

財 務 管 理 要 點 與 操 作

馬君梅 校閱 · 李建華 編著

清華管理科學圖書中心

序

在任一企業裡的資金流動，亦即資金之調度與運用，理當是財務管理基本之研究領域。然而企業一切重要的活動，莫不伴隨著資金之流入與流出，因此財務管理與企業內一切重要的經營活動密切相關。此外，財務職能亦包含會計資料之收集與分析，且財務資料又涵蓋企業之綜合預算與利益計劃，故財務管理被視為企業整體經營管理上不可或缺之一環，殆無疑義。

以往財務管理之中心內容，是以企業活動所需資金之調度為論述重點；但隨著企業規模之日益擴大、業務複雜性之增加、計劃期間之長期化，資金之運用已成為財務管理研究之中心課題。此外，資金之運用形態，除各種資產之購入，即「投資」以外，尚包含費用之支付，即「消費」；可是邇來企業為求繼續成長之「長期性利益之極大化」，已被列為企業的重要目標，故資金運用已從短期之資金週轉問題，轉移至有效率地運用資本的投資計劃上——規劃企業的生產、銷售能力等。

本書的前半部（上篇），係以阿部錠輔所著之「財務管理の要點」為藍本，其結構大致如次：

- (1)財務管理之領域、財務管理之課題、財務相關組織
- (2)企業整體性經營結構之財務分析
- (3)資金調度方法、資金成本，以及實務上資金管理所需之資金運用表、資金週轉表之說明
- (4)設備投資、存貨投資之分析方法

(5)以預算管理為前提的利益規劃及利益規劃下之損益平衡點分析
、預算管理與目標管理，以及相關零基預算之概念說明

(6)成本管理、成本控制、個別計劃之特殊成本調查

本書的後半部（下篇），係以我國中小企業現階段財務管理之缺失，以及因應改善之道，加以闡述。

綜上所述，當可了解，本書涉列了財務管理的主要領域。

本書之完成付梓，特別要感謝的是東吳大學會計系主任馬君梅，於公務教學繁忙之際，撥冗為之校閱！

李 建 華 謹誌於

中華民國八十一年二月廿五日

財務管理要點與操作

目 錄

序

上篇 財務管理要點

第 1 章 財務管理總論

第一節 財務管理之基本問題	5
一、財務管理之職能	5
二、財務之意義	6
三、財務管理之課題	7
■研究與解說■	
1. 有關資金之諸定義	8
2. 企業成長與財務政策	9
第二節 財務管理之範圍與方法	10
一、財務管理之領域	10
二、管理技巧：管理會計	13
三、財務相關組織及其機能	14

■研究與解說■

1. 管理會計16
2. 決策16

第2章 經營分析

第一節 財務報表之意義21

- 一、財務報表之種類與使用目的21
- 二、會計理論之要點22

■研究與解說■

1. 簿記概論29
2. 費用分配之原則35

第二節 經營指標36

- 一、靜態比率36
- 二、收益性之指標41
- 三、生產率分析45

■研究與解說■

1. 經營指標適用上之注意點49
2. 資本結構與財務槓桿作用51

第3章 資金管理

第一節 資金之調度57

- 一、長期資金與短期資金57
- 二、外部資金59

三、內部資金	63
■研究與解說■	
1. 分紅政策	64
2. 資金調度之類別	65
3. 流通信用	66
第二節 資金成本	67
一、資金成本之意義與功能	67
二、資金成本之計算	69
■研究與解說■	
1. 利益股價率	71
2. 進貨債務成本	75
第三節 資金之管理	76
一、資金運用表	76
二、資金週轉表之意義與形式	89
■研究與解說■	
1. 除銷債權之成本	89
2. 除銷期間之決定	91
 第 4 章 投資分析	
第一節 設備投資	95
一、設備投資之意義與種類	95
二、設備投資之計劃過程	97
三、設備投資之經濟計算	98

四、對設備投資之計算具影響性之稅金	118
■研究與解說■	
1. 利益轉換點	120
2. 合理化投資之問題	123
第二節 存貨投資	124
一、經濟採購量	124
二、最適採購時點	128
■研究與解說■	
1. 生產量計劃之問題	139
2. 最適採購點之問題	140
 第 5 章 預算管理	
第一節 利益計劃	145
一、計劃體系	145
二、利益計劃與目標利益	148
三、損益平衡點分析	150
四、利益與成本之關係	157
五、利益計劃之編製	163
■研究與解說■	
1. 直接成本計算	165
2. 變動費用與固定費用之區分	168
第二節 預算管理	172
一、預算管理之意義	172

