

·精·打·细·算·系·列·

# 白话 财务管理

❧ 汤婧平◎著 ❧

展示老大的财务管理  
成功故事



有趣的情感故事+形象的讲解  
会比你更加精明  
人们不可不知的财务管理知识



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

·精·打·细·算·系·列·

# 白话 财务管理

展示老大的财务管理  
成功故事



人们不可不知的财务管理知识



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书运用老大的故事,讲解收入、支出、成本,利润这些财务会计管理中经常遇到的各类问题的处理方法。

从实践入手,把专业的财务知识生活化,把财务管理中的基本知识运用到实际管理过程中,即使非财务管理人员也能将财务管理理论与工作实践相结合,轻松入门。

本书既可作为财务管理人员工作实践的参考,也有助于非财务管理人员了解和掌握财务知识。

## 图书在版编目(CIP)数据

白话财务管理/汤靖平著. —北京:机械工业出版社, 2010. 10

(精打细算系列)

ISBN 978-7-111-32121-7

I. ①白… II. ①汤… III. ①财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 194061 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑:任淑杰 责任编辑:李 岩

版式设计:张文贵 责任印制:乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2011 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

148mm×210mm·5 印张·1 插页·140 千字

标准书号:ISBN 978-7-111-32121-7

定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面无防伪标均为盗版

# 序

财务对国家、对企业、对个人，都非常的重要。而如何做好财务管理，财务应该如何管理才是行之有效的？的确是每个时代的难题，且每个时代的标准也不尽相同。

这本《白话财务管理》很实用。

作者用简单、平实、生动的语言转述了财务管理的一些基本理论、概念。让人读起来不觉得生涩，且很有趣味。

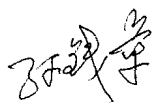
作者又通过“老大”的故事，为我们展示了一个企业，完整的财务管理流程及具体操作方法。

