

学财务、懂财务、会财务，快速提升总经理的掌控能力

总经理 财务管理

一本通

刘 畅◎编著

成本、内控、经营、资金运转、投融资和预算

一本书让总经理秒懂财务

非
外
借

FINANCIAL
MANAGEMENT

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

总经理 财务管理

一本通

刘畅◎编著

FINANCIAL
MANAGEMENT

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书以理论+案例的行文方式,对公司总经理或管理人员应了解的财务知识做了详细全面的介绍和讲解。

全书共9章内容,包括总经理应了解的财务基础知识、如何进行内部控制和财务管理、怎样管好现金流和应收应付账款、如何通过资产与存货了解公司的家底、学习管控成本和费用等开支,以及如何管理融资、投资、税务和预算等工作事项。

本书适合各类型公司的总经理或管理者,或即将成为公司总经理或管理者的晋升人员,以及希望学习或进修一些管理方面知识的工作者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

总经理财务管理一本通/刘畅编著. —北京: 中国
铁道出版社, 2018. 10

ISBN 978-7-113-24844-4

I. ①总… II. ①刘… III. ①企业管理—财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第180025号

书 名: 总经理财务管理一本通
作 者: 刘 畅 编著

责任编辑: 王 佩

读者热线电话: 010-63560056

责任印制: 赵星辰

封面设计: **MX** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社(100054, 北京市西城区右安门西街8号)

印 刷: 三河市兴博印务有限公司

版 次: 2018年10月第1版 2018年10月第1次印刷

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 14.75 字数: 197千

书 号: ISBN 978-7-113-24844-4

定 价: 49.80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, 请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659



前言

FOREWORD

财务管理是一家公司经营过程中不可或缺的内容，它不仅是公司在物质资料再生产过程中客观存在的资金运动及资金运动过程中所体现的经济关系，更是公司财产和债务情况的反映，即资产和负债状况。

很多人认为，做财务只是公司财务部门的事情，殊不知，财务存在于公司内部各个科层，也就是说，总经理及其他管理者也需要掌握必要的财务知识，这样才能更好地管理财务部门，进而更好地经营公司。

然而在实际工作中，有很多公司的管理者其实是财务的“门外汉”，只能单一地从财务报表提供的数据看出很表面的公司经营情况，无法更深入地掌握公司的发展状况，这就容易给公司带来财务风险甚至经营风险。

所以，财务是很多管理者急需的“课程”，这不仅能丰富他们的知识储备，也能拓宽他们的知识面，更能促使他们成为公司真正的领导者，切切实实掌握公司的历史与现在，准确预测公司的未来。

为了帮助有财务学习需求的总经理或管理者更准确地把握公司的财务状况，提高其管理能力，我们编写了本书。本书共9章，大致可分为4个部分。

- 第一部分为本书的第1章，这部分主要说明懂财务的总经理才是优秀的总经理，其具体内容包括总经理要树立正确的财务观念、如何看财报以及了解财报与做好管理之间的关系等。
- 第二部分为本书的第2~5章，这部分介绍了总经理如何通过财务管理对公司的经营情况进行管控，其具体内容包括做好内部控制、财务细节管理、现金流管理、应收应付账款管理、资产与存货管理以及成本、费用和薪酬管理等。

前言

FOREWORD

- 第三部分为本书的第6~7章，这部分介绍了总经理如何通过对外融资、筹资活动增加公司的收益，其具体内容包括总经理如何做好融资管理和投资决策。
- 第四部分为本书的第8~9章，这部分主要从全局的角度，教会总经理如何通过税务筹划、风险控制和全面预算来规划公司的发展轨迹和目标。

本书立足于总经理和管理者，列举了大量的财务工作案例，希望读者能在阅读过程中身临其境，做好个人身份定位并掌握自己该掌握的财务知识，从而在工作中全方位地做好管理工作。

