



长财咨询·企业管理系列

刘国东 / 著

MASTERY OF FINANCE

WISDOM TO BUILD UP A SUCCESSFUL ENTERPRISE

财务通

直达成功企业的财务智慧

刘国东 / 著

财务通

直 达 成 功 企 业 的 财 务 智 慧



图书在版编目(CIP)数据

财务通：直达成功企业的财务智慧 / 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 978-7-5201-2772-1

I. ①财… 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096943号

·长财咨询·企业管理系列·

财务通：直达成功企业的财务智慧

著 者 / 刘国东

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 恽 薇 王婧怡

责任编辑 / 陈 欣

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 / 三河市尚艺印装有限公司

规 格 / 开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：13.75 字 数：205千字

版 次 / 2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-2772-1

定 价 / 48.00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

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！



前 言 **001****第 1 章 个人财富安全与企业规范经营** **015**

- 1.1 个人收入和财产信息系统 017
- 1.2 统一报告标准 (CRS) 019
- 1.3 银行账户分类管理 020
- 1.4 大额交易报告 021
- 1.5 不动产登记 022
- 1.6 个人财富安全 022
- 1.7 企业规范经营 030

第 2 章 税务风险管控 **037**

- 2.1 税收违法责任 039
- 2.2 防火墙建立 044

第 3 章 投融资管控 **059**

- 3.1 实业投资 062
- 3.2 财务投资 080

3.3	企业内部投资	085
3.4	企业估值	104
3.5	融资	114
第 4 章	利润管控	127
4.1	利润表解读	130
4.2	利润设计	138
4.3	导入工具	139
4.4	利润管控的指标与评价	144
第 5 章	现金流管控	151
5.1	动态现金流	153
5.2	现金流量表解读	155
5.3	导入工具	163
5.4	现金流管控的评价指标	173
第 6 章	运营管控	175
6.1	什么叫运营	177
6.2	运营效率的评价和技术原理	180

6.3	财务运营模式设计	182
6.4	运营风险控制	184
第7章	财务人员管控	187
7.1	对财务人员的	192
7.2	财务汇报线	193
7.3	财务负责人的定位	193
7.4	财务人员的招聘	194
7.5	财务人员的考核	207
后 记		209
致 谢		210

《财务通》是长财咨询董事长刘国东老师主讲的为时三天的财务课程。很多老板一听是财务课程，觉得是财务人员来听，自己不需要听。但实际上长财咨询的这一课程是给老板、股东和总经理讲的，而不是给专业人士讲的，当然财务专业人士也可以听。这门课程不是从纯粹的财务角度出发的，而是从企业管理角度、企业经营结果出发来讲解的，所讲的是大财务，而不是做账、缴税的小财务。

《财务通》的内容

财务总监是不是应该从老板的角度考虑一下企业的财务？刘国东老师经常跟财务人士讲，财务总监如果能走出自己的世界，走进老板的世界，那么，财务总监将有很大的成长。财务总监应该走出自己专

业的世界，走进老板的世界，知道老板在想什么，他是怎样理解财务的，他需要什么。长财咨询调查过很多企业，财务人员提供给管理层的一些明细资料，都是财务人员想给的，并非管理层想要的；财务总监给老板的明细资料是他想给的，而并不是老板想要的。

所以，财务人员应该换一个角度，角度不同，会发现对一件事情的看法也会不同。

爱学习财务的老板一般都不是那么“飘”的老板。这是什么意思？现在很多老板实际上已经非常“飘”，不再务实，追着趋势走，不再投入精力在企业的管理上，也不投入精力到企业的产品上，天天就到处“飘”，最后把企业“飘”死了。

