



轻松学财务管理，简单让公司盈利  
读懂、看会，提升财务管理能力

# 把握公司命脉 管理者必修**财务**课

朱菲菲◎编著

精练的写作手法，准确概括财务管理的方法与窍门  
简单典型的实例佐证理论，图示展现财务管理流程

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



# 把握公司命脉 管理者必修财务课

朱菲菲◎编著

中国铁道出版社  
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

## 内 容 简 介

本书是一本立足于企业管理者角度来了解财务工作的书籍，书中全面介绍了管理者应该需要掌握的财务知识，从全局出发看待企业的财务工作。

全书共包括 12 章，主要包括管理者应掌握的基础财务知识、如何看懂各种财务报表以及财务数据背后潜藏的信息和风险等内容，不仅从几大报表出发全面介绍了财务管理工作，还从数据的由来和数据异常中分析企业存在的经营问题。

本书采用很多实际案例，同时选取了有说服力的真实数据来增加内容的可信度，让读者在看书的过程中能身临其境地感受企业管理者是如何进行财务管理工作的。本书的主要读者群定位在企业管理者，而且即将晋升为管理者的读者也能从本书中学到很多有用的财务知识和工作手法。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

把握公司命脉，管理者必修财务课 / 朱菲菲编著. —北京：

中国铁道出版社，2018. 1

ISBN 978-7-113-23959-6

I. ①把… II. ①朱… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 267831 号

书 名：把握公司命脉，管理者必修财务课  
作 者：朱菲菲 编著

责任编辑：张亚慧

读者热线电话：010-63560056

责任印制：赵星辰

封面设计：MX DESIGN  
STUDIO

出版发行：中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

开 本：700mm×1000mm 1/16 印张：20 字数：212 千

书 号：ISBN 978-7-113-23959-6

定 价：49.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：(010) 51873174

打击盗版举报电话：(010) 51873659

# 前言

P R E F A C E

---

钱是经营企业必须的重要物质资源，因此财务是管理企业必须要学会的知识。一个企业如果缺乏资金支持，则运营困难，发展缓慢甚至停步不前。可以说，财务是企业发展的命脉。

然而，懂财务不仅仅是公司财务人员的必备素质，更是企业领导者管理好公司的前提条件。因此，为了做好企业管理，领导者必须学习财务课。

管理者学习的财务知识与一般的财务人员有所不同，除了要了解一些基础的财务知识外，更重要的是学会如何从管理者的角度看待财务问题，进而帮助自己做出正确的企业决策。

在这样的需求下我们编著了本书，希望通过本书介绍的财务知识，帮助管理者和即将成为管理者的人解决当下财务知识不牢固、财务观念不准确的问题，让管理者学会如何看懂财务报表，如何分析数据存在的异常，如何从异常数据中看到企业经营存在的问题，以及如何对症下药采取有效措施和做出财务决策。

本书包括 12 章内容，具体章节的内容如下所示。

◎ 第一部分：第 1 章

本部分主要介绍管理者要了解的财务常识和一些基本的财务知识，如报表编制的流程和管理者的财务工作重点知识等。

◎ 第二部分：第 2~6 章

本部分主要介绍资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表等重要报表，讲解管理者如何看报表，如何从报表中找到异常数据，如何从异常数据中分析出企业经营存在的问题。

◎ 第三部分：第 7~11 章

这一部分重点讲解财务制度、税务问题、项目投资涉及的财务知识和报表中反映的财务风险等内容。跳脱出财务报表，站在更全局的角度帮助管理者学习如何做好财务管理。

◎ 第四部分：第 12 章

最后一部分重点罗列了一些管理者在财务工作中容易遇到或容易忽略的问题，是对前面知识的补充和丰富。

本书语言严谨，整个创作过程都紧紧围绕实际财务工作进行，书中列举的案例都经过严格的数据真实性与合理性考察，以期给读者营造一个更加真实的财务管理学习氛围。书中穿插的小栏目起到补充知识的作用，让读者可以全方位掌握财务管理工作。本书读者群主要集中在企业管理者，同时即将成为管理者的人员也能参考本书内容。

最后，希望所有读者能够从本书中收获想学的知识，在实际工作中发挥作用。

编者

2017 年 10 月

# 目录

## C O N T E N T S

### 01 .PART.

#### 企业管理者要知道的财务常识

作为企业管理者，不仅要掌控整个公司的运营节奏，还要时刻关注企业的财务状况，这样才能避免企业因为资金危机而面临倒闭或破产的危险。而了解财务状况之前，管理者必须要懂得一定的财务常识，才能更好地分析财务状况。

