

经\理\人\案\头\书 · 管\理\手\册\系\列

财务 经理

高秀娟 等 编著

360度

全程序工作手册

高绩效财务经理必备指导，为财务经理提供：财务经理工作流程、财务管理金钥匙、工作方法与量表、效率控制方略以及相关资源与链接。

丛书主编：张丽琍



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

财 务 经 理

360 度全程序工作手册

高秀娟 等编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务经理 360 度全程序工作手册/高秀娟等编著. —北京:
中国经济出版社, 2006.1

ISBN 7-5017-7199-5

I. 财... II. 高... 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(2005)第 147175 号

财务经理 360 度全程序工作手册

高秀娟等 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: 010-68308644)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京君升印刷有限公司

开 本: 787mm×980mm 1/16

印张: 17.5

字数: 280 千字

版 次: 2006 年 1 月第一版

印次: 2006 年 1 月第一次印刷

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 7-5017-7199-5 / F·5779

定价: 35.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

目 录

第一章 财务经理的职责

案例研究 联想的成长历程	(1)
第一节 金钥匙	(3)
一、基本概念	(3)
二、财务管理模式的历史沿革	(5)
三、财务经理的知识结构	(8)
第二节 现代财务的管理逻辑	(10)
一、财务经理在企业中的角色变化	(10)
二、现代企业的财务管理目标	(12)
第三节 财务经理的职权	(15)
一、不同企业组织形式中的职责特点	(15)
二、财务经理的职责和权利	(16)
第四节 资源与链接	(22)
一、新视野	(22)
二、链接工具	(22)

第二章 财务分析与报告

案例研究 银广夏	(24)
第一节 金钥匙	(33)
一、基本概念	(33)
二、会计分析	(35)
三、财务分析	(35)
第二节 方法与工作量表	(37)
一、主要分析方法	(37)
二、基本财务比率分析	(39)
三、上市公司的财务比率分析	(47)
四、财务报表构成分析	(49)

第三节 效率控制	(56)
一、工作核查方法	(56)
二、自检表单	(57)
第四节 资源与链接	(58)
一、新视野	(58)
二、链接工具	(61)

第三章 资本运营战略

案例研究 海尔集团的资本运营透视	(64)
第一节 金钥匙	(66)
一、基本概念	(66)
二、资本运营的战略	(69)
三、资本运营的环境分析	(72)
四、资本运营中的企业自身分析	(74)
第二节 方法与工作量表	(75)
一、资本运营战略的制定	(75)
二、资本运营方略	(77)
第三节 效率控制	(84)
一、工作核查方法	(84)
二、自检表单	(87)
第四节 资源与链接	(91)
一、新视野	(91)
二、链接工具	(93)

第四章 成本控制

案例研究 陕西延安卷烟厂	(94)
第一节 金钥匙	(95)
一、基本概念	(95)
二、成本控制的分类	(97)
三、成本控制的原则	(98)
第二节 方法与工作量表	(100)
一、标准成本控制模式详解	(100)
二、目标成本控制模式详解	(108)
第三节 效率控制	(112)
一、工作核查方法	(112)

二、自检表单	(114)
第四节 资源与链接	(116)
一、新视野	(116)
二、链接工具	(117)

第五章 财务控制

案例研究 中国航油(新加坡)股份有限公司	(119)
第一节 金钥匙	(120)
一、基本概念	(120)
二、企业财务控制的博弈性质	(121)
三、财力控制的模式	(122)
第二节 方法与工作量表	(128)
一、预算管理	(128)
二、责任中心	(134)
三、内部控制	(138)
第三节 效率控制	(146)
一、工作核查方法	(146)
二、自检表单	(149)
第四节 资源与链接	(152)
一、新视野	(152)
二、链接与工具	(156)

第六章 兼并与收购

案例研究 福特——江铃汽车	(159)
第一节 金钥匙	(161)
一、基本概念	(161)
二、并购战略	(163)
三、反收购的措施	(167)
第二节 方法与工作量表	(169)
一、主要并购策略	(169)
二、并购的成本效益分析	(171)
三、并购估价	(174)
四、确定并购资金的筹措方式	(179)
第三节 效率控制	(184)
一、工作核查方法	(185)

二、自检表单	(186)
第四节 资源与链接	(188)
一、新视野	(188)
二、链接工具	(190)

