

全方位提升总经理财务管控能力

提升领导力与执行力的非凡智慧

总经理



掌控财务的

209个方法


ZONGJINGLI ZHANGKONG
CAIWI DE 209GE FANGFA

张斌◎主编



全面 · 专业 · 实用

· 解读总经理在财务管理中遇到的诸多问题，
为其提供实用性极强的实战方法和策略，是总经理提
升财务管理能力的必修课。

 中国纺织出版社

全方位提升总经理财务管控能力

总经理



掌控财务^的


209个方法

ZONGJINGLI ZHANGKONG
CAIWU DE 209 GE FANGFA

张斌◎主编



全面 · 专业 · 实用

 中国纺织出版社

内 容 提 要

财务是企业的“钱袋子”。要经营好企业，让企业利益最大化、风险最小化，总经理就一定要管好财务这个“钱袋子”，不懂财务就当不好总经理！本书从企业实际出发，为总经理详细剖析了企业在生存、发展过程中面临的各类财务管理问题，包括财务常识、财务制度、成本控制、财务人事、薪酬控制、现金管理、账款回收、票据管理、存货管理、采购管理、税务管理以及具备查账能力等14个层面的209个企业财务掌控方法、策略。本书内容丰富，实操性强，可帮助总经理做好财务管理工作的，提高经营效益，把公司做大做强。

图书在版编目（CIP）数据

总经理掌控财务的209个方法 / 张斌主编. —北京：中国纺织出版社，2013.12

ISBN 978-7-5180-0005-0

I. ①总… II. ①张… III. ①企业管理—财务管理—研究 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第217948号

策划编辑：向连英 特约编辑：魏丹丹 责任印制：储志伟

中国纺织出版社出版发行

地址：北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码：100124

邮购电话：010—67004461 传真：010—87155801

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京睿特印刷厂印刷 各地新华书店经销

2013年12月第1版第1次印刷

开本：700×1000 1/16 印张：20

字数：331千字 定价：39.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社图书营销中心调换

21世纪，创造核心竞争力乃是每一个企业立足社会、求得发展的基本条件之一。而总经理要想令企业在长时间内保持竞争优势，就必须保持并不断提高企业的核心竞争力。其中加强财务管理能力，运用独特的方式实施财务管理，是加强企业核心竞争力行之有效的方法，并且这种方法越来越多地成为企业创立竞争优势的主导力量。据一项资料显示，在世界500强的企业中，每年花费到财务管理方面的支出便超出了两千亿美元，即使如此，这些企业也没有完全避免财务方面存在的问题。这也说明了总经理在解决财务问题时，关键点并不仅仅在于企业投入财务管理方面的资金，而在于企业是否能够发展自身的核心竞争力，并能够以此保持比较高的绩效。几乎每一家企业的整体高绩效，在很大程度上都依附于企业财务部门的高绩效，而企业财务部门若想创造出高绩效，就要求总经理必须具备出色的财务管理能力。

身为总经理，在企业管理的过程中，最主要的管理内容便是掌控企业财务。企业的财务管理涉及企业的各个层面，这也是一个企业唯一的综合价值管理工作。当一个企业在实施各项专业管理时，唯有财务管理是以货币作为计量单位出现的，需要总经理透过价值形态实施管理，从而实现对实物形态进行管理的目的。

总经理若想提升财务管理效能，就必须打造出高效的财务管理体系。而要达到这一目标，就必须设置合理的财务部

门，建立科学的财务管理制度，设定明确的财务岗位职责，从而促使企业财务组织发挥出强大的效能。

一个不具备财务知识的总经理管理企业就像盲人摸象，既不知道企业本身长的什么模样，也不知道企业在市场中处于何种位置。所以说，财务知识就是总经理的第三只眼，能帮助他看得更远、更深，只有懂得财务才能让自己清晰地了解目前公司经营中存在的问题，通过财务分析了解和控制企业风险。

基于此，作者精心编撰了本书，本书从企业实际出发，为总经理详细剖析了企业在生存、发展过程中面临的各类财务管理问题，包括财务常识、财务制度、成本控制、财务人事、薪酬控制、现金管理、账款回收、票据管理、存货管理、采购管理、税务管理以及具备查账能力等14个层面的209个企业财务掌控的细节。本书内容丰富，实践性强，可以帮助企业总经理做好管理工作，从而提高经营效益。

本书在编写过程中参考了大量的文献资料，其目的就是博采众长，以最有效、最有价值的管理知识来为企业服务。在此对这些资料的作者深表谢意，有了他们才使得本书的内容更加完善。

