



多年来畅销不衰，屡次修订再版，

是深受广大读者好评的会计实务入门必备。

财务主管
业务精修
快易通

求新 求实 求广

RU HE ZUO HAO
CAI WU ZHU GUAN

如何做好 财务主管

刘文臻 编著



突破财务管理传统模式，
成就优秀企业财务主管。

民主与建设出版社

如何做好 财务主管

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

如何做好财务主管/刘文臻编著. —北京: 民主
与建设出版社, 2010. 9

ISBN 978 -7 -5139 -0010 -2

I. ①如… II. ①刘… III. ①企业管理: 财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 179330 号

©民主与建设出版社, 2010

责任编辑 张学雷

封面设计 李 瑶

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010) 85698040, 85698062

社 址 北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 香河县宏润印刷有限公司

成品尺寸 170mm × 240mm

印 张 17

字 数 260 千字

版 次 2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 -7 -5139 -0010 -2

定 价 33.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

前 言

良好的财务管理对一个工商企业、一个国家乃至整个世界经济状况都至关重要。财务管理是一件较为复杂多变的事情，因此颇具刺激性，使人为之着迷和兴奋，同时也给人以挑战，令人困惑。

——路易斯·加潘斯基（美国著名经济学家）

财务管理工作是市场经济中一种相当重要的工作。与前些年仅注重记好账不同，目前，不论是国有企业，还是蓬勃丛生的私营企业，都对财务部门寄予了更高的管理期望。财务管理贯穿于企业经营的各个方面、各个环节，它对企业的重要性是不言而喻的。由此，财务部门成为企业重要的部门，财务主管也就自然成为企业重要的部门主管之一。财务主管既是财务部门的领头羊，又是一个单位的大管家。

现代企业的财务主管不再仅是管账、编表的“账房先生”，而是协助公司高层管理当局运筹帷幄的重要智囊、“理财专家”。这样的财务主管光有工作热情是不行的，还应该具有一定的专业知识。有了较宽的知识面和深厚的专业知识，工作起来就会得心应手，制订的工作方案，写出的分析报告才能科学、先进，符合企业及各方利益，财务主管的工作才容易被有关人员和有关部门接受。这里所说的专业知识是一个广义的概念，除了财务会计知识外，还应包括经济学、管理学、心理学等方面的知识。要熟练掌握财政、财务、会计、金融、税收、审计等方面的法律、法规。只有这样，才能有效地履行自己的职责，保护企业各方面的利益。

此外，财务主管还应加强与上级主管部门和外部经济监督部门的联系，加强与各职能部门以及其他单位财务部门的协作与配合，对单位的同事也应关心、爱

护和帮助。

本书旨在为企业财务主管进行财务管理提供一个整体操作方案。在编写过程中，本书一改现有财务管理方面书籍只重财务理论的思路，将大量经典案例融入其中，使财务主管在提高财务管理水平的同时，在组织能力、沟通协调能力、分析判断能力及用人能力上都有所突破。为满足众多有志成为财务主管或已成为财务主管的读者的需求，本书突出了以下几个特点：第一，综合性强。本书对财务主管的角色定位、企业内部规章制度的建设以及财务公关和企业理财文化等均有详细论述，而对于财务主管如何筹资、投资及其日常管理工作更是作了系统的阐述。

第二，开拓性强。本书力求突破一些企业理财指导书的传统模式与写作方法，努力做到“务实”、“求新”和“求深”，并以活泼生动的语言诠释深奥的理论知识，驭繁于简。

本书具有极强的可读性。不仅适合企业主管，同时也适合所有对财务感兴趣的工商企业界人士。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不当之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

目 录

第一章 准确定位——财务主管与企业管理

也许您刚刚荣升为财务主管，也许您已经在这个位置上干了多年，那么对“做财务的学问”与“做主管的学问”您有多少认识？财务主管决非传统意义上的“账房先生”，您的观念可一定要更新！

- 一、现代财务主管的职责 / 2
- 二、与时俱进：财务主管的新观念 / 3
- 三、职业准备：财务主管的素质与能力 / 5
- 四、警惕鲸鱼之死：明确财务战略 / 7
- 五、有效组织财务管理的工作 / 8
- 六、财务管理的指导原则 / 10
- 七、财务管理的目标 / 12
- 八、理想的财务管理水平：科学性与艺术性并重 / 17

