

从财务的角度，
帮助非财务经理重新审视和梳理自己的工作。

非财务经理的 7日财务之旅

李晓静 郑越 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

从财务的角度：

帮助非财务经理重新审视和梳理自己的工作。

非财务经理的 7日财务之旅

李晓静 郑越 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书是针对企业中高层管理者、非财务部门经理以及希望了解财务规则的商界人士等精心编写的一本有关财务知识的入门读物。主要内容涉及了非财务部门经常会遇到的各种财务问题，包括会计和财务的含义，资产负债表、利润表和现金流量表和所有者权益（股东权益）变动表的分析，与企业战略发展目标相联系的预算管理，资金筹集、资本运作和纳税筹划的方法和技巧等。同时，本书也可以作为企业管理培训的辅导教材。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

非财务经理的7日财务之旅 / 李晓静，郑越编著. —北京：电子工业出版社，2007.5
ISBN 978-7-121-03903-4

I. 非… II. ①李… ②郑… III. 企业管理：财务管理 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字（2007）第024513号

责任编辑：常淑茶

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：14.75 字数：221千字

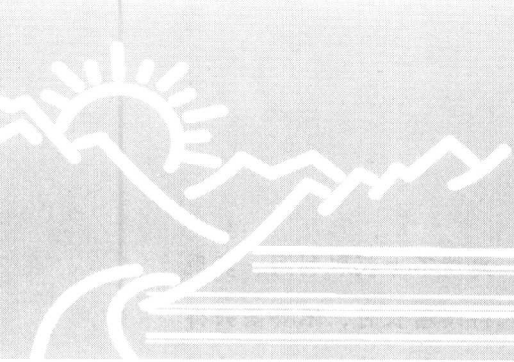
印 次：2007年5月第1次印刷

定 价：29.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



前 言

财务是管理工作中富于挑战的领域，同时也是贯穿各个部门运营不可或缺的重要管理元素。作为较为专业的一个分支，多数企业管理者、部门经理对此视若寒蝉。目前，多数的财务管理书籍过于晦涩和深奥，无形中为非财务经理设置了一道不可逾越的篱笆墙。

本书针对的是参与财务事务的每一位管理者，包括企业中高层管理者、非财务部门经理和希望了解财务规则的商界人士等。本书从零开始，以通俗易懂的语言，采用时尚轻松的方式，介绍中西方财务管理经典内容，循序渐进地向你展开一幅财务管理的清晰画卷，带你进入一个轻松愉快的7天财务旅行。

第1天向读者澄清了一些概念，如什么是会计、财务、企业和公司、治理结构，以及作为非财务领域的管理者们为什么要了解必要的财务知识。这里把财务数据及其分析比喻为指引飞机飞行的仪表盘，企业管理者需要不断地跟踪企业的各种财务信息，离开了对财务状况的理性分析，管理者就无从做出明智的决策，犹如失去控制的飞机，听天由命。

第2天揭开了会计和财务的神秘面纱，即被称为会计学中的“葵花宝典”的会计恒等式“ $\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$ ”。它是会计中最重要的游戏规则。本书中，我们把资产负债表称为“底子”，即表明企业的家底；利润表是“面子”，即企业的业绩是否漂亮；现金流量表是“日子”，日子是否好过只有企业自己清楚。这个比喻非常形象，恰当地表达出这三张报表的作用。

第3天为非财务管理者们提供了一些有用而简洁的财务分析途径和工具，使得纸上的财务数据变得生动而有意义，从而帮助非财务管理者们利用这些方法重新审视和梳理自己的工作。

第4天介绍了成本和费用的管理哲学。就像世界上不存在永动机一样，一个企

业如果没有任何资源的输入，也就不可能有任何的产出，更谈不上获取利润、实现成长。当非财务管理者欣喜若狂地看着利润表中营业收入持续增长时，不要高兴得太早，接下来需要扣减的成本与费用也许会将这个月的收入全部吃掉。因此，非财务管理者有必要学会如何控制利润的黑洞——费用与成本。

第 5 天介绍了一个管理控制工具——与战略目标相联系的预算管理。《礼记中庸》中有“凡事预则立，不预则废”的说法。预算管理可以实现过程控制和绩效考核，在企业管理控制中应用最广泛。一个正在经营的企业好比是丛林中的探险者，而预算就是他手中的指南针，时刻指引着企业前进的方向。