编者

2013年6月

第一章 基本功不扎实，何以掌控——了解财务常识····· 1

一个不懂财务的总经理带领企业在市场中竞争就像盲人摸象，既不知道自己长得是什么模样，也不知道企业在市场中处于什么样的位置。国内很多公司的总经理都是技术或营销出身，缺乏系统的财务知识，而财务知识和技能就是总经理的第三只眼，能帮助他看得更远更深。对一个公司总经理来说，懂得财务能让自己清晰地了解目前公司经营中存在的问题，通过财务分析了解和控制企业风险。

1. 管理决定企业成败·····	2
2. 财务管不好就会埋下隐患·····	3
3. 不断提升财务管理能力·····	5
4. 必须要克服的财务管理障碍·····	6
5. 财务观念决定企业效益·····	7
6. 原则之下的财务管理才有效·····	9
7. 财务管理必不可少的要素·····	10
8. 财务管理要避免只算大账·····	12
9. 切不可事后再算账·····	13
10. 确立财务管理目标·····	15
11. 理清财务与会计的关系·····	17
12. 会计信息的重要性及其发挥的作用·····	18
13. 根据经营特点，树立财务理念·····	19
14. 必须知道的财务风险种类·····	21
15. 是什么导致了财务风险的发生·····	22

16. 会计资料不可随意销毁23

第二章 没有规矩，不成方圆——财务制度掌控..... 25

建立一套完善的制度，对企业的健康发展有着举足轻重的作用。制度就像一把尺子，它时刻衡量着领导和员工的行为。凡是成功的企业都有一个共同的特点，那就是有一套颇具特色的企业制度。因此，建立一套健全的财务管理制度，是处理好内外部各项财务关系并为了提高其整体管理水平和整体价值服务的一项经济管理工作，也是规范企业制度的重要内容。

17. 财务制度是设计出来的26

18. 完善企业财务制度的作用27

19. 坚持原则，设计合理的财务制度28

20. 目前企业财务制度存在的诸多缺陷29

21. 没有盘点，便没有管理30

21. 财务盘点的内容及方式31

23. 财务盘点应当注意的事项33

24. 推行全面预算管理制度34

25. 全面预算给企业发展带来的好处35

26. 掌握预算的管理形式36

27. 为企业选择合适的预算方法38

28. 制定合理的利润分配制度39

29. 做好财务规划管理制度41

30. 制定合理的财务报销管理制度42

31. 做好企业财务收支控制43

第三章 省下的都是利润——成本掌控..... 45

对于任何一家企业而言，在一定时期内预先建立起来的成本管理目标，实质也是成本控制。企业成本控制的过程便是利用一系列的预防与调节手

段，保证总经理在成本管理目标执行过程中行为的合理性。通过成本控制，可以使总经理更好地发现发展中的薄弱环节，发掘企业内部的潜力，找出所有可能降低成本的途径，从而更加科学合理地组织企业实现成本控制，令企业的经营管理得到有效改善，改变企业的经营机制，实现企业素质全面提升的目的，为企业在竞争激烈的市场之中争得发展壮大的空间。

32. 将成本管理放于财务管理的首位	46
33. 为成本费用进行清晰定位	47
34. 遵循基本原则，保证成本控制更具实效	48
35. 了解影响成本管理控制的因素	49
36. 了解直接成本与间接成本	51
37. 做好成本中心控制	52
38. 无视整体利益会造成成本浪费	53
39. 将浪费消灭于萌芽状态	55
40. 实施成本管理的几个误区	56
41. 必须掌握的成本管理控制妙方	58
42. 提高利润，从最大化降低成本开始	59
43. 遵照相关步骤，做好成本费用控制	60
44. 成本控制并非一味节约	61
45. 先保住本，再去寻求发展	63

第四章 用对人，办对事——人事掌控..... 65

在世界经济一体化日益发展的当今社会，伴随着市场竞争的范围不断扩大，生存与发展于这种社会背景下的任何一家企业，若想成为市场竞争中的胜利者，都需要企业总经理掌控财务人事，让有能力、讲原则、高素质的人担任企业的财务工作，这样才能保证企业的财务管理工作顺利进行。身为企业的总经理，必须不断提升自身的财务人事管理能力。总经理可以自由地掌控财务人事管理，才能不断提升企业在市场竞争中的地位。

