



ZONGJINGLICAIWU YIBENTONG 总经理财务 一本通

刘亚莉◎著

第2版

5年畅销30万册

总经理必备财务管理常识

专为总经理量身定做，一看就懂



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

总经理财务 一本通

第2版

刘亚莉◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理财务一本通 / 刘亚莉著. — 2版. — 北京:
北京联合出版公司, 2015. 12
ISBN 978-7-5502-6282-9

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 (2015) 第 226263 号

总经理财务一本通 (第2版)

作 者: 刘亚莉

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 咎亚会 徐秀琴

特约编辑: 何英娇 高志红

封面设计: 新艺书文化

版式设计: 曾 放

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

字数242千字 787毫米×1092毫米 1/16 18印张

2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷

ISBN 978-7-5502-6282-9

定价: 49.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本社图书销售中心联系调换。电话: 010-82894445



目 录

第一篇 总经理必备的财务常识

第一章 总经理一定要懂财务

- 一、你了解企业的资金运动吗 /3
- 二、管好财务，企业的血液才会畅通 /6
- 三、任何时候都不能没有财务目标 /9
- 四、控制成本才能打败对手 /14
- 五、总经理需要具备的财务理念和技能 /16

第二章 总经理必懂的财务报告常识

- 一、财务报告：企业“无声的语言” /21
- 二、资产负债表：企业的“底子” /22
- 三、利润表：企业的“面子” /29
- 四、现金流量表：企业的“日子” /34
- 五、财务报表附注：看看企业的会计政策 /39
- 六、阅读报表三步走 /40

第三章 总经理必修的财务分析方法

- 一、财务分析：绝不把总经理绕糊涂 /43
- 二、从变现能力看财务风险 /47
- 三、从负债规模看资本结构 /50
- 四、从利润的“含金量”看赢利能力 /53
- 五、从营运能力看资产管理水平 /57
- 六、财务指标的综合运用 /59
- 七、上市公司常用财务分析指标 /62

第二篇 总经理企业财务控制实务

第四章 企业现金管理技巧

- 一、现金：“地主家要有余粮” /67
- 二、“口袋”里该有多少现金 /67
- 三、做好未来的现金流预测 /73
- 四、现金还在“口袋”里吗 /75
- 五、加强银行存款的管理 /79

第五章 企业应收账款管理

- 一、应收账款：收回来了才是资产 /85
- 二、应收账款管理之一：是否该延长信用期 /87
- 三、应收账款管理之二：是否对所有客户赊销 /89
- 四、应收账款管理之三：定期核对往来账 /92

五、追讨债务也不易，谨防坏账 /94

六、催账的五大技巧 /97

七、其他应收款中的秘密 /99

第六章 企业存货管理

一、存货：卖出去了才能赢利 /103

二、合理存货量的确定 /105

三、存货发生贬值了吗 /109

四、存货还在仓库里吗 /114

五、巧妙判断存货舞弊 /122

第七章 企业成本控制

一、成本、费用、支出：含义各不相同 /126

二、了解成本的计算步骤 /132

三、控制料、工、费，成本才能降下来 /138

四、管理费用“吃掉”公司不少利润 /142

五、给营销费用“减减肥” /151

第八章 企业薪酬管理

一、薪酬管理的目标 /156

二、降低人工费用，不能忘记最低工资标准 /158

三、巧妙进行薪酬设计 /159

四、弹性福利提升员工福利效果 /164

五、不要忘记股权激励 /166

六、薪酬发放小窍门 /169

第九章 企业融资策略

一、融资管理：了解企业的资金需求 /173

二、融资起点：资金需求量预测 /175

三、传统的融资渠道和方式 /181

四、风投资本：值得中小企业关注的融资渠道 /190

五、打好政策仗：寻求政策性融资 /193

六、重视资本成本，优化资本结构 /196

第十章 企业投资决策

一、案例分析：比亚迪“帝国建造” /202

二、对外投资：福兮？祸兮？ /204

三、企业投资的类型和目标 /205

四、投资决策的重要理念：关注风险与现金流 /208

五、项目投资决策的方法 /211

第十一章 企业避税方略

一、纳税筹划：合理避税就是创造利润 /218

二、企业该交哪些税 /219

三、你了解税收优惠政策吗 /224

四、企业避税方略 /227

第三篇 总经理必修的内部控制与财务管理常识

第十二章 企业内部控制

- 一、案例分析：某超市成功的内部控制 /235
- 二、内部控制：现代企业公司治理的核心 /237
- 三、员工舞弊与内部控制 /239
- 四、内部控制五要素 /241

