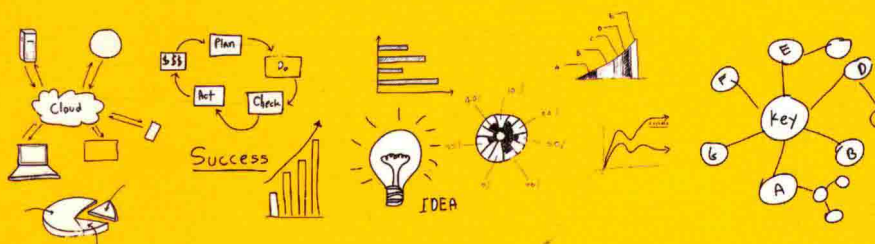


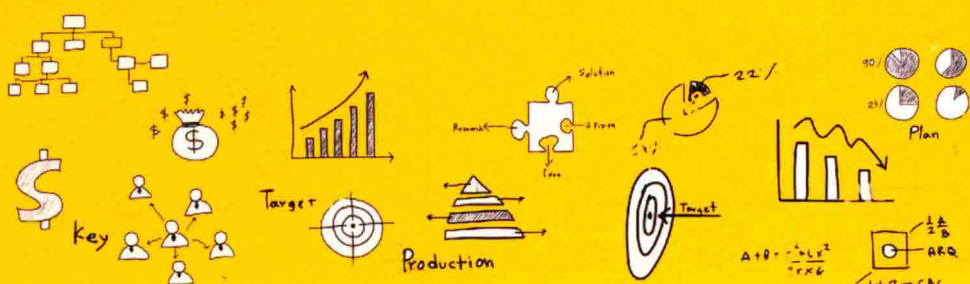
陈冠声◎著



财务越简单越好

1

管好财务， 做对决策



- 从**11**大角度全面提升管理者的财务管控能力
- 让管理决策有根有据又有效

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

财务越简单越好 1

管好财务， 做对决策



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

·广州·

图书在版编目（CIP）数据

财务越简单越好. 1, 管好财务, 做对决策/陈冠声著. —广州: 广东经济出版社, 2017. 11

ISBN 978-7-5454-5826-8

I. ①财… II. ①陈… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第243032号

出 版 人：姚丹林
责任编辑：易 伦 甘雪峰
责任技编：许伟斌
装帧设计：李 尘

财务越简单越好.1 管好财务, 做对决策
CAIWUYUEJIANDANYUEHAO 1 GUANHAOCAIWU ZUODUIJUECE

出版 发行	广东经济出版社（广州市环市东路水荫路11号11~12楼）
经销	全国新华书店
印刷	北京盛兰兄弟印刷装订有限公司（北京市大兴区黄鹅路西临89号）
开本	710毫米×1000毫米 1/16
印张	16.25
字数	197 000
版次	2017年11月第1版
印次	2017年11月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-5826-8
定价	48.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问：何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

| 前言 |

F I N A N C E

记得某位西门子全球人事副总裁曾经说过这样的话：“我们西门子这么大的公司能凝聚在一起，它的凝聚力主要有两个原因，一是金钱，一是人力管理。”

的确，金钱就是财务，管理就是管人，这两者结合在一起，就是财务管理。做好财务管理，公司就有了凝聚力、竞争力和发展潜力。

如何做好财务管理呢？首先要懂财务。只有懂财务，才能做出正确决策，消除隐患和风险，为企业发展保驾护航。

2000年9月，阿里巴巴在“互联网冬天”的那段时间，遭遇空前危机。9月底，马云宣布阿里巴巴进入6个月的紧急状态。“未来半年是非常严峻的半年，随时做好加班准备。”到2001年1月，阿里巴巴的账面上只剩能维持半年多的700万美元。更可怕的是，当时的阿里巴巴并没有找到赚钱的办法。而且，在阿里巴巴的资金链即将断裂时，所有的风险投资商都不愿再掏一分钱钱了。

为了挺过这个冬天，马云做出决策，内部采取裁员、整风、培训等诸多措施，外部再寻求投资商的支持。终于，经过大家的努力，阿里巴巴的财务重新健康地运转起来，公司也得以恢复生机。

懂财务，才能做好管理决策，才能及时发现和解决企业潜在的风险，让企业健康良好地运转。反之，如果不懂财务，正确决策无从谈起，甚至可能直接导致经营失败和企业破产。

巨人集团从1989年借款4000元做起，经营领域从计算机软件系列产品，到房地产、生物工程，营业面迅速扩展，资本迅速扩张。

1992年7月，史玉柱把巨人集团的总部搬到注册地珠海，准备盖一幢18层的办公楼。然而，之后的楼层设计不断加码，从18层增至78层，欲建成国内第一高楼。初步测算，巨人需投入12亿元才能完成这项工程。

