

一本书学会做 财务主管

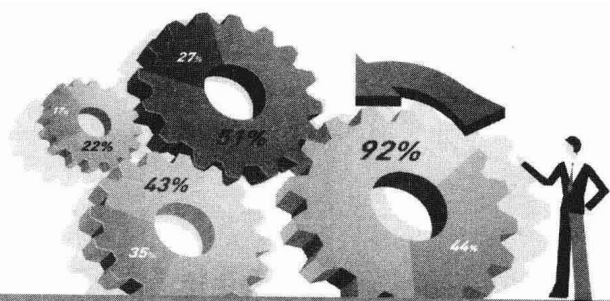
江春环◎编著



全面掌控财务信息，综合分析经营业绩
用**财务手段**为企业战略规划做**“最优设计”**

一本书让你轻松掌握优秀财务主管必知必会的业务技能

一本书学会做 财务主管



江春环◎编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

一本书学会做财务主管 /江春环编著. —北京:
人民邮电出版社, 2011.2 (2011.6 重印)
ISBN 978-7-115-24753-7

I. ①一… II. ①江… III. ①企业管: 财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第000176号

内容提要

本书系统、详细地介绍了一名优秀的财务主管应当具备的各项专业知识和业务技能,具体包括企业基本会计工作和账务处理、投资管理、资金营运管理、利润分配、税务筹划、会计报表分析等多个方面的技能。本书兼顾理论与实际两方面,既有对基础知识和基本概念的讲解,又有大量贴近实际工作的案例分析,真正做到了方法与实例相结合,体系完整,实用性强。

本书适合各企事业单位的财务主管和即将走上财务主管岗位的人员阅读,同时也适合企业的经营管理者参阅。

一本书学会做财务主管

◆ 编 著 江春环

责任编辑 陈斯雯

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 19

2011年2月第1版

字数: 318千字

2011年6月北京第2次印刷

ISBN 978-7-115-24753-7

定 价: 38.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

在现代企业中，财务主管不仅仅管账，而且在企业的经营决策日常管理中起着举足轻重的作用。因此，要想成为一名优秀的财务主管，能够在工作中游刃有余，就必须努力提高自己的业务能力，除了具备深厚的财会专业知识外，还要具备一定的管理能力，以便能更好地达成企业的财务管理目标，协助企业最高管理层运筹帷幄。

这本《一本书学会做财务主管》兼顾理论与实践两个方面，尽量做到方法与实例相结合，内容涉及做好一名优秀财务主管所应该掌握的各方面知识。全书共分为八章。第一章从整体上介绍了一名财务主管在企业经营管理中的角色与地位、做好财务主管这份工作应该具备的基本素质和能力，以及财务主管的基本工作内容；第二章介绍了企业日常经济业务的会计核算，这是一名财务主管应熟练掌握的最基本的专业技能；第三章介绍了筹资管理，筹集资金也是财务主管的一项重要工作，本章从筹资的原则、渠道到所有者权益以及筹资风险的防范控制等方面进行了系统讲解；第四章介绍了投资管理，详细讲解了企业固定资产投资管理、无形资产投资管理、对外投资管理等多种投资形式的管理实务以及相应的投资风险管理；第五章介绍了财务主管对资金营运的管理，从企业营运资金控制、成本费用管理、现金控制、应收账款实务管理、存货实务管理以及流动负债管理等方面，讲解了财务主管在企业资金营运管理工作中应掌握的内容；第六章介绍了财务主管对企业利润分配的管理，分别讲解了利润分配的构成、形式以及分配方法等内容；第七章是对纳税筹划相关知识的介绍，首先介绍了纳税的基本知识和企业涉及的主要税种，然后有针对性地介绍了主要税种的筹划方案；第八章介绍了会计报表的阅读与分析方法，具体讲解了资产负债表、利润表、现金流量表以及所有者权益变动表的阅读技巧和分析指标。

在本书的编写过程中，我们力求做到内容讲解全面、系统，为此参阅了大量有关文件、文献资料，深入调查了一些企业财务管理现状，并得到了一些专家、学者、企业界工作者的启发和建议，但还是难免会有一些错误和遗漏的地方，欢迎读者提出宝贵的意见和建议，以便我们在以后的编写工作中加以改进。

编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。请您详细填写本卡并邮寄或传真给我们(复印有效),以便我们能够为您提供更多的最新图书信息,并可在您向我们邮购图书时获得免付图书邮寄费的优惠。

