

汇百家企业管理之精华

集百名注册会计师之智慧

经百家企业实践之检验

历百次精雕细琢之修订

CAIWU ZONGJIAN

财务总监 工作手册

GONGZUO SHOUCHE

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社

F275-62

2

财务总监 工作手册

邱庆剑 / 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务总监工作手册/邱庆剑编著. —广州: 广东经济出版社, 2003.4

ISBN 7-80677-426-2

I. 财… II. 邱… 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 (2003) 第 024045 号

| | |
|------|---|
| 出版发行 | 广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼) |
| 经销 | 广东新华发行集团 |
| 印刷 | 广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号) |
| 开本 | 787 毫米×1092 毫米 1/16 |
| 印张 | 22 2 插页 |
| 字数 | 482 000 字 |
| 版次 | 2003 年 4 月第 1 版 |
| 印次 | 2003 年 4 月第 1 次 |
| 印数 | 1~6 000 册 |
| 书号 | ISBN 7-80677-426-2 / F·844 |
| 定价 | 38.00 元 |

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: {020} 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

·版权所有 翻印必究·

序言：这本书让你惊讶不已

“财务管理能够这么简单，第一步，第二步，第三步……照着做就行了?!”

“这么简单，我怎么没想到写一本呢?!”

“看了这本书，好像我多年来的财务管理都白学了!”

……

你的惊讶，我一点都不意外。因为这本书的确有很多让你惊讶的地方。

这本书编写历时近六年。我本人是一名中国注册会计师，同时是注册咨询师、招标投标评标专家、省企业文化研究会理事、策划专家，我长期从事社会审计、财务管理咨询、企业形象策划与企业营销策划工作，经验丰富，并取得了十分显著的成果。

不懂财务管理的会计是最没有出息的会计，不懂财务的老板是最容易吃亏的老板。我编写本书，目的就是让一名普通会计能够在很短时间内成长为财务总监，让所有不懂财务的老板在很短时间内懂得财务管理。所以，我没有把这本书编得像其他财务书籍那样深奥。

本书和任何一本财务管理教科书都不一样。本书“轻理论，重实践，化艰难为简易”，你无需懂得高深的财会知识，都可以学会财务管理。因为它将复杂的财务管理简单化、条理化、程序化，每一个有一定财务知识和工作魄力的会计，照着本书的要求去做，都可以出色地完成公司的财务管理工作；每一个老板照着该书去考核，都可以发现问题的所在，可以看出本单位财务管理的质量。

除了“轻理论，重实践，化艰难为简易”外，本书还具有以下特点：

(1) 博采众家之长。本书是编写者在实施社会审计过程中研究分析了三百多家企业财务管理工作的基础上编写出来的，吸取了一百多家企业财务管理的优点。

(2) 编写体例上，采取人与管理相结合，将管理责任落到实处。本书按照资产负债表项目编写，每一章中，首先是明确管理责任，其次是叙述如何管理，最后是对人们的管理绩效进行考核，开始于人，结束于人，达到人人有责可负，事事有人负责的佳境。

作者在数家会计师事务所作过测试，受试的60名注册会计师中，有56人

看到书稿名而翻开书稿，而在这 56 人中，全都先是万分惊讶，然后表示：这本书很通俗，很实用，编写很独特。

更有一位注册会计师这样说道：“这本书是教授们不屑一顾、但教授们却编写不出来的。”的确，这本书在教授们的眼中是太不起眼了，因为它的确对学术研究没什么帮助，作者的初衷也只是想帮助那些从事实践管理的人们，而没有顾及做学术的人。

这本书凝聚着无数人的心血，有上百名注册会计师为本书提出过修改意见。特别应该提到的是，黄雪丽、刘先明、邱庆路、单鸿亮等同志为本书的编写做了大量的工作，包括整理写作素材和文字编排。在此，我对帮助过的人们表示深深的谢意。

