

实战派 总经理精华课程

总经理 掌控财务风险 的 199个办法

张尚国◎编著

- 盘点财务漏洞
- 规避财务风险
- 解析财务难题
- 提高经营效益

现代企业总经理人手一册的财务风险掌控手册

掌控财务风险
做刀尖上的舞者
从理论到 **实践**，
分享财务管理的**智慧**！

ZONGJINGLI ZHANGKONG CAIWU FENGXIAN DE 199 GE BANFA

北京工业大学出版社

013066558

实战派总经理精华课程

F275
652

总经理

掌控财务风险

的

199个办法

张尚国◎编著



北航

C1673734

北京工业大学出版社

F275
652

822230810

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌控财务风险的 199 个办法 / 张尚国编著. —
北京: 北京工业大学出版社, 2013. 1
ISBN 978 - 7 - 5639 - 3334 - 1

I. ①总… II. ①张… III. ①企业管理—财务管理—
风险管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 278406 号

总经理掌控财务风险的 199 个办法

编 著: 张尚国

责任编辑: 孙 澍

封面设计: 北京盛文林文化中心

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010 - 67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京高岭印刷有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 20

字 数: 298 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 3334 - 1

定 价: 35.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010 - 67391106)

前言

市场经济日益复杂,而作为市场主体的企业,其面临的挑战越来越大,作为企业的掌舵者,总经理不仅要选择筹资渠道、决策资金投向、调整利益分配,还要掌控与规避企业财务风险。事实上,在竞争环境日益激烈的今天,公司的财务管理甚至比公司的经营生产还要重要。

在这种情况下,企业的经营管理越发迫切地需要掌握国际领先财务管理理念以及能够操作实务的人才来担任总经理,更需要一个精通财务风险控制的总经理来掌控公司的财务,使公司不受财务风险的打击。

然而,目前许多企业经营管理人员的财务知识水平以及财务技能并不是很乐观,甚至有许多管理人员身为总经理却对财务管理一窍不通,这样的总经理,即便身边有一个极其忠诚的财务经理,也无法让他在生产经营活动中主动掌控公司的财务状况,更别谈对财务风险的控制了,还有许多企业,就是因为总经理不善财务管理而导致企业步履维艰,甚至濒临倒闭。

现如今,没有财务专业背景的总经理大有人在,这些已经处在管理职位上的人员,已经没有什么机会再去系统地学习财务管理知识了,但是他们的工作让他们不得不去掌握一定的财务知识,如此一来,非财务专业出身的总经理该怎么办呢?

本书就是以此为出发点,为非财务出身的管理人员尽快掌握财务基



本知识与技能提供帮助,使他们能够尽早成为一名精通财务管理的管理人员。

本书以财务报表、财务基本常识为基础,分别从财务管理、成本、薪酬、采购、风险、债务、税收、现金等多个方面探讨财务风险的形成与防范,结合企业经营实践有针对性地介绍了作为总经理应该掌握的基本财务知识,基本包括了公司日常经营生产中的各个方面,力图让读者系统地、全面地了解企业经营生产中的财务内容,帮助非财务专业总经理解决日常工作的问题与疑惑。

第一章 想要掌控,先要了解

——总经理快速了解财务常识的 16 个办法

- 001 ■ 认识财务管理的重要性 / 2
- 002 ■ 紧抓财务管理目标 / 3
- 003 ■ 树立正确的财务管理观念 / 5
- 004 ■ 学会借会计信息做财务决策 / 6
- 005 ■ 用会计信息作为监督依据 / 8
- 006 ■ 时刻准备“消灭”成本 / 9
- 007 ■ 建立正确的财务制度 / 10
- 008 ■ 财务管理系统是总经理的好帮手 / 11
- 009 ■ 不要忽略了财务管理成本 / 12
- 010 ■ 用对人,才能管好财 / 14
- 011 ■ 搞清数量、成本与利润的关系 / 16
- 012 ■ 掌握边际贡献的概念 / 17
- 013 ■ 了解边际贡献率 / 19
- 014 ■ 掌握成本的变动 / 20
- 015 ■ 认清盈亏临界 / 21
- 016 ■ 搞清赔钱与赚钱的比例关系 / 22

第二章 管钱必须懂算账

——总经理快速掌握会计信息的 9 个办法

- 017 ■ 先要明白会计在说什么 / 26
- 018 ■ 掌握会计要素中的资产 / 27
- 019 ■ 认识账簿的基本样式与格式 / 28
- 020 ■ 掌握不同的账簿种类 / 29
- 021 ■ 严禁销毁会计资料 / 30
- 022 ■ 规矩是老大 / 32
- 023 ■ 可以不吃飯,不能忘了结账和对账 / 33
- 024 ■ 账簿勤更换,财务好控制 / 35
- 025 ■ 让账簿无法“捣蛋” / 36

