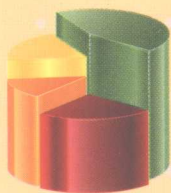


全面掌控财务信息，善于规避误区，理智提出对策
用财务管理为企业战略规划做“精确设计”

做最好的 财务主管

企业财务管理的
误区与对策



李东明 编著

ZuoZuiHaode
CaiWuZhuGuan
QiYeCaiWuGuanLiDeWuQuYuDuiCe



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

.. 013045287

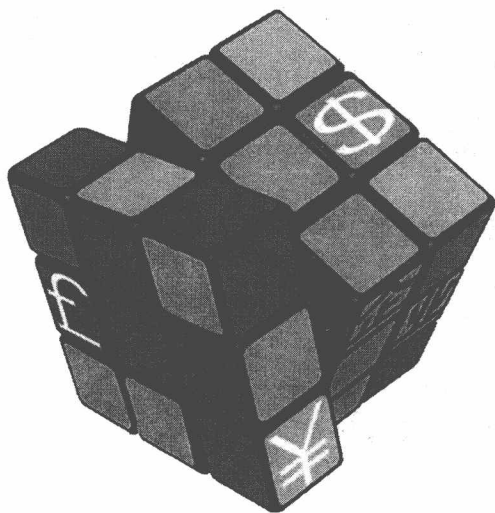
F275
637

做最好的财务主管

企业财务管理的误区与对策



李东明 编著



企业管理出版社



北航

C1653671

F275
637

788240810

图书在版编目 (CIP) 数据

做最好的财务主管: 企业财务管理的误区与对策/李东明编著. - 北京:

企业管理出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0246 - 7

I. ①做… II. ①李… III. ①企业管理 - 财务管理

IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 303321 号

书 名: 做最好的财务主管: 企业财务管理的误区与对策

作 者: 李东明

责任编辑: 天 放

书 号: ISBN 978 - 7 - 5164 - 0246 - 7

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701816 编辑部 (010) 68414643

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河闻泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 16.25 印张 200 千字

版 次: 2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

一个优秀的财务主管应该具备哪些技能？是言出必行、指挥若定？还是经验丰富、果断决策？亦或是一个财务管理的能手？

其实财务主管主要面对三大问题：

一是账务处理的问题：一个企业从诞生的那一刻起，便有很多因素决定着它的命运。充足的资本、尖端的技术、先进的设备、广阔的市场前景……许多财务主管都在执意追求这些客观条件，却多多少少忽视了账务处理在其中的决定性作用。账务处理是永恒的主语，只有账务处理规范了，企业的生命才会延续。对于账务处理千万不可大意，那些看似细枝末节的问题，却是影响企业发展壮大的关键所在。

二是筹资的问题：一个优秀的财务主管应该明白，自己身上所具备的专业知识不是用来把玩、不是用来珍藏、不是用来满足虚荣心的，你要把企业带向一个新的高度，创造一个美好的未来。企业的命运握在你的手里，所以利用你自身优秀的专业技能，为企业创造更加美好的资金链，就在一念之间。

三是投资的问题：玩股票的人都知道，“股市有风险，投资须谨慎”。其实何止一个股市，所有的市场都是这样，到处充斥着风险。一招不慎，就有可能全军覆没，血本无归。当然，有些风险是可以预知的，只要做好应有的准备，是可以规避的。可还有些风险永远无法预料，你根本不知道下一个栽跟头的地方在哪里。针对这些“不可抗力因素”，做好危机管理，谨慎投资，防患于未然，是一个优秀财务主管的必修课。

本书针对财务主管在企业财务管理中容易缺乏的各项账务处理能力，本着误区与对策相互印证的原则，对财务主管在企业财务管理中必须面对的关键问题提

出了系统化的解决对策。

本书可以指导管理者全面深入地剖析企业财务管理的得与失，有效规避各类财务管理问题的发生，真正发挥优化企业效益的作用，从根本上提升企业的市场竞争力，对于企业领导、财务师、管理培训师等相关人员都是难得的实用读本。