第 6 天的核心内容是资金筹集和资本运作。资金是企业生存并实现扩张的生命线。一个企业的成功或失败最终体现为现金流量是否顺畅。哪个企业不想实现战略性扩张？哪个企业不想成为资本运作的英雄呢？

第 7 天是每个企业都要面临的一个义务——依法纳税。依法纳税是企业对社会应尽的义务，但同时企业也可以依法进行纳税筹划。纳税筹划贯穿于企业的组建、分立、合并、日常运营和最后的终止等各个环节。因此，纳税筹划绝不仅仅是财会人员的事情，作为非财务管理者同样有必要熟谙筹划的规则。

本书对实践中所应用的原理进行解释，尽量避免实际意义不大的纯理论问题的探讨。因此，即使对于那些从来没有学习过财务管理，也不具备财务知识和背景极为不同的读者来说，本书是一本难得的入门书。本书包括了非财务部门经常会遇到的各种财务问题，并且 7 天的内容相互独立，彼此之间没有必然的联系，因此读者可以根据需要有选择地阅读。

由于时间和水平所限，本书肯定会有不当之处，敬请读者批评指正，以便再版时修正。

李晓静

2007 年 3 月

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

《决策如刀，行动似箭》

(韩) 孔柄溟 16开 定价: 24.00元

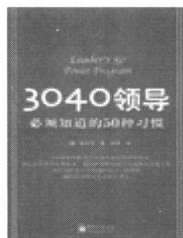
内容简介: 本书是专为中层领导而撰写的实用书籍, 作者孔柄溟博士根据数年对韩国众多知名企业的中层领导进行培训的经验, 运用管理学原理, 以实际案例为依托, 从目标设定、问题解决、组织管理、沟通、动机赋予、自我经营 6 个方面解析中层领导的行动指针。



《3040 领导必须知道的 50 种习惯》

(韩) 金升龙 16开 定价: 29.80元

内容简介: 本书介绍 30 至 40 岁的中层管理干部在带领员工执行业务时应该精通的多种技能和深度自我开发的内容, 如实现组织上下的顺畅沟通、高效地培养员工、最大限度地挖掘自己的潜力等。本书为领导的现场实务指导书籍, 希望中层领导尽可能地学习本书介绍的核心“习惯”, 从而具备能够在商业现场游刃有余的核心竞争力。



《领导力 (第3版)》

(美) 詹姆斯·库泽斯, 巴里·波斯纳等 16开 定价: 38.00元

内容简介: 本书是领导力领域第一权威著作。作者认为, 领导者并不只存在于组织和社会的高层, 它存在于我们的日常生活中。领导是一种人与人之间的关系, 是领导者与追随者之间的关系。领导的成功、经营的成功和生活的成功, 在过去、现在和未来, 实际上都是人们能很好地在一起工作与生活。



以上图书各大新华书店均有售, 或按如下地址咨询:

北京世纪波文化发展有限公司 (北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦)

邮编: 100036 电话: 010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036

第 1 天 以财务专家的视角看世界

我们的旅行就要开始了！今天我们要学会看地图，什么是会计、财务、公司的财务目标、治理结构、代理成本，以及作为非财务领域的管理者要了解哪些必要的财务知识，我们都要熟记心中。晕……没关系，尽管是菜鸟，但只要手中有了准确的地图，我们就一定会到达胜利的终点！

- 1.1 此次财务之旅的重要性 / 1
- 1.2 会计与财务的区别 / 3
- 1.3 企业与公司的区别 / 5
- 1.4 公司的财务目标 / 9
- 1.5 公司治理结构和代理成本 / 11
- 1.6 非财务经理应该具备的财务素质 / 13

第 2 天 推开会计神秘之门

会计恒等式“资产 = 负债 + 所有者权益”是会计学中的“葵花宝典”，是进入藏宝山洞的秘密口诀，掌握了这个制胜的法宝，会计和财务就不再神秘了。我们称资产负债表是“底子”，即表明企业的家底；利润表是“面子”，即企业的业绩是否漂亮；现金流量表是“日子”，日子过得好不好关键在于手中有没有银子。另外，我们还要练就一双火眼金睛，善于辨别虚假会计信息。

- 2.1 会计的由来 / 25
- 2.2 会计学的葵花宝典——会计恒等式 / 27
- 2.3 对于会计恒等式的进一步理解 / 30
- 2.4 企业的底子——资产负债表 / 32
- 2.5 企业的面子——利润表 / 40
- 2.6 企业的日子——现金流量表 / 44
- 2.7 会计也疯狂——财务报告粉饰常见手法 / 50

