

职业经理人财税管理系列

看故事

KAN GUSHI XUE CAIWUGUANLI

曾建斌 著

财务管理

广东省出版集团

广东经济出版社

职业经理人财税管理系列

看

故事

KAN GUSHI XUE CAIWUGUANLI

学

财务管理

曾建斌 著

广东省出版集团

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

看故事学财务管理/曾建斌著. —广州: 广东经济出版社, 2004.5

(职业经理人财税管理系列)

ISBN 7-80677-727-X

I. 看… II. 曾… III. 财务管理 - 基本知识
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030778 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东省肇庆新华印刷有限公司 (广东省肇庆市狮岗)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	12 2 插页
字数	119 000 字
版次	2004 年 5 月第 1 版
印次	2004 年 5 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-727-X / F·1051
定价	本册定价: 24.00 元 全套 (1~3 册): 72.00 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: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

曾建斌

广州理道财税咨询公司咨询总监、授权讲师。澳大利亚梅铎大学工商管理硕士、中国注册会计师、中国注册税务师、中国注册评估师。

曾担任知名会计师事务所董事，具有十多年的财税咨询经验，提供过专业咨询服务的公司包括：AC 尼尔森、博世制动、利高曼、广州百事可乐、法国电信、三菱商事、TUV莱茵技术监督、DHL广东分公司、松下电工、台湾统一企业等。

作为一名出色的财税课程培训师，提供过内部培训服务的公司包括：西门子表计、德尔福派克、广州联通、南方航空、广州城建、理想科技、珠海邮政、中山邮政、太太药业、南海美泰、广州网通、中国电信广东微波局、长线局、中原油田、约克空调、广州统一、三菱商事等。

由曾建斌主讲的《非财务经理的财务管理》系列VCD产品2003年8月由广州音像出版社出版发行，目前正在全国热销。配套书籍由本社出版发行。

内 容 提 要

结合35篇生活故事，阐述35个财务道理，为经理人了解掌握各种财务知识提供参考。

广 州 理 道 财 税 咨 询 有 限 公 司

Guangzhou Reason & Idea Accounting Consulting Co., Ltd.

公司远景：一家令人尊敬的财税专业服务公司

公司目标：本地化财税解决方案供应商

服务原则：客户利益至上

服务理念：更亲切，更具体，更深入

广州理道财税咨询有限公司是由专业人士组成的财税专业服务公司。公司提供的服务包括财税咨询、财税培训、财税资讯产品等。

咨询服务：税务筹划、税务顾问、税务稽查应对、财务管理制度设计、财务诊断分析等。

培训服务：提供面向财务人员、非财务人员的各项培训，包括公开课和内部培训。

资讯产品：理道财税论坛、理道财税快讯、专业分析报告、培训VCD、财税书籍。

公司网站：www.ri-china.com

前言

职业经理人财税管理系列是一套专门为职业经理人设计的财税管理通俗读物。

作为一名咨询顾问和“非财务经理的财务管理”等财税课程的讲师，我经常与各企业的管理人员讨论财税问题，深知经理们迫切需要掌握财税管理知识。学员们经常抱怨：看书没有用，一点也不懂，读起来很吃力；在外面听课也收效不大，读了 MBA，上了几天财务课，对财务管理还是迷迷糊糊。

专门为经理们设计，能满足经理们需要的财税管理读物和课程太少了。

作者凭借十多年的财税咨询和为几十家企业的职业经理人培训财务课程的双重经验精心编著了这一套书籍，希望突破经理们“经常学财务，总是不懂财务”的困境。

大多数职业经理人没有财务专业基础，深奥的财务理论和抽象的财务名词是阅读的拦路虎。丛书在内容的选择、表达方式的安排、图书的装帧设计方面都以通俗易懂为首要目标，书中通过生动的故事、精心设计的案例、趣味的问题让读者领会财税管理的观点和技巧，让经理们打破财税知识枯燥无味的定论，在轻松愉快之中掌握财税管理技能。

职业经理人学习财税知识是为了在实际工作中运用，对书的实用性有强烈的要求。与管理实践紧密结合是这套书的另一特色。学则能用，学则能解决实际问题作者的追求。这套书中列举的问题、讲解的核心要点、涉及的案例、安排的练习都是以企业的实际环境为背景，是大家在工作中经常遇到的问题，有些就是企业管理者咨询的问题。在每一篇的最后安排了“学以致用”、“快速练习”等环节，使读者学与练相互结合，提高解决实际问题的能力。

职业经理人学习财税知识容易忘记是另一个老大难问题。作者利用培训经验，把每一篇的核心要点提炼为一个简短精辟的句子，记住这句话，也就记住了知识的要点。培训后的调查问卷显示，大多数人培训一天以后就能记住这些句子，例如“合适的才是最好的”、“信用经济就是风险经济”、“现金为王”等很多人已能琅琅上口，大家不记得老师的名字，但能记住这些经典名句。

