

# 第一章 企业战略与财务战略

## [基本要求]

- (一) 掌握战略管理的程序
- (二) 掌握企业总体战略、经营战略与职能战略类型及选择
- (三) 掌握波士顿矩阵和 SWOT 模型的原理与应用
- (四) 掌握财务战略类型及选择
- (五) 熟悉战略管理的内涵与目标
- (六) 熟悉财务战略内涵与目标
- (七) 了解不同类型经营战略的特征与适用条件
- (八) 了解 PESTEL 分析法与迈克尔·波特五力模型

## [考试内容]

### 第一节 战略管理概述

#### 一、战略与企业战略管理的内涵

##### (一) 战略、企业战略与企业战略管理

战略是一种从全局考虑和谋划，以实现全局目标的计划和策略。

企业战略是战略在企业这一特定组织领域的具体应用。

企业战略管理是在分析企业内外部环境的基础上，确定和选择达到企业目标的有效战略，并将战略付诸实施、控制和评价的一个动态管理过程。企业战略管理应当遵循目标可行、资源匹配、责任落实和协同管理原则。

##### (二) 企业战略管理的要素、体系与程序

企业战略管理要素可概括为产品与市场、成长方向、竞争优势和协同效应四个方面。

企业战略管理体系可以细分为企业总体战略、经营战略和职能战略三个层次。

战略管理程序，也称为战略管理应用程序，是指导企业应用战略管理工具、方法的具体程序。

一般包括战略分析、战略制定、战略实施、战略评价和战略调整等。

##### (三) 企业愿景、使命与战略目标

企业愿景是指为企业所描述的关于未来成就的理想化定位和生动性蓝图。

企业使命是指企业战略管理者确定的企业经营的总方向、总目标和总体指导思想。

战略目标是企业愿景与使命的具体化。战略目标反映了企业在一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平，如业绩水平、发展速度等。

## 二、战略分析

### （一）外部环境分析

外部环境分析包括宏观环境分析、行业环境分析和经营环境分析。

宏观环境分析中的关键要素包括：政治因素（P）、经济因素（E）、社会因素（S）、技术因素（T）、生态因素（E）、法律因素（L）。对该6个方面的分析称为PESTEL分析。

行业环境分析的目的在于分析行业的盈利能力。影响行业盈利能力的因素有许多，总体上可以分为两类：一是行业的竞争程度；二是市场议价能力。

通常采用迈克尔·波特五力模型进行行业环境分析。

经营环境分析包括竞争对手分析、竞争性定位分析、消费者分析、融资者分析和劳动力市场状况分析等。

### （二）内部环境分析

内部环境分析包括企业资源分析、企业能力分析和企业核心竞争力分析。

企业的资源主要分为有形资源、无形资源和组织资源三种。在企业资源分析中，企业应当全面分析和评估内部资源的构成、数量和特点，识别企业在资源禀赋方面的优势和劣势。

企业能力是指企业配置资源并发挥其生产和竞争作用的能力。

核心竞争力是指能为企业带来相对于竞争对手的竞争优势的资源和能力。

## 三、战略制定

### （一）战略制定的程序

战略制定的程序包括：战略适宜性分析、战略筛选、战略的可行性分析、战略的可接受性分析和战略选择行动计划的制定。

### （二）战略制定的类型

企业战略制定可从不同角度分类：按战略层级可分为企业总体战略、经营战略、职能战略三种类型；按战略发展的思路可分为内部发展战略、并购战略、联合发展和战略联盟三种类型。

## 四、战略实施

### （一）战略实施模式

战略实施需要从高层战略管理者到各事业部及职能部门管理者的责任转移。根据责任与权力转移程度不同，战略实施可分为五种模式：指挥型模式、变革型模式、合作型模式、文化型模式和增长型模式。

### （二）战略实施支持系统

战略实施过程受许多因素影响，如组织结构、企业文化、领导者指挥、信息沟通

等，这些因素构成了战略实施支持系统。战略实施支持系统可进一步分为三个方面的支持系统：组织支持系统、资源支持系统和管理支持系统。

## 五、战略控制

### （一）战略控制与管理控制

战略控制是指将预定的战略目标与实际效果进行比较，检测偏差程度，评价其是否符合预期目标要求，发现问题并及时采取措施，借以实现企业战略目标的动态调节过程。

广义战略控制包括战略制定控制、管理控制、作业控制三个层次。战略制定控制是决定战略的过程控制；管理控制是决定如何执行战略的过程控制；作业控制是战略控制和管理控制过程中的具体任务被有效执行的控制。

狭义的战略控制实际上是管理控制，即管理者影响企业中的其他成员以保证企业战略目标实现的过程。

### （二）管理控制程序

管理控制程序通常包括战略目标分解、控制标准制定、内部控制报告、经营业绩评价和管理者报酬五个步骤。

### （三）管理控制的模式

管理控制的模式包括：制度控制模式、预算控制模式、评价控制模式和激励控制模式。

## 第二节 企业总体战略

### 一、企业总体战略的类型

企业总体战略是指为实现企业总体目标，对企业未来基本发展方向所作出的长期性、总体性的谋划。企业总体战略决定了企业各项业务在战略谋划期间的资源分配和发展方向。企业总体战略可以划分为三种类型：成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。

#### （一）成长型战略

成长型战略是最普遍采用的公司战略。成长型战略主要包括三种基本类型：密集型战略、一体化战略和多元化战略。

#### （二）稳定型战略

稳定型战略是以安全经营为宗旨的战略，企业战略方向没有重大改变。稳定型战略主要有四种：无增战略、维持利润战略、暂停战略和谨慎实施战略。

#### （三）收缩型战略

收缩型战略是一种以退为进的战略。按照实现收缩目标的途径，收缩型战略主要有扭转战略和放弃战略等。

## 二、企业总体战略选择

### （一）企业总体战略选择的影响因素

企业总体战略选择受许多因素影响，其中的主要因素包括：企业过去的战略、战略选择决策者对风险的态度、企业环境应变性、企业文化与管理者风格、竞争者的行为与反应、战略目标实现的时限。

### （二）各种类型企业总体战略选择

可供企业总体战略选择的类型有成长型战略、稳定型战略和收缩型战略。进行企业总体战略选择，要明确不同类型战略的特征、优点、缺点及适用条件。

## 第三节 经营战略与职能战略

### 一、经营战略的内涵与类型

经营战略，也称竞争战略，是指在给定的一个业务或行业内，企业用于区分自己与竞争对手业务的方式，或者说是企业在特定市场环境中如何营造、获得竞争优势的途径或方法，企业在市场竞争中获得竞争优势有许多途径，但最基本的是成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

#### （一）成本领先战略

成本领先战略是指企业通过有效途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是在同行业中最低的成本，从而获取竞争优势的一种战略。通过低成本生产，制造商在价格上可以与行业中的任一制造商竞争，并赚取更高的单位利润。

#### （二）差异化战略

差异化战略是指企业针对大规模市场，通过提供与竞争者存在差异的产品或服务以获取竞争优势的战略。这种差异性可以来自设计、品牌形象、技术、性能、营销渠道或客户服务等各个方面。

#### （三）集中化战略

集中化战略是针对某一特定购买群、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或差异化以获取竞争优势的战略。

### 二、经营战略选择

#### （一）经营战略选择的影响因素

企业经营战略选择涉及的因素较多，重要的影响因素来自企业面临的市场竞争范围和企业的竞争优势来源。企业市场竞争范围是企业经营战略选择的首要因素。竞争优势是企业生存与发展的前提。

#### （二）经营战略选择

进行企业经营战略选择，要明确成本领先战略、差异化战略和集中化战略的特征、优点、风险及适用条件。

### 三、职能战略的内涵与类型

#### (一) 职能战略的内涵

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与经营战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略的重点是提高企业各种资源的利用效率，使企业各种资源的利用效率最大化。

企业职能战略作为对公司战略与经营战略进行落实和具体化的战略，具有从属性、单一性或专业性、针对性等特点。

职能战略的作用是使公司战略与经营战略的内容得到具体落实，并使各项职能之间协调一致。

#### (二) 职能战略的类型

职能战略根据企业的业务职能及作用可分为：研发战略、生产战略、营销战略、人力资源战略、财务战略等。

### 四、业务组合管理模型

选择正确的经营战略可以借助一些相对成熟的工具进行业务组合分析。

#### (一) 波士顿矩阵

这种方法是把企业生产经营的全部产品或业务组合作为一个整体进行分析，研究企业相关业务之间现金流量平衡问题，将有限的资源合理分配到各种产品或业务中去。

#### (二) SWOT 模型

SWOT 模型的核心是评价企业的优势和劣势，判断企业的机会和威胁，并做出决策，以实现企业资源的最优利用。

## 第四节 财务战略

### 一、财务战略概述

#### (一) 财务战略的本质与特征

财务战略是企业战略的一个子系统，是对企业财务活动制定并实施的中长期目标和战略规划。财务战略关注的焦点是企业资本的配置与有效使用，这是财务战略不同于其他各种战略的质的规定性。财务战略的目标是确保资本配置合理和使用有效而最终实现公司战略。

财务战略的特征包括从属性、系统性、指导性、复杂性。

#### (二) 财务战略目标

财务战略目标是公司战略目标中的核心。财务战略目标的根本是通过资本的配置与使用实现企业价值最大化。

#### (三) 财务战略分类

财务战略按财务活动内容可分为融资战略、投资战略、收益分配战略等。

财务战略从资本筹措和使用特征的角度可分为扩张型财务战略、稳健型财务战略、防御型财务战略。

#### （四）财务战略选择

财务战略的选择必须与经济周期相适应。经济周期通常要经历经济复苏期、经济繁荣期和经济衰退期，企业在不同的经济周期应选择不同的财务战略。

财务战略选择必须与企业发展阶段相适应。典型的企业一般要经过初创期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。不同的发展阶段应该选择不同的财务战略与之相适应。

## 二、投资战略

### （一）投资战略的内涵、作用与原则

投资战略主要解决战略期间内投资的目标、原则、规模、方式等重大问题。

在企业投资战略设计中，需要明确其投资目标、投资原则、投资规模和投资方式等。

投资战略的原则包括集中性原则、适度性原则、权变性原则和协同性原则等。

投资战略的地位与作用体现在导向性、保证性、超前性和风险性四个方面。

### （二）投资战略选择

投资战略选择应考虑企业对投资规模和投资方式等作出恰当安排，确保投资规模与企业发展需要相适应，投资方式与企业风险管理能力相协调。

投资战略根据其选择的角度不同，可产生不同的投资战略选择：直接投资战略和间接投资战略。直接投资战略根据目标可分为提高规模效益的投资战略、提高技术进步效益的投资战略、提高资源配置效率的投资战略、盘活资产存量的投资战略。间接投资通常为证券投资，间接投资战略的核心是如何在风险可控的情况下确定投资的时机、金额、期限等。

投资时机选择是投资战略的重要内容之一。经营成功的企业投资一般是将多种产品分布在企业发展时期的不同阶段进行组合。投资期限战略可分为长期投资战略、短期投资战略及投资组合战略。

## 三、融资战略

### （一）融资战略的内涵与作用

融资战略是根据企业内外环境的现状与发展趋势，适应企业整体发展战略（包括投资战略）的要求，对企业的融资目标、原则、结构、渠道与方式等重大问题进行长期的、系统的谋划。

融资战略的地位与作用体现在：融资战略可有效地支持企业投资战略目标的实现；融资战略选择可直接影响企业的获利能力；融资战略还影响企业的偿债能力和财务风险。

### （二）融资战略选择

融资战略选择应遵循的原则包括：融资低成本原则、融资规模适度原则、融资结构优化原则、融资时机最佳原则、融资风险可控原则。

企业应当根据战略需求不断拓宽融资渠道，对融资进行合理配置，采用不同的融资方式进行最佳组合，以构筑既体现战略要求又适应外部环境变化的融资战略。

基于融资方式的融资战略包括内部融资战略、债权融资战略、股权融资战略和资产销售融资战略。

基于资本结构优化的战略选择包括债务融资与股权融资结构优化、内部融资与外部融资结构优化、短期融资与长期融资结构优化。

基于投资战略的融资战略选择有两种类型：快速增长和保守融资战略、低增长和积极融资战略。

#### 四、分配战略

##### （一）分配战略的内涵与作用

分配战略，或收益分配战略，是指以战略眼光确定企业收益留存与分配的比例，以保证企业债权人、员工、国家和股东的长远利益。

收益分配战略主要包括企业收益分配战略和股利分配战略等。

股利分配战略目标为：促进公司长远发展；保障股东权益；稳定股价，保证公司股价在较长时期内基本稳定。

股利分配战略的制定必须以投资战略和筹资战略为依据，必须为企业整体战略服务。

##### （二）股利分配战略选择

股利分配战略选择通常受到以下因素的影响：法律因素、债务（合同）条款因素、股东类型因素、经济因素。

股利分配战略的类型有：剩余股利战略、稳定或持续增长的股利战略、固定股利支付率战略、低正常股利加额外股利战略、零股利战略。

## 第二章 企业投资、融资决策与集团资金管理

### [基本要求]

- (一) 掌握建设项目投资和私募股权投资的决策步骤
- (二) 掌握投资决策方法及其应用
- (三) 掌握融资规划与企业增长管理的方法及其应用
- (四) 掌握主要的融资方式
- (五) 掌握融资决策程序与投资者关系的管理
- (六) 掌握企业集团财务风险控制的主要方法
- (七) 掌握企业集团资金管理方法
- (八) 熟悉建设项目投资决策过程中现金流量的估计方法
- (九) 熟悉建设项目投资决策的风险调整方法
- (十) 熟悉私募股权投资决策程序与退出方式
- (十一) 了解私募股权投资的概念、类别和组织形式
- (十二) 了解企业集团财务公司业务运作
- (十三) 了解私募股权投资基金中有限合伙人、普通合伙人、基金管理人之间的关系

### [考试内容]

## 第一节 建设项目投资决策

### 一、投资决策概述

#### (一) 投资决策的重要性

1. 资本预算在一定程度上决定了企业未来的现金流量和价值。
2. 资本预算促使企业战略明确化、具体化。
3. 投资决策会影响企业的财务弹性和融资决策。

#### (二) 投资决策的步骤

企业投资方案的评价一般须经过以下程序：

- (1) 进行企业内外环境分析；
- (2) 识别投资机会，形成投资方案；
- (3) 估算投资方案的各种价值指标（如净现值、内含报酬率、现值指数和投资回报率等）；
- (4) 进行指标分析，选择投资方案；
- (5) 严格投资过程管理，动态评估投资风险；



(6) 评估投资效果，进行项目后评价。

(三) 投资项目的类别

(1) 企业的投资项目一般可分为独立项目、互斥项目和依存项目。

(2) 根据企业进行项目投资的原因，投资项目可分为固定资产投资项目、研究投资项目和其他投资项目等。

## 二、投资决策方法

常用的投资项目评估方法主要有：非折现的回收期法、折现的回收期法、净现值法、内含报酬率法和获利指数法。

(一) 回收期法 (pay back)

1. 非折现的回收期法 (Non-discounted pay back)

投资回收期指项目带来的现金流入累计至与投资额相等时所需要的时间。回报年限越短，方案越有利。

2. 折现的回收期法

折现的回收期法是传统回收期法的变种，即通过计算每期的现金流量的折现值来明确投资回收期。

(二) 净现值法 (Net Present Value, NPV)

(三) 内含报酬率法 (Internal Rate of Return, IRR)

1. 传统的内含报酬率法

2. 修正的内含报酬率法 (Modified Internal Rate of Return, MIRR)

修正的内含报酬率法克服了内含报酬率再投资的假设以及没有考虑整个项目周期中资本成本率变动的问题。

3. 内含报酬率法的优缺点

(四) 净现值法与内含报酬率法的比较

1. 净现值法与资本成本

IRR 法与 NPV 法各有优缺点。从理论上讲，净现值法是最佳的投资决策方法，但不少企业仍习惯使用内含报酬率法。两种方法有各自的特点，应在投资决策中结合实际予以运用。

2. 独立项目的评估

对于独立项目，不论是采用净现值法还是内含报酬率法都会导致相同的结论。

3. 互斥项目的评估

在进行互斥项目评估时，由于资本成本的影响，NPV 法与 IRR 法可能导致不同的结论。原因在于：

(1) 项目的规模：规模越大，净现值越高，但项目内含的报酬率未必高。

(2) 项目现金流量的时间：某个项目前期的现金流入量较大，而另一个项目后期的现金流入量大。

4. 多个内含报酬率问题

内含报酬率法存在多重根的问题：即每次现金流改变符号，就可能产生一个新的

内含报酬率法。

(五) 现值指数法 (Profitability Index, PI)

(六) 投资收益率法 (Return on Invested Capital, ROI)

(七) 投资决策方法的总结

1. 投资收益率法与非折现的回收期法

投资收益率法、传统的回收期法由于没有考虑货币的时间价值, 已经被大多数企业所摒弃。企业在进行投资项目决策时, 一般会利用各种投资决策方法加以比较分析, 进行综合判断。

2. 折现的回收期法

折现的回收期法在一定程度说明了项目的风险与流动性。较长的回收期表明: (1) 企业的资本将被该项目长期占用, 因而项目的流动性相对较差; (2) 必须对该项目未来较长时期的现金流进行预测, 而项目周期越长, 变动因素越多, 预期现金流不能实现的可能性也就越大。

3. 净现值法

净现值法将项目的收益与股东的财富直接相关联。一般情况下, 当 NPV 法与 IRR 法出现矛盾时, 以净现值法为准。但受项目的规模和现金流时间因素的影响, 净现值法不能反映出一个项目的“安全边际”, 即项目收益率高于资金成本率的差额部分。

4. 内含报酬率法

IRR 法充分反映出了一个项目的获利水平。但这一方法也有缺点, 主要包括: (1) 再投资率的假定。在比较不同规模、不同期限的项目时, 假定不同风险的项目具有相同的再投资率, 不符合现实情况。(2) 多重收益率。在项目各期的现金流为非常态时, 各期现金流符号的每一次变动, 都会产生一个新的收益率, 而这些收益率往往是无经济意义的。

5. 现值指数法

现值指数法提供了一个相对于投资成本而言的获利率, 与 IRR 法一样, 它在一定程度上反映出一个项目的收益率与风险, 指数越高, 说明项目的获利能力越高, 即使现金流量有所降低, 项目有可能仍然盈利。

不同的投资决策方法给企业的决策者提供不同方面的信息, 需要统一加以考虑, 以利综合判断和决策。

### 三、投资决策方法的特殊应用

(一) 不同规模的项目

(二) 不同寿命周期的项目

如果项目的周期不同, 则无法运用扩大规模方法进行直接比较, 可以采用重置现金流法和约当年金法。

(三) 项目的物理寿命与经济寿命

## 四、现金流量的估计

### (一) 现金流量的含义

#### 1. 现金流出量

某项目的现金流出量，是指该项目引起的现金流出的增加额。

#### 2. 现金流入量

某项目的现金流入量，是指该项目引起的现金流入的增加额。

#### 3. 现金净流量

现金净流量，是指一定期间该项目的现金流入量与现金流出量之间的差额。

### (二) 现金流量的估计

在投资项目的分析中，必须对项目的现金流量作出正确的估计。项目现金流量的估计涉及多个变量、部门和个人。

#### 1. 现金流量估计中应注意的问题

(1) 假设与分析的一致性。

(2) 现金流量的不同形态。

(3) 会计收益与现金流量。

对于大型的、较为复杂的投资项目，实务中对现金流量的估计，一般根据损益表中的各项目来进行综合的考虑，直接估计出项目的现金流量，或者通过预测的损益表加以调整。

#### 2. 现金流量的相关性：增量基础

增量现金流量指接受或放弃某个投资方案时，企业总的现金流量的变动数。在考虑增量现金流量时，需要注意以下概念：(1) 沉没成本；(2) 机会成本；(3) 关联影响。

#### 3. 折旧与税收效应

税收抵扣收益，指因固定资产折旧的计提而使企业减少所得税的负担的效应。在进行投资分析的估算项目的现金流量时，必须考虑税收影响。

税后营业现金流量一般计算公式：

公式一：营业现金流量 = 营业收入 - 付现成本 - 所得税

营业现金流量 = 税后净利 + 折旧

营业现金流量 = (收入 - 付现成本 - 折旧) × (1 - 税率) + 折旧

公式二：营业现金流量 = 收入 × (1 - 税率) - 付现成本 × (1 - 税率) + 折旧 × 税率

### (三) 投资项目分析步骤

(1) 列出初始投资；

(2) 估算每年的现金流量；

(3) 计算最后一年的现金流量，主要考虑残值、净经营性营运资本增加额的收回等因素；

(4) 计算各种价值指标，如项目净现值、内含报酬率等，进行综合判断。

## 五、投资项目的风险调整

### (一) 项目风险的衡量

#### 1. 敏感性分析

敏感性分析就是在假定其他各项数据不变的情况下，各输入数据的变动对整个项目净现值的影响程度，是项目风险分析中使用最为普遍的方法。

#### 2. 情景分析

情景分析是用来分析项目在最好、最可能发生和最差三种情况下的净现值之间的差异，与敏感性分析不同的是，情景分析可以同时分析一组变量对项目净现值的影响。

#### 3. 蒙特卡洛模拟

蒙特卡洛模拟是将敏感性与概率分布结合在一起进行项目风险分析的一种方法。

#### 4. 决策树法

决策树是一种展现一连串相关决策及其期望结果的树形图像方法。决策树在考虑预期结果的概率和价值的基础上，辅助企业作出决策。

### (二) 项目风险的处置

#### 1. 项目风险与公司风险

项目风险与公司风险是不同的。即使是同一部门的项目，也必定是一些项目风险较高，另一些项目风险较低。处理项目风险的方法有两种：确定当量法、风险调整折现率法。

#### 2. 确定当量法 (Certainty Equivalents, CEs)

确定当量法是一种对项目相关现金流进行调整的方法。项目现金流的风险越大，约当系数越小，现金流的确定当量也就越小。

确定当量系数指不确定的一元现金流量期望值相当于使投资者满意的确定的金额的系数。利用确定当量系数，可以把不确定的现金流量折算成确定的现金流量，或者说去掉了现金流量中有风险的部分，使之成为较为“安全”的现金流量。

#### 3. 风险调整折现率法 (Risk-adjusted Discount Rates, RADRs)

确定当量法是对现金流量进行风险调整，而风险调整折现率法是对折现率进行调整。

## 六、最佳资本预算

### (一) 投资机会表 (Investment Opportunity Set, IOS)

#### 1. 投资机会表

投资机会表按公司潜在投资项目 (投资机会) 的内部报酬率进行降序排列，并在表中标示每个项目相对应的资本需要量。

#### 2. 边际资本成本表

### (二) 资本限额 (Capital Rationing)

企业在某个年度进行投资的资本限额，并不一定等于上述的资本预算的最高限额。原因包括：股东大会未审批通过；管理层认为金融市场条件不利，既不愿意借债，也

不愿意发行股票；公司缺少有能力的管理人员来实施新项目等。

最佳的资本预算，是指通过项目的投资组合的选择，使所选项目的投资组合的净现值最大，从而最大化企业的价值。

### （三）最佳资本预算

最佳资本预算是指能够保证公司价值最大化的项目组合。

在实务中有两个重要事项：（1）资本成本随着资本预算的规模增加而上升，在评估项目时确定恰当的折现率比较困难。（2）有时公司会设置资本预算的上限，即资本限额。

## 第二节 私募股权投资决策

### 一、私募股权投资概述

私募股权投资（Private Equity, PE），也称 PE 投资。是指采用私募方式募集资金，对非上市公司进行的股权和准股权投资。其关注点不仅仅在于投资回报率，更在于存续期结束后的资本增值。投资项目的选择标准通常包括杰出的管理团队、有效的商业模式或核心技术、持续的增长能力和可行的退出方案。

