

CAIWUZHUGUANBIBEI
QUANSHU

根据最新企业财务管理规范编写

——[全面·系统·实用]——

东方智◎编著

财务主管 必备全书

GENJUZUIXIN
QIYECAIWUGUANLIGUIFANBIANXIE

企业生财有道，需要理财有方。
一个合格的财务主管必须对企业的财务状况了如指掌，
并使它处于自己的绝对控制之下。

当代世界出版社

CaiWu



根据最新企业财务管理规范编写

——[全面·系统·实用]——

东方智◎编著

财务主管 必备全书

GENJU ZUI XIN
QI YE CAI WU GUAN LI GUI FAN BIAN XIE

企业生财有道，需要理财有方。
一个合格的财务主管必须对企业的财务状况了如指掌，
并使它处于自己的绝对控制之下。

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务主管必备全书/东方智编著. —北京: 当代世界出版社, 2005.4

ISBN 7 - 80115 - 949 - 7

I. 财... II. 东... III. 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 028269 号

编 著: 东方智

责任编辑: 张 勇

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市兆成印刷有限责任公司

开 本: 880 × 1230 毫米 1/32

印 张: 15

字 数: 400 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

印 次: 2005 年 5 月第 1 次

印 数: 1 - 10000

书 号: ISBN 7 - 80115 - 949 - 7/F·100

定 价: 29.80 元

前 言

高明的商人常说：“商场未开，财务先来。”企业的经营管理是一个复杂的过程，有许多琐细的环节，其中牵一发而动全身的就是财务管理。财务是企业经营活动的轴心。投资中的科学决策，管理中的开源节流，追求卓越的利润效益，这些都是企业经营者每天必须操心的事情。企业生财有道，还需理财有方。一个合格的财务主管必须对企业的财务状况了如指掌，并使它处于自己的绝对控制之下。

财务主管作为现代企业中最重要部门主管之一，他在企业决策层中占有重要的地位。在现代企业中，由于金融市场的日益发达和企业追求利润的需要，财务主管的地位已逐渐超越了其他部门主管，往往成为仅次于总经理的二把手，手握大权并且最后很容易成为总经理的接班人。

然而，财务主管的头衔给您带来的不仅是一份美差，更多的则是挑战和责任。作为财务主管，你必须具有良好的工作作风，不断追求创新，自觉学习相关的专业知识与工作技能，不断提高自己的业务水平。你必须熟练掌握会计知识，以及有关政策法规，具备微观和宏观经济学知识。优秀的财务主管还必须具备一定的组织能力、沟通协调能力、分析判断能力及用人能力。

如今，财务管理已不再是专业人士的专业知识领域，许多企业领导和管理人员都在如饥似渴地学习财务管理知识。然而令人头疼的是，许多财务管理方面的书籍都偏重于理论知识，太过于笼统和

教条，刻板的术语、堆积的数字、复杂的公式以及艰深的理论等，也许令日理万机的企业领导和管理者望而却步。而现在摆在你面前的，是一本将使你耳目一新的好书。它不光适合于企业财务主管，同时也适合于所有对财务管理感兴趣的工商企业界人士。它根据企业经营管理活动的特点，实打实凿地向你介绍一些筹钱、用钱、管钱的高招。

书中提供了一整套切实有效的财务管理的策略和方法，其中讲述的都是你经常遇到的问题，比如建立健全的财务管理机制，怎样监督和控制公司财务，怎样把死钱变活钱，怎样防范、减少财务漏洞，怎样成功地融资和投资……等等。

熟悉并掌握这些方法和技巧，将给你带来莫大的好处。“磨刀不误砍柴工”。在日理万机之余，抽出一点儿时间来读一读这本书，可以使你的工作效率更高，生财、理财、用财的能力更强，最终将为公司创造出更丰厚的利润。

目 录

第一章 做一名称职的财务主管

财务主管作为现代企业最为重要的部门主管之一，他在企业决策层中占有重要的地位。可以说，企业的任何决策都与财务主管有关，能否发挥其决策参谋的作用，受到企业所处客观环境的制约，但从根本来讲还是取决于财务主管本人自身的素质与能力。