第三章 认清自己的家当

——总经理掌握公司资产的 11 个办法

- 026 ■ 认识公司的货币资金 / 42
- 027 ■ 认识公司的固定资产 / 43
- 028 ■ 掌握固定资产占总资产的比例 / 44
- 029 ■ 认识公司的在建工程 / 45
- 030 ■ 认识公司的无形资产 / 46
- 031 ■ 认识公司的短期借款与长期借款 / 47
- 032 ■ 认识公司的预计负债 / 48
- 033 ■ 认识公司的短期投资 / 50
- 034 ■ 认识公司的长期投资 / 51
- 035 ■ 认识公司的实收资本与股本 / 52
- 036 ■ 认识公司的盈余公积 / 53

第四章 销售收入不可乱

——总经理掌握销售收入状况的 7 个办法

- 037 ■ 先把销售收入弄明白 / 56
- 038 ■ 销售商品收入的确认与计量 / 57
- 039 ■ 特殊情况下的商品销售收入确认 / 59
- 040 ■ 劳务收入的确认与计量 / 60
- 041 ■ 掌握特殊劳务收入 / 62
- 042 ■ 销售过程的核算 / 63
- 043 ■ 销售收入应收账款的管理 / 65

第五章 报表在财务管理中的作用

——总经理通过报表分析防范财务风险的 16 个办法

- 044 ■ 想要明白财务,至少要看看报表 / 68
- 045 ■ 快速了解阅读财务报表的几个公式 / 69
- 046 ■ 学会阅读三大财务报表 / 70
- 047 ■ 阅读报表的禁忌 / 71
- 048 ■ 想要看出问题,先将报表合并 / 73
- 049 ■ 财务报表的横、纵向比较法 / 75
- 050 ■ 掌握资产负债表的百分比分析 / 76
- 051 ■ 盈利结构的分析方法 / 77
- 052 ■ 短期偿债能力分析 / 78
- 053 ■ 长期偿债能力分析 / 80
- 054 ■ 把握财务分析的局限性 / 81
- 055 ■ 总经理怎样掌握销售毛利率 / 82

- 056 ■ 怎样核算销售收入净利率 / 83
- 057 ■ 如何掌控总资产利润率 / 84
- 058 ■ 经营资产收益率的掌握 / 85
- 059 ■ 利用好经济价值增加值 / 86

第六章 管理财务, 看顾现金

——总经理管理现金的 25 个办法

- 060 ■ 现金必须流动 / 90
- 061 ■ 掌握现金周转期 / 91
- 062 ■ 现金周转模式的运用 / 93
- 063 ■ 制订现金周转计划 / 94
- 064 ■ 现金预算的编制常识 / 95
- 065 ■ 现金预算的编制步骤 / 96
- 066 ■ 现金预算的编制方法 / 97
- 067 ■ 怎样管理和控制现金收入 / 99
- 068 ■ 以现金周转法保持现金的最适宜持有量 / 102
- 069 ■ 用因素分析法保持最佳现金持有量 / 103
- 070 ■ 以成本分析法确定现金最佳持有量 / 104
- 071 ■ 以存货模式调整现金持有量 / 105
- 072 ■ 如何实现对现金交易的内部控制 / 106
- 073 ■ 了解现金支付的处理程序 / 108
- 074 ■ 现金支付控制方法 / 109
- 075 ■ 现金支付的安全防范 / 111
- 076 ■ 掌握支票支出的控制 / 113
- 077 ■ 认识现金危机产生的原因 / 115

- 078 ■ 保持手头有现金 / 116
- 079 ■ 密切关注流动资金的占用情况 / 117
- 080 ■ 现金管理中的注意事项 / 119
- 081 ■ 掌控现金的使用方向 / 120
- 082 ■ 防止现金危机从声誉做起 / 121
- 083 ■ 从投资行为上防止现金危机 / 123
- 084 ■ 现金周转困难时的应对方案 / 124

