

◆ 一部生动实用的财务管理进阶教程 ◆

如果说资金是一个企业的血液，那么财务主管就是企业的心脏。一个企业的成败兴衰，很大程度上都取决于财务管理者才能的高低。

由于财务主管在企业中日益重要的地位，财务部门很容易成为企业管理中矛盾的聚合点，处于矛盾交织中的财务主管，稍有差池就会铸成大错。只有能将理财专家、高级智囊、做人高手的素质熔于一炉的职业精英，才能让财务主管成为自己职业生涯的全新起点。

[系统·方案·实用·细节]

财务管理 实务全书

周理弘/编著



CAIWUGUANLI
SHIWUQUANSHU

中国致公出版社

◆ 一部生动实用的财务管理进阶教程 ◆

[系统·方案·实用·细节]

财务管理 实务全书



**CAIWUGUANLI
SHIWUQUANSHU**

中国致公出版社

F275-49

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理实务全书 / 周理弘编著. —北京: 中国致公出版社,
2007. 12

ISBN 978 - 7 - 80179 - 625 - 7

I. 财... II. 周... III. 财务管理—通俗读物 IV. F275 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 171523 号

财务管理实务全书

编 著: 周理弘

责任编辑: 柳 琦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京才智印刷厂

印 数: 10000

开 本: 710 × 1020 毫米 1/16 开

印 张: 24

字 数: 480 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 625 - 7

定 价: 48.00 元

前 言

如果说资金是一个企业的血液，那么财务主管就是企业的核心。现代的财务主管早已脱离了“帐房先生”的形象，企业每一个重大决策的制定、每一笔资金的预测、筹集、调度和监督，都要在财务主管的直接掌控之下完成。一个企业能不能始终保持良好的财政状况，能不能控制成本、节约开支，能不能创造最大利润，很大程度上都取决于财务主管的才能高低。

正由于此，在金融市场越来越发达的今天，掌握着企业命脉的财务主管逐渐成为了现代企业管理中的核心，拥有了高于其他部门经理的地位。一个优秀的财务主管在为企业带来巨大利益的同时，也在逐渐走向企业的高级管理层。

不过，也正是由于财务主管在企业中日益重要的地位，财务活动涉及企业管理的方方面面，财务主管管的“钱”也会成为各方利益争议的根源，财务部门很容易成为企业管理中矛盾的聚合点，处于矛盾交织中的财务主管，稍有差池就会让自己处于非常不利的地位。不能谋求更好的发展不说，恐怕自己现在的位子都难以保住。

要成为一个合格的财务主管，你首先应当是一个理财专家，需要过硬的专业能力。其次，你还要能够运筹帷幄，为企业制定发展规划，成为企业的高级智囊，这则要求你具备合理的知识结构和出色的分析能力。同时，你还应该是一个做人高手，要刚柔相济，恩威并施，巧妙地化解工作中的各种矛盾冲突。能够同时做好这三方面，并不是一件轻而易举的事情。

现在展现在你面前的这本书，将财务主管在工作中所必须具备的这三种核心技能熔于一炉。从实际出发，从问题着手，为你提供一整套财务管理的解决方案，将深奥刻板的财务原理变成具有可操作性的实用技能。熟读本书，掌握其中的技巧，领悟其中的玄机，你必然能成为一个出色的财务主管，向更大的成功迈出坚实的一步。

目 录

第一章 称职财务主管的必备素质

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，您不仅要自身工作出色，而且要使自己主管的部门工作有成效；您除了具备理财能力，还要具备一定的领导才能。

怎样才算是合格的财务主管	2
1. 组织及协调能力 2. 分析判断能力 3. 参与决策的能力	
4. 沟通与交流能力 5. 使用人及培养人的能力	
财务主管的职权范围	4
1. 资产管理 2. 损益管理	
出谋划策有技巧	5
当好财务主管要“软硬兼施”	7
必须重视财务管理的十大变革	10
1. 管理对象：由公司内部向金融市场延伸	
2. 管理内容：从有形资产为主转向无形资产为主	
3. 管理方法：由规范研究转向实证研究	
4. 管理目标：由“利己”型转向“利他”与“利己”的统一	
5. 管理制度：从以资产为中心转向以知识为中心	
6. 管理组织结构：由纵向层次结构转向横向网络结构	

