

# 现代

# 财务总监

XIANDAI  
CAIWUZONGJIAN

主编 胡世强 副主编 周立 王谊 肖顺军

西南财经大学出版社  
Southwestern University of Finance & Economics Press



# 现代

# 财务总监

主编 胡世强 副主编 周立 王谊 肖顺军

XIANDAI

CAIWUZONGJIAN

西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press



## 图书在版编目(CIP)数据

现代财务总监/胡世强主编. —成都:西南财经大学出版社, 2004. 11

ISBN 7-81088-236-8

I. 现... II. 胡... 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 047316 号

## 现代财务总监

主编 胡世强 副主编 周立 王谊 肖顺军

责任编辑:傅虹

封面设计:米茄设计工作室

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	<a href="http://press.swufe.edu.cn">http://press.swufe.edu.cn</a>
电子邮件:	<a href="mailto:xcpress@mail.sc.cninfo.net">xcpress@mail.sc.cninfo.net</a>
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投印务有限公司
开 本:	890mm×1240mm 1/32
印 张:	11.5
字 数:	270 千字
版 次:	2004 年 11 月第 1 版
印 次:	2004 年 11 月第 1 次印刷
印 数:	1—3000 册
书 号:	ISBN 7-81088-236-8/F·211
定 价:	19.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

## 前 言

财务总监作为一个越来越耀眼的职业群体，在现代社会中扮演着越来越重要的角色。一些优秀的财务总监正以其良好的职业道德、杰出的战略领导能力、全面的工作能力和作为专业权威在现代企业的经营管理中发挥着巨大的作用。

中国正走向完全的市场经济，中国的经济已经融入世界一体化经济中，中国的企业也迫切需要优秀的财务总监。

成为财务总监是财务人员在职业生涯中成功的一个象征，意味着高职位、高待遇。许多从事财会工作或其他经济管理工作人员都将财务总监作为自己的职业发展目标。

财务总监在现代企业中的位置举足轻重，作为高起点、高要求、高标准的高级职业管理人才，财务总监必须具有良好的职业道德和较高的素质。要成为一名合格的现代财务总监，应当具备什么条件，拥有哪些知识，掌握何种技能呢？本书结合国际、国内财务总监的实践活动和有关财务总监研究的最新成果，将财务总监的理论与财务总监的实际案例有机结合起来，从财务总监的领导艺术、财务公关能力、对现代企业理财活动全过程进行有效管理以及纳税筹划、资本运作等方面，完整地介绍了现代财务总监应当具备的专业知识和必须掌握的管理方法和技能，为读者能够成为一名合格的财务总监尽一份微薄之力。

本书由邓康林策划，胡世强担任主编，周立、王谊、肖顺军

担任副主编。胡世强撰写第一、二、三、四、五、七、九、十章；周立撰写第六、八、十一章；王谊撰写第二、四章；肖顺军撰写第七章。最后由胡世强总纂定稿成书。

在本书的写作过程中，杨素平、刘阳、王力、胡杨等人为本书收集了大量的资料，在此表示感谢。

由于作者水平有限，书中难免存在不足之处，恳请广大读者批评指正。

胡世强

2004年10月于成都

## 目 录

<b>第一章 现代财务总监的定位</b> .....	(1)
第一节 企业财务目标与现代财务总监 .....	(1)
第二节 现代财务总监的职能和知识体系 .....	(11)
第三节 现代财务总监的基本素质和能力 .....	(16)
第四节 现代财务总监的地位和工作内容 .....	(27)
<b>第二章 财务总监的领导艺术</b> .....	(35)
第一节 组织行为与财务总监的领导艺术 .....	(35)
第二节 财务总监的理财新观念 .....	(51)
<b>第三章 财务公关</b> .....	(61)
第一节 构建企业与投资者的关系 .....	(61)
第二节 构建企业与债权人的关系 .....	(65)
第三节 构建企业与政府有关部门的关系 .....	(70)
第四节 构建企业与供应商、客户的关系 .....	(72)
第五节 构建企业与社会公众的关系 .....	(77)
<b>第四章 财务战略管理</b> .....	(80)
第一节 财务战略与企业战略 .....	(80)