在本书的创作过程中，笔者非常注重语言表达的通俗易懂。为了让读者更好地学习相关财务知识，本书还使用了大量的图示、表格和模板等元素，以清晰、直观的方式，简化复杂的知识讲解，降低阅读和学习难度。

由于编者经验有限，加之时间仓促，书中难免会有疏漏和不足之处，恳请专家和读者不吝赐教。最后，希望所有读者能够从本书中获益，在财务管理实战中恰当地运用所学财务知识。

编者

2018年7月

目录
CONTENTS

第1章 优秀总经理的标准： 懂财务才能做好公司管理

一个合格且优秀的总经理得懂财务，这样才能更好地管理公司的业务、人事和未来发展。

1.1 财务是总经理绕不开的课题 /2

1.1.1 需要具备的财务理念和技能 /2

1.1.2 树立正确的财务观念 /5

1.1.3 了解公司的资金运动方向 /6

1.1.4 给公司制定恰当的财务目标 /8

1.2 财报是企业无声的语言，总经理要会看 /11

1.2.1 主要的财务报表 /11

1.2.2 什么是财务报表附注 /15

1.2.3 财务情况说明书包含的内容 /17

1.2.4 3个步骤教你如何看报表 /18

1.2.5 总经理要了解如何判断财务报告重大错报 /19

1.3 学会财务分析方法才能做好管理与决策 /22

1.3.1 透过负债规模看资本结构 /22

1.3.2 从可运用资金看财务风险 /24

1.3.3 透析利润看真正的盈利能力 /26

1.3.4 从企业营运能力看资产管理水平 /28

1.3.5 上市公司的财务分析指标 /31



第2章 学内部控制和财务管理， 做好全局掌控

总经理学会看财务报表是一项最基本的工作技能，而要想更有效地管理公司，还需要学习内部控制和财务管理。

2.1 总经理做好内部控制，治理好公司 /34

- 2.1.1 内部控制的具体内容和执行方法 /34
- 2.1.2 企业内部控制工作中总经理的职责 /36
- 2.1.3 风险管理是内部控制的主要内容 /38

2.2 懂内部控制的缺陷，做出相应的防范措施 /40

- 2.2.1 如何判断公司的内部控制存在缺陷 /41
- 2.2.2 内部控制要做好各层级的职责分工 /42
- 2.2.3 总经理要让财务总监成为自己的帮手 /43

2.3 总经理做好财务细节管理，让公司运转有序 /45

- 2.3.1 充分利用账外空间，提高财务管理能力 /46
- 2.3.2 要严格管理原始凭证 /48
- 2.3.3 监督好企业的对账和结账工作 /49
- 2.3.4 了解企业会计资料的保管期限 /50

2.4 严格管理财务人员，为公司建立财务屏障 /52

- 2.4.1 合理设置财务岗位，让员工各司其职 /52

目录

CONTENTS

- 2.4.2 规范财务人员的考核制度 /53
- 2.4.3 制定出激励财务人员的方案和办法 /55

第3章 学现金流和应收应付款， 看清公司周转

总经理要很好地掌握公司的财务情况，就要学习公司现金流和应收应付款相关的财务知识，了解公司的资金周转情况。

3.1 总经理管好现金流，让企业有钱可用 /58

- 3.1.1 确定最佳现金持有量 /58
- 3.1.2 总经理组织财会人员定期清查库存现金 /61
- 3.1.3 加强银行存款的管理 /62
- 3.1.4 支票结算应注意的问题 /63

