



财务管理速成

CAIWUGUANLISUO

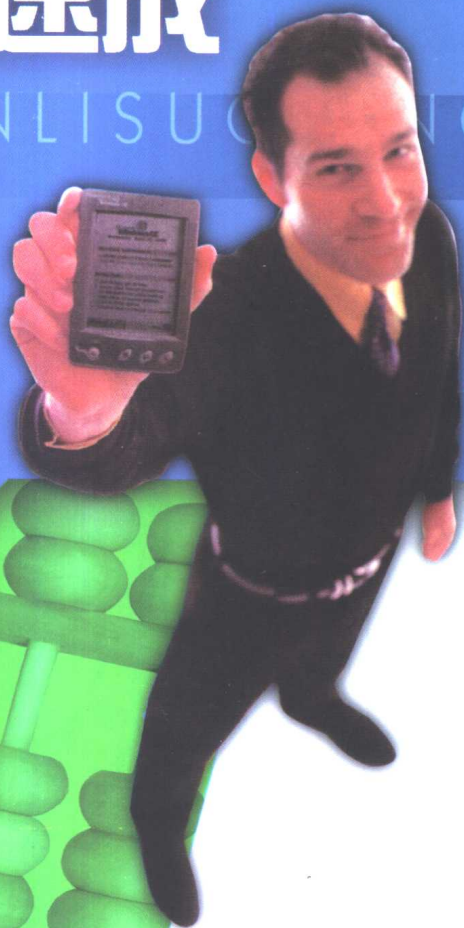
■ 李玉周 主编

■ 西南财经大学出版社

在现代市场经济条件下,企业财务管理已提升到关系企业生死存亡的高度。

本书将告诉您:财务管理迅速走向规范化、科学化、现代化的奥秘。

它是企业决策者、财务工作者必不可少的专业工具,更是有意涉足财务管理领域有人的引路指南。



CAIWUGUANLISUCHENG

财务管理速成

CAIWUGUANLISUCHENG

李玉周 主编

在现代市场经济条件下，企业财务管理已提升到关系企业生死存亡的高度。

本书将告诉您：财务管理迅速走向规范化、科学化、现代化的奥秘。

它是企业决策者、财务工作者必不可少的专业工具，更是有意涉足财务管理领域有心人的引路指南。

西南财经大学出版社

责任编辑：陈志芳

封面设计：郭 川

书 名：财务管理速成

主 编：李玉周

出版者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮政编码：610074 电话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：郫县红光印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：7.75

字 数：162千字

版 次：1999年11月第1版

印 次：2000年3月第2次印刷

印 数：6001—12000册

定 价：13.80元

ISBN 7-81055-517-0/F·417

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

前 言

财务管理是任何一个企事业单位内部经营管理的重要组成部分。企业整个机体运行的任何细微变化都能从企业财务活动中显露出来。本书试图用最简洁的文字介绍企业财务管理的精要,并紧紧抓住财务管理的中心——目标管理进行编写。在全书中加入大量形象生动的案例分析,使广大读者能在最短的时间内掌握企业内部财务管理的中心工作,成为一个有效的经营管理者。

本书是全体执笔者愉快合作的结果。全书编写分工如下:第一、二章由李玉周执笔,第三章由李玉周、徐如执笔,第四章由曾召友、吴涛执笔,第五章由杨斌执笔,第六章由李玉周、吴涛执笔,第七章由张岚、徐如执笔。最后由主编李玉周对全书进行总纂修改和定稿。

由于作者水平有限,加之时间紧迫,疏漏和错误之处望广大读者批评、指正。

编 者

一九九九年三月十五日

光华园

目 录

第一章 有效财务管理的概念.....	(1)
一、管理的程序.....	(1)
二、有效财务管理的要诀——明确目标、例外 管理.....	(6)
第二章 财务管理必备知识	(14)
一、数量—成本—利润间的关系	(14)
二、资金成本及其计算	(34)
三、货币时间价值及其计算	(43)
四、投资的风险价值及计量	(48)
五、现金流量	(51)
第三章 目标实现途径的选择——决策	(56)
一、决策的分类及其程序	(57)
二、决策的方法	(66)
三、企业常见决策案例剖析	(92)
第四章 目标的具体化——全面预算管理.....	(127)
一、全面预算管理简介.....	(128)

