

现代企业部门主管丛书

企业财务主管

主编 马昱伦

经济管理出版社/

责任编辑 周卫义

版式设计 蒋 方

责任校对 郭虹生

图书在版编目 (CIP) 数据

企业财务主管/马昱伦主编. —北京: 经济管理出版社, 1999. 1

(现代企业部门主管丛书/韦箫主编)

ISBN 7-80118-703-2

I. 企… II. 马… III. 企业管理: 财务管理—企业领导学
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 28960 号

企业财务主管

主编 马昱伦

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 机械工业出版社印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.75 印张 237 千字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN7-80118-703-2/F·667

定价: 16.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

(凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836)

现代企业部门主管丛书

主 编	韦 菁	
编 委	徐小玫	苏 华
	刘 昊	杜星星

《企业财务主管》

主 编	马昱伦	
作 者	马昱伦	李世慧
	邢 兵	岳任丘
	刘 蒿	白玉冰
	王福浩	

前 言

经过一年多的时间，“现代企业部门主管丛书”在许多教研人员与一些富有实践经验的外企部门主管的共同努力下，终于面世了。它是一套关于企业专业管理理论与实践经验密切结合的读物，旨在阐述：作为现代企业管理者的部门主管，应具备哪些特定的素质、属性、特征，以及相关的专业知识和能力等。它也为有志成为优秀的企业部门主管者指明了成功的途径。

长期以来，我国企业是在计划经济和短缺经济并存的环境中生存的，多数企业远离市场，埋头生产，无库存和积压之虞。随着我国经济发展和对外开放的逐步深入，终于在 90 年代初期形成了供过于求的买方市场。消费者用手中的货币选票来表达自己的兴趣偏好，决定企业的市场命运。这使许多不努力提高产品质量、改进产品工艺、降低生产经营成本的企业陷入困境之中。

面对市场的严峻挑战，要求企业从市场经济的新视角，重新审视企业的经营战略。要以提高经济效益为中心，重视技术创新和新产品开发，重视结构优化和投入—产出效益，重新提高产品附加值和降低原材料消耗。但更为重要的是，培育企业经营管理者具备洞悉市场变幻、驾驭企业在“万人逐兔”中赢得竞争优势的能力。

与传统经济体制相比，市场经济条件下的企业的功能变了，目标变了，它们与市场、与顾客、与其他企业、与职工、与银行的关系都发生了根本的变化。在这一脱胎换骨的变化过程中，企业经营管理者的知识更新和能力调整是渡过这一难关的关键，他们

不仅应该懂得产品开发、工艺流程、技术管理，而且还要熟练掌握市场营销、公关策划、资本运营、企业理财、现代企业制度、经济法律法规、国际金融、国际贸易等知识。此外，还必须掌握人力资源的开发管理、企业领导艺术和方法等。经营管理者只有掌握了上述知识，才能使企业走出困境，在大浪汹涌、百舸争流的市场中赢得优势，成长为具有国际竞争力的名牌企业。

现代企业是由一个个专业部门构成的，而部门主管则是这些专业部门的首脑，他们参与企业的决策，为决策提供依据。在现代企业的组织系统中，部门主管处于中间的地位：他们正确领会、传达、贯彻执行决策层的指令；将所属部门的实际情况以及员工的意见、建议及时反馈给决策层。他们的素质与能力，直接影响着企业的管理工作的效率与经营业绩。以营销主管为例，同一企业同一产品的营销部门，在相似的外部环境下，不同的营销主管也会由于自身素质和能力的不同，而使销售业绩有较大的差异。

80年代是现代企业制度在我国的引入期，十年来随着竞争的日渐加剧，市场对企业的要求更高，企业部门主管面临的问题越来越多，解决问题的难度也越来越大，因而面临着严峻的考验和挑战。面对人才短缺、人才流失；激励乏术、士气低落；利润滑坡、市场萎缩；企业形象平淡、产品线老化；劳资纠纷、管理层内耗等焦头烂额的问题，决策者往往会将渴望的目光转向办公会上的各个部门主管。

怎样做一名优秀的企业部门主管，多年来，人们一直从理论上和实践中进行探讨、总结。本书指出，要成为一名优秀的现代企业的部门主管，首先必须具有一套与本职工作相适应的性格，如财务主管的沉稳，营销主管的机警敏锐，公关主管的活泼开朗，生产主管的严谨，人力资源主管的宽容等，每一种性格都在部门主管的管理工作中发挥着重要作用。其次，现代企业的部门主管还要具备一定的能力，如观察能力、分析决断能力、协调能力等。能

