

中国社会科学院研究生院 组编

哈佛模式全集

A Complete Works of Harvard Model

总顾问 成思危 总主编 邹东涛



哈佛模式 公司财务管理

Corporation Financial Management

主 编：张万兴

中 央 民 族 大 学 出 版 社



哈佛模式

公司财务管理 ②

Corporation Financial Management

主 编:张万兴

中央民族大学出版社

第 二 册

目 录 Contents

第三章 资产管理	(763)
一、固定资产管理	(763)
(一) 固定资产管理概述	(763)
(二) 固定资产的折旧管理	(768)
(三) 固定资产的日常管理	(785)
(四) 固定资产管理基础工作的变革	(797)
二、流动资产的管理	(799)
(一) 流动资产管理概述	(799)
(二) 现金管理	(805)
(三) 应收账款管理	(818)
(四) 存库管理	(841)
(五) 存货的控制方法	(859)
(六) 短期证券管理	(865)
(七) 营运资金管理	(868)
三、无形资产与递延资产的管理	(874)
(一) 无形资产的管理	(874)
(二) 递延资产的管理	(884)
附：资产管理制度与表格	(885)
 第四章 成本费用管理	 (947)

一、成本管理概述	(947)
(一) 成本费用的含义、分类与作用	(948)
(二) 现代成本费用管理的含义	(951)
(三) 保本分析	(956)
二、成本的预测	(959)
(一) 成本预测在企业管理中的地位	(959)
(二) 目标成本和预测成本	(960)
(三) 可比产品成本的测算	(960)
(四) 不可比产品成本测算	(975)
三、成本管理的运作	(977)
(一) 目标成本管理	(977)
(二) 标准成本管理	(988)
(三) 降低成本的作用和途径	(997)
四、收益分配管理概述	(1005)
(一) 收益与收益分配的概念	(1005)
(二) 收益的质量	(1006)
(三) 收益分配的内容	(1008)
(四) 收益分配各方的利益要求	(1009)
(五) 收益分配的原则	(1013)
五、利润分配管理	(1015)
(一) 利润的构成	(1015)
(二) 利润分配的内容	(1018)
(三) 股利支付的程序与方式	(1020)
(四) 股利分配的政策	(1022)
六、成本收益的表格管理	(1030)
案例:美菱集团的科技驱动型成本管理	(1088)

财务分析与预测

第一章 绩效与薪酬管理	(1065)
一、绩效管理与绩效评估	(1065)
(一) 绩效提高与企业活力	(1065)
(二) 绩效管理	(1070)
(三) 绩效评估	(1079)
二、绩效评估与薪酬分配系统设计	(1088)
(一) 指导思想和目标	(1088)
(二) 基本原理	(1090)
(三) 系统设计的基本考虑	(1090)
(四) 系统设计的操作规程	(1091)
(五) 组织工作	(1093)
三、薪酬策略的调整	(1094)
(一) 薪酬策略的涵义	(1094)
(二) 薪酬水平策略及调整	(1096)
(三) 薪酬结构策略及调整	(1098)
四、工资结构设计	(1100)
五、企业经营者管理报酬决定	(1104)
(一) 企业经营者报酬的基本分类	(1104)

(二)企业经营者报酬的决定模型	(1105)
(三)努力避免经营者短期行为	(1106)
六、基层管理人员的薪酬管理	(1110)
(一)基层管理人员工作的特点	(1110)
(二)基层管理人员的薪酬模式	(1111)
七、专业技术人员薪酬管理	(1113)
(一)专业技术人员工作的特点	(1113)
(二)专业技术人员的薪酬模式	(1114)
八、销售人员的薪酬管理	(1121)
(一)销售人员工作的特点	(1121)
(二)销售人员的薪酬模式	(1122)
九、员工持股和期权激励	(1127)
(一)员工持股和期权激励的基本概念	(1127)
(二)期权激励制度的机理	(1128)
(三)股权激励实证分析	(1129)
(四)中国企业试点股权激励的可行性分析	(1131)
十、期权激励实施方案	(1135)
(一)实施期权激励的关键问题	(1135)
(二)期权计划参考案例	(1138)
案例一:丰田汽车公司的能力工资制	(1163)
案例二:科诺威公司的安全作业奖励制度	(1166)
 第二章 现代财务公关	 (1171)
一、开放时代的财务公共关系	(1171)
(一)企业的公众与财务界公众	(1171)
(二)财务公共关系工作的核心理念	(1175)