第七章 收不到款,怎么赚钱

——总经理快速收款的 16 个办法

- 085 ■ 抓住每一次收账的机会 / 128
- 086 ■ 以信用管理手段来“催账” / 129
- 087 ■ 了解应收账款的收账情况 / 131
- 088 ■ 掌握信用标准的建立 / 132
- 089 ■ 掌握信用期间的建立 / 133
- 090 ■ 认识外欠款与风险成正比 / 134
- 091 ■ 掌握催收账款的恰当方式 / 136
- 092 ■ 有策略的追讨债务 / 138
- 093 ■ 掌握追讨债务“十字诀” / 140
- 094 ■ 收款也要变被动为主动 / 143
- 095 ■ 总经理“亲征”收款时的言语问题 / 144
- 096 ■ 讨债也是要讲场合的 / 145
- 097 ■ 不同企业的收账技巧 / 147
- 098 ■ 用抵冲转账的办法解决回款危机 / 148
- 099 ■ 制定现金折扣政策 / 149
- 100 ■ 做好心理战的准备 / 150

第八章 工资是一笔大支出

——总经理掌握薪酬与奖金管理技巧的 24 个办法

- 101 ■ 想让员工向前跑,工资事先安排好 / 154
- 102 ■ 怎样做好薪酬预算 / 155
- 103 ■ 奖金不可想发就发 / 157
- 104 ■ 设立薪酬衡量指标 / 159
- 105 ■ 重点关注薪酬总额 / 160
- 106 ■ 防止人工成本过高 / 162
- 107 ■ 让薪酬透明起来 / 163
- 108 ■ 及时调整薪酬的方法 / 164
- 109 ■ 学会制定最低工资 / 166
- 110 ■ 计时薪酬的管理 / 167
- 111 ■ 计效薪酬的管理 / 168
- 112 ■ 业绩与薪酬挂钩 / 169
- 113 ■ 掌握利润挂钩薪酬 / 170
- 114 ■ 奖金体系谨防单一 / 171
- 115 ■ 学会有技巧的奖励 / 172
- 116 ■ 个人奖励计划的制订方法 / 174
- 117 ■ 掌握计件制个人奖励计划 / 175
- 118 ■ 了解计效制个人奖励计划 / 176
- 119 ■ 掌握佣金制个人奖励计划中的方法 / 178
- 120 ■ 掌握团体奖励计划的制订 / 179
- 121 ■ 了解利润分享奖励计划 / 181
- 122 ■ 掌握股票奖励制的运用 / 183
- 123 ■ 奖金支付时机要找准 / 184
- 124 ■ 做一个赏罚分明的总经理 / 185

第九章 成本管理不可小觑

——总经理掌握成本管理的 23 个办法

- 125 ■ 将成本概念弄清捋顺 / 188
- 126 ■ 了解管理会计中使用的成本 / 189
- 127 ■ 不让成本管理成为“忽视品” / 191
- 128 ■ 搞好成本控制系统组成 / 192
- 129 ■ 成本控制的基本原则 / 194
- 130 ■ 了解成本的经济性质分类 / 196
- 131 ■ 掌握成本的经济用途 / 197
- 132 ■ 了解会计制度规定中的经营成本分类 / 198
- 133 ■ 消灭一切可以消灭的成本 / 200
- 134 ■ 把握降低成本的原则 / 202
- 135 ■ 快速分清成本费用的界限 / 203
- 136 ■ 掌握成本计算的基本步骤 / 205
- 137 ■ 成本计算使用的主要科目 / 206
- 138 ■ 掌握成本会计的技巧 / 208
- 139 ■ 了解成本计算制度 / 209
- 140 ■ 明白成本的归集与分配 / 210
- 141 ■ 掌握成本转为费用的方式 / 211
- 142 ■ 分清产品成本与期间成本 / 213
- 143 ■ 认识成本对象 / 214
- 144 ■ 掌握直接成本的概念 / 215
- 145 ■ 掌握间接成本的概念 / 216
- 146 ■ 了解营业费用的内容 / 217
- 147 ■ 掌握管理费用的核算内容 / 219

第十章 采购的哲学

——总经理须知的 14 个采购管理办法

- 148 ■ 先看看存货后采购 / 222
- 149 ■ 掌控存货成本 / 223
- 150 ■ 掌握经济订货量的基本模型 / 225
- 151 ■ 掌握材料采购成本的构成与计算方法 / 226
- 152 ■ 存货的先进先出法 / 227
- 153 ■ 存货的加权平均法 / 229
- 154 ■ 通过定期办法控制采购 / 230
- 155 ■ 掌握定量控制法控制采购 / 231
- 156 ■ 掌握采购过程的核算内容 / 232
- 157 ■ 了解商品采购过程的核算 / 234
- 158 ■ 掌握固定资产的核算内容 / 235
- 159 ■ 采购计划的制订 / 237
- 160 ■ 制订采购计划时需要注意的事项 / 239
- 161 ■ 如何用价值分析降低采购成本 / 240

