不再被耍，免遭风险，提升能力

——企业负责人财税实战操作教程

因为专业、原创和权威，所以更好！

中华第一财税网(又名"智董网")，全球最大的中文财税（税务）网站

讲义提纲

第 1 篇
企业负责人须知财务方面知识与技能

第 1 讲　企业负责人须知财务管理方面综合知识与技能

第一节　企业财务管理概述

第二节　企业财务管理制度

1-2-1　企业财务决策制度

1-2-2　企业财务风险管理制度

1-2-2-1　风险与风险管理

1-2-2-2　企业财务风险

1-2-2-3　企业财务风险管理

第三节　企业财务管理权责

1-3-1　企业财务管理职权

1-3-2　企业财务管理职责

第 2 讲　企业负责人须知财务战略方面知识与技能

第一节　财务战略综述

第二节　财务战略选择

第 3 讲　企业负责人须知财务风险方面知识与技能

第一节　企业风险和报酬

第二节　企业风险控制

3-2-1　企业风险控制概述

3-2-2　企业经营风险控制

3-2-3　企业财务风险控制

第 4 讲　企业负责人须知信息管理方面知识与技能

第一节　企业财务信息管理概述

第二节　企业信息化财务管理

第三节　企业财务会计报告的编制、管理

第四节　企业财务信息内部公开制度

第五节　企业财务信息使用制度

第六节　企业资源计划系统

第七节　企业财务预警机制

第八节　企业财务评价体系

第 5 讲　企业负责人须知全面预算管理方面知识与技能

第一节　全面预算

第二节　全面预算过程

第 6 讲　企业负责人须知财务分析方面知识与技能

第一节　企业财务分析概述

第二节　企业财务指标分析

第三节　企业财务分析体系

第 7 讲　企业负责人须知绩效评价方面知识与技能

第一节　绩效评价综述

第二节　业绩评价方法

7-2-1　平衡计分卡

7-2-2　战略记分卡

7-2-3　绩效棱镜

第三节　经济增加值

第 8 讲　企业负责人须知收益管理方面知识与技能

第一节　企业收益管理概述

第二节　企业收入的财务管理

第三节　企业年度经营亏损弥补

第四节　企业年度利润分配

第五节　企业职工要素分配

第六节　企业股利支付

第 9 讲　企业负责人须知成本费用方面知识与技能

第一节　企业成本控制

9-1-1　企业成本管理

9-1-2　企业成本控制概述

9-1-3　企业成本控制方法

9-1-3-1　企业成本控制方法概述

9-1-3-2　企业成本控制的基本方法——标准成本控制

9-1-3-2-1　标准成本及其制定

9-1-3-2-2　标准成本的差异分析

9-1-3-2-3　标准成本的账务处理

9-1-3-3　企业成本控制的其他方法

第二节　企业资本成本

9-2-1　资金时间价值

9-2-2　资本成本

第三节　企业费用管理

第四节　企业薪酬福利

第 10 讲　企业负责人须知筹资管理方面知识与技能

第一节　企业筹资管理概述

第二节　国内外企业融资制度

第三节　企业资本结构

第四节　增长率与企业资金需求

第五节　企业权益资金筹集管理

10-5-1　企业权益资金筹集管理概述

10-5-2　企业吸收直接投资

10-5-3　企业发行普通股票

10-5-4　企业留存收益筹资

第六节　企业债务资金筹集管理

10-6-1　企业债务资金筹集管理概述

10-6-2　企业短期负债筹资

10-6-3　企业长期负债筹资

10-6-3-1　企业长期负债筹资概述

10-6-3-2　企业长期借款筹资

10-6-3-3　企业债券筹资

10-6-3-4　企业融资租赁

10-6-4　企业混合筹资

第七节　借款筹资专题

第 11 讲　企业负责人须知投资管理方面知识与技能

第一节　企业投资管理概述

第二节　企业项目投资管理

11-2-1　企业项目投资的现金流量分析

11-2-2　企业投资项目现金流量的估计

11-2-3　企业项目投资决策评价指标及其计算

11-2-4　企业项目投资决策评价指标的运用

11-2-5　企业投资项目的风险处置

第 12 讲　企业负责人须知人力资源财务管理方面知识与技能

第一节　人力资本财务的综述

第二节　人力资本激励与约束

第三节　企业经营者薪酬系统

第四节　职工要素分配的管理

第 2 篇
企业负责人须知成本方面知识与技能

第 13 讲　企业负责人须知成本管理方面综合知识与技能

第一节　预备知识

第二节　综合知识

第 14 讲　企业负责人须知战略成本管理方面知识与技能

