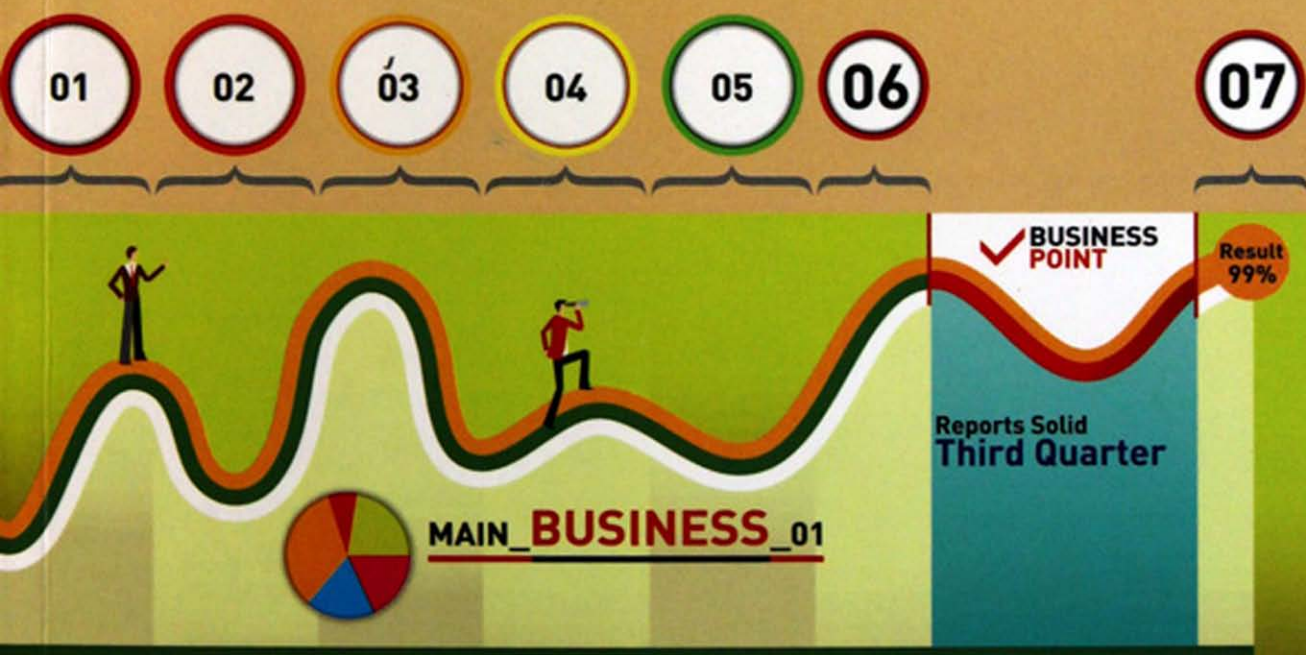


★用财务理念★

开启企业管理者的经营智慧

管理者财务课堂

靳启田 靳欣 著



中国致公出版社

管理者财务课堂

用财务理念开启企业管理者的经营智慧

靳启田 靳欣 著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者财务课堂 / 靳启田, 靳欣著. —北京: 中国致公出版社, 2010.8

ISBN 978-7-80179-947-0

I. ①管… II. ①靳… ②靳… III. ①企业管理: 财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 134262 号

管理者财务课堂

著 者: 靳启田 靳 欣

责任编辑: 岳 珍

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京欣睿虹彩印刷有限公司

印 数: 1—6000 册

开 本: 710 × 1000 毫米 1/16

印 张: 18

字 数: 275 千字

版 次: 2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-80179-947-0

定 价: 35.00 元

版权所有 · 翻印必究



序

这本书不是一般意义上的财务教科书，它更多的采用了结合举例讲道理的方式，而对技术操作层面的内容较少涉及。本书将使用管理者们读得懂的语言帮助大家掌握财务理念，开启经营管理智慧，激发大家对财务信息的需求，使大家更有效地利用财务信息、财务理念和财务方法，管理自己的企业，帮助大家成为一名卓有成就的企业管理者。不论您是企业的中高层管理人员，还是财务专业人士或非财务专业人士，只要您想成为一名成功的企业管理者，您就会发现本书对您非常有用，它将使您受益匪浅。

