



超级经理人书房

企业经理人 财务知识核心读本

□ 苏伟伦 / 主编

The Managers' Nuclear Reader
On Financial Knowledge

经济日报 出版社



企业经理人 财务知识核心读本

□ 苏伟伦 主编

R3107/03

F27
1418

经济日报出版社

.....

图书在版编目(CIP)数据

企业经理人财务知识核心读本/苏伟伦主编. —北京:
经济日报出版社, 2002. 4
(超级经理人书房)
ISBN 7-80180-015-X

I. 企... II. 苏... III. 企业管理:财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 012927 号

(超级经理人书房)

企业经理人财务知识核心读本

主 编	苏伟伦
责任编辑	齐 平
责任校对	张慧力
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	63567683(发行部) 63567687(直销部)
网 址	edp. ced. com. cn
E - mail	edp@ced. com. cn
经 销	全国各地新华书店
印 刷	北京荣海印刷厂
开 本	850×1168mm 1/32
印 张	12.75
字 数	320 千字
版 次	2002 年 4 月第一版
印 次	2002 年 4 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-015-X/F. 005
定 价	25.00 元

版权所有 盗印必究·印装有误 负责调换

《超级经理人书房》总序

超级经理人是社会的精英。但怎样才算超级呢？孙子说：“将者，智、信、仁、勇。”因此，《超级经理人书房》的编撰以“德、才、能、拼”为原则。超级经理人非等闲之辈，至少应具备以下特色：

首先，他要以平凡人的身份做出不平凡的业绩；以有限的资源克服各种逆境与挑战，创造惊人的成就。我国企业一向多“人治”色彩，缺乏完善的管理制度，这种环境正有赖于经理人发挥才华，为企业建立应有的秩序与公平的规则。

其次，要不断充实其“工具箱”，强化管理技巧。经理人应具有“销、产、人、财”及策划等管理功能知识的工具箱，才能做“大事”、做“对事”及做“好事”；同时他也要兼具专业的技术、杰出的人际关系沟通能力、高瞻远瞩的领导艺术以及综观全局的诊断技巧，凡是不断强化这些工具箱与管理技巧的人必然不会被“埋没”，总有出人头地的一天。

再者，他要以“补破网”的精神，持之以恒地追求卓越。罗马不是一天建成的，超级经理人之所以超级，乃是他有追根刨底的精神，凡事多追多问，找出问题真正的症结，对症下药；因此，不是只补一天的网，而是一补再补，修补所有的漏洞，使企业漏网的浪费之鱼与不合理之鱼无处可逃，以此奠定卓越的根基。

此外，他要以敬业乐业的精神从事“企业内创业”，不但造就自己，而且造福别人。

最后,超级经理人必须以塑造清新美好的公众形象为己任。杰出的人必然有完善的人格,其待人处事,不管是来自上司、同事、员工的评价,或同行与亲朋好友的感受,他发出的光和热,以及他的胸怀、气度及私生活等,都是经理人公众形象的根基。

《超级经理人书房》指出了企业经理人的努力方向,非常值得企业现任的 CEO、未来的 CEO 和准备继承事业的人再三研读。因为企业经营所需的不仅仅是管理,更需要领导。《超级经理人书房》就是一套中国加入世贸组织后最合时宜的企业管理人导航丛书,深入其中,更受益无穷。每一个企业的决策人、管理人,如果能够从中吸取精髓,相信所展现的工作品质,必将令人刮目相看。

编 者

前 言

21 世纪是数字信息和财经主导的时代,企业经理人深知财务管理对企业的重要性。财务管理贯穿于企业生产经营的方方面面,它是企业经理人作出决策、实施决策的基础与依据。因此,作为决策者,企业经理人必须具备财务管理知识。

我国新《会计法》规定,企业的财务工作出现了问题,首先应该追究企业经理人的责任,企业经理人不能以不懂会计业务为由推脱责任。可见,企业经理人必须学习财务知识,对本企业会计信息的真实、完整性负责。如果企业经理人不懂财务,就很难发现工作中存在的问题,日积月累,这些问题给企业造成的损失将是难以弥补的。从社会经济发展趋势来看,不懂财务的企业经理人,很难把握企业发展的脉搏,也不可能作为一个成功的企业管理者。

