


职业技能培训丛书

财务主管手册

财务主管业务技能培训教程

汤 宁/编著



根据最新会计制度及
财经政策法规要求编写

财务主管的定位及应具备的素质



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



财务主管手册

汤宁/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务主管手册/汤宁编著. - 北京: 企业管理出版社,
2004. 2

ISBN 7-80197-027-6

I. 新… II. 汤… III. 企业管理; 财务管理-手册
IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 011098 号

书 名: 财务主管手册

作 者: 汤 宁

责任编辑: 群 力 **技术编辑:** 华 瑞

书 号: ISBN 7-80197-027-6/F·028

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 13.25 印张 160 千字

版 次: 2004 年 3 月第 1 版 2004 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

财务主管的定位及应具备的知识结构

财务主管的含义，作用和职能

一、现代财务主管的含义

财务主管，是一个历久弥新的名词，说它“久”，是因为这个名称在我国企业中被沿用了很长时间；说它“新”，则是在现代经济环境下，它又被赋予了新的含义：首席财务官（CFO）。

财务主管是一个企业的高级管理人员。一般来说，企业的活动可以分为三大领域：销售领域、生产领域和财务领域。相对应的，企业管理也据此分为销售管理、生产管理和财务管理。而财务主管正是企业财务管理工作的直接执行人和负责人，他主导着企业的有关资金获得和有效使用方面的管理工作。具体地说，财务主管主导着企业有关资金的筹集、资金的投放和分配工作，而其对应的管理内容是筹资，投资和股利分配。

二、财务主管的作用

1. 中心部门的作用

随着时代的发展和经济管理的需要，财务主管已不再是一般意义上的纯财务领导，它的作用不仅仅是管账、算账那么简单，只要牵涉到企业的资金流动决策，都必须经过财务主管所管辖的部门。因此，财务部门已日益成为企业的中心，财务主管的作用自然也显得格外的重要。

2. 统领全局的作用

财务工作的专业性很强，作为财务部门的领导，自然应该是财务方面的专家。他必须去构建、设计一套完善的、可操作性强的财务制度和办法，带领和监督大家完成财务工作；同时作为一个重要部门的主管，他应以高屋建瓴的姿态把握财务部门的具体情况，确立工作思路和财务管理方式，从全局上考虑，使部门运作与企业整体发展协调起来。

3. 协调各方的作用

财务主管能不能协调好各方面关系，这不仅关系到企业财务机构是不是健全和完善有效，同时关系到财会工作领导者的职能和作用能否得到充分发挥。只有和领导沟通好才会得到信任，只有和下属协调好，才会得到支持，使自己的工作顺利展开，只有和债权债务人建立良好的个人关系，才能使资金周转顺畅。财务主管良好的协调能力能为企业塑造一个良好的财务环境，保证企业的生产经营活

动有序进行。

三、财务主管的职能

作为一个企业的重要管理部门，财务主管的职能主要体现在以下 5 个方面。

1. 搭建企业财务班子，制定适合本企业的会计财务制度

作为财务主管，首先是要搭建起一个团结高效的企业财务班子，要有合理的人事搭配，良好的内部运行机制。同时，还要顺应时代，改变传统的内部财务会计的管理方式和方法，按照现代企业制度的要求，建立一套规范的、完整的、考虑到企业自身特点和管理要求而又符合国家统一要求的财务会计制度。

2. 组织日常会计核算

财会领导者应积极抓好企业会计基础工作，因为这是一切财务工作的基础和根本。建立合理的财务处理流程，设置会计岗位，并着重搞好内部牵制制度和内部稽核制度的设计，这样才能保证日常核算的准确、完整、及时。对日常核算中的会计处理方法选择等会计政策严格把关，以十三项会计原则为指导，组织好企业的各项目的核算和报表的编制工作。

3. 为企业制定和提供财务决策

财务决策就是如何筹集到资金和如何利用好资金，财务主管要在平时做好情报收集工作，然后为企业设计出多

套备选财务方案，再从备选方案中进行抉择并对过去的决策进行审查等。

4. 为企业制定财务规划和财务预算

财务规划是个很重要的过程，他通过预测企业的经营规模和水平，使企业的资金、可能的收益以及未来可能发生的成本相互协调起来，做到资金的高效使用。财务预算就是用货币表示的企业未来一段时期的预计预期结果，它是计划工作的终点，也是控制工作的起点，它把计划和控制联系起来。

5. 搞好企业的财务控制

财务主管的控制职能主要体现在对企业已经制定好的财务计划的执行过程中和过程之后。财务主管首先记录平时经营的实际数据，计算应达到的合理目标，然后再将实际与以前制定好的标准相对比，分析两者差异的形成原因，并采取行动纠正偏差，最后评价和考核以及激励和再预测。财务主管正是通过这样的循环完成企业的财务管理工作。

