

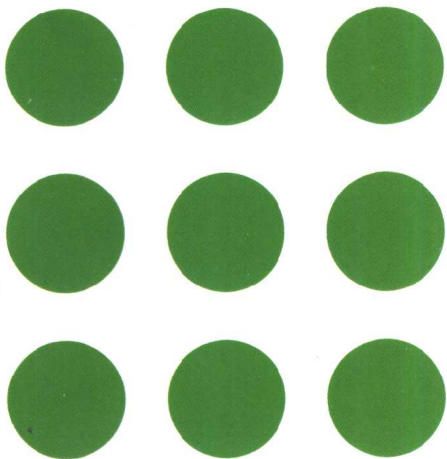
新·编·会·计·实·务·系·列

FINANCIAL MANAGER

如何做好财务主管

企业财务主管业务必备手册

刘文臻/编著



根据财政部最新
会计制度编定

财务主管的专业
素质提升教程

企业财务主管的
职业技能培训



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



如何做好财务主管

陈红明 刘文臻 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好财务主管/陈红明, 刘文臻编著. - 北京:
企业管理出版社, 2003.1

ISBN 7-80147-849-5

I. 如... II. ①陈... ②刘... 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 004375 号

书 名: 如何做好财务主管

作 者: 陈红明 刘文臻

责任编辑: 王若成 技术编辑: 吴必达

标准书号: ISBN 7-80147-849-5/F·847

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/chs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644

编辑部 68428387

排 版: 北京安特普瑞工作室

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米 × 1168 毫米 32 开本

13.75 印张 250 千字

版 次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

美国著名经济学家路易斯·加潘斯基在谈及财务管理时曾这样说过：“良好的财务管理对一个工商企业、一个国家乃至整个世界经济状况都至关重要。财务管理是一件较为复杂多变的事情，因此颇具刺激性，使人为之着迷和兴奋，同时也给人以挑战，令人困惑。”对于这段话，相信每一位财务主管都深有体会。

财务管理贯穿于企业经营的各个方面、各个环节，它对企业的重要性是不言而喻的。由此，财务部门成为企业最重要的部门，财务主管也就自然成为企业最重要的部门主管之一，甚至往往成为许多企业的第一副总经理。这个职位无疑是极具诱惑力的。

然而，要成为一名优秀的财务主管并不是一件很容易的事。随着市场竞争的加剧，企业的生存发展变得越来越难，这使得企业财务主管面临的问题越来越多，解决问题的难度也越来越大。严峻的考验和巨大的挑战，使得每一位梦想成为优秀财务主管的会计人员必须通过学习来不断提高自己。

为满足众多有志成为财务主管或已成为财务主管的

读者的学习需求，本书在编写时突出了以下几个特点：

一是综合性较强。本书对财务主管的角色定位、企业内部规章制度的建设以及财务公关和企业理财文化等均有详细论述，而对于财务主管如何筹资、投资及其日常管理工作更是作了系统的阐述。

二是开拓性较强。本书力求突破一些企业理财指导书的传统模式与写作方法，在“求实”、“求新”和“求深”方面把握得较好，以活泼生动的语言诠释深奥的理财知识，驭繁于简，大大激发了人们的阅读兴趣，从而使得本书具有极强的可读性。

由于写作水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，诚望广大读者批评指正。

作 者

目 录

第 1 章 准确定位

——财务主管与企业管理 …………… (1)

1. 现代财务主管的职责 …………… (3)
2. 警惕鲸鱼之死：明确财务战略 …………… (5)
3. 与时俱进：财务主管的新观念 …………… (8)
4. 职业准备：财务主管的素质与能力 …………… (11)
5. 理想的财务管理水平：科学性与艺术性并重
…………… (15)

第 2 章 定章建制

——财务主管与内部控制制度的构建 … (23)

1. 为企业免疫：内部控制制度的重要性 …… (25)
2. 内控中心：设立健全的财务机构 …… (29)
3. 层层设防：具体业务的内部控制制度 …… (32)
4. 财务“打假”：识破会计舞弊 …… (42)
5. 经典案例 …… (50)

第 3 章 借水行舟

——财务主管与筹资方略 …………… (63)

1. “没有钱是万万不能的” …………… (65)

2. 风险共担：股票筹资	(66)
3. 向社会借钱：债券筹资	(89)
4. 传统方式：银行长期借款	(94)
5. 新兴方式：租赁筹资	(99)
6. 挖掘自身潜力：内部筹资	(104)
7. 筹资决策：综合资金成本与边际资本成本	(109)
8. 经典案例	(116)

第4章 当家理财

——财务主管与营运资金管理.....	(125)
1. 现金为王：现金管理的核心地位	(127)
2. 防范“三角债”：应收账款管理	(142)
3. 事关重大：企业存货控制	(156)
4. 经典案例	(167)

第5章 生财有道

——财务主管与投资决策.....	(173)
1. 成也萧何，败也萧何：投资是一把“双刃剑”	(175)
2. 琳琅满目：投资的种类	(182)
3. 投资决策工具箱	(185)
4. 不要把鸡蛋放在同一个篮子里：证券投资 组合	(211)

