

在这里你将：

精通实用的财务知识；掌握企业经营管理的密码；
抓住企业创造财富的机会！

找出各项关键数字，破解公司财务谜团；
密切跟踪经营动向，预警企业经营风险。

● 明察秋毫、洞若观火、财务隐患、无所遁形！ ●

总经理掌控财务 的88种手段

本书的最大特色在于：还总结出了88种行之有效的财务管理手段，帮你全面做好管理决策。因此，本书绝对是总经理们的管理百宝箱。



中国时代经济出版社



身为公司的总经理，财务管理的核心人物，你的能力、水平、素质就是一个公司成功的关键。当好总经理是一

门学问，也是一门艺术。优秀的总经理可以救活一个公司，并将其做大做强，而一个不合格的总经理则会顷刻间毁

掉一个公司！

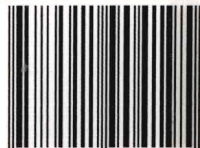
那么，怎样的总经理才能算得上是一个优秀的总经理呢？最起码，你能够掌控公司的财务，能够从宏观与微观

两个方面管理好公司的财务。

你具备这样的基本能力吗？你能够游刃有余地运用它们吗？

别犹豫了，来这里看看吧！他将让你的工作越来越顺，让你在公司平步青云，让你公司的发展如虎添翼！

ISBN 978-7-5119-0419-5



9 787511 904195 >

定价：36.80元

总经理掌控财务 的88种手段

 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

总经理掌控财务的 88 种手段 / 李晓东编著. —北京: 中国

时代经济出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5119-0419-5

I. ①总… II. ①李… 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 229655 号

书 名: 总经理掌控财务的 88 种手段

出 版 人: 宋灵恩

作 者: 李晓东

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码: 100044

发行热线: (010)68320825 68320484

传 真: (010)68320634

邮购热线: (010)88361317

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsoj@hotmai.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 240 千字

印 张: 16.75

版 次: 2011 年 2 月第 1 版

印 次: 2011 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0419-5

定 价: 36.80 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

企业缘何会失败？原因众说纷纭。澳大利亚的弗兰克·克拉克、格雷姆·迪恩与凯尔·奥利佛在合著的《公司的崩溃》一书中指出，所有公司的崩溃都有一个共同的特征：就是财务的失败。无论本世纪初的安然公司、世通公司等破产，还是肇始于2008年金融危机导致的雷曼、AIG、通用汽车破产案件，其重要原因就是财务失败。这些公司最终陷入现金枯竭以致入不敷出的状况。

总经理作为企业政策的最高执行者，有着天然的义务来避免企业失败。但是如何做才能避免财务失败呢？做好财务管理是避免财务失败的必要途径，因为总经理的受托责任完成情况是通过财务数据来反映的；总经理需要通过财务数据来了解整个企业的经营状况；总经理需要通过分析财务数据来做出正确的经营决策；总经理需要通过分析财务数据来控制企业的风险；总经理需要通过分析财务数据来降低企业的各项成本；总经理需要通过分析财务数据来考核公司员工的绩效等。

处在企业核心位置的总经理，每天都有许多重要的事情需要处理，不可能用太多的时间去钻研枯燥难懂的财务知识，也没有必要把自己塑造成一个财务专家。但是，身为公司总经理，必须成为财务管理的主导者，且要善于掌控和激励财务人员，使其按照公司的运营目标合理调度公司的资金，最终达到公司利益最大化、风险最小化的目标。为此，我们编写了本书，旨在用最精练的文字、提供最有效的手段，来帮助总经理有效地控制公司的财务，加速企业的发展。

