

财务命门

企业财务管理的误区与对策

迟淑华 著

当我们明确了

企业运行在哪些关键点上容易陷入误区

并找出相应的对策时

企业的持续健康发展就会顺理成章



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

财务命门

企业财务管理的误区与对策

迟淑华 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书针对企业财务管理中缺乏独立的资本利润观念、现金流管理混乱等多种现实情况,结合实践案例总结了十项关键原则,鲜明地指出了企业财务管理中广泛存在的误区,并提出了系统化解决的对策。

本书可以指导管理者全面深入地剖析企业财务管理的得与失,有效规避各类财务管理问题的发生,真正发挥优化企业效益的作用,从根本上提升企业的市场竞争力,对于企业领导、财务师、管理培训师等相关人员都是难得的实用读本。

图书在版编目(CIP)数据

财务命门:企业财务管理的误区与对策/迟淑华著.
—北京:中国电力出版社,2010.7
ISBN 978-7-5123-0641-7

I. ①财… II. ①迟… 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127947号

中国电力出版社出版、发行

北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>

责任编辑:李卫东

责任校对:郝君燕 责任印制:邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2010年9月第1版·2010年9月北京第1次印刷

700mm×1000mm 16开本·17印张·165千字

定价:36.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

· 版权专有 翻印必究



在动荡中前行

这套书关注的是“基本要素”的有效性管理“误区”。

所谓“基本要素”，即企业成长、发展必须具备的或者必须管理好的某些事项，包括企业成功经营所需要的战略导向、资源支持、生产效能、成本、团队等，这些都是事实上的关键元素。包括你手上翻阅的这本书所讨论的问题，也是基本要素中的一个重要构成，这些要素必须分别得到不同的、有效的管理。

所谓“误区”，是管理经常犯下的错误，是原本不应该做或不能做的事情。我们打算重复过去的老论调，告诉你这些基本要素怎么管理。我们想告诉你的是，在基本要素的哪些关键点上你最容易犯什么样的错误，并导致管理成效的恶化，以及怎样避免这些错误的发生。

当下企业中的大多数管理者从事的都是基本要素的管理工作。但是迄今为止，管理者对于基本要素的管理意识和行为，仍然极不理想。大部分管理者甚至经营者都普遍认为基本要素是自然而然具备的。所以，他们在日复一日的管理中对基本要素的意识差距和行为懈怠，就会逐渐演化成为企业经营中潜在的、巨大的风险。

事实上，企业成长最大的挑战也许不是社会经济的动荡、政策的变迁、竞争的威胁，甚至也不是行业经济发展水平的下降，更大的可能是基本要素中隐藏的恶化——管理结构不自觉地臃肿，成本无意识

危机中抓住机会壮大了自己。两种截然不同的结果，归根结底是由于企业在基本要素上的管理水平差异。

所以，企业无论规模大小或是成败如何，都应当在基本要素的管理水平和管理问题上进行认真的分析研究和经验总结，并在此基础上强化企业的生存能力和发展优势。

针对动荡环境的调整

在动荡的经济环境中——显然，我们正面临这样的现实和趋势——针对基本要素的管理要求将发生重大而深刻的改变。例如，昨天我们在人员问题上首先关注的是生产率问题，而今天我们首先要解决的可能是人员的创造力问题；昨天我们关注的组织结构特征可能是稳定，今天我们可能要在稳定的基础上再造灵活性。

不同环境下，对基本要素的管理需求也是不同的，这是管理活动的特殊性。而在一个动荡的经济环境中，满足基本要素的特殊性需求将压倒它的一般性需求，成为决胜未来的核心条件。

因而，本套丛书中所讨论的问题，既涉及我们过去在管理实践中犯下的错误，也包括当下和未来经济环境下必须做到和做好的某些核心要求，关键词是“必须”。实际上，无论是企业的高层管理者，还是一般管理者，都应该对企业的生存负责，而生存的前提是适应环境的变化。一成不变的管理实践是不存在的，管理的存在正是为了解决复杂多变的实践需求。

在丛书中，《大误区》一书详尽地分析了当下及未来经济发展趋势中企业管理的优先任务，其他每一本书都是对某一个基本要素的系统说明，例如成本、质量、财务、薪酬等。但是，有一种观点显而易

