

黑龙江省高等教育应用型人才培

养系列教材

企业财务管理

主编 刘胜军

HEUP 哈尔滨工程大学出版社

黑龙江省高等教育应用型人才培养系列教材

企业财务管理

主编 刘胜军

 哈尔滨工程大学出版社

内容提要

本教材结合国内外财务管理的现状和发展趋势,以公司制企业为对象,将财务管理理论和实践有机地结合在一起,保证了财务管理学的基础性、系统性和实用性。

本教材共分 10 章,内容主要包括:总论、资金的时间价值与风险价值、企业筹资管理、流动资金管理、固定资产和无形资产管理、对外投资管理、成本费用管理、销售收入和利润管理、企业的设立、购并、分立与清算及财务分析等。

图书在版编目(CIP)数据

企业财务管理/刘胜军主编. —哈尔滨:哈尔滨
工程大学出版社,2015.5
ISBN 978-7-5661-1038-1

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业管理-财务管理-
继续教育-教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 102866 号

出版发行 哈尔滨工程大学出版社
社 址 哈尔滨市南岗区东大直街 124 号
邮政编码 150001
发行电话 0451-82519328
传 真 0451-82519699
经 销 新华书店
印 刷 哈尔滨市石桥印务有限公司
开 本 787mm × 1 092mm 1/16
印 张 19
字 数 468 千字
版 次 2015 年 5 月第 1 版
印 次 2015 年 5 月第 1 次印刷
定 价 46.00 元

<http://www.hrbeupress.com>

E-mail: heupress@hrbeu.edu.cn

前 言

本教材按照哈尔滨工程大学继续教育学院《自学考试配套教材编写准则》,结合国内外财务管理的现状和发展趋势,以公司制企业为对象,将财务管理理论和实践有机地结合在一起,保证了财务管理学的基础性、系统性,在介绍基本理论的同时,注重财务管理的可操作性和应用性;内容体系完整、清晰简洁;吸收了国内外财务管理理论和实务的最新研究成果,内容具有一定的前沿性。

本教材共分10章,内容主要包括:总论,资金的时间价值与风险价值,企业筹资管理,流动资金管理,固定资产和无形资产管理,对外投资管理,成本费用管理,销售收入和利润管理,企业的设立、购并、分立与清算及财务分析等。

本教材由哈尔滨商业大学刘胜军主编。

本教材的编写大纲由哈尔滨工程大学继续教育学院审订,哈尔滨工程大学出版社进行精心策划和组织,在此表示衷心的感谢!由于编者水平有限,编写时间仓促,教材难免存在疏漏和不当之处,敬请读者批评指正。

编 者

2014年10月

目 录

第一章 财务管理总论	1
第一节 财务管理目标与原则	1
第二节 财务管理环节与内容	6
第三节 财务管理体制	8
第四节 财务管理环境	14
第二章 资金时间价值和投资风险价值	19
第一节 货币时间价值	19
第二节 投资风险价值	34
第三章 筹资管理	49
第一节 筹资管理概述	49
第二节 股权筹资	54
第三节 债务筹资	64
第四节 衍生工具筹资	73
第五节 资金需要量预测	78
第六节 资本成本与资本结构	82
第四章 流动资金管理	100
第一节 流动资金概念及特点	100
第二节 现金管理	102
第三节 应收账款管理	110
第四节 存货管理	116
第五节 短期融资的管理	121
第六节 营运资金管理策略	128
第五章 固定资产和无形资产投资管理	133
第一节 固定资产和无形资产投资管理概述	133
第二节 固定资产项目投资可行性要素	142
第三节 投资项目财务可行性评价指标的测算	152
第四节 项目投资决策方法及应用	167
第六章 对外投资管理	178
第一节 对外投资概述	178
第二节 股票投资	180
第三节 债券投资	188
第四节 基金投资	194
第五节 信托投资	202
第六节 并购投资	206
第七章 成本费用管理	210
第一节 成本费用概述	210

第二节	成本费用预测	212
第三节	成本费用决策和计划	217
第四节	成本费用分析与控制	219
第八章	销售收入和利润管理	223
第一节	销售收入管理	223
第二节	利润管理	232
第三节	利润分配政策	238
第九章	企业的设立、购并、分立与清算	250
第一节	企业的设立	250
第二节	企业的购并与分立	252
第三节	企业的清算	254
第十章	财务分析	258
第一节	财务分析概述	258
第二节	财务分析基础	264
第三节	偿债能力分析	270
第四节	营运能力分析	273
第五节	盈利能力与发展能力分析	276
第六节	上市公司财务分析	278
第七节	财务报告综合分析	279
企业财务管理考试大纲		286
附录 1		289
附录 2		290
附录 3		291
附录 4		292
参考文献		293

