



accounting for
general manager

控制 技巧
机构 机制
核查 分析

总经理财务手册

海天出版社

顾凯 主编

图书在版编目(CIP)数据

总经理财务手册/顾凯主编. - 深圳:海天出版社,2000.11

(万泰财经丛书)

ISBN 7-80654-348-1

I. 企… II. 顾… III. 企业管理:财务管理-手册

IV. F275.62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 56139 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518026)

<http://www.htph.com>

责任编辑:来小乔 廖译 杨月进

封面设计:毛雨 责任技编:陈炯

北方工业大学印刷厂印刷 海天出版社经销

2000年11月第1版 2000年11月第1次印刷

开本:850mm×1168mm 1/32 印张:17.25

字数:345千 印数:1-6000套

定价:36.00元

海天版图书版权所有,侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题,可随时向承印厂调换。

《万泰财经丛书》

主 编 顾 凯

参加撰稿(排名不分先后)

王 强	齐 萍	陆洪涛
胡爱媛	赵庆平	潘丽华
秦润华	朱 琳	孙晓燕
章鸿基	金淑珍	王大伟
江 森	朱振华	韩凤有
朱 烈	张维民	柳长河
郭立英	齐宝珍	张春玲
罗恒秀	张丛发	张小虎
王伟东	童兴武	孙 芒
莫 海	南 希	来胜雄

前 言

《万泰财经丛书》是一套简单实用的参考型工具书,其基本特点是:

一、以财务控制、审查为基本点,把一般的企业资本运营、企业财务管理过程中遇到的基本问题,即错账、假账、乱账等等,归纳、细分并条理化,总结出几个方面的问题并提供解决方案,同时举出一些典型例证供参考。

二、除上述专供财务人员和审计人员使用的专业参考型工具书特色外,特意增加了专供企业高层经理使用的参考书。

三、提供一部分行业的供财务经理使用的工具书及一部专门的税务管理参考书以上三点构成一个较为完整的企业财经参考系列,从而为企业进一步从财务管理加强运作能力,提高竞争水平打下一个基础。根据经验和一般观察分析,应该说国外企业的日常运作和管理对财务的重视程度远远大于国内企业,而且在手段、方法、技术方面也有十分丰富的积累和资源,比如中国对外翻译公司和美国普伦蒂斯·霍尔出版公司出版了《财务比率分析》一书(启思丛书)就提出了二百多条很有用的财务比率,这在国内的财务技术方面几乎是见不到的。实际上,虽就这套书中涉及了企业管理的各个方面,但核心却是一个“钱”字,对比之下,我们国内常常把“钱”的管理专门放在“财务”这个类别,而在企业管理方面却显得一般管理理论太强,实际提供可操作的简单易行的技术工具太少。

《万泰财经丛书》就是在这样一种想法下完成的,虽然还远远不够。

我的 E-mail 是 gukai2000@sina.com, 敬请垂训!

编者:顾凯
2000年岁末

目 录

第一章 财务管理概述	(1)
第一节 财务管理的作用	(1)
一、加强对财权财力的控制	(1)
二、确保资财正常运动和安全	(3)
第二节 财务管理目标	(7)
一、确立财务管理目标的意义	(7)
二、现代企业财务管理目标	(10)
第三节 财务管理的内容和职能	(13)
一、财务管理的内容	(13)
二、财务管理的职能	(16)
第四节 财务管理的原则和策略	(22)
一、从严管财	(22)
二、依法管财	(25)
三、民主管财	(30)
四、以情管财	(31)
第五节 财务管理的组织	(32)
一、企业组织形式与财务管理主体	(32)
二、企业财务管理机构的设置	(32)
三、财务人员的选择及管理	(37)

第二章 领导如何建立高效运营的财务机制	(39)
第一节 独立设置两大机构	(39)
一、财务管理机构和会计管理机构分设	(40)
二、财务管理人员的配备	(47)
第二节 科学构筑四大机制	(49)
一、财务决策机制	(50)
二、财务激励机制	(55)
三、财务约束机制	(57)
四、财务监督机制	(60)
第三章 领导协调财务关系的技巧	(62)
第一节 亲自出马 协调各方	(62)
一、外部财务关系	(62)
二、外部财务关系的协调	(66)
第二节 纵观全局 理顺内部	(69)
一、概述	(69)
二、协调总公司与分公司的财务关系	(72)
三、协调企业内部各部门间的财务关系	(73)
四、协调企业集体与职工个人间的财务 关系	(74)
第四章 领导把握理财的技巧	(76)
第一节 科学地营运资金	(76)
一、筹资决策	(77)
二、筹集决策基础工作	(78)

