

# Advanced Financial Management

## 高级财务管理

向正军  
会计系  
武汉大学

# 课程主要内容（1、2章）

- 第一章 公司治理结构与财权配置
  - 第一节 公司治理结构及其财权配置
  - 第二节 CFO的角色定位
  - 第三节 公司财务制度设计
- 第二章 基于价值创造的公司财务战略管理
  - 第一节 价值创造及其衡量
  - 第二节 公司财务战略管理概述
  - 第三节 基于价值创造的公司财务战略

# 课程主要内容（3、4章）

第三章	企业集团财务管理
第一节	企业集团概述
第二节	企业集团财务管理体制
第三节	企业集团财务管理内容
第四章	通货膨胀条件下的财务管理
第一节	通货膨胀条件下的融资管理
第二节	通货膨胀条件下的投资管理
第三节	通货膨胀条件下的营运资本管理

# 课程主要内容（5、6章）

第五章 公司财务预警与风险管理

第一节 公司财务预警管理

第二节 公司风险管理

第六章 基于可持续发展的公司全面预算管理

第一节 可持续发展及预算体系

第二节 公司全面预算管理

# 课程主要内容（7、8章）

第七章	财务公司运作模式
第一节	财务公司
第二节	财务公司运作模式
第八章	基金与风险投资管理
第一节	基金投资管理
第二节	风险投资管理

# 课程主要内容（9、10章）

第九章	公司并购理论与实践
第一节	公司并购理论基础
第二节	公司并购的策划与运作
第三节	公司并购中的专题问题研究
第十章	跨国公司财务管理
第一节	外汇风险管理
第二节	内部资金跨国转移管理
第三节	跨国融资管理
第四节	跨国投资管理

# 第一章 公司治理结构与财权配置

- 公司治理结构（股东大会、董事会、经理）及其理财权力
- CFO的角色和职能、不同环境下的CFO以及CFO的不同角色定位
- 公司财务管理体制设计和专项财务制度设计

# 一、公司治理结构与财权配置

- 股东大会及其理财决定权
- 董事会及其理财决策权
- 经理层及其理财执行权
- 监事会及其理财监督权



## 二、CFO的角色定位

- CFO的角色和职能
- 不同环境下的CFO
- CFO的不同角色定位

# 1、CFO的角色和职能

- 变化中的角色
- 战略投资者和短期主义
- 创造富有效率和效果的财务体系
- 制订财务战略
- 平衡新旧技巧
- CFO的关键素质

## 2、不同环境下的CFO

- CFO角色在全球的不同称呼
- 不同的行业和部门
- 非盈利组织
- 非盈利组织中的财务管理
- 未来的变化和财务挑战

### 3、CFO的不同角色定位

- 作为执行董事的CFO
- 作为战略家的CFO
- 作为总经理的CFO
- 作为财务经理的CFO
- 作为关系经理的CFO
- 作为计划经理的CFO
- 作为证券经理的CFO
- 作为审计师的CFO
- 作为风险经理的CFO
- 作为公司财务经理的CFO
- 作为职业经理人的CFO
- 作为资源经理的CFO
- 作为信息经理的CFO
- 作为质量经理的CFO
- 作为电子商务经理的CFO

### 三、公司财务管理体制和制度设计

- 公司财务管理体制模式的比较与选择
- 预算控制制度设计
- 投资管理制度设计
- 筹资管理制度设计
- 报酬制度设计
- 成本管理制度设计

## 第二章 基于价值创造的公司财务战略管理

- 价值创造及其衡量
- 公司财务战略管理概述
- 基于价值创造的公司财务战略

# 一、价值创造及其衡量

- 价值创造的含义
- 价值创造的衡量
- 识别价值创造活动
- 价值创造财务战略矩阵
- 可持续增长
- 增长对策

# 1、价值创造的含义

- 从财务角度看，价值创造就是公司管理者使用公司资本获得了超过公司资本的回报，实现了公司资本价值增值。
- 公司能否获得价值创造取决于公司是否实现经济利润，而非会计利润。会计利润是指公司获得的净经营税后利润，经济利润是公司净经营税后利润（NOPAT）扣除公司为获得NOPAT所使用的资本费用后的余额。会计利润与经济利润的差别就在于不考虑公司使用资本的机会成本。



## 2、价值创造的衡量

- 公司可以从投资项目、公司经济价值和公司市场价值三个层面衡量价值创造。
- 投资项目价值创造的衡量指标是净现值（NPV），仍然是采用贴现现金流量法。只要 $NPV > 0$ ，就说明投资项目实现了价值创造。
- 公司经济价值创造的衡量指标是经济增加值（EVA），按照经济利润计算。只要 $EVA > 0$ ，也就说明公司实现了价值创造。
- 公司市场价值创造的衡量指标是市场增加值（MVA），按照公司未来EVA的现值计算。只要 $MVA > 0$ ，同样说明公司实现了价值创造。

# NPV计算

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+WACC)^t} - IC$$

$FCF_t$ =投资项目每期产生的自由现金流量；

$WACC$ =投资项目使用资本的加权平均成本；

$IC$ (invested capital)=投资项目初始投入资本额。

# EVA计算

$$EVA = NOPAT - IC = (ROIC - WACC) * IC$$

---

	经营收入
+	利息收入
+	权益收入 (-权益损失)
+	其他投资收入
-	所得税
-	利息支出对所得税的抵减金额
=	税后净经营利润 (NOPAT)
	短期负债
+	长期负债 (包括债券)
+	其他长期负债 (递延税款和准备金)
+	股东权益 (包括少数股东权益)
=	投入资本 (IC)
	平均投入资本 = $(IC_{\text{期初}} + IC_{\text{期末}}) / 2$
	NOPAT
-	资本费用 (平均投入资本 * 资本成本)
=	EVA

---

# MVA计算

MVA是公司负债和权益资本市场价值超过公司投入资本的余额，即 $MVA = \text{资产价值} - \text{投入资本}$ 。

假设公司资产产生的自由现金流量（FCF）保持固定的增长率（SGR）增长，公司资产价值就是其未来自由现金流量按加权资本成本贴现的现值。

所以， $MVA = FCF / (WACC - SGR) - IC$

$$= (NOPAT - \Delta IC) / (WACC - SGR) - IC$$

$$= [NOPAT - \Delta IC - IC * (WACC - SGR)] / (WACC - SGR)$$

$$= (NOPAT/IC - \Delta IC/IC - WACC + SGR) / (WACC - SGR)$$

由于现金流量固定增长，在可持续增长条件下，投入资本也应保持相同增长率增长。因此： $\Delta IC/IC = SGR$

$$\text{所以，} MVA = (ROIC - WACC) * IC / (WACC - SGR)$$

其中，ROIC=税后投入资本回报率。

# 价值创造衡量例解

单位：万元

	现在	1年末	2年末
1.投资			
1.1设备	1 000		
1.2营运资本需求（WCR）为销售额的10%	(200)	(400)	0
1.3营运资本需求变化	(200)	(200)	400
2.税后净营业利润（NOPAT）			
2.1销售额		2 000	4 000
减占销售额70%的营业费用		(1 400)	(2 800)
减折旧		(500)	(500)
2.2等于税前营业利润（EBIT）		100	700
减40%的所得税		(40)	(280)
2.3等于NOPAT		60	420
3.现金流量（CF）和净现值（NPV）			
3.1NOPAT		60	420
加折旧		500	500
减WCR变化	(200)	(200)	400
减资本支出	(1 000)		
3.2等于CF	(1 200)	360	1 320
3.3按10%折现的NPV	218.3		
3.4FCF的内部回报率（IRR）	21%		

# 价值创造衡量例解（续）

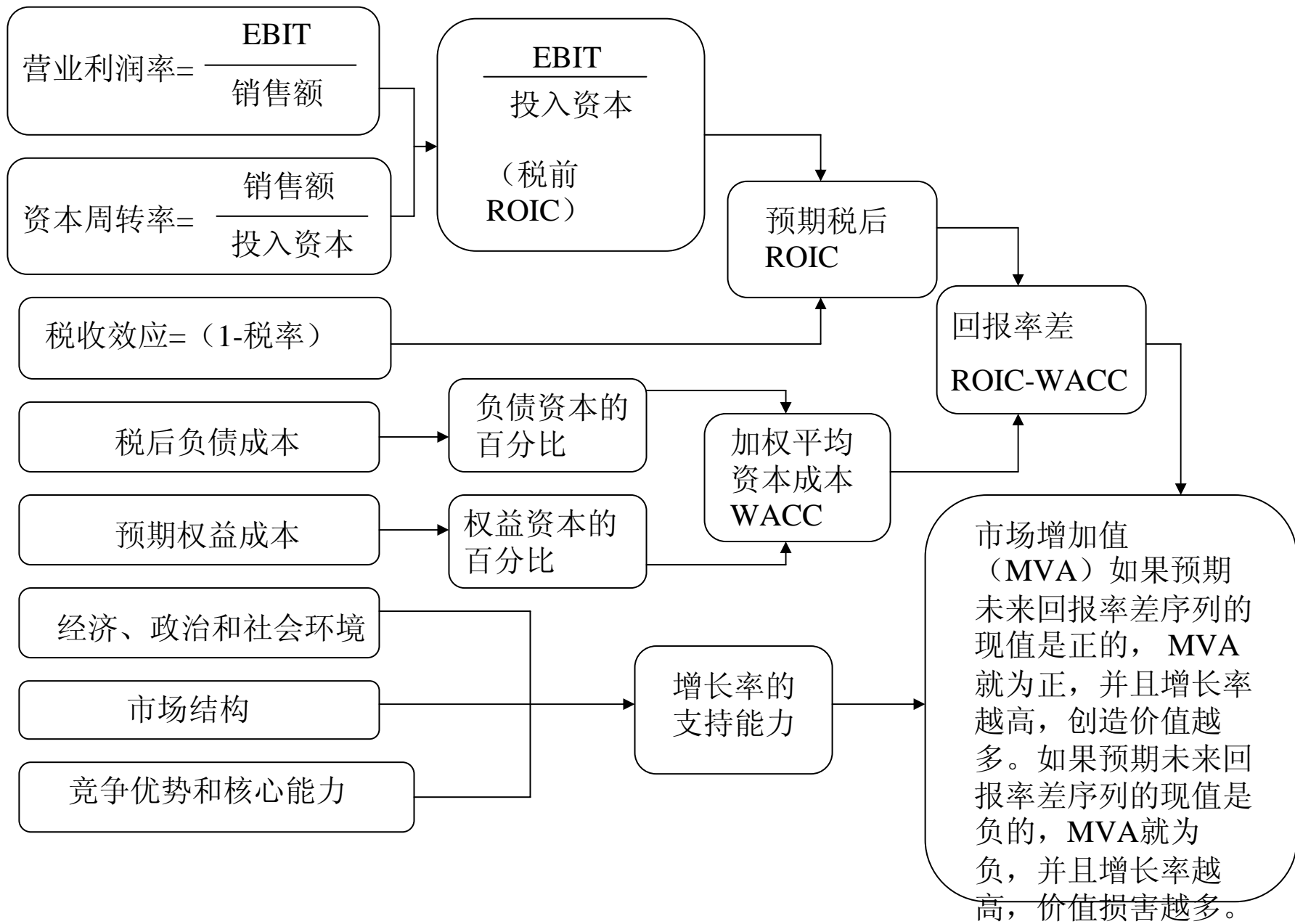
---

4.经济增加值（EVA）和市场增加值（MVA）	现在	1年末	2年末
4.1NOPAT		60	420
4.2投入资本（IC）			
固定资产的初始投资	1 000	1 000	1 000
减累计折旧		(500)	(1000)
等于固定资产净投资	1 000	500	0
加营运资本需求	200	400	
等于IC	1 200	900	
4.3资本费用（年初IC的10%）		(120)	(90)
4.4等于EVA		(60)	330
4.5MVA=EVA按10%折现的现值	218.2		

# 3、识别价值创造活动

- 公司价值创造能力由公司的经营获利能力（ROIC）、资本成本（WACC）和公司的增长能力（SGR）三因素的共同作用来决定。
- 要实现价值创造，预期的ROIC必须超过公司的WACC，公司经营要有正的回报考率差即  $ROIC - WACC > 0$ ，这是实现经济增加值的前提；于是，WACC就必须大于固定增长率（SGR），否则，将无法衡量公司市场增加值。
- 提高销售的息税前利润率、加速资本周转、减少实际税率、调整资本结构与降低资本成本以及控制增长速度等都是实现价值创造的活动。

# 公司价值创造动因





回报率差

ROIC-WACC

- 使用剩余现金加速增长

做新的投资（企业整体成长）

获得相关业务

- 分配剩余现金

增加股利支付

回购股份

现金剩余

- 分配部分剩余现金，其余用于提高获利能力：提高资产的管理效率；增加营业利润率（扩大市场份额，更高的价格和更严格的费用控制）。

- 检讨资本结构政策：如果目前的资本结构不是最优，改变负债权益比率使加权平均资本成本更低。

- 如果以上活动失败，出售业务。

EVA大于0  
创造价值

- 减少股利

- 筹集资金

发行新权益

增加借款

- 降低销售增长率到可支持水平

淘汰低销售利润率和低资本周转率的产品

现金短缺

销售增长率减SGR

- 尝试彻底的重组或简单地出售业务

EVA小于0  
损害价值

#### 4、价值创造财务战略矩阵

## 二、公司财务战略管理概述

- 公司战略与战略管理
- 战略发展的历程
- 公司财务战略与管理
- 价值创造财务战略

# 三、基于价值创造的公司财务战略

- 价值创造是公司的核心财务能力
- 制定价值创造财务战略
- 实施价值创造财务战略
- 评价价值创造财务战略

# 第三章 企业集团财务管理

- 企业集团的含义、分类、联合方式及其特征
- 企业集团财务管理体制的基本模式、设计企业集团财务管理体制的原则和应考虑的因素以及企业集团财务管理体制的合理选择
- 产权管理、融资管理、投资管理、资产管理、内部转移价格管理、收益分配管理和财务监督

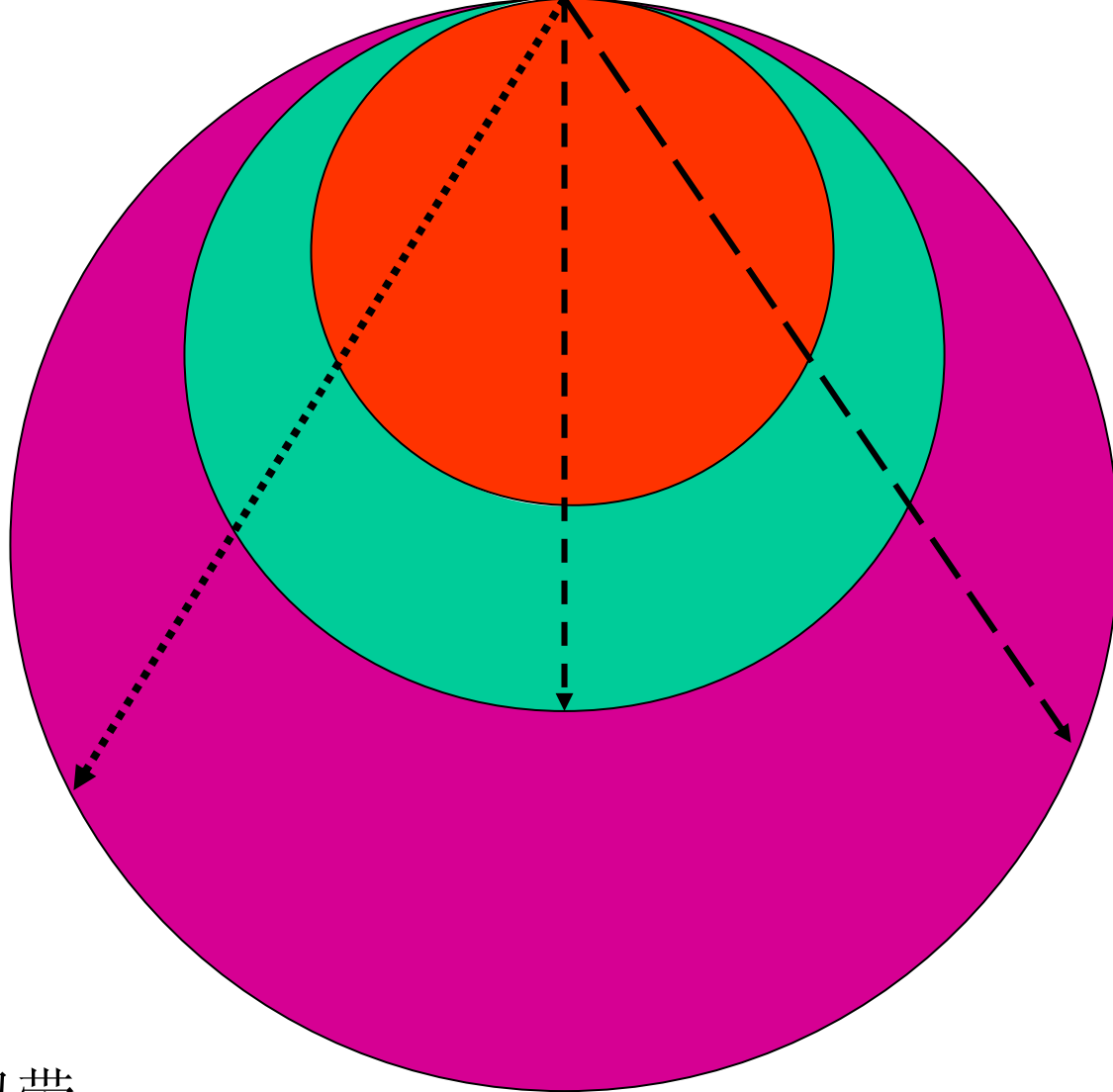
# 一、企业集团概述

- 企业集团的含义
- 企业集团的分类
- 企业集团的联合方式
- 企业集团的特征

核心企业

关联企业

协作企业



.....→ 行政纽带

- - - - - → 资本纽带

- · - · - · → 技术纽带

企业集团层次与联合方式模型

## 二、企业集团财务管理体制

- 企业集团财务管理体制的基本模式
- 设计企业集团财务管理体制的原则
- 设计企业集团财务管理体制应考虑的因素
- 企业集团财务管理体制的合理选择

# 三、企业集团财务管理的内容

- 产权管理
- 融资管理
- 投资管理
- 资产管理
- 内部转移价格管理
- 收益分配管理
- 财务监督



# 第四章 通货膨胀条件下的财务管理

- 通货膨胀条件下的融资管理
- 通货膨胀条件下的投资管理
- 通货膨胀条件下的营运资本管理

# 第五章 公司财务预警与风险管理

- 风险的涵义及类别
- 公司风险涵义及内容
- 公司风险衡量
- 公司风险管理策略
- 公司财务危机形成及预警

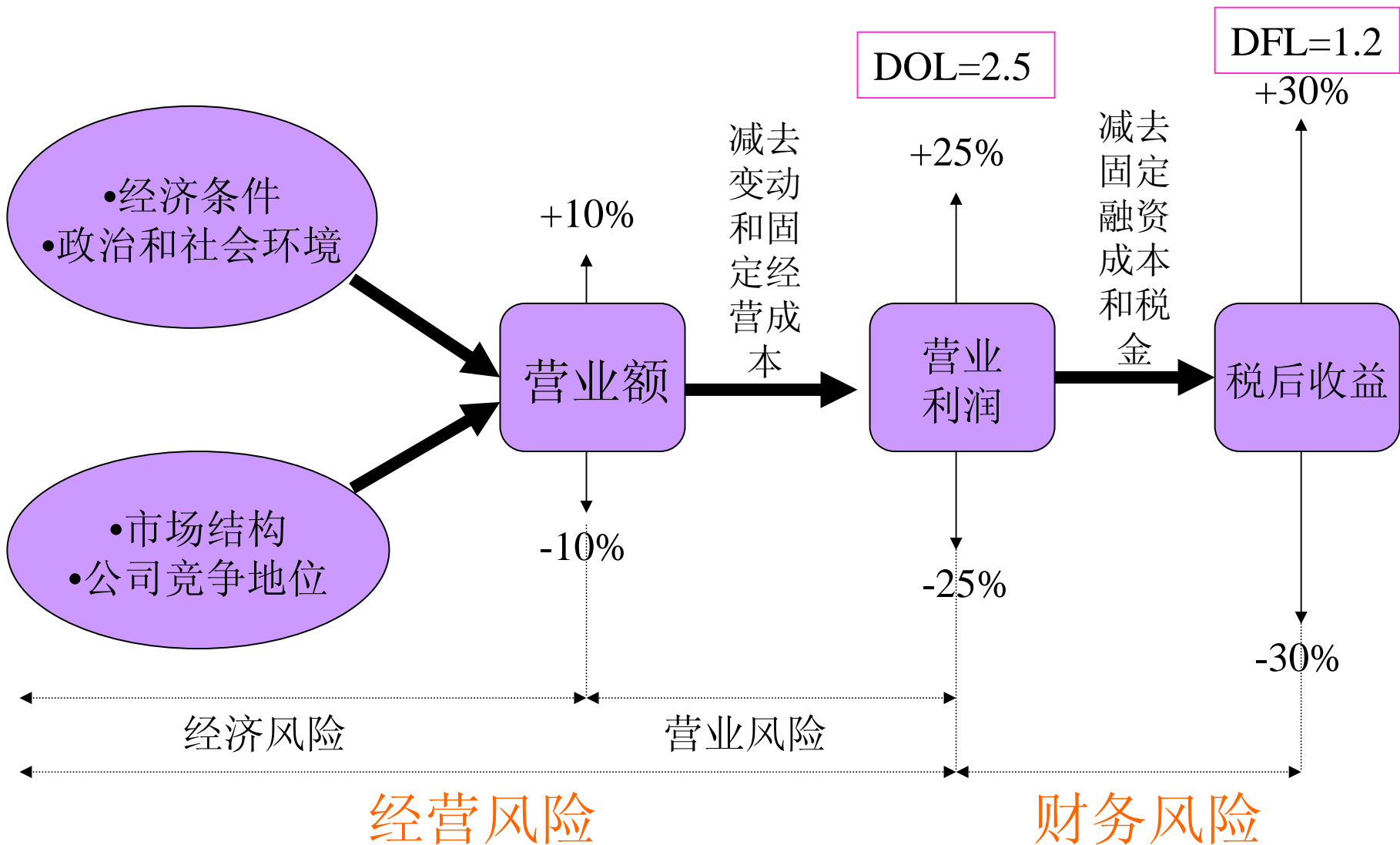
# 一、风险的涵义及类别

- 风险是一种损失或损害的可能性（Haynes, 1895 《Risk as an Economic Factor》）；风险是损失的不确定性（Robert Mehr, 1986 《Fundamentals of Insurance》）；风险是实际结果与预期结果的离差（Arthur Williams、Richard Heins, 《Risk Management and Insurance》）。不确定性是风险的概念基础。
- 根据风险的性质，可把在社会经济正常运行的情况下，由于自然力的不规则作用或者人们的错误判断、失误行为而导致的风险称之为静态风险，如财产风险、人身风险、责任风险和违约风险等；把存在于公司生产经营过程，以社会经济变动为直接原因的风险称之为动态风险，如经营风险（表现在供应、生产、销售等方面）和财务风险（与公司资本筹措、运用、管理以及安全相关）。
- 按照损失的性质，可把只有损失而没有获利可能的风险称之为纯粹风险，如不可抗力给公司带来的损失；把既有损失可能性又有获利机会的风险称之为投机风险，如公司的证券投资，期权、期货投资等，既可以为公司带来丰厚的利润，也可能使公司遭受重大的损失。

## 二、公司风险涵义及内容

- 公司风险是由于内外部环境及各种难以预计或无法控制的因素影响，公司在一定时期内的实际财务收益与预期财务收益发生偏离，从而蒙受损失或者获得更多收益的可能性。
- 公司风险包括经营风险和财务风险。经营风险既有公司所处市场存在的经济风险，也有公司自身营业风险，且经济风险通过营业风险表现出来；财务风险源于公司举债经营。公司风险具体包括经济风险（含利率风险、汇率风险）、筹资风险和投资风险等。

# 公司风险由经营风险和财务风险构成



## 三、公司风险衡量

- 公司风险衡量是在识别风险的基础上对风险进行定性分析和描述，运用量化方法来估计风险发生的可能性大小和实际收益与期望收益偏离程度。
- 公司风险衡量的基本方法就是通过概率，计算某种风险程度下的期望收益（或报酬）及其方差（或标准差）以及方差系数，判断风险程度的高低。

# 公司风险衡量程序

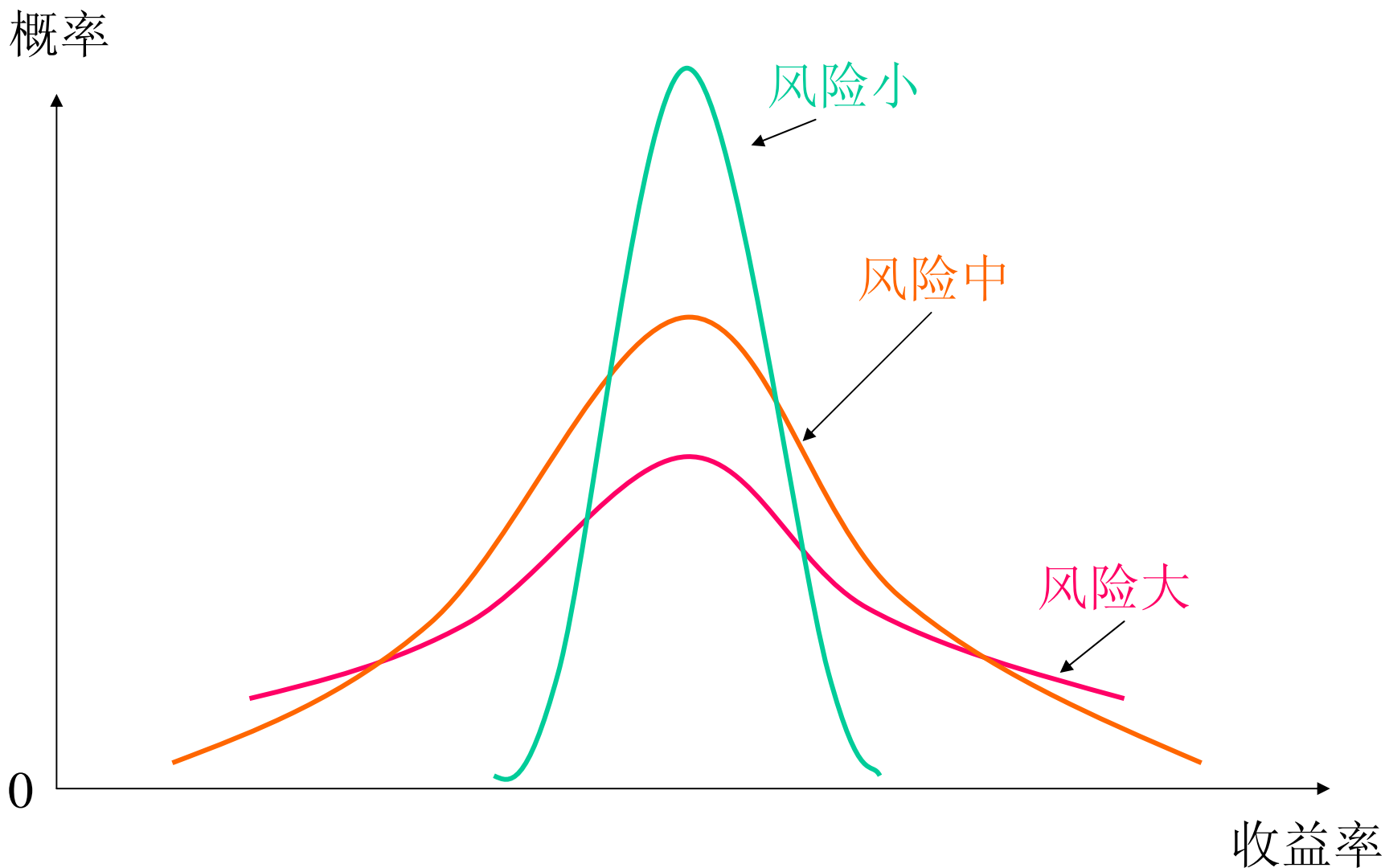
(1) 期望值 $E(x) = \sum_{i=1}^n x_i \cdot p_i$

(2) 方差 $(\delta^2) = \sum_{i=1}^n p_i \cdot [x_i - E(x)]^2$

(3) 标准差 $(\delta) = \sqrt{\delta^2} = \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i \cdot [x_i - E(x)]^2}$

(4) 方差系数(CV) =  $\frac{\delta}{E(x)}$

# 收益离散程度与风险大小





# 四、公司风险管理策略

- **风险规避**：在风险决策时，尽可能选择风险较小或基本上没有风险的方案；在风险方案的实施过程中，如果发现不利情况，应该及时调整方案或中止方案的实施。
- **风险预防**：事先从制度决策、组织和控制等方面来提高自身抵御风险的能力，并采取响应的措施，防止风险损失的发生。
- **风险分散**：多角经营、多方投资、多方筹资、外汇资产多元化、吸引多方供应商、争取多方客户以分散风险。
- **风险转移**：通过某种手段把风险转嫁给其他各方承担，如以一定的保险费将财产风险部分转嫁给保险公司，以一定的履约保证金将外汇风险转嫁给经营外汇的金融机构，以一定的手续费将一些财务风险较大的财务活动交给专业机构完成，等等。
- **风险自留**：按照稳健经营原则，平时在公司内部分期建立各种风险基金，当特定的风险发生并造成损失时，用这些风险基金予以补偿，如为偿还债务而分次提取存款准备金建立偿债基金，为减轻资产损失而提取各种资产减值准备，等等。

# 百富勤：来自风险的打击

案情回放：拥有240亿港元资产，以投资银行为主体、以香港为基地的百富勤集团公司，1998年1月10日，因无法支付已到期的6 000万美元的债务，导致所有银行停止了百富勤账户的支付，香港证监会向百富勤集团旗下的10余家公司发出限制通知书，香港联交所暂停百富勤证券的会员资格，禁止其证券买卖，香港期交所只容许百富勤期货平仓交易，百富勤集团濒临破产边缘，12日只得宣告破产。