7. 筹资战略模式：由筹集资金到筹集知识
8. 投资战略模式：由规模效益型转向知识效益型
9. 分配战略模式：从投资分配转向投“资+知”分配
10. 管理观念：由封闭型转向开放型

用新思路进行财务管理 12

1. 竞争观念 2. 经济效益观念 3. 时间价值观念
4. 财务风险观念 5. 财务公关观念
6. 良好的个人形象的观念

良好的工作习惯将助你成功 13

1. 行事严谨 2. 心态平和 3. 善于节流，更善于开源
4. 主动学习的习惯

必须具备的职业操守 15

1. 数字敏感 2. 守口如瓶 3. 计划性

第二章 建立完善财务机制是重中之重

科学的财务管理机制应是既有合理的激励机制，能调动各方面理财的积极性，又有有效的约束机制，能保证企业各项理财活动的规范运行。财务管理的约束机制是由具有规则和控制作用的要素，经过组合而建立起来的，对财务管理行为产生约束作用的机制。

财务管理为中心的企业管埋 18

1. 财务和财务管理的本旨 2. 财务管理是企业管理的中心

造就理财高手的十大法则 20

1. 经常注意利率趋势及金融情势
2. 培养对利率的反应能力
3. 精于安排存款余额
4. 尽量查明支出增加的原因，确保收支平衡
5. 同多家银行处好关系
6. 加强与银行往来技巧，不忘推销自己和公司
7. 与税务部门搞好关系，依法缴纳各种税金

8. 与主要客户维持良好关系, 争取客户支持与协助	
9. 做好资金调度, 充分运用剩余资金	
10. 提高员工的理财意识, 发动员工理财	
如何配置企业的财务系统	22
1. 财务与会计并为一体的组织形式	
2. 财务与会计设置不同管理机构的平行组织形式	
建立财务管理基本制度的方法	24
让全员理财观成为企业法则	27
财务决策机制的健全方法	29
1. 资产负债表 2. 损益表 3. 现金流量表 4. 利润分配表	
高效的财务激励机制	32
1. 物质激励 2. 精神激励	
严格的财务约束机制	34
1. 利益约束 2. 规范约束 3. 责任约束 4. 权力约束	
如何使财务监督机制切实有效	35
1. 监督主体 2. 监督内容 3. 监督方式	

第三章 让你的财务计划无懈可击

财务计划是公司理财的一个重要组成部分, 它是指企业主管通过对企业所面临的投资和筹资机会综合分析后, 选择并确定投资和筹资方案; 同时, 对目前的财务决策可能导致的将来结果进行预测, 以便更好地理解现在的决策与将来结果之间的内在联系, 从而采取措施, 预防不利结果的出现; 在此基础上, 做出财务计划来衡量工作进程与财务目标是否发生偏离, 从而达到财务监控的目的。

什么是有效的财务规划	38
------------------	----

如何让你的财务计划更有效 39

 1. 财务计划与部门绩效 2. 制定高效计划的要求

 3. 编制有弹性的计划

进行有效预算的方法 43

用不同的模式管理预算 45

 1. 处于初创期的企业预算管理模式——以资本预算为起点的预算管理模式

 2. 企业增长期的预算管理——以销售为起点的预算管理模式

 3. 市场成熟期的预算管理——以成本控制为起点的预算管理模式

 4. 衰退期的预算管理——以现金流量为起点的预算管理模式

选择合适的预算方法 49

 1. 固定预算 2. 弹性预算 3. 零基预算 4. 滚动预算

第四章 融资中的思路和技巧

作为企业的管理者，应当始终遵循系统的观点，处理好系统中要素、结构和环境的关系，正确地进行筹资选择，合理地安排筹资结构，并且充分考虑企业内外部环境对筹资结构功能发挥的影响，从而做出更为合理的筹资决策。

