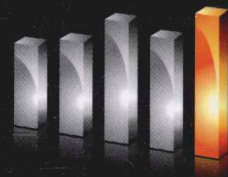


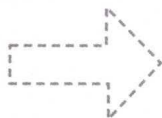
把脉企业，诊断缺陷，完善财务，通往成功。



好老板必知的 13种财务陷阱

好老板运筹帷幄的指南，
好企业决胜千里的秘笈。

真实案例为佐，
直击核心要点。

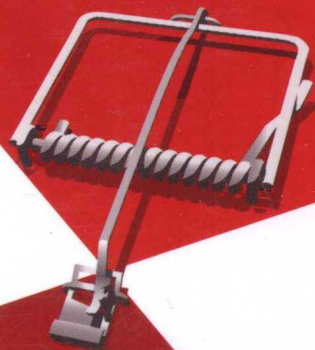


詹 瞻◎著

历数过往企业成败，
洞察致命财务陷阱。
从失败中总结经验，
从陷阱中寻找生机。



现代出版社
MODERN PRESS



好老板必知的 13种财政陷阱



詹 瞻◎著



现代出版社
MODERN PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

好老板必知的 13 种财务陷阱 / 詹瞻著. —北京:
现代出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 80244 - 763 - 9

I. ①好… II. ①詹… 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 119398 号

作 者: 詹 瞻

责任编辑: 陈世忠

出版发行: 现代出版社

地 址: 北京市安定门外安华里 504 号

邮政编码: 100011

电 话: 010 - 64267325 64240483 (传真)

电子信箱: xiandai@cnpitc.com.cn

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16 开

印 张: 16

版 次: 2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 80244 - 763 - 9

定 价: 32.00 元

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载

P R E F A C E



前 言

财务管理是企业运营的指示器和推动剂。一方面,财务管理状况是一个企业综合状况最根本的体现,资金运转是否平稳、财务杠杆是否合理都是一个企业运转是否良好的关键指标;另一方面,积极有效的财务管理不仅可以规避财务风险,保证企业的健康发展,同时还可以为企业觅得更为广阔的发展空间。

老板作为企业主要的所有者和决策者,老板的个人素养以及处事方法都极大程度上决定着企业的前途命运。回顾改革开放三十多年以来,国内成功的企业屈指可数,而更多公司企业是其兴也勃,其亡也忽,曾经多少闪光灯聚焦的企业,在辉煌一时后却急速走向失败。究竟怎样才能做一名好老板,带领企业寻找机遇,迎接挑战,健康发展呢?成功的老板一定是一个懂财务、重视财务的企业领袖。一个合格的老板会主动关注企业财务状况,并从繁琐的财务会计数据中诊断企业运营状况,积极预防或及时发现企业潜在的财务陷阱,纠正可能危害企业的错误活动,保证企业资金链的连续性,维持企业血液的稳定流通。

当然,不能说每一个老板都必须成为财务专家,把大部分精力投入到日常的财务工作中去。但是,正如打蛇只需打七寸,一个明智的老板应当关注一些最可能影响企业全局的方面。本书就是旨在为老板点出企业财务管理中的“七寸”问题。

本书采用了反例剖析的手法,针对企业财务管理中常见的问题,深入分析了十三种老板最经常遇到的财务陷阱。或是基于老板的行为习惯,或是基于老板的意识误区,这些财务陷阱一方面容易遭到忽视;一方面却又极有可能成为压塌企业脊梁的最后一根稻草。本书意在通过对这些陷阱的分析,帮助老板关注这些陷阱的成因和影响,从而结合企业实际,准确地透析企业财务现状,有的放矢地把握企业财务管理的关键环节,有效地规避财务风险,保障企业的平稳运营。