3.2 总经理从现金流看企业的现金偿债能力 /64

- 3.2.1 分析公司的现金偿债能力 /65
- 3.2.2 做好未来现金流的预测 /66
- 3.2.3 现金流量表提供的实用信息 /67

3.3 应收账款收回来了才是资产 /70

- 3.3.1 督促财务人员定期核对往来账 /70
- 3.3.2 对是否该延长信用期做出合理判断 /71
- 3.3.3 清楚其他应收账款中的“秘密” /73

目录

CONTENTS

3.4 可怕的不是应付账款多，是应付账款不实 /75

3.4.1 贪污现金折扣是应付账款易出现的问题 /75

3.4.2 改善应付账款管理的对策 /77

第4章 学资产与存货， 搞清公司到底有没有钱

作为公司的总经理或管理者，了解公司的资产和存货状况是理所应当的。资产和存货是公司拥有的财富，科学地管理并合理运用资产和存货，可以给公司带来经营收益。

4.1 资产是本，日常管理和盘点工作很重要 /80

4.1.1 熟悉固定资产日常管理的工作内容 /80

4.1.2 定期组织财务人员进行资产盘点 /82

4.1.3 做好资产评估才能更好地管理资产 /84

4.2 资产会贬值，总经理要懂折旧、摊销和清理 /87

4.2.1 要知道固定资产折旧的方法与要求 /87

4.2.2 不可忽视的无形资产摊销 /88

4.2.3 了解需要进行固定资产清理的情形 /90

4.3 存货放着是浪费，卖出去了才能赢利 /92

4.3.1 总经理要协助生产部门确定合理存货量 /92

4.3.2 了解企业发出存货的成本计量方法 /93

目录

CONTENTS

4.3.3 督促财会人员做好存货跌价准备的核算 /96

4.4 总经理学习存货管理，做好确认计量 /97

4.4.1 存货按照经济内容分类有 7 种 /97

4.4.2 总经理要明白什么是从计量角度确认存货 /98

4.4.3 存货管理中有哪些舞弊行为 /99

第 5 章 学管控成本、费用和薪酬， 明白钱去哪儿了

作为公司的总经理，不仅要知道公司的资产和收入状况，还要了解成本、费用和薪酬等开支状况，有进有出，公司才能向前发展。

5.1 总经理熟悉各项成本，了解企业的大开支 /104

5.1.1 财务工作中会涉及的成本种类 /104

5.1.2 总经理要协助制定目标成本 /105

5.1.3 学会抑制较大的成本开支 /107

5.2 不能小觑各种费用，管不好就会使财务乱套 /108

5.2.1 严格控制公司的业务招待费支出 /108

5.2.2 总经理要善于发现制造费用的“猫腻” /110

5.2.3 计提各部门员工薪酬时要先计入对应的费用 /112

5.2.4 做好其他一些费用的控制 /114

目录

CONTENTS

5.3 管好职工薪酬，总经理才能管好人 与财 /115

5.3.1 总经理要学会及时调整薪酬制度 /116

5.3.2 在经营过程中不断完善薪酬激励制度 /117

5.3.3 总经理要学会利用弹性福利制度 /120

