

# 名家手把手教你 财务管理

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站



## 内 容 简 介

本书按照国家法律法规和政策以及企业经营要求，遵循资本营运规律，介绍企业财务活动的组织、预测、决策、计划、控制、分析和监督等一系列管理工作，即利用价值形式对企业财务活动及其体现的财务关系进行的综合性管理工作。全书共 9 章，内容涵盖企业资金筹集管理、资产营运管理、成本控制管理、收益分配管理、重组清算管理、财务信息管理、财务监督管理等。本书具有高度的可操作性和实用性，新颖性、权威性、专业性、案例丰富且具体、条理清晰、查阅方便。

# 前言

为了加强企业财务管理，规范企业财务行为，保护企业及相关方的合法权益，推进现代企业制度，我国财政部对原《企业财务通则》（财政部令第4号）进行了修订，修订后的《企业财务通则》（财政部令第41号）、《金融企业财务规则》（财政部令第42号）自2007年1月1日起施行。

修订企业财务通则是贯彻落实公司法的需要，也是全面推进现代企业制度建设的需要，适应政府职能转变的需要，促进企业科学管理和决策的需要，保护和平衡企业各方利益的需要，以及实现企业财务制度创新的需要。

新《企业财务通则》共10章78条，分别为总则、企业财务管理体制、资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、重组清算、信息管理、财务监督和附则。《金融企业财务规则》共11章66条，从风险防范、资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、信息管理六个方面，对金融企业提出规范性要求，并有相应罚则予以约束。

从框架结构看，新《企业财务通则》与1993年《企业财务通则》有很大的不同，主要围绕与企业设立、经营、分配、重组过程伴生的财务活动，规定了企业财务要素的内容，对企业财务管理主体应当履行的职责、享有的权利、承担的义务及其财务行为进行规范，特别是解决我国长期以来形成的企业投资者与经营者职责不分、角色错位的问题，同时对财政部门在新形势下管理企业财务的任务、方式、途径作出规范，从而实现企业财务管理的制度创新。

因此，《企业财务通则》为企业在经济活动中涉及的财务行为提供基础性制度规范，解决我国经济立法滞后所带来的财务活动无章可循、无法可依问题，为企业投资者、经营者、债权人、内部职工等相关利益主体管理、监督、评价企业财务行为提供客观的依据和标准。

为了帮助广大企业管理人员、财会专业人士等学习、理解、掌握、消化新《企业财务通则》和《金融企业财务规则》，实现知识更新，提升企业财务管理水平，我们编写了《名家手把手教你财务管理》一书。全书共9章，内容包括企业财务管理综述、企业财务通则规则、企业资金筹集管理、企业资产营运管理、企业成本控制管理、企业收益分配管理、企业重组清算管理、企业财务信息管理、企业财务监督管理。

本书主要特色：①高度的可操作性、实用性。②新颖性和权威性。依据最新的企业会计准则、企业财务通则、审计准则、内控体系、税法体系等编写。③专业性。④案例丰富、具体。⑤讲解全面、透彻、通俗。⑥条理清晰、查阅方便。

本书适用对象：全国各地广大财务、会计、税务、内部审计、国家审计、注册会计师、注册税务师、企业管理等财税人士。

在本书编写过程中，我们参考了国内外一些相关文献资料。在此深表谢意。

囿于学识、科研经费、编写时间等方面原因，书中尚有不足之处，请读者不吝批评指正，以便今后再版时修订（[jianyi@tax.org.cn](mailto:jianyi@tax.org.cn)）。

# 目 录



第 1 章 企业财务管理综述 .....	1
1.1 企业财务管理概述 .....	1
1.2 企业财务管理体制 .....	38
1.3 企业财务管理权责 .....	46
1.4 企业财务管理制度 .....	52
第 2 章 企业财务通则规则 .....	75
2.1 内容综述 .....	75
2.2 新旧规则对比 .....	88
第 3 章 企业资金筹集管理 .....	99
3.1 企业筹资管理概述 .....	99
3.2 权益资金筹集管理 .....	104
3.3 债务资金筹集管理 .....	117
3.4 企业混合资金筹集 .....	153
第 4 章 企业资产营运管理 .....	162
4.1 资产营运概述 .....	162
4.2 资金调度控制 .....	165
4.3 流动资产管理 .....	171
4.4 固定资产管理 .....	211
4.5 无形资产管理 .....	217
4.6 对外投资管理 .....	220
4.7 对外担保管理 .....	227
4.8 对外捐赠管理 .....	231
4.9 其他资产管理 .....	233
第 5 章 企业成本控制管理 .....	245
5.1 综合知识 .....	245
5.2 费用管理 .....	265
5.3 薪酬福利 .....	274
第 6 章 企业收益分配管理 .....	284
6.1 收益分配概述 .....	284
6.2 企业收入管理 .....	285

6.3 股权投资收益 .....	290
6.4 经营亏损弥补 .....	294
6.5 利润分配理论 .....	295
6.6 利润分配政策 .....	298
6.7 年度利润分配 .....	306
6.8 职工要素分配 .....	318
6.9 股利支付管理 .....	322
第7章 企业重组清算管理 .....	324
7.1 重组 .....	324
7.2 清算 .....	346
第8章 企业财务信息管理 .....	356
8.1 财务信息管理概述 .....	356
8.2 企业资源计划系统 .....	357
8.3 企业财务预警机制 .....	360
8.4 财务会计报告管理 .....	376
8.5 财务信息内部公开 .....	441
8.6 企业财务评价体系 .....	442
第9章 企业财务监督管理 .....	457
9.1 企业财务监督概述 .....	457
9.2 企业外部财务监督 .....	461
9.3 企业内部财务监督 .....	464
附录 企业财务管理文件汇编.....	472
参考文献 .....	499

# 第 1 章

## 企业财务管理综述

### 1.1 企业财务管理概述

企业财务是指企业在生产经营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。

#### 1.1.1 财务管理的概念

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。

##### 1.1.1.1 财务活动

财务活动，简言之，就是以现金收支为主的企业收支活动。在市场经济条件下，企业以本求利，将本负亏，拥有一定量的资本是企业生产经营的起点。企业开展生产经营活动，一方面表现为资产的不断购进和售出，另一方面表现为资金的投入与收回。企业生产经营活动不断循环往复地进行，也就不断地产生以现金为主的收支活动。它构成了企业的一项独立的、重要的经济活动，又可以分为以下四个方面，并且既相互联系、相互依存，又相互区别。

##### 1. 筹资活动

筹资是指企业为了满足投资和资金营运的需要，筹集所需资金的行为。

在筹资过程中，一方面，企业需要根据战略发展的需要和投资计划来确定各个时期企业总体的筹资规模，以保证投资所需的资金；另一方面，要通过筹资渠道、筹资方式或工具的选择，合理确定筹资结构，降低筹资成本和风险，提高企业价值。

企业通过筹资通常可以形成两种不同性质的资金来源：一是企业权益资金；二是企业债务资金。

##### 2. 资金营运活动

企业在日常生产经营活动中，会发生一系列的资金收付行为。首先，企业需要采购材料或商品，从事生产和销售活动，同时，还要支付工资和其他销售费用；其次，当企业把商品或产品售出后，便可取得收入、收回资金；最后，如果资金不能满足企业经营需要，还要采取短期借款方式来筹集所需资金。为满足企业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，也称为资金营运活动。

在一定时期内，营运资金周转速度越快，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，获取更多的利润。

企业需要确定营运资金的持有政策、合理的营运资金融资政策以及合理的营运资金管理策略，包括：现金和交易性金融资产持有计划的确定；应收账款的信用标准、信用条件和收账政策的确定；存货周期、存货数量、订货计划的制定；短期借款计划、商业信用筹资计划的确定等。

### 3. 投资活动

投资是指企业根据项目资金需要投出资金的行为。

企业投资可分为广义的投资和狭义的投资两种。广义的投资包括对外投资（如投资购买其他公司股票、债券，或与其他企业联营，或投资于外部项目）和内部使用资金（如购置固定资产、无形资产、流动资产等）。狭义的投资仅指对外投资。

企业在投资过程中，必须考虑投资规模（为确保获取最佳投资效益，企业应投入的资金数额）；必须通过投资方向和投资方式的选择，来确定合适的投资结构，提高投资效益、降低投资风险。

### 4. 分配活动

企业通过投资和资金的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补偿成本、缴纳税金后，还应依据有关法律对剩余收益进行分配。广义地说，分配是指对企业各种收入进行分割和分派的行为；而狭义的分配仅指对企业净利润的分配。

企业实现的净利润可作为投资者的收益，分配给投资者或暂时留存企业（作为投资者的追加投资）。企业需要依据法律的有关规定，合理确定分配规模和分配模式，确保企业取得最大的长期利益。

#### 1.1.1.2 财务关系

企业的财务活动具有社会性，体现着各种经济利益关系，即财务关系。企业财务关系主要包括以下几个方面。

##### 1. 企业与投资者之间的财务关系

投资者向企业注入资本，企业向投资者分配利润所形成的经济关系，体现着资本收益分配关系。

##### 2. 企业与债权人之间的财务关系

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，体现着债权、债务关系。

##### 3. 企业与受资者之间的财务关系

企业以购买股票或直接投资的形式向其他企业投资所形成的经济关系。

##### 4. 企业与债务人之间的财务关系

企业将其资金以购买债券、提供借款或商业信用等形式出借给其他单位所形成的经济关系。

##### 5. 企业与政府之间的财务关系

《企业财务通则》第七条规定：“各级人民政府及其部门、机构出资的企业，其财务关系隶属同级财政机关。”

企业与主管财政机关存在财务关系，与投资者存在产权关系。由各级人民政府及其部门、机构出资形成的国有及国有控股企业，其财务关系隶属同级财政机关；这些企业作为母公司，其投资形成的全资或控股企业如果所在地与母公司所在地不同的，其财务关系原则上随母公司确定。例如，由国务院及其部门、机构出资设立或者管理的中央企业，集团公司财务关系隶属财政部，其投资形成的全资或控股企业，不论地域、行业，其产权关系属于集团公司，其财务关系原则上隶属财政部；由各省人民政府及其部门、机构出资设立或者管理的省属企

业，财务关系隶属省级财政厅（局），其投资形成的全资或控股企业，不论地域、行业，其财务关系原则上隶属该省级财政厅（局）。出于区域经济发展及其管理的需要考虑，主管财政机关也可以根据实际情况，授权下级主管财政机关或者本机关的派出机构行使财务管理职责。

国有企业经过几十年的改革开放，多数已经实现投资主体多元化，加之跨区域经营等原因，很难再按照政府出资层级明确其主管财政机关。在实际执行中，对拥有不同层级国有资本的企业，可以按照其实际控制股东的层级明确其主管财政机关，如某中央集团公司与某地方企业设立有限责任公司，中央集团公司拥有实际控制权，则该有限责任公司属于其子公司，主管财政机关随中央集团公司确定为财政部，否则，就按对方股东的主管财政机关确定。如果双方各占 50% 股份，其主管财政机关可以由双方协商，按其中一方的主管财政机关确定。对于跨区投资经营的企业，其财务关系和产权关系宜区别对待。比如湖北省属智董公司到广东投资设立子公司，广东子公司的财务关系可按属地原则确定，湖北省财政厅和广东省财政厅分别对母公司和子公司履行主管财政机关的财务管理职责，由母公司按产权关系对广东子公司履行投资者的财务管理职责。

#### 6. 企业与供货商、企业与客户之间的财务关系

企业购买供货商的商品或接受其服务，以及企业向客户销售商品或提供服务过程中形成的经济关系。

#### 7. 企业内部各单位之间的财务关系

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劳务所形成的经济关系，体现着在企业总部统一管理下的分工协作关系。

#### 8. 企业与职工之间的财务关系

企业接受职工的劳动，并向职工支付劳动报酬过程中所形成的经济关系，体现着职工和企业之间在劳动成果上的分配关系。

综上所述，企业财务是企业财务活动和企业财务关系的统一，前者表明了企业财务的内容和形式特征，后者揭示了企业财务的实质。财务并非简单的资金收付活动，其实质是企业财务关系的体现。

### 1.1.2 财务管理的目标

企业财务管理目标是企业财务管理活动所希望实现的结果。它是评价企业理财活动是否合理有效的基本标准，是企业财务管理工作的行为导向，是财务人员工作实践的出发点和归宿。财务管理目标制约着财务工作运行的基本特征和发展方向。不同的财务管理目标，会产生不同的财务管理运行机制。因此，科学的设置财务管理目标，对优化理财行为、实现财务管理的良性循环具有重要的意义。

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战略相一致，符合企业长期发展战略的需要，体现企业整体发展战略的意图。

另外，财务管理目标还应具有相对稳定性和层次性。相对稳定性是指尽管随着一定的政治、经济环境的变化，财务管理目标可能会发生变化，人们对财务管理目标的认识也会不断深化。例如，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“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”。但是财务管理目标是财务管理的根本目的，是与企业长期发展战略相匹配的。因此，在一定时期内，应保持相对稳定。

财务管理目标的层次性则是指总目标的分解，即把企业财务的总目标分解到企业的各个部门，形成部门目标，甚至再进一步分解到班组和岗位。特别值得一提的是，财务目标的分

解应该与企业战略目标的分解同时进行,以保证财务目标的落实与企业战略目标的落实相一致。



### 小知识 企业财务管理目标的种类(模式)

企业财务管理目标有以下几种具有代表性的模式。

#### 1. 利润最大化目标

利润最大化目标就是假定在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。这种观点认为:利润代表了企业新创造的财富,利润越多则说明企业的财富增加得越多,越接近企业的目标。

(1) 原因。利润最大化作为财务管理的目标,其主要原因有三个。

① 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;

② 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;

③ 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,以利润最大化为理财目标是有一定的道理的。

(2) 缺陷。利润最大化目标在实践中存在以下难以解决的问题。

① 没有考虑利润的取得时间。这里的利润是指企业一定时期实现的税后净利润,它没有考虑资金时间价值。例如,今年获利100万元和明年获利100万元,哪一个更符合企业的目标?若不考虑货币的时间价值,就难以做出正确判断。

② 没有考虑所获利润和投入资本额的关系。例如,同样获得100万元利润,一个企业投入资本500万元,另一个企业投入600万元,哪一个更符合企业的目标?若不投入的资本额联系起来,就难以做出正确判断。

③ 没有考虑获取利润和所承担风险的关系。没有考虑风险因素,高额利润往往要承担过大的风险。

例如,同样投入500万元,本年获利100万元,一个企业获利已全部转化为现金,另一个企业获利则全部是应收账款,并可能发生坏账损失,哪一个更符合企业的目标?若不考虑风险大小,就难以做出正确判断。

④ 片面追求利润最大化,可能导致企业短期行为,与企业发展的战略目标相背离。

#### 2. 每股收益最大化目标

这种观点认为,应当把企业的利润和股东投入的资本联系起来考察,用每股盈余(或权益资本净利率)来概括企业的财务目标,以避免“利润最大化目标”的缺点。

所有者作为企业的投资者,其投资目标是取得资本收益,具体表现为净利润与出资额或股份数(普通股)的对比关系,这种关系可以用每股收益这一指标来反映。每股收益是指归属于普通股股东的净利润与发行在外的普通股股数的比值,它的大小反映了投资者投入资本获得回报的能力。

每股收益最大化的目标将企业实现的利润额同投入的资本或股本数进行对比,能够说明企业的盈利水平,可以在不同资本规模的企业或同一企业不同时期之间进行比较,揭示其盈利水平的差异。与利润最大化目标一样,该指标仍然没有考虑资金时间价值和风险因素,也不能避免企业的短期行为,可能会导致与企业的战略目标相背离。

#### 3. 企业价值最大化或股东财富最大化目标

这种观点认为,股东财富最大化或企业价值最大化是财务管理的目标。

股东创办企业的目的是扩大财富,他们是企业的所有者,企业价值最大化就是股东财富最大化。

企业的价值,在于它能给所有者带来未来报酬,包括获得股利和出售其股权换取现金。如同商品的价值一样,企业的价值只有投入市场才能通过价格表现出来。

投资者建立企业的重要目的,在于创造尽可能多的财富。这种财富首先表现为企业的价值。企业价值就是

企业的市场价值，是企业所能创造的预计未来现金流量的现值，反映了企业潜在的或预期的获利能力和成长能力。未来现金流量的现值这一概念，包含了资金的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和风险因素，而现金流量的现值是以资金的时间价值为基础对现金流量进行折现计算得出的。

(1) 优点。以企业价值最大化作为财务管理的目标，其优点主要表现在：

① 该目标考虑了资金的时间价值和风险价值，有利于统筹安排长短期规划、合理选择投资方案、有效筹措资金、合理制定股利政策等；

② 该目标反映了对企业资产保值增值的要求，从某种意义上说，股东财富越多，企业市场价值就越大，追求股东财富最大化的结果可促使企业资产保值或增值；

③ 该目标有利于克服管理上的片面性和短期行为；

④ 该目标有利于社会资源合理配置。社会资金通常流向企业价值最大化或股东财富最大化的企业或行业，有利于实现社会效益最大化。

(2) 缺点。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 尽管对于股票上市企业，股票价格的变动在一定程度上揭示了企业价值的变化，但是股价是受多种因素影响的结果，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所有者权益的价值；

② 为了控股或稳定购销关系，现代企业不少采用环形持股的方式，相互持股。法人股东对股票市价的敏感程度远不及个人股东，对股票价值的增加没有足够的兴趣。

③ 对于非股票上市企业，只有对企业进行专门的评估才能真正确定其价值。而在评估企业的资产时，由于受评估标准和评估方式的影响，这种估价不易做到客观和准确，这也导致企业价值确定的困难。

应当注意的是，现代企业是多边契约关系的总和。股东作为所有者在企业中承担着最大的权利、义务、风险和报酬，地位当然也最高，但是债权人、职工、客户、供应商和政府也因为企业而承担了相当的风险。比如：

① 随着举债经营的企业越来越多，举债比例和规模也较以前有所扩大，使得债权人风险大大增加；

② 在社会分工细化的今天，由于简单的体力劳动越来越少，复杂的脑力劳动越来越多，分工越来越细化，使得职工的再就业风险也不断增加；

③ 在现代企业制度下，企业经理人受所有者的委托，代理其管理和经营企业，在竞争激烈的市场和复杂多变的形势下，代理人所承担的责任越来越重大，风险也随之加大；

④ 随着市场竞争和经济全球化的影响，企业与顾客以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，创造多赢的局面，这时，供应商、顾客和企业往往会共同承担一部分风险，须彼此兼顾各方的利益；

⑤ 政府，不论是作为国有企业的出资人，还是监管机构，其风险也是与企业各方的风险相关联的，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，否则的话，忽视了哪一方的利益，都可能会对企业带来危害，不仅不会带来企业价值的最大化，甚至会对企业产生致命的伤害。

因此，企业价值最大化目标，就是在权衡企业相关者利益的约束下实现所有者或股东权益的最大化。这一目标的基本思想就是在保证企业长期稳定发展的基础上，强调在企业价值增值中满足以股东为首的各利益群体的利益。

(3) 具体内容。企业价值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內；

② 强调股东的首要地位，创造企业与股东之间利益的协调关系；

③ 加强对企业代理人即企业经理人或经营者的监督和控制，建立有效的激励机制以便企业战略目标的顺利实现；

④ 关心本企业一般职工的利益，创造优美和谐的工作环境和合理恰当的福利待遇，培养职工长期努力地为企业工作；

⑤ 不断加强与债权人的关系，请债权人参与重大财务决策的讨论，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的增长；

⑦ 加强与供应商的合作，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。

### 1.1.2.1 影响财务管理目标实现的因素

财务管理的目标是企业价值或股东财富的最大化，股票价格代表了股东财富，因此，股价高低反映了财务管理目标的实现程度。

公司股价受外部环境和管理决策两方面因素的影响。下面说明企业管理当局可以控制的因素。

从公司管理当局可控制的因素看，股价的高低取决于企业的报酬率和风险，而企业的报酬率和风险，又是由企业的投资项目、资本结构和股利政策决定的。因此，这五个因素影响企业的价值。财务管理正是通过投资决策、筹资决策和股利决策来提高报酬率、降低风险，实现其目标的。

#### 1. 投资报酬率

在风险相同的情况下，提高投资报酬率可以增加股东财富。

公司的盈利总额不能反映股东财富。例如，智董公司有 1 万股普通股，税后净利 2 万元，每股盈余为 2 元。假设你持有该公司股票 1 000 股，因而分享到 2 000 元利润。如果企业为增加利润拟扩大规模，再发行 1 万股普通股，预计增加盈利 1 万元。对此项财务决策你会赞成吗？你的财富会增加吗？由于总股数增加到 2 万股，利润增加到 3 万元，每股盈余反而降低到 1.5 元，你分享的利润将减少到 1 500 元。由此可见，股东财富的大小要看投资报酬率，而不是盈利总额。

#### 2. 风险

任何决策都是面向未来的，并且会有或多或少的风险。决策时需要权衡风险和报酬，才能获得较好的结果。

不能仅考虑每股盈余，不考虑风险。例如，你持股的公司有两个投资机会，第一方案可使每股盈余增加 1 元，其风险极低，几乎可以忽略不计；第二方案可使每股盈余增加 2 元，但是有一定风险，若方案失败则每股盈余不会增加。你应该赞成哪一个方案呢？回答是要看第二方案的风险有多大，如果成功的概率大于 50%：则它是可取的，反之则不可取。由此可见，财务决策不能不考虑风险，风险与可望得到的额外报酬相称时，方案才是可取的。

#### 3. 投资项目

投资项目是决定报酬率和风险的首要因素。

一般来说，被企业采纳的投资项目，应该能够增加报酬，否则企业就没有必要为它投资。与此同时，任何项目都有风险，区别只在于风险大小不同。因此，企业的投资计划会改变其报酬率和风险，并影响股票的价格。

#### 4. 资本结构

资本结构会影响报酬率和风险。

资本结构是指所有者权益与负债的比例关系。一般情况下，当借债的利息率低于其投资的预期报酬率时，公司可以通过借债提高预期每股盈余，但同时也会同时扩大预期每股盈余的风险。因为一旦情况发生变化，如销售萎缩等，实际的报酬率低于利率，则负债不但没有提高每股盈余，反而使每股盈余减少，企业甚至可能因不能按期支付本息而破产。资本结构安排不当是公司破产的一个重要原因。

#### 5. 股利政策

股利政策也是影响报酬率和风险的重要因素。

股利政策是指公司赚得的盈余中，有多少作为股利发放给股东，有多少保留下来以备再

投资之用，以便使未来的盈余源泉得以维持。股东既希望分红，又希望每股盈余不断增长。前者是当前利益，后者是长远利益，两者有矛盾。加大保留盈余，会提高未来的报酬率，但再投资的风险比立即分红要大。因此，股利政策会影响报酬率和风险。

### 1.1.2.2 股东、经营者和债权人利益的冲突与协调

股东和债权人都为企业提供了财务资源，但是他们处在企业之外，只有经营者即管理当局在企业里直接从事管理工作。股东、经营者和债权人之间构成了企业最重要的财务关系。企业是所有者即股东的企业，财务管理的目标是股东的目标。股东委托经营者代表他们管理企业，为实现他们的目标而努力，但经营者与股东的目标并不完全一致。债权人把资金借给企业，并不是为了“股东财富最大化”，与股东的目标也不一致。公司必须协调这三方面的利益冲突，才能实现“股东财富最大化”的目标。

#### 1. 股东与经营者

(1) 经营者的目标。在股东和经营者分离以后，股东的目标是使企业财富最大化，千方百计要求经营者以最大的努力去完成这个目标。经营者也是最大合理效用的追求者，其具体行为目标与委托人不一致。他们的目标是：

① 增加报酬，包括物质和非物质的报酬，如工资、奖金，提高荣誉和社会地位等。

② 增加闲暇时间，包括较少的工作时间、工作时间里较多的空闲和有效工作中较小的劳动强度等。

上述两个目标之间有矛盾，增加闲暇时间可能减少当前或将来的报酬，努力增加报酬会牺牲闲暇时间。

③ 避免风险。经营者努力工作可能得不到应有的报酬，他们的行为和结果之间有不稳定性，经营者总是力图避免这种风险，希望付出一份劳动便得到一份报酬。

(2) 经营者对股东目标的背离。经营者的目标和股东不完全一致，经营者有可能为了自身的目标而背离股东的利益。这种背离表现在两个方面。

① 道德风险。经营者为了自己的目标，不是尽最大努力去实现企业财务管理的目标。他们没有必要为提高股价而冒险，股价上涨的好处将归于股东，如若失败，他们的“身价”将下跌。他们不做什么错事，只是不十分卖力，以增加自己的闲暇时间。这样做，不构成法律和行政责任问题，只是道德问题，股东很难追究他们的责任。

② 逆向选择。经营者为了自己的目标而背离股东的目标。例如，装修豪华的办公室，购置高档汽车等；借口工作需要乱花股东的钱；或者蓄意压低股票价格，以自己的名义借款买回，导致股东财富受损。

(3) 防止经营者背离股东目标的方法。为了防止经营者背离股东的目标，一般有两种方式。

① 监督。经营者背离股东的目标，其条件是双方的信息不对称，主要是经营者了解的信息比股东多。避免“道德风险”和“逆向选择”的出路是股东获取更多的信息，对经营者进行监督，在经营者背离股东目标时，减少其各种形式的报酬，甚至解雇他们。

但是，全面监督在实际上是行不通的。股东是分散的或者远离经营者，得不到充分的信息；经营者比股东有更大的信息优势，比股东更清楚什么是对企业要有利的行动方案；全面监督管理行为的代价是昂贵的，很可能超过它所带来的收益。因此，股东支付审计费聘请注册会计师，往往限于审计财务报表，而不是全面审查所有管理行为人。股东对于情况的了解和对经营者的监督总是必要的，但受到监督成本的限制，不可能事事都监督。监督可以减少经营者违背股东意愿的行为，但不能解决全部问题。

② 激励。防止经营者背离股东利益的另一种方式是采用激励计划，使经营者分享企业增加的财富，鼓励他们采取符合股东最大利益的行动。例如，企业盈利率或股票价格提高后，给经营者以现金、股票期权奖励。支付报酬的方式和数量大小，有多种选择。报酬过低，不

足以激励经营者，股东不能获得最大利益；报酬过高，股东付出的激励成本过大，也不能实现自己的最大利益。因此，激励可以减少经营者违背股东意愿的行为，但也不能解决全部问题。

通常，股东同时采取监督和激励两种方式来协调自己和经营者的目标。尽管如此仍不可能使经营者完全按股东的意愿行动，经营者仍然可能采取一些对自己有利而不符合股东最大利益的决策，并由此给股东带来一定的损失。监督成本、激励成本和偏离股东目标的损失之间此消彼长，相互制约。股东要权衡轻重，力求找出能使三项之和最小的解决方法，它就是最佳的解决办法。

## 2. 股东和债权人

当公司向债权人借入资金后，两者也形成一种委托代理关系。债权人把资金借给企业，其目标是到期时收回本金，并获得约定的利息收入；公司借款的目的是用它扩大经营，投入有风险的生产经营项目，两者的目标并不一致。

债权人事先知道借出资金是有风险的，并把这种风险的相应报酬纳入利率。通常要考虑的因素包括：公司现有资产的风险、预计公司新增资产的风险、公司现有的负债比率、公司未来的资本结构等。

但是，借款合同一旦成为事实，资金划到企业，债权人就失去了控制权，股东可以通过经营者为了自身利益而伤害债权人的利益，其常用方式有两种：

(1) 股东不经债权人的同意，投资于比债权人预期风险更高的新项目。如果高风险的计划侥幸成功，超额的利润归股东独享；如果计划不幸失败，公司无力偿债，债权人与股东将共同承担由此造成的损失。《中华人民共和国企业破产法》（以下简称《破产法》）尽管规定，债权人先于股东分配破产财产，但多数情况下，破产财产不足以偿债。所以，对债权人来说，超额利润肯定拿不到，发生损失却有可能要分担。

(2) 股东为了提高公司的利润，不征得债权人的同意而指使管理当局发行新债，致使旧债券的价值下降，使旧债权人蒙受损失。旧债券价值下降的原因是发新债后公司负债比率加大，公司破产的可能性增加，如果企业破产，旧债权人和新债权人要共同分配破产后的财产，使旧债券的风险增加、价值下降。尤其是不能转让的债券或其他借款，债权人没有出售债权来摆脱困境的出路，处境更加不利。

债权人为了防止其利益被伤害，除了寻求立法保护，如破产时优先接管、优先于股东分配剩余财产等外，通常采取以下措施：

(1) 在借款合同中加入限制性条款，如规定资金的用途、规定不得发行新债或限制发行新债的数额等。

(2) 发现公司有损害其债权意图时，拒绝进一步合作，不再提供新的借款或提前收回借款。

## 3. 企业目标与社会责任

企业的目标和社会的目标在许多方面是一致的。企业在追求自己的目标时，自然会使社会受益。例如，企业为了生存，必须要生产出符合顾客需要的产品，满足社会的需求；企业为了发展，要扩大规模，自然会增加职工人数，解决社会的就业问题；企业为了获利，必须提高劳动生产率，改进产品质量，改善服务，从而提高社会生产效率和公众的生活质量。

企业的目标和社会的目标也有不一致的地方。例如，企业为了获利，可能生产伪劣产品、可能不顾工人的健康和利益、可能造成环境污染、可能损害其他企业的利益等。

股东只是社会的一部分人，他们在谋求自己利益的时候，不应当损害他人的利益。为此，国家颁布了一系列保护公众利益的法律，如《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）、《中华人民共和国反不正当竞争法》、《中华人民共和国环境保护法》（以下简称《环境保护法》）、《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国消费者权益保护法》和《中华人民共和

国产品质量法》等，通过这些法律调节股东和社会公众的利益。

一般来说，企业只要依法经营，在谋求自己利益的同时就会使公众受益。

但是，法律不可能解决所有问题，况且目前的法制尚不健全，企业有可能在合法的情况下从事不利于社会的事情。因此，企业还要受到商业道德的约束，要接受政府有关部门的行政监督，以及社会公众的舆论监督，进一步协调企业和社会的矛盾，促进构建和谐社会。



### 小知识 金融企业财务管理的根本目标

金融企业财务管理的目标是根据金融企业经营管理的目标而设定的。金融企业经营管理目标是随着社会经济要求的变化而不断演进的，因此，不同时期、不同类型的金融企业，其财务管理目标是有所不同的。实现持续经营，即在错综复杂的环境中生存下来、实现持续经营是金融企业财务管理的最低目标。从我国由计划经济向市场经济演变的过程看，更高一层次的企业财务管理目标先后经历了产值最大化、成本最小化、利润最大化、股东财富最大化、企业价值最大化等。尽管由于金融企业的发育程度和管理体制各异，这些目标仍是不同类型企业财务管理追求的方向，但从市场经济发达国家和地区的经验看，结合我国改革开放的实践，随着金融企业初始积累的基本完成和企业家社会责任的自我发现，金融企业财务管理目标目前的基本取向还是企业价值最大化，包括企业投资者财富最大化和企业社会价值最大化等。

## 1.1.3 财务管理的对象

财务管理主要是资金管理，其对象是资金及其流转。资金流转的起点和终点是现金，其他资产都是现金在流转中的转化形式，因此，财务管理的对象也可说是现金及其流转。财务管理也会涉及成本、收入和利润问题。从财务的观点来看，成本和费用是现金的耗费，收入和利润是现金的来源。财务管理主要在这种意义上研究成本和收入，而不同于一般意义上的成本管理和销售管理，也不同于计量收入、成本和利润的会计工作。

