



卓越公司 卓越管理

财务总监

— 实战操典 —

总主编 程爱学

执行主编 徐文锋



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



卓越公司 卓越管理

财务总监 — 实战操典 —

总主编 程爱学

执行主编 徐文锋



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

财务总监实战操典/程爱学总主编, 徐文锋执行主编. —北京: 北京大学出版社, 2013. 1

(卓越公司·卓越管理)

ISBN 978 - 7 - 301 - 21632 - 3

I. ①财… II. ①程… ②徐… III. ①企业管理 - 财务管理 - 中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 281303 号

书 名: 财务总监实战操典

著作责任者: 程爱学 总主编 徐文锋 执行主编

责任编辑: 李成保

标准书号: ISBN 978 - 7 - 301 - 21632 - 3/F · 3406

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 62754819 出版部 62754962

印 刷 者: 北京汇林印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 24.25 印张 385 千字

2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 52.00 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, 侵权必究

举报电话: 010 - 62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

追求卓越 重在实战

卓越公司，必有卓越的管理；卓越管理，也一定是公司走向卓越的不二法门；而一个企业从优秀到卓越，高层管理者的实战能力是决定因素，中外企业概莫能外。作为职业经理人，无论学过多么高深的管理理论，无论能讲述多么玄妙的管理秘诀，如果不能将其运用到企业的实际管理中并取得成效，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，具有高瞻远瞩的胆识和气魄，在战略运筹中能把握全局，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，优秀的团队，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、完美的构思落到实处，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。

怎样才能成为一个卓越的高层管理者呢？

“卓越公司卓越管理系列丛书”从中国企业的实际出发，根据国际化公司管理的新趋势、新理念，结合 MBA 经典案例，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，详尽剖析了各相关工作流程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，提供了科学严谨的实施细则与执行方案。

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色是它的实战性和操作性：言简意赅，提纲挈领，系统完整，高效实用。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，它还是现代企业高层管理者的实战范本。我们相信，这套丛书将帮助企业管理者进入一个全新的境界，伴随着理论知识的增长和实战能力的提升，让志向高远的经理人在追求卓越的道路上实现新的飞跃、创造新的辉煌。

在本书的编写过程中，我们参考了近年来国内外出版的许多优秀的经管著作，从中汲取了不少营养，在此谨致谢意。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企业一线的职业经理人对本书提出批评建议。

让我们共同努力，一起来建设和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。让卓越管理在中国生根，让卓越公司在神州开花！

程爱学

2012年8月18日

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	4
1.2.1	财务总监的授权来源	4
1.2.2	财务总监在企业中的地位	5
1.2.3	财务总监的基本权限	6
1.3	财务总监的工作任务	7
1.3.1	总体的工作任务	7
1.3.2	具体的工作任务	9
1.3.3	日常工作安排	12
1.4	财务总监的素质要求	13
1.4.1	良好的职业道德	13
1.4.2	超强的职业权威	14
1.4.3	综合的工作能力	16

第二章

财务预测

2.1	财务预测的原则与方法	23
2.1.1	财务预测的原则	23
2.1.2	财务预测的方法	24
2.1.3	财务预测的注意事项	24
2.2	资金需求预测	25
2.2.1	销售百分比法	25

目 录

2.2.2 资金习性法	28
2.3 利润预测	30
2.3.1 本量利分析	30
2.3.2 预测盈亏临界点	33
2.3.3 预测目标利润	36
2.3.4 敏感性分析	37
2.4 财务风险的预测	40
2.4.1 风险的含义与类别	40
2.4.2 风险的衡量	43
2.4.3 风险报酬价值与控制	48

第三章

筹资决策

3.1 筹资的动机与原则	55
3.1.1 企业筹资的动机	55
3.1.2 企业筹资的原则	56
3.1.3 筹资与融资的区别	56
3.2 企业筹资的渠道与方式	57
3.2.1 企业筹资的渠道	57
3.2.2 企业筹资的方式	58
3.3 筹资决策的步骤与方法	63
3.3.1 资金成本及其计量	63
3.3.2 选择合适的筹资方式	70
3.3.3 确定合理的筹资期限	71
3.3.4 确定最佳资本结构	72