二、預算管理之機能	173
三、預算管理與目標管理	178
四、零基預算 (ZBB)	180
■研究與解說■	
1. 目標管理制度之實際運作	200
2. 零基預算 (ZBB) 推進上之問題點	208

第 6 章 成本管理

第一節 成本管理之概要	220
一、成本管理之意義	220
二、機能部門別成本管理	223
■研究與解說■	
1. 銷售部門之成本管理	226
2. 物流部門之成本管理	227
第二節 成本控制	227
一、成本計算之本質	227
二、管理之成本情報	234
■研究與解說■	
1. 在製品之評價	242
2. 標準成本之意義	243
第三節 特殊成本調查	243
一、特殊成本調查之意義	243
二、機會成本・附加成本	244

三、能量成本	246
--------------	-----

■研究與解說■

1. 增支成本與沈沒成本	247
2. 附加成本	249

下篇 我國中小企業財務管理之道

第一節 緒論	252
--------------	-----

一、財務管理之意義	252
二、財務管理之內容	252
三、財務管理之功能及目的	254
四、財務管理發展趨勢	255
五、財務管理架構圖	257

第二節 中小企業財務管理之問題	259
-----------------------	-----

一、中小企業之範圍及重要性	259
二、我國中小企業現況	261
三、企業規模與財務管理	266

第三節 財務規劃與控制	267
-------------------	-----

一、財務規劃之意義及建立流程	267
二、財務控制之意義與程序	268
三、財務規劃與企業風險	270
四、財務規劃與控制應具備之條件	275

第四節 營運資金之來源與籌措	277
----------------------	-----

一、營運資金之定義與分類	277
二、營運資金之特性與內容	279
三、營運資金之重要性	281
四、營運資金需求之規劃	283
五、營運資金之來源	289
六、營運資金籌措之原則	296
第五節 營運資金之管理	299
一、現金之管理	299
二、短期投資之管理	313
三、應收帳款之管理	318
四、存貨之管理	325
五、流動負債之管理	331
第六節 財務管理診斷及輔導案例	335
一、財務管理診斷程序	335
二、企業體質診斷	339
三、中小企業財務輔導案例	343

附 表

附表1	複利換算指數表
附表2	現值指數
附表3	終值指數
附表4	年金現值指數
附表5	資本回收指數
附表6	公債償還基金指數
附表7	年金終值指數
附表8	常態分配表

上篇
財務管理要點

第**1**章

財 務 管 理 總 論

■要點■ 財務管理之固有機能，乃在於適切管理資金之調度與運用；亦即「資金管理」為財務管理之中心課題。不過，財務職能包括與會計相關資料之收集與分析，其財務資訊涵蓋於整個企業之綜合預算、財務規劃與方針，亦為不爭的事實；就此而言，「預算管理」可謂是財務管理基本機能的另一主要探討對象。

管理會計，是本諸將財務會計之專業知識和概念，在經營管理面加以開發、運用之各種管理技術與方法，例如損益平衡點分析、標準成本計算、財務分析、投資報酬之計算等，在「成本管理」、「經營分析」等領域裡均被體系化，這些領域亦屬財務管理之範疇。

管理會計對於計劃之概念，分為個別計劃與期間計劃兩種。所謂個別計劃，是指企業活動整體領域裡的一部分或個別的經營問題，例如，訂單接受與否、產品選擇、設備投資問題等有關未來幾種可行方案之選擇，亦即具選擇性的決策過程。而期間計劃係將個別計劃時之多數決策，以預算加以統合調整，進而體系化的預算編製過程，亦即具調整性的決策過程。不但財務管理如此，一切之管理莫不如此，均具有 plan-do-see 的計劃、實施、管制等過程，惟個別計劃被稱為決策會計，而期間計劃則被稱為績效評估會計或責任會計。

在組織中充分發揮財務管理機能的就是財務長或會計長。其理念是將會計、預算、統計、分析、稽查等間接管理業務，在財務部之下加以統合予以組織化；同時藉由管理會計之展開，較易於實際作業中發揮出財務管理的機能。