# 百富勤破产威胁来自

- 投资风险的积聚
- 筹资风险的释放
- 对风险认识不足
- 对风险准备不足
- 对外部环境过分依赖

# 五、公司财务危机形成及预警

- 财务危机的定义
- 财务危机的征兆
- 财务危机的形成
- 财务危机的预警

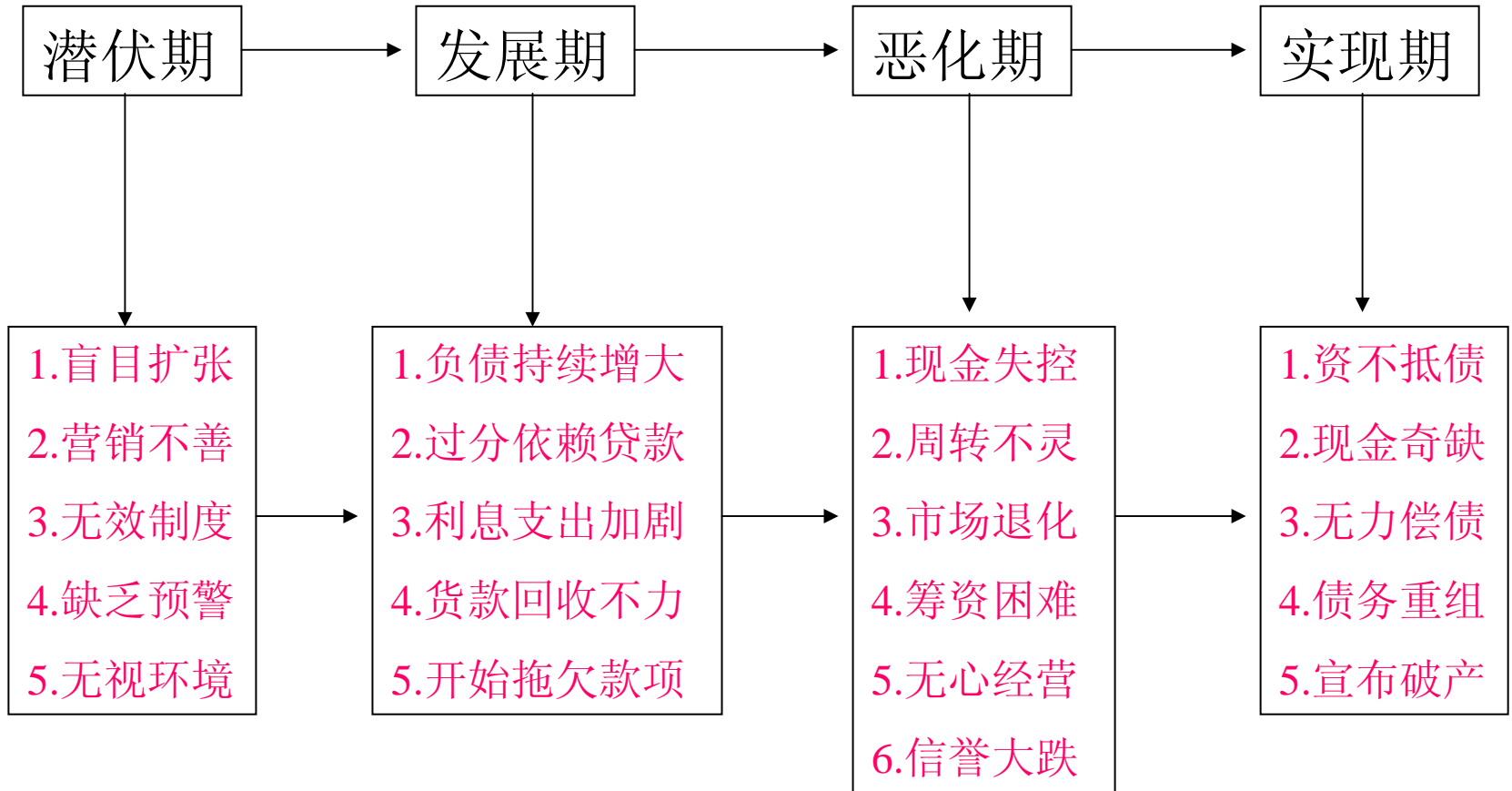
# 1、财务危机的定义

- 国外学者罗斯（Ross）等人（1999、2000年）认为从四个方面定义企业的财务危机：其一是企业失败，即企业清算后无力支付债权人的债务；其二是法定破产，即企业和债权人向法院申请破产；其三是技术破产，即企业无法按期履行债务合约还本付息；其四是会计破产，即企业的账面净资产出现负数，也就是资不抵债现象。
- 国内学者观点：其一是企业现金流量不足以抵偿其现有债务的情况，这些债务包括应付未付款、诉讼费用、违约的利息和本金等；其二是企业现有资产价值不足以偿还负债价值（也就是净资产出现负数）。
- 财务危机：一个公司处于经营性现金流量不足以抵偿现有到期债务的状况。

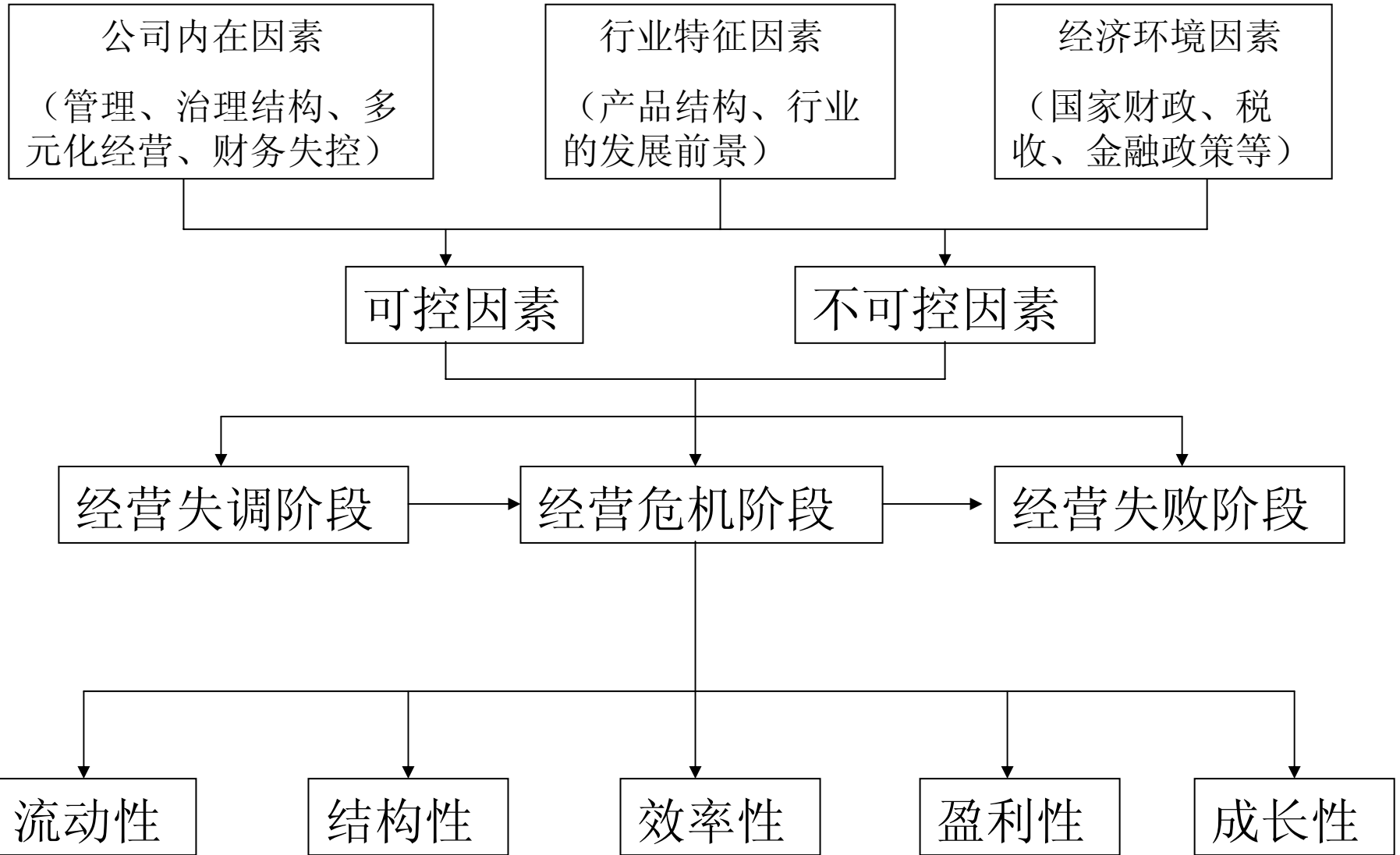
## 2、财务危机的征兆

- 销售的非预期下跌
- 非计划的存货积压
- 平均收账期延长
- 过度规模扩张
- 财务报表不能及时公开
- 财务预测在较长时间内不准确
- 过度依赖贷款
- 过度依赖某家关联公司
- 其他特征（高层突然或连续变动、集体辞职）

# 财务危机的历程



# 3、财务危机的形成





# 4、财务危机的预警

- Altman创立的Zeta模型开创了财务危机预警研究先河。
- Ohlson创立的条件逻辑模型（Conditional Logical Model）研究表明，企业规模大小、财务结构（负债比例）、经营绩效（资产收益率或营运资金比率）以及流动性（流动比率、速动比率）等四个因素与企业发生财务危机的概率具有高度的相关性。
- 国内吴世农等人运用逻辑回归模式，对1998年~2000年间沪深两市的140家上市公司进行了判别分析，得出以下逻辑模型：

$$Y_i = -0.867 + 2.5313X_2 - 40.2785X_4 + 0.4597X_8 \\ + 3.2293X_{12} - 3.9544X_{13} - 1.7814X_{20}$$

$$P_i = \exp(Y_i) / [1 + \exp(Y_i)]$$

其中， $X_2$ 表示净资产收益率， $X_4$ 表示主营业务利润贡献率， $X_8$ 表示速动比率， $X_{12}$ 表示营运资本/总资产， $X_{13}$ 表示留存收益/总资产， $X_{20}$ 表示总资产。

$Y_i$ 值为总判别分，它反映的是某一上市公司综合财务状况的数量特征， $P_i$ 是在线性回归模型基础上计算得到的发生财务危机的概率。 $P_i=0.5$ 是最佳判别点（参考吴世农在《经济研究》2001年第6期论文）。

# 第六章 基于可持续发展的公司 全面预算管理

- 可持续发展的含义
- 可持续发展率
- 可持续发展对策
- 全面预算管理理论
- 企业推行全面预算管理的意义
- 全面预算编制程序与方法
- 全面预算管理的运行
- 全面预算管理模式
- 全面预算管理的误区与对策
- 学习成功案例，创造公司价值

# 一、可持续发展的含义

- 可持续发展（Sustainable Growth）是指在不发行新股并保持目前经营效率和财务政策条件下，公司销售增长所能达到的最大比率。
- 可持续发展的条件：（1）公司力图以与市场条件所允许下的增长率一样的比率增长；（2）管理者不可能或不愿意发行新股；（3）公司已经有且打算继续维持一个目标资本结构和目标股利政策；（4）公司在销售获利和资产利用方面的经营效率已经达到预期且能够继续保持。

## 二、可持续增长率

- 可持续增长率（Sustainable Growth Rate）=权益资本增长率=销售净利润率×资本周转率×期初权益期末总资产乘数×收益留存率。

即：可持续增长率=净资产收益率×权益资本保值增值率×收益留存率。

- 可持续增长率=销售净利润率×资本周转率×权益乘数×收益留存率÷（1-销售净利润率×资本周转率×权益乘数×收益留存率）。

即：可持续增长率=净资产收益率×收益留存率÷（1-净资产收益率×收益留存率）。

# 三、可持续发展的对策

当实际增长率超过可持续发展率时的对策：

- 发行新股。但应注意：公司留存利润与新增借款是否足以满足公司资本需求、股票发行代价是否过高、公司每股盈余是否得到提高、是否存在“市场厌恶”综合症（总是觉得公司股票价格被低估而一再推迟发行）。
- 削减股利支付率。
- 提高财务杠杆。
- 剥离多元化经营。
- 清理收益仅敷支出的业务。
- 定价：提高价格以减少增长。
- 兼并处于成熟期的企业和相对保守、但能够给双方的结合带来变现和借贷能力的公司。

当可持续发展率超过实际增长率时的对策：

- 增加股利
- 减少债务
- 增加资产
- 回购普通股股票
- 收购其他公司来获取它们的增长潜力

# 四、全面预算管理理论

- 预算
- 预算管理
- 全面预算管理
- 全面预算管理体系
- 全面预算管理基本框架
- 全面预算管理实施基本条件

# （一）预算定义

预算是指用财务数据和表格形式表示公司的经营目标，是公司计划与控制的工具。预算由经营预算、财务预算和资本预算组成。经营预算是年度预算，包括销售预算、生产预算、成本费用预算、利润预算等，其中最重要的是利润预算。财务预算也是年度预算，最重要的是现金预算。资本预算是长期预算，但其年度现金支出与现金预算相互勾稽。资本预算包括新建项目预算、更新预算和技术改造预算。

根据安达信公司“全球最佳实务数据库”（Global Best Practice）中的定义：

“预算是一种系统的方法，用来分配企业的财务、实物及人力等资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。”

上述定义阐述的重点在于：预算本身并不是最终目的，更多的是充当一种在公司战略与经营绩效之间联系的工具。预算体系在分配资源的基础上，主要用于衡量与监控企业及各部门的经营绩效，以确保最终实现公司的战略目标。



# 对预算的认识

**第一，预算不等于预测。**预测是一种事先的估计，它可以是口头形式，也可以是书面形式，并且程序化不明显，而预算是根据预测所制定的几种方案，并从这几种方案中选择出一种最好的方案，必须是程序化的和书面形式的；预算是对预测的一种反映，是对预测的规划。

**第二，预算不等于财务计划。**预算属于计划的范畴，但不等于财务计划，它已远远超出了财务计划的范畴。

**第三，预算与市场经济机制并不矛盾。**著名经济学家科斯认为，企业存在的原因是企业内部交易的成本低于市场交易或市场契约的成本，从而能够节约社会成本。为什么企业内部契约成本低？是因为企业内部存在一个能使之发挥这种作用的指挥家，这个指挥家就是预算。

## （二）预算管理定义

- 预算管理是企业利用价值和价值形式在科学的市场预测基础上，对企业未来的内部生产经营活动所进行的规划、控制与协调。
- 预算本身属于计划的范畴，但预算管理不等于计划管理；预算管理不单纯是财务、会计或某个特定职能部门的管理，而是企业管理；预算管理是在市场背景下企业内部的管理，是计划与市场两种机制在企业层面上结合的体系。

- 预算管理**是指利用预算确定和实现公司年度经营目标的过程，包括预算编制，预算实际执行、预算控制、预算调整和预算考核等环节。
- 预算管理**是公司高层领导与公司低层员工进行纵向整合的平台，同时预算管理也是公司各职能部门横向整合的平台。另外**预算管理**还是公司使用的各种管理制度、管理方法和管理技术集成的平台，同时这些管理制度、管理方法和管理技术反过来可以保证预算管理的有效运行。

# 对预算管理的认识

预算管理是一种权利控制管理。预算本身不是目的，预算的目的是为了控制。预算使各责任单位的权利得以用表格化的形式体现，这种分权，是以不失去控制为最低限度。预算是权力控制者采用的合理方式，即在为实现整体利益的目标下，明确各单位的权力范围。在此范围内，各预算单位既有权利又有义务为自己该为之事，且多为不行，少为亦不行。因此，预算的决定性作用是权力控制。这种权力控制是通过机械化程序形成的激励与约束并存的制度控制。

# 预算管理的个性特征

1. **综合性**。在西方，一些管理上较为先进的企业已经在削弱企业内部职能的界限，使之能相互融合在一起，以便于更好地进行综合协调，减少资源闲置现象。
2. **机制性**。预算本身是机制化的过程，具有鲜明的程序性，需要立项、编制、审批、执行、控制、调整、考评等，机制设立的目的是为了降低预算风险。从预算本身的管理角度看，它是自我约束、自我管理的一种机制。
3. **市场性**。预算本身是仿市场的，因此预算管理是以效益为出发点，以市场为导向，以企业财务管理体系作为保障进而全面控制企业生产经营活动的市场化的计划管理模式。

## （三）全面预算管理定义

全面预算管理是一种集系统化、战略化、人本化理念为一体的现代企业管理模式。它通过业务、资金、信息的整合，适度的分权、授权，战略驱动的业绩评价等，来实现资源合理配置、作业高度协同、战略有效贯彻、经营持续改善、价值稳步增加的目标。

全面预算管理是指以目标利润为导向，对整个企业的所有经营活动实施全面的预算管理。它通过编制全面的销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、成本预算、现金流量预算、损益预算和资产负债预算，并提供全面的预算执行、预算控制、预算调整及预算分析，从而有效地建立起管理控制体系，建立起对成本中心、利润中心和投资中心的绩效考核体系，使整个企业的组织经营活动能沿着预算管理轨道科学合理地进行。

# 全面预算管理角色定位

全面预算管理是一种管理机制而非仅仅是一种方法，它一方面与市场机制相衔接，通过预算目标的确定反映市场对企业的要求；另一方面与企业内部管理、内部组织及其运行机制相衔接，通过责任中心的确定、预算指标的分解与落实、预算调整与执行考核，反映企业对市场要求的应变和措施，反映企业在市场竞争中的位置。以战略目标管理为导向、体现企业全方位要求的全面预算管理模式打破了传统管理模式的约束和局限，构建了一整套全新的管理运行机制。

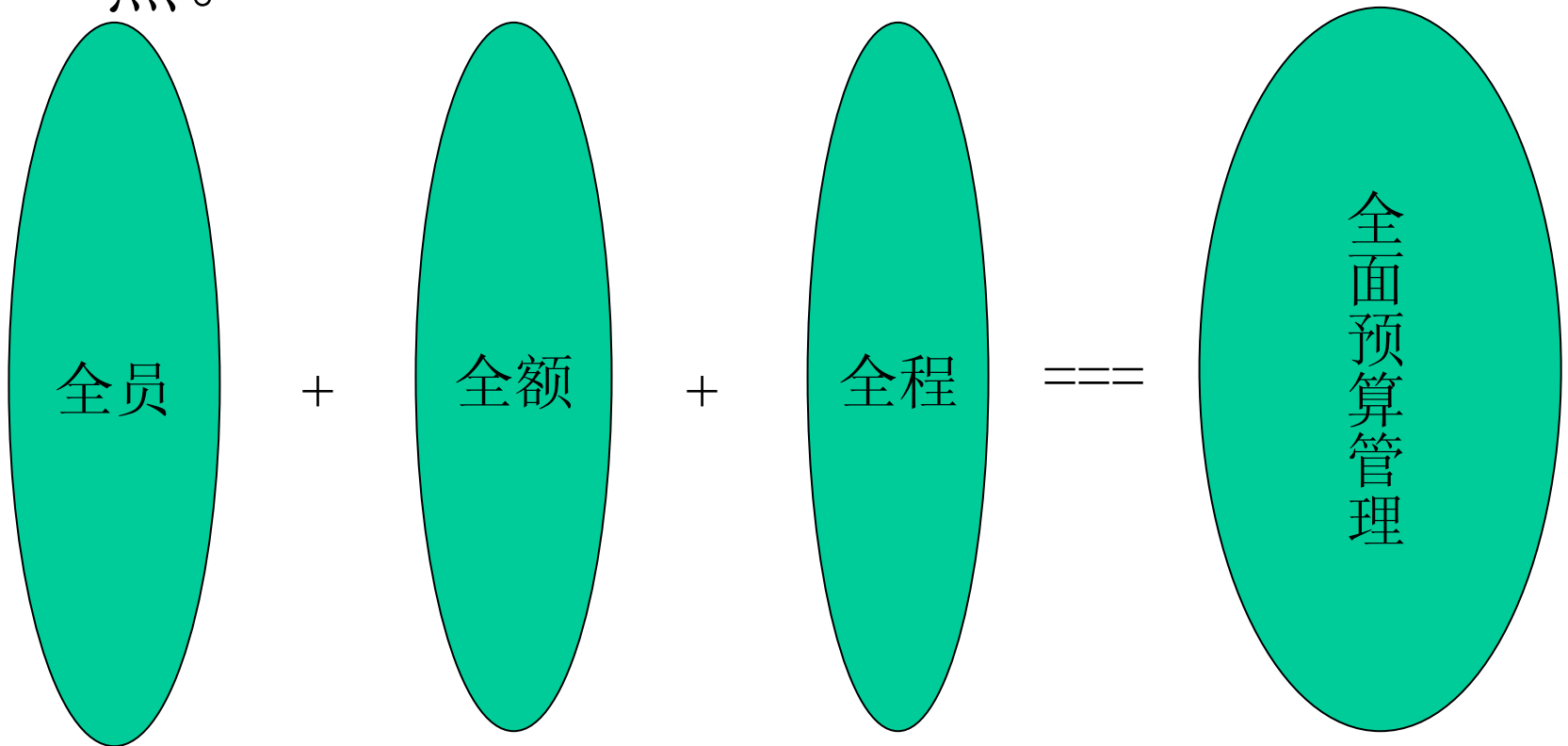


# 全面预算管理功能定位

全面预算管理作为一种管理机制，通过预算目标的分解、编制、汇总与审核、执行与调整、评价与考核，将对企业起到规划发展、协调行动、沟通认识、控制经营与激励业绩等方面的作用。预算的编制和管理表明了在一定期间内公司管理层对所有部门、所有员工的期望和要求，全面预算管理的过程，就是明确任务、发现问题、协调努力、不断改进的过程。因此，预算管理既非财务部的特权也非财务部的专利，而是企业整个运营系统的总协调和配合，任何一个部门或环节上的松懈都将影响企业全面预算的执行，进而可能影响企业的发展。

## 对全面预算管理的认识

全面预算管理的核心在于“全面”二字上，它具有全员、全额、全程的特点。



# 对“全员”的认识

“全员”是指预算过程的全员发动，包括两层含义，一层是指“预算目标”的层层分解，人人肩上有责任，让每一个参与者学会算账，建立“成本”、“效益”意识。“全员”的另一层含义是企业资源在企业各部门之间的一个协调和科学配置的过程。通过企业各职能部门和生产部门对预算过程的参与，把各部门的作业计划和公司资源通过透明的程序进行配比，从而可以分清“轻重缓急”，达到资源的有效配置和利用。

# 对“全额”的认识

“全额”是指预算金额的总体性，不仅包括财务预算，更重要的是包括业务预算和资本预算。现代企业经营管理不仅关注日常经营活动，还关注投资和资本运营活动；不仅考虑资金的供给、成本的控制，还要考虑市场需求、生产能力、产量、材料、人工及动力等资源间的协调和配置。只有在业务预算即销售和生 产预算、资本预算的基础上形成资金预算和预计的财务报表，才能合理预测、统筹安排企业的资源，才能将资源的使用与相关活动结合起来以达到有效控制，保证目标实现。即预算因业务活动而产生，我们称之为作业基础上的预算。

# 对“全程”的认识

“全程”是指预算管理流程的全程化，即预算管理不能仅停留在预算指标的下达、预算的编制和汇总上，更重要的是要通过预算的执行和监控、预算的分析和调整、预算的考核与评价，真正发挥预算管理的权威性和对经营活动的指导作用。这就要求企业的预算管理和会计核算系统密切配合，会计核算过程同时也就是预算的执行过程，预算执行过程中的任何反常现象都应该通过会计核算系统地体现出来，通过预算的预警制度，及时发现和解决预算执行过程中出现的经营问题或预算目标问题，并通过预算的考核和评价制度，有效地激励经营活动按照预期的计划顺利进行。

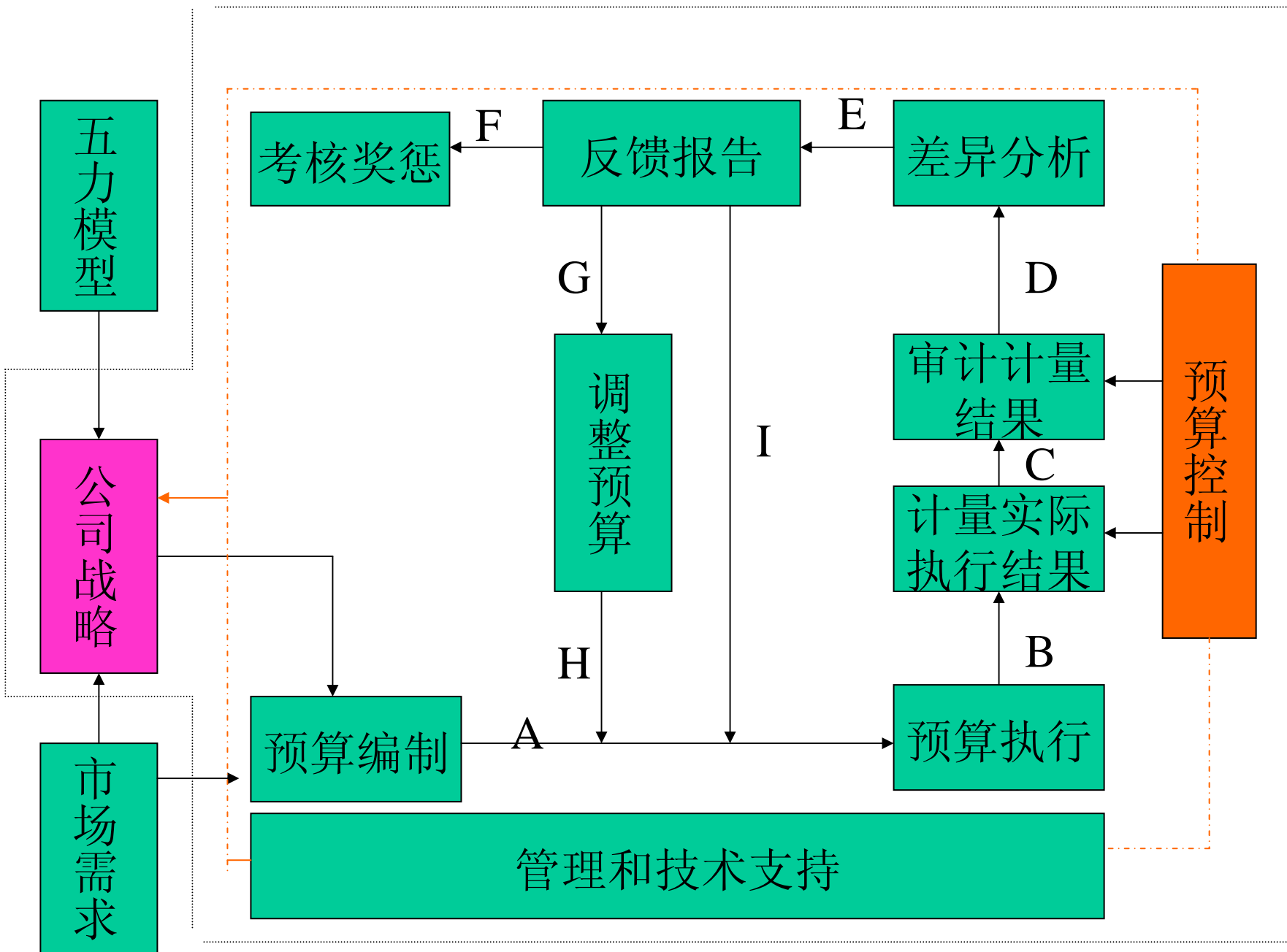
## （四）全面预算管理体系

下面是一家软件公司针对大型集团企业推出的全面预算管理解决方案(**Master Budgeting Management**)。该方案聚焦于以价值形式来展示和定量说明在未来某一特定期间内企业全部经营活动的各项目标及其资源配置情况，即按照既定的目标和内容对企业集团在未来销售、生产、成本、现金流入与流出等有关经营活动以计划的形式具体地、系统地反映出来，以便有效地组织与协调企业的全部生产经营活动，完成企业既定的利润目标。

## （五）全面预算管理基本框架

全面预算管理从总体上可以分为编制、执行、控制、分析、调整和考核等基本管理活动，同时还需要相关的一些管理与技术条件支持并保证全面预算管理真正得以落实、运行并发挥作用，创造管理效益。全面预算管理基本框架由完成全面预算编制、执行、控制、分析、调整和考核等功能模块构成，建立全面预算管理框架有助于实现公司战略目标。

# 企业全面预算管理基本框架





# 基本框架说明

- (1) 企业根据公司战略与市场需求，结合自身生产经营实际编制预算；通过预算控制、分析、调整和考核全面执行预算，实现公司战略目标。
- (2) 图中A~I表示全面预算管理的基本流程。
- (3) 管理条件与技术支持模块是全面预算管理系统正常运行的保障，对其他8个模块都提供支持。
- (4) 模块功能说明(a:\功能表.shs)

# 流程说明

- A、预算管理委员会将编制好的预算执行；
- B、对预算执行进度与结果加以计量；
- C、为了保证决策用的预算计量数据的真实，完整和正确，需要对计量的预算执行与结果数据进行审计；
- D、获得可靠的预算数据后，应进行差异分析，确定产生差异的原因；
- E、根据差异分析的结论，设计并提供标准反馈报告或简式反馈报告，或者专项反馈报告；
- F、各级管理人员根据反馈报告，对其下属或其他部门考核奖惩；公司根据反馈报告，制定整个公司的考核奖惩方案；
- G、在满足预算调整条件下,由预算管理委员会负责对预算进行调整，以适应市场及公司的实际情况，保证为公司战略服务；
- H、将调整后的预算下达执行；
- I、各级管理人员根据反馈报告，对下属或自身，或其他部门的业务活动行为做出整改或维持的决策，并在预算执行中加以贯彻；员工根据反馈报告，对自身的业务活动行为做出整改或维持的决策，并在预算执行中加以贯彻。

# （六）全面预算管理实施基本条件

- 1、现实技术条件：会计电算化信息处理系统， ERP管理软件。
- 2、理想技术条件：会计电算化系统与ERP软件完美结合，各种预算管理信息保存在共享的数据库中，公司各级人员能根据工作需要调用权限范围内的信息。
- 3、一把手挂帅和支持，这是实行全面预算管理制度的根本条件。公司高级人员积极支持，是保证全面预算管理模式有效运行的前提。
- 4、各职能部门及员工的参与和配合。这是保证全面预算管理制度有效运行的关键。
- 5、预算执行结果必须考核奖惩。这是全面预算管理制度是否实行的重要标志。
- 6、成立预算管理推进小组，由预算管理推进小组负责在全公司范围内宣传推广预算管理，对预算管理的参与者进行适当的培训，为预算管理的顺利推行打下坚实的基础。
- 7、建立起完善的内部控制制度。建立健全业务工作规范，完善业务管理工作程序。