目 录

第四章

固定资产投资

4.1 固定资产投资的原则与决策程序	87
4.1.1 固定资产投资的原则	87
4.1.2 固定资产投资的决策程序	88
4.2 现金流量分析	89
4.3 投资决策的基本方法	98
4.4 投资风险分析	106

第五章

证券投资决策

5.1 证券投资概述	115
5.1.1 证券投资的观念和目的	115
5.1.2 证券投资的种类	116
5.1.3 证券投资的一般程序	118
5.2 证券投资的收益评价	118
5.2.1 债券投资的收益评价	118
5.2.2 股票投资的收益评价	123
5.3 证券投资的组合与风险	128
5.3.1 证券投资的风险	128
5.3.2 单一证券投资风险的衡量	130
5.3.3 证券投资组合	133

目 录

5.3.4 证券投资组合的风险与收益	136
5.3.5 股票投资决策步骤	137

第六章

项目投资决策

6.1 项目投资与决策程序	141
6.1.1 项目投资的特点	141
6.1.2 项目投资的程序	142
6.1.3 现金流量的估计	143
6.1.4 项目计算期	144
6.1.5 确定现金流量时应考虑的问题	146
6.2 项目投资决策评价指标	151
6.2.1 非贴现指标	151
6.2.2 贴现指标	154
6.2.3 净现值率(NPVR)与现值指数(PI)	155
6.2.4 内含报酬率(IRR)	156
6.3 项目投资决策评价指标的应用	157
6.3.1 独立方案的对比与选优	158
6.3.2 互斥方案的对比与选优	158
6.3.3 其他方案的对比与选优	163
6.3.4 所得税与折旧对项目投资的影响	164
6.4 投资风险分析	166
6.4.1 风险调整贴现率法	167
6.4.2 肯定当量法	172

目 录

第七章

财务预算

7.1 财务预算的作用	177
7.2 财务预算的编制方法	179
7.2.1 固定预算与弹性预算	180
7.2.2 增量预算与零基预算	184
7.2.3 定期预算与滚动预算	186
7.3 现金预算与预计财务报表的编制	187
7.3.1 现金预算的编制	187
7.4 预算财务报表的编制	196

第八章

利润分配决策

8.1 利润分配基本原则和程序	203
8.1.1 利润分配基本原则	203
8.1.2 利润分配的程序	204
8.2 股利分配政策	206

第九章

财务控制

9.1 实施责任会计制度	219
9.1.1 责任中心与责任会计制度	219

目 录

9.1.2 实施责任会计的基本要素	220
9.2 财务控制指标的选择	223
9.2.1 利润控制指标的选择	223
9.2.2 资本报酬控制指标的选择	231
9.2.3 非财务控制指标的选择	242
9.3 现金与应收账款控制	246
9.3.1 现金控制	247
9.3.2 应收账款控制	251

第十章

财务审计

10.1 收入循环账户审计	263
10.1.1 主营业务收入的审计	263
10.1.2 应收账款的审计	264
10.1.3 收款与销售调整业务审计	267
10.2 支出循环账户审计	268
10.2.1 材料与固定资产采购的审计	268
10.2.2 应付账款的审计	269
10.2.3 其他支出的审计	271
10.3 存货与固定资产循环账户审计	272
10.3.1 存货与固定资产循环账户审计要点	272
10.3.2 存货的审计	274
10.3.3 固定资产、累计折旧及固定资产清理的 审计	277

目

录

第十一章

财务研究与分析

11.1 财务环境研究	283
11.1.1 经济环境研究	283
11.1.2 金融环境研究	286
11.2 偿债能力分析	290
11.2.1 短期偿债能力的分析	290
11.2.2 长期偿债能力的分析	293
11.3 获利能力分析	296
11.3.1 获利能力基本指标分析	296
11.3.2 获利能力综合分析	299

第十二章

企业并购与重组

12.1 企业兼并	305
12.1.1 企业兼并操作程序	305
12.1.2 上市公司兼并操作程序	307
12.1.3 非上市公司兼并操作程序	314
12.1.4 我国企业兼并的程序和方法	317
12.2 企业的收购	318
12.2.1 收购前的审查工作	319
12.2.2 收购审计和其他审核程序	322
12.2.3 收购的财务评价	324
12.2.4 企业购并的出资方式	327