您获得本书的途径

- 书店 (省/区 市 县 书店)
○商场 (省/区 市 县 商场)
○网站 (网址是)
○邮购 (我是向 邮购的)
○其他 (请注明方式:)

哪些因素促使您购买本书(可多选)

- ☐ 本书摆放在书店显著位置 ☐ 封面推荐 ☐ 书名
☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 媒体书评
☐ 前言 ☐ 内容 ☐ 价格
☐ 其他 ()

您最近三个月购买的其他经济管理类图书有

- 1.《 》 2.《 》
3.《 》 4.《 》

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓名	出生年月	文化程度
单位	职 务	联系电话
地址		
邮编	电子邮箱	

地 址：北京市崇文区龙潭路甲3号翔龙大厦218室

北京普华文化发展有限公司

邮 编: 100061

传 真: (010) 67120121

读者热线: (010) 67129879 67133495转106

邮购电话: (010) 67129872转818

网 址: <http://www.puhuabook.com.cn>

编辑信箱: chensiwen@puhuabook.com

目 录

第一章 准确定位，建章定制——财务主管与企业管理	1
第一节 财务主管做什么	2
第二节 财务主管需具备的基本财务观念	5
第三节 财务管理的基本内容	7
第二章 有核有算，数数相扣——通识企业会计核算	13
第一节 企业货币资金的核算	14
第二节 应收及预付款项的核算	17
第三节 存货的核算	22
第四节 对外投资的核算	27
第五节 固定资产的核算	39
第六节 无形资产和长期待摊费用的核算	45
第七节 流动负债和长期负债的核算	51
第八节 所有者权益的核算	63
第九节 收入和利润的核算	72
第十节 成本和费用的核算	77
第三章 命脉之源，生存之本——通晓企业筹资管理	83
第一节 企业筹资要求和原则	84
第二节 企业筹资渠道和方式	86
第三节 所有者权益资金的筹集	90
第四节 负债资金的筹集	99
第五节 企业筹资风险控制与防范	116
第四章 由少变多，让钱生钱——掌控企业投资管理	123
第一节 企业投资管理概述	124

第二节	企业固定资产投资管理	127
第三节	企业无形资产投资管理	131
第四节	企业对外投资管理	133
第五节	企业投资风险管理与控制	141
第五章	张弛有道，管出利润——熟悉企业资金营运管理	145
第一节	企业营运资金控制	146
第二节	企业成本费用管理	148
第三节	企业现金控制	159
第四节	企业应收款项实务管理	165
第五节	企业存货实务管理	178
第六节	企业流动负债管理	185
第六章	量入为出，合理分配——懂得企业利润及其分配管理	191
第一节	企业收益分配的构成	192
第二节	企业收益分配形式	196
第三节	企业收益分配的处理	197
第七章	合理避税，利润最大化——熟悉企业税务筹划	201
第一节	有关纳税的基本知识	202
第二节	企业主要税种	205
第三节	企业主要税种的税务筹划	217
第八章	熟读报表，把脉全局——擅长会计报表的阅读与分析	231
第一节	会计报表的分析方法	232
第二节	进行报表分析的常用指标	238
第三节	企业的健康证明：资产负债表	242
第四节	企业利润的来龙去脉：利润表	253
第五节	企业资金的流动路线：现金流量表	269
第六节	跟踪权益增减：所有者权益变动表	286

第一章

准确定位，建章定制 ——财务主管与企业管理

第一节 财务主管做什么

财务主管作为财务工作中的重要岗位，是每一位从事财务工作的人员都向往的。但是，如果不了解财务主管的职责，即使被任命为财务主管，也会无从下手，对应该干什么毫无头绪。

尽管不同的企业有不同的情况，但财务主管的职责却几乎是一样的，都是围绕企业财务管理的三个职能（如图1-1所示）来确定，这三个职能体现在领导财务部门做好企业各项财务收支的计划、控制、核算、分析和考核工作，依法合理筹集资金，以及有效利用企业各项资产等方面。

