

杨秀琼
◎ 编著

做总经理？你得有一点财务智慧！

11个关键点

11 KEY POINTS

OF FINANCIAL
FOR GENERAL MANAGER

总经理通晓财务的



当销售部门向你报告销售状况与目标的差距，
当生产部门向你说明最近材料成本上升，
当财务部门向你递上公司财务报表，
你是云里雾里，还是洞烛幽微？

SPM

南方出版传媒

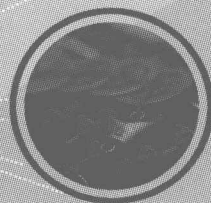
广东经济出版社

杨秀琼
◎ 编著

做总经理？你得有一点财务智慧！

总经理通晓财务的 11个关键点

11 KEY POINTS
OF FINANCIAL
FOR GENERAL MANAGER



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

总经理通晓财务的 11 个关键点 / 杨秀琼编著. —广州: 广东经济出版社, 2015. 4

ISBN 978-7-5454-3762-1

I. ①总… II. ①杨… III. ①公司—财务管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 299639 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	湛江日报社印刷厂 (广东省湛江市赤坎康宁路)
开本	730 毫米×1020 毫米 1/16
印张	23.75
字数	318 千字
版次	2015 年 4 月第 1 版
印次	2015 年 4 月第 1 次
印数	1~4 000
书号	ISBN 978-7-5454-3762-1
定价	45.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 37601950 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601980 邮政编码: 510075

营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻印必究 •

前 言

早上八点半，作为经理的你信心满满地走进办公室，开始一天的工作。销售部门向你报告了近期销售额低于预定的目标，生产部门说明最近材料成本上升，你面临着较大的降低成本的压力，财务部门向你提供了常规的财务报表来帮助你管理相关问题，但是你却无法理解上面的数字究竟代表着什么。

对你来说，可能公司的日常管理工作完全不在话下，只是财务问题让你感到头疼。你从来都不了解如何平衡销售额与成本之间的关系，如何阅读财务报表，如何控制企业的成本，等等。你需要一本简单的书，来理解以上的内容，而本书正是你绝佳的选择。

随着市场的进一步开放与发展，要想在竞争中立于不败之地，管理者就必须对财务管理及其如何运转有一个清晰的认识。首先需要了解的是，财务并不仅仅是报表上的密密麻麻的数字，财务是活生生的，存在于企业的方方面面，与企业的生产、销售、投资、融资等一切行为都有关联。公司的管理与财务的管理是密切相连的，很多管理的决策会对财务绩效产生直接的影响，如投放新产品、向客户提供赊销政策、雇佣并奖励员工、购买设备等都会影响到企业的财务绩效。

本书系统地介绍了企业财务管理的理论及方法，从阅读、分析财务报表到管理企业的现金、固定资产、存货控制等，还涉及企业的融资管理、

投资管理及内部控制要点等，可供管理者随时翻阅，寻找问题的答案，是优化企业管理的理想资料。

本书不仅仅是想让阅读者了解企业的财务，而是通过一些基本的专业知识的学习建立财务意识，增长财务智慧。财务管理具有很强的实践性，每天都有可能出现新问题，因此，读者要在本书的基础上努力探索与实践，使企业在竞争的大潮中勇往直前。

对于本书的编写尽管我们已经殚精竭虑，但由于水平有限、时间紧迫，不周之处在所难免，希望大家谅解。

最后，对一贯支持我们的广大读者朋友和对本书的出版作出努力的朋友一并表示感谢。

作 者

目 录

关键点一 企业财务报表的阅读 (1)

财务报表是记录上市公司的文件夹，资产负债表是公司年底的一张照片，而另外三张表则是从不同的角度拍摄下公司经营行为的摄像机，要了解一家上市公司，必须仔细阅读这个文件夹里的内容。

- 第一节 企业财务报表体系简介 2
- 第二节 资产负债表的阅读要点 4
- 第三节 利润表的阅读要点 15
- 第四节 现金流量表的阅读要点 23

关键点二 企业财务分析的主要方法 (33)

如果把企业比作人的话，那财务分析即“听诊器”，通过财务分析，可以知道企业哪里出了问题，病源是什么，从而可以制定出一系列的措施来改善企业的情况，使企业能正常、稳定地发展。

- 第一节 财务分析的目的与方法 34
- 第二节 企业偿债能力分析 40
- 第三节 企业盈利能力分析 50

第四节 企业营运能力分析 56

第五节 企业现金流分析 62

关键点三 企业现金管理 (67)

