

FINANCIAL
DIRECTOR

“至尊管理”系列丛书

影响 财务主管一生的 101个 杀手锏

李英伟 主编◎

财务主管不同于其他的管理者，应具备更广泛的知识能力，不仅要具备财务会计知识，还应具备经济学、管理学、心理学等方面的知识和能力。本书从战略统筹、协调管理、理财技巧、成本管理、税务筹划、资本运作等几个方面，为财务主管提供了提高自身专业能力的101个技巧。



Wuhan University Press

武汉大学出版社

FINANCIAL DIRECTOR

“至尊管理”系列丛书

影响 财务主管一生的 101个 杀手锏

李英伟 主编◎

财务主管不同于其他的管理者，应具备更广泛的知识 and 能力，不仅要具备财务会计知识，还应具备经济学、管理学、心理学等方面的知识和能力。本书从战略统筹、协调管理、理财技巧、成本管理、税务筹划、资本运作等几个方面，为财务主管提供了提高自身专业能力的101个技巧。



Wuhan University Press
武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

影响财务主管一生的 101 个杀手锏/李英伟 主编

武汉:武汉大学出版社,2006.1

ISBN 7-307-04805-1

I.影…

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(2005)第 122090 号

策 划: 珞 珈

责任编辑: 郑 嫒

责任印制: 马经山

出 版: 武汉大学出版社

发 行: 武汉大学出版社北京图书策划中心

(电话:010-63950993 传真: 010-63951597-168)

印 刷: 北京市梨园彩印厂

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16

字 数: 270 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.80 元

版权所有,盗版必究(举报电话:010-63950993-800)

(图书如出现印装质量问题,请与本社北京图书策划中心联系调换)

前 言

财务管理作为企业内在管理的核心,已经越来越受到关注,财务主管肩上的担子也就越来越重,他不再是一个账房先生,而是一个在企业的决策、管理中起到举足轻重作用的角色。一个优秀的财务主管要想工作起来游刃有余,就要努力提高自己的业务能力,具备深厚的专业知识,以便能更快地达到企业的财务管理目标,协助公司最高管理层运筹帷幄。

有很多人说,财务主管更侧重于管理,而那些高深复杂的专业知识,可以不用特别精通。但是我们也应该看到,作为财务主管,没有较宽的知识面和深厚的专业知识,工作起来就会心有余而力不足,因为很多的决策都是靠专业的财务数据来显示的。只有专业知识丰富,工作起来才能得心应手,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接受。

财务主管不同于其他的管理者,因此财务主管所具备的专业知识也应更广泛,它不仅指财务会计知识,还应包括经济学、管理学、心理学等方面的知识。本书就从这个角度出发,从战略统筹、协调管理、理财技巧、成本管理、税务筹划、资本运作等几个方面,为财务主管提供了提高自身专业能力的 101 个技巧。

一个优秀的财务主管应该是一个策略型的谋划者,是一个企业经营决策的建议者和参与者,如何从简单的、机械的财务计算方法中捕捉到有关的决策信息,这需要财务主管能够建立各种有效的管理机制,对财务数据有高度的洞察力,了解金融市场动态,只有这样,才能有效地履行职责。

但也应该清醒地认识到,财务管理活动是在一定的财务环境下进行的,这在企业内涉及各方利益的根本所在,财务主管必须有财务公关的观念,在外部,需要协调与有关部门的关系,以保护企业的利益;在内部,妥善处理好与上下级、与企业内部各部门之间的关系。如何使这种沟通、协调、组织更有效,保护企业各方面的利益,不能没有一定的技巧。财务

主管运用协调管理方面的招数,认真地担负起自己的责任,不要单纯地关起门来算账,而要打开门,协调财务的内、外部环境,得到各部门的支持与配合。

其中,与税务部门的协调,进行税务筹划是一个内、外环境共同协调的过程。通过各种避税、免税的方案,财务主管可以依照法规有效地降低企业的各种税费,但是这种税务筹划又要远离逃税,逃税是国家政策所不允许的,也必然要受到税务部门的惩罚。财务主管要掌握好这个分寸,为企业做好税务筹划。

