

普  
华  
经  
管

正略钧策  
ADFAITH

提升财务智慧，塑造管理灵魂

成功的经理人在财务上都长袖善舞，这不仅是因为他们拥有财务知识技能，更因为他们拥有财务智慧，抓住了财务的本质。

# 经理 人 一看就懂的 财务书

王景江  
◎ 编著

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 经理 人 一看就懂的 财务书

王景江  
◎ 编著

人 民 邮 电 出 版 社  
北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

经理人一看就懂的财务书 / 王景江编著. —北京:  
人民邮电出版社, 2010.7  
ISBN 978-7-115-23147-5

I. ①经… II. ①王… III. ①财务管理—基本知识  
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第096228号

## 内容提要

本书从财务管理的角度出发,围绕“企业价值最大化”这一核心理念,在分析了职业经理人应具备的思维能力后,全面介绍了作为商业通用语言的会计内涵,以及财务报表分析、企业预算、内部控制和风险防范等内容,清晰地揭示出财务管理的本质内容,为管理者有效掌握财务管理核心技能提供了极大的便利。

本书结构简明、语言流畅、图表丰富,适合企业各级管理者及相关院校经管类专业的师生阅读使用。

## 经理人一看就懂的财务书

◆ 编 著 王景江

责任编辑 李宝琳

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 787×1092 1/16

印张: 22

2010年7月第1版

字数: 300千字

2010年7月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23147-5

定 价: 45.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154



# 前 言

随着我国市场经济的深入发展,企业财务管理工作日趋重要,对职业经理人财务知识的要求也越来越高。笔者近几年曾为上百家企业中高层经理做过“非财培训”(“非财务人员财务管理培训”的简称),认识了大批非财务背景的优秀职业经理。他们睿智、知识广博、健谈、经验丰富,但总感觉自身欠缺一些财务管理知识,而晦涩难懂的财会书籍又让他们望而生畏。他们渴望能在短时间内了解财务知识、学会财务方法、掌握财务规律,并将其运用到经营管理实践中去。因此,一本适合非财务人员学习的财务管理书,正是他们所需要的。

本书力求通过通俗易懂的语言、图(表)文并茂的说明,削枝强干,从而揭示财务观念、财务思维、财务规律,突出财务管理机制的构建以及工具方法的运用,而不是简单地介绍财会基础知识。本书共分为以下八章。

第一章首先告诉读者理财不仅是方法和技术,更是一种智慧。借助奈德·赫曼博士提出的“全脑思维”模型,我们可以启迪自己的理财智慧。

第二章介绍了会计作为一种商业语言包括三个要素:财务状况、经营成果和现金流量。职业经理必须多花点时间学会这种语言!不懂会计就意味着缺少了沟通的工具,就很难成为一名出色的职业经理人。

第三章阐明了企业财务的核心是股东财富的保值和增值。本章目的在于在短时间内帮助读者掌握财务管理的最关键问题,即一个中心——企业价值最大化;二者平衡——收益与风险平衡;三项活动——用财、聚财和生财活动;四个变量——增长、资产、盈利和现金;五大转型——企业财务管理转型。

第四章用通俗的语言说明了财务管理组织的重要性。财务管理组织主要包括合理设置财会机构;选择适合本企业的财会人员;建立参与财务决策的机制;设计简单、可行和高效的财会制度;加强业务部门与财务部门的有效沟通等。

第五章教你学会解读企业的“晴雨表”。股市是宏观经济的“晴雨表”,财务报表是企业的“晴雨表”,学会阅读和分析企业“晴雨表”(资产负债表、损益表和现金流量表),可以分析过去、控制现在、预测未来。

第六章借助全面预算规划经营活动,说明“凡事预则立,不预则废”,也就是说明预算管理的重要性。预算规划是企业经营活动的一项工作。借助预算来分配企业的财务、实物和人力等资源,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。

第七章介绍事半功倍的内部控制方法。内部控制的发展经历了内部牵制、内部控制、内部控制结构和COSO内部控制等阶段,逐步形成了现代企业内部控制制度。掌握集团

公司管控“秘诀”、业务流程关键控制点以及内部审计方法，对于中高层经理把控企业可以起到事半功倍的效果。

第八章分析了如何提高企业“免疫能力”。人体必须建立起健康的免疫系统，才能有效地抵抗细菌和病毒的袭击。企业的“免疫系统”就是全面风险管理体系。树立风险观念，建立风险管控机制，学会一些应对风险的方法，既可以有效地减少发生风险给企业带来的损失，又可以避免因对风险控制过度而失去发展或获利的机会。

最后，引证一位启蒙思想家的格言与大家共勉：“你知道事物应该是什么样，说明你是一个聪明的人！你知道事物实际是什么样，说明你是一个有经验的人！你知道如何使事物变得更好，说明你是一个有才能的人！”

