

苏伟伦◎主编

CAIWU ZHUGUAN
JIXIAO GUANLI

财务主管

绩效管理

- 介绍具有很强针对性的基本理财知识
- 可操作性强，能够较快提高实践能力
- 快速掌握财务主管应具备的基本技能

企业的**均衡韵律**，取决于
财务管理的**循环过程**

面对新的经营环境，财务主管不仅仅要具有国际化的知识，还应具有前瞻性的观点，善于借助先进的信息处理技术，搞好财务管理，为企业提供快捷、可靠的财务信息，当好总经理的高参。

财务主管

绩效管理

CAIWU ZHUGUAN
JIXIAO GUANLI

苏伟伦◎主编

企业的均衡韵律，取决于
财务管理的循环过程

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务主管绩效管理/苏伟伦主编.—2版.

—北京:中国纺织出版社,2011.7

ISBN 978-7-5064-7282-1

I. ①财… II. ①苏… III. ①企业管理:财务管理

IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第025876号

责任编辑:麻静娴

责任印制:刘 强

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

北京振兴源印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2011年7月第2版第4次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:20.5

字数:310千字 定价:36.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



前言

商务,是我们现在和未来生活的主要部分。人要懂得生活就得精通于商务,这是因为商务乃是人与人的关系,包括自己与自己的关系,尤其是现代主管人员。

财务管理工作始终贯穿于企业生产经营过程的每个角落,因而它对企业来说是相当重要的。随着市场全球化进程逐步加快,财务部门的作用日益突出,作为财务部门的主管扮演企业管理部门的重要角色,在大多数企业里实际上是仅次于总经理的第二把手。不仅要把握好企业的财务关,更要为总经理提供必要的支持。同时,面对新的经营环境,财务主管不仅仅要具有国际化的知识,还应具有前瞻性的观点,善于借助先进的信息处理技术,搞好财务管理,为企业提供快捷、可靠的财务信息,当好总经理的高参。

当你成为一名财务主管的时候,请不要忘记财务主管这个位子是何等的重要,它需要面对很多的困难和挑战。财务主管处于各种矛盾聚合点的中间位置,把各种利益上的矛盾调和好对于每个财务主管来说都绝非易事。作为一名财务主管应树立新观念,才能真正实现角色的转变,从传统意义上的“账房先生”转变成理财高手,成为一名出色的财务主管。

目前,市场上出现了各式各样关于如何做财务主管之类的书籍,但是这类书籍的教科书味太浓或只介绍一些基本理财知识,不够全面,而且又没有很强的针对性。为了能够更适合即将成为财务主管或已成为财务主管的读者阅读和学习,本书在编写时尽量用浅显易懂的语句表达一些在教科书味太

浓的书籍中极为抽象的理论,使得本书具有很强的可读性。同时,在编写过程中为了避免理论知识太多,所以在本书中特意增加了一些可操作性的知识,使读者读了本书之后能够较快提高实践能力。

我们希望读者通过对本书的阅读和学习,能尽快掌握财务主管应具备的基本技能,减轻面临市场竞争的压力,增大自己的生存空间,从容应付实际工作中各方面的问题,使自己在竞争中既能轻松管理又可立于不败之地。

编 者



第一章 财务计划与财务管理



- 1 / 第一节 财务计划概述
- 1 / (一) 财务计划的意义
- 1 / (二) 财务计划的内容
- 2 / (三) 财务计划与生产技术财务计划之间的区别
- 2 / (四) 财务计划的程序
- 3 / 第二节 利润规划
- 3 / (一) 本量利的相互关系
- 8 / (二) 对盈亏临界点的分析
- 10 / (三) 各因素变动分析
- 13 / 第三节 企业全面预算的编制
- 13 / (一) 企业全面预算
- 14 / (二) 现金预算的编制
- 20 / (三) 预期财务报表的编制
- 22 / 第四节 财务管理
- 23 / (一) 成本管理
- 31 / (二) 现金流转的管理



第二章 准确定位与定章建制

- 37 / 第一节 做好财务主管的定位
- 37 / (一) 正确认识财务的作用
- 38 / (二) 财务主管在企业中的地位
- 39 / 第二节 优秀财务主管应具备的素质与能力
- 39 / (一) 财务主管应具备的素质
- 40 / (二) 财务主管应具备的能力
- 41 / 第三节 建立健全的财务机构
- 42 / (一) 财务与会计并为一体的组织形式