学习不是目的，学习管理只是让企业变得更好。学习不是热闹一下的事，热闹解决不了企业的问题，爱学习财务的老板

都具备成为企业家的基本素养。财务是比较理性的，学习财务，不可避免地涉及一些专业的知识，学起来会比较痛苦。长财咨询的财务课程不热闹，听完课以后，有很多人晚上都睡不着觉，甚至有可能后背发凉。老板们听一些别的课程，有可能回去之后想大干一场：“我要怎样怎样……”但是听完刘老师的课是一种什么感受呢？听完之后都想把企业关掉。老板产生这样的反应很正常。因为刘老师只是说事实，但是事实并非那么美好。很多老板做企业并不一定快乐。做企业，老板的心态应该是“我高兴，我可以成就别人，我打造平台”，但事实上很多企业老板不是那样的，他们是担惊受怕的。

有的老板现在有些钱，但是想买辆好车都不敢。不管他这种担心有没有必要，但是他有这个担心，这个担心是客观存在的。也有很多老板问咨询师，“我的钱要不要存到国外去？”其实国外也不一定安全。当老板想到这个问题的时候，说明他心里是有所担心的。有很多企业遇到瓶颈，原因是老板内心产生了恐惧，而不是市场的问题。

那么老板就要问自己：“我为什么要做企业？我想做成什么样的企业？我是要

做企业家，还是赚点小钱？”如果只是赚点钱花一花，相信很多企业可以关门了，为什么关门？因为钱够花了。

有的老板说，“我挣的钱还不够我儿子、我孙子花。”别想那么远，挣多少钱，都未必够儿子、孙子花。那么，你究竟想要什么？是要企业现在就规范，还是说过几年再规范？老板是想撸起袖子大胆地干，还是偷偷摸摸地干？老板需要把这个事想明白。为了赚点钱干，还是为了做一个平台成就别人干，这么累值不值得，最终要什么？很多人因为上路太久，而忘了为什么出发。

所有这些都决定了老板的角色，因为老板的思维和想法改变了，可能他对事情的判断、决策就不一样了。具体到财务，无论财务相关的问题是否急迫，它都是实实在在的。财务问题一定是企业最重要的问题吗？很多人有这样的疑问，长财咨询的业务员都有这样的疑问。财务问题重要吗？财务问题重要不重要，要看对谁而言。对于一些企业而言，财务一点都不重要；对于另一些企业而言，在其特定阶段财务就是最重要的。笼统地说财务问题重要不重要，不好说。

财务问题是企业经营中客观存在的问

题，而不一定是老板急需解决的最重要的问题。对于企业而言，在某个特定阶段，可能营销是最重要的，产品都卖不掉，财务有什么用？因此这个阶段，营销最重要。而对即将上市的企业而言，那财务就变成最重要的。

所以财务既然是一个问题，那老板就需要花点时间学习一下，打开一个新的领域。老板们应该明白，财务的事情老板可以不亲自去做，但不能不懂它是怎么回事，懂得财务的内在逻辑就够了。

所以，回到主题，《财务通》讲的是什么呢？

《财务通》讲的是管理。《财务通》没有多少需要记在纸上的东西，《财务通》会给老板一种感受，那种感受是最重要的。有的老板说，原来我没考虑这些方面的事情，学习了《财务通》之后，现在我要考虑这些问题了。《财务通》就是要帮助老板找到这样的感觉，因为它影响老板未来的决策。

有的老板学习《财务通》，等着学习这个表、那个工具，或者努力记住某句话，其实那都不是最重要的。《财务通》是一种理念，它将改变老板的思维，改变老板做决策的模式。《财务通》的作用是

潜移默化的，它让老板对企业财务的作用有一个概念。

《财务通》讲的是管理，不是财务。什么叫管理，财务就是管理。小企业的管理，以业务为主导；大企业的管理，以财务为主导。很多知名企业的 CEO 都是财务出身。比如，阿里巴巴的“二号人物”蔡崇信、“三号人物”张勇都是财务管理出身，蔡崇信最早是投资银行出身。万科王石的接班人郁亮，原来是万科的财务总监。这些企业都找了一个财务管理出身的人做 CEO。为什么这么做？万科的王石也好，阿里巴巴的马云也好，都是智商很高的人，他们的选择一定有道理。为什么财务出身的人可以操盘整个企业？其实一个优秀的总经理，一定是一个财务专家。要把销售出身或者其他专业出身的人变成财务专家很难，尤其是技术人员或工程师要成为财务专家更难。技术出身的人可能会迷恋专业领域的知识，对别的领域不以为意。因此，企业把财务专家直接变成总经理，这是比较容易走通的道路，实际上在世界 500 强企业中，有一半企业的 CEO 都是出身于财务，不用管为什么，这只是一个事实而已，原因很多。

