

现代企业 财务主管

熊筱燕 吴明华 王殿龙 编著



新华出版社

现代企业财务主管

熊筱燕 吴明华 王殿龙 编著

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业财务主管/熊筱燕, 吴明华, 王殿龙编著. —北京: 新华出版社, 2004.1

ISBN 7-5011-6440-1

I. 现… II. ①吴…②熊…③王… III. 企业管理: 财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 107337 号

现代企业财务主管

熊筱燕 吴明华 王殿龙 编著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://WWW.xinhupub.com>

中国新闻书店: (010)63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

北京博图彩色印刷有限公司印刷

*

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 8.5 印张 210 千字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6440-1/F.931 定价: 19.00 元

若有印装质量问题, 请与印刷厂联系: (010)69824011 69843876

目 录

前言	(1)
第一部分 财务主管的重要地位	(1)
一、财务主管的地位与职责	(1)
二、财务主管的新观念	(12)
三、财务主管的素质与能力	(15)
四、财务管理目标的塑造	(18)
第二部分 财务机构与制度	(25)
一、财务与会计机构分设依据	(25)
二、财务与会计机构分设思路	(28)
三、建立内部控制制度的必要性	(32)
四、内部控制制度建立办法	(35)
第三部分 资金筹集	(48)
一、资金筹集的重要性	(48)
二、资金筹集原则	(50)
三、资金筹集渠道、方式与类型	(51)
四、股票筹资	(56)
五、债券筹资	(64)
六、银行借款筹资	(75)
七、租赁筹资	(82)

八、最佳资本结构的确定·····	(88)
第四部分 资金营运 ·····	(94)
一、现金管理·····	(94)
二、应收账款管理·····	(102)
三、存货控制·····	(106)
四、零营运资金做法·····	(115)
第五部分 投资之道 ·····	(123)
一、投资的复杂性·····	(123)
二、投资决策程序·····	(127)
三、固定资产投资决策·····	(131)
四、股票投资·····	(141)
五、债券投资·····	(156)
第六部分 利润分配 ·····	(163)
一、利润分配程序与原则·····	(163)
二、利润分配风险影响因素·····	(166)
三、股利分配比例确定·····	(171)
四、股利分配政策及支付方式选择·····	(175)
五、股份回购·····	(182)
第七部分 税收筹划 ·····	(190)
一、如何认识税收筹划行为·····	(190)
二、税收筹划特点·····	(193)
三、税收筹划效应·····	(196)
四、税收筹划类型与原则·····	(198)
五、税收筹划实施应注意的问题·····	(201)
六、税收筹划技术·····	(203)
七、税收筹划运用·····	(205)
第八部分 资产重组与并购策略 ·····	(210)
一、资产重组特点与种类·····	(210)

二、资产重组操作程序	(215)
三、资产重组应注意的问题	(217)
四、企业并购动机与类型	(219)
五、并购目标选择	(226)
六、企业并购操作程序	(230)
第九部分 外汇风险防范	(232)
一、外汇风险种类	(232)
二、外汇风险构成因素	(236)
三、外汇风险防范	(238)
第十部分 财务关系协调	(243)
一、财务关系种类	(243)
二、财务关系协调	(248)
三、财务关系协调原则	(252)
四、理财文化的塑造	(253)
主要参考文献	(259)

前 言

写作财务主管业务之类的书籍并不多见，这与财务主管在现代企业运作中的重要地位极不相符。

众所周知，现代企业管理的核心是价值管理，企业追求的最高目标是企业价值的最大化。财务主管在企业财务战略、财务控制、投融资管理、业绩管理、成本计划与预算以及税务筹划等企业价值链活动中都承担着关键性角色。财务主管不但进行价值管理，还积极通过资本运营和资产重组等形式参与价值的创造。

在西方发达国家，企业 CFO（首席财务官）的工作重点主要在于投融资等理财活动和财务管理等技术要求更高的事务，而不是仅仅局限于会计核算和会计监督这些低技术含量的工作。由于 CFO 从事工作的复杂与重要，使得 CFO 在企业具有较高的地位，以至于在西方发达国家的一些企业中，当公司管理当局就职时，在就职仪式上往往要求 CEO（首席执行官）与 CFO 同时宣誓。这既表明 CEO 与 CFO 在企业中平等的地位，是一种战略合作的伙伴，也表明他们共同承担着为企业创造经济价值和防范经营风险的重要责任。

在我国，财务主管担负的责任日益重大。财务主管作为企业主管财务工作的负责人员，在我国国民经济运行中发挥着越来越重要的作用。特别是国有大中型企业中的首席财务主管，不仅担负着组织和领导企业财务工作的职责，还积极参与企业的各项经

