



长财咨询 · 企业管理系列

刘国东 / 著

SYSTEM OF FINANCE

BLUEPRINT TO LAUNCH A MANAGEMENT DEEP-DIVE

财务系统

拓展管理深度的蓝图



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

刘国东 / 著

财务系统

拓 展 管 理 深 度 的 蓝 图

图书在版编目(CIP)数据

财务系统：拓展管理深度的蓝图 / 刘国东著. --
北京：社会科学文献出版社，2018.6
（长财咨询·企业管理系列）
ISBN 978-7-5201-2768-4

I. ①财… II. ①刘… III. ①企业管理－财务管理－
研究 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第097474号

·长财咨询·企业管理系列·

财务系统：拓展管理深度的蓝图

著 者 / 刘国东

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 恽 薇 王婧怡

责任编辑 / 王婧怡

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理分社（010）59367226

地址：北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心（010）59367081 59367018

印 装 / 三河市龙林印务有限公司

规 格 / 开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：22.75 字 数：349千字

版 次 / 2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-2768-4

定 价 / 58.00元



本书如有印装质量问题，请与读者服务中心（010-59367028）联系

▲ 版权所有 翻印必究



长财咨询 · 企业管理系列

SYSTEM OF FINANCE

BLUEPRINT TO LAUNCH A MANAGEMENT DEEP-DIVE



刘国东

1973 年生于河北易县，1996 年大学毕业，先后供职于央企、民企，事务所合伙人。2008 年起曾开发讲授“企业所得税汇算清缴”“税务稽查与应对”“纳税筹划”“财务分析”“成本管理”等课程。

2012 年创建长财咨询。截至 2018 年 4 月，长财咨询已有 30 多家分 / 子公司布局全国，为中国众多快速发展的民营企业提供从财务系统建设到财务团队打造的全方位、陪伴式、系统化财务服务。

2012 年开发设计完成“财务系统”“老板财务通”金牌课程，2015 年又推出“管理层财务思维”课程。

2014 年 8 月创立上海优波投资管理中心(有限合伙)，旗下发起优波基金、长江基金、长江二号基金、喜马拉雅基金、喜马拉雅二号基金、Uboom 美元基金等多只私募基金，登上各主要私募基金平台的排名榜单。

2017 年 10 月，首家长财税务师事务所有限公司在杭州设立，正式开启长财税务师事务所联盟之路。

总 序

因为爱，所以走进你的世界！

我在讲“财务通”课程的时候，经常说这么一句话，“财务总监如果能够走出自己的世界，走进老板的世界，他的职业生涯将有很大的提升”。

一提到财务，很多人的第一感受是“面目可憎”——装着铁门的财务办公室、“斤斤计较”的报销审核会计、一堆“不知所云”的财务报表……似乎都让人提不起兴趣。

然而，企业发生的一系列事情，又让人不得不面对财务：国家税务管理越来越规范，企业税务风险逐步显现；资金管理越来越复杂，很多老板被企业的资金流转弄得晕头转向，占用了大量的工作时间；财务人员做不出老板想要的报表，老板决策还是靠拍脑袋……

财务，爱你不容易；恨你，又离不开你。

财务专业人员的能力和老板的需求之

间，仿佛有一条看不见的鸿沟。

长财咨询深深扎根于中国企业的经营环境，对中国企业关于财务的“爱恨情仇”感同身受。针对广大企业的现实需求，推出了“财务通”“财务系统”“管理层财务思维”这三门财务培训课程。课程一推出，就得到了市场的热烈反响。

长财咨询基于对企业家创业精神的仰望、对企业家价值创造的尊敬，走进企业家的内心世界，帮助企业家理解企业管理规律、提升企业管理能力，让企业家有能力陪伴企业成长。

你变了，你的世界也就变了！

管理，等于“管+理”，理不清，就管不住。现代财务管理滥觞于帕乔利在六百多年前的伟大发明——复式记账法，以其无与伦比的严密逻辑性，几乎将企业所有的资源要素分门别类地归纳、汇总，

呈现为能够直接指导经营决策的财务信息，使得企业管理变得有理有据，不再依靠“拍脑袋”来决策。

很多企业家在听过长财咨询的培训课程后，对财务的认识有了很大的提升。企业家在掌握了财务这个管理工具，具备了系统化思考、解决问题的能力之后，再面对以往在管理企业时那些看似毫无头绪、无从下手的问题，便能够凭借“财务”这个“抓手”将其抽丝剥茧、逐步理顺并最终解决。

