

老板 这样管财务

孟明霞 ◎编著

为企业管理者量身定制的财务必读书

本书
让
老板

快速掌握财务信息，轻松看懂财务报表！

透彻解析盈利结构，准确抓住潜力项目！

密切关注经营动向，规避企业财务风险！



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

老板这样管财务

——为企业管理者量身定制的财务必读书

孟明霞 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

老板这样管财务：为企业管理者量身定制的财务必
读书 / 孟明霞编著. —北京：人民邮电出版社，
2014.9

ISBN 978-7-115-36640-5

I. ①老… II. ①孟… 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 171098 号

内 容 提 要

在企业管理工作中，管理者只有做好财务管理，才能让企业持续健康地发展。本书针对企业管理者必须掌握的六大财务知识模块，从利润管理、资金管理、资产管理、负债管理、分析决策、财务预算、成本管理、投融资管理、报表分析、税务筹划、内部审计、内控管理共 12 个大的方面入手，详细阐述了管理者在管理中应掌握的相关财务专业知识和财务报表，帮助管理者在财务管理流程中做好关键事项的审批工作，科学有效地监控企业的财务状况，确保企业稳健发展。

本书适合企业老板、中高层管理者、企业培训师及咨询人员阅读和使用。

◆ 编 著 孟明霞

责任编辑 张国才

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700 × 1000 1/16

印张：15

字数：120 千字



北京市丰台区成寿寺路 11 号

2014 年 9 月第 1 版

2014 年 9 月北京第 1 次印刷

定 价：49.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

管理者虽不直接参与企业的财务管理工作，但应通过学习财务管理知识，确保自己能够有效指导企业财务工作的规范运行，并能做出正确的审批决定和财务决策。

《老板这样管财务——为企业管理者量身定制的财务必读书》有针对性地展示了管理者所必须掌握的关键财务知识与事项，能够帮助管理者快速胜任财务管理工作。具体而言，本书具有以下三大特点。

1. 总结了企业管理者在财务管理中必须掌握的重点知识

本书首先阐述了企业管理者必须掌握的6大类财务知识，然后分别从利润管理、资金管理、资产管理等12个方面加以详细阐述，并从中选取了43个管理者应重点掌握的财务管理知识点。这些知识点切中管理者在财务管理工作中的实际需求，是管理者必须掌握的重要内容。

2. 明确了企业管理者在财务管理流程中的重点审批事项

管理者在企业财务管理中的重要职责便是审批控制。本书提供了管理者在财务管理中需要了解的35个流程，并对其中应重点审批的69个事项进行了说明，不仅使管理者能够明确业务的具体过程，还使审批工作简单明了、浅显易懂。

3. 解析了企业管理者在分析决策中必须会用的表单工具

企业管理者应懂得解读并善于利用财务表单中的财务信息进行合理的分析决策。本书共提供了44个财务表单，不仅展示了这些表单的标准格式，还对表单所反映的重点财务信息和表单的分析方法进行了说明，从而为管理者的财务

分析决策提供了依据。

在本书的编写过程中，孙立宏、王淑燕负责资料的收集和整理，廖应涵、王玉凤负责图表的编排，王兰会负责编写了本书的第1章，庞租清负责编写了本书的第2章，王淑敏负责编写了本书的第3章，王德敏负责编写了本书的第4章，张瀛负责编写了本书的第5章，黄成日负责编写了本书的第6章，李金伏负责编写了本书的第7章，韩建国负责编写了本书的第8章，王胜会负责编写了本书的第9章，陈亚运负责编写了本书的第10章，孙长青负责编写了本书的第11章，康晓虹负责编写了本书的第12章，姚小风负责编写了本书的第13章，全书由孟明霞统撰定稿。