本书在编写过程中，得到了众多企业管理顾问公司以及受训企业中高层经理的支持和帮助，他们是陈雅文、王硕、董岩、王顺荣、董立刚、陈磊光等，在此一并对他们表示衷心的感谢。

由于编著者时间和水平有限，书中疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。

王景江

2010年4月25日于北京

# 目 录

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| <b>第一章 职业经理的“全脑财智”</b>   | 1   |
| 第一节 理财不仅是方法，更是智慧         | 1   |
| 第二节 如何提高“右上脑财智”（战略财务）    | 7   |
| 第三节 如何提高“右下脑财智”（人际沟通）    | 10  |
| 第四节 如何提高“左上脑财智”（量化财务）    | 14  |
| 第五节 如何提高“左下脑财智”（财务执行）    | 17  |
| <b>第二章 会计是国际通用的商业语言</b>  | 25  |
| 第一节 会计为决策者提供有用的信息        | 25  |
| 第二节 商业语言之一：财务状况          | 27  |
| 第三节 商业语言之二：经营成果          | 39  |
| 第四节 商业语言之三：现金流量          | 43  |
| 第五节 商业语言表述的“规则”          | 47  |
| <b>第三章 财务的核心——股东财富增值</b> | 55  |
| 第一节 一个中心：企业价值最大化         | 55  |
| 第二节 二者平衡：收益与风险平衡         | 62  |
| 第三节 三项活动：用财、聚财和生财活动      | 66  |
| 第四节 四个变量：增长、资产、盈利和现金     | 71  |
| 第五节 五大转型：企业财务管理的转型       | 74  |
| <b>第四章 用正确的人做正确的事</b>    | 79  |
| 第一节 合理设置企业财会机构           | 79  |
| 第二节 选择适合企业需要的财会人员        | 82  |
| 第三节 参与财务管理决策的机制          | 87  |
| 第四节 简单、可行和高效的财会制度        | 91  |
| 第五节 业务与财务的沟通             | 95  |
| <b>第五章 学会解读企业“晴雨表”</b>   | 103 |
| 第一节 解读企业“晴雨表”的方法         | 103 |

|             |                            |            |
|-------------|----------------------------|------------|
| 第二节         | “晴雨表”之一：资产负债表 .....        | 108        |
| 第三节         | “晴雨表”之二：损益表 .....          | 119        |
| 第四节         | “晴雨表”之三：现金流量表 .....        | 126        |
| 第五节         | 企业“晴雨表”的综合解读 .....         | 136        |
| <b>第六章</b>  | <b>借助全面预算规划经营活动 .....</b>  | <b>151</b> |
| 第一节         | 凡事预则立，不预则废 .....           | 151        |
| 第二节         | 制订经营计划的“十步法” .....         | 159        |
| 第三节         | 如何确定和下达预算目标 .....          | 170        |
| 第四节         | 学会编制企业全面预算 .....           | 178        |
| 第五节         | 如何提高预算执行力 .....            | 196        |
| <b>第七章</b>  | <b>事半功倍的内部控制方法 .....</b>   | <b>215</b> |
| 第一节         | 内部控制发展的启发 .....            | 215        |
| 第二节         | 集团公司管控的“秘诀” .....          | 224        |
| 第三节         | 业务流程关键点控制（上） .....         | 235        |
| 第四节         | 业务流程关键点控制（下） .....         | 265        |
| 第五节         | 内部审计方法的运用 .....            | 290        |
| <b>第八章</b>  | <b>如何提高企业的“免疫能力” .....</b> | <b>307</b> |
| 第一节         | 风险管理是企业的“免疫系统” .....       | 307        |
| 第二节         | 由谁负责企业风险管理 .....           | 314        |
| 第三节         | 如何控制企业各种风险 .....           | 317        |
| 第四节         | 企业风险预警——量化和特征预警 .....      | 326        |
| 第五节         | 如何提高风险应对能力 .....           | 335        |
| <b>参考文献</b> | <b>.....</b>               | <b>343</b> |

# 第一章 职业经理的“全脑财智”

## 本章提要

借助奈德·赫曼博士的“全脑思维模型”，认识、测试和训练自己的理财智慧。运用“全脑思维”，提高选人能力和沟通与管理能力。发挥你的右上脑思维优势，学会思考企业财务战略问题；发挥你的右下脑思维优势，学会在业务与财务一体化中沟通；发挥你的左上脑思维优势，学会用财务数字去管理企业；发挥你的左下脑思维优势，将财务管理落实到细节之中。