(三)财务公共关系的工作准则	(1180)
二、财务公共关系的三大使命	(1182)
(一)信息收集	(1182)
(二)传播和沟通	(1187)
(三)咨询与建议	(1190)
三、公共计划、公共预算及成果评估	(1196)
(一)公共关系工作的计划性	(1197)
(二)财务公关预算	(1203)
(三)财务公共关系效果评估	(1210)
四、企业内部财务公共关系	(1220)
(一)获取股东信任	(1220)
(二)与总经理良性互动	(1223)
(三)与其他职能部门的互动	(1225)
五、企业外部财务公共关系	(1227)
(一)赢取银行支持	(1227)
(二)与法人企业之间的公共关系	(1233)
(三)与社会公众的公共关系	(1241)
(四)财务公共关系与顾客关系	(1248)
 第三章 公司财务分析	 (1257)
一、财务分析概述	(1257)
(一)财务分析的含义	(1257)
(二)财务分析目的	(1258)
(三)财务分析意义	(1260)
(四)财务分析的类型	(1261)
(五)财务分析的基本步骤	(1262)

二、财务分析基础与分析指标	(1263)
(一)财务分析的基础资料	(1264)
(二)财务分析的基本指标	(1274)
三、财务分析的几种方法	(1289)
(一)财务分析的基本方法	(1289)
(二)产品成本分析	(1296)
(三)分项财务分析	(1307)
(四)财务综合分析	(1315)
 第四章 关键财务报表的分析	(1321)
一、资产负债表的分析	(1322)
(一)对资产负债表的理解	(1322)
(二)资产负债表的结构	(1325)
(三)编制资产负债表的原则、概念与惯例	(1329)
(四)分析资产负债表	(1333)
二、损益表分析	(1345)
(一)对损益表的理解	(1345)
(二)损益表的结构	(1352)
(三)编制损益表的两大原则	(1355)
(四)损益表的分析	(1356)
三、现金流量表的分析	(1360)
(一)对现金流量表的理解	(1360)
(二)现金流量表的作用	(1364)
(三)对现金流量表的分析	(1372)
(四)现金流量表分析对管理规划的作用	(1377)
四、财务报表的综合分析	(1378)

(一) 财务比率分析	(1378)
(二) 财务趋势分析	(1395)
(三) 企业间的比较分析	(1401)
第五章 财务预测与财务预算	(1407)
一、财务预测概述	(1407)
(一) 财务预测的作用	(1407)
(二) 财务预测的过程与步骤	(1408)
(三) 财务预测的基本方法	(1409)
二、财务预测方法的应用	(1411)
(一) 现金流量预测	(1411)
(二) 销售收入的预测	(1425)
(三) 应收账款预测	(1429)
(四) 存货预测	(1431)
(五) 固定资产需要量的预测	(1434)
三、财务预算概述	(1449)
(一) 财务预算的涵义	(1449)
(二) 预算的功能	(1450)
(三) 财务预算的类型	(1453)
(四) 预算的指南	(1454)
四、全面预算的管理	(1456)
(一) 全面预算管理的内容	(1457)
(二) 全面预算的分类	(1458)
(三) 全面预算的作用	(1459)
(四) 全面预算的编制程序	(1461)
五、进行预算的编制	(1461)

(一)编制预算的时间范围	(1462)
(二)财务预算编制	(1463)
(三)营业预算的编制	(1467)
(四)专门决策预算	(1480)