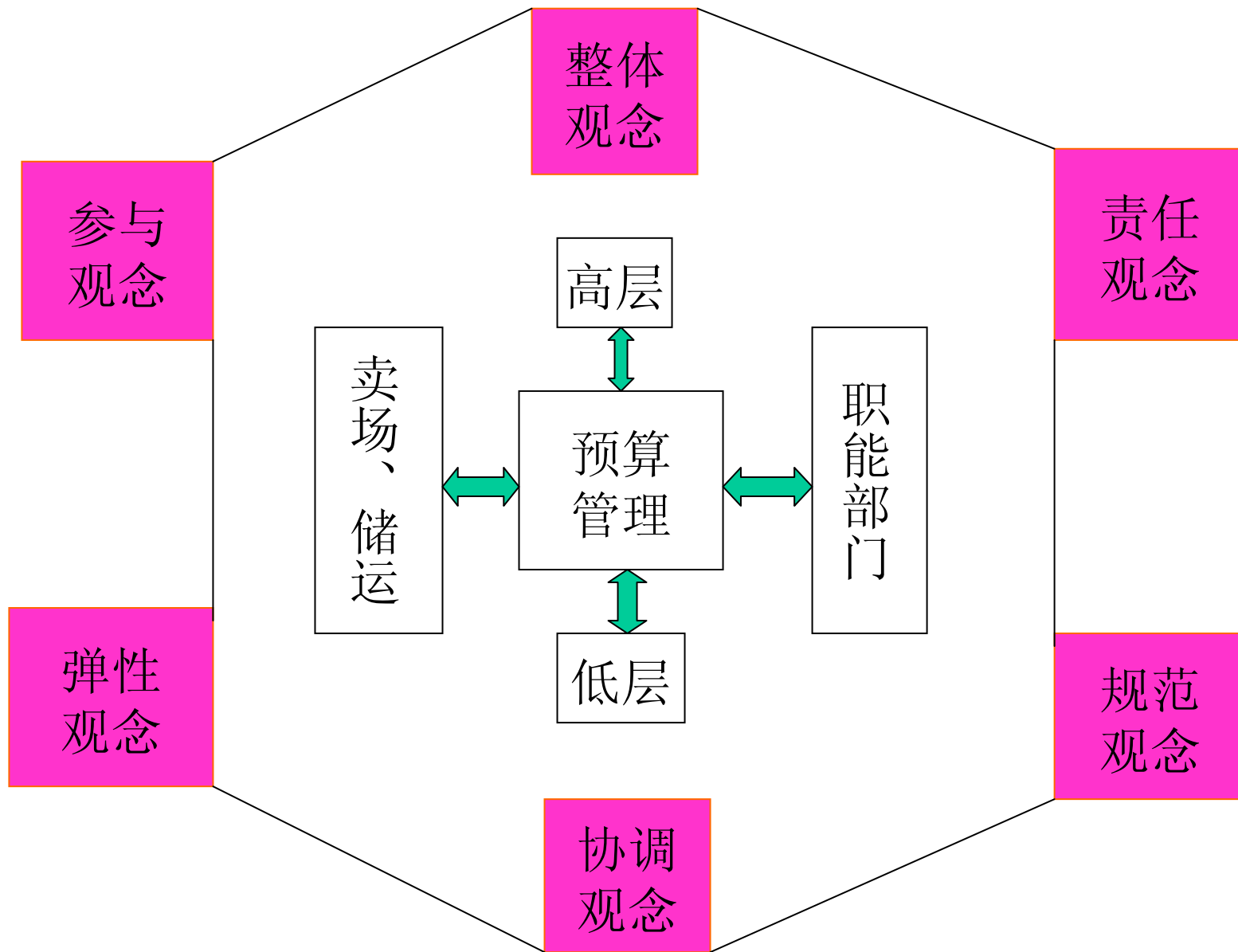
## 五、企业推行全面预算管理的意义

- 推行全面预算管理是企业观念革命
- 对现代企业制度建设具有指导意义
- 推行全面预算管理具有重大现实意义

## （一）企业管理观念革命

在计划经济条件下,我国企业普遍采用的是传统的生产经营计划,它是以生产为导向的,而现在提倡的全面预算是市场经济的产物,以销售预算为出发点。制定全面预算,并实施严格的预算管理,已成为现代企业管理的一种国际惯例。对于我国企业而言,实行预算管理不啻是管理方法的变换,更是管理思想、原则及基本理念的根本转变。

# 企业全面预算管理基本观念



# 整体观念

- 预算管理是一种整体性、全方位的管理机制，预算管理从全局出发，系统分析公司内部与市场的关系，分析公司内部各个子系统之间的系统关系，制定出相关的管理措施，实现公司整体利益最大化。
- 预算管理应将预算表与各种业务活动方案（如策略，特定的实施方案，绩效考核措施，激励制度等等）结合起来。
- 各种预算表之间具有相互联系，具有一定的逻辑关系，各种预算表是一个系统的体系。

# 参与观念

- 在实施预算管理的过程应让有关管理人员和员工参与，通过从上到下的参与，确立切实可行的目标，同时也能调动员工的积极性。
- 公司有关管理人员和员工参与预算管理，一方面是应享有的权力，同时也是应承担的义务，公司应建立起预算管理的参与制度，对公司全体参与预算管理过程进行规范。



# 弹性观念

- 因为公司的经营管理受到内部外部各种因素的影响，编制预算时，很难准确的预期未来一年或几年（资本预算）的情况，公司所建立的预算一般会偏离实际情况，为了保证预算管理的严肃性，一般情况下预算不允许修改，但如果预算实施的客观环境发生实质性变动，那么就应对预算加以调整。
- 当公司有增加经济利益的机会时，不论这些事件事前是否列入预算，公司都应对这些机会进行收益和风险分析，在控制风险的前提下抓住机会，不能因为预算而放弃额外的收益。

# 责任观念

- 公司预算管理从本质上是在逐级授权的同时，逐级分配责任。
- 公司各部门的责任要明确划分，每一位管理人员，每一位员工所承担的责任范围要有明确的规定，应注意使各责任主体衔接好，避免无人承担某一事务的情况发生。

# 规范观念

- 公司高层管理人员（尤其是高级管理人员）应积极主动地参与预算管理，并且要努力保证自身行为的公平、公正，带头严格遵守预算管理的有关制度。
- 公司应倡导积极主动的观念和分担风险的观念，帮助公司各级管理人员与员工克服恐惧，反抗的心理反应。

# 协调观念

- 良好的预算管理依赖于公司上级领导与下级员工，公司各部门（职能部门和卖场、储运等）之间，员工之间良好的协调与配合。
- 公司与外部发生各种各样的联系，预算管理受到公司外部的各种影响，因此预算管理也要重视协调好公司内外部的关系。协调好公司所有者与管理者之间的关系。有效地实施以目标利润为导向的预算管理工作，可以在很大程度上解决企业所有者与管理者之间的信息不对称问题，减少由于信息不对称导致的逆向选择和道德风险问题的发生。

## （二）指导现代企业制度建设

- 现代企业呼唤全面预算管理
- 落实十六字要求需要全面预算管理
- 协调利益关系需要全面预算管理

# 1、现代企业呼唤全面预算管理

- 首先，现代企业制度需要现代化水平的预算管理。
- 其次，资产的安全完整需要严谨高效的预算管理。
- 最后，优胜劣汰机制、激励约束机制需要具有效力的预算管理。

## 2、落实十六字要求

通过预算管理，落实“产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学”的公司体制和规范的法人治理结构。首先，必须在母子公司权限划分方面，按照集权与分权相结合的原则，通过预算明确母子公司的不同职权范围。其次，建立三个层次的预算规范体系：（1）建立董事会层次的预算规范，如体现在《公司章程》各股东大会决议中的有关预算条款；（2）建立在经理层次的预算规范；（3）建立在各管理部门层次的具体预算制度与管理办法。

### 3、协调利益关系

现代预算管理制度强调协调，并使责、权、利三结合原则能真正落到实处。预算管理从董事会、经营者、部门乃至每个员工的责、权、利管理角度出发，明确他们各自的权利“空间”，从而科学地管理和可靠地执行，使预算决策、预算行为与预算结果得到高度的协调与统一。可以说，正是由于不同主体在预算管理上的“分工”，才强化了预算的全方位管理与控制，使最高决策层的战略思想得以细化落实，并最终带来效益的提高。



## 4、现实意义

- 贯彻公司战略
- 实现绩效考核
- 完成资源分配
- 实施风险控制
- 提升收入与节约成本

## (1) 贯彻公司战略

作为一种在公司战略与经营绩效之间联系的工具，可以将既定战略通过预算的形式加以固化与量化，以确保最终实现公司的战略目标。最佳实践企业将制定、执行预算同公司的战略结合起来，有助于调整公司策略，得到有关机遇和挑战的反馈，最终提高公司战略管理的水平。

# 成功案例

**戴尔电脑**公司董事长兼首席执行官迈克·戴尔每年都要举行几次会议向公司员工传达公司当前的战略，以此作为公司编制预算的基础。几年前，公司财务部进行了为期15个月的公司全员培训，内容为资本收益率等战略指标，公司员工能够通过内部网络随时进入这些课程学习。在所有员工对公司战略都有所了解的基础上，公司预算的制定与推行进程与效果显著改进，并且在推行预算的过程中，不断有员工提出对于战略实施进度甚至战略方向的检讨建议。

## (2) 实现绩效考核

预算是绩效考核的基础，科学的预算目标值可以成为公司与部门绩效考核指标的比较标杆。预算管理在为绩效考核提供参照值的同时，管理者也可以根据预算的实际执行结果去不断修正、优化绩效考核体系，确保考核结果更加符合实际，真正发挥评价与激励的作用。

# 成功案例

美孚石油公司将奖金、利润分享及股票期权计划同业绩目标的达成相联系，而业绩目标正是来自于公司及部门预算中的数据。例如，为使某些利润中心的激励机制同扣除资本成本后的资本回报率相联系，公司一般会在年度预算中就计算出预计的资金成本及资本回报率。

### (3) 完成资源分配

全面预算体系中有一部分数据会直接衡量下一年度企业财务、实物与人力资源的规模，可以用来作为调度与分配资源的重要依据之一。

# 成功案例

美国默克公司在编制投资预算的过程中，利用其过去调研项目所收集的数据资源，实施按照选择性定价原理为基准的资源分配方法。此系统整合了经济、财务、统计和电脑方面的预测来为默克公司制定出适用于高风险、高投资调研和项目发展的评估标准。

## (4) 实施风险控制

全面预算体系可以初步揭示企业下一年度的预计经营情况，根据所反映出的预算结果，预测其中的风险点所在，并预先采取某些风险控制的防范措施，从而达到规避与化解风险的目的。



# 成功案例

在1980年左右，美国施乐公司专门设立了技术风险基金来为核心业务之外的项目提供投资资金，并在公司的投资预算中事先加以考虑，在执行过程中根据预算执行结果与风险状况进行日常监控与决策。当项目开始盈利后，施乐出售主控部分，其他买主将接手此业务。

## (5) 提升收入与节约成本

全面预算体系中包括有关企业收入、成本、费用的部分。我们通过对于这些因素的预测，并配合以管理报告与绩效奖惩措施，可以对下一年度的实际经营水平进行日常监控与决策。当公司的收入、成本费用水平偏离预算时，企业决策者就可以根据管理报告中所反映的问题采取必要的管理措施，加以改进。而且考虑到收入与成本费用间的配比关系，全面预算体系可以为收入水平增长情况下的成本节约提供较为精确的估计。

# 成功案例

美国**运通公司**在其位于美国亚利桑那州菲尼克斯城的金融业务总部实行了作业成本管理，收集其52项业务活动的成本信息，根据其业务量进行分类。通过这一做法，经理人员掌握了以前无法得到的业务量及成本的信息，可以用来编制预算，监控业绩。

# 现实意义总结

推行全面预算管理是发达国家成功企业多年积累的经验之一，对企业了解家底、有效调动和分配资源、把握机遇、争取主动等具有十分重要的意义。由于资源的稀缺性、利润竞争空间的狭小性，管理者对企业的控制和规划，自然扩大到影响经营过程和经营质量的方方面面、影响企业未来可持续发展和竞争能力的方方面面。可以认为，通过全面预算管理，协调和优化配置企业资源，改善物流和资金流，最终达到提高经营质量的目的，这是管理者在新形势下的必然选择。

# 六、全面预算编制程序与方法

- 全面预算编制的认识误区
- 错误预算编制的恶果
- 全面预算编制程序
  - 一般编制程序
  - 商业企业编制程序
- 全面预算编制方法
  - 一般编制方法
  - 销售预算编制方法例解

## （一）全面预算编制认识误区

- “预算就是应该体现公司投资者与经营层的想法，从上往下地推进编制工作。”
- “预算编制工作只要在年初的时候开始就可以了，完成之后可以用来指导整个年度的工作。”
- “预算编制主要是财务部的工作，其他部门只需要了解和知晓，必要时给予财务部一定的协助就可以了。”

# “自上而下”案例

某民营企业集团的老总在编制预算过程中，屡次强调没有必要听取部门的广泛意见，只要经理层讨论、董事会通过就可以了，这样就可以迅速见效。但事实是，许多业务部门对于最后通过的预算中大部分目标值感到难以操作，最终抵制预算的执行，也不认同公司根据这些预算结果对部门业绩所作的评价。

# “年初编制预算”案例

某国有企业在每年3月中旬左右，都会召开年度工作会议，因此传统上一直习惯于在该会议召开期间，提交全面预算的讨论稿作为议程之一。但是，预算无法用来控制第一季度的实际经营绩效，而且由于没有根据市场的变化对预算进行调整，很少能被真正用于考核与监控。



# “财务部门编制”案例

许多企业总是将预算编制工作全部交给财务部，而且一般是作为财务人员的例行职责。其他部门很少直接参与预算编制工作，往往只是对财务部所提交的具体结果进行确认。在某些极端的情况下，业务部门是在公司预算正式公布的时候才获得信息，根本不了解预算编制的原则与假设前提。因此这样的预算虽然往往缺乏可操作性，业务部门却苦于无法提出改进建议。以上这些都是目前国内企业在预算编制过程中容易产生的一些通病。究其病因，关键在于企业管理者们尚未形成对于预算管理的确认识，导致在实际操作过程中顾此失彼、疲于应付。

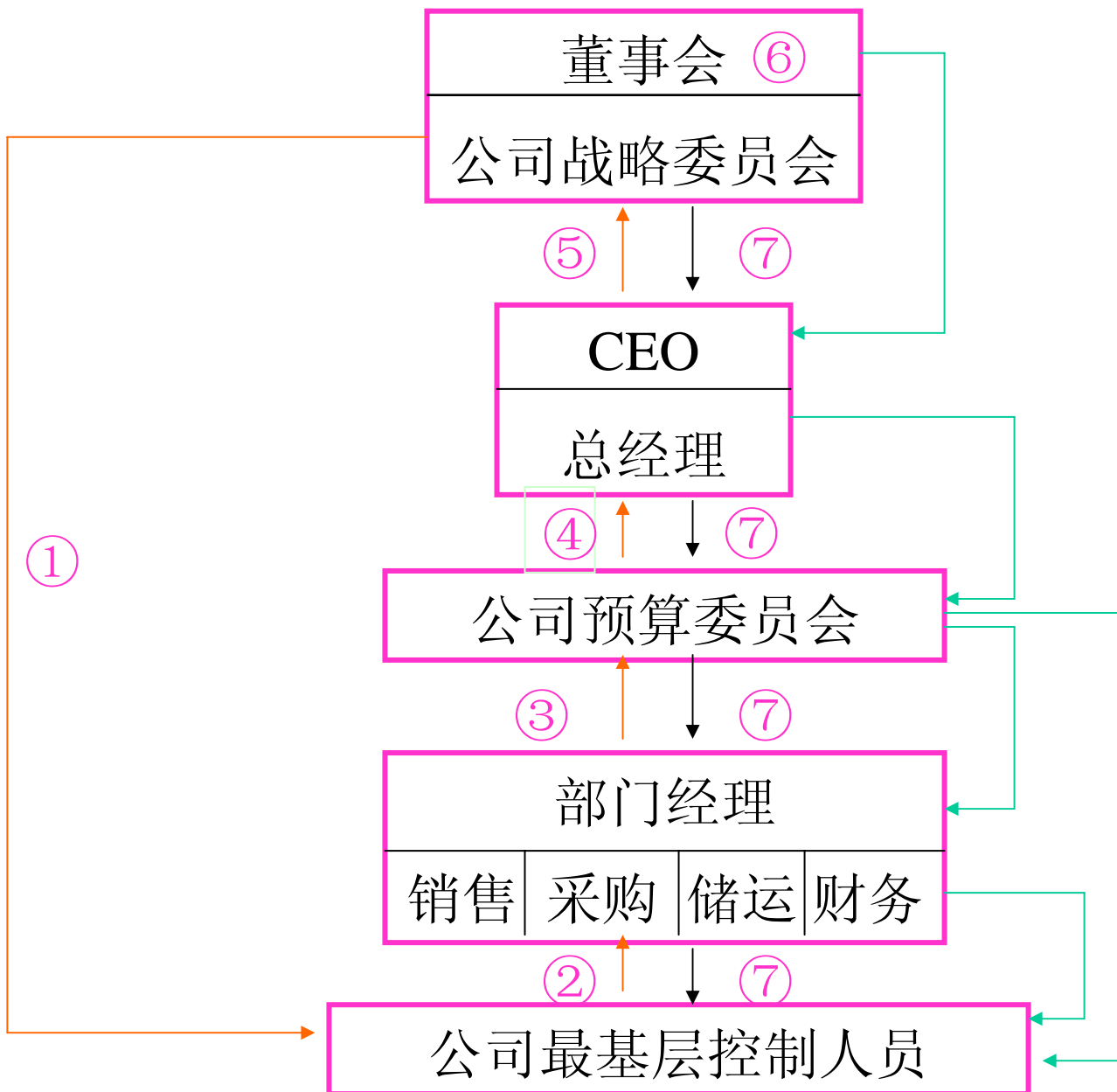
## （二）错误预算编制的恶果

- 1、 预算编制耗时、耗力，操作成本居高不下；
- 2、 预算管理过程中，常常会伴随某些不正当的利益纠纷；
- 3、 预算编制的成果并没有得到公司员工的认同；
- 4、 预算体系僵化，难以适应多变的经营环境。

## （三）一般编制程序

- ①最高领导机构根据公司战略，利用本量利分析等工具，提出公司一定时期的总目标，并下达规划指标；
- ②最基层控制人员自行草编预算，使预算能较为可靠、较为符合实际；
- ③各部门汇总部门预算，并初步协调本部门预算，编出销售、采购、储运、财务等业务预算；
- ④预算委员会审查、平衡业务预算，汇总出公司的总预算；
- ⑤经过行政首长批准，审议机构通过或者驳回修改预算；
- ⑥主要预算指标报告给董事会或上级主管单位，讨论通过或者驳回修改；
- ⑦批准后的预算下达给各部门执行

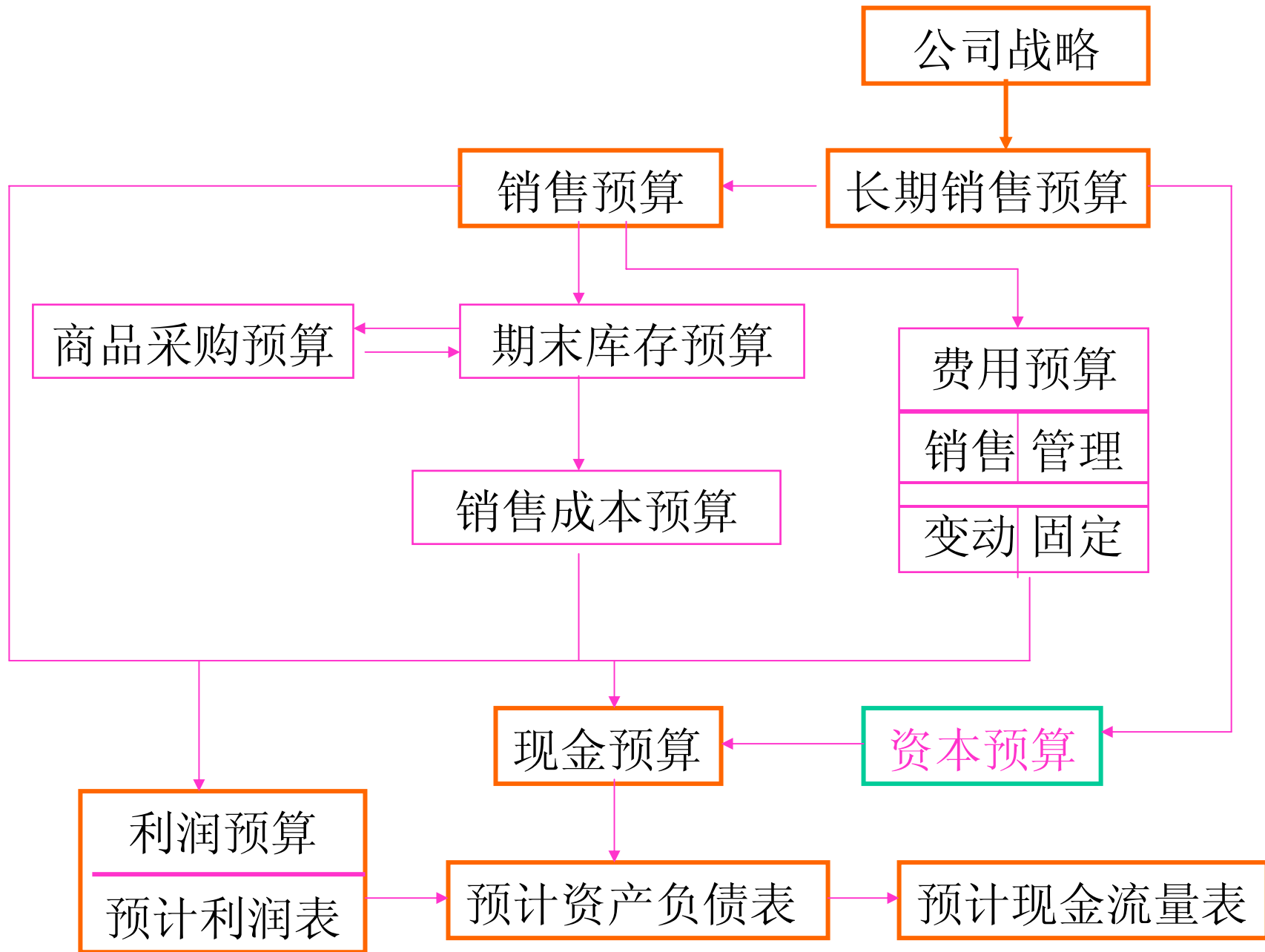
# 全面预算编制流程图



# 商业企业预算编制程序

- (1) 销售预算。通常是销售经理及有关业务人员精心收集信息并加以讨论的结果。
- (2) 存货预算。以销售预算为基础，根据不同商品的存货政策，确定存货周转天数，将存货保持在较低水平。
- (3) 进货预算=预计销售数量+期末存货目标-期初存货。
- (4) 销售成本预算。在以上资料的基础上，可按照企业会计成本制度的规定编制。
- (5) 费用预算。为便于正确编制费用预算，应将费用分为变动成本预算与固定成本预算，按照历史数据，寻找出变动费用项目与销售额之间的比率关系，得出一些规律性的数据。
- (6) 利润预算。根据销售预算和成本费用预算编制，完成预计利润表。
- (7) 资本预算。根据项目单独编制，但必须以现金流量为目标，考虑货币的时间价值。
- (8) 资产负债预算和现金流量表预算。根据上述预算编制预计资产负债表和预计现金流量表。

# 商业企业预算编制流程图



## （四）一般编制方法

- 滚动预算编制方法。第一次编制年度预算，应仔细编制初始月份的预算，以后每月细化下月预算，并增加一个月的预算，使预算月份永远保持12个月。
- 弹性预算编制方法。在不能准确预测业务量的情况下，按照一系列业务量水平编制有伸缩性的预算。弹性预算可以持续使用较长时期，不必每月重复编制预算。
- 此外，还有固定预算、概率预算和增量预算、减量预算等编制方法。

# 销售预算编制方法例解

销售预算是整个预算的出发点。商业企业编制销售预算是一项艰巨的任务。如何编好销售预算，有几项工作很重要。

- (1) 销售预算要结合毛利与现金流量预算。
- (2) 运用计算机管理技术，实行销售预算项目细分化管理。
- (3) 销售预算应当采用滚动预算。
- (4) 销售预算必须坚持上下结合的编制方法，充分调动预算执行者的积极性。
- (5) 销售预算要辅之以敏感性分析。



# 销售、毛利与现金流量结合预算

从销售收入出发到现金流量为归结点，体现了我们经营理念的转变。围绕预算目标，业务部门不仅要考虑扩大销售规模，还要考虑毛利额和现金流量。每个营销策略必须至少考虑三个问题：一是能增加多少销售；二是相应增加多少成本；三是如何确保现金流量的平衡。财务人员参与销售预算过程，一方面有利于财务与业务的协调，另一方面可寻找扩大销售与增加成本和现金流量之间的最佳平衡点。

# 销售预算项目细分化管理

销售预算是否能真正反映市场动态，是否能真正得到有效执行，项目细分很重要。项目越细分，则目标越明确、责任越到位、越能反映商品结构的变化，越能随时调整商品结构、指导企业营销工作。但是，这对基础数据的要求很高，企业必须能及时反映各种商品进、销、存动态情况。如果不使用计算机管理技术是不可能的，尤其是零售企业。实行计算机单品管理，能及时反映每一种商品进、销、存情况，为正确编制预算打下了良好基础。

# 滚动销售预算

由于目前市场产品变化很快，不确定因素增多，在预算执行过程中由于种种原因，常常会有所变动，使原来的预算不能适应新的市场情况。为了使预算真正切合实际，更好地把未来的潜在因素考虑周到，销售预算采用滚动预算为好，一季度调整一次。在基期编制预算时，先按年度预算分季，并将其第一季度分列各月的明细预算数字，以便监督和控制预算的执行，至于其他三季的预算则可以先粗一点，只列各季总数；到第一季度结束后再根据市场情况的变化，对第二季度的预算进行修正，按月细分，除第三、四季度仍按总数列示外，还增列下年度第一季度总数；以此类推。采用滚动预算有利于管理人员对预算资料作经常性的分析研究，并根据预算执行情况及时加以修正，更能发挥预算在企业经营管理中的作用。

# 上下结合编制销售预算

销售预算离不开高层的正确决策，如对企业目标市场的定位、市场份额、经营方向等。但制定具体销售指标又要充分吸收预算执行者的意见。因为业务人员贴近顾客，对市场潜力、顾客要求、竞争对手的情况比高层管理层了解得更细，销售人员的专业技能和信息能帮助企业作出更准确、更现实的销售预测。高层管理者切忌简单地在上年实绩基础上加一定百分比，作为指标，然后层层分解，这容易造成预算不能真正反映市场情况。

# 敏感性分析

预算编制出来以后会经常改变，这是非常普遍的。我们必须正视这种变化，对预算进行敏感性分析，即分析编制预算的假定条件发生变化时对预算产生的影响。一般在编制预算的过程中要辅以意外销售预算，即分别分析销售降低或增加10%或更低时所处的境况，使有关管理层提前考虑企业在销售情况恶化时必须采取的措施。

# 销售、毛利和现金流量结合预算举例：

## X公司甲卖场六月份销售预算表

单位：万元

商品 类别 预算项目	家用电器						合计
	空调	冰箱	彩电	洗衣机	热水器	小家电	
预计销售额	600	300	200	100	150	100	1 350
预计进销价差 (30%)	180	90	60	30	45	30	405
预计增值税额 (5.1%)	9.18	4.59	3.06	1.53	2.295	1.53	20.655
预计促销成本 (5%)	9	4.5	3	1.5	2.25	1.5	20.25
销售获得现金	161.82	80.91	53.94	26.97	40.455	26.97	354.095

# 滚动预算举例：

## X公司饮水机销售滚动预算表

单位：元

季度	一	二	三	四	全年
预计销售量（件）	100	150	200	180	630
预计单位售价	200	200	200	200	200
销售收入	20 000	30 000	40 000	36 000	126 000
销售毛利（40%）	8 000	12 000	16 000	14 400	50 400
预计现金收入					
上年应收账款	6 200				6 200
第一季度（销货20 000）	12 000	8 000			20 000
第二季度（销货30 000）		18 000	12 000		30 000
第三季度（销货40 000）			24 000	16 000	40 000
第四季度（销货36 000）				21 600	21 600
现金收入合计	18 200	26 000	36 000	37 600	117 800

每季销售收入中，本季度收到现金60%，另外的40%要到下季度才能收到。

# 弹性预算举例：

## X公司营业费用弹性预算表

单位：万元

实际销售额	480	540	600	660	720
占正常销售额的百分比	80%	90%	100%	110%	120%
变动成本：					
促销提成(b=0.01)	4.8	5.4	6	6.6	7.2
送货费(b=0.001)	0.48	0.54	0.6	0.66	0.72
商品损耗(b=0.001)	0.48	0.54	0.6	0.66	0.72
合计	5.76	6.48	7.2	7.92	8.64
固定(含酌量)成本：					
水电费	10	10	10	10	10
营业员工资(300人)	21	22.5	24	25.5	27
管理人员工资(50人)	11.5	12	12.5	13	15
折旧费	80	80	80	80	80
合计	122.5	124.5	126.5	128.5	132
总计	127.26	130.98	133.7	137.42	140.64



# 销售预算的编制

- 销售预算的编制，应当由公司管理者牵头，市场营销、财务部门的负责人参加，根据集团目标和公司的实际制订出自己的主要预算目标，由市场营销部门拟定具体方案，财务部门负责平衡调整。
- 在编制过程中应当注意编制依据的选择、销售量的确定和销售价格的决策等三大主要问题。

