

·管人 管事 管钱·



|管理者财务管理知识必备|

管好财务 才有钱

吴芳 / 编著

管人：人是一切的根本！

管事：事是成功的关键！

管钱：钱是生意的源头！

结合公司的具体状况，制定合适的财务管理办法，才能避免资金风险！



管好财务 才有钱

吴芳 / 编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管好财务才有钱/吴芳编著. —北京: 企业管理出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 80255 - 247 - 0

I. 管… II. 吴… III. 企业管理: 财务管理—基本知识
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 134268 号

书 名: 管好财务才有钱

作 者: 吴 芳

责任编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 247 - 0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河县宏润印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 18 印张 260 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

财务管理是企业营运活动的加速器。良好地运用财务杠杆系数，可以帮助企业快速地步入成功运营的轨道，但是，不当的财务管理，也会加速企业的倒闭和灭亡。一个企业的成功，一定有良好的财务管理与之相辅相成；而企业的失败，往往也是因为财务管理的部分失效甚至是全部失效而造成的。

随着市场经济的发展，企业的财务管理不能再停留在过去单单是事后反映的账务核算上，而要在正确核算的基础上更好地发挥监督和决策功能，一方面要控制、规范企业的经营行为；另一方面要通过科学的财务分析，为企业的生产决策提供依据。具体而言，就是要重视财务管理，树立市场观念、利润观念和以财务管理带动其他管理的观念，形成一整套面向市场的财务管理方法体系，从而能快速对市场的变化进行准确的财务预测，制定出一套能够衔接市场和生产经营需要的财务决策，使利润时时处处可以受到控制。

为什么中国的企业平均寿命只有 3.8 年？因为财务管理不善，资金出了问题；

为什么很多企业发展很慢？因为他们不懂如何与银行和风险投资家打交道；

为什么很多企业“内贼”不断，资产流失？因为内控体系出了问题；

为什么最近很多亿万富翁纷纷锒铛入狱，万贯家财毁于一旦？因为税务管理出了问题；

为什么很多企业发展到一定阶段就遇到瓶颈？因为老板受制于财务知识，有的连基本的财务报表都看不懂，更不论如何分析与发现问题了；

.....



在管理技术上，一般财务负责人强调理性说服，给下属足够的工作资源，指导下属的工作，同时培养竞争，或以其他形式公布业绩。对做得好的人员给予奖励，不一定是物质的，有时是精神的，赞美也是一种不错的方法。但一般情况下有信任与怀疑之分，怀疑并不是不信任，只是一种工作方式而已。

在财务管理方法上，从公司的整体利益出发，制定规章制度，在制度面前人人平等，要坚决执行，决不心慈手软。对财务流程尽量简化，以保证财务人员都能清楚明白；对财务表格要求整洁没有差错，数据一一对应；对财务标准可以实行部分公开，这样也便于合作与分工。

在财务的业务管理上，搞好公司的预算管理，从而做到井然有序。通过财务管理办法与财会制度，纳税办法，来强化财务人员管理，尽可能实行财务人员的绩效考核，绩效考核尽可能从岗位职责入手，从而建立完善的财务约束机制。

本书的内容兼顾时效性与实用性，深入浅出，是广大企业财务负责人树立全新财务观念的有效读本，相信你在翻阅的过程中会有不一般的财务知识体验。另外，由于编者自身的水平有限，书中难免有把握不准确的地方，希望广大读者朋友能够及时地给予批评和指正。