### 1.1.3.1 现金流转的概念

在建立一个新企业时，必须先要解决两个问题：一是制定规划，明确经营的项目和规模；二是筹集必需的现金，作为最初的资本。没有现金，企业的规模无法实施，不能开始运营。企业建立后，现金变为经营用的各种资产，在运营中又陆续变为现金。

在生产经营中，现金变为非现金资产，非现金资产又变为现金，这种流通过程称为现金流转。这种流转无始无终，不断循环，称为现金循环或资金循环。

现金循环有多种途径。例如，有的现金用于购买原材料，原材料经过加工成为产成品，产成品出售后又变为现金；有的现金用于购买固定资产，如机器等，在使用中逐渐磨损，价值计入产品成本，通过产品销售变为现金。各种流转途径完成一次循环即从现金开始又回到现金所需的时间不同。购买商品的现金可能几天就可流回，购买机器的现金可能要许多年才能全部返回现金状态。

现金转变为非现金资产，然后又回复到现金，所需时间不超过一年的流转，称为现金的短期循环。短期循环中的资产是短期资产，包括现金本身和企业正常经营周期内可以完全转变为现金的存货、应收账款、交易性金融资产等。

现金转变为非现金资产，然后又回复到现金，所需时间在一年以上的流转，称为现金的长期循环。长期循环中的非现金资产是长期资产，包括固定资产、长期投资、无形资产、长期待摊费用等。

### 1.1.3.2 现金的短期循环

现金短期循环最基本的形式如图 1-1 所示。

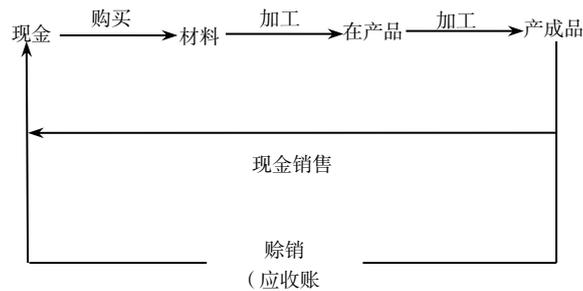


图 1-1 现金短期循环最基本的形式

图 1-1 这个简化的图示省略了两个重要情况：

(1) 只描述了现金的运用，没有反映现金的来源。股东最初投入的现金，在后续的经营中经常不够使用，需要补充。补充的来源包括增发股票、向银行借款、发行债券或利用商业信用等。

(2) 只描述了流动资产的相互转换，没有反映现金的耗费。例如，用现金支付人工成本和其他销售费用等。企业不可能把全部现金都投资于非现金资产，必须拿出一定数额用于发放工资、支付管理费用等。这些现金被耗费了，而不是投入非现金资产。它们要与原料成本加在一起，成为制定产品价格的基础，并通过出售产品收回最初支付的现金。

如果把这两种情况补充进来，现金短期循环的基本形式如图 1-2 所示。

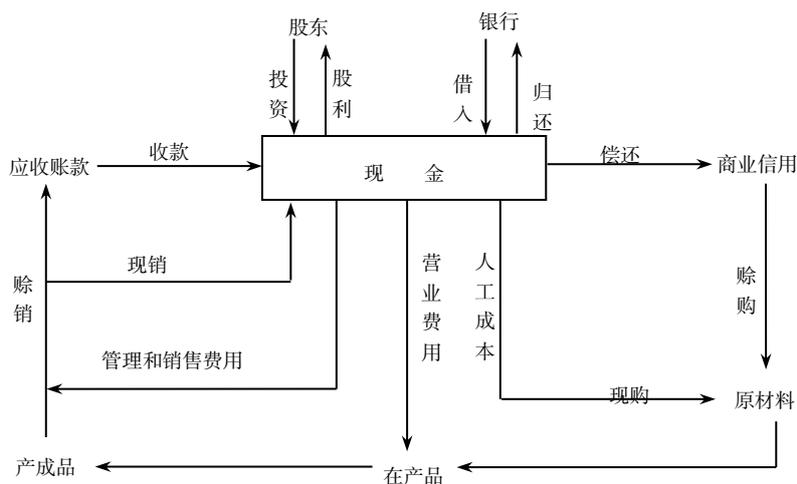


图 1-2 现金短期循环的基本形式

### 1.1.3.3 现金的长期循环

现金长期循环的基本形式如图 1-3 所示。

企业用现金购买固定资产，固定资产的价值在使用中逐步减少，减少的价值称为折旧费。折旧费和人工费、材料费构成产品成本，出售产品时收回现金。有时，出售固定资产也可使之变为现金。

现金的长期循环是一个缓慢的过程，房屋建筑物的成本往往要几十年才能得到补偿。

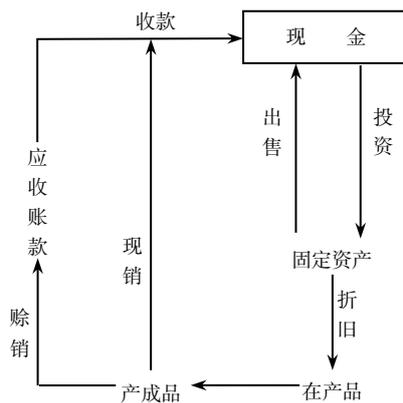


图 1-3 现金长期循环的基本形式

现金是长期循环和短期循环的共同起点，在换取非现金资产时分开，分别转化为各种长期资产和短期资产。它们被使用时，分别记入“在产品”和各种费用账户，又汇合在一起，同步形成“库存商品”，产品经出售又同步转化为现金。

转化为现金以后，不管它们原来是短期循环还是长期循环，企业可以视需要重新分配。折旧形成的现金可以买材料，原来用于短期循环的现金收回后也可以投资于固定资产。

#### 1.1.3.4 现金流转不平衡

如果企业的现金流出量与流入量相等，财务管理工作将大大简化。实际上这种情况极少出现，不是收大于支，就是支大于收，企业在一年中会多次遇到现金流出与现金流入不平衡的情况。

现金流转不平衡既有企业内部的原因，如盈利、亏损或扩充等；也有企业外部的原因，如市场变化、经济兴衰、企业间竞争等。

##### 1. 影响企业现金流转的内部原因

(1) 盈利企业的现金流转。盈利企业，如不打算扩充规模，其现金流转一般比较顺畅。它的短期循环中的现金收支大体平衡，税后净利使企业现金多余出来，长期循环中的折旧、摊销等也会积存现金。

盈利企业也可能由于抽出过多现金而发生临时流转困难。例如，付出股利、偿还借款、更新设备等。此外，存货变质、财产失窃、坏账损失、出售固定资产损失等，会使企业失去现金，并引起流转的不平衡。

(2) 亏损企业的现金流转。从长期的观点看，亏损企业的现金流转是不可能维持的。从短期来看，又分为两类：一类是亏损额小于折旧额的企业，在固定资产重置以前可以维持下去；另一类是亏损额大于折旧额的企业，不从外部补充现金将很快破产。

亏损额小于折旧额的企业，虽然收入小于全部成本费用，但大于付现的成本费用，因为折旧和摊销费用不需要支付现金。因此，它们支付日常的开支通常并不困难，甚至还可能把部分补偿折旧费用的现金抽出来移作他用。然而，当计提折旧的固定资产需要重置的时候，灾难就来临了。积蓄起来的现金，不足以重置固定资产，因为亏损时企业的收入是不能足额补偿全部资产价值的。

此时，财务主管的唯一出路是设法筹款，以购买设备使生产继续下去。这种办法只能解决一时的问题，它增加了以后年度的现金支出，会进一步增加企业的亏损。除非企业扭亏为盈，否则就会变为“亏损额大于折旧额”的企业，并很快破产。这类企业如不能在短期内扭亏为盈，还有一条出路，就是找一家对减低税负有兴趣的盈利企业，被其兼并，因为合并一

个账面有亏损的企业，可以减少盈利企业的税负。

亏损额大于折旧额的企业，是濒临破产的企业。这类企业不能以高于付现成本的价格出售产品，更谈不上补偿非现金费用。这类企业的财务主管，必须不断向短期周转中补充现金，其数额等于现金亏空数。如果要重置固定资产，所需现金只能从外部筹措。一般来说，他们从外部寻找资金来源是很困难的。贷款人看不到偿还贷款的保障，是不会提供贷款的；所有者也不愿冒险投入更多的资金。因此，这类企业如不能在短期内扭亏为盈，不如尽早宣告倒闭。这类企业往往连被其他企业兼并，以减低兼并企业税负的价值也没有。兼并企业的目的是节税，以减少现金流出，如果被兼并的企业每年都需要注入现金，则有悖于兼并企业的初衷。

(3) 扩充企业的现金流转。任何要迅速扩大经营规模的企业，都会遇到相当严重的现金短缺情况。固定资产扩充、存货增加、应收账款增加、销售费用增加等，都会使现金流出扩大。

财务主管的任务不仅是维持当前经营的现金收支平衡，而且要设法满足企业扩大的现金需要，并且力求使企业扩充的现金需求不超过扩充后新的现金流入。

首先，应从企业内部寻找扩充项目所需现金，如出售短期证券、减少股利分配、加速收回应收账款等。其次，内部筹集的现金不能满足扩充需要时，可以从外部筹集。从外部筹集的现金，要承担资本成本，将来要还本付息、支付股利等，引起未来的现金流出。企业在借款时就要注意到，将来的还本付息的现金流出不要超过将来的现金流入。如果不是这样，就要借新债还旧债，利息负担会耗费掉扩建形成的现金流入，使项目在经济上失败。

除了企业本身盈亏和扩充等，外部环境的变化也会影响企业的现金流转。

## 2. 影响企业现金流转的外部原因

(1) 市场的季节性变化。通常来讲，企业的生产部门力求全年均衡生产，以充分利用设备和人工，但销售总会有季节性变化。因此，企业往往在销售淡季现金不足，销售旺季过后积存过剩现金。

企业的采购所需现金流出也有季节性变化，尤其是以农产品为原料的企业更是如此。集中采购而均匀耗用，使存货数量周期性变化；采购旺季有大量现金流出，而现金流入不能同步增加。

企业人工等费用的开支也会有季节性变化。有的企业集中在年终发放奖金，要用大量现金；有的企业利用节假日加班加点，要加倍付薪；有的企业使用季节性临时工，在此期间人工费大增。财务主管要对这些变化事先有所准备，并留有适当余地。

(2) 经济的波动。任何国家的经济发展都会有波动，时快时慢。在经济收缩时，销售下降，进而生产和采购减少，整个短期循环中的现金流出减少了，企业有了过剩的现金。如果预知不景气的时间很长，推迟固定资产的重置，折旧积累的现金也会增加。这种财务状况给人以假象。随着销售额的进一步减少，大量的经营亏损很快会接踵而来，现金将被逐步销蚀掉。

当经济“热”起来时，现金需求迅速扩大，积存的过剩现金很快被用尽，不仅扩充存货需要大量投入现金，而且受繁荣时期乐观情绪的鼓舞，企业会对固定资产进行扩充性投资，并且往往要超过提取的折旧。此时，银行和其他贷款人大多也很乐观，愿意为盈利企业提供贷款，筹资不会太困难。但是，经济过热必然造成利率上升，过度扩充的企业背负巨大的利息负担，会首先受到经济收缩的打击。

(3) 通货膨胀。通货膨胀会使企业遭遇现金短缺的困难。由于原料价格上升，保持存货所需的现金增加；人工和其他费用的现金支付增加；售价提高使应收账款占用的现金也增加。企业唯一的希望是利润也会增加，否则，现金会越来越紧张。

提高利润，不外乎是增收节支。增加收入，受到市场竞争的限制。企业若不降低成本，

就难以应对通货膨胀造成的财务困难。通货膨胀造成的现金流转不平衡，不能靠短期借款解决，因其不是季节性临时现金短缺，而是现金购买力被永久地“蚕食”了。

(4) 竞争。竞争会对企业的现金流转产生不利影响。但是，竞争往往是被迫的，企业经营者不得不采取他们本来不想采取的方针。

价格竞争会使企业立即减少现金流入。在竞争中获胜的一方会通过多卖产品挽回其损失，实际是靠牺牲别的企业的利益加快自己的现金流转。失败的一方，不但蒙受价格下降的损失，还受到销量减少的打击，现金流转可能严重失衡。

广告竞争会立即增加企业的现金流出。最好的结果是通过广告促进销售，加速现金流回。但若竞争对手也作推销努力，企业广告也只能制止其销售额的下降。有时广告并不能完全阻止销售额下降，只是下降得少一些。

增加新产品或售后服务项目，用软办法竞争，也会使企业的现金流出增加。

### 1.1.4 财务管理的职能

一般认为，管理最主要的职能是计划和控制，所以财务管理的职能分为财务计划和财务控制。后来，人们对计划的认识深化了，将计划分为项目计划和期间计划。项目计划是针对企业的个别问题的，它的编制和采纳过程就是决策过程，包括对目标的描述、对实现目标的各个方案的可能结果的预测，以及怎样实现目标的决策。此后，管理的职能分为决策、计划和控制。这里的计划专指期间计划。期间计划是针对一定时期的（如一年），其编制目的是落实既定决策，明确本期间应完成的全部事项。控制是执行决策和计划的过程，包括对比计划与执行的信息、评价下级的业绩等。期间计划和控制都是决策的执行过程。

#### 1.1.4.1 财务决策

财务决策是指有关资金筹集和使用的决策。

##### 1. 财务决策的过程

财务决策的过程，一般可分为四个阶段。

(1) 情报活动。情报活动即探查环境，是寻找作决策的条件。在这个阶段里，要根据初步设想的目标收集情报，找出作决策的依据。

(2) 设计活动。设计活动即创造、制定和分析可能采取的方案。在这个阶段里，要根据收集到的情报，以企业想要解决的问题为目标，设计出各种可能采取的方案即备选计划，并分析评价每一方案的得失和利弊。

(3) 抉择活动。抉择活动即从备选计划中选择一个行动方案，或者说在备选计划汇总进行抉择。在这个阶段里，要根据当时的情况和对未来的预测，以及一定的价值标准评价诸方案，并按照一定的准则选出一个行动方案。

(4) 审查活动。审查活动即对过去的决策进行评价。在这个阶段里，要根据实际发展进程和行动方案的比较，评价决策的质量即主观符合客观的程度，以便改进后续决策。

事实上，这四个阶段并不是按顺序一次完成的，经常需要返回到以前的阶段。例如，设计或抉择时会发现情报不充分，还要再收集情报；抉择时会发现原来设计的方案不够好，需要修改设计。这四个阶段中的每一个，还可以细分为同样的四个小阶段，是大圈套小圈的结构。例如，收集情报阶段，包括了解收集情报的“情报”，“设计”收集情报的方案，“决定”如何收集情报，“评价”收集到的情报是否合乎需要这样四个小阶段。

##### 2. 财务决策系统的要素

一个决策系统由五个要素构成。

(1) 决策者。决策者是决策的主体。它可以是一个人，也可以是一个集团——决策机构。关系团体利益的决策，逐步从个人决策转为集团决策，逐步从高度集中的决策转变为多

层次的分散决策。

(2) 决策对象。决策对象是决策的客体，即决策想要解决的问题。构成决策对象的只能是决策者的行为可以施加影响的系统，决策者的意志不能改变的东西不能成为决策对象。

(3) 信息。信息包括企业内部功能的信息，以及企业外部环境的状态和发展变化的信息。决策时，保持信息的真实性和正确性是至关重要的。大部分决策错误都与信息失真有关。

(4) 决策的理论和方法。决策的理论和方法包括决策的一般模式、预测方法、定量分析和定性分析技术、决策方法论、数学和计算机应用等。有了正确的信息，只是具备了科学决策的前提，并不等于就有了科学的结论。决策者还需要科学的理论指导，并运用恰当的方法来分、推理和判断，才能找出好的方案。

(5) 决策结果。决策结果是指通过决策过程形成的、指导人的行为的行动方案。企业决策的结果通常要采用语言、文字、图表等明显的形式来表达。

决策的五个要素相互联系、相互作用，组成了一个决策系统。

### 3. 决策的价值标准

决策的价值标准，是指评价方案优劣的尺度，或者说是衡量目标实现程度的尺度，它用于评价方案价值的大小。

历史上，首先使用的是单一价值标准，如最大利润、最高产量、最低成本、最大市场份额、最优质量、最短时间等。单一的决策价值标准给人们带来许多教训。例如，不顾安全生产，单纯追求产量和利润，结果发生严重事故，产量和利润反而会掉下来；单纯追求短期利润，会使企业发展失去后劲，甚至破产。单一价值标准决策，往往会使第一步决策取得辉煌的胜利，但继续前进就会遭到客观世界的报复，走向自己的反面。历史上多次失败的教训，使人们认识到要进行多目标综合决策。

人们在解决这个问题时，最先使用综合经济目标的办法，即以长期稳定的经济增长为目标，以经济效益为尺度的综合经济目标作为价值标准。经济效益可以理解为投入和产出的关系。将各种投入和产出都货币化，然后将两者进行比较。用这种办法取代急功近利的单一短期利润目标，使人们扩大了眼界，看问题比较全面、比较长远了。

这种把物质目标货币化并综合在一起的做法也遇到了困难。由于社会的、心理的、道德的、美学的等非经济目标日益受到重视，它们的实现程度越来越影响人类的生活质量。尽管物质文明的建设和发展有助于精神文明的进步，但是物质文明不可能取代精神文明。人们企图把非经济目标转化为经济目标，但这只能在短期内有效，从长期来看是不行的。人们还不能把经济和非经济目标统一于一个价值标准，至少在财务领域还没有解决非经济目标的货币化问题。因此，在评价方案的最后阶段，总要加进各种非经济的或不可计量的因素，进行综合判断，选取行动方案。经济方面的决策离不开计算，但没有一项决策是仅仅通过计算完成的，总要考虑各种不可计量的因素，有时甚至成为方案取舍的决定性因素。

### 4. 决策的准则

选择方案的一般原则，也就是指导人们选择行动方案的一般原则，被称为决策准则。

传统的决策理论认为，决策者是“理性人”或“经济人”，在决策时他们受“最优化”的行为准则支配，应当选择“最优”方案。

现代决策理论认为，由于决策者在认识能力和时间、成本、情报来源等方面的限制，不能坚持要求最理想的解答，常常只能满足于“令人满意的”或“足够好的”决策。因此，实际上人们在决策时并不考虑一切可能的情况，而只考虑与问题有关的特定情况，使多重目标都能达到令人满意的、足够好的水平，以此作为行动方案。

### 5. 决策的分类

企业决策有多种分类方法，每种分类方法分别用来研究和解决不同的问题。

(1) 程序化决策和非程序化决策。决策按能否程序化，可分为程序化决策和非程序化

决策。

企业里有些经济活动是重复出现的例行公事，如订货、材料收发等，称为例行活动。这类活动经常重复出现，有一定的规律，可以根据经验和习惯建立一定的程序，在问题出现时按既定程序执行，就可以解决问题。这种关于例行活动的决策，称为程序化决策。

企业里有些活动具有独特性，不会重复出现，它们具有创新的性质，每个问题都与以前的问题不同，称为非例行活动。例如，新产品的开发、多种经营的决定、工厂的扩建等，每次都与以前不同，不能程序化，只能针对具体问题，按照收集情报、设计方案、抉择和审查的过程来个别解决。这种关于非例行活动的决策，称为非程序化决策。

(2) 长期决策和短期决策。按决策影响所及的时间长短，可以将其分为长期决策和短期决策。影响所及时间超过一年的决策，称为长期决策。大多数改变生产能力的投资决策、长期资金的筹集决策等属于长期决策。影响所及时间不超过一年的决策，称为短期决策。如何利用生产能力的决策、短期资金的筹集决策等属于短期决策。

(3) 销售决策、生产决策和财务决策。按决策涉及的管理领域，可以将其分为销售决策、生产决策和财务决策。企业的活动分为销售、生产和财务三大领域，企业管理也据此分为销售管理、生产管理和财务管理，有关的决策分别称为销售决策、生产决策和财务决策。

#### 1.1.4.2 财务计划

计划是指预先决定做什么、何时做、怎样做和谁去做。广义的财务计划工作包括很多方面，通常有确定财务目标、制定财务战略和财务政策、规定财务工作程序和针对某一具体问题的财务规则，以及制定财务规划和编制财务预算。狭义的财务计划工作，是指针对特定期间的财务规划和财务预算。

财务规划是个过程，它通过调整经营活动的规模和水平，使企业的资金、可能取得的收益、未来发生的成本费用相互协调，以保证实现财务目标。财务规划受财务目标、战略、政策、程序和规划等决策的指导和限制，为编制财务预算提供基础。财务规划的主要工具是财务预测和本量利分析。规划工作主要强调各部分活动的协调，因为规划的好坏是由其最薄弱的环节决定的。

预算是以货币表示的预期结果，它是计划工作的终点，也是控制工作的起点，它把计划和控制联系起来。各企业预算的精密程度、实施范围和编制方式有很大差异。预算工作的主要好处是促使各级主管人员对自己的工作进行详细、确切的计划。

#### 1.1.4.3 财务控制

财务控制和财务计划有密切联系，计划是控制的重要依据，控制是执行计划的手段，它们组成了企业财务管理循环。财务管理循环的程序如图 1-4 所示。

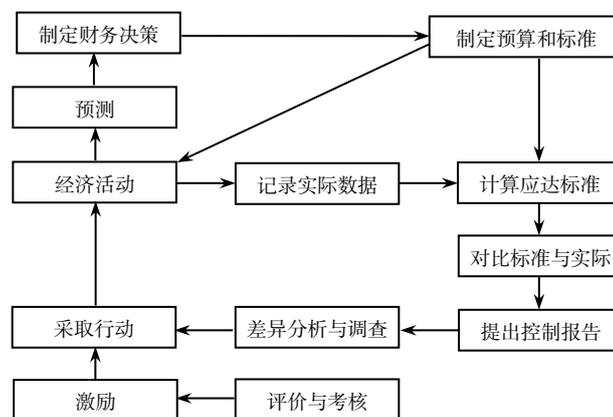


图 1-4 财务管理循环的程序

财务管理循环的主要环节包括以下几项。

- (1) 制定财务决策,即针对企业的各种财务问题决定行动方案,也就是制定项目计划。
- (2) 制定预算和标准,即针对计划期的各项生产经营活动拟定用具体数字表示的计划和标准,也就是制定期间计划。
- (3) 记录实际数据,即对企业实际的资金循环和周转进行记录,它通常是会计的职能。
- (4) 计算应达标准,即根据变化了的实际情况计算出应该达到的工作水平,如“实际业务量的标准成本”、“实际业务量的预算限额”等。
- (5) 对比标准与实际,即对上两项数额进行比较,确定其差额,发现例外情况。
- (6) 差异分析与调查,即对足够大的差异进行具体的调查研究,以发现产生差异的具体原因。
- (7) 采取行动,即根据产生问题的原因采取行动,纠正偏差,使活动按既定目标发展。
- (8) 评价与考核,即根据差异及其产生原因,对执行人的业绩进行评价与考核。
- (9) 激励,即根据评价与考核的结果对执行人进行奖惩,以激励其工作热情。
- (10) 预测,即在激励和采取行动之后,经济活动发生变化,要根据新的经济活动状况重新预测,为下一步决策提供依据。

### 1.1.5 财务管理的原则

财务管理的原则,也称理财原则,是指人们对财务活动的共同的、理性的认识。它是联系理论与实务的纽带。财务管理理论是从科学角度对财务管理进行研究的成果,通常包括假设、概念、原理和原则等。财务管理实务是指人们在财务管理工作中使用的原则、程序和方法。理财原则是财务管理理论和实务的结合部分(见图1-5)。

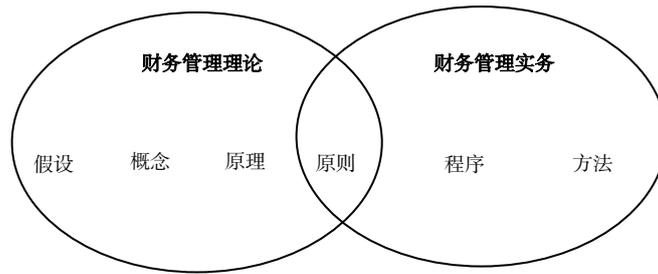


图 1-5 理财原则

一般来说，企业财务管理原则包括以下七项。

(1) 资本结构优化原则，即企业在资金筹集中要考虑资金成本的高低，发挥财务杠杆的作用，选择最佳的筹资方式，保持最有利于实现企业发展战略和财务目标的资本结构。

(2) 资源有效配置原则，即企业在生产经营过程中，对拥有的各项资源进行有效配置和优化组合，并随着生产经营和市场竞争情况的变化而不断进行动态调整，使其发挥最大的利用效果。

(3) 现金收支平衡原则，即企业在组织财务活动中，力求使现金收支在数量上和时间上达到动态的协调平衡，实现资金链条环环相扣，以保证企业生产经营活动连绵不断地顺利进行。

(4) 成本效益最优原则，即在企业生产经营活动中，加强成本管理，控制费用水平，实现以尽可能少的成本耗费获得最大化的效益，从而提高企业的成本竞争优势。

(5) 收益风险均衡原则，即企业在组织财务活动中，对存在的收益与风险互相依存的关系，经过充分评估后进行正确的抉择，取得合理的平衡。

(6) 分级授权管理原则，即建立内部分级、分口财务管理制度，规定企业内部不同管理层次、不同部门的财务管理权限及其相称的责任，明确互相制约，又互相配合的管理关系。

(7) 利益关系协调原则，即利用经济手段处理企业相关利益主体的财务关系，兼顾投资者、经营者及其他职工、债权人和国家等各方利益，为企业创造和谐的运行环境。

## 1.1.6 企业财务管理的主体

### 1.1.6.1 企业利益相关者

企业的本质是利益相关者的契约集合体。在现代市场经济条件下，企业利益相关者的定义已达几十种，究其实质，不外乎是对企业的生产经营活动产生影响或者会被企业的生产经营活动所影响的人或者组织，包括投资者、经营者、职工、债权人、供应商、消费者、竞争者、社会弱势群体、社区乃至国家和整个社会，其对企业享有一定权利，也承担一定责任或者风险。目前，我国企业的利益相关者一般可以划分为直接利益相关者和间接利益相关者两大类。

#### 1. 直接利益相关者

直接利益相关者包括投资者、债权人、经营者和职工等，其共同特征是与企业有着正式的契约关系，对企业的资产和经营成果享有不同的要求权，并受到《公司法》、企业法、《劳动法》以及其他相关法律的保护。

#### 2. 间接利益相关者

间接利益相关者包括政府、社区、消费者、商业伙伴、竞争者等，其共同特征是自身利益会因企业的活动受益或受损，但是由于与企业的契约关系是非正式或者是隐性的，他们不能直接对企业的资产和经营成果行使索取权，而只能依据法律法规间接地主张其权益。例如

社区，企业的生产活动造成噪声和空气污染，社区只能依据《环境保护法》等要求企业终止生产或者向企业索赔；企业实施主辅分离或者分离办社会职能，对医务室、幼儿园、社区管理等福利性机构，履行一定手续后，可以无偿移交所在社区管理。

企业各利益相关者的利益均衡最终体现在企业内部治理结构上，其中投资者、经营者处于主导地位。不同利益相关者的影响力和重要性，对不同性质、不同规模、处于不同发展阶段的企业来说，一般都会有所不同。在一些企业，投资者对企业财务活动管理过多、过细，束缚了经营者施展经营管理才能的手脚。也有一些企业，经营者往往实际控制着企业的经营方向、发展战略、资产处置、资本营运和收益分配等重大事务，形成“内部人控制”的弊端。从维护投资者的合法权益，发挥经营者的经营管理作用出发，对投资者、经营者的财务职权和责任，应当给予合理的界定。政府作为社会管理者，通过制定统一的“游戏规则”，规范、指导和监督企业内部治理结构的建设，将企业的内外利益关系纳入企业内部治理结构，使其管理内生，从而防止企业部分利益相关者利用自身的控制权、信息等优势，损害其他利益相关者合法权益，同时避免对企业生产经营和财务活动的直接干预。因此，在企业的利益相关者中，构成企业财务管理主体的利益相关者，包括主管财政机关、投资者和经营者。

### 1.1.6.2 投资者

投资者通过向企业出资建立了正式的投资与被投资关系，他们对企业的净资产享有所有权，对企业经营成果享有分配权。企业投资者是企业权益性资本的持有者，在企业法人治理结构中处于决定性地位，其财务管理围绕资本投入、运营、收益来进行，核心要求是资本安全与投资回报。

通常，投资者可以是自然人，也可以是法人，或者其他组织。对于国有及国有控股企业而言，投资者可以是各级人民政府及其部门、机构，还可以是国有企业、事业单位。投资者对企业财务进行管理时，应当根据企业组织形式的不同，依照《公司法》、《全民所有制工业企业法》等市场主体法律、行政法规，通过股东（大）会或者董事会或者其他形式的企业内部机构（如尚未设立董事会的国有企业的经理办公会、中外合作企业的管委会等）进行，否则将影响企业法人治理结构的运作，引起企业财务管理秩序混乱。

根据《公司法》的规定，股东（大）会是企业的权力机构，它由全体股东组成，行使投资者的职权。董事会成员由股东（大）会选举，但职工董事由企业职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生，股份有限公司还应当聘请独立董事。因此，董事会是介于投资者于经营者之间的决策机构，对于没有设立股东（大）会的企业，除了国有独资公司以外，投资者一般可以通过董事会行使财务管理职权。国有独资公司根据《公司法》的规定不设股东会，由国有资产监督管理机构代表国家履行出资人职责，行使股东会职权。

企业经理（厂长）办公会是经营层面的执行机构，经理由董事会决定聘任，对董事会负责，董事会成员可以兼任经理。但是，许多企业没有设立股东大会，也没有设立董事会，其经营班子成员由上级主管部门任命、选派，因而具有了投资者与经营者的双重身份。在这种情况下，一般由企业经理（厂长）办公会履行修订的《企业财务通则》规定的投资者财务管理职权，重大财务事项应当报经主管部门批准，并接受主管财政机关监督，除非法律、行政法规以及国家其他规章另有规定。

企业以资本为纽带组建企业集团之后，由集团公司（母公司）根据《企业国有资本与财务管理暂行办法》（财企〔2001〕325号）以及国家其他有关规定，对所属企业或者子公司履行修订的《企业财务通则》规定的投资者财务管理职责。

尚未脱钩的烟草、铁路、邮政、农垦、监狱劳教以及文化等企业，由主管财政机关对一级企业的国有资本变动及国有资本收益收缴等重大事项实行归口管理；行政主管部门按照《企业国有资本与财务管理暂行办法》等规定，对所属企业履行修订的《企业财务通则》规定的投资者财务管理职权。

### 1.1.6.3 经营者

经营者通过向企业提供人力资本与企业建立正式的劳动合同关系或者人事管理关系，他们对企业享有一定的控制权以及从经营成果中获得薪酬的权利。在企业法人治理结构中，经营者把投资者的意图转化为企业的生产经营活动，发挥着承上启下的中坚作用。经营者对企业实施财务管理，主要围绕企业经营过程中的资金运动来进行，其目的是实现企业持续发展和资本增值。

经营者包括企业经理、厂长或者实际负责经营管理的其他领导成员。经营者组织企业财务活动、处理企业财务关系时，一是要遵守《公司法》、企业法等市场主体法律对经营者职权和行为的规定；二是要执行国家有关法律、行政法规对企业生产经营活动管理的规定；三是要贯彻《企业财务通则》的规定；四是要依照公司章程履行对企业和投资者的承诺。