第 15 讲　企业负责人须知成本预测、预算管理方面知识与技能

第一节　成本预测管理

第二节　成本预算管理

15-2-1　直接材料预算

15-2-2　职工薪酬（直接人工）预算

15-2-3　制造费用预算

15-2-4　产品成本预算

15-2-5　期间费用预算

15-2-6　其他费用预算管理

15-2-7　应交税金及附加预算

第 16 讲　企业负责人须知成本决策管理方面知识与技能

第 17 讲　企业负责人须知成本控制管理方面知识与技能

第一节　成本控制综述

第二节　成本控制操作

第 18 讲　企业负责人须知日常成本管理方面知识与技能

第一节　采购成本管理

第二节　生产成本管理

第三节　营销成本管理

第四节　物流成本管理

18-4-1　物流成本管理综述

18-4-1-1　物流成本知识

18-4-1-2　物流成本管理

18-4-2　运输成本管理

18-4-3　仓储成本管理

18-4-4　装卸搬运成本管理

18-4-5　采购成本管理

18-4-5-1　采购成本管理概述

18-4-5-2　供应链中采购管理

18-4-6　包装成本管理

18-4-7　流通加工成本管理

18-4-8　配送成本管理

18-4-9　客户服务成本管理

18-4-9-1　客户服务

18-4-9-2　客户服务成本概述

18-4-9-3　物流客户服务水平的衡量

18-4-9-4　物流客户服务水平的制定

第 19 讲　企业负责人须知人力资源成本管理方面知识与技能

第一节　人力资源成本管理综述

第二节　职工薪酬管理

第 20 讲　企业负责人须知资金成本管理方面知识与技能

第一节　资金成本综述

第二节　资金成本计量、分析

第三节　资金成本控制

第 21 讲　企业负责人须知作业成本管理方面知识与技能

第一节　作业成本管理综述

第二节　作业成本核算

第三节　作业成本管理方法

第 22 讲　企业负责人须知质量成本管理方面知识与技能

第一节　质量成本管理概述

第二节　质量成本核算

第三节　质量成本分析

22-3-1　质量成本分析概述

22-3-2　质量成本综合分析

第四节　质量成本控制

第五节　质量成本报告

第 23 讲　企业负责人须知环境成本管理方面知识与技能

第 24 讲　企业负责人须知项目成本管理方面知识与技能

第 25 讲　企业负责人须知责任成本管理方面知识与技能

第 26 讲　企业负责人须知价值链成本管理方面知识与技能

第一节　价值链成本管理综述

第二节　纵向价值链

第三节　内部价值链

第四节　横向价值链

第五节　价值链分析

第 27 讲　企业负责人须知目标成本管理方面知识与技能

第一节　目标成本管理

27-1-1　目标成本综述

27-1-2　目标成本管理

第二节　标准成本管理

27-2-1　标准成本制度

27-2-2　标准成本的制定

27-2-3　标准成本差异的计算与分析

27-2-4　标准成本的账务处理

第 28 讲　企业负责人须知责任成本管理方面知识与技能

第 29 讲　企业负责人须知产品生命周期成本管理方面知识与技能

第一节　基础知识

第二节　管理知识

第 30 讲　企业负责人须知成本报表、成本分析管理方面知识与技能

第一节　成本报表概述

第二节　成本报表的编制

第三节　企业成本费用分析

30-3-1　成本费用分析概述

30-3-2　传统成本分析

30-3-2-1　制造成本分析

30-3-2-2　期间费用分析

30-3-3　特殊成本分析

第 3 篇

企业负责人须知会计方面知识与技能

第 31 讲　企业负责人须知会计方面知识与技能综述

第一节　会计基础知识

第二节　会计基本假设

第三节　会计信息质量要求

第四节　会计确认、计量和报告的基础及核算要求

第五节　会计计量

第六节　会计方法

第七节　会计监督

第十六节　会计监督

第 32 讲　企业负责人须知会计要素与会计等式方面知识与技能

第一节　会计要素概述

第二节　会计理念的转变-从收入费用观到资产负债观

第三节　会计要素之间的关系

第三节　会计事项（经济业务）及其种类

第 33 讲　企业负责人须知会计科目、账户及记账方法方面知识与技能

第一节　会计科目

第二节　会计账户

3-2-1 账户基础知识

3-2-2　账户的分类

第三节　会计记账方法

3-3-1　会计记账方法概述

3-3-2　借贷记账法

第 34 讲　企业负责人须知会计凭证方面知识与技能

第一节 会计凭证的概念和分类

