

每个总经理都不可错过的“财务”之书

总经理 掌控财务的 100种手段

李智艳◎编著

 不懂**财务**，就当不好**经理**
不懂**财务**，就做不好**老板** 

实用的财务知识 · 有效的财务管理 · 深刻的财务分析
适合公司老总、企业老板一读的财务枕边书

北京工业大学出版社

总经理 掌控财务^的 100种手段



《李智艳◎编著》

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总经理掌控财务的 100 种手段/李智艳编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2009. 7
ISBN 978 - 7 - 5639 - 2110 - 2

I. 总... II. 李... III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 095570 号

总经理掌控财务的 100 种手段

编 著: 李智艳
责任编辑: 杜曼丽
封面设计: 尹 帅
出版发行: 北京工业大学出版社
地 址: 北京市朝阳区平乐园 100 号
邮政编码: 100124
电 话: 010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)
电子信箱: bgdcbsfxb@163.net
承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司
经销单位: 全国各地新华书店
开 本: 787mm × 1000mm 1/16
印 张: 17
字 数: 286 千字
版 次: 2009 年 7 月第 1 版
印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷
标准书号: ISBN 978 - 7 - 5639 - 2110 - 2
定 价: 30.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误, 请寄回本社调换

前言

QIAN YAN

总经理是公司经营管理的执行者，有的可能就是公司的老板。对于一个优秀的总经理来说，他不仅要精通业务，善于管理，更要熟悉财务。否则，即使公司财源滚滚，日进斗金，也有可能陷入混乱的局面。

因为，财务管理是确保公司正常运营的基础。很难想象，一个财务管理混乱的公司，如何控制成本，使公司得到正常运转；如何盘活资金，加速公司的发展；如何激励员工，使公司充满活力……

这就是财务管理的魅力。良好的财务管理能够加快公司的运转，不当的财务管理则会引发公司危机，使公司的运营举步维艰。所以说，成功的公司，必有良好的财务管理；失败的公司，其财务管理肯定会存在很大的问题。

那么，对于一个总经理来说，怎样才能掌控公司的财务，怎样才能读懂财务报表，怎样才能降低成本，怎样才能规避风险呢？要回答这个问题，肯定不是一两句话就可以说得清楚的。为此，我们编写了《总经理掌控财务的100种手段》一书，旨在用最精练的文字，提供最有效的手段，帮助总经理们有效地控制公司的财务，加速公司的发展。

当然，处在公司核心位置的总经理，每天都有许多重要事情需要处理，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，必须成为财务管理中的核心人物，而且要善于掌控手下的财务人员，使其按照公司的发展要求，合理调度公司的资金，使利益最大化、风险最小化。只有这样，才能有效地利用财务杠杆，为公司发展奠定坚实的基础。

本书认为，如果总经理希望用最小的投入获得最大的回报，如果想将自己的公司做强做大，如果总理想成为一个既懂业务又懂财务的管理者，那么，就应从宏观与微观两个方面来管理公司的财务，借助财务管理这一利器在商海中纵横博弈。

《总经理掌控财务的 100 种手段》一书共分 10 章，内容涉及了会计常识、薪酬管理、税务筹划、账款回收、成本预算、资金运用等各个方面。在介绍各种专业的财务知识同时，都结合了最新、最近的案例，使深奥难懂的财务知识，能够较为浅显、直白地呈现在各位总经理的面前。

此外，在本书每一节的最后，都有一段“写给总经理的话”。它以言简意赅的笔触，给予总经理们温馨的提示，具有很强的针对性与可操作性。本书是广大总经理补习财务知识的有效读物。相信读完它以后，总经理能更好地管理公司的财务，使公司的发展变得更加顺畅，规模与效益更上一层楼！



第一章 财务管理决定公司成败 ——总经理必懂的财务常识

在一个公司中，财务虽然不能代替生产经营，却能提高公司效益。因此，财务管理在公司中有重要的作用，甚至能决定公司的成败。如同木桶的蓄水量由它最短的板决定一样，一个公司一成立，首先就需要财务做运行的基本保证，而财务管理相当于木桶上的箍，有了桶箍才能保证水不会流失，而且增加了桶的安全性。

