

<<不懂财务就当不好总经理>>

图书基本信息

书名：<<不懂财务就当不好总经理>>

13位ISBN编号：9787550209350

10位ISBN编号：7550209359

出版时间：2012-10

出版单位：北京联合出版公司

作者：史永翔

页数：165

字数：140000

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>

<<不懂财务就当不好总经理>>

前言

前言 总经理为什么要懂财务对于成长中的企业而言，总经理这个角色至关重要。

如果总经理出现了偏差，企业经营就有可能谬之千里。

我作为具有多年企业管理经验，特别是具备在跨国公司里的高层管理经验之人，深刻体会到财务管理对于企业整体运营的重要性。

企业的总经理不仅要懂得日常生产管理，更应该懂得把财务管理运用到企业管理之中，为自己的决策找到依据和佐证。

结合本人所了解的相关情况，我认为国内企业的总经理们必须从以下几个方面掌握企业管理：一、报表的解读与其涉及的相关管理问题财务报表表现出的元素和指标比较多，它们可以深刻体现企业和外界发生的各种关系。

企业在生产经营活动的循环过程中，任何一个项目都会在财务报表中有所体现。

这些项目实际上体现了财务会计核算的整个过程，它们之间的关系主要通过资产负债表和利润来来表现。

资产负债表和损益表体现的企业状态是不同的，利润表体现的是一个时间段，即企业在一段时间的工作成果；而资产负债表体现的是一个时点的状态，表现了企业在某个时点上的整体资产、现金和负债的状态。

通过对报表的分析我们可以解读企业在某一经营年度的经营结果，企业利润的构成，并据此评价其经营风险、衡量企业是否依法纳税、以及企业获利能力及其发展趋势等各个方面。

二、编制新的管理报表对于总经理而言，其应掌握如何编制企业的管理报表。

目前存在于企业内部的大量报表实际上都是基于税务准则下的报表，大部分企业都没有很好地编制自己的管理报表。

企业管理是一项系统工程，作为这项工程的“总设计师”总经理来说，一张科学、实用的管理报表，可以及时准确的看到管理数据和分析结果。

总经理只有时刻清楚自己企业的发展状况，才能及时做出正确的判断和及时的调整。

三、利润的设计及来源运营企业就需要探究企业的利润是怎么来的，具体该如何设计？

经营过程中哪些项目会对利润产生影响？

企业正常运转需要多少资金，营运资金如何实现？

以及如何设计企业不同发展阶段的资金匹配方式？

以上这些问题都需要总经理做出重点考虑，本书中我将从以下三个方面来加以陈述：（1）从管理的角度认识财务的作用；（2）从财务数据来看待管理的问题；（3）用财务思维来打通企业的管理；四、企业需要多少资金才能维持健康的运转企业如何才能达到盈利的目的？

当“现金”仅仅是简单的现金，是没办法拿来用作交换的。

我们只能通过一个资产或一个实体进行交换，而交换的真正意义在于它们的功能和需求。

这是一个非常关键的概念，从某种意义上来说，企业实际上就是为了实现交换的功能而存在的。

因此，企业的所有活动需要把现金和资产结合起来，从而达到经营目的的过程。

需要大家注意的是，企业经营的目的与财务管理的目标是结合在一起的，财务管理的实际意义就是把现金和盈利结合起来，把现金和资产的管理结合起来。

一个有志向的总经理不应在微利中博弈，企业总经理的最高战略应该是超越竞争；一个成长中的企业不应只做简单的模仿复制，最明智的选择应该是创新盈利方法。

谨以此书献给全国成千上万的总经理们。

史永翔

<<不懂财务就当不好总经理>>

内容概要

为什么有些企业总是做不大？
为什么以前的盈利方法现在却不灵了？
为什么企业经营规模上去了，而利润却没有同步上升？
对于面临诸多困境而又倍感焦虑的企业总经理来说，建立全新财务理念，提升自身财务管理能力，是当下唯一能解决这些问题的最佳答案。

本书中，YTT利润管理体系创建人史永翔老师根据自身多年一线实战操作经验，系统阐述了企业利润管理的整体思路，全面介绍了以股东回报率为终极目标，以财务语言为管理语言、以数字化为绩效管理手段的企业利润管理体系。
特别是书中所提及的“管理者必备的16把戒尺”、“3根管理杠杠”、“全员盈利的数字化管理”等理念，能具体指导企业经营者辨清经营真面目，用财务数据指导理性决策，洞悉财务背后致命管理问题，从而有效提高企业的盈利能力。