第二节　原始凭证的填制和审核

第三节　记账凭证的填制和审核

第四节 会计凭证的传递和保管

第 35 讲　企业负责人须知会计账簿方面知识与技能

第一节　会计账簿的概念和种类

第二节　会计账簿的主要内容与登记要求

第三节　结账与对账

第四节　错账的查找与更正方法

第五节　　账簿的更换与保管

第 36 讲　企业负责人须知会计循环方面知识与技能

第一节　概述

第二节　编制会计分录

第三节　过账

第四节　期末账项调整前试算平衡

第五节　调账

第七节　调整后试算

第八节　编制财务报表

第九节　结账

第十节　结账后试算

第十一节　编制转回分录

第 37 讲　企业负责人须知资产会计方面知识与技能

第一节　货币资金

37-1-1　货币资金的会计核算

37-1-2 货币资金的会计管理

第二节　交易性金融资产

第三节　应收及预付款项

37-3-1　企业应收款项管理

37-3-2　应收票据

37-3-3　应收账款

37-3-4　预付账款

37-3-5　应收股利与应收利息

37-3-6　其他应收款

第四节　存货

37-4-1　存货基础知识

37-4-2　存货的初始计量

37-4-3　存货的后续计量

37-4-4　存货的期末计量

37-4-5　存货会计处理分项举例

第五节　长期股权投资

第六节　固定资产

37-6-1　固定资产的确认

37-6-2　固定资产的初始计量

37-6-3　固定资产的后续计量

37-6-4　固定资产的处置

第七节　无形资产及其他资产

第 38 讲　企业负责人须知负债会计方面知识与技能

第一节　流动负债

38-1-1　应付账款

38-1-2　应付票据

38-1-3　应交税费

38-1-4　其他流动负债

第二节 非流动负债

38-2-1　长期借款

38-2-2　长期债券

38-2-3　可转换公司债券

38-2-4　长期应付款

第 39 讲　企业负责人须知所有者权益会计方面知识与技能

第一节　实收资本

第二节　资本公积

第三节　盈余公积

第四节　未分配利润的核算

第 40 讲　企业负责人须知收入、费用和利润会计方面知识与技能

第一节　收入

第二节　费用

第三节　政府补助

第四节　利润

第 41 讲　企业负责人须知会计账务处理程序方面知识与技能

第一节　概述

第二节　记账凭证账务处理程序

第三节　科目汇总表账务处理程序

第四节　汇总记账凭证账务处理程序

第五节　多栏式日记账账务处理程序

第六节　日记总账账务处理程序

第六节　会计电算化

第 42 讲　企业负责人须知财产清查方面知识与技能

第一节　财产清查基础知识

第二节　财产清查的方法

第三节　财产清查结果的会计处理

第 43 讲　企业负责人须知财务会计报告方面知识与技能

第一节　财务会计报告基础知识

第二节　资产负债表

第三节　利　润　表

第四节　现金流量表

第 44 讲　企业负责人须知会计工作组织方面知识与技能

第一节　会计机构的管理

第二节　会计人员管理

44-2-1　会计从业资格管理办法

44-2-2　会计人员继续教育

第三节　会计档案管理办法

第 45 讲 会计规范

第一节　会计规范基础知识

第二节　会计法律

第三节　会计行政法规

第四节　会计规章

第 4 篇
企业负责人须知内控方面知识与技能

第 46 讲　企业负责人须知内部控制方面综合知识与技能

第一节　内部控制概述

第二节　内部控制要素

46-2-1　内部环境

46-2-2　风险评估

46-2-3　控制活动

46-2-4　信息与沟通

46-2-5　内部监督
第 47 讲　企业负责人须知组织架构方面内控知识与技能
第一节　组织架构基础知识
第二节　组织架构内部控制
第 48 讲　企业负责人须知发展战略方面内控知识与技能
第 49 讲　企业负责人须知人力资源方面内控知识与技能
第 50 讲　企业负责人须知文化建设方面内控知识与技能
第一节　综合知识
第二节　企业文化的培育
第三节　企业文化的评估体系
第 51 讲　企业负责人须知社会责任方面内控知识与技能
第一节　社会责任内控综述
第二节　安全生产责任
第三节　产品质量责任
第四节　环境保护与资源节约责任
第五节　促进就业与员工权益保护责任
第 52 讲　企业负责人须知内部信息传递方面内控知识与技能
第 53 讲　企业负责人须知信息系统方面内控知识与技能
第 54 讲　企业负责人须知工程项目方面内控知识与技能

