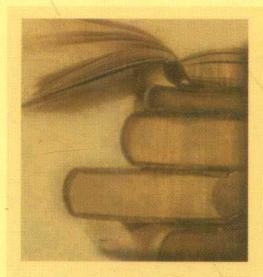


出版学建设丛书

出版企业财务管理专题研究

沈东山 张小新 / 著



*Chuban Qiye Caiwu Guanli
Zhuanli Yanjiu*

 华中师范大学出版社

出版企业财务管理专题研究

沈东山 张小新 / 著

*Chuban Qiye Caiwu Guanli
Zhuanli Yanjiu*

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

出版企业财务管理专题研究/沈东山,张小新著.

—武汉:华中师范大学出版社,2015.6

(出版学建设丛书)

ISBN 978-7-5622-7048-5

I. ①出… II. ①沈… ②张… III. ①出版业—财务管理—研究
IV. ①G231

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 149077 号

出版企业财务管理专题研究

作者:沈东山 张小新©

责任校对:罗 艺

编辑室:学术出版中心

出版发行:华中师范大学出版社

社址:湖北省武汉市珞喻路 152 号

电话:027—67863040/67863426(发行部) 027—67861321(邮购)

传真:027—67863291

网址:<http://www.ccnupress.com>

印刷:湖北新华印务有限公司

字数:286 千字

开本:710 mm×1000 mm 1/16

版次:2015 年 6 月第 1 版

定价:38.00 元

责任编辑:白 炜

封面设计:新视点

封面制作:胡 灿

电话:027—67863220

电子信箱:hscbs@public.wh.hb.cn

督印:王兴平

印张:16

印次:2015 年 6 月第 1 次印刷

出版说明

随着时代的发展，特别是随着出版业的发展，出版学研究日益受到学界和业界的重视。为了进一步推动这门学科的发展，为学科建设贡献自己的力量，我们特组织策划了这套“出版学建设丛书”。为了体现丛书的建设性，除了推出国内的出版学（包括台港澳地区）的研究成果以外，我们还将适当吸纳国外出版领域的一些研究成果；在内容上，除了注重出版理论研究、出版史研究外，还兼顾出版实务研究。在开放性和包容性的原则指导下，这套丛书在整体上不一定按严格的体系性设计，但我们期望每一本书都有一定的特色或在某个领域有一定的创新。丛书从二〇一〇年起陆续推出，我们希望经过十年左右的努力，逐步形成规模，产生影响，切实为出版学学科大厦建设增砖添瓦。

华中师范大学出版社

二〇〇九年十二月

前 言

2003年6月，中央文化体制改革领导小组召开会议，正式宣布全国文化体制改革进入试点阶段。同年12月，国务院颁布《文化体制改革试点中支持文化产业发展的规定（试行）》和《文化体制改革试点中经营性文化事业单位转制为企业的规定（试行）》，这两个规定明确了全国文化体制改革试点中的有关政策。中国出版集团是第一批企业化转制改革试点单位。2004年4月5日，国务院正式下文批准中国出版集团改制为中国出版集团公司。自此，中国出版业转企改制开始驶入快车道。转企改制意味着中国出版产业市场化运作时代的到来。到2010年底，出版业的转企改制工作全面完成。

出版业转企改制的目的，是明晰产权关系，重塑市场主体，建立现代企业制度，做大做强出版业。现代企业制度是指以市场经济为基础，以完善的企业法人制度为主体，以有限责任制度为核心，以公司企业为主要形式，产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的新型企业制度。现代企业制度有两个支柱：一是现代化的技术，二是现代化的管理。现代化的管理应当是科学的管理。它包括完善的管理制度、完整的考核评价机制、标准化与规范化的管理体系等内容。细化和量化是它的两个重要特征。对企业现代化管理做出制度性安排，就形成现代企业管理制度。

财务管理是现代企业管理制度的重要组成部分。财务管理是通过价值形态对企业资金运动进行综合管理，它贯穿于企业的一切经济活动之中。这一本质特性决定了财务管理在企业管理活动中的中心地位。财务管理的内容丰富，本书只选取出版企业财务预算管理、筹资管理、信用销售风险管理、存货管理、成本控制、薪酬体系设计、绩效考评和纳税筹划等内容，以专题形式进行研讨。

