

财务管理

主 编 秦伟娜 孙传娥 郝传宝



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本教材注重贯彻专业基础教育与应用能力、创新能力培养相结合，由浅入深，易教易学。在开发本教材之前，编写人员深入数家企事业单位，分析就业岗位对人才能力结构的需求，根据行业、岗位特点等实际情况，依据“以服务为宗旨，以就业为导向，以能力为目标，以学生为主体”的理念进行本教材的开发和设计，确立课程教学目标，构建课程体系。主要包括：财务管理概述，财务管理的基础，预算管理，筹资管理，投资管理，营运资金管理，成本管理，收入、纳税与分配管理，财务分析与评价等。

本书可作为会计专业、管理类、财经类专业的专业课教材，也可以供经济管理人员、财会人员等实务工作者学习参考。

财务管理

CAIWU GUANLI

主 编：秦伟娜 孙传娥 郝传宝

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

印 制：三河市祥达印刷包装有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

字 数：328千字

版 次：2025年10月第1版

书 号：ISBN 978-7-313-27500-4

定 价：43.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：13.5

印 次：2025年10月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：0316-3662168

前 言

财务管理是在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资），资本的融通（筹资）和经营中现金流量（营运资金），以及利润分配的管理。财务管理是企业管理的一个组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。

本书注重贯彻专业基础教育与应用能力、创新能力培养相结合，由浅入深，易教易学。在开发本教材之前，编写人员深入数家企事业单位，分析就业岗位对人才能力结构的需求，根据行业、岗位特点等实际情况，依据“以服务为宗旨，以就业为导向，以能力为目标，以学生为主体”的理念进行本教材的开发和设计，确立课程教学目标，构建课程体系。

本书作者本着基础性、实用性、与时俱进性的原则进行框架结构的设计，以及各章节的编写，紧扣时代发展的特点，在大数据、云计算、物联网、人工智能等新技术应用下经济转型时期，本书以市场经济为背景，以公司制企业为对象，在阐述现代财务管理基本原理的基础上，着重考察企业资本取得、资本的财务运作理论和方法。

2019年习近平总书记在主持召开学校思想政治理论课教师座谈会时指出，办好思想政治理论课，最根本的是要全面贯彻党的教育方针，解决好培养什么人、怎样培养人、为谁培养人这个根本问题。以往的教材偏重理论方面的讲授，而社会主义核心价值观、优秀传统文化、人生及价值追求等这些核心育人元素却被忽略了，从而导致财务管理课程育人功能出现了一定程度弱化。在当前提高大学人才培养质量，培育创新性和应用型人才的背景下，加强思政课程与课程思政的双向融合，将课程思政融入到财务管理教材中是非常必要和迫切的。为此，我们将“立德树人”的思政内容融入本书，给学生一种精神上的洗礼，增加学生家国情怀和责任担当意识，从而形成协同效应，引导学生思考个人与集体、个人与社会、个人与国家之间的关系，帮助学生树立正确的人生观和价值观，从而构建全员全程全方位育人大格局。

本书的编写贴近实际，但由于编者水平有限，书中存在的不足之处，恳请广大师生在使用后提出宝贵的意见和建议，以便我们及时作出修订。

编 者

目 录

第一章 财务管理概论	1
第一节 企业与企业财务管理	1
第二节 财务管理的目标	4
第三节 财务管理的环节	6
第四节 财务管理的体制	12
第五节 财务管理的环境	15
第六节 大数据时代的财务管理	18
第二章 财务管理的基础	23
第一节 货币时间价值	23
第二节 风险与收益	30
第三节 成本性态分析	37
第三章 预算管理	47
第一节 概述	47
第二节 预算的编制方法与程序	51
第三节 预算编制	55
第四节 预算的执行与考核	60
第四章 筹资管理	66
第一节 概述	66
第二节 债务与股权筹资	71
第三节 衍生工具筹资	78
第四节 资金需要量预测	81
第五节 资本成本	83
第六节 杠杆效应	89
第七节 资本结构	96
第五章 投资管理	100
第一节 概述	100
第二节 投资项目财务评价指标	105
第三节 项目投资管理	109
第四节 证券投资管理	113
第六章 营运资金管理	122
第一节 概述	122
第二节 现金管理	127

第三节 应收账款管理	133
第四节 存货管理	136
第五节 流动负债管理	142
第七章 成本管理	147
第一节 概述	147
第二节 本量利分析与应用	152
第三节 标准成本控制与分析	156
第四节 作业成本与责任成本	160
第八章 收入、纳税与分配管理	167
第一节 概述	167
第二节 收入管理	169
第三节 纳税管理	176
第四节 分配管理	186
第九章 财务分析与评价	191
第一节 概述	191
第二节 财务指标分析	196
第三节 上市公司财务分析	202
第四节 财务评价与考核	206
参考文献	210

第一章 财务管理概论

开篇导读

从现象形态上看，财务是企业的资金运动。从内容实质上看，财务体现了企业同各方面的经济关系。考察企业的财务活动，离不开企业的再生产过程。凡是商品必然是使用价值和价值的统一体，企业再生产过程也必然具有两重属性，既是使用价值的生产和交换过程，又是价值的形成和实现过程。因此，企业再生产过程必须使用货币作为价值的计量和交换工具。

