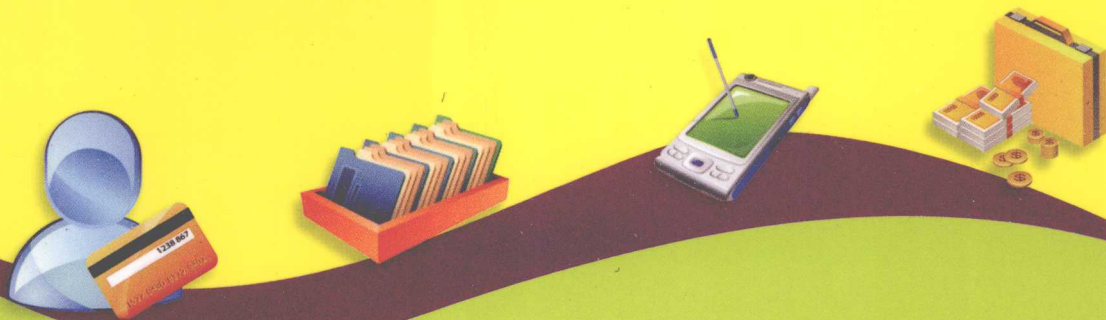


作为一个**财务经理**，不仅要做好日常的财务工作，还要学会“持家”、**懂得理财之道**

企业
财务管理
运作手册



做一个会持家的 财务经理

Zuo Yige Huichijia de Caiwu Jingli

吴德贤◎编著

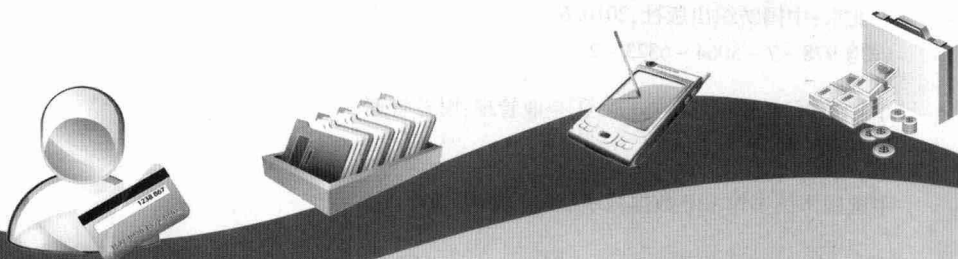
如果把收入比作河流，那么财富就是水库

有些财务经理对如何“持家”、怎样理财也感到有些困难，其实理财并不难，只要在收入和支出上下些工夫，运用些技巧便足够了。

财务经理是企业的眼睛和手

 中国纺织出版社

作为一个**财务经理**，不仅要做好日常的财务工作，还要学会“持家”、懂得理财之道



做一个会持家的 财务经理

Zuo Yige Huichijia de Caiwu Jingli

吴德贤◎编著

如果把收入比作河流，那么财富就是水库

财务经理是企业的眼睛和手

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

做一个会持家的财务经理/吴德贤编著.

—北京:中国纺织出版社,2010.6

ISBN 978-7-5064-6323-2

I. ①做… II. ①吴… III. ①企业管理:财务管理

IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 045685 号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:丁守富

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京时事印刷厂印刷 各地新华书店经销

2010年6月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:16

字数:185千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



前言



随着我国社会主义市场经济体制的建立和不断完善以及改革开放的深入发展,企业财务工作也越来越受到人们的重视。财务是公司、企业的经济命脉。财务经理是企业中管理、清点企业财产的负责人,是企业的眼睛和手,掌握着企业的资金流动、亏损赢利等情况,亏了多少钱、赚了多少钱、谁的钱可以推后支付、谁的钱需要立刻支付、企业在什么时候应该采取什么样的财务政策,这都要通过财务经理的手来实现。如今,世界经济漂浮不定,企业经营的风险也在不断增加,在这种情况下,财务经理在企业中的地位就更加显著。