三、筹资成本测算·····	(81)
四、科学营运资金·····	(82)
第二节 全面审视成本·····	(85)
一、强化成本意识·····	(85)
二、明确成本管理的基本内容·····	(87)
三、掌握企业成本构成·····	(88)
四、不可忽视的质量成本·····	(90)
五、强化成本制度建设·····	(91)
第五章 处理好总经理与财务经理的关系·····	(94)
第一节 处理好个人关系是理顺财务的 关键·····	(94)
一、财务经理与总经理之间的关系·····	(94)
二、总经理与财务经理关系的重要性·····	(97)
第二节 通力合作处理财务事宜·····	(98)
一、财务经理如何成为总经理决策信息的 储存库·····	(98)
二、总经理心目中的财务经理·····	(101)
三、财务经理怎样服从总经理的指令·····	(103)
第六章 企业领导财务控制及案例分析·····	(108)
第一节 财务控制与责任会计·····	(108)
一、财务控制系统·····	(108)
二、责任中心及其业绩考核·····	(110)
三、责任成本和内部转移价格·····	(114)

4 总经理财务手册

第二节 标准成本控制	(119)
一、成本控制概述	(119)
二、标准成本控制	(121)
第三节 现金流转控制	(133)
一、现金收支日报	(133)
二、现金收支月报	(135)
三、各部门预算执行报告	(137)
第四节 领导理财漏洞补漏案例分析	(138)
案例一 进行市场核算	(138)
案例二 堵购销黑洞	(143)
案例三 实行全员成本管理	(152)
第七章 企业领导如何看懂会计报表	(158)
第一节 怎样看懂资产负债表	(158)
一、资产负债表的定义	(158)
二、资产负债表的格式	(159)
三、怎样阅读资产负债表	(163)
第二节 怎样看懂利润表	(172)
一、利润表的定义	(172)
二、利润表的格式	(173)
三、怎样看懂利润表	(174)
四、利润分配表	(178)
五、案例分析	(179)
第三节 怎样看懂现金流量表	(182)
一、现金流量表概述	(182)

二、现金流量表的格式	(188)
三、怎样阅读现金流量表	(191)
第四节 怎样进行财务报表分析	(201)
一、偿债能力分析	(201)
二、营运能力分析	(208)
三、盈利能力分析	(218)
第八章 财务预测与财务分析	(224)
第一节 销售预测	(224)
一、销售预测的算术平均法	(224)
二、销售预测的加权平均法	(225)
三、销售预测的回归直线法	(226)
四、销售预测的移动平均法	(228)
五、保本销售量	(232)
六、保本销售额	(233)
七、贡献边际额	(235)
八、贡献边际率	(236)
九、综合保本销售额	(238)
十、计划期可供销售的产品或商品数量	(240)
十一、计划期产品或商品销售总额	(242)
十二、计划生产能力销售收入	(243)
第二节 利润预测	(243)
一、产品销售利润预测的比例计算法	(243)
二、产品销售利润预测的量本利法	(247)
三、产品销售利润预测的因素分析法	(249)

6 总经理财务手册

四、实现目标利润销售量	(254)
五、实现目标利润销售额	(256)
六、计划期产品销售利润	(259)
七、计划期利润总额	(262)
八、计划期净利润	(264)
九、应纳税所得额	(265)
十、应纳所得税额	(267)
十一、提取的盈余公积	(269)
十二、未分配利润	(270)
第三节 成本预测	(271)
一、成本预测的技术测定法	(271)
二、成本预测的目标成本法	(273)
三、成本预测的因素分析法	(274)
四、成本预测的高低点法	(280)
五、成本预测的回归直线法	(282)
六、产品计划单位成本	(284)
七、产品计划总成本	(284)
八、按计划单位成本计算的全部商品 产品总成本	(287)
九、按计划单位成本计算的可比产品 总成本	(288)
十、按上年实际单位成本计算的可比产品 总成本	(289)
第四节 财务分析	(290)
一、财务分析概述	(290)

二、资产分析	(302)
三、债权人权益和所有者权益的分析	(330)
四、损益成本分析	(339)
附录一 企业财务通则	(363)
附录二 运输企业财务制度	(373)
附录三 工业企业财务制度	(400)
附录四 邮电通信企业财务制度	(428)
附录五 金融保险企业财务制度	(456)
附录六 旅游、饮食服务企业财务制度	(483)
附录七 商品流通企业财务制度	(509)

