

## 学习情境一 财务管理基本知识的认知



### 知识要点

- (1) 掌握财务管理的内容，掌握财务管理目标理论的各种观点。
- (2) 熟悉财务管理的环节，熟悉财务管理的技术、经济、金融和法律环境。
- (3) 了解财务管理体制。



### 核心概念

财务活动 财务关系 财务管理 企业价值最大化 财务预测 财务决策 财务预算  
财务控制 财务分析 经济环境 财务管理环境 金融市场 利息率 法律环境



### 情境导入

刘冰是刚从旅游学院毕业的学生，他决定自主创业。他根据所学的专业知识，结合自己积累的一些实习经验，通过请教导师，经过反复可行性论证后，决定开设一家旅行社。

刘冰在实习期间考察过几家旅行社，对经营有一定的了解，但创建旅行社他认为需要解决以下几个问题：旅行社的选址与设计；旅行社筹建期间的费用预算；如何筹集旅行社所需资金；如何经营旅行社；如何协调旅行社未来发展规划问题。

#### 【思考】

假设你是旅行社的财务管理者，应如何为他规划、管理与财务相关的问题？

## 单元一 财务管理的内容

### 一、财务管理的含义与内容

在商品经济条件下，社会产品是使用价值和价值的统一体。企业再生产过程也表现为使用价值的生产与交换过程和价值的形成与实现过程的统一。在这个过程中，劳动者将生产中消耗掉的生产资料的价值转移到产品中去，并且创造出新的价值，通过实物商品的出售或者提供劳务，使转移价值和新创造的价值得以实现。在企业再生产过程中，商品价值的货币表现就是资金，资金的实质是再生产过程中运动着的价值。资金离不开实物商品，又不等于实物商品，它是实物商品的价值方面，体现抽象的人类劳动，而不论其使用价值如何。资金不能离开再生产过程，离开了再生产过程，既不存在价值的转移也不存在价值的增值，也就是说，不处于再生

产过程中的财产不是资金。

在企业生产经营过程中，实物商品不断地变化，实物商品的价值形态也不断地发生变化，由一种形态转化为另一种形态，周而复始，不断循环，形成了资金运动。所以，企业的生产经营过程，一方面表现为实物商品或者服务的运动过程；另一方面表现为资金的运动过程。资金运动不仅以资金循环的形式而存在，而且伴随再生产过程的不断进行，因此，资金运动也表现为一个周而复始的周转过程。资金运动是企业再生产过程的价值方面，它以价值形式综合地反映着企业的再生产过程。企业的资金运动，构成企业经济活动的一个独立方面，这就是企业的财务活动。

企业的资金运动，从表面上看是钱和物的增减变动。其实，钱和物的增减变动都离不开人与人之间的经济利益关系。

一言以蔽之，企业财务是指企业在再生产过程中客观存在的资金运动及其所体现的经济利益关系。前者称为财务活动，后者称为财务关系。

财务管理是企业组织财务活动、处理财务关系的一项综合性的管理工作。

## 二、财务活动

企业的财务活动包括筹资、投资、资金营运和资金分配等一系列经济活动。

### 1. 筹资活动

企业组织商品运动必须以一定的资金为前提，也就是说，企业从各种渠道以各种形式筹集资金，筹资是资金运动的起点。所谓筹资是指企业为了满足投资、日常运营和调整资本结构的需要，筹措所需资金的过程。在筹资过程中，企业一方面要确定筹资的总规模，以保证投资所需要的资金；另一方面要通过筹资渠道、筹资方式或者工具的选择，合理确定筹资结构，以降低资本成本和筹资风险。

从整体上看，任何企业都可以从两方面筹资并形成两种性质的资金来源：一是权益性资金，它是企业通过向投资者吸收直接投资、发行股票、企业内部留存收益等方式取得，其投资者包括国家、法人、个人等；二是债务性资金，它是企业通过向银行借款、发行债券、融资租赁等方式取得。企业筹集资金，表现为企业资金的流入。企业偿还借款、支付利息、股利，以及付出各种筹资费用等，则表现为企业资金的流出。这种因为资金筹集而产生的资金收支，便是由企业筹资而引起的财务活动，是企业财务管理的主要内容之一。

### 2. 投资活动

企业取得资金后必须将资金投入使用，以谋求最大的经济效益与社会效益，增加企业价值。企业投资可以分为广义投资和狭义投资两种。广义投资是指企业将筹集的资金投入使用的过程，包括企业内部使用资金的过程（如购置流动资产、固定资产、无形资产等），以及对外投放资金的过程（如投资购买其他企业的股票、债券或者与其他企业联营等）。狭义投资仅指对外投资。无论企业购买内部所需资产，还是购买各种证券，都需要支付资金。而当企业变卖其对内投资形成的各种资产或者收回其对外投资时，则会产生资金的收入。这种因企业投资而产生的资金的收付，便是由投资而引起的财务活动。

