

总经理掌控财务
最有效的6大手段



总经理一定要懂财务

6大手段几十种方法教你有效掌控企业财务现状

蒋力◎著

总经理掌控财务 最有效的6大手段

ZONGJINGLI ZHANGKONG CAIWU
ZUI YOXIA DE LIUDA SHOUDUAN



中国商业出版社

总经理一定要懂财务

6大手段几十种方法教你有效掌控企业财务现状

蒋力◎著

总经理掌控财务 最有效的6大手段

ZONGJINGLI ZHANGKONG CAIWU
ZUI YOXIA DE LIUDA SHOUDUAN



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理掌控财务最有效的6大手段 / 蒋力著 .

—北京：中国商业出版社，2011.3

ISBN 978-7-5044-7130-7

I . ①总… II . ①蒋… III . ①公司—企业管理：
财务管理 IV . ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 009129 号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所发行

三河市佳星印装有限公司印刷

* * * * *

787 × 1092 毫米 1/16 19.5 印张 200 千字

2011 年 8 月第 1 版 2011 年 8 月第 1 次印刷

定价：45.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言



管好“财之事”才能做好总经理

随着我国民营企业的迅速发展壮大，民营企业已成为促进我国经济发展的重要力量。而随着民营经济在国家经济体系中地位的提升和相关制度、配套设施的完善，我国的民企将迎来新一轮发展的高潮。但是，中国民企发展中的另一个现象也同样令人注目：中国民营企业寿命普遍较短，淘汰率惊人。在近十几年里，民企经历了许多激动人心的辉煌和令人心悸的崩盘，上演了一幕幕激情和悲喜交织的活剧。

细数这些往事，我们会发现，财务隐患的积重难返是令很多民营企业走向末路的主因，这种隐患犹如一把达摩克利斯之剑，时时悬在公司总经理的头上。而一些对财务掌控相对比较重视，且善于利用财务这把“利剑”的经营者，却往往在这凶险莫测的商海生存了下来并取得了成功。

在我国，很多公司的“一把手”长期以来都对内部财务风险不够重视。最近几年，随着外部税收监管力度和广度的不断加强，以及企业上市尤其是在海外上市后面临着日益严格的信息披露要求，各家企业才纷纷开始关注和重视财务风险。

一般而言，企业的成本管理与控制、市场的开拓与稳定、内审的实

施与监督等都是比较困难的工作。尤其是在金融危机的压力下，市场萧条，利润非常少，降低成本的空间小、压力大……总经理要做好财务掌控绝非易事。如果企业在财务方面出现问题，不管是财务人员还是公司的原因，都会给一个处于快速上升期的企业蒙上一层阴影。

在这里，尤其需要点明的是，很多企业经营者本人对财务问题的认知度不够或者不够重视，导致公司财务制度长期缺失和不规范。这个问题长期存在着，对于企业而言，不仅是危险的，更有可能是致命的。有一些民营企业为了更多地获利而忽视税务法规，用作假账等手段来偷税漏税，但是违背现行税收政策会给企业带来税务风险，很多业务发展处于上升期的企业因此被罚“落马”，从此一蹶不振。这些企业的教训告诉企业总经理，要想做一个成功的企业，首先要严格遵守我国现行的税务税收制度。为此，企业总经理一定要时时关注国家税务政策的变化，及时跟上形式，否则当我国税收政策出现调整，而你的企业仍然沿用以前的办法时，便有可能造成税务法规滥用错用，从而为企业造成经济损失并留下税务污点。

本书本着实用的原则，遴选公司总经理在运营企业过程中最关注、最困惑的问题，并做出详尽解答，以期帮助总经理们更好地掌控财务工作，带领自己的公司走上财务规范、高效发展的快车道。当然，企业财务问题涉及方面众多，各地域、各行业也有各自的财务政策和特点，企业在经营中遇到的具体财务问题还应根据实际情况研究定夺。

