



互联网+高等教育精品课程

“十三五”规划教材（财经类）

CAIWU GUANLI

财务管理

田 瑞 张 楠 主编



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS



互联网+高等教育精品课程

“十三五”规划教材（财经类）

CAIWU GUANLI

财务管理

田 瑞 张 楠 主编



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

内容简介

本教材以企业财务管理活动为主线,包括六个单元,十四个工作任务,按照突出职业能力培养,体现基于职业岗位分析和具体工作过程的课程设计理念。以财务管理相关业务操作为主体,让学生在完成具体项目的过程中构建财务管理理论知识与操作技能,提高财务管理职业能力。在体例设计上,将每个单元划分为若干个任务,以任务为驱动,明确单元学习目标,配套理论测试和拓展实训,强化实践教学,旨在培养学生财务管理的工作能力。本教材既可以作为高等职业院校会计专业的财务管理教材,又可以作为本科或专科院校的辅助教材,同时也可以作为在职人员的岗位培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

财务管理 / 田瑞, 张楠主编. — 西安: 西安交通大学出版社, 2017. 12
ISBN 978-7-5693-0329-2

I. ①财… II. ①田… ②张… III. ①财务管理-教材 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 307978 号

书 名 财务管理
主 编 田瑞 张楠
责任编辑 史菲菲

出版发行 西安交通大学出版社
(西安市兴庆南路 10 号 邮政编码 710049)
网 址 <http://www.xjtpress.com>
电 话 (029)82668357 82667874(发行中心)
(029)82668315(总编办)
传 真 (029)82668280
印 刷 陕西金德佳印务有限公司

开 本 787mm×1092mm 1/16 印张 13 字数 311 千字
版次印次 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5693-0329-2
定 价 39.80 元

读者购书、书店添货,如发现印装质量问题,请与本社发行中心联系、调换。

订购热线:(029)82665248 (029)82665249

投稿热线:(029)82668133

读者信箱:xj_rwjg@126.com

版权所有 侵权必究

前言

任何经济组织都需要财务管理,财务管理是企业管理的重要组成部分。随着社会主义市场经济的发展、市场竞争的加剧,企业财务管理显得越来越重要,企业对财务管理人才的需求愈加迫切。依据财务管理工作实践,按照“体系完整、内容清楚、立足岗位”的原则构建教材内容。本教材的特色主要有以下三点:

1.在教材设计、开发上,体现校企结合。本教材依据高职高专财经类人才培养目标和定位要求,由学院骨干教师、兼职教师、行业企业专家共同完成。通过对财经类专业所涵盖的岗位和职业能力进行分析,按照财务管理岗位的典型工作任务设计学习单元,培养学生财务管理相关的筹资、投资决策能力及财务分析能力。教材开发紧紧围绕“校企合作、工学结合”,重点解决财务管理课程应该“学什么”和“如何学”的问题,着重培养学生实践能力、就业能力,突出职业能力培养。

2.在内容上,基于财务管理岗位的工作任务。教材内容基于财务管理岗位典型工作任务设置了六个学习单元。单元一:财务预算管理;单元二:筹资管理;单元三:投资管理;单元四:营运资金管理;单元五:利润分配管理;单元六:财务分析。彻底打破原有课程学科体系,并且以真实企业实际发生的经济业务事项为背景,突出财务管理技能的培养,大大提高了职业性和实践性。

3.在人才培养目标确定上,创新人才培养目标。通过职业院校在校学生的课堂学习任务与毕业后的工作任务有机结合,引导学生在“工作中学习”,实现毕业后顺利顶岗就业或自主创业。

本书由哈尔滨职业技术学院田瑞、哈尔滨职业技术学院张楠担任主编,德州职业技术学院纪淑青、哈尔滨职业技术学院高璇、黑龙江农垦职业学院徐颖、辽宁商贸职业学院张力成、南岗区人民医院于帮新担任副主编。具体分工如下:张楠编写单元一,田瑞编写单元二,纪淑青编写单元三,高璇编写单元四,徐颖编写单元五,张力成编写任务十三,于帮新编写任务十四,田瑞教授负责对教材进行修改、总纂和定稿等工作。

本书在编写过程中得到了行业企业专家指导和帮助,得到了学院领导和相关部门的大力支持,在此向这些作者、行业企业专家、学院领导和部门表示衷心的感谢。

由于作者水平有限,书中难免会出现错误和疏漏等不足之处,恳请广大读者和同仁批评指正,以便我们在今后加以完善。在此一并致谢!