邱庆剑

2003年4月

目 录

| | |
|--------------------|---|
| 序言：这本书让你惊讶不已 | 1 |
|--------------------|---|

第一章 把自己放在一个具体的企业里

| | |
|-------------------------|---|
| 1.1 你不是在读书 | 2 |
| 1.2 把自己放在一个具体的企业里 | 3 |

第二章 财务管理需要具备哪些基础

| | |
|----------------|----|
| 2.1 组织基础 | 8 |
| 2.2 制度基础 | 13 |
| 2.3 技术基础 | 20 |

第三章 如何做好资金筹集管理

| | |
|----------------------|----|
| 3.1 是谁的责任 | 28 |
| 3.2 如何做好筹资管理 | 29 |
| 3.3 如何做好筹资管理考核 | 38 |

第四章 如何做好资金使用管理

| | |
|---------------------------|----|
| 4.1 是谁的责任 | 42 |
| 4.2 如何做好资金使用管理 | 43 |
| 4.3 如何做好货币资金内部控制和核算 | 55 |
| 4.4 如何做好货币资金使用管理考核 | 71 |

第五章 如何做好存货管理

| | |
|----------------------|-----|
| 5.1 是谁的责任 | 74 |
| 5.2 如何做好存货管理 | 76 |
| 5.3 如何做好存货管理考核 | 103 |

第六章 如何做好固定资产管理

- | | | |
|-----|--------------------|-----|
| 6.1 | 是谁的责任 | 112 |
| 6.2 | 如何做好固定资产管理 | 114 |
| 6.3 | 如何做好固定资产管理考核 | 131 |

第七章 如何做好无形资产管理

- | | | |
|-----|--------------------|-----|
| 7.1 | 是谁的责任 | 138 |
| 7.2 | 如何做好无形资产管理 | 139 |
| 7.3 | 如何做好无形资产管理考核 | 148 |

第八章 如何做好成本管理

- | | | |
|-----|------------------|-----|
| 8.1 | 是谁的责任 | 154 |
| 8.2 | 如何做好成本控制管理 | 156 |
| 8.3 | 如何做好成本管理考核 | 190 |

第九章 如何做好期间费用管理

- | | | |
|-----|--------------------|-----|
| 9.1 | 是谁的责任 | 203 |
| 9.2 | 如何做好期间费用管理 | 204 |
| 9.3 | 如何做好期间费用管理考核 | 218 |

第十章 如何做好销售及应收账款管理

- | | | |
|------|-----------------------|-----|
| 10.1 | 是谁的责任 | 226 |
| 10.2 | 如何做好销售及应收账款管理 | 226 |
| 10.3 | 如何做好销售及应收账款管理考核 | 242 |

第十一章 如何做好投资管理

- | | | |
|------|------------------|-----|
| 11.1 | 是谁的责任 | 250 |
| 11.2 | 如何做好投资管理 | 251 |
| 11.3 | 如何做好投资管理考核 | 256 |

第十二章 如何做好效益规划管理

- | | | |
|------|--------------------|-----|
| 12.1 | 是谁的责任 | 262 |
| 12.2 | 如何做好效益规划管理 | 263 |
| 12.3 | 如何做好效益规划管理考核 | 290 |

第十三章 如何做好财务报告和财务分析管理

- | | | |
|------|-------------------------|-----|
| 13.1 | 是谁的责任 | 296 |
| 13.2 | 如何编制财务报告 | 296 |
| 13.3 | 如何做好财务评价与分析 | 314 |
| 13.4 | 如何做好财务报告和财务分析管理考核 | 329 |

第十四章 如何做好审计监察工作

- | | | |
|------|--------------------|-----|
| 14.1 | 是谁的责任 | 334 |
| 14.2 | 如何做好审计监察工作 | 335 |
| 14.3 | 如何做好审计监察管理考核 | 344 |

第一章

把自己放在一个具体的企业里

特别说明：

不少大学生毕业后都会有这种感觉：寒窗几年，所学的知识，竟然有很大一部分和企业实践结合不起来。而我们在书店翻看管理书籍时，也会觉得，各式各样的管理书籍，写得很好，然而，能翻开书就用的却并不多见。

