

无门槛 无奥秘 有实例 有意思

王 明 编著

WANGMING

财务陷阱

分辨警示信号 识别财务圈套

历数过往企业成败 洞察致命财务陷阱 从失败中总结经验 从陷阱中寻找生机

小心财务陷阱，防范信息失真
破解财务密码，掌握财富真谛

在杂乱的财务数据中找出最有用的财务信息，
以最快的速度作出最有效的决策。

财务陷阱

分辨警示信号
识别财务圈套

王 明 编著

WANGMING

 经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财务陷阱：分辨警示信号，识别财务圈套/王明编著.
—北京：经济科学出版社，2011.6
ISBN 978-7-5141-0723-4

I. ①财… II. ①王… III. ①企业管理：财务管理
IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 099875 号

责任编辑：周胜婷
责任校对：王肖楠
技术编辑：王世伟

财务陷阱：分辨警示信号，识别财务圈套

王明 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142
总编部电话：88191217 发行电话：88191538

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

香河县宏润印刷有限公司印刷

710×1000 16 开 16 印张 250000 字

2012 年 4 月第 1 版 2012 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-0723-4 定价：29.80 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

在商品经济迅速发展的今天，经济信息的真实可靠性关系着企业的生存和发展，而财务信息正是经济信息重要的组成部分。财务信息的真与假关系着企业经营者能否作出正确的企业经营决策。

本来，财务信息的使用者基于拥有的信息作决策时，已然承受投资判断的风险。现今，越来越多的事件表明还存在另一种风险：因为各种利益的驱使，公司公布的财务信息未必真实。故而在企业决策使用和战略规划之时，企业经营者需要对已有的财务信息重新进行检验，恢复财务信息的真实可靠性，使广大的财务信息使用者能够自我掌控把握，得出正确的财务判断。

从目前的形势看，会计资料失真、会计作假现象非常严重，可以说很多会计笼罩在假账的阴影之下。因此，对会计信息中存在的假账及其形成根源作深入探究，结合会计工作实际，针对性地对会计资料进行分析，是一项非常艰巨而又重要的工作。

为了帮助广大审计人员、会计人员及其他相关人员清楚地了解财务处理过程中一些不为人知的手段，我们精心编写了本书。书中配有切合实际的案例分析，深入分析了十二种我们经常遇到的财务陷阱，这些陷阱一方面容易遭到忽视；另一方面却又极有可能成为压塌企业脊梁的最后一根稻草。本书旨在通过对这些陷阱的分析，帮助大家关注这些陷阱的成因和影响，从而结合企业实际，准确地透析企业财务状况，有的放矢地把握企业财务管理的关键环节，有效地规避财务风险，保障企业的平稳运营。

希望通过对本书的学习，使您在处理会计业务与防止财务圈套时更加游刃有余。

由于编者水平有限，书中难免有疏漏和不足之处，恳请广大读者予以批评、指正。

目 录

陷阱一 花钱不计划，预算无用

第一节	花钱不计划的惨痛教训	3
第二节	走进预算，了解预算	6
第三节	何谓全面预算管理	12
第四节	如何有效实施预算管理	14

陷阱二 有钱随便花，成本不管控

第一节	管好成本，成就企业的榜样	21
第二节	成本需要控制	25
第三节	成本如何控制	32

陷阱三 存货积如山，资金流不动

第一节	堆积存货的惨痛案例	41
第二节	管好仓库的技巧	43
第三节	何谓存货管理	45
第四节	实现零库存	49

陷阱四 无视企业的血液——现金流

- 第一节 现金流让企业“送命”的惨案 55
- 第二节 现金流的重要性 57
- 第三节 谁是第一，现金与利润的比拼 63
- 第四节 优化现金流量，打通企业筋脉 67