在本书编写过程中，宇琦图书的吕杨、付智丹付出了心血与努力，特此表示由衷的谢意。

目 录



第一章 总经理必知的财务掌控关键词 1

- 财务会决定企业的成败吗 // 1
- 我是总经理还要了解财务常识吗 // 7
- 财务管理都包含什么内容 // 9
- 总经理必知的财务会计术语 // 13
- 做账报表有铁规矩，财务不可触雷区 // 16
- 找谁来管财务，这是个大问题 // 21
- 作为总经理，我的财务储备知识够不够 // 23

第二章 总经理三天就能学会的会计学 25

- 总经理为什么一定要看懂会计报表 // 25
- 会计报表的含义和构成要素是什么 // 27
- 会计报表是怎样编报出来的 // 29
- 设立企业账簿有什么意义 // 32
- 资产负债表、利润表、现金流量表：三表看出企业财务脉络 // 34
- 怎样确定公司资产的范畴 // 42
- 究竟什么是负债和所有者权益 // 44
- 究竟什么是收入 // 49



究竟什么是费用 //	51
究竟什么是利润 //	53
应收账款和其他应收款有什么区别 //	55
究竟什么是其他应收款 //	56
存货、待摊费用、长期投资在财报中意味着什么 //	58
固定资产与无形资产如何界定 //	65

第三章 总经理要懂得运营财务掌控手段 69

凡事预则立，制定财务预算为先 //	69
收入的概念及其分类是什么 //	72
“成本”在财务中意味着什么 //	74
成本的分类与计算的基本步骤是什么 //	76
总经理有效降低成本的途径有哪些 //	84
营业费用与管理费用，计算各有标准 //	88
总经理如何掌控存货管理进行存货决策 //	94
如何掌控采购核算环节 //	100
不可忽视的企业发票管理 //	103
在运营中做盈亏临界分析 //	108
收入的概念及其分类是什么 //	110
企业应收账款管理的目标 //	112
总经理应如何看待企业破产清算 //	114
企业怎样进行清算实施 //	116

第四章 总经理要会的税务掌控手段 119

完整的报税流程是怎样的 //	119
总经理怎样做企业税收筹划 //	121



如何合法地为企业寻找节税空间 //	124
合理避税、合同节税是优秀总经理应掌握的省税手段 //	127
公司财务应如何利用税收优惠政策 //	136
如何用拆分业务和项目来节税 //	144
如何规避税务筹划的风险 //	151

第五章 总经理要懂得人力成本掌控手段 155

总经理如何做好薪酬衡量 //	155
该设立怎样的薪酬制度激励员工 //	158
奖金体系怎样设立才合理 //	161
如何为员工上保险 //	164
什么时候进行薪酬调整才合适 //	165
工资什么时候发、如何发也是有学问的 //	166
年终奖金的发放技巧 //	168
公司应如何抑制过高的人工成本 //	170
总经理自己该不该领工资 //	172

第六章 总经理要懂得资本运转中的财务掌控手段 173

企业融资的渠道都有哪些 //	173
企业如何从银行获得贷款 //	174
总经理如何进行企业内部筹资 //	176
优先股融资与普通股融资是什么 //	178
这样融资也可一试：债券筹资、租赁融资、应收账款融资 //	181
总经理如何为企业获得直接投资 //	187
总经理该如何有效利用风险投资 //	188
降低融资风险的手段有哪些 //	192



如何计算企业筹资成本 //	194
企业筹资成本控制也很关键 //	197
企业投资行为与投资方式有哪些 //	200
需要了解的股票术语有哪些 //	205
企业投资证券的收益与如何掌控 //	217
总经理怎样在企业投资中分析个股 //	219
企业投资证券的风险有哪些 //	222
小企业如何进行债券投资 //	227

第七章 总经理要懂产权界定中的掌控手段 231

什么是企业股份制改组 //	231
什么时候需要进行股权置换 //	236
总经理该不该让公司内部人持股 //	239
股权重组与并购是整合企业的最快手段 //	241
总经理应弄清楚并购的动因再行动 //	243
企业并购并非万能，总经理应充分考虑并购风险 //	250
该不该上市，企业上市的利与弊 //	253

第八章 总经理要有风险控制手段 257

总经理为什么要做有效的财务内控 //	257
企业内部审计是最直接的内控手段 //	260
财事不顺，不妨重新设置财务岗位 //	265
怎样设定健全的财务制度体系 //	270
我公司“两套账”中存在什么隐患 //	271
三角债中存在什么隐患 //	273
总经理公私不分可以吗 //	275

