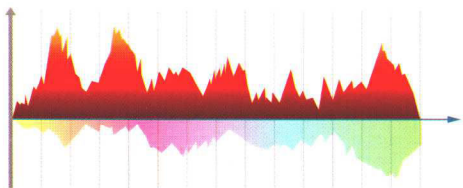
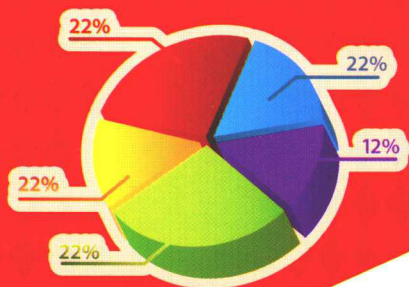




风格独特，精辟见解，全面翔实，现查现用
挤出时间读一读，财务问题豁然开朗

总经理 掌控财务的 62条真经

黄孟丽 编著

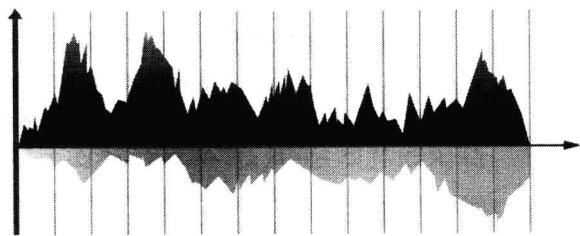


以精练的文字、科学的方法，
帮助总经理有效地控制公司的财务
从理论到实践、从优秀到卓越，
一本专为总经理量身打造的财务书



总经理 掌控财务的 62条真经

黄孟丽 编著



 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌控财务的 62 条真经 / 黄孟丽编著. —北京:
经济科学出版社, 2012. 5

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1755 - 4

I. ①总… II. ①黄… III. ①企业管理: 财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 059037 号

责任编辑: 张 力

责任校对: 刘欣欣

技术编辑: 李 鹏

总经理掌控财务的 62 条真经

黄孟丽 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191538

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京东海印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 15 印张 192000 字

2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1755 - 4 定价: 32.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

处在企业核心位置的总经理，每天都有许多重要的事情需要处理，不可能用太多的时间去钻研枯燥难懂的财务知识，也没有必要把自己塑造成一个财务专家。但是，身为公司总经理，必须成为财务管理的主导者，且要善于掌控和激励财务人员，使其按照公司的运营目标合理调度公司的资金，最终达到公司利益最大化、风险最小化的目标。为此，我们编写了本书，旨在用最精练的文字、提供最有效的手段，来帮助总经理有效地控制公司的财务，加速企业的发展。

本书总共分为九章。前面三章主要讲述财务的基础知识，第一章是让总经理了解财务，包括会计信息、会计政策、财务制度和财务管理系统等。第二章阐述了总经理需要懂得的一些财务会计常识，如基本的会计语言、会计资料的保存、要掌握公司的现金流等。第三章由浅入深地讲述了财务报表的阅读以及财务报表的分析方法、技巧及案例，并且以图解的方式详解了三张主要财务报表（资产负债表、利润表和现金流量表），通过具体的财务数据分析，帮助总经理能够更加深入地读懂财务报表。第四、五章讲述总经理如何对企业的现金进行管理。第四章重点讲述了总经理如何管理企业的现金，包括了解企业现金循环的途径、周期，现金预算的编制，不同模式下最佳现金持有量的计算，公司使用支票、备用金的注意事项等；第五章重点讲述了总经理如何管理企业的应收账款，如制定相应的折扣政策、信用标准、信用期间以及如何收回企业应收账款的技巧和方法，来达到减少应收账款损失的风险。第六、七章讲述总经理采取什么措施来降低企业的成本。第六章从成本的含义和分类出发，阐述了成本控制对企业的重要性，重点讲述如何降低