这是一部专为企业经理人量身订做的财务知识读本。

目前,已出版的财务会计书籍虽然种类繁多,但真正适合企业经理人阅读的可谓凤毛麟角。有些书太专业,语言晦涩,不是财会专业人员很难读懂;有些书则纯粹是站在会计、出纳人员的立场上讲实际操作。因为许多企业经理人不是财务专业出身,他们学习财务知识的目的只有一个:利用财务信息为管理服务。因此,我们从企业经理人的角度出发,结合我国新《会计法》及有关法规,以综合性、实用性、可操作性为目标,用通俗易懂,深入浅出的语言,精细提炼出企业经理人必备的财务知识,配以生

动的案例,使他们在短期内迅速掌握企业管理必备的核心财务知识,用于实践。

我们从新《会计法》对企业经理人的要求入手,分析企业经理人应具备哪些财务知识,以及如何从众多的财务数据中获取有用的信息,同时也进一步阐明了企业经理人如何利用这些信息做好企业的管理工作。

本书最大的特点就在于它的可操作性极强,它详细地论述了企业经理人如何用好财务人员,激励员工创造更大的价值;如何与银行打交道;如何投放与运营资金;如何阅读利润表、现金流量表等,进行财务分析;如何防范和化解财务风险;以及如何实现合理避税等等,读来不仅轻松自如,而且还会让人受益匪浅。

相信通过对此书的阅读和学习,企业经理人能尽快地掌握财务知识,提高自身的管理水平,以适应现代管理工作的要求。本书当中若有不妥之处,敬请读者诸君多提宝贵意见。E-mail: catalog888@China.com

