



杰出高层经理人手册

# 财务总监

至尊管理

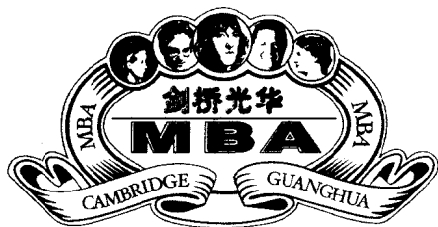
## CFO

*The Most Lofty Management*

现代企业高层管理课题组

总主编 / 孙建开 程爱学

西北大学出版社



杰出高层经理人手册

# 财务总监

至尊管理

## CFO

*The Most Lofty Management*

现代企业高层管理课题组/编著

西北大学出版社

**图书在版编目 (C I P) 数据**

MBA 杰出高层经理人手册/现代企业高层管理课题组编. —西安: 西北大学出版社, 2002.10

ISBN 7-5604-1780-9

I. M… II. 现… III. 企业管理—手册 IV. F270—62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 081028 号

MBA 杰出高层经理人手册

**财务总监 至尊管理**

现代企业高层管理课题组/编著

---

出版发行: 西北大学出版社

地 址: 西北大学校内

邮 编: 710069

电 话: (029) 8302590

经 销: 全国新华书店

印 刷: 清华大学印刷厂

开 本: 787×960 毫米 1/16

字 数: 4200 千字

印 张: 206

版 次: 2003 年 1 月第 1 版

印 次: 2003 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5604-1780-9/C·35

总 定 价: 312.00 元

# 总序

随着经济全球化步伐的加快，中国企业走向国际化势所必然。面对 WTO 的挑战和激烈的市场竞争，现代企业迫切需要更多具有国际视野、勇于开拓创新的高层次管理人才。在我国，MBA 教育方兴未艾，MBA 成为培养和提升高层管理人才的有效途径。

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和决策能力是决定的因素，中外企业概莫能外。一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜：精心的策划，良好的运作，优秀的员工，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？

《MBA 杰出高层至尊管理》从中国企业的实际出发，根据国际企业管理的新趋向、新理念，结合 MBA 经典教材和典型案例，全面阐述了各高层管理职位的基本素

质要求、职责权限和工作任务，详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务，解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特色，就在于它按照不同的职位，浓缩了 MBA 核心课程和选修课程的重要内容。并根据现实需要，提供了可供操作的方法与程序。无论是在职经理人，还是后备经理人，都能从中获得系统的理论指导，提升自己的预见能力、决策能力，为企业管理注入新的活力，从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力，完成自己的职责和使命。

《MBA 杰出高层至尊管理》为企业高层管理课题组策划编撰的一套系列丛书，由英国剑桥国际管理学院的管理学博士担任主编。编著者有剑桥、哈佛等商学院的博士、硕士，还有国内的青年学者和职业经理人。这套丛书既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书，也可作为 MBA 教育的重要辅助教材；同时，它还是企业高层管理者的实战范本。

可以相信，这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界，志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃，并带领企业员工创造新的辉煌。

现代企业高层管理课题组

2002 年 10 月

# 目 录

## 第一章 财务总监的基本素质要求

|                   |    |
|-------------------|----|
| 1.1 良好的职业道德       | 3  |
| 1.1.1 财务总监的职业道德   | 3  |
| 1.1.2 职业道德的一般原则   | 4  |
| 1.1.3 具备胜任工作的专业能力 | 6  |
| 1.1.4 对企业的高度责任感   | 7  |
| 1.2 超强的职业权威       | 8  |
| 1.2.1 组织权威        | 8  |
| 1.2.2 个人权威        | 9  |
| 1.2.3 专业权威        | 10 |
| 1.3 综合的工作能力       | 11 |
| 1.4 杰出的战略领导能力     | 16 |
| 1.4.1 战略能力        | 16 |
| 1.4.2 领导能力        | 19 |

## 第二章 财务总监的职责与权限

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 2.1 财务总监的职责           | 23 |
| 2.1.1 财务总监的主要职责       | 23 |
| 2.1.2 财务总监下属部门（人员）的职责 | 25 |
| 2.2 董事会与财务总监的权限       | 28 |
| 2.2.1 董事会             | 28 |
| 2.2.2 财务总监的权限         | 30 |

|               |    |
|---------------|----|
| 2.3 财务总监的工作内容 | 34 |
| 2.3.1 总体的工作内容 | 34 |
| 2.3.2 具体的工作内容 | 36 |
| 2.3.3 日常工作安排  | 39 |