第二章 八面玲珑——财务主管与财务公关

对于企业公关与企业文化，相信您一定了解很多，而单独把财务公关与企业理财文化列出来，也许您就不是很熟悉了。实际上，这两个方面正是近年来世界上许多知名企业的工作重点。这也着重体现了理财工作在企业各项经营活动中的重要性，同时也要求企业的财务主管不仅是一个理财高手，还应成为一个公关高手。

一、打破财务人员的传统形象：财务公关 / 22

二、财务管理高手做什么：建立企业理财文化 / 27

第三章 定章建制——财务主管与内部控制制度的构建

财务主管纵然有三头六臂，神通广大，亦难以独自做好公司的各项理财工作，您需要建立一套科学、合理、行之有效的规章制度。良好的内部控制制度将助您一臂之力。

一、为企业免疫：内部控制制度的重要性 / 34

二、内控中心：设立健全的财务机构 / 37

三、层层设防：具体业务的内部控制制度 / 38

四、经典案例：华能集团的内部控制 / 45

第四章 借水行舟——财务主管与筹资方略

财务主管作为企业的理财者,首要的是手中要有财可理。资金是企业理财的对象,是公司正常生存的血液,一旦供血不足,企业就会面临着可能陷入倒闭的绝境,而资金匮乏却往往与企业的整个成长过程相伴。因此要想做好财务主管,就必须首先保证手中有财可理,使企业始终供血充足,运转通畅。

- 一、“没有钱是万万不能的” / 54
- 二、风险共担: 股票筹资 / 54
- 三、向社会借钱: 债券筹资 / 69
- 四、传统方式: 银行长期借款 / 74
- 五、新兴方式: 租赁筹资 / 77
- 六、挖掘自身潜力: 内部筹资 / 81
- 七、确定合理的筹资期限 / 85
- 八、筹资方式比较: 选择合适的筹资方式 / 86
- 九、筹资决策: 综合资金成本与边际资本成本 / 88
- 十、经典案例: 南方家具公司筹资决策分析 / 92

第五章 当家理财——财务主管与营运资金管理

营运资金是一个企业赖以生存的“血液”,只有在运用周转上下功夫,才能保证企业“血脉”畅通。如何合理地使用营运资金,加速周转,灵活调度,提高资金收益,是财务主管当家理财的日常工作,也是财务主管应当着重考虑的问题。同行不一定同利,利润需从经营运转中产生,这里面有很多诀窍,需要用心摸索。

- 一、现金为王：现金管理的核心地位 / 100
- 二、防范“三角债”：应收账款管理 / 111
- 三、事关重大：企业存货控制 / 122
- 四、经典案例：海信的“精细化”财务管理 / 130

第六章 生财有道——财务主管与投资决策

您是否有时候会遇到手中有一大笔资金，而企业的正常生产经营却不需要额外资金投入的局面？拿去投资吧！不过要小心，投资可是一把双刃剑。记住：一定要在认真分析之后再做出最佳的投资决策，并且不要把所有鸡蛋放在一个篮子里。

- 一、成也萧何，败也萧何：投资是一把“双刃剑” / 136
- 二、琳琅满目：投资的种类 / 140
- 三、投资决策工具箱 / 142
- 四、不要把鸡蛋放在同一个篮子里：证券投资组合 / 158
- 五、成功企业的孵化器：风险投资经营 / 165
- 六、经典案例：发生失误的公司如何改变投资计划 / 168

第七章 赢家通吃——财务主管与企业并购战略

大多数企业的成长要通过其内部的扩展来实现，但是您也可以另辟蹊径，通过一种大鱼吃小鱼的外部扩展方式来使您所在的企业迅速发展壮大起来，这便是利用企业间的兼并与收购。兼并与收购一定程度上是企业资本运营的核心，面对当前一浪高过一浪的企业并购浪潮，您以及您所在的企业准备好了吗？

- 一、大鱼吃小鱼：企业兼并与收购概述 / 174
- 二、事出有因：企业并购的动因分析 / 176
- 三、企业并购的常见类型 / 178
- 四、企业并购的运作程序 / 180
- 五、价值评估 / 184
- 六、企业并购的出资方式 / 187
- 七、经典案例：振扬集团扩充计划选择分析 / 190

第八章 利益均衡——财务主管与股利分配

股利分配是有一定的游戏规则的，但这个规则对企业而言有着比较大的灵活性，企业可以根据自己的盈利状况来决定是将收益以股息支付给股东还是留存在企业内部再投资。采用何种股利政策使投资者在现金股利和公司未来增长之间达到均衡，并使公司股票价格最大化，是每一位财务主管面临着一个重要课题。

