

大财商

企业总裁财务战略必修课

付冬梅 / 著

打破老板学财务的种种瓶颈和壁垒！

引领企业财务阳光化，倡导企业家阳光财富思维

快速了解财务资讯，轻易看透财务玄机！清楚剖析获利结构，快速透视成长潜力！

密切跟踪经营动向，预警企业经营风险！财务难学又必须懂，好老板必须



中华工商联合出版社

大财商

企业总裁财务战略必修课

付冬梅 / 著



中华工商联合出版社

101820210

图书在版编目(CIP)数据

大财商:企业总裁财务战略必修课 / 付冬梅著. —

北京:中华工商联合出版社, 2015. 10

ISBN 978 - 7 - 5158 - 1461 - 2

I. ①大… II. ①付… III. ①企业管理—财务管理

IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 240070 号

大财商：企业总裁财务战略必修课

作 者：付冬梅

责任编辑：胡小英 邵桃炜

封面设计：周 源

责任审读：魏鸿鸣

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2015 年 11 月第 1 版

印 次：2015 年 11 月第 1 次印刷

开 本：710mm × 1020mm 1/16

字 数：210 千字

印 张：15.5

书 号：ISBN 978 - 7 - 5158 - 1461 - 2

定 价：39.80 元

服务热线：010 - 58301130

销售热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicapl202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

前 言

每个企业的舵手都希望自己的企业能够稳健、蓬勃发展，希望企业之树常青。要想成为优秀的企业领航者，了解企业战略设计中常用的财务知识是非常必要的。

以前企业最高层决策者较少关注自己在财务方面的能力，近两年由于国家对“金融强国”的高度重视与部署，尤其在中小企业的福音——新三板蓬勃发展的宏观经济形势下，企业高层战略决策者开始重视提升自己财务方面的领导力并力抓财务短板的提升。

财务是企业运营的心脏，现有 95% 以上企业战略领导者的财务及风险意识淡薄。“冰冻三尺非一日之寒”，由于平时对财务问题的轻视与疏忽，导致需要运用财务增效时方知自己及财务部门人员能力薄弱进而拖累了企业资本与运营发展的步伐，这样自然会影响企业战略决策制定的全面性、可行性。

财务知识是企业最高战略管理者知识结构中重要的组成部分，是企业领导者必备的素质之一。无数案例说明：不懂财务知识的领导是无法适应飞速发展的新形势的，无法成为高素质的经营管理者，更无法理智、正确地管理企业的经营事务。



吃不穷，穿不穷，领导不懂财务，企业必出大窟窿！在知识经济时代，企业领导者要走出“能挣钱才是硬道理，有了钱怎么花都有道理”的误区。

在日常生活中，日子过得红火的家庭往往都会得到俗语中“男人是挣钱的耙子，女人是管钱的匣子”的赞誉。企业经营又何尝不是如此呢？企业如果想兴旺发达、财源茂盛，必须抓好财务的开源和节流两条主线。如果企业的“当家人”只盯着经营收入而没有财务管控的能力，即使创收能力再强，也无法创造出可观的利润。

懂财务，企业领导者的眼睛就会更明亮，更能有针对性地指导企业的运营，才能做到经营有方、生财有道，财源生生不息，才能带领企业稳健前行。

懂财务的领导者是更理智的经营者和风险管控者。高明的领导者不仅要狠抓经营，还要关注企业的利润、资金流、进销存等运营大数据的收集与提炼、分析。他们会时刻掌握企业的运营状况，能够及时有效地使用与控制运营资金，提高企业的综合盈利能力。

企业发展不仅需要真实、完整、准确的财务基础资料，也需要领导者掌握一定的财务知识。企业发展离不开财务管理，企业领导者只有懂得战略部署需要的财务知识，才能找到合适企业发展的创新、管理方法。为了帮助企业领航者更好地明晰自己应掌握的财务能力，本书应运而生。

这本书中不仅介绍了最新的财务政策和法律法规，还讲述了如何应用财务思维，介绍了企业财务阳光化理念、风险管控、融资上市、重组兼并等企业战略设计与财务之间的密切关系，语言平实，简明易懂，值得每一位企业家、投资家、财务人士学习。