第 5 篇
企业负责人须知内审方面知识与技能

第 55 讲　企业负责人须知内部审计方面综合知识与技能

第 56 讲　企业负责人须知公司治理内审方面知识与技能

第一节　基础知识

第二节　内审知识

第 57 讲　企业负责人须知投资内审方面知识与技能

第一节　投资的审计知识

第二节　投资的内部控制

第三节　投资业务监控办法的设计

第 58 讲　企业负责人须知基本建设内审方面知识与技能

第一节　开工前期审计

第二节　在建项目审计

第三节　竣工决算审计

第四节　投资效益审计

第 59 讲　企业负责人须知经济责任内审方面知识与技能

第一节　综合知识

第二节　相关文案

第 60 讲　企业负责人须知绩效考核、审计方面知识与技能

第一节　绩效审计基本理论

60-1-1　绩效与绩效审计的概念

60-1-2　绩效审计概念要素

60-1-3　绩效审计的类型及特征

60-1-4　绩效审计的目标

第二节　绩效审计程序与方法

60-2-1　绩效审计的程序

60-2-2　绩效审计的方法

第三节　绩效审计的标准与证据

60-3-1　绩效审计的标准

60-3-2　绩效审计的证据

第四节　企业经营业务绩效审计

60-4-1　购进储备业务绩效审计

60-4-2　生产业务绩效审计

60-4-3　销售业务绩效审计

第五节　企业资金筹集与利用绩效审计

60-5-1　资金筹集情况的审计

60-5-2　资金配置情况的审计

60-5-3　流动资金使用效益的审查

60-5-4　长期资金利用效益的审查

60-5-5　专用基金使用效益的审计

60-5-6　企业全部资金整体效益的审计

第六节　管理审计

60-6-1　管理审计的基本概念

60-6-2　管理人员素质审计

60-6-3　管理部门质量审计

第七节　绩效审计报告

60-7-1　绩效审计报告的特点

60-7-2　绩效审计报告的内容结构

60-7-3　绩效审计报告的撰写

第 61 讲　企业负责人须知舞弊内审方面知识与技能

第一节　综合知识

第二节　审计要点

第 6 篇
企业负责人须知外审方面知识与技能

第 62 讲　企业负责人须知社会审计综合知识

第一节　审计基础知识

第二节　注册会计师业务范围

第三节　注册会计师管理

第四节　会计师事务所管理

第 63 讲　注册会计师职业规范体系

第一节　鉴证业务基本准则

第二节　质量控制准则

第三节　职业道德准则

第四节　职业后续教育准则

第 64 讲　审计业务约定书及收费

第一节　审计业务约定书

第二节　注册会计师执行业务收费管理办法

第 65 讲　企业负责人须知审计计划与重要性方面知识与技能

第一节　计划审计工作

第二节　重 要 性

第 66 讲　企业负责人须知注册会计师工作利用、考虑及沟通方面知识与技能

第一节　利用专家的工作

第二节　利用其他注册会计师的工作

第三节　对被审计单位使用服务机构的考虑

第四节　考虑内部审计工作

第五节　管理层声明

第六节　与治理层的沟通

第七节　前后任注册会计师的沟通

第 67 讲　企业负责人须知审计证据与审计工作底稿方面知识与技能

第一节　审 计 证 据

第二节　审计工作底稿

第 68 讲　企业负责人须知分析程序、函证及审计抽样方面知识与技能

第一节　分 析 程 序

第二节　函　　证

第三节　审计抽样和其他选取测试项目的方法

第 69 讲　企业负责人须知制度基础审计方面知识与技能

第一节　内部控制的概念和要素

第二节　内部控制的重点内容

第三节　内部控制制度的健全性评价

第四节　内部控制制度的符合性测试与综合评价

第五节　管理建议书

第 70 讲　企业负责人须知风险导向审计方面知识与技能

第一节　基 础 知 识

第二节　了解被审计单位及其环境并评估重大错报风险

第三节　针对评估的重大错报风险实施的程序

第 71 讲　企业负责人须知财务报表审计与审阅方面知识与技能

第一节　财务报表审计的目标和一般原则

第二节　财务报表审计中对舞弊的考虑

第三节　财务报表审计中对法律法规的考虑

第四节　财务报表审计中对环境事项的考虑

第五节　电子商务对财务报表审计的影响

第六节　比 较 数 据

第七节　含有已审计财务报表的文件中的其他信息

