

<<总经理如何管控财务>>

图书基本信息

书名：<<总经理如何管控财务>>

13位ISBN编号：9787545415698

10位ISBN编号：7545415698

出版时间：2013-1

出版时间：广东经济出版社有限公司

作者：汤婧平

页数：209

字数：190000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;总经理如何管控财务&gt;&gt;

## 前言

丛书序懂财务，才能管好财务写这套丛书起源于我在北京大学总裁班的那些老板同学。2007年6月我去北京大学读EMBA，两年多的学习生活让我认识了一群外表光鲜，内心却很矛盾和纠结的老板。

在和大家探讨财务管理问题的过程中，我发现很多人其实对财务的一些概念了解得并不深刻，尤其是他们在和公司财务人员沟通的时候，往往会因为自己不够专业而难以提出具体要求。

我们知道，管理其实是种要求，要求得越清晰，表达得越透彻，管理就越到位！

但，会要求的前提是要懂，如果不懂，又何谈要求呢？

财务历来都被人认为是专业的、枯燥的、深奥的，其实不然，财务很有趣，问题是你要从有趣味的角度去看。

我在给学员上课的时候经常打比方。

我曾说过：“我给大家讲讲报表，你们大概一辈子都不会忘记，并且你们会发现满大街都是报表，那就是：男人是张资产负债表，有资本不代表有实力；女人是张利润表，有利润不等于有钱；家庭和社会关系是张现金流量表，有钱还要看是什么钱。

”学员们都说：“听汤老师讲财务，一听就懂，一学就能用。

”其实，所有的知识都源于生活，并用于生活，财务亦是如此。

从2010年开始，在出版社编辑的建议下，我萌生了写这套丛书的想法，我想把自己积累多年的财务知识，连同企业财务管理经验，以及给学员授课的感悟，都写进这套丛书里，力求简单、生动、实用，让企业中高层的管理者们学得轻松，也用得明白！

我总结了一下，这套书有以下几个特点：1.从公司治理的高度为企业提供全面的财务管理解决方案财务不光是单纯地做账，换个角度看财务，财务工作也是管理工作，领导懂一点财务，才能更好地开展管理工作。

这套书不再是就财务讲财务，而是针对企业高管，从公司治理的高度，以点带面，解决企业的诸多问题，把企业引向制度化、规范化的道路上来。

2.融入了我个人的一些财务理念和感悟这套书与我的同名课程内容大致相同，所以也跟我的授课风格一样，轻松活泼，其中有一些与众不同的财务观点和好玩的比喻，这样一来，财务就一点都不枯燥了，容易理解和记忆，希望能让读者耳目一新。

3.案例新颖，启发性强这套书中有大量知名企业的经典案例和深度点评，如丰田的目标成本管理、TCL集团的研发成本控制、承德露露的财务报表分析等。

相信一定能够给您带来不少启发。

丛书序4.提供具体方法，可操作性强学习的最终目的是应用，这套书从企业管理者的实际需求出发，在传授知识的同时，更为您不断总结与提炼可以操作和借鉴的方案、方法，让您上午学习，下午就能用。

