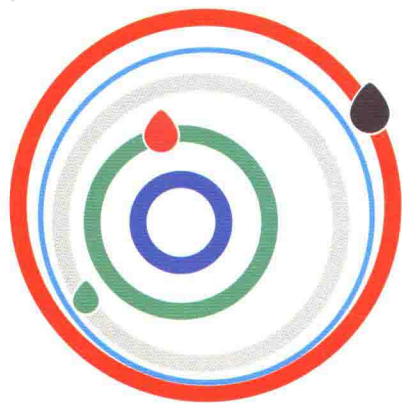


财商

民企财务规范 5大体系

除智商、情商之外，老板必备的第三种能力

张金宝/著



构建系统化财税管理体系，让民营企业稳健赚钱
企业IPO上市、并购、融资前的财务规范

| 赠2小时课程录音CD及价值980元的培训课 |

SPM

南方出版传媒

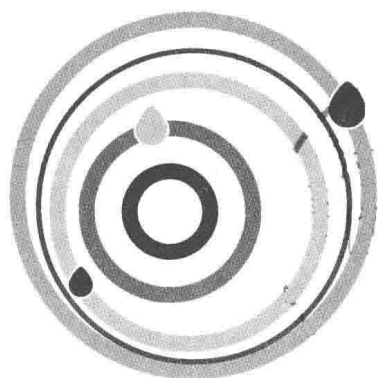
广东经济出版社

财商Ⅱ

民企财务规范

5大体系

张金宝/著



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

财商. 2, 民企财务规范5大体系 / 张金宝著. — 广州: 广东经济出版社, 2017. 3
ISBN 978-7-5454-5219-8

I. ①财… II. ①张… III. ①财务管理 ②民营企业—财务管理—中国
IV. ①TS976. 15 ②F279. 245

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第322694号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 (北京市大兴区黄鹅路西临89号)
开本	880mm×1230mm 1/32
印张	9.75
字数	187 000
版次	2017年3月第1版
印次	2017年3月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5219-8
定价	65.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

作者简介

张金泉

财务系统建设专家，北京金财管理咨询有限公司董事长，老板财务精品课程《老板利润管控》《财务系统》《财务军团》授课导师。

10 年大型企业财务总监任职经验，央企财务信息化项目组研究员、总会计师协会特聘教授、注册管理会计师协会考试专家组成员、中国财务技术网创始人，“大财务”思想终身推动者。

曾为数万家民企及数百家大型企业提供财务顾问及咨询服务，包括一汽丰田、华为、伊利、邮储银行、华谊兄弟等企业。为 2 万多名总经理、财务总监做过财务教练。

已出版作品：《大财商：老板如何掌控财务》《民企财务八大系统》《两账合一》《财商：老板财务管控必修课》。

欢迎交流与分享：

电话：010-51651714

邮箱：11044415@qq.com





◇为 200 多位企业家及财务人员讲《财税天下——财务系统微咨询》



◇携 10 位财务咨询师讲《老板利润管控》



◇为福建商会做《企业财务转型》演讲



◇给客户做《营改增与财务规范》的辅导



◇给客户做《账钱税系统》咨询

前言 | 财商 II：民企财 务规范 5 大体系 |

C A I S H A N G

今年年初，一位企业规模超过 5 亿元的企业家来参加课程复训，课间休息时他告诉我，学完课程后他们企业导入《财务体系》工具，效果非常好：第四季度就节税 270 多万元，废品损失减少 1600 多万元，应收账款减少 4100 多万元，股权架构与财务流程全部重新梳理了，ERP 系统也升级上线了……每个事业部都有了自己的报表体系和管理驾驶舱。

这位企业家是当地商会会长，他在商会沙龙活动时分享了两次我们财务课程的一些工具和节税方法，希望商会其他成员共受其益。但他总觉得分享得还是不够，于是强烈建议我写几本通俗、实用的财务入门书籍，让更多的没有财务基础的企业家了解财务的价值，了解财务是如何为企业创造利润、如何帮助老板规避财税风险的，培养用数据和报表做分析决策的习惯。

纵观国家大势，面对经济转型，改革开放进入了深水期，“金税三期 + 五证合一 + 税收实名制认证 + 国地税联合稽查 + 个人税号 + 机器人 + 信用体系 + 税制改革 + 电子发票”等政策的联合推进，使得“财务规范”势在必行，而且谁先

规范，谁将获得先机、走在前面。

以下几类企业，急需进行财务规范治理和整改：

1. 面向资本市场的企业。无论是想 IPO 上市或新三板挂牌，还是其他股权债权融资、公司兼并收购等，都需要对企业进行估值的包装。财务规范与体系健全的企业，其估值毫无疑问要比财务混乱的企业高得多。“闺女出嫁前，总是要化个淡妆、换身干净衣服。”企业不进行财务规范就直接推向市场，身价必被低估。

2. 规模不断增大的企业。不少创业企业从零起步，不断发展壮大，如果仍然沿用最初时的财务管理方式（如流水账 + 代理记账），显然已经无法适应企业的规模要求。“18 岁的小伙，总不能再穿开裆裤了。”因此，应与时俱进，不同规模的企业，要匹配相应的财务管理体系。