作为一个财务经理,不仅要做好日常的财务工作,还要学会“持家”,懂得理财之道,相信每个财务经理都明白这一点。然而,有些财务经理对如何“持家”、怎样理财也感到有些困难,其实理财并不难,只要在收入和支出上下些工夫,适当运用些技巧便足够了。如果把收入比作河流,那么企业财富就是水库,支出就是流出去的水,理财说白了就是开源节流。财务经理一方面要管好自家的“水库”,使“水库”牢固;另一方面要从“开源”和“节流”两方面入手,广开渠道扩大收入,严格控制支出,从而使自家的“水库”不断壮大。

《做一个会持家的财务经理》共分为八大部分,讲解时深入浅出、理论与实际相结合,先从基本方法入手,讲述如何做一个最佳的财务经理,接着从筹

资、投资、预算、审计等不同角度探讨“持家”之道、理财方法以及规避风险的诀窍。本书还配有详细的案例分析,在写作时兼顾实用性与可操作性,浅显易懂,清新明快,是广大财务经理学习和“充电”的理想读本。相信你在阅读本书的过程中会有不一般的体验。

需要说明的是,由于编者的水平有限,书中难免会有把握不够准确的地方,希望广大读者朋友能够及时给予批评和指正。

编 者

2010年3月

目录

contents



1 /	第一章 做最佳的财务经理——当好持家一把手
1 /	财务经理的职责和权限
4 /	把握总体工作任务
6 /	安排具体工作任务
9 /	监督日常工作
10 /	具备良好的职业素质
11 /	具有丰富的专业知识
13 /	掌握熟练的财务操作技能
15 /	第二章 筹资管理——怎样把别人的东西拿来用
15 /	筹资的基本目的
16 /	筹资渠道和筹资方式的选择
23 /	企业筹资的原则
24 /	资本成本的概念
26 /	财务杠杆与财务风险
30 /	经营杠杆与经营风险
34 /	企业筹资风险的防范
36 /	影响企业最佳资本结构的因素
39 /	第三章 投资管理——让闲置资金创造最大经济效益
39 /	做出正确的投资决策
43 /	重视货币的时间价值
45 /	谨慎选择投资类型

目录

contents



48 /	多元化与专业化的抉择
54 /	避开投资分析的常见错误
57 /	用闲置资金开辟新的财源
61 /	稳健的债券投资
67 /	第四章 成本管理——有效减少不必要的支出
67 /	有效降低采购成本的方法
75 /	ABC 存货管理法
77 /	最佳订货量的确定
78 /	选择合适的采购物品结算方式
85 /	了解五种常用成本
89 /	成本性态分析
91 /	本量利分析
94 /	保本点的确定
97 /	第五章 预算控制——企业的省钱高招
97 /	全面预算体系的内容
98 /	怎样编制全面预算
105 /	弹性预算的应用
107 /	零基预算的应用
111 /	第六章 财务分析——见微知著未雨绸缪
111 /	现金是公司增长的“燃料”
117 /	掌握最佳的现金持有量

目录

contents



120 /	看懂现金流数据的背后
123 /	怎样做好现金流预算
127 /	像看孩子一样看好公司的现金
133 /	正确分析现金流量表
140 /	如何做好收支流程的控制
144 /	备用金就是应急金
145 /	支票结算更要注意安全
149 /	第七章 税务筹划——从纳税中谋求最大的收益
149 /	税务筹划帮你节省纳税
152 /	税务筹划等于偷、骗、抗、欠税吗
158 /	节税筹划的八种技术
163 /	节税筹划从哪里入手
166 /	筹资方式的税务筹划
169 /	租赁筹资的税务筹划
174 /	筹资利息的税务筹划
175 /	投资形式的税务筹划
177 /	投资抵免的税务筹划
182 /	增值税的税务筹划
189 /	消费税的税务筹划
200 /	营业税的税务筹划
211 /	企业所得税的税务筹划
218 /	个人所得税的税务筹划