第一章 财务管理总论

内容要点

财务管理的总体目标、各种不同财务管理目标表述下的特点、财务活动的内容、财务管理的环节、财务管理的原则。

第一节 财务管理目标与原则

目标是个人、部门或整个组织所期望的成果,预计将要达到的状态。企业是盈利组织,其目标就是创造价值。从财务角度看,盈利就是使资产获得超过其投资的回报,是企业综合能力的体现,企业在经营过程中,要组织资金,运用资金,最大限度地发挥资金的效用,因此,通过合理、有效地使用资金使企业获利是对财务管理最重要的要求。一般而言,企业财务管理的目标就是为企业创造价值服务。鉴于财务主要是从价值方面反映企业的商品或者服务提供过程,因而财务管理可为企业的价值创造发挥重要作用。

一、企业财务管理目标

企业财务管理目标有如下几种类型。

(一) 利润最大化

利润最大化就是假定企业财务管理以实现利润最大化为目标。

以利润最大化作为财务管理目标,其主要原因有三:一是人类从事生产经营活动的目的是为了创造更多的剩余产品,在市场经济条件下,剩余产品的多少可以用利润这个指标来衡量;二是在自由竞争的资本市场中,资本的使用权最终属于获利最多的企业;三是只有每个企业都最大限度地创造利润,整个社会的财富才可能实现最大化,从而带来社会的进步和发展。

利润最大化目标的主要优点是:企业追求利润最大化,就必须讲求经济核算,加强管理,改进技术,提高劳动生产率,降低产品成本。这些措施都有利于企业资源的合理配置,有利于企业整体经济效益的提高。

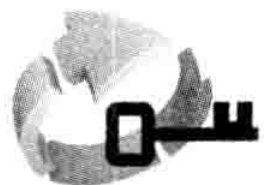
但是,以利润最大化作为财务管理目标存在以下缺陷:

(1) 没有考虑利润实现时间和资金时间价值。比如,今年 10 万元的利润和 10 年以后同等数量的利润其实际价值是不一样的,10 年间还会有时间价值的增加,而且这一数值会随着贴现率的不同而有所不同。

(2) 没有考虑风险问题。不同行业具有不同的风险,同等利润值在不同行业中的意义也不相同。比如,风险比较高的高科技企业和风险相对较小的制造业企业无法简单比较。

(3) 没有反映创造的利润与投入资本之间的关系。

(4) 可能导致企业短期财务决策倾向,影响企业长远发展。由于利润指标通常按年计



算,因此,企业决策也往往会服务于年度指标的完成或实现。

(二) 股东财富最大化

股东财富最大化是指企业财务管理以实现股东财富最大化为目标。在上市公司,股东财富是由其所拥有的股票数量和股票市场价格两方面决定的。在股票数量一定时,股票价格达到最高,股东财富也就达到最大。

与利润最大化相比,股东财富最大化的主要优点是:

(1) 考虑了风险因素,因为通常股价会对风险做出较敏感的反应。

(2) 在一定程度上能避免企业短期行为,因为不仅目前的利润会影响股票价格,未来的利润同样会对股价产生重要影响。

(3) 对上市公司而言,股东财富最大化目标比较容易量化,便于考核和奖惩。

以股东财富最大化作为财务管理目标也存在以下缺点:

(1) 通常只适用于上市公司,非上市公司难于应用,因为非上市公司无法像上市公司一样随时准确获得公司股价。

(2) 股价受众多因素影响,特别是企业外部的因素,有些还可能是非正常因素。股价不能完全准确反映企业财务管理状况,如有的上市公司处于破产的边缘,但由于可能存在某些机会,其股票市价可能还在走高。

(3) 它强调的更多的是股东利益,而对其他相关者的利益重视不够。

(三) 企业价值最大化

企业价值最大化是指企业财务管理行为以实现企业的价值最大化为目标。企业价值可以理解为企业所有者权益的市场价值,或者是企业所能创造的预计未来现金流量的现值。未来现金流量这一概念,包含了资金的时间价值和风险价值两个方面的因素。因为未来现金流量的预测包含了不确定性和风险因素,而现金流量的现值是以资金的时间价值为基础对现金流量进行折现计算得出的。

企业价值最大化要求企业通过采用最优的财务政策,充分考虑资金的时间价值和风险与报酬的关系,在保证企业长期稳定发展的基础上使企业总价值达到最大。

以企业价值最大化作为财务管理目标,具有以下优点:

(1) 考虑了取得报酬的时间,并用时间价值的原理进行了计量。

(2) 考虑了风险与报酬的关系。

(3) 将企业长期、稳定的发展和持续的获利能力放在首位,能克服企业在追求利润上的短期行为,因为不仅目前利润会影响企业的价值,预期未来的利润对企业价值增加也会产生重大影响。

(4) 用价值代替价格,克服了过多受外界市场因素的干扰,有效地规避了企业的短期行为。

但是,以企业价值最大化作为财务管理目标也存在以下问题:

(1) 企业的价值过于理论化,不易操作。尽管对于上市公司,股票价格的变动在一定程度上揭示了企业价值的变化,但是,股价是多种因素共同作用的结果,特别是在资本市场效率低下的情况下,股票价格很难反映企业的价值。

(2) 对于非上市公司,只有对企业进行专门的评估才能确定其价值,而在评估企业的资



产时,由于受评估标准和评估方式的影响,很难做到客观和准确。

近年来,随着上市公司数量的增加,上市公司在国民经济中地位、作用的增强,企业价值最大化目标逐渐得到了广泛认可。

(四) 相关者利益最大化

在现代企业是多边契约关系的总和的前提下,要确立科学的财务管理目标,首先就要考虑哪些利益关系会对企业发展产生影响。在市场经济中,企业的理财主体更加细化和多元化。股东作为企业所有者,在企业中承担着最大的权力、义务、风险和报酬,但是债权人、员工、企业经营者、客户、供应商和政府也为企业承担着风险。比如:

(1)随着举债经营的企业越来越多,举债比例和规模也不断扩大,使得债权人的风险大大增加。

(2)在社会分工细化的今天,由于简单劳动越来越少,复杂劳动越来越多,使得职工的再就业风险不断增加。

(3)在现代企业制度下,企业经理人受所有者委托,作为代理人管理和经营企业,在激烈的市场竞争和复杂多变的形势下,代理人所承担的责任越来越大,风险也随之加大。

(4)随着市场竞争和经济全球化的影响,企业与客户以及企业与供应商之间不再是简单的买卖关系,更多的情况下是长期的伙伴关系,处于一条供应链上,并共同参与同其他供应链的竞争,因而也与企业共同承担一部分风险。

(5)政府不管是作为出资人,还是作为监管机构,都与企业各方的利益密切相关。

综上所述,企业的利益相关者不仅包括股东,还包括债权人、企业经营者、客户、供应商、员工、政府等。因此,在确定企业财务管理目标时,不能忽视这些相关利益群体的利益。

相关者利益最大化目标的具体内容包括如下几个方面:

(1)强调风险与报酬的均衡,将风险限制在企业可以承受的范围内。

(2)强调股东的首要地位,并强调企业与股东之间的协调关系。

(3)强调对代理人即企业经营者的监督和控制,建立有效的激励机制以便企业战略目标的顺利实施。

(4)关心本企业普通职工的利益,创造优美和谐的工作环境和提供合理恰当的福利待遇,培养职工长期努力为企业工作。

(5)不断加强与债权人的关系,培养可靠的资金供应者。

(6)关心客户的长期利益,以便保持销售收入的长期稳定增长。

(7)加强与供应商的协作,共同面对市场竞争,并注重企业形象的宣传,遵守承诺,讲究信誉。

(8)保持与政府部门的良好关系。

以相关者利益最大化作为财务管理目标,具有以下优点:

(1)有利于企业长期稳定发展。这一目标注重企业在发展过程中考虑并满足各利益相关者的利益关系。在追求长期稳定发展的过程中,站在企业的角度上进行投资研究,避免了站在股东的角度进行投资可能导致的一系列问题。

(2)体现了合作共赢的价值理念,有利于实现企业经济效益和社会效益的统一。由于兼顾了企业、股东、政府、客户等的利益,企业就不仅仅是一个单纯牟利的组织,还承担了一定的社会责任,企业在寻求其自身的发展和利益最大化过程中,由于客户及其他利益相关



者的利益,就会依法经营,依法管理,正确处理各种财务关系,自觉维护和确实保障国家、集体和社会公众的合法权益。

(3)这一目标本身是一个多元化、多层次的目标体系,较好地兼顾了各利益主体的利益。这一目标可使企业各利益主体相互作用、相互协调,并在使企业利益、股东利益达到最大化的同时,也使其他利益相关者利益达到最大化。也就是将企业财富这块“蛋糕”做到最大化的同时,保证每个利益主体所得的“蛋糕”更多。

