



长财咨询 · 企业管理系列

刘国东 / 著

MINDSET OF FINANCE

NINE CONCEPTS TO IMPROVE MANAGEMENT MATURITY

管理层 财务思维

提升管理成熟度的九大逻辑



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

刘国东 / 著

管理层 财务思维

提 升 管 理 成 熟 度 的 九 大 逻 辑



图书在版编目(CIP)数据

管理层财务思维：提升管理成熟度的九大逻辑 / 刘国东著. -- 北京：社会科学文献出版社，2018.6
（长财咨询·企业管理系列）
ISBN 978-7-5201-2765-3

I. ①管… II. ①刘… III. ①企业管理－研究 IV.
①F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2018）第096522号

·长财咨询·企业管理系列·
管理层财务思维：提升管理成熟度的九大逻辑

著 者 / 刘国东

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 恽 薇 王婧怡

责任编辑 / 王婧怡 刘鹿涛

出 版 / 社会科学文献出版社·经济与管理分社（010）59367226

地址：北京市北三环中路甲29号院华龙大厦 邮编：100029

网址：www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心（010）59367081 59367018

印 装 / 三河市龙林印务有限公司

规 格 / 开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：6.5 字 数：89千字

版 次 / 2018年6月第1版 2018年6月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5201-2765-3

定 价 / 35.00元

本书如有印装质量问题，请与读者服务中心（010-59367028）联系

 版权所有 翻印必究

总 序

因为爱，所以走进你的世界！

我在讲“财务通”课程的时候，经常说这么一句话，“财务总监如果能够走出自己的世界，走进老板的世界，他的职业生涯将有很大的提升”。

一提到财务，很多人的第一感受是“面目可憎”——装着铁门的财务办公室、“斤斤计较”的报销审核会计、一堆“不知所云”的财务报表……似乎都让人提不起兴趣。

然而，企业发生的一系列事情，又让人不得不面对财务：国家税务管理越来越规范，企业税务风险逐步显现；资金管理越来越复杂，很多老板被企业的资金流转弄得晕头转向，占用了大量的工作时间；财务人员做不出老板想要的报表，老板决策还是靠拍脑袋……

财务，爱你不容易；恨你，又离不开你。

财务专业人员的能力和老板的需求之间，仿佛有一条看不见的鸿沟。

长财咨询深深扎根于中国企业的经营环境，对中国企业关于财务的“爱恨情仇”感同身受。针对广大企业的现实需求，推出了“财务通”“财务系统”“管理层财务思维”这三门财务培训课程。课程一推出，就得到了市场的热烈反响。

长财咨询基于对企业家创业精神的仰望、对企业家价值创造的尊敬，走进企业家的内心世界，帮助企业家理解企业管理规律、提升企业管理能力，让企业家有能力陪伴企业成长。

你变了，你的世界也就变了！

管理，等于“管+理”，理不清，就

管不住。现代财务管理滥觞于帕乔利在六百多年前的伟大发明——复式记账法，以其无与伦比的严密逻辑性，几乎将企业所有的资源要素分门别类地归纳、汇总，呈现为能够直接指导经营决策的财务信息，使得企业管理变得有理有据，不再依靠“拍脑袋”来决策。

很多企业家在听过长财咨询的培训课程后，对财务的认识有了很大的提升。企业家在掌握了财务这个管理工具，具备了系统化思考、解决问题的能力之后，再面对以往在管理企业时那些看似毫无头绪、无从下手的问题，便能够凭借“财务”这个“抓手”将其抽丝剥茧、逐步理顺并最终解决。

六年多来，“财务通”“财务系统”“管理层财务思维”这三门课程已经开展了几十期，参训的企业有成千上万家，然而，中国有数千万家企业，能够有机会走进培训课程现场的还是极少数。大量的企业对浅显易懂、易操作、好落地的财务知识的需求远远没有得到满足。长财咨询针对这部分企业的需求，将这三门课程的内容整理成书，结集

出版，以飨读者。

因为这套图书是根据现场课程内容整理出版，所以具有鲜明的特点。

场景化

在现场课程中，为了帮助学员理解抽象的财务概念，我经常营造各种各样的企业管理场景，把财务知识点代入其中。这一特点在本套图书中得以很好地保留，读者在阅读过程中会发现这套书就像专为自己而写，有很强的代入感。