1996年，巨人大厦建设资金告急。次年年初，巨人大厦因资金链断裂未能按期完工，只建至地面三层的巨人大厦停工。随后，巨人集团爆发财务危机，史玉柱也从公众视野里消失了……

财务如此重要，如何才能看懂它？其实看懂财务并不难。

财务不是晦涩深奥的报表，不是枯燥乏味的数字，那一组组数字、一单单凭证、一部部账本背后，体现的都是企业的经济业务活动。如果从这些业务活动出发，反过来再看各种财务报告，分析各种财务问题，就会轻松很多，做出的决策也会有根有据又有效。

企业管理中涉及的财务不外乎以下这些方面：财务规划、财务报表、资产管理、账款催收、库存管理、成本控制、薪酬管理、融资投资等。本书从以上这些财务管理点出发，站在企业管理者的视角，把这些问题一一做了说明讲解。管理者如果搞清楚了这些问题，财务问题、企业决策问题，都能够很好地得到解决。

洛克菲勒曾说：“并不是每一个对数字敏感的人都会成为优秀的老板，但是，优秀的老板会牢牢把握企业的数字。相反，使企业倒闭的经营者几乎都是数字盲。”可见，企业领导者不和数字打交道，不搞懂财务问题，是很难经营好企业的。

目录

F I N A N C E

第一章 财务规划：制定领导战略

财务是管理的根本 003

企业的首要职责是财务管理 006

企业家经常陷入的“经营怪圈” 009

企业发展规划 vs. 企业财务目标 012

加强财务管理工作 016

有效控制财务成本 018

第二章 财务报表：企业财富的“晴雨表”

看懂财务报表是企业家的必修课 025

从资产负债表判断公司的现状 028

读懂利润表，知盈亏根源 033

现金流量表的来龙去脉 037

财务报表附注的决策作用 042

财务报表的分析方法 047

财务报表分析的要点 050

|第三章| 资产管理：推动产业平衡布局

- 资金是企业的血液 059
- 找到最佳现金持有量 062
- 预测未来现金流 066
- 现金循环周期的作用 069
- 影响现金循环的因素 072
- 健康、良性的现金循环策略 075
- 妥善管理银行里的存款 079

|第四章| 账款催收：为发展注入“活水”

- 高度重视应收账款 087
- 加强应收账款的管理 090
- 账款催收的实用技巧 093
- 客户的信用管理 096
- 应收账款中的坏账处理 099

|第五章| 库存清仓：产品卖出去才能盈利

- 重视库存管理工作 105
- 如何确定最优库存量 108
- 库存的盘点和检查 111
- 库存积压的原因和对策 114
- 存货也有成本 118
- 存货还能变现多少价值 121

|第六章| 成本把控：省钱就是赚钱

你真的会核算成本吗 129

采购是成本控制的源头 133

生产环节是成本控制的重点 138

不要让管理费用增加成本 142

抑制过高的人工成本 146

从上到下，全员参与成本控制 149

|第七章| 薪酬激励：士气高昂才能打胜仗

薪酬管理事关士气，不能马虎 155

巧妙设计合理的薪酬体系 157

科学合理的绩效考核 162

高弹性薪酬最有吸引力 166

薪酬管理要“以人为本” 170

|第八章| 理性融资：谨慎选择“绿色通道”

你的企业真的缺钱吗 175

预测资金的需求量 178

融资延续企业的生命和潜力 181

企业融资的主要方式 183

风险投资为企业提供必需的“营养” 186

|第九章| 投资管理：机遇和风险都得看见

会经营，也要会投资 193

投资需注意的问题 196

如何做好证券投资 201

做投资，不要有投机心态 204

急功近利是投资大忌 207

|第十章| 税务管理：合法经营才会长久

必须了解的相关税务常识 213

企业要交哪些税 217

增值税最新优惠政策 221

企业所得税最新优惠政策 224

巧妙节税的方法 228

|第十一章| 细节管理：把风险扼杀在“摇篮”里

财务管理制度能防范风险 235

原始凭证不能马虎对待 238

做好对账和结账工作 241

常被忽视的费用报销细节 245

会计账簿的保管要点 249

财务是管理的根本

1

|第一章|

F I N A N C E

财务规划 制定领导战略

1. 管理的好坏能够直接决定企业的成败。

财务是管理的基础，财务管理是企业管理的重要组成部分。财务管理是企业管理的核心，是企业发展的根本目标。

.....

为了保障企业正常运转，并完成盈利和创造效益的目标，企业管理者必须十分重视企业的发展战略规划，尤其是财务规划。

财务规划作为企业管理的核心，除了要求企业管理者准确把握经济环境，抓住商机，准确投资外，还需要合理安排资金，做好财务预算。财务管理的好坏，直接关系到企业的生死存亡。

.....