第八节　财务报表审阅

第 72 讲　企业负责人须知业务循环审计测试方面知识与技能

第一节　销售与收款循环审计

第二节　购货与付款循环审计

第三节　生产循环审计

第四节　筹资与投资循环审计

第 73 讲　企业负责人须知货币资金与特殊项目审计方面知识与技能

第一节　货币资金与业务循环

第二节　货币资金的内部控制测试

第三节　现金库存现金审计

第四节　银行存款审计

第五节　其他货币资金审计

第 74 讲 应收和预付账款

第一节　应收账款审计

第二节　应收票据审计

第三节　其他应收款的审计

第四节　预付账款审计

第五节　坏账准备审计

第 75 讲　企业负责人须知存货审计方面知识与技能

第一节　存 货 监 盘

第二节　存货计价审计和截止测试

第三节　存货相关账户审计

第四节　存货成本审计

第 76 讲　企业负责人须知投资审计方面知识与技能

第一节　投资审计的目标

第二节　投资的实质性测试

第 77 讲　企业负责人须知固定资产审计方面知识与技能

第一节　在建工程审计

第二节　工程物资审计

第三节　固定资产审计

第四节　固定资产清理审计

第五节　累计折旧审计

第六节　固定资产减值准备审计

第 78 讲　企业负责人须知方面知识与技能无形资产与长期待摊费用审计企业负责人须知方面知识与技能

第一节　无形资产的审计

第二节　长期待摊费用的审计

第 79 讲 流动负债的审计

第一节　应付账款审计

第二节　应付票据审计

第三节　预收账款审计

第四节　短期借款的审计

第五节　应付职工薪酬-工资审计

第六节　应交税费审计

第七节　应付股利的审计

第八节　其他应付款的审计

第九节　长期应付款的审计

第十节　预计负债的审计

第 80 讲　企业负责人须知非流动负债审计方面知识与技能

第一节　长期借款的实质性测试

第二节　应付债券的实质性测试

第 81 讲　企业负责人须知所有者权益审计方面知识与技能

第一节　基础知识

第二节　股本的实质性测试程序

第三节　实收资本的实质性测试

第四节　资本公积的实质性测试

第五节　盈余公积的实质性测试

第 82 讲　企业负责人须知收入审计方面知识与技能

第一节　主营业务收入审计

第二节　其他业务收入审计

第三节　营业外收入的审计

第 83 讲　企业负责人须知成本费用审计方面知识与技能

第一节　生产成本业务的审计

第二节　管理费用的审计

第三节　销售费用的审计

第四节　财务费用的审计

第五节　营业税金及附加审计

第六节　其他业务成本的审计

第七节　营业外支出的审计

第 84 讲　企业负责人须知利润及利润分配审计方面知识与技能

第一节　未分配利润的审计

第二节　其他业务利润审计

第三节　所得税费用的审计

第四节　利润分配的审计

第 85 讲　企业负责人须知特殊项目审计方面知识与技能

第一节　首次接受委托时对期初余额的审计

第二节　期后事项的审计

第三节　关联方及其交易的审计

第四节　持续经营的审计

第五节　会计估计的审计

第六节　公允价值计量和披露的审计

第七节　会计政策、会计估计变更和前期差错更正的审计

第八节　债务重组的审计

第九节　非货币性交换的审计

第十节　合并财务报表的审计

第十一节　现金流量表的审计

第十二节　或有事项的审计

第 86 讲　专 题 审 计

第一节　证券、期货业务审计

第二节　上市公司审计

第三节　金融审计

第四节　衍生金融工具的审计

第五节　对小型被审计单位审计的特殊考虑

第 87 讲　企业负责人须知其他鉴证方面知识与技能

第一节　历史财务信息审计或审阅以外的鉴证业务

第二节　验资

第三节　预测性财务信息的审核

第四节　基本建设工程预算、结算、决算审核

第 88 讲 审计报告

第一节　审计报告准则

第二节　非标准审计报告

第三节　对特殊目的审计业务出具审计报告

第 89 讲　企业负责人须知注册会计师服务准则方面知识

第一节　对财务信息执行商定程序

第二节　代编财务信息

第 7 篇
企业负责人须知税务方面知识与技能

第 90 讲　企业负责人须知税法综合知识

第 91 讲　企业负责人须知增值税方面知识与技能

第 92 讲　企业负责人须知消费税方面知识与技能

