

建立“大财务”思维，学会向财务要利润
财税系统再造，让老板安心赚钱

财商

老板财务管控必修课

张金宝 / 著

除智商、情商之外，老板必备的第三种能力
零基础学习财务管控
终生受用的案头必读书



FINANCIAL
MANAGEMENT

| 赠2小时培训课程DVD |

SPM

南方出版传媒

财商

老板财务管控 必修课

张金宝 / 著



**FINANCIAL
MANAGEMENT**

广东科技学院

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

财商：老板财务管控必修课 / 张金宝著. — 广州：

广东经济出版社，2016.9

ISBN 978-7-5454-4622-7

I. ①财… II. ①张… III. ①财务管理 IV. ①TS976.15

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第141721号

出版 发行 经销 印刷 开本 印张 字数 版次 印次 书号 定价	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼) 全国新华书店 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) 880mm×1230mm 1/32 7.75 148 000 2016年9月第1版 2016年9月第1次 ISBN 978-7-5454-4622-7 59.00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 •

张金玺

财务系统建设专家，北京金财管理咨询有限公司董事长，老板财务精品课程《老板利润管控》《财务系统》《财务军团》授课导师。

10年大型企业财务总监任职经验，央企财务信息化项目组研究员、总会计师协会特聘教授、注册管理会计师协会考试专家组成员、中国财务技术网创始人，“大财务”思想终身推动者。

曾为数万家民企及数百家大型企业提供财务顾问及咨询服务，包括一汽丰田、华为、伊利、邮储银行、华谊兄弟等企业。为2万多名总经理、财务总监做过财务教练。

已出版作品：《大财商：老板如何掌控财务》《民企财务八大系统》《两账合一》。

欢迎交流与分享：

电话：010-51651714

邮箱：11044415@qq.com





◇ 《老板利润管控》课后合影



◇ 为企业做上市财务规划咨询



◇ 现场辅导学员构建财务系统



◇ 给《财税天下》获奖学员颁奖



◇ 为 200 多位企业家及财务人员讲《财税天下——财务系统微咨询》

自序 | 财商：老板财 务管控必修课 |

C A I S H A N G

这是一本写给民营企业老板的书，是专门用于财务普及和财务启蒙的读物。

在浙江时，有一位老板说：“98%的民企老板连财务报表都看不懂。”最近几年，我做了400多场老板财务论坛和研讨会，在与数万位民企老板沟通时发现，“不做两套账的企业”大约只有3%。有很多企业仍处于“糊涂账”的阶段，都是粗放式、靠感觉管理企业，存在成本上升、利润率下降、风险严重、流程不清、偷税、买卖发票、现金流效率低、财务人员管理困难等现象。这些现象暴露了一个问题——民企老板才是真正的财务总监，而民企管理最大的短板就是财务管理。

每人都有一个“财富梦想”，大众创业的时代已经来临，许多人都走上了“办企业，当老板”这条路。开车必须要有“驾照执照”，当老板是否也应该有“上岗证”呢？具备基本的财务思维，擅长用财务工具和财务手段管理企业，知道怎么给财务部门提要求，会分析财务数据，能看懂财务报表，这些应该是老板上岗必须掌握的知识和技能，也是老板一生都无

法绕开的功课。

每个老板都有自己的知识框架体系，在这个框架体系中，财务管理必然是极重要的分支，而且随着企业规模的增大，财务管理所占比重也会越来越大。从某种角度上说，企业做到一定规模时，企业管理的一半工作是财务管理工作。也就是说，一个优秀的企业家，一定是半个财务专家。

最近，许多培训公司在跟我沟通时表示，企业管理者和老板对诸如“战略、执行、营销、人力、国学、商业模式”等课程的参与热情已大大降低，转而对“财务”这类实用的技术课程产生了浓厚的兴趣。

“财务的春天”已经到来！从以下几方面我们也可以轻松得出这一结论。

一、新常态经济。什么是“新常态”？有一次，在北京蟹岛国际会议中心，福建企业家商会主办了一次 800 多人参加的年会论坛，在论坛上我做了两个小时的分享，主题是《新常态下的财务转型》。我提到，现在企业赚钱越来越难，利润越来越薄，需要通过财务手段来精细化核算和精细化管理，民营企业已进入抠细节、抠成本、抠利润的时代，而财务是支撑企业精细化管理的核心工具。

二、大数据时代。经营决策需要数据，数据则主要来自财务部门。财务部门是企业的数据中心、情报中心。缺少数据支持的决策和管理，就相当于蒙着眼睛在战场上打仗。

三、金税工程全国联网。在“互联网+”时代，电子发票、全民联网、税务局互联互通等税务稽查手段不断升级，税务网络“爬虫”开始大量、全范围地采集纳税人的各种信息，包括银行账户、微信、支付宝、微博、网站等各种数据。