- 5. 成功企业的孵化器：风险投资经营 …… (222)
- 6. 经典案例 …… (226)

第6章 赢家通吃

——财务主管与企业并购战略…… (233)

- 1. 大鱼吃小鱼：企业兼并与收购概述 …… (235)
- 2. 事出有因：企业并购的动因分析 …… (239)
- 3. 企业并购的常见类型 …… (241)
- 4. 企业并购的运作程序 …… (244)
- 5. 价值评估 …… (251)
- 6. 经典案例 …… (257)

第7章 利益均衡

——财务主管与股利分配…… (271)

- 1. 公司利润分配概述 …… (273)
- 2. 理论界的争论：股利相关还是无关？ …… (275)
- 3. 影响股利政策的因素 …… (280)
- 4. 股利政策及支付方式的选择 …… (286)
- 5. 员工持股计划与 MBO …… (298)
- 6. 经典案例 …… (312)

第8章 学会在针尖上跳舞

——财务主管与税收筹划…… (327)

- 1. 境界有高低：避税与逃税、漏税 …… (329)

- 2. 端正思想：正确认识避税行为 (334)
- 3. 行动起来：常见的避税方法 (338)
- 4. 经典案例 (358)

第9章 延伸人脑

- 财务主管与计算机..... (363)
- 1. 解放财务主管：会计电算化概述 (365)
- 2. 会计电算化系统的特点 (366)
- 3. 打开潘多拉盒子：电算化系统下的舞弊
手段 (371)
- 4. 魔高一尺，道高一丈：计算机舞弊的防范
..... (375)
- 5. 会计电算化最新动态：网络财务 (376)

第10章 八面玲珑

- 财务主管与财务公关 (381)
- 1. 打破财务人员的传统形象：财务公关 ... (383)
- 2. 财务管理高手做什么：建立企业理财文化
..... (391)

附录一 企业财务会计报告条例

(2001年1月1日起施行) (399)

附录二 中华人民共和国会计法

(2000年7月1日起施行) (413)

第 1 章

准 确 定 位

——财务主管与企业管理

也许您刚刚荣升为财务主管，也许您已经在这个位置上干了多年，那么对“做财务的学问”与“做主管的学问”，您有多少认识？财务主管决非传统意义上的“账房先生”，您的观念可一定要更新！

1 现代财务主管的职责

在许多人看来，企业财务主管的确是一个“美差”，时常被人另眼相看。因为，财务主管要参与企业重大决策方案的讨论，企业所需的任何一笔资金，无论大小都要从您所主管的部门中支出；企业辛苦经营所获得的每一笔收入，无论金额大小，最终都要流入您所在的部门。财务主管对企业的一切资金起“守关把口”的作用，而资金是企业的血液，其循环是否畅通，构成比例是否合理，直接关系到企业的生存。因此，财务主管是企业管理阶层中一个非常重要的职位。

随着国内经济的不断发展和金融市场的日益发达，在现代企业中，财务主管的地位已逐渐超越了其他部门主管，手握大权且最后很容易成为总经理的接班人。精通工程技术的反而常常上不了最高管理层，这也许是西方许多聪明能干的年轻人选择进商学院而不进工学院的重要原因之一吧。

一个能干而又工作积极主动的财务主管会介入公司所有高层管理政策制定，这些活动常常为他从财务主管晋升到公司总经理提供了锻炼机会。面对这样一个十分诱人的职位，很多会计人员都希望自己成为公司的财务主管，当自己终于如愿以偿时又希望能在这个位置上有出色的表现，以便为今后的晋升打下良好的基础。

而当您成为一名财务主管的时候，请不要忘记财务主管这个职务对于企业是如此的重要，它需要面对如此多的困难与挑战，从某种角度来讲，说它是一份“苦差”并不为过。

作为企业最重要的部门主管之一，您被公司的上上下下寄予厚望，他们希望你能够做好以下工作：

(1) 能够准确地测算出每一个项目的收益值与风险；

(2) 能够提供财务展望，编制财务预算和计划；

(3) 能够及时发现资金缺口，并能够灵活筹集、调配资金，降低资金成本；

(4) 能够保证资金安全、完整、高效运用，防止丢失、贪污、滥用、非法挪用、盗窃；

(5) 能够维护良好的财务状况，及早发现不安全隐患；

(6) 能够成为企业的“活账本”，每本账都清楚，对一些重要数据甚至能脱口而出；

(7) 能够平衡上上下下、里里外外各方面的利益关系，维护企业的利益。

此外，财务主管作为企业内部管理的核心，其管理活动涉及企业的各个方面，并且对每一位员工的个人利益都会产生影响，这是一项渗透性非常强的管理工作，因而必然会成为各种矛盾的聚合点，企业管理中的各种矛盾将最终通过财务这种价值活动反映出来。财务主管