目 录

第一部分 战略财务思维

第一章 掌握新政策与法律法规，调节财务行为

一、税务监管新政策 / 3

二、工商新政策 / 5

三、税收优惠新政策 / 12

四、与企业关联度高的现行财务法律法规 / 14

五、企业如何实现阳光财务化 / 22

☞ 公司财务管理案例——华润 5C 价值型财务管理体系 / 23

第二章 树立财务思维，引导企业价值最大化

财务的定义和目的 / 28

开创财务新思维 / 30

财务操纵设计 / 33

合理的财务决策思维范式 / 35

☞ 公司财务管理案例——神舟电脑实施低价策略 / 37

第三章 建设财务团队，管理财务人才

新时代财务人才供求形势 / 39



新时代财务人才具有哪些特点 / 42

如何引、育、用、留高端财务人才 / 44

如何让 CFO 财务价值最大化 / 48

☞ 公司财务管理案例——中粮“全产业链”与市值管理 / 49

第二部分 应用财务

第四章 降低费用，有效实施全员成本管理

成本管理的三个层面和四大功能 / 55

成本管理的五个阶梯 / 58

规范化的成本管理体系 / 63

调动全员参与节约费用成本的自主性 / 67

各部门常见可控成本费用指标与方法 / 69

☞ 公司财务管理案例——国美电器营运资金管理之道 / 71

第五章 再造 ERP 流程，加强跨部门内控

ERP 启动前的准备 / 74

ERP 配套设计 / 76

成功实施 ERP 的主要内容 / 78

ERP 实施的关键因素 / 80

ERP 实施的条件 / 82

常见的 ERP 项目失败原因与解决方法 / 84

☞ 公司财务管理案例——海尔的价值创造 / 88

第六章 了解国家税收政策，做好税收筹划

税收筹划的正确理解 / 92

税收筹划的基本策略 / 95

主要税种的关键筹划法 / 99

不要掉入税收筹划的陷阱 / 103

☞ 公司财务管理案例——巨人集团的财务危机 / 107

第七章 操作股权融资，也要做好财务管理

商业计划书中财务预算、融资说明的撰写 / 110

股权的合理估值方法及运用 / 112

股权出售的税收筹划 / 115

☞ 公司财务管理案例——蒙牛 PE “联姻” 记 / 117

第八章 兼并收购与重组中不可忽视的财务规划

兼并收购与重组趋势与分类 / 121

兼并收购与重组前的财务尽调 / 122

兼并收购与重组的目标公司估值 / 126

兼并收购与重组的涉税问题 / 130

☞ 公司财务管理案例——仁杰电子：领先的财务理念 / 133

第九章 上市是系统工程，更须做好财务部署

上市风险评估 / 135

上市操作前须关注的财务问题 / 138

国内上市板块对财务指标的要求 / 142

如何选择合适的中介机构 / 143

上市财务尽职调查的主要内容 / 146

上市前财务整理与规划 / 148

☞ 公司财务管理案例——青岛啤酒上市融资与并购 / 156



第三部分 财务边界增效

第十章 财务与内部审计

财务部门工作监督、复核、审查的必要性 / 163

内部审计与外部审计的财务偏重差异 / 166

内部审计涉及的关键财务事项 / 168

内部审计管理建议书 / 173

☞ 公司财务管理案例——万科财务战略解析 / 175

第十一章 财务与投资

商业计划书中财务预算风险识别 / 179

投资企业需关注的重要财务指标 / 180

投资前财务状况调研与评估 / 184

☞ 公司财务管理案例——神华的财务健康之道 / 189

第十二章 财务与融资

融资方式选择与企业财务状况的关系 / 192

资金方关注的 14 个关键财务指标解析 / 197

融资风险与财务关系 / 205

☞ 公司财务管理案例——李宁供应链融资 / 209

第十三章 财务与全面风险管理

资金断链风险形成与防控措施 / 212

税务风险的形成与防控措施 / 223

内部管理设计要点 / 229

财务危机处理原则与技巧 / 233

风险管理的财务手段 / 236

☞ 公司财务管理案例——四川长虹的应收账款危机 / 238

A black and white photograph showing a hand in a suit sleeve placing a white tile onto a checkered board. The board is composed of many small squares, some of which are already covered with white tiles, creating a path that leads towards the right. The background is dark and textured.

