



张一飞 尚万宽 主编

企业价值管理： 财务与资本

 经济日报出版社

企业价值管理：财务与资本

张一飞 尚万宽 主编

 经济日报出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业价值管理:财务与资本/张一飞,尚万宽主编
—北京:经济日报出版社,2019.12
ISBN 978-7-5196-0648-0

I. ①企… II. ①张… ②尚… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第301596号

企业价值管理:财务与资本

主 编	张一飞 尚万宽
责任编辑	林 珏
责任校对	李艳春
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街2(邮政编码100054)
电 话	010-63584556 63567691(财经编辑部) 010-63567687(企业与企业家史编辑部) 010-63567683(经济与管理学术编辑部) 010-63538621 63567692(发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E-mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京建宏印刷有限公司
开 本	145 × 210 毫米 1/32
印 张	4.75
字 数	152 千字
版 次	2019 年 12 月第一版
印 次	2019 年 12 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-0648-0
定 价	48.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

前 言

世界经济形势正在发生变化并已经发生了很大变化，现代科学技术的飞速发展，尤其是现代信息技术的快速应用，给企业的管理带来了一场很大的变革。伴随着中国市场经济的不断完善和企业改革的不断深化，中国企业的管理理论以及管理实践也应该与时俱进。

首先，企业管理问题的本质在于解决市场经济条件下微观主体如何有效运行的问题，企业管理理论的主旨在于为企业提供运行效率的依据和方法。在市场经济中，市场竞争力和竞争效率水平是企业的生存基础，管理理论包含了绝大多数企业运作效率的各个方面。实际上，企业的管理问题是企业进行市场竞争的基本出发点。

其次，财务价值是短期内企业能够为股东创造的净利润，也就是说可以分红的能力，企业进行经营活动的主要核心也在于创造价值。财务价值主要包括获取经济效益的大小，提高服务效率。为了实现公司提质增效的进一步升级，要充分发挥出财务价值的引领作用。

再次，改革开放在逐步深入，在全球市场中，中国面临着更加激烈的竞争，市场经济地位已在中国正式建立。在竞争激烈的市场中，企业之间存在激烈的竞争和追逐。在日益激烈的竞争环境中，企业不但需要积极开拓新产品，不断地对消费者产生影响，而且需要积极吸取别人先进的管理经验，改变自己落后的思维方式，更新企业管理方法，形成适合自己的企业管理模式。

最后，财务管理在企业的日常管理中发挥着很大的作用，其地位是非常重要的。为适应日益激烈的市场竞争，落后的财务管理模式已无法满足企业生产的实际需要。企业应该结合自身实际情况，逐渐形成一套自己的财务经营管理方法，这种方法需要结合企业自身的优势，改变落后的管理方式。

营运资金管理作为企业流动性管理的重要组成部分，其效率对于保证企业盈利能力、防止资金链崩溃、防范债务危机起着关键的作用。合理的营运资金管理将通过释放柔性资源，来达到缓解企业融资约束的目的，从而使投资水平保持不变，发挥其更大的作用。

在撰写本书的过程中，笔者借鉴了很多前辈的研究成果，在此表示衷心的感谢。由于笔者水平有限，撰写时间仓促，书中不可避免地存在不妥之处和疏漏，恳请广大读者批评指正。

张一飞 尚万宽

2019年8月

目 录

第一章 财务首席与财务整合	1
第一节 财务首席	1
第二节 财务整合	8
第二章 财务决策管理	12
第一节 财务决策	12
第二节 财务管理法制化	15
第三节 财务运营管理	18
第四节 从卓越运营到卓越管理	24
第三章 投融资管理	30
第一节 资本思维	30
第二节 资本运作	33
第三节 融资管理	36
第四节 投资管理	39
第五节 财报解读	45
第六节 筹资、投资分析	51
第七节 营运资本管理与商业模式	58
第四章 战略财务	63
第一节 战略意义	63
第二节 企业战略	65
第三节 财务战略	68
第四节 战略协同	77

第五章 财务部门管理	81
第一节 财务文化管理	81
第二节 财务资源管理	85
第三节 财务控制	89
第四节 财务共享服务	94
第六章 财务顶层思维	103
第一节 平衡计分卡	103
第二节 阿米巴经营	106
第三节 ABC 成本法	110
第四节 精益六西格玛	115
第七章 财务价值实践	119
第一节 绩效考核	119
第二节 预算管理	123
第三节 并购	128
第四节 企业重组	132
第五节 税务筹划	137
结束语	141
参考文献	143