### 1.1.7 财务管理的环境

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。

企业财务活动在相当大程度上受理财环境制约，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，有助于正确地制定理财策略。

这里主要介绍对企业财务管理影响比较大的经济环境、法律环境和金融环境等因素。

#### 1.1.7.1 经济环境

影响财务管理的经济环境因素主要有经济周期、经济发展水平和宏观经济政策等。

##### 1. 经济周期

市场经济条件下，经济发展与运行带有一定的波动性，大体上经历复苏、繁荣、衰退和萧条几个阶段的循环，这种循环叫作经济周期。在不同的经济周期，企业应相应采用不同的财务管理策略。资本主义经济周期是人所共知的现象，西方财务学者曾探讨了经济周期中的经营理财策略。现择其要点归纳如表 1-1 所示。

表 1-1 经济周期中的经营理财策略

复 苏	繁 荣	衰 退	萧 条
1. 增加厂房设备	1. 扩充厂房设备	1. 停止扩张	1. 建立投资标准
2. 实行长期租赁	2. 继续建立存货	2. 出售多余设备	2. 保持市场份额
3. 建立存货	3. 提高产品价格	3. 停产不利产品	3. 压缩管理费用
4. 开发新产品	4. 开展营销规划	4. 停止长期采购	4. 放弃次要利益
5. 增加劳动力	5. 增加劳动力	5. 消减存货	5. 消减存货
		6. 停止扩招雇员	6. 裁减雇员

我国的经济发展与运行也呈现其特有的周期特征，带有一定的经济波动。过去曾经历过若干次从投资膨胀、生产高涨到控制投资、紧缩银根和正常发展的过程，从而促进了经济的持续发展。企业的筹资、投资和资产运营等理财活动都要受这种经济波动的影响，比如在治理紧缩时期，社会资金十分短缺，利率上涨，会使企业的筹资非常困难，甚至影响到企业的正常生产经营活动。相应地，企业的投资方向会因为市场利率的上涨而转向本币存款或贷款。此外，由于国际经济交流与合作的发展，西方的经济周期影响也不同程度地波及我国。因此，企业财务人员必须认识到经济周期的影响，掌握在经济发展波动中的理财本领。

##### 2. 经济发展水平

近年来，我国的国民经济保持持续高速增长，各项建设方兴未艾。这不仅给企业扩大规模、调整方向、打开市场以及拓宽财务活动的领域带来了机遇，同时，由于高速发展中的资金短缺将长期存在，又给企业财务管理带来严峻的挑战。因此，企业财务管理工作必须积极探索与经济发展水平相适应的财务管理模式。

### 3. 宏观经济政策

我国经济体制改革的目标是建立社会主义市场经济体制，以进一步解放和发展生产力。在这个总目标的指导下，我国已经并正在进行财税体制、金融体制、外汇体制、外贸体制、计划体制、价格体制、投资体制、社会保障制度、会计准则体系等各项改革。所有这些改革措施，深刻地影响着我国的经济生活，也深刻地影响着我国企业的发展和财务活动的运行。例如，金融政策中货币的发行量、信贷规模都能影响企业投资的资金来源和投资的预期收益；财税政策会影响企业的资金结构和投资项目的选择等；价格政策能影响资金的投向和投资的回收期及预期收益；会计准则的改革会影响会计要素的确认和计量，进而对企业财务活动的事前预测、决策以及事后的评价产生影响等。可见，经济政策对企业财务的影响是非常大的。这就要求企业财务人员必须把握经济政策，更好地为企业的经营理财活动服务。

#### 1.1.7.2 法律环境

财务管理的法律环境是指企业和外部发生经济关系时所应遵守的各种法律、法规和规章。

企业在其经营活动中，要和国家、其他企业或社会组织、企业职工或其他公民，及国外的经济组织或个人发生经济关系。国家管理这些经济活动和经济关系的手段包括行政手段、经济手段和法律手段三种。在市场经济条件下，行政手段逐步减少，而经济手段，特别是法律手段日益增多，越来越多的经济关系和经济活动的准则用法律的形式固定下来。同时，众多的经济手段和必要的行政手段的使用，也必须逐步做到有法可依，从而转化为法律手段的具体形式，真正实现国民经济管理的法制化。

市场经济的重要特征就在于它是以法律规范和市场规则为特征的经济制度。法律和政府法规为企业经营活动规定了活动空间，也为企业在相应空间内自由经营提供了法律上和制度上的保护。

##### 1. 财务管理的法律环境的构成

财务管理的法律环境主要包括企业组织形式、公司治理的有关规定以及税收法规。

(1) 企业组织形式。企业是市场经济的主体，不同类型的企业在所适用的法律方面有所不同。了解企业的组织形式，有助于企业财务管理活动的开展。按其组织形式不同，可将企业分为独资企业、合伙企业和公司。

1) 独资企业。个人独资企业是指依法设立，由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对公司债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业特点：

- ① 只有一个出资者。
- ② 出资人对企业债务承担无限责任。

在个人独资企业中，独资人直接拥有企业的全部资产并直接负责企业的全部负债，也就是说独资人承担无限责任。

- ③ 独资企业不作为企业所得税的纳税主体。

一般而言，独资企业并不作为企业所得税的纳税主体，其收益纳入所有者的其他收益一并计算缴纳个人所得税。

独资企业具有结构简单、容易开办、利润独享、限制较少等优点。但也存在无法克服的缺点，一是出资者负有无限偿债责任；二是筹资困难，个人财力有限，企业往往会因信用不足、信息不对称而存在筹资障碍。

我国的国有独资公司不属于本类企业，而是按有限责任公司对待。

2) 合伙企业。合伙企业是依法设立,由各合伙人订立合伙协议,共同出资,合伙经营,共享收益,共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利组织。合伙企业的法律特征是:

① 有两个以上合伙人,并且都是具有完全民事行为能力,依法承担无限责任的人;

② 有书面合伙协议,合伙人依照合伙协议享有权利,承担责任;

③ 有各合伙人实际缴付的出资,合伙人可以用货币、实物、土地使用权、知识产权或者其他属于合伙人的合法财产及财产权利出资,经全体合伙人协商一致;合伙人也可以用劳务出资,其评估作价由全体合伙人协商确定;

④ 有关合伙企业改变名称、向企业登记机关申请办理变更登记手续、处分不动产或财产权利、为他人提供担保、聘任企业高级管理人员等重要事务,均须经全体合伙人一致同意;

⑤ 合伙企业的利润和亏损,由合伙人依照合伙协议约定的比例分配和分担;合伙协议未约定利润分配和亏损分担比例的,由各合伙人平均分配和分担;

⑥ 各合伙人对合伙企业债务承担无限连带责任。

合伙企业具有开办容易、信用相对较佳的优点,但也存在责任无限、权力不易集中、有时决策过程过于冗长等缺点。

3) 公司。公司是指依照公司法登记设立,以其全部法人财产,依法自主经营、自负盈亏的企业法人。公司享有由股东投资形成的全部法人财产权,依法享有民事权利,承担民事责任。公司股东作为出资者享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利,并以其出资额或所持股份为限对公司承担有限责任。我国公司法所称公司指有限责任公司和股份有限公司。

与独资企业和合伙企业相比,股份有限公司的特点如下。

① 有限责任。股东对股份有限公司的债务承担有限责任,倘若公司破产清算,股东的损失以其对公司的投资额为限。而对独资企业和合伙企业,其所有者可能损失更多,甚至个人的全部财产。

② 永续存在。股份有限公司的法人地位不受某些股东死亡或转让股份的影响,因此,其寿命较之独资企业或合伙企业更有保障。

③ 可转让性。一般而言,股份有限公司的股份转让比独资企业和合伙企业的权益转让更为容易。

④ 易于筹资。就筹集资本的角度而言,股份有限公司是最有效的企业组织形式。因其永续存在以及举债和增股的空间大,股份有限公司具有更大的筹资能力和弹性。

⑤ 对公司的收益重复纳税。作为一种企业组织形式,股份有限公司也有不足,最大的缺点是对公司的收益重复纳税:公司的收益先要缴纳公司所得税;税后收益以现金股利分配给股东后,股东还要缴纳个人所得税。

公司这一组织形式,已经成为西方大企业所采用的普遍形式,也是我国建立现代企业制度过程中选择的企业组织形式之一。本书所讲的财务管理,主要是指公司的财务管理。

(2) 公司治理和财务监控。公司治理是有关公司控制权和剩余索取权分配的一套法律、制度以及文化的安排,涉及所有者、董事会和高级执行人员等之间权力分配和制衡关系,这些安排决定了公司的目标和行为,决定了公司在什么状态下由谁来实施控制、如何控制、风险和收益如何分配等一系列重大问题。有效的公司治理取决于公司治理机构是否合理、治理机制是否健全、财务监控是否到位。

① 公司治理结构。公司治理结构是指明确界定股东大会、董事会、监事会和经理人员职责和功能的一种企业组织结构。根据我国《公司法》,上市公司治理结构涉及公司最高权力机构的股东大会、对股东大会负责的决策机构即董事会、对董事会负责的执行机构即高级管理机构、监督机构即监事会和外部独立审计;作为对《公司法》关于公司治理结构的补充,

中国证监会在其颁布的《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》和《上市公司治理准则》中引入和强化了独立董事制度。

② 公司治理机制。公司治理机制是公司治理结构在经济运行中的具体表现，包括内部治理机制和外部治理机制。内部治理机制是指为保证投资利益在公司内部通过组织程序明确股东、董事会和高级管理人员的权力分配和制衡关系，具体表现为公司章程、董事会议事规则、决策权力分配等一系列内部控制制度；外部治理机制是通过企业外部主体如政府、中介机构和市场监督约束发生作用的，这些外部的约束包括法律、法规、合同、协议等条款。外部治理机制常表现为事后保障机制，需要充分准确的公司信息披露。

③ 财务监控。公司治理结构和治理机制的有效实现是离不开财务监控的，公司治理结构中的每一个层次都有监控的职能。从监控的实务来看，最终要归结为包括财务评价在内的财务监控。因此，有效的公司治理体系必须有完整的财务监控来支持。国资委制定的自 2006 年 5 月起实施的《中央企业综合绩效评价管理暂行办法》对国有企业的业绩评价和财务监控进行了规范和要求。

④ 财务信息披露。大量事实证明，信息披露特别是财务信息披露是公司治理的决定因素之一，而公司治理的体系和治理效果又直接影响信息披露的要求、内容和质量。一般而言，信息披露受内部和外部两种制度的制约。外部制度就是国家和有关机构对公司信息披露的各种规定，如我国 2005 年新修订的《公司法》以及财政部 2006 年颁布的《企业会计准则》对公司信息特别是财务信息的披露进行了规范，在内容和形式上做出了具体的规定。

而内部制度是公司治理和内部控制对信息披露的各种要求，这些要求在信息披露的时间、内容、详细程度等各方面可能与外部信息披露的制度一样，也可能不一致。但无论如何，公司的信息披露存在着边界。通常，外部边界由政府法律法规决定；而内部边界则由公司治理体系和内部控制制度来决定。公司信息披露具有内、外两种制度的约束和动力。

信息披露制度的完善直接关系到公司治理的成败。一个强有力的信息披露制度是股东行使表决权能力的关键，是影响公司行为和保护中小投资者利益的有力工具。有效的信息披露制度有利于吸收资金，维持公众对公司和资本市场的信心；而条理不清、缺失不全的信息会丧失公众的信任，导致企业资本成本的提高和筹资困难，影响企业的发展。

(3) 税法。税收是国家为了实现其职能，按照法律预先规定的标准，凭借政治权力，强制地、无偿地征收货币或实物的一种经济活动，也是国家参与国民收入分配和再分配的一种方法，税收是国家参与经济管理，实行宏观调控的重要手段之一。税收具有强制性、无偿性和固定性三个显著特征。

国家财政收入的主要来源是企业所缴纳的税金，而国家财政状况和财政政策，对于企业资金供应和税收负担有着重要的影响；其次，国家各种税种的设置、税率的调整，还具有调节生产经营的作用。国家税收制度特别是工商税收制度，是企业财务管理的重要外部条件。企业的财务决策应当适应税收政策的导向，合理安排资金投放，以追求最佳的经济效益。

1) 税收的类型。税收按不同的标准，有以下几种类型：

① 按征税对象的不同，可分为流转税类、收益税（所得税）类、财产税类、资源税类和行为税类等；

② 按中央和地方政府对税收的管辖不同，分为中央税（或叫国家税）、地方税、中央与地方共享税三类；

③ 按税收负担能否转嫁，可分为直接税和间接税；

④ 按征收的实体来划分，可分为货币税和实物税。

2) 税法的要素。税法是由国家机关制定的调整税收征纳关系及其管理关系的法律规范的总称。

我国税法的构成要素主要包括以下几项。

① 征税人。征税人是指代表国家行使征税职责的国家税务机关，包括国家各级税务机关、海关和财政机关。

② 纳税义务人。纳税义务人也称纳税人或纳税主体，是指税法上规定的直接负有纳税义务的单位和个人。纳税义务人可以是个人（自然人）、法人、非法人的企业和单位，这些个人、法人、单位既可以是本国人，也可以是外国人。

③ 课税对象。课税对象，即课税客体，是指税法针对什么征税而言。课税对象是区别不同税种的重要依据和标志。课税对象按其课税范围划分为：以应税产品的增值额为对象进行课征；以应税货物经营收入为对象进行课征；以提供劳务取得的收入为对象进行课征；以特定的应税行为为对象进行课征；以应税财产为对象进行课征；以应税资源为对象进行课征。

④ 税目。税目，也称课税品目，是指某一税种的具体征税项目。它具体反映某一单行税法的适用范围。

⑤ 税率。税率是应纳税额与课税对象之间的比率。它是计算税额的尺度，是税法中的核心要素。我国现行税率主要有比例税率、定额税率和累进税率三种。

⑥ 纳税环节。纳税环节是税法对商品从生产到消费的整个过程所选择规定的应纳税环节。

⑦ 计税依据。计税依据指计算应纳税金额的根据。

⑧ 纳税期限。纳税期限指纳税人按税法规定在发生纳税义务后，应当向国家缴纳税款的时限。

⑨ 纳税地点。纳税地点是指缴纳税款的地方。纳税地点一般为纳税人的住所地，也有规定在营业地、财产所在地或特定行为发生地。纳税地点关系到税收管辖权和是否便利纳税等问题，在税法中明确规定纳税地点有助于防止漏征或重复征税。

⑩ 减税免税。这是指税法对特定的纳税人或征税对象给予鼓励和照顾的一种优待性规定。我国税法的减免税内容主要有三种：起征点、免征额和减免规定。

⑪ 法律责任。法律责任是指纳税人存在违反税法行为所应承担的法律责任，包括由税务机关或司法机关所采取的惩罚措施。

## 2. 处理经济关系时应当遵守的法律规范

企业的理财活动，无论是筹资、投资还是利润分配，都要和企业外部发生经济关系。在处理这些经济关系时，应当遵守有关的法律规范。

(1) 企业组织法律规范。企业组织必须依法成立。组建不同的企业，要依照不同的法律规范，包括《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国全民所有制工业企业法》、《中华人民共和国外资企业法》、《中华人民共和国中外合资经营企业法》、《中华人民共和国中外合作经营企业法》、《中华人民共和国个人独资企业法》、《中华人民共和国合伙企业法》等。这些法律规范既是企业的组织法，又是企业的行为法。

例如，《公司法》对公司企业的设立条件、设立程序、组织机构、组织变更和终止的条件及程序等都作了规定，包括股东人数、法定资本的最低限额、资本的筹集方式等。只有按其规定的条件和程序建立的企业，才能称为“公司”。《公司法》还对公司生产经营的主要方面做出了规定，包括股票的发行和交易、债券的发行和转让、利润的分配等。公司一旦成立，其主要的活动，包括财务管理活动，都要按照《公司法》的规定来进行。因此，《公司法》是公司企业财务管理最重要的强制性规范，公司的理财活动不能违反该法律，公司的自主权不能超出该法律的限制。

其他企业也要按照相应的企业法来进行其理财活动。

从财务管理来看，非公司企业与公司企业有很大不同。非公司企业的所有者，包括独资企业的业主和合伙企业的普通合伙人，要承担无限责任，他们享有企业的盈利（或承担损失），一旦经营失败必须抵押其个人的财产，以满足债权人的要求。公司企业的股东承担有限责任，

经营失败时其经济责任以出资额为限，无论股份有限公司还是有限责任公司都是如此。

(2) 税收法律规范。任何企业都有法定的纳税义务。有关税收的立法分为三类：所得税的法规、流转税的法规、其他地方税的法规。

税负是企业的一种费用，会增加企业的现金流出，对企业理财有重要影响。企业无不希望在不违反税法的前提下减少税务负担。税负的减少，只能靠精心安排和筹划投资、筹资和利润分配等财务决策，而不允许在纳税行为已经发生时去偷税漏税。精通税法，对财务主管有重要意义。

除上述法律规范外，与企业财务管理有关的其他经济法律规范还有许多，包括各种证券法律规范、结算法律规范、合同法律规范等。财务人员要熟悉这些法律规范，在守法的前提下完成财务管理的职能，实现企业的财务目标。

### 1.1.7.3 金融环境

企业总是需要资金从事投资和经营活动。而资金的取得，除了自有资金外，主要从金融机构和金融市场取得。金融政策的变化必然影响企业的筹资、投资和资金运营活动。所以，金融环境是企业最为主要的环境因素之一。

#### 1. 金融机构

社会资金从资金供应者手中转移到资金需求者手中，大多要通过金融机构。金融机构包括银行业金融机构和其他金融机构。

(1) 银行业金融机构。银行业金融机构是指经营存款、放款、汇兑、储蓄等金融业务，承担信用中介的金融机构。银行的主要职能是充当信用中介、充当企业之间的支付中介、提供信用工具、充当投资手段和充当国民经济的宏观调控手段。我国银行主要包括各种商业银行和政策性银行。商业银行，包括国有商业银行（如中国工商银行、中国农业银行、中国银行和中国建设银行）和其他商业银行（如交通银行、广东发展银行、招商银行、光大银行等）；国家政策性银行主要包括中国进出口银行、国家开发银行等。

(2) 其他金融机构。其他金融机构包括金融资产管理公司、信托投资公司、财务公司和金融租赁公司等。

#### 2. 金融工具

金融工具是能够证明债权债务关系或所有权关系并据以进行货币资金交易的合法凭证，它对于交易双方所应承担的义务与享有的权利均具有法律效力。金融工具一般具有期限性、流动性、风险性和收益性四个基本特征。

(1) 期限性是指金融工具一般规定了偿还期，也就是规定债务人必须全部归还本金之前所经历的时间。

(2) 流动性是指金融工具在必要时迅速转变为现金而不致遭受损失的能力。

(3) 风险性是指购买金融工具的本金和预定收益遭受损失的可能性。一般包括信用风险和市场风险两个方面。

(4) 收益性是指持有金融工具所能够带来的一定收益。

金融工具若按期限不同可分为货币市场工具和资本市场工具，前者主要有商业票据、国库券（国债）、可转让大额定期存单、回购协议等；后者主要是股票和债券等。

#### 3. 金融市场

广义的金融市场，是指一切资本流动的場所，包括实物资本和货币资本的流动。广义金融市场的交易对象包括货币借贷、票据承兑和贴现、有价证券的买卖、黄金和外汇买卖、办理国内外保险、生产资料的产权交换等。

狭义的金融市场一般是指有价证券市场，即股票和债券的发行和买卖市场。

### （1）金融市场与企业理财。

1) 金融市场是企业投资和筹资的场所。金融市场上有许多种筹集资金的方式，并且比较灵活。企业需要资金时，可以到金融市场选择适合自己需要的方式筹资。企业有了剩余的资金，也可以灵活选择投资方式，为其资金寻找出路。

2) 企业通过金融市场使长短期资金互相转化。企业持有的股票和债券是长期投资，在金融市场上随时可以转手变现，成为短期资金；远期票据通过贴现，变为现金；大额可转让定期存单，可以在金融市场卖出，成为短期资金。与此相反，短期资金也可以在金融市场上转变为股票、债券等长期资产。

3) 金融市场为企业理财提供有意义的信息。金融市场的利率变动，反映资金的供求状况；有价证券市场的行市反映投资人对企业的经营状况和盈利水平的评价。它们是企业经营和投资的重要依据。

（2）金融性资产的特点。金融性资产是指现金或有价证券等可以进入金融市场交易的资产，它们具有以下属性。

1) 流动性。流动性是指金融性资产能够在短期内不受损失地变为现金的属性。流动性高的金融性资产的特征是：容易变现；市场价格波动小。

2) 收益性。收益性是指某项金融性资产投资收益率的高低。

3) 风险性。风险性是指某种金融性资产不能恢复其原投资价格的可能性。金融性资产的风险主要有违约风险和市场风险。违约风险是指由于证券的发行人破产而导致永远不能偿还的风险；市场风险是指由于投资的金融性资产的市场价格波动而产生的风险。

上述三种属性相互联系、互相制约。流动性和收益性成反比，收益性和风险性成正比。现金的流动性最高，但持有现金不能获得收益。股票的收益性好，但风险大；政府债券的收益性不如股票，但其风险小。企业在投资时，期望流动性高、风险小而收益高，但实际上很难找到这种机会。

### （3）金融市场的分类和组成。

#### 1) 金融市场的分类。

① 按交易的期限划分为短期资金市场和长期资金市场。短期资金市场是指期限不超过一年的资金交易市场，因为短期有价证券易于变成货币或作为货币使用，所以也叫货币市场。长期资金市场是指期限在一年以上的股票和债券交易市场，因为发行股票和债券主要用于固定资产等资本货物的购置，所以也叫资本市场。

② 按交割的时间划分为现货市场和期货市场。现货市场是指买卖双方成交后，当场或几天之内买方付款、卖方交出证券的交易市场。期货市场是指买卖双方成交后，在双方约定的未来某一特定的时日才交割的交易市场。

③ 按交易的性质分为发行市场和流通市场。发行市场是指从事新证券和票据等金融工具买卖的转让市场，也叫初级市场或一级市场。流通市场是指从事已上市的旧证券或票据等金融工具买卖的转让市场，也叫次级市场或二级市场。

④ 按交易的直接对象分为同业拆借市场、国债市场、企业债券市场、股票市场、金融期货市场等。

#### 2) 金融市场的组成。金融市场由主体、客体和参加人组成。

主体是指银行和非银行金融机构，它们是金融市场的中介机构，是连接筹资人和投资人的桥梁。

客体是指金融市场上的买卖对象，如商业票据、政府债券、公司股票等各种信用工具。

金融市场的参加人是指客体的供给者和需求者，如企业、事业单位、政府部门、城乡居民等。

### （4）我国主要的金融机构。遍布全国的金融机构，其业务范围、职能和服务对象等不

同。

1) 中国人民银行。中国人民银行是我国的中央银行，它代表政府管理全国的金融机构和金融活动，经理国库。其主要职责是制定和实施货币政策，保持货币币值稳定；维护支付和清算系统的正常运行；持有、管理、经营国家外汇储备和黄金储备；代理国库和其他与政府有关的金融业务；代表政府从事有关的国际金融活动。

2) 政策性银行。政策性银行是指由政府设立，以贯彻国家产业政策、区域发展政策为目的，不以营利为目的的金融机构。政策性银行与商业银行相比，其特点在于：不面向公众吸收存款，而以财政拨款和发行政策性金融债券为主要资金来源；其资本主要由政府拨付；不以营利为目的，经营时主要考虑国家的整体利益和社会效益；其服务领域主要是对国民经济发展和社会稳定有重要意义而商业银行出于营利目的不愿筹资的领域；一般不普遍设立分支机构，其业务由商业银行代理。但是，政策性银行的资金并非财政资金，也必须有偿使用，对贷款也要进行严格审查，并要求还本付息、周转使用。

我国目前有三家政策性银行：国家开发银行、中国进出口银行、中国农业发展银行。

3) 商业银行。商业银行是以经营存款、放款、办理转账结算为主要业务，以营利为主要经营目标的金融企业。商业银行的建立和运行，受《中华人民共和国商业银行法》规范。

我国的商业银行可以分成以下两类。

① 国有独资商业银行，是由国家专业银行演变而来的。它们过去分别在工商业、农业、外汇业务和固定资产贷款领域中提供服务，近些年来其业务交叉进行，传统分工已经淡化。

② 股份制商业银行，是 1987 年以后发展起来的。这些银行的股权结构各异，以企业法人股和财政人股为主，个别银行有个人股权。股份制商业银行完全按商业银行的模式运作，服务比较灵活，业务发展很快。

4) 非银行金融机构。目前，我国主要的非银行金融机构有以下几类。

① 保险公司，主要经营保险业务，包括财产保险、责任保险、保证保险和人身保险。目前，我国保险公司的资金运用被严格限制在银行存款、政府债券、金融债券和投资基金范围内。

② 信托投资公司，主要是以受托人的身份代人理财。其主要业务有经营资金和财产委托、代理资产保管、金融租赁、经济咨询以及投资等。

③ 证券机构，是指从事证券业务的机构，包括：

- 证券公司，其主要业务是推销政府债券、企业债券和股票，代理买卖和自营买卖已上市流通的各类有价证券，参与企业收购、兼并，充当企业财务顾问等；
- 证券交易所，提供证券交易的场所和设施，制定证券交易的业务规则，接受上市申请并安排上市，组织、监督证券交易，对会员和上市公司进行监管等；
- 登记结算公司，主要是办理股票交易中所有权转移时的过户和资金的结算。

④ 财务公司，通常类似于投资银行。我国的财务公司是由企业集团内部各成员单位入股，向社会募集中长期资金，为企业技术进步服务的金融股份有限公司。它的业务被限定在本集团内，不得从企业集团之外吸收存款，也不得对非集团单位和个人贷款。

⑤ 金融租赁公司，是指办理融资租赁业务的公司组织。其主要业务有动产和不动产的租赁、转租赁、回租租赁。

(5) 金融市场上利率的决定因素。在金融市场上，利率是资金使用权的价格。一般来说，金融市场上资金的购买价格，可用下式表示：

$$\text{利率} = \text{纯粹利率} + \text{通货膨胀附加率} + \text{风险附加率}$$

1) 纯粹利率。纯粹利率是指无通货膨胀、无风险情况下的平均利率。例如，在没有通货膨胀时，国库券的利率可以视为纯粹利率。纯粹利率的高低，受平均利润率、资金供求关系和国家调节的影响。

① 利息是利润的一部分，所以利息率依存利润率，并受平均利润率的制约。一般来说，利息率随平均利润率的提高而提高。利息率的最高限不能超过平均利润率，否则，企业无利可图，不会借入款项；利息率的最低界限大于零，不能等于或小于零，否则提供资金的人不会拿出资金。至于利息率占平均利润率的比重，则决定于金融业和工商业之间的竞争结果。

② 在平均利润率不变的情况下，金融市场上的供求关系决定市场利率水平。在经济高涨时，资金需求量上升，若供应量不变，则利率上升；在经济衰退时正好相反。

③ 政府为防止经济过热，通过中央银行减少货币供应量，则资金供应减少，利率上升；政府为刺激经济发展，增加货币发行，则情况相反。

2) 通货膨胀附加率。通货膨胀使货币贬值，投资者的真实报酬下降。因此投资者在把资金交给借款人时，会在纯粹利息率的水平上再加上通货膨胀附加率，以弥补通货膨胀造成的购买力损失。因此，每次发行国库券的利息率随预期的通货膨胀率变化，它近似等于纯粹利息率加预期通货膨胀率。

3) 风险附加率。投资者除了关心通货膨胀率以外，还关心资金使用者能否保证他们收回本金并取得一定的收益。这种风险越大，投资人要求的收益率越高。实证研究表明，公司长期债券的风险大于国库券，要求的收益率也高于国库券；普通股票的风险大于公司债券，要求的收益率也高于公司债券；小公司普通股票的风险大于大公司普通股票，要求的收益率也大于大公司普通股票。风险越大，要求的收益率也越高，风险和收益之间存在对应关系。风险附加率是投资者要求的除纯粹利率和通货膨胀之外的风险补偿。

### 1.1.8 财务管理的环节

财务管理的环节是指财务管理的工作步骤与一般工作程序。一般而言，企业财务管理包含以下几个环节。

#### 1. 规划和预测

财务规划和预测首先要有全局观念，根据企业整体战略目标和规划，结合对未来宏观、微观形势的预测，来建立企业财务的战略目标和规划。企业战略目标的实现需要确定与之相匹配的企业的财务战略目标，因此财务战略目标是企业战略目标的具体体现。财务战略规划也就是企业整体战略规划的具体化。

在财务战略的指导下，企业财务人员要根据企业财务活动的历史资料，考虑现实的要求和条件，对企业未来的财务活动做出较为具体的预计和测算。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。

#### 2. 财务决策

企业财务管理人员应当按照财务战略目标的总体要求，利用专门的方法对各种备选方案进行比较和分析，并从中选出最佳方案的过程。

财务决策是财务管理的核心，财务预测是为财务决策服务的，决策的成功与否直接关系到企业的兴衰成败。

财务决策主要包括：确定决策目标、提出备选方案、方案优选等步骤。

财务决策的方法主要有两类：一类方法是经验判断法，是根据决策者的经验来判断选择，常用的方法有淘汰法、排队法、归类法等；另一类方法是定量分析法，是应用决策论的定量方法进行方案的确定、评价和选择，常用的方法有数学分析法、数学规划法、概率决策法、效用决策法、优选对比法等。

#### 3. 财务预算

财务预算是指企业根据各种预测信息和各项财务决策确立的预算指标和编制的财务计

划。

企业在制定了财务目标、财务规划后，首先要在全企业内部建立财务预算体系，并根据各种预测信息和各项财务决策确立财务预算的指标和编制财务计划，预算体系的建立和财务预算的编制是实现企业财务目标乃至实现企业整体战略目标的出发点和基础。财务预算就是企业财务战略规划的具体计划，是控制财务活动的依据。

财务预算一般包括以下环节：分析财务环境，确定预算指标；协调财务能力，组织综合平衡；选择预算方法，编制财务预算。

值得注意的是，财务预算应纳入到企业全面预算体系中去，构成企业全面预算体系的重要组成部分。

#### 4. 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。

在控制过程中，由于企业各个部门的运作及预算的执行都会最终以价值的形式体现出来，都会对企业的资金运动产生影响，这就需要协调企业各部门的关系，发动和激励企业全体员工参与全面预算的落实和执行，以使得企业的经营能高效运转，实现价值增值。此外，还要协调好与企业外部各方面的关系，并充分利用各方面的资源，为企业谋取更大的利益。

另外，为保证对各部门财务预算的执行情况进行有效的监督和控制，需要设计适当合理的财务控制制度以监控预算的执行，同时保证这种财务控制制度符合企业整体对内部控制制度的要求。

更为重要的是，要对财务活动的各个环节进行风险控制和管理，以保证目标和预算的执行。风险控制和管理就是要预测风险发生的可能性、尽可能地提出预警方案、确定和甄别风险、采取有效措施规避、化解风险或减少风险所带来的危害等。

#### 5. 财务分析、业绩评价与激励

财务分析主要是根据财务报表等有关资料，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。财务分析既是对已完成的财务活动的总结，也是财务预测的前提，在财务管理的循环中起着承上启下的作用。财务分析是评价和衡量企业、部门以及各级管理人员经营业绩的重要依据，是挖掘潜力、改进工作、实现财务管理目标和企业战略目标的重要手段，是合理实施企业决策的重要步骤。财务分析包括以下步骤：占有资料，掌握信息；指标对比，揭露矛盾；分析原因，明确责任；提出措施，改进工作。

