

总经理 防范财务风险的 66种方法

马军红◎编著

现代企业管理者人手一册的财务风险防范手册

洞悉企业财务风险漏洞
化解企业财务风险难题

防范企业财务风险发生
提高企业财务经营效益



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

总经理防范财务风险的 66 种方法

马军红 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

总经理防范财务风险的66种方法 / 马军红编著. —
北京: 人民邮电出版社, 2011. 7
ISBN 978-7-115-25855-7

I. ①总… II. ①马… III. ①企业管理: 财务管理:
风险管理—基本知识 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 118731 号

内 容 提 要

本书从企业实际出发, 通过对企业财务风险管理理论进行归纳和梳理, 详细剖析了企业生存、发展过程中面临的 20 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 66 种企业财务风险防范与控制策略。本书内容丰富, 实践性强, 可以帮助企业总经理做好企业财务风险防范工作, 切实加强企业财务管理, 最大限度地降低企业生产经营各环节的财务风险, 提高财务经营效益。

本书适合企业总经理及其他管理者阅读和使用。

总经理防范财务风险的 66 种方法

-
- ◆ 编 著 马军红
责任编辑 陈斯雯
执行编辑 付微微
 - ◆ 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: 787 × 1092 1/16
印张: 16.5 2011 年 7 月第 1 版
字数: 180 千字 2011 年 7 月北京第 1 次印刷
ISBN 978-7-115-25855-7
-

定 价: 35.00 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

回顾中国三十多年来的市场经济改革，我们发现在优胜劣汰的企业界，一直鼎立潮头的王者很少，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，80%倒闭的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，从而不得不宣告破产。

企业财务管理的关键在于资金管理，而资金又是企业的生命之源，是企业循环运转的血液，如果缺少资金，企业则不能运转。导致企业资金链断裂的因素有很多，如贷款无法按时到位，盲目投资、盲目扩大生产规模，大量的应收账款无法收回，大量的账款、贷款无力偿还，原料、广告、工资成本大幅度上涨等，这些对企业来说都是致命的打击。

其实，不只是国内企业，就连国际上的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、德国的影视传媒集团基尔希、日本的八佰伴集团等。这些企业无论是因资金链断裂导致的“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组织。利益越大，风险就越高，这是不言而喻的。归根结底，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很难的，但企业可以通过一定手段和有效措施将财务风险控制在最小的范围内。

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。作为企业财务管理的核心人物，怎样才能正确识别、衡量财务风险的程度，掌握其规律性，并将财务风险降至最低，是企业总经理必须正视的一个严肃课题。

本书正是为帮助企业总经理防范企业财务风险而编写的，书中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，还在每节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，书中可能存在疏漏和错误之处，敬请广大读者批评指正。

目 录

第一章 财务风险防范综述	1
第一节 了解企业财务风险	3
一、企业财务风险的定义	3
二、认识财务风险形成的原因	4
三、财务组织结构风险的形成	6
第二节 财务风险管理与防范	14
一、财务风险管理内容	15
二、财务风险管理职能	16
三、财务风险应对策略	18
四、财务风险防范与控制措施	20
第二章 财务管理风险	27
第一节 财务制度风险	29
方法1 剖析企业财务制度存在的问题	29
方法2 建立健全企业财务制度	30

第二节 财务监管风险	35
方法 3 实施财务总监负责制	35
方法 4 推行全面预算管理	35
方法 5 强化企业内部结算管理	37
方法 6 建立以风险控制为导向的内部审计	38
第三节 财务计划风险	40
方法 7 知晓全面预算管理内容	40
方法 8 优化全面预算管理流程	45
方法 9 落实预算费用控制	47
 第三章 财务人事风险	 57
第一节 财务经理岗位风险	59
方法 10 适应财务经理角色变更	59
方法 11 明确财务经理在企业中的地位	60
方法 12 提高财务经理的素质与能力	62
第二节 会计与出纳岗位风险	69
方法 13 做好会计岗位风险防范与控制	70
方法 14 做好出纳岗位风险防范与控制	75
方法 15 坚持一人不能同兼会计和出纳的原则	80
第三节 纳税岗位风险	84
方法 16 解读纳税筹划误区	84
方法 17 通过纳税筹划合理节税	86
方法 18 规避纳税筹划的风险	89

