深刻详实的财务知识 有效实用的管理策略

# 小老板掌控财务36计

王 珊◎编著



有效管理，深刻分析，熟练驾驭企业财务
活用策略，合理避税，开源节流避漏纠错

北京工业大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 小老板掌控财务 36 计

王　珊　编著

北京工业大学出版社

小老板掌控财务36计

**编　　著**：王　珊
**责任编辑**：谢桂生
**封面设计**：天之赋设计室
**出版发行**：北京工业大学出版社
**地　　址**：北京市朝阳区平乐园100号
**邮政编码**：100124
**电　　话**：010－67391106　010－67392308（传真）
**电子信箱**：bgdcbsfxb@163.net
**承印单位**：大厂回族自治县正兴印务有限公司
**经销单位**：全国各地新华书店
**开　　本**：700mm×1000mm　1/16
**印　　张**：21.25
**字　　数**：303千字
**版　　次**：2010年8月第1版
**印　　次**：2010年8月第1次印刷
**标准书号**：
**定　　价**：元

**版权所有　翻印必究**
**图书如有印装错误，请寄回本社调换**

# 前言

FOREWORD

财务运作在管理控制、资源分配、业绩评价中起着核心主导作用，能够对与决策有关的诸多要素进行平衡，从而在经营决策中起核心作用。

财务管理贯穿于企业管理的各个方面、各个阶段，财务管理的好坏将直接关系到企业的生产能否顺利进行和资金的调度是否合理。如果说资金是企业的血液，财务部门就是专门管理血液的仓库和流转枢纽，而财务管理本身则影响着血液的流速、流向和流量。

由此可见，财务运作是企业管理的重中之重。因此作为老板，只有加强财务运作，才能确保自己企业的发展。反之，财务运作的疏松，可能会导致公司的财政收支、资金的流通等出现纰漏，从而对企业的运行造成不良影响。

随着我国社会主义市场经济体制的建立和不断完善，以及改革开放的深入发展，财务管理工作也愈发为企业管理者所重视。因为，财务管理是确保公司正常运营的基础。很难想象，一个财务管理混乱的公司，能很好地控制成本，从而使公司得到正常运转；能很好地盘活资金，从而加速公司的发展；能很好地激励员工，从

而使公司充满活力……

而所有成功的企业其实都有一个共性，那就是有正确的财务理念。成功的企业正是实施了正确的财务管理，从而为企业的发展和成功提供了资金保障。

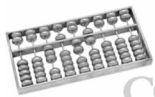
全书涉及财务常识、人员管理、制度体系、财务分析、认识报表、薪酬支付、财务预算、管理应收账款、成本控制、现金管理、商业票据、财务风险、投资融资、税收筹划、重整清算等财务管理的方方面面，充分阐述和分析了财务理论和方法的运用，可供企业老板和财务人员阅读，是企业老板优化财务管理的理想参考书。

鉴于编者的水平有限，书中难免有疏漏和不成熟之处，恳请读者朋友见谅并给予批评指正。

编　者



需要全本请访问 www.ertongbook.com



# 目录

CONTENTS

第 1 计　夯实基础，全面认识财务管理 …… 1

财务管理是在一定的整体目标下，对资产的购置、资本的融通和营运资金的控制，以及利润分配的管理。它是根据财经法规的要求，按照财务管理的原则，组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。简单地说，财务管理是组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。

财务管理的内容及特点 …… 2

财务管理对企业的作用 …… 4

财务管理在企业管理中的地位 …… 5

第 2 计　搞好财务，会计知识不可不知 …… 7

所有的企业管理者都希望自己的企业能够蓬勃发展，众所周知，企业发展的前提是经济发展。所为优秀的企业管理者，要想把握经济发展的脉搏，就必须了解一些常用的财务知识，而会计知识做为财务管理的一个重要分枝，是每个企业管理者必须要掌握的。了解掌握一些会计知识会给你管理企业财务带来很大的帮助。

会计的六大要素 …… 8

掌握各种会计平衡公式 …… 10

认识会计科目与会计账户 …… 12

第 3 计　审时度势，熟悉财务相关环境 …… 15

企业的财务管理环境是指对企业财务活动产生影响作用的企业外部条件。财务管理环境是企业财务决策难以改变的外部约束条件，企业财务决策更多的是适应它们的要求和变化，因此，审时度势，熟悉财务相关环境对于企业管理好财务就显得至关重要。