这都是为什么呢？

大学生的感觉，缘于我们的教学和实践有距离，学校是一个象牙塔，无论教师教学还是学生学习，都很少把自己放在一个企业的环境中进行。管理书籍缺乏实用性，也是因为写作者在写作时，注重了学术性，而没有时时刻刻与企业实践结合起来。

因此，我们倡导把自己放在一个具体的企业中来学习，哪怕是一个“模拟的”或假想的企业。

1.1 你不是在读书

1.1.1 财务管理，非常简单

说到管理，很多人便觉得有些高深。其实不然。凡是人做的事，都是平常的事情，有什么高深可言？一条路没有走过，你怎能详细知道它的两旁有些什么风景呢？然而，要知道也很简单，那就是走一趟。很多管理，你没有做过，你可能觉得很难，而一旦你做了，你就会觉得很简单了。当然，你得有一本指南性的管理书籍，就像旅行者拥有一本地图一样。

说到管理书籍，有的人又犯难了。拿财务管理来说吧，在大学里，我们学的财务管理是厚厚的一本，既抽象又深奥，大学毕业后，我们考会计师以及其他相关资格，拿到的教材也是厚厚的一本，可事实上，我们能彻底学懂的并不多，能够在实际工作中派上用场的就更少得可怜。深奥的财务管理书籍，离我们实际的财务管理工作毕竟距离远了点。不过，现在好了，你有了这本在实践中编写的《财务总监工作手册》，这本书第一不深奥，一看就懂，第二它非常实用，至少有 99% 是非常实用的，你照着做就行了。当你看完这一整本书，你就会发自内心地感叹：

“财务管理，其实非常简单！”

1.1.2 你不是在读书

大约我们每个人都有这样的切身经历：翻开书一目了然，可一旦干起实际管理工作来却满脑子茫然。包括一些考试成绩很好的人都会有这种感受。

造成这种情况的原因是理论脱离了实践。我们在学习的时候，没有和具体的企业结合起来，在学习一条理论的时候，没有想想这条理论如何与具体工作结合起来，结果成了纸上谈兵。

现在，你拿到这本《财务总监工作手册》了，但你心中要有这种意识，你并不是在读书，而首先是在工作，拿着一本书，只是为了解决工作中的一些问题而参考。你每读一行文字，脑中就要设想一下你正在开展的“工作”是什么样的，第一步该怎么做，第二步该怎么做，第三步又该怎样。

1.2 把自己放在一个具体的企业里

要做到上述“拿着书而不见书”的境界，你得有一个“实践平台”，也就是把自己放在一个具体的企业里。

就行业而言，工业企业的财务管理较第三产业企业例如商业企业的财务管理要复杂得多，较机关、事业单位就更为复杂了。所以，我编写本书是以工业企业为基础，把工业企业搞通了，其他行业的企业相应就通了。

我们一起来吧，你现在就和我走进一家工业企业。

我们走进了，我们看到工人们正在忙着生产，仓库在忙着收货、发货，管理人员也在忙忙碌碌。

我们最后走进的是财务总监办公室，你在财务总监办公桌前坐下来，开始你的工作。

1.2.1 认识你所在的企业

要在一个组织里实施管理工作，首先得对这个组织有充分的认识。管理不是条块分割的，管理需要各个职能系统和各个职能部门配合完成。职位越高的人，他实施管理所跨越的职能机构就越多，他所需要认识的面也就越宽。

● 公司历史沿革

包括公司成立于什么时候，由哪些人发起，至今经历了哪几个发展阶段等。

● 公司基本情况

就是通常意义上的企业简介。

● 公司资本结构和目前经营情况

主要是了解企业是谁的，或者说是哪些人的，这些人持股情况怎样，这些出资者是什么身份或什么性质的实体。可以列成下表（表 01-01）。

对于经营情况，通过阅读一系列会计报表，从中把握企业的总体经营情况。

表 01-01 资本结构表

| 投资者姓名 | 出资者性质 | 出资金额 | 出资比例 | 公司注册资本 |
|-------|-------|------|------|--------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| 合 计 | | | | |