编 者

目 录
CONTENTS

第一章 总经理的六大财务难题

/ 1

◎ 总经理不懂基本的财务知识 / 3

◎ 总经理如何管理财务人员 / 5

◎ 管钱管账不是一回事 / 7

◎ 事后算账等于认账 / 8

◎ 总经理的账拿不出手 / 9

◎ 总经理缺少必备的税收知识 / 10

总经理解决财务难题新思路：“十六字方针”解决总经理的财务难题 / 11

第二章 总经理必备的财务管理指导思想

/ 13

◎ 做账的铁律——账目必须规范 / 15

◎ 工商年检“检查”什么 / 16

◎ 目标控制财务策略 / 18

◎ 财务决定企业的成败 / 22

◎ 再次创业要学会用财务手段 / 24

◎ 钱生钱要保证钱的安全 / 27

◎ 要上市,更要有财务管理能力 / 32

总经理的财务风格测试:财务特质的自我评估 / 38



第三章 步步为赢,账簿、报表两手抓

/ 45

- ◎掌握基本会计用语 / 47
- ◎关心截止日期 / 49
- ◎账簿的含义 / 51
- ◎账簿有什么作用 / 52
- ◎运用关键财务比率 / 53
- ◎报表是怎样编制出来的 / 55
- ◎反映现状的财务报表——资产负债表 / 58
- ◎评价过去的财务报表——利润表 / 66
- ◎看真金白银的财务报表——现金流量表 / 71
- ◎关注财务报表的附注 / 80
- ◎合并财务报表的特殊性 / 84
- ◎审计是查账吗 / 88

总经理的理财哲学:CEO 九大辩证哲学 / 96

第四章 搞懂与工资直接挂钩的东西

/ 105

- ◎总经理自己该不该领工资 / 107
- ◎巧用薪酬激励员工 / 109
- ◎贡献有大小,薪水有高低 / 114
- ◎不管白猫黑猫,抓住老鼠就是好猫——业绩才是硬道理 / 118
- ◎工资什么时候发放 / 121
- ◎如何制定员工的工资标准 / 124
- ◎加班工资的税收筹划 / 128
- ◎平时工资和年终工资的关系 / 129



◎关于最低工资标准 / 132

总经理的财务思考:人性化薪酬与人情化薪酬 / 136

第五章 账外运筹,合法避税

/ 141

◎税收筹划要审时度势 / 143

◎纳税筹划有方法 / 145

◎用税法的不完善避税,空间有限 / 150

◎逆向思维寻找节税空间 / 152

◎用合同节税 / 154

◎用税收优惠政策节税 / 161

◎拆分业务和项目节税 / 165

◎关联企业的空间 / 170

◎区域不同税收政策不同 / 176

◎混合销售合理节税 / 179

总经理的理财哲学:穷则思变的理财哲学 / 183

第六章 建立内部控制体制,有效防范风险

/ 189

◎内部控制“控”什么 / 191

◎避免无效内控 / 194

◎内部审计不能忽视 / 197

◎内控设置有原则 / 201

◎加强内控有对策 / 203

◎对财务内控的理解 / 207



◎往来款项与内控 / 211

◎货币资金与内控 / 216

◎会计电算化与内控 / 222

总经理的管理哲学：十大经典管理哲学故事 / 225

第七章 总经理小细节,公司大不同

/ 231

◎账目要规范和健全 / 233

◎原始凭证签字很重要 / 235

◎票据一点都不能马虎 / 238

◎财务管理软件能帮上很多忙 / 241

总经理的管理哲学：孙权的用人哲学 / 244

第八章 总经理不可忽视的几个问题

/ 249

◎没有查不出来的账 / 251

◎人情关系未必靠得住 / 254

◎总经理公私不分,认识模糊 / 256

◎财务岗位设置有巧招 / 259

◎财务制度要完善,体系要健全 / 261

◎风险意识不可少 / 265

◎两套账让总经理坐在火口上 / 270

◎三角债不可不防 / 274

◎私车公用能否报销 / 276

总经理的管理哲学：当领头羊遭遇领导力 / 278





总经理的六大财务难题



总结昨天,把握今天,驾驭未来

经济环境的变迁,为中国企业带来了巨大的挑战,挑战背后机遇也同时存在。然而,对于公司的总经理而言,若要企业在竞争中脱颖而出,需要多方面的管理技能,通过财务信息把握企业的运作,这是在竞争激烈的环境下取得成功的前提条件。

主要内容



总经理不懂基本的财务知识

总经理如何管理财务人员

管钱管账不是一回事

事后算账等于认账

总经理的账拿不出手

总经理缺少必备的税收知识



◎ 总经理不懂基本的财务知识

改革开放以来,我国的民营经济得到了迅速的发展。民营经济已经成为我国各地区最活跃、发展最为迅猛的企业,为拉动国民经济增长做出了巨大贡献。各路的民营企业如雨后的春笋般活跃在全国各地大大小小的舞台上。

但是尽管如此,我国民营企业面临的问题的确是不容忽视的。特别是中国的民营企业普遍存在着重销售、轻理财的现象,财务管理基础薄弱。

来看一段对企业的分析:

(1) 为什么中国的企业平均寿命只有 3.8 年?