第十三章 财务细节管理

- 一、建好管好公司账，企业麻烦少 /251
- 二、不要小看了原始凭证 /253
- 三、做好对账和结账工作 /257
- 四、会计账簿该保管多久呢 /260
- 五、中小股东有权查阅账簿吗 /263
- 六、运用信息化进行财务管理 /264

第十四章 财务人员管理

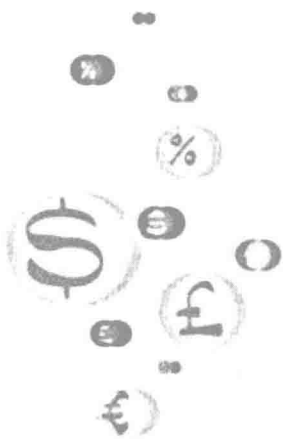
- 一、财务部门发挥其职能了吗 /267
- 二、合理设置财务岗位 /268
- 三、健全财务制度 /270
- 四、财务人员的管理、考核与激励 /271

参考文献 /276

The background of the page features a faint, stylized illustration. It depicts a hand holding a pen, poised to write on a document. The document contains a pie chart with several segments. The overall style is minimalist and professional, using a light gray color scheme.

第一篇

总经理必备的财务常识



第一章

总经理一定要懂财务

“资本通过运动实现增值”。企业通过对内投资和对外投资将筹集到的资金进行运作以获取利润。财务管理就是对融资、投资和利润分配的决策过程，会计是对这一过程的描述与反映。总经理如果对资金运动的各环节能全面了解和掌控，财务管理就水到渠成了。

一、你了解企业的资金运动吗

36岁的秦奋在技术岗位上工作了近10年，开始有了自己的想法：当我回首往事的时候，不能因虚度年华而悔恨，也不能因碌碌无为而羞愧。我要通过自己的努力艰苦创业。在这种思想激励下，秦奋和从事市场营销的老同学决定合伙成立自己的公司。经过两年的努力，公司经营逐步走上正轨，但秦奋在财务管理方面却总是不得要领。

1999年钱总和两位同事一起成立了武汉超纯水处理公司，几年来公司业务发展顺利，市场日趋稳定，年销售额保持在4000万元左右。2008年国家大力提倡环保建设和水循环使用，公司承接的业务更多了。扩大规模看来是势在必行了。但多个项目同时进行，钱总感觉资金吃紧。怎样才能筹集到扩建所需要的资金呢？是租赁厂房还是自建厂房呢？是购买国外进口新设备，还是购置质量较好的旧设备或国产设备呢？公司未来想走创业板上市的道路，怎样做比较合适呢？这些问题困扰着钱总，让他有些犹豫不决。

秦奋和钱总碰到的问题本质上都是财务管理的问题，财务管理的实质就是对企业的资金运动进行管理。下面让我们从企业的资金运动过程开始着手进行系统的分析。图1-1形象地说明了企业资金运动过程。

1. 筹集资金是企业运作的前提

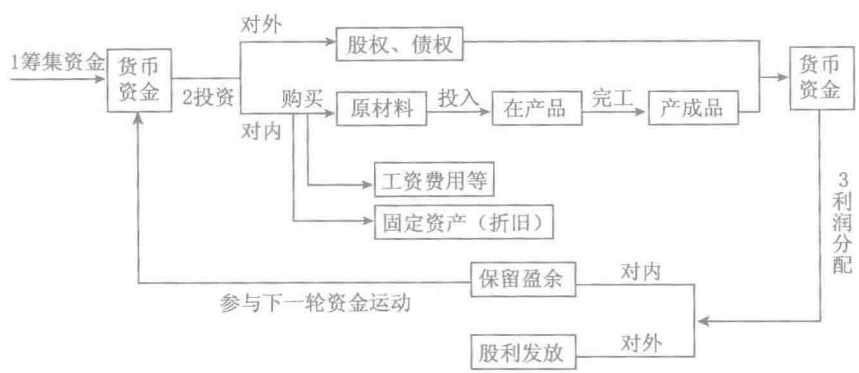


图 1-1 企业资金运动图

企业成立时需要一定的注册资本，初具规模准备扩张的企业也需要资金，因此筹集货币资金是企业资金运作的起点。企业的融资渠道主要有两种：

（1）业主投入

业主投入是企业筹集资金的主要来源。具体到各种企业包括：合伙人投入资金是企业资金的主要来源渠道之一，通常称之为“资本”。股份有限公司股东投入的资金及增资扩股收到的资金称为“股本”。投资者投入的资金一般不得随意抽回，这是企业运作的重要保障。企业也可以将保留在企业的利润转增资本，实现资本扩张。

