

財務策略與實務

林炳璜編著

FINANCIAL STRATEGY

萬源財經資訊公司

財務策略與實務

林炳璜編著

萬源財經資訊公司

財務策略與實務

出版 ☐ 萬源財經資訊公司

香港開聯商業大廈十二樓

承印 ☐ 大永利印刷公司

香港永安里一〇八號二樓

版權所有・請勿翻印

一九八六年六月版

萬源財經 專業智囊

- ☐ 國際金融與實務
- ☐ 金融投資指南
- ☐ 財務策略與實務
- ☐ 銀行業 A B C
- ☐ 銀行業務百問百答
- ☐ 金融實務百問百答
- ☐ 銀行實務技巧
- ☐ 銀行會計實務大全
- ☐ 銀行實務須知
- ☐ 外匯實務百問
- ☐ 國際金融須知
- ☐ 國際金融百問百答
- ☐ 金融市場透視
- ☐ 貨幣投資須知
- ☐ 會計實務管理
- ☐ 會計實務大全
- ☐ 商用日文範例大全
- ☐ 商用英文範例大全
- ☐ 股票投資百解
- ☐ 股票投資指南
- ☐ 股票買賣通俗談
- ☐ 秘書實務備忘錄
- ☐ 貿易理論問答
- ☐ 管理心理30解
- ☐ 管理心理 101
- ☐ 人事管理心理
- ☐ 商業推銷心理
- ☐ 現代英漢會計辭典

萬源財經圖書
各地書店有售

萬源財經 專業智囊

- ☐ 出入口三百問
- ☐ 信用證與託收須知
- ☐ 出入口押匯實務
- ☐ 信用證實務大全
- ☐ 貿易信用證須知
- ☐ 貿易實務百解
- ☐ 如何做轉口貿易
- ☐ 出入口ABC
- ☐ 出入口實務大全
- ☐ 如何做出入口業
- ☐ 貿易契約範例大全
- ☐ 貿易規約彙編
- ☐ 貿易保險必讀
- ☐ 出入口實務之疑難雜症
- ☐ 貿易關稅估價須知
- ☐ 貿易應用文指南
- ☐ 應用貿易英文
- ☐ 國際貿易入門
- ☐ 商業談判策略
- ☐ 商業談判 163
- ☐ 商用英漢辭典
- ☐ 策略之道
- ☐ 管理者的策略
- ☐ 管理者珠璣集
- ☐ 市場調查研究
- ☐ 企業市場策略
- ☐ 市場情報處理
- ☐ 權變領導

萬源財經圖書
各地書店有售

篇 次

財務策略概說	5
資產負債	11
資產的意義與分類	13
流動資產	14
固定資產	18
其他資產	22
負債之意義及分類	24
業主權益	27
營業收支	31
營業收入	33
營業支出	35
成本費用	39
成本的分類	41
成本的內容	43
費用類別與內容	44
損失	47
會計實務處理	49
會計科目	52
會計憑證	54
會計帳簿	57
會計報表	59
會計處理準則及程序	61
會計制度	67
會計原則	71
一般公認會計原則	71
權威性支持	72

基本假設·····	75
會計觀念·····	78
會計原則·····	82
欠缺完整理論體系·····	85
面臨衝擊諸問題·····	88
成本會計 ·····	93
材料·····	94
薪酬·····	95
費用·····	96
產品成本之計算·····	98
副產品與聯產品·····	100
次級品或損壞品·····	103
內部轉撥計價·····	105
會計資料利用 ·····	109
變動成本與固定成本·····	109
收支平衡點·····	115
利量率與安全邊際·····	119
產銷量與利潤分析·····	122
變動成本法·····	130
攸關成本·····	133
經營決策·····	136
作業研究·····	145
如何分析財務報表 ·····	155
報表分析的意義·····	155
如何評估經營績效·····	156
成長率比較·····	158
檢討財務基礎·····	160
資金的有效運用·····	162
如何看待生產力·····	164
衡量依據的標準比率·····	166
不可深信數字·····	167
如何控制預算 ·····	171
預算責任中心·····	172
利潤規劃·····	173
業務計劃·····	175

