

内 容 提 要

关于厂长经理财会控制的书籍，目前已出版了几本，但其内容大多偏重于财会概念、意义、作用、原则，偏重于财会专业理论和计算方法，没有从如何主管、控制财会工作的角度去阐述，使得本来写给厂长、经理的书，变成了财会专业人员的书。本书试图弥补这方面的缺陷，设身处地地从厂长经理以及财会主管的角度来阐述怎样抓财会工作，突出现实工作中的可操作性，使厂长经理、财会主管们或希望成为厂长经理、财会主管的人员读后有所启发，能实际应用。

另外，本书引用了大量实例，虽然有些是报纸上、杂志上的，但大多是作者亲身经历的。书中又拟订了许多小标题，每个小标题相对独立，读者翻开书，无论从哪页开始读，都可以一直读下去。

写在前面的话

哥伦布发现新大陆，轰动整个欧洲，当他凯旋归来时，受到举国上下的热烈欢迎。然而，却引起了一些人的嫉妒和不满。在一次为他举行的宴席上，有个人故意贬低哥伦布的伟大发现：“我看不出你有什么令人钦佩的地方，不就是到了别人没到过的地方吗？谁都可以去发现，这是世界上最简单不过的事了。”

哥伦布没答话，从盘子里拿起一个鸡蛋，对众人说：“先生们，你们谁能把这个鸡蛋在桌上竖起来？”人们将鸡蛋放在桌子上左立、右立，就是找不到平衡点，鸡蛋传了一圈，没有人成功，于是众人说不可能竖起来。

哥伦布拿过鸡蛋轻轻地敲破鸡蛋的一端，在桌上一竖，鸡蛋就稳稳地立在了桌子上。哥伦布回敬道：“这也是世界上最简单的事。”众人愕然。

众人之所以不能将鸡蛋在桌上竖起来，并不是竖鸡蛋的技术难度高，而是大家都未想到哥伦布这种方法。如果哥伦布事先把这种方法说出来，也就难不倒大家了。就如在讨论企业有无必要聘请管理顾问时一位企业家说的那样：“请一些专家做管理顾问，重要的是可以使我们少走弯路。他们经验

丰富，见多识广，能够想到我们还未想到的解决问题的方法。其实，方法本身很简单，他们只要说出来，就一钱不值了。重要的是你事先并没有想到。”

企业的财会控制与上述情形一样，全是简简单单的原理，平平凡凡的方式，并不深奥和神秘。你知道了其中的方法就觉得很容易，不知道就觉得很难。“会则不难，难则不会”，只要把财会控制的方法告诉你，你也会做。

因此，你不必羡慕国外企业家的财会运筹水平，也不必羡慕国内企业家的财会控制能力，其实，他们与你只隔一层窗户纸，一捅就破！仅差一些方法和技巧，一点就通！

本书帮你捅一捅这层“窗户纸”，看看能否捅破？

本书帮你点一点这里边的“迷津”，看看能否点通？

目 录

引言	1
一、你清楚自己的财会责任吗?	1
二、不懂财会,注定要输.....	6
三、怎样抓财会工作	12
第一章 如何控制财会组织	15
一、分离不相容职务	15
1. 财会犯罪的教训.....	16
2. 不相容职务及其控制方法.....	18
3. 吞噬票款的超级蛀虫.....	20
4. 执罚部门的开票与收款问题.....	24
5. 其他的不相容职务.....	26
6. 出纳与会计是否非要分开.....	28
二、规定业务处理程序	34
1. 收入控制程序:三线两点.....	35
2. 支出控制程序.....	42
3. 不应过分信赖程序.....	45

4. 令管理者头疼的问题	48
三、调离不适应人员	53
1. 财会人员与财产安全	53
2. 不懂业务本身就是漏洞	54
3. 要知人善调	56
4. 财会主管仅次于企业总经理	58
5. 出纳也要找适当的人选	65
6. 自己的亲属能否在财会部任职	65
四、定期职务轮换	67
五、实行限制接近制度	70
1. 什么是“限制接近”	70
2. 不要到财会室串门	72
3. 严格保护会计记录	73
4. “面斥不雅”	75
第二章 如何把握财会运作	76
一、把印鉴抓在自己手上	78
1. 什么是印鉴	78
2. 印鉴很关键	79
3. 如何留存印鉴	80
4. 怎样才能抓住印鉴	83
二、怎样行使审批权	87
1. 应建立财会审批的权威	87
2. 当厂长的，不要干科长的事	89