一、固定资产管理

(一) 固定资产管理概述

1. 固定资产的确认

固定资产是使用年限在一年以上、单位价值在规定标准以上、可反复使用而实物形态不变的资产。固定资产按以下两个标准来确认：

(1) 生产经营使用的房屋及建筑物、机器、机械运输工具以及其他与生产经营有关的设备、器具、工具等，不记单位价值的大小，只要使用期限超过 1 年，即

为固定资产。

(2)不属于生产经营主要设备的物品,只要单位价值在 2000 元以上,并且使用期限超过 2 年,也应当作为固定资产。

会计制度对生产经营固定资产只规定“使用年限超过一年”,而不规定其单位价值,固定资产单位价值标准由企业确定,这就存在价值标准确认高一些对企业有利还是确认低对企业有利的问题。确定了价值标准后,价值标准以上的作为固定资产,价值标准以下的作为流动资产中的低值耗品,不同资产形态资产的购置成本得到的补偿程度也不同。

2. 固定资产的特点

因固定资产在生产经营过程中能较长时间使用,长期保持其原有的实物形态,只是其价值会随着使用及其他原因而逐渐损耗,所以固定资产的价值运动与流动资产的价值运动不同。固定资产的特点,主要反映在它的价值运动上,也就是固定资产的价值转移与价值补偿上。固定资产的价值运动具有以下特点:

(1)循环周转速度慢

固定资产的价值完成一次循环所需要的时间,比流动资产要长得多,所以其周转速度比较慢。固定资产的循环周期是由固定资产的使用年限决定的,其使用年限超长,循环周转期也越长。固定资产的使用年限受许多因素的影响,比如固定资产的使用情况、维修保养的好坏、固定资产的质量和耐用程度及科学技术的进步等。所以,财务主管在计提固定资产折旧时,要综合考虑各种因素,合理确定固定资产的折旧年限和选择折旧计算方法;在固定资产的使用过程中,要充分发挥固定资产的效能,促进增产增收,以加速固定资产投资的回收;在进行固定资产投资时,要优先考虑投资少、见效快、回收期短的项目,以利于提高固定资产投资的使用效率。

(2)投资的一次性和收回的多次性

企业购置或建造各项固定资产,都需要一次性地投入相当数量的资金,但因固定资产在生产经营中能较长期发挥作用,所以其价值是分次逐渐转移和补偿

的,即固定资产投资的收回是分次、逐步实现的。这就要求企业在进行固定资产投资时,必须进行科学的周密的规划、设计和论证,不仅要论证投资项目的必要性,还要考虑技术上的先进性、适用性及经济上的合理性,尽量提高固定资产投资的经济效益。

(3) 价值补偿和实物更新分开进行

固定资产的价值,是随着固定资产的损耗逐渐转移到产品成本中,并随着产品的销售逐渐得到补偿的,而固定资产的实物更新,就是在原有固定资产不能或不宜继续使用时,利用平时积累的资金来实现的。由此可以看出,固定资产的价值补偿和实物更新在时间上是分离的,但它们在经济上又是密切联系的。固定资产的价值补偿是实现其实物更新的必要条件,同时,也只有实现固定资产的实物更新,平时积累的资金才能转化为固定资产。为实现价值补偿和实物更新,财务主管必须正确地提取和使用固定资产折旧,确保顺利实现固定资产的更新。

3. 固定资产的计价

研究固定资产价值有助于管理者掌握固定资产质量,了解固定资产的收益性。固定资产有三种价值,现分别阐述如下:

(1) 固定资产原始价值

固定资产原始价值也称固定资产价值,是指固定资产取得时的实际成本。原始价值主要反映企业固定资产的初始规模,也是企业计提固定资产折旧的依据。固定资产取得时的成本应根据具体情况分别确定:①外购的固定资产,按实际支付的买价、包装费、运杂费、安装费和交纳的有关税金等作为原始价值。②自建的固定资产,按建造该项资产达到预计可使用状态前发生的全部支出作为原始价值。③投资者投入的固定资产,按双方确认的价值作为原始价值。④换入的固定资产,按换出资产账面价值加相关税费作为固定资产原始价值。