本书总共分为9章。前面3章主要讲述财务的基础知识，首先第1

章是让总经理了解财务，包括会计信息、会计政策等；第2章阐述了总经理需要懂得的一些财务会计常识，例如基本的会计要素、会计资料的保存、注重公司的现金流等；第3章重点讲述了财务报表阅读以及财务报表的分析方法、技巧及案例，本章以三张主要财务报表（资产负债表、利润表和现金流量表）为例，通过具体的财务数据分析，帮助总经理能够更加深入地读懂财务报表。第4、5章讲述总经理如何对企业的现金进行管理。第4章重点讲述了总经理如何管理企业的现金，包括了解企业现金循环的途径、周期，现金预算的编制，不同模式下最佳现金持有量的计算，公司使用支票、备用金的注意事项等；第5章重点讲述了总经理如何管理企业的应收账款，例如制定相应的信用标准、信用折扣政策、信用期，收回企业应收账款的技巧和方法，来达到减少应收账款损失的风险。第6、7章讲述总经理采取什么措施来降低企业的成本。第6章从成本的涵义和分类出发，重点讲述如何降低企业的人力资源成本、固定资产成本、采购成本、库存成本以及日常开支等；第7章讲述通过科学方法降低企业的各项税赋，包括增值税、营业税、消费税等各项税收筹划，本章主要采取案例的形式，具体讲述了以上各项税赋的筹划方法。第8章讲述总经理如何降低企业的风险，包括企业中存在的风险的识别、度量和规避风险的方法等。第9章讲述总经理如何对财务进行控制，包括财务机构的设置，制定合理的内部控制制度、会计监督制度以及人员的配备等。

由于能力和认识的局限性，本书难免有不如意的地方，欢迎指正。

李晓东

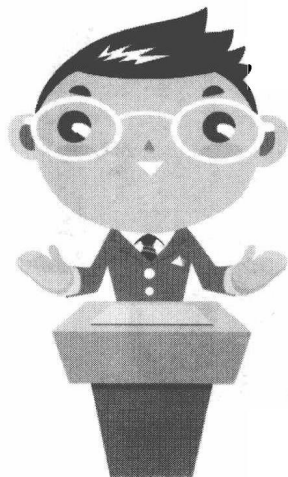


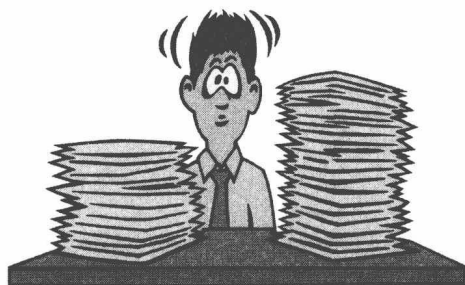
第1章 10招让总经理了解财务

1. 财务管理是公司的运营基石 / 3
2. 总经理要时刻把握好公司的财务管理目标 / 4
3. 总经理的财务管理观念决定公司的运营方式 / 6
4. 会计信息让总经理更好地监督公司 / 8
5. 会计信息让总经理更好地监督公司 / 8
6. 把握公司的会计政策 / 8
7. 总经理要时刻准备砍掉成本 / 9
8. 一个好的财务制度胜过一百个好的财务人员 / 10
9. 一个好的财务管理系统能帮助总经理更好地掌控财务 / 10
10. 注意总经理的财务管理成本 / 11

第2章 5招让总经理学会会计常识

11. 具有独特魅力的会计语言 / 15
12. 把会计信息产生当成流水线 / 19
13. 财务什么最大, 规矩最大 / 20
14. 会计资料严禁随意销毁 / 21
15. 把现金账当成总经理的早餐 / 22



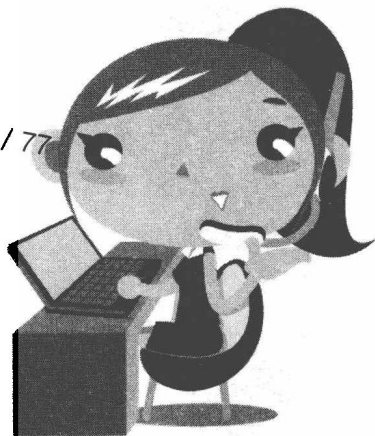


第3章 8招让总经理读懂财务报表

16. 要知公司情况,先看财务报表 / 27
17. 财务报表的功能及阅读财务报表需要了解的几个公式 / 34
18. 如何阅读三大财务报表 / 35
19. 七步骤深入分析财务报表 / 49
20. 分析财务报表的两种基本方法 / 51
21. 四大技巧解决财务报表分析 / 55
22. 如何从附注中发现问题 / 69
23. 审计要查财务,更要查整个流程 / 70