多年来，我们以咨询顾问的方式，帮助很多企业实现了效益增长，总结出了一套实现企业利润倍增的方法。本书在很大程度上是我们多年实际工作的经验总结，与一般的财务书籍相比，本书在内容安排上紧紧扣住企业管理的需要，更加突出财务为企业管理服务的宗旨，更加突出实践性和有用性，使财务与企业经济活动实现无缝对接、融会贯通。

本书是在我们长期为企业管理人员进行培训和辅导过程中所使用教材的基础上整理编写的，因此，其语言更加通俗易懂。我们正是凭着可以将复杂或深奥的财务概念翻译成简明语言的能力获得了许多企业界朋友广泛地认同。

管理者做的每一件事情最终都会被赋予财务上的价值，导致财务数据的变化。财务数据背后隐藏的东西对企业管理者来说至关重要。财务数据可以创造效益。杰出企业的发展，往往莫基于看到简单财务数字后所产生的智慧，而这些智慧可以激发新的竞争模式创意。每个财务数据的背后都隐藏着深刻

的管理含义，吐露着企业竞争力强弱、兴衰和管理智慧的高低。企业管理者必须懂得如何利用财务数据分析企业竞争力的强势、弱势及原因，利用财务数据反省自己是否正确地进行了决策和有效地执行了管理活动，利用财务数据为经营决策提供支持，利用财务数据制定具有竞争优势的战略计划、经营策略和财务预算，规划、控制、协调和评价企业及各部门的经营活动。

管理者不能依赖于预感和运气来指引企业的命运。成功来自于你对企业今天的经营情况的了解和对它的未来发展的认识，清楚自己的企业之所在和之所往，做到“心中有数”。

企业的管理者大都出身于营销、生产、技术等部门，在营销、生产技术、政府关系等对外方面的确具有较高的能力，但在管理方面许多管理者确实能力欠佳。导致企业管理差距的主要原因就在于管理者财务理念、财务意识的贫乏。失败企业的最重要原因之一就是财务控制不力。不懂财务就不懂得经营的本质，不懂财务的管理一定是无效或低效的管理，最终必然是失败的经营。不懂财务理念、不理解财务数据是注定搞不强、搞不大企业的。很多企业已经在财务失败的道路上走得太远，无可救药了，良好的企业形势已被外行的财务操作毁坏殆尽。可以预见的是，今后只有那些可以展示自己财务知识的人，才有望被提升到更重要的岗位。事实上，财务知识的缺乏已成为阻碍我国企业管理者进一步发展、实现自身远大理想的瓶颈。

在西方发达国家，企业总经理大都具有财务知识的训练背景。在我国，伴随着市场经济的逐步深入和市场竞争的日益加剧，很多企业家和企业管理人员想成为财务上的内行的要求也变得极为迫切。我们衷心地希望通过这本书能够搭起一个财务和业务交流的平台，使大家都能听得懂的语言，讲大家都能听得懂的道理。