46. 任用有能力的人为财务经理	66
------------------------	----

- 47. 财务经理的素质很重要67
- 48. 挑选高素质与能力强的人担任财务经理69
- 49. 培养财务经理以柔克刚的软能力70
- 50. 明确财务经理在企业中的地位71
- 51. 了解会计主管应当履行的职责73
- 52. 了解会计岗位的相关职责74
- 53. 了解出纳岗位的相关职责76
- 54. 能者上，竞争上岗挑选财务人员77
- 55. 培养德才兼备财务人员有方法78
- 56. 会计与出纳不能一人兼任79
- 57. 为何企业财务机构须独立设置80
- 58. 设置独立财务机构应当遵循的原则82
- 59. 做好人力成本控制，实现人尽其才83

第五章 触及敏感地带——薪酬掌控 85

薪酬不仅是求职者最关心的问题，也是企业最敏感、顾虑最多的问题。所以，薪酬方案是否合理直接影响到企业管理目标的实现及员工工作积极性的高低。设计合理的有竞争力的薪酬体系，对总经理来说是一项非常重要的工作。

- 60. 总经理为什么要做好薪酬管理86
- 61. 薪酬管理要达到的目标87
- 62. 薪酬管理应当坚守的原则88
- 63. 总经理必须了解的几种薪酬制度90
- 64. 衡量薪酬设计好坏的标准91
- 65. 赏罚得当，激励适度92
- 66. 如何设计合理的薪酬体系94
- 67. 岗位价值评估需要遵循的原则95
- 68. 薪酬需要适时调整97
- 69. 奖罚时机要准确把握98

70. 了解效能式工资的优缺点	99
71. 发放年终奖也需技巧	101
72. 发放年终奖需要掌握的节税技巧	102
73. 薪酬要适当透明	104
74. 避免陷入“重赏之下，必有勇夫”的误区	105
第六章 世上没有免费的午餐——融资掌控	107
<p>企业为了支付超出现金的购货款而运用的一种货币交易的方法，抑或为了增加企业的资产而采取的一种集资手段，便是融资。通常情况下，融资乃是指货币资金的持有者与企业需求者之间建立直接或者间接的资金融通的一种活动。对于企业而言，融资是指一个企业的资金筹集的行为与过程，要求企业总经理必须依据企业自身的生产与经营情况、资金拥有情况以及企业未来经营与发展的需求，通过科学的预测做出正确的决策，通过一定的渠道并采取一些措施向企业的投资者与债权人筹资，以保证企业可以正常地经营与发展下去。</p>	
75. 掌控融资乃企业发展之道	108
76. 了解企业融资渠道	109
77. 融资所到之处便有陷阱的身影	110
78. 认识融资过程中的诸多误区	111
79. 融资有风险，风险类型需了解	113
80. 产生融资风险的原因	114
81. 三种策略控制融资风险	116
82. 掌握降低融资风险的手段	117
83. 从银行快速获得贷款的妙方	119
84. 银行融资贷款的具体策略	120
85. 优先股融资与普通股融资的优缺点对比	121
86. 融资渠道的选择	123
87. 企业要怎样开展私募融资	124
88. 新型融资方式——资产融资的特点	125

89. 通过资产融资提升企业资金的使用率	126
90. 在融资中发挥重要作用的信托风险隔离技术	128
91. 掌握融资技巧至关重要	129

第七章 公司的晴雨表——财报掌控

131

财务报表是企业经营管理的“晴雨表”。企业经营得好与坏，很大一部分会体现在财务报表上。作为总经理，看懂财务报表是必需的。不懂报表的总经理，相当于让不装杀毒软件的电脑在网络上“裸奔”。许多总经理拥有丰富的想象力和超人的勇气，却因为看不懂财务报表，在经营中连连摔跤。总经理只有看穿报表及利润，掌握识别虚假财务信息和财务风险的能力，进而及时发现和堵塞经营漏洞，才能保证企业健康发展。

92. 了解财务报表的种类	132
93. 掌握编制财务报表的具体要求	133
94. 企业财务报表具备的功能	134
95. 掌握阅读财务报表的方法	136
96. 财务报表阅读要避免误区	137
97. 透过财务报表了解企业发展状况	139
98. 轻松读懂财务报表有诀窍	140
99. 总经理分析财务报表时应遵循的原则	142
100. 帮助总经理分析财务报表的四种方法	143
101. 深入分析财务报表，方能发现其中玄机	145
102. 了解企业现金流需从现金流量表开始	147
103. 分析利润表，了解企业盈利	148
104. 通过利润表，判断企业盈利的稳定性	149
105. 从资产负债表中看企业实力	151
106. 透过合并财务报表发现企业的财务问题	152