陷阱五 发票满天飞，票据无人管

- 第一节 “一票”否决，掏空企业钱袋 75
- 第二节 何谓发票 77
- 第三节 发票管理 81
- 第四节 管好发票，严把“三关” 87

陷阱六 忽视暗藏玄机的财务报表

- 第一节 资产负债表 93
- 第二节 利润表 105
- 第三节 现金流量表 111
- 第四节 如何读懂财务报表附注 117

陷阱七 绞尽脑汁逃税，不懂合理节税

- 第一节 稽查风云 121
- 第二节 有一种陷阱叫逃税 123
- 第三节 最优选择——税收筹划 128

陷阱八 藐视筹资技巧，不懂化解筹资风险

第一节 何谓筹资	137
第二节 财务杠杆	143
第三节 如何选择筹资方式	144
第四节 了解不同的筹资渠道	147

陷阱九 投资不精通，不赚反亏

第一节 何谓对外投资	159
第二节 资金时间价值	162
第三节 了解各种不同的投资方式	165
第四节 如何进行投资项目的评价	182

陷阱十 攻城略地，盲目并购

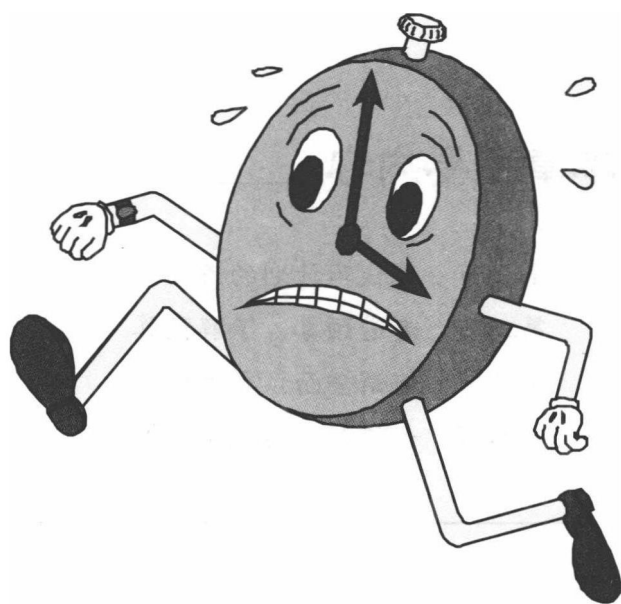
第一节 大宇崩塌的教训	197
第二节 企业扩张之路——并购	201
第三节 并购中的财务陷阱	211

陷阱十一 忽视财务的当家人——财务人员的管理

第一节 企业的财务人员必做好的七件事	219
第二节 如何管理好财务人员	223
第三节 如何选聘一个优秀的财务管理人	225

陷阱十二 无规矩不成方圆，内部控制混乱

第一节 企业内部控制制度概述	235
第二节 建立内部控制须注意的事项	237
第三节 内部会计控制制度设计案例	241
参考书目	246



陷阱一

花钱不计划， 预算无用

本章主要内容

第一节 花钱不计划的惨痛教训

第二节 走进预算，了解预算

第三节 何谓全面预算管理

第四节 如何有效实施预算管理



第一节 花钱不计划的惨痛教训

一、ZY 危机

ZY 矿产集团，是一家国家控股的综合性集团公司，1998 年，业务范围横跨 13 个行业，在册职工 8.7 万人，销售收入 4 000 亿元，资产总额 130 亿元，净资产 85 亿元。

ZY 集团设计年产量为 1 000 万吨，1980 ~ 1989 年实际年产量呈上升趋势，1989 年达到 722 万吨的高峰，此后呈下降趋势，1995 年以后稳定在 400 万吨的水平。1993 年 ZY 集团面临着最为严峻的挑战。

(1) 国家于 1989 年下半年启动的宏观调控政策（特别是紧缩银根）开始发挥作用，ZY 集团深感外部筹资空前困难。

(2) ZY 集团后备矿产储量严重不足，从而销售收入大幅下滑。

(3) ZY 集团主要靠贷款建成，汇率变化使外债总额翻了两番，1994 年将进入长达 10 年的偿债高峰期，每年偿债额在 25 亿元以上。

1994 年，ZY 集团开始推行经营承包责任制时（我国企业内部经营承包责任制主要包成本和利润，涉及资金、工资和奖金等项指标，与财务、会计和审计存在着密切的关系。但我国大多数企业在制定、监督执行和考核承包指标的过程中财会部门的作用很小，通常由其他部门主持），尽管上级领导明确指出要特别重视财务与会计工作，并采取了合并计划与财务、建立规模庞大的审计中心等超前性措施，但 ZY 集团的计财处在当时也未能摆到适当位置、发挥应有作用。值得注意的是，经营承包责任制将业绩指标与报酬分配结合起来，本质上是一种激励制度，其动力在于个人对物质利益的追求。因此，ZY 集团的财会工作以及整个集团的经营管理就难免出现混乱。其主要表现如下：



(1) 在单位或个人利益驱动下，很多二级单位利用各种机会特别是结算环节隐匿和拖欠上级和其他二级单位的资金，抢占财务资源，并利用本单位的资金从事有损整体利益甚至非法的活动。