我们竭诚欢迎企业和培训机构把本书作为对企业管理人员进行财务知识培训的教材，也希望高等学校把本书作为相关专业学生的参考书。

作 者

目 录

第一章 阅读审计报告：防范财务信息风险 / 1

做个不太恰当的比喻，注册会计师可以为财务报表提供三种不同的意见：绿灯、黄灯和红灯。绿灯代表通过，黄灯代表应该对一些事项保持警惕，红灯代表存在重大问题。

为什么要对财务报表进行审计？ / 2

财务报表审计给企业带来什么好处？ / 3

审计报告列示了什么信息？ / 5

审计环境：注册会计师审计功能弱化 / 11

第二章 资产负债表：从企业体质状况说起 / 14

如果我们把企业看做是个运动员，那么，资产负债表就可比喻为运动员健康状态的体检表。身体健康，即运动员以最佳状态出现在比赛场上，是取得优异成绩的前提条件。

一个个人的例子 / 16

企业是怎样揭示财务状况的？ / 19

资产负债表是根据什么道理编制的？ / 25

资产负债表反映的是特定会计主体的信息 / 26

资产负债表是一张静态报表 / 27

资产负债表不能解释财务状况变动的原因 / 28

第三章 资产负债表项目的管理含义 / 30

资产负债表中的任何一个财务数据都有一系列复杂的管理问题。当然，这些财务数据并不能直接提供管理问题的答案，只能协助管理者发现问题，提出问题。

资产分布：企业的资金用在了哪里？ / 31

负债：来自债权人的资金来源 / 42

所有者权益：代表自身经济实力的资金来源 / 48

第四章 资金循环：企业经济活动的奥秘 / 51

企业内资金的循环实际就是企业的经营循环，资金循环是有规律的，如果能掌握这个规律就能让企业经营得更加顺畅。资金好比企业里的血液，血液流通越畅通，企业就越健康，也就能更加长久的经营。

企业的三大经济活动 / 52

资产负债表是怎样随经济活动变化的？ / 53

企业顺利经营和良好发展的奥秘 / 59

第五章 利润表：衡量股东期间财富的变化 / 65

赚取利润是每个企业孜孜以求的事情，企业能够赚钱才会发展壮大。否则，它所拥有的财富会越来越少，早晚有一天，它的经营活动将不得不停止，最终宣告破产。

为什么要编制利润表 / 66

利润表的结构 / 67

利润表主要项目分析 / 69

第六章 现金流量表：增量现金的来龙去脉 / 79

现金的流入和流出就是每一个企业的心脏跳动和血液循环。好比一个健康的人，如果血液循环十分顺畅就不会发生重大疾病一样，良好的现金流量状况将使企业的财务运作十

分顺畅。

现金为什么很重要? / 80

净利润与现金流量不同步 / 82

直接法现金流量表 / 86

间接法现金流量表 / 90

第七章 报表附注：解读财务报表必要的信息 / 94

阅读财务报表附注可不是野餐。作为企业的管理者，你应该对附注中重要事项保持警惕，搜寻包含潜在重要信息的每一条附注。

企业采用的会计处理方法 / 95

经理为什么要关注会计处理方法 / 97

重要报表项目的明细资料 / 99

无法在报表中披露的重要资讯 / 100

第八章 财务报表的妙用：建立报表项目之间的联系 / 103

孤立的数据没有多大意义，我们需要研究各个数据之间存在的相互依存关系，当一个报表中的数据与其他的报表数据建立联系之后，它的作用就可以在整个企业的经济活动管理中体现出来。

销售收入和应收账款是一对孪生兄弟 / 105

销售成本是已售存货的成本 / 113

应付账款与销售成本 / 115

第九章 营运资金控制：提升创造现金的能力 / 118

营业收入和获利快速增长的公司若发生财务危机，多半是因为应收账款及存货暴增。这些公司往往为了冲高收入和账面利润，忽略了现金流量才是企业生存的基础。

营运资金是影响现金流量的主要因素 / 119

经营稳定，现金流量亦呈稳定状态 / 121
 销售增长，现金流量往往小于净利润 / 123
 销售下降，现金流量往往会大于净利润 / 126
 怎样从经营活动中获取更多的现金净流入 / 127

第十章 财务分析：挖掘数字背后的管理含义 / 130

会计数字只是结果，管理活动才是创造价值的原因。分析财务报表不能只看死板的数字，还要看到数字背后的管理活动，并分析这些活动所可能引导企业变动的方向。

将财务数据当做资产来管理 / 131
 把变化和差异作为透视财务数据的起点 / 132
 发掘财务数据信息的方法 / 134
 财务报表构成比率分析 / 135
 财务报表增减分析 / 144
 怎样运用关键的财务比率 / 149

第十一章 追求盈利：企业的本质 / 156

在你的管理工作中，如果只能挑选一个最重要的数字，你会挑哪个数字？答案是：股东权益报酬率。

成功的经营管理绩效，便是获得较高的股东权益报酬率，而不只是在于每股收益的持续增加。

从销售中赚取净利润的能力如何？ / 158
 商品有多少毛利呢？ / 160
 利用资产创造营业收入的能力如何？ / 162
 资产的利用效率如何？ / 164
 为股东赚钱的能力怎样？ / 169
 投资收益率大于债务资金成本吗？ / 171

