

五项管
效率专

财务三驾马车

一眼看穿运营风险 **3** 大关键数字

一针见血作对决策

10 大核心工具

劳永逸轻松管理

500 强CFO教你
建立数字决策系统

实战派财务管理专家 付小平◎著

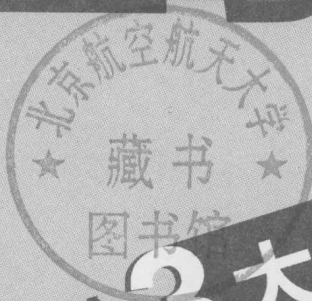


机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

014005105

F275
667

财务三驾马车



一眼看穿运营风险 **3** 大关键数字

一针见血作对决策 **10** 大核心工具

一劳永逸轻松管理 **500** 强CFO教你
建立数字决策系统

实战派财务管理专家 付小平◎著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



北航

C1692303

F275
667

014002102

李嘉诚掌控庞大商业帝国的秘密是什么？复星集团从3.8万元到380亿元的财富神话是如何炼成的？——先进的财务管控模式！

任何一个老板都渴望企业能够做大、做强，却始终无法摆脱三大风险的困扰：有收入没利润，有利润没现金，一扩张就断粮。

本书以长江实业和复星集团的财务管控模式为背景，教你彻底规避这三个问题。通过阅读本书，财务总监只需花3小时列出关键报表，老板只需花3分钟检查关键数据，就能一眼看穿企业运营风险，并从中找到企业决策方向，轻松作管理，科学作决策，让企业多赚、快赚、大赚。

图书在版编目 (CIP) 数据

财务三驾马车/付小平著. —北京:机械工业出版社, 2013. 12
ISBN 978-7-111-44737-5

I. ①财… II. ①付… III. ①企业管理-财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第267762号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

策划编辑:侯振锋 责任编辑:侯振锋

封面设计:贾真 责任印制:杨曦

北京市四季青双青印刷厂印刷

2014年1月第1版·第1次印刷

170mm×240mm·12.5印张·1插页·173千字

标准书号:ISBN 978-7-111-44737-5

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010) 88361066

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售一部:(010) 68326294

机工官网:<http://www.cmpbook.com>

销售二部:(010) 88379649

机工官博:<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线:(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序

1997年，小平从北京航空航天大学硕士毕业后，分配到南方航空动力集团工作。当时，我们集团正在与美国的一家世界500强公司谈判筹建合资公司，需要一个既懂得航空发动机，又懂得财务、经济法律的高端复合型人才。

这时我才猛然发现，这个小伙子在读硕士期间，不仅专业课成绩出众，还听完了北航所有的MBA和财务管理课程，通过考试获得了中国注册会计师证书，他是一个对工程、经济、管理和法律都有过广泛涉猎的人，小平正是我们合资公司筹建小组的急需人才。

复合的专业背景让小平很快就在谈判桌上崭露头角，最终十分出色地推进了合资公司的建成。合资公司成立之后，小平就被董事会委派为第一任财务总监。

从此，小平实现了从工程师到财务经理人的转型。在这个过程中，我发现他对于财务数字拥有天然的敏感度，能够一眼看穿财务数字背后的管理逻辑，并且形成了自己独特的财务管理理念。

3年后，小平先后被几家上市公司聘任为财务总监。其中最特别的，当属在复星集团8年的财务总监经历，他亲眼见证并推动了复星集团上百宗波澜壮阔的资本并购交易，对财务与管理决策之间的理解，从理论走向了实践，并积累和提炼出一整套的财务管理决策工具。这就是这本书架构的雏形。

经过近20年的探索和沉淀，小平将这套体系打磨得越发丰满而具实战性。他也逐渐从职业经理人的岗位上退下来，成立了自己的财务咨询公司——上海睿道企业管理顾问公司，他的初衷是希望把财务对于管理决策的价值和方法复制给更多的企业。

确实，他也是这么做的。

如今，他又走上了讲坛，成为了知名的管理培训导师。作为一度带领过他的师傅，我为他感到骄傲。

我可以负责任地说，对于任何一个经营者，小平的这本书一定能给你最真诚的分享和最朴实无华的收获。

因为他是带着一颗赤子之心来的，他是带着对成长型企业的责任感和使命感走上讲台的。

他奉献给读者的，是他从自己20年职业生涯中萃取的最璀璨的珍珠。

刘林

2013年8月于北京

(刘林，研究员级高级工程师，曾任南方航空动力集团总经理顾问，享有国务院颁发的政府特殊津贴。)

