



企业管理关键细节系列

华通咨询
UATONG
专注于管理实践

财务管理

的



55

关键细节



迟淑华 董晓孝 著

一位优秀的管理者在于其拥有
注重细节的意识和抓住关键细节的能力



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

企业管理关键细节系列

财务管理

的

55

个

关键细节

迟淑华·董晓孝 著



中国电力出版社

CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书全面、系统地对财务管理的各个流程进行了科学的梳理,经过严格筛选,从核算管理、预算管理、筹资管理、投资管理、成本管理、资本运营、经营决策和财务信息8个方面选取了55个关键细节。对每一个关键细节,不仅提出了标准和要求,还给出了具体的管理方法和解决方案,能够有效地帮助企业进行财务管理,实现财务管理的最优化。

本书适合企业财务管理人员、企业中高层管理人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。

图书在版编目(CIP)数据

财务管理的55个关键细节/迟淑华,董晓孝著.
北京:中国电力出版社,2012.6
ISBN 978-7-5123-3224-9

I. ①财… II. ①迟… ②董… III. ①财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第137294号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑:赵云红

责任校对:朱丽芳 责任印制:邹树群

航远印刷有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年8月第1版·2012年8月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·19.5印张·273千字

定价:39.80元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

细节管理，是企业中最基础的管理工作，是企业管理环节的细化，以及对细化环节科学规范的管理。在现代企业管理中，企业和管理者越来越关心细节了。特别是近几年，“细节决定成败”这一理念非常流行。但是，笔者认为“细节决定成败”这一论断有失片面，应该是关键性细节才决定成败。也正是由于这种细节管理能力的缺失，导致很多企业陷入了低效能、低品质、高消耗的经营循环中。

为此，我们策划并编写了这套“企业管理关键细节”系列图书，在本系列图书撰写的过程中，自始至终坚持了以下两个观点：一是对每一项工作内容严格进行精细梳理，力争找到每一个关键环节；二是将每个关键环节清晰化、明确化，在此基础上给出一套科学的、简单的、可操作性强的作业方法或解决方案。

“企业管理关键细节”系列图书共 13 本，包括流程管理、绩效管理、行政管理、客服管理、奖惩管理、财务管理、团队管理、薪酬管理、质量管理、运营管理、成本管理、营销管理、执行管理。本系列图书适合企业经营者、企业中高层管理人员、企业各个部门的主管以及工作人员、高校师生、培训和管理咨询人员等阅读和使用。相比市场上的同类图书，本系列图书的优势和特色主要体现在以下三个方面。

在科学化的基础上做到了系统化。本系列图书所选取的关键细节，并不是简单的罗列，而是从几百个细节中“精挑细选”出来的，挑选时严格遵循了较为科学化的标准：首先，这些细节是否是最关键的；其次，这些细节是否是最难做到位的；最后，这些细节能否最大程度地提高企业的管理效能。同时，在此基础上，对这些关键细节分门别类，并按“管理的流程”这根主线将其梳理成章，做到了系统化。但是，为了照顾某一些章节的完整性和条理性，还适当地增加了一些非关键细节，这样，读者在阅读时会比较清晰和方便。

在针对性的基础上做到了可操作性。本系列图书所选取的关键

细节，并不是空洞的阐述，而是从实际工作出发，就事论事，把问题说清楚，将方法讲到位，所选取的案例，均来自管理或生产一线，针对性很强。另外，在阐述这些关键细节时，并非点到为止，而是为管理者指明了一条出路，并为这条出路给出了办法，制订了措施，出具了解决方案。这些方法、措施、方案能很好地解决管理者所遇到的问题，真正做到了拿来就可以用，用了就有效，可操作性非常强。

在标准化的基础上做到了简单化。本系列图书在阐述这些关键细节时，遵循了一个较为标准化的解决问题的流程——“提出问题、分析问题、解决问题”，在提出、分析、解决问题的过程中所涉及的具体步骤、工作标准、解决办法等也尽量做到了标准化。另外，在做到标准化的同时，本书化繁为简、化难为易，力求使这些工作简单化，以方便读者理解和在实际工作中进行操作。

