

Caiwu Zhuguan

财务主管的有效管理

De Youxiao Guanli

1102392921038817

77665778661513

8515 **李敏** 著

2116666788901322005651

56870113333155556

221211 123281555677

33813515155556

6666788901322005651

56870113333155556

244 123231555677

33813515155556

211155660098008766644

123156781355777888

00982987

515551555555089776809

391585756776758481377355

676770898787655565666

656667788888990000

133151555565666667677

66888989631311278

33156567677

立信会计出版社

78755908565213667

211155660098008766611131

123156781355777888889

00982987677

7786645

556667777788

0132200562

1333315555

815556

15555

0132200566

1333315555

28155567

1015555

0876667

55577788

0298298

5555598977680

8737738

765556566

788888899000

1555565666666767

88898963131127

3315656767

6809087865656

7875590856521366

00876661113

135577788888

0098298767

5550897768098

财务主管的有效管理

李 燕 著

立信会计出版社

财务主管的有效管理

CAIWU ZHUGUAN DE YOUXIAO GUANLI

李 敏 著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务主管的有效管理/李敏著. —上海:立信会计出版社, 2002. 9

ISBN 7-5429-1028-0

I. 财… II. 李… 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 066714 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
E-mail	lxaph@sh163c.sta.net.cn

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	13.125
插 页	3
字 数	324 千字
版 次	2002 年 9 月第 1 版
印 次	2002 年 9 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1028-0/F·0938
定 价	24.00 元

如有印订差错 请与本社联系

编写说明

为适应市场经济的发展,培养和造就一批具有现代理财意识和理财能力的财务主管,推进中小企业的改革与发展,上海市财务会计管理中心近年来连续举办了对中小企业的理财讲座,我受命担任了《财务主管的有效管理方法》这门课程的主讲。

本书原是一份讲稿,在上海市财务会计管理中心举办的一系列培训班、上海市中小企业管理技能系列讲座以及财务主管等财务会计人员继续教育培训上多次使用,几经修改。在《上海晨报》上连载数十期。上海市财务会计管理中心对此提出了许多宝贵意见,这些意见对本书内容的完善具有很大的帮助,在此对上海市财务会计管理中心深表感谢。

在编写过程中,作者注意突出企业财务主管管理行为的“规范”,强调管理内容与管理方法的“有效”。全书以《中华人民共和国会计法》、《企业会计制度》等相关的财务会计法规与财务管理文件为指南,在认真吸取中外现代财务管理成功经验与有益教训的基础上,认真总结了适合于中国国情又有益于现代企业理财的经验与做法,并考虑到财政部新颁布的《企业会计制度》及其相关的会计准则、《内部会计控制规范》等对企业财务管理和财务主管的要求,尽量做到新、实、精。为减少与有关财务管理教材的重复,全书力求突出有效管理的重点,削枝强干,编写时力求深入浅出、通俗易懂,同时还配有大量的案例分析与理财心得、必要的图表解析与理财提示、财务会计报告分析与绩效评价实例等,使本书不仅具有可读性、启迪性,还增强了实用性、操作性。

本书的主要阅读对象为企业的财务主管以及有关管理人员，包括分管财务会计工作的领导、财务总监、总会计师、财务经理，以及财务会计人员和管理人员。本书可作为财务会计人员岗位培训的教材，也可作为与有关《财务管理》课程的配套读本或教学参考书，还可作为财务会计人员自修参考书。

马年，是一个万马奔腾，一日千里的大好年份。想要与时俱进，奋发有为，就要快马加鞭，马不停蹄，才能马到成功。作者边写边教，边教边写，虽广泛涉猎，勤奋习作，但终究水平有限，再加上事务繁忙，故本书疏漏之处在所难免，敬希见谅。作者期望能以勤补拙，不断改进，因而十分欢迎读者就如何完善本书提出宝贵的意见与建议，共同出谋划策，一起努力，去促使企业的财务管理日臻完善，更加有效。

