

中国金牌企业管理者培训丛书

用财务的准则保障企业健康有序地发展



张 华◎编著

财务经理 要谨守的 88条准则

企业最佳的财务管理之道
提升财务经理管理水平的实用工具

作为一个财务经理，不仅要做好日常的财务工作，
还要学会“持家”，懂得理财之道。



中国言实出版社

中国金牌企业管理者培训丛书



财务经理 要谨守的 88条准则

张 华◎编著

 中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务经理要谨守的88条准则 / 张华编著. —
北京 : 中国言实出版社, 2013.8
ISBN 978-7-5171-0173-4

I. ①财… II. ①张… III. ①企业管理—财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第179654号

责任编辑: 郭江妮

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路180号加利大厦5号楼105室

邮 编: 100101

电 话: 64966714 (发行部) 51147960 (邮 购)

64924853 (总编室) 64963107 (三编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京紫瑞利印刷有限公司

版 次 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷

规 格 710毫米×1000毫米 1/16 15印张

字 数 191千字

定 价 32.00元 ISBN 978-7-5171-0173-4

序 言

现代社会流行着这样一句话：要为成功找方法，不要为失败找理由。这句话的高明之处就在于强调了人的主动性和求知性，强调了不找借口的理念。的确，在经济管理活动中，竞争异常激烈和残酷，没有人会听你的借口和解释，因此，唯有不断提升自己的管理能力和水平，才能在竞争中立足，才能在变化中不断地成长。

尤其在当今世界经济飞速发展的时代，作为一个企业的管理者，不管是总经理还是财务经理，抑或是人力资源经理、销售经理，都需要不断充实自己，从而厚积薄发，最终超越自己。只有超越了自己，才能在公司发展的过程中更好地扮演自己的“角色”，让公司沿着正确的方向前进。

所以，一个经理人的出色与否，往往决定着公司的命运。在形形色色的商业浪潮中，常常会出现这样的案例：一个非常优秀的企业往往因为一个经理人的平庸而停滞不前，甚至被其他公司淘汰，从而功亏一篑，留下永久的遗憾。

显而易见，在商业社会日益发达的今天，我们需要更多出色的经理人。那么，一个经理人想要成长为优秀经理人，该如何做呢？这就需要他不断提升自身的管理能力和掌握先进的管理方法，通过学习让自己快速成长，从而把管理工作做到游刃有余。

《中国金牌企业管理者培训丛书》就是从这个角度出发，为广大经理人的成长提供必要的“养分”，让他们能够及时改变管理观念，充分学习管理技能，从而快速跻身优秀经理人之列！

本丛书的作者作为中国咨询业的后起之秀，他们充满活力，拥有创新精神和挑战意识，敢于承担风险。这套倾注了他们心血的丛书打破了当前市场上管理学书籍的时弊，运用通俗易懂的语言，为众多经理人打开了一扇轻松快乐学管理的方便之门，从而让他们不再像以前那样面对管理学书籍而感到枯燥无味。

本系列丛书的亮点还在于它为我们揭示了一个简单的道理：管理学实际上也是一门成功学，如果我们以一种求知的心态去学习别人的经验和理论，再结合自己的实际情况加以运用，就会让我们少走很多的弯路，进而用最短的时间迈向成功！



目 录

第 1 章 财务经理要树立正确的财务观念 / 1

在很多人眼里，财务经理是“钱”的象征、“现金”的代表。但是对财务经理自身而言，这一职位意味着什么，财务经理应如何给自己准确定位？如何确定目标？对自己所从事的职业又该拥有什么样的态度呢？

正确认识财务的作用 / 2

需要认真做好的工作 / 2

把握财务管理整体目标 / 3

制定财务管理的分目标 / 5

认识财务管理目标的特点 / 6

树立财务管理新观念 / 8

第2章 财务经理要谨守的个人素养 / 11

财务经理作为现代企业最为重要的执行官之一，在企业的决策层中占有重要的地位。可以说，企业的任何决策都与财务经理有关，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，但从根本上来讲还是取决于财务经理本人自身的素质与能力。