营决策活动。在国有资产保值增值、项目投融资决策以及资本运作等方面，财务主管承担着与总经理一样重大的责任。

基于上述认识，我们编写了《现代企业财务主管》一书，目的在于为我国的财务主管提供进行业务操作的指导性读物，更好地发挥财务主管在企业理财运作过程中的重要作用。

目前，越来越多的人已经基本认同了这样一句话：“抓住财务，就抓住了一切。”这与其说是财务在现代企业管理中作用的重要，不如说是财务主管在其中扮演着重要的角色。

财务主管如何扮演重要的角色，对此理论上探讨较少，实际操作上也研究不多。本书即围绕现代财务主管发挥什么样的作用以及如何更好地发挥其独特的作用这一主线，力图从理论与实践的结合上对此做出详尽的分析。

本书从财务主管最基本的问题——财务主管范畴及职能的探讨开始，逐一对财务控制制度的建立、资金筹集、资金营运、投资之道、利润分配、税收筹划、资产重组与并购策略、外汇风险防范以及财务关系协调等问题进行剖析。本书特色主要体现在三点：一是探索性。对财务主管的一些疑难问题进行了尝试性的探索分析。比如，对财务主管内涵问题的分析。财务主管是什么？是会计科长？是总会计师？还是财务总监？人们对这一概念并未作出明确的界定，在实践运用上也是极为模糊。再比如，对财务与会计机构分设问题也提出了初步的设想，等等。二是时代性。本书紧扣时代脉搏，及时捕捉相关的热点问题进行研究。在重点阐述筹资、投资、资金营运以及利润分配管理的同时，及时对资产重组、企业并购及股份回购等问题进行了相应的分析。三是应用性。从便于指导实际业务操作的要求出发，对一些重要的财务活动侧重于从程序与方法上进行讨论。比如，企业最佳筹资结构的讨论、现金与存货资产的控制方法、股票与固定资产的投资程序、税收筹划技术以及财务关系的协调，等等。

本书由南京师范大学熊筱燕副教授、中国石化集团江苏石油勘探局吴明华教授级高级会计师、江苏石油勘探局培训处王殿龙副教授共同编写。编写过程中我们参照了有关的资料，由于数量众多，不便于一一列举，在此一并表示感谢。由于作者水平有限，加之时间紧迫，书中难免存在疏漏和不妥之处，敬请读者批评指正。

作 者

2003 年 9 月

第一部分 财务主管的重要地位

“抓住财务，就抓住了一切。”这一极为流行的广告词十分明确地指出了财务主管在企业中的重要地位。财务主管首先应对自身进行准确的定位，具备胜任财务管理需要的素质与能力，以便发挥其应有的价值。

一、财务主管的地位与职责

（一）财务主管范畴的界定

理解财务主管范畴之前，首先有必要了解什么是会计主管。因为财务主管与会计主管有着独特的关系。

1. 会计主管。

会计主管从狭义上讲即为会计主管人员。按照 2000 年 7 月 1 日施行的《会计法》第三十六条规定，在不需设置会计机构的情况下，单位负责人应当配备一些专职和兼职会计人员，并在会计人员中指定一人为会计主管人员负责领导和管理本单位的会计工作。被单位负责人指定的会计主管人员即为会计主管。

我们认为，广义上的会计主管应当包括狭义上的会计主管人员、会计科长以及总会计师。

会计科长作为典型的会计部门负责人，统管会计部门所有的事务，理所当然属于会计主管。

企业根据 2000 年《会计法》第三十六条规定的情况设置的总会计师更是成为会计主管的主管，是企业最高层次上的会计主管。因为总会计师一方面构成企业的行政副职，另一方面对会计部门进行全面的指导与监督。

2. 财务主管。

财务主管不同于会计主管。财务主管应当理解为负责财务方面事务的负责人，通常是指财务科长（在规模较大的公司则被称为财务经理）。

财务科长在哪里？在我国目前财务与会计区分不是十分明确、财务与会计机构往往合二为一的情况下，财务科长通常又称为会计科长。会计科长负责会计事务的同时，也担负财务事务管理的重任。也即会计科长在担当会计主管的同时又担当着财务主管的角色。同样，财务科长在担当财务主管的同时又担当着会计主管的角色。

狭义上讲的会计主管人员是不是财务主管？在不设置会计机构的情况下，企业更不会单设财务机构。在未设置财务机构情况下企业并非就没有理财行为，显然承担这一职责的还是会计主管人员。因而，会计主管人员可以划归财务主管之列。当然，由于这种情况下企业理财事务较为简单，因而，会计主管人员充当财务主管的角色不够明显。

根据《会计法》规定设置总会计师的企业，总会计师是不是财务主管？这要看总会计师担当的角色。根据 1990 年的《总会计师条例》规定，总会计师是企业行政领导成员之一。国有企业总会计师应当履行的职能主要为：