需要说明的是由于编者自身的水平有限,书中难免有疏漏、不妥之处,恳请广大读者能给予批评指正。

主 要 内 容

第一节 “张妈妈”的困惑

第二节 老板必修课——财务管理

第三节 财务管理很重要

第四节 构建自己的财务堡垒

第一节 “张妈妈”的困惑

一、净菜社的兴衰

“张妈妈”曾经是某市服装厂一名女工，20××年下岗。面对挫折，她自强不息，带领4个人，借款5万元，创办了“张妈妈”净菜社，开辟了该市服务行业的一个新行当。作为普通女工的她，文化程度不高，又没有管理经验，只能从简单的行业做起。

20××年××月××日，“张妈妈”净菜青年服务社正式开张。第一批顾客就是家门口的几家邻居，每家每月收10元服务费，净菜社的口号是“以妈妈的精神为客户服务”。开张后不久，该市媒体竞相报道了她创业的经过，并亲切地称其为“张妈妈”。当年底，她被评为“市杰出青年”，当时的张妈妈顿时被包围在鲜花和闪光灯中间。作为下岗再就业的典范，张妈妈在会议缠身、应酬不断的情况下，还在社会方方面面的支持下，迅速将净菜社的规模做大。净菜社起家的时候资金有限，设备简陋，但在不到一年的时间内，她就得到各种社会扶植资金近百万元，前来洽谈合作的机构也络绎不绝。一时间，连“张妈妈”也觉得，除不失时机地做大“蛋糕”外，净菜社几乎没有别的选择。首先是机构迅速膨胀，员工从4人增加到六七十人，再进一步发展到100多人，张妈妈还成立了董事会自任董事长，并在净菜社建立了财务、统计、生产部、办公室、运货、仓库、采购等部门，仅办公室就有5名成员。其实，净菜社的当时经营状况并不理想，自开业以来，从未曾赢利。最好的月份，每月营业额可达20万元，一般月份平均不过10万余元，100余名员工依靠这点收入维持其困难是可想而知的，更何况张妈妈需要出席大会小会、交流演讲，仅车马费每年又要花去20多万元。这样算起来，最少的月份也要亏损4000元。开业4年来，已经负债100多万元。在这种情况下，许多员工不断流失，2008年净菜社的员工又从100余人锐减到4人。当年8月，张妈妈的净菜社因欠房屋租金，被迫关门，昔日熙熙攘攘的张妈妈净菜社，已是

人去楼空，门缝里夹着一张电话费催账单和几份信件，透过门缝往里瞧，屋里只有一辆自行车和几个菜盆。据周围的邻居讲，自从净菜社关门后，张妈妈闭门不出，一直没有再来过。

如今“张妈妈净菜社”已经负债累累，关门大吉。撇开企业发展过程中一些说不清道不明的产权投资问题，张妈妈在会计上可是犯了大错误。一家会计师事务所主动提出为“张妈妈净菜社”进行财务核账，张妈妈搬出来的财务票据非常详细规范，但纷繁复杂，找不出几个有用的数据。更严重的是，收支计算缺少财务概念，成本划分不清。例如她并不真正清楚，什么需要扣除？什么才是利润？事实上，“张妈妈净菜社”没有将工人的工资支出算作成本，没有将场地租金打进成本，造成虚盈实亏，做得越大亏得越多，作为企业经营者的张妈妈自己还不明白。在理财管财上也有问题，在“张妈妈净菜社”困难时期，企业也还可以翻身。但张妈妈不知道钱拿来后怎么进行资金运作，使它保值、增值。本来她应该有个专业人士作顾问，弥补自己在理财知识上的不足的，但她没有想到。

二、经验与教训

财务是一个企业极其重要的部分，它能够帮助企业家用量化的角度来看待企业经营，让决策制定更为科学有效。在 21 世纪经济飞速发展的时代，财务管理在企业各部门中的地位 and 作用越来越重要，是企业各部门之间处理财务关系的一项重要工作。不懂财务管理的企业领导者很难把握企业发展的脉搏，无法识别企业发展过程中的机遇与威胁，更不能依靠冷静的观察与分析，为企业牵帆导航，不懂财务的管理者不可能成为一位真正成功的管理者。

