



三联书店
Clustering Intelligence

财务决策分析师

www.cctax.net

财务精细化分析 与企业管理决策

王雍君 / 著

- ◆ 用分析去竞争
- ◆ 强化两大核心法宝
- ◆ 铸就财务分析利器
- ◆ 推动财务管理技术流派的发展
- ◆ 构建精细化财务管理薪酬框架
- ◆ 筑起决策权配置、业绩评价与奖酬机制
- ◆ 跨越并整合会计、财务与管理工具
- ◆ 开辟财务管理行为流派
- ◆ 寻求价值最大化管理的财务法则

QCB
2008



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

財

三聯書庫
Chuanrong Intelligence

财务决策分析师

www.cctax.net

财务精细化分析 与企业管理决策

王雍君 / 著

QCB
2008



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

财务精细化分析与公司管理决策 / 王雍君著, ——北京:
中国经济出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5017-8277-2

I. 财… II. 王… III. 企业管理—会计分析 IV. F275.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第164051号

出版发行: 中国经济出版社(100037 北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 邵岩(电话: 010-68319114, 13501108294)

责任印制: 常毅

封面设计: 丁柏亭

经 销: 各地新华书店

承 印: 人民美術印刷厂

开 本: 787×1092毫米 印 张: 30.25 字 数: 570千字

版 次: 2008年1月第1版 印 次: 2008年1月第1次印刷

印 数: 6000册

书 号: ISBN978-7-5017-8277-2/F·7270

定 价: 78.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68341878

专家热线: 010-62128803 专家邮箱: wangbo92@163.com



王雍君

中央财经大学财经研究院院长、教授、博士生导师，中央财经大学政府预算研究中心主任、中国财政学会理事、北京财经研究基地首席专家、北京市党外高级知识分子联谊会理事，2004年入选教育部新世纪优秀人才。

主要从事公共财政管理与公司财务管理问题研究，为国内多家著名高校MBA学员主讲《公司财务管理》、《管理经济学》等核心课程。发表大量学术论文，出版多部学术著作。《财务精细化与公司管理控制》系国内首部财务精细化管理重要学术著作。多次出访欧美著名高校、出席国际国内高层次研讨会并应邀为包括美的集团、玉柴集团、北京威氏技术股份有限公司（清华同方）等在内的多家上市公司的财务和管理人员作内部培训。

目前供职的中央财经大学财经研究院系国内著名的财经研究机构，拥有近30年历史，在公共财政、金融证券、公司财务等领域拥有相当研究实力。

专家热线：010-62288366 62128803

专家信箱：wangbo92@163.com

网 址：www.cctax.com.cn

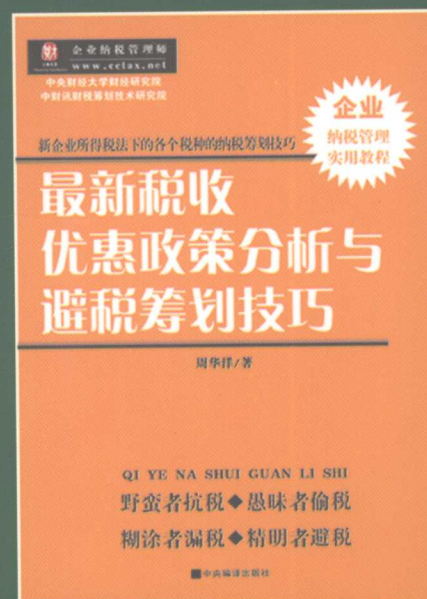
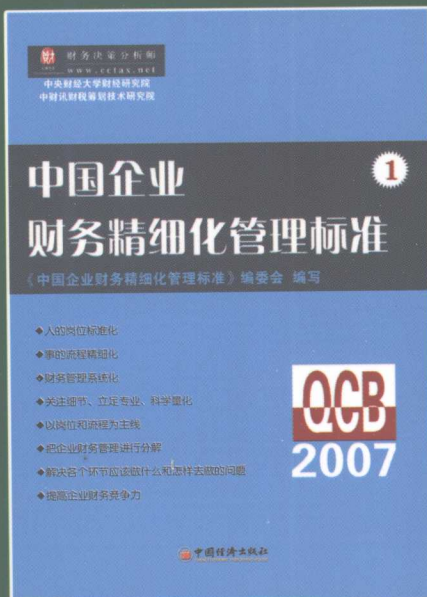
“企业纳税管理师教材”

