

本书致力于合理调度公司的资金
使利益最大化、风险最小化

总经理 掌控财务的 80 个小细节

ZONGJINGLI ZHANGKONG
CAIWU DE 80 GE XIAOXIJIE

陶雅慧◎著



掌控
财务

有什么样的观念，就有什么样的业绩
有什么样的财务经理，就有什么样的财务状况

不懂财务的总经理带着公司在市场上和其他公司竞争，
就像一个不自量力的人，在做难以完成的事情，
这本书中有当下唯一能解决这些问题的最佳答案。

本书致力于合理调度公司的
使利益最大化、风险最小

总经理 掌控财务的 80个小细节

ZONGJINGLI ZHANGKONG
CAIWU DE 80 GE XIAOXIJE

陶雅慧◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌控财务的 80 个细节 / 陶雅慧著. ——长春:
吉林出版集团有限责任公司, 2014. 10
ISBN 978-7-5534-4406-2

I. ①总… II. ①陶… III. ①公司 - 财务管理 IV.
① F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 218297 号

总经理掌控财务的 80 个细节

作 者 陶雅慧
选题策划 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
策划编辑 孙朦 陶雅慧
责任编辑 王平 齐琳
封面设计 北京瀚文锦绣国际文化有限公司
开 本 710*1000 1/16
印 张 19.25
版 次 2014 年 11 月第 1 版
印 次 2014 年 11 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团有限责任公司
北京市西城区椿树园 15-18 号底商 A222
电 话 总编办: 010-63109269
发行部: 010-52473226
印 刷 北京毅峰迅捷印刷有限公司

ISBN 978-7-5534-4406-2 定价: 35.00 元
如有印刷、装订质量问题, 请致电 010-52473227
版权所有, 侵权必究

前 言

怎样才能掌控公司的财务？

怎样才能读懂财务报表？

怎样才能降低成本？

怎样才能规避风险？

身为公司总经理，你必须成为财务管理中的核心人物，而且要善于掌控手下的财务人员，使其按照公司的发展要求，合理调度公司的资金，使利益最大化、风险最小化。只有这样，你才能有效地利用财务杠杆，为公司发展奠定坚实的基础。

财务管理对公司的生存和发展至关重要，可以毫不夸张地说，财务管理是公司的核心。而我国公司许多当家人——总经理的财务意识不强，对财务管理也不够重视。大多数的总经理一般是业务出身，严重缺乏财务知识，普遍存在着重销售、轻理财的现象，这就为公司以后的运作带来了一系列的问题。

现代公司要求规范化管理、要求会计资料健全。凡是公司都会有会计资料，都需要对资金的筹措和使用进行规划，这些都离不开财务管理，因此也就要求公司总经理们管理公司时，在发挥财务部门管理职能基础上，自身也要懂一些财务知识。因为公司财会人员的工作是为总经理的决策提供服务，总经理的经营理念，决定了公司的财务管理方法。可以

说总经理的财务管理思想决定公司的财务管理水平和经营成败，所以，作为一个优秀的公司总经理，了解一些常用的财务知识是非常必要的。

当然，总经理懂得一些必要的财务知识并不是说要把总经理都变成会计师。要求总经理懂财务不仅仅是能看懂财务报表、理解财务原则，更重要的是能够分析数据、读懂数据背后的含义并对财务进行规划以及管理。数字是真实的，真实的数据不仅能帮助管理者经营，还能够利用数字来表现策略，帮助计划制订、更好地控制与管理、评判绩效与未来。

总经理不懂财务就不能主动用财务数据进行决策，而是习惯于以自己的经验、喜好主观地作出判断，这种判断一旦错误，说服别人就很困难。即使说服了这次也不能保证下次。久而久之，还容易产生矛盾。

现在有这样一个比喻：不懂财务的总经理带着公司在市场上和其他公司竞争，就像一个不自量力的人，在做难以完成的事情。

本书主要介绍总经理应该如何管控财务，作为一个总经理要学会管控财务，这包括两方面：其一是管好财务的人，其二是管好财务的事。只有做到这两方面，才能控制好企业的财务风险。并且要了解财务人员的职能，做好企业整体的规划和统筹。制定符合企业的财务战略，控制好作为源头的市场和经营环节，从而让企业发展没有后顾之忧。

