

公司高管实战操典



麦斯特企业管理研究中心

至尊管理

财务总监

第三版

总主编◎程爱学



执行主编◎徐文峰 杜富昌



THE MOST LOFTY MANAGEMENT



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

公司高管实战操典



麦斯特企业管理研究中心

至尊管理

财务总监

第三版



总主编◎程爱学

执行主编◎徐文峰 杜富昌



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

财务总监 (第二版) / 程爱学主编. — 北京: 北京大学出版社, 2005. 4
(公司高管实战操典)

ISBN 978 - 7 - 301 - 08809 - 4

I. 财… II. 程… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025856 号

财务总监 (第二版)

著作责任者: 程爱学 主编

责任编辑: 张慧卉 秦怀玉

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 08809 - 4/F · 1076

出版发行: 北京大学出版社

地址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排版者: 九章图文设计

印刷者: 三河市新世纪印务有限公司

经销者: 新华书店

710 毫米 × 1020 毫米 16 开本 26.75 印张 420 千字

2007 年 3 月第 2 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究



总序

实战是管理之本

一个企业的成败兴衰，高层管理者的领导水平和实战能力是决定的因素，中外企业概莫能外。无论你学过多么高深的管理理论，无论你能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果你不能将其运用到企业的实际管理中，并取得成效，你就不是一个成功的管理者。

一个杰出的企业领导者，首先是一个战略家，具有高瞻远瞩、高屋建瓴的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，先人一步，占据行业的制高点，显示出卓尔不群的风格，傲视群雄，独领风骚；其次是一个战术家，能够在激烈的商战中匠心独运，出奇制胜，通过精心的策划，良好的运作，优秀的员工，完善的管理，使企业在市场竞争中发展壮大，创造出不凡的业绩；同时还是一个实干家，善于把宏伟的计划、精美的构思落到实处，形成现实生产力，从而战胜竞争对手，使企业立于不败之地。

值得强调的是，杰出的企业领导者，不仅能使企业发展壮大，还能使濒临破产、行将倒闭的企业起死回生，重铸辉煌。无数实例证明，杰出的职业经理人，不仅能够统揽全局，指挥若定；也能够技如雕虫，洞察入微；更能够防患于未然，未雨而绸缪。

真正的企业领袖还是企业文化的缔造者，他以自己高尚的情操和伟大的人格，塑造出独有的企业精神，影响和熏陶一代代员工。企业领袖的个人魅力与风采，受到人们的崇拜和景仰，成为企业的向心力和凝聚力。

那么，怎样才能成为一个杰出的高层管理者呢？



《公司高管实战操典》从中国企业的实际出发,根据国际企业管理的新趋向、新理念,结合 MBA 经典教材和典型案例,全面阐述了各高层管理职位的基本素质要求、职责权限和工作任务,详尽介绍了各相关职位的运作程序和操作实务,解答了管理过程中可能遇到的各种问题。这套丛书的特点,就在于它按照不同的职位,浓缩了 MBA 核心课程的主要内容,并根据现实需要,提供了可供操作的方法与程序。无论是在职经理人还是后备经理人,都能从中获得系统的理论指导,提升自己的预见能力、决策能力,为企业管理注入新的活力,从而在市场竞争中打造企业的核心竞争力,完成自己的职责和使命。

这套丛书较之于琳琅满目的企业管理著作和大学 MBA 教材,最为鲜明的价值和特征是它的实战性和操作性:言简意赅,提纲挈领,系统完整。因而,它既可以作为企业高层管理者开阔眼界、增长知识、提高素质的案头必备书,也可作为 MBA 教育的重要辅助教材;同时,它还是企业高层管理者的实战范本。我们相信,这套丛书将使企业管理者进入一个全新的境界,志向高远的经理人将在知识增长的过程中实现新的飞跃,并带领企业员工创造新的辉煌。

本书由麦斯特企业管理研究中心主持编撰。编著者中有哈佛商学院 MBA 毕业生、北京大学光华管理学院和中山大学经管学院的中青年学者、清华大学经管学院的 EMBA 学员以及国内著名企业的优秀高级经理人。在编写过程中,我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经管著作和大学教材,从中汲取了不少营养。我们深信,现代企业管理科学的发展正是在不断继承前人的遗产与传统,总结当下企业发展成败经验与教训的过程中发展起来的。在经济全球化的今天,管理科学的发展更是日新月异。我们热忱欢迎广大读者,尤其是从事企业管理研究的学者和在企业一线的职业经理人对本丛书提出批评建议。让我们共同努力,一起来建设与发展中国的企业管理科学,为广大企业管理工作者提供优秀的精神食粮。

程爱学

2005年3月18日



目 录

第一章

财务总监的职责与任务

1.1 财务总监的职责	3
1.2 财务总监的权限	5
1.2.1 行使董事会权力	5
1.2.2 行使经营层的权力	8
1.3 财务总监的工作任务	9
1.3.1 总体的工作任务	10
1.3.2 具体的工作任务	11
1.3.3 日常工作安排	15
1.4 财务总监的素质要求	16
1.4.1 良好的职业道德	16
1.4.2 超强的职业权威	17
1.4.3 综合的工作能力	19