第 3 天 轻松学会财务分析

作为一名非财务人员，当你拿到一份公司的财务报表，面对上面密密麻麻、各种各样的数据时，一定会眼花缭乱。通过今天的旅行，我们将走出报表的迷宫，一切杂乱无章的数据将会在你的脑海中变得简单、生动而富有规律。

- 3.1 财务报告 / 61
- 3.2 财务分析的步骤 / 63
- 3.3 四大会计报表的阅读 / 66
- 3.4 财务比率的应用 / 74
- 3.5 上市公司财务比率分析 / 87
- 3.6 杜邦分析法——财务综合分析的工具 / 93
- 3.7 财务之外看企业 / 100

第 4 天 利润的黑洞——费用与成本

当你看到利润表中的月营业收入不断攀升时，不要高兴得太早，随后需要扣减的成本与费用，也许会将这个月的收入吃个精光，它们是可怕的利润黑洞！因此，我们有必要掌握必要的成本费用控制

方法，治病于病情初起之时啊！

- 4.1 公司的费用 / 105
- 4.2 三大期间费用 / 108
- 4.3 费用 \neq 成本 / 111
- 4.4 费用控制的哲学思想 / 113
- 4.5 费用控制的方法 / 118

第 5 天 利润的管家婆——预算管理

经营中的企业犹如丛林中的探险者，面临的环境险象丛生！而预算就是我们的探险计划，就是我们手中的指南针，随时纠正偏差，指引着前进的方向。预算管理可以实现过程控制和绩效考核，在企业管理控制中应用相当广泛。

- 5.1 企业为什么要进行预算管理 / 121
- 5.2 传统的全面预算管理出了什么问题 / 124
- 5.3 战略管理与战略导向的全面预算管理 / 127
- 5.4 如何有效地实施战略导向的全面预算管理 / 133

第 6 天 公司发展的引擎——资本运作

谁不想成为商界的明星？谁不想运筹帷幄，操纵千万资产？那么，资金筹措和兼并收购是实现战略扩张的必经之路。因此，熟悉一些资本运作的方法和技巧是非财务管理者的必修课程。

- 6.1 筹资渠道 / 144
- 6.2 如何决定筹资组合 / 160
- 6.3 兼并与收购——资本重组的主流路线 / 165
- 6.4 一夜间成为富翁的“神奇点金术”——杠杆收购 / 172

- 6.5 上市的捷径——寻找上市壳资源 / 176
- 6.6 透视上市公司股权资本运作 / 179

第 7 天 非财务经理的精打细算——纳税筹划

依法纳税是企业的义务，但依法进行纳税筹划也是企业的权利。平常日子要精打细算，才能聚沙成塔，集腋成裘，巧妙的纳税筹划是必不可少的手段。纳税筹划绝不仅仅是财会人员的事情，作为非财务管理者同样有必要熟谙筹划的规则。

- 7.1 国家机器运转的保障——税收 / 188
- 7.2 纳税筹划≠偷税和避税 / 190
- 7.3 企业组建前的纳税筹划 / 191
- 7.4 子公司与分公司的纳税筹划 / 195
- 7.5 企业分立的纳税筹划 / 197
- 7.6 企业合并的纳税筹划 / 199
- 7.7 企业终止的纳税筹划 / 202
- 7.8 企业日常生产经营的纳税筹划 / 204
- 7.9 美女与野兽——纳税筹划的陷阱 / 213

附录 A 中国会计制度科目中英文对照表 / 218

参考文献 / 224



第 1 天

以财务专家的视角看世界

我们的旅行就要开始了！今天我们要学会看地图，什么是会计、财务、公司的财务目标、治理结构、代理成本，以及作为非财务领域的管理者们要了解哪些必要的财务知识，我们都要熟记心中。晕……没关系，尽管是菜鸟，但只要手中有了准确的地图，我们就一定会到达胜利的终点！

1.1 此次财务之旅的重要性

1. 一个假设

在开始我们的旅程之前，让我们看这样一个假设：设想你正在驾驶一辆私人轿车在公路上奔驰，并且拥有娴熟的驾驶技术，这时仪表盘突然失灵，或者没有任何仪表，通常情况下你依然有可能凭借个人技术和经验，安全地到达目的地。可是，如果你现在正坐在一架豪华的大型飞机驾驶舱中，面对的仍是失灵的仪表盘，在这种情况下飞机仍能安全着陆的话，概率恐怕要比中六合彩还要低得多。