本系列图书虽然做到了科学化、系统化、标准化、简单化，针对性和可操作性也很强，但读者在使用本系列图书的过程，一定要结合本企业的实际情况灵活运用，不要生搬硬套。

《财务管理的55个关键细节》是本系列图书中的一本。本书全面、系统地对财务管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从核算管理、预算管理、筹资管理、投资管理、成本管理、资本运营、经营决策、财务信息8个方面选取了55个关键细节，对于每一个关键细节，不仅提出了标准和要求，还给出了具体的管理方法及解决方案，能够有效地帮助企业进行财务管理，实现财务管理的最优化。

希望本书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者给我们提出宝贵意见。

编者

2012年6月

目 录

前 言

第1章 财务核算管理 1

企业进行财务管理，应做好核算工作，包括明确资产范围，实现收入与费用相配比，执行规范的核算程序，获取全面而正确的财务信息等。企业只有做好了这些方面的核算管理工作，才能为企业的经营决策提供可靠依据。

细节 1 列示清晰的资产清单	2
细节 2 明确负债和所有者权益	6
细节 3 收入与费用的科学配比	11
细节 4 贯彻不相容岗位分离制度	15
细节 5 执行规范的核算程序	19
细节 6 选择合适的会计核算方法	22
细节 7 准确解读财务报表	28

第2章 财务预算管理 33

财务预算着眼于企业资金的合理运用，指导着企业的筹资策略，以及企业财务结构的合理安排。因此，企业预算管理效果的好坏，直接影响着企业的后续工作能否顺利开展。

细节 8 预测资金需要量	34
细节 9 依业务变动选择预算模式	39
细节 10 基于成本费用水平的预算	44
细节 11 基于时间的预算编制	48
细节 12 编制现金预算	53
细节 13 编制预计财务报表	59

第3章 筹资管理 65

企业的筹资管理应该力求成本最小、风险最低。为此,企业需要在了解自身资金实力的基础上,权衡各种筹资方式的利弊,运用多种财务手段实现对成本与风险的有效控制。

细节 14 分析企业的资金实力	66
细节 15 利用股权进行筹资	70
细节 16 通过债务进行筹资	76
细节 17 核算资本成本	89
细节 18 运用财务杠杆调节收益	94
细节 19 组建合理的资本结构	98

第4章 投资管理 103

投资管理是财务管理的重要组成部分。企业进行项目投资时,要实现风险最小化、收益最大化。基于此,企业必须从长远利益出发,合理预测现金、科学评估资产、加强风险管理等,只有这样,才能实现理性投资。

细节 20 准确计算资金时间价值	104
细节 21 科学预测现金流量	109
细节 22 选择最佳的投资方法	113
细节 23 适当进行金融投资	117
细节 24 规避投资的风险	121
细节 25 灵活组合投资方式	129
细节 26 并购重组,优化整合	133
细节 27 放眼未来的战略投资	138

第5章 成本管理与控制 143

企业通过对成本进行合理、系统、有效地控制,在保证企业获取利润的基础上,通过提高产品的品质和企业的服务质量,来寻求更长远的发展成效。

细节 28	着眼成效, 集成控制	144
细节 29	识别沉没成本和机会成本	148
细节 30	消除多余费用, 提高成本效率	156
细节 31	用经营租赁降低成本与风险	164
细节 32	合理分配成本, 确定成本归属	169
细节 33	分析并锁定成本动因	175
细节 34	参照标准成本, 分析成本差异	179

第6章 资本运营管理 185

资本运营是将企业所拥有的有形、无形资产, 通过流动、裂变、组合、优化配置等各种方式进行有效运营, 以实现最大限度的增值。这是企业财务管理的一项重要职能。

细节 35	确定最佳现金持有量	186
细节 36	科学管理应收账款	194
细节 37	制订合理的信用政策	203
细节 38	加强存货成本管理	209
细节 39	设定存货的经济批量	212
细节 40	对存货的分类控制	217