5.3.4 奖金的激励作用明显，但不可乱发 /122

第6章 学融资管理， 为公司减轻资金运营负担

通过向外融资，可以给公司的资金运营减轻负担。而在执行融资计划的过程中，总经理和管理者一定要清楚适合公司的融资方式以及注意融资风险的防范。

6.1 拓展维护融资渠道，落实融资计划和方案 /124

6.1.1 总经理首先要了解公司的资金需求情况 /124

6.1.2 预测资金需求量是融资管理的起点 /125

6.1.3 为公司寻找新颖的融资渠道和方式 /128

6.1.4 总经理要学会寻求政策性融资 /130

6.2 总经理对融资提高警惕才能降低用钱风险 /132

6.2.1 时刻关注融资进度，降低融资风险 /132

6.2.2 在进行融资活动时要谨防诈骗 /133

6.2.3 总经理要牢记融资的五大误区 /136

6.2.4 判断公司是否适合股权众筹的标准 /137

6.2.5 股权众筹融资有比较严格的流程 /138



第7章 学投资决策， 准确把控资本带来的收益

公司在发展过程中需要决策如何进行投资，当总经理和管理者学会如何制定出恰当、准确的投资决策，不仅能为公司带来收益，还能严格把控投资收益的质与量。

7.1 适当投资，为企业实现资本增值 /142

7.1.1 参与拟投资项目的尽职调查 /142

7.1.2 对拟投资项目进行可行性研究分析 /144

7.1.3 总经理要关注投资项目的风险和现金流 /147

7.1.4 学会计算内部收益率，判断投资项目的财务效益 /149

7.1.5 学会预测投资回收期，做出合理的投资决策 /152

7.2 总经理要明白投资不是越多越好 /155

7.2.1 牢记几种常见的投资陷阱 /155

7.2.2 学会中断亏损项目，减少公司损失 /158

7.2.3 总经理要知道通货膨胀对投资分析有影响 /159

第8章 学税务和风险控制， 更好地为公司护航

由于经营过程中涉及的税务比较复杂，所以总经理也需要学习相关的税务知识，以监督和引导员工正确处理税务。公司在经营过程中会面临各种风险，作为公司的领导者，总经理和其他管理人员要学会控制风险，避免公司利益受损。



目录 CONTENTS

8.1 了解税务概况，履行好公司的纳税职责 /162

- 8.1.1 清楚公司的纳税人身份和适用税率 /162
- 8.1.2 取消税务登记证后仍要办理税务登记 /165
- 8.1.3 总经理要明确公司该交哪些税 /166
- 8.1.4 总经理要对税务处理流程有大概的了解 /170

8.2 了解税收优惠政策，做好税务筹划准备 /173

- 8.2.1 增值税、消费税及相关关联税种的优惠政策 /173
- 8.2.2 印花税的优惠政策 /174
- 8.2.3 企业所得税和个人所得税的优惠政策 /175
- 8.2.4 房产税、契税的优惠政策 /178
- 8.2.5 城镇土地使用税、土地增值税和耕地占用税的优惠政策 /180
- 8.2.6 车船使用税、车辆购置税的优惠政策 /181
- 8.2.7 其他税种的优惠政策 /182