（1）参与企业重大问题的决策。

比如，对企业重组、上市、收购、兼并及其它经营管理重大

问题，从会计与财务角度提出意见，并组织有关部门与人员具体实施。

(2) 承担会计管理工作。

总会计师要负责组织编制企业预算，指导有关部门进行经济活动的预测、计划、控制、分析和考核，督促企业各部门、各单位开源节流，增收节支，并与企业负责人共同承担国有资产保值增值和提高资本收益率的责任。

(3) 搞好财务运作工作。

负责投资、筹资和资金运作及其它与财务有关的经营策略的制定和管理，防范财务风险。同时负责组织制定带有全局性、策略性的长远财务方针、政策和计划。

(4) 制定内部控制制度。

负责建立企业内部控制约束机制，健全财务管理制度，并对其执行情况进行监督和考核。

(5) 安排好会计与财务基础工作。

负责指导、督促财务部门认真执行两则、两制，统一规范会计核算，加强会计基础工作，及时编报会计报表，确保会计信息真实与可靠。

(6) 加强监督工作。

认真贯彻执行国家财经方针政策，监管国有资产的运营，确保企业依法纳税并配合国家监督部门依法稽察和监督。

(7) 负责财务会计日常管理工作。

审批下属单位上报的各项财务报告，并听取下属单位财务主管重大问题的汇报，提供业务指导。审定对外公布的财务资料。

(8) 搞好协调工作。

负责协调会计、财务部门与其它职能部门的关系，加强与税务、审计、物价、金融等有关单位的联系，为本单位会计、财务工作创造良好的理财环境。

总会计师的上述职能可以归结为两个方面：一是组织会计工作，包括会计核算与会计管理。二是进行财务管理与监督。

由于总会计师担负更多理财方面的事务，总会计师当然成为财务主管，并且角色非常明显。

近几年来，盛行于西方的首席财务官或财务总监一词，在我国不少大的企业悄然兴起。财务总监在我国通常称为“财务总监”（有的认为应称为财务监事、有的认为它是财务部经理的代名词、有的与总会计师混为一谈，等等）。在设置财务总监的企业，财务总监是否财务主管？

根据我国最早设置财务总监的地方深圳和上海的做法，财务总监可以划分为以下两大类型：

（1）作为企业内部机构的财务总监。

它是在企业财产所有权与经营权相分离的情况下，由董事会统管统聘的独立于被监督单位的机构和人员，对被监督单位财务收支及其有关经济活动的真实性、合法性和效益性进行检查，保护投资者合法权益，保证总经理任期目标责任实现的一种经济监督制度，是投资者的经济监督行为。此类财务总监派驻监督的形式主要有：

①由董事会派驻企业，对总经理和企业行为实行监督。

②由总公司派驻分公司，对分公司经理和分公司行为实行监督。这种模式的财务总监一方面受董事会领导，按董事会的授权进行监控活动，有权在重大问题上实行联签制监督总经理；另一方面又是集团母公司财务管理的最高负责人，对总经理负责，履行财务管理和监督职能。

（2）国有资产经营公司或国有资产管理委员会派出的财务总监。

从财务总监选派程序和职责上看，它是由国有资产管理部門派出并授权对国有资产授权经营机构及所属大、中型国有企业整

体财务活动进行专业、专职财务监督的人员，其职责是维护资产所有者的权益。这种模式的财务总监由国有资产管理部门统一管理，既监督总经理，又监督董事长、董事以及监事。

由上可知，财务总监一词不仅具有名称上的多样性，由于委派主体的不同又存在具体内涵方面的差别，并由此带来财务总监在职责权限等方面的不同。

总体而言，深圳和上海两地规定财务总监的工作职能为：

(1) 公司层面财务总监。

公司层面的财务总监主要履行战略管理之类的职责。具体包括：

①不断评估各项战略计划的价值创造潜力，并采取相应的措施。

②在重大提议方面就总经理和部门主管的意见提供专家看法。

③制定财务衡量标准及目标完成情况的监督制度。比如，对投资中心设定投资报酬率、剩余收益等指标，通过各种报告制度、审计制度及预算制度进行监督。

④审核绩效变化的基本设想和理由，比如计划追求的绩效目标是否符合公司理财目标，是否具备实现的资源和环境条件；对具体提案进行业务和财务评估，比如对某项业务投资计划从现金流量角度评价其收益与风险，提供有效的财务分析意见等。

