

·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方法，才能避免资金风险！

看得懂 学得会 用得上

快速了解财务资讯，轻易看透财务玄机；清楚剖析获利结构，快速透视成长潜力；密切跟踪经营动向，预警企业经营风险。



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。通过财务管理方法与财会制度，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



总经理应具备的本岗业务知识

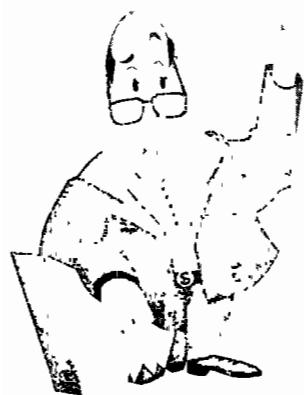
总经理如何管理财务人员

管理借款不是一回事

审时算账不等于认账

总经理的职责全不在于

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，总经理由于不懂财务，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要，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。

同时也要非常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一个财务管理上的“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，一定要有很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。



◎ 总经理的账拿不出手

总经理的账拿不出手，只有一个原因，就是会计账目不规范。大部分的企业还处于初期小规模的时候，账目也许规范不了，因为实行的是“包税制”——税务机关和企业约定，交的是一定数额的税款。这个“一定数额”定得很低，是最低限度的“数额”，这样就间接使得小企业偷漏税的行为合法化了。等到企业慢慢强大，这样的“交税习惯”已经不能再适应企业的健康发展了。总经理让会计按照自己的想法来做企业的账，是无视会计法、税法等基本法律规范要求的行为。这样的账总经理是不敢随随便便拿出来给人看的，更不要说每月必须面对的报税和每年的年检。

现在很多的总经理贷不到款，就是因为账拿不出手。企业的会计制度不规范、不透明，得不到银行的信任，贷不到款，影响了企业做强、做大、做长。通不过企业成长的“瓶颈”，成为长不大的“灌木”或是成为“短命企业”。

这样的难题可以说是总经理有意识制造出来的，目的就是避税。但是这样的难题是非常棘手的，因为不规范的账目在接受检查时，会受到法律的制裁。解决这个难题只有一个做法，就是合法的做账，合理的节税。



◎ 总经理缺少必备的税收知识

有些总经理对税收财务知识比较缺乏，公私不分。做账都是按照自己的想法去做。发现公司的账面不平了，就让财务通过做账来解决。通过做假账来掩盖业务流程的不合理，甚至通过做另外一种业务流程来达到少交税的目的。这样就不知不觉已经构成了偷税的行为。有些总经理觉得这种避税手段不行，就再换种方法，完全没有按照税收和财务方面的要求去做。这样的避税行为已经触犯到法律。

合理节税有非常多的方式和手段，但必须是在不触犯法律的前提下，都是合理的。合理节税方法的具体应用是可以通过不断的学习和实践运用做到合理又合法。

企业总经理先从源头，也就是从思想上认识到财务管理对企业的重要性，使自己不断地充电，学习财务税收知识，也可以通过专业的财务人员或是筹划机构对财务税收进行规划，通过这方面的帮助来找到自己的合理节税方法。在不触犯法律的前提下，找到企业收益的增加和企业财务管理之间的平衡点。



◎ 总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

在多年的实践中，我们从总经理的视角、企业的全局思考财务问题，把财务管理和企业管理有机地结合起来，创造性地提出解决总经理财务管理难题的“十六字方针”——“账前消化、账外运筹、账内规范、一账统领”。

所谓“账前消化”，主要是从时间角度抓住做账的最佳时机，解决传统做账，事后算账的弊端。传统做账都是事后算账，所有业务工作完成以后才由会计算账，业务决定了开票，开票的格局决定了账目格局。为解决由此产生的问题，必须进行事前筹划，把影响账务处理的企业内部因素提前消化吸收，为财务管理创造良好的基础，这就是我们所说的账前消化。

所谓“账外运筹”，主要是从空间的角度寻找企业做账的账外空间，解决企业账内算账的问题。在企业的财务处理过程中，就合理节税的问题而言，企业的账内空间非常有限。如何找到突破口呢？只有寻求账外空间，通过账外空间的寻找和运用，为企业营造良好的外部纳税环境，这就是我们所说的账外运筹。

账前消化和账外运筹之后的明智选择，就是账内规范。账内规范对企业来讲是一个铁律，是轻易不能动的基石和原则。因为这套账必须符合国家的有关规定，必须经得起工商、税务等各相关利益主体的监督和检查，与其被动适应，不如主动规范。



为什么要一账统领呢？企业做两套账有巨大的危害和风险，在创业之初，就要有“高手做账只用一套”的理念，明确要靠知识、靠头脑、靠能力挣放心钱的发展战略。宁可生意不做，也不为客户做两套账。这既是对自己负责，也是对客户负责。这也反过来促使我们找到了“账前消化”和“账外运筹”的财务管理方法。

但是做一套账不可避免地面临着“白条”、“回扣”等问题，我们通过转化两套账的性质，把两套账变为两个账，形成两个核算主体，在两个核算主体的情况下辩证地实现了“高手做账只用一套”。

在财务管理“十六字方针”中，“一账统领”是整个过程的理想结果，“账内规范”是基本原则和要求，“账外运筹”是重要的手段和方法，“账前消化”则是前提和基础。

（资料来源：世界经理人博客 作者：杨悦）





总经理必备的财务管理 指导思想



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



做派（秩序）——会（必须）

（青年哈“社会”什么

“社会”与“经济”策略

经济决定个体与政治

与“文化”/“文字”会：经济手段

.....



◎ 做账的铁律——账目必须规范

逃税行为被认为是不合理的，甚至不道德的，但如果避税所使用的方式是合法的，就不具有欺诈性质。

做账如果能合理节税，是可以的，但一般是在法律允许的范围内。为了完全的逃税而做假账是不对的，但因为国家税收的规定与企业所做的账有很大关系，有些水平很高的会计会根据税收规定上的偏差对账目进行调整，以达到使企业、个人少交税的目的。

比如，如果税法规定奖金 2 000 元交 5%，2 001 ~ 3 000 元交 4%。如果一个人的实际奖金为 2 000 元；按规定要交 100 元税，职工实际得 1 900 元；但如果做账奖金为 2 001 元，只要交 80.04 元，职工实际得 1 920.96 元，再还给公司 1 元，实际仍得 1 919.96 元。

这样，就能既不违反法律，但也合理节税了。



◎ 工商年检“检查”什么

1. 什么是工商企业年度检验

工商企业年度检验（以下简称“年检”），是指工商行政管理机关依法按年度对企业进行检查，确认企业继续经营资格的法定制度。

2. 工商年检的主要内容

- (1) 企业登记事项执行和变动情况。
- (2) 股东或者出资人的出资或提供合作条件的情况。
- (3) 企业对外投资情况。
- (4) 企业设立分支机构情况。
- (5) 企业生产经营情况。

3. 工商年检的对象

年检对象为领取《中华人民共和国企业法人营业执照》《中华人民共和国营业执照》《企业法人营业执照》《营业执照》的有限责任公司、股份有限公司、非公司企业法人和其他经营单位。当年设立登记的企业自下一年度参加年检。

从财务的角度来说，总经理应该特别注意两点：一是注册资本金，二是往来款项。平时做账的时候要注意这两点是否符合法律法规的要求，保证工商年检能顺利地通过。

2006年2月24日，国家工商总局出台了新的企业年检方法。新的企业年



检方法是配合新的公司法进行的，虽然填写的格式简化，但对公司年检的内容就更严格。

新的年检方法的实施，企业有以下几个方面是要多加重视的：

(1) 对公司财务，引入独立第三方审计。

就是说，要想通过年检，都必须接受独立第三方的审计，出具财务审计报告。否则，就只能“暂停营业”。

(2) 弄虚作假、抽逃出资，将受重罚。

(3) 名为“公司”实为个体的企业，将由股东承担连带责任。

(4) 不按时年检也将受罚。

新的《企业年度检验办法》规定：年检时间由原来的1月1日到4月30日改为3月1日至6月30日，且企业提交年检材料时间也为3月1日至6月30日。企业有正当理由的，可以在6月30日前向企业登记机关提交延期参加年检的申请，经企业登记机关批准可以延期30日。如果没有正当理由不参加年检的，将由企业登记机关责令其限期接受年度检验，并处以1万元以上10万元以下的罚款，属于分公司的处以3万元以下的罚款。在责令的期限内未接受年检的，由企业登记机关予以公告。自公告发布之日起，60日内仍未接受年检的，依法吊销营业执照。

在年检时间方面的改变，是为给企业编制财务报表、准备年度检验报告书提供充裕的时间，年检时间也避开了元旦和春节两个长假。

按工商总局当年新的年检办法，年检的要求高了，企业在参加年检之前，最好先上工商总局的网站看看有关的规定并做好准备，对这些方面的变化，企业应该高度重视。对于法律和财务上的问题，应当及时聘请律师和注册会计师，帮助进行规范和完善，以顺利通过年检。



◎ 目标控制财务策略

企业一般都要经历四个阶段：创业期、成长期、成熟期、衰退期。

不同时期的实际情况决定了企业总目标是不同的，而不同时期的财务管理问题也有着鲜明的个性。总经理要结合各方面的情况，让企业的总目标和财务目标之间找到一个平衡点，解决他们之间的矛盾。

先从财务指标的角度来看企业的实际情况对财务的要求：

企业处于创业期时获利能力微不足道，现金流量为负数。对企业来说，最重要的任务是开发新产品，以有限的经济资源占据市场的有利地位。因此，非财务事项（如开发新产品、设立组织机构）比财务性指标更为重要。

企业进入成长期时，营业收益和现金流量迅速增长，对营运资本和其他资产的投资需求巨大。企业仍应注意销售收入的增长，但收入和报酬率之间的平衡显得更为重要。在这一阶段，收入、投资收益率和经济增加值指标同等重要。

当企业步入成熟期时，收入增长缓慢或停止，投资的趋势是资产退换而不是增加新的经营能力。企业要设法使企业恢复活力，以提高资产报酬率和股东权益报酬率。此时只有仔细地运用资产和相关的现金流量，注重盈利率，才能够获得较高的报酬。

当企业进入衰退期时，收入大幅减少，企业必须高度关注现金流量的变化，仔细评价各项有利于增进企业获利能力的投资，关注投资的收回。因此



现金流量成为重要的评价指标。投资收益率和经济增加值等长期性的财务业绩指标及各项非财务指标则变得相对不重要。

下面再换个角度来看企业的实际情况对财务的要求，从企业经历不同时期的财务特征来分析企业如何运用财务管理手段。

1. 创业期

这时候的企业盈利能力低，现金流转不畅，经常出现财务困难。

创业期的企业管理习惯还没有形成，各种内部控制制度还没有完全建立，这时候的管理非常的灵活。

(1) 财务特征。

①总经理把管理财务的权力集中到自己的手中。

②资金主要来源于总经理本人。

③投资项目收益高，风险也高。

(2) 创业期的财务管理策略。

①资本集聚策略。创业初期，企业最稀缺的是资金，能不能有足够的资金是企业打开市场和生存下来的基本条件。

②创业期的员工和企业打交道经销商的流动性都很大。这样对企业的发展是不利的。可以将这些人员的利益通过一定的方式都联系到一起，如将员工的人力资本、经销商的客户资源予以权益资本化，以总经理为主，其他人共同治理的一个形式。这样才能团结到更多的人共谋事业。

③保持灵活的财务策略。

2. 成长期

渡过创业期，企业就进入了成长时期。成长时期又可分为两个阶段：迅速成长阶段和稳定成长阶段。

(1) 成长期的财务特征。

①企业筹资能力提高，融资渠道多元化。

②往往实施比较积极的财务政策。

③总经理开始将财务权力下放。





(2) 成长时期的财务管理策略。

①保持积极稳健的财务政策。成长时期的企业也并非一帆风顺，财务政策的选择应留有余地，以应付突发事件或短时期的市场波动带来的资金紧张局面。防止信用风险发生对企业成长的影响；保持现金流转的顺畅进行，防范财务风险的发生，提高研发费用比率等情况的发生。

②保持与规模扩张、利润增长相适应的筹资额度。新产品成功推向市场之后，销售额会随之增长，企业为了扩大生产，就需要增加投资，以增添机器设备、存货和劳动力，这就需要筹集大量资金来实现企业的规模扩张战略。

