

财务人员 业务精修

王福利◎主编

快
易
通

CaiWuZhuGuan
YeWuJingXiuKUAITYITONG



中国纺织出版社

财务主管业务精修快易通

王福利 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

财务主管在企业中有着举足轻重的地位,因为他们既要组织日常会计核算,又要为企业制定和提供财务决策;既要为企业制定财务规划和财务预算,又要随时追踪掌控企业每一笔资金的流向。在管理过程中,财务主管如何让自己成为总经理依赖、各业务部门支持的“香饽饽”;又如何让复杂的工作变得更有条理;让财务管理变得更有效率,从而真正发挥财务主管在企业管理中的重要作用,本书将为你揭晓答案。

图书在版编目(CIP)数据

财务主管业务精修快易通/王福利主编. —北京:中国纺织出版社, 2006. 10

ISBN 7-5064-3993-X

I. 财… II. 王… III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 091969 号

主 编:王福利

副 主 编:曹玉霞 刘本芝

编委会成员:张永成 宋相涛 潘丽丽

杨昌宇 卢秉繁 刘桂芬

策划编辑:邱 莉 特约编辑:郭岩蕾 责任印制:初全贵

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

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

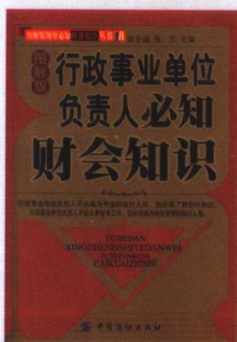
开本:710×1000 1/16 印张:20.75

字数:330 千字 印数:1—8000 定价:32.80 元

ISBN 7-5064-3993-X/F·0721

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换





策划编辑：邱 莉

封面设计：[中子] 中子画艺术设计

序

为什么中国的大企业往往增长乏力，小企业每每速生早亡？为什么老板拥有庞大的人员队伍而在现实执行中显得如此的无助？为什么企业在管理提升方面投入如此之多而在现实执行中收获却如此之少？

企业的问题出在哪里？诚然这其中不乏市场不规范、竞争无序等因素，但毫无疑问，最大的问题仍出在管理上。对于财务主管而言——

高层主管——

你是否对管理中的新情况、新问题无暇应对，疲于应对？

你是否管理理念“超前”，与管理实际、发展阶段不符——身上穿西装，脚上登草鞋。

你的管理是否理想化、教条化了。以为企业规范化、电算化了，连管理问题也可以程式化，以为管理可以像数学公式那样，在左边输入等量，从右边就可以代换出结果。

你的管理是否坠入管理求新、求异、求怪的怪圈，成为当前管理思想新潮化、泡沫化的牺牲品。

中层主管——

你是否对如何管理公司的系统性整体事务心中没底？

你是否感觉工作中总是被动行事，不能主动掌握工作节奏，感觉跟不上管理节拍，该抓的抓不住，该管的管不起来？

你是否在所从事的管理工作中感觉缺乏理论支持，或因没有受到过系统训练，无法从战略性全方位角度认知管理工作？

基层主管——

你是否感觉自己还只是一个“高级勤杂工”的角色，经常埋头处理一些琐碎的事务，但从没有系统地全方位处理管理工作？

你是否有要干的事情太多，社会资源也有很多，但不知如何利用社会资源？

你是否感觉在公司的职位地位不理想，对工作的各项标准不清楚，与各部门沟通不顺畅？

你是否自己整天忙得天昏地暗，却不但得不到老板、同事的肯定及认同，还常常因夹在管理层及基层而被投诉、抱怨，不知道该如何有效率地处理事务？

这些都需要通过提升自己的业务技能来解决。

随着企业管理水平的要求不断提升，对管理人员的专业素质要求也越来越高。企业中最关键的要素是“人”，是是否能够有效发挥个人的主观能动性。而能否发挥人的主观能动性是受到各个方面的限制和影响的。

本书将帮助管理者重新审视角色定位，走出管理人管理工作的误区，自我优化，全面提升业务技能。

1. 深刻理解管理者的角色特征以及管理的含义；树立现代企业经营管理意识和理念，明确作为职业管理者应该具备的素质，确认所承担的管理角色。

2. 全方位认知管理者的知识结构、技能结构；掌握管理中的各种技巧，通过多角度地重点训练，提升管理者的几项管理技能，提高基本工作能力。

3. 掌握有效的管理技能和方法，分析工作中的困难产生的原因；指明克服困难和改善管理的方法和途径，提升工作绩效。

4. 运用专业的测评工具，了解自己的行为风格并掌握针对性的改善方法。

5. 提升各级主管有效应对外在环境变化与整合组织内部的能力，提升风险管理技能。

总之，通过参与和实践，本书将使各级主管人员发挥创意，展现领导魅力；系统思考，提高整体效率；自我激励，落实目标管理。

提升自己的业务技能，不一定要学习多少新理论，很多管理问题是由于自己的基础知识不系统，或掌握的不牢，或不能灵活运用，或没有意识到它的价值造成的。基于此，夯实基础也是技能提升的重要一环，本书在这方面有意精选了一些对于业务主管们在管理和实践中不可或缺的基础知识，并从实战角度进行了演绎，以备提升相关业务技能。