(4)体现了前瞻性和现实性的统一。比如,企业作为利益相关者之一,有其一套评价指标,如未来企业报酬贴现值;股东的评价指标可以使用股票市价;债权人可以寻求风险最小、利息最大;工人可以确保工资福利;政府可考虑社会效益等。不同的利益相关者有各自的指标,只要合理合法、互利互惠、相互协调,就可以实现所有相关者利益最大化。

二、财务管理原则

财务管理的原则是企业财务管理工作必须遵循的准则。它是从企业理财实践中抽象出来的并在实践中证明是正确的行为规范,它反映着理财活动的内在要求。企业财务管理的原则一般包括如下内容。

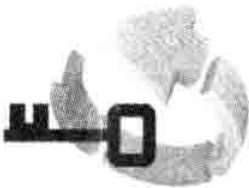
(一)货币时间价值原则

货币时间价值是客观存在的经济范畴,它是指货币经历一段时间的投资和再投资所增加的价值。从经济学的角度看,即使在没有风险和通货膨胀的情况下,一定数量的货币资金在不同时点上也具有不同的价值。因此在数量上货币的时间价值相当于没有风险和通货膨胀条件下的社会平均资本利润率。今天的一元钱要大于将来的一元钱。货币时间价值原则在财务管理实践中得到广泛的运用。长期投资决策中的净现值法、现值指数法和内含报酬率法,都要运用到货币时间价值原则;筹资决策中比较各种筹资方案的资本成本、分配决策中利润分配方案的制定和股利政策的选择,营业周期管理中应付账款付款期的管理、存货周转期的管理、应收账款周转期的管理等,都充分体现了货币时间价值原则在财务管理中的具体运用。

(二)资金合理配置原则

拥有一定数量的资金,是企业进行生产经营活动的必要条件,但任何企业的资金总是有限的。资金合理配置是指企业在组织和使用资金的过程中,应当使各种资金保持合理的结构和比例关系,保证企业生产经营活动的正常进行,使资金得到充分有效的运用,并从整体上(不一定是每一个局部)取得最大的经济效益。

在企业的财务管理活动中,资金的配置从筹资的角度看表现为资本结构,具体表现为负债资金和所有者权益资金的构成比例,长期负债和流动负债的构成比例,以及内部各具体项目的构成比例。企业不但要从数量上筹集保证其正常生产经营所需的资金,而且必须使这些资金保持合理的结构比例关系。从投资或资金的使用角度看,企业的资金表现为各种形态的资产,各形态资产之间应当保持合理的结构比例关系,包括对内投资和对外投资的构成比例。对内投资中:流动资产投资和固定资产投资的比例、有形资产和无形资产的构成比例、货币资产和非货币资产的构成比例等;对外投资中:债权投资和股权投资的构成比例、长期投资和短期投资的构成比例等;各种资产内部的结构比例。上述这些资金



构成比例的确定,都应遵循资金合理配置原则。

(三) 成本 - 效益原则

成本 - 效益原则就是要对企业生产经营活动中的所费与所得进行分析比较,将花费的成本与所取得的效益进行对比,使效益大于成本,产生“净增效益”。成本 - 效益原则贯穿于企业的全部财务活动中。企业在筹资决策中,应将所发生的资本成本与所取得的投资利润率进行比较;在投资决策中,应将与投资项目相关的现金流出与现金流入进行比较;在生产经营活动中,应将所发生的生产经营成本与其所取得的经营收入进行比较;在不同备选方案之间进行选择时,应将所放弃的备选方案预期产生的潜在收益视为所采纳方案的机会成本与所取得的收益进行比较。在具体运用成本 - 效益原则时,应避免“沉没成本”对我们决策的干扰,“沉没成本”是指已经发生、不会被以后的决策改变的成本。因此,我们在做各种财务决策时,应将其排除在外。

(四) 风险 - 报酬均衡原则

在市场经济的激烈竞争中不可避免地要遇到风险。企业要想获得收益,就不能回避风险。风险 - 报酬均衡原则是指决策者在进行财务决策时,必须对风险和报酬做出科学的权衡,使所冒的风险与所取得的报酬相匹配,达到趋利避害的目的。在筹资决策中,负债资本成本低,财务风险大,权益资本成本高,财务风险小。企业在确定资本结构时,应在资本成本与财务风险之间进行权衡。任何投资项目都有一定的风险,在进行投资决策时必须认真分析影响投资决策的各种可能因素,科学地进行投资项目的可行性分析,在考虑投资报酬的同时考虑投资的风险。在具体进行风险与报酬的权衡时,由于不同的财务决策者对风险的态度不同,有的人偏好高风险、高报酬,有的人偏好低风险、低报酬,但每一个人都会要求风险和报酬相对等,不会去冒没有价值的无谓风险。