编 者

2002年3月

目 录

总序

前 言

第一章 经理人与财务知识——如何强化财务管理意识

第一节 财务管理工作的企业的重要性 /1

了解财务职能是所有企业经理人能否成功履行管理职责的关键

第二节 经理人必备的财务管理知识 /3

企业经理人应该具备财务管理知识,这样才能做好管理工作

第三节 经理人必知的会计常识 /5

企业经理人学习会计知识是为了使财务工作的领导与管理更加合理、合法、科学、高效

第四节 如何强化经理人的财务管理意识 /9

作为企业经理人,必须加强自身的财务管理意识

案例:巨人集团的财务分析 /10

第二章 经理人应学习新《会计法》——如何防范

违法会计行为

第一节 新《会计法》对企业经理人的要求 /15

第二节 企业经理人应学习新《会计法》，识破违法会计行为 /18

一、新《会计法》中规定哪些行为是违法的会计行为

二、企业经理人如何识破违法会计行为

第三节 企业经理人应严于律己，规范会计行为 /27

案例：“琼民源”事件的启示 /30

第三章 经理人对财务会计组织的控制——如何用好财务人员

第一节 企业经理人应重视财务人员 /35

第二节 加强企业财务制度建设 /36

一、建立健全会计制度

二、建立健全审计制度

第三节 加强对财务会计组织的控制 /50

一、分离不相容职务

二、适当授权与分权

三、规定业务处理程序

四、定期职务轮换

第四节 建立岗位责任制调动财务人员积极性 /62

案例：古井集团：用好财务人员做好财务管理工作 /65

第四章 经理人拓展融资渠道——如何制定最佳

融资方案

第一节 企业融资渠道的透析 /69

一、传统的企业融资渠道

二、新兴的企业融资渠道

第二节 经理人制定融资方案应遵循的八原则 /81

第三节 最佳融资方案制定的四大步骤 /87

案例:迅达通讯股份公司的融资决策 /89

第五章 经理人寻求支持再造“血液”——如何

与银行打交道

第一节 经理人必须保持良好的银企关系 /95

第二节 选择适合企业的银行,管理好企业的银行往来 账户 /99

第三节 企业如何向银行借款 /107

一、经济衰退期企业如何借款

二、陷入困境的企业如何借款

案例:新闻巨头默多克向银行借款化解“债务危机” /111

第六章 经理人应开拓视野争取上市——如何

成功上市

第一节 企业上市的操作流程 /115

一、企业上市前的组织准备工作

二、企业上市的规划及申请

三、企业上市的发售及后续工作

第二节 选择合适的上市中介机构 /127

- 一、选择合适的上市保荐人
- 二、选择合适的财务顾问
- 三、重视会计师及律师的作用

第三节 企业可选择的八种上市模式 /136

案例：“四川托普”借壳上市 /139

**第七章 经理人运筹帷幄百战百胜——如何投放
与运营资金**

第一节 企业资金的投放策略概述 /145

第二节 企业资金运营的控制策略 /152

- 一、控制企业现金看好金库
- 二、控制企业应收账款让死钱变活
- 三、控制企业存货增加流动资金

第三节 企业资金投放与运营的主要方式 /171

- 一、企业资金投放的九种方式
- 二、企业的兼并与收购
- 三、企业的资产重组
- 四、企业买壳上市

案例：三九集团的兼并策略 /192

**第八章 经理人应合理设计薪酬体系——如何
激励士气**

第一节 企业经理人为何要设计合理的薪酬体系 /197

第二节 设计薪酬体系应遵循的四项原则 /201

第三节 企业经理人怎样设计薪酬体系 /203

一、选择基本的薪酬制度

二、设计合理的薪酬曲线

三、制定完整的薪酬方案

案例：日本昭和电工(株)大分石化企业联合体工资
规定 /215

第九章 经理人应洞察要义决胜千里——如何 进行财务分析

第一节 企业经理人应具备财务分析能力 /229

第二节 企业经理人如何对财务报表进行分析 /234

一、经理人如何利用财务报表分析企业盈利能力

二、经理人如何利用财务报表分析企业偿债能力

三、经理人如何利用财务报表分析企业营运能力

第三节 企业经理人常用的三种财务分析方法 /246

一、企业趋势分析法

二、企业对比分析法

三、企业综合分析法

案例：利锐隆公司的盈利能力分析 /257

第十章 经理人应关注企业现金流量——如何 审阅现金流量表

第一节 企业经理人为何要关注现金流量 /263

第二节 企业经理人如何审阅现金流量表 /265

一、现金流量表各项目的含义

二、现金流量表的比率分析

三、现金流量表的趋势分析

四、现金流量表的结构分析

第三节 企业经理人改善现金流量的方法 /281

案例:绵阳药业集团的统存统贷现金管理法 /283

第十一章 企业经理人应关注企业利润——如

何读懂利润表

第一节 企业经理人必须关注利润表 /287

第二节 企业经理人怎样阅读利润表 /289

一、利润表为经理人提供了哪些信息

二、利润表中的内容及利润的计算步骤

第三节 企业经理人怎样分析利润表 /294

一、利润表的比率分析

二、利润表的比较分析

案例:某企业二〇〇一年度利润表分析 /304

第十二章 经理人应洞晓风云变幻稳中求胜

——如何防范和化解财务风险

第一节 企业经理人防范财务风险的必要性 /309

第二节 企业潜在的财务风险种类 /311

一、财务工作中用人不当产生的风险

二、企业经营决策不当产生的风险

三、企业财务制度不健全产生的风险

第三节 企业经理人如何防范财务风险 /314

第四节 企业经理人如何化解财务风险 /325**案例:中航第一集团公司如何成功化解财务风险 /351****第十三章 经理人如何进行税收筹划****第一节 企业经理人应了解哪些税务知识 /355****第二节 企业经理人应关注节税 /374****第三节 企业常用的节税方法 /379****一、筹资节税法****二、费用分配节税法****三、新产品节税法****四、税收优惠法****五、跨国企业的国际节税法****案例:某化工厂的筹资节税法 /391****后 记**

第一章 经理人与财务的知识

——如何强化财务管理意识

第一节 财务管理工作对企业的重要性

进入 21 世纪,财务问题越来越为人们所关注,财务信息也从原来企业中的不显眼角落提升到了显要的位置。财务问题涉及到社会的每个阶层。无论是企业管理者还是员工,无不受财务决策的影响。