力的大小是主管在本部门中树立威信的决定因素，也决定着他们的工作效率。最后，优秀的部门主管要掌握系统的专业知识。掌握系统的专业知识是培育部门主管各种能力的基础，也是搞好本职工作的前提条件。由此可见，要想成为现代企业各专业部门的优秀主管，必须具备内在的品德、素质，而且要掌握完备的专业知识。

从一定角度上讲，这套书是那些梦想成为优秀的企业部门主管者的行动指示器，为他们指明了通向成功的途径。这套书详细地阐述了成为优秀的企业部门主管必须具备的“软件”（即品德、素质），也系统阐述了优秀部门主管在理论知识方面——“硬件”构造上应具备的具体内容，使他们沿着一定途径严格要求自己，全面塑造自己，最终实现奋斗目标。

在编写过程中，我们借鉴了国内外大量资料。由于各种原因，书中难免会有一些不足和缺陷，希望广大读者谅解、指正。

作 者

1998 年

目 录

第一章 企业财务主管定位	1
第一节 财务主管在企业中的地位.....	1
第二节 财务主管应具备的素质与能力.....	6
第三节 财务主管的职责与任务	13
第四节 财务主管的工作方法	17
第二章 建立完善的财务机构	24
第一节 财会机构与人员安排	24
第二节 财会业务流程	31
第三章 建立会计核算基础	45
第一节 会计科目	45
第二节 会计凭证	47
第三节 会计账簿	55
第四节 会计报表	62
第四章 财务主管的日常工作（一）——资产管理	69
第一节 货币资金管理	69
第二节 应收账款管理	78
第三节 存货管理	85
第四节 固定资产管理	95
第五节 无形资产和其他资产管理.....	112
第五章 财务主管的日常工作（二）——损益管理	119
第一节 严格成本开支范围.....	119
第二节 成本预测与计划.....	124

第三节	销售收入管理	142
第四节	利润管理	150
第六章	编制财务预算	168
第一节	财务预算概述	168
第二节	财务预算的编制	172
第三节	编制有关预算报表	187
第七章	进行财务控制	192
第一节	财务控制系统	192
第二节	现金流量控制	209
第三节	财务收支控制	211
第四节	成本控制	217
第八章	财务报告分析	231
第一节	财务报告分析的意义	231
第二节	财务报告分析的方法	232
第三节	财务报告分析的运用	238
第九章	参与企业决策	244
第一节	经营决策	244
第二节	投资决策	253
第三节	筹资决策	267
第四节	股利分配决策	289
参考文献		296

第一章 企业财务主管定位

第一节 财务主管在企业中的地位

企业财务主管，是指企业财务部门的负责人，在大型企业他常被称为财务总监、总会计师、财务副总经理等；在中小型企业，他常被称为财务经理、财务主任、财务科长等。

一、国外财务主管在企业中的地位

现代企业一般都将企业的营运分成若干职能部门，例如生产、销售、财务、人力资源、公共关系及技术部门。财务管理的职能部门一般由一位高级副总经理（即财务主管），或叫 CFO 来负责财务。在现代企业，由于金融资本市场的发达和企业追求利润的需要，财务主管的地位往往超过其他部门主管，仅次于总经理的位置，成为第一副总经理，握有相当的权力，而且往往成为总经理的继承人。搞工程技术的反而往往上不了最高位。这也就是西方许多有聪明才智的年轻人选择进商学院而不进工学院的缘故吧。财务主管直接向总经理报告工作。他主要负责会计和理财两个部门。图 1—1 是典型的发达国家的大公司内部的组织机构。

在图 1—1 中，董事会代表股东并且是公司的最高权威。企业生产主管、营销主管、人力资源主管、公关主管、财务主管向公司总经理报告工作，直接对总经理负责。其中，财务主管，即财务副总裁负责制定公司主要财务政策。他与其他部门主管相互联系，解决在企业生产经营活动中所涉及的财务问题，并直接领导

