

丛书主编 易发久 白 沙

影响时空
管理丛书

高阶主管系列



财务 解码

总经理3堂财务必修课

影响力中央研究院教材专家组 编著

工具化、本土化、实战化、系统化
让您的职业生涯从此发生实质性改变



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

丛书主编 易发久 白沙

影响时空
管理丛书

高阶主管系列



财务 解码

总经理3堂财务必修课

影响力中央研究院教材专家组 编著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书从总经理财务战略、财务决策和财务风格三个角度,结合实战的工具、拿来就用的测试表、大量富于启发性的案例、可直接操作的实战技巧、详细的操作流程,详细讲述了财务战略的基础概念、战略类型以及如何根据发展阶段制定财务战略,财务决策基础,企业财力决策的分析、规划与控制,财务决策实战策略,结构财务风格,优化财务风格等主要内容,以期为企业的财务管理者及企业的整体运营提供有益的参考和指导。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

财务解码:总经理3堂财务必修课/影响力中央研究院教材专家组编著. —北京:电子工业出版社,2009.1
(影响时空管理丛书·高阶主管系列)
ISBN 978-7-121-07632-9

I. 财… II. 影… III. 企业管理:财务管理 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第166632号

责任编辑:刘露明 王丽珍

印 刷:北京智力达印刷有限公司

装 订:三河市鹏成印业有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编100036

开 本:860×1092 1/16 印张:12.25 字数:239千字

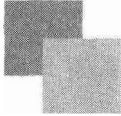
印 次:2009年1月第1次印刷

定 价:48.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

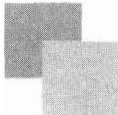
服务热线:(010)88258888。



专家委员会

- 顾问** 李燕杰 教授，著名演讲艺术家，第6、7届全国政协委员，第5届北京市委委员
彭清一 客座教授，著名演讲艺术家，国家一级演员，享受国务院特殊津贴的专家
吴德贵 国家人力资源和社会保障部中国人事科学研究院副院长（正司级），研究员，中国人才研究会理事
- 主任** 易发久 著名管理专家，教育训练专家，中国培训协会秘书长，中国培训论坛组委会执行主席，影响力教育训练集团董事长
- 副主任** 朱 栩 著名谈判专家，管理培训专家，影响力教育训练集团执行总裁
白 沙 管理学博士，实战管理研究专家，影响力中央研究院执行院长
- 委员** 刘德强 中共上海市委党校教授，上海市演讲学研究会会长
王新超 北京大学光华管理学院教授，组织行为与人力资源管理研究专家
彭剑锋 中国人民大学教授、博导，华夏基石管理咨询集团董事长
张培德 世界成功人士联谊会中国区副主席，美国夏威夷大学副校长兼中国管理学院院长，上海师范大学人力资源优立取研究所所长，中国非营利组织研究中心主任，上海师范大学人力资源管理系系主任
谢守祥 中国矿业大学管理学院副院长、教授，中国矿业大学 MBA 教育中心副主任

- 冯鹏程 对外经济贸易大学副教授、博士后，国际经济研究院企业研究室主任，中国资本运营研究中心主任，中国开发型经济研究所副秘书长，河北省注册纳税筹划协会副会长
- 李 践 知名企业家，香港风驰集团董事局主席，赢利模式商业系统创始人，五项管理创始人，畅销书《砍掉成本——企业家的12把财务砍刀》作者
- 汪中求 管理专家，北京大学精细化管理研究中心主任，北京汪中求细节管理咨询公司首席咨询师，畅销书《细节决定成败》作者
- 孟昭春 成交专家，春风投资有限公司董事长，畅销书《大保单销售》、《关爱生命》、《承诺就要实现》作者
- 吴甘霖 创新专家，甘霖智慧国际培训机构理事长，畅销书《方法总比问题多》作者
- 程社明 管理学博士，清华大学、北京大学“职业生涯开发与管理”主讲教授，天津明理企业管理咨询公司、北京家和业咨询公司董事长，畅销书《你的船你的海》作者
- 王 璞 咨询专家，北大纵横管理咨询集团首席合伙人，团中央青年企业家协会副会长，全国劳动模范，教授
- 韩进军 中国人民大学博士，艺海国际商学院管委会主席，著名管理咨询专家，长期致力于企业管理创新和品牌策略研究与推动
- 张守春 新泽西州立大学人力资源硕士，著名薪酬管理、绩效管理培训专家，北京美克拜特人力资源管理咨询中心总经理
- 苏宗伟 上海外国语大学东方管理研究中心副主任，副教授
- 孟庆才 南京大学商学院博士后，高级经营师
- 徐爱军 南京中医药大学经贸管理学院经贸教研室主任兼培训部主任，副教授



