

总经理 财务课堂

YTT利润管理实践系列

洞悉财务背后管理问题
构建企业利润管理体系

不懂财务就当不好 总经理

史永翔◎著

YTT利润管理体系创建人

北京联合出版公司

不懂财务就当不好

总经理

《E-11》利润管理体系创建人

史永翔◎著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

不懂财务就当不好总经理/史永翔著. —北京:北京联合出版公司,
2012.8

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0935 - 0

I. ①不… II. ①史… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 166337 号

不懂财务就当不好总经理

作 者: 史永翔

选题策划: 北京时代光华图书有限公司

责任编辑: 李 征

特约编辑: 彭慧敏 卢风保

封面设计: 柏拉图

版式设计: 曾 放

责任校对: 高志红

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 140 千字 787 毫米×1092 毫米 1/16 11 印张

2012 年 10 月第 1 版 2012 年 10 月第 1 次印刷

印数 1 - 10 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0935 - 0

定价: 36.00 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

特别推荐

通过三天两夜的课程，我认识到财务报表的一个大概的概念。财务真的对于一个企业来说是很重要的。虽然这次对财务专业的知识不是很懂，但是我决定把财务搞懂，这样才能真正管理好我自己的公司。

——洗健胜 佛山顺德区容桂雄逸建材有限公司总经理

原来只知做业务，认为财务只是业务的一个成果反应而已，不起什么作用。现在知道财务报表到管理报表是一个脱节。课程上完后突然感觉到思维打开，感觉到回去有很多发展空间。回去后决定把公司高管也送来学习，企业在这种财务语言上交流才会走向成熟。

——应位秋 嵊州市杭丝金海盈制衣有限公司董事长

通过三天的学习，自己的思维改变了很多。首先从看问题的思维上，以前都是用传统的、保守的思维去看问题、做事情。现在知道从逆向思维分析和思考问题，觉得眼前豁然开朗。原来聪明做事比勤奋做事更重要。

——高秋菊 石家庄双鸽食品有限责任公司董事长

通过对五大决策的学习，改变了我以往对企业决策的理解。一个企业负责人的决策不单单是对某个项目的决策，重要的还是对销售的决策，并从其他四个方面来权衡产品并作适度的调整，

才能使企业获得长期持续的发展。

——张鹰 浙江嵊州大鹰织造领带有限公司董事长

总而言之的一句话，学习了史老师的课程感觉受益匪浅，他不仅仅教会了我什么是专业，更让我知道了为投资提供完美的财务建议的方法，我以后会更多地参加史老师的课程，不断进步、不断成长。

——曾彩云 深圳嘉悦贸易有限公司总经理

对于自己企业的财务状况一直处于模糊的状态，通过这次课程的学习不再是问题，学习让我有了一个新的、更清晰认识！非常感谢 YTT 的老师和工作人员给我们提供了这样一个学习机会，同时希望以后这样的课程多展开，让我们学到更多。

——史静雯 上海柯思摩实业有限公司总经理

学到了比财务管理更深的知识，这是企业管理的延升。用财务的角度去看待企业管理中的问题，财务分析更有侧重点。我感觉这次的课程对企业和个人都比较实用，但需要用实践来检验。总而言之这样的课程对我们来说是受益匪浅！

——王健 安徽黄山大厦酒店管理公司董事长

对于一个财务能力基础不强的人来说，课程的内容是丰富多样的。实用性很强但因为时间太短，很多内容消化不了。课后我还将认真复习，将所学的东西认真用于企业的具体经营管理当中去，让 YTT 智慧帮助企业真正产生价值。

——刘海峰 深圳鑫同吸塑有限公司总经理

总经理一定要懂财务

对于成长中的企业而言，总经理这个角色至关重要。如果总经理的决策出现了丝毫偏差，企业经营就有可能谬之千里。

我有多年企业管理经验，特别是在跨国公司的高层工作多年，深刻体会到财务管理对于企业整体运营的重要性。企业的总经理，不仅要懂得日常的生产管理，更应该懂得把财务管理运用到企业管理之中，为自己的决策找到依据和佐证。结合自己所了解的相关情况，我认为国内企业的总经理们必须从以下几个方面来管理企业。

