

老板通财 出利润

管理者必修财务课

霍振先 著



著名培训大师、中国培训第一人

余世维

世界商务策划师联合会轮值主席

史宪文

联袂推荐



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

洞悉企业财务漏洞 确保企业健康发展

老板通财 出利润

管理者必修财务课

霍振先 著



海峡出版发行集团 |

THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社

图书在版编目(CIP)数据

老板通财出利润/霍振先著. —厦门:鹭江出版社,2011. 1

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0257 - 0

I. 老… II. 霍… III. 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)221330 号

老板通财出利润

霍振先 著

责任编辑 / 黄 平

特约编辑 / 彭慧敏

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京雁林吉兆印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 12.5

字 数 / 166 千字

印 次 / 2011 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0257 - 0/F · 10

定 价 / 32.00 元

(如有印装错误,请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

第一章 搞通财务出利润 / 1

身为老板，你是否对财务一窍不通？什么是财务？财务和会计的区别是什么？

财务是使资本增值的决策活动。所以财务信息对老板来说是举足轻重的。企业发展到一定程度，财务起的作用就越来越大。

第一节 财务到底是什么 / 3

第二节 只要赚钱就 OK / 8

第三节 财务的终极目标——企业价值最大化 / 10

第二章 理解财务报表，获取财务信息 / 17

在企业发展过程中，财务的作用毋庸置疑，但我们也不能因此就贬低会计的重要性，因为财务的分析和预测，都要以会计提供的信息作为基础。

第一节 财务管理中的会计信息 / 19

第二节 老板应如何阅读报表 / 28

第三章 看好你的家当——管理企业资产 / 43

说到资产，人们通常会想到厂房、设备和原材料等，但实际上，能给企业带来经济效益的才能算作资产，否则就只能是废铁一堆。

除了资产负债表中的资产之外，还有一种特殊的资产也需要加强管理，那就是客户。按照客户资产性管理，必须增加客户的收入，降低客户的成本，把客户变成企业的忠诚客户，对企业来说是非常有益的。

第一节 资产的概念 / 45

第二节 哪些资产需要管理 / 46

第三节 报表外的宝贵资源——客户 / 56

第四章 省下来的都是利润 / 63

“省”可以降低成本，“省”可以创造价值。对于缺乏资金和经验的中小企业而言，“省”更是获得利润乃至关乎生存的关键因素。然而企业应该从哪些方面入手，做到实实在在地节省资源、降低成本呢？

第一节 树立节省的理念 / 65

第二节 脚与鞋合适才能走得更远 / 73

第三节 节省需将目光放长远 / 79

第五章

成本控制的方法 / 83

对成本进行控制，目的是降低企业的风险。优秀的财务人员应该在事前就对各项成本实行严格控制，真正实现少花钱、多办事。

一定要在事前提出合理化建议，事前控制永远大于事中控制，事中控制永远大于事后控制，事后所谓的控制，那是不得已的控制。

第一节 成本的划分 / 85

第二节 成本控制的原则、程序、阶段 / 91

第三节 成本控制的方法 / 98

第六章

堵住利润的黑洞——降低显性成本 / 109

能源危机、原材料价格上涨、经济增长速度放缓等问题不断给企业经营者提出了新的挑战。采取低成本运营策略，是企业获得市场竞争优势、提高经济效益的重要途径之一。而降低成本的关键，就是在企业经营的每一个环节体现出“省”字。而节省必须要把能看得见的支出——显性成本控制好。显性成本包括采购成本、生产成本、人力成本等。