第一部分 战略财务思维

懂市场、懂客户的需求，自然可以建立一个企业，可要想把企业做稳、做强、做久，就必须要有财务理念和财务思维。资料显示，今天的世界500强企业中48%的CEO都是财务出身；CFO亦是晋升未来CEO的最佳人选，如今全球的跨国公司总裁，都需要过财务关。我要告诉大家的是：懂得市场需求，懂得市场在哪，就可以找到企业开拓的契机；但如果你不懂财务，是无法把企业做稳、做久的。今天，企业的竞争环境越来越恶劣，领导者更需要认真审视财务理念，不懂财务管理的CEO已经不再适应商业经济、企业发展需求，将面临淘汰，懂财务的CEO才有能力全面评估自己企业的生存、竞争环境。一个具有财务理念的领导者更容易让企业保持正利润，更能让企业获得健康良性持久的发展。

第一章 掌握新政策与法律法规， 调节自身财务行为

一个优秀的企业领导者自身首先要掌握一定的财务政策。这里，我们给大家列举了2014年以来国家颁布实行的最新财务政策与法规。

一、税务监管新政策

1. 关于《纳税信用管理办法（试行）》公告（国家税务总局公告2014年第40号）的解读

2014年7月8日，税务总局制定和发布《纳税信用管理办法（试行）》（简称《信用办法》）。2014年10月1日起，全国税务系统将据此指标体系，采用年度评价指标得分和直接判级相结合的方式评价纳税人的纳税信用，以进一步规范纳税信用管理，保证评价结果的统一性，提高纳税人依法诚信的纳税意识和税法遵从度。



评价指标分为纳税人信用历史信息、税务内部信息、外部信息三部分，外部信息由外部参考信息和外部评价信息组成。其中，税务内部信息和外部评价信息将直接影响评价结果，而纳税人信用历史信息和外部参考信息目前仅作记录处理，暂不扣分。

税务内部信息包括经常性指标信息和非经常性指标信息。经常性指标信息包括：涉税申报信息、税（费）款缴纳信息、发票与税控器具信息、登记与账簿信息四个一级指标；非经常性指标信息包括：纳税评估、税务审计、反避税调查信息和税务稽查信息两个一级指标。

依据法律法规的相关规定，《信用办法》针对纳税人涉税行为是否违法违规，参考失信行为中体现的纳税人主观态度、遵从能力、实际结果和失信程度等，分别设计了1分、3分、5分、11分的扣分标准。例如，未按规定保管税控专用设备造成遗失的按次扣1分，损毁或擅自改动税控装置则一次性扣11分。以上信息主要从税务管理系统中采集。

值得关注的是，纳税人如存在税种优惠资格申报材料虚假、虚开增值税专用发票或非善意接收虚开增值税专用发票、在规定期限内未补交或足额补缴税款、滞纳金和罚款等行为的将被直接判为D级。外部评价信息主要是从相关部门取得的影响纳税人纳税信用评价的指标信息，当前主要包括从银行、工商、海关及房管、土地管理部门或媒介获得的信息，如发现纳税人在不同部门之间存在信息不对称的情形，直接扣最高值11分，这意味着纳税人的信用评价总分不可能达到90分，将直接失去获评纳税信用最高级别——A级的资格。新闻媒体或媒介采集的信息经税务机关核实后才会使用。

《信用办法》中增加了外部门信用信息记录的内容，是税务机关落实《社会信用体系建设规划纲要（2014-2020年）》要求，推进纳税信用与社会信用联动管理，共同营造守信光荣、失信可耻良好社会氛围的具体

体现。

纳税人信用历史信息包括纳税人的基本信息、评价年度之前的纳税信用记录以及相关部门评定的优良信用记录和不良信用记录。其中，纳税人基本信息将企业的法定代表人、财务负责人、出纳和办税人等相关人员信息进行了专门归纳和记录，将企业信用与个人诚信紧密联系起来。

2. 注册税务师（简称 CTA）和涉税鉴证业务解读

2014 年 7 月 22 日，国务院发布了国发〔2014〕27 号决定，取消了注册税务师的准人类职业资格考试，把涉税鉴证业务推到了舆论的风口浪尖。

2015 年 4 月 27 日，国务院办公厅下发了《关于清理规范国务院行政审批中介服务的通知》（国办发〔2015〕31 号），再次将 CTA 和涉税鉴证业务到底能不能保留及如何规范的问题提上了日程，加强中介服务监管，规范中介服务行为。