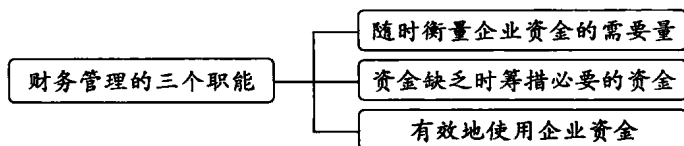


图1-1 财务管理的三个职能

一、财务主管的工作职责

具体来讲，企业财务主管的工作职责主要有以下几个方面，如图1-2所示。

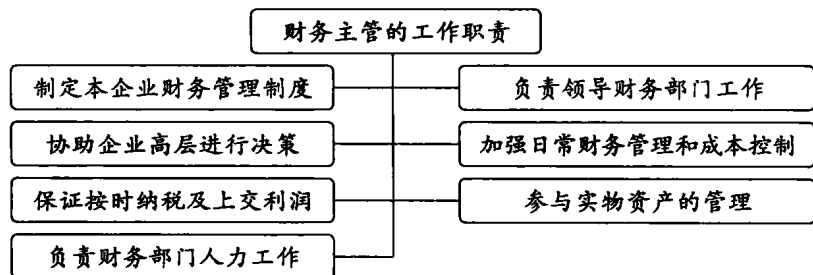


图1-2 财务主管的工作职责

1. 制定本企业财务管理制度

财务主管要根据国家财经法规、会计制度和其他法规、政策，结合本企业实际情况，主持起草、拟订、修改、补充本企业的具体财务管理制度、会计成本核算规程、成本管理等财务专项管理制度，并监督实施。

2. 组织领导财务部门工作

财务主管要贯彻、落实本部门岗位责任制和工作标准，组织并督促本部门人员认真贯彻执行国家财经法律和政策，遵守会计法规，严格执行本企业会计制度和其他规定，加强会计核算。财务主管还要组织本部门有关岗位人

员会同生产、营销、行政等部门，制定本企业办理有关财产物资的各项会计事务的规章制度，协调各部门共同执行。财务主管有行使监督职能、严格财经纪律、防范和制止违法乱纪行为的责任。

3. 协助企业高层进行决策

财务主管作为高层领导的财务会计助手，编制并签署企业每月、每季、年度财务报告及其他有关报表，向企业高层汇报财务状况和经营成果，为企业高层提供经济预测和经营决策依据。财务主管要参与各项与企业财务有关的经营决策，包括销售、生产、采购、设备技术改造、新产品开发等，这些方面都不同程度地与财务收支发生关系。例如，赊销政策的变动，会影响应收账款的资金占用及应收账款回收过程中的坏账损失，财务主管应该从财务角度对这些经营决策提出自己的意见。财务主管还要从会计和经济法角度参与审查或拟定各项经济合同和经济协议，并认真监督其执行。

4. 加强日常财务管理和成本控制

财务主管要领导编制公司财务计划，审查财务计划，拟订资金筹措和使用方案，全面平衡资金，开辟财源，加速资金周转，提高资金使用效率；财务主管要经常掌握货币资金收支结存情况和各种有价证券、短期投资的市场变动，按期编制各种长、短期负债的偿债计划；开展全面预算管理，严格控制财务收支；财务主管要负责企业的成本控制和管理，进行成本的预测、控制、核算、分析和考核，以降低消耗、节约费用，提高企业盈利水平；财务主管还要建立和完善公司财务稽核、内部审计控制制度，并监督其执行。

5. 保证按时纳税及上交利润

财务主管应负责按照国家税法和其他规定，严格审查应交税款、应交利润和其他应交款项，督促有关岗位人员及时办理解交手续，做到按期完成上交任务，不挪用、不截留、不拖欠。

6. 参与实物资产的管理

管理企业各项实物资产的责任主要属于各项资产的使用部门，但财务部门也应从财务角度参与管理。财务主管应根据财产物资管理制度的规定，定期组织有关部门人员进行财产盘点和检查，以保护资产的安全；对固定资产的维护、退废、变卖进行必要的监督；根据企业管理层的决定，按照经营管理要求，协助有关部门核定机器设备需要量和物资储备定额。