企业管理的三个公式

第一个公式：优秀的企业 = 好的团队 + 好的价值创造 + 好的商业运营

每一个老板都想做一家优秀的企业，那么，《财务通》在这个公式中属于哪个部分？

可能有的老板会问，上面的这三个方面我们都不好，那企业就一般般？如果某一方面好，那就是挺好的企业？

一个好的团队、一个好的价值创造，不一定仅仅指企业的产品，企业的产品只是企业价值创造的载体。这个需要老板的深刻理解，企业的产品可能是变化的，比如，一个企业提供的服务是解决人的出行问题，具体可能是出租汽车、销售汽车或提供共享汽车、自行车等，可以做很多产品。这就是价值创造，价值创造不是简单的产品，产品是企业为客户提供价值的一个载体。产品是可以变化的，某一个阶段的产品是有生命周期的，但是价值创造的生命周期可能远远超过产品的生命周期。

每个老板不都想做一家优秀的企业吗？什么叫优秀的企业，有人说收入多、利润

高、现金多就是优秀的企业，但那是结果。那怎么做好企业呢？有三个要素：好的团队，好的价值创造，好的商业运营。长财咨询考察过很多企业，有些企业有好的技术、好的产品，不一定最后做得好，不一定赚钱。好的产品就一定赚钱吗？不一定。

很多企业存在一个困惑：价值创造和商业运营，到底谁对企业的贡献更大？有些企业产品价值创造不是那么好，主要复制其他企业的，别的企业干我也干，没有什么新的，大家都能干，但得益于好的商业运营，最后成功了。还有一种情况，这个企业的这个产品就是牛，别人都生产不了。

在实际的工作中，特别是初创企业，创始人和他的团队往往就会遇到这种情况。比如，搞技术的人认为我这个产品好、能赚钱。所以几个人开始合作，有的负责技术，有的负责财务、运营、销售等。这样，我拿51%的股份，你拿49%的股份。做产品的说了，我是最牛的，我应该拿51%的股份，你拿49%的股份。这样，两个创始人就开始产生矛盾了，大家对某一项因素对企业贡献的理解不一样。

好的产品一定要有好的运营相配合，没有好的运营，产品是无法变现的。不

能否定好的商业运营给企业带来的价值，为什么有些技术人员最后和产品运营人员无法合作？就是他们的认知不同。技术人员总是抱有一个观念：没有我的产品你什么都干不了。可以看到，很多网红企业，如某网络直播企业，突然火起来了，火完之后怎么发展？刚开始可能商业运营的作用较大，火起来之后，成了网红企业，主播对企业控制力度就会更强，之后他和原来的商业运营团队闹翻了，自己做也不一定能做好。

所以，一个优秀的企业需要三个要素：好的团队，好的价值创造，好的商业运营。《财务通》讲的是与商业运营相关的内容。

第二个公式：好的商业运营 = 好的商业模式 + 好的管理运营体系

什么叫好的运营？好的运营就是一个好的商业模式。企业的商业模式是什么？怎样才能赚到钱？答案是，要有好的管理运营体系。企业光有模式不行，还需要实际操作。财务、销售、采购、生产这些都得有管理，没有管理是不行的，企业不是自然而然就会成功。