作 者

2002年8月

目 录

第一章 培养理财智慧	1
第一节 培养财商,让理财智慧闪光	1
第二节 明确目标,勇挑理财千斤担	7
第三节 与时俱进,更新观念理好财	10
第二章 依法当家理财	31
第一节 知法守法,才能善始善终	31
第二节 依法核算,如实对外报告	35
第三节 依法监督,加强内控牵制	61
第三章 注重资金管理	71
第一节 当家理财,管好资金抓重点	71
第二节 认清特征,动态管理抓落实	77
第三节 现金为王,有效管理抓考核	91
第四节 平衡分析,收益质量抓关键	106
第四章 关注企业风险	121
第一节 认识风险,重在防患未然	121
第二节 分析风险,贵在知己知彼	124
第三节 控制风险,巧在杠杆作用	130
第四节 权衡风险,难在负债有度	137

第五章 勤于财务诊断	148
第一节 财务诊断,对症下药治病	148
第二节 鉴别真伪,识破舞弊行为	151
第三节 有错必纠,做好会计调整	181
第六章 重于财务保健	196
第一节 财务保健,健康安全最重要	196
第二节 综合分析,效绩评价找差距	219
第三节 防微杜渐,早期信号早发现	254
第四节 防范危机,预警系统会警告	280
第七章 精于税务筹划	286
第一节 税务筹划,合法降低税负	286
第二节 合理节税,讲究纳税方法	291
第八章 善于资本经营	312
第一节 兼并扩张,谋求协同效应	312
第二节 收购控股,公司越做越大	318
第三节 剥离分立,突出主营业务	327
第四节 债务重组,减轻偿债负担	329
第五节 柳暗花明,积极财务重整	359
第六节 山穷水尽,只好清算破产	368
第九章 勇于理财致胜	376
第一节 勇于理财,提升企业价值	376
第二节 财务公关,争取各方支持	390
第三节 锐意改革,敢于理财创新	393
第四节 崇德修身,力争理财致胜	398

附录.....	402
附录 1 2002 年全国全行业国有企业效绩考评标准值.....	402
附录 2 2002 年全国大型国有企业效绩考评标准值.....	403
附录 3 2002 年全国中型国有企业效绩考评标准值.....	404
附录 4 2002 年全国小型国有企业效绩考评标准值.....	405
附录 5 时间价值系数表	406

第一章 培养理财智慧

第一节 培养财商,让理财智慧闪光

一、会用知识更有力量

我们很幸运,正处在知识经济的年代。日新月异的知识更新、突飞猛进的科技进步、千变万化的经济风云、不断深化的改革开放……使我们感到有一种强烈的使命感和责任感——要与时俱进!要奋发有为!

在日常纷繁复杂的理财活动中,财务主管面临的新问题越多,要想解决的问题越棘手,就会感到离时代的差距越大,就会感到有学不完的新知识要去学。但什么才是比较有效的途径与方法呢?现在普遍的现象是人们都在努力地学习,但主要的问题是——既要善于学习新知识,更要善于运用知识去有效管理;并且要事半功倍,而不要事倍功半。时间就是财富,知识产生力量,追求有效就是追求卓越,这是在当前形势下当好一名财务主管的积极态度,也是进行有效管理的思想基础。丰富多彩的财务管理实践已经使不少的财务主管深切地感到——学会新的知识并加以正确有效地运用是更加重要的。

知识经济是指以现代科学技术为核心的,建立在知识和信息的生产、存储、使用和消费之上的经济,即“以知识为基础的经济”。“知识经济”这一专门术语,于1990年由联合国的研究机构正式提出。知识经济要求求知者知道是什么(Know-what),知道为什么(Know-why),知道怎样做(Know-how),知道谁有知识(Know-

who)。这里所说的知识,第一,包括了平常所说的知识和能力两个方面;第二,包括了科学和技术两个方面;第三,科学又包括自然科学和社会科学。其中更强调的是知识经济中的能力与应用。

知识经济是和农业经济、工业经济相对应的一个概念。它们之间的最大区别在于:农业经济是以土地为基础的经济,只凭简单的技术、辛勤的汗水和世代积累的经验进行以手工为主的重复性劳作;工业经济是以设备、能源和原材料为基础的经济,是凭借机器而进行的物质加工和变换过程;而知识经济是以不断创新的知识和技术为主要基础发展起来的经济,它的发展和繁荣不再主要取决于资源、资本、硬件技术的数量、规模和增量,而是直接依赖于知识和技术或有效信息的积累和使用。在农业社会,谁拥有土地,谁就有财富;在工业社会,谁拥有资金,谁就拥有财富;在知识经济时代,谁拥有更多知识并加以有效地应用,谁就能占领经济发展的制高点。