#### 入门概念不可少 .....2

会计是财务的基础 .....2

会计六要素 .....3

什么是财务管理 .....6

#### 什么该做，什么不用做 ..... 11

财务章与公司公章要分开 ..... 11

分清各财务人员的工作职责 ..... 13

管理者工作是监督和维护 ..... 14

老板只看报表，不看账簿 ..... 17

熟悉并调整财务结构 ..... 18

|                    |    |
|--------------------|----|
| 财务管理者要关注财务预算 ..... | 21 |
|--------------------|----|

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 例 1-1 不按预算走，钱不够花了 ..... | 22 |
|-------------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 管理者修习财务课的理由 ..... | 24 |
|-------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 老板为什么要懂会计学 ..... | 24 |
|------------------|----|

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 例 1-2 不懂财务的管理者注定走不远 ..... | 25 |
|---------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 清楚财务动向，把握发展方向 ..... | 26 |
|---------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 报表是怎么编制出来的 ..... | 27 |
|------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 承担会计法律责任，更好地经营公司 ..... | 28 |
|------------------------|----|

## 02

### 通过资产负债表了解真实家当

#### .PART.

作为公司的管理者，要想经营好自己的企业，必须清楚企业的情况，尤其是资产和负债。这两方面的数据和相关信息关系着企业的偿债能力和运营能力，通俗点说，资产和负债不仅代表了企业拥有多少家当，还预示着企业的发展是否正常，是否有破产的前兆。

|                |    |
|----------------|----|
| 资产负债表的组成 ..... | 30 |
|----------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 资产的结构 ..... | 30 |
|-------------|----|

|             |    |
|-------------|----|
| 负债的内容 ..... | 32 |
|-------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 隐性负债的危害后劲大 ..... | 33 |
|------------------|----|

|                |    |
|----------------|----|
| 所有者权益的构成 ..... | 35 |
|----------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 管理者眼中的资产负债表 ..... | 37 |
|-------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 资产是公司资金的占有 ..... | 37 |
|------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 所有者权益是管理者所投资金 ..... | 39 |
|---------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 例 2-1 溢价投入计入资本公积 ..... | 40 |
|------------------------|----|

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 负债是公司资金的其他来源 .....               | 41        |
| <b>资产负债数据给予管理者的信息 .....</b>      | <b>43</b> |
| 哪些数据表现公司的经营效率 .....              | 43        |
| 提高公司经营效率的关键点 .....               | 45        |
| 什么指标可以分析公司的偿债能力 .....            | 49        |
| 如何提高偿债能力 .....                   | 52        |
| 通过资产负债表看要求权 .....                | 55        |
| <b>例 2-2 资产负债表体现股东的要求权 .....</b> | <b>56</b> |

## 03

### .PART.

## 资产负债表中的数据异常

作为企业管理者，不仅要看懂资产负债表所要传达的信息，还应学会发现资产负债表中数据的异常，具体到每一项数据发生异常所传达的信息，进而通过数据异常来了解企业经营过程中出现的各种实际问题，使管理者不用到处走动就能了解企业资产负债的现状。

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>资产数据异常所表达的信息 .....</b>             | <b>58</b> |
| 固定资产的投入是否被充分使用 .....                  | 58        |
| 资产负债表包括所有资产吗 .....                    | 60        |
| <b>例 3-1 企业的钱私用，固定资产不是企业的 .....</b>   | <b>61</b> |
| 无形资产是否对有形资产造成影响 .....                 | 63        |
| <b>负债数据异常说明什么 .....</b>               | <b>65</b> |
| 融资渠道的变化 .....                         | 65        |
| 公司的金钱来往有问题 .....                      | 67        |
| <b>例 3-2 业务收入涨了，税费少交了，是好事儿吗 .....</b> | <b>68</b> |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| ..... 负债的合理化和均衡性 .....    | 71        |
| ..... 供货商的合作意愿 .....      | 72        |
| <b>所有者权益数据异常是征兆 .....</b> | <b>74</b> |
| ..... 股东的投资意愿发生改变 .....   | 74        |
| ..... 股东的恶意收购行为 .....     | 76        |
| ..... 未分配利润科目为负数 .....    | 78        |
| ..... 市场行情对所有者权益的影响 ..... | 79        |