实用的财务知识、有效地财务管理、深刻地财务分析，这是一本值得公司财务总监、企业老板睡前一读的财务枕边书。

目 录

第一章 财务管理决定企业成败

想赚钱首先要有计划 / 2

降低成本需要技巧 / 4

开业之前筹措资金 / 7

懂得基本会计知识 / 9

了解会计科目 / 10

学会看成本账户 / 11

学会看各种报表 / 12

财务分析让你更清楚现状 / 13

资金周转是核心 / 14

审核原始凭证的诀窍 / 15

编制统一账簿 / 17

第二章 股权投资与资产定义须知

认购股票付款时的做账 / 20

接受债务人以非现金资产抵偿债务方式取得的长期股权投资的做账/ 20

以产成品、库存商品换入长期股权投资等的做账 / 21

长期股权投资采用成本法核算时的做账要求 / 24

购入、出售债券的做账 / 26

换入债权投资时的做账 / 28

固定资产 / 31

投资转出和无偿调入的固定资产做账 / 36

捐赠转出及出售、报废和毁损等原因减少的固定资产做账 / 37

无形资产 / 38

第三章 合理避税有哪些技巧

筹资方案避税法 / 44

投资方案避税法 / 45

成本费用避税法 / 50

收入的合理避税方法 / 55

个人合理避税法 / 59

合理避税有利器：九大避税妙招 / 63

巧用政策也能合法避税 / 66

负债合理避税技巧 / 67

通过设立子公司转移避税筹划方法 / 70

私营企业合理避税的基本方法 / 72

企业投资中的节税与避税技巧 / 75

短期投资的避税筹划技巧 / 76

第四章 费用、成本和利润及其负债的掌控

费用的定义 / 80

成本费用的计价、标准 / 82

成本费用核算的要求 / 83

事业单位成本费用的核算 / 85

企业发生制造费用和劳务成本时的做账 / 92

利润的定义 / 96

流动负债 / 99

流动负债的做账方法	/ 101
长期负债	/ 106
长期负债的项目及会计处理	/ 107
行政单位负债的做账要求	/ 111
事业单位负债的做账要求	/ 116
企业一般票据的做账要求	/ 128
国家拨入的具有专门用途的拨款的做账	/ 133

第五章 商铺及企业的财务运作流程

商铺企业资金运作计划	/ 136
商铺企业现金流管理	/ 138
商铺企业财务预算管理	/ 140
商铺企业收银工作流程	/ 146
商铺企业现金管理	/ 154
商铺企业收银稽核规范	/ 157
商铺企业收银操作技巧	/ 161
商铺企业收银错误处理	/ 163

第六章 资深餐馆小老板的生意经

知道如何降低成本	/ 166
巧妙节约前期投入成本	/ 169
控制食品原料的成本	/ 172
从原材料储备上下功夫	/ 175
减少浪费现象,才能控制成本	/ 178
杜绝厨房浪费有妙招	/ 181
降低成本又不影响菜品质量	/ 184
餐饮成本控制关键环节	/ 187

第七章 连锁超市老板的赚钱窍门

顾客付款时用的是假币 / 194

少找钱还不承认 / 196

这么大的超市竟然没有零钱 / 198

收银员的“计谋” / 200

采购真是个“肥事” / 202

员工的工资有点高 / 206

超市促销员的“奇招妙计” / 207

促销员私拆封装多加商品 / 209

商铺企业竞争导向定价 / 210

商铺企业心理导向定价 / 212

商铺企业折扣导向定价 / 217

商铺企业需求差异导向定价 / 218

第八章 处理商品管理十一大准则

保持理想的库存 / 222

商品库存量的计算方法 / 227

利用数字陈列减少店铺库存压力 / 237

积压品处理及货物保养 / 240

定期盘点商品 / 252

商品损耗的处理 / 267

退货的处理 / 278

折扣处理 / 285

凭证优惠处理 / 287

赠品处理 / 288

奖励处理 / 294

第一章

财务管理决定企业成败

想赚钱首先要有计划

无论是想开公司还是已经开公司，计算精确的损益平衡点，可以帮助公司有效地推展销售计划及控制成本。所谓损益平衡点就是指成本回收对应的营业额，每个月的营业额只有超过损益平衡点，公司才能赢利，损益平衡点是公司营业额的底线。