第一节 降低采购成本 / 111

第二节 降低生产成本 / 119

第三节 降低人力成本 / 127

第四节 降低制造费用、销售费用和管理费用 / 134

揪出企业的“大老鼠”——控制隐性成本 / 143

老板的决策失误，员工效率的低下，人与人之间的勾心斗角，时间成本的巨大浪费，这都相当于隐性成本。隐性成本在一个企业中是看不见的，但是它对企业的危害是巨大的。

第一节 什么是隐性成本 / 145

第二节 隐性成本的产生 / 149

第三节 降低时间成本 / 153

做好万全的准备——预算管理 / 163

中国有句俗语，叫做“谨慎能捕千秋蝉，小心驶得万年船”，意思是万全的准备，等于成功的大半。对于企业而言，这种万全的准备指的就是财务预算。

财务预算能让企业确定明确的方向，做好充分准备，以便将日后的风险降至最低，从而让企业平稳向前发展。

第一节 预算管理是什么 / 165

第二节 预算的具体执行 / 170

 把风险降到最低 / 177

多数企业都会追求利润最大化，但如果一味地追求利润，而忽略了潜在的风险，后果将不堪设想。

为了赚钱不顾忌风险，企业就会走向灭亡。就像我们开车，只追求速度而不能及时刹车，这是一件非常可怕的事。

第一节 什么是财务风险 / 179

第二节 如何应对财务风险 / 181

第三节 控制财务风险的根本——内部控制 / 184



第一章

搞通财务出利润

身为老板，你是否对财务一窍不通？什么是财务？财务和会计的区别是什么？

财务是使资本增值的决策活动。所以财务信息对老板来说是举足轻重的。企业发展到一定程度，财务起的作用就越来越大。

第一节 财务到底是什么

本书的主题是“老板通财”。老板通财的“通”字可以解释为“精通”。管理者只有精通财务，才能够通向财富自由之路。

一、财务的含义

什么是财务？什么是会计？这个问题必须得弄清楚了。很多人对这两个概念没弄清楚，有的人被叫做财务人员，做的却不是财务的事情。

财务的概念包括了两个中心词，第一个是使资本增值。

在一个企业的经营过程中，老板所投的钱就是资本。马克思对资本是这样下定义的：能够带来剩余价值的价值，就是资本。通俗地说，能生钱的钱就是资本。既然能生钱的钱就是资本，那么资本本身就要增值，如果不能增值，就不能称其为资本。

财务的第二个中心词是决策活动。

资本在增值的过程中，方式是多种多样的。比如说把钱存到银行，资本能增值，但是增值非常有限。如果物价上涨的指数大于存款利息，那就是负增值。有的人去买国债，但实际它的利润也不是很高。有的人干脆把钱放到股市里，股市增值的空间很大，但它负增值的空间也是非常大的。2007年中国的股市确实可以称为牛市，就好像钻进洞里一只壁虎，而钻出来的却是一只老虎，赚钱的人们非常开心。到了2008年，中国的股市变成了熊市，钻进去一只老虎，却出来一只壁虎。所以人们常说，股市有风险，入市需谨慎。

可以得出这样一个结论：企业在资本增值的过程中，一定伴随着增值空间的大小，只要有增值就有负增值。同时，它一定也伴随着两个字——风险。这就给管理者提出了问题：在企业经营管理中，到底应该选择增值大的经营项目，还是选择风险小的经营项目？或者选择介于增值和风险二者之间的项目？达到什么程度你才能满意？这时就面临着选择，就是我们所说的决策活动。

把这两个中心词连起来，即使资本增值的决策活动，就是财务。

企业要想使资本增值，一定会面临着如何增值的问题。那么增值从哪儿入手？

无论是把钱存到银行或放到股市等，这都属于对外投资活动，而企业要赚钱，靠的是经营。无论是哪个行业，哪个领域，都要靠经营来获得利润。

如何经营？这就是摆在企业面前的主要问题。在经营过程中，无论做任何事都一定要考虑两个字——增值。如果资本不能增值，企业就不能生存下去。所以，一个企业家一定要具备这样的素质，即财商。财商对于管理者来说是非常重要的，它要求管理者必须站到财务的角度思考问题，脑子里要始终有财务的观念、增值的观念。

小故事 买油

一个小孩，每次爸爸给他钱买东西，他都会买完东西后还给自己剩点钱。爸爸知道了很生气，说：“每次买东西都黑我的钱，这次啊，就给你一分钱，给我买点油去。”小孩拎着瓶子就去买油了。

到了商店，等售货员把油装到瓶里去，小孩一摸口袋说：“哎呀，对不起阿姨，我把买油的钱给弄丢了。”售货员说：“你钱丢了那这油就不能卖给你了。”于是就把油倒回去了，瓶壁上还有一些粘附的油，