第七章 税收筹划

案例研究 混合销售和兼营	(192)
第一节 金钥匙	(195)
一、基本概念	(195)
二、税收筹划的基础	(198)
三、税收筹划的基本原则	(201)
第二节 方法与工作量表	(204)
一、税收筹划的步骤	(204)
二、税收筹划的基本方法	(205)
三、税收筹划的评价	(211)
第三节 效率控制	(213)
一、工作核查方法	(213)
二、自检表单	(215)
第四节 资源与链接	(217)
一、新视野	(217)
二、链接工具	(219)

第八章 财务风险管理

案例研究 新疆啤酒花	(221)
第一节 金钥匙	(223)
一、基本概念	(223)
二、风险识别	(226)
三、风险的管理策略	(227)
第二节 方法与工作量表	(230)
一、风险防范与控制	(230)
二、传统的风险评估方法	(234)
三、财务预警系统	(237)
第三节 效率控制	(240)
一、工作核查方法:问卷式调查方法	(240)
二、自检表单:企业财务风险管理能力成熟度的测评	(241)

第四节 资源与链接	(243)
一、新视野	(243)
二、链接工具	(244)

第九章 财务信息系统与 ERP

案例研究 福特公司业务流程再造	(246)
第一节 金钥匙	(247)
基本概念	(247)
第二节 方法与工作量表	(253)
一、ERP 中财务信息系统的结构	(253)
二、财务管理在 ERP 中的实现	(254)
三、业务流程重组的主要策略	(256)
四、实施 ERP 的主要策略	(258)
第三节 效率控制	(261)
一、系统运行集成化	(261)
二、业务流程合理化	(261)
三、管理改善持续化	(261)
四、绩效监控动态化	(262)
第四节 资源与链接	(262)
一、新视野	(262)
二、链接工具	(263)

财务经理的职责

案例研究

联想的成长历程

1984年10月前后,“中国科学院计算机研究所新技术发展公司”——联想的前身正式挂牌成立,公司的资产只有20万元开办费和可以免费使用的中科院计算机研究所的传达室,有11个合伙人。1984年12月4日,公司领导核心确定,开始招聘工作人员,包括若干名管理人员,业务人员,办公室人员。为了便于公司管理,经销部聘会计一名。公司机构设置包括技术开发部、工程部、经营部和一个办公室,没有专门负责财务的部门。公司初期的业务包括倒卖电子表、旱冰鞋、运动裤衩、电冰箱、彩色电视机等,在倒卖彩色电视机的时候,被骗子骗去14万元。这个时候,公司领导核心还没有向银行借贷的意识,更不知道“风险投资”。

1988年,与港商合资成立“香港联想”。这期间,由于销售部门的产品赶不上技术开发,出现了销售部门和技术开发部门间大的摩擦,甚至销售部门不再出售新型号显卡的事情。

1989年11月,中国科学院计算所公司改名为联想集团公司,注册“联想”和“LX”为商标。1994年2月14日,联想开始在香港股市挂牌上市,它的股票市值达到了8028亿港元,在这前后联想技术支柱倪光南被免职。这前后的社会环境是,随着关税的不断降低,国外电脑代理公司不断进入中国,人民币大幅度贬值。

2001年,神州数码和联想电脑从老联想中独立出来,同时,联想控股公司成立。进入下半年,联想控股公司成立“联想投资公司”,余下的半年时间内收购了8家企业的股权。2002年建立“北京融科智地房地产开发有

限公司”，“志勤美集公司”，“金白领餐饮有限公司”，开始向房地产、物流配送、餐饮业进军。

2003年4月，联想商标“legend”改为“lenovo”。

2005年5月，联想完成了对IBM个人电脑事业部的并购，在收购的过程中，联想斥巨资请了咨询公司，通过多个融资渠道融资近10亿美元。

联想旗下全资子公司“北京弘毅投资顾问公司”以2.1亿元资金收购了南京先声药业31%股权，正式涉足医药行业。

联想的成长历程说明了什么问题？

财务分析：随着企业规模、周围环境的变化，企业的发展方向也在不断变化，在前期企业规模很小、没有大的融资行为，同时产品供不应求的阶段，企业是以生产技术为导向的；等到企业有一定的规模、大的融资行为出现，同时外界环境开始变化，同类产品大量出现，市场趋于饱和状态，企业开始向销售导向转型；企业进一步发展，面临多元化和国际化的选择，跨行业或者跨国界的经营过程中，大规模的融资和投资现象出现，财务成了企业发展的瓶颈，企业开始以财务为导向。