第十二章 控制风险：企业的刹车装置 / 174

依靠大量举债进行不负责任的扩张，可以在短时期内打

造出一个个“商业帝国”，创造出一片“欣欣向荣”的景象。几乎无一例外，他们最终都会走向崩溃，其中很多企业表演了一场“高台跳水”的闹剧。

关注资产结构的平衡 /	177
关注资本结构的平衡 /	179
关注资产与资本对称结构的平衡 /	181
关注负债结构的平衡 /	185
关注销售与资产的平衡 /	186
关注现金流量结构的平衡 /	192
关注利润结构的平衡 /	194
关注利润与现金流量的平衡 /	195

第十三章 持续增长：企业的主旋律 / 198

戴尔新的营运顺序不再是增长、增长、再增长，取而代之的是现金流量、获利性、增长，依次发展。

怎样确定企业可持续增长速度？ /	201
怎样考察企业的增长状况？ /	204
企业增长的财务战略选择 /	206
增长过快企业的管理策略 /	208
增长过慢企业的管理策略 /	211

第十四章 经营决策：给管理者的内部财务报表 / 213

一个好的管理者决不会简单地等到未来某个时刻才去发现他今天的管理决定所产生的经营后果。管理者应该在采取行动之前，快速分析一下决策方案实施后将会对财务状况、盈利和现金流量产生什么影响，否则，他们将在黑暗中摸索并期待最好的成果，结果也许会变成最坏的情况。

经营决策分析的标准 /	214
内部财务报表 /	215
使财务数据动态化 /	222

第十五章 投资决策：给管理者的试算表 / 225

固定资产投资具有相当大的风险，一旦决策失误，就会严重影响企业的财务状况和现金流量，甚至会使企业走向破产。

怎样进行固定资产投资分析 / 226

固定资产投资分析试算表的应用 / 229

第十六章 预算：企业的运行路线图 / 233

唐人韩愈讲：“凡事预则立，不预则废。”这句话强调了凡事要想做好，事前都需要有一个谋划过程，在现代企业管理实践中也莫不如此。

闭环式管理循环系统 / 234

预算编制的前期工作 / 242

总预算的编制技巧 / 248

责任中心预算 / 251

责任中心责任报表 / 253

第十七章 纳税管理：创造税务利润 / 255

合同决定业务过程，业务过程产生税收，只有加强业务过程的纳税筹划，才能真正规避纳税风险，既不偷税漏税，也将减少多纳税。

什么是纳税风险？ / 256

为什么会产生纳税风险呢？ / 258

怎样控制纳税风险？ / 261

什么是税务筹划？ / 263

税务筹划应遵循的基本原则 / 264

税务筹划的基本思路 / 268

参考文献 / 278

第 一 章

阅读审计报告： 防范财务信息风险



做个不太恰当的比喻，注册会计师可以为财务报表提供三种不同的意见：绿灯、黄灯和红灯。绿灯代表通过，黄灯代表应该对一些事项保持警惕，红灯代表存在重大问题。

注册会计师审计作为会计监督体系的重要组成部分，国家对此十分重视。国务院《关于整顿会计工作秩序并进一步提高会计工作质量的通知》明确指出，为了有效制止和防范利用财务报表弄虚作假，提高财务报表质量，要依法实行企业年度财务报表审计制度。国家对注册会计师在整顿会计工作秩序、规范和加强会计工作、保证会计信息质量方面寄予厚望。

为什么要对财务报表进行审计？

财务分析以企业财务报表及其他相关资料为重要依据，对企业的财务状况和经营成果进行评价和剖析，反映企业在运营过程中的利弊得失和发展趋势，从而为改进企业管理工作和优化经济决策提供有价值的信息。财务分析的需求者主要包括权益投资者和中介机构、债权人、治理层和管理层、雇员、顾客、政府、相关监管机构以及其他财务信息使用者。