紧扣现实

在现场课程中，为了理论联系实际从而更具实战性，授课时都会对企业经营环境、国家最新财税政策做出解读。因此，本套图书中引用的经济、财税政策和法律法规都是最新的。

当然，即使长财咨询能够做到以最快的速度再版，图书毕竟有其自身的特点，无法做到像现场课程那样及时更新相关内容。因此，建议对内容更新需求强烈的读者走进长财咨询的课程现场，听听现场版的内容，效果更好。

工具化

本套图书中有大量的图表、工具，一方面，能够帮助读者理解财务知识点之间的内在逻辑关系；另一方面，这些模板、工具基本上都是可以拿来即用，迅速转化为企业实际可用的制度、流程、表单、工具，构建企业自己的管理制度体系。

多元化

本套图书虽然从书名看都是财务领域的图书，但是，内容不局限于财务领域。我深知企业对企业管理知识的需求

更多是模糊、综合的，企业在管理中遇到的问题也往往是非结构化的，很难按照“战略、组织、营销、生产、人力、财务、企业文化”等“分科”诊疗，因此，基于长财咨询多年的咨询实践和强大的咨询师团队，本套图书中对与财务相关的战略、激励、股权、金融等方面的知识点均有所涉及。跨专业的知识体系有助于读者建立企业管理的整体概念，触类旁通。

让我们打开散发油墨香气的书本，一起走进神奇的财务世界吧！



前 言 **001**

第 1 章 投资回报思维 **009**

-
- | | |
|---------------|-----|
| 1.1 经营企业做两件事 | 012 |
| 1.2 做好企业的两个要素 | 013 |
| 1.3 经营企业就是做投资 | 014 |
| 1.4 评价投资的两大标准 | 015 |
| 1.5 企业赚钱模型 | 016 |

第 2 章 数字目标思维 **023**

-
- | | |
|-----------------------|-----|
| 2.1 管理就是量化，没有数字的管理叫道理 | 026 |
| 2.2 数字是中层管理者与老板沟通的语言 | 026 |
| 2.3 目标化管理与企业文化的关系 | 029 |
| 2.4 企业目标的选择与确定 | 029 |
| 2.5 管理的过程 | 031 |

第3章 业务决定纳税思维 033

- | | |
|-----------------------|-----|
| 3.1 企业缴多少税与财务部门做账没关系 | 036 |
| 3.2 发票对纳税的影响 | 037 |
| 3.3 交易主体不同对纳税的影响 | 040 |
| 3.4 销售环节对纳税的影响 | 041 |
| 3.5 采购环节对纳税的影响 | 042 |
| 3.6 人力资源部门发工资环节对纳税的影响 | 043 |

第4章 现金为王思维 045

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 4.1 收入、利润及现金的关系 | 048 |
| 4.2 应收账款决策要充分考虑现金资源 | 050 |
| 4.3 企业现金流断裂的主要原因 | 051 |
| 4.4 经营管理决策要平衡好企业造血、献血、输血三者的关系 | 052 |

第 5 章 财务核算思维	055
5.1 账算不准的后果	058
5.2 账算不准的原因	060
5.3 财务部门必须有服务意识，业务部门必须有核算意识	062
5.4 核算的应用举例	063
第 6 章 成本领先思维	067
6.1 成本的基本概念	069
6.2 企业整体竞争战略的选择	070
6.3 量本利模型	072
第 7 章 财务管控思维	077
7.1 总经理负责运营，财务总监监控运营	079
7.2 老板离场管理的前提是具备财务管控能力	080
7.3 中高层管理者要理解自己承担责任的财务指标	082
7.4 老板、总经理应该掌握的六大财务管控内容	082

第 8 章	风险可控思维	083
8.1	关于风险的基本概念	085
8.2	财务上保证健康现金流，否则风险不可控	085
8.3	税务风险可控原则	086
8.4	管理成熟度要提升、要系统化，否则风险不可控	087
第 9 章	系统化思维	089
9.1	企业管理系统的构成	091
9.2	系统化思维的逻辑	092
9.3	系统化建设是企业发展壮大的重要因素	093
后 记		094
致 谢		095