第7章 财务与经营决策 221

经营决策涉及企业的利润、成本、费用等, 必须合理评估投入产出比。对此, 财务人员可以采用本量利分析法, 通过对企业财务状况、经营状况的分析和研究, 预测企业未来的经营状况, 以利于管理者进行成本预算, 做出经营决策。

细节 41	进行有效的成本分类	222
细节 42	明确本量利的依存关系	226
细节 43	使用边际贡献, 协助盈亏分析	231
细节 44	确定盈亏临界点	236
细节 45	对主要因素进行敏感性分析	243
细节 46	绘制本量利关系图	247

细节 47 用变动成本法评价工作业绩	252
细节 48 作出理性的短期经营决策	257

第8章 财务信息管理 263

随着经济全球化的发展和信息技术的不断进步，企业财务信息化管理已成为企业内部管理的一项重要内容。通过对财务信息的收集、整理和全方位解读，可以帮助企业找到自身潜在的价值，从而实现持续获利的战略目标。

细节 49 选用对比标准，合理分析财务	264
细节 50 利用趋势分析法，发现财务改善点	269
细节 51 分析偿债能力，控制借债水平	273
细节 52 了解营运能力，提高资产使用率	278
细节 53 通过盈利分析，寻找利润增长点	282
细节 54 分析成长指标，发掘发展动力	288
细节 55 综合分析，掌控企业发展全局	293

附表 1 年金现值系数表 298

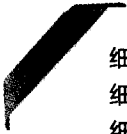
附表 2 复利现值系数表 300

后记..... 302

第 1 章

财务核算管理

企业进行财务管理，应做好核算工作，包括明确资产范围，实现收入与费用相配比，执行规范的核算程序，获取全面而正确的财务信息等。企业只有做好了这些方面的核算管理工作，才能为企业的经营决策提供可靠依据。

- 
- 细节1 列示清晰的资产清单
 - 细节2 明确负债和所有者权益
 - 细节3 收入与费用的科学配比
 - 细节4 贯彻不相容岗位分离制度
 - 细节5 执行规范的核算程序
 - 细节6 选择合适的会计核算方法
 - 细节7 准确解读财务报表

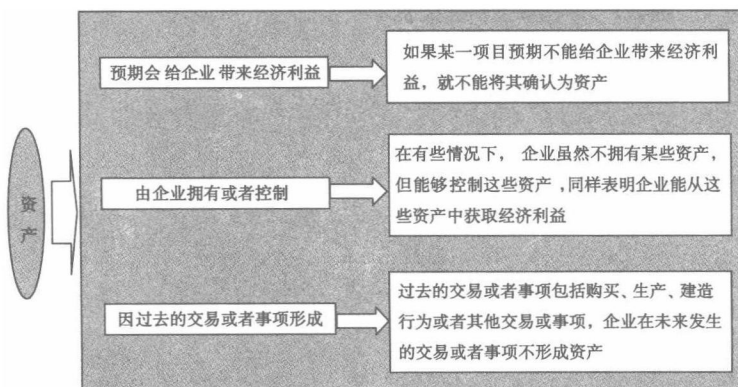
细节 1

列示清晰的资产清单

企业资产的形式多种多样，企业要想进行良好的财务管理，首先应明确企业的资产情况。

核算管理是企业财务管理的开端，而确定资产又是企业核算管理的起始。企业要加强财务管理工作，就要先明确企业的资产，然后逐项核算。

在财务会计中，资产被定义为由企业过去的交易或者事项形成的、由企业拥有或者控制的、预期会给企业带来经济效益的资源。资产的特征，如图 1-1 所示。



由图 1-1 可知，确认资产时，除了要考虑资产的三个特征外，还应注意，只有当资源的成本或价值能够可靠地计量时，才能被确认为资产。在实际工作中，许多资产在取得的过程中都发生了实际成本，但有的资产的成本和价值却无法可靠地计量，就不能将其确认为资产。