深度分析：我国一些大的民营企业差不多都是走的同一条路，对财务的重视随着环境和企业结构的变化而变化，当企业的规模达到一定的程度，在环境的影响下，最终变成以财务为导向的企业。小钱和大钱不一样，量变引起质变，靠生产销售来使大钱增值是很难办到的事情，但是大钱在投资上却比小钱有更多的优势，投资的同时，往往需要融资，投资和融资对企业的发展变得至关重要。

启示：财务经理在企业不同阶段，不同的社会环境下，对企业的作用也是不同的，其职责的侧重点亦有所不同。在企业的早期，主要考虑一些日常事务性的工作，体现的更多的是会计方面的职责，使企业的账目明晰，编制财务报表，根据税法，提供合法避税的建议；当企业规模变大，以销售为导向的时候，财务经理就需要密切地关注销售额，现金流，企业资债比例，根据社会环境，提供合理的控制生产规模方面的建议；企业进一步膨胀，开始向多元化、国际化发展，大规模的融资、投资行为频频出现，为企业筹资、投资提供合理的建议成为财务经理的主要职责。企业不同的发展阶段对于财务经理的才能的要求也不一样，企业发展的初期，也许会财务基本知识，懂税法的人就可以胜任财务经理的岗位，但到了多元化、国际化阶段，没有足够的社会知识、金融知识很难胜任财务经理这一职位。

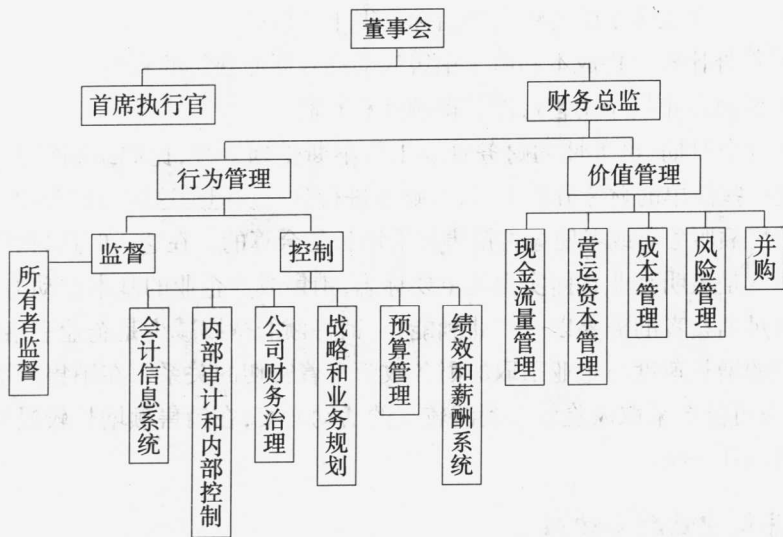


图 1 财务经理的职责图示及职位体系图示

第一节 金钥匙

一、基本概念

生产技术导向中的财务地位

在生产导向与技术导向时期,企业经营管理的一切皆围绕着生产技术进行,财务管理难被重视,甚至于最基本的簿记工作,如填制凭证、编制报表等的质量都难以保证,企业最高决策层也大多是由技术人员所构成。在生产导向、技术导向时期的企业人员对于“企业”的认识还处在一个原始落后的水平,企业所处的环境也不会特别恶劣,在销售方面,市场占有率等方面,不必太过操心,在资金筹措、投资方面也显得并不那么迫切。当然,在实际中没有纯粹的技术导向,但是会表现出来对该导向的偏爱。基于现阶段我国管理人员的构成结构,他们对于企业认识方面的局限性,我国现阶段的许多企业还是以生产技术为导向的企业。

销售导向中的财务地位

环境的改变、与国际市场的接轨,只有销售才能完成企业的盈利,这使得企业转向销售导向型。

财务经理在该导向的企业中,通常:

- 对各种报表上的各种财务指标变得十分敏感
- 额外比较销售成本和由于销售活动的开展而获得的利润
- 预测新市场中销售可能获得额外利润额

在这个时期,事务性的财务管理工作不断受到重视,比如编制报表,企业可能还会引进一些简单的财务分析工具,对财务进行分析。但是这种对财务的重视只是为了增加销售额服务。或者使这种销售额的增长是合算的。在这一时期,销售额的数额与增长速度是表明企业整体实力的重要标志,销售成为企业的基本推动力,企业的目标就是满足消费者的需要以提高获利能力,销售额的持续减少是企业衰落的集中体现。销售额的增长速度与企业采取的财务政策有着密切的关系,在销售额增长较快的时候,企业可能会采取风险较大利润较高的活动方案,在销售额增长较慢的时候财务策略一般保守一些。