## 第一节 理财不仅是方法，更是智慧

理财不仅是一种方法和技术，更是一种智慧。借助“全脑思维模型”，可以认识人的全脑思维优势，测试自己的“智慧”，平衡自己的全脑，不断提高自己的理财智慧。

### 1. 理财不只是一种方法和技术

很多非财务专业背景的职业经理，对财会工作都有一些感性认识，例如，看到财会人员每天与“数字”和“钱”打交道，多数人会认为，会计是“算账”的，财务是“管钱”的。甚至有些人认为高水平的会计擅长做假账，帮助企业偷税；高水平的财务擅长玩“空手道”，没有钱也可办好企业。而财会人员自身更多地是把财会工作理解作为一种方法和技术，如会计工作涉及借贷记账法、凭证、账簿、报表、成本计算和财产清查等方法的应用；财务管理工作涉及财务预测、财务预算、财务控制和财务分析等方法的应用。

上述对会计和财务的理解并没有错，但过多地关注方法和技术层面，有很大的局限性。在企业日常经营管理中，为什么有的职业经理对财务感兴趣，愿意多学一些财会知识，并善于运用这些知识理财，提高企业经济效益？为什么有的职业经理对财会知识不感兴趣，遇到“数字”就头疼，面对理财束手无策？为什么大多数财会人员虽然专业功底很深，方法和技术运用熟练，却很难帮助企业提高财务管理水平？我们认为财会工作是在为企业理财，理财不仅是方法和技术问题，更是一种智慧！从“智慧”层面去认识理财，更能回答上述疑问。

### 2. 借助“全脑模型”认识理财智慧

人的智慧受大脑的思维左右。一般认为人的大脑分为左脑和右脑，左脑主逻辑思维，右脑主形象思维。美国著名思维专家奈德·赫曼博士提出了“全脑思维模型”，它将人的大脑一分为四，即左上脑思维为逻辑型思维（全脑的A象限），其风格特点是偏重于逻辑、分析、事实和量化等；左下脑思维为组织型思维（全脑的B象限），其风格



特点是有条理、务实、关注细节等；右下脑思维为交际型思维（全脑的C象限），其风格特点是善于交际、重感觉、喜欢运动、情绪占主导等；右上脑思维为设想型思维（全脑的D象限），其风格特点是直觉思维、战略视野、锐意进取和敢于冒险等。奈德·赫曼博士的“全脑思维模型”如图1-1所示。

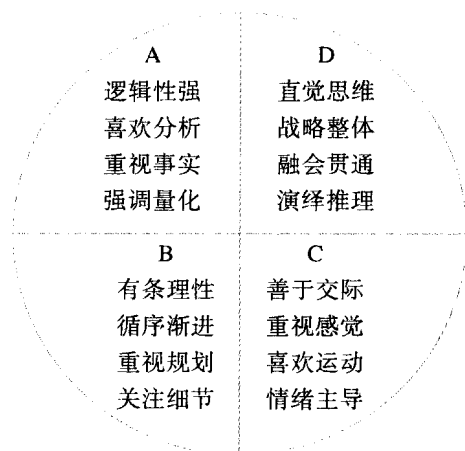


图1-1 奈德·赫曼博士的“全脑思维模型”

在这里借助“全脑思维模型”来分析理财智慧。左上脑思维（全脑的A象限）发达的人，喜欢并善于进行事实和数字分析，能在分析的基础上做出逻辑判断（常被形容为“量化财务”）；左下脑思维（全脑的B象限）发达的人，做事有条理、重视细节、按流程办事，财务执行力强；右下脑思维（全脑的C象限）发达的人，喜欢与人分享，重视团队精神，将“人”当作企业最重要的资产，能在沟通中实现财务目标；右上脑思维（全脑的D象限）发达的人，高瞻远瞩，擅长财务规划，能在创新和风险中带领企业发展（常被描述为“战略财务”）。“全脑理财智慧”如图1-2所示。

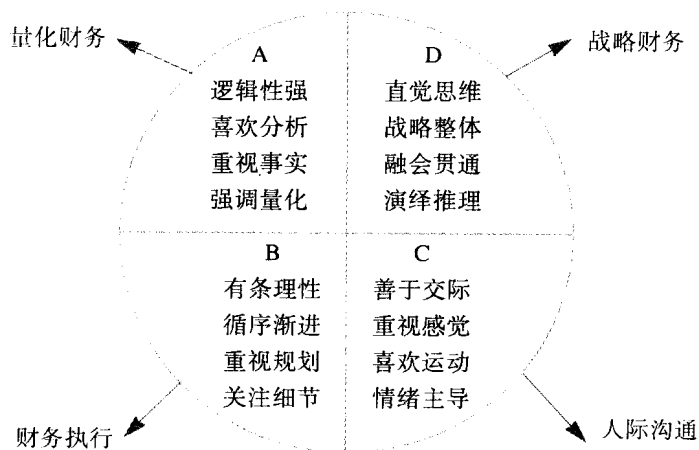


图1-2 “全脑理财智慧”