目 录

第 1 章 精通财务，管理者必须掌握 6 大类财务知识.....	1
1.1 上行下效，强化制度执行	1
1.1.1 会计法律法规	1
1.1.2 内部控制制度	2
1.1.3 内部审计制度	2
1.2 建立健全财务组织机构	3
1.2.1 财务组织结构	3
1.2.2 代理记账组织	4
1.2.3 财务工作标准	4
1.3 基础会计知识牢记于心	7
1.3.1 会计等式	7
1.3.2 会计科目	8
1.3.3 会计账簿	9
1.3.4 会计核算	11
1.3.5 会计工具	12
1.3.6 账务处理	13
1.4 节税必备基础税务知识	13
1.4.1 常用税种	13
1.4.2 三税管理	14
1.4.3 税务筹划	15
1.4.4 发票管理	18
1.4.5 税收检查	20

1.5 规避 10 种财务操作陷阱	21
1.5.1 主要负责人监管财务	21
1.5.2 不懂会计出纳的制衡	22
1.5.3 管理者不懂票据管理	22
1.5.4 转账不按程序操作	22
1.5.5 管理者不懂成本控制	23
1.5.6 忽视预算,用款无序	23
1.5.7 不懂现金流的价值	23
1.5.8 不懂控制企业库存	23
1.5.9 筹划目标是少缴税	24
1.5.10 不懂查账,假账频发	24
1.6 达成 4 项财务管理目标	25
1.6.1 资金周转	25
1.6.2 增收节支	25
1.6.3 对外投资	25
1.6.4 企业上市	26
第 2 章 精通利润管理,让企业持续健康发展	27
2.1 利润管理,管理者不可不知的 4 件事	27
2.1.1 目标利润规划	27
2.1.2 寻找盈利模式	30
2.1.3 合理分配利润	32
2.1.4 制定股利政策	34
2.2 利润管理,管理者该重点审批的流程	38
2.2.1 收入核算流程	38
2.2.2 利润核算流程	39
2.2.3 利润分配流程	40
2.3 利润管理,管理者必须会分析的表单	41
2.3.1 利润表	41
2.3.2 利润比较表	45

2.3.3 利润效益分析表	46
第3章 精通资金管理，让企业更具生命活力	49
3.1 资金管理，管理者不可不知的3件事	49
3.1.1 现金流量管理	49
3.1.2 账款回收管理	50
3.1.3 专项资金管理	51
3.2 资金管理，管理者该重点审批的流程	53
3.2.1 现金付款业务流程	53
3.2.2 应收账款管理流程	54
3.3 资金管理，管理者必须会分析的表单	55
3.3.1 现金流量表	55
3.3.2 应收账款分析表	57
3.3.3 应收账款明细表	58
3.3.4 客户信用调查表	58
3.3.5 赊销货款余额管理表	61
第4章 精通资产管理，让管理者对家当一清二楚	63
4.1 资产管理，管理者不可不知的3件事	63
4.1.1 固定资产管理	63
4.1.2 无形资产管理	66
4.1.3 企业存货管理	68
4.2 资产管理，管理者该重点审批的流程	69
4.2.1 固定资产折旧管理流程	69
4.2.2 无形资产转让控制流程	70
4.2.3 存货购进领用控制流程	71
4.3 资产管理，管理者必须会分析的表单	73
4.3.1 订货明细表	73
4.3.2 固定资产盘存表	74
4.3.3 盘盈盘亏报告表	75

4.3.4	闲置固定资产明细表	75
4.3.5	固定资产改扩建计划表	76
第5章 精通负债管理，让企业避免财务危机		77
5.1	负债管理，管理者不可不知的3件事	77
5.1.1	负债结构分析	77
5.1.2	确定资产负债率	79
5.1.3	负债经营的利弊	79
5.2	负债管理，管理者该重点审批的流程	81
5.2.1	应付账款管理流程	81
5.2.2	负债结构控制流程	82
5.3	负债管理，管理者必须会分析的表单	83
5.3.1	资产负债表	83
5.3.2	应付账款登记表	85
5.3.3	应付股利明细表	85
5.3.4	应付账款分类汇总表	86
第6章 精通分析决策，提高管理者的决策能力		89
6.1	分析决策，管理者不可不知的4件事	89
6.1.1	财务总体战略	89
6.1.2	财务决策基础	91
6.1.3	企业投资决策	92
6.1.4	营运资本管理决策	95
6.2	分析决策，管理者该重点审批的流程	98
6.2.1	财务政策分析流程	98
6.2.2	经营管理分析流程	99
6.2.3	销售百分比法预测流程	100
6.3	分析决策，管理者必须会分析的表单	101
6.3.1	财务管理调查表	101
6.3.2	财务状况分析表	102