编者

2018年2月2日

目 录

单元一 财务预算管理	(1)
任务一 财务管理认知	(1)
任务二 财务预算编制	(16)
单元二 筹资管理	(46)
任务三 筹资方式管理	(46)
任务四 筹资结构决策	(51)
单元三 投资管理	(71)
任务五 基本价值观念	(72)
任务六 项目投资决策	(80)
任务七 证券投资决策	(98)
单元四 营运资金管理	(115)
任务八 现金管理	(116)
任务九 应收账款管理	(121)
任务十 存货管理	(126)
单元五 利润分配管理	(138)
任务十一 利润分配概述	(138)
任务十二 股利分配政策	(142)
单元六 财务分析	(158)
任务十三 一般公司财务分析	(159)
任务十四 上市公司财务分析	(175)
附录 资金时间价值系数表	(187)
参考文献	(199)

单元一 财务预算管理

知识目标

- 熟悉财务管理内容
- 掌握财务管理目标
- 了解财务预算编制流程
- 学会财务预算的编制方法

能力目标

- 能够客观分析财务管理环境对企业财务活动的影响
- 能够根据企业实际情况正确制定财务管理目标
- 能够对企业风险进行分析
- 能够为企业选择合理收益分配方案
- 会编制企业财务预算

单元描述

财务管理是商品经济条件下企业最基本、最重要的管理活动,特别是市场经济条件下,企业生产经营规模不断扩大,经济关系日趋复杂,市场竞争日益激烈,财务管理更是企业生存和发展的重要环节。财务预算是一系列专门反映企业未来一定期限内预计财务状况和经营成果,以及现金收支等价值指标的各种预算的总称。其具体包括现金预算、预计资产负债表、预计现金流量表等。预算编制以后必须进行预算的执行和调整,最好开展预算的分析和考核。

任务一 财务管理认知



【任务布置】

王佳怡同学是刚从厨师学院毕业的学生,她决定自主创业。她根据所学的专业知识,结合自己积累的一些实习经验,通过请教老师经过反复可行性论证后,决定开设一家快餐店。

王佳怡在实习期间考察过几家快餐店,对经营有一定的了解,但创建快餐店她认为需要解

决以下几个问题:快餐店的选址与设计;快餐店筹建期间的费用预算;如何筹集快餐店所需的资金;如何经营快餐店;如何协调快餐店未来发展规划问题。

假设你是快餐店的财务管理者,应如何规划、管理与财务相关的问题?请课下收集我国中、小企业目标的相关资料,根据收集的资料总结提炼适合企业发展的财务管理目标,分析制定的财务管理目标的优点和局限性。

【知识准备】

1.1 财务管理的认知

财务管理是企业管理的一个组成部分,它是根据财经法规制度,按照财务管理的原则,组织企业财务活动,处理财务关系的一项经济管理工作。

企业财务是指企业在生产经营过程中客观存在的资金运动及其所体现的经济利益关系。前者称为财务活动,后者称为财务关系。

1.1.1 财务活动

企业的财务活动包括筹资、资金营运、投资和资金分配等一系列行为。

(1) 筹资活动

筹资是指企业为了满足投资和资金营运的需要,筹集所需资金的行为。企业通过筹资通常形成两种资金来源:一是企业权益资金;二是企业债务资金。

在筹资过程中,一方面,企业需要根据战略发展的需要和投资计划来确定各个时期企业总体的筹资规模,以保证投资所需的资金;另一方面,通过筹资渠道、筹资方式或工具的选择合理确定筹资结构,降低筹资成本和风险,提高企业价值。

(2) 资金营运活动

企业在日常生产经营活动中,会发生一系列的资金收付行为。首先,企业需要采购材料或商品,从事生产和销售活动,同时,还要支付工资和其他营业费用;其次,当企业把商品或产品售出后,便可取得收入、收回资金;最后,如果资金不能满足企业经营需要,还要采取短期借款方式来筹集所需资金。为满足企业日常营业活动的需要而垫支的资金,称为营运资金。因企业日常经营而引起的财务活动,称为资金营运活动。在一定时期内,营运资金周转速度越快,资金的利用效率就越高,企业就可能生产出更多的产品,取得更多的收入,获取更多的利润。

