

高管实战手册系列

财务总监 实战手册

从理论到实战



从优秀到卓越

{ 41个最经典的案例
20套最高效的方法
77个最实用的图表 }

— 王苏 / 著 —

≡ CHIEF FINANCE OFFICER ≡

廣東省出版集團
廣東人民出版社



高管实战手册系列

财务总监 实战手册

— 王苏 / 著 —

广东人民出版社
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务总监实战手册/王苏著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 3.

ISBN 978-7-5454-1131-7

I. ①财… II. ①王… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第276194号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	17.75
字数	227 000
版次	2012年3月第1版
印次	2012年3月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1131-7
定价	48.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

▼第一章 成为优秀的财务总监

一、财务总监面临的挑战	3
1. 经济全球化	3
2. 信息技术的应用	4
3. 会计准则、税法的巨大变革	6
4. 资本市场快速发展	6
5. 经济转型	7
二、财务总监的角色定位	8
1. 首席执行官的合作伙伴	9
2. 首席信息官的欢喜冤家	10
3. 企业对外沟通的桥梁	11
三、财务总监的职责权限	11
1. 参与企业战略管理	12
2. 疏通企业融资渠道	13
3. 组建财务管理团队	13
4. 优化企业财务流程	15
5. 负责企业财务管理	16
6. 引入综合绩效评价	16

7. 监控企业成本管理	17
8. 构建商务分析框架	18
9. 沟通企业内外关系	19
四、财务总监的任职要求	20
1. 良好的职业道德	20
2. 卓越的战略眼光	22
3. 精深的专业知识	22
4. 高超的沟通技巧	23
5. 缜密的逻辑思维	24
6. 丰富的业界经验	24
7. 敏锐的洞察能力	25
▼第二章 企业战略决策	
一、整合企业资源	29
1. 企业内部条件分析	29
2. 评估资源和能力	32
3. 整合企业资源，形成竞争优势	36
二、制定企业战略规划	38
1. 企业战略的层次	38
2. 财务战略制定	39
3. 为企业战略提供决策支持	45
4. 向企业管理层提议战略决策	48
▼第三章 建立内部控制体系	
一、内部环境	53
1. 组织架构	53

2. 发展战略	55
3. 人力资源	56
4. 信息系统	57
5. 社会责任	58
二、风险评估	59
1. 风险分类	59
2. 风险识别	61
3. 风险分析	63
4. 风险应对	65
三、内部控制体系	65
1. 控制活动	66
2. 信息与沟通	72
3. 内部控制自我评价	74
▼第四章 财务流程优化	
一、会计电算化	79
1. 选择财务软件	79
2. Excel 的应用	82
二、企业资源计划	88
1. ERP 的实施	89
2. 实施 ERP 的收益	93
3. 实施 ERP 的风险及防范	94
三、财务共享服务	96
1. 财务共享服务概述	96
2. 财务共享服务的流程	97
3. 共享服务模式对财务总监的挑战	99

▼第五章 预算管理

一、传统的预算管理模式	105
1. 预算管理的功能	105
2. 年度预算编制流程	106
3. 年度预算的编制	108
4. 预算编制的工具	121
二、预算管理的新趋势	124
1. 传统预算管理模式弊端	124
2. 超越预算管理模式特征	126
3. 适用超越预算的企业	129

▼第六章 现金流量管理

一、影响现金流量的关键要素	133
1. 经营活动	135
2. 投资活动	136
3. 筹资活动	137
二、流动性管理	138
1. 评估企业的流动性	138
2. 关注企业的现金转换周期	141
3. 洞察企业的现金流量表	143
4. 编制现金预算	144
三、建立现金流量管理系统	146
1. 建立现金流量内部控制制度	147
2. 选择现金流量管理的模式	148
3. 重视现金流量管理的策略	149

▼第七章 投资与融资管理

一、投资管理	155
1. 投资项目评估的重要性	155
2. 投资分析方法	156
3. 并购中的投资决策	161
4. 投资可行性分析报告的撰写	163
二、融资管理	168
1. 融资策略的选择	168
2. 中外资本市场概述	173

▼第八章 纳税风险管理

一、形成纳税风险的主要因素	181
1. 企业的管理理念	181
2. 员工的专业素质	182
3. 信息与沟通	183
4. 商业模式	183
5. 税务环境	184
二、企业纳税风险控制措施	187
1. 设置税务管理机构	188
2. 搭建信息沟通平台	190
3. 建立健全税务管理制度	191
4. 监控企业纳税业务	192
5. 聘用中介机构	194
6. 理智应对税务稽查	194