第一章 财务管理概述

第一节 财务管理的作用

财务是指客观地存在于企业经营过程中的资金运动及其由此所体现出来的财务关系。而财务管理，也经常称作管财即对财力的筹措，财力的供应和使用，以及对收支过程的监督等。在一般情况下财务管理即指资财的保管及财权财力的控制问题。

一、加强对财权财力的控制

财的控制就是对财权和财力的控制，包括控制资金的使用权、资金使用活动，以及资财的安全。其目的就是为把有限的财力合理地用在各项事业建设上，使资金发挥较好的使用效益。控制作为管财的一种主要手段，非常重要。管财要控制财，不控制财就失去管财的意义。从系统论的角度来认识管财和控财，是人们有目的的行为活动，要使它不断地从无序到有序，使理财活动良性循环，健康发展，就需要不断地加以控制。

2 总经理财务手册

如何达到控财的目的？一般来说应通过三个步骤来实现：第一，确定标准。标准是管理工作的规范，是经费支出和花钱办事的额度限制。有了标准，财务才能以此为依据供应资金，并实施控制。第二衡量成效。即将实际执行情况和预期计划进行评价，同标准比较、衡量，以便发现和提出问题。第三，纠正偏差。控制的目的在于规定合理的措施来解决偏差，使财务活动沿着原定计划执行。加强管理和控制，还应强化财会人员的控制职能。财会具有控制性，要提高资金的投资效果，必须发挥财会控制机能的主导管理作用。因为对资金运动过程进行控制，必然通过财会了解资金运动过程的发展变化，并通过他们对这一过程施加影响，进行干预，从而使资金运动过程沿着目标顺利地进行。

对理财过程进行完整、系统、有效的控制，包括反馈、前馈和防护性控制，亦即包括事前、事中和事后的控制，使资金活动始终处在控制之下。有人认为，财会的作用就是“计算过去，控制现在，规划未来。”在逻辑上，对资金运动过程的控制，必须取得信息资料，了解掌握情况，对过程发生、发展变化进行预测，然后分析归纳，制定资金支出计划和方案，作出决策并组织实施。在实施过程中必须切实加强监督，随时调整。比如对某项事业工程的投资作出决策后，发现不妥或不经济等因素的，就要采取补救措施，调整预算或更改决策，纠正偏差，然后再根据情况上马。这是密切联系的，缺少一个环节，控制则不全面。否则控制将成为一句空话。控制是财会本身对过程的反作

用和能动作用。控制对支配过程的发展变化，是切实有效的。控制还分为外部控制和内部控制。内部控制是加强资财管理和监督的关键，是管好用好有限资金，发挥其最佳效益的保证。一个单位管财的好与差，与内部控制的严与松有密切的关系。内部控制机制健全，控制制度落实，管财的效果就好。内部控制首先要加强经费预算控制，预算在经费管理中起着“龙头”的作用，抓住了预算控制就牵住了经费管理的“牛鼻子”。其次，要加强资金的控制。主要是对拨款、借款的控制。这些将在后面还要提到。

总之，加强对财力财权的控制，是为了切实地掌握住财权和财力，用好财权和财力，不至于出现“失控”、“体外循环”等问题。如果生财聚财之后不将资财管好，控制住，出现自收自支，随意乱支，违反资金运行的正常规律，理财则为不成功。

二、确保资财正常运动和安全

财务管理，不是单纯守财，让其处于静止状态，不让其运动。事实上也是不可能的。资金总是要不断地运动，理财部门要适应资金运动的特点，努力研究在动态中管财的学问，管财既要保证资财的安全，还要保证资金的正常运动。

财的运动规律无非是两种状态：动态和静态。动态的过程表现在生产、流通、分配、交换过程。管财就是要保证财力资金在这些过程中正常运动，不脱轨，不失控，不出现偏差。而通过对财力控制，促使企业单位合理地使用

4 总经理财务手册

人、财、物力资源，合理组织生产、流通、销售过程，使企业单位经营管理纳入科学化、规范化的轨道。

在生产经营阶段，管财的主要内容是财力供应。这是理财部门的主要任务，是理财工作的基本内容，也是生产经营和各项建设事业开展的前提。在财力供应上，必须做到适时供应，保障生产经营和事业建设需要；适量供应，做到资金不积压不浪费；还不能断供、误供，更不能错供，杜绝虚报冒领。要做到这些，要求理财人员精通业务，熟悉标准制度和规定。