财务导向中的财务地位

企业国际化或多元化发展中,只是在国内的单元的投资很难维持资本的进一步扩大。在资本市场,小额资本和大额资本由于量变导致了质的变化,既靠企业的经营很难再大幅度盈利,这时候多元化或者国际化,开始向其他的新的领域,或者新的地域开始投资。在这种情况下,筹资、投资成了决策的中心,企业转变为以理财目标为中心的财务导向型,财务管理部门成为企业最重要的职能部门,财务管理目标成为企业管理目标的中心。

在该模式下,财务经理通常:

- 在管理活动中,极为关注现金流转状况
- 重视预算管理,尤其是资本预算管理,财务预算(或者称金融利润)日趋增加,甚至会接近或超过经营利润
- 创造、追求财务利润成为企业的重要目标
- 财务决策及各种财务管理操作技巧的运用对分散、消除企业的风险起了极大的作用,成为企业战胜竞争对手,求得生存发展的重要保障
- 理财工作的地位不断提高,并跃居企业管理体系的前列
- 大幅提高自身的能力,尤其是在金融市场操作方面
- 对各种融资手段可能带来的风险、利润、成本进行考察,对投资项目可能带来的风险、收益进行预测,提出最佳的投资方案的建议

组建股份公司,向社会筹资,可能会导致公司所有权的转变,由于所有权与经营权的分离,这种所有权的转变往往并不影响公司的持续经营,这种情况下,公司理性的财务目标不再是利益最大化,也不是股东利益最大化,而是企业的价值最大化。

案例

联想在最近的种种投融资行为都是花高价聘请咨询公司来协助完成,这一方面表明联想企业对这方面人才的缺乏,另一方面表明,这个阶段财务经理在公司开始变得举足轻重,他的薪水、地位将很可观。

财务价值链

财务价值链反映了从财务战略直到其付诸实施的过程,财务战略会影响财务价值链的每一个连续过程,特别是投资管理、筹资管理、资金管理等方面,然后是成本计划和预算,最后经过预算和交易处理系统,财务价值链围成环状体现了财务流程循环。对于财务经理人,这种闭合的价值链有着重要的意义:

- 激励财务经理思考更大的问题
- 促使财务经理正视其首要任务——规划财务战略来增加股东价值
- 强调了定期干预的重要性
- 在涉及企业的重大改革中,协助财务经理决策从战略规划到付诸实践时遇到的问题,如在并购中,帮助协调不同企业的财务流程并引导业务整合

价值基础管理(VBM)周期

VBM涉及对自由经营现金流、风险和时间调整的分析管理,涉及从短期利润视角向长期价值创造的转变,它引导管理层以股东价值最大化为目标,从而影响公司战略、计划和预算。

在险价值(VaR)

在险价值是量化企业风险的一种统计计量工具,由于经营环境剧烈变化等原因,如今的财务经理更应当综合应对风险,VaR广泛用于金融实务,对各种金融工具的潜在损失可以进行直接的计量,并为不同风险的量化提供了共同的标准。此外,VaR还可以用于所有暴露于金融市场风险的企业现金流量、计算风险调整后的收益等。在防范风险方面,财务经理应当下相当的功夫。

二、财务管理模式的历史沿革

从最初类似于账房掌柜之类的财务管理人员到今天财务专职管理人员,财务管理模式经历了四个变革时期,其中财务经理被逐渐独立出来,并发挥着越来越重要的作用。

以筹资为中心的管理阶段

该阶段大约起源于15、16世纪。随着经济的发展,进一步扩大规模和单个业主资金的有限性之间出现了矛盾,为了解决这种矛盾,同时减少运营成本、分散风险,地中海沿岸的许多商业城市出现了公众入股的商业组织,通过入股筹集资金,省掉了向其他金融机构借贷企业所要承担的利息,同时通过利益共享、风险共担,所有权归全体股东的办法来减轻每一个投资者的风险。当时入股的主要有商人、王公、大臣和市民。这种筹资方式的出现客观上要求合理地预测资本需求量,有效筹集资本。但是在这一时期由于通讯手段、交通运输、技术等手段的落后,亦即消费群体消费水平的有限性导致没有大规模的公司出现,企业对资本的需求量并不是很大,简短的筹资,并没有形成独立的财务管理职业。