编写委员会

主 任 白 沙

副 主 任 杜 君

执行编委 苗 伟 王晓霞 荆 涛 杨 帆 潘 静
邢晓风 纪洪涛 徐之君 杨 梅

委 员 (按姓氏笔画排序)

马雪霞	王 伟	王 滢	韦冠凡	左 惠
边俊英	付娟娟	毕春月	孙建红	朱晓峰
刘继贤	刘晓斌	肖 果	宋小强	杨忠正
张尚国	张哲生	张雪冰	陈晓丽	李玉峰
李 华	李亚林	李雨潭	李 晓	李铭瑜
郑云凤	周 正	孟 巍	侯忠义	姚国梅
赵 倩	宫 辉	徐岳峰	高 磊	戚传福
常绪哲	韩秀霜	潘永辉		



总 序

易发久是我的忘年之友，也是我众多弟子中最有德、有识、有才者之一。

一个老师最大的骄傲就是培养出让自己敬佩的学生，如今我可以无憾地说，我就是那个最幸福的老师。发久聪明睿智、勇于探索、善于创新，常常让我赞叹、欣慰，在业内也是有口皆碑。我自与他相识、相知以来，亲见他出版了一本又一本专著，主持了一个又一个培训盛会，结识了一代又一代才俊，培训了一批又一批学员，一次次将中国的培训事业推向高潮。可以肯定地说，没有发久，中国的培训也会大踏步发展，但一定会落后一两年。不要小看这一两年时间，在周围环境瞬息万变的时代，也许落后一步就要追赶几十年。所以，发久对中国企业的发展，可以说是有功德的。

我是中国“文革”后最早从事培训工作的人之一，早在1977年就倡导并创办了全国第一所民办大学，在1986年又创办了全国第一个MBA班，亲眼目睹了中国培训业30多年的发展。我百感交集，既欣慰喜悦，又惋惜痛心。欣慰的是，越来越多的企业已认识到了培训的重要性，而且提供培训服务的公司也越来越多；惋惜的是，大部分培训没有达到预期效果，许多培训公司只是昙花一现即告凋零。

为什么会出现这种“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的现象呢？细细思索，可归咎为如下原因：

(1) 单纯学习西方，生搬硬套。西方的东西虽对中国企业有借鉴意义，但它再好也不会完全适应中国国情，一定会有些水土不服。

(2) 过分强调古代的经营谋略，又不能很好地联系实际，导致“看上去很美”，却难以古为今用，创造效益。

(3) 笼统地介绍一些现代企业的经验，过于琐碎和感性，没有上升到理论高度，无法对众多

企业产生普遍的指导意义。

针对上述弊端，影响力教育训练集团时刻警醒、苦心磨砺，终于挺过了 10 年风雨，跳出了“一红即死”的发展怪圈。它帮无数中小企业提升了管理水平，助其更稳、更快地在商海中昂首阔步、笑看浮沉。连续 10 年，影响力课程的客户满意度都高居全国培训机构前列，这是其“教育产业报国”承诺的完美兑现。

但是，一花独放不是春。为了让整个中国培训界实现新的跨越，影响力教育训练集团召集十几位专家、几十位学者、上百位培训界精英，历经 3 年时间将 10 年的培训精华融入这套影响时空管理丛书。它不仅填补了国内培训界的教程空白，也为中国企业的建设与发展做出了贡献；它不但对培训者有益，也必能促进企业更快地发展，对我国的社会主义经济建设做出实质性的贡献。

这个世界上，几乎所有的东西都越分享越少，唯有知识和爱，才越分享越多。这套由影响力教育训练集团奉献出来的、饱含无私分享精神的丛书，有 12 个子系列，共 70 本书。它的最大特点就是三多：工具多、方法多、案例多。而且这些内容大多是最新采集和研发的，对中国企业的发展，具有新鲜而重大的借鉴与指导意义。书中的内容，40% 现在能用，40% 明天能用，20% 将来能用；论述简单浅显，通俗易懂，翻开书本照做就行，谁都能上来就操刀。它注重实战，以解决问题为目的，更多地讲了“怎么做”，而不是“为什么”；它以有效、有用为己任，绝不搬弄深奥的理论和炫目的文字来难倒读者；它从企业的问题中来，为解决企业的问题而生，最终也必然会回到解决企业的实际问题中去，实现其促进企业发展的终极目标。