企业纳税筹划方案设计技巧

怎样合理避税

会计难题的解决技巧与例解

最新税收优惠政策分析与避税筹划技巧



购书热线: 010-62128927 13901013891

咨询热线: 010-62128803 62128927

前 言

财务为企业之血液,财务精细化分析与管理决策是引领企业走向成功的阶梯。随着竞争的加剧和环境的迅速变化,越来越多的公司把对数字进行深度分析的方法应用于各种管理决策活动,从而在各自领域取得强大的竞争力。这类通过精细化分析获取竞争优势的企业通常被称为分析型竞争者,它们广泛利用模型和最优化手段对财务与非财务数据做精细化分析,并将分析结果应用于整个企业以支持各个层面的管理决策。不仅如此,高管人员倡导在整个公司范围内改进和强化分析工作,往往引起员工在文化、流程、行为和技能方面的变化。^①

用分析去竞争

在 21 世纪,只有通过强化分析与管理才能保持竞争力。按照迈克尔·波特的竞争理论,企业可从成本领先、市场细分或标新立异(塑造特色)三个方面打造核心竞争力。其实,企业亦需采取“用分析去竞争”的战略。精细化的财务分析和以此为基础的管理决策,是获取、保持和强化核心竞争力的两大法宝,它们远比选择使公司获利最大的投资项目来得重要,也远比单纯地采用降低成本的方法来得重要。毕竟,企业的命运掌握在管理者手中。管理者正是通过日复一日、年复一年或好或坏的管理决策,最终决定着企业的兴衰成败,而管理决策的质量在很大程度上取决于分析工作的质量。

在成为分析型竞争者方面,中国企业需要急起直追。目前企业普遍有某种程度上的财务分析,但从管理决策的角度看大多欠缺精细化。精细化分析并非仅指分析细节,也不是越细越好,而是强调进行有意义、有价值的分析。而财务分析的根本意义与最高价值,就在于为公司各个层面的管理决策(managerial decision)提供有效支持。多数公司都通过其会计账户与财务报表记录财务数据,也有与其业务相关的描述性统计数据(例如员工平均营业收入、订单的平均规模等),并对这些数据进行分析。然而,财务精

^① Thomas H. Davenport: 用分析去竞争,《会计师》2006 年第 3 期。

细化分析的视野远远超出传统分析的视野,它将财务分析与公司管理决策明确地联系起来,包括利用分析结果优化自己的供应链,确定适当的价格,确定最能带来利润的客户,改进业绩评价与激励(奖励)机制,促进公司内部决策一致与管理努力,所有这些都会使公司受益。

本书的主题就是将精细化理念融入财务分析之中,探讨如何通过精细化的财务分析支持公司管理决策。几乎所有的管理决策职能,包括营销、投资与融资,也包括公司治理结构、企业战略与内部管理控制系统(MCS),都可以通过精细化的财务分析加以改进。然而,传统的财务分析经常与公司管理决策脱节,它侧重分析数据本身,忽视数据和分析结果与管理决策之间的联系。目前包括UPS公司、宝洁公司、三星公司等著名公司在内的越来越多的公司,都奉行借助分析法形成自己的企业战略,基于分析结果制定和改进其管理决策。这些分析型竞争者明显地是各自所在领域的领先者,它们把自己的成功归因于对数据的出色分析和利用。

日趋激励的全球竞争更增强了掌握这种精细化分析技能的必要性。国内企业长期以来普遍存在的财务分析与管理决策脱节、财务与经营脱节的现象需要尽快改变。财务不只是财务人员的财务,财务亦是管理者的财务。更一般地讲,财务是所有人的财务。公司管理者和职能部门乃至员工,都需要培养“从财务分析角度进行审视”的意识和行为。财务分析不只是财务人员应掌握的技能,管理者亦须很好地理解财务分析的结果和含义,并善加利用以改进和强化管理决策。

从某种意义上讲,分析比战略来得重要,比细节也来得重要。在谈论企业成败时,流行的观念是“战略决定成败”,另一个是“细节决定成败”。问题在于:什么决定了战略的成败?什么决定了细节的成败?虽然有许多可能的答案,但“精细化分析”或许是最恰当的答案,因为从某种意义上讲,细节和战略都需要建立在精细化分析的基础上。

