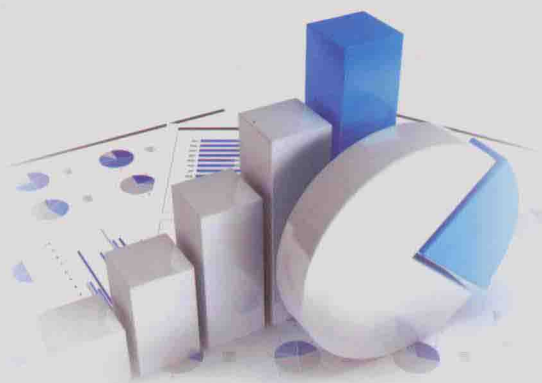


Finance Director of Business
Research and Practice

财务总监

业务研究与实践

杨眉/著



 中国金融出版社

**Finance Director of Business
Research and Practice**

财务总监

业务研究与实践

杨眉 / 著

 中国金融出版社

责任编辑：王雪珂

责任校对：李俊英

责任印制：陈晓川

图书在版编目 (CIP) 数据

财务总监业务研究与实践 (Caiwu Zongjian Yewu Yanjiu yu Shijian) / 杨眉著. —北京：中国金融出版社，2015. 5

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7882 - 0

I. ①财… II. ①杨… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 053799 号

出版

发行

中国金融出版社

社址 北京市丰台区益泽路 2 号

市场开发部 (010)63266347, 63805472, 63439533 (传真)

网上书店 <http://www.chinafph.com>

(010)63286832, 63365686 (传真)

读者服务部 (010)66070833, 62568380

邮编 100071

经销 新华书店

印刷 北京九州迅驰传媒文化有限公司

尺寸 169 毫米 × 239 毫米

印张 11.5

字数 122 千

版次 2015 年 5 月第 1 版

印次 2015 年 5 月第 1 次印刷

定价 26.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 7882 - 0/F. 7442

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

目 录

第一篇 财务总监业务发展与职业能力

第一章 财务总监主要业务	3
第一节 财务总监主要工作职责	3
第二节 财务总监、财务经理在企业中发挥的作用	5
第三节 企业集团财务总监制度运作中的问题及发展趋势	8
第二章 财务总监应具备的执业能力	10
第一节 分析判断能力	10
第二节 沟通协调能力	10
第三节 组织领导能力	12
第四节 参与决策的能力	13
第五节 使用人及培养人的能力	14
第六节 学习能力	14

第三章 从国际 CFO 发展看我国未来财务总监、财务经理

发展趋势 16

第一节 国际 CFO 的最新发展变化 16

第二节 我国财务总监、财务经理未来发展 17

第二篇 资本运作篇

第一章 投融资概述 23

第一节 企业目标 23

第二节 为什么要投融资 27

第三节 投融资过程中需要考虑的因素和遵循的原则 31

第二章 投资 35

第一节 投资的分类、特点 35

第二节 新建项目投资决策操作方法 36

第三节 兼并收购操作方法 43

第四节 金融资产投资 51

第三章 融资 56

第一节 融资的分类、特点 56

第二节 融资方式介绍 59

第四章 资本运作风险管理	71
第一节 风险的概念、特点	71
第二节 资本运作风险控制	74

第三篇 财务管理篇

第一章 全面预算管理	85
第一节 对预算管理的认识	85
第二节 预算管理的定位	87
第三节 预算编制	88
第四节 预算编制存在的主要问题	92
第五节 预算的考核	95

第二章 内部控制管理	98
第一节 认识内控	98
第二节 内控梳理与内控流程	102
第三节 内控评价	105
第四节 我国企业内控实践	106
第五节 企业全面风险管理实践	109

第三章 资金集中管理	118
第一节 资金的特点	118
第二节 现金流管理	119
第三节 集团资金管理的方式	122

第四节 企业资金管理的新方法探索·····	127
第四章 现代成本管理·····	129
第一节 现代企业成本管理概念、特点·····	129
第二节 战略成本管理主要分析流程·····	132
第三节 作业成本法和精细化管理·····	135
第四节 现代成本管理的方法、操作建议·····	144
第四篇 企业业绩考核篇	
第一章 企业经营业绩评价的主要内容·····	157
第一节 业绩评价的概念、特点·····	157
第二节 主要业绩评价方式介绍·····	158
第二章 企业经营业绩评价业务与未来研究方向·····	169
第一节 业绩评价选择及未来发展·····	169
第二节 企业经营业绩评价的趋势探索与实践·····	171
后记·····	175

第一篇 财务总监业务 发展与职业能力

第一章 财务总监主要业务

第一节 财务总监主要工作职责

要充分发挥财务总监的作用，就必须对财务总监的职责和权限进行科学、明确的界定和规范。在确保实现财务总监工作目标的前提下，既不可盲目扩大财务总监的职权，同时必须注意防止财务总监有责无权。企业集团在独立设立财务总监的条件下（与总会计师分设），其主要权责应当包括以下几个方面。