这套书一共有五本，分别是《总经理全面预算一本通》《总经理成本控制一本通》《透过财报看管理》《总经理内控一本通》《总经理如何管控财务》。

我就每本书的主要内容作一个简单介绍，以方便您从全局的角度把握这套书。

1.《总经理全面预算一本通》现在大家都在谈战略，而预算，就是战略的具体表达，是战术要实现的确切目标和具体结果。

所以，做预算的过程就是表达公司战略和部署公司战术的过程！

企业领导了解全面预算，才算掌握管理的大战略、大方向。

2.《总经理成本控制一本通》成本从本质上来讲是种付出，没有付出就没有回报。

所以它不可能被无限制地降低。

如果单纯地靠减，减到最后，企业是瘦身了，但很可能营养不良。

如果成本降低是以牺牲产品质量为代价，那么企业无异于自掘坟墓。

成本降低的策略是一项有组织、有计划的系统性工程，如果成本降低的目标不在每个环节确定清楚，那么企业成本降低的策略是无效的。

## <<总经理如何管控财务>>

无论什么样的企业，在市场上永远是一个中间方。

它有上游，企业的供应商；它也有下游，企业的客户群。

企业成本降低的策略，应该从平衡供应商、自身和客户群之间的关系入手。

企业成本降低的方案，应该从改造企业管理流程入手，在具体管理环节上落实。

在落实的过程中，明确目标，明确方法，明确责任。

掌握了成本控制的方法，企业领导才能在日常经营管理过程中，有针对性地解决成本浪费等问题，使企业的成本降到最低，从而赚取最大化的利润。

3.《透过财报看管理》报表是企业健康的晴雨表，任何一个管理者都要学会看报表，学会管理报表。

看报表不是去看枯燥的数据，而是去看数据背后的来由。

管理报表也不是编造数据，而是努力创造企业理想的财务指标。

如果您能深入地了解报表，就能深入地了解企业的运营状况。

如果您能清楚报表中存在的问题，就能明了管理中存在的问题。

因为，报表是管理结果的真实反映，管理活动是管理者思想的表达。

4.《总经理内控一本通》企业内控管理的目标是防范风险，完善管理。

据统计，大多数企业倒闭的原因都不是因为竞争对手，而是源于企业内部管理不善。

所以，企业内部的问题还要从内部解决。

对于企业来说，体制决定了制度，制度应用于流程，流程服务于管理，管理的结果体现在企业日常的单据、文件和报告上。

所以，企业内控管理的方法，可以用六个字来描述，即制度、流程和表格。

建立一套完善的内部控制体系，即建立一套完善的管理制度去规范企业的管理流程。

而结果的好坏，报表知道！

5.《总经理如何管控财务》管好财务，一是要管好财务的人，二是要管好财务的事，还要控制好财务的风险。

如何才能管好财务的人？

首先，您要选对人，选对人才能做对事！

其次，您要带好人，合作要靠相互的付出。

如何才能管好财务的事？

首先，您要清楚财务人员应该做什么事，他们的基本职责有哪些；其次，您要清楚财务人员管理职能有哪些；最后，您要做指挥家，因为大多数财务人员的思维都被制度、文件、法律、法规限制住了，您要提前做好整体规划和统筹。

