

HZ BOOKS
华章教育

经济管理类专业规划教材



核心课系列

财务管理案例习题集

主编 夏光



机械工业出版社
China Machine Press

F275-44/19

2007

经济管理类专业规划教材

核心课系列

财务管理案例习题集

主编 夏 光
参编 陆珍珍 宋莹颖
刘 浩 黄 颖



机械工业出版社
China Machine Press

本书是与财务教材配套的案例习题集。本书注重案例体系与习题的创新性,并对习题部分做了深入细致的思考。本书案例典型丰富、习题讲解透彻,是对财务教材极其有益的补充。

本书不仅适用于在校的工商管理硕士及大学本科生、专科生、职业技术学院学生、中等专业学生,也适用于自学考试、函授生等,且对企业管理人员、社会自学人员具有直接的帮助。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目(CIP)数据

财务管理案例习题集/夏光主编. —北京:机械工业出版社, 2008. 1

(经济管理类专业规划教材·核心课系列)

ISBN 978-7-111-22593-5

I. 财… II. 夏… III. 财务管理—案例—高等学校—习题 IV. F275-44

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第160093号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程琨 版式设计:刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2008年1月第1版第1次印刷

186mm×240mm·18.5印张

定价:28.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

前 言

时间过得真快，一晃一年又将过去。2005~2006年，我在中国人民大学作为高级访问学者而专心研究财务管理的几个专题问题，师从我国著名的学者——中国人民大学著名教授彭剑锋先生。我当时是想用财务管理的方法对人力资源问题进行深入的研究。除了对我学业上的关怀外，彭剑锋先生还经常鼓励我尽快多做事、先做事，然后再做深、做透、做精。这也可能是我写作此书的一个重要原因吧。

实际上，目前我国出版的财务方面的教材与著作不少，但与之配套的案例与习题少之又少。不论案例体系还是习题的创新性都是我们编写本书时特别注意的问题。为了适应不同读者的需求，编写本书时，不论从体系上还是大纲的编写中，我们都做了全面的安排。本书的编写人员分工如下：夏光对全书进行了总体构想与全部编撰工作。本书共15章，其中第1、2、5章由夏光与陆珍珍编写，第3、4、9章由夏光与宋莹编写，第6~8章由夏光与刘浩编写，第10~15章由夏光、刘浩和黄颖编写。编者对习题部分做了深入细致的思考。这也是我们在给各方面人员讲解财务公共课时从他们的需求中得到的启发。我相信，无论学习哪一本财务教材，只要认真学习本书且认真做好习题，无论是考试还是实际工作应用，都会受益匪浅。

本书不仅适用于在校的工商管理硕士及大学本科生、专科生、职业技术学院学生、中等专业学生，也适用于自学考试、函授生等，且对企业管理人员、社会自学人员具有直接的帮助。

由于时间比较紧，参加编写的人员又不集中，虽然我们尽了最大的努力，可能还有不尽如人意的地方，甚至有明显的缺陷，尤其是案例的选取工作，虽然我们尽量注意原著者的版权问题，可能仍然有不全面和遗漏，请原作者及时和我们联系获取你们的合法收益。同时，也请读者批评指正。

编 者

2007年9月

目 录

前言

第1章 财务管理概述 / 1

1.1 案例 / 1

1.2 习题 / 15

第2章 财务计划与财务报表预测 / 19

2.1 案例 / 19

2.2 习题 / 28

第3章 财务报表分析 / 31

3.1 案例 / 31

3.2 习题 / 64

第4章 货币的时间价值 / 69

4.1 案例 / 69

4.2 习题 / 74

第5章 估价的概念 / 78

5.1 案例 / 78

5.2 习题 / 89

第6章 风险与收益率 / 93

6.1 案例 / 93

6.2 习题 / 97

第7章 资本预算技术 / 102

7.1 案例 / 102

7.2 习题 / 114

第8章 项目投资决策 / 116

8.1 案例 / 116

8.2 习题 / 126

第9章 资本成本与资本结构 / 132

9.1 案例 / 132

9.2 习题 / 143

第10章 股利政策 / 148

10.1 案例 / 148

10.2 习题 / 159

第11章 营运资本管理 / 163

11.1 案例 / 163

11.2 习题 / 171

第12章 短期负债管理 / 175

12.1 案例 / 175

12.2 习题 / 182

第13章 成本计划、控制与评价 / 185

13.1 案例 / 185

13.2 习题 / 207

第14章 利润管理及税务规划评价 / 211

14.1 案例 / 211

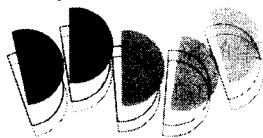
14.2 习题 / 230

第15章 企业财务绩效评价 / 239

15.1 案例 / 239

15.2 习题 / 252

附录A 综合习题 / 255**附录B 参考答案 / 274**



第 1 章

财务管理概述

1.1 案例

1.1.1 导读案例

案例：弘程有限公司的财务管理规则

企业的财务管理是企业的一项重要综合性管理工作，作为财务管理人员必须深入了解财务管理的原则、方法，并将其在实践中合理的运用。企业中的其他人员在实际工作中，凡是涉及资金收支的业务活动，都会与财务部门有密切联系。因此，对于企业中的每一个成员，都应该对企业的财务管理规则有所了解。这里以《弘程有限公司的财务管理规则》为例，对企业中的财务管理规则加以介绍，使读者对财务管理部门的职能、财务管理人员的工作职责、工作内容以及工作范围有更充分的了解。