二、几种先进的预算编制方法·····	(132)
三、企业全面预算编制实例·····	(142)
第五章 目标实现的保障——责任中心管理方式·····	(156)
一、责任中心及责任成本·····	(157)
二、责任中心的划分·····	(159)
三、责任会计制度·····	(160)
第六章 目标成本的实现——标准成本控制·····	(181)
一、标准成本会计管理方法概述·····	(182)
二、标准成本制定方法·····	(185)
三、标准成本会计管理方法的实际应用·····	(191)
第七章 管理业绩的正确计量——贡献方式	
损益表·····	(207)
一、贡献方式损益表简介·····	(208)
二、贡献方式损益表编制基础——变动成本法·····	(211)
三、变动成本法与完全成本法比较·····	(216)
四、变动成本法与完全成本法的结合运用·····	(231)
附 表·····	(234)

第一章 有效财务管理的概念

一、管理的程序

管理，简单地说就是让别人帮助你把事情做好。管理的程序是很难用一个公式来表达的，当环境发生变化时，昨天行之有效的办法，今天未必能适用；每一个公司、工厂由于不断地面临新的问题和新的机会，所以企业的管理不可能简单地规定出一种一成不变的方法。不确定性是决策程序的特点，也是管理的难点。今天，许多企业、公司在管理的实物方面已经采用了许多先进的方法，特别是现代电子计算机与数据处理系统，数理技术以及一些关于决策新理论的产生都推动了经营管理领域的大跨步前进。但事实上，经理人员在执行任务时，往往是在许多不确定情况下进行的。

有些经理人员的成功，或多或少是以直觉为基础的。但是，当经理人员依靠直觉来管理企业时，就会产生两个基本问题：第一个问题是，当新的情况发生时，由于没有历史资料可作依据，不可能预测将来会发生什么情况；第二个问题是，经理人员的成功不可能长期地坚持下去。所以，管理的实质，就是要建立一个便于分析、理解、延续和传递的合理的决策程序，这就意味着经理人员的行为必须含有鉴别、判断、衡量和比较的共同要素。本书旨在阐述这种重要的合理

程序（我们称之为管理）以及会计在管理领域中如何发挥其特殊作用，这就要求推广运用企业内部财务管理的一套专门方法。有效财务管理着重介绍企业内部日常性的、必备的财务管理方法和技术，以帮助厂长、经理在短时间内成为有效的财务管理内行。

经理人员在掌握财务管理的专门方法之前，有必要先研究以下两个问题：

（1）经理人员所要完成的任务；

（2）经理人员应做的工作。

（一）经理人员所要完成的任务

经理人员所要完成的任务就是企业的目标。通常大家所说的经理人员所要完成的第一件事，就是获取经济效益——最大数额的利润或收益。但是，只要仔细观察现实生活中许多经理、厂长的行为后你会发现，获取最大的利润并不是厂长、经理人员的唯一目标。事实证明它并不是处于支配地位的目标。因为，要将厂长、经理人员的所有决策都用经济价值或营利来表达确实很不容易，特别是许多厂长、经理更关心的是声望、权力、成就以及归属感之类的目标。也就是说，企业的目标并不是单一的，而是一个“企业目标族”，这个企业目标族的最终目标是企业价值最大化，但就不同时期、不同条件下企业有多重目标，而且这些目标之间有时会发生矛盾，管理人员必须清晰认识这一点并注意将不同的目标协调起来。

（二）经理人员应做的工作

管理人员明确自己应做什么工作是十分重要的。尽管任何两个经理人员未必都能用同样的方法来描述他们自己的工

作，但对于所有的管理职责却可能有一些共同的要求。以医疗专业作比喻，可将管理程序分为诊断和治疗。诊断可以解释为对情况和活动进行了解以及对存在的重要问题加以鉴别和判断；另一方面，治疗可以描述为针对诊断结果进行规划、组织和控制并检查诊断结果的正确性。

经理人员应做的共同工作是：

1. 了解情况和活动

经理人员必须连续不断地了解企业经营活动，要做到这点，一般需要通过：

- (1) 亲自观察；
- (2) 与企业工作人员保持接触；
- (3) 研究报告；
- (4) 出席会议；
- (5) 收集下面的反映和意见。

经理人员必须培养一种辨别正确的、可靠的和确切的事实真相的能力。另外，各种意见、感想和态度在管理中起着重要作用。有些实际数对企业经营是至关重要的。因此，每一个厂长、经理必须建立一套自己的常规性的收集数据的程序，用以提供自己所需的源源不断的信息。但是，也不能仅靠这些数据，因为企业经营活动往往具有多变的性质，不是所有的信息都能事先加以准确预测。