由于时间仓促，加上编者水平有限，书中难免会有错误，敬请广大读者批评指正，并希望专业人士多提宝贵意见。

编者

第1章 手拉手，讲知识

——给财务主管的理论做个温习

- 1.1 你知道为什么要进行财务管理吗 1
- 1.2 你需要知道，是什么东西撑起了会计语言 4
- 1.3 把会计“天平”时时装在脑袋里 7
- 1.4 记住这些东西将会给你带来巨大的好处 9
- 1.5 恒古不变的道理，有借必有贷，借贷必相等 12
- 1.6 用一种东西来证明这件事情已经发生了 14
- 1.7 “它”能汇总事实吗 21

第2章 现金为王？还是利润至上？

——管理现金勿走歪路

- 2.1 “白花花的银子”怎么管 33
- 2.2 当你明白了为什么要持有现金时，你便会重视它 35
- 2.3 别高兴得太早，得到必有付出 38
- 2.4 企业持有现金的最佳状态 41
- 2.5 管理现金不可或缺的手段 45
- 2.6 不要认为现金是“死”的，其实你可以让它活起来 49
- 2.7 没钱了，该怎么办 52
- 2.8 光阴易逝，别忽视了资金的时间价值 56

第3章 光看主营业务收入，不看应收账款，你死定了 ——请勿忽视应收账款

3.1 应收账款管理误区你涉足了吗	69
3.2 你得知道管理不善的后果	71
3.3 你知道应收账款要管什么吗	74
3.4 别急，凡事都有技巧	76
3.5 知道应收账款有成本吗	79
3.6 主管的疑问谁来解决	81
3.7 给应收账款找个保镖	86
3.8 对它做风险风析	89
3.9 五大黄金定律，帮你轻松搞定应收账款分析	93
3.10 当坏账即将发生时，你应该采取措施	96
3.11 四种追讨方式让你轻松搞定坏账	99
3.12 拿出你的胆量，催收债务你在行	102

第4章 存货多一点？还是少一点？ ——合理存货，利润自来

4.1 管理存货你有目标吗	105
4.2 小心，别跳进误区	107
4.3 你知道存货占用的成本吗	110
4.4 存货管理两大基本模型需谨记	112
4.5 知道了方法，你将跳出误区	119

第5章 忽视成本，离你下台不远了 ——请勿用成本堵塞利润

5.1 细数成本类型	125
------------------	-----

5.2	成本预测的内容和方法	130
5.3	别忘了你还有“本量利分析”这个朋友	132
5.4	怎么定义标准成本分析	139
5.5	从小细节入手,成本差异分析	142

第6章 价值的谬误

——薪酬管理勿轻视

6.1	明白职工薪酬的内容	149
6.2	清楚薪酬管理的目标	150
6.3	你知道薪酬管理的毛病出在哪里吗	153
6.4	薪酬管理的失控点在哪里	158
6.5	岗位评估你做公平了吗	162
6.6	谨记四要点,薪酬管理手到擒来	165

第7章 小心闭门造车害了你

——筹集资金让公司迅速壮大

7.1	明白企业需要筹资的原因	167
7.2	作为主管,你清楚筹资的要求及渠道了吗	169
7.3	“借鸡生蛋”的类型你知道多少	171
7.4	你对“借鸡生蛋”了解多少	174
7.5	荤素搭配,走出融资困境	184

第8章 别把钱不当钱花

——投资决策的好坏决定企业的利润

8.1	你知道投资有几种类型吗	193
8.2	小心迈开你的脚步,投资战略选择需谨慎	195
8.3	这样投资,你有原因吗	197

8.4	高难度挑战：投资决策	200
8.5	这项投资值不值，先来做个评断	202
8.6	坐坐过山车：证券投资分析	210
8.7	风险投资有哪些要点	225

第9章 跟着感觉走，做只无头苍蝇让你头破血流

——预算作用绝对不可忽视

9.1	认识预算	229
9.2	预算的方法有哪些	231
9.3	“尚方宝剑”的使用原则	234
9.4	全面预算基本点是什么	236
9.5	用好预算这把戒尺，你将成“精”	247