企业的人力资源成本、固定资产成本、采购成本、库存成本以及日常开支等；第七章讲述通过科学方法降低企业的各项税赋，包括营业税、增值税、消费税等各项税收筹划。第八章讲述了总经理应该如何去识别财务风险，进而规避风险。第九章讲述了总经理要学会查账目，从不同的角度去查公司的账目是否正常。

总经理作为企业政策的最高执行者，有着天然的义务来避免企业失败。但是如何做才能避免财务失败呢？做好财务管理是避免财务失败的必要途径，因为总经理的受托责任完成情况是通过财务数据来反映的；总经理需要通过财务数据来了解整个企业的经营状况；总经理需要通过分析财务数据来作出正确的经营决策；总经理需要通过分析财务数据来控制企业的风险；总经理需要通过分析财务数据来降低企业的各项成本；总经理需要通过分析财务数据来考核公司员工的绩效等。

本书由浅入深地讲述了总经理掌控财务的真经，并以案例附图表的形式来阐述这个内容，由于能力和认识的浅薄，本书难免有不如意的地方，欢迎读者朋友们批评指正。

编 者

目 录

第一章 总经理一定要懂财务

1. 财务管理是公司的根基 / 3
2. 总经理的管理理念决定公司的发展方向 / 3
3. 会计信息是总经理决策的基础 / 6
4. 会计政策 / 7
5. 财务制度与财务管理系统是总经理的左膀右臂 / 8
6. 成本控制是总经理必做的事情 / 9

第二章 总经理必学的会计知识

7. 会计语言 / 13
8. 会计信息 / 16
9. 会计资料 / 19
10. 一天之计在于“现金账” / 21
11. 无“规矩”不成“财务” / 23

第三章 总经理必懂的财务报表

- 12. 看财务报表，一览公司情况 / 27
- 13. 分析财务报表的基本方法 / 34
- 14. 图解三大财务报表 / 37
- 15. 深度分析财务报表 / 50
- 16. 巧妙解析财务报表 / 52
- 17. 学会从附注中找问题 / 64
- 18. 流程审计更全面 / 66

第四章 总经理管好现金很有窍门

- 19. 现金是企业的血液 / 69
- 20. 现金循环的正常与否决定着企业的脉搏 / 72
- 21. 现金预算很重要 / 75
- 22. 现金的持有量要掌握 / 79
- 23. 金钱是有时间价值的 / 88
- 24. 优化配置企业的资本结构 / 91
- 25. 筹资渠道的选择 / 95
- 26. 备用金的管理 / 96
- 27. 支票结算需注意的问题 / 97

第五章 总经理收款有高招

- 28. 有收款，才有钱赚 / 101

- 29.信用标准与信用期间 / 104
- 30.现金折扣政策 / 109
- 31.应收账款周转率 / 110
- 32.应收账款的管理 / 112
- 33.36 计防范不良企业的逃债 / 118
- 34.18 招教你追讨债务 / 120
- 35.收款有方法,不怕钱不回 / 125
- 36.收款是一种心理对抗 / 126

第六章 总经理要控制企业成本

- 37.成本的基础知识 / 131
- 38.成本管理的核心 / 132
- 39.成本要舍得砍 / 134
- 40.优化配置,降低成本 / 141
- 41.合理预算,降低成本 / 153
- 42.库存要清查 / 170
- 43.供应商,不可姑息 / 172
- 44.面子再大也大不过成本 / 175