在财务分析的基础上建立的经营业绩评价体系是企业建立激励机制和发挥激励作用的依据和前提，而激励机制的有效性又是企业目标实现的动力和保证。一般来说，经营业绩评价体系应该是一个以财务指标为基础，并包括非财务指标的完整的体系。非财务指标主要包括企业的战略驱动因素，如客户关系、学习和成长能力、内部经营过程等。一个完善的业绩评价体系应该力求达到内部与外部的平衡和长期与短期的平衡。

上述几个环节的财务管理工作相互联系、相互依存。

### 1.1.9 企业财务管理要素

#### 1.1.9.1 一般企业的财务管理要素

企业财务管理要素是企业财务管理的重要组成部分，是财务管理主体与客体的统一，也是企业财务管理目标与财务职能的统一。根据企业财务的内涵和实质，资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、信息管理、财务监督便构成了财务管理的六大要素。

##### 1. 资金筹集

筹集资金是企业生存和发展的必要条件，任何企业的诞生、存在和发展都是以筹集与生

产规模相适应的资金为前提条件的。筹资的过程包括：首先根据企业投资规模和时机确定筹资数额，其次根据企业经营策略、资金成本和风险确定资本结构，然后根据筹资数额和资本结构确定资金来源，最后以合理和经济的方式、渠道取得资金。企业筹资必须遵循“规模适当、筹措及时、来源合理、方式经济”等基本原则。

## 2. 资产营运

资产营运是企业为了实现企业价值最大化而进行的资产配置和经营运作的活动。资产的营运问题，在进行资产结构动态管理的前提下，开展现金流量管理、资产合理利用、资源优化配置、资产规范处置与资产安全控制等。具体内容包括：企业资金调度管理、销售合同的财务审核以及应收款项管理、存货管理、固定资产管理、对外投资管理、无形资产管理、对外担保和对外捐赠管理、高风险业务管理、代理业务管理、资产损失或者减值准备管理、资产损失与资产处理管理、关联交易管理等。

## 3. 成本控制

成本直接影响企业的利润大小，职工的权益和福利，间接影响着企业的社会责任和社会经济秩序。比如管理者将企业的成本费用用于个人的不合理消费，就将减少企业的盈利，损害企业所有者的利益，逃避税收，损害国家的利益等。成本控制就是借助科学的方法，保障必需的支出，控制不合理的支出。具体内容包括：产品成本控制、期间费用管理、研发费用管理、社会责任的承担、业务费用的支付、薪酬办法、职工劳动保护与职工奖励、职工社会保险及其他福利、缴纳政府性基金等。

## 4. 收益分配

企业的净利润主要是分配给投资者和用于再投资两个方面。如何在这两者之间进行分配，构成了企业收益分配的基本内容。一个企业的利润分配不仅影响其筹资、投资决策，而且还涉及国家、投资者、经营者和其他职工等多方面的利益关系，涉及企业长远利益与近期利益、整体利益与局部利益等关系问题。收益分配的具体内容包括：企业收入的范围、股权转让收益管理、年度亏损弥补办法、利润分配项目和顺序、其他要素参与分配的财务处理。

## 5. 信息管理

财务信息既反映财务管理的结果，又为财务管理提供依据，实行信息化管理还可以提高财务管理的效能。信息管理可以通过评价企业的经营业绩、财务状况和现金流量，发现财务活动中存在的矛盾和问题，为改善经营管理提供线索；检查企业的预算完成情况，考核经营者的经营业绩，为制定合理的激励机制提供帮助；预测企业未来的风险和报酬，为投资者、经营者、债权人和政府部门的正确决策提供信息支持。因此，信息管理涉及企业财务管理手段、财务信息对内公开与对外披露、企业财务预警、财务评价等。

## 6. 财务监督

财务监督是企业财务活动有效开展的制度保障。它主要借助会计核算资料，检查企业经济活动和财务收支的合理性、合法性和有效性，及时发现和制止企业财务活动中的违法违规行为，保证法律、法规和财务规章以及企业内部财务制度的贯彻执行，维护财务秩序；及时发现并纠正预算执行的偏差，保障企业财务活动按照经营规划和财务目标进行；同时，监督经营者、投资者的财务行为，保护企业相关利益主体的合法权益，维护社会经济稳定。

需要说明的是，重组清算是市场经济条件下企业财务管理的重要内容之一，虽然可归入资产营运范畴，但是企业重组清算往往是企业非持续经营状态下发生的，因此应当将其作为特殊财务事项加以规范。可以说，财务管理六大要素与会计六大要素（资产、负债、所有者权益、收入、费用、利润）既有明显不同，也有一定联系：财务管理要素对会计要素的确认、计量、记录和报告产生影响，而会计要素的变动则量化反映着财务管理要素的状况。

### 1.1.9.2 金融企业的财务管理要素

财务管理要素是金融企业财务管理的重要组成部分，是财务管理主体与客体的统一，也是财务管理目标与财务职能的统一。根据金融企业财务的内涵和实质，结合金融企业财务管理的具体特点和主要内容，我们将财务管理的要素归纳为防控风险、筹集资金、营运资产、控制成本、分配收益和管理信息六个方面。

#### 1. 防控风险

财务风险是指在金融企业的各项财务活动中，因企业内外部环境及各种难以预计或无法控制的因素影响，在一定时期内，金融企业的实际财务结果与预期财务结果发生偏离，从而蒙受损失的可能性。它是从金融企业财务活动的全过程来界定的，因为在市场经济条件下，财务风险贯穿于金融企业各个财务环节，是各种风险因素在金融企业财务上的集中体现。但习惯上，有时财务风险也特指债务筹资风险。防范和控制财务风险，是金融企业财务管理的重要内容。

#### 2. 筹集资金

筹集资金是金融企业生存和发展的必要条件，任何金融企业的诞生、存在和发展都是以筹集与经营规模相适应的资金为前提条件的。筹资的过程包括：首先根据金融企业投资规模和时机确定筹资数额，其次根据金融企业经营策略、资金成本和风险确定资本结构，然后根据筹资数额和资本结构确定资金来源，最后以合理和经济的方式、渠道取得资金。一般而言，金融企业筹集资金应当遵循“规模适度、筹措及时、来源合理、方式经济”等基本原则。

#### 3. 营运资产

营运资产是金融企业为实现经营管理目标而进行的资产配置和经营运作的活动。资产的营运问题，在进行资产结构动态管理的前提下，开展现金流量管理、资产合理利用、资源优化配置、资产规范处置与资金安全控制等。金融企业资产营运的具体内容包括资金管理、现金资产管理、债权管理、对外投资管理、抵债资产管理、固定资产管理、无形资产管理及资产损失、资产处置、对外捐赠的管理等。

#### 4. 控制成本

成本直接影响金融企业的利润大小、职工的权益和福利，间接影响着金融企业的社会责任和社会经济秩序。控制成本就是借助科学的方法，保障必需的支出，控制不合理的支出。金融企业的成本控制具体内容包括成本支出、成本核算、费用管理、职工薪酬、社会保险费、住房公积金、规费管理及费用支付等方面的管理。

#### 5. 分配收益

金融企业的税后利润主要是分配给投资者和用于经营两个方面。如何在两者之间进行分配，构成了金融企业收益分配的基本内容。金融企业的利润分配不仅影响其筹资、投资决策，而且涉及国家、投资者、经营者和其他职工等多方面的利益关系，涉及金融企业长远利益与近期利益、整体利益与局部利益等关系问题。金融企业收益分配的具体内容包括金融企业收入的范围、年度亏损弥补办法、利润分配项目和顺序、其他要素参与分配的财务处理。

#### 6. 管理信息

财务信息既反映财务管理的结果，又为财务管理提供依据，实行信息化管理还可以提高财务管理的效能。信息管理通过评价金融企业的经营业绩、财务状况和现金流量，发现财务活动中存在的矛盾和问题，为改善经营管理提供线索；检查金融企业的预算完成情况，考核经营者的业绩，为制定合理的激励机制提供帮助；预测金融企业未来的风险和报酬，为投资者、经营者、债权人和政府部门决策提供信息支持。因此，信息管理涉及金融企业财务管理手段、财务信息披露、财务评价等。

此外，财务监督也是金融企业财务活动有效开展的制度保障。由于财务监督主要借助会

计核算资料，检查金融企业经济活动和财务收支的合理性、合法性和有效性等，因此，财务监督往往是和会计监督结合在一起进行的。

重组清算是市场经济条件下金融企业财务管理的重要内容之一，虽然可归入资产营运范畴，但是重组清算一般是在金融企业非持续经营状态下发生的，因此，应当将重组清算作为特殊财务事项来规范。

## 1.1.10 财务管理的内容

### 1.1.10.1 财务管理的主要内容

企业的财务目标是股东财富最大化。股东财富最大化的途径是提高报酬率和减少风险，企业的报酬率高低和风险大小又决定于投资项目、资本结构和股利政策。因此，财务管理的主要内容是投资决策、筹资决策和股利决策三个方面。

#### 1. 投资决策

投资是指以收回现金并取得收益为目的而发生的现金流出。例如，购买政府公债、购买企业股票和债券、购置设备、建造厂房、开办商店、增加新产品等，企业都要发生现金流出，并期望取得更多的现金流入。

企业的投资决策，按不同的标准可以分为以下类型。

(1) 直接投资和间接投资。直接投资是指把资金直接投放于生产经营性资产，以便获取营业利润的投资。例如，购置设备、建造厂房、开办商店等。

间接投资又称证券投资，是指把资金投放于金融性资产，以便获取股利或者利息收入的投资。例如，购买政府公债、购买企业债券和公司股票等。

这两种投资决策所使用的一般性概念虽然相同，但决策的具体方法却很不一样。证券投资只能通过证券分析与评价，从证券市场中选择企业需要的股票和债券，并组成投资组合；作为行动方案的投资组合，不是事先创造的，而是通过证券分析得出的。直接投资要事先准备一个或几个备选方案，通过对这些方案的分析和评价，从中选择一个足够满意的行动方案。

(2) 长期投资和短期投资。长期投资是指影响所及超过一年的投资。例如，购买设备、建造厂房等。长期投资又称资本性投资。用于股票和债券的长期投资，在必要时可以出售变现，而较难以改变的是生产经营性的固定资产投资。长期投资有时专指固定资产投资。

短期投资是指影响所及不超过一年的投资，如对应收账款、存货、短期有价证券的投资。短期投资又称为流动资产投资或营运资产投资。

长期投资和短期投资的决策方法有所区别。由于长期投资涉及的时间长、风险大，决策分析时更重视货币时间价值和投资风险价值的计量。

#### 2. 筹资决策

筹资是指筹集资金。例如，企业发行股票、发行债券、取得借款、赊购、租赁等都属于筹资。

筹资决策要解决的问题是如何取得企业所需要的资金，包括向谁、在什么时候、筹集多少资金。筹资决策和投资、股利分配有密切关系，筹资的数量多少要考虑投资需要，在利润分配时加大保留盈余可减少从外部筹资。筹资决策的关键是决定各种资金来源在总资金中所占的比重，即确定资本结构，以使筹资风险和筹资成本相配合。

可供企业选择的资金来源有许多，我国习惯上称“资金渠道”。按不同的标志，它们分为以下两类。

(1) 权益资金和借入资金。权益资金是指企业股东提供的资金。它不需要归还，筹资的风险小，但其期望的报酬率高。

借入资金是指债权人提供的资金。它要按期归还，有一定的风险，但其要求的报酬率比

权益资金低。

所谓资本结构，主要是指权益资金和借入资金的比例关系。一般来说，完全通过权益资金筹资是不明智的，不能得到负债经营的好处；但负债的比例大则风险也大，企业随时可能陷入财务危机。筹资决策的一个重要内容就是确定最佳资本结构。

(2) 长期资金和短期资金。长期资金是指企业可长期使用的资金，包括权益资金和长期负债。权益资金不需要归还，企业可以长期使用，属于长期资金。此外，长期借款也属于长期资金。有时，习惯上把一年以上至五年以内的借款称为中期资金，而把五年以上的借款称为长期资金。

短期资金一般是指一年内要归还的短期借款。一般说来，短期资金的筹集应主要解决临时的资金需要。例如，在生产经营旺季需要的资金比较多，可借入短期借款，渡过生产经营旺季则归还。

长期资金和短期资金的筹资速度、筹资成本、筹资风险以及借款时企业所受的限制均有所不同。如何安排长期筹资和短期筹资的相对比重，是筹资决策要解决的另一个重要问题。

### 3. 股利决策

股利分配是指在公司赚得的利润中，有多少作为股利发放给股东，有多少留在公司作为再投资。过高的股利支付率，影响企业再投资的能力，会使未来收益减少，造成股价下跌；过低的股利支付率，可能引起股东不满，股价也会下跌。

股利决策受多种因素的影响，包括税法对股利和出售股票收益的不同处理、未来公司的投资机会、各种资金来源及其成本、股东对当期收入和未来收入的相对偏好等。公司根据具体情况确定最佳的股利政策，是财务决策的一项重要内容。

股利决策，从另一个角度看也是保留盈余决策，是企业内部筹资问题。因此，有人认为股利决策属筹资的范畴，而并非一项独立的财务管理内容。

#### 1.1.10.2 《企业财务通则》关于企业财务管理的基本内容

《企业财务通则》关于企业财务管理基本要求和基本内容的规定（第三条）：“国有及国有控股企业（以下简称企业）应当确定内部财务管理体制，建立健全财务管理制度，控制财务风险。

企业财务管理应当按照制定的财务战略，合理筹集资金，有效营运资产，控制成本费用，规范收益分配及重组清算财务行为，加强财务监督和财务信息管理。”

企业财务管理的总体目标，是围绕企业既定的财务战略，组织财务活动，处理财务关系，有效控制财务风险，最终实现企业价值最大化。它意味着企业财务管理体制科学、制度完整、任务明确，在市场经济中足以做到信息反应灵、创新意识浓、财务措施严、任务完成好。因此，为了实现总体目标，企业财务管理需要明确基本要求，确定基本内容。

根据《企业财务通则》第三条第二款规定的精神，企业财务管理的基本内容如下。

##### 1. 制定财务战略，发挥财务职能

财务战略是为了使企业能在较长时期内生存和发展，在充分估计影响企业长期发展的内外环境中各种因素的基础上，为达到财务目标而制定的指导财务活动的总规划和总原则。也就是对企业财务管理所作的长远规划，是围绕财务目标而实施的全局性的行动方案。它由战略思想、战略目标和战略计划三个基本要素构成，具体内容主要可以根据企业财务管理要素确定。作为企业发展战略的组成部分，财务战略可以分为紧缩型战略、稳定型战略和发展型战略三种类型，制约着企业财务活动的基本特征和发展方向。因此，在市场经济条件下，加强财务战略管理，对企业财务管理具有重要意义。

财务职能是指利用价值形式来组织财务活动，协调财务关系，为实现企业的发展战略和财务目标服务。发挥企业的财务职能，就是要做好财务预测、决策、预算、控制、分析、监

督和考核等工作，充分发挥企业财务管理的组织、协调、配置和平衡的作用，正确处理好企业内部资源条件、外部经济环境和企业目标之间的平衡关系，并从动态平衡中求发展，促使企业顺利实现发展战略和财务目标。实践证明，财务职能越健全的企业，财务管理越有效，企业抵御市场风险的能力和市场竞争力也就越强。

## 2. 合理筹集资金，有效营运资产

资金是企业运行的血液，一旦流量不足，企业就会出现财务危机，生产经营就会面临停顿，甚至导致企业清算。因此，筹集资金，组织资金供应，是企业财务管理的首要任务。企业应当根据自己生产经营和发展战略的需要确定合理的资金需要量，依法、合理地筹集所需要的资金。所谓“依法”，就是要在法律、行政法规和规章允许的范围内筹集资金。企业进行筹资活动，根据不同筹资渠道和方式，需要遵守的法律、行政法规和规章主要有《公司法》、《证券法》、《外汇管理条例》、《贷款通则》等。所谓“合理”，就是要考虑资金成本因素，利用财务杠杆，选择有利的筹资渠道和可行的筹资方式，以尽可能低的资金成本及时筹集所需要的资金。

企业资金利用效果取决于资产是否有效营运。资产营运过程也是资源配置过程，主要是包括现金流量管理与投资管理。企业对筹集的资金实行统一集中管理，按不同环节、不同业务的合理需要调度资金，有计划地安排现金流量，防止现金收支脱节。在组织财务活动中，注意开展资产结构动态管理，保持资产与负债的适配性，结合生产经营的特点，合理安排采购业务，积极控制存货规模，及时回收应收款项，避免盲目投资，提高固定资产利用效能，推进科技成果产业化，实现知识产权的经济价值，从而不断调整和改善资产结构，提高资产质量，实现资源优化配置的效益。

## 3. 控制成本耗费，增加企业收益

企业收益是补偿成本耗费的来源，也是企业向投资者回报，改善职工生产条件 and 经济待遇，并实现企业扩大再生产所需资本积累的保障。为了实现利润最大化和企业价值最大化的财务目标，企业在市场竞争中需要努力开源节流，一方面采用适用先进的市场营销策略与手段，尽可能开拓国内、国际市场，扩大各项业务，以增加企业收益的来源；另一方面要开发自主知识产权，提高产品或服务的质量，树立企业信誉，创造核心竞争力，以提高企业收益的质量；同时，建立激励与约束机制，调动职工发明创造和增收节支的积极性，控制企业收益流失。

企业为了获得各项收入，必然需要支付相关成本、费用，包括材料、人工等直接成本，销售及管理各项费用以及依法缴纳的税金。企业在各项业务收入既定的情况下，成本消耗越少，企业收益越大。同时，相同产品的单位成本消耗越少，意味着其越具有市场竞争优势，更容易实现销售目标。因此，降低成本消耗，是企业财务管理的一项艰巨任务。企业通过革新生产技术，改进工艺流程，采用现代物流管理，实行存货决策控制，盘活各项闲置或者低效的资产，提高劳动生产率，实行必要的成本、费用管理责任制度，都可以降低材料、燃料消耗，减少资产损失和资源浪费，节约成本、费用，从而增加企业收益。

## 4. 规范收益分配，增强企业活力

企业既是投资者获得投资回报的载体，又是经营者和其他职工提供劳动、创造价值并取得报酬的载体，还是依法缴纳税费的义务人。理顺企业与国家、投资者、经营者和其他职工之间的分配关系，建立有效的激励机制，对调动各方面的积极性，改善企业财务管理的内部微观环境，增强企业竞争能力和发展能力，具有重要意义。

现实生活中，一些企业虚盈实亏，满足了经营者和其他职工业绩考核和收入增长的需要，内部分配过分向个人倾斜，却侵蚀了投资者的权益。一些企业对拥有杰出管理能力的经营者和核心技术研发人员缺乏激励措施，导致企业人才流失，创新能力不足，市场竞争能力缺乏。一些企业虚亏实盈，实际控制人截留、隐瞒企业收益，任意支付奖励、提成、佣金等，中饱

私囊，侵蚀国家税基，损害企业和普通职工的利益。一些经营者借企业改革之机，擅自实行股权激励，私分或者贱买企业资产，或者随意拖欠、扣发职工劳动报酬，损害其他相关利益主体的权益。凡此种种，导致财务关系混乱，最终恶化企业经营环境，损害了企业长远发展的利益，应当依法予以理顺。

#### 5. 规范重组清算财务行为，妥善处理各方权益

企业重组清算，是在市场经济条件下实施扩张经营、战略收缩或者增强内力而进行的资本运作措施。这是企业适应市场变化而采取的行动。在扩张经营情况下，企业资本聚集，资产和经营的规模增加，现金流量增大，业务部门或者分支机构增加，财务风险和管理难度也随之倍增。在战略收缩情况下，企业资本减少，资产和经营规模萎缩，现金流量变小，还可能关闭、出售所属机构或者业务部门，甚至对所属企业实施清算，以退出某一市场领域。在增强内力情况下，企业对内部的业务流程进行再造，对内部机构和人员重新调整，对内部经济资源重新配置，以形成并提高企业整体竞争能力。

企业重组清算，不论是主动的，还是被动的，都必然产生一系列财务问题，引起现有利益格局的调整。因此，企业为了顺利实施重组清算，有效控制财务风险，应当妥善处理各项财务事项，维护国家、投资者、债权人和企业职工各方的合法权益。

#### 6. 加强财务监督，实施财务控制

财务监督，就是根据法律、法规和国家财经纪律以及企业内部财务管理制度，对企业生产经营活动和财务收支的合理性、合法性、有效性进行调节和检查，以确保企业遵纪守法地实现发展战略和财务目标。由于企业的生产经营活动必须借助于价值形式才能进行，因此运用现金收支和财务指标实施监督，可以及时发现和反映企业在经营活动和财务活动出现的问题。财务监督为实施财务控制，改进财务管理，提高经济效益提供了保障，是企业财务管理的一项保障性手段。

财务控制，就是以财务预算和制度规定为依据，按照一定的程序和方式，对企业财务活动进行约束和调节，确保企业及其内部机构和人员全面落实财务预算。其特征是以价值形式为控制手段，以不同岗位、部门和层次的不同经济业务为综合控制对象，以控制日常现金流量为主要内容。财务控制是企业落实财务预算，开展财务管理的重要环节。

#### 7. 加强财务信息工作，提高财务管理水平

财务信息管理是国家综合经济管理部门和企业经营者运用现代信息技术和管理手段，对企业财务信息进行收集、整理、分析、预测和监督的活动。在企业财务管理中加强财务信息管理，就需要将计算机科学、信息科学和财务管理科学结合起来，对企业而言，在整合各项业务流程的基础上，对企业物流、资金流、信息流进行一体化管理和集成运作从而加强财务管理的及时性、有效性和规范性，提高企业整体决策水平；对国家综合经济管理部门而言，加快企业财务信息收集、整理、分析过程，提高信息处理能力，及时监测企业经济运行状况，评估企业内部财务控制的有效性，更好地服务于国家宏观经济管理，并促进企业进一步改善财务管理状况，实现和谐健康发展。

财务信息管理，从计算机在财务中的运用，到建立财务业务一体化的信息处理系统，再到实现统筹企业资源计划，存在循序渐进的过程，需要具备一定的内外部条件。企业可以结合自身经营特点和所具备的客观条件，逐步推行信息化财务管理。主管财政机关要逐步完善企业财务信息体系，加强对企业经济运行情况的分析，探索建立企业财务预警制度，增强企业财务信息为宏观经济管理和决策的服务功能。

## 1.1.11 企业财务管理的基本要求

### 1.1.11.1 一般企业财务管理的基本要求

企业财务管理的基本要求包括以下三项。

#### 1. 确定内部财务管理体制

企业内部财务管理体制是规定企业内部财务关系的基本规则和制度安排，具体包括企业内部财务管理主体及其财务责任、财务权限、财务关系、财务管理要素、财务运行机制等方面的内容。它又可分为投资者财务管理体制和经营者财务管理体制两个层次。

(1) 投资者财务管理体制。投资者与企业是投资与被投资的关系，具有与财产所有权相联系的权力，主要包括：对投入资本进行运营并决定收益分配的权力；决定企业战略、经营方向、方针和政策的权力；选择企业主要经营者及对其进行奖惩、激励的权力。同时，投资者应当维护企业法人财产权的独立性，并承担与其投资相适应的有限责任。

(2) 经营者财务管理体制。企业是以营利为目的的法人，拥有独立的法人财产权，由经营者实施经营和管理，并对投资者、债权人、职工、国家等相关利益主体承担着不同的责任和义务。为此，企业根据生产经营特点、环境条件及战略要求、经营规模及组织形式，在法人内部各层次、各机构、各环节之间，采取集权模式或者分权模式设置财务权限，并明确对应的财务责任和利益。它更多地体现经营者财务管理的意图。

企业集团经济体系是一个控制系统，它在自我运行的同时调控着物资系统、生产经营以及资本流转系统。该系统活动要求以财务体制为保障。因此，在企业集团内部，母公司（集团公司）对子公司之间存在着投资者财务管理体制，母公司或者子公司本身存在着经营者财务管理体制。前者对子公司的发展规模、经营方向、财务目标、投融资决策及利润分配政策构成决定性的影响，后者对企业经营者、财务负责人、财务及其他机构的财务权限及其责任、管理方式、内部分配等进行制度安排。

企业内部财务管理体制是组织财务活动、处理财务关系的根本制度，是构建企业内部财务制度的基础和框架。建立和完善现代企业制度，要求管理科学，企业财务管理首先要确定内部财务管理体制。

#### 2. 建立健全内部财务管理制度

企业内部财务管理制度，是企业遵循内部财务管理体制，贯彻国家统一的企业财务规章，由投资者与经营者根据法律法规共同制定的企业内部具体的财务管理实施办法。它与国家制定的通用的企业财务规章、制度不同，前者贯彻实施后者的原则，解决企业的个别性财务问题；后者解决普遍性问题，为前者提供通用的财务准则和规范。企业内部财务管理制度包含投资者财务制度和经营者财务制度两个层次。

(1) 投资者财务制度。投资者财务制度是按照投资者的意图和要求制定的，其主要功能是维护投资者的权益，约束经营者的财务行为，明确投资者和经营者的权利与相应责任，规定企业重大事项的财务管理程序与财务政策，是企业处理财务关系的依据。

(2) 经营者财务制度。经营者财务制度是按照企业生产经营特点和经营者管理要求制定的，其主要功能在于规范经营者、其他职工以及企业内部相关机构在资产营运、成本费用控制等具体财务活动中的行为，包括财务权限与责任、财务事项处理程序与方法，以保证企业生产经营正常运转。

从实际情况看，一般企业在库存现金、银行借款、银行账户、应收账款、低值易耗品、原材料或者商品采购、固定资产、对外投资、成本控制、费用报销等方面需要制定内部财务制度。集团公司在企业集团中发挥投资中心、融资中心、资金结算中心、资本运营监控中心、

财务会计管理中心等的作用，往往还需要在投资、融资、担保、资金结算、企业股权、知识产权、资产处置、税费计缴与基金账户、财务预算、收益分配、财务人员配备等方面制定集团财务管理制度。

### 3. 有效控制企业财务风险

财务风险主要包括偿债风险、投资风险和利润分配风险，它是企业风险的核心。只要某项财务活动的未来结果具有不肯定、不准确或没有把握的可能，就有财务风险的存在。在市场经济条件下，企业财务管理活动大部分是在有风险的情况下进行的。但风险与报酬存在着一定的关系，而且有些风险是可以规避或者化解的。企业对财务风险的管理在于建立预测、防范、监控、化解财务风险的机制，在充分预测、评估的基础上，采取一定的措施，消除、转移、分散或者接受财务风险，使企业财务活动在风险中获得较高的报酬，从而实现财务目标。

企业财务管理应当朝着企业价值最大化目标，创造性地开展财务管理。在市场经济条件下，评价现金流量的财务效果，应当综合考虑资金的时间价值因素；对购建或者处置的资产，应当考虑风险与报酬的关系；在产品系列开发决策时，应当运用价值工程评估产品功能与产品成本的关系及其对销售的影响；在日常财务管理中，应当树立财务信誉，塑造企业形象，注重企业长远的经济利益，并推进知识产权产业化，实现无形资产的经济价值；对企业并购重组，应当充分考虑商标权、专利权、专有技术、企业信誉等潜在的无形资产的影响，利用资产评估方法正确评估企业的整体价值，维护企业及投资者的权益；在财务分析、考核经营业绩或者评价决策效果时，应当权衡资金的成本水平。总之，通过企业财务上的合理经营，采用最优的财务政策，充分考虑资金的时间价值和风险与报酬的关系，在保证企业长远发展的基础上，使企业拥有的资本总价值达到最大。从创建内部财务管理条件上讲，应当将控制企业财务风险的措施、方法、程序、管理要求等，予以制度化。

#### 1.1.11.2 金融企业财务管理的基本要求

##### 1. 建立健全内部财务管理制度

金融企业内部财务管理制度，是金融企业贯彻国家统一的金融企业财务规则，由投资者与经营者根据法律法规共同制定的金融企业内部具体的财务管理实施办法。一般而言，金融企业的内部财务管理制度包括金融企业基本的财务制度以及关于财务风险管理、资产管理、负债管理、权益管理、成本（费用）管理、收入管理、营业外收支管理等方面的规定和办法。

##### 2. 设置财务管理职能部门

财务事项在每个金融企业都客观存在，为归口管理，同时便于分清职责，要求金融企业都要设置财务管理职能部门。尽管在名称上不作统一要求，但在职责上对财务管理职能部门做出明确界定，即具体履行经营者的财务管理职权，承担相应的责任。

##### 3. 配备专业财务管理人员

财务管理工作是建立在从业人员对会计知识、财务知识充分熟悉的基础之上，因此，从事金融企业财务管理工作的人员必须是熟悉会计知识、财务知识的专业人员。尽管目前从实质上不作新的要求，但金融企业从事财务管理工作的人员至少应具有会计从业资格。

#### 1.1.12 财务管理的基本方法

财务管理的基本方法包括规划、预测、计划、预算、控制、监督、考核、评价和分析等，这是区分财务管理与会计管理的基本标志之一。

从理论上讲，会计管理是对企业经济活动的确认、计量、记录和报告，财务管理是通过对企业经济活动的规划、预测、计划、预算、控制、监督、考核、评价和分析等，规范和约

束企业的理财行为，从而控制风险，实现企业的经营目标。会计核算贯穿财务管理始终，着眼于提升企业的经营管理水平，会计准则与财务规则应该是并行不悖、相互促进、互为补充的。

从金融企业的管理现状看，随着会计准则的日益完善，在会计管理环节“造假账”并影响金融企业经济安全的情况越来越少，而在财务管理环节扰乱经济活动，使金融企业出现“资金黑洞”，形成金融企业财务风险甚至国家财政风险的现象仍然时有发生。因此，亟须通过完善财务制度规范金融企业的财务行为，以逐步解决财务信息失真、资产流失等问题。

2007年1月1日，新的企业会计准则体系开始施行，这为财政部门履行财务监管职责提供了重要的技术标准。为适应新会计准则的特点和要求，财务管理也必须创新制度，充分利用现代企业管理的各种方法，实现金融企业经济活动各个环节的全面规范。

## 1.2 企业财务管理体制

企业财务管理体制，是协调企业利益相关主体之间财务关系的基本规则和制度安排，是构建企业财务管理制度的基础和框架。

### 1.2.1 企业财务管理体制的分类

财务管理体制，分为微观和宏观两个层面。

#### 1. 微观财务管理体制

微观财务管理体制即企业内部财务管理体制，它是规定企业内部财务关系的基本规则和制度安排，主要由投资者和经营者通过企业章程、内部财务制度等正式或非正式的契约确立。

#### 2. 宏观财务管理体制

它是协调财政部门与企业之间财务关系的基本规则和制度安排，主要由国家以法律法规、规章、规范性文件等形式予以确立，旨在对企业符合市场需求的行为予以引导和扶持。

企业财务管理体制的确定过程，是企业财权的分配调整过程，直接决定了财务管理机制、具体财务制度的构建。

### 1.2.2 建立企业财务管理体制的基本原则和要求

#### 1.2.2.1 建立企业财务管理体制的基本原则

##### 1. 资本权属清晰

资本权属清晰即通常所说的企业产权明晰。企业产权是投资者通过向企业注入资本以及资本增值获得的企业所有权，在账面上体现为企业的所有者权益。企业产权明晰，就是要明确所有者权益的归属。例如，国有及国有控股企业应当取得国有资产产权登记证，明确其占有的国有资本金额及主管部门；公司制企业应当通过公司章程、出资证明书、发行记名或不记名股票等方式，明确其股东及出资额。企业产权明晰后，投资者“以本求利，将本负亏”也才成为可能。