增强企业融资能力的三种思路 54

 1. 增强企业素质，提高企业的资金筹措能力

 2. 调整企业与金融机构的关系，确保长期稳定的贷款来源

 3. 制定灵活的资产筹措政策，适应外部经济环境的变化

把握好企业融资的原则 56

 1. 应量力而行 2. 筹资成本应低

 3. 以用途决定筹资方式和数量 4. 保持对企业的控制权

 5. 要有利于企业竞争能力提高 6. 筹资风险低

企业吸引投资的方法和技巧 57

借款中如何趋利避害	60
获取银行贷款的技巧	62
1. 培养良好的银企关系 2. 写好可行性研究报告	
3. 突出项目的特点 4. 多跑几家银行	
5. 选择适宜的借款时机	
建立与多家银行的良好关系	64
发行股票和债券的方法	66
1. 发行股票 2. 发行债券	
如何在企业内部融资	68
如何申请风险投资	69
制定一个能吸引投资的诱人计划	72
融资实用秘法：延期支付	74
别怕得罪供应商	75
误解一：早付款，让事情简单化	
误解二：延迟付款会失去供应商	
误解三：收到第一封书面函，你就必须付款	
误解四：供应商对逾期付款者可以收取利息	
利弊兼有的租赁经营	76
1. 租赁的种类 2. 租赁筹资的程序	
3. 租赁融资的优点 4. 租赁融资的缺点	
利用企业资产变卖筹资	78
优化公司筹资结构	80
1. 适度负债 2. 量力而行量入而出 3. 灵活调整	

第五章 如何让资金周转灵活高效

商品的生产、销售和中间的各个环节都要靠企业各部门共同协调，如果生产部门出了问题，销售部门就难以完成任务，若销售部门不景气，货物积压，就难以取得充足资金使生产部门运转。资金运动和整个企业的生产、销售活动密不可分。

持有足够的现金是十分必要的	84
1. 正常的经营活动离不开现金 2. 预防意外的开销离不开现金	
3. 做投机买卖离不开现金	
如何对资金流动了如指掌	86
什么是资金周转计划	87
1. 制订资金周转计划的必要性 2. 资金周转计划不等于借钱计划	
通过部门间的协调合作打造良好的资金计划	89
1. 牵一发而动全身 2. 资金周转不仅是财务部门的事	
3. 拟订计划，各部门都有份	
完善资金管理与使用体系的小窍门	93
1. 力争现金流量同步 2. 集中银行加速收款	
3. 锁箱法 4. 使用现金浮游量 5. 推迟付款	
怎样才能让资金周转更快	95
1. 资金不足或周转不灵的原因 2. 解决资金不足的途径	
3. 做好资金调度工作	
小诀窍帮你节省现金	97
1. 对现金流量的管理 2. 估算现金与实际现金的差额	
如何弥补不足资金	100
用现金解决现金流量问题	101

零库存并不是最佳状态	104
留有机动资金，有备无患	105
把握基本原则，应对财务困境	107
如何应付突发性支出	109

第六章 如何更有效地控制成本

现代的企业竞争以成本决胜负已变得非常浓厚，从这个意义上来说，成本感觉是经营者最为重要的经营感觉，毫不夸张。

企业降低成本的努力，是为了在扩大利润幅度的同时，提高销售。通过降低成本来降低价格，由此把顾客拉到本公司，即使，为了提高销售额而努力降低成本。

重新看待成本管理	112
1. 强化成本意识 2. 明确成本管理 3. 了解成本构成	
4. 质量成本，不可忽视 5. 建设成本管理制度	
要对成本敏感起来	116
降低成本就是提高利润	119
怎样控制成本才算合理	122
1. 隐藏着的成本 2. 不工作的成本 3. 决策的成本	
4. 失去机会的成本 5. 购买便宜货的成本	
降低生产成本的技巧	124
1. 发现潜在的过剩人员	
2. 不要大量增加间接人员	
3. 省略对企业无益或益处不大的工作	

4. 在原材料的购买上精打细算
5. 贯彻少数精锐产品政策，大刀阔斧地清除赤字产品
6. 尽量避免倒账损失
7. 加快货款回收的速度
8. 在生产管理上减少不合格产品
9. 削减使资本呆滞的库存品
10. 金钱要用在刀刃上