、
本书内容高屋建瓴，非常具有实操性。
它有助于企业经营者摆脱规模增长型、资源消耗型或资产壮大型的传统经营模式，构建起高利润的增长管理体系，真正实现“向财务要利润”的战略转型，是一堂让无数总经理搞懂财务管理的必修课。

<<不懂财务就当不好总经理>>

作者简介

史永翔

著名利润管理专家，北京大学汇丰商学院访问教授、国际经理人联合会（IMU）中国区专家委员会主任、国家发改委国际经济交流中心国际经济研究室首席专家。
16年跨国公司工作经验，担任过财务总监、市场总监、总裁等职务，有将濒临倒闭的企业起死回生，将普通企业推进上市并成为沪深两市第一高股的辅导经历。

史永翔先生创办了YTT（中国）顾问有限公司，致力于为企业管理者提供最有效的管理指导。

现受聘于北京大学、清华大学、中山大学、上海交通大学等多所知名院校EMBA总裁班，讲授“总经理财务管理”、“企业战略经营”、“企业竞争策略”等课程。

著有图书《搞通财务出利润》、《向财务要利润》、《向经营要利润》。
曾出版光盘《总经理财务管理》、《如何提升企业效益》、《不懂财务就当不好总经理》等。

<<不懂财务就当不好总经理>>

书籍目录

第一章 总经理的困惑——“经营利润”还是“利润经营”

第一节 企业经营业绩到底如何

第二节 企业是否继续维持现状

第三节 企业利润在何处流失

第四节 如何制订企业的经营计划

第五节 利润可以“被设计”吗

第二章 “心中有数”的必要——启动智慧经营“炼金术”