研究表明,那些把更多的精力放在分析上的公司具有更高的价值。中国企业尤其需要花更多的时间和精力用于财务分析,特别是用于支持管理决策的精细化财务分析方面。本书就是为帮助企业管理者和财务人员提升这一领域专业知识与技能而撰写的。

本书特色与创新

本书的特色和创新概括如下:

沟通会计、财务与管理的综合集成式知识体系

一般地讲,每个企业都需要借助三大系统以支持其运作:会计系统、财务管理系统与管理控制系统(MCS)。其中,会计系统始于凭证终于报表,基本功能是记录交易并将记录结果(通过财务报表)报告给股东、债权人和其他利益相关者;财务系统覆盖投资、融资与经营决策,基本功能是选择能够满足企业目标(利润最大化或股东价值最大化)的技术方案,管理控制系统以业绩评价为核心,覆盖决策权配置、业绩评价与奖励机制,其目的在于促进(激励)企业内部的决策一致与管理努力。

在三大系统中,会计的历史最早,财务次之,管理控制则属新生事物。早期会计学是一个与簿记(bookkeeping)等价的观念。传统观点认为会计为实用技术而非科学,对经营管理实践的一系列实务程序方法和技术的概括与总结。早期财务学也是如此。20世纪50年代以前限于传授财务实务与技术:银行贷款程序、股利分配政策类别及其优劣比较。50年代以后,主要得益于经济学与管理学所确立的科学方法论基础,会计与财务逐渐从技术上升到科学,成为现代商学院最重要的两个功能学科(functional area)。自此,公司财务从一个松散的工作程序及规则,改变为股东寻求价值最大化的精细而巧妙的法则与结构,并日益与公司管理控制系统相联结。

然而,在企业管理实务层面上,会计、财务与管理控制系统仍然是高度分离的。这种现象也反映在研究层面:会计学只讲会计,财务学只讲财务,管理学只讲管理。掌握这些单一职能领域的专业知识,包括会计、财务和营销方面的专业知识,以及与全面质量管理(TQM)、平衡计分卡、精益生产系统(JIT)、战略成本管理、经济增加值(EVA)管理体系等时下流行的管理工具相关的知识,对于管理者和财务人员而言是重要的(important),但只是综合而集成的知识体系才是首要的(all-important)。这个知识体系,必须至少贯穿会计、财务和管理三大职能领域。本书为此作了大胆尝试以整合会计、财务、管理甚至经济学的知识、方法与工具,因而非常适合包括会计人员、财务人员、管理者在内的广泛的读者群体阅读。

将精细化概念融入财务分析与管理决策中

有个叫做“深挖三尺始见金”的故事,讲的是一位淘金者雇佣一批人并购置了昂贵的设备,在一处被探测有金矿的地方开采,但始终一无所获,失望之极便作罢了。一位颇有心计的人廉价地收购了他的设备,并雇佣原班人马在原处深挖三尺,结果大获而归。这个故事其实讲的就是精细化,也就是把事情做得精细一些。在很多时候,精细化并不需要推倒重来另起炉灶,而是把事情做得比别人更精细一些。企业(即使是规模较小的民营企业)都有自己的财务系统和和各种规章制度,但常常不能有效发挥作用,关键原因之一是欠缺精细化理念——未能将精细化概念充分融入财务分析和管理决策中。

在欠缺精细化理念和作为的情况下,粗略和松散的财务分析不太可能产生有价值的信息和见解,因而难以对管理决策提供强有力支持,有时这些分析工作甚至与公司管理决策完全脱节。财务报表分析就是生动的例子。财务人员大多具备基础性的报表分析能力,包括采用常用的财务比率分析法,分析财务绩效及其变动情况,为企业外部相关人士与团体(尤其是股东、债权人和税务部门)提供资讯,但这些工作大多局限于会计(对外报告)目的,它们在管理决策中的用途远没有被充分发掘出来。

有一句颇富哲理的歌词,叫做“敢问路在何方?路在脚下!”很多时候,我们会迷茫,不知道彼岸何在,也不知道如何从此岸到达彼岸。所以很容易想当然地认为,要想取得成功,必须有超越常人的新奇而伟大的创意。其实,成功大多并非源于什么伟大的创意,而是源于朴实无华的日常工作,只不过是这些工作中做得比别人更精细一些罢了。

