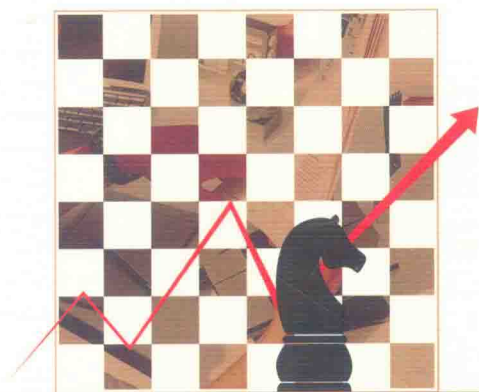


新三板上市企业 培训系列

新三板 财务总监

付冬梅 著



NEW OTC MARKET
CHIEF FINANCIAL OFFICER

新三板财务总监业务培训手册

财务问题直接关系到企业的新三板上市。
财务总监有责任让企业避免财务、税务麻烦，节省上市成本，
做好尽职调查，帮助企业在资本市场上成长。

 中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

新三板上市企业 培训系列

新三板 财务总监

付冬梅◎著



NEW OTC MARKET
CHIEF FINANCIAL OFFICER



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

新三板财务总监/付冬梅著. —北京: 中国经济出版社, 2016. 10

(新三板上市企业培训系列)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4337 - 5

I. ①新… II. ①付… III. ①中小企业—企业融资—财务管理—研究—中国

IV. ①F279. 243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 187956 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.75

字 数 182 千字

版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 次 2016 年 10 月第 1 次

定 价 42.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

PREFACE

>> > 前言

财务总监是企业高管和资本管家，优秀的财务总监已经成为越来越多的上市新三板企业的必备人员。新三板挂牌企业层出不穷，作为企业决策层人员之一、董事长的参谋长，财务总监该如何在企业上市新三板的过程中脱颖而出呢？

作为要进入资本市场的企业，无论是在新三板挂牌还是进行 IPO 上市，面临的首要问题就是财务规范。财务规范是贯穿企业挂牌和上市过程始终的一项最重要的工作，财务规范问题是企业挂牌受阻和上市发行审核被否的主要原因之一，而税务问题又是许多财经媒体及各方关注、质疑最多的问题。新三板挂牌和 IPO 上市过程中，公司的财务总监及相关财务人员作为主要的参与者和筹划者，是企业财务价值展现最重要的把关者，是决定企业挂牌、上市成败的关键人员。一个优秀的财务人员能够在企业挂牌和上市过程中节省大量时间，节约不必要成本，避免由于财务工作不扎实而出现麻烦。

后危机时代的财务总监，要承担相应的职责就必须拥有超强的学习能力。财务总监要在保障会计核算和财务收支日常管理等传统

职责基础地位不变的前提下，发展和加重财务总监在战略层面的职责。这将是财务总监职责发展的未来趋势。因此，财务总监必须突破传统财务视野，从战略高度去审视财务与会计问题；领悟公司治理、资本运营等方面的知识及其运作手段；有效控制和防范企业风险；大量接触国内外前沿性的财务、金融管理知识和信息；为企业融资并购等重大决策做出前瞻性的评估。一名现代意义上的财务总监，需要伴随企业一起在资本市场上成长。

上市是一项复杂的系统工程，欲上市公司需要在各个方面满足上市的规范要求，而财务问题往往直接关系到上市的成败垂成，财务总监责任重大。因此，本书从挂牌新三板企业财务总监职能简介入手，对财务总监首先需要明确的财务八大要点进行分析，指出新三板挂牌上市财务总监需关注的关键点，介绍财务尽职调查实务，解析新三板融资过程中的三大财务报表，给出新三板并购过程中的税务工作指引，最后对新三板挂牌涉及的主要财务问题进行总结并辅以案例说明。

本书对企业挂牌上市过程中应当注意的有关财务问题结合证监会审核关注点进行说明，并详细介绍操作实务。笔者期望通过这样的内容和方式，对后来者有所帮助。

前 言 / 1

第一章 新三板财务总监的工作概述 / 1

在企业上市新三板的过程中，财务总监在保障会计核算和财务收支日常管理等传统职位不变的前提下，会为企业对接资本市场这一重大决策做出前瞻性的评估。

- ◎ 企业财务总监（CFO）概述 / 3
- ◎ 新三板财务总监的任职资格 / 9
- ◎ 新三板财务总监的岗位职责 / 12
- ◎ 新三板财务总监必备的知识 / 15