▼第九章 构建商务分析框架

一、战略分析	201
1. 外部环境分析	201
2. 内部条件分析	202
3. SWOT 分析	203
二、会计分析	205
1. 识别关键的会计政策和会计估计	206
2. 评估会计的灵活性	206
3. 评价会计策略	207
4. 评价披露质量	208
5. 辨别危险信号	208
6. 消除会计失真	209
三、财务分析	210
1. 财务分析的基本内容	211
2. 财务分析的手段	215
四、前景分析	219
1. 销售预测	219
2. 资产、负债、成本、费用的预测	220
3. 现金流量预测	220
4. 灵敏度分析	221
五、财务分析报告的撰写	221
1. 了解阅读对象的需求	221
2. 财务分析报告框架	222

▼第十章 战略成本管理

一、战略成本管理的提出	229
-------------	-----

1. 传统成本管理的弊端	229
2. 战略成本管理的特点	231
二、战略成本管理的分析方法	233
1. 价值链分析	233
2. 战略定位分析	236
3. 成本动因分析法	237
▼第十一章 造就未来的财务总监	
一、强化技能培养	252
1. 拓宽知识领域	252
2. 提高思辨能力	256
二、承受工作重压	257
1. 积累工作经验	257
2. 注意工作细节	259
3. 强化责任意识	259
4. 练就自律习惯	260
三、重视沟通协作	262
1. 力求能言善辩	262
2. 苦练文字功底	262
3. 积累人脉资源	263
4. 了解外国文化	264
附录 财务总监实战工具表单	266
参考文献	271

●你将在本章学到：

- 财务总监面临的挑战
- 财务总监的角色定位
- 财务总监的职责权限
- 财务总监的任职要求

关键词：财务总监 面临的挑战 角色定位 职责权限
任职要求

进入 21 世纪，经济全球化改变了市场竞争格局，企业从来没有面临过如此复杂而多变的市场环境。

如何适应经济全球化的趋势？

怎样利用信息技术进行流程再造？

是否能够通过资本市场拓宽企业的融资渠道？

应该用什么姿态面对不断变化的会计准则和税法？

如何应对企业的战略转型？

.....

这些问题往往使企业的高层管理者承受巨大压力，财务总监也不例外。

一、财务总监面临的挑战

1. 经济全球化

面对经济全球化（economic globalization），中国企业是机遇与挑战并存。企业只有获得最新的财务数据并对数据进行有效分析，才能及时了解自身的经营状况和行业竞争态势，从而明确企业的风险和机遇所在，确定企业的发展方向并制订长期经营目标。在此过程中，财务总监的作用不可低估。

一名中小型企业的财务总监，面对经济全球化，将迎接以下三种挑战：

第一种挑战，当企业的产品由内销转为出口时，其结算货币会由人民

币变成美元、欧元等货币，企业将面临汇率变动的风险。

第二种挑战，当产品逐渐热销、企业规模越来越大、决策层决定在国外设立分支机构时，财务总监需要评估在不同地区建立分支机构所需成本以及可能获得的收益，并决定用何种货币和方法评估该分支机构的业绩。

第三种挑战，当企业不断扩张、需要进行筹资时，财务总监需要知道资金的缺口有多大，并清楚应采用何种方式进行筹资。企业如果选择上市募集所需资金，会遇到很多问题，如选择在哪个资本市场上市，怎样应对各资本市场的监管，如何与不同文化的股东沟通，如何向他们传递企业的财务信息……这些问题，财务总监必须了解。

2. 信息技术的应用

借助信息技术，企业能够建立一个内外信息共享的庞大系统（如图1-1所示）。通过这一系统，企业不仅可以实现内部数据共享，还可以和供应商进行数据共享。

为了更好地理解信息系统，我们来看一个日常生活中的小例子。



假如你在北京某零售企业的连锁店看中了一款摩托罗拉手机，销售人员会在电脑中作销售处理。当你付款时，只需和收银员口头核对这款手机的型号、价格等信息。待刷卡后，这次的交易数据就会进入这家零售企业的中央数据库，这家企业的任何部门都可以根据部门管理的要求，将该数据转化为有用的信息：客户关系管理部门透过这一