第三个公式：好的管理运营体系 = 好的规划大系统 + 好的激励大系统 + 好的经营大系统

这三个公式最后会产生一个好的企业。很多老板到处上课，上所有与企业管理相关的课程，最终的目的就是让自己的企业变得比原来更好一点：比如企业风险降低了，企业的利润比以前高了，企业的管理团队、老板比以前轻松了，老板不再纠结了，这都是企业变好的迹象。企业变好还是变得不好，各有各的判断。但是一个优秀的企业一定具备这些要素：好的团队、好的价值创造、好的商业运营。

《财务通》讲的是与商业运营相关的内容，所以需要把商业运营进行深入阐述，进一步讲是跟管理相关，要实现好的商业运营 = 好的商业模式 + 好的管理运营体系。《财务通》内容不包括商业模式，现在讲商业模式的人太多，错误地把商业模式理解成“羊毛出在猪身上，狗买单”，没那么简单。那些别人讲的商业模式，你觉得挺有道理，但是你能用吗？你的企业的商业模式怎么改进？听了一堆的商业模式，企业根本不能用，结果是所有的老板都想搞平台，连做混凝土的都想搞一个平

台，一头是建筑企业，另一头是混凝土搅拌站，可能吗？不可能。

所以，商业模式不是所谓的“羊毛出在猪身上，狗买单”这样感觉挺奇怪的东西。老板们要考虑的是你们的商业模式怎么升级，怎么变化。那些花里胡哨的商业模式是很好，但是和大部分企业没有关系，就像很多企业拍的宣传片一样，长城、黄河、长江……弄了一堆的元素，跟企业一点相关性都没有，很多东西是很好，但是跟大部分企业没有关系。不是好的东西就可以拿过来用，很多东西是用不上的。老板们需要的出发点在于：我的企业就是传统的行业，比如做门窗的、做建筑的，那么企业的商业模式如何改进？这是老板们需要考虑的，而不是不管自己是什么情况，都一窝蜂去学阿里巴巴。很多企业只是阿里巴巴生态系统中一个不起眼的螺丝钉，这样的企业离阿里巴巴越远，寿命才能越长；离阿里巴巴越近，死得越快。最后阿里巴巴把很多企业吃掉了，把很多企业压榨死了。还有一种商业模式，比如百度外卖，其实就是原本只有吃饭的和做饭的，突然出来一个人在中间插一杠子，说吃饭的、做饭的要通过我联系起来。这样的模式不是谁都适合、谁都

能用的，大部分行业不一定适合。

那么好的商业运营、好的商业模式、好的管理运营体系，是所有企业追求的目标。财务管理跟企业的整个运营体系相关。为什么很多企业管理混乱，可以用一句话概括原因——“理不清，管不住”。管理 = 管 + 理，管是理的前提，如果理都理不清，怎么管呢？在理不清、管不住的情况下，很多老板的角色就是从大销售变成救火队长，这是很多老板的亲身经历。好的管理运营体系，标准是什么？它能自我运转，能离得开某个特定的人，能激活企业的员工。

一家企业良好的运作体系，需要精心设计，设计得好，等于给企业发展预先铺好了一条路，那样企业发展当然会比“摸着石头过河”要快很多，也能对未来的风险有应对的准备。企业掌舵人也就是企业老板的立场高低，决定了他能够看到企业发展前景的远近，通俗的说法是“站得高，望得远”，在企业管理上同样适用。例如，如果一个老板很好学，到处学习财务课程，但是他对财务课程的期望就是“老师，教我怎么偷点税”。老板的水平这么低，企业的发展也就岌岌可危了。作为企业的决策者，企业老板不

能用一个问题占据全部大脑，以为少缴税就等于懂财务，那样企业不可能有什么发展。

企业的长远规划包括很多方面，如下文说的股权架构，就是会影响企业未来10~20年发展路径的规划。股权架构规划就是设计企业的整个股权架构。有些企业的股权架构就决定企业走不远。很多老板天天把“百年老店”“基业长青”挂在嘴上，但是没有想过如何真正把百年老店、基业长青落实到行动上。怎么做，没有想过，更没有做过，十年后的事情太远，还是想着赚点快钱，捞一把是一把。指导思想不一样，动作就会不一样，只想赚点快钱的做法，跟真的要把企业做好并传承下去的做法，二者的结果一定会不一样。