一种特有的素质 / 12

充分发挥自己的作用 / 13

学会协调上下级之间的关系 / 15

树立必要的威信 / 17

注意与上司、下属相处的规则 / 17

让股东信任你 / 18

让总裁信任你 / 19

理顺财务关系 / 21

协调外部财务关系的方法 / 22

协调内部财务关系的方法 / 24

正确认识企业的理财文化 / 26

建设优秀的理财文化 / 27

第3章 财务经理要谨守的会计准则 / 31

掌握基础的会计知识是对任何一位财务经理的基本要求。会计知识贯穿于整个财务管理的全过程，小到一分钱的使用，大到成千上亿的投资，无不体现着会计的基本理论和原则。财务经理在进行财务活动中始终贯穿着会计这一程序，而每项会计活动本身都有其自身所固有的处理方法和原则，这是必须认真掌握和理解的。

什么是企业的收入？ / 32

全面理解企业的各项费用 / 32

正确理解企业的利润 / 34
营业收入的确认 / 34
营业收入确认的时间标志 / 36
营业费用的确认 / 37
会计中的产品销售 / 39
会计处理中的商品销售 / 42
其他业务收支的会计处理 / 43
管理费用和财务费用的会计处理 / 44
其他净损益的会计处理 / 45
所得税的会计处理 / 46
利润的会计处理 / 48

第 4 章 财务经理要谨守的资金管理规则 / 51

资金是企业运作的血液，血液循环的通畅与否直接关系到整个机体的健康。在财务经理日常的财务活动中，接触最多的也是资金，因而资金管理就成为财务经理工作中的一项重要任务。

什么是资金和营运资金？ / 52
定好资金管理目标 / 53
把握资金运行的特点 / 55
预知资金增减的方法 / 56
持有现金的因与度 / 57
做好企业的现金管理工作 / 61
做好企业的存货和应收账款管理 / 68
冷静应对企业资金不足的情况 / 75
做好企业的资金周转计划 / 82
拟订资金周转计划的技巧 / 86

资金周转的关键在于把钱花在刀刃上 / 98

防止应收款成呆账 / 101

巧用银行资金 / 108

第5章 财务经理要谨守的金融票据规范 / 111

我们知道金融就是资金的融通，也就是资金在供给者和需求者之间的流通。因此，作为企业的财务经理，熟悉金融票据的知识，谨守金融票据的规范，才能够为企业的健康有序发展保驾护航。

不可不知的票据知识 / 112

了解一些支票的必备常识 / 117

妙手回春的远期支票 / 119

汇票流通的奥秘 / 120

不得已而为之的追索 / 121

正确认识本票 / 123

学会与金融机构打交道 / 124

在与银行交往中获得主动 / 134

细微之处须当心 / 136

选择其他合适的融资渠道 / 138

不可不关注的风险投资基金 / 146

用好民间借贷 / 148

商业信用筹资 / 150

第6章 财务经理要谨守的投资理念 / 153

投资是企业不断发展的动力和目标，也是财务管理的重要目标和对象，如何在千变万变的 market 环境中做到科学准确地预测，使企业的投资最大限度地避免风险，这也是

财务经理应当认真学习的功课。

- 掌握投资的种类 / 154
- 短期投资的策略 / 156
- 长期投资的策略 / 157
- 严格控制投资的规模 / 158
- 准确理解风险投资 / 160
- 证券投资组合策略 / 162
- 证券投资组合的方法 / 163
- 正确使用资金投资 / 164
- 善于投资，敢于投资 / 169
- 把握好时机 / 171
- 不要让资金闲置 / 173
- 吃透资本运营的本质 / 174
- 怎样进行资本运营？ / 179

第 7 章 财务经理要谨守的税务原则 / 183

西方有一句名言：人生有两件事不可避免，纳税和死亡。由此可见纳税对一切人和一切企业的重要性，税是企业的一项费用，直接影响企业经营利润的好坏，对纳税的管理就是对企业利润的管理，因此，作为财务经理，你应该掌握必要的税务知识。

- 常见的税务概念 / 184
- 企业应缴纳哪些税？ / 185
- 解读增值税 / 186
- 解读消费税种 / 188
- 解读营业税 / 189
- 解读企业所得税 / 190

解读其他应交税种 / 192

做好纳税登记 / 192

如何配合税务大检查? / 196

如何认识节税? / 199

几种常见的税收规避法 / 203

第8章 财务经理要谨守的财务制度 / 213

财务经理必定具有过人的学识和才华，在小小的办公室里“运筹帷幄，决胜千里”，为上司所赏识，为下属所尊敬。为了更好地发挥作用，相信财务经理应该有一个科学、合理、精简、有力、有效的财务管理制度和完整的企业内部控制制度，才会如虎添翼、锦上添花。