目录

contents

231 /	第八章 财务审计——有效堵塞财务漏洞
231 /	科学的主营业务收入审计
232 /	进行严格的收款与销售业务循环审计
234 /	缜密的应收账款审计
237 /	精细化的应付账款审计
239 /	全面理解存货与固定资产采购审计
240 /	了解存货与固定资产循环审计要点
242 /	全面合理的存货审计
245 /	灵活掌握固定资产的审计



第一章



做最佳的财务经理

——当好持家一把手

财务经理的职责和权限

在日益激烈的市场竞争中,财务管理至关重要,企业对财务经理的要求也越来越高。财务经理需要在这个重要的职位上证明自己并提升自己在企业中的影响力。财务经理首先应明确自己在企业中的角色定位,明确自己的职责和权限,只有这样才能实现这一目标。



一、应尽的职责

财务经理在企业的财务管理部门中承担的角色是独一无二的,他在企业具有举足轻重的作用,他一方面为企业经营高级管理人员提供财务信息,帮助其决策,另一方面也站在投资者的立场上为维护投资者的利益而对企业实行财务监管。其职责在于监管企业财务账目的真实性和完整性,监管企业资金流向是否符合企业意向,并对自己向企业提供的财务报告和其他工作报告的真实性、可靠性负责,同时对资本的安全性负责。一般情况下,财务经理应尽到如下职责:

(1) 财务经理主要负责主持本部门的全面工作,组织并督促部门内部人员全面完成本部门职责范围内的各项工作。

(2) 遵照执行国家的有关财政法令法规和企业有关的财务制度。

(3) 贯彻落实本部门岗位责任制和工作标准,密切与科研、开发、生产、营销、计划等部门的工作联系,加强与有关部门的协作与配合。

(4) 要根据公司生产经营计划编制财务预算,并控制预算实施情况,有计划地调度、平衡资金,保证资金合理周转。

(5) 编制公司财务收支计划、信贷计划。

(6) 参与公司投资及重大经济合同可行性的研究,参与公司重大问题的决定。

(7) 对企业的财务进行调控和监督,参与企业融资、投资决策,并负责实施。全面平衡资金,开辟财源,加速资金周转,提高资金使用效果,保证资金安全、可靠的使用。

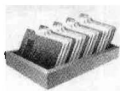
(8) 进行资本运营设计和规划,汇报公司经营状况、经营成果、财务收支及计划的具体情况。

(9) 负责公司的成本管理工作,进行成本预测、控制、核算、分析和考核,降低消耗,节约费用,提高管理水平,确保公司利润指标的完成。

(10) 负责建立和完善公司财务稽核,审计内部控制制度,监督其执行情况。审查公司经营计划及各项经济合同,认真监督执行。

(11) 审核凭证及账表,监督检查各项资金的使用情况,负责资产的年末清点工作并提出清点报告。

(12) 编制公司所需的会计报表,负责向公司总经理、主管副总汇报财务状况和经营成果,定期或不定期汇报各项财务收支和盈亏情况,以便领导及时进行决策。



(13) 提供公司管理层所需的各种报表及数据,并定期提出相关分析报告。参与价格、工资、奖金以及涉及财务收支的各种方案的审查。

(14) 组织考核、分析公司经营成果,提出可行性建议和措施。

(15) 负责财会人员的业务培训及考核。规划会计机构、专业职务设置和会计人员的配备,组织会计人员培训和考核。

(16) 完成公司领导交给的其他工作。

总的来说,对财务经理的职责进行明确界定,是保证财务经理顺利工作的关键。

二、财务经理的权限

长期以来,我国企业对财务领域的最高职位的设置有些混乱,从计划经济中的总会计师到市场经济的财务经理,甚至有些总经理亲自主管财务工作的现象也很普遍,这些职位的职责界定也很含混,不符合企业经营层与所有层分离的企业管理的的基本原则,如总会计师往往是由总经理委派,对总经理负责,其工作也是强调对日常会计师的管理,负责企业内部管理控制。



随着国有大中型企业改革的推进及大量企业在国际资本市场上融资,这些实力雄厚具有国际背景的企业,特别是网络企业,纷纷与国际接轨,设立财务经理,代表投资方利益对经营层进行监控。这些企业的财务经理的权限主要包括以下几个方面:

1. 对财务机构及所属单位、人员的权利

- (1) 对公司各项财务工作有管理权、指导权、监控权。
- (2) 有权审核公司各项费用和开支的合理、合法性。
- (3) 对公司内各财务工作岗位有设置权、调整权。
- (4) 有权考核部门内的人员及建议本部门人员的任免。

(5)对整个公司财务的设置、管理的模式,核算程序的设计,传递手续的变更,有建议调整权。

(6)对所属下级工作中的争议有裁决权。

(7)对在职、离职人员有审计权。

(8)对所属人员的专业水平、业务技能、工作业绩有考核权。

(9)对公司各财务部门有稽查权。

(10)对下属单位税务事务有知情权。

(11)对下属财务部门报送的文件有审批权。

(12)对下属财务各项经济指标有考核权。

2. 对同级其他机构的权力

(1)对涉及的财务事务有查询权、督促权。

(2)对各部门经营业绩有考核权。

3. 对上级领导机构的权力

(1)对公司总经理就财务事务有建议权。

(2)对公司内重大生产、经营投资决策有参与权。

(3)参与公司内部各种专项会议的权利。

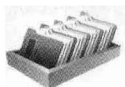
(4)参加公司年度总结会、年度财务计划会及其他有关的会议。

(5)参加经济活动分析会、销售开发研讨会、产品测试会等会议。

(6)参加公司召开的部门业务专题会及其他有关会议。

把握总体工作任务

财务经理是企业经营管理层中少数几个起决定作用的人之一,他既代表企业的所有者(股东)行使监督职权,又作为企业管理层中的领导成员,对财



务工作进行全面的、系统的领导与管理,参与企业的战略管理。正因为如此,财务经理的工作任务是全方位地参与企业管理,运用自己的职责,对企业的财务工作进行监督、控制与领导,同时也需要借助外部力量来协助自己的工作。财务经理在企业创造价值的活动中所承担的工作内容可以概括为总体的工作任务和具体的工作任务。

财务经理应将企业战略与财务责任融为一体,成为沟通部门主管的战略经营重心与企业、投资者财务要求的桥梁,财务经理应当全过程参与公司价值创造战略的制订,并与总经理一起全方位培养企业的价值管理能力。因而,企业为创造价值所做的一切努力,成败的关键之一在于是否有一位强有力的财务经理以及他能否发挥出应有的作用。

财务经理的总体工作任务是运用自己的专业知识进行财务预测、财务计划、财务决策、财务控制、财务分析、财务审计与财务研究工作。

在财务预测工作方面,财务经理主要就资金的需求量、利润、风险进行预测,为企业的财务活动的决策提供依据。

在财务计划工作方面,财务经理主要在财务预测的基础上,对企业的现金收支、资金、利润与资本负债进行中长期计划,使企业的财务活动能在有计划、有准备的情况下顺利进行。

财务决策工作是财务经理工作的重点,其要点是利用财务杠杆及各种筹资方式的优劣做好筹资决策的工作,使资本结构达到最优化,财务风险降低到最小。利用现金流量做好企业的投资决策,提高投资回报率,降低投资风险,此外,财务经理还应做好股利分配决策,以吸引投资者,同时给股东以最合理的回报。

财务经理的工作不光是预测、计划与决策,作为高层领导的主要一员,还应对财务进行控制,保证资金的安全。财务控制的重点是要建立健全责任会



计体系,推行全面预算管理,选好财务控制指标,并对几个关键的财务控制领域进行控制,如现金、应收账款、存货等方面,目的是为了防止舞弊、贪污与挪用,使之达到最优的存量水平。

为了取得经营管理层对企业财务状况的了解或对财务政策的支持,财务经理还应对企业的财务进行分析。财务分析的重点是运用各种方式与手段进行企业偿债能力、获利能力或上市市值的分析,以增强股东及投资者对公司的信心。