第4章 13招管好总经理的现金

24. 现金就像人体的血液 / 73
25. 创造企业的现金奶牛 / 74
26. 清楚现金循环路径,才能把握好公司的脉搏 / 77
27. 现金循环周期 / 78
28. 现金管理的理念决定现金管理的方法 / 80
29. 要抓现金,预算先行 / 81
30. 如何编制现金预算 / 83
31. 让财务找到现金最佳持有量 / 85
32. 金钱是有时间价值的 / 95
33. 优化企业的资本结构 / 98





- 34. 选择最佳的筹资渠道 / 102
- 35. 备用金最容易被挪用 / 103
- 36. 支票结算更要注意“安全” / 105

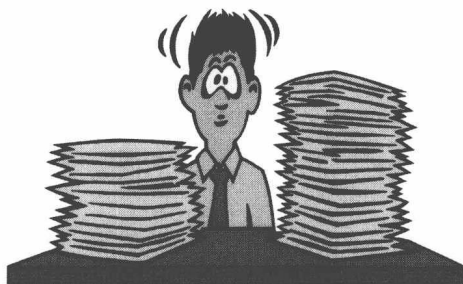
第5章 13招让总经理轻松收款

- 37. 不收款,无钱赚 / 109
- 38. 合理制定信用标准 / 110
- 39. 现金折扣政策 / 113
- 40. 信用期间 / 114
- 41. 应收账款的收款 / 117
- 42. 测算公司的应收账款周转率 / 119
- 43. 如何管理应收账款 / 121
- 44. 如何减少应收账款损失 / 123
- 45. 日日看收款 / 125
- 46. 警惕不良企业逃债 36 计 / 126
- 47. 恰当的方式,催收应收账款 / 128
- 48. 追讨债务的 18 诀窍 / 130
- 49. 收款是一种心理对抗 / 135

第6章 15招瓦解总经理的成见

- 50. 锱铢必较出利润 / 141

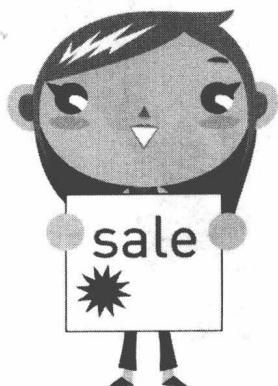




- 51. 理清成本概念 / 141
- 52. 成本的分类 / 142
- 53. 成本管理的核心: 价值链分析 / 143
- 54. 大刀阔斧砍成本 / 145
- 55. 通过优化人力资源来降低成本 / 146
- 56. 通过科学的机构设置来降低成本 / 151
- 57. 降低企业的固定资产成本 / 159
- 58. 降低企业的采购成本 / 160
- 59. 通过科学合理的预算降低成本 / 165
- 60. 清空你的库存 / 178
- 61. 严格管理企业的供应商 / 181
- 62. 节省企业的日常开支 / 184
- 63. 砍掉你的会议成本 / 186
- 64. 挥刀自宫, 猛砍自己的面子 / 191

第7章 7招税收筹划帮总经理省钱

- 65. 税收筹划帮总经理节省纳税 / 197
- 66. 税收筹划的主要内容和途径 / 198
- 67. 增值税的税收筹划 / 199
- 68. 营业税的税收筹划 / 207
- 69. 消费税的税收筹划 / 212
- 70. 公司所得税的税收筹划 / 218
- 71. 个人所得税的税收筹划 / 225