企业财务管理体制作为一项基础性的企业制度安排，首先应当明晰企业的资本权属。资本权属不清晰导致的恶果，一个典型例子就是集体企业。集体经济属于公有制经济的组成部分，根据《乡镇企业法》、《城镇集体所有制企业条例》等规定，集体企业财产属于劳动群众集体所有。但是由于集体企业发展沿革长，投资来源模糊，作为资产所有者的“集体职工”缺位甚至无法界定，产权纠纷不断，一方面导致集体资产流失严重，另一方面大大制约了集

体企业的发展。许多个体工商户或私营企业通过承包或者挂靠，戴集体企业“红帽子”的现象，使企业资本权属更加混乱。集体企业从 20 世纪 90 年代以后，无论是数量、规模，还是盈利能力，都呈严重下降趋势。正是意识到产权明晰的重要性，党的十六届三中全会明确提出，要“以明晰产权为重点深化集体企业改革”。

## 2. 财务关系明确

财务关系明确指企业与财政部门的财务隶属关系应当是清楚的。除各级人民政府及其部门、机构出资的企业外的其他内资企业，包括集体所有制企业、私营企业和非国有控股的混合所有制企业，以及外商投资企业，一般按属地原则确定财务关系，即与企业工商注册的行政管理机关同一级次的财政部门，作为其主管财政机关。主管财政机关也可根据实际需要，授权下级财政机关行使财务管理职责。

## 3. 符合法人治理结构要求

企业财务管理体制是法人治理结构的重要组成部分，因此其设计应符合法人治理结构要求。法人治理结构是指明确划分投资者如股东会（包括股东）、董事会（包括董事）和经营者之间权力、责任和利益以及明确相互制衡关系的一整套制度安排。由于现代企业制度下所有权和经营权的分离，设计合理、实施有效的法人治理结构，成为确保企业有效运作、各方权益不受侵害的关键所在。构建法人治理结构，应遵从法定、职责明确、协调运作、有效制衡等原则。企业在法律法规等国家规定的制度框架内，享有一定的弹性。国际上公司治理结构采取的模式不尽相同，如美国一般不设监事会，而德国和日本在董事会之外单独设立监事会，监督对象除了经营者外，还涉及董事。我国《公司法》确立的公司治理结构模式与德日类似，即“股东会（权力机构）—董事会（决策机构）—经理（执行机构）”三个层次，外加监事会（监督机构）。但并非所有的企业法人人都采用这样的模式，如全民所有制企业中的厂长（经理）办公会兼任投资者和经营者的角色，职工代表大会兼有权力机构、决策机构和监督机构的特点。外商投资企业主体法中，要求企业设立董事会或者联合管理机构，不要求设立股东会或者投资人会议，甚至不要求设立监事会，从企业的董事会或联合管理机构的权限来看，它们实际上行使着权力机构和执行机构的双重职能。由于公司制企业是现代企业的典型，也是我国企业改革、发展的方向，因此，《企业财务通则》中设计的财务管理体制，主要以《公司法》确立的法人治理结构为蓝本。同时，为了增加制度的灵活性和适应性，《企业财务通则》以财务管理主体为主线，明确投资者和经营者各自的财务管理职责，至于其通过何种机构行使职权，则由企业根据自身的组织形式及实际管理需要进一步自行确定。

### 1.2.2.2 企业的内部财务管理级次

企业法人的一个重要财务特征是独立核算，但这并不排除企业内部存在多级核算主体的可能性。相反，由于规模、分布区域、部门、产品等原因，企业往往需要在内部划分不同级次，分级进行责任主体认定、预算分解、业务核算、资金结算、业绩考核等财务管理活动。在具有总分公司、事业部、项目组、多工厂（车间）等组织结构的大中型企业中，一般都采用多级次的内部财务管理体制，分级核算、逐级汇总。内部级次设置的有效性，直接决定企业财务管理的效率和有效性，因此，《企业财务通则》对企业内部财务管理级次的有效性提出了要求。衡量一个企业的内部财务管理级次是否有效，往往需要考虑以下因素。

#### 1. 同一级次各单位的权责是否能清楚界定

权责清晰，各单位各司其职，各负其责，才能保证体制顺利运行。

#### 2. 财务目标是否能够明确分解到各级次单位，是否有利于成本归集和利润核算

企业整体目标必须能够逐级分解到各单位，以便事中控制和事后的财务考核、分析。例如，智董公司有三个主要产品，相应设置了三个事业部，每个事业部都有采购、广告和销售职能。企业可以将事业部作为二级核算单位，事业部中负责采购、广告、销售职能的科室作

为三级核算单位。三级核算单位分别对采购成本、广告费用、销售收入和费用负责，二级核算单位对产品利润负责。

### 3. 是否符合企业生产流程或者商业模式的需要

对制造企业来说，财务管理级次一般要结合生产流程特点确定。对商业企业来说，则要结合商业模式确定。例如，商场一般按照卖场—楼层—商品部—柜组分级进行管理，因此，商场在划分财务管理级次时，可在商场—卖场—楼层—商品部—柜组五级单位中选择。

### 4. 是否在财务信息量的增加与财务信息取得成本的增加之间取得平衡

级次设置过少，会导致财务信息量不足以及财务人员负荷加重等问题，造成粗放式管理。级次设置过多，又会带来财务目标逐级分解和财务结果逐级汇总的工作量过大，企业的时间成本（反应速度减慢）和人工成本负担加重（财务人员增加）等问题。

## 1.2.2.3 企业集团的内部财务管理体制

企业集团的内部财务管理体制，指集团内部母、子公司之间财务关系的基本规则和制度安排。我国的企业集团是经济体制改革后的产物，特别是近年来资产重组、行业联合、跨行业兼并等企业扩张行为的增加，使得企业集团数量激增。二十多年的实践经验表明，组建企业集团必须以资本为纽带、以股权控制为主，才能实现集团各企业资源的有效整合。

### 1. 企业集团财务管理体制的类型

按母公司集权程度或者母、子公司财务关系的紧密程度，可以将企业集团财务管理体制划分为以下几种类型。

（1）集权型。指全部重大财务决策权集中在母公司，母公司对下属企业采取严格控制和统一管理方式的财务管理体制。为了保证控制权，下属企业一般是非法人企业（如分公司）或者母公司全资或者控股的企业。采用集权型体制，下属企业一般是成本中心或者利润中心。

#### 1) 集权型体制的优点：

① 由母公司统一决策，有利于统一各成员企业的行动，促进集团整体政策目标的贯彻与实施；

② 最大限度地发挥集团各项资源的复合优势，集中力量办大事，如自母公司集中提取和使用研发费用进行自主创新；

③ 降低财务失控带来的各种财务风险等。

#### 2) 集权型体制的缺点：

① 如果母公司决策人员不具备很高的素质与能力，或者不能高效地汇总分析各方面信息，其错误决策就会在集团引发类似“滚雪球”的连锁影响；

② 高度集中财权容易挫伤下属企业的积极性，抑制其灵活性和创造性；

③ 信息传递需要时间，可能延误决策时机等。

如果集团所有企业围绕某一核心业务（如汽车制造）开展生产经营活动，每个企业都是集团核心业务流程的一个环节，缺一不可，那么比较适合采用这种体制。

（2）分权型。指大部分的重大决策权集中在下属企业，母公司对下属企业以间接管理方式为主的财务管理体制。其主要特征是母公司对下属企业在财务上充分放权，子公司自行掌握财务管理权与决策权，集投资中心、利润中心和成本中心于一身。除了少数关系集团全局利益和发展的重大财务决策权力之外，母公司几乎放弃了其他财务控制权。分权型体制的优点是下属企业经营灵活性和积极性较高，缺点是集团缺乏整体协调管理，无法发挥集团的整体优势；下属企业各自为政，财务较容易失控。如果母公司与下属企业以及下属企业之间不存在业务关联，各自经营不同行业或者产品，彼此相互独立，那么可以考虑这种体制；集团下属企业仅是参股公司或者母公司不能实际控制的，只能采取这种体制。但由于财务容易失控这个致命的缺陷，下属企业是全资或者控股企业的情况下，主动采用这种体制的集团为

数不多。

(3) 集权与分权结合型。指介于集权型与分权型之间的集团财务管理体制。其特征是母公司和下属企业分别掌握不同层次的决策权限,即母公司对下属企业授予适度的财务决策权限。这种体制既能发挥母公司财务调控职能,激发下属企业的积极性和创造性,又能有效控制下属企业的财务风险,适应集团组织规模日益扩大、内部分工日益明细、经营重心逐渐下移的发展趋势,因此受到许多集团的青睐,也成为当前国际上大公司管理体制的主流形式。

## 2. 对企业集团财务级次的要求

集团财务级次的确定是财务管理体制的重要内容。所谓“一级企业一级财务”,母公司所属独立核算的企业法人有多少级,财务管理级次就应当延伸到最底层的企业法人。集团内部财务管理级次应当控制在“有效”范围,指企业能逐级实现对下属企业的有效控制,不会出现“鞭长莫及”的情况,这也是企业控制财务风险的必然要求。2006年1月1日开始施行的新《公司法》取消了原来对公司累计对外投资总额不得超过本公司净资产50%的限制,这增加了公司财务决策自由度,不过也大大增加了公司通过对外投资转移资产或提高集团公司整体财务风险的可能性,是一把“双刃剑”。“德隆系”事件就是这样一个典型的反面例子,过长投资链条和庞大产业背后隐藏的非法融资及财务风险,一旦爆发,就会给整个集团公司带来毁灭性打击。实践证明,企业通过限制财务层级,可以有效降低上述风险。

国务院办公厅转发的《关于推进国有资本调整和国有企业重组的指导意见》(国办发[2006]97号)明确提出,国有大型企业要“对层级过多的下属企业进行清理、整合,通过关闭、破产、撤销、合并、取消企业法人资格等措施,原则上将管理层次控制在三级以内”。除特大型企业集团外,企业集团财务级次一般应限定在三个层次以内,即企业集团的投资链条一般只延伸到孙公司。这样既可以促进企业集团管理的扁平化,降低母公司和政府的监管成本,又能够避免企业财务级次过多后,下属企业利用投资转移企业资产、投资效率低下、偏离集团发展战略、企业财务风险增加等不良后果。



### 小知识 财务管理体制及其总体要求

在如何确定内部财务管理体制方面,《企业财务通则》(财政部令第41号,2006年12月4日财政部颁布,于2007年1月1日起施行)第八条明确规定:“企业实行资本权属清晰、财务关系明确、符合法人治理结构要求的财务管理体制。”

公司治理一般分为治理结构和治理机制两个方面,两者互相配合,共同决定着一个公司治理效率的高低。财务管理体制是整个公司治理的重要组成部分,建立与健全财务管理体制应当服从与满足公司治理的要求。

#### 1. 治理结构

治理结构,又称公司内部治理结构或法人治理结构。治理结构一般是由股权结构、董事会、监事会、经营班子(或称高层管理人员)等组成的一种组织结构,它们之间构成一种制衡关系。建立规范的公司法人治理结构,既是我国国有企业的改革方向,也是建立现代企业制度的核心和关键。我国目前公司治理结构还有待进一步完善。

(1) 在股权结构方面。我国上市公司的股东结构主要由国家股、法人股和公众股组成。国家股是指改制前国有企业的主管部门持有的资产,在国有企业进行股份制改组时按照一定折股比例形成的股份。国有股的股东代表机构是政府的国有资产管理机构或授权的国有资产经营、投资公司。法人股包括国有法人股和非国有法人股。国有法人股是由国有企业运用其自有资产或资本投资于股份公司形成的。非国有法人股又可以区分为内部法人股和外部法人股。内部法人股一般是与股份公司拥有经营关系或长期合作关系的企业进行投资形成的;外部法人股则是通过公开募集股份的方式进入上市公司的。由于社会公众股所占上市公司全部股份的比例一般不会很高,而且分散在许多社会股东之间,因而不会对公司的控制权产生影响。这样,代表国家的企业经营者就成为了公司控制权的实际拥有者,这是典型的内部人控制。

国家股的持股主体没有真正到位和内部人控制问题是当前法人治理中亟待解决的问题。政府对国有资产进行多部门管理，却恰恰缺乏能真正对国有资产保值增值负责的人格化代表与有效管理。诸如国有资产授权经营、股东会和董事会形同虚设等现象的存在，实际上是把所有者排除在企业之外，企业内部高层经理掌握着企业的最终控制权，内部人控制的企业相当普遍。

(2) 在董事会方面。从权力机构的设置上看，我国《公司法》规定上市公司必须设立董事会和监事会，在形式上属于双层委员会制度，即由代表股东利益的董事会和在一定程度上代表相关利益者的监事会共同构成公司治理系统。在公司治理结构中，董事会可以直接决定公司重大经营决策，代表股东利益，对股东大会负责。尤其是在目前上市公司股权结构下，董事会是由第一大股东所控制的，在董事会中形成了代表国家股或政府控制的法人股的关键人控制局面。

(3) 在监事会方面。我国监事会的发展历史较短。1994年，我国开始实施《公司法》，并第一次确立了公司监事会的法律地位和法定职责，但对国有独资公司监事会的设立未作具体规定。随着国有企业经营自主权的下放，国家开始重视如何保证国有资产保值增值、防止国有资产流失、保障国有资产所有权的时限等问题。因此，国务院在1994年签发了国务院159号令《国有企业财产监督管理条例》，该条例创设了国有企业监事会制度，标志着国有企业财产监管体系的初步建立。1998年7月，国务院又签发了246号令《国务院稽察特派员条例》，明确国务院对大型国有企业派遣稽察特派员，监督大型国有企业的资产运行和盈亏状况，考核和评价这些企业及其领导干部的业绩。

建立现代企业制度的要求推动了监事会工作的开展。随着改革的深化，国有企业建立现代企业制度、完善国有企业的法人治理结构日益成为国有企业改革的重点。而监事会作为一种具有现代企业制度特征的，能对国有企业运行起到有效监督作用的组织，逐渐引起各方重视。2000年3月，国务院颁布第283号令《国有企业监事会暂行条例》和282号令《国有重点金融机构监事会暂行条例》，对国有重点大型企业和国有重点金融机构监事会的组织、职责和管理等做出了明确的规定。这标志着我国国有企业监事会制度已进入规范化、制度化的建设和发展时期。紧接着，国务院公布了36位监事会主席名单，并派往100家中央管理的国有重点大型企业；同时向6家国有重点金融机构派出了15位监事会主席。尤其是2003年国家国有资产监督管理委员会正式设立，国有企业监管步入了全新的“国家统一所有、分级行使产权、专职机构监管、委托授权经营”的时代。国资委向少数重要的国有大型骨干企业派遣监事会，实行全面独立的专职监管，确立监事会在国有资产监管中的突出地位，创设了中国特色的监事会制度及国资监管模式。

监事会是指出资人根据需要派出或依据《公司法》设立的，对国有企业资产保值增值状况以及董事会、经理层的决策和经营管理等行为行使监督、检查职能的机构。缺少监督与制衡机制的公司难以良好地运作。监事会制度的建立和完善，对董事、经理及其他高级管理人员履行其忠实勤勉职责和法定义务，抑制其不法行为的发生，对保持国有企业资产的安全运行和保值增值，具有很重要的作用。实行监事会制度，使国有资产监督工作的方式、内容、手段和措施等进一步符合我国国情，是在社会主义市场经济条件下探索公有制为主体的国有资产监督的制度创新。

但我国目前一些公司制企业大都重视董事会制度，与董事会平行的公司监事会仅有部分监督权，而无控制权和战略决策权，无权任免董事会成员或高级经理人员，无权参与和否决董事会与经理层的决策。同时由于在规范公司治理结构方面以股东价值为导向，只重视了董事会的作用而忽视了监事会的地位，致使一些监事会可能实际上只是一个受到董事会控制的议事机构。

(4) 在经营管理层方面。一方面是董事长与总经理职位合而为一的情况还普遍存在，另一方面是经营管理层占据董事会的大多数席位，形成内部董事占优势的格局，于是，管理层可以对自我表现进行评价。董事会由大股东掌握或由内部人控制，比较难以形成独立的董事会来保证健全的经营决策机制。同时，由于法人股比例低，公众股东分散，外部董事制度刚刚起步，作用还有限，债权银行介入公司运作制度没有普遍推行等原因，公司董事会缺乏内部相互制衡的机制。

## 2. 治理机制

治理机制包括用人机制、监督机制和激励机制等。我国目前公司治理机制还有不少缺陷。

(1)在用人机制方面。我国国有企业即使在实现了公司制改革以后,其高层经营管理人员仍然是由党的组织部门或政府的人事部门任免,或者党的组织部门或政府的人事部门仍然对其任免具有决定性的影响力,经营者的市场选拔机制问题还没有解决好。

(2)在激励机制方面。应尽快建立起适合现代企业制度要求的经理人薪酬制度,这是公司激励机制的核心内容。其基本做法可以是:改变单一的工资结构,设立与多项量化指标和可考核的指标相联系的工资结构,使经理人的工资结构反映企业或所有者对其行为的要求;形成工资、奖金和福利多元化的分配机制;或建立年薪制,或对高级管理人员实施持股份额激励机制等。

(3)在监督机制方面。为了保证国有控股公司以规范的现代企业制度来运作,应当建立多方面的监督机制,包括国家的直接监督(国务院或授权的有关部门机构向企业派出监事会,对国有企业财产实行分级管理和分工监督);银行监督(银行作为债权人代表,为保证债权的安全,对企业的经营状况进行监督);控制权市场和经理人市场等。

由于我国社会主义市场经济体制确立时间不长,相关的公司法律制度也不够健全,在建立规范的公司法人治理结构的改革实践中,还存在一些问题,需今后不断完善。按照《企业财务通则》的要求,明确资本权属,理清财务关系,建立符合法人治理结构的财务管理体制是当前的主要任务。

按照《企业财务通则》的规范要求,企业应当按照国家有关规定建立有效的内部财务管理级次。其中,企业集团公司可以自行决定集团内部财务管理体制。例如,企业集团可以实行内部资金集中统一管理。目前,有些大型企业集团的子公司较多,资金由各子公司分散使用,在某些情况下,一方面造成盲目投资乱花钱,另一方面,各子公司之间苦乐不均,资金有紧有松。集团公司实施了内部资金集中统一管理以后,可以统一调配集团内的资金,降低资金使用上的风险,更加有效合理地配置现金流量,在不损害各子公司利益的前提下合理调配资金,防止资金沉淀,提高资金的使用效率,加速资金周转。集团公司为此需要设置有效的资金管理机构,配备必要的资金管理人员,制定与落实有关资金管理的规章制度。

需要注意的是,《企业财务通则》明确要求企业集团在实行内部资金集中统一管理时,不得违反国家有关金融管理等法律、行政法规规定,不得损害成员企业的利益。



## 小知识 企业内部财务管理体制的建立

在新的《企业财务通则》的修订中,把建立完善的企业内部财务管理体制作为企业财务活动的一件大事。凡是出问题的企业,尽管往往也有外部环境恶化的原因,但几乎都是内部控制、内部管理出了问题。企业内部财务管理体制的建立,对于企业财务行为的规范化,降低企业财务运行的风险有着至关重要的作用。

《企业财务通则》第三条明确规定:“国有及国有控股企业应当确定内部财务管理体制,建立健全财务管理制度,控制财务风险。企业财务管理应当按照制定的财务战略,合理筹集资金,有效营运资产,控制成本费用,规范收益分配及重组清算财务行为,加强财务监督和财务信息管理。”

在学习如何建立企业内部财务管理体制之前,有必要对体制的概念进行一定的讨论,按照《辞海》的解释,“体制”是指国家机关、企事业单位在机构设置、领导隶属关系和管理权限划分等方面的体系、制度、方法、形式等的总称。

首先,机制是经过实践检验证明有效的、较为固定的方法。例如,党建的工作机制,不因党组织负责人的变动而随意变动,而单纯的工作方式、方法是可以根据个人主观随意改变的。

其次,机制本身含有制度的因素,并且要求所有相关人员遵守,而单纯的工作方式、方法往往体现为个人做事的一种偏好或经验。例如,监督机制,不仅指人人必须遵守的制度,而且应该包括各种监督的手段和方法。只有二者结合起来才能发挥作用。

再次,机制是在各种有效方式、方法的基础上总结和提炼的,而方式、方法往往只是做事的一种形式和思路。机制一定是经过实践检验有效的方式方法,并进行一定的加工,使之系统化、理论化,这样才能有效地指导实践。而单纯的工作方式和方法则因人而异,并不要求上升到理论高度。

最后,机制一般是依靠多种方式、方法来起作用的,而方式、方法可以是单一起作用的。例如,建立起各

种工作机制的同时，还应有相应的激励机制、动力机制和监督机制来保证工作的落实、推动、纠错、评价等。

### 1. 企业内部财务管理体制的常见模式

按照企业生产技术特点与经营规模大小来划分，企业内部经营组织形式一般有集中管理、分散管理以及集中与分散相结合管理三种类型。因此，相应地，企业内部财务管理体制也可按照其权限划分为集权型财务管理体制、分权型财务管理体制以及集权与分权相结合的混合型财务管理体制三种类型。

(1) 集权型财务管理体制。集权型财务管理体制是一种高度集中的财务管理体制，它将企业的各种财务权限集中在企业的最高管理层，企业的中层、下层没有任何决策权、支配权以及控制权，只有有限的管理权限。因而有利于企业集中财权，充分利用财力，发挥整体效益。这种财务管理模式对品种单一、规模小、生产步骤少的中、小企业比较适用，但是由于它是一种责、权、利不对称的管理体制，因而不利于调动中、下层管理者的积极性，对下属单位的问题不能及时发现，解决问题的效率也不高，大型的企业一般不采用。但是，在信息高度发展的今天，计算机网络缩短了企业在空间和时间上的距离，这种集中管理的财务管理模式也逐渐为众多大中型、多层级的企业所青睐。

(2) 分权型财务管理体制。分权型财务管理体制是一种统一领导、分口分级管理的模式。具体来说，是在企业统一领导下，由财务部门负责将企业各项财务指标分解为小指标，逐级落实到各部门、各车间，并为各单位规定完成指标的权与利。这种模式的优点是：由于部门负责人有权对影响经营成果的因素进行控制，加之身在基层，了解情况，有利针对企业问题及时做出有效决策，因地制宜地搞好各项业务，也有利分散经营风险，促进部门管理人员及财务人员的成长。它的缺点是：各部门大都从本位利益出发安排财务活动，缺乏全局观念和整体意识，从而导致资金管理分散，资金成本增大，费用失控，利润分配无序。

(3) 混合型财务管理体制。混合型财务管理体制是集权与分权各取所长，合而为一的一种财务管理体制，它采用的是资金集权、成本分权的模式。它按照集权与分权相结合的管理思想，资金大权统一掌握在企业管理局手中，以便统一调动、融通和使用资金，从而提高资金的使用效率，而对成本实行分级管理，把成本管理和控制变成全企业共同的事情。这种模式有利于搞好整个企业的经营和发展，增强企业的竞争实力和应变能力；避免以放代管的消极作用；下属部门有相对独立的自主经营权，能够充分调动其积极性并实现自我约束。因此是一种较理想的企业内部财务管理体制。

企业内部财务管理体制模式的选择既要和企业的组织形式相结合，也要充分考虑企业的规模、经营特点等，即应根据企业的具体情况来确定其财务管理体制。对于其经营者即为所有者的独资、合伙企业，管理模式宜选用集权型的财务管理体制；而公司制的企业由于企业规模、经营特点和市场环境各不相同，因而应该结合自身的特点，有针对性地选择财务管理体制模式。例如，由于目前的国有企业普遍存在财务组织机构单一化、财务关系非正常化、人为因素过多以及缺乏有效的激励与约束机制等问题，在选择财务管理体制时应首先创造一种适合财务管理体制运行的环境——进行现代企业制度的改革，然后根据企业的特点选择合理的财务管理体制并进行相关的财务制度理性化设计，从而解决财务关系非正常化等问题。又如，由于企业集团是一种跨地区、跨行业、跨所有制的企业联合体，它拥有很大的规模和多层次的内部组织结构，具有产融一体化的特征，并且以资本为联结纽带，实施多元化、国际化的经营战略，因此，构建以资金管理为中心、以集权为主实施有控制的分权的企业内部财务管理体制是企业集团较理想的选择。

总之，对企业内部财务管理体制模式的选择要具体情况具体分析，灵活运用。

### 2. 企业内部财务管理体制模式的选择

由于企业内部财务管理体制是构建企业财务运行机制的基础和前提，因而如何合理选择企业内部财务管理体制就显得很重要。《企业财务通则》第八条要求：“企业实行资本权属清晰、财务关系明确、符合法人治理结构要求的财务管理体制。企业应当按照国家有关规定建立有效的内部财务管理级次。企业集团自行决定集团内部财务管理体制。”因此企业财务管理体制选择是否恰当主要根据以下标准来判断。

(1) 是否有利于企业建立稳健高效的财务管理运行机制。反映现代企业制度的企业内部财务管理体制的构建，目的在于引导企业建立“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的财务运行机制，从而形成一套完整的自我控制、自我适应的系统。由于财务机制是财务管理体制最直接、最灵敏的反映，其有效运行是财务体制构建的重要目标，因此，在构建财务管理体制时，关键是看其是否有利于财务管理机制的有效运行。

(2) 是否有利于调动企业经营者、管理者的积极性、主动性、创造性。财务管理是企业管理的一部分,因此企业能否成功地构建其内部财务管理体制,很大程度上取决于是否把各级经营者、管理者的积极性调动起来,使企业内部各级管理者、经营者出于对自身利益的追求,自觉地把个人利益与企业利益、个人目标与企业目标有效地结合起来,从而形成一股强大的凝聚力。

(3) 是否有利于加强企业的内部管理。财务管理是企业管理各项工作的综合反映,它与企业管理的各项工作密切相关,它们之间相互制约相互促进。同时,财务管理本质上是处理企业同企业内外各种经济利益的关系,因而,成功地构建企业内部财务管理体制能够强化企业内部管理。

(4) 是否有利于促进企业经济效益的提高。经济效益是衡量企业管理好坏的标志,是判断一种体制优劣的根本,而且企业内部财务管理体制构建的目的是为企业管理服务并有利于经济效益的提高。因此,企业内部财务管理体制构建的成功与否,也只能用企业经济效益来衡量。

### 3. 企业内部财务管理体制的主要内容

企业内部财务管理体制的主要责任是在特定经济环境下正确处理企业同内外各方面经济利益关系,因而它主要包括以下五个方面的内容。

(1) 确定与企业内部经营组织形式相关的财务管理体制类型。企业的生产技术特点和经营规模的大小不尽相同,因而,各企业内部的经营组织形式也就有所不同,不同的企业内部经营组织形式决定不同的内部财务管理体制。

(2) 确定与企业内部各财务管理单位的经济责任相适应的财务责任。企业内部各财务单位所承担的经济责任不同,其财务责任也应有所区别。因而,对于完全独立生产经营的成员企业,在财务上应该承担自负盈亏的责任;而相对独立生产经营的内部单位,应根据其是否具有相对独立的生产经营能力分别确定财务责任,并以指标分解的形式落实。例如,在资金管理方面,要为企业内部各部门、各层级核定流动资金占用额、利用效果和费用定额指标。车间、仓库对占用的流动资金要承担一定的经济责任并定期进行考核,对超计划占用的流动资金应支付相应的利息。同时,应为各部门核定收入和支出的指标,使收入对比支出,确定经营成果,并将成本或费用指标分解落实到各车间和部门,作为支出的计划指标。各车间生产的产品和半成品以及各部门提供的劳务均应按照内部结算价格结算支付,作为车间和各部门的收入指标。在利润管理方面,应将企业利润分解以确定内部利润,使车间、部门利润与企业利润相挂钩。

(3) 确定与企业内部财务管理单位财务责任大小相一致的财务权限。由于部分内部成员企业能够承担自负盈亏的责任,因而,应该给予独立进行筹资、投资、成本费用开支与收益分配的财权;对于相对独立的企业内部各部门则分别给予投资决策权、内部利润取得与分配权以及成本费用的开支与控制权。

(4) 根据内部结算价格计价结算,确认各单位履行职责的好坏。企业内部的材料和半成品的领用、使用劳务、半成品和成品的转移等都要按照实际数量和内部转移价格进行结算,并且采用一定的结算凭证办理相关手续,以划清各自的收支,分清经济责任,便于奖惩。因而,要求企业应制定完善的内部价格以及内部结算办法并建立内部结算中心。

(5) 根据承担的财务责任的大小以及履行情况来确定物质利益的多少。对承担自负盈亏的内部成员企业,其工资总额应由该成员企业控制使用,税后利润除向企业集团缴纳一定管理费用外,应由成员企业按国家规定自主分配;而相对独立的内部单位,其工资总额由企业总部控制,与各单位完成责任指标挂钩的工资,可分别交由这些单位掌握使用,企业税后利润分配应统一由企业总部进行。

## 1.3 企业财务管理权责

### 1.3.1 企业财务管理职权

#### 1.3.1.1 资本权属与企业财务管理权限

在我国社会主义市场经济条件下,企业资金来源包括两大类:一类是所有者投资,形成

企业的自有资金；另一类是通过金融市场的不同筹资渠道所形成的借入资金。自有资金的提供不仅满足了企业的基本资金需求，更重要的是由此界定了企业的产权归属；借入资金的提供不仅保证了企业的临时性资金需求，并使企业有了一定的扩张能力。在金融市场上，企业的筹资方式多种多样，有的企业采取发行股票和发行债券的方式筹集自有资金和借入资金；有的企业既采取吸收直接投资筹集自有资金，又采取从金融机构借款的方式筹集借入资金。无论是何种形式获得的资金，企业都需要为筹资付出相应的代价。借入资金需要定期还本付息，自有资金需要支付股息、红利。因此，在资金进入企业形成资金周转起点的同时，企业就必须承担相应的经济责任。

企业的所有者是法定的主权资本投资人，企业所有者向企业投入主权资本，从而形成了履行义务，承担终极风险，享受投资收益分配的经济关系。由此可见，资本权属体现了资本提供者与企业之间的产权关系，企业实行资本权属清晰，就是要保证企业的产权关系清晰。

企业财务管理体制是企业财务管理内部环境的主导因素。企业财务管理体制的核心在于财权的配置，由此形成了财权配置不同的财务管理体制。在企业界，决定财务管理体制的既有客观因素，也有主观因素。从客观因素分析，不同的企业组织形式往往决定着不同的管理体制，不同的企业规模和行业领域也决定着不同的管理体制；从主观上分析，不同的管理观念决定着不同的管理体制，不同的人才素质结构也决定着管理体制的选择。

在计划经济时期，我国对国有企业实行高度集权的财务管理体制，财政部门直接控制着企业的财务活动和财务关系，企业几乎没有财务自主权。改革开放以后，尤其是现代企业制度建立之后，国有企业和国有控股企业的财权诉求也随之增长。建立符合现代企业法人治理结构要求的企业财务管理体制已经迫在眉睫。《企业财务通则》将实行资本权属清晰、财务关系明确、符合法人治理结构要求的财务管理体制，作为财权配置的原则，使企业财务管理权限的配置和行使，符合社会经济发展的客观要求。

### 1.3.1.2 法人治理结构与企业内部部分层次财务管理权限

#### 1. 公司内部治理结构分析

(1) 股东大会。股东大会是公司内部治理机构之一，它是公司的最高权力机构，掌握着公司的最终控制权。股东大会由公司全体股东组成，股东可以是自然人，也可以是法人。股东有优先股股东和普通股股东之分，优先股股东在股利分配和对公司清算财产的请求权方面具有优先权。但是，一般情况下只有普通股股东才享有公司的经营管理权。