把财务管理当做公司的生命	1
有什么样的观念，就有什么样的效益	3
任何时候都不能没有财务目标	4
将成本意识贯彻到底	8
成本最小化，利润才能最大化	9
管好财务用对人	11

第二章 会挣钱更要会算账 ——总经理必懂的会计常识

总经理要想掌控财务，首先就应了解最基本的会计常识。因为，各种会计报表最能反映公司的经营状况，而财务报表是通过会计账簿编制而成的。因此可以说，财务报表中的会计科目是建成财务大厦的砖石，而会计账簿是这栋大厦的根基。如果掌握了会计常识，就不难掌控公司的财务了。

听懂会计的“语言”	14
会计账簿不可随意销毁	15
分清账簿，才能明察盈亏	18
没有规矩就管不好财务	20
把结账和对账当做“一日三餐”	21
更正错账的3大“法宝”	24
像换衣服一样，更换账簿	26
让账簿舞弊无处藏身	27

第三章 财务报表就像一本书 ——总经理必懂的报表常识

美国著名的投资家沃伦·巴菲特曾说：“当一个天真的读者，阅读一份由不称职的审计师审计过的收入数字时，他也许会认为这个数字，可以和计算到小数点后许多位的圆周率一样精确。但实际上，如果提供报表的公司是由一个冒充内行的人来管理的话，收入数据会和灰泥一样具有很强的可塑性。”身为公司的总经理，当然不必把自己造就成一个专业的会计人员，但是至少要能看懂公司财务中至关重要的财务报表，并能从中获得信息，并作出正确的决策。

财务报表是公司的“体检表”	30
财务报表的3大功能	31

如何读懂财务报表	34
阅读报表的 9 条路径	43
分析报表的最佳方法	44
浏览附注可获信息	49
阅读报表的 3 大禁忌	51
合并财务报表最能看出问题	53
不同的财务比率，传递不同的信息	55
审计不完全是查账	57

第四章 重薪之下必有勇夫

——总经理必懂的薪酬常识

薪酬问题在任何公司都是个比较敏感的话题，同样的薪酬制度，在不同的企业文化中因语言艺术、环境艺术、差异化艺术等的不同，使薪酬管理就像一只“看不见的手”，指挥着员工唱出和谐程度不一的团队之歌。

要马儿跑得快，就得备好草	59
奖金虽好，不可乱发	63
物质奖励是员工的“兴奋剂”	65
薪酬衡量要有自己的指标	68
总经理最应关注的薪酬总额	70
抑制过高的人工成本	72
如何及时进行薪酬调整	74
制定工资不能低于最低标准	76
奖金体系也可以“五花八门”	78
只懂得仁慈的领导不是好领导	79
在恰当的时机，进行恰当的奖励	81
支付方式不要“一刀切”	82
有福利才有动力	85

第五章 收入再多也要看回款

——总经理必懂的账款回收

激烈的商业竞争引起了大量的应收账款，随之产生了不小的坏账。我国中小企业的应收账款一般占企业资产的半数以上，国有大型企业拖欠中小企业账款问题也比较普遍，这严重影响中小企业的健康发展。如何排除这枚“定时炸弹”就是公司管理者必须面对的问题了，收入再多也得看回款。

现金流比利润更重要	87
利用现金循环的杠杆盘活公司	89
应收账款与信用的关系	91
会赚钱更要会收账	95
抓住应收账款别放松	97
外欠款越多，风险越大	100
账龄越长，催收越难	101
像跟踪股市一样，跟踪应收账款	104
用恰当的方式，催收应收账款	106
追讨债务的 10 大诀窍	108

第六章 税务筹划最有效

——总经理必懂的税收常识

在合法的情况下进行税务筹划，早就不是一个只适合于私下交流的话题。有愚昧者偷税，有糊涂者漏税，也有野蛮者抗税，而现在更多的精明者选择税务筹划。成功的经验得到大家的追捧，“群起而效仿之”。所以如何在税法规定的前提下，以适当的方式尽可能地少纳税款，为公司争取更多的流动资金、得到更多的利益就显得尤为重要。