学习目标

1. 理解财务管理的概念及其目标。
2. 掌握财务管理的基本内容及财务关系。
3. 了解企业财务管理的环境及环节。

德育目标

1. 努力掌握经济规律，了解和学习国家的宏观调控政策。
2. 增强市场观，努力增产节约、增收节支，致力于贡献青年人的智慧与勤劳来提高中国企业的经济效益和社会效益。
3. 不断实现自我完善、自我发展，利用所学加强生产经营管理知识，提升我国企业的效率。

第一节 企业与企业财务管理

企业是指以营利为目的，从事商品生产与销售、劳务供应与协作的经济组织，是按照经济核算制原则建立起来的基本生产经营单位。在市场经济下，商品货币关系的存在决定了价值规律发挥作用。社会再生产过程是由生产、分配、交换和消费四个环节组成的，企业的再生产也体现了这四个环节的统一。企业在组织生产和进行分配与交换过程中，必然存在筹措、投放、耗费、收回和分配资金的财务活动。

一、企业概述

1. 企业的含义

企业是指企业所得税法及其实施条例规定的居民企业和非居民企业。居民企业，是指依法在中国境内成立，或者依照外国（地区）法律成立但实际管理机构在中国境内的企

业。非居民企业，是指依照外国（地区）法律成立且实际管理机构不在中国境内，但在中国境内设立机构、场所的，或者在中国境内未设立机构、场所，但有来源于中国境内所得的企业。

2. 企业的组织形式

企业的组织形式是指企业存在的形态和类型，典型的企业组织形式主要有个人独资企业、合伙企业 and 公司制企业三类。无论企业采用何种组织形式，都应具有两种基本的经济权利，即所有权和经营权，它们是企业从事经济运作和财务运作的基础。

1) 个人独资企业

个人独资企业是指由一个自然人投资，财产为投资人所有的营利性经济组织。个人独资企业不具有法人资格，也无独立承担民事责任的能力。但个人独资企业是独立的民事主体，能够以自己的名义从事民事活动。同时，个人独资企业的分支机构的民事责任由设立该分支机构的个人独资企业承担。在我国，个体户和私营企业大部分都属于个人独资企业。

独资企业在世界上的很多国家和地区不需要在政府注册。在这种制度下，很简单的经营安排如小贩和保姆在法律上就属于独资企业。甚至暂时经济活动，比如个人之间的买卖交易在法律上就依照独资企业处理。为了方便执法，政府通常会要求某些种类的独资企业注册，比如餐馆注册为了方便卫生检查。另一个注册原因是牌号，业主有权力使用个人的姓名为企业牌号比如“张三的饭店”，但是法律通常要求业主登记其他名称的牌号，以防有商标争议。

2) 合伙企业

合伙企业是指由各合伙人订立合伙协议，共同出资，共同经营，共享收益，共担风险，并对企业债务承担无限连带责任的营利性组织。也是指自然人、法人和其他组织依照《中华人民共和国合伙企业法》在中国境内设立的，由两个或两个以上的自然人通过订立合伙协议，共同出资经营、共负盈亏、共担风险的企业组织形式。

合伙企业一般无法人资格，不缴纳企业所得税，缴纳个人所得税。

思政课堂：

“一滴水只有放进大海里才永远不会干涸，一个人只有当他把自己和集体事业融合在一起的时候才能最有力量。”一个人的力量是有限的，在这个注重合作、注重共赢的社会里我们需要培养团队意识，学会融入，从而去完成更为复杂艰巨的任务。我们需要学会合作，让每个人都能在团队中获得成长，实现 $1+1>2$ 的力量。

3) 公司制企业

公司制企业是指按照法律规定，由法定人数以上的投资者（或股东）出资建立、自主经营、自负盈亏、具有法人资格的经济组织。我国公司制企业有有限责任公司和股份有限公司两种形式。当企业采用公司制的组织形式时，所有权主体和经营权主体发生分离，所有者只参与和作出有关所有者权益或资本权益变动的理财决策，而日常的生产经营活动和理财活动由经营者进行决策。公司制企业又叫股份制企业，是指由1个以上投资人（自然人或法人）依法出资组建，有独立法人财产，自主经营，自负盈亏的法人企业。

小贴士：

“股份有限公司”和“有限责任公司”的区别。

(1) 有限责任公司是属于人资两合公司，其运作不仅是资本的结合，而且还是股东之间的信任关系；股份有限公司完全是资合公司，是股东的资本结合，不基于股东间的信任关系。

(2) 有限责任公司的股东人数要求为2人以上50人以下；股份有限公司股东人数没有上限，只要不少于5人就可以。

(3) 有限责任公司的股东向股东以外的人转让出资有限制，需要经过全体股东过半数同意；股份有限公司的股东向股东以外的人转让出资没有限制，可以自由转让。

(4) 有限责任公司不能公开募集股份，不能发行股票；股份有限公司可以公开发行股票。

(5) 有限责任公司不用向社会公开披露财务、生产、经营管理的信息；股份有限公司的股东人数多、流动频繁，因此需要向社会公开其财务状况。

二、企业财务管理

1. 财务管理的含义

财务管理是在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资），资本的融通（筹资）和经营中现金流量（营运资金），以及利润分配的管理。财务管理是企业管理的一个组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动、处理财务关系的一项经济管理工作。