### 3. 如何测试自己的“理财智慧”

在企业管理实践中，我们经常会看到一些现象，有的职业经理喜欢学习管理理论和研究“大思路”，但遇到“数字”就头疼，讨厌事务性工作和“细节”，不擅长与人打交道；有的职业经理喜怒哀乐溢于言表，在人际沟通中具有感染力，很能抓住员工或客户的“心”，但做事缺少规划，没有条理性和逻辑性，不喜欢做数字分析；有的职业经理做事坚持原则，按程序办事，谨慎从事，规避风险，喜欢与报表中的“数字”打交道，但对管理理论和“大思路”不感兴趣，不擅长与人打交道，等等。职业经理的上述思维倾向特点与其所任职务有关，更与其“全脑思维”的象限偏好（思维偏好）有关。

企业管理者所任职务与“全脑思维”的象限偏好（思维偏好）之间的关系呈现出一定的规律性，例如，董事长、总经理等具有右上脑思维倾向（战略思维）的偏多；销售人员和客服人员等具有右下脑思维倾向（善于沟通）的偏多；财会、统计和技术人员等具有左上脑思维倾向（喜欢数字分析）的偏多；办公室主任、基层主管、助理和秘书等具有左下脑思维倾向（执行力强）的偏多。这种职务思维的倾向性并不是极端的，每个人的思维倾向性都不仅存在于单一的象限，只是偏重某一个象限而已。在很多情况下，某些管理人员所任职务的思维倾向并不符合上述规律，如高层经理具有右下脑思维的倾向性，财会人员具有右上脑思维的倾向性，销售人员具有左下脑思维的倾向性，等等。任职与思维倾向之间的关系如图1-3所示。

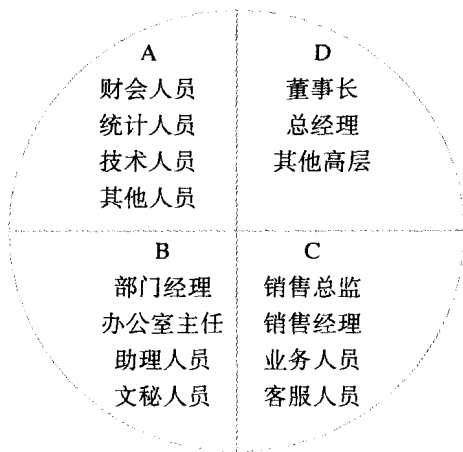


图1-3 任职与思维倾向之间的关系

职业经理可以根据自己在日常工作中呈现出的兴趣和特点，通过一定的测试后，找到本人的“全脑思维”象限偏好（思维偏好）。全脑思维偏好测试如图1-4所示。



图1-4 全脑思维偏好测试

#### 4. “全脑模型”在提高理财智慧中的应用

了解自己的思维偏好，平衡全脑，发挥全脑优势，对于启迪智慧、提高人员选聘能力和人际沟通能力等具有重要意义。

##### (1) 平衡全脑，启迪智慧

每位职业经理都有自己的思维特点和偏好，久而久之会形成思维定势，不利于发挥全脑优势。经常进行全脑的学习、训练和实践，可以平衡全脑的四个象限，启迪理财智慧——发挥左上脑优势，思考“量化财务”；发挥左下脑优势，思考财务执行力；发挥右下脑优势，思考人际沟通；发挥右上脑优势，思考“战略财务”。

右脑具有优势的人，应多训练和运用左脑；左脑具有优势的人，应多训练和运用右脑。全脑平衡的训练和运用如表1-1所示。

表1-1 全脑平衡的训练和运用

| 右脑优势的人多学、多练、多做的事情                                                                                                                                                                                                  | 左脑优势的人多学、多练、多做的事情                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A 左上脑的活动</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多做数字和逻辑推理游戏</li> <li>✓ 多看财会、统计和技术书籍</li> <li>✓ 决策时运用数字和逻辑分析</li> <li>✓ 用预算管理企业</li> <li>✓ 经常算账和看报表</li> <li>✓ 学会财务和统计分析</li> <li>✓ 用指标考核企业和员工等</li> </ul> | <b>D 右上脑的活动</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多做创新和冒险的游戏</li> <li>✓ 闭上双眼，想象未来</li> <li>✓ 多看理论、战略和创新书籍</li> <li>✓ 决策要站得高、看得远、有新意</li> <li>✓ 头脑风暴法的运用</li> <li>✓ 构想一项新计划</li> <li>✓ 开发一项新产品或新业务等</li> </ul> |