# 1、销售预算编制依据

- ①集团公司下达的销售任务与计划；
- ②近几个月公司的销售情况，包括区域、数量、结构、平均单价等；
- ③上年同期销售情况，包括销售区域、数量、结构、平均单价等；
- ④最近市场预测情况；
- ⑤公司的销售政策和策略（如促销策略、返利和价格政策、广告投入、营销变化等）；
- ⑥集团公司的销售策略和要求；
- ⑦商品或劳务总体的价格变化情况；
- ⑧公司外部环境的变化，如不同的季节、竞争对手的变化、供求关系平衡的破坏、政府部门宏观经济方面的利率、税收、价格杠杆等手段带来的市场变化情况；
- ⑨营销队伍的素质及稳定性等；
- ⑩其它影响因素。

应按商品或劳务的类别分别填列。

能明细到具体商品或劳务的，应进一步细化。

## 2、销售量与销售价格

- 预算月份的销售量不得低于上年同期和全年平均水平。
- 根据集团确认的定价方法和适应市场的价格决策方法确定每种（类）商品或劳务的价格。

## 商品销售成本及销售毛利预算编制

商品销售成本及销售毛利预算应由财务部门会同采购、市场、计算机等部门共同编制。先由财务、采购、计算机部门提供每类商品的平均销售成本，然后由参与各方依据预算目标进行调整。要求按大类将商品的销售成本及销售毛利逐项编制出来。能明细到具体商品和劳务的，应进一步细化。

# 编制基本依据和要求

- 以销售预算为依据；
- 以集团下达的毛利指标为依据；
- 销售成本、毛利应以近期的成本、毛利水平为参考依据，要求毛利水平应高于集团平均水平；
- 要按每个卖场每个类别商品的成本、毛利逐一进行分析。

# 商品采购与期末库存预算的编制

- 商品采购预算编制的主要依据（见下页）
- 采购及库存商品的单位价格以编制预算时的市场采购价格和现有库存的结果为基础（即以最后一批进货价为依据），预测下月市场情况，进行适当调整后确定。其计算公式为：编制预算期末某类商品的市场价+（-）预算月份价格预计变动额。
- 预计采购量=预计销售量+预计期末存量-期初存量。具体到每种商品的计算其公式为：某种商品的预计采购量=该种商品的预销量+该商品预计期末存量-期初存量。然后逐项加总，可编程计算。
- 某种（类）商品的预计期末存量=该种（类）商品的最高存储量-（当月天数-平均周转天数）×日销售量。
- 编制时间与其他预算同步进行。
- 可每10天根据销售量、采购量和存货量对预算进行检查，如发现偏差应及时对预算执行行为进行适当控制调整。一般不得调整预算，若确需调整必须按规定的程序进行审批，否则，一律不得调整。
- 商品期末库存预算应根据第三款中的公式进行测算、编制。
- 此两个预算由市场和配送部门编制，财务部门协助。

# 商品采购预算编制的主要依据

- 商品销售预算；
- 商品的期初、预计期末存量（数量、金额）；
- 规定的库存商品周转天数（率），以此确定公司的最低或最高存货量；
- 定货人员的素质；
- 其他因素。

# 费用预算的编制

**预算费用**应该包括经营费用、物流费用、管理费用和财务费用四大部分。**经营费用**包括销售人员的工资、提成、福利费、广告促销费用、办公费用、车辆燃修费等；**物流费用**包括物流人员的工资、福利费、运费、电话费、招待费（总部）、出入库单据打印费、制码、贴标、封塑封箱等入出库上架等商品整理包装费、信息制作发布费用、差旅费、办公费、低值易耗品、微机费用、折旧费、汽车燃修费等；**管理费用**包括管理人员的工资、福利费、车辆燃修费、水电费、招待费（包括礼品、礼金和赠品）、办公费、低值易耗品摊销、折旧费、微机费用、租赁费、修理费、劳保费、递延资产摊销等；**财务费用**包括利息、银行手续费等。上述费用又进一步划分为**固定费用**和**变动费用**两类，对固定费用实行定额控制，对变动费用实行与销售金额挂钩的办法进行控制。



# 费用开支预算的确定

- 对于费用预算要在分析研究各项预算支出的必要性和可能性的基础上，来确定其开支数额的大小。具体可分三个层次：
  - 1.要求各单位、各部门根据本企业预算期间的总目标和各单位的具体目标，以零为基础，详细讨论预算期内需要发生哪些费用，各项费用数额多少，未来效果如何；
  - 2.将各部门提出的费用项目分为两类：必须全额保证的费用和可适当增减的费用；对于可适当增减的费用项目进行成本效益分析，将所费与所得对比，在权衡每项工作轻重缓急基础上，分成若干层次，排出先后顺序；
  - 3.按上一步骤所定的费用开支层次和顺序，结合预算期内可动用的资金来源，分配资金，落实预算。
- 各项费用预算由各公司根据业务特点指定牵头部门,分别组织相关单位编制，并直接向公司预算管理办公室提供。如：工资性支出由人力资源部牵头等。

# 现金预算的编制

- 现金是指库存现金、银行存款。现金预算应逐月、逐旬编制。
- 广义现金预算包括收入预算、支出预算和筹资过程中的现金收支预算。
- 现金预算涉及集团资金调度管理，应当根据集团货币资金管理规定的填制时间填制预算表。

# 1、现金收入预算

现金收入一般包括营业现金收入和其他现金收入。

- ①营业收入，应根据“销售预算表”中的现金收入数编制。
- ②其他现金收入，包括租赁收入、押金收入、商标使用费收入、加盟费收入、罚款收入、代制的统一物品收入、废旧物资收入和其他相关收入，应根据上年同期数和本年平均数及相关预测予以确定。

## 2、现金支出预算

- ①资本支出。主要是固定资产、无形资产的购置和长期投资的发生。应根据工程预算和对外投资计划等确定。这类预算一般由集团有关部门制定。
- ②商品采购支出。应根据“商品采购预算”和“应付账款预算”编制。月度商品采购支付现金额=预算月度商品预算采购额×付款率。
- ③费用现金支出。须依照《集团货币资金管理规  
定》，经财务批准并符合各公司现金管理制度。
- ④其他支出。指营业外现金支出、股息、红利等，主要根据经营实际、分配政策预算。上述费用预算不能包含的税收支出、福利费、教育基金支出，应根据有关原始的相关资料进行预测、确定。

### 3、筹资过程中的现金收支预算

- ①借入资金。应根据借款计划，分门别类地填列，要分清不同借款渠道，即银行借入，还是发行债券，员工集资或是其他借款方式等应分别说明列示；
- ②归还借款。根据借款期限和到期贷款确定；
- ③支付利息，属财务费用，根据贷款金额和付息时间确定；
- ④筹集股本。应根据集团股权发展计划编制；
- ⑤退还股本或回购股票。应根据集团股权发展计划和公司价值成长财务政策编制。

# 预计利润表的编制

- 预计损益表的编制依据主要有：销售预算、费用预算、商品销售成本与毛利预算、上年同期及本年平均营业外收支额（收支应分别预计）、预计本期所得税缴纳因素和其它预计因素等。
- 编制时，应根据损益表中有关项目的勾稽关系进行编制。
- 预计利润表的基本模式与正常损益表相同。

# 预计资产负债表的编制

- 预计资产负债表。预计资产负债表的格式同普通资产负债表相同。预计资产负债表编制的主要依据：
  - ①上年同期或上月的资产负债表；
  - ②库存商品存货预算；
  - ③费用预算；
  - ④预计损益表；
  - ⑤现金预算；
  - ⑥资产负债表中的固定项目；
  - ⑦其他依据。
- 编制时，应根据资产负债表中有关项目的勾稽关系进行编制。

# 预计现金流量表的编制

- 预计现金流量表应当按照普通现金流量表格式，区分年度、季度或月度预算，分别依据相应的年度、季度或月度现金预算、预计资产负债表、预计损益表，根据现金流量表中有关项目的勾稽关系进行编制。
- 应当注意三大预计财务报表之间的相互勾稽关系，并检验预算结果的正确性。



# 商业企业财务预算编制例解

- 商业企业财务预算主要进行现金预算和资本预算。
- 现金预算表一般由四部分组成：现金收入、现金支出、现金多余或不足、现金的筹集和运用。
- 资本预算表是指企业对内对外投资项目的现金流量预算表。它以增量现金流量为对象，按照项目实施进程分初始、营业和终结现金流量等三层次进行现金的流入、流出及净流量详细预算。
- 日常经营活动的现金预算不开展时间价值和风险价值分析；投资项目资本预算应当开展时间价值和风险价值分析，为科学决策奠定基础。

## X公司现金预算表

单位：万元

季度	一	二	三	四	全年
期初现金余额	22 000	24 270	19 940	25 565	22 000
加：销货现金收入	37 000	42 000	50 000	50 000	179 000
其他现金收入	2 000	2 000	8 000	5 000	17 000
可供使用现金	61 000	68 270	77 940	80 565	218 000
减各项支出：					
商品采购	30 000	35 000	40 000	40 000	145 000
经营费用	1 500	1 600	1 600	1 600	6 300
物流费用	1 200	1 200	1 300	1 300	5 000
管理费用	3 300	3 500	3 600	3 600	14 000
增值税及其他税金	730	780	800	900	3 210
所得税	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
投资支出	20 000				20 000
股利		1 000		1 200	2 200
支出合计	61 730	48 180	52 300	53 600	215 810
现金多余或不足	(730)	20 090	25 640	26 965	2 190
加（减）筹资收支：					
借入款项	5 000				5 000
发行股票	20 000				20 000
偿还借款				5 000	5 000
支付利息		150	75	75	300
回购股票					
合    计				21 890	
期末现金余额	24 270	19 940	25 565		21 890

# 资本预算案例

假设X公司投资20000万元在某地级市开设大型仓储连锁店，其中5000万元用于收购并改造一个综合商场，15000万元用于营运，并很快就将其改造成成为当地独具风格的超市，管理层相当看好其市场前景。该超市具有独立法人资格，决定于2005年元旦开业，打算经营5年，固定资产按5年无残值平均折旧，其他财务信息见资本预算表。

# X公司投资项目资本预算表

单位：万元

计算初始现金流量：	第0年
固定资产投资	5 000
营运资本	15 000
初始现金流出量	20 000

计算经营期间现金流量（第1至第5年）	1	2	3	4	5
不包括折旧的现金营业利润	15 000	16 000	16 000	14 000	10 000
税法确认的折旧费用	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
税前现金营业利润	14 000	15 000	15 000	13 000	9 000
所得税（33%）	(4 620)	(4 950)	(4 950)	(4 290)	(2 970)
税后现金营业利润	9 380	10 050	10 050	8 710	6 030
税法确认的折旧费用	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
第1至5年现金净流量	10 380	11 050	11 050	9 710	7 030

计算终结现金流量	
未考虑项目善后处理时的现金流量（营运资本收回）	15 000
固定资产变价收入	500
与固定资产出售或处理相关的税收（清理净收入的33%）	(165)
终结现金流入量	15 335

## 资本预算的时间价值分析：

考虑时间价值后的资本预算表

单位：万元

时间 项目	0	1	2	3	4	5
现金净流量	-20 000	10 380	11 050	11 050	9 710	22 365
贴现系数（15%）	1.0000	0.8696	0.7561	0.6575	0.5718	0.4972
现金流量现值	-20 000	9 026	8 355	7 265	5 552	11 120
净现值	-20 000	-10 974	-2 619	4 646	10 198	21 318

说明：仅考虑时间价值因素，根据净现值判断，这一项目经济上是可行的。其风险在于对经营期间和项目终结时现金流量预测的准确度高低。

# 资本预算的风险价值分析

- 假设初始现金流量是确定的投资需求，因而不存在风险。
- 前述各年不包括折旧的现金营业利润分别都是各年经济状况正常情形下的数据，考虑到有可能发生的经营风险，假设各年不包括折旧的现金营业利润既有20%的因经济衰退而比正常情形减少30%的可能性，也有30%的因经济繁荣而比正常情形增加10%的可能性，但都有50%的正常情形出现的可能性。
- 前述终结现金流量也为正常情形下的数据，考虑风险因素，假设正常情形出现的概率为50%，经济衰退时比正常情形减少50%，经济繁荣时比正常情形增加10%，但两种异常情形出现的概率与现金营业利润的一致。

# 经济衰退时经营期间和终结现金流量预算表

单位：万元

计算经营期间现金流量（第1至第5年）	1	2	3	4	5
不包括折旧的现金营业利润（正常值的70%）	10 500	11 200	11 200	9 800	7 000
税法确认的折旧费用	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
税前现金营业利润	9 500	10 200	10 200	8 800	8 000
所得税（33%）	(3 315)	(3 366)	(3 366)	(2 904)	(2 640)
税后现金营业利润	6 185	6 834	6 834	5 896	5 360
税法确认的折旧费用	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
第1至5年现金净流量	7 185	7 834	7 834	6 896	6 360

计算终结现金流量	
未考虑项目善后处理时的现金流量（营运资本收回正常值的50%）	7 500
善后处理损失抵减所得税（损失额的33%）	2 475
固定资产变价收入	250
与固定资产出售或处理相关的税收（清理净收入的33%）	(82.5)
终结现金流入量	10 142.5

# 经济繁荣时经营期间和终结现金流量预算表

单位：万元

计算经营期间现金流量（第1至第5年）	1	2	3	4	5
不包括折旧的现金营业利润（正常值的110%）	16 500	17 600	17 600	15 400	11 000
税法确认的折旧费用	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)	(1 000)
税前现金营业利润	15 000	16 600	16 600	14 400	10 000
所得税（33%）	(4 950)	(5 478)	(5 478)	(4 752)	(3 300)
税后现金营业利润	10 050	11 122	11 122	9 648	6 700
税法确认的折旧费用	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
第1至5年现金净流量	11 050	12 122	12 122	10 648	7 700
计算终结现金流量					
未考虑项目善后处理时的现金流量（营运资本收回正常值的110%）					16 500
善后处理收入所得税（收入额的33%）					(495)
固定资产变价收入					550
与固定资产出售或处理相关的税收（清理净收入的33%）					(181.5)
终结现金流入量					16 373.5



## 经济衰退时时间价值分析

时间 项目	0	1	2	3	4	5
现金流量	-20 000	7 185	7 834	7 834	6 896	16 502.5
贴现系数 (15%)	1.0000	0.8696	0.7561	0.6575	0.5718	0.4972
现金流量现值	-20 000	6 248	5 923	5 151	3 943	8 205
净现值	-20 000	-13 752	-7 829	-2 678	1 265	9 470

## 经济繁荣时时间价值分析

时间 项目	0	1	2	3	4	5
现金流量	-20 000	11 050	12 122	12 122	10 648	24 073.5
贴现系数 (15%)	1.0000	0.8696	0.7561	0.6575	0.5718	0.4972
现金流量现值	-20 000	9 609	9 165	7 970	6 089	11 969
净现值	-20 000	-10 391	-1 226	6 744	12 833	24 802

## 三种可能经济情形下净现值期望值计算表

项目 状况	可能的 净现值	概率	净现值 期望值	合计
经济衰退	9 470	0.20	1 894	1 894
正常情形	21 318	0.50	10 659	12 553
经济繁荣	24 802	0.30	7 440.6	19 993.6

净现值的标准差 =  $\left\{ \sum (\text{NPV} - E_{\text{NPV}})^2 p \right\}^{1/2} = 4798$ 。

根据概率分布的期望值和标准差，可以判断该项目净现值有68%的可能出现在15 196万元到24 792万元之间，该项目风险程度一般。

# 七、全面预算管理的运行

全面预算管理运行包括预算执行、控制、分析、调整和考核等五大环节。要使预算的目标成为现实，预算控制是其关键。预算控制涉及到企业的组织结构、管理制度、激励机制等各个方面，但财务管理始终发挥着积极作用。财务在整个预算控制中的主要工作重点是分析预算与实绩的差异因素，找出差异的主要环节，将信息及时反馈到有关部门，督促有关部门制定解决办法。具体工作是每月按照预算执行的各个环节（销售、进货、存货、变动费用、固定费用、利润、资本运作、现金流量等），分别编制各环节预算与实绩的差异分析表。

# （一）预算控制与分析

- 预算控制基本方法
- 预算控制具体措施
- 预算执行差异分析

# 1、预算控制基本方法

- **刚性预算和柔性预算：**刚性预算就是要按照预算严格执行，超预算就不能通过；柔性预算则在超过预算后，给出提示信息。
- **总额控制和分项控制：**总额控制就是可以对若干项预算项目进行综合控制，只要总额不超出预算即可；分项控制就是对每个预算项目都分别进行控制。
- **与预警平台的结合：**提供计划预算的预警功能，系统自动检测，生成预警信息自动通过网络传给相关负责人。

# 预警机制

全面预算管理作为一种管理机制，目的之一是建立有效的预算预警系统，通过该系统作用的发生，将非正常业务活动控制在萌芽之中，减少企业不必要的损失。一般而言，全面预算管理的预警系统包括四类：

**预算内事项预警。**是指预算内事项在其实际发生额接近预算时出具的预警提示。主要是通过财务核算的实际与预算比较系统而自动发出的警告，提醒有关人员注意预算的执行情况是否将超出预算及决定应该采取何种措施。

**超预算事项预警。**是指预算内事项在实际业务活动中，其实际发生数已经或将要超出预算额度时出具的预警提示。主要是通过财务核算的实际与预算比较系统而自动发出的警告，或通过预算管理的授权控制系统而发出的警告，以提醒有关人员进行必要的判断，并决定相应的预算弥补措施。

**预算外事项预警。**是指预算方案中没有预计而执行中即将发生某项业务事项时而出具的预警提示。它是通过预算管理中的授权控制系统而发生作用的，提醒有关人员按照授权制度进行分析和审核，以决定是否应该发生及如何分配资源。

**反常事项预警。**在实际业务活动中，针对某些反常经济现象而发出的预警。反常现象并不一定成为隐患事项，但如果不对反常现象提起注意，一旦转换成隐患事项并最终发生将酿成重大损失，影响预算完成。

## 2、预算控制具体措施

- 建立责任中心
- 建立台帐
- 签订责任书
- 合理处理预算结余
- 预算控制例会

## (1) 建立责任中心

各公司、部门应建立健全预算责任中心，将各类预算责任落实到具体的单位和每一个人。根据各类预算的特点，预算项目的责任应做如下划分：

- ①销售预算、毛利预算、销售费用（应划分出销售费用）由市场部门负责执行、落实，并对执行结果负有直接责任；
- ②现金预算，财务费用预算由财务部门负责落实执行，并对执行结果负有直接责任；
- ③管理费用（除财务费用、销售费用以外的费用）预算，由总裁、总经理、办公室、各层级的部门负责落实执行，并对执行结果负有直接责任；
- ④采购预算、毛利预算、资金周转、付款率、采购价格、期末库存预算，由物流部门（采购部门）落实执行，并对执行结果负有直接责任；
- ⑤各公司应根据各公司的实际情况确定责任部门。



# 商业企业预算责任中心网络

预算管理委员会、领导小组、办公室

市场及营销部

采购及物流部

财务部

总裁、总经理、办公室  
各层级行政主管

销售预算、  
销售费用预算

毛利预算

采购预算、资金周转  
付款率、采购价格  
期末库存预算

现金预算、资本预算  
财务费用预算

行政管理费用预算

## (2) 建立台帐

各公司及下设各部门均要建立预算执行统计台帐，要有专人负责统计，及时登记，每日总结，并主动与财务对帐，做到日清日结。要求按预算的具体项目详细纪录预算数量、金额、实际发生数、差异数、累计预算数、累计实际发生数、累计差异、差异说明等。



### (3) 签订责任书

要将各类预算以契约的形式落实到单位和人。董事长与总裁签订集团的总体预算责任书；总裁与其直接下级预算单位的负责人签订各单位的预算责任书；各基本预算单位的负责人应与有关管理人员签订责任书。预算责任书包括主要的预算指标、完成要求、奖惩措施，责任书附件应包括经批准的预算文件、完成预算的具体措施。预算责任书也是预算考核的重要依据。

## (4) 合理处理预算结余

- 预算结余可以跨月度使用，但不能跨年度。
- 收入实际数超过预算数或成本费用预算数超过实际数的，均可作为预算执行人年度业绩考核依据；同时应当进一步分析这些预算的合理性，并在下一年度进行调整。

## (5) 预算控制例会

各预算责任中心应定期召开晨会、旬例会和月度例会，对预算执行情况进行分析。

### 3、预算跟踪和预算差异分析

预算执行过程中，各预算责任中心应组织专门人员进行及时检查、追踪预算的执行情况，形成预算差异分析报告。预算差异分析报告分临时报告和定期报告。对重大差异和问题要及时报告（临时报告），要搞好旬分析报告。对月度和年度分析报告要全面分析，并按规定时间报送集团预算管理委员会办公室。

# (1) 预算跟踪调查机构

- 财务部门。

一方面,财务部门了解企业预算的制定情况,另一方面,由于会计的职能而掌握企业经济活动中各种预算项目的实际情况,因此成为预算执行情况的首选跟踪调查机构。

- 专门预算机构。

- 董事会。



## （2）预算差异分析报告的基本内容

- ①披露本期预算数、本期实际发生数、本期差异、累计预算数、累计实际发生数、累计差异数；
- ②对差异进行具体分析；
- ③产生不利差异的原因、责任归属、改进措施以及形成有利差异的原因和今后进行巩固、扩大、推广的建议。

# 销售费用预算差异分析表

(2004年4月

份)

## 差异分析

分析项目 费用项目	本期数			累计数			
	实际	预算	差异	实际	预算	差异	
合 计							

### (3) 差异分析表的应用

- 差异分析表中不仅包括会计数据，也可能要包括一些非财务数据。比如仓储运输环节，不仅要体现仓储运输收入与成本，还要反映空仓率、平均每吨运费、车辆单位油耗；工资控制不仅要反映工资总额，还要反映人数、人员结构等。目的是要能反映某个环节获得成功的关键因素以及数据。
- 差异分析表中的项目设计要能区分可控因素与不可控因素。目的是要反映可控因素对差异造成的影响。造成预算与实绩的差异有许多因素，有些是可控因素，有些是不可控因素。比如采购经理不能影响市场价格，市场价格变化对采购经理来讲是不可控因素；但采购经理应预测市场价格的走势，并体现在采购预算中，保证采购成本不高于市场平均价，这又是可控因素。因此，差异分析表应该着重分析可控因素对差异造成的影响，目的是要分清责任，改变在业绩不佳的情况下，片面强调客观原因或片面强调主观原因，影响员工工作的积极性。

## （二）预算调整

- 预算编制完成后，在执行过程中，由于企业内外部环境的变化，会引起预算的偏差，当这些偏差达到足以影响到预算的控制与指导作用时，要对原来的预算进行调整。
- 调整后，原来的预算仍然保留，新的预算形成新的版本，有利于预算数据多个版本直接的比较分析。

# 1、预算调整权限配置

- 有权进行预算调整的机构或个人预算调整权限必须集中在企业的一定层次,否则,具体执行部门都具有预算调整权限,预算执行就很困难。
- 从总体上看, (1)大多数企业的预算调整权集中在总经理层次,其次是总会计师,再次为财务部门。(2)董事会和董事长参与预算调整。董事会的职能是制定预算,预算调整也应当经由董事会进行。(3)专门预算机构参与预算调整。
- 商业企业的调整权应当集中在总经理层次,总会计师也有一定的调整权,部分调整要经过董事会。

## 2、预算调整的原因

企业进行预算调整的原因有：

    市场行情的意外变化，主要原因；

    原有预算要求过高或过低，次要原因；

    企业内部强烈要求，要看是否合理；

    主要领导发生变动，不能单独成为调整的原因。

## （三）预算考核

- 实施分层考核
- 考核与奖惩挂钩
- 预算业绩考核办法
- 预算业绩奖惩办法

# 1、实施分层考核

- 对全面预算管理系统进行考核。这是对各公司经营业绩的综合考核，要根据各项预算指标的完成情况进行考核，考核指标应包括：销售收入、销售毛利率、回款率、库存周转率、费用完成率、利润、付款率等。各公司应根据内部各部门的预算内容选择恰当的考核指标。
- 对预算执行者进行考核。要划分不同的层次从总裁到总经理、部门经理以及每一个员工都要进行预算考核。指标的设定要根据预算的内容而定。



## 2、考核与奖惩挂钩

- 考核是发挥预算约束与激励作用的必要措施，通过预算目标的细化分解与激励措施的付诸实施，达到人人肩上有指标，项项指标联收入的境界。
- 奖惩额度应当根据指标实际完成值与预算值之间的差距大小及其指标在全面预算体系中的重要性程度综合考虑，制定一套完整的考核奖惩办法，加以实施。

### 3、预算业绩考核办法

- 预算业绩考核应当以预算责任书为依据，结合全面预算管理系统或各预算执行者完成预算的实际情况，采用平衡计分卡进行考核。
- 预算业绩考核指标采用被考核对象预算责任书中明确的预算指标，考核标准采用预算责任书中明确的完成要求。
- 对全面预算管理系统预算业绩考核应当根据全面预算指标体系合理确定各项指标在考核中的分值权重；对各预算执行者主要采用单一具体指标进行考核。

# 公司销售预算业绩考核平衡计分卡

内容及策略主题	目标	指标
预算方面 用区别于竞争者的手段 实现最大的销售获利	实现要求完成的销售 预算收入、毛利及现 金回款额	销售收入增长率 销售毛利率 现金回款率
客户方面 使业务容易开展，实现 我们的服务承诺	开拓目标市场 保持现有市场	目标客户销售量 市场占有率
管理方面 建立适应市场的销售策 略，支持低成本和有效 率的市场开发与巩固	优化销售网络 选择合适的经营模式 创建优美的卖场环境	销售网络的地域分布 经营模式的适配度 卖场环境的舒适度
学习方面 通过培训员工，创建学 习型团队	战略性再培训 扁平化组织	个人学习业务技能的 时间 个人提高预算完成的 百分比

## 4、预算业绩奖惩办法

- 实行预算业绩奖惩的基础是企业必须采用基本报酬加业绩津贴的工资政策。
- 基本报酬一要符合劳动部门最低工资要求，二要参考人才市场价格行情，加以综合确定。
- 业绩津贴按预算执行者所在岗位责任大小、对企业价值贡献多少，参考市场行情加以估计，并与预算业绩考核挂钩，依据预算完成情况兑现奖惩。

# 激励引导模型

在这方面，前苏联计划工作者为解决预算失真问题提出的激励引导模型值得我们借鉴。

激励引导模型的基本思路是通过优化对预算编制单位的报酬制度，引导出正确的预算信息。该模型称为**New Soviet Incentive Model**，曾被美国的经济学者和会计学者广泛研究和推广。根据该模型，管理者的收入分为三部分：（1）基本报酬 $B_0$ （与业绩无关的报酬）。（2）基本奖励 $\beta \times Y_h$ （ $Y_h$ 表示预算编制单位上报的预算值， $\beta$ 表示依预算上报值确定的基本奖励系数）。（3）附加奖励或惩罚 $\alpha \times (Y - Y_h)$  或  $\gamma \times (Y_h - Y)$ （ $Y$ 表示实际业绩， $\alpha$ 表示实际业绩高于预算业绩时依超额部分确定的加奖系数， $\gamma$ 表示实际业绩低于预算业绩时依未完成部分确定的扣奖系数，而且三个系数存在 $0 < \alpha < \beta < \gamma$ 的关系）。按照该报酬激励引导模型，假设预算编报单位认定他们经过努力可以达到的最好业绩为 $Y_h$ ，则他只是在预算制定中报出 $Y_h$ 的业绩，才可使其收入最大化，报出的业绩无论高于或低于 $Y_h$ 都会减少其收入。当企业采用了此原理实施预算管理后，预算准确度会随着一个个预算周期的增加而提高，激励引导模型同样可以用于预算考核奖惩。

# 八、全面预算管理模式

- 全面预算管理组织机构与职责
- 全面预算管理程序
- 全面预算管理模式

## （一）全面预算管理组织机构与职责

- 科学的预算管理组织，是全面预算管理得以顺利实施的保障。
- 全面预算管理组织机构的设置应当科学合理。
- 组织机构职责分工应当明确，而且相互协调。

# 1、组织机构

全面预算管理的组织机构包括：

预算管理委员会、预算管理领导小组、  
预算管理办公室及预算责任网络。



## （1）预算管理委员会及其领导小组

- 预算管理委员会是实施全面预算管理的最高决策和管理机构，以预算会议的形式审议出资者各所属单位的预算草案。在集团公司里，该委员会由董事长的直接领导，主任由董事长兼任，副主任由有关董事、集团总裁、总会计师兼任，委员包括各所属分、子公司的总经理、财务负责人。
- 下设预算管理领导小组，负责日常预算事务的处理，由总会计师兼任预算管理领导小组组长。

## (2) 预算管理办公室

- 全面预算管理办公室是各分、子公司的预算管理组织，它直接对预算管理委员会负责并报告工作。办公室主任由各分、子公司总经理兼任，副主任由财务部门负责人兼任，成员由各子公司、部门负责人组成。
- 日常工作由财务部门负责。

### (3) 预算责任网络

预算责任网络，是分、子公司各部门设立的预算管理机构，组长由单位负责人兼任，具体负责本部门预算的编制、执行、控制、分析和考核等。

## 2、预算管理委员会及其领导小组职责

- 审议有关预算管理的制度、规定和政策；
- 根据决策委员会下达的经营战略和规划，预测、制定并审议通过集团及其所属公司的预算控制目标；
- 审议通过预算编制的方针、程序、方法；
- 汇总集团的整体预算方案、编制集团秘书处的预算审查所属各公司的预算草案，并就必要的修正提出意见与建议；
- 在预算编制和执行过程中，对各单位发生的分歧、矛盾或问题进行协调、调解和仲裁；
- 将经审议通过的预算呈董事长审批，董事长审批后下达执行；
- 接受预算追加方案的审查和审批；
- 接受预算分析报告，并提出预算工作改进的意见与建议。