規定估編標準·····	177
預算之審核·····	179
如何控制預算·····	181
考核預算運行·····	183
標準成本的控制 ·····	185
何謂標準成本·····	185
標準成本的功用·····	187
實施條件研究·····	189
如何擬訂標準成本·····	190
實際成本的差異·····	192
追究差異的因由·····	201
內部控制 ·····	205
內部控制的意義·····	205
職責劃分·····	207
設定的標準·····	210
其他方式·····	212
會計部門的責任·····	215
小型企業的內部控制·····	216
如何聽取客觀意見 ·····	219
何謂內部稽核·····	219
內部稽核有何地位·····	221
內部稽核之前境·····	222
重視稽核的事務·····	224
如何改進失誤·····	225
固定資產的再投資 ·····	227
固定資產投資特性·····	229
再投資評估效益·····	230
評估再投資效益的方式·····	233
有限資金的分配·····	240
追查實際效益·····	245
如何維持財務健全 ·····	251
資金的來源去路·····	252
資金報表的編製·····	253

資金匯報的構想.....	258
週轉不靈怎麼辦.....	262
如何解決資金短缺.....	264
資金調度的策劃.....	266

財務策略概說

企業經理人，就是負責企業中各種業務的人，亦就是企業的主管。一個企業組織，從最低層的現場工作人員，到最高階層的主管，常分成很多層次，每一層次有一個主管；一個企業亦有許多幕僚單位和業務部門，每一單位和部門亦有一位主管，各主管所負責任雖不相同，但他們必須領導屬員，共同完成組織交付的任務，則是一樣。

本書為企業經理人而寫，對象就是企業的主管。主管無論高低，經管業務不管簡單或複雜，對會計的認識，和如何利用會計資料及方法，去解決經營管理上的問題，都同樣有需要；而且職位越高，經管業務越廣，利用會計資料及方法的機會越多，而會計可提供的貢獻亦更大。至於其他一般從業人員，若能稍具會計常識，瞭解一些會計方法，對日常處理業務，亦是很有幫助的。

非主管人員最重要的是做好自己份內的工作，主管人員最重要的事則是領導屬員一起完成組織所交付的任務，因此，主管必須有領導能力。

主管領導的方式有兩種類型：一是鞭策型，以懲罰為手段，如申誡、記過、減薪、降級、調職、開除等，迫使屬員工作；二是誘導型，以獎勵為手段，如讚許、嘉獎、記功、加薪、獎金、升等等，激勵屬員工作。此外，主管的職權和學識、經驗、聲望、能力等，都是領導屬員工作的條件，因為屬員知道主管職位高，有權力，必須服從他的命令做事；主管若有高深學識，豐富經驗，崇高聲譽，和卓越才能，屬員自會心悅誠服努力工作。主管如何使屬員同心合力，一起完成工作任務，是一種管理技術，亦是一種管理藝術。

主管的工作，就是管理的工作，企業的管理工作，包括決策、計畫、配合、控制和考核。

決策是確定經營目標和政策。決定目標和政策時，要分析影響達成目標的各種因素，這些因素或相輔相成，或相互抵銷，而其影響的程度，亦各不相同，有的可加以控制，有的無法控制。無法控制的因素，就是不確定性和可能發生的風險，需要事先預測，妥為計算；可以控制的因素，要看執行時有無限制，若有限制條件，應逐一列出，俾便選擇其價值，以利完成目標。

計畫根據目標和政策擬訂，達成目標的工作方案，常不只一種，各種可行方案，可能各有利弊，應一一臚列，互相比較，並用模擬（Simulate）方法，求出各種可行方案之結果，以決定一個最佳的工作計畫。

配合是將企業中可以運用之人力、設備、財力、物力等資源，作最佳組合和有效利用，以產生最大總體效益，包括組織精簡，使指揮靈活，效率提高；權責劃分，使責任明確，弊誤不生；工作協調及激勵，使每一個人均能發揮最大工作潛能，每一件設備和財物均能充份有效利用。