目 录

12. 2. 5 收购合同及其签订	330
12. 3 公司重组	336
12. 3. 1 公司重组的内容	337
12. 3. 2 公司重组的种类	338
12. 3. 3 公司重组的方式	339
12. 3. 4 企业重组的流程	342

第十三章

会计系统管理

13. 1 健全企业会计系统	347
13. 1. 1 企业会计系统	348
13. 1. 2 会计管理体制的选择	350
13. 2 抓好会计人力资源管理	353
13. 2. 1 会计人力资源管理的原则	354
13. 2. 2 会计人力资源管理	355
13. 2. 3 会计人员团队的考评	359
13. 3 强化会计系统内部控制	361
13. 3. 1 设计内部控制制度	361
13. 3. 2 构建内部控制框架	363
13. 3. 3 实施内部控制	370
主要参考文献	375

C H A P T E R

1

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

财务总监是企业管理层中最重要的核心人物之一，是一个既能在金融市场运作，也能把公司内部财务管理得井井有条的角色。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，参与企业的战略决策，积极筹措和合理安排调度资金，优化配置资源，使股东财富最大化。

1.1 财务总监的职责

一名杰出的财务总监，必须具备丰富的金融、财务、会计理论知识和实务经验，洞悉金融市场，善于公司理财和风险管理，熟悉项目估价与成本核算，对产品研发、战略规划、企业核心竞争力有深刻理解。同时，财务总监要建立健全公司财务系统的组织结构，设置财会岗位，明确职责，保障财务会计信息质量，降低经营管理成本，保证信息通畅，提高工作效率。

无论是大型公司，还是中小企业，财务总监的权限尽管有所不同，其职责是大体相似的，财务总监的职责主要有：

(1) 制定公司的财务目标、政策及操作程序，并根据授权向总经理、董事会报告；

(2) 建立健全公司财务系统的组织结构，设置岗位，明确职责，保障财务会计信息质量，降低经营管理成本，保证信息通畅，提高工作效率；

(3) 对公司的经营目标进行财务描述，为经营管理决策提供依据，并定期审核和计量公司的经营风险，采用有效的措施予以防范；

(4) 建立健全公司内部财务管理、审计制度并监督实施，主持制定公司的财务战略、财务管理及内部控制工作；

(5) 协调公司同银行、工商、税务、统计、审计等政府部门的关系，维护公司利益；

(6) 审核财务报表，提交财务分析和管理工作报告；参与投资项目的分析、论证和决策；跟踪分析各种财务指标，揭示潜在的经营问题和风险，并提出建议供管理当局决策参考；

(7) 确保公司财务体系的高效运转；组织并具体推动公司年度经营预

算计划程序，包括对资本的需求规划及资金的正常运作；

(8) 根据公司实际经营状况，制定有效的融资策略及计划，利用各种财务手段，确保公司最优资本结构；

(9) 完成董事会、总经理交办的其他临时工作。

1.2 财务总监的权限

财务总监的权限千差万别，其权力的大小，主要来自于授权来源和所授权力的幅度。

1.2.1 财务总监的授权来源

财务总监的权限，依授权来源的不同，存在很大的差异。财务总监的授权来源主要有三种：

(1) **财务总监由董事会委派**。其主要特点财务总监由董事会聘任，财务总监是对公司财务活动和会计活动进行管理和监督的公司高级管理人员，其职级一般不低于公司的副总经理。

财务总监对董事会批准的公司重大经营计划、方案的执行情况进行监督，定期向董事会和监事会报告财务运作情况，并接受董事会和监事会的质询。

财务总监对董事会和总经理负责，在财务支出上实行总经理和财务总监联签制度，即在董事会授权范围内，企业的财务事项必须由总经理和财务总监联合签署、批准后方能生效。

(2) **财务总监由总经理委派**。财务总监由总经理任命，财务总监直接对总经理负责。财务总监所承担的角色与传统意义上的总会计师，在本质上没有什么不同由于财务总监是由总经理任命的，两者之间的工作沟通更为容易和方便。

但显而易见的是，由于财务总监是总经理委派（任命）的，在日常管