



CHIEF FINANCIAL

财务成本管理

世界500强 财务总监 管理日志

OFFICER

武永梅◎著

LOG

调整经营方向

稳固公司发展

做合格高效的企业负责人，
为企业的健康运作铺平道路。

MANAGEMENT

查找经营漏洞

预测财务风险

天津出版传媒集团

天津科学技术出版社



C
H
I
E
F

F
I
N
A
N
C
I
A
L

O
F
F
I
C
E
R

世界500强 财务总监 管理日志

武永梅◎著

M
A
N
A
G
E
M
E
N
T

L
O
G

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界500强财务总监管理日志 / 武永梅著. -- 天津 :
天津科学技术出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5576-3772-9

I. ①世… II. ①武… III. ①企业管理—财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第223195号

责任编辑: 布亚楠

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社出版

出版人: 蔡 颢

天津市西康路35号 邮编: 300051

电话 (022) 23332695 (编辑部)

网址: www.tjkjcbbs.com.cn

新华书店经销

大厂回族自治县彩虹印刷有限公司印刷

开本 710×1000 1/16 印张 16 字数 218 000

2017年12月第1版第1次印刷

定价: 45.00元

前言 PREFACE

企业为何会经营不善？一个很重要的原因，就是财务的失败。洛克菲勒说过：“并不是每一个对数字敏感的人都会成为优秀的老板，但是，优秀的老板定会牢牢把握企业的数字。相反，使企业倒闭的经营者则几乎都是数字盲。”例如2008年的金融危机，雷曼、AIG、通用汽车的破产，无不是现金枯竭导致的。可见，财务管理对企业发展的重要性。

那么，如何改变企业经营不善，甚至是倒闭的状况呢？一个好的财务总监起着至关重要的作用。这就是如今财务总监被看作企业中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一的原因。财务总监不仅是财会人员职业生涯中成功的象征，而且在人才市场上也供不应求。许多从事财会工作的人员都将财务总监作为自己的职业发展目标。

然而，财务管理并不是一件轻松的事情。一提到财务管理，大多数人的第一印象就是一堆恐怖的专业术语和数字，让人望而生畏。一般人会认为理解专业术语、分析数据是会计做的事情，自己没有必要去了解和学习。不过，对想从事财务管理工作或者认识到这些数字重要性的企业领导来说，学习一些财务管理知识是非常有必要的。

事实证明，无论是亿万富翁，还是金融大鳄，甚至是企业CEO，他们对企业的管理都离不开财务数字，因为只有熟知每个数字背后的真正意义才能做出正确的决定。而财务总监就更难免与财务数字打交道了。

一方面，要想做一名出色的财务总监，就必须用数字对企业进行量化管理，把企业的所有行为都量化到数字，用数字来衡量企业运行的好坏。另一方面，财务总监还必须是一位务实的、以业绩为导向的领路人，引领企业努力获得新整合技术的效益，围绕财务供应链、信息供应链、无形资产及管理服务和决策支持等内容，制订出新的、面向未来的财务规划，帮助企业实现持续健康发展的目标。

让更多的人了解财务工作，我们汇集了世界500强企业财务总监的经验，编撰了《世界500强财务总监管理日志》一书。本书内容包括各种财务报表、流程的优化、资金预算、现金流、成本控制、资金回笼、投资决策、财务风险、监管制度等。本书将现实的案例与全球500强企业的财务总监们总结的理论相结合，能让读者更好地理解书中的内容，帮助读者在财务工作中出色地完成任务。

值得一提的是，本书不是一味地空洞说教，而是将理论知识与案例结合，非常具有可操作性和实用性。其次，本书依据最新有效的《企业会计准则》《企业财务通则》《审计准则》、内控体系、税法体系等编写，内容具有专业性和权威性，所举案例丰富且语言通俗易懂，既适合财务从业人员阅读，又是创业者、团队主管、经理人等学习的指导性书籍。

最后，在编写本书的过程中，我们参考了近年来国内外出版的优秀财务管理方面的书籍，同时得到了多位财务专家的指导。我们坚信，只有不断地继承和吸收前人的经验，才能更好地做好财务管理工作。非常欢迎广大从事财务管理工作的、学者对本书提出宝贵的建议。

001

第一章

500强财务总监的“财务战略家”之路

经济全球化，财务总监挑战和机遇并存	002
市场经济时代，必须具备财务新理念	004
任何时候都不能没有财务目标	007
培养综合能力，做一个优秀的财务总监	009
好的财务制度胜过好的财务人员	012
做财务，要有高瞻远瞩的财务战略	014
财务总监难以逾越的财务管理误区	016
经典案例：金融危机下的雷曼兄弟破产案	018

021

第二章

爱上财务报表，是优秀财务总监的第一要务

财务报表——了解企业的一面镜子	022
“三步走”助你快速读懂财务报表	025
深入分析财务报表的六个步骤	027
资产负债表、利润表和现金流量表的关系	029
驾驭资产负债表，你需要两个技能	031
如何一眼识破财务报表的粉饰	033
关注财务报表附注，做好编制工作	035
经典案例：青岛啤酒财务负债及赢利分析	038

