

省级精品课程

高水平应用型培育立项建设专业群系列教材

财务管理

Financial
Management

王培培 主 编

肖晓慧 郝祥坤 副主编

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

国家一级出版社
全国百佳图书出版单位

省级精品课程

高水平应用型培育立项建设专业群系列教材

财务管理

王培培 主 编
肖晓慧 郝祥坤

副主编



*Financial
Management*

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理 / 王培培主编. —大连 : 东北财经大学出版社, 2019.2
(高水平应用型培育立项建设专业群系列教材)

ISBN 978-7-5654-3398-6

I. 财… II. 王… III. 财务管理-高等学校-教材 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 002622 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连力佳印务有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm×260mm 字数: 472 千字 印张: 20 插页: 1

2019 年 2 月第 1 版

2019 年 2 月第 1 次印刷

责任编辑: 王 莹 王 丽 周 慧 责任校对: 栗 心

刘晓彤 徐 群

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 42.00 元

教学支持 售后服务 联系电话: (0411) 84710309

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

如有印装质量问题, 请联系营销部: (0411) 84710711

前言

“财务管理”是高等院校财会类专业核心课程，是财务类学生的知识结构和能力结构的重要组成部分。随着我国市场经济的快速发展，企业财务管理环境也发生了巨大变化，对企业财务管理活动产生实质性的影响，因此财务管理教材也必须不断予以更新，以满足教学需要。这便是我们编写《财务管理》一书的主旨所在。

本教材内容主要包括：财务管理总论、财务报表分析、财务管理价值观念、长期筹资管理、短期筹资管理、资本成本和资本结构、投资决策原理、投资决策实务、短期资产管理、股利理论与政策、财务战略与预算、公司并购管理、公司重组破产清算等内容。通过本课程的学习，要求学生掌握公司财务管理的基本理论与方法，能够熟练运用所学知识对公司筹资、投资和分配活动进行计量、评估、预测、分析和决策；能够运用所学知识对当前公司理财行为进行分析和判断，初步掌握撰写企事业单位各种财务管理分析报告的技能；掌握公司筹资、投资、利润分配等更深层次的理论、方法和实务操作流程；注重对现实问题的分析能力和应对能力的培养，使学生成为具有较强综合分析能力和解决问题能力的综合素质较高的复合型经济管理人才。

本教材的主要特点是：以能力培养为导向，具有较强的实用性和适用性；通过实例计算和案例分析，有助于学生掌握财务管理原理与方法；每章附有多种类型习题，基本覆盖各章节的重点和难点，便于学生复习与自测；配有电子教案（含各章详尽习题答案），方便教师教学使用，提高教学效果。

本教材由王培培担任主编，肖晓慧、郝祥坤担任副主编。具体编写分工如下：第一章由王培培编写；第二章、第六章由郝祥坤编写；第三章由卞晓姗编写；第四章由秦娴编写；第五章、第九章由肖晓慧编写；第七章、第八章由张飞腾编写；第十章、第十三章由卜俊清编写；第十一章由主子元编写；第十二章由彭利达编写。主编负责章节结构的设计和安排，并在一定范围内征求意见后拟定大纲；初稿完成后经过主编、副主编反复审阅修改，最后由主编负责总纂和定稿。