前言

打开思维之门

为什么销售总监、采购总监、生产总监、人力资源总监等非财务的高管要有财务思维？一个企业的成功靠的是财务成功吗？当然不是，一个企业的成功靠的是营销。但是一个企业的失败一定是财务的失败，比如现金流断了。何谓好企业，何谓不好的企业？好企业首先要赚钱，其次要有钱，钱的多少一定是一个财务指标。所以，一个企业的经营目标，很大程度上是要用财务语言来表达的。

经营企业离不开管理，企业管理的终极目标就是增加企业利润、降低企业风险，而企业的利润多寡，资金的充裕程度，这些都是财务指标。所以财务思维其实是要给企业的经营管理明确财务目标，让企业的所有人员都以这个目标为导向。

企业讲三种语言：会计语言、业务语言和管理语言

企业内部会出现三种语言：会计语言、业务语言和管理语言。我们从这三种语言出发，企业内部的沟通顺畅吗？企业的管理职能如销售、研发、采购、生产、人力资源、财务等，有多少管理者能够听得懂用会计语言表达的经营结果？比如我们说收入、成本、利润，这些都是专业语言。比如我们对销售总监讲应收账款周转率，销售总监可能听不懂，但是说“账期”就没问题；又如我们说固定资产周转率，酒店的前台肯定听不懂，但是说“入住率”就没问题。

所以我们的财务人员不能跟管理层去讲会计的专业语言。实际上财务人员是

企业各部门的顾问，财务人员要用高管们能听得懂的、可操作的指标去表达企业，只有这样，财务部门的工作才能被各个部门理解，财务人员自身也才能领会财务工作的价值。同时，从财务管理的角度，账算不准仅仅是财务部门的问题吗？我们的业务流，每一步都有单据吗？有单据的，单据都实时传到财务部门了吗？很多时候，财务不规范的本源是业务的不规范。

思维决定行动，行动决定结果。那什么决定思维？我们可以说是态度、角度、高度这些因素决定了思维。顾名思义，管理层财务思维是专门面向企业经营管理层的，那财务思维是什么？它不是指财务专业知识或技能，而是指财务管理的思路对经营管理思维的拓展。这本书不是教管理层某些具体的财务知识，而是给大家打开思维之门，最终解决企业内部团队之间的沟通问题。

我们的咨询师在做企业咨询时，经常见到企业部门之间，甚至部门内部都会有各种各样的矛盾，导致业务流程不顺畅，

相互指责、各执一词的情况时有发生，这些矛盾主要是因为每个人站在不同的角度思考问题。所以作为企业中坚力量的经营管理层，必须学会以企业经营最终目标为出发点，要站在企业层面，而不是只站在自己部门的角度考虑问题，否则结果就是虽然尽心尽力做了很多事，但未必是企业需要的。同时，财务总监也要站在老板的角度去看问题。

我经常会给财务专业人士讲一个故事：有八个铁路工人在修铁路，天气炎热，条件艰苦，大家都非常辛苦。到了休息时间，有七个人就直接躺在旁边的铁轨上睡了，另一个人还很清醒，他一看大家躺的铁轨锃亮，说明这铁轨是经常有火车经过的，于是他就喊这七个人赶紧起来，但怎么喊都没人听他的，他自己就另外找了一条生锈的铁轨休息，没想到火车真的来了，这时扳道工就为难了：往这边扳是轧死七个，往那边扳是轧死一个，虽然那边七个人做的是错的，这边一个人做的是对的，这时老板要怎么选择？财务总监有没有同感？

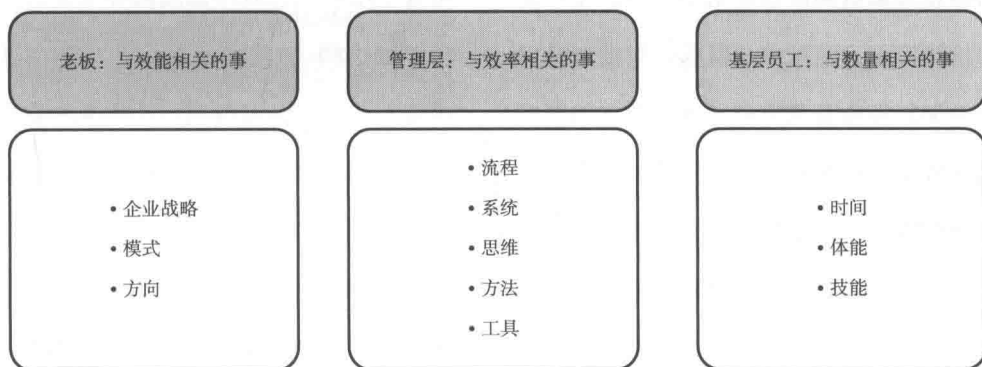
事分三类：第一类与效能相关、第二类与效率相关、第三类与数量相关；老板要多做与效能相关的事，管理层要多做与效率相关的事，基层人员要多做与数量相关的事