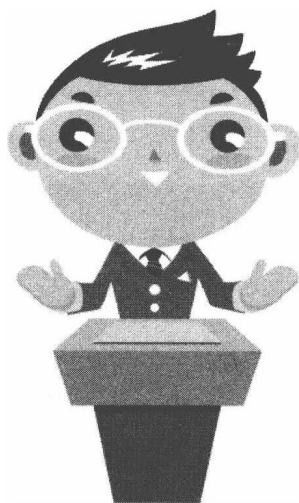
第8章 9招让总经理规避风险

- 72. 财务风险一路相伴 / 233
- 73. 警惕五种财务风险 / 233
- 74. 财务风险的识别 / 235
- 75. 风险度量 / 236
- 76. 如何规避财务风险 / 237
- 77. 如何避免负债风险 / 240
- 78. 投资风险管理 / 242
- 79. 资金回收风险管理 / 243
- 80. 要有冒险精神 / 245

第9章 8招让总经理练就火眼金睛

- 81. 假账永远真不了 / 249
- 82. 健全的财务制度是基础 / 249
- 83. 内控, 内控 / 253
- 84. 建立会计监督制度, 加强会计人员的职业道德教育 / 255
- 85. 实物要经常盘点 / 256
- 86. 选择最合理的结算方式 / 256
- 87. 原始凭证最能说明问题 / 257
- 88. 永远相信你的下属都是理性思考的 / 257

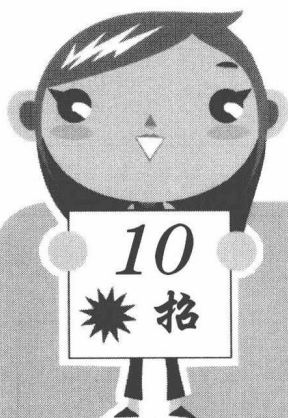




第 1 章

10 招让总经理了解财务





1. 财务管理是公司的运营基石
2. 总经理要时刻把握好公司的财务管理目标
3. 总经理的财务管理观念决定公司的运营方式
4. 会计信息让总经理决策有依据
5. 会计信息让总经理更好地监督公司
6. 把握公司的会计政策
7. 总经理要时刻准备砍掉成本
8. 一个好的财务制度胜过一百个好的财务人员
9. 一个好的财务管理系统能帮助总经理更好地掌控财务
10. 注意总经理的财务管理成本

10 招让总经理了解财务

第1章



企业在由计划经济走向市场经济体制的过程中，其性质也从带有政府色彩的生产单位转变为自主经营、自负盈亏的竞争主体。此时，企业管理的内容也变得复杂起来，而财务管理作为其重要组成部分，决定了企业的生存与发展，从某种意义上说，财务管理已成为企业可持续发展的关键环节。

总经理作为财务管理的核心人物，如何实施财务管理也就成为企业管理的热门话题。一般来说，绝大多数企业的总经理并非财务出身，他们对财务也不是很了解，所以，我们将提供10招让总经理轻松了解财务管理的基本内容。



1. 财务管理是公司的运营基石

简单来说，财务管理是企业组织财务活动、处理财务关系的一项经济管理活动。对财务管理这一概念的理解主要有以下三点：

(1) 它要组织企业的财务活动，但只是一般的财务活动。

这就区别于公司的特殊财务活动。前者包括公司资金的筹集、投资、运营、管理等，而后者包括公司的兼并、收购等活动，财务管理主

要指的是前者。

(2) 它要处理的是财务关系。

财务管理在企业的日常运作过程中，会涉及到方方面面的财务关系，所以，要真正把握好财务管理，必须正确理解并处理好这些财务关系。

(3) 它是一项经济管理活动。财务管理是一种综合性、系统性的管理，不同于单纯的人事管理等。

在市场经济体制下，企业财务管理的目标是盈利，即股东利益最大化。但企业从成立之日起，就会面临竞争并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾当中，企业要生存、发展并获利，就必须不断地有新的资金注入。但是，正如彼得·德鲁克所说：市场中没有免费的午餐，任何资金的使用都是需要付出代价的，也即资金的成本。而财务管理正是从企业的日常经营活动及外部市场中获得资金，并将获得的资金加以有效利用，从而获取更多的回报。这就是财务管理的目标，也是企业运营的基石。