管的是“钱”，这是各方利益的根本所在，利益各方都希望能多分一杯羹，都希望能需要在需要时随时得到。这些利益矛盾的调和对于每一个财务主管而言都绝非易事。

由此看来，财务主管的头衔给您带来的不仅是一份美差，更多的是挑战和重于泰山的责任。

2 警惕鲸鱼之死：明确财务战略

作为一名有进取心的部门主管，您一定希望自己能 在财务主管这个位置上大有所为，通过自己出色的工作来使企业的理财活动迈上一个新的台阶。那么，您首先要做的便是要明确企业的财务管理目标。因为目标是前进的方向，没有目标，盲目行动，只会花了钱而办不成事；若目标选错了，还会花钱办错事。明确企业的财务管理目标是企业理财的首要前提。

提起企业财务管理目标，许多人会脱口而出：实现企业利润最大化！在企业管理理念逐渐向实现社会价值方向靠拢的时候，这样的财务管理目标是否科学合理呢？让我们来看这样一个故事：

某报曾经作过 300 条鲸鱼突然死亡 的报道。这些鲸鱼在追逐一群沙丁鱼，不知不觉被困在一个海湾里。弗里德里克·哈里斯这样评价：“这些小鱼把海上巨人引向死亡。”这些鲸鱼只顾眼前利益而空耗实力最终陷入了死亡的境地。

这件事给我们的启示是：企业订立理财目标时，其目光应是长远的而非短浅的，其内容应是全面的而非片面的，其内涵应是战略性的而非急于功利的。

客观地讲，对任何一个企业而言，其追求利润都是无可厚非的。利润代表了企业新创造的财富，利润越多则财富增加越多，在市场经济条件下，企业获利多少表明了企业竞争的實力，所以把利润最大化作为企业的财务管理目标有一定道理。但认真分析起来，利润最大化存在很大的缺陷，它不能成为企业的最高理财目标：

(1) 利润最大化未考虑到取得利润的时间，由于资金时间价值的影响，今年的 100 万元同去年的 100 万元是不等值的。另外，利润最大化也没考虑取得利润与投入资本间的关系。

(2) 利润最大化容易使企业忽视风险，造成财务危机和生存困境。例如：利润来源中有大量应收账款，收回的可能性不确定。

(3) 利润最大化往往会给企业财务决策带来过多的短期行为，拼资源，拼设备，图一时之发展，而使企业缺乏发展后劲。

我们应吸取“追逐沙丁鱼的鲸鱼”的教训，把理财目标订立在企业战略发展的层次上，不要怕眼前赚不到钱，而要注重如何在未来赚更多的钱，调整好企业资本结构，做好筹资决策，为取得企业近期和远期利益，为企业资产的保值增值做好充分准备。

因此，企业理财的终极目标应该是：企业价值最大化或股东财富最大化。

投资者建立企业，经理人管理企业，其目的在于创造尽可能多的财富。企业财富的多少或者说所有者财富的多少不是单凭某一时期利润的大小就能反映得出的，要看企业财富有多少，就是要把企业整体看作一种商品，把它放在资本市场上进行估价，看它本身值多少钱，这就是企业的价值。我们评价一个企业的价值时，看重的不是企业已获得的利润水平，而是企业潜在或预期的获利能力。

把企业价值最大化作为财务管理的终极目标，与以利润最大化为目标相比，主要有以下几个优点：

(1) 企业价值最大化既考虑了资金的时间价值，又兼顾了未来可能发生的风险。

(2) 企业价值最大化体现了企业资产增值保值的要求。

(3) 企业价值最大化目标重视企业的长远发展，有利于克服管理上的片面性和短期行为。

企业价值最大化即所有者财富最大化，因此，财务主管要明确不能以单纯追求某期利润为目标，而更应注重企业现在和未来的获利能力，即企业的价值。企业价值最大化是具有战略意义的财务目标，这是财务主管在工作中应重点关注的，它应是财务主管处理一切财务活动的基本指导原则。

③ 与时俱进：财务主管的新观念

进入 21 世纪，社会经济发展速度越来越快，这种日新月异的变化决定了一名财务主管必须善于抓住机遇，必须及时进行知识更新，树立一系列与不断变化的财务管理环境相适应的财务管理新观念。

新世纪财务管理新观念主要包括：

1. 竞争观念

“物竞天择，适者生存”，竞争为现代企业财务管理带来了活力，创造了机会，但也形成种种威胁。优胜劣汰的原则使每一位财务主管必须树立强烈的竞争意识。新世纪市场经济必将进一步发展，市场供求关系的变化，价格的波动，时时会给企业带来冲击。财务主管应当对这种冲击做好充分的应对准备，强化财务管理在资金的筹集、投放、运营及收益分配中的决策作用。并在竞争中不断增强消化冲击的应变能力，使企业自身的竞争实力一步一步提高，在激烈的市场竞争中站稳脚跟并力求脱颖而出。

2. 经济效益观念

市场经济本质上是一种损益经济，企业作为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体，不断提高经济效益是其基本特征之一。所以财务主管在