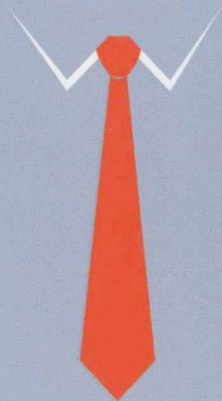


NO!
IF YOU DO NOT
UNDERSTAND FINANCE



不懂财务 当不好老板

看透财务背后的秘密
直面企业管理的疑难

李银玲 编著

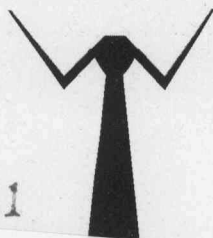


boss!
boss the finance
you should know

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

NO!

013069061



F275
653

IF YOU DO NOT UNDERSTAND FINANCE

不懂财务 当不好老板

李银玲 编著



boss!
boss the finance
you should know



北航

C1676757

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

F275/653

内 容 简 介

古语说“兵马未动，粮草先行”。粮草是什么？粮草就是“军饷、粮食、后勤保障”。在当今社会，就相当于极为重要的财务知识。

本书共分为 10 章，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。

本书的特点操作性强，内容全面，案例通俗易懂，适用于企业的创新能力不强；或从业人员的整体知识结构不够高，经营管理不系统规范；抑或是企业的资金紧张，融资渠道不通畅等情况下阅读。希望企业管理者能通过学习本书树立正确的理财观念，制定符合自身特点的经营理念，采用正确的经营方式。

图书在版编目（CIP）数据

不懂财务当不好老板 / 李银玲编著. — 北京：
中国铁道出版社，2013.9
ISBN 978-7-113-16950-3

I. ①不… II. ①李… III. ①企业管理—财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 152929 号

书 名：不懂财务当不好老板
作 者：李银玲 编著

策 划：刘 伟
责任编辑：张 丹
责任印制：赵星辰

读者热线电话：010-63560056
特邀编辑：赵树刚
封面设计：多宝格

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号 邮政编码：100054）

印 刷：三河市兴达印务有限公司

版 次：2013 年 9 月第 1 版

2013 年 9 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16

印张：16.25

字数：317 千

书 号：ISBN 978-7-113-16950-3

定 价：36.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社发行部联系调换。

FOREWORD

前言

作为企业的创办人，要想办好公司需要具备系统的财务管理知识与技能；作为企业的领导者，需要您可以透过财务报表预测出新的商机，识别潜在的风险，把握稍纵即逝的决策良机；作为企业的部门经理，要能够依据表现本部门成本和效益的数字变化，找出潜在的规律，为企业决策提供有价值的改进建议。



本书特点

专业性和通俗性

一本好书力求其专业性方面要强，因为专业性始终是书籍的生命力。但是，有些专业性的知识又是比较枯燥的。为了让读者更容易理解，我们在编写本书时使用了简洁清晰、通俗易懂的语言，因此，本书具有相当好的可读性。

注重层次，逐渐铺开

本书从报表使用者的需要出发，用比较专业的术语，配以通俗易懂的解释，再结合适当的例题，使读者能够在读完本书之后，对财务会计报表的编制和重点难点有一个比较完整的了解，掌握企业在财务会计方面的运作状况，从而有效地实施自己的经营管理计划。

注重实例分析，力求简便

本书全面介绍了企业财务管理的理论与方法，从对财务报表的阅读、分析到管理企业的现金、存货控制等，同时还涉及了企业的融资管理、投资管理及内部控制的要点等。

Q⁺ 本书章节预览

本书共分为 10 章。

第 1 章是必备财务知识。财务报表，不但可作为企业主经营企业时的参考，也可作为投资者是否投资的指标，更可作为上班族选择公司的依据。

第 2 章是企业财务分析方法。财务分析就好比是企业的“听诊器”，通过它可以知道企业的问题出在哪了，哪里发生了病变。

第 3 章是企业现金管理。比利润管理更高明的是管理现金。用一句古语来形容“夫运筹策帷帐之中，决胜于千里之外。”