## 04 PART.

### 看利润表掌握公司的盈亏情况

企业能否有足够的资金用于经营和周转，很大程度上取决于企业的盈利状况。而企业管理者需要通过利润表来了解公司经营活动的盈亏，进而确定企业是否需要调整经营策略。利润表中的数据如果真实且好看，说明企业的经营比较成功。

|                                      |            |
|--------------------------------------|------------|
| <b>..... 看懂利润表的结构是基础 .....</b>       | <b>82</b>  |
| ..... 公司的进账科目 .....                  | 82         |
| ..... 经营过程中要支出的钱 .....               | 84         |
| ..... 公司盈利情况 .....                   | 86         |
| <b>..... 管理者如何从利润表中获取信息 .....</b>    | <b>89</b>  |
| ..... 用利润表数据分析公司盈利能力 .....           | 89         |
| ..... 收到的钱算不算销售收入 .....              | 92         |
| ..... 营业外收入过多怎么办 .....               | 94         |
| ..... 老板到底关心哪个利润指标 .....             | 96         |
| ..... 盈利不等于赚钱 .....                  | 99         |
| <b>..... 例 4-1 财务中的绝对值与相对值 .....</b> | <b>100</b> |

管理者怎样找出利润表中的作假行为 ..... 101

明确利润表的造假方式 ..... 101

利润突增或突减时要提高警惕 ..... 104

从利润造假的原因出发推断作假行为 ..... 106

例 4-2 金钱欲望是做假账的祸源 ..... 106

## 05 .PART.

### 现金流量表反映公司短期生存能力

现金流量表反映了企业每天资金的来龙去脉，最能体现企业资金的详细动向。管理者看懂现金流量表，可以查出日常经营活动中资金的使用情况，同时也能了解企业在投资和融资方面的详情。而现金流量表传达的信息，能指导管理者提高企业短期生存能力。

通过现金流量表掌握公司经营活动 ..... 110

从现金流量科目中了解公司营业活动 ..... 110

哪些现金流量反映投资活动 ..... 113

筹资活动产生的现金流量 ..... 114

现金流量表中隐藏的概念 ..... 116

现金与约当现金的区别 ..... 116

现金流中的进出账可能与利润不匹配 ..... 118

例 5-1 代理商，你先进货不给钱 ..... 118

现金流量表反映企业的资信水平和价值 ..... 119

管理者如何通过现金流量表做出决策 ..... 121

分析现金流量表，看公司是否有钱花 ..... 121

例 5-2 现金流量净额增加，企业不一定有钱花 ..... 122

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| 用现金流量表诊断企业的健康状况 .....               | 124        |
| 以现金流量表作为投资项目的选择依据 .....             | 126        |
| <b>例 5-3 现金流量表数据告诉你如何选择投资项目</b> ... | <b>127</b> |
| 怎么通过现金流量表提升筹资成功率 .....              | 129        |

## 06 .PART.

### 通过所有者权益变动表了解股东动向

所有者权益变动表中的数据反映了企业的所有者权益增减情况，而所有者权益在一定程度上反映了企业股东的股份份额。管理者通过分析所有者权益变动表可以了解股东权益的变化，进而发现企业股东的去留行为和增资减资等情况。

#### 所有者权益如何变动 ..... 132

实收资本减少或增加 ..... 132

资本公积的增减变动 ..... 134

盈余公积的变动是被动的 ..... 137

**例 6-1 盈余公积很无奈，跟着别人变** ..... **138**

变动项目与未分配利润的相互影响 ..... 140

#### 管理者如何应对所有者权益的变动 ..... 143

留住原股东，争取新投资 ..... 143

**例 6-2 应对所有者权益的变动不及时，错失良机** ... **144**

管理者怎么做才可以提高资本公积 ..... 145

**例 6-3 选好投资币种，不增加实收资本  
也能提高资本公积** ..... **145**

货币时间价值的变化避无可避 ..... 147

#### 找出所有者权益变动表中的不正常数据 ..... 149

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 所有者权益的数据重复统计 .....                    | 149        |
| 用盈余公积弥补亏损,所有者权益不变 .....               | 151        |
| <b>例 6-4 盈余公积弥补亏损的前后所有者权益对比</b> ..... | <b>151</b> |
| 转销无须偿还的应付账款引起所有者权益改变 .....            | 153        |

