

终极管理·中国经理人工作手册

财务经理工作手册

宋犀堃 著

哈尔滨出版社

前 言

21 世纪是数字信息和财经主导的时代,越来越多的企业管理者认识到财务管理对企业的重要性。市场经济条件下,企业经营环境复杂多变,风险越来越大,要确保利润最大化,必须确立财务管理在企业管理中的核心地位。财务管理已贯穿于企业生产经营的方方面面,它是企业制定决策、实施决策的基础和依据。从社会经济发展的趋势来看,不能紧跟时代脚步的财务经理将很难把握企业发展的脉搏,不能成为一个真正的成功管理者。

可以说,财务经理是现代公司中最重要、最有价值的顶尖管理职位之一。作为一名成功的财务经理需要具备丰富的金融理论知识和实践经验。公司理财与金融市场、项目估价、风险管理、产品研发、战略规划、企业核心竞争力的识别与建立以及洞悉信息技术及电子商务对企业的冲击等也是财务经理职责范围之内的事情。在目前这个几乎所有决策过程都必须考虑财务因素,而公司的业绩也主要以回报率来衡量的时代,财务经理如何适应这种变化,从传统的财务观念中走出来,如何改善自己的管理知识结构,如何提升自己的管理水平,不仅制约着财务经理自身的发展,也制约着一个公司财务水平的发展,甚至决定了一个公司的发展水平。如此重大的责任,如此繁多的任务,作为一个财务经理应该如何应对呢?

针对以上的问题,本书总结了作为优秀财务经理所必须掌握的现代财务管理知识,并对它们之间的结构进行了深入浅出的分析与一针见血的探讨。同时,提供了以下领域中解决问题的方法和技巧:如何做最优秀的财务经理、财务经理应该具备什么素质与技能、怎样做财务预测与规划、如何进行财务控制、怎样编制完善的企业预算、如何进行投资管理、怎样全面管理

企业资产、如何完美控制成本管理、怎样做清晰的财务分析、如何巧妙地进行税收筹划、怎样缜密进行财务审计等方面,全面帮助财务经理分析和评估与商业活动有关的方方面面的问题。

本书内容丰富,实用性强,方便快捷,用途广泛。它将复杂的财务管理简单化、条理化,使每一个有一定财务知识和工作魄力的财务工作者,照着本书的要求去做,都可以出色地完成公司的财务管理工作;每一个高层管理者照着本书去考核,都可以发现问题的所在,可以看出本单位财务管理的质量。因此,相信本书必将成为中国财务经理与高级管理人员、财务工作人员案头必备的工作手册。

编者

2005年10月

推荐序

改革开放以来,中国经济保持了持续、快速、协调、健康发展的大好形势,社会经济生活发生了前所未有的重大变化。在企业管理领域也经历了许多新情况、新问题和新要求。要把人力、物力资源转化为生产力,需要通过管理去组织、协调、规划、监督、实施。从这个意义上说,管理本身实际上也就是生产力。

一定要向管理要效益。20多年来无数企业的实践也反复证明,一个效益好的企业在其管理上必然能够协调好各方面的关系,使得各层级管理人员各司其职,各尽其能,同时又能协调配合,使各项工作能井然有序地进行。

事实上,人类自有集体劳动以来,就存在着管理活动。随着经济的发展,二十世纪初美国工程师泰勒倡导了科学管理,使人们从传统管理迈进了管理的新时代,并由此大大提高了生产力。二战以后,科学管理进而转向管理科学,并出现了很多新的、不同于以往的理念、方法与工具。自上世纪八九十年代开始,信息技术的发展更给以往的传统管理带来了许多根本性的变化。