这套丛书体系严密、结构完整，从最初的策划到最后的成书，都经过了详细的研究，每一本书都有其特定的意义和内涵。这套丛书总共包括：

- 战略与决策系列（7 本）——管理工作最重要的是做正确的事，而不是正确地做事。
- 高阶主管系列（6 本）——高明的领导者管理员工的思维，不高明的领导者管理员工的行为。
- 中坚主管系列（6 本）——管理是严肃的爱，这种爱能产生巨大的生产力，将你推向事业的高峰。
- 营销总监系列（5 本）——最高的营销技巧就是忘记技巧，人情练达才是营销的终极绝招。
- 生产主管系列（6 本）——造物之前先造人，产品要不是 100 分就是 0 分。
- 顶尖销售系列（7 本）——推销员卖的最大产品就是自己；做交易，首先考虑的不应是怎样赚钱，而是怎样获取人心。



总序

- 人力资源经理系列（6本）——企业不仅要发现人才，更要建立人才培养与发展的机制。
- 企业培训师认证系列（6本）——提高技能，锻炼心态，培养老师的老师。
- 销售经理系列（5本）——突破销售困境，打造精英员工，塑造最有战斗力的团队。
- 现场督导系列（5本）——一个乱七八糟、粗枝大叶的生产现场，根本无法造就伟大的企业。
- 财务经理系列（6本）——在规则下生活，为企业的发展负一半责任。
- 采购经理系列（5本）——从战略高度来节支，与其被动防守，不如努力削减进攻者的成功机会。

我一贯讲：人生是多方面的，在任何场合，都要站在第一线战士的队伍里。中华民族要崛起，必须依靠一大批强大、精干的中小企业，而只有将所有愿为中小企业付出心血的人团结起来，才能在刀光剑影的世界商战中，飘扬起一面面中国的大旗。

这是一套既有厚重知识内涵、又有深刻实践价值的丛书，我愿倾情向大家推荐。这套丛书的出版，利在当代，功在千秋，功德无量。书中也许还有许多不足之处，但我坚信在各方人士的关爱之下，这套企业培训大全，必能日臻完善。

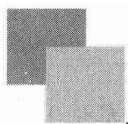
作为一个年近八旬的老人，我愿在耄耋之年，和英雄们一道，为中国企业的崛起奉献全部力量。老树虽老，心仍炽烈。只要中国企业需要，我愿“苍龙日暮还行雨”，“化作春泥更护花”。



李燕杰

首都师范大学教授，著名教育艺术演讲家

2009年1月于北京



中国培训界七剑客点评

在中国的培训管理界，七剑客联盟一直备受企业的青睐。他们一直在为企业的管理难题寻找最佳解决方案。他们对影响时空管理丛书的点评一语中的。

这套丛书的问世是影响力教育训练集团的一大胜利——品牌的胜利，是培训界的一种无形力量。各兄弟单位都在敬仰，授课教师终于有章可循，学员终于有了参考用书。这最终对于企业来讲是一件幸事！

——易发久（诲龙剑），励志专家

这套丛书结合国内外企业的案例，对国内管理界的先进管理理论和方法进行了深入浅出的讲解，提供了不少简单、易懂、有效、快捷的方法，不仅有“剑谱”，还有“剑招”，招招击中要害，它们都具有较强的实际操作性和可移植性。对中小企业来说，这套丛书不愧为一套拿来即用的管理工具！

——吴甘霖（醒龙剑），创新专家

这套丛书中的每本书都仿佛巨大的百年榕树，构筑了一片葳蕤的经管图书森林。一直以来，我都盼望能有一套完整实战、不玩虚招的丛书供中小企业参考。而今，这个愿望终于由影响力教育训练集团帮我实现了。