弘程有限公司财务管理规则

总 则

第一条 为加强公司的财务工作，发挥财务在公司经营管理和提高经济效益中的作用，特制定本规定。

第二条 公司财务部门的职能是：

- (一) 认真贯彻执行国家有关的财务管理制度。
- (二) 建立健全财务管理的各种规章制度，编制财务计划，加强经营核算管理，分析财务计划的执行情况，检查监督财务纪律。
- (三) 积极为经营管理服务，促进公司取得较好的经济效益。
- (四) 厉行节约，合理使用资金。
- (五) 合理分配公司收入，及时完成需要上交的税收及管理费用。
- (六) 对有关机构及财政、税务、银行部门了解，检查财务工作，主动提供有关资料，如实反映

情况。

(七) 完成公司交给的其他工作。

第三条 公司财务部由总会计师、会计、出纳和审计工作人员组成。

在没有专职总会计师之前,总会计师职责由会计兼任承担。

第四条 公司各部门和职员办理财会事务,必须遵守本规定。

第五条 财务工作人员办理会计事项必须填制或取得原始凭证,并根据审核的原始凭证编制记账凭证。会计、出纳员记账,都必须在记账凭证上签字。

第六条 财务工作人员应当会同总经理办公室专人定期进行财务清查,保证账簿记录与实物、款项相符。

第七条 财务工作人员应根据账簿记录编制会计报表上报总经理,并报送有关部门。会计报表每月由会计编制并上报一次。会计报表须会计签名或盖章。

第八条 财务工作人员对本公司实行会计监督。

财务工作人员对不真实、不合法的原始凭证,不予受理;对记载不准确、不完整的原始凭证,予以退回,要求更正、补充。

第九条 财务工作人员发现账簿记录与实物、款项不符时,应及时向总经理或主管副总经理书面报告,并请求查明原因,做出处理。财务工作人员对上述事项无权自行做出处理。

第十条 财务工作应当建立内部稽核制度,并做好内部审计。出纳人员不得兼管稽核、会计档案保管和收入、费用、债权和债务账目的登记工作。

第十一条 财务审计每季一次。审计人员根据审计事项实行审计,并做出审计报告,报送总经理。

第十二条 财务工作人员调动工作或者离职,必须与接管人员办清交接手续。

财务工作人员办理交接手续,由总经理办公室主任、主管副总经理监交。

第十三条 支票由出纳员或总经理指定专人保管。支票使用时须有“支票领用单”,经总经理批准签字,然后将支票按批准金额封头,加盖印章、填写日期、用途、登记号码,领用人在支票领用簿上签字备查。

第十四条 支票付款后凭支票存根,发票由经手人签字、会计核对(购置物品由保管员签字)、总经理审批。填写金额要无误,完成后交出纳人员。出纳员统一编制凭证号,按规定登记银行账号,原支票领用人在“支票领用单”及登记簿上注销。

第十五条 财务人员月底清账时凭“支票领用单”转应收款,发工资时从领用工资内扣还,当月工资扣还不足,逐月延扣以后的工资,领用人完善报账手续后再作补发工资处理。

第十六条 对于报销时短缺的金额,财务人员要及时催办,到月底按第二十一条规定处理。

凡一周内收入款项累计超过10 000元或现金收入超过5000元时,会计或出纳人员应提交文字性报告给总经理。凡与公司业务无关款项,不分金额大小由承办人文字性报告给总经理。

第十七条 凡1000元以上的款项进入银行账户两日内,会计或出纳人员应提交文字性报告给总经理。

第十八条 公司财务人员支付(包括公私借用)每一笔款项,不论金额大小均需总经理签字。总经理外出应由财务人员设法通知,同意后可先付款后补签。

第十九条 公司可以在下列范围内使用现金:

(一) 职员工资、津贴、奖金;

- (二) 个人劳务报酬;
- (三) 出差人员必须携带的差旅费;
- (四) 结算起点以下的零星支出;
- (五) 总经理批准的其他开支。钱款结算起点定为100元, 结算规定的调整, 由总经理确定。

第二十条 除本规定第十九条外, 财务人员支付个人款项, 超过使用现金限额的部分, 应当以支票支付; 确需全额支付现金的, 经会计审核, 总经理批准后支付现金。

第二十一条 公司固定资产、办公用品、劳保、福利及其他工作用品必须采取转账结算方式, 不得使用现金。

第二十二条 日常零星开支所需库存现金限额为2000元, 超额部分应存入银行。

第二十三条 财务人员支付现金, 可以从公司库存现金限额中支付或从银行存款中提取, 不得从现金收入中直接支付(即坐支)。因特殊情况确需坐支的, 应事先报经总经理批准。

