

探究财务背后的管理问题
构建和谐财务的管理模式

和谐财务出利润

中国企业财务困局与出路

杨和茂◎著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

中国会计学会 2013 年学术年会
暨 2013 年中国会计理论研讨会论文集

和谐财务出利润

中国企业财务困境与出路

张维为 等著

中国会计学会 2013 年学术年会
暨 2013 年中国会计理论研讨会论文集

和谐财务出利润

中国企业财务困局与出路

杨和茂◎著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

和谐财务出利润：中国企业财务困局与出路 / 杨和茂著. —北京：电子工业出版社，
2009.7

ISBN 978-7-121-09084-4

I. 和… II. 杨… III. 企业管理：财务管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 100264 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：11 字数：137 千字

印 次：2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价：25.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前 言

在我从事财务管理咨询、财务培训、财务理论研究近 20 年的实际工作中，我学会了感恩。从我结识的所有学者、老师、朋友、客户及同行们那里，我得到了太多的帮助。他们不但帮助我取得专业上的进步，而且教会我如何正确做事和做人。尤其值得感谢的是我的客户，他们用自己成功的经验激励着我在专业上的不断进步，而他们所谓的失败或经营企业的波折也迫使我不断努力学习，正因为此，这本书今天才能呈现给大家。

本书描述了大量我的客户或朋友的企业中的财务困局，之所以称为财务困局，是因为财务困局要改变起来有相当难度，而财务问题相比较而言可以轻松面对并轻易解决。这些财务困局的形成主要是人对财务管理的理解出了问题。理解了财务管理的本质，执行财务时自然很少陷入困局；而不理解财务管理的本质，执行财务必然时刻都可能步入困局。只有做到对财务管理的真正了解，才能找到财务管理的正确执行方向，也就是说，找到了财务管理的出路。

在企业日常经营活动中，财务部门抱怨非财务部门不理解财务，不尊重财务；非财务部门抱怨财务部门不了解企业真实状况，工作方式太死板。企业决策者也总抱怨财务管理在企业中发挥不了作用，他们都没能真正理解财务管理。

客观地讲，有些财务管理工作是财务管理者根本不可能解决的，如

成本管理、预算管理、利润管理、资金管理及财务风险管理等问题，这些财务管理工作属于全员性财务管理工作。

更多的问题是，非财务部门很大程度上对财务管理认知存在严重误区。我也可以用另外一种理由来解释：“基本上所有的投资者和管理者都认为财务管理工作是财务部门的专职。”这种认知思想完全推卸了自身不可推卸的财务责任。

例如，企业在实施预算管理时，经常由财务部门负责编制预算管理工作，其结果常常导致预算管理无法真正得以实施。而这种无法实施的原因不是单方面的，预算管理工作应是全员参与并全员实施的一项系统性管理工作。另外，成本管理、价值管理、理财文化、资金管理等这些财务管理工作无一不是需要全员实施的工作，单纯依靠财务部门无法有效执行。

正是书中列出的种种财务困局，才使财务管理效率低下，同时也严重制约了企业可持续发展进程。

财务不是会计，会计更不是财务。财务管理职责不是财务部门的专职工作，非财务管理者尤其是企业的中高层管理者对财务管理肩负着不可推卸的责任。财务管理究竟在企业中存在哪些困局以及如何顺利解决这些困局，是我写这本书的初衷。

