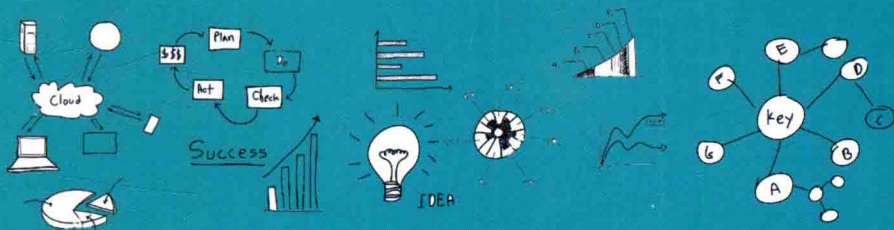
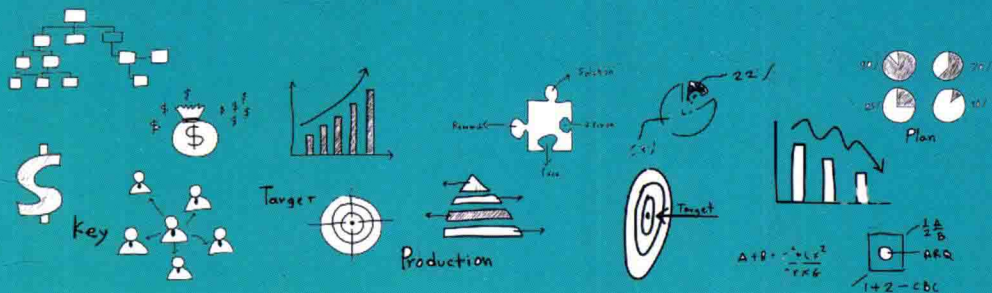


张振先  
◎ 著



财务越简单越好 3

# 企业经营， 财务为先



- 从10大角度全面提升管理者的财务素质和技巧
- 让企业避开陷阱，高效运营

SPM

南方出版传媒  
广东经济出版社

财务越简单越好 3

# 企业经营， 财务为先

张振先 著

SPM

南方出版传媒

广东经济出版社

·广州·

图书在版编目 ( CIP ) 数据

财务越简单越好. 3, 企业经营, 财务为先/张振先著. —广州: 广东经济出版社, 2017. 12

ISBN 978-7-5454-5839-8

I. ①财… II. ①张… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第250519号

出 版 人: 姚丹林  
责任编辑: 易 伦 甘雪峰  
责任技编: 许伟斌  
装帧设计: 李 尘

财务越简单越好.3 企业经营, 财务为先  
CAIWUYUEJIANDANYUEHAO 3 QIYEJINGYINGCAIWUWEIXIAN

|          |                                   |
|----------|-----------------------------------|
| 出版<br>发行 | 广东经济出版社 ( 广州市环市东路水荫路11号11~12楼 )   |
| 经销       | 全国新华书店                            |
| 印刷       | 北京盛兰兄弟印刷装订有限公司 ( 北京市大兴区黄鹅路西临89号 ) |
| 开本       | 710毫米×1000毫米 1/16                 |
| 印张       | 16. 25                            |
| 字数       | 197 000                           |
| 版次       | 2017年12月第1版                       |
| 印次       | 2017年12月第1次                       |
| 书号       | ISBN 978-7-5454-5839-8            |
| 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 •

## | 前 言 |

### F I N A N C E

财务管理的产生和发展已有近百年的历史，在约一个世纪的时间里，财务管理已发展成一门独立的、融众多学科知识于一身的系统学科，并在企业管理中发挥着极其重要的作用。财务的经营与管理是有关资金的获得和有效使用的管理工作。明确财务管理目标是搞好财务管理的前提，财务管理目标决定了财务经营的内容和职能，以及它所使用的概念和方法。