2. 鉴别和判断重要的问题

一个优秀的厂长、经理必须能够觉察并进而抓住问题的本质和时机。对重要问题进行仔细的筛选才能保证企业的人、财、物力得到充分利用。事实上，管理工作中最重要的是对重要问题进行彻底的诊断。问题诊断越准、制订解决问题的

规划和方法就越容易、越准确。经理人员的任务之一是要树立领导者的“形象”，以增强企业经营的稳定性和持久性。但对经理人员自身而言，更高的要求是：解决企业中必然会遇到的那些日常性的重要问题。在这种情况下，厂长、经理人员必须对企业所有经营活动有清醒的认识，并把握时机，在确有作出选择的必要时，断然作出决策。成功的经理人员会积极地去寻找做出这些决策的时机，他们清楚：重要的问题发现得越及时，所作出的决策也就可能越准确和完善。

3. 制定规划

当每一个重要问题被鉴别和判明之后，就必须及时制定处理的规划，这是管理工作中具有创造性的一面，包括确定目标和拟定达到这些目标的方法。从企业的总经理到车间工段长，各级管理部门都要制定规划。总经理确定本公司在本行业中竞争地位时要制定规划，工段长决定如何满足客户定货时也要制定规划。实际上，完成某一级（工段长）的目标可能是完成某一更高级（总经理）目标的手段。

制定规划应从以下四个方面着手：

- (1) 透彻了解问题或时机。包括内外部各种因素；
- (2) 寻找处理问题的不同方案；
- (3) 设想或预测每一方案可能产生的不同结果；
- (4) 设想或预测完成各项重要目标的最佳方案。

4. 进行组织

经理人员制定出规划（行动方案）以后，就必须将它作为合乎要求的实际活动的依据。这包括：为完成目标谋求各项资源的正确组合，并按时、按量取得这些资源。随着企业经营规模的不断扩大，组织程序会更为复杂，能干的经理人

员必须真正了解所属人员自愿同他协作的程度，即他必须了解不论在有无各种形式奖惩措施情况下所属人员自愿同他协作的程度，只有这样才能组织好下属。组织的同时必须落实下属人员工作的责、权、利，这是对经理人员的领导才能的一种考验。

5. 实施控制

控制是用于保证目标的实现，缺乏控制或放任自流必将导致不良后果。企业全体人员都清楚地知道，控制好坏直接关系到工作任务是否完成。经理的控制可以通过以下三个明显的环节来实施：

- (1) 记录各种活动的信息；
- (2) 预测或估计各种活动；
- (3) 创造或确定各种活动。

表现为：

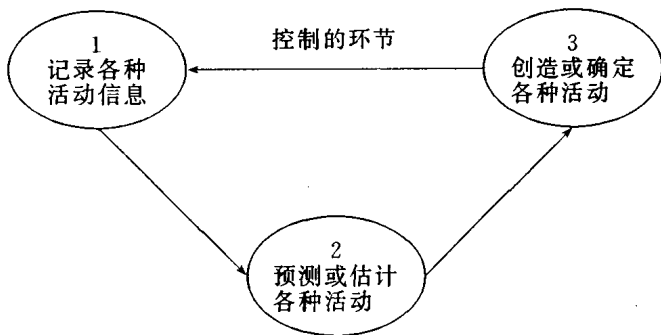


图 1—1

以上经理人员应做的工作可以从图 1—2 清楚看到：

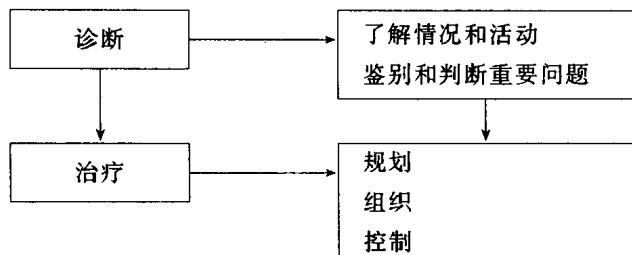


图1—2 经理人员的工作

由此可见，经理人员日常管理的对象是一个面临市场开放的系统，其工作的内容虽然可以归纳为“诊断”和“治疗”两大方面。但就各个经理而言，由于其所处行业不同以及经营活动的多变性，造成其所从事的管理活动是复杂、纷繁的，这就要求每一个经理都必须熟悉企业经济活动的“血脉”，即资金的运动，从企业资金活动中了解企业肌体的健康状况，成为一个有效的财务管理者。本书所指的“有效”是指用最少的精力，管理好企业的财务活动。这就要求经理人员在财务管理活动中掌握有效管理的秘诀。