控制是使實際作業按照工作計畫進行，以達成原定目標。計畫執行之前，應將計畫內容，詳確告訴工作人員，使其充份瞭解並樂意執行；工作進行期中，應防止發生偏差及錯誤；工作完成之後，需迅速報告執行結果。控制的方式，有的是在事件發生之前，即預為防止偏誤或導向既定目標，稱為預防性控制；有的是事件發生之後，檢討其差異及原因，設法謀求改正，稱為治療性控制，一般採用方法有預算控制、標準成本控制，及內部控制。

考核是分析工作實際成果與原定目標之差異及原因，以追究工作人員功過；有功者賞，有過者罰，如此才能使所有從業人員努力工

作，完成規定任務。

上述管理工作之順序是：

第一 確定企業經營目標，訂定營業政策，作為一切業務活動的指導方向。

第二 根據目標及政策，設計行動方案，制訂工作計畫，以達成目標。

第三 設計行動方案制訂工作計畫時，將人力、財力、物力及設備等資源，作最適當配合，以產生最大效益；鼓勵所有工作人員，按照計畫完成指定任務。

第四 控制業務活動。各種業務活動的實際情形，應隨時報告，如有偏差，迅即改正，使其符合原定目標。

第五 工作完成之後，根據實際成果，加以分析，對各工作人員，分別考核獎懲；並研究得失，作為建立新目標、制訂新政策、新計畫之根據。

自確定經營目標及政策開始，經訂定工作計畫，協調資源利用，執行業務控制，到分析工作成果，決定新政策、新計畫，形成一個循環，稱為管理的循環。

會計的基本工作是記帳和編表，它把企業每日發生的交易事項，依規定程序，予以分類登記，彙總計算，並編成足以顯示企業經營成績及財務狀況的報表，分送企業內外有關人士應用。但因經濟發展及管理上需要，記帳和編表兩種工作的性質和範圍，迭有改變，而會計的功能，亦逐漸增加與擴展，依其發展過程，會計有下列四方面功能：

(一)財務的功能

使企業的經營情形和結果，財務變動及地位，有詳確記錄和充分表達，重要工作是：

1.會計憑證正確性及合法性之審核。

2.交易事項之分類、記錄、彙總。

3.收支盈虧之計算。

4.財務報表之編造。

(二)成本的功能

使企業生產產品及提供勞務之成本，有完善的處理辦法，並為正確之計算、表達、及說明，重要工作有：

1.成本資料之彙集與產品及勞務成本之計算。

2.成本報表之編製、分析、及解釋。

3.成本標準的釐訂。

4.成本預算之估編及控制。

(三)管理的功能

利用會計資料，以會計、統計、估計、分析、及數理等方法，提供各種經營情報，協助企業主管決定經營政策、工作計畫、資源分配、資金運用、成本控制，及績效衡量、功過考核等工作，重要工作有：

1.加強內部控制，防止工作弊誤，保障財產安全，維護政策確實施行。

2.應用財務分析，探究經營缺失，謀求克服與改進之方法。

3.從事利潤規劃，決定產銷最有利途徑。

4.運用作業研究（Operation Research），擬訂經營策略。

(四)社會的功能

近代因科技進步及工商企業發展結果，產生了很多社會問題，如噪音、污染、公害、自然環境破壞……等。今後企業提供的，不單以財物為已足，更需着眼於整個社會生活品質的提高；企業的社會責任，不是額外要求，而是一種新的經營績效觀念。會計在這方面的貢獻，便是會計的社會功能，重要工作有：

- 1.蒐集影響社會生活品質資料，並分析公害情形。
- 2.提供防止公害決策方案及建議。
- 3.計算防止公害投資績效。
- 4.表達企業為社會責任而提供之成本及效益。

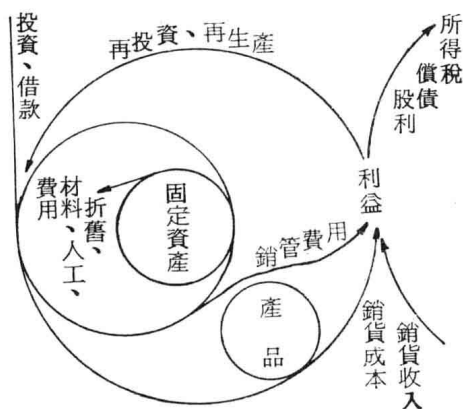
由上述說明，主管需要別人幫助事項，如正確的經營情報、業務活動的最新資料、各種作業的效益分析和評估、以及解決經營管理問題的意見和建議等，大部份都可由會計具有的各種功能而獲得滿足。會計工作和每種業務都有關係，會計紀錄是各種業務活動的軌跡，會計報表可顯示各種業務活動的成果和表達整個企業經營的績效，會計可幫助主管做的事有：