第四章 金融环境风险	93
第一节 利率风险	95
方法 19 了解利率风险产生的原因	95
方法 20 巧妙规避利率风险	96
第二节 汇率风险	100
方法 21 熟知汇率风险的基本类型	101
方法 22 分析影响汇率风险的因素	102
方法 23 了解汇率风险对企业的影响	103
方法 24 巧妙规避汇率风险	104
第三节 金融衍生工具风险	111
方法 25 了解金融衍生工具及风险	111
方法 26 加强管理，防范金融衍生工具风险	112
方法 27 加强财务信息披露	113
方法 28 完善金融衍生工具风险管理制度	116
第五章 投融资风险	119
第一节 融资风险	121
方法 29 了解企业融资风险	121
方法 30 分析融资风险产生的原因	123
方法 31 防范现金性融资风险	127
方法 32 防范收支性融资风险	128
方法 33 通过日常财务分析防范融资风险	129
方法 34 了解企业融资风险防范的错误类型	130
方法 35 走出融资风险防范误区	132

第二节 投资风险	136
方法 36 分析企业投资风险	136
方法 37 构建投资风险预警系统	139
方法 38 走出投资风险防范误区	144
第六章 现金流量及管理风险	153
第一节 现金流量风险	155
方法 39 制定现金流量表	155
方法 40 规避现金净流量风险	160
方法 41 规避现金偿债能力风险	163
方法 42 规避现金支付风险	164
方法 43 规避未来现金流量风险	165
第二节 现金管理风险	167
方法 44 确定最佳现金持有额度	168
方法 45 改善企业现金流量	172
方法 46 做好现金风险的预控	175
第七章 账款变现风险	181
第一节 资金变现风险	183
方法 47 剖析资金变现风险	183
方法 48 制定资金变现风险防范对策	184
第二节 应收账款变现风险	187
方法 49 分析应收账款变现风险	187
方法 50 制定防范应收账款变现风险的措施	191
方法 51 走出应收账款变现风险防范误区	194

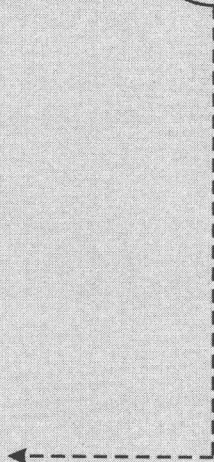
方法 52 采用各种规避应收账款变现风险误区的有效手段	197
第三节 坏账风险	202
方法 53 了解坏账产生的原因	202
方法 54 进行坏账确认与核算	204
方法 55 提高防范坏账风险的意识	207
第八章 企业经营风险	211
第一节 新产品开发风险	213
方法 56 分析新产品开发风险产生的原因	213
方法 57 制定新产品开发风险防范措施	216
第二节 采购风险	223
方法 58 分析采购风险产生的原因	223
方法 59 制定采购风险防范措施	225
第三节 库存风险	230
方法 60 分析库存成本与库存风险之间的关系	230
方法 61 界定最佳库存量	232
方法 62 制定科学的库存控制方法	234
第四节 合同风险	239
方法 63 明确合同主体	239
方法 64 选择合适的合同形式	241
方法 65 明确合同内容	243
方法 66 监督合同履行过程	248

第

一

章

财务风险防范综述



第一节 了解企业财务风险

财务风险是从价值角度反映企业在财务活动中所遇到的风险。企业的财务风险与企业资金的筹集、运用和管理以及安全密切相关。

一、企业财务风险的定义

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财务活动中，由于企业内外环境及各种难以预料或无法控制的因素的影响，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，从而蒙受经济损失的可能性。

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及不为企业所预计和控制的因素所造成的财务风险，如利率风险、汇率风险、通货膨胀风险等金融环境风险。非系统性风险是指由于企业自身某种原因所引起经济损失的可能性。非系统性风险来自于企业内部的微观因素，例如，由于企业内部管理或其他工作人员的业务素质不高或责任心不强等产生的决策或其他失误所造成的损失，以及由于工作人员以权谋私、贪污受贿、吃回扣或其他违法行为所造成的损失等。



点睛箴言

财务风险是现代企业经营的必然产物，是客观存在的，很难被彻底消除。企业在经营过程中只有正确衡量财务风险的程度，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最小的范围内。

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

二、认识财务风险形成的原因

财务风险形成的原因有很多，总体来说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别。

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	企业外部宏观环境因素，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环境因素会对企业财务管理产生巨大的影响
		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会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，导致企业营运成本增加，利润减少，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，外部环境变化会给企业带来两种可能性：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，必然会给企业理财带来困难
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风险意识较低，认为只要管好用好资金就不会产生财务风险

