



新思维 · 新方案 · 全实战 · 建系统

顶级 财务总监

CFO

张羽◎著

现实案例启发解决思路
专业素材模板直接借鉴

识别风险、创造价值、成就企业、实现自我
百万千万年薪不只是传说
最实用的财务总监实战系统教程

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



新思维 · 新方案 · 全实战 · 建系统

顶级 财务总监 CFO

张羽◎著

现实案例启发解决思路
专 鉴

识别风险、创造价值、成就企业、实现自我
百万千万年薪不只是传说
最实用的财务总监实战系统教程



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

顶级财务总监/张羽著.

北京:中国经济出版社,2014.6

ISBN 978-7-5136-3251-5

I. 顶… II. ①张… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 092863 号

策划编辑 杨莹

责任编辑 邢国蕊

责任审读 霍宏涛

责任印制 巢新强

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市媛明印刷厂

经销者 各地新华书店

开本 787mm × 1092mm 1/16

印张 20.75

字数 369千字

版次 2014年6月第1版

印次 2014年6月第1次

书号 ISBN 978-7-5136-3251-5

定价 68.00元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号



中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街3号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题,请与本社发行中心联系调换(联系电话:010-68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话:010-68355416 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话:12390)

服务热线:010-88386794

第一章 财务总监核心职务能力架构

第一节 界定本书 4 大概念	2
一、总裁	2
二、财务总监	2
三、职务能力	2
四、控制	3
第二节 两大使命	4
一、企业的使命	4
二、财务总监的使命	4
第三节 财务总监 14 大核心职务能力架构	5
一、财务总监 14 大核心职务能力架构图	5
二、架构的内涵:风险和盈利控制系统	5
三、架构图的 3 大价值	6

第二章 财务总监 14 大核心职务能力训练

第一节 模块 01——控制报表系统——决策的情报系统	10
一、“合法而不盈利”的财务报表	11
二、常规“财务分析”6 大致命缺陷	11
三、财务总监解决问题的三大法宝	11
四、财务总监解决问题的杀手铜——控制报表	12
五、控制报表分类	13
六、要做多少张控制报表——3000 张,还是 5000 张?	14

七、谁做控制报表?	14
八、什么时间做,什么时间报出?	15
九、谁用控制报表?	15
十、八步设计一张控制报表	15
十一、七步设计控制报表系统	16
十二、控制报表中的“项目”从哪来?	16
十三、控制报表中项目的“数据”从哪来?	16
十四、财务总监控制业务总监的“紧箍咒”——反馈单	17
十五、控制报表系统操作五大要点	17
十六、控制报表系统操作五大忌讳	17
十七、不同财务工具下的控制报表	18
第二节 模块 02——风险识别系统——财务总监的控制思维和灵魂	18
一、风险、风险点和风险点体系	19
二、盈利的前提:识别风险	21
三、识别风险的前提:识别风险点	21
四、风险点的应用形式——科目级次	21
五、财务总监的控制思维和灵魂——风险识别系统的战略价值	22
六、五大因素决定风险点锁定	22
七、“三分原则”设计风险点体系	22
八、三步锁定风险点	23
九、13 维度设置风险点体系	23
十、需要锁定风险点的常见项目	28
十一、风险点体系如何实施	30
十二、风险点体系设计和实施的五大颠覆性影响	31
第三节 模块 03——风险采集系统——控制风险的起点	32
一、控制风险的起点——风险采集	32
二、风险采集系统的载体——单据	32
三、一张单据穿透管理	33
四、单据的决定性作用	33
五、传统单据的三大致命缺陷	34
六、谁设计单据	35

七、什么时间设计单据	35
八、设计单据的两大原则	35
九、设计单据十五步	36
十、单据内容设计方法	36
十一、手工账下的单据设计	37
十二、软件账下控制单据实施方法	39
十三、实施新单据的三大效果	40
十四、需要设计的常用单据名录	40
十五、单据设计八大注意事项	40
第四节 模块 04——规划财务管理体制——财务总监的综合授权	41
一、财务总监手中的二十项大权	41
二、三类财务管理体制	42
三、体制设计要处理好六对关系	43
四、高效体制的五步操作	45
第五节 模块 05——设计会计政策——财务总监的道具	46
一、会计政策的五大影响	46
二、谁制定会计政策	46
三、常用的会计政策	47
四、何时制定会计政策	49
五、会计政策的调整时间	49
六、六步执行会计政策	49
第六节 模块 06——设计内控系统——专业、人性、价值、长青	50
一、诸葛亮如此聪明，蜀国为何很快灭亡？	50
二、比利时 541 天没有首相，国家为何没有灭亡？	50
三、2013 年冰岛女总理带夫人访华，她为什么敢这么做？	51
四、你死了之后，你的企业还会存在吗？	51
五、快速崛起，却无需重视，为什么？	51
六、历史长河中流动的是什么	52
七、CFO 需要设计企业的现在和未来	52
八、“世界版”人性与“中国版”人性	53
九、专业、人性的内控是企业长青的基石	54