前 言

21 世纪是数字信息和财经主导的时代，人们越来越认识到财务管理是企业制定决策、实施决策的基础和依据。企业财务活动不再只是一些懂财务的人员管理财务就行了，它不仅要求财务主管懂得会计和财务的专业知识，还要求能够独立地承担投资、融资和营运资本管理等一些决策，正如企业成长不同阶段需要关注不同的问题一样，财务管理在企业的不同成长时期也具有不同的重点。我们既不需要一口气就吃成个胖子，也不能在重点问题上存在重大缺失。一个企业能否保持生产经营的成果，能否迅速扩大规模，获取竞争优势，以至最终获得成功，在很大程度上取决于财务管理是否卓有成效。对于现代企业而言，科学理财无疑是其持续发展的原动力，而财务工作正掌握着企业的基本命脉。因此，有人说：“既会赚钱，又会花钱，更会管钱的人是最幸福的人，因为他享受三种快乐。”

财务工作在企业经营管理中的特殊地位，要求财务主管不仅要具备全方位的技术和能力，而且还要注重一些平时被忽略的小细节，俗话说，“千里之堤，溃于蚁穴”，本书有很大的篇幅来致力于帮助财务主管掌握公司财务知识与技能中的细节管理，为你做一名优秀的企业经理人助一臂之力。

财务主管要转变以前的思想观念，重新认识自己的业务要求，认识自己由财务信息的搜集者与提供者转变为信息的解释者和咨询者要注意的事项和效能。因此，财务主管的眼光不能再像过去一样仅仅局限于财务与会计内部的管理，而要拓展到整个企业的管理，为企业制定发展计划、短期的利润增加以及长期的兼并或收购战略提供信息及技术上的支持。

美国著名财务管理专家曾经说：“我们不会问‘你达到销售和利润目标了吗？’我们想知道的是他们的工作质量。‘你是如何达成这些目标的？’这个问题的本质是为整个公司的利益考虑，而不是仅仅关注局部利益。”本书力争站在企业全局的角度，为财务主管提供一个崭新的视角，开拓一个更宽广的世界。摒弃记账式财务并不是减少对公司的控制，而是增加企业对环境的机动反应能力，赢得市场开拓效果，提高资金的时间价值。

实践是最好的老师，企业经营要尽量减少错误的发生。本书没有简单的定理罗列的说教，而是采用理论和实例相结合的方式，让财务主管们在阅读本书时能够更深刻地理解财务主管工作的内涵及需要掌握的方向。

编者

2006 年 6 月

目 录

战略统筹篇	(1)
构建企业财务的指南针	(1)
把握企业发展的航向	(4)
让财务为企业经营服务	(7)
把握财务目标与企业发展目标的一致	(9)
时间是资金价值的一部分	(12)
时间价值在固定资产中的应用	(15)
加速资金的流转	(16)
营运资金管理方法	(19)
控制库存, 管理资金	(21)
资产重组, 受益匪浅	(24)
构筑企业的“防火墙”	(27)
财务预警分析知多少	(30)
规避风险的绝招——模拟核算	(33)
分析决策篇	(36)
正确解读财务状况	(36)
采取正确的财务分析手段	(39)
做好财务预算分析	(41)
对盈利能力要心中有数	(43)
企业经营能力分析	(46)
不可不知的企业偿债能力	(49)
合理应用经营杠杆和财务杠杆	(52)
营运及现金流量的偿债能力评估	(54)
财务预测要科学	(57)
项目财务分析及决策	(59)

