

总经理必备的财务课堂系列丛书

总经理 必知必懂的

96个财务风险控制要点

马军红◎编著

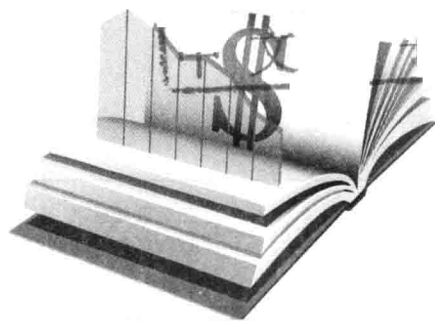


中华工商联合出版社

总经理必备的财务课堂系列丛书

总经理 必知必懂的 96个财务风险控制要点

马军红◎编著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理必知必懂的 96 个财务风险控制要点 / 马军红编著. — 北京 :
中华工商联合出版社, 2014.3
ISBN 978-7-80249-961-4

I . ①总… II . ①马… III . ①企业管理 - 财务管理 -
风险管理 IV . ① F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 027780 号

总经理必知必懂的 96 个财务风险控制要点

作 者: 马军红
策划编辑: 傅德华
责任编辑: 效慧辉
封面设计: 任燕飞装帧设计工作室
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2014 年 3 月第 1 版
印 次: 2014 年 3 月第 1 次印刷
开 本: 710mm × 1020mm 1/16
字 数: 240 千字
印 张: 13
书 号: ISBN 978-7-80249-961-4
定 价: 36.00 元

服务热线: 010-58301130
销售热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

Http: //www.chgslcbs.cn
E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

前言

盘点中国三十多年的市场经济改革，我们发现，在竞争激烈的市场中，一直鼎立潮头的企业很少，大多都是“你方唱罢我登场，各领风骚三五年”。研究数据表明，这些曾经无限风光的企业，其 80% 的倒闭原因并不是因为产品不适销，而是因为没有充分重视财务风险，导致财务状况恶化甚至资金链断裂而不得不宣布破产。

资金是企业的生命之源，是企业循环运转的血液，如果缺少资金，企业则不能运转，资金链的断裂，对企业来说是致命的打击，因此很多企业在资金链出现问题后顷刻之间就倒闭了。

其实，不止是中国企业，就连跨国名企同样未能摆脱类似的厄运，如美国的安然公司、曾与沃尔玛齐名的凯马特公司、英国的巴林银行、德国的最大影视传媒集团基尔希、日本的八百伴总店等。这些企业无论是因资金链断裂导致猝死，还是在追求规模的过程中深陷泥潭，追根溯源，最为致命的都是源于企业财务风险防范和现金流管理的失败。

任何事物都有风险，更何况以追求利益最大化为目标的企业。利益越大，风险越高这是不言而喻的。财务风险是现代企业经营的必然产物，是客观存在的，要彻底消除风险及其影响是不可能的，但企业却可以通过一定手段和措施将财务风险控制在最小的范围。

总经理身为企业高层管理者，其目标和责任就是将企业做大、做强，保证企业利润最大化。而这一切能否实现，很大程度上取决于其财务风险的规避是否卓有成效。作为企业财务管理中的核心人物，如何正确识别、衡量财务风险的程度，

并掌握其规律性，将财务风险降至最低是企业总经理必须正视的严肃课题。

本书从企业实际出发，通过对企业财务风险管理理论的归纳和梳理，详细剖析了企业生存、发展中面临的 27 类财务风险成因及其特征，阐明了具有重要现实指导意义的 96 种企业财务风险防范与控制策略。本书内容丰富，实践性很强，对企业总经理做好企业财务风险防范工作、加强企业财务管理工作、降低企业生产经营各环节的财务风险、努力提高财务经营效益，具有十分重要的意义。

企业财务风险涉及企业的很多方面，而其防范的方法也会因企业发展阶段不同、企业规模不同、企业性质不同而有所差别。本书除了介绍一些比较通用和常见的财务风险防范和控制方法外，还在每章节的后面，阐述了企业防范和化解财务风险的新思路和新方法，为企业总经理构建财务风险防范控制框架提供了一种全新的视角和思路。