常言道，凡事预则立，不预则废。财务预算就是从价值方面对出版企





业未来一定时期内的经营、投资和筹资等活动做出具体计划和详细安排，其目的是保证出版企业战略目标的实现。财务预算管理包括财务预算的编制、执行和考核等内容。编制财务预算的重点是确定预算目标，并以此为基础，编制业务预算和财务预算。专题一中，我们重点探讨了出版企业财务预算的编制问题。出版企业编制的财务预算必须认真执行，并对执行情况进行考核，同时根据考核结果进行奖罚，否则财务预算就有可能流于形式。对预算执行情况的考核和评价，事实上就是绩效考评。专题七中，我们专门研究了出版企业绩效考评的方法，其重点是出版企业销售与回款中心、利润中心和投资中心关键绩效考评指标的设计及其绩效考评。

资金是企业的血液，是企业设立、生存和发展的物质基础，是企业开展生产经营活动的基本前提。出版企业可以通过不同的方式和渠道筹集生产经营活动所必需的资金。一般来说，权益资金所占比重较大的出版企业，可以考虑筹集更多的债务资金，以充分发挥财务杠杆的作用；债务资金所占比重较大的出版企业，应当筹集更多的权益资金，以控制财务风险。通过资金的筹集，调整和优化出版企业的资金结构。专题二中，我们主要介绍了出版企业权益资金、债务资金的筹集方式和出版基金筹资。

出版企业提高经济效益的途径有二，一是增收，二是节支。增收，就要增加品种，增加单品种出版物的销售量。出版物品种的持续增长，在增收的同时，也导致出版企业图书库存量急剧增加。专题四中，我们重点研讨了纸张存货和图书存货的控制方法。由于出版物市场的竞争激烈，出版企业为了增加单品种出版物的销售量，普遍采用信用销售方式。信用销售在提高销售量的同时，也给出版企业带来了潜在的信用销售风险。因此必须加强信用销售风险管理。专题三中，我们主要研究了信用销售风险管理系统的构建问题。出版企业提高经济效益的第二个途径是节支。节支，就是要控制生产成本、期间费用，节约各项支出，包括节约税款支出。专题五、专题六和专题八中，我们分别探讨了出版企业的成本控制、薪酬体系设计和纳税筹划问题。设计科学合理的薪酬体系，既可以有效调动职工的积极性，也可以有效控制工薪支出。

财务管理研究包括理论研究和实务研究。理论研究是对财务管理基本理论和基本方法的研究，实务研究则是对财务管理基本理论和基本方法应用的研究。本书是以专题形式研究出版企业财务管理实务问题。

本书的出版得到了华中师范大学出版社有限责任公司董事长、社长

范军教授的关心和指导，他在百忙之中抽出宝贵的时间审定了本书的编写提纲，提出了具体的写作要求。在此，我们表示衷心的感谢。在写作过程中，我们参考了相关文献资料。对这些文献资料的作者，我们在此一并表示感谢。由于水平所限，书中难免有不足与错误。在此我们也恳请业界专家学者批评指正。



目 录

专题一 出版企业的财务预算管理	1
一、全面预算和财务预算的内涵.....	1
二、出版企业财务预算的作用.....	3
三、出版企业财务预算的编制程序.....	4
四、出版企业财务预算的编制方法.....	5
五、出版企业预算目标的确定	12
六、出版企业业务预算的编制	22
七、出版企业现金预算的编制	34
八、出版企业预计利润表和预计资产负债表的编制	36
九、出版企业财务预算的执行与考核	39
专题二 出版企业的筹资管理	43
一、出版企业筹资的必要性	43
二、出版企业权益资金的筹集	47
三、出版企业债务资金的筹集	54
四、出版企业出版基金的筹集	69
五、出版企业资金需要量预测	70
专题三 出版企业的信用销售风险管理	76
一、出版企业信用销售风险的种类及成因	76
二、出版企业构建信用销售风险管理体系的必要性	79
三、出版企业信用销售风险事前管理系统的构建	80
四、出版企业信用销售风险事中管理系统的构建	88
五、出版企业信用销售风险事后管理系统的构建	92
六、出版企业信用销售风险管理职能部门的设置	95
七、社会信用体系的建立和完善	95