(续)

| 右脑优势的人多学、多练、多做的事情                                                                                                                     | 左脑优势的人多学、多练、多做的事情                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>B 左下脑的活动</b><br>✓ 多做程序化的游戏<br>✓ 多看计算机和管理制度书籍<br>✓ 决策时谨慎点, 关注细节<br>✓ 拟订一份详细的工作计划<br>✓ 起草制度, 并画出流程图<br>✓ 写职务说明和工作日志<br>✓ 整理物品、文档和书籍等 | <b>C 右下脑的活动</b><br>✓ 多做情景游戏<br>✓ 多欣赏文学和艺术作品<br>✓ 集体决策<br>✓ 建立花园式企业<br>✓ 团队活动<br>✓ 平等、友善和微笑的沟通<br>✓ 自动协助同事完成任务等 |

### (2) 全脑定位, 选聘人员

“不同的人, 适合做不同的事。”企业在选聘职业经理的过程中, 可以借助“全脑模型”分析, 进行全脑优势定位, 从而选聘更适合企业管理需要的人员。职业经理全脑优势定位如表1-2所示。

表1-2 职业经理全脑优势定位

| 职位     | 主导定位                       | 辅助定位              |
|--------|----------------------------|-------------------|
| 总经理    | 右上脑(设想型)、右下脑(交际型)          | 左上脑(逻辑型)、左下脑(组织型) |
| 财务总监   | 左上脑(逻辑型)、右上脑(设想型)、右下脑(交际型) | 左下脑(组织型)          |
| 研发经理   | 右上脑(设想型)、左上脑(逻辑型)          | 右下脑(交际型)、左下脑(组织型) |
| 采购经理   | 左下脑(组织型)、右下脑(交际型)          | 左上脑(逻辑型)、右上脑(设想型) |
| 生产经理   | 左下脑(组织型)、左上脑(逻辑型)          | 右上脑(设想型)、右下脑(交际型) |
| 销售经理   | 右上脑(设想型)、右下脑(交际型)、左下脑(组织型) | 左上脑(逻辑型)          |
| 人力资源经理 | 左下脑(组织型)、右下脑(交际型)          | 左上脑(逻辑型)、右上脑(设想型) |
| 财务经理   | 左上脑(逻辑型)、左下脑(组织型)          | 右上脑(设想型) 右下脑(交际型) |

### (3) 认识全脑优势, 有助于人际沟通

在企业理财中, 必然会涉及人际沟通。有效的人际沟通是企业成功理财之本, 它可以使各方面达成共识。但不同的思维偏好, 会影响到人际沟通的成败。因此, 了解和分析各方的思维偏好及对应情况是有效沟通的关键。奈德·赫曼博士就大脑优势对人际沟通的影响问题进行了深入的研究, 他认为人际沟通有以下四种类型。

① 相同象限的沟通。这种类型的沟通顺畅, 容易达成共识, 但也可能产生冲突, 形成竞争。例如, 同是具有“逻辑思维”倾向的财会人员, 在预算编制和财务分析等方面能很好地沟通, 但也容易出现专业能力方面的竞争。

② 相容象限的沟通（即A与B象限的沟通，或者C与D象限的沟通）。这种类型的沟通使双方相互支持，彼此加强，但有时会使己方误以为了解对方。例如，一个具有“逻辑思维”倾向的财务经理从“数字”上分析人力成本，一个具有“组织思维”倾向的人力资源经理从“细节”上分析人力成本，共同完成了一份很好的人力成本分析报告，但彼此可能会误以为理解了对方的“数字”或“细节”。

③ 对比象限的沟通（即A与D象限的沟通，或者B与C象限的沟通）。这种类型的沟通能使双方相互加强，促进绩效提高，但容易在思维风格上导致冲突。例如，具有“组织思维”倾向的财会人员帮助销售部门设计和实施应收账款管理制度，这对于具有“交际思维”倾向的销售人员是一种“加强”和“促进”。但财会人员可能会埋怨销售人员太感性，只重视客户和销售，忽视制度规则和管理细节；销售人员可能会埋怨财会人员过于教条、不灵活等。

④ 跨象限的沟通（即A与C象限的沟通，或者B与D象限的沟通）。这种类型的沟通可以互补，但也可能导致误解。例如，一个具有“逻辑思维”和“组织思维”倾向的财务经理，向一个具有“设想思维”和“交际思维”倾向的总经理汇报工作，财务经理的“数字”和“细节”分析，对企业战略规划起到了支持作用。但总经理可能会误认为财务经理谨慎保守，过分关注细枝末节；财务经理可能会误认为总经理不懂财会专业知识，高层的战略设想是一种“空想”或“梦想”。