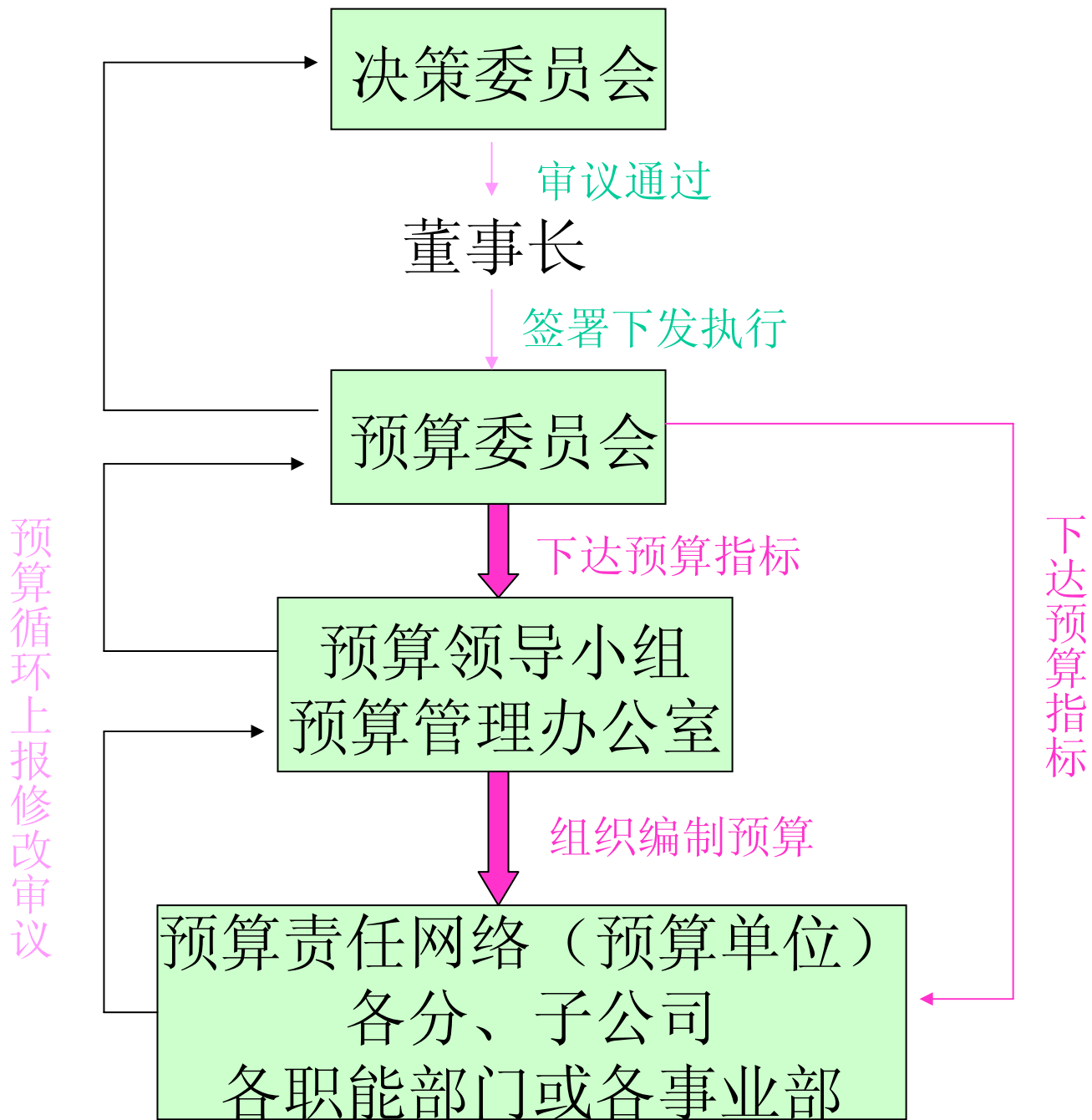
### 3、预算管理领导小组办公室职责

- 制定本公司预算管理的有关制度、规定和政策，并报经预算管理委员会审批；
- 指导本公司各部门编制预算方案；
- 对本公司各部门编制的预算草案进行审查、评价、协调和平衡，并提出具体的指导意见；
- 对经批准的本公司各部门的预算方案进行汇总，并编制本公司的总预算，上报预算管理委员会；
- 监督本公司预算的执行。对本公司各单位预算的执行情况进行事中和事后的监督检查；
- 审查追加预算的合理性，并报预算管理委员会审批；
- 负责本公司各部门预算冲突进行协调、仲裁、评价
- 对预算执行结果进行评价，分析各层次的预算分析报告，写出汇总的预算分析报告，报送预算管理委员会。

## （二）全面预算管理程序

- 1、在科学、充分的预测与决策的基础上，由预算管理委员会制定出明确、切实、可行的集团预算总体方针，具体包括经营方针、总体目标、细分目标、有关政策、保证措施等，并下达到各预算单位；
- 2、预算管理领导小组、预算管理办公室，根据下达的预算指标，组织各所属预算单位编制各自的预算草案；
- 3、各分、子公司的预算草案编制完毕后，首先由预算管理领导小组进行审核、平衡、修订、汇总，并报预算管理委员会进行审议。对重大错误，各级预算管理组织应提出具体意见，返回各相关预算编制单位进行修改；
- 4、预算管理委员会将经审议后的预算草案报决策委员会研究，最后确定通过；
- 5、预算经决策委员会审查通过后，由董事长签发，预算管理委员会下发各预算单位组织实施。

全面预算管理  
工作程序流程图



## （三）全面预算管理模式

- 全面预算管理模式是指企业预算编制、执行、控制、分析、调整和考核等相关环节的组织运行方式。
- 全面预算管理模式依照其运行中上下级管理者与参加者的参与方式与程度不同可分为强加性和参与性模式，依照其运行中所选择的预算管理重心不同可分为销售、成本费用和利润中心模式，依照管理技术手段不同可分为传统手工模式和计算机模式。



# 1、强加性模式

强加性模式采用**自上而下（Top—Down）**的管理方法。所有的决策都由高层管理者作出，并不征求下级管理人员和职工的意见。高层管理者依据企业的总体规划，确定总预算体系和预算指标，从上而下逐级下达，落实到各级管理部门和各个员工。预算指标指令性强，主要体现了高层管理者对企业过去运作的评价和对未来的预期。预算的执行也是刚性的和强制性的。与此相适应，下级分预算的执行情况采用**自下而上（Bottom—Up）**的方式逐级上报，由上层管理者通过实际与预算的对比，对预算的执行进行分析，对需要更正的预算差异提示纠正，并根据预算的完成与否对下属的业绩进行评价，以经济奖励作为主要的激励手段。

# 强加性模式的优点

- (1) 参与预算编制的人数少，时间短，决策迅速；
- (2) 它站在企业整体的角度考虑问题，着眼于全局利益；
- (3) 有利于贯彻高层管理者的意图；
- (4) 集权管理的优势能得以充分发挥。

# 强加性模式存在的问题

首先，人不是经济人，并不完全遵从于物质奖励。当人们的收入越来越高时，对物质奖励的期望增大，经济的刺激作用会迅速降低；收入的提高也会使其他方面的需要超过对物质奖励的渴望。对企业来说，追逐利润最大化也不是唯一的目 的，特别是股份制企业，股东价值最大化或市场价值最大化似乎更能代表企业的经营目标。

其次，预算指标是由上级管理部门确定的，下级的任务是执行。但下级并不认为他们必须对上级的政策和目标负责，在预算的实际执行过程中，容易产生被动、消极和抵触情绪，在雇员和管理者之间以及各级管理者之间滋生不信任感。

再次，从业绩评价的角度看，企业是以预算标准进行业绩评价的，认为预算目标的完全实现是可能的，实际与预算的偏差越小越好。（备注）

## 2、参与性模式

参与性模式采用自下而上（Bottom—Up）和自上而下相结合的管理方法。整个过程为：先由高层管理者提出企业的总目标和部门分目标；各基层单位据以制定本单位的预算方案，呈报分部门；分部门再根据各下属单位的预算方案，制定本部门的预算草案，呈报预算委员会；最后，预算委员会审查各分部门预算草案，进行综合平衡，拟订整个组织的预算方案；预算方案再反馈各部门征求意见。经过自下而上、自上而下的多次反复，形成最终预算。经总经理或董事会审批后，成为正式预算，逐级下达各部门执行。（备注）

# 参与性模式的优点

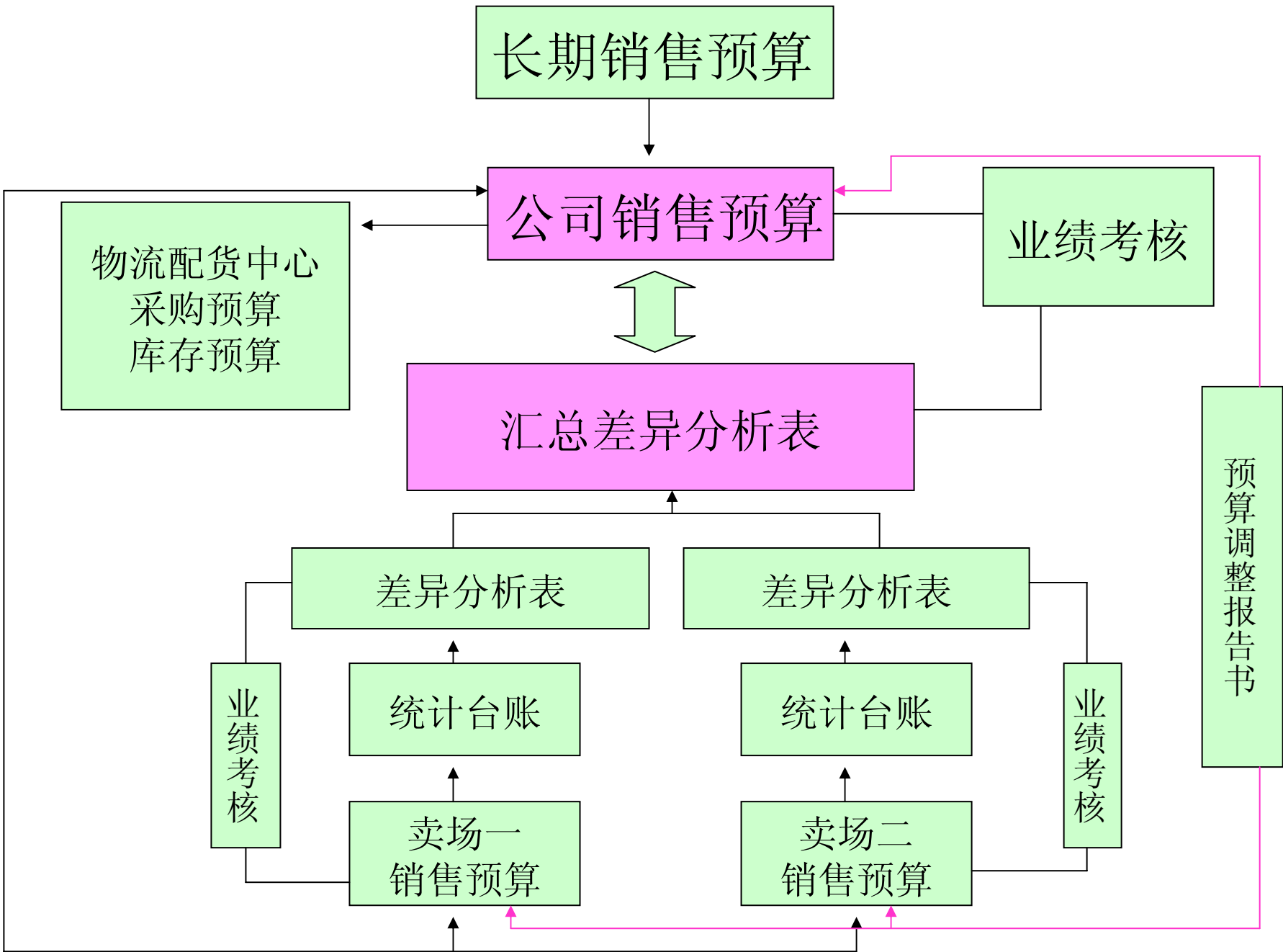
- (1) 提高预算指标的可靠性。
- (2) 改变预算执行者对预算的认识。
- (3) 促进企业预算目标与个人目标的融合。
- (4) 促进部门间的协调与沟通，帮助各部门为企业的共同目标而协力合作，增强其行动和决策与企业目标的和谐性，促进企业资源的合理配置和有效利用。（备注）

# 参与性模式的局限性

参与性模式可以发挥全体员工自我控制、自我管理的能力，但由于参与的人数多，预算编制的程序复杂，时间长，会提高预算成本。预算执行者为了完成预算目标，得到好的业绩评价，可能会夸大或缩减预算数，这就产生了预算松弛的问题。

### 3、销售中心模式

销售中心模式是企业在进行全面预算管理时以销售为中心的预算管理模式，是对企业的销售量、销售额及与销售有关的采购、库存的预算编制、控制及考核。





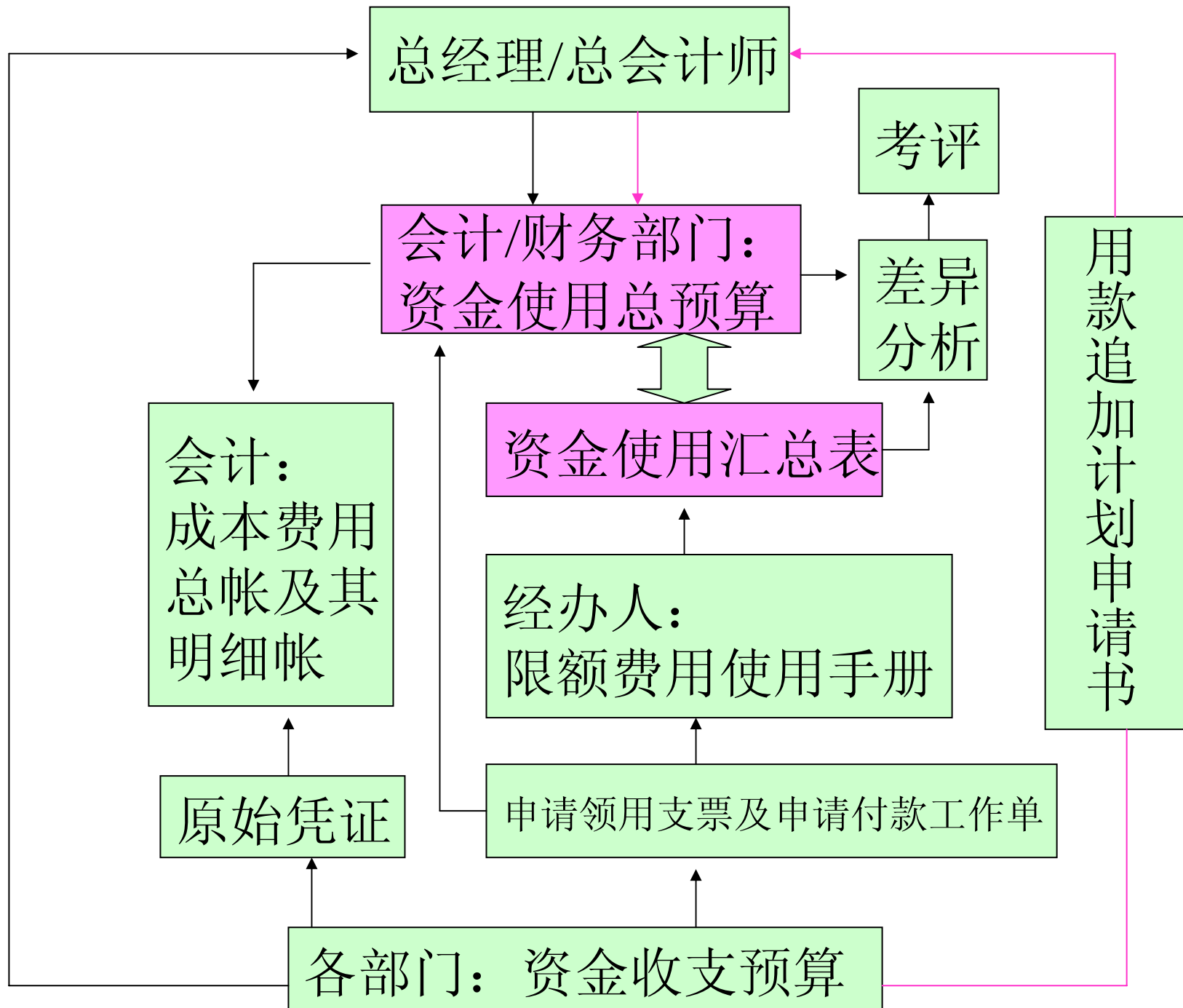
## 4、成本费用中心模式

成本费用中心模式是企业在进行全面预算管理时以成本费用为中心的预算管理方式，是对企业的成本费用的预算编制、控制及考核。

# 成功案例

苏州新苏纶纺织有限公司是一个传统型的纺织企业，其市场相对稳定，企业处于稳步发展阶段。在这一时期，采用扩大销售的方法来提高企业的利润不是非常有效，因此，提高企业利润的重心就放在加强成本费用的管理上。

要实现以成本费用为中心的预算管理模式，苏州新苏纶纺织有限公司设计了成本费用预算管理框架（见下页图）。



# 框架说明

## （一）预算的编制

苏州新苏纶纺织有限公司采用零基预算的方法，每月由各部门对其资金收支情况进行预算，总会计师和总经理确认预算合理以后，财务部门将全公司的预算进行汇总，形成企业的月份资金使用总预算。

由于预算是在对企业业务情况的一定假设基础上的，而企业的实际业务情况不一定内含在假设范围，因此各部门有时需要根据业务发展态势调整本月预算。出现这种情况时，要求追加用款的部门填写“月度用款追加计划申请表”，说明申请追加用款的理由及金额，总经理审批通过后，方可加入预算范围内。

## （二）预算的执行和控制

该公司对预算的执行情况采用双轨制进行记录，即对每一笔支出，需要财务人员填制凭证，在总账子系统中自动登记总账和明细账；同时，经手人必须填写“申请领用支票及申请付款工作联系单”（此单设有申请人签字、申请部门负责人签字、公司主管副总审批、公司总经理审批栏），并在“限额费用使用手册”上进行登记，控制成本费用发生。限额费用使用手册类似于为预算管理所设计的责任会计账。

## （三）预算的考评

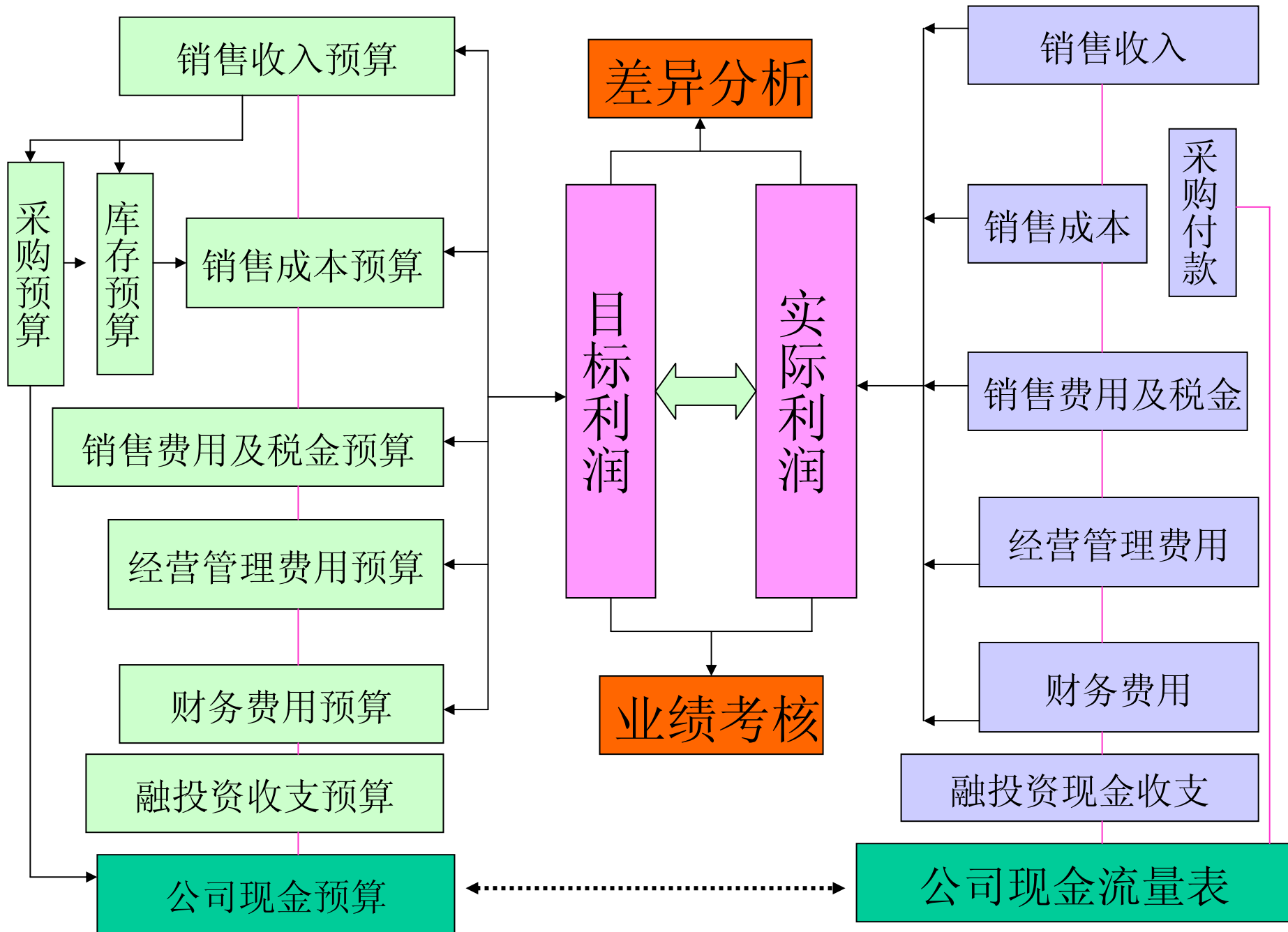
月末对限额费用使用手册进行汇总，得到资金费用使用汇总表，随后将汇总表和预算进行比较，找出二者的差异，并进一步分析差异形成的原因。

新苏纶对各部门的费用支出在预算的基础上进行了有效的控制，对整个企业的成本费用确实起到了非常好的监控作用。而且事后的差异分析为各部门的业绩考核提供了依据，企业的奖惩制度有了实施的基础。

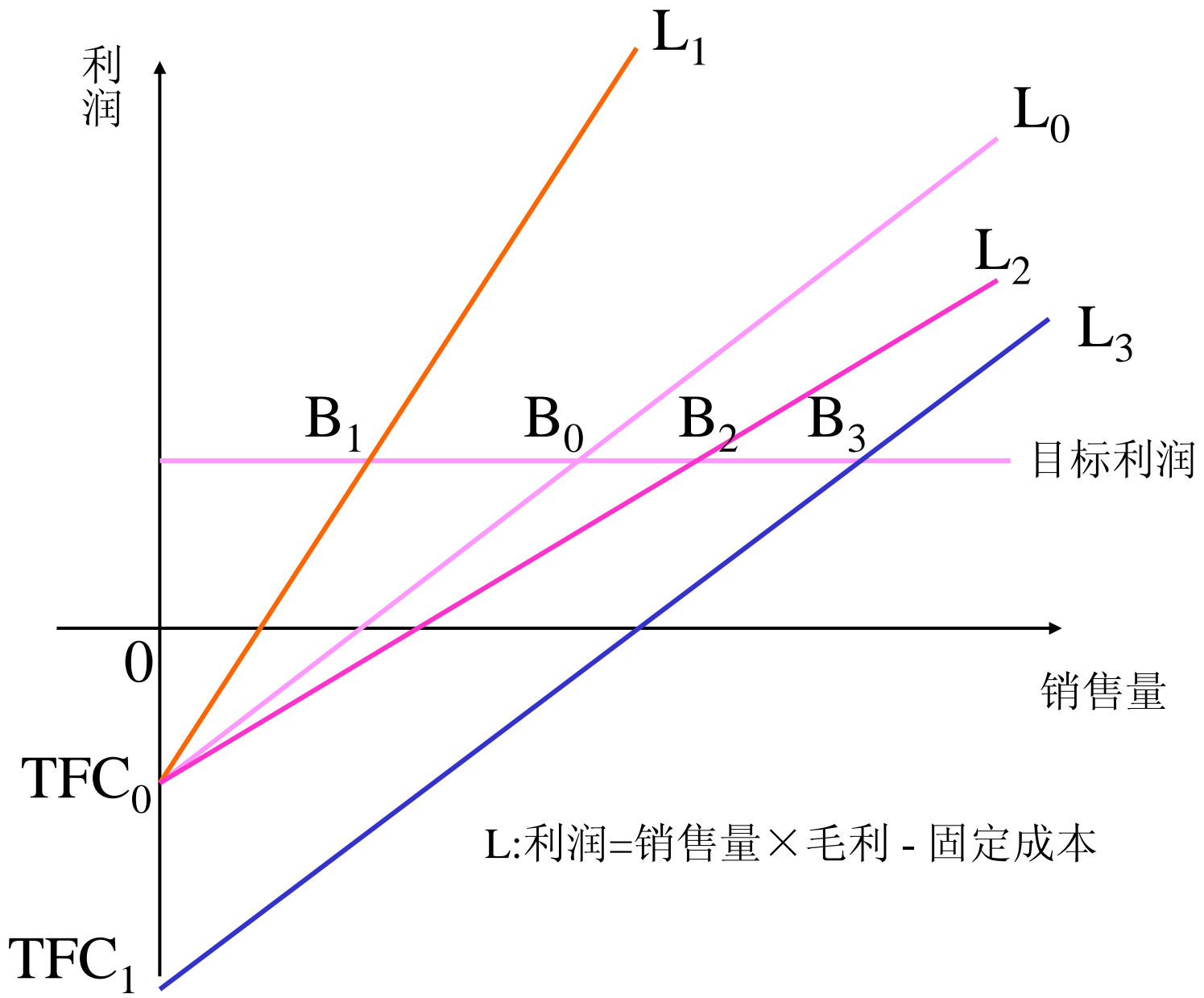
# 5、利润中心模式

利润中心模式是企业在进行全面预算管理时以利润为中心的预算管理模式，是对企业的利润的预算编制、控制及考核。

利润中心模式一般按照目标利润--销售预算--成本预算--采购预算--现金流量预算编制程序，遵循三结合的原则，即由总到分和由分到总相结合、由上至下和由下至上相结合、由内到外和由外到内相结合，在反复策划、调整的过程中，寻求实现预算目标的最佳预算组合。



目标利润预算盈亏平衡点分析图



# 九、全面预算管理的误区与对策

- 1、为预算而预算。
- 2、编制预算属纯财务行为。
- 3、预算编制方法模式化。
- 4、对编报预算的准确度过于求高。
- 5、预算能否批准主要取决于管理层对预算结果的满意度。
- 6、管理部门的预算考核只注重费用节约额。



## 误区之一

企业和企业的主管部门均认识到了全面预算管理的有效作用，并把是否实施全面预算管理作为衡量企业管理水平高低的一个标准，但对预算到底应是什么样子，如何安排和实施预算，尚缺乏深刻的理解。不少企业为了在企业管理水平认定方面能得到有关部门和单位的认同，纷纷实施预算管理，并制定了一系列有关预算管理的制度性文件。实际上，企业实施预算管理是提高企业整体管理水平的重要手段，而不是衡量管理水平高低的标准，预算管理的核心在于对企业未来的行动进行事先安排和计划，对企业内部各部门、单位的各种资源进行分配、考核和控制，以使企业按照既定目标行事，从而有效实现企业发展战略。所以，企业不能只将预算管理作为管理制度的组成部分去填补制度空白，而应将预算管理作为实施企业发展战略的具体手段，重点不在于企业有无预算管理制度，而重在预算管理是否有效实施和落实。

## 误区之二

全面预算是在财务收支预算基础上的延伸和发展，以至于很多人都认为预算是财务行为，应由财务部门负责预算的制定和控制，甚至把预算理解为是财务部门控制资金支出的计划和措施。随着管理的计划性加强，全面预算逐渐受到管理层的重视，全面预算是集业务预算、投资预算、资金预算、利润预算、工资性支出预算以及管理费用预算等于一体的综合性预算体系，预算内容涉及业务、资金、财务、信息、人力资源、管理等众多方面。尽管各种预算最终可以表现为财务预算，但预算的基础是各种业务、投资、资金、人力资源、科研开发以及管理，这些内容并非财务部门所能确定和左右。财务部门在预算编制中的作用主要是从财务角度为各部门、各业务预算提供关于预算编制的原则和方法，并对各种预算进行汇总和分析，而非代替具体的部门去编制预算。首先，预算管理是一种全面管理行为，必须由公司最高管理层进行组织和指挥；其次，预算的执行主体是具体部门，业务、投资、筹资、管理等内容只能由具体部门提出草案。所以，全面预算并非是仅可由财务部门独立完成的。在实务中，认为预算是一种纯财务行为的看法是无法使预算管理得到有效实施的，必须明确企业的董事会、财务部门、业务部门、人力资源管理部门、科研开发机构在全面预算中各自的角色和应履行的具体职责。不过也得注意将预算指标独立于会计核算系统之外的倾向。如企业安排部门费用预算时，不应仅考虑付现费用的预算，而应从财务会计角度将付现费用和非付现费用一并考虑，在安排收入预算时，不应仅考虑新增供货合同的情况，而应从会计对收入确认的原则和方法角度，充分考虑原有合同在预算期间的执行以及新增合同在预算期间的实现情况，等等。总之，预算指标的确定不是纯财务行为，但应以现有的财务会计方法为依托，与现行财务会计报告口径相衔接。

## 误区之二

预算编制是企业实施预算管理的起点，也是预算管理的关键环节。企业采用什么方法编制预算，对预算目标的实现有着至关重要的影响，从而直接影响到预算管理的效果。西方国家尤其是美国编制预算时分别采用固定预算、弹性预算、滚动预算、零基预算和概率预算等方法，不同的预算编制方法适应不同的情况。而我国多数企业均采用增量或减量预算编制方法。原因主要有三个方面，一是增量或减量预算的编制简便，二是给预算确定中的讨价还价行为留下空间，三是承认历史水平的合理性。尽管增量或减量已经考虑了某些非正常因素，但确立增量或减量的幅度在很大程度上具有主观性，致使预算的编制未能真正起到提高效率的作用。事实上，预算管理的最直接目的有三个，一是充分利用价值链分析，剔除经济行为中的非增值因素，二是通过预算的确定协调部门和单位关系，分清各种经济行为的轻重缓急，三是确保各种经济行为有助于企业目标战略的实现。按照实施预算管理的目的，在编制预算时必须结合具体部门、单位的实际情况，对不同的经济内容采用不同的预算编制方法，不能将预算编制方法模式化，甚至希望通过标准化预算管理软件的应用代替预算编制方法的选择。