(续表)

原因类型		影响因素
内部原因	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，因此导致决策失误经常发生，从而产生财务风险
	企业内部财务 关系混乱	企业内部各部门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
		正常型企业资本结构是指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
		预警型是指企业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，这就说明已出现财务危机
		资不抵债型是指企业不仅亏损了全部自有资金，而且也侵蚀了一部分负债。这种情况下，企业必须采取有效措施加以防范

每一个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低。

三、财务组织结构风险的形成

财务组织结构风险是指由于财务部门结构设置不合理所带来的各种经营管理风险。企业的财务组织机构形式多种多样，各自具有优点、缺点及其适用范围，企业选择其一，便意味着暂时排除了其他形式，而且一旦做出选择之后，所选择的财务组织则是相对稳定的，不能随意变动。因此，这种选择是否最优，能否达到预期的设计目标和要求，是否符合企业财务管理实际，还存在着很大的不确定性以及一系列的财务风险。

点睛箴言

实施财务管理的主体是企业财务组织机构，其设置是否科学、合理，关系到财务职能的行使和财务工作的效率。企业内部组织结构有一元化结构制、事业部制和控股公司制三种形式，与目前的有限责任公司和股份有限公司相适应，出现了职能型、责任中心型、控股公司型、集团公司型和跨国公司型等几种比较典型的财务管理模式。对此，企业应该根据自身的条件和特点，如经营规模、业务特点和运营机制等，采用最适合自己的财务管理模式，以使财务组织的设置达到最优化。

1. 职能管理型财务组织结构风险

职能管理型财务组织结构是一种以完成传统的财务管理职能为目标的财务组织形式。具体结构如图 1-1 所示。

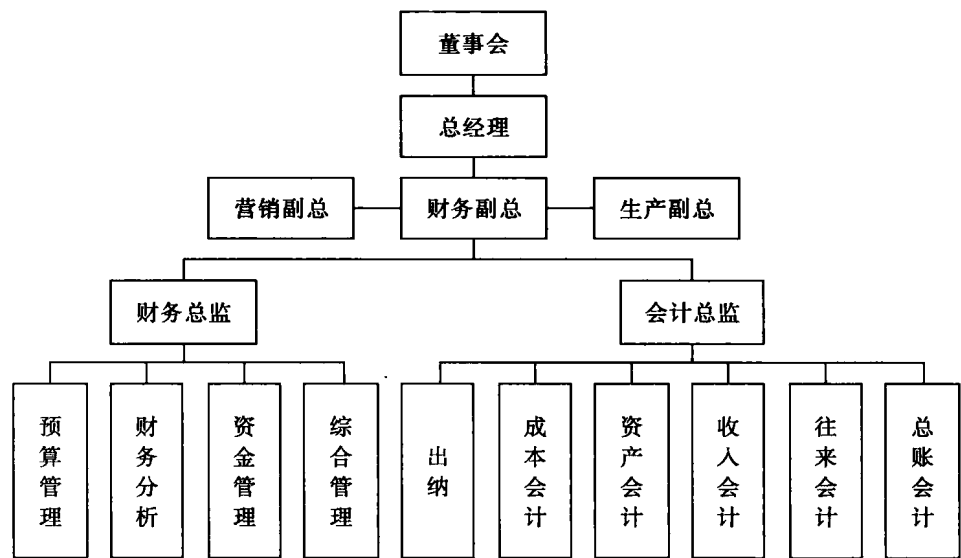


图 1-1 职能管理型财务组织结构

其中，财务部和会计部的一些岗位在企业规模不大、业务量不是很大的情况下可以兼任，如财务分析岗位和预算管理岗位可以由一人兼任；成本会计和资产会计可以由一人兼任。有的企业所有的财务管理职能也可以由一个管理会计岗位来执行，甚至一些小企业，除出纳外，可以由一人兼任所有的会计工作。

点睛箴言

职能管理型组织结构要求财务负责人要通晓多种知识和技能，并能亲自处理各种业务。在企业业务比较复杂、规模比较大的情况下，如果把所有管理职能都集中到最高主管一人身上，显然是勉为其难。因此，职能型管理结构只适用于规模较小、生产技术比较简单的企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。

在职能管理型财务组织结构中，企业财务管理从上到下按照相同的职能将各种活动