股东大会的决议一般采取多数通过的议事规则，在一般情况下，股东本人需要亲自参加股东大会，但由于时间、距离、不熟悉公司事务或其他原因的限制，导致某一股东不能参加股东大会的，可以委托他人参加并代理行使投票权。由股东委托代理人投票称为“表决权委托代理”，由公司法上指定的受托人投票则称为“表决权的信托代理”。

(2) 董事会。董事会是股份公司的核心领导层和最高决策者，它受托于股东大会，执行股东大会的各项决议。对于拥有众多股东的公司而言，显然不可能通过所有股东的定期集会来决策和管理公司的具体事务，需要股东们推选出能够代表自己的、有能力的、值得信赖的少数代表组成一个小型机构来管理公司，这个机构就是董事会。

董事会的基本组成模式主要分为两种：

1) 单层式董事会，即董事会成员分为执行董事和非执行董事，这种董事会模式是股东导向型的；

2) 双层制董事会，即由一个地位相对较高的监事会监管一个代表相关利益者的执行董事，这种董事会模式是社会导向型的。

20世纪70年代以来，西方国家的企业为了有效解决公司治理上的问题，董事会中引入独立董事制度，以减轻内部人控制所带来的问题。我国现在也引入了独立董事制度。

#### 2. 分层次财务管理权限

根据以上公司内部治理结构所建立的分层次财务管理权限有以下几种。

(1) 投资者财权。

1) 一般企业投资者的财务管理职权。公司是股东发起并投资建立起来的, 公司股东拥有公司的产权, 并借此控制公司的经营活动、财务活动和经济利益导向。但是, 除了一人公司之外, 公司的股东群体的经济利益导向并非完全一致, 股东群体的权利也并非均等。只有能够确保充分行使股东共益权的股东, 才是公司财务管理的主体, 也才真正具有公司的终极财权。

由此可见, 财权的取得并独立化是一个组织能否成为财务主体的根本条件。没有财权的财务不能称为真正的财务, 也就不可能形成财务主体。这就是说, 产权与财权并不保持比例关系, 每个公司股东按照投资的产权比例享有相同比例的公司财权是难以想象的神话, 这个神话的最大危害就是将公司的财务搞乱。由此可见, 公司财权起源于产权并且又独立于产权之外。

2) 金融企业投资者的财务管理职权。金融企业投资者凭借对金融企业资本的所有权, 依法对金融企业进行财务管理, 主要手段是利用对若干重大事项的控制权, 约束经营者的财务行为, 以确保金融企业资本的安全和增值, 最终实现投资者自身的利益。

① 基本管理事项决策权。投资者的基本管理事项, 主要包括审议批准金融企业内部财务管理制度、决定财务管理职能部门、决定会计政策、审议批准金融企业财务计划和财务预算。金融企业内部财务管理制度及财务管理部门设置规定了金融企业内部不同管理层次、不同部门的财务管理权限及责任, 明确互相配合、互相制衡的管理关系, 其实质是将法人治理结构要求以金融企业内部契约的形式固定下来, 为金融企业日后的财务行为提供支持和约束。金融企业财务计划和财务预算, 是保证金融企业总体战略和财务目标在长期和短期内都能得到贯彻实现的基本手段。这几个事项都是投资者掌握财务控制权的基本体现, 因此, 其最终决定权必须由投资者行使。

② 重大财务事项决策权。这些重大事项包括筹资、投资、处置重大资产、依法提供除主营担保业务范围以外的担保、捐赠、重组、经营者报酬、利润分配等。判断一个财务事项是否“重大”, 除了看涉及金额相对于金融企业资产的比例高低之外, 更重要的是看它是否容易导致投资者权益受损。金融企业法人财产权决定了金融企业拥有自主经营权, 投资者不能直接干预金融企业的经营。自主经营权的行使主体是经营者, 理论上, 当经营者与投资者制定的财务计划和目标保持一致, 勤勉尽责时, 投资者与经营者的利益是一致的。但是由于逆向选择、道德风险、内部人控制等诸多问题, 经营者的决策很可能不利于金融企业长远发展, 损害投资者利益。尽管如此, 无论是从金融企业法人治理结构, 还是从成本效益原则看, 投资者不可能因为两者之间可能的利益冲突, 而取代经营者做出每一项决策。因此, 投资者只能对一些重大财务事项, 掌握最终决策权。

③ 财务监督。财务监督就是根据法律、法规和国家财经纪律以及金融企业内部财务管理制度, 对金融企业生产经营活动和财务收支的合理性、合法性、有效性进行调节和检查, 以确保金融企业遵纪守法地实现发展战略和财务目标。

财务监督是金融企业财务管理的一项保障性手段。投资者一方面可通过内部审计部门等机构, 对经营者实施内部财务监督, 另一方面可通过社会中介机构的审计和资产评估对经营者实施外部财务监督。在实施财务监督时, 由投资者聘用或者解聘会计师事务所、资产评估事务所等社会中介机构, 对保护投资者利益有重要意义。因为投资者主要依赖财务会计报告来了解经营者的工作成果, 独立第三方即社会中介机构实施的报表审计和资产评估等活动, 是保证和增强财务会计报告真实性的主要途径。如果由经营者聘用中介机构, 就有可能影响中介机构的独立性, 从而削弱相关财务信息的可信度。《公司法》第一百六十九条规定, 公司聘用、解聘承办公司审计业务的会计师事务所, 依照公司章程的规定, 由股东(大)会或

者董事会决定，也体现了保护投资者利益的立法精神。

④ 财务考核。投资者通过一定的考核制度和办法，对经营者财务业绩做出客观、正确的评价，为经营者的任免、职务调整和薪酬激励等提供依据。

⑤ 决定财务负责人。按照《公司法》的规定，金融企业财务负责人的聘任或解聘由投资者决定。金融企业的财务负责人是指金融企业分管财务工作的高管人员、副总经理（副总裁、副行长）或财务总监，这与金融企业财务管理职能部门的负责人是有区别的。



### 小知识 金融企业投资者及其财务管理职权的行使

金融企业投资者通过向金融企业出资建立了正式的投资与被投资关系，他们对金融企业的净资产享有所有权，对金融企业经营成果享有分配权。金融企业投资者是金融企业权益性资本的持有者，在金融企业法人治理结构中处于决定性地位，其财务管理围绕资本投入、运营、收益来进行，核心要求是资本安全与投资回报。投资者可以是自然人，也可以是法人，或者其他组织。对于国有及国有控股金融企业而言，投资者可以是各级人民政府及其部门、机构，还可以是国有企业、事业单位。投资者对金融企业财务进行管理时，应当根据金融企业组织形式的不同，依照《公司法》等市场主体法律、行政法规，通过股东（大）会、董事会或者其他形式的金融企业内部治理机构进行，否则将影响金融企业法人治理结构的运作，引起金融企业财务管理秩序混乱。

根据《公司法》的规定，股东（大）会是金融企业的权力机构，它由全体股东组成，行使投资者的职权。董事会成员由股东（大）会选举，但职工董事由金融企业职工代表大会、职工大会或者其他形式民主选举产生，股份有限公司还应当聘请独立董事。因此，董事会是介于投资者与经营者之间的决策机构，对于没有设立股东（大）会的金融企业，除了国有独资公司以外，投资者一般可以通过董事会行使财务管理职权。国有独资公司根据《公司法》的规定不设股东会，由国有资产监督管理机构代表国家履行出资人职责，行使股东会职权。

金融企业总经理（总裁、行长）办公会是经营层面的执行机构，总理由董事会决定聘任，对董事会负责，董事会成员可以兼任总经理。但是，一些金融企业没有设立股东大会，也没有设立董事会，其经营班子成员由主管部门任命、选派，因而具有投资者与经营者的双重身份，即按照国家有关文件的规定，金融企业投资者将财务管理职权全部或部分授予经营者。在这种情况下，一般由金融企业总经理（总裁、行长）办公会履行《金融企业财务规则》规定的投资者财务管理职权，重大财务事项应当报经财政部门批准，除非法律、行政法规以及国家其他规章另有规定。

投资者可以通过制度规范、章程约定等方式，将投资者财务管理职权全部或部分授予经营者。《金融企业财务规则》的这一规定，包含以下三方面的意义。

（1）《金融企业财务规则》以保护投资者利益为出发点，规定对投资者权益有重大影响的财务决策权归投资者行使，但在现实情况中，由于金融企业规模大、业务复杂、所有权结构分散、投资者管理能力和精力不允许等多种因素，投资者往往无法履行被赋予的全部财务管理职权。在这种情况下，投资者可以授权经营者行使部分财务管理职权，从而形成一种委托代理关系。

（2）经济学上的委托代理关系不限于法律所说的契约关系，还应从经济利益的角度，将风险的承担与决策权的使用等问题包含在内。投资者对经营者的授权，除了采取合同约定的方式以外，还可以通过金融企业章程、金融企业内部财务管理制度等有效方式进行。但是，这种职责履行权的转移不会导致风险的转移，即原来由投资者承担的风险责任在授权后仍应由投资者承担，如经营者在授权范围内做出了错误的对外投资决策，导致的损失不应由经营者承担，而应进入金融企业的利润表，即最终由投资者来承担，这也是委托代理关系的一个重要特征。

（3）投资者对经营者的授权应该是有限的，不可能也不应该将所有的财务管理职权都委托经营者行使，否则就失去了对金融企业的实际控制权。例如，财务监督和财务考核，以及重大财务决策中的经营者报酬、利润分配等事项，应当由投资者或者财政部门做出决定。

（2）董事会财权。根据我国《公司法》的规定，董事会由股东大会选举产生。从董事会的职权上看，公司董事会持有公司最高层次的财务控制权。现代企业的代理关系，将董事

会赋予一定的权力期限，股东大会对董事会的制约，使充分行使共益权的股东有比较充分的自由，选择、变换董事会成员，以维护股东的自益权。

董事会在代理关系中的最高层次的代理人地位，使其享有企业最高层次财务控制权和最大的经济责任，随着企业多层次代理关系的产生和运行，最高层次财务控制权也将被不同的经理人分解。

### （3）经理人财权。

1）一般企业经营者的财务管理职权。董事会将董事会的群体责任通过人事任命具体落实在任期内的总经理头上，总经理也通过公司人事权力，将财务控制权分解。由此可见，董事会的最高层次财务控制权的授权和分解授权，与人事权力相配合，并且越来越集中于个人权力。这一方面认证了个人能力和诚信的重要性，也揭示了财务控制权在行使中容易产生的不确定性。只有对掌握一定财务控制权的人实施必要的监督，并将这种监督与日常工作制度结合起来，股东的利益以及企业利益相关者的正当利益才有望得到保障。

2）金融企业经营者的财务管理职权。根据《公司法》的规定，金融企业经营者负责拟订投资者决策财务事项的预案，经投资者议定后具体组织实施，同时负责财务信息的编报，配合有关机构依法实施的审计、评估和监督检查等活动。

在金融企业正常经营情况下，经营者（包括金融企业总裁、行长、总经理或者实际负责经营管理的其他领导成员）直接掌握金融企业财务的控制权。围绕金融企业价值最大化的财务目标，经营者的财务管理职责表现在以下几个方面。

① 遵守国家统一的规定。根据国家有关金融企业财务管理的规章制度，拟订金融企业内部财务管理制度；编制并向财政部门 and 投资者提供金融企业财务会计报告，如实反映财务信息和有关情况；依法缴纳税费；配合有关机构依法做好审计、评估、财务监督等工作。

② 执行投资者的重大决策，实施财务控制。按照金融企业章程和投资者的决策，组织实施金融企业筹资、投资、处置重大资产、担保、捐赠、重组和利润分配等财务方案；拟订金融企业的财务计划，编制财务预算；组织财务预测和财务分析；统筹运用金融企业资金，对金融企业各项资源的配置实施财务控制。

③ 保障债权人合法权益。诚信履行金融企业偿债责任，不得拖延履行甚至逃废债务偿付义务，维护金融企业的良好信用形象。

④ 保障职工合法权益。执行国家有关职工劳动报酬和劳动保护的政策规定，依法缴纳社会保险费、住房公积金等；按规定应由职工（代表）大会审议或者听取职工意见的事项，应当严格履行相关程序。

金融企业经营者上述财务管理职权的具体执行机构一般就是金融企业的财务管理职能部门。

由此可见，分层次的公司财权主要解决的是控制权的授权问题。具有终极财权的股东大会，将资金的筹措权和使用权委托给董事会代理，董事会承担的是代理人责任，并不能取代股东的责任，由此形成利益关系的不一致。股东对董事会实施资金使用权和筹措权的监督是必要的。而将利益分配决策权放在股东大会，是行使共益权的股东直接掌管财权的体现。分层次的公司财权的配置，既体现了委托代理关系的确立，也体现了由于委托人与代理人利益关系的不一致所做出的权力安排。

## 1.3.2 企业财务管理职责

### 1.3.2.1 投资者的财务管理职责

企业是股东投资创办的，是投资人的企业，投资者才是企业真正的法律意义上的主人。只有投资者管理企业的职能不缺位，管理企业的职责才能真正落实到位。投资者履行财务管

理职责是企业内部财务管理职责的最重要的首要的组成部分，这是《企业财务通则》创新财务管理体制的又一个闪光点，这个闪光点照亮整部《企业财务通则》，成为《企业财务通则》中加强财务监管的一条主线。

《企业财务通则》第五条明确规定了“各级人民政府及其部门、机构，企业法人、其他组织或者自然人等企业投资者（以下通称投资者），企业经理、厂长或者实际负责经营管理的其他领导成员（以下通称经营者），依照法律、法规、本通则和企业章程的规定，履行企业内部财务管理职责”；“各级人民政府及其部门、机构出资的企业，其财务关系隶属同级财政机关”。

政府可能具有双重身份。作为政府出面的宏观管理者，应当负责制定企业财务规章制度并对此加强监管；作为股东出面的微观投资者，还应当同企业的经理、厂长或者实际负责经营管理的其他领导成员一起履行企业内部财务管理职责。

按照我国《公司法》的规定，投资者可以是政府以及相关的机构，也可以是企业等法人实体，还可以是自然人。《公司法》还明确规定：“公司股东依法享有资产收益、参与重大决策和选择管理者等权利。”只要是企业的股东（投资者），就应当按照《企业财务通则》第十二条的规定，切实履行投资者的管理职能。

投资者的财务管理职责主要包括以下几条。

- （1）审议批准企业内部财务管理制度，企业财务战略，财务规划和财务预算。
- （2）决定企业的筹资、投资、担保、捐赠、重组、经营者报酬、利润分配等重大财务事项。
- （3）决定企业聘请或者解聘会计师事务所、资产评估机构等中介机构事项。
- （4）对经营者实施财务监督和财务考核。
- （5）按照规定向全资或者控股企业委派或者推荐财务总监。

此外，企业在改制、产权转让、合并、分立、托管等重组活动中，对涉及资本权益的事项，应当由投资者或者授权机构进行可行性研究，履行内部财务决策程序。

对于上述管理职责的履行，投资者一方面应当通过股东（大）会、董事会、监事会或监事，或者其他形式的内部机构履行财务管理职责；另一方面也可以通过企业章程、内部制度、合同约定等方式将部分财务管理职责授予经营者，通过对经营者的授权、约束、管理、激励、解聘等措施来达到履行财务管理职责的目的。金融企业按规定可以向其控股的企业委派或者推荐财务总监。《企业财务通则》第七十条规定，如果“经营者在经营过程中违反本通则有关规定的，投资者可以依法追究经营者的责任”。

### 1.3.2.2 经营者的财务管理职责

《企业财务通则》第十三条规定：“经营者的财务管理职责主要包括：

- （一）拟订企业内部财务管理制度、财务战略、财务规划，编制财务预算。
- （二）组织实施企业筹资、投资、担保、捐赠、重组和利润分配等财务方案，诚信履行企业偿债义务。
- （三）执行国家有关职工劳动报酬和劳动保护的规定，依法缴纳社会保险费、住房公积金等，保障职工合法权益。
- （四）组织财务预测和财务分析，实施财务控制。
- （五）编制并提供企业财务会计报告，如实反映财务信息和有关情况。
- （六）配合有关机构依法进行审计、评估、财务监督等工作。”

经营者凭借企业法人财产的经营权行使财务管理职责。因此，明确经营者的财务管理权限分配尤为重要，它在企业内部控制中起着基础性的作用。分配权限时，投资者既要赋予经营者充分的自主经营权，又要对经营者的权力有适当的制衡。

#### 1. 经营者财务管理职责内容

在企业正常经营情况下，经营者（包括企业经理、厂长以及实际负责经营管理的其他领导成员）直接掌握企业财务的控制权。围绕企业价值最大化的财务目标，经营者的财务管理职责表现在以下四个方面。

（1）遵守国家统一规定。根据国家有关企业财务管理的规章制度，拟订企业内部财务管理制度；编制并向主管财政机关和投资者提供企业财务会计报告，如实反映财务信息和有关情况；依法缴纳税费；配合有关机构依法做好审计、评估、财务监督等工作。

（2）执行投资者的重大决策，实施财务控制。按照企业章程和投资者的决策，组织实施企业筹资、投资、担保、捐赠、重组和利润分配等财务方案；拟订企业的财务战略、财务规划，编制财务预算；组织财务预测和财务分析；统筹运用企业资金，对企业各项资源的配置实施财务控制。

（3）保障债权人合法权益。诚信履行企业偿债责任，不得拖延履行甚至逃废债务偿付义务，维护企业的良好信用形象。

（4）保障职工合法权益。执行国家有关职工劳动报酬和劳动保护的政策规定，依法缴纳社会保险费、住房公积金等；按规定应由职工（代表）大会审议或者听取职工意见的事项，应当严格履行相关程序。

## 2. 履行经营者职责的主体

（1）公司的董事会和经理。《公司法》第四十六条规定，董事会行使的职权包括拟订企业财务战略、财务规划，编制财务预算，组织实施重大财务方案，实施财务控制等；第四十九条规定，经理行使的职权包括拟订企业内部财务管理制度，组织实施重大财务方案，执行国家有关职工劳动报酬和劳动保护的规定、保障职工合法权益，组织财务预测和财务分析，实施财务控制，如实披露信息，配合有关机构依法进行的审计、评估、财务监督等工作，等等。

（2）全民所有制企业的厂长。根据《全民所有制工业企业法》的规定，全民所有制企业的厂长由政府主管部门委任或者招聘，或者由企业职工代表大会选举。厂长领导企业的生产经营管理工作，在企业生产经营中处于中心地位。企业设立管理委员会或者通过其他形式，协助厂长决定企业的重大问题，如经营方针、长远规划和年度计划、基本建设方案和重大技术改造方案，职工培训计划，工资调整方案，企业人员编制和机构的设置和调整，制定、修改和废除重要规章制度的方案等。

可以看出，公司中的董事会和全民所有制企业的厂长及其管理委员会（现实中大多为厂长办公会或经理办公会）相似，都同时承担了投资者和经营者的财务管理职责。

## 1.4 企业财务管理制度

《企业财务通则》根据市场经济下企业运作的主要矛盾和矛盾的主要方面，重点提出了当前应当建立与健全以下三项制度。

（1）财务风险管理制度。包括明确经营者、投资者及其他相关人员的管理权限和责任，按照风险与收益均衡、不相容职务分离等原则，控制财务风险。

（2）财务决策制度。包括明确决策规则、程序、权限和责任等。为了保证财务决策制度的顺利贯彻与有效实施，企业应当建立财务决策回避制度，对投资者、经营者个人与企业利益有冲突的财务决策事项，相关投资者、经营者应当回避。

（3）财务预算管理制度。包括以现金流为核心，按照实现企业价值最大化等财务目标的要求，对资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、重组清算等财务活动实施全面预算管理。

围绕建立与健全上述财务管理制度，“企业应当按照制定的财务战略，合理筹集资金，有效营运资产，控制成本费用，规范收益分配及重组清算财务行为，加强财务监督和财务信息管理”。这些具体内容也就是《企业财务通则》规范的财务管理六大要素，《企业财务通则》就是围绕资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配、信息管理、财务监督六个方面来考虑财务管理的内容，并提出相应的制度规范与要求的。

## 1.4.1 企业财务风险管理制度

### 1.4.1.1 风险与风险管理

#### 1. 风险的特征及构成要素

风险是指某种事件发生的不确定性。从广义上讲，这种不确定性既包括盈利的不确定性，也包括损失发生的不确定性。只要某一事件的发生存在着两种或两种以上的可能性，那么就认为该事件存在着风险。从狭义上讲，风险仅指损失的不确定性。在保险理论与实务中，通常从狭义的角度界定风险的含义。具体可以表述为：风险是指保险标的损失发生的不确定性。风险的不确定性包括风险是否发生不确定、何时发生不确定和产生的结果不确定。

(1) 风险的特征。分析以上几种风险概念，可以得出风险的两个特征，即客观性和不确定性。

① 客观性。风险具有客观性，风险的存在与否以及风险程度的大小是不以人们的好恶而改变的。由于风险的存在常常导致损失的发生，人们对风险通常采取厌恶的态度，总是设法降低风险从而减少损失。然而，由于客观世界的复杂性和人类认识世界的局限性，风险的发生是不可避免的，也就是说我们不应该期望事物的发展完全在我们的掌握之中。

② 不确定性。风险作为一种现象，其存在是客观的、确定的，然而具体到某一事件，风险是否发生以及程度强弱又是不确定的。从风险的不确定性可以得出风险的可控制性，由于具体风险的发生和程度受有限因素的影响，如果对具体风险的相关因素充分了解并有效控制，则可以控制具体风险的发生和程度。

(2) 风险的构成要素。风险是由多种要素构成的。一般认为，风险由风险因素、风险事故和风险损失三个要素构成。

① 风险因素。风险因素是指促使某一特定风险事故发生或增加其发生的可能性或扩大其损失程度的原因或条件。风险因素是风险事故发生的潜在原因，是造成损失的间接原因。例如，对于建筑物而言，风险因素是指其所使用的建筑材料的质量、建筑结构的稳定性等；对于人而言，则是指健康状况和年龄等。

风险因素包括实质性风险因素、道德风险因素和心理风险因素等方面。

实质性风险因素是指增加某一标的风险事故发生机会或扩大损失严重程度的物质条件，它是一种有形的风险因素。例如，汽车刹车系统失灵产生的交通事故、食物质量对人体的危害等。

道德风险因素是指与人的不正当社会行为相联系的一种无形的风险因素，常常表现为由于恶意行为或不良企图，故意使风险事故发生或扩大。例如，制造虚假会计信息、进行业务欺诈、出卖情报、中饱私囊拿回扣等。

心理风险因素也是一种无形的风险因素，是指由于人的主观上的疏忽或过失，导致增加风险事故发生机会或扩大损失程度。例如，出纳员忘记锁门而丢失现金、记账错误而导致账户不平、信用考核不严谨而出现贷款拖欠等。

② 风险事故。风险事故（也称“风险事件”）是指造成人身伤害或财产损失的偶发事件，是造成损失的直接的或外在的原因，是损失的媒介物，即风险只有通过风险事故的发生，才能导致损失。例如，汽车刹车失灵酿成车祸而导致车毁人亡，其中刹车失灵是风险因素，车

祸是风险事故。如果仅有刹车失灵而无车祸，就不会造成人员伤亡。

③ 风险损失。在风险管理中，损失的含义是指非故意的、非预期的、非计划的经济价值的减少，即经济损失，一般以丧失所有权、预期利益、支出费用和承担责任等形式表现，而像精神打击、政治迫害、折旧以及馈赠等行为的结果一般不能视为损失。风险损失是指风险事故所带来的物质上、行为上、关系上以及心理上的实际和潜在的利益丧失。

从风险因素、风险事故与损失三者之间的关系来看，风险因素引发风险事故，而风险事故导致损失。也就是说，风险因素只是风险事故产生并造成损失的可能性或使这种可能性增加的条件，它并不直接导致损失，只有通过风险事故这个媒介才产生损失。

## 2. 风险管理

谁也不能无视风险，而要在追求风险收益的同时考虑降低收益中的风险，就需要建立与健全风险管理制度，从而认识风险、防范风险和减少风险带来的损失。尤其是金融企业，所面临的各种风险更大，为此，金融企业应当根据《金融企业财务规则》的规定，以及自身发展的需要，建立健全内部财务管理制度，设置财务管理职能部门，配备专业财务管理人员，综合运用规划、预测、计划、预算、控制、监督、考核、评价和分析等方法，筹集资金，营运资产，控制成本，分配收益，配置资源，反映经营状况，防范和化解财务风险，实现持续经营和价值最大化。

关于企业风险管理组织机构及其相关关系的框架如图 1-6 所示。

总之，企业应当完善风险管理组织机构，配备风险管理专业人员，加强风险防范意识，落实风险防范措施，做好风险管理与控制的各项工作。

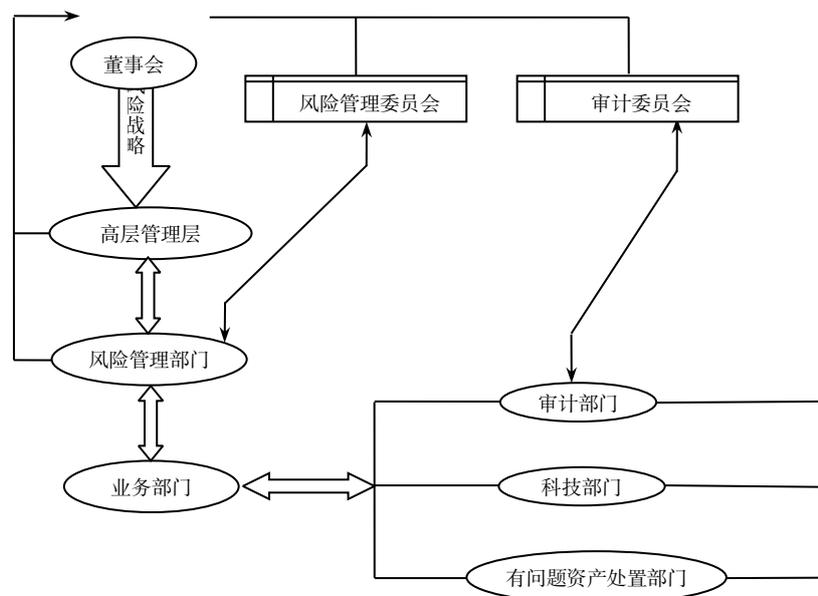


图 1-6 风险管理组织框架

### 3. 风险分类与风险防范

在财务管理中，按照风险是否可以被分散，分为系统风险和非系统风险。

(1) 系统风险。系统风险是指由于某种全局性的因素变化所产生的风险。这种风险来源于宏观方面的变化，并对金融市场总体发生影响，又称为宏观风险。系统风险具体包括市场风险、利率风险、汇率风险、购买力风险、政策风险等。

① 市场风险。市场风险是指由于市场行情变化而引起的风险。引起市场行情变化的因素很多，如政治局势、经济周期、股市中的操纵行情等都可能带来整个行情的大起大落。这类风险的一个共同点是不易被市场中的投资者事先预料，所以对投资人造成的损失相当巨大。

② 利率风险。利率变动是影响市场价格的重要因素。利率变动会使货币供应量发生变化，从而带来市场供求关系的变化，导致价格波动，形成风险。一般来说，利率下调，资金流入市场，价格上涨；利率上调，资金流出市场，价格下跌。而利率调整属于管理层的政策范畴，其调整的时间、方向和幅度，一般投资人事先无从得知，因而是一个现实的系统风险。

③ 汇率风险。外汇汇率由于受制于各国政府货币政策、财政政策以及国际市场上供给与需求的平衡而频繁变动。例如，当投资者投资于以外币为面值发行的有价证券时，就要承担货币兑换的汇率风险。

④ 购买力风险。这种风险又称为通货膨胀风险，是由通货膨胀、货币贬值给投资人带来的购买力水平下降的风险。在通货膨胀条件下，投资人以同样多的货币所能换取的货品量相对减少了，即实际上由于货币的贬值，投资人收益反而下降了。

⑤ 政策风险。这是指由于国家政策变动而引起的投资人的损失。这类政策包括利率调整政策、股票市场扩充规模和速度的政策、抑制过度投机规范市场的政策、关系到财政收支的政策等。

(2) 非系统风险。非系统风险，也称微观风险，是因个别企业特殊状况造成的风险，这类风险只与个别企业本身相联系，而与整个市场没有关联。投资人可以通过投资组合弱化，甚至完全消除非系统风险，具体包括经营风险和财务风险等。

① 经营风险。这是由于公司经营方面的问题导致盈利水平下降而给投资者带来的风险。在市场竞争中，公司的经营方针、管理水平、市场占有率等无不经受着严峻的考验。或由于产品陈旧、质量下降，或由于管理混乱、人浮于事、铺张浪费，或由于市场定位不准、产品积压等，都可能导致盈利水平的下降，从而使投资者蒙受损失。

② 财务风险。财务风险是由企业不同的筹资方式带来的风险。公司所需资金一般来自股权资本和债务资本两个方面。其中债务的利息负担是一定的，如果公司债务过大，就会因公司资本利润率低于利息率，而使股东可分配的股息减少。也就是说，当息税前资产利润率大于债务利息率时，债务给股东带来的是收益增长；而当息税前资产利润率小于债务利息率时，债务越大，股东的风险也就越大。

### 4. 企业风险管理综合框架

企业风险管理的基本假设是，每一主体存在的目的是为其股东创造价值。所有主体面临不确定性，管理层的挑战便是确定在其为股东创造价值的过程中须在多大程度上接受不确定性。不确定性同时代表风险与机遇，即侵蚀或增进价值的潜在性。企业风险管理能使管理层有效地处理不确定性及与之相关的风险和机遇，增进创造价值的能力。当管理层制定战略与目标，在增长与回报目标及相关风险之间进行最佳权衡，并在追求主体目标的过程中有效率、有效益地配置资源时，价值最大化才会得以实现。

企业风险管理有助于：

① 风险偏好与企业战略的协调，即管理层在评价战略方案、制定相关目标及开发相关风险管理机制的过程中应考虑主体的风险偏好；

② 改进风险反应决策，增进识别风险与风险反应（在风险规避、风险降低、风险共享以及风险接受等方案中进行选择）的精确性；

③ 识别并管理多元化风险与企业内部交叉风险，企业面临无数风险，影响组织的不同部门，企业风险管理促进对相互关联的影响做出有效反应，对多元化风险做出综合反应；

④ 获得健全的风险信息，促使管理层有效评估总的资本需求，改进资本配置。

企业风险管理的上述潜在能力有助于管理层实现主体的业绩与盈利目标，防止资源损失，有助于确保有效的报告并遵循法律与规则，避免损害主体声誉及产生类似后果。总之，企业风险管理帮助主体实现既定目标，避免过程中的陷阱与意外事件。

对企业风险管理的重要构成要素描述如下。

（1）事件——风险与机遇。事件可以有负面影响、正面影响或两者兼而有之。这里所说的风险是指带有负面影响的事件，风险阻止价值创造或者侵蚀现有的价值。带有正面影响的事件可以抵消负面影响或者代表机遇。机遇是一种可能性，即事件将会发生并正面影响目标的实现，支持价值创造或者价值保持。管理层将机遇引导至战略或目标的制定进程中，制定计划以把握机遇。

（2）企业风险管理。企业风险管理是一个过程，受主体董事会、管理层及其他员工的影响，应用于战略制定与企业整体，旨在识别可能影响主体的潜在事项，在其风险偏好范围内管理风险，并针对主体目标的实现提供合理保证。

（3）目标实现。在主体所设定的使命中，包括管理层制定战略目标、选择战略，以及确定相互关联的贯穿于整个企业的目标。企业风险管理便是为实现特定主体的目标而准备的。主体目标简而言之可归为四类：