第 93 讲　企业负责人须知营业税方面知识与技能

第 94 讲　企业负责人须知进出口税收方面知识与技能

第 95 讲　企业负责人须知企业所得税方面知识与技能

第 96 讲　企业负责人须知个人所得税方面知识与技能

第 97 讲　企业负责人须知其他税种方面知识与技能

第 8 篇
企业负责人须知评估方面知识与技能

第 98 讲　企业负责人须知资产评估方面综合知识与技能

第 99 讲　企业负责人须知资产评估基本方法

第一节　市场法

第二节　收益法

第三节　成本法

第四节　评估方法运用

第 100 讲　企业负责人须企业价值与整体资产评估方面知识与技能

第一节　企业价值评估

第二节　企业整体资产评估

试读内容

第二节　企业财务管理制度

1-3-1　企业财务决策制度

一、企业财务决策制度的内涵

决策就是为了达到一定目的而采取的某种对策。决策是在一定的经营思想和经营方针指导下，对企业所要实现的目标以及实现目标的途径的选择和决定，在各种备择方案中选定一个最佳方案。

企业财务决策，就是企业按照既定的财务目标，通过对财务管理环境的分析，利用定性与定量的决策方法，从若干可行的备选方案中选择最优方案的过程。

财务决策与财务预测、财务预算、财务控制、财务分析、财务监督、财务考核等，一同构成企业财务管理的基本方法体系。财务决策属于事前管理，事关企业财务活动的成败甚至企业的兴衰，是财务预测的延续，也是企业编制财务预算的依据，处于承上启下的重要地位，贯穿企业财务管理的始终。

二、企业财务决策制度的重要性

企业财务决策制度是为了保证企业在拟开展某项财务活动时，决策者能够依据尽可能正确、完备的信息，采用尽可能科学、合理的决策方法进行决策，且所涉及的利益相关者能够在决策过程中充分、真实地表达其意志而做出的制度安排，主要内容包括决策规则、程序、权限和责任等。

财务决策制度是企业财务运行机制的核心组成部分，设计合理的财务决策制度能够增加企业经营活动的预见性、计划性，减少盲目性，合理、优化配置企业有限的资源，均衡各方利益，避免摩擦和争执等等。近年暴露的一些中小公司高管经济犯罪大案，肇端便是企业在委托理财这类牵涉大额资金的重大财务事项上，授权随意性很大，财务决策制度形同虚设，中小公司的独立董事、执行董事和其他高管甚至对相关决策一无所知，更说不上参与决策或者监督了。

三、企业财务决策的一般要求

财务决策的正确与否，是企业生死攸关的大问题。如果财务决策正确，企业就能得到成功和发展；如果财务决策失误，企业可能将遭致失败或淘汰。

通常，一项合理的财务决策必须满足表 **1–32** 所示的以下几个方面的要求：

表 **1–32**

合理财务决策必须满足的要求	对于所要解决的问题来说，决策要能够抓住问题的根本与关键	要想抓住要害，“诊断”是第一步，只有正确“诊断”，查明病因，才能对症下药，药到病除。
	决策要有明确的目标和衡量达到目标的具体标准	决策的目标，不仅有短期的，也要有长期的。只有清楚地了解上一级目标，才能高瞻远瞩，正确决策。
	决策必须是经济上合理，技术上可行，社会、政治、道德等各方面因素允许的	可行性研究是决策的重要环节。
	决策必须量力而行，要有资源作保证	决策时，要充分考虑人力、信息、设备、动力、原材料、技术、时间、市场、管理能力等各方面的条件，并使这些条件得到满足和充分利用。
	决策的基本原则是以最小的耗费和占用，取得最大的经济效果	
	决策必须有切实的、便于运行、便于管理的行动规划来保证执行	通过制订策略、确定职能、配备人员、安排作业日程等具体行动规划，保证各个方面组成一个有效的统一体，以便付诸实施。
	决策要有弹性，有应变能力	由于决策面对的环境存在着多样变化的可能性，尤其是随着社会化生产的发展，企业生产的分工越来越细，协作越来越紧密，商品流通的渠道越来越多，影响企业生存发展的外部条件也越来越重要。因此，在决策中要考虑一些事先应变的措施，使其具有一定的弹性。
	决策要考虑风险，要留有余地	决策总是面对未来，而未来总是带有不确定性，因此，决策总得要冒一定的风险。决策者要清醒地估计到各种方案的风险程度以及可允许的风险限度（如规定上限和下限），这些界限应能反映出不确定性的范围，并为决策人承担风险提供依据，本着稳健的原则，使风险损失不致引起灾难性的后果。