如何控制好财务的风险呢？

您要制定符合企业的财务战略，要控制好作为源头的市场和经营环节，还要用好内控和分析两大工具。

。汤婧平

## <<总经理如何管控财务>>

### 内容概要

本书主要介绍总经理应该如何管控财务，作为一个总经理要学会管控财务，这包括两方面：其一是管好财务的人，其二是管好财务的事。

只有做到这两方面，才能控制好企业的财务风险。

总经理要了解财务人员的职能，做好企业整体的规划和统筹。

制定符合企业的财务战略，控制好作为源头的市场和经营环节，从而让企业发展没有后顾之忧。

## <<总经理如何管控财务>>

### 作者简介

汤婧平，

北京大学EMBA，注册会计师，北京森格莱管理咨询有限公司总经理，北京大学总裁班和清华大学EMBA班授课；中华会计网校、财考网签约讲师，高顿财务培训中心特聘讲师。

著有《总经理成本控制一本通》《总经理全面预算一本通》《总经理内控一本通》《透过财报看管理》《白话财务管理》等。

颇受欢迎的课程有：总经理财务智慧、全面预算管理操作与实务、上市公司战略与财务分析、企业信息与汇率风险管理、财务风险管理，等等。

## <<总经理如何管控财务>>

### 书籍目录

- 第一篇 总经理如何管好财务人员——管好人，才能做对事
  - 第一章 了解财务人员的岗位职能
    - 第一节 财务人员的基本职能：核算和监督
    - 第二节 财务总监职能一：做公司财务管理的培训师
    - 第三节 财务总监职能二：做公司决策层的好参谋
    - 第四节 财务总监职能三：做公司财务问题的分析专家
  - 第二章 合理设置财务岗位，建立健全财务制度
    - 第一节 建立团队，搭建财务组织结构
    - 第二节 制定岗位职责，明确权利与义务
    - 第三节 建立健全财务制度
  - 第三章 财务人员的选、育、留
    - 第一节 如何选聘合适的财务人员
    - 第二节 做好财务人员的职业培训
    - 第三节 财务人员的考核和激励
    - 第四节 财务人员的去留
- 第二篇 总经理如何管好财务的事——实现企业利润最大化
  - 第四章 管理好企业，就是管理好企业的报表
    - 第一节 资产负债表的管理——结构重于金额
    - 第二节 利润表的管理——利润要变成钱
    - 第三节 现金流量表的管理——提高企业的造血能力
  - 第五章 降低成本，也就意味着盈利
    - 第一节 认识成本，才能降低成本
    - 第二节 成本的降低要从流程入手
  - 第六章 企业合理避税方略
    - 第一节 避税一定要合理合法
    - 第二节 常见的税种及相关优惠政策
    - 第三节 纳税筹划要从规划开始
- 第三篇 总经理如何控制好财务风险——为基业长青打基础
  - 第七章 制定符合企业的财务战略
    - 第一节 企业战略与财务战略
    - 第二节 财务战略的制定和选择
  - 第八章 控制好财务风险
    - 第一节 财务风险的源头在市场和经营环节
    - 第二节 降低财务风险，加强财务人员的职业道德
  - 第九章 用好财务管控的两大工具
    - 第一节 抓好内控，强大自身
    - 第二节 做好预算、分析及考核

## &lt;&lt;总经理如何管控财务&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章了解财务人员的岗位职能 第一章了解财务人员的岗位职能你将在本章学到:财务人员的基本职能 财务总监的管理职能 关键词:核算 监督 财务培训师 决策 参谋 财务问题分析 专家 财务是企业的核心, 财务人员的基础工作是核心中的核心。

作为管理者,你真的足够了解财务人员和财务总监的岗位职能吗?

你知道如何既能发挥财务人员的积极性,又能有效防止财务人员的过大自由,避免危机吗?

这些问题将是本章探讨的重点。

第一节 财务人员的基本职能:核算和监督从人类开始有经济活动之时,核算就产生了。

据中国的史书记载,在周朝的时候,就已经有专门的核算部门“司会”,对财务收支采取“月计岁会”,零星核算为“计”,总核算为“会”。

西汉以后开始有“计簿”“账册”名称的出现。

宋朝开始有“四柱清册”。

所谓“四柱清册”,就是通过“旧管(期初结存)+新收(本期收入)=开除(本期支出)+实在(期末结存)”的平衡公式法进行结算。

明末清初,出现了以“四柱”为基础的“龙门脉”。

所谓“龙门脉”,就是把全部的账目分为进(各项收入)、缴(各项支出)、存(各项资产)、该(各项负债),使用的基本公式是:进-缴=存-该,进而编制成“进缴表”(就是现在的利润表)、“存该表”(就是现在的资产负债表)。

当前的会计核算方式是随着14、15世纪欧洲资本主义经济的发展而形成的以货币为主要计量单位的复式记账法。

这种记账方法的发明都是为管理和经济服务的。

虽然在不同的时代,财务核算的方法有所不同,但其基本的职能和目的是相同的,那就是核算经济业务,监督经营情况。

一、核算职能[\*2]1.核算的特点核算就是要会算、会记。

在算和记的过程中,我们需要注意哪些方面呢?

或者说,核算的特点有哪些?

(1)以货币为计量单位在我国,核算的计量单位是元。

如果有外币业务,需要进行货币之间的转换、统一报表核算及报表计量。

(2)核算内容必须完整如果核算的内容不完整,就不可能反映所有信息,可能会导致企业利润不准、资产流失等问题。

例如,企业销售一批货物,销售数量为100吨,价格是每吨1000元,如果少记录10吨,那么损失就是1万元。

(3)核算必须连续企业账目最可怕的一件事情就是不连续,不连续包括两个方面:记账方法不连续和核算期间不连续。

我去帮一个朋友看一家他收购的公司。

那是一家担保公司,账目内容不多,但是银行的对账单不连续,账面数字与银行数字相差500多元。

从数字金额来讲这不是什么大问题,但这500多元的背后可能隐藏着重大问题。

我对那家公司的负责人说:“你要把公司从成立到现在的银行存款余额调节表调清楚,如果你做不到这一点,由此引发的所有问题要由你来承担。

”这是不得已的做法,因为我的朋友已经把收购款都付了,风险已经转移给我的朋友这里,对那家担保公司来说调不调账已经不重要了,但账总得延续下去,所以只能在收购的时候把责任划分清楚。