财务主管的主要职责是对企业的资金进行预测、筹集、调度与监控,成为一名优秀的理财专家是财务主管的必然选择。与数字打交道,利用数字,超越数字,把握各种常用的财务指标,为企业的理财做出自己的一份贡献。

一个企业要想提高经营效率,离不开开源节流。在日常财务管理上,财务主管要时刻以降低财务成本为财务工作的准绳。提高资金利用率,控制企业的各项成本,使得开源与节流同时并举,更好地实现企业的财务管理目标。

在筹资、投资方面,企业要讲投入、产出,如何有效地让企业的资本运转,也是财务主管的一个主要职能。在资本运作中,财务主管应该能够规避投资、筹资所引起的风险,在实现价值的最大化的同时,将风险降低到最小。

招数虽多,但宗旨只有一个:一切从企业利益出发。无论是管理上的能力提升,还是风险预防、理财技巧等,都离不开这一点。财务主管要不断地引进先进的财务管理理念,不断地补充自己的专业知识、不断地完善技能,将自己的日常工作与高科技结合起来,才能适应这个变化的市场,才能在节省时间的同时为企业带来效益。

目 录

第一篇 战略统筹篇

第 1 招	建立多层次财务战略	2
第 2 招	导入平衡计分法,实施战略管理	6
第 3 招	运筹帷幄,做好投资决策	8
第 4 招	充分利用并购扩大公司的经营规模	11
第 5 招	参与制订商业计划书,促成投资成功	14
第 6 招	用财务动向提供危机预防	19
第 7 招	建立绩效与考评系统	21
第 8 招	启动反并购战术	26
第 9 招	变通运用买壳上市	28
第 10 招	在困境中调整经营战略	31
第 11 招	制定恰当的并购战略	34
第 12 招	点亮预算之灯	36
第 13 招	创造理财文化氛围	40
第 14 招	制定高效财务计划	42
第 15 招	对投资方案的选择与决策	44
第 16 招	为经营者提供一个简练的管理模式	46
第 17 招	财务预测驾驭企业稳步成长	48

第二篇 协调管理篇

第 18 招	处理好与上司的关系	52
--------	-----------------	----

第 19 招	积极协调内部的财务关系	53
第 20 招	建立健全会计控制制度	56
第 21 招	积极参与制定并主动执行公司战略	58
第 22 招	协调与债权人的关系	61
第 23 招	搞好与政府部门的关系	62
第 24 招	加强与下属的沟通	64
第 25 招	与银行建立良好的信用关系	66
第 26 招	为客户建立资信等级	69
第 27 招	协调与客户的财务关系	72
第 28 招	用财务数据管理客户	74
第 29 招	加强内部管理	76

第三篇 理财技巧篇

第 30 招	利用数据,超越数据	80
第 31 招	运用财务指标进行绩效分析	81
第 32 招	合理利用负债经营策略	85
第 33 招	加速收款	88
第 34 招	建立内部银行	90
第 35 招	用期望值法分析概率	93
第 36 招	使用电子预算	95
第 37 招	运用杜邦分析法	97
第 38 招	让现金增值的方法	100
第 39 招	判断并防止可能出现的呆账	102
第 40 招	抓住无形资产管理这个死角	104
第 41 招	确定资金安全率	107
第 42 招	拟定资金周转计划的技巧	109
第 43 招	衡量企业扩展经营的能力	111
第 44 招	用现金流量分析财务弹性	113
第 45 招	为经营者做好营运能力的财务分析	114
第 46 招	为企业设置安全的现金存量	117
第 47 招	运转闲置的资金	118
第 48 招	查处会计舞弊的方法	120