6.3.3 销售费用分析表	104
6.3.4 年度经营目标预测表	105
第7章 精通财务预算,让管理者预知财务状况	107
7.1 财务预算,管理者不可不知的4件事	107
7.1.1 财务预算执行	107
7.1.2 财务预算控制	108
7.1.3 财务预算变更	110
7.1.4 财务预算考评	113
7.2 财务预算,管理者该重点审批的流程	116
7.2.1 年度预算调整流程	116
7.2.2 预算超支管理流程	117
7.2.3 预算执行分析流程	118
7.3 财务预算,管理者必须会分析的表单	119
7.3.1 预算调整表	119
7.3.2 生产成本预算表	120
7.3.3 材料采购预算表	121
7.3.4 销售资金预算表	121
第8章 精通成本管理,让管理者少花钱多办事	123
8.1 成本管理,管理者不可不知的2件事	123
8.1.1 成本核算	123
8.1.2 成本控制	126
8.2 成本管理,管理者该重点审批的流程	128
8.2.1 项目成本管理流程	128
8.2.2 成本核算工作流程	130
8.2.3 成本费用考核流程	131
8.3 成本管理,管理者必须会分析的表单	132
8.3.1 成本估价表	132
8.3.2 成本计算表	133

8.3.3 成本汇总表	134
第9章 精通投融资管理，让企业资本快速增值	135
9.1 投融资管理，管理者不可不知的2件事	135
9.1.1 项目投资管理	135
9.1.2 融资决策管理	136
9.2 投融资管理，管理者该重点审批的流程	141
9.2.1 投资评估分析流程	141
9.2.2 融资风险控制流程	142
9.2.3 投资可行性分析流程	143
9.2.4 投资项目价值审核流程	144
9.3 投融资管理，管理者必须会分析的表单	145
9.3.1 融资成本分析表	145
9.3.2 投资效益分析表	146
9.3.3 投资方案效益检查表	147
9.3.4 重要投资绩效分析表	147
第10章 精通报表分析，让管理者做好企业决策	149
10.1 报表分析，管理者不可不知的5件事	149
10.1.1 三大财务报表分析	149
10.1.2 获利能力指标分析	159
10.1.3 偿债能力指标分析	163
10.1.4 成长能力指标分析	166
10.1.5 周转能力指标分析	169
10.2 报表分析，管理者该重点审批的流程	170
10.2.1 财务报表统计分析流程	170
10.2.2 报表分析标准选择流程	172
10.3 报表分析，管理者必须会分析的表单	173
10.3.1 主要财务比率分析表	173
10.3.2 年度财务报告分析表	174

第 11 章 精通税务筹划, 让企业合法合理节税	183
11.1 税务筹划, 管理者不可不知的 4 件事	183
11.1.1 企业设立时期筹划	183
11.1.2 企业筹资税务筹划	187
11.1.3 企业海外投资筹划	189
11.1.4 企业税务筹划方法	190
11.2 税务筹划, 管理者该重点审批的流程	191
11.2.1 企业合并税务筹划流程	191
11.2.2 企业分立税务筹划流程	192
11.3 税务筹划, 管理者必须会分析的表单	193
11.3.1 税款缴纳记录表	193
11.3.2 年度节税比较表	194
11.3.3 未冲退营业印花税一览表	195
第 12 章 精通内部审计, 严防财务舞弊	197
12.1 内部审计, 管理者不可不知的 4 件事	197
12.1.1 内部审计的组成	197
12.1.2 建立内部审计制度	200
12.1.3 审计证据评价要求	201
12.1.4 分析性复核方法	202
12.2 内部审计, 管理者该重点审批的流程	202
12.2.1 内部审计监督流程	202
12.2.2 财务舞弊检查流程	204
12.3 内部审计, 管理者必须会分析的表单	205
12.3.1 审计报告表	205
12.3.2 内审实施计划表	206
12.3.3 审计查账记录明细表	206
第 13 章 精通内控管理, 让企业防范和规避风险	207
13.1 内控管理, 管理者不可不知的 5 件事	207

