

专

权

实

一看就懂，一学就会的财务工作指导书

业

威

用

公司财务总监

工作细化执行与模块

周文敏◎主编

GONGSI
CAIWU ZONGJIAN

GONGZUO XIHUA ZHIXING YU MOKUAI

卓越公司
卓越管理

北京工业大学出版社

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司财务总监工作细化执行与模块 / 周文敏主编. —北京:
北京工业大学出版社, 2014.6

ISBN 978-7-5639-3885-8

I. ①公… II. ①周… III. ①公司—财务管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 069290 号

公司财务总监工作细化执行与模块

主 编: 周文敏

责任编辑: 王 喆

封面设计: 翼之扬设计

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张: 25

字 数: 384 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版

印 次: 2014 年 6 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3885-8

定 价: 46.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

财务管理是企业管理的重要组成部分，涉及企业的各个领域、各个环节之中。财务管理直接关系到企业的生存与发展，从某种意义上说，财务管理是企业可持续发展的一个关键。而作为高层管理者的财务总监，处于整个企业财务管理的核心位置，财务总监负责主持财务部门的全面工作，组织并监督部门人员全面完成本部门职责范围内的各项工作任务。

一位杰出的财务总监，不仅自身具有丰富的财务和管理知识，而且善于抓住机遇，立足自身优势，建立起一系列与不断变化的财务管理环境相适应的科学的财务管理系统，从而为企业带来活力，创造机会。

面对复杂的经济环境，不断变化的市场供求关系，随时可能出现波动的价格，财务总监在处理财务关系的过程中，必须进行科学预测、决策、计划、控制、协调、核算、分析和考核等一系列工作。

财务总监是一个高起点、高要求、高标准的职业经理群体，他们不仅应能计划、预测企业的价值，而且更要能为企业寻找新的价值增长点。财务总监必须具备包括理财能力、决策能力、协调能力、表达能力、组织能力、应变能力等各种综合能力。

《公司财务总监工作细化执行与模块》一书从中国企业的实际出发，根据国际企业管理的新趋向、新理念，全面阐述了财务总监职位的基本素质要求、职责权限

和工作任务，详尽介绍了财务总监的操作实务，解答了财务管理过程中可能遇到的各种问题，从而帮助财务总监获得系统的理论指导，提升自己的实际操作能力，使企业的竞争实力一步一步提高，在激烈的市场竞争中站稳脚跟并发展壮大。

目 录

第一章 财务总监的任务及要求

第一节 财务总监的职责	003
第二节 财务总监的权力	005
一、行使董事会权力	005
二、行使经营层的权力	008
第三节 财务总监的工作任务	009
一、总体的工作任务	010
二、具体的工作任务	012
三、日常工作安排	015
第四节 财务总监应具备的素质	017
一、良好的职业道德	017
二、超强的职业权威	018
三、综合的工作能力	020

第二章 财 务 预 算

第一节 财务预算的工作要点	025
一、财务预算的分类	025

二、财务预算的作用	026
三、财务预算编制的原则	026
四、财务预算的编制方法	026
五、财务预算编制的落实措施	027
第二节 资金需求预测方法	028
一、销售百分比法	028
二、资金习性法	031
第三节 利润预测	035
一、本量利分析	036
二、预测盈亏临界点	039
三、预测目标利润	040
四、敏感性分析	041
第四节 财务风险的预测	044
一、风险的含义与类别	044
二、风险的衡量	047
三、风险报酬价值与控制	050

第三章 财务决策

第一节 筹融资决策	057
一、资金成本及其计量	057
二、选择合适的筹资方式	063
三、确定合理的筹资期限	065
四、确定最佳资本结构	066
第二节 投资决策	074
一、现金流量分析	074
二、投资决策的基本方法	081
三、投资风险分析	084

第三节 股利分配程序	087
一、企业利润分配程序	087
二、股利分配决策应考虑的因素	088
三、选择合适的股利政策	091

第四章 财 务 控 制

第一节 实施责任会计制度	097
一、责任中心与责任会计制度	097
二、实施责任会计的基本要素	098
第二节 财务控制指标的选择	100
一、利润控制指标的选择	101
二、资本报酬控制指标的选择	109
三、非财务控制指标的选择	119
第三节 现金与应收账款控制	123
一、现金控制	124
二、应收账款控制	127

第五章 财 务 审 计

第一节 收入循环账户审计	139
一、主营业务收入的审计	139
二、应收账款的审计	140
三、收款与销售调整业务的审计	143

第二节 支出循环账户审计	144
一、材料、存货与固定资产采购的审计	145
二、应付账款的审计	152
三、其他支出的审计	154

第六章 财务研究与分析

第一节 财务环境研究	159
一、经济环境研究	159
二、金融环境研究	162
第二节 偿债能力分析	165
一、短期偿债能力的指标及分析	165
二、长期偿债能力的指标及分析	168
第三节 获利能力分析	171
一、获利能力的指标及分析	171
二、获利能力综合分析	174

第七章 资本运作管理

第一节 企业兼并	179
一、企业兼并操作程序	179
二、我国企业兼并的程序和方法	181
第二节 企业收购	182
一、收购前的审查工作	183
二、收购审计和其他审核程序	187

三、收购的财务评价	189
四、企业收购的出资方式	191
五、企业收购合同的签订	195
第三节 资本运作风险管理	201
一、资本运作风险的内容	201
二、资本运作风险的控制	206
三、资本运作风险管理的要点	210