《看故事学财务管理》是这套书的观念篇，主要通过故事的形式介绍财务管理的观念。包括理财的观念、财务状况的观念、财务策略的观念、财务评价的观念、成本管理的观念。经理们最需要的是树立财务观念，把自己的工作与财务管理结合起来，提高公司的财务业绩，改善公司的财务表现。经理们在观念上的问题一是缺乏正确的财务观念，另一个是对财务有很多误解，例如：重视利润表现，不重视现金表现就是一个例子。通过《看故事学财务管理》读者可以准确把握财务理念，

让财务管理成为工作的好帮手。

《看图表学成本管理》是这套书的成本篇。从2003年下半年起很多企业都遭遇原材料涨价，企业面临巨大的成本压力，如何降低运作成本成了时髦的话题。经理们对成本的认识有很多误区，对成本的特性不了解，无法作出正确的成本决策。本书以图表的形式解说成本的概念和成本对企业的影响，包括对竞争战略、对经营决策、对业绩评价、对市场定价的影响，有一章专门介绍了如何根据成本特征采取降低成本的措施，以及用非财务的方法降低成本。借助图表，各种成本概念非常容易理解和记忆，建议读者看完书以后通过图表记住核心内容，这样就可以事半功倍。

《读案例学税务管理》是这套书的税务篇。企业的税务负担不是由财务人员决定的，而是由处理业务的管理人员决定。要降低税负，管理人员必须知晓税务与业务的关系，选择合法而又节税的方式处理业务。税务问题经常困扰企业管理人员，他们觉得税务问题高深莫测，企业财务部门的人越解释越复杂，听了越糊涂。本书以来自企业实际发生的案例为主线，通过剖析案例中涉及的税务问题，让职业经理人了解税务规定，在处理各项业务中能从税务的角度考虑，将企业的税务成本和税务风险降到最低。

协助本册书写作的还包括广州理道财税咨询有限公司的咨询顾问孟智小姐，庄汝筹先生，胡卓焕先生，培训部的廖延艳小姐也提出了许多宝贵意见，让本书更加精炼出色。在此深表

感谢。

广州《信息时报》前副总编袁乐清先生献计献策，为丛书的顺利面世提供了不少建设性意见，使作者本人受益匪浅，在此深表感谢。

经过大家的齐心协力，丛书终于与大家见面了，不过相信书中错误在所难免，敬请读者不吝指正。如有任何意见，问题，建议，请通过邮件方式与本人联系。

E-mail: zeng_cpa@163.net 或者 cco@ri-china.com

曾建斌

2004年4月于广州

目 录

Contents

前 言

第一章 激活财务思维

- 1 股东财富最大化 一主三仆/2
- 2 现金为王 富翁与乞丐/8
- 3 时间就是金钱 上帝的标准/13
- 4 信用隐藏风险 柳季与岑鼎/18
- 5 用边际观念理财 登鹤鹤楼/23

第二章 明察财务状况

- 1 拨开资产的迷雾 虚拟网络财产难倒法官/30
- 2 会计师眼中的钱 富翁的遗嘱/35
- 3 资产的变现能力 分文不值的钻戒/40
- 4 无形资产创造财富 DD 公司 VS 书法家/45
- 5 公司负债的产生与偿还 七仙女替董永还债/51
- 6 看清公司的财产利益关系 你中有我，我中有你/55

- 7 资产与资本 精辟的论述/60
- 8 公司盈亏不糊涂 到底亏了多少/65
- 9 财务状况全面看 瞎子摸象/72

第三章 规划财务策略

- 1 财务策略与公司战略 小海马的梦/82
- 2 融资和投资的最佳匹配 母鸡生蛋/88
- 3 适度负债经营 美国老太太与中国老太太/94
- 4 财务危机预警 扁鹊的医术/101
- 5 掌握控股权 狮子与猎豹的合作/107
- 6 $1+1>2$ 良弓与利箭/113
- 7 不美满的并购婚姻 两块石头/120