另外，企业在投资过程中，必须考虑投资的规模，也就是在怎样的投资规模下，企业的经济效益最佳；而且，企业还必须通过投资方向和投资方式的选择，确定合理的投资结构，以提

高投资效益、降低投资风险。所有这些投资活动都是财务管理的内容之一。

### 3. 资金营运活动

企业在日常生产经营过程中,会发生一系列的资金收付行为。首先,企业要采购材料或者商品,以便从事生产经营活动,同时,还要支付职工工资和其他营业费用;其次,当企业把商品销售出去后,便可取得销售收入,收回资金;最后,如果企业现有资金不能满足企业日常经营的需要,还要采取短期借款方式来筹集所需资金。为满足日常营业活动的需要而垫支的资金,称为营运资金。因企业日常经营而引起的财务活动,称为资金营运活动。

在一定时期内,营运资金周转越快,资金的利用效率就越高,企业就可能生产出更多的产品,取得更多的收入,获得更多的报酬。

企业需要确定合理的营运资金持有政策、合理的营运资金融资政策以及合理的营运资金管理策略,具体包括现金和交易性金融资产持有计划的确定;应收账款的信用政策确定;最佳存货持有量的确定;短期借款和商业信用筹资计划的确定;等等。因此,如何加速资金周转,提高资金使用效率,也是财务管理的主要内容之一。

### 4. 资金分配活动

企业通过投资和资金营运活动可以取得相应的收入,并实现资金的增值。企业取得的各种收入在补偿成本、缴纳税金之后,还应依据有关法律对剩余收益进行分配。广义地说,分配是对各种收入进行分割和分派的行为;而狭义的分配则是对净利润的分配。

企业通过投资取得的收入,如销售收入,首先要用以弥补生产经营耗费,缴纳流转税,其余部分为企业的营业利润。营业利润和投资净收益、营业外收支净额等构成企业的利润总额。利润总额首先要按国家规定缴纳所得税,净利润要提取公积金,分别用于扩大积累、弥补亏损等,其余利润作为投资者的收益分配给投资者或者暂时留存于企业或者作为投资者的追加投资。值得说明的是,企业筹集的资金归结为所有者权益和负债两个方面,在对这两种资金分配报酬时,前者是通过利润分配的形式进行的,属于税后分配;后者是通过将利息等计入成本费用形式进行分配的,属于税前分配。

另外,随着分配过程的进行,资金或者退出或者留存于企业,它必然会影响企业的资金运动,这不仅表现在资金运动的规模上,而且表现在资金运动的结构上,如筹资结构。因此,在依据一定的法律原则下,如何合理确定分配规模和分配方式,以使企业的长期利益最大,也是财务管理的主要内容之一。

上述财务活动的四个方面,不是相互割裂、互不相关的,而是紧密联系、相互依存的。上述互相联系又互相区别的四个方面,构成了完整的企业财务活动,这四个方面也就是企业财务管理的基本内容。

## 三、财务关系

企业财务关系是指企业在组织财务活动过程中与有关各方面所发生的经济利益关系,企业资金的筹集、投放、使用、收入和分配,与企业上下左右各方面有着广泛的联系。企业的财务关系可概括为以下几个方面。

### 1. 企业与投资者之间的财务关系

这主要是指企业的投资者向企业投入资金，企业向其投资者支付投资报酬所形成的经济关系。企业的所有者主要包括国家、法人和个人。企业的所有者要按照投资合同、协议、章程的约定履行出资义务以便及时形成企业的资本。企业利用资本进行营运，实现利润后，应该按照出资比例或者合同、章程的规定，向其所有者支付报酬。一般而言，所有者的出资不同，他们各自对企业承担的责任也不同，相应地对企业享有的权利和利益也不相同。

### 2. 企业与债权人之间的财务关系

这主要是指企业向债权人借入资金，并按借款合同的规定按时支付利息和归还本金所形成的经济关系。企业除利用资本进行经营活动外，还要借入一定数量的资金，以便降低企业资金成本，扩大企业经营规模。企业的债权人主要有债券持有人、贷款机构、商业信用提供者、其他出借资金给企业的单位和个人。企业利用债权人的资金，要按约定的利息率，及时向债权人支付利息；债务到期时，要合理调度资金，按时向债权人归还本金。企业同其债权人的财务关系在性质上属于债务与债权关系。

### 3. 企业与受资者之间的财务关系

这主要是企业以购买股票或者直接投资的形式向其他企业投资所形成的经济关系。随着市场经济不断地深入发展，企业经营规模和经营范围地不断扩大，这种关系将会越来越广泛。企业向其他单位投资，应按约定履行出资义务，并依据其出资份额参与受资者的经营管理和利润分配。企业与受资者的财务关系是体现所有权性质的投资与受资关系。