财务部门应该充分利用成长期企业的融资优势，为企业发展提供充足的资金，实现企业的销售增长、利润增长与股东权益增长的同步提高。

③建立适当分权的财务管理模式。财务权力适当下移，建立适当分权的财务管理体制，更能激发员工的积极性，为企业可持续增长提供良好的财务保障。

3. 成熟期

这一时期可分为两个阶段：第一阶段称为成熟前期；第二阶段称为蜕变成熟化阶段。

(1) 成熟时期的财务特征。

- ①财务状态较为稳定。
- ②实施比较稳健的财务政策。
- ③职业经理层财务治理模式形成。

(2) 成熟时期企业的财务管理策略。

①利用剩余资金，选择证券化资产投资，优化资产结构。

②加强投资管理，保证预期投资报酬率的实现。成熟时期，企业对外投资增多，对集团公司下属公司的资本管理越来越重要。

③加强成本管理，保持成本领先战略。成熟期的末期，企业的销售由正增长向负增长转变，销售量的下降必然引起单位固定成本的增加，同时，价格也在不断下降。成本的上升和价格的下降，造成利润的快速下降。为此，



企业必须加强成本管理，实现低成本扩张，兼并弱势企业，提高业务量，降低固定成本和变动成本，保持成本领先。

4. 衰退期

衰退期的企业表现为三种情况：一种是在成熟前期的企业未实现后期的蜕变而衰退下来；另一种是在蜕变后，企业自然进入衰退期；再一种是经蜕变后，企业成为超级大型企业集团进入新的成长阶段。

(1) 衰退时期的财务特征。

①企业盈利能力下降，财务状况趋于恶化。

②资产、业务重组，企业被接管或兼并。

(2) 衰退时期的财务管理策略。

①资产变现、压缩开支，保持现金流转正常进行。

②实施资产重组，优化长期资产的组合，提高资产收益率。衰退时期，企业的财务资源必须通过资产重组的方式重新配置，提高优势产业的资源配置比例，维持衰退产业必要的资源，以优化企业的长期资产结构。这样，一方面可以通过进入另一产业获得生机，另一方面可以等待原有产业的复苏渡过困难时期。

以上是从两个角度分析了企业不同时期所要注意的财务管理问题。这样的角度也可以给总经理在财务方面的管理提供一些新思维。有助于总经理在实践的过程中将企业的其他方面更好地与财务结合起来管理。



◎ 财务决定企业的成败

企业创业初期的目标就是要生存下来，自然而然的总经理就比较重视业务。由于企业的规模小，遇到的财务问题也少，简单的管理就能应付过来。同时，创业期总经理对财务的认识很容易产生两个大的偏差，一种认为创业初期没有什么好管理的，一个会计，一个出纳就可以了，财务管理就是设立一个部门，制定一些规章管好这两个人；另一种认为财务管理的重要性只有完整的财务架构组织才能实现。这两种认识都没有领会到创业初期财务管理的特殊性和管理的重心不同。

伴随着企业的成长，总经理重视业务，重视营销的想法已经是不能适应企业的发展要求了。总经理要顺时转变思想，重要的是要更好的运用财务管理的指导思想来帮助企业进入下一个发展阶段所遇到的一系列财务问题。

下面是创业初期的总经理要高度注意的几个问题：

- (1) 了解基本的财务账簿及其关系。
- (2) 了解出纳应该做些什么。
- (3) 盯住现金的流动。
- (4) 支票本要管住。
- (5) 财权印章更要进入管理状态。
- (6) 一定要学会估算现金流量。
- (7) 需要增加现金流量。



(8) 分清现金和利润。

(9) 处理好银行和税务的关系。

总经理除了要注意以上的几个问题之外，这个阶段对出纳和会计的管理也是比较的重要。

出纳是管现金和支票的。总经理管好现金和支票就能把出纳管好。管现金要注意两方面：一是对备用金要限制；另一是防止现金的坐支。对于支票，只要印章管好了，支票就管好了。因为没有盖章的支票就是一张废票。

业务对企业的总经理来说，是企业要发展的基础，非常重要，但是企业不能将所有的注意力都关注到业务上来，这样的企业只能用其中的一条腿走路，跑不快。因此企业除了注重业务外，更要注重各方面的管理，特别是企业的财务管理，财务管理不好，有可能导致企业崩溃的情况发生。



◎ 再次创业要学会用财务手段

当企业完成了资本的原始积累，进入第二次创业阶段时，其在投资能力、成本核算、融资体系、财务控制等方面的问题也逐渐暴露出来。

因此，企业在二次创业中如何加强财务管理、创新体制、建立和完善内部控制制度，是必须思考和面对的问题。

二次创业阶段企业财务管理中存在的主要问题有：

1. 忽视企业内部财务管理，企业隐患不断

这时候企业的财务管理混乱，财务监控不严，信息失真，核算不当，购销心中也没有数，产品积压，货款拖欠；整体配合失调，人浮于事，企业处于混乱状态。这时候的总经理是重经营轻管理。有些总经理意识到了财务管理的重要性，但是没有人指点，不知道怎么下手。企业会由于管理不善，内控不严，效率开始变低。这样的情况严重影响了企业的发展。

2 资金短缺，融资手段单一

融资问题是企业发展到这一阶段最突出的问题。长期以来，很多企业都是以自我积累为主来维持企业的发展，很少吸收社会的资金入股。同时也由于这时候的企业规模较小，经营的时间也短。更重要的一个原因是企业没有很清晰的所有权和管理结构。企业的信誉也不高，不遵守法律的行为也有发生，无法取得银行的信任，也没有让银行看到很好的还款能力，所以这个时候资金短缺的问题也是制约企业发展的一个很重要的问题。



3. 产权问题突出

产权突出的问题存在于合伙制的企业，因为它是很多人组成的，有家庭式的企业，也有几个意气相投的朋友合办的。刚开始的时候，人情味过重，什么都是先以企业的发展为主，没有考虑到产权问题。随着企业的发展，要吸收新的合伙人入股。但是，没有具体的财务管理制度，企业盈利或是亏损后就很容易因为分配不均产生矛盾，造成兄弟反目，朋友结仇，这样企业的发展就被影响了。家庭式的企业由于大部分时间关起门来自己搞生产，缺乏社会化的监督机制，这样的状况也制约了企业筹集资金。

4. 成本控制水平落后

因为有相当的企业是家族式的，基本上没有什么科学的成本管理手段。只是注重在生产过程中抓成本控制，没有考虑到事前、事中的良好控制，很容易造成不必要的浪费。

如何解决二次创业阶段企业遇到的财务管理问题，企业要学会运用科学合理的财务手段来理清管理的思路。

1. 要建立企业的内部控制制度

(1) 建立企业会计内部控制制度，企业会计内部控制制度是企业内部控制的基础。建立内部会计控制制度的目的是解决会计资料残缺不全，会计信息失真的问题。

(2) 建立企业内部稽查制度。是为了解决企业中容易引起财务纠纷的问题。内部稽核一般包括事前审核和事后复核两方面。事前审核是对经济业务的事前审核，一般在记账前进行，重点是对财务收支的控制。事后复核是在记账后对经济业务事项的审核，重点对会计凭证和财务报表的复核。

2. 加强资金的管理和成本的控制

(1) 加强资金管理。

- ①压缩成品资金占用，搞活资金。
- ②抓紧清理货款拖欠，收回资金，变被动为主动。
- ③要确立多元融资意识，走间接融资与直接融资相结合的路子。同时，要保



持良好的融资信誉,形成“有借有还,再借不难”的良好局面。

④加强资金监管,用好资金。要制定资金有偿占用及奖罚的各种办法,在资金使用上实行内部资金统一调控。把企业有限的资金真正用在刀刃上,克服资金使用中的随意性和盲目性。

(2) 加强成本控制。

①要建立成本会计制度,确定成本费用会计处理原则和成本费用的开支范围。

②通过预算和考核,运用量本利分析法,落实企业成本目标 and 责任。在业绩评价考核工作中,要把成本指标作为一个层层考核的主要指标,从而保证成本目标的顺利完成。

③拓展成本考核范围,不仅要考核产品的售前成本,还要考核售后成本;不仅要考核有形成本,还要考核无形成本。从而提高成本管理水平,不断提高企业的竞争水平。

3. 明确产权结构,建立现代企业制度

解决民营企业产权问题的第一步是对现在合伙制企业的股份制改造。企业要做大做强,必须重点解决产权主体一元化问题。这个问题得不到切实解决,就无法克服血缘家庭关系的干预。只有多元化的产权结构,才能使企业成为公众型的企业,实现人才资本与货币资本的有效结合,节省交易成本,使资源配置达到合理状态。

二次创业对企业来说是非常重要的一个阶段,从先前的求生存到求发展阶段,企业要面对的问题很多,了解企业在这一阶段遇到的财务管理问题和运用科学有效的财务管理手段,将能帮助企业更快更稳定的发展。为企业进入资本扩张阶段打好财务基础。



◎ 钱生钱要保证钱的安全

钱生钱是指企业进入了用资本进行对外投资赚取资本利润的阶段，企业投资的行业和领域非常的多。企业除了要考虑投资项目的投资回报率之外，更要注意企业投资项目的资本安全性问题。即要注意企业对外投资的风险。

投资风险是指某一特定时间内投资所产生的实际收益偏离期望收益值的程度，偏离程度越大，投资的风险程度越大，偏离程度小则投资风险小。投资风险主要表现为收益风险、购买力风险和变现风险。

收益风险是指投资者到期取得投资收益的不确定性，比如如果投资于债券，企业可能无法按期取得利息收入，而如果投资于期权，企业或许可以获得比本金大几倍的收益。收益风险是投资活动最直接的风险。

购买力风险和变现风险也是企业投资活动最常遇到的两种风险。购买力风险是指在通货膨胀存在的情况下，企业投资形成的资产和收益的实际价值因此而下降，从而使这部分资产实际购买力降低。

变现风险与投资的机会成本相关联，即如果投出的资金在一定期限内无法收回，可能会丧失许多其他的投资盈利机会。如果企业投资于长期国债，虽没有收益风险，但在遇到一个高盈利的投资项目时，却会面临变现风险。

所以可以看到如果想要比较有效的规避企业的投资风险，一定要借助企业的财务管理手段来保证投资的安全性。

下面有几项建议可以作为企业的参考：



1 树立风险价值观念

企业进行的生产经营活动实际上是有风险的，即在一定条件下和一定时期内可能会发生各种不同的结果。如果企业选择了某项投资方案，既有可能出现收益，也有可能出现亏损。企业之所以愿意冒一定的风险从事投资活动，是因为有可能获得超出资金时间价值的风险作为补偿，即风险与收益是一种对称关系。树立风险价值观念，就是要求企业决策者依据财务活动所面临的风险与期望取得的收益作比较，选择出合适的方案，如果筹资时风险较高，则必须降低成本支出，反过来就要提高成本支出。

2 寻求企业各部门在技术、人事、管理上的配合

企业面临的各种风险，都会反映到财务上体现为财务风险，规避这些风险也离不开各部门的共同努力。

3 拓宽企业融资渠道

“不要把鸡蛋放在一个篮子里”，融资渠道单一是企业筹资风险大的主要原因。企业由于失去了国家扶持，发股的限额又很严格，所以大多向银行贷款，债台高筑。其实，精明的企业总经理可以捕捉每一个利用资金的机会，开辟融资新天地。

4 实施弹性财务控制

我国大多数企业制定财务计划时，都是作固定预算。当有预算外的情况出现时，整个预算就被打乱了，财务活动处于失控状态，通过预算进行财务控制也就失去了意义。弹性预算是针对经营活动中经常出现的不确定性，在作预算时就给可能发生的情况留有余地。预算不是针对一个预测量，而是针对一定范围的预算量。实施起来有伸缩性，特别是信息时代，各种要素的变化较大，要求企业在生产经营和财务活动中必须保持一定的灵活性。

5 加强财务监督与审计

企业中各关系人的利益不同，对风险的喜好程度也不同。监督是一种有效的防范风险的机制。对股东来说，设置一个财务监督部门或一套财务管理体系，可以防止经理利用股东资本去冒高风险或不重视防范风险给投资者带



来损失。在设置财务监督体制时最主要的是保持监督和经营的相对独立。一般来说,监督应直属于股东大会,与董事会平行。这样才能保证监督的力度和效果。财务监督部门对企业制定规划,选拔人才,组织企业财务与会计工作,进行方案决策,才能确保企业在激烈的市场竞争中不断发展,提高经济效益,同时,也能提高财务管理水平。