第二十四条 财务人员从银行提取现金, 应当填写《现金领用单》, 并写明用途和金额, 由总经理批准后提取。

第二十五条 公司职员因工作需要借用现金, 需填写《借款单》, 经会计审核, 交总经理批准签字后方可借用, 超过还款期限即转应收款, 在当月工资中扣还。

第二十六条 符合本规定第十九条的, 凭发票、工资单、差旅费单及公司认可的有效报销或领款凭证, 经手人签字, 会计审核, 总经理批准后由出纳支付现金。

第二十七条 发票及报销单经总经理批准后, 由会计审核, 经手人签字, 金额数量无误, 填制记账凭证。

第二十八条 工资由财务人员依据总经理办公室及各部门每月提供的核发工资资料代理编制职工工资表, 交主管副总经理审核, 总经理签字, 财务人员按时提款, 当月发放工资, 填制记账凭证, 进行账务处理。

第二十九条 差旅费及各种补助单(包括领款单), 由部主任签字, 会计审核时间、天数无误并报主管副总经理复核后, 送总经理签字, 填制凭证, 交出纳员付款, 办理会计核算手续。

第三十条 无论何种汇款, 财务人员都须审核《汇款通知单》, 分别由经手人、部主任、总经理签字, 会计审核有关凭证。

第三十一条 出纳人员应当建立健全现金账目, 逐笔记载现金支付。账目应当日清月结, 每日结算, 账款相符。

第三十二条 出现下列情况之一的, 对财务人员予以警告并扣发本人月薪1~3倍:

- (一) 超出规定范围、限额使用现金的或超出核定的库存现金金额留存现金的;
- (二) 用不符合财务会计制度规定的凭证顶替银行存款或库存现金的;
- (三) 未经批准, 擅自挪用或借用他人资金(包括现金)或支付款项的;
- (四) 利用账户替其他单位和个人套取现金的;
- (五) 未经批准坐支或未按批准的坐支范围和限额坐支现金的;
- (六) 保留账外款项或将公司款项以财务人员个人储蓄方式存入银行的;
- (七) 违反本规定条款认定应予处罚的。

第三十三条 出现下列情况之一的, 财务人员应予解聘。

- (一) 违反财务制度, 造成财务工作严重混乱的;

- (二) 拒绝提供或提供虚假的会计凭证、账表、文件资料的；
- (三) 伪造、变造、谎报、毁灭、隐匿会计凭证、会计账簿的；
- (四) 利用职务便利，非法占有或虚报冒领、骗取公司财物的；
- (五) 弄虚作假、营私舞弊，非法谋私，泄露秘密及贪污挪用公司款项的；
- (六) 在工作范围内发生严重失误或者由于玩忽职守致使公司利益遭受损失的；
- (七) 有其他渎职行为和严重错误，应当予以辞退的。

附 则

第三十四条 本规定由总经理办公会负责解释。

第三十五条 本规定自发布之日起生效。

弘程有限公司

2005年6月2日

思考题

1. 《弘程有限公司财务管理规则》中规定的财务管理部门的职能有哪些？
2. 谈谈你对财务管理人员的工作职责、工作内容以及工作范围的认识。
3. 根据《弘程有限公司财务管理规则》具体谈谈财务部门在支票管理过程中应注意的内容。

1.1.2 阅读案例

现代企业理论认为企业是多边契约关系的总和：股东、债权人、经理阶层、一般员工、社会公共团体等对企业的发展而言缺一不可。成功的企业与消费者、员工、合作者及周围的公共团体是紧密的联系在一起的，如果只强调一方利益而忽视或损害另一方利益是不利于企业长远发展的。因此，现代企业经营管理的目标是不仅仅是追求利润，而更多的是追求企业与其利益相关者的和谐发展。现在，大多数企业已经开始重视企业与各方面的利益均衡，开始重视社会责任，追求企业价值的最大化。

目前，还有许多人认为“企业价值最大化”目标在实际工作中可能导致企业所有者与其他利益主体之间的矛盾，认为“企业价值最大化”在我国当前还只能是一个理论公式和理想的发展目标，对企业财务管理的指导作用并不大。那么，企业价值最大化的目标是否合理？其对企业财务管理究竟有何指导作用？是否有利于企业的可持续发展？以下是福建烟草在20多年改革创新中总结的关于企业目标的经验，读者可以通过这篇文章，体会企业价值最大化目标在企业生存与发展过程中的作用。

案例1-1：福建烟草追寻企业价值最大化

福建烟草始建于1984年，至今已走过22年的历程。经过这20多年的改革创新，在烟叶种植、卷烟生产销售和企业管理上逐步走上规范化、法制化轨道，行业不断发展壮大，经济效益不断提高。全省烟草工商年税利从组建初的不足3亿元增加到2004年的83.5亿元；固定资产从2628万元增加到62.7亿元；卷烟年产量从39万箱扩大到113万箱；卷烟年销量从45万箱提高到120万箱；烟叶年产量从31万担发展到217万担；烟农收入大幅度增加，全省烟农年售烟收入11.6亿元，户均8169元；职工人数从5000多人，增加到近2万人。22年来，福建烟草累计实现税利538.5亿元，为国家经济建设，创造和谐社会的做出了应有的贡献。