“现金为王”一直以来都被视为企业资金管理的中心理念。企业现金流量管理水平往往是决定企业存亡的关键所在。企业面临的生存环境复杂多变，只有通过提升企业现金流的管理水平，才可以合理地控制营运风险，提升企业整体资金的利用效率，从而不断加快企业自身的发展。

第一节 现金管理的内容与目标 68

第二节 资金的时间价值 72

第三节 年金的概念与种类 75

第四节 持有现金的成本分析 76

第五节 现金的最佳持有量 78

第六节 企业日常现金的管理技巧 80

第七节 做好企业的现金预算 86

关键点四 存货管理 (91)

存货对于企业来说是一把双刃剑，过多则可能造成资金的积压，使企业无以存继；短缺则有可能造成生产中止，产品断货，影响声誉。因此，需要对存货进行良好的管理，使这把利剑充分发挥作用。

第一节 存货管理的目标 92

第二节 最佳采购量的确定 94

第三节 存货周转率 97

第四节 会计处理中存货的计价方法 100

第五节 增值税筹划 105

关键点五 销售与商账管理 (115)

企业要生存,就必须将自己的产品投放到市场中,只有占有市场,提高销售收入,才有可能不亏损乃至发展壮大。因此,企业的管理层需要明白销售的本量利关系,根据发展战略决定产能,扩大销售,实现企业盈利的目标。然而销售收入再多也需要关注回款。因此,企业需要进行良好的应收账款的管理,制定科学的信用政策,保证销售收入及时流回。如此,企业方能形成良性循环,才能稳中求胜。

第一节 本量利的相互关系 116

第二节 盈亏临界点分析 121

第三节 企业信用政策的设定 124

第四节 应收账款的日常管理 130

关键点六 企业薪酬管理 (133)

员工是企业最重要的因素之一,如何激励他们使其更好地为企业工作是每一位企业家必须考虑的问题。如何在有效控制人工成本的前提下用薪酬奖金等“购买”员工的忠诚与勤奋是本章要解决的问题。做好薪酬管理,使员工在这只看不见的手的指挥下共同朝着一个目标努力。

第一节 企业薪酬预算概述 134

第二节 秘密薪酬制度及薪酬合理化 153

第三节 奖金管理体系 162

关键点七 企业的筹资管理 (181)

资金是企业的血液，供血不足，企业就会陷入倒闭的绝境，而资金的匮乏始终伴随着企业的成长发展过程。因此，一个成功的企业经营管理者必须能够利用一切可以利用的渠道和方法，使企业保持供血充足、运转自如。目前我国企业主要资金来源为银行和股市，中小企业融资不容乐观。而您将在本章中学会不同的融资方法，使您八面玲珑，广开融资渠道，借用别人的钱来发展壮大自己。

第一节 筹资的概念与类别 182

第二节 商业信用筹资 187

第三节 银行借款筹资 190

第四节 吸收风险投资 197

第五节 政策性融资 207

第六节 租赁筹资 211

第七节 股票筹资 217

第八节 债券筹资 223

第九节 资金需要测量 230

第十节 融资成本比较 234

关键点八 企业投资项目决策 (239)

投资贯穿于企业的整个存续期间，它是企业生存和发展的基础。一个成功的项目会给企业带来丰厚的回报；相反，失败的项目则有可能使企业伤筋动骨甚至导致企业破产。如何从众多的投资机会中挑选出好的项目呢？选择项目的原则是什么？需要考虑哪些因素？企业可以进行投资的种类有哪些？项目评价判断的标准如何制定等问题就显得至关重要。

- 第一节 投资的种类 240
- 第二节 证券投资 255
- 第三节 证券的价值分析 259
- 第四节 项目投资 263
- 第五节 项目投资决策的评价指标 266

关键点九 成本管理 (275)

开源节流,控制企业的成本,是企业成功的保障,也是企业永续经营的法宝。关注企业的成本开支,不仅能保持财富,还能增加财富。只有把手中的钱合理地运用到经营活动中,才能获得更高的收益、赚到更多的钱。对成本的控制不能仅凭一时的心血来潮,而需要随时对其保持警惕,时刻不能放松,把成本控制变成良好的习惯,提升到关乎企业发展战略的重要环节中。

- 第一节 什么是成本 276
- 第二节 生产经营成本 285
- 第三节 成本的归集与分配 292
- 第四节 期间费用的核算 302

关键点十 税务筹划 (305)