但很多人在计算损益平衡点的固定成本时，常常未将装潢的折旧算进去。对于装潢的折旧，如果是自有房屋或无租期限制，可以 5 年计算；但如果有租期限制，就要以实际租期作为摊限年限。但单纯以损益平衡点仍无法准确估计应达到的营业额。公司常只从成本去估计营业额，而忽略当地商圈的消费实力，造成经营盲点。例如，依据成本算出每个月的营业额要 20 万元才能打平，但如果当地商圈根本不可能有 20 万元的消费能力，则必须千方百计地把固定成本降下来，使损益平衡点尽可能与实际的消费能力相适应。否则，亏损将不可避免。

所以，在筹备足够资金之后，首先要有周密的资金运用计划，当然资金运用计划可能随开公司计划的变动而发生变动，因此在实际进行时，应力求按计划进行，以免造成太大的出入，影响资金的运用。

另外，在制订财务计划时，也要考虑临时应变措施。资金运用计划可以分为收支计划、利益分配计划、资金计划三个部分。值得注意的是，开公司前可能需要大量的资金，而在开公司后收支的情况与资金的运用也有很大关系，所以在制订资金计划时，对于经营环境、业内动向和公司本身的经营状况等均要多方面考虑，并慎重地拟定计划。此外，需拟定开公司后五年乃至十年的中、长期计划。

一、收支计划

1. 营业额估算

开公司第一个年度的营业额，需依照市场调查、卖场构成、公司实

地条件、经营能力与同行加以比较后进行估算。次年度以后则根据第一年收入所得与支出成长状况，配合已设公司的年度变化情形予以估算。中途若再有扩建计划时，对于营业额的预估亦要予以计入。

2. 收入估算

毛利额计算，一般依据毛利率及营业额进行估计，其他收入方面，如利息收入、租赁收入等，则依可能发生情况予以列入。

3. 经费支出计算

按照经营之需，分为变动费用与固定费用。变动费用是依营业额的高低比例所确定，如包装费、广告费、营业税等。固定费用则包括人事费、水电费、邮电费、日常用品费及其他各项管理费等，固定费用内也有部分费用与营业额的高低有连带关系。固定资产等折旧的提列及开办费的摊提等应列入经营费用。

二、利益分配计划

公司的利益分配，除了缴纳各项税款外，可根据运营的需要提取公积金或是作为股东、员工的股利分配之用。

三、资金计划

资金计划可以分为资金使用计划和资金调配计划。

1. 资金使用计划

资金使用计划分为开公司前计划和开公司后计划两部分。开公司前计划费用有公司租金、装潢费、硬件设备费、保证金、入股金及商品准备金等。开公司后计划费用则可包括经营运转资金、商品采购费、贷款利息或扩建、维修等各种费用。在资金的运用计划上，需针对各费用必需时期、金额内容等做明确的界定。

2. 资金调配计划

资金调配计划同样分开公司前计划和开公司后计划。开公司前调配计划是配合开公司前资金使用之需而准备，若能调配得当，对于投资成本的降低有很大作用。开公司后调配计划是根据营业活动情形扣除经营

费用后的剩余金、折旧额以及各项应收、应付费用等做统一调配，以求灵活运用资金。如何筹备与运用资金是每位经营者应当深入了解的，只要能参照以上重点，按照原定目标的额度谨慎执行，就能顺利完成开公司的目标。

降低成本需要技巧

公司的销售和利润的增长很重要，但是同时不能缺乏成本意识。多大数量的销售要花费多少成本、成本率是上升还是下降等，公司经营者必须经常装在大脑里。

当代市场经济中，竞争对手众多，顾客争夺战激烈。如果不是十分有特色的商品，竞争往往会通过价格来进行。独特的商品即使当初买卖红火，但不久之后类似商品登场，结果还是要靠价格来决定胜负。

特定的商品用现金大量买进，以此降低成本，进而极端地降低卖价，即所谓的薄利多销。为降低公司总体的成本，有的公司不讲究商品的陈列，有的公司省略包装。总之，公司大幅降低成本，靠低价格战略来招揽顾客。

公司间以成本决胜负的竞争气氛已变得非常浓厚，从这个意义上来说，成本感觉是经营者最为重要的经营感觉。

经营的基本原则是以最小的牺牲获得最大的成果，即以较少的成本获得较大的销售额。但销售额不论怎么提高，不出丝毫利润的经营也毫无意义。相反，只关心降低成本而疏忽了增大销售额也不可取。公司降低成本的做法是为了在扩大利润幅度的同时提高销售额。通过降低成本来降低价格，由此把顾客拉到本店，即为了提高销售额而努力降低成本。

