



IT创客、天使投资人、公司各大BOSS、财务“技工”……
请各位“大虾”速速看过来！

王峰☆著

财务也就 那点事儿

公司“老财”写给
财务“小白”的开窍书

★
报表线

一眼看穿个中玄机

预算线

别让预算成瞎算

流程线

没用的流程只会漏财

经营线

瞄准了方向才不跑偏

税务线

把钱花在刀刃上



SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

财务也就 那点事儿

王峰☆著

南方出版传媒

广东经济出版社

·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

财务也就那点事儿 / 王峰著. — 广州: 广东经济出版社, 2015. 12
ISBN 978-7-5454-4236-6

I. ①财… II. ①王… III. ①财务管理 - 问题解答 IV. ①F275-44

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 241418 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京雁林吉兆印刷有限公司 (北京市密云县十里堡镇红光村 47 号)
开本	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
印张	14.5
字数	180 000
版次	2015 年 12 月第 1 版
印次	2016 年 1 月第 2 次
书号	ISBN 978-7-5454-4236-6
定价	48.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •

由于工作原因，我经常会遇到一些投资者和企业家因为对财务会计知识的困惑而发问：“能否推荐一本书，让我把财务会计知识一下搞明白了？”

财务会计的确不是什么高深的学问，但仍有不少非财务专业的投资人、中小企业家、公司高管，面对财务会计有畏难的感觉，就像隔了一层窗户纸，总看不透。

财务会计又如此重要，它是一门商业语言，读不懂它，你就无法在商界自由驰骋，甚至处处受制于人。想要通过读一本书就明白一个专业，无疑是一种偷懒的想法。但我们常常听到某本好书改变了一个人的一生，或是因此获得某种能力。其实，背后的真相是他看了好多本书之后，某一本书突然让他开窍了。在这好多本书中，有没有一本是能尽快让你开窍、帮你点破那层窗户纸的呢？答案是肯定的，《财务也就那点事儿》就是这样一本让你尽快开窍的财务会计书。

关于财务会计的书，也真是不少了，但往往专业性太强，没有照顾到非财务专业人士，特别是企业家的需要。《财务也就那点事儿》一书的作者是一位优秀的培训师，又是一位新三板挂牌企业的财务负责人，也曾会计师事务所工作过多年。他深刻理解了中小企业家和企业高管的需求，用浅显易懂的方式，把常用的财务会计知识娓娓道来；用不长的篇幅，把中小企业管理和商业交流中需要的

财务会计知识教给你。他把会计专业的那层神秘的窗户纸点破，让你在轻松阅读中领悟会计的真谛。

我认为，本书有三个特点：

第一，有足够的高度。本书一方面浅显易懂，抛开了会计专业术语；另一方面站在了投资者和老板的高度来看待财务会计，立足于企业的成长和发展来讨论财务会计，特别适合投资人和中小企业老板阅读。

第二，非常接地气。本书讨论的问题，在中小企业里很常见，充分考虑了企业的现实环境。书中内容不局限于会计报表，还从经营线、流程线、预算线、税务线、报表线五个方面切入，基本把中小企业的财务会计问题讲清楚了。

第三，积极进取的态度。本书不仅照顾了中小企业的现实问题，同时提出了企业财务会计规范的目标，还特别讨论了上市和新三板挂牌的问题。可以说，特别适合那些准备在新三板挂牌的企业家阅读。

财务会计是一门商业语言，也是一门艺术。语言的熟练掌握关键在于使用，当你通过这本书入了门，下一步就是如何将之运用到管理实践中。通过熟练掌握，灵活运用，希望你也能体会到财务会计这门艺术的真谛。

兴华会计师事务所高级合伙人 邹志文

我曾经做过外企高管，也做过创业者，深深知道财务知识对于企业管理的重要性。但如果真要把财务知识运用于实际管理中，其难度又让很多人望而却步。

在外企，当我开始独立负责大中国区业务的时候，最头痛的就是必须用数字和总公司沟通，这些数字并不是我以前了解的简单的收入和成本，而是要通过现金流量表、损益表和资产负债表综合考虑企业的运营情况。对于非财务出身的管理者来说，搞清楚这三张表就有一定难度，何况还要把它们作为决策的依据，更是难上加难。

在中欧商学院学习时，丁远教授讲《财务报表分析》的时候说，财务是一门艺术；财务报表像一部小说，从中可以看到很多企业的管理故事；自己则一直没有达到这个境界，也不知道如何可以快速达到。在我看来，财务报表是一个一直需要非常认真、仔细地研究和分析，却又很难得到想要的决策依据的“怪物”。