我曾经看到一则“一条线值一万美元”的故事:一次,美国著名的福特公司的一组电机发生故障,在束手无策之时,公司请斯坦门茨出马解决问题。斯坦门茨具有非凡的才能,他在电机旁仔细观察,又经过大量计算以后,用粉笔在电机外壳划了一条线,说“从这里打开,把里面的线圈减少 16 圈。”工人们照他说的一试,电机果然运转如初。福特公司给他酬金时,他索价一万美元。公司的老板觉得一条线要一万美元未免漫天要价。斯坦门茨回答说:“用粉笔划一条线值 1 美元,而知道线划在哪里值 9 999 美元。”是啊,“知道线划哪里”这确实是一种与众不同的知识价值的体现和具有应用才能的表现。福特公司老板认为斯坦门茨言之有理,照付一万美元给他。

有人认为,在知识经济的舞台上,最具典型意义的还是美国微软公司的总裁比尔·盖茨,他在 1997 年已拥有个人财富 510 亿美元,他在短短的 20 多年时间里创造的财富,比传统的汽车大王、石

油大王和金融寡头在 200 年时间里创造的财富还要多 300 多亿美元。微软公司是家有形工厂,其机器设备、厂房、原材料库存等物质形态较少,但其拥有最具价值的知识资产和智力资本,市值高达 2 080 亿美元。其产品,无论是过去的“DOS”系统,还是后来的“视窗系统”,均是一张软盘或光盘,它的物质成本只有几元人民币,可是一张正版软件光盘的价值却可以是其物质载体的成百上千倍。这就充分体现了知识和技术在经济增长中的作用,也证明了知识和智力的价值。

许多人在读书时就知道培根的名言:“知识就是力量”。这句格言一直激励着许多勤奋好学、嗜书如命的学子。不少学子的业余时间大都被读书占据着。万丈高楼平地起,知识积累得越多,对将来的创造和收获的作用就会越大。但随着阅历增长,在实践中对甜酸苦辣的品味,人们也开始感到这句话还不够全面、深刻。在瞬息万变、日新月异的知识经济年代里,缺乏知识是万万不行的,但光有知识,不会更新、不会应用也是万万不行的。

例如,许多经过财经院校几年深造的学子普遍都存在着这样的感觉:即使你已读完了几十本有关会计与经济方面的书,但会计实务的千变万化,却并非等同于书本知识。学过的知识,有的过时了,有的很快就遗忘了,有的还用不上,但有的知识一旦真正被用上了,就会产生出意想不到的力量。有这样一位年轻的财务主管,20 年前刚从财经院校毕业,他运用所学的财务管理与分析的理论和方法,结合企业的实情,尝试着写出了第一份还不到 2 页的月度财务情况说明书,从此引起了厂长的重视。以后,这位财务主管每月写一份财务分析报告。厂长还让他在每月一次的经济工作例会上作发言,就企业资金、成本、利润的完成情况发表意见,提出改进的建议。久而久之,这位财务主管的威信大增,很快便被提拔为分管财务的厂长了。现在想来,要是学了不用,就不会有长进,就不会对改进企业财务管理有一股促进力量。“纸上得来终觉浅,绝知

此事要躬行”。许多真知灼见都是在实践中产生的,或是印证了书本知识的正确性,或是对原有知识进行补充修正。关键是要用。

一个人有了知识必须能用、会用,才会产生力量。用得越多,用得越好,力量就越大。知识会产生力量,会用知识更有力量。许多长期从事教学实践的教师深刻地认识到:教书胜于读书,写书强于教书。许多知识的深刻理解,还是在教书以后才真正体会到的,或是在写了某本书后才深切地领悟到其中的精华与规律所在,才融会贯通的。实践出真知,实践长才干。

确实也有人手不释卷,青灯黄页,皓首穷经,但却一事无成,终为书奴。究其原因,不善用也。读书,决不只是为了锻炼记忆力,为读而读。只有读而有用,才会感到知识的贫乏,才能检验出知识的正确性,才能促使对知识的深刻理解,才能使知识转变为一种能力,从而产生效果,创出硕果。正如毛泽东主席所说的:“读书是学习,使用也是学习,而且是更重要的学习。”