——王璞（飞龙剑），咨询专家



中国培训届七剑客点评

这套丛书是由数十位企业管理课程研发人员和资深专家共同编创的，是企业管理者的必备工具书，对企业家和经理人工作的有效开展极具实用价值，也是企业经理人提升自我、增加经济效益的秘密武器。按照书中内容进行修炼，可以使企业家和经理人的工作更轻松自如，在不知不觉中迅速提升企业的经济效益和社会效益！

——汪中求（雕龙剑），管理专家

这套丛书的问世是培训业了不起的一桩大事。这套丛书从总经理到基层员工，从生产、管理到人力资源，涉及企业的每个角落；从理论到工具……如此完美的构造系统，如此庞大的出书规模，我想在培训业是极少见的，它将揭开培训史新的一页，将为千千万万家企业带来福音！

同时，能读到这套丛书中一本已经很幸运了，而能读到整套书的同人就是非常幸福了，因为能从中汲取更为丰富的理论，更能从无数个案例中借鉴最为成功的经验……这样，你必将成为最“牛”的人，你的团队也必将成为最“铁”的团队！

——孟昭春（降龙剑），成交专家

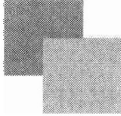
经过多年的翘首企盼，这套丛书终于出版了。

这是企业界的盛事、出版界的盛事、培训界的盛事！它是经验的积累、智慧的结晶、责任的凝聚！它摒弃浮华，专注实战。也许它的外表并不光彩夺目，但我保证，它不会让渴求在工作中有突破、管理中经常头疼的有识之士失望！

——程社明（引龙剑），规划专家

这套丛书融会了影响力课程“道”、“术”、“器”的合理配比，理论透彻，方法新奇，工具实用。行文贯彻“少讲为何、多讲如何、上来就操刀、杜绝赘述”的实战精神，强调熟能生巧和对标准的借鉴与改善。

——李践（御龙剑），赢利模式专家



前 言

财务管理是基于企业再生产过程中客观存在的财务活动和财务关系而产生的,是企业组织财务活动、处理与各方面财务关系的一项经济管理工作。企业财务管理是企业的灵魂,常被誉为企业的中枢神经,它通过对资金运动和价值形态的管理,将信息贯通到企业的生产、经营等一切管理领域。

21 世纪的新经济浪潮,使企业管理观念及生产运营发生了深刻变化,面对科学技术的发展、新兴产业的崛起、客户需求的变化以及技术更新的压力,企业在经营管理中不得不将短期目标转向长期目标,由专业化职能型经营管理转向全局型决策管理,而这一转变的目标,归根结底在于企业要为客户创造更多价值,并且只有这一价值超过该企业创造它的成本,形成超额价值,才能使企业继续生存。作为企业价值管理的中枢,财务领域再次成为管理变革的先锋,财务部门也将承担更多的管理和战略决策方面的角色。因此,提升企业财务管理能力,将成为企业永续生存的关键。

企业财务战略是财务管理的重中之重,也是企业实施目标的首要基础,其制定与实施程度正确与否直接关系着企业成败,正确的财务战略能够给企业带来非常重要的影响。有了正确的财务战略之后,必须进行财务决策,才能让财务战略发挥效力,起到真正促进企业发展的作用。此外,企业财务管理者的个人领导风格对企业成败也有着重要影响。

基于以上因素,本书将从三个方面进行阐述:第 1 部分由财务战略基础概念、财务总体战略和根据发展阶段制定财务战略等 3 章组成,主要是对财务战略概述性解读和对企业不同发展时期财务战略的分析论述;第 2 部分则从报表在财务决策中运用、财务决策以及企业经营中的实战策略详尽论述财务决策问题,由财务决策基础、企业财力决策的分析规划与控制、财务决策实战策



前言

略等3章组成；第3部分主要论述了总经理财务风格，事实上，许多企业的财务管理者还没有意识到什么是财务风格以及个人财务风格对企业的重要性，因此希望能解析财务风格，寻找到改善企业绩效和市场价值的又一途径。

本书的写作目的是为了满足不同企业财务管理者的基本业务知识需求，通过对财务战略、财务决策和财务风格进行理论分析，并运用大量案例进行实践说明，以期为企业的财务管理者及企业的整体运营提供有益的参考和指导，让读者在学习中成长成为一名出色的财务管理者。