见，一切基本要素的管理都应该服从于企业的市场战略。如果我们脱离市场战略讨论管理应该做什么和怎么做，实际上毫无意义。而今天这样的剧变环境，对于企业的战略形式和有效性的要求将完全区别于过去十多年的平静时期。因此，我们对基本要素的管理，也必须适应整个企业战略的特殊变化，以系统的、指向明确的经营管理方式应对环境的考验。就这一点，我们在各个主题的具体内容中都有较为深入的讨论。

最后要说明的是，本套丛书是在一个特殊的环境下出版的，这种环境既包括生存发展的考验，也包含着充满机遇的市场特征。因而，始终贯穿本书的一个主题是：正视我们的现实，抛弃那些“我们就应该这样”的常规惯例，着力探索出一条在不确定的动荡环境中有效规避问题、抓住机遇的发展道路。因此，“在动荡中前行”这句话正是本套丛书所弘扬的宗旨！

前言

财务管理的 十项关键原则及其实践

我曾在多家企业担任财务顾问，这其中既包括半国有性质的企业，也包括私企。用行业分类的话，既包括传统的制造业，也包括前沿的文化教育产业。在这些不同企业里的体验对我的影响很大，也促使我对中国企业普遍存在的财务管理现象进行反思。

任何一个企业经营者或者管理者，都会很正常地认同一个观点：财务是企业经营的血液，而财务管理就像一个心脏，它主导着企业这一“血液”的流动性分布，只不过企业的财务管理并不像我们身体内的“心脏”那样具有天然的精确性。

恰恰是因为财务管理不是一个天然精确的“心脏”，所以企业的财务管理现在有很多问题值得我们去认真研究。不理清、不解决这些问题，就相当于给企业的经营活动埋下了一个定时炸弹——众多企业因财务问题而不堪重负的情况，已经屡见不鲜，在此也不需要过多的说明。但是，有一种观点认为，只要企业的账上有钱能够让企业运转下去，企业的财务就没有问题。这是对财务管理的最大曲解。

可以看看周围的企业：哪些企业因为资金问题火烧眉毛，哪些企业因为资金链断裂难以为继，哪些企业看起来赚钱实际上亏损？总有无数的案例来佐证这些企业的财务管理一片混乱，它导致的结果便是：在该投入的地方或者时机上我们谨小慎微，在该投入的时间或领域

却孤注一掷。这就是现实。

这本书是我和我的团队多年财务管理经验和体会的系统性总结。写作本书的目的不是讲解一大堆财务管理的知识和技能，而是纠正众多企业存在的财务管理误区，并提出具体的实践原则和对策。本书共分十章，每一章都是一个重要的需要认真反思的管理误区和难题，也是我们最容易犯错误的地方。现把每一章的具体内容和相应管理原则列在下面，以方便您的阅读。

● **原则一：财务管理必须遵循独立的资本利润观念。**资本存在的目的在于创造投入收益。如果财务管理不能让资本创造收益，那财务管理就与简单的记流水账无异。这个道理似乎简单易懂，但是回过头来看看上面举的这个例子就能明白，我们在财务管理上犯了什么错误。不少人的通病是：钱越多越好，而且放在自己口袋里的钱才叫钱。这句话确实没错。但放在口袋里的钱虽然是钱，但并不能给你创造收益，那是存钱的观念，而不是财务运作的观念。把这两者分清楚，我们才能够接下来谈健全的财务管理究竟应该怎么做。在这方面我们有很多具体的误区需要规避，有关这些误区和具体的实践管理要求，可参见本书的第一章。

● **原则二：我们习惯于以“跟着感觉走”的方式对待企业的财务现状，这是灾难的开始。**真正有效的财务管理必须通过科学的预算实现当下与未来发展需要的平衡。有多大的腿穿多大的裤子是个简单的道理，核心在于你首先得知道你的腿有多大。大多数财务管理的误区集中于，管理者往往是在盲目地情况下凭感觉猜测自己的“腿”（资金实力、融资能力等等）有多大，于是当我们的“腿”太大了的时候，我们浪费了资本，等同于让资本放在口袋里而无资本收益；而当

我们的“腿”太小时，开始火烧眉毛，在无能为力的时候导致整个企业的运转出现财务风险。真正的财务管理必须将财务预算作为一项科学，并认真地研究企业的现状和未来发展的需要，加强两者的对接工作，而在这个问题上我们做得远远不够。有关这方面的具体管理要求和实践方法可参考本书的第二章。