公司财务主任和主管会计。财务主管的工作任务通过财务主任和主管会计的具体业务活动来实现。财务主任与主管会计直接对财务主管的负责。

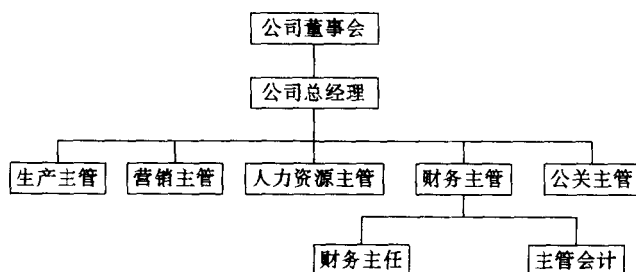


图 1-1 财务主管在企业中的地位

财务主任负责资金的获得和保管。主管会计职责范围包括记账、报告和控制。除了这些中心职责外，这两个职位经常还包括一些有关的活动。例如，财务主任一般对现金的获得负责，因此他负责与商业银行和投资银行联系。财务主任可能就企业日常现金状况和营运资本状况作出报告，同时也负责制定现金预算。尽管财务主管具有主要的报告职责，但财务主任一般报告现金流和现金储备状况。他还负责信用管理、保险和退休金的管理。

主管会计的主要职责包括对财务信息的记录和报告。这通常涉及预算和会计报表的准备，这两项手段执行着控制的职责。主管会计的其他职责包括：工资支付、纳税和内部审计。

在小型公司中，企业主也许执行（或者监督）财务主任和主管会计的职能，或者由一个财务官员在财务主任、主管会计或者财务副经理的头衔下执行两方面的职能。

某些大公司设有企业第四负责人，他的活动有时被认为是财

务性质的——公司秘书。公司秘书负责有关企业财务手段之间的联系，包括法律事务和与最高委员会会议相关的事宜。公司秘书的职责包括记录与所有证券有关的内容和与企业借贷相关的财务活动。

一个能干的和积极主动的财务主管会介入公司所有高层管理政策和决策的制定，这些活动常常为他从财务主管提升到公司总经理提供了锻炼机会。

二、我国财务主管在企业中的地位

在传统的计划经济体制下，企业的生产完全由政府计划所控制，实质上企业谈不上自身的责、权、利，原材料由政府有关部门配给，产品由其包销，企业只负责生产就行了。因此，生产的组织是企业最重要的任务，生产科室在企业中处于核心地位，生产负责人的职责和权力仅次于厂长的职责和权力。

在现代市场经济条件下，政府部门对企业的干预极为有限。在我国，随着改革日益深化，政府部门对企业的行政领导和直接干预正让位于经济管理和间接调控。企业不仅要关心和组织生产，也要关心原材料的采购和产品的销售，采购、生产和销售实质是资金的运动过程，其核心问题是经济效益。采购、生产和销售过程的顺利进行与衔接有赖于资金的合理组织、分配与运用。在企业众多的职能科室中，财务科室取代生产科室处于核心地位，财务负责人的职责和权力仅次于厂长的职责和权力。

随着市场竞争日趋激烈，企业财务管理不能仅仅局限于资金的筹措和现金的管理，而必须关注企业经营活动的所有方面。无论是在企业中作为职能部门，还是在整个国民经济中作为一种职业，财务管理的地位和作用均显得越来越重要了。

目前，我国大型企业常常设置负责公司财务副总经理，即财务主管。在财务主管下设财务经理和会计主任。财务主管的职能除了领导财务经理和会计主任的工作之外，还参与企业财务政策

以及企业经营计划的制定。其责任常常超出严格的财务管理范围。

在社会主义市场经济条件下，我国企业必然要与资本市场发生密切的关系，而以财务主管为代表的财务部门正是企业经营与资本市场之间的中介，这种中介的作用可以用图 1—2 来表示。

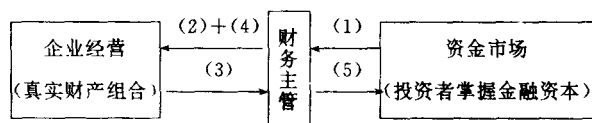


图 1—2 财务主管是企业经营与资本市场之间桥梁

图中：

- (1) 筹资。在资金市场上向投资者出售金融资产而取得现金。
- (2) 投资。使用出售金融资产所得现金购置真实资产用于企业经营。
- (3) 经营监测与分析。企业经营过程中所产生的现金流。
- (4) 再投资。把企业经营所产生的现金流的一部分再投资于企业。
- (5) 分红付息。企业经营所产生的现金流的另一部分回流到投资者手中。