第十一章 票据管理非小事

——总经理掌握票据管理的 9 个办法

- 162 ■ 总经理需要知道的票据事宜 / 244
- 163 ■ 总经理需要知道的票据诈骗 / 245
- 164 ■ 总经理需要掌握的票据诈骗防范手段 / 247
- 165 ■ 总经理需要知道的发票购领事宜 / 249

- 166 ■ 掌握发票的填开 / 250
- 167 ■ 掌握增值税发票的填开特殊规定 / 251
- 168 ■ 掌握小规模纳税人的相关事宜 / 253
- 169 ■ 了解对发票的保管 / 254
- 170 ■ 总经理必须知道的违反发票管理的法律责任 / 256

第十二章 会计不出乱,管理才好干

——总经理防范会计错弊的 7 个办法

- 171 ■ 了解会计错误与会计舞弊 / 262
- 172 ■ 对业务招待费的审查办法 / 263
- 173 ■ 掌握报表查账的常用方法 / 264
- 174 ■ 关注会计信息中的异常情况 / 266
- 175 ■ 了解基本收入的常见错弊情况 / 267
- 176 ■ 查验漏记与重记的两种方式 / 269
- 177 ■ 对财产物资账目的检查 / 270

第十三章 税收筹划

——总经理通过税收掌控财务风险的 12 个办法

- 178 ■ 认识节税的合法性 / 274
- 179 ■ 税务筹划不是偷、漏税 / 275
- 180 ■ 避税并非违法行为 / 276
- 181 ■ 掌握合理避税的方法 / 277
- 182 ■ 怎样利用税收优惠 / 279
- 183 ■ 怎样利用转让定价避税 / 280

184 ■ 如何利用分配利润进行税务筹划 / 282

185 ■ 利用完税价格来节税 / 283

186 ■ 掌握筹资节税法 / 285

187 ■ 掌握新产品节税法 / 286

188 ■ 固定资产折旧与税收规避 / 287

189 ■ 企业应纳税所得额的计算方法 / 288

第十四章 察觉一点,解决一点

——总经理防范财务风险的 10 个办法

190 ■ 掌握有效投资的策略 / 292

191 ■ 投资风险防范措施 / 293

192 ■ 掌握信用风险的发生根源 / 296

193 ■ 掌握信用风险的防范办法 / 297

194 ■ 掌握风险级别基本体系的办法 / 299

195 ■ 掌握信用风险发生后的应对方法 / 300

196 ■ 防范与控制资金运营风险的方法 / 301

197 ■ 掌握财务风险的具体应对措施 / 303

198 ■ 重视原始财务凭证防范风险 / 304

199 ■ 用财务管理软件实现风险防范 / 305

第一章

第一章

想要掌控,先要了解

——总经理快速了解财务常识的 16 个办法

001 认识财务管理的重要性

在由计划经济体质到市场经济体质的转变过程中,企业的性质也随之发生改变,由原来的与政府机构相挂钩的带有政府色彩的生产单位,转变为不再与政府机构有关联的、自主经营、自负盈亏的竞争主体,也就是说,随着经济体制的改革,本来在政府庇护下的企业失去了政府这把保护伞,为了生存和发展,企业必须走到市场中参加竞争与角逐,接受优胜劣汰的法则,这个时候,企业经营管理的的作用受到了经营者的重视。

从企业不再是计划经济体制下的生产单位起,企业管理的内容就开始变得复杂起来,而其中的财务管理也成为企业管理的重要组成部分,承担了影响企业的生存与发展的作用,并且逐渐发展为企业发展的最重要环节。

总经理作为企业的核心人物,自然也是财务管理的核心人物,因而,总经理如何实施财务管理办法就成为了企业财务管理中的关键因素。

事实上,财务管理并不神秘,首先要明确,财务管理就是企业组织财务活动、处理财务关系的经营管理活动。财务管理需要组织企业的财务活动,而与企业特殊的财务活动有所区别,财务管理包括资金的筹集、投资、运营、管理等,而企业特殊的财务活动是指公司的收购、兼并或类似的经济活动。我们所说的财务管理主要是指对资金的筹集、投资、运营、管理等。

其次,财务管理要处理的是财务关系,在企业的正常运营过程中,财务管理需要涉及各个方面的财务关系,所以想要掌握财务管理以及控制财务风险,首先要正确地理解并处理这些财务关系。

再次,财务管理是一项经济管理活动,它是一种综合性、系统性的管理,与单纯的、普通的人事管理是不同的。

明确以上三个概念对财务管理工作至关重要,作为总经理,必须首先明确了这些概念,才能有效地投入管理工作。

在市场经济的体制之下,企业的经营目标是赢利,那么,企业财务管