(五) 收支积极平衡原则

财务管理实际上是对企业资金的管理,量入为出、收支平衡是对企业财务管理的基本要求。资金不足,会影响企业的正常生产经营,坐失良机,严重时,会影响企业的生存;资金多余,会造成闲置和浪费,给企业带来不必要的损失。收支积极平衡原则要求企业一方面要积极组织收入,确保生产经营和对内、对外投资对资金的正常合理需要;另一方面,要节约成本费用,压缩不合理开支,避免盲目决策。保持企业一定时期资金总供给和总需求动态平衡和每一时点资金供需的静态平衡。要做到企业资金收支平衡,在企业内部,要增收节支,缩短生产经营周期,生产适销对路的优质产品,扩大销售收入,合理调度资金,提高资金利用率;在企业外部,要保持同资本市场的密切联系,加强企业的筹资能力。

(六) 利益关系协调原则

企业是由各种利益集团组成的经济联合体。这些经济利益集团主要包括企业的所有者、经营者、债权人、债务人、国家税务机关、消费者、企业内部各部门和职工等。利益关系协调原则要求企业协调、处理好与各利益集团的关系,切实维护各方的合法权益,将按劳分配、按资分配、按知识和技能分配、按绩分配等多种分配要素有机结合起来。只有这样,企业才能营造一个内外和谐、协调的发展环境,充分调动各有关利益集团的积极性,最终实现



企业价值最大化的财务管理目标。

第二节 财务管理环节与内容

财务管理环节是企业财务管理的工作步骤与一般工作程序。一般而言,企业财务管理包括以下几个环节。

一、计划与预算

(一) 财务预测

财务预测是根据企业财务活动的历史资料,考虑现实的要求和条件,对企业未来的财务活动做出较为具体的预计和测算的过程。财务预测可以测算各项生产经营方案的经济效益,为决策提供可靠的依据;可以预测财务收支的发展变化情况,以确定经营目标;可以测算各项定额和标准,为编制计划、分解计划指标服务。

财务预测的方法主要有定性预测和定量预测两类。定性预测法,主要是利用直观材料,依靠个人的主观判断和综合分析能力,对事物未来的状况和趋势做出预测的一种方法;定量预测法,主要是根据变量之间存在的数量关系建立数学模型来进行预测的方法。

(二) 财务计划

财务计划是根据企业整体战略目标和规划,结合财务预测的结果,对财务活动进行规划,并以指标形式落实到每一计划期间的过程。财务计划主要通过指标和表格,以货币形式反映在一定的计划期内企业生产经营活动所需要的资金及其来源、财务收入和支出、财务成果及其分配的情况。

确定财务计划指标的方法一般有平衡法、因素法、比例法和定额法等。

(三) 财务预算

财务预算是根据财务战略、财务计划和各种预测信息,确定预算期内各种预算指标的过程。它是财务战略的具体化,是财务计划的分解和落实。

财务预算的方法通常包括固定预算与弹性预算、增量预算与零基预算、定期预算和滚动预算等。

二、决策与控制

(一) 财务决策

财务决策是指按照财务战略目标的总体要求,利用专门的方法对各种备选方案进行比较和分析,从中选出最佳方案的过程。财务决策是财务管理的核心,决策的成功与否直接关系到企业的兴衰成败。

财务决策的方法主要有两类:一类是经验判断法,是根据决策者的经验来判断选择,常用的方法有淘汰法、排队法、归类法等;另一类是定量分析方法,常用的方法有优选对比法、数学微分法、线性规划法、概率决策法等。



(二) 财务控制

财务控制是指利用有关信息和特定手段,对企业的财务活动施加影响或调节,以便实现计划所规定的财务目标的过程。

财务控制的方法通常有前馈控制、过程控制、反馈控制几种。

三、分析与考核

(一) 财务分析

财务分析是指根据企业财务报表等信息资料,采用专门方法,系统分析和评价企业财务状况、经营成果以及未来趋势的过程。

财务分析的方法通常有比较分析、比率分析、综合分析等。

(二) 财务考核

财务考核是指将报告期实际完成数与规定的考核指标进行对比,确定有关责任单位和个人完成任务的过程。财务考核与奖惩紧密联系,是贯彻责任制原则的要求,也是构建激励与约束机制的关键环节。

财务考核的形式多种多样,可以用绝对指标、相对指标、完成百分比考核,也可采用多种财务指标进行综合评价考核。

四、财务管理的内容

企业的生产经营活动复杂多变,使得企业财务管理包括多方面的内容,财务管理的内容主要有三个方面:筹资管理、投资管理、营运资金管理和分配管理。

(一) 筹资管理

任何公司想要从事生产经营活动,都必须首先筹集到其经营规模所需要的一定数量的资金。公司所筹集到的资金既要能够满足正常经营和特定投资计划的需求,也要能满足归还各项到期债务和支付利息及股利方面的要求。筹集所需要的资金是公司能够进行生产经营的前提。