⇒ 财务主管必备的素质能力	2
⇒ 财务主管管什么	5
⇒ 当好老板的参谋	7
⇒ 既要懂科学，又要懂艺术	10
⇒ 新时代财务管理十大变革	13
⇒ 树立财务管理新观念	16
⇒ 培养良好的工作习惯	18
⇒ 必不可少的“职业病”	20

第二章 建立完善的财务机制

企业管理是一项复杂的系统工程。在企业计划管理、经营管理、生产管理、质量管理和财务管理等各项专业管理中，财务管理是发挥核心作用的专业管

理。企业管理以财务管理为中心，反映了财务和财务管理的本质，是适应和促进市场经济发展的必要手段。

⇒ 企业管理应以财务管理为中心	24
⇒ 成功理财的十大原则	27
⇒ 企业财务机构的设置	30
⇒ 建立财务管理的基本制度	32
⇒ 树立全员理财观	36
⇒ 健全财务决策机制	39
⇒ 高效的财务激励机制	43
⇒ 严格的财务约束机制	45
⇒ 强有力的财务监督机制	47

第三章 周密的财务计划

财务计划是企业以资产价值最大化为目的，来计划其经营成果和财务状况的一种重要手段，是企业财务规划的重要组成部分。财务计划是企业为了有效地组织财务活动，恰当地处理财务关系，在企业财务规划的框架下，以长期、短期财务目标为依据编制的一种财务管理指导性文件，它包括规划重大财务活动和落实财务计划的具体措施及指标等方面内容。

⇒ 财务规划的特点和作用	50
⇒ 制定高效财务计划	52
⇒ 怎样进行有效的预算	57
⇒ 选择不同的预算管理模式的	60
⇒ 选择合适的预算方法	65

第四章 高明的融资技巧

公司为了保证发展所需资金，不仅需要确立经济合理的筹措渠道，更重要的是要有较强的资金筹措能力，达到较快地资本积累和积聚速度。为此，公司必须实施以提高资金筹措能力为中心的各种行之有效的战略措施。

⇒ 如何提高公司的融资能力	70
⇒ 企业融资方式的选择原则	73
⇒ 企业如何获得发展资金	74
⇒ 借鸡生蛋有利也有弊	78
⇒ 如何获得银行贷款	81
⇒ 与多家银行搞好关系	83
⇒ 如何发行股票和债券	86
⇒ 如何在企业内部融资	89
⇒ 如何申请风险投资	90
⇒ 以诱人的计划吸引投资	95
⇒ 融资实用秘法：延期支付	97
⇒ 别怕得罪供应商	99
⇒ 租赁经营的优缺点	100
⇒ 利用企业资产变卖筹资	103
⇒ 优化公司筹资结构	105

第五章 灵活的资金周转

相对而言，现金是变现能力最强的资产。持有现金是企业实力的象征，是企业较强偿债能力和较高信

誉的表现。但并不是企业拥有的现金越多越好，企业持有过量现金会导致资金闲置，不能使企业资金发挥最大的使用效力。并且从一定意义上讲，现金是处于两次周转之间的间歇资金。现金管理不严，会使企业资金周转延缓，直接影响企业整个流动资金的正常周转并进一步影响生产经营活动的正常进行。

⇒ 必须持有足够的现金	110
⇒ 把握资金流动的特点	112
⇒ 认识资金周转计划	114
⇒ 良好的资金计划需部门间协调合作	117
⇒ 管理和使用现金的五个技巧	121
⇒ 加速资金周转方法	124
⇒ 节省现金的小窍门	127
⇒ 如何弥补不足资金	130
⇒ 用现金解决现金流量问题	132
⇒ 最佳的状态是零库存	135
⇒ 留有机动资金，有备无患	137
⇒ 对付财务困境的基本原则	140
⇒ 如何应付突发性支出	143

第六章 精明的成本控制

企业生产经营的目标就是要实现经济效益的最大化，也就是利润的最大化。根据利润形成的基本原理，最大化利润的形成取决于收入的最大化和成本的最小化，因此，加强成本管理和控制是提高公司盈利水平的重要途径。公司要确保经营利润的不断提高，实现自己的经营目标，必须精打细算，加强成本管