## 07 .PART.

### 为员工创造健全的财务制度

要想提高企业财务管理水平,使得员工能脚踏实地、得心应手地完成财务工作,管理者需要为员工建立健全财务制度,不仅能规范员工和管理者的行为,还能为员工的行为提供法律保障,让员工做事更加恪尽职守,管理者了解企业财务状况更加容易且准确。

|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <b>确定企业财务管理目标</b> .....             | <b>156</b> |
| 利润最大化 .....                         | 156        |
| <b>例 7-1 利润最大化不能忽视的货币时间价值</b> ..... | <b>157</b> |
| 股东财富最大化 .....                       | 160        |
| 企业价值最大化 .....                       | 162        |
| <b>例 7-2 用加权平均资金成本衡量企业价值最大化</b> ... | <b>164</b> |
| <b>不同财务制度的选择</b> .....              | <b>166</b> |
| 收付实现制和权责发生制的区别 .....                | 166        |
| <b>例 7-3 权责发生制与收付实现制的区别</b> .....   | <b>168</b> |
| 公司性质与会计制度对号入座 .....                 | 170        |
| 清楚区分财务员工和领导者的职能 .....               | 172        |
| <b>制定财务管理相关机制</b> .....             | <b>175</b> |
| 财务管理机制有哪些 .....                     | 175        |

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 例 7-4 责任约束是约束机制的重要组成部分 ..... | 177 |
|------------------------------|-----|

|                   |     |
|-------------------|-----|
| 财务机构与人员管理制度 ..... | 179 |
|-------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 其他财务工作制度 ..... | 181 |
|----------------|-----|

## 08 PART.

### 公司与税务机关的关系

无论是企业管理者，还是员工，大部分社会人士都知道企业经营离不开税收。而作为管理者，更应该了解自身企业与税务机关的关系，以及企业日常税务往来，毕竟税务也会影响企业的盈利。管理者了解企业税务情况，可以避免走上偷税漏税的道路，以致毁掉公司。

|                  |     |
|------------------|-----|
| 公司经营，交税是义务 ..... | 184 |
|------------------|-----|

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 中小公司财务报表的税务导向 ..... | 184 |
|---------------------|-----|

|               |     |
|---------------|-----|
| 公司报税的程序 ..... | 187 |
|---------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 例 8-1 城镇土地使用税的缴纳 ..... | 190 |
|------------------------|-----|

|                |     |
|----------------|-----|
| 营改增，或利或弊 ..... | 191 |
|----------------|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 如何判断自身企业是否属于“营改增”范围 ... | 191 |
|-------------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 哪些企业是“营改增”的最大受益者 ..... | 194 |
|------------------------|-----|

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 例 8-2 营改增——建筑服务企业简易计税 ..... | 195 |
|-----------------------------|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 企业各部门如何应对“营改增”带来的风险 ... | 196 |
|-------------------------|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 申请“一般纳税人”还是“小规模纳税人” ... | 198 |
|-------------------------|-----|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| “营改增”后企业怎么合理节税 ..... | 200 |
|----------------------|-----|

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 例 8-3 应纳税额的变化让企业合理节税 ..... | 200 |
|----------------------------|-----|

|                        |     |
|------------------------|-----|
| “营改增”后，公司计税方法的选择 ..... | 202 |
|------------------------|-----|

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 例 8-4 一般计税法与简易计税法 ..... | 202 |
|-------------------------|-----|

管理者要做的税务事项 ..... 204

安排可靠的税务员工处理税务 ..... 204

如何使税收策略迎合公司战略目标 ..... 205

筹资战略的税收策划 ..... 207

资金运用战略的税收策划 ..... 208

# 09

.PART.

## 如何从报表中看出并防范风险

为了避免有些不自觉的员工损害公司利益，企业管理者需要从财务报表中看出存在的端倪，找出员工在财务数据上动的手脚，或者从财务数据中预测企业经营过程中可能存在的风险，结合这两方面的分析，做出有利于企业发展的风险防范措施。