选择合适的财务软件	(62)
资金整备篇	(65)
做企业金库的守护神	(65)
严审轻放预付账款	(67)
巧妙控制应付款的流向	(70)
为企业设置最佳现金存量	(72)
现金交易控制的重点	(78)
有效防止资金链断裂	(80)
缩短现金缺口的诀窍	(83)
现金风险的预控	(86)
准确衡量库存与现金周转效率	(88)
应收账款管理不善的弊端及预防措施	(90)
判断并防止可能出现的呆死账	(93)
减少应收账款的有效途径	(96)
学会要债	(98)
应收账款的催收技巧	(100)
巧乘应收账款变现顺风车	(105)
降低赊销风险的策略	(108)
确定客户赊销限额的方法	(111)
如何计算坏账准备	(115)
建立客户资信档案以防呆账	(118)
启动账龄分析减少坏账	(120)
客户信用风险防范	(123)
资本运作篇	(127)
确定最佳的投资规模	(127)
确定最佳的筹资规模	(130)
投资与筹资之间的综合决策	(132)
钱从何处来：企业融资方式	(135)
选择合适的海外融资渠道	(137)

融资第一步：编制商业计划书	(140)
融资奇招：BOT 融资	(142)
优化资金结构	(145)
债券发行，把握时机	(147)
增发回购，捆绑筹资	(150)
谨慎融资，规避风险	(152)
跨国公司筹资方法启示	(155)
大鱼吃小鱼的运作方式	(158)
借鸡生蛋，买壳上市	(160)
必要的反收购财务防御	(163)
购并后的整合战略	(166)
购并目标公司解析	(169)
风险投资决策分析	(171)
有效营运无形资产	(174)
无形资产的策划	(177)
把握项目和时机	(179)
投资，依靠市场来进行	(182)
税务筹划篇	(185)
纳税环节要清楚	(185)
税率和计税依据	(187)
纳税与财务管理的有机结合	(190)
企业所得税的合理避税	(192)
合理节税	(194)
节税从投资开始	(197)
利用筹资进行税收筹划	(200)
内部经营管理中的税收筹划技巧	(203)
增值税的确定	(206)
利用税收优惠政策	(208)
企业捐赠：做好事也可节税	(211)
利用税收协定避税	(213)

积极寻求其他避税方法	(216)
学习跨国企业减轻税务负担的经验	(219)
开阔视野筹划税收	(222)
选准时机进行税务筹划	(225)
把握税务代理	(227)
管理好发票	(230)
效能精进篇	(234)
财务控制：责任明晰，目标合理	(234)
把握财务控制	(237)
现金的合理控制	(240)
预算管理：企业盈利的基石	(243)
最佳运筹，善用资金	(245)
不能轻视的成本管理	(248)
全盘考虑的成本决策	(250)
开源节流的资金预算	(253)
目标成本管理	(255)
质量成本控制	(258)
控制库存成本的方法	(260)
企业的生命——商业信用	(266)
团队构建篇	(270)
剖析自我，冷静决策	(270)
不断进取，财务主管成长要件	(273)
打造高效的财务管理组织	(276)
合理设立财务机制	(279)
构建企业的报酬体系	(281)
明确职责，依靠合理岗位设置	(284)
注重责权利相结合	(286)
财务管理工作的有效组织	(289)
企业集团内部银行的有效管理	(292)

没有规矩不成方圆	(294)
考评，是为了更好的发展	(297)
保持公平、公正和公开	(300)
激励，让员工更出色	(303)
舞弊是团队的蛀虫	(306)
建立谨慎的会计文化	(309)
避免一刀切	(312)
参考文献	(315)

战略统筹篇

构建企业财务的指南针

在激烈的市场竞争中，企业的资源流动性加强，在企业的人、财、物、信息这四大资源中，企业经营活动所需要的劳动力、生产资料和信息资料都必须用资金去购买和推动，资金资源已经成为引导其他资源流动的关键。随着金融市场、人才市场和科技信息市场的建立和完善，企业资金的取得和运用存在着多种选择，由于资金的使用效果必然决定企业的经营成效，如何有效地筹集、调配、使用资金便显得极其重要。这些工作需要企业通过科学的财务战略予以规划，财务战略是企业宏观规划、调度各项财务资源的指针，有了财务战略指导，财务工作便不再是对资金运动的描绘和反馈，更重要的是对未来时期的资金运动做出科学的决策、规划和控制。

随着财务管理工作中企业管理功能的加强，财务主管的地位也越来越高，这就要求财务主管必须制定出科学的财务管理战略，构建好企业财务的指南针。完成这项任务从以下方面着手：