长期以来，福建烟草在不断地改革中取得良好的社会效益和经济效益；在发展中冷静思考，努力探索企业健康、协调、可持续发展之路，而这个路标就是——企业价值最大化。

1. 服务社会是企业价值最大化的基础理念

“全心全意，至诚至信，客户满意是我们永恒的追求”。这是福建烟草的服务理念，也是福建烟草的行为准则。

以服务促进观念转变。为了把服务理念落实到实际工作中，福建烟草提出零售户和消费者是我们衣食父母的新观念。省局机关实行“全员服务，挂钩到户”。机关工作人员分组定点联系卷烟零售户，经常了解零售户在经营活动中取得的业绩，存在的问题和困难，帮助他们分析市场变化，找准市场定位，提高获利水平。全省烟草系统各级各单位牢固树立以客户为中心的服务思想。全省近千名客户经理走街串巷，以卷烟零售店为工作舞台，以零售户为服务对象，努力培育市场，引导消费，获得广大零售户的信任和赞誉。

以服务展示行业风貌。为了把服务社会，服务零售户工作落到实处，省烟草商业系统投资5000多万元，无偿为零售户提供柜台，既为客户改善零售终端经营环境，又提升烟草行业社会形象，实现批零共赢的良好社会效果。

以服务联系群众。随着为社会服务，为零售户服务，为消费者服务的不断深入，省烟草公司设立了全省统一的投诉中心，开通投诉热线电话。不管是卷烟零售户、烟叶种植户还是消费者，只要有意见和建议，有疑问和不满，有困难和困惑，都可以通过免费电话向省公司投诉中心倾诉，寻求解答和帮助。投诉中心的设立，也是对各级烟草部门服务质量的有效监督，拉近了烟草公司与社会的距离，使烟草公司与全省卷烟零售户、烟叶种植户和消费者交流与沟通更加快捷，关系更加和谐。

以服务为民办实事。福建是全国烟叶种植的重要省份，有烟叶种植户14.2万户。烟叶种植既是农民增收的重要手段，也是烟草的工业原料。为此，福建省烟草公司把为烟农服务摆在重要的位置，努力为烟农增收创造一切必要条件。一是无偿为烟农进行科技培训，提供烟苗和技术帮助。基层烟技员常年驻村，为烟农提供咨询，从烟苗的培育，到田间管理，到采叶复烤，烟技员定人定点定户实行一站式服务。二是实行烟叶收购初分预检制，便捷服务烟农，减轻劳动强度。三是坚持烟叶收购现金支付，不打白条，保证烟农得到及时足额的收入。

以服务保护消费者利益。烟草专卖管理牢固树立执法为民思想，由权力导向型的刚性管理向规则服务型的柔性管理转变。他们在全国率先脱下执法制服，以诚信管理为切入点，树立诚信服务，执法为民观念，把诚信服务作为行为规范，落实各项便民措施。通过对零售户的星级评定，来评价零售户守法经营程度，促使其诚信经营，守法经营，初步建立起以道德为支撑，以自律为基础，以法律为保障的双向诚信、良性互动的新型市场监管体系。他们不断加强打假力度，保护零售户的权益和消费者的权益。同时，他们经常为基层零售户、消费者鉴别真假香烟产品，努力净化市场，维护卷烟市场经济秩序。

2. 社会责任是企业价值最大化的核心内容

国家对烟草实行寓禁于征的办法，实行专卖专营政策。为此，烟草业承担着为国家积累建设资金，增加财政收入的重任。香烟是一种嗜好品，它客观上存在着广泛的社会需求，但同时它对人体的健康有一定的危害性。福建烟草牢固树立“国家利益至上”的行业宗旨，把维护国家利益和消费者权益作为自己神圣的社会责任。全省烟草工商企业严格按照国家计划组织烟草产品的生产，及时足额上缴国家税金和烟草专营利润，管住批发环节，稳定价格；加强科技攻关，降焦减害，规定所有产品都要注明焦油含量和烟碱含量，打上“吸烟有害健康”的警示语句。省烟草专卖局大力劝阻未成年人吸烟，规定在中小学周边一定范围内不得开设零售店。省局还免费对全省所有零售店发放禁止未成年人吸烟的

警示牌,要求零售店要置于明显地方,不卖烟草制品给未成年人。烟草所有公开的网站等媒体都要注明18岁以下的敬请回避文字;扶植弱势群体,对残疾人员申请卷烟零售证的给予特别关照。福建烟草还努力吸纳社会就业,现全省商业系统有近万名的员工都是近几年招聘的,约占全体员工的2/3,为稳定社会做出了积极的贡献。