第1章 手拉手,讲知识

——给财务主管的理论做个温习

1.1 你知道为什么要进行财务管理吗

财务管理是基于企业再生产过程中客观存在的财务活动和关系而产生的,是组织企业资金活动、处理企业同各方面的财务关系的一项经济管理工作,是企业的重要组成部分。

我国目前的企业财务管理,是在国家统一规定的《企业财务通则》和各行业财务制度下进行的。其主要内容包括:资金筹集、流动资金管理、固定资产和无形资产的管理、固定资产投资和对外投资管理、成本费用管理、营业收入和利润管理、财务收支管理、企业清算、财务报告和财务分析等。财务管理的主要任务是:有计划地筹集资金,提高资金利用效率;参与经营决策、实行事前控制、不断降低成本、增加企业盈利;按照规定分配企业收入,正确处理投资者、国家、企业和职工之间的关系;对生产经营活动实行财务监督,维护国家财经纪律。

1. 财务管理对企业管理的意义

在现代化的商品经济条件下,财务管理是企业的一项必不可少的基本经济管理活动。财务是涉及企业资金的活动,企业财务活动又引起了企业与各方面的一系列财务关系,这在一定程度上说明,企业的财务管理活动是整个企业活动的基础,它直接影响着整个企业的经济效益。因此,正确认识财务管理对企业管理的意义是十分重要的。

(1) 企业的本质决定了财务管理的中心位置。

企业是国家宏观调控下，按市场需求自主经营，以提高经济效益、实现资产保值增值为目的的经济组织。生存、发展和获利是企业的目标，也就是说企业是以盈利为目的的经济组织。企业要发展，必须筹集足够的资金；企业要获利，也就必须通过合理使用资金才能实现。企业价值的最大化是企业的宗旨，也就是企业财务管理的目标，企业的一切工作都是围绕企业的宗旨展开的。

(2) 市场经济决定了财务管理的中心位置。

市场经济条件下，企业是以市场为导向进行资源配置的。因此，市场价格作为指示器调整着企业的经济活动。企业总是把资金投于报酬率较高的项目，所有者又总是把赌注押在有希望获利的企业，给它们注入资金。如果企业不是以财务为中心，而以产量、规模或其他目标为中心，就可能造成市场机制失灵，资源配置不符合规律；造成盲目扩建，产品积压，资金流向和产业结构的失衡，导致社会资源的浪费。

(3) 企业管理的现状决定了财务管理的中心位置。

自改革开放以来，我国的企业管理模式由生产管理型向生产经营管理型转变，以生产为中心转变为以经营为中心。从企业发展看，应该把经营管理放在管理的重要位置。然而，经营决策中预测、决策等信息，最为重要的仍是财务信息。财务部门在预测、决策过程中起到了极其重要的作用。

综上所述，以财务管理为中心，包含了企业整个经济活动，能使企业上下将责权相结合，促进企业管理水平的提高。因此，随着市场经济的发展和激烈的竞争，企业管理以财务管理为中心是必然的。

2. 财务管理对企业发展所产生的作用

(1) 计划作用。

财务预测是在认真研究分析有关历史资料、经济技术条件的情况下，对未来的财务指标做出估计和判断，制定财务计划的过程。通过预测和分析，找到增收的渠道和节支的途径。财务预测的内容主要包括：销售预测、资金预测、成本预测和利润预测四个方面。