第 49 招	借助财务指标分析盈利能力	122
第 50 招	把握企业长期偿债能力	126
第 51 招	运用沃尔比重评分法	129
第 52 招	使用保本点分析法	131

第四篇 成本管理篇

第 53 招	有效实施成本细量法	136
第 54 招	降低融资成本	138
第 55 招	有效控制固定成本	139
第 56 招	活用商业信用成本	142
第 57 招	作业成本管理	143
第 58 招	质量成本管理	146
第 59 招	目标利润管理	149
第 60 招	目标成本法	151
第 61 招	战略性成本管理	154
第 62 招	锱铢必较——资金成本	156
第 63 招	做好标准成本控制	159
第 64 招	做好库存管理	160
第 65 招	提高财务质量,降低财务成本	163

第五篇 巧妙利用税收政策篇

第 66 招	纳税筹划从投资开始	166
第 67 招	横向联合避税法	169
第 68 招	规避筹划法	171
第 69 招	利用国际避税地	173
第 70 招	新产品筹划法	175
第 71 招	巧妙运用税负转嫁	178
第 72 招	价格筹划避税法	181
第 73 招	财产转移避税法	182
第 74 招	利用再投资退税的优惠政策	185

第 75 招	折旧计算避税法	188
第 76 招	材料计算避税法	192
第 77 招	综合利用避税法	193
第 78 招	挂靠科研避税法	195
第 79 招	出口退税避税法	197
第 80 招	在购销活动中节税	199
第 81 招	请求税务行政赔偿的技巧	201
第 82 招	建立适当的财务管理目标	203
第 83 招	巧解杠杆收购的内涵	205

第六篇 资本运作篇

第 84 招	利用联合杠杆衡量风险	210
第 85 招	收购前的财务评价准备	212
第 86 招	死钱变活钱——优先股筹资	215
第 87 招	投资与融资的综合决策	217
第 88 招	有效规避债券筹资风险	219
第 89 招	灵活运用市盈率	221
第 90 招	运用证券组合的智慧	223
第 91 招	认股权证筹资	225
第 92 招	确定最佳资本结构	228
第 93 招	利用普通股筹资	230
第 94 招	用好债券投资策略	232
第 95 招	认清投资“陷阱”的技巧	234
第 96 招	主动债券投资策略	236
第 97 招	探索嘉贝利投资方法	239
第 98 招	借鸡生蛋——融资租赁	241
第 99 招	选择最优筹资方式	243
第 100 招	投资风险的分析方法	245
第 101 招	分析现金流量,提供投资决策	247

中国注册会计师全国统一考试教材

第一篇

注册会计师全国统一考试教材

第一章 注册会计师概述
第一节 注册会计师的定义
第二节 注册会计师的职能
第三节 注册会计师的职业道德
第四节 注册会计师的法律责任

战略统筹篇

第二章 战略管理
第一节 战略的概念
第二节 战略的层次
第三节 战略的制定
第四节 战略的实施
第五节 战略的评估与调整

影响财务主管一生的101个杀手锏

YINGXIANGCAIWU
ZHUCUANYISHENGDE101GE
SHASHOUJIAN

第三章 财务管理
第一节 财务管理的目标
第二节 财务管理的职能
第三节 财务管理的组织
第四节 财务管理的制度
第五节 财务管理的流程

► 第1招 建立多层次财务战略

财务战略是指一种决策模式,决定和揭示财务的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划。战略是一种模式或计划,它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。

发展财务战略的办法不止一个,它们随着企业的成长而变化,这一差别取决于管理的民主度和企业的成熟水平。不同时期的企业要考虑选择不同的财务战略。企业总体财务战略思想必须着眼于企业未来长期稳定的发展,具有防范未来风险的意识。财务主管选择财务战略必须要与企业发展阶段相适应。

每个企业的发展都要经过一定的发展阶段。最典型的企业一般要经过初创期、扩张期、稳定期和衰退期四个阶段。不同的发展阶段应该有不同的财务战略与之相适应。企业应当分析所处的发展阶段,采取相应的财务战略。