● **原则三：财务不规范是极大的经营性隐患，而规范化财务管理需要的是从人员到管理流程的系统性规范。**如果仔细观察的话，你会发现很多企业的财务人员跟企业领导者都是沾亲带故的；如果再深入观察的话，你还会发现很多企业的财务管理完全是依据领导的喜好来决定的，有的领导认为合法就行，那就只有合法；有的领导喜欢看财务报告，那财务管理人员就钻研财务报告怎样做得更美观、更大方。如果你要问：有多少企业的财务报告真正为企业的经营决策提供了有效的支持？答案几乎全是模棱两可的。这就是问题。企业必须克服这些问题，才可能在经营管理上更健康，更有效地支持企业的业务发展。有关这方面的管理要求和具体方法，可参考本书的第三章。

● **原则四：“钱要少借”和“上市圈钱”是两种极端片面的财务管理理念，如果脱离了企业业务发展的财务均衡，这两种极端就会酿造企业经营的灾难。**中国人不喜欢借钱，包括贷款，但事实上这不是正常的投资观；中国人喜欢上市，一谈到上市就热情膨胀，这一点也值得反思。如果一定要说明这些理念的偏颇之处，我们就得分析一下华为公司为什么不上市？还有，如果一个企业在投资某个项目有较好的收益之时，为什么不可以筹资？分析这两种现象时不能盲目，任何事情都会过犹不及。真正的管理之道，在于基于业务发展和业务成果收益的财务均衡。否则，我们要么陷入纯粹的资本游戏之中，要么就

会令企业的发展缺乏后劲。有关这方面的具体管理要求，参见本书的第四章。

● **原则五：销售额不代表资产，库存也不是。真正的资产在于随时可以动用的用于发展的资源。**很多企业在进行财务评估的时候，都会说我们今年销了多少多少，我曾经听说过一些出版社考评财务业绩的时候只问今年销售了多少码洋，即按书的定价计算，折扣、成本一概不论，这种计算方法严重偏离了资产管理的准则。而这种偏离导致的结果就是我们盲目地透支未来的资产。巨人集团的垮台不是一件遥远的事情，想想我们身边有多少“巨人”因此陷入财务陷阱？有确凿的数据表明，管理者在这方面的自以为是常常是导致企业经营灾难的根源。有关这方面正确的财务管理规则详见本书第五章。

● **原则六：费用是成本的表现形式，但成本不仅仅是费用。**对成本的认识是我们从经营的角度看待财务管理时，要上的最重要的一堂课。很多企业经营者认识不清成本的真实面目，从而不断地陷入成本怪圈。举个例子，你曾经投入了50万，由于周期过长，这个业务已经变成了鸡肋，但你仍然希望收回这种投资，因而不断地再投入。这是沉没成本。如果你因为将资源投入到过去的事情中，而错失了进一步发展的机会，你付出的是机会成本。做管理的人都知道，在这两个方面犯错误在很多时候都会成为企业经营的致命伤。但财务能够给我们提供这种决策数据吗？要做到这一点，财务管理人员显然还得补课，还得更深入地分析企业的财务和业务现状。有关这方面的具体实践方式详见本书第六章。

● **原则七：无论你的资产有多大规模，现金流才是真正的经营血液，现金流管理的缺位将酿造经营苦果。**中国的企业界有一些很奇怪

的现象，其中包括“越大的企业越缺钱”这样的荒诞事。从经营支持的角度看，财务管理必须合理规划企业的现金流动。我们不是看赚不赚钱——这一点当然重要，但更重要的是企业必须有充足的现金流支持稳定的发展，而无序的、混乱的现金流，或者只看财务报表上的收益数据，都是错误的财务管理思路。有关现金流管理的规则和要求，可参考本书第七章相关内容。

● **原则八：有一整套财务的管理体系固然重要，但更关键的是这些体系能否得到有效执行。**没有有效的内部控制，企业经营极易陷入混乱。很多企业对自身的管理体系自信过头，认为一切运行正常。殊不知看似正常的背后却隐藏着巨大的风险：很多措施在具体执行过程中已偏离正轨，企业正处于摇摇欲坠的边缘。作出财务管理的相关决策，却忽视其执行的控制与监督，这是严重的管理误区。关于企业内部控制系统的规范和要求，参见本书第八章。