设置财务管理机构 / 214

正确理解内部控制制度 / 215

内部控制制度的构成要素 / 216

现金收付的内部控制制度 / 218

存货的内部控制制度 / 220

固定资产的内部控制制度 / 221

采购业务的内部控制制度 / 222

销售业务的内部控制制度 / 223

严肃查证会计舞弊 / 224

识破电算会计中的违规行为 / 227

及时防范电算会计的违规行为 / 229



第 1 章

财务经理要树立正确的财务观念

在很多人眼里，财务经理是“钱”的象征、“现金”的代表。但是对财务经理自身而言，这一职位意味着什么，财务经理应如何给自己准确定位？如何确定目标？对自己所从事的职业又该拥有什么样的态度呢？

正确认识财务的作用

财务是企业经营中的一个重要步骤，它需要所有企业的领导人格外加以重视。其意义在于：

一方面，它包括了对“赚钱”的含义的清楚认识，也包括对资金投向、资金的使用效率、所面临的风险等关键问题的判断与把握，要求做到妥善、高效，跟得上现代企业日新月异的步伐。理财方式的不断更新与发展变化是一个企业能够生存与发展的必由之路。作为企业的财务经理，自然在企业的经营与管理之中起着举足轻重的作用，具有不可替代的地位。Money（钱），Capital（资本），Value（价值），这几个英文单词的简简单单的排列组合，其效果却是如此地引人入胜。它是立业之本，又是发展之路。它们充满诱惑、充满风险，自然也充满挑战。“水能载舟，亦能覆舟”，财务管理自然是水，企业必定是舟。

另一方面，财务管理已经不再是传统的“管账”，不再是仅仅具有会计上的含义，其重要意义可以贯穿企业的成长、成熟乃至衰退等每个阶段，影响到企业产品开发、产品生产、经营、销售、人事任免等。对于企业来说性命攸关的每个方面，从传统企业中的微观管理发展到现在的兼顾微观与宏观两个方面的管理与调控。企业辛苦所得的任何一笔收入，无论大小，都得记载在财务部门；企业所需的任何一笔资金，无论大小，都得从财务部门中支出。财务部门已经是企业发展的支点，在企业之中起着牵一发而动全身的作用。

需要认真做好的工作

作为企业最为重要的部门主管之一，财务经理被整个公司的上

上下下寄予厚望，他们希望财务经理能够做好以下工作：

- (1) 能够准确地测算出每一个项目的收益值与风险；
- (2) 能够提供财务展望，编制财务预算和计划；
- (3) 能够及时发现资金陷阱，并能够灵活筹集、调配资金，降低资金成本；
- (4) 能够保证资金安全、完整、高效地运用，防止被丢失、被贪污、被滥用、被非法挪用、被盗窃；
- (5) 能够成为企业的“活账本”，账账清，目目具，甚至脱口而出；
- (6) 能够平衡上上下下、里里外外各方面的利益关系，维护企业利益。

此外，财务管理作为企业内部管理的核心，其管理活动涉及企业内部的各个方面，并且对每一位员工的个人利益都会产生影响，这是一项渗透性非常强的管理工作，也就必然会成为各种矛盾的聚合点。而财务经理正处于各种矛盾聚合点的中间位置，因为企业管理中的各种矛盾将最终会通过财务这种活动反映出来。财务经理管的是“钱”，这是各方的根本利益所在，利益各方都希望能多分一杯羹，都希望能够随时满足、随时得到。这些利益上矛盾的调和对于每一个财务经理而言都绝非易事。

由此看来，财务经理的头衔给人带来的不仅是一份美差，更多的则是挑战和重于泰山的责任。

把握财务管理的整体目标

明确财务管理的目标是搞好财务工作的前提。企业财务管理是企业的一个组成部分，企业财务管理的整体目标应该和企业的总体

目标具有一致性。而从现代企业发展的趋势和整体走向来看，我们认为实现企业价值最大化是现代企业财务管理的整体目标。

所谓企业价值最大化是指通过企业财务上的合理经营，采用最优的财务政策，充分考虑资金的时间价值和风险与报酬的关系，在保证企业长期稳定发展的基础上使企业的总价值达到最大。从一定意义上来说，看似简单，实际包括丰富的内涵，其基本思想是将企业的长期稳定发展摆在首位，强调在企业价值增长中满足各方的利益关系，具体要求财务经理在企业财务管理活动中做到以下几个方面：