第二章 新三板财务总监必看的八大要点 / 19

新三板挂牌企业层出不穷，日均基本上有 20 家。财务总监作为企业决策层，该如何从这些挂牌企业中让自己的企业脱颖而出呢？为此，财务总监应该注意以下八大要点。

- ◎ 要点一：高新技术企业身份要真实 / 21
- ◎ 要点二：业务要明确 / 24
- ◎ 要点三：同业竞争要处理 / 26
- ◎ 要点四：持续经营有保障 / 29
- ◎ 要点五：资金占用要尽早解决 / 32
- ◎ 要点六：财务处理要真实 / 38
- ◎ 要点七：股权激励要规划 / 41
- ◎ 要点八：企业运作需规范 / 46

第三章 新三板财务总监需关注的财务关键点 / 51

中小微企业到新三板挂牌，财务总监的大部分工作量都集中在财务规范上。为了便于财务总监直观清晰地了解和把握其中的财务关键点，本章特以表格的形式来显示。

- ◎ 新三板挂牌上市过程中财务不规范的表现 / 53
- ◎ “业务明确，具有持续经营能力”的财务关键点 / 55
- ◎ “公司治理机制健全，合法规范经营”的财务关键点 / 58
- ◎ “股权明晰，股票发行和转让行为合法合规”的财务关键点 / 62
- ◎ 公司主要资产状况的财务关键点 / 65
- ◎ 同业竞争和关联交易的财务关键点 / 67
- ◎ 内部研究开发费用确认和计量的财务关键点 / 69
- ◎ 确认新商业模式下的收入财务关键点 / 71
- ◎ 税务问题的财务关键点 / 73

第四章 新三板财务尽职调查实务 / 79

新三板公司的财务尽职调查是财务总监的一项重要工作，

直接影响公司挂牌上市的成败。因此，财务总监要充分发挥自身职能，敦促财务人员了解并掌握尽职调查的内容、方法和关注点。

- ◎ 新三板上市财务尽职调查的意义 / 81
- ◎ 财务人员尽职调查的三个阶段 / 84
- ◎ 财务人员尽职调查的主要内容 / 86
- ◎ 财务人员尽职调查的方法 / 92
- ◎ 尽职调查的重点关注点 / 94

第五章 新三板融资中的财务报表分析 / 97

企业在新三板市场融资有几种形式，不管采取哪种融资形式，对企业所发布的财务报表进行分析，都将成为人们决定是否参与企业新三板融资行为的重要参考。

- ◎ 详解新三板市场融资的几种主要方式 / 99
- ◎ 如何利用财务报表评估企业价值 / 109
- ◎ 如何分析新三板三大财务报表 / 113
- ◎ 如何从财务报表里看到一个真实的企业 / 119

第六章 新三板并购中的税务工作指引 / 129

新三板并购中的税务工作包括前期分析、中期执行、后期整合。在这个过程中，需要透彻理解并购政策，充分认识潜在风险，把握新三板并购重组过程中的税务筹划要点，做好并购前、并购中、并购后的税收筹划。

- ◎ 新三板并购政策、风险解读 / 131
- ◎ 新三板并购重组过程中的税务筹划要点 / 137

- ◎ 并购前的税收筹划 / 146
- ◎ 并购中的税收筹划 / 149
- ◎ 并购后企业组织设置方式的税收筹划 / 152

第七章 新三板挂牌的主要财务问题及相关案例 / 155

解决新三板挂牌过程所涉及的财务问题，将助力公司成功对接资本市场。对财务问题进行财务清障，使公司顺利挂牌上市，是财务总监的应尽责任。

- ◎ 收入问题及案例 / 157
- ◎ 税务问题及案例 / 167
- ◎ 资产质量问题及案例 / 172
- ◎ 现金流量问题及案例 / 179
- ◎ 内部控制问题及案例 / 182
- ◎ 持续盈利能力问题及案例 / 184
- ◎ 重大财务风险问题及案例 / 187
- ◎ 业绩连续计算问题及案例 / 190
- ◎ 非货币出资的权属不清及案例 / 193
- ◎ 成本的归集、分配与结转及案例 / 198

附录一 资产评估业务约定书 / 203

附录二 尽职调查提供资料清单 / 209

附录三 财务尽职调查主要关注事项 / 237

后记 新三板挂牌失败的主要财务原因 / 241



第一章 新三板财务总监的工作概述

企业财务总监是现代企业中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一。在企业上市新三板的过程中，财务总监在保障会计核算和财务收支日常管理等传统职位不变的前提下，会为企业对接资本市场这一重大决策做出前瞻性的评估。为此，挂牌新三板企业的财务总监需要有一定的专业素养，具备任职基本资格，熟知岗位高级职能，掌握必备的资本运作知识。只有这样，财务总监才能在企业挂牌新三板的过程中发挥出应有的作用。