国办发〔2015〕31 号通知规定，税务机关要加强对中介服务的监管，建立惩戒和淘汰机制，严格查处违规收费、出具虚假证明或报告、谋取不正当利益、扰乱市场秩序等违法违规行为，完善中介服务机构信用体系和考核评价机制，相关信用状况和考评结果定期向社会公示。

二、工商新政策

最新企业信息公示暂行条例颁布实行

国家工商行政管理总局令第 71 号《工商行政管理行政处罚信息公示



暂行规定》经国家工商行政管理总局局务会议审议通过，于2014年8月19日公布，自2014年10月1日起施行。以下为文件全文：

第一条

为了保障公平竞争，促进企业诚信自律，规范企业信息公示，强化企业信用约束，维护交易安全，提高政府监管效能，扩大社会监督，制定本条例。

第二条

本条例所称企业信息是指，在工商行政管理部门登记的企业从事生产经营活动过程中形成的信息，以及政府部门在履行职责过程中产生的能够反映企业状况的信息。

第三条

企业信息公示应当真实、及时。公示的企业信息涉及国家秘密、国家安全或者社会公共利益的，应当报请主管的保密行政管理部门或者国家安全机关批准。县级以上地方人民政府有关部门公示的企业信息涉及企业商业秘密或者个人隐私的，应当报请上级主管部门批准。

第四条

省、自治区、直辖市人民政府领导本行政区域的企业信息公示工作，按照国家社会信用信息平台建设的总体要求，推动本行政区域企业信用信息公示系统的建设。

第五条

国务院工商行政管理部门推进、监督企业信息公示工作，组织企业信用信息公示系统的建设。国务院其他有关部门依照本条例规定做好企业信息公示相关工作。

县级以上地方人民政府有关部门依照本条例规定做好企业信息公示工作。

第六条

工商行政管理部门应当通过企业信用信息公示系统，公示其在履行职责过程中产生的下列企业信息：

- (一) 注册登记、备案信息；
- (二) 动产抵押登记信息；
- (三) 股权出质登记信息；
- (四) 行政处罚信息；
- (五) 其他依法应当公示的信息。

前款规定的企业信息应当自产生之日起 20 个工作日内予以公示。

第七条

工商行政管理部门以外的其他政府部门（以下简称其他政府部门）应当公示其在履行职责过程中产生的下列企业信息：

- (一) 行政许可准予、变更、延续信息；
- (二) 行政处罚信息；
- (三) 其他依法应当公示的信息。

其他政府部门可以通过企业信用信息公示系统，也可以通过其他系统公示前款规定的企业信息。工商行政管理部门和其他政府部门应当按照国家社会信用信息平台建设的总体要求，实现企业信息的互联互通。

第八条

企业应当于每年 1 月 1 日至 6 月 30 日，通过企业信用信息公示系统向工商行政管理部门报送上一年度年度报告，并向社会公示。

当年设立登记的企业，自下一年起报送并公示年度报告。

第九条

企业年度报告内容包括：

- (一) 企业通信地址、邮政编码、联系电话、电子邮箱等信息；



- (二) 企业开业、歇业、清算等存续状态信息；
- (三) 企业投资设立企业、购买股权信息；
- (四) 企业为有限责任公司或者股份有限公司的，其股东或者发起人认缴和实缴的出资额、出资时间、出资方式等信息；
- (五) 有限责任公司股东股权转让等股权变更信息；
- (六) 企业网站以及从事网络经营的网店的名称、网址等信息；
- (七) 企业从业人数、资产总额、负债总额、对外提供保证担保、所有者权益合计、营业总收入、主营业务收入、利润总额、净利润、纳税总额信息。

前款第一项至第六项规定的信息应当向社会公示，第七项规定的信息由企业选择是否向社会公示。

经企业同意，公民、法人或者其他组织可以查询企业选择不公示的信息。

第十条

企业应当自下列信息形成之日起 20 个工作日内通过企业信用信息公示系统向社会公示：

- (一) 有限责任公司股东或者股份有限公司发起人认缴和实缴的出资额、出资时间、出资方式等信息；
- (二) 有限责任公司股东股权转让等股权变更信息；
- (三) 行政许可取得、变更、延续信息；
- (四) 知识产权出质登记信息；
- (五) 受到行政处罚的信息；
- (六) 其他依法应当公示的信息。

工商行政管理部门发现企业未依照前款规定履行公示义务的，应当责令其限期履行。