二、有效财务管理的要诀——明确目标、例外管理

财务活动是企业供产销各方面经济活动的货币表现，企业财务管理水平高低又会直接制约企业各项经济活动的开展。即将来临的 21 世纪是一个信息充斥社会的世纪，是一个由人力资源、智力资本主宰的世纪，是一个管理精英云集的世纪，是一个金融工具创新、管理方法创新、道德观念创新的世纪。在迎接这个崭新的世纪到来之际，许多经营管理者都会思考同一个问题：怎样使自己适应社会，超越过去，成

为一个卓有成效的财务管理者？有效财务管理的终极秘诀是什么？我们认为是八个字——“明确目标、例外管理”。

目标是人类社会奋斗的指南。有效的财务管理者也必须明确目标。没有目标，财务管理活动就会失去方向。在企业日常经营活动中，每个管理者会面临来自企业内部和外部各方面千变万化的信息，这些信息在企业财务活动中都会以不同的方式、渠道反映和体现。每个管理者由于自身的精力、体力、知识、素质等各方面原因制约，不可能完全精通财务，面面俱到。此时，“明确目标、例外管理”便成为有效财务管理的关键。

（一）财务管理的目标

财务管理的目标，又称理财目标，是指企业进行财务活动所要达到的根本目的，它决定着企业财务管理的基本方向。我们在从事任何工作时，都应分清形势与任务，根据工作对象的客观规律提出自身需要解决的主要问题。脱离财务活动客观规律而提出的主观愿望，那只是空想，是不可能实现的。但是，完全应付日常财务具体业务而不树立自己的预期目标，则犹如盲人骑瞎马，不知应去何方。因此，在充分研究财务活动客观性的基础上明确财务目标，是成为一个有效财务管理者的首要问题。

财务管理的目标按其实际的层次可分为总目标和分部目标两类。

财务管理的总目标是企业价值最大化或股东财富最大化。

投资者建立企业的重要目的，在于创造尽可能多的财富，这些财富不仅表现为企业的利润，它首先要表现为企业资产

的价值。某些企业虽然帐面利润增多了，但如果随之而来的是资产贬值，则潜伏着暗亏，对广大投资者来说无异是釜底抽薪。相反，如果企业资产价值增多了，生产能力强大了，则企业将具有持久的盈利能力，并会有雄厚的抗御风险的能力。所以，把财务管理的最高目标仅仅理解为利润最大化是不科学的、有缺陷的，应理解为企业价值最大化。企业价值最大化也就是股东财富或所有者权益最大化。这一目标考虑了资金时间价值和风险问题。企业所得的收益越多，实现收益的时间越近，应得的报酬越是确定，则企业的价值或股东的财富就越多。这一目标归根到底体现了企业资产保值增值的要求，有利于制约企业追求短期利益行为的倾向。企业资产保值增值，是企业兴旺发达的基本物质条件，是增强企业后劲，在竞争中长盛不衰的物质条件和物质基础。

在股份制经济条件下，公司股票的市价体现了投资大众对公司价值所作的客观评价。所以，股票的市场价格一般可代表公司价值或股东财富，也可以较全面、客观地反映公司目前和将来的盈利能力、预期收益、时间价值和风险价值等方面的因素及其变化。所以，对股份公司而言，企业价值最大化、股东财富最大化的目标，在一定条件下也就演变为股票市场价格最大化这一目标。

分部目标是指进行某项财务活动所要达到的奋斗目标，如筹资活动有筹资财务目标，投资活动有投资财务目标，收入分配有收入分配的财务目标，成本控制有成本控制目标等。这些具体目标通常可用一些定量的指标来表示。例如：目标利润、目标成本、目标资金成本等等。作为有效的财务管理者最重要的是要明确财务管理活动所要达到的总目标，即企

业全部财务活动需要达到的最终目标。这个总目标不同于分部目标和具体目标，也不同于财务管理教材中所讲的财务管理的任务，它是企业财务管理所要达到的最终目的，犹如万里行船所要抵达的彼岸，因而对各项财务管理工作具有指导意义。作为有效的财务管理者，只有始终明确这个目标，才能够分清轻重缓急，正确使用和评价各种财务管理方法，作出各种正确的财务决策。