① 战略层面，高层次的目标，与主体的使命相关联并支持该使命；

② 经营活动，有效率且有效益的使用主体的资源；

③ 报告层面，报告的可靠性；

④ 遵循层面，遵循可应用的法律与规则。

将主体目标作上述分类，可使我们对企业风险管理的各个方面进行单独考虑。这些各自不同但彼此重叠的目标类型——一个特定的目标可分为好几个类型——强调不同的主体需求，并可形成不同层次执行官员的直接责任。这种分类法亦承认每一目标类型预计结果的差异性。有些企业还使用另一种类型的目标，即资源的维护。

通常，与报告的可靠性、遵循法律及规则相关的目标处于主体的控制之中，因此，可以预计企业风险管理能提供实现上述目标的合理保证。但是，战略目标与经营目标的实现附属外部事项，并不总是处于主体的控制之下，因此，对于这些目标而言，企业风险管理则能对管理层及扮演监督角色的董事会及时获悉主体在多大程度上向目标实现迈进提供合理的保证。

（4）企业风险管理的构成要素。企业风险管理包含八个相互关联的构成要素。这些要素源自管理层经营企业的方式，并与管理进程融为一体。

① 内部环境。包含组织氛围，构成了主体内部如何看待并处理风险的基础，具体又包括风险管理哲学与风险偏好、诚实与道德价值及其经营环境。

② 目标设定。在管理层识别影响其目标实现的潜在事件之前，目标就必须已经制定。企业风险管理应确保管理层处于制定目标的过程之中，所选择的目标支持主体的使命，并与其风险偏好相一致。

③ 事件识别。影响主体目标实现的内部与外部事件必须进行甄别，区分风险与机遇，并将机遇引导至管理层的战略或目标制定过程中。

④ 风险评估。分析风险、探讨风险发生的可能性与影响是确定如何对之进行管理的基础，应内在一致地评估风险。

⑤ 风险反应。管理层选择风险反应类型，即规避、接受、降低或分享风险，开发行之有效的方案将风险与企业风险承受能力及风险偏好相结合。

⑥ 控制活动。制定并实施政策与程序，确保风险反应有效进行。

⑦ 信息与交流。以某一形式、在某一时间框架内，识别、捕获相关信息并进行交流，促使人们履行职责。从更宽泛的意义上讲，有效的交流贯穿于整个主体。

⑧ 监控。对整个企业风险管理进行监控、修订是必要的。通过持续的管理活动、独立的评价或者两者兼而有之，使监控得以完成。企业风险管理并非一个严格的序列过程。在序列过程中，某一要素仅影响其后接下来的那一要素。企业风险管理是一个多向的、相互作用的过程，几乎其中任一要素均能并且确实会影响另一要素。

(5) 目标与要素的联系。目标是主体努力追求的终极所在，企业风险管理要素代表实现目标所需作的努力。目标与企业风险管理要素之间存在着直接联系。

(6) 有效性。确定主体风险管理是否“有效”是基于这样一个判断，即对 8 个构成要素是否具备并有效发挥作用进行评价。因此，要素同样有效的企业风险管理的标志。当要素具备并且恰当发挥作用时，主体中就不存在重大缺陷，可在主体风险偏好范围内将风险纳入其中。

当企业风险管理被确定为在每一个目标类型中均有效时，董事会与管理层需合理保证，他们理解主体战略与经营目标的实现程度，主体的报告是可靠的，并且遵循了主体所适用的法律与规则。

(7) 局限性。尽管企业风险管理非常有益，但仍存在局限性。除上面讨论的因素外，局限性来自以下几个方面，即：

- ① 决策主体人的判断可能出错；
- ② 对风险做出反应的决策与建立控制措施需要考虑相关的成本与效益；
- ③ 由于人们的疏忽，诸如简单的错误或者失误所引起的故障；
- ④ 由于几个人相互勾结，控制措施可能被规避；
- ⑤ 管理层有能力践踏企业风险管理决策。

上述局限性的存在使董事会与管理层对主体目标的实现做出绝对保证成为不可能。

(8) 涵盖内部控制。内部控制是企业风险管理不可分割的一部分。企业风险管理框架包含内部控制，由此形成了一个更为健全的概念体系与管理工具。

(9) 角色与责任。主体中每一个人均对企业风险管理承担责任。CEO 负有首要责任，并应对所有权负责。其他经理人员应支持主体的风险管理哲学，遵循其风险偏好，并在其职责权限范围内以与风险承受能力相符的方式管理风险。风险部官员、财务官、内部审计师以及其他人士通常承担关键的支持责任。其他工作人员依据已建立的指示与草案，负责执行企业的风险管理。董事会对企业风险管理提供重要的监督，了解并且紧密结合主体的风险偏好。众多外部人士，诸如客户、供应商、商业伙伴、外部审计师、监管者以及财务分析师经常提供影响企业风险管理的有用信息，但是，他们不对主体的企业风险管理负责，亦非企业风险管理的一部分。

## 5. 风险管理程序

风险控制是一个过程。任何企业，尤其是金融企业，都应当履行风险控制程序，落实风险管理措施。例如，由于商业银行的风险较大，中国人民银行曾经发布过《商业银行内部控制指引》和《股份制商业银行公司治理指引》，现在财政部又发布了《金融企业财务规则》，该规则第九条规定：“金融企业应当根据本规则的规定，以及内部财务管理制度的要求，建立健全包括识别、计量、监测和控制等内容的财务风险控制体系，明确财务风险管理的权限、程序、应急方案和具体措施，以及财务风险形成当事人应承担的责任，防范和化解财务风险。”

一个完整的、全面的风险管理操作系统的基本框架与主要内容如图 1-7 所示，包括风险

战略、管理流程、基础设施和管理环境等。其中，企业风险管理的一般流程与操作要点如图 1-8 所示。

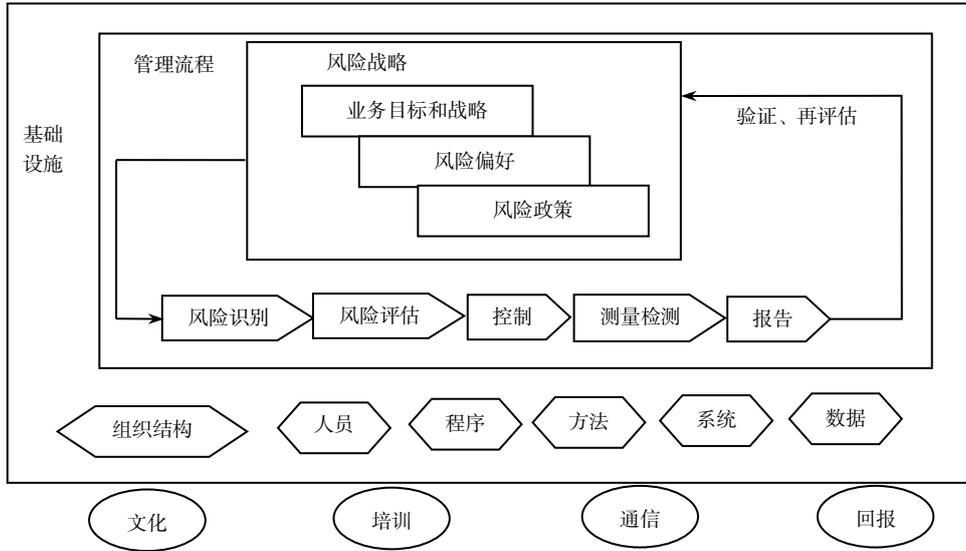


图 1-7 企业风险管理框架与内容

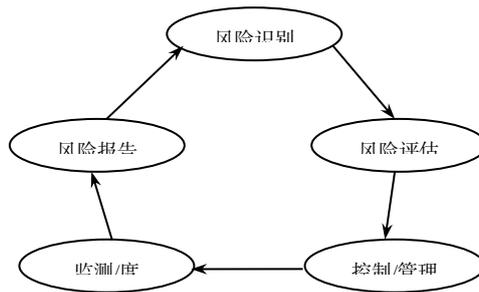


图 1-8 企业风险管理的一般流程与操作要点

在上述风险控制的一般流程中，最需要加以关注的是以下三个主要方面。

(1) 识别风险。现实社会中的风险并不都是显露在外的，未加识别或错误识别的风险会造成意料之外的损失。因此，提高风险识别的手段，收集、甄别相关信息，汇总、区分风险情形，积极预测风险走势都是十分必要的。

(2) 度量风险。不同风险，在不同时间、不同发生地点，其风险暴露及发生损失时的程度可能会有差别。相应地，在是否要管理、如何管理等方面，准确地度量风险程度与差别就成为提高风险管理效率的关键性因素。

在现有的风险中，一些风险本身直观明了，或因长期的经验积累，使它们易于测估；另外一些则是隐含风险，可对其进行探测、显化处理，所有这些都已经成为风险管理的重要组成部分和前提，也成为技术性颇强的一个专门领域。

(3) 管理风险。企业是否需要实施风险管理与经营，通常取决于以下三个因素。

① 显性化风险的数量和结构。如果风险暴露比较突出，企业面临的风险数量又较多，且可管理风险占相当比例，那么企业就应该，也值得去进行风险管理的操作，即所谓积极的风险管理；否则，就可以通过放弃某些经营活动和资产、负债，以避开其风险，这就是所谓消极的风险管理。

② 企业自身防范风险的能力、条件，主要是所需资金条件、人力资源条件，是否能够

满足企业自己进行有效的风险管理。若条件欠缺，则借助于外部市场和外部资源，企业风险的委托管理成本也许更低；不然，企业完全可以进行独立的自营管理。在对风险进行积极管理的情况下，只要交易安排合理，有时风险管理本身也能为企业带来额外的收益。

③ 风险防范的外部环境条件。在许多情况下，由于外部市场发展程度不够或不完善，企业的有些风险根本没有适宜的外部环境条件来予以支撑。例如，缺乏金融衍生市场，或衍生市场发达，或保险市场竞争环境存在明显缺陷，使企业无法进行所需要的风险管理活动，无论是自营管理还是委托管理等。

企业应当高度重视风险管理的，其不断演进的过程已经经历了五个阶段（见图 1-9），并正在不断地完善过程之中。

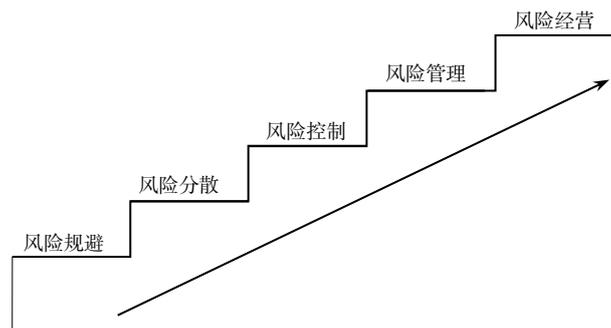


图 1-9 风险管理演进的五阶段

## 6. 实施风险管理制度的重要意义

实施风险管理制度的一般目的就是为了风险控制，即按照一定的方法和程序对面临的风险进行监测和管理，从而达到降低风险、减少损失的目的。其主要意义有以下几个方面。

（1）满足企业安全发展的内在需要。美国著名的行为科学家马斯洛认为，人的需要是由低级向高级层次发展的。其顺序是：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我满足需要。安全需要处于低级层次，但必须首先得到满足，否则就不能激励人，更高层次的需要也不会提出来。对安全的需要是人类与生俱来的。企业，是人类社会发展到一定阶段的产物，是由人组织起来的系统。通过管理、预防、减少或消除各种威胁职工安全的风险，满足人们的最基本需要，才能激励职工努力工作。只有安全，才能生存和发展。许多企业都十分重视安全，称“安全第一”，这是十分明智的。但威胁人们安全的风险防不胜防。只有利用科学的方法，针对风险的特性与大小加以管理，才能真正做到“安全第一”，才能真正满足职工的需要。

（2）实现企业自主经营的内在需求。企业是自主经营、自负盈亏的市场主体，其要实行独立经济核算，以自己的收入弥补支出，取得盈利。在核算中，应高度重视因风险而造成的经济成本，即风险成本。风险成本的高低将直接影响企业的盈利水平。风险成本有两种类型：一为实际发生的损失成本；二为可能发生的损失成本。实际发生的损失成本包括直接损失成本和间接损失成本。这是一种实际成本、有形成本。可能发生的损失成本是由于人们对损失发生的主观不确定性而产生的无形成本。

（3）适应企业生存环境不断变化的要求。企业生存的外部环境是复杂多变的。

① 自然环境要求企业加强风险控制。由于人们认识自然、驾驭自然的能力有限，企业面临着不可抗拒的天灾和人祸。除此之外，企业在生产过程中发生的人身伤害事故以及职业危害，也不能完全杜绝。应该指出的是，这些自然破坏力的发生常常呈现出不规则性和不确定性，常常在人们“意料之外”。

② 经济环境要求企业加强风险管理。价值规律是一只“看不见的手”，这给企业的生产和经营造成一定的风险。对企业来说，国家法规、经济政策使企业同样面临着风险。这主要表现在国家的调控政策和客观经济规律之间，主观和客观之间有时出现的不一致。因此，计划不一定正确反映客观经济规律，主观不一定正确反映客观，这种因不确定性而形成的风险必然会转移到企业身上。而且，由于国家调控政策的变化和实施与企业行为的发生常常存在着时间差，即使计划是正确的，但在这段时间差内，企业行为仍有危险。再加上国家调控政策是通过税收、信贷、价格等杠杆等进行间接控制的，对企业会产生约束力。

③ 国际环境更要求企业加强风险控制。与国内环境相比，国际环境中的风险因素更多，风险也更大，在世界市场上，企业必须沉着应付各种突发的、自然的、经济的和政治的风险，否则就会造成巨大损失。

#### 1.4.1.2 企业财务风险

财务风险是指在企业的各项财务活动中，因企业内外部环境及各种难以预计或无法控制的因素影响，在一定时期内，企业的实际财务结果与预期财务结果发生偏离，从而蒙受损失的可能性。

它是从企业财务活动的全过程来界定的，因为在市场经济条件下，财务风险贯穿于企业各个财务环节，是各种风险因素在企业财务上的集中体现。但习惯上，有时财务风险也特指债务筹资风险。控制财务风险，是企业财务管理的重要内容。

##### 1. 财务风险的分类

企业财务风险主要来源于企业的三大活动，即经营活动、融资活动和投资活动。按其基本活动内容，财务风险可分为经营风险、融资风险和投资风险三种。

(1) 经营风险。经营风险是指企业经营环境的变动、经营方式的改变或经营决策的失误等所产生的风险。在市场经济条件下，企业经营环境多变，有的原料由国产改为进口，有的产品由内销改为外销，都有可能带来风险。再从经营方式上说，经营品种单一，经营范围过狭，风险就比较大，一旦市场情况发生变化，就难以适应。特别是市场份额小的企业，更易被市场份额大的企业排挤。再从经营决策上说，决策正确会给企业带来效益，如果决策失误，风险就大。

(2) 融资风险。企业融资渠道可分为两种，一种是借入资金，另一种是所有者投资。借入资金的融资风险是显而易见的。借入资金严格规定了借款人的还款方式、还款期限和还款金额，如果借入资金不能产生很好的经济效益，导致企业不能按时还本付息，就可能使企业付出更高的经济和社会的代价，甚至破产倒闭。因此，借款融资的风险主要表现为企业是否能及时还本付息。所有者投入的资金属于企业的自有资金，不存在还本付息的问题，其风险只存在于其使用效益的不确定性上。如果投资者对企业投入的资金不能产生良好的经济效益，不能满足投资者的收益目标，就会给企业今后的筹资带来不利影响。

(3) 投资风险。投资风险是指投资项目不能达到预期效益，从而影响企业盈利水平和偿债能力的风险。企业投资风险主要有三种：一是投资项目不能按期投产，不能盈利；或虽已投产，但出现亏损，导致企业盈利能力和偿债能力降低；二是投资项目并无亏损，但盈利水平很低，利润率低于银行存款利息率；三是投资项目既没有亏损，利润率也高于银行存款利息率，但低于企业目前的资金利润率水平。

另外，经营活动中如果存在违法违规行为还可能引起法律风险，融资、投资活动中可能存在信用风险、利率风险等衍生风险。

##### 2. 企业财务风险的来源

(1) 筹资风险。筹资风险是企业在筹资活动中，由于资金供需市场、宏观经济环境的变化或者筹资来源结构、币种结构、期限结构等因素而给企业财务成果带来的不确定性。

企业的资金来源渠道正呈现多元化的发展态势，但筹资方式概括起来一般有两种，债务筹资和权益筹资。不同筹资方式承担的风险是不同的。债务筹资受固定的利息负担和债务期限结构等因素的影响，当企业经营不善，特别是投资收益率低于债务利息率时，可能产生不能按时还本付息甚至破产的风险。权益筹资则受股权资本市场的影响较大，以上市公司为例，当企业投资收益率不能满足投资者的收益目标时，投资者可能抛售其股票，造成股价下跌，增加企业的再筹资成本，特别是企业经营发生困难时，竞争对手可以通过市场收购其股票，吞并企业。为了有效控制筹资风险，企业除了需要慎重选择合适的筹资方式外，还需要选择适当的筹资时机、筹资规模、筹资工具等。

(2) 投资风险。投资风险是企业投资活动中，由于各种难以预计或无法控制的因素使投资收益率达不到预期目标而产生的风险。

不同的投资项目，对企业价值和财务风险的影响程度也不同。企业投资项目一般可分为对内投资和对外投资两大类。企业的对内投资项目包括固定资产、流动资产等有形资产的投资和高新技术、人力资本等无形资产的投资。如果投资决策不科学、投资所形成的资产结构不合理，那么投资项目往往不能达到预期效益，影响企业盈利水平和偿债能力，从而产生财务风险。巨额固定资产和无形资产投资带来的风险尤其突出，兴盛一时的巨人集团、河南红高粱快餐连锁就是因为这类投资风险失控而走向衰败的。

(3) 现金流量风险。现金流量风险是企业现金流出与现金流入在时间上不一致所形成的风险。

当企业现金净流量出现问题，无法满足日常生产经营、投资活动的需要，或者无法及时偿还到期债务时，可能会导致企业生产经营陷入困境，也可能给企业带来信用危机，使企业的商誉遭受严重损害，以至于本来长期可以持续经营下去的企业在短期内被吞并或者倒闭。“现金至上”的财务管理思想就是基于对现金流量风险的极度重视。

(4) 利率风险。利率风险是在一定时期内由于利率水平的变动而导致经济损失的可能性。

由于受到央行的宏观调控管理、货币政策、社会平均利润率水平、通货膨胀率、投资者预期以及其他国家或地区的利率水平等诸多因素的影响，利率经常会发生变动，导致企业的筹资成本和资产收益不确定。例如，利率的上升会使企业的筹资成本上升，企业持有的证券投资价格下降。

(5) 汇率风险。汇率风险是在一定时期内由于汇率变动引起企业外汇业务成果的不确定性。

企业的汇率风险一般包括交易风险、折算风险和经济风险。交易风险是企业以外币计价的交易活动中，如商品进出口信用交易、外汇借贷交易、外汇投资等，由于交易发生日和结算日汇率不一致，使折算为本币的数额增加或减少的风险。折算风险是企业将以外币表示的会计报表折算为本币表示的会计报表时，由于汇率的变动，报表的不同项目采用不同汇率折算而产生的风险。经济风险是由于汇率变动对企业产销数量、价格、成本等经济指标产生影响，致使企业未来一定时期的利润或现金流量减少或增加，从而引起企业价值变化的风险。

### 1.4.1.3 企业财务风险管理

#### 1. 财务风险管理的基本概念

(1) 风险管理。风险管理是指识别风险并设计控制风险的方法，其核心是将没有预计到的未来事项的影响控制在最低程度。

(2) 财务风险管理。企业财务风险管理是指企业在充分认识其所面临的财务风险的基础上，采取各种科学、有效的手段和方法，对各类风险加以预测、识别、预防、控制和处理，以最低成本确保企业资金运动的连续性、稳定性和效益性的一项理财活动。在社会主义市场经济条件下，企业面对竞争激烈的市场，必须树立风险意识，加强财务风险管理，将风险管

理机制引进企业，才能使企业适应市场经济的要求。

## 2. 财务风险管理的目标和意义

(1) 企业财务风险管理的目标。企业财务风险管理的目标在于：了解风险的来源和特征，正确预测、衡量财务风险，进行适当的控制和防范，健全风险管理机制，将损失降至最低程度，为企业创造最大的收益。

(2) 财务风险管理的意义。企业财务管理作为企业风险管理的重要组成部分，其意义是巨大的。具体表现在：

- ① 为企业全面、经济和有效管理风险提供了可能；
- ② 为稳定企业财务活动，加速资金周转，保证资金安全、完整和增值提供了可能；
- ③ 增加了企业决策的科学性和效益性，是企业经营决策中的数据库和信息库；
- ④ 为企业提供了一个相对安全稳定的生产经营环境；
- ⑤ 对企业实现和超额实现经营目标，战胜风险、提高效益、增强实力，使企业立于不败之地具有重大作用。

## 3. 财务风险管理的方法

企业财务风险管理方法是企业为避免或减小风险，在财务风险预测、决策、防范、处理这一整个连续管理过程中，用来完成财务风险管理任务的手段和基本工具。在风险管理的实务中有三句格言，一直成为当今风险管理的三项准则。

第一，多考虑潜在风险的大小，即对风险损失潜在性的大小进行估算，并考虑企业所能承受的风险损失；

第二，多考虑损失发生的机会，考虑越多，风险损失越小；

第三，多考虑利得与损失之间的关系，选择合理的风险管理方法，用最少的成本获取最大的风险管理收益。

这些格言对企业财务风险管理具有一定的参考价值。

(1) 财务风险的预测和衡量。正确了解财务风险的来源和种类是进行财务风险预测和衡量的前提。在此基础上，企业应建立财务信息网络，保证及时获得数量多、质量高的财务信息，为正确进行各项决策和风险预测创造条件。企业收集和整理有关预测风险的资料，包括企业内部的财务信息和生产技术资料、计划和统计资料，企业内部的市場信息资料和同行业中竞争对手的生产经营情况的资料。

在初步预测的基础上，可以借助简化模型来衡量财务风险，即计算有风险情况下的期望收益。通常采用定性和定量相结合的方法，将情况的分析判断和数据的整理计算结合起来。由于风险和概率有着直接的联系，所以常借助概率统计方法来衡量风险程度。先分析各种可能出现情况的概率和可能获得的收益或付出的成本，计算收益或成本的期望值、方差和标准差，最后根据变异系数判断风险程度。还可以运用敏感性分析来测定各风险影响因素的作用范围，尤其在投资风险的预测中，常通过测定每年现金流入额、投资回收期 and 内含报酬率等指标的敏感性，选择投资项目，以降低风险。

(2) 财务风险的控制和管理。企业应根据自身的风险情况，采用正确的风险管理方法，制定严格的控制计划，降低风险。

风险分散，通过联营、合并等方式进行多元化经营来扩大规模，运用规模经济来分散企业财务风险。多元化经营，是指一家企业同时介入若干个基本互无关联的产业部门，生产经营若干类无关联的产品，在若干个基本互无关联的市场上与相应的对手展开竞争。多元化经营分散风险的理论依据在于：从概率统计原理来看，不同产品的利润率是独立或不完全相关的，经营多种产业多种产品在时间、空间、利润上相互补充抵消，可以减少企业利润风险。企业在突出主业的前提条件下，可以结合自身的人力、财力与技术研制和开发能力，适度涉足多元化经营和多元化投资，分散财务风险。

风险转移，包括保险转移和非保险转移。非保险转移是指将某种特定的风险转移给专门机构或部门，如将产品卖给商业部门，将一些特殊的业务交给具有丰富经验技能、拥有专门人员和设备的专业公司去完成等。保险转移即企业就某项风险向保险公司投保，缴纳保险费。

风险自留，就是企业自身来承担风险。企业根据国家财务会计制度规定，按照稳健性原则，在企业内部建立风险补偿基金，实行分期摊销。目前，我国要求公司提取有关准备金，正是公司防范风险、稳健经营的重要措施。

在财务活动过程中，有些风险能够在计划阶段进行预测控制的，可以将实际状况与计划状况相比较，分析控制效果。有些风险是突发、未能预测到的，应查明风险的来源及性质，测算损失，力求找出最优方法来控制或削弱风险。

#### 4. 企业财务风险管理的基本内容

##### (1) 企业财务风险管理原则。

① 风险与收益均衡原则。高风险、高收益是市场经济的一个基本规则，企业必须为追求较高收益而承担较大的风险，或者为减少风险而接受较低的收益。在市场机会既定的情况下，对一个企业而言，风险与收益均衡意味着：一是收益相同或接近的项目，应选择风险最低的；风险相同或接近的项目，应选择收益最高的；二是收益和风险不同的若干项目，收益最高的项目不一定最好，因为其风险往往也最高，应当以企业能承受相应风险为前提，再按前两点要求选择项目。

② 不相容职务分离原则。引发财务风险的因素除了来自外部市场，还源自企业内部。加强企业内部控制，特别是强调不相容职务相分离，能够在制度设计上有效避免决策和执行“一言堂”、“一支笔”等现象及其引发的财务风险。

(2) 企业财务风险管理体制。企业财务风险管理体制包括财务风险管理的组织系统、信息系统、预警系统和监控系统四个子系统。企业风险管理组织系统的设置可以随企业的规模和组织结构不同而不同，如大型企业可以在董事会下设专门的风险管理委员会，而中小型企业可由专职人员承担风险管理的任务，因此《企业财务通则》只作了原则性规定，即“明确经营者、投资者及其他相关人员的管理权限和责任”。财务风险管理的信息系统是在企业的风险管理过程中，以实现企业内部各部门及外部各企业之间的双向交流为目的，对风险管理信息进行收集、筛选、整理、分析、报告和反馈的专门系统。财务风险管理的预警系统是按一定的指标体系，分析企业财务活动和财务管理环境，对潜在的财务风险进行预测，并在发现财务风险信号后提醒决策者及时采取防范和化解措施。财务风险管理的监控系统，是专门对企业所承受的财务风险动态情况进行监督和跟踪控制的系统，对可能或者已经出现的财务风险及时做出反映，并采取相应防范和化解措施。

(3) 企业财务风险的识别与评估。企业财务风险识别是财务风险管理的第一步，其基本方法包括现场观察法、财务报表分析法、案例分析法、集合意见法、专家调查法、情景分析法、业务流程分析法等。财务风险评估是在风险识别的基础上，量化估计财务风险发生的概率和预期造成的损失，评估方法包括方差法、 $\beta$ 系数与资本资产定价模型（CAPM）、A计分法、风险价值（VAR）评估模型法、综合风险指数模型评估法等。

#### 5. 企业财务风险管理策略

选择适当的风险管理策略，可以有效控制财务风险发生的可能性及其造成的损失。企业可以采取的财务风险管理策略，主要有以下几种。

(1) 规避风险。一是决策时，事先预测风险发生的可能性及其影响程度，尽可能选择风险较小或无风险的备选方案，对超过企业风险承受能力、难以掌控的财务活动予以回避；二是实施方案过程中，发现不利的情况时，及时中止或调整方案。例如，如果企业投资另一家企业只是为了获得一定收益，并不是为了达到控制被投资企业的目的，而债权投资就能实现预期的投资收益，那么即使股权投资将带来更多的投资收益，企业也应当采用债权投资，

因为其投资风险大大低于股权投资的风险。

(2) 预防风险。当财务风险客观存在、无法规避时，企业可以事先从制度、决策、组织和控制等方面提高自身抵御风险的能力。例如企业销售产品形成的应收账款占流动资产比重较高的，应对客户信用进行评级，确定其信用期限和信用额度，从而降低坏账发生率。风险一旦爆发，企业将蒙受较大损失的，应进行预测分析，预先制定一套自保风险计划，平时分期提取专项的风险补偿金，如风险基金和坏账准备金，以补偿将来可能出现的损失。

(3) 分散风险。财务风险分散是企业通过多元化经营、多方投资、多方筹资、外汇资产多元化、吸引多方供应商、争取多方客户等措施分散相应风险。以多元化经营为例，这是企业分散风险的通常做法。它指一家企业同时介入多个基本互无关联的产业部门、产品市场等。多元化经营之所以能分散风险，是由于不同产业、产品的市场环境是独立或不完全相关的，从概率统计原理来看，经营多种产业或者多种产品，其在时间、空间、利润等因素上相互补充抵消，可以减少企业利润风险。因此，企业在突出主业的前提下，可以结合自身的人力、财力与技术研制和开发能力，适度涉足多元化经营，分散财务风险。

(4) 转移风险。财务风险转移是企业通过保险、签订合同、转包等形式把财务风险部分或者全部转嫁给其他单位，但同时往往需要付出一定代价，如保险费、履约保证金、手续费、收益分成等。

转移风险通常有以下几种形式：

① 购买保险；

② 签订远期合同；

③ 开展期货交易；

④ 转包，将风险大的业务，采用承包经营或租赁经营的方式，转给其他单位或个人来经营，企业定期收取承包费或租金；等等。

企业应当能够通过适当的财务风险管理体制，识别与评估不同财务活动面临的财务风险，并在此基础上，对可能发生的财务风险采取适当的风险管理策略，既要控制财务风险发生的可能性，又要控制财务风险发生后的影响，以达到风险与收益的均衡。这样，才能保证企业稳健地成长。

## 1.4.2 企业财务决策制度

### 1.4.2.1 财务决策制度的内涵

决策就是为了达到一定目的而采取的某种对策。决策是在一定的经营思想和经营方针指导下，对企业所要实现的目标以及实现目标的途径的选择和决定，在各种备择方案中选定一个最佳方案。

财务决策，就是企业按照既定的财务目标，通过对财务管理环境的分析，利用定性与定量的决策方法，从若干可行的备选方案中选择最优方案的过程。

财务决策与财务预测、财务预算、财务控制、财务分析、财务监督、财务考核等，一同构成财务管理的基本方法体系。财务决策属于事前管理，事关企业财务活动的成败甚至企业的兴衰，是财务预测的延续，也是编制财务预算的依据，处于承上启下的重要地位，贯穿财务管理的始终。

### 1.4.2.2 财务决策制度的重要性

财务决策制度是为了保证企业在拟开展某项财务活动时，决策者能够依据尽可能正确、完备的信息，采用尽可能科学、合理的决策方法进行决策，且所涉及的利益相关者能够在决策过程中充分、真实地表达其意志而做出的制度安排，主要内容包括决策规则、程序、权限和责任等。财务决策制度是财务运行机制的核心组成部分，设计合理的财务决策制度能够增

加企业经营活动的预见性、计划性，减少盲目性，合理、优化配置企业有限的资源，均衡各方利益，避免摩擦和争执等。近年暴露的一些公司高管经济犯罪大案，肇端便是企业在委托理财这类牵涉大额资金的重大财务事项上，授权随意性很大，财务决策制度形同虚设，公司的独立董事、执行董事和其他高管甚至对相关决策一无所知，更说不上参与决策或者监督了。