- 一、公司利润分配概述 / 202
- 二、理论界的争论：股利相关还是无关 / 203
- 三、影响股利政策的因素 / 207
- 四、股利政策及支付方式的选择 / 210
- 五、员工持股计划与 MBO / 218
- 六、经典案例：北港公司股利分配方案决策分析 / 225

第九章 学会在针尖上跳舞——财务主管与税收筹划

避税这一现象由来已久。随着税法和有关法规、制度的逐步完善,企业经营者法制观念正不断加强,偷漏税已不再是一些成熟企业所为。相反,许多公司和个人开始着眼于如何合法避税,避开那些本不应由自己承担的纳税义务。您也可以这样做,本章即向您介绍最基本的避税原则和方法。

- 一、境界有高低:避税与偷、漏税 / 238
- 二、端正思想:正确认识避税行为 / 241
- 三、筹划有方:实施纳税筹划的一般步骤 / 243
- 四、改善关系:如何优化与税务机关的关系 / 245
- 五、了解基本规范:如何运用税收征管法 / 246
- 六、税务行政诉讼:纳税人合法权益的保证 / 247
- 七、行动起来:常见的避税方法 / 249
- 八、经典案例:分回利润先补亏后缴税 / 258

第一章 准确定位 ——财务主管与企业管理

现代财务主管的职责

与时俱进：财务主管的新观念

职业准备：财务主管的素质与能力

警惕鲸鱼之死：明确财务战略

有效组织财务管理工作的

财务管理的指导原则

……



一、现代财务主管的职责

在许多人看来，企业财务主管的确是一个“美差”，时常被人另眼相看。因为，财务主管要参与企业重大决策方案的讨论，企业所需的任何一笔资金，无论大小都要从财务部门中支出；企业辛苦经营所获得的每一笔收入，无论金额大小，最终都要流入财务部门。财务主管对企业的一切资金起“守关把口”的作用，而资金是企业的血液，其循环是否畅通，构成比例是否合理，直接关系到企业的生存。因此，财务主管是企业管理阶层中一个非常重要的职位。

随着国内经济的不断发展和金融市场的日益发达，在现代企业中，财务主管的地位已逐渐超越了其他部门主管，手握大权且最后很容易成为总经理的接班人。精通工程技术的反而常常上不了最高管理层，这也许是西方许多聪明能干的年轻人选择进商学院而不进工学院的重要原因之一吧。

一个能干而又工作积极主动的财务主管会介入公司所有高层管理政策制定，这些活动常常为他从财务主管晋升到公司总经理提供了锻炼机会。面对这样一个十分诱人的职位，很多会计人员都希望自己成为公司的财务主管，当自己终于如愿以偿时又希望能在這個位置上有出色的表现，以便为今后的晋升打下良好的基础。

而当您成为一名财务主管的时候，请不要忘记财务主管这个职务对于企业是如此的重要，它需要面对如此多的困难与挑战，从某种角度来讲，说它是一份“苦差”并不为过。

作为企业最重要的部门主管之一，被公司的上上下下寄予厚望，他们希望财务主管能够做好以下工作：

- (1) 能够准确地测算出每一个项目的收益值与风险。
- (2) 能够提供财务展望，编制财务预算和计划。
- (3) 能够及时发现资金缺口，并能够灵活筹集、调配资金，降低资金成本。
- (4) 能够保证资金安全、完整、高效运用，防止丢失、贪污、滥用、非法挪用、盗窃。

(5) 能够维护良好的财务状况, 及早发现不安全隐患。

(6) 能够成为企业的“活账本”, 每本账都清楚, 对一些重要数据甚至能脱口而出。

(7) 能够平衡上上下下、里里外外各方面的利益关系, 维护企业的利益。

此外, 财务主管作为企业内部管理的核心, 其管理活动涉及企业的各个方面, 并且对每一位员工的个人利益都会产生影响, 这是一项渗透性非常强的管理工作, 因而必然会成为各种矛盾的聚合点, 企业管理中的各种矛盾将最终通过财务这种价值活动反映出来。财务主管管的是“钱”, 这是各方利益的根本所在, 利益各方都希望能多分一杯羹, 都希望能在需要时随时得到。这些利益矛盾的调和对于每一个财务主管而言都绝非易事。

由此看来, 财务主管的头衔带来的不仅是一份美差, 更多的是挑战 and 重于泰山的责任。



二、与时俱进：财务主管的新观念

21 世纪, 社会经济发展速度越来越快, 这种日新月异的变化决定了一名财务主管必须善于抓住机遇, 必须及时进行知识更新, 树立一系列与不断变化的财务管理环境相适应的财务管理新观念。

