

战略计划是对整个战略如何实施做出的事前规划和安排。首先,战略管理会计要提供企业拥有的各种资源存量的信息,包括人力资源、财务资源、实体资源、组织资源、技术资源、信息资源等方面的信息,帮助管理层从竞争优势和长期盈利能力的角度对企业资源进行优化配置。同时,采用目标成本计算、价值工程、成本企划等方法从战略管理的角度,确定每一项战略行动方案的详细成本。其次,编制预算,包括经营预算和战略预算。经营预算是对维持企业生存的现有产品、业务和客户的预算;战略预算是对促进企业发展的新产品、新服务和新的客户关系进行的预算。最后,根据新战略调整企业的财务政策,以保证企业战略计划的顺利实施。

战略实施和控制环节对战略管理会计的依赖性最大,也正是在这一环节中,战略管理会计的职能作用最为关键。战略管理会计在进行战略控制时,一般应遵循以下程序:①制定战略评价标准。评价标准是用以衡量战略执行效果好坏的指标体系,包括定性指标和定量指标。定性指标主要评价以下六个方面:战略内部各部分内容的统一性;战略与环境的平衡性;战略执行中的风险性评估;战略的相对稳定性;战略与资源的匹配性;战略的可行性和可操作性。定量指标包括评价指标和评价目标的水平两方面,评价指标可以采用平衡计分卡的方法制定。评价指标的水平可以选用同行业先进水平、竞争对手水平、国外先进水平等。②监测战略执行结果。战略执行结果是战略在执行过程中实际达到目标的综合反映。要获得战略执行结果,必须建立战略管理会计信息系统,并选用科学的控制方法和控制系统。③评价战略业绩。用获得的实际成果资料、数据与评价标准进行对比,以确定偏差程度。④评价结果报告给有关部门,进行战略纠偏。○

## 对杜邦财务分析体系的改进

天津 李 斌

### 一、传统杜邦财务分析体系的缺陷

传统杜邦财务分析体系一般为:净资产收益率=总资产净利率×权益乘数=销售净利率×总资产周转率×权益乘数。

该体系表明,净资产收益率由销售净利率、总资产周转率和权益乘数决定。其中,销售净利率反映销售收入的获利水平,总资产周转率反映资产的运营效率,两者乘积为总资产净利率,是企业综合效率的体现;而权益乘数则反映了企业的资本结构,是企业财务政策的体现。

传统杜邦财务分析体系存在以下缺陷:

1. 以企业的最终经营成果——净利润来衡量企业收益,而计算净利润既要扣除经营成本,又要扣除融资成本(利息支出)和所得税税额,从而使销售净利率和总资产净利率既受经营效率的影响,又受财务政策和所得税税率高低的影响。当销售净利率或总资产净利率发生变动引发净资产收益率变动时,很难分清哪些受经营效率变动的影响,哪些受财务政策变动的影响,哪些受所得税支出变动的影响等。

2. 总资产净利率缺乏逻辑上的一致性。该指标的分子“净利润”是归股东所有的收益,而分母“资产总额”则包括股东和债权人的共同出资,两者之间显然缺乏一致性,使得传统杜邦财务分析体系的科学性受到影响。

3. 以权益乘数来反映企业资本结构对净资产收益率的影响,但权益乘数只反映负债程度,不能直接体现由此产生的债务成本和财务风险。

### 二、传统杜邦财务分析体系的改进

1. 用息税前利润取代净利润来衡量企业收益,在此基础上用总资产报酬率(息税前利润/资产总额)和销售息税前利润率(息税前利润/销售收入)来代替传统的总资产净利率和销售净利率。首先,由于息税前利润是未扣除利息支出亦未进行分配的纯粹经营收益,完全由经营效率决定,不受财务政策的影响,因而总资产报酬率和销售息税前利润率对净资产收益率的影响也只涉及经营效率方面的因素。其次,息税前利润在扣除利息支出后还要减去所得税才能得到净利润,从而可以将所得税因素纳入杜邦财务分析体系的范畴。再次,由于权益乘数的改变属于财务政策的变动,不会引起总资产报酬率和销售息税前利润率的变化,这样就能把经营效率因素和财务政策因素对净资产收益率的影响明确区分开来。最后,总资产报酬率的分子“息税前利润”包括了股东和债权人共有的收益,而分母“资产总额”则包括了股东和债权人共同的出资额,该指标显然比总资产净利率在逻辑上更具一致性,这也提高了杜邦财务分析体系的科学性。

2. 在传统杜邦财务分析体系中引入财务杠杆系数的倒数来体现债务成本和财务风险对净资产收益率的影响,以弥补权益乘数忽视债务成本和财务风险的缺陷。财务杠杆系数在改进体系中以倒数形式出现,可以视为权益乘数的抵减项。当增加负债比重使权益乘数提高时,所引发的利息支出的增加导致财务杠杆系数同时升高,抵消权益乘数提高的有利影响,体现了债务成本和财务风险对净资产收益率的消极作用。

按照以上思路,可以将杜邦财务分析体系重新分解如下:

净资产收益率=净利润÷股东权益=(净利润÷资产总额)×(资产总额÷股东权益)=(息税前利润-利息)×(1-所得税税率)÷资产总额×权益乘数=息税前利润÷资产总额×(息税前利润-利息)÷息税前利润×权益乘数×(1-所得税税率)=总资产报酬率×(1÷财务杠杆系数)×权益乘数×(1-所得税税率)=息税前利润÷销售收入×(销售收入÷资产总额)×(1÷财务杠杆系数)×权益乘数×(1-所得税税率)=销售息税前利润率×总资产周转率×(权益乘数÷财务杠杆系数)×(1-所得税税率)。○