为了能让读者真正从本书中得到启发并提升财务管理的实际运用能力，我将通过6章详细介绍本书内容：

第1章 企业决策者的财务角色定位

第2章 中高层管理者的财务角色定位

第3章 财务管理者的财务职能定位

第4章 财务管理者的非财务职能定位

第5章 企业财务管理的12种困局

第6章 成功构建财务管理模式

最后再次衷心感谢所有帮助我完成这本书稿的老师、朋友及客户！

杨和茂

2009年5月25日于广州

目 录

第 1 章 企业决策者的财务角色定位	1
1.1 董事会的财务角色定位	2
1.2 董事会的首要财务职责定位	5
1.3 财务管理委员会的财务职责定位	8
1.4 审计管理委员会的审计职责定位	11
第 2 章 中高层管理者的财务角色定位	14
2.1 总裁的财务角色定位	15
2.2 运营副总裁的财务角色定位	17
2.3 营销副总裁的财务角色定位	20
2.4 技术总监的财务角色定位	24
2.5 人力资源总监的财务角色定位	26
2.6 采购总监的财务角色定位	29
2.7 中高层管理者对财务执行力的角色定位	31
2.8 中高层管理者对财务危机的角色定位	33
2.9 兼备财务背景的高层管理者更能胜任 CEO 职务	34
第 3 章 财务管理者的财务职能定位	38
3.1 财务管理者的财务决策信息提供者角色定位	39

3.2	财务管理者的 6 个财务角色定位	41
3.3	财务管理者的行班管理行为定位	43
3.4	财务管理者的商业行为定位	46
3.5	财务管理者的避税行为定位	48
3.6	财务管理者的财务培训师角色定位	52
第 4 章	财务管理者的非财务职能定位	54
4.1	财务管理者的工作地点定位	55
4.2	财务管理者与客户之间的定位	61
4.3	财务管理者的学习角色定位	63
4.4	财务总监参与企业经营决策职能定位	64
4.5	财务总监与股东及经营者之间的角色定位	67
第 5 章	企业财务管理的 12 种困局	70
5.1	困局一：只关注会计利润，不重视现金流量	71
5.2	困局二：财务管理工作仅局限于会计层面	74
5.3	困局三：没有正确区分会计报告与内部会计报告	76
5.4	困局四：部门设定的经营目标与企业目标不匹配	78
5.5	困局五：重视财务成为一句空话	83
5.6	困局六：内部会计报告仅对高层决策者公开	86
5.7	困局七：企业经营者肩负企业融资工作	89
5.8	困局八：现代企业审计仍以传统审计为主	92
5.9	困局九：会计人员承担全部财务管理工作	95
5.10	困局十：财务总监委派制演变成忠诚制	97

5.11 困局十一：企业经营者漠视财务失败迹象	99
5.12 困局十二：企业财务管理者的知识结构相对单一	106
第 6 章 成功构建财务管理模式	109
6.1 全员财务管理	110
6.2 和谐财务管理	131
附表 A 会计数据、会计信息、财务信息、财务决策信息对照表	151
附表 B 会计工作与财务工作内容对照表	154
附表 C 企业总裁岗位职责表（含财务职责）	156
附表 D 企业财务总监岗位职责表	159
附表 E 会计报告与内部会计报告对照表	162
附表 F 企业内控制度明细表	165
参考文献	168

01

第 1 章

企业决策者的财务角色定位

本章主要阐述了如何准确定位企业决策者的财务角色，详细描述了企业决策者所扮演财务角色的财务职责，为财务管理全员性打下良好的基础。

- 1.1 董事会的财务角色定位
- 1.2 董事会的首要财务职责定位
- 1.3 财务管理委员会的财务职责定位
- 1.4 审计管理委员会的审计职责定位

1.1 董事会的财务角色定位

企业的财务管理运作能否顺利，实际上与企业最高权力机构有很大关系。例如，企业最高权力机构如果制定了不切合实际的财务目标，那么财务目标必然无法完成。同时也无法对企业经理管理层提出明确的指导与监督，这成为导致财务管理运作失败的一个主要因素。企业最高权力机构除了制定财务目标的神圣职责之外，还应该承担哪些财务职责，并且又该如何正确履行这些财务职责呢？

通常，在企业组织架构中，董事会为企业的最高权力机构（内资企业不但设有董事会还设有股东会，股东会为企业的最高权力机构；而外资企业不设立股东会，只设立董事会，董事会为其最高权力机构。本书将董事会定义为最高权力机构）。因此，本节实际上要研究的问题就成为如何准确定位董事会的财务角色，即董事会应该承担哪些财务职权。要想弄清楚董事会应承担的财务职权，首先必须对《中华人民共和国公司法》（简称《公司法》）中关于董事会的全部职权内容进行分析，然后解读出董事会的全部财务职权或者全部财务职责内容。