## 误区之四

预算是企业对未来（一般指下年度）行为的一种计划安排，在预算确定中体现为一系列的具体指标，这些指标尽管考虑了不确定因素对未来的影响，并进行了合理的估计，但实际执行结果与预计指标仍存在差异，甚至差异很大。管理层总是希望预计值与实际执行结果尽可能接近，最好是能吻合，能够不偏不倚地落实既定方针。但执行的结果往往是，要么远远超过预算指标，要么大大低于指标，很少有企业能够使预算指标同实际执行结果接近或吻合。这种现象主要产生于两种情况：1、实行超计划奖励的企业，为了能较多地完成预计任务，往往编报较低的预算草案并给预算审批留下足够的“加码”空间，使预算能够轻松地完成；2、在实行以经营目标作为任免主要经营者的企业中，预算单位的经营管理者为了获得经营资格，往往编报的预算很高并提出达到预算目标的理想措施，以取得预算审批部门的高度信任，当预算无法完成时，预算编报单位又会以各种客观理由为借口为自己开脱。如何使预算指标真正起到目标导向作用，并减少乃至取消讨价还价行为，是管理层非常头痛的事情。事实上，预算指标究竟定在什么位置，预算编报单位基本上是心中有数，但由于信息不对称，管理层往往无法合理确定比较可行的方案，于是讨价还价在所难免。要求预算单位一下子将预算确定得很准确也不现实，需要一个渐进的过程。

## 误区之五

预算草案上报后，预算的审批就成为关键。预算审批是企业实施预算管理的主要内容，大多数人认为这是一个讨价还价的争论过程。实务中，大多数企业的管理层在审批预算草案时，多以预算结果满意度作为是否批准该预算的主要依据，只要预算结果在管理层可接受的满意程度之内，预算就会被批准。这实际上是形式主义在预算管理中的表现，不符合预算管理的本质要求，满意度的高低无法衡量，带有很大的主观成分，也容易产生腐败。为了使预算能真正起到细化战略管理的作用，预算的审批应注重预算草案的编制假设或编制依据是否与企业发展战略一致，预算编制的内容是否完整，预算指标的计算方法或确定原则是否与企业预算制度规定的原则和方法吻合。也就是说，预算审批应注重预算编制内容、编制过程和方法的合理性，而不能只注重预算结果。因此，在审批预算时，企业管理层应成立专门的预算管理委员会，由与预算内容有关的部门的专业人员分别从各自的专业角度提出问题，并由预算编制单位进行答辩，最终由预算管理委员会综合考虑，决定是否批准预算草案。

## 误区之六

预算起源于美国的政府开支，在企业的应用也是从管理费用开始的。企业尽管实施了全面预算管理，但对管理费用的支出仍实行预算控制的办法。由此大多数认为，对管理费用实施预算管理主要目的就是能通过预算控制费用，以使费用支出不超过预算。在这种指导思想下，很多企业都规定了管理费用超支或节约奖惩办法。但导致的结果是，有些管理部门为了节约费用，得到相应的奖励，削减了一些必要的活动。从而产生了减少工作，多得奖励，消极怠工的矛盾现象，这与实施管理费用预算控制的目的相违背。在管理费用预算控制方面，正确的做法是：制定和审批管理费用预算时，宜采用零基预算的做法，根据实施有利于企业管理战略的管理活动，分项制定和审查其费用预算的合理性；进行预算考核时，应首先看其中管理活动是否按质完成，只有在百分之百完成各项管理活动情况下节约费用才可获得适当的奖励。

# 基本对策

- 1、提高对预算管理的认识。要使大家认识到，实行预算管理是企业建立自我约束、自我控制、自我发展良好机制的有效办法,预算管理能使企业的各类资源得到最优配置，提高企业的运行质量，真正实现企业价值最大化,也使职工的人生价值得到充分的体现。
- 2、借鉴国内外预算管理方面的先进经验，对各级相关的管理者进行预算管理的培训。
- 3、建立预算管理委员会，从组织体系上保证预算体系的建立。
- 4、确立完整的预算管理程序，保证预算管理体系的完整实施。在建立各级预算管理委员会的基础上，按照业务预算、资本预算、财务预算、筹资预算的要求，由各职能部门设计出具有自身特色的预算管理指标，最后拿出符合本企业的各项预算管理指标和办法，在本单位全面推行预算管理。
- 5、建立健全内部规章制度和严格的考核机制，确保预算管理体系责无旁贷。

## 提高全面预算管理效率的基本策略

- 1、预算应成为一个系统的过程,对它的编制、执行、控制和调整都应给予重视,忽略其中任意一个环节都将影响预算作用的发挥。
- 2、预算执行过程中要注意权限的划分与制衡。
- 3、应重视预算的激励作用。
- 4、尽量借助计算机信息系统,辅助完成预算管理的全程工作。



# 十、学习成功案例、创造公司价值

- 神威药业
- 中国电信
- 山大华特
- 新兴铸管
- 与价值创造有关的财务预算问题
- 价值创造财务预算

神威药业将实施全面预算管理，作为当前企业管理变革中着重解决几个关键问题之一，并由重组后的**财务管理部**具体负责2003年度全面预算的组织和实施工作。

全面预算管理主要分三块展开，即**管理费用、销售费用和生产成本**。通过实施此项管理，基本上形成了公司发展战略及年度经营计划，完善了企业内部管理系统，落实了公司各部门、各级管理人员的责任和目标，简化了各项支出的审批程序，提高了决策效率，量化了各项指标，使成本与费用的支出更加合理，将有效促进公司综合管理水平和核心竞争力的提高。

全面预算管理是对预算的编制、审批、执行、控制、调整、考核及监督等的总称。公司已基本建立了制度健全规范、组织保障有力、部门配合高效、管理手段科学的全面预算管理体系。通过有效的全面预算管理，将公司发展目标予以具体化，分解为可执行的、量化的各项预算指标，实现长期战略规划和短期策略实施的结合。通过推行全面预算管理，对公司日常经营活动进行跟踪监控，及时发现存在问题并采取有效的改善措施，从而加快企业的市场反应速度，降低经营风险。实行以全面预算管理指标的执行情况为依据的效绩考评制度，充分调动了各级员工的积极性和创造性。

公司全面预算管理的目标是：通过3-5年的时间，把全面预算管理建设成为实现公司发展战略，制度规范、流程顺畅、编制科学、执行严格、分析全面、考核有力的企业管理控制体系。

公司于11月2日召开了中层以上管理人员工作会议，明确了当前工作的重心是提升业绩，增加产值和提高利润。根据会议精神，为强化公司管理，提升经营业绩，充分做好未来一年的各项工作规划，11月中旬公司高管会专门就在公司推行全面预算管理的议题进行了研究，决定在全公司范围内实施全面预算管理，并就2004年度预算工作做了整体部署。

会后，新成立的预算管理工作小组着手开展了预算管理的各项工作。预算工作需要公司上下达成共识、全员参与。11月13日公司聘请知名预算管理专家，举办了由公司所有管理人员参加的预算管理讲座，并发动各部门就讲座内容组织讨论学习。

规范管理，制度先行。为此，公司成立了以总裁为组长的预算管理工作小组，并起草了《山大华特全面预算管理暂行办法》，该办法征询了各相关部门的建议和意见，经高管会通过已于11月20日颁布实施。该办法结合公司实际，从预算管理的内容、组织、预算管理的编制形式及依据、编制程序与方法、预算的执行与控制、预算的分析与考核等诸多方面进行了规范，可操作性强，是公司实行全面预算管理的指导文件和制度保障。

作为公司预算管理办法实施后的第一个会计年度预算的编制工作，公司预算管理工作小组积极行动，认真准备，在财务部的配合下，11月下旬下发了《编制公司2004年度全面预算的通知》，并统一了预算的编制格式。

实行全面预算管理，是现代企业制度下企业管理中的必要一环，也是国内外规范运作企业的普遍做法。实行全面预算管理，不仅能明确生产经营目标，落实生产、经营责任，也能与责任考核紧密挂钩，有利于健全公司内部考核体系。华特公司通过推行全面预算管理，必将强化公司稳健经营，有效提升经营业绩，真正将公司打造成“管理科学、运作规范、业绩卓著、前景美好、公众信赖”的高水平、现代化上市公司。

#### （四）新兴铸管

中国新兴铸管股份有限公司，上市前为中国新兴铸管（集团）有限责任公司（以下简称新兴铸管），从1994年开始在企业内部推行预算管理，收到了可喜的效果；在全国57家地方钢铁骨干企业中，新兴铸管规模居第29位，但是通过推行预算管理，其利润总额却由1994年的第5位，上升到1995年的第4位，人均利润由1994年的第2位，上升到1995年的第1位，从1998年6月至今，新兴铸管人均利润仍居第1位。

新兴铸管预算管理中编制的企业预算，无论是总厂的年度预算还是各级责任预算，其主要的指标都是货币计量价值指标，这样增强了预算的可比性，有利于各环节预算衔接，形成"全方位联系、全方位考核"的局面；新兴铸管把企业预算管理的着眼点放在财务管理的主要内容--**资金管理**上，充分发挥预算管理的规划、控制和协调的功能，根据轻重缓急安排调度，有效地将资金管理从被动应付转为超前控制，体现了预算管理的中心地位。

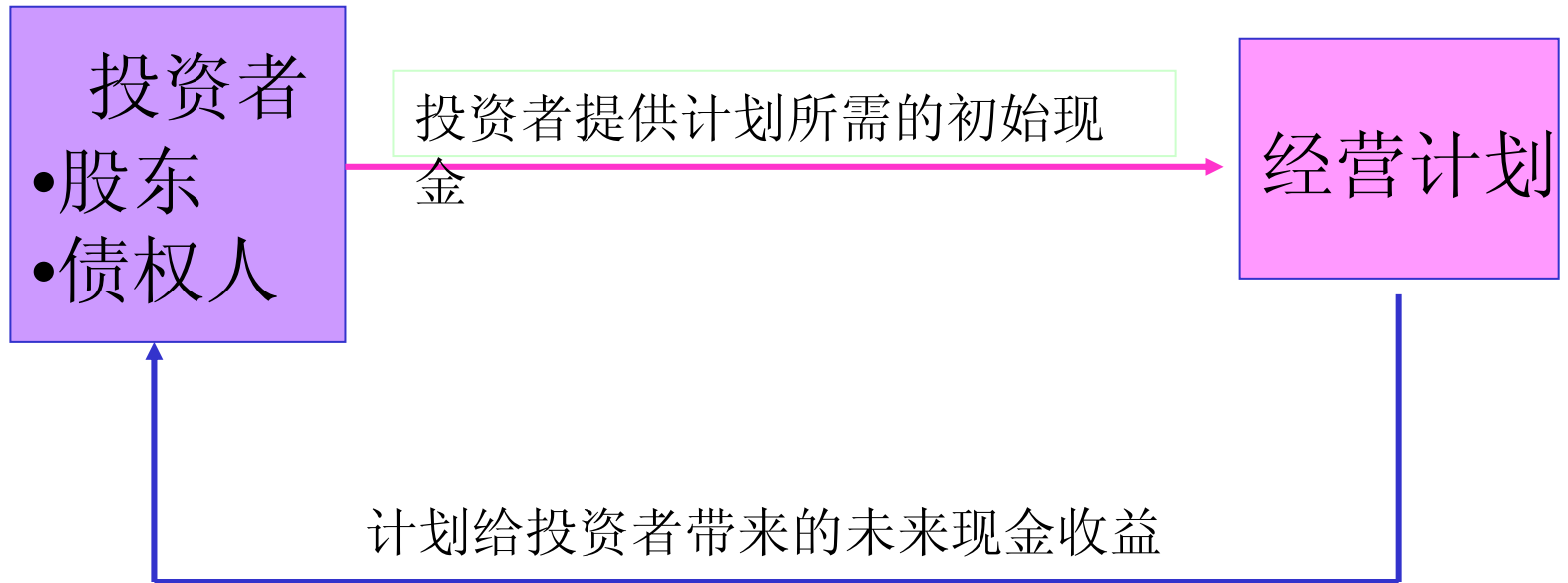
## 新兴铸管预算管理特点

(1) 针对冶金行业生产不中断和产品品种不易转换的特点，提出“赶三超一，争上台阶”的具体要求，在确定目标利润和各部门上预算中的主要经济技术指标时，进行综合测算，使每一项指标都要求进入同行业的前三名，争取达到第一名。以此框架下再进行指标之间的微调；开展军钢杯管理大奖赛，鼓励各单位“赶三超一”；每季考核一次，半年评比兑现一次。(2) 以销售为龙头，以成本费用控制为重点，以资金平衡为准绳。全厂预算编制首先由销售部门分析市场走势，制定销售预算，以销定产。推行预算管理时，始终把成本费用控制作为重点；首先抓生产一线的物料消耗，将成本费用指标层层分解到各车间班组，在预算指标分解时，贯彻指标与措施同步的原则，责权利相统一的原则；并建立了保证预算落实三项制度，即正常的追踪制度、正常的评价制度、严格的考核制度。同时提高成本费用指标的考核力度，将其在综合考核指标体系中的权数提高到20%，使成本高低与俱的经济利益挂钩。其次，对期间费用大到各单位资金占用，小到各部门电话费、办公费、招待费都科学预算，落实到部门、科室、个人，使成本费用控制扩展到企业每一个员工。资金是企业的血液，新兴铸管“量入为出”，编制现金预算，实行日计划、周调度的统一管理，增加现金回笼，减少资金占用。(3) 制定合理的配套管理制度。新兴铸管结合公司实际情况，制定和颁布了公司的《预算管理规则》，明确了预算的要求以及产品物资购销、经费开支、非生产性开支、分厂（车间）技改和设备大中修开支权限，使之成为推行预算管理的“宪法”。根据这个《预算管理规则》，各单位又制定了各自的《预算管理办法》，具体指导各自的生产经营活动，从而形成一套多层次的预算管理制度体系。

# 与公司价值创造有关的财务预算问题

- 管理者应以增加公司的市场价值为目标经营公司的资源，合理安排公司财务预算。
- 净现值是测算价值创造的工具，管理者应以现金流量为对象开展公司现金预算，并充分考虑公司资本成本，计算净现值。
- 在资本预算决策中发掘净现值为正的价值创造经营计划，管理者的任务就是设置进入障碍（entry barriers）。
- 在资本结构预算决策中寻找最佳资本结构，管理者的任务就是调整资本结构到资产产生现金流量的现值最大时为止。
- 在企业并购预算决策中物色能够带来价值创造的公司，管理者的任务就是利用并购的协同效应，提高销售额或减少成本。

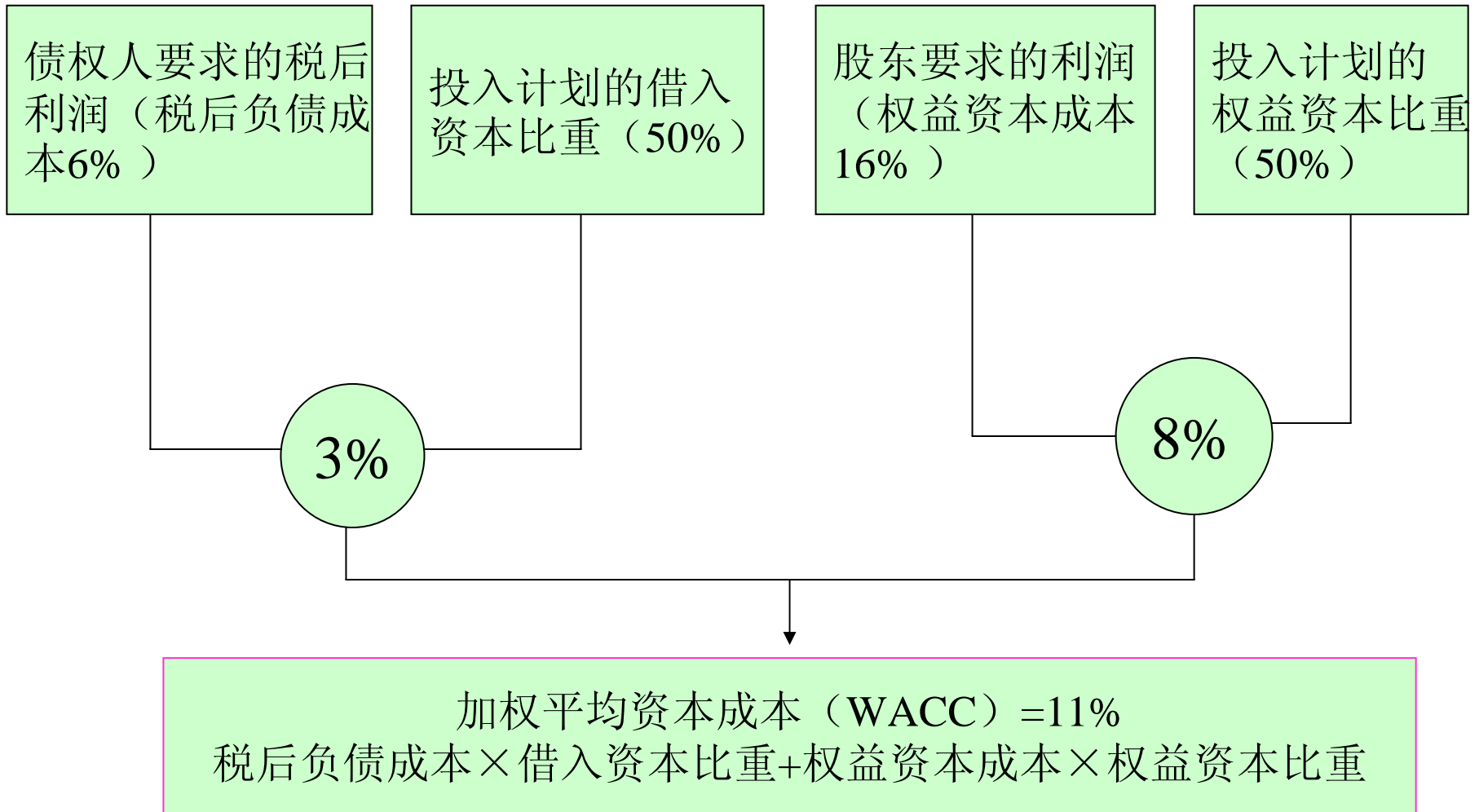
# 1、用净现值测算价值创造



净现值=-初始现金支出+未来净现金收益的现值



## 2、投资一项经营计划的成本是它的加权资本成本



# 价值创造财务预算

价值创造财务预算框架是以企业价值最大化目标为出发点，以现金收益和风险的平衡发展为基本理念，强调财务分析技术和决策模型的量化财务预算方法。

净现值、经济附加值和附加市场价值是财务预算战略中的重要概念。

# 第七章 财务公司运作模式

- 财务公司的特点与功能
- 财务公司的组织结构
- 财务公司的运作
- 财务公司的变通形式

# 一、财务公司的特点与功能

- 财务公司是股份有限公司
- 财务公司是非银行金融机构
- 财务公司有特定经营范围
- 财务公司管理应纳入企业集团财务管理
- 财务公司具有特定服务、双重管理、综合职能和资本单一特点。
- 财务公司具有服务、融资、信贷和投资功能。

## 二、财务公司的组织结构

- 财务公司的最高权力机构是董事会
- 董事会职责具有六大职责
- 财务公司实行董事会领导下经理负责制
- 经理具有五大职责

## 三、财务公司的运作

- 严格遵守法律法规
- 控制金融风险
- 正确处理财务公司与其他金融机构、企业集团、企业集团财务部门及集团成员之间的关系。

## 四、财务公司的变通形式

- 财务结算中心：非法人二级企业
- 财务结算中心的功能

# 第八章 基金与风险投资管理

- 基金与基金投资概述
- 基金投资选择
- 基金投资策略
- 风险投资概述
- 风险投资管理



# 一、基金与基金投资概述

- 基金及其种类
- 基金投资

## 二、基金投资选择

- 投资者自我评估
- 基金管理公司的选择
- 投资机会的选择
- 基金投资选择的程序

## 三、基金投资策略

- 基金价格
- 基金评价
- 基金投资策略：平均成本投资法、定期赎回法、固定比例投资法、分级定量投资策略。

## 四、风险投资概述

- 风险投资内涵
- 风险投资与传统投资的比较
- 风险投资的作用
- 风险投资的运作模式
- 风险投资支持系统

# 五、风险投资管理

- 风险投资公司的设计
- 风险投资的运行管理
- 风险投资的风险管理
- 风险投资的退出管理

# 第九章 公司并购理论与实践

- 公司并购理论基础
- 公司并购的策划与运作
- 公司并购中专题问题研究

# 一、公司并购理论基础

- 公司并购的含义
- 公司并购的分类
- 公司并购的动机
- 公司并购理论述评
- 公司并购的一般程序
- 国内外公司并购实践回顾

## 二、公司并购的策划与运作

- 选择目标公司应考虑的战略因素
- 评估目标公司的价值
- 公司并购的筹资策划
- 公司并购的决策分析
- 公司并购的税务筹划



# 三、公司并购中专题问题研究

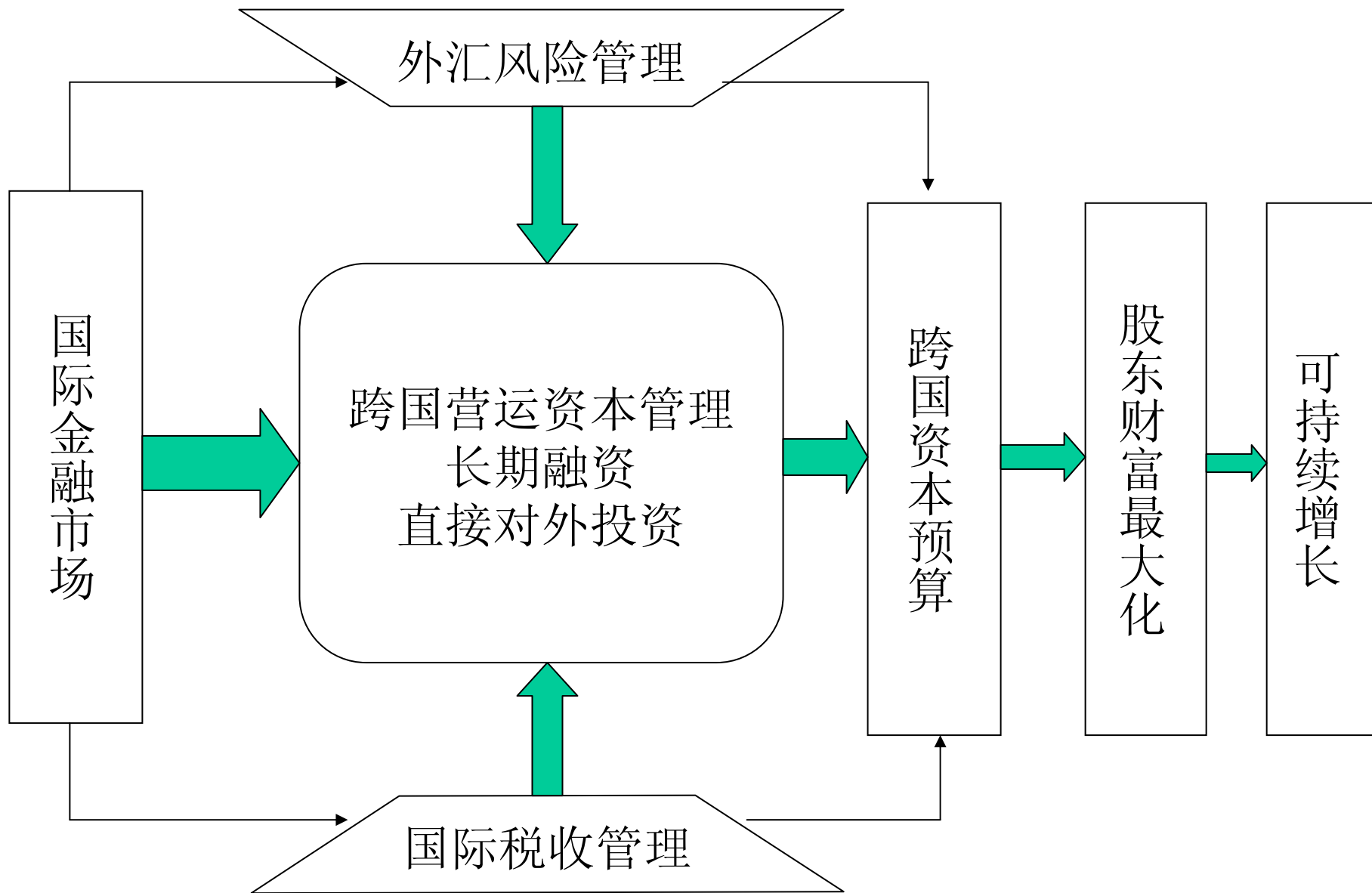
- 公司并购策略
- 反并购策略
- 公司并购后的整合管理
- 公司重整与清算管理

# 第十章 跨国公司财务管理

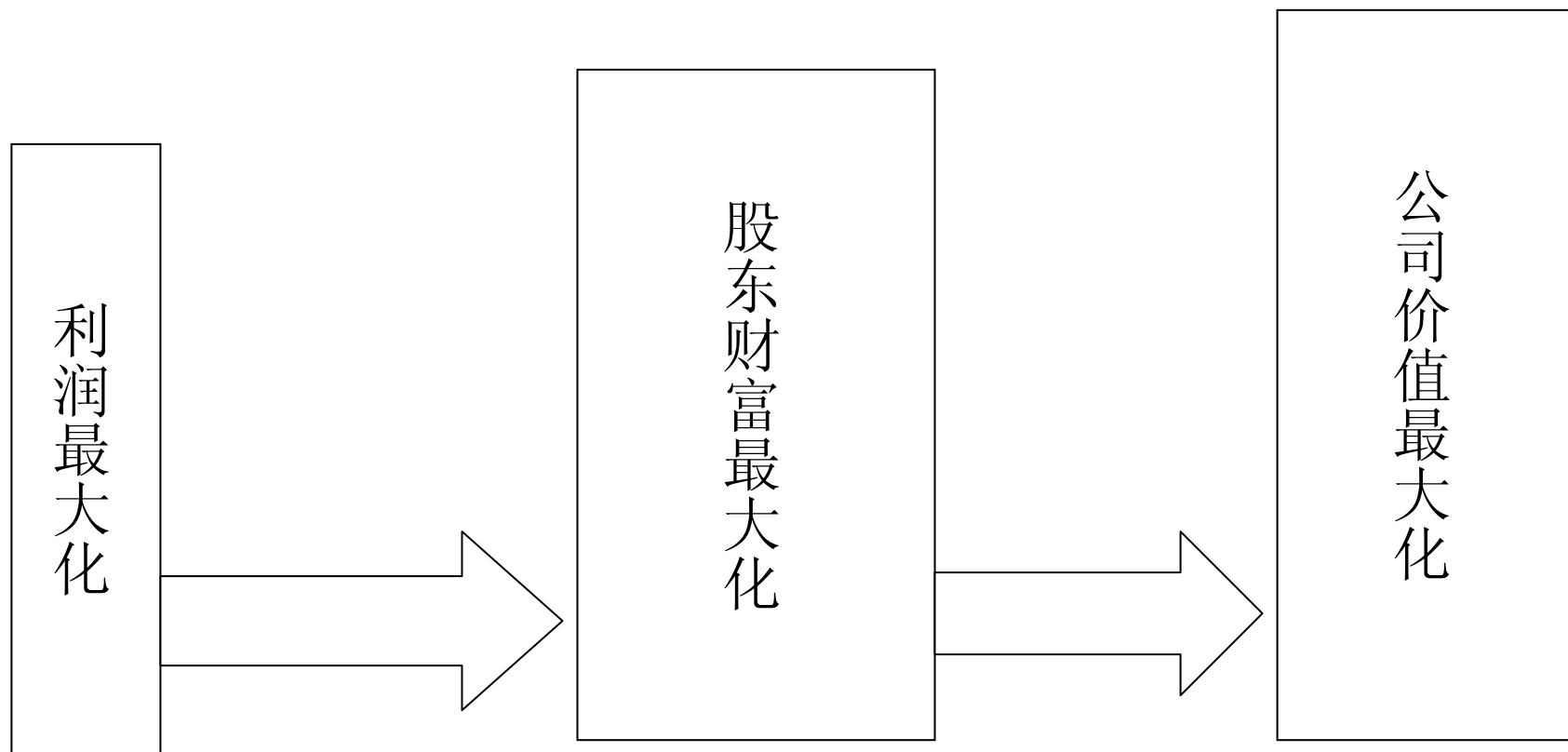
- 外汇风险管理
- 内部资金跨国转移管理
- 跨国融资管理
- 跨国投资管理

# 跨国公司财务管理指导思想

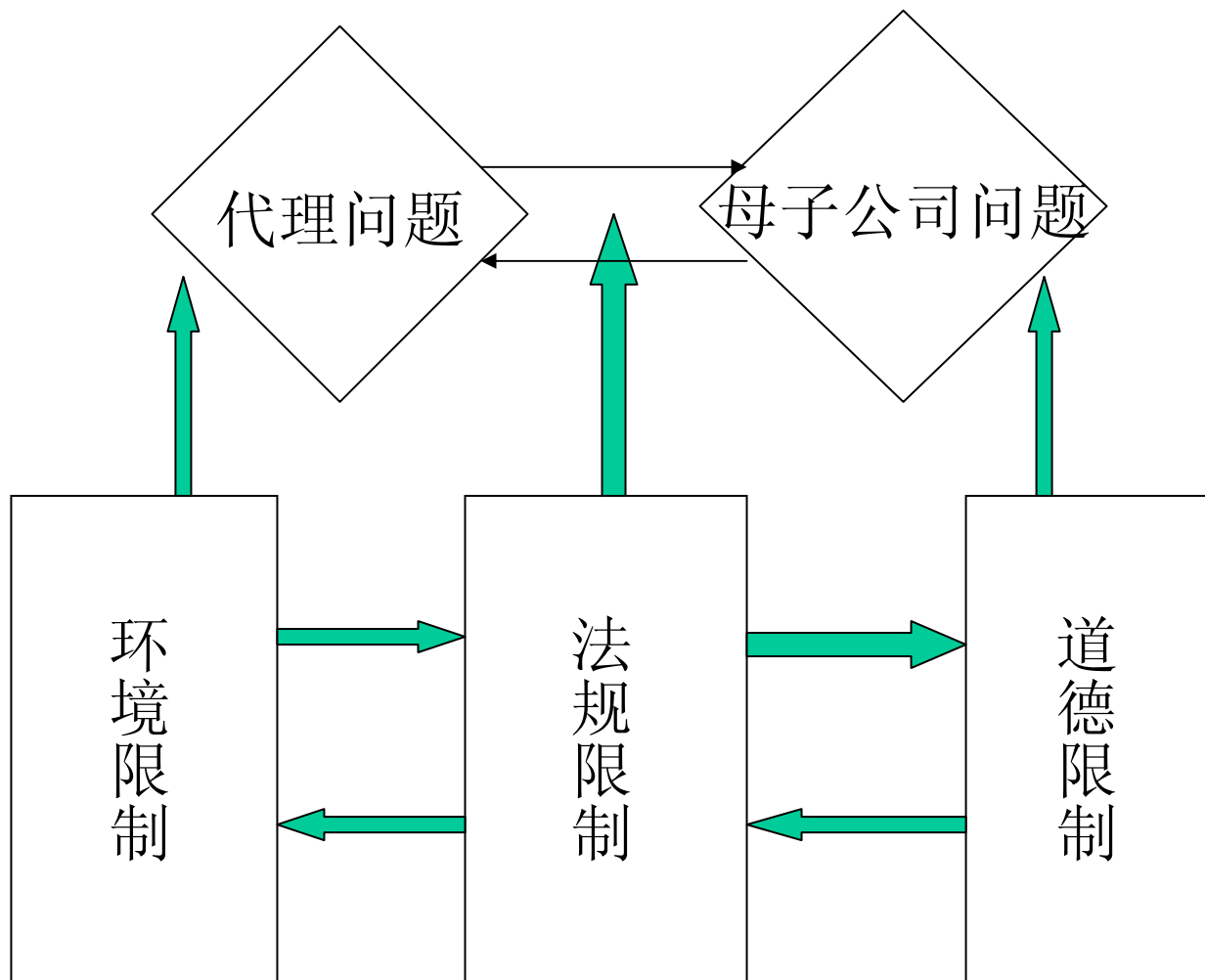
- 坚持追求股东财富最大化目标
- 把握国际金融市场环境变化
- 严格外汇风险管理
- 充分利用各国税制差异
- 开展全球化营运资本、长期融资、直接对外投资战略管理
- 精心组织跨国资本预算