第一節 財務管理之基本問題

一、財務管理之職能

實務上，企業之財務或資金負責者所執行的工作範圍包括：

- ①現金、存款、支票之出納保管；
- ②增資、借款等之調度及清償；
- ③債權、債務之催收及支付等。

亦即是以資金週轉及其附帶之資金調度、清償，與信用關係之處理為內容。故資金管理無疑地是企業財務負責者之固有職能。

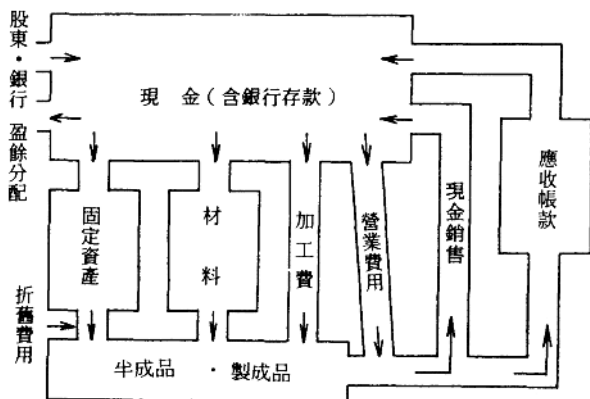
財務管理不但具有固有之職能，其與企業之全盤管理亦密切相關。當然，財務職能尚涵蓋損益表、資產負債表以及其他會計資料之收集與分析，事實上，這些財務資訊被納入企業之綜合預算與公司整體計劃及方針裡，因此財務管理者可能必須參與這些項目之決定。同時商品、材料、固定資產等之購置，人事費用、其他經費等之支付，商品、製成品之銷售，銀行貸款等之經管活動，均與資金之運用、調度有關，因此企業經營上的一切重要決策，均必然與財務有關。

綜上所述，財務管理不僅具有資金調度之固有職能，甚且具有全盤經營管理不可或缺之職能。如是觀之，財務的中心問題，是將企業活動所附帶的重要資金運用，亦即各種資產（除銷產生之債權、存貨、固定資產等）之取得和費用之支付所獲致之利益，以及資金調度之成本，予以合理地比較及評價。

二、財務之意義

財務，是指與資本（或資金）之調度和運用有關之業務。故財務管理，是以與資本（或資金）之調度和運用有關的計劃及管制作為。此處，先就概念上的意義來解說資本與資金兩者。

資本為資金之一種形態，當資本呈貨幣形態時，即被稱為資金，資本，起先是以現金及銀行存款之形態出現，圖表 1-1 係表示企業資本之循環過程。資金週轉係財務的基本活動，將企業一切經營活動藉由資本之循環過程加以控制，亦即是以現金之流入與流出為對象，注意其流向與流速。



圖表 1-1 資本的循環過程

誠如圖表 1-1 所示，現金會隨著經營活動時常循環，並在循環過程中改變為材料、半成品、製成品、固定資產等形態，最後又藉除銷債權之回收，復歸為現金。因此，現金以外之資產，為現金的變形；至於包括現金的一切資產，則是資本的運用形態。此處的資本，是意指資金調度來源之資本（自有資本與他人資本）。

可是，在資金週轉的實務上，當某段期間的現金流出，比該期間的現金流入與期初現金餘額之合計為大時，資金管理者必須從企業外部調度現金不足數，或藉著減少除銷債權（應收帳款、應收票據）、存貨、固定資產，以避免現金餘額減少或無法支付。縮短除銷債權之回收期間，現金流入量會暫時性地增加，同時製成品之製造活動若能妥善管理，則可抑制現金流出。就此而言，資金週轉計劃或現金預算，係將企業之銷售、購置、生產、人事等一切業務活動之計劃，按照現金流動之流程，如發生資金不足的狀態，則得配合其程度，將各種業務活動置於資金的限制條件下，受其支配。

三、 財務管理之課題

向來，傳統的財務管理理論，是以如何調度企業遂行活動所需之資金為中心課題，且以有關資金調度的財務性金融制度之說明為多。因此針對所需資金的內容，亦即關於資金運用之方法，財務管理者並未直接或實際從事評價和檢討，而以設備投資、存貨投資、除銷貨款投資等為其內容。

然而，當企業進行投資及運用資金時，關於所需資金的籌措來源、籌措多少等問題，卻會深刻影響企業之成長與發展。在低成長時代