将行为分析概念引入财务分析就是有力的例证。多数企业都使用会计数据考核业绩并与奖酬挂钩,包括收入、成本、利润和各种形式的报酬率(包括资产报酬率、投资报酬率和股东权益报酬率),但只是为数不多的企业关注这些指标对个体(个人与业务单元)行为的扭曲性影响,例如利润指标诱使被考核者追求自己的短期业绩而置公司长远发展于不顾(削减研发和必要的维护费用即可增加利润);单纯采用收入、费用、利润指标考核责任中心业绩时,责任中心并不在乎本部门占用公司的资产(包括应收账款、存货)、资金、坏账甚至负债是否过多,因为它们并不对此承担责任;资产报

酬率(ROA)诱使被考评者做出利己但却不利公司整体利益的管理决策。更一般地讲,在直接应用于业绩考评与奖酬体系时,权责发生制基础上的财务指标很可能对被考评者产生扭曲性的行为。因此,我们需要从财务角度对行为个体的激励问题进行精细分析,这将帮助管理者获得许多宝贵的信息和见解,用以改进公司管理决策。

联结财务分析与管理决策

传统财务分析的一个主要弱点是与管理决策脱节,并将财务工作降格(等同)为会计工作。会计和财务的联系相当密切,但两者在本质上是不同的。如果把会计理解为一个信息系统(从凭证到报表都贯穿着信息),那么,财务的角色就是一个辅助决策系统。会计的观念是历史导向,财务的观念是未来导向。财务的层次高于会计,它与公司各个层面大大小小的管理决策活动密切相连。以此而言,财务分析的天职就是为管理决策提供强有力的支持。

在快速变化的世界和竞争日益激烈的环境中,管理者面对的具体事务和需要完成的工作可谓浩如烟海,但最紧要的职责就是制定和实施管理决策(managerial decision)。今天赢利的企业和业务,明天就可能亏损。因此,管理决策必须面向未来,必须以严谨细致的分析为基础。一般地讲,在公司治理结构和企业战略确立以后,管理决策就成为影响公司兴衰成败的关键因素,正所谓“决策的成功是最大的成功,决策的失败是最大的失败”,而良好的管理决策,须配合以精细的财务分析与筹划。这些活动与公司战略、治理结构、管理控制密切相连,影响公司盈利、股东价值与竞争实力,最终决定了企业的兴衰成败。

从侧重技术方法到侧重行为动机

传统财务分析与管理决策侧重技术层面,很少顾及行为激励问题。技术方法是重要的,因为管理决策大多需要借助技术方法来实施。问题在于,管理实务上的大量难题不是产生于技术层面,而是产生于行为动机方面,或者说是产生于行为动机层面:必须让当事人具有按照最好的技术方法行事的行为动机。一旦我们意识到行为动机和有效激励的重要性时,传统财务管理与分析的弱点一下子就暴露出来了。

传统财务管理将公司管理决策区分为投资决策、融资决策和经营决策

三大模块,进而把管理决策问题简化为在预设的企业目标(利润最大化或股东价值最大化)下的技术择优问题,所采用的技术方法包括投资决策中的净现值(NPV)法、内部收益率(IRR)法、会计收益率(ARR)法和投资回收期法,融资决策中关于公司资金成本的计算方法,经营决策中关于最优现金持有量的模型、经济订货量(EOQ)和最优存货量模型等等。这些常规的财务决策分析方法大量出现在财务教科书中。它们在本书中虽然有所涉及,但并非重点。

传统财务管理实际上假设企业用“一个脑袋”思考问题:构成“企业”的各个业务单元、各个管理层乃至治理主体(股东、董事与经理等),都是站在企业利益最大化的立场上,基于技术最优做出管理决策。举例而言,对于某个投资项目的NPV(净现值)大于零——因而符合企业整体利益——的投资项目,企业内部任何一个处于决策地位的业务单元(投资中心),都会“一致赞同”。这种一致性假设的实质是假设企业不存在内部冲突,或者在存在冲突的情况下每个业务单元都会做出有利企业整体利益的决策,即便这样做有损自身利益也在所不惜。很清楚,传统财务管理所依托的假设与现实的管理世界相距甚远。随着企业的成长和规模扩张,企业内部的业务单元(包括企业总部、分部、分公司、子公司、职能部门、责任中心、团队等)数目增多,相互关系日趋复杂,如何避免公司内部决策不一致和管理不努力就变得无比重要。

