

第一次做管理者丛书

故事版

丛书主编 / 齐善鸿 丛书副主编 / 安郁厚 王学秀
陈 苗 等 / 编著

第一次做 财务经理



中国经济出版社
www.economyph.com

第一次做管理者丛书

故事版

陈苗等 / 编著

第一次做 财务经理



B1286093

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

第一次做财务经理/陈苗等编著. —北京:中国经济出版社, 2004. 1
(第一次做管理者)
ISBN 7-5017-6170-1

I. 第... II. 王... III. 财务经理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 125664 号

第一次做财务经理

陈苗 等编著

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:师少林(电话:68308644)

责任印制:张江虹

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:13.625 字 数:350千字

版 次:2004年1月第1版 印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6170-1/F·4956

定 价:34.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

目 录

第一章 初识财务经理 /1

事件一 天降大任——与财务经理的第一次亲密接触 /4

事件二 友情信号——财务经理须知 /14

事件三 名师指点——最后准备 /31

第二章 财务报表分析 /63

事件一 走马上任——财务报表分析概述 /66

事件二 工作分配——财务报表综述 /78

事件三 自我解剖——公司财务报表比率分析 /98

第三章 营运资本控制策略 /125

事件一 风险和收益的权衡:营运资本政策 /128

事件二 看好企业的小金库:企业现金控制 /138

事件三 坏账:天安成长的烦恼 /153

事件四 死钱变活钱:企业的存货决策 /172

事件五 借鸡下蛋:借款融资和信用融资 /184

事件六 企业发展的航标:长期财务计划 /194

事件七 开源节流:财务预算的魅力 /209

第四章 投资决策 /231

事件一 重任在肩:投资的意义和决策的步骤 /233

事件二 准备工作:收集数据并估计现金流 /242

事件三 初步评价:净现值法 /263

事件四 全面衡量:其他决策方法 /271

事件五 深谋远虑:管理投资计划的风险 /288

目

录

第五章 筹资决策 /293

- 事件一 面面俱到——筹资决策分析框架 /295
- 事件二 铰铨必较——资本成本 /320
- 事件三 风险衡量——经营杠杆和财务杠杆 /336
- 事件四 综合决策——资本结构 /351

第六章 公司买壳上市 /367

- 事件一 上市集资 /369
- 事件二 选择壳资源 /378
- 事件三 收购壳公司 /393
- 事件四 公司整合 /409

尾 声 /417**附 录 /421**

初识财务经理

在本章中，我们将初识主人公陆远，一个充满朝气和干劲的年轻人。由于上司王兴华的辞职，陆远正面对着生命中的第一次重大机遇和挑战。突然之间被提拔成为天安药业有限公司的财务经理，初出茅庐的陆远在跃跃欲试之余不禁心怀忐忑。陆远在天安药业有限公司工作了四年有余，拥有从普通的财务人员到财务经理助理的四年工作经验，他对公司的财务流程运转有大致了解；但要担当整个公司的财务经理，陆远还在问自己：“我能胜任么？”让我们跟随陆远的步伐，看看一个年轻的财务经理是怎么成长起来的。

在本章我们将从财务经理的角度出发，具体介绍一下财务管理的概念和目标、财务管理的环境以及财务管理的基本理念。

本篇知识点

- 财务管理的概念及其重要性
- 财务经理的地位和职能
- 财务管理的目标
- 财务管理的环境
- 财务管理的内容
- 货币时间价值原则
- 风险收益原则



本篇出场人物介绍

陆 远:

本书主人公, 现年 27 岁, 吉林人, 高中毕业后顺利地进入了 N 大学国际商学院财务管理系学习。1998 年大学毕业后进入天安药业股份有限公司, 现任公司财务经理助理。

杨 健:

天安药业股份有限公司总经理, 现年 40 岁。他 32 岁时从 T 市某药物研究机构辞职, 白手起家地创建了天安药业股份有限公司。

王兴华:

天安药业股份有限公司财务经理

周逸群:

陆远的大学同班同学, 毕业后进入 T 市工商银行工作。

胡 旭:

陆远的大学同班同学, 毕业后就职于 T 市某证券公司。

戚教授:

N 大学财务系教授, 陆远大学时代的老师, 是他最崇敬的人之一。

事件一

天降大任

——与财务经理的第一次亲密接触

●故事●

整理好桌上的文件，陆远深深地呼出一口气：“这个月的报表总算都整理好了！”他靠在椅背上，脑海中不禁浮现出自己刚刚来到天安药业的情形……

4年前，陆远还是一个刚刚从N大学国际商学院财务管理系毕业的大学生，找工作的时候，班里的同学有去银行、证券公司的，也有去外资企业、政府部门的，只有陆远，选择了当时很不起眼的民营企业天安药业有限公司，着实让好多人大跌眼镜。想当初，陆远也是赫赫有名的94国商“三剑客”之一呢，当时，陆远和他的两个好朋友周逸群、胡旭不仅仅是足球场上的好搭档，在班级生活、学习、工作上也都是各有所长，遥遥领先于其他人，于是被同学们戏称为“三剑客”。毕业的时候，周逸群成功地进入了T市工商银行工作，他这份安稳且福利丰厚的工作当时可有不少人羡慕呢；胡旭的工作也找得很顺利，在好几个用人单位之间，他挑选了天河证券公司，如愿以偿地干上了自己喜爱的工作；只有陆远，虽然选择也不少，可是他斟酌又斟酌，还是选

择了作为民营企业的天安药业，在一片惊讶声中，陆远笑而不答。

陆远有他自己的想法。天安虽小，但五脏俱全，陆远希望在天安能够把自己所学的知识一一实践过来，这在大企业中是很难实现的。陆远一直记得当时一位老师的教导：“做财务的人，不在每个岗位上都摸爬滚打一遍，有些东西可能永远都不会知道其中的诀窍。”还有一个原因：陆远当时也被天安药业的总经理杨健的个人魅力折服了。大学时期，陆远做了很长时间的学生工作，也在各种演讲比赛中拿过奖杯，因此参加面试的时候总是踌躇满志，轻松自如。但是在天安公司参加的这次面试，却让他觉得有些不同。老板很年轻，但是很聪明，老板从陆远的侃侃而谈中看出了他的抱负，说中了陆远心中最渴望得到的东西，并且答应陆远可以让他事事历练从而使陆远最终选择了天安公司。简单的对话，充满机锋和智慧。这使得陆远看好杨健，看好天安药业。

想到往事，陆远不禁兴奋起来，因为今天晚上又是他们“三剑客”每月一次的聚会日子。在这几年中，“三剑客”总会在每个月末聚在一起，说说自己在事业和生活上的变化，从朋友那里分享快乐，替朋友分担痛苦，这种聚会，让陆远觉得温馨而让人坚强。

“嘀嘀……”正当陆远浮想连翩的时候，电话响了起来，陆远心里有些奇怪，周末的下午，都快下班了，还有谁会来电话呢？

“您好，我是陆远。”

“陆远吗？我是杨健，你现在到我办公室来一下。”



“好的，杨总，我马上到。”

放下电话，陆远不禁有些忐忑，杨总在这个时候找他肯定有什么特别的事情。杨健平常很少让员工加班，就算要加班，也会提前说明并且待遇优厚，杨健称的上是一个体贴员工的老板。

“杨总，您找我？”

杨健从窗前转过身来，“陆远，你先坐下。”他的表情看起来有些凝重。

“你到公司来也快四年了吧？”

陆远看着窗外飘落一地的雪白樱花，点头说道：“对啊，再过三个月就整满四年了。”

杨健在办公桌前坐下，“又是樱花胜雪时啊，你来了四年了，我自己出来单干也已经8年了。”

陆远曾听见公司的同事们说起过总经理的事，杨健和他的夫人本来都是T市某药物研究所的科研人员，两人多年来致力于抗生素药物的研究，但是他们的成果得不到单位领导的认可，痛定思痛，杨健决定带着自己的研究成果出来单干，同几个志同道合的朋友创立了天安药业股份有限公司，并出任总经理。这个决定，让杨健走上了一条不归路，但也是一条幸福的不归路。初期的艰难困苦克服了之后，当陆远来到公司时，公司已经从创业期进入了发展期，现在更是芝麻开花节节高。陆远想起今天刚刚看完的报表，这个月的销售额又增加了9个百分点。

“四年了，你觉得这四年中你得到了自己想要的东西么？”杨健的问题把陆远的思绪拉了回来，想想在这四年中做过的工作，从最开始的记账员到现在的财务



经理助理，一步一步，确实同自己想像的一样，对整个企业的财务运作过程有了大致的了解。于是陆远坚定地点点头。杨健也点点头，微笑着说：“我觉得我也得到了我想要的人才。”他停顿了一下，然后郑重地告诉陆远：“你们财务部的王总辞职了，我需要你来顶替他的位置。”