筹资管理就是要解决如何筹集所需资金的过程,包括向谁筹资、什么时间以及筹集多少资金等问题。不同的筹资渠道和筹资方式由于不同的筹资成本,资金使用的时间、条件也不尽相同,给公司带来的风险大小也就不同。筹资管理的目标就是正确权衡成本与风险之间的关系,采用最适当的筹资方式来筹集资金,使风险适度的情况下,资金成本最低。

(二) 投资管理

筹资的目的是为了投资,财务管理所追求的目标是将各种资金有效组合起来,获取最大的投资收益。财务管理的根本任务就是依据公司的具体经营目标和管理要求,合理配置各类资产,并对有关投资事项做深入分析,加强资金管理和成本控制,不断加快资金的周转速度,提高投资管理水平和盈利能力。

按时间长短划分,投资决策可分为短期投资和长期投资。短期投资主要是对现金、短



期有价证券、应收账款和存货等流动资产的投资,具有较强的流动性,可以提高变现能力和偿债能力,减少财务风险,但同时伴随着的是较差的盈利能力。公司需要对风险和收益进行权衡比较,决定投资对象。长期投资主要是对固定资产和长期有价证券的投资,其投资收益较高,但是流动性差,风险大。因此,在进行长期投资决策时,要仔细进行风险因素分析,将风险控制在合理的范围内。

(三) 分配管理

公司通过生产经营和对外投资等都能获得利润,对利润应按照规定程序进行分配。财务管理应该努力挖掘各项潜力,合理有效地使用人力、物力和财力,增加公司盈利,提高公司价值。同时,财务管理也要根据公司的具体经营状况和未来发展的要求,制定合理的分配政策,正确处理好各项财务关系,确定有效的税收方针,定期考核总体及各部门的经营业绩,进行全面财务分析,为未来更加稳定和长期的发展提供保障和指明方向。

在进行财务分配时,既要考虑股东的近期利益,也要考虑股东的远期利益和公司的长远发展。过高的股利支付率会影响再投资能力,不利于长远发展,会损害股东的长期利益,从而导致股价下降;过低的股利支付率则可能引起现有股东出现不满情绪,纷纷抛售股票,导致股价下跌。财务分配决策的确定要受到多种因素的影响,如税法对股利收入和出售股票的资本利得收入的不同处理、资金来源与成本、未来的投资机会、销售收入的稳定性、公司对流动性的偏好、股东对当期收入和未来收入的相对偏好等。公司应该根据实际情况,全面考虑各种因素的影响,合理做出财务分配的决策,实现公司价值最大化的财务目标。

第三节 财务管理体制

企业财务管理体制是明确企业各财务层级财务权限、责任和利益的制度,其核心问题是如何配置财务管理权限,企业财务管理体制决定着企业财务管理的运行机制和实施方式。

一、企业财务管理体制的一般模式

企业财务管理体制概括地说,可分为三种类型。

(一) 集权型财务管理体制

集权型财务管理体制是指企业对各所属单位的所有财务管理决策都进行集中统一,各所属单位没有财务决策权,企业总部财务部门不但参与决策和执行决策,在特定情况下还直接参与各所属单位的执行过程。

集权型财务管理体制下企业内部的主要管理权限集中于企业总部,各所属单位执行企业总部的各项指令。它的优点在于:企业内部的各项决策均由企业总部制定和部署,企业内部可充分展现其一体化管理的优势,利用企业的人才、智力、信息资源,努力降低资金成本和风险损失,使决策的统一化、制度化得到有力的保障。采用集权型财务管理体制,有利于在整个企业内部优化配置资源,有利于实行内部调拨价格,有利于内部采取避税措施及防范汇率风险等。它的缺点是:集权过度会使各所属单位缺乏主动性、积极性,丧失活力,也可能因为决策程序相对复杂而失去适应市场的弹性,丧失市场机会。



(二) 分权型财务管理体制

分权型财务管理体制是指企业将财务决策权与管理权完全下放到各所属单位,各所属单位只需对一些决策结果报请企业总部备案即可。

分权型财务管理体制下企业内部的管理权限分散于各所属单位,各所属单位在人、财、物、供、产、销等方面有决定权。它的优点是:由于各所属单位负责人有权对影响经营成果的因素进行控制,加之身在基层,了解情况,有利于针对本单位存在的问题及时做出有效决策,因地制宜地搞好各项业务,也有利于分散经营风险,促进所属单位管理人员和财务人员的成长。它的缺点是:各所属单位大都从本单位利益出发安排财务活动,缺乏全局观念和整体意识,从而可能导致资金管理分散、资金成本增大、费用失控、利润分配无序。