第四章 评价财务业绩

- 1 业绩评价模式的选择 猎狗的待遇/126
- 2 考核投入还是考核产出 犯人船/132
- 3 拆除部门利益的篱笆 老鼠偷油/138

■ 4 评价后的财务激励 猎人对猎狗的激励/145

第五章 控制财务成本

■ 1 最大的无知是不知成本 无知是最大的成本/152

■ 2 成本决定价格 药商竞富/157

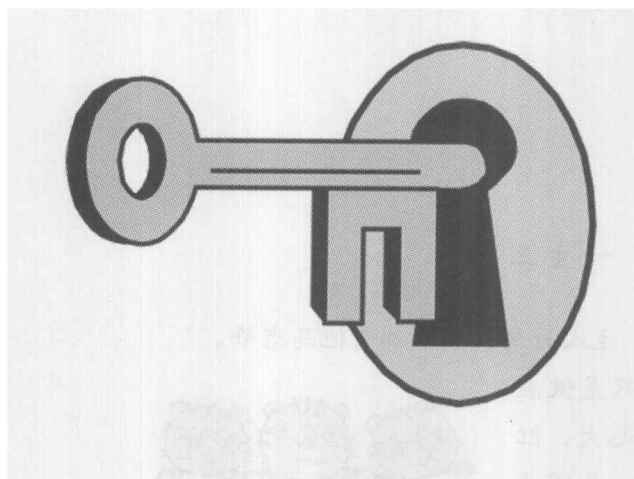
■ 3 全程成本控制 煮蛋的学问/162

■ 4 利用经验效应降低成本 鸬鹚的轮回/168

■ 5 合适的才是最好的 麦粒与钻石/173

参 考 答 案

激活财务思维



第
一
章

第
一
章

1

股东财富最大化

寓言故事

2

一主三仆

古时有一大户人家，主人姓马，人人都叫他马老爷。

马老爷以前在镇上只是做点小买卖，后来生意越做越大，红红火火，赚了不少银子。马家前有大院，后有花园，还雇佣了不少仆人。马老爷对这些仆人奖惩



都很分明，做得好会有所奖励；做得不好，就没有奖励，甚至还会赶出家门。

有一天，马老爷决定出门远游，他想趁这个机会，来看看家里的仆人除了会干活之外，还会不会利用银子来赚取银子。于是他给三个仆人每人一笔银子谋生。

三年后马老爷归来，甲仆说用主人给的银子经商赚了2

倍，乙仆说用这些银子放利赚了1倍，丙仆说为防丢失将银子埋进了地里。

主人对甲、乙的做法都很满意，分别奖给他们银子。而对丙则收回了原来给的银子。

故事中的财务

甲和乙不但保住原有的银子，还赚取了更多的银子，而丙并没有使原有的银子增多。对于他们三人的谋生之道，主人对甲、乙两人称赞有加，对丙则是原银收回。这是理所当然的。作为一个企业，生存、发展和获利是永恒的主题。使财富增值是企业的最终目标。

轻松学财务

3

股东财富最大化

企业经营忙忙碌碌，经营管理者在为谁辛苦？为啥忙？做大蛋糕谁来尝？

这是公司的经营目标，不同的人有不同的理解：

- 企业是为了赚取利润。
- 企业是为了社会效益。
- 企业是为了员工的未来。
- 企业是为了投资者的利益。
- 企业是为了……

企业从其诞生的那一天起，就注定了它是以营利为目的的

组织。我国《公司法》第5条写得非常明白：公司的目标是实现资产的保值和增值。公司的经营目标是：实现股东财富最大化。我们为股东忙碌，为股东的财富忙碌。这也是经营管理者理财的最终目标。

财务目标，也称理财目标，是企业理财活动的出发点与归宿点，是企业财务活动所要达到的目的。公司的一切经营活动和财务管理活动必须满足公司的经营目标。

为什么是财富最大，不是利润最大？利润最大了，财富不是自然也最大了吗？两者有什么区别？

下面我们比较一下财富最大和利润最大的差异。

利润最大化

利润代表了企业新创造的财富，利润越多，则说明企业的财富增加得越多，越能体现出企业的本质。而利润越多也表明企业对资源的利用越合理、对社会的贡献越大。但是，这种观点带有明显的财务缺陷：

(1) 没有考虑货币的时间价值。取得的同一利润额如果所用的时间不同，其价值则不同。这种观点没有考虑利润的实现时间。不能把今年获得的100万元利润等同于若干年以后获得的100万元利润，在财务上，这两个100万元并不相等。



(2) 没有考虑风险价值。企业获取相同的利润可能需要承受的风险不一样。管理者必须降低企业经营风险和财务风险,获取更大的利润。所以,在衡量经营者业绩的时候,用利润指标考察,必须同时进行风险评价。例如,如果企业通过放宽信用销售条件增加销售额,提高财务利润,这样的利润背后隐藏着巨大的风险。

(3) 利润容易受到会计方法的操纵。分析中外的财务丑闻就可以看出:财务丑闻炮制者的伎俩如出一辙:利用会计方法操纵公司的利润,利用虚假的利润来达到各自的目的。利润中经常存在各种原因造成的泡沫。

(4) 利润容易诱发管理者的短期行为。一些公司决策和管理措施能够提高公司的长期竞争能力和盈利能力,能够使公司在未来的竞争中战胜对手,这些措施是股东梦寐以求的,但是对实施的经理人员却不利:它们不能在短时间内产生效果,会影响管理者目前的利润指标。所以,如果以利润作为公司的财务目标,就必然导致经理人员纷纷放弃对公司长远利益的考虑,尽量推出一些短平快项目,提高现时的公司利润。盲目追求短期利润的最大化,使企业丧失了长期的可持续发展能力。

企业的价值,在于它能给投资者带来投资报酬。经营企业应着眼于企业的长远获利能力和全面发展,以利润的多少为目标是不符合企业所有者利益的。所以,现在企业的理财目标是:股东财富最大化。