财务主管必须采用多层次、多角度的方法精心构建财务战略。这个方法放在一个金字塔状的图表中很容易理解。底层是公司架构和企业计划相关的基本事项,越往塔尖则创新越灵活。这个多层次模型服务于两个目的:一是作为财务职能的蓝图;二是作为发展和维护公司总体战略的参考。

第一层是配合企业发展周期。在制定战略时,必须考虑企业的发展周期。在第一层中,为了更直观地了解生命周期,无论和未来情况差距有多大,我们都可以先假想企业的退出及所有导致这一结果的因素(如股权投资、企业转售、终期清算等)。退出战略是企业生命周期的终止。一个好的财务战略能将当前的运作、将来退出的方式和两者之间的转折点联系起来。

第二层是及时传递财务信息。财务主管必须明确财务结果传达的对象是数据用户,数据用户群会随着公司的发展或接受第三方投资而扩大。能否及时提供用户所需的数据决定企业的成败得失。财务功能必须认识到这一点,做到平衡始终,以传递准确、及时的信息来满足用户需要。

为了提高财务数字化服务水平,方便数据用户了解管辖范围内的财务状况,财务主管要经过对财务信息系统的考察,根据自己企业的特色,筹备建设企业财务管理信息系统。例如某企业某一时期准备建设的财务信息管理系统主要包含财务决策信息服务和个人财务信息服务两大块。

其中,财务决策信息服务主要面向高级财务管理者,通过及时地数据同步传输,以网络方式向各级管理者及时传递财务信息。各级管理者借助该决策信息系统可及时了解自己管辖范围内单位各类经费的收入、支出、暂付款和结余等财务状况,单位内部各部门和具体项目负责人的科研款审批和使用情况等。个人财务信息服务主要面向企业员工。

第三层是界定财务基础结构。财务基础结构必须支持决策(对内部数据用户而言)和财务数据调查(对外部数据用户而言)。财务基本结构也会随着企业一同发展。

财务主管必须关注三个重要领域:财务组织、信息系统和数据流过程。财务组织指的是雇员及其从业工具。这一结构将随着公司一起发展。确保这一发展受控并且考虑周详对于任何一个企业领导者而言都是一个挑战。假使等到危机发生时才需要财务组织的话,管理就会丧失发展的良机。

为了最小化收集和处理阶段的干扰,从而最大化分析效果,企业需要迅速而准确地获得数据并分类记录。当企业成熟时进行这些工作会更困难。毕竟最佳系统和人员组合必须建立在合理预算控制的范围内。资本支出或人员投入的决策也只有在用户使用数据的需要被理解之后才能做出。

第四层是优化资产负债表。通过变现非核心资产筹资(通常以售出租回的形式)或通过外包协议减少管理费用。在生命周期之初,小型或新建企业的所有者要专注于生存和迅速成长,因此优化负债表是必需的。发展之后,它需要处理资本管理战略(包括资产和负债)和其他一些能够显示盈利的项目。企业资产的账面价值往往大大低于市场的公允价值,因而企业可以通过出售这些资产获得溢价收入,这会把固定费用转为可变费用,进而改善资产负债表并提高财务比率。另外,企业从购买者处租回资产,又能保持对生产或经营流程的控制。财务主管必须善于资产负债表的操作以确保公司应对未来生命周期中重大事件的挑战。

