

总经理 管控财务一本通

刘亚莉 / 著

广东人民出版社
广东新华书店

总经理 管控财务一本通

刘亚莉 / 著

广东人民出版社
广东人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理管控财务一本通/刘亚莉著. —广州: 广东经济出版社, 2014. 7

ISBN 978-7-5454-3334-0

I. ①总… II. ①刘… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第071141号



出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村47号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	15.5
字数	213 500
版次	2014年7月第1版
印次	2014年7月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-3334-0
定价	49.00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 •

前 言

内部控制与风险管理目前是我国企业管理的一个热点话题。2008年6月，财政部会同证监会、审计署、银监会和保监会制定和发布了《企业内部控制基本规范》。2010年4月26日，财政部会同证监会、审计署、国资委、银监会、保监会等部门发布了《企业内部控制配套指引》，自2011年1月1日起在境内外同时上市的公司中施行，自2012年1月1日起施行范围扩大至在上交所、深交所主板上市的公司。在此基础上，择机在中小板和创业板的上市公司中施行。2011年被称为“中国内控元年”。

近年来，我一直在从事企业内部控制与财务风险管理方面的教学和研究工作，在给MBA、EMBA及企业管理人员所做的培训中，跟学员们有着深入的交流和探讨，并对企业高管们的困惑和担忧有着切实的感受。受到2011年出版的《总经理财务一本通》市场利好消息的鼓舞，结合培训课堂上学员们的疑问，我开始着手本书的写作。本书的特点有以下三个。

其一，前瞻性与时效性相结合。财务管理的发展与变迁，深深地刻着时代和经济发展的烙印。本书紧紧把握我国经济改革过程中的环境变化及政策变迁，以当前经济低迷的大环境为背景，帮助总经理了解和洞察企业的内外现状，寻找企业财务管控的新手段，并结合“营改增”等税收政策的变化，为企业的纳税筹划提供思路和方案。

其二，理论与案例相结合。企业内部控制与财务管理有其系统的

理论体系，但通过理论来解释理论通常是事倍功半的，通过案例来解释理论则形象生动。本书通过分析家电行业、纺织行业、钢铁行业、房地产行业、IT 行业及快递行业等大量的典型企业案例，以及不同行业、不同企业财务管控的差异，帮助总经理全面理解财务管控的手段和方法。

其三，保持开阔的国际视野。本书融入了内部控制、财务风险管理及预算管理方面的国外最新成果，并介绍了一些经典的国外案例，及时剖析了国际上最新的管理经验和方法，这都使本书具备了开阔的国际视野。

本书的适合阅读人群，仍然定位于我国大中型企业的高管、私营企业主及企业中高级管理人员等各类“土豪”和“准土豪”们。内部控制于企业而言是一个系统工程，财务风险管理是其中的核心内容。本书继续沿袭前瞻性、时效性、趣味性、生动性和系统性的一贯风格，帮助您成功实现从“传统土豪”向“现代土豪”的知识转型！

目录

CONTENTS

前 言 VII

1 PART

总经理必须懂财务
利润来自管理 1% 的改变

第 1 章

面对新经济危机，企业怎么办

- 一、低增长时期，每个企业都要准备“过冬” 004
- 二、为何你的企业利润薄如纸片 006
- 三、提升销售业绩，还是提升利润率 009
- 四、账上资金越来越紧意味着什么 010
- 五、实现企业发展战略需要财务做什么 012
- 六、内部控制、规避风险的新思路 014
- 七、管好财务、应对危机的头等大事 019

第 2 章

管控财务 6 大关键

- 一、了解财务内在规律，掌握管理常识 022
- 二、告别“瞎抓”时代，一眼看懂财务报表 030
- 三、防范财务风险是关键 038
- 四、管理改变 1%，企业倍增利润 041
- 五、掌握降低成本的手段，找到倍增利润与现金的方法 042
- 六、打造出最好的财务管理团队 044

2

PART

管控财务的基础

管控财务，就是管控风险

第3章

财务报表阅读与分析

- 一、三张报表之间的关系 050
- 二、经济事项如何影响财务报表 056
- 三、利润与现金流量的关系 061
- 四、站在行业高度分析企业财务报表 064

第4章

如何判断你的财务风险

- 一、营业周期与现金周期 068
- 二、如何判断企业的短期偿债风险 071
- 三、如何判断企业的长期偿债风险 072
- 四、如何判断企业的盈利能力 074
- 五、上市公司特有的风险 079

第5章

管控风险，从内部控制开始

- 一、您了解企业的内部控制吗 086
- 二、内部控制帮助您实现企业的战略目标 087
- 三、内部控制与风险管理的关系 090
- 四、总经理需要具备的内部控制理念 094