第一节 明明白白作经营

第二节 如何做到心中有数

第三节 整体效益化管理工具

第三章 森林般的视野——着眼未来谋进退

第一节 财务与会计的区别

第二节 正确认识企业盈利的途径

第三节 企业管理者的财务原则

第四节 企业财务经营的行为准则

第四章 关联度的分析——发现企业的真正问题

第一节 如何提升企业盈利能力

第二节 了解企业经营的途径

第三节 企业管理必须掌握的16把管理戒尺

第五章 数字化的导向——辨清企业经营真面目

第一节 企业经营的真正价值

第二节 如何让股东赚更多

第三节 撬动企业业绩的三根杠杆

第四节 全员盈利的数字化管理思想

第六章 系统化的决策——抓住企业成长的关键驱动因素

第一节 谁代表了价值创造

第二节 管理企业的现在

第三节 管理企业的未来

第四节 成功企业的盈利管理

结束语

附录1 经理人财务管理课后自检

附录2 总经理常用财务管理图表

附录3 YTT学员评价

参考文献

<<不懂财务就当不好总经理>>

章节摘录

版权页：插图：第五节 企业不会做利润设计 我发现有很多总经理在考虑企业的战略定位，或者考虑做不做一件事情的时候，通常不会把问题和利润管理结合起来。

苏州工业园区曾经有一家著名的跨国集团公司--狮王啤酒。

众所周知，啤酒制造属于高固定成本投资行业，狮王在进入中国之初就在高成本方面埋下了三个隐患：第一，投资成本高。

狮王啤酒在并购中国的啤酒企业时就花了高价，又斥巨资来改造生产线。

第二，管理成本高。

狮王啤酒的人工成本比国内同类企业高出数倍。

第三，市场投入高。

狮王啤酒的市场推广费用也是相当高的。

狮王啤酒如此大张旗鼓地折腾，却正好赶上国内的“啤酒大战”。

愈演愈烈的竞争直接导致国内啤酒市场的销路受到影响。

正因如此，狮王面临着产量过剩的局面，也导致起初的高额成本投资没有办法摊薄。

在成本与竞争的双重压力下，昔日奋勇慷慨的狮王再也无心恋战，主动选择了退出。

退出的原因很简单--10年努力，10年奋战，不停地亏损。

在交了“10年亏损2亿澳元（折合人民币约11.5亿元）”的答卷后，进军中国的狮王无奈地将自己卖给了华润。

尽管时隔多年，但狮王带给中国企业的教训远远没有结束。

在我看来，狮王的例子充分说明，当一个企业在做出产品投资决策的时候，其决策要跟利润和管理结合起来思考。

否则，如果一次性投入太大，企业的股东回报率就会深受影响，大量的投资成本难以摊薄。

可同样是外资企业进驻中国，同样是大手笔投资，结果却大相径庭。

我们来看下面的例子。

现在的发票、合同、条约等有法律效应的正规单据，已经大部分都用上了无碳复写纸（CCP）。

无碳复写纸是一种新型的复写纸，相比普通的传统纸张，不需要在单据下面加上一张复写纸。

在20世纪90年代中期，中国大陆有30家工厂在做38万吨的无碳复写纸，但当时的中国市场只有30万吨的需求量。

因此，当时的无碳复写纸市场是供过于求的。

在这种环境下，有一家外资企业悄然进入了中国的无碳复写纸市场。

它刚进来的时候并没有开工厂，而是做销售。

它从印度尼西亚、马来西亚等地进口纸源，通过在中国设立的销售公司卖出去。

<<不懂财务就当不好总经理>>

媒体关注与评论

史老师的《不懂财务就当不好总经理》内容丰富，系统性强。

书中全面地介绍了利润模式的整体思路，明确了企业要以股东回报率作为终极目标。

还让我学习了如何建立EVA体系评估项目效果，确定企业走向，这是很有价值的一本书！

——李小放创维集团液晶器件（深圳）有限公司总经理通过学习《不懂财务就当不好总经理》，我明确了财务知识与盈利模式的内在联系，相信一定会在以后的工作中，把我学习的心得运用到实际工作中。

我也将在下次老师开课时，把实际运作中遇到的问题带到课堂上来，继续请教与学习。

——沈红霞合肥中建工程机械有限责任公司董事长感谢史老师，这是一本非常具备实际操作性的书，真的让我受益匪浅！

书中穿插了很多实际案例，让我明白管理要用理性的财务数据说话，才能正确指导企业决策。

我希望以后能够多参加史老师的课程，给自己充电，给企业增加提升利润的砝码。

——秦敏聪深圳大兴汽车集团董事长《不懂财务就当不好总经理》这本书很好，它让我第一次这么集中性地真正了解到企业的财务与盈利决策方面的知识，我不但从中学到了如何用股东回报率作为企业的最终目标，也学会了用三根杠杆去控制企业的进程。

我会带领团队一起继续学习本书，直到能在实践中运用自如。

——谭燕中食（北京）净化科技发展有限公司总经理企业经营的决策在于数字而不是感情，这是一种完全理智的思维。

但是华人精英企业的方式常以感情为主。

这本《不懂财务就当不好总经理》是改变常见思维以及有明确改变行动方式的好书，同时也是值得好好研究的管理工具。

——郑利彬上海鸥江船舶物资有限公司董事长

<<不懂财务就当不好总经理>>

编辑推荐

《不懂财务就当不好总经理》编辑推荐：对于成长中的企业而言，经理人的角色至关重要。

如果经理人出现了偏差，企业经营就有可能谬之千里。

身为企业的经营者，不仅要懂得日常生产管理，更应该懂得把财务管理运用到企业管理之中，为自己的决策找到依据和佐证。

所以企业的经营者在现代的企业管理过程中，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。

<<不懂财务就当不好总经理>>

名人推荐

史老师的《不懂财务就当不好总经理》内容丰富，系统性强。

书中全面地介绍了利润模式的整体思路，明确了企业要以股东回报率作为终极目标。

还让我学习了如何建立EVA体系评估项目效果，确定企业走向，这是很有价值的一本书！

——李小放 创维集团液晶器件（深圳）有限公司 总经理通过学习《不懂财务就当不好总经理》，我明确了财务知识与盈利模式的内在联系，相信一定会在以后的工作中，把我学习的心得运用到实际工作中。

我也将在下次老师开课时，把实际运作中遇到的问题带到课堂上来，继续请教与学习。

——沈红霞 合肥中建工程机械有限责任公司 董事长感谢史老师，这是一本非常具备实际操作性的书，真的让我受益匪浅！

书中穿插了很多实际案例，让我明白管理要用理性的财务数据说话，才能正确指导企业决策。

我希望以后能够多参加史老师的课程，给自己充电，给企业增加提升利润的砝码。

——秦敏聪 深圳大兴汽车集团 董事长《不懂财务就当不好总经理》这本书很好，它让我第一次这么集中性地真正了解到企业的财务与盈利决策方面的知识，我不但从中学到了如何用股东回报率作为企业的最终目标，也学会了用三根杠杆去控制企业的进程。

我会带领团队一起继续学习本书，直到能在实践中运用自如。

——谭燕 中食（北京）净化科技发展有限公司 总经理企业经营的决策在于数字而不是感情，这是一种完全理智的思维。

但是华人精英企业的方式常以感情为主。

这本《不懂财务就当不好总经理》是改变常见思维以及有明确改变行动方式的好书，同时也是值得好好研究的管理工具。

——郑利彬 上海鸥江船舶物资有限公司 董事长

<<不懂财务就当不好总经理>>

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>