### 第三章 财务预测

|                  |    |
|------------------|----|
| 3.1 企业资金需求预测     | 43 |
| 3.1.1 销售百分比法     | 43 |
| 3.1.2 资金习性法      | 46 |
| 3.2 企业利润预测       | 49 |
| 3.2.1 本量利分析的基本原理 | 50 |
| 3.2.2 预测盈亏临界点    | 52 |
| 3.2.3 预测目标利润     | 55 |
| 3.2.4 敏感性分析      | 56 |
| 3.3 财务风险的预测      | 59 |
| 3.3.1 风险的含义与类别   | 59 |
| 3.3.2 风险的衡量      | 61 |
| 3.3.3 风险报酬价值与控制  | 66 |

### 第四章 财务决策

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 4.1 筹融资决策          | 73  |
| 4.1.1 资金成本及其计量     | 73  |
| 4.1.2 选择合适的筹资方式与期限 | 79  |
| 4.1.3 确定最佳资本结构     | 82  |
| 4.2 投资决策           | 93  |
| 4.2.1 现金流量分析       | 93  |
| 4.2.2 投资决策的基本方法    | 101 |
| 4.2.3 投资风险分析       | 109 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 4.3 股利分配决策         | 114 |
| 4.3.1 公司利润分配程序     | 115 |
| 4.3.2 股利分配决策应考虑的因素 | 116 |
| 4.3.3 选择合适的股利政策    | 118 |

## 第五章 财务控制

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 5.1 实施责任会计制度      | 123 |
| 5.1.1 责任中心与责任会计制度 | 123 |
| 5.1.2 实施责任会计的基本要素 | 124 |
| 5.2 财务控制与控制指标的选择  | 127 |
| 5.2.1 利润控制        | 127 |
| 5.2.2 资本报酬控制      | 134 |
| 5.2.3 非财务指标控制     | 143 |
| 5.3 现金与应收账款控制     | 146 |
| 5.3.1 现金控制        | 147 |
| 5.3.2 应收账款控制      | 151 |

## 第六章 财务审计

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 6.1 收入循环账户审计          | 163 |
| 6.1.1 主营业务收入的审计       | 163 |
| 6.1.2 应收账款的审计         | 164 |
| 6.1.3 收款与销售调整业务审计     | 167 |
| 6.2 支出循环账户审计          | 168 |
| 6.2.1 材料与固定资产采购的审计    | 169 |
| 6.2.2 应付账款的审计         | 169 |
| 6.2.3 其他支出的审计         | 171 |
| 6.3 存货与固定资产循环账户审计     | 173 |
| 6.3.1 存货与固定资产循环账户审计要点 | 173 |



|                           |     |
|---------------------------|-----|
| 6.3.2 存货的审计               | 175 |
| 6.3.3 固定资产、累计折旧、固定资产清理的审计 | 178 |

## 第七章 财务研究与分析

|                  |     |
|------------------|-----|
| 7.1 财务环境研究       | 183 |
| 7.1.1 经济环境研究     | 183 |
| 7.1.2 金融环境研究     | 185 |
| 7.2 偿债能力分析       | 189 |
| 7.2.1 短期偿债能力的分析  | 189 |
| 7.2.2 长期偿债能力的分析  | 192 |
| 7.3 获利能力分析       | 195 |
| 7.3.1 获利能力基本指标分析 | 195 |
| 7.3.2 获利能力综合分析   | 198 |

## 第八章 企业资本运作管理

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 8.1 企业的兼并          | 203 |
| 8.1.1 企业兼并操作程序     | 203 |
| 8.1.2 上市公司兼并操作程序   | 205 |
| 8.1.3 非上市公司兼并操作程序  | 213 |
| 8.1.4 我国企业兼并的程序和方法 | 217 |
| 8.2 企业的收购          | 218 |
| 8.2.1 收购前的审查工作     | 219 |
| 8.2.2 收购审计和其他审核程序  | 222 |
| 8.2.3 收购的财务评价      | 224 |
| 8.2.4 企业购并的出资方式    | 226 |
| 8.2.5 企业收购合同及其签订   | 229 |

## 第九章 企业资源的战略管理

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 9.1 企业战略管理      | 237 |
| 9.1.1 企业战略管理的过程 | 237 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 9.1.2 财务总监与企业战略管理 | 238 |
| 9.1.3 财务战略管理      | 242 |
| 9.2 企业资源管理        | 245 |
| 9.2.1 企业资源        | 245 |
| 9.2.2 企业资源规划      | 247 |
| 9.2.3 制定企业资源分配计划  | 252 |
| 9.3 企业信息系统管理      | 253 |
| 9.3.1 企业信息系统      | 254 |
| 9.3.2 会计数据处理系统    | 255 |
| 9.3.3 财务信息系统      | 258 |
| 9.3.4 财务总监与信息管    | 261 |