第一章 财务首席与财务整合

第一节 财务首席

企业财务管理的目标是最大化股东财富或企业价值。为了实现这一管理目标，作为企业的首席财务官，有必要履行职责，保持良好的企业财务状况。

一、财务首席的素质

优秀的首席财务官应该具备良好的道德素质和广博的知识面。

(一) 良好的道德素质

作为现代企业核心部门的负责人，财务首席的地位非常重要，其道德品质对企业的发展起着重要作用。

财务首席的道德素质包含以下三方面：

1. 作风正派

优秀的首席财务应该有一个良好的工作作风。无论为人还是处事，他都必须现实和公正。在财务管理方面，首席财务要遵守纪律和法律，诚实公正，严格按照规章制度行事，坚持原则。

2. 有敬业精神

一名优秀的财务首席应当热爱本职工作，把工作视为一种需要和自我价值的实现。在工作中，勤奋踏实，不断追求创新，自觉学习相关工作知识和技能，不断提高自己的专业水平。

3. 对企业忠诚

主要表现在：视企业利益高于自身利益，不做任何不利于企业的事情。对于企业财务工作中的所有商业秘密，财务首席要严格保密，自觉维护企业形象，积极为企业发展提出建议。

(二) 广博的知识面

企业财务管理是一项专业性很强的工作，财务首席作为企业财务部门的负责人，必须掌握一定的专业知识，才能做好企业的理财工作^①。

1. 必不可少的微观与宏观经济学知识

这些知识为首席财务官提供了正确的思维方式，使他能够更好地把握经济形势对业务运营的影响。要分析经济环境和经济形势，我们离不开宏观经济学中政府货币和财政政策的知识，而微观经济学的边际成本和边际效益以及市场运作原则对于正确的财务决策也非常重要。

2. 财务首席必须熟练掌握会计知识

会计账目是首席财务官开展财务管理活动的最重要信息来源，企业的所有活动和运营结果都反映在会计账目中。在做出各种财务管理决策时，会计账目所记录的各种信息都会被财务首席所用。

3. 相关的专业知识以及国家有关财务、会计工作的政策法规是必须掌握的

财务首席还必须深入了解企业生产的产品，产品的不同性质将导致所需资金的运作不一致。财务首席不应局限于自己的部门，而应全面了解企业的各个方面，以便更好地开展工作。

^① 王建新，崔伟利. 首席财务官跨国公司全球价值最大化的设计师 [M]. 上海：复旦大学出版社，2004.

二、财务首席应具备的执业能力

(一) 分析判断能力

企业财务的一个重要职能就是控制风险，进行风险收益的权衡。财务首席要具备对风险敏锐的政治嗅觉和分析判断能力，将企业的风险控制一定的范围中。对外，财务首席应具备对整个宏观国民经济的发展趋势以及市场环境变化的分析判断能力，根据市场上的财务机会和财务风险为企业提出财务决策建议。对内，财务首席应具备会计政策的职业判断能力，应当从企业各种财务活动中，找出存在的问题并提出解决方案。

(二) 沟通协调能力

财务首席的工作使其必须与企业中的每个人沟通交流，并经常与企业外的股东、债权人和其他利益相关者进行协调沟通。因此，财务首席需要具备良好的人际沟通技巧，并协调处理好各利益集团之间的利益往来。

1. 协调与政府部门关系的能力

主要是能够妥善处理与财政和税务部门的关系。财务首席要与政府职能部门进行主动沟通，了解政府的宏观经济政策动态，使企业掌握优惠政策，制定出合理的策略来应对影响企业发展的政策。

2. 协调与所有者关系的能力

财务首席的目标是最大化股东的财富，但企业属于股东，企业的财务活动受到所有者投资计划的限制，是否接受改变投资计划的提议取决于所有者对财务首席的信任度。

3. 协调与债权人关系的能力

企业进行投资，资本往往需进行外部融资，能否取得债务性

资本，关系到企业的发展。财务首席应该有能力和债权人协调关系，维持其信用评级并与他建立良好的合作关系。

4. 协调与内部各部门之间关系的能力

在日常工作中，财务首席应协调与会计、采购、生产和销售部门的关系，有效地与他人沟通，减少差异，并获得他人和其他部门的支持。

(三) 组织领导能力

1. 组织能力

组织能力是财务首席最重要的能力之一。作为企业财务部门的最高负责人，为了获得理想的社会和经济效益，有效管理和控制被管理人员的能力至关重要。它包括两层含义：

(1) 管理

就是了解各种各样的组织形式，善于运用组织力量协调人力、物力和财力等各个方面，从而实现动态平衡，获得最佳的社会效益和经济效益。

(2) 控制

即采取有效的控制手段，使被管理者按照领导者的意图，沿着指定的方向发展运动，达到预期的效果。

2. 改革创新能力

作为企业改革的主要推动者，财务首席应该能够从“平静”的表象中及时发现新的情况和问题，探索新的方法，总结新的经验，提出新的想法和新的方案。在整个财务领域，财务人员很注重创新，认为创新能创造更多的价值，从整个企业来说，在改革创新中求发展使得企业更具活力和生命力。