8.3 学习税务筹划，为公司谋利 /183

- 8.3.1 掌握税务筹划的切入点，节税很简单 /184
- 8.3.2 什么是合理避税 /185
- 8.3.3 利用税收优惠进行税务筹划时的要素 /188

8.4 总经理懂风险控制，为公司发展披荆斩棘 /191

- 8.4.1 以风险控制为导向，建立内部审计制度 /191
- 8.4.2 总经理如何分散财务风险 /193

第9章 学全面预算管理， 防止公司过度透支而破产

总经理和管理者要带领旗下员工做好全面预算工作，控制经营成本，预测经营收入，对收支情况做到心里有数，防止公司在不知不觉中透支，导致公司无法继续经营，面临破产危机。

9.1 了解全面预算管理的流程和构成 /196

9.1.1 预算管理的起点是要有公司战略目标 /196

9.1.2 全面预算管理的内容框架 /198

9.1.3 全面预算管理的流程图 /200

9.1.4 预算的组织实施和监控 /201

9.2 总经理了解财务预算的内容，指导财务预算工作 /202

9.2.1 现金预算反映现金收支活动情况 /202

9.2.2 生产费用预算反映成本和费用的支出情况 /203

9.2.3 预计三大财务报表数据 /205

9.2.4 资本预算反映资本支出活动的状况 /209

9.3 要想预算不脱轨，进行预算审核、分析、 调整及考核 /210

9.3.1 总经理进行预算审核让预算不脱轨 /210

9.3.2 预算分析的4种方法 /211

9.3.3 预算调整的原则和几种常见方法 /212

目录

CONTENTS

9.3.4 只执行不考核，预算就是空中楼阁 /214

9.4 重视预算管理的误区，总经理不走弯路 /216

9.4.1 预算就是计算出一些汇总数据 /216

9.4.2 公司一定会按照预算结果往前发展 /217

9.4.3 制订财务计划就是预算管理 /218

总经理 财务管理一本通

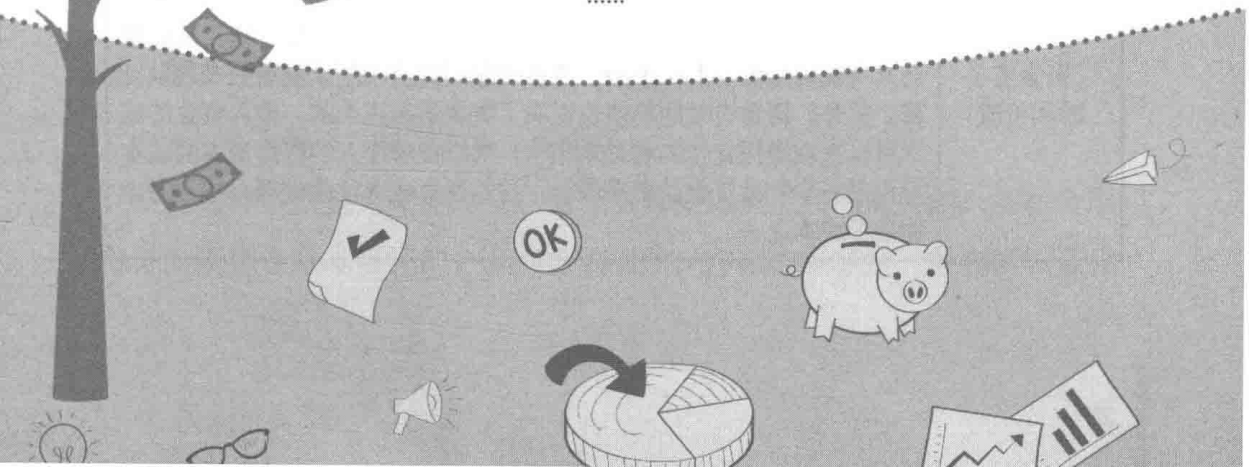
1

优秀总经理的标准： 懂财务才能做好公司管理

作为公司的管理者，只知道每天在文件上签字肯定是不行的。一个合格且优秀的总经理当然得懂财务，这样才能更好地管理公司的业务、人事和未来发展。但是，这并不代表总经理一定要学会财务的各个细枝末节，而只要掌握全局性的财务知识和管理技巧即可。下面就先来看看大局下的总经理财务。

需要具备的财务理念和技能
了解公司的资金运动方向
什么是财务报表附注
3个步骤教你如何看报表
透过负债规模看资本结构
透析利润看真正的盈利能力

.....



1.1

财务是总经理绕不开的课题

财务泛指财务活动和财务关系，具体是指公司在生产过程中涉及资金的活动和企业与各方面之间的经济关系。总经理是公司内部的管理者之一，只有掌握财务全局才能准确把控公司的资金动向，对于其他管理者也应或多或少懂一点财务，这样才能给公司制定出一个明确的财务目标。

1.1.1 需要具备的财务理念和技能

一个不懂财务的总经理带领公司在市场中竞争、发展，就会出现既不知道自己长什么样，也不知道公司在市场中处于什么位置的情况。目前，国内大多数总经理都是技术或营销出身，缺乏基本的财务理念和技能。而在财务管理中，总经理需要具备如下一些财务理念和技能。

1. 需要具备的财务理念

总经理要从大局出发掌握公司财务，所以要有基本的财务理念，具体如表 1-1 所示。

表 1-1

财务理念	具体含义
资金有时间价值	货币随着时间的推移会发生增值，是资金周转、使用后的增值额，称为货币的时间价值。简言之，就是指当前所持有的一定量货币比未来获得的等量货币具有更高的价值，因为资金经合理运用一定时间后就会具有赢利增值的潜在能力。资金的时间价值一般以复利公式加以计算。另外，资金有时间价值也说明了资金是有成本的，借入资金的成本可以直观地用支付的利息来表示，而投资者投入的权益资本的成本可用市场平均投资收益率来表示，这些资本成本是总经理必须要考虑的公司成本之一