#### （一）私募股权投资步骤

##### 1. 投资立项

投资部门通过项目发现和筛选，提出投资建议书，报请公司立项审批。

##### 2. 投资决策

投资部门完成项目立项后，着手市场尽职调查和风险评估，提出主要投资条款（如认缴金额、出资比例、存续时间、门槛收益率、管理分红比例、投资退出保障等），组织投资决策会议，进行投资决策。

##### 3. 投资实施

根据董事会、股东会审批意见，签署投资协议，履行出资义务，完成出资验资报告，进行投后管理。

#### （二）私募股权投资的类别

私募股权投资种类繁多，按照投资战略方向可以分为：

1. 创业投资（Venture Capital, VC），也称风险投资。一般采用股权形式将资金投入提供具有创新性的专门产品或服务的初创型企业。

2. 成长资本，也称扩张资本。成长资本投资于已经具备成熟的商业模式、较好的顾客群并且具有正现金流的企业。这些企业通常采用新的生产设备或者采取兼并收购方式来扩大经营规模，但其增长又受限于自身财务拮据的资金困境。成长资本投资者通过提供资金，帮助目标企业发展业务，巩固市场地位。

3. 并购基金，是指专门进行企业并购的基金，即投资者为了满足已设立的企业达到重组或所有权转移而存在资金需求的投资。并购投资的主要对象是成熟且有稳定现金流、呈现出稳定增长趋势的企业，通过控股确立市场地位，提升企业的内在价值，最后通过各种渠道退出并取得收益。

4. 房地产基金。我国的房地产基金主要投资于房地产开发项目的股权，债权或者两者的混合。房地产基金一般会与开发商合作，共同开发特定房地产项目。

5. 夹层基金。主要投资于企业的可转换债券或可转换优先股等“夹层”工具。它是杠杆收购特别是管理层收购中的一种融资来源，它提供的是介于股权与债权之间的资金，它的作用是填补一项收购在考虑了股权资金、普通债权资金之后仍然不足的收购资金缺口。

6. 母基金（Fund of Funds, FOF），它是专门投资于其他基金的基金。母基金向机构和个人投资者募集资金，并分散化投资于私募股权、对冲基金和共同基金等。

7. 产业投资基金。这是我国近年来出现的具有政府背景的投资人发起的私募股权投资基金。一般指经政府核准，向国有企业、金融机构以及其他投资人募资并投资于特定产业或特定地区的资金。

## 二、私募股权投资基金的组织形式

私募股权商业模式的核心为基金管理人。基金管理人负有寻找项目、项目谈判与交易构造，监控被投资企业并实现投资退出等职责。设立私募股权基金首先要面对的重要问题就是采取何种组织形式。不同的组织结构会对基金的募集、投资、管理、退出等各个环节产生深远影响。

确定私募股权投资基金的组织形式主要考虑如下因素：相关法律制度、基金管理成本、税负状况、激励与约束机制、基金的稳定性等。目前，我国私募股权投资基金的组织形式主要采取有限合伙制、公司制和信托制三种组织形式。其中，有限合伙制是最为典型的组织形式。

## 三、私募股权投资退出方式的选择

私募股权投资退出，是指私募股权投资机构在其所投资的企业发展相对成熟后，将其拥有的权益资本在市场上出售以收回投资并获得投资收益。

投资退出的时间选择需要考虑宏观因素、创业企业因素和股权投资方因素的影响。主要退出方式有：首次上市公开发行（IPO）、二次出售、股权回购、清算退出等。

# 第三节 融资决策与企业增长

## 一、融资决策概述

### （一）融资渠道与融资方式

融资渠道是指资本的来源或通道。融资方式是企业融入资本所采用的具体形式。融资交易分为直接融资与间接融资两种。

### （二）企业融资战略评判

企业融资战略是否合理、恰当，有三个基本评判维度：

1. 与企业战略相匹配并支持企业投资增长；

- 2. 风险可控；
- 3. 融资成本降低。

### （三）企业融资权限及决策规则

企业融资决策分日常融资事项决策、重大融资事项决策两类。不同决策事项有不同的决策管理程序。

### （四）企业融资与投资者关系管理

投资者关系管理本质上是企业的财务营销管理。它要求将企业当作市场上的“产品”来运营，尊重该产品“消费者”（即各类投资者）的现行选择，秉承“投资者主权”理念并切实保护投资者权益。

## 二、融资规划与企业增长管理

### （一）单一企业外部融资需要量预测

企业外部融资以满足企业增长所需投资为基本目标。其规划的基本模型为：

$$\text{外部融资需要量} = (\text{资产新增需要量} - \text{负债新增融资量}) - \text{预计销售收入} \times \text{销售净利率} \times (1 - \text{现金股利支付率})$$

规划方法主要有销售百分比法和公式法。

### （二）销售增长、融资缺口与债务融资策略下的资产负债率

企业销售增长率不同，在假定融资缺口由债务融资满足的情况下，将会导致不同的资产负债率，从而产生不同的财务后果。

### （三）融资规划与企业增长率预测

从融资规划与融资策略看，企业增长有两种增长极限：内部增长率、可持续增长率。

### （四）企业可持续增长与增长管理策略

## 三、企业融资方式决策

企业融资方式分权益融资和负债融资两大类，各大类下还可细分为更具体的融资方法和手段。

### （一）权益融资方式

企业权益融资管理重点是：吸收直接投资与战略投资者引入、上市公司增发配股等权益融资。

### （二）债务融资

企业债务融资有很多类型，但需要重点关注集团授信贷款、可转换债券发行这两种新型方式和工具。

### （三）企业集团分拆上市与整体上市

分拆上市使集团总体上能创造多个融资平台；整体上市则构建了一个股权融资的大平台。

## 四、企业资本结构决策与管理

企业资本结构决策的本质在于如何权衡债务融资之利息节税“所得”与过度负债

之风险“所失”。在企业财务管理实践中，资本结构决策有 EBIT - EPS（或 ROE）无差别点分析法、资本成本比较分析法等基本方法。

在资本结构决策管理中，需要重点强调资本结构调整的管理框架。

## 第四节 企业集团资金管理与财务公司

### 一、企业集团融资规划

单一企业融资规划是企业集团融资规划的基础，但企业集团融资规划并不是下属子公司的简单汇总。

### 二、企业集团资金集中管理

#### （一）资金集中管理的功能

资金集中管理的功能主要表现在两方面：一是规范集团资金使用，增强总部对成员企业的财务控制力；二是提高集团资源配置优势。

#### （二）集团资金集中管理模式

资金集中管理有多种模式，主要包括总部财务统收统支模式、总部财务备用金拨付模式、总部结算中心或内部银行模式、财务公司模式等，其中财务公司是集团资金集中管理的主要管理模式。各种模式有其各自的特点和适用范围。

### 三、企业集团财务公司

#### （一）财务公司基本功能

财务公司业务主要涉及结算、融资、资本运作、咨询与理财等。

#### （二）财务公司设立条件

#### （三）财务公司业务范围

#### （四）财务公司的治理与监管指标

#### （五）财务公司与集团下属上市子公司间的关联交易与信息披露

#### （六）企业集团资金集中管理与财务公司运作

企业集团资金集中管理和财务公司运作主要有“收支一体化”和“收支两条线”两种管理模式。

#### （七）财务公司风险管理

财务公司风险来自战略风险、信用风险、市场风险和操作风险等方面。作为承担企业集团资金管理和优化配置的财务公司，需要建立全面风险管理体系，主要包括组织机构体系、内部控制制度等，以防范集团整体财务风险。

### 四、企业集团财务风险控制

企业集团财务风险控制包括资产负债率控制和担保控制等。



## 第三章 企业全面预算管理

### [基本要求]

- (一) 掌握全面预算的编制方法，熟悉全面预算的编制方式与编制流程
- (二) 掌握全面预算分析要点、掌握预算分析方法
- (三) 熟悉预算目标的确定要点，掌握利润预算目标的确定方法
- (四) 熟悉全面预算控制的方式与原则
- (五) 熟悉全面预算调整的内涵、原则与程序
- (六) 了解全面预算管理的含义、内容、功能、原则与流程
- (七) 了解全面预算管理的应用环境，熟悉全面预算管理的组织体系
- (八) 了解全面预算考核的原则与程序，熟悉全面预算考核的内容
- (九) 了解成功的预算编制、预算控制与预算考核的特征

### [考试内容]

### 第一节 全面预算管理概述

#### 一、全面预算管理的含义与内容

预算管理，是指企业以战略目标为导向，通过对未来一定期间内的经营活动和相应的财务结果进行全面预测和筹划，科学、合理配置企业各项财务和非财务资源，并对执行过程进行监督和分析，对执行结果进行评价和反馈，指导经营活动的改善和调整，进而推动实现企业战略目标的管理活动。在预算管理前冠以“全面”二字，主要有以下三层含义：预算理念全员参与、业务范围全面覆盖、管理流程全程跟踪。

全面预算管理的内容主要包括经营预算、专门决策预算和财务预算。经营预算，是指与企业日常业务直接相关的一系列预算，包括销售预算、生产预算、采购预算、费用预算、人力资源预算等。专门决策预算，是指企业重大的或不经常发生的、需要根据特定决策编制的预算，包括投融资决策预算等。财务预算，是指与企业资金收支、财务状况或经营成果等有关的预算，包括资金预算、预计资产负债表、预计利润表等。

#### 二、全面预算管理的功能、原则与流程

全面预算管理主要包括四个方面功能：规划与计划功能、沟通与协调功能、控制与监督功能、考核与评价功能。企业进行预算管理，一般应遵循战略导向原则、过程

控制原则、融合性原则、平衡管理原则和权变性原则等。全面预算管理是一个持续改进的过程，全面预算管理的流程可分为预算编制、预算执行（预算控制、预算调整等）和预算考评三个阶段。

### 三、全面预算管理的应用环境

企业实施预算管理的基础环境包括战略目标、业务计划、组织架构、内部管理制度、信息系统等。

#### （一）战略目标

企业应按照战略目标，确立预算管理的方向、重点和目标。

#### （二）业务计划

业务计划，是指按照战略目标对业务活动的具体描述和详细计划。企业应将战略目标和业务计划具体化、数量化作为预算目标，促进战略目标落地。

#### （三）组织架构

企业应加强全面预算工作的组织领导，明确预算管理体制以及各预算执行单位的职责权限、授权批准程序和工作协调机制。由于不同企业的行业特点、经营规模、组织架构等因素各不相同，在全面预算管理组织体系的具体设置上也可采取不同的方式。全面预算管理的组织体系通常由全面预算管理的决策机构、工作机构和执行机构三个层面构成。

全面预算管理决策机构是组织领导企业全面预算管理的最高权力机构，主要包括股东（大）会、董事会、预算管理委员会和企业经理层。预算管理委员会的主要职责包括：审批公司预算管理制度、政策，审议年度预算草案或预算调整草案并报董事会等机构审批，监控、考核本单位的预算执行情况并向董事会报告，协调预算编制、预算调整及预算执行中的有关问题等。

全面预算管理工作机构是全面预算管理的日常工作机构，具体负责全面预算的编制、审核、控制、调整、分析、考评等工作。

全面预算管理执行机构是指根据其在企业预算总目标实现过程中的作用和职责划分的，承担一定的经济责任，并享有相应权力和利益的企业内部单位，包括企业内部各职能部门、所属分（子）企业等。

#### （四）内部管理制度

企业应建立健全预算管理制度、会计核算制度、定额标准制度、内部控制制度、内部审计制度、绩效考核和激励制度等内部管理制度，夯实预算管理的制度基础。

#### （五）信息系统

企业应充分利用现代信息技术，规范预算管理流程，提高预算管理效率。

### 四、全面预算管理层级

一般情况下，企业的全面预算管理层级与企业内部层级相一致。企业内部层级不同，全面预算管理的内容与特点也不同。

## 第二节 全面预算编制

### 一、全面预算目标的确定

#### （一）预算目标的确定原则

实施全面预算管理的首要环节是编制全面预算，而编制全面预算的重要前置工作是确定预算目标。集团层面确定预算目标应遵循以下原则：先进性原则、可行性原则、适应性原则、导向性原则、系统性原则。

#### （二）预算目标确定应考虑的因素

确定预算目标时，除了应当考虑确定预算目标的一般原则外，通常还应考虑以下因素：出资人对预算目标的预期、以前年度实际经营情况、预算期内重大事项的影响、企业所处发展阶段的特点。

#### （三）预算目标的确定方法

常见的利润预算目标的确定方法有：利润增长率法、比例预算法、上加法、标杆法和本量利分析法。

利润增长率法是根据上期实际利润总额和过去连续若干期间的几何平均利润增长率（增长幅度），全面考虑影响利润的有关因素的预期变动而确定企业目标利润的方法。

比例预算法是通过利润指标与其他相关经济指标的比例关系来确定目标利润的方法。销售利润率、成本利润率、投资报酬率等财务指标均可用于测定企业的目标利润。销售利润率法利用销售利润与销售收入的关系确定目标利润。成本利润率法利用利润总额与成本费用的比例关系确定目标利润。投资报酬率法是利用利润总额与投资资本平均总额的比例关系确定目标利润。

上加法是企业根据自身发展、不断积累和提高股东分红水平等需要，匡算企业净利润，再倒算利润总额（即目标利润）的方法。

标杆法是指以企业历史最高水平或同行业中领先企业的盈利水平为基准来确定利润预算目标的一种方法。

本量利分析法也叫作盈亏平衡分析法，基于边际成本法，用来研究成本、产销量和利润三者的相互关系。

### 二、全面预算的编制方式

从形成上看，企业预算的编制方式分为权威式预算（自上而下）和参与式预算（自下而上），实务中的预算编制方式一般都介于完全权威式预算和完全参与式预算这两个极端之间，即混合式（上下结合）的预算编制方式。

### 三、全面预算的编制流程

实务中，集团层面编制全面预算，通常采取“上下结合、分级编制、逐级汇总”

的“混合式”式进行，具体包括下达预算编制指导意见、上报预算草案、审查平衡、审议批准、下达执行等流程。

#### 四、全面预算的编制方法

企业应当本着遵循经济活动规律，充分考虑符合企业自身经济业务特点、基础数据管理水平、生产经营周期和管理需要的原则，选择或综合运用预算编制方法。常见的全面预算编制方法有：定期预算法、滚动预算法、增量预算法、零基预算法、固定预算法、弹性预算法、项目预算法、作业预算法等。

#### 五、成功的预算编制的特征

- (一) 与企业战略管理流程相一致
- (二) 全面预算指标体系科学合理
- (三) 计划与预算相整合
- (四) 假设合理、预测的准确性高
- (五) 与绩效评价系统相一致
- (六) 预算编制方法选择恰当

### 第三节 全面预算执行

#### 一、全面预算执行概述

预算执行是把预算目标变成行动的一种方式，预算执行一般按照预算控制、预算调整等程序进行。预算控制，是指企业以预算为标准，通过预算分解、过程监督、差异分析等促使日常经营不偏离预算标准的管理活动。预算调整指当企业的内外部环境或者企业的经营策略发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致企业的预算执行结果产生重要偏差，原有预算已不再适宜时而进行的预算修改。

#### 二、全面预算分析

##### (一) 全面预算分析的作用

全面预算分析的具体作用如下：预防作用、控制作用、评价作用、预测作用。

##### (二) 全面预算分析的流程

预算分析流程一般包括确定分析对象、确定重要性标准、收集资料、计算差异并分析引起差异的原因、撰写并上报分析报告等环节。

##### (三) 全面预算分析方法

常见的预算分析方法主要差异分析、对比分析、对标分析、结构分析、趋势分析、因素分析、排名分析和多维分析等。

#### 三、全面预算控制

##### (一) 全面预算控制的内涵

广义的预算控制将整个预算系统作为一个控制系统，通过预算编制，预算执行与监

控，预算考核和评价形成的一个包括事前、事中和事后的一个全过程控制系统。狭义的预算控制不包括预算编制，而是将编制好的预算作为业绩管理的依据和标准，定期将实际业绩和预算进行对比，分析差异原因并采取改进措施，主要指预算执行过程中的事中监控系统。

#### （二）全面预算控制的方式

全面预算控制方式主要包括：当期预算控制和累进预算控制；总额控制和单项控制；绝对数控制和相对数控制；刚性控制与柔性控制；预算内审批控制、超预算审批控制和预算外审批控制；系统在线控制和手工控制。

#### （三）全面预算控制的原则

全面预算控制的原则主要包括：加强过程控制；突出管理重点；刚性控制与柔性控制相结合；业务控制与财务控制相结合。

### 四、全面预算调整

#### （一）全面预算调整的内涵

全面预算调整指当企业的内外部环境或者企业的经营策略发生重大变化，致使预算的编制基础不成立，或者将导致企业的预算执行结果产生重要偏差，原有预算已不再适宜时而进行的预算修改。企业应当在有关预算管理制度中明确规定预算调整的条件。

#### （二）全面预算调整的原则

全面预算调整的原则主要包括：预算调整应当符合企业发展战略、年度经营目标和现实状况，重点放在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；预算调整方案应当客观、合理、可行，在经济上能够实现最优化；预算调整应当谨慎，调整频率应予以严格控制，年度调整次数应尽量少。

#### （三）全面预算调整程序

由于市场环境、国家政策或不可抗力等客观因素，导致预算执行发生重大差异确需调整预算的，应当履行严格的审批程序。预算调整主要包括分析、申请、审议、批准等主要程序。

### 五、成功的预算控制的特征

- （一）确定企业内部各预算执行单位的控制重点
- （二）适应外部环境的变化，正确核算产品成本
- （三）将费用控制与价值创造相结合
- （四）建立预算执行预警机制，提高预算执行分析报告的质量
- （五）及时主动地根据内外部环境的变化进行预算调整

## 第四节 全面预算考核

### 一、全面预算考核的作用

全面预算考核是指通过对各预算执行单位的预算完成结果进行检查、考核与评价，

为企业实施奖惩和激励提供依据，为改进预算管理提供建议和意见，是企业进行有效激励与约束，提高企业公司绩效的重要内容。全面预算考核具有明确战略导向、强化激励机制、改善业绩评价、提升管理水平等作用。

## **二、全面预算考核的原则**

全面预算考核应遵循以下原则：目标性、可控性、动态性、例外性、公开公平公正、总体优化原则等。

## **三、全面预算考核的内容**

全面预算考核内容主要有两个方面：对全面预算目标完成情况的考核、对全面预算组织工作的考核。

## **四、全面预算考核的程序**

- (一) 制定预算考核管理办法
- (二) 确认各责任中心的预算执行结果
- (三) 编制预算执行情况的分析报告
- (四) 组织考核、撰写考核报告、发布考核结果

## **五、成功的预算考核的特征**

- (一) 科学设计预算考核指标体系
- (二) 合理界定预算考核主体和考核对象
- (三) 加强对预算体系运行情况的考核
- (四) 按照公开、公平、公正原则实施预算考核
- (五) 实施货币与非货币激励

# 第四章 企业绩效评价

## [基本要求]

- (一) 掌握绩效计划的制定
- (二) 掌握关键绩效指标法的应用
- (三) 掌握经济增加值的计算及经济增加值法的应用
- (四) 掌握平衡计分卡的应用
- (五) 熟悉绩效评价的应用环境
- (六) 了解绩效评价的含义、层次与视角
- (七) 了解绩效评价的功能
- (八) 了解绩效评价体系的发展与变化
- (九) 了解成功的企业绩效评价的特征

## [考试内容]

### 第一节 绩效评价概述

#### 一、绩效评价的含义

绩效（或称业绩），是指组织或个人在一定时期内投入产出的效率与效能。

绩效评价，是指企业运用系统的工具方法，对一定时期内企业营运效率与效果进行综合评判的管理活动。绩效评价是绩效管理的核心内容。

#### 二、绩效评价的层次与视角

绩效包括企业绩效、部门绩效和个人绩效三个层面。

从不同视角对企业进行绩效评价，可能会得出不同的结论。绩效评价视角主要包括：外部视角（财务视角）和内部视角（管理视角）。

#### 三、企业绩效评价的功能

企业绩效评价主要具有价值判断功能、预测功能、战略传达与管理功能、行为导向功能。

#### 四、企业绩效评价的应用环境

企业进行绩效管理，开展绩效评价时，应设立薪酬与考核委员会或类似机构，主

要负责审核绩效管理的政策和制度、绩效计划与激励计划、绩效评价结果与激励实施方案、绩效评价与激励管理报告等，协调解决绩效管理工作中的重大问题。企业应建立健全绩效管理的制度体系，明确绩效管理的工作目标、职责分工、工作程序、工具方法、信息报告等内容。企业应建立有助于绩效管理实施的信息系统，为绩效管理工作提供信息支持。

## 五、企业绩效评价的程序

企业开展绩效评价时，一般按照制定绩效计划—执行绩效计划—实施绩效评价—编制绩效评价报告等程序进行。

## 六、绩效计划的制定

绩效计划是企业开展绩效评价工作的行动方案，包括构建指标体系、分配指标权重、确定绩效目标值、选择计分方法和评价周期、拟定绩效责任书等一系列管理活动。

### （一）指标体系

绩效评价指标，是指根据绩效评价目标和评价主体的需要而设计的、以指标形式体现的能反映评价对象特征的因素。企业可单独或综合运用关键绩效指标法、经济增加值法、平衡计分卡等工具方法构建指标体系。

一般来说，成功的绩效评价指标体系有如下特点：指标体系有战略高度；指标体系能以财务绩效为评价落脚点；财务指标与非财务指标的有机结合；突出知识创新对企业长期发展的影响；强化企业内部部门间的合作关系。

常见的绩效评价指标的分类方法有：财务指标与非财务指标；定性指标与定量指标；绝对指标与相对指标；基本指标与修正指标；正向指标、反向指标与适度指标。

### （二）指标权重

考核评价实践中应综合运用各种方法科学、合理设置指标权重，通常的做法是主要根据指标的重要性以及考核导向进行设置，并根据需要适时进行调整。指标权重的确定可选择运用主观赋权法和客观赋权法，也可综合运用这两种方法。主观赋权法是利用专家或个人的知识与经验来确定指标权重的方法，如德尔菲法、层次分析法等。客观赋权法是从指标的统计性质入手，由调查数据确定指标权重的方法，如主成分分析法、均方差法等。

### （三）绩效目标值

绩效目标值的确定可参考内部标准与外部标准。内部标准有预算标准、历史标准、经验标准等；外部标准有行业标准、竞争对手标准、标杆标准等。

### （四）绩效评价计分方法

绩效评价计分方法可分为定量法和定性法。定量法主要有功效系数法和综合指数法等；定性法主要有素质法和行为法等。

常见的单一指标计分方法主要有比率法、插值法、减分法、层差法、非此即彼法等。



### （五）绩效评价周期

绩效评价周期一般可分为月度、季度、半年度、年度、任期。月度、季度绩效评价一般适用于企业基层员工和管理人员，半年度绩效评价一般适用于企业中高层管理人员，年度绩效评价适用于企业所有被评价对象，任期绩效评价主要适用于企业负责人。

### （六）绩效责任书

绩效计划制定后，评价主体与被评价对象一般应签订绩效责任书，明确各自的权利和义务，并作为绩效评价与激励管理的依据。

## 七、绩效评价体系的发展变化与成功绩效评价的特征

企业绩效评价体系的发展始终是和企业管理实践、所处的时代特征紧密结合在一起的。不同时期的企业绩效评价体系也随之发生变化，分别经历了以成本、财务、价值和平衡为基础四个阶段。

成功的企业绩效评价特征主要有：绩效评价指标体系科学、合理和系统；绩效评价的信息容易取得，符合成本效益原则；绩效评价工作内化到企业日常管理工作，自动贯彻执行；绩效评价结果得到正确和及时运用，能促进个人目标和公司战略目标趋于一致。