● 公司组织机构、各个机构工作职能及各机构负责人

对这一部分的了解，是为了方便你开展工作。作为财务总监，你的工作需要各个职能部门的配合。

图 01-01 是我们共同假想的一个工业企业的机构图，你将是这个机构图中的一个成员，同时，我们这本《财务总监工作手册》也是在这幅机构图的前提下展开编写的。

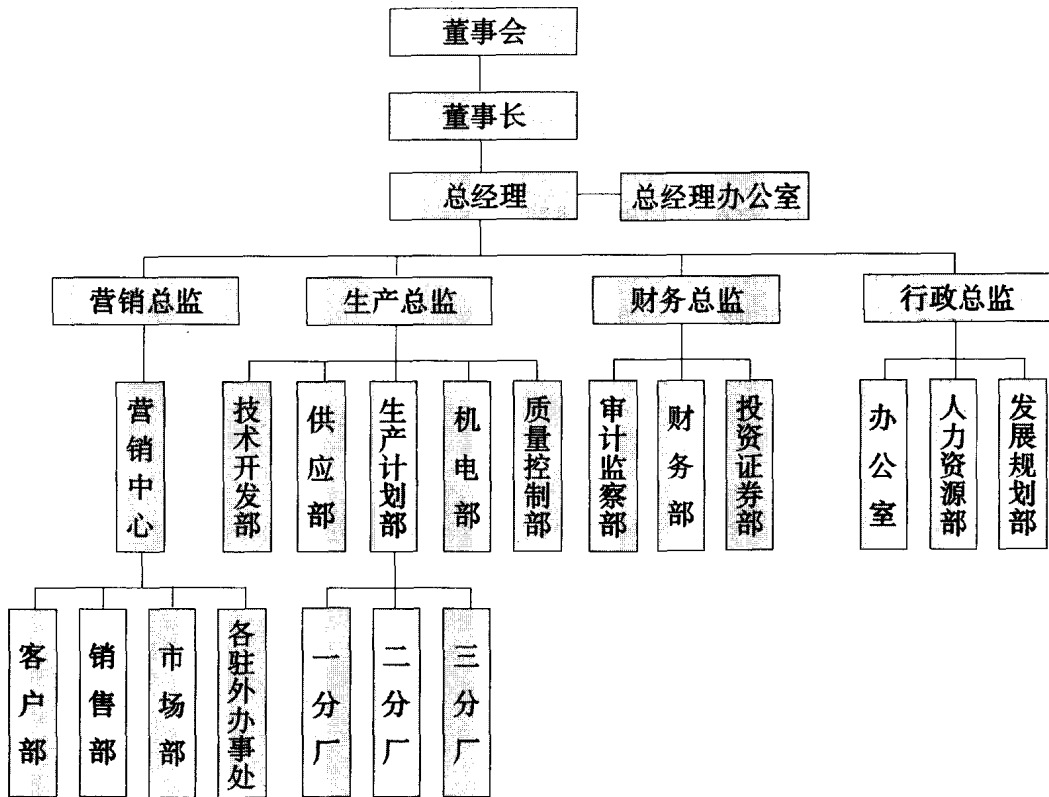


图 01-01

● 公司发展规划

即对公司未来一定时期内的经营目标，以及实现这些目标的战略。

1.2.2 找准你的位置

1.2.2.1 你是财务总监

财务总监在有的企业也称总会计师或分管财务的副总经理，你的位置决定了你是受总经理领导的，你的工作对总经理直接负责，与你平级的是另外三位总监（即副总经理，为了叙述上的方便，在下文中，我们有的地方使用“副总经理”，有的地方使用“总监”，其意义是一致的），你将与他们并肩协作，共同把整个企业的经营工作搞好。你的直接下属是三个部门，三个部门是专职负责公司财务工作的。同时，财务管理涉及到几乎所有的部门，在财务管理工作上，所有的部门都是受你领导的。