# 跨国公司财务目标的演进



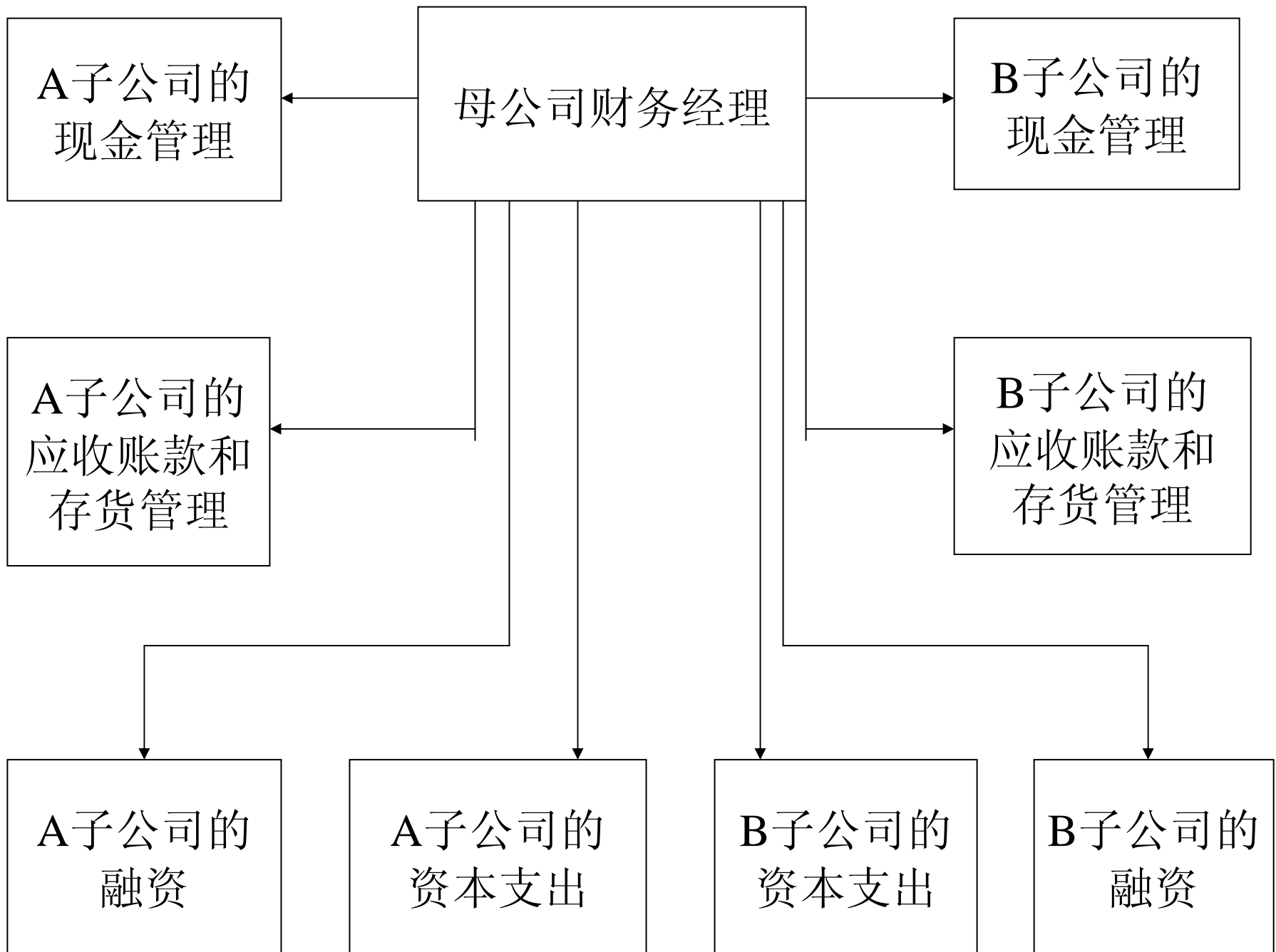
# 跨国公司目标冲突问题



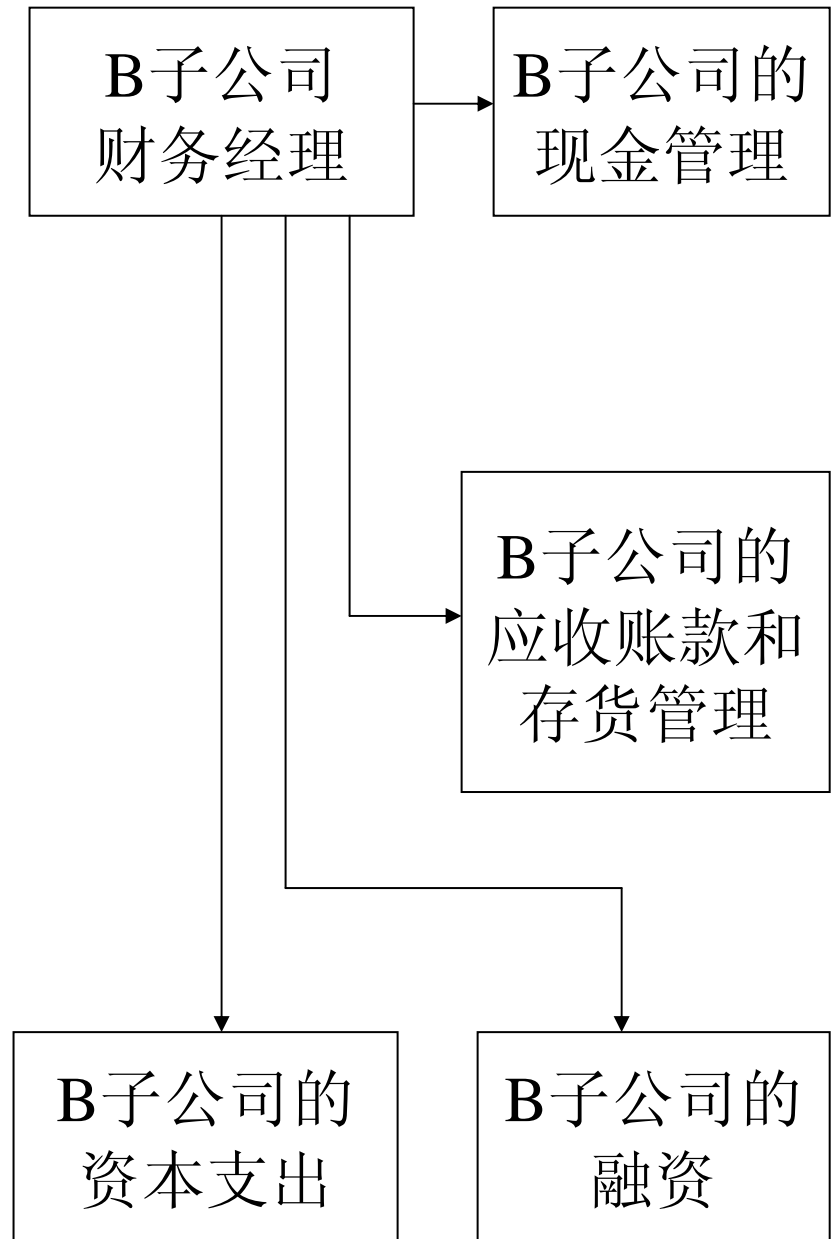
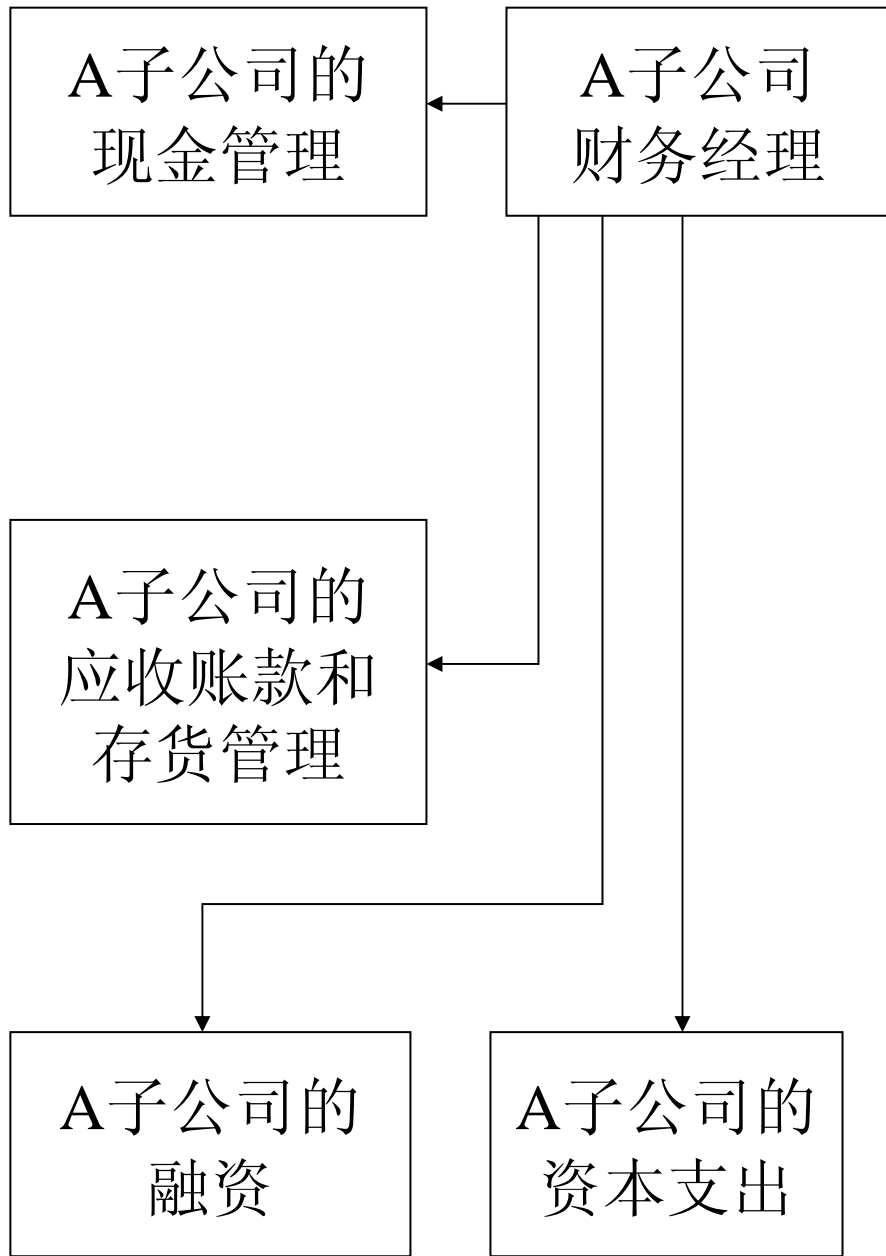
# 目标冲突产生、经营哲学决定 管理模式差异

- 集权式财务管理：跨国公司财务管理的决策权都集中在公司总部，各区域或产品部、国外子公司和分公司是按照公司总部制定的财务政策和财务制度来具体管理各自的财务活动。

- 分权式财务管理：财务管理决策权在跨国公司总部与其附属单位（各区域或产品部、国外子公司、分公司）之间实行分权，即公司总部将一部分财务管理决策权授予各附属单位行使。







# 集权、分权财务管理优缺点

- 发挥公司总部财务专家作用，统筹全球战略规划；
- 提高资本筹措与运用的效率与效益；
- 优化公司内部资源配置；
- 提高避免外汇风险的能力。

- 挫伤子公司经理的积极性；
- 损害子公司与当地持股人的关系；
- 引起公司与东道国之间的矛盾；
- 给子公司经营业绩的考核增加困难。

# 集权、分权模式选择因素

- 公司规模的大小
- 公司的股权结构
- 公司的生产技术水平
- 不同国家的传统
- 区别不同的财务内容（外汇风险管理、融资、国际税收管理、转移价格制定、专利权和特许经营权使用费等财务决策方面趋于集中）

# 跨国经营理论

- 比较优势理论——垄断优势理论——竞争优势理论
- 不完全市场理论——区域市场理论——全球市场理论
- 产品周期理论——企业生命周期理论
- 内部化理论、国际生产折中理论、发展水平理论
- 经济全球化理论

# 比较优势——垄断优势——竞争优势

- 比较优势最初存在于各国自然资源禀赋不同；
- 经过专业化经营（国际分工）提高生产效率，形成垄断优势；
- 最后通过差异化、集聚、成本领先及其整合战略，创造持续竞争优势。
- 波特在《国家竞争优势》一书中创立的“钻石体系”理论充分解释了公司跨国经营的原因——国家竞争优势依靠一个国家优势产业或产业链整合形成，跨国公司在某些优势产业或产业链环节的地点集聚使国家竞争优势得以实现。

## 不完全市场——区域市场——全球市场

- 生产要素在空间的分布不均及转移的范围大小和难易程度是形成不同市场格局的主要原因。各国都具有一个国内的不完全市场，区域的比较完全市场和全球的完全市场。
- 生产要素在经济发展过程中重要性程度不同：  
农业经济时代：土地、劳动力；  
工业经济时代：资本、物质资源、劳动力、土地；  
信息经济时代：信息（市场信息、技术信息）、资本、人力资源、物质资源、土地。

# 产品生命周期——企业生命周期

- 国际产品生命周期：出口——在海外市场生产产品——对产品更新换代，在整个过程中，公司必须保持与竞争者差异化优势，防止竞争者模仿。
- 跨国公司生命周期：从把触角伸向海外市场开始，到不断地向全球市场客户推销自己的产品或服务，必将经历对外贸易、许可经营等具有跨国经营色彩的阶段，再进入特许经营、合资企业等低级跨国经营阶段，最后达到国外企业并购、建立子公司等高级跨国经营阶段。跨国公司进入成熟期后，对外部的依赖日益增强。

# 内部化、国际生产折中、发展水平理论

- 内部化理论，即市场内部化，是指一个跨国公司内部进行的变市场上的买卖关系为公司内部的供求交换关系的现象。
- 国际生产折中理论认为，所有权特定优势又称厂商优势是跨国公司直接对外投资的必要条件，内部化优势是其内在动因，区位优势是其充分条件。
- 发展水平理论认为，直接对外投资与经济发展阶段直接相关，人均GDP达到相当水平，具有直接对外投资的充分必要条件和内在动力。



# 经济全球化理论

- 日益增长的全球化原因：

- 1、经济贸易障碍减少导致政治经济、社会文化交流增多、隔阂减少；
- 2、国际间不断增长的标准化和产品服务促进技术进步与推广普及；
- 3、经济制度、所有制形式互相兼容与认同。

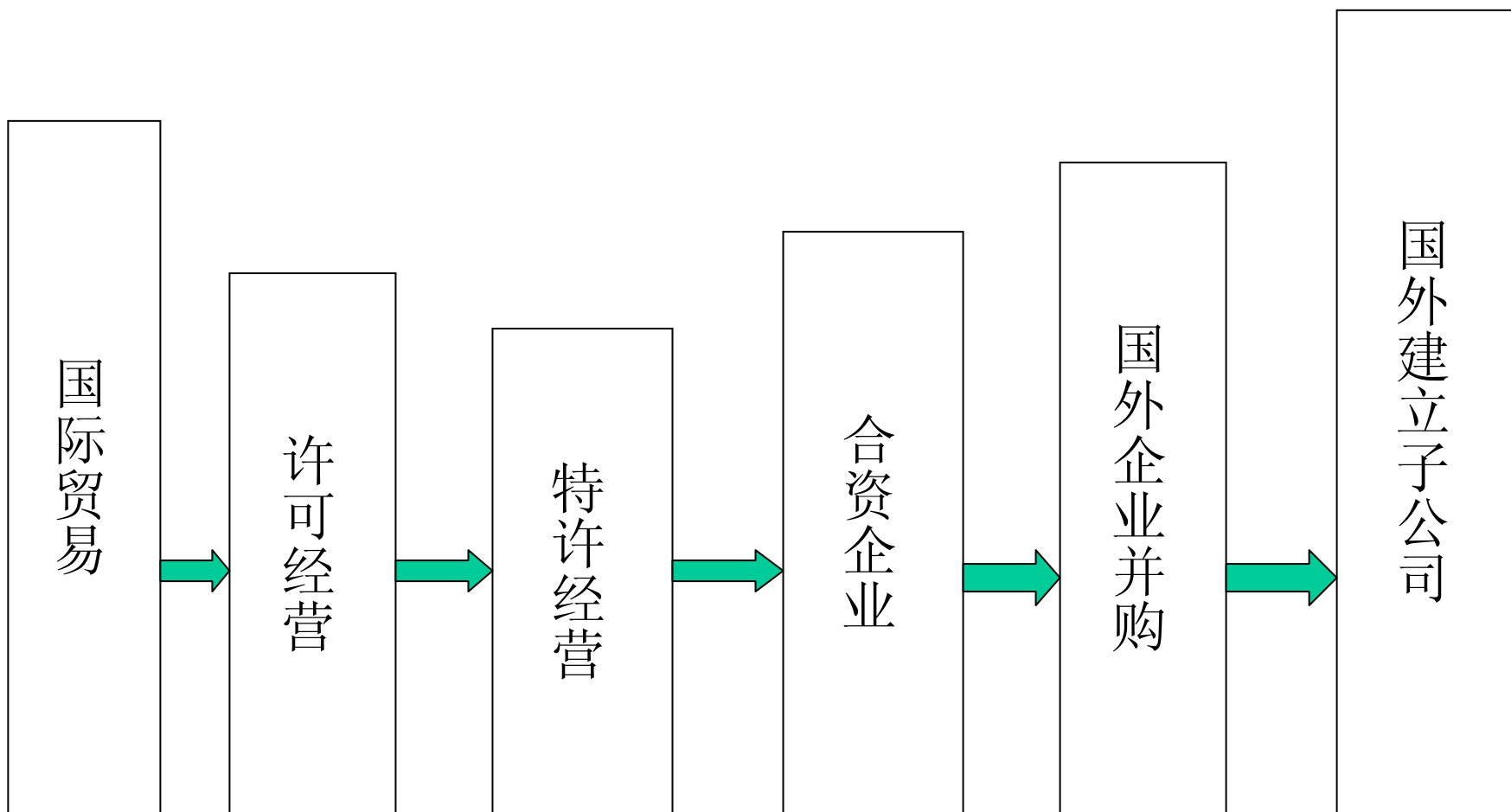
- 经济全球化增长的表现：

- 1、国际贸易的增长；
- 2、直接对外投资的增长；
- 3、一国经济受他国经济的影响愈来愈深；
- 4、各国经济受全球经济的影响愈来愈深。

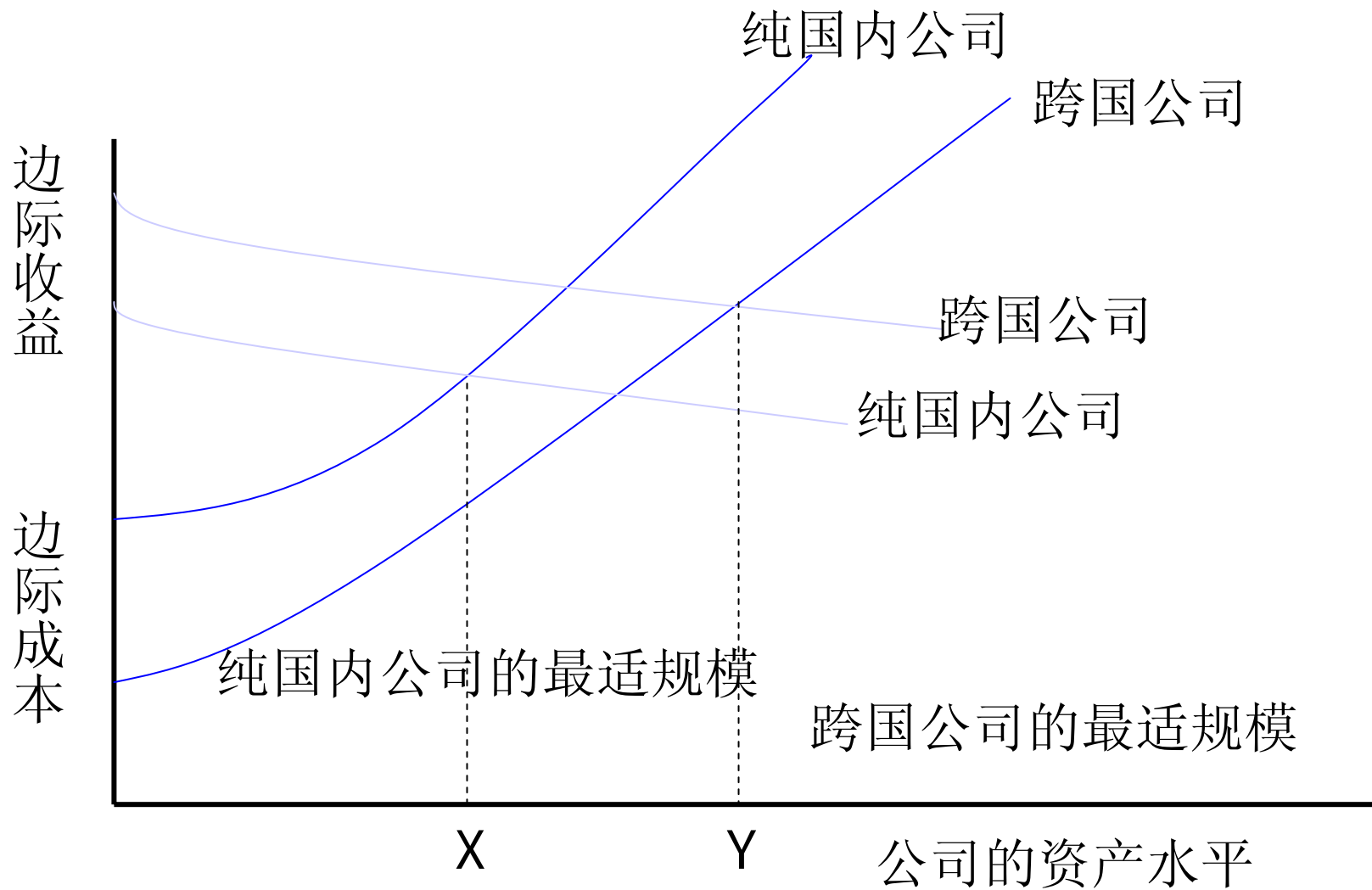
# 公司跨国经营的三大动机

- 经济动机：力图充分利用其资本优势、厂商优势、内部化优势和区位优势，选择投资于不同的国家的不同资产以分散投资风险，最大限度地获取差额利润或使其竞争优势效用最大化，实现股东财富最大化和公司价值最大化。
- 战略动机：为了谋求在全球范围内的长远利益而开拓市场、获取信息、寻求资源、提高效率，从而创造可持续竞争优势。
- 行为动机：应对外部环境因素变化（外国政府、公司营销人员和客户建议、对丧失市场的担心、海外经营成功标杆效应、国内市场来自国外的强大竞争者的影响）；实现公司内部的个人投资倾向。

# 跨国经营方式演进图



# 对纯国内公司与跨国公司的成本与效益的评价



# 跨国经营的国际机遇与风险

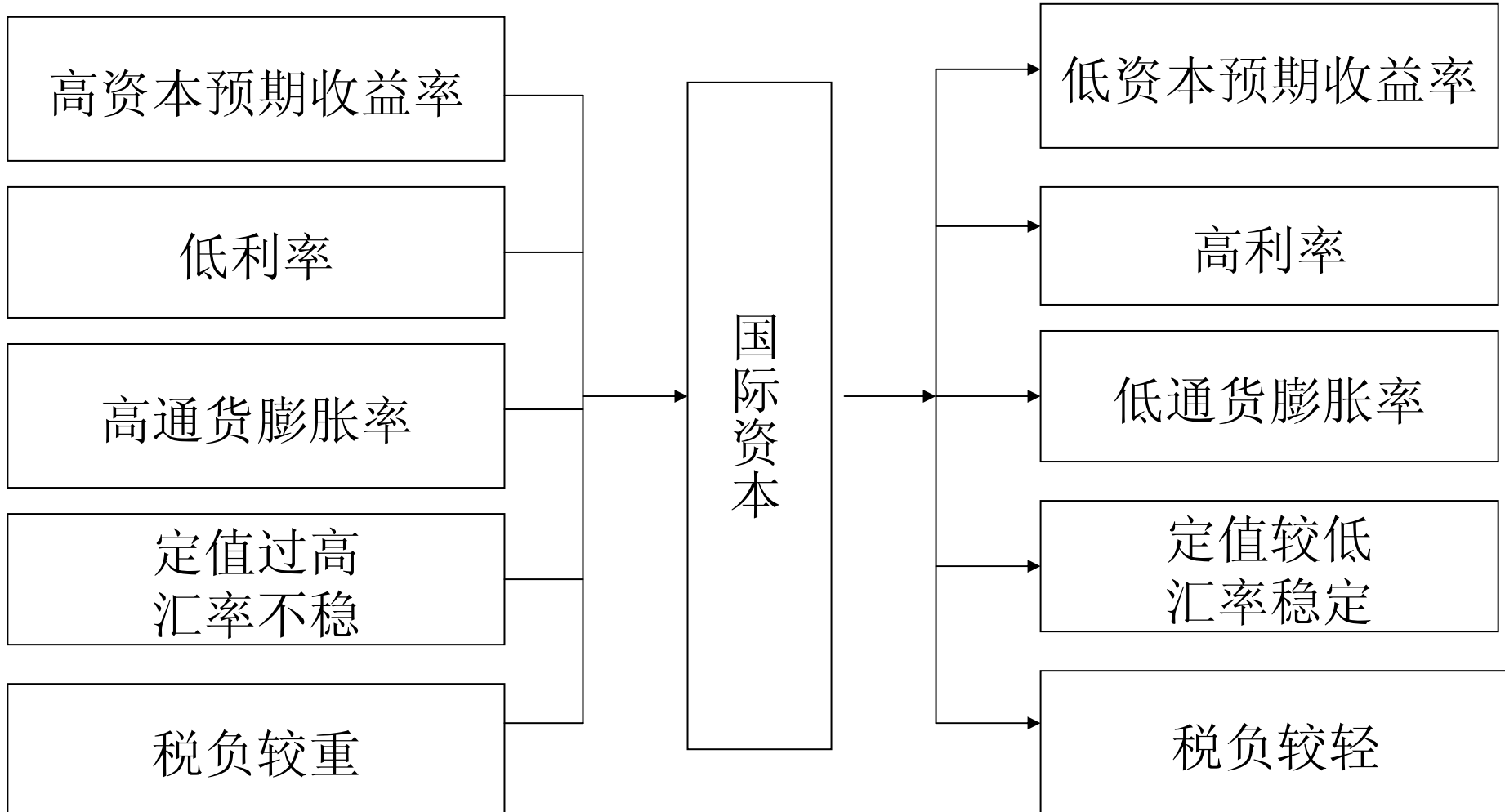
- 美国
- 欧盟
- 北美自由贸易区
- 亚太经合组织
- 东盟南亚自由贸易区
- 美洲国家联盟
- 非洲国家统一组织
- 世界贸易组织

- 汇率波动风险：汇率波动——产品价格——产品需求——现金流量。
- 国外经营的风险：市场经济状况——产品需求——现金流量。
- 政治风险：加税、国有化、歧视——现金流量。

# 利用国际金融市场的动机

- 在外国市场投资的动机：①利用外国有利的经济条件；②实现汇率预期；③促进国际投资多样化。
- 在外国市场提供贷款的动机：①获取外国高利率；②实现汇率预期；③促进国际多样化。
- 在外国市场借款的动机：①享受外国低利率；②实现汇率预期。

# 国际资本流动及其致动因素



# 国际金融市场与国际金融机构

- 外汇市场
- 国际货币市场
- 国际信贷市场
- 国际债券市场
- 国际股票市场

- 国际货币基金组织 (IMF)
- 世界银行 (WB) (国际复兴与开发银行IBRD)
- 国际金融公司 (IFC)
- 国际开发协会 (IDA)
- 国际清算银行 (BIS)
- 地区开发署 (中美洲发展银行Inter-ADB、亚洲开发银行ADB、非洲发展基金ADF)