要求：对财务主管的素质要求

你是一个合格的财务主管吗？如果你不确定，那么看看下面的这几条对财务主管的要求你是否都满足吧：

1. 扎实的现代财务会计专业知识。之所以如此强调“现代”，是因为近年来我国的会计制度发生了较大的变动，会计知识的落后速度很快。只有跟上形势，不断学习每年新发布的准则和制度，才能够正确领导财会部门的工

作，纠正他们的错误，在必要的时候可以制定适合本企业自身特点的内部会计制度。

2. 充分的财务管理知识，丰富的财务管理经验。财务管理作为当今经济管理活动中一门非常重要的学科，是每一位管理者都必须学习和掌握的知识技能。此外，在日常财务管理活动中不断积累财务管理经验，为企业日后的发展准备充足的实践经验，更是对企业财务主管的更高要求。

3. 现代企业的财务管理工作向财务主管提出了更高的情商要求。企业的财务主管必须具备熟练的社交技巧，高度的协调能力和团队合作精神，并通过个人的影响力，将企业的目标、制度以及理念潜移默化地融入到员工的身心中去，培养出一班效率出众、热爱企业的工作群体。

4. 政府强制性地参加到企业的利润分配中来，其手段就是收取各种税费。出色的财务主管首先要熟悉掌握这种税收法规，但这只是第一步，真正的目的在于财务主管要能够灵活运用企业的会计政策和税收政策，在政策允许的范围内，为企业谋最大利益，在法规限度内合理避税。

可以看出，做好企业的财务管理工作并不是人们认为的“美差”，财务主管面临着极大的挑战，肩负着重如泰山的责任。财务管理工作与其说是一项工作，倒不如说更像是一门艺术。

编者

目 录

上篇 看懂企业的账——财务主管应具备的会计知识

- 第一章 迈步从头：会计基础理论介绍…………… (3)
 - 1.1 并非你所想的那样：会计的基本概念及职能介绍…………… (3)
 - 会计的基本概念——基于现代意义上的会计观…………… (3)
 - 会计的基本职能介绍…………… (4)
 - 1.2 会计的“骨架”：会计要素和会计等式介绍…………… (6)
 - 什么是会计六要素…………… (6)
 - 会计等式介绍…………… (12)
 - 1.3 贯彻始终：会计核算基本前提和一般原则…………… (17)
 - 会计核算的四个基本前提…………… (17)
 - 会计核算的十三个原则…………… (21)

第二章 不以规矩，难成方圆：为企业建章立制

.....	(30)
2.1 合理而有效：建立健全财务组织机构实务	(30)
设置财务管理组织机构的总体要求	(30)
组织方案一：财务与会计合为一体	(32)
组织方案二：财务与会计设置不同的机构	(33)
2.2 相互牵制：内部控制制度的设计	(34)
内部控制的定义及目标	(34)
内部控制制度设计	(36)
2.3 层层把关：内部控制制度的具体设置实务	(42)
如何设计现金的内部控制制度	(42)
如何设计存货的内部控制制度	(45)
如何设计固定资产的内部控制制度	(46)
如何设计购销业务的内部控制制度	(48)
第三章 用心，就这么简单：会计六要素核算方法实务举例	(53)
3.1 资产的核算实务举例	(53)
货币资金及应收项目核算实务	(53)
存货核算实务举例	(76)
投资核算实务举例	(84)

固定资产、无形资产和其他资产核算实务	(102)
3.2 负债的核算实务举例	(118)
流动负债的核算实务	(118)
长期负债的核算实务	(125)
3.3 所有者权益的核算实务举例	(128)
实收资本（或股本）的核算实务	(128)
资本公积的核算实务	(130)
盈余公积的核算实务	(132)
本年利润的核算实务	(133)
利润分配的核算实务	(136)
3.4 收入、费用和利润的核算实务举例	(138)
收入的核算实务	(138)
费用的核算实务	(147)
利润核算实务	(150)

第四章 高屋建瓴：会计报表阅读和分析实务

.....	(155)
4.1 年末财务状况一览：资产负债表阅读和分析 实务	(155)
什么是资产负债表	(155)
资产负债表的格式	(156)
资产负债表的阅读	(159)
资产负债表实例分析	(167)