一眼看穿会计人员的舞弊行为 //	277
摸清虚假会计报表的造假手段 //	279
会计报表有何常见造假手段 //	281
明察秋毫，查处现金的会计舞弊 //	285
有效发现财务报表中的陷阱 //	287
资产盘点是避免财务漏洞的好办法 //	290
总经理如何审查会计凭证与会计账簿 //	296
发现财务舞弊有什么处理方法 //	302



第一章 总经理必知的财务掌控关键词

财务会决定企业的成败吗

财务管理对企业的影响非常巨大，在某种程度上它可以说决定了企业的成败。爱多和科利华这一反一正两个案例，给了我们非常深刻的经验和教训，也证明了财务管理对于总经理这样一个企业决策者的重要性。

首先，我们来了解财务的概念。财务泛指财务活动和财务关系，是指企业再生产过程中的资金运动，它体现企业和各方面的关系。

如今，民营企业已成为促进我国经济发展的重要力量。随着民营经济在国家经济体系中地位的提升和相关制度、配套设施的完善，我国的民企将迎来新一轮发展的高潮。但是，民企发展中的另一个现象也同样令人注目：中国民营企业寿命普遍较短，淘汰率惊人。调查显示，我国民企的平均寿命只有 2.9 年。仔细研究近三十余年中的企业沉浮史，我们会发现，财务隐患的积重难返是令很多民营企业走向末路的主因，这种隐患犹如一把达摩克利斯之剑，时时悬在民营企业的创业者和决策者的头上。下面，我们来看以下一反一正两个具体实例：

爱多 VCD 想必读者都很熟悉了，这个品牌在上个世纪的最后几年可谓风光一时。1996 年，爱多公司花 450 万元请著名影星成龙拍出“爱多 VCD，好功夫！”的广告片，又花 8200 万元中标中央电视台晚间新闻联播天气预报后的一个 5 秒标板广告。广告播出后，效果明显，企业销售额迅速攀升。1996 年该公司销售额约为 2 亿元，1997 年就猛蹿至 16 亿元。1997 年年底，爱多公司总经理胡志标一掷千金，成为中央电视台 1998 年广告“标王”，爱多也从此成为了中国家喻户晓的电器品牌。

但是好景不长，爱多企业业务迅速扩张与资金紧张的矛盾开始显现，爱多开始走下坡路。1999 年，该公司这样的矛盾日趋突显。逐渐地，人们注意到，爱多在中央电视台的 5 秒标版广告早在当年 2 月份已经停播。到 3 月 1 日，其 15 秒钟的形象广告也停播。2003 年爱多公司总经理胡志标以票据诈骗、挪用资金、虚报注册资本金罪被判处有期徒刑 20 年，罚款 65 万元（据有关媒体报道后来改为判刑 8 年，罚款 20 万元）。虽然爱多公司巨大的广告投入极大地增加了其运营成本，但这并不是其倒闭的决定性因素，它倒闭的原因是很复杂的，其中不得不提的一点就是公司的财务问题。

爱多公司的广告攻势获得成功以后，其业务迅速扩张，而这与该公司资金紧张的状况产生了矛盾。更致命的是，该公司还拖欠三角债，如拖欠供应商原材料费，向代理商预收代理费等。这样一来，爱多的负债迅速上扬。根据中山市乡镇企业局的统计，1999 年，爱多公司的所有资产加起来是 2.2 亿元，负债 4.15 亿元，资产负债率是 188%，资不抵债达 1.95 亿元，也就是该公司所有资产全部变现用来偿债后，还拖欠债权人 1.95 亿元。很多企业都和银行打过交道，在申请贷款时，银行一般要求企业的资产负债率不超过 70%，若高于 70%，银行将拒绝发放贷款。可见，爱多公司的财务状况实在不容乐观。

后来，在供应商、代理商不断催款的情况下，胡志标明知其银行账户资金不足，仍采取了开空头支票的办法。我们知道，一般支票的兑付

期限都是 10 天，而爱多公司开立的支票兑付期限长达 3 个月。即使这样，由于资金紧张，爱多开出的空头支票到期后仍然无法兑现。最后，供应商和代理商们将爱多公司及其总经理胡志标告上法庭，导致了爱多公司倒闭，胡志标本人也以票据欺诈罪及另外两项罪行被判入狱。

