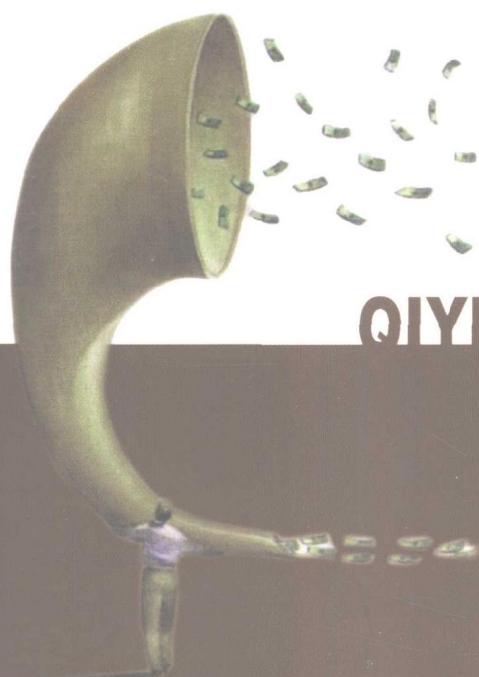


《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书

企业财务主管 角色分析与管理之道

企业领导角色分析研究组 编著



QIYECAIWUZHUGUAN

QIYECAIWUZHUGUAN
JUESEFENXI
YU
GUANLIZHIDAO



中国经济出版社
www.economyph.com

《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之

企业财务主管角色分析与管理之道

企业领导角色分析研究组 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业领导岗位角色分析及管理之道：财务主管/
逢勇 等 编著. - 北京：中国经济出版社，2003. 1

ISBN 7-5017-5817-4

I. 企… II. 逢… III. ①企业领导学 ②企业管理：财务管理 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 096776 号

责任编辑：聂无逸（手机：13701326619）

**《企业领导岗位角色分析与管理之道》丛书之
企业财务主管角色分析与管理之道**

企业领导角色分析研究组 编著

*

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮编：100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

*

1/16 36.75 印张 480 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5817-4/F·4672

定价：57.00 元

当今的世界是一个发展的世界。特别是随着我国加入 WTO，中国的各行各业都将面临着新的挑战。十六大已经顺利召开，这说明中国将以新的姿态站在世人的面前。

作为一名新时代的财务经理，将如何应对这些突如其来的变化呢？如果你通读了本书，你将对此有一个深刻的了解。

本书主要从两个方面来阐述对财务经理的各个方面。一个是财务经理的角色分析，另一个是财务经理的管理之道。

角色分析是必要的，正如某位哲人说过：“一个干事业的人，最主要的是知道自己正在作什么”。财务经理必须对自己准确定位，才能知道应该从哪几个方面去充实和完善自己。财务经理应经不是传统的“帐房先生”，已经成为企业决策的重要参与者，在不久的将来应该成为企业的战略决策者。那么财务经理的素质锻造以及能力要求是怎么样的，本书也对此作了一番深刻的探讨。

财务经理是企业决策中的重要一环。几乎所有的有关企业经营的决策没有财务经理的参与是做不出来的。本书着重在这一方面进行阐述。这些方面包括财务机构的设置及管理、财务经理的日常理财、财务经理的投资与分配职能、非正常状态的职能、企业文化以及如何从一名财务经理向金融总裁转变。

本书的最大一个特色是“新”，在许多的领域都作了深刻的探讨。这些在同类书里面尚属首次。比如，金融总裁这一提法，在国内还很少见。未来的财务经理将成为首席执行官的领航者，

为公司制定目标、防范风险并制订计划步骤。今天的财务经理巨星不仅仅是重复以前的办公程序，而是使整个组织更加有效率和有效益，他们是公司未来制胜必不可少的因素。他们已经超出了现在财务经理职能，已经完成了从财务经理到金融总裁的转变。另外，财务经理在企业理财文化和日常管理方面的职能也是非常值得一提的。

前言

本书的另外一个特点是全面，通观全书，有关财务经理的各个方面都有所涉及。不仅全面，而且对于很多方面并不是泛泛而谈，在大部分的领域都作了很深入的探讨。

本书在写作中注重理论性和实用性相结合的办法，既有理论上的引领和阐述，又结合企业实际情况和财务经理所要面对的各种问题及疑问进行分析和总结。因此本书可作为一名新时代财务经理的从业参考用书。