第二节	财务战略管理过程 .....	(91)
第三节	财务总监与财务战略管理 .....	(100)
<b>第五章</b>	<b>财务预测</b> .....	<b>(104)</b>
第一节	经营成果预测 .....	(104)
第二节	资金需求预测 .....	(123)
第三节	风险预测 .....	(129)
<b>第六章</b>	<b>财务决策</b> .....	<b>(142)</b>
第一节	筹资决策 .....	(142)
第二节	投资决策 .....	(162)
第三节	股利分配决策 .....	(178)
<b>第七章</b>	<b>全面预算管理</b> .....	<b>(184)</b>
第一节	企业全面预算体系的构建 .....	(184)
第二节	企业预算的编制 .....	(194)
第三节	企业预算的执行 .....	(212)
<b>第八章</b>	<b>财务控制</b> .....	<b>(215)</b>
第一节	现金控制 .....	(215)
第二节	应收账款控制 .....	(221)
第三节	存货控制 .....	(228)
第四节	成本控制 .....	(234)
<b>第九章</b>	<b>企业效绩评价与分析</b> .....	<b>(251)</b>
第一节	企业效绩评价与分析的方法 .....	(251)
第二节	企业效绩评价与分析的内容 .....	(255)

第三节	上市公司市场价值评价与分析·····	(274)
第四节	企业绩效综合评价与分析·····	(280)
第十章	税收筹划·····	(296)
第一节	企业经营与税收筹划·····	(296)
第二节	税收筹划的原则和步骤·····	(307)
第三节	税收筹划的方法·····	(316)
第十一章	资本运作·····	(329)
第一节	企业并购·····	(329)
第二节	企业重组·····	(347)
第三节	财务预警与重整·····	(355)



## 第一章 现代财务总监的定位

在现代社会中，财务总监扮演着越来越重要的角色。但是，财务总监在企业的地位应该定在什么位置上，职能有哪些，应该具备怎样的基本素质以及如何开展工作，本章将一一介绍。

### 第一节 企业财务目标与现代财务总监

#### 一、企业的财务目标

##### (一) 企业传统的财务目标

企业传统的财务目标是利润最大化。在市场经济条件下，任何一个企业追求利润最大化都是无可厚非的，其获取利润的能力是衡量企业竞争力高低的重要标志之一。利润代表了企业在一定时期内的新创财富，利润越多说明企业的财富增加得越多。所以，利润最大化作为企业的财务目标是可行的。然而，在现代市场经济条件下，利润最大化却不是企业财务的终极目标。

利润最大化的目标存在一定的缺陷：

(1) 利润最大化没有考虑会计核算不同方法对利润的影响。利润是按照一定会计原则算出来的，由于会计核算中，可供选择的方法有多种，不同的方法计算出的利润就有所差异，所以利润

就可能存在虚假成分。

(2) 利润最大化未考虑利润的现金保证程度。利润是按权责发生制原则确定的，并不是以现金为基础计算的，不一定有现金作为保证。企业可能有较高的利润，但现金流量不充足；或者有较低的利润，而现金流量大。前者是没有现金保证的利润，存在着虚假成分。企业有利润，但现金流量不正常，企业的可持续发展就会受到影响。

(3) 利润最大化未考虑时间的因素。具体来讲，利润最大化目标没有考虑资金的时间价值，今年获得的1 000万元利润和明年获得的1 000万元利润是不等值的。

(4) 利润最大化没有反映企业所创利润与投入资本之间的关系。利润最大化是一个纯数量的指标，也是一个总量指标，投入与产出的关系不明确，也就没有反映出企业所创利润与投入资本之间的关系，因而不利于不同资本规模的企业或者同一企业进行不同会计期间的比较。

2 (5) 利润最大化没有考虑风险因素。风险和报酬是结伴而行的，追逐利润最大化往往容易使得企业经营者忽视风险，造成财务危机和生存困难。例如，在追逐利润最大化中，企业往往采用大量赊销的方式，此时企业按照权责发生制确认了收入，计算出了利润，账面上实现了利润，但是却没有现金流入，企业的利润也没有现金保证；同时，大量的应收账款将带来很大的坏账风险，坏账一旦变为现实，企业财富就要减值。另一方面，经营者为了追逐利润最大化，对风险采取回避的态度。比如，举债经营可提高每股收益，增加股东财富，但是由于存在失败的风险，经营者往往不予采用，企业因此失去了获利的机会，同时也影响了股东财富的增加。