十、透视内控三维,参透才能用透	56
十一、内控的四大层次	58
十二、制约内控的四大因素	58
十三、内控不是万能的——六大固有局限性	58
十四、专业、人性内控的八大作用	59
十五、专业、人性内控的六大战略价值	60
十六、四大内控控全局	60
十七、改变人治的关键	62
十八、谁制定内控	65
十九、什么时间制定	66
二十、内控三忌三宜	66
二十一、七步制定一个内控	67
二十二、六招快速制定出一部内控	67
二十三、七步设计公司内控系统	67
二十四、内控系统怎样设计得合理高效	68
二十五、三大原则、五大策略推行内控	68
二十六、六步提高内控执行效率	70
二十七、内部控制借鉴范本	70
第七节 模块 07——全面预算控制系统——目标和考核	72
一、预算要解决什么问题	72
二、谁制定预算	73
三、什么时间做预算	74
四、预算的分类	74
五、预算的核心——表	77
六、十步设计预算表	77
七、预算体系结构	76
八、四步设计全面预算系统	78
九、年度预算操作流程	79
十、表中数据从何而来——预算数据三大预测方法	80
十一、如何把预算做的准	82
十二、业务变化太快,怎样做预算?	82
十三、新业务怎样做有效预算?	83

十四、瓦解团队的“三不预算”	83
十五、九步执行,预算到位	86
十六、正视差异,重在分析	86
十七、协调预算中的部门利益冲突	87
十八、九步硬化考核	87
十九、预算的最高境界——人性化预算	89
第八节 模块 08——打造专业高效的财务团队——财务总监的团队工具	90
一、哪 6 类人财务部一定不能要?	90
二、四步打造专业高效的财务团队	91
三、财务部中家族成员的四大处理策略	93
四、这样的人请远离财务部	93
五、知人善任,人尽其才	94
六、赏罚三宜三忌	94
七、财务总监为将之道	94
第九节 模块 09——架构控制型财务部——打造控制中心	95
一、财务部与公司价值	95
二、财务核心流程	96
三、账务体系——账务处理	96
四、控制体系——风险识别	96
五、三类财务部	97
六、账务型财务部的主要岗位	97
七、账务型财务部的致命缺陷	97
八、控制型财务部的两大标准	98
九、控制型财务部设哪些岗位	99
十、控制型财务部的架构	100
十一、分控岗位的工作流程	102
十二、架构控制型财务部的十大提示	103
第十节 模块 10——财务外交——调用资源,放大价值,享受快乐	104
一、财务外交五大价值	104
二、五大财务外交关系	105
三、财务外交七大原则	107

四、财务外交三忌	108
五、财务外交 11 项具体方式	108
六、三级 12 策略,轻松驾驭内部外交	112
七、女性财务总监在外交中的冲突与处理	114
八、享受外交快乐	115
第十一节 模块 11——成本费用控制——费用黑洞	116
一、四大原因,铁腕控制成本费用	116
二、财务总监——“守住江山”的第一责任人	118
三、成本费用为什么居高不下	118
四、成本费用控制的六大专业工具	118
五、七大控制理念,堵住费用黑洞	119
六、控制什么——五类十五项	119
七、成本费用控制措施	121
八、成本费用控制五大策略	149
九、成本费用控制落地五步操作	150
十、三类企业的成本费用控制重点	151
十一、成本费用控制对 CFO 能力的四大要求	151
十二、高费用——财务总监的商机	151
第十二节 模块 12——税务筹划——巧斗大股东	152
一、谁真正的大股东	152
二、涉税五句箴言	153
三、税务筹划 6 大特征	153
四、税务筹划三大驱动力	154
五、税务筹划五大局限性	154
六、税务筹划的七步操作	154
七、税务筹划的分类	155
八、税务筹划七大战略方法	155
九、税务筹划谁筹划	156
十、谨记四大筹划时间	156
十一、CFO 走马上任,不宜立即筹划	156
十二、远离 13 大涉税风险	157