理，努力降低成本。

⇒ 全面认识成本管理	146
⇒ 对企业成本敏锐起来	152
⇒ 利润 = 销售额 - 成本	155
⇒ 合理地控制成本	159
⇒ 降低生产成本的技巧	162
⇒ 如何降低采购成本	165
⇒ 如何降低劳务成本	167
⇒ 人员成本，仍需降低	170
⇒ 把责任落实到人头	173
⇒ 化解投资风险的转运大法	174
⇒ 如何控制不必要的花销	178
⇒ 销管费用控制的具体对策	180
⇒ 如何控制营销业务费用	182
⇒ 削减开支的五种技巧	186
⇒ 用花钱的办法省钱	187

第七章 稳妥的投资决策

企业投资是企业市场争霸战中的重头戏，若投资的目光准，及时迅猛，就能抢占市场，获取丰厚的回报。若判断错误，轻则贻误商机，重则拖垮整个企业，使企业被淘汰出局。

⇒ 别让资金白白闲置	192
⇒ 投资的种类有哪些	195
⇒ 影响投资的主要因素有哪些	197
⇒ 用最少的钱办最大的事	200
⇒ 分析风险，趋利避害	202

⇒ 鸡蛋不要放在一个篮子里	206
⇒ 企业主要的投资工具	208
⇒ 避开投资的陷阱	213
⇒ 固定资产投资有哪些特点	223
⇒ 开创新事业应慎之又慎	225
⇒ 特殊的投资工具——风险投资	228
⇒ 善于投资，敢于投资	231

第八章 如何做好收账管理

现代公司财务结构的理论相当重视企业的营运能力。公司的实践也在证明，即便一个连年亏损的企业，只要保有足够的现金流量，它仍能正常的运转。相反，如果一个连续盈利的企业不能保证足够的现金流量的话，也会有破产的危险。

⇒ 加速回收货款	236
⇒ 企业持有应收账款的成本	237
⇒ 建立应收账款控制机制	239
⇒ 防范和减少死账、坏账发生的策略	242
⇒ 掌握客户的信用状况	245
⇒ 如何判断可能的呆账	247
⇒ 制订合理的收账方针	250
⇒ 全面掌握客户资料	252
⇒ 应收账款的催收措施和方法	255
⇒ 摸清债务人的境况与心理	256
⇒ 讨债人的公关能力	258
⇒ 讨债要商量着来	262
⇒ 成功讨债八大高招	265

第九章 企业财务状况分析

财务主管必须随时掌握和控制自己企业的财务状况，这方面一个简单而有效的办法就是借助真实的财务报表制定财务政策和相应计划。

真实准确的财务报表是财务主管们必须的基本工具，是企业一定时期财务活动的高度概括，有着丰富的关于管理方向的信息，是绝对不容任何忽视的。

⇒ 随时掌握财务动态	276
⇒ 从财务报表看破天机	277
⇒ 全面解读企业财务信息	280
⇒ 企业资金状况的晴雨表	284
⇒ 财务数据的三个关键	286
⇒ 如何对企业偿债能力进行分析	289
⇒ 如何对资金周转状况进行衡量	292
⇒ 如何对企业获利能力进行衡量	294
⇒ 如何对市况进行测定	296
⇒ 企业并购中的财务分析	298

第十章 如何防范财务风险

风险无时不在，无时不有。企业在生产经营过程中时刻面临着各种财务风险：企业债务有按时偿还的可能，也有无法偿还的可能；资本有不断增值的可能，也有不断萎缩的可能；有盈利的可能，也有亏损的可能，等等。作为财务主管，一定要对财务风险有足够的认识，在各项理财活动中自觉树立财务风险意

识，防患于未然。

⇒ 增强财务风险意识	302
⇒ 警惕财务隐患，防范财务危机	306
⇒ 当心资金流转中的暗礁	309
⇒ 如何预测企业的衰败	312
⇒ 赢利之后也会破产	314
⇒ 吸血大鳄——存货	317
⇒ 双刃剑——销售扩大	320
⇒ 潜在危机——“合理化投资”	322
⇒ 妙手借款，扭转困境	326
⇒ 绝境求生：多种挽救方法	327