1. 认识企业财务战略的主要任务

在对现有的资金市场充分认识的基础上，根据企业财务的实际情况，选择企业的投资方向，确定融资渠道和方法，调整企业内部财务结构，保证企业经营活动对资金的需要，以最佳的资金利用效果来帮助企业实现战略目标。企业财务战略的确定必须首先分析企业的财务环境，它包括：外部环境，即企业从外部筹集资金和投资活动的可能性与影响因素，企业与其他机构之间的资金往来关系或者资金市场的状况等；内部环境，即企业内部资金流动和积累，企业的财务结构和状况等。然后，为了适应复杂的环境，企业在总体战略的指导下，制定出适合企业特点的财务战略。

企业的财务战略任务主要包括四个方面：

(1) 筹资战略任务。要选择有利的渠道和方法，力求降低资金成本，提高借入资金的使用效果。

(2) 投资战略任务。在长期投资期间如何分配资金，发掘市场发展最具有潜力的产品；同时为发挥资金效益合理运用流动资金。

(3) 利润分配战略任务。根据市场金融状况和企业财务状况确定分配政策，处理好集体利益和个人利益、短期利益和长期利益的关系。这是关系到企业兴衰的战略问题。

(4) 财务结构战略任务。结合企业经营状况，拟定有利于企业长远发展的资本结构，并在安全性、灵活性和有效性中寻求最佳结合点。

企业财务战略的主要任务就是在对现有的资金市场充分认识的基础上，根据企业财务的实际情况，选择企业的投资方向，确定融资渠道和方法，调整企业内部财务结构，保证企业经营活动对资金的需要，以最佳的资金利用效果来帮助企业实现战略目标。

2. 构建企业财务战略的动态性要求

构建企业的财务战略要随着企业的成长而变化，最复杂的是对于大、中、小或刚建立的企业在财务管理战略上要有所差别，这一差别取决于管理的民主程度和企业的成熟水平。

帕特公司是美国一家玩具供应商。它享有以五十几个教会吉祥物为模本制造玩具的专利权。他们和很多中国生产商建立合作关系，后者以极低的价格为其生产玩具并运往美国。第一年这家公司的销售额就达到了 50 万美元。然而帕特公司并没有深入规划过未来，股东只是想让孩子上市，向公众发行股票，最终抽身而出，坐享其成。结果他们不得不面对诸如融资（公司的生存将会依赖于其融得足够多的资金支持组织成长或战略并购的能力）和竞争因素（他们被一个拥有广泛分销能力的大公司击败）等许多问题。结果公司还没来得及上市，便最终停摆。

一个恰到好处的财务战略能够帮助像帕特公司这样的企业主有效地处理这些问题，而不是随着企业规模的扩大被新问题羁绊。

对于小型企业及在企业的初创阶段，很多人都是身兼数职，既要管理生产、财务和销售又要管理人力和营销。管理者往往依赖直觉进行决策。由于合

理的决策需要多方位的考虑，因此专业财务知识的缺乏可能会置企业于危险境地。

中型企业比上述企业相对稳定些，但由于财务人员是专门从事财务工作的，因此他们更擅长统计历史数据却不敏于前瞻。

对于大型企业来说，其拥有丰富的资源致力于财务领域。资深管理者可以安排拥有经验的人来处理关键问题。同时设置专门机构制定财务政策、实施财务战略，以促进公司发展。

财务的战略管理职能需要和组织一同发展。企业是处于动态发展中的，财务战略的职能必须灵活多变以迅速准确地应对环境。

3. 构建企业财务战略的方法

如何动态的制定财务管理战略，解决因企业发展阶段的不同对企业构架和企业财务管理战略的需求呢？企业可做好如下几个方面的工作：

(1) 配合企业发展周期。一个好的财务战略能将当前的运作、将来退出的方式和两者之间的转折点联系起来。

(2) 及时传递财务信息。企业领导者必须明确财务结果传达的对象是数据用户，数据用户群会随着公司的发展或是接受第三方投资而扩大。

(3) 界定财务基础结构。财务基础结构必须支持决策（对内部数据用户而言）和财务数据调查（对外部数据用户而言）。财务基础结构也会随着企业一同发展。

因此企业领导者必须关注三个重要领域：财务组织、信息系统和数据流过程。财务组织指的是雇员及其从业工具，这一结构将随着公司一起发展。确保这一发展受控并且考虑周详对于任何一个企业领导者而言都是一个挑战。

(4) 优化资产负债表。在生命周期之初，小型的或新建的企业所有者要专注于生存和迅速成长，因此优化资产负债表是必须的。发展之后，它需要处理资本管理战略（包括资产和负债）和其他一些能够显示盈利的项目。

(5) 制定损益政策稳定运营。商业环境要求财务战略既要涵盖财务报表也要有利于稳定运营。

稳定运营依赖于财务战略的第五个层次——损益政策。