自序

在我的《财务管控》课程现场门口，常常会看到行动成功公司合作伙伴——五项管理公司的售书摊位。摊位前的书籍卖得十分红火，负责卖书的伙伴在我路过时，总会热情地告诉我：“不少客户都在问，有付老师的书吗？”

但是，作为培训师，我心里不免有些顾虑：如果把课程的内容写到书里，谁还会花几万块钱来听课呢？因此，尽管多家出版商频繁约稿，我却一直都没有写书的冲动。

今年年初，一位企业规模超过10亿元的老总参加课程复训，课间休息时他告诉我，学完课程后他就导入了《财务管控》的课程工具，一年下来，效果非常好——省下了2300万元的成本，应收账款降低了3700万元，既提升了利润，又改善了现金流。

这位老总是当地商会会长，他想向商会的其他企业家分享课程的价值，推动商会的其他老总走进我的课堂，却不知道从哪里下手。因此，他强烈要求我写一本简单的入门书籍，让更多的企业家了解财务管控的价值，帮助更多老总规避决策风险，通过数据找到做决策的正确路径。

3天的课程就帮助一家企业提升了数千万元的利润，如果再帮助100家企业、1000家企业，甚至1万家企业，这该是一份多么有意义的事业！

基于此，我产生了写书的念头，我想写一本每个人都能看懂的决策工具书。即使你没有学过财务，也能够简单便捷地从中找到数字背后的决策方法。

经营管理的终极目标是实现企业价值最大化，如何衡量一个企业的价值？驱动企业价值增长的关键因素是什么？

传统的决策者认为，盈利是企业的核心目标，只要有利润，企业就能够持续经营下去，企业价值就会增长。真的是这样吗？为什么许多有利润的企业没有钱支付供应商货款，被迫拖欠员工工资，甚至出现有盈利的企业突然破产倒闭的现象？

通过近20年的专研和实践，我发现了驱动企业价值最大化的财务三驾马车。三驾马车是指企业的盈利能力（多赚）、资产效率（快赚）和经营风险（大赚）。决策者懂得联合驱动三驾马车是企业走向持续盈利、基业长青、实现价值最大化的唯一途径。

本书提出的三驾马车决策法就是要颠覆决策者的传统思维：经营企业不仅要有利润，还要保证资产效率高，最重要的是确保现金流稳健，时刻控制企业的经营风险。

全书通过大量翔实的案例和解析给出了驾驭三驾马车的的方法：

驾驭白马，通过低成本提升盈利能力，实现多赚。

驾驭赤马，通过轻资产加速资产效率，实现快赚。

驾驭黑马，通过类金融加大资本杠杆，实现大赚。

考虑到本书的读者多是企业的决策者和管理者，这个群体中绝大多数人没有学习过专业的财务知识，但是在工作中却离不开财务数据，这本书拒绝空洞的理论知识，只有实效的管理工具，一看就明白，拿来就可用，一用就见效。比如，其中的九宫格决策法，帮助决策者一眼看穿，一秒钟就能够清晰地看到企业的尖刀产品、高绩效部门和优质客户。

最后，我要感谢为这本书的出版付出汗水的所有人。在本书的写作过程中，五项管理公司卢霞副总裁和雷娟女士提供了大力支持，管理大师、行动成功董事长李践先生给予了许多鼓励、指导和帮助，在此表示感谢！还要感谢机械工业出版社的编辑们及世纪慧泉传播公司的主编李世正先生，为本书的出版及发行提供了大力支持。同时，还要感谢我的老师傅刘林先生，这位享有国务院颁发的政府特殊津贴和证书的研究员级高级工程师，为本书的创作提出了许多宝贵建议。当然，最需要感谢的是我太太唐伟女士，她是推动我走向讲台、分享传播的天使！

付小平

2013年7月19日于上海



关于五项管理

公司简介

五项管理效率集团是中国唯一提供“效率解决方案”的公司，专注于效率课程研发、效率工具研发、效率模式培训、效率环境圈建立、效率托管服务、企业效率基因再造等全过程专业服务！