为了达到上述要求，在决策前应当做好表 **1–33** 所示的以下准备工作：

表 **1–33**

合理财务决策前应做好的准备工作	掌握决策对象行为的规律性	合理的决策必须建立在对决策对象的有关因素的客观必然联系的认识上。不了解客观事物的规律，把决策建立在想当然的基础上，其风险是相当大的。 正确进行决策，必须掌握市场动态、需求变异、价格变化、金融信贷、最佳投资等方面的变化规律及内部条件，并且注意运用统筹原则，全面考虑所有因素及其相互关系，按照它们之间的内在联系，统筹兼顾；运用连锁原则，考虑各因素内部与外部的连锁性；运用发展原则，放远眼光，使决策走在“现在”前面，及时掌握新动向，随时修订，“滚动”前进。
	改进	认识来源于实践，通过实践所获得的信息是决策者认识事物的源

	管理信息组织	泉。因此，要收集整理与决策有关的丰富资料，获得必要的信息，并对信息需要、信息源、信息渠道、信息加工处理等方面的问题做通盘研究和处理，尽量使信息做到正确、及时和全面。
	学会掌握决策的各种方法	由于决策是按照客观事物的运动情况，借助于先进的计算工具，进行定量化、模型化的分析后，选择最优方案的行为，所以，采用什么样的决策方法十分重要。决策的方法主要有对比优选法、线性规划法、概率决策法、损益决策法、数学微分法等。当今世界，影响决策的“软”、“硬”方法都在迅速发展，并相互配合、使用灵活。决策的“硬件”是指在决策中应用数学模型和电子计算机技术等先进技术。决策的“软件”是指发挥心理学、行为科学和专家集体智慧等高智商水平。只有熟练地运用各种决策方法，“软硬兼施”，才能迅速作出合理有效的决策。

四、企业财务决策的一般程序

我们用表 **1–34** 来表述企业财务决策的一般程序。

表 **1–34**

财务决策的一般程序	提出财务决策需求	财务决策类型可以分为经营决策分析（主要确定企业产品、生产结构等重大经营战略）、信用决策分析（主要确定企业投资对象、客户的偿债能力、支付能力、投资资金的安全性和获利性）、筹资决策分析（主要确定筹资方式、筹资规模、筹资成本）、投资决策分析（主要确定投资项目、投资方案、投资回报）、税务决策分析（主要确定企业的收入与支出情况对企业税负的影响）等。相应地，企业战略、生产、销售、财务等职能部门应当提出相关的财务决策需求。
	确定牵头部门	企业应有一套内部授权、审批制度，明确决策部门和权限。从归口管理和控制财务风险考虑，财务决策一般应由财务部门牵头或者参与进行。
	论证分析	牵头部门应会同有关部门，为制定决策寻找尽可能充分的信息作为参考。收集的信息可能包括宏观经济形势信息、产业或者行业情况、企业本身财务信息等，信息来源可能包括公开的经济数据、咨询机构提供的专业调研、企业各部门提供的数据等。根据决策类型和收集的信息，再设计各种备选方案，并对每一个方案的得失与利弊进行定性或者定量的分析和评价。
	方案抉择	按审批权限，将备选方案提交最终决策者，由其根据企业财务目标，选出一个方案，并落实执行的部门和责任。

五、企业财务决策常用方法

企业财务决策常用方法可以分为定性和定量两大类（见表 **1–35** 所示）。

表 **1–35**

财	定性	建立在经验判断、逻辑思维和逻辑推理之上，主要特点是依靠个人经验

务决策常用方法	财务决策方法	和综合分析对比进行决策。定性决策的方法有个人判断法、专家会议法、德尔菲法、销售人员意见综合法、管理人员意见法、群众意见法等。
	定量财务决策方法	是通过分析待决策事项各项因素或属性的数量关系进行决策的方法，主要特点是建立数学模型，对各种方案将产生的财务结果进行定量计算，比较结果后做出决策。定量决策的方法既有适用于确定型决策的本量利分析法、边际贡献分析法、线性规划法、差量分析决策法、回归分析法、培欣决策法、马尔可夫法等，也有适用于非确定型决策的决策树法、等可能性法、小中取大法等。

人们对财务决策方法的认识经常存在误区，以为定量决策一定比定性决策科学，但实际上两种方法各有优劣。例如信息量不足时，只能依靠定性决策；要求快速决策时，往往需倚重有关专家的个人判断。因此，采取哪种决策方法，应当视决策事项、决策时间、可得信息、决策成本、决策者能力等具体情况而定，并尽可能进行集体决策，才可能作出相对科学、合理的决策。

