

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仅次于总经理的职权。

财务主管



绩效管理

企业经营的均衡韵律，取决于
财务管理的循环过程。

苏伟伦◎主编

SWSK 商务书库财务系列

财务主管



绩效管理

企业经营的均衡韵律，取决于
财务管理的循环过程。

苏伟伦◎主编

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.

—北京:中国纺织出版社,2004.10

ISBN 978-7-5064-3042-5

I. 财… II. 苏… III. 企业管理:财务管理

IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 103982 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

北京世纪雨田印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2008 年 7 月第 1 版第 3 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:20

字数:310 千字 定价:38.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

策划人的话

千高原

在此时此地向读者推荐《商务书库》系列,理由是:其一,中国社会经济发展已到了一个非常重要的阶段,人们正迫切渴求实际的指导知识,去迎接正以电光石火般速度改变中的商业发展。其二,我国目前的商业活动和企业自身产品占有市场份额的版图扩张意识,业已从国内市场的基础扩大到国际目标竞争的新经济阶段。于是,你比以前更加需要先期占据位置。而且,这个系列书库从你选择了它开始,要想超越前进,就不必再多走冤枉路。

《商务书库》系列,让你花最少的时间掌握你所需要的专业知识,这至少有三个领域能够让你充分发挥:第一,在商场上,面对竞争应付挑战;第二,在专业工作中,磨练技巧掌握实用要领;第三,在个人事业中,追求成功自我实现。

为此,《商务书库》系列,在策划上对读者的承诺是:

一、引用国外最新、最具实用价值、最适合国情的经营信息。

二、整编国内一些先进、实用并能够历久弥新的创新经验。

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。

前言

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,中国已经加入 WTO,面对知识经济时代的来临,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

CONTENTS 目录

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	/ 1
(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	/ 2
第二节 利润规划	/ 3
(一) 本量利的相互关系	/ 3
(二) 对盈亏临界点的分析	/ 8
(三) 各因素变动分析	/ 10
第三节 企业全面预算的编制	/ 13
(一) 企业全面预算	/ 13
(二) 现金预算的编制	/ 14
(三) 预期财务报表的编制	/ 20
第四节 财务管理	/ 22
(一) 成本管理	/ 23
(二) 现金流转的管理	/ 31
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	/ 37
(二) 财务主管在企业中的地位	/ 38
第二节 明确企业财务管理目标	/ 39
(一) 把握财务管理的整体目标	/ 39

(二) 制定财务管理的分目标	/ 40
(三) 认识财务管理目标的特点	/ 41
第三节 树立财务管理新观念	/ 42
(一) 竞争观念	/ 42
(二) 经济效益观念	/ 42
(三) 财务国际观念	/ 43
(四) 财务风险观念	/ 43
(五) 财务公关观念	/ 43
(六) 超前意识观念	/ 43
第四节 优秀财务主管应具备的素质与能力	/ 44
(一) 财务主管应具备的素质	/ 44
(二) 财务主管应具备的能力	/ 45
第五节 建立健全的财务机构	/ 46
(一) 财务与会计并为一体的组织形式	/ 47
(二) 财务与会计设置不同管理机构的平行组织形式	/ 47
第六节 良好的内部控制制度不可或缺	/ 48
(一) 内部控制制度的意义	/ 48
(二) 内部控制制度的四要素	/ 49
(三) 内部控制制度的构成	/ 50
第七节 各项具体业务的内部控制制度	/ 51
(一) 现金收付的内部控制制度	/ 51
(二) 存货的内部控制制度	/ 53
(三) 固定资产的内部控制制度	/ 54
(四) 采购业务的内部控制制度	/ 54
(五) 销售业务的内部控制制度	/ 56
第八节 严肃查证会计舞弊	/ 58
(一) 有效的一般方法	/ 58
(二) 各种具体的措施	/ 58
(三) 会计账簿舞弊的查证	/ 59

(四) 会计报表舞弊的查证	/ 59
第三章 做好公司筹资工作	/ 61
第一节 银行借款的种类	/ 61
(一) 流动资金借款	/ 61
(二) 固定资金借款	/ 62
(三) 抵押借款	/ 62
(四) 票据贴现借款	/ 62
(五) 外汇借款	/ 62
第二节 银行借款操作程序	/ 63
(一) 公司提出借款申请	/ 63
(二) 银行的审查和审批	/ 63
(三) 签订借款合同	/ 64
(四) 借款的提取	/ 64
(五) 银行贷后检查	/ 64
(六) 借款的归还	/ 64
第三节 借款合同	/ 64
(一) 借款合同的种类	/ 64
(二) 借款合同的签订	/ 65
第四节 商业信用	/ 66
(一) 商业信用的形式	/ 66
(二) 商业信用条件	/ 67
第五节 债券的发行	/ 68
(一) 债券发行方式	/ 68
(二) 债券发行价格	/ 69
第六节 股票的发行	/ 70
(一) 股票发行价格	/ 70
(二) 股票发行成本	/ 71
第七节 融资租赁的形式	/ 73
(一) 直接租赁	/ 73