专题四 出版企业的存货管理 98

- 一、出版企业存货的意义及其管理的目标 98
- 二、出版企业存货的特点 100
- 三、出版企业储备存货的相关成本 101
- 四、出版企业纸张存货的管理 102
- 五、出版企业图书存货的管理 113
- 六、出版企业存货管理效率评价 126

专题五 出版企业的成本控制 128

- 一、出版企业成本的构成 128
- 二、出版企业成本控制的意义 132
- 三、出版企业成本控制系统的组成 134
- 四、出版企业成本控制的原则 136
- 五、出版企业目标成本控制的内涵与特点 138
- 六、出版企业目标成本的确定 143
- 七、出版企业目标成本的分解 149
- 八、出版企业目标成本控制的实施 152
- 九、出版企业质量成本控制 155
- 十、出版企业的本量利关系分析 161

专题六 出版企业薪酬体系设计 165

- 一、薪酬与薪酬战略 165
- 二、出版企业常用的薪酬制度 166
- 三、出版企业薪酬制度设计原则 171
- 四、出版企业岗位绩效工资制度的设计 173
- 五、出版企业岗位绩效工资制度的调整 181

专题七 出版企业的绩效考评 183

- 一、出版企业绩效考评的分类 183
- 二、出版企业绩效考评的目标 185
- 三、出版企业关键绩效指标的设计原则和程序 190
- 四、出版企业销售与回款中心关键绩效指标的设计及其绩效考评 195
- 五、出版企业利润中心关键绩效指标的设计及其绩效考评 199
- 六、出版企业投资中心关键绩效指标的设计及其绩效考评 203
- 七、出版企业整体绩效考评关键指标的设计及其整体绩效的考评 205



八、出版企业绩效考评结果的反馈与应用·····	209
专题八 出版企业的纳税筹划 ·····	211
一、出版企业纳税筹划的内涵与特点·····	211
二、出版企业纳税筹划的目标与原则·····	214
三、出版企业纳税筹划的基本方法·····	217
四、出版企业筹资活动的纳税筹划·····	221
五、出版企业投资活动的纳税筹划·····	229
六、出版企业经营活动的纳税筹划·····	234
参考文献 ·····	244





专题一 出版企业的财务预算管理

预算是一种企业整体规划和动态控制的管理方法。在美国,90%以上的企业都实施预算管理,而欧洲一些国家甚至100%的企业都制定预算,实行预算管理与控制^①。我国于20世纪末才正式将预算引入国内企业。预算管理是现代企业制度的重要内容之一,日益受到企业的重视,在企业管理中发挥着越来越重要的作用。在转企改制之后,出版企业建立一套完善的预算管理模式,显然是非常必要的。

一、全面预算和财务预算的内涵

全面预算是企业在预测、决策的基础上,以数量和金额的形式反映企业未来一定时期内经营、投资和财务等活动的具体计划,是企业为实现战略目标而对各种资源和企业活动的详细安排。

全面预算具有以下特征:一是全面性。全面预算涵盖企业经营、投资和财务等活动的各个方面,是对企业各种资源和企业活动的统筹安排;二是全员性。全面预算管理不只是财务部门的职责,企业内部各层级单位和全体员工都要参与其中,都要承担分解的预算指标。只有在企业最高管理层的统一指挥与协调下,在企业内部各层级单位和全体员工的共同参与下,才能完成预算任务;三是全程性。全面预算覆盖企业经营活动的每个环节,通过预算的编制、分解、执行、控制和考核评价,可以对企业经营活动的全过程进行有效管理;四是一致性。全面预算是企业战略目标的量化和细化,它必须与企业的战略目标保持一致;五是可执行性。全面预算是一种可据以执行和控制经济活动的、最具体的计划,是将企业活动导向预定目标的有力工具。

全面预算最早出现于20世纪20年代,最初在美国的通用电气、杜

^① 赵继英. 出版企业如何实施全面预算管理 [J]. 出版参考, 2006 (12).