一个公司的财务经营主要涉及三个方面的内容：投资决策、融资决策和资产管理决策。在三项主要的决策中，投资决策是最为重要的。投资决策也称为资本预算，主要是指企业的长期投资和管理的过程。它的基本特点在于：公司在今天的投资只有在未来才能产生收益，而未来是具有不确定性的。公司的决策人员进行投资决策时，需要综合考虑项目的金额、时间长短和未来现金流的风险等因素。只有这样，才能增加企业的价值。

企业的投资活动需要资金的支持，融资决策就是为企业正常生产经营提供融资的决策。好的融资决策能够带给企业更高的资金使用效率，确保股东价值最大化的实现。资产管理决策是财务管理的第三项重要内容。在资产已经购置、所需资金已经筹集之后，公司需要对这些资产实施有效的管理。在通常的情况下，财务经理更多是关注营运资本的管理，目的在于保证企业生产经营资金的正常周

转，保持生产经营的连续性。对于固定资产的管理，很大一部分责任是由使用这些资产的生产经理承担。

本书从本源与经营的角度去阐述财务的相关知识，通过简单易懂的阐释和经典的案例分析，旨在帮助大家提高财务素质与财务技能。本书可以作为企业经营者、中高层管理者、投资者提高财商，以及财务人员提升财务管理水平的参考用书。

本书脉络清晰，体例新颖，侧重于理论表述与实务相结合，采用管理者们读得懂的语言阐明财务理念、财务方法，开启您的经营管理智慧。不论您是财务专业人士，还是非财务专业人士，只要您想成为一名成功的企业管理者或投资者，您就会发现本书非常有用，它将使您受益匪浅！

## | 目 录 |

F I N A N C E

### | 第一章 | 不懂财务知识何谈经营

- 不懂财务的困扰 003
- 跨国公司 CEO 的财务经验 005
- 财务管理对经营有何用处 007
- 财务思维如何体现和运用 010
- 这些财务、税务名词不可不知 013
- 企业不同发展阶段的财务需求 016
- 如何使企业的财务管理利益最大化 018
- 【案例解读】某公司资产构造平衡 022

### | 第二章 | 会看财务报表才能更好经营

- 看报表先会看数字 027
- 从 CFO 的另类诠释了解三表关系 029
- 中高层如何通过报表进行管理 035
- 怎样快速、简单地分析财务报表 037
- 七大“法宝”鉴别报表失真 041
- 利润表有什么奥秘 044
- 【案例解读】企业财务报表里的“猫腻” 047