### 4. 企业与债务人之间的财务关系

这主要是指企业将其资金以购买债券、提供借款或者商业信用等形式出借给其他单位所形成的经济关系。企业将资金借出后，有权要求其债务人按约定的条件支付利息和归还本金。企业同其债务人的关系体现的是债权与债务关系。

### 5. 企业内部各单位之间的财务关系

这主要是指企业内部各单位之间在生产经营各环节中相互提供产品或者劳务所形成的经济关系。企业内部各职能部门和生产单位既分工又合作，共同形成一个企业系统。只有这些子系统功能的执行与协调，整个系统才能具有稳定功能，从而达到企业预期的经济效益。因此，企业在实行企业内经济核算制和企业内部经营责任制的条件下，企业供、产、销各个部门，以及各个生产单位之间，相互提供劳务和产品也要计价结算。这种在企业内部形成的资金结算关系，体现了企业内部各单位之间的利益关系。

### 6. 企业与职工之间的财务关系

这主要是指企业向职工支付劳动报酬过程中所形成的经济关系。职工是企业的劳动者，他们以自身提供的劳动作为参加企业分配的依据。企业根据劳动者的劳动情况，用其收入向职工支付工资、津贴和奖金等，体现着职工个人和集体在劳动成果上的分配关系。

## 7. 企业与政府之间的财务关系

中央政府和地方政府作为社会管理者,担负着维持社会正常秩序、保卫国家安全、组织和管理社会活动等任务,行使政府行政职能。政府依据这一身份,无偿参与企业利润的分配。企业必须按照税法规定向中央和地方政府缴纳各种税款,包括所得税、流转税、资源税、财产税和行为税等。这种关系体现一种强制和无偿的分配关系。

### 【课堂讨论】

如何理解财务活动和财务关系?

## 单元二 财务管理目标

### 一、企业财务管理目标的含义与种类

财务管理是企业组织财务活动、处理财务关系的一项综合性管理工作,是企业的重要组成部分。任何管理工作都是有目的的行为,财务管理也不例外。财务管理目标是企业进行财务管理所要希望实现的结果,是财务管理工作的起点,是财务人员工作实践的出发点和归宿,是评价财务活动是否合理的标准。制定正确的财务管理目标是企业做好财务管理工作的前提条件。

首先,值得注意的是,财务管理目标的设置,必须要与企业整体发展的战略目标相一致,符合企业长期发展战略的需要,体现企业发展战略的意图。

其次,财务管理目标还应具有“与时俱进”性和相对稳定性。“与时俱进”性是指随着一定的政治、经济、文化等环境因素的变化,财务管理目标也可能发生变化,人们对财务管理目标的认识也会不断深化。如我国计划经济体制下,财务管理是围绕国家下达的产值指标来进行的,所以那时的财务管理目标可以看作是“产值最大化”。改革开放初期,企业经营活动的中心从关注产值转变为关注利润,这时的财务管理目标就是“利润最大化”。在构建和谐社会的当代,企业是多边契约关系的总和,企业的发展壮大是股东、债权人、员工、企业经营者、客户、供应商和政府等相关利益者共同努力作用的结果,只有正确处理这些相关利益者的关系,企业才可能保持可持续发展,这时的财务管理目标就是相关者利益最大化。从长期来看,财务管理目标是变化的,但从短期来看,财务管理目标是相对稳定的,财务管理目标的变化性并不是否定其相对稳定性,只有相对稳定的财务管理目标才具有实际的指导意义,因此,在一定时期内,财务管理目标应保持相对稳定。

最后,财务管理目标具有层次性。财务管理目标的层次性是指总目标的分解,即把企业财务管理总目标分解到企业的各个部门,形成部门目标,甚至进一步分解到班组和岗位。特别值得注意的是,财务管理目标的分解应该与企业战略目标的分解同时进行,以保证财务管理目标的落实与企业战略目标的落实相一致。

企业财务管理目标有以下几种代表性的模式。

#### (一) 利润最大化目标

利润最大化目标就是假定在企业的投资预期收益确定的情况下,财务管理行为将朝着有利

于企业利润最大化的方向发展。以追逐利润最大化作为财务管理的目标，其主要原因有三：一是人类从事生产经营活动的目的是为了创造更多的剩余产品，在商品经济条件下，剩余产品的多少可以用利润这个价值指标来衡量；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获得利润，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。在社会主义市场经济条件下，企业作为自主经营的主体，所创利润是企业一定期间全部收入和全部费用的差额，是按照收入与费用配比原则加以计算的，它不仅可以直接反映企业创造剩余产品的多少，而且也从一定程度上反映出企业经济效益的高低和对社会贡献的大小。同时，利润是企业补充资本、扩大经营规模的源泉。因此，以利润最大化作为理财目标是有一定的道理的。

利润最大化目标的主要优点是：企业若追求利润最大化，就必须讲究经济核算，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的目标存在以下缺陷。