管理实质上是社会经济技术发展和变化的反映,它是随着时代的变化而不断发展与完善的。管理作为一门科学,有着其不变的客观规律,这和任何自然规律一样,人们可以去认识它、掌握它,使之为社会的经济发展服务。但管理的内容不是一成不变,而是动态的,它会随着时代的前进而不断地丰富和充实。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》的问世可谓适逢其时,因为随着中国加入世贸组织与进一步扩大开放,中国许多企业的管理人员都面临着日益激烈的国内与国际竞争环境,面临着日益纷繁复杂的企业管理问题。这些问题已不是凭自己的直觉、判断和经验就可以解决得了的。

因此,要处理好这些问题,就必须遵循一些基本的原则与基本的规律。

而企业内各职能部门的一些共同规律,正是靠各层级管理人员在大量的日常实践中所总结、提炼出来的。这套丛书正是这些不同业务层级的管理人员集经验与规则的大成之作,能使管理者们以此更好地熟悉掌握专业实务,提高管理工作的效率。

与国际先进水平相比,中国的科技水平与管理理念都相对落后,虽然在改革开放以来,我们积极学习与借鉴国际先进的科学技术与经营管理的理论、方法和经验,从而大大缩短了与国际先进水平的差距。在自然科学与技术科学领域,我们可以采取“拿来主义”,把国际上最先进成果拿来“为我所用”。但在经营管理方面,我们却不能把国外的那一套体系生搬硬套地直接移植过来,而必须结合中国的国情、民情,以及企业的实际情况加以融会贯通地创造出适合自己的管理体系,做到“洋为中用”才能奏效。

正如古人所说:“桔生淮南则为桔,生于淮北则为枳。叶徒相似,其实味不同。所以然者何?水土异也。”(《晏子春秋》)。中华民族是具有五千年文明史古老民族,中国又是13亿人口的大国,从计划经济转向社会主义市场经济才短短一、二十年时间,而这些就是我们的“水土”,是和已有几百年市场经济历程的发达国家有所不同的,因此管理者们在学习国外先进管理理论的同时,还必须从中国自身经营管理的实际出发。

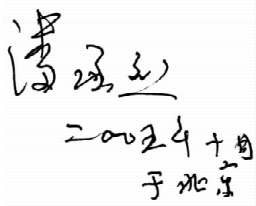
《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调了这一观点是十分宝贵的,也是本书的一大特点。

管理作为一门科学属于应用科学,它重视实践、重视应用。但经营管理不能满足于就事论事地停留在盲目操作的水平上,工作的成败只知其然而不知其所以然。工作需要理论的指导,而这种理论则又不只是抽象的理念,不是坐而论道,而是需要受实践检验的,因此理论与实际的联系与结合,对经营管理来说,尤为重要。

《管理之星·中国经理人工作手册丛书》强调并体现了理论联系实际的风格,并使各种复杂的基层管理职能业务得以规范化,这是本丛书的又一优点和特色。

希望本丛书的出版能使广大管理者们从中受益,使企业的管理水平得以更快提高,使各种资源可以更有效地得到利用,并在各种业务工作的相关规则的指导下,把工作做得更有成效,更加得心应手。

希望广大读者在参照这些工作手册的指导时,通过自己的实践,能够不断总结提炼自己的经验,并使之逐渐带有规律性,同时也能使这套工作手册丛书不断得到充实与完善,与时俱进地反映有中国特色的管理理论与经验。