在本书的编撰过程当中，我们尽了自己的最大努力。由于作者自身的学识肤浅，能力有限，对这些领域的理解也难免有不足之处，反映在书中，就是在本书中难免有错误的出现，希望广大读者批评指正。

编 者

2002 年 12 月 12 日

企业领导角色分析研究组名单

主要执笔人：

杨柏生 郑启明 吴玉杰 刘玉兰 侯毅
逢勇 杨军 李琦 于涛 戴永良

参加写作的人员：

王娟 冯颖如 胡磊 许敏敏 王静
任淑清 郑晔 徐振宇 王妍 谢文辉
宋稟辉 王贵琪 李天艺 钱伟忠 任锡源
程竟 石小玉 张勇武 郭凡 王丽青
付琳 孙静 辛鹏 王强 李伟
赵春菲 张鲁欣 魏政 郑静 张晶莲
陈菁 邢和明 朱石友 马丽霞 李洁
魏强 公茂江 康健 徐若洪

目 录

前言	(1)
----	-----

第一章 超越帐房：财务经理的角色变迁

第一节 企业组织形式与财务经理定位	(1)
一、企业组织形式	(2)
二、企业内部组织结构	(3)
三、企业目标	(4)
四、企业内部发生的财务活动	(6)
五、财务经理的定位	(10)
第二节 帐房先生：财务经理的传统角色	(15)
一、过时的计算机财务系统	(16)
二、封闭的方式	(16)
三、传统的成本核算方法	(17)
四、未能联系战略、经营、资源配置和绩效	(18)
第三节 决策参与：财务经理的现代角色	(20)
一、经营决策	(20)
二、投资决策	(22)
三、筹资决策	(22)
四、股利分配决策	(23)
第四节 战略伙伴：财务经理的未来角色	(23)
一、财务经理角色转换的必要性	(24)
二、财务经理面临的挑战	(25)

第五节 公司政治中的财务经理角色	(28)
一、公司政治是什么?	(28)
二、财务经理在公司政治中的作用	(29)



第二章 角色契合：财务经理的个体重塑

第一节 财务经理的目标界定	(34)
一、财务管理的总体目标	(35)
二、财务管理目标的特点	(38)
三、财务管理的具体目标和财务管理的内容 密切相关	(40)
四、最优财务目标的选择	(41)
第二节 财务经理的观念变革	(43)
一、竞争观念	(43)
二、经济效益观念	(43)
三、财务风险观念	(44)
四、时间价值观念	(44)
五、财务公关观念	(44)
六、个人形象观念	(45)
第三节 财务经理的素质锻造	(45)
一、财务经理应具备的素质	(45)
二、财务经理应具备的能力	(47)
三、财务经理要具备一定的领导才能	(48)
第四节 财务经理的管理艺术以及打造和谐的 人际关系	(52)
一、员工：在天使与魔鬼之间	(52)
二、财务经理如何处理与员工的冲突	(53)
三、财务经理在与决策层关系处理时的艺术	(59)



第三章 规矩方圆：财务部门的制度构建

第一节 企业财务部门组织机构的设置与职责

划分 (61)

一、以会计机构为中心的的财务管理机构 ... (62)

二、与会计机构并行的财务管理机构 (62)

三、集团企业的财务机构设置 (64)

第二节 打造内部控制制度框架 (66)

一、充分利用人才资源，建立内部人员管理牵制不可忽视 (66)

二、不同内部控制的构成分类 (67)

第三节 设计内部控制制度细则 (68)

一、内部控制系统的测试分类 (69)

二、内部控制测试的标准 (69)

第四节 制度的持续更新：机制与方法 (72)

第五节 财务管理制度与企业其他制度的协调 (74)

目录



第四章 公平激励：财务部门的内部管理

第一节 理论准备：公平、动机与期望 (77)

一、激励的含义 (78)

二、激励的作用 (79)

三、激励的原则 (81)

第二节 激励的艺术 (101)

一、常用激励术 (101)

二、人性化激励术 (106)