(三) 集权与分权相结合型财务管理体制

集权与分权相结合型财务管理体制,其实质就是集权下的分权,企业对各所属单位在所有重大问题的决策与处理上实行高度集权,各所属单位则对日常经营活动具有较大的自主权。

集权与分权相结合型财务管理体制意在以企业发展战略和经营目标为核心,将企业内部重大决策权集中于企业总部,而赋予各所属单位自主经营权。其主要特点是:

(1)在制度上,企业内应制定统一的内部管理制度,明确财务权限及收益分配方法,各所属单位应遵照执行,并根据自身的特点加以补充。

(2)在管理上,利用企业的各项优势,对部分权限集中管理。

(3)在经营上,充分调动各所属单位的生产经营积极性。各所属单位围绕企业发展战略和经营目标,在遵守企业统一制度的前提下,可自主制定生产经营的各项决策。为避免配合失误,明确责任,凡需要由企业总部决定的事项,在规定时间内,企业总部应明确答复,否则,各所属单位有权自行处置。

正因为具有以上特点,因此集权与分权相结合型的财务管理体制,吸收了集权型和分权型财务管理体制各自的优点,避免了二者各自的缺点,从而具有较大的优越性。

二、集权与分权的选择

企业的财务特征决定了分权的必然性,而企业的规模效益、风险防范又要求集权。集权和分权各有特点,各有利弊。对集权与分权的选择、分权程度的把握历来是企业管理的一个难点。

从聚合资源优势,贯彻实施企业发展战略和经营目标的角度来看,集权型财务管理体制显然是最具保障力的。但是,企业意欲采用集权型财务管理体制,除了企业管理高层必须具备高度的素质能力外,在企业内部还必须有一个能及时、准确地传递信息的网络系统,并通过信息传递过程的严格控制以保障信息的质量。如果这些要求能够达到的话,集权型财务管理体制的优势便有了充分发挥的可能性。但与此同时,信息传递及过程控制有关的成本问题也会随之产生。此外,随着集权程度的提高,集权型财务管理体制的复合优势可能会不断强化,但各所属单位或组织机构的积极性、创造性与应变能力却可能在不断削弱。

分权型财务管理体制实质上是把决策管理权在不同程度上下放到比较接近信息源的各所属单位或组织机构,这样便可以在相当程度上缩短信息传递的时间,减小信息传递过



程中的控制问题,从而使信息传递与过程控制等的相关成本得以节约,并能大大提高信息的决策价值与利用效率。但随着权力的分散,就会产生企业管理目标换位问题,这是采用分权型财务管理体制通常无法完全避免的一种成本或代价。集权型或分权型财务管理体制的选择,本质上体现着企业的管理决策,是企业基于环境约束与发展战略考虑顺势而定的权变性策略。

依托环境预期与战略发展规划,要求企业总部必须根据企业的不同类型、发展的不同阶段以及不同阶段的战略目标取向等因素,对不同财务管理体制及其权力的层次结构做出相应的选择与安排。

财务决策权的集中与分散没有固定的模式,同时选择的模式也不是一成不变的。财务管理体制的集权与分权,需要考虑企业与各所属单位之间的资本关系和业务关系的具体特征,以及集权与分权的“成本”和“利益”。作为实体的企业,各所属单位之间往往具有某种业务上的联系,特别是那些实施纵向一体化战略的企业,要求各所属单位保持密切的业务联系。各所属单位之间业务联系越密切,就越有必要采用相对集中的财务管理体制。反之,则相反。如果说各所属单位之间业务联系的必要程度是企业有无必要实施相对集中的财务管理体制的一个基本因素,那么,企业与各所属单位之间的资本关系特征则是企业能否采取相对集中的财务管理体制的一个基本条件。只有当企业掌握了各所属单位一定比例有表决权的股份(如50%以上)之后,企业才有可能通过指派较多董事去有效地影响各所属单位的财务决策,也只有这样,各所属单位的财务决策才有可能相对“集中”于企业总部。

事实上,考虑财务管理体制的集中与分散,除了受制于以上两点外,还取决于集中与分散的“成本”和“利益”差异。集中的“成本”主要是各所属单位积极性的损失和财务决策效率的下降,分散的“成本”主要是可能发生的各所属单位财务决策目标及财务行为与企业整体财务目标的背离以及财务资源利用效率的下降。集中的“利益”主要是容易使企业财务目标协调和提高财务资源的利用效率,分散的“利益”主要是提高财务决策效率和调动各所属单位的积极性。