4.2	是赚是赔：利润表及利润分配表的阅读分 析实务	(173)
	什么是利润表	(173)
	利润表的格式	(173)
	利润表的阅读	(175)
	什么是利润分配表	(177)
	利润表及利润分配表实务举例	(180)
4.3	备受瞩目的“新宠”：现金流量表的阅读分析 实务	(183)
	什么是现金流量表	(183)
	现金流量表的内容	(185)
	现金流量表的阅读	(189)
第五章 明察秋毫：会计舞弊与查证实务		
	(200)
5.1	舞弊不是差错：会计舞弊的概念和种类	(200)
	什么是会计错误	(200)
	什么是会计舞弊	(201)
	会计舞弊的种类	(201)
5.2	疏而不漏，一击必中：会计舞弊的防范与查证	(204)
	甄别会计舞弊的思路	(204)
	查证舞弊的方法	(207)
	会计舞弊的防范	(211)

第六章 会计舞弊与查证经典案例介绍 (216)

 华能集团简介 (216)

 集团内部控制制度简析 (216)

 集团内部控制制度的作用 (223)

 对集团控制制度，业绩考核和激励制度的评述
 (224)

下篇 为企业理财——财务主管应具备的财务成本管理知识

第七章 财务管理理论基础 (231)

7.1 你真的理解吗：财务管理概念、目标及内容

 介绍 (231)

 什么是财务管理 (231)

 财务管理的目标 (231)

 财务管理的内容 (235)

7.2 时刻指导你的实践：财务管理应遵循的基本原则

 (239)

 有关竞争环境的原则 (239)

 有关创造价值和经济效率的原则 (242)

 财务交易的原则 (244)

第八章	财务预测与计划实务	(247)
8.1	工作的起点：财务预测	(247)
	什么是财务预测	(247)
	财务预测的步骤	(248)
	销售百分比法的介绍	(248)
	财务预测的其他方法	(249)
8.2	从资金的角度看问题：企业成长与资金需求	(250)
	本量利分析	(250)
	盈亏临界点分析	(253)
	敏感性分析	(255)
8.3	未雨绸缪：财务预算	(259)
	全面预算体系	(259)
	现金预算的编制	(260)
	预计财务报表的编制	(263)
第九章	现金、时间价值与风险：财务管理的三大支柱概念	(265)
9.1	现金流：企业生存发展的血液	(265)
	账面盈利企业的危机	(265)
	现金和利润的异同	(268)
	现金流量表的重要性	(270)
9.2	时间价值：货币的真正价值	(271)

什么是货币的时间价值·····	(271)
关于时间价值的公式应用·····	(272)
9.3 风险：不是损失的代名词·····	(277)
明确财务风险的概念·····	(277)
如何分析和防范财务风险·····	(279)
投资风险分析·····	(281)
投资风险防范技巧·····	(282)
风险报酬·····	(284)
风险和报酬的关系·····	(286)
第十章 企业营运资金管理实务举例·····	
·····	(289)
10.1 现金为王——现金的日常控制和管理实务举例	
·····	(289)
现金的概念·····	(289)
企业现金管理的内容·····	(290)
企业持有现金的动机·····	(291)
现金持有成本·····	(292)
最佳现金持有量的决定——现金周转模式	
·····	(294)
最佳现金持有量的决定——成本分析模式	
·····	(296)
最佳现金持有量决定的其他方法·····	(297)
10.2 加速收款——应收账款日常控制和管理实务	

举例	(298)
怎样看待应收账款	(298)
应收账款的成本	(298)
应收账款管理策略	(299)
10.3 减少积压——企业存货决策与管理实务举例	(308)
存货管理的相关成本	(309)
怎样有效地进行存货控制	(309)
第十一章 财务分析技巧与方法实务	
.....	(314)
11.1 报表阅读的延伸——财务分析概论 ...	(314)
财务分析的含义	(314)
财务分析的意义	(314)
财务分析的使用者	(315)
财务分析的内容	(316)
财务分析的方法	(318)
11.2 持续经营的保障：企业偿债能力分析实务	(322)
短期偿债能力分析	(322)
长期偿债能力分析	(325)
11.3 高效利用资产：企业营运能力分析实务	(328)
企业营运能力分析的内容	(328)
流动资产营运状况分析	(329)

	固定资产营运状况分析	(331)
	总资产周转分析	(331)
11.4	企业发展的保证：获利能力分析实务	(332)
	销售利润分析	(332)
	成本利润率分析	(333)
	总资产报酬率	(334)
	自有资金利润率	(334)
11.5	企业现金流量分析实务	(335)
11.6	他山之石——杜邦分析法和沃尔评分法介绍	(338)
	杜邦分析法	(338)
	沃尔评分法介绍	(342)
	第十二章 不可或缺：成本知识介绍	
	(344)
12.1	企业常规成本计算实务介绍	(344)
	成本和费用的区别	(344)
	费用的分类	(345)
	成本核算的一般程序实务	(348)
12.2	挣钱更要省钱：成本控制	(352)
	成本控制的基本原则	(353)
	标准成本法介绍	(355)