

“十六字方针” 解决老板八大财务难题

胜算

刘淼◎著

- 账前消化
- 账外运筹
- 账内规范
- 一账统领

新华出版社

“十六字方针”解决老板八大财务难题

胜算

刘 淼◎著

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

胜算/刘淼著

北京: 新华出版社, 2006. 3

ISBN 7-5011-7418-0

I. 胜… II. 刘… III. 私营企业-企业管理: 财务管理

IV. F276. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 012768 号

胜算

策 划: 卢瑞华 博士德

责任编辑: 卢瑞华 高 磊

装帧设计: 大象工作室

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com>

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

排: 北京诚锐文化发展有限责任公司

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 10 插页 1 张

字 数: 103 千字

版 次: 2006 年 3 月第一版

印 次: 2006 年 3 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7418-0

定 价: 24.80 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 88423459



刘 淼

1988年毕业于东北财经大学。北京生亿行理财顾问有限公司董事长、首席财务顾问，北京市企业家联合会常务理事，民建中央第八届中央委员会财政金融委员会委员，北京市海淀区政协委员。北京市妇联“优秀创业女性”奖获得者。

实战经历：1990年下海经商，先后担任过6家企业的董事长、总经理职务，积累了丰富的企业管理经验。1998年创办北京生亿行理财顾问有限公司，先后为十几个行业2千家企业提供财务服务，对企业不同发展阶段的财务问题有丰富的实战经验，尤其擅长解决企业面临的两套账等财务难题，被称为“老板的财务导师”，有“一账风行天下”之美誉。

主要成就：在实践中独创“账前消化、账外运筹、账内规范、一账统领”财务管理十六字方针，填补了财务管理学中有关老板财务管理的空白。

讲学培训：自2001年开始，常年为北京大学等著名高校的MBA班开设财务专题讲座，赴全国30个省市为企业家做现场培训，累计听众5万人次。

电视讲座：2004年8月起，《账前消化》音像教材在辽宁教育电视台、广西教育电视台、湖北教育电视台、山西电视台、澳门莲花卫视等80多家省市级电视台陆续播放，覆盖人口超过6亿，受到热烈欢迎。

光盘热卖：《账前消化》光盘在2005年全国管理类光盘销售中排名前十位。



参加全国人大关于个人所得税调整听证会



在江苏镇江授课



为学员签名

前 言

“您的企业做几套账？”

我在做财务讲座时，经常开始就直截了当地问这一问题。大多数听课者都是在愣了愣神、观望了一阵之后，继而露出了心照不宣的微笑。很显然，按照国家规定只做一套的企业很少，大多数企业都是做了两套甚至多套账。

笔者作为财务实战专家和民营财务公司的老板，自 1998 年创办北京生亿行理财顾问有限公司以来，先后为 2000 多家民营企业提供过财务服务，积累了丰富的实践经验，对企业中存在的各种财务问题有着深入的了解和认识，尤其是对老板在企业财务管理中的地位 and 存在的问题进行了重点研究。对老板们不懂财务又要对财务进行决策的尴尬处境感触颇深，对这些中国市场经济的探索者和铺路石的民营企业老板们惺

惺相惜。因此，多年来一直有一个十分强烈的愿望，就是专门为老板们写一本财务管理书，把我所接触的众多企业的成功经验和失败教训以及我的专业感悟总结提炼出来，如果能帮助老板们在财务问题上少走弯路，将是我非常欣慰的事。

为什么要从老板的角度分析民营企业的财务问题呢？现阶段，我国大多数民营老板既是企业的所有者，又是企业的经营管理者，同时从财务上讲，也是企业财务的最终决策者。这种集三种角色于一身的特点，导致民营企业的财务管理和决策是成也萧何败也萧何。老板是企业财务管理决策的决定性因素，老板有什么样的经营理念，企业就会有怎样的财务管理方法；老板对财会人员有什么样的要求，企业财务管理就会呈现出什么样的水平。一句话，老板决定财务管理的状况。

那么我们的老板的财务素质又如何呢？根据我们长期接触的企业统计，至少90%以上的老板不懂财务。因为不懂财务，老板不能正常地借助财务手段管理企业；因为不懂财务，老板在无意识当中给企业的经营管理埋下了无穷的隐患；因为不懂财务，老板也给自身带来了巨大的风险，有的老板甚至因此而锒铛入狱。在这些现象的背后是民营企业老板在财务管理上陷入了八大财务难题：挣钱不管账，事后算账，账内算账，账内不规范，内、外账并行，不看账、不看报表、不懂财务分析，不知道怎样管理财务人员，不会借用外脑。