此外,集权和分权应该考虑的因素还包括环境、规模和管理者的管理水平。由管理者的素质、管理方法和管理手段等因素所决定的企业及各所属单位的管理水平,对财权的集中和分散也具有重要影响。较高的管理水平,有助于企业更多地集中财权,否则,财权过于集中只会导致决策效率的低下。

三、企业财务管理体制的设计原则

一个企业如何选择适应自身需要的财务管理体制,如何在不同的发展阶段更新财务管理模式,在企业管理中占据重要地位。从企业的角度出发,其财务管理体制的设定或变更应当遵循如下四项原则。

(一) 与现代企业制度的要求相适应的原则

现代企业制度是一种产权制度,它是以产权为依托,对各种经济主体在产权关系中的权利、责任、义务进行合理有效的组织、调节的制度安排,它具有“产权清晰、责任明确、政企分开、管理科学”的特征。

企业内部相互间关系的处理应以产权制度安排为基本依据。企业作为各所属单位的股东,根据产权关系享有作为终极股东的基本权利,特别是对所属单位的收益权、管理者的



选择权、重大事项的决策权等,但是,企业各所属单位往往不是企业的分支机构或分公司,其经营权是其行使民事责任的基本保障,它以自己的经营与资产对其盈亏负责。

企业与各所属单位之间的产权关系确认了两个不同主体的存在,这是现代企业制度特别是现代企业产权制度的根本要求。在西方,在处理母子公司关系时,法律明确要求保护子公司权益,其制度安排大致如下:①确定与规定董事的诚信义务与法律责任,实现对子公司的保护;②保护子公司不受母公司不利指示的损害,从而保护子公司权益;③规定子公司有权向母公司起诉,从而保护自身利益与权利。

按照现代企业制度的要求,企业财务管理体制必须以产权管理为核心,以财务管理为主线,以财务制度为依据,体现现代企业制度特别是现代企业产权制度管理的思想。

(二)明确企业对各所属单位管理中的决策权、执行权与监督权三者分立原则

现代企业要做到管理科学,必须首先要求从决策与管理程序上做到科学、民主,因此,决策权、执行权与监督权三权分立的制度必不可少。这一管理原则的作用就在于加强决策的科学性与民主性,强化决策执行的刚性和可考核性,强化监督的独立性和公正性,从而形成良性循环。

(三)明确财务综合管理和分层管理思想的原则

现代企业制度要求管理是一种综合管理、战略管理,因此,企业财务管理不是也不可能是企业总部财务部门的财务管理,当然也不是各所属单位财务部门的财务管理,它是一种战略管理。这种管理要求:①从企业整体角度对企业的财务战略进行定位;②对企业的财务管理行为进行统一规范,做到高层的决策结果能被低层战略经营单位完全执行;③以制度管理代替个人的行为管理,从而保证企业管理的连续性;④以现代企业财务分层管理思想指导具体的管理实践(股东大会、董事会、经理人员、财务经理及财务部门各自的管理内容与管理体系)。

(四)与企业组织体制相对应的原则

企业组织体制大体上有 U 型组织、H 型组织和 M 型组织三种形式。U 型组织仅存在于产品简单、规模较小的企业,实行管理层级的集中控制。H 型组织实质上是企业集团的组织形式,子公司具有法人资格,分公司则是相对独立的利润中心。由于在竞争日益激烈的市场环境中不能显示其长期效益和整体活力,因此在 20 世纪 70 年代后它在大型企业的主导地位逐渐被 M 型结构所代替。M 型结构由三个相互关联的层次组成。第一个层次是由董事会和经理班子组成的总部,它是企业的最高决策层。它既不同于 U 型结构那样直接从事各所属单位的日常管理,又不同于 H 型结构那样基本上是一个空壳。它的主要职能是战略规划和关系协调。第二个层次是由职能和支持、服务部门组成的。其中计划部是公司战略研究和执行部门,它应向企业总部提供经营战略的选择和相应配套政策的方案,指导各所属单位根据企业的整体战略制定中长期规划和年度的业务计划。M 型结构的财务是中央控制的,负责整个企业的资金筹措、运作和税务安排。第三个层次是围绕企业的主导或核心业务,互相依存又相互独立的各所属单位,每个所属单位又是一个 U 型结构。可见,M 型结构集权程度较高,突出整体优化,具有较强的战略研究、实施功能和内部关系协调能力。它是目前国际上大的企业管理体制的主流形式。M 型的具体形式有事业部制、矩阵