根据《公司法》第四十七条规定，董事会享有的全部职权主要有以下 11 项：

- （1）召集股东会会议，并向股东会报告工作；
- （2）执行股东会的决议；
- （3）决定公司的经营计划和投资方案；
- （4）制定公司的年度财务预算方案、决算方案；
- （5）制定公司的利润分配方案和弥补亏损方案；

- (6) 制定公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案；
- (7) 制定公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案；
- (8) 决定公司内部管理机构的设置；
- (9) 决定聘任或者解聘公司经理及其报酬事项，并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项；
- (10) 制定公司的基本管理制度；
- (11) 公司章程规定的其他职权。

对这些主要职权进行细分后发现，董事会的主要职权可分为两种类型，即财务职权和非财务职权，具体内容如表 1-1 所示。

表 1-1 董事会的财务职权与非财务职权

财务职权	非财务职权
① 决定企业的经营计划和投资方案	① 召集股东会会议，并向股东会报告工作
② 制定企业的年度财务预算方案、决算方案	② 执行股东会的决议
③ 制定企业的利润分配方案和弥补亏损方案	③ 决定企业内部管理机构的设置
④ 制定企业增加或者减少注册资本以及发行企业债券的方案	④ 制定企业的基本管理制度
⑤ 制定企业合并、分立、解散或者变更企业形式的方案	
⑥ 决定企业内部财务机构的设置	

续表	
财务职权	非财务职权
⑦ 决定聘任或者解聘企业财务负责人及其报酬事项	

通过董事会的财务职权种类，可知董事会应该承担的全部财务职能，即投资管理、预算管理、利润管理、融资管理、企业重组、财务机构建设 6 项内容，如图 1-1 所示。既然董事会必须承担这些财务职能，实际上也就对董事会的财务角色有了准确定位。

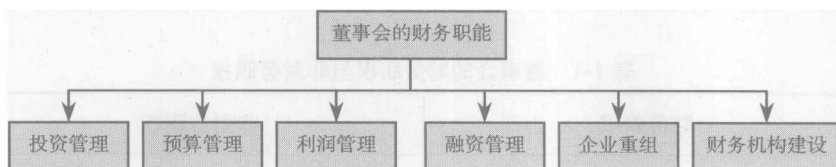


图 1-1 董事会的财务职能

从表 1-1 中可知董事会的财务职权有 7 项，非财务职权有 4 项。也就是说，财务职权种类数量占了董事会全部职权种类数量的 64%，如图 1-2 所示。

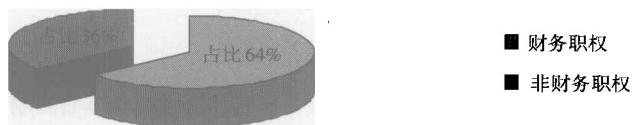


图 1-2 董事会的财务职权种类数量与非财务职权种类数量各自占比

从图 1-2 中可以发现财务职权在董事会中的重要性，而财务职权履行结果也直接关系到董事会的工作成效。

董事会必须按照自己的财务角色定位,努力履行好自己所承担的财务角色,要做到这一点,严格来说还必须树立以下2种观念:

- (1) 所拥有的财务职权是董事会职权中极其重要的部分;
- (2) 正确认识并积极履行财务职权中的每项财务管理职能。

1.2 董事会的首要财务职责定位

董事会的首要财务职责,也可以理解为董事会的第一财务职责。只有对董事会财务职责的进一步准确定位,才能更加有利于董事会正确履行好全部财务职责。

从企业大量财务问题产生的根源中不难发现,董事会要想让财务管理工作取得很好的成效,就必须要做到3个方面。

1. 将选聘最适合财务负责人始终作为董事会首要财务职责

董事会首先应认识到选择财务负责人是自己的首要财务管理工作职责。要根据企业所处发展阶段、实际状况通过各种渠道及多种方式选拔企业最需要也最适合的财务负责人。随着企业发展速度的加快及其规模越来越大,企业对财务管理工作的要求必然会变得更加复杂。相反对会计工作的要求则变得越来越简单化、程序化,如图1-3所示。