1. 报表的解读及相关管理问题

财务报表表现出来的元素和指标比较多，它们可以深刻体现企业和外界发生的各种关系。在企业生产经营活动的循环过程中，任何一个项目都会在财务报表中有所体现。这些项目实际上体现了财务会计核算的整个过程，它们之间的关系主要通过资产负债表和利润表来表现。资产负债表和利润表体现的企业状态是不同的：资产负债表体现的是一个时点，表现了企业在某个时点上整体资产、现金和负债的状态；利润表体现的是一个时间段，即企业在一段时间内的工作成果。

通过对报表的分析，我们可以解读企业在某一经营年度的经营结果、企业利润的构成，并据此评价其经营风险、获利能力及发展趋势等各个方面。



2. 管理报表的编制

总经理应掌握如何编制企业的管理报表。目前存在于企业内部的大量报表实际上都是基于税务准则下的报表，大部分企业都没有很好地编制自己的管理报表。

企业管理是一项系统工程，作为这项工程的“总设计师”，总经理可以通过科学、实用的管理报表及时而准确了解到相关管理数据。总经理只有时刻清楚自己企业的发展状况，才能及时作出正确的判断和调整。

3. 利润的来源及设计

总经理运营企业，就需要探究企业的利润是怎么来的、应该如何设计，经营过程中哪些项目会对利润产生影响，企业正常运转需要多少资金、资金如何获取，以及如何设计企业不同发展阶段的资金匹配方式等。

以上这些问题都需要总经理重点考虑，本书也将从以下三个方面来加以陈述。

第一，从管理的角度认识财务的作用。

第二，从财务数据来看待管理的问题。

第三，用财务思维来打通企业的管理。

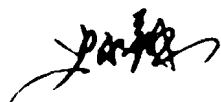
4. 经营目的的实现

企业如何才能达到盈利的目的？当“现金”仅仅是简单的现金时，是没办法用做交换的。我们只能通过资产或实体进行交换，而交换的真正意义在于它们的功能和需求。这是一个非常关键的概念，从某种意义上来说，企业实际上就是为了实现交换的功能而存在的。因此，企业的所有活动就是把现金和资产结合起来，从而实现经营的目的。

需要注意的是，企业经营的目的与财务管理的目标是结合在一起的，财务管理的实际意义就是把现金和盈利结合起来，把现金和资产的管理结合起来。

一个有志向的总经理不应在微利中博弈，企业总经理的最高战略应该是超越竞争；一个成长中的企业不应只做简单的模仿复制，最明智的选择应该是在盈利方法上进行创新。

谨以此书献给全国成千上万的总经理。

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Xiaohua' or similar, written in a cursive style.

第一章 认清企业严峻形势，树立财务管理思想

- 第一节 企业经营业绩不佳 / 4
- 第二节 企业外部环境堪忧 / 5
- 第三节 企业利润在流失 / 8
- 第四节 企业经营缺乏全盘考虑 / 10
- 第五节 企业不会做利润设计 / 12

第二章 重视数据管理，做到心中有数

- 第一节 掌握财务管理四项基本功 / 19
- 第二节 对企业运营做到心中有数 / 23
- 第三节 追求效益整体化 / 25

第三章 立足财务平台，拓宽管理视野

- 第一节 财务与会计的区别 / 34
- 第二节 正确认识企业盈利的途径 / 39
- 第三节 企业管理者的财务原则 / 47
- 第四节 企业财务经营的行为准则 / 52



第四章 做好财务分析，发现企业的深层问题

- 第一节 规避风险，让企业长青 / 61
- 第二节 利用财务报表掌控企业经营 / 67
- 第三节 掌握 16 把管理戒尺 / 89

第五章 坚持数字化导向，辨清企业经营真面目

- 第一节 企业经营的真正价值 / 113
- 第二节 如何让股东赚更多 / 122
- 第三节 撬动企业业绩的三根杠杆 / 129
- 第四节 全员盈利的数字化管理思想 / 132

