

大学毕业生岗位成才丛书

从大学生到优秀财务主管

李景元 主 编

企业管理出版社

图书在版编目

从大学生到优秀财务主管/李景元主编. —北京: 企业管理出版社, 1990. 10

(大学毕业生岗位成才丛书)

ISBN 7-80147-292-6

I. 从… II. 李… III. 企业管理: 财务管理-基本知识
. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 66450 号

书 名: 从大学生到优秀财务主管

作 者: 李景元 主编

责任编辑: 胡 晓

技术编辑: 奇 聪

书 号: ISBN 7-80147-292-6/F · 290

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: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: editor0em@163. net sales0em@peoplespace. net

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司印刷

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 14.125 印张 360 千字

版 次: 2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 27.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

李景元同志较长时间从事国有大型企业管理、经济研究工作和高校的教学科研工作，他主编的《大学毕业生岗位成才丛书》，是面对众多大学毕业生成才需要与岗位锻炼过程，经过深思熟虑后编写而成的。丛书的出版与作者的学习工作经历是分不开的，该书在结构与内容上均有创意，值得向读者推荐。这套丛书包括《从大学生到优秀生产主管》、《从大学生到优秀营销主管》、《从大学生到优秀财务主管》、《从大学生到优秀技术主管》、《从大学生到优秀人事主管》。书中所涉及的管理工作岗位，作者几乎都不同程度地经历过，从某种意义上讲，这套丛书是作者运用现代管理理论，对自己所经历的多种岗位职责变化、实践锻炼成长的科学归纳与客观总结。在一定程度上揭示了大学生岗位成才的规律与发展脉络，具有较高的知识品位和实践应用价值。

探讨大学生的发展途径即岗位成才之路，这是毕业大学生、在校大学生面临的重要课题。从校门到企业，由学生成为企业部门及专业管理人员，如何在专业管理岗位上较快熟悉适应工作，提高管理业务能力，从基础操作层次到中间管理层次，从大学生到中间管理层次的优秀

部门主管，这是大学毕业生进入企业后事业发展生涯的第一驿站。实现这一关系终生事业发展的转变，关键在于充分认识企业部门主管所处的中间层次管理定位，切实把握现代企业中间层次的管理职能与管理作用。在现代企业中，企业的科室长、车间主任、站队长等职能管理人员，作为中间管理层次的部门主管，处于企业生产经营活动中的二传手的位置，担负着企业生产经营的目标设计、作业计划、组织指挥、质量控制、产品推销、物资采购、劳动定额、标准制定、统计管理和核算评价等多方面的中间环节业务管理工作，是企业管理过程的重要组成部分。他们构成了企业业务管理中间阶梯，是企业领导科学决策的纽带及助手。企业部门主管等中层管理人员，在企业生产经营管理活动中的基本任务，概括起来就是协助和配合企业领导层次的计划、组织、指挥、协调、控制和分析评价企业投入与产出活动，通过各自创造性的工作，促进企业管理标准化、程序化和系统化及企业生产过程的连续均衡运行。不断增强企业的活力和竞争能力，保证整个组织管理系统处于高效率、高质量、高效益、不间断状态，为贯彻企业领导决策、企业战略目标服务。

在社会主义市场经济条件下，现代企业处在多变的社会经济环境中。面对激烈的竞争，企业要想立于不败之地，并有序地正常运转，企业部门主管等中层管理人员所起的作用更是不可忽视。他们的作用是通过如何履行中层管理职能来体现的。中层管理人员，在业务上各把一关，在企业生产经营过程中，履行自己的职责，行使一定

的权力，为领导经营决策收集、整理各种信息资料，出谋划策，不失时机地使企业的生产经营活动适应环境变化，排除和克服各种不利因素，就地解决有关问题，保证企业合理有效地运筹人力、物力和财力，保证企业生产经营目标的实现，进而提高生产经营过程的运营效率和综合的经济效益。现代企业经营管理的内容是复杂的，过程是多变的，管理好现代企业需要多方面的专业知识，企业领导很难甚至不可能全面掌握。部门主管，就要从不同方面对企业领导的业务知识进行补充和完善。部门主管等企业中层管理人员所担负的各项业务工作，虽然有些是大量的重复性工作，但是可以按照客观要求，找出规律性来，规定其标准的工作程序和工作方法，用流程图的形式表示出来，用制度固定下来。使企业业务管理科学合理，有条不紊，忙而不乱，大大提高经营管理效益，保证经营的准确性、及时性和全面性。他们每人都应是“专家”，而这些“专家”的总和就构成了智能群。他们在计划、组织、指挥、控制企业生产过程中，得到了实际锻炼和考验，积累了知识，增长了才干。从这方面来看，企业部门主管等中层管理人员在企业中的作用也是不可替代的。上述问题基本上描述了现代企业中间管理层次的部门主管人员所处的位置、工作职能、权限划分、岗位职责与管理作用。这是企业部门主管必须具备的基础条件。这是从大学生到优秀部门主管的着眼点、出发点、立足点、突破点，同时也是大学毕业生在企业生产经营活动中实现岗位成才的重点、难点、关键点。这也就是在人生事业征途中的