第二章

财务预测

2.1 资金需求预测	25
2.1.1 销售百分比法	25
2.1.2 资金习性法	28
2.2 利润预测	32
2.2.1 本量利分析	32
2.2.2 预测盈亏临界点	35
2.2.3 预测目标利润	38
2.2.4 敏感性分析	39



2.3 财务风险的预测	42
2.3.1 风险的含义与类别	42
2.3.2 风险的衡量	44
2.3.3 风险报酬价值与控制	49

第三章

财务决策

3.1 筹融资决策	57
3.1.1 资金成本及其计量	57
3.1.2 选择合适的筹资方式	64
3.1.3 确定合理的筹资期限	65
3.1.4 确定最佳资本结构	66
3.2 投资决策	78
3.2.1 现金流量分析	79
3.2.2 投资决策的基本方法	87
3.2.3 投资风险分析	96
3.3 股利分配决策	101
3.3.1 企业利润分配程序	101
3.3.2 股利分配决策应考虑的因素	102
3.3.3 选择合适的股利政策	105

第四章

财务控制

4.1 实施责任会计制度	109
4.1.1 责任中心与责任会计制度	109



目 录

4.1.2 实施责任会计的基本要素	110
4.2 财务控制指标的选择	113
4.2.1 利润控制指标的选择	113
4.2.2 资本报酬控制指标的选择	121
4.2.3 非财务控制指标的选择	132
4.3 现金与应收账款控制	136
4.3.1 现金控制	137
4.3.2 应收账款控制	141

第五章

财 务 审 计

5.1 收入循环账户审计	153
5.1.1 主营业务收入的审计	153
5.1.2 应收账款的审计	154
5.1.3 收款与销售调整业务审计	157
5.2 支出循环账户审计	158
5.2.1 材料与固定资产采购的审计	158
5.2.2 应付账款的审计	159
5.2.3 其他支出的审计	161
5.3 存货与固定资产循环账户审计	162
5.3.1 存货与固定资产循环账户审计要点	162
5.3.2 存货的审计	164
5.3.3 固定资产、累计折旧及固定资产清理的审计	167



目 录

第六章

财务研究与分析

6.1 财务环境研究	173
6.1.1 经济环境研究	173
6.1.2 金融环境研究	176
6.2 偿债能力分析	180
6.2.1 短期偿债能力的分析	180
6.2.2 长期偿债能力的分析	183
6.3 获利能力分析	186
6.3.1 获利能力基本指标分析	186
6.3.2 获利能力综合分析	189

第七章

资本运作管理

7.1 企业兼并	195
7.1.1 企业兼并操作程序	195
7.1.2 上市公司兼并操作程序	197
7.1.3 非上市公司兼并操作程序	204
7.1.4 我国企业兼并的程序和方法	207
7.2 企业的收购	208
7.2.1 收购前的审查工作	209
7.2.2 收购审计和其他审核程序	212
7.2.3 收购的财务评价	214
7.2.4 企业购并的出资方式	217
7.2.5 收购合同及其签订	220



目 录

7.3 资本运作风险管理	226
7.3.1 资本运作风险的内容	227
7.3.2 资本运作风险的控制	232
7.3.3 资本运作风险管理的要点	235

第八章

企业资源的战略管理

8.1 企业战略管理	241
8.1.1 企业战略管理的过程	241
8.1.2 财务总监与企业战略管理	243
8.1.3 财务战略管理	247
8.2 企业资源管理	249
8.2.1 企业资源	250
8.2.2 企业资源规划	251
8.2.3 制定企业资源分配计划	257
8.3 企业信息系统管理	258
8.3.1 企业信息系统	258
8.3.2 会计数据处理系统	259
8.3.3 财务信息系统	263
8.3.4 财务总监与信息管理	266

第九章

会计系统管理

9.1 健全企业会计系统	273
9.1.1 企业会计系统	274



目 录

9.1.2 会计管理体制的选择	276
9.2 抓好会计人力资源管理	279
9.2.1 会计人力资源管理的原则	280
9.2.2 会计人力资源管理	281
9.2.3 会计人员团队的考评	285
9.3 强化会计系统内部控制	287
9.3.1 设计内部控制制度	287
9.3.2 构建内部控制框架	289
9.3.3 实施内部控制	296

第十章

成本管理

10.1 成本与成本管理理念	305
10.2 成本管理与控制	310
10.2.1 成本分配	310
10.2.2 成本控制	314
10.2.3 战略成本管理	319
10.3 目标成本管理	320
10.3.1 目标成本管理的基本环节	321
10.3.2 目标成本计算的步骤	322
10.3.3 目标成本管理的实施要点	324
10.3.4 目标成本管理中的问题	326
10.4 作业成本管理制度	330
10.4.1 作业成本管理制度的基本观念	331
10.4.2 作业成本计算	335
10.4.3 作业成本管理	336