一、正确看待成本的各项数字

根据数字的对比,经营者会在其中发现很多问题,如销售额没变而成本增加了,则需要压低成本;人员管理上的费用多少也是经营者需要注意的问题;另外,一些运输、宣传等费用也是一笔很大的花销。

1. 相对于销售额花费了多少直接成本

公司经营者不应该只看直接成本多少,而应该看相对于销售额的比率。把附加价值比率作为指标最合适。附加价值,即企业活动所产生的新价值。附加价值与销售额之比为附加价值比率。近年的大致平均值,制造业为41%~42%,建设业为27%~28%,批发业为18%左右,零售业约为30%。如果本公司的数字比这些平均值低,说明直接成本花费过多。在这种情况下,努力降低进价、降低对外协作成本等将成为公司经营的重要课题。

2. 直接成本以外的成本花费了多少

直接成本以外的成本指标为销售管理费。销售管理费是指销售员工资、包装运输、广告宣传、接待交际等销售费,加上事务员工资、董事报酬、福利保健、办公用品、差旅、通讯、房租等管理费的总和。销售管理费与销售额之比即销售管理费比率。如果公司超过了行业平均数值,则说明比其他公司销售管理费高。因此,经营者必须注意要节约经费。

3. 人事费的大小

人事费是指关系到人的经费,包括工资、奖金、福利保健费等。人事费与销售额之比,即人事费比率。人事费过高时,由于不易降低工资,只有削减人员或在现有人员的基础上努力提高销售额。也就是提高劳动生产率,必须关注每一个人提高了多少成果。

以上三个数字是公司经营者应该最为重视的数字。

二、采用赊购方式购进商品

公司在资金不足而又急需进货时,可以采取赊购的方式获得需要的商品。公司在赊购商品时,先从批发商中获得商品,并不向其支付现款,而是在一定的期限内付清货款,即货款的延期支付。在这个过程中,由

于从赊购商品到支付货款之间有一段或长或短的时间间隔，所以对公司来讲，实际等于获得了一笔贷款，只是这笔贷款不是从银行获得，而是从批发商那里获得的。

赊销商品是商业信用的一种形式，又可称为未清账信用。这种信用通常是在卖方对买方的信用可靠程度做了充分调查了解之后才提供的。卖方在提供信用后的唯一证据只是购买者的购货订单、一份表示货物已交运的发票和一笔登记应收款分户账的记录。如果在赊购商品时卖方为了安全，可以要求卖方自己开具买方承诺的商业票据。商业票据可以转让与抵押，也可以贴现，这样卖方就不必担心因提供信用而发生资金短缺。

公司可以利用赊购方式获得急需的货物，在一定时期内缓解资金不足的问题。但公司在赊购商品时，必须考虑赊购成本的高低。因为赊购商品的金额是按照商品的销售价格来支付的。

表面上看，是债务人“无偿”占用了债权人的资金，实际上，提供信用的批发商已经把这笔款项的利息加到价格中去了，利息已随价格转嫁给公司了。有些公司在赊销商品时，规定了现金折扣的办法，即买方若在货款到期前提前付款，可以按发票金额享受一定折扣。公司若能提前偿还货款，就可以减少一笔支出；若不能提前归还，则只能放弃优惠价格而多支付款项。

但是，公司有时为了筹资常常延长对货款的占用，利用这笔款项进行周转。获得优惠价格就要具体问题具体分析，看怎样做更有利于公司，既能降低成本，又能筹集到足够的资金。

总之，公司经营者在考虑成本的时候，不要只看与成本有关的数字，必须具有包括销售额在内的经营整体意识才能够稳赚不赔。

一般来说，要估算 1 年或 6 个月内的营业额已很困难，若要预估 10 年的营业额，困难度将更高，因为其中变数太多，不可不慎。10 年间会影响营业额的因素大概包括以下几种：

(1) 物价上涨指数：每年物价将因原料价格上涨、人工薪资上涨以及土地、房屋成本上涨而上升，此上升指数即一般所称的通货膨胀。

(2) 人口数、户数的异动：商圈内因居民住宅的兴建而搬入一些外来人口、生育率提高或人口移出等。

(3) 市场的没落：传统市场因后继无人，消费趋势改变。

- (4) 竞争店的加入：市场被竞争店瓜分。
- (5) 道路交通体系的改变：导致交通更为方便或阻碍频频发生。
- (6) 消费行为改变或产生业态发展新趋势：本行业被新的业态替代。