## 第二节 关键绩效指标法

### 一、关键绩效指标法的含义及优缺点

关键绩效指标法是指基于企业战略目标，通过建立关键绩效指标体系，将价值创造活动与战略规划目标有效联系，并据此进行绩效管理的方法。

关键绩效指标法的主要优点是：一是使企业业绩评价与战略目标密切相关，有利于战略目标的实现；二是通过识别的价值创造模式把握关键价值驱动因素，能够更有效地实现企业价值增值目标；三是评价指标数量相对较少，易于理解和使用，实施成本相对较低，有利于推广实施。关键绩效指标法的主要缺点是：关键绩效指标的选取需要透彻理解企业价值创造模式和战略目标，有效识别核心业务流程和关键价值驱动因素，指标体系设计不当将导致错误的价值导向或管理缺失。

### 二、关键绩效指标体系的制定程序

企业构建关键绩效指标体系，一般按照以下程序进行：制定企业级关键绩效指标；制定所属单位（部门）级关键绩效指标；制定岗位（员工）级关键绩效指标。

### 三、关键绩效指标的类型

企业的关键绩效指标一般可分为结果类和动因类两类指标。

结果类指标是反映企业绩效的价值指标，主要包括投资回报率、净资产收益率、

经济增加值、息税前利润、自由现金流等综合指标。

动因类指标是反映企业价值关键驱动因素的指标，主要包括资本性支出、单位生产成本、产量、销量、客户满意度、员工满意度等。

#### 四、关键绩效指标选取的方法

关键绩效指标应含义明确、可度量、与战略目标高度相关。指标的数量不宜过多，每一层级的关键绩效指标一般不超过 10 个。关键绩效指标选取的方法主要有关键成果领域分析法、组织功能分解法和工作流程分解法。

#### 五、关键绩效指标的权重及目标值

关键绩效指标的权重分配应以企业战略目标为导向，反映被评价对象对企业价值贡献或支持的程度，以及各指标之间的重要性水平。

企业确定关键绩效指标目标值，一般参考以下标准：依据国家有关部门或权威机构发布的行业标准或参考竞争对手标准；参照企业内部标准，包括企业战略目标、年度生产经营计划目标、年度预算目标、历年指标水平等；不能按前两项方法确定的，可根据企业历史经验值确定。

### 第三节 经济增加值法

#### 一、经济增加值法的含义及优缺点

经济增加值法，是指以经济增加值为核心，建立绩效指标体系，引导企业注重价值创造，并据此进行绩效管理的方法。经济增加值，是指税后净营业利润扣除全部投入资本的成本后的剩余收益。

经济增加值法的主要优点是：考虑了所有资本的成本，更真实地反映了企业的价值创造能力；实现了企业利益、经营者利益和员工利益的统一，激励经营者和所有员工为企业创造更多价值；能有效遏制企业盲目扩张规模以追求利润总量和增长率的倾向，引导企业注重长期价值创造。经济增加值法的主要缺点是：一是仅对企业当期或未来 1~3 年价值创造情况的衡量和预判，无法衡量企业长远发展战略的价值创造情况；二是计算主要基于财务指标，无法对企业的营运效率与效果进行综合评价；三是不同行业、不同发展阶段、不同规模等的企业，其会计调整项和加权平均资本成本各不相同，计算比较复杂，影响指标的可比性。

#### 二、经济增加值指标体系的制定程序

构建经济增加值指标体系，一般按照以下程序进行：制定企业级经济增加值指标体系；制定所属单位（部门）级经济增加值指标体系；制定高级管理人员的经济增加值指标体系。

### 三、经济增加值的计算与应用

经济增加值的计算公式为：

$$\text{经济增加值} = \text{税后净营业利润} - \text{平均资本占用} \times \text{加权平均资本成本}$$

其中：税后净营业利润衡量的是企业的经营盈利情况；平均资本占用反映的是企业持续投入的各种债务资本和股权资本；加权平均资本成本反映的是企业各种资本的平均成本率。

使用经济增加值指标进行绩效评价的效果主要包括：提高企业资金的使用效率；优化企业资本结构；激励经营管理者，实现股东财富的保值增值；引导企业做大做强主业，优化资源配置。

## 第四节 平衡计分卡

### 一、平衡计分卡的含义与优缺点

平衡计分卡，是指基于企业战略，从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度，将战略目标逐层分解转化为具体的、相互平衡的绩效指标体系，并据此进行绩效管理的方法。平衡计分卡提供了一个综合的绩效评价框架，可以将企业的战略目标转化为一套条理分明的绩效评价体系。

平衡计分卡的主要优点是：一是战略目标逐层分解并转化为被评价对象的绩效指标和行动方案，使整个组织行动协调一致；二是从财务、客户、内部业务流程、学习与成长四个维度确定绩效指标，使绩效评价更为全面完整；三是将学习与成长作为一个维度，注重员工的发展要求和组织资本、信息资本等无形资产的开发利用，有利于增强企业可持续发展的动力。平衡计分卡的主要缺点是：一是专业技术要求高，工作量比较大，操作难度也较大，需要持续地沟通和反馈，实施比较复杂，实施成本高；二是各指标权重在不同层级及各层级不同指标之间的分配比较困难，且部分非财务指标的量化工作难以落实；三是系统性强、涉及面广，需要专业人员的指导、企业全员的参与和长期持续地修正与完善，对信息系统、管理能力有较高的要求。

### 二、战略地图及平衡计分卡指标体系的制定程序

企业应用平衡计分卡工具方法，首先应制定战略地图，即基于企业愿景与战略，将战略目标及其因果关系、价值创造路径以图示的形式直观、明确、清晰的呈现。战略地图，是指为描述企业各维度战略目标之间因果关系而绘制的可视化的战略因果关系图。

平衡计分卡指标体系的构建应围绕战略地图，针对财务、客户、内部业务流程和学习与成长四个维度的战略目标，确定相应的评价指标。构建平衡计分卡指标体系的一般程序：制定企业级指标体系；制定所属单位（部门）级指标体系；制定岗位（员工）级指标体系。

### 三、平衡计分卡指标体系设计

#### （一）财务维度

在财务维度企业常用指标有：投资资本回报率、净资产收益率、经济增加值、息税前利润、自由现金流、资产负债率、总资产周转率等。

#### （二）客户维度

在客户维度企业常用指标有市场份额、客户满意度、客户获得率、客户保持率、客户获利率、战略客户数量等。

#### （三）内部业务流程维度

在内部业务流程维度企业常用指标有交货及时率、生产负荷率、产品合格率、存货周转率、单位生产成本等。

#### （四）学习与成长维度

在学习与成长维度企业常用指标有员工保持率、员工生产率、培训计划完成率、员工满意度等。

### 四、平衡计分卡指标的权重与目标值

平衡计分卡指标的权重分配应以战略目标为导向，反映被评价对象对企业战略目标贡献或支持的程度，以及各指标之间的重要性水平。

平衡计分卡绩效目标值应根据战略地图的因果关系分别设置。首先确定战略主题的目标值，其次确定主题内的目标值，然后基于平衡计分卡评价指标与战略目标的对应关系，为每个评价指标设定目标值。

### 五、平衡计分卡的有效应用

要有效使用平衡计分卡，将平衡计分卡的四个层面与公司战略相整合，应遵循以下三个原则：各个层面的指标间具有因果关系；结果计量指标与绩效动因相关联；与财务指标挂钩。

# 第五章 企业风险管理

## [基本要求]

- (一) 掌握企业风险管理内涵、分类和作用
- (二) 掌握风险管理与内部控制以及其他管理体系的关系
- (三) 掌握风险管理的流程和主要方法
- (四) 掌握危险性因素、不确定性风险和机会风险的分类及各自的内容和管理措施
- (五) 熟悉风险管理体系建立的主要内容和方法

## [考试内容]

### 第一节 企业风险管理概述

#### 一、企业风险及其分类

##### (一) 企业风险

是指未来的不确定性对企业实现其经营目标的影响。一般用事件后果和发生可能性的组合来表达。

企业风险从两个方面理解：一是与目标实现相关，二是源于不确定性。认识和有效管理企业风险，有助于结合企业目标，优化企业资源配置，利用不确定性创造更大价值。

##### (二) 风险分类

风险分类是风险管理的基础，有助于企业有针对性地进行风险管理。常用的风险分类有：

1. 按风险内容分，企业风险可以分为战略风险、财务风险、市场风险、营运风险和法律风险等。
2. 按能否为企业带来盈利可分为危险性因素风险、不确定性风险和机会风险。
3. 按来源和范围分，可分外部风险和内部风险。按风险有效性分，可以分为固有风险和剩余风险。

#### 二、企业风险管理的作用与构成要素

##### (一) 企业风险管理的作用

企业风险管理是一个过程，它由一个主体的董事会、管理层和其他人员实施，应用于战略制订并贯穿于企业之中，旨在识别可能会影响企业的潜在事件、并通过管理

风险使不利因素控制在该企业的可承受范围之内，并为企业目标的实现提供合理保证。

企业风险管理的主要作用是：

1. 可以协调企业可承受的风险容量与战略
2. 增进风险应对决策
3. 抑减经营意外和损失
4. 识别和管理贯穿于企业的风险
5. 提供对多重风险的整体应对
6. 抓住机会
7. 改善资本调配

企业风险管理能够对所有可能对利益相关者（股东、政府、员工等）的预期造成影响的重大重要因素作出较详尽的分析。

由于风险管理承担的作用，使得其复杂性上升，从对危险性因素的杜绝，到对控制性风险的合规检查，进而对机会风险实现效益的管理，难度逐渐增加。

（二）企业风险管理的构成要素

包括内部环境、目标设定、事件识别、风险评估、风险应对、控制活动、信息与沟通和监控评价。

### 三、企业风险管理的目的、主要特征和基本原则

（一）企业风险管理的目标是使企业落实风险管理责任、加强对重大风险因素的识别及评估、提供对决策颇有价值的信息。

（二）企业风险管理的主要特征是：战略性、全员参与、双面性、系统性、专业性。

（三）企业风险管理本着匹配性、融合性、综合性、动态性的原则开展。确定与企业的风险水平相匹配的风险管理行为、与其他经营活动相融合、采用综合性的管理手段、通过监控评价进行动态风险管理。

### 四、企业风险管理和与其他管理体系的关系

企业风险管理从属于企业管理。风险管理是在企业管理过程中植入风险管理的程序，从而保证目标的实现更加科学、合理。

与内部控制相比，全面风险管理所应对的是企业的所有风险，内部控制通常控制的是企业内部可控的风险。在我国内部控制规范体系下，加强内部控制是为了防范控制风险，促进企业发展目标实现，而风险管理目标也是促进企业实现发展目标，两者都要求将风险控制在可承受的范围以内，两者不是对立而是协调统一的整体。

## 第二节 风险管理方法

### 一、风险管理流程及具体方法

在内部环境的基础上，风险管理流程分为目标设定、事件识别、风险评估、风险

应对、风险监控。

#### （一）目标设定

目标设定是信息搜集、事件识别、风险评估的前提。目标设定环节应确定企业的风险容量和容限。

风险容量与企业董事会风险偏好和可承受的风险水平相关。风险容限是相对于目标实现所能接受的偏离程度。

#### （二）事件识别

事件识别是可能会对企业产生影响的潜在事件，并分别确定是否是机会或者会对企业成功实施战略和实现目标的能力产生负面影响。

事件识别建立在广泛的信息搜集基础上，包括影响企业目标实现产生潜在影响的外部因素和内部因素。不同时期企业所进行的事件识别的重点或关键因素是不同的，需要采用不同的应用技术进行分析。

在多种情况下，多个事件可能影响一个目标的实现，可用鱼骨图反映。

#### （三）风险评估

风险评估是在事件识别的基础上，进一步考虑潜在事件影响企业目标实现的程度。一般采用定性和定量相结合的方法，从发生的可能性和影响程度两个方面对事件进行评估。

风险评估需要定性、定量以及定性与定量相结合的技术。定性技术包括列举风险清单、风险评级和风险矩阵等方法；定量技术包括概率技术和非概率技术，概率技术包括风险“模型”（包括风险价值、风险现金流量和风险收益）、损失分布、事后检验等，非概率技术包括敏感性分析、情景分析、压力测试、设定基准等。

风险评估可分别评估发生的可能性和影响程度，并用风险地图来描述。

#### （四）风险应对

风险应对就是要保证通过不利事件、有利事件的分析后，所选择实施方案将剩余风险控制在期望的风险容量和风险容限以内。

计算风险敞口有利于了解企业实际风险水平，进而采取应对措施。风险敞口通常根据当前主要风险类别的风险情况预测得到的潜在损失，由日常运作控制中所运作的统计数字损失来确定。将各个风险类别当中的风险潜在损失加总，在考虑各个风险因素之间相关性的基础上，得到总体风险敞口水平。

风险应对策略包括风险承受、风险规避、风险分担（包括风险转移、风险对冲）和风险降低（包括风险转换、风险补偿、风险控制）。

#### （五）风险监控与评价

风险监控与评价是通过持续的监控活动、专门评价或两者相结合完成。其目标是随着时间变化，开展风险监控与评价，以确保企业风险管理的运行是否持续有效。

## 二、危险性因素风险、不确定性风险和机会风险的管理

按危险性因素风险、不确定性风险和机会风险进行管理，有利于逐步提升风险管理的水平。先将危险性因素风险控制住，再应对经营管理中面临的不确定性，进而抓

住机会将风险与价值更有机地结合，反映风险管理的不同层次，也有利于将全面风险管理体系与其他管理体系更好地融合。

#### （一）危险性因素风险管理

按照事前、事中、事后控制，危险性因素风险管理的措施分为损失预防、损失管制及成本控制，以降低发生的可能性或影响程度。

#### （二）不确定性风险管理

不确定性风险管理的主要措施包括金融衍生品（远期合约、互换交易、期货、期权等）、套期保值、保险等风险对冲或转移措施。

#### （三）机会风险管理

机会风险是企业刻意承担的、旨在竭力推进企业目标（获得高额回报等）实现的风险。

### 第三节 企业风险管理体系及其建立

#### 一、风险管理理念和组织职能体系

企业开展风险管理应形成统一的企业风险管理理念，包括如何识别风险、承担哪些风险，以及如何管理这些风险。通过口头或书面的政策表述。

##### （一）风险管理组织职能体系

风险管理组织职能体系及其职责是开展企业风险管理的必要条件。企业员工、业务部门、管理层构成了风险管理的第一道防线；专业风险管理人员、风险管理、审计委员会构成了风险管理的第二道防线；董事会构成风险管理的第三道防线。

##### （二）风险管理执业者素质

风险管理人员在风险管理策略的制定、风险管理架构的施行、风险管理表现的衡量、风险管理活动中汲取经验等方面拥有自身的技能和技巧。

#### 二、风险管理策略

恰当的风险管理策略有利于形成企业核心竞争力，保障企业战略目标和经营目标的实现。建立风险管理策略应确定合适的企业风险度量模型。

#### 三、风险管理基本流程及文本记录和报告

将风险管理的各个流程文本化，能够尽可能多地记录风险管理的相关内容，确保在决策制定过程中可以获得足够的信息。

内部审计可以在尽可能详细和深入的风险控制活动描述的基础上开展。

#### 四、风险管理信息系统建设

风险管理信息系统的主要功能有：实现风险信息的共享，提升风险信息的搜集及传播效率；风险预测和评估；开展信息系统风险监控。



# 第六章 企业内部控制

## [基本要求]

- (一) 掌握企业内部控制规范体系框架
- (二) 掌握企业内部控制的**目标、原则和要素**
- (三) 掌握资金活动等 18 项内部控制应用指引明确的控制目标、主要风险、**关键控制点和主要控制措施**
- (四) 掌握企业内部控制自我评价的**内容、程序、方法、评价报告编制与报送要求**
- (五) 掌握企业内部控制注册会计师审计的**内容、程序、方法、审计报告编制与披露要求**

## [考试内容]

### 第一节 企业内部控制规范体系框架

企业内部控制规范体系由基本规范和配套指引构成。

基本规范规定了内部控制的目标、原则、要素等基本要求，是制定配套指引的基本依据。

企业内部控制配套指引由 18 项应用指引、《企业内部控制评价指引》和《企业内部控制审计指引》组成。

应用指引分为企业层面控制指引和业务层面控制指引。《企业内部控制评价指引》为企业开展内部控制自我评价提供了自律性要求。《企业内部控制审计指引》为会计师事务所实施内部控制审计工作提供了应用性指导。

基本规范和配套指引主要适用于大中型企业，上市公司、中央企业和国有大中型企业须强制执行基本规范和配套指引。小企业可以参照执行《小企业内部控制规范（试行）》。《小企业内部控制规范（试行）》是对企业内部控制规范体系的有益补充。

#### 一、内部控制目标

内部控制目标是合理保证企业经营管理合法合规、资产安全、财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略。

#### 二、内部控制原则

内部控制原则是企业建立与实施内部控制应当遵循的基本准绳，包括全面性原则、重要性原则、制衡性原则、适应性原则和成本效益原则。

### 三、内部控制要素

(一) 内部环境，主要包括治理结构、机构设置及权责分配、内部审计机制、人力资源政策、企业文化等。

(二) 风险评估，主要包括目标设定、风险识别、风险分析和风险应对。

(三) 控制活动，主要包括不相容职务分离控制、授权审批控制、会计系统控制、财产保护控制、预算控制、运营分析控制和绩效考评控制等。

(四) 信息与沟通，主要包括信息质量、沟通制度、信息系统、反舞弊机制。

(五) 内部监督，包括日常监督和专项监督。

## 第二节 企业内部控制体系建设

### 一、企业内部控制的组织形式

(一) 董事会对内部控制的建立健全和有效实施负责，定期召开董事会议，商讨内部控制建设中的重大问题并作出决策。

(二) 董事会下设的审计委员会在内部控制中的职责一般包括审查企业内部控制设计、监督内部控制有效实施、领导开展内部控制自我评价、与中介机构进行沟通协调等。

(三) 监事会对董事会建立与实施内部控制进行监督。

(四) 经理层负责组织领导企业内部控制的日常运行。

(五) 企业可以根据需要成立专门的内部控制工作团队，以项目组的形式运作；也可以成立内部控制专职机构（或岗位），专门负责内部控制在企业内部各部门间的组织协调和日常性事务工作。

(六) 内部审计部门在评价内部控制的有效性，以及提出改进建议等方面起着关键作用。

(七) 财会部门在保证与财务报告相关的内部控制有效性方面，发挥着十分重要的作用，并不仅仅局限于财务活动，而是贯穿于企业经营管理的全过程。

(八) 企业内部其他各职能部门（或业务单位）及其全体员工都应当在建立与实施内部控制过程中承担相应职责并发挥积极作用。企业可以根据需要在各职能部门（或业务单位）内部设立内部控制岗位，专门负责与本部门相关的内部控制工作，并定期与内部控制职能部门进行沟通。

### 二、企业层面控制

企业层面控制，是指对企业控制目标的实现具有重大影响，与内部环境、风险评估、信息与沟通、内部监督直接相关的控制。企业内部控制应用指引目前规范了5类与内部环境直接相关的控制，包括组织架构、发展战略、人力资源、社会责任、企业文化等方面的控制。

企业在建立健全上述与内部环境直接相关的控制时，应按相关内部控制应用指引的要求，确定主要风险，识别关键控制点，制定并运用相关控制措施。具体内容参见相关内部控制应用指引。

### 三、业务层面控制

业务层面控制，是指综合运用各种控制手段和方法，针对具体业务和事项实施的控制。

企业内部控制应用指引针对多数企业普遍存在的业务控制，规范了13项涉及业务层面的有关控制，具体包括资金活动、采购业务、资产管理、销售业务、研究与开发、工程项目、担保业务、业务外包、财务报告、全面预算、合同管理、内部信息传递和信息系统等。企业在建立健全上述业务层面控制时，应按相关内部控制应用指引的要求，确定主要风险，识别关键控制点，制定并运用相关控制措施。具体内容参见相关内部控制应用指引。

### 四、内部控制信息系统建设

利用信息化手段整合和优化内部控制系统，是企业内部控制体系建设的重要内容。

#### （一）内部控制信息系统建设的基本模式

企业应当根据自身的信息技术条件和管理水平，以及内部控制体系建设所处的阶段，合理选择适合本企业实际的内部控制信息系统建设模式，力求以较低的成本实现较好的控制效果。

1. 独立模式，即建立独立运行的内部控制信息系统
2. 整合模式，即利用现有管理系统进行整合
3. 附加模式，即在现有管理系统中增加内部控制管理功能

#### （二）内部控制信息系统建设的主要步骤

1. 内部控制体系建立
2. 内部控制信息系统建设可行性分析
3. 对企业现有信息系统进行更新改造
4. 全面建成内部控制信息系统

## 第三节 企业内部控制评价和审计

### 一、企业内部控制评价

企业董事会或类似权力机构应当定期对内部控制的有效性进行全面评价、形成评价结论、出具评价报告。内部控制有效性是指企业建立与实施内部控制对实现控制目标提供合理保证的程度，包括内部控制设计的有效性和内部控制运行的有效性。

#### （一）内部控制评价的原则

企业对内部控制设计与运行的有效性实施评价，应当遵循全面性原则、重要性原

则和客观性原则。

## （二）内部控制评价的内容

企业应当从内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通、内部监督等要素入手，结合企业业务特点和管理要求，确定内部控制评价的具体内容，建立内部控制评价的核心指标体系，对内部控制设计与运行情况进行全面评价。

## （三）内部控制评价的程序

企业开展内部控制评价工作，一般程序为：设置内部控制评价部门、制订评价工作方案、组成评价工作组、实施现场测试、汇总评价结果、编报评价报告等。

## （四）内部控制评价的方法

企业在开展内部控制检查评价工作过程中，应当根据评价内容和被评价单位具体情况，综合运用个别访谈、调查问卷、专题讨论、穿行测试、实地查验、抽样和比较分析等方法，广泛收集被评价单位内部控制设计和运行是否有效的证据。评价方法的选择应当有利于保证证据的充分性和适当性。

## （五）内部控制缺陷认定

### 1. 内部控制缺陷的定义和分类

（1）内部控制缺陷按其成因分为设计缺陷与运行缺陷。

（2）内部控制缺陷按其表现形式分为财务报告内部控制缺陷与非财务报告内部控制缺陷。

（3）内部控制缺陷按其严重程度分为重大缺陷、重要缺陷与一般缺陷。

### 2. 内部控制缺陷的认定标准

企业对内部控制评价过程中发现的内部控制缺陷，应当综合分析缺陷的成因、表现形式及重要程度，并按照一定的标准将各项内部控制缺陷分别认定为重大缺陷、重要缺陷和一般缺陷。

（1）财务报告内部控制缺陷的认定标准由该缺陷可能导致财务报表错报的重要程度来确定，主要取决于两方面因素：该缺陷是否可能导致内部控制不能及时防止、发现并纠正财务报表错报；该缺陷单独或连同其他缺陷可能导致的潜在错报金额的大小。