(1) 没有考虑利润实现的时间和资金时间价值。比如，今年 100 万元的利润和 10 年以后同等数量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) 没有反映创造的利润与投入的资本之间的关系，因而不利于不同资本规模的企业或者同一企业不同期间之间的比较。

(3) 没有考虑风险问题。不同行业具有不同风险，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企业无法进行简单比较。

(4) 片面追求利润最大化，可能导致企业短期行为，如忽视产品开发、生产安全、技术装备水平、生活福利设施、履行社会责任等。

## （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为目标。在上市公司，股东财富是由其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，股票的价格达到最高，股东财富也就达到最大。

与利润最大化目标相比，股东财富最大化主要具有以下几点优点。

(1) 考虑了风险因素，因为股价通常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，因为不仅目前的利润会影响股票价格，预期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的目标也存在以下缺点。

(1) 通常只适应于上市公司，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公司股价。

(2) 股价受众多因素的影响，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，比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，其股票市价可能还在走高。

(3) 它强调得更多的是股东利益，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财务管理行为以实现企业的价值最大为目标。企业价值可理解为企业所有者权益的市场价值，或者是企业能创造的未来现金流量的现值。未来现金流量这一概念，包含了资金时间价值和风险价值两个方面的因素。因为未来现金流量的预测包含了不确定性的风险因素，而现金流量的现值是以资金时间价值作为基础进行折现计算出来的。

企业价值最大化要求企业通过最优的财务政策，充分考虑资金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的目标，具有以下优点。

（1）考虑了取得报酬的时间，并用资金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的价值，预期未来的利润对企业价值的增加也会产生重大影响。

（4）用价值代替价格，克服了过多受外界市场因素的干扰，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的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，但是股价是由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，而在评估企业资产时，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的地位、作用的增强，企业价值最大化目标逐渐得到了认可。

### （四）相关者利益最大化

在现代企业是多边契约关系的总和前提下，要确立科学的财务管理目标，首先就要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利、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以下几个方面的风险。

（1）随着举债经营的企业越来越多，举债比例和规模不断扩大，使得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，使得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形势下，代理人所承担的责任越来越大，风险也随之增大。

（4）随着市场竞争和经济全球化的影响，企业与客户及企业与供应商之间不再是简单的买卖关系，更多的情况下是长期的伙伴关系，处于一条供应链上，并共同参与同其他供应链的竞争，因而与企业共同承担一部分风险。

（5）政府不管是作为出资人，还是作为监督机构，都与企业各方的利益密切相关。

综合上述，企业利益的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以下几个方面。

(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确保企业战略目标的顺利实施。

(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，培养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，具有以下几方面的优点。

(1) 有利于企业稳定、长期发展。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，站在企业角度上进行投资研究，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与社会效益的统一。由于兼顾了企业、股东、政府、客户等多方面的利益，企业就不仅仅是一个牟利的组织，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，由于客户及其他相关者的利益，就会依法经营、依法管理，正确处理各种财务关系，自觉维护和确保国家、集体和社会公众的合法权益。

(3) 这个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，也使其他相关者利益达到最大化。也就是将企业这块“蛋糕”做到最大的同时，保证每个利益主体得到的“蛋糕”更多。

(4) 体现了前瞻性和现实性的统一。比如，企业作为相关利益者之一，有其一套评价指标：未来企业报酬贴现值；股东评价指标可以使用股票市价；债权人可以寻求风险最小、利息最大的方案；职工可确保工资福利待遇发放；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。但鉴于该目标过于理想化且无法操作，本书后续章节仍采用企业价值最大化作为财务管理目标。

## 二、财务管理目标的协调

将相关者利益作为财务管理目标，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利益分配在数量上和时间上达到动态的协调平衡。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又至关重要。

### （一）所有者与经营者的矛盾与协调

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

希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，二者的目标会经常不一致。通常而言，所有者支付给经营者报酬的多少，在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，能够获得更多的报酬、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，通常可以采取下列方式解决。

### 1. 解聘

这是一种通过所有者约束经营者的办法。所有者对经营者予以监督，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。如果经营者经营决策失误、经营不力，绩效不佳，该公司就可能被其他公司强行接收或者吞并，相应经营者也会解聘。为此，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挂钩，以使经营者自觉采取能提高所有者财富的措施。激励有以下两种基本方式。

（1）股票期权，是允许经营者以固定的价格购买一定数量的公司股票，当股票的价格高于固定价格越多时，经营者所获得的报酬就越多，经营者为了获取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，从而增加所有者的财富。

（2）绩效股，是公司运用每股利润（每股收益）、资产报酬率等指标来评价经营者的业绩，视其业绩大小给予经营者数量不等的股票作为报酬。如果公司的经营业绩未能达到规定目标时，经营者也将部分丧失原先持有的绩效股。这种方式使经营者不仅为了多得绩效股而不断地采取措施提高公司的经营业绩，而且为了使每股市价最大化，也会采取各种措施使股票市价稳定上升。