(4)核算必须系统核算必须系统,就像盖房子、做工程一样,系统性做得好,后期问题就会少些。

2012年夏天北京的大暴雨导致路面积水严重,无数车辆被淹,很大一部分原因就是城市排水的系统性做得不好。

还有北京的交通问题,为什么总是这么堵车,一方面是因为车多,另一方面也是因为城市规划的系统性没有做好。



## &lt;&lt;总经理如何管控财务&gt;&gt;

做账也是如此，如果账目记录混乱、不成系统，就没有准确数字，这会给企业造成不必要的损失。

2.核算的环节会计核算的业务环节包括以下几个，如图1-1所示。

图1-1会计核算业务环节图（1）确认确认就是确定具体业务发生的内容，如销售货物、采购物资、生产产品、购买固定资产、报销差旅费等。

（2）计量计量是指计量业务发生的金额，如销售额是1万元、2万元、10万元，还是20万元。

（3）记录记录就是依据原始单据做会计凭证，登记有关账簿。

现在用计算机记账后，只要凭证做好了，账簿系统就自动生成了。

（4）报告报告是根据确认的数据、计量的内容和记录的信息出具报告。

比如上市公司的年度财务报告主要包括资产负债表、所有者权益变动表、利润表、现金流量表；再比如企业内部的报表包括现金日报、生产经营日报、销售日报、采购日报、存货日报等。

3.核算的基本方法复式记账法是目前核算所采用的基本方法。

它是以资产与权益平衡关系为记账基础，对于每一项经济业务，都要在两个或两个以上的账户中相互联系进行登记，系统地反映资金运动变化结果的一种记账方法。

复式记账法最大的特点是：有借必有贷，借贷必相等。

在具体记账的环节，企业必须统一会计核算口径，口径不统一，标准就会不统一。

例如，有些企业在核算上没有明确的要求，就连会计科目的使用都不规范。

主营业务收入记在其他业务收入里，管理费用记在销售费用里，管理费用和销售费用的明细科目混淆，致使月底和年底无法对这些收入与费用进行比较、分析。

所以对会计核算口径的统一是一个不能忽视的问题，这就要求企业要根据实际发生业务的内容建立会计核算科目明细表，并规定每个具体的科目核算哪些内容。

4.核算原则：权责发生制会计核算原则采用权责发生制（accrual basis）。

权责发生制是指按收入和支出权责的实际发生时间来记账，与其相对应的是收付实现制。

收付实现制（cash basis）是以收到或付出现金为标准，来记录收入的实现和费用的发生，又称实收实付制。

根据权责发生制，凡是本期已经实现的收入和已经发生或应当负担的费用，不论其款项是否已经收付，都应作为当期的收入和费用处理；凡是不属于当期的收入和费用，即使款项已经在当期收付，都不应作为当期的收入和费用。

例如，我当期卖货卖了1000万元，但没有收到钱。

按照收付实现制来说，这1000万元就不应该记为收入。

但是这1000万元我已经签订了合同，还有担保，钱是一定能够收到的，按照权责发生制，这1000万元就应该算当期收入。

再比如，企业有一笔房租费用，房租是年付，年初的时候就已经把这一年的房租都付了。

按照权责发生制，房租费用要均摊到每一个月，如果一年的房租是120万元，每个月就是10万元。

现金流量表是完全按照收付实现制做出的表格，资产负债表和损益表是完全按照权责发生制做出的表格，这三个表格反映的是企业应该有的资产、负债和权益。

在实际管理过程中，所有会计核算内容都是按照权责发生制来计算的。

二、监督职能财务人员的第二个基本职能是监督职能，财务人员之所以能履行监督职能有两个原因。

其一，各个部门经营活动的信息最终都会汇总到财务部门，财务部门知道所有业务发生的结果。

其二，各个部门的经营活动必须符合公司的财务制度，凡违反公司财务规定、损害公司利益的事情，财务人员都要予以禁止。

这是财务人员必须做的事情。

1.监督的定义财务人员的监督职能是指财务人员在会计核算的同时，对特定主体经济活动的合法性、合理性进行审查。

我做顾问的一家公司有六七家分公司。

老板是个特别谨慎的人，在给财务人员开会的时候，给各分公司的财务经理布置了一些高密性的任务，如总经理做了什么事情，签了什么单据，哪些任务做得好，哪些任务做得不好，都要定期向他汇报。