4



2. 总经理要时刻把握好公司的财务管理目标

目标就是标准和导向。没有明确的目标，就无法判断一项决策的优劣。而对于公司的财务管理目标来说，它是整个公司财务活动的出发点和归宿，是评价企业项目决策活动合理与否的基本标准。

财务管理目标取决于企业的目标，所以，财务管理目标和企业的目标是一致的。关于公司财务管理目标的表达主要有三种观点：第一是利润最大化，第二是每股收益最大化，第三是股东财富最大化。对于前两种观点，最主要的缺陷是：未考虑到利润和每股收益的取得时间及所应

承担的风险；第三种观点则弥补了前两种观点的主要缺陷。股东财富最大化也可表述为股价最大化，因为股价的升降，代表了投资大众对公司股权价值的客观评价。它以每股价格表示，反映了投资资本与获利之间的关系；它受预期每股收益的影响，反映了每股收益取得的时间；它受企业本身风险大小的影响，反映了每股收益的风险。所以，股东财富最大化充分考虑了投资成本、资金的时间价值和风险与报酬的关系。

总经理是有着受托责任的职业经理人，把握好公司的财务是总经理的基本职责。所以，总经理的具体行为目标应与委托人即股东的目标一致。股东创办企业的目标是增加财富，如果总经理在经营企业过程中不能为股东创造价值，他们就不会为企业提供资金。没有了企业正常运转的资金，企业也将无法存在。总经理在明确了公司的财务管理目标后，也应该把握住影响公司财务管理目标实现的因素：

（1）投资报酬率。

在风险相同的情况下，提高投资报酬率能够增加股东财富。例如：你持有两家公司相同数量的股份，获得股份的价格相同，A企业的每股收益1元，B企业的每股收益2元。显然，B企业能给你带来的财富更多。

（2）风险。

任何一个项目的决策都是面向未来的，都具有一定的风险。有些项目虽然收益很高，但是这些项目必定伴随着高风险；有些项目的风险虽然相对较低，取得的收益也比较低，但收益非常有保障。所以，总经理在进行投资决策时，需要全面衡量风险和报酬，才能获得较好的结果。

（3）投资项目。

投资项目是决定报酬和风险的首要因素。一个好的投资项目能给一个企业带来源源不断的现金流，给股东带来巨大的财富。而好项目在于

充分考虑其风险和报酬，准确估计其未来现金流量及其不确定性。

(4) 资本结构。

资本结构是指企业长期负债与权益资本的分配比例，反映的是企业债务与股权之间的比例关系，也就决定了企业的偿债能力与再融资能力。最佳资本结构就是股东财富或股价最大化的资本结构，也就是公司资金成本最小化的资本结构。

(5) 股利分配政策。

股利分配是对公司当年的净利润进行股利和留存收益的分割。公司的股利分配政策会影响到公司的资本结构、长期与短期利益、股东财富等等。公司可供选择的股利分配政策有很多种，如不分配股利政策、固定或稳定增长的股利政策、固定股利支付率政策以及剩余股利政策等。公司在对股利政策做出选择时，应依据一定的原则以及公司发展所处的阶段等来选择适合公司发展的股利分配政策。



3. 总经理的财务管理观念决定公司的运营方式

总经理有什么样的财务管理观念，就有什么样的企业运营方式。一般来说，财务管理观念分为激进型、保守型和中庸型。激进的财务管理观念必定导致企业运营方式的激进，保守的财务管理观念必定导致企业运营方式的保守，中庸的财务管理观念必定导致企业中庸的运营方式。例如，一个企业的财务管理目标是超出市场的平均利润水平，则总经理必定是采取激进的企业运营方式，如投资风险高的行业，提高劳动强度，压缩各种开支，充分利用政策的漏洞，以求获得超额利润。

其中典型的公司就是杰克·韦尔奇时代的通用电气。在韦尔奇之前的时代，通用电气是个庞大的反映迟钝的进入暮年期的官僚企业，其目