# 外汇市场（Foreign Exchange Market）

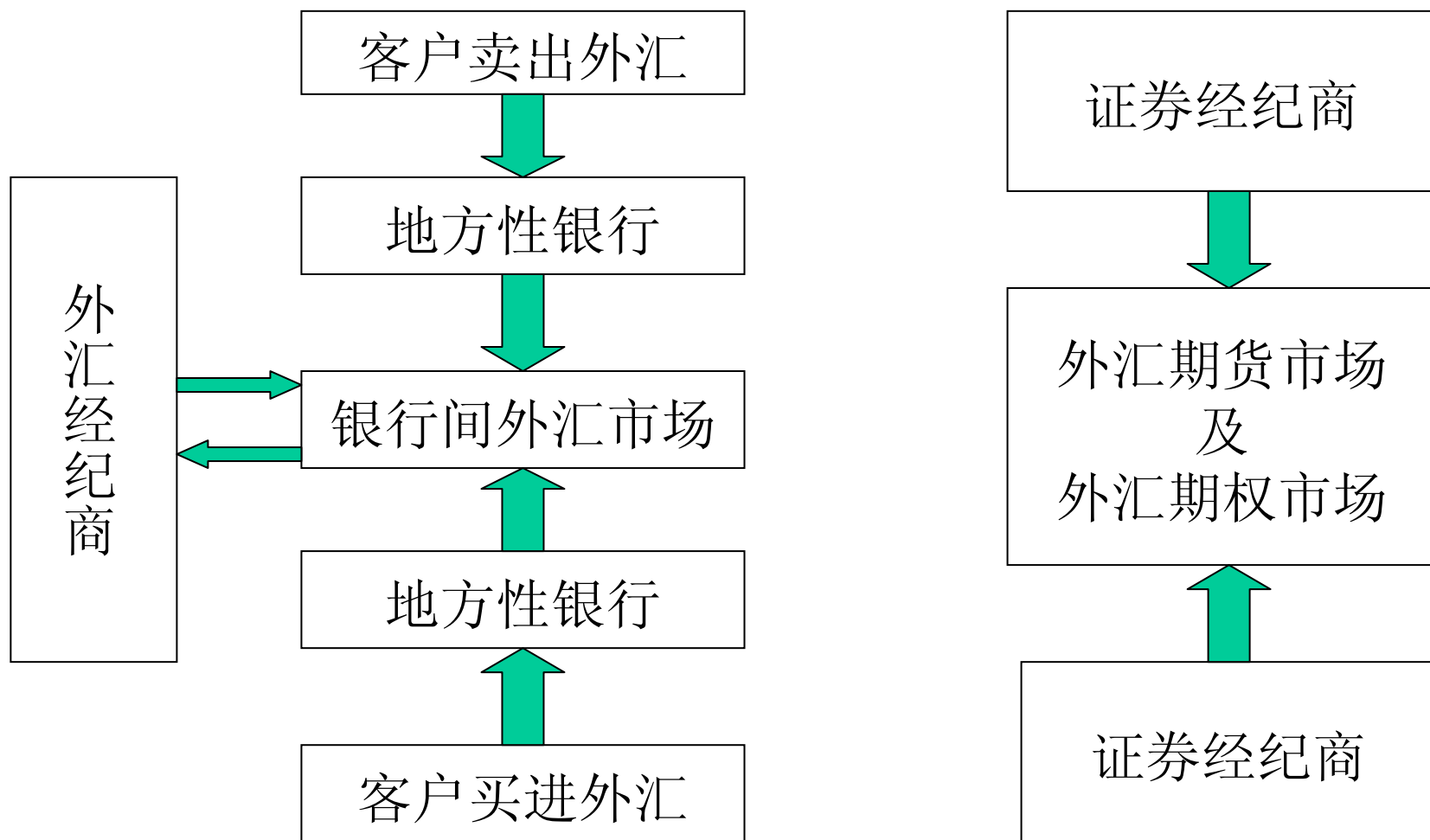
外汇市场是由外汇银行、客户及外汇经纪人组成的买卖、兑换外汇的市场。

它分客户市场（Customer Market）、银行间市场（Inter-bank Market）、全球市场（Global Market）。

从其组织形态看，一种是没有具体的交易场所和交易时间，所有的买卖都通过连结银行与经纪人的电话、电报、电传、网络等通讯工具所组成的信息网络进行的抽象市场，另一种是有组织有固定形式，在外汇交易所（Exchange Bourse）由各个银行的代表规定一定的时间集合从事外汇交易的有形市场。

从其交割时间的长短看，它分即期市场、远期市场和掉期市场。

# 完整的外汇市场的结构



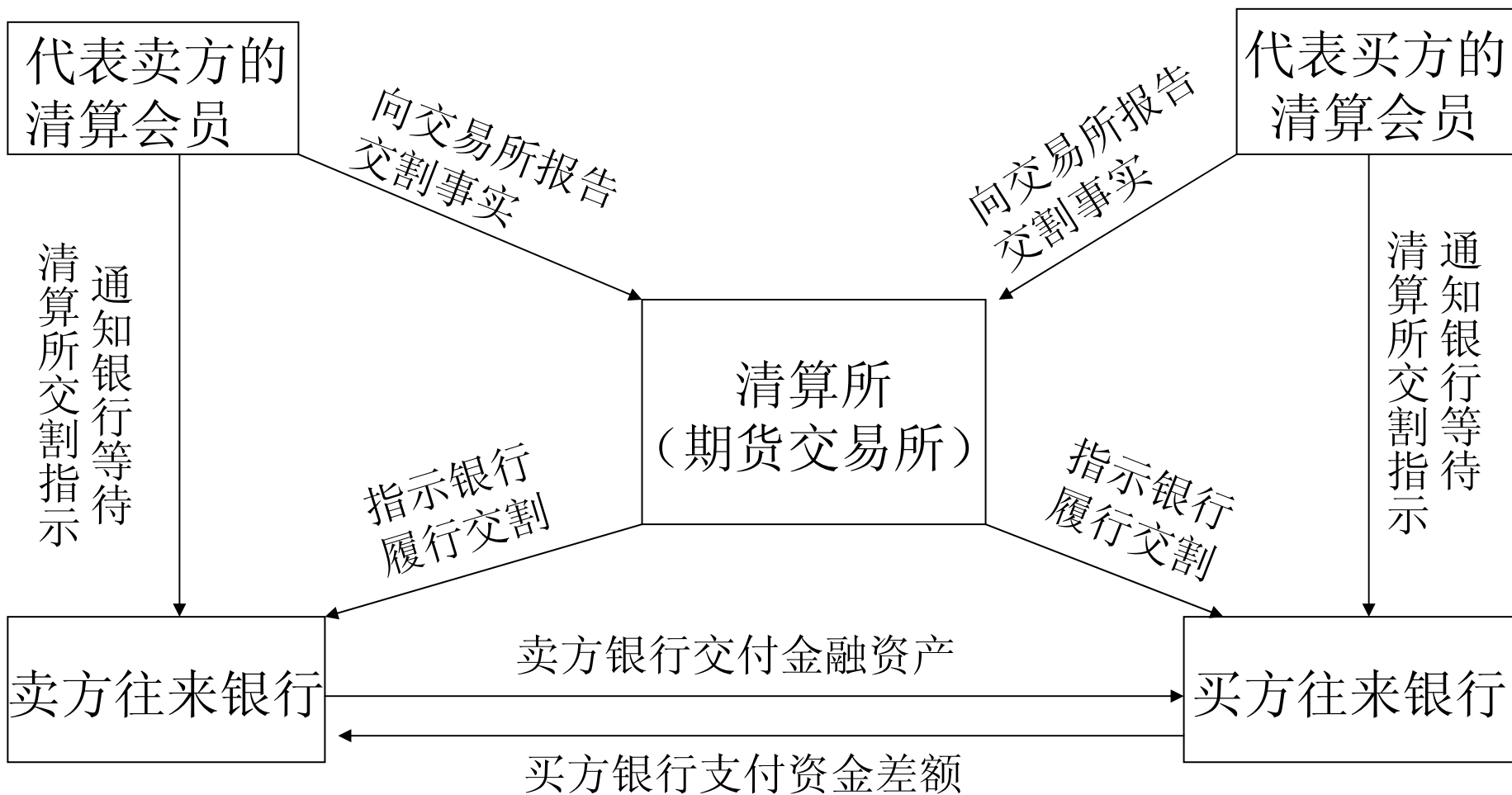
# 国际货币市场（International Monetary Market）

- 国际货币市场：以货币为交易对象的期货与期权交易市场（Currency Future & Option Trading Market）。
- 美国芝加哥交易所（Chicago Board of Trade Exchange）（CBTE）  
（1975.10.24）
- 英国伦敦国际金融期货交易所以（London International Financial Futures Exchange）  
（LIFFE）（1982.9）

# 货币期货、期权交易

- 货币期货合同：在交易所买卖，明确在清算日兑换标准数量特定货币的合同。
  - 对应付账款套期保值需购买期货合同以锁定在未来某时点所支付的外汇价格。
  - 对应收账款套期保值需出售期货合同以锁定在未来某时点所收到的用以兑换外币的款项的价格。
- 货币期权合同：在交易所买卖，明确在特定时间内可以选择以特定价格购买或出售特定货币的权利的合同。
  - 货币买入期权用于为将来应付账款套期保值。
  - 货币卖出期权用于为将来应收账款套期保值。

# 期货交易的实际交割过程



# 欧洲、亚洲货币市场

- 欧洲美元市场：由几家接受各种货币存款和提供贷款的大型银行（欧洲银行）组成。
  - 通常只进行大宗的存款和贷款，如约定100万美元或更多。
  - 货币贷款辛迪加（Syndicated）。
  - 银行监管标准化（单一欧洲法案、巴塞尔协定）。
- 亚洲美元市场：是应那些使用美元（和其他外币）作为国际贸易交换媒介的公司业务需要而发展起来的。
  - 亚洲美元存款主要来源与有过剩资金的跨国公司和政府机构；主要借款方是一些制造商。
  - 银行在亚洲美元市场的首要功能是把存款者的资金贷给借款者，也进行内部同业借贷。
  - 在亚洲美元市场上的银行通常与欧洲美元市场的银行互相借贷。

# 国际信贷市场

- 国际银行信贷：通过本国银行在国际金融市场上向外国银行借贷（欧洲、亚洲货币市场即是）。
- 政府信贷：一国政府利用国库资金向另一国政府提供的信贷。
- 国际金融组织信贷：如IMF、WB、ADB、ADF、Inter-ADB等。
- 国际贸易信贷：卖方信贷（商业信用）、买方信贷（银行信用）。

# 国际债券市场

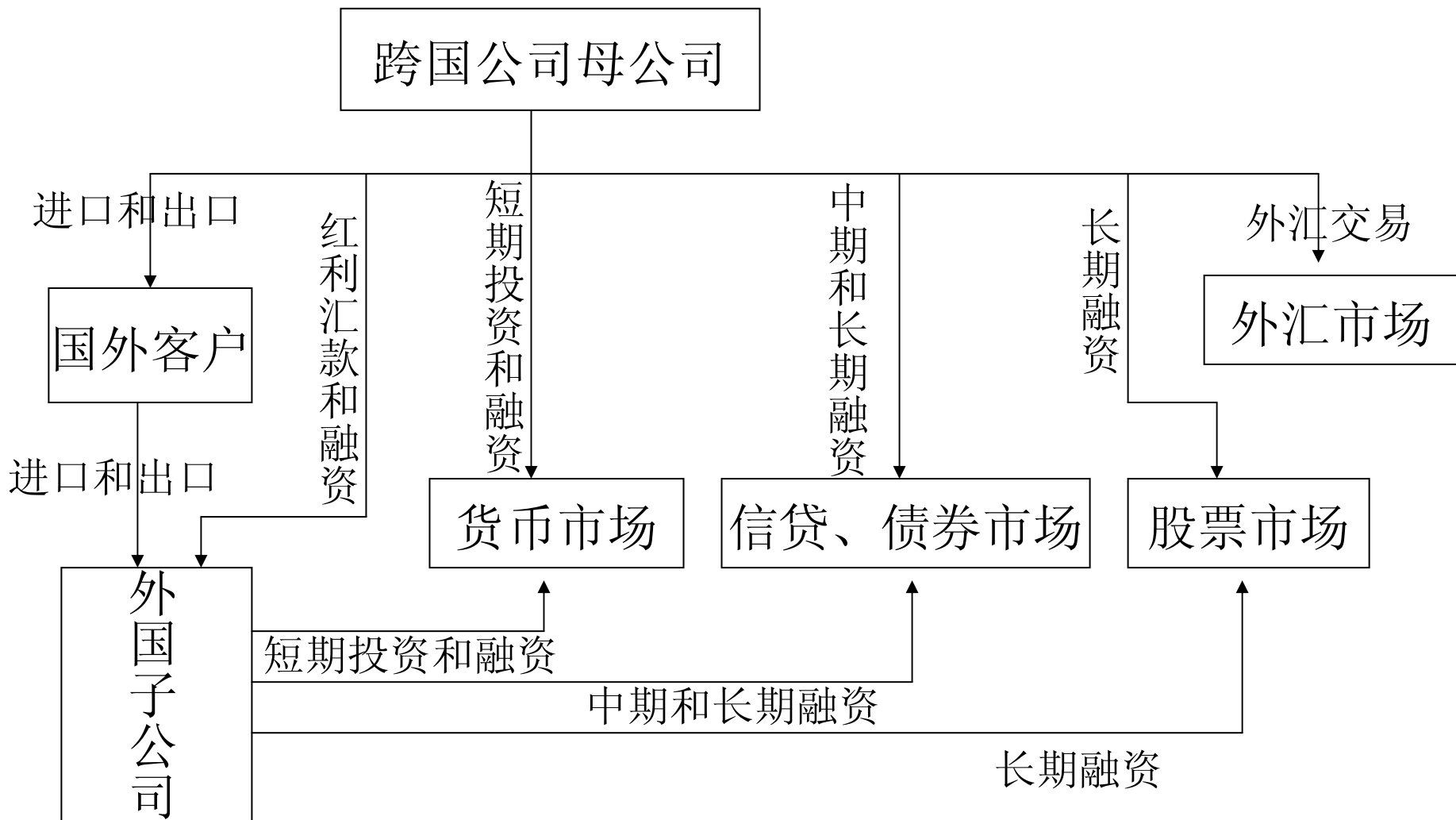
- 外国债券市场：发行和销售外国债券的场所。
- 外国债券：一国债券发行人通过另一国的金融组织或银行发行的以该国货币为面值的债券，如我国在日本债券市场上发行的日元债券等。
- 欧洲债券市场：发行和销售欧洲债券的场所。
- 欧洲债券：一国债券发行人在另一国发行的以第三国货币为面值的债券，如日本在纽约发行的以英镑为面值的债券。



# 国际股票市场

- 国际股票市场：在国外发行和交易股票的场所。
- 境外市场，如香港联交所。
- 外国市场，如纽约证券交易所、伦敦证券交易所等。

# 跨国公司对国际金融市场的利用及其国外资金流程图



# 什么是外汇风险

- 跨国公司的外汇风险是指因外汇汇率的波动而使公司绩效受到的影响，具体说，是汇率波动使得公司以外币计价的资产和负债的价值可能增加或减少；同时，公司获得的外币净现金流量头寸暴露在汇率波动之中，以本币计价的值可能增加或减少。因此，外汇风险一般是由本币、外币和时间三个因素共同影响的结果。

# 外汇风险的种类

- 交易风险：公司未来现金交易价值受汇率波动影响的程度。
- 经济风险：汇率波动对公司未来现金流量现值的影响程度。
- 折算风险：公司合并财务报表所面临的汇率波动风险。

# 交易风险的产生及影响因素

- 跨国公司进行交易而取得外币债权或承担外币债务，清结外币债权债务时发生的净现金流量，由于成交日汇率与结算日汇率不一致而产生的以本币计价金额的波动程度。
- 交易风险取决于未来现金交易有无外币净现金流量头寸、外币币值是否变化和外币与本币的相关关系。

# 交易风险的种类

- 就一个跨国公司整体而言，交易风险无法细分种类，而是以整个公司外币净现金流量头寸为对象分析、计量交易风险。
- 就跨国公司的单个交易事项而言，交易风险至少有商品交易风险、外汇借贷风险、外汇买卖风险和远期外汇交易风险等。

# 整体交易风险的计量

- 计量交易风险的步骤：
  - 1、确定各种外币预计的流入量或流出量，结计各种外币净现金流量头寸；
  - 2、以期末汇率可能存在的范围估计风险，或者以外币波动的标准差估计风险，或者以货币相关关系估计风险。

# 整体交易风险计量示例

迈阿密公司外币现金流量状况 （百万单位）

货币	总流入量	总流出量	净流量
加拿大元	C\$2	C\$6	-C\$4
德国马克	DM10	DM12	-DM2
法国法郎	FF100	FF60	+FF40
瑞士法郎	SF1	SF6	-SF5

跨国公司外币净现金流量头寸（未抵消货币头寸）越大，即外汇暴露越多，有可能遭受的外汇汇率风险就越大。



# 整体交易风险计量示例

迈阿密公司美元现金流量  
(百万单位)

货币	净流量	预期汇率	美元现金流量
加拿大元	-C\$4	\$0.80	-\$3.2
德国马克	-DM2	\$0.50	-\$1
法国法郎	+FF40	\$0.10	+\$4
瑞士法郎	-SF5	\$0.60	-\$3

如果跨国公司估计的外币现金流量和汇率准确无误，那么其外币净现金流量头寸（外汇暴露）不存在风险。

# 整体交易风险计量示例

估计迈阿密公司美元现金流量范围

(百万单

位)

货币	净流量	期末汇率范围	美元现金流量范围
加拿大元	-C\$4	\$0.79—\$0.81	-\$3.16—-\$3.24
德国马克	-DM2	\$0.48—\$0.52	-\$0.96—-\$1.04
法国法郎	+FF40	\$0.09—\$0.11	+\$3.60—+\$4.40
瑞士法郎	-SF5	\$0.56—\$0.64	-\$2.80—-\$3.20

如果存在汇率波动，跨国公司任何外币的交易风险不仅建立在该货币的未抵消头寸的大小上，而且也建立在可能发生的每种外币的汇率波动范围之上。

# 币值变化带来的交易风险

## 汇率波动的标准差

币种	期 间		
	1972—1996	1972—1985	1986—1996
英国英镑	0.0545	0.0512	0.0584
加拿大元	0.0215	0.0201	0.0229
法国法郎	0.0612	0.0606	0.0614
德国马克	0.0648	0.0645	0.0656
日 元	0.0621	0.0581	0.0675
瑞士法郎	0.0734	0.0740	0.0735

# 币值变化带来交易风险的说明

- 标准差可以作为计量某一种外币波动程度的方法。外币标准差越大，表明该外币汇率波动程度就越大，币值变化的可能性越大。因而，该外币远离其未来预测值的可能性比那些汇率波动标准差较小的可能性要大，有可能带来的交易风险也较大。
- 一种货币币值的可变性不一定在各期都保持一致。因而，跨国公司不能十分准确地预测某一货币的未来变化，却能找出价值可能很稳定或变化无常的货币，区别各种外币交易风险大小分别采取防范或避免措施。

# 跨国公司涉税税种

一类是直接税，即按收益额和财产额课征的税种。包括所得税、资本利得税、财产税。

另一类是间接税，即按流转额课征的税种。包括预提税、增值税、关税，等等。

# 主要涉税税种

- 公司所得税（corporate income tax）
- 预提税（withholding tax）
- 增值税(value-added tax）
- 关税（tariff）

# 1、公司所得税

(1) 公司所得税是政府对公司收入征收的一种税。它是政府收入的主要来源。

(2) 几个国家公司所得税税率：

国家	税率	国家	税率
加拿大	29.12%	英国	33%
美国	35%	意大利	36%
德国	45%	日本	51.4%

(3) 中国企业所得税税率：18%、27%和33%。

(4) 不少国家所得税税率有所下降：从1996年以来，经济合作与发展组织和欧盟成员国的平均公司所得税税率分别从39%和37.6%下降到34.1%和34.09%。

## 2、预提税

- (1) 预提税是由东道国政府按支付给外国投资者的股利、利息、特许权使用费等所计征的一种税。
- (2) 设置预提税的原因，是一个跨国公司的国外子公司或其分支机构的所得是有关东道国的课税对象，并且这种税收是针对国外子公司而非针对外国母公司来课征的。
- (3) 绝大多数国家都对股利、利息、授权费分别规定不同的预提税率，只有少数国家对三种汇出收入采取相同的税率。
- (4) 国与国之间税率不同，并且依赖于一国是否与别国签订税收协定。各国征收预提税的具体做法也有所不同。



# 3、增值税

- (1) 增值税是一生产经营和销售的各个阶段的新增价值为对象征收的一种税。
- (2) 增值税的计算方法有两种：增加法和扣减法。多数国家采用扣减法，中国采用进项税额抵扣销项税额的方法。
- (3) 增值税不是对所得征收的税收，因而不能用来计算税收抵免；难以运用会计和交易手段逃避增值税，如加速折旧、虚列费用、增加债务利息支出、损失结转及转移定价等；只要有增值且业务领域属于增值税计征范围，就必须交纳增值税；采用增值税的国家，允许出口退税，但进口商却要按进口货物被课以增值税。

# 4、关税

- (1) 关税是一国政府对经过本国关境的进出口货物征收的一种税。
- (2) 关税按货物的流向可分为出口税、过境税和进口税。前两者采用较少，因为它们影响出口或过境所带来的费用收入；后者分为进口正税和进口附加税。
- (3) 关税按征税方法可分为从价关税和从量关税，但从量关税使用得越来越少。
- (4) 关税按目的可分为财政关税和保护关税。
- (5) 关税将随着世界市场一体化进程加快而越来越少。

# 跨国公司双重纳税的根源

- 所得税的税收管理制度原因
  - (1) 传统制度 (Classical system)
  - (2) 综合制度 (integrated system)：税率分割制 (split-rate system)、税收抵免制 (tax credit system)
  - (3) 从发展趋势看，使用传统制度的国家正在减少，绝大多数国家开始使用综合制度，而且并不限定只采用分割税率制或税收抵免制，而是两者结合使用，如德国。
- 应税所得的范围原因
  - (1) 应税所得的确认是纳税的前提。
  - (2) 应税所得的范围按税收管辖权来确定：收入来源管辖权即地域管辖权；居民或公民管辖权。大多数国家两权同时并用，但区分国内所得和国外所得分别对待。
- 费用的确认和分配原因
  - (1) 不同国家固定资产折旧政策规定不同
  - (2) 存货计价方法规定不同
  - (3) 一些国家对职工的福利津贴支出税收优惠政策不同

# 跨国公司对双重征税的避免

- 什么是国际双重征税
- 解决双重征税的途径
- 避免双重征税的常用方法

# 1、什么是国际双重征税

- (1) 定义：两个或两个以上的国家，在同一时期内，对参与国际经济活动的同一纳税人或不同纳税人的同一征税对象或税源，征收相同或类似的税收。
- (2) 法律性重复征税与经济性重复征税。
- (3) 根源在于各国税收管辖权的重叠行使。
- (4) 避免重复征税是世界各国政府与从事国际经济活动的人们的共同愿望和要求。

## 2、解决双重征税的途径

- 单边避免或消除：一国政府在本国税法中单方面作出规定，对本国居民（或公民）纳税人已被外国政府征税的境外所得或境外财产自动采取避免或消除双重征税的措施。
- 双边或多边税收协定：通过签订投资国、东道国之间的双边税收协定或有关国家之间的多边税收协定，解决国家之间的税收利益分配和双重征税问题。

# 3、避免双重征税的常用方法

- 免税法
- 税款扣除法
- 税收抵免法
- 税收协定法

# (1) 免税法

- 免税法也称豁免法，是指行使居民管辖权的国家对本国居民源于国外且已向外国政府纳税的收益免征税，只对来源于国内的收益征税。
- 跨国公司在纳税年度母公司在本国获得收益\$800 000，子公司在东道国获得收益\$300 000，两国所得税税率分别为40%和35%。按免税法母公司只须就本国获得的收益向本国缴纳所得税\$320 000。



## (2) 税款扣除法

- 税款扣除法是指行使居民管辖权的国家对居民已缴纳的国外所得税额，允许从其来源于世界范围内的应税总所得中作为费用扣除。
- 向本国交纳所得税额=来源于东道国所得×  
(1-东道国所得税率)×本国所得税率
- 采用扣除法只能减轻或缓和双重征税，并不能完全消除之。

### (3) 税收抵免法

- 税收抵免法是指行使居民管辖权的国家，对其居民公司的国外所得征税时，允许居民把已缴纳的外国税额从应向本国缴纳的税额中扣除。
- 税收抵免分为直接抵免和间接抵免，分别适用于同一经济实体跨国总、分公司纳税人的税收抵免和不同属于一个法人实体跨国母、子公司纳税人的税收抵免。

# 直接抵免法

应纳居住国税额=（居住国所得+国外分公司所得×居住国税率-允许抵免额

抵免限额=国外分公司所得×居住国税率

允许抵免额取已向分公司所在国缴纳的所得税与抵免限额之间的较小者。

# 间接抵免法

母公司承担的外国子公司所得税=外国子公司所得税额×母公司所获毛股息/外国子公司税后收益  
毛股息为未扣除预提税之前的股息。

抵免限额=母公司所获毛股息×母公司居住国税率/  
(1-子公司所在国适用税率)

母公司应纳税额=[母公司税前所得+母公司所获毛股息/(1-子公司所在国适用税率)]×母公司居住国税率-允许抵免额

允许抵免额取母公司承担的外国子公司所得税与抵免限额中较小者。

## (4) 税收协定法

- 各国政府之间通过双边或多边谈判，签订双边或多边税收协定，以实现避免国际双重征税。
- 国际上生效的避免国际双重征税的协定已达600多个。美国已同38个国家签订了26项税收条约，英国已与72个国家或地区签订了税收协定。中国自1983年9月以来，也与40多个国家缔结了全面性避免双重征税协定。
- OECD《经济合作与发展组织关于避免对所得和财产双重征税的协定范本》、联合国经社理事会《关于发达国家与发展中国家间双重征税的协定范本》

# 国际避税、反避税与减免鼓励

国际避税与逃税

国际避税的方式

国际反避税措施

减免鼓励

# 1、国际避税与逃税

- 国际避税：是指跨国纳税人利用各国税法规定的差异，运用变更经营地点或经营方式等合法手段，减少甚至免除国际纳税义务的行为。
- 国际逃税：是指跨国纳税人违反税法规定，用拒绝申报所得、少报或瞒报所得、伪造帐册等各种欺骗手段不缴或少缴税款的非法行为。

## 2、国际避税的方式

- 避免成为税收上的法人居民

法人居民三标准：注册登记地标准、总机构标准和实际管理机构所在地标准。

- 通过资金、货物或劳务的流动避税

建立常设机构把资金、货物或劳务等转移出高税国。

- 子公司和分公司的选择

在不同的时期选择设立分公司或子公司。

- 在国际避税地建立各种公司，转移资财

四种避税地：零税区、低税区、税收庇护所和避税胜地。



# 3、国际反避税

- 实行单边反避税措施：各国政府在税法中制定有关法令，或修订专门条款，以堵塞税法漏洞，并加强税收征管工作。
- 双边或多边反避税措施：由有关国家签订包含反避税内容的双边税收协定，以共同打击国际避税活动。许多国际组织也纷纷采取多边反避税措施。

## 4、減稅鼓勵

- 減稅鼓勵是政府用來吸引外國投資者和鼓勵國內的商品和勞務的出口所給予的一種稅收優惠。
- 主要措施：投資稅收減免優惠、零出口增值稅及出口退稅、美國的《國外銷售公司法》

# 跨国公司税务筹划

- 树立税务筹划思想
- 充分考虑筹划问题
- 设计税务筹划程序
- 应用转移价格工具

# 1、树立税务筹划思想

- 在总体上认识税收环境
- 时刻树立税后利润观念
- 正视国际双重征税与避税的复杂性
- 重视加强国际税收管理的重要性

## 2、充分考虑税务筹划问题

- 服务于国外市场的方法选择  
直接出口商品、输出劳务、转让技术；  
在国外设立分支机构；  
在国外建立子公司。
- 国外经营的地点选择  
自由港、保税区、税收庇护所、避税胜地。

# 3、设计税务筹划程序

- 综合分析各国税收政策
- 制定备选方案
- 选择最优方案
- 全世界范围内应税所得最小化
- 全世界范围内税后利润最大化
- 全世界范围内现金流量最大化
- 全世界范围内公司价值最大化

# 4、应用转移价格工具

- 国际转移价格及其表现形式
- 国际转移价格的税务目标
- 国际转移价格制定步骤与方法
- 各国政府对国际转移价格的管制

# (1) 国际转移价格及其表现形式

- 国际转移价格是跨国公司内部母公司与子公司之间、子公司与子公司之间进行商品和劳务交换时所执行的内部贸易价格。国际转移价格既是跨国公司内部贸易发展的产物，又是跨国公司组织管理控制形式变化的产物，也是跨国公司实现全球化战略、谋求最大利润的重要手段。
- 国际转移价格的表现形式：实物价格、劳务费用、特许权使用费、贷款利息、租赁费等



## (2) 国际转移价格的税务目标

- 降低所得税
- 降低关税
- 避免预提税
- 使全球税负最低

### (3) 国际转移价格的制定步骤与方法

- 步骤：明确目的——提出方案——协调解决利益冲突——定期检查修订
- 方法：市场基础定价法  
成本基础定价法  
双重定价法  
协商定价法  
可比利润法  
可比非控制交易法  
利润分割法

## (4) 各国对国际转移价格的管制

- 美国对国际转移价格的管制
- 英国对国际转移价格的管制
- 德国对国际转移价格的管制
- 加拿大对国际转移价格的管制
- 日本对国际转移价格的管制
- 中国对国际转移价格的管制

# 跨国公司在国际投融资决策中的税务筹划

- 投资决策：  
投资区位选择  
组织形式选择
- 融资决策：  
母公司在本国融资  
子公司在东道国融资  
母公司通过部分子公司在东道国融资再供应其它子公司或母公司使用

# 内部资金转移管理

- 内部资金转移管理目的
- 内部资金转移的制约因素
- 内部资金转移的形式

# 跨国融资管理

- 跨国融资的含义及特点
- 跨国融资渠道和方式
- 跨国融资战略

# 跨国投资管理

- 跨国投资管理概述
- 跨国直接投资环境分析
- 跨国直接投资分析中的特殊问题