。



## <<总经理如何管控财务>>

其中一个财务经理是个火气比较大的人，他当着我的面对老板说：“我们做财务的都成打小报告的了，这些事情我们干不了。

我们只管记账，其他的事情不管。

”听了他的话，老板的脸上有些尴尬。

我纠正了一下那个财务经理的话，说：“其实监督是我们财务人员工作范围之内的事情，正常业务中有不符合公司财务规定的，这样的事情当然要管，不然公司要财务人员做什么？

只是你把监督说成打小报告有点不好听。

”财务人员可以通过日常业务等基础性管理内容对企业风险进行一定的规避，但不要做打小报告的小人，要用公正的心来对待工作。

2. 监督的特点监督主要通过价值指标进行。

价值指标从细节上讲，是指支出是否符合企业的各项规定，资产管理是否到位，有没有资产流失的风险；从高度上讲，要符合企业的战略目标，如企业的收入指标、成本费用标准、盈利能力、资产管理能力、投资回报率等。

财务人员要对企业经济活动的全过程进行监督，包括事前监督、事中监督和事后监督。

（1）事前监督事前监督是在经济活动开始前进行的监督，即审查未来的经济活动是否符合有关法规、政策规定，以及在经济上是否可行。

预算、项目可行性分析报告、实施计划等都是事前监督。

事前监督做好了，后期的麻烦就少一些；如果事前监督没做好，后面出了问题就不好解决了。

（2）事中监督事中监督是对正在发生的经济活动及其相应的资料进行的审核与分析，如单据的审核、出入库的检验等。

事中监督的主要参考依据是企业的制度，制度保证企业各项活动的有效执行。

如果企业的执行效率很高，那么事中监督相对就会有效；如果企业的执行效率很差，事中监督就很难做得美满。

如何才能提高财务人员对企业的事中监督效果呢？

找一个铁面无私的人去做这件事情。

在很多人眼里，财务人员都不近人情，甚至有些部门的人很讨厌财务人员，因为他们审核单据太严格，条条框框太多。

但企业的财务人员一定要把好关口、审好单据，让不守规矩的人不敢乱来，这样才能保证企业良性运转。

（3）事后监督事后监督是对已发生的经济活动及其相应的核算资料进行的审查和分析，如绩效考核的分析、预算的差异分析、审计等活动。

木已成舟，到了最后一步，财务人员能做的就是总结。

总结出做得好的地方，继续发挥优势；总结出做得不好的地方，尽量把缺点在下一步的工作中弥补回来。

但这话说起来容易，做起来就难了。

其实，难的不是事情本身，而是我们对事情的看法。

## <<总经理如何管控财务>>

### 媒体关注与评论

财务是企业经营状况的晴雨表，管理者必须懂财务，不懂财务就很难做好管理。这套书从管理者的高度看财务问题，通俗易懂、深入浅出，让管理者看得懂、用得好。

——联想集团副总裁 付军华 这套书是作者多年财务工作的总结，简单、实用、有趣。抽时间学一学，用一用，会让您的财务管理工作事半功倍。

——北京大学经济学院副院长 董志勇 汤老师是网校的人气讲师，学员们都很喜欢她。她讲课思路清晰，有趣、有料、有法，摆脱了就理论讲理论的枯燥方式，让财务更好地指导管理。所以，人人都能学，学了就会用。

——中华会计网校董事长 朱正东

## <<总经理如何管控财务>>

### 名人推荐

财务是企业经营状况的晴雨表，管理者必须懂财务，不懂财务就很难做好管理。

这套书从管理者的高度看财务问题，通俗易懂、深入浅出，让管理者看得懂、用得好。

——联想集团副总裁 付军华这套书是作者多年财务工作的总结，简单、实用、有趣。

抽时间学一学，用一用，会让您的财务管理工作事半功倍。

——北京大学经济学院副院长 董志勇汤老师是网校的人气讲师，学员们都很喜欢她。

她讲课思路清晰，有趣、有料、有法，摆脱了就理论讲理论的枯燥方式，让财务更好地指导管理。

所以，人人都能学，学了就会用。

——中华会计网校董事长 朱正东

<<总经理如何管控财务>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>