(2) 控制作用。

财务控制是保证企业财务活动符合既定目标、取得最佳经济效益的一种方法。财务控制的内容主要有以下几点：

①加强财务管理的各项基础工作。

财务管理基础工作的主要内容是：健全原始记录、加强定额管理、严格计量验收、定期盘存财产物资以及制定企业内部结算价格制度等。

②组织财务计划的实施。

编制财务计划只是财务管理的起点，最终要组织计划的执行和落实，以达到不断改进工作、提高效率、降低成本、节约支出的目的。

③平衡财务收支。

其任务是及时根据实际情况，积极调度、合理组织资金，以保证生产的合理需要。

(3) 监督作用。

财务监督主要是利用货币形式对企业的生产经营活动所实行的监督，具体来说就是对资金的筹集、使用、耗费、回收和分配等活动进行监督。

(4) 资本运营。

财务管理是企业管理的中心，资本运营是企业管理的最高境界。资本运营不是仅仅运营产品，而是运营资本。资本运营是现代财务管理的一项重要工作。它不采用财务会计中记账、算账、报账的方法，也不采用管理会计中预测利润的本量利法，而是采用管理会计中投资决策的理论和方法，采用财务管理中投资组合选择原理、资本结构理论等重要方法，将投资、融资和盘活存量资产作为主要内容。

1.2 你需要知道，是什么东西撑起了会计语言

会计语言其实是由两组词汇构成的：一组是反映企业财务状况的会计语言词汇；一组是反映企业在一定期间经营成果的会计语言词汇。

在反映企业财务状况的会计语言词汇里，要了解三个词：资产、负债、所有者权益。这组词的特点是：它们提供的是“时点数”，即在会计语言里要借助这三个词来讲述企业在某一特定时刻的财务状况。而这个时点通常是指月末、季末、年末。

反映企业经营成果的会计语言词汇也有三个，即收入、费用和利润。这组词的特点是：它们是“时期数”，是给企业某一段时间经营活动的录像，反映了企业在这段时间里发生了多少收入和费用，实现了多少利润。

1. 资产如何理解

资产是指企业过去的交易或者事项形成的、由企业拥有或者控制的、预期会给企业带来经济利益的资源。

企业过去的交易或者事项包括购买、生产、建造行为、其他交易或者事项。预期在未来发生的交易或者事项不形成资产。

由企业拥有或者控制，是指企业享有某项资源的所有权，或者虽然不享有某项资源的所有权，但该资源能被企业所控制。

预期会给企业带来经济利益，是指直接或者间接导致现金和现金等价物流入企业的潜力。

符合资产定义的资源，在同时满足以下条件时，确认为资产：

- (1) 与该资源有关的经济利益很可能流入企业。
- (2) 该资源的成本或者价值能够可靠地计量。

2. 负债如何理解

负债是指企业过去的交易或者事项形成的、预期会导致经济利益流出企业的现时义务。现时义务是指企业在现行条件下已承担的义务。未来发生的交易或者事项形成的义务，不属于现时义务，不应当确认为负债。

符合负债定义的义务，在同时满足以下条件时，确认为负债：

- (1) 与该义务有关的经济利益很可能流出企业。
- (2) 未来流出的经济利益的金额能够可靠地计量。

3. 所有者权益如何理解

所有者权益是指企业资产扣除负债后由所有者享有的剩余权益。公司的所有者权益又称为股东权益。所有者权益的来源包括所有者投入的资本、直接计入所有者权益的利得和损失、留存收益等。