## （二）所有者与债权人的矛盾与协调

所有者的财务目标可能与债权人期望实现的目标发生矛盾。首先，所有者可能未经债权人同意，要求经营者投资于比债权人预计风险更高的项目，这会增大偿债的风险，债权人的负债价值也必然会实际降低。若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，债权人却要与所有者共同负担由此而造成的损失，这对债权人来说风险与收益是不对称的。其次，所有者或者股东未征得现有债权人同意，而要求经营者发行新债券或者举借新债，因为相应的偿债风险增加，致使原有债权的价值降低。

为协调所有者与债权人的上述矛盾，通常可采用以下方式。

### 1. 限制性借债

即在借款合同中加入某些限制性条款，如规定借款的用途、借款的担保条款和借款的信用条件等。

## 2. 收回借款或者停止借款

即当债权人发现公司有侵蚀其债权价值的意图时，采取收回债权或者不给予新的借款，从而保护自身的权益。

### 【课堂讨论】

利润最大化和企业价值最大化有何异同？如何确定企业价值？

## 单元三 财务管理环节

### 一、财务预测

财务预测是根据财务活动的历史资料，在考虑现实的要求和条件下，对企业未来的财务活动和财务成果做出科学的预计和估算。财务预测的主要任务：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；预计财务收支的发展变化情况，以确定经营目标；测定各项定额和标准，为编制计划、分解计划指标服务。

财务预测主要包括以下几个步骤。

#### 1. 明确预测目标

财务预测的目标，即财务预测的对象和目的。预测目标不同，则预测资料的收集、预测模型的建立、预测方法的选择及预测结果的表现方式等也有不同的要求。为了达到预期的效果，必须根据管理决策的需要，明确预测的具体对象和目的，如降低成本、增加利润、加速资金周转等，从而规定预测的范围。

#### 2. 收集相关资料

根据预测对象的目的，要广泛收集与预测目标相关的各种资料信息，包括内部和外部资料、财务和生产技术资料、计划和统计资料等。对所收集的资料除进行可靠性、完整性和典型性的检查，还必须进行归类、汇总、调整等加工处理，使资料符合预测的需要。

#### 3. 建立预测模型

建立预测模型，即根据影响预测对象的各个因素之间的相互联系，建立相应的财务预测模型，常见的财务预测模型包括因果关系预测模型、时间序列预测模型以及回归分析预测模型等。

#### 4. 实施财务预测

实施财务预测，即将经过加工整理的资料代入财务预测模型，选取适当的预测方法，进行定性、定量分析，确定预测结果。

### 二、财务决策

财务决策是指财务人员在财务目标的总体要求下，通过专门的方法从各种备选方案中遴选出最佳方案。在市场经济条件下，财务管理的核心是财务决策，财务预测是为财务决策服务的，

决策关系到企业的兴衰成败。财务决策环节的工作主要包括以下步骤。

### 1. 确定决策目标

由于各种不同的决策目标所需的决策分析资料不同，所采取的决策依据也不相同，因此，只有明确了决策目标，才能有针对性地做好各个阶段的决策分析工作。

### 2. 提出备选方案

根据决策目标运用一定的预测方法，对所收集的资料进行进一步的加工、整理，提出实现目标的各种可供选择的方案。

### 3. 选择最优方案

备选方案提出后，根据决策目标采用一定的方法，分析、评价各种方案的经济效益，进行综合权衡，从中选择最优方案。

## 三、财务预算

财务预算是指根据整体战略目标规划和各种预测信息，运用科学的技术手段和方法，确定预算期内各种预算指标的过程。财务预算是以财务决策确立的方案和财务预测提供的信息为基础编制的，是财务预测和财务决策的具体化，是控制财务活动的依据。财务预算的编制一般包括以下几个步骤。

### 1. 分析财务环境，确定预算指标

根据企业的外部宏观环境和内部微观状况，运用科学方法，分析与所确定的经营目标有关的各种因素，按照总体经济效益的原则，确定出主要的预算指标。

### 2. 协调财务能力，组织综合平衡

要合理安排人力、物力、财力，使之与财务目标的要求相适应，资金运用同资金来源平衡，财务收入同财务支出平衡。还要努力挖掘企业潜力，从提高经济效益出发，对企业各方面的生产经营活动提出要求，制定好各单位的预算指标。

### 3. 选择预算方法，编制财务预算

可供选择的预算编制方法有固定预算和弹性预算、增量预算和零基预算、定期预算和滚动预算等。合理地运用这些方法，编制企业的财务预算，并检查各项有关的预算指标是否密切衔接、协调平衡。