（2）企业可以根据自身的实际情况，参照财务报告内部控制缺陷的认定标准，合理确定非财务报告内部控制缺陷的定量和定性认定标准。

（3）常见的内部控制重大缺陷情形参见相关内部控制评价指引。

### 3. 内部控制缺陷的报告和整改

（1）内部控制缺陷报告应当采取书面形式，企业应根据内部控制缺陷的严重程度向相关部门报告，还应根据内部控制缺陷的影响程度合理确定内部控制缺陷报告的时限。

（2）企业对于认定的内部控制缺陷，应当制订内部控制缺陷整改方案，按规定权限和程序审批后执行。

## （六）内部控制评价报告

### 1. 内部控制评价报告的内容

内部控制评价报告一般包括下列内容：董事会对内部控制报告真实性的声明；内

部控制评价工作的总体情况；内部控制评价的依据；内部控制评价的范围；内部控制评价的程序和方法；内部控制缺陷及其认定；内部控制缺陷的整改情况和内部控制有效性的结论。

## 2. 内部控制评价报告的编制

(1) 内部控制评价报告按照编制时间的不同，分为定期报告和不定期报告。

(2) 内部控制评价报告的编制主体包括单个企业和企业集团的母公司。

(3) 内部控制评价报告的编制程序包括：内部控制评价部门对工作底稿进行复核，根据内部控制缺陷判断内部控制的有效性；搜集整理编制内部控制评价报告所需的相关资料；撰写内部控制评价报告；将内部控制评价报告上报经理层审核、董事会审批后确定。

## 3. 内部控制评价报告的报送

内部控制评价报告报经董事会批准后对外披露或报送相关主管部门，通常应于基准日后4个月内报出。

## 4. 内部控制评价报告的使用

内部控制评价报告的使用者包括政府监管部门、投资者及其他利益相关者、中介机构和研究机构等。

## 二、企业内部控制审计

### (一) 内部控制审计的含义

内部控制审计，是指会计师事务所接受委托，对特定基准日内部控制设计与运行的有效性进行审计。

内部控制审计与内部控制评价、财务报表审计既有内在的关联又有本质的区别。

### (二) 内部控制审计的程序

#### 1. 计划审计工作

#### 2. 实施审计工作

注册会计师按照自上而下的方法实施审计工作，将企业层面控制和业务层面控制的测试结合进行。

#### 3. 评价控制缺陷

注册会计师需评价其识别的各项内部控制缺陷的严重程度，以确定这些缺陷单独或组合起来是否构成重大缺陷并影响其审计结论。

#### 4. 完成审计工作

包括取得企业签署的书面声明、与企业沟通控制缺陷、形成审计意见并出具审计报告。

### (三) 内部控制审计报告

审计意见的类型包括无保留审计意见、带强调段的无保留意见、否定意见、无法表示意见。

# 第七章 企业成本管理

## [基本要求]

- (一) 掌握变动成本法的应用
- (二) 掌握标准成本的差异分析
- (三) 掌握作业成本法的核算原理与方法
- (四) 掌握作业基础管理的内涵与方法
- (五) 掌握目标成本法核心程序与管理方法
- (六) 熟悉掌握标准成本的制定
- (七) 熟悉变动成本法、标准成本法、作业成本法及目标成本法的应用环境和优缺点
- (八) 熟悉成本管理观念的转变
- (九) 熟悉成本管理系统的发展阶段，掌握战略成本管理的方法体系
- (十) 了解变动成本法、标准成本法、作业成本法及目标成本法的含义
- (十一) 了解成本管理的含义与原则

## [考试内容]

### 第一节 企业成本管理概述

#### 一、成本管理的含义及原则

##### (一) 成本管理的含义

成本是一个内涵丰富、外延广泛的概念。在经济学领域，马克思的成本理论认为成本是商品价值（ $C + V + M$ ）中的  $C + V$  部分，即商品生产中耗费的物化劳动（ $C$ ）和活劳动（ $V$ ）的货币表现。在会计学领域，成本分为财务会计中的成本概念和管理会计中的成本概念。财务会计中的成本是指遵循会计准则或会计制度要求确认和计量的成本。管理会计中的成本是指可以用货币单位来衡量，为达到特定目的而发生的各种经济资源的价值牺牲。

成本管理，是指企业在营运过程中实施成本预测、成本决策、成本计划、成本控制、成本核算、成本分析和成本考核等一系列管理活动的总称。成本管理一般按照事前管理、事中管理、事后管理等程序进行。

##### (二) 成本管理的原则

企业进行成本管理，一般应遵循融合性原则、适应性原则、成本效益原则和重要

性原则。

## 二、成本管理观念的转变

随着企业经营环境等因素的变化，企业成本管理观念也不断发生着转变。

- (一) 注重成本核算向成本控制的转变
- (二) 从成本的经营性控制向成本的规划性控制转变
- (三) 从产品制造成本管理向产品总成本管理转变
- (四) 从静态成本管理向动态成本管理转变

## 三、成本管理系统的发展与战略成本管理的产生

成本管理系统发展可分为四个阶段。各阶段所关注的重点分别是：单纯的核算报告系统；以可靠性为目标的对外财务报告；追踪关键经营数据以生成更具相关性、精确性的成本信息供决策使用；战略成本管理。

### (一) 战略成本管理的产生

现代商业环境正经历巨大变化，战略成本管理应运而生。战略成本管理，是指基于战略视角，通过生成、应用具有战略相关性的成本管理信息，以服务于企业竞争优势建立的一系列成本控制方法、体系。

### (二) 战略成本管理内容

战略成本管理的形成来源于价值链分析、成本动因分析和战略定位分析三个方面的综合，分析方法都是基于战略管理而产生的。

### (三) 价值链分析

价值链是指企业价值创造过程中一系列不相同但相互联系的价值活动的总和。价值链分析可以分为两类：企业内部价值链分析和企业间价值链分析。

企业内部价值链是指企业内部为顾客创造价值的主要活动及相关支持活动，这些价值活动可以分为基本活动和辅助活动两大类。内部价值链的分析目的在于通过分析以判断企业内部各项作业是否有价值，发现增加价值或降低成本的机会，从而识别和确定企业的关键成功因素。企业内部价值链分析分为四个步骤：识别企业价值链的主要活动、价值活动的成本动因分析、分析价值活动之间的关联、增加价值或降低成本以建立竞争优势。

企业间价值链分析，主要包括纵向价值链分析和横向价值链分析。纵向价值链分析将企业看作是产业价值创造的一个环节，以分析企业在所处产业上、中、下游价值链分工中的战略定位。横向价值链分析则侧重于分析现实或潜在竞争对手对企业价值创造活动的影响，旨在明确竞争对手在市场竞争中的优劣势，从而明确企业自身的战略定位。

## 四、成本管理方法

在企业成本管理的发展过程中，出现了一系列成本管理方法，比如变动成本法、作业成本法、目标成本法、标准成本法等。

## 第二节 变动成本法

### 一、变动成本法的含义、应用环境、应用程序和优缺点

#### （一）变动成本法的含义

变动成本法，是指企业以成本性态分析为前提条件，仅将生产过程中消耗的变动生产成本作为产品成本的构成内容，而将固定生产成本和非生产成本作为期间成本，直接由当期收益予以补偿的一种成本管理方法。

成本性态，是指成本与业务量之间的相互依存关系。按照成本性态，成本可划分为固定成本、变动成本和混合成本。

#### （二）变动成本法的应用环境

企业应用目标成本法所处的外部环境，一般应具备以下特点：市场竞争环境激烈，需要频繁进行短期经营决策；市场相对稳定，产品差异化程度不大，以利于企业进行价格等短期决策。企业应保证成本基础信息记录完整，财务会计核算基础工作完善。企业应建立较好的成本性态分析基础，具有划分固定成本与变动成本的科学标准，以及划分标准的使用流程与规范。企业能够及时、全面、准确地收集与提供有关产量、成本、利润以及成本性态等方面的信息。

#### （三）变动成本法的应用程序

企业应用变动成本法，一般按照成本性态分析、变动成本计算、损益计算等程序进行。

#### （四）变动成本法的优缺点

变动成本法的主要优点是：一是区分固定成本与变动成本，有利于明确企业产品盈利能力和划分成本责任；二是保持利润与销售量增减相一致，促进以销定产；三是揭示了销售量、成本和利润之间的依存关系，使当期利润真正反映企业经营状况，有利于企业经营预测和决策。变动成本法的主要缺点是：一是计算的单位成本并不是完全成本，不能反映产品生产过程中发生的全部耗费；二是不能适应长期决策的需要。

### 二、成本性态分析

成本性态分析，是指企业基于成本与业务量之间的关系，运用技术方法，将业务范围内发生的成本分解为固定成本和变动成本的过程。如果一项成本为混合成本，就需要运用一定的方法对其进行分解。混合成本的分解方法主要包括：高低点法、回归分析法、账户分析法（也称会计分析法）、技术测定法（也称工业工程法）、合同确认法。

### 三、变动成本法的应用

#### （一）变动成本计算

在变动成本法下，为加强短期经营决策，按照成本性态，企业的生产成本分为变



动生产成本和固定生产成本，非生产成本分为变动非生产成本和固定非生产成本。其中，只有变动生产成本才构成产品成本，其随产品实体的流动而流动，随产量变动而变动。

## （二）损益计算

在变动成本法下，利润的计算通常采用贡献式损益表。该表一般应包括营业收入、变动成本、边际贡献、固定成本、利润等项目。其中，变动成本包括变动生产成本和变动非生产成本两部分，固定成本包括固定生产成本和固定非生产成本两部分。

# 第三节 标准成本法

## 一、标准成本法的含义、应用环境、应用程序和优缺点

### （一）标准成本法的含义

标准成本法，是指企业以预先制定的标准成本为基础，通过比较标准成本与实际成本，计算和分析成本差异、揭示成本差异动因，进而实施成本控制、评价经营业绩的一种成本管理方法。

标准成本，是指在正常的生产技术和有效的经营管理条件下，企业经过努力应达到的产品成本水平。成本差异，是指实际成本与相应标准成本之间的差额。

### （二）标准成本法的应用环境

企业应用标准成本法，要求处于较稳定的外部市场经营环境，且市场对产品的需求相对平稳。企业应成立由采购、生产、技术、营销、财务、人力资源、信息等有关部门组成的跨部门团队，负责标准成本的制定、分解、下达、分析等。企业能够及时、准确地取得标准成本制定所需要的各种财务和非财务信息。

### （三）标准成本法的应用程序

企业应用标准成本法，一般按照确定应用对象、制定标准成本、实施过程控制、成本差异计算与动因分析，以及修订与改进标准成本等程序进行。

### （四）标准成本法的优缺点

标准成本法的主要优点是：一是能及时反馈各成本项目不同性质的差异，有利于考核相关部门及人员的业绩；二是标准成本的制定及其差异和动因的信息可以使企业预算的编制更为科学和可行，有助于企业的经营决策。标准成本法的主要缺点是：一是要求企业产品的成本标准比较准确、稳定，在使用条件上存在一定的局限性；二是对标准管理水平较高，系统维护成本较高；三是标准成本需要根据市场价格波动频繁更新，导致成本差异可能缺乏可靠性，降低成本控制效果。

## 二、标准成本的制定

制定标准成本是标准成本法的关键。标准成本应科学、客观，而且一经制定，应保持相对稳定，不应随意变更。产品标准成本通常由直接材料标准成本、直接人工标准成本和制造费用标准成本构成。每一成本项目的标准成本应分为用量标准（包括单

位产品消耗量、单位产品人工小时等)和价格标准(包括原材料单价、小时工资率、小时制造费用分配率等)。

### 三、标准成本差异分析

#### (一) 直接材料成本差异

直接材料成本差异,是指直接材料实际成本与标准成本之间的差额,该项差异可分解为直接材料价格差异和直接材料数量差异。

#### (二) 直接人工成本差异

直接人工成本差异,是指直接人工实际成本与标准成本之间的差额,该差异可分解为工资率差异和人工效率差异。

#### (三) 变动制造费用差异

变动制造费用项目的差异,是指变动制造费用项目的实际发生额与变动制造费用项目的标准成本之间的差额,该差异可分解为变动制造费用项目的价格差异和数量差异。

#### (四) 固定制造费用差异

固定制造费用项目成本差异,是指固定制造费用项目实际成本与标准成本之间的差额。

## 第四节 作业成本法

### 一、作业成本法的含义、应用环境、应用程序和优缺点

#### (一) 作业成本法的含义

作业成本法,是指以“作业消耗资源、产出消耗作业”为原则,按照资源动因将资源费用追溯或分配至各项作业,计算出作业成本,然后再根据作业动因,将作业成本追溯或分配至各成本对象,最终完成成本计算的成本管理方法。

资源是指支持作业的经济要素,作业耗费资源从而发生各类成本。资源费用,是指企业在一定期间内开展经济活动所发生的各项资源耗费。作业,是指企业基于特定目的重复执行的任务或活动,是连接资源和成本对象的桥梁。成本动因,是指诱导成本发生的原因(或称成本驱动因素),是成本对象与其直接关联的作业和最终关联的资源之间的中介。作业中心是指具有同质作业动因的作业集合。成本库则归集了一个作业中心所耗用的全部资源,它是由若干个同质作业动因组成一个特定的集合体。

#### (二) 作业成本法的应用环境

企业应用作业成本法所处的外部环境,一般应具备以下特点之一:一是客户个性化需求较高,市场竞争激烈;二是产品的需求弹性较大,价格敏感度高。企业应用作业成本法应基于作业观,即企业作为一个为最终满足客户需要而设计的一系列作业的集合体,进行业务组织和管理。企业应成立由生产、技术、销售、财务、信息等部门

的相关人员构成的设计和实施小组，负责作业成本系统的开发设计与组织实施工作。企业应能够清晰地识别作业、作业链、资源动因和成本动因，为资源费用以及作业成本的追溯或分配提供合理的依据。企业应拥有先进的计算机及网络技术，配备完善的信息系统，能够及时、准确提供各项资源、作业、成本动因等方面的信息。

### （三）作业成本法的应用程序

企业应用作业成本法，一般按照资源识别及资源费用的确认与计量、成本对象选择、作业认定、作业中心设计、资源动因选择与计量、作业成本汇集、作业动因选择与计量、作业成本分配、作业成本信息报告等程序进行。

### （四）作业成本法的优缺点

作业成本法的主要优点：一是能够提供更加准确的各维度成本信息，有助于企业提高产品定价、作业与流程改进、客户服务等决策的准确性；二是改善和强化成本控制，促进绩效管理的改进和完善；三是推进作业基础预算，提高作业、流程、作业链（或价值链）管理的能力。作业成本法的主要缺点是：部分作业的识别、划分、合并与认定，成本动因的选择以及成本动因计量方法的选择等均存在较大的主观性，操作较为复杂，开发和维护费用较高。

## 二、作业成本法的核算程序

### （一）两步制分配程序

根据作业成本法“作业消耗资源，产品消耗作业”逻辑，资源通过资源动因分配给作业形成作业成本，而作业成本通过作业动因分配给最终成本对象。

### （二）作业成本法的核算

制造费用归集和分配分为四个步骤：按工作内容区分不同类型的作业；分析成本与作业间的关系以确定各项作业的作业动因；设置成本库并归集所耗资源到作业中心；基于作业成本动因确定各作业成本库的成本分配率并分配成本。

## 三、作业成本信息与作业基础管理

### （一）作业分析

作业分析过程包括区分增值作业和非增值作业、确认重要性作业、对标及有效性分析、关联性分析等方面。

### （二）作业改进

改进作业的方法主要包括消除不必要作业、在其他条件相同时选择成本最低的作业、提高作业效率并减少作业消耗、作业共享、利用作业成本信息编制资源使用计划并配置未使用资源。

### （三）作业成本信息与企业经营决策

利用作业成本信息可以在本量利分析及经营决策、产品盈利性分析、作业基础产品定价决策等方面发挥重要作用。

## 第五节 目标成本法

### 一、目标成本法的含义、应用环境、应用程序和优缺点

#### （一）目标成本法的含义

目标成本法，是指企业以市场为导向，以目标售价和目标利润为基础确定产品的目标成本，从产品设计阶段开始，通过各部门、各环节乃至与供应商的通力合作，共同实现目标成本的成本管理方法。

目标成本是基于某一特定产品的销售价格，在考虑必要利润因素后倒逼出的产品预期成本。目标成本管理从产品开发的最初阶段开始，贯穿产品生命周期始终，并将整个价值链纳入其中。

#### （二）目标成本法的应用环境

企业应用目标成本法，要求处于比较成熟的买方市场环境，且产品的设计、性能、质量、价值等呈现出较为明显的多样化特征；企业应以创造和提升客户价值为前提，以成本降低或成本优化为主要手段，谋求竞争中的成本优势，保证目标利润的实现；企业应成立由研究与开发、工程、供应、生产、营销、财务、信息等有关部门组成的跨部门团队，负责目标成本的制定、计划、分解、下达与考核，并建立相应的工作机制，有效协调有关部门之间的分工与合作；企业能及时、准确取得目标成本计算所需的产品售价、成本、利润以及性能、质量、工艺、流程、技术等方面各类财务和非财务信息。

#### （三）目标成本管理的核心程序与实施原则

企业应用目标成本法，一般按照确定应用对象、成立跨部门团队、收集相关信息、计算市场容许成本、设定目标成本、分解可实现目标成本、落实目标成本责任、考核成本管理业绩以及持续改善等程序进行。实施目标成本管理应遵循价格引导的成本管理、关注顾客、关注产品与流程设计、跨职能团队合作、生命周期成本削减、价值链参与等原则。

#### （四）目标成本法的优缺点

目标成本法的主要优点是：一是突出从原材料到产品出货全过程成本管理，有助于提高成本管理的效率和效果；二是强调产品寿命周期成本的全过程和全员管理，有助于提高客户价值和产品市场竞争力；三是谋求成本规划与利润规划活动的有机统一，有助于提升产品的综合竞争力。目标成本法的主要缺点是：其应用不仅要求企业具有各类所需要的人才，更需要各有关部门和人员的通力合作，管理水平要求较高。

#### （五）目标成本法与标准成本法的区别

总的来看，目标成本法把降低成本的重点放在企业产品的研究、开发、规划与设计阶段，而标准成本法则把主要注意力放在产品投产后的制造阶段。

### 二、目标成本的设定

“目标成本”是基于产品的竞争性市场价格，在满足企业从该产品中取得必要利润

情况下所确定的产品或服务的最高期望成本。目标成本设定是实施目标成本法的第一个阶段，设定目标成本主要包括以下三个方面：

#### （一）市场调查

在目标成本确定中，市场调查的核心是真实了解顾客对产品特性、功能、质量、销售价格等各方面的需求。

#### （二）竞争性价格的确定

竞争性价格是指在买方市场结构下由顾客、竞争对手等决定产品的价格定价。其确定方法主要有市价比较法和目标份额法。

#### （三）必要利润的确定

必要利润是指企业在特定竞争战略下要求的最大利润，它既是客观的（它应反映投资者的必要报酬率），也是主观的（它因不同投资者、管理者的风险感受不同而不同）。其中，必要报酬率是指投资者对企业资本投资所要求的收益率，可以根据资本资产定价模型（CAMP）等测定。

### 三、目标成本控制与产品设计

#### （一）用目标成本约束产品设计

目标成本法要求企业从产品设计环节入手，满足客户需求，平衡产品的价格与功能，将“目标成本”嵌入产品设计过程，使目标成本能够真正“约束”产品设计。

#### （二）应用价值工程技术进行产品设计

价值工程旨在权衡“产品特性”与“产品成本”两者的关系，通过产品设计以提升产品对顾客的价值。

### 四、目标成本控制与产品制造及持续改善

目标成本法在企业具体应用中不是“一次性”的，而是一个连续的循环过程，企业需借助这一循环过程实现成本的持续改善目标。供应链管理、生命周期成本管理、跨职能团队组织运作等是促进持续改善的重要举措。

#### （一）供应链管理

在目标成本法中，价值链上所有成员（包括供应商、分销商、服务提供商、顾客等）都应被纳入目标成本管理之中。合格供应商的评定、建档及信息更新以及加强企业与供应商之间的联动并为供应商提供足够的激励等，是加强供应链管理的有效手段。

#### （二）生命周期成本管理理念

生命周期成本是新产品或服务在成本生命周期中所花费的资源总和，包括产品研发、产品设计、产品制造、产品销售、售后服务等各环节所发生的成本费用。在战略成本管理中，只有当新产品销售所带来的“产品营业收入”大于所付出的“生命周期成本”，在财务上才是可行的。

#### （三）目标成本管理中的跨职能团队

在目标成本管理中，跨职能团队要自始至终对产品设计、制造的全过程负责。跨职能团队包括设计团队、制造团队、一体化团队等。

# 第八章 企业并购

## [基本要求]

- (一) 掌握企业并购的类型
- (二) 掌握企业并购的流程
- (三) 掌握并购价值评估的主要内容及其方法
- (四) 掌握企业并购的融资渠道、融资方式、支付方式
- (五) 掌握企业并购后的整合
- (六) 掌握企业合并的会计处理
- (七) 了解企业并购的动因

## [考试内容]

### 第一节 并购动因与类型

#### 一、企业并购动因

企业并购动因包括企业发展动机和发挥协同效应。

企业发展动机主要包括：迅速实现规模扩张；突破进入壁垒和规模限制；主动应对外部环境变化；加强市场控制能力；降低经营风险；获取价值被低估的公司。

发挥协同效应包括经营协同、管理协同和财务协同。

#### 二、企业并购类型

按照并购后双方法人地位的变化情况，企业并购可以分为收购控股、吸收合并和新设合并。

按照并购双方所处行业相关性，企业并购可以分为横向并购、纵向并购和混合并购。

按照并购是否取得被并购企业同意，企业并购可以分为善意并购和敌意并购。

按照并购的形式，企业并购可以分为间接收购、要约收购、二级市场收购、协议收购、股权拍卖收购等。

按照并购支付的方式，企业并购可以分为现金支付方式并购、股权支付方式并购和混合支付方式并购等。

## 第二节 并购流程

### 一、制定并购战略规划

并购战略规划的内容包括企业并购需求分析、并购目标的特征、并购支付方式和资金来源规划、并购风险分析等。

### 二、选择并购对象

选择并购对象包括选择并购的行业和选择目标企业。

选择并购的行业关键在于要进行行业分析，主要包括行业的结构分析、行业的增长情况分析、行业的竞争状况分析、行业的主要客户和供应商分析以及政府、法律对该行业的影响和制约情况分析。

选择并购目标企业通常需要考虑并购对象的财务状况、核心技术与研发能力、企业的管理体系和企业行业中的地位等。

### 三、发出并购意向书

由并购企业向被并购企业发出并购意向书是一个有用但不是法律要求的必需的步骤。

### 四、进行尽职调查

并购尽职调查，又称谨慎性调查，一般是指并购企业在与目标企业达成初步合作意向后，经协商一致，并购企业对目标企业一切与本次并购有关的事项进行现场调查、资料分析的一系列活动。

### 五、交易方案设计并进行价值评估

并购价值评估主要是确定四个方面的价值：并购企业价值、被并购企业价值、并购后整体企业价值和并购净收益。

### 六、开展并购谈判

谈判主要涉及并购的形式、交易价格、支付方式与期限、交接时间与方式、人员的处理、有关手续的办理与配合、整个并购活动进程的安排、各方应做的工作与义务等重大问题。并购合同是对这些问题的具体细则化，也是对意向书内容的进一步具体化。

### 七、作出并购决策

#### （一）并购双方就并购的可行性进行决策

企业并购的基本原则是成本效益原则，即并购净收益大于0。

$$\begin{aligned} \text{并购收益} &= \text{并购后整体企业价值} - \text{并购前并购企业价值} \\ &\quad - \text{并购前被并购企业价值} \end{aligned}$$

$$\text{并购净收益} = \text{并购收益} - \text{并购溢价} - \text{并购费用}$$

## （二）并购双方形成并购决议

并购具有可行性，谈判有了结果且合同文本已拟出，这时依法就需要召开并购双方董事会，形成决议。形成决议后，董事会还应将该决议提交股东（大）会讨论，由股东（大）会予以批准。