2. 企业的财务活动

企业财务，顾名思义，是指涉及钱财的业务，是与货币、资金、资本或价值相关的概念。财务活动是指企业为了达到既定目标所进行的筹集资金、运用资金和收益分配的活动，是以现金收支为主的企业资金运动的总称。

企业要进行生产经营活动，就必须进行人力、物力和财力的投入，形成生产能力；再经过采购、生产、销售等阶段，获得生产经营收入；还要将生产经营成果分配给相关利益者。在这个过程中，自始至终存在着资金运动，因此，财务活动也可以说是现金流活动。

一般来说，企业的财务活动包括以下内容。

1) 筹资活动

企业经营活动必然产生大量的现金支付需求，如果这些现金支付需求得不到满足，企业就会发生财务危机，甚至导致破产。财务的首要任务就是满足这些基本的资金需求，为此，必须对生产经营所需资金做出及时、准确的估量，包括预测筹集资金的时间、数量和筹资成本，并选择合适的筹资渠道和筹资方式，以降低筹资成本，控制财务风险。企业因为筹集资金而产生的资金收支，便是由企业筹资而引起的财务活动。

2) 投资活动

企业筹集资金的目的是把资金用于生产经营以谋求最大的经济效益。所谓投资，是指

以获得收入和利润为目标，将资金投入使用的过程。这种投资是以收入为中心，以市场为媒介，以资金或能产生特殊收益的资产为运作对象，以商品经营为手段和形式的经济活动。在投资过程中，企业必须考虑投资规模、投资方向和投资方式，以提高投资效益，控制投资风险。企业因为投放资金而产生的资金收支，便是由企业投资而引起的财务活动。

3) 资金营运活动

企业在日常生产经营过程中，会发生一系列的资金收付。首先，企业要采购材料或商品，以便从事生产和销售活动，同时还要支付工资和其他营业费用；其次，当企业把产品或商品售出后，便可取得收入，收回资金；再次，如果企业现有资金不能满足经营的需要，还要采取短期借款的方式来筹集所需资金。上述各方面都会产生资金的收付，这就是因经营而引起的财务活动，也称资金营运活动。企业的营运资金，主要是为满足企业日常营业活动的需要而垫支的资金，营运资金的周转与生产经营周期具有一致性。因此，企业应千方百计地加速资金的周转，以提高资金的利用效果。

4) 资金分配活动

企业将资金投放和使用后，必然会取得一定的成果。这种成果首先表现为生产经营收入，在补偿成本费用后，最终以利润形式体现出来。狭义的分配是指对企业净利润的分配，广义的分配包括支付给职工的薪酬、支付给债权人的利息、缴纳给政府的各种税金、弥补企业以前年度亏损、提取的公积金和向投资者分配利润等。企业应依据一定的分配原则，充分考虑各相关利益主体的要求，合理确定分配规模和分配方式，力争使企业取得最大的长期利益。企业因为分配而产生的资金收支，便是由企业分配而引起的财务活动。

上述财务活动的四个方面相互联系、相互依存，构成了企业财务活动的完整过程，同时也成为财务管理的基本内容。

小贴士：

财务活动并不是彼此孤立、互不关联的，而是相互依存、相互制约的，它们共同构成了完整的企业财务活动，这四个方面也是财务管理的基本内容，即企业筹资管理、企业投资管理、企业营运资金管理和企业利润分配管理。

第二节 财务管理的目标

企业的目标是生存、发展和获利。企业目标要求财务管理完成筹措资金，并有效地使用资金的任务。财务管理的目标是企业理财活动所希望实现的结果，也是企业进行财务活动所要达到的根本目的，它决定着企业财务管理的基本方向和关键环节。

一、财务管理的总体目标

财务管理的总体目标，亦称财务管理的基本目标。它是企业全部财务活动需要实现的最终目标，也是企业开展一切财务活动的基础和归宿。财务管理的总体目标既要与企业生存与发展的总目标保持一致，又要直接、集中反映财务管理的基本特征，体现财务活动的

基本规律。根据现代财务管理理论与实践，最具有代表性的财务管理目标有以下四种：

1. 利润最大化

利润是企业一定期间内全部收入和全部成本费用的差额，它反映了企业当期经营活动中投入与产出对比的结果，在一定程度上体现了企业经济效益的高低。利润最大化目标假定在企业的投资预期收益确定的情况下，财务管理行为朝着有利于企业利润最大化的方向发展。以追逐利润最大化作为财务管理的目标，其主要原因有三：一是人类从事生产经营活动的目的是为了创造更多的剩余产品，而剩余产品的多少可以用利润这个指标来衡量；二是在自由竞争的资本市场中，资本的使用权最终属于获利最多的企业；三是只有每个企业都最大限度地创造利润，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。

2. 资本利润率最大化或每股收益最大化

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。资本利润率是企业当期净利润与资本额（投资者的出资额）的比率。每股收益，是指企业实现的归属于普通股股东的当期净利润与发行在外普通股股数的比值。资本利润率和每股收益的大小反映了投资者投入资本获得回报的能力。