财务管理的经济环境 …… 16
财务管理的法律环境 …… 18
财务管理的金融市场环境 …… 19

第4计 更新理念，正确指导财务管理 …… 23

进入21世纪，我国的社会经济发展速度越来越快，企业要想在新形势下抓住机遇，就必须明确企业发展的财务要求并及时更新知识，树立与不断变化的财务管理环境相适应的财务管理新观念。只有这样才能引领自己的企业快速发展。

财务管理应当树立新观念 …… 24
在创业中要学会用财务手段 …… 25
明确企业上市的财务要求 …… 28

第5计 有的放矢，制订财务管理目标 …… 31

财务管理目标是企业进行财务活动所要达到的根本目的，它决定着企业财务管理的基本方向。财务管理目标是一切财务活动的出发点和归宿，是评价企业财务活动是否合理的基本标准。因此，只有制定良好的财务管理目标，才能确保企业管理得以良好运作。

绝不能没有财务目标 …… 32
企业目标决定财务策略 …… 35

第6计 知人善任，妥善管理财务人员 …… 39

随着经济的迅猛发展，对企业财务管理人员的要求也越来越高。作为企业老板，只有做好财务人员的招聘与组织构架定位、提高财务人员的综合素质，并减少、杜绝财务人员的各种舞弊行为，才能适应现代企业管理的需要，才能使企业财务管理工作水平得以不断提升。

招聘和使用好优秀的财务人员 …… 40
做好财务部门的组织构架定位 …… 42
识别并防范财务人员舞弊 …… 43

第7计 各司其职，明确财务岗位职责 …… 49

企业财务部门需要秉承各司其职的管理理念，明确财务管理人员的岗位职责，并按照会计法律、法规、会计制度以及国家有关政策的规范和指

导行使其职责，以此形成一套专业的核算和管理模式，进而得以客观、综合地反映出企业的生产经营情况。

财务管理职责划分细则 …… 50
会计人员的角色及其责任 …… 52

第 8 计　健全体系，完善财务管理制度 …… 55

完善的制度，健全的体系是企业良好运作的关键。尤其是预算管理和核算体系的建立完善，对加强财务管理具有重要作用。只有建立并完善财务管理的体系与制度，才能使企业的财务活动有章可循。只有健全财务管理体系，完善财务管理各项制度，才能保障企业经营管理规范运作。

完善制度，健全体系 …… 56
财务管理体制范本 …… 58
财务机构设置细则 …… 61

第 9 计　注重方法，充分做好财务分析 …… 63

财务分析是以企业财务报告反映的财务指标为主要依据，对企业的财务状况和经营成果进行评价和剖析，以反映企业在运营过程中的利弊得失、财务状况及发展趋势。财务分析既是已完成的财务活动的总结，又是财务预测的前提，在财务管理的循环中起着承上启下的作用。

企业营运能力分析 …… 64
企业偿债能力分析 …… 67
企业盈利能力分析 …… 71

第 10 计　认识现状，明晰资产负债表 …… 75

资产负债表是反映企业某一特定日期资产、负债、所有者权益等财务状况的财务报表。它犹如企业的一份财产清单，清清楚楚地反映着企业的资产、负债以及所有者权益的各种情况。

充分认识资产负债表 …… 76
熟悉资产负债表的格式 …… 78
学会编制资产负债表 …… 80

第 11 计　评价过去，灵活掌握利润表 …… 83

利润表是反映企业在一定会计期间的经营成果及其分配情况的会计报

表。通过利润表，可以计算出企业在过去一段时间内的获利或亏损情况。
熟悉利润表和格式 …… 84
学会编制利润表 …… 88

第 12 计　知己知彼，读懂现金流量表 …… 93
现金流量表以现金为编制基础，反映企业一定期间内经营活动、投资活动和筹资活动所引起的现金流入和流出。它更加清晰、直观地反映了一个企业的偿付能力。
充分认识现金流量表 …… 94
学会现金流量表基本部分的编制 …… 99
换个角度看现金流量的质量 …… 105