1. 审核集团公司的重要财务报表和报告，与集团公司总经理共同对财务报表和报告的质量负责；

2. 参与审定集团公司的财务管理规定及其他经济管理制度，监督检查集团子公司财务运作和资金收支情况；

3. 与集团公司总经理联合审批规定限额范围内的企业经营性、融资性、投资性、固定资产购建支出和汇往境外资金及担保贷款事项；

4. 参与审定集团公司重大财务决策，包括审定集团公司财务预、决算方案，审定集团公司重大经营性、投资性、融资性的计划和合同以及资产重组和债务重组方案，参与拟订集团公司的利

利润分配方案和弥补亏损方案；

5. 对董事会批准的集团公司重大经营计划、方案的执行情况进行监督；

6. 依法检查集团公司财务会计活动及相关业务活动的合法性、真实性和有效性，及时发现和制止违反国家财经法律法规的行为和可能造成出资者重大损失的经营行为，并向董事会报告；

7. 组织集团公司各项审计工作，包括对集团公司及各子公司的内部审计和年度报表审计工作；

8. 依法审定集团公司及子公司财务、会计、审计机构负责人的任免、晋升、调动、奖惩事项。

上述事项从集团公司财务活动的事前、事中、事后监督进行了规范，对集团公司财务活动的制度方面、资金方面、人员方面的控制也得到明确。但为确保集团公司财务总监履行好这八项权责，同时必须明确其应当承担的经济和法律责任。这些责任包括：（1）对报出的集团公司的财务报表和报告的真实性的真实性，与总经理共同承担责任；（2）对集团公司因财务管理混乱、财务决策失误所造成的经济损失承担相应责任；（3）对集团公司重大投资项目决策失误造成的经济损失，承担相应责任；（4）对集团公司严重违反财经纪律的行为承担相应责任。

此外，在集团公司财务总监和总会计师没有分设的情况下，财务总监除履行上述八项权责，承担上述四项经济 and 法律责任外，还应按照国务院颁布的《总会计师条例》履行相应权责和承担相应责任。

第二节 财务总监、财务经理在企业中发挥的作用

一、国有控股企业中财务总监的作用

财务总监是由所有权代表机构聘任的，对公司财务活动和会计活动进行管理和监督的公司高级管理人员。财务总监是企业经营管理层的重要成员，同时肩负着对企业财务运行全过程监控的职责。从公司治理角度讲，财务总监代表所有者对经营者进行监督，主要履行监督职责；而作为企业财务会计系统的主要负责人，财务总监又必须全面、随时地参与并领导企业的管理控制系统，为实现企业资产的保值增值服务。具体而言国有控股企业财务总监的作用包括以下方面。

保障国有资产安全避免资产流失。财务总监是国家实行财务总监委派制，强化国有企业财务监督的主要执行者。国家作为国有企业的主要所有者，行使国有企业股东的权利，委派财务总监代表所有者的利益。通过财务总监对企业财务的监督，强化所有者对经营者的财务约束，使经营者的各项决策和管理活动符合所有者的利益。财务总监设置之前，部分法人代表权力过于集中，缺乏制约机制，导致了許多惊人的国有资产流失案件。财务总监的设置强化了内部监控，保护了国有资产的安全和完整，保障了国有资产的保值增值。在具体工作中财务总监通过严格控制贷款和担保事项，清理内部借款，降低了财务风险；财务总监对投资新项目进行审批，改变了过去滥投、乱投的现象，通过科学严谨

的投资论证降低了投资风险，同时，投资收益率也有了明显的上升；财务总监根据企业财务计划和实际经营的需要，严格控制企业费用支出，杜绝不合理的开支项目；财务总监通过与经营者联审、联签对企业财务运作实施有效监控，防止因资金筹措、使用不当而产生重大浪费和损失，加强了对经营者的管理约束。

二、提高国有企业会计信息质量

1. 保证会计信息的真实性

通过推行国有企业财务活动由财务总监和总经理联审、联签共同负责的财务制度，在很大程度上，提高了会计报表和年度决算的可信程度，扼制了会计信息的失真。财务总监通过对企业会计报表的联审、联签，对企业披露的重要财务报告的真实性负责，与经营者共同承担责任，有效剔除虚报会计信息，提高了会计信息的真实性，为资产所有者以及其他报表使用者提供了可靠的决策依据。财务总监通过指导和监督，有利于完善企业会计基础工作，促使会计人员更好地履行核算职责，加强了对企业经营活动的日常监督，可以及时发现和纠正企业财务会计工作中的不当和违规情况，为会计信息的真实、准确、完整提供了有力的保障，有利于从源头上治理会计信息失真的问题。