因此了解财务管理工作的的重要性及其有关的活动,就成为大多数企业经理人能否成功履行管理职责的关键。财务管理工作的具体做法、人员的水平及各行业的要求有所不同,但其基本原则,在各类企业的财务管理过程中还是通用的。

对企业管理者来说,财务的职能主要是:对过去和当前运营的财务结果进行记录、监督检查、控制以及获得满足当前和未来需求的资金。

财务的记录监督检查职能主要是内部事务,通常由会计组织处理。筹措资金职能通常是企业经理人的工作职责。

在实际运作过程中,企业经理人运用经济学理论,使用财会人员提供的数据,制定适合企业的各种发展计划及目标,并保证已订的计划得以实施,组织目标得以实现,在这些工作中,财务涉及到几乎所有部门的活动。

财务人员的工作主要是资金流动过程中的账目的处理。账目与所发生的财务事件应一致,并要符合常规做法(即公认的会计原则);账目要力求准确、一致及合理。在外界人士如债权人、贷款人、投资人等想了解企业的情况时,会计账目就要成为该企业财务形象的基础资料。账目同时应符合税务机关和立法机关的法律要求。

企业内部财务人员的作用应该是建立一套信息系统,实时地抓住企业的过去、现在和即将形成的发展趋势,并向企业负责人介绍这些行为模式的财务含义。与财务人员不同的是,企业经理人主要是组织外部工作,即与贷款人、股权人、证券市场和管理机构等进行联系。企业采取哪种组织安排并不重要,重要的应该是成功地行使各自的职责。无论是财务人员,还是企业经理人,都应该做好自己的本职工作。企业运行是否成功不取决于职责分配给谁,而在于工作中的问题能否及时有效地得到解决,是否能充分发挥财务管理的作用。

财务管理的职能应依据企业的基本目标来处理。企业经营的目标是最大限度地增加股东的财富,为达到这一目标,需要积极主动地进行财务管理。

财务工作会影响企业活动的各个部门。财务工作包括获得资金,分配资源和跟踪绩效。财务报表是股东分析评价企业管理状况的依据,是企业经理人了解企业存在问题的主要途径。可见财务是管理决策和会计工作的重点。

财务管理的作用,特别是会计账目与资金的筹集方面都具有普遍性,对财务以外的活动具有影响性。所有的管理人员都应对财务的目的、作用有所了解;否则,就不能有效地履行自身的职责,也无法将财务分析得出的结果用在工作中。

此外,财务也将管理上的工作成果展示给公众。财务是通用的商务语言。企业经理人如果懂得这种语言会受益匪浅,可以用其提出对各部门的要求。财务不仅方便了企业组织内部的沟通,而且也方便了企业与公众之间的沟通。

所有管理者最关注的问题应该是企业的财务状况。缺少这一方面的知识便会处于不利地位。最后,财务管理工作实际上是约束各部门的一项纪律。它强迫部门的计划都要量化,即使有些工作做起来不容易,也应该坚持做下去。这样才能使管理人员之间的行为更有成效,同时也提高了整体的管理水平。

第二节 经理人必备的财务管理知识

企业经理人,就是负责企业中各种业务的人,即企业的主管。一个企业往往有许多下属子公司或业务部门,每一单位和部门有一位主管,责任虽不相同,但他们必须领导员工完成组织交付的任务,无论职位高低,不管业务简单或复杂,对于利用财务资料和方法解决经营管理上的问题,有着相同的要求;而且职位越高,业务越广,利用财务资料和方法的机会越多,而财务的作用则更大。至于一般从业人员,如果能稍具财务常识,了解一些财务会计方法,对处理日常业务,也是很有帮助的。

企业经理人的工作,就是管理。企业的管理工作主要包括决策、计划、配合、控制和考核。

决策是确定企业的经营目标和政策。确定目标和政策时,要分析影响目标达成的各种因素,这些因素相辅相成,或相互抵消,影响程度也各不相同,有的可以控制,有的却无法控制。无法控制的因素,是指不确定性和可能发生的风险,需要事先预