六年多来，“财务通”“财务系统”“管理层财务思维”这三门课程已经开展了几十期，参训的企业有成千上万家，然而，中国有数千万家企业，能够有机会走进培训课程现场的还是极少数。大量的企业对浅显易懂、易操作、好落地的财务知识的需求远远没有得到满足。长财咨询针对这部分企业的需求，将这三门课程的内容整理成书，结集出版，以飨读者。

因为这套图书是根据现场课程内容整理出版，所以具有鲜明的特点。

场景化

在现场课程中，为了帮助学员理解抽象的财务概念，我经常营造各种各样的

企业管理场景，把财务知识点代入其中。这一特点在本套图书中得以很好地保留，读者在阅读过程中会发现这套书就像专为自己而写，有很强的代入感。

紧扣现实

在现场课程中，为了理论联系实际从而更具实战性，授课时都会对企业经营环境、国家最新财税政策做出解读。因此，本套图书中引用的经济、财税政策和法律法规都是最新的。

当然，即使长财咨询能够做到以最快的速度再版，图书毕竟有其自身的特点，无法做到像现场课程那样及时更新相关内容。因此，建议对内容更新需求强烈的读者走进长财咨询的课程现场，听听现场版的内容，效果更好。

工具化

本套图书中有大量的图表、工具，一方面，能够帮助读者理解财务知识点之间的内在逻辑关系；另一方面，这些模板、工具基本上都是可以拿来即用，迅速转化为企业实际可用的制度、流程、表单、工具，构建企业自己的管理制度体系。

多元化

本套图书虽然从书名看都是财务领域的图书，但是，内容不局限于财务领域。我深知企业对企业管理知识的需求更多是模糊、综合的，企业在管理中遇到的问题也往往是非结构化的，很难按照“战略、组织、营销、生产、人力、财务、企业文化”等“分科”诊疗，因

此，基于长财咨询多年的咨询实践和强大的咨询师团队，本套图书中对与财务相关的战略、激励、股权、金融等方面的知识点均有所涉及。跨专业的知识体系有助于读者建立企业管理的整体概念，触类旁通。

让我们打开散发油墨香气的书本，一起走进神奇的财务世界吧！



怎样才能让财务职能成为企业实现其战略目标的推进器？

怎样才能使财务的目标专注于企业价值最大化？

怎样才能用财务的手段实现企业的风险与收益平衡？

有过以上烦恼的企业家一定不在少数。几乎每家企业都有或多或少的财务人员，每天都在处理各种财务事项，例如开票、报税、记账、做报表等。财务职能不可或缺，但似乎仍很难满足企业对财务的需求。

当财务职能无法适应企业发展需要的时候，我们往往认为是财务人员的懈怠或者错误，经常把问题归结为某个人的能力不足。

确实，财务人员是企业财务职能的执行者，应该有责任、有能力建立、完善企业的财务职能，实现财务应有的价

值。但是，试想一下，是不是财务职能一旦有所欠缺，就需要更换财务人员呢？或者，是不是新上岗的财务人员就一定能马上进入工作状态呢？另外，企业是否准备好为财务岗位交替支付足够高的成本？重点是，财务职能仅仅是财务人员或财务部门的职能吗？

其实，大部分企业需要的并不是立即聘请一位或者很多位“高大上”的“财务精英”，而是立足现实，运用现有的资源和有限的投入，优化财务职能的运行环境、提高财务人员工作能力、建立制度化的流程和工具、强化财务部门和业务部门的配合，从而从整体上提升企业的财务水平，这就是本书的主题“财务系统”。

很多人一听“财务系统”，就会认为是财务软件。本书所讲的“财务系统”，是企业内部所有与实现财务职能有关的硬件、软件及人员的有机结合体。比如，硬

件包括服务器、保险柜、票据单证、办公场所、实物安防设施等；软件不仅指财务软件，还包括业务软件系统，以及企业文化、管理制度、业务流程、分析工具、员工态度 / 能力、培训汇报活动等；人员也不仅仅指财务部门的人员，企业之中几乎每一个人的行为都会影响企业财务职能的实现，因此每一个人的行为都是本书所讲的“财务系统”的要素。