税务筹划帮你节省纳税	115
税务筹划不是“偷、骗、抗、欠”税	117

税务筹划的 3 大特征	120
税务筹划的 3 种手段	121
税务筹划的技术要求	124
税务筹划应按部就班	131
利用优惠政策进行税务筹划	133
利用完税价格进行税务筹划	134
利用纳税时间进行税务筹划	135
利用保税制度进行税务筹划	137
增值税的税务筹划	138
消费税的税务筹划	141
营业税的税务筹划	144
公司所得税的税务筹划	146
个人所得税的税务筹划	149

第七章 利在险中求

——总经理必懂的财务风险

美国著名的“金融大鳄”索罗斯有句名言：“没有风险就不能称之为事业，但重要的是要知道什么地方有风险，给自己留有出路与活路。”在市场经济活动中，企业存在财务风险是难免的，一旦发生财务风险，轻则影响融资，重则导致破产。因此，识别和规避财务风险能避免公司受到损失。

防范从成因开始	153
最易遭遇的 5 种财务风险	154
识别财务风险的 3 大方法	155
最常用的风险识别法	157
财务风险应这样规避	159
资本结构合理，风险就少	161
如何选择最佳的资本结构	163
风险越大，报酬也越高	166

第八章 管好公司的金库 ——总经理必懂的现金管理

判断一个公司的成功与否，其首要指标就是现金，不是看利润指标，而是看现金价值。因为现金价值比利润指标更真实。利润指标可以作假，可以在报表中体现得很漂亮，但是现金相对来讲更为真实，现金的流入流出是否健康，通常可以决定公司能否正常创造利润。

现金就像人体的血液	170
现金和利润的特殊关系	172
现金流如何在公司中循环	173
现金流数据的背后	179
怎样做好现金流预算	182
如何分析现金流量表	187
现金管理，管什么	189
公司现金的最佳持有量	193
像看孩子一样，看好公司的现金	196
重视货币的时间价值	201
把筹资当成一种学问	204
选择最佳的筹资渠道和方式	205
如何做好收支流程的控制	211
备用金就是应急金	214
支票结算更要注意“安全”	217

第九章 看清公司的成本账 ——总经理必懂的成本管理

商场如战场，如果公司不盈利就会导致破产，被其他更有竞争力的公司取代。因此各公司之间刀兵相见，长枪指的是增加收入，砍刀指的是降

低成本，学会使刀弄枪，才能在商场上所向披靡。但是，在各家长枪短刀性能相似的情况下，拿着枪冲锋陷阵，不如举起刀削削减减，砍掉成本。

容易混淆的成本概念	220
营造低成本优势	222
弄清管理成本的核心问题	225
妙用非经济性激励	227
抓好成本管理	230
掌握成本递减的技巧	231
了解成本的计算步骤	234

第十章 别被财务糊弄了

——总经理必懂的财务细节

公司的总经理很少去关注企业财务上方方面面的细节，因为他们通常都对产品或服务更加关注。因此，财务通常都会落到他们工作日程的最后一项。但是，作为公司总经理，就必须深刻了解企业的财务基础常识和某些财务细节，只有这样才能获得长期成功。总经理不需要成为专业的会计师或者财务分析家，但是，却必须有这方面的能力，能够衡量企业的财务状况，别被财务糊弄了。

没有账是查不出来的	236
设置财务岗位要合理	238
财务制度要健全	239
设立银行账户的技巧	240
选择最合理的结算方式	244
别小看了原始凭证	253
票据一点都不能马虎	256
运用财务管理软件	257



第一章 财务管理决定公司成败

——总经理必懂的财务常识

把财务管理当做公司的生命

每一个总经理无不希望自己的公司蓬勃发展，效益不断攀升。然而效益的提高离不开财务的支撑，可以说，财务管理是增加效益的重中之重。也许有人认为，身为总经理的自己只要管理好员工就行，为什么要去了解财务知识呢？