## 八、完成并购交易

### （一）签署并购合同

### （二）支付并购对价

### （三）办理并购交接

## 九、进行并购整合

并购交易结束后，并购企业应尽快开始就并购后的企业进行整合。

## 第三节 并购价值评估

### 一、企业并购价值评估的主要内容

根据评估对象的不同，可以将并购中的企业价值评估分为：评估并购企业价值、评估被并购企业价值、评估并购后整体企业价值、评估并购企业获得的净收益。

### 二、企业并购价值评估方法

#### （一）收益法

收益法，是通过将被评估企业预期收益资本化或折现来确定被评估企业价值。收益法中的主要方法是现金流量折现法。

现金流量折现法（Discounted Cash Flow, DCF）是通过估测被评估企业未来预期现金流量的现值来判断企业价值的一种估值方法。

#### （二）市场法

市场法是将被评估企业与参考企业、在市场上已有交易案例的企业、股东权益、证券等权益性资产进行比较，以确定被评估企业价值。

市场法中常用的两种方法是可比企业分析法和可比交易分析法。

##### 1. 可比企业分析法

可比企业分析法是以交易活跃的同类企业的股价和财务数据为依据，计算出一些主要的财务比率，然后用这些比率作为乘数计算得到非上市企业和交易不活跃上市企业的价值。

可比企业分析法的方法步骤包括：①选择可比企业；②选择及计算乘数；③运用



选出的众多乘数计算被评估企业的价值估计数；④对企业价值的各个估计数进行平均。

其中，乘数一般有如下两类：

一是基于市场价格的乘数。其中最重要的是市盈率。

二是基于企业价值的乘数。基于企业价值的常用估值乘数有 EV/EBIT、EV/EBIT-DA、EV/FCF。其中，EV 为企业价值，EBIT 为息税前利润，EBITDA 为息税折旧和摊销前利润，FCF 为企业自由现金流量。

## 2. 可比交易分析法

可比交易分析法是统计同类企业在被并购时并购企业支付价格的平均溢价水平，再用这个溢价水平计算出被评估企业的价值。本方法需要找出与被评估企业经营业绩相似的企业的最近平均实际交易价格，将其作为计算被评估企业价值的参照物。

可比交易分析法的方法步骤包括：

- (1) 选择可比交易；
- (2) 选择及计算乘数；
- (3) 运用选出的众多乘数计算被评估企业的价值估计数；
- (4) 对企业价值的各个估计数进行平均。

## (三) 成本法

成本法也称资产基础法，是在合理评估被评估企业各项资产价值和负债的基础上确定被评估企业的价值。

应用成本法需要考虑各项损耗因素，具体包括有形损耗、功能性损耗和经济性损耗等。

成本法的关键是选择合适的资产价值标准。目前，成本法主要有账面价值法、重置成本法和清算价格法。

1. 账面价值法是基于会计的历史成本原则，以企业账面净资产为计算依据来确认被评估企业价值的一种估值方法。

2. 重置成本法是以被评估企业各项单项资产的重置成本为计算依据来确认被评估企业价值的一种估值方法。

3. 清算价格法是通过估算被评估企业的净清算收入来确定被评估企业价值的方法。

## 第四节 并购融资与支付

### 一、并购融资渠道

并购融资渠道包括内部融资渠道和外部融资渠道两种。

内部融资渠道，是指从企业内部开辟资金来源，筹措并购所需的资金。其中，主要指自有资金。

外部融资渠道，是指企业从外部开辟资金来源，向本企业以外的经济主体（包括企业现有股东和企业职员）筹措并购所需资金。包括直接融资和间接融资。

## 二、并购融资方式

### （一）债务融资

债务融资是指企业按约定代价和用途取得且需按期还本付息的一种融资方式。包括并购贷款、票据融资、债券融资、租赁融资。

并购贷款是指商业银行向并购企业或并购企业控股子公司发放的，用于支付并购交易价款和费用的贷款。

在票据融资方式中，用票据为企业并购进行融资可以有两种途径：（1）票据本身可以作为一种支付手段直接进行融资；（2）可以在并购前出售票据，以获取并购所需资金。

在债券融资方式中，债券种类主要包括抵押债券、信用债券、无息债券（也称零票面利率债券）、浮动利率债券、垃圾债券等。

在租赁融资方式中，企业可以通过售后回租等租赁手段获取并购所需资金。

### （二）权益融资

企业并购中最常用的权益融资方式为发行普通股融资。

在企业并购中，运用发行普通股票融资具体又分为两种不同的形式：一种是并购企业在股票市场发行新股或向原股东配售新股实现并购，另一种是以换股方式实现并购。

### （三）混合融资

常见的混合型融资工具包括可转换债券和认股权证、发行优先股等。

可转换债券是指在一定时期内，可以按规定的价格或一定的比例，由持有人自由选择转换为普通股的债券。

认股权证是企业发行的长期选择权证，它允许持有人按照某一特定的价格购买一定数额的普通股。

优先股是指依据《公司法》，在一般规定的普通种类股份之外，另行规定的其他种类股份，其股份持有人优先于普通股股东分配公司利润和剩余财产，但参与公司决策管理等权利受到限制。

### （四）其他特殊融资方式

#### 1. 过桥贷款

过桥贷款是指投资银行为了促使并购交易迅速达成而提供的贷款，这笔贷款日后由并购企业公开发行的新的高利率、高风险债券所得款项，或以并购完成后收购者出售部分资产、部门或业务等所得资金进行偿还。

#### 2. 杠杆收购

杠杆收购是指通过增加并购企业的财务杠杆去完成并购交易的一种并购方式。实质上是并购企业主要以借债方式购买被并购企业的产权，继而以被并购企业的资产或现金流来偿还债务的方式。

#### 3. 卖方融资

比较常见的卖方融资是在分期付款条件下以或有支付方式购买被并购企业。

#### 4. 信托

信托融资并购是由信托机构向投资者融资购买并购企业能够产生现金流的信托财产，并购企业则用该信托资金完成对被并购企业的并购。

#### 5. 资产证券化

资产证券化是指将具有共同特征的、流动性较差的盈利资产集中起来，以资产所产生的预期现金流为支撑，在资本市场发行证券进行并购融资的行为。

### 三、并购支付方式

企业并购涉及的支付方式主要有现金支付方式、股权支付方式、混合支付方式和其他支付方式。

#### （一）现金支付方式

现金支付方式是指并购企业支付一定数量的现金，以取得被并购企业的控制权。主要包括用现金购买资产和用现金购买股权两种形式。

用现金购买资产，是指并购企业使用现金购买被并购企业绝大部分或全部资产，以实现对被并购企业的控制。

用现金购买股权，是指并购企业以现金购买被并购企业的大部分或全部股权，以实现对被并购企业的控制。

#### （二）股权支付方式

股权支付方式，是指并购企业将本企业股权换取被并购企业的资产或股权。主要包括用股权换取资产和用股权换取股权两种形式。

用股权换取资产，是指并购企业以自己的股权交换被并购企业部分或全部资产。

用股权换取股权，又称“换股”，是指并购企业以自己的部分股权交换被并购企业的大部分或全部股权，通常要达到控股的股数。通过这种形式的并购，被并购企业往往会成为并购企业的子公司。

在换股并购中，换股比例的确定是最关键的一环。换股比例是指为了换取被并购企业的1股普通股股票，并购企业需要发行并支付的普通股股数。

确定换股比例的方法主要有三种：每股净资产之比、每股收益之比、每股市价之比。

#### （三）混合支付方式

混合支付方式是指利用多种支付工具的组合，达成并购交易获取被并购企业控制权的支付方式。并购企业支付的对价除现金、股权外，还可能包括可转换公司债券、一般公司债券、认股权证、优先股、资产支持受益凭证，或者表现为多种方式的组合。

并购实务中，常见的支付对价组合包括：现金与股权的组合、现金与优先股、现金与认股权证的组合、现金与资产支持受益凭证的组合等。

#### （四）其他支付方式

其他支付方式包括债权转股权方式、承债方式、无偿划拨方式等。

债权转股权方式是指债权人在企业无力归还债务时，将债权转为投资，从而取得

企业的控制权。

承债方式是指并购企业以全部承担被并购企业债权债务的方式获得被并购企业控制权。

无偿划拨方式是指地方政府或主管部门作为国有股的持股单位直接将国有股在国有投资主体之间进行划拨的行为。

## 第五节 并购后的整合

企业并购后整合是指当并购企业获得被并购企业的资产所有权、股权或经营控制权后，所进行的企业资源要素的整体系统性安排，从而使并购后的企业按照一定的并购目标、方针和战略组织运营。具体包括战略整合、管理整合、财务整合、人力资源整合、文化整合等。

## 第六节 企业合并会计

根据《企业会计准则第 20 号——企业合并》的规定，按照企业合并中参与合并的各方在合并前及合并后是否受同一方或相同的多方最终控制，在会计上将企业合并划分为同一控制下的企业合并和非同一控制下的企业合并。

### 一、同一控制下的企业合并的会计处理

同一控制下的企业合并，是指参与合并的企业在合并前后均受同一方或相同的多方最终控制且该控制并非暂时性的。

#### （一）同一控制下企业合并的处理原则

合并方通常应遵循以下原则进行会计处理：

（1）合并方在合并中确认取得的被合并方的资产、负债仅限于被合并方账面上原已确认的资产和负债，合并中不产生新的资产和负债。

（2）合并方在合并中取得的被合并方各项资产、负债应维持其在被合并方的原账面价值不变。

（3）合并方在合并中取得的净资产的入账价值相对于为进行企业合并支付的对价账面价值之间的差额，不影响合并当期利润表，有关差额应调整所有者权益相关项目。

（4）对于同一控制下的控股合并，参与合并各方在合并以前期间实现的留存收益应体现为合并财务报表中的留存收益。

（5）在被合并方是最终控制方以前年度从第三方收购来的情况下，合并方在编制财务报表时，应以被合并方的资产、负债（包括最终控制方收购被合并方而形成的商誉）在最终控制方财务报表中的账面价值为基础进行相关会计处理。

#### （二）同一控制下的控股合并

（1）长期股权投资的确认和计量。

（2）合并日合并财务报表的编制。

### （三）同一控制下的吸收合并

（1）取得被投资方资产、负债入账价值的确定。

（2）合并中取得有关净资产的入账价值与支付的合并对价账面价值之间差额的处理。

### （四）合并方为进行企业合并发生的有关费用的处理

同一控制下企业合并进行过程中发生的各项直接相关的费用，应于发生时费用化计入当期损益。但以发行债券或权益性证券进行的企业合并中与发行债券或权益性证券相关的佣金、手续费等的会计处理除外。

## 二、非同一控制下的企业合并的会计处理

非同一控制下的企业合并，是指参与合并各方在合并前后不受同一方或相同的多方最终控制的合并交易，即除判断属于同一控制下企业合并的情况以外的其他企业合并。

### （一）非同一控制下企业合并的处理原则

非同一控制下企业合并应采用购买法进行会计处理。涉及：

（1）确定购买方。

（2）确定购买日。

（3）确定企业合并成本。

（4）将企业合并成本在取得的可辨认资产和负债之间的分配。

（5）处理企业合并成本与合并中取得的被购买方可辨认净资产公允价值份额差额，若前者大于后者，该差额应确认为商誉；反之，该差额应计入合并当期损益。

（6）如果在购买日或合并当期期末无法合理确定企业合并成本或合并中取得有关可辨认资产、负债公允价值的，购买方应以暂时确定的价值为基础对企业合并交易或事项进行核算，以后根据取得的进一步信息的情况进行相应处理。

（7）编制购买日合并财务报表（合并资产负债表）。

### （二）非同一控制下的控股合并

（1）购买日因进行企业合并形成的对被投资方的长期股权投资初始投资成本的确定，该成本与作为合并对价支付的有关资产账面价值之间差额的处理。

（2）购买日合并财务报表的编制。

### （三）非同一控制下的吸收合并

非同一控制下的吸收合并与非同一控制下的控股合并类似，不同之处在于该合并方式下，合并中取得的可辨认资产和负债是作为个别报表中的项目列示，合并中产生的商誉也是作为购买方账簿及个别财务报表中的资产列示。

### （四）通过多次交易分步实现的非同一控制下企业合并的特别考虑

（1）在个别财务报表中，应当以购买日之前所持被购买方的股权投资的账面价值与购买日新增投资成本之和，作为该项投资的初始投资成本；购买日之前持有的被购买方的股权涉及其他综合收益的，应当在处置该项投资时将与其相关的其他综合收益转入当期投资收益。

(2) 在合并财务报表中，对于购买日之前持有的被购买方的股权，应当按照该股权在购买日的公允价值进行重新计量，公允价值与其账面价值的差额计入当期投资收益；购买日之前持有的被购买方的股权涉及其他综合收益的，与其相关的其他综合收益应当转为购买日所属当期投资收益。

#### (五) 反向购买的处理

非上市公司以所持有的对子公司投资等资产为对价取得上市公司的控制权，构成反向购买的，上市公司编制合并财务报表时应当区别以下情况处理：

(1) 交易发生时，上市公司未持有任何资产、负债或仅持有现金、交易性金融资产等不构成业务的资产或负债的，购买企业应按照权益性交易的原则进行处理。

(2) 交易发生时，上市公司保留的资产、负债构成业务的，对于形成非同一控制下企业合并的，企业合并成本与取得的上市公司可辨认净资产公允价值份额的差额应当确认为商誉或计入当期损益。

#### (六) 购买子公司少数股权的会计处理

(1) 从母公司个别财务报表角度，其自子公司少数股东处新取得的长期股权投资应当按照《企业会计准则第2号——长期股权投资》的规定确定其入账价值。

(2) 在合并财务报表中，子公司的资产、负债应以购买日（或合并日）开始持续计算的金额反映。

#### (七) 不丧失控制权情况下处置部分对子公司投资的会计处理

(1) 从母公司个别财务报表角度，应作为长期股权投资的处置，确认有关处置损益。

(2) 在合并财务报表中，被投资单位应当纳入母公司合并财务报表。

#### (八) 被购买方的会计处理

在非同一控制下的企业合并中，被购买方在企业合并后仍持续经营的，被购买方可以按合并中确定的有关资产、负债的公允价值调账，其他情况下被购买方不应因企业合并改计资产、负债的账面价值。

#### (九) 通过多次交易分步处置对子公司股权投资直至丧失控制权的会计处理

企业通过多次交易分步处置对子公司股权投资直至丧失控制权的，应当按照《企业会计准则第2号——长期股权投资》等规定进行会计处理。

# 第九章 金融工具会计

## [基本要求]

- (一) 掌握金融工具的类型
- (二) 掌握金融资产和金融负债的分类、采用实际利率确定金融资产摊余成本的方法以及各类金融工具后续计量的会计处理
- (三) 掌握金融资产减值的会计处理
- (四) 掌握金融资产转移是否终止确认的分析和判断, 及其相应的会计处理
- (五) 掌握套期保值的原则、方式和实际操作
- (六) 掌握各类套期的会计处理
- (七) 掌握股权激励计划的拟订、审批和实施程序
- (八) 掌握股权激励业务的会计处理
- (九) 了解股权激励的方式和实施股权激励的条件

## [考试内容]

### 第一节 金融资产和金融负债的确认和计量

金融工具是指形成一个企业的金融资产, 并形成其他单位的金融负债或权益工具的合同。金融工具包括金融资产、金融负债和权益工具, 可分为基础金融工具和衍生工具。

#### 一、金融资产和金融负债的分类

##### (一) 金融资产的分类

1. 以摊余成本计量的金融资产
2. 以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产
3. 以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产

企业在金融资产初始确认时对其进行分类后, 是否可对其进行重分类, 应当按照《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》的有关规定执行。

##### (二) 金融负债的分类

1. 以摊余成本计量的金融负债
2. 以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债

企业在金融负债初始确认时对其进行分类后, 不得进行重分类。

## 二、金融资产和金融负债的确认与计量

### （一）金融资产和金融负债的确认

#### 1. 初始确认

企业成为金融工具合同的一方时，应当确认一项金融资产或金融负债。

#### 2. 终止确认

（1）收取金融资产现金流量的合同权利终止，或金融资产已经转移，且符合《企业会计准则第 23 号——金融资产转移》规定的金融资产终止确认条件的，应当终止确认该金融资产。

（2）金融负债的现时义务全部或部分已经解除的，才能终止确认该金融负债或其一部分。

### （二）金融资产和金融负债的计量

#### 1. 初始计量

企业初始确认金融资产或金融负债时，应当按照公允价值计量。

对于以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融资产或金融负债，相关交易费用应当直接计入当期损益；对于其他类别的金融资产或金融负债，相关交易费用应当计入初始确认金额。

#### 2. 后续计量

##### （1）金融资产和金融负债后续计量原则

金融资产初始确认后，应当按不同类别分别以摊余成本、以公允价值计量且其变动计入其他综合收益或以公允价值计量且其变动计入当期损益进行后续计量；金融负债初始确认后，应当按不同类别分别以摊余成本、以公允价值计量且其变动计入当期损益或其他适当方法进行后续计量；金融资产或金融负债被指定为被套期项目的，应当根据《企业会计准则第 24 号——套期会计》进行后续计量。

##### （2）以摊余成本进行后续计量的金融资产和金融负债的会计处理

实际利率法，是指按照金融资产或金融负债（含一组金融资产或金融负债）的实际利率计算其摊余成本及各期利息收入或利息费用的方法。

金融资产或金融负债的摊余成本，应当以该金融资产或金融负债的初始确认金额经下列调整后的结果确定：①扣除已经偿还的本金；②加上或减去采用实际利率法将该初始确认金额与到期日金额之间的差额进行摊销形成的累计摊销额；③扣除累计计提的损失准备（仅适用于金融资产）。

##### （3）以公允价值进行后续计量的金融资产和金融负债的会计处理

以公允价值进行后续计量的金融资产或金融负债，其公允价值变动形成的利得或损失计入当期损益，但以下情况除外：①属于套期会计准则规定的套期关系的一部分，相关利得或损失按照该准则的相关规定进行处理。②对非交易性权益工具的投资，且已被指定为以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产，相关利得或损失计入其他综合收益。③被指定为以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债，且该负债由企业自身信用风险变动引起的公允价值变动计入其他综合收益，该金融负



债的其他公允价值变动计入当期损益。④以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产，其公允价值变动形成的利得或损失，除其减值利得或损失和汇兑损益之外，均计入其他综合收益，直至该金融资产终止确认或被重分类。

### 三、金融资产减值

#### （一）金融资产减值范围

企业以预期信用损失为基础，对下列项目进行减值会计处理并确认损失准备：

（1）以摊余成本计量的金融资产和以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产；（2）租赁应收款；（3）《企业会计准则第 14 号——收入》定义的合同资产；（4）企业发行的分类为以公允价值计量且其变动计入当期损益的金融负债以外的贷款承诺和符合规定的财务担保合同。

#### （二）金融资产减值损失的确认

企业应当在每个资产负债表日评估相关金融工具的信用风险自初始确认后是否已显著增加，并按照《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》计量其损失准备、确认预期信用损失及其变动。

对于购买或源生的已发生信用减值的金融资产，企业应当在资产负债表日仅将自初始确认后整个存续期内预期信用损失的累计变动确认为损失准备。对于应收款项、合同资产和租赁应收款，企业应当始终按照相当于整个存续期内预期信用损失的金额计量其损失准备。

#### （三）金融资产减值损失的计量

（1）对于金融资产，信用损失为企业应收取的合同现金流量与预期收取的现金流量之间差额的现值。

（2）对于租赁应收款项，信用损失为企业应收取的合同现金流量与预期收取的现金流量之间差额的现值。

（3）对于未提用的贷款承诺，信用损失应为在贷款承诺持有人提用相应贷款的情况下，企业应收取的合同现金流量与预期收取的现金流量之间差额的现值。

（4）对于财务担保合同，信用损失应为企业就该合同持有人发生的信用损失向其做出赔付的预计付款额，减去企业预期向该合同持有人、债务人或任何其他方收取的金额之间差额的现值。

（5）对于资产负债表日已发生信用减值但并非购买或源生已发生信用减值的金融资产，信用损失应为该金融资产账面余额与按原实际利率折现的估计未来现金流量的现值之间的差额。

### 四、金融负债与权益工具的区分

企业应当按照《企业会计准则第 22 号——金融工具确认和计量》《企业会计准则第 37 号——金融工具列报》，以及《金融负债与权益工具的区分及相关会计处理规定》的规定，根据所发行金融工具的合同条款及其所反映的经济实质而非仅以法律形式，结合金融资产、金融负债和权益工具的定义，在初始确认时将该金融工具或其组成部

分分类为金融资产、金融负债或权益工具，并进行相应的会计处理。

（一）金融负债与权益工具区分的一般原则

（1）通过交付现金、其他金融资产或交换金融资产或金融负债结算；

（2）通过自身权益工具结算；

（3）对于将来须用或可用企业自身权益工具结算的金融工具的分类，应当区分衍生工具还是非衍生工具。

（二）或有结算条款和结算选择权

（三）可回售工具或仅在清算时才有义务按比例交付净资产的工具

（四）金融负债和权益工具区分原则的运用

（五）复合金融工具

企业发行的非衍生金融工具同时包含金融负债成分和权益工具成分的，应于初始计量时先确定金融负债成分的公允价值（包括其中可能包含的非权益性嵌入衍生工具的公允价值），再从复合金融工具公允价值中扣除负债成分的公允价值，作为权益工具成分的价值。

（六）金融工具重分类的会计处理

发行方原分类为权益工具的金融工具，自不再被分类为权益工具之日起，发行方应当将其重分类为金融负债，以重分类日该工具的公允价值计量，重分类日权益工具的账面价值和金融负债的公允价值之间的差额确认为权益。

发行方原分类为金融负债的金融工具，自不再被分类为金融负债之日起，发行方应当将其重分类为权益工具，以重分类日金融负债的账面价值计量。

（七）投资方购入金融工具的分类

金融工具投资方（持有人）考虑持有的金融工具或其组成部分是权益工具还是债务工具投资时，通常应当与发行方对金融工具的权益或负债属性的分类保持一致。

（八）相关会计处理的基本原则

## 第二节 金融资产的转移

金融资产（含单项或一组类似金融资产）转移，是指企业（转出方）将金融资产让与或交付给该金融资产发行方以外的另一方（转入方）。

### 一、金融资产转移的类型

金融资产转移通常包括应收账款保理、应收票据贴现、应收票据背书转让、金融资产证券化等表现形式。

### 二、金融资产转移的会计处理

（一）符合终止确认条件的金融资产转移

1. 符合终止确认条件的判断

（1）企业已将金融资产所有权上几乎所有的风险和报酬转移给转入方；

(2) 企业既没有转移也没有保留金融资产所有权上几乎所有的风险和报酬，但放弃了对该金融资产的控制。

#### 2. 符合终止确认条件时的计量

(1) 对于金融资产整体转移，应当将下列两项金额的差额计入当期损益：①所转移金融资产的账面价值；②因转移而收到的对价，与原直接计入所有者权益的公允价值变动累计额（涉及转移的金融资产为分类为以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产的情形）之和。

(2) 对于金融资产部分转移，应当将所转移金融资产整体的账面价值，在终止确认部分和未终止确认部分之间，按照各自的相对公允价值进行分摊，并将下列两项金额的差额计入当期损益：①终止确认部分的账面价值；②终止确认部分的对价，与原直接计入所有者权益的公允价值变动累计额中对应终止确认部分的金额（涉及转移的金融资产为分类为以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的金融资产的情形）之和。