19世纪末20世纪初,工业革命的成功促进了企业规模的不断扩大、生产技术的重大改进和商业活动进一步发展,在这一时期,规模效益、专业化分工给企业带来了十分可观的利润,扩大企业的规模,建立生产线等大规模的投资在企业中变得十分常见,股份公司迅速发展起来,并逐渐形成为占主导地位的企业组织形式。股份公司的发展不仅引起了资本需求量的扩大,而且也使筹资渠道和方式发生了重大变化,企业的筹资活动得到了进一步强化,如何筹集资本扩大生产经营,成为大多数企业关注的焦点。这种变得复杂起来的筹资活动,光靠业余人员业余的办理显然已经不能够满足筹资活动的需求了,在一些公司的内部,专门负责筹集资本、发行股票、考察企业资本来源、策划企业资金的投资走向、合理地划分分配方式的新的职能部门在企业中出现。财务管理部门开始从企业管理中分离出来。

在这一阶段,财务管理以筹集资本为重心,以资本成本最小化为目标,注重筹资方式的比较,而不关注资本结构的安排,财务管理中出现了公司合并、清算等特殊的财务问题,对内部控制和资本运用问题涉及较少。

以内部控制为中心的管理阶段

1929年,世界性经济危机的爆发导致了新的普遍不景气,许多公司倒闭,投资者严重受损。为了保护投资者的利益,政府加强了证券市场的管理。美国在这前后通过了《联邦证券法》和《证券交易法》,要求公司编制反映企业财务状况和其他情况的说明书,并向证券交易委员会定期报告,这就客观上要求企业把财务管理的重心转向内部控制,通过对内部的控制,成本、利润各方面的协调,得到能够满足投资要求的报告。同时,就企业本身而言,内部控制对于帮助企业走出经济危机的困境也十分必要。

在这段时期,财务管理不仅要筹集资本,而且要进行有效的内部控制,管理好资本,并对资本的投入负责,人们开始普遍认识到企业的财务活动是与供应、生产和销

售相并列的一种必要的管理活动,它能够调节和促进企业的供、销、产活动,各种计量模型开始应用于存货、应收账款、固定资产管理上,财务计划、财务控制和财务分析的基本理论和方法逐渐形成,并得到普遍应用,根据政府的法律来制定公司的财务政策,成为公司财务管理的重要方面。

以投资为重心的管理阶段

二战之后,企业的规模越来越大,生产经营日趋复杂,市场竞争更加激烈。企业投资回报率越来越小,回报风险越来越大,回报率高、风险小的企业寻找投资方并不是那么困难,相反找对合适的投资项目变得困难,企业管理当局越来越关注投资决策问题。投资决策在企业财务管理中逐渐取得了主导地位,与资本筹集相关的问题逐渐退居二线。

这时候,财务管理的形式更加灵活,内容更加广泛,方法也多种多样。资产负债表中的资产项目,如现金、应收账款、存货和固定资产等引起了财务人员的重视,财务管理决策程序科学化,实践中建立了“投资项目提出——投资项目决策——投资项目实施——投资项目评价”的投资决策程序,投资分析评价的指标从传统的投资回收期、投资报酬率向考虑货币时间价值的贴现现金流量指标体系转变,净现值法、现值指数法、内部报酬率法得到了广泛采用,系统的风险投资理论和方法的建立,为正确进行投资决策提供了科学依据。这时期财务研究方面取得了重大突破。研究如何利用货币时间价值确定贴现现金流量,使投资项目的评价和选择建立在可比的基础上成为关注的重心。同时讨论资产组合的诸多论述也开始大量出现,通过资产组合投资,减少非系统性投资风险等探讨如何投资的理论得到普遍的关注。

以资本运作为中心的综合管理阶段

20世纪80年代以后,随着市场经济特别是资本市场的不断发展,高效的投资成为大资本增值的主要方式,企业到金融市场上的筹资开始变得普遍,财务管理开始朝着综合性管理方向发展。财务管理被视为企业管理的中心,资本运作被视为财务管理的中心。财务管理通过价值管理,将企业管理的各项工作有机地协调起来,综合反映企业生产经营各环节的情况。财务管理广泛关注以资本运作为中心的资本筹集、资本运用和资本收益分配,追求资本收益最大化,财务管理的事业不断拓展,通货膨胀财务问题、国际财务问题、并购财务问题、网络财务问题等财务管理越分越细,也越来越专业。计量模型在财务管理中的运用变得越来越普遍,电子计算机等计算通讯设备开始在财务管理方面得到广泛运用。