陆远愕然地看着杨健，虽然早知道王兴华可能全家移民澳洲，但实在没想到会这么快，也从来没有想过杨健会把这么重要的工作交给他这样一个年轻人来做。都说财务工作就是经验、就是积累，怎么会……

杨健看出了陆远的疑惑，解释道：“你也知道这两年公司的发展速度，我们需要更多的财务支持。更重要的是，一个正规的公司，必须有正式的财务部，而不仅仅是几个出纳和会计。”杨健笑着对陆远说：“我知道你们学财务的人，对会计和财务管理是分得非常清楚的。”

画外音：什么是财务管理？财务管理和会计的区别是什么？

陆远也笑了起来，想起自己刚到公司的时候对总经理的侃侃而谈。

“我后来查过很多国内、国外大公司的资料，觉得你说的非常正确，那应该是咱们的目标。现在，我需要一个有魄力的年轻人来挑起这副担子，你就是最佳的人选。我知道你可能也会觉得突然，这个周末你就考虑一下吧，周一来给我答复。”杨健说完之后，站起身来拍了拍陆远的肩膀，“好好想想吧。”

陆远从总经理办公室出来，心里又是激动又是紧张。

● 专家指点 ●

一、财务管理的概念及其重要性

财务管理 (Financial Management) 又称理财, 是人类经济活动的基本职能之一, 是有关资金的筹集、投放和分配的管理工作, 其对象是资金及资金的流动。

我们知道, 按照企业的所有制形式, 可将企业分成三种类型, 即个人所有制企业、合伙制企业 and 公司制企业。其中独资企业和合伙企业不是独立的企业法人, 不能享受法律赋予企业法人的各种权利和行为能力, 这两种组织形式通常适用于中小型企业 and 一些特殊的行业。至于公司, 由于各国法律规定上的区别, 它所包含的内容及分类方法也不完全一样。但无论是在适用英美法系还是大陆法系的国家, 从其关于公司制度的法律规定中可以看出, 有限责任公司和股份有限公司是公司的基本类型。我国的现代企业制度想要建立的现代企业主要也是这两种类型的公司。因此, 本书所阐述的财务管理活动就是以这两种公司为蓝本的。

在市场经济条件下, 资金是企业的血液, 企业的生存和发展都离不开良好的财务管理。在公司制的企业中, 财务管理活动显得尤其重要。在西方国家, 几乎所有的公司都有专门从事财务管理工作的部门, 甚至多数公司都将财务部门列为诸多职能部门之首; 很多企业集团也都拥有自身的非银行金融机构——财务公司, 专门处理集团内部各分公司之间资金的融通和管理。在我国, 随着市场机制和市场体制的初步形成, 现代企业制度逐步建立和完善, 各类有限责任公司和股份公司蓬勃发展, 金融证券市场日趋完善, 财务会计制度和国际惯例也基本接轨。这

些企业制度和企业经营环境的重大变化迫切要求企业加强财务管理,构建符合市场经济要求的财务管理体系。正如我们的杨总经理认识到的那样,财务管理是企业管理中的一个非常重要的领域,在我国的企业中也应该建立起正规的财务管理体系。

二、财务经理的地位和职能

企业的财务管理活动是通过财务经理来完成的,随着财务管理理论和实践不断发展,财务管理和财务决策已经成为企业管理的重要工作内容,这也为财务经理提供了施展才能的广阔天地,同时也对他们提出了很高的要求。

1. 财务经理在现代企业组织结构中的地位

在大多数西方国家的中等规模和大规模的企业中,尽管组织形式各不相同,但一般都会设有财务副总裁(Chief Financial Officer,简称CFO)专门分管企业的财务工作。他主持制定财务决策和 company 规划,在公司的经营活动中占有重要的地位,是最有希望升任总裁的人选之一。在财务副总裁下设有会计长(Controllor)和财务长(Treasurer),他们直接对财务副总裁负责。其中,会计长负责企业内部的会计和审计;财务长则负责现金和有价证券、筹资以及信贷部的管理等等。在特殊时期,风险管理、兼并收购活动、法律事务以及财务规章制度的制定等也是财务长的职责。图 1.1 显示了一个典型企业中财务经理的地位;表 1.1 列出了财务长和会计长的主要职责。