## 四、财务控制

财务控制就是对预算和计划的执行进行追踪监督、对执行过程中出现的问题进行调整和修正，以保证预算的实现。一般而言，财务控制要经过以下几个步骤。

### 1. 制定控制标准，分解落实责任

按照责权利相结合的原则，将预算任务以标准和指标的形式分解落实到车间、科室、班组以



至个人，这样，企业内部每个单位、每个职工都有明确的工作要求，便于落实责任，检查考核。

## 2. 实施追踪控制，及时调整误差

在日常财务活动中，应采取各种手段对资金的收付、费用的支出、物资的占用等方面实施事前控制。凡是符合标准的，就予以支持，并给予机动权限；凡是不符合标准的，则加以限制，并研究处理。

在预算执行过程中还应对结果与目标的差异及时进行调整，以使预算得以顺利执行。在执行过程中，要详细记录预算的执行情况，将实际数与预算数或者其他标准数进行对比，考察可能出现的变动趋势，确定差异的程度和性质，确定造成差异的责任归属，随时调节实际过程，以消除差异，顺利实现预算指标。

## 3. 分析执行差异，搞好考核奖惩

企业在一定时期終了，应对各责任单位的预算执行情况进行分析、评价，考核各项财务指标的执行结果，把财务指标的考核纳入各级岗位责任制，运用激励机制，实行奖优罚劣。

# 五、财务分析

财务分析是根据核算资料，运用特定方法，对企业财务活动过程及其结果进行分析和评价的一项工作。通过财务分析，可以掌握各项财务计划的完成情况，评价财务状况，研究和掌握企业财务活动的规律性，改善财务预测、决策、预算和控制，改善企业管理水平，提高企业经济效益。一般而言，财务分析包括以下几个步骤。

## 1. 获取资料，掌握信息

开展财务分析首先应充分获取有关资料和信息。财务分析所用的资料通常包括财务预算等计划资料、本期财务报表等实际资料、财务历史资料以及市场调查资料。

## 2. 指标对比，揭露矛盾

对比分析是揭露矛盾、发现问题的基本方法。财务分析要在充分占有资料的基础上，通过数量指标的对比来评价企业业绩，发现问题，找出差异。

## 3. 分析原因，明确责任

影响企业财务活动的因素，有生产技术方面的，也有生产组织方面的；有经济管理方面的，也有思想政治方面的；有企业内部的，也有企业外部的。这就要求财务人员运用一定的方法从各种因素的相互作用中找出影响财务指标的主要因素，以便分清责任，抓住关键。

## 4. 提出措施，改进工作

要在掌握大量资料的基础上，去伪存真，去粗取精，由此及彼，由表及里，找出各种财务活动之间，以及财务活动同其他经济活动之间的本质联系，然后提出改进措施。提出的措施，应当明确具体，切实可行，并通过改进措施的落实，推动企业财务管理的发展。

上述几个环节的财务管理工作相互联系、相互依存。

## 【课堂讨论】

企业财务管理核心环节是什么？

## 单元四 财务管理体制

### 一、企业财务管理体制的一般模式

企业财务管理体制概括地说，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都进行集中统一，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和执行决策，在特定情况下还直接参与各所属单位的执行过程。

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：企业内部的各项决策都由企业总部制定和部署，企业内部可以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、制度化得到有利保障，有利于内部采取避税措施及防范汇率风险等。它的缺点：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，各所属单位只须对一些决策结果报请企业总部备案即可。

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、销等方面有决定权。它的优点：由于各所属单位负责人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，促进所属单位管理人员和财务人员的成长。它的缺点：各所属单位大都从本位利益出发安排财务活动，缺乏全局意识和整体观念，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。

#### （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：

（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，在规定的时间内，企业总部应给予明确答复，否则，各所属单位有权自行处置。

正因为具有以上特点，因此，集权与分权相结合型财务管理体制，吸收了集权型和分权型财务管理体制各自的优点，避免了二者各自的缺点，从而具有较大的优越性。

## 二、集权与分权的选择

企业的财务特性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。集权与分权各有特点，各有利弊。对集权与分权的选择、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经营目标的角度，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能力外，在企业内部还必须有一个能及时、准确传递信息的网络系统，并通过信息传递过程的严格控制加以保障信息的质量。如果这些要求能够达到，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，与信息传递及过程控制有关的成本问题也会随之产生。此外，但各所属单位或者组织机构的积极性、创造性与应变能力却可能在不断削弱。

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者组织机构，这样便可以在相当程度上缩短信息传递时间，减少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相关成本得以节约，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，就会产生企业目标换位的问题，这是采用分权型财务管理体制通常无法完全避免的一种成本或者代价。集权型或者分权型财务管理体制的选择，本质上体现着企业的管理政策，是企业基于环境约束与发展战略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，要求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。

