

怎样在物流企业管理财务

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

讲义提纲

第一讲 物流财务管理综述

第一节 物流行业综合知识

第二节 物流企业财务管理概述

第三节 物流企业财务管理体制

第四节 物流企业财务管理权责

1-4-1 物流企业财务管理职权

1-4-2 物流企业财务管理职责

第二讲 物流企业财务分析

第一节 物流企业财务分析概述

第二节 物流企业财务指标分析

第三节 物流企业财务分析体系

第四节 物流成本分析

第五节 物流系统的本量利分析

第三讲 物流成本费用管理

第一节 物流企业成本管理

3-1-1 物流成本知识

3-1-2 物流成本管理

第二节 物流企业成本控制

3-2-1 物流成本控制概述

3-2-2 物流成本控制方法

3-2-2-1 预算成本法

3-2-2-2 目标成本法

3-2-2-3 标准成本法

3-2-2-4 责任成本法

3-2-3 物流作业成本管理

3-2-3-1 作业成本管理概述

3-2-3-2 物流作业成本管理

3-2-4 物流功能成本控制

第三节 物流企业费用管理

第四节 物流企业薪酬福利

第五节 运输成本管理

第六节 仓储成本管理

第七节 装卸搬运成本管理

第八节 采购成本管理

3-8-1 采购成本管理概述

3-8-2 供应链中采购管理

第九节 包装成本管理

第十节 流通加工成本管理

第十一节 配送成本管理

第十二节 客户服务成本管理

3-12-1 客户服务

3-12-2 客户服务成本概述

3-12-3 物流客户服务水平的衡量

3-12-4 物流客户服务水平的制定

第四讲 物流企业业绩评价

第一节 物流企业业绩评价概述

第二节 物流企业财务评价体系

第三节 物流企业部门业绩的报告与考核

第四节 物流企业责任中心的业绩评价

4-4-1 物流企业成本中心的业绩评价

4-4-2 物流企业利润中心的业绩评价

4-4-3 物流企业投资中心的业绩评价

第五节 物流成本绩效评价

第六节 平衡计分法

第五讲 物流企业财务风险

第一节 物流企业风险和报酬

第二节 资金时间价值

第三节 企业风险控制

5-3-1 物流企业风险控制概述

5-3-2 企业经营风险控制

5-3-3 企业财务风险控制

第六讲 物流企业财务预算

第一节 物流企业财务预算综合知识

第二节 物流企业成本预算

第三节 物流企业财务预算报表

6-3-1 物流企业财务预算报表的编制

6-3-2 物流企业年度财务预算报表主表

6-3-3 物流企业年度财务预算报表附表

第四节 物流企业财务预算情况说明书

第七讲 物流企业资产营运

第一节 物流企业资产营运概述

第二节 物流企业资产调度控制

第三节 物流企业流动资产管理

7-3-1 物流企业现金管理

7-3-2 物流企业应收款项管理

7-3-2-1 物流企业营销合同的财务审核

7-3-2-2 物流企业应收款项管理

第四节 物流企业固定资产管理

第五节 物流企业无形资产管理

第六节 物流企业资产营运管理其他事项

第八讲 物流企业资本结构

第一节 物流企业资本成本

第二节 物流企业资本结构

第九讲 物流企业筹资管理

第一节 物流企业筹资管理概述

第二节 物流企业权益资金筹集管理

9-2-1 权益资金筹集管理概述

9-2-2 物流企业吸收直接投资

9-2-3 物流企业发行普通股票

9-2-4 物流企业留存收益筹资

第三节 物流企业债务资金筹集管理

9-3-1 物流企业债务筹资管理概述

9-3-2 物流企业短期负债筹资

9-3-3 物流企业长期负债筹资

9-3-3-1 物流企业长期负债筹资概述

9-3-3-2 物流企业长期借款筹资

9-3-3-3 物流企业债券筹资

9-3-3-4 物流企业融资租赁

9-3-4 物流企业混合筹资

第十讲 物流企业投资管理

第一节 物流企业投资概述

第二节 物流企业对外投资

第三节 物流企业证券投资

10-3-1 物流企业证券投资概述

10-3-2 物流企业股票投资

10-3-3 物流企业债券投资

10-3-4 物流企业基金投资

10-3-5 物流企业衍生金融资产投资

第十一讲 物流企业收益分配

第一节 概述

第二节 物流企业收入的管理

第三节 物流企业出售股权投资及其收益的管理

第四节 物流企业年度经营亏损的弥补

第五节 物流企业利润分配政策

第六节 物流企业年度利润分配

第七节 物流企业职工要素分配的管理

第八节 物流公司股票股利和股票分割

第九节 物流企业股利支付

第十二讲 物流企业财务监督

第一节 物流企业财务监督概述

第二节 物流企业外部财务监督

第三节 物流企业内部财务监督

第四节 财务监督法律责任

第十三讲 物流企业信息管理

第一节 物流企业财务信息管理概述

第二节 物流企业信息化财务管理

第三节 物流企业资源计划系统

第四节 物流企业财务预警机制

第五节 物流信息成本管理

第六节 物流企业财务会计报告的编制、管理

第七节 物流企业财务信息内部公开制度

第八节 物流企业财务信息使用制度

试读内容

第三节 物流企业财务管理体制

一、物流企业财务管理体制的概念

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

物流企业财务管理体制的确定过程，是物流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。

二、物流企业财务管理体制的分类

物流企业财务管理体制，分为宏观和微观两个层面（请参见表 1-51）：

表 1-51

物流企业财务管理体制的分类	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公司章程、内部财务制度等正式或非正式的契约确立。
	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。 宏观和微观财务管理体制的制定主体和确立方式虽然不同，但一旦形成，都具有“硬约束力”，是物流企业利益相关主体必须共同遵守的“宪法”。

三、建立物流企业财务管理体制的基本原则和要求

（一）建立企业财务管理体制的基本原则

我们用表 1-52 来表述建立企业财务管理体制的基本原则。

表 1-52

建立企业	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
------	--------	---

业 财 务 管 理 体 制 的 基 本 原 则		有控股公司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公司制度安排，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。集体企业从上世纪 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”。
	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。各级人民政府及其部门、机构出资的企业与财政部门的财务关系，在《企业财务通则》第七条做出了明确规定。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，以及外商投资公司，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。
	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，还涉及到董事。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都采用这样的模式，例如全民所有制企业中的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。外商投资公司主体法中，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。

（二）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，往往需要考虑表 1-53 所述的以下因素：

表 1-53

衡量一个企业内部财务管理级次是否有效需要考虑的因素	同一级次各单位的责任是否能清楚界定	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。
	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。
	是否符合企业生产经营流程或者商业模式的需要	
	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。

（三）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表 1-54 所述的以下几种类型：

表 1-54

企业集团财务管理体制	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。集权型体制的优点是：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；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。集权型体制的缺点是：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；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；信息传递需要时间，可能延误决策时
------------	-----	---

的 类 型		机等。如果集团所有企业围绕某一核心业务开展生产经营活动，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。
	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企业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公司的情况下，主动采用这种体制的集团为数不多。
	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》取消了原来对企业累计对外投资总额不得超过本企业净资产50%的限制，这增加了企业财务决策自由度，不过也大大增加了企业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。

……（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”。）