在资产负债表中有三个财务指标,它们分别是:应收账款、存货和应付账款。

对于应收账款,客户会付款吗?如果会,要多久?企业需要明确如果没有客户的回款,企业能运行多久。

对于存货,企业财务主管应该回答的最简单的问题是:供应链出口、采购价、生产变量等所有这些都会影响存货变动。客户的交货条件灵活

吗?他们的收货时间合理吗?设计存货管理和会计操作的合理指南可以帮助控制存货及其对现金余额的影响。

对于应付账款,财务主管应该把握的原则也是必须提供给企业经营者的信息就是:公司多快能够付款?虽然从理论上讲付款越快越好,但是实际上公司需要尽可能久地持有资金。

在这个层面上,财务主管可以考虑负债经营战略和规模投资战略。

负债经营就是通过借债发展企业,其实质是变资金无偿使用为有偿使用,使企业运用负债机制承担经营风险的责任,从推动市场经济发展中追求企业的经济利益。负债经营要求财务主管树立负债经营观念、资金成本观念、资金周转观念和投入产出观念,运用得当,将是企业在竞争中求生存、谋发展的成功之路。负债经营应遵循的原则是:(1)负债要适宜、适度。第一,借债时机适宜。审时度势,选择经济(市场)处于持续增长期,产品处于成长成熟期时借债,以便能够形成新的生产能力,满足市场需要。第二,借债数量适度。根据企业发展的需要和效益增长的预测及企业的承受能力、还款能力,确定负债的数额,借来的钱用以弥补自有资金的不足,以保证生产经营诸要素充分有效地结合为限度。第三,借债结构适宜。根据借债利息的类型,合理安排长期债务与短期债务的期限结构和利率结构,争取低息率债务。(2)用债要适当。首先要将借债用在生产发展的急需项目上,用于技术先进、经济效益好的项目上,用在投资少、周期短、见效快的项目上。(3)还债要及时。不应用拖欠的手段非法使用,造成企业信誉下降。应妥善安排还款计划,其方略是首先偿还利率较高的债务。(4)负债经营与“轻量化经营”要灵活运用,要看企业所处的经营环境而定,不能一概而论。

规模投资战略是由规模理论引申而来的,是指取得产量规模经济效益(即经济曲线效果,单位产品费用随生产规模的扩大按比例降低)。规模投资、规模经济、规模效益三者之间是相辅相成的,是一个循环的经营活动过程。它说明投资数额的增减与产品单位成本高低之间的变量关系。根据量一本一利分析模型,企业的投资、产量必须有一定的规模,达到或超过盈亏平衡点规模以上,就会盈利,否则就会亏损。增加投资、扩大经营就可以降低单位产品中的固定成本,并有利于提高工人的劳动熟练程度,提高生产效率,降低单位人工费用和经营费用。产品成本的降低使产品价格廉,有利于参与市场的价格竞争。企业在制定投资规模的财务战略时,要研究和应用规模经济原理,综合运用最佳生产曲线成本函数、市场需求函

数、最佳收益函数等现代经济理论模型,探索最佳的企业投资规模,取得最佳的投资效益。

第五层是损益政策稳定运营。商业环境要求财务战略既要涵盖财务报表也要有利于稳定运营。稳定运营依赖于财务战略的第五个层次——损益政策。例如:如果小型或刚建立的企业是集资型的话,那么最大化股东财富(可以通过保持股价居于高位来实现)就具有主要优先权。然而取悦股东和企业夯实根基、稳步发展两者之间往往互相矛盾。

了解损益表中收益和支出这两个项目以及两者如何在企业运营过程中做到有条不紊,能为企业的分析和决策奠定扎实的基础,提供先起步的优势。收益项分为两部分:记录项和操作项。记录项是对收益的严格确认和记录,对于上市公司或是融资方而言尤其敏感。操作项是收益政策的实用部分。

由于储备资本在企业建立之初尤其重要,因此明确开支及其目的也很重要。开支的类型是什么?是家具或是电脑设备的资金支出?还是工资或是公用设施的定期费用?和收益不同的是,支出的因素和策略通常源于费用事项。合理的支出策略能够将现金流、流动资本以及收支和预期考虑得面面俱到。