第七章 总经理必修的税收筹划

- 45.税收筹划的基础知识 / 179
- 46.营业税的税收筹划 / 180
- 47.增值税的税收筹划 / 184
- 48.消费税的税收筹划 / 192

49. 公司所得税的税收筹划 / 197

50. 个人所得税的税收筹划 / 203

第八章 总经理规避风险有绝招

51. 财务风险要警惕 / 209

52. 财务风险的识别与管理 / 211

53. 如何避免财务风险 / 215

54. 如何规避负债风险 / 217

55. 冒险精神不能少 / 219

第九章 总经理要学侦探查账目

56. 财务制度要健全 / 223

57. 内部控制是降低财务舞弊的重要工具 / 226

58. 建立会计监督制度, 加强会计人员的职业道德教育 / 228

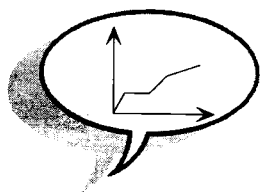
59. 实物要经常盘点 / 229

60. 选择最合理的结算方式 / 229

61. 原始凭证最能说明问题 / 230

62. 永远相信你的下属都是理性思考的 / 230

参考书目 / 231



第一章

总经理一定要懂财务

本章内容

1. 财务管理是公司的根基
2. 总经理的管理理念决定公司的发展方向
3. 会计信息是总经理决策的基础
4. 会计政策
5. 财务制度与财务管理系统是总经理的左膀右臂
6. 成本控制是总经理必做的事情



1. 财务管理是公司的根基

总的来说，财务管理是企业组织财务活动、处理财务关系的一项经济管理活动。我们可以从三个方面来理解财务管理这个概念：

(1) 它是一项经济管理活动。财务管理是一种综合性、系统性的管理，不同于单纯的人事管理等。

(2) 它要组织企业的财务活动，但只是一般的财务活动。

这就区别于公司的特殊财务活动。前者包括公司资金的筹集、投资、运营、管理等，而后者包括公司的兼并、收购等活动，财务管理主要指的是前者。

(3) 它要处理的是财务关系。

财务管理在企业的日常运作过程中，会涉及方方面面的财务关系，所以，要真正把握好财务管理，必须正确理解并处理好这些财务关系。

在市场经济体制下，企业财务管理的目标是盈利，即股东利益最大化。企业从成立之日起，就会面临竞争并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾当中，企业要生存、发展并获利，就必须不断地有新的资金注入。但是，正如彼得·德鲁克所说：市场中没有免费的午餐，任何资金的使用都是需要付出代价的，也即资金的成本。而财务管理正是从企业的日常经营活动及外部市场中获得资金，并将获得的资金加以有效利用，从而获取更多的回报。这就是财务管理的目标，也是企业运营的基石。



2. 总经理的管理理念决定公司的发展方向

总经理是有着受托责任的职业经理人，把握好公司的财务是总经理的基本职责。所以，总经理的具体行为目标应与委托人即股东的目标一致。股东

创办企业的目标是增加财富，如果总经理在经营企业过程中不能为股东创造价值，他们就不会为企业提供资金。没有了企业正常运转的资金，企业也将无法存在。

总经理的管理理念决定着企业未来的发展方向，进而企业的目标也会有所改变。一般来说，财务管理观念分为保守型、激进型和中庸型。保守的财务管理观念必定导致企业运营方式的保守，激进的财务管理观念必定导致企业运营方式的激进，中庸的财务管理观念必定导致企业中庸的运营方式。如果一个企业的财务管理目标是超出市场的平均利润水平，那么总经理就需要采取激进的企业运营方式，比如投资风险高的行业，提高劳动强度，压缩各种开支，充分利用政策风向标，以求获得超额利润。

财务管理目标取决于企业的目标，所以，财务管理目标和企业的目标是一致的。关于公司财务管理目标的表达主要有三种观点：第一是利润最大化；第二是每股收益最大化；第三是股东财富最大化。前两种观点最主要的缺陷是：未考虑到利润和每股收益的取得时间及所应承担的风险；第三种观点则弥补了前两种观点的主要缺陷。股东财富最大化也可表述为股价最大化，因为股价的升降代表了投资大众对公司股权价值的客观评价，它以每股价格表示，反映了投资资本与获利之间的关系；它受预期每股收益的影响，反映了每股收益取得的时间；它受企业本身风险大小的影响，反映了每股收益的风险。所以，股东财富最大化充分考虑了投资成本、资金的时间价值和风险与报酬的关系。