### **|第三章| 企业经营要学会躲避陷阱**

我是老板我怕谁 055

手把财权心放宽 057

会计出纳是一家 062

不计成本很受伤 064

【案例解读】百富勤公司倒闭始末 068

### **|第四章| 管好现金就是管好企业命脉**

清楚现金循环路径与周期 073

要抓现金，预算先行 076

如何编制现金预算 081

优化企业的资本结构 083

备用金最容易被挪用 087

支票结算更要注意“安全” 090

【案例解读】晨熙贸易公司来往账目 093

### **|第五章| 企业预算如何真正落地**

小企业是否需要做预算 101

很多企业不是饿死的，是撑死的 104

预算的管理模式 105

预算执行、落地、考核三大误区 108

如何制定预算才不会务虚 110

【案例解读】博深工具股份有限公司的预算方案 113

## **|第六章| 会经营更要会经营财务人员**

健全的财务制度是基础 117

内控，内控，内控 120

加强财务人员的职业道德教育 122

实物要经常盘点 127

选择最合理的结算方式 129

原始凭证最能说明问题 136

永远相信你的下属比你强 140

【案例解读】阿里巴巴财务管理模式 143

## **|第七章| 融资上市了解这些很重要**

了解企业的资本需求 147

投资商会如何看企业 151

打算上市要做什么准备 152

新三板是不是上市的捷径 157

上市，应该注意的问题 159

【案例解读】新东方融资成功 161

## **|第八章| 不要把规范避税当作逃税**

什么是真正意义上的避税 167

合理避税就是创造利润 169

企业该缴纳哪些税 172

巧用政策也能合法避税 176

合理的避税技巧 177

需要掌握哪些企业避税方略 180

企业境外投资如何合理避税 187

【案例解读】“万福生科”财务造假 193

## **|第九章| 避开财务风险让企业越走越远**

警惕三种财务风险 201

不要忘了结账和对账 205

如何避免负债风险 207

认清盈亏临界点 214

如何运用财务计划来防范经营风险 216

杠杆利益与风险 218

债券投资的风险 223

【案例解读】沃尔玛的低成本经营战略 228

## **|第十章| 如何规避股权之争的风险**

如何防止自己的股权被稀释 235

用股权规避风险的注意事项 237

股权被稀释后如何掌控企业 241

区分绝对控股和相对控股 246

【案例解读】万科股权之争 248

1

|第一章|

F I N A N C E

不懂财务知识  
何谈经营

● ● ● .....

全球著名的麦肯锡咨询公司在认真研究了中外企业的差异后认为，中国的经营管理者与国际同行的最大差异在于——财务的素质和技能，中国的企业需要加强建设的第一项能力就是卓越的财务能力。

事实证明，如果经营者不注意企业的财务管理，外国的优秀企业也会轰然倒塌，雷曼、米高梅的倒闭便是活生生的例子；反过来，只要国内的经营者具备了这种卓越的财务能力，也能够取得让世界侧目的成就，小米手机在中国的成就也许就是最好的例子。

.....● ● ●

## 不懂财务的困扰

财务是国际通用的商业语言，是企业经营管理者必须掌握的重要技能和必须具备的重要素质。

在中国，很大一部分的企业经营者，尤其是中小企业主，一般都认为财务只是一个记账、报税的工作而已，根本不可能为企业经营做出什么贡献。在他们的经营过程中，大多对财务数据也不怎么重视，更不用说要用好这些数据了。全球最著名的麦肯锡咨询公司在认真研究了中外企业的差异后认为，中国的经营管理者与国际同行的最大差异在于——财务的素质和技能，中国的企业需要加强建设的第一项能力就是卓越的财务能力。

苹果公司的轻资产战略，使得它一度成为全世界最赚钱的公司；沃尔玛卓越的成本管理和费用控制能力使得它一直牢牢占据着世界零售行业的头把交椅；戴尔的“零库存”战略让它实现了用最小的资金占用赢得最大化的收益……很多人在分析这些世界名企取得的傲人成就时，都归功于国外的技术、商业环境等各种因素，却往往忽略了一个非常关键的因素——财务。无论是轻资产、零库存，还是系统成本控制，都离不开经营管理者卓越的财务能力。事实证明，如果经营者不注意企业的财务管理，国外的优秀企业也会轰然倒塌，雷曼、米高梅的倒闭便是活生生的例子；反过来，只要国内的经营管理者具备了这种卓越的财务能力，也能够

取得让世界侧目的成就，小米手机在中国的成就也许就是最好的例子。这家初创时只有 7 人的公司，凭借经营者超强的营销与财务运作能力，使其在短短 3 年内，估值就达到 100 亿美元……

在认识到这点后，我们又不禁要问，那么要如何来建设经营管理者卓越的财务能力呢？社会上很多会计类书籍要么从最基本的借贷记账法、会计恒等式、账务处理流程、税款计算和缴纳等知识点开始讲起，一大堆难懂难记的概念、理论让经营者在还没有入门时就直接放弃学习；要么一上来就讲复杂的财务指标、财务分析方法，而又忽略了财务基本理念的建立和经营应用的结合，却很少有书籍能够从财务的本质、为经营服务的角度去解读。