从学到用,这中间还有个“会”字很重要。“会用”是指一个人把知识转变为技能与力量的途径与方法。就拿会计学科来说,你即使把会计教材上的平衡原理、复式记账原理、平行登记原理、错账查找原理等书本知识等背得滚瓜烂熟,但如果不去“真刀真枪”地操作一番,没有在实践中领悟其中的关键与规律,不能说是会用了。所以,做学生的,不能满足于书本知识,要注意研究所学的知识是在什么情况(前提)下可以用,以及怎样用和用好用活的问题。当先生的,不能满足于分解书本的知识点,应当注意教会学生如何运用知识的途径与方法。只有不断地缩短教与学、学与用的距离,才能使知识不断地转化为一种有用的力量。

有人认为,比尔·盖茨并不是一个杰出的知识拥有者,但却是一个杰出的知识表达者。这是一个极好的典型个例,也是一种令人深思的现象。能在人生舞台唱出精彩大戏的必定是那些具有独立思考能力、勇于实践、敢于创新的人。这些人往往是真正的会用

知识、能够成功地把知识加以有效应用的人。

古今中外大量成功人士的经验表明,知识是因为被有效地运用并有了充分的表达,才能产生出自身巨大的力量——会用知识才更有力量!

二、现代理财需要财商

在市场竞争中,人们总是按照自己的财务利益行事,并选择对自己经济利益最大的方案行动。问题在于为什么有人会不断成功,发财致富;而有人却不断失败,损失惨重?财富不会从天上掉下来。市场经济需要我们去理财,而财商是具有理财头脑的核心。

以前,不少人认为,一个人饱读诗书、拥有一大叠文凭、具有足够的智商是一件很了不起的事;后来,人们感到,人毕竟是社会的人,尤其是在市场经济中,光有智商还不行,还必须善于处理人与人之间的关系,还得要有情商;现在在市场经济的搏击中,人的认识又提高了一步,认为人光有智商、情商还不行,人还得要有财商。智商反映出一个人的知识能力,情商反映出一个人的社会生存能力,而财商反映出一个人的理财赚钱的智慧和能力。人要作为经济人,要在社会上提高生存能力和生活质量,应当培养自己良好的财商;同样,财务主管作为企业财务的管家,要在市场中提高企业的竞争能力和经济效益,更应该培养出有效管理、当家理财的财商。

财商不是指你有多少钱,而是指你有多少理财赚钱的本领。光有钱而没有理财赚钱的本领,多少钱都会被你慢慢地败掉的。古语云:“富不过三代”,意思就是说,有钱的老子辛辛苦苦积攒的钱财,最后都会败在无财商的子孙后代的手中了。翻开史书,这样的事例不胜枚举。

谁都不愿做没有财商的败家子!尤其是身负理财千斤重任的财务主管,都想着如何为企业当好家、理好财。现代人的理财应当具有一定的财商,即懂得应当怎样合法、合理、科学、有效地当家理

财。会赚钱的比会省钱的更重要,当然,既会赚钱又会省钱就更好。要善于用钱,但要把钱用在刀刃上,要讲求经济效益。良好的财商至少应当体现在以下几个方面:

- 熟谙理财之道。君子爱财,取之有道。合法、合理、科学、有效地赚钱,心安理得。

- 独具理财慧眼。尤其是善于捕捉信息、善于抓住有利机会,善于从平常之事的认识中找到不平常的因素或经济规律。

- 充满理财意识。先进的超前的理财意识会导致科学理财方法的产生,而有利的投资机会往往是给有理财头脑准备的。

- 研究理财方法。有效的管理方法是完成理财任务、达到理财目标的手段,它可以导致事半功倍,而不是事倍功半。

- 具有理财心态。事前预测、有效决策,量入为出、瞻前顾后,因地制宜、随机应变,不计较蝇头小利、不贪图眼前得失,胜不骄、败不馁。

- 敢于理财创新。改革开放政策给财务主管以施展理财才华的舞台,而通过创新、革新则容易导致理财制胜;等等。

在理财活动中,拥有财商也是硬道理。然而智商、情商、财商三者之间究竟有着怎样的关系?财商高是不是智商与情商的综合反映?事实上,有智商、或有情商,并不一定都有财商。智商高或情商高并不一定会导致财商高。财商与一个人年龄的大小、读书的多少、文化的高低、知识的深浅看不出有什么一定的正比例的关系,因而似乎有点“神”或“玄”,但财商是客观存在的,财商正在不断地被人们所认知。所以,培养财商不能停留在书本的认识上,关键在于付诸实施,甚至于会付出“头破血流”的代价。然而,失败是成功之母。只有善于总结经验、努力实践、积极创造,才能让理财智慧不断闪光。