3. 人本思想是企业价值最大化的内在要求

福建烟草十分重视培养和造就一支能够经得起市场考验,善于市场营销,敢于创新管理的干部职工队伍,使广大员工积极性得到充分发挥,创造性得到充分挖掘,主人翁意识得到充分体现。

福建烟草坚持以人为本,大力加强人才队伍建设,重视人才的引进,实行凡进必考的原则,严把进入关。全行业每年对招聘的毕业生需求在互联网上公开招聘信息,通过笔试、面试考核,录用德才兼备的应届大学毕业生充实到员工队伍中来。鼓励职工在职继续教育,提高学历结构层次,认为在职教育也是一种福利待遇。完善人才流动机制,加大管理干部上下交流和横向交流力度,促进了人才队伍健康成长。

福建烟草坚持以人为本,努力构建和谐企业。建立职工保障体系,全省实行全员聘任,职工与企业签订劳动合同,理顺劳动关系,切实保障职工的合法权益,增强职工的责任意识;实行劳务派遣制度。用人单位向人才(劳务)市场联系,由人才(劳务)市场机构与员工签订用工协议后,派遣到烟草企业,切实保障职工的政治、经济待遇,尊重他们的劳动和生活。

福建烟草坚持以人为本,确立职工是企业主人翁的地位,不断增强职工的主人翁意识和作用。坚持和完善职工代表大会制度,充分发挥工会在推进企业改革、维护稳定的作用,做到反映职工心声,维护职工利益,使工会成为职工之家;推行企务公开,实行民主管理,通过各种公开形式,让职工了解企业生产经营的目标、内容、做法以及在企业管理中的热点和关键点,使职工参与企业管理,体现职工在改革中的主体地位;最大限度地保障职工的利益。

4. 合理利润是企业价值最大化的动力源泉

企业最重要的特性是获得利润,不赚钱的企业是无法生存的。但怎么赚钱,该赚钱多少,每个企业都要有自己的经营策略。国有企业从不重视利润到强调获得利润的重要性和必要性,是我国经济体制改革的重要成果。

福建烟草工业企业通过技术改造,推进品牌整合,使品牌集中度进一步提高,名优品牌竞争力增强;加强营销策略,赋予产品全新的文化内涵;大力培育市场,实现最佳经济效益。2004年,福建烟草工业企业实现税利52.34亿元,同比增加7.32亿元,增长16.3%;其中利润11.22亿元,同比增加2.43亿元,增长27.7%。

商业企业通过卷烟销售网络建设的创新,进行组织结构调整,再造业务流程,整合物流配送,建设信息平台,初步构建以分公司为经营主体的现代卷烟营销网络体系,从而节约成本,提高资金使用率,保证企业营利能力。2004年,福建烟草商业企业实现税利31.2亿元,同比增加8.8亿元,增长39.3%;其中利润24.8亿元,同比增加7.4亿元,增长42.1%。

5. 文化内涵是企业价值最大化的历史积淀

福建烟草鼎力打造具有鲜明时代精神和浓郁行业特色的企业文化,将企业文化建设作为思想政治工作的有效载体,现代企业管理的重要内容和企业发展的推动力;以建设现代企业为目标,注重文化在企业发展中的历史地位来凝聚人心,凝聚智慧,凝聚力量,使企业精神文明建设内涵得到不断地充实和发扬。

福建烟草在文化建设方面,注重文化与经济的互动,将文化作为企业服务社会的有效载体。他们制定并实施全省统一的视觉识别系统,把与企业有关的一切物品规范化,使企业形象直观、确定,便于社会对烟草行业服务行为的辨识。赋予产品饱满的文化内涵,将产品不断整合,归集到具有深厚文化内涵的高端品牌中。例如“七匹狼”,传导团结,拼搏的精神理念;“石狮”,从地域概念提炼为吉祥平安守护神的文化底蕴。福建烟草通过提炼“国家利益至上”的企业宗旨,“和谐、诚信、创新、卓越”的企业精神,“至诚至信、全心全意,客户满意是我们永恒的追求”的服务理念,“规范、高效、廉洁、服务”的机关作风等,形成企业和员工共同遵守的整体价值观,进一步塑造企业形象,规范职工行为,增强企业内部的凝聚力,扩大企业对外影响力。

6. 遵纪守法是企业价值最大化的法理准则

福建烟草加强社会主义法制建设,以《烟草专卖法》作为行业的根本大法。同时,严格遵守国家法律法规,做一个守法诚信的企业公民。

烟草专卖法是国家巩固和完善烟草专卖制度,有计划地组织烟草专卖品的生产和经营,提高烟草制品的质量,维护消费者利益,保证国家财政收入。福建烟草以“国家利益至上”作为自己的行动圭臬。工业企业严格按照国家下达的计划产量组织生产,保证国家计划的严肃性和法律地位,杜绝超产、瞒产、体外循环等违法违规行为。商业企业严格按照国家下达的烟叶种植计划落实种植面积,与农民签订产销合同,以法律形式保证烟农的合法权益。做守法诚信的纳税人,依法、按时、足额完成国家税赋的上交入库工作,履行国家有关烟草立法的使命,按照国家的财经法律法规,开展财经秩序专项整治工作,清理整顿账外账,小金库,样品烟等方面的问题,建立起守法、诚信、规范的财经秩序。