3. “一支笔审批”，不能取代财会程序.....	93
4. 财产损失的审批处理权不能放给财会部门	97
三、用审计来增强自己的控制能力	99
1. 审计是你的顺手拐杖.....	99
2. 外方投资者习惯利用审计	100
3. 怎样利用审计	101
4. 技术高超的贪污能查出来吗?	104
第三章 如何掌握财会动态.....	108
一、财会报表是你掌握财会动态的主要途径.....	108
二、财会报表上的每一分钱都是有根据的.....	111
三、企业的主要报表：三大名表.....	113
1. 资产负债表	114
2. 损益表	127
3. 财务状况变动表	135
4. 三大报表的关系	142
四、怎样分析财会报表.....	144
1. 需要了解的会计准则	144
2. 常用的报表分析方法	151
3. 有无简便的报表分析方法?	165
第四章 如何监管资金流转.....	198
一、信贷控制.....	202

1. 制定信贷政策	202
2. 销售部门应紧密配合	205
3. 定期提交信贷报告	206
4. 追帐的措施和方法	208
5. 坏帐处理	212
二、应付控制	212
1. 选择付款条件	213
2. 把握付款时机	214
3. 利用财会程序延迟付款	215
三、存货控制	217
1. 以市场预测来规划库存量	218
2. 考虑订货数量的经济性	219
3. 选择存货控制的重点	220
四、现金流量控制	223
1. “盈利破产”的原因	224
2. 从哪些方面控制现金流量	225
3. 企业负责人应掌握的三个表	225
4. 与银行建立良好关系的方法	233
第五章 如何利用财会手段	239
一、财务预算手段	240
1. 财务预算的内容	241
2. 财务预算编制的方法	241
3. 预算编制的时间与程序	244

4. 预算的控制	244
5. 弹性预算、零基预算和滚动预算	246
二、标准成本手段	249
1. 标准成本的制订	251
2. 标准成本差异分析	253
3. 标准成本的差异处理	256
三、责任会计手段	257
1. 责任会计的基本内容	257
2. 责任会计的特别要点	258
3. 成本中心、利润中心和投资中心	259
4. 内部转移价格	262

第六章 四个需要深化的概念 264

一、本量利概念	264
1. 你的本量利概念清楚吗?	264
2. 变动成本与固定成本	265
3. 如何测算保本点	268
4. 常用的生产决策分析	270
5. 良好的本利结构	277
二、货币时间价值的概念	278
1. “时间就是金钱”	278
2. 金钱的时间价值是可以计量的	280
3. 会算单利很有用	281
4. “利滚利”: 复利的计算方法	283

5. 财务上常遇的年金问题	287
三、法纪概念	303
1. 哪些行为属于违反财经法纪?	303
2. 会计帐册不应搬回家看	304
3. 发实物能避个人税吗?	307
4. 要不要搞“小钱柜”	309
5. 为别人担保的苦果	310
6. 不要忽略发包责任	313
四、保密概念	314
1. 经营秘密需要保护	314
2. 工资保密的做法可以试一下	316
3. 不要随意向外单位提供财会资料	317
后记	322

引 言

一、你清楚自己的财会责任吗

广东一家银行有位外汇会计私开帐户，挪用银行资金，参与境外炒外汇活动，开始时还有些盈利，后来发生了亏损。他急于填上亏损，结果越补越亏，最后亏得一塌糊涂。他这种偷炒外汇活动，持续数月之久，而且横跨两个会计年度，银行在年度终了平帐时，也没有发现什么破绽和疑点，若不是他自己及早收手，向检察机关投案自首，给国家造成的损失更大、更严重。直至接到检察院的通知，银行领导才知道自己企业内部发生了大案，才配合检察院按照该外汇会计交待的线索逐一查帐核实。

一次，与朋友谈起这件事，这位朋友埋怨道：

“银行领导把作案证据查实后，就推出去，撒手不管了。如果银行领导出面替他说说情，再加上是他自己投案自首，并且是在检察院规定的坦白自首从宽处理的限期内，是可以获得从轻判落的。但银行不管不问，好像与自己无关似的。法院审了大半年，最后还是被判了无期徒刑。银行领导难道就不明

白，出了这么大的事情，自己就一点也没有责任吗？案子判得越重，你银行领导人的责任就越大！”

当然，这番话的角度未免失之偏颇，但却指出了一个社会上常常忽视的问题：

企业负责人的财务责任！

现实生活中，确实有许多厂长、经理一头扎在生产、经营上，把自己置于财会责任范围之外，不知道自己应负什么财会责任，对财会工作实行“甩手掌柜”的政策：放手不管或从不过问。

就是管，也只是管管费用报销；就是问，也只是问问盈亏情况。如果财会人员告诉他亏损了，或告诉他未完成利润计划指标时，他可能会反过来问财会人员是不是算错了，再算一次看看，一定要把它算盈或完成利润计划等等。如果财务上出了问题，他会以“我不了解情况”、“我不懂财务”等理由来搪塞，把有关责任推得干干净净。