这个目标的优点是把企业实现的利润额中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期间之间进行比较，揭示其盈利水平的差异。但与利润最大化一样，该目标也存在以下不足：一是没有考虑资金时间价值；二是没有考虑风险因素；三是不能避免企业短期行为，与企业发展的战略目标相背离。

3. 股东财富最大化

目标股东创办企业的目的是增加财富。如果企业不能为股东创造价值，他们就不会为企业提供资金。没有了权益资金，企业也就不存在了。因此，企业要为股东创造价值。股东财富最大化目标是指企业的财务管理以股东财富最大化为目标。股东财富可以用股东权益的市场价值来衡量。

股东财富的增加可以用股东权益的市场价值与股东投资资本的差额来衡量。它被称为“权益的市场增加值”。权益的市场增加值是企业为股东创造的价值。上市公司的股东财富是由其所拥有的股票数量和股票市场价格两方面所决定的。在股票数量一定时，股票价格达到最高，股东财富也就达到最大。因此，当股东投资资本不变时，股价最大化与增加股东财富具有同等意义。

4. 企业价值最大化

企业价值最大化目标是指企业的财务管理以企业价值最大化为目标。企业价值是通过市场而确定的企业买卖价格，是企业全部资产市场价值，它反映了企业潜在的或预期的获利能力。企业价值最大化目标是股东财富最大化目标更为科学的一种表述。

一方面股东财富不仅表现为企业的利润，而且表现为企业全部资产的价值。如果企业利润增多了，但随之而来的是资产贬值，则意味着暗亏，对投资者来说是釜底抽薪。相反，如果企业资产价值增多了，生产能力强大了，则企业将具有持久的盈利能力，抵御风险的能力也会随之增强。因此人们在财务管理实践中深切地感受到以企业价值来衡量股东财富更必要。另一方面，企业价值的增加，是由于权益价值增加和债务价值增加引起的。债务价值的变动是利率变化引起的，而利率不是企业的可控因素。在利率不变的情况下，

增加企业价值与增加权益价值具有相同意义。

二、财务管理的具体目标

1. 筹资管理目标

筹集资金是保证企业生产经营正常进行和扩大规模、壮大实力的需要。企业的资金可以通过多种渠道、采用多种方式来筹集。不同来源的资金，其可使用的时间长短、附加条款的限制、资金成本的大小以及资金的风险等都不相同。因此，企业筹资管理的目标是：以较低的筹资成本和较小的筹资风险获取满足生产经营需要的资金。

2. 投资管理目标

企业投资的目的就是获得投资收益，但是企业投资是面向未来的，而未来具有很大的不确定性，由于各种因素的影响，企业的投资目的有可能失败或不能实现。因此，企业投资管理的目标就是：认真进行投资项目可行性研究，力求提高投资报酬，降低投资风险。

3. 营运资金管理目标

企业的营运资金就是为了满足企业日常营业活动要求而垫支的资金。营运资金的周转与生产经营周期具有一致性。在一定时期内资金周转越快，就可以利用相同数量的资金，生产出越多的产品、取得越多的收入、获得越多的报酬。因此，营运资金管理的目标是：合理使用资金，加速资金周转，不断提高资金利用效果。

4. 利润分配管理目标

企业利润的分配，不仅涉及各利益主体的经济利益，而且涉及企业的现金流出量，从而影响企业财务的稳定和安全性，同时企业利润的分配还直接关系到企业价值的高低。因此，利润分配管理的目标是：合理确定利润的留分比例，以及分配方式，以提高企业的潜在收益能力，从而提高企业价值。

小贴士：

企业财务管理目标与社会目标也有不一致的地方。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，等等。当企业有这些行为时，社会将因此而受损。

第三节 财务管理的环节

财务管理环节是指财务管理程序及根据各部分间的内在关系划分的，其主要包括财务预测、财务决策、财务计划、财务控制和财务分析5个环节。财务管理各个环节相互衔接，形成财务管理工作的完整过程，被称为财务管理循环。

一、财务预测

财务预测是根据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和财务成果作出科学的预计和测算。它是财务管理的环节之一，其主要任务在于：测算

各项生产经营方案的经济效益，为决策提供可靠的依据，预计财务收支的发展变化情况，以确定经营目标，测定各项定额和标准，为编制计划、分解计划指标服务。财务预测环节主要包括明确预测目标，搜集相关资料，建立预测模型，确定财务预测结果等步骤。

1. 财务预测的目的

财务预测的目的是，测算企业投资、筹资各项方案的经济效益，为财务决策提供依据，预计财务收支（现金流量）的发展变化情况，为编制财务计划服务。

2. 财务预测的分类

1) 财务预测按预测对象分为投资预测和筹资预测

投资预测是对投资的效益进行定性、定量的分析和测算，从而作出科学的判断。社会主义国家投资预测可就一个项目进行，也可就行业、地区的投资分布和方向进行预测。投资预测不仅要测算项目的经济效益还要测算其社会效益，并做到短期效益与长远效益、局部效益与整体效益相结合。投资预测的方法，一种是依靠个人的知识和经验作判断；另一种是运用统计分析、数学模型、运筹学等现代经济数学方法和计算技术。