邦、通用汽车等公司使用，是这些公司用来管理成本和控制现金流的一种管理工具。1921年，美国国会颁布了《预算与会计法案》，该法案主要是针对政府机构，但对企业界也产生了较大的影响。该法案使全面预算的职能为人们所了解，一些私营企业相继采用预算以强化企业管理。随后，全面预算成为一种重要的企业管理工具，其他国家如英国、日本、德国的一些企业也开始仿效与采用，先后将预算制度应用于企业管理，全面预算在企业得到了快速的普及。至20世纪六七十年代，全面预算逐渐演化为业绩考评的工具，进而与企业激励措施相结合。我国在20世纪末才正式将全面预算作为一种管理控制工具引入国内的企业。1999年，国家经贸委在《关于国有大中型企业建立现代企业制度和加强企业管理的指导意见》中第一次提出了在企业推行全面预算管理的要求。此后，财政部在其颁布的《内部会计控制规范》系列中专门规定了有关预算的内容。

全面预算通常包括业务预算（即经营预算）、专门决策预算和财务预算三个部分。业务预算是指与企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算。主要包括销售预算、生产预算、材料采购预算、直接材料消耗预算、直接人工预算、制造费用预算、产品生产成本预算、经营费用和管理费用预算等。专门决策预算指企业不经常发生的、一次性的重大决策预算。如厂房扩建预算、购建固定资产预算等。财务预算是指企业在计划期内反映有关预计现金收支、财务状况和经营成果的预算。它包括现金预算、预计利润表和预计资产负债表。财务预算以业务预算、专门决策预算为基础编制，是全面预算体系的最后环节。财务预算从价值量指标总括反映企业业务预算与专门决策预算的结果，故亦称为总预算，其他预算则相应称为辅助预算或分预算。显然，财务预算在全面预算中占有举足轻重的地位。

一般情况下，企业的财务预算和业务预算多为1年期的短期预算，年内再按季或月细分，而且预算期间往往与会计期间保持一致。

21世纪初，我国颁布了一系列的行政法规推动企业建立财务预算管理制度。2001年，财政部发布《企业国有资本与财务管理暂行办法》，要求企业应当实行财务预算管理制度。2002年，财政部发布《关于企业实行财务预算管理的指导意见》，指导企业实施财务预算管理。2003年，财政部出台《内部会计控制规范——预算（征求意见稿）》。2006年，财政部发布新的《企业财务通则》，其中第十一条明确规定，企业应当建立财务预算管理制度，以现金流为核心，按照实现企业价值最大化等财务目标的要求，对资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、重组清算等财务



活动,实施全面预算管理。一系列行政法规的颁布与实施,有效推动了我国企业财务预算管理制度的建立和完善。

二、出版企业财务预算的作用

出版企业的财务预算是出版企业在业务预算的基础上编制的,用货币形式反映未来某一特定时期内有关现金收支、财务状况和经营成果等方面的详细计划。它是出版企业内部各部门工作的奋斗目标、协调工具、控制标准、考核依据,在经营管理中发挥着重大作用。

(一) 财务预算明确了出版企业预算期的奋斗目标

出版企业的财务预算是其战略目标的具体化和细化。出版企业的战略目标,是在综合、系统分析企业内外部环境的基础上,对出版企业未来发展趋势所做的长远规划。制订财务预算前,出版企业管理层需要将战略目标分解到各预算期。管理层因此明确了各预算期的奋斗目标。财务预算编制完成之后,需要进一步将其中的各项财务指标分解到内部各部门和每个员工。内部各部门和每个员工因此了解了各自应完成的具体目标,知道本企业、本部门、本人在实现企业财务目标中的地位、作用和责任。如果内部各部门和每个员工都完成了自己的具体目标,出版企业也就可以完成财务预算规定的预算期的总目标。