第二节 老板必修课——财务管理

一、财务管理定义

财务管理是在一定的整体目标下，关于资产的购置（投资），资本的融通（筹资）和经营中现金流量（营运资金），以及利润分配的管理。财务管理是企业管理的一个组成部分，它是根据财经法规制度，按照财务管理的原则，组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。简单的说，财务管理是组织企业财务活动，处理财务关系的一项经济管理工作。

二、财务管理的内容

财务管理的内容主要包括筹资管理、投资管理、营运资金管理及利润分配管理。

1. 筹资管理

筹资管理是指企业根据其生产经营、对外投资和调整资本结构的需要，通过筹资渠道和资本（金）市场，运用筹资方式，经济有效地筹集为企业所需的资本（金）的财务行为。筹资的方式主要有筹措股权资金和筹措债务资金。筹资管理的目的是满足公司资金需求，降低资金成本，减少相关风险。

2. 投资管理

投资涉及财产或资源的投放，在未来得到回报收益。在金融和经济领域，投资有不同的活动种类。相较投机，投资涉及的时间较长，趋向于在未来获得比较持续稳定的现金流收益累积。在财务方面，投资意味着买证券或其他金融资产。投资管理的目的在于通过投资前期分析和后期管理，控制投资风险，增加企业投资收益。

3. 营运资金管理

营运资金管理是对企业流动资产及流动负债的管理。一个企业要维持正常的运转就必须要有适量的营运资金，因此，营运资金管理是企业财务管理的重要组成部分。据调查，公司财务经理有 60% 的时间都用于营运资金管

好老板必知的 13 种财务陷阱

理。要搞好营运资金管理，必须解决好流动资产和流动负债两个方面的问题，换句话说，就是下面两个问题：

第一，企业应该投资多少在流动资产上，即资金运用的管理。主要包括现金管理、应收账款管理和存货管理。

第二，企业应该怎样来进行流动资产的融资，即资金筹措的管理。包括银行短期借款的管理和商业信用的管理。

可见，营运资金管理的核心内容就是对资金运用和资金筹措的管理。

4. 利润分配管理

利润分配，是将企业实现的净利润，按照国家财务制度规定的分配形式和分配顺序，在国家、企业和投资者之间进行的分配。利润分配的过程与结果，是关系到所有者的合法权益能否得到保护，企业能否长期、稳定发展的重要问题，为此，企业必须加强利润分配的管理和核算。

企业利润分配的主体一般有国家、投资者、企业和企业内部职工；利润分配的对象主要是企业实现的净利润；利润分配的时间即确认利润分配的时间是利润分配义务发生的时间和企业做出决定向内向外分配利润的时间。

利润分配的顺序为：

利润分配的顺序根据《中华人民共和国公司法》等有关法规的规定，企业当年实现的利润，一般应按照下列内容、顺序进行分配：

- (1) 弥补以前年度的亏损，但不得超过税法规定的弥补期限；
- (2) 缴纳所得税；
- (3) 弥补在税前利润弥补亏损之后仍存在的亏损；
- (4) 提取法定公积金；
- (5) 提取任意公积金；
- (6) 向股东分配利润。

三、财务管理目标

财务管理目标是一切财务活动的出发点和归宿，是评价企业理财活动是否合理的基本标准。随着市场经济体制的逐步完善，财务管理理论在不断地丰富和发展。其中财务管理的目标，也在不断推陈出新。到目前为止，先后出现了 4 种比较具有代表性的观点，分别是：利润最大化原则、股东财富最

大化原则、企业价值最大化原则和企业资本可持续有效增值原则。

1. 利润最大化原则

厂商从事生产或出售商品的目的是为了赚取利润。如果总收益大于总成本，就会有剩余，这个剩余就是利润。值得注意的是，这里讲的利润，不包括正常利润，正常利润包括在总成本中，这里讲的利润是指超额利润。如果总收益等于总成本，厂商不亏不赚，如果总收益小于总成本，厂商便要发生亏损。