- 42 / (二)财务与会计设置不同管理机构的平行组织形式
- 43 / 第四节 良好的内部控制制度不可或缺
- 43 / (一)内部控制制度的意义
- 44 / (二)内部控制制度的四要素
- 44 / (三)内部控制制度的构成
- 46 / 第五节 各项具体业务的内部控制制度
- 46 / (一)现金收付的内部控制制度
- 47 / (二)存货的内部控制制度
- 48 / (三)固定资产的内部控制制度
- 49 / (四)采购业务的内部控制制度
- 51 / (五)销售业务的内部控制制度
- 52 / 第六节 严肃查证会计舞弊
- 52 / (一)有效的一般方法
- 53 / (二)各种具体的措施
- 54 / (三)会计账簿舞弊的查证
- 54 / (四)会计报表舞弊的查证



第三章

做好公司筹资工作

- 55 / 第一节 银行借款的种类
- 55 / (一)流动资金借款
- 56 / (二)固定资金借款
- 56 / (三)抵押借款
- 56 / (四)票据贴现借款
- 56 / (五)外汇借款
- 57 / 第二节 银行借款操作程序
- 57 / (一)公司提出借款申请
- 57 / (二)银行的审查和审批
- 57 / (三)签订借款合同
- 58 / (四)借款的提取



- 58 / (五) 银行贷后检查
- 58 / (六) 借款的归还
- 58 / 第三节 借款合同
- 58 / (一) 借款合同的种类
- 59 / (二) 借款合同的签订
- 60 / 第四节 商业信用
- 60 / (一) 商业信用的形式
- 61 / (二) 商业信用条件
- 61 / 第五节 债券的发行
- 61 / (一) 债券发行方式
- 62 / (二) 债券发行价格
- 64 / 第六节 股票的发行
- 64 / (一) 股票发行价格
- 65 / (二) 股票发行成本
- 66 / 第七节 筹资租赁的形式
- 66 / (一) 直接租赁
- 66 / (二) 转租赁
- 66 / (三) 卖而后租
- 66 / (四) 杠杆租赁
- 67 / (五) 百分比式租赁
- 67 / 第八节 资本结构
- 67 / (一) 资本成本
- 67 / (二) 单项资本成本率的计算
- 69 / (三) 加权平均资本成本率的计算
- 71 / (四) 财务风险与财务杠杆



第四章 搞好企业投资的决策

- 73 / 第一节 掌握投资的种类
- 74 / (一) 短期投资的策略

- 75 / (二)长期投资的策略
- 76 / 第二节 严格控制投资的规模
- 76 / (一)与市场供求状况相适应
- 76 / (二)符合规模经济的要求
- 77 / (三)与筹资能力相适应
- 77 / (四)恰当地确定投资项目的规模
- 78 / 第三节 投资决策的现金流量分析
- 78 / (一)现金流量构成
- 79 / (二)现金流量的估算方法
- 81 / 第四节 投资决策的评价方法
- 81 / (一)静态分析法
- 82 / (二)动态分析法
- 85 / 第五节 固定资产投资分析
- 85 / (一)重置型投资决策
- 87 / (二)扩充型投资决策
- 88 / (三)项目寿命不等的投资决策
- 91 / 第六节 搞好证券投资
- 91 / (一)证券投资组合策略
- 92 / (二)证券投资组合的方法
- 92 / (三)证券投资分析
- 96 / 第七节 搞好风险投资
- 96 / (一)准确理解风险投资
- 97 / (二)风险投资的经营战略
- 98 / (三)投资风险的调整
- 101 / 第八节 正确使用资金投资
- 101 / (一)回收期限法
- 102 / (二)折现回收法
- 102 / (三)净现值法
- 103 / (四)报酬率分析法
- 103 / (五)内部收益率法



- 103 / (六)敏感性分析
104 / 第九节 投资要讲方法
104 / (一)善于投资,敢于投资
106 / (二)把握好时机
107 / (三)不要让资金闲置



第五章 对资产进行管理

- 109 / 第一节 货币资金管理
110 / (一)现金管理
111 / (二)确定货币资金最佳持有量
112 / 第二节 应收账款管理
112 / (一)应收账款管理的收益和代价
113 / (二)信用政策的制定
114 / (三)应收账款的日常管理
115 / 第三节 存货管理
115 / (一)存货管理的目标
116 / (二)与存货管理有关的成本
117 / (三)经济批量的确定
119 / 第四节 固定资产管理
119 / (一)固定资产的特点
120 / (二)固定资产的计价
121 / (三)固定资产折旧
125 / 第五节 无形资产和递延资产管理
125 / (一)无形资产的管理
129 / (二)递延资产的管理
130 / 第六节 不可忽视的发票管理
130 / (一)发票的购领
131 / (二)发票的填开
134 / (三)发票的保管