影响公司财务管理目标实现的因素有以下几个方面。

（1）投资报酬率。

在风险相同的情况下，提高投资报酬率能够增加股东财富。例如，你持有两家公司相同数量的股份，获得股份的价格相同，A 企业的每股收益 1 元，B 企业的每股收益 2 元。显然，B 企业能给你带来的财富更多。

（2）风险。

任何一个项目的决策都是面向未来的，都具有一定的风险。有些项目虽然收益很高，但是这些项目必定伴随着高风险；有些项目的风险虽然相对较低，取得的收益也比较低，但收益非常有保障。所以，总经理在进行投资决策时，需要全面衡量风险和报酬，才能获得较好的结果。

（3）投资项目。

投资项目是决定报酬和风险的首要因素。一个好的投资项目能给一个企业带来源源不断的现金流，给股东带来巨大的财富。而好项目在于充分考虑其风险和报酬，准确估计其未来现金流量及其不确定性。

（4）资本结构。

资本结构是指企业长期负债与权益资本的分配比例，反映的是企业债务与股权之间的比例关系，也就决定了企业的偿债能力与再融资能力。最佳资本结构就是股东财富或股价最大化的资本结构，也就是公司资金成本最小化的资本结构。

（5）股利分配政策。

股利分配是对公司当年的净利润进行股利和留存收益的分割。公司的股利分配政策会影响到公司的资本结构、长期与短期利益、股东财富等。公司可供选择的股利分配政策有很多种，如不分配股利政策、固定或稳定增长的股利政策、固定股利支付率政策以及剩余股利政策等。公司在对股利政策做出选择时，应依据一定的原则以及公司发展所处的阶段等来选择适合公司发展的股利分配政策。

其中典型的例子就是杰克·韦尔奇时代的通用电气公司。在韦尔奇之前的时代，通用电气公司是一个庞大的反应迟钝的进入暮年期的官僚企业，其目标就是获得市场的平均利润，保持员工的稳定。但是韦尔奇成为通用电气公司的掌控者之后，为了获得超常规的发展，韦尔奇采取激进的手段，不停卖掉在别人看来是挣钱的行业，投入到新的行业，如传媒业、金融业等。在掌控通用电气公司期间，他卖掉了 123 家企业，买进了 243 家企业。同时，

在全球实施裁员计划，将公司整体的管理扁平化。通过采取一系列激进的手段，通用电气公司这个即将进入暮年期的庞大企业，已经发展成为一个拥有强悍市场生存能力和科技创新能力的活力十足的企业，其利润率远远超过了美国同期市场利润率，股东们也获得了丰厚的回报。

综上所述，可以得知，总经理的目标就是公司的标准和导向。没有明确的目标，就无法判断一项决策的优劣。而对于公司的财务管理目标来说，它是整个公司财务活动的出发点和归宿，是评价企业项目决策活动合理与否的基本标准。

所以，总经理的财务管理理念决定着企业的运营方式。

3. 会计信息是总经理决策的基础

会计学通过 200 年的发展，已经从反映老板赚取的利润观到现代管理理论中的决策有用论，简单地说，就是总经理通过财务提供的信息了解企业运营的情况，然后作出决策。作为总经理，主要的职责就在于决策，但不可能事事都自己去张罗。所以，有的时候，总经理无法对下属所做的工作作出一个正确的判断，但是，总经理可以通过公司的相关会计数据来评估，进而可以起到监督下属的作用，不仅了解了下属的工作业绩，还可以对这段时间里下属的工作情况作评价。

如果公司未来的管理目标已经定下来了，那么财务管理的作用也就明朗了，那么怎样才能进行真正意义上的财务管理，这是总经理的首要任务。总经理要想掌握财务管理，首先就要清楚什么是会计信息。