创业之后，经常遇到融资的问题，财务就显得更为重要。财务不仅能够让创业者清晰了解自己的经营状况并合理避税，还可以用一个好的财务模型测算出企业未来发展的数据，让估值成倍增加，而这恰恰是创业者最难做到，却也是最想要做到的事情。

大部分创业者都是业务或技术出身，对于财务数据的理解不足，而一般的财务经理给出的报表都是税务会计，

和企业的管理会计有很多不同，财务和业务脱离，因此一个相对了解财务和管理会计的创业者是非常有创业优势的。

第一次听王峰讲他的财务逻辑，可以说我惊呆了，原来财务可以被如此简单地了解和掌握。因此，一直盼望着本书的出版，相信本书可以给企业的管理者和创业者非常大的帮助。

今天，我们的企业已经从粗放式管理变成了精细化管理。对每个管理者来说，赋予的权力越大，担负的责任也就越多。财务提供的决策数据，可以让管理者清晰地知道经营管理的问题在哪里？财务知识由管理的“奢侈品”变为“必需品”，尤其在互联网公司，组织的扁平化、快速决策，让每个业务单元都可以独立运作。这种情况下，要求每一个中层管理者都必须了解财务知识，从而可以快速做出正确决策。

本书是我见过的财务书籍中唯一可以当作小说来阅读的，这归功于作者多年丰富的财务实战经验，以及对业务的深刻理解。与财务教科书不同，本书通过一个个鲜活的案例，深入浅出地把财务知识体系简化，不仅让读者可以耐心看进去，有耳目一新的感觉，而且通过这些简单的方法，能够把原来“高大上”的财务知识快速应用到管理实践当中。

拿到本书的初稿，我就从里面学了两招，并且教给公司的管理小伙伴，大家都感觉非常实用。希望能和王峰老师一起，以本书为教科书，再辅以视频课程和线下辅导，能够真正帮助更多的管理者和创业者。

财务数据记录的是企业运营管理的历史，希望财务这点事儿今后不会成为大家的管理障碍，而是成为大家的管理利器。

云学堂联合创始人、CEO 丁捷

C 目 录 CONTENTS

导 言 001

01

不懂财务，高管如何谈管理

不懂财务的困扰 013

跨国公司CEO的财务经验 017

财务管理对管理者有何用处 019

财务思维如何体现和运用 020

02

每个管理者都应该懂的财务常识

这些财务、税务名词不可不知 025

公司（企业）都有哪些组织形式 033

企业不同发展阶段的财务需求 036

如何使企业的财务管理利益最大化 041

各部门与财务之间的关系 047

财务真正的价值 055

03

报表线：如何一眼看懂三张表

- 看报表先会看数字 069
- 从“CFO”的另类诠释了解三表关系 072
- 中高层如何通过报表进行管理 078
- 怎样快速、简单地分析三个报表 084
- 高管应该关注哪些财务指标 109
- 财务指标的十大危机信号 117
- 如何发现企业的报表粉饰 121
- 怎样跨行业对比数据 123

04

经营线：管理者应及时关注哪些变化

- 报表背后隐藏着重大管理问题 131
- 盈亏平衡点 148
- 增加企业价值的途径有哪些 151
- 企业日常经营中的常见问题 152



05

流程线：没有内控的流程不是好流程

什么是适合中国的流程模式 157

管理模式与流程建设的有机结合 160

流程执行的好与坏离不开内控 162

如何平衡内控与授权 166

流程标准化复制是企业的基础 167



06

预算线：企业预算如何真正落地

小企业是否需要做预算 171

很多企业不是饿死的，是撑死的 173

预算的思维模式 175

如何制定预算才不会务虚 178

预算三必须：执行，落地，考核 183



07

税务线：税务管理必不可少

中国的税种和税务筹划 189

涉税管控的八项注意 197

各种票对企业税负的不同影响 202



08

融资上市，该了解些什么

投资商会如何看企业 207

打算上市要做什么准备 211

新三板是不是上市的捷径 212

从公告看企业日常应当如何做 214

上市后，高管们应该注意什么 220

通常，人们会把财务看成是一个比较复杂或比较深奥的东西，没有系统学过财务的人，往往是看不透，也听不懂财务的。而且，财务中经常使用的那些报表，也实在让人难以理解。

其实，财务并没有那么神秘。**财务是从管理实践中总结出来的一套管理方法，完全可以做到让所有管理者都看得懂。**

在企业管理中，企业老板或中高层管理者都应该了解一点财务知识，也应当善用财务这一工具来看出别人看不到的信息。这一点在跨国公司中是非常普遍的，而国内企业，特别是近几年发展起来的中小企业，对财务这一工具的运用并不是很好。