7. 求实创新是企业价值最大化的不懈追求

企业重要的职责是创新。创新意识和创新能力是企业 在市场经济竞争中永葆生机的动力和源泉,是企业造就核心竞争力的重要手段,也是企业价值观的重要体现。福建烟草以务实创新的精神与行为,使企业得到跨越式的发展。

观念创新。福建烟草自觉按照客观规律办事,根据福建实际和客观条件的变化,制定各项政策措施,善于解放思想,更新观念,敏锐地把握社会发展的要求,灵活而适时地调整企业发展新思路,寻求新办法,取得新成效。

管理创新。福建烟草商业系统逐步取消县级公司法人资格,构建以分公司为经营主体的现代卷烟营销网络体系。烟叶产区以公司+农户形式,创新烟叶收购管理,优化收购流程,业务模式从分散走向集中。龙岩卷烟厂和厦门卷烟厂打破各自拥有的品牌界限,将原来分属管理的品牌为共享。专卖管理实行专卖所和稽查队职责进行重新分工和界定,加强了专卖管理和打私打假力度。为了保障广大持证零售户的合法权益,积极与省政府和有关部门沟通协调,促成出台了《福建省烟草专卖管理办法》,取得了工商委托执法权。

科技创新。龙岩卷烟厂和厦门卷烟厂通过异地搬迁,技术改造,生产线达到高智能化、自动化、现代化。努力发展中式卷烟,积极研发具有自我知识产权和核心竞争力,以采用国产原辅材料,符合国民口味的产品,以应对国外产品的冲击。全省烟草实现办公自动化,无纸化传递文件,做到信息高速接转,以先进生产力支持企业的发展。科技兴烟,大力推广烟叶漂浮育苗,土壤改良实用技术,加强热风循环烤房、密集式与半密集式烤房的建设。实行“数字烟草”,构筑了全省行业内部省域网,并与相关网站无缝对接。全省行业资金运作,客户关系、电子商务等均实行数字化管理,使行业在现代化道路上前进了一大步。

服务创新。一是创新服务方式。烟草商业企业从经历了坐商——下伸网点——到全面访销、一库式配送，在服务上实现了三大跨越式的提升，现代营销网络体系基本形成。二是全省烟草商业实行明码标价，合理定量，商物分流，质量管理，做到电话订货，送货上门，电子结算。三是全省开展“关爱烟农，共同发展”活动，完善技术推广和烟农培训体系。

资料来源：根据中国烟草市场 (<http://www.etmoc.com>) 资料整理。

思考题

- 1. 福建烟草的企业财务目标是什么？你认为这一目标合理吗？
- 2. 福建烟草的发展给你什么启示？
- 3. 试分析企业财务目标与企业发展有什么联系。

企业的财务管理目标是与其社会经济环境密切相关的。不同的经济环境，企业的财务管理目标也就不同。新中国的企业曾在不同时期提出过不同的财务管理目标，如在改革开放前的20多年里，企业财务管理的目标是“产值最大化”。改革开放以后最初的十几年里，企业财务管理的目标主要是“利润最大化”。而自从我国在1992年提出建立社会主义市场经济体制以来至今，我国企业财务管理的总体目标是“企业价值最大化”。由此可见，企业的财务管理目标是具有阶段性的。M企业的发展历程就证明了这一点。

案例1-2：M企业财务目标的演变

M企业是一家国有矿产企业，成立于20世纪60年代。初建矿时，全部职工不过200人，拥有固定资产40万元，流动资金10万元，企业的主要任务是完成国家下达的煤炭生产任务，至于在生产过程中所需的生产资料 and 资金每年均由某地区煤炭管理局预算下拨，而生产出的优质煤炭也由国家无偿调配。该企业在矿长张某的带领下，产量逐年提高，年年都能超额完成国家下达的生产任务。因此，曾多次被评为红旗单位，矿长张某也多次成为地区劳动模范。表1-1是该厂1975~1979年间的生产统计。

表1-1 M企业1975~1979年间的生产统计

年 份	产量 (万吨)			产值 (万元)		
	计划	实际	增减	计划	实际	增减
1975	14	16	2	560	640	80
1976	14	16.5	2.5	560	660	100
1977	15	18	3	600	720	120
1978	15	19	4	600	760	160
1979	16	20	4	640	800	160
合计	74	89.5	15.5	1 960	3 580	620

进入20世纪80年代，经济体制改革逐步展开。国家对企业拨款实行有偿制，流动资金实行贷款制，产品取消调配制，导致M企业昼夜之间产生了危机感。矿长张某考察当时的经济形势，认识到企业必须自主经营，自负盈亏，便从此大刀阔斧地展开了改革。

首先M企业成立了销售部，实行优质优价，送货上门制度；其后在管理方面实行了改革，主要表现为：在人员管理方面引入竞争机制，将薪水与绩效挂钩；在财务管理方面，健全了会计机构；物资管理方面实行限额领料、定额储备、定额消耗制度；成本管理方面推行全员负责制；生产管理方面实