三、员工参与激励术 (110)

第三节 激励部属与留住员工的技巧 (115)

一、分析员工跳槽的原因	(115)
二、营造一个留才的经营环境	(116)
三、留住优秀人才的方法与艺术	(116)
四、激励顶峰状态	(121)
五、案例解读	(122)
第四节 责任会计制：分餐的激励	(129)
一、现代企业制度迫切需要建立责任会计··	(130)
二、责任会计制度要体现“人本管理”	(130)
三、责任会计制度应以资金管理为中心，以 成本管理为基础	(131)
四、结合目前企业情况，责任会计在实施中 应把握的几个问题	(132)
第五节 确保责任会计制实施的手段	(135)
一、责任控制的形式和内容	(136)
二、责任资金预算执行过程的控制	(137)
三、责任成本预算执行过程的控制	(143)
四、责任利润预算执行过程的控制	(151)
第六节 责任中心的业绩考评	(156)
一、业绩评价的必要性	(156)
二、责任中心的业绩评价的方法	(159)
第七节 识破会计舞弊：财务经理必备技巧··	(163)
一、会计舞弊的界定	(163)
二、会计舞弊的种类	(170)
三、会计舞弊的识别技巧	(177)



第五章 生财有道：财务经理的投资职能

第一节 企业投资和财务经理的投资职能概述	(209)
一、企业投资的分类	(209)
二、投资战略分析	(211)
三、投资项目经济效益分析	(214)
四、企业的投资规模决策	(221)
第二节 资产组合原理与策略	(224)
一、企业的投资组合	(224)
二、企业投资的分类管理	(228)
三、进行投资决策必须遵循的原则	(231)
四、投资决策的常用方法	(235)
五、避开投资陷阱	(241)
第三节 投资环境分析：对象与方法	(247)
一、投资环境的概念	(247)
二、投资环境的分类	(248)
三、投资环境的基本特征	(250)
四、投资环境分析的内容	(251)
五、投资环境评价的方法	(258)
第四节 固定资产投资	(264)
一、固定资产投资的分类及特点	(264)
二、固定资产的折旧	(268)
三、固定资产投资项目的可行性研究	(274)
四、风险状态下的经济效益分析法	(276)
第五节 无形资产投资	(284)
一、无形资产投资的特点	(284)
二、无形资产投资收益的分析	(286)

第六节 证券投资	(289)
一、证券的种类	(290)
二、证券投资的程序	(293)
三、证券投资应考虑的因素	(294)
四、股票投资	(298)
五、证券投资组合	(300)
第七节 流动资产投资	(304)
一、流动资产的特点	(304)
二、流动资产的管理策略	(306)
三、现金的管理	(307)



第六章 平衡方略：财务经理的分配职能

第一节 财务经理的分配职能概述	(308)
一、财务经理在管理利润时应要符合的要求	(309)
二、财务经理在分配利润时应遵循的原则	(309)
第二节 利益相关者分析：均衡的游戏规则	(311)
一、公司治理的利益相关者模型	(312)
二、利益相关者模型与股东中心模型的比较	(313)
三、利益相关者模型评价：支持论与反对论	(314)
第三节 利润构成与利润预测	(318)
一、利润构成	(318)
二、利润预测	(319)
第四节 收益分配政策和形式选择	(328)
一、股利分配理论	(329)
二、股利政策类型	(332)
三、影响股利决策的因素	(335)

第五节 遵循收益分配的程序	(337)
一、企业亏损以及弥补的规定	(338)
二、利润总额的调整	(338)
三、计算交纳所得税	(339)
四、分配税后利润	(340)

第七章 细水长流：财务经理的日常理财 职能

第一节 财务经理的日常理财职能概述	(342)
一、全面理解企业的各项收入	(343)
二、全面理解企业的各项费用	(343)
三、企业的利润	(345)
四、营业收入与营业费用的确认	(346)
第二节 现金管理与财务计划的编制	(351)
一、现金类资产的控制与管理	(351)
二、现金业务的内部控制制度	(359)
三、制定全面理财计划	(366)
第三节 运营资本管理：应收帐款与存货	(369)
一、应收账款管理	(369)
二、存货管理	(381)
第四节 目标成本控制	(391)
一、目标成本控制的内容	(391)
二、成本控制的标准	(392)
三、进行成本控制的手段	(393)
四、建立成本控制组织体系	(394)
五、控制材料费用	(396)