财务是管理的根本

为什么说财务是管理的根本？我们先来看一个小例子。

刘邦说过：若论运筹帷幄，决胜千里之外，我不如张良；若论镇守国家，安抚百姓，供给粮饷，不绝粮道，我不如萧何；若论集结百万雄兵，战无不胜，攻无不克，我不如韩信。这三个人都是人中豪杰，我能任用他们，这就是我得天下的原因。

而这三人中，刘邦又将萧何列在首位，尊为第一功臣。为何？一方面，固然与萧何发现引荐其他二人有关，另一方面，则与萧何对国家内政的管理，对战争时期经济、粮饷、粮道的经营管理是分不开的。

古时打仗要有经济做支撑，要有钱财和粮食做保障；而现代企业管人管事，同样需要钱财。总之，各种管理工作都需要钱财来做基础。这就说明，无论古今，无论何种组织，无论什么样的企业，对他们而言，财务管理都是十分重要的工作。

毫不夸张地说，财务是管理的根本，它主要体现在以下两个方面。

1. 管理的目的是创造高效益，是务“财”

效益就是经济，就是利润，就是有财可务，这是管理的最根本目标。

管理是为了实现某种目的而进行的决策、计划、组织、指导、实施、控制的过程。管理的目的是效率和效益，是要让工作有效率且良性循环地完成。

管理的关键和最终目的，如图 1-1 所示。

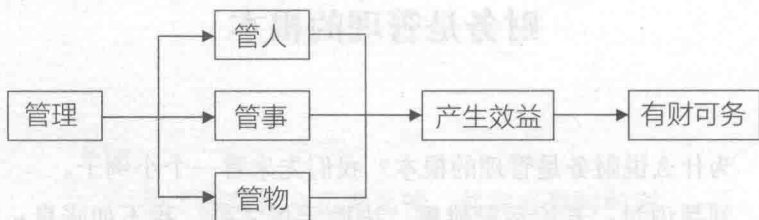


图 1-1 管理效率示意图

管理是由“管”和“理”组成的，“理”是规则、制度，“管”是监督，促使规则和制度运行。简单说，管理就是制定规则，教导、强制人们按照规则行事，并形成习惯性机制。

这里再举一个古代的例子。

商鞅向秦王建议：一个国家要富强，必须注重农业，奖励将士，还必须有赏有罚。有赏有罚，朝廷才能有威信，改革也将容易进行。

商鞅起草了一个改革法令，担心老百姓不按照新法去做，就先派人在都城的南门竖了一根三丈高的木头，并下令说：“谁能把这根木头扛到北门去，就赏十两金子。”

南门口聚集了很多，大家议论纷纷。有人说：“这根木头谁都拿得动，哪儿用得着十两赏金？”又有人说：“这大概是左庶长（即商鞅）成心跟咱们开玩笑吧。”大家你看着我，我看着你，就是没有一个敢上去扛木头的。

商鞅知道老百姓还不相信他，就把赏金提到五十两。没想到赏金越高，看热闹的人越觉得不近情理，仍旧没人敢去扛。

正在大家议论纷纷的时候，人群中有一人站出来，说：“我来试试。”他把木头扛起来就走，一直扛到北门。

商鞅立刻派人赏给扛木头的人五十两金子。

这件事立即传了开去，轰动了秦国。

商鞅知道，他的命令已经起了作用，于是就把新法令公布了出去。新法赏罚分明，令人信服。秦国自商鞅变法后，农业生产增加了，军事力量也强大了，整体国力有了很大的增强。

这就是历史上著名的“南门立木”的故事，是一个典型的管理案例。管理的本质是协调。合理的制度和规则制定出来，并教导、协调人们去执行，才能产生卓越的管理成效。

2. 管理的重点是财务

财务工作是所有管理工作的核心，是管理的根本。

财务，不仅是国民经济各部门、各企业资金运转过程中所体现的经济关系，更主要的是财产和债务，即资产和负债等。无论何种组织和企业，都会涉及财务工作。

一个公司或组织的财务政策和制度，是其整个战略方针和经营风格的体现。有什么样的公司组织，就会有什么样的财务政策。但无论政策如何，他们的一个共同点就是：都将财务工作视为管理的重点。

的确，财务直接关系到钱袋子，其重要性不言而喻。但在现实中，很多企业并没有把财务工作真正重视起来，而只是在形式上比较关注而已。

我们在很多企业里都能发现一种现象：在他们的财务办公室门外，会挂着一个“财务重地、闲人免进”之类的牌子。为什么会挂这样的牌子呢？太别扭了。一是视来访者为“闲人”，有拒人于千里之外的感觉；二是过度夸大了财务的重要性，意思是只有