相信大家都知道稻盛和夫与他的经营实学，作为世界上唯一一位创建两家世界 500 强企业的企业家，稻盛先生不仅能够在经营领域中独树一帜，还精通经营中的财务方法，并且把他经营过程中归纳的经营财务方法编写出来，传递给更多的经营者，使之受益。《稻盛和夫的实学（经营会计）》很多都是我们在做财务咨询和管理咨询中常用的方法，我们在这个领域沉淀了十几年甚至几十年，是不是也可以将我们知道的这些方法加以整理归纳、传播，以让更多的企业经营管理者受益呢？尤其是一些现在正处于高速发展中的企业，由于不注重财务管理，很多在一夜之间就陷入了资金困难、财务危机的困境，让人痛惜不已。如果这些经营者多加强一下自己的财务素质与技能，加强企业的财务管理，就可能是另一种更加成功的结果了。

稻盛和夫在他的经营实学里说过，不懂财务不能成为真正的经营者，如果把经营比喻成驾驶飞机，财务数据就相当于驾驶舱仪表盘上的数字，机长相当于经营者，仪表必须把时时刻刻变化着的飞机的高度、速度、姿势、方向正确及时地告诉机长。如果没有仪表，就不知道飞机现在所在的位置，就无法驾驶。

## 跨国公司 CEO 的财务经验

随着信息化技术的飞速发展，人力资源、无形资产、数字资产、金融衍生工具等信息显得越来越重要。我国的经济持续快速发展带来了财务事业的拓展，也为财务实践和理论提供了发展余地，在全球化、信息化、数字化的变革时代，加入WTO，跨国经营趋势又在客观上为我国企业财务管理理论与实践提出了更高的要求。

跨国公司的财务角色大概有四类：第一，创造价值，协助业务部门创造价值。第二，和商业部门是非常紧密的合作伙伴关系。第三，保护价值。所谓保护价值，有点像内部审计、控制的职能，必须保护公司的价值不流失。第四，要使公司在合法、合规以及合乎道德伦理标准的范围内运作。

在经济学里有个问题，就是委托—代理的问题。如果是兄弟俩在街边开了一个小店，自己当会计，所有者就是经营者，没有代理的问题。但是一旦上市了，所有者不是经营者，而是股东，只要买了大公司的股票，就是所有者。而经营者是这家公司里的CEO、CFO，所有人和经营人分离以后，就会造成道德风险。道德风险是很难规避的，怎么规避？就需要财务。财务是一种共通的语言，让不同行业、不同公司，哪怕没有进入这家公司的人，也能用数据去说话。所以财务的界定是“翻译者”，很多时候把公司的运营翻译成大家都能理解的话。同时，这些指标怎么达到股东的期望值呢？要翻译给公司内部的人员，让他们朝着这个方向努力。这样的指标和数据必须有公正性、客观性，不同的单位、不同的行业都能够这样比，这样就诞生了财务。由于财务的真实性，不是没学过财务的人所能理解的，所以具有专业性质，学会了专

业理论才能赋予财务所要执行的作用。

财务人员还要保持价值，很多情况下在公司里像一个警察，监督做法和记账方式。我们不但要审查，还要在前期提出建议，更好地规避犯错。尽到从在后期纠错、保障，发展到前期当顾问、提建议的职责。

在跨国企业，公司都有一个远景。大部分的公司如果不是一个非营利组织就是要股东权益最大化。怎么样才能做到股东权益最大化？往往需要降成本、提利润。这实际上是对股东权益最大化的一个细分。为什么？股东权益就是资产减负债，从这方面讲，要最大化地扩大资产来降低负债。同时，股东权益最大化，股东的权益又是等于每一股的股价和股票的数量，在股票数量不变的情况下，我们要提高股票单股的价格，这个单股价格怎么来控制呢？战略性的指标又会进一步细化，分成不同类别的战术性的指标，简言之都是一些财务报表。通过不断地做计划，按不同的频率做计划，而且这个计划要和每次实际运营的数据进行比较，通过这种方法来推动公司往股东想要的方向去走。同时我们还要不停地把信息告诉大家。