财务决策权的集权与分权没有固定的模式，同时选择的模式也不是一成不变的。财务管理体制的集权和分权，需要考虑企业与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”。作为实体的企业，各所属单位之间往往具有某种业务上的联系，特别是实施纵向一体化战略的企业，要求各所属单位保持密切的联系。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必要程度是企业有无必要实施相对集中财务管理体制的一个基本因素，那么企业与所属单位之间的资本关系特征是能否采取相对集中的财务管理体制的一个基本条件。只有当企业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，企业才有可能派较多的董事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权与分权，除了受制于以上两点外，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”主要是容易使企业财务目标协调和提高财务资源的利用效率，分权的“利益”主要是提高财务决策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所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的低下。

### 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的地位。从企业的角度出发，其财务管理体制的设定或者变更应该遵循如下原则。

#### （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，它是以产权为信托，对各种经济主体在产权关系中的权利、责任、义务进行合理有效地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。

企业内部相互间关系的处理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，特别是对所属单位资产的受益权、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者分公司，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）确定与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，从而保护自身利益与权益。

#### （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，必须首先要求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）明确企业综合管理与分层管理思想的原则

现代企业制度要求是一种综合管理、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单一职能部门的财务管理，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各自的管理内容与管理体系）。

#### （四）与企业组织体制相适应的原则

企业组织体制大体上有 U 型组织、H 型组织、M 型组织三种形式。U 型组织仅存在于产品简单、规模较小的企业，实行管理层级的集中控制。H 型组织实质上是企业集团的组织形式，子公司具有法人资格，分公司则是相对独立的利润中心。由于在竞争日益激烈的市场环境中不能显示其长期效益和整体活力，因此在 20 世纪 70 年代后期，它在大型企业的主导地位被 M 型结构所代替。M 型结构由三个相互关联的层次组成。第一个层次是由董事会和经理班子组成的总部，它是企业的最高决策层。它既不同于 U 型结构那样直接从事各项所属单位的日常管理，又不同于 H 型结构那样基本上是一个空壳。它的主要职能是战略规划和关系协调。第二个层次是由职能和支持、服务部门组成的。其中，计划部是公司战略研究和执行部门，它应向企业总部提供经营战略选择和相应的配套政策方案，指导各所属单位根据企业的整体战略制定中长期规划和年度的业务计划。M 型结构的财务是由中央控制的，负责整个企业的资金筹措、运作和税务安排。第三个层次是围绕企业的主导或者核心业务，互相依存又相互独立的各所属单位，每个所属单位又是一个 U 型结构。可见，M 型结构集权程度较高，突出整体优化，具有较强的战略研究、实施功能和内部关系协调能力。它是目前国际上大的企业管理体制的主流形式。M 型的具体形式有事业部制、矩阵制、多维结构等。

在 M 型组织中，在业务经营管理下放权限的同时，更加强化财务部门的职能作用。事实上，西方多数控股公司，在总部不对其子公司的经营过分干预的情况下，其财务部门的职能更为重要，它起到指挥资本运营的作用。有关资料研究表明，英国的控股型公司，财务部门的人数占到管理总部门人员的 60%~70%，而且主管财务的副总裁在公司中起着核心的作用。他一方面是母公司的“外交部长”，行使对外处理财务事务的职能；另一方面，又是各子公司的财务总管，各子公司的财务主管是“外交部长”的派出人员，充当“外交部长”的当地代言人角色。

### 四、集权与分权相结合型财务管理体制的一般内容

总结中国企业的实践，集权与分权相结合型财务管理体制的核心内容是企业总部应做到制度统一、资金集中、信息集成和人员委派。具体应集中制度制定权，集中筹资、融资权，集中投资权，集中用资、担保权，集中固定资产购置权，集中财务机构设置权，集中收益分配权，分散经营自主权，分散人员管理权，分散业务定价权，分散费用开支审批权。

#### （一）集中制度制定权

企业总部根据国家法律、法规和《企业会计准则》《企业财务通则》的要求，结合企业自身的实际情况和发展战略、管理需要，制定统一的财务管理制度，在企业范围内统一实行。各所属单位只有制度执行权，而无制度制定和解释权。但各所属单位可以根据自身需要制定实施细则和补充规定。

#### （二）集中筹资、融资权

资金筹集是资金运动的起点，为了使企业内部筹资风险最小、筹资成本最低，应由企业总部统一筹集资金供各所属单位有偿使用。如需银行贷款，可由企业总部办理贷款总额，各所属单位分别办理贷款手续，按规定自行付息；如需发行短期商业票据，企业总部应充分考虑企业资金的占用状况，并注意在到期日前存足款项，还要考虑因为票据到期不能兑现而影响企业信誉；如



需利用海外兵团筹集外资，应统一由企业总部根据国家现行政策办理相关手续，并严格审查贷款合同条款，注意汇率及利率变动因素，防止出现损失。企业总部对各所属单位进行追踪审查现金使用状况，具体做法是各所属单位按规定时间向企业总部上报“现金流量表”，动态地描述各所属单位现金的增减状况和分析各所属单位资金存量是否合理。遇有部分所属单位资金存量过多，运用不畅，而其他所属单位又急需资金时，企业总部可以调动资金，并应支付利息。企业内部应严禁各所属单位之间放贷，如需临时拆借资金，在规定金额之上的，应报企业总部批准。