财务这里是重地，慎进，其他的部门则没有那么重要了。

这是管理的误区，并没有真正理解财务管理的核心。

财务描述的是管理者对于商业活动的认识，事关全局，牵一发而动全身，是所有管理工作的核心，是管理的根本，而不是上面这种流于表面和形式的假重视。如何突破这种认识局限和误区呢？这就需要管理者自己从外到内，从点到面，加深对财务工作的理解和认知。

企业的首要职责是财务管理

什么是财务管理？很多企业老板的理解很简单，就是管账、管钱。这个说法对不对？我认为是对的，但比较笼统，不够具体，让人看着云里雾里，不知从何下手。

财务管理，是在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资），资本的融通（筹资）和经营中现金流量（营运资金），以及利润分配的管理。

财务管理是企业管理的一个组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。

简单说，财务管理就是组织企业财务活动、处理财务关系的一项重要经济管理工作，它是企业经营管理的首要职责。

巨人集团创始人史玉柱，在商界摸爬滚打，几经沉浮，创造过不少商业奇迹，也经历过不少失败，甚至是惨败。

巨人集团从1989年借款4000元做起，经营领域从计算机

软件系列产品，到房地产、生物工程，营业面迅速扩展，资本迅速扩张。

1992年7月，史玉柱把巨人集团的总部搬到注册地珠海，准备盖一幢18层的办公楼。然而，之后楼层设计不断加码，从18层增至78层，欲建成国内第一高楼。初步测算，巨人需投入12亿元才能完成这项工程。

1996年，巨人大厦建设资金告急。次年年初，巨人大厦因资金链断裂未能按期完工，只建至地面三层的巨人大厦停工。随后，巨人集团的财务危机爆发，史玉柱也从公众视野里消失了。

作为商界传奇人物，史玉柱没有就此沉沦，而是蓄势再发。2000年，史玉柱再度创业，销售脑白金。随着银行股的成功投资，巨人资金迅速得以补充，继而向网络游戏领域进军。2007年，旗下巨人网络集团有限公司成功登陆美国纽约证券交易所，总市值达到42亿美元，融资额为10.45亿美元，成为当时在美国发行规模最大的中国民营企业，史玉柱的身价突破500亿元。

从4000元起家，短短5年位居福布斯“大陆富豪排行榜”第八位，再到顷刻间财富灰飞烟灭，沦落为“中国首负”；几年后卷土重来，还清巨债，再一次身家过亿，胜过当年鼎盛时期，史玉柱的经历堪称传奇。

今天，经过大起大落的史玉柱，给自己确定了几条投资原则：不熟悉行业不投资、资金不充足不投资、人才不够不投资。目前，史玉柱成为华夏银行和民生银行的股东。对于10年前经历的风雨，史玉柱感言：“10年前的民营企业，到现在还活着的不到20%。问题主要来自财务危机，特别是投资失误导致的资金紧张，以致最后的资金链断裂。”

从史玉柱的案例可以看出，财务管理对一个企业来说，是多么重要，它直接关系到企业的兴衰存亡。企业要想在竞争中求得生存、获得发展，就必须重视企业各个环节的管理，特别是财务管理。只有这样，企业才能市场中立足，才能以尽量少的投入获得大的收益。

1. 财务管理是企业管理的中枢

企业的生产、经营、采购、销售、库存，每一个环节都离不开财务的反映和调控，企业的经济核算、财务监督，更是对企业经济活动的有效制约和监督。

财务管理的这种中枢地位，可以通过图 1-2 直观地反映出来。

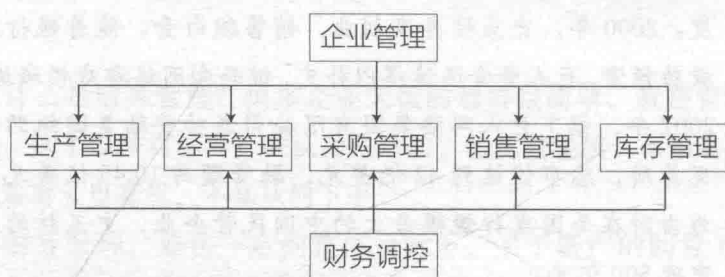


图 1-2 财务中枢示意图

2. 财务管理是企业与外部交往的桥梁

财务管理通过会计核算，对原始数据进行收集、传递、分类、登记、归纳、总结、储存，将其处理成有用的经济管理信息；然后开展财务分析，对企业财务活动的过程和结果进行评价和分析，并对未来财务活动及其结果做出预测。

通过这一系列财务管理环节，使企业能够向外界提供准确、真实的信息，从而有助于国家宏观调控，使投资人进行合理投资，银行做出信贷决策，以及税务机关依法征税。