6. 根据自身的风险情况,采用正确的风险管理方法,制定严格的控制计划,降低风险

(1) 确立财务分析指标体系,建立长期财务预警系统。

对企业来说,获利是企业经营的最终目标,也是企业生存与发展的前提。建立长期财务预警系统,其中获利能力、偿债能力、经济效率、发展潜力等指标最具有代表性。

资产获利能力指标有总资产报酬率和成本费用利润率。前者表示每1元资本的获利水平,反映企业运用资产的获利水平;后者反映每耗费1元支出所得的利润,该指标越高,企业的获利能力越强。偿债能力指标有流动比率和资产负债率。如果流动比率过高,会使流动资金丧失再投资机会,一般生产性企业最佳为2:1左右;资产负债率一般为40%~60%,在投资报酬率大于借款利率时,借款越多,利润越多,同时财务风险越大。资产获利能力和偿债能力指标是企业财务评价的两大部分。经济效率的高低直接体现企业的经营管理水平。

从长远观点看,一个企业要远离财务危机,必须具备良好的盈利能力。盈利能力越强,企业的对外筹资能力和清偿债务能力才能越强。从根本上讲,企业发生风险是由于借债导致的,一个全部用自有资金从事经营的企业只有经营风险而没有财务风险。因此,要权衡借债经营的财务风险来确定债务比率,应将负债经营资产收益率与债务资本成本率进行对比,只有前者大于后者,才能保证本息到期归还,实现财务杠杆收益。同时还要考虑债务清偿能力和债务资本在各项目之间配置的合理程度。

(2) 结合实际采取适当的风险策略。



在建立了风险预警指标体系后，企业对风险信号如产品积压、质量下降、应收账款增大、成本上升等，要根据其形成原因及过程，制定相应的风险管理策略，降低危害程度。面对财务风险通常采用回避风险、控制风险、接受风险和分散风险等策略。其中控制风险策略可进一步分类，按控制目的分为预防性控制和抑制性控制。前者指预先确定可能发生的损失，提出相应措施，防止损失的实际发生；后者是对可能发生的损失采取措施，尽量降低损失程度。市场经济中，利用财务杠杆作用筹集资金进行负债经营是企业发展的有效途径。从大量的企业负债经营实例分析，企业经营决策失误、盲目投资、没有进行事前周密的财务分析和市场调研是造成负债经营失误的原因。

（3）加强财务活动的风险管理。

市场经济条件下，筹资活动是一个企业生产经营活动的起点，管理措施不恰当会使筹集资金的使用效益具有很大的不确定性，因此产生筹资风险。企业筹集资金渠道有两大类：一是所有者投资，如增资扩股、税后利润分配的再投资。二是借入资金。对于所有者投资而言，不存在还本付息问题，资金可长期使用、自由支配，其风险只存在于使用效益的不确定性上。而对于借入资金而言，企业在取得财务杠杆利益时，实行负债经营而借入资金，将给企业带来丧失偿债能力的可能和收益的不确定性。

企业通过筹资活动取得资金后进行投资的类型有三种：一是投资生产项目；二是投资证券市场；三是投资商贸活动。但是，投资项目并不都能产生预期收益，从而引起企业盈利能力和偿债能力降低的不确定性。如出现投资项目不能按期投产，无法取得收益；或虽投产但不能盈利，反而出出现亏损，导致企业整体盈利能力和偿债能力下降；或虽没有出现亏损，但盈利水平很低，利润率低于银行同期存款利率；或利润率虽高于银行存款利息率，但低于企业目前的资金利润率水平。

在进行投资风险决策时，其重要原则是既要敢于进行风险投资以获取超额利润，又要克服盲目乐观和冒险，尽可能避免或降低投资风险。在决策中要追求收益性、风险性、稳健性的最佳组合，或在收益和风险中间体现稳健



性原则的平衡器作用。

企业财务活动的第三个环节是资金回收。应收账款是造成资金回收风险的重要方面，有必要降低它的成本，包括机会成本、应收账款管理成本、坏账损失成本。应收账款加速现金流出，它虽使企业产生利润，然而并未使企业的现金增加，反而还会使企业运用有限的流动资金垫付未实现的利税开支，加速现金流出。因此，对于应收账款管理，应建立稳定的信用政策，确定客户的资信等级并评估企业的偿债能力，确定合理的应收账款比例，建立销售责任制。

收益分配是企业一次财务循环的最后一个环节。收益分配包括留存收益和分配股息。留存收益是扩大规模来源，分配股息是股东财产扩大的要求，两者既相互联系又相互矛盾。企业如果扩张速度快，销售与生产规模高速发展，需要添置大量资产，税后利润应大部分留用。但如果利润率很高，而股息分配低于一定水平，就可能影响企业股票价格，由此形成企业收益分配上的风险。

企业在经营管理中，建立财务危机预警指标体系，除了是要保证钱生钱阶段钱的安全，更是要加强风险管理。



◎ 要上市，更要有财务管理能力

很多企业经过快速发展之后，急需资金来扩大企业的规模。而通过私人渠道借款，申请银行的贷款仍然满足不了企业资金的需求。选择上市融资能帮助企业获得很好的资金来源。不管是在国内上市，还是在国外上市对企业都有极其严格的要求。

为了避税，不少企业任意的将原来盈利的账做成是亏损的。如果不上市，什么问题都没有。一旦要上市，什么问题都出来了。为了上市就要将原账的问题公布出来，企业就没有信誉了。但是要账保持不变，就不可能上市。因为账不规范的问题致使企业错失融资的机会，错失市场时机。从另一个角度看，反映了企业财务管理能力不强。

这就要求企业要将眼光放远一些，做当前的事情要想到以后的发展。将短期利益和长远的利益结合起来，全局考虑。

我们国家公布的关于对上市公司的一些要求和规定，其中明确规定了企业上市的财务要求，可见企业要想上市，其中非常重要的一点就是对企业的财务管理能力有非常高的要求。企业应该仔细地按照法律法规的要求，做好充分的财务准备。帮助企业能够顺利上市。

一般的有限责任公司在经国务院批准依法变更为股份有限公司时，才能上市，才可以采取募集设立方式公开发行股票。



1. 设立股份有限公司需要具备的条件

企业申请发行股票，必须先设立股份有限公司。根据《公司法》的规定，设立股份有限公司应当具备以下条件：

(1) 发起人符合法定人数。

应当有 2 人以上 200 人以下为发起人，其中须有半数以上的发起人在中国境内有住所。

(2) 发起人认缴和募集的股本达到法定资本最低限额。

股份有限公司注册资本（在公司登记机关登记的实收股本总额）的最低限额为人民币 500 万元。法律、行政法规对股份有限公司注册资本的最低限额有较高规定的，从其规定。

股份有限公司采取发起设立方式设立的，注册资本为在公司登记机关登记的全体发起人认购的股本总额。公司全体发起人的首次出资额不得低于注册资本的 20%，其余部分由发起人自公司成立之日起两年内缴足，其中投资公司可以在 5 年内缴足。在缴足前，不得向他人募集股份。股份有限公司采取募集方式设立的，注册资本为在公司登记机关登记的实收股本总额。

(3) 股份发行、筹办事项符合法律规定。

发起人必须依照规定申报文件，承担筹办事务。

(4) 制定公司章程。

发起人应根据《公司法》《上市公司章程指引》的要求制定章程草案。

(5) 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构。

拟设立的股份有限公司应当依照工商登记的要求确定公司名称，并建立股东大会、董事会、监事会和经理等组织机构。

(6) 有公司住所。

股份公司应有固定的住所、生产经营场所和必要的生产经营条件。

2. 改制设立股份有限公司应达到的要求

不论采用何种方式设立股份公司，都应达到以下基本要求：形成清晰的业务发展战略目标；突出主营业务，形成核心竞争力和持续发展的能力；避



免同业竞争，减少和规范关联交易；产权关系清晰，不存在法律障碍；建立公司治理的基础，股东大会、董事会、监事会以及经理层规范运作；具有完整的业务体系和直接面向市场独立经营的能力，做到资产完整、人员独立、财务独立、机构独立、业务独立；建立健全财务会计制度，会计核算符合《企业财务会计报告条例》《企业会计制度》和《企业会计准则》等法规、规章的要求；建立健全有效的内部控制制度，能够保证财务报告的可靠性、生产经营的合法性和营运的效率与效果。

3. 有限责任公司整体变更为股份有限公司应注意事项

根据《中华人民共和国公司法》第九条规定，“有限责任公司变更为股份有限公司，应当符合本法规定的股份有限公司的条件”，即有2人以上的股东、注册资本达到500万元人民币、建立符合股份有限公司要求的组织机构、制定公司章程等。

有限责任公司整体变更设立股份公司仅仅是公司形态的变化，因此，除国务院批准采取募集方式外，在变更时不能增加资本，也不能增加新股东。公司变更前的债权、债务由变更后的公司继承。

对于不符合股份有限公司一般条件的有限责任公司，如股东少于2人、净资产不到人民币500万元的，只能在变更行为发生前进行重组。如有限责任公司增资扩股或有限责任公司的股东将其出资对外转让。为了能连续计算业绩，重组时要符合有关规定，如公司实际控制人不能发生变更，管理层不能有重大的变化，主营业务也不能发生重大变化。

根据《公司法》第九十六条的规定，有限责任公司变更为股份有限公司时，折合的实收股本总额不得高于公司净资产额。变更时须聘请有证券从业资格的会计师事务所进行审计。

4. 股票上市需要具备的条件

股票上市是指已经发行的股票经证券交易所批准后，在证券交易所公开挂牌交易。根据《证券法》第五十条规定，股份有限公司申请其股票上市应当符合下列条件：股票经国务院证券监督管理机构批准已公开发行业；公司股



本总额不少于人民币 3 000 万元；公开发行的股份达到公司股份总数的 25% 以上，公司股本总额超过人民币 4 亿元的，公开发行股份的比例为 10% 以上；公司最近 3 年无重大违法行为，财务会计报告无虚假记载；国务院证券监督管理机构批准的证券交易所规定的其他上市条件。

5. 企业首次公开发行股票并上市需要的主体资格

根据中国证监会《首次公开发行股票并上市管理办法》规定，首次公开发行股票并上市需要满足以下主体资格要求：

(1) 发行人应当是依法设立且合法存续的股份有限公司。

经国务院批准，有限责任公司在依法变更为股份有限公司时，可以采取募集设立方式公开发行股票。

(2) 发行人自股份有限公司成立后，持续经营时间应当在 3 年以上，但经国务院批准的除外。

有限责任公司按原账面净资产值折股整体变更为股份有限公司的，持续经营时间可以从有限责任公司成立之日起计算。

(3) 发行人的注册资本已足额缴纳，发起人或股东用作出资的资产的财产权转移手续已办理完毕，发行人的主要资产不存在重大权属纠纷。

(4) 发行人的生产经营符合法律、行政法规和公司章程的规定，符合国家产业政策。

(5) 发行人最近 3 年内主营业务和董事、高级管理人员没有发生重大变化，实际控制人没有发生变更。

(6) 发行人的股权清晰，控股股东和受控股股东、实际控制人支配的股东持有的发行人股份不存在重大权属纠纷。

6. 企业首次公开发行股票并上市的财务要求

根据中国证监会《首次公开发行股票并上市管理办法》规定，应符合以下财务指标要求：最近三个会计年度净利润均为正数且累计超过人民币 3 000 万元，净利润以扣除非经常性损益前后较低者为计算依据；最近三个会计年度经营活动产生的现金流量净额累计超过人民币 5 000 万元或最近三个会计年



度营业收入累计超过人民币 3 亿元；发行前股本总额不少于人民币 3 000 万元；最近一期末无形资产（扣除土地使用权、水面养殖权和采矿权等后）占净资产的比例不高于 20%；最近一期末不存在未弥补亏损。

7. 企业首次公开发行股票并上市在独立性上的要求

根据中国证监会《首次公开发行股票并上市管理办法》规定，首次公开发行股票并上市的发行人应当具有完整的业务体系和直接面向市场独立经营的能力。

（1）发行人的资产完整。

生产型企业应当具备与生产经营有关的生产系统、辅助生产系统和配套设施，合法拥有与生产经营有关的土地、厂房、机器设备以及商标、专利、非专利技术的所有权或使用权，具有独立的原料采购和产品销售系统；非生产型企业应当具备与经营有关的业务体系及相关资产。