六、控制工资费用	(399)
七、制造费用和期间费用的控制	(401)
第五节 税收规划管理与合法避税	(404)
一、如何看待税收?	(404)
二、如何区别合法与非法行为	(406)
三、如何正确认识避税行为	(409)
四、几种常见的逃税行为	(411)
第六节 财务预测	(419)
一、财务预测的内容	(420)
二、财务预测的分类	(420)
三、财务预测的方法	(422)
四、财务经济因果关系预测方法	(437)



第八章 乱世英雄：非常状态下的财务经理职能

第一节 企业并购中的财务经理职能	(442)
一、企业并购的动机	(443)
二、并购的形式	(450)
第二节 企业并购决策与财务分析	(454)
一、企业并购决策	(454)
二、并购的几种方式	(469)
三、并购财务分析	(480)
第三节 企业重整中的财务经理职能	(491)
一、财务失败	(491)
二、财务失败预警	(493)
三、财务重整的方式	(495)

四、财务重整的决策	(499)
第四节 破产程序中的财务经理职能	(500)
一、破产财产的确定	(501)
二、清算财产的估价方法	(502)
三、清算的具体程序	(504)



第九章 柔性环境：财务公关与理财文化

目录

第一节 财务经理与股东的关系构建	(510)
一、向股东做好投资建议	(511)
二、及时向股东通报公司发展信息	(512)
三、增进感情交流，维持良好关系	(514)
第二节 财务经理与 CEO 的关系构建	(515)
一、做 CEO 决策的好参谋	(515)
二、提供决策项目所需资金	(516)
三、利用会计资料提高企业管理水平	(516)
四、保障资金安全	(516)
五、提供解决之道，而非只提出问题	(517)
第三节 财务经理与企业其他部门的关系构建	(517)
一、与会计部门的关系	(518)
二、与生产、销售部门的关系	(518)
三、与采购部门的关系	(519)
第四节 财务经理与银行的关系构建	(519)
一、了解银行的特性	(520)
二、管好存款账户	(520)
三、与银行信贷员建立个人来往关系	(522)
四、与多家银行来往	(523)

五、让银行熟悉企业情况	(524)
六、注意与银行交往中的言谈举止、仪容仪表	(525)
七、建立良好的财务制度	(526)
第五节 企业理财文化：财务经理的推动	(527)
一、财务经理如何认识企业的理财文化？ ...	(527)
二、企业理财文化的含义及功能有哪些？ ...	(529)
三、企业理财文化怎样推动企业的财务管理？	(530)
四、财务经理怎样进行理财文化的建设？ ...	(530)



第十章 金领之路：从财务经理到金融总裁

第一节 金融总裁：一个全球化的职位趋势...	(533)
第二节 从财务经理到金融总裁的职能扩展...	(538)
一、金融和财务与企业经营的合作和整合...	(540)
二、管理控制	(540)
三、战略	(541)
四、成本管理	(541)
五、体系和运营过程	(542)
第三节 变迁准备：对企业价值链的全面介入	(543)
一、如何进行价值链分析	(545)
二、对未来进行计划和预算	(548)
三、竞争性分析	(551)
四、建立战略、运营和资本计划间的联系...	(553)
第四节 变迁过程：企业组织的制度创新	(557)
一、过程与体系的转变	(557)
二、向战略成本管理转变	(560)
三、改进绩效测度	(563)

第一章

超越帐房：财务经理的角色变迁

第一章
超越帐房：
财务经理的角色变迁

财务经理（又称 CFO），在一个企业或者公司里面的确是一个炙手可热的位置。在大部分人的眼中，财务经理是“钱”的象征，“现金”的代表。但是对财务经理自身而言，这一职位意味着什么？财务经理自己应如何给取定目标、准确定位，使自己成为大家公认的优秀财务经理？

第一节 企业组织形式与财务经理定位

企业的组织形式与财务经理的定位密切相关。要弄清财务经理的定位必须弄清企业组织形式及结构。