管理不努力和决策不一致其实就是人们经常谈论的内耗(窝里斗)问题,其实质是个体与整体的冲突。从根本上讲,如何处理与协调这种普适性的冲突决定了一个国家、一个地区和一个组织的兴衰成败。在个体意义上,中国人很聪明,智商不低,但集合起来成为一个组织、一个企业,往往无法避免内耗的困扰。然而,传统财务管理与财务分析框架忽视对个体行为的分析,以至内耗问题不能获得恰当的讨论和理解。本书将财务精细化分析视为解决内耗问题的有效方法,致力于一套沟通会计、财务与管理的综合而集成的知识体系,并将财务分析的重点从技术层面转向行为层面,以寻找适当的方法确保管理者和业务单元有足够的动机做出符合公司整体利益的管理决策。

大视野的财务分析与决策

本书将个体行为激励问题纳入财务精细化分析和决策的框架中,

从而大大拓展了财务分析与管理决策的视野。在任何组织(尤其是大型和结构复杂的组织)中,妥善处理个体与整体的冲突都是最重要的管理决策问题,它比技术方法来得更重要。中国企业普遍欠缺的不是掌握某种技术方法(例如 NPV 法)或新型管理工具(例如平衡计分卡)的能力,而是正确理解和有效应对激励问题的能力。有句古老的格言:“如果你想把某件事做好,那你自己去做。”这句话背后的基本思想就是激励问题。

对于一个拥有企业(所有权与经营权合一的古典式企业)并且自己就是企业惟一雇员的人来说,经济激励问题很清楚:使企业的利润最大化,就是使自己的收入达到最大化。然而,一旦企业成员和业务单元增加,情形就变了:使企业的利润最大化可能不符合雇员和经理的最大利益。如此一来,经理和业务单元就极易受到诱惑或不当的激励,驱使他们选择不顾(甚至牺牲)企业整体利益追求个体(自身)利益、不利公司整体利益的行为。在这种情况下,如何确保正确的激励和行为就显得无比重要。一般地讲,越是采取分权结构的公司,越是规模较大、层级较多的公司,激励问题越严重。

认识到行为激励问题如此普遍并对企业生存与发展影响深远,将管理决策清楚地区分为两种类型就显得深具意义。第一种类型是传统的财务管理学著作所论述的部分,核心是“企业的”投资决策、融资决策和内容繁多的经营决策。本书将这类决策称为一致性管理决策(unanimous managerial decisions)或者技术导向管理决策。传统财务管理探讨的就是这类管理决策,它将复杂的管理决策问题简化为在既定企业目标(例如利润最大化)下的技术择优(例如选择 NPV 最大的方案)问题,并假定企业内部各个层次的管理者和业务单元在面临同样的管理决策(如选择投资项目)时,将做出完全相同的选择(选择正值 NPV 最大的项目)。很明显,这一技术方法忽略了对管理决策影响重大的行为激励问题。

本书侧重分析的是第二类管理决策:激励性管理决策(incentive managerial decisions)。如果说一致性管理决策旨在解决技术择优问题,那么,激励性管理决策旨在解决的就是正确激励的问题。正确激励的基本标志是双重一致:(1)在公司治理的层面上,激励管理者做出符合利益相关者(尤其是股东)利益的管理决策;(2)在管理控制系统中,激励企业内部各业务单元和管理者做出符合整体利益的管理决策。这两个层面的激励性管理决策

都涉及重要的财务分析问题,但却是传统上未能覆盖的领域。

将财务分析融入管理控制系统

传统的财务管理与分析框架并不触及公司管理控制系统(MCS),尽管它对公司管理者和业务单元的行为激励具有深远影响。达到决策一致与管理努力的方法和工具称为管理控制。管理控制系统是一个对应于公司治理结构(层次稍低但同等重要)的系统,是一个由决策权配置、业务评价与奖励(激励)机制三大管理职能综合集成的精巧结构。如果说公司治理结构所面对的主要是如何解决管理层与股东利益冲突的问题,那么,管理控制系统面对的就是如何化解企业内部各业务单元(business units)与公司整体目标(利润、股东财富或现金流量的极大化)之间的冲突,促进决策一致与管理努力。企业规模越大、内部结构越复杂、越是采用分权式管理模式,管理控制问题就越重要。