### （三）集中投资权

企业对外投资必须遵守的原则：效益性、分散风险性、安全性、整体性及合理性。无论企业总部还是各所属单位的对外投资都必须经过立项、可行性研究、论证、决策的过程，期间除专业人员外，必须有财务人员参加。财务人员应同有关专业人员，通过仔细调查了解，开展可行性分析，预测今后若干年内市场变化趋势及可能发生风险的概率、投资该项目的建设期、投资回收期、投资回报率等，写出财务报告，报送领导参考。

为了保证投资效益的实现，分散及减少投资风险，企业内对外投资可实行限额管理，超过其限额的投资决策权属企业总部。被投资项目一经批准确立，财务部门应协调有关部门对项目进行跟踪管理，对出现的与可行性报告的偏差，应及时报给有关部门予以纠正。对投资项目不能达到预期目的的项目应及时清理解决，并应追究相关人员的责任。同时，应完善投资管理，企业可根据自身特点建立一套可操作性的财务考核指标体系，规避财务风险。

### （四）集中用资、担保权

企业总部应加强资金使用安全性的管理，对大额资金的拨付要严格监督，建立审批手续，并严格执行。这是因为各所属单位财务状况的好坏关系到企业所投资本的保值和增值问题，同时，各所属单位因资金受阻导致获得能力下降，会降低企业的投资回报率。因此，各所属单位用于经营项目的资金，要按照经营规划的范围使用，用于资本项目上的资金支付，应履行企业规定的报批手续。

担保不慎，会引起信用风险。企业内部对外担保权归企业总部管理，未经批准，各所属单位不得为外企业提供担保，企业内部各所属单位之间的相互担保，应经企业总部同意。同时，企业总部为所属单位提供担保应制定相应的担保程序，可由各所属单位与银行签订贷款协议，企业总部为各所属单位做贷款担保，同时要求各所属单位向企业总部提供“反担保”，保证资金的合理及按时归还，使贷款得到控制。

同时，企业对逾期未收货款，应做硬性规定。对过去的逾期未收货款，要指定专人，统一步调，积极清理，谁经手，谁审批，则由谁去收回货款。

### （五）集中固定资产购置权

各所属单位需要购置固定资产必须说明理由，提出申请报企业总部审批，经批准后方可购置。各所属单位资金不得自行用于资本性支出。

### （六）集中财务机构设置权

各所属单位财务机构设置必须报企业总部批准，财务人员由企业总部统一招聘，财务负责人或者财务主管人员由企业总部统一委派。

### （七）集中收益分配权

企业内部统一收益分配制度，各所属单位应客观、真实、及时地反映其财务状况及经营成果。各所属单位收益的分配，属于法律、法规明确规定的按规定分配，剩余部分由企业总部本着长远利益与现实利益相结合的原则，确定分留比例。各所属单位留存的收益原则上可自行分配，但应报企业总部备案。

### （八）分散经营自主权

各所属单位负责人主持本企业的生产经营管理工作，组织实施年度经营计划，决定生产和销售，研究和考虑周围的环境，了解和关注同行业的经营状况和战略措施，按所规定的时间向企业总部汇报生产管理工作情况。对突发的重大事件，要及时向企业总部汇报。

### （九）分散人员管理权

各所属单位负责人有权任免下属管理人员，有权决定员工的聘用与辞退，企业总部原则上不应干预，但其财务主管人员的任免应报经企业总部批准或者由企业总部统一委派。一般财务人员必须获得“上岗证”，才能从事财会工作。

### （十）分散业务定价权

各所属单位所经营的业务均不相同，因此，业务的定价应由所属单位经营部门自行拟报，但必须遵守加速资金周转、保证经营质量、提高经济效益的原则。

### （十一）分散费用开支审批权

各所属单位在经营中必然发生各种费用，企业总部没必要进行集中管理，各所属单位在遵守财务制度的原则下，由其负责人批准各种合理的用于企业经营管理的费用开支。

### 【课堂讨论】

各种财务管理体制的内容和设计原则是什么？

## 单元五 财务管理环境

财务管理环境又称理财环境，是指对企业财务活动和财务管理产生影响作用的企业内外各种条件的统称。

企业的财务活动必然受到理财环境的制约，如生产、技术、供销、市场、物价、金融、税收等因素，对企业财务活动都有重大的影响。只有在理财环境的各种因素作用下实现财务活动的协调平衡，企业才能生存和发展。研究理财环境有助于正确的制定理财策略。

这里主要介绍对企业财务管理影响比较大的经济环境、金融环境和法律环境等因素。

### 一、经济环境

财务管理的经济环境是指影响企业财务管理的各种经济因素，主要包括经济体制、经济周期、经济发展水平和宏观经济政策、通货膨胀水平等。