大脑优势对人际沟通的影响如图1-5所示。

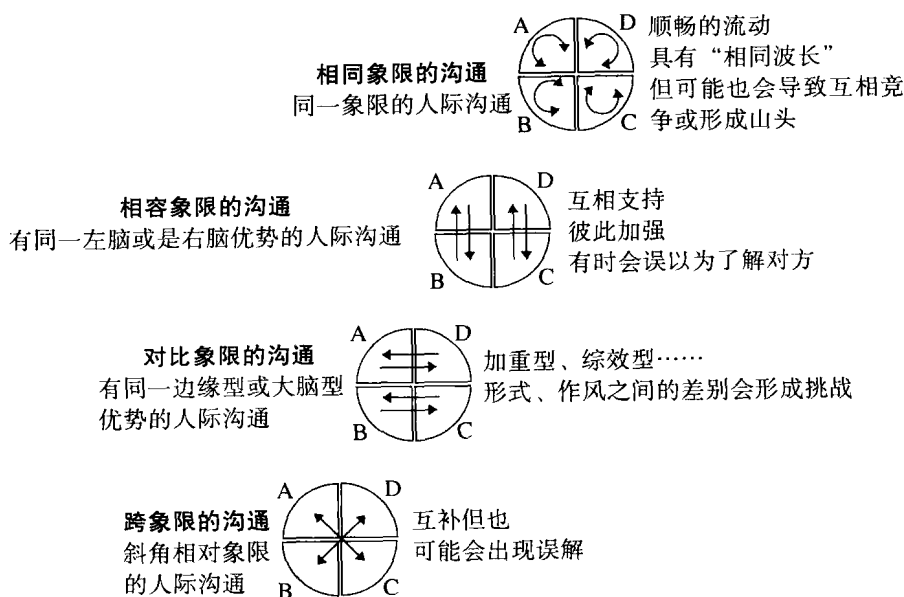


图1-5 大脑优势对人际沟通的影响

## 第二节 如何提高“右上脑财智”（战略财务）

右上脑擅长直觉判断、整体规划、抽象思考和标新立异等。应发挥右上脑思维优势，创建基于战略导向的企业财务管理。右上脑优势与“战略财务”如图1-6所示。

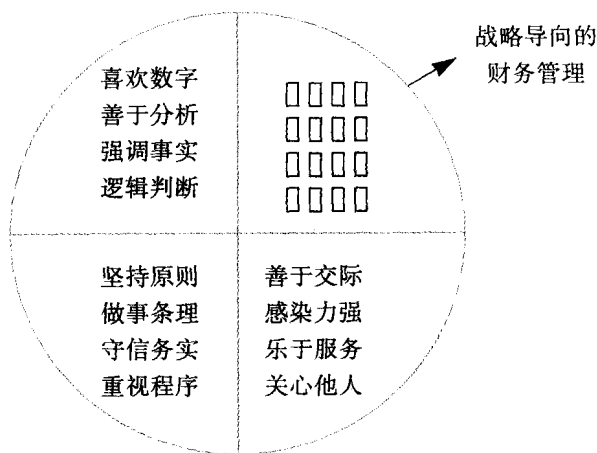


图1-6 右上脑优势与“战略财务”

企业“战略财务”至少应思考以下三个问题。

### 1. 更新财务观念

人的行为都是受思想观念支配的，不同的思想观念，会导致不同的行为结果。树立全新的财务观念是提高企业财务管理水平的前提。

#### （1）以人为本观念

传统财务观念是以资本为基础，以“物”的管理为中心，以盈利为目标。现代财务观念强调以人为本，即“人力是资源，知识是资本”；以企业价值最大化为财务目标（即股东价值最大化，同时兼顾员工、顾客、债权人、供应商和社会利益的平衡）；重视人与人的沟通，在达成共识的基础上，制定并实施约束和激励制度，实现“多赢”的目标。

#### （2）资本运营观念

传统财务观念只重视生产经营，即以产供销为经营过程，以商品经营利润最大化为目标，通过“滚动发展”扩大企业经营规模。现代财务观念在重视生产经营的基础上，以筹资、投资和重组为主要手段，以利润最大化和资本增值为目标，借助资本运营促进企业快速发展、扩大规模、提高竞争力。生产经营与资本运营二者存在着相互依存的关系：任何企业的生产经营都是以资本作为前提条件，资本运营是企业发展的—种“推动力”，并以生产经营为基础。



### （3）时间价值观念

时间价值是将货币作为资金投入生产经营中，随着时间的推移而产生的增值，一般以没有风险和通货膨胀条件下的社会平均资金利润率来衡量。货币资金如果闲置不用就没有时间价值，而且还可能随着通货膨胀贬值。只有把货币转化为资金并投入到生产经营过程中进行周转才能产生时间价值。树立时间价值观念，对于合理使用资金和提高资金使用效益具有重要意义。