(二) 财务预算协调出版企业内部各部门工作的工具

出版企业内部各部门,比如编辑、出版、发行和仓储等,因其职责各不相同,业绩考核指标和各自利益也不相同,因此往往会出现互相冲突的现象。在预算编制过程中,各部门提出的工作计划对自己来说可能是最优的,但对整个出版企业来说却不一定是最优的。编制财务预算就是要协调、平衡各部门的工作,制订出对整个出版企业最优的财务预算方案。财务预算规定的财务目标的实现,有赖于各部门之间的配合与协作。出版企业在预算执行过程中应适时对各部门预算完成情况进行对比与分析,进而在部门间进行协调。各部门也可以按照预算目标自觉调整本部门的工作,以配合其他部门共同实现本企业的预算目标。

(三) 财务预算控制出版企业经济活动的依据和衡量其合理性的标准

财务预算一经确定,就进入了实施阶段,管理工作的重心转入控制过



程，即设法使经济活动按计划进行。控制过程包括经济活动状态的计量、实际状态和标准的比较、两者差异的确定和分析以及采取措施调整经济活动等。出版企业通过财务预算指标可以控制经济活动过程，随时发现问题，采取必要措施，纠正偏差，通过有效的方式实现预期财务目标。

（四）财务预算是出版企业对内部各部门和每个员工进行绩效考评的依据

财务预算编制完成之后，出版企业应进一步将其中的各项财务指标分解到内部各部门和每个员工。分解后的财务指标既是内部各部门和每个员工的奋斗目标，也是出版企业对内部各部门和每个员工进行绩效考评的依据。在财务预算执行过程中或在预算期终了时，对内部各部门和每个员工的工作绩效进行考评，并据此进行奖惩、收入分配或人事任免，可以极大地提高每个员工的积极性。绩效考评是提高出版企业管理水平的重要手段和基本保障。

（五）财务预算是出版企业进行资源分配的依据

出版企业的资源是有限的，如何充分利用有限的资源，取得尽可能多的社会效益和经济效益，是出版企业管理层必须考虑的重大问题。以财务预算数为基础分配出版企业的资源，可以避免资源的无效占用，减少因采用实际数据进行分配可能产生的分配失调现象，从而可以充分利用出版企业的资源。

三、出版企业财务预算的编程序

出版企业编制财务预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行。

（一）成立机构

出版企业董事会根据企业实际情况设立预算委员会或指定财务管理部门负责预算管理事宜，并对企业法定代表人负责。预算委员会或财务管理部门的主要职责是：拟定财务预算的目标、政策，制定财务预算管理的具体措施和办法，审查、平衡财务预算方案，组织下达预算，协调解决财务预算编制和执行中的重大问题，组织考核财务预算的执行情况。

（二）下达目标

出版企业董事会根据企业发展战略目标以及对预算期国内外经济形势





的初步预测，在决策的基础上提出下一年度预算目标，包括销售目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定财务预算编制的政策，由预算委员会或财务管理部门下达内部各部门（预算执行单位）。

董事会一般应于每年 9 月底以前提出下一年度出版企业预算目标。

（三）编制上报

出版企业内部各部门按照预算委员会或财务管理部门下达的预算目标和政策，结合自身特点以及预测的执行条件，提出详细的本部门预算方案，上报预算委员会或财务管理部门。

各部门一般应于每年 10 月底前上报本部门下一年度预算方案。

（四）审查平衡

预算委员会或财务管理部门对各部门上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，预算委员会或财务管理部门应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关部门予以修正。

（五）审议批准

预算委员会或财务管理部门在有关部门已经修正调整的预算方案基础上，编制出版企业年度财务预算草案。在讨论、调整之后，提交董事会审议批准。

（六）下达执行

对董事会审议批准的年度财务预算，预算委员会或财务管理部门一般在次年 3 月底以前，分解成一系列的指标体系，下达各部门执行。各部门将分解下达的年度财务预算指标进一步细化为季度、月度预算指标，并落实到人。