(3) 投资活动

投资是指企业根据项目资金需要投出资金的行为。

企业投资可分为广义的投资和狭义的投资两种。广义的投资包括对外投资(如:购买其他公司股票、债券,或与其他企业联营)和对内投资(如:购置固定资产、无形资产、流动资产等)。狭义的投资仅指对外投资。

(4) 利润分配活动

企业通过投资和资金营运活动可以取得相应的收入,并实现资金的增值。企业取得的各种收入在补偿成本、缴纳税金后,还应依据有关法律对剩余收益进行分配。广义的分配是指对企业各种收入进行分割和分派的行为;狭义的分配仅指对企业净利润的分配。

1.1.2 财务关系

企业在处理各项财务活动的过程中,会与有关各方发生经济利益关系,称为财务关系。主

要包括以下几个方面:

(1) 企业与投资者之间的财务关系

企业与投资者之间的财务关系主要是指企业的投资者向企业投入资金,企业向其投资者支付投资报酬所形成的经济关系。企业与投资者之间的财务关系实质上是一种所有权与经营权的关系。

(2) 企业与债权人之间的财务关系

企业与债权人之间的财务关系主要是指企业向债权人借入资金,并按合同的规定支付利息和归还本金所形成的经济关系。企业与债权人之间的财务关系在性质上属于债务与债权的关系。

(3) 企业与受资者之间的财务关系

企业与受资者之间的财务关系主要是指企业以购买股票或直接投资的形式向其他企业投资所形成的经济关系。企业与受资者之间的财务关系体现的是投资与受资之间的关系。

(4) 企业与债务人之间的财务关系

企业与债务人之间的财务关系主要是指企业将其资金以购买债券、提供借款或商业信用等形式出借给其他单位所形成的经济关系。企业与债务人之间的财务关系体现为债权与债务之间的关系。

(5) 企业与供货商、企业与客户之间的财务关系

企业与供货商、企业与客户之间的财务关系主要是指企业购买供货商的商品或接受其服务,以及企业向客户销售商品或提供服务过程中形成的经济关系。

(6) 企业与政府之间的财务关系

企业与政府之间的财务关系是指政府作为社会管理者,通过收缴各种税款的方式与企业形成的经济关系。企业与政府之间的财务关系体现为依法纳税和依法征税的关系。

(7) 企业与内部各单位之间的财务关系

企业与内部各单位之间的财务关系是指企业内部各单位之间在生产经营各环节中互相提供产品或劳务所形成的经济关系。企业与内部各单位之间的财务关系体现为企业与内部各单位之间的关系。

(8) 企业与职工之间的关系

企业与职工之间的关系主要是指企业向职工支付劳动报酬过程中所形成的经济利益关系。企业与职工之间的关系体现为劳动成果的分配关系。

1.1.3 财务管理的内容

企业的筹资活动、投资活动、资金营运活动和利润分配活动相互联系、互相依存,构成了企业财务活动的完整过程,同时也成为财务管理的基本内容。因此,财务管理的内容包括:筹资管理、投资管理、资金营运管理和利润分配管理。

(1) 筹资管理

筹资管理的目标就是采取适当的筹资方式进行筹资决策,以较低的资金成本和财务风险,筹集到企业正常经营和投资所需要的资金。筹资管理的主要内容是:筹资渠道和筹资方式的

选择;筹资数量的确定;最佳资本结构的决策与运用。

(2) 投资管理

投资管理的目标是合理权衡投资收益与投资风险,选择最佳的投资方向与投资方案,合理配置资金,优化资产结构,以获取最大投资收益。投资管理的主要内容是:项目投资管理、债券投资管理。

(3) 资金营运管理

资金营运管理的目标是对企业的营运资金进行控制与决策。资金营运管理的主要内容是:确定流动资产的投资规模、流动资产的合理融资等。

(4) 利润分配管理

利润分配管理的目标是正确制定股利分配政策和分配原则,合理进行利润分配。

1.2 财务管理的目标

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。

1.2.1 利润最大化

利润最大化目标就是以实现企业利润最大为目标。

(1) 利润最大化目标的优点

反映企业实际实现的利润总额。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,而剩余产品的多少可以用利润这个指标来衡量。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。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。