（2）发行人的人员独立。

发行人的总经理、副总经理、财务负责人和董事会秘书等高级管理人员不得在控股股东、实际控制人及其控制的其他企业中担任除董事以外的其他职务，不得在控股股东、实际控制人及其控制的其他企业领薪；发行人的财务人员不得在控股股东、实际控制人及其控制的其他企业中兼职。

（3）发行人的财务独立。

发行人应当建立独立的财务核算体系，能够独立作出财务决策，具有规范的财务会计制度和对分公司、子公司的财务管理制度；发行人不得与控股股东、实际控制人及其控制的其他企业共用银行账户。

（4）发行人的机构独立。

发行人应当建立健全内部经营管理机构，独立行使经营管理职权，与控股股东、实际控制人及其控制的其他企业间不得有机构混同的情形。

（5）发行人的业务独立。

发行人的业务应当独立于控股股东、实际控制人及其控制的其他企业，与控股股东、实际控制人及其控制的其他企业间不得有同业竞争或显失公平



的关联交易。

(6) 发行人在独立性方面不得有其他严重缺陷。

8. 首次发行股票并上市对企业盈利能力的要求

根据中国证监会《首次公开发行股票并上市管理办法》规定，企业首次公开发行股票并上市不得有下列影响持续盈利能力的情形：发行人的经营模式、产品或服务的品种结构已经或将发生重大变化，并对发行人的持续盈利能力构成重大不利影响；发行人的行业地位或者发行人所处行业的经营环境已经或将发生重大变化，并对发行人的持续盈利能力构成重大不利影响；发行人最近一个会计年度的营业收入或净利润对关联方或存在重大不确定性的客户存在重大依赖；发行人最近一个会计年度的净利润主要来自合并财务报表范围以外的投资收益；发行人在用的商标、专利、专有技术以及特许经营权等重要资产或技术的取得或使用存在重大不利变化的风险；其他可能对发行人持续盈利能力构成重大不利影响的情形。

企业要基业长青，做百年老店，上市是一条必经的道路。从国家对想取得上市资格公司的严格要求中，可以看到字里行间都透露出对企业的财务有严格的要求。企业要想上市，财务是要过的第一关。企业决策者的财务管理能力，更是要在规范中求提升。



◎ 总经理的财务风格测试

财务特质的自我评估

这份自我评估是发现你的财务特质与财务使命是否与组织财务使命一致的一个机会。

记住，这份评估只是为了说明使用，而不是要取代评估你个人财务特质的正式测试，或是取代正规组织一致化的调整过程。

步骤一：个人的财务特质

复习9项财务特质原型的基本定义。确认最符合你个人财务偏好的特质，而不是公司所要求的风格。

● **平价商**：低资源利用、低价值增加的使命。代表的是重视现金，极度规避风险的领导者。他们不做投机生意，确实借由极度的节俭来维持很低的毛利，或者是强调降低资源利用以维持相同的毛利。这类领导者注重市占的分布点与毛利，而非主导市场。

● **套利者**：低资源利用、中度价值增加的使命。这类领导者很重视利润，但是却很少付出大量的资本来争取。这类领导者追求赚取丰厚利润的机会，但是要以低成本来争取，而且能够得到他所乐见的速度获利。

● **掠夺者**：低资源利用、高价值增加的使命。这类领导者喜爱以低支出赚取暴利。一般来说，他能够找出一般人想不到的方法，获取更高、更多的利润，所以他没什么竞争对手。他绝对不是那种会花很多年耐心研发一项产



品或服务的领导者类型。他只会和产品、市场与公司文化的限制内，找出赚钱的机会。

● **交易商：**中度资源利用、低价值增加的使命，是低毛利领导者的代表。这类领导者以低价购买及提供低附加价值的产品，但又能巧妙地保有其毛利多于投资活动的成本。一般来说，这类领导者任职于小型公司，由于缺乏大公司的资源，所以必须进行不需要重大财务支援与投资的计划。

● **批发商：**中度资源利用、中度价值增加的使命，代表的是折中型财务使命，属于谨慎的领导者类型。这类领导者不是规划伟大蓝图的思想家或战略家，但是他们也不喜欢从事辛苦的毛利生意。他也不会为了渡过难关，而做出重大投资。在产品方面，他偏爱增加性能，而非研发新产品。

● **投机者：**中度资源利用、高度价值增加的使命。这类领导者基本上是避免支出的创投者；追求高毛利却无法忍受创投者的高支出行为。这类领导者喜爱风险较低的产品或服务，但是还要保持高毛利。一般而言，这类领导者的使命是发展周期较短且可以获得一些现金的产品，即使毛利少一点也没关系。若以高毛利风格赚大钱为使命，就必须以中度支出相配合。

● **重商主义者：**高资源利用、低价值增加的使命。这类领导者不在意产品的附加价值，但是在销售、营销、行政或研发方面，却能高度利用资源。他们的高支出是为了寻找一种增加市占率的方式，而非用产品强度让公司获利。通常这类领导者身处大型企业集团内；热爱投机与扩张活动的大举投资，这也是公司文化的一部分。

● **关系企业者：**高资源利用、中度价值增加的使命。顾名思义，这类领导者若不是通过内部发展，就是采取收购的方式，建立起一套产品与服务的组合，符合中度毛利的风格特色。他的产品通常没有特别的个性，但是也不是一般消费品。

● **创投者：**高资源利用、高价值增加的使命。他是一个强调以夸张的手法增加市占率的领导者。为达目的，这类领导者倾向使用大量的资源；这种使命属于具有耐性的投资人使命，认为长期投资就等于高利润——只要公司



继续投资，在某个阶段就可以由高附加价值与高利润的产品到高额获利。

步骤二：公司的财务使命

根据组织如何应用其资源，如何在客户体验等方面增加价值，选出最能描述公司利用资源与增加价值的类型：

资源利用

低：尽力保持低调；严格控制预算；只能使用最少的费用。

中：只要能在短期内创造价值，组织愿意付出必要的投入。

高：无论长期或短期，即使无法立即看到价值，都愿意全力投资以加强实力。

价值增加

低：提供仅能维持基本客户满意度的产品与服务品质或种类。

中：提供足够的品质与服务，以建立市场的竞争地位。

高：提供最丰富的客户体验，争取市场的主导权或优势的地位。

从图2-1中找出代表公司利用资源与增加价值两种元素的交叉点（即字

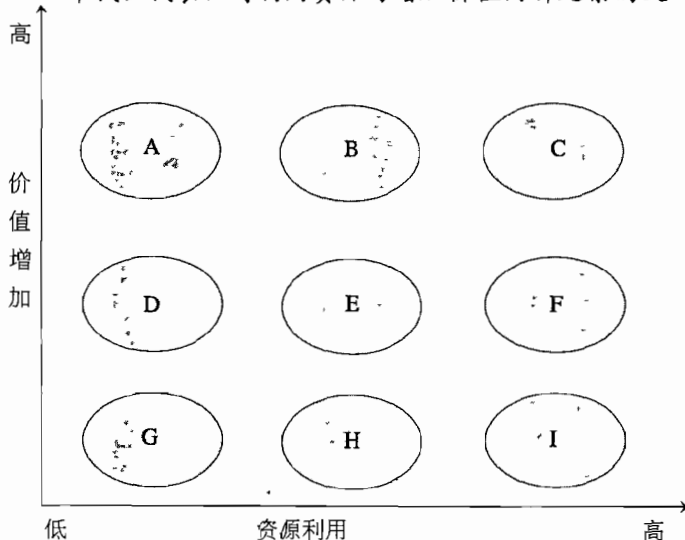


图2-1 组织的财务使命



母)。

步骤三：辨识财务使命

从图 2-2 中找出你个人及组织的财务使命。

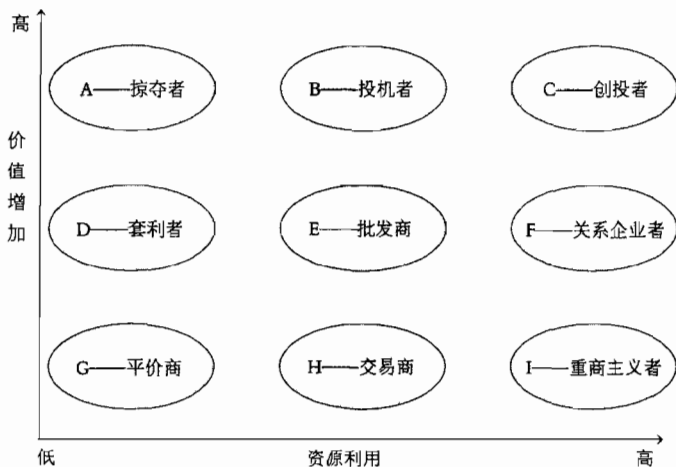


图 2-2 个人及组织的财务使命

你的财务特质：_____

组织的财务使命：_____

步骤四：财务使命一致化

从图 2-3 中找出适合你个人财务使命的斜角地带，然后再找出公司的财务使命。

步骤五：针对对应程度评分

分离度

0. 你与公司具有相同的财务使命。
1. 你与公司位于同一个地带内，但是有不同的财务风格。
2. 你与公司在一种财务风格上对立。
3. 你与公司在两种财务风格之间对立。



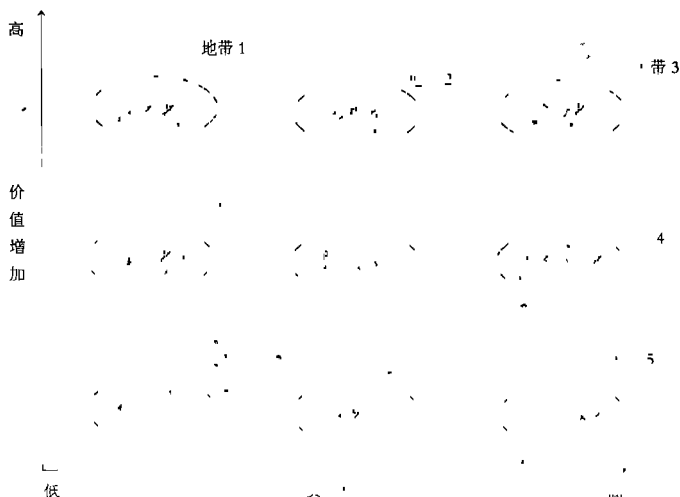


图 2-3 财务使命一致化
步骤六：了解使命所对应的分数（见表 2-1）

表 2-1

分离度	对应类型	重要性	必要行动
0（无）	速配型	你与公司很相配	没有。但是确保公司的财务使命不会因为你的关注而有所改变，让你无所适从
1	适合型	不完全相配，但是彼此有一些类似的财务风格	你们的差异只是程度问题，而非实质上的。你需要努力将个人风格转变成公司的风格。你可以靠自己办到，或者借由一些帮助来使二者达成一致
2	不合型	这种不合将导致个人与组织在达成市场与投资使命方面，有诸多的差异	你需要参加正式的训练课程以解决这种不合的问题
3	冲突型	基本上你与公司的财务风格有所抵触——你几乎朝向完全相反的方向	你若是不离开公司，就一定要参与加强训练，以增加二者的对应程度，这或许使你与公司拥有最低程度的有效沟通



步骤七：后续的领导力开发与培训

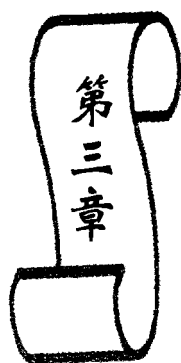
根据自我评估的分数，你或许需要不同程度的训练与指导。可能包括：

- 针对你与团队所进行的财务使命一致化的训练。
- 由资深指导员协助你温和地转移个人使命。
- 与提供更具体转移计划的管理咨询师讨论。
- 组织经理人的训练，执行财务使命的转移过程。

该评估只做说明使用。

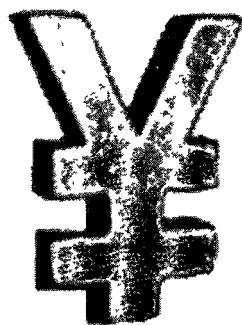
（资料来源：《卓越领导者的3大财务风格》）





第三章

步步为赢,账簿、报表两手抓



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



掌握基本会计术语

关心成本问题

理解现金流量

理解资产负债表

理解利润表

.....