有些财务事务管理者也要懂 ..... 210

财务处理的一般程序 ..... 210

不懂票据管理，怎么查账 ..... 212

要对企业库存进行合理控制 ..... 214

例 9-1 1.5 倍库存原则有效控制企业库存 ..... 214

公司对外应报出哪些报表 ..... 215

如何从报表中识别各种风险 ..... 217

虚假报表的识别 ..... 217

通过报表识别税务风险 ..... 219

小心资金周转危机 ..... 221

防范利润表造假的对策 ..... 222

负债过多时谨防破产风险 ..... 223

如何保证报表的公允性 ..... 224

报表的规范 ..... 224

按流程做好审计工作 ..... 226

公司员工的职业操守良好 ..... 227

例 9-2 职业操守的好坏与报表的公允性 ..... 227

避开财务报表陷阱 ..... 229

如何清查公司的小金库 ..... 229

账外账的检查小技巧 ..... 231

例 9-3 突击检查，让账外账无处可藏 ..... 231

发现货币资金舞弊的常用方式 ..... 233

公司在哪种情况下会进行存货舞弊 ..... 235

例 9-4 麦克森·罗宾斯公司的存货舞弊案 ..... 236

# 10

.PART.

## 项目与财务密不可分

企业经营过程中，少不了要通过投资渠道赚取部分营运资金。而这一经济活动的收支也需要通过企业的财务来实现，所有与投资项目有关的金钱来往都会在财务报表中体现，目的就是要全方位地控制企业的资金运营。接下来就来了解项目与财务之间的“纠葛”。

项目投资分析工具 ..... 238

财务角度看项目可行性——净现值法 ..... 238

例 10-1 企业通过净现值法确定投资

餐饮企业的可行性 ..... 239

判断项目投资的财务效益——内部收益率 ..... 240

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| 例 10-2 内部收益率判断企业的财务效益 .....     | 242        |
| 衡量投资回报的快慢——投资回收期 .....          | 243        |
| 例 10-3 由投资回收期看投资的回笼快慢 .....     | 244        |
| 例 10-4 考虑资金时间价值后的投资回收期 .....    | 245        |
| <b>让项目为公司赚钱 .....</b>           | <b>246</b> |
| 如何为公司寻找生钱的项目 .....              | 246        |
| 哪些投资项目不会影响现金流 .....             | 248        |
| 如何中断亏损项目减少损失 .....              | 249        |
| 例 10-5 通过会计盈亏平衡点找到中断项目的时机 ..... | 249        |
| 例 10-6 通过财务盈亏平衡点找到中断项目的时机 ..... | 251        |
| <b>项目团队的组建和财务管理 .....</b>       | <b>252</b> |
| 如何找到与项目匹配的人才 .....              | 252        |
| 时刻跟进项目投入资金的情况 .....             | 254        |
| 项目投资会涉及哪些会计科目 .....             | 256        |
| 如何提高投资项目的盈利能力 .....             | 257        |

# 11

PART.

## 公司并购、重组、破产和清算

一个企业在不断发展的过程中，有可能面临并购、重组、破产和清算等问题。这些事情都会影响企业的资本结构，所以与财务工作息息相关。另外，这些事情的发生关系着股东的切实利益，所以是管理者必修的财务知识。

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>公司并购涉及的财务问题 .....</b> | <b>260</b> |
|--------------------------|------------|

|              |     |
|--------------|-----|
| 公司并购形式 ..... | 260 |
|--------------|-----|

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 公司并购程序 .....                 | 263        |
| 并购与财务的协同效应 .....             | 263        |
| 例 11-1 财务协同效应在并购中的应用 .....   | 264        |
| 如何评估公司的并购行为具有价值 .....        | 265        |
| <b>重组对公司财务的影响 .....</b>      | <b>267</b> |
| 公司重组的方式 .....                | 267        |
| 例 11-2 剥离不良资产, 提高经营效益 .....  | 268        |
| 例 11-3 财务可行性分析决定企业是否应该分立 ... | 269        |
| 公司重组程序 .....                 | 270        |
| 重组过程涉及会计科目的变化 .....          | 270        |
| <b>公司破产和财产清算 .....</b>       | <b>272</b> |
| 什么情况下企业要宣告破产 .....           | 272        |
| 破产时各财务结构的界定和确认 .....         | 273        |
| 破产清算的程序 .....                | 277        |
| 重整不等于重组 .....                | 279        |

## 12 PART.

### 管理者经常遇到的财务问题

作为管理者, 了解财务知识的细节固然重要, 但最关键的是要学会从整体局面掌控企业的财务现状。同时, 从全局出发分析企业发展的有利因素和不利影响, 进而做出对企业发展大局有帮助的决策, 这也能帮助管理者查漏问题, 真正从各个方面做好企业管理。

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>财务管理中的关键点 .....</b> | <b>282</b> |
|------------------------|------------|

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 老板要对哪些重点资产进行管理 ..... | 282 |
|----------------------|-----|