企业财务总监（CFO）概述

财务总监，一般指首席财务官（Chief Finance Officer, CFO），是企业治理结构发展到一个新阶段的必然产物。可以说没有首席财务官的治理结构不是现代意义上完善的企业治理结构。作为企业财务方面的总负责人，财务总监既拥有对企业进行财务方面控制与监督的职能，也有协助企业管理者参与经营管理的职能，同时还兼有维护社会公众利益的职能。财务总监在企业中的地位十分特殊，需要同时向董事会与总经理报告工作，并接受双方的领导和来自社会的监督。财务总监职位的特殊性决定了企业财务总监是一个高起点、高要求和高标准的岗位。

对于企业财务总监这个特殊的岗位，我们从以下三个方面进行概述：企业财务总监的管理和监督职能；企业财务总监应具备的素养和专业技能；企业财务总监要学会转变角色。



企业财务总监的管理和监督职能

要充分发挥财务总监在企业经营中的作用，就必须明确财务总

监的职能。财务总监在企业中的职能可以具体划分为两类，即管理职能和监督职能。

在管理职能方面，财务总监要结合本企业实际，制定必要的财务管理规章制度，并负责组织实施，保证公司的财务及经营活动依法进行；组织财务预算、决算的编制、利润分配或弥补亏损方案以及资金使用调度计划、费用开支计划、筹融资计划，并负责批准预算、决算、利润分配或弥补亏损方案和各项计划的执行；拟订所属企业的年度经济指标并负责下达后的考核；拟订所属企业的年度利润（或管理费）上缴指标并负责组织下达后的收缴工作；组织会计核算，审核会计报表、报告，确认其准确性，与公司总经理共同签字负责；对本公司财会机构设置和会计人员配备、所属子公司财务负责人的任免、奖惩提出意见；对本公司会计专业职务的设置和聘任提出方案；组织财会人员（包括派出人员）的业务培训和考核，支持财会人员依法行使职权。

在监督职能方面，财务总监对企业实施的监督应该是全面的，包括事前监督、事中监督和事后监督，如表 1-1 所示。

表 1-1 企业财务总监的事前监督、事中监督和事后监督

事项	内容
事前监督	一是积极参与预算计划的编制工作，对总经理制订的预算计划进行审批，提出合理的建议，对于其中的重大投资、筹资计划进行科学合理的论证，协助总经理制定最佳的筹资、投资方案；二是建立健全企业的财务会计体系，制定完善的企业会计规则和制度，对财务会计人员进行必要的指导，提升会计人员的思想和业务水平；三是建立和完善费用和成本核算责任制，严格控制费用支出的审核批准制度，杜绝不合理费用的发生；四是积极开展资金使用定额制度，确立合理的指标定额，明确资金的使用范围、申请程序、审批制度以及资金的保管等工作。

续表

事项	内容
事中监督	事中监督是指对已制定的各项规章制度是否被有效执行进行监控，并对其中产生的差异及时分析原因并采取纠正措施。财务总监的监控涉及企业生产经营的全过程，要确保购销环节原始会计凭证完整、有效，合理确定材料的购进价格或商品的出售价格。对于特殊的业务事项，如果涉及重大的价格差异或者折让，应由财务总监审批。财务总监要及时审查企业的成本、费用开支是否按照规定执行，确保成本核算的准确性和费用支出的合理性。在资金使用方面，必须严格执行联签和审核备案制度，保证凭证完整、正确和审批手续的合法性。积极参与董事会的决策，对公司发行股票、债券等重大筹资方案进行科学分析；对于企业向银行贷款的计划，应审批项目的可行性以及由此带来的财务风险；严格审核对其他企业的贷款担保，避免企业因第三方原因陷入财务困境。
事后监督	事后监督是财务监控的最后一个环节，财务总监要仔细审阅企业的账簿和财务报告，对于其中的虚假信息、不实报告要坚决予以纠正，避免虚假会计信息误导报表使用者；严格按照事先制定的考核指标对相关人员进行考核，并采取相应的奖惩措施。对于实施过程中发现的指标与实际实施结果之间的差异，应认真分析原因，为下一期的标准制定提供必要的参考，并制定有效的纠正措施。

需要说明的是，财务总监对企业实施监督应该将重点放在事前监督和事中监督上，因为事前监督和事中监督这两方面是外部监督的盲区。来自企业外部的政府监督和社会监督缺乏对企业经营活动详细、全面和及时的了解，而是要通过企业会计核算的最终财务报告来了解企业的财务状况和经营成果、审查企业经营的合法性，不具备对企业进行事前监督与事中监督的条件。



企业财务总监应具备的素养和专业技能

企业财务总监是掌握企业的神经系统（财务信息）和血液系统

(现金资源)的灵魂人物。那么,企业所需要的这种灵魂人物应该具备哪些素质和专业技能呢?