企业经营之事可分为三类：第一类与效能相关、第二类与效率相关、第三类与数量相关。与效能相关的事，同企业战略、模式、方向等相关，这是老板要做的事；与效率相关的事，同流程、系统、思维、方法、工具等相关，这些都是管理层的职责，解决一件事情就解决了一批事

情，也就是俗话说的“铺好路、搭好桥”。就算休假一个月，企业、部门照样能井然有序地运转；与数量相关的事，同时间、体能、技能等相关，这些就属于基层员工的工作范畴了。

人与事一定要匹配，即老板做与效能相关的事情，管理层做与效率相关的事情，基层员工做与数量相关的事情。作为管理层必须思考一个问题：你的工资为什么要比基层员工高许多？永远记住一句话：公司是竞争组织，公司不会为苦劳买单，只会为功劳买单。

实际上很多企业在管理层次上都存在



错位。老板做着管理层的事，管理层做着基层员工的事，导致基层员工只能想着老板的事。错位会导致企业战略不清、管理混乱。如果一家企业的老板是最大的销售人员，那这家企业肯定是做不大的。作为管理者，老板的职责不是去签单，而是要打造并带领团队、最高效率地完成企业赋予的职责。老板是企业战略的决策者，决定了企业的发展方向；管理层是企业战略的执行人，体现了企业运营的结果。所以说老板要做正确的事，管理层要正确地做事。

企业管理层每人都要梳理一下应该做的事情，如营销总监应制定营销策划方案、建立营销流程、打造营销团队；又如财务总监负责搭建企业财务体系，设计财务核算流程及管理报表体系、管控资金风险并完善资金预测流程、确定历史遗留问题的解决方案及税务规划方案、建立财务分析报告与决策支持机制，也就是要做到“做好账、管好钱、交好税、做好管控”，要治标也要治本。

管理层的气质决定了企业的气质

管理层的气质决定了企业的气质，管理层什么样，企业就是什么样。

美国企业普遍的特点是大。世界 500 强企业至少有一半出自美国，比如沃尔玛公司，其销售额相当于全世界从后往前数 20 个国家和地区的 GDP 之和，如果这个不好理解，我们再用另一个数据来说明，沃尔玛一年的退货金额如果作为一家企业的收入，那也可以进入世界 500 强。美国企业之所以呈现这一特点，主要是因为企业的 CEO 做财务出身的比较多，他们更加关注股东价值最大化，所以在经营策略上倾向于进行并购、重组，将企业规模做大，实现资本市场上的增值。

德国企业的特点则是精。管理层大多出身于工程师，对产品质量要求很高，追求精益求精，“质量就是生命”刻在了骨子里。比如德国汉莎航空，头等舱餐食配的不锈钢小勺，做工非常精美，令人爱不释手。

中国企业的特点是快。管理层大多是营销人员出身，企业资源多向营销部门倾斜，甚至很多企业出现过度营销的情况。所以企业初期成长很快，迅速扩张，不过

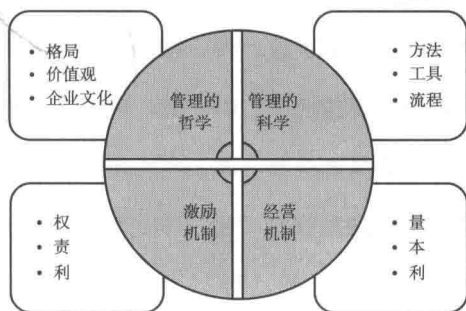
一旦市场出现变化，就会很快倒下。由于对管理和研发投入的资源不足，企业的可持续性不强。

企业发展到一定规模，制约企业发展壮大的障碍主要就是管理层，我们将这类人称为“老白兔”，即位重、权高、不干活、负能量、抱怨、做事不负责任……当企业处于生死存亡之际，态度比能力更重要，所以“老白兔”们要怎么办？解决的方法有两种：一是快速成长，且成长的速度一定要赶上企业的发展速度；二是做好副手，如果没有能力快速成长，那就做好服务、做好配合，不要成为企业发展的障碍。