第 4 章是企业存货的管理。存货在企业中占有很重要的位置，对企业的经营管理起到关键的作用。企业的存货不能过多也不能短缺。如果存货过多，则可能造成资金的积压，使企业无法存续；如果存货短缺，则可能造成生产的中止，产品断货，影响声誉。

第 5 章是企业应收账款的管理。企业的生存离不开市场，只有占有一定量的市场，提高销售收入，才能防止不亏损甚至发展壮大。这就要求企业的管理者弄明白销售的本、量、利关系。

第 6 章是企业融资的管理。企业为了满足企业战略调整、产业扩张、现金周转等方面的需要才进行融资。通过融资可以改变资本结构，是资金得以形成、集中、积累、组合，形成新的权利、责任、利益格局。

第 7 章是企业投资项目决策。投资是企业整个存续期间生存和发展的基础，一个成功的项目可以为企业带来丰厚的回报，而失败的项目则可能使企业伤筋动骨，甚至导致破产。

第 8 章是企业薪酬管理。在企业管理中最难做的三件事就是：岗位、绩效、薪酬。因为这三件事情都涉及每个员工的利益，所以做好薪资管理对企业来说是非常重要的。

第 9 章是企业成本管理。开源节流不光是为了控制成本，还要求企业努力去开拓增加收入的途径。这就要求企业的每一个员工都来关注，在每一个环节中落实下去。

第 10 章是企业两大重要制度。在企业的发展中，财务的重要地位已是不容置疑的。企业为了稳定地发展下去，并能够实现利润最大化，就要做好企业内部控制和财务控制的管理。

Q⁺ 适合阅读本书的读者

对不懂财务的企业管理者

遇到的困难：他们对财务有迫切的需要，但对财务又缺乏整体的认识，不知道从何下手。

本书帮助读者：本书既严谨，又富有理论性，方法新颖、内容丰富、条理清晰、实用性强，是管理者随时翻阅、寻求问题答案的理想参考用书。

对财务使用者的需求

遇到的困难：他们对财务有一定的认识和了解，但却一知半解，只是知道表面。

本书帮助读者：用比较专业的术语，配以较为浅显的解释，再结合适当的例题，掌握企业在财务会计方面的运作状况，从而有效地实施自己的经营管理计划。

本书希望管理者在了解企业财务的同时，更可以通过对一些财务的基本专业知识的学习建立财务意识，增强财务智慧。本书在编写时，虽然已经竭尽所能，但由于水平有限，时间仓促，书中难免有错漏之处，希望大家谅解，在此敬请广大读者给予批评指正。

若您在学习中遇到困难或疑问，或有何建议，可写信至信箱 6v1206@gmail.com。

微信：i6v1206

编 者
2013 年 6 月

CONTENT

目 录

第 1 章 开公司必备的财务常识——认识财务报表	1
1.1 了解企业的三大报表——财务报表基础	1
1.1.1 办好公司需要认识 3 张财务报表	1
1.1.2 公司的财务报表需要给哪些人看	4
1.1.3 财务报表的种类与说明	5
1.1.4 财务报表的编制要求	6
1.2 识真金白银——了解企业的资产负债表	8
1.2.1 了解什么是资产负债表	9
1.2.2 资产负债表的作用有哪些	11
1.2.3 熟悉资产负债表的格式	12
1.2.4 办公司要看懂资产负债表	13
1.2.5 资产负债表的局限性	14
1.3 知旦夕盈亏——利润表的重点	15
1.3.1 了解什么是利润表	15
1.3.2 利润表的作用	16
1.3.3 利润表的编制格式	17
1.3.4 看懂利润表的几个方法	18
1.3.5 利润表的局限性	19
1.4 观血脉循环——现金流量表的重点	19
1.4.1 什么是现金流量表	19
1.4.2 现金流量表的目的	20
1.4.3 现金流量表的格式	20
1.4.4 看懂现金流量表的方法	23
1.4.5 现金流量表的缺陷	24