## 第十章 企业会计系统管理

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 10.1 健全企业会计系统      | 267 |
| 10.1.1 企业会计系统      | 268 |
| 10.1.2 会计管理体制的选择   | 269 |
| 10.2 抓好会计人力资源管理    | 273 |
| 10.2.1 会计人力资源管理的原则 | 273 |
| 10.2.2 会计人力资源管理    | 274 |
| 10.2.3 会计人员团队的考评   | 278 |
| 10.3 强化会计系统内部控制    | 280 |
| 10.3.1 设计内部控制制度    | 280 |
| 10.3.2 构建内部控制框架    | 282 |
| 10.3.3 实施内部控制      | 288 |

## 第十一章 企业成本管理

|                |     |
|----------------|-----|
| 11.1 成本与成本管理理念 | 295 |
| 11.2 成本管理与控制   | 299 |
| 11.2.1 成本分配    | 300 |
| 11.2.2 成本控制    | 304 |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 11.2.3 战略成本管理        | 308 |
| 11.3 目标成本管理          | 309 |
| 11.3.1 目标成本规划基本环节    | 310 |
| 11.3.2 目标成本计算的步骤     | 311 |
| 11.3.3 目标成本管理的实施要点   | 313 |
| 11.3.4 目标成本管理中的问题    | 315 |
| 11.4 作业成本管理制度        | 318 |
| 11.4.1 作业成本管理制度的基本观念 | 319 |
| 11.4.2 作业成本计算        | 322 |
| 11.4.3 作业成本管理        | 323 |

## 第十二章 企业税费系统管理

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 12.1 税收系统的管理      | 331 |
| 12.1.1 税收筹划的原则    | 331 |
| 12.1.2 税收筹划的方法和步骤 | 332 |
| 12.1.3 税收筹划的基本要点  | 334 |
| 12.2 商业保险管理       | 337 |
| 12.2.1 财务总监与商业保险  | 338 |
| 12.2.2 商业保险的种类    | 339 |
| 12.2.3 确定保险赔偿费    | 341 |
| 12.3 社会保险管理       | 343 |
| 12.3.1 社会保险项目和待遇  | 344 |
| 12.3.2 社会保险筹资模式   | 347 |
| 12.3.3 社会保险基金征缴   | 353 |

## 第十三章 企业薪酬激励系统管理

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 13.1 绩效评估与薪酬系统设计    | 359 |
| 13.1.1 绩效评估         | 359 |
| 13.1.2 企业薪酬系统的设计体系  | 368 |
| 13.1.3 企业经营者薪酬系统的设计 | 371 |

|                      |         |
|----------------------|---------|
| 13.2 股票期权            | 375     |
| 13.3 员工持股计划与管理层收购    | 379     |
| 13.3.1 员工持股计划        | 379     |
| 13.3.2 我国员工持股计划的操作要点 | 386     |
| 13.3.3 管理层收购         | 390     |
| <br>主要参考文献           | <br>393 |

# 第一章

## 财务总监的基本素质要求

- ◆ 良好的职业道德
- ◆ 超强的职业权威
- ◆ 综合的工作能力
- ◆ 杰出的战略领导能力

---

财务总监是企业财务部门的总负责人，他代表企业的所有者（股东）对企业进行财务方面的管理与控制工作，对董事长或总经理负责，参与企业战略的制定、实施与监控，分配企业财力资源。

财务总监是一个高起点、高要求、高标准的职业经理群体，他们不仅能计划、预测企业的价值，而且更要能为企业寻找新的价值增长点，因此并不是所有的财务人员都能成为其中的一员，一个称职的财务总监应具有与其职位相称的基本素质，只有这样他们才能做好其工作，承担起应有的责任。财务总监的基本素质要求应包括：

- 良好的职业道德；
  - 超强的职业权威。
  - 综合的工作能力；
  - 杰出的战略领导能力。
-

## 1.1 良好的职业道德

强调财务总监的基本素质之一是具有良好的职业道德，这是保证财务总监树立其良好职业形象和职业声誉的必然要求，也是维护所有者（股东）利益的必然选择，更是财务总监能顺利、长期工作的根本保证所在。尽管国内外没有对财务总监制定专门的职业道德规范，但业已存在或正在完善的注册会计师、注册管理会计师和职业经理人员的职业道德规范，也对财务总监的职业道德有指导作用，在很多企业中，财务总监一般都是注册会计师或资深职业经理人员。