第六章 实施系统化财务战略，抓住企业成长的关键驱动因素

- 第一节 启用新的利润衡量标准 / 140
- 第二节 管理企业的现在 / 144
- 第三节 管理企业的未来 / 150
- 第四节 成功企业的盈利管理 / 155

结束语 / 161

参考文献 / 165



第一章

认清企业严峻形势，树立财务管理思想。

总经理如果不懂财务经营，怎么能把握好今天的利润？

总经理如果不总结昨天得失，怎么能驾驭好企业的未来？

在日常的企业经营中，很多企业家都问过我一个问題：“如何才能更好地管理企业，创造更多的利润呢？”其实，企业管理有着极为丰富的内涵。那么，什么样的经营和管理才能创造高利润呢？

本章将帮助企业总经理树立正确的盈利管理思想，解开管理和经营方面的解惑。

20 世纪末，点子创业的成功、胆子开拓的辉煌，已经无法成为企业家在 21 世纪炫耀的资本。OEM、ODM、ERP、ROE 等舶来语已经成为当今企业经营者的口头禅，而面对越来越严峻的生存环境，国内中小型企业的经营该如何更新升级才能创造高利润？

从昔日“德隆帝国”的倒塌到今时“温州借贷”的危机；从昨天“巨人大厦”的矗立到今日“第一蜂巢”的尴尬……我们不难得出一个结论：企业经营已经不仅仅是一个简单的商业活动，更是企业家未来战略眼光与经营理念的较量！要经营好这项内容复杂、规模庞大的系统工程，既需要“鹰的视野”，也需要“虫的执行”。

通常在企业里会有一支专门的经理人队伍，既有担任企业经营和管理领头人的总经理，也有分别管理着企业各个职能部门的部门经理。从根本上来讲，他们是为实现企业的盈利而服务的，其责任就是帮企业顺利地实现盈利。

其中，总经理的角色至关重要，他的言行往往决定着企业的存亡与发展。身为掌管企业实际运营的管理者，其个人能力将直接通过业绩数字反映出来。每一步决策都是深与浅的衡量，每一场战斗都是快与慢的抉择。遇事太冲动，就显得过于激进；做事太稳重，就难免趋于保守。到底应该如何有效地利用自身优势，在管理场上大展拳脚，实现个人能力和企业盈

利的完美结合？

面对众多企业管理者的疑问，我将多年来的企业辅导经验做了总结，倡导这样一个管理理念：向财务要利润！向经营要利润！因为财务是企业的语言，而经营是企业的常态。一个不懂财务的管理者，将无法带领企业获得更好的发展，也无法带领企业从机会制胜、资源制胜转向能力制胜的新时代。

从根本上来说，企业管理者所有的困扰无外乎以下几个方面：

第一，企业经营业绩不佳。

第二，企业外部环境堪忧。

第三，企业利润在流失。

第四，企业经营缺乏全盘考虑。

第五，企业不会做利润设计。

第一节 企业经营业绩不佳

随着企业越做越大，公司的各项业务也得以发展，但是每项业务都能盈利吗？各项业务的盈利点在哪里？

比如销售部门说自己部门业务量很大，总感觉做了很多单，但是却看不到钱，是不是财务部门算错了？又比如技术部门觉得自己设计的产品很好，但市场部门总说卖不出去，是销售员不会卖，还是销售员根本就没有用心卖？

业绩不佳不仅困扰着部门经理，也困扰着总经理。很多总经理每天都在思考：企业产品应该如何定价才能保证销量呢？产品销量越多，是不是

赚得越多呢？企业的经营业绩如何？未来的风险又在哪里？

但是，企业的总经理必须明白，今天的结果都是由昨天的原因造成的。我曾帮助很多企业实现了效益的增长，而在和经理人的交流学习中，我一直强调，身为企业的总经理，应具备两个能力：