目 录

第十一章

税费系统管理

11.1 税收系统的管理	343
11.1.1 税收筹划的原则	343
11.1.2 税收筹划的基本技术	344
11.1.3 税收筹划的方法	348
11.1.4 税收筹划的步骤	349
11.1.5 税收筹划的基本要点	350
11.2 商业保险管理	353
11.2.1 财务总监与商业保险	354
11.2.2 商业保险的种类	356
11.2.3 确定保险赔偿费	357
11.3 社会保险管理	359
11.3.1 社会保险项目和待遇	360
11.3.2 社会保险筹资模式	363
11.3.3 社会保险基金征缴	370

第十二章

薪酬激励系统管理

12.1 绩效评估与薪酬系统设计	377
12.1.1 绩效评估	377
12.1.2 薪酬系统设计的程序	387
12.1.3 经营者薪酬系统的设计	390
12.2 股票期权	394



目 录

12.3 员工持股计划与管理层收购	399
12.3.1 美国员工持股计划的操作	399
12.3.2 我国员工持股计划的操作	407
12.3.3 管理层收购	411
主要参考文献	415

第一章

财务总监的职责与任务

◆ 财务总监的职责

◆ 财务总监的权限

◆ 财务总监的工作任务

◆ 财务总监的素质要求



财务总监是由企业董事会聘任的，代表企业所有者(股东)对企业财务活动和会计活动进行管理和监控的企业高级管理人员，直接对董事会负责。财务总监最基本的职责就是领导企业财务部门人员实现企业财务目标，并参与企业其他的战略领导，使股东财富最大化。与此相对应财务总监必须拥有以下核心权力：

- 必须有建立相对独立的组织体系的权力，以保证工作的独立性，但并不孤立于企业整个组织系统。
- 必须是财务部门的最高首脑。
- 必须对企业的信用风险和运作风险持有独立的发言权。
- 必须对现金和中长期投资具有集中的控制权。
- 以上权力的运用必须按严格的政策体系进行，大政方针不受制财务总监个人的意向左右。



1.1 财务总监的职责

正如总经理在企业中扮演的角色是独一无二的一样，财务总监在企业的财务管理部门所承担的角色也是独一无二的。财务总监一般是对企业董事会负责，不受企业经营者的领导，站在投资者的立场上为维护投资者的利益而对企业实行财务监管。其职责侧重于监管企业财务账目的真实性和完整性，监管企业资金流向是否符合董事会决议，对自己向董事会提供的财务报告和其他工作报告的真实性、可靠性负责，同时对资本的安全性负责。但是由于财务总监是企业财务部门的最高首脑，并且常常是董事会成员，兼任薪酬委员会、财务委员会和审计委员会主任或成员，因此，可以说是财务部门的一切行为最终都要由财务总监来负责。

财务总监的职责主要包括以下几个方面：

- 审核企业的重要财务报表和报告，并与总经理共同确认其准确性后上报；
- 参与制订企业的财务管理规定，监督检查企业各级财务运作和资金收支情况；
- 财务总监与总经理联签批准董事会规定限额范围内的企业经营性、融资性、投资性、固定资产资金支用和汇往境外资金及担保贷款事项；
- 参与拟订企业年度财务预、决算方案；
- 参与拟订企业的利润分配方案或亏损弥补方案；
- 参与拟订企业发行债券方案；
- 参与拟订公司所属部门或二级公司的承包方案；
- 审核企业新项目投资的可性方案；



- 每半年向上级主管部门报告本企业的资产和经济效益变化情况，对企业有关经营的重大问题要及时报告。

具体来讲，财务总监的任务是负责公司财务、会计及税务事宜。依据健全的财务管理原则，发挥财务管理功能；拟订财务计划与预算制度；有效地筹划与运用公司的资金；维持账款的登录与整理；编制财务报告，提供管理部门决策上所需的资料。其主要职责如下：

- 按企业经营计划，提出年度财务计划，作为企业资金运用的依据。
- 提出财务、会计及预算等制度，并负责其施行时有关的协调与联系工作，确保发挥各项制度的功能。
- 依据年度财务计划，筹措与动用企业的资金，以确保资金的有效运用。
- 汇编企业年度预算，送呈管理部门审定，并负责控制全企业年度总预算的执行和促使预算在管理上的行之有效。
- 按企业年度财务计划，办理有关银行借款及往来事项，提供经营所需要的资金。
- 依据员工储蓄存款管理办法，核办有关员工储蓄存款事宜。
- 依据会计制度规定，定期进行存货盘点，以确保公司资产的实际存量与账列数字彼此符合。
- 依据税法规定，处理企业各项税务事宜，力求正确无误，避免遭受无谓的损失与罚款。
- 依据企业经营计划，并配合企业总目标拟订本单位的目标及工作计划。
- 根据本单位工作计划，估计所需的款项支出，编制本单位年度预算，并加以控制。
- 运用有效领导方法，激励下属人员的士气，提高工作效率，并督导下属人员，依照工作标准或要求有效地执行其工作，确保本单位目标的达成。
- 将本单位工作按下属人员的能力进行合理分派，并促进各下属间工作的联系与配合。