你会通过“老大”的故事，走进一个管理者的内心。了解到一个企业该如何作预算、搞投资、融资、加强内控、税务管理以及进行财务分析。

而，更值得我们细细思考的是，书中提出的一个全新观点：财务管理管的不仅仅是钱，还有对钱的态度。

的确，在管理的过程中，结果很重要，但对结果的态度更为重要！

相信本书一定能帮助您和您的企业，实现更为有效的财务管理！



中国管理科学研究院常务副院长、中国领导科学研究会常务副会长，中共中央党校教授、博导。

2010. 10. 9

财务工作在很多人眼里是专业的、神秘的，似乎总有一些东西是想看，却怎么也看不清楚的。

财务在很多人眼里又是非常重要的，任何国家、企业、个人都离不开财务。

那么，我们该如何去看、了解财务工作，并对其进行有效的管理呢？

首先，认识、了解财务管理的基本概念、方式是技术层面的问题。

其次，如何运用这些概念、方法为管理服务是思想层面的问题。

如果，一个管理者能更多地了解一些财务的基本知识、掌握财务的一些基本技能，那么，一定能更好地控制公司的财务风险，节约成本，提高运营效率。

如果，在一个企业中，人人都能了解一些财务的基本知识，人人就都有增加收入、节约成本的意识，那么，很多管理性的方案就能得到很好实施，各个部门之间的沟通就会特别顺畅。

其实，财务知识应当是一种普及化的知识。因为，我们每个人在工作和生活中都实实在在地需要。

一个人，从生到死，都离不开“财”和“物”对其的影响，这种影响包括物质方面的影响和精神方面的影响。

一个企业，会因“财聚”而得生存、发展、壮大，也会因“财散”而最后灭亡。

写这本《白话财务管理》也是希望可以将专业的知识简单化，让财务管理工具能为更多人所用。

汤婧平

2010年9月于北京

## 序

## 前言

## 第一章 财务管理管的是什 / 1

- 一、理性的价值 / 2
- 二、感性的期望值 / 2
- 三、财务管理管的是值不值 / 3

## 第二章 凡事预则立，不预则废

作好预算，做到心中有数 / 5

- 一、预算的分类 / 6
- 二、预算编制的方法 / 7
- 三、谁来作这个预算 / 14

## 老大的故事 老大的困惑，改变从心开始 / 15

老大的困惑 / 16

- 一、查家底 / 17

老大发现的问题 / 20

老大的损失 / 20

- 二、作预算 / 22

预算编制流程 / 24

## 第三章 拿钱的诱惑和代价

想借鸡生蛋，要选好鸡、养好鸡，才

能有好蛋，筹资策略要实现双赢 / 26

融资，需要解决的三个问题 / 27

- 一、从哪儿拿钱 资金的取得渠道及方式 / 28

二、拿多少钱的问题 筹资不是多多益善，够用就好 / 32

筹资不是越多越好，是够用就好 / 35

三、怎么拿钱的问题 将“合适”的资金，用在“适合”的项目上 / 36

**老大的故事** 老大的上市之路 / 40

一、与风险投资公司合作 / 40

二、员工的期权计划 / 45

## 第四章 从管理上要效益

没有不赚钱的行业，只有做不到位的管理 / 51

一、现金的管理 宁多勿少 / 52

二、应收账款的管理 宁紧勿松 / 55

三、存货的管理 宁繁勿简 / 58

四、固定资产的管理 有“萝卜”就要有“坑” / 61

五、应付账款的管理 信守承诺，按规矩办事 / 63

**老大的故事** 老大家的内控 / 63

一、采购部门 / 65

二、生产部门 / 66

三、销售部门 / 69

四、财务部门 / 71

## 第五章 有贡献，才有价值

税收是从鹅身上拔毛，还不让鹅嘎嘎叫的艺术 / 73

一、避税要慎重 政策运用不当就成偷税、漏税 / 74

二、筹资 拿不同的钱，承担不同的税 / 75

三、投资 投资的行业、地点、方式很重要 / 78

- 四、运营 细节决定成败，税务管理要从采购、生产、销售环节入手 / 81
- 五、利润分配 对“所得”征的税，叫所得税 / 87
- 老大的故事 老大学税 / 90**

## 第六章 馅饼还是陷阱

我们通常不是被别人骗了，而是  
被自己的判断所欺骗了 / 103

- 一、项目评估方法 选择或放弃的标准及条件 / 104
- 二、项目预测依据 从根上抓起，认真了解评估所用数据的来源及其计算方法 / 109
- 老大的故事 老大的扩张之旅 / 113**
  - 一、上市后老大想做什么呢 / 114
  - 二、老大为什么扩张 / 114
- 要如何衡量并购的利弊呢？这里有个名词叫协同效应。 / 116
- 三、老大又是怎样实现他的并购的呢 / 116

## 第七章 透视报表，了解真相

- 资本不等于实力，利润也不等于钱 / 120
- 一、男人是张“资产负债表” 有资本，不一定有实力 / 121
- 二、女人是张“利润表” 有利润，不一定有钱 / 130
- 三、家庭和社会关系是张“现金流量表” 有钱，还要看是什么钱 / 133
- 老大的故事 老大内部 / 136**
  - 一、财务分析常用的比率 / 136
  - 二、走近老大、分析老大 / 140

## 后 记 / 145

## 第一章

# 财务管理管的是什么



美国著名经济学家路易斯·加潘斯基在谈及财务管理时，曾这样说过：“良好的财务管理对一个工商企业、一个国家乃至整个世界经济状况都至关重要。财务管理是一件较为复杂多变的事情，颇具刺激性，使人为之着迷和兴奋，同时也给人以挑战，令人困惑。”