在编写过程中，我们参考了大量国内外有关专家、学者的论著、教材和文章，吸收了一些最新的研究成果，在此我们表示衷心的感谢。由于编者的经验和水平有限，书中的疏

漏和不当之处在所难免，恳请同行、专家和广大读者批评指正。

编 者

2019年1月

目 录

第一章 总 论/1

- 第一节 财务管理目标/1
- 第二节 财务管理环节/5
- 第三节 财务管理体制/7
- 第四节 财务管理环境/12

第二章 财务报表分析/19

- 第一节 财务报表分析概述/19
- 第二节 财务报表分析的程序与方法/22
- 第三节 财务比率分析/25
- 第四节 财务综合分析/37

第三章 财务管理价值观念/45

- 第一节 货币时间价值/45
- 第二节 风险与报酬/58
- 第三节 证券估值/75

第四章 长期筹资管理/86

- 第一节 长期筹资概述/86
- 第二节 股票筹资/91
- 第三节 债务筹资/94

第五章 短期筹资管理/108

- 第一节 短期筹资概述/108

- 第二节 商业信用/113
- 第三节 短期借款/115
- 第四节 短期融资券/119

第六章 资本成本和资本结构/128

- 第一节 资本成本/128
- 第二节 杠杆原理/135
- 第三节 资本结构/137

第七章 投资决策原理/153

- 第一节 项目投资决策的相关概念/153
- 第二节 项目投资决策评价指标/160

第八章 投资决策实务/169

- 第一节 独立方案项目投资决策/169
- 第二节 互斥方案项目投资决策/171
- 第三节 风险投资决策/174
- 第四节 投资项目的敏感分析/177

第九章 短期资产管理/183

- 第一节 短期资产概述/183
- 第二节 营运资金管理/186
- 第三节 现金管理/187
- 第四节 短期金融资产管理/194
- 第五节 应收账款管理/197
- 第六节 存货管理/204

第十章 股利理论与政策/216

- 第一节 利润分配程序/216
- 第二节 股利理论/220
- 第三节 股利政策及其选择/226
- 第四节 股利政策的类型/231
- 第五节 股利政策制定程序/234
- 第六节 股票分割与股票回购/234

第十一章 财务战略与预算/241

- 第一节 财务战略/241
- 第二节 全面预算体系/248

第三节 筹资数量的预测/251

第四节 财务预算/259

第十二章

公司并购管理/266

第一节 公司并购的概念、类型与程序/266

第二节 公司并购的财务分析/270

第三节 公司并购的支付方式/273

第十三章

公司重组破产清算/278

第一节 财务危机/278

第二节 公司重组/287

第三节 破产重组/291

第四节 企业清算/295

参考文献/303

附 录/304

第一章

总 论

学习目标

知识目标： 通过本章的学习，理解财务管理的目标，掌握不同财务管理目标的优缺点，了解财务管理具体环节，掌握财务管理体制的一般模式，了解财务管理环境，掌握不同环境对企业财务管理活动的影响。

技能目标： 通过本章的学习，掌握财务管理目标理论及其优缺点，把握财务管理利益冲突协调的方法，能够运用企业财务管理的不同模式，进行具体管理体制的选择决策，同时随着财务管理环境的变化，不断完善企业财务管理活动。

第一节

财务管理目标

一、企业财务管理目标理论

企业财务管理目标有如下几种具有代表性的理论：

(一) 利润最大化

利润最大化就是假定企业财务管理以实现利润最大化为目标。

以利润最大化作为财务管理目标，其主要原因有三个：一是人类从事生产经营活动的目的是创造更多的剩余产品，在市场经济条件下，剩余产品的多少可以用利润这个指标来衡量；二是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；三是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。

利润最大化目标的主要优点是，企业追求利润最大化，就必须讲求经济核算，加强管理，改进技术，提高劳动生产率，降低产品成本。这些措施都有利于企业资源的合理配置，有利于企业整体经济效益的提高。

但是，以利润最大化作为财务管理目标也存在以下缺陷：

(1) 没有考虑利润实现时间和资金时间价值。比如, 今年 100 万元的利润和 10 年以后同等数额的利润其实际价值是不一样的, 10 年间还会有时间价值的增加, 而且这一数值会随着贴现率的不同而有所不同。

(2) 没有考虑风险问题。不同行业具有不同的风险, 同等利润值在不同行业中的意义也不相同, 比如, 风险比较高的高科技企业和风险相对较小的制造业企业无法简单比较。

(3) 没有反映创造的利润与投入资本之间的关系。

(4) 可能导致企业短期财务决策倾向, 影响企业长远发展。由于利润指标通常按年计算, 因此, 企业决策也往往会服务于年度指标的完成或实现。

(二) 股东财富最大化

股东财富最大化是指企业财务管理以实现股东财富最大化为目标。在上市公司, 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。

与利润最大化相比, 股东财富最大化的主要优点是:

(1) 考虑了风险因素, 因为通常股价会对风险做出较敏感的反应。

(2) 在一定程度上能避免企业的短期行为, 因为不仅企业目前的利润会影响股票价格, 其未来的利润同样会对股价产生重要影响。

(3) 对上市公司而言, 股东财富最大化目标比较容易量化, 便于考核和奖惩。

以股东财富最大化作为财务管理目标也存在以下缺点:

(1) 通常只适用于上市公司, 非上市公司难以应用, 因为非上市公司无法像上市公司一样随时准确获得股价。

(2) 股价受众多因素影响, 特别是企业外部的因素, 有些还可能是非正常因素。股价不能完全准确反映企业财务管理状况, 如有的上市公司处于破产的边缘, 但由于可能存在某些机会, 其股价可能还在走高。