第2章 认清企业的本质——掌握财务分析方法 25

- 2.1 企业的听诊器——财务分析的目的与方法 25
 - 2.1.1 分析财务报表的意义 25
 - 2.1.2 财务报表分析的目的 26
 - 2.1.3 财务报表分析的步骤 27
 - 2.1.4 财务报表分析的方法 28
 - 2.1.5 知道财务报表分析的局限性 29
- 2.2 通过企业偿债能力来查看企业负债是否合理 31
 - 2.2.1 短期偿债能力分析 32
 - 2.2.2 长期偿债能力分析 34
- 2.3 利润的“含金量”——企业盈利能力分析 38
 - 2.3.1 企业盈利能力一般分析 39
 - 2.3.2 股份公司税后利润分析 43
- 2.4 企业的经营能力——企业营运能力分析 44
 - 2.4.1 流动资产营运能力分析 45
 - 2.4.2 固定资产营运能力分析 48
 - 2.4.3 总资产营运能力分析 49
- 2.5 企业的变现能力如何——企业现金流分析 50
 - 2.5.1 现金流动负债比率 50
 - 2.5.2 现金到期债务比率 51
 - 2.5.3 现金负债总额比率 51
 - 2.5.4 影响企业变现能力的其他因素 52
 - 2.5.5 企业的变现能力比利润更重要 52

第3章 如何管理好企业的钱袋子——企业现金管理 54

- 3.1 为何要管好钱——现金管理的内容与目标 54
 - 3.1.1 现金管理的目标 55
 - 3.1.2 现金管理的方法 56
 - 3.1.3 现代企业现金管理存在的问题 56
- 3.2 时间等于金钱——资金的时间价值 58
 - 3.2.1 资金时间价值的概念 58
 - 3.2.2 资金时间价值的计算方法 58
- 3.3 做好防范工作——企业现金管理的有关规定 60
 - 3.3.1 现金管理的基本原则 60
 - 3.3.2 现金收入管理的规定 60



3.3.3 现金支出管理的规定	61
3.4 钱多不一定好——持有现金的成本分析	62
3.4.1 持有成本	62
3.4.2 转换成本	63
3.4.3 短缺成本	63
3.4.4 现金持有量的实现	63
3.5 合理持有现金——现金的最佳持有量	64
3.5.1 什么是最佳现金持有量	64
3.5.2 如何确定最佳现金持有量	64
3.6 经验的积累——企业日常现金的管理技巧	68
3.6.1 加速现金回收	68
3.6.2 推迟现金支出	69
3.6.3 现金收支的综合控制	71
3.7 谨慎可守千秋业——做好企业的现金预算	71
3.7.1 现金预算的意义	71
3.7.2 现金预算的内容	72
第4章 如何管好手边的“资金”——存货管理	74
4.1 有目标才有方向——存货管理的目标	74
4.1.1 企业持有存货的原因	74
4.1.2 企业存货管理的目标	75
4.2 存货的储备——确定最佳采购量	75
4.2.1 储备存货的成本	76
4.2.2 经济采购批量	77
4.3 存货指标分析——存货周转率	79
4.3.1 存货周转率的计算	79
4.3.2 降低库存运作时间的方法	80
4.4 不同的情况选择不同的计价方法	81
4.4.1 存货计价方法对企业的影响	81
4.4.2 存货的计价方法	82
4.4.3 存货计价方法的选择标准	83
4.5 必不可少——采购环节的增值税筹划	84
4.5.1 发票管理方面	84
4.5.2 税收陷阱的防范	84
4.5.3 进行税额确认的筹划	85