财务经理在进行财务审计工作时,一般是委托专门的会计师事务所进行审计工作,财务经理主要是协助他们进行外部审计工作,当然财务经理自己应进行内部审计,并与控制工作联系起来,对企业的收支、存货与固定资产、筹资与投资以及货币资金账户进行审查,防止账外账等不合法的问题出现。

在信息社会中,学习(研究)型组织将大行其道,作为财务部门的最高领导——财务经理,应提倡并身体力行地进行财务研究。财务经理应认真研究企业的财务环境;利率与通货膨胀;新观念与财务管理工作的融合;当然不能忘了自己最为拿手的财经领域的研究工作。

安排具体工作任务

财务经理的具体工作任务是在总体工作任务的指导下对企业的财务工作进行领导与管理,主要内容有战略管理、资本运作管理、会计系统管理、成本系统管理、财务控制体系管理以及薪酬激励系统管理。

一、战略管理

面对激烈的竞争环境,任何先进的管理活动都是短暂的,而稳妥的战略



与激进的改革才是经久不变的。建立稳妥的企业战略和实行激进的改革是企业提高竞争力与价值创造能力的前提条件,财务经理在战略管理中所承担的工作内容主要有三点:

1. 将企业战略与价值最大化的终极目标结合起来

(1) 不断评估各项计划的价值创造能力,在重大问题上为总经理和部门主管提供专业建议。

(2) 协助制订为股东创造额外价值的企业扩展战略。

(3) 评估公司利用机会的能力,就具备的能力来开发方案,提出建议。

(4) 就具体提案进行业务和财务评估。

(5) 规划并实施企业战略的重大交易。

(6) 制订财务衡量标准以及目标完成情况的监督制度。

2. 制订、建议、实施公司财务战略,以支持企业推行其经营战略

(1) 制订关于价值创造的资本结构和股利政策的建议。

(2) 设计并管理向投资者和金融界转达企业计划要点和绩效的战略。

(3) 谈判并实施所有重大财务交易,包括借贷、股票发行和股权重组。

3. 实施与企业战略相配套的资源管理策略

(1) 注重传统资源以外的企业各类资源,如知识资源,研究各类资源的价值动因,将资源管理自觉地纳入到提高公司价值的总体目标中。

(2) 采用包括管理信息系统(MIS)、企业资源计划(ERP)、业务流程重组(BPR)和平衡记分卡在内的新型资源管理技术或管理工具,提高公司资源配置效率。

二、资本运作管理

企业资本的运作从来都是让财务经理们心动不已的事情,许多顶级的财

务经理们演出许多蛇吞象的资本运作好戏。在西方,许多国家的财务管理已经达到相当高的标准,成本已降低至极限,各种增效的方法也使用殆尽,而财务经理的精力主要集中于为企业寻找进一步发展的良机,那就是资本的运作。在20世纪90年代就掀起了企业兼并重组的浪潮,使许多企业做大做强。资本的运作是一个复杂的体系,财务经理要做的工作是很多的,既包括企业兼并、重组、收购在内的资本运作,也包括资产的评估、交易、融资、谈判等工作。财务经理在资本运作管理中必须考虑资本运作的成本与风险问题,在我国法制目前还不太健全的情况下,对资产的评估与审计要特别注意。

三、会计系统管理

在多层次、多体系的企业管理控制系统中,企业会计系统处于基层和基础的地位,为公司财务管理、成本管理、预算管理、业绩计量、报酬和激励等系统提供支持性服务。财务经理的会计系统管理工作主要包括:确定企业会计管理体制;进行会计人力资源管理;进行财务报告、会计政策选择和盈余管理;设计、推行内部控制制度,切实防范风险等。

四、成本系统管理

成本管理包括成本核算和成本控制两大环节。财务经理的主要工作为:

(1) 利用成本信息作出产品组合决策、制订竞争性策略、改善其经营行为、评价业绩情况并以此控制分散经营的下属组织。

(2) 拥有准确的成本信息以改进成本分配过程,确保成本分配的准确性,促进成本管理。

(3) 注重采用包括战略成本管理、目标成本管理、作业成本管理和适时生产系统等在内的新型成本管理技术或成本管理系统,提高企业成本管理绩效。