小孩拎着油瓶回家了。爸爸看见他说：“你怎么买这么点油呢？”孩子说：“爸爸，一分钱只能买这点油。而且，爸爸你看，我还剩一分钱！”

姑且不论这个孩子的行为对错与否，他的财商观念却十分值得我们借鉴。一个优秀的管理者也必须具备这种素质，才能将企业经营得有声有色。

二、增值的永久伴侣——风险

伴随着企业追求增值而出现的另外一种现象，就是风险。很多企业，不管是大型、中型还是小型企业，也许曾经赚过几十万、几百万、几千万甚至几个亿，却在一夕之间轰然倒塌。这样的案例非常多，到底是什么原因造成的呢？是因为管理者忽略了很重要的一点——风险。

面对风险，应该如何对待？多数人会选择以下几种态度：

1 消极回避

有人害怕风险，所以不想去面对，干脆完全回避风险。这种做法是非常消极的。如果一个企业管理者一味回避风险，企业是难以做大做强的。他们常想，经济危机来了我该怎么办？贷不出款怎么办？贷款无法及时回收怎么办？这事不敢做，那事也不敢做，最后错过了很多机会。

2 蔑视风险

有的企业管理者胆儿大得很，上刀山下火海他无所谓，风险来了更是不放在心上，他玩的就是心跳。这样的企业老板有可能把企业做大，更有可能把企业做垮了、做没了。

3 保持中立

保持风险中立的人不会一味逃避风险，也不会将期望的收益定得太高而盲目承担风险。他们会先掂量风险到底有多大，然后量力而行，既不消极逃避，也不盲目乐观。

那到底应该怎么办呢？我们要学习犹太人的做法，面对赚钱和风险进行权衡，在两者之间做出最佳的选择。既能规避风险，又能赚到钱，这才是上策。

案例 宇航员的薪金要求

有一个国家要招宇航员。有三个人来应聘，一个是德国人，一个是法国人，一个是犹太人。招聘者问法国人：“你的薪金要求是多少？”法国人回答：“3000 块钱。”招聘者问德国人：“你的薪金要求是多少？”德国人回答：“4000 块钱。”招聘者又问犹太人：“你的薪金要求是多少？”犹太人说：“我要 5000 块钱。”招聘者说：“你怎么要这么多啊？”他说：“这很简单，我拿 3000 块钱雇佣法国人为你当宇航员，另外 1000 块钱直接就给你了，这样我还剩 1000 块钱。我们这是三赢！”

这是最保险的做法，不仅赚了钱，也规避了风险。所以说犹太人在这方面做得就非常优秀，对于理财也做得非常到位。

三、财务和会计的区别

财务与人们熟知的会计有什么区别呢？主要有以下几点：

首先，会计是以信息流为主线，财务是以现金流为主线，它们都是按照某个关键的流向定义的。通常我们说张会计、李会计挺忙的，他们在忙什么呢？其实所有的人都是在提供信息，经过加工的信息最后会汇集成为主要的三张表，即人们常说的资产负债表、利润表和现金流量表。而财务则是企业再生产过程中的资金运动，体现的是企业和各方面的关系。

第二点区别是面向的时间不同。会计算账时必须资料齐全了才能算，这些资料必定是已经发生了的事情，因此会计主要反映过去已经发生了的事情，反映企业在过去做得怎么样；而财务所面对的是未知的事情，面向未来，面向没有发生的事情，它要考虑怎样使资本增值。

财务和会计的第三点重要区别是职能上的区别。财务有预测、决策、计划和控制等职能。举个例子，如果市场中有许多投资项目摆在面前，老板应该投哪个？这个时候，财务就该发挥作用了。财务首先要预测各个项目能赚多少钱、有多大风险，然后做出决策，拿定主意投资哪个项目。接下来还要好好计划如何实施投资，如何降低成本、提高收入。最后，在实施的时候要对整个投资过程进行控制，纠正错误发展倾向，保证实现资本的增值。而会计的职能主要是核算和监督。核算就是把所有的信息认真负责地算出来；监督就是对企业的经营活动和财务状况进行监督，看哪些活动正常，哪些活动有问题，等等。