### 1.1.1 财务总监的职业道德

职业道德不应只是一个概念，而应是财务总监们所应遵守的准则。提到职业道德，人们想到的往往是律师、会计师、医生等这些社会寄予厚望的从业人员的职业道德，社会对这些人的期望要高于从事一般工种的人员。比如，当我们听说一名会计师在法庭上作了伪证，会感到非常遗憾，因为在人们心目中，会计师应当比一般人更加正直、公正。

“职业”赋予其从业人员更多的是责任和义务，它不但要求从业人员认真完成其岗位赋予的责任，更要求其行为必须符合法律法规的规定，而且还要求从业人员对社会负担更多的责任。职业人员首先必须为社会的整体利益服务，在这个大前提下，他还必须服务于客户的利益、同行的利益，甚至还要以牺牲自身利益为代价。财务总监的良好的职业道德主要有以下四点内容。

## 对社会负有责任

在企业的财务管理过程中，财务总监可以看作是公众的代表。他们代表了债权人、股东、消费者、员工及其他利益相关人的利益，因此他们必须尽可能地保证披露的财务报表对各个利益团体来说都是公允的，这种对社会大众的责任必须牢记在财务总监的心中。由于这个原因，财务总监必须对企业保持较高的独立性，这样才能赢得社会的信任。

## 全面的专业知识体系

从事财务总监必须掌握大量的财务会计、审计等知识，通晓相关的经济法律法规，这些知识对于社会上的其他人可能是十分陌生和复杂的。随着经济环境的复杂化，财务总监们所要学习和掌握的知识将变得更加纷繁复杂。就拿跨国公司的发展而言，财务总监为了完成母公司的财务管理工作，就必须具备一定的子公司所在国的会计、审计准则知识。而在二三十年前，社会对财务总监还没有这种要求。

## 严格的执业注册制度

社会对财务总监还没有执行注册制度，但企业往往要求财务总监具有注册会计师资格。所以财务总监也应遵守注册会计师执业注册制度。在正式执业以前，从业人员不但必须具备良好的受教育背景，而且还要通过严格的专业考试，以确保他们不仅掌握了复杂的专业知识，有能力独立执业，而且还要对相关的准则和法规相当熟悉。

## 赢得社会的信任

注册会计师、律师、心理医生等职业都必须得到充分的社会信任以后才能生存。对于财务总监而言这种信任显得尤为重要，因为财务总监的工作就是提高公众对企业财务情况的可信度，如果这个职业本身都不值得信任，那还谈何提高可信度呢？

### 1.1.2 职业道德的一般原则

职业道德的一般原则主要是指道德标准的独立、客观、公正的原则。



## 独立原则

所谓独立原则是指财务总监在执行财务管理时，应当在实质上 and 形式上独立于企业的管理层——即对董事会负责。

从独立性的定义中可以看到，独立性有两层含义，即实质上的独立和形式上的独立。

实质上的独立要求财务总监在进行财务管理活动时不偏不倚，保持独立的精神和意志。形式上的独立是对财务总监和其企业以外的第三者而言的，它要求财务总监必须站在第三者的角度表现出一种独立于委托人的身份，即在他人看来财务总监是独立的。

实质上的独立原则之所以重要，是因为它代表了财务总监对独立性的崇高追求，财务总监必须在工作时对自己精神上的超然作最高的要求。但是实质上的独立也有一个致命的弱点，即社会公众很难观察到财务总监是否达到了实质上的独立，有时甚至连财务总监是否保持了最基本的独立都很难确证。

## 客观原则

所谓客观原则是指财务总监对有关事项的调查、判断和意见的表述，应当基于客观的立场，以客观事实为依据，不依据个人的主观意愿、不以个人的好恶作判断，不为他人所左右。客观原则不仅适用于财务总监的财务工作，对于从事其他业务的工作人员也是非常重要的。

## 公正原则

所谓公正原则是指财务总监应当具备正直、诚实的品质，对待报表的各利益相关方不偏不倚、公正、正直。遵守公正原则，也不仅限于财务总监的财务工作，它同客观原则一样，运用较为广泛，适用各行各业的从业人员。

客观原则和公正原则应当是每个财务总监职业道德方面追求的最高目标，也是财务总监之所以必须保持独立性的重要原因。虽然很难衡量财务总监在从事的财务工作时是否已经达到了客观和公正，也很难依据对财务总监们客观、公正的态度的评价来实施奖惩，但是对职业人员提出这两方面的要求还是十分必要的，这将有助于巩固职业人员良好的道德观，有助于职业道德其他方面的贯彻实施。