如何搞好财力供应？实践证明，采取按计划供应、按实力供应、按任务供应、分期分批供应、包干供应等方法是有有效的。有的单位在组织基本建设资金供应时，采取了“四按”的拨款方法：即按基本建设计划拨款，按基本建设程序拨款，按基本建设支出预算拨款和按工程进度拨款。这是在长期基本建设资金供应工作的实践中总结和概括出来的方法，是可行的。再如其中按程序供应的方法，就是在基建拨款的问题上财务部门坚持适应事业建设部门“先勘察，后设计；先设计，后施工”的基本建设程序，在其施工开始前实施部分拨款。对于“四边”项目（即边勘察、边设计、边施工、边投产），坚持不予拨款，从而可以避免损失和浪费。

在日常资金保障中，加强拨、借款控制，是确保资金正常运动的重要方面。拨、借款是预算执行中的第一个控制环节。在现实工作中，由于拨、借款控制不好，造成借欠款和往来款项不清，上下级账账不符，出现呆账、死账、

悬账等问题的不少。有的拖欠公款，有的挪用公款，有的长期挪用几万、几十万、甚至几百万元公款。这些都是钻了控制不严的空子。对拨、借款的控制，要注意按预算拨款，按事业进度拨款，按有关批件拨款。做到不违反原则，不拨人情款、关系款、“后门”款。及时核对往来款项，清理借、欠款。对现金和有价证券应加强管理。严格执行“库有现金实行限额管理”的规定，超过限额的现金应及时送存银行。现金收支手续必须齐全，不以票据、白条或实物抵现金，不准挪用公款。现金保存也是一个不可忽视的问题，现金存放场所应有保险柜、铁门等安全措施，防止丢失、被盗。这是几十年来对现金控制的经验总结，不折不扣地执行，就能使现金的安全得到控制。对财的控制还包括对有价证券的控制。要建立健全明细账，进行详细登记。还要加强对票据的控制。票据是货币收支的原始书面证明，应增强对票据的控制意识。市场经济条件下，票据的来源渠道多，各单位组织预算外收入异常活跃，使用的票据许多是自行印制的，脱离了财务系统的控制，现金交易增多。因此，应将票据的印制、发放、收缴、管理工作纳入财务部门归口统管。财务部门指定专人专管，按期清理收缴预算外收入，不能强调人少事多而忽视票据的全程控制和全面监督。

银行账户往往是资金失控的漏洞之一。应加强银行账户控制，控制开户范围和数量，纠正多头开户、转移资金、逃避监督的问题。禁止将周转资金转存定期，“沉淀”在银行，这样做会加剧供需矛盾。要定期清理账户、存款。银

行存有各单位的大量存款，各单位自有经费或上级拨给的周转经费均应存入银行账户。银行账户失控，就会造成资金流失。如私开银行账户，就可能将预算资金，采取弄虚作假手法转入私开账户，变成小金库，随便乱支乱用。因此，必须经常清理银行账户。要坚持开户许可证制度，没有许可证就不能开户。这样，对银行账户审批不严、账户过多的问题就会有所控制。理财人员还要把好支票签发关。这是保证银行存款真实、准确、一致的重要环节。在通常情况下，由财务人员随签随发，不压不拖，及时入账，严格控制远期支票和空白支票的投放。这样，既可加强经费支出的安全管理，又能确保银行存款的真实性。

聚财容易管财难，有了财便有千百只眼盯着它，大家都争着要，有的有正当理由，有的是非份之求，若不加严格管理，必有流失之虞。自古，资财管理不善，漏洞尤存，便是贪官污吏产生的环境条件。偷拿扒窃，挺而走险者许多也是瞄着资财而来。可见，确保资财安全并非小题大做，而是面对的严峻现实。在现实中，侵吞巨款者有之，携巨款逃跑者有之，存放的款项被盗被抢者有之，挥霍浪费资财者有之。为此，要切实加强对资财的控制和管理。

法国管理学家亨利·法约尔在强调工业企业的六大类活动时，其中讲到财务活动的就有三项：特别是他把“安全活动”——即保护财产和人员的安全作为一个问题专门进行强调，把保护资财安全作为了一项重要内容。国家和集体的资财是全体公民或单位集体共同享有的，造成流失，便是大家利益的损失。周恩来指出：“一切破坏经济纪律、