财务管理的分目标在企业不同的经济活动中有不同的表现。如在企业营销活动中表现为目标销量，成本控制中表现为目标成本，资产筹集中表现为目标资金成本率，财务分配中表现为目标每股收益等等。但各分目标按其实现的顺序又可分为保本目标和保利目标。保本是指企业某项经营活动中收支平衡，简称不赢不亏。保本是企业管理者从事任何一项经济活动的出发点，如果某项活动不能保本，就没有进行的必要性。所以保本目标是业务活动中最基础的思考点。保利目标是根据管理者的目标利润（预期利润）制定出的某项经济活动希望达到的目标。就各项具体活动而言，保本目标和保利目标的具体计算涉及到该项活动成本、业务量、利润、税金等方面因素，将在本书第二章中详细介绍。

财务管理目标按其实际实现的时期又可划分为短期目标和长期目标两种。短期目标是指企业一年内各项财务收支管理活动需要达到的目标，短期目标对企业一年以内管理人员的财务管理活动具有明确的指导意义。没有短期目标，管理人员日常管理活动就会出现混乱，不便于企业各种责、权、利关系的落实。长期财务管理目标是企业财务管理活动近几年应达到的目标，它是企业财务管理活动较长期的奋斗目标，这

个目标对企业滚动短期目标的制定具有指导作用。在实际工作中，长期目标的制定应根据企业具体情况尽量数量化、具体化，使企业各级管理人员看到奋斗目标，看到企业希望，调动各级管理人员的积极性。

（二）例外管理原则

例外管理原则是企业管理者对日常活动进行有效控制的根本原则，对财务管理也十分重要。例外管理原则要求企业管理人员将注意力集中于未能符合目标（预算或标准）的一些重要的“例外事项”上。这一原则对企业财务管理中的成本控制环节尤为重要。

按例外管理原则进行日常财务管理时，要求对各种实际数据脱离目标的差异进行计算和分析，从中发现问题，挖掘企业降低成本、增加收入的潜力，提出改进工作或纠正缺点的具体措施。

在实际工作中，各企业日常出现的差异往往头绪纷繁、种类较多，为了提高管理人员财务管理工作的效率，管理者不应将精力和时间分散在全部差异上，而应该突出重点，将注意力集中到那些属于不正常的、不符合常规的关键差异（即“例外”）上。对这些“例外”要追根求源，查明发生的原因，并及时反馈给有关责任人员，迅速采取措施进行补救和控制，对其它差异则可不必花费太大的精力。根据西方企业管理经验，确定“例外”的标准一般有以下几条：

1. 重要性

这是指对任何一项财务收支实际脱离目标（标准）差异，只要其相对量或绝对量超过规定界限即认为属于例外，应引起企业管理人员重视。这种数量界限要视企业的具体情况而

定。例如：有些企业规定，凡实际成本与标准成本金额相差10%以上或相差5000元以上者，均属于重要差异；有些宾馆规定每日开房率低于70%属于重要差异；有些企业规定销售增减20%属于重要差异等等。

这里所说的差异包括有利差异（顺差）和不利差异（逆差）两种。对两种差异，管理者都应引起重视，具体分析造成差异的主观和客观原因，对客观原因造成的差异，由于它不是由企业责任人主观努力能改变的，就不应和责任人的业绩评价挂钩；对主观原因造成的顺差和逆差必须和责任人的业绩评价挂钩，即和责任人自身的经济利益相联系，从而起到鼓励先进，鞭策后进，奖罚分明，纪律严明的作用，调动全体员工积极性。

确定重要性差异，不仅要看相对量，还要看绝对量。如有一些成本项目，虽然从相对量上看变化较小，但如果该项目属于成本项目中的主要部分，其绝对量变化就有可能较大。也就是说，某项目相对变化仅为5%的差异有可能其绝对数变化会超过相对变化数10%的成本项目。（见表1—1）

表1—1 某公司实际成本和标准成本表 单位：万元

差异 成本项目	实际数	标准数	差 异 数	
			绝对差异	相对差异
原材料	100	106	+6	6%
工 资	6	7.2	+1.2	20%
制造费用	4	4	0	—
单位成本	110	117.2	7.2	6.54%

从上表可见，如果企业制度规定成本差异相差10%，以