厂商从事生产或出售商品不仅要求获取利润，而且要求获取最大利润，厂商利润最大化原则就是产量的边际收益等于边际成本的原则。边际收益是最后增加一单位销售量所增加的收益，边际成本是最后增加一单位产量所增加的成本。如果最后增加一单位产量的边际收益大于边际成本，就意味着增加产量可以增加总利润，于是厂商会继续增加产量，以实现最大利润目标。如果最后增加一单位产量的边际收益小于边际成本，那就意味着增加产量不仅不能增加利润，反而会发生亏损，这时厂商为了实现最大利润目标，就不会增加产量而会减少产量。只有在边际收益等于边际成本时，厂商的总利润才能达到极大值。所以 $MR = MC$ 成为利润极大化的条件，这一利润极大化条件适用于所有类型的市场结构。

2. 股东财富最大化原则

所谓股东财富最大化就是指股东所持股票的每股市价最高化。股价的高低，反映股东财富的大小，可以直接衡量公司理财目标的实现程度。股东财富最大化克服了利润最大化的部分缺陷，考虑了风险因素、货币的时间价值，在一定程度上克服了企业片面追求利润的短期行为。由于股东财富最大化目标的实现程度通常是依据普通股每股价格，将股东财富最大化作为企业财务管理目标更具有适用性，这是因为：第一，普通股市价是所有指标中最具有可观测性的指标，随相关信息的变动而不断变动，可以对管理者的决策做出及时反馈。第二，与收入、利润等短期指标不同，普通股市价可以更好地反映公司决策的长期影响。第三，普通股市价最大化目标可以为企业投资方案、融资方案提供明确的价值判断标准。因此，在西方财务理论中，股东财富最大化逐渐成为股份公司理财目标中最具有代表性的观点。

3. 企业价值最大化原则

所谓企业价值最大化是指通过企业财务上的合理经营，采用最优的财务政策，充分考虑资金的时间价值和风险与报酬的关系，在保证企业长期稳定发展的基础上，使企业总价值达到最大。其基本思想是将企业长期稳定发展摆在首位、强调在企业价值增长中满足各方利益关系。对于财务管理目标，历来有众多的争议，这里我们仍旧将企业价值最大化作为财务管理的最优目标。

现代企业理论认为，企业是多边契约关系的总和，股东、债权人、经理阶层、一般员工等缺一不可。各方都有各自的利益，共同参与构成企业的利益制衡机制。企业财务目标应与企业多个利益集团有关，是这些利益集团相互作用、相互妥协的结果，但在一定时期一定环境下。某一集团利益可能会占主导作用，但从企业长远发展来看，不能只强调某一集团的利益，而置其他集团利益于不顾。然而，企业价值最大化这一目标具有与相关利益者利益相一致，保证企业战略发展的长期性、考虑风险及货币时间价值的风险性和时间性等特征。因此，以企业价值最大化作为企业的理财目标是现代企业发展的必然要求，它是企业财务目标的最优选择。同时，以企业价值最大化作为企业的理想目标，有利于企业长期、稳定、健康地发展，它具有深刻的现实意义。它也体现了现代企业制度的要求。现代企业制度的建立，要求企业产权实现明晰化，并在此基础上建立股东对经营者及债权人对企业的监督和约束机制，建立产权的归属主体并由此而带来的收益的享有权与承担风险和 responsibility 对称性，要求企业的各个利益主体基于维护自身利益的需要，会使企业形成一个相互制衡的机制，在企业价值最大化时，达到各自利益的均衡。另外，企业价值最大化是一个动态的指标，它促使企业在生命周期内追求价值的持续增长，具有长期性、可持续发展性。

4. 企业资本可持续有效增值原则

这一目标是近年来逐步被提出和重视的，其核心是要保证资本的有效增值。该目标认为，资本可持续有效增值能较好体现财务管理的综合目标与效果，同时也是财务管理目标的回归。因为财务管理最终要落实在资金的管理，资本的持续的、有效的增加直接体现财务管理的效果。企业资本可持续有效