十三、财务总监怎样防止涉税犯罪	157
十四、保守筹划二十四法则	157
十五、增值税筹划——21 项	159
十六、营业税筹划——5 项	161
十七、企业所得税筹划——53 项	162
十八、个人所得税筹划——10 项	167
第十三节 模块 13——利润控制系统——控制出利润	168
一、世间什么最赚钱	168
二、控制利润十大工具	169
三、利润是控制出来的	169
四、谁对利润负责	170
五、财务总监直接决定利润	170
六、CFO 控制利润的五大权限	171
七、控制利润的分析方法	171
八、控制利润的六大常规措施	172
九、控制利润的三大指标和四大策略	178
十、控制利润五大紧急措施	183
十一、利润是越高越好吗	189
第十四节 模块 14——现金流控制系统——企业生死线	189
一、企业破产的直接原因——现金流断流	189
二、现金流是企业生死线	190
三、谁对现金流负责	191
四、控制现金流的四大专业工具	191
五、现金流 ABC 管理方法	194
六、控制现金支出的七大常规措施	198
七、控制现金支出的十大紧急措施	198
八、增加现金流入的 4 大类措施	199
九、最高超的控制	203
十、现金流中的风险	204

案例 1	财务分析看似专业,其实没用	206
案例 2	精准控制,差旅费狂降 3000 万	216
案例 3	这个门卫大爷有价值吗?	218
案例 4	怎样控制新设的四个子公司	218
案例 5	两套考核方案,结果截然相反	220
案例 6	8 人批 10 元,管控过度也是“病”	222
案例 7	世界上最简洁高效的内控	223
案例 8	一波三折,家族公司推行出入库控制的策略	224
案例 9	嘴上抓重点,手却抓皮毛	225
案例 10	董事长批给小姨子营销总监超预算的招待费 10 万,付还是不付?	225
案例 11	集团新上卡丁车项目,怎样做预算?	227
案例 12	逼走“悍将”的考核	227
案例 13	年收入 1000 亿和 10 亿,谁过得更舒服	229
案例 14	吉林宝源禽业火灾造成 119 人遇难,财务总监有责任吗?	229
案例 15	早该废除的宾馆早餐券	230
案例 16	谁真正的大股东	230
案例 17	巧用税务筹划临界点——多发 1 元,少得万元	231
案例 18	战略运筹,10 年多赚 2250 亿	232
案例 19	“声东击西”,巧省 40% 企业所得税	233
案例 20	十亿元治癌仪的买与租,化腐朽为神奇商业模式	234
案例 21	6000 万元资金怎样分配	235
案例 22	如何处置不良资产	236
案例 23	数管齐下大重组,500 亿债化烟云	237
案例 24	连环承兑,200 万变 10 个亿	237
案例 25	史上最成功的面试——隆中对	238
案例 26	在面试中逆转局面	243
案例 27	老总到底想要什么——房地产公司面试	244

第四章 战略财务

第一节 当前中国财务总监执业环境	246
一、历史文化环境	246

二、当前社会环境	246
三、企业环境	248
四、财务总监自身素质	248
五、全球化的影响	249
第二节 战略财务	249
一、盈利,盈利,还是盈利	250
二、五花八门的排名	250
三、营销总监对企业的价值	251
四、其他副总对企业的价值	251
五、财务总监直接决定利润	252
六、财务总监是老几	253
七、财务总监的战略职能	253
八、财务的战略职能	254
九、财务总监的战略权限	254
十、财务总监的四大核心责任	254
十一、财务错位,亏损不远	255
十二、财务总监对经济的价值	255

第五章 财务总监职业生涯

第一节 烦人的考试	258
一、烦人的考试	258
二、注册会计师,考,还是不考?	259
三、不考,也要学	259
第二节 29岁能做财务总监吗?	260
一、招聘财务总监的3大常规条件	260
二、应聘财务总监的十四大误区	261
三、29岁就能做财务总监吗?	261
四、盈利是能力创造的	262
第三节 三步走上财务总监	262
一、第一步:“揪心”的简历	262