因为财务管理不善,资金出了问题。

(2) 为什么很多企业发展很慢?

因为他们不懂如何与银行和风险投资家打交道。

(3) 为什么很多企业“内贼”不断,资产流失?

因为内控体系出了问题。

(4) 为什么很多企业发展到一定阶段就遇到麻烦?

因为总经理缺乏财务知识,有的连基本的财务报表都看不懂,更不懂如何分析和发现问题。

从这段分析我们可以很清楚地看到,现代企业的当家人——总经理的财务意识不强,对财务管理的重视不够。大多数的总经理一般都是业务出身,严重缺乏财务知识,这就为企业以后的运作带来一系列的问题。我们可以毫



不夸张地说：总经理对财务管理的重视程度能决定企业能否很好的生存下去。

不光是总经理，也许很多人都觉得，数字就像字母，报表就像一个谜。要解开这个“谜”并没有想象中的难。因为总经理学习财务知识并不是要成为一位财务经理或是一名会计，也没有必要全面掌握财务和会计知识，对财务术语十分精通。只要总经理用学到的财务知识能帮助自身提出正确的财务问题，知晓企业的经营能力与不足，并依据有效的财务数据作出正确的经营决策，那么就是成功的。

作为现代企业具有股东与经营者双重身份的总经理，应具有以下基本的财务技能：

(1) 总经理首先要能看懂财务报表，能从财务报表中把握企业总体的财务状况和经营业绩，并从中发现主要的问题。

能够反映企业财务状况和经营成果的财务报表主要有三个：资产负债表、利润表、现金流量表。这些财务报表能为企业总经理提供经济决策中所需的财务信息，也是管理者加强和改善经营管理的重要依据。

(2) 总经理应具备资金流转控制的基本概念与方法。

(3) 总经理应具有财务风险意识，能够在风险与收益之间找到一个平衡点。

财务知识的缺失是总经理在运作企业过程当中遇到的第一个财务难题，也是最基本的一个难题。表面上看似是总经理缺乏财务知识，但真实的问题是总经理缺乏财务意识。知识的缺乏可以在短时间内通过再学习获得，对财务的重视就是要企业的总经理从根源上也就是从思想上来解决。思想上重视了，行为上才有动手的可能。



◎ 总经理如何管理财务人员

不仅大企业选择财务外包，很多中小企业也选择财务外包，因为通过财务外包能够节约有限的资金，同时还能获得高质量的财务与会计管理水平。所以目前很多中小企业的会计都是通过聘用外面的财务人员或是通过专业的会计公司来为企业服务。这些服务可以概括为代理记账、代理纳税申报、提供专业财务咨询与建议。

也有不少家族式企业的总经理管供销，财务和内务由亲戚承担，外面聘来的会计只管“做账”，用不用会计有很大的随意性。这些企业的财务人员流动性大，兼职多家的现象很普遍。也有的总经理在使用外部财务人员的时候，不经考察，一味地相信熟人介绍或是贪图服务价格低廉，随意的聘请素质不高的财务人员。

一般外聘的会计是一个月做一次账，年终再做一次总账。平时是做完账就走，跟总经理沟通的机会很少。这种客观现象让总经理不能够对企业的财务人员形成有效的管理，更谈不上制约。还有一个很重要的原因，总理由于不懂财务，就不能和财务进行有效的沟通。不能沟通，即使有再好的财务制度，总经理也不能真正的管人管到点上。