“千里之行，始于足下”的道理。

本书按照上述要求，牢牢把握大学毕业生“适应角色、熟悉环境、通晓业务、提高能力”的成才环节，对业务部门主管的素质和能力进行科学的分解与合成，反映了大学毕业生岗位成才的规律与运行脉络，使成才需求与成才途径实现有机统一。丛书具有实践性、可操作性的特点及借鉴指导作用。它是由校门进入企业管理领域的大学生与企业中层管理干部不可多得的管理操作指导手册。我们希望在企业生产经营活动中，在专业管理岗位上刻苦锻炼、奋发上进的大学生，尽快缩短到部门主管的距离，并能逐步锻炼成为优秀的部门主管。为管理现代化做贡献。同时也寄希望作者，在此基础上，潜心研究，努力探索，取得更为优异的科研成果。

陈在

一九九九年九月九日

目 录

适应角色篇

第一章 适应财务管理需要.....	(3)
第一节 明确财务管理的概念.....	(3)
第二节 确立财务管理的目标.....	(9)
第三节 坚持财务管理的原则	(14)
第四节 把握财务管理的基本环节	(20)
第五节 适应企业财务管理工作的制度组织	(25)
第二章 适应财务工作制度	(32)
第一节 财务科“三标”	(32)
第二节 财务科“四化”	(40)
第三节 财务科“五定”	(45)
第三章 适应财务运作规范	(50)
第一节 公司财务管理要求	(50)
第二节 公司会计行为规范	(72)

熟悉工作篇

第四章 熟悉财务管理环境	(91)
第一节 财务管理环境概述	(91)
第二节 财务管理的宏观环境	(96)
第三节 财务管理的微观环境.....	(108)
第五章 熟悉财务价值观念.....	(112)

第一节	时间价值·····	(112)
第二节	投资风险价值·····	(133)
第三节	利息率·····	(154)
第六章	熟悉财务状况分析·····	(165)
第一节	财务分析的意义和内容·····	(165)
第二节	财务分析的方法·····	(170)
第三节	偿债能力分析·····	(176)
第四节	营运能力分析·····	(184)
第五节	盈利能力分析·····	(194)
第六节	财务状况的趋势分析·····	(200)
第七节	财务状况的综合分析·····	(205)

通晓业务篇

第七章	通晓企业成本分析·····	(215)
第一节	成本分析的意义和内容·····	(215)
第二节	产品生产成本变动情况的总括分析·····	(217)
第三节	产品成本组成项目分析·····	(237)
第八章	通晓企业成本预测·····	(266)
第一节	成本预测分析的意义和内容·····	(266)
第二节	成本水平变动趋势的预测分析·····	(267)
第三节	降低成本备选方案的经济评价·····	(273)
第四节	生产消耗与生产成果平衡关系的预测分析·····	(283)
第五节	技术经济指标变动对产品单位成本影响的预测 分析·····	(286)
第六节	产品设计成本的预测分析·····	(296)
第九章	通晓企业利润分析·····	(298)
第一节	利润分析的意义和内容·····	(298)

第二节	利润额的分析·····	(299)
第三节	营业利润的分析·····	(308)
第四节	销售利润的分析·····	(315)

提高能力篇

第十章	提高企业筹资能力·····	(339)
第一节	企业筹资的动机与要求·····	(339)
第二节	企业筹资的类型·····	(345)
第三节	资金需要的预测·····	(349)
第四节	吸收直接投资·····	(358)
第五节	发行普通股·····	(363)
第六节	发行优先股·····	(382)
第十一章	提高企业投资能力·····	(386)
第一节	企业投资概述·····	(386)
第二节	企业投资的资产组合·····	(389)
第三节	企业投资环境的分析·····	(396)
第十二章	提高跨国管理能力·····	(404)
第一节	国际财务管理概述·····	(404)
第二节	外汇风险管理·····	(409)
第三节	国际企业的筹资管理·····	(416)
第四节	国际企业的投资管理·····	(422)
第五节	国际企业的营运资金管理·····	(428)
第六节	国际企业的纳税管理·····	(431)
后 记	·····	(442)

适应角色篇

第一章 适应财务管理需要

第二章 适应财务工作制度

第三章 适应财务运作规范

第一章 适应财务管理需要

第一节 明确财务管理的概念

企业要进行生产经营活动，就必须具有人力、物资、资金、信息等各项生产经营要素，并开展有关方面的活动。企业生产经营过程中的资金活动，就是企业的财务活动；而对企业财务活动的管理，则是企业财务管理。要深刻认识企业财务管理的概念，就必须对企业财务活动存在的基础和财务活动的内容有一个全面的了解。