3. 团队组建能力

作为企业的高级管理人员，财务首席应该有能力的培养员工的

集体荣誉感。财务首席应具备团队精神，使其下属组织具备较强的凝聚力和战斗力，做出决策以实现团队目标，并领导他们完成原定任务和最高决策层要求的相关工作。

财务首席应根据企业整体战略，公平地组织协调财务与生产、营销等各部门的关系，形成合力，在企业内部实现会计控制的有效管理。

4. 实施内部控制能力

财务首席应承担起企业内部规范体系的建立工作，把最敏感的资金筹集、运用、投放、退出等几个关键环节和岗位控制住。为了进行财务监督检查，找出偏差，找出原因，及时采取有效措施，财务首席需要具备较高的组织控制能力。只有这样，整个企业才能有序、高效地运转。

(四) 参与决策的能力

1. 决策能力

决策能力来源于渊博的知识和丰富的实践，是由其个人素养、文化素养、所掌握的社会与自然科学知识等各种综合技能以及直接和间接经验有机结合而成的。主要表现在三个方面：调查分析、预测未来的能力；发现问题、提出目标的能力；判断能力。

企业的各项决策活动都需要有财务首席的不断参加，他的主要职责是为最高决策层的决策提供建议，财务和资金支持。财务首席具备决策能力有双重意义，一方面是对具体财务管理工作的体现，另一方面是帮助总经理及董事会进行经营管理的要求。

2. 表达能力

财务首席的重要能力和基本技能是表达能力，特别是当其反驳总经理的决策时，他需要强有力的表达能力来劝说董事会成员，以便董事会能够支持他的决策。在一些国际金融首席峰会

上，最雄辩的是外国公司的财务首席，而中国的财务主管则较为安静。对财务首席来说，语言表达能力和书面表达能力这两个方面都是不可或缺的。

(五) 使用人及培养人的能力

作为企业的部门主管，财务首席应该有效培养和使用企业的骨干。“只有当人们尽力而为时，他们才能充分发挥潜力”。在骨干力量的帮助下，财务首席的手、腿、耳朵和大脑可以得到一定的延伸，使每个人的智慧和能力都能成为集体的智慧和能力，并促进整个金融工作的顺利发展。同时，要适当下放权力，让下属负责部分工作，做到“尽力而为”，采取有效的控制措施，对行为方向实施“远程控制”。使自己摆脱烦琐而零碎的具体事务，集中精力在整体战斗中考虑和做好全局决策。

(六) 学习能力

今天是信息爆炸的时代。知识的保存期越来越短，文凭的及时性越来越差，新知识的出现越来越多。财务首席总是处理最新趋势，在艰苦的旅程中寻找平稳的道路，并在政策边缘分割出利益最大化的道路。这种专业的生死游戏需要越来越严格的个人知识和技能，而无知的“会计先生”无法适应不断变化的经济环境。企业正面临着一个快速变化的世界，新的事物正在不断涌现。因此，财务首席有能力学习和接受新事物是非常重要的。只有树立终身学习的理念，不断学习新知识，掌握新技能，增加自己的“含金量”，才能跟上时代潮流，保持自身优势，向国际舞台的财务首席前进。

经济发展要求大量财务首席出现在舞台上。随着国际资本流动和世界经济一体化的发展趋势，财务首席的职能地位以及企业发展战略与财务的有效联系越来越受到重视。财务首席应具有多

学科的知识背景，如国际视野、会计、金融、市场营销、管理、社会关系等。当今社会需要优秀的财务首席，对其最基本的要求越来越强调良好的职业道德和强大的组织协调能力。

三、财务首席应具备的职责

(一) 为企业财务预测定好位

在现代企业的财务管理中，财务首席为了明确方向，把握未来，必须组织财务经理在前一个财务周期的基础上编制，执行企业生产经营各个环节的预算，利用所获得的规律性，综合各种信息，并专注于现金流。分析和评估财政收支的发展和变化，估算各种生产经营方案的经济效益，确定企业的经营目标，为财务管理确定良好的地位，为企业决策提供可靠的依据。