为什么会发生“标王”银铛入狱的事情？

从社会背景看，在中国民企遇到的困难中，最严重的融资问题一直没有解决——银行对于民营企业的贷款控制比较严格。在银行看来，民营企业规模较小，信用度比较低，赢利前景也不乐观，加上实际操作上的一些问题，因而对民营企业的贷款进行了严格控制。可以说，中国的民营企业没有正常的融资渠道。这种不合理的金融管理体系严重制约了我国民营企业的正常发展。

而更重要的原因是胡志标缺乏财务管理方面应有的知识，致使公司的资产负债率高达 188%，真是“无知者无畏”。据有关媒体报道，只有高中毕业文凭的前爱多公司总经理胡志标后来监狱中自学财务大专课程，也许忽视财务的惨痛教训对他来讲太大了。商界奇才的不幸遭遇，令人扼腕痛惜。

提起科利华公司，大家可能不太熟悉，但大家可能对这件事还记忆犹新。1998 年，在中央电视台黄金时段中，经常可以看到这样一则广告，著名导演谢晋手持一本书，意味深长地说：“读了这本书，能改变孩子的一生。”这本书就是《学习的革命》，是上海三联书店引进的一本外版图书。当时，科利华公司总裁宋朝弟偶然看到了这本书，于是决定立即动用大量资金对该书进行全国性宣传。上面的广告也就应运而生。

科利华公司通过大手笔的运作使《学习的革命》一书销量高达几百万册，创造了中国图书市场前无古人的奇迹，该公司也因此获利颇丰。

可就在科利华公司爆炒《学习的革命》的时候，有一家上市公司陷入了困境，这家公司就是阿城钢铁公司，是黑龙江的一家乡镇企业，虽

然很早就上市了，但由于行业整体不景气，经营基本陷于停顿。

1999年初，经过双方洽谈，科利华公司斥资1.34亿元人民币，以2.08元/股的价格购买了6420万股“阿城钢铁”，占这只股票流通股总数的28%，成为其第一大股东。原来拥有“阿城钢铁”25%的股权的第一大股东——阿城钢铁集团，成为第二大股东。阿城钢铁公司反过来斥资1亿元，购买科利华公司的专利技术。因此，科利华公司实际只花费3400万元就收购了阿城钢铁公司。

1999年4月19日，该股票价格上涨至17.17元/股，科利华公司所持股票增值9.68亿元。1999年8月6日，该股票价格上涨至31.35元/股，科利华公司所持股票增值18.79亿元。

企业赚取利润有许多种方式，大部分企业赚取的是产品利润。企业发展到一定阶段以后，要想做强做大，通常会面临资金短缺和改变赢利模式的问题。上市是解决这些问题的一个很好的方式，科利华公司的决策人很巧妙地利用了这一方式。

作为中关村的一家民营高新技术企业，科利华公司通过对《学习的革命》的炒作，把自己的知名度炒了起来。为了使企业得到进一步发展，总裁宋朝弟很想让企业上市以筹集大笔资金，但当时国家对民营企业上市控制很严，于是宋朝弟开始寻找借壳上市的机会。与此同时，阿城钢铁公司陷入重重困境。这样，一个困难重重，一个寻找出路，双方一拍即合，于是就有了案例中描述的那一幕。在本案例中，实际上发生了两笔交易，科利华买阿城钢铁，阿城钢铁又买科利华，两者相抵，科利华公司实际上仅花了3400万元就买到了阿城钢铁这样一家上市公司。

通过这次收购，科利华公司成功地实现了上市的目的。相对于“阿城钢铁”原来的业务而言，科利华无疑是一种优质资产，原来是钢铁题材，现在是软件题材了。“阿城钢铁”从普通企业变成高新技术企业，该股票受到市场的追捧。1999年8月6日，经历了连番暴涨后，该股票价格达到31.35元/股，科利华公司所持的阿城钢铁股票增值了18.79亿