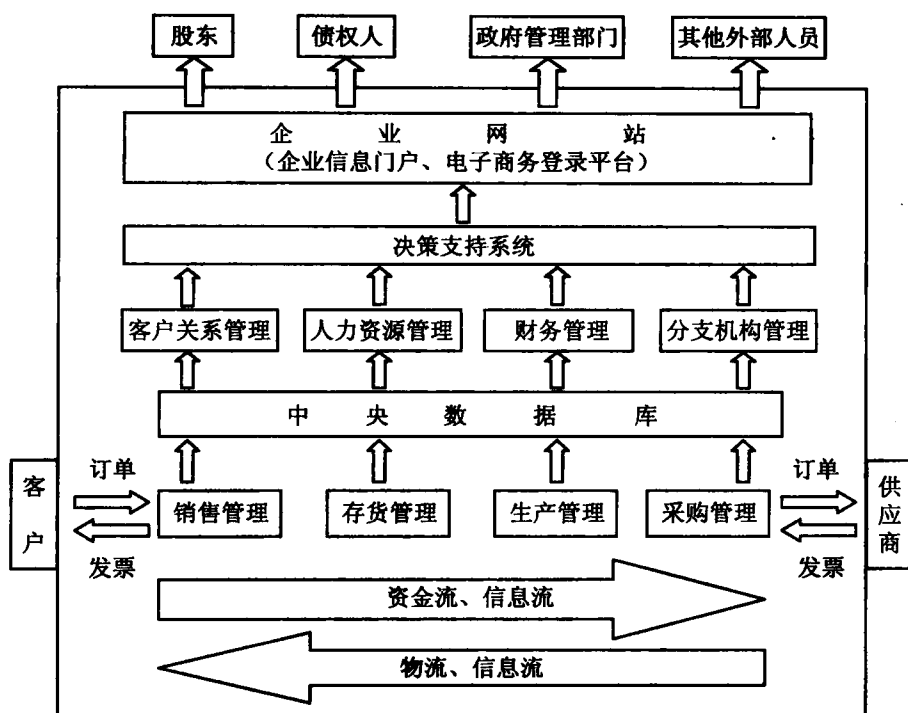


图 1-1 企业信息系统

数据可以了解你的消费习惯，分析你的消费需求；人力资源管理部门可以通过这笔交易考核相关人员的业绩；财务部门可以利用已生成的业务数据，完成会计凭证的自动生成、登账、编制会计报表等工作，并利用这一数据了解企业的销售和库存情况。对千万条类似的数据进行分析，得出的结果就可以为企业的决策提供支持。经过加工的数据可以转化为有用的信息，企业可以将这些信息在企业的网站上公布，供股东、债权人、政府管理部门以及其他信息使用者查看使用。

在这个系统中，会计人员的工作重点发生了转移，会计凭证不再需要手工录入，而是可以通过业务的发生自动生成。传统的账簿变成了中央数据库的记录，原来的数据只有月末才能获得，现在可以随时查询。

如何甄别数据；如何保护数据的安全；怎样利用这些数据，将它们转换为可以利用的信息，并透过这些信息为企业的经营决策提供支持：这给财务总监带来了前所未有的挑战。

3. 会计准则、税法的巨大变革

当上市公司、跨国集团的财务总监们为新会计准则的应用和新所得税法的实施忙得晕头转向时，国家财政部又将“发布小企业会计准则”作为2011年的一项工作重点。与此同时，国家税务总局也表示“十二五”期间将进一步推进税制改革。这意味着会计准则和税法还将面临重大变革，而这一次面临巨大挑战的，将是中小企业的财务总监。

面对会计准则和税法的变革，财务总监自己必须先进行学习，了解会计准则和税法变更是否与自己的企业相关。如果相关，财务总监应作以下努力：第一，与企业管理层进行沟通，使他们对会计准则和税法的变化有感性认识；第二，对内部会计人员进行培训，使他们能够转变观念，加强对新准则、新税法的认识和理解；第三，为新会计准则和新税法的实施做准备工作，例如内部政策的重新修订、会计软件的升级、纳税风险的评估等等。

以上工作都需要在财务总监的领导下进行，所以财务总监将面临巨大压力。

4. 资本市场快速发展

截至2010年12月底，中国上市公司已突破2000家（该数据根据上海

证券交易所和深圳证券交易所统计月报整理所得)，包括创业板和中小板市场的多层次资本市场已经初步建立。这使那些具有良好成长潜力，却苦于缺乏资金的中小企业找到了一条筹资渠道。这些企业如果想要从资本市场融资，必须在上市之前准备各种相关财务资料。而上市之后，这些公司将面临证监会的严格监管和社会公众的广泛关注，这会给企业管理层增加很大的压力，其中财务总监面临的压力是最大的。

在上市之前，财务总监需要考虑企业是否缺钱，是否需要上市，企业内部控制制度、业务流程以及财务流程是否能满足证监会的要求，是否有不良税务记录，企业现有财务人员是否能够满足整理账表的需要，等等。

而上市之后，最令财务总监发愁的事则是如何花钱。财务总监要考虑怎样才能提高资金利用效率，如何改善企业经营业绩，怎样保证企业在资本市场能够源源不断地获得资金支持，如何在社会上树立良好的企业形象，等等。

5. 经济转型

千百年来，“凤凰涅槃”的传说鼓舞着一代又一代的中国人在痛苦中守候希望，积极进取，创造民族的辉煌。而今天的中国，同样面临重大抉择——是否要经济转型。中国企业和企业管理层正面临着难得一遇的机遇和挑战。

多年来，我们的企业利用廉价的劳动力以及较低的物料成本，为世界各大品牌加工电子、服装、玩具等产品，只能赚取微薄的利润。但是，随着劳动力成本的提高、能源的日趋紧张以及全球性金融危机的到来，中国