清承
二〇〇五年十月
于北京

目 录

第一章 做最佳的财务经理 ——财务经理的角色定位

第一节 优秀财务经理的职责与权限 / 3

应尽的职责 / 3

拥有的权限 / 4

第二节 财务经理的工作任务 / 7

把握总体任务 / 7

安排具体任务 / 8

监督日常工作 / 11

第三节 财务经理必备的素质与技能 / 13

具备良好的职业素质 / 13

具有丰富的专业知识 / 14

掌握熟练的操作技能 / 15

第二章 把好钢用在刀刃上 ——进行财务预测与规划

第一节 全方位的财务预测 / 19

准确的资金需求预测 / 19

恰当的企业利润预测 / 26

科学的财务风险预测 / 36

第二节 选择正确的预测方法 / 46

资金需要量比率分析 / 46

历史数据回归分析法 / 47

信息化时代数据模型法 / 47

第三节 详尽的财务规划 / 49

了解财务计划与编制程序 / 49

如何制订现金收支计划 / 51

合理有效的资金计划 / 58

利润计划与资产负债计划 / 68

第三章 井然有序的保证

——实施严格的财务控制

第一节 如何实施责任会计制度 / 83

责任中心与责任会计 / 83

实施责任会计的基本要素 / 84

第二节 最优财务控制方法 / 87

有效的差异控制 / 87

合理的利润控制 / 91

全面的资本报酬控制 / 102

科学的非财务指标控制 / 112

第四章 勾绘切实可行的蓝图

——编制完善的企业预算

第一节 把握预算的程序 / 119

预算前的准备工作 / 119

预算的种类 / 123

确定企业需要的预算数目 / 124

选择最佳的预算方法 / 126

确定预算时间周期 / 127

确定预算数据来源 / 128

正确对待预算的限制性因素 / 130

如何处理预算中的不利因素 / 131

第二节 预算表格的编制与审查 / 134

明确预算表格编制的原则 / 134

如何编制总预算外的各类预算表格 / 136

正确编制综合预算表格 / 141

如何进行预算审查 / 149

如何争取预算获得批准 / 151

第三节 预算的分类与汇总 / 153

掌握全面的预算知识 / 153

编制企业销售预算 / 155

编制企业生产预算 / 157

编制直接材料预算 / 159

编制直接人工预算 / 161

编制制造费用预算 / 162

第四节 严密进行预算监督与控制 / 169

建立有效的预算监控程序 / 169

建立完整的预算监控系统 / 171

确定预算监控力度 / 173

预算监控的实施 / 175

正确对待预算调整 / 176

第五节 必不可少的执行与管理 / 180

明确预算执行中出现的差异 / 180

如何实现预算收入目标 / 182

有效控制预算支出 / 185

考核和评价预算执行结果 / 188

第五章 使零风险成为可能 ——决定成败的投资管理

第一节 投资的分类与投资环境 / 193

了解投资的分类 / 193

明确投资的原则 / 195

正确选用投资组合 / 196

准确分析投资环境 / 200

第二节 选择正确的投资决策 / 205

回收期法 / 205

会计收益率法 / 207

净现值法 / 208

现值指数法 / 210

现值回收期法 / 211

等年值法 / 213

终值法 / 215

第三节 着眼未来的长期投资 / 218

精明的固定资产投资 / 218

远瞻的无形资产投资 / 223

第四节 立竿见影的短期投资 / 232

合理的货币资金投资 / 232

有效的存货投资 / 240

第五节 与时俱进的证券投资 / 242

了解证券投资的种类 / 242

明确证券投资的目的 / 243

科学的债券投资 / 244

最佳的股票投资 / 252

成功运用证券投资组合 / 257

第六章 让一切尽在掌握之中 ——全面管理企业资产

第一节 营运资本管理与企业资产配置 / 263

明确营运资本的目标 / 263

掌握营运资本综合策略 / 264

企业资产的合理配置 / 267

第二节 现金和有价证券管理 / 269

明确现金管理的内容 / 269

成功的现金收支管理 / 271

第三节 怎样做到应收账款的管理 / 273

掌握应收账款的基础知识 / 273

应收账款的保障 / 277

成功回收应收账款 / 288

第四节 如何进行呆账催收 / 294

使用债务重组收回呆账 / 294