筹资预测是企业 在预算期内需要新借入的长短期借款、经批准发行的债券，以及对原有借款、债券还本付息的预算，主要依据企业有关资金需求决策资料、发行债券审批文件、期初借款余额及利率等编制。企业经批准发行股票、配股和增发股票，应当根据股票发行计划、配股计划和增发股票计划等资料单独编制预算。股票发行费用，也应当在筹资预算中分项作出安排。

2) 财务预测按预测时期可分为长期预测和短期预测

长期预测是指 5 年以上的预测，它是为企业制订长期规划服务的。这种预测着重于研究市场要素的长期发展趋势，为确定企业的长期发展方向提供决策依据。一般用于新企业的建设及扩充，添置新机器、新设备的投资计划安排、商品结构的变化、潜在市场的需求、商品的生命周期阶段的预测等。

短期预测是指对一年以下的市场发展变化的预测，是规定近期市场活动具体任务的依据。这类预测活动在企业经营活动中是大量的、频繁的。通过短期预测有助于企业及时了解市场动态，掌握市场行情变化的有利时机，提高经营决策水平。相比较而言，短期预测要求更具体、更明确。因此要求短期预测有比较准确的数据和结果。这种预测一般采用定性分析和定量分析相结合的方法，而以定量分析为主。短期预测中的逐周或逐月预测，称之为近期预测。实践中，市场预测表现为大量的近期预测。

3) 财务预测按常用方法分为时间序列预测法、相关因素预测法、概率分析预测法

时间序列预测法其实是一种回归预测方法，属于定量预测，其基本原理是：一方面承认事物发展的延续性，运用过去的时间序列数据进行统计分析，推测出事物的发展趋势；另一方面充分考虑到由于偶然因素影响而产生的随机性，为了消除随机波动产生的影响，利用历史数据进行统计分析，并对数据进行适当处理，进行趋势预测。

相关因素预测法是找出影响财务管理的因素，分析这些因素对财务管理的影响程度，预测未来一段时间内财务管理的发展趋势。

概率分析预测法是指专门对不确定因素进行决策分析的方法。任何一项决策所依据的各个变量因素值都来自预测，具有不确定性。这种条件下的决策分析，都要用概率法对不同行动方案进行选择。

二、财务决策

财务决策是对财务方案进行比较选择，并作出决定。财务决策的目的在于确定合理可行的财务方案。在现实中，财务方案有投资方案、筹资方案，还有包含投资和筹资的综合方案。财务决策需要有财务决策的基础与前提，是对财务预测结果的分析与选择，财务决策是一种多标准的综合决策和复杂过程，可能既有货币化、可计量的经济标准，又有非货币化、不可计量的非经济标准，因此决策方案往往是多种因素综合平衡的结果。

1. 财务决策的基本概念

对于财务决策来说，由于决策的影响是短期的，对于战略的因素考虑较少，而主要注重收益最大化，或在收入不变的情况下寻求成本最低。

财务决策的第一步就是确认最优化的目标：收益最大或成本最小。第二步就是在目标的制约下，根据资源和机会，设计备选方案。第三步，运用各种定性和定量的方法分析各方案的影响及其能够达到的目标。最后，比较各备选方案，选择其中最优的方案。这一最优的方案就是使目标最优化的方案。

决策是面向未来的，而未来含有许多不确定性因素，因此良好的预测是决策的基础，是决策科学化的前提。没有准确科学的预测，就不可能做出符合客观实际的科学决策。同时，决策是规划的基础，没有具体的决策结论，就无法做出相应的计划和预算，也无法进行相应的控制和考核。

财务决策的目的在于确定最为令人满意的财务方案。只有确定了效果好并切实可行的方案，财务活动才能取得好的效益，完成企业价值最大化的财务管理目标。因此财务决策是整个财务管理的核心。财务决策需要有财务决策的基础与前提，财务决策则是对财务预测结果的分析与选择，财务决策是一种多标准的综合决策。决定方案取舍的、既有货币化、可计量的经济标准。又有非货币化、不可计量的非经济标准，因此决策方案往往是多种因素综合平衡的结果。

2. 财务决策的分类

1) 按照能否程序化，财务决策分为程序化财务决策和非程序化财务决策

前者指对不断重复出现的例行财务活动所作的决策。

后者指对不重复出现、具有独特性的非例行财务活动所作的决策。

2) 按照决策所涉及的时间长短，财务决策分为长期财务决策和短期财务决策

前者指所涉及时间超过一年的财务决策。

后者指所涉及时间不超过一年的财务决策。

3) 按照决策所处的条件，财务决策分为确定型财务决策、风险型财务决策和非确定型财务决策

前者指对未来情况完全掌握、每种方案只有一种结果的事件的决策。

次者指对未来情况不完全掌握、每种方案会出现几种结果，但可按概率确定的条件的决策。

后者指对未来情况完全不掌握，每种方案会出现几种结果，且其结果不能确定的事件的决策。

4) 按照决策所涉及的内容，财务决策分为投资决策、筹资决策和股利分配决策

前者指资金对外投出和内部配置使用的决策。

次者指有关资金筹措的决策。

后者指有关利润分配的决策。

5) 按照决策方法, 财务分为定性决策方法和定量决策方法

定性财务决策是通过判断事物所特有的各种因素、属性进行决策的方法, 它建立在经验判断、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。定性决策的方法有专家会议法、德尔菲法等。