笔者认为，老板们要想跳出这些误区，一定要突破传统

的财务思维和方法，学会从事后算账到事前算账，从账内算账到账外算账，从账内不规范到账内规范，从做两套账到一账统领。为此，笔者以解决老板财务问题为出发点和归宿点，独创出财务管理的“十六字方针”：“**账前消化、账外运筹、账内规范、一账统领**”，本书正是围绕“十六字方针”，为系统解决民营企业财务管理问题提供了全新的思想和方法。

然而要做到这一点并不容易。财务管理是一门十分专业的学问，涉及的内容纷繁复杂，与之关联的利益群体也比较广泛，老板又大都不懂财务，如何把如此专业的财务问题跟不懂财务的老板们讲清楚？于是，在写作过程中，我结合财务实践和讲学中的成功经验，首先站在老板的角度思考财务问题，依照老板的思维习惯，第一跳出专业看财务，将专业问题通俗化、理论问题案例化、复杂问题简单化；第二跳出财务管理看财务，从企业管理的全局看具体财务问题；第三跳出企业管理看财务，从哲学高度与老板们交流财务管理的世界观和方法论。其次尽量不带感情色彩，从客观公正的角度，用科学严谨的态度分析问题，力求找出各种矛盾背后的真正原因，这样才有助于真正帮助老板处理好国家、企业和员工等各种利益关系，维护各方的长远和根本利益，实现和谐共赢的目的。这是本书的最大特点，也是书名取为“胜算”的原因。

本书虽然主要以民营企业的财务问题为研究对象，但是企业遇到的白条、回扣和两套账等财务难题不是民营企业独

有的，因此“十六字方针”不只是解决民营企业财务问题的一种思路，对其他非民营企业也具一定的指导意义。

本书主要以民营企业的老板为读者对象——当然，并不排斥专业的财务人员及其他相关人员来阅读。在笔者看来，大多数财务人员还是用传统的事后算账、账内算账的思路来解决企业的财务问题，经常处在：做一套账不能让老板满意，而做两套账又使自己处于知法犯法的两难选择中。“十六字方针”恰恰为解决这些问题提供了一种思路，因此我相信这本书也同样会为广大财务同行及其他相关人员提供借鉴。

本书的写作得到了很多方面的大力支持。“生亿行”所有员工、特别是与我合作多年的总经理张建卫先生提供了大量财务实例，为“十六字方针”的形成奠定了实践基础；正是有广大客户的认可与支持，才有实践“十六字方针”的平台与机会。在这里，我更要对所有曾经直接和间接给予我支持和帮助的朋友们一并表示深深的谢意。

感谢我的家人，多年来他们的宽容、理解和默默支持，成为我事业的坚强后盾。

由于本人水平有限，书中难免有错误，欢迎读者朋友批评指正。

刘 森

北京 2006 年春节

目 录

前言

第一章 老板八大财务难题 /1

一、财务决定企业的成败 /2

二、老板的八大财务难题 /10

三、“十六字方针”解决老板八大财务难题 /14

第二章 账前消化 /17

一、事后算账只有认账 /18

二、账前消化四部曲 /24

（一）目标控制做账法 /24

(二) 账前消化四部曲 /26

三、企业常见问题的账前消化 /28

(一) 老板个人价值取向的消化 /28

(二) 企业发展阶段的消化 /32

(三) 企业管理模式的消化 /37

(四) 企业眼前利益和长远利益矛盾的消化 /40

(五) 企业营销与财务矛盾的消化 /44

(六) 企业合同的消化 /47

(七) 企业票据的消化 /51

(八) 财务人员的消化 /55

第三章 账外运筹 /57

一、纳税筹划的必要性与原则 /58

(一) 企业实施纳税筹划的必要性 /58

(二) 税收筹划的基本原则 /61

二、主动营建企业外部纳税环境 /64

(一) 账内避税等于钻税法的空子 /65

(二) 企业外部纳税环境的主动营建 /72

三、账外运筹的七大空间 /75

(一) 优惠税收政策空间 /75

(二) 不同法人主体空间 /77

- (三) 合同空间 /79
- (四) 区域空间 /80
- (五) 关联企业的空间 /81
- (六) 经营品种空间 /82
- (七) 业务链再造的空间 /83

第四章 账内规范 /91

- 一、企业账内不规范的表现 /92
- 二、做账的铁律——账目必须规范 /96
 - (一) 账被税法和会计法等严格控制 /96
 - (二) 没有查不出来的账 /97
 - (三) 人情关系未必靠得住 /98
- 三、账内不规范的原因及其解决办法 /101
 - (一) 老板没有转变财务管理的指导思想 /101
 - (二) 老板公私不分，认识模糊 /102
 - (三) 企业的财务体系不健全 /106
 - (四) 企业的财务制度不完善 /108
 - (五) 票据有问题 /111
 - (六) 财务人员素质不高 /114
- 四、账内空间的使用 /114