由于编者水平有限，书中可能还存在疏漏和错误之处，敬请广大读者批评指正。

编者

2013 年 10 月

目 录

第一章 风险防范早知道	001
第一节 解析企业财务风险	001
要点01 企业财务风险的宽泛理解	001
要点02 企业财务风险从何而来	002
提升要点	004
第二节 抵御财务风险的技术措施	004
要点03 完善财务风险管理内容	004
要点04 明确财务风险管理职能	005
要点05 强化财务风险管理方法	007
要点06 财务风险五大应对策略	008
提升要点	009
第二章 架构财务控制体系平衡风险	012
第一节 建立合理的财务组织结构	012
要点07 职能管理型组织结构风险控制	012
要点08 责任中心型组织结构风险控制	014
要点09 集团公司型组织结构风险控制	015
要点10 跨国公司型组织结构风险控制	016
提升要点	018

第二节 狠抓组织设置发挥职能作用.....	019
要点11 财务总监岗位风险控制.....	019
要点12 财务经理岗位风险控制.....	019
要点13 会计主管岗位风险控制.....	020
要点14 出纳岗位风险控制.....	020
要点15 往来账会计岗位风险控制.....	021
要点16 资产会计岗位风险控制.....	021
要点17 成本会计岗位风险控制.....	021
要点18 总账会计岗位风险控制.....	022
要点19 税务会计岗位风险控制.....	022
要点20 财务分析岗位风险控制.....	023
要点21 内部审计岗位风险控制.....	023
提升要点.....	023
第三节 别让财务制衡失控.....	026
要点22 不是每个人都能身兼数职.....	026
要点23 库管和销售的协调与制衡.....	027
要点24 内部审计不能形同虚设.....	028
提升要点.....	029
第三章 构建财务管理体系抵御风险.....	032
第一节 健全财务制度控制风险.....	032
要点25 当前企业财务制度存在的问题.....	032
要点26 建立健全财务约束机制.....	033
提升要点.....	035
第二节 加强财务监管量化风险.....	036
要点27 以财务管理负责制统御财务风险.....	036
要点28 以全面预算管理量化财务风险.....	037
要点29 以企业内部结算管理使风险透明化.....	038
要点30 以严格的内部审计控制财务风险.....	039
提升要点.....	040
第三节 提高财务工作计划性统御风险.....	040

要点31 以全面预算管理统领财务计划	041
要点32 对预算管理流程进行全面优化	044
要点33 让预算费用控制执行到位	045
提升要点	048
第四章 严防财务人事风险	052
第一节 财务经理岗位风险控制	052
要点34 角色定位偏差酿风险	052
要点35 正视“财务经理”在企业中的地位	053
要点36 财务经理胜任的素质与能力结构	054
提升要点	058
第二节 会计岗位风险控制	059
要点37 常见的会计岗位风险	059
要点38 建立会计风险防控体系	061
提升要点	062
第三节 出纳岗位风险控制	064
要点39 常见的出纳岗位风险	064
要点40 多层面防控出纳风险	066
提升要点	068
第四节 纳税岗位风险控制	069
要点41 纳税风险及其种类	069
要点42 走出税务筹划的误区	071
要点43 用税务筹划合理节税	072
要点44 规避税收筹划的风险	075
提升要点	075
第五章 金融环境风险下的企业考量	077
第一节 防范利率波动风险	077
要点45 解读影响利率变动的因素	077
要点46 规避利率风险的有效方法	079
提升要点	081

第二节 汇率变动的“炸弹”	081
要点47 汇率风险的表现形式	082
要点48 影响汇率变动风险的因素	083
要点49 汇率变动对企业的影响	083
要点50 规避汇率波动风险	085
提升要点	089
第三节 通货膨胀离企业有多远	089
要点51 警惕通货膨胀的危害	089
要点52 通膨环境下企业风险防范对策	090
提升要点	092
第四节 加强金融衍生产品的风险控制	093
要点53 充分认识金融衍生工具及风险	093
要点54 多管齐下，全面防范金融衍生工具风险	094
要点55 以完备的风险管理制度控制金融衍生工具风险	096
提升要点	098
 第六章 化解投融资风险	 099
第一节 筹资活动的主要风险及控制	099
要点56 筹资风险分析	099
要点57 不同类别的负债筹资风险防范	101
要点58 企业筹资风险防范的错误类型	103
要点59 克服筹资风险防范误区	104
提升要点	106
第二节 聚焦企业融资平台风险	106
要点60 影响企业融资风险的因素	107
要点61 融资风险防范的技术方法	108
要点62 企业融资风险防范的误区	110
要点63 克服融资风险防范误区	111
提升要点	113
第三节 警惕投资风险负向传导	113
要点64 企业投资风险浅析	113