第 13 计　心中有数，综合分析财务报表 …… 109
综合分析财务报表是通过收集、整理各种财务报表中的有关数据，并结合其他有关补充信息，对企业的财务状况、经营成果和现金流量情况进行综合比较和评价，为财务会计报告使用者提供决策和控制依据的一项重要工作。
熟悉财务报表分析的内容 …… 110
财务报表分析的原则及步骤 …… 111
掌握分析报表的最佳方法 …… 113

第 14 计　同中存异，合并企业财务报表 …… 117
合并财务报表是以整个企业集团为一个会计主体，以组成企业集团的母公司和子公司的个别财务报表为基础，抵消企业集团内部母公司与子公司、子公司与子公司之间的会计事项对个别财务报表的影响，以及合并财务报表各项目的数额而编制成的财务报表。
合并企业报表的特殊性 …… 118
合并财务报表与企业合并 …… 119

第 15 计　步步为营，会挣钱更要会管账 …… 121
作为一位企业老板，要想掌控财务首先就应了解各种会计报表，因为各种会计报表最能反映公司的经营状况，而财务报表是通过各类会计账簿编制而成的。因此，会计账簿自然就成了企业财务大厦的根基。所以，要

想掌控好公司财务，管理好账簿就显得尤为重要。
分清账簿，明察盈亏 …… 122
会计账簿不可随意销毁 …… 124
认真做好每日结账对账 …… 125

第 16 计　细心核算，搞懂企业营业收入 …… 129
在市场经济条件下，追求利润最大化已成为企业经营的主要目标之一。收入是利润的来源，因此，获取收入是企业日常经营活动中最主要的目标之一，通过获得的收入补偿为此而发生的支出，以获得一定的利润。
搞懂收入的概念及分类 …… 130
销售商品收入的确认与计量 …… 131
特殊劳务收入的确认方法 …… 134

第 17 计　薪酬激励，重赏之下必有勇夫 …… 137
管理的精髓在于激励，激励的实质在于通过有效的外在刺激来引发内在动机，达到激发潜能、发挥能力、努力工作、实现绩效的目的。所以，老板可以采用薪酬奖励的方法来点燃员工的激情，促使他们能够勤奋工作，进而为企业创造更多的利润。
正确看待奖金激励管理 …… 138
巧妙运用奖金激励 …… 139
用薪酬激励出最佳效果 …… 140

第 18 计　合理支付，薪酬支付亦有讲究 …… 145
员工薪酬的支付同样有所讲究，作为一位企业的老板要考虑诸多关于支付的问题，如：在公司内部能否实行多种支付方式，如何支付才能让全体员工都很满意，如何支付才能使薪酬的支付对员工更具有激励效果。只有掌握住了这些技巧，才能够真正做到公平分配、合理支付。
实行公开化薪酬支付 …… 146
务必把握好支付时机 …… 147
采用合理的支付方式 …… 148

第 19 计　巧妙收账，收入多也要看回款 …… 153
应收账款是指企业因销售商品、提供劳务等，应向购货单位或接受劳

务单位收取的货款。它代表企业能获得的未来现金流入。管理好应收账款，有利于加快资金周转，提高资金使用效率，也有利于防范经营风险，减少或降低企业的坏账损失，维护企业利益，促进经济效益的提高。

抓住应收账款别放松 …… 154
恰当地催收应收账款 …… 157
追讨债务的十大诀窍 …… 159

第 20 计　全面预算，做到充分使用资金 …… 163

全面预算管理作为对现代企业成熟与发展起着重大推动作用的管理系统，是企业内部管理控制的一种主要方法。全面预算管理通过计划、组织、控制和协调企业人、财、物等各项资源来贯彻落实企业的发展战略，实现企业价值最大化。

做好企业全面预算管理 …… 164
有效解决预算管理难题 …… 167
企业预算的三大方法 …… 171

第 21 计　有条不紊，做好成本归集与分配 …… 177

归集是指通过一定的会计制度以有序的方式进行成本数据的收集或汇总；分配是指将归集的间接成本分配给成本对象的过程，也叫间接成本的分摊或分派。成本的归集、分配是成本会计的重要工作内容之一。

成本计算使用的主要科目 …… 178
了解成本的归集和分配 …… 179
了解人工费用的归集和分配 …… 181

第 22 计　开源节流，有效控制公司成本 …… 183

开源节流就是在控制支出成本的同时，努力去开拓增加收入的途径。对于成本的控制管理，时刻都不能松懈，要始终坚持，把它作为关乎企业发展战略的重要环节来加以重视。只有这样，才能在有效控制成本的同时，获得更多的收入途径。