据统计，人类 80% 的烦恼都和钱有关。

那么，这个对“钱”的管理，又是一个什么样的管理呢？

它管的仅仅是钱吗？

当然不是！

财务管理管的不仅仅是“钱”还有对钱的态度。

财务管理是“理性的价值”与“感性的期望值”相结合的管理，它们最终要平衡的矛盾是“值不值”！

## 一、理性的价值

在这里问大家两个问题：

第一，如果你没钱？你想做什么呢？想赚钱，是吗？

第二，如果你有钱？你又想做什么呢？想赚更多的钱，是吗！

至于你赚了钱想干什么，我们且不讨论，单就这两个问题来讲，没人愿意成为“穷光蛋”，更也没人愿意赔钱。

从财务管理的结果来讲，它是理性的、规定的，甚至有的时候还是残酷的！当你羡慕巴菲特的时候，也不妨看看其他的股民，市场永远是有赚的就有赔的！

财务管理的对象是资金，理性的人在管理中都渴望资金的“增值”，并努力地使其实现“增值”，但很多情况下，“减值”就像“增值”的影子。

## 二、感性的期望值

因为，有梦想，有期待，我们才会感受到生命存在的意义，但不现实的梦想、不靠谱的期待却是生活中致命的伤。

影响财务管理的另外一个重要因素，是管理者的期望值！

都到这个年月了，你总不能还期望李嘉诚对一个年仅盈利几十万元的项目感兴趣，或因为今年亏损了几十万元而痛苦不堪吧！



但我相信，五十几年前他一定和刚刚创业的很多人一样，对这个赔与赚的结果充满了复杂期待。

当一项投资为你创造了30%的利润，可你却对他持有50%的期望值时，那投资的结果显然是不理想的。如果你仅对他持有10%的期待，那30%的回报一定给了你很大的惊喜。

所以，对一项投资结果的评价，从某种程度上来讲，当事人的期望值起到了至少50%的作用。

但事实上，当我们不能改变一个已经发生的结果，不论其是“盈”还是“亏”，是“好”是“坏”。如果你要想心里舒坦些，最好的办法就是调整自己对这个结果的期待！

说到这里，请问您：

对财和物的管理您期望“增值”多少？“减值”多少？作为管理者的您“增值”期望的可实现程度有多高？“减值”的可接受底线又在哪里？

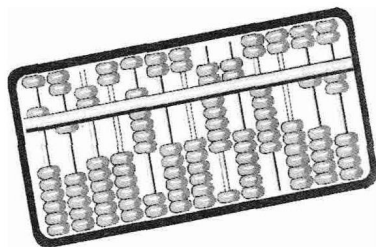
### 三、财务管理管的是值不值

我把“值不值”定义了一个这样的公式

值不值 = 理性的价值 - 感性的期望值

当，理性的价值 > 感性的期望值，人们会感到很意外，通常情况下都会觉得太“值”了！

当，理性的价值 = 感性的期望值，人们会感到比较理



想，通常情况下会觉得比较“值”！

当，理性的价值 < 感性的期望值，人们会感到很失望，通常情况下会觉得“不值”！

其实，很多时候痛苦的根源来源于“现实”与“期望”之间的差距，差距越大反应越强烈。其实，痛苦或幸福只在你一念之间。

在很多人的心里，我想除了“爱不爱”这三个字，人们最在乎的应该是“值不值”。

成功的人会想，光环背后自己的付出“值不值”？成功是伴着泪水的，甚至，有的时候要泪往心里流。

失意的人会想，付出没有得到自己期待的回报，这一切的努力“值不值”？我还应该继续坚持向前吗？坚持是需要力量的！

父母会想，为了孩子付出的一切“值不值”，尤其有些人的婚姻是在为孩子而维系的时候。

爱人之间会想，为了他（她）我所做的一切“值不值”？

朋友之间会想，为他（她）两肋插刀“值不值”？

.....