13.1.1	控制环境	207
13.1.2	风险评估	207
13.1.3	控制活动	211
13.1.4	信息与沟通	212
13.1.5	控制监督	213
13.2	内控管理，管理者该重点审批的流程	213
13.2.1	货币资金业务循环控制流程	213
13.2.2	销售与收款业务循环控制流程	215
13.2.3	采购与付款业务循环控制流程	216
13.2.4	固定资产业务循环控制流程	218
13.2.5	成本费用业务控制流程	219
13.2.6	工程项目管理控制流程	221
13.3	内控管理，管理者必须会分析的表单	222
13.3.1	财务状况控制表	222
13.3.2	产销状况控制表	223
13.3.3	成本费用控制表	224
13.3.4	应收账款控制表	225

第1章 精通财务，管理者必须掌握6大类财务知识

1.1 上行下效，强化制度执行

1.1.1 会计法律法规

国家制定的有关会计工作的法律法规一般具有强制性，是企业经营中必须遵守的，也是每位管理者都必须理解和掌握的重要知识。一般而言，经常涉及的会计法律法规主要可以分为五种，具体如图 1-1 所示。

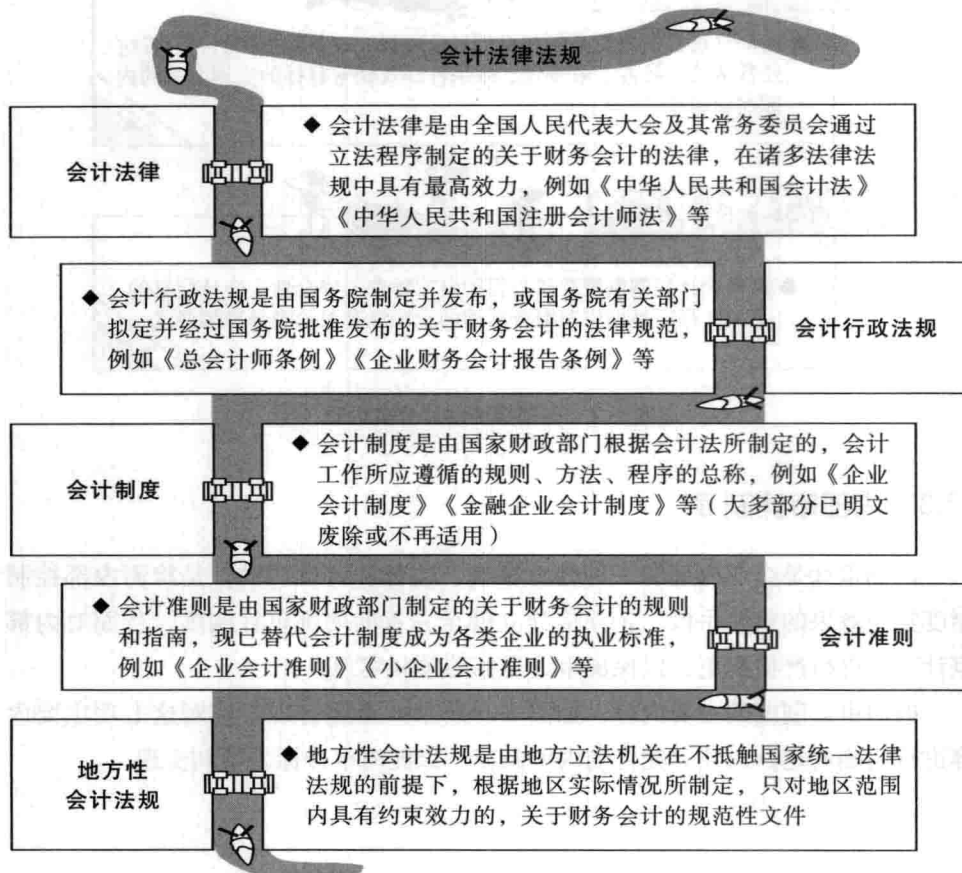


图 1-1 会计法律法规分类说明

1.1.2 内部控制制度