假如您在一家企业里投入了一笔金额较大的资金，您并不亲自管理这个企业，您只是这个企业的股东，当您获得这个企业的财务报表后，您一定想从中发现企业都做了些什么，经营业绩如何，有没有风险。在这里请允许我们向您问一个问题：您怎么知道企业的财务报表是否提供了足够的信息，是否使用了统一的会计准则计量企业的利润？您肯定您可以相信该企业的财务报表吗？

财务报表分析的价值取决于财务报表数字的相关性和可靠性。财务报表总是由本企业的总经理和会计人员编制的。注册会计师就像财务报表编制中的裁判，他们走进企业，作为独立的第三方，运用专业知识、技能和经验对财务报表进行审计并发表审计意见，旨在提高财务报表的可信赖程度。

不幸的是，在财务报表分析中，注册会计师的审计报告往往被一些财务报表使用者所忽视。这可能是因为审计报告充斥了专业术语和会计言辞。但是，即使是如此，每个对财务报表进行阅读和分析的人仍然应该仔细阅读注册会计师的审计报告，以降低财务信息风险。

财务报表需要注册会计师进行独立审计，主要有以下四个方面的原因：

§ 利益冲突

财务报表使用者往往有着各自的利益，且这种利益与报表提供单位管理者的利益大不相同。出于对自身利益的关心，财务报表使用者常常担心管理层提供带有偏见、不公正甚至欺诈性的财务报表。为此，他们往往向外部注册会计师寻求鉴证服务。

§ 财务信息的重要性

财务报表是财务报表使用者进行经济决策的重要信息来源，在有些情况下，还是唯一的信息来源。当您进行投资、贷款和其他决策时，您一定期望财务报表中的信息可靠，并且期待注册会计师确定被审计单位是否按国家统一的会计准则编制财务报表，以便做出正确的经济决策。

§ 复杂性

由于会计业务的处理及财务报表的编制日趋复杂，大多数财务报表使用者都缺乏会计知识，从而难以对财务报表的质量做出评估，所以他们要求注册会计师对财务报表的质量进行鉴证。

§ 间接性

绝大多数财务报表的使用者都远离客户，这种地域的限制导致财务报表使用者不可能接触到编制财务报表所依据的会计记录，即使财务报表使用者可以获得会计记录并对其进行审查，也往往由于时间和成本的限制，而无法对会计记录做有意义的审查。在这种情况下，财务报表使用者有两种选择：一是相信这些会计信息的质量；二是依赖第三者鉴证报表。我们坚信，您一定喜欢选择第二种方式。

财务报表审计给企业带来什么好处？

注册会计师对财务报表进行审计并出具审计报告，这种审计报告不同于

政府审计和内部审计的审计报告。注册会计师是以超然独立的第三者身份，对被审计单位财务报表合法性、公允性发表意见。这种意见具有鉴证作用，得到了政府及其各部门和社会各界的认可，从而给企业带来一系列好处。

§ 增加财务报表的可信赖性

不仅上市公司和国有企业的年度财务报表按规定需要经过注册会计师的独立审计，为其财务报表出具审计报告，而且，其他企业的财务报表同样需要审计。《公司法》要求各类公司依法接受注册会计师的审计。一是《公司法》第 55 条规定：“监事会、不设监事会的公司监事发现公司经营情况异常，可以进行调查；必要时，可以聘请会计师事务所等协助其工作。”二是《公司法》第 63 条规定：“一人有限责任公司应当在每一会计年度终了时编制财务会计报表，并依法经会计师事务所审计。”三是《公司法》第 165 条规定：“公司应当在每一会计年度终了时编制财务会计报告，并经会计师事务所审计。”

经过审计的财务报表可以增加其可信性，而可信性的增加又可给企业带来经济利益。在美国，很多大公司每年都愿意花费巨额的审计费用，来维持进入资金市场的权利和满足政府的有关要求。相反，一些小公司要求审计财务报表则通常是为了获得银行贷款或更有利的借款条件。由于经过审计的财务报表降低了信息风险，因此，潜在的债权人可能会提供较低的利率，而潜在的投资者则可能愿意接受较低的投资报酬率。总而言之，经过审计的财务报表极大地增强了公司的可信性。