元。用财务语言讲，科利华公司赚取的不是产品利润，而是资本利润。

这一案例给了我们很大的信心和启示：成功的财务管理能够给企业带来财富增值。所以说，企业经营的思路一定要开阔，如果只盯着产品利润，很难获得像科利华公司这样大的资本利润。

上面一反一正两个案例，给了我们非常深刻的经验和教训。

从爱多的案例中我们提出一个财务生存的概念。在设立企业以后，要解决的第一个问题是企业生存问题，而不是发展问题。作为把握企业生命线的领导人，经理人应该明白，财务是影响企业生存的决定性因素之一。很多企业因为财务管理不到位，收支不能平衡，最后只有倒闭，所以，财务生存决定着企业生存。企业经营管理不善不都是因为财务问题，但是财务乱企业必然乱。本案例中，“标王”胡志标就是因为财务管理不善，不仅使企业倒闭，还把自己送进了监狱。

而科利华的案例告诉我们，企业发展过程中不但要赚取产品利润，还要会赚取资本利润。从财务角度讲，一个优秀总经理经营的财务管理不能仅仅局限于内部管理，更应该通过财务经营来给企业创造财务利润。在过去的财务管理中没有财务经营的理念，其实，财务部门的职能不仅是花钱，更重要的是使企业产生效益。我们要以经营业务的思想经营财务，使之成为企业利润的又一个源泉，这就是财务经营的理念。科利华收购阿城钢铁的过程，不仅是业务经营的过程，更是财务经营的过程。它冲破了传统的财务管理职能的局限，体现了财务经营的理念。

总经理通过掌握财务经营的理念，也就顺理成章地实现了财务利润的理念。企业经营的目的为了实现利润，财务经营也是为了实现财务利润。

所谓财务利润，是指通过财务管理和财务经营为企业直接和间接创造的利润。它意味着财务不只是花钱部门，也是赢利部门。财务的赢利模式可以分为两种：

第一种是财务管理利润。总经理通过此盈利模式不仅能赚取业务利

润，同时还能通过管理为企业创造利润，如通过整体结构的合理运行降低企业带来的潜在成本。总经理在财务管理过程中，通过避免浪费使直接成本降低，相应地也就增加了利润，这部分利润即是财务管理利润。

第二种是资本利润。资本利润是指企业通过资产重组、并购等资本运作所形成的利润，上述的科利华借壳上市成功所形成的利润，即是资本利润。

简言之，财务管理对企业的影响非常巨大，在某种程度上可以说，企业财务管理决定了企业的成败。如此关键的一环，当然是总经理应刻苦钻研的必修课程。

我是总经理还要了解财务常识吗

在运行良好的公司和企业中，总经理不可能对基本财务原理一窍不通。然而，在刚刚起步的企业中，有相当数量的总经理是不懂财务专业知识的。那么，这些成功企业的经理是如何充实自己的财务专业知识，又如何将其应用于公司的日常营运之中的呢？

财务是企业商业活动必须关心的重要内容，如果不能掌握一些基本的财务知识，那么你在商场的道路上就很难走远。由于财务工作在企业经营管理中的特殊地位，又要求经理人掌握公司理财基本知识和基本技能。因此，如何练好财务素养的基本功，是总经理面临的一个难题。我们在创业理财篇中将力图使财务专业知识和复杂的会计问题简单化，使之通俗易懂，让您尽可能在较短的时间内掌握财务工作的基本知识与技能。

大多数中小型企业的总经理不是让自己的老婆参与公司的财务管理就是让家族亲戚参与财务工作，其目的是监理财务的运作，降低财务风险。说到底还是不能完全信任外聘的财务工作人员。但是实际上，其家族成员大多不懂财务或没有经过专业化的会计学习。让不懂财务的人来监督懂财务工作的人，显然是非常矛盾的。不懂财务的家族成员无法良好地开展工作，而专业的财务工作人员也将缩手缩脚，久而久之工作沟通上产生障碍，只有选择离开，最终导致企业的账务处理一团糟。

因此，作为中小企业的老板，如果想要把企业做大做强，就要敢于放手，敢于充分信任和尊重人才，对会计工作要给予全力支持。否则，