一、企业财务活动存在的基础

在企业生产经营活动中，客观地存在着一种资金的活动。这同商品经济的存在和发展是分不开的。

社会主义经济从经济形态来看是商品经济，从运行机制来看则是充分发挥市场机制作用的市场经济。在社会主义制度下，社会产品依然是使用价值和价值的统一体。企业的再生产过程具有两重性，它既是使用价值的生产和交换过程，又是价值的形成和实现过程。在这个过程中，劳动者将生产中消耗掉的生产资料的价值转移到产品上去，并且创造出新的价值。这样，一切物资都具有一定量的价值，它体现着用于物资中的社会必要劳动量。物资的价值是通过一定数额的货币表现出来的。在社会主义再生产

过程中，物资价值的货币表现就是资金，资金的实质是社会主义再生产过程中运动着的价值。资金离不开物资，又不等于物资，它是物资价值的货币表现，是物资的价值方面，体现抽象的人类劳动，而不论其使用价值如何。它是在再生产过程中运动着的，至于不处在再生产过程中的个人财产，不是我们所说的资金。为了保证生产经营活动正常地进行，企业就要筹集一定数额的资金。企业拥有一定数额的资金，是进行生产经营活动的必要条件。

在企业生产经营过程中，物资不断地运动，物资的价值形态也不断地发生变化，由一种形态转化为另一种形态，周而复始，不断循环，形成了资金的活动。物资价值的运动就是通过资金活动的形式表现出来的。所以，企业的生产经营过程，一方面表现为物资运动（从实物形态来看），另一方面表现为资金活动（从价值形态来看）。企业资金活动是企业生产经营过程的价值方面，它以价值的形式综合地反映着企业的生产经营过程。企业的资金活动，构成企业经济活动的一个独立方面，具有自己的运动规律，这就是企业的财务活动。社会主义企业资金活动存在的客观基础，是社会主义的商品经济。

二、企业财务活动的内容

随着企业再生产过程的不断进行，企业资金总是处于不断的运动之中。一般说来，在企业再生产过程中，企业资金从货币资金形态开始，顺次通过购买、生产、销售三个阶段，分别表现为固定资金、材料资金、在产品资金、产成品资金等各种不同形态，然后又回到货币资金形态。从货币资金开始，经过若干阶段，又回到货币资金形态的运动过程，叫做资金的循环。企业资金周而复始不断重复的循环，叫做资金的周转。资金的循环、周转体现着资金活动的形态变化。

上述企业的资金活动即企业的财务活动，从总体上看它包括以下过程。

（一）资金筹集

企业从各种渠道筹集资金，是资金活动的起点。企业的自有资金，是通过吸收拨入款项、发行股票等方式从投资者那里取得的，投资者包括国家、其他企业单位、个人、外商等。此外，企业还可通过向银行借款、发行债券、应付款项等方式来吸收借入资金，构成企业的负债。企业从投资者、债权人那里筹集来的资金，一般是货币资金形态，也可以是实物、无形资产形态。

（二）资金投放和使用

企业筹集来的资金，要投放于经营资产上，主要是通过购买、建造等过程，形成各种生产资料。一方面进行固定资产投资，兴建房屋和建筑物、购置设备等，另一方面使用货币资金购进原材料、燃料、商品等，通常货币资金就转化为固定资产和流动资产。企业通过投资形成的资产在生产经营过程中要进行营运使用，并发生耗费。此外，企业还可以用现金、实物或无形资产采取一定的方式向其他单位投资，形成短期投资和长期投资。企业投放资金和使用资金都是为了取得一定的收益。

（三）资金收入和分配

企业通过销售过程将生产的产品或购入的商品发送给有关单位，并且按照商品的价值取得销售收入。在这一过程中，企业资金从商品资金形态转化为货币资金形态。企业取得销售收入，实现产品的价值，不仅可以补偿产品成本，而且可以实现企业的利润，企业自有资金的数额随之增大。此外，企业还可能取得投资收益和其他收入。

企业所取得的产品销售收入，要用以弥补生产耗费，缴纳流转税，其余部分为企业的营业利润。营业利润和投资净收益、其他净收入构成企业的利润总额。利润总额首先要按国家规定缴纳所得税，税后利润要提取公积金和公益金，分别用于扩大积累，弥补亏损和职工集体福利设施，其余利润作为投资收益分配给投资

者。企业从经营中收回的货币资金，还要按计划向债权人还本付息。用以分配投资收益和还本付息的资金，就从企业资金活动过程中退出。

资金的筹集、投放和使用，以价值形式反映企业对生产资料的取得和使用；资金的收入和分配，则以价值形式反映企业生产成果的实现和分配。所以；企业资金活动是企业再生产过程中的价值运动。