为了很好地回答这个问题，不妨来看这样一段分析：

为什么中国的公司平均寿命只有3.8年？因为财务管理不善，资金出了问题。

为什么很多公司发展很慢？因为他们不懂如何与银行和风险投资家打交道。

为什么很多公司“内贼”不断，资产流失？因为内控体系出了问题。

为什么很多亿万富翁纷纷锒铛入狱，万贯家财毁于一旦？因为税务、财务管理出了问题。

为什么很多公司发展 to 一定阶段就遇到瓶颈？因为总经理受制于财务知识，有的连基本的会计报表都看不懂，更不要说如何分析与发现问题。

在这段分析中可以看出，财务管理对公司的生存和发展至关重要，可

总经理



以毫不夸张地说，财务管理是公司的核心。而我国公司许多当家人——总经理的财务意识不强，对财务管理也不够重视。大多数的总经理一般是业务出身，严重缺乏财务知识，普遍存在着重销售、轻理财的现象，这就为公司以后的运作带来了一系列的问题。

现代公司要求规范化管理、要求会计资料健全。凡是公司都会有会计资料，都需要对资金的筹措和使用进行规划，这些都离不开财务管理，因此也就要求公司总经理们管理公司时，在发挥财务部门管理职能基础上，自身也要懂一些财务知识。因为公司财会人员的工作是为总经理的决策提供服务，总经理的经营理念，决定了公司的财务管理方法。可以说总经理的财务管理思想决定公司的财务管理水平和经营成败，所以，作为一个优秀的公司总经理，了解一些常用的财务知识是非常必要的。

当然，总经理懂得一些必要的财务知识并不是说要把总经理都变成会计师。要求总经理懂财务不仅仅是能看懂财务报表，理解财务原则，更重要的是能够分析数据，读懂数据背后的含义，并对财务进行规划以及管理。数字是诚实的，真实的数据不仅能帮助管理者经营，还能够利用数字来表现策略，帮助计划制订、更好地控制与管理、评判绩效与未来。

总经理不懂财务就不能主动用财务数据进行决策，而是习惯于以自己的经验、喜好主观地作出判断，这种判断一旦错误，说服别人就很困难。即使说服了这次也不能保证下次。久而久之，还容易产生矛盾。

现在有这样比喻：不懂财务的总经理带着公司在市场上和其他公司竞争，就像一个不自量力的人，在做难以完成的事情。这些公司的总经理大都是从营销起家，本身不懂财务，甚至不具备较高的文化水平。但是公司规模的一步步壮大，对这些总经理、经理们的财务技能提出了要求。

对于一个公司总经理来说，懂得财务能让自己清晰地知道目前公司经营的问题，通过财务分析能更好地控制经营风险，分析公司的优劣势，更好地选择能创造价值的项目或产品。所以，财务知识是总经理的必备知识之一，不掌握相应的财务知识和技能，是管理不好公司的。



★写给总经理的话★

总经理如果不懂财务知识，在竞争激烈的当今社会对公司的发展和生存是非常不利的。因为公司的各种决策都离不开财务数据，而决策的依据就是一系列的财务数据和指标。不了解些财务知识、不研究公司财务管理问题、财务风险意识淡泊，是不利于公司发展的，最终也是注定要失败的。

有什么样的观念，就有什么样的效益

一个成功的总经理不但要懂得一定的财务常识，而且要有正确的财务观念。因为总经理的财务观念总是会渗透到公司的各个领域、各个环节中。从某种意义上说，财务管理是公司可持续发展的一个关键。因此，树立正确的财务观念对公司管理人员显得尤其重要。

公司管理层观念的转变，为公司所带来的变化是不可估量的。财务观念对公司管理的影响，特别是对公司经营业绩的影响很大。因此，根据公司自身的经营特点来树立正确的财务观念，加强财务管理，才能使公司在激烈的竞争中立于不败之地。