7. 组织财务部门人力工作

财务主管负责财务部门职务的设置和人员的配备，组织会计人员培训和

考核，以不断提高财务部门的整体素质。财务主管有权向主管领导提名下属职位人选，并对下属工作进行考核评价。

二、财务主管核心职责归纳

财务主管的核心职责如图1-3所示。

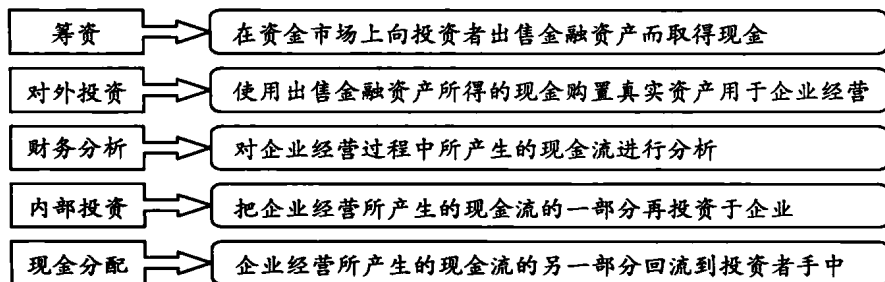


图1-3 财务主管核心职责归纳

财务主管的其他职责如图1-4所示。

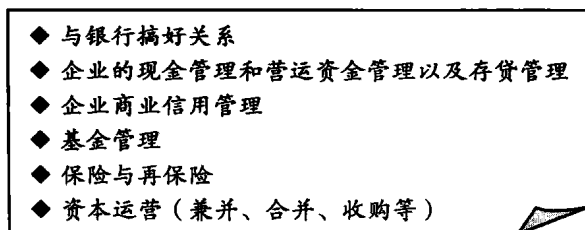


图1-4 财务主管的其他职责

在此，我们并没有把财务主管的所有职责都列出来，这是因为核心职责具有一定的稳定性，但是其他职责却在不断地发展变化，以满足企业不断发展的需求。

案外提示

财务主管首先是一名管理人员，其次才是一位财务方面的专家。他应该熟悉如何将一个部门的人员通过一定的组织形式整合在一起，以标准化的工作程序和方法最有效率地完成财务部门的应尽之责。也就是说，财务主管必须站在一个更高的位置来看待本部门，必须先脱离某项具体财务工作或业务内容，从宏观上把握财务部门的整体情况，确立开展财务部门工作的思路、设立一种管理方式，然后再将这一整体思路与具体业务相结合，落实到具体业务中，通过业务的执行实现这一思路。

第二节 财务主管需具备的基本财务观念

一个成功的财务主管必须要具备一些好的观念，这是保障财务管理成功的关键要素。当好财务主管应具备的观念如下。

一、经济效益观念

追求经济效益是企业开展经济活动的主要目标。企业内部的生产、销售部门是直接为企业创造经济基础效益的，而财务部门则是对企业经济效益直接进行核算的。财务主管与企业的经济效益有着密切的关系。财务主管的经济效益观念包括三层含义：一是以财务上的经济效益指标来衡量企业的一切经济活动；二是使企业有限的资产发挥最大的效益；三是尽可能地节约企业的成本费用开支。因此，财务主管在筹资、投资以及资金的运营上，要讲投入、产出；在日常财务管理上，要注意降低成本，提高资金利用率，使得“开源”与“节流”并举，更好地实现企业管理目标。

二、货币时间价值观念

“今天的1元钱不等于明天的1元钱”。一定量资金在不同时点，其价值量是不同的，要重视货币时间价值。货币时间价值是指货币经历一定时间的投资和再投资所增加的价值。货币投入企业生产经营过程后，其数额随着时间持续不断增长，这是一种客观的经济现象。企业资金循环和周转的起点是投入货币资金，企业用它来购买所需的资源，然后生产出新的产品，产品出售时得到的货币量大于最初投入的货币量。资金的循环和周转以及因此实现的货币增值，都需要或多或少的时间，每完成一次循环，货币就增加一定数额，周转的次数越多，增值额也越大。因此，随着时间的延续，货币总量在循环和周转中呈几何级数增长，使得货币具有时间价值。

货币的时间价值是作为财务主管必须具备的一种财务观念，应将其贯彻到具体的经营管理活动中，也就是说在企业的各项经营活动中，都要考虑时间的价值。

例如，有这样一个投资方案：企业计划投资钢铁厂，面临的问题是，如果现在开发，马上可获利50万元，如果5年后开发，由于钢材价格上涨，可获利80万元，那么企业该选择什么时候投资呢？财务主管在进行投资决策时，就需要将货币时间价值考虑进去，也就是说，如果现在投资获利50万元，这50万元又可以进行新的投资，当时社会平均获利率是15%，那么5年后50万元可变成100 [$50 \times (1+15\%) \times 1.15 \times 1.15 \times 1.15 \times 1.15 \approx 100$] 万元，金额显然大于80万元。