第一，逆向思维的能力。即寻找一切结果是由什么原因产生的，学会从结果反推过程。

第二，纵向思考的能力。今天的事情将决定明天的结果，总经理要懂得把昨天、今天、明天联系起来看待，这样才能成为一个具有线性思维的管理者。

史永翔经典管理语录：屁股决定脑袋！我们所处位置的高度，决定了看待问题的深度。

职员看问题容易落在点上，而管理者做决策容易落在面上。当然，看的面有多大，因人而异。那如何让自己看的面更宽更广呢？财务理念为管理者搭建了一个更宽泛的思维平台。具备了财务理念的总经理，会懂得为明天的结果（业绩）而努力，而不仅仅在履行今天的职责。

第二节 企业外部环境堪忧

在和很多企业管理者的交流中，我谈到了近几年的金融危机、融资困



难等问题，并为很多企业因经营不善而接连倒闭感慨不已。很多企业的总经理都说，企业倒闭的现象是由特殊的经济环境所造成的。其实，一个企业之所以倒闭，大多因其身患众多“慢性病”，只不过它们在寒冷的冬天集中爆发了而已。我对这些企业的经营方式做了总结，发现问题主要集中在以下三个方面。

一、长期管理不善

长期管理不善直接导致了企业的盈利能力不够。其原因往往是，企业喜欢用规模效应和大量筹集资金来代替管理。

2008年3月，飞跃集团因资金链断裂引发财务危机，命悬一线。飞跃集团的财务危机是大型民企遭遇生存危机的标志性事件之一，如果不是政府及时出手，这家久负盛名的民营企业，或许早已经不存在了。

“我就是太相信规模经济、园区建设、先进装备、新型工业化、国际化万岁、出口万岁了，这些东西投入巨大。”董事长邱继宝这样总结次贷危机带来的反思。

可见，飞跃集团的危机并不仅仅是一时运气不好遇到了次贷危机这么简单。在日常经营中，企业自身的管理缺陷无从弥补也是主要原因之一。

中国民营企业的成长方式几乎都是建立在比较竞争优势的基础之上，即都是以低成本作为竞争优势，主要通过压缩原材料成本、人工成本及资产成本来获得成本优势。

中国民营企业的成长模式和企业化管理，大多还沿袭了以往的机会导向和资源导向经营。在这种导向下，很多企业的经营已经不能保持一如既

往的大好形势。后危机时代已经在提醒我们：只有财务思维才能让企业保持清醒的头脑，只有加强组织建设才能打造企业持久的竞争力。事实证明，那些心怀侥幸，仍对机会和资源“不思悔改”的企业，已经或者将要被淘汰出局。

二、产品过于单一

很多中小型企业经营不景气的很大一部分原因是产品过于单一，从而导致其盈利能力低下。

我们都知道，任何企业的产品都有一个周期性，都会经历研发期、萌芽期、高速成长期、成熟期和衰退期几个发展阶段。如果企业不懂得多条腿走路，不实行多元化战略，而将鸡蛋都放在一个篮子里，那么，一旦市场出现较大变化，或者主打产品已经进入衰退期，该企业势必遭到冲击，甚至被淘汰。

三、消费市场单一

不少中国企业，尤其是那些在昔日得以快速成长的中小型企业，很多是靠外贸的拉动来扩大企业规模的。当国内市场存在价格竞争时，它们一旦从国际市场上获得庞大的市场订单，即便价格很低，也可以很快扩大企业规模，使企业得到迅猛发展。但是我们发现这样的企业做大后，并没有转而做强，反而有许多企业很快就“死”掉了。这是因为企业规模越大，对成本的依赖性越强，产品的附加值越低，只能通过大量制造才能实现企业基础规模的扩大。然而，近年来金融危机的频发，使得一些外向型企业渐渐失去了国外的市场机会，导致整个企业出口生产的萎缩。