二、第二步：“决心”的面试	264
三、第三步：“安心”的上任	265
第四节 评价财务总监职务能力的 5 大标准	266
一、能设几级科目	266
二、能出几张控制报表	267
三、设计专业、人性内控的能力	267
四、主动强势的风格	267
五、净值报酬率	268
第五节 财务总监怎样拿到年薪 50 万？	268
一、决定财务总监收入的七大因素	268
二、应聘 CFO 时要多少工资合适	269
三、怎样拿到年薪 50 万元	269
四、怎样拿到年薪 200 万元	270
第六节 财务总监的职业风格	270
一、专业	270
二、沉稳	271
三、主动	271
四、铁腕	271
五、忠诚敬业	272
六、合作共赢	272
七、圆通人性	272
八、及时沟通	273
九、个人风格	273
第七节 财务总监职业风险和防范	273
一、财务总监十五大职业风险	273
二、财务总监职业风险五大危害	274
三、七大防范策略	274
四、生命的真谛	274
第八节 成熟职业，快乐人生	275
一、形成“控制”的思维	275
二、打造过硬的专业能力	276

三、职业就是事业	276
四、成熟职业,快乐人生	277

第六章 财务总监工作素材(部分)

第一节 控制报表模板之一——销售分析	280
一、销售分析 01——大类结构分析	280
二、销售分析 02——进口和国产结构分析	281
三、销售分析 03——国产品牌销售结构分析	282
四、销售分析 04——国产品牌趋势分析	283
第二节 控制报表模板之二——差旅费控制	285
一、差旅费控制报表 01——部门趋势分析	285
二、差旅费控制报表 02——部门结构分析	287
三、差旅费控制报表 03——采购部费用结构分析	289
四、差旅费控制报表 04——国际部费用项目明细结构分析	290
五、差旅费控制报表 05——国际部交通费用项目明细分析表	291
六、差旅费控制报表 06——国际部机票仓型级别分析表	292
七、差旅费控制报表 07——国际部机票折扣类型项目明细分析表	293
八、差旅费控制报表 08——国际部出差效率分析表	295
第三节 风险采集模板——差旅费报销单	297
第四节 财务管理体制——财务管理体制一览表	298
第五节 会计政策模板——会计政策一览表	299
第六节 预算模板	302
一、预算模板 01——销售预算	302
二、预算模板 02——采购预算	303
三、预算模板 03——管理费用预算	304
四、预算模板 04——现金预算	305
五、预算模板 05——利润预算	306
六、预算模板 06——预计资产负债表	307
七、预算模板 07——预算考核表	309
八、公司预算表清单	310

第七节 多品种保本点控制	312
一、素材	312
二、预测销售量	312
三、计算销售量权重	313
四、计算综合边际贡献	313
五、计算保本量	313
六、计算保本额	313
第八节 财务总监简历模板	314

第一章

财务总监核心职务能力架构

第一节 界定本书的大概念

第二节 两大使命

第三节 财务总监的两大核心职务能力架构

第一节 界定本书4大概念

在本书中，涉及许多概念，由于企业性质和内部设置的不同，这些概念在不同的企业中往往有不同的内涵，为了方便阅读本书，首先需要厘清本书4大概念。

一、总裁

本书所称的总裁，是全面负责企业的第一把手，不包括部门总裁。

二、财务总监

本书所称的财务总监，是企业财务部第一把手，全面负责企业财务管控，不包括财务部门内部再细分的部门总监。

在不同的企业中，财务部第一把手可能有不同的称呼，如：首席财务官、财务总监、财务总裁、财务总经理、财务副总、总会计师、财务经理、财务部长、财务主任、司长、处长、科长、股长等等。以上职务，只要符合“财务部第一把手”的条件，就是本书所称的财务总监。

三、职务能力

职务能力是完成特定职务使命的能力。

学历学位不等于职务能力；

职称资格不等于职务能力；

经验不等于职务能力；

理论能力不等于职务能力；

财务总监职务能力是识别风险、创造价值、实现盈利的能力。

学历、学位、职称、资格、理论、经验等等，都是职务能力的辅助证明，只要不能识别风险和创造价值，所有这些辅助能力对企业都毫无用处。

职务能力的结果就是实现盈利，这是由资本、股东、企业三者追求利润的本质决定的。