第十一章 如何查找资产漏洞

在单位内部建立健全完善的现金内部控制制度，是现金管理的一项重要内容。

内部控制制度，就是企业各级管理部门为了保护本单位财产的安全完整，确保会计及其他数据的正确可靠，保证国家财经纪律和企业方针、政策的贯彻执行，利用单位内部分工产生的相互制约、相互联系的关系，形成一系列具有控制职能的方法、措施、程序，并予以规范化、系统化，使之组成一个严密的控制机制。

⇒ 企业内部现金管理制度	334
⇒ 货币资金过失的查找	338
⇒ 现金的铁腕控制	339
⇒ 精确的营业收入控制	341
⇒ 存货过失的查找	346

⇒ 固定资产过失的查找	347
⇒ 成本、费用过失的查找	348
⇒ 收入过失的查找	349
⇒ 规定业务处理程序	351
⇒ 规范会计记录	353
⇒ 建立会计过失防范体系	355
⇒ 区别会计舞弊的思路	358
⇒ 会计舞弊的查证方法	361
⇒ 如何辨别计算机舞弊	364

第十二章 如何精通税务规划

税收是国家为了实现其职能，凭借政治权力，按照法律预先规定的标准，强制地、无偿地征收实物或货币，参与国民收入分配与再分配所形成的特定分配关系。税收又称租税、捐税，它是国家出现以后的产物，具有强制性、无偿性、固定性。

⇒ 掌握必要的税务知识	368
⇒ 避税是一种经营智慧	376
⇒ 如何做到合法避税	378
⇒ 筹资避税法	381
⇒ 固定资产折旧避税法	383
⇒ 新产品避税法	386
⇒ 税收优惠法	388
⇒ 如何应对税务大检查	391
⇒ 贪小便宜吃大亏	394
⇒ 小心吃官司、掉脑袋	396

第十三章 如何搞好财务公关

要想做一个出色的财务主管，并不是一件容易的事。因为财务主管的工作不仅需要较高的专业技能，要讲究科学性，而且还要讲究艺术性。作为一名主管，您不仅要自身做得出色，而且要使自己主管的部门工作有成效，您除了应具备理财能力，还要具备一定的领导才能。

⇒ 协调好公司外部财务关系	402
⇒ 以出色的工作赢得股东信任	404
⇒ 怎样与银行搞好关系	407
⇒ 让总经理依赖你	414
⇒ 取得其他部门的理解与支持	416
⇒ 如何与销售部门进行沟通	417
⇒ 如何与生产部门进行沟通	419
⇒ 如何与采购部门进行沟通	423
⇒ 协调好与债权人的关系	426
⇒ 建立企业理财文化	429

第十四章 如何管好你的下属

每个人的优点和长处都是不同的，具有相同长处的人的程度也是不尽相同的，也就是说一个人的才能有能质和能级的区别。因此，我们用人不仅要“用人所长”，同时也要根据不同的能质和能级来加以合理地任用，也就是在用人过程中做到因人而用，根据其能力的特点来加以任用。

⇒ 因人而异的用人策略	436
⇒ 管理规则：和谐与制衡	438
⇒ 定期进行职务轮换	441
⇒ 以团队精神引导竞争	442
⇒ 与下属成为朋友	445
⇒ 制造民主的气氛	447
⇒ 制定有效的激励计划	450
⇒ 授予下属适当的权力	453
⇒ 批评下属应注意情感因素	456
⇒ 怎样提供口头指令	459
⇒ 做好下属的考评工作	462

第 1 章

做一名称职的财务主管



CASH MAN ZHANG GUAN REN REN ZHANG SHU

财务主管作为现代企业最为重要的部门主管之一，他在企业决策层中占有重要的地位。可以说，企业的任何决策都与财务主管有关，能否发挥其决策参谋的作用，受到企业所处客观环境的制约，但从根本来讲还是取决于财务主管本人自身的素质与能力。