如何降低采购成本 127

1. 不要害怕采购部门
2. 把力量集中在“一号”部件上
3. 不要加速完成采购
4. 不要一棵树上吊死
5. 能做出准确的预测

如何降低劳务成本 128

如何继续降低人员成本 130

1. 想办法降低事务处理成本
2. 昂贵的培训费用
3. 员工不足使加班费猛增
4. 过高的超额奖金
5. 销售人员设置不合理
6. 员工购买

把责任落实到人头 133

合理运转，巧解投资风险 134

1. 员工参与
2. 善用预算
3. 让下属负责
4. 评价数据处理
5. 考察人员费用
6. 评估后勤服务
7. 认真研究采购

如何控制不必要的花销 136

1. “可买可不买”与“非买不可”
2. “我也要”综合症
3. 滚雪球式的开支

销管费用控制的具体对策 138

1. 广告、宣传费用控制
2. 接待交际费控制
3. 差旅费、交通费控制
4. 通信费用控制
5. 汽车费控制
6. 运送费用控制
7. 事务用消耗品费用控制
8. 水电费控制
9. 会议费控制
10. 杂费控制

如何控制营销业务费用 140

1. 业务费用控制基本原则
2. 一般费用控制方法

巧用五种技巧削减开支	143
------------------	-----

想省钱要先学会花钱	144
-----------------	-----

第七章 投资需要稳扎稳打

投资与企业的命运紧密相连，是决定企业兴衰存亡的关键。如何把握左右企业投资的因素，是确保投资成功的重要一环。作为企业最重要的投资决策者，您必须对投资所面临的风险以及影响这些风险的各种相关因素有一个全面而深刻的认识。

让闲置资金发挥作用	148
-----------------	-----

认识主要的投资手段	150
-----------------	-----

1. 按投资的性质可分为生产性资产投资和金融性资产投资
2. 按投资时间长短可分为长期和短期投资
3. 按对未来的影响程度可分为战略性投资和战术性投资
4. 按投资的风险程度可分为确定性投资和风险性投资
5. 按投资发生作用的地点可分为企业内部投资和外部投资

哪些因素会影响投资	152
-----------------	-----

1. 市场需求动态
2. 预期收益水平
3. 技术进步
4. 投资环境
5. 投资者的决策能力
6. 投资风险
7. 融资条件

让钱发挥最大的效能	154
-----------------	-----

要对风险进行谨慎分析	155
------------------	-----

1. 本金损失的风险
2. 收益损失的风险
3. 通货膨胀风险
4. 经营风险
5. 拒付风险
6. 利率风险
7. 汇率风险

决不要孤注一掷	159
---------------	-----

企业主要的投资手段	160
-----------------	-----

- 1. 利息率类工具 2. 股票类工具 3. 实物类工具
- 4. 衍生类工具 5. 混合类工具

避开投资的陷阱..... 164

- 1. “赌一把” 2. 过度投机 3. 扩张，还是扩张
- 4. 固步自封 5. “不怕做不到，就怕想不到”

固定资产投资有哪些特点 171

- 1. 内容复杂 2. 持续时间长 3. 消耗的资源品种多、数量大
- 4. 风险高 5. 对外部协作的依赖性大

一定要慎重开展新事业 173

- 1. 新事业风险评估 2. 指导方针与行业筛选 3. 搜集“次级资料”
- 4. 搜集“原始资料”与“实地探访” 5. “新行业轮廓报告”

特殊的投资工具——风险投资 175

- 1. 它是一种有风险的投资 2. 它是一种组合投资
- 3. 它是一种长期投资 4. 它是一种权益投资
- 5. 它是一种专业投资

敢于投资还要善于投资 177

第八章 收帐管理中的技术与艺术

企业的现金流入主要靠销售商品，提供劳务和对外投资引起，其中销售商品提供劳务引起的现金流入占很大比例，同时，此部分的现金流量也直接关系到诸如筹资、投资收益等部分的现金流量。故纵观全局，有无充足的主营业务的现金流量是企业正常运转的关键。