第八章 让企业的血液正常循环——现金掌控..... 155

现金作为企业最为重要的资产，如同人体内的血液一般，只有持续保持适量正常的循环周转，才能保障企业的日常经营，推动企业更好地发展。当今国际经济形势风云变幻，企业更需要开展科学高效的现金管理工作。只有这样才能在复杂多变的外部环境下确保持续经营，为企业的生存与发展开辟一条稳健宽阔的大道通途。

107. 企业为何要持有现金.....	156
108. 无视现金流将导致企业生存危机.....	157
109. 了解企业现金循环周期.....	158
110. 保证企业现金流的正常循环.....	159
111. 为企业确定最佳的现金持有量.....	160
112. 按照原则要求制定现金流量表.....	161
113. 现金流量表对现金掌控发挥的意义.....	164
114. 做好现金支付风险防范.....	165
115. 不断改善企业现金流.....	166
116. 现金预算的四个组成部分.....	168
117. 现金预算对企业财务管理的影响.....	169
118. 注意现金的时间价值.....	170
119. 有效开展现金流管理的方法.....	172
120. 对企业现金做好日常控制.....	174

第九章 收回来了才是资产——账款掌控..... 177

在现实企业生产经营的过程中，很多企业的应收账款占据着企业总资产的一大部分，甚至超过了企业总资产的百分之五十。这并不是最可怕的，最可怕的是很多企业的应收款都属于一本糊涂账，这些企业的总经理根本就不知道自己到底存在多少应收账款，哪些应收账款是今年的，哪些是往年的，哪些客户欠自己多少钱，哪些持有欠款的客户已经消失得无影无踪，等等，这些总经理只对企业应收账款有了大致的了解，只知道有大

量的应收账款没有收回，甚至还有一些总经理认为只要要回来一分，就赚到一分。殊不知，账款管理混乱，只会给企业的利益造成巨大的损害。尽管很多企业账面上显示赚到大量的利润，但是那些全都是应收账款，实质这些应收账款无法拿回来，企业便无法将其变成真正的资产。因此，总经理必须在账款管理方面下足工夫，这样才能有效避免坏账给企业带来的损失。

121. 赊销，是“爱”亦是“恨”	178
122. 应收账款管理不善的结果	179
123. 了解应收账款的周转率	181
124. 导致应收账款风险发生的原因	182
125. 防范应收账款风险重在正确衡量信用风险	184
126. 做好催款心理战的准备	185
127. 如何加强企业的应收账款管理	186
128. 使企业坏账不断增加的原因	187
129. 如何进行坏账确认与核算	189
130. 解决应收账款比例过大有妙法	190
131. 防范债务人无限期拖欠的妙招	191
132. 追求利润最大化并非盲目最少化坏账	192
133. 纵观不良债务人逃账的手段	194
134. 追讨应收账款有法宝	195
第十章 那些满天飞舞的纸张——票据掌控	197

企业的财务票据管理在企业日常财务管理工作中具有重要作用。当前企业的财务票据管理中存在较多混乱现象，就如满天飞舞的纸张，不知道哪个有用，哪些没用。因此必须加强和优化企业的票据管理工作，以避免因票据管理不善，发生丢失、被盗、涂改、伪造以及纠纷等不良后果，确保企业资金正常有序运行，实现企业的稳定发展。

135. 了解票据	198
136. 不可不知的票据事宜	199

137. 了解票据抗辩·····	200
138. 了解汇票的种类·····	202
139. 了解支票的种类·····	203
140. 支票管理的注意事项·····	204
141. 发票应当如何填开·····	205
142. 出票所能发挥的效力·····	207
143. 哪些因素影响着票据行为成立·····	208
144. 票据权利具有什么特征·····	209
145. 了解票据责任所具备的性质·····	210
146. 了解利用票据实施诈骗的行为·····	212
147. 了解票据诈骗者惯用的骗术·····	213
148. 掌握防范票据诈骗的措施·····	214
149. 掌握票据丧失与补救的应对方法·····	215
150. 总经理必须知道的违反发票管理的法律责任·····	216
151. 做好支票结算的风险防范, 保证支票的安全·····	218
第十一章 卖出去了才能盈利——存货掌控·····	221
<p>市场经济的一个重要特征, 就是生产的相对过剩和产品的相对过剩。它决定了这是一个买方市场。对企业来说, 存货的增加或积压, 无论是原材料、半成品或制成品, 都意味着企业运作处于一种不良的状态, 都是一种直接的或潜在的损失。所以, 永远记住一句话: 卖出去的东西才能盈利。</p>	
152. 了解库存风险成本·····	222
153. 货物入库的相关管理内容·····	223
154. 如何确定仓库合理存货量·····	225
155. 是什么让企业设置安全库存量·····	226
156. 如何核算安全库存量·····	227
157. 库存成本控制的内容·····	228
158. 如何核算存货产生的成本·····	230
159. 通过控制库存成本实现开源节流·····	231