要点65 构建投资风险预警系统.....	116
要点66 投资风险防范的典型误区.....	119
提升要点.....	121
第七章 强化现金流量风险管控.....	123
第一节 现金流量风险探究.....	123
要点67 认识现金及现金流量表.....	123
要点68 规避现金净流量风险.....	126
要点69 警惕现金偿债能力风险.....	128
要点70 把好现金支付关.....	129
要点71 防范未来现金流风险.....	130
提升要点.....	130
第二节 加强现金管理风险.....	131
要点72 测算最佳现金持有额度.....	131
要点73 有效掌控企业现金流量.....	134
要点74 现金预算——现金风险的预控.....	136
提升要点.....	141
第八章 惊险的跳跃——资金变现风险巧应对.....	142
第一节 缓解资金变现困局.....	142
要点75 资金变现途径多.....	142
要点76 资金变现风险细细数.....	144
提升要点.....	145
第二节 应收账款变现才是硬道理.....	146
要点77 浅析应收账款风险.....	146
要点78 应收账款变现风险的防范措施.....	149
要点79 应收账款变现风险的防范误区.....	151
要点80 四种途径规避应收账款变现误区.....	153
提升要点.....	155
第三节 谨防坏账风险.....	156
要点81 坏账是怎样形成的.....	156

要点82 坏账的确认与核算	157
要点83 降低坏账损失，加速资金回笼	159
提升要点	161
第九章 有效防范企业经营风险	163
第一节 减少新产品开发风险	163
要点84 新产品开发风险分析	163
要点85 新产品开发风险的防范	166
提升要点	168
第二节 防范采购执行风险	170
要点86 采购风险哪里来	170
要点87 砸烂采购风险产生的温床	172
提升要点	174
第三节 高库存带来高风险	176
要点88 库存成本与库存风险	177
要点89 科学测算最佳库存量	178
要点90 掌握库存控制三大方法	179
提升要点	181
第四节 合同风险，防在合同签订时	182
要点91 合同主体认定要合法	182
要点92 合同形式要件要齐全	184
要点93 合同内容约定要明确	186
要点94 合同履行中的风险防范要点	189
提升要点	191
第五节 关注员工道德风险	192
要点95 员工道德风险引发的危害	192
要点96 有效防范员工道德风险	194
提升要点	195

第一章 风险防范早知道



企业财务风险与企业财务经营活动密切相关，它潜藏于企业的财务行为当中，并具有不同的表现形式。尽管财务风险很难进行定量的预测和考察，但是只要认真把握企业财务风险产生的内外条件，针对风险点准备多种不同的应对方案，预控财务风险仍是有可能的。

第一节 解析企业财务风险

企业的财务风险与企业资金的筹集、运用、管理以及安全密切相关。从根本上说，财务风险是从价值角度反映企业在理财活动和理财关系中所遇到的问题。

要点 01 企业财务风险的宽泛理解

什么是企业的财务风险呢？这里所说的财务风险是指在各项经济活动中，由于企业受内外环境及各种难以预料或无法控制的因素作用，使企业在一定时期和一定的范围内所获取的财务收益与预期目标发生偏离而使企业蒙受经济损失的可能性。财务风险作为一种信号，能够全面综合反映企业的经营状况。

企业财务风险包括系统性风险和非系统性风险。系统性风险是指由于企业外部、不为企业所预计和控制的因素造成的财务风险，如利率风险、汇率风险、通货膨胀风险等金融环境风险。非系统性风险是由于企业自身某种原因而引起经济损失的可能，这种风险来自于企业内部的微观因素，如由于企业内部管理不当或工作人员的业务素质不高、责任心不强等产生的决策失误或其他失误造成的损失，由于工作人员以权谋私、贪污受贿、吃回扣或其他违法行为造成的损失等，都属

于非系统性风险。

点睛箴言

财务风险是现代企业成长的必然产物，是客观存在的，要彻底消除风险及其影响是不可能的。企业在经营过程中，只有正确衡量财务风险，确切计算风险价值并掌握其规律性，才能把企业财务风险控制在最小的范围内。

企业在生存发展过程中，不可避免地面临着各种财务风险，其中以非系统性风险最为常见，由于企业管理不善引发的非系统性财务风险而使企业破产倒闭的案例也很多。这里，我们介绍一个企业因非系统性财务风险规避不善而倒闭的典型实例——日本八佰伴集团的破产。

八佰伴集团的前身是日本伊豆半岛热海的一家果蔬店，该集团总裁和田一夫从其父母手中接管集团后，通过引进美国超市的模式把八佰伴从一家单纯的果蔬店发展为经营各种百货的连锁超市，其下属的450家超市和百货商场一度遍布日本、巴西、美国、新加坡等16个国家和地区。