新世纪财务管理新观念 (见表 1-1) 主要包括:

表 1-1

财务管理新观念

项目	内容
竞争观念	“物竞天择, 适者生存”, 竞争为现代企业财务管理带来了活力, 创造了机会, 但也形成种种威胁。优胜劣汰的原则使每一位财务主管必须树立强烈的竞争意识。新世纪市场经济必将进一步发展, 市场供求关系的变化, 价格的波动, 时时会给企业带来冲击。财务主管应当对这种冲击做好充分的应对准备, 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。并在竞争中不断增强消化冲击的应变能力, 使企业自身的竞争实力一步一步提高, 在激烈的市场竞争中站稳脚跟并力求脱颖而出

续表

项目	内容
经济效益观念	市场经济本质上是一种损益经济,企业作为一个自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体,不断提高经济效益是其基本特征之一。所以财务主管在工作过程中必须牢固地确立经济效益观念。在筹资、投资以及资金的运营上都要讲究“投入产出比”,在日常的理财管理工作中,尽可能降低成本、提高资金利用率,“开源”与“节流”同时并举,以更好地实现企业财务管理目标
时间价值观念	资金的时间价值,简单地讲,便是今天的1元钱不等于明天的1元钱。时间价值观念是企业财务主管必须树立的观念。资金是有时间价值的,一定量的资金在不同的时点其价值量是不同的,而二者之间的差额便是时间价值。财务主管必须重视资金时间价值的存在,许多看似有利可图的项目在考虑到资金的时间价值后,可能就变成一笔赔本买卖了,这种生意可千万别做
风险价值观念	市场经济中充满了各种各样的风险,现代企业在组织财务活动的过程中,由于各种不确定性因素以及一些突发性因素的影响,企业的实际财务收益往往与预期财务收益发生较大差异从而使企业有蒙受经济损失的可能。如何防范这些可能发生的风险是财务主管必须明确的。财务主管在进行财务决策时,应尽可能回避风险以减少损失,增加收益,但要注意风险与报酬是相伴而生的,低风险往往对应的是低回报,取得高报酬要冒更大的风险。如何在风险与报酬之间进行选择,是财务主管面临的一大挑战
财务公关观念	财务主管及其下属人员不要只关门算账。对外,应加强与财政、税务、银行、物价及上级业务主管部门的联系,以便得到他们的指导和支持;对内,应协调财务部门与生产部门、营销部门、公关部门、人力资源管理部门的关系,以便得到他们的理解和配合。由于财会部门处于经费分配的位置,往往与经费使用部门的看法不一致,从而引起矛盾,这时可换一种思维方法,设身处地地为其他部门考虑,必要时,请有关领导做沟通协调工作
良好的个人形象观念	财务主管的个人威信来源于自己扎实的业务水平和对重要事项能果断和公正地处理。在为人方面要宽容和慎言,在处事方面要果断和明智。由于工作分工不同,有的会计岗位需要多接待来客,有的岗位则需要集中精力理财,对此,财务主管要心中有数,不可强求所有会计人员工作风格一致。 在工作安排上,不可优柔寡断,要有自己明确的工作原则,并且要坚持正确的工作原则,布置下属的工作,说一不二,言出必行,树立良好的工作形象

以上都是新时期一名财务主管应当树立的新观念,在世界形势不断发生变化的21世纪,只有不断地更新观念,才能真正实现角色的转变,从传统意义上的“账房先生”变成现代的“理财专家”,做一名合格的财务主管。



三、职业准备：财务主管的素质与能力

财务主管作为现代企业最为重要的部门主管之一，在企业决策层中占有重要的地位。可以说，企业的任何决策都与财务主管有关，财务主管能否发挥决策参谋的作用，受到企业所处客观环境的制约，但从根本上讲，还是取决于财务主管本人自身的素质与能力。企业的财务管理工作既是一项科学又是一门艺术，要想胜任这一重要的工作，成为一名优秀的财务主管必须具备较高的素质与能力。