第6章

如何设计企业内部控制的整体框架

- 一、控制环境：构建良好的治理结构与企业文化 098
- 二、风险评估：量化企业的风险水平 101
- 三、控制活动：让管理理念落到实处 107
- 四、信息和沟通：内控成败的放大器 111
- 五、监督：定期评价内部控制的有效性 113

第7章

企业内部控制缺陷与风险防范屏障

- 一、存在内部控制缺陷的企业有哪些特征 116
- 二、风险防范屏障：企业内部各层级的职责分工 118
- 三、完善财务制度，规避财务风险 122
- 四、依靠信息化管理系统，老板更轻松 124
- 五、财务总监在风险管理中的作用 125
- 六、如何让财务总监成为“左膀右臂” 128

第8章

现金流控制

- 一、现金流是企业“过冬”的干粮 136
- 二、股利政策与企业现金流 137
- 三、改善现金流，加强资产的流动性 141
- 四、优化自由现金流结构，让企业价值最大化 144

3

PART

管控财务实战策略

管控模式决定成败

第9章

预算管理

一、预算管理的起点：企业战略目标 148

二、预算管理的过程 150

三、企业全面预算：一个案例剖析 152

四、企业预算中存在的问题 160

第10章

全面成本控制

一、成本流动与会计报表的关系 166

二、成本控制的基础：了解成本的计算步骤 167

三、了解成本习性，摊薄固定成本 172

四、计算企业的盈亏平衡点 173

五、产品价值链目标成本控制 176

第11章

绩效考评控制

一、财务绩效与市场价值 180

二、杜邦分析：哪些因素影响企业的总体绩效 183

三、财务杠杆：如何扩大留存收益 187

四、经济增加值：考核国有企业的新指标 189

五、薪酬激励的利与弊：一组调查分析 191

第 12 章

企业纳税与避税管理

- 一、您的企业该交哪些税 198
- 二、营改增后企业的纳税筹划 203
- 三、企业应缴税费与实缴税费的区别 206
- 四、企业纳税筹划案例分析 207

第 13 章

财务舞弊与盈余管理

- 一、什么才是财务舞弊 216
- 二、如何判断财务报告重大错报 218
- 三、企业类型与盈余管理动机 220
- 四、盈余管理方法一：会计政策变更 225
- 五、盈余管理方法二：会计估计变更 227
- 六、盈余管理方法三：利用公允价值计量 230
- 七、盈余管理方法四：安排真实的交易 232

参考文献 234

1

PART

总经理必须懂财务

利润来自管理 1% 的改变

第1章

面对新经济危机，企业怎么办

你将在本章学到：

- 经济环境与行业分析
- 销售业绩与利润率的协调
- 现金流的重要性
- 内部控制与风险、发展战略的关系

中国经济进入低增长时期，各行业的利润率均普遍下降，但企业的盈利能力却各不相同。发展战略是企业的“理想”，即使面对经济寒冬，总经理仍然应该心怀理想。掌握必要的财务知识，以风险管理为导向，构建完整的企业内部控制体系，能帮助企业从容应对危机。

一、低增长时期，每个企业都要准备“过冬”

海汇创公司是中关村一家从事集中控制系统的研发、生产与销售的公司，公司既有自创品牌，也提供 OEM 贴牌生产服务。2008 年以来，随着我国信息化建设的快速发展，公司业绩突飞猛进，在 2012 年取得了接近 2 个亿的年销售收入。张总和公司其他股东雄心勃勃，准备再上个台阶大干一场，制定了 2013 年销售收入和利润翻番的目标。但进入 2013 年，公司业务量明显下降，截至 10 月底，销售额尚不到 8000 万。张总跟同行的朋友一起吃饭交流，大家都在感叹生意难做，业务量萎缩是普遍现象。

张总的公司面临的情况是 IT 行业的个案吗？您的公司遭遇了类似的情形吗？关于这种情况，我们需要从了解大的经济环境着手。

国际经济形势表明，未来世界经济紧缩将是中长期的，包括美国、欧元区、日本在内的世界经济将进入 5 ~ 10 年甚至更长时间的紧缩时期，而且可能由于欧美债务危机的加深，演变为更大的经济危机、社会危机和政治危机。我国的情况怎样呢？了解国家的经济形势及发展动态已成为总经理的一门必修课。表 1-1 是 21 世纪以来我国 GDP 增长率的官方统计数据。

表 1-1 我国 GDP 增长率统计数据（2000—2013 年）

年份	GDP (亿元)	GDP 增长率
2000	99 214.6	8.4%
2001	109 655.2	8.3%
2002	120 332.7	9.1%
2003	135 822.8	10.0%
2004	159 878.3	10.1%
2005	184 937.4	11.3%
2006	216 314.4	12.7%