然而，由于八佰伴全球圈地开店的步伐始于日本泡沫经济的漩涡中，所以其直接后果就是八佰伴通过高额负债维持的繁荣并没有持续多久，当泡沫经济崩溃后，那些曾经贷款给八佰伴集团的银行纷纷逼债，最终导致八佰伴集团财务无法应付，只得以宣告破产告终。

可见，在市场经济条件下，财务风险贯穿于企业运营的各个财务环节，是各种风险因素在企业财务上的集中体现。

要点 02 企业财务风险从何而来

财务风险形成原因有很多，总的来说，财务风险形成原因可分为企业外部原因和企业内部原因。不同财务风险的成因也存在着相应的差距。

具体来说，企业财务风险形成的原因有五个方面，如表1-1所示。

表 1-1 财务风险形成的原因

	原因类型	影响因素
外部原因	外界宏观环境的复杂多变	企业外部宏观环境包括经济、法律、市场、社会文化、资源等，这些存在于企业之外的因素，对企业财务管理会产生重大的影响
		宏观环境的变化对企业而言，是难以准确预见和改变的
		宏观环境的变化必然给企业带来一定的财务风险，例如国际原油价格上涨带动国内成品油价格上涨，导致物流企业增加了营运成本，减少了利润，无法实现预期的财务收益
		企业外部宏观环境具有复杂性和多变性，外部环境变化给企业带来两种可能性，即机会或威胁
		企业财务管理系统如果不能适应复杂多变的外部环境，必然会给企业财务带来困难
内部原因	企业财务管理人员对财务风险的客观性认识不足	财务风险是客观存在的，但凡有财务活动，就必然存在着财务风险，在实践中，许多企业的财务管理人员缺乏风险意识，认为只要管好用好资金就不会产生财务风险
	企业财务决策失误	财务决策缺乏科学性导致决策失误
		实现财务决策的科学化是避免财务决策失误的首要前提
		由于企业财务决策普遍存在着经验决策及主观决策的现象，由此而导致的决策失误经常发生，从而产生财务风险
	企业内部财务关系混乱	一些企业内部之间及企业与上级企业之间，在资金管理及使用、利益分配等方面存在权责不明、管理混乱的现象，造成企业资金使用效率低下，资金流失严重，资金的安全性、完整性无法得到保证
	企业资本结构不合理	根据资产负债表可以把财务状况分为三类，即正常型、预警型、资不抵债型
		正常的企业资本结构，是大部分流动资产的购置由流动负债筹集，小部分由长期负债筹集，由长期自有资金和大部分长期负债筹集固定资产，也就是流动负债全部用来筹集流动资产，自有资金全部用来筹措固定资产；预警型即资产负债表中累计结余是红字，表明一部分自有资金被亏损吃掉，从而总资本中自有资金比重下降，说明出现财务危机；资不抵债型则是不仅亏损了全部自有资金，而且也侵蚀了负债的一部分，这种情况下，企业必须采取有效措施以防范这种情况出现

每家企业都应该根据自身的风险情况，针对上述财务风险成因，采用科学正确的财务手段，制定相应的方针，将财务风险控制到最小范围。

提升要点

财务风险的特征

企业财务风险具有以下几方面的共同特征。

1. 客观性

风险无处不在，充斥于事物发展的全过程，具有客观性，财务风险也不例外。企业财务管理的结果存在着非此即彼的两种可能，即实现预期目标和没有实现预期目标，没有实现预期目标的风险是客观存在的。

2. 不确定性

财务风险在一定程度上是可以事前加以估计和控制的，但影响财务活动的因素多种多样并不断地发展变化着，财务管理人员不可能在事前准确地确定财务风险的大小。发生财务风险的可能性潜伏于日常财务工作中，当各种条件全部具备时这种潜在的风险就会转化为现实的财务危机，如应收账款回收乏力、坏账逐年增加、资金流动产生梗阻等，从而使企业的财务活动变得异常困难，导致企业财务活动的最终结果难以把握。

3. 灾难性

财务管理的失败或重大投资项目的决策失误都会使企业资金链断裂，给企业带来灾难性的损失。例如，针对因资金管理失败而导致的偿债能力下降问题，一般可以采取债务重组或担保贷款、资产抵押等措施，这样虽然使企业免于破产，但企业也会为此而付出沉重的代价。