1. 财务主管应具备的素质

一名优秀的财务主管应具备的素质主要包括道德素质、知识素质以及身体素质等几个方面。见表1-2。

表1-2

财务主管应具备的素质

项目	内容
道德素质	财务主管是现代企业核心部门的负责人，由于其所处位置的重要性，其道德素质对企业的发展至关重要。财务主管的道德素质主要有以下几个方面 ①诚信第一，操守为重。一个优秀的财务主管应当具有良好的工作作风，不论做人还是做事都实事求是、光明磊落，在财务管理工作中遵纪守法、廉洁奉公，严格按照规章制度办事，坚持原则，对企业负责 ②敬业爱岗。一名优秀的财务主管应当热爱本职工作，把工作视为一种实现自我价值的需要。在工作中，勤恳踏实，不断创新，自觉学习相关工作知识与技能，不断提高自身业务水平 ③同舟共济，以企业为家。主要表现在：视企业利益高于自身利益，不做任何不利于企业的事情，对企业财会工作中的各种商业机密，财务主管应严格保密，自觉维护企业形象，并为企业的发展积极出谋划策
知识素质	企业财务管理是一项专业性很强的工作，财务主管作为企业财务部门的负责人，必须掌握一定的专业知识，才能做好企业的理财工作 财务主管必须具备微观与宏观经济学知识。这些知识给财务主管以正确的思维方法，使人能比较好地把握经济形势对企业经营的影响。要分析经济环境、经济形势，离不开宏观经济学中的货币与财政政策知识；而微观经济学中边际成本与边际效益以及市场运作原理对于正确地进行企业财务决策又至关重要 财务主管必须熟练掌握会计知识。财务主管进行财务管理活动最重要的信息来源便是会计账目，企业的一切活动和营运情况都在会计账目中有所体现。财务主管在进行各种财务经营决策时，都要用到会计账目所提供的各种信息 一名优秀的财务主管必须掌握相关的专业知识以及国家有关财务、会计工作的政策法规。像企业财务管理、审计、管理会计、责任会计、税收会计等专业知识是财务主管开展工作的基础，对《公司法》《票据法》《企业会计准则》《企业会计制度》等国家政策法规，也应当熟悉 财务主管还必须对本企业的生产产品有较深刻的了解，产品性质不同，其所需资金运转情况便不一致。财务主管不应局限在自身所处的部门，其心中应对整个企业各个方面的全盘认知，这样才能更好地开展工作

2. 财务主管应具备的能力

一名优秀的企业财务主管，还必须具备一定的管理能力，即：**组织能力、沟通协调能力和分析判断能力及用人能力**。见表1-3。

表1-3

财务主管应具备的能力

项目	内容
组织及协调能力	财务主管的组织能力是指策划指挥、安排调度的能力。财务主管应当把下属组织成为一个有较强凝聚力和战斗力的团体，并领导他们完成既定任务，接受企业最高决策层要求完成的工作等 此外，财务管理工作中各岗位的设置，财务信息的收集与处理，报表的编制以及投资、筹资和利润分配等活动都需精心组织、周密安排。每一个环节都容不得半点差错，这的确需要财务主管有较强的组织能力
分析判断能力	财务主管应具备从各种相关信息中分析出自己所在的企业所面临的各种问题及相应解决方案的能力。从外部来看，财务主管应具备对整个国民经济的发展趋势以及市场环境变化的分析判断能力，能根据市场上的财务机会和财务风险，为企业的财务决策提供依据。从内部来讲，财务主管应能从企业纷繁复杂的各种财务活动中，发现某些规律，找出存在的问题并提出解决方案
参与决策的能力	财务主管作为企业最为重要的部门主管之一，会经常参与到企业的各种决策活动中，当然，财务主管在这其中的主要职责是当好参谋，为最高决策层的拍板定案提供建议和资金、财务方面的支持。财务主管应当从尽可能降低耗费、用好资金、提高效益的财务管理要求出发，对各种决策方案进行分析、研究和评价，为最高决策层最终作出决策提供依据，当好参谋
沟通与交流能力	要想做好财务主管仅靠一个人的力量是远远不够的，您必须有效地与别人进行交流与沟通，这样才能减少彼此之间的分歧，从而获得别人和其他部门的支持。只有团结协作，才会使企业各部门凝聚在一起，形成一种向心力，从而为企业在市场竞争中赢得整体优势，自己的工作价值此时方才得以体现
使用人及培养人的能力	财务主管作为企业的一位部门负责人，要学会有效地培养和使用骨干，借助于骨干的力量，使一人的智慧和才能变成众人的智慧和才能，从而带动整个财务工作顺利开展。同时要注意适当分权，让下属分管部分工作，从而使自己从繁琐的具体事务中脱离出来，凡事不可事必躬亲，要集中精力做好全局性的财务管理工作，这是对一个优秀的财务主管的要求