把上述各项功能加以分解组合，就形成企业财务主管下属人员的各项职责。一般来说，除了很小的公司以外，上述多方面的功能不可能由一个人完成。我国一些大公司的财务主管下面通常设置一名财务经理和一名会计主任。财务经理主要发挥公司理财的职能，而会计主任主要负责公司的会计事务。

财务经理与会计主任的管理范围有着密切的联系，他们的管理对象都是公司的资金。但也有着重要的区别，财务经理着重于负责公司资本的筹集和运用，偏重于动态分析。会计主任的管理着重于资金运动的记录，偏重于静态分析。具体区分如下：

(一) 财务经理的职责范围

- (1) 处理好与银行的关系。
- (2) 现金管理。

- (3) 资本筹集。
- (4) 企业商业信用管理。
- (5) 股利管理。
- (6) 保险。
- (7) 基金管理。
- (8) 项目分析。

(二) 会计主任的职责范围

- (1) 记账。
- (2) 准备会计报表。
- (3) 职工工资计算与发放。
- (4) 准备预算。
- (5) 内部审计。
- (6) 税收管理。
- (7) 原始数据管理。

小型企业内部，常设置财务经理（或科长）一职，财务经理（或科长）下面安排会计和出纳人员。该财务经理的作用就相当于大企业的财务主管。

由于企业财务主管既与企业经营又与资本市场发生关系，因此财务主管除了解企业的经营状况之外，必须了解资本市场。例如，融资决策总会反映关于资本市场的某种理论。当某企业决定发行债券或股票时，必须确定该证券的发行价格是否合理，这要以债券或股票的定价模型作为分析基础。同时，还必须对借债或发行股票对股东利益的影响加以分析，选择负债还是权益资本？如果选择负债，哪种类型的负债较好？借多少债适宜，等等。投资决策也不能与资本市场相脱离。企业应选取能增加企业（股票）价值的投资方案，这也同样要求具备股票定价的知识。

由于企业财务方面的问题常常至关重要，因而最终决定（由法律规定或根据惯例）一般由董事会做出。董事会常常把中小型

投资项目的决策权委托出去，但大型项目的决策权是必定由董事会控制的。另外，一般只有董事会才有权宣布分发红利，批准发行证券进行筹资等等。在这些方面，财务主管是参谋者和实施者。

根据企业的规模和经营条件不同，财务主管管辖下的财务职能系统可以有各种不同的设计。企业的规模越大，职能划分越细。但无论企业大小，财务主管在企业中的地位和发挥的作用是大体相同的。

在市场经济条件下，财务主管与企业中的最高层紧密相关，因为财务决策对企业的生存和发展具有举足轻重的意义。在企业历史上所有重要的事件都蕴含着重要的财务含义。如增加一条新产品生产线或削减旧生产线上的工作人员；扩建或新建一个工厂或改变布局；出售新增加的证券；加速租赁安排；支付股息和购回股份等，这些决策对于企业长期获利能力具有持久的影响，因此需要最高管理层考虑。所以，财务主管通常和企业高层决策密不可分。

第二节 财务主管应具备的素质与能力

财务主管作为现代企业的第一副总经理，在企业决策层中占有重要地位。在市场经济中，企业的任何决策都与财务主管有关，能否发挥其决策、参谋的作用，受到企业所处客观环境的制约，但最根本的还是取决于财务主管的素质与能力。企业财务工作是熔科学与艺术于一炉，结经营管理与信息为一体的一种职业，财务主管必须具备较高的素质与能力，否则就无法胜任这种高尚而艰巨的工作。

一、财务主管应具备的素质

财务主管应具备的素质包括品德素质、应树立的观念以及知识素质。

（一）品德素质

财务主管是现代企业核心部门的负责人,掌管着企业的命脉,他的品德素质关系着企业的发展。财务主管的品德素质包括以下几个方面:

(1) 作风正派。作风是指一个人的行为方式和工作风格。作风正派主要表现为:①无论做人还是做事都实事求是,在财务工作中不掺假,不欺骗。②无论做人还是做事都光明磊落,不推诿,不搞小动作。③在财务管理工作中,遵纪守法,廉洁奉公,严格按照财会的规章制度办事,坚持原则。