(二) 转租赁	/ 73
(三) 卖而后租	/ 73
(四) 杠杆租赁	/ 73
(五) 百分比式租赁	/ 73
第八节 资本结构	/ 74
(一) 资本成本	/ 74
(二) 单项资本成本率的计算	/ 74
(三) 加权平均资本成本率的计算	/ 76
(四) 财务风险与财务杠杆	/ 78
第四章 搞好企业投资的决策	/ 81
第一节 掌握投资的种类	/ 81
(一) 短期投资的策略	/ 82
(二) 长期投资的策略	/ 83
第二节 严格控制投资的规模	/ 84
(一) 与市场供求状况相适应	/ 84
(二) 符合规模经济的要求	/ 84
(三) 与筹资能力相适应	/ 85
(四) 恰当地确定投资项目的规模	/ 85
第三节 投资决策的现金流量分析	/ 86
(一) 现金流量构成	/ 86
(二) 现金流量的估算方法	/ 87
第四节 投资决策的评价方法	/ 88
(一) 静态分析法	/ 88
(二) 动态分析法	/ 90
第五节 固定资产投资分析	/ 93
(一) 重置型投资决策	/ 93
(二) 扩充型投资决策	/ 95
(三) 项目寿命不等的投资决策	/ 96
第六节 搞好证券投资	/ 99

(一) 证券投资组合策略	/ 99
(二) 证券投资组合的方法	/ 100
(三) 证券投资分析	/ 100
第七节 搞好风险投资	/ 104
(一) 准确理解风险投资	/ 104
(二) 风险投资的经营战略	/ 105
(三) 投资风险的调整	/ 106
第八节 正确使用资金投资	/ 109
(一) 回收期限法	/ 109
(二) 折现回收法	/ 110
(三) 净现值法	/ 110
(四) 报酬率分析法	/ 111
(五) 内部收益率法	/ 111
(六) 敏感性分析	/ 111
第九节 投资要讲方法	/ 112
(一) 善于投资,敢于投资	/ 112
(二) 把握好时机	/ 114
(三) 不要让资金闲置	/ 116
第五章 对资产进行管理	/ 117
第一节 货币资金管理	/ 117
(一) 现金管理	/ 117
(二) 确定货币资金最佳持有量	/ 119
第二节 应收账款管理	/ 120
(一) 应收账款管理的收益和代价	/ 120
(二) 信用政策的制定	/ 120
(三) 应收账款的日常管理	/ 122
第三节 存货管理	/ 123
(一) 存货管理的目标	/ 123
(二) 与存货管理有关的成本	/ 124



(三) 经济批量的确定	/ 125
第四节 固定资产管理	/ 127
(一) 固定资产的特点	/ 127
(二) 固定资产的计价	/ 128
(三) 固定资产折旧	/ 129
第五节 无形资产和递延资产管理	/ 133
(一) 无形资产的管理	/ 133
(二) 递延资产的管理	/ 137
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	/ 139
(二) 长期偿债能力分析	/ 143
(三) 资产管理比率	/ 147
(四) 盈利能力分析	/ 150
(五) 市价比率	/ 153
第二节 趋势分析	/ 155
(一) 多期比较分析	/ 155
(二) 结构百分比分析	/ 157
(三) 定基百分比趋势分析	/ 160
第三节 企业间的比较分析	/ 162
(一) 标准财务比率	/ 162
(二) 理想财务报表	/ 163
第七章 搞好并购与清算	/ 169
第一节 并购资产评估	/ 169
(一) 资产评估的方法	/ 169
(二) 商誉及其评估方法	/ 170
第二节 并购财务分析	/ 171
(一) 公司价值评估	/ 171
(二) 衡量并购收益的财务指标	/ 178