公司要交的税种很多,负担非常重,公司管理层总希望财务部门能想办法减轻税负。业务部门签订的合同没有明确由境外收款方承担税负,结果在对外支付时,公司不得不为这部分税款买单,额外增加了成本。税务筹划,是指在纳税行为发生之前,在不违反法律、法规(税法及其他相关法律、法规)的前提下,通过对纳税主体(法人或自然人)的经营活动或投资行为等涉税事项做出事先安排,以达到少

缴税或递延纳税目标的一系列谋划活动。

第一节 税务筹划的切入点 306

第二节 税务筹划的基本方法 309

第三节 税务筹划的基本步骤 323

关键点十一 内部控制与财务控制 (329)

内部控制是企业内的一张网，互相分工、协调、制约和监督。为了适应日益激烈的市场竞争环境，任何一个企业，无论规模大小或者主营业务的繁简，都必须建立一个强有力的、高效率的指挥机构和管理体系。内部控制支撑着现代企业的管理结构，堵塞漏洞、减少违法违纪产生的可能性，防止贪污盗窃等各种舞弊行为的发生，可以起到提升管理效率的作用。

第一节 内部控制与财务控制简介 330

第二节 主要业务环节的内控制度 340

关键点一

企业财务报表的阅读



【内容概览】

财务报表是记录上市公司的文件夹，资产负债表是公司年底的一张照片，而另外三张表则是从不同的角度拍摄下公司经营行为的摄像机，要了解一家上市公司，必须仔细阅读这个文件夹里的内容。

本章内容丰富，详细介绍了资产负债表、利润表、现金流量表的相关内容及阅读要点。通过本章的学习，相信您将对本章内容有个系统的了解。

第一节 企业财务报表体系简介

一、财务报告结构

企业的目标是盈利，但是仅从企业的实物资产、员工状况等表面信息中很难看出企业的经营成果，因此，财务报告应运而生。财务报告可以回答投资者所关心的问题，即投资与收益关系的问题。

根据报告内容反映的财务情况所属的时间段的不同，财务报告分为年度、半年度、季度和月度财务报告。在会计制度上将半年度、季度和月度这些报告期短于一年的财务报告统称为中期财务报告。

一份完整的财务报告主要包括审计报告、财务报表及财务报表附注。财务报告的核心是财务报表及其财务报表附注。财务报表至少应当包括资产负债表、利润表和现金流量表、所有者权益变动表等四张报表。要了解企业的价值，需要看资产负债表；要了解企业的盈利情况，需要看利润表；要掌握公司经营活动和筹资活动所产生的现金以及投资活动赚得现金的能力的情况，则要看现金流量表。所有者权益变动表相当于上市公司股东的成果总结，即企业是否增值、如何增值、增值了多少，等等。

资产负债表、利润表、所有者权益变动表和现金流量表虽然都是独立存在的报表，各有各的目的与表达方式，但是彼此之间仍存在着紧密的关系，均反映企业的经济活动。

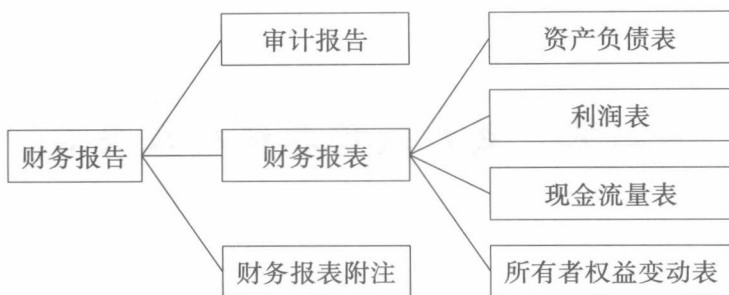


图 1-1 财务报表结构

二、财务报告的使用者

所谓投资者即企业的出资人或者购买企业股票的人。财务报表分析也可以用来评价企业经营者的经营业绩，发现经营过程中存在的问题，根据分析的结果，投资者通过努力，直接或者间接地影响被持股上市公司重要岗位的人事安排、投资决策、经营决策，以及股利分配政策等。这些投资者往往运用会计报告分析手段，获得与企业战略性发展有关的财务信息。

企业管理者通过对财务报告的分析，对企业现在和将来的发展作出正确的评估，以便调整企业的经营决策、完善制度、改进措施，使企业经营决策建立在可靠的基础上，并制定合理的发展战略。

除了投资者和企业管理人员，还有其他一些人由于各种原因需要通过企业财务报表来了解企业的相关信息。例如，供应商在了解了企业的支付能力之后，才会决定是否向企业提供信用期；客户在了解了企业的财务状况后，才能与企业签订长期合作协议；政府需要知道企业的盈利状况，以评估企业的纳税情况。