我们通过“测试+训练+工具+落地+评估”等方式，系统的帮助企业全面解决全员效率提升的问题，最终推动企业持续增长。

我们秉承实战、实效、实用的原则，开发效率工具和效率课程，迄今为止，我们拥有自主知识产权198项，行业内首家获得“国家高新技术企业资质”，获得“国家级创新基金”和“国家创新金钥匙”奖。

我们为企业培养的高效员工和管理者可以获得国家人力资源保障局颁发的资质证书。迄今为止，我们通过效率工具和培训，帮助6万多家企业、500多万员工，提升了工作效率！

五项管理人以“效率改变中国”为己任，全力以赴推动企业提升效率，让效率改变企业，最终改变中国！

“效率改变中国” 诚邀效率事业合伙人

加入五项管理，赢得超越利润的成长
9600亿市场，朝阳产业

公司地址：上海徐汇区龙漕路299号天华信息科技园2B栋8-9楼

公司网址：www.ceo198.com

公司传真：021-61242025

付外平精品课程



FKFL 五项管理

实效商学院建设系列课程

财务管控模式

企业管理决策系统

企业现状

现状一：
有收入，没利润

现状二：
有利润，没现金

现状三：
投资大，回报小

课程价值

价值一：会用会计报表做管理

《财务管控》课程不仅教会学员从管理的角度解读损益表、资产负债表和现金流量表三大会计报表背后的业务管理，而且针对每张会计报表提供了可以落地的实操工具，帮助学员从会计报表中看出经营中存在的风险、找到下一步的决策方向。

价值二：提高利润改善现金流

没有利润的收入和没有现金的利润都是失败的决策，管理企业应该利润和现金两手抓，两手都要硬。《财务管控》课程提供专业工具帮助学员找到高毛利的产品、部门和客户，从而找到提高企业利润的解决方案；另外，专业管理营运资产的工具帮助学员改善企业现金流，确保企业既拥有丰厚的利润，又具有充沛的现金流。

价值三：建立数字决策系统

作为股东，投资企业的目标就是希望能够获得高额的投资回报率。《财务管控》课程帮助学员建立一套基于会计报表的数字决策系统，确保管理层能够及时透过数字进行科学决策，管理好企业的盈利能力、资产效率和经营风险三个财务指标，实现用最小的投资获取最大的回报，彻底告别凭感觉、拍脑袋的传统决策误区。

中国富豪控股的上市公司

李嘉诚	长江实业、和记黄埔、和记港陆、长园集团、OM 长江基建、香港电灯、和记电讯国际、长江生命
郭广昌	复星国际、复星医药、豫园商城、南钢股份、复地集团

华人首富李嘉诚投资领域涉足地产、港口、电讯、能源、基建和零售等，市值超10000亿港元，掌控庞大商业帝国的秘密武器是什么？

中国最大的综合类民营企业复星集团控股5家上市公司，旗下公司数以百计。短短十几年，从3.8万到380亿，资本增值超100万倍，财富神话是如何炼成的？

这一切都是因为
企业拥有先进的财务管控系统！

4008-21-4008 报名热线



实效商学院建设系列课程

资本模式

股权增值的实效解决方案

企业现状

现状一 有项目，没钱，企业发展错失良机

现状二 有钱，没项目，企业财富不断缩水

现状三 有事业，没人才，企业发展后继无人



课程价值

- 价值一：拓宽融资渠道，解决资金瓶颈
根据企业所在生命周期的不同阶段，分别向天使基金、风险投资基金、或者私募股权投资基金融资，股权融资的关键工具是商业计划书。
- 价值二：改变投资策略，实现转型升级
凭借专业眼光和行业洞察力，投资高成长的非上市公司股权。股权投资的关键工具也是商业计划书。
- 价值三：吸引优秀人才，保障事业发展
如何激励员工、留住核心人才？股权激励是最有效的工具。

合作机构

投资机构：红杉、高盛、德同、小牛投资、云峰基金、凯雷投资、达晨创投
 券商：高盛、中信、瑞信、平安、招商、国信
 律师事务所：天元、通商、金杜、锦天城
 会计师事务所：普华永道、毕马威、德勤、立信、天健正信
 交易所：上海证交所、深圳证交所、香港证交所