定量决策是通过分析事物各项因素、属性的数量关系进行决策的方法, 主要特点是在决策的变量与目标之间建立数学模型, 根据决策条件, 通过计算分析得出决策结果。

定量财务决策的方法主要有: 适用于确定型决策的本量利分析法、线性规划法、差量分析决策法、效用曲线法、培欣决策法、马尔可夫法等; 适用于非确定型决策的小中取大法、大中取大法、大中取小法、后悔值法等。

三、财务计划

财务计划是以货币形式协调安排计划期内投资、筹资及财务成果的文件。制订财务计划的目的是为财务管理确定具体量化的目标。

1. 财务计算计划的分类

1) 长期计划

长期计划是指1年以上的计划, 通常企业制订为期5年的长期计划。制订长期计划应以企业的经营理念、业务领域、地域范围、量化的战略目标为基础, 长期财务计划是实现企业长期战略的工具。

长期财务计划编制包括以下程序: 编制预计财务报表; 确认需要的资本; 预测可用资本; 建立控制资本分配和使用体系; 制订修改计划的程序; 建立激励报酬计划。

2) 短期计划

短期计划是指一年一度的财务预算。财务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的思考和确切的计划。

2. 编制程序

(1) 由企业最高管理当局根据财务决策提出一定时期的经营目标, 并向各级、各部门下达规划指标。

(2) 各级、各部门在规划指标范围内, 编制本部门预算草案。

(3) 由财务部门或预算委员会对各部门预算草案进行审核、协调, 汇总编制总预算并报企业负责人、董事会批准。

(4) 将批准的预算下达各级、各部门执行。

四、财务控制

财务控制是指对企业的资金投入及收益过程和结果进行衡量与校正, 目的是确保企业目标, 以及为达到此目标所制订的财务计划得以实现。现代财务理论认为企业理财的目标

以及它所反映的企业目标是股东财富最大化（在一定条件下也就是企业价值最大化）。

1. 财务控制的目标

财务控制总体目标是在确保法律法规和规章制度贯彻执行的基础上，优化企业整体资源综合配置效益，厘定资本保值和增值的委托责任目标与其他各项绩效考核标准来制订财务控制目标，是企业理财活动的关键环节，也是确保实现理财目标的根本保证，所以财务控制将服务于企业的理财目标。

2. 财务控制的方式

1) 组织规划

根据财务控制的要求，单位在确定和完善组织结构的过程中，应当遵循不相容职务分离的原则（是指一个人不能兼任同一部门财务活动中的不同职务）。单位的经济活动通常划分为五个步骤：授权、签发、核准、执行和记录。如果上述每一步骤由相对独立的人员或部门实施，就能够保证不相容职务的分离，便于财务控制作用的发挥。

2) 授权批准

授权批准控制指对单位内部部门或职员处理经济业务的权限控制。单位内部某个部门或某个职员在处理经济业务时，必须经过授权批准才能进行，否则就无权审批。授权批准控制可以保证单位既定方针的执行和限制滥用职权。授权批准的基本要求是：首先，要明确一般授权与特定授权的界限和责任；其次，要明确每类经济业务的授权批准程序；最后，要建立必要的检查制度，以保证经授权后所处理的经济业务的工作质量。

3) 预算控制

预算控制是财务控制的一个重要方面。包括筹资、融资、采购、生产、销售、投资、管理等经营活动的全过程。其基本要求是：第一，所编制预算必须体现单位的经营管理目标，并明确责任。第二，预算在执行中，应当允许经过授权批准对预算进行调整，以便预算更加切合实际。第三，应当及时或定期反馈预算的执行情况。

4) 实物资产控制

实物资产控制主要包括限制接近控制和定期清查控制两种。限制接近控制是控制对实物资产及与实物资产有关的文件的接触，如现金、银行存款、有价证券和存货等，除出纳人员和仓库保管人员外，其他人员则限制接触，以保证资产的安全；定期清查控制是指定期进行实物资产清查，保证实物资产实有数量与账面记载相符，如账实不符，应查明原因并及时处理。

5) 成本控制

成本控制分粗放型成本控制和集约型成本控制。粗放型成本控制是从原材料采购到产品的最终售出进行控制的方法。具体包括原材料采购成本控制、材料使用成本控制和产品销售成本控制三个方面；集约型成本控制一是通过改善生产技术来降低成本，二是通过产品工艺的改善来降低成本。

6) 风险控制

风险控制就是尽可能地防止和避免出现不利于企业经营目标实现的各种风险。在这些风险中经营风险和财务风险显得极为重要。经营风险是指因生产经营方面的原因给企业盈利带来的不确定，而财务风险又称筹资风险，是指由于举债而给企业财务带来的不确定性。由于经营风险和财务风险对企业的发展具有很大的影响，所以企业在进行各种决策