认真抓好成本管理工作 …… 184
用低成本促销来扩大销售 …… 190
用战略采购节约支出成本 …… 193



需要全本请访问 www.ertongbook.com

第 23 计　勿忘余留，管理好手边的存货 …… 199
存货是指企业持有的以备出售的产成品或在生产过程中耗用的材料等。企业若是没有存货，可能会耽误开工；若是存货过多，可能会产生许多不必要的费用。由此可见，存货管理是企业的经营管理一个重要组成部分。
熟悉存货的三种成本 …… 200
认识存货计价的重要性 …… 201
设法向零库存靠近 …… 205

第 24 计　运筹帷幄，做好公司现金管理 …… 209
现金就是在生产过程中暂时停留在货币形态的资金，它们是流动性最强的资产，既可以满足企业生产经营开支的各项需求，也是企业还本付息和履行纳税义务的保证。只有做好企业现金管理，企业的可持续发展才能得以正常进行。
熟悉企业现金管理规定 …… 210
做好收支流程的控制 …… 213
加强现金的日常管理 …… 216

第 25 计　按部就班，妥善管理商业票据 …… 223
票据一般是指商业上由出票人签发，无条件约定自己或要求他人支付一定金额，可流通转让的持有人具有一定权力的凭证。票据属于货币证券，代表了一定数量的货币请求权，它在流通中发挥着汇兑、支付、结算和信用中介等重要的作用。
票据业务的资金管理 …… 224
票据转卖业务的管理 …… 225

第 26 计　关注细节，衡量企业财务状况 …… 229
细节决定成败。忽视细节，就会失去许多大好机会，结果一事无成。细节是人一生中最基本的内容，只有聚集细节，才能升华自己的人生。财务管理也是如此，只有关注企业财务上方方面面的细节，才能细致全面地管理好财务，才能使企业获得长期的成功。
切不可小看原始凭证 …… 230
关注财务报表的附注 …… 232

选择合理的结算方式 …… 235

第 27 计　有效防范，建立内部控制体制 …… 243

为适应现代经济社会环境的需要，任何一个企业都必须建立一个有效的管理体系。内部控制制度就是这样一个管理体系，它是一种极富弹性的管理制度，对于现代企业而言有着非同寻常的意义，可以起到提升经营效率的作用，确保企业蒸蒸日上。

正确理解财务内控 …… 244
内部审计不能忽视 …… 247
货币资金与内控 …… 250

第 28 计　险中求利，财务管理要看风险 …… 255

美国著名货币投机家乔治·索罗斯说过：“没有风险就不能称之为事业，但重要的是要知道什么地方有风险，给自己留有出路与活路。”在市场经济活动中，企业存在财务风险是难免的，因此这就需要企业老板要学会识别和规避风险，只有这样才能避免公司受到损失。

财务风险应当这样规避 …… 256
最易遭遇的几种财务风险 …… 258

第 29 计　善用决策，搞好企业投资项目 …… 261

投资对于企业的生存和发展有着至关重要的意义。但是，投资又是一项繁杂的活动，方向正确，时机恰当，投资就会成功，反之则可能失败。这就需要投资者熟悉影响投资的各种因素、善用决策，只有这样才能搞好企业投资，进而提高企业整体的经济效益。

熟悉影响投资决策的因素 …… 262
做出正确的投资战略决策 …… 265
选择适当的投资方法 …… 268

第 30 计　筹资有道，解决企业后顾之忧 …… 273

筹资是通过一定的渠道，采取适当的方式，获取所需资金的一种行为。为满足企业的发展，搞好资金的筹集至关重要。因为，它是企业生产经营活动的前提，是企业再生产顺利进行的保证，只有搞好了筹资，企业才能突破瓶颈，扩大经营，取得发展。

把筹资当成一种学问 …… 274
熟悉企业筹资的渠道 …… 276
选择恰当的筹资方式 …… 278

第 31 计　有备无患，熟悉银行贷款事项 …… 283
银行贷款作为企业资金的一项来源，一直发挥着重要的作用。尽管资本市场作为一种筹资途径，正发挥越来越大的作用，但在企业总资金来源上，银行依然处于主导地位。因此，企业老板还是应该多熟悉银行贷款相关事项，以便以后企业能顺利地筹资。
银行贷款的对象及条件 …… 284
了解银行贷款的期限 …… 285
办理贷款展期和贷款借新还旧 …… 286