第五章 一账统领 /121

一、两套账让老板坐在火山口上 /122

二、一账统领案例解析 /126

三、老板如何对财务人员进行管理 /132

（一）老板对财务人员的三个不知道 /132

（二）了解你的财务人员 /133

（三）管人管到点上 /136

（四）“高手做账只用一套” /139

结束语 老板的理财哲学 /146

第一章

老板八大财务难题





一、财务决定企业的成败

随着我国社会主义市场经济体制的建立与经济体制改革的不断深化，民营企业迅速发展壮大，已成为促进我国经济发展的重要力量。历时两年的第一次全国经济普查数据显示，全国共有 198.2 万家民营企业，与 2001 年第二次全国基本单位普查同口径数据比较，增长 49.7%。

可以预见，随着民营经济在国家经济体系中地位的提升和相关制度、配套设施的完善，我国的民企将迎来新一轮发展的高潮。

但是，民企发展中的另一个现象也同样令人注目：中国民营企业寿命普遍较短，淘汰率惊人。据调查显示，美国中小企业平均寿命约为 7 年，大企业平均寿命约为 40 年；而我国每年新注册的民企有 15 万家，同时每年被淘汰出局的也有 10 万家，民企的平均寿命只有 2.9 年。在近十几年里，民企经历了许多激动人心的辉煌和令人心悸的崩盘，上演了一幕幕激情和悲情交织的活剧。

细数这些往事，我们会发现，财务隐患的积重难返是很多民营企业走向末路的主因，这种隐患犹如一把达摩克利斯之剑，时时悬在创业者的头上。而一些对财务管理相对比较



重视，善于利用财务这把“利剑”的公司，往往却能生存下来并取得成功。

案例 1.1 不懂财务的“标王” 银铛入狱

爱多 VCD 想必读者都很熟悉了，这个品牌在上个世纪末的最后几年可谓风光一时。

1996 年，爱多公司花 450 万元请著名影星成龙拍出“爱多 VCD，好功夫！”的广告片，又花 8200 万中标中央电视台晚间新闻联播天气预报后的一个 5 秒标板广告。广告播出后效果明显，企业销售额迅速攀升。1996 年该公司销售额约为 2 亿元，1997 年就猛蹿至 16 亿元。1997 年底，爱多公司总经理胡志标一掷千金，成为中央电视台 1998 年广告“标王”，爱多也借此成为中国家喻户晓的电器品牌。

但是好景不长，此时企业业务迅速扩张与资金紧张的矛盾开始显现，爱多开始走下坡路。从 1998 年起，VCD 市场开始萎缩。在主营业务萎缩的情况下，爱多公司着手实施多元化战略，电话机项目正式上马。1998 年年中，胡志标正式宣布进入数码电视、音响等领域，爱多电器有限公司也更名为企业集团。

1999 年，该公司存在的问题日趋明显。人们注意到，爱多在中央电视台的 5 秒标版广告早在当年 2 月份已经停播。到 3 月 1 日，其 15 秒钟的形象广告也停播。2003 年爱多公司





总经理胡志标以票据诈骗、挪用资金、虚报注册资本金罪被判处有期徒刑 20 年，罚款 65 万（据有关媒体报道后来改为判刑 8 年，罚款 20 万）。



案例分析

虽然爱多公司巨大的广告投入极大地增加了运营成本，但这不是其倒闭的决定性因素，它倒闭的原因是很复杂的，其中不得不提的一点就是财务问题。

爱多公司的广告攻势获得成功以后，其业务迅速扩张，而这与该公司资金紧张的状况发生了矛盾。胡志标为此想了各种各样的办法，比如说从银行贷款，从其他公司借钱，更致命的是，该公司还拖欠三角债，如拖欠供应商原材料费，向代理商预收代理费。这样一来，爱多的负债迅速上扬。根据中山市乡镇企业局的统计，1999 年，爱多公司的所有资产加起来是 2.2 亿，负债是 4.15 亿，资产负债率是 188%，资不抵债达 1.95 亿，也就是该公司所有资产全部变现用来偿债后，还拖欠债权人 1.95 亿元。很多企业和银行打过交道，在申请贷款时，银行一般要求其资产负债率不超过 70%，高于 70%，银行将拒绝发放贷款。可见爱多公司的财务状况实在不容乐观。

由于资金状况紧张，导致其长期拖欠供应商、代理商资金。在供应商、代理商不断催款的情况下，胡志标明知其银