企业财务总监应该具备三项基本素养,如表1-2所示。

表1-2 企业财务总监的基本素养

事项	内容
身体素质	一名合格的财务总监应具备一个健康的体魄。这是能够认真履行工作职能、发挥其作用的前提条件。
道德修养	财务总监良好的思想品德素质是其履行岗位职责的内在保证。首先要为人正直,作风正派。其次要具有敬业精神。敬业精神源自于良好的人生目标、人品和性格。财务总监应当热爱本职工作,把工作视为一种需要和自我价值的实现方式。最后要对企业忠诚。忠诚是财务总监的人格基础,财务总监应不折不扣地贯彻、执行上级命令,个人服从团队,树立企业利益至上的观念。
心理素质	财务总监应具有良好的心理素质,勇于承担责任,能够承受各种压力并妥善处理各种危机、冲突等。财务总监必须保持平常心态。平常心态是财务总监的职业胸襟。财务总监要严格遵守法律法规。

企业财务总监应该具备两项专业技能,如表1-3所示。

表1-3 企业财务总监的专业技能

事项	内容
专业的执业能力	一是分析判断能力。企业财务总监的一个重要职能就是控制风险,进行风险收益的权衡。财务总监要对风险具备敏锐的政治嗅觉和分析判断能力,将企业的风险控制在一定的范围中。二是沟通协调能力。财务总监的工作决定了他得与企业的每一个人打交道,而且要经常与企业外部的股东、债权人等利益相关者进行交流、沟通、协调,因此财务总监需要具备良好的人际沟通能力,协调好各利益集团间的利益关系。三是学习能力。财务总监具备学习和接受新事物的能力非常重要,只有树立终身学习的观念,不断地学习新知识,掌握新本领,增加自身的“含金量”,才能紧跟时代发展的步伐。

续表

事项	内容
掌握和运用专业知识	<p>一是要具备微观与宏观经济学知识。这些知识给财务总监以正确的思维方法，把握国家政策，分析经济环境，使之能较好地把握经济形势对企业经营的影响。二是熟练掌握财务会计、财经法规等专业知识，这是财务总监开展工作的基础和技术平台；而《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）、“企业会计准则”等国家政策法规，则是企业财务总监开展工作的依据。三是熟练掌握金融、贸易、法律和管理学、社会学、心理学以及信息技术等方面的边缘知识，这是财务总监得心应手、尽情飞扬的翅膀。</p>

企业财务总监要学会转变角色

在“现金为王”和金融经济繁荣的今天，财务工作的外延越来越广，而且对企业决策的重要性正逐步升级。现在的公司财务人员已不再是以前只记账的角色，它正渐渐从财务会计向管理会计转变、账房先生向决策参谋转变，后知后觉向先知先觉转变。

随着科技的发展，越来越多的会计软件出现，这样的软件直接输入数据就可以绘制出精确的财务报表，如资产负债表、损益表、收益表等。所以很多企业的财务会计都渐渐被财务电算化和外包化了。由此带来公司财务会计向管理会计的转变。财务会计在这种转变中不仅要从事以前的各项基础会计工作，而且要通过财务报表向总经理和董事长传递信息，并且参与公司管理。

在信息决策越来越重要的今天，财务总监不能只会做账，更要把企业的财务信息收集起来提供给上层决策者。现在公司做决策，不能靠“拍脑袋”，更多的是要靠数字，通过数字来进行科学分析。例如，一个企业马上要上项目，立项前要进行财务分析，分析此项

目能不能赚钱、有多少回报率；能赚多少钱，即风险分析；回收期，什么时候开始赚钱；能赚多久的钱，即项目的周期，这个项目是短期的项目还是长期的项目。最重要的是，财务总监要通过简单的方式告诉老板公司的经营状况，哪里能赚钱，赚多少钱，而不是把一大堆的数字直接给老板什么都不管了。

财务总监以往都是后知后觉，但实际上财务总监应该是先知先觉的，财务总监在决策之初的资金信息处理和执行过程中的数据分析阶段都要扮演先知先觉的角色。公司财务总监先知先觉的角色为企业确定发展方向和预测未来有着很大的帮助，财务总监为公司决策层提供他们未感受到的企业发展机遇或危机。

经济的发展正召唤大批的财务总监登台亮相，财务总监是企业最急需的人才。有志于财务总监工作的人，应当抓紧学习，勇于实践，努力提高自身素质来适应这个飞速发展的社会。