◎ 掌握基本会计用语

为了让总经理和会计在交谈时使用相同的会计用语,下面是对一些财务和会计词汇的解释:

(1) 资产/负债:资产是公司所拥有的经济资源。负债是公司以债务形式所享有的经济资源。例如,土地和机器设备是公司的资产,而债务则是公司的负债。

(2) 账面价值/市场价值:账面价值是公司资产和负债的簿记价值,该簿记价值是公司取得资产或负债时的历史成本,它们通常出现在公司财务报表上。市场价值是公司资产和负债的变现价值。在大多数情况下,账面价值与市场价值不相等。

(3) 资本性支出:支出的效益与多个会计年度有关。在多个会计年度所实现的收益中逐步得到补偿的支出。

(4) 折旧/摊销:折旧是一种将有形资产的成本,例如,机器设备,在其有效使用期限内分摊的方法。摊销是一种将无形资产的成本,例如,专利,在其有效使用期限内分摊的方法。

(5) 会计年度:我国会计年度采用公历制,自公历1月1日起至12月31日止。

(6) 净利润率:净利润率是指公司股东所拥有的、扣除各种支出后的利润与销售收入或全部收入的比率。



(7) 应收项目/应付项目：应收项目是指公司因为销售货物或提供劳务所应收取的款项。应付项目是指公司因为采购等活动而应向其他人支付的款项。

(8) 收入/支出：收入是指流入公司的资金，包括销售收入、利息、租金等。实际上，收入、销售收入和收益几个术语意义相近，可以互相替换。支出是指那些与特定时期（例如，以月为单位）相关的成本。所谓成本，就是指为获取某项资产而支付的价值。



◎ 关心截止日期

会计有两种方法来记录商业活动:收付实现制和权责发生制。收付实现制在记录业务时取决于是否有现金的收支。而权责发生制则是在业务发生时记录,不管是否有现金的收支。

小企业通常使用收付实现制的记账方法,因为它们的业务比较简单。对于这些企业,收益和耗费的确认都是在现金收到或支出时记录该笔业务。

多数大企业都使用权责发生制的记账方法,这种方法比收付实现制更为复杂。权责发生制的目的是将收益和相关的耗费进行匹配。为了达到这样的目的,商业活动通常在发生时就被记录,例如,产品被装船运走或是机器被维修,而不是发生现金收支时。

我们可以举例说明,例如,大字公司在当前会计期间发生销售20 000元,实际收到10 000元。公司当期有4 000元的工资性支出,消耗存货5 000元,而公司只需为其中价值1 000元的存货支付现金。

如果大字公司采用收付实现制,那么其计算方法如下:

现金收入	10 000 元
现金支出	
存货	1 000 元
工资	4 000 元
现金支出合计	5 000 元



现金收入超出现金支出	5 000 元
如果大宇公司采用权责发生制，那么计算方法如下：	
收入	20 000 元
支出	
存货	5 000 元
工资	4 000 元
支出合计	9 000 元
净收入	11 000 元

总经理可以从上个例子得到很多信息。例如，它让你明白与销售收入相匹配的存货价值是多少。

总经理可以关注一下权责发生制的要点：

- (1) 权责发生制的方法要求收入和相关的成本相匹配。
- (2) 权责发生制记录收入和成本依据的是该事项是否发生，而不是是否有现金收支。
- (3) 权责发生制要求人们不去关注现金的流动情况。



◎ 账簿的含义

账簿的专业解释是：以会计凭证为依据，连续的、系统的、全面的、综合的记录和反映各项经济业务的内容，并以相互联系的专门格式和账页所组成的簿籍。通俗地讲，是将公司发生的所有经济业务用看得见形式记下来，通过把这些资料合理的集合到一起，形成类似书本的形式，来反映和管理企业的经济业务。

一般来说，对于日常发生的每项经济业务，都要首先填制凭证，然后审核，按规定的账户采用复式记账原理在有关账簿中进行登记。

账簿是做报表的前提，有了账簿才能把报表编制出来。所不同的是账簿记的是日常发生的事情，报表是对日常核算的一个总结和综合。

企业一般至少都要设置四册账簿：一册现金日记账；一册银行存款日记账；一册总分类账；一册活页明细账。



◎ 账簿有什么作用

设置和登记账簿的作用，可以概括如下：

(1) 设置账簿，通过账簿记录，既能对经济业务活动进行序时、分类地核算，又能提供各项总括和明细的核算资料。为改善企业经营管理、合理地使用资金提供有用的会计核算资料。

(2) 通过设置和登记账簿，可以为计算财务成果编制财务报表提供依据。

(3) 通过设置账簿，利用账簿的核算资料，为开展财务分析和会计检查提供依据。

因此，所有企业，不论规模大小，业务多少，都必须设置账簿，做好记账工作。



◎ 运用关键财务比率

总经理在看报表的时候,遇到的都是数据。要把报表里的数据用活,可以运用财务报表的数据计算各种比率,了解公司的财务状况和盈利能力。财务比率在今天运用得很广,而且很有效。所以,知道关键的财务比率所代表的意思,就能更好地理解报表上的数据。

财务比率的种类很多,可以回答几乎所有问题。但是真正有用的是那些能够提供你所需要信息的财务比率。例如,反映公司成长性或是反映公司资产和负债是否被有效利用的比率。

在各种财务比率中,市盈率是最常用的财务指标。市盈率是用公司的每股市价除以每股盈利,它反映的是公司每股市价与每股投资为股东创造的收益之间的关系,同时也反映了股东通过投资可以获得多少回报。但是市盈率本身并不能说明很多问题,它必须和其他公司的市盈率进行比较才能得出有意义的结论。

除了市盈率,不定期有四个常用的财务比率:

1. 流动比率

流动比率等于流动资产/流动负债。起初认为流动比率为1.1应该就可以了,但公司一般都力求使该比率达到1以上,因为收回应收款项目可能会发生时间延迟。通常来讲,公司理想的流动比率为2:1。



2. 速动比率

速动比率等于（流动资产 - 存货）/流动负债。速动比率在流动资产项中剔除了存货，因为存货可能变质和过时而不能按账面价值变现。速动比率没有最佳数值，因为不同行业之间的速动比率变化相当大。一般被认为是1:1。

3. 毛利率

毛利率等于毛利润/销售收入，计算结果一般是百分数形式。毛利润表示的是销售收入扣除销售成本。

4. 销售净利率

销售净利率等于税后净利润/销售收入，与毛利率相同，计算结果一般是百分数形式，如2%。销售净利率表示的是公司销售产品所创造的净利润，它扣除了所有的成本费用。

在关注财务比率的同时，总经理也要注意以下几点：

- 要经常注意这些财务比率，不要计算了一次之后就不再去管它了。
- 要注意所处行业的平均水平，以行业的平均水平作为财务比率的标准。
- 对每个产品都进行财务比率计算，可以精确地找出能盈利产品的最低成本点。



◎ 报表是怎样编制出来的

财务报告包括财务报表及其附注和其他应当在财务会计报告中披露的相关信息和资料,报表是核心。

我们常说的三大报表包括:资产负债表、利润表、现金流量表。

具体的报表编制是由专业的财务人员来完成的。总经理大致了解报表是怎样产生的,会对使用报表时的侧重点能更好地把握。下面是报表产生的流程:

企业日常核算资料(票据、凭证)——>会计账簿(总分类账、明确分类账)
——>财务报表

资产负债表的名称来源,是因为有这样一个等式:

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者(股东)权益}$$

表被分为两部分:左边是资产,右边是负债和所有者权益。是按照账户式的形式设计。表内填入的是从账簿中得到的表示期末余额的数据。

利润表表明了从收入减去成本费用等到净利润的整个过程。

现金流量表上的所有项目都是来自其他的财务报表,它是从净利润开始,经过一系列的调整使得净利润转变为现金流量。总经理在使用的时候知道右边的数据所代表的意思就可以了。

下面具体来看一下财务报表是怎样编制出来的。

对会计工作有一定了解的企业总经理可能知道,编制财务报表实际上是



一件十分费时费力的工作。财务报表在会计期末编制，一般在年末，但有的企业在季末、月末也可能会编制财务报表。现在分别介绍资产负债表、利润表、现金流量表的编制方法。

1. 资产负债表的编制方法

资产负债表中的数据主要来自会计账簿记录，有的可以根据相关科目的期末余额填列。有的则应按照有关科目的合并分析和调整后填制。

资产负债表各项目的“年初余额”，应按上年各有关项目“年末余额”填列。各项目的期末数应根据相关科目的期末余额填列。具体方法如下：

(1) 根据总账科目期末余额直接填列。

如应收票据、短期借款等项目分别根据“应收票据”、“短期借款”总账科目的期末余额直接填列。

(2) 根据总账科目余额计算填列。

如货币资金项目，根据“现金”、“银行存款”、“其他货币资金”科目的期末余额的合计数填列。

(3) 根据明细科目余额计算填列。

如应收账款项目，根据“应收账款”、“预收账款”科目的所属相关明细科目的期末贷方余额计算填列。

(4) 根据总账科目和明细科目余额分析计算填列。

如长期借款项目，要根据“长期借款”总账科目余额扣除“长期借款”科目所属的明细科目中反映的将于一年内到期的长期借款部分分析计算填列。

(5) 根据科目余额减去其备抵项目后的净额填列。

如短期投资项目，由“短期投资”科目的期末余额减去其“短期投资跌价准备”备抵科目余额后的净额填列。

2. 利润表的编制方法

当前国际上常用的利润表格式有单步式和多步式两种。单步式是将当期收入总额相加，然后将所有的费用总额相加，一次计算出当期收益，其特点是所提供的信息都是原始数据，便于理解；多步式利润是将各种利润分步计



算求得净利润,便于使用人对企业经营情况和盈利能力进行比较和分析。我国采用的是多步式利润表。

按照我国企业利润表的格式和内容,利润表的编制方法如下:

(1) 报表中的“本期金额”栏反映各项目的本期实际发生数,在编报中期财务报告时,填列上年同期累计实际发生数;在编报年度财务报表时,填列上半年全年累计实际发生数。

(2) 利润表各项目主要根据各损益类科目的发生额分析填列。

3. 现金流量表的编制方法

现金流量表是以现金为基础编制的,这里的现金是指广义的现金,具体包括:库存现金、银行存款、其他货币资金和现金等价物等。

在现金流量表中,通常要按照企业经营业务发生的性质将企业一定期间内产生的现金流量归为三类:

(1) 经营活动产生的现金流量。

经营活动是指企业除投资活动和筹资活动以外的所有交易和事项,包括销售商品或提供劳务、经营性租赁、购买货物、接受劳务等。

(2) 投资活动产生的现金流量。

投资活动是指企业长期资产的构建和不包括在现金等价物范围内的投资及其处置活动。

(3) 筹资活动产生的现金流量。

筹资活动是指导致企业资本及负债的规模和构成发生变化的活动,包括吸收投资、发行股票、分配利润等。

现金流量表的编制可以分为工作底稿法和T形账户法。前者是以工作底稿为手段,以利润表和资产负债表数据为基础,对每一项目进行分析并编制调整分录,借以编制现金流量表的方法。后者是以T形账户为手段,以资产负债表和利润表的数据为基础,对每一项目进行分析并编制调整分录,从而编制出现金流量表。



◎ 反映现状的财务报表——资产负债表

会计最终是要形成财务报告，而财务报告中最主要、最核心的是财务报表。

财务报表是指货币形式，总括地反映企业在一定时期或时点的经营成果及财务状况的报告文件。看懂三张报表对管理者的决策将起到很重要的作用。下面先看资产负债表是从什么角度反映企业的情况的。

资产负债表是反映企业某一特定日期资产、负债、所有者权益等财务状况的财务报表。简单地说，资产负债表就是企业的一份财产清单。在资产负债表上，企业有多少资产，是什么资产，有多少负债，是哪些负债，净资产是多少，其构成怎样，都反映得清清楚楚。