行以销定产，三班工作制。同时，招聘了一批刚刚毕业的大学生和社会上的专业人才，使企业队伍壮大到400人。在矿长的改革领导下，企业的营业利润大幅增长，表1-2是M企业1985~1989年间的生产经营统计情况。

表1-2 M企业1985~1989年间的生产经营统计表

年份	1985	1986	1987	1988	1989	合计
煤炭产量(万吨)	30	32	33	32	30	157
营业收入(万元)	3 000	3 200	3 300	3 360	3 500	16 360
营业成本(万元)	1 800	1 920	1 760	1 820	1 900	9 200
营业利润(万元)	1 200	1 280	1 540	1 540	1 600	7 160

进入20世纪90年代，随着市场经济的建立，M企业的规模已经不再适应市场的发展要求。随着国家抓大放小政策的实施，M企业不得已走上了股份制改造之路。1994年10月，国家将M企业的净资产3000万元转化为3000万股，向社会发售，每股面值1元，售价1.5元。民营企业王某购得1500万股，其余股份被50位小股东分割。M矿产企业改名为M矿产股份有限公司。王某成为董事长后，通过董事会选举，任命刘某担任M矿产股份有限公司总经理。

M矿产股份有限公司成立之后，决策层首先考虑的是负债融资的问题，其目标资本结构中自有与借入之比为1:1；其次要考虑的是更新设备，引进先进生产线等重大投资问题。最后，董事会决议：利用5年左右时间使企业的生产技术水平赶上一流，企业产品在本地区市场占有率达到20%，在全国市场占有率达到3%，资本（自有资金）报酬率达到25%，股票争取上市并力争使价格突破每股12元。

随着公司迅速的发展壮大，在管理中暴露出许多问题。管理层开始片面追求股票价格的不断上升，而忽略经营中的风险，在筹资和投资方面缺乏周全的思考，对企业周围的环境缺乏深刻的认识，导致许多经营策略失误。这使得M公司的除股东以外的债权人、职工等利益相关者都受到了不同程度的损失。管理层认识到，企业要获得长期稳定的发展不能将财务管理的目标仅仅归结为某一个集团的目标，而是应该兼顾其他利益相关者的权益，比如加强与债权人的关系，重大决策请债权人参加讨论，培养可靠的资金供应者；关心企业职工，为职工创造舒适的工作环境；加强客户联系，积极满足客户需求；热心参与社会公益活动，提高企业形象等。

如今，M企业已经取得了长足的发展，相信M企业的明天会更好！

思考题

1. 试叙述M企业财务管理目标的演进过程。
2. 谈谈各种财务管理目标的优点及其局限性。
3. M企业的发展体现了财务管理目标的哪些特点？

1.1.3 讨论案例

案例1-3：成建制改组企业集团的财务改革

成建制改组企业集团是指由原行政机关及其所属企业改组而成的企业集团，这种企业集团具有以下特点：子公司具有完全自主的经营决策权，集团公司主要通过行政手段干预各成员企业的经营管理。显然，成建制改组企业集团的一些特点与市场经济和现代企业制度的要求格格不入，必须按照现代企业制度的要求将其改造成为“产权明晰、权责明确、政企分开、管理科学”的现代企业集团。而集团

财务管理体制的改革是企业集团改制中的重中之重。

1. 以财务管理为中心

集团所有成员,尤其是各级领导要切实转变观念,提高认识,加强集中统一领导,规范财务行为,提高财务工作质量,牢固树立“以财务管理为中心”的思想,增强全员参与财务管理的意识,发挥全体员工管理企业的积极性;提高总会计师在集团公司中的地位和充分发挥其在提高经济效益中的作用,当好总经理的“参谋长”和得力助手;加大高级财务管理人才的培养力度,提高财务人员的整体素质。培养和拥有高水平的财务人才,提高财务人员的整体素质是体现以财务管理为中心、发挥财务管理作用的关键。

2. 以资金管理为重点

资金管理的好坏直接关系到企业管理的好坏,影响企业效益的高低。企业集团应通过以下措施加强资金管理:集团公司通过法定程序加强对子公司资金的监督和控制,建立健全资金管理体制,建立完善资金控制机制,资金审计必须按照经营效益原则,进行财务状况变动分析,评价资金的运用业绩,及时预警反馈,提出资金使用建议,采取有效措施盘活资金,加速资金周转,要由过去财务部门一家管理逐步向由各部门、各单位共同参与管理转变,并在建立健全资金使用责任制的基础上,把盘活活用资金、加速资金周转的管理工作落到实处。

3. 以提高经济效益为目标

经济效益的好坏决定着企业的生存与发展,经济效益的提高是集团发展壮大的前提。因此,无论是成本系统工程,还是全面预算管理的实施,都不能脱离提高集团整体经济效益这一根本目标。为了尽快提高经济效益,应主要抓好以下五项管理:狠抓供、产、销三大环节管理,努力降低产品成本;强化资金管理,提高资金使用效益;加强资产管理,提高资产质量和利用效率;以成本核算为核心,推进全面预算管理;加强财务监控与审计监督,完善企业内部控制机制。