时,必须尽力规避这两种风险。如企业举债经营,尽管可以缓解企业运转资金短缺的困难,但由于借入的资金需还本付息,到期一旦企业无力偿还债务,必然使企业陷入财务困境。

7) 审计控制

审计控制主要是指内部审计,它是对会计工作的控制和再监督。内部审计是在一个组织内部对各种经营活动与控制系统的独立评价,以确定既定政策的程序是否贯彻,建立的标准是否有利于资源的合理利用,以及单位的目标是否达到。内部审计的内容十分广泛,一般包括内部财务审计和内部经营管理审计。内部审计对会计资料的监督、审查,不仅是财务控制的有效手段,也是保证会计资料真实、完整的重要措施。

五、财务分析

财务分析是以会计核算和报表资料及其他相关资料为依据,采用一系列专门的分析技术和方法对企业等经济组织过去和现在有关筹资活动、投资活动、经营活动、分配活动的盈利能力、营运能力、偿债能力和增长能力状况等进行分析与评价的经济管理活动。它是为企业的投资者、债权人、经营者及其他关心企业的组织或个人了解企业过去、评价企业现状、预测企业未来做出正确决策提供准确的信息或依据的经济应用学科。

1. 财务分析的方法

财务分析的方法与分析工具众多,具体应用应根据分析者的目的而定。最经常用到的还是围绕财务指标进行单指标、多指标综合分析,再加上借用一些参照值(如预算、目标等),运用一些分析方法(比率、趋势、结构、因素等)进行分析,然后通过直观、人性化的格式(报表、图文报告等)展现给用户。

比较分析法,是通过对比两期或连续数期财务报告中的相同指标,确定其增减变动的方向、数额和幅度,来说明企业财务状况或经营成果变动趋势的一种方法。

比率分析法,是通过计算各种比率指标来确定财务活动变动程度的方法。比率指标的类型主要有构成比率、效率比率和相关比率三类。

因素分析法,是依据分析指标与其影响因素的关系,从数量上确定各因素对分析指标影响方向和影响程度的一种方法。因素分析法具体有两种:连环替代法和差额分析法。

2. 财务分析的内容

1) 资金运作分析

根据公司业务战略与财务制度,预测并监督公司现金流和各项资金使用情况,为公司的资金运作、调度与统筹提供信息与决策支持。

2) 财务政策分析

根据各种财务报表,分析并预测公司的财务收益和风险,为公司的业务发展、财务管理政策制度的建立及调整提供建议。

3) 经营管理分析

参与销售、生产的财务预测、预算执行分析、业绩分析,并提出专业的分析建议,为业务决策提供专业的财务支持。

4) 投融资管理分析

参与投资和融资项目的财务测算、成本分析、敏感性分析等活动,配合上级制订投资

和融资方案，防范风险，并实现公司利益的最大化。

5) 财务分析报告

根据财务管理政策与业务发展需求，撰写财务分析报告、投资财务调研报告、可行性研究报告等，为公司财务决策提供分析支持。

小贴士：

企业效绩评价是对企业财务分析的深化与升华，它虽然弥补了单纯财务指标难以得出综合结论的不足，但是，从企业效绩评价“标识”上，看不出存在的具体问题和潜在问题及问题的症结，因此，在应用评价结果时，还要对企业的财务指标进行深入分析；另一方面也表明，在进行财务指标深入分析时，要特别注意一些处于临界值财务指标的分析。

第四节 财务管理的体制

企业财务管理体制是明确企业各财务层级的财务权限、责任和利益的制度，其核心问题是如何配置财务管理权限，企业财务管理体制决定着企业财务管理的运行机制和实施模式。

财务管理体制的设计一般遵循这样几个原则：首先，与现代企业制度的要求相适应；其次，企业对各所属单位管理中的决策权、执行权和监督权实行三权分立制；第三，明确财务综合管理和分层管理思想；最后，与企业组织体制相适应。

一、财务管理体制的基本含义

财务管理模式即企业集团公司的财务管理体制，是指存在于企业集团整体管理框架内，为实现企业集团总体财务目标而设计的财务管理模式、管理机构及组织分工等项要素的有机结合，主要涉及母子公司之间重大财务决策权限的划分，包括融资决策权、投资决策权、资金管理权、资产处置权和收益分配权等。

1. 财务管理体制的内容

1) 授权任免制度

授权任免制度是实现财务管理决策机制的保证和基础。在企业集团的财务管理活动中，集团公司及其财务总部处于支配地位，子公司的财务领导体制采取何种形式，子公司的财务领导采取何种方式任免，哪些财务管理权限集中于集团公司财务总部，哪些财务管理权限下放给子公司，都应通过授权任免制度作明确规定。

2) 财务管理工作制度

财务管理工作制度具体包括筹资管理制度，投资管理制度，贷款及固定资产管理制度，成本费用管理制度，债权投资管理制度，收入分配管理制度，财务核算、分析、考核制度，财务检查，及内部控制制度，财务风险及规避制度，以及财务管理的基础工作等若干规章制度。作好上述各种制度的建立与完善，是企业财务管理实现其自我决策机制、自我调节机制、风险防范及规避机制重要保证。

3) 激励约束制度

要使企业集团的整体优势得以充分发挥需要解决两方面的问题，一是集团核心企业对一般成员企业的吸引力问题；二是核心企业对一般成员企业的控制力问题。解决上述两方面问题就是要通过建立激励约束机制来实现。为了实现企业集团财务管理上的最佳激励效果，在制订财务管理工作制度就应突出激励内容，如把经营目标和预算约束与成员企业利益结合起来，形成奖罚分明的业绩考评制度等。