(2) 有些配套改革没有跟上，特别是银行结算账户仍然分散在各二级单位，其数量多达 1 000 个，这不仅增加资金占用，而且成为二级单位违法、违纪或违规操作的工具。

(3) 虚假信息泛滥。

二、预算管理——三步走出困境

面对这种情况，ZY 集团采用当时在矿产企业流行的“两证结算方法”和“支票结算方法”，但效果并不明显。他们从其他集团“禁止所属分（子）公司单独开设银行账户”的做法中得到启示，于 1994 年 8 月 15 日决定撤销各二级单位在银行开设的所有账户，同时成立财务结算中心，二级单位在财务结算中心重新开设账户，由财务结算中心集中办理二级单位对内对外的全部结算业务。财务结算中心于 1995 年 1 月 1 日正式运行。

设置财务结算中心的目的在于监控现金收支或资金的流向和流量。如果没有其他配套措施，这可能导致财权集中。因为从传统上看，财务监控很可能就是财务部门对二级单位的每项收支进行审批。因此，为保证财务结算中心的有效运行，必须解决三个问题：

(1) 如何避免损伤二级单位自主权？

(2) ZY 集团如此庞杂，财务部门的负责人是否有足够的时间和精力对每项财务收支业务进行审批？

(3) 审批标准是什么？

为解决这些问题，ZY 集团决定成立资金预算委员会，配合财务结算中心的运行，实行资金（现金）预算管理。资金预算以二级单位为基础，是将已定的经营承包指标细化的结果，一个二级单位一份资金预算，并由此形成 ZY 集团总资金预算。各二级单位的资金预算经 ZY 集团计财处批准后执行。二级预算单位按照资金预算组织自己的业务收支活动，并在财务结算中心办理结算业务；财务结算中心按照资金预算办理二级预算单位的结算业务，拒绝办



理没有预算或有预算而无存款余额的收支业务。这是 ZY 集团预算管理的第一步骤。

ZY 集团预算管理的第二个步骤是 1996 年成立会计核算中心。1996 年以前，ZY 集团在财务上实行三级核算、三级管理的体制。会计核算中心就是将整个 ZY 集团会计集中到一起，集中处理记账业务，同时各二级单位不再设置专门会计机构、配备专职会计人员。

ZY 集团预算管理的第三个步骤是成立投资中心。经营承包责任制以及向外拓展市场的战略导致了二级单位自主权的扩大和“自救”积极性的提高，从而也引发了二级单位新的资金需要。例如二级单位对外投资、集团内部多种经营项目、科技开发项目、专业化公司对外承揽业务贷款等等，类似于计划外投资。这些资金需要是合理的，有些甚至应该优先得到满足。但是，这些资金需要大多带有随机性和临时性，计财处在年初无法作出准确安排，只能随着二级单位资金需要的提出，随之筹集、安排和拨付资金。这使计财处一直处于被动状态，并在一定范围内造成对投资项目资金的审查不严、监督不利，出现混乱现象。针对这种情况，ZY 集团建立投资中心，实行“谋断分开”的体制。所谓“断”，是指“计划外”投资决策，由二级单位负责；所谓“谋”，是指对“计划外”投资项目的论证、审批、贷款发放以及贷款本息的回收等，由投资中心负责。投资中心正本清源，使“计划外”投资管理规范化、秩序化，既保证了投资效果，又保证了投资的回收。

通过以上步骤，ZY 集团建立了企业内部预算管理机制，有效地应对公司内的困境和公司外的挑战，使企业走上了健康发展的道路。



第二节 走进预算，了解预算

一、预算

1. 预算

所谓预算，就是为企业一定时期（通常为年、季和月）的经营计划预先编制出一套尽可能全面、详尽的财务计划。该财务计划的完整性取决于预算的完整性，预算范围越大、内容越详细，财务计划也将越完整。再者，预算是一种系统方法，是管理层制订的在某特定期间内行动计划的数量化表达，用来分配企业的财务、实物和人力资源，以实现企业既定的战略目标。企业可以通过预算来监控战略目标的实施进度，有助于控制开支，并预测企业的现金流量与利润。

2. 预算的目的

（1）预算的直接目的。

帮助企业管理者事先了解企业经营计划的财务结果；通过细化公司整体战略发展目标和年度经营计划，为管理者及各部门制定具体可行的努力目标和共同的行为规范。

帮助企业管理者在多个企业经营计划之间依据其不同的财务性质进行决策。管理者在预算编制过程中，从财务角度对比不同计划优劣，并予以取舍，优化了企业财务资源，能够更有效地配置企业优质资源。