(6) 利润最大化容易使得企业经营者急功近利，产生过多的

短期行为，图一时之经营业绩而拼人力、拼设备、拼财力、拼各种资源，而忽视了企业发展的后劲。比如往往会忽视当前成本支出大而将来收益更大的项目，产生管理上的短期行为。

正因如此，在现代市场经济中以及科技高速发展的今天，企业在订立财务目标时，其目光应是长远的而非短浅的；其内容应是全面的而非片面的；其内涵应是战略性的而非急功近利的。现代企业的财务目标应该订立在战略发展的层面上，必须考虑企业的可持续发展能力，注重如何在未来赚取更多的钱，不断增加股东的财富，增大企业的价值。

## （二）现代企业财务目标

现代企业财务的终极目标与企业目标是一致的。

现代企业财务的终极目标应该是：股东财富最大化或企业价值最大化。

在现代市场经济条件下，股东投资于企业，其目的在于通过企业这个转换器，将自身的个人财产（法人投资者的财产为法人财产）转换为企业的法人财产，再经过企业的生产经营活动创造更多的新财富。一方面通过正常的分配形式将企业的财富转换为股东的私有财产（法人投资者的财产为法人财产）；另一方面，分配之余的剩余财产将进一步增大股东在企业中的财富。所以，股东投资的目的就是要实现股东财富最大化。在现代企业制度下，企业的价值是通过其股票在市场上的价格反映的，股票价格的高低也反映了股东财富的多少。因而，股东财富最大化和企业价值最大化是一致的。

企业的股票价格是由企业未来的收益和风险决定的，其主要决定因素包括企业未来现金流量的大小及其时间分布，以及未来现金流量的风险大小。决策者必须在未来的收益、成本支出和风险之间作出抉择，保证股东财富的增长。

而包括财务总监在内的企业经营者，受托于投资者或股东，经营的目的也就是维护股东的权益，不断增加股东的财富，创造最大的企业价值。股东财富最大化或企业价值最大化，不是企业的一个短期目标，而是一个长远目标，是具有战略意义的目标。

把股东财富最大化或企业价值最大化作为财务的终极目标和企业目标，全面考虑了企业在既定的外部环境下进行决策的多种因素，符合企业股东的最大利益。它与利润最大化相比，其优点在于：

(1) 股东财富最大化或企业价值最大化重视企业的长远发展和可持续发展，有利于克服经营者的短期行为，能够较好地长期、中期、短期目标和计划有机地结合起来。

(2) 股东财富最大化或企业价值最大化将企业的获利能力与现金流量有机地结合起来，使得企业的利润和新增财富有现金保证。

(3) 股东财富最大化或企业价值最大化将股东的长期利益和短期收益有机地结合起来，有利于股东对企业的进一步投资。

4 (4) 股东财富最大化或企业价值最大化使政府、债权人、社会公众看到的不仅仅是企业眼前的财务状况、经营成果和现金流量情况，更主要的是能够看到企业的发展和企业的未来。

(5) 股东财富最大化或企业价值最大化既考虑了资金的时间价值，又兼顾了未来可能的风险。企业的股票价格反映了企业的市场价值，它是企业未来现金流量的现值，它一方面取决于未来现金流量的大小，另一方面取决于反映时间价值的贴现率，而在贴现率中又反映了金融市场的利率和补偿风险以及项目中的资本成本率。

(6) 股东财富最大化或企业价值最大化体现了企业资产和股东财富的增值保值要求。

表 1-1 表述了企业股票价格达到最高及企业价值达到最大的途径及影响因素。

表 1-1 影响企业股票市场价格的因素

外部环境	管理人员控制的战略和策略决策	现金流量	企业市场价值最大化
①资本市场和货币市场 ②政府法规和 政策 ③税制结构 ④国家经济状况 ⑤竞争对手 ⑥国际环境 ⑦其他	①提供的产品和服务的类型 ②市场和生产系统 ③投资策略 ④筹资策略及资本结构 ⑤股利政策 ⑥营运资本策略 ⑦人力资源管理政策……	①期望现金流量的大小 ②现金流入的时间分布 ③现金流出的时间分布 ④风险等级	①普通股股票价格 ②债券的市场价格