总经理在财务管理中应树立的几个正确的财务观念：

资金成本观念

资金成本有时表现为现实的成本费用概念，但更多的情况却是一个机会成本或估算成本概念。资金成本的高低是相对于公司的投资收益率而言的，资金成本越低，公司的投资收益就越大。

合理资本结构观念

所谓的资本结构是指资金的构成及其比例关系。良好的资本结构是公司创造效益、稳定发展的基本前提。

投资风险管理观念

风险是指事物发生结果的多变性和不确定性。不要把风险简单混同于损失。在市场经济条件下，公司能否将资金投入收益高、回收快、风险相对小的项目上去，对公司的生存和发展十分重要。因此，应树立和加强投资风险管理观念。



通货膨胀观念

通货膨胀是导致货币购买力下降、钱不值钱的重要原因。西方国家的市场经济发展实践证明，在市场经济体制下，通货膨胀是必然的。因此，建立正确的通货膨胀观念就显得特别重要。公司管理者在财务管理实践中，要注意通货膨胀对于公司所带来的有益或有害的影响。公司财务人员应注意对通货膨胀的预测，争取能够预测到未来的通货膨胀程度，以在通货膨胀到来之前采取某些有利于公司的措施，实现盈利。

有了科学的财务观念，总经理在财务技能方面，还要做到：

- (1) 能看懂财务报表，能从报表中把握公司总体的财务状况和经营业绩，并从中发现主要的问题。
- (2) 具备资金流转控制的基本概念与方法。
- (3) 有财务风险意识，能在风险与收益中找到平衡点。

公司总经理对财务方面的缺失主要是观念的缺失，知识的缺乏却是可以通过学习补充的，对财务的重视就是要公司总经理从根源上即思想意识上得到解决，确立正确的财务观念。

★写给总经理的话★

在市场经济条件下，财务活动是公司最基本的经济活动之一。市场经济越发展，公司财务越重要。而公司又受管理者的观念支配，不同的财务观念引致不同的认识和不同的决策。

任何时候都不能没有财务目标

公司总经理一般都知道财务是公司的核心，但是对于怎么管理却很模糊。财务管理的对象目标是公司的资金及其运动，通俗地说就是管钱和钱的去向。哪里有经济活动，哪里就有资金运动，哪里就属于财务管理的范围。

财务管理的主要内容包括资金的筹集、资金的使用和资金的分配。那么财务管理目标的最终目的是什么？公司在商海中博弈就如同船只在大海中航行，方向是至关重要的。具体到公司中，就是要重视财务管理的



目标。

因为，方向比努力重要，目标比行动重要。

一天夜晚，一个人在房间里四处搜索着什么东西。

有一个人问道：“你在寻找什么呢？”

“我丢了一个金币。”他回答。

“你把它丢在房间里，还是墙边？”

“都不是。我把它丢在房间外面的草地上了。”

“那你为什么不到外面去找呢？”

“因为外面没有灯光。”

看到这个故事可能会觉得这个人很可笑，但是，现实中却有很多的公司就像这个人一样，每天都在错误的地方寻找着它想要的东西。

财务管理的目标是指公司财务活动所希望实现的结果，这是评价公司财务活动是否合理的基本标准，也是公司进行财务决策的基础，它决定着公司财务管理的基本方向。因此，选择正确的财务管理目标是搞好财务管理的前提。

一个公司若要有所收获，就必须选择正确的目标，把握住公司的方向，否则就会浪费公司的资源，甚至导致公司破产。同时，一个公司也只能有一个财务管理目标，否则会导致管理混乱。例如：

一个人有一只手表时，可以知道现在是几点钟，而当他同时拥有两只走时不一的手表时却无法确定时间。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的把握。

这个道理告诉我们，对一个组织的管理不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同的目标，否则将使这个公司无所适从，最终导致失败。

在选用财务管理目标时，应根据公司的情况而制订，不同的公司的财务管理目的各不相同。下面介绍几种最具代表性的财务管理目标，总经理可以根据自身公司的实际情况进行选择使用。

现代公司最常用的财务管理目标有：利润最大化、股东财富最大化和