§ 提升工作效率和诚信品行

财务报表审计通常会对管理者及员工的工作效率和诚实品行产生有利的影响。由于员工知道将进行注册会计师独立审计，所以会尽量减少会计处理中的错误，并减少侵吞企业资产、挪用公司资金等舞弊的可能性。另外，注册会计师对公司财务报表进行审计，对公司管理当局也可以起到一定的约束作用。由于他们意识到财务报表将被审计，因此会更加真实地披露财务报表的信息。

§ 改善企业内部控制

内部控制对于实现企业经营目标，保护资产的安全完整，确保财务报告及管理信息的真实、可靠等具有重要意义。内部控制是企业各项管理工作的基础，是衡量现代企业管理水平的重要标志，也是企业持续健康发展的可靠保证。

内部控制的内容不仅包括企业管理者授权和指挥购货、销售、生产等经营活动的各种业务流程和方式方法，也包括核算、审查、分析各种信息资料及报告的程序与步骤，还包括对企业经济活动进行计划、控制和评价而制定的各种规章制度等。

了解和评价被审计单位的内部控制是注册会计师的一项重要工作。注册会计师为了对各个报表项目进行认定，需要对企业内部控制的健全性和有效性进行充分的了解和评价，判断其是否能够防止或发现并纠正各类交易事项、账户余额和财务报表存在的重大错报。

根据注册会计师审计准则的要求，注册会计师对审计过程中注意到的内部控制重大缺陷，应当告知被审计单位管理当局，必要时可出具管理建议书；对审计过程注意到的内部控制的一般问题，可以口头或其他适当方式向被审计单位有关人员提出。注册会计师的管理建议对于被审计单位尤其是中小企业具有特别重要的价值。它将有助于企业改进和完善内部控制系统，提高经营效率，保证资产的安全完整。

审计报告列示了什么信息？

需要指出的是，我们这里所说的审计是注册会计师对财务报表的审计。有很多其他种类的审计，比如，政府审计机关代表政府依法进行的审计；各部门、各单位内部设置的专门机构实施的内部审计等。

据我们观察，很多人有这样一种错误的认识：经过注册会计师审计的财务报表不应该再有错误或舞弊等太大的问题。其实则不然。有这种想法的人大都是他们不了解注册会计师审计的性质，同时对审计报告的内容也并不太

清楚。

由于注册会计师审计是一种抽样审计，存在一些固有的限制，注册会计师的审计意见不能对财务报表整体不存在重大错报提供绝对保证。根据中国注册会计师审计准则的规定，注册会计师的审计只能合理保证财务报表不存在重大错报。如果在完成审计工作后发现舞弊导致的财务报表重大错报，特别是串通舞弊和伪造文件记录导致的重大错报，并不必然表明注册会计师没有遵守审计准则。

审计报告的正文一般包括引言、管理层对财务报表的责任、注册会计师的责任、审计意见以及发表的审计意见的事由等。

引言段说明了被审计单位的名称和财务报表已经经过审计，并指出所审财务报表的名称、时点或反映的期间等。

引言段示例

我们审计了后附的诺信公司财务报表，包括 2009 年 12 月 31 日的资产负债表，2009 年度的利润表、现金流量表和股东权益变动表以及财务报表附注。

管理层对财务报表的责任段，说明了按照适用的企业会计准则和相关会计制度的规定编制财务报表是管理层的责任。

管理层对财务报表的责任段示例

一、管理层对财务报表的责任

按照企业会计准则和《企业会计准则》的规定编制财务报表是诺信公司管理层的责任。这种责任包括：（1）设计、实施和维护与财务报表编制相关的内部控制，以使财务报表不存在由于舞弊或错误而导致的重大错报；（2）选择和运用恰当的会计政策；（3）作出合理的会计估计。

注册会计师的责任段，阐明了注册会计师的责任、注册会计师执行审计业务的标准和审计准则对注册会计师的核心要求，以及注册会计师执行审计