对于大部分企业家而言，他们对财务的认知，从未形成一种宏观视角，也未提升到本书所讲的“财务系统”的高度。“财务系统”既是“望远镜”，又是“显微镜”，从宏观上助力企业战略目标的实现，而从微观上又是通过一张张单据、一个个数字汇集、加工而成。所以，本书要打破财务仅仅是“报个税、记个账”的固有观念，但是又并非高不可攀，学习完“财务系统”，企业家能感觉到的是“我们也能做到”。

有价值的东西绝非一朝一夕可以完成，“财务系统”经历了6年多时间的打磨。“财务系统”来源于刘国东老师的现场课程，2012年一经面世，就受到企业家们的好评。6年来，数千家企业从“财务系统”中获益良多，但是，作为培训

课程，“财务系统”能够面对的客户数量毕竟有限，为了让更多的企业从“财务系统”中获得起飞的力量，长财咨询将“财务系统”课程整理为书，正式出版。

在过去的6年里，国内外政治、经济、社会和技术环境都发生了深刻的变化。一贯作为全球化“急先锋”的美国似乎有走向“闭关锁国”的倾向，新任总统特朗普提出了“买美国货、雇美国人”的口号，降低税负、简化税制，吸引制造业回流美国。而中国扛起了全球化的大旗，提出“一带一路”宏伟倡议，支持国内企业走出国门，参与全球市场竞争。国内，经济“新常态”已经成为共识，“去产能、去库存、去杠杆、降成本、补短板”不仅是中央宏观经济政策调控方向，也是每一家企业必须面对的课题，转型升级已经成为企业求生存谋发展的必由之路。人口红利消失是经济学家口中的术语，招工难则是所有企业的切身感受，劳动力成本成为影响企业利润的关键要素。90后“新新人类”走出校园，逐渐成为企业员工的主力，这些“互联网时代原住民”，从小就接触大量的互联网信息，思想活跃，传统的管理理念、管理方法对于他们大都已经不适用。对新一代员工如何招聘、培养、

管理、激励成为企业管理者面临的难题。过去的几年中，在技术领域，大家感受最深的变化是信息技术的发展和普及。腾讯、阿里巴巴已经成为“巨无霸”，其体量远远超过了他们的美国同行。亿万用户及其在互联网上的行为，为腾讯、阿里巴巴这样的互联网企业贡献了天文量级的数据，而数据又为这些企业创造了巨大的利润。“大数据”成为媒体热词，大到国家战略制定、小到企业经营决策，都必须依赖数据。互联网时代，数据已经成为企业经营的一项重要资源。企业经营数据、财务数据的收集、处理、分析、开发成为企业经营管理的一项不可或缺的工作。

在外部环境剧烈变化的情况下，中国的很多企业面临经营困难的局面。市场竞争压力加大、成本上升，利润越来越薄；国家税务总局“金税三期”系统工程投入使用，并且逐步完善，税收征管越来越严格，企业的税务风险不断加大；市场信息越来越透明，利用信息不对称来获利的机会越来越少；“三证合一”“五证合一”，税务局、银行、社保机构数据联网，企业社会保险成本急剧上升；“新三板”挂牌企业突破万家，主板、创业板上市企业数量也快速增长，

这些已经走上资本市场的企业利用资金、品牌优势，对未上市企业的生存空间形成了具有绝对优势的挤压……

面对困局，企业的解决之道在哪里？

企业之间的竞争，已经变成全面的、系统化的竞争。过去，一个好点子，就可能成就一家企业；如今，单一的优势已经很难再让企业脱颖而出。企业发展到了一定阶段后，老板会发现自己成了“消防员”：企业不是这里出现问题，就是那里出现问题，于是整天忙于“救火”。对于企业出现的问题，“点状”的修修补补，已经不能从根本上解决问题。老板发现，企业正在失控，业绩无法突破瓶颈。2016年，在广州《财务通》课程的一次学员分享活动中，上海一位经营婚纱摄影的“高帅富”老板，介绍《财务系统》课程带给他的最大收获，就是让他学会了用系统化的思维去解决企业面临的问题。这位老板的分享观点，正是解决当下大部分企业面临经营困境的最佳方案。在企业初创期，企业能否存活，取决于老板个人的工作能力，或者依赖某一方面的资源。到了发展期，企业能否发展壮大，主要看企业能否建立高效的管理系统，包括经营大系统和激励大系统。系统就是标准，系统