财务和会计的第四个区别是目标上的区别。用一句简单的话来概括，会计的目标就是为使用会计信息的人提供真实、有用、全面、及时的财务信息，帮助他们做出决策。

财务的目标有多种说法。如果有以下几个选择：第一个目标是利润最大化，第二个目标是每股盈余最大化，第三个目标是企业价值最大化，让你从这三个目标中选择一个，你认为最值得企业看中的目标是什么？正确的答案是第三点，即企业价值最大化。也就是要把企业这块蛋糕做大，对整个企业而言，只有企业升值才是真正的升值。所以财务追求的就是企业

价值的最大化，而会计追求的是其统计出的信息对使用者做出决策有帮助。

财务和会计的第五个区别是结果是否唯一。会计得出的结果严格意义上说是死的。在所有的信息一致、原始资料一致、核算方法一致的情况下，不管是张三做账还是李四做账，得到的结果应该是一样的。财务则不同，它得出的结果不是唯一的，而是灵活多变的。假如给张三和李四两个人各 100 万元钱，让他们都把这些钱投向股市，炒出的结果肯定是不相同的。这就是财务，它的结论是活的。

会计是财务的基础，它非常重要，离开了会计去谈财务是没有根基的。不过，虽然我们并不否认会计的作用，但是企业发展到一定程度，财务所起的作用就会越来越大。因此，作为老板必须意识到财务与会计的区别，看看自己的财务人员做的是不是财务的事。

中国很多中小企业根本就谈不上什么财务，很多企业老板根本不知道财务总监是干什么的。在多数企业中，财务总监其实就是个算账的，根本就没有发挥预测、决策、计划、控制等功能。很多财务总监都去忙乎会计的工作了，却严重忽略了财务的工作，这是一种误区。如果企业要做大做强，就一定要重视这个问题。

第二节 只要赚钱就 OK

我们在上一节讲到，财务的目标是企业价值最大化。在以前，很多人认为企业的目的就是为了赚钱，企业利润最大化才是企业的最终目标。只要能赚到钱，就一切 OK。但是，追求利润最大化有以下几个弊端：

追求利润最大化的第一个弊端是，没有反映创造的利润与投入资本的

关系。比如，张三说他的公司每年挣 1000 万，李四说他的公司每年挣 2000 万，难道挣 2000 万的就一定比挣 1000 万的好吗？不一定，也许张三是用 1 个亿挣了 1000 万，而李四却是用的 10 个亿。

利润最大化的第二个弊端是没有考虑到货币的时间价值。什么叫货币的时间价值？比如，一个企业 1~10 月份赚了 1000 万元，另一家企业 1~9 月份赚了 1000 万，哪个 1000 万元更有价值？很显然，是后者，因为 1~9 月份赚 1000 万元的企业可以将钱存到银行，10 月份产生利息，这样就能比 1~10 月份赚 1000 万元的企业多赚一些钱，这些多赚的钱就可以看做货币的时间价值。所以同样的利润并不能反映货币的时间价值。两家公司虽然都赚了 1000 万元，但如果把货币时间价值计算在内，他们各月赚的利润额却是不同的。财务人员和管理者应该记住，货币的时间价值是非常重要的，从字面意思理解，它是指货币随着时间的流逝其价值也在发生变化，所以企业中的货币一定要流动起来才能赚钱。

有的企业本来只需要 1000 万元的周转资金，却一下子从银行贷款 1 个亿，多余的这 9000 万元也要偿还银行贷款利息，这就是浪费。银行贷款利息是最基本的货币时间价值。

很多人认为，企业的目的就是为赚钱，企业利润最大化才是企业的最终目标。只要能赚到钱，就一切 OK。但是，利润最大化却会导致企业的短期行为，短期行为对企业的危害是非常大的。所以利润最大化的目标已越来越被人们淡化了。

追求利润最大化的第三个弊端是单纯考核利润绝对额，而忽视了利润的质量、忽视了风险。

假设一个企业的利润绝对额是 1000 万元，能说现金也增加了 1000 万