增值计量时可以用“所有者权益有效报酬率 = 资产报酬率 × 有效增值乘数 × 资金有效回收率”这一关系式，这一计量过程对资金结构、资金回收以及资金使用都有所考虑，它一定程度上避免了虚假利润和短期效应问题。许多西方经济学家认为，从长远观点看，企业长期追求资本可持续有效增值对企业、对社会均有好处。但同时，也有许多学者认为该指标的科学性还有待进一步研究。

第三节 财务管理很重要

现代企业财务管理是商品经济条件下企业最基本的管理活动，它涉及企业管理的各个方面，贯穿企业管理的全过程，成为企业管理的核心。作为企业领导者必须充分认识到财务知识财务管理的重要性，正确认识财务管理在现代企业管理中的核心作用。

一、财务管理重要性分析

1. 财务管理目标从根本上反映企业的总目标

现代企业追求实现企业财务成果最大化和财务状况最优化的管理目标，客观上要求企业管理必须以财务管理为核心。一方面，财务管理目标是制定生产目标、销售目标等一系列生产经营目标的基础和前提，财务管理目标从根本上反映企业的总目标。另一方面，企业生存、发展、获利的总目标离不开财务的筹资、投资以及对资金的运用管理。

2. 财务管理的性质和特点反映了企业管理各个方面的状况

财务管理是一种价值管理，它以价值管理的观念指导企业各项管理工作的深入开展，并且对各项管理工作的过程和最终结果进行全面综合的反映，它是通过价值形态对企业再生产过程中的价值运动即企业的资金循环运动实施的一项综合性管理，并渗透和贯穿于企业一切经济活动之中，具有涉及面广、综合性强、灵敏度高等特点，财务管理这一性质和特点反映了企业管理各个方面的状况，决定了其在企业管理中所起的作用及所处的地位。

3. 财务管理的对象和内容是企业管理的核心内容

财务管理的对象和内容，是企业再生产过程中的资金运动及其所体现的财务关系。资金是企业的“血液”，资金及其有效的循环一直是企业良性运转的血脉，是企业发展的源动力，而财务管理的对象正是企业的资金及其循环过程，企业资金运动的形式是通过一定的财务管理活动来实现的。财务管理活动包括资金的筹集、运用、耗费、回收和分配五个方面。资金的筹集制约

着企业的规模和发展；资金的运用决定着企业的发展方向和潜力；资金的耗费关系着企业的生产成本和竞争能力；资金的回收影响着企业的偿债信誉和资金周转；资金的分配决定了企业的消费和积累以及投资者、经营者、员工等各方利益。由此可见，财务管理任一方面决策对企业的生存和发展都关系重大。企业资金的筹集、运用、耗费、回收和分配均与财务管理有关，企业的经济核算、财务监督更是企业内部管理的中枢，企业生产经营的每一环节都离不开财务的反映和调控，这使得财务管理在企业管理中处于核心地位。

4. 财务管理基本职能和财务管理活动的基本环节贯穿于企业生存、发展的全过程，客观上决定着一个企业的兴衰成败

财务管理的基本职能是决策、计划和控制，它通过财务预测、财务决策、财务预算、财务控制和财务分析等财务管理活动的基本环节实现对企业生产经营活动中的各种经济活动的过程控制。决策是企业管理中一项最为重要的工作，投资决策是企业所有决策中最为关键的决策，投资决策失误是企业最大的失误，一个重要的投资决策失误往往会使一个企业陷入困境，甚至破产。因此，财务管理的一项极为重要的职能就是为企业当好参谋把好投资决策关。计划是决策的结果，“凡事预则立，不预则废”。控制则是计划的执行过程并以计划作为控制的标准，所以财务决策、财务计划及财务控制就形成了财务管理的循环，贯穿企业生产经营的全过程，客观上决定着一个企业的兴衰成败。