在这个层面上,财务主管应该能够运用收益与风险配比战略。

企业的经营总是处于复杂多变的环境之中,面临着大大小小的风险。但风险与机遇是同时并存的,即在财务活动中追求收益与面对风险是分不开的,而且追求的收益越大,面对的风险就越大。制定收益与风险战略的目的,就是既要考虑它的收益,又要进行风险识别,在两者之间作权衡抉择,并相应制订应付风险的方案、对策和措施。以最少的投入,包括资金、人力、物资、设备、时间与空间等,将企业经营过程中由风险所产生的不良影响及损失控制在最小范围,从而避免和减少风险给企业带来的损失。

每个企业都是独一无二的,当今加快节奏的商业环境使得制定任何一个层面上的战略都成为一个挑战。多层次模型能够使财务战略的发展有先后次序和良好结构。这一模型的整体目标是要建立一个灵活的决策机制以便在必要之时、必要之处预期变化、影响变化。财务主管应能够掌握这一模型,并在企业组织中萌生一种具有战略意义的文化。

► 第2招 导入平衡计分法,实施战略管理

20世纪80年代以来,电子工业迅速发展,先进工艺不断被投入使用,市场经济的激烈竞争客观上要求企业在经营业绩评价时不能仅注重财务成果,而应更重视影响企业长期而稳定发展的因素。但是,传统的企业经营业绩评价已经难以满足这些要求,不能有效地为管理与决策、战略目标的实现和竞争优势的形成提供服务,这必将影响企业对新产品的开发研究、人力资源的开发利用、信息技术的开发利用以及客户和市场的开发研究等。为了解决这些问题,专家学者们设计了平衡计分法。

平衡计分法是把战略而不是控制置于中心地位。它根据公司的战略目标设计了测评指标,并确定了目标,并通过将员工报酬与测评指标联系起来的办法促使员工采取一切必要的行动去达到这些目标。这就使得公司把长期战略目标和短期行动有机地联系起来,同时它还有助于使公司各个单位的战略与整个管理体系相吻合。因此可以这样说,平衡计分法不仅仅是一种测评体系,它还是一种有利于企业取得突破性竞争业绩的管理体系,并且它可以进一步作为公司新的战略管理体系的基石。

财务标准不足以衡量一个组织的发展水平和生存能力。过分地强调财务标准会导致补救措施干预财务手段的局面。当遇到账目不平衡时,财务部传统的做法就是削减开支,这必然导致预算过程中的欺诈和人为捏造或提高预算资金额度,这是强调财务标准方面的弊端。而平衡计分法避免了这种弊端,它很好地将财务标准与顾客、员工等指标结合起来。

财务主管在具体应用平衡计分法时,要根据企业的不同而选择不同的做法。一般而言,企业要建立平衡计分测评指标体系需经过下面几个步骤:

1.设计阶段,包括说明远景、沟通和联系、设计测评指标

财务主管设计出初步的平衡计分测评指标体系后,要在组织内外进行沟通和联系,使相关各方了解平衡计分测评指标体系。与公司内部员工进行沟通,一方面要促使其了解平衡计分测评指标体系,另一方面更要听取员工对内部业务流程和创新与发展测评指标的建议;与大股东进行会谈,了解他们对经营单位财务绩效的期望;还可以与一些重要顾客进行会谈,了解他们对公司产品的期望。然后,综合各方面的意见,对初步平衡计分测评指标体系进行修改。沟通与联系的过程可重复进行几次,直至最后

在四个角度的测评指标之间达到平衡,能全面反映公司战略目标,最后确定平衡计分测评指标体系中的各项测评指标。

2. 实施阶段

根据公司具体情况选择合适的信息系统,建立数据库。在测评指标与数据库和信息系统之间建立联系。在整个公司内宣传平衡计分法,鼓励和帮助下属经营单位开发出二级指标。这一过程的最终结果是构造出全新的执行信息系统,把最高级经营单位的测评指标向下贯彻,与各下属单位和各现场的经营指标联系起来。在这一阶段中,另外一件重要的事项是要将员工报酬计划与测评体系中的测评指标联系起来,促使员工尽一切努力去实现公司平衡计分测评体系中的各项测评指标,进而实现公司的战略目标。