了解资产负债表是一个很好的开始，因为它体现了企业的财务结构和状况。资产负债表描述了它在编制的那一时点企业的财务状况。

1. 如何阅读资产负债表

拿到资产负债表以后，很多人会觉得比较困惑，那么多的数据杂乱无意，不知道该从何看起，也不知道该看什么。对于资产负债表来说，主要是从总额和具体项目两方面入手。

(1) 总额观察。

不管资产负债表的项目有多少，其大项目只有三个：资产、负债、所有者权益。而这三个数据之间内在的数量关系就是资产等于负债加所有者权益。



表 3-1

资产负债表

会企 01 表

编制单位: × × 公司

____年__月__日

单位: 元

资 产	期末 余额	年初 余额	负债和所有者权益 (或股东权益)	期末 余额	年初 余额
流动资产			流动负债		
货币资金			短期借款		
交易性金融资产			交易性金融负债		
应收票据			应付票据		
应收账款			应付账款		
预付款项			预收款项		
应收利息			应付职工薪酬		
应收股利			应交税费		
其他应收款			应付利息		
存货			应付股利		
一年内到期的非流动资产			其他应付款		
其他流动资产			一年内到期的非流动负债		
流动资产合计			其他流动负债		
非流动资产			流动负债合计		
可供出售金融资产			非流动负债		
持有至到期投资			长期借款		
长期应收款			应付债券		
长期股权投资			长期应付款		
投资性房地产			专项应付款		
固定资产			预计负债		
在建工程			递延所得税负债		
工程物资			其他非流动负债		



续表

资 产	期末 余额	年初 余额	负债和所有者权益 (或股东权益)	期末 余额	年初 余额
固定资产清理			非流动负债合计		
生产性生物资产			负债合计		
油气资产			所有者权益(或股东权益)		
无形资产			实收资本(或股本)		
开发支出			资本公积		
商誉			减:库存股		
长期待摊费用			盈余公积		
递延所得税资产			未分配利润		
其他非流动资产			所有者权益(或股东权益) 合计		
非流动资产合计					
资产总计			负债和所有者权益(或股 东权益)总计		

资产是企业资源变化的一个结果,引起这种变化结果的根本原因主要有两方面:一是负债的变化;二是所有者权益的变化。既然资产等于负债加所有者权益,那么资产的增减变化量应该等于负债的增减变化量加所有者权益的增减变化量,即:

①资产增加。在具体考察资产、负债、所有者权益之间的相互关系时,当一个企业在某一特定时点的资产总额增加,原因可能是负债在增加,或者是所有者权益在增加。

②资产减少。当一个企业资产在减少时,伴随的原因可能是负债在减少,也可能是所有者权益在减少。

但现实中真实的情况可能更为复杂。当资产增加时,可能负债在增加,而所有者权益在减少。研究这三个数据的关系,就可以基本上把握企业在某个经营时段中发生了哪些重大变化,也就可以弄清企业财务发展变化的基本方向。



从总额观察中可以找到一个方向性的问题:从年初到年末,该公司的资产总额、负债总额和所有者权益总额是不是都有所增加。

总额观察的目的就是要把握一个企业财务状况发展的方向是什么,既然知道资产总量增加只是个结果,而引起这种结果的原因就是负债的变化和股东所有权的变化,而负债的变化和所有者权益的变化引起的原因就要用到具体项目的分析。

(2) 具体项目观察。

要探究企业各个项目具体变化的原因,就要对报表做具体的浏览。具体项目浏览,即拿着报表从上往下看,左右对比看。从上往下是一个项目一个项目的观察,而左右对比就要看一看哪个数据发生的变化最大。哪个数据发生变化的速度快,哪个就是主要原因。具体项目浏览的特点是有的放矢。

2 资产负债表的重要性

资产负债表是企业财务报表体系中的一张最主要的财务报表,它所提供的信息资料,对于企业管理部门、上级主管部门、投资者、银行及其他金融机构、税务部门,都有重要的作用。资产负债表的重要性见图3-1。

(1) 可据以解释、评价和预测企业的短期偿债能力。

偿债能力指企业以其资产偿付债务的能力,短期偿债能力主要体现在企业资产和负债的流动性上。流动性指资产转换成现款的速度或负债离到期清偿日的时间,也指企业资产接近现金的速度,或负债需要动用现金的期限。在资产项目中,除现金外,资产转换成现金的时间越短,速度越快,表明流动性越强。例如,可随时上市交易的有价证券投资,其流动性一般比应收款项强,因为前者可随时变现;而应收款项的流动性又比存货项目强,因为通常应收款项能在更短的时间内转换成现金,而存货一般转换成现金的速度较慢。负债到期日越短,其流动性越强,表明要越早动用现金。



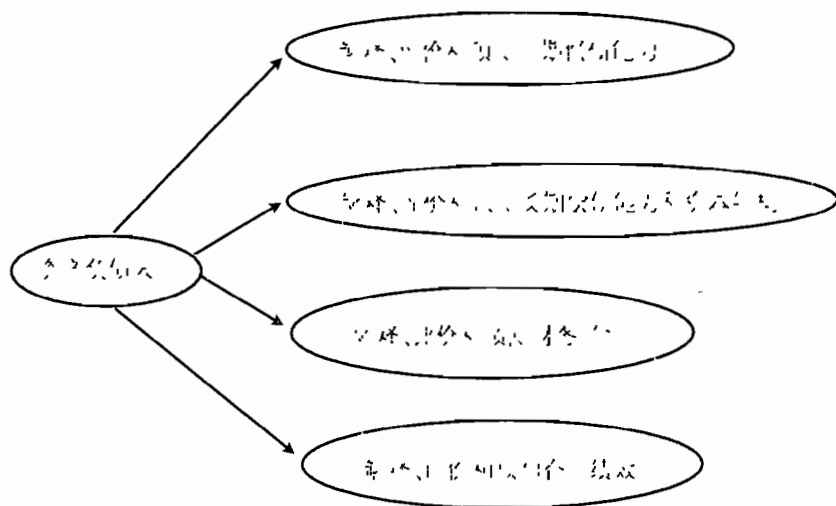


图 3-1 资产负债表的重要性

短期债权人关注的是企业是否有足够的现金和足够的资产可及时转换成现金，以清偿短期内将到期的债务。长期债权人及企业所有者也要评价和预测企业的短期偿债能力，短期偿债能力越低，企业越有可能破产，从而越缺乏投资回报的保障，越有可能收不回投资。资产负债表分门别类地列示流动资产与流动负债，本身虽未直接反映出短期偿债能力，但通过将流动资产与流动负债的比较，并借助于报表附注，可以解释、评价和预测企业的短期偿债能力。

(2) 可据以解释、评价和预测企业的长期偿债能力和资本结构。

企业的长期偿债能力主要指企业以全部资产清偿全部负债的能力。

一般认为资产越多，负债越少，其长期偿债能力越强，反之，若资不抵债，则企业缺乏长期偿债能力。资不抵债往往由企业长期亏损、蚀耗资产引起，还可能因为举债过多所致。所以，企业的长期偿债能力一方面取决于它的获利能力，另一方面取决于它的资本结构。资本结构通常指企业权益总额中负债与所有者权益，负债中流动负债与长期负债，所有者权益中投入资本与留存收益或普通股与优先股的关系。负债与所有者权益的数额表明企业所



支配的资产有多少为债权人提供,又有多少为所有者提供。这两者的比例关系,既影响债权人和所有者的利益分配,又牵涉债权人和所有者投资的相对风险,以及企业的长期偿债能力。资产负债表为管理部门和债权人信贷决策提供重要的依据。

(3) 可据以解释、评价和预测企业的财务弹性。

财务弹性指标反映企业两个方面的综合财务能力,即迎接各种环境挑战,抓住经营机遇的适应能力,包括进攻性适应能力和防御性适应能力。所谓进攻性适应能力,指企业能够有财力去抓住经营中所出现的稍纵即逝的获利机会,不致放任其流失。所谓防御性适应能力,指企业能在客观环境极为不利或因某一决策失误使其陷入困境时转危为安的生存能力。

企业的财务弹性主要来自于资产变现能力,从经营活动中产生现金流入的能力,对外筹集和调度资金的能力,以及在不影响正常经营的前提下变卖资产获取现金的能力。财务弹性强的企业不仅能从有利可图的经营活动中获取现金,而且可以向债权人举借长期负债和向所有者筹措追加资本,投入新的有利可图的事业,即使遇到经营失利,也可随机应变,及时筹集所需资金,分散经营风险,避免陷入财务困境。

资产负债表本身并不能直接提供有关企业财务弹性的信息,但是它所显示的资产分布和对这些资产的要求权的信息,以及企业资产、负债流动性、资本结构等信息,并借助利润表及附注、附表的信息,可间接地解释、评价和预测企业的财务弹性,并为管理部门增强企业在市场经济中的适应能力提供指导。

(4) 可据以解释、评价和预测企业的绩效,帮助管理部门作出合理的经营决策。

企业的经营绩效主要表现为获利能力,而获利能力则可用资产收益率、成本收益率等相对值指标衡量,这样将资产负债表和利润表信息结合起来,珠联璧合,可据以评价和预测企业的经营绩效,并可深入剖析企业绩效优劣的根源,寻求提高企业经济资源利用效率的良策。



3. 资产负债表的局限性

资产负债表固然有其上述重要作用，但是其局限性也不能视而不见。一味迷信反而会走向反面，贻误决策。资产负债表的局限性主要有以下四点：

(1) 资产负债表是以原始成本为报告基础的，它不反映资产、负债和所有者权益的现行市场价值。

虽然表中信息虽有客观、可核实的优点，但是，由于通货膨胀的影响，账面上的原始成本与编表日的现时价值已相去甚远。例如，10年前购入的房屋，价格已涨了好几倍，甚至几十倍，但报表上仍以10年前购入的成本扣除累计折旧后的净额填制，难免不符合实际，削弱对报表使用者的作用。又如账面上已资不抵债的企业，在清算时，有可能不仅债权人能收回全部债权，而且所有者在分配剩余财产时还能有所收获，等等。此类事例在实际工作中并不少见。

有不少会计人员指出原始成本信息在通货膨胀时期的种种缺陷，提出用重置成本、可变现净值、清算价值等计量属性取代原始成本，或者用一般物价指数调整原始成本会计信息作为原始成本信息的补充，以提高会计信息的决策有用性。

(2) 货币计量是会计的一大特点，会计信息主要是能用货币表述的信息，因此，资产负债表难免遗漏许多无法用货币计量的重要经济资源和义务的信息。

如企业的人力资源（包括人数、知识结构和工作态度），固定资产在全行业的先进程度，企业所承担的社会责任，等等。此类信息对决策均具有影响力，然而因无法数量化，或至少无法用货币计量，现行实务并不将其作为资产和负债纳入资产负债表中。

(3) 资产负债表的信息包含了许多估计数。

例如，坏账准备、固定资产累计折旧和无形资产摊销，分别基于对坏账百分比、固定资产使用年限和无形资产摊销期限等因素的估计。此外，如预提修理费用，或有负债等均需估计。估计的数据难免主观，从而影响信息的



可靠性。

(4) 理解资产负债表的含义必须依靠报表使用者的判断。

资产负债表有助于解释、评价和预测企业的长、短期偿债能力和经营绩效,但是表本身并不直接披露这些信息,而要靠报表使用者自己加以判断。各家企业所采用的会计政策可能完全不同,所产生的信息当然有所区别,简单地根据报表数据评价和预测偿债能力以及经营绩效,并据以评判优劣,难免有失偏颇。所以,要理解资产负债表的含义并作出正确的评价,就不能仅仅局限于资产负债表信息本身,而要借助其他相关信息。



◎ 评价过去的财务报表——利润表

1 如何阅读利润表

总经理拿起报表时，面对一大堆项目，往往不知从何处下手。要想读懂利润表，必须熟悉每一个项目的内容。利润表的主要项目有营业收入、营业成本、营业税金及附加、投资收益、所得税、净利润等。

读利润表主要是要弄清楚利润表各项目之间的内在关系。其实，利润表中上下项目之间存在计算程序上的承接关系。读利润表应当按照从上至下的顺序进行。

利润表是反映企业经营成果的报表。看利润表不仅要了解企业过去的情况，更多的是要根据过去预测未来。解释财务报告的方法很多，最简单、直观的方法是看绝对金额，即某时期报表的各个指标，并根据指标本身的含义来评价企业过去的情况。从利润表中，可以直接获取如下信息：营业利润、投资收益、营业外收支净额、利润总额、所得税费用、净利润等。

它们的内在联系是：

$$\text{净利润} = \text{利润总额} - \text{所得税费用}$$

$$\text{利润总额} = \text{营业利润} + \text{营业外收支净额}$$

$$\text{营业利润} = \text{营业收入} - \text{营业成本} - \text{营业税金及附加}$$

$$- (\text{销售费用} + \text{管理费用} + \text{财务费用})$$

$$- \text{资产减值损失} + \text{公允价值变动收益} + \text{投资收益}$$



但是在评估公司业绩时,单看一期的数据通常用处不大。由于企业的规模不同,绝对额指标有时不能更好地说明问题。因此,评价企业的另一种也是常用的方法计算相对比率,进行水平分析、结构分析、比率分析等。