(2) 固定资产净值

固定资产净值是固定资产原值减去累计折旧后的余额。固定资产净值可反映固定资产占用资金和固定资产的新旧程度。

(3) 固定资产账面价值

固定资产账面价值反映固定资产在目前市场情况下和技术水平下的实际价值。

固定资产账面价值 = 固定资产原值 - 累计折旧 - 固定资产减值准备

固定资产减值准备是固定资产账面价值高于固定资产可收回金额的差额。

4. 固定资产管理的原则

固定资产管理的核心是使用效率。使用效率的高低,直接影响固定资产投资的风险大小和收益多少。为此要充分利用固定资产,并尽可能用于生产经营和服务领域,使固定资产运用后所取得的产出效益最大。这一目标的取得,要求我们在管理固定资产时遵循这些基本原则。

(1) 充分使用原则

它要求企业必须将固定资产全部投入使用,不能出现闲置不用的固定资产。

①对于新增未使用的固定资产,应注意在固定资产购建计划中衔接好生产经营与提供服务的时间和做好投入生产经营与服务营运的准备工作,这一准备工作最好能安排在购建期间同时完成。

②对于季节性闲置不用的固定资产,尽可能开发利用其多用途功能,进行其他生产经营和服务业务,使固定资产闲时不闲。

③对于转产的固定资产发生闲置时,应尽可能将停产与转产进行时间衔接,减少以致避免转产闲置。

④对于不用的固定资产,如果该固定资产确实不能在市场上出售,如继续生产经营和服务,其单位收入不能抵偿单位变动成本,则应尽早将固定资产清理变卖,变死资金为活资金。如果固定资产在市场上能出售,并可继续生产经营或提供服务,其单位收入大于单位变动资本,这时,是出售还是继续使用,应进行收益比较后,做出选择。如果固定资产在市场上不能出售,且继续生产经营或提供劳务又能使单位收入大于变动成本,则应继续使用不能闲置。总之,不能让固定资产闲置,或者清理变卖,或者出售,或者继续使用。

(2) 满负荷运转原则

满负荷运转原则要求企业所使用的固定资产都能按照设计能力高效率运转,使固定资产的营运能力不致闲置。其一,只要市场不受限制,固定资产必须以相关业务量范围的最高点作为营运目标,使固定资产运用后的业务量达到最高。这时,单位业务量的固定成本最低,从而其单位成本也最低,如果单位收入不变,则单位业务量所提供的利润最大。其二,如果市场需求受限,固定资产的生产能力以最后提供的单位业务所带来的边际收入等于边际成本时总业务量为限,这时固定资产获利水平最高。其三,确因市场需求所限而导致营运能力过剩,企业必须通过该固定资产的使用用途的拓展,充分利用其过剩营运能力。

(3) 生产最大可能性原则

这里生产包括生产经营和服务。生产最大可能性原则指固定资产应尽可能多地使用于生产经营和服务领域,使直接创造收入或提供收入的固定资产所占比重最大。①在企业初创和迅速发展时期,企业需要集中资金扩大生产经营和服务的规模,这时,应尽可能多地将资金投放于生产经营和服务领域;②在企业发展处于相对稳定时期,如果资金充裕,可根据实际需要 will 一部分资金用于非生产经营和服务领域,但要留有余地,使企业面临发展机遇时,有一定的资金迅速投放于生产经营和服务领域;③在市场或企业处于衰退时期,应首先缩小非生产经营和服务的固定资产规模,以减缓其对企业收入的冲抵效应;④企业增加非生产经营和服务的固定资产应以边际固定资产利润率有所提高或至少不能降低为前提,这样可以真正体现非生产经营和服务所用固定资产对企业产生的积极效用。

(4) 实物负责原则

实物负责原则是指固定资产实行分级归口管理。

(5) 更新年限的经济性原则

固定资产更新是指对固定资产的整体补偿,也就是以新的固定资产来更换需要报废的固定资产。固定资产更新有两种形式:一种是完全按原样进行更新,

即按原来的技术基础、原来的规模、原来的结构和原来的用途进行更新,以实现固定资产的实物再生产;另一种是在先进技术基础上的更新,也就是以先进、效率和性能更好、能产生更大经济效益的设备,更换陈旧落后的设备,不断提高企业的技术水平,它是内涵扩大再生产的重要途径。