例如，我国现行的会计准则不允许将自创商誉确认为资产，但事实上，自创商誉在形成过程中，企业付出了大量成本，而且商誉所带来的经济利益也许会远远大于一些有形资产所带来的经济利益。我国不允许将自创商誉确认为资产就是因为商誉形成过程中的成本和价值难以可靠地计量。而对于外购商誉，会计准则允许将其确认为资产，正是因为外购商誉的成本和价值可以可靠地计量。

在明确资产的定义后，我们就可以准确区分不同类别的资产了。

1. 区分不同类别的资产

依据不同的分类标准，资产可分为以下三种不同的类别

- (1) 根据是否具有实物形态，可分为有形资产和无形资产。
- (2) 根据来源的不同，可分为自有资产和租入资产。
- (3) 根据流动性的不同，可分为流动资产和长期资产。

为了方便查阅，我们对资产类别进行了归类，如图 1-2 所示。

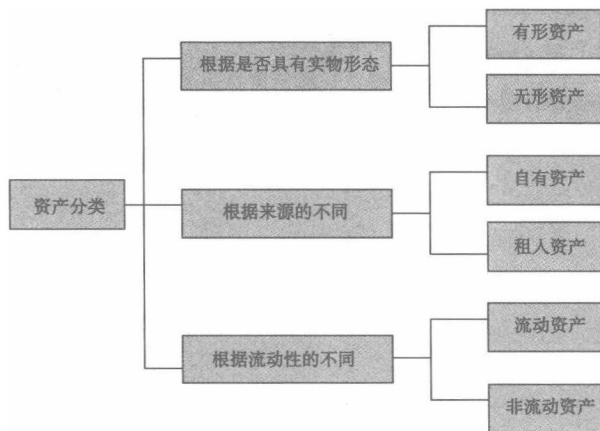


图1-2 资产类别

2. 列出企业资产清单

了解企业的资产情况，区分企业的资产类别等，目的就是要清晰地列出企业的资产清单，以便对资产做出准确的判断。一般企业的资产清单，如表 1-1 所示。

表 1-1 一般企业的资产清单

种 类		明 细
流 动 资 产	货币资金	现金、银行存款、其他货币资金（如银行汇票存款、银行本票存款、信用卡存款、信用证保证金存款、存出投资款、外部存款）等
	交易性金融资产	为交易目的所持有的债券投资、股票投资、基金投资等
	应收及预付款	应收票据、应收账款、预付账款、应收股利、应收利息、应收代位追偿款、其他应收款（如应收的各种赔款罚款、应向职工收取的各种垫付款、备用金）等
	存货	在途物资、原材料、库存商品、委托加工物资、周转材料（如包装物、低值易耗品，以及企业的钢模板、木模板、脚手架）、消耗性生物资产、贵金属等
	一年内到期的非流动性资产	非流动性资产项目中在一年内到期的持有至到期投资、长期待摊费用和一年内可收回的长期应收款等

续表

种 类		明 细
非 流 动 资 产	长期持有性金融资产	为投资目的而长期持有的债券投资、股票投资等
	长期应收款	融资租赁产生的应收款项、采用递延方式具有融资性质的销售商品和提供劳务等产生的应收款项等
	长期股权投资	企业合并及以支付现金、非现金资产等方式形成的长期股权投资
	固定资产	投资性房地产，机器、厂房等固定资产，在建工程，工程物资（如工程用材料、尚未安装的设备及为生产准备的工器具）等
	生产性生物资产	林木类、产畜及役畜类生产性生物资产
	无形资产	专利权、非专利技术、商标权、著作权、土地使用权、商誉等
	递延资产	开办费、租入固定资产的改良支出及其他摊销期限在一年以上的长期待摊费用，递延所得税资产

总之，资产是可以带来经济利益的资源，但具有经济利益的并不一定是资产。比如稳定且优良的客户群、广泛而高效的销售网等。与之相反，资产就是一项资源，为企业所控制的资源必定是企业的资产。因此，在核算管理中，明确认定资产，是一项关键性的工作。