041

第三章**看懂利润表，你就会明白为什么我们是500强**

500强企业告诉你，如何获得利润	042
谈一谈企业利润表的形成	044
把握三项原则，揭开利润表的外衣	046
认清企业利润表存在的问题	048
利润表的改进要及时	050
经典案例：东南融通公司财务舞弊事件	052

055

第四章**优化流程，财务管理要走数字化之路**

电算化时代，财务管理软件的选择策略	056
收益与风险并存的ERP管理	058
共享服务建设是财务管理的未来趋势	061
共享服务模式下，财务总监面临的挑战	063
建立数字化财务的“五力”管理模型	065
经典案例：海尔集团的财务共享之路	067



凡事预则立，资金预算是企业周转的保证

预算的起点是企业战略目标的体现	072
深入分析财务状况，不妨从两个指标入手	075
分析财务状况是企业的重中之重	077
财务预算切实可行，企业运行才有保证	079
完善资金周转，让企业“转”起来	081
规避传统预算的弊端，把握预算新趋势	084
经典案例：中石化财务分析带来的预算思考	086

强化现金流意识，避免企业步入“寒冬”

影响企业现金流的因素	090
为什么说现金流是现代企业的命脉	093
企业预测未来现金流的方法	095
掌控现金流需要注意的方式	097
存货管理是强化现金流的有效措施	099
改善现金流，促进企业资产的流动性	101
优化资本结构，提高资金使用效率	103
经典案例：联想集团存货管理的分析	105

鱼和熊掌兼得，财务要低成本与高质量并行

战略成本管理的核心：价值链分析	110
营造低成本优势，提高成本管理质量	113
掌握降低财务成本的途径	115
内部投资是提升企业收入的有效方法	117
摊薄固定成本，提高企业的利润	119
推行科学财务预算，有效降低成本	121
开源节流，营销成本也要“减肥”	124
经典案例：沃尔玛——“低价才是王道”	126

积极回笼资金，是提升财务竞争力的关键

做好应收账款周转率的测算	130
应收账款产生的原因和需要的成本	132
采取有效措施，减少应收账款损失	135
建立信用标准，减少赊销的账款风险	137
以恰当的方式催收应收账款	139
加强应收账款管理，降低财务风险	141
做好审计，提高应收账款效率	144
经典案例：剪不断、理还乱的长虹应收账款危机	146



谨慎投资决策，让资本实现快速增值

投资决策要关注风险与估计现金流	150
企业投资决策，重在掌握方法	153
时刻保持头脑清醒，避开投资陷阱	157
控制投资风险，实现企业健康发展	160
正确筹资，为企业的发展输送“血液”	163
并购是把“双刀剑”，投资决策须谨慎	166
做好审查，是避免发生收购风险的关键	168
经典案例：美国福特汽车公司的投资决策	170

规避财务风险，须做到合理纳税和避税

探究企业财务风险产生的根源	174
财务风险无处不在，要有冒险精神	177
规避财务风险，须学会这几招	180
企业必须缴纳的税费	184
造成纳税风险的因素	187
纳税有风险，防范须选对良策	189
合理避税，但不要越雷池半步	191
经典案例：世界上最大的避税企业——苹果公司	195

199

第十一章**健全财务监管制度，杜绝假账和舞弊**

监管第一步：虚假财务报告的防范	200
有效实施现金收入与支出监管	202
实施有效措施，防止会计舞弊行为	204
进行结账管理，及时更正错账	207
内部控制是杜绝财务舞弊的有效手段	210
经典案例：美国安然公司财务舞弊案	213

217

第十二章**建设薪酬体系，发掘员工的潜在价值**

制定薪酬制度，增强企业凝聚力	218
合理调控企业的人工成本	221
发挥股权激励对高层管理人员的作用	223
通过弹性福利，让员工真正受益	225
正确看待薪酬激励的利与弊	228
企业管理层的年薪制考核	231
财务管理人员的考核与激励	233
经典案例：IBM公司的薪酬改革	236

241

后 记**财务管理与财务总监的未来之路**

第一章

500强财务总监的“财务战略家”之路

经济全球化，财务总监挑战和机遇并存

经济全球化的到来，对企业来说，可谓喜忧参半，既充满机遇，又面临着挑战。财务便是重中之重。企业只有获得最新的财务数据并对数据进行有效分析，才能及时地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定明确的经营目标。而这一切目标的实现都离不开财务总监。

因此，在经济全球化时代，如何让企业得到更好的发展，很大程度上取决于财务总监。这种责任感和重要性，使得财务总监不得不面对以下三种挑战。

1. 汇率变动，财务管理风险性提高

经济全球化打破了贸易壁垒，使跨国贸易变得更加便捷和平常。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，此时，企业就会面临汇率变动的风险。

2. 规模扩大，财务管理更加繁杂

当企业规模越来越大、产品逐渐热销，尤其是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，财务工作由此变得更加繁杂。

3. 业务范围扩大，需要不断学习

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。例如，选择上市募集所需资金时，企业应考虑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，等等。为解决这些问题，财务总监需要不断学习。