就是流程，系统是企业高效运转的保障，系统让企业变成一个“铁打的营盘”。系统建成之后，企业对某个人的依赖程度将降到最低，企业将变成一部精密的机器，每个人只是这部机器里的一个“零件”，“零件”可以更换，但不会影响整部机器的正常运行。

财务系统是企业经营信息系统的一部分，而企业经营信息系统又是企业经营大系统的一部分。比喻来讲，财务系统的作用类似于打仗时的传令兵。只有三五个人斗殴的时候，有没有传令兵没有关系。而当指挥成千上万兵马作战的时候，如果没有传令兵、没有电台，还没有开战，就已经注定是败局。

“财务系统”，为帮助中国企业建设财务系统而生。

“财务系统”让老板、财务总监站在企业全局的高度，跳出财务看财务，从“小财务”转变为“大财务”。

健康的企业财务系统，是支撑企业成长壮大的基石。“转型升级”不是转行，而是管理方式的转型，是管理技术的升级。传统的企业决策，没有财务数据做支持，都是依赖老板个人的感觉，“拍脑袋”决策。以往一些企业管理，手段相当

粗放，以为只要把钱管住了，“肉就能都烂在锅里”。如今，系统最优化是决策的基本要求，要求从企业财务管理的目标出发，层层分解、细化，对企业的各项资源进行优化组合，在提升企业利润的同时，降低企业的经营风险，为企业创造出最大的价值。精细化管理是对企业的最基本要求，每一个人的工作效率、每一件产品创造的利润、每一元成本费用带来的效益等都是财务管理的内容。

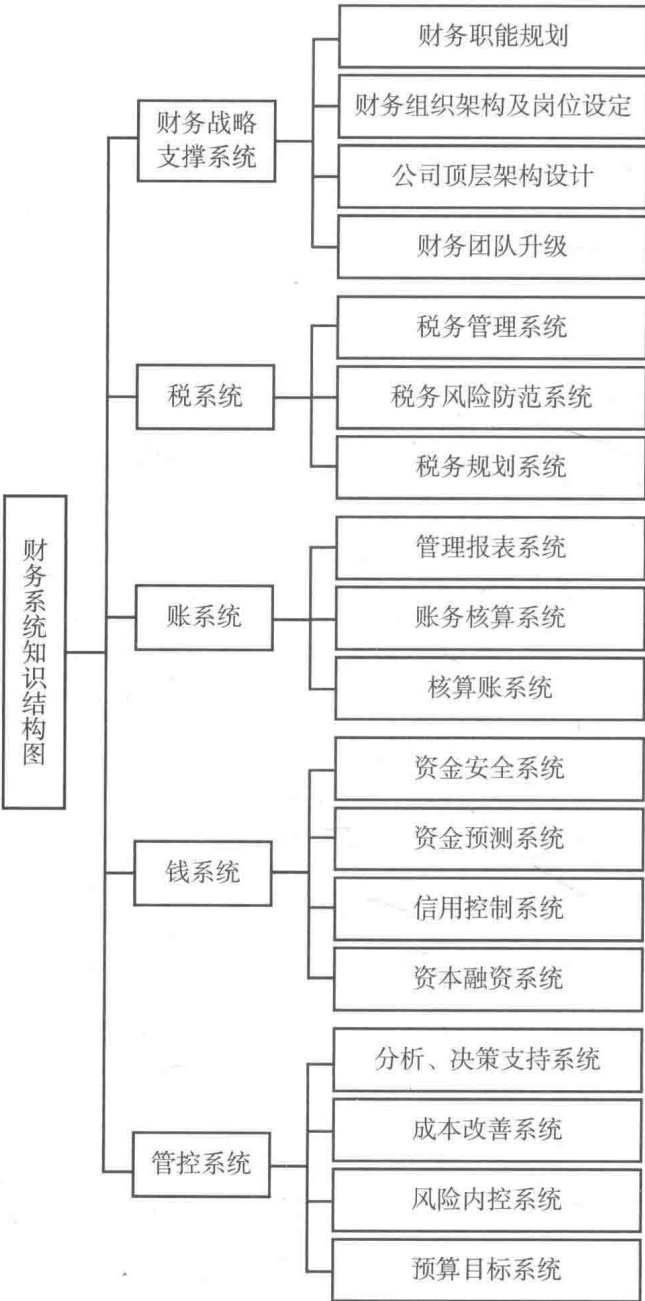
财务管理，立场要高，要高到企业战略全局；对象要细，要细到企业每一个人的具体行为；数据要准，要与实际情况相符；制度要可执行，口号式、说教式的制度毫无价值；流程要清晰，要任何人都能看懂记住；工具要实用，要使用者拿来就可以轻松上手。