超级实战的工具、拿来就用的测试表、大量富于启发性的案例、可直接操作的实战技巧、完整详细的操作流程，是本书的五大核心特点。

希望阅读过本书之后，能够使企业财务管理者和企业高层管理者掌握并运用最佳财务战略来规划企业未来发展蓝图，并运用正确的财务决策来促进企业发展，矫正个人财务风格并使之与企业状况相适应，以实现企业的利润最大化和经营合理化。相信本书在结构和内容方面，能够给大家带来耳目一新的感觉。同时，也希望本书能够给大家带来真正的收获。

目 录

第 1 篇 总经理财务战略

第 1 章 财务战略基础概念

2

1.1 财务战略概述	3
工具 企业财务环境检测表	5
案例讨论 关于中小企业的一次财务战略调查——融资需求调查	7
1.2 股东价值	9
工具 企业股东价值自检表	12
案例讨论 不可忽视任何一个客户	13
1.3 代理理论	14
工具 联合确定基数法运用表	17
案例讨论 新的计划指标方法是否可行	19
1.4 管理层激励	21
工具 管理层激励机制测试表	26
案例讨论 股权激励有用吗	27
1.5 利益相关者理论	28
工具 不同利益群体比例测试表	32
案例讨论 企业应承担一定的责任与义务	34

1.6 出资者财务风险和经营者财务风险	34
工具 财务风险控制能力检测表	38
案例讨论 收益分配风险需谨慎	39
本章小结	40

第2章 财务总体战略 41

2.1 增长型财务战略	42
工具 增长型财务战略评测表	46
案例讨论 增长型财务战略带来的奇迹	47
2.2 稳定型财务战略	49
工具 稳定型财务战略适用表	52
案例讨论 合理财务战略的重要性	53
2.3 紧缩型财务战略	54
工具 紧缩型财务战略选择测试表	58
案例讨论 巧妙财务战略的成功实施	59
本章小结	60

第3章 根据发展阶段制定财务战略 61

3.1 初创期企业的财务战略	62
工具 初创期企业的经营风险与财务特征检测表	64
案例讨论 企业初创期的财务战略	65
3.2 成长期企业的财务战略	66
工具 成长期企业财务管理调查表	69
案例讨论 财务战略首先保证方向正确	73
3.3 成熟期企业的财务战略	74
工具 成熟期企业财务战略检测表	77
案例讨论 利达电器公司的发展历程表	78
3.4 衰退期企业的财务战略	79
工具 衰退期企业财务战略适用表	81

案例讨论 不合理投资的悲剧	82
本章小结	83

第2篇 总经理财务决策

第4章 财务决策基础 86

4.1 3大报表在财务决策中的作用	87
工具 企业财力结构检测表	88
案例讨论 现金流量表分析	91
4.2 现金流分析在财务决策中的作用	94
工具 现金流分析规避财务决策风险表	97
案例讨论 分析一份现金流量统计表	99
4.3 财务杠杆在财务决策中的作用	100
工具 企业财务风险自测表	101
案例讨论 郑百文神话的破灭	103
本章小结	104

第5章 企业财力决策的分析、规划与控制 105

5.1 财务分析	106
工具 财务分析能力测试表	110
案例讨论 全面评价企业经营现状	111
5.2 财务决策预算	113
工具 财务预算能力测试表	116
案例讨论 分析一份资产负债表	117
5.3 财务决策控制	119
工具 财务控制能力检测表	121
案例讨论 财务失控带来的教训	123
本章小结	123

第6章 财务决策实战策略

125

6.1 筹资决策实战策略	126
工具 企业筹资机遇分析表	127
案例讨论 分析一份资金成本变化表	131
6.2 营运资本管理决策实战策略	132
工具 现金持有量模型运用流程图	135
案例讨论 如何筹集资金	137
6.3 投资决策实战策略	138
工具 投资可行性净现值测试表	140
案例讨论 投资策略应与企业总体策略协调一致	141
6.4 股利分配的财务决策实战策略	142
工具 股利分配管理诊断表	144
案例讨论 比较三家企业的股利支付率和股利变动系数	146
本章小结	147

第3篇 总经理财务风格

第7章 解构财务风格

150

7.1 透析财务风格	151
工具 财务风格形成程度自测表	152
案例讨论 财务总监对企业意义重大	153
7.2 财务风格的分类	154
工具 财务特质测试表	157
案例讨论 高价值增加还是低价值增加	160
本章小结	161

第8章 优化财务风格

162

8.1 财务风格测评	163
------------	-----