六、职工大会在企业财务决策中的作用

法律、行政法规要求企业通过职工（代表）大会审议或者听取职工或其相关组织意见的财务事项，包括：

（一）应当由职工（代表）大会审议通过的财务事项

1.《全民所有制工业企业法》第五十二条要求，企业的工资调整方案、奖金分配方案、劳动保护措施、奖惩办法以及其他重要的规章制度，职工福利基金使用方案、职工住宅分配方案和其他有关职工生活福利的重大事项，均应由职工代表大会审议决定。

2.国务院办公厅转发的《关于进一步规范国有企业改制工作的实施意见》（国办发[2005]60 号）明确提出，改制方案和职工安置方案必须提交企业职工（代表）大会审议，并按有关规定和程序及时向职工公布。

（二）应当听取职工或其相关组织意见的财务事项

1.《公司法》第十八条第二款和第三款规定，企业依照宪法和有关法律的规定，通过职工代表大会或者其他形式，实行民主管理。中小公司研究决定改制以及经营方面的重大问题、制定重要的规章制度时，应当听取中小公司工会的意见，并通过职工代表大会或者其他形式听取职工的意见和建议。”

2.《全民所有制工业企业法》第五十二条规定，职工代表大会有权“听取和审议厂长关于企业的经营方针、长远规划、年度计划、基本建设方案、重大技术改造方案、职工培训计划、留用资金分配和使用方案、承包和租赁经营责任制方案的报告，提出意见和建议”。

3.《关于进一步规范国有企业改制工作的实施意见》要求，企业实施改制时须向职工群众公布企业总资产、总负债、净资产、净利润等主要财务指标的财务审计和资产评估结果，接受职工的民主监督。

4.财政部印发的《企业国有资本与财务管理暂行办法》（财企[2001]325 号）第十条规定，“对工资制度、社会保障、职工安置等涉及职工合法权益的财务事项，应当……事先听取职工代表大会的意见”。

让职工审议或者参与涉及切身利益财务事项的决策，是保护职工合法权益的

有力手段。对国有及国有控股公司而言，内部人控制问题相当普遍，企业经营者直接或者间接侵害职工利益的例子很多，造成了许多社会不和谐因素。让职工参与决策，有助于解决信息不对称条件下投资者难以监控经营者行为的问题，也为职工维权提供有利的财务制度支持。对其他企业而言，职工作为弱势群体，虽然有《劳动法》等法律法规的保护，利益被侵害的例子仍然数不胜数，也需要通过具体财务制度保障其知情权和申诉权。

七、企业财务决策回避制度

企业投资者、经营者在财务决策过程中，对个人利益与企业利益有冲突的关联交易事项，应当予以回避。

这体现了《公司法》的精神。《公司法》第二十条规定，企业股东不得滥用股东权利损害中小公司或者其他股东的利益，第二十一条规定企业的控股股东、实际控制人、董事、监事、高级管理人员不得利用其关联关系损害中小公司利益”。建立财务决策回避制度，是有效贯彻实施《公司法》的要求。

关联交易问题在上市公司中较为突出。例如，2005 年 ST 猴王黯然退市，中小股东损失惨重，矛头一致指向第一大股东猴王集团。在很长一段时间里，猴王集团和 ST 猴王的董事长、总经理甚至党委书记都是由同一个人担任，两家企业的人、财、物基本分不清，使得猴王集团在从 ST 猴王取现、以 ST 猴王名义贷款、要求 ST 猴王为其提供担保贷款等重大财务事项上，都可以很容易地作出决策。据查，猴王集团用这三种形式从 ST 猴王提走了近 10 亿元资金。如果 ST 猴王对财务事项决策实行回避制度，大股东就很难进行这方面的操纵。正因如此，目前关联交易的表决回避制度主要在上市公司的公司章程及有关部门监管要求中体现。实际上，除上市公司以外，其他企业也存在同样问题。为了有效保护企业利益，同时兼顾非上市公司的治理结构和监督管理与上市公司的区别，《企业财务通则》只是要求在投资者、经营者个人利益与企业利益有冲突时，相关投资者或经营者在关联交易事项的决策时方需回避，避免个人利益与企业利益并无冲突时，投资者或经营者仍无法行使决策权，从而影响企业正常运营的问题。

……（试读结束啦。欢迎购买！“投资到大脑的钱可以给您今后带来更多的钱，早投资早获益，机遇只钟情于有准备的头脑”。）