（2）向债权人借入

从银行等金融机构或其他单位借入资金是企业筹集资金的另一渠道，通常称为“负债”。按借款类型和期限可以分为“长期借款”“短期借款”“其他应付款”等。借款通常需要按时归还本金及利息。借款利息可以在税前扣除，因此具有“税收挡板”的作用，但借款过多会增加企业的偿债压力，在资金周转不畅时会给企业带来财务风险。

在融资过程中，总经理需要确定公司的融资规模，选择不同的融

资方式及融资比例，恰当的融资决策应使财务杠杆及财务风险控制在合适的程度上。

2. 投资是企业赢利的途径

马克思曾经说过：“资本通过运动实现增值。资本如果不运动，即使经过了100年也不会增值。”因此企业资本运作的核心就是通过有效的投资获利。企业的投资分为两类：

（1）对内投资

资金在企业内部运动的过程称为对内投资，也就是生产经营活动。以制造业企业为例，对内投资的环节及总经理的财务管理活动主要包括：

◇ 购买设备、运输工具、厂房等，这些统称为固定资产。总经理需要对是否购置固定资产以及购置怎样的固定资产进行决策。

◇ 聘请从事生产、经营、销售和管理的员工。总经理需要在成本和效益之间确定合适的薪酬政策，以保证既能有效地激励员工又可以避免人工成本过高。

◇ 购买原材料及材料保管。存货是非常容易出问题的资产，总经理必须重点关注存货管理。

◇ 领用原材料，生产产品。准确地核算成本是确定产品销售价格的依据，因此总经理需要对生产过程进行管理，加强成本核算和控制。

◇ 销售产品，收回货币资金。总经理需要确定合适的信用销售政策，以便加强对应收账款的管理。

整个对内投资过程，通过销售使企业收回的货币资金大于初始投入的货币资金，企业实现赢利，规模扩大。如果销售收回的货币资金小于初始投入的货币资金，那么企业就亏损了，规模会逐渐萎缩直至退出市场。

对于商品流通企业而言，由于不涉及生产加工，其内部投资的活

动更为简单一些，除此之外，其资金运动过程与制造业企业基本相似。

（2）对外投资

企业如果资金充裕，可以购买股票、债券等进行投资，由于这些投资行为在企业外部进行，所以称为对外投资。购买的股票形成“交易性金融资产”，购买的债券称为“持有至到期投资”，企业通过金融资产的投资获利是企业赢利的另一种方式。基于影响或控制目的对某企业进行的股权投资称为“长期股权投资”，可使企业获得稳定的红利回报。

总经理需要对对外投资的规模和期限进行决策，以最大限度地提高资金利用效率，同时避免对用于生产经营活动的资金产生影响。

3. 利润分配为企业扩大规模提供资金

企业赢利后需要进行利润分配。通过利润分配，分配给投资者的利润（通常称为“股利”或“红利”）退出企业，未分配完的利润保留在企业内部，称为“保留盈余”，也成为企业发展和扩大规模的重要资金来源，参与下一轮的资金运动。总经理需要进行利润分配的决策，一方面，使投资者的回报保持在适度的水平上，稳定投资者信心；另一方面，为企业扩大规模实现可持续发展提供必要的内部资金来源。

二、管好财务，企业的血液才会畅通

1. 财务与会计的关系

财务与财政、金融的英文为同一词，即 finance。这三方面的活动都紧紧围绕着财务收支关系的处理，尤其体现在货币收支关系的处理上。企业的财务与会计活动都是围绕上文的资金运动图展开的。企业

的目标是生存、发展、获利，企业财务管理就是完成筹措资金，并有效地投放和使用资金的任务。财务的主要内容是投资、融资、股利政策。会计就是对财务活动及资金的运动轨迹进行记录和评价的过程。财务与会计的异同见表 1-1。

表 1-1 财务与会计的异同

	会计 (accounting)	财务 (finance)
主要任务	对企业财务活动进行真实、全面、完整的记录和反映，编制资产负债表、利润表、现金流量表和股东权益变动表	利用会计及非会计信息，进行融资决策、投资决策、股利分配决策等
工作成果	财务报告，供外部使用者及企业管理人员使用	资产管理、成本分析及预决算，供企业高管人员使用

在企业的经营管理活动中，财务与会计之间彼此相连。财务工作是企业经营管理工作的关键、要害，会计必须服务于反映企业财务活动的全过程，并运用各种会计方法，将企业财务活动及其结果最终显示在财务报告中。通过财务报告阅读与分析，总经理及报表使用者可以了解、评价、分析企业的财务状况与经营成果，因此会计是企业开展财务活动和进行财务管理工作的基础。