5. 企业管理以财务管理为核心并不是要忽视和否定企业其他管理工作的作用

现代企业管理的内容是多方面的，除财务管理之外，还有财产物资管理、生产技术管理、市场营销管理、劳动人事管理，等等。在现代企业管理中，虽然强调以财务管理为主导，充分发挥其综合性管理的功能。但是，以财务管理为核心所强调的是财务管理的中心地位，决不是要忽视和否定企业其他管理工作的作用。企业为实现其生存、发展和赢利的目标而实施各种各样的管理，财务管理仅是其中的一项，只是由于社会经济发展的要求及财务管理的自身特点，这才决定了它在各项管理工作中的中心地位。但财务计划指标的完成、财务管理目标乃至企业目标的实现仍然有赖于企业各项具体管理工

作的配套。企业的其他管理工作和财务管理之间不是相互独立和分离的，而应是相互渗透的，是以财务管理的思想来指导和实现企业经营的总目标。离开了其他管理工作的协调配套，财务管理就是空中楼阁；而没有财务管理的指导，其他管理工作则是盲目的。

二、忽视重要性的原因

由以上分析我们可以清晰的看到财务管理对企业的重要作用，但遗憾的是就如我们第一节案例中的主人公张妈妈一样，现实中还有无数个“张妈妈”型的老板都没能深刻的理解这一点。深究其源，当前财务管理核心作用没有得到充分发挥的主要原因有：

1. 企业领导重生产经营轻财务管理的观念尚未彻底转变

一方面大多数企业厂长、经理存在着重生产经营轻财务管理的观念，认为只要把生产抓上去、把质量搞上去、把产品销出去就万事大吉了。另一方面有不少企业厂长、经理对企业财务管理不熟悉、不了解，或者可以说是根本不懂。这样一来，财务管理在他们的意识里就被边缘化了。

2. 企业财务重会计核算轻财务管理的情况依然普遍存在

或是企业财务管理组织形式的问题，或是出于认识上的原因，或是奔忙于具体会计核算业务，很多财务部门不能正确处理财务管理与会计核算的关系，导致出现重核算轻管理，重视资金运作和会计核算，轻视会计资料的加工处理和经济活动分析，淡化了财务管理自身在企业管理的核心地位和参谋决策作用。

3. 高素质财务管理人才的缺乏导致财务管理核心作用难以很好发挥

企业普遍注重对科研技术人才的培养，而对企业管理人才尤其是财务管理人才的素质提高重视不够，对财务人员重使用轻培养，会计人员只能被动地、疲于处理日常会计事务，很难有时间和精力去钻研深层次的管理问题，财务人员的业务素质和财务管理水平不能得到切实有效地提高，对介入财务管理心有余而力不足，致使财务管理的核心作用不能得到很好发挥。

4. 企业各部门之间的管理职能难于形成合力，制约了财务管理核心作用的有效发挥

企业其他管理部门有人片面地把财务管理看作仅仅是财务部门的事，认

为以财务管理为中心就是以财务部门为中心，各部门之间缺乏协同合作，各自为政，有的工作甚至出现互相扯皮推诿，各部门之间的管理职能难于形成合力，财务管理信息不能相互连接，得不到及时整合共享，财务资源配置与业务运作难以协调同步，致使企业财务管理链条脱节，制约了财务管理核心作用的有效发挥。

5. 财务管理信息化建设滞后不能满足现代企业财务管理的需要

由于种种原因目前尚有许多企业未能适应信息时代的要求，财务管理信息化建设滞后，不能有效地通过网络实行数据处理和财务资源的集中管理。即不能集中记账、算账、报账，难以将众多的财务数据进行集中处理，而不得不采用分散的管理模式，使得财务预测、计划、决策等各个环节工作的时间相对延长，因此财务管理与业务活动在运作上存在时间差，造成监管信息反馈滞后、对下属机构控制不力、工作效率低等不良后果。相应的，其财务控制和财务分析的内容也就不能满足现代企业财务管理的需要。