● **原则九：认为“财务报告完成就是财务使命的结束”是极其不明智的观念。**财务分析所提供的信息才是最具价值的情报。企业界将财务报告视为成绩单，本来没错。不过，仅仅停留在那些数据本身就未免太过肤浅。不进行财务分析，胡乱作出决策是企业经营迟早走进死胡同的根源。作为管理者，必须明白，财务报告数据背后的信息才是理性决策更可靠的依据。关于财务分析的具体要点，参见本书第九章相关内容。

● **原则十：企业需要创新的不仅仅是经营理念，更包括财务管理理念。**经营创新能够让企业暂时占领更大的市场，但没有财务管理理念的创新就守不住打下来的江山。企业日益复杂的业务，也要求企业在财务管理方面勇于创新，不断解决新问题，才能让财务为企业创造

更多的价值。例如企业并购、税务筹划、信息集成等，这些都要求财务管理全程提供支持才能顺利完成。有关这方面的具体管理方式参见本书第十章。

作 者

2010年6月于北京

丛书序 在动荡中前行

前 言 财务管理的十项关键原则及其实践

第一章 账房先生的陋习

——企业财务管理观念的养成 1

财务就是“账房先生”？ 2

无聊的数字游戏 4

老实听话就行？ 6

财务不生财？ 9

财务也是发动机 12

领导也是财务官 15

全员参与的财务管理 20

全天候的财务管理 23

第二章 跟着感觉走

——发挥预算作用，不做无头苍蝇 27

即兴的财务管理 28

计划赶不上变化 30

缝缝补补又一年？ 33

让人高兴的华丽预算 35

预算只是“参考”？ 37

握住手中的“尚方宝剑” 40

小心分干粮	43
用好预算这把戒尺	46

第三章 聪明反被聪明误

——领导的编制何以成为财务障碍	55
“我是领导，我说了算”	56
沾亲带故的财务人员	59
“注水”的财务报告	61
合法就行?	64
审计只是例行公事?	66
财务人员也是公司职员	70
守法也是守未来	73
安好财务核算这处“仪表盘”	75

第四章 钱要少借、上市最好?

——树立均衡稳妥的筹资理念	79
“无债一身轻”	80
虱子多了不咬	82
拆东墙，补西墙	84
担保贷款风险小?	86
上市是天堂?	88
未雨绸缪	91

借鸡生蛋的哲学	93
有借有还	96
上市需量力而行	99
荤素搭配的融资理念	101

第五章 产销量大也烦恼

——打通销路，加速资金流转	107
产量大就实力强？	108
存货堵住财源	110
零库存是灵丹妙药？	113
只见货出，不见款进	115
“黄世仁”也烦恼	117
存货的“N+1”管理	120
用好应收账款这把双刃剑	123
打造系统的销售链管理	127

第六章 摸不清的成本费用

——成本和费用事关企业利润	131
成本和费用是“孪生兄弟”？	132
机会成本也是成本	134
沉默的沉没成本	138
舍不得孩子套不着狼	140

顾此失彼的控制	143
说不清的费用	146
认清成本和费用的真面目	150
种瓜得瓜，种豆得豆	153

第七章 利润为王？

——没有现金流，就没有血液	157
利润最大化	158
我们的利润来自何方？	160
赢利企业也缺钱	165
现金就是钞票？	168
需要输血的现金流	170
“现金为王”	174
挤去水分，留干货	178
把握关键	180

第八章 审计也分内外？

——内部控制有效降低企业风险	183
多此一举的内审	184
以此类推	186
发号施令的管理者	188
内伤严重	190

形同虚设的制度	193
企业“督察”	196
防患未然	199
决策的天罗地网	202

第九章 财务报告只是开始

——从财务报告到财务分析，财务创造更多价值	205
-----------------------------	-----

财务报告就是几张表？	206
束之高阁的财务报告	209
点到为止？	211
分析何以创造价值	213
需要重点关注的分析指标	216
综合分析	222
不可或缺的分析岗位	226
领导兼任分析官	228

第十章 越发复杂的财务

——强化财务管理，决胜未来	231
越来越复杂的财务	232
不懂财务的领导	234
税负太重？	236