(2) 利润最大化目标的不足

没有考虑资金的时间价值。没有反映创造的利润与投入资本之间的关系。没有考虑风险因素,高额利润往往要承担过大的风险。片面追求利润最大化,可能导致企业短期行为,与企业发展的战略目标相背离。

1.2.2 股东财富最大化

股东财富最大化目标是以股东财富最大为目标。上市公司中,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所决定的。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。

(1) 股东财富最大化目标的优点

考虑了风险因素,因为通常股价会对风险作出比较敏感的反应。在一定程度上能够避免企业在追求利润上的短期行为。对于上市公司而言,股东财富最大化比较容易量化,更于考核和奖惩。

(2) 股东财富最大化目标的不足

通常只适用于上市公司,非上市公司难于应用。股价由于受多种因素影响,不能完全准确反映企业财务管理状况。股东财富最大化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。

1.2.3 企业价值最大化

企业价值最大化目标是以企业价值最大为目标。企业价值是指企业全部资产的市场价值,即企业资产所能创造的预计未来现金流量的现值,该目标反映了企业潜在或预期的获利能力和成长能力。

(1)企业价值最大化目标的优点

- ①该目标考虑了资金的时间价值和风险价值。
- ②该目标反映了对企业资产保值增值的要求。
- ③该目标有利于克服管理上片面性和短期行为。
- ④该目标有利于社会资源的合理配置。

(2)企业价值最大化目标的不足

①企业的价值过于理论化,不易操作。尽管对于上市公司而言,股票价格的变动在一定程度上揭示了企业价值的变化,但是股价并非为企业所控制,其价格受多种因素影响产生的波动也并非与企业财务状况的实际变动相一致。

②对于非上市公司,只有对企业进行专门的评估才能真正确定其价值,而资产估价不易做到客观和准确,也导致企业价值确定困难。

企业价值最大化是目前公认的最佳财务管理目标,也是本教材主张的观点。

1.2.4 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。

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。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,职工的再就业风险不断增加。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。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。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,避免只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。

1.3 财务管理环节

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:

1.3.1 计划与预算

(1) 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作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作出预测的一种方法;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。

(2) 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。

(3) 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。

1.3.2 决策与控制

(1) 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。

(2) 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。

1.3.3 分析与考核

(1) 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。

(2) 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。

1.4 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模式。

1.4.1 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:

(1)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仅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。

(2)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作出有效决策,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。

(3)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:

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。

在管理上,利用企业的各项优势,对部分权限集中管理。

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,可自主制订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。

1.4.2 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,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作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。

1.4.3 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:

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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)。

(4) 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、矩阵制、多维结构等。

M型组织中,在业务经营管理下放权限的同时,更加强化财务部门的职能作用。事实上,西方多数控股型公司,在总部不对其子公司的经营过分干预的情况下,其财务部门的职能更为重要,它起到指挥资本运营的作用。有资料表明,英国的控股性公司,财务部门的人数占到管理总部人员的60%~70%,而且主管财务的副总裁在公司中起着核心作用。他一方面是母子公司的“外交部长”,行使对外处理财务事务的职能;另一方面,又是各子公司的财务主管,各子公司的财务主管是“外交部长”的派出人员,充当“外交部长”的当地代言人角色。

1.4.4 集权与分权相结合型财务管理体制的一般内容

总结中国企业的实践,集权与分权相结合型财务管理体制的核心内容是企业总部应做到制度统一、资金集中、信息集成和人员委派。具体应集中制度制定权,筹资、融资权,投资权,用资、担保权,固定资产购置权,财务机构设置权,收益分配权;分散经营自主权、人员管理权、业务定价权、费用开支审批权。

(1)集中制度制定权

企业总部根据国家法律、法规和《企业会计准则》、《企业财务通则》的要求,结合企业自身的实际情况和发展战略、管理需要,制定统一的财务管理制度,在全企业范围内统一施行。各所属单位只有制度执行权,而无制度制定和解释权。但各所属单位可以根据自身需要制定实施细则和补充规定。