### （4）风险控制观念

随着市场经济和经济全球化的发展，企业将面临各种风险的威胁（如战略风险、市场风险、财务风险、人力资源风险、技术风险和法律风险等），很多企业由于抵挡不住这些风险的袭击而陷入困境，甚至破产。因此，企业首先应具有风险防范意识，注意观察和识别各种可能发生的风险；其次，应建立健全企业风险管理机制，不断提高企业应对风险的能力。

### （5）信息管理观念

传统财务系统以会计数据为中心，以手工处理信息为手段，以“信息孤岛”为特征。现代财务系统更加强调业务与财务一体化，其主要特征为：信息来源具有广泛性（企业内部和外部的信息源）；信息类型和内容具有多样性（财务与非财务信息）；信息处理的集成化（实现跨地区、跨单位和跨部门的信息集成）；信息管理的先进性（从会计软件发展到MIS即Management Information System系统和ERP即Enterprise Resource Planning系统）等。

## 2. 制定财务战略

财务战略是在企业总体战略的统筹下，对企业财务活动进行全局性、长期性和创造性的谋划，并确保其执行的“大思路”。企业财务战略的构成内容和分类如表1-3所示。

表1-3 企业财务战略的构成内容和分类

| 分类标志 | 财务战略类型                                       |
|------|----------------------------------------------|
| 构成内容 | 融资战略是企业对未来的融资目标、原则、规模、结构、渠道和方式等重大问题所进行的战略性谋划 |
|      | 投资战略是企业对未来的投资目标、原则、方向、规模、方式和时机等重大问题所进行的战略性谋划 |
|      | 并购战略是企业对未来的并购目标、定价和整合等重大问题所进行的战略性谋划          |
|      | 成本战略是企业对未来基于成本的竞争优势所进行的战略性谋划                 |
|      | 股利分配战略是企业对未来的股利分配政策所进行的战略性谋划                 |
| 生命周期 | 初创期财务战略、发展期财务战略、成熟期财务战略和调整期财务战略              |
| 风险程度 | 稳健的财务战略、中庸的财务战略和激进的财务战略                      |
| 竞争策略 | 快速扩张的财务战略、防御收缩的财务战略和稳固发展的财务战略                |

财务战略的制定过程可分为财务战略导向确定、财务战略构思和财务战略选择三个步骤。第一步是确定财务战略导向：以股东价值最大化为核心，以兼顾相关者利益为目标导向；第二步是构思财务战略：采取自上而下、自下而上、上下结合的方式，在考虑企业总体战略、分析企业内部及外部财务环境、设定财务目标的基础上，构思企业财务战略；第三步是选择财务战略：综合分析和考虑各相关因素选择企业财务战略。企业制定财务战略的过程如图1-7所示。

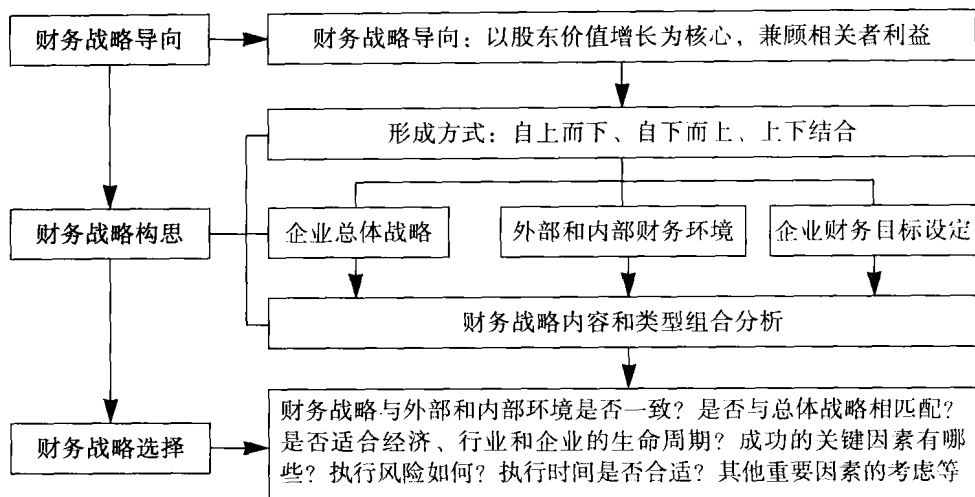


图1-7 企业制定财务战略的过程

### 3. 做好决策支持

企业制定财务战略需要财会部门的数据分析支持，需要财会人员当好领导的参谋，这就是对财务决策支持最通俗的理解。但现代企业决策支持是有其特定含义的。现代决策支持系统于20世纪70年代提出来并在80年代得到了很大的发展。所谓决策支持系统（Decision support system，简称DSS）是辅助决策者通过数据、模型和知识，以人机交互方式进行半结构化或非结构化决策（结构化决策是对某一决策能用确定的模型或语言描述，以适当的算法产生决策方案，并能从多种方案中选择最优解的决策；非结构化决策是决策过程复杂，不可能用确定的模型和语言来描述其决策过程，更无所谓最优解的决策；半结构化决策是介于以上二者之间的决策，这类决策可以建立适当的算法产生决策方案，使决策方案中得到较优的解）的计算机应用系统，它可以为决策者提供分析问题、建立模型、模拟决策过程和方案的环境，调用各种信息资源和分析工具，帮助决策者提高决策水平和质量。