#### (二) 不符合终止确认条件的金融资产转移

##### 1. 不符合终止确认条件的判断

企业保留了金融资产所有权上几乎所有的风险和报酬的，不终止确认该金融资产。

##### 2. 不符合终止确认条件时的计量

企业仍保留与所转移金融资产所有权上几乎所有的风险和报酬的，应当继续确认所转移金融资产整体，并将收到的对价确认为一项金融负债。

#### (三) 继续涉入条件下的金融资产转移

##### 1. 继续涉入条件下金融资产转移的判断

企业既没有转移也没有保留金融资产所有权上几乎所有的风险和报酬，但未放弃对该金融资产的控制。

##### 2. 继续涉入条件下金融资产转移的计量

企业应当按照其继续涉入所转移金融资产的程度，在充分反映保留的权利和承担的义务的基础上，确认有关金融资产和金融负债。企业应当对因继续涉入所转移金融资产形成的有关资产确认相关收入，对继续涉入形成的有关负债确认相关费用。继续涉入所形成的相关资产和负债不相互抵销。

金融资产转移相关的其他事项的会计处理，参见《企业会计准则第 23 号——金融资产转移》。

### 第三节 套期保值

套期保值，是指企业为规避外汇风险、利率风险、商品价格风险、股票价格风险、信用风险等引起的风险敞口，指定一项或一项以上套期工具，使套期工具的公允价值或现金流量变动，预期抵销被套期项目全部或部分公允价值或现金流量变动。

## 一、套期保值的原则与方式

### （一）套期保值的原则

主要包括：种类相同或相关原则、数量相等或相当原则、交易方向相反原则、月份相同或相近原则等。

### （二）套期保值的方式

1. 买入套期保值
2. 卖出套期保值

## 二、套期保值的操作

### （一）做好套期保值前的准备

### （二）识别和评估被套期风险

### （三）制定套期保值策略与计划

### （四）优化套期保值方案

### （五）套期保值跟踪与控制

## 三、套期的会计处理

### （一）套期的分类

从会计角度看，套期可分为公允价值套期、现金流量套期和境外经营净投资套期。

### （二）套期工具及被套期项目的认定

### （三）运用套期保值会计的条件

同时满足下列条件的，才能运用企业会计准则规定的套期会计方法进行处理：

1. 套期关系仅由符合条件的套期工具和被套期项目组成。
2. 在套期开始时，企业正式指定了套期工具和被套期项目，并准备了关于套期关系和企业从事套期的风险管理策略和风险管理目标的书面文件。该文件至少载明了套期工具、被套期项目、被套期风险的性质以及套期有效性评估方法（包括套期无效部分产生的原因分析以及套期比率确定方法）等内容。

3. 套期关系符合套期有效性要求。

### （四）套期保值的确认和计量

#### 1. 公允价值套期

（1）套期工具产生的利得或损失应当计入当期损益。如果套期工具是对选择以公允价值计量且其变动计入其他综合收益的非交易性权益工具投资（或其组成部分）进行套期的，套期工具产生的利得或损失应当计入其他综合收益。

（2）被套期项目因被套期风险敞口形成的利得或损失应当计入当期损益，同时调整未以公允价值计量的已确认被套期项目的账面价值。

#### 2. 现金流量套期

（1）套期工具产生的利得或损失中属于套期有效的部分，作为现金流量套期储备，应当计入其他综合收益。现金流量套期储备的金额，应当按照下列两项的绝对额中较

低者确定：①套期工具自套期开始的累计利得或损失；②被套期项目自套期开始的预计未来现金流量现值的累计变动额。每期计入其他综合收益的现金流量套期储备的金额应当为当期现金流量套期储备的变动额。

(2) 套期工具产生的利得或损失中属于套期无效的部分（即扣除计入其他综合收益后的其他利得或损失），应当计入当期损益。

### 3. 境外经营净投资套期

对境外经营净投资的套期，应当按照类似于现金流量套期会计的规定处理：

(1) 套期工具形成的利得或损失中属于套期有效的部分，应当计入其他综合收益。全部或部分处置境外经营时，上述计入其他综合收益的套期工具利得或损失应当相应转出，计入当期损益。

(2) 套期工具形成的利得或损失中属于套期无效的部分，应当计入当期损益。

套期相关其他事项的会计处理，参见《企业会计准则第 24 号——套期会计》。

## 第四节 股权激励

股权激励主要是指上市公司以本公司股票为标的，对激励对象进行的长期性激励。

### 一、股权激励方式

股权激励方式主要包括股票期权、限制性股票、股票增值权、虚拟股票和业绩股票。

### 二、实施股权激励的条件

《上市公司股权激励管理办法》对一般上市公司实行股权激励计划的条件作出了规定。国有控股上市公司实行股权激励计划还应当具备有关规定的条件。

### 三、股权激励计划的拟订和实施

《上市公司股权激励管理办法》对股权激励计划应包括的内容、股权激励计划的实施等作出了规定。

### 四、股份支付的会计处理

#### (一) 股份支付的确认和计量原则

##### 1. 权益结算的股份支付

(1) 换取职工服务的权益结算的股份支付。企业应当以股份支付所授予的权益工具的公允价值计量；并在等待期内的每个资产负债表日，以对可行权权益工具数量的最佳估计为基础，按照权益工具在授予日的公允价值，将当期取得的服务计入相关资产成本或当期费用，同时，计入资本公积，但不确认其后续公允价值变动的的影响。

对于授予后立即可行权的换取职工提供服务的权益结算的股份支付，应在授予日按照权益工具的公允价值，将取得的服务计入相关资产成本或当期费用，同时，计入

资本公积。

(2) 换取其他方服务的权益结算的股份支付。企业应当以股份支付所换取服务的公允价值计量。

(3) 权益工具公允价值无法可靠确定时的处理。企业应当在获取对方提供服务的时点、后续的报告日以及结算日，以内在价值计量该权益工具，内在价值变动计入当期损益。同时，企业应当以最终可行权或实际行权的权益工具数量为基础，确认取得服务的金额。

## 2. 现金结算的股份支付

企业应当在等待期内的每个资产负债表日，以对可行权情况的最佳估计为基础，按照企业承担负债的公允价值，将当期取得的服务计入相关资产成本或当期费用，同时，计入负债，并在结算前的每个资产负债表日和结算日对负债的公允价值重新计量，将其变动计入损益。

## (二) 股份支付的具体会计处理

### 1. 回购股份进行职工期权激励

除适用上述相关规定外，企业在回购股份时，应当按照回购股份的全部支出作为库存股处理，同时，进行备查登记；在职工行权购买本企业股份收到价款时，企业应转销交付职工的库存股成本和等待期内资本公积（其他资本公积）累计金额，同时，按其差额调整资本公积（股本溢价）。

### 2. 条款和条件的修改

条款和条件的修改应区分有利修改和不利修改进行不同的会计处理。

### 3. 集团内股份支付的特别考虑

结算企业以其本身权益工具结算的，应当将该股份支付交易作为权益结算的股份支付处理；除此之外，应当作为现金结算的股份支付处理。

接受服务企业没有结算义务或授予本企业职工的是其本身权益工具的，应当将该股份支付交易作为权益结算的股份支付处理；接受服务企业具有结算义务且授予本企业职工的是企业集团内其他企业权益工具的，应当将该股份支付交易作为现金结算的股份支付处理。

股权激励相关的其他事项的会计处理，参见《企业会计准则第 11 号——股份支付》。

# 第十章 行政事业单位预算、 会计与内部控制

## [基本要求]

- (一) 掌握部门预算编制的原则、方法及要求，部门预算执行及调整的要求
- (二) 掌握中央部门结转和结余资金管理要求
- (三) 掌握政府收支分类科目的内容及运用
- (四) 掌握国库集中收付制度、公务卡管理制度的基本内容和相关政策要求
- (五) 掌握政府采购的当事人要求、范围对象、执行模式、采购方式和程序、采购合同、政策要求和特殊规定
- (六) 掌握行政事业单位国有资产的内容及管理要求
- (七) 掌握行政事业单位财务管理规定和会计处理
- (八) 掌握行政事业单位内部控制的目标、原则、组织实施、风险评估和控制方法，单位层面和业务层面主要风险和关键控制措施，内部控制评价与监督，内部控制报告
- (九) 熟悉中央部门预算的编制规程、中央部门收支预算的内容
- (十) 熟悉预算绩效管理的原则、内容、方法及要求
- (十一) 熟悉部门预算、政府收支分类、国库集中收付、政府采购、预算绩效管理、行政事业单位内部控制的概念
- (十二) 熟悉中央级行政事业单位国有资产管理的特殊规定
- (十三) 了解政府财务报告的内容及编制方法

## [考试内容]

### 第一节 部门预算

部门预算是指政府部门依据国家有关预算管理政策规定，结合自身未来一定时期履行职能需要，从基层预算单位开始逐级编制、审核、汇总、上报，由财政部门审核并提交各级人民代表大会依法批准的部门综合财务收支计划。部门预算实行“一个部门一本预算”的综合预算管理。

#### 一、中央部门预算的编制规程

##### (一) 编制方式

中央部门预算编制采取自下而上的汇总方式，从基层预算单位编起，逐级汇总，

所有开支项目落实到具体的预算单位。

## （二）编制流程

中央部门预算编制程序可分为“准备”、“一上”、“一下”、“二上”和“二下”五个阶段。

## 二、中央部门预算的编制原则

（一）合法性原则

（二）真实性原则

（三）完整性原则

（四）科学性原则

（五）稳妥性原则

（六）重点性原则

（七）透明性原则

（八）绩效性原则

## 三、政府收支分类

政府收支分类是按照一定的原则、方法对政府收入和支出进行类别和层次划分，以全面、准确、清晰地反映政府收支活动。政府收支分类科目，也称为预算科目，是政府收支分类的具体项目。

### （一）收入分类

收入分类主要反映政府收入的来源和性质。收入分类设类、款、项和目四级科目。

### （二）支出功能分类

支出功能分类主要根据政府职能进行分类，反映政府支出的内容和方向。支出功能分类设置类、款和项三级科目。

### （三）支出经济分类

支出经济分类主要反映政府各项支出的经济性质和具体用途。支出按功能分类后再按经济分类，除了要更加细化支出内容，说明政府各项职能的具体支出差别，也更方便对政府的支出进行经济分析。支出经济分类设类和款两级科目。

## 四、中央部门收入预算编制

### （一）收入预算的内容

中央部门收入预算来源主要包括上年结转、财政拨款收入、上级补助收入、事业收入、事业单位经营收入、下级单位上缴收入、其他收入、用事业基金弥补收支差额等。

### （二）收入预算的编制要求

中央部门在预测收入预算时，应本着科学、合理的原则，遵循项目合法合规、内容全面完整、数字真实准确的总体要求。



### （三）收入预算的测算依据

中央部门在编制部门收入预算时，应对各项需求和资金来源进行认真测算、分析。

（1）明确预算目标。

（2）收集相关资料。

（3）分析、归集部门预算需求。

（4）测算部门预算需求。对部门预算需求应分基本支出和项目支出两个部分进行测算。

## 五、中央部门支出预算编制

中央部门预算支出包括基本支出、项目支出、上缴上级支出、事业单位经营支出以及对附属单位的补助支出。

### （一）基本支出预算编制

#### 1. 基本支出预算的编制原则

（1）综合预算原则。

（2）优先保障原则。

（3）定额管理原则。

#### 2. 基本支出预算的主要内容

基本支出的内容包括人员经费和日常公用经费两部分。

#### 3. 基本支出定员定额标准

根据部门预算管理的有关规定，基本支出定员定额标准由“双定额”构成，即综合定额和财政补助定额。

#### 4. 基本支出预算的编制程序

（1）制定定额标准。

（2）审核基础数据。

（3）测算和下达控制数。

（4）编制部门基本支出预算。

（5）审批下达正式预算。

### （二）项目支出预算编制

项目支出预算是围绕“项目”编制的支出计划，项目支出预算具有几方面特性：一是专项性；二是独立性；三是完整性。

#### 1. 项目的分级管理

（1）一级项目的管理。

（2）二级项目的管理。

#### 2. 项目的审核及申报

（1）部门审核和评审程序。

（2）项目支出预算及项目库的申报。

3. 项目预算评审
4. 项目的调整及控制
  - (1) 财政部对项目的调整与控制。
  - (2) 部门对项目的调整。
5. 项目的批复和调整
  - (1) 项目的批复。
  - (2) 项目的调整。

## 六、部门预算执行及调整

- (一) 中央部门基本支出预算执行及调整
- (二) 中央部门项目支出预算执行及调整
- (三) 行政事业单位预算执行及分析
  1. 行政单位预算执行及分析
  2. 事业单位预算执行及分析

## 七、中央部门结转和结余资金管理

### (一) 结转和结余资金及其分类

结转资金是指预算未全部执行或未执行，下年需按原用途继续使用的预算资金；结余资金是指项目实施周期已结束、项目目标完成或项目提前终止，尚未列支的项目支出预算资金；因项目实施计划调整，不需要继续支出的预算资金；预算批复后连续两年未用完的预算资金。

按照《中央部门结转和结余资金管理办法》管理的结转结余资金应扣除以下两项内容：一是已支付的预付账款；二是已用于购买存货，因存货未领用等原因尚未列支的账面资金。

中央部门结转资金包括部门预算基本支出结转资金和项目支出结转资金。其中基本支出结转资金包括人员经费结转资金和公用经费结转资金。

### (二) 结转资金管理

1. 基本支出结转资金管理
2. 项目支出结转资金管理
3. 控制结转资金规模

### (三) 结余资金管理

1. 项目支出结余资金的内容
2. 项目支出结余资金的管理要求

## 第二节 国库集中收付制度

国库集中收付，是指以国库单一账户体系为基础，将所有财政性资金都纳入国库单一账户体系管理，收入直接缴入国库和财政专户，支出通过国库单一账户体系支付

到商品和劳务供应者或用款单位的一项国库管理制度。

## 一、国库单一账户体系

### （一）国库单一账户体系的构成

1. 财政部门在中国人民银行开设的国库单一账户（简称“国库单一账户”）；
2. 财政部门按资金使用性质在商业银行开设的零余额账户（简称“财政部门零余额账户”）；
3. 财政部门在商业银行为预算单位开设的零余额账户（简称“预算单位零余额账户”）；
4. 财政部门在商业银行开设的财政专户；
5. 经国务院和省级人民政府批准或授权财政部门批准开设的特殊专户（简称“特设专户”）。

行政事业单位主要使用的是预算单位零余额账户。预算单位零余额账户用于财政授权支付和清算。预算单位零余额账户可以办理转账、提取现金等结算业务，可以向本单位按账户管理规定保留的相应账户划拨工会经费、住房公积金及提租补贴，以及经财政部门批准的特殊款项，不得违反规定向本单位其他账户和上级主管单位、所属下级单位账户划拨资金。此外，某些预算单位还可按规定申请设置特设专户。

### （二）预算单位相关国库集中收付账户的设立

## 二、财政收入收缴方式和程序

### （一）收缴方式

财政收入的收缴分为直接缴库和集中汇缴两种方式。

### （二）收缴程序

- （1）直接缴库程序；
- （2）集中汇缴程序。

## 三、财政支出类型、支付方式和程序

### （一）支出类型

### （二）支付方式

财政性资金的支付方式实行财政直接支付和财政授权支付两种方式。

### （三）支付程序

## 四、公务卡管理制度

公务卡，是指预算单位工作人员持有的，主要用于日常公务支出和财务报销业务的信用卡。

公务卡管理制度的主要内容与操作流程如下：

- （一）银行授信额度
- （二）个人持卡支付

(三) 单位报销还款

## 五、严格控制向实有资金账户划转资金

### 第三节 政府采购制度

政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。

#### 一、政府采购当事人

政府采购当事人是指在政府采购活动中享有权利和承担义务的各类主体，包括采购人、供应商、采购代理机构等。

#### 二、政府采购的资金范围与政府采购的对象

##### (一) 政府采购的资金范围

政府采购资金是指财政性资金，这里的财政性资金包括财政预算资金以及与财政预算资金相配套的单位自筹资金。

##### (二) 政府采购的对象

政府采购的对象包括货物、工程和服务。

#### 三、政府采购的执行模式

政府采购实行集中采购和分散采购相结合的模式。

##### (一) 集中采购

采购人采购纳入集中采购目录的政府采购项目，应当实行集中采购，即必须委托集中采购机构（即采购代理机构）代理采购。

##### (二) 分散采购

采购人采购集中采购目录之外且达到限额标准以上的采购项目，应当实行分散采购。采购未纳入集中采购目录的政府采购项目，可以自行采购，也可以委托集中采购机构在委托的范围内代理采购。

#### 四、政府采购的方式

政府采购采用公开招标、邀请招标、竞争性谈判、单一来源、询价以及国务院政府采购监督管理部门认定的其他采购方式。其中，公开招标应作为政府采购的主要采购方式。

#### 五、政府采购程序与政府采购合同

##### (一) 编制和批准政府采购预算

##### (二) 选择采购方式、适用程序与合同签订

##### (1) 邀请招标方式采购的程序与合同签订；

- (2) 公开招标方式采购的程序与合同签订；
- (3) 竞争性谈判、询价方式采购的程序与合同签订；
- (4) 单一来源方式采购的程序与合同签订。

## 六、政府采购的基本政策要求

(1) 除需要采购的货物、工程或服务在中国境内无法获取或者无法以合理的商业条件获取、为在中国境外使用而进行采购、法律法规另有规定的情况外，政府采购应当采购本国货物、工程和服务。

(2) 政府采购的信息应当在政府采购监督管理部门指定的媒体上及时向社会公开发布，但涉及商业秘密的除外。

(3) 政府采购活动中，采购人员及相关人员与供应商有利害关系的，必须回避。供应商认为采购人员及相关人员与其他供应商有利害关系的，可以申请其回避。

(4) 采购人可以委托经国务院有关部门或者省级人民政府有关部门认定资格的采购代理机构，在委托的范围内办理政府采购事宜。采购人有权自行选择采购代理机构，任何单位和个人不得以任何方式为采购人指定采购代理机构。

## 七、政府购买服务与服务项目政府采购

政府购买服务属于政府采购的范畴，应当遵循政府采购法律法规和有关制度的规定。

## 八、政府采购的特殊规定

(1) 采购人在政府采购活动中，应当优先购买自主创新产品。

(2) 采购人用财政性资金进行采购的，应当优先采购节能产品，逐步淘汰低能效产品。

(3) 采购人用财政性资金进行采购的，应当优先采购环境标志产品，不得采购危害环境及人体健康的产品。

(4) 采购人采购进口产品时，应当坚持有利于本国企业自主创新或消化吸收核心技术的原则，优先购买向我方转让技术、提供培训服务及其他补偿贸易措施的产品。采购人需要采购的产品在中国境内无法获取或者无法以合理的商业条件获取，以及法律法规另有规定确需采购进口产品的，应当在获得财政部门核准后，依法开展政府采购活动。政府采购进口产品应当以公开招标为主要方式。政府采购进口产品合同履行中，采购人确需追加与合同标的相同的产品，在不改变合同其他条款的前提下，且所有补充合同的采购金额不超过原合同采购金额的10%的，可以与供应商协商签订补充合同，不需要重新审核。

## 第四节 国有资产管理

行政事业单位国有资产，是指行政事业单位占有、使用的，依法确认为国家所有，

能以货币计量的各种经济资源的总称，即行政事业单位的国有（公共）财产，包括国家调拨给行政事业单位的资产，行政事业单位使用国家财政性资金形成的资产，按照国家规定运用国有资产组织收入形成的资产，以及接受捐赠和其他经法律确认为国家所有的资产。

## 一、行政事业单位国有资产配置、使用及处置

### （一）行政单位国有资产配置、使用及处置

#### 1. 资产配置

行政单位购置有规定配备标准的资产，除国家另有规定外，应当按照规定程序报同级财政部门审批。

#### 2. 资产使用

行政单位不得以任何形式用占有、使用的国有资产举办经济实体。除法律另有规定外，行政单位不得用国有资产对外担保。行政单位拟将占有、使用的国有资产对外出租、出借的，必须事先上报同级财政部门审核批准。行政单位出租、出借的国有资产所形成的收入，按照政府非税收入管理的规定，在扣除相关税费后及时、足额上缴国库，严禁隐瞒、截留、坐支和挪用。

#### 3. 资产处置

行政单位国有资产处置包括各类国有资产的无偿转让、出售、置换、报损、报废等。行政单位处置国有资产应当严格履行审批手续，未经批准不得处置。行政单位国有资产处置的变价收入和残值收入，应当按照政府非税收入管理的规定，在扣除相关税费后及时、足额上缴国库，严禁隐瞒、截留、坐支和挪用。

### （二）事业单位国有资产配置、使用及处置

#### 1. 资产配置

事业单位国有资产配置应当符合规定的配置标准；没有规定配置标准的，应当从严控制，合理配置。

事业单位用财政性资金购置规定限额以上资产的（包括用财政性资金举办大型会议、活动需要进行的购置），除国家另有规定外，应当按照规定程序报经主管部门审核，主管部门审核后报同级财政部门审批。事业单位用其他资金购置规定限额以上资产的，须报主管部门审批，主管部门应当将审批结果定期报同级财政部门备案。

#### 2. 资产使用

除法律法规另有规定外，事业单位利用国有资产对外投资、出租、出借、担保等，应当进行必要的可行性论证，并经主管部门审核同意后，报同级财政部门审批。除国家另有规定外，事业单位对外投资收益以及利用国有资产出租、出借、担保等取得的收入应当纳入单位预算，统一核算，统一管理。

#### 3. 资产处置

事业单位国有资产处置方式包括出售、出让、转让、对外捐赠、报废、报损以及货币性资产损失核销等。事业单位占有、使用的房屋建筑物、土地和车辆的处置，货币性资产损失的核销，以及单位价值或者批量价值在规定限额以上的资产的处置，经

主管部门审核后报同级财政部门审批；规定限额以下的资产的处置报主管部门审批，主管部门将审批结果定期报同级财政部门备案。事业单位国有资产处置收入应当按照政府非税收收入管理的规定，在扣除相关税费后及时、足额上缴国库，严禁隐瞒、截留、坐支和挪用。

## 二、行政事业单位国有资产评估、清查及登记

### （一）资产评估

行政事业单位国有资产评估项目实行核准制和备案制。行政事业单位国有资产评估工作应当委托具有资产评估资质的资产评估机构进行。

### （二）资产清查

行政事业单位进行资产清查，应当向主管部门提出申请，按规定程序报同级财政部门批准立项后组织实施，但根据各级政府及其财政部门专项工作要求进行的资产清查除外。

行政事业单位资产损益经过规定程序和方法进行确认后，按照以下原则进行账务处理：（1）财政部门批复、备案前的资产盘盈（含账外资产）可以按照财务、会计制度的有关规定暂行入账。待财政部门批复、备案后，进行账务调整和处理。（2）财政部门批复、备案前的资产损失和资金挂账，单位不得自行进行账务处理。待财政部门批复、备案后，进行账务处理。（3）资产盘盈、资产损失和资金挂账按规定权限审批后，按国家统一的会计制度进行账务处理。

### （三）资产登记

事业单位应当向同级财政部门或者经同级财政部门授权的主管部门申报、办理产权登记，产权登记包括占有产权登记、变更产权登记和注销产权登记。

行政事业单位应当建立资产登记档案。

## 三、行政事业单位国有资产报告

### （一）国有资产报告内容

### （二）国有资产报告编制

### （三）国有资产报告审核

## 四、中央级行政事业单位国有资产管理的特殊规定

### （一）中央级行政单位国有资产管理的特殊规定

（1）中央级行政单位国有资产处置收入上缴中央国库，纳入预算；出租出借收入上缴中央财政专户，支出从中央财政专户中拨付。中央行政单位处置和出租、出借国有资产应缴纳的税款和所发生的相关费用（资产评估费、技术鉴定费、交易手续费等），在收入中抵扣，抵扣后的余额按照政府非税收收入收缴管理有关规定上缴中央财政。

（2）国有资产收入（包括处置收入和出租出借收入）有关收支，应统一纳入部门预算统筹安排。中央行政单位要如实反映和缴纳国有资产收入，不得隐瞒；不得截留、挤占、坐支和挪用国有资产收入；不得违反规定使用国有资产收入。