这样在考虑了货币的时间价值后，选择项目立即上马无疑是一个好的决策。

决定企业命运的决定性因素，可以说是企业的决策能力。企业决策的基本任务，就是如何合理地安排和使用人力、物力、财力等生产要素，本质上也就是如何利用时间的价值问题。要想把企业的工作搞得有声有色，财务主管必须具备超人的胆识和气魄，精通“人”、“财”、“物”的时间管理。

三、风险价值观念

财务风险是指由于企业融资方式的变化而导致股东报酬减少的风险。财务主管要确信，企业任何财务决策的确定都要尽可能地回避风险，以减少损失，增加收益。但一些风险大的项目，可能带来较大的损失，也可能带来很高的额外报酬，即因冒风险而得到的超过资金时间价值的报酬。风险和报酬犹如影和形的关系，它们是相伴而生的，要取得报酬就会有风险；要求的报酬越高，风险就越大。财务主管在进行财务决策时，如果风险已确定，应尽可能选择报酬率高的方案；如果报酬率已确定，要选择风险小的方案，使损失降到最低限度，收益达到最高。

四、财务公关观念

财务部门是企业内部组织结构中与内外部联系最密切的部门。因此，财务主管要树立财务公关观念，必须先理清与各相关方的关系，才能取得实效。财务主管要做到：对外，加强与税务、银行、客户及上级主管部门的联系，取得指导和支持；对内，协调与公司高层和生产、营销、劳资等平级部门甚至下属的关系，取得理解和配合。

五、良好的个人形象观念

财务主管的个人威信来源于自己扎实的业务水平和对重要事项进行果断、公正处理的能力。在为人方面，要宽容和慎言；在处事方面，要果断和明智；在工作安排上，不可优柔寡断，要有自己明确的工作原则；布置下属的工作，要说一不二，言出必行。

案外提示

保持良好的财务信誉，可以使企业在国际价值链竞争中立于不败之地。因此，财务主管一定要树立财务竞争观念，高度重视保持良好财务信誉的重要性，努力做到：（1）不做假账，保证财务报告提供的财务信息真实可靠，为价值链中的其他公司了解本公司的真实情况提供依据，使它们能作出正确的抉择；（2）保持良好的支付纪律，按时、足额地支付购货款、偿还债务、交纳税金和支付股利，树立公司诚信形象；（3）认真兑现商业信用方面的

承诺，对按照商业信用条件与标准提前支付购货款的其他公司，一定要按照事先的约定给予现金折扣优惠，以加深公司之间的相互信任与友谊。

第三节 财务管理的基本内容

一、企业目标及财务管理要求

企业一旦成立，就会面临竞争，并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾之中，企业必须生存下去才能有活力，只有不断发展才能求得生存。企业作为一种以盈利为目的的经济组织，通过科学的经营管理最终获得稳定的收益自然是其重要目标。

1. 企业目标对财务管理的要求

概括地说，企业的目标首要是生存，其次是发展，然后才是获利。这三个目标对企业的财务管理要求如表1-1所示。

表1-1 企业目标对财务管理的要求

企业目标	对财务管理的要求
生存	力求保持以收抵支和偿还到期债务的能力，减小破产的风险，使企业能长期、稳定地生存下去。这对于企业财务主管来说，就是要做好收支和偿债的管理，而要做好这些管理工作，就必须管理好企业的现金流量。关注企业的现金流量，实际上就是在关注企业的偿债能力以及企业的经营周转状况，也就是在关注企业的生存
发展	筹集到发展资金，满足企业的研发和市场拓展对企业资源的需求
获利	对企业正常生产经营活动产生的和从外部获得的资金加以合理、有效的使用