4.5.4	购货对象的选择	85
4.5.5	购货运费的筹划	85
第5章 当好职，管好家——管理企业的应收账款		86
5.1	全面理解应收账款	86
5.1.1	应收账款存在的原因及利弊	86
5.1.2	应收账款的成本	88
5.1.3	应收账款管理的内容	88
5.2	从小做起——应收账款的日常管理	90
5.2.1	建立客户档案	90
5.2.2	事前控制：从签约到发货	90
5.2.3	事中控制：从发货到收款	92
5.2.4	事后控制：从欠款到追收	92
5.2.5	预警管理	94
5.3	企业的“诚信”——应收账款的信用管理	94
5.3.1	实施应收账款的追踪分析	94
5.3.2	对现有应收账款进行账龄分析	95
5.3.3	提高应收账款的变现能力	96
5.4	抵御风险措施——应收账款的风险管理	96
5.4.1	应收账款的风险识别	96
5.4.2	应收账款的风险评估	97
5.4.3	应收账款的风险控制	98
第6章 钱从何来，如何管理——管理企业的融资		101
6.1	用别人的钱来发展自己的企业——融资	101
6.1.1	融资的原因	101
6.1.2	融资常见的渠道和方式	102
6.1.3	融资的原则	104
6.2	方便灵活——银行借款融资	105
6.2.1	什么是银行借款融资	105
6.2.2	银行借款融资的特点	105
6.2.3	银行借款融资的方式	106
6.3	不用还本——股票融资	110
6.3.1	什么是股票融资	111
6.3.2	股票融资需要具备哪些条件	114



6.4	利用内部力量——内部积累融资	115
6.5	人多力量大——债券融资	116
6.5.1	企业债券的分类	117
6.5.2	债券发行的条件和方式	118
6.5.3	债券的发行价格	120
6.5.4	债券融资的优缺点	122
6.6	借鸡生蛋——融资租赁	123
6.6.1	融资租赁的特点	124
6.6.2	融资租赁的种类	124
6.6.3	融资租赁的优点	125
6.7	塞翁失马——吸收风险投资	126
6.7.1	风险投资的6要素	126
6.7.2	风险投资的特征	129
6.7.3	风险投资的特点	129
第7章 乘风破浪——对企业投资项目进行决策		131
7.1	成败之间——考虑投资决策的影响因素	131
7.1.1	认识投资	131
7.1.2	企业投资的原则	132
7.1.3	企业投资的目的	133
7.1.4	企业投资的特点	134
7.1.5	投资的类别	134
7.1.6	把好投资决策关	136
7.1.7	影响投资的因素	136
7.1.8	企业投资决策的程序	138
7.1.9	投资额的预测	139
7.2	长治久安——学习证券投资	140
7.2.1	什么是证券投资	140
7.2.2	证券投资的特点	141
7.2.3	证券投资的作用	141
7.2.4	证券投资的目的	142
7.2.5	证券投资风险	142
7.3	投资还是投机——短期投资	142
7.3.1	什么是短期投资	143
7.3.2	短期投资的特点	143



7.3.3	短期投资的构成	144
7.3.4	短期投资的稽查	144
7.4	企业“双刃剑”——对内和对外长期投资	145
7.4.1	对内长期投资	145
7.4.2	对外长期投资	147
7.5	科学决策——项目投资决策的评价指标	149
7.5.1	什么是投资决策的评价指标	149
7.5.2	投资决策评价指标的分类	149
7.5.3	投资决策评价指标的计算、分析	150

第8章 员工的动力——把握好企业的薪酬管理 156

8.1	给员工发多少工资更合适——企业薪酬预算	156
8.1.1	什么是薪酬预算	156
8.1.2	薪酬预算的原则	156
8.1.3	薪酬预算需要考虑的几大因素	157
8.1.4	薪酬预算的步骤	160
8.1.5	薪酬预算的目标	164
8.2	有福利更有动力——薪酬管理制度	165
8.2.1	薪酬管理制度的原则	165
8.2.2	薪酬管理制度的制定依据	165
8.2.3	几种常用的薪酬制度	166
8.3	支付方式——不可“一刀切”	168
8.3.1	计时薪酬	168
8.3.2	计效薪酬	170
8.3.3	业绩薪酬	171
8.4	多劳多得——奖金管理体系	172
8.4.1	奖金的基础知识	172
8.4.2	正确发挥奖金的激励作用	174
8.4.3	个人奖励计划	176
8.4.4	团队奖励计划	178
8.4.5	全公司奖励计划	179