3. 完善阶段

平衡计分法并不能保证公司战略目标的实现,它只是帮助执行最高管理层的战略意见。若平衡计分法的各项测评指标未能选择那些能真正反映公司战略目标实现的指标,平衡计分法便无法帮助公司实现其战略目标。因此,公司应定期对平衡计分法的实施情况进行考察,看其是否真正有助于公司实现战略目标。找出其中存在的问题,并提出解决问题的方法。必要时,可根据实际情况变动测评指标,完善平衡计分测评指标体系,使其更好地为公司战略管理服务。

在应用平衡计分法时,财务主管应注意以下几个问题:

1. 选择测评指标时要谨慎

测评指标选择的正确与否会影响到公司战略目标的实现。因此,需谨慎选择各项测评指标。具体而言,顾客角度的测评指标应选择能真正反映顾客有关的各项因素的指标;内部业务测评指标应选择对顾客满意度有较大影响的业务程序;创新测评指标要集中于度量公司迅速开发和引入新产品的能力;财务绩效测评指标更要能显示公司战略及执行结果是否有利于股东价值的增加。此外,测评指标的数量不应过多,一般而言,四个角度的测评指标加起来不应超过 20 个,并且,测评指标还必须是客观的和可量化的,必须有人为之负责。

2. 在实施过程中,要同时注重财务绩效和经营绩效

财务和经营是公司发展的两个重要方面,不可偏废。财务绩效和经营绩效之间存在一定的联系,好的财务绩效是好的经营绩效的结果,但好的经营绩效并不一定能产生好的财务绩效,只有这两个方面都健康发展,公

司才能健康、长久地发展。

3. 财务主管还要重视信息系统的选择

信息系统在帮助公司高层管理者分解总体性测评指标方面发挥着极其重要的作用。如果公司选择信息系统不当,信息系统不够灵敏,无法满足公司使用平衡计分法的信息需要,它便会成为绩效测评体系的致命之处。因此,公司实施平衡计分法,应根据平衡计分测评体系的具体情况及其对信息的要求选择合适的信息系统。

平衡计分法作为一种绩效测评方法可以起到激励和评价绩效的作用,但它的实质绝不仅仅是一种绩效测评方法,它的更重要的价值在于能够把战略方法和财务控制两者中已经很强大但被相互分割的能力结合在一起。财务主管在使用平衡计分法时,更应关注的是它的战略作用而不是测评指标。要建立平衡计分法,财务主管需要将公司的战略与使命转化成具体的目标和衡量指标,然后,在实现组织目标的过程中,需要对列出的各种指标保持监控。

► 第3招 运筹帷幄,做好投资决策

投资是一项重大决策问题,决策失误是造成资金浪费、成本升高的主要原因。所以,要坚持决策的效益原则、可行性原则、多方案优先原则,实施项目决策责任制管理,坚决遏制集体决策、集体负责,最后谁都不负责的现象。在产量决策方面,企业要树立“无效低效投资增加负债、增添成本,高效投资促进发展”的观念,对那些需要大量资金、需用较高成本代价才能拿到的产能和产量,要适当削减,坚决关掉一批无效生产车间。通过减产和改善经营结构,切实把低效无效的产量降下来,以实现减亏的目标。

选择客观、恰当的投资决策方法是正确进行投资决策的前提。我们所提到的投资决策方法是指评价和分析投资方案的经济效益,并依据经济效益的大小选择投资方案的方法。投资决策的方法多种多样,它们对投资方案评价和分析的角度和标准各不相同,得出的结论也往往相异。因此,投资决策的正确与否在一定程度上取决于方法选择是否客观和恰当。

投资决策方法主要有静态分析法和动态分析法。

1. 静态分析法

投资决策的静态分析法是按照支出、收入、利润和资金占用、周转等方面的传统会计观念,对公司投资的经济效益进行评价和分析的方法,所