管理控制失灵是导致企业内耗(糟糕管理的显著标志)的关键原因。站在某个特定业务单位所做的决策,经常会与站在公司整体利益角度所做的决策发生冲突。一个原本没有对公司有吸引力的项目(例如正值NPV项目),可能被公司内部一个业务单元放弃;相反,一个原本对公司没有吸引力的项目,可能反而被内部的某个业务单元采纳。这就是典型的决策不一致。在管理控制系统存在缺陷的情况下,决策不一致往往成为十分严重的问题,虽然因其特有的隐蔽性而不被关注。

与决策不一致对应的是管理不努力。基于公司的整体利益和目标,公司当然希望内部各个业务单元及其管理者充分发挥自己的聪明才智和主观努力。然而,正如在决策的场合一样,管理控制系统的失效也可能诱使业务单元和管理者置公司整体利益于不顾,在管理(相对于决策)方面按自身利益极大化而非企业利益极大化的方式行事。

由决策不一致和管理不努力所代表的个体利益与(公司)整体利益的冲突,长期以来一直是困扰中国企业的重大管理难题。许多公司之所以没有竞争力,之所以走向衰落和失败,都可以归结为未能妥善解决内部冲突(内耗或窝里斗)问题,或者没有充分理解和清醒地认知这个问题。本书的重大主题之一,就是从财务精细化分析的角度诊断管理控制系统失灵的成因,并为改进这一系统提出有价值的见解与思路。

本书的结构

本书共分四篇 18 章,每章都或多或少地给出了与主题相关的案例。这些从企业财务与管理实践中精选的案例帮助读者理解更好地理解相关的论题,也可为管理者和财务人员分析与解决实际问题提供帮助。

第一篇的主题是“财务分析与管理决策基础”,主要讨论财务分析与管理决策的框架结构、重要性、重点和常用的分析方法,揭示传统财务管理与分析框架的局限性与弱点,提出财务精细化分析的层次与应用领域。本篇对贯穿财务精细化分析各个层面的经济分析法,特别是在边际分析法及其管理决策中做了较详细的讨论。基于边际分析法的讨论,本篇第 5 章还给出了在管理决策中具有重要实用价值的相关性原则和相关成本原则,并结合案例讨论了机会成本和经济利润概念在管理决策与财务精细化分析中的应用。

第二篇的主题是“报表分析与应用”。传统上,财务分析是以资产负债表、收益表和现金流量表为核心的财务报表为核心,而财务比率分析是最常用的分析方法。财务报表是沟通企业与外部利益相关者的桥梁,是利益相关者观察和理解企业财务与经营绩效的主要窗口。因此,传统的财务报表分析将分析重点放在了“为外部利益相关者提供财务与经营信息”方面。相比之下,本篇将分析重点放在支持公司管理决策的财务分析方面,特别注重对财务比率的精细化分析及其在管理决策中的应用。与财务分析的传统著作不同,本书将财务报表分析扩展到了增长分析,这正是传统财务分析的一个薄弱环节。增长分析的重点是企业分析增长战略中面临的财务问题,以及如何基于财务分析制定恰当的增长战略。

第三篇的主题是“财务与经营决策分析”。这部分内容是在传统财务管理框架下,对第二篇内容所做的延续与补充,但并未过多讨论细节层面的技术方法,而是将重点集中于这些技术方法的理论基础及其决策应用方面。正如前述,财务精细化分析并非简单地指分析细节,而是指对细节的分析必须紧密地与管理决策相联结。财务的实质是辅助经理做决策,财务精细化分析的最高境界就是产生对于管理决策最有价值的信息和见解。本部分还讨论了客户财务分析,以帮助公司从财务角度获得关于客户资源的宝贵信

息。缺乏客户财务信息是许多企业面临的共同问题,这使他们不能从财务上识别不同类别客户的相对价值,进而难以量身定制客户关系管理(CRM)策略并最终影响利润。

第四篇的主题是“财务分析与管理控制”,主要从财务精细化分析的角度,揭示引发管理控制系统失灵(导致管理不一致和管理不努力)的财务原因,找寻矫正失灵的思路 and 方案。决策权配置、业绩考评和奖励体系构成管理控制系统的三大支柱,与奖励挂钩的业绩评价正是这一体系的核心成分。业绩评价并不是一个孤立的问题,它受许多因素和管理控制系统中其他分支的影响,尤其是受公司内部的成本费用分配、全面预算与责任会计制度的影响。本部分将所有这些重要的管理控制议题纳入到财务精细化分析中,从而大大扩展了传统财务分析的视野与框架。