（2）预算的延伸作用。

在企业所有者与企业经营者之间、企业经营者不同层级之间建立明确的价值型契约，并以这些契约为核心帮助企业实施全员绩效考核。首先，预算是企业经营者与董事会之间的契约。经营者制定企业预算并上报董事会，经董事会批准后执行，预算即成为一段时间内经营者必须遵守和执行的数字化



计划，按预算实施生产经营是经营者对董事会的义务，同时预算也成为董事会考核经营者预算期内经营业绩的基本标准；其次，预算是企业各层级、各部门之间的契约。预算制定过程是企业各管理层各部门分预算汇总综合的过程，各部门依据各分预算中规定的内容，承担相应预算份额，并有义务按预算内容完成各自任务，保证利润目标实现。

为企业经营计划的实施在财务方面提供监督、评估和调整的依据。企业通过建立有效的预算跟踪、控制、调整机制，便于管理层在计划实施过程中控制和监督业务执行情况，及时发现执行中存在的偏差，分析偏差产生原因，并采取相应的调整措施，从而有效控制计划执行。

3. 预算内容

从管理对象看，企业预算内容可以分为营业预算和财务预算。

(1) 营业预算。

营业预算是指与企业日常业务直接相关的基本生产经营活动的预算。它以销售预算为龙头，再以“以销定产”的方法逐步对生产、材料采购、存货和费用等方面进行预算。具体包括销售预算、采购预算、存货预算、成本预算和毛利预算（业务层面的损益预算）、退税预算、营运资金预算（业务层面的营运资金预算）及预算参数管理。营业预算针对的是不同的营业品种，因此企业应根据不同的营业品种分别做出不同的营业预算（销售预算、采购预算、存货预算、成本预算和毛利预算）。通常营业预算主要内容有以下几项：

①销售预算。

通过对企业未来产品销售情况所作的预测，推测下一预算期内产品销售量和销售单价从而求出预计销售收入，公式如下：

$$\text{销售收入} = \text{销售量} \times \text{销售单价}$$

由于销售预算是其他预算的起点，并且销售收入是企业现金收入的最主要来源，因此销售预测的准确程度对整个全面预算科学合理性起至关重要的作用。

②生产预算。

生产预算是根据销售预算编制的。但由于计划期间除必须备有足够的产品以供销售外，还必须考虑计划期初和期末存货的预计水平。避免存货过多或过少对经营的不利影响。为此，在生产预算中的预计产品生产量和销售量



之间的关系，可按下式计算：

$$\text{预计生产量} = \text{预计销售量} + \text{预计期末存货} - \text{预计期初存货}$$

③直接材料预算。

直接材料预算是以生产预算为基础。直接材料生产上的需用量与预计采购量之间的关系，可按下式计算：

$$\text{预计采购量} = \text{生产预计需用量} + \text{预计期末存货} - \text{预计期初存货}$$

④直接人工预算。

直接人工预算与直接材料预算相似，也是在生产预算基础上进行的，计算公式为：

$$\text{直接人工预算} = \text{预计生产量} \times \text{单位产品直接人工小时} \times \text{小时工资率}$$

⑤制造费用预算。

制造费用预算是除直接材料和直接人工以外的其他产品成本的计划。这些成本按照其与生产量的相关性，通常分为变动制造费用和固定制造费用两类。在编制制造费用预算时，通常按照两类制造费用分别进行编制。

变动制造费用与生产量之间存在线性关系，因此变动制造费用计算方法为：

$$\text{变动制造费用} = \text{预计生产量} \times \text{单位产品预定分配率}$$

固定制造费用与生产量之间不存在线性关系，其预算通常都是根据上年的实际水平，经过适当的调整而取得的。

⑥期末产成品预算。

期末产成品预算是为了综合反映计划期内生产单位产品预计的成本水平，同时也为正确计量预计利润表中的产品销售成本和预计资产负债表中期末材料存货和期末产成品存货项目提供数据。其预算方法为：先确定产成品单位成本，然后将产成品单位成本乘以预计的期末产成品存货。

⑦销售与管理费用预算。

销售与管理费用预算包括预算期内将发生的制造费用以外的各项费用，这些费用的预算编制方法与制造费用的编制方法相同，也是按费用的不同性态分别进行编制的。

(2) 财务预算。

财务预算，指在营业预算基础上进行的损益预算，是一系列专门反映企