从图1-3中可知,随着企业规模的不断增加,企业的会计工作量及难度也在不断增加,但到了一定规模的时候,会计工作的难度呈现了下降趋势(例如,当企业成功上市后,企业的会计工作就相对变得更加程序化,加之本身就受会计制度及会计准则的限制,就不可能出现太大的

变化)；而财务管理明显不同，随着企业规模的不断增加，财务管理工作在企业规模小的时候，难度及复杂程度相对较小，而一旦企业形成了规模，则财务管理的难度就越来越大，也会变得越来越复杂，并且随着企业规模的不断增加，一直将呈现上升趋势。

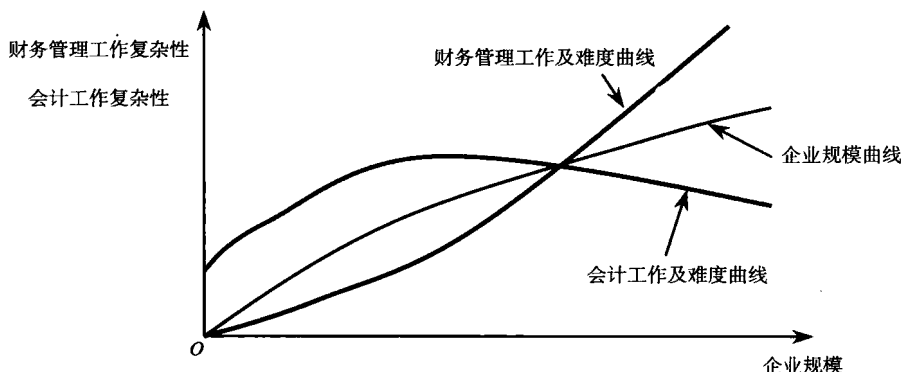


图 1-3 会计与财务管理工作的复杂性随企业规模的变化状况

通过对图 1-3 的理解，董事会应明确在企业不同发展阶段，企业对财务管理的需求程度呈现出明显的差异性。因此，应根据企业的实际情况，不断寻找最适合企业发展的财务负责人，以不断满足企业发展对财务管理工作的依赖度的增加。

2. 董事会必须正确选择履行财务职权的方式

董事会一方面感叹好的财务负责人难找，另一方面又迫使一些财务负责人不断离开企业，其中不乏优秀的财务管理者。发生这种情况的企业往往还不在少数，而导致这种情况出现的原因更多的是董事会履行财务职责的行为或方式存在严重问题。

那么，在什么情况下董事会应直接管理企业财务？在什么情况下应

该由财务负责人来直接管理财务管理工作？一般来说，根据企业章程及《公司法》规定：股东（大）会、董事会、财务负责人各自都有他们应拥有或承担的财务职权及财务职责，并且他们在各自的权限界定下负责财务管理工作。因此，董事会应根据自己的财务职权采取正确履行财务职权的工作方式及方法，并充分保障这些工作方式及方法要符合《公司法》或企业章程。

3. 董事会履行财务职权应采取科学授权方式

企业规模大、业务复杂、管理能力和精力有限等多种因素，导致了董事会往往无法履行《公司法》赋予的全部财务管理职权。在这种情况下，董事会可以授权企业经营管理者和财务负责人行使部分财务管理职权，事实上这种授权就形成一种委托代理关系。

那么，企业投资者或董事会如何做到科学授权呢？授权的条件是否具备？什么时候可以授权呢？归纳起来，董事会对经营管理者的授权至少具备以下4种形式：

- （1）采取合同约定的方式；
- （2）通过企业章程约定；
- （3）建立完善的企业内部财务制度；
- （4）明确经营风险责任及处罚措施。

综上所述，尽管准确定位了董事会的财务角色，不等于董事会就能充分履行好这些财务职权及职能。身为企业的最高决策机构，首先应准确定位自身的首要财务职责，其次不但应有正确履行财务职权方式还应建立科学的财务职权授权机制。