本书的读者

大学课堂上的学生与企业的会计人员、财务人员和管理者一样,都需要一种更加综合而集成的知识体系:一种能够将会计、财务和管理决策问题融为一体的知识体系。本书可以看作是在这个方向上所做的一种尝试和努力,主要目的有两个:(1)从财务角度揭示和考虑管理决策问题;(2)从管理决策的角度揭示和考虑财务问题。基于此,本书不仅形成了联结会计、财务与管理决策的综合集成的知识体系,也将众多重大的财务与管理专题纳入其中,其中包括公司治理、企业战略、业绩评价、奖励体系、作业成本法(ABC)、全面预算管理、责任会计制度以及EVA(经济增加值)管理体系。

在促进财务分析与管理决策的融合方面,本书提供了系统的方法和有价值的见解。财务与管理决策的脱节是长期困扰国内企业的重大管理难题,也是与企业财务学和管理经济学相关的边缘性问题。细心的读者会发现,本书关于财务精细化分析的讨论吸收了管理学与经济学的合理内核,这使其框架、论题、概念和分析方法与传统的财务学著作有很大的不同;本书在探讨公司管理决策时,也侧重从财务角度揭示问题、提出见解和方案,这使其与管理学及经济学著作明显区别开来。更一般地讲,本书融入了会计学、财务学、管理经济学和其他相关学科的知识与分析方法,因而适合于范围广泛的读者群体,尤其是以下三类读者:

首先是企业财务人员(包括财务经理或财务总监)。生存竞争的法则和企业经营环境的变化,日益要求他们的专业知识从“会计”扩展到财务与管理决策相关的领域。财务的基本角色就是“辅助经理做决策”,这使其与会计的职责(对外报告)区别开来。在发达国家的许多公司中,财务总监(CFO)甚至代行了传统上被认为由CEO(首席执行官)负责的职责。20世纪80年代以来,全球范围内许多公司的CFO(财务总监)越来越多地参与到公司高层的管理决策中,就是这一趋势的最好写照。

其次是管理人员。决策高于(并引导)管理。如果说决策层的首要任务是“确保做正确的事情”的话,那么管理层的首要任务就是“确保把事情做正确”。改革开放以来,目前国内企业已经发展到这样一个阶段,即要求企业管理者和决策者以更加宏观的视角审视、分析和应对企业面临的种种管理决策难题。

最后是研究人员和学生。今天,这类读者能够轻易接触会计、财务和管理学方面的著作,但诸如本书这样将三者融为一体形成综合集成的知识体系的著作,仍然相当鲜见。

致 谢

本书的出版得到北京中财讯财税筹划技术研究院周华洋先生的大力帮助,在此一并致谢。

目 录

第一篇 财务分析与决策基础

第1章 管理决策与企业成败	(1)
1.1 管理决策的重要性和衡量基准	(1)
1.1.1 管理决策事关兴衰成败	(1)
1.1.2 好的管理决策应满足的基准	(2)
1.2 管理决策的技术导向与行为导向	(6)
1.2.1 技术导向管理决策	(6)
1.2.2 行为导向管理决策	(8)
1.2.3 管理控制系统	(11)
1.2.4 组织形式和股权结构	(14)
1.3 决策不一致与管理不努力	(17)
1.3.1 双重激励与双重授权	(17)
1.3.2 公司治理和管理控制失灵	(18)
1.3.3 内耗:中国企业的硬伤	(20)
第2章 公司治理与财务管理目标	(23)
2.1 与公司治理相一致的财务管理目标	(23)
2.1.1 理解企业与企业目标	(23)
2.1.2 公司治理与股票所有权	(25)
2.1.3 受托责任观下的公司治理	(27)
2.1.4 解决公司治理问题的两类方法	(29)
2.2 股东价值管理与公司的社会责任	(30)
2.2.1 为“强势经理弱势股东”设立平衡机制	(30)
2.2.2 股东价值计量与股东价值管理	(32)
2.2.3 公司的社会责任	(34)
2.3 利润导向与公司治理的冲突	(35)
2.3.1 利润导向对股东利益的忽视	(35)