会计信息是指公司依据会计制度、会计准则，对交易和事项的原始凭证进行记录、计算、报告后产生的。会计信息是决策的依据，也是监督公司运营的手段。企业进行财务管理的前提条件是会计，会计的作用就是反映和控制。其中反映就是将企业日常经营过程中已发生或完成的各种业务量化成货币的形式，并通过会计语言将它反映到财务系统中。反映的目标就是给总经理提供作出决策的信息依据。

如果企业的主营业务成本正处于上升通道时，那么总经理就会依据这个信息要求财务部门提供相关的成本数据，然后与公司的成本控制部门共同探讨和分析成本上升的原因并研究减少成本的方法及措施，等到下一个会计月份结束的时候，再重新关注主营业务成本，看看本月它的变化，这样循环往复的决策过程，就需要财务部门不停地及时反映数据，然后总经理才能作出决策。总经理通过财务报表了解了公司的运营状态，对公司各项任务指标的完成情况有了详细的了解，也就是对下属工作的力度有了个定位，尤其是分公司或者事业部的报表更能反映主要下属的能力和激情。若是某分公司的财务指标大起大落，就可以知道该下属不是很称职，从而可以考虑将他调往更加合适的岗位。



4. 会计政策

公司在会计核算和编制报表的时候会遇到各种会计政策选择。会计政策的选择也是容易出现会计舞弊的地方，此时总经理需要了解如何选择会计政策，把握好公司是选择保守的还是激进的会计政策，这样会让你的经营成果更加如实地反映出来，从而让你的决策更加科学合理。

会计政策是指企业在会计确认、计量和报告中采用的原则、记账基础和会计处理方法。其中，原则是按照《企业会计准则》所采用的适合于企业会计核算的具体会计原则；基础是指为了将会计原则应用于交易事项而采取的基础，主要是计量基础，包括历史成本、重置成本、公允价值等；会计处理方法是指企业在会计核算中按照国家统一规定的会计制度而采用的适合本企业的具体会计处理方法。企业应当对相同或者相似的交易或者事项采用相同的会计政策进行处理。



5. 财务制度与财务管理系统是总经理的左膀右臂

作为财务的第一负责人，总经理需要选择一个适合自己公司的财务管理系统，这样才能随时随地掌控公司的财务信息。现在市面上流行着各种各样的财务软件，在中国流行的外国软件有甲骨文、IBM 和 SAP 等，国产的有用友、金蝶等。这些软件各具特色，应根据公司的需要来选择合适的财务管理软件。进入信息经济时代，会计和财务管理早已实现网络化。例如，ERP 系统使得财务管理系统更加程序化；ERP 系统的出现解决了财务协同办公的“瓶颈”，解决了账簿查阅困难。可以说只要有网络的地方，就可以查询财务信息。

有了适合公司的财务管理系统，那么财务制度也要更加规范化。总经理要管好财务，需要牵头给公司建立一个良好的财务制度，这个制度包括内部控制制度、财务会计的分析制度等。公司财务制度的好坏决定了财务管理的好坏，以及财务管理执行的好坏。拥有 100 个一流的会计师也顶不上一个良好的财务制度。无数的例证告诉我们，财务管理的混乱必定是制度的缺陷导致的。如安然公司、世通公司等，其拥有世界上一流的会计师，安然的会计师是安达信提供的，世通也是，正是它们拥有世界上最混乱的财务管理制度，导致从上到下的会计舞弊事件，最终公司破产倒闭。

企业的经营活动是通过合理配置现有资源，实现企业的股东财富最大化。而最终取得的净利润是企业经营成果的综合体现，它是众多因素共同作用的结果。为了让这些因素能够合理协调地发挥作用，企业的各种制度尤其是财务制度的作用是功不可没的。财务制度是管理人员行使管理职能的重要依据，它对公司的健康发展、增强竞争力、抵御风险等都有重要的意义。