第9章 堵住利润的缺口——成本管理 180

9.1	开源节流——掌握常用的成本	180
9.1.1	企业成本分类	180



9.1.2	变动成本和固定成本	181
9.1.3	机会成本和边际成本	183
9.1.4	目标成本和付现成本	184
9.2	成本、利润的关系——本、量、利分析	185
9.2.1	本、量、利分析	185
9.2.2	本、量、利分析的基本关系	187
9.2.3	本、量、利分析的作用	188
9.2.4	本、量、利关系的数学表达式	188
9.2.5	本、量、利关系图	190
9.3	如何确定企业的盈亏——保本点的确定	194
9.3.1	盈亏平衡点的基本作法	195
9.3.2	盈亏平衡点的确定	195
9.3.3	反映企业经营风险的相关指标	196
9.3.4	多品种条件下盈亏平衡点的确定方法	199
9.4	节流从精简开始——本、量、利分析中的敏感分析	203
9.4.1	敏感性分析的相关内涵	204
9.4.2	相关因素临界值的确定	205
9.4.3	各变量变化引起利润变化的程度	205
9.5	明明白白做账——成本的归集与分配	208
9.5.1	成本计算的要求	209
9.5.2	成本计算的步骤	211
9.5.3	成本的归集与分配	212
9.5.4	材料费用的归集和分配	213
9.5.5	人工费用的归集和分配	214
第 10 章	用好企业两大制度——内部控制与财务控制	216
10.1	企业内部控制制度的重要性	216
10.1.1	现代企业建立内部控制制度的意义	216
10.1.2	企业内部控制的构成要素	218
10.1.3	企业内部控制制度的基本框架	218
10.1.4	企业内部控制的作用	220
10.1.5	企业内部控制的功能	220
10.1.6	内部控制的标准	221
10.1.7	企业内部控制所存在的问题及改进办法	222
10.2	内部风险控制的主要关键点	223



10.2.1	企业运营所面临的风险	223
10.2.2	企业运营内部风险的成因	224
10.2.3	企业内部风险控制的关键点	224
10.3	现金收付的内部控制制度	225
10.3.1	现金收入的内部控制	225
10.3.2	现金支出的内部控制	226
10.4	存货的内部控制制度	228
10.4.1	什么是存货的内部控制	228
10.4.2	存货采购内部控制的方法	229
10.4.3	存货领用内部控制的方法	230
10.4.4	存货的账物管理	230
10.5	固定资产的内部控制制度	231
10.5.1	固定资产内部控制的含义	231
10.5.2	固定资产的确认	232
10.5.3	企业固定资产管理不善的原因及改进方法	232
10.5.4	固定资产的日常管理	233
10.5.5	固定资产的清理	234
10.6	采购业务的内部控制制度	235
10.6.1	采购内部控制应达到的要求	235
10.6.2	采购内部控制的主要手段	236
10.6.3	采购成本的控制	237
10.7	销售业务的内部控制制度	238
10.7.1	销售业务内部控制所应达到的要求	239
10.7.2	销售业务流程中存在的问题	240
10.7.3	销售业务的具体做法	240
10.7.4	销售业务内部控制的基本原则	241
10.8	费用支出的内部控制制度	243
10.8.1	企业费用支出控制的误区	243
10.8.2	费用支出的制度化管理	244
参考文献		246

第1章 开公司必备的财务 常识——认识财务报表

未来的企业家都是看得懂财务报表的营销专家。

——彼得·德鲁克

1.1 了解企业的三大报表——财务报表基础

财务报表作为企业的一张“晴雨表”，企业可以借助这张报表窥视企业的经营状况。财务报表，不但可作为企业主经营企业时的参考，也可作为投资者是否投资的指标，更可作为上班族选择公司的依据。