(续表)

年份	GDP(亿元)	GDP 增长率
2007	265 810.3	14.2%
2008	314 045.4	9.6%
2009	340 506.9	9.1%
2010	401 513	10.4%
2011	471 564	9.2%
2012	519 470	7.7%
2013	568 845	7.7%

注：根据国家统计局的数据整理。

从上表可以看出，自2003年以来，我国GDP有6年的时间一度保持两位数的增长率，2011年GDP年增长率开始下降，2012年回落到7.7%。我国经济进入低增长时期是不争的事实。

另一方面，近年来我国投资每年增长20%，消费每年增长不到10%，两者相差一倍。投资最终都要转化为生产能力进入生产领域，而消费增长的不足使得生产能力大大超过了社会需求，超过了社会购买力，最终的结果就是产能过剩。放眼望去，中国现在最大的结构失衡就是过剩产能。凡是非垄断的竞争领域，如钢铁、水泥、玻璃、建筑材料、电解铝、造纸、印刷、造船、航运、化肥、电视、冰箱、手机、发电行业等，全都产能过剩。政府提倡的光伏光电行业也同样步入产能过剩时代。

产能过剩和消费不足是当前我国经济结构失衡的重大特征。政府改革也进一步压缩和削减了政府采购行为。在世界经济危机、世界市场紧缩和国际贸易下滑的大背景下，中国生产过剩及经济增长下滑，导致中国可能出现以生产过剩为特征的经济危机，进而导致部分企业经营困难。作为总经理的您，做好“过冬”的准备了吗？

二、为何你的企业利润薄如纸片

在“2013 全球 CEO 发展大会”上，全国政协常委、经济委员会副主任、工业和信息化部原部长李毅中披露，2013 年 1—8 月，全国规模以上工业企业在它的主营业务收入中，成本已经占到了 85.9%，生产的毛利扣掉三项费用以后，营业利润率不到 5.4%。

中国经济从快速增长阶段转入增速下降阶段，近两年的产能过剩现象导致企业间的竞争更为加剧，企业利润率下降成为普遍现象。钢铁企业薄利甚至亏损，像武钢改行卖猪肉的情况并非个案，在其他行业亦普遍存在。表 1-2 是对各行业营业利润率的统计数据，请看看您所在的行业情况如何。

表 1-2 各行业利润率统计表

行业名称	营业利润率	
	2012年全年	2013年中期
社会服务业（旅游饭店）	11.48%	2.96%
纺织和服饰行业	-25.45%	-92.53%
钢铁行业	0.31%	1.08%
食品饮料行业	50.3%	13.66%
医药生物	11.2%	13.77%
家用电器行业	6.78%	7.38%
机械行业	-23.38%	-80.44%
公路港口航运行业	24.48%	12.89%
建筑和工程	7.34%	5.28%
非金属类建材业	7.75%	4.76%
基础化工类	1.7%	-3989.65%
传播与文化	12.71%	5.71%
房地产业	10.82%	-5.48%

(续表)

行业名称	营业利润率	
	2012年全年	2013年中期
电子元器件行业	2.25%	6.45%
交运设备行业	5.19%	7.11%
电力设备行业	2.83%	5.54%
计算机行业	6.87%	-6.58%
银行和金融服务	34.8%	41.74%
有色金属行业	-44.01%	-44.63%
批发和零售贸易	1.39%	5.46%
造纸印刷行业	0.65%	-17.65%
通信及通信设备	10.75%	-47.04%
农林牧副渔类行业	2.44%	-15.11%
航空运输业	11.42%	10.3%
石油化工业	7.4%	-15%

注：根据金融界数据整理。

除银行和金融服务保有 30% 以上营业利润率一枝独秀外，食品饮料行业、医药生物、公路港口航运行业、航空运输业营业利润率略高于 10%，其他行业的营业利润率均有限，社会服务业、钢铁行业、通信及通信设备、计算机行业、农林牧副渔等行业营业利润率均低于 5%，甚至，纺织和服饰行业、机械行业、有色金属行业、造纸印刷行业的利润率竟为负数。显然，利润薄如纸片几成常态。难道实业真的不能做了吗？行业利润低下能成为您的公司盈利能力不足的理由吗？

以纺织和服饰行业为例，该行业 2012 年平均营业利润率为 -25.45%，2013 年中期的平均营业利润率为 -92.53%。放眼看去，该行业可谓哀鸿遍野，但行业间的企业并非铁板一块，依然有的“吃肉”有的“喝汤”。下面让我们看看同属该行业的几家上市公司的利润数据，见表 1-3。