134 / (四)违反发票管理的法律责任



第六章

做好财务报表分析

139 / 第一节 财务比率分析

139 / (一)短期偿债能力分析

143 / (二)长期偿债能力分析

147 / (三)资产管理比率

150 / (四)盈利能力分析

152 / (五)市价比率

154 / 第二节 趋势分析

154 / (一)多期比较分析

156 / (二)结构百分比分析

159 / (三)定基百分比趋势分析

161 / 第三节 企业间的比较分析

161 / (一)标准财务比率

162 / (二)理想财务报表



第七章

搞好重组、并购与清算

167 / 第一节 让公司脱胎换骨的股权重组

167 / (一)股份制改组

169 / (二)股权置换

170 / (三)公司内部人持股

172 / (四)股票回购

174 / 第二节 股权重组与并购

174 / (一)企业并购的类型

176 / (二)企业并购的动因

178 / (三)企业并购的风险分析

180 / (四)并购的资金筹措



- 182 / (五)如何在并购中反收购
- 184 / 第三节 解救财务危机的财务重整
- 184 / (一)非正式财务重整
- 186 / (二)正式财务重整
- 188 / (三)财务重整的决策
- 189 / 第四节 参与企业的清算
- 189 / (一)企业清算的类型
- 190 / (二)破产清算
- 193 / (三)解散清算
- 195 / (四)企业清算的实施



第八章 公司收益管理

- 199 / 第一节 营业收入预测
- 199 / (一)营业收入预测的重要性
- 200 / (二)营业收入的预测方法
- 207 / 第二节 利润预测
- 208 / (一)目标利润预测法
- 211 / (二)盈亏临界点预测法
- 211 / (三)营业杠杆系数预测法
- 212 / (四)因素分析法
- 216 / 第三节 股票股利、股票分割与股票回购
- 216 / (一)股票股利
- 218 / (二)股票分割
- 220 / (三)股票回购



第九章 财务风险防范

- 223 / 第一节 数理统计方法在财务风险测试中的运用
- 227 / 第二节 筹资风险防范



- 227 / (一) 债券筹资风险防范
- 229 / (二) 股票筹资风险防范
- 230 / (三) 融资租赁筹资风险防范
- 232 / (四) 筹资组合风险防范
- 238 / 第三节 投资风险防范
- 238 / (一) 投资风险防范
- 239 / (二) 证券投资风险防范
- 241 / (三) 固定资产投资风险防范
- 243 / (四) 无形资产投资风险防范



第十章

搞好企业的财务公关

- 245 / 第一节 让股东信任你
- 246 / (一) 做好投资建议
- 247 / (二) 及时向股东通报公司发展信息
- 248 / (三) 增进感情交流,维持良好关系
- 248 / 第二节 让银行支持你
- 249 / (一) 了解银行的特性
- 249 / (二) 管好你的存款账户
- 250 / (三) 不要只与一家银行往来
- 251 / (四) 与银行信贷员建立私交
- 252 / (五) 让银行熟悉企业情况
- 253 / (六) 建立良好的财务制度
- 254 / (七) 注意与银行交往中的言谈举止、仪容仪表
- 254 / 第三节 让总经理依赖你
- 255 / (一) 为总经理的决策做好参谋
- 255 / (二) 为决策项目实施提供资金支持
- 255 / (三) 利用会计资料,提高企业管理水平
- 255 / (四) 实行财务监督,保障资金安全
- 256 / (五) 提供解决之道,而非只提出问题