2. 提高会计信息披露的及时性

当前国有企业会计信息的披露存在严重的滞后性，即使在企业不存在人为延迟信息披露的情况下，除上市公司每年按规定披露中报、年报、季报外，一般国有企业每年只提供一次会计报表，所提供的有关企业经营状况的信息非常有限，外部信息使用者很

难了解企业经营的实际情况，对于内部人存在着的违法行为，所有者很难发现，即使在会计报表披露之后能了解到，这种滞后的监督对于部分所有者来说却失去了经济意义，丧失了好的投资机会。财务总监处于公司的管理层，对企业制定的财务计划、重要的投资决策非常了解，同时能够对公司财务状况、会计信息的生成和披露实施随时监督，及时向有关部门反映违规现象，因此财务总监能使所有者快捷地获取国有企业的信息。

三、提高企业管理水平

财务总监的选派必须符合有关的规定，而且对个人的素质要求也很高。一方面财务总监必须是财务管理方面的专业人才，能够对公司的日常财务活动非常熟悉，对公司财务实施有效控制；另一方面，财务总监必须具备较高的管理才能，熟悉公司生产、销售、人力考核等方面的知识，才能真正做到对公司业务的全程监控。因此财务总监参与企业的管理与决策，有利于企业避免决策的失误，培养企业的理财意识，提高企业财务管理水平。财务总监利用自己的专业知识，可以帮助企业规范会计工作，建立和健全企业财务管理制度，加强财会人员培训，参与企业经营过程中的预测、决策活动，为企业出谋划策，开拓市场来寻求新的利润增长点。财务总监的作用不仅是监督，而是监督和管理的有机统一，是代表所有者权益为实现所有者利益最大化服务的。

四、强化对企业的监督

以往的监督方式由于监控乏力和滞后，内部人利用信息不对

称和个人权利谋私等行为已给所有者造成了巨大的经济损失。作为外部信息使用者，很难获取足够的信息，也很少有能力把企业披露的、经过包装的会计信息返回到它的真实情况，因此要想对公司经营实施有效的外部监督非常困难。同时，由于监督的滞后性，即使确认了内部人违法行为，也已经给所有者造成了无法挽回的经济损失。财务总监作为所有者的代表派驻企业，具有代表所有者行使监督权的使命，是解决国有企业所有者监督缺位问题的有效途径。深入企业内部的财务总监，能够及时发现企业内部的违法违规行爲，避免内部舞弊行为给企业带来更大的损失。

第三节 企业集团财务总监制度 运作中的问题及发展趋势

我国自 20 世纪末推出财务总监委派制，应该说这一制度对于加强企业集团的财务监督和管理，提高企业的经济效益发挥了很好的作用。但是这项制度在运行过程中，也存在以下一些问题。

一、职务没到位

前面谈到，公司财务总监应是体现所有者意志的全面负责对公司的财务会计活动进行监督与管理的高层人员，但在实际操作中，财务总监常常与财务部经理、会计主管等职务混为一谈。职务没到位的后果，不仅混淆了财务总监的性质，降低了财务总监的地位，而且对我国财务总监制度的建立、健全、规范及实施都将产生十分不利的影响。

二、权责没到位

由于财务总监的“职务没到位”，其权责自然不可能与真正意义上的财务总监的权责相同。即使是一些由产权代表或董事会确定的财务总监，其权责在实际运行中也常常出现偏差。如有的提出财务总监要对企业总经理行使经济监督权，有权采取措施制止企业总经理滥用职权和决策失误行为；有的集团公司派一名财务总监到企业，单枪匹马事后查账，与真正意义上的财务总监的监督与管理活动相去甚远。

三、素质没到位

财务总监作为企业高层次的财务监督及管理人员，必然要求其有较高的专业素质和思想素质。但有些地方对素质要求偏低，影响了财务总监队伍作用的发挥。

四、制度没到位

迄今为止，国家还没有出台一部类似《总会计师条例》一样的具有普遍指导性的关于财务总监地位、职权、任职资格的法规条例，因而使各地方在财务总监的认识和操作上并不一致，这也是导致以上三个“没到位”的重要原因。随着制度和体系的完善，财务总监在公司治理和企业管理中必将发挥更大的作用。

第二章 财务总监应具备的执业能力

第一节 分析判断能力

企业财务的一个重要职能就是控制风险，进行风险收益的权衡。财务总监要具备对风险敏锐的政治嗅觉和分析判断能力，将企业的风险控制一定的范围中。对外，财务总监应具备对整个宏观国民经济的发展趋势以及市场环境变化的分析判断能力，根据市场上的财务机会和财务风险为企业提出财务决策建议。对内，财务总监应具备会计政策的职业判断能力，应当从企业各种财务活动中，找出存在的问题并提出解决方案。

第二节 沟通协调能力

财务总监的工作决定了他得与企业的每一个人打交道，而且要经常与企业外部的股东、债权人等利益相关者进行交流、沟通、协调、因此财务总监需要具备良好的人际沟通能力，协调好各利益集团间的利益关系。