(2) 有敬业精神。在思想上,热爱本职工作,把工作视为自身的一种需要和自我价值的实现;在工作上,不断追求创新,努力提高工作的质量和数量;在学习上,自觉学习与财务管理工.作有关的知识和技能,不断提高自身的业务水平。

(3) 对企业忠诚。具体表现为:①将企业利益看得高于自身利益,不做任何有损企业利益的事情。②严格遵守各项财会规章制度,保守企业的财会秘密。③自觉维护企业形象,对有损企业声誉的行为敢于出面制止。④主动关心企业的发展,积极提出各种意见的建议。

（二）应树立的观念

1. 现代财务工作观念

财务主管要跟上时代的潮流。在深度上,财务工作要从事后反映转变到事前预测、事中控制、事后检查分析的现代财会上来;在广度上,要强化管理的职责,把财会核算与采购、生产、营销等业务紧密地联系起来,不能只满足于做好记账、算账、报账工作,要把主要精力放在参与经营管理,提高经济效益上来。

2. 经济效益观念

市场经济本质上是一种损益经济,作为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的经济实体,追求经济效益是企业开展经济

活动的主要目标。企业内部的生产部门、营销部门是直接为企业创造经济效益的，而财务部门则是对企业经济效益直接进行核算的。财务主管与企业的经济效益有着密切的关系。财务主管的经济效益观念包括三层含义：①要以财务上的经济效益指标来衡量企业的一切经营活动。②使企业有限的资产发挥最大的效益。③尽可能地节约企业的成本费用开支。

3. 资金的时间价值观念

资金的时间价值是商品经济和借贷关系高度发展的产物，是资金所有者和使用者分离的结果。在商品经济高度发展的条件下，资金所有者将资金的使用权让渡给使用者，由其将资金投入再生产过程以获取利润，资金使用者在获取利润后，要将其中一部分作为资金的使用费用支付给资金的所有者。财务主管应树立的资金的时间价值观念，就是要加快资金的周转速度，提高资金的使用效果，使有限的资金创造出最大的效益。

4. 财务风险观念

财务风险是指由于企业融资方式的变化而导致股东报酬减少的风险。财务主管要确信，企业的任何财务决策的确定都要尽可能地回避风险，以减少损失，增加收益。但一些风险大的项目，可能带来较大的损失，也可能带来很高的额外报酬，即因冒风险而得到的超过资金时间价值的报酬。风险和报酬犹如影和形的关系，它们是相伴而生的，要取得报酬就会有风险，要求的报酬越高，风险就越大。因此，财务主管在进行财务决策时，如果风险已确定，则应尽可能选择报酬率高的方案；如果报酬率已确定，则要选择风险小的方案，使损失降低到最低限度，收益达到最高。

5. 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，而引起矛盾。它们可换一种思维方法，设身处地为其他部门考虑，必要时，请有关领导做沟通协调工作。

6. 建立、健全企业财会规章制度的观念

企业内部的财会规章制度包括内部财务管理制度和内部会计管理制度。

现代企业财务主管制定企业内部财会制度的原则有：必须遵循国家统一规定；必须充分体现本单位生产经营特点及其管理要求；必须全面规范企业的各项财会活动；应当科学、合理，便于操作和执行等。

企业内部财务管理制度的结构体系包括：企业内部财务管理体制；企业内部财务管理的基础工作；资金筹集的管理制度；货币资金及往来户结算的管理制度；存货的管理制度；固定资产的管理制度；在建工程的管理制度；无形资产、递延资产的管理制度；对外投资的管理制度；成本、费用的管理制度；销售收入的管理制度；企业利润及其分配的管理制度；财务报告与财务评价制度。

内部会计管理制度的结构体系包括：内部会计管理体系；会计人员岗位责任制度；账务处理程序制度；内部牵制制度；稽核制度；原始记录管理制度；定额管理制度；计量验收制度；财产清查制度；财务收支审批制度；成本核算制度；财务会计分析制度。

7. 良好的个人形象的观念

财务主管的个人威信来源于自己的业务水平和对重要事项处理的果断和公正。在为人方面要宽容和慎言，在处事方面要果断和明确。对下级，要尊重别人，礼貌待人。由于个人的习惯爱好，工作分工不同，有的岗位需要多接待来客，有的岗位则需要集中