决策支持系统的主要特征为：① 辅助支持高层管理人员进行结构化程度不高的决策；② 把模型或分析技术与传统的数据存取技术检索技术结合起来；③ 交互会话，容易掌握；④ 决策方法的灵活性及适应性；⑤ 支持但不是代替高层决策者制定决策等。

决策支持系统由数据仓库、数据分析和挖掘、数据模型、数据库、知识库与智能报告等结合而成。企业决策支持系统框架如图1-8所示。

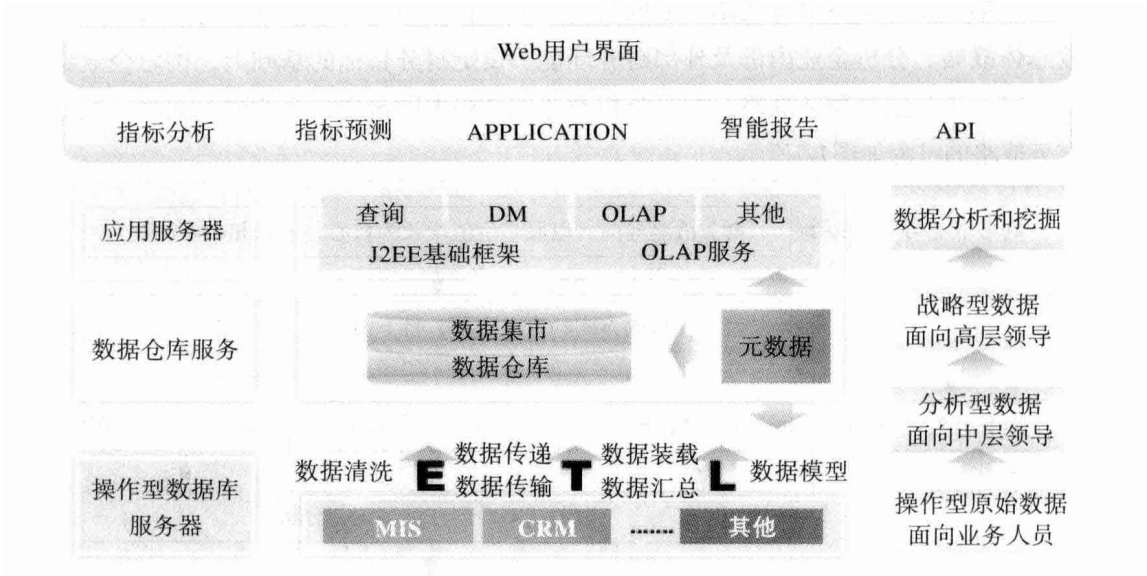


图1-8 企业决策支持系统框架

第三节 如何提高“右下脑财智”（人际沟通）

右下脑发达的人具有善于交往、感染力强、乐于服务、关心他人等特点。经理人应发挥右下脑思维优势，在业务与财务融合的过程中，进行纵向和横向的人际沟通，以达成“共识”，促成“多赢”的局面。右下脑优势与“人际沟通”如图1-9所示。

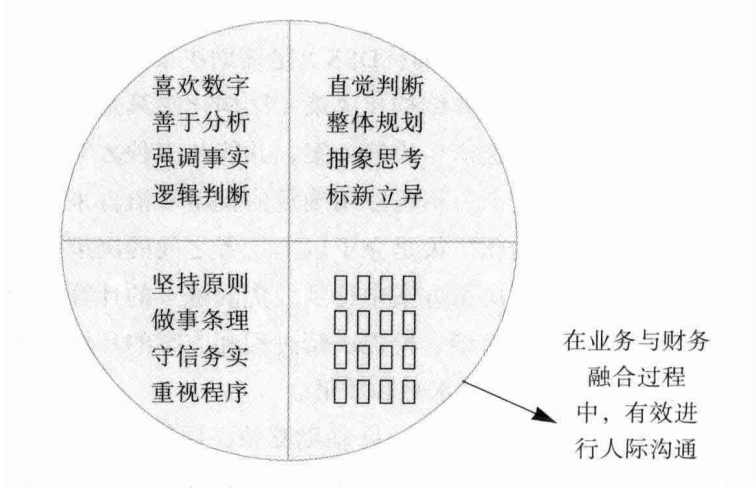


图1-9 右下脑优势与“人际沟通”