这些都在挤压企业偷税的空间，让税务违规的可能性越来越小，偷税的难度也越来越大，这就促使企业不得不升级其财务管理的方式和能力。

四、“创二代”接班。二十世纪八九十年代创业成功的老板，目前已年近花甲、即将退休，企业的决策权和所有权的交接亟待进行。这时会出现两个问题：首先，企业没有完善的财务体系，因此对董事长或总经理的要求非常高，这类企业交给新的掌门人，少帅能否驾驭得了？没有完善的财务管理系统和流程，老师可以靠威望镇住，少帅恐怕就未必了。其次，企业尚处于“两本账，偷漏税”的阶段，让少帅接管企业，岂不是“拉人下水”，让年轻的少帅跟老师一起犯罪吗？所以，提升财务管理体系，有利于企业的传承与交接，交给下一代一个“干净”的公司。

五、合伙人时代。人主体性的提升是社会的进步。伴随着经营方式的转变，企业对财务管理也提出了新的要求。首先，分钱的前提是“亲兄弟，明算账”，账算不清楚，指标数据出不来，一切管理都无从谈起，更不用说分红、分利润！其次，企业两本账，分钱、分利润时，给高管公布哪本账，内账还是外账？外账是为了应付税务局的“瘦账”，内账一旦公布，高管马上就掌握了老板的“把柄”！老板如果为了对高管好一点，给他们分钱，公布内账却把自己推到了高风险的境地。

六、资本市场的火热。近年来，新三板、股市、投融资异常受人关注，几乎到了全民皆资本、逢人谈资本的程度。老板们也接受了许多资本课程的洗礼，相当于进行了资本思维的普及。但当繁华褪去，老板静下心来思考，会发现不管

是投资还是融资，其根本仍是业务和财务。业务不强大，财务不规范，别人愿意给企业钱或让企业上市吗？财务规范，是进入资本市场的前提。许多企业因为补税、乱账、流程混乱、数据缺失等问题的存在，而把自己屏蔽在资本市场的大门之外。

一次在深圳，有40多位培训界的销售人员准备推广我的财务课程《老板利润管控》，让我给他们做一次简短的培训——如何邀请老板来参加财务研讨会。考虑到这些销售人员都没有半点财务基础，必须用最通俗、最直白的语言，让他们学会如何向老板发问。当时和我在一起的还有三位民营企业老板，我们通过聊天的方式给销售人员整理出一个《老板财务黄金十问》，摘录在此，供读者自问。

老板财务黄金十问

1. 你知道你企业去年（或今年）赚了多少钱吗？你的利润是在减少，还是在增长？你有多赚钱、提高利润的办法吗？你知道你的钱和利润为什么不一致吗？你知不知道你账上的现金为什么没有利润多？

2. 你的钱是否安全？你的企业是否存在管理漏洞？企业花钱有计划吗？你知道企业在什么情况下可能会出现资金链断裂？没钱时，你怎么办？你知道怎样才能四两拨千斤，用最少的钱把企业做得更大吗？

3. 你知道什么是增值税发票虚开吗？增值税发票虚开怎么判刑？你企业的账能经得起税务稽查吗？你知不知道你公司的税负率是多少？你知不知道同行业的税负率是多少？你的企业有没有税务筹划？你企业享受税收优惠政策了吗？你知道偷漏税的法律责任吗？

4. 你的企业有两套账吗？你知道两套账会给你带来多大的风险吗？你企业的账计算准确吗？你知不知道许多老板都是因做两套账被查出来而坐牢的？

5. 你的财务人员中有自己的亲戚吗？亲戚管钱就一定可靠吗？你知道多数亲戚管财务都会把财务管得比较混乱吗？

6. 你企业的存货跟账上的存货对得上吗？存货账实不符是企业巨大的财务风险，你知道怎么去消除这个风险吗？

7. 你能看懂企业的财务报表吗？你能通过这些报表一眼就发现存在的问题吗？你有没有算过，企业做多少业绩才能保本？每种产品的盈亏平衡点是多少？

8. 你企业股权是怎么设计的？是否足以支撑家族财富传承？如果你要给高管股份，怎么设计才最安全？你的家族财富如何升值？有什么好的投资渠道？

9. 你知道作为一个老板，需要掌握的 13 个关键财务指标是哪些吗？你企业的投资回报率是多少？你企业的人均销售额、人均利润、人均工资各是多少？你觉得高吗？跟同行比怎么样？为什么说民营企业投资回报率在 50% 以上才算成功？你想没想过怎么提高投资回报率？如果能让你的投资回报率提升 30%，只需要付出 3 天时间，你愿意做这个交换吗？