1.1.1 办好公司需要认识 3 张财务报表

财务报表（以下简称财报）是根据企业的需要应运而生的，财务报表将企业投入和产出的关系很好地做出了回答。根据财务情况所属时间段的不同，可以将财务报告分为年度、半年度、季度和月度财务报告。

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。其中财务报表及其附注是财务报告的核心。上市公司主要的三张财务报表将整个公司的全貌反映出来。

1. 资产负债表

要了解企业的价值，就看资产负债表，其反映了公司的“骨头”是否结实，如表 1-1 所示。

表 1-1 资产负债表

项目	时间		单位：元
	2010.12.31	2011.12.31	
货币资金	100	68	
应收票据	50	61	
应收账款	25	30	
预付款项	30	35	
存货	75	60	

代表流动资产类的总数，反映企业资产的流动性和运动情况



		续表	
时间		2010.12.31	2011.12.31
项目			
流动资产合计	280	254	
固定资产	5	6	企业的非流动性资产，反映企业固有的资产的价值
无形资产	0	0	
资产合计	285	260	
短期借款	50	50	说明企业的短期借款，流动性负债的多少，反映企业的短期应偿还的债务
应付票据	50	50	
应付账款	50	40	
预收账款	40	37	
应付职工薪酬	5	2	
应交税费	5	1	反映企业所借的负债的，表示企业的偿债能力
流动负债合计	200	180	
长期借款	0	0	
负债合计	200	180	
实收资本	80	80	
未分配利润	5	0	说明企业自己所拥有的资金
所有者权益合计	85	80	
负债及所有者权益	285	260	

资产负债表的左边就是钱的去向，左边和右边肯定要相等，这就是会计恒等式：
 $\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$ ，也就是左边 = 右边。

2. 利润表

要了解企业的盈利情况，就看利润表，其反映了公司的“肌肉”是否有利，如表 1-2 所示。

表 1-2 利润表

		单位: 万元	
项 目	时 间	2010	2011
营业收入		2 000	1 900
减: 营业成本		1 750	1 725
营业税金及附加		42.5	30
销售费用		107.5	120
利润总额		100	25
减: 所得税费用		33	8.25
净利润		67	16.75



利润分为3部分，一是主营业务利润，也就是销售主要产品或服务产生的利润；二是其他业务利润，就是不是经常发生的业务取得的利润，比如销售原材料，一般企业购买原材料是用来生产的，实在用不完了才会去销售；三是营业外利润，这就是偶然所得了，并不是经常发生的。这些利润加起来，去掉日常费用就是利润总额。

3. 现金流量表

要掌握公司经营活动和融资活动所产生的现金及投资活动挣得现金的能力情况，就看现金流量表，其反映的是公司“血液”数量充足与流动性强劲与否，如表1-3所示。

表 1-3 现金流量表

单位:万元

项 目	时 间	
	2010	2011
经营活动产生的现金流量		
销售商品收到的现金	1 890	1 800
现金流入小计	1 890	1 800
购买商品支付的现金	1 670	1 640
支付工资	75	70
支付税金	75.5	65
支付的其他与经营活动有关的现金	37.5	30
现金流出小计	1 858	1 805
经营活动产生的现金流量净额	32	-5
投资活动产生的现金流量	0	0
融资活动产生的现金流量		
借款收到的现金	50	50
现金流入小计	50	50
还款支付的现金	50	0
现金流出小计	50	0
融资活动产生的现金流量净额	0	50
现金净增加额	32	45

经营活动带来多少现金？正常的公司经营现金流量应该随着营业额的增长而增长

企业当期贷款多少？偿还多少贷款？为贷款支付的利息是多少？

公司的现金投资在什么地方？是购置固定资产、对外投资还是进行并购

现金流量表分为3部分，即经营活动产生的现金流量、投资产生的现金流量、融资活动产生的现金流量。描述了企业年初与年末由于公司整个一年的经营、投资、融资而引致的现金收支的净差额。