企业老板的立场不一样，决定他看问题的眼光不一样，进一步决定他做事情的方式不一样。长财咨询接触过很多这样的老板，今天老板和老板娘作为股东成立一家企业，过两天，老板娘又和儿子作为股东成立一家企业，又过两天，老板和儿子成立一家企业……股权结构很乱。这样的企业怎么能基业长青、传承百年？就是一代都不知道怎么传，传到第三代一定得分

家，就算企业业务经营得再好，家族股权之争也会导致企业失败。很多老板根本没想过这个情况，他没有想过到了第三代，这个家族就得变成多少人，家族中跟这些企业有关系的人可能有几十个，这几个人怎么持有这些企业的股份？假如有30多个人，每人持有3%的股权，他们在企业治理上就会打起来了。因此，股权设计不好，别说基业长青、百年老店，传到第二代、第三代就会出现问题。

重新回到上面的公式，好的规划大系统+好的激励大系统+好的经营大系统。现在说什么叫激励大系统。激励大系统和经营大系统很简单，可以用一句话来概括它们的作用。企业要做得好，取决于与员工相关的两个要素，一是员工愿意做；二是员工会做。员工态度积极，非常愿意做，也不一定能够把事情做好，还要会做。企业如何做到让员工愿意做？很多企业老板有疑问，为什么员工干工作就是干不明白啊？员工干不明白有两个原因，一是员工根本就没想干，不愿意干；二是员工想干，但是不会干，干不好。激励大系统解决的是企业的员工愿不愿意干的问题，经营大系统解决的是企业的团队怎样正确干的问题。

管理的逻辑

很多老板有这样的想法，我从来没有学过管理，甚至都没怎么上过学，我的企业做到今天不能说有多好，但是也还算可以。那我怎么做到的？我是个天才，不经过学习也能把企业管理得挺好的，有这样的可能么？确实有，原因可以从管理的逻辑里找。

管理的第一个维度，是管理的科学和管理的哲学

划分企业管理体系的第一个维度是管理的科学和管理的哲学。《财务通》讲的是管理的科学，不是管理的哲学。所谓的管理的哲学，每一家优秀的企业都有自己独特的经营哲学，比如，有的老板说，我们童叟无欺，要做良心产品，这是企业老板的哲学。中国有句古语“小胜靠智，大胜靠德”，那“德”其实就是和企业老板的处世哲学有关系的。举一个例子，对待事情的时候，老板用怎样的深层驱动力去处理这件事情？其实这包含两个方面，一个是哲学，另一个是科学。学习《论语》《资治通鉴》《孙子兵法》，就是在学

习管理的哲学，这些有实际的作用，每个老板都应该有自己的做人哲学。哲学没有对错之分，只要老板能自圆其说、让别人认可，并获得自己的团队认可，那就是好的团队哲学。但是，管理的哲学有其局限性。

这里用一个例子来说明管理的哲学和管理的科学之间的区别，比如，企业对员工进行考核，企业设计很多指标，不同指标设定不同的权重，权重定好以后打分，打分之后，考核得分高的员工奖金多，这就是一种科学的方法。那么管理的科学就一定是最好的吗？应用科学的管理手段，企业就一定能够得到最好的管理效果吗？不一定。管理的科学是目前所有管理手段中最“不坏”的方法，不一定是最好的方法，有的时候也不能获得最佳的效果。绩效评估也好、业绩考核也好，原理、操作方式都是可以从课堂、书本里学到的，有很多教授一生都研究这样的管理的科学。但是用这种方法考核企业的每一个岗位，未必就能得到老板们想要的结果。有的企业老板问长财咨询的咨询师：“老师，前台怎么考核？”咨询师问，你的前台拿多少工资？老板说，2000元。咨询师只能告诉他，2000元工资的前台还考核什么