“财务系统”是刘国东老师《财务系统》现场课程的整理总结，秉承课程一贯的“易懂、易用”理念，用简单易学的方式，帮助企业建设财务系统，就像一件工具，拿来就能使用，使用就能见效。书中的“方案原理”就像武林高手学习的“内功心法”，而“制度、流程、模板”等工具就像“招式”“武器”。在学习的初级阶段，有样学样、“照葫芦画瓢”是快速

上手的好方法；而仔细研读方案原理，并且在实际工作揣摩体会，则是晋升高手的不二选择。

财务系统建设，是企业由小至大、由弱至强的必由之路窗外，大运河在朝阳的照耀下，波光粼粼，它穿越千年的历史烟尘，依然鲜活。隋朝开凿的大运河，奠定了千百年来中华文明南北统一的物质基

础；秦朝的“书同文”制度，构建了中华大一统的文化基因。做一家百年企业，是很多企业家的梦想，能够支撑企业持久运营的，不是企业的某一个人，也不是企业的某一项资产，更不是某一个好听的名字，而是企业的制度“基因”。千里之行、始于足下，构筑百年企业的基础，从财务系统建设开始。



前 言	001
-----	-----

第一篇 财务战略支撑系统	007
--------------	-----

第 1 章 企业管理系统概述	009
第 2 章 财务职能规划	012
第 3 章 企业顶层架构设计	026
第 4 章 财务团队升级	037

第二篇 税系统	041
---------	-----

第 1 章 税务管理系统	043
第 2 章 税务风险防范系统	060
第 3 章 税务规划系统	096

第三篇 账系统	113
---------	-----

第 1 章 企业管理报表系统	115
第 2 章 企业账务核算系统	148
第 3 章 核算账系统	176

第四篇 钱系统 187

第 1 章 资金安全系统	189
第 2 章 资金预测系统	204
第 3 章 信用控制系统	215
第 4 章 资本融资系统	234

第五篇 管控系统 247

第 1 章 分析、决策支持系统	249
第 2 章 成本改善系统	276
第 3 章 风险内控系统	291
第 4 章 预算目标系统	307

后 记 353

致 谢 354

怎样才能让财务职能成为企业实现其战略目标的推进器？

怎样才能使财务的目标专注于企业价值最大化？

怎样才能用财务的手段实现企业的风险与收益平衡？

有过以上烦恼的企业家一定不在少数。几乎每家企业都有或多或少的财务人员，每天都在处理各种财务事项，例如开票、报税、记账、做报表等。财务职能不可或缺，但似乎仍很难满足企业对财务的需求。

当财务职能无法适应企业发展需要的时候，我们往往认为是财务人员的懈怠或者错误，经常把问题归结为某个人的能力不足。

确实，财务人员是企业财务职能的执行人，应该有责任、有能力建立、完善企业的财务职能，实现财务应有的价

值。但是，试想一下，是不是财务职能一旦有所欠缺，就需要更换财务人员呢？或者，是不是新上岗的财务人员就一定能马上进入工作状态呢？另外，企业是否准备好为财务岗位交替支付足够高的成本？重点是，财务职能仅仅是财务人员或财务部门的职能吗？

其实，大部分企业需要的并不是立即聘请一位或者很多位“高大上”的“财务精英”，而是立足现实，运用现有的资源和有限的投入，优化财务职能的运行环境、提高财务人员工作能力、建立制度化的流程和工具、强化财务部门和业务部门的配合，从而从整体上提升企业的财务水平，这就是本书的主题“财务系统”。

很多人一听“财务系统”，就会认为是财务软件。本书所讲的“财务系统”，是企业内部所有与实现财务职能有关的硬件、软件及人员的有机结合体。比如，硬