第八章 企业资源的战略管理

第一节 企业战略管理	215
一、企业战略管理的过程	215
二、财务总监与企业战略管理	216
三、财务战略管理	220
第二节 企业资源管理	223
一、企业资源	224
二、企业资源配置	225
三、制订企业资源分配计划表	228
第三节 企业信息系统管理	229
一、企业信息系统	229
二、会计数据处理系统	230
三、财务信息系统	234
四、财务总监与信息管理	236

第九章 会计系统管理

第一节 健全企业会计系统	243
一、企业会计系统	244
二、会计管理体制的选择	245
第二节 抓好会计人员人力资源管理	249
一、会计人力资源管理的原则	250
二、会计人力资源管理	251
三、会计人员团队的考评	255
第三节 强化会计系统内部控制	257
一、设计内部控制制度	258
二、构建内部控制框架	260
三、实施内部控制	266

第十章 成本管理

第一节 成本与成本管理	273
一、成本与成本管理的概念	273
二、成本分配	278
三、成本控制	283
四、战略成本管理	288
第二节 目标成本管理	289
一、目标成本管理的基本环节	289
二、目标成本计算的步骤	291

三、目标成本管理的实施要点	293
四、目标成本管理中的问题	295
第三节 作业成本管理制度	299
一、作业成本管理制度的基本观念	299
二、作业成本计算	303
三、作业成本管理	304

第十一章 税费系统管理

第一节 税收筹划管理	311
一、税收筹划的原则	311
二、税收筹划的基本技术	313
三、税收筹划的方法	316
四、税收筹划的步骤	318
五、税收筹划的基本要点	318
第二节 商业保险管理	321
一、财务总监与商业保险	322
二、商业保险的种类	324
三、确定保险赔偿金额	325
第三节 社会保险管理	327
一、社会保险项目和待遇	328
二、社会保险筹资模式	331
三、社会保险基金征缴	338

第十二章 薪酬激励系统管理

第一节 绩效评估与薪酬系统设计	343
一、绩效评估	343
二、薪酬系统设计的程序	353
三、经营者薪酬系统的设计	356
第二节 股票期权	359
一、实施股票期权的关键问题	360
二、解决股份来源的技术安排问题	360
三、解决实施股权激励的内部监督问题	361
四、聘请合适的投资银行	363
五、中国上市公司的股票期权	363
第三节 员工持股计划与管理层收购	364
一、美国员工持股计划的操作	364
二、我国员工持股计划的操作	372
三、管理层收购	376



第一章

财务总监的任务及要求



第一节 财务总监的职责

正如总经理在企业中扮演的角色是独一无二的一样，财务总监在企业的财务管理部门所承担的角色也是独一无二的。财务总监一般是对企业董事会负责，不受企业经营者的领导，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。其职责侧重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董事会决议，对自己向董事会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。但是由于财务总监是企业财务部门的最高首脑，并且常常是董事会成员，兼任财务委员会、投资委员会、预算委员会、薪酬委员会和审计委员会主任或主要成员，因此，可以说是财务部门的一切行为最终都要由财务总监来负责。

财务总监的主要职责包括以下几个方面。

- (1) 审核企业的重要财务报表和报告，并与总经理共同确认其准确性后上报。
- (2) 参与制订企业的财务管理规定，监督检查企业各级财务运作和资金收支情况；与总经理联签批准董事会规定限额范围内的企业经营性、融资性、投资性、固定资产资金支用和汇往境外资金及担保贷款事项。
- (3) 参与拟订企业年度财务预、决算方案。
- (4) 参与拟订企业的利润分配方案或亏损弥补方案。
- (5) 参与拟订企业发行债券方案。
- (6) 参与拟订企业所属部门或二级企业的承包方案。

(7) 审核企业新项目投资的可性方案。

(8) 每半年向上级主管部门报告本企业的资产和经济效益变化情况，对企业有关经营的重大问题要及时报告。

具体来讲，财务总监的日常任务是负责企业财务、会计及税务事宜。依据健全的财务管理原则，发挥财务管理功能；拟订财务计划与预算制度；有效地筹划与运用企业的资金；维持账款的登录与整理；编制财务报告，提供管理部门决策所需的资料。其内容如下。

(1) 按企业经营计划，提出年度财务计划，作为企业资金运用的依据。

(2) 提出财务、会计及预算等制度，并负责其施行时有关的协调与联系工作，确保发挥各项制度的功能。

(3) 依据年度财务计划，筹措与动用企业的资金，以确保资金的有效运用。

(4) 汇编企业年度预算，送呈管理部门审定，并负责控制全企业年度总预算的执行和促使预算在管理上的行之有效。

(5) 按企业年度财务计划，办理有关银行借款及往来事项，提供经营所需要的资金。

(6) 依据员工储蓄存款管理办法，核办有关员工储蓄存款事宜。

(7) 依据会计制度规定，定期进行存货盘点，以确保企业资产的实际存量与账列数字彼此符合。

(8) 依据税法规定，处理企业各项税务事宜，力求正确无误，避免遭受无谓的损失与罚款。

(9) 依据企业经营计划，并配合企业总目标拟订本单位的目标及工作计划。

(10) 根据本单位工作计划，估计所需的款项支出，编制本单位年度预算，并加以控制。

(11) 运用有效领导方法，激励下属人员的士气，提高工作效率，并督导下属人员依照工作标准或要求有效地执行其工作，确保本单位目标的达成。

(12) 将本单位工作按下属人员的能力进行合理分派，并促进各下属间工作的联系与配合。