1.2.2.2 你该做些什么

你的职责是：

- 领导公司财务系列各部的全面工作
- 审查各部拟订的各项财务管理制度
- 日常性的财务管理与决策
- 协助总经理进行重大财务决策

在后面的章节，我们将具体介绍你的职责，并告诉你该如何履行这些责任。

第二章

财务管理需要具备哪些基础

特别说明：

本章内容最枯燥，也不像后面的章节那样分步骤分部门地编写，但本章很重要，你千万不能跳学！

组织基础不是你能决定的，由老板作决定，但你要能够对老板说：“要做好我们公司的财务管理，应该设立这样一些组织机构……”

制度基础中涉及到的一系列制度，这些制度一般来说，应该由你这个财务总监来制定，或者说应该在你的指导下制定。因此，你有必要认真学习。

技术基础，是你应该具备的基本功，对于这些具体业务，虽然你不必亲力亲为地去做，但你必须知道怎么做。

万丈高楼平地起，作为财务总监或准备申请财务总监职位的你，首先得知道财务管理需要建立哪些基础，这些基础，当然也是你将来开展工作所必需的。

财务管理的基础包括很多方面，我认为最主要的有三个方面：组织基础、制度基础和技术基础。

三种基础不在同一平面上，而是在不同的三个层次上，三个层次的基础共同构成“财务管理基础金字塔”，如图 02-01。



图 02-01

2.1 组织基础

财务管理的组织基础是指公司财务管理机构设置。财务管理机构设置是财务管理的最基本的需要，机构设置要与管理目的相适应。

2.1.1 财务管理组织基础构造原则是什么

无论企业与企业之间有多么大的差别，也无论各个企业老板的偏好有多么大的差别，但原则性的东西是一致的。因此，我们首先得明确财务管理组织基础构造应当遵照的一些原则。

●在机构设置上，可以根据你所在企业的具体情况而定。一般来说，可以采用总经理领导下的财务总监负责制，实行自上而下的统一领导；同时，一级对一级实施管理，一般情况下不越级管理。

●简化是为了提高公司各机构的动作效率，降低经营成本；严密则是为了防止职能留下空白。

●这是常常被人们忽视的一项原则，事实上它却很重要。公司财务管理机构在一定时期内需要具有相对的稳定性，但不等于一成不变，要充分处理好稳定与发展

所需的关系。

图示如下：

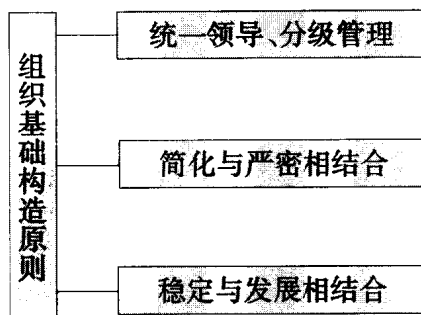


图 02-02

2.1.2 如何构造财务组织基础

一千个企业可以有一千种机构设置，所以，我在这里无法提供出与你所在企业一模一样的财务管理机构。事实上，我也没有必要为每一个人提供现成的管理机构设置。我在前面提供了设置原则，这里再提供一种具有通用性的机构设置模型：三级财务管理组织。

我们这里采用的是总经理领导下的副总经理负责制，设置“总经理——各位总监——各部室”三级财务管理体系。这一体系是全员理财，其中以“总经理——财务总监——财务系列各部”为主线，财务系列各部包括审计监察部、投资证券部、财务部，其中财务部分设财务组、会计组、计划统计组。本书后面的章节，都是基于三级财务管理体系和这一主线来展开的。

说明：对于规模较小的企业，也可以只设财务部，财务部履行上述所有部门的职能；而对于规模较大的企业，则可以进一步将上述部门的职能细化，设置更多的部门。总之，机构是为需要而设置的，机构名称和数量都只是形式，实质上的东西是这些部门的职能。

三级财务管理主线图示如下：