在本书中，我们不搞理论研究，只从真正的现实应用和实际操作出发，力求褪去财务管理在人们心目中的“高大上”印象，让财务真正回归到每个管理者的日常工作应用中，成为每个管理者的实用管理工具。

创业者为什么要读这本书

很多老板和管理者都不是学财务出身，也没有太多精力静下心来研究财务报表，更没有时间去研究会计准则和税法。那么，一旦遇到与财务相关的一些问题，该如何处理？其实，老板和管理者只要了解了财务上的几个关键

点，就能解决日常面临的大多数问题。

要知道，会计准则也是为解决现实问题而制定的，没有人能比一个老板更了解现实。也就是说，会计准则也好，会计报表也罢，只是反映了现实的情况。真正的管理实质，还是要回归到现实中。

每个生意人的脑子里，都有一个比财务专家更精明透彻的财务管理，只是其中少了一点理论和归纳，而财务恰恰就是提供这种归纳总结和通用性理解的平台。老板和管理者掌握一点财务知识，其实就是要掌握非常实用的那几个点。掌握了这几个点，对财务的理解基本上就可以超过很多学财务的专业人员，就能摆脱财务枯燥乏味的窘困，轻松开启掌握财务管理实质的大门。

经过多年的创业、发展，中小企业已经摆脱了温饱危机，步入高速发展阶段，市场占有率突增，投资人纷至沓来。此时，也恰是企业发展需要大量资金的时候，特别是互联网新兴企业。可是，当投资人安排会计师事务所对企业进行审计时却发现：企业的财务根本无法审计，因为财务完全脱离业务实质而“自成一派”。

很多企业在发展之初都是找代理公司记账，其目的仅仅是为了应付税务检查。代理公司完全不了解企业的业务实质，更别说用财务语言记录业务发展了。

如果财务不能真实表达业务的实质，投资人最担心的事情一定会发生：资金投入后，是不是真的能用到最初承诺的地方？资金投入后，是否真的安全？资金投入后，是否能够确定投资人在公司的投资地位？这些都依赖于企业健全的财务记录。如果企业的财务连审计都无法进场，投资人怎么敢把大额资金投进一个完全没有财务管理、完全没有资金管控的组织中。

大多数创业型企业的老板都是业务高手。业务高手能抓住市场，能从用户体验入手满足用户需求，从而占领细分市场。但业务高手大多来自销



售人员或技术人员，他们很少有人会重视财务体系的建设。这就给企业未来的发展埋下了隐患。

随着企业的发展、壮大，肯定会遇到资金问题，也许还会考虑上市或到新三板挂牌，同样也需要面对审计，需要财务能够记录业务实质。如果企业依然是业务、财务“两张皮”，那么企业只能萎缩在一个狭小的空间，无法跨入更大的平台。

天使投资人为什么要读这本书

刚开始出现天使投资的时候，听说过这样一个案例。

某位天使投资人看好了一个项目，做了很多市场调研，发现该项目未来发展潜力巨大。在同项目创始人反复沟通后，这位天使投资人并没有经过任何审计程序或是尽职的调查，就毅然投入了大量资金。天使投资人大多不参与经营，如果再对财务数据不敏感，还是以炒股票的思维模式做实体投资，会有很大风险。经过一段时间的发展，那家企业并没有明显起色。慢慢地，这位天使投资人发现：他投入的资金都被用来填补企业的历史欠债，或者是直接被挥霍掉。企业中真正有价值的部分没有得到有效发展，企业依然资金缺口不断。面对这一情况，这位天使投资人很无奈，是继续投资，还是放弃，他不得不进行抉择。

这种投资风险是可以有效避免的。

大多数创业者都是业务高手或技术高手，掌握着非常有市场价值的技术或方案，如果他们能对之进行有效开发，并进行有效管理，是可以创造惊人业绩的。然而，很多技术高手和业务高手的问题在于，他们对企业的

内部管理并不是很在行，更加不擅长对资金的管控和筹划。如果天使投资人仅仅看重了企业的技术实力和业务能力，却没有充分考察企业的财务管理能力，就可能会遇到上述案例中提到的风险。

天使投资人必须要掌握一点财务知识，将之运用于对企业的甄选，并在投资前后，设置一些有效的防范措施，以及对原始股东的考核条件，这对自身是一种很好的保护，也可以帮助原始股东更加有效地做好预算，用好资金。