第二节 抵御财务风险的技术措施

财务风险不是一成不变的，它是随着一定条件发生转化，或者加强或者削弱，财务风险不是一个常数，而是一个变数，是相对于不同的经营者及其抗衡风险的能力而言的。

要点 03 完善财务风险管理内容

任何企业在其生存发展过程中，都不可避免地面临着来自于企业外部和内部的系统性风险和非系统风险。这种财务风险不仅具有客观性、不确定性、损害性，

同时还具有风险与收益的对称性。企业在面临某些财务风险的同时,往往蕴涵着多种潜在的盈利机会,风险越大,也意味着潜在的盈利性越高。

因此,企业对待财务风险的态度,应是采取积极的风险管理策略,而不应是消极对待、简单回避和无所作为。在多变的社会环境中,企业风险管理能力尤其是对财务风险的管理能力已成为企业生存发展的核心能力之一。从某种意义上来说,企业经营管理的实质就是管理和控制财务风险。

点睛箴言

企业财务风险管理,是指企业为应对和改变所面临的各种财务风险状况而事先采取的一系列管理措施和行为。这些措施和行为包括:如何识别企业面临的财务风险;评估这些财务风险对企业所造成经济损失的大小及影响程度;决定企业采取何种风险回避策略,是风险自留还是风险转移;如何预先防范可能出现的财务风险;财务风险产生后,如何控制风险及如何降低风险损失等。

企业财务风险管理主要包括以下三方面内容:

1. 财务风险识别

即针对企业生产经营过程中所面临的各种风险进行分类;对各种风险暴露情况 & 对企业财务风险的影响程度进行辩识。

2. 财务风险测量与评估

企业财务风险管理包括对财务风险的大小进行测量,对有关财务风险数据,采用数学方法及相应的财务风险管理信息系统对各类财务风险的大小进行具体量化处理。在此基础上,借助于风险评估方法和有关模型,对财务风险因素作出具体评估,以便为财务风险决策提供依据。

3. 财务风险控制与化解

企业财务风险管理是以监控财务风险和化解财务风险为主要核心内容的风险控制过程;企业财务风险管理,包括根据企业的经营方针和风险管理策略,对企业人财物、供产销等各有关环节的经营行为实施有效监控,并为改善企业的财务风险状况采取相应的管理措施和行为,以便化解企业财务风险。

要点 04 明确财务风险管理职能

财务风险管理的职能也称财务风险管理的功能,它是财务风险管理本质的反

映，是财务风险管理的内在功用。财务风险管理具有以下几方面的职能：

1. 财务风险警戒

即对财务风险保持高度的警惕和严密的戒备，对资金运动过程中可能出现的风险保持合理的怀疑，对理财活动持有谨慎原则，提高对或有风险的重视，并建立必要的监控机制；对或有收益不予预告和渲染，对理财环境有关方面进行经常、不规则的风险搜索，以及时发现财务风险的隐患，并发出警报。

2. 财务风险定位

财务风险定位包括两个方面：

一是财务风险定性，也就是对企业存在于其内部和外部的各种财务风险进行分类、过滤、剖析，弄清哪些属于企业财务风险，哪些尚不构成企业财务风险；哪些属于现实财务风险，哪些属于潜在财务风险；哪些财务风险已对企业生产经营活动构成威胁，哪些对企业尚不构成威胁；财务风险来自何处，具有什么特征，并列出现风险要素。

二是财务风险定量，即对财务风险进行数量界定，是针对某一具体的财务风险种类的形成、发展、作用对象及其发生概率、强度、可能造成的损失等进行预测计算，分析该财务风险对企业的威胁程度及企业的承受力，分析可能造成的危害及影响。

点睛箴言

财务风险定量是建立在财务风险定性的基础之上的，是根据已有的资料，凭借分析测定人员的经验，对财务风险未来的发展状况作出的预期分析和计算，这种测定不可避免地带有一定的主观成分，与事后实际发生的风险损失会存在一些差异。

3. 财务风险防范

对于袭来的财务风险，根据识别和定位的结果，果断采取措施进行必要的准备和防范。这种准备和防范是对风险有针对性的回应，是从众多的应付财务风险的策略中选择出的最佳方案。当然风险防范的具体做法是多种多样的，可以是消极躲避、转移和分散经营风险（在合法正当的情况下），也可以预先调整风险的方向，消除风险、控制风险和承受风险。

4. 财务风险处置

即对已发生的财务风险进行应急处理，或者对已造成损失的风险进行补救，