(2)集中筹资、融资权

资金筹集是企业资金运动的起点,为了使企业内部筹资风险最小、筹资成本最低,应由企业总部统一筹集资金,各所属单位有偿使用。如需银行贷款,可由企业总部办理贷款总额,各所属单位分别办理贷款手续,按规定自行付息;如需发行短期商业票据,企业总部应充分考虑企业资金占用情况,并注意到期日存足款项,不要因为票据到期不能兑现而影响企业信誉;如需利用海外兵团筹集外资,应统一由企业总部根据国家现行政策办理相关手续,并严格审查贷款合同条款,注意汇率及利率变动因素,防止出现损失。企业总部对各所属单位进行追踪审查现金使用状况,具体做法是各所属单位按规定时间向企业总部上报“现金流量表”,动态地描述各所属单位现金增减状况和分析各所属单位资金存量是否合理。遇有部分所属单位资金存量过多、运用不畅,而其他所属单位又急需资金时,企业总部可调动资金,并应支付利息。企业内部应严禁各所属单位之间放贷,如需临时拆借资金,在规定金额之上的,应报企业总部批准。

(3)集中投资权

企业对外投资必须遵守的原则为:效益性、分散风险性、安全性、整体性及合理性。无论企业总部还是各所属单位的对外投资都必须经过立项、可行性研究、论证、决策的过程,其间除专业人员外,必须有财务人员参加。财务人员应会同有关专业人员,通过仔细调查了解,开展可行性分析,预测今后若干年内市场变化趋势及可能发生风险的概率、投资该项目的建设期、投

资回收期、投资回报率等,写出财务报告,报送领导参考。

为了保证投资效益实现,分散及减少投资风险,企业内对外投资可实行限额管理,超过限额的投资,其决策权属企业总部。被投资项目一经批准确立,财务部门应协助有关部门对项目进行跟踪管理,对出现的与可行性报告的偏差,应及时报有关部门予以纠正。对投资收益不能达到预期目标的项目应及时清理解决,并应追究有关人员的责任。同时应完善投资管理,企业可根据自身特点建立一套具有可操作性的财务考核指标体系,规避财务风险。

(4)集中用资、担保权

企业总部应加强资金使用安全性的管理,对大额资金拨付要严格监督,建立审批手续,并严格执行。这是因为各所属单位财务状况的好坏关系到企业所投资本的保值和增值问题,同时各所属单位因资金受阻导致获利能力下降,会降低企业的投资回报率。因此,各所属单位用于经营项目的资金,要按照经营规划范围使用,用于资本项目上的资金支付,应履行企业规定的报批手续。

担保不慎,会引起信用风险。企业内部对外担保权应归企业总部管理,未经批准,各所属单位不得为外企业提供担保,企业内部各所属单位相互担保,应经企业总部同意。同时企业总部为各所属单位提供担保应制定相应的审批程序,可由各所属单位与银行签订贷款协议,企业总部为各所属单位做贷款担保,同时要求各所属单位向企业总部提供“反担保”,保证资金的使用合理及按时归还,使贷款得到监控。

同时,企业对逾期未收货款,应作硬性规定。对过去的逾期未收货款,指定专人,统一步调,积极清理,谁经手,谁批准,由谁去收回货款。

(5)集中固定资产购置权

各所属单位需要购置固定资产必须说明理由,提出申请报企业总部审批,经批准后方可购置。各所属单位资金不得自行用于资本性支出。

(6)集中财务机构设置权

各所属单位财务机构设置必须报企业总部批准,财务人员由企业总部统一招聘,财务负责人或财务主管人员由企业总部统一委派。

(7)集中收益分配权

企业内部应统一收益分配制度,各所属单位应客观、真实、及时地反映其财务状况及经营成果。各所属单位收益的分配,属于法律、法规明确规定的按规定分配,剩余部分由企业总部本着长远利益与现实利益相结合的原则,确定分留比例。各所属单位留存的收益原则上可自行分配,但应报企业总部备案。

(8)分散经营自主权

各所属单位负责人主持本企业的生产经营管理工作,组织实施年度经营计划,决定生产和销售,研究和考虑市场周围的环境,了解和注意同行业的经营情况和战略措施,按所规定时间向企业总部汇报生产管理工作情况。对突发的重大事件,要及时向企业总部汇报。

(9)分散人员管理权

各所属单位负责人有权任免下属管理人员,有权决定员工的聘用与辞退,企业总部原则上不应干预,但其财务主管人员的任免应报经企业总部批准或由企业总部统一委派。一般财务