直接计入所有者权益的利得和损失，是指不应计入当期损益、会导致所有者权益发生增减变动的、与所有者投入资本或者向所有者分配利润无关的利得或者损失。

利得是指由企业非日常活动所形成的、会导致所有者权益增加的、与所有者投入资本无关的经济利益的流入。

损失是指由企业非日常活动所形成的、会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的流出。

4. 收入如何理解

收入是指企业在日常活动中形成的、会导致所有者权益增加的、与所有者投入资本无关的经济利益的总流入。

收入只有在经济利益很可能流入而导致企业资产增加或负债减少，且经济利益的流入额能够可靠计量时才能予以确认。

5. 费用如何理解

费用是指企业在日常活动中发生的、会导致所有者权益减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。

费用只有在经济利益很可能流出从而导致企业资产减少或者负债增加，且经济利益的流出额能够可靠计量时才能予以确认。

企业为生产产品、提供劳务等发生的可归属于产品成本、劳务成本等的费用，应当在确认产品销售收入、劳务收入等时，将已销售产品、已提供劳务的成本等计入当期损益。

企业发生的支出不产生经济利益的，或者即使能够产生经济利益但不符合或者不再符合资产确认条件的，应当在发生时确认为费用，计入当期损益。

企业发生的交易或者事项导致其承担了一项负债而又不确认为一项资产的，应当在发生时确认为费用，计入当期损益。

6. 利润如何理解

利润是指企业在一定会计期间的经营成果，利润包括收入减去费用后的净额、直接计入当期利润的利得和损失等。

直接计入当期利润的利得和损失，是指应当计入当期损益、会导致所有者权益发生增减变动的、与所有者投入资本或者向所有者分配利润无关的利得或者损失。

利润金额取决于收入和费用、直接计入当期利润的利得和损失金额的计量。

1.3 把会计“天平”时时装在脑袋里

会计恒等式是表明各会计要素之间基本关系的恒等式，又称会计平衡公式。

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

这一公式从数量上来说，表明企业的资金来源必然等于资金占用，企业经济活动的发生，只是表现在数量上影响企业资产总额与负债和所有者权益总额的同时增减变化，并不能也不会破坏这一基本的恒等关系。例如，企业向银行贷款，从资产方面而言增加了银行存款数量，从负债方面同时增加了短期（或长期）借款的金额，等式两边金额同时等额增加。

这一会计等式，是会计复式记账、会计核算和财务报表的基础。在这一会计等式的基础上，才能运用复式记账法，记录某一会计主体资金运动的来龙去脉，反映企业在特定时点所拥有的资产、所承担的负债及所有者的权益情况。

$$\text{收入} - \text{费用} = \text{利润}$$

这一会计等式反映了企业在一定会计期间内的盈利水平。在进行核算时，由于收入不包括与企业正常生产经营活动无关的处置固定资产净收入、补贴收入等，费用也不包括处置固定资产净损失、自然灾害损失、投资损失等，所以，收入减去费用并经过调整后等于利润。

这一公式以动态指标描述企业在一定期间的经营成果，是编制利润表的基础。

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益} + (\text{收入} - \text{费用})$$

该公式中所有者权益项目不包括未分配利润，表明了企业的财务状况与经营成果之间的联系情况。即企业实现利润，将使企业资产存量增加或负债减少；反之，企业如果亏损，将使企业资产存量减少或负债增加。这一公式是对六个会计要素试算平衡的基础，揭示了企业资产负债表与利润表的内在联系。

还需说明的是，“借”与“贷”是会计中表示记账方向的基本符号。就像在查阅地图时会提到东、南、西、北一样，当你阅读会计信息时，就会遇到借方和贷方。“借”“贷”二字的含义，最初是从借贷资本家的角度来解释的，借贷资

本家以经营货币资金的借入和贷出为主要业务，对于借进的款项，记在贷方名下，表示自身的债务增加；对于贷出的款项，则记在借方名下，表示自身的债权增加。这样，“借”“贷”二字分别表示债权（应收款）、债务（应付款）的变化。随着商品经济的发展，经济活动的内容日趋复杂化，记录的经济业务也不再仅限于货币资金的借贷业务，而逐步扩展到财产物资、经营损益和经营资本等的增减变化。这时，为了求得记账的一致，对于非货币资金借贷业务，也利用“借”“贷”二字说明经济业务的变化情况。因此，“借”“贷”二字逐步失去了原来的字面含义，转化为记账符号，变成会计上的专门术语。