还有很多很多萦绕在每个人心头的“值不值”。

其实，“值不值”不是一个结论，是种感受，是藏在人们心中，最复杂的一种感受！

财务管理工作是人们日常生活的一个重要的组成部分。从国家财政税收、企业日常运营到我们的衣食住行，都离不开对“财”和“物”的管理。

财务管理的结果是理性的，木已成舟，已经不会再为任何人的期待而改变了。而，管理者对结果的期待却是感性的。所以，财务管理最终要平衡的是一个值不值的问题。

你要清楚地知道，赔多少能承受得起，赚多少才觉得值！

## 第二章

# 凡事预则立，不预则废

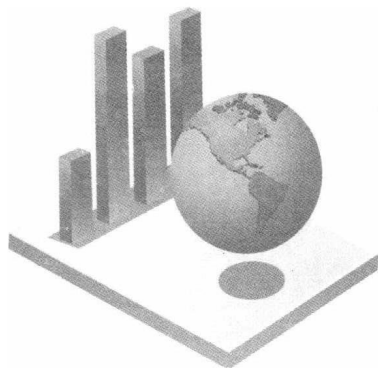


## 作好预算，做到心中有数

古人给我们留下这样一句话：“凡事预则立，不预则废”，可见预算对企业来说非常重要！

可我们也常说“计划赶不上变化”！

那是不是“计划赶不上变化”就不需要计划了，答案是“NO”！



好的预算管理模式，就像一个人良好的生活习惯。

每天早上起来我们会洗脸、刷牙、吃饭，如果时间充裕最好还能做做运动。

每天上班、下班，生活因为每天有计划而变得有序，人也因

此有归属感和责任感。

当然，也会因为有变化才显得丰富多彩，比如下班或节假日搞些娱乐休闲的活动。

总之，你不能想几点起床就几点起床，想什么时候吃饭就什么时候吃饭，想什么时候睡觉就什么时候睡觉，想做什么就做什么。

第一，身体受不了。

第二，别人受不了。

所以，计划是为了应对变化！有规律的生活会让人身心健康，这是幸福的起点！有计划的管理会提高企业的运营效率，让企业充满朝气，这也是企业常青的第一站！

本章从三个方面谈预算：

一是，预算的分类。我们要知道该作什么预算；

二是，如何作预算。了解预算编制的基本方法；

三是，确定由谁来作预算。不管负责的人是谁，他的责任是将预算做得准确！

## 一、预算的分类

预算根据其内容不同可分为业务预算（经营预算）、专门决策预算和财务预算。

① 业务预算，就是我们常说的经营预算，是指与企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算。如，企业的销售、采购、生产、人工、成本和费用等预算。



② 专门决策预算，针对的是企业不经常发生的业务，属于一次性的重大决策预算。如，企业投资一个重大的项目，需要购买一项大型的固定资产等业务。

③ 财务预算，是将业务预算与专门预算的内容进行汇总、整理，反映出企业预算期内预计的资产负债、预计的盈利和预计的现金流情况，也称为总预算或全面预算。

如果说，业务预算是我们居家过日子的柴米油盐酱醋茶，专门决策预算就是我们生活中的休闲度假，而财务预算是我们每天用 24 小时堆砌起来的岁月。

它们以报表的形式综合地反映出每个人或每个企业预计的生存状态，包括资产、盈亏和现金流情况。

## 二、预算编制的方法

预算的编制方法主要有：固定预算与弹性预算、增量预算与零基预算、定期预算与滚动预算。

这几种不同方法的分类依据是不同的预算项目。

### 1. 固定预算与弹性预算

#### (1) 固定预算

概念：固定预算又称静态预算，是根据预算期内正常的、可实现的某一业务量水平为基础来编制的预算。

特点：用这个方法做出来的预算，算多少是多少，一般情况金额都不变。所以，适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目。

例如，某企业预计今年销售产品 20000 件，按此业务量给销

售部门的销售费用预算为 3000 元。如果，今年销售部门实际销售 30000 件，费用标准也为 3000 元；如果，今年销售部门实际销售 10000 件，费用标准还是 3000 元。

所以，固定预算的缺点表现在：

一是，过于呆板。业务量变动，预算不变动。

二是，可比性差。当实际的业务量与编制预算所依据的业务量发生较大差异时，有关预算指标的实际数与预算数就会因业务量基础不同而失去可比性。

那么，什么样的费用，适合使用这种方法呢？

公司经常发生的折旧费、房租费、固定的保险费、员工基本工资等金额比较稳定的项目。

例如：公司今年预计固定资产没有特别大的变化，折旧上年是 100 万元，今年预算也基本上是 100 万元；公司今年预计不会变更经营地址，房租的租金也没变化，上年房租是 50 万元，今年预算也基本上是 50 万元。

## （2）弹性预算

概念：弹性预算在按照成本（费用）习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系，考虑到计划期间内业务量可能发生变动，编制出一套适应多种业务量的费用预算。

特点：它反映的是不同的业务情况下所应支付的费用水平，是为了弥补固定预算的缺陷而产生的。

这个定义有两个层面的含义。

1) 将成本（费用）按其习性分类，分为固定成本（费用）、变动成本（费用）和半变动成本（费用）。

划分依据是该项成本（费用）与业务量的关系。当业务量变