《资本模式》课程为您提供从初创期、成长期、扩张期到上市后的
全方位股权增值实效解决方案！

效率模式

100%提升效率的执行系统

观点

企业的任何工作都是成本，早上一开门到处都用钱，员工一上班就必须给钱，但有些成本投入后到底能产出多少，不同效率的企业却是千差万别。

上班 ≠ 工作 工作 ≠ 创造财富

中国企业缺的不是时间而是效率！
赶超先进国家，产业挖潜、技术挖潜是困难的，但效率挖潜是容易的！

**一切管理都是效率管理，没有效率就没有盈利。
低效企业是血泪工厂，高效企业是印钞机。**

企业家的最大悲哀是：每天花钱是必然的，每天赚多少钱却是偶然的。
效率模式让您每天赚多少钱成为必然。

培训对象

企业管理班子(董事长、总经理、销售副总、生产副总、采购总监、人力资源总监、财务总监和后备人才等)

以下情况发生任何一种，您都应该来听课！

老板非常繁忙

每天的计划被各种偶然事件打断，计划始终赶不上变化，最后索性不规划。

员工目标模糊

老板始终很努力，员工始终在看戏。不是员工不努力，实在是不知道该怎么演戏。目标不能落到每人每天，如同船无方向，吹什么风都是逆风。

员工士气低下

老板喊“大家加油”，员工喊“老板加薪”。士气提升其实可以很简单、很持久，而且保证双方都满意。

公司培训无用

要么干脆没有培训机制，要么培训机制大而无用。成长型企业如何在繁忙的日常事务中用最小的培训投入达到最大的技能产出？其中有秘诀。

企业执行力差

员工永远不肯“把信送给加西亚”，永远让你操心到每一环节，每一天！老板说：“执行力差损失利润70%。”

1%的投入，100%的产出

效率管理有秘诀，“来听课”就是第一秘诀。

400-670-7770

公司地址：上海市徐汇区龙漕路299号天华信息科技园2B栋8-9楼

每天效率管理

2011年我们调研了1000多家企业，收集了3000多个问题

企业家们最急需解决的两个问题

▶ 如何提高每一个员工的工作效率？ ▶ 如何提高团队业绩？

这两个问题反映了一个根源：
一线员工每天的成果没有达到老板的期望值，尤其是团队业绩难以增长。

如果一线员工效率低，最终导致的结果： 业绩下降 成本上涨 利润严重下滑

效率是门槛，效率低不是不赚钱，是亏钱！

- 海尔集团CEO张瑞敏说：“对企业来讲，最重要的不是规模，最重要的应该是效率，所以进入世界500强，关键是使每一个人有更高的效率”！
- 服装行业里的“优衣库”，以坪效4万元的门店业绩，将其创始人柳井正推上日本新首富的宝座；
- 电子领域里的“苹果”公司，靠每平方米年销售额6.4万亿美元的苹果专卖店，成为世界最赚钱企业！
- 高效企业是印钞机，低效企业是血泪工厂。
- 一线员工每天是否高效，决定着企业的盈亏！