- 1.使主管知道企業的經營成績。
- 2.使主管瞭解企業的財務狀況。
- 3.使主管明瞭成本高低及如何去抑減它。
- 4.提供情報，幫助主管決定政策、資源分配、及工作計畫。
- 5.協助主管加強管理控制。
- 6.協助主管衡量工作績效，考核屬員功過。
- 7.防止工作弊誤，保障企業財產安全。
- 8.表達企業所需顯示事實。

企業主管人員絕大多數不是學會計的，對會計瞭解無多，會計工作對於企業之經營管理，既有此功能，就進一步來認識吧！

資 產 負 債

企業是一種為謀求利潤而從事經濟活動的組織，首從股東投資及銀行貸款獲得資金，用以購買土地，建造廠房，裝置機器；購入原料，將原料製成產品出售，收回資金；然後再購買原料、再生產、再銷售，使企業活動，週而復始，循環不息。因銷售所得收入，常多於生產及銷售、管理所支出之成本，故產生企業盈餘，以盈餘之一部份或全部，再投資設備，擴充生產，使企業繼續發展、擴大。如下圖所示：



企業活動循環圖

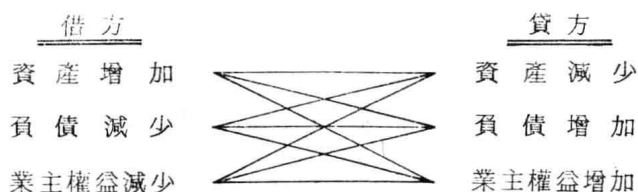
企業是一具有法人資格的組織，當它收到股東投資及銀行貸款時，一方面有了資金（資產），一方面是欠股東及銀行相同金額的債務（負債），資產和負債相等。企業以一部份資金買土地、建廠房、裝機器，是增加企業的固定資產，但亦減少了同額的資金；再以一部份資金購原料、用人工、支付製造費用，製成產品，是增加企業的存

貨，但亦同樣減少資金，資產和負債雙方金額，仍然相等。企業將產品出售，收入現金或列記應收帳款，一方面減少存貨，一方面增加現金及應收帳款；當然，銷售所得，常多於出售存貨之成本及應負擔之推銷、管理等費用，這多出的部份，就是企業的利益（盈餘），為股東所有，係企業對股東負債之增加，故資產和負債兩方金額，無論如何，始終維持平衡，其公式是

$$\text{資產} = \text{負債（對外負債）} + \text{業主權益（對股東負債）}$$

$$\text{或資產} - \text{負債（對外負債）} = \text{業主權益（對股東負債）}$$

資產增加，在會計記錄上，記入資產帳戶的借方，資產減少，記入資產帳戶的貸方。相反地，負債和業主權益增加，記入負債和業主權益帳戶的貸方，減少則記入借方。又某項資產增加，可能由於別項資產減少，或負債與業主權益的增加；某項資產的減少，可能係他項資產增加，或負債與業主權益減少所致，其關聯情形如下所示：



企業盈餘，為業主所有，故盈餘應記業主權益貸方，虧損歸業主承受，應記入其借方。再延伸之，使盈餘增加之收入發生時，記收入帳戶之貸方；使盈餘減少之支出發生時，記支出帳戶之借方，故企業中任何交易事項發生，必須記載借方和貸方兩個帳戶，同時雙方金額相等，這就是會計的借貸原則。

每一企業在月底結算及年度決算時，必須編造資產負債平衡表（Balance Sheet），資產負債平衡表是表達企業在特定日期（如月底結算日或年度終了決算日）財務狀況的報表，它所顯示的是該日企業