如何在客户破产时收回货款 / 296

采用仲裁方式成功收回呆账 / 299

采用诉讼方式收回呆账 / 300

第五节 固定资产和其他资产管理 / 303

固定资产管理 / 303

其他资产管理 / 308

第七章 以合理付出获取最佳回报

——完备的成本管理

第一节 如何进行成本管理与控制 / 313

合理的成本分配 / 313

有效的成本控制 / 317

科学的战略成本管理 / 322

第二节 目标成本管理 / 324

了解目标成本管理的基本环节 / 324

明确目标成本的计算步骤 / 325

掌握目标成本管理的实施要点 / 327

成功处理目标成本管理中的问题 / 330

第三节 作业成本管理 / 335

了解作业成本管理制度的基本概念 / 335

明确作业成本的计算 / 339

科学有效的作业成本管理 / 340

第八章 见微知著 未雨绸缪

——清晰的财务分析

第一节 财务分析的目的及方法 / 347

明确财务分析的目的 / 347

掌握财务分析的方法 / 348

第二节 偿债能力的分析 / 356

准确分析短期偿债能力 / 356

准确分析长期偿债能力 / 360

第三节 获利能力分析 / 364

获利能力基本指标分析 / 364

获利能力综合分析 / 367

第四节 上市企业市场价值分析 / 370

每股收益 / 370

市盈率与股利支付率 / 372

股利与市价的比率 / 375

每股净资产与净资产倍率 / 376

第九章 从纳税中谋求最大的利益 ——巧妙的纳税筹划

第一节 了解纳税筹划的基础知识 / 381

如何区别偷、漏、骗、抗、欠税 / 381

明确纳税筹划的目标 / 382

掌握纳税筹划的一般步骤 / 383

优化与税务机关的关系 / 385

第二节 灵活运用税收筹划的基本方法 / 387

通过改变税基进行纳税筹划 / 387

通过税率的差异进行纳税筹划 / 388

通过税额的变化进行纳税筹划 / 390

通过纳税期限进行纳税筹划 / 392

第三节 增值税纳税筹划 / 395

选择适当的销售方式 / 395

在出口退税环节进行纳税筹划 / 397

如何使销售使用过的固定资产税负最小 / 399

对兼营行为进行合理的纳税筹划 / 402

选择合理的加工方式节税 / 403

选择合理的代销方式节税 / 405

选择合适的收款方式降低税负 / 407

第四节 消费税纳税筹划 / 410

进行全面的消费税税基筹划 / 410

通过子项目转换筹划 / 412

如何对包装物进行筹划 / 413

选择合适的加工方式筹划 / 415

进行延期纳税筹划 / 416

第五节 营业税纳税筹划 / 418

如何利用兼营销售筹划 / 418

如何利用混合销售筹划 / 419

选择适当的销售价格 / 420

充分利用营业税的优惠条款 / 421

第六节 企业所得税纳税筹划 / 425

准确计算当期应交纳的企业所得税 / 425

适当利用收入筹划节税 / 427

合理利用费用筹划节税 / 429

适时选择折旧政策 / 431

全面规划筹资方式节税 / 434

灵活利用税收优惠条款节税 / 437

如何进行企业并购中的纳税筹划 / 439

对外商投资企业进行所得税筹划 / 441

第十章 有效堵塞漏洞

——缜密的财务审计

第一节 收入循环账户审计 / 447

科学的主营业务收入审计 / 447

缜密的应收账款审计 / 448

进行严格的收款与销售业务循环审计 / 451

第二节 支出循环账户审计 / 453

全面理解材料与固定资产采购审计 / 453

精细化的应付账款审计 / 454

合理运用其他支出审计 / 456

第三节 存货与固定资产循环账户审计 / 458

了解存货与固定资产循环账户审计要点 / 458

全面合理的存货审计 / 460

灵活掌握固定资产、累计折旧及固定资产清理的审计 / 463

在日益激烈的企业竞争中,财务管理至关重要,企业对财务经理的要求也越来越高。财务系统的创建与改善、资产的量化、价值的创造及沟通技巧等都是财务经理不可或缺的管理技能。财务经理需要在这个重要的职位中证明自己,并提升工作效率以及自身在企业中的影响力。财务经理应明确自己在企业中的角色定位,明确自己的职责和权限,只有这样,才能实现这一目标。财务经理的工作贯穿于企业成长的每个阶段,影响到企业产品的每个环节,而财务部门也是企业发展的支点,在企业中起着牵一发而动全身的作用。