提升一线员工的效率，就等于提升了业绩，保证企业持续盈利！

五项管理20年管理实践证明 一线员工强，则企业强

降低成本，提升利润，必须从提升一线员工的效率开始

“每天效率管理”内训 来自于知名企业家李践先生和他的团队20年成功经验

他的团队运用“每天效率管理”提升业绩使风驰传媒成为广告行业最赚钱的公司。

人均产值 >100 万/年，最高个人业绩 >500 万/年，6个人的销售团队业绩高达2000 万以上，相当于当年一家30人规模的广告公司一年的总业绩。

风驰传媒成为最赚钱公司的根源是：员工的效率比竞争对手高出32倍！

e 诸葛

老板效率军师

e 时代的学习革命



每天1分钟微图文，效率提醒，学习管理技巧。



每周8分钟微电影，情景模拟，提升管理能力。



每月15分钟微课堂，案例解读，拓展管理思维。

三大好处：



轻松

微图文、微电影，形式活泼，很轻松。



碎片

零碎时间微学习，一年429次，快速提升管理效率。



实效

解决企业家用人做决策上的实效问题，活学活用！

每一个企业，无论大小，都是一个“王国”。

每一个老板，无论大小，都是企业的“主公”。

所以，请让我尊称您一声“主公”。

我知道，您是孤独的，您推动企业鼓舞员工，其实您自己也需要有人鼓励，有人给能量！

我知道，您是寂寞的，开疆辟土的战场上，机会伴随风险，您也需要有人指点，有人帮！

所以，我来了，我是您的效率军师。来辅佐胸怀大志的您，做对决策用对人，开疆辟土展宏图！

愿与主公同行！

365天天天相伴，429次学习机会
让您随时充电，全面提升！





一月一课

全员12次培训督导服务

《一月一课》内容解决一线员工周期性问题，剔除经营障碍。

◎ 2013年《一月一课》5大步骤把知识转化成方法和行动，推动业绩增长

- | | | |
|---|--|------------------------------------|
| <p>▶ 每月
执行流程</p> | <p>① 每月收到
每月1号准时收到当月全套教程</p> | <p>② 提前预习
培训负责人提前预习，做好培训准备</p> |
| <p>③ 到点就学
指定时间集合员工，跟随视频学习，一次两堂课</p> | <p>④ 现场练习
学习过程一键解决，两堂课后立即分享，互动练习</p> | <p>⑤ 训后评估
结合工作马上改进，推动执行</p> |

◎ 2013年《一月一课》每月教程包含



◎ 2013年《一月一课》配套落地服务

每期，提供操作锦囊（教程课件，试卷和答案，参考工具）
每月，效率顾问跟进学习进度，检查企业培训实施

咨询电话：13816183345 陈老师

长青藤效率联盟 服务电话
400-690-7706

效率图书简介

图片	名称	内容简介	适合谁
	《效率改变中国》	本书揭示了“效率”秘密——“效率两翼图”，让企业找到突破增长瓶颈的路径，全书十大原创观点和七大思维模型，为企业导入效率DNA，建立效率系统。	企业家 中高层管理者 职场精英
	《要么品质要么死》	品质是企业的生命线，李践通过20年企业实践，总结出15个提升品质的具体方法，一听就明白，一用就见效！	总经理 管理者 全体员工
	《晨读十分钟》 口袋书	梳理职场中经常遭遇的240个典型问题，效率专家为你支招，给你最专业的具体方法和工具，培养个人职场基本功。全套6本，每天十分钟，边学边用，碎片成系统。	企业团购 职场白领
	《一句话改变一生》 口袋书	每个人都有成功的欲望，本书直击成功的秘密，淬炼出180名成功人士的思想精髓，400条金句，帮助读者树立正确的职业观和发展观。	企业团购 总经理 管理者 全体员工
	《高绩效人士的 五项管理》	图文并茂，通俗易懂，教你如何会做人、做对事，是职场人士的基本能力书。	企业团购 全体员工
	《决不拖延》	有趣的故事、平实的语言，发人深省，一看便懂，帮助读者解决现实中拖延低效的病症。	职场人士 企业全员 团购

效率图书简介

图片	名称	内容简介	适合谁
	《做自己想做的人》 精华版	李践经典之作精华版 高度囊括做人做事的 方法，助更多的人去 实现梦想。	所有人
	《给未来领袖的九封信》	本书展现了9位国际 领袖的视野，超越 300年的管理智慧， 令读者与国际领袖 们站在同一高度， 看待世界。	企业家 管理者 未来的领袖们
	《成交攻略》 云朵书	400条销售心得， 20个销售故事， 销售人士必备的成 交工具书。	销售人士 企业团购
	《全员改善》	作者亲历中日企业 的经营管理，提出全员 改善的观点，给出具 体方法，实用易懂。	管理者 全体员工
	《砍掉成本》 白金版	用战士的语言讲述战 斗，简单直接、句句实 用，增加利润从降低 成本开始。	总经理 管理者 全体员工
	《定价定天下》 升级版	高成本时代， 谁掌握定价策略， 谁将获得最大利润！	企业家 管理者

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：男 女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____ 传真：_____ 手机：_____

就职单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

国有企业

私营企业

政府机构

股份制企业

外资企业（含合资）

集体所有制企业

其他（请写出）_____

单位所属行业：

食品/饮料/酿酒

批发/零售/餐饮

旅游/娱乐/饭店

政府机构

制造业

公用事业

金融/证券/保险

农业

多元化企业

信息/互联网服务

房地产/建筑业

咨询业

电子/通讯/邮电

其他（请写出）_____

单位规模：

500 人以下

500—1000 人

1000—2000 人

2000 人以上