第 32 计　合理安排，认真做好税务筹划 …… 289
税务筹划是纳税人根据政府的税收政策向导，通过经营结构和交易活动的安排，充分利用国家税收优惠政策，对纳税方案进行优化选择，以减轻纳税负担的一种行为。
利用完税价格 …… 290
利用优惠政策进行税务筹划 …… 292
利用纳税时间进行税务筹划 …… 293

第 33 计　精打细算，巧找缝隙合法节税 …… 295
节税是纳税人在不违背税法立法精神的前提下，通过一系列方法，来减少税收的行为。合法节税会产生多重效应，对企业而言主要是促进其精打细算，使企业各方面的经营活动顺利进行，有助于提高企业自身的经济效益和经营管理水平，壮大企业的规模和实力。
节税的基本特征 …… 296
利用合同合理节税 …… 297
混合销售合理节税 …… 298

第 34 计　避漏纠错，走出财务管理误区 …… 301
财务管理对于企业经营管理至关重要，但是做好财务管理却是很不容

易的事。许多企业感到自己财务管理不到位，却又不知道问题出在哪里。目前的财务管理中存在着一些观念上的误区。只有理解财务管理的误区，才能做好财务管理。

更正错账的三大法宝 …… 302
使用财务人员的误区 …… 303
库存管理的误区 …… 305

第35计　财务重整，合理应对财务危机 …… 309

财务重整按是否通过法律程序可分为非正式财务重整和正式财务重整。通过财务重整可以减少债权人和股东的损失。对已达到破产界限的企业来说，重整可以给企业背水一战、争取生存的机会。再者，对整个社会而言，财务重整又能尽量减少社会财富的损失和因企业破产而导致的失业人数。

做好非正式财务重整 …… 310
做好正式财务重整 …… 311
做好财务重整的决策 …… 312

第36计　善始善终，认真做好债务清算 …… 315

清算，是终结现存的法律关系，处理其剩余财产，使之归于消灭的程序。破产制度是商品经济发展的一个必不可少的重要调节机制。它对维护商品经济的有序发展，促进社会经济的高速增长，及时清理债权债务，具有重要意义。

了解破产清算的全过程 …… 316
了解解散清算的特点 …… 319
了解企业清算实施方法 …… 321



# 第❶计

# 夯实基础， 全面认识财务管理

财务管理是在一定的整体目标下,对资产的购置、资本的融通和营运资金的控制,以及利润分配的管理。它是根据财经法规的要求，按照财务管理的原则，组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。简单地说，财务管理是组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。





# 财务管理的内容及特点

## 财务管理的内容

企业财务管理的主要内容包括资金筹集、资金投资、收益分配和成本与费用管理等几个方面。

1. 资金筹集

资金筹集是财务管理的主要内容之一，如果一个企业筹集不到资金，就不可能进行生产经营活动。资金筹集是企业资金运动的起点，其筹集资金的渠道主要有两条：一条是通过向投资者吸收直接投资、发行股票、企业内部留存收益等方式取得自有资金，这被称为权益资金；另一条是通过向银行借款、发行债券等方式取得债务资金，也被称为负债资金。

在筹资过程中，企业应做好筹资规划，同时还要通过对筹资渠道、筹资方式或工具的选择，合理确定筹资结构，以降低筹资的成本和风险，实现预期经营目标。

2. 资金投资

企业筹集资金的目的是为了生产经营活动的需要，资金使用正确与否，将直接关系到企业的生存与发展。因此，如何进行投资，在多个投资项目中选择哪一个项目，都是财务管理的重要内容。

3. 收益分配

企业在经营过程中获得利润后，需要按规定的程序进行分配。首先要依法纳税；其次要用来弥补亏损，提取公积金、公益金；最后要向投资者分配利润。这种因利润分配而产生的资金运动便属于由利润分配引起的财务活动，也是财务管理的重要内容之一。

4. 成本与费用管理

企业在从事日常生产经营过程中，会发生一系列的成本与费用。如企



需要全本请访问 www.ertongbook.com