**企业的员工可分为两类：用心者、用力者；做事也可分为两类：本分、情分。
用力者讲本分，用心者讲情分**

企业的员工可分为用心者和用力者两类。所谓用心者，不需要用考核去管理，是以结果为导向的，有兜底的心态，敢于承担责任。同样做事也分为本分和情分两类，对用心者不仅讲本分，还讲情分，对

用力者只讲本分。不能强求所有员工都是用心者，但企业核心的管理团队必须是用心者，是能够在逆境中自我激励的人，这样企业才会有希望！管理层要成为企业发展的助力，成为积极、正能量的代表。



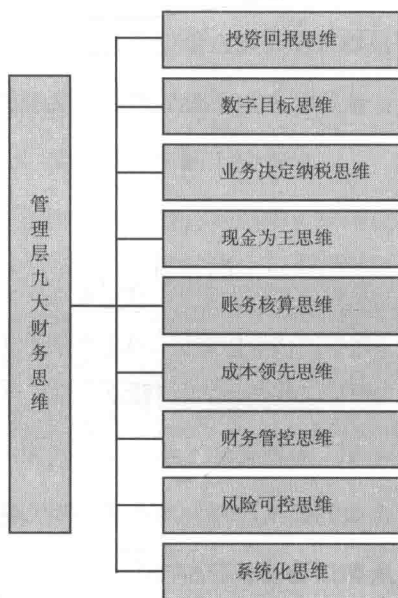
对于管理有很多种解读，在本书中我会给大家讲多个关于管理的理念。管理从一个维度可分为管理的哲学和管理的科学，即管理的艺术和管理的技术。管理的哲学决定了企业管理的高度，管理的科学决定了企业管理的宽度，管理的哲学与企业文化、价值观、格局等因素相关，管理的科学与流程、工具、方法等因素相关。中国的企业最不缺管理的哲学，优秀的企业也一定有自己的经营哲学。但是当企业发展到一定规模的时候，一定要用管理的科学进行管理，比如绩效考核就是一

种科学的方法，虽然不一定是最好的方法，但还是能够解决大多数员工的考核问题。

管理从另外一个维度可分为激励大系统和经营大系统。激励大系统涉及战略、文化、股权激励、绩效考核、阿米巴、平台创业、利润分享等，主要是解决人的意愿度问题，解决权、责、利问题；而经营大系统主要包括产、供、销、财务、信息等，主要是解决量、本、利问题。企业经营的实质就是经营“量、本、利”，有了“量、本、利”的“利”，才有“权、责、利”的“利”，一个“利”字，把这两个系统连结起来。经营大系统又分为经营业务系统和经营信息系统，财务系统就属于经营信息系统。

激励只能解决人的意愿度的问题，只有激励大系统，没有经营大系统，就无法正确、科学地做事，无法解决企业经营的“人治”问题。很多企业实际上就是处于“人治”阶段，经营规模达到 5000 万元以上时就得经常救火，管理机制无法支撑这么大的盘子，企业销售额增长十倍，现有的方法可能就不管用了。企业家必须要静下心来思考经营企业的方法，有一句流

传得很广的话，老板 EMBA 毕业了，企业终于死了。激励方法学太多，只能解决高度的问题。有人说钱散人聚，但钱散人不一定聚，如果钱没算清楚就进行分钱，这样的结果是钱散人也会散。所以把钱算清楚，比分钱更重要！很多企业有问题，老板最容易犯的错误就是想通过激励的方法来解决所有的问题。要想把企业做好，就要把责、权、利与量、本、利一起做好，这时候算清楚钱才有意义。



财务不是指财务部门的财务，而是企业的财务，是提高企业利润、降低企业风

险的财务，财务所表达的是企业的经营结果，与企业各业务部门都息息相关。

以上所讲的是经营大系统中从财务角度出发的思维层面的内容。未来企业经营将会面临更多的压力，在利润、资金、市

场竞争、内外部风险等方面都需要应对。

因此，作为企业中坚力量的管理层不能只关注本部门的利益，还要有全局观，立足企业整体利益进行日常经营管理，而做到这些至少需要具备九大财务管理思维。