提高回收货款的速度 180

应收帐是一种成本 181

- 1. 管理成本 2. 资金占用成本 3. 坏账损失

使应收账款得到有效控制 182

- 1. 应收账款的内部控制制度 2. 应收票据的内部控制制度

3. 关键控制点	
把握四大原则, 预防死账、坏账的发生	184
1. 制定合理的信用政策 2. 评价客户的资信程度	
3. 确定客户信用等级 4. 对应收账款跟踪管理	
客户的信用状况需要及时掌握	187
1. 对方要求延长支票兑换期限 2. 对方延迟交付货款	
3. 出人意料的订货 4. 当听到对方不太好的传闻时	
5. 当订货单位扩大经营范围时 6. 出差时要留心观察	
7. 顾客信用调查	
如何判断可能的呆账	188
1. 不正常进货 2. 货品流向有问题 3. 削价求售	
4. 不正常的经营方式 5. 不务正业 6. 私生活不正常	
7. 延期付款 8. 会计人员突然离职, 不敢再继续做下去	
9. 仪容不整, 精神萎靡 10. 风声不良	
11. 突然转变态度, 对业务员巴结讨好 12. 进货厂商突然大增	
13. 老板经常不在 14. 对本公司过分捧场 15. 第六感觉	
制订合理的收账方针	191
将客户资料一手掌控	192
应收账款的催收措施和方法	194
摸清债务人的境况与心理	195
1. 存在争议 2. 无力偿还 3. 故意拖欠 4. 存心赖账	
5. 蓄意诈骗	
公关能力决定了讨债效果	197
1. 要有礼貌, 讲礼节 2. 控制情绪, 学会忍耐	
3. 专心致志、侧耳倾听 4. 随机应变	
讨债要商量着来	200
1. 做好先期准备工作 2. 进入实质讨债阶段	
3. 讨债人员应按原则办事	
善用八大高招成功讨债	202

1. 公关手段 2. 利用行政干预 3. 利用金融机构的监督职能
4. 运用经济抗衡 5. 运用中断合作关系方式
6. “输血”扶植方式 7. 通过仲裁 8. 运用诉讼手段

第九章 如何精确分析企业财务状况

在竞争日趋激烈，供求关系瞬息万变的 market 环境下，企业欲立于不败之地，首先必须通过自我剖析，洞察自身的经营状况与财务状况，并依此规划和调整其市场定位的策略与行为目标。

掌握财务动态要及时	212
如何看透财务报表中的玄机	213
1. 资产负债表 2. 损益表 3. 现金流量表	
如何掌握企业财务信息	215
1. 知己知彼：经营策略分析 2. 经营目标分析	
要重视现金流量表	218
从三个关键点解读财务数据	220
1. 盈亏平衡销货额 2. 毛利 3. 资金承载力	
如何对企业偿债能力进行分析	222
1. 流动比率 2. 速动比率 3. 现金比率	
4. 负债比率 5. 股东权益比率 6. 负债与股东权益比率	
7. 利息保障倍数 8. 到期债务偿付比率	
如何对资金周转状况进行衡量	224
1. 应收账款周转率 2. 存货周转率	
3. 流动资产周转率 4. 总资产周转率	
如何对企业获利能力进行衡量	227
1. 毛利率 2. 销售利润率 3. 成本费用利润率	
4. 总资产收益率 5. 股权收益率 6. 资本收益率	
7. 盈利现金比率	

如何对市场状况进行估测	228
1. 每股收益 2. 每股股利 3. 股利发放率	
4. 股利收益率 5. 市盈率	
财务分析在企业并购中的应用	229

第十章 预防和规避财务风险的方法

财务主管树立财务风险意识，可以防止企业财务状况出现突然恶化。树立财务风险意识，要求财务主管在进行财务决策时能充分估计企业面临的各项财务风险，经常对企业的财务状况进行风险分析，并积极进行风险防范和规避。

财务风险无处不在	234
1. 利率风险 2. 汇率风险 3. 通货膨胀风险	
4. 内部风险 5. 市场风险 6. 流动性风险	
7. 政治风险 8. 违约风险 9. 道德风险	
从四个方面检查企业的财务隐患	237
1. 检查投资和资金是否平衡	
2. 检查有否出现巨额不良债权的可能性	
3. 检查经费是否存在慢性增长的倾向	
4. 检查资产总额的变化	
防范财务流转中的危险因素	239
1. 应收账款有可能无法收回	
2. 企业对商品提供售后担保，或其他一些承诺	
3. 已贴现票据被拒绝付款	
4. 为其他企业债务提供的担保	
5. 未判决诉讼	
6. 环保未达标可能发生的环保费用或可能要支付的罚金	
7. 企业计算税款与税务机关最后确定税款的差异	
通过财务状况预测企业的衰败	241
1. 自有资金不足 2. 存货的过度增加 3. 应收账款不合理的增加	