(二) 为企业经营决策把好关

财务首席必须参与包括企业改革、经营、融资、投资和分配的重要决策。参与企业改革决策，是指参与企业改革全过程的规划和决策；参与企业经营决策，是指参与企业经营战略和重大业务事项的决策；参与企业融资决策是指领导企业财务经理，认真预测企业所需资金数量，确定筹资结构，按比例选择最合适的融资方式；参与企业分配决策，即参与企业利润分配决策和员工工资福利安排。通过参与企业决策，我们可以确保在微观经济活动中实施国家会计准则、财务规则和税收政策等宏观经济政策，确保业务决策的可行性，确保业务目标的实现。

(三) 为企业财务管理掌好舵

1. 完善财务制度

财务首席应负责对各方面的财务制度进行补充和完善，建立严密的内部控制制度，选择和配备好各岗位的财务管理人员。

2. 加强营销管理

财务首席应加强营销管理，做好市场调查预测，细分市场，选择目标市场，明确市场定位，制定合理的营销策略，帮助企业占有市场。

3. 加强成本费用管理

财务首席应重点加强成本费用管理，完善成本费用管理制度，科学合理地确定各种原材料和能耗配额，控制成本和支出，提倡采用先进技术改造现有生产工艺和设备，减少原材料和能源消耗，并消除各种浪费现象。

4. 加强资金调度

财务首席应加强资金调度，加快资金周转，不断提高企业现金流，保证资金流动性，降低财务风险。

第二节 财务整合

一、财务整合的原则

(一) 统一性原则

财务整合的目的是形成一个统一的并购双方财务内容结构，包括资源、系统和组织，以确定财务资源统一分配的组织形式，从而在变化的市场和激烈的竞争中胜出。统一原则要求在并购完成后，企业不仅应该统一金融组织，还要形成统一分配财务资源的内部功能。一般来说，统一的财务指挥机构可以确保统一的财务分配功能，但必须通过健全的系统来实现。因此，财务整合的统一原则必然要求统一的财务管理制度，实现财务资源的统一配置，使财务基准保持一致。

(二) 有效性原则

有效性原则是识别并购后的资产、投资和负债，尤其是资产和投资，对于并购后的资产，我们应该确定哪些资产适合战略发展的目的，哪些资产可以带来短期利益，以便在并购后优化新企业的资产质量，保证合并后的合理性，优化资产结构和提高资产回报率。对于投资，确定某些投资是否影响企业的财务稳定性，投资是否符合企业的战略要求等。一般而言，确定资产、负债和投资的效率和战略整合可以为企业带来最佳经济效益，有助于企业实现战略目标。

(三) 结构匹配性原则

企业必须拥有自己的资产结构、债务结构、资产负债结构和权益结构。

财务稳定的基础离不开上述结构的合理匹配。因此，在并购完成后，新企业不仅需要保持资产负债的内部协调，还需要保证它们之间的匹配对称，消除并购的不一致，确保财务满足企业生产经营活动要求。合理的资产负债结构，资产负债和股权结构可以降低业务风险，提高竞争的灵活性。因此，在并购完成后，必须优化财务结构，消除矛盾和不一致，提高企业的财务协同能力。

(四) 灵活性原则

现代企业面临的竞争环境变得越来越复杂，市场信息正在迅速变化。因此，财务整合建立的财务管理体系必须满足商业环境发展变化的需求。企业财务整合必须建立在统一的基础上，也有例外，对特殊情况制定特殊财务管理标准的原则。财务整合的灵活性原则要求避免财务整合过程中过度集中的权力，以及对市场环境的缓慢响应。

二、财务整合的基本内容

(一) 财务管理目标的整合

目前，人们普遍认为股东财富最大化和企业价值最大化是财务管理的目标。企业财务管理的目标是企业发展的蓝图。通过财务目标的整合，企业可以在并购后统一财务目标的指导下进行生产经营。它所体现的重要性表现在以下几个方面：

- (1) 有助于财务运作的整合。
- (2) 有助于科学地做出财务决策。
- (3) 有助于提高财务行为的效率和标准化程度。
- (4) 可以使财务人员建立科学的财务管理理念。

(二) 财务制度和会计核算体系整合

财务制度整合是确保并购企业有效有序运行的重要环节。主要包括融资体系，投资体系，固定资产管理，流动资产管理，工资管理，利润管理和财务风险管理的整合。

合并和收购后，账簿、凭证管理和会计科目的形式应统一规范。统一财务体系的具体保障是会计核算体系整合。它是并购企业获得被合并企业及时、准确、全面的财务信息的有效途径，也是统一企业绩效评估的基础。

(三) 绩效评价体系的整合

并购后企业对财务运营指标体系要重新优化和组合。财务运营指标体系是由一组考评指标构成的，一般包括以下几个方面：

- (1) 盈利能力指标，如销售利率、资产收益率、毛利率和净利润率。
- (2) 市场价格比率指标，如每股收益、股息支付率、股息收益率、市盈率等。