细节 2

明确负债和所有者权益

企业资产主要有两大来源：负债和所有者权益。管理者应该对这两大来源的状况了如指掌。

企业从事生产经营活动，要想获取相应的利润，就必须要有有一定数量的资产。我们对资产进行核算时，必须掌握企业资产的来龙去脉。在财务会计系统中，存在一个恒等式：资产 = 负债 + 所有者权益，这个等式揭示了资产的两大来源：负债和所有者权益。

1. 认清企业负债

负债作为资产的一大来源，需要企业在以后的经营过程中依靠转移资产或提供劳务来清偿，从而引起未来经济利益的流出。在财务管理中，了解并明确企业的负债情况是一项重要的会计内容。

哪些是企业的负债

负债是指由企业过去的交易或者事项形成的，预期会引起经济利益流出的现时义务。负债的基本特征如图 1-3 所示。

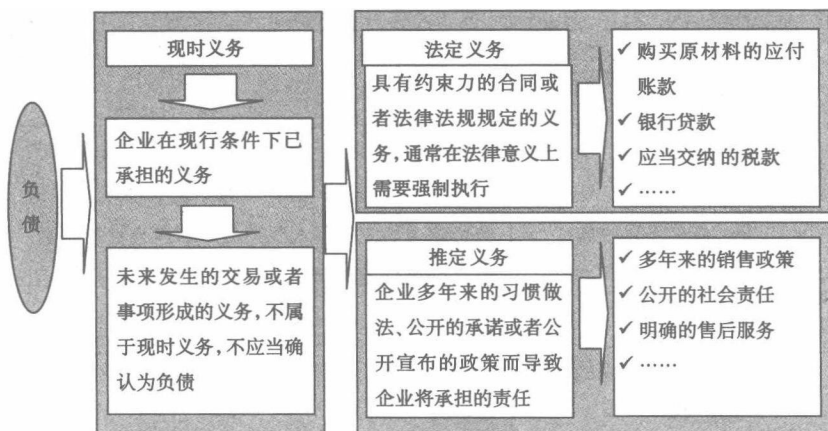


图1-3 负债的基本特征

由图 1-3 可知，负债事实上是一种既定的偿还义务，偿还方式有现金或现实物资形式偿还，提供劳务形式偿还以及部分转移资产、部分提供劳务形式偿还等。

确认负债，除了要考虑经济利益流出企业外，还要考虑保证未来流出的经济利益能够可靠计量。有关金额的计量还应考虑货币时间价值等因素的影响。

列出企业负债明细

进行财务核算时，核算人员应列出企业的负债明细清单，以便对企业的负债有更直观的掌握。表 1-2 列举了企业负债明细。

表1-2 企业负债明细

种 类		明 细
流 动 负 债	短期借款	向银行或其他金融机构等借入的期限在一年 内（含一年，下同）的各项借款
	交易性金融负债	短期性融资券、一年内回购的应付债券、金 融衍生工具等
	应付及预收款	应付票据、应付账款、预收账款、应付职工 薪酬、应交税费、应付利息、应付股利、其他 应付款（如应付租入固定资产和包装物的租金， 应缴纳的保险保障基金，职工未按期领取的工 资，应付、暂收所属单位、个人的款项）等
	一年内到期的非流 动负债	一年内到期的长期借款、长期应付款和应付 债券等
非 流 动 负 债	长期借款	向银行或其他金融机构等借入的期限在一年 以上（不含一年，下同）的各项借款
	应付债券	长期债券的本金和利息
	长期应付款	应付融资租入固定资产的租赁费、以分期付 款方式购入固定资产等发生的应付款项等
	预计负债	确认的对外提供担保、未决诉讼、产品质量 保证、重组义务、亏损性合同等预计负债
	递延负债	递延所得税负债

2. 明确所有者权益

作为资产的另一大来源，所有者权益体现了所有者对企业资产的剩余索取权，既反映了所有者投入资本的保值增值情况，又体现了保护债权人权益的理念。