所以，对营业额的预估只能是粗略估计，营业额会随着环境中各种因素的变化而不断变化。

开业之前筹措资金

俗话说，“巧妇难为无米之炊”。对于不少决心投资企业的人，尤其是那些刚刚走出校门的大学生，最制约他们的一个环节就是资金。毕竟没有资金，一切都是空谈。

正因为如此，不少准创业者打退堂鼓，就这么心不甘、情不愿地放弃了投资企业的梦想。其实，如果大家学会量力而行地筹措资金，那么，开一家公司就不会是什么大问题。

如果是工薪一族的人想投资开公司，筹集开店的资金确有一定难度，而且也有一定的心理压力。一般来讲，拿出个人的存款是首选。个人的资金会使你无后顾之忧，实际上存在银行收取利息是很不合算的。

然而，过来人的经验之谈是你投资开公司时，最好不要将自己全部的积蓄投入，以免公司有不测会由此蒙受巨大的损失，甚至陷于难以生存的困境。因此，自己投资的公司不要盲目贪求规模，以免前期投入过大而生意不景气。小型公司虽然收入较少，但风险也相对少，但只要把生意做活了，日积月累，资金也就逐渐积累起来了。向亲朋好友借款也是筹集资金创业的办法之一，父母、兄弟姐妹的存款这时候显得特别有用。一般而言，只要你是通情达理的，开出一个使他们能够接受又能够帮助自己资金的数目，问题一般不大。如果有朝一日生意上去了，从利润中拿出10%奖赏他们，将皆大欢喜。但如果失败了则另当别论。如果你是铁公鸡，一毛不拔，那么势必影响你和亲人们之间的关系。有一点必须明白，你借钱是用来赚钱，而不是因生活中遇到无法预料的问题而

向他们借钱。

当然，利用自有资金投资也有一定缺点，那就是有时要独自承担过大的风险。不过，只要个人有能力，还是尽量采取自有资金投资的方式。

有的时候，一些创业者会找到与自己情投意合的朋友，进行合伙投资就不失为一个好办法。毕竟“一个篱笆三个桩”，有了其他资金的注入，事业发展就会快很多。

相比用自有资金投资，合伙投资能够分担彼此的风险与压力，大家群策群力，集中财力提高创业成功率。如果开设公司时，因为前期投入的资金较大，而自己又无法通过筹措资金周转，就可以尝试选择1~2个可靠的合作伙伴共同经营，便可解决资金方面的问题。

一般来说，合作伙伴可以是同学、亲戚、朋友、同事，主要以身边的人为主，这样有利于双方沟通。当然，合伙经营往往容易产生各种各样的纠纷，所以选择合作伙伴时应该慎之又慎。

小郭从学校毕业后，一直跟着王涛学厨艺，他很尊敬王涛，两个人的关系也很好。后来在小郭的建议下，小郭的姐姐和王涛及小郭三人共同出资开了一家小菜馆。

一开始，菜馆的生意还不错，彼此都赚了一些钱。可是后来由于经营不善，公司的效益不断下滑，王涛与小郭及小郭的姐姐产生了矛盾，相互怀疑，经常因为一些小事儿吵架。一次，王涛失手打碎了一个碟子，后来他就到市场上买了几个碟子回来，这让小郭很不高兴。晚上，当客人都走了，小郭提出了自己的质疑，而干了一天活的王涛火气也非常大，说着双方就推搡起来。见此情景，小郭的姐姐也上前帮助小郭，结果双方都被打伤了。没过多久，这家公司便关门大吉。

首先，要看合作伙伴能否与你达成经营共识。如果达不成共识，那合伙投资再多也没用。其次，要看合作伙伴是否具备良好的素质。做生意肯定辛苦，甚至还会遇到无数的挫折和困难，遇到既伤身又伤心的事更是家常便饭。合作伙伴是否具备能吃苦、坚忍不拔的意志，也是你要考虑的。如果具备这些良好的素质，那你们的合作会成功，经营也一定会成功。还有，与别人合作必须签订“合作协议书”，明确划分责任和权利，商妥利润分配的比例。不然，合作伙伴之间必产生矛盾，经营也就无法维持下去了。