(3) 它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。

(三) 企业价值最大化

企业价值最大化是指企业财务管理以实现企业的价值最大化为目标。企业价值可以理解为企业所有者权益的市场价值, 或者是企业所能创造的预计未来现金流量的现值。未来现金流量这一概念, 包含了资金的时间价值和风险价值两个方面的因素。因为对未来现金流量的预测包含了不确定性和风险因素, 而现金流量的现值是以资金的时间价值为基础对现金流量进行折现计算得出的。

企业价值最大化要求企业通过采用最优的财务政策, 充分考虑资金的时间价值和风险与报酬的关系, 在保证企业长期稳定发展的基础上使企业总价值达到最大。

以企业价值最大化作为财务管理目标, 具有以下优点:

(1) 考虑了取得报酬的时间, 并用时间价值的原理进行了计量。

(2) 考虑了风险与报酬的关系。

(3) 将企业长期、稳定的发展和持续的获利能力放在首位, 能克服企业在追求利润上的短期行为, 因为不仅目前的利润会影响企业价值, 其未来的利润对企业价值也会产生重大影响。

(4) 用价值代替价格, 克服了过多受外界市场因素干扰的缺陷, 有效地规避了企业的

短期行为。

但是,以企业价值最大化作为财务管理目标也存在以下问题:

(1)企业的价值过于理论化,不易操作。尽管对于上市公司,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,股价是多种因素共同作用的结果,特别是在资本市场效率低下的情况下,股票价格很难反映企业的价值。

(2)对于非上市公司,只有对企业进行专门的评估才能确定其价值,而在评估企业的资产价值时,由于受评估标准和评估方式的影响,很难做到客观和准确。

近年来,随着上市公司数量的增加,以及上市公司在国民经济中地位、作用的增强,企业价值最大化目标逐渐得到了广泛的认可。

(四)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,就要首先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,这些风险包括以下方面:

(1)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,债权人的风险大大增加。

(2)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。

(3)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市场形势下,代理人所承担的责任越来越大,风险也随之加大。

(4)受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,因而企业的客户及供应商也与企业共同承担一部分风险。

(5)政府部门不管是作为出资人,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、政府部门等。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使企业战略目标顺利实现。

(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,使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,站在企业的角度进行投资研究,可以避免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、政府部门、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。企业在寻求其自身发展和利益最大化的过程中,出于对客户及其他利益相关者的利益的考虑,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”做到最大的同时,保证每个利益主体所得到的“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,有一套评价指标,如未来企业报酬贴现值;股东可以使用股票市价作为评价指标;债权人可以寻求风险最小、利息最大;员工可以确保工资福利最大;政府可以考虑社会效益等。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。

因此,相关者利益最大化是企业财务管理最理想的目标。但是鉴于该目标过于理想化,且无法操作,本书后面章节仍采用企业价值最大化作为财务管理目标。

二、利益冲突的协调

将相关者利益最大化作为财务管理目标,其首要任务就是要协调相关者的利益关系,化解他们之间的利益冲突。协调相关者的利益冲突要把握的原则是:尽可能使企业相关者的利益分配在数量上和时间上达到动态协调平衡。而在所有的利益冲突协调中,所有者与经营者、所有者与债权人的利益冲突协调是至关重要的。

(一) 所有者与经营者的利益冲突协调

在现代企业中,经营者一般不拥有占支配地位的股权,他们只是所有者的代理人。所有者期望经营者代表他们的利益工作,实现所有者财富最大化,而经营者则有其自身的利益考虑,二者的目标经常会不一致。通常而言,所有者能够向经营者支付多少报酬,取决于经营者能够为所有者创造多少财富。经营者和所有者的主要利益冲突,就是经营者希望在创造财富的同时能够获取更多的报酬、更多的享受,而所有者则希望以较小的代价(支付较少的报酬)实现更多的财富。

为了协调这一利益冲突,通常可采取以下方式:

1. 解聘

这是一种通过所有者约束经营者的办法。所有者对经营者进行监督,如果经营者绩效不佳,就解聘经营者;经营者为了不被解聘就需要努力工作,为实现财务管理目标服务。

2. 接收

这是一种通过市场约束经营者的办法。如果经营者决策失误,经营不力,绩效不佳,该企业就可能被其他企业强行接收或吞并,相应的经营者也会被解聘。经营者为了避免这种接收,就必须努力实现财务管理目标。