2. 财务管理目标的三种主张及其理由和所存在的问题

根据现代企业财务管理理论和实践，最具代表性的财务管理目标及其主张理由和存在的问题如表1-2所示。

表1-2 财务管理目标的三种主张及其理由和所存在的问题

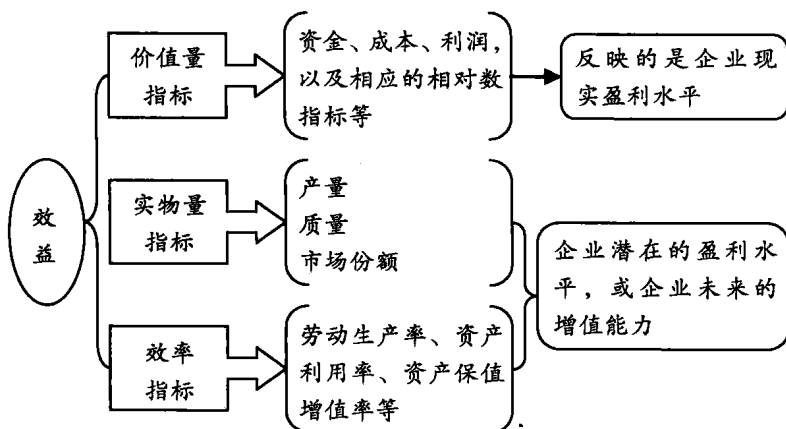
主张	主张理由	存在问题
利润最大化	利润代表企业的新创财富；利润越多，企业财富增加越多，越接近企业的目标	没有考虑资金的时间价值，没有反映创造的利润与投入资本之间的关系，没有考虑风险因素

(续表)

主张	主张理由	存在问题
每股盈余最大(权益资本净利率最大化)	把利润和股东投入的资本联系起来,能够说明企业的盈利水平	没有考虑资金的时间价值和风险因素,也不能避免企业的短期行为
股东财富最大(企业价值最大化)	反映了企业潜在或预期获利能力,在评价企业价值时,考虑了时间价值、风险因素和投入产出的比较	对企业价值计量比较困难,不易做到客观和准确

应当指出的是,企业作为市场主体,它不仅要为其所有者提供收益,而且要承担相应的社会责任,如保护生态平衡、防治环境污染、支持社区文化教育和福利事业等。但是,过分地强调社会责任会使股东财富减少,可能导致整个社会资金运用的次优化。因此,企业必须在各种法规约束下追求每股盈余最大化或企业价值最大化。

在我国,企业财务管理的基本目标是提高经济效益。所谓效益是指投入与产出的关系,即以一定的资源消耗获得最大限度的收益。这是一个比利润更广义的概念,通常是三类量化指标的综合,如图1-5所示。



因此可以把效益看成是利润和预期利润的综合,也就是在利润中加入了时间因素。

企业价值最大化有利于体现企业财务管理的目标,更能揭示市场认可的

企业价值，而且它考虑了资金的时间价值和风险价值，所以，通常被认为是一个较为合理的财务管理目标。

二、财务管理的内容

财务管理是企业管理的一部分，是有关资金的获得和有效使用的管理工作。就一般状态下的企业而言，资金活动的具体表现通常有资金的筹措（筹资）、资金的使用（投资）、利润的分配及日常资金的营运四个方面，我们通常将这些方面称为财务管理的基本内容。此外，特殊状态下的企业还会面临一些派生的资金活动方式，也即财务管理的派生内容。

1. 财务管理的基本内容

财务管理的基本内容具体包括以下四方面内容，如图2-2所示。



图1-6 财务管理的基本内容

（1）筹资管理，即以何种方式筹措投资所需的资本支出。无论在企业创立之时，还是在企业成长过程中追求规模扩张，甚至日常经营周转过程之中，都可能需要筹措资金。筹资管理要解决的问题是多层次的。首先，筹资管理必须注重资本结构的合理安排，以保证企业财务既有稳定性又有灵活性。其次，筹资管理还必须注重成本的控制，因为任何资金提供者都要求获得报酬，但又会存在差异，故财务主管必须进行广泛的比较与选择。此外，筹资管理还应该注意密切配合投资和生产经营的实际需要，做到适时和适量。

（2）投资管理，即企业资本应该投向哪些领域。财务管理学中所指的投资，通常是指长期投资，而非短期投资。投资管理的基本内容是投资决策分析，但就其完整意义而言，投资管理的首要任务是如何进行投资方向的选择，如多元化投资、一体化投资及专业化投资等。由于不同的投资方向选择意味着不同的企业发展方向和路径，因此，投资方向选择是一个非常具有战略意义的问题，必须慎之又慎。在具体的投资决策分析中，财务主管一方面要谨慎地计算现金流量，另一方面还要充分考虑投资风险。在投资项目形成之后，还应注意加强跟踪管理，以确保投资项目实施取得预期效果。

（3）利润分配管理，即如何将投资利益分配给股东（股利政策）。利润