从图 1.1 和表 1.1 我们可以知道,财务经理和会计是完全不同的两个概念。会计的工作一般只是对经营活动的事后事项的处理,比如说出具财务报表、进行凭证账簿的管理、进行税务结算等等。财务经理则不同,他不仅需要管理这些会计活动,更重要的工作是对企业的资金流进行管理,要筹集资金、运用资

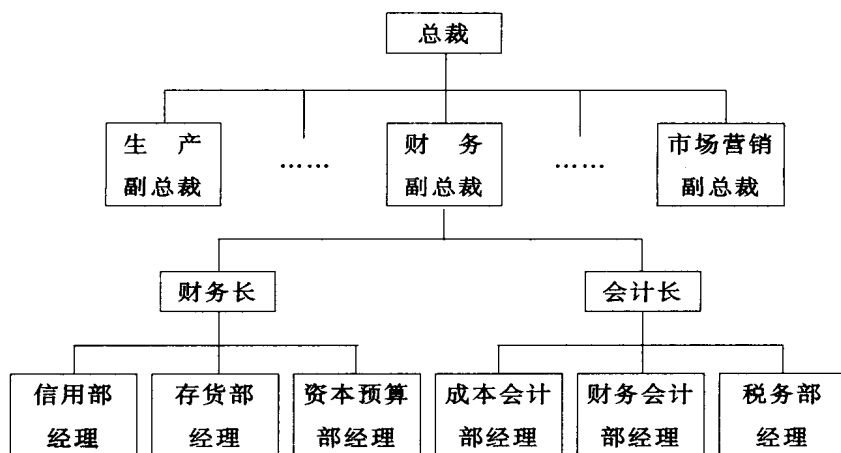


图 1.1 财务经理在典型企业组织中的地位

表 1.1 财务长和会计长的主要职责

财务长	会计长
• 与银行的关系 • 现金管理 • 融资 • 信贷管理 • 股利支付 • 保险 • 养老金管理	• 会计 • 准备财务报告 • 内部审计 • 工资 • 凭证、账簿管理 • 预算 • 税务事项

金,让企业的资金运转得到更高的效率和最大的价值。这就是近年来国内的学者们提出的“大财务、小会计”的概念,是指会计工作的范围是远远小于财务经理的工作范围的。

同时,图中的各个部门也是紧密联系的。比如大多数的资本投资项目都与产品开发、生产和市场销售紧密联系,因此这些部门的负责人都要参与相关投资项目的分析和规划;其中,财务副

总裁下属的财务长和会计长负责组织和控制资本预算过程。在这一系列过程中,高级财务人员起着广泛的、非正式的影响作用。

当然,由于重大财务决策的极端重要性,许多重要的财务决策通常由董事会决定。比如,只有董事会才有权决定和宣布股利分配方案、批准重大的投资计划以及决定公开发行债券或股票等。因此,从表面上看,财务经理的许多权利是非正式的。但是,财务经理要为这些重大的决策进行详细的准备,因此对决策有着重大影响。各项建议通过财务部门汇集、分析和报告给董事会,在董事会的审议过程中,高级财务人员(通常也是董事会的成员)可以再次提出建议,并对审议过程发挥相当大的推动作用。

2. 财务经理的职能

我们已经知道,财务管理的对象是资金和资金的流动。在市场经济条件下,资金总是在企业和金融市场之间流动,因此无论是大型跨国公司,还是小型的国内企业,财务经理均处于企业和金融市场之间,充当企业和金融市场之间的媒介。金融市场的作用在于提供了一种机制,通过这种机制,财务经理可以有更加广阔的资金来源的渠道。图 1.2 简要地勾画了企业财务经理的基本职能。

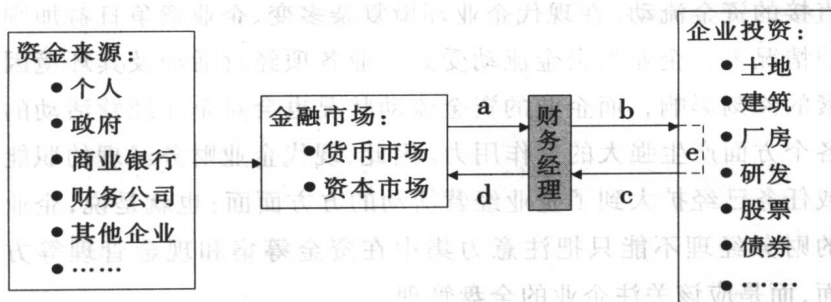


图 1.2 财务经理的基本职能