## 二、“企业转换器”理论

在现代社会中，是通过企业这个转换器将大量闲置的各种经济资源，包括资金、人力、物资、信息等转换为企业的法人财产，然后经过经营者的经营活动创造新的财富，进而又将新增财富转换为股东财富和其他各种闲置的经济资源。

### (一) 主权资本运动规律

按照会计和财务理论，企业资产的来源有两个：一是所有者投入——形成企业法人的注册资本和股东权益；二是债权人投入——形成企业法人的负债。这两者之间的比例就是企业的资本财务结构。该结构合理与否，对企业的发展有着较长远的影响。

在社会上，有许多资金被闲置起来了，它们需要寻找出路。

企业的作用之一就是要将这些资金使用起来，为社会创造财富，为资金拥有者创造财富，也使得企业在生产经营中发展壮大，企业价值实现最大化。

众所周知，资金拥有者投入资金，都是希望得到回报的。但是不同性质的投资者，希望得到的回报是不相同的。所有者投入资金的性质属于主权资本，其目的并不要求归还本金，只要求参与企业利润的分配，获取投资收益。所以，作为主权资本投资者，希望的是借助于企业这一法人作为资金的转换器和增值器，将自己(个人投资者)的私人财产或单位(法人投资者)财产或国有(国家投资者)资产首先转换为企业的法人财产，并促使包括财务总监在内的企业经营者充分利用这些法人财产进行经营活动，赚取利润；然后再通过利润分配方式，将法人财产转化为私人财产、单位财产和国有资产以及企业的留存财产。所有者投入资本运动规律如图 1-1 所示。

6 主权资本投资者(股东)将自己的财产投入企业后，委托经营者利用这些财产从事经营活动，经营者的责任就是将这些财产转换为企业的法人资本，充分利用这些资本进行正当的生产经营活动，创造新的财富，保全投资者的权益，使得企业的价值不断增长。经营者对主权资本的使用，是否有效，是否合理、合法，需要有人来对其监督。实际上，财务总监就是代表股东对其投入的资本的有效性、合理性、合法性、保值性和效益性进行监督管理。

作为企业法人和经营者使用了主权资本，一方面从事正常的生产经营活动，创造更多的法人财产，并转化为投资者的个人财产、单位财产和国有资产，使投资者获取高额投资收益；另一方面又必须付出代价，这种代价就是资本成本。使用主权资本的代价就是向投资者分配的净利润，使用负债资本的代价就是支付的

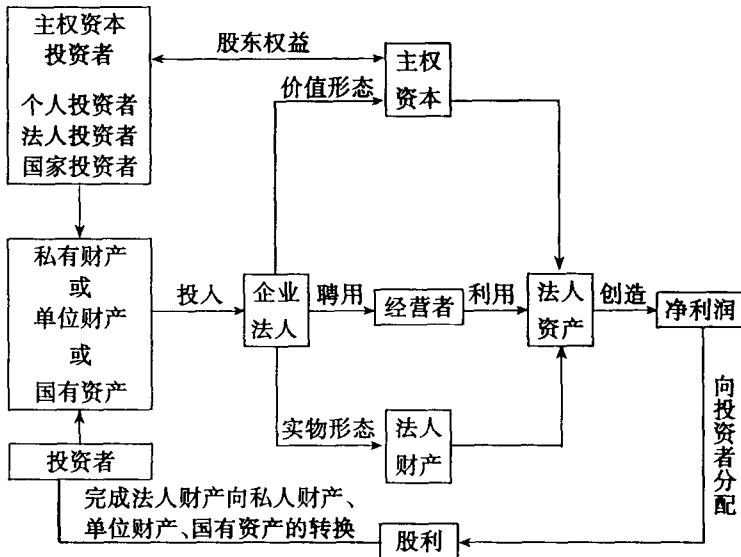


图 1-1 主权资本运动规律图

资金占用费——利息。资本成本越小，筹资效益就越好。

企业使用主权资本的优点主要是：可以长久地使用所有者投入的资金，毋须归还本金，所花费的代价就是向投资者分配的净利润，由于这种分配是在所得税后进行的，因此，这种代价不计入成本费用，这就减轻了经营者的压力，提高了当期的盈利能力；同时，利润的分配政策虽然最终由股东大会通过，但是主要还是由企业管理当局制定并实施的，这样企业完全可以根据自身的情况来决定分配的多与少，分还是不分。