当计算相对比率的时候就需要使用两期或两期以上的比较资料。比较的对象可以是本企业的过去实际数或本期计划数,也可以是同行业企业的本期实际数。通过计算相对比率,从指标的差别或观察趋势中获得更有价值的信息,去推断企业的增长情况和其他对企业有重要影响的因素。

如水平分析,即将报表指标横跨几个会计期间进行分析对比。例如,今年与去年相比,销售额增长 25%,利润增长了 10%,等等,这是最简单的方法。结构分析又称为垂直分析法,是将报表项目做纵向分析。如本年利润总额中,营业利润占 50%,投资收益占 15%。比率分析是通过计算一系列相互联系的指标,综合分析企业的经营成果。

表 3-2

利润表

会企 02 表

编制单位:

____ 年 __ 月

单位:元

项 目	本期金额	上期金额
一、营业收入		
减:营业成本		
营业税金及附加		
销售费用		
管理费用		
财务费用		
资产减值损失		



续表

项 目	本期金额	上期金额
加：公允价值变动收益（损失以“-”号填列）		
投资收益（损失以“-”号填列）		
其中：对联营企业和合营企业的投资收益		
二、营业利润（亏损以“-”号填列）		
加：营业外收入		
减：营业外支出		
其中 非流动资产处置损失		
三、利润总额（亏损总额以“-”号填列）		
减：所得税费用		
四、净利润（净亏损以“-”号填列）		
五、每股收益		
（一）基本每股收益		
（二）稀释每股收益		

通过对利润表的分析，可以直观地了解一些企业的经营状况，但是只有把这些指标和同行业的其他企业的相同指标做比较或者与本企业以前的指标比较，才能使指标更有意义。

2. 利润表对使用者的重要性

编制利润表的主要目的是将企业经营成果的信息，提供给各种报表使用者，作为决策的依据或参考。利润表的重要性见图 3-2。



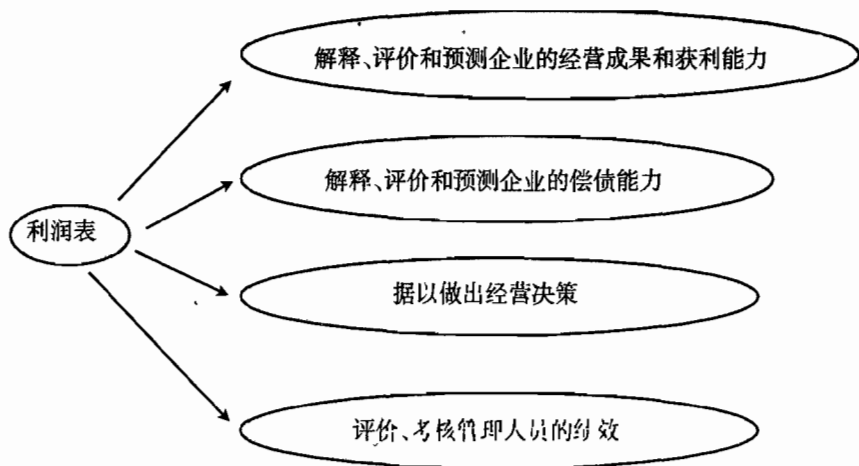


图 3-2 利润表的重要性

(1) 可据以解释、评价和预测企业的经营成果和获利能力。

经营成果通常指以营业收入、其他收入抵扣成本、费用、税金等的差额所表示的收益信息。经营成果是一个绝对值指标,可以反映企业财富增长的规模。获利能力是一个相对值指标,它指企业运用一定经济资源(如人力、物力)获取经营成果的能力,这里,经济资源可以因报表使用者的不同需要而有所区别,可以是资产总额、净资产,可以是资产的耗费(成本或费用),还可以是投入的人力(如职员人数)。经营成果的信息直接由利润表反映,而获利能力的信息除利润表外,还要借助于其他财务报表和报表附注才能得到。

根据利润表所提供的经营成果信息,股东、债权人和管理部门可解释、评价和预测企业的获利能力,据以对是否投资或追加投资、投向何处、投资多少等做出决策。

(2) 可据以解释、评价和预测企业的偿债能力。

偿债能力指企业以资产清偿债务的能力。利润表本身并不提供偿债能力的信息,然而企业的偿债能力不仅取决于资产的流动性和资本结构,也取决于获利能力。企业在个别年份获利能力不足,不一定影响偿债能力,但若一





家企业长期丧失获利能力，则资产的流动性必然由好转坏，资本结构也将逐渐由优变劣，陷入资不抵债的困境。因而一家数年收益很少，获利能力不强甚至亏损的企业，通常其偿债能力不会很强。

债权人和管理部门通过分析和比较利润表的有关信息，可以间接地解释、评价和预测企业的偿债能力，尤其是长期偿债能力，并揭示偿债能力的变化趋势，进而做出各种信贷决策和改进企业管理工作的决策，如维持、扩大或收缩现有信贷规模，应提出何种信贷条件等。管理部门则可以根据报表找出偿债能力不强的原因，努力提高企业的偿债能力，改善企业的公关形象。

(3) 企业管理人员可以根据报表做出经营决策。

比较和分析利润表中各种构成要素，可知道各项收入、成本、费用与收益之间的消长趋势，发现各方面工作中存在的问题，做出合理的经营决策。

(4) 可据以评价和考核管理人员的绩效。

比较前后期利润表上各项收入、费用、成本及收益的增减变动情况，并查考其增减变动的原因，可以较为客观地评价各职能部门，各生产经营单位的绩效，以及这些部门和人员的绩效与整个企业经营成果的关系，以便评判各部门管理人员的功过得失，及时做出采购、生产销售、筹资和人事等方面的调整，使各项活动趋于合理。

利润表重要作用的发挥，与利润表所列示信息的质量直接相关。利润表信息的质量则取决于企业在收入确认、费用确认以及其他利润表项目确定时所采用的方法。由于会计程序和方法的可选择性，企业可能会选用对其有利的程序和方法，从而导致收益偏高或偏低。例如，在折旧费用、坏账损失和已售商品成本等方面都可按多种会计方法计算，产生多种选择，影响会计信息的可比性和可靠性。另一方面，利润表中的信息表示的是各类业务收入、费用、成本等的合计数以及非重复发生的非常项目，这也会削弱利润表的重要作用。





看真金白银的 财务报表——现金流量表

现金流量表以现金为编制基础,反映企业一定期间内经营活动、投资活动和筹资活动所引起的现金流入和流出,表明企业的获利能力。

与以营运资金为基础编制的财务状况变动表相比,现金流量表更能反映企业的偿付能力。同时,现金流量表对于报表使用者正确分析企业的财务状况和经营成果也更加容易和直观。

1. 现金流量表的作用

(1) 可以披露企业现金的来龙去脉。

通过企业的资产负债表和利润表可以看出企业在一定时点有多少资产,可以看出企业在一定时期究竟盈利多少,可是却无法知道企业的盈利究竟是否收到现金。现金流量表有助于报表使用者获取企业现金的真实流动和结存的情况,弥补了资产负债表和利润表静态状况下不能反映的企业现金流动状况。

(2) 可以披露企业真实的获利能力。

虽然利润表可以反映企业的获利水平,但由于种种因素的影响,利润表中所反映出来的数据有可能是有弹性的,甚至是虚假的,因为企业的销售收入再多如果只是应收账款的话,也不能代表企业的发展很好。现金流量表可以反映企业销售的现金回收情况,所以能够更好地反映企业的获利能力。

(3) 可以披露企业的偿债能力。



反映企业偿债能力的财务指标很多，比如流动比率、速动比率等，但这些指标大多都是相对数，在实践中需要以一个更直接的角度去看企业的偿债能力，即看企业在一个会计期内到底偿还了多少债务，这在现金流量表中有更直接的表达。

(4) 可以揭示企业的支付能力。

企业在一个会计期内的支付活动是多方面的，比如进货、发放工资、缴纳税金等，这些支付项目的规模和结构如何，能在一定程度上反映企业经营的情况，对于这类重要的会计信息，现金流量表都有较全面的反映。

另外，以现金及现金等价物为基础编制的现金流量表，以现金为同一口径，有利于不同行业企业的可比性。

一般企业现金流量表格式：

表 3-3

现金流量表

会企 03 表

编制单位：

____年__月

单位：元

项 目	本期金额	上期金额
一、经营活动产生的现金流量		
销售商品、提供劳务收到的现金		
收到的税费返还		
收到其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流入小计		
购买商品、接受劳务支付的现金		
支付给职工以及为职工支付的现金		
支付的各项税费		
支付其他与经营活动有关的现金		
经营活动现金流出小计		
经营活动产生的现金流量净额		
二、投资活动产生的现金流量		



续表

项 目	本期金额	上期金额
收回投资收到的现金		
取得投资收益收到的现金		
处置固定资产、无形资产和其他长期资产收回的现金净额		
处置子公司及其他营业单位收到的现金净额		
收到其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流入小计		
购建固定资产、无形资产和其他长期资产支付的现金		
投资支付的现金		
取得子公司及其他营业单位支付的现金净额		
支付其他与投资活动有关的现金		
投资活动现金流出小计		
投资活动产生的现金流量净额		
三、筹资活动产生的现金流量		
吸收投资收到的现金		
取得借款收到的现金		
收到其他与筹资活动有关的现金		
筹资活动现金流入小计		
偿还债务支付的现金		
分配股利、利润或偿付利息支付的现金		
支付其他与筹资活动有关的现金		
筹资活动现金流出小计		
筹资活动产生的现金流量净额		
四、汇率变动对现金及现金等价物的影响		
五、现金及现金等价物净增加额		
加:期初现金及现金等价物余额		
六、期末现金及现金等价物余额		

现金流量表可以清楚地反映出企业创造净现金流量的能力,更能清晰地



揭示企业资产的流动性和财务状况。作为企业的管理者必须关注企业现金流量，了解企业利润中的收现比例，以及在投资过程、筹资过程中现金收入和使用情况，以此来判断企业真正的收益能力，从而进行投资决策；避免因企业采用不同的利润管理策略及选用不同会计政策造成的净利润比同行业企业高所带来的误导投资风险。

2. 现金流量分析中应注意的问题

(1) 经营活动现金流量是现金流量分析的重点。

在对现金流量信息进行分析时，经营活动现金流量应当是重点，因为企业的购、产、销活动应是引起其现金流量变化的主要原因，作为一个健康运转的企业，经营活动应当是现金流量的主要来源。

(2) 对未来的预测比历史的分析更重要。

现金流量表提供了公司财务状况变动的动态信息，但提供的只是历史信息，这只能代表公司的过去。过去的信息很重要，通过对过去信息的分析能找出企业经营中存在的问题。但是了解企业过去的状况和分析企业存在的问题不是最终目的。需要做的是通过对以前的了解去预测和决策以后的经营和管理。挖掘公司未来发展的信息比对公司历史财务状况的描述重要得多。

(3) 正确对待现金流量的变化结果。

对任何一个企业来说，现金流量的结构不外乎三种情况：一是现金及现金等价物净增加额大于零；二是现金及现金等价物净增加额小于零；三是现金及现金等价物净增加额等于零。不论出现哪种情况，均不能简单地得出企业现金流动状况“好转”、“恶化”或“维持不变”的结论。要分析现金状况的变化原因，分析各个因素对现金流量的影响。事实上对现金流量变化过程的分析远比对现金流量变化结果的分析重要。

(4) 重视不涉及现金收支的活动。

不涉及现金收支的活动虽不引起现金流量的变化，但一定程度上可能反映企业面临一定的现金流转困难。如企业用固定资产偿还债务，可能意味着企业没有足够的现金来偿还到期债务。所以在分析的过程中，不能忽视这些不涉及



现金收支的活动。这些活动可能在某一个方面更能反映企业的真实状况。

3. 财务报表到底应该看什么

前面对企业三张重要的报表做了一定的了解,可是对总经理来说这是不够的。要真正读懂财务报表,除了要有基本的财务会计知识外,还应该掌握几个要点以看清隐藏在财务报表背后的企业玄机。