内部控制制度是指企业为加强内部控制，保证各项业务的规范执行，确保各项业务成果达到预期要求，对权责、方法、程序、措施等进行规范化、系统化管理，而形成的完整的内控体系。

内部控制制度是企业管理者需要建立的重要制度体系，一般而言，可分为内部管理控制制度与内部会计控制制度，其具体说明如图 1-2 所示。

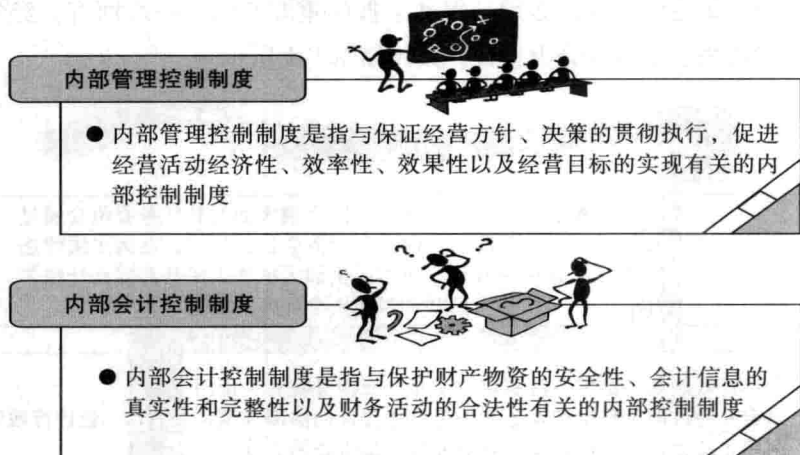


图 1-2 内部控制制度分类说明

1.1.3 内部审计制度

内部审计是企业内部的一种独立检查、监督和评价活动，是检测内部控制制度实施效果的重要手段。企业应建立健全完善的内部审计制度，从而对内部审计工作进行严格规范，以保证审计目标的顺利实现。

内部审计制度的主要内容，如图 1-3 所示。企业管理者应对这七项主要内容进行明确规定，以建立完善的内审制度，保证内审目标的顺利实现。

组织机构	企业负责内部审计机构的设置及其职责分工
权责界定	内部审计机构及其人员所享有的职务权利与承担的审计责任
审计范围	内部审计作业的主要对象与内容
审计依据	内部审计的权利来源以及审查和判断的规范标准
审计程序	内部审计实施的主要程序步骤说明
审计方法	内部审计涉及的主要方法及其适用说明
资料管理	审计过程中涉及的有关底稿、证据、报告等资料的管理说明