这个假设是想说明财务与企业的重要关系。一个正在经营的企业好比是一辆汽车或者一架飞机，而财务就是它的各种仪表盘，报告着企业自身的经营状况和数据。对于一个注册资金不足百万的小企业来说，企业管理者有可能不利用财务数据依然

能将企业经营下去，并取得可观的利润。可一旦企业逐渐地成长起来，产品多元化发展，或者经济环境不稳定，此时，失去财务分析的企业就如同是坐在仪表盘失灵的驾驶舱中，等待它的除了跳伞、弃机之外，恐怕只剩下奇迹发生了。正因如此，企业管理者需要不断地跟踪企业的各种信息，离开了会计和分析人员提供的财务状况和数据，企业管理者就无从做出明智的决策，他们就像闭着眼睛，听天由命地飞行。

2. 如何利用财务数字

人们无须具备财务背景，同样可以利用数字为自己服务。利用数字为自己服务的秘诀并不在于具备某项特殊的技能。事实上，会计人员也没有普通人不具备的特殊秘诀，即使是非财务出身的经理也可以通过本书获得足够知识，令财务分析成为沟通的有力工具并取得决策的主动权。或许你的老板整天都在为利润表结果而焦虑，他们考虑任何问题，酝酿任何决策时都要问：“这样做能盈利吗？”或是“成本是多少？”但是，任何人都不可能准确预测未来，只能为经过周密考虑的预测提供证据。很多时候，经理们太想把未来预测得准确无误，因而给自己产生了很大的压力，这是不合理的。在同“未来”打交道而做分析时，首先说明假设条件，其次使用正确的信息导出合理的结论，最后指出相关的风险，那么，这样的分析就是可以借鉴的，是站得住脚的。

当然，将纯粹的数字转化为富有含义的事实和解决问题的方法的确不是件容易的事情，不仅需要一定的会计技能，更是在大量的调查研究和经验的基础上才能完成的。一些非财务经理每天都在为各种各样的非财务问题一筹莫展，原因在于他们无法说服上层领导支持他们的决策。



【案例 1-1】

某公司营销部经理向公司总经理建议，希望将营销部从公司的四楼搬到二楼，他的理由是营销部的工作大都与二楼的市场部有关。在这位经理看来合情合理的建议却被总经理拒绝了。因为搬家大约要花费 5 000 元，还要占用两三个工作日，这样

的开支在公司看来是很不值得的。但是，如果现在我们将这位营销经理提出的问题转化为财务语言，那么总经理会做出不同的决策吗？

我们估算一下两部门人员每天在部门间所浪费的时间以及其他相关的成本，这些浪费掉的时间及其他因素显然是有价值的，略加计算就能把搬家的好处折算成货币。例如，我们得出：

每天，工作人员在部门间跑来跑去的次数： α

从一个部门到另一个部门平均消耗的时间： β

当上司看不见的时候，员工偷懒浪费的时间： γ

所以，每天浪费掉的总时间为 $\alpha \times \beta + \gamma$ ，将这个数乘以营销部门员工为公司所创造的单位时间价值，就是所浪费掉的现金价值 A 了。除了这部分价值之外，由于两个部门地处不同的楼层，工作效率难免会降低。比如，需要到另一个部门使用设备，互相关沟通困难会造成生产率下降。再将这一因素按照合理条件折算成现金价值 B，则 A+B 就是搬家后为公司节省的成本。这样，我们很快就能计算出需要经过多长时间才能弥补搬家的花费。而在这个期限之后，公司的成本就下降了。

这就是财务数据的奇妙之处，当你呈现给上层领导一份用数字说话的非财务报告时，结果就大不一样了，领导也会因此对你刮目相看。这就是非财务经理的财务效用，懂得运用财务数据的非财务经理们，一定能更加清楚地向决策者传递信息和表达建议，因而受到领导们的青睐。

1.2 会计与财务的区别

在认清公司的财务目标之前，我们必须先解决这样一个误区：会计=财务。不少企业的经理们常常认为会计就是财务，财务就是会计。这是一个十分严重的错误，财务与会计在研究内容上有着本质的区别，如表 1-1 所示。