企业究竟选用何种更新形式,必须根据经济合理的原则,以其提供的整体经济效益最大为标准进行选择。不仅如此,企业何时更新固定资产也要根据经济原则进行决策。固定资产是在使用期满后更新,还是在此之前更新,也应以两者的整体经济效益的大小予以选择。一项固定资产只有到使用期满后才更新,从成本角度看似乎是节约的,但是,如果较早地用新固定资产来代替旧固定资产,不仅可能使成本尤其是单位成本相对节约,而且由于其效率提高,会带来更大的整体经济效益。

(二) 固定资产的折旧管理

1. 固定资产折旧及其实质

固定资产折旧是指固定资产因磨损或损耗而转移到产品和服务中去的那部分价值。这是从固定资产价值的角度对折旧所作的定义。由于固定资产价值的双重存在,一部分价值仍然保留在固定资产上,在会计上称为固定资产净值或折余价值;另一部分价值转移到产品或劳务中,通过产品或劳务的出售收回,称为转移价值或折旧价值。

折旧作为成本影响企业的收益,折旧作为一种非付现成本影响企业的现金流。从折旧影响收益来说,固定资产折旧是包括在产品或劳务成本中由固定资产磨损而转移的固定成本部分。折旧数额越大,固定成本越多,产品或劳务成本也越高,其他因素不变时,企业利润必然下降。同时,因为折旧表现为固定成本,则总折旧成本与业务量无关,即在相关业务量范围内保持不变。而单位产品或劳务折旧则随业务量的变动而相应成反方向变动。从折旧影响现金流来说,固定资产折旧是以成本形式从收入中提取的用于补偿固定资产损耗的价值,

用以进行固定资产更新的现金准备额,或称固定资产更新准备金。这里强调固定资产作为资产也是双重存在,既以固定资产实物形态存在,也以现金形态而存在。从这个意义出发,折旧是作为固定更新的现金资产。如果它被使用,它就转化为别的资产,而不是它被提取时的形态。折旧越多,企业处于更新准备状态的现金越多,企业可用现金越多。这主要是因为,固定资产作为劳动资料,在它的整个使用过程中会不断地发生损耗。一种是由于使用过程中所发生机械磨损;另一种是由于自然力的作用而产生的自然磨损。一直到固定资产报废之前,这两种形式的损耗都是不可避免的。随着固定资产损耗,它的价值随其功能的丧失,逐渐地转移到产品中去,构成产品价值的一个组成部分。因此,固定资产的价值是随着固定资产的使用而逐渐减少的。以货币形式表现的固定资产自身因损耗而减少的价值,就称为固定资产折旧。固定资产的损耗价值逐渐地、部分地转移到产品中去,以折旧费的形式成为成本的一个组成部分。

固定资产由于使用而发生的机械磨损以及由于自然力的作用所引起的自然损耗,称为固定资产有形损耗。固定资产自全新投入使用起,直到完全退废为止的使用年限就称为固定资产本身的质量和条件。正确确定固定资产物理使用年限,是正确计算折旧的前提。

固定资产除了有形损耗外,还存在着无形损耗。无形损耗是在劳动生产率不断提高和科学技术条件下而引起的固定资产的价值损失。无形损耗有两种形式:第一,由于劳动生产率不断提高,成本降低,更便宜的同样功能的机械设备被生产出来,使得原有的机械设备价值相应降低所造成的损失。第二,由于科学技术应用发展,新的、效率更高的先进设备出现,使原有落后的机械设备的继续使用不经济,因而必须淘汰,以致提前报废所造成的损失。第一种形式的无形损耗,不影响设备的使用功效,财务上一般也不进行重新估价,所以,不构成实际的损失。第二种无形损耗只有缩短使用年限才能避免,因此,存在无形损耗的情况下,确定资产的平均使用年限既要考虑其物理性能,又要考虑无形损耗。考虑固定资产无形损耗而确定的使用年限,称为固定资产的经济使用年限。显然,固定