虽然经济全球化给财务总监带来了挑战，但也带来了机遇，有挑战才会



有进步，才会有发展。新的经济形势将更有利于企业的发展，财务总监也必将有更大的发展空间和作为。这主要表现在以下几个方面。

1. 财务管理理念转变，财务工作更有作为

随着全球经济一体化，财务管理已经拓展到战略管理的层面上，它所搜集和整理的财务信息在协助企业实施战略管理方面起着决定性的作用，财务总监的战略管理将更有利于企业的健康发展。

2. 监督与控制加强，财务工作变得更规范

经济全球化的脚步不断加快，为了能在竞争中与跨国公司抗衡，企业就必须不断地加强内部财务的监督与控制。尤其是财务总监，要不断地借鉴国际上成熟的内部财务控制理论，然后根据具体国情建立适合自己的一套完整的、公认的内部财务控制标准，这有利于财务的规范和顺利进行。

3. 融资渠道扩展，利于财务工作顺利进行

投资决策市场化使境外金融机构和国际资本进入中国市场，尤其是境内金融机构改革和证券资本市场的发展，为企业的理财活动提供了多种新的投资和融资渠道。财务总监可以引入一些流行于国际资本与货币市场的金融工具，并将其运用于企业的财务管理中。这不仅使企业的投资决策更市场化，而且更有利于财务工作的进行。

市场经济时代，必须具备财务新理念

随着我国市场经济的发展和财政管理体制改革的不断深入，财务管理在企业中的重要性日渐凸显。想要在市场经济时代更好地进行财务管理，财务总监就必须适应会计信息化的需要，构建新的财务管理理念。通常来说，财务总监必须具备以下几个方面的新理念。

1. 资金的时间价值理念

资金的时间价值是指货币随着时间的推移而发生的变化，这是财务总监必须树立的理念。货币是有时间价值的，一定量的货币在不同的时间，其价值量是不同的。比如，现在的10元与20年前的10元是不能画等号的，二者之间的差额便是通常意义上讲的利息。

财务总监必须明白资金经过合理运用一段时间后，就会具有赢利增值的潜在可能性，当然了，如果不合理地运用，则也会贬值。所以，财务总监必须重视利息的存在。或许，许多看似有利可图的项目，在考虑到资金的时间价值问题后，可能就没有必要进行了。

2. 树立“以人为本”的理念

人才是企业发展的动力，是企业市场竞争中屹立不倒的有力保障。财务总监只有充分尊重人才的发展，才能激发出整个企业内财务管理人员的创造力和凝聚力，从而提高企业的整体活力。因此，财务总监必须树立“以人为本”的财务管理理念。

一般来说，财务总监首先要建立完善的人员招聘程序，从源头上保证财务人员的素质和能力；其次，要为企业财务人员提供晋升的通道，建立优秀人才的选拔制度。这些措施都能很好地为企业做好财务管理提供强有力的保障。



3. 时刻牢记竞争理念

在市场经济中，财务总监必须树立一种强烈的竞争意识，因为“优胜劣汰，强者生存”是市场经济的规则。市场供求关系是不断发生变化的，企业常常会遇到各种各样的问题。财务总监应时刻做好充分的准备。

最有效的措施就是强化财务管理在资金的筹集、投放、运营及收益分配中的决策作用，并在竞争中不断地增强应变能力，使企业自身的竞争实力一步一步提高。这样，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

4. 无形资产价值理念

随着信息技术的快速更新和产品同质化日益严重，市场的竞争越来越激烈，仅仅靠固定资产投资已经不能使企业获得市场份额。只有注意无形资产培养和投资，树立无形资产价值观念，创造出新的利润增长点，企业才能在市场竞争中脱颖而出。

财务总监应该积极地鼓励企业内部员工进行无形资产的培养、管理，并对研发、培养无形资产的投资决策建立严格的审核制度，以能否提高企业创新能力、增强企业内部管理效率、为企业带来超额利润为标准进行审批。此外，财务总监还要积极地鼓励相关财务人员对无形资产的评估和管理方法进行探索，以反映企业真实的资产状况。

5. 树立“三零”理念

所谓“三零”理念，就是零存货管理、零缺陷管理、零基预算管理，这是现代企业财务管理追求的一个目标。存货成本在企业成本总额中所占比重很大，减少存货、减少仓储费用，是节省财务开支的一个重要途径。

财务总监必须要求每一个财务人员在自己的工作职责内，把各项财务工作做好，并尽量做到无缺陷，认真执行“三零”理念，从而保证财务管理的质量。

6. 树立财务风险预警理念

由于市场经济环境多变、技术更新换代加快、资本市场风险难以预测，再加上企业自身经济活动的综合性，因此，企业财务管理过程中难免会遇到一定的风险。财务总监必须树立财务风险预警理念。

所以，财务总监首先要制定完善的财务控制措施，减少因企业内部管理工作中存在漏洞而引起的财务管理风险；其次，要培养财务管理人员的风险预警意识以及风险应对和防范能力，向财务人员强调防范风险的重要性，并培养他们敏锐的风险识别能力以及对风险的快速反应能力。如此才能最大限度地避免风险的产生。