4) 财务信息披露和监控制度

企业集团是由众多成员企业组成的企业联合组织，为了发挥集团的整体组合优势，统一各成员企业的经营行为，还应建立财务信息披露和监控制度。因此，一方面，能够使集团企业公司总部得到全面、及时的财务成本信息，提高决策的科学性，同时也能够对各成员企业受托责任的履行情况家进行监控；另一方面，作为集团的一般成员企业，由于他们与整个集团存在利害关系，也需要了解整个集团的财务状况和经营成果，集团公司要通过建立财务信息披露制度使它们了解整个集团的财务状况和经营成果并接受他们的监控。

小贴士：

企业集团财务管理内容繁杂，涉及面广。企业集团财务管理既包括集团内各个企业的财务管理，也包括整个集团的财务管理及集团内各分支之间的财务关系。

企业集团财务管理本身具有强制性和非强制性相结合的特征。强制性是统一性的要求，要使众多所属企业克服自身利益倾向，对一些重大事项如大额贷款投资项目、考核等实行集权，强制各所属公司或分支机构实行，从而实现总体利益。而对于一些无关紧要决策，则不必强制执行。

2. 财务管理体制的分类

1) 紧密型

紧密层由核心企业掌握绝对控制权的成员企业组成，核心企业的子公司是组成企业集团紧密层的主要成员。紧密层是企业集团的独立控股企业，具体分为控股企业（子公司）和租赁、承包企业两种。其中，控股企业的大部分资本被核心企业所控制，但在经济上仍然自负盈亏。承包、租赁企业虽然与核心企业没有产权关系，但因经营权转移到了核心企业及其子公司手里，核心企业也掌握了它的绝对控制权。

2) 半紧密型

半紧密层由核心企业不掌握其控制权但具有产权关系的各参股企业组成。半紧密层企业是企业集团的独立法人企业，对其采用受控制的分散的财务管理体制，即由企业集团总部间接的通过对半紧密层企业活动环境的影响来控制半紧密层企业的分散决策。但半紧密层企业拥有独立的财务决策权，并实行独立核算，其财务活动不纳入核心层企业统一财务计划，也不纳入合并报表的范围。

3) 松散型

松散层企业不掌握其控制权，但具有契约或协作关系的成员企业组成，松散层企业是企业集团的独立法人企业对于其采用完全分散的财务管理体制，即松散层企业完全分散的行使财务决策权，进行独立决策、独立经营、独立核算、分散管理。

3. 财务管理体制的设计原则

1) 集权、分权适度原则

集团公司财务总部集权过多,会影响子公司的理财积极性,但分权过度,也容易出现先失控现象。通常的选择是首先保证集团公司财务总部集中必要的财务管理权限,特别是重大财务管理决策权,在此基础上实行适当的分权。

2) 权责利均衡原则

分权能否达到目的,与权责利关系处理密切相关。给予子公司、分公司的权限大,但承担的责任小,就容易产生滥用权力的现象,反之,给予的权限小,但承担的责任大,则不利于调动子公司、分公司的积极性,因此权责应是对称的,均衡的。

3) 机构的设置要与集权分权的程度相适应的原则

集团内各成员企业及其下属单位的财务管理机构设置哪些职能部门,应与享有的财务管理和承担的责任相适应,这也是财务部门履行好职责的重要保证。

二、财务管理体制模式

1. 集权式财务管理体制

1) 定义

集权式财务管理模式是指企业集团的各种财务决策权集中于集团公司,集团公司集中控制和管理集团内部的经营和财务并作出决策,而成员企业必须严格执行。

2) 特点

财务管理决策权高度集中于母公司,子公司只享有少部分财务决策权。

3) 优缺点

(1) 优点。便于指挥和安排统一的财务决策,降低行政管理成本;有利于母公司发挥财务调控功能,完成集团统一财务目标;有利于发挥母公司财务专家的作用,降低母公司财务风险和经营风险;有利于统一调剂集团资金,保证资金,降低资金成本。

(2) 缺点。财务管理权限高度集中于母公司,容易挫伤子公司经营者的积极性,抑制子公司的灵活性和创造性;高度集权虽能降低或规避了子公司某些风险,但决策压力集中于母公司,一旦决策失误,将产生巨大损失。

2. 分权式财务管理体制

1) 定义

分权式财务管理体制,是指按照重要性原则对集团公司和各成员企业的财务控制,管理和决策权进行适当地划分,集团公司只是专注于方向性、战略性的问题。

2) 特点

在财务上,子公司在资本融入及投出和运用、财务收支费用开支、财务人员选聘和解聘、职工工资福利及奖金等方面均有充分的决策权,并根据市场环境和公司自身情况做出更大的财务决策;在管理上,母公司不采用指令性计划方式来干预子公司生产经营活动,而是以间接管理为主;在业务上,鼓励子公司积极参与竞争,抢占市场份额;在利益上,母公司往往把利益倾向于子公司,以增强其实力。

3) 优缺点

(1) 优点。子公司有充分的积极性,决策快捷,易于捕捉机会增加创利机会;减轻母公司的决策压力,减少母公司直接干预的负面效应。