第二节 资产负债表的阅读要点

一、资产负债表的概念

资产负债表是反映企业在某一特定时日（月末、季末或年末等）财务状况的报表，又称为财务状况表。资产负债表主要反映资产、负债和所有者权益三方面的内容。通俗地说，资产负债表就是企业的一份财产清单。

从整体上看，资产负债表是运用哲学上的一分为二的观点，从静态角度采用左右相等的结构（即“ $\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$ ”）来反映某一会计期末或期初企业资产等于负债与所有者权益之和的平衡关系。

二、资产负债表的作用

资产负债表是企业最重要的报表之一，尤其是在分析企业资产质量和资产结构、判断企业财务风险等方面的作用非常明显。主要有以下四个方面的作用：

1. 了解企业资源的构成及分布情况

在资产负债表上，使用者可以一目了然地了解企业在某一特定时期所拥有的资产总量及其构成，以此分析资源的配置是否节约、合理。企业财务实力主要是就企业的资产规模和资本规模而言的。资产与资本规模较大的企业具备较强的财务实力；反之，财务实力较弱。资产负债表中的资产总额与资本金（股本）总额直观地描述了企业的财务实力。

2. 反映企业的负债情况

通过资产负债表可以了解企业有多少负债，分属哪类，并详细了解企业负担的长期债务和短期债务的数额及偿还时间，表明企业未来需要用多少资产或劳务清偿债务。联系有关的资产项目进行对比分析，可以了解企业的偿债能力和支付能力。

3. 明确所有者权益的构成情况

投资者在企业资产中所占的份额是多少，其构成情况如何。将所有者权益与负债进行对比，可以分析企业的净资产是多少、其构成怎样，了解财务结构的优劣和负债经营的合理程度，分析企业所面临的财务风险。

4. 预测企业未来的发展趋势

使用者通过对前后期资产负债表的对比分析，可以了解企业资金结构的变化情况，预测企业未来的财务发展趋势。资产负债表反映的仅是某一个时点企业的状况，能反映企业一定的现状；若把这些不同时点的资料结合起来，则能对企业有更全面、更生动的了解。

三、资产负债表的格式

资产负债表一般有表首、正表两部分。其中，表首概括地说明报表名称、编制单位、编制日期、报表编号、货币名称、计量单位等。正表是资产负债表的主体，正表由左右两边组成，左边是资产，反映企业资产的具体存放方式，是以货币形态存放还是以固定资产或存货或其他的方式存放；右边是负债及所有者权益，反映资产的来源渠道，是负债获得还是所有者投资所得。左右两方按照不同的分类反映同一事物。每个项目又分为“年初数”和“期末数”两栏。其中“年初数”是上年年末资产负债表“年末数”栏内的数字，而“年末数”是截至资产负债表表首日期时得出的数字。具体格式见表1-1所示：

表 1-1 资产负债表

编制单位：××单位

2013 年 12 月 31 日

单位：万元

资产	行次	年初数	年末数	负债及所有者权益	行次	年初数	年末数
流动资产：				流动负债：			
货币资金		50	70	短期借款		30	50
短期投资				应付票据		27	30
应收票据		30	60	应付账款		50	45
应收股利				预收账款			
应收利息				代销商品款			
应收账款		60	40	应付工资		20	37
应收账款净值				应付福利费			
预付账款				应付股利			
应收补贴款				应交税金			
其他应收款				预计负债			
存货		45	30	预提费用			
1 年内到期的长期债权投资				其他应付款		10	8
其他流动资产				1 年内到期的长期负债			
流动资产合计		185	200	其他流动负债			
长期资产：				流动负债合计		137	170
长期股权投资				长期负债：			
其中：合并差价				长期借款		30	25
长期债权投资				应付债券			
长期投资合计				长期应付款		42	21
长期待摊费用		5	5	其他长期负债			
其他长期资产		8	10	长期负债合计		72	46
长期资产合计		13	15	其他负债：			
固定资产：				递延所得税负债			
固定资产原价		30	30	递延收益			
减：累计折旧		5	10	负债合计		209	216
固定资产净值		25	20	所有者权益：			
工程物资				实收资本		18	18
在建工程				资本公积		6	13
固定资产清理				盈余公积			
固定资产合计		25	20	其中：公益金			
无形资产及其他资产：				任意公积金			
无形资产		10	12	未分配利润			
递延所得税资产				外币折算差额			
无形资产及其他资产合计		10	12	所有者权益合计		24	31
资产总计		233	247	负债及所有者权益总计		233	247