10. 你对你的财务人员满意吗？你知道怎么评价财务人员的工作成果吗？你知道如何管理财务人员，并使他们对你忠诚吗？你的财务人员懂业务吗？业务人员懂财务吗？

后来，不少销售人员在微信上向我反馈，这些问题向老板一问，还没等问完，不少老板就主动来报名参加财务课程了。其实我知道，不是这些问题有杀伤力，而是“财务的春天”已经到来了！从老板们上完我的财务课程后的反馈，以及向

他人推荐的行为本身，也能得出这一结论。

风口！

什么是风口？当下，“财务”就是一个风口！抓住机会，迅速提升自己企业的财务管理水平，进而迈向一个新的台阶，在一个规范的企业圈子里共同成长、发展，这是企业发展的大势，也是国家的大势。

顺势而为。我也在经营一家企业，一家拥有数十位财务咨询师的企业，一个成为北京某区“纳税大户”的财税咨询公司。我们也在顺势而为：产品实在、服务灵活、用户价值至上。我们的课程和咨询产品，必须能够给客户带来实实在在的价值。我们秉承“课程结束后，不满意退款”的原则经营企业，服务方式灵活机动，随着客户的需求不断进行调整。

无论如何，我们都要牢牢地站在风口，一手抓哲学，一手抓算盘！五年，十年，甚至一生，我们都会坚持自己的梦想，为推动企业财务升级，为打造财务铁军而奋斗！

张金泉

| 目 录 | 财商：老板财
务管控必修课 |

C A I S H A N G

导言：财务的定位 001

|第一章| 财务规划思维：企业财务发展规划

企业管理对财务的要求 019

老板不懂财务带来的问题 022

财务能为企业做些什么 027

[工具] 现金流量表（老板专用版） 033

|第二章| 财富战略思维：老板财务通道设计

自然形成的公司股权架构 039

不懂股权架构带来的后果 044

如何重新梳理公司的股权架构 047

[工具] 家族企业的股权架构设计参考 054

|第三章| 财务扩张思维：财务战略扩张模式

企业战略到财务战略：目标数字化 061

财务扩张战略铁三角 062

三种财务扩张策略 064

[工具] 财务增长战略之平衡三角 073

|第四章| 现金盈利思维：财务盈利模式设计

现金重要还是利润重要 079

让企业不缺钱的七大秘诀 083

现金效率公式 089

[工具] 资金预测表 097

|第五章| 财务运营思维：财务运营体系设计

老板最关心的第一个指标是什么 103

如何用投资回报率来分析企业的投资胜败 105

决定企业是否赚钱的三个杠杆 107

案例故事：卖服装 112

[工具] 财务运营模型 116

|第六章| 数据管理思维：管理“驾驶舱”的设计

- 报表是管理者的成绩单 121
- 报表看不懂怎么办 122
- 构建企业的“管理驾驶舱” 124
- 某工厂的总经理“驾驶舱”案例 128
- 老板最关心的 13 个关键指标 130
- [工具] 财务指标管控 137

|第七章| 成本领先思维：成本改善，利润倍增

- 成本的本质 141
- “量本利”的应用 145
- ABC 成本分析 149
- 寻找“边际贡献” 151
- [工具] 成本分析常用表格 155

|第八章| 财富安全思维：税务风险与稽查应对

- 平衡财富与安全的关系 163
- 税收的违法责任及处罚 167
- 企业常见的十五大税务风险 176
- [工具] 税务风险自测表 181

|第九章| 纳税筹划思维：民企节税规划设计

- 多缴税和缴糊涂税 187
- 从偷税、避税到节税 189
- 一个著名的避税案例 191
- 节税的本质 193
- 节税的五大原则 195
- [工具] 节税规划的十大方法 198

|第十章| 财务升级路线图：财务升级与变革

- 民营企业财务管理的阶段 209
- 财务管理升级的四个要素 212
- 企业财务升级的方法 214
- 财务系统导入步骤 217
- 对财务管理进行的总结 219

- 附录：精彩语录 220
- 后记：我能为你做些什么 224

0

|导 言|

C A I S H A N G

财务的定位

新常态下的财务新思维

财务是否重要？财务在企业中为什么不受重视？为什么老板普遍不懂财务？老板怎么看待财务？……

财务的这个话题，以前一直是许多老板不愿意直接面对的，但是现在情况正悄然发生着改变。一方面，老板的意识不断提升，随着管理水平的提高、学习课程的增多，老板们开始发现许多管理问题最终都归集到财务领域了。另一方面，当企业发展到一定规模的时候，财务就会变得越来越重要，可以说，老板对企业管理的一半工作都是财务管理工作了。

这几年，国内有一些新的词语或说法，叫“新常态”。

什么叫“新常态”？就是GDP增长速度不再是高速增长了，而是在7%以下，并且将会持续很长一段时间，成为正常状态。

在经济增长越来越慢的时候，企业赚钱也越来越困难了。在原来的粗放式经营、粗放式管理下，只要胆子大、