4. 以集权与分权相结合为原则

集团公司与子公司之间应建立分权式的财务管理体制,除重大财权如投资审批权、重大经营活动协调权、制定发展战略规划、重大的投资决策、总体经营方针目标、子公司重组、组织机构模式、重大人事管理权(子公司董事长、总经理、财务主管的任命)、财会政策制定权集中统一由集团公司行使外,其余财权均下放到各子公司。集团公司对子公司实行资产授权经营,各子公司根据授权自主经营、独立核算。

子公司与孙公司之间建立集权式的财务管理体制,即实行机构统一、财务管理制度统一和人员调配统一。要建立集权式的财务管理体制,应做好以下几项基础工作:统一内部会计核算规范,确保财务信息的高度可比;建立内部财务结算中心,提高资金运用效率,并有效监督各单位的财务行为;建立严格的预算制度,以财务预算做为财务控制的主要标尺;实现财务人员的集中管理。

5. 以资本为纽带

集团要成为一个强有力的有机整体,就必须在集团内部建立起各种联系纽带,进行内部协调,以增强集团凝聚力。在各种经济纽带中,资本纽带是关键,是所有联系纽带的基础,也是最重要的联系纽带。为此,应按照现代企业制度的要求加快集团内部各成员单位的公司制改造,以逐步强化集团内部的资本纽带关系。

6. 以财务监控为手段

建立健全财务监控体系,大大强化集团公司财务监控功能,促使企业集团财务健康运行。集团公

司应对子公司实行财务委派制,即向子公司委派财务总监,财务总监代表集团公司行使对子公司的财务监督职能,不参与子公司的财务决策,派出的财务总监直接对集团公司负责,人事由集团公司管理,待遇由集团公司决定,不受子公司的制约。子公司内部设总会计师,行使财务决策职能。

子公司对于其下属企业视情况分别采取财务委派制或会计委派制:对于具有独立法人资格的下属企业,实行财务委派制,财务总监行使监督职能,不参与企业的会计核算与财务决策;对于不具法人资格的下属企业,实行会计委派制,子公司委派的会计直接行使会计核算和财务决策职能。

7. 从传统的核算型会计向现代管理型会计转变

现代会计不仅具有核算职能,而且具有管理职能。因此在集团企业财务管理时,应充分发挥会计的管理职能,由传统的核算型会计向现代管理型会计转变。在转变过程中,应根据各主体的特点分别确定其会计的主要职能,集团公司财务部应以管理型会计为主,重点放在财务的战略管理;集团公司所属独立法人企业、子公司则以管理型会计和核算型会计并重,而非法人的二级核算单位、分公司则以核算型会计为主。

8. 建立五大子系统

最优化的筹资子系统的标准是筹资渠道多元化、筹资方式多样化、筹资成本最低化、筹资风险最小化、资本结构最优化的。

最科学的投资子系统的标准是具有严格的重大投资审批制度、科学的投资决策指标体系、全过程的投资监控机制、准确的投资效果分析评价制度。

最快速高效的资金营运子系统的标准是企业的现金、存货、应收账款、固定资产等方面的决策、计划与控制均具有科学的计量模型和相应的规章制度确保企业营运资金快速高效的周转,有一整套科学的财务指标对各成员企业的资金营运效率实施监控和评价。

最迅速准确的信息反映子系统的标准是具有防止会计信息失真的机制、网络化的集团财务管理、高效率的会计信息分析与反映机构、合理的财会机构设置和畅通无阻的会计信息传递程序。

最有效的财务控制子系统的标准是具有科学的会计人员管理体制、健全有效的财务控制依据、合理的经营者业绩评价与考核指标体系、科学的评价标准和严格的奖惩制度。

资料来源:根据www.lnyhcpa.com资料改编。

思考题

1. 为什么说财务体制改革是企业体制改革中的重中之重?
2. 试分析财务体制改革过程中为何以资金管理为重点。
3. 成建制改组企业集团的财务体制改革有哪些值得我们借鉴的经验?

案例1-4: 中国CFO的现状与未来

随着财务管理在企业中的作用日益显著,企业中的CFO越来越受到人们的关注。IBM大中华区业务咨询服务事业部的金融管理服务合伙人SuhasBhide强调说,“当代CFO是企业全面系统管理的保证。第一,财务总监是公司战略方向的发现者之一。因为他们经常分析企业存在的缺陷、漏洞和风险,所以能够发现战略。第二,财务总监是系统管理的执行者和设计者。因为他们能够了解每个环节、每个运行过程。第三,财务总监是企业预算体系的设计者和执行者。因为目前现代企业的整体系统运行过程,都要通过预算这套方式来实现,而预算显然是财务总监来做。从这个意义上讲,由于财务总监是企业的系统设计者,因此从战略指导管理制度本身到整个企业的执行都离不开财务总监。”那么,一