3. 要做股权激励的企业。“没有一件值得干的事情，是可以一个人干成的。”优秀的企业，常面临需要给高管们分红、分享企业的利润。那么，“亲兄弟，明算账”，如果企业的账是糊涂的、财务是混乱的、报表是错误的、财务是做两套账的、数据考核指标是不准确的……那么企业的分红和绩效考核将无从谈起。

4. 利润空间缩小的企业。随着市场经济的发展，以前那种靠胆大和粗放管理赚钱的时代已一去不复返。原材料成本、人工成本、房租成本都在上升，税收漏洞的空间越来越小，竞争却不断加剧……企业需要进行精细化管理，而精细化管理的前提是财务管理的精细化，只有建立起完善的财务体系，打通财务与业务的关系，才能获得更大利润空间。

5. 面临接班传承的企业。20 世纪 80 年代或 90 年代开始创业的老板，现在开始面临企业传承的问题了。原来的粗放管理，靠的是老板的人治和董事长多年的威望，但是少帅们不愿意也不可能像父辈们那样操劳，他们基本上都是接受过现代高等教育的，明白需要一套完善的财务管理体系，需要通过制度、流程、报表、系统来管理企业。而且，管理系统越健全，少帅们接管企业也越容易。

6. 靠钻税收漏洞存活的企业。“营改增”之前，许多企业都有做“两套账”“不要票的就不交税”“隐藏销售收入”“虚增成本和费用”“买票套现”等偷税漏税行为。随着税务稽查技术与手段越来越强大，靠钻税收漏洞生存的企业已经越来越艰难了。要么产业转型升级，要么企业规范改革，这是所有成长型民营企业老板不得不正视的一个问题。

当然，除了以上几类企业，还有许多民营企业，也都需要财务管理体系的建设与完善。一句话，年营业额达两千万元或以上的企业，必须建立自己的一套财务体系，否则很容易发生各种财税损失、“跑冒滴漏”，甚至财税罚款，以及牢狱之灾。

改变财务行业现状，提升民企财务水平，是我们的使命和目标。作为一名专注于“大财务”研究和“财务系统”咨询工作的人士，在讲课、做财务咨询辅导、解决财税问题之余，不断帮助老板培养和输送财务人才，并且利用空闲时间撰写财务方面的图书，是一件非常有福报的事情。因为可以通过书籍更好地传播我们在财务咨询工作中积攒的一些经验和思想，帮助和影响更多的企业家朋友。

本书《财商Ⅱ：民企财务规范5大体系》为我出版的图书《财商：老板财务管控必修课》之后的第二部。它是一本帮助成长型民营企业建立和完善企业财务管理体系的工具书，让没有财务基础的老板能够对接和要求财务人员，迅速建立企业的财务体系。书中的众多工具与方案，均来自于百万级财务咨询项目的工作实践。

曾经有一位智者说过：“凡是能把专业复杂问题讲得极通俗易懂的老师，都是有大爱的人！”这句话让我极感欣慰。这些年来，无论是写书、做咨询案，还是讲课，我都努力争取做到让企业家朋友“听懂”，并且能够“记住”甚至“做到”。

《财商》系列图书的读者定位是企业的决策者和管理者，他们没有专业学习过财务知识，所以本系列图书与一般的四平八稳的财务教科书不同，书中没有过于枯燥、空洞的理论，追求的是易读、易懂、易用，这一点还请高级财务专业人士理解。

最后，感谢为本书的出版付出辛勤劳动的所有工作人员。我的其他图书正在筹划撰写之中，如《财务哲学》《财务铁军》《财务总监成长笔记》等。如果您有感悟或建议，请不吝赐教！

张金宝

目录

财商II：民企财
务规范5大体系

C A I S H A N G

第一章 “系统”的逻辑

管理 = 人 + 系统 002

系统缺失的后果 003

企业要建立哪些系统 011

民企财务的5大体系 013

明确构建财务系统的责任人 015

系统的框架与建设过程 016

系统构建案例与模板 019

第二章 财务战略体系

财务战略系统建设规划方案 026

公司的形态选择 030

公司间关系与避税 035

股权架构设计 037

管理架构设计 049

财务组织的设计 050

财务军团的建设 056

|第三章| 账务核算体系

账务核算系统建设规划方案 062

从糊涂账到规范账 066

“两套账”合一 071

账务核算“铁三角” 076

管理报表体系 083

分钱账设计 092

财务信息化 096

|第四章| 税务管理体系

税务管理系统建设规划方案 106

纳税申报系统 109

风险防范系统 116

避税节税系统 132

稽查应对系统 141

|第五章| 资金管理体系

资金管理系统建设规划方案 146

资金预测系统 154

资金安全系统 168

客户信用系统 177

|第六章| 财务管控体系

财务管控系统建设规划方案 192

决策支持系统 196

成本管控系统 212

风险内控系统 221

预算管理系统 231

|第七章| 财务体系咨询案例

案例一：账钱税系统的咨询方案 244

案例二：财务系统的落地追踪方案 250

案例三：医疗美容企业的跨国避税 255

案例四：材料公司的财务体系升级 260

案例五：制造企业的财务体系再造 263

案例六：营销财务管控体系的咨询 269

案例七：汽车驾校的财务流程再造 272

附录：精彩语录 282

后记：我能为你做些什么 286

1

|第一章|

C A I S H A N G

“系统”的逻辑

管理 = 人 + 系统

一个企业家，从“重业务，轻管理”到开始认识“管理系统”的重要性，并开始深度思考建设系统，需要一个很长的过程。比如，有些企业家虽然知道要重视系统，但到底“什么是系统”“为什么要建立系统”，他们连描述都描述不清楚。