如果这些理由还可以作为挡箭牌的话，数年前还可抵挡一阵子，现在则不再灵光了：

不懂财会，就不够资格当厂长、经理！

企业法（指全民所有制工业企业法）里已明确规定，厂长要对企业的一切负全面责任，其中包括财会方面的责任。企业领导人因工作过失或玩忽职守，致使企业、国家遭受较大或重大亏损的，按照企业法，是要追究其法律责任的。

会计法（指中华人民共和国会计法）更是突出了厂长的财会法律责任。

会计法有关法律责任的章节共 5 条规定,其中有 4 条明确规定了企业领导人要承担的法律 责任。其原文如下:

“第五章 法律责任

第二十五条 单位行政领导人、会计人员违反本法第二章关于会计核算的规定,情节严重的,给予行政处分。

第二十六条 单位行政领导人、会计人员和其他人员伪造、变造、故意毁灭会计凭证、会计帐簿的,给予行政处分;情节严重的,依法追究刑事责任。

第二十七条 会计人员对明知是不真实、不合法的原始凭证予以受理,或者对明知是违反国家统一的财政制度、财务制度规定的收支予以办理,单位行政领导人,上级主管单位行政领导人对明知是违反国家统一的财政制度、财务制度规定的收支决定办理或者坚持办理,情节严重的,给予行政处分;给国家造成重大经济损失的,依法追究刑事责任。

第二十八条 上级主管单位行政领导人接到会计人员按照本法第十九条第二款规定提出的书面报告,无正当理由逾期不作出处理决定,造成严重后果的,给予行政处分。

第二十九条 单位行政领导人和其他人员对依照本法履行职责的会计人员进行打击报复的,给予行政处分;情节严重的,依法追究刑事责任。”

以上法律责任 5 条中,第二十五条是违反会计核算规定应负的责任;第二十六条是造假帐、毁灭凭证和帐簿应负的责任;第二十七条是违反国家财经制度应负的责任;第二十九条是对会计人员进行打击报复应负的责任。

过去对财会方面的违法违纪惩罚的对象主要是单位及财会部门，由单位及财会部门承担法律责任。企业违反了法纪，按照其情节轻重和造成损失的大小给予单位及财会部门不同的惩处，例如通报批评、罚款、停止银行贷款、冻结存款、责令深刻检查等等。实行厂长、经理负责制以后，企业单位违法违纪应由厂长、经理负全面责任，没有必要以单位和在其领导下的财会部门作为处理对象。即使是财会人员直接违法违纪，给企业和国家造成损失，厂长也有管理不善或用人不当的失职责任。所以会计法规对违法违纪惩罚的重点已转移到企业负责人身上了。

因此，你应该注意了：你要弄清自己在财会方面应承担的责任所在。财会方面的违法违纪，即使你完全不知内情，你也要为此负责。

1992年7月4日报纸登载了一篇“物资部一公司流失巨款，监察机关处理有关人员”的报道，对发生巨款流失的中国机电设备华北公司总经理、总会计师等负责人分别处以行政记大过和撤职的处分，并由司法机关再行立案查处（因为政府监察机关只有权进行行政处理，无权作出法律处理）。

巨款流失的经过是这样的：直接责任者是物资部所属中国机电设备总公司华北公司财务物价处出纳员华真，这位年仅23岁的女职员，在参加工作两个月后，便开始挪用公款。在随后的15个月里，利用一人掌握支票、支票专用印章以及企业法人名章等条件，采取制造假银行对帐单，私刻公司开户银行印章等手段，从本单位银行存款中挪用公款27笔，合计金

额达 527.8 万元！她将这些款交给一个个体承包者——北京华友建筑工程部经理赵卫华使用。直到赵卫华携 400 多万元巨款潜逃，华真在其母陪同下向检察机关投案自首，华北公司领导和财务物价处才发现巨额资金已经不复存在。

据有关部门调查，造成这起严重公款流失事件发生的一个重要原因是华北公司领导及财务部门领导管理松弛、有章不循、失职渎职！

报纸最后说，物资部已就这一严重失职渎职问题发出通报，要求所属各级领导从中吸取深刻教训。

有人看了这段报道后不以为然，为这家公司领导鸣不平：“华真挪用公款，关领导什么事？她自己去犯法，领导能有什么办法？像这样追究领导责任的很少。×××携巨款外逃，不是一点也没追究上级领导的责任吗？××单位出现重大贪污案件，不是也没追究领导责任吗？”

这种认识是不对的。虽然华北公司领导未去挪用公款，但你管理不善，制度不严，给出纳员华真可乘之机，致使国家资财造成这么大的损失，公司领导能没有责任吗？所以，追究公司领导的失职渎职责任是正确的。至于，有的事件追究了，有的事件未追究，在现实生活中也是存在的。