3. 激励

激励就是将经营者的报酬与其绩效直接挂钩,以使经营者自觉采取能提高所有者财富的措施。激励通常有两种方式:

(1) 股票期权。它是允许经营者以约定的价格购买一定数量的本企业股票,股票的市场价格高于约定价格的部分就是经营者所得的报酬。经营者为了获得更大的股票涨价益处,就必然主动采取能够提高股价的行动,从而增加所有者财富。

(2) 绩效股。它是企业运用每股收益、资产收益率等指标来评价经营者绩效,并视其绩效大小给予经营者数量不等的股票作为报酬。如果经营者绩效未能达到规定目标,经营者将丧失原先持有的部分绩效股。这种方式使经营者不仅为了得到更多的绩效股而不断采取措施提高经营绩效,而且为了使每股市价最大化,也会采取各种措施使股价稳定上升,从而增加所有者的财富。但即使由于客观原因股价并未提高,经营者也会因为获取绩效股而获利。

(二) 所有者与债权人的利益冲突协调

所有者的目标可能与债权人期望实现的目标发生矛盾。首先,所有者可能要求经营者改变举债资金的原定用途,将其用于风险更高的项目,这会加大偿债风险,债权人的负债价值也必然会降低,造成债权人风险与收益的不对称。因为高风险的项目一旦成功,额外的利润就会被所有者独享;但若失败,债权人却要所有者共同承担由此而造成的损失。其次,所有者可能在未征得现有债权人同意的情况下,要求经营者举借新债,由此偿债风险相应变大,从而导致原有债权的价值降低。

所有者与债权人的上述利益冲突,可以通过以下方式解决:

1. 限制性借债

债权人通过事先规定借款用途、增加借款担保条款和借款信用条件,使所有者不能通过以上两种方式削弱债权人的债权价值。

2. 收回借款或停止借款

当债权人发现企业有侵蚀其债权价值的意图时,可以采取收回债权或不再给予新的借款等措施,从而保护自身权益。

第二节

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:

一、预测、计划与预算

(一) 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做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做出预测的一种方法;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。

(二) 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,并以指标的形式落实到每一个计划期间的过程。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。

(三) 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、定期预算与滚动预算等。

二、决策与控制

(一) 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。

(二) 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、反馈控制等。

三、分析与考核

(一) 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。

(二) 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任务完成情况的过程。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,可以采用绝对指标、相对指标、完成百分比进行考核,也可采用多种财务指标进行综合评价考核。

第三节

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。

一、企业财务管理体制的一般模式

概括地说,企业财务管理体制可分为三种类型:

(一) 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但参与决策,在特定情况下还直接参与各所属单位的决策执行过程。

在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资源配置,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。它的缺点包括: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。

(二) 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。

在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、销等方面有决策权。它的优点包括: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做出有效决策,因地制宜地搞好各项业务,也有利于分散经营风险,促进各所属单位管理人员和财务人员成长。它的缺点包括:各所属单位大都从自身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、利润分配无序等问题出现。

(三) 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:

(1) 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。

(2) 在管理上,利用企业的各项优势,对部分权限集中管理。

(3) 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,可自主制定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。

集权与分权相结合型财务管理体制吸收了集权型财务管理体制和分权型财务管理体制的优点,避免了二者的缺点,从而具有较大的优越性。

二、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、对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实现经营目标的角度来看,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,除了企业管理层必须具备高度的素质及能力外,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,并通过对信息传递过程的严格控制以保障信息的质量。如果这些条件能够满足,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凸显,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会被不断削弱。

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、解决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降低,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,企业管理目标换位的问题也会随之产生,这是采用分权型财务管理体制通常无法避免的一种成本或代价。对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,是企业基于对环境约束与发展战略的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,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做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,同时其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”。作为实体企业,其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密切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。企业只有在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,才有可能通过指派较多董事的方式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,除了受制于以上方面外,还取决于集权与分权的“成本”和“利益”差异。集权的“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,分权的“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。集权的“利益”主要是容易协调企业的财务目标和提高财务资源的利用效率,分权的“利益”主要是可以提高财务决策的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共同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低下。

三、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:

(一) 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)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,从而保护自身权力与利益。

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。

(二) 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的原则

现代企业要做到科学管理,首先必须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。

(三) 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