160. 哪些产品需要库存·····	232
161. 掌握存货盘点与清查方法·····	234
162. 莫等存货出现贬值·····	235
163. 了解存货可变现净值的确定与存货期末计价方法·····	236
164. 存货舞弊带来企业经营危机·····	238
165. 有效降低不可用库存·····	239

第十二章 优化组合，货比三家——采购掌控····· 241

企业在一定的条件下，从供应商得到产品或者服务作为企业的资源，从而确保企业的生产与经营活动的正常进行，这种活动便是采购。众所周知，身为销售行业的从业者，商品便是销售的灵魂所在。同样，企业的采购人员便是控制销售灵魂之人，因为采购工作者掌握着商品的生杀大权。身为总经理必须指定合适的人负责企业的采购工作，这样才能通过良好的采购管理，对企业的销售业绩产生有利的影响，令企业的销售业绩处于不断上升的状态，提升企业的利润。

166. 开展采购工作需要遵循哪些细则·····	242
167. 采购预算的制定·····	244
168. 了解物资采购的相关工作制度·····	246
169. 影响采购价格的因素·····	247
170. 关于采购谈判的规划与准备·····	249
171. 采购谈判有技巧·····	250
172. 材料采购成本的构成要素与计算方式·····	251
173. 从基础上控制好材料采购成本·····	253
174. 降低材料采购成本有妙方·····	254
175. 别让盲目砍价吓跑了对方·····	255
176. 莫过度追求最低价·····	256
177. 制订采购计划·····	257
178. 定期采购的缺点及防范措施·····	259
179. 通过定量法控制采购·····	260

180. 不断加强采购成本的控制治理的手段·····	262
第十三章 合理避税游刃有余——税务掌控·····	265
<p>企业都希望合法地减轻自己的税负，那么，在税收政策和法规既定的情况下，如何减轻税负才既安全又有效呢？多数企业总经理对此比较茫然。其实，纳税与节税筹划本身并非是很难的事情，有时候就像是一层窗户纸，捅破了它，就可以看得很清楚了。</p>	
181. 纳税人有哪些权利与义务·····	266
182. 了解不同类型的税种·····	267
183. 了解报税的完整流程·····	269
184. 了解抄报税的相关事宜·····	270
185. 税务筹划不是偷漏税·····	271
186. 掌握合理避税的方法与技巧·····	272
187. 为何企业要开展税务筹划·····	274
188. 好的税收筹划建立在对其内容与途径了解的基础上·····	275
189. 利用完税价格来节税·····	276
190. 开展税收筹划需要遵循的原则·····	277
191. 了解税务筹划特征，获取最大税后利益·····	278
192. 掌握税收筹划的手段·····	280
193. 合理利用税收优惠政策，实现税后利润最大化·····	281
194. 什么原因导致了企业税收筹划风险·····	282
195. 加强税收筹划安全管理，规避税收筹划风险·····	283
196. 做好增值税的筹划工作·····	284
第十四章 练就火眼金睛——查账的功夫·····	287

要想了解企业或相关职能部门的运营状况，查账是不可或缺的硬功夫。但是，长期以来，由于账目内容的专业性和复杂性，使得除财会专业

人员之外的其他人只能“望账兴叹”。总经理要想从账目中看出究竟，就得练就一副火眼金睛，从根源上纠错，从证、账、表中发现隐患，确保企业命脉血液的纯净。

197. 原始凭证的种类有哪些·····	288
198. 原始凭证的填写要求·····	289
199. 掌握原始凭证审核的内容·····	290
200. 了解记账凭证有哪些分类·····	291
201. 了解填写记账凭证的具体要求·····	293
202. 掌握记账凭证审核的内容·····	294
203. 原始凭证与记账凭证之间的异同·····	295
204. 了解查账的基本过程·····	296
205. 掌控方法，查账有道·····	297
206. 财务会计特征影响下的账证的核对技术·····	298
207. 哪些错账需要调整·····	299
208. 了解错账调整的原则·····	301
209. 错账调整有妙招·····	301
参考文献·····	303