图 1-3 内部审计制度的主要内容

1.2 建立健全财务组织机构

1.2.1 财务组织结构

不同规模的企业，其财务组织结构的设计也各有不同。一般情况下，企业的财务组织结构如图 1-4 所示。

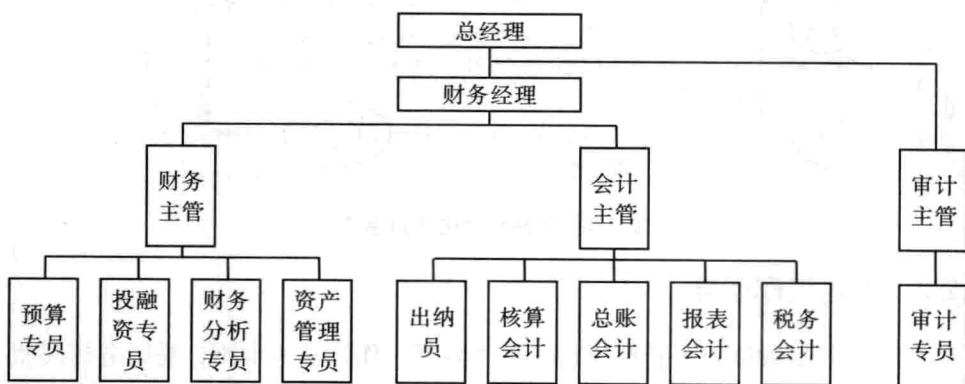


图 1-4 企业的财务组织结构示意图

1.2.2 代理记账组织

代理记账是指企业将自身的会计核算、记账、报税等一系列会计工作，全部委托给具备法定代理资格的代理记账组织负责完成。

代理记账组织包括代理记账公司、会计师事务所、税务师事务所，以及其他社会咨询服务机构等。管理者应根据企业的实际情况决定是否执行代理记账，并在执行过程中注意以下四点事项，具体如图 1-5 所示。

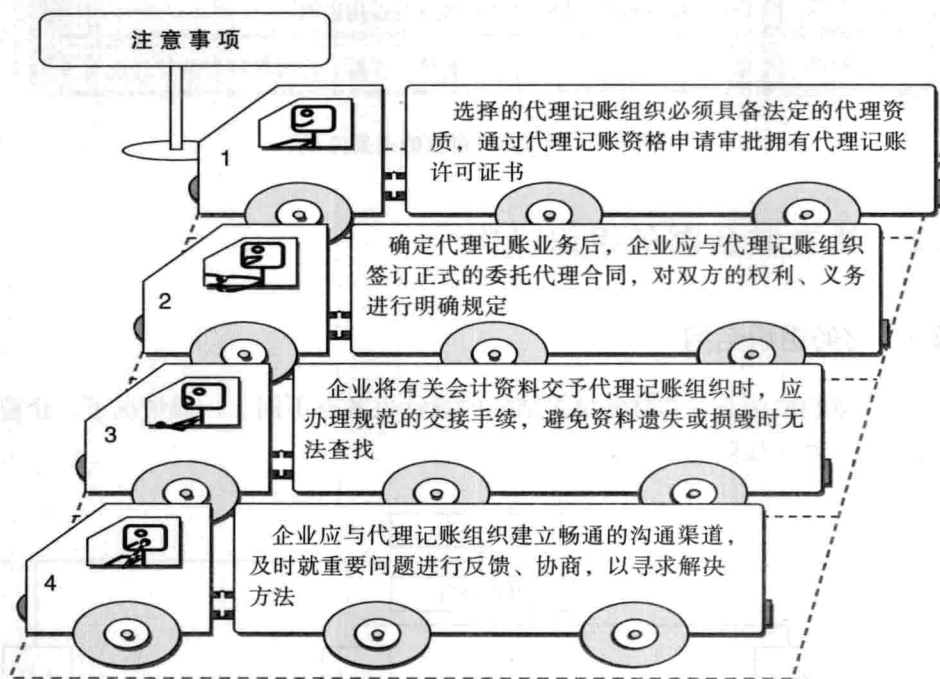


图 1-5 代理记账的注意事项

1.2.3 财务工作标准

财务工作标准即财务管理执行过程中各项工作的基本准则，是财务组织机构规范运行的基础保障。企业管理者只有确立正确的财务工作标准，并督促其得到贯彻落实，才能保证财务组织机构的规范运行。财务工作标准可分为财务部门工作标准和部门人员工作标准两大方面，具体说明如下。