本书立足投资人和企业经营者两方的角度，阐述了企业的财务报表分析、投融资的风险控制、企业预算管理和企业流程内控等方面的内容，旨在帮助投资人和企业经营者清晰自己的投资行为和管理行为，从而提高公司的盈利和抵御风险的能力。

中高层管理者为什么要读这本书

很多企业自主建立了内控体系，细化到一张出租车票的报销都要总经理亲自签字，自认为内控已经相当到位了，却因单据太多，导致每次签字都流于形式。总经理每次签几百张单据、几百次名字，本身已经是很大的工作量，自然没有更多的时间和精力去审核是否应当产生费用，或者费用是否合理。流于形式的细节内控占用了总经理日常工作中的大量时间和精力，而大额资金的调拨却往往不经过总经理就可以实现轻松划转。类似这样的企业，已经存在严重的内控危机。

在企业中，管理者如果仅从细节管控的角度去看待管理，会导致过于关注细微而忽略了整体。因此，我们要回归到真正的管理思维，去做从框架到方向、从方向到流程、从流程到分工、从分工到内控的整个CFO思维的管理体系。

这里我们提出一个概念，“CFO管理思维”。什么意思呢？CFO是首席

财务官，代表财务管理思维，就是说在企业管理中，如果能以CFO的角度来实施管理，运用财务的一些简单工具来测试和指导决策，将会达到事半功倍的效果。本书中的分享，就是希望能用老板和管理者的思维方式来叙述财务，而不是用财务理论搞晕管理者。让所有的管理人员脱离财务的枯燥数字，发现财务的用处和乐趣，把财务知识作为自己的管理工具，切实提高管理能力，并与公司管理目标接轨，丰富管理经验，实现自我价值的提升。这是对于管理者，特别是中高层管理者做的定位。**具备简单实用的财务知识，然后再用CFO的思路管理团队，就会有一个更高的层次和结构感，自然也会达到一种更好的效果。**这就是我们提出“CFO管理思维”的原因。

财务人员为什么要读这本书

很多财务人员做了很长时间的会计工作，始终不知道自己距离财务总监到底有多远，财务总监跟财务经理到底差别在哪里。在日常工作中也有同样的窘困，总经理总是向财务要一些业务数据，而财务无法给出，因为日常没有统计。而财务每个月给总经理的财务报表，总经理也总是说数字太粗，根本没法帮助到日常经营。财务人员总是被业务人员鄙视和痛恨，财务的制度让业务人员没法快速开拓市场；财务人员也相当无奈，业务人员总是花钱不走流程，而老板还让财务把好资金关。上面老板不满意数据统计，下面会计人员还很辛苦，中间业务部门还不买财务部门的账，财务人员似乎就无法突破这种腹背受敌的状况。**财务人员应该学会用老板和管理者的思维方式叙述财务。**财务人员要想真正进行财务管理，必须跟管理者结合起来。只有这样，财务人员才能提升自己的管理能力，真正实现自己的价值。

财务是为管理服务的，是为业务服务的。作为一名财务工作者，任何

时候都应当基于会计准则和审计准则的要求，以老板的眼光看财务管理到底能够为企业创造什么价值。所以，我非常赞成财务人员用管理者的思维去诠释财务管理。这样一来，当管理层或老板面对财务数据时，就不再是不知所云，而是清晰地知道数据跟业务的脉络关系，老板也会因此真正体会到财务的价值。

这里我们就告诉这些财务人员，突破自己的财务专业，放眼到整个企业的实质竞争力上，发现业务流程的管控点，用老板们能看得懂的语言、方式来呈现会计数字，站在更高层次，从战略高度来设计、筹划财务工作。经过一段时间的转变，跟以往相比，财务人员一定会大不一样，距离CFO也就越来越近了。

本书中，我会告诉老板们，在企业发展的各个阶段，什么样的会计人员是合适的；同时也会告诉那些财务工作者，要如何改善自己的思维，才能够与老板的思维同步，让自己成为更高层次的财务人员。

本书将向创业者、投资人、中高层管理者重点讲述以下几大方面：

- 为什么老板和经理人都要懂一点财务？
- 应该懂哪些财务常识？
- 哪些财务指标跟我相关？
- 怎么看懂财务报表？
- 上市公司报表内外会有什么区别？
- 哪些财务指标能够显示公司存在危机？
- 企业要融资上市，你都该了解些什么？

财务没那么玄妙，如果你知道财务的这些事儿，你就能看懂别人看不到的。

我们将企业的财务管理划分为五条线，分别是报表线、经营线、流程线、预算线、税务线。这五条线涵盖了企业财务管理的主要方面，对于创