#### 1.4.2.3 财务决策的一般要求

财务决策的正确与否，是企业生死攸关的大问题。如果财务决策正确，企业就能得到成功和发展；如果财务决策失误，企业可能将招致失败或淘汰。

通常，一项合理的财务决策必须满足以下几个方面的要求。

(1) 对于所要解决的问题来说，决策要能够抓住问题的根本与关键。要想抓住要害，“诊断”是第一步，只有正确“诊断”，查明病因，才能对症下药，药到病除。

(2) 决策要有明确的目标和衡量达到目标的具体标准。决策的目标，不仅有短期的，也要有长期的。只有清楚地了解上一级目标，才能高瞻远瞩，正确决策。

(3) 决策必须是经济上合理，技术上可行，社会、政治、道德等各方面因素允许的。可行性研究是决策的重要环节。

(4) 决策必须量力而行，要有资源作保证。决策时，要充分考虑人力、信息、设备、动力、原材料、技术、时间、市场、管理能力等各方面的条件，并使这些条件得到满足和充分利用。

(5) 决策的基本原则是以最小的耗费和占用，取得最大的经济效果。

(6) 决策必须有切实的、便于运行、便于管理的行动规划来保证执行。

通过制定策略、确定职能、配备人员、安排作业日程等具体行动规划，保证各个方面组成一个有效的统一体，以便付诸实施。

(7) 决策要有弹性，有应变能力。由于决策面对的环境存在着多样变化的可能性，尤其是随着社会化生产的发展，企业生产的分工越来越细，协作越来越紧密，商品流通的渠道越来越多，影响企业生存发展的外部条件也越来越重要。因此，在决策中要考虑一些事先应变的措施，使其具有一定的弹性。

(8) 决策要考虑风险，要留有余地。决策总是面对未来，而未来总是带有不确定性，因此，决策总得要冒一定的风险。决策者要清醒地估计到各种方案的风险程度以及可允许的风险限度（如规定上限和下限），这些界限应能反映出不确定性的范围，并为决策人承担风险提供依据，本着稳健的原则，使风险损失不致引起灾难性的后果。

为了达到上述要求，在决策前应当做好以下准备工作。

① 掌握决策对象行为的规律性。合理的决策必须建立在对决策对象的有关因素的客观必然联系的认识上。不了解客观事物的规律，把决策建立在想当然的基础上，其风险是相当大的。

正确进行决策，必须掌握市场动态、需求变异、价格变化、金融信贷、最佳投资等方面的变化规律及内部条件，并且注意运用统筹原则，全面考虑所有因素及其相互关系，按照它们之间的内在联系，统筹兼顾；运用连锁原则，考虑各因素内部与外部的连锁性；运用发展原则，放远眼光，使决策走在“现在”前面，及时掌握新动向，随时修订，“滚动”前进。

② 改进管理信息组织。认识来源于实践，通过实践所获得的信息是决策者认识事物的源泉。因此，要收集整理与决策有关的丰富资料，获得必要的信息，并对信息需要、信息源、信息渠道、信息加工处理等方面的问题做通盘研究和处理，尽量使信息做到正确、及时和全面。

③ 学会掌握决策的各种方法。由于决策是按照客观事物的运动情况，借助于先进的计算工具，进行量化、模型化的分析后，选择最优方案的行为，所以，采用什么样的决策方法十分重要。决策的方法主要有对比优选法、线性规划法、概率决策法、损益决策法、数学

微分法等。当今世界，影响决策的“软”、“硬”方法都在迅速发展，并相互配合、使用灵活。决策的“硬件”是指在决策中应用数学模型和电子计算机技术等先进技术。决策的“软件”是指发挥心理学、行为科学和专家集体智慧等高智商水平。只有熟练地运用各种决策方法，“软硬兼施”，才能迅速做出合理有效的决策。

#### 1.4.2.4 财务决策的一般程序

##### 1. 提出财务决策需求

财务决策类型可以分为经营决策分析(主要确定企业产品、生产结构等重大经营战略)、信用决策分析(主要确定企业投资对象、客户的偿债能力、支付能力、投资资金的安全性和获利性)、筹资决策分析(主要确定筹资方式、筹资规模、筹资成本)、投资决策分析(主要确定投资项目、投资方案、投资回报)、税务决策分析(主要确定企业的收入与支出情况对企业税负的影响)等。相应地，企业战略、生产、销售、财务等职能部门应当提出相关的财务决策需求。

##### 2. 确定牵头部门

企业应有一套内部授权、审批制度，明确决策部门和权限。从归口管理和控制财务风险考虑，财务决策一般应由财务部门牵头或者参与进行。

##### 3. 论证分析

牵头部门应会同有关部门，为制定决策寻找尽可能充分的信息作为参考。收集的信息可能包括宏观经济形势信息、产业或者行业情况、企业本身财务信息等，信息来源可能包括公开的经济数据、咨询机构提供的专业调研、企业各部门提供的数据等。根据决策类型和收集的信息，再设计各种备选方案，并对每一个方案的得失与利弊进行定性或者定量的分析和评价。

##### 4. 方案抉择

按审批权限，将备选方案提交最终决策者，由其根据企业财务目标，选出一个方案，并落实执行的部门和责任。

#### 1.4.2.5 财务决策常用方法

财务决策常用方法可以分为定性和定量两大类。

##### 1. 定性财务决策方法

定性财务决策方法建立在经验判断、逻辑思维和逻辑推理之上，主要特点是依靠个人经验和综合分析对比进行决策。定性决策的方法有个人判断法、专家会议法、德尔菲法、销售人员意见综合法、管理人员意见法、群众意见法等。

##### 2. 定量财务决策方法

定量财务决策方法是通过分析待决策事项各项因素或属性的数量关系进行决策的方法，主要特点是建立数学模型，对各种方案将产生的财务结果进行定量计算，比较结果后做出决策。定量决策的方法既有适用于确定型决策的本量利分析法、边际贡献分析法、线性规划法、差量分析决策法、回归分析法、培欣决策法、马尔可夫法等，也有适用于非确定型决策的决策树法、等可能性法、小中取大法等。

人们对财务决策方法的认识经常存在误区，以为定量决策一定比定性决策科学，但实际上两种方法各有优劣。例如，信息量不足时，只能依靠定性决策；要求快速决策时，往往需倚重有关专家的个人判断。因此，采取哪种决策方法，应当视决策事项、决策时间、可得信息、决策成本、决策者能力等具体情况而定，并尽可能进行集体决策，才可能做出相对科学、合理的决策。

#### 1.4.2.6 职工大会在财务决策中的作用

法律、行政法规要求通过职工（代表）大会审议或者听取职工或其相关组织意见的财务事项，包括：

##### 1. 应当由职工（代表）大会审议通过的财务事项

《全民所有制工业企业法》第五十二条要求，企业的工资调整方案、奖金分配方案、劳动保护措施、奖惩办法以及其他重要的规章制度，职工福利基金使用方案、职工住宅分配方案和其他有关职工生活福利的重大事项，均应由职工代表大会审议决定。国务院办公厅转发的《关于进一步规范国有企业改制工作的实施意见》（国办发〔2005〕60号）明确提出，改制方案和职工安置方案必须提交企业职工（代表）大会审议，并按有关规定和程序及时向职工公布。

##### 2. 应当听取职工或其相关组织意见的财务事项

《公司法》第十八条第二款和第三款规定：“公司依照宪法和有关法律的规定，通过职工代表大会或者其他形式，实行民主管理。公司研究决定改制以及经营方面的重大问题、制定重要的规章制度时，应当听取公司工会的意见，并通过职工代表大会或者其他形式听取职工的意见和建议。”《全民所有制工业企业法》第五十二条规定，职工代表大会有权“听取和审议厂长关于企业的经营方针、长远规划、年度计划、基本建设方案、重大技术改造方案、职工培训计划、留用资金分配和使用方案、承包和租赁经营责任制方案的报告，提出意见和建议”。《关于进一步规范国有企业改制工作的实施意见》要求，企业实施改制时须向职工群众公布企业总资产、总负债、净资产、净利润等主要财务指标的财务审计和资产评估结果，接受职工的民主监督。财政部印发的《企业国有资本与财务管理暂行办法》（财企〔2001〕325号）第十条规定，“对工资制度、社会保障、职工安置等涉及职工合法权益的财务事项，应当事先听取职工代表大会的意见”。

让职工审议或者参与涉及切身利益财务事项的决策，是保护职工合法权益的有力手段。对国有及国有控股企业而言，内部人控制问题相当普遍，企业经营者直接或者间接侵害职工利益的例子很多，造成了许多社会不和谐因素。让职工参与决策，有助于解决信息不对称条件下投资者难以监控经营者行为的问题，也为职工维权提供有利的财务制度支持。对其他企业而言，职工作为弱势群体，虽然有《劳动法》等法律法规的保护，利益被侵害的例子仍然数不胜数，也需要通过具体财务制度保障其知情权和申诉权。

#### 1.4.2.7 财务决策回避制度

投资者、经营者在财务决策过程中，对个人利益与企业利益有冲突的关联交易事项，应当予以回避。这体现了《公司法》的精神。《公司法》第二十条规定，公司股东不得滥用股东权利损害公司或者其他股东的利益，第二十一条规定“公司的控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员不得利用其关联关系损害公司利益”。建立财务决策回避制度，是有效贯彻实施《公司法》的要求。

关联交易问题在上市公司中较为突出。例如，2005年ST猴王黯然退市，中小股东损失惨重，矛头一致指向第一大股东猴王集团。在很长一段时间里，猴王集团和ST猴王的董事长、总经理甚至党委书记都是由同一个人担任，两家企业的人、财、物基本分不清，使得猴王集团在从ST猴王取现、以ST猴王名义贷款、要求ST猴王为其提供担保贷款等重大财务事项上，都可以很容易地做出决策。据查，猴王集团用这三种形式从ST猴王提走了近10亿元资金。如果ST猴王对财务事项决策实行回避制度，大股东就很难进行这方面的操纵。正因如此，目前关联交易的表决回避制度主要在上市公司的公司章程及有关部门监管要求中体现。实际上，除上市公司以外，其他企业也存在同样问题。为了有效保护企业利益，同时兼顾非上市企业的治理结构和监督管理与上市公司的区别，《企业财务通则》只是要求在投资

者、经营者个人利益与企业利益有冲突时，相关投资者或经营者在关联交易事项的决策时方需回避，避免个人利益与企业利益并无冲突时，投资者或经营者仍无法行使决策权，从而影响企业正常运营的问题。

### 1.4.3 企业财务预算管理制度

#### 1.4.3.1 企业财务预算的内涵

预算是企业运用科学的技术手段和数量方法，对预算期的财务状况、经营成果和现金流量进行预计的总称。预算既是预测与决策的具体体现，又是控制与考核的有效依据，更是合理配置和使用有限资源，使其获得最佳生产效率和获利能力的管理方法。

企业财务预算，就是企业依据战略要求和发展规划，在财务预测、决策基础上，利用价值形式对未来一定期间的财务活动进行规划和安排，以明确财务目标，落实财务管理措施，并提供财务考核以及奖惩标准的一种管理手段。换言之，财务预算的根本目的，是明确企业内部各部门、各单位的责、权、利关系，对各种财务及非财务资源进行分配、考核和控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的财务目标。财务预算最终以预计资产负债表、预计利润表、预计现金流量表等形式体现。

根据财政部印发的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》（财企〔2002〕102号），完整的财务预算管理制度，应当包括财务预算管理的组织机构、预算形式、编制流程、执行与控制、预算调整、分析与考核等内容。企业在设计财务预算管理制度时，可以结合自身特点，注重整合财务预算制度与财务决策、财务风险控制、业绩考核、激励制度。

#### 1.4.3.2 财务预算管理的目的

财务预算管理的目的，就是通过未来一定时期的资金、费用的筹划和控制，来达到企业效益的最大化。

财务预算按用途不同，可分为资金预算和费用预算。资金预算主要是对未来一定时期、时点的资金的筹集、使用、回收、分配做出筹划安排；费用预算则主要是使未来一定时期的各项费用控制在合理的范围之内。前者着重于资金的安排，后者着重于费用的控制。但资金的占有也要资金成本，资金有它的时间价值，借用资金到期要偿本付息。自有资金也算机会成本，成本费用的支出也要耗费一定的资金，二者是同一个系统的两个方面，虽有区分，但也要有机结合，统筹安排。

资金预算的原则并不是占用的资金越少越好，只要增量资金的边际效益大于可获得资金的成本，就能使企业的效益达到最大；费用预算的原则也并不是费用越少越好，而是要以经济合理的成本费用为代价，去获取企业的最大效益。因此，财务预算管理的最终目的，并不一定是为企业的投入产出比最大化，而是为使企业综合效益的最大化。

#### 1.4.3.3 财务预算管理的重要作用

财务预算能够将企业的经营活动对企业价值（财务状况和经营成果）的影响反映出来，它同时具有资源统筹配置、规划、沟通和协调、营运控制和绩效评估等功能，是保证企业财务目标得以实施的有效管理手段。对资金筹集、资产营运、成本控制、收益分配等财务活动，应当根据企业发展战略和财务规划，以现金流为核心，实施全面预算管理，能够在决策时考虑更多的因素，使决策更加符合企业战略需要，能够增强预算的约束力。

#### 1.4.3.4 财务预算的内容

在企业全面预算体系中，财务预算非常重要。财务预算包括现金预算、预计利润表、预计资产负债表和预计现金流量表。

现金预算又称现金收支预算，是反映企业在预算期内全部现金流入和现金流出，以及由

此预计的现金收支所产生的结果的预算。现金预算以生产经营预算及成本、费用预算为基础编制，是财务预算的核心。现金预算的内容包括现金收入、现金支出、现金余缺及资金的筹集与运用。现金收入包括期初现金余额、预算期销售现金收入；现金支出包括预算期内各种现金支出；现金余缺指预算期内现金收入和现金支出的差额；资金的筹集与运用反映预算期内向银行借款、还款、支付利息，短期投资，投资收回等内容。

预计利润表是反映和控制企业在预算期内损益情况和盈利水平的预算。它是在汇总销售预算、各项成本费用预算、资本支出预算等资料的基础上编制的。

预计资产负债表是反映预算期末企业财务状况的预算，它以报告期的资产负债表为基础，结合企业各种业务预算、资本预算和现金预算编制的。

预计现金流量表是从现金流入和流出两个方面反映企业经营活动、投资活动和筹资活动所产生的现金流量的预算。

#### 1.4.3.5 财务预算管理的内部组织结构

(1) 企业法定代表人对企业财务预算管理工作负总责。根据《公司法》、《全民所有制工业企业法》、《城镇集体所有制企业条例》等法律、行政法规，企业法定代表人可以由董事长、执行董事或者经理、厂长担任。具体财务预算管理事宜，由企业董事会或者经理办公会负责，董事会或者经理办公会也可以根据情况设立财务预算委员会或指定财务管理部门负责。

(2) 财务预算委员会（没有设立财务预算委员会的，即为企业财务管理部门，下同）主要拟订财务预算的目标、政策，制定财务预算管理的具体措施和办法，审议、平衡财务预算方案，组织下达财务预算，协调解决财务预算编制和执行中的问题，组织审计、考核财务预算的执行情况，督促企业完成财务预算目标。

(3) 企业财务管理部门在财务预算委员会或者企业法定代表人的领导下，具体负责组织企业财务预算的编制、审查、汇总、上报、下达、报告等具体工作，跟踪监督财务预算的执行情况，分析财务预算与实际执行的差异及原因，提出改进管理的措施和建议。

(4) 企业内部生产、投资、物资、人力资源、市场营销等职能部门具体负责本部门业务涉及的财务预算的编制、执行、分析、控制等工作，并配合财务预算委员会做好企业总预算的综合平衡、协调、分析、控制、考核等工作。其主要负责人参与企业财务预算委员会的工作，并对本部门财务预算执行结果承担责任。

(5) 企业所属基层单位是企业主要的财务预算执行单位，在企业财务管理部门的指导下，负责本单位现金流量、经营成果和各项成本费用预算的编制、控制、分析工作，接受企业的检查、考核。其主要负责人对本单位财务预算的执行结果承担责任。

企业对具有控制权的子公司应当同时实施财务预算管理。

#### 1.4.3.6 财务预算的编制方法

##### 1. 固定预算与弹性预算

固定预算是根据预算期内正常的、可实现的固定业务量作为编制预算基础的预算编制方法。它适合于业务量水平较为稳定的企业或非营利组织。固定预算编制方法简单、易行；但是它的可比性差，机械、呆板。

弹性预算是在成本习性分析的基础上，以业务量、成本和利润间关系为依据，根据各种业务量水平编制的预算。弹性预算的适用范围宽、可比性强；但是编制比较复杂。弹性预算使用于与业务量有关的各种预算。

##### 2. 增量预算与零基预算

增量预算是以基期成本费用水平为基数，结合预算期业务量水平及降低成本的措施，通过调整有关费用项目而编制的预算。增量预算的优点是简单，工作量小；缺点是受原有项目

制约，不利于根据情况的变化调整预算。

零基预算是在编制预算时，不考虑以前的情况，从零出发，根据企业的实际需要重新考察每一项的收入及支出是否合理，在综合平衡的基础上编制的预算。零基预算的优点是一切从现实出发分析企业的各项收支，能调动各方面的积极性，有助于企业的长远发展；缺点是工作量大。

### 3. 定期预算与滚动预算

定期预算是指编制预算的时间不变，一般以一个会计年度为一个完整的预算期。优点是预算期与会计期间相等，便于利用预算管理和考核企业；缺点是具有滞后性和间断性。

滚动预算是预算的编制随着预算的执行不断补充，逐期向后滚动，使预算期保持不变的预算编制方法。滚动预算根据滚动的单位分为逐月滚动、逐季滚动和混合滚动。滚动预算的优点是透明度高，及时反映企业的变化，使预算连续、完整；缺点是工作量大。

#### 1.4.3.7 财务预算的基本步骤

财务预算的编制一般应当包括以下步骤。

(1) 分析经营环境，确定预算指标。企业应当根据其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。企业应当合理安排人力、物力、财力，使之与经营目标的要求相适应，资金运用同资金来源相平衡，财务收入同财务支出相平衡，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。以经营目标为核心，以平均先进定额为基础，编制财务预算，并检查各项有关的预算指标是否密切衔接、协调平衡。

预算的编制方法有固定预算法、弹性预算法、增量预算法、零基预算法、定期预算法和滚动预算法等。

#### 1.4.3.8 财务预算管理的一般流程

##### 1. 财务预算的编制

企业编制预算，一般应按照“上下结合、分级编制、逐级汇总”的程序进行，主要步骤如下。

(1) 下达目标。企业董事会或经理办公会根据企业发展战略和预算期经济形势的初步预测，在决策的基础上，一般于每年9月底以前提出下一年度企业财务预算目标，包括销售或营业目标、成本费用目标、利润目标和现金流量目标，并确定财务预算编制的政策，由财务预算委员会下达各预算执行单位。

(2) 编制上报。各预算执行单位按照企业财务预算委员会下达的财务预算目标和政策，结合自身特点以及预测的执行条件，提出详细的本单位财务预算方案，于10月底以前上报企业财务管理部门。

(3) 审查平衡。企业财务管理部门对各预算执行单位上报的财务预算方案进行审查、汇总，提出综合平衡的建议。在审查、平衡过程中，财务预算委员会应当进行充分协调，对发现的问题提出初步调整的意见，并反馈给有关预算执行单位予以修正。

(4) 审议批准。企业财务管理部门在有关预算执行单位修正调整的基础上，编制出企业财务预算方案，报财务预算委员会讨论。对于不符合企业发展战略或者财务预算目标的事项，企业财务预算委员会应当责成有关预算执行单位进一步修订、调整。在讨论、调整的基础上，企业财务管理部门正式编制企业年度财务预算草案，提交董事会或经理办公会审议批准。

(5) 下达执行。企业财务管理部门对董事会或经理办公会审议批准的年度总预算，一般在次年3月底以前，分解成一系列的指标体系，由财务预算委员会逐级下达各预算执行单位执行。

## 2. 财务预算的执行与控制

(1) 企业财务预算一经批复下达，各预算执行单位就必须认真组织实施，将财务预算指标层层分解，从横向和纵向落实到内部各部门、各单位、各环节和各岗位，形成全方位的财务预算执行责任体系。

企业应当将财务预算作为预算期内组织、协调各项经营活动的基本依据，将年度预算细分为月份和季度预算，以分期预算控制确保年度财务预算目标的实现。

(2) 企业应当强化现金流量的预算管理，按时组织预算资金的收入，严格控制预算资金的支付，调节资金收付平衡，控制现金支付风险。对于预算内的资金拨付，按照授权审批程序执行。对于预算外的项目支出，应当按财务预算管理制度规范支付程序。对于无合同、无凭证、无手续的项目支出，不予支付。

(3) 企业应当严格执行销售或营业、生产和成本费用预算，努力完成利润指标。在日常控制中，企业应当健全凭证记录，完善各项管理规章制度，严格执行生产经营月度计划和成本费用的定额、定率标准，加强适时的监控。对预算执行中出现的异常情况，企业有关部门应及时查明原因，提出解决办法。

(4) 企业应当建立财务预算报告制度，要求各预算执行单位定期报告财务预算的执行情况。对于财务预算执行中发生的新情况、新问题及出现偏差较大的重大项目，企业财务管理部门以至财务预算委员会应当责成有关预算执行单位查找原因，提出改进经营管理的措施和建议。

(5) 企业财务管理部门应当利用财务信息管理系统监控财务预算的执行情况，及时向预算执行单位、企业财务预算委员会以至董事会或经理办公会提供财务预算的执行进度、执行差异及其对企业财务预算目标的影响等财务信息，促进企业完成财务预算目标。

## 3. 财务预算的调整

(1) 企业正式下达执行的财务预算，一般不予调整。财务预算执行单位在执行中由于市场环境、经营条件、政策法规等发生重大变化，致使财务预算的编制基础不成立，或者将导致财务预算执行结果产生重大偏差的，可以调整财务预算。

(2) 企业应当建立内部的弹性预算机制，对于不影响财务预算目标的业务预算、资本预算、筹资预算之间的调整，企业可以按照内部授权批准制度执行，鼓励预算执行单位及时采取有效的经营管理对策，保证财务预算目标的实现。

(3) 企业调整财务预算，应当由预算执行单位逐级向企业财务预算委员会提出书面报告，阐述财务预算执行的具体情况、客观因素变化情况及其对财务预算执行造成的影响程度，提出财务预算指标的调整幅度。

企业财务管理部门应当对预算执行单位的财务预算调整报告进行审核分析，集中编制企业年度财务预算调整方案，提交财务预算委员会以至企业董事会或经理办公会审议批准，然后下达执行。

(4) 对于预算执行单位提出的财务预算调整事项，企业进行决策时，一般应当遵循以下要求：

- ① 预算调整事项不能偏离企业发展战略和年度财务预算目标；
- ② 预算调整方案在经济效益上能够实现最优化；
- ③ 预算调整重点应当放在财务预算执行中出现的重要的、非正常的、不符合常规的关键性差异方面。

## 4. 财务预算的分析与考核

(1) 企业应当建立财务预算分析制度，由财务预算委员会定期召开财务预算执行分析会议，全面掌握财务预算的执行情况，研究、落实解决财务预算执行中存在问题的政策措施，纠正财务预算的执行偏差。

(2) 开展财务预算执行分析，企业财务管理部门及各预算执行单位应当充分收集有关财务、业务、市场、技术、政策、法律等方面的有关信息资料，根据不同情况分别采用比率分析、比较分析、因素分析、平衡分析等方法，从定量与定性两个层面充分反映预算执行单位的现状、发展趋势及其存在的潜力。针对财务预算的执行偏差，企业财务管理部门及各预算执行单位应当充分、客观地分析产生的原因，提出相应的解决措施或建议，提交董事会或经理办公会研究决定。

(3) 企业财务预算委员会应当定期组织财务预算审计，纠正财务预算执行中存在的问题，充分发挥内部审计的监督作用，维护财务预算管理的严肃性。财务预算审计可以全面审计，或者抽样审计。在特殊情况下，企业也可组织不定期的专项审计。审计工作结束后，企业内部审计机构应当形成审计报告，直接提交财务预算委员会以至董事会或者经理办公会，作为财务预算调整、改进内部经营管理和财务考核的一项重要参考。

(4) 预算年度终了，财务预算委员会应当向董事会或者经理办公会报告财务预算执行情况，并依据财务预算完成情况和财务预算审计情况对预算执行单位进行考核。企业内部预算执行单位上报的财务预算执行报告，应经本部门、本单位负责人按照内部议事规范审议通过，作为企业进行财务考核的基本依据。企业财务预算按调整后的预算执行，财务预算完成情况以企业年度财务会计报告为准。

(5) 企业财务预算执行考核是企业绩效评价的主要内容，应当结合年度内部经济责任制考核进行，与预算执行单位负责人的奖惩挂钩，并作为企业内部人力资源管理的参考。具体考核办法，可以参照《企业国有资本与财务管理暂行办法》执行。



### 小知识 全面预算管理

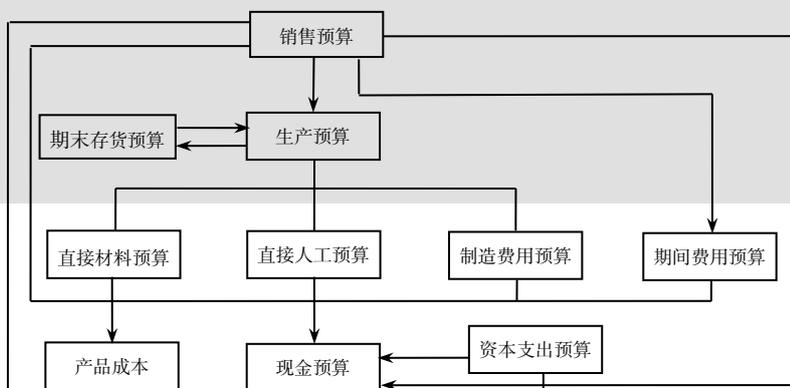
全面预算实际上是一整套预计的财务报表和有关的附表，它主要用于规划计划期间的经济活动及其成果，其基本内容主要有：销售预算（包括预期的现金收入的计算）、生产预算、直接材料预算（包括材料方面预期的现金支出的计算）、直接人工预算、制造费用预算、期末产成品存货预算、管理费用预算、财务费用预算、投资预算、筹资预算、现金预算（或预计现金流量表）、预计利润表、预计资产负债表等。然而，无论编制何种预算，都要考虑到“全面”，并注意运用以下几条原则予以指导：

- (1) 坚持效益优先原则，确保投入与产出的平衡；
- (2) 坚持积极稳健原则，确保收入与支出的平衡；
- (3) 坚持现金核心原则，确保现金流入与流出的平衡；
- (4) 坚持权责利对等原则，确保预算目标的落实。

企业编制预算一般应当按照“由上而下、上下结合、分级编制、逐级汇总”的要求进行。其主要程序是：下达目标、编制上报、审查平衡、审议批准、下达执行等。

全面预算是企业方针、企业战略的具体化，是企业整体“作战”的方案，它是对企业的业务流、资金流、信息流、人力资源流的整合与控制。推行全面预算管理既是现代企业制度的必然要求和公司理财目标的必然选择，也是保持企业可持续发展的内在要求和规范企业经济行为的客观要求。

全面预算体系及其有关预算之间的关系说明如图 1-10 所示。



推行全面预算管理，将有助于公司对资源的合理配置和有效运用；有助于在科学预测和决策的基础上，全面计划企业的筹资、投资、经营和分配活动及其成果；有助于各部门了解自己的经济活动与公司理财目标之间的关系，明确各自的职责及其努力的方向，完成部门目标，以实现公司的整体目标；有助于加强企业内部控制，实现公司预算目标；有助于提高公司理财中的预见性和主动性，有利于执行责任会计，确保公司理财目标的实现。

为了提高预算制定的效率，保证信息流动的秩序性，企业应当对预算制定控制流程，并实施监控。为了维护全面预算的严肃性并有利于控制，对预算进行调整，必须具有一定的程序。一般情况下，预算调整需要经过申请、审议、批准三个主要程序。

预算制定出来以后，预算执行者应当对预算进行管理，促进预算的实施，而不是被预算所“管住”。必要时，可以根据实际情况做出检查和修订，对预算进行调整。尽管我们在制定预算时预测了未来可能发生的情况，并制定出相应的应变措施，但预算不可能面面俱到，总有一些问题是始料不及的，故预算管理不能一成不变，要对预算进行定期检查。如果情况确实已经发生重大的变化，就应当调整预算或重新制定预算，以达到预期的目标。

全面预算管理的重点如下。

(1) 以市场需求为导向是落实预算目标的基础。市场需求是企业组织开发和生产的起点。

整个全面预算编制的程序：销售预算，生产预算，成本、费用预算，利润表预算，现金流量表预算，资产负债表预算。

预算编制应在市场调研和预测的基础上，根据“以需定产为导向，以产定销保规模，以销促产争市场”原则，分品种、分月份、分区域、分人员来确定销售目标和编制销售预算，从而为其他预算的编制提供一个依据。

(2) 以价值链分析为基础，构建以价值增值为目标的全面预算体系。美国哈佛商学院著名的战略管理学家波特认为，企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动，企业所有的互不相同但又相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的一个动态过程，即价值链。

价值链是战略成本分析的主要工具。应通过价值链确定设计、生产、营销、发货以及产品或服务的各项独立的活动、功能和业务流程。

公司价值链往往可以揭示公司内部开展的各项活动和功能以及利润空间。如果公司所创造的价值超过其成本，便有盈利；如果超过竞争对手的话，便拥有更多的竞争优势。公司的生产经营分解成各个业务过程，可以展示公司成本结构的各个重要要素。价值链中的每一项业务活动都承担一定的成本，都会占用公司的一部分资产。将公司的经营成本和资产在价值链的每一项活动中进行分配，可以估测出每一项活动的成本。一般来说，活动之间都有联系，所以一项活动的展开方式往往会影响到另一项活动展开的成本。

以价值增值为目标的全面预算体系要求企业突破原有的预算框架，将价值增值观念贯穿于企业经济活动的每一环节。通过研究企业价值链的构成，确定采购、生产、销售、售后服务等整个业务流程及产品开发管理、技术管理、行政管理、财务管理、人力资源管理各环节、各阶段价值增值的可能性，并在此基础上编制预算。

(3) 以提高战略适应性为前提，完善预算对战略的调整作用。完善全面预算管理体系的前提是制定出具有可操作性的企业发展战略，即将战略目标指标化，并纳入预算管理体系中加以考核。在预算的编制、执行、控

制过程中，应保持与企业战略紧密结合，并根据前期预算执行情况，及时调整企业相关战略，在保证战略严肃性的同时，提高企业战略的适应性。

为了发挥预算对企业战略的调整作用，企业需要在合理制定企业发展战略的基础上，确定不同发展时期的预算管理目标与重点，并且逐步实现中长期预算按年度滚动和年度预算按季度滚动的方式，以保证更好地贯彻企业战略思想。

（4）以控制目标成本、费用为主线，优化企业管理系统。预算管理要围绕降本增效来展开。成本、费用目标的确定与控制是贯穿整个预算工作的一条主线。企业应在确定目标利润后，运用倒逼成本、费用的方法，逐个地在生产环节、管理部门、工作岗位落实成本、费用目标，建立成本、费用控制矩阵网络，严防死守制止“出血点”。

（5）以提高产品的销售毛利为切入口，强化产品开发、价格决策和成本控制。企业应在“本量利”分析的基础上，明确每个产品和整个企业生产经营的临界规模、最大规模、适宜规模和最佳规模，根据确定的毛利率水平调整和优化产品结构，提高价格决策水平，强化目标成本管理。

（6）以加快经营过程中的现金流入为重点，改善资金营运质量。企业应改变过去那种只讲财务收支、不讲现金流量，只讲账面利润、不讲利润质量的情况，以控制产成品和应收账款两项资金占用为重点，加快存货和应收账款的周转，提高净利润产生现金的能力，将现金流按经营、投资、筹资和分配活动的需要纳入预算可控范围中。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）