三、财务经理的知识结构

财务经理的知识结构往往会影响到企业的竞争力,除了专业财务知识之外,财务经理应当在更多方面掌握更加全面的知识,如图所示:

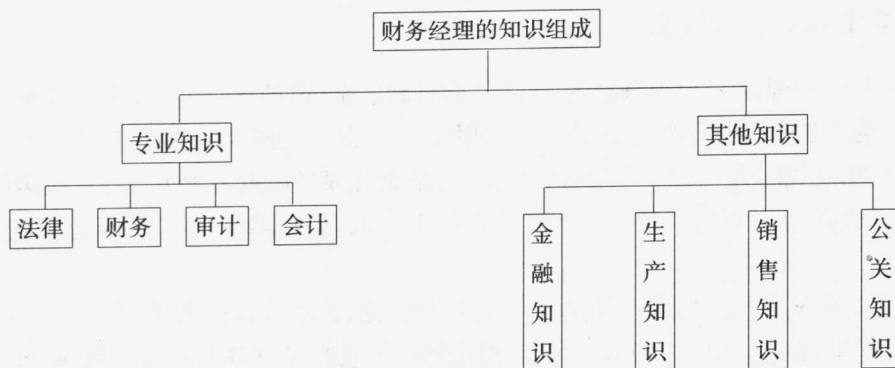


图 2 财务经理的知识结构图

本书的内容集中于财务经理专业知识部分,除此之外,本节将简单阐述财务经理的其他知识结构。

(一)金融知识

股票知识

财务经理一般都能够掌握股票的分类形式和特点,但是对于诸如企业发行股票的条件和程序、企业股票发行的方法与推销方式、企业股票上市知识等,财务经理必须要有所了解。

失败的案例

1995年沈阳飞龙公司在其产品“延生护宝口服液”等拳头产品红遍大江南北,创业后四年间利润达到十多亿的情况下,申请在香港联交所上市,然而由于企业财务存在账务不清、财务管理混乱等诸多问题,最终未能上市。这是一起典型的由于财务部门对于国际通行的会计准则和上市规程了解不清,导致在企业财务运作中就埋下隐患的案例。

在企业上市融资之前,首先要了解上市条件,包括开业时间、资产规模、股本总额、持续盈利能力、股权分散程度、股票市价等,对于打算到纳斯达克和香港上市的企业来说,了解相关规定也是必要的。此外,要在上市前对公司状况进行分析,对上市股

票的股利政策、上市方式和上市时机作出决策。

债券知识

财务经理对于股份有限公司、国有独资公司、国有企业和国有投资主体设立的有限责任公司所具有的发行债券的资格,都要分别了解并熟悉。其次是要熟悉债券发行程序:

- 作出发债决议:发行总额、票面金额、发行价格、募集办法、偿还日期和方式等
- 提出发行申请:报请国务院证券管理部门批准
- 公告债券募集办法
- 委托债券发行机构

在债券发行中,财务经理需要来确定债券发行价格,通过分析市场利率等各方面的因素来确定等价、溢价和折价发行的方式。

(二)生产知识

财务经理对于生产、采购等方面的知识也需要了解。在企业进行长期和短期生产计划的编制时,需要借助财务经理来分析生产指标、分析企业资源环境(如分析企业资源的供应保证程度及企业从外部获得资金的可能性和条件),并通过盈亏分析和边际贡献分析来确定最优计划方案。

采购则更与财务经理密不可分,因为其中涉及到很重要的采购预算问题。在确定采购数量、确定采购价格、对采购活动进行内部控制,并对库存进行管理的关键环节中,都需要财务经理参与决策和预算。

(三)销售知识

销售业务虽看似与财务经理无关,但实际上从销售产品的定价,销售预算的确定,到销售业务的内部控制,无一不需财务经理的参与。

销售产品的定价可采取如下方式:

- 成本导向定价法:包括成本加成法、损益两平法、投资回报率法等。
- 市场导向定价法:包括竞争定价法等。
- 成本、市场兼顾定价法:包括最大利润法、变动损益两平定价法等。

销售预算通常包括如下各方面:

- 销售费用的预算:销售费用、佣金费用、运费、广告费等预算。
- 销售预算的方法:销售百分比法、竞争平位法等。
- 应收账款的回收预算和存货预算。