表 1-1 会计和财务的区别

	会计 (Accounting)	财务 (Finance)
时空的界限	← 历史性观点	前瞻性观点 →
研究领域	全面、完整的记录已经发生的经济业务, 进行信息汇总, 编制三大报表	利用会计以及非会计信息, 进行融资决策、投资决策、股利分配决策
具体的实务描述	合并会计报表, 盈余管理, 虚假会计信息处理等	资本运作, 投资组合, 财务战略, 企业价值评估等

由表 1-1 可以看出, 会计是历史的观点, 用会计语言把过去发生的经济业务真实、完整地记录下来, 并最终形成资产负债表、利润表和现金流量表; 而财务是根据会计所提供的信息, 以及其他有关的信息, 进行面向未来的融资决策、投资决策和股利分配决策。

除此之外, 权责发生制原则是会计领域的一个显著特点。



【案例 1-2】

米兰公司从事显示器的生产和销售。2006 年底, 公司销售显示器 1000 台, 收入 200 万元。在这一年, 公司支付了 100 万元购买原材料, 支付工资等相关费用 50 万元, 遗憾的是, 公司目前只收到购买显示器的客户支付的 100 万元账款, 尚有 100 万元记入应收账款中。以下是米兰公司 2006 年的会计状况:

米兰公司利润表 (会计角度)

2006 年 12 月 31 日

销售收入	200 万元
减: 成本	150 万元
利润	50 万元

根据公认会计准则中权责发生制原则, 要求企业的会计核算应当以权责发生制

为基础。凡是已经实现的收入和已经发生或应当负担的费用，不论款项是否收付，都应当作为当期的收入和费用。假设客户很快地支付货款，即便客户尚未付款，销售收入也应确认。所以从会计角度看，米兰公司是盈利的。然而，财务管理不这样看，它关注的是现金流量：

米兰公司利润表（财务管理角度）

2006年12月31日

销售收入现金流入	100 万元
减：成本现金流出	150 万元
真正可以动用的利润	-50 万元

这两组数据清楚地表达了会计与财务上的基本区别，也简明地说出了为什么越来越多的企业越来越多地关注现金流量。不同的关注角度，对公司的利润来说却有着截然不同的结果。反过来思考，我们要清楚地知道每一个报告的数据是怎么来的，只有这样，公司的非财务经理们才能够真正了解公司的财务状况，并做出符合本部门发展、同时又符合公司整体利益的行之有效的决策。

1.3 企业与公司的区别

什么是企业？什么是公司？公司与企业这两个概念有什么区别呢？让我们一起来慢慢揭开这层面纱吧。

企业最早起源于中世纪欧洲大陆的地中海沿岸，是由家族经营团体发展而来的，现在泛指一切从事生产、流通或者服务活动以谋取经济利益的经济组织。按照企业财产组织方式的不同，企业在法律上又可以分为三种类型：第一种是独资企业，即由单个主体出资兴办、经营、管理、收益和承担风险，对债务承担无限

企业和公司就是一回事吧？

责任，也就是说如果企业倒闭，除了企业的财产之外，还要用独资企业老板的个人财富去承担债务；第二种是合伙企业，即由两个或者两个以上的出资人共同出资兴办、经营、管理、收益和承担风险，对公司债务承担无限责任；第三种是公司制企业，即依照《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）设立的企业，这是目前大多数企业所采用的组织类型，也是本书中所采用的假设主体。公司制企业主要包括有限责任公司和股份有限公司。企业的组织形式及特点，如表 1-2 所示。

表 1-2 企业组织形式及特点

企业组织形式		特 点
个人独资企业		<ol style="list-style-type: none"> 1. 只有一个出资者 2. 出资人对企业债务承担无限责任 3. 独资企业不作为企业所得税的纳税主体
合伙企业		<ol style="list-style-type: none"> 1. 有两个以上出资者 2. 合伙人对企业债务承担连带无限责任 3. 合伙人按照对合伙企业的出资比例分享利润或分担亏损 4. 合伙企业本身不缴纳企业所得税
公 司 制 · 企 业	有限责任公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有 1~50 个出资者 2. 对公司债务承担有限责任 3. 公司缴纳企业所得税
	股份有限公司	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有限责任 2. 永续存在 3. 可转让性 4. 易于筹资 5. 对公司收益重复纳税（企业所得税和股东所获得股利缴纳的个人所得税）

综上所述，公司是企业的一种形式，属于企业的范畴。反之，企业不一定是公