从股东权益最大化一直到个人的工作，是通过业绩考核完全连接起来的。整个过程实际上就是所有的指标全部是拿一个通用的财务语言说事，所以财务人员在其中的角色特别重要，主要是四个角色：协调者，监督者，更多的是翻译者，多半还是一个推动者——不停地告诉销售团队以及内部的采购团队要完成什么样的指标，如果没有完成会怎么样。

在跨国公司里怎么看财务专业人员具备的素质和能力？要有战略性的思维，要会人际交往，不但把客户作为客户群，其他的职能部门也是我们的客户群。财务本身对道德水准要求非常高，还要求创新，财务很大的职能是在公司里不断对现有的处理流程

提高、优化，所以创新意识和能力是非常重要的。技术能力也非常重要，只学了财务而不懂公司的业务，会造成一个“玻璃顶”，到了一定的职位很难再发展。

跨国公司不像有“速成”的职业发展路线，工作十几年马上成为一个合伙人。在传统企业里面，甚至比较大的企业里面，财务的职业生涯路途是比较艰辛的，发展的时间比较长。在很多大公司里都有轮换制，这是为了让你在不同的部门获取不同的经验，所以很多时候会有部门间的平行调动，这是一个平移的过程，也是一个螺旋上升的过程。

经验是需要时间积累的，随着平移，你的知识、经验都在积累，各方面能力都在不断地增长。而且大公司会有很多全球化的项目，随着这种部门间的平移，你也可能会参与到全球项目发展的过程当中。当你在平移的过程当中感觉到不舒服了，是因为你遇到了一些新的东西，需要重新学习，这种冒险精神是需要提倡的。比如在摩托罗拉，各个部门的财务每年都会被要求强迫教育40个小时，如果完不成，奖金会受影响。

## 财务管理对经营有何用处

“管理出效益，管理也是生产力”。随着我国市场经济体制的不断完善与发展，企业必将越来越重视管理。财务管理作为企业管理的一个重要组成部分，如何在当前企业经营方式转变过程中发挥出更大的作用，如何进一步促进财务管理理论和方法的改革与发展，从而使财务管理更具有适应性和有效性，是企业管理理论与实务工作者一个共同关心的话题。要发展壮大企业，不仅需

要发挥好财务管理的职能，还要发挥好企业管理各方面的管理职能，充分调动好各方面的积极性，不断增强企业的经济实力，这样企业就会在激烈的市场竞争中立于不败之地。

### 财务管理在企业经营中的地位与特点：

当企业规模不断扩大，经济活动日益复杂和财务风险日益加剧时，要明确认识到财务管理是企业管理的核心，加强财务管理工作才能适应新形势的需要。财务管理在企业组织机构中属于较高层次，是对企业价值的综合管理。所以说财务管理在管理控制、资源分配、业绩评价中起着核心主导作用，能够对与决策有关的诸多要素进行平衡，从而在经营决策中起到核心作用。

## 1. 财务管理在企业管理中处于核心地位

财务管理处于企业管理核心地位的原因主要有以下两点：其一，企业的经营活动是由购、产、供、销等环节组成的，财务活动贯穿于这些活动之中，是企业经营活动的基础。财务管理通过对资金供求关系的掌控，为企业的经营活动保驾护航；同时财务管理又为企业的整个经营活动提供了可供参考的资料，财务信息是各个部门相互协调一致的重要依据。其二，财务管理可以通过投资决策、筹资决策和分配决策为企业创造更多的获利机会，是企业目标实现的根本保证。

## 2. 企业风险决定了财务管理的重要性

风险造成收益的不确定性。由于存在各种无法预料和无法控制的 factors，企业的收益往往偏离预期目标。可以说风险贯穿于企业的整个经济活动，而财务管理的风险预警能力，可以有效帮助企业预知风险，从而采取合理措施规避风险。其发挥作用的具体过程如下：财务管理可以通过财务资料的分析，建立风险预警机