(1) 整体把握企业的财务报表,衡量企业是否有重大的财务问题。

总经理在拿到企业的报表以后,需要做的不只是一些复杂的比率计算或者简单的统计分析。作为总经理首先要做的是通读三张报表,从宏观的角度把握企业目前的财务状况。尤其要注意的是企业的报表中有没有异常的项目。

通过对资产负债表看企业有没有显著的某项资产或者负债过大,若有一项指标过大或者过小都要引起重视。通过看利润表,也要首先看有没有异常的项目,特别要看企业的利润究竟来自于何处,这样的利润来源到底有没有可持续性。通过看现金流量表要知道企业的现金流动状况,知道企业是否会出现现金周转不开的情况等。

企业的总经理是企业的核心,总经理一定要对企业的真实状况做深入细致的了解,这样才能心中有数,一旦企业发生异常情况时管理者才能够有充分的时间去做准备。

(2) 在重视利润的基础上,一定要看其现金流量的水平是否和利润水平相一致。

利润的水平和现金流量的水平是否一致,这是一个很重要的问题,需要将利润表和现金流量表结合起来进行分析。

现金可以说是企业的“血液”,如果销售不能及时收回现金的话,那么销售是没有意义的。企业的销售业绩很好、利润很高当然是件好事,不过作为企业的总经理一定要心中有数:到底这些销售有多少是收到现金的、有多少还在账上、有多少可能是收不回来的等。这些情况外界的报表使用者可能是不知道的,去贷款时可能银行也不会深究,但无论如何总经理要保持头脑高度清醒,心中要对自己企业的情况有很清楚的认识。



(3) 研究企业的财务指标要看长期的历史趋势，不能只看一年的指标。

企业的三张报表中几乎涵盖了企业的所有财务信息，能够反映企业的财务状况。不过对于总经理而言，不能只看一年的报表，至少要将企业三年的报表放在一起分析。因为有时候某一年的大环境特别好或者特别糟糕，都会对企业的经营产生影响，当然也都会反映在企业的财务报表之中。但是企业的总经理应该更注重的是企业的长期发展能力，一年的状况很好，要总体分析几年的指标，看这种良好的状况是否能够持续；若是一年的情况很糟糕，要看一下真的是企业经营出了问题还是大的经济形势不景气。总经理不能像一般的报表使用者那样只看表面的现象，而要追根究底，挖掘出企业报表之后的信息。

(4) 不能只看本企业的指标，要将企业的指标和同行业比较。

企业的最终竞争者是自己的同行，所以总经理不仅要关注本企业的财务状况还要关注竞争对手的情况，正所谓“知己知彼，百战不殆。”另外，一个企业的指标也只有和同行业的其他企业做比较才有意义。

将企业的业绩和同行业指标的标准进行比较也许会带来更清晰的企业画面；一家企业与自己比较进步已经相当快了（比如销售增长了5%），但是放在整个行业的水平上来看，可能就会得出不同的结论，如果行业平均的销售增长水平是10%，甚至于20%，那么低于此速的、跑得慢的企业最终将败给自己的竞争对手。

4 换个角度看现金流量的质量

所谓现金流量的质量，是指企业的现金流量能够按照企业的预期目标进行运转的质量。具有较好质量的现金流量应当具有如下特征：第一，企业现金流量的状态体现了企业发展战略的要求；第二，在稳定发展阶段，企业经营活动的现金流量应当与企业经营活动所对应的利润有一定的对应关系，并能为企业的扩张提供现金流量的支持。

一般说来，现金流量结构合理，现金流入、流出无重大异常波动，企业的财务状况则是基本良好。拿到现金流量表，先应关注表中最后一栏“现金



及现金等价物净增加额”，若为正数，表明企业本期有现金流入；反之则为现金流出。其次，分别按现金流量表三大分类分析净流入（出）额的组成，分析在哪一分类中产生流入，哪一分类中产生流出。三大分类为经营活动的现金流量、投资活动的现金流量和筹资活动的现金流量。最后，分析三大分类现金流量的构成。

（1）分析经营活动的现金流量。

现金流量表第一分类“经营活动的现金流量”是企业正常经营活动产生的现金流量，主营业务是这一分类的主要构成。主营业务突出、收入稳定是企业运营良好的重要标志，所以这一指标可以说是企业的脊梁。

现金流入为正数，通常说明企业经营进入良性循环，销售带来现金流入，而现金流入越大，企业经营越稳健、越成功。当然也不能一概而论，从长期来看，只有当企业经营活动产生的现金流量大于零并在补偿当期的非现金消耗成本后仍有剩余，才意味着企业经营活动产生的现金流量已经处于良好的运行状态。如果这种状态持续，则企业经营活动产生的现金流量将对企业经营活动的稳定与发展、企业投资规模的扩大起到重要的促进作用。

另外，从企业的成长过程来分析，在企业开始从事经营活动的初期，由于在生产阶段的各个环节都处于“磨合”状态，设备、人力资源的利用率相对较低，材料的消耗量相对较高，因而导致企业的成本较高。同时，为了开拓市场，企业有可能投入较多资金，采用各种手段将自己的产品推向市场，从而有可能使企业在这一时期的经营活动现金流量表现为“入不敷出”的状态。

在经营活动现金流量分类中，要重点关注的是“销售商品、提供劳务收到的现金”，我们可以将它同利润表中营业收入总额相对比，以大致判断企业现款销售率。高收现率是企业经营管理者成功管理的结果，亦表明企业产品定位正确、适销对路，并已形成卖方市场的良好经营环境，尽管现金流入有可能包括前期因商业信用产生的应收票据或应收账款的收回，但对这一因素可以不作太多的考虑，因为从较长一段时间来看（例如，两年、三年或更长），除非经营环境发生重大变化，否则应收账款年平均收现率差异不会太





大，这一差异对每年现金流量的影响也会抵消。

在经营活动的现金流量分析中，除分析“销售商品、提供劳务收到的现金”以外，“购买商品、接受劳务支付的现金”一项，还可用于成本分析。将企业主管业务成本与购买商品、接受劳务支付的现金相比较，即可以知道企业实际成本是否过高，从而可以更加清楚地认识到企业目前所面临的形势是否严峻。

(2) 分析投资活动的现金流量。

企业的投资活动主要有三个目的：

①为企业正常的生产经营奠定基础，如购建固定资产、无形资产和其他长期资产等。

②为企业对外扩张和其他发展性目的进行权益性投资和债权性投资。

③利用企业暂时不用的闲置货币资金进行短期投资，以求获得较高的投资收益。

在这三个目的中，前两个一般都应与企业的长期规划和短期计划相一致。第三个在很多情况下是企业的一种短期理财安排。因此，在企业投资活动符合其长期规划和短期计划的条件下，若投资活动产生的现金流量净额为负数，一般是由于企业挖掘利润增长点、扩大投资行为的结果。当企业投资活动产生的现金流量为正数时，一般是由于企业在本会计期间投资回收活动的规模大于投资支出的规模，或者是由于企业在经营活动与筹资活动方面急需资金而不得不处理手中的长期资产来变现。

需要注意的是，企业投资活动的现金流出量，有的需要由经营活动的现金流入量来补偿。例如，企业的固定资产、无形资产的购建支出，将由未来使用有关固定资产和无形资产会计期间的经营活动的现金流量来补偿。所以，即使在一定时期企业投资活动产生的现金流量小于零时，也不能简单作出否定的评价，而是要结合产品市场潜力、产品定位、经济环境等因素进行分析，以此对企业未来获利能力做出判定。

(3) 分析筹资活动的现金流量。



如果企业能利用财务杠杆,发挥筹资作用,增加资本利得,则筹资活动产生的现金流入是利好;反之,则是利空。企业的筹资活动产生的现金流入主要用于两个方面:一是支持现有生产;二是用于投资。要分析企业筹资活动的影响是正面的还是负面的,也应从两个方面着手,即企业现有净资产收益率分析和投资活动前景分析。若现有企业净资产收益率低于银行利率,则影响是负面的,它显示公司创利能力弱甚至不足以偿付银行利息,这是一个非常危险的信号。至于对投资活动前景的分析,可以回过头看看前面的分析。

另外,由于在企业处于发展的起步阶段时,需要投资大量资金,企业对现金流量的需求主要通过筹资活动来解决。分析企业筹资活动产生的现金流量大于零是否正常,关键要看企业的筹资活动是否已经纳入企业的发展规划,是企业管理层以扩大投资和经营活动为目标的主动筹资行为,还是企业因投资活动和经营活动的现金流出失控、企业不得已的筹资行为。同样要注意的是,企业筹资活动产生的现金流量小于零时,可能是由于企业经营活动与投资活动在现金流量方面运转较好,有能力满足各项支付对现金的需求,也可能是由于企业在投资和企业扩张方面没有更多作为的一种表现。

(4) 分析现金流量表中有否大额非正常现金流量。

对非正常现金流量应认真分析,因为它对现金净增减额有重大影响,但不一定在以后年度持续,所以正确的方法应是排除非正常现金流量,全面评价企业。例如,某公司,它主营业务突出,业绩良好,但经营活动现金流量却出现负数,分析主要原因,是在“支付给职工以及为职工支付的现金”一项付出了大量现金,影响了经营活动现金流量指标,而这一现金流出应是以前负债的偿还,不影响对经营活动现金流量的分析。

投资活动产生的现金流量中“处置固定资产而收回的现金净额”如果为正,尽管它为企业带来现金流入,也要认真评判,看是否是企业因濒临破产而变卖资产。

分析现金流量中大额非正常现金流量还要考虑回收投资资本、发行债券或股本等非持续行为。





◎ 关注财务报表的附注

财务报表附注和三大报表一样重要。因为报表附注是对财务报表本身无法或者难以充分表述的内容项目所作的补充说明和详细解释。它有助于提高三张主表的表内信息的可比性，增进表内信息的可理解性，突出表内的重要信息。虽然很多人往往因为报表附注技术性太强而望而却步，但是，报表附注的确是个信息宝库。

1. 从哪些方面分析财务报表附注

财务报表附注作为财务报表的一部分，其分析可归纳为三个方面，即财务状况分析、盈利能力和资产管理效率分析。

(1) 财务状况分析。

在对财务状况进行分析时，重点应落在分析企业的财务弹性上。财务弹性是企业面临突发事件而产生现金需求时，作出有关反应的能力。现代企业处于一个越来越不确定的经济环境之中，会面临更多的突发事项，需要应付更多的突发现金需求。通过财务报表附注可以从以下几个方面分析企业的财务弹性：

①未使用的银行贷款指标。

②可能迅速转化为现金的长期资产的有关状况，可用非经营性资产所占的比重来衡量。

③企业的长期债务状况。



④或有事项和担保。

(2) 盈利能力分析。

在对企业盈利能力进行评价时,重点是对企业的盈利进行预测。盈利预测信息能够帮助财务报表使用者评价企业未来现金流量的时间、金额和不确定性,作出合理的经济决策。也可以更准确地了解企业经营活动的性质、经营活动的财务影响,认清企业发展的趋势;可通过了解企业的未来发展计划,了解企业生产经营的总目标、影响企业目标的内外部因素和为实现总目标可采取的措施及可能的风险。

(3) 资产管理效率分析。

在对资产管理效率进行分析时,利用财务报表附注可更深入地揭示企业各项资产管理效率高低的内外部原因以及预测企业未来资产管理情况。

2. 为什么财务报表附注一定要采取文字的形式

财务报表附注是为帮助理解企业财务报表的内容而对有关项目所作的解释。它和财务报表、附表以及财务状况说明书一起构成了企业财务报表体系。财务报表附注并无固定格式,是以文字形式对财务报表进行注释。采用这种形式有三点必要性:

(1) 对于一种经济业务,可能存在不同的会计原则和处理方法,也就是说有不同的会计政策,如果不交代报表中的这些项目是采用什么原则和方法确定的,就会给财务报表的使用者理解财务报表带来一定困难,这就需要在财务报表中加以说明。

(2) 由于会计法规发生变化,或者为了更加公允地反映企业的实际情况,企业有可能改变财务报表中的某些项目的会计政策,由于不同期间的财务报表中同一个项目采用了不同的会计政策,使不同期间的财务报表失去了可比性,为了帮助财务报表使用者掌握会计政策的变化,也需要在财务报表附注中加以说明。

(3) 财务报表采用表格形式,由于形式的限制,只能非常概括地反映各主要项目,至于各项目内部的情况以及项目背后的情况往往难以在表内反映。



比如，资产负债表中的应收账款只是一个年末余额，至