## （二）中央级事业单位国有资产管理的特殊规定

1. 中央级事业单位国有资产处置的范围及处置方式。

2. 中央级事业单位国有资产处置按以下权限予以审批：（1）中央级事业单位一次性处置单位价值或批量价值（账面原值，下同）在 800 万元人民币（以下简称“规定限额”）以上（含 800 万元）的国有资产，经主管部门审核后报财政部审批；（2）中央级事业单位一次性处置单位价值或批量价值在规定限额以下的国有资产，由财政部授权主管部门进行审批。主管部门应当报财政部备案。

3. 中央级事业单位国有资产出售、出让、转让应通过产权交易机构、证券交易系统、协议等方式以及国家法律、行政法规规定的其他方式进行。

4. 中央级事业单位国有资产处置收入包括出售实物资产和无形资产的收入、置换差价收入、报废报损残值变价收入、保险理赔收入、转让土地使用权收益等。中央级事业单位国有资产处置收入，在扣除相关税金、评估费、拍卖佣金等费用后，按照政府非税收入管理和财政国库收缴管理的规定上缴中央国库，实行“收支两条线”管理。

5. 中央级事业单位利用国有资产对外投资形成的股权（权益）的出售、出让、转让收入，按以下规定办理：

（1）利用现金对外投资形成的股权（权益）的出售、出让、转让，属于中央级事业单位收回对外投资，股权（权益）出售、出让、转让收入纳入单位预算，统一核算，统一管理。

（2）利用实物资产、无形资产对外投资形成的股权（权益）的出售、出让、转让收入，按以下情形分别处理：

①收入形式为现金的，扣除投资收益，以及税金、评估费等相关费用后，上缴中央国库，实行“收支两条线”管理；投资收益纳入单位预算，统一核算，统一管理。

②收入形式为资产和现金的，现金部分扣除投资收益，以及税金、评估费等相关费用后，上缴中央国库，实行“收支两条线”管理。

6. 中央级事业单位国有资产出租、出借，资产单项或批量价值在 800 万元人民币以上（含 800 万元）的，经主管部门审核后报财政部审批；资产单项或批量价值在 800 万元以下的，由主管部门按照有关规定进行审批，并报财政部备案。中央级事业单位国有资产出租，原则上应采取公开招租的形式确定出租的价格，必要时可采取评审或者资产评估的办法确定出租的价格。中央级事业单位利用国有资产出租、出借的，期限一般不得超过 5 年。中央级事业单位国有资产出租、出借取得的收入，应纳入一般预算管理，全部上缴中央国库，支出通过一般预算安排，用于收入上缴部门的相关支出，专款专用。

## 第五节 预算绩效管理

预算绩效管理是指在预算管理中引入绩效理念，在关注预算投入的同时重视预算产出，将绩效目标设定、绩效跟踪、绩效评价及结果应用纳入预算编制、执行、考核全过程，以提高政府资金配置的经济性、效率性和效益性为目的的一系列管理活动。



## 一、预算绩效管理的原则与组织实施

### （一）预算绩效管理的原则

1. 目标管理原则
2. 绩效导向原则
3. 责任追究原则
4. 信息公开原则

### （二）预算绩效管理的组织实施

预算绩效管理的组织实施应按照“统一领导，分级管理”的基本原则进行。

## 二、中央部门预算绩效管理的主要内容

中央部门预算绩效管理是指财政部及其所属单位以绩效目标为对象，以绩效目标的设定、审核、批复以及绩效监控、绩效自评和绩效评价等为主要内容所开展的预算管理活动。财政部和中央部门及其所属单位是中央部门预算绩效管理的主体。中央部门预算绩效管理的对象是纳入中央部门预算管理的全部资金。

### （一）绩效目标及其分类

### （二）绩效目标与绩效指标的设定

1. 绩效目标设定
2. 绩效目标设定的方法
3. 绩效目标设定的程序
4. 绩效指标设定
5. 绩效标准

### （三）绩效目标的审核

### （四）绩效目标的批复与调整

### （五）绩效监控、绩效自评和绩效评价

## 第六节 会计处理

### 一、行政事业单位现行会计处理标准

我国现行行政事业单位会计处理标准主要涵盖行政单位会计与事业单位会计，主要包括《行政单位会计制度》、《事业单位会计准则》、《事业单位会计制度》、《政府会计准则》（含基本准则和具体准则），以及医院、高等学校、科学事业单位等行业事业单位会计制度。

#### （一）行政事业单位会计基础

行政单位会计核算一般采用收付实现制，特殊经济业务和事项应当按照《行政单位会计制度》的规定采用权责发生制。事业单位会计核算一般采用收付实现制；经营收支等部分经济业务或者事项应当按照《事业单位会计制度》的规定采用权责发生制。

《政府会计准则——基本准则》规定，政府会计由预算会计和财务会计构成，预算会计实行收付实现制，财务会计实行权责发生制。

## （二）行政事业单位资产

### 1. 资产的内容

行政单位的资产包括流动资产、固定资产、在建工程、无形资产等。

事业单位的资产按照流动性，分为流动资产和非流动资产。非流动资产包括长期投资、在建工程、固定资产、无形资产等。

### 2. 资产的核算与管理

行政事业单位的资产应当按照取得时的实际成本进行计量。除国家另有规定外，行政事业单位不得自行调整其账面价值。

（1）应收及预付款项。

（2）存货。

（3）对外投资。

（4）固定资产。

（5）在建工程。

（6）无形资产。

（7）资产处理/处置。

（8）政府储备物资、公共基础设施和受托代理资产。

## （三）行政事业单位负债

### 1. 负债的内容

行政事业单位的负债按照流动性，分为流动负债和非流动负债。

### 2. 负债的核算与管理

行政事业单位的负债应当按照合同金额或实际发生额进行计量。

行政单位取得罚没收入、行政事业性收费、政府性基金、国有资产处置和出租出借收入等，事业单位对按照规定上缴国库或者财政专户的资金，应当按照国库集中收缴的有关规定及时足额上缴，不得隐瞒、滞留、截留、挪用和坐支。行政单位应当加强对暂存款项的管理，不得将应当纳入单位收入管理的款项列入暂存款项。除法律、行政法规另有规定外，行政单位不得举借债务。

事业单位应当对不同性质的负债分类管理，及时清理并按照规定办理结算，保证各项负债在规定期限内归还。事业单位应当建立健全财务风险控制机制，规范和加强借入款项管理，严格执行审批程序，不得违反规定举借债务和提供担保。

## （四）行政事业单位收入

### 1. 收入的内容

行政单位收入包括财政拨款收入和其他收入。事业单位收入包括财政补助收入、事业收入、上级补助收入、附属单位上缴收入、经营收入和其他收入等。

### 2. 行政单位收入的核算与管理

（1）行政单位各类收入。

（2）行政单位收入的确认与计量。

行政单位的收入一般应当在收到款项时予以确认，并按照实际收到的金额进行计量。

### 3. 事业单位收入的核算与管理

(1) 事业单位各类收入。

(2) 事业单位收入的确认与计量。

事业单位的收入一般应当按照收付实现制，在收到款项时予以确认，并按照实际收到的金额进行计量。事业单位的经营收入应当采用权责发生制，在提供服务或者发出存货，同时收讫价款或者取得索取价款的凭据时予以确认，并按照实际收到的金额或者有关凭据注明的金额进行计量。事业单位取得经营收入、事业收入，涉及增值税纳税义务的，应当按照扣除增值税额后的价款确认收入。

### (五) 行政事业单位支出

#### 1. 支出的内容

行政单位支出包括经费支出和拨出经费。

事业单位支出包括事业支出、对附属单位补助支出、上缴上级支出、经营支出和其他支出等。

#### 2. 行政单位支出的核算与管理

(1) 行政单位各类支出。

(2) 行政单位支出的确认与计量。

行政单位的支出一般应当在支付款项时予以确认，并按照实际支付金额进行计量。采用权责发生制确认的支出，应当在其发生时予以确认，并按照实际发生额进行计量。

#### 3. 事业单位支出的核算与管理

(1) 事业单位各类支出。

(2) 事业单位支出的确认、计量与管理。

事业单位的支出一般应当按照收付实现制，在实际支付时予以确认，并按照实际支付金额进行计量。事业单位的经营支出应当采用权责发生制，在其发生时予以确认，并按照实际发生额进行计量。事业单位应当严格划分事业支出和经营支出的界限，经营支出与经营收入应当配比。

行政事业单位从财政部门或者上级预算单位、主管部门取得的项目（专项）资金，应当按照批准的项目和用途使用，专款专用、单独核算，并按照规定向同级财政部门或者上级预算单位、主管部门报告资金使用情况，接受财政部门 and 上级预算单位、主管部门的检查监督。

### (六) 行政事业单位净资产

#### 1. 净资产的内容

行政单位的净资产包括财政拨款结转、财政拨款结余、其他资金结转结余、资产基金、待偿债净资产等。事业单位的净资产包括事业基金、非流动资产基金、专用基金、财政补助结转、财政补助结余、非财政补助结转、非财政补助结余等。

#### 2. 行政单位净资产的核算与管理

(1) 财政拨款结转和财政拨款结余。

财政拨款结转是指行政单位当年预算已执行但尚未完成，或因故未执行，下一年

度需要按照原定用途继续使用的财政拨款滚存资金。财政拨款结余是指行政单位当年预算工作目标已完成，或因故终止，剩余的财政拨款滚存资金。

行政单位应当于年末将财政拨款收入、经费支出（财政拨款支出）的本年发生额结转入财政拨款结转，并于年末将财政拨款结转余额中符合财政拨款结余性质的部分转入财政拨款结余。行政单位从其他单位调入财政拨款结余资金或额度，或者上缴财政拨款结转结余资金或额度的，相应增加或减少财政拨款结转、财政拨款结余。

#### （2）其他资金结转结余。

其他资金结转结余是指行政单位除财政拨款收支以外的各项收支相抵后剩余的滚存资金。

行政单位应当于年末将其他收入、经费支出（其他资金支出）、拨出经费本年发生额结转入其他资金结转结余。

#### （3）资产基金。

资产基金是指行政单位的预付账款、存货、固定资产、在建工程、无形资产、政府储备物资、公共基础设施等非货币性资产在净资产中占用的金额。

资产基金应当在发生预付账款、取得其他非货币性资产时予以确认，在收到预付账款购买的物资或服务、领用和发出存货及政府储备物资、计提固定资产及公共基础设施折旧、进行无形资产摊销、对外调出、捐赠、处置资产时予以冲减。

#### （4）待偿债净资产。

待偿债净资产是指行政单位因发生应付账款和长期应付款而相应需在净资产中冲减的金额。

待偿债净资产应当在发生应付账款、长期应付款时予以确认，在偿付及核销应付账款、长期应付款时予以冲减。

### 3. 事业单位净资产的核算与管理

#### （1）事业基金。

事业基金是指事业单位拥有的非限定用途的净资产，其来源主要为非财政补助结余扣除结余分配后滚存的金额，此外还包括非财政补助专项剩余资金转入的金额。事业基金可以用于弥补以后年度收支差额。

事业单位以货币资金取得长期投资时，应当按照投资成本金额，减少事业基金并增加非流动资产基金（长期投资）；对外转让或到期收回长期债券投资本息时，应当减少相应的非流动资产基金（长期投资）并增加事业基金。

#### （2）非流动资产基金。

非流动资产基金是指事业单位长期投资、固定资产、在建工程、无形资产等非流动资产占用的金额。

非流动资产基金应当在取得非流动资产或发生相关支出时予以确认，在计提固定资产折旧、无形资产摊销时予以冲减，在处置非流动资产时予以冲销。

#### （3）专用基金。

专用基金是指事业单位按规定提取或者设置的具有专门用途的净资产，主要包括修购基金、职工福利基金等。专用基金管理应当遵循先提后用、收支平衡、专款专用

的原则，支出不得超出基金规模。

#### (4) 财政补助结转和财政补助结余。

财政补助结转结余是指事业单位各项财政补助收入与其相关支出相抵后剩余滚存的、须按规定管理和使用的结转和结余资金。其中，结转资金是指当年预算已执行但未完成，或者因故未执行，下一年度需要按照原用途继续使用的资金；结余资金是指当年预算工作目标已经完成，或者因故终止，当年剩余的资金。财政补助结转包括基本支出结转和项目支出结转；财政补助结余是指财政补助项目支出结余资金。

事业单位应当于期末将财政补助收入、事业支出（财政补助支出）的本期发生额结转入财政补助结转，并于年末将财政补助结转余额中符合财政补助结余性质的部分转入财政补助结余。事业单位由主管部门调出财政补助结转结余资金或额度，或者收到主管部门调入财政补助结转结余资金或额度的，相应减少或增加财政补助结转、财政补助结余。

#### (5) 非财政补助结转。

非财政补助结转是指事业单位除财政补助收支以外的各专项资金收入与其相关支出相抵后剩余滚存、须按规定用途使用的结转资金。

事业单位应当于期末将事业收入、上级补助收入、附属单位上缴收入、其他收入本期发生额中的专项资金收入结转入非财政补助结转，将事业支出、其他支出本期发生额中的非财政专项资金支出结转入非财政补助结转。年末，应当对非财政补助专项结转资金余额进行分析，将已完成项目的项目剩余资金缴回原专项资金拨入单位，或者留归本单位使用转入事业基金。

非财政补助结转按照规定结转下一年度继续使用。

#### (6) 非财政补助结余。

非财政补助结余是指事业单位除财政补助收支以外的各非专项资金收入与各非专项资金支出相抵后的余额。非财政补助结余包括事业结余和经营结余。

事业结余是指事业单位一定期间除财政补助收支、非财政专项资金收支和经营收支以外各项收支相抵后的余额。

事业单位应当于期末将事业收入、上级补助收入、附属单位上缴收入、其他收入本期发生额中的非专项资金收入结转入事业结余，将事业支出、其他支出本期发生额中的非财政、非专项资金支出，以及对附属单位补助支出、上缴上级支出的本期发生额结转入事业结余。年末，应将事业结余（或亏损）转入非财政补助结余分配。

经营结余是指事业单位一定期间各项经营收支相抵后余额弥补以前年度经营亏损后的余额。

事业单位应当于期末将经营收入、经营支出的本期发生额结转入经营结余。经营结余通常在年末转入非财政补助结余分配，但如为经营亏损，则不予结转。

事业单位当年实现的非财政补助结余（指事业结余与经营结余的合计数，或经营结余弥补事业亏损后的结余数），应当按照规定进行分配：一是有企业所得税缴纳义务的事业单位计算应缴所得税；二是事业单位按规定提取职工福利基金。进行上述分配后，应将当年未分配结余转入事业基金。

### （七）行政事业单位国库集中支付业务的会计处理

在财政直接支付方式下，行政事业单位对于财政直接支付的资金，应于收到财政国库支付执行机构委托银行转来的财政直接支付入账通知书时，按入账通知书中标明的金额确认收入，并计入相关支出或增记相关资产；在财政授权支付方式下，行政事业单位应于收到代理银行盖章的财政授权支付额度到账通知书时，按照通知书标明的额度确认收入，并增记零余额账户用款额度，支用额度时作冲减零余额账户用款额度的会计处理。

行政事业单位年终因实行国库集中支付所形成的结余资金应按权责发生制进行会计处理。在财政直接支付方式下，行政事业单位年终依据本年度财政直接支付预算指标数与当年财政直接支付实际支出数的差额，确认收入并增记财政应返还额度；下年度恢复财政直接支付额度后，行政事业单位在发生实际支出时，作冲减财政应返还额度的会计处理。在财政授权支付方式下，行政事业单位年终依据代理银行提供的对账单注销额度时，增记财政应返还额度，并冲减零余额账户用款额度；如果单位本年度财政授权支付预算指标数大于零余额账户用款额度下达数，根据两者的差额，确认收入并增记财政应返还额度。下年初恢复额度或下年度收到财政部门批复的上年未下达零余额账户用款额度时，作冲减财政应返还额度的会计处理。

### （八）行政事业单位其他特殊业务或事项

#### 1. 关于基建并账

行政事业单位对基本建设投资的会计核算除按照国家有关基本建设会计核算的规定单独建账、单独核算外，还应至少按月将基建账数据并入单位“大账”，即至少按月根据基建账中相关科目的发生额，在“大账”中按《行政单位会计制度》或《事业单位会计制度》的规定进行处理。

#### 2. 关于以前年度调整事项

行政事业单位年终结账后发生以前年度会计事项的调整或变更，涉及以前年度结转结余的，行政单位分别通过“财政拨款结转”“财政拨款结余”“其他资金结转结余”等科目核算，事业单位分别通过“财政补助结转”“财政补助结余”“非财政补助结转”“事业基金”等科目核算。

### （九）行政事业单位财务报告

#### 1. 行政单位财务报告构成及内容

行政单位财务报告包括财务报表和财务情况说明书。财务报表由会计报表及其附注构成。会计报表包括资产负债表、收入支出表和财政拨款收入支出表等。

#### 2. 事业单位财务报告构成及内容

事业单位财务报告包括财务报表和其他应当在财务报告中披露的相关信息和资料。财务报表由会计报表及其附注构成。会计报表主要包括资产负债表、收入支出表和财政补助收入支出表。

#### 3. 行政事业单位财务报表编制要求

## 二、《政府会计制度——行政事业单位会计科目和报表》与现行行政事业单位会计制度相比的重大变化

《政府会计制度——行政事业单位会计科目和报表》继承了多年来我国行政事业单位会计改革的有益经验，确立了新的行政事业单位会计处理标准，反映了当前政府会计改革发展的内在需要和发展方向，相对于现行行政事业单位会计制度有以下重大变化。

1. 重构了政府会计核算模式
2. 统一了现行各项行政事业单位会计制度
3. 强化了财务会计功能
4. 扩大了政府资产负债核算范围
5. 改进了预算会计功能
6. 整合了基建会计核算
7. 完善了报表体系和结构

## 三、政府财务报告

### （一）政府财务报告的内容

1. 政府部门财务报告的构成及内容
2. 政府综合财务报告的构成及内容

### （二）政府财务报告编制

1. 政府部门财务报告编制
2. 政府综合财务报告编制

## 第七节 内部控制

行政事业单位内部控制是指单位为实现控制目标，通过制定制度、实施措施和执行程序，对经济活动的风险进行防范和管控。

### 一、行政事业单位内部控制目标、原则和组织实施

- （一）行政事业单位内部控制目标
- （二）行政事业单位内部控制原则
- （三）行政事业单位内部控制建设的组织与实施

### 二、行政事业单位风险评估和控制方法

- （一）风险评估工作机制
- （二）风险评估程序
- （三）风险控制方法

### 三、行政事业单位单位层面内部控制

#### (一) 建立内部控制的组织架构

单位应当单独设置内部控制职能部门或者确定内部控制牵头部门，负责组织协调内部控制工作。同时，应当充分发挥财会、政府采购、基建、资产管理、合同管理、内部审计、纪检监察等部门或岗位在内部控制中的作用。

#### (二) 建立内部控制的工作机制

1. 建立单位经济活动的决策、执行和监督相互分离的机制
2. 建立健全议事决策机制
3. 建立健全内部控制关键岗位责任制

#### (三) 对内部控制关键岗位工作人员的要求

#### (四) 编报财务信息的要求

1. 严格按照法律规定进行会计机构设置和人员配备
2. 落实岗位责任制，确保不相容岗位相互分离
3. 加强会计基础工作管理，完善财务管理制度
4. 按法定要求编制和提供财务信息
5. 建立财会部门与其他业务部门的沟通协调机制

#### (五) 运用现代科技手段加强内部控制

单位应当对信息系统建设实施归口管理，将经济活动及其内部控制的流程和措施嵌入单位信息系统中。

### 四、行政事业单位业务层面内部控制

#### (一) 预算业务控制

单位应当建立健全预算编制、审批、执行、决算与评价等预算内部管理制度，合理设置岗位，明确相关岗位的职责权限，确保预算编制、审批、执行、评价等不相容岗位相互分离。

##### 1. 预算业务的主要风险

(1) 预算编制的过程短，时间紧张，准备不充分，可能导致预算编制质量低；财会部门与其他职能部门之间缺乏有效沟通或业务部门不参与其中，可能导致预算编制与预算执行，预算管理与资产管理、政府采购和基建管理等经济活动脱节；预算项目不细、编制粗糙，随意性大，可能导致预算约束不够。

(2) 单位内部预算指标分解批复不合理，可能导致内部各部门财权与事权不匹配，影响部门职责的履行和资金使用效率。

(3) 未按规定额度和标准执行预算，资金收支和预算追加调整随意无序，存在无预算、超预算支出等问题，可能会影响预算的严肃性；不对预算执行进行分析，沟通不畅，可能导致预算执行进度偏快或偏慢。

(4) 未按规定编报决算报表，不重视决算分析工作，决算分析结果未得到有效运用，单位决算与预算相互脱节，可能导致预算管理的效率低下；未按规定开展预算绩



效管理，评价结果未得到有效应用，可能导致预算管理缺乏监督。

## 2. 预算编制环节的关键控制措施

单位的预算编制应当做到程序规范、方法科学、编制及时、内容完整、项目细化、数据准确。

(1) 落实单位内部各部门的预算编制责任。

(2) 采取有效措施确保预算编制的合规性。单位财会部门应当正确把握预算编制有关政策，做好基础数据的准备和相关人员的培训，统一部署预算编报工作，确保预算编制相关人员及时全面掌握相关规定。

(3) 建立单位内部部门之间沟通协调机制。单位应当建立内部预算编制、预算执行、资产管理、基建管理、人事管理等部门或岗位的沟通协调机制。

(4) 完善编制方法，细化预算编制。

(5) 强化相关部门的审核责任。

(6) 重大预算项目采取立项评审方式。

## 3. 预算批复环节的关键控制措施

(1) 明确预算批复的责任。明确财会部门负责对单位内部的预算批复工作进行统一管理；设置预算管理岗负责单位内部预算批复工作，对按法定程序批复的预算在单位内部进行指标分解和细化；设立预算领导小组（或者通过单位领导班子会议）对预算指标的内部分配实施统一决策。

(2) 合理进行内部预算指标分解。内部指标分解应按照各部门（及各下属单位）业务工作计划对预算资金进行分配，对各项业务工作计划的预算金额、标准和具体支出方向进行限定。

(3) 合理采用内部预算批复方法。

(4) 严格控制内部预算追加调整。单位应当明确预算追加调整的相关制度和审批程序。

## 4. 预算执行环节的关键控制措施

单位应当根据批复的预算安排各项收支，确保预算严格有效执行。

(1) 预算执行申请控制。

(2) 预算执行审核和审批控制。

(3) 资金支付控制。

(4) 预算执行分析控制。单位应当建立预算执行分析机制，定期通报各部门预算执行情况。单位可以通过定期召开预算执行分析会议的形式，开展预算执行分析。预算执行分析会应研究解决预算执行中存在的问题，提出改进措施，提高预算执行的有效性。