(1) 强调风险与报酬的均衡，将风险限制在企业可以承担的范围之内；

(2) 创造与股东之间的利益协调关系，努力培养安定性股东；

(3) 关心本企业职工的利益，创造优美和谐的工作环境；

(4) 不断加强与债权人的联系；

(5) 重大财务决策请债权人参加讨论，培养可靠的资金供应者；

(6) 关心客户的利益，在新产品的研制和开发上有较高投入，不断推出新产品来满足顾客的要求，以便保持销售收入的长期稳定增长；

(7) 讲求信誉，注意企业形象的宣传；

(8) 关心政府政策的变化，努力争取参与政府制定政策的有关活动，以便争取出现对自己有利的法规，但一旦法规颁布实施，不管是否对自己有利，都会严格执行。

从上面的分析不难看出，以企业价值最大化作为财务管理的目标不仅考虑了获取报酬的时间，并用时间价值的原理进行了计量，而且企业价值最大化目标科学，同时也考虑风险与报酬的联系。

最重要的是企业价值最大化能克服企业在追求利润上的短期行为，因为不仅目前的利润会影响企业的价值，预计未来的利润对企业价值的影响所起的作用更大。进行企业财务管理，就是要正确权衡报酬增加与风险增加的得与失，努力实现二者之间的最佳平衡，使企业价值达到最大。因此，企业价值最大化的观点体现了对经济效益的深层次认识，它是现代财务管理的最优目标。所以，应以企业价值最大化作为财务管理的整体目标，并在此基础上确立财务管理的理论体系和方法体系。

制定财务管理的分目标

财务管理的分目标取决于财务管理的具体内容。一般而言，有哪些财务管理的内容，就会随之有相应的各分部的目标。据此，财务管理的分部目标可以概括为如下几个方面：

首先是企业筹资管理的目标。任何企业，为了保证生产的正常进行或扩大再生产的需要，必须具有一定数量的资金。企业的资金可以从多种渠道，用多种方式来筹集。不同来源的资金，其可使用时间的长短、附加条款的限制和资金成本的大小都不相同。这就要求企业在筹资时不仅需要从数量上满足生产经营的需要，而且要考虑到各种筹资方式给企业带来的资金成本的高低和财务风险的大小，以便选择最佳筹资方式，实现财务管理的整体目标。

其次是企业投资管理的目标。企业筹来的资金要尽快用于生产经营，以便取得盈利。任何投资决策都带有一定的风险性，因此，在投资时必须认真分析影响投资决策的各种因素，科学地进行可行性研究。对于新增的投资项目，一方面要考虑项目建成后给企业带来的投资报酬；另一方面也要考虑投资项目给企业带来的风险，以

便在风险与报酬之间进行权衡，不断提高企业价值，实现企业财务管理的整体目标。

另外是企业营运资金管理的目标。企业的营运资金是为满足企业日常营业活动的要求而预支的资金，营运资金的周转与生产经营周期具有一致性。在一定时期内，资金周转越快，就越是可以利用相同数量的资金，生产出更多的产品，取得更多的收入，获得更多的报酬。因此，加速资金周转是提高资金利用效果的重要措施。

最后是企业利润管理的目标。企业进行生产经营活动要发生一定的生产消耗，并取得一定的生产成果，获得利润。企业财务管理必须努力挖掘企业潜力，使企业合理地使用人力和物力，以尽可能少的耗费取得尽可能多的经营成果，增加企业盈利，提高企业价值。企业实现的利润要合理进行分配，使企业的发展获得不断的动力，同时及时减少各种矛盾和利益纠纷。

认识财务管理目标的特点

从现代企业的成长过程来看，企业财务管理目标最首要的是具有相对稳定性。任何一种财务管理目标的出现都是一定的经济、政治环境的产物，随着环境因素的变化，财务管理目标也可能发生变化。因为人们对财务管理目标的认识是不断深化的，但财务管理目标是财务管理的根本目的。财务管理目标概括为凡是符合财务管理基本环境和财务活动基本规律的，就能为人们所公认，否则就被遗弃；但在一定时期或特定条件下，财务管理的目标是保持相对稳定的。

财务管理目标也具有多元性。多元性是指财务管理目标不是单一的，而是适应多因素变化的综合目标群。现代财务管理是一个系统，其目标也是一个多元的有机构成体系。在这多元目标中，有一