256 / 第四节 取得其他职能部门的理解与支持

256 / (一) 与会计部门的关系

257 / (二) 与生产、销售部门的关系

257 / (三) 与采购部门的关系

258 / 第五节 理顺各种财务关系

258 / (一) 协调外部财务关系的方法

258 / (二) 协调与政府部门的财务关系的方法

259 / (三) 协调与出资人的关系的方法

259 / (四) 协调与债权人的关系的方法

259 / (五) 协调与关联企业的财务关系的方法

260 / 第六节 重视企业理财文化

260 / (一) 正确认识企业的理财文化

261 / (二) 构建优秀的理财文化



第十一章

合法避税

263 / 第一节 正当避税

263 / (一) 节税

264 / (二) 偷、漏税

264 / (三) 避税

265 / 第二节 理性认识避税

265 / (一) 避税是政策给的机会

266 / (二) 避税是企业经营理性的选择

266 / (三) 避税是企业竞争的需要

266 / (四) 避税是管理者的智慧

267 / 第三节 基本避税方法

267 / (一) 费用分配避税法

271 / (二) 转让定价避税法

273 / (三) 利润分配中的避税

277 / (四) 利用税收优惠进行避税



第十二章

财务主管实现会计工作电算化

- 279 / 第一节 会计电算化过程中应注意的问题
- 279 / (一) 重视财务网络的保密性
- 279 / (二) 保证财务网络的安全性
- 280 / (三) 实现财务软件的二次开发
- 280 / (四) 确保财务数据的严肃性
- 281 / 第二节 会计电算化的审计
- 281 / (一) 如何开展电算化的审计
- 285 / (二) 电算化审计风险的特征与防范
- 289 / 第三节 会计电算化系统内部管理及安全措施
- 290 / (一) 内部管理的含义、特点及分类
- 292 / (二) 财务电算化下内部管理的新问题
- 293 / (三) 建立财务电算化内部管理的基本原则
- 295 / (四) 一般管理的内容
- 298 / (五) 应用管理的内容



第十三章

实施会计电算化的前期准备

- 301 / 第一节 会计电算化的前期准备
- 301 / (一) 会计电算化认识落实
- 303 / (二) 会计电算化人员培训
- 304 / (三) 计算机替代手工记账的审批准备
- 305 / (四) 基础建账工作
- 307 / 第二节 会计电算化系统的选择
- 307 / (一) 会计电算化系统硬件设备的选择
- 308 / (二) 会计电算化系统软件的选择

CAIWU ZHUGUAN
JIXIAO GUANLI

第一章

财务计划与财务管理

在现代企业中,财务主管所担负的责任和作用,几乎和军队里的参谋长一样。军事作战的目的是取胜,而取胜战略的实施离不开参谋部的作战方案。同样,企业是以取得利润为最终目的,现代企业若要完成赢利的目的,也要靠周到、完善的财务计划来保证。不难想像,若是企业特别是大中型企业,没有财务计划,其后果将会是什么样的。



第一节

财务计划概述

(一) 财务计划的意义

对任何一个企业来说,不论规模大小,它所掌握的人力、财力、物力和信息资源总是有限的,为了以尽可能少的经济资源赢得尽可能大的经济效益,同时也为了提高企业的素质和它的适应能力,就必须事先做好计划工作。

财务计划有助于企业明确今后的奋斗目标,并为企业的各个职能部门和所有职工指明今后工作的方向;它有利于协调企业各职能部门的工作,使企业朝着总的战略目标前进;它还为调控企业的日常经济活动提供了一定的依据,同时它也是评价企业各职能部门和各项业绩的依据。

(二) 财务计划的内容

这里所说的财务计划是指企业预先拟定的有关资本筹集和使用的方法和步

骤,它是一个过程。这一过程通常包括两个步骤:利润规划和预算编制。

利润规划是指企业为实现目标利润而综合调整其经济活动的规模和水平的过程。利润规划是企业编制预算的基础。利润规划把企业继续生存和发展所需要的资金、可能取得的收入与发生的成本和费用这三个方面紧密联系起来。而企业的全面预算则是财务计划工作的最终成果。

(三) 财务计划与生产技术财务计划之间的区别

过去我国有不少企业曾经编制过生产技术财务计划,它是以完成国家下达的产值指标为最终目标,强调以生产计划为中心,并要求其他计划配合生产计划。

而这里所说的财务计划是以利润为最终目标,也就是把企业确定下来的目标利润作为编制财务计划的前提条件。同时企业为了在激烈的市场竞争中站稳脚跟,就必须精心研究市场动态,研究在什么样的产量、质量或成本水平上,才能将产品销售出去,并达到成本最低、利润最大的效果。因此财务计划是“以销定产”的计划。

(四) 财务计划的程序

财务计划的编制,涉及到经营管理的各个部门,因此在编制财务计划时,应让财务计划的执行人积极参与进来,只有这样才能使财务计划成为人们自愿努力完成的目标,而不是外部强加给他们的压力。

财务计划的编制程序如下:

(1)企业的最高领导机构依据企业的长期规划,提出企业在计划期间的利润目标,并下达给职能部门。

(2)首先由企业的销售部门按照目标销售利润预测目标销售量;再通过市场调查进行销售预测,并努力地增加花色品种、提高产品质量、降低产品成本,以保证目标销售量和目标销售利润的实现。其次,生产部门依据销售部门确定的预计销售量,结合考虑产品的期初、期末存量,计算出计划期的产量。再次,企业的采购部门应按照生产计划购进足够的合格材料,保证完成生产的需要;人事部门应依据生产任务配置足够的工人和技术力量。最后,财务部门应依据以上各个部门在计划期的经济活动,合理地调度资金。总之,各部门为了实现企业的总目