企业使用主权资本的缺点主要是：分配给投资者的利润是所得税后的利润，不计入成本费用，也就不能从企业的收入中得到补偿，只能用企业法人的净利润来支付，资本成本较高。

(二) 负债资本运动规律

债权人投入资金的性质，很明显属于负债资本，其目的是希望自己的资金安全、可靠，到期能按时还本；同时希望自己投入的资金随着时间的推移带来货币的时间价值——利息。债权人投入资本运动规律如图 1-2 所示。

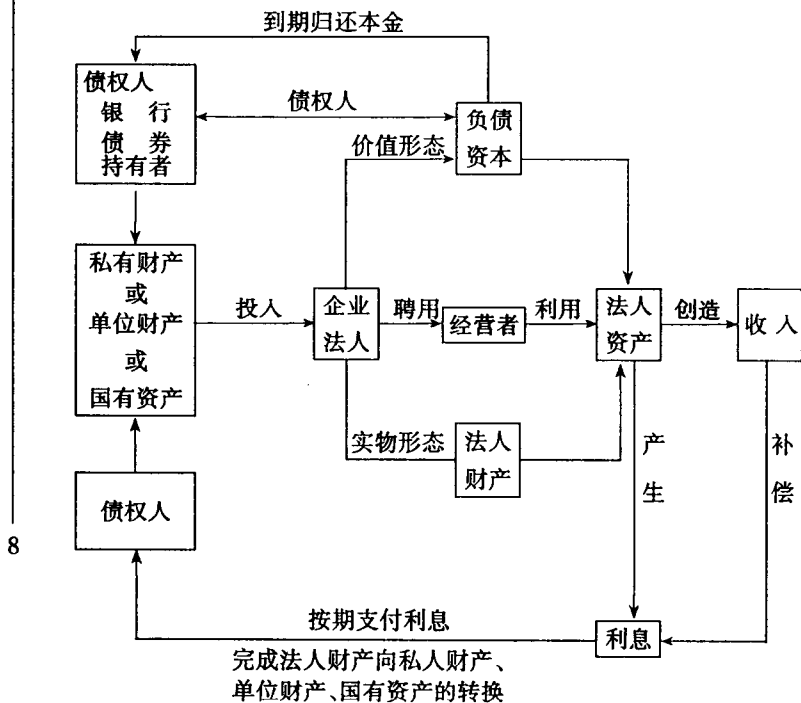


图 1-2 债权人资本运动规律图

企业法人或经营者使用负债资本的好处在于利息的避税功效。利息的增加导致费用增加，利润减少，企业的所得税费用也降低。

负债资本成本就是企业实际支付给债权人的利息费用。由于



利息的特殊性，会计准则和会计制度规定，在项目建设期间发生的利息费用资本化计入项目建设总投资，构成该项目的总价值，其结果增大了企业固定资产总额，使其折旧费用加大，盈利压力增加；一旦项目建成投产，利息则作为财务费用计入企业的成本费用，必须由当期的收入去弥补，直接影响企业当期的收益，其代价是费用增大，利润降低，甚至可能导致亏损，但是将减少所得税支出。

因此，企业借入资金必须要加强监督和管理，在保证资金安全完整的前提下，提高资金的利用效率。

### 三、财务总监的定位

#### (一) 财务总监模式

目前对财务总监的定位有以下模式：一是由企业董事会委派；二是由 CEO 或总经理委派。这两种模式各有优点和弊端。

##### 1. 董事会委派财务总监模式

该模式的主要特点是财务总监由董事会聘任，对企业的财务、会计活动进行监督和管理，尤其要对董事会批准的企业重大经营计划、方案的执行情况进行认真的监督，定期向董事会报告企业财务的运作情况，并接受董事会和监事会的质询；在企业经营管理中，与总经理建立财务支出联签制度。该模式的弊端在于：强调了财务总监的监督职能，忽视或削弱了财务总监参与企业经营的职能，特别是牵制了财务总监在企业内部建立起一个有效的与企业发展战略相适应的财务支持系统；再有就是总经理和财务总监的关系变得比较微妙，有时会产生不必要的矛盾。

##### 2. CEO 或总经理委派财务总监模式

该模式下，财务总监由 CEO 或总经理任命，直接对他们负责。实际上财务总监扮演的是传统意义上的总会计师角色。虽然