## 5. 决算与评价环节的关键控制措施

(1) 决算控制；

(2) 绩效评价控制。

(二) 收支业务控制

单位应当加强收支业务管理，建立健全收支业务内部管理制度，合理设置岗位，

明确相关岗位的职责权限，确保收款和会计核算、支出申请和内部审批、付款审批和付款执行、业务经办和会计核算等不相容岗位相互分离。

单位应当按照支出业务的类型，明确内部审批、审核、支付、核算和归档等支出各关键岗位的职责权限。实行国库集中支付的，应当严格按照财政国库管理制度有关规定执行。

#### 1. 收入业务控制

##### (1) 收入业务的主要风险。

①各项收入未按照法定项目和标准征收，或者收费许可证未经有关部门年检，可能导致收费不规范或乱收费的风险；

②未由财会部门统一办理收入业务，缺乏收入统一管理和监控，其他部门和个人未经批准办理收款业务，可能导致贪污舞弊或者私设“小金库”的风险；

③违反“收支两条线”管理规定，截留、挪用、私分应缴财政的收入，或者各项收入不入账或设立账外账，可能导致私设“小金库”或者资金体外循环的风险；

④执收部门和财会部门沟通不够，单位没有掌握所有收入项目的金额和时限，造成应收未收，可能导致单位利益受损的风险；

⑤没有加强对各类票据、印章的管控和落实保管责任，可能导致票据丢失、相关人员发生错误或舞弊的风险。

##### (2) 收入业务的关键控制环节及控制措施。

①对收入业务实施归口管理。明确由财会部门归口管理各项收入并进行会计核算，严禁设立账外账。业务部门应当在涉及收入的合同协议签订后及时将合同等有关材料提交财会部门作为账务处理依据，确保各项收入应收尽收，及时入账。财会部门应当定期检查收入金额是否与合同约定相符；对应收未收项目应当查明情况，明确责任主体，落实催收责任。

②严格执行“收支两条线”管理规定。有政府非税收入收缴职能的单位，应当按照规定项目和标准征收政府非税收入，按照规定开具财政票据，做到收缴分离、票款一致，并及时、足额上缴国库或财政专户，不得以任何形式截留、挪用或者私分。

③建立收入分析和对账制度。财会部门应当根据收入预算、所掌握的合同情况，对收入征收情况的合理性进行分析，判断有无异常情况；应定期与负有征收义务的部门进行对账，及时检查并作出必要的处理。

④建立健全票据和印章管理制度。单位应当明确规定票据保管、登记、使用和检查的责任。财政票据、发票等各类票据的申领、启用、核销、销毁均应履行规定手续。单位应当按照规定设置票据专管员，建立票据台账，做好票据的保管和序时登记工作。票据应当按照顺序号使用，不得拆本使用，做好废旧票据管理。负责保管票据的人员要配置单独的保险柜等保管设备，并做到人走柜锁。单位不得违反规定转让、出借、代开、买卖财政票据、发票等票据，不得擅自扩大票据适用范围。

#### 2. 支出业务控制

##### (1) 支出业务的主要风险。

①支出申请不符合预算管理要求，支出范围及开支标准不符合相关规定，基本支

出与项目支出之间相互挤占，可能导致单位预算失控或者经费控制目标难以实现的风险；

②支出未经适当的审核、审批，重大支出未经单位领导班子集体研究决定，可能导致错误或舞弊的风险；

③支出不符合国库集中支付、政府采购、公务卡结算等国家有关政策规定，可能导致支出业务违法违规的风险；

④采用虚假或不符合要求的票据报销，可能导致虚假发票套取资金等支出业务违法违规的风险；

⑤对各项支出缺乏定期的分析与监控，对重大问题缺乏应对措施，可能导致单位支出失控的风险。

(2) 支出业务的关键控制环节及控制措施。

①明确各支出事项的开支范围和开支标准。

②加强支出事前申请控制。

③加强支出审批控制。单位应当明确支出的内部审批权限、程序、责任和 Related 控制措施。审批人应当在授权范围内审批，不得越权审批。

④加强支出审核控制。财会部门在办理资金支付前应当全面审核各类单据，重点审核单据来源是否合法，内容是否真实、完整，使用是否准确，是否符合预算，审批手续是否齐全。支出凭证应当附反映支出明细内容的原始单据，并由经办人员签字或盖章。通常对原始单据也应做出明确要求。超出规定标准的支出事项应由经办人员说明原因并附审批依据，确保与经济业务事项相符。

⑤加强资金支付和会计核算控制。财会部门应当按照规定办理资金支付业务，签发的支付凭证应当进行登记。使用公务卡结算的，应当按照公务卡使用和管理有关规定办理业务。财会部门应当根据支出凭证及时准确登记账簿，涉及合同或者内部签报的，财会部门应当要求业务部门提供与支出业务相关的合同或内部签报作为账务处理的依据。

⑥加强支出业务分析控制。单位应定期编制支出业务预算执行情况分析报告，为单位领导管理决策提供信息支持。对于支出业务中发现的异常情况，应及时采取有效措施。

### 3. 债务业务控制

根据国家规定可以举借债务的单位应当建立健全债务内部管理制度，加强对债务的管理。

(1) 债务业务的主要风险。

①未经充分论证或者未经集体决策，擅自对外举借大额债务，可能导致不能按期还本付息、单位利益受损的风险；

②债务管理和监控不严，债务的具体情况不清，没有做好还本付息的相关安排，可能导致单位利益受损或者财务风险；

③债务没有按照国家统一的会计制度规定纳入单位会计核算，形成账外债务，可能导致单位财务风险。

(2) 债务业务的关键控制环节及控制措施。

①不相容岗位分离控制。单位应当指定专门部门或者岗位负责债务管理，明确相关岗位的职责权限，实施不相容岗位相互分离，确保债务管理与资金收付、债务管理与债务会计核算、债务会计核算与资金收付等不相容岗位相互分离。不得由一人办理债务业务的全过程。

②授权审批控制。单位应当建立举借和偿还债务的审批程序。大额债务的举借和偿还属于重大经济事项，应当进行充分论证，并由单位领导班子集体研究决定后，按国家有关规定履行报批手续。

③日常管理控制。单位应当做好债务的会计核算和档案保管工作。加强债务的对账和检查控制，定期与债权人核对债务余额，进行债务清理，防范和控制财务风险。

(三) 政府采购业务控制

单位应当加强政府采购管理，建立健全政府采购预算与计划管理、政府采购活动管理、验收管理等政府采购内部管理制度，明确相关岗位的职责权限，确保政府采购需求制定与内部审批、招标文件准备与复核、合同签订与验收、验收与保管等不相容岗位相互分离。

1. 政府采购业务的主要风险

(1) 政府采购、资产管理和预算编制部门之间缺乏沟通协调，没有编制采购预算和计划，政府采购预算和计划编制不合理，可能导致采购失败或者资金、资产浪费的风险；

(2) 政府采购活动不规范，未按规定选择采购方式、发布采购信息，以化整为零或其他方式规避公开招标，在招投标中存在舞弊行为，可能导致单位被提起诉讼或受到处罚、采购的产品价高质次、单位资金损失的风险；

(3) 采购验收不规范，付款审核不严格，可能导致实际接收产品与采购合同约定有差异、资金损失或单位信用受损等风险；

(4) 采购业务相关档案保管不善，可能导致采购业务无效、责任不清等风险。

2. 政府采购业务的关键控制环节及控制措施

(1) 合理设置政府采购业务管理机构和岗位。

(2) 采购预算与计划管理。单位应当按照“先预算、后计划、再采购”的工作原则，根据本单位实际需求和相关标准编制政府采购预算，按照已批复的预算安排政府采购计划，实现预算控制计划，计划控制采购，采购控制支付。

(3) 采购活动管理。单位应当加强对政府采购活动的管理，对政府采购活动实施归口管理，在政府采购活动中建立政府采购、资产管理、财务、内部审计、纪检监察等部门或岗位相互协调、相互制约的机制。单位应当加强对政府采购申请的内部审核，按照规定选择政府采购方式、发布政府采购信息。对政府采购进口产品、变更政府采购方式等事项应当加强内部审核，严格履行审批手续。

(4) 采购项目验收管理。单位应当加强对政府采购项目验收的管理，根据规定的验收制度和政府采购文件，由指定部门或专人对所购物品的品种、规格、数量、质量和其他相关内容进行验收，并出具验收证明。

(5) 质疑投诉答复管理。单位应当加强对政府采购业务质疑投诉答复的管理，指定牵头部门负责、相关部门参加，按照国家有关规定做好政府采购业务质疑投诉答复工作。

(6) 采购业务记录控制。单位应当加强对政府采购业务的记录控制。妥善保管政府采购预算与计划、各类批复文件、招标文件、投标文件、评标文件、合同文本、验收证明等政府采购业务相关资料。定期对政府采购业务信息进行分类统计，并在内部进行通报。

(7) 涉密采购项目管理。单位应当加强对涉密政府采购项目安全保密的管理，规范涉密项目的认定标准和程序。对于涉密政府采购项目，单位应当与相关供应商或采购中介机构签订保密协议或者在合同中设定保密条款。

#### (四) 资产控制

行政事业单位应当对资产实行分类管理，建立健全资产内部管理制度，合理设置岗位，明确相关岗位的职责权限，确保资产安全和有效使用。

##### 1. 货币资金控制

###### (1) 货币资金业务的主要风险。

①财会部门未实现不相容岗位相互分离，出纳人员既办理资金支付又经管账务处理，由一个人保管收付款项所需的全部印章，可能导致货币资金被贪污挪用的风险；

②对资金支付申请没有严格审核把关，支付申请缺乏必要的审批手续，大额资金支付没有实行集体决策和审批，可能导致资金被非法套取或者被挪用的风险；

③货币资金的核查控制不严，未建立定期、不定期抽查核对库存现金和银行存款余额的制度，可能导致货币资金被贪污挪用的风险；

④未按照有关规定加强银行账户管理，出租、出借账户，可能导致单位违法违规或者利益受损的风险。

###### (2) 货币资金业务的关键控制环节及控制措施。

①不相容岗位分离控制。单位应当建立健全货币资金管理岗位责任制，合理设置岗位，不得由一人办理货币资金业务的全过程，确保不相容岗位相互分离。关键控制措施包括如下几个方面：

一是加强出纳人员管理。任用出纳人员之前应当对其职业道德、业务能力和背景等进行必要的调查，确保具备从事出纳工作的职业道德水平和业务能力。出纳不得兼管稽核、会计档案保管和收入、支出、债权、债务账目的登记工作。

二是加强印章管理。严禁一人保管收付款项所需的全部印章。财务专用章应当由专人保管，个人名章应当由本人或其授权人员保管。负责保管印章的人员要配置单独的保管设备，并做到人走柜锁。

三是加强签章管理。按照规定应当由有关负责人签字或盖章的，应当严格履行签字或盖章手续。

②授权审批控制。单位应当建立货币资金授权制度和审核批准制度，明确审批人对货币资金的授权批准方式、权限、程序、责任和 Related 控制措施，规定经办人办理货币资金业务的职责范围和工作要求。

③银行账户控制。单位应当加强对银行账户的管理，严格按照规定的审批权限和程序开立、变更和撤销银行账户。禁止出租、出借银行账户。

④货币资金核查控制。单位应当指定不办理货币资金业务的会计人员定期和不定期抽查盘点库存现金，核对银行存款余额，抽查银行对账单、银行日记账及银行存款余额调节表，核对是否账实相符、账账相符。对调节不符、可能存在重大问题的未达账项应当及时查明原因，并按照相关规定处理。

## 2. 实物资产和无形资产控制

单位应当加强对实物资产和无形资产的管理，明确相关部门和岗位的职责权限，强化对配置、使用和处置等关键环节的管控。

### (1) 实物资产和无形资产管理的主要风险。

①资产管理职责不清，没有明确归口管理部门，没有明确资产的使用和保管责任，可能导致资产毁损、流失或被盗的风险；

②资产管理不严，资产领用、发出缺乏严格登记审批制度，没有建立资产台账和定期盘点制度，可能导致资产流失、资产信息失真、账实不符等风险；

③未按照国有资产管理相关规定办理资产的调剂、租借、对外投资、处置等业务，可能导致资产配备超标、资源浪费、资产流失、投资遭受损失等风险；

④资产日常维护不当、长期闲置，可能导致资产使用年限减少、使用效率低下的风险；

⑤对应当投保的资产不办理投保，不能有效防范资产损失的风险。

### (2) 实物资产和无形资产关键控制环节及控制措施。

①明确各种资产的归口管理部门。

②明确资产使用和保管责任人，落实资产使用人在资产管理中的责任。贵重资产、危险资产、有保密等特殊要求的资产，应当指定专人保管、专人使用，并规定严格的接触限制条件和审批程序。

③按照国有资产管理相关规定，明确资产的调剂、租借、对外投资、处置的程序、审批权限和责任。

④建立资产台账，加强资产的实物管理。单位应当定期清查盘点资产，确保账实相符。财会、资产管理、资产使用等部门或岗位应当定期对账，发现不符的，应当及时查明原因，并按照相关规定处理。

⑤建立资产信息管理系统，做好资产的统计、报告、分析工作，实现对资产的动态管理。

## 3. 对外投资控制

单位应当根据国家有关规定加强对对外投资的管理，建立健全对外投资内部管理制度，合理设置岗位，明确相关岗位的职责权限，确保对外投资的可行性研究与评估、对外投资决策与执行、对外投资处置的审批与执行等不相容岗位相互分离。

### (1) 对外投资业务的主要风险。

①未按国家有关规定进行投资，可能导致对外投资失控、国有资产重大损失甚至舞弊；

②对外投资决策程序不当，未经集体决策，缺乏充分可行性论证，超过单位的资金实力进行投资，可能导致投资失败和财务风险；

③没有明确管理责任、建立科学有效的资产保管制度，没有加强对投资项目的追踪管理，可能导致对外投资被侵吞或者严重亏损。

(2) 对外投资业务的关键控制环节及控制措施。

①投资立项控制。单位应当明确投资的管理部门，审慎选择对外投资项目，对项目可行性要进行严格周密论证。

②投资决策控制。单位对外投资应当由单位领导班子集体研究决定后，按国家有关规定履行报批手续。

③投资实施控制。投资立项通过以后，应当编制投资计划，严格按照计划确定的项目、进度、时间、金额和方式投出资产。

④追踪管理控制。对于股权投资，单位应当指定部门或岗位对投资项目进行跟踪管理，及时掌握被投资单位的财务状况和经营情况，对被投资单位的重要决策、重大经营事项、关键人事变动和收益分配，要及时向单位领导班子汇报。单位应当加强对投资项目的会计核算，及时、全面、准确地记录对外投资的价值变动和投资收益情况。

⑤建立责任追究制度。对在对外投资中出现重大决策失误、未履行集体决策程序和不按规定执行对外投资业务的部门及人员，应当追究相应的责任。

(五) 建设项目控制

单位应当加强建设项目管理，建立健全建设项目内部管理制度，合理设置岗位，明确内部相关部门和岗位的职责权限，确保项目建议和可行性研究与项目决策、概预算编制与审核、项目实施与价款支付、竣工决算与竣工审计等不相容岗位相互分离。

1. 建设项目的风险

(1) 立项缺乏可行性研究或者可行性研究流于形式、决策不当、审核审批不严、盲目上马，可能导致建设项目难以实现预期目标甚至导致项目失败；

(2) 违规或超标建设楼、堂、馆、所，可能导致财政资金极大浪费或者单位违纪；

(3) 项目设计方案不合理，概预算脱离实际，技术方案未能有效落实，可能导致建设项目质量存在隐患、投资失控以及项目建成后运行成本过高等风险；

(4) 招投标过程中存在串通、“暗箱操作”或商业贿赂等舞弊行为，可能导致招标工作违法违规、中标人实际难以胜任等风险；

(5) 项目变更审核不严格、工程变更频繁，可能导致预算超支、投资失控、工期延误等风险；

(6) 建设项目价款结算管理不严格，价款结算不及时，项目资金不落实、使用管理混乱，可能导致工程进度延迟或中断、资金损失等风险；

(7) 竣工验收不规范、最终把关不严，可能导致工程交付使用后存在重大隐患；

(8) 虚报项目投资完成额、虚列建设成本或者隐匿结余资金，未经竣工财务决算审计，可能导致竣工决算失真等风险；

(9) 建设项目未及时办理资产及档案移交、资产未及时结转入账，可能导致存在账外资产等风险。

## 2. 建设项目的关键控制环节及控制措施

### (1) 立项、设计与概预算控制。

①单位应当建立与建设项目相关的议事决策机制，对项目建议和可行性研究报告的编制、项目决策程序等作出明确规定，确保项目决策科学、合理。建设项目应当经单位领导班子集体研究决定，严禁任何个人单独决策或者擅自改变集体决策意见。决策过程及各方面意见应当形成书面文件，与相关资料一同妥善归档保管。

②单位应当择优选取具有相应资质的设计单位，并签订合同，重大建设项目应采用招标方式选取设计单位。

③单位应当建立与建设项目相关的审核机制。项目建议书、可行性研究报告、设计方案、概预算等应当由单位内部的规划、技术、财会、法律等相关工作人员或者根据国家有关规定委托具有相应资质的中介机构进行审核，出具评审意见。

(2) 招标控制。单位应当依据国家有关规定组织建设项目招标工作，并接受有关部门的监督。采取签订保密协议、限制接触等必要措施，确保标底编制、评标等工作在严格保密的情况下进行，保证招标活动的公平、公正和合法、合规。

(3) 建设项目资金和工程价款支付控制。单位应当按照审批单位下达的投资计划和预算对建设项目资金实行专款专用，严禁截留、挪用和超批复内容使用资金。财会部门应当加强与建设项目承建单位的沟通，准确掌握建设进度，加强价款支付审核，按照规定办理价款结算。

(4) 工程变更控制。经批准的投资概算是工程投资的最高限额，未经批准，不得调整和突破。如需调整投资概算，应当按国家有关规定报经批准。单位建设项目工程洽商和设计变更应当按照有关规定履行相应的审批程序。

(5) 项目记录控制。单位应当加强对建设项目档案的管理，做好相关文件、资料的收集、整理、归档和保管工作。

(6) 竣工决算控制。建设项目竣工后，单位应当按照规定的时限及时办理竣工决算，组织竣工决算审计，并根据批复的竣工决算和有关规定办理建设项目档案和资产移交等工作。建设项目已实际投入使用但超时限未办理竣工决算的，单位应当根据对建设项目的实际投资暂估入账，转作相关资产管理。

### (六) 合同控制

单位应当加强合同管理，建立健全合同内部管理制度，合理设置岗位，明确合同授权审批制度，确保合同管理规范有序开展；确定合同归口管理部门，建立财务部门与合同归口管理部门的沟通协调机制，实现合同管理与预算管理、收支管理相结合。

#### 1. 合同管理的主要风险

(1) 未明确合同订立的范围和条件，对应签订合同的经济活动未订立合同，或者违规签订担保、投资和借款合同，可能导致单位经济利益受损的风险；

(2) 故意将需要招标管理或需要较高级别领导审批的重大合同拆分成标的金额较小的若干不重要的合同，规避国家有关规定，导致经济活动违法违规的风险；

(3) 对合同对方的资格审查不严格，对方当事人不具有相应的能力和资质，可能导致合同无效或单位经济利益受损的风险；



(4) 对技术性强或法律关系复杂的经济事项，未组织熟悉技术、法律和财会知识的人员参与谈判等相关工作，对合同条款、格式审核不严格，可能使单位面临诉讼或经济利益受损的风险；

(5) 未明确授权审批和签署权限，合同专用章保管不善，可能发生未经授权或超越权限对外订立合同的风险；

(6) 合同生效后，对合同条款未明确约定的事项没有及时协议补充，可能导致合同无法正常履行的风险；

(7) 未按合同约定履行合同，可能导致单位经济利益受损或面临诉讼的风险；

(8) 对合同履行缺乏有效监控，未能及时发现问题或采取有效措施弥补损失，可能导致单位经济利益受损的风险；

(9) 未按规定程序办理合同变更、解除等，可能导致单位经济利益受损的风险；

(10) 合同及相关资料的登记、流转和保管不善，合同及相关资料丢失，可能导致影响合同正常履行、产生合同纠纷的风险；

(11) 合同涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密泄露，可能导致单位或国家利益受损的风险；

(12) 合同纠纷处理不当，可能导致单位利益、信誉和形象受损的风险。

## 2. 合同管理关键控制环节及控制措施

(1) 合同订立控制。单位应当加强对合同订立的管理，明确合同订立的范围和条件。对于影响重大、涉及较高专业技术或法律关系复杂的合同，应当组织法律、技术、财会等工作人员参与谈判，必要时可聘请外部专家参与相关工作。谈判过程中的重要事项和参与谈判人员的主要意见，应当予以记录并妥善保管。单位应当妥善保管和使用合同专用章。严禁未经授权擅自以单位名义对外签订合同，严禁违规签订担保、投资和借贷合同。

(2) 合同履行控制。单位应当对合同履行情况实施有效监控。合同履行过程中，因对方或单位自身原因导致可能无法按时履行的，应当及时采取应对措施。单位应当建立合同履行监督审查制度，对合同履行中签订补充合同，或变更、解除合同等应当按照国家有关规定进行审查。财会部门应当根据合同履行情况办理价款结算和进行账务处理。未按照合同条款履约的，财会部门应当在付款之前向单位有关负责人报告。

(3) 合同登记控制。合同归口管理部门应当加强对合同登记的管理，定期对合同进行统计、分类和归档，详细登记合同的订立、履行和变更情况，实行对合同的全过程管理。与单位经济活动相关的合同应当同时提交财务部门作为账务处理的依据。单位应当加强合同信息安全保密工作，未经批准，不得以任何形式泄露合同订立与履行过程中涉及的国家秘密、工作秘密或商业秘密。

(4) 合同纠纷控制。单位应当加强对合同纠纷的管理。合同发生纠纷的，单位应当在规定时效内与对方协商谈判。合同纠纷协商一致的，双方应当签订书面协议；合同纠纷经协商无法解决的，经办人员应向单位有关负责人报告，并根据合同约定选择仲裁或诉讼方式解决。

## 五、行政事业单位内部控制的评价与监督

### （一）内部控制自我评价

#### 1. 内部控制自我评价的实施主体

单位负责人应当指定专门部门或专人负责对本单位内部控制的有效性进行评价，并出具单位内部控制自我评价报告。

#### 2. 内部控制自我评价的内容

内部控制自我评价是对单位内部控制有效性发表意见，内部控制有效性包括内部控制设计的有效性和内部控制执行的有效性。

#### 3. 内部控制自我评价报告

单位内部控制自我评价报告应当对本单位内部控制的有效性发表意见，指出内部控制存在的缺陷，并提出整改建议。评价报告应当提交单位负责人。

### （二）内部控制的内部监督

#### 1. 内部监督的实施主体

内部控制的内部监督应当与内部控制的建立和实施保持相对独立。对于设立了独立内部审计部门或者专职内部审计岗位的单位，应当指定内部审计部门或者岗位作为内部监督的实施主体，同时还应当发挥内部纪检监察部门在内部监督中的作用；对于没有内部审计部门或岗位，或者内部审计部门因人手不足、力量薄弱等原因无法有效履行内部控制监督检查职能的单位，可以成立内部监督联合工作小组履行相应的职能。

#### 2. 内部监督的内容和要求

负责内部监督的部门或岗位应当定期或不定期检查单位内部管理制度和机制的建立与执行情况，以及内部控制关键岗位及人员的设置情况等，及时发现内部控制存在的问题并提出改进建议。单位应当根据本单位实际情况确定内部监督检查的方法、范围和频率，通常不能少于一年一次。

### （三）内部控制的外部监督

#### 1. 财政部门的外部监督

国务院财政部门及其派出机构和县级以上地方各级人民政府财政部门应当对单位内部控制的建立和实施情况进行监督检查，有针对性地提出检查意见和建议，并督促单位进行整改。

#### 2. 审计部门的外部监督

国务院审计机关及其派出机构和县级以上地方各级人民政府审计机关对单位进行审计时，应当调查了解单位内部控制建立和实施的有效性，揭示相关内部控制的缺陷，有针对性地提出审计处理意见和建议，并督促单位进行整改。

## 六、行政事业单位内部控制报告

### （一）内部控制报告编制原则

### （二）内部控制报告的编制与报送

### （三）内部控制报告的使用

### （四）内部控制报告的监督检查