不追究领导的责任，并不等于你领导就没有责任；

今天不追究，并不等于明天不追究；

夏季不算帐，并不等于秋后不算帐！

目前，我们国家各种机制正处在发展、完善之中，对出现的问题，还不可能全部、一个不漏地追究到底，但这并不意味着

以后再也不去追究了。你今天可能可以混过去，明天你就过不去。“法网恢恢，疏而不漏”，如果严肃追究起来，你毕竟是有责任的。

其实，自改革开放以来，我国企业家的财会责任意识已开始明显增强。我熟悉的一位总经理，老干部出身，虽然对财务会计方面知道甚少，但对自己应承担的责任倒是十分清楚，他经常告诫财会部门不要违反国家的财经法纪，他的观点是：“财会出了事，上法庭的是我，而不是你。”

二、不懂财会，注定要输

前些日子，在路上巧遇一位朋友。他是一家进出口贸易公司贸易部的经理，虽然我们同住一个城市，但也有半年多未见面了。一见面，未寒暄几句他就说：“你要帮我做做功课。”

“有什么功课还需要我来帮你？”我不解地问他。

“还不是财会吗，现在不懂财会不行了！”他感叹道。

我觉得很奇怪，他怎么会突然对财会发生这么大的兴趣。半年前，他可不是这样，他对自己的贸易专业很得意。我们见面时，他不是大谈生意经，就是谈到外地出差的见闻。而对财会，他的认识就是记记帐，算算帐而已，无足轻重，没什么好谈的。这一次，他怎么来了个180度的大转弯呢？怎么主动谈起财会了呢？甚至怎么还会发出这样的感叹！

经我再三追问，他才向我道出原由：

以前，他们贸易部搞得不好，贸易人员的积极性调动不起

来，干多干少都差不多。为了改变这种状况，年初公司领导决定将贸易部一分为二，设立贸易一部和贸易二部两个部。分别进行核算。并且改革了奖励办法，给两个贸易部规定相同的利润目标，按利润完成情况提取、发放奖金；如果未完成目标，不但没有奖金发，还要按相应的比例扣发基本工资。

这一招还真灵，两个部很快自动形成互相竞争、互相竞赛以及相互促进的局面。

我这位朋友是贸易一部的经理；贸易二部的经理姓张，以前是搞数学的。一年下来，两个部拉开了距离。贸易一部超额完成了全年利润计划的30%；而贸易二部取得的利润已超过全年利润计划的3倍多。

与贸易二部存在这样大的差距，令这位朋友既不服气又很纳闷：“我是贸易专业科班出身，怎么比不过搞数学的呢？”

这位朋友回忆起一年来的贸易历程，记起来曾有几次同贸易二部张经理一起参加与客户谈判，生意都让贸易二部做成了。在前几个月的广交会上，他也是眼睁睁地看着张经理抢了好多项目。他们贸易一部感到拿不准的项目，贸易二部马上就能定下来。

究竟是什么原因呢？他暗暗拿定主意，找个机会旁敲侧击地访一访贸易二部的张经理。

几天后，在去总公司开会的路上，两人并排坐在小面包车上。机会来了。我这位朋友用揶揄的口吻对张经理说：“你老兄今年成绩很大，走得那么快，我们脱了鞋子追都追不上。能否把你的诀窍传授给我们，帮我们一把，免得我这贸易一部连

奖金都发不成，人都跑到你那里去了。”

张经理知道此话中的话，也不含糊，直截了当地告诉他：“我是搞数学的，贸易的经验没你那么多，但我的优势是算帐快，虽然以前未学过财务会计，而数学与财会核算一沟就通。我经常注意学习贸易方面的成本核算方法，在谈生意时，我内心的算盘比其他人打得快，在其他还未算过来，或准备拿回去再仔细推算的时候，我早已算完了，而且连利息、税金、仓储等附加费用也算得差不多。所以每次我都能抢先报价，并给对方留下合理的利润幅度，容易很快被对方接受。”

“我的部下在外地打来电话，向我汇报业务进展时，我一边听一边就能把帐算出来，立即能给他一个明确指示：这笔业务能否做，怎么去做。以便能迅速把机会抓住。”张经理接着说。

最后，张经理说：“搞贸易不但要算帐，而且必须能算帐、会算帐、善算帐和快算帐！”

张经理的话，对我这位朋友启发很大，他自己在这方面也确实感到差一点。平时财会核算很少关注，一些固定的成本、费用记不住，用时再去财会上找，现在看来这样做是比别人慢了几拍。他下决心要学财会，不仅学习有关贸易的成本、利润核算，而且要全面学习。多掌握一门知识，掌握全面一点，总是有好处的。“以其昏昏，使人昭昭”，是搞不好工作的。所以，他将财会作为一门必修的“功课”。

现代企业管理与以前有很大不同，除了有关管理的理论、方法和技巧有很大发展外，企业管理的各个组成部分，也发展