让财务门外汉管理专业的财务人员，对总经理来说确实是一个难题。从目前很多中小企业的现状看，聘用水平与职业道德都具备的财务人员还存在一定的困难。



作为总经理在财务管理上主要是做财务决策，其他的事情由财务人员具体来做。同时总经理要明白各个财务的岗位人员要具体做的事情是什么。

财务岗位有出纳、会计、财务主管、财务总监。

出纳主要是管钱的。钱不单单是指现金，还包括银行存款和其他货币资金。出纳一般要用两本账：一本现金日记账，一本是银行存款日记账，这两本账是日清月结的。出纳要管支票和发票，同时也保管印章。但是出纳不能保管所有的印章，要分别由几个不同的财务人员管理。因为如果所有的印章都在一个人的手里，把印章盖齐了就可以直接拿到钱了。这样就不能对出纳有效的管理了。出纳同时还要跑银行，和会计对账。有些小的企业，仅设置一位出纳，做账是外包，没有别的财务人员，同时还要管理库存。

会计就是管账的，不管现金。会计就是通过记账来完成工作月末和年末编制报表。记账的时候要定时和出纳或是别的财务人员来对账。管理实物，保管各种账簿和各种会计档案、报税。有些企业也可以根据需求，设置不同的具体的会计岗位，如应收账款会计、成本会计等。

财务主管是管理出纳和会计的。同时还要管出纳和会计都做不了主的事情，主要是在专业上进行把关。

财务总监是企业发展到一定的阶段，对全局进行负责的人物。具体负责企业的资金运转的问题，包括融资和筹资，同时还要制定财务制度等。财务总监是最靠近总经理的一个财务职位，要为总经理提供进行决策的参考依据。

总的来说，总经理管理财务人员，只管大的事情，不管实际动手的事情。只要源头上管理好了，就不用担心财务人员的具体工作了。

同时也要注意所使用的财务人员是否靠得住，能不能信任。对财务人员人品的把关也是一个重要的问题，总经理对所使用的财务人员的人品把握不住，会给企业带来很多麻烦。

总经理要站在一个指挥家的角度上进行财务管理，跟财务人员沟通时只要沟通思想上的事情，具体的事情不插手，只做战略上的指导。



◎ 管钱管账不是一回事

总经理可能会觉得，发生多少业务我清楚，有多少钱我心里有数。至于财务那本账，是应付工商、税务部门的检查的。只要能保证平时和年终没有被相关部门找上什么麻烦就可以了。

也有的总经理甚至连自己账上有多少钱都不知道，忙于业务工作，财务方面过度依赖专业人员来省心思。

也有些总经理觉得，有了业务就有了一切。只要有业务在，企业的效益就会不成问题的。企业的效益不成问题，有了钱什么不好解决？思想还停留在有钱能办一切事情的阶段。

只顾挣钱不管账的总经理只能说是个财务管理上的“蛮夫”，只迷恋在挣钱的世界里展示自己的才能。等企业发展到一定规模了，才发现由于疏于对企业财务的管理，出现的问题已经不是能用钱就能解决的了。

从根本上说，出现这样的问题是总经理对财务的不重视，不知道财务管理对企业管理的重要性，单靠做业务就能实现企业效益是不可能，一定要有高水平的财务管理相辅助。



◎ 事后算账等于认账

年终才算账，不是说总经理的账是集中到年底的时候才算出来，而是到了年终，有些总经理才发现：企业的账目有问题，且在工商、税务部门都通不过，非常的着急，想尽办法去疏通。

这样的总经理平时只想着生产，只做技术、研发、销售方面的决策。把这些工作和财务分开来对待，平时管账也只是对自己认为重要的地方做一下批示。完全没有想到财务反映出来的信息恰恰能给这些具体的工作带来很大的指导作用。

工商部门要看的都是依据特定的财务规则作出来的账，而不是要看到一份原原本本记录企业生产经营过程的流水账。这样的账也满足不了企业平时生产经营的需要，更不要说能通过年检。

事后总经理怎么做补救措施也是没有办法的，因为年终查账都是按照法律的形式来办事。

这里需要给总经理提个醒，平时多注意和财务沟通，遇到不懂的，可以请财务解释清楚，并且多听听财务的建议，这样做的目的是能帮助你及时的发现问题，把握好解决问题的时机。不用等到年终的时候造成局面被动，失去了算账的最佳时期。