四、出版企业财务预算的编制方法

对于不同的预算项目，出版企业可以根据其特点，分别采用固定预算、弹性预算、增量预算、零基预算、定期预算和滚动预算等方法编制预算。

（一）固定预算和弹性预算编制方法

1. 固定预算编制方法

固定预算又称静态预算，是根据预算期内正常的、可实现的某一既定业务量（如生产量、销售量）水平编制的预算。固定预算的特点是不考虑预算期内业务量水平可能发生的变动，只以某一确定的业务量水平为基础制定有关的预算。预算编制完成后，除特殊情况外，在预算期内对预算一般不进行修改或更正，具有相对固定性。

固定预算一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。

2. 弹性预算编制方法

弹性预算是根据成本性态及业务量、成本和利润之间的依存关系，以预算期可预见的各种业务水平为基础，所编制的能够适应多种业务量的预算。出版企业编制弹性预算所依据的业务量可以是生产量、销售量、入库图书总印张和编辑工作量等。

成本性态是指成本总额对业务总量的依存关系。成本按性态可以分为固定成本、变动成本和混合成本三类。固定成本是指总额在一定期间和一定业务量范围内，不受业务量变动的影响而保持固定不变的成本。变动成本是指在一定期间和一定业务量范围内，总额随着业务量的变动而呈正比例变动的成本。混合成本是指那些“混合”了固定成本和变动成本两种不同性态的成本，混合成本要进一步分解为变动成本和固定成本。在编制弹性预算时，变动成本按单位成本预算和控制，固定成本按总成本预算和控制。

弹性预算一般适用于与各部门业务量有关的成本费用和利润等预算项目。

弹性预算的编制，可以采用公式法，也可以采用列表法。

（1）公式法。

公式法是假设成本与业务量之间存在线性关系，进而用公式编制弹性预算的方法。成本总额、固定成本、业务量和单位变动成本之间的变动关系可以表示为：

$$y=a+bx$$

公式中， y 是成本总额， a 表示不随业务量变动而变动的那部分固定成本， b 是单位变动成本， x 是业务量，某项目成本总额 y 是该项目固定成本与变动成本总额之和。这种方法要求按上述成本与业务量之间的线性假定，将企业各项目成本总额分解为变动成本和固定成本两部分。

【例 1-1】 H 出版企业用公式法编制的第一编辑室图书生产成本弹



性预算如表 1-1 所示。假设印装费用为包工价。

表 1-1 H 出版企业第一编辑室图书生产成本弹性预算表（公式法）

印数变动范围：80 万册~120 万册

项目	a（元）	b（元/册）
变动成本：		
印装费用		2.00
正文纸张成本		2.30
封面纸张成本		0.10
固定成本：		
编辑人员薪酬	220 000.00	
一次性稿酬	10 000.00	
招待费	35 000.00	
差旅费	21 000.00	
其他费用	9 000.00	
合计	295 000.00	4.40

根据表 1-1，可利用 $y=295\,000+4.4x$ ，计算出第一编辑室图书的印数在 80 万册~120 万册范围内，任一业务量基础上的生产成本预算总额。

公式法的优点是在一定范围内预算可以随业务量的变动而变动，编制预算的工作量较小。缺点是要对每个费用子项目甚至细目逐一进行成本分解，工作量很大。

（2）列表法。

列表法是指通过列表的方式，将各种业务量对应的预算数列示出来的一种弹性预算编制方法。

【例 1-2】 H 出版企业第一编辑室图书可能的印数分别为 80 万册、90 万册、100 万册、110 万册、120 万册，其他资料见表 1-1。用列表法编制的第一编辑室图书生产成本弹性预算如表 1-2 所示。

表 1-2 H 出版企业第一编辑室图书生产成本弹性预算表（列表法）

印数变动范围：80 万册~120 万册

单位：万元

项目	单位变动费用（元/册）	印数				
		80 万册	90 万册	100 万册	110 万册	120 万册
变动成本：						
印装费用	2.00	160.00	180.00	200.00	220.00	240.00