(2) 部门层面财务总监。

部门层面财务总监主要履行财务战略管理之类的职责。即制订实施公司财务总战略以支持公司经营战略的安排，实现企业价值的最大化。具体包括：

①制定关于资本结构和红利政策，分别用来指导公司筹资及分配活动。

②谈判并实施所有重大财务交易活动，包括借贷、股票发

行、收购及出售股权等。

由上可知，财务总监显然也属于财务主管。

需要说明的是，财务总监与财务经理不同。财务经理是财务部门负责人。财务经理向上对总经理负责，配合财务总监开展工作；向下具体负责各项业务工作，为企业经理决策服务。财务总监通常是对财务经理的工作进行监督，一般不插手具体的财务工作。

分管企业财务与会计工作的副职是否财务主管？我们认为，分管企业财务与会计工作的副职对财务方面的管理仅仅是行政上的，这种副职缺少理财方面的知识，不能发挥财务管理方面的作用。因而，不能称为财务主管。当然，如果这样的副职以其财务与会计方面的专业知识同时也担当总会计师或财务副经理职位则又当别论，可以列为财务主管之列。

（二）财务主管的重要地位

财务主管地位由其从事财务管理活动的地位所决定。市场经济条件下，财务管理是组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。财务管理活动的地位决定了财务管理构成企业管理的核心。

1. 财务管理是企业一切管理活动的基础，是企业管理的核心环节。

企业生产经营过程一方面表现为物资的不断购进和售出，另一方面又表现为资金的支出和收回。企业经营活动不断进行就会不断产生资金的收支。资金收支构成了企业经营活动的一个独立方面。对资金进行管理构成了财务管理的关键。

资金是企业的血液，是企业日常生产经营的基本依托，合理地融通资金是保证企业生产经营活动正常进行的重要条件。在现代市场经济中，商品生产和交换形成的错综复杂的经济关系都是

通过资金表现出来，因而，资金运动就成为各种经济关系的体现。企业内部财务管理就是对企业资金运动和价值形态的管理，主要是以成本管理和资金管理为中心，透过价值形态管理，达到对实物形态的管理。因此财务管理是企业一切管理活动的基础，是企业管理的核心环节。

2. 财务管理贯穿企业生产经营各个方面和全部过程。

(1) 财务管理是一项综合性管理工作。

财务管理主要是运用价值形式对经营活动实施管理，通过价值形式对企业一切物质条件、经营过程和结果合理地规划和控制，达到企业效益不断提高、财富不断增加的目的。因此，财务管理既是企业管理的一个独立方面，又是一项综合性的管理工作。

(2) 财务管理与企业各个方面联系广泛。

在企业经营管理活动中，财务管理的触角常常伸向企业经营的各个角落。每一个部门都会通过资金的使用与财务部门发生联系，每一个部门都要在合理使用资金、节约资金支出等方面接受财务部门的指导，受到财务制度的约束，财务管理与企业各个方面联系十分广泛。

(3) 财务管理能够迅速反映企业生产经营状况。

企业的一切生产经营活动最终都要反映到财务成果上来，通过核算、分析及对比可以检查企业生产经营活动执行情况，发现的问题，找到相应的解决办法。企业管理决策是否得当、经营是否合理、技术是否先进以及产销是否顺畅等都可以迅速通过财务指标得到反映。

现代财务主管是帮助决策层运筹帷幄、决胜千里的重要智囊。现代企业由于金融市场的日益发达和追求利润的迫切需要，使得财务主管的地位已经逐渐超越了技术、销售、人力资源等部门主管，成为仅次于总经理的“第二把手”。

(三) 财务主管职能

职能通常指一事物固有的功能，它表示事物能够发挥某种作用的能力。财务主管职能指财务主管固有的功能。财务主管的重要地位与财务主管的职能关系密切，现代财务主管通常具备以下一些职能：

1. 进行财务分析。

财务分析是在会计分析基础上，应用专门的分析技术与方法，对企业价值创造过程、财务活动和财务关系进行的评价剖析，以实现理财目标的行为。一般认为，企业决策的信息有70%以上来自会计部门。会计信息系统向各类信息使用者提供的应当是对决策有用的信息。发挥会计信息作用的关键是对会计资料进行科学的分析，以揭示经济行为及财务数据所包含的问题以及发展的趋势。显然，对会计资料的分析构成财务主管的一项重要职能。

2. 估计现金流量，合理运用资金。

财务主管必须正确筹划现金流量。现金流量筹划得当，企业就可以经济有效地运用各项资金，提高盈利水平，促进生产的发展。现金流量筹划不当，就会降低资金的利用效果，导致资金周转困难，财务状况恶化，甚至丧失偿债能力，使企业陷于破产或倒闭境地。

3. 适时筹措资金。

企业经营过程中出现现金流出量大于现金流入量时，财务主管应履行筹措资金的职能，适时借入资金，使流动的“血液”不致中断，保证生产经营过程的正常进行。

4. 编制财务计划。

财务计划是对企业在计划期内，以货币形式反映生产经营活动需要的资金及其来源、财务收入和支出、财务成果及其分配活