其实，企业之所以要建立系统，主要目的是提升管理水平。谈到管理，我总结出一个公式，即：管理=人+系统。

在管理的过程中，我们期望“管理”做到100分。如果“人”的因素占20分，那么“系统”的因素就占80分；反过来，如果“人”的因素占80分，那么“系统”的因素就占20分。总之，提升企业管理水平，要么在“人”的因素上花时间，要么在“系统”的因素上下工夫。

那么，是在“人”的因素上投资回报大，还是在“系统”的因素上投资回报大呢？

经综合分析发现，一个优秀、伟大的企业，往往是一流的系统和三流的人才。理由其实很简单，如果人才素质越高、水平越强，招聘成本和留用成本也就越高。尽管企

业需要人才，但并不是所有的员工都要成为一流的人才，否则，企业的成本也会非常高。

真正伟大的企业，会尽可能把管理系统建设得非常强大，以降低对人才的要求。比如，企业管理系统建设达到80分的水平，那么对人才的要求降低到20分即可。

简言之，企业把管理系统建设得越强大，对人才的要求就越低。

系统缺失的后果

通过与众多企业家的沟通，我了解到，事实上，很多企业在系统方面存在严重缺失。我对系统缺失的后果进行了梳理，总结出了30多条，以下重点讲一讲其中4条。

1. 风险极大

系统缺失会导致企业财务管理存在极大风险，甚至导致企业老板身陷囹圄。企业最大的风险不是经营风险，经营风险最多会让企业损失钱财，财务风险、税务风险却会让老板失去自由。

【案例】

浙江金华有一家企业，把一批实际售价1000万元的货物以1400万元的价格，卖给了新疆乌鲁木齐的某公司。货物

正常发出后，对方公对公打款 1400 万元，发票（增值税专用发票）也是按照 1400 万的金额开具的。

按理说这一切都是没有问题的，但是该公司财务部的财务人员记账时在“400 万”数额的旁边写了“代开”两个字！

结果，税务工作人员在稽查过程中发现了这两个字，觉得企业的记账有问题，于是开始彻底追查，最终发现这家企业在收到 1400 万元的公对公打款以后，又通过老板妹妹的个人账户给乌鲁木齐公司老板的个人账户打回去了约 400 万元……

最后，税务局认定这家企业虚开增值税专用发票。

400 万的金额，如果按照 17% 的税率就涉及 68 万元的税金，而这 68 万元将给老板带来 11 年半的牢狱之灾。

该企业老板在看守所待了 31 天，以取保候审方式才得以出来。从看守所出来的第 7 天，该企业老板在其朋友的推荐下听了我的财务课程，我才听他亲口说起此事。这个案例告诉我们，民营企业不仅存在经营风险，而且可能面临财务风险和税务风险。

曾经有一个做食品企业的老板，在全国开了上百家分店，主营蛋糕、面包等食品，产品做得非常好吃（其中有一个产品叫“铜锣烧”，我非常喜欢）。就因为购买一台加工设备时触犯了红线，涉嫌虚开增值税发票，最终被判了刑（在厦门监狱呆了 11 个月，因表现良好、立功，被提前释放）。

每每听到这样的案例，我都感到非常痛心。

有些民营企业的老板向我咨询，企业给高管和员工分配股份和利润的时候，是否需要公开财务报表？我会反问一句，如果公开财务报表，是公开“内账”报表还是“外账”报表呢？我给众多民营企业讲财务系统建设课程时，做过多次调研，调研结果是“95%以上的民营企业做的是两套账”（随着税制改革、企业的转型、财务规范化的进展，这一数据正在不断缩小）。

如果企业给高管分红时公布的是“外账”报表，那么账务报表上的数据是不准确的（因为外账基本上都是“假账”）；如果公布的是“内账”报表，也许有些高管拿到“内账”报表回去后就会存在“举报老板的可能”，让老板面临极大的风险。

尤其是当企业准备新三板上市或者A股上市时，如果这些财务问题没有梳理清楚，那么将很难向前迈进。

2. 流程不完善

我在给多家企业做财务咨询的过程中发现，只要把财务系统的相关流程进行科学合理的梳理和完善，则企业整个财务系统都会得到极大的提升。

现实中，因为财务系统不健全，常常导致企业出现很多问题。

（1）核算流程混乱。

江苏有一家生产电梯设备的企业，已经把货物发给了