有效的财务管理既是理财者经验的积累、知识的运用,也是财商的体现。

第二节 明确目标,勇挑理财千斤担

一、生存、发展、获利

你不理财,财不理你。尤其是在市场经济的海洋中航行,波涛汹涌,如逆水行舟,不进则退。财务主管肩挑理财千斤重担,只有明确目标,有效运作,才能不负重任。那么,财务主管肩负着哪些重任呢?这应该从企业生存、发展、获利的企业目标谈起,因为财务理财全是为了实现企业的目标。

首先,企业生存的威胁主要来自两个方面:一是长期亏损,这是企业终止的根本原因;二是不能偿还到期债务,这是企业终止的直接原因,如香港的百富勤,日本的八佰伴等企业就是因为丧失偿债能力而导致破产。所以,力求保持以收抵支和偿还到期债务的能力,减少破产的风险,使企业能够长期、稳定地生存下去,这是对财务主管的第一个要求。

面临激烈的市场竞争,企业必须生存、发展、获利。只有生存,才有可能获利;只有发展,才能求得生存。企业的发展集中表现为扩大收入。而发展离不开资金。因此,筹集企业发展所需的资金,尤其是在企业陷入财务困境时通过筹资渡过难关,这是对财务主管的第二个要求。

企业只有能够获利,才有存在的价值。建立企业的目的是为了盈利。企业只有盈利才能更有效地发展,更好地生存。盈利不但体现了企业的出发点和归宿,而且可以反映企业其他目标的实现程度,并有助于其他目标的实现。从财务的角度看,盈利就是使资产获得超过其投资的回报。市场经济中没有“免费使用”的资金,每项资金来源都有其相应的成本,都应获得相应的报酬。财务主管应对企业正常经营产生的或从外部获得的资金加以有效利用,加速资金周转,这是对财务主管的第三个要求。

从日常核算过程来看,财务主管还应负责为有关各方了解企业财务状况、经营成果和现金流量提供必要的会计信息,为加强企业内部经营管理提供有用的会计信息。

二、追求企业价值最大化

目前在我国的财务管理界和有关的财务管理教材中(如会计师统一考试的《财务管理》教材和注册会计师统一考试的《财务成本管理》教材等),较为普遍的观点认为,企业理财的财务目标应是“股东财富最大化”或“企业价值最大化”。纵观近几十年来,财务理财从追求“产值最大化”上升为追求“销售最大化”,进而到追求“利润最大化”或追求“每股利润最大化”,以至发展到目前的追求“股东财富最大化”以及“企业价值最大化”,这无疑是财务理财认识史上最重大的一个进步。它改变了人们对理财观念与目标的认识。

作为一个财务主管,在日常的财务管理活动中一定会想过这样的问题:财务主管的理财活动应该对谁负责呢?这不仅仅是理财活动中的一个重要认识问题,也是一个重要的实践问题,它将左右着财务主管的理财行为。

企业是投资者出资创办的,是投资者的企业,理所当然应对投资者负责。如果企业是国有资产投资建立的,那么,对投资者负责也就是对国有资产负责。

投资者的财富在企业中是怎样表现出来的呢?这种财富应该表现为企业的价值。企业价值通俗地说是指企业本身值多少钱。企业虽然不是一般意义上的商品,但也可以被买卖。要买卖必然要对企业进行市场评价,通过市场评价来确定企业的市场价值。在对企业评价时,投资者看重的不是企业已经获得的利润水平,而是企业潜在的获利能力与发展前景。因此,企业价值不是账面资产的总价值,而是企业全部财产的市场价值,它反映了企业潜在或预期的获利能力。投资者在评价企业价值时,是以投资者预期投