2. 管好财务，企业的血液才会畅通

在企业这个机体中，财务犹如人体之血液，合理的财务融资结构如同人体血液中各种成分的合理含量及其配比关系；会计犹如人体之血管，在企业资金融入之后通过“动脉”“静脉”及“毛细血管”将血液输送到企业生产经营活动对资金需求的各个部位，以满足机体的需要。毫无疑问，企业机体的强健与经久不衰，在很大程度上取决于财务与会计的有机配合，协调一致。对资金运动过程中各环节进行有效的财务管理，是制定企业财务目标的基础，也是企业发展的关键。

郑州市百货文化用品公司是经郑州市编制委员会批准，于1987年6月在郑州市百货公司和郑州市钟表文化用品公司的基础上合并组建成立的。1988年12月组建为股份制试点企业。1992年7月，经郑州市经济体制改革委员会批准，公司更名为郑州百文股份有限公司（集团），以下简称“郑百文”。

1996年郑百文上市。1997年郑百文成为沪深股市“主营业务规模与净资产收益率行业第一，中国上市公司100强”、全国最大批发商100强，每股盈余0.448元。郑百文董事长、法人代表李福乾相继获得全国“五一”劳动奖章、全国劳动模范、全国优秀企业家等称号。但1998年郑百文却创造了每股净亏2.54元的中国股市最差业绩的“奇迹”。经有关部门核查，郑百文1999年资产6亿元，亏损15亿元，负债为25亿元，成为沪深股市当年亏损的“龙头老大”。

事实上，1997年年底，郑百文已经经营亏损，为取得配股资格，公司采取虚提返利、费用跨期入账等手段，编制虚假财务报表，虚增利润8658万多元。为此，郑百文在1998年7月顺利实现了配股方案，并筹集配股资金1.5亿多元。

1998年年初，公司要求家电分公司完成年销售额80亿元的目标。为鼓励销售，郑百文在全国各地建立分公司，规定销售额达到1亿元的分公司经理享受公司副总经理的待遇。各分公司经理不惜采取购销价格倒挂、依赖银行信用等模式盲目降价以扩大销售额。由于经营不善，1998年郑百文出现巨额亏损，股东权益包括配股资金当年即损失98.79%。李福乾董事长在听取总经理卢一德、财务处主任都群福汇报公司1997年年度经营亏损，并看到1997年年底第一次汇总的财务报表也显示亏损的情况下，仍召集会议，要求财务报告不准显示亏损。二次报表出来后，显示公司完成利润目标。为了顺利通过审计，总经理卢一德亲赴四川，与厂家签订了两份返利协议，一份是当年实际返利金额协议，一份是补充返利协议。两份协议造成虚提返利1897万多元。1998年，企业已经举步维艰，巨额亏损的窟窿已经包不住了，公司终于公布了重

大亏损的实情。

经过一系列复杂的谈判之后，2003 年郑百文被三联商社重组，恢复上市。

从财务控制来看，郑百文迅速地由盛转衰，固然有企业战略失误、经营管理不当、外部环境恶劣等方面的原因，但关键问题却是公司错误的财务目标，以及上市之后盲目扩张、未能有效地防范和化解财务风险与经营风险。忽视销售价格应以成本为基础确保必要的销售利润这一基本规律，采用购销价格倒挂模式追求销售额即产值最大化，是郑百文财务管理中的重大失误之一。此外，郑百文严重依赖商业银行的商业信用，建设银行前后为郑百文开具了 100 多亿元的承兑汇票，当银行收紧信用时，郑百文资金链断裂，如同血液断流，没有利润保障的公司经营难以为继。郑百文在公司年报中承认公司“重经营、轻管理，重商品销售、轻战略经营，重资本运营、轻财务风险的防范”。无视成本与资金管理，是导致郑百文破产的根本原因。那么企业应当如何确定财务目标并实施有效的财务控制呢？

三、任何时候都不能没有财务目标

凡事预则立，不预则废。作为把握企业发展方向、总管全局的总经理，你知道企业的财务目标是什么吗？

财务目标取决于企业的经营目标和发展规划。郑百文的案例告诉我们，产值最大化的财务目标是有失偏颇的，因为销售只是企业资金运动过程中的一个环节，销售价格制定应建立在必要利润的前提下。在市场环境下，企业的经营目标是生存、发展和获利。其中，生存是基础，是发展和获利的前提。而企业要实现生存、发展和获利，就必须保持足够强的偿债能力，保持各种经济资源的合理配置，保证经营收入的增长。