第三节 清算财产的范围	/ 181
(一) 企业开始清算时经营管理的全部资产	/ 181
(二) 清算期间取得的财产	/ 182
第四节 清算财产的估价	/ 183
(一) 账面价值法	/ 183
(二) 重估价值法	/ 183
(三) 清算折扣法	/ 183
第五节 债务清偿及剩余财产分配	/ 184
(一) 确定清算损益	/ 184
(二) 清偿债务	/ 186
(三) 分配剩余财产	/ 188
第八章 公司收益管理	/ 189
第一节 营业收入预测	/ 189
(一) 营业收入预测的重要性	/ 189
(二) 营业收入的预测方法	/ 190
第二节 利润预测	/ 197
(一) 目标利润预测法	/ 198
(二) 盈亏临界点预测法	/ 200
(三) 营业杠杆系数预测法	/ 201
(四) 因素分析法	/ 202
第三节 股票股利、股票分割与股票回购	/ 206
(一) 股票股利	/ 206
(二) 股票分割	/ 208
(三) 股票回购	/ 210
第九章 财务风险防范	/ 213
第一节 数理统计方法在财务风险测试中的运用	/ 213
第二节 筹资风险防范	/ 217
(一) 债券筹资风险防范	/ 217
(二) 股票筹资风险防范	/ 219

(三) 融资租赁筹资风险防范	/ 220
(四) 筹资组合风险防范	/ 222
第三节 投资风险防范	/ 228
(一) 投资风险防范	/ 228
(二) 证券投资风险防范	/ 229
(三) 固定资产投资风险防范	/ 231
(四) 无形资产投资风险防范	/ 233
第十章 搞好企业的财务公关	/ 235
第一节 让股东信任你	/ 235
(一) 做好投资建议	/ 236
(二) 及时向股东通报公司发展信息	/ 237
(三) 增进感情交流, 维持良好关系	/ 238
第二节 让银行支持你	/ 238
(一) 了解银行的特性	/ 238
(二) 管好你的存款账户	/ 239
(三) 不要只与一家银行往来	/ 240
(四) 与银行信贷员建立私交	/ 241
(五) 让银行熟悉企业情况	/ 242
(六) 建立良好的财务制度	/ 243
(七) 注意与银行交往中的言谈举止、仪容仪表	/ 244
第三节 让总经理依赖你	/ 244
(一) 为总经理的决策做好参谋	/ 245
(二) 为决策项目实施提供资金支持	/ 245
(三) 利用会计资料, 提高企业管理水平	/ 245
(四) 实行财务监督, 保障资金安全	/ 245
(五) 提供解决之道, 而非只提出问题	/ 246
第四节 取得其他职能部门的理解与支持	/ 246
(一) 与会计部门的关系	/ 246
(二) 与生产、销售部门的关系	/ 247

(三)与采购部门的关系	/ 247
第五节 理顺各种财务关系	/ 247
(一)协调外部财务关系的方法	/ 248
(二)协调与政府部门的财务关系的方法	/ 248
(三)协调与出资人的关系的方法	/ 249
(四)协调与债权人的关系的方法	/ 249
(五)协调与关联企业的财务关系的方法	/ 249
第六节 重视企业理财文化	/ 250
(一)正确认识企业的理财文化	/ 250
(二)构建优秀的理财文化	/ 251
第十一章 合法避税	/ 253
第一节 正当避税	/ 253
(一)节税	/ 253
(二)偷、漏税	/ 254
(三)避税	/ 254
第二节 理性认识避税	/ 255
(一)避税是政策给的机会	/ 255
(二)避税是企业经营理性的选择	/ 255
(三)避税是企业竞争的需要	/ 256
(四)避税是管理者的智慧	/ 256
第三节 基本避税方法	/ 256
(一)费用分配避税法	/ 256
(二)转让定价避税法	/ 260
(三)利润分配中的避税	/ 263
(四)利用税收优惠进行避税	/ 266
第十二章 财务主管实现会计工作电算化	/ 269
第一节 会计电算化过程中应注意的问题	/ 269
(一)重视财务网络的保密性	/ 269
(二)保证财务网络的安全性	/ 269



(三) 实现财务软件的二次开发	/ 270
(四) 确保财务数据的严肃性	/ 270
第二节 会计电算化的审计	/ 270
(一) 如何开展电算化的审计	/ 270
(二) 电算化审计风险的特征与防范	/ 275
第三节 会计电算化系统内部管理及安全措施	/ 279
(一) 内部管理的含义、特点及分类	/ 280
(二) 财务电算化下内部管理的新问题	/ 281
(三) 建立财务电算化内部管理的基本原则	/ 283
(四) 一般管理的内容	/ 284
(五) 应用管理的内容	/ 288
第十三章 实施会计电算化的前期准备	/ 291
第一节 会计电算化的前期准备	/ 291
(一) 会计电算化认识落实	/ 291
(二) 会计电算化人员培训	/ 293
(三) 计算机替代手工记账的审批准备	/ 294
(四) 基础建账工作	/ 295
第二节 会计电算化系统的选择	/ 297
(一) 会计电算化系统硬件设备的选择	/ 297
(二) 会计电算化系统软件的选择	/ 298