三、企业同各方面的财务关系

企业资金的筹集、投放、使用、收入和分配，与企业上下左右各方面有着广泛的联系。财务关系，就是指企业在资金活动中与各有关方面发生的经济关系。

（一）企业与投资者和受资者之间的财务关系

企业从各种投资者那里筹集资金，进行生产经营活动，并将所实现的利润按各投资者的出资额进行分配。企业还可将自身的法人财产向其他单位投资，这些被投资单位即为受资者，受资者应向企业分配投资收益。企业与投资者、受资者的关系，即投资同分享投资收益的关系，在性质上属于所有权关系。处理这种财务关系必须维护投资、受资各方的合法权益。

（二）企业与债权人、债务人、往来客户之间的财务关系

企业由于购买材料、销售产品要与购销客户发生货款收支结算关系，在购销活动中由于延期收付款项要与有关单位发生商业信用，应收账款和应付账款。当企业资金不足或资金闲置时，则要向银行借款、发行债券或购买其他单位债券。业务往来中的收支结算，要及时收付货款，以免相互占用资金，无论由于何种原因，一旦形成债权债务关系，则债务人不仅要还本，而且要付息。企业与债权人、债务人、购销客户的关系，在性质上属于债权债务关系、合同义务关系。处理这种财务关系，也必须按有关各方的权利和义务，保障有关各方的权益。

（三）企业与税务机关之间的关系

企业应按照国家税法和规定缴纳各种税款，包括所得税、流转税和计入成本的税金。国家以社会管理者的身份向一切企业征收有关税金，这些税金是国家财政收入的主要来源。企业及时足额地纳税，是生产经营者对国家应尽的义务，必须认真履行此项义务。

（四）企业内部各单位之间的财务关系

一般说来，企业内部各部门、各级单位与企业财务部门之间都要发生领款、报销、代收、代付的收支结算关系。在实行内部经济核算制和经营责任制的条件下，企业内部各单位都有相对独立的资金定额或独立支配的费用限额，各部门、各单位之间提供产品和劳务要进行计价结算。这样，在企业财务部门同各部门、各单位之间，各部门、各单位相互之间，就发生资金结算关系。处理这种财务关系，要严格分清有关各方面的经济责任，以便有效地发挥激励机制和约束机制的作用。

（五）企业与职工之间的财务关系

企业要用自身的产品销售收入，向职工支付工资、津贴、奖金等，从而按照职工提供的劳动数量和质量进行分配。这种企业与职工之间的结算关系，体现着职工个人和集体在劳动成果上的分配关系。处理这种财务关系，要正确地执行有关的分配政策。

企业的资金活动，从表面上看是钱和物的增减变动。其实，钱和物的增减变动都离不开人与人之间的关系。我们要透过资金活动现象，看到人与人之间的财务关系，自觉地处理好财务关系，促进生产经营活动的发展。

四、财务管理的内容和特点

财务管理(Financial Management)是基于企业再生产过程中客观存在的财务活动和财务关系而产生的,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,是企业财务管理的重要组成部分。

企业生产经营活动的复杂性,决定了企业管理必须包括多方面的内容,有的侧重于使用价值的管理;有的侧重于价值的管理;有的侧重于劳动因素的管理;有的侧重于信息的管理。鉴于在企业再生产过程中客观地存在着资金活动,于是对企业资金活动的管理就逐渐独立化,形成了企业的财务管理。财务管理利用资金、成本、收入等价值指标,来组织企业中价值的形成、实现和分配,并处理这种价值运动中的经济关系。所以财务管理区别于其他管理的特点,在于它是一种价值管理,是对企业再生产过程中的价值运动所进行的管理。

财务管理的基本职能是财务决策(Financial Decision)。决策是管理工作的核心,复杂多变的市场经济要求企业财务管理能够预测市场需求和企业环境的变化,针对种种不确定的经济因素,及时作出科学有效的决策。所以,企业财务主管人员的主要精力要放在财务决策上。在这个前提下,财务管理还具有组织、监督和调节的具体职能,即组织企业资金活动,监督企业资金活动按照企业目标和国家法令运行,及时调节资金活动及资金活动中各方面的关系。财务决策这一基本职能统帅各项具体职能,各项具体职能归根到底是为财务决策服务的。财务管理的基本职能和具体职能,要通过财务预测、财务计划、财务控制、财务分析等业务方法来实现。我们知道,“管理的中心在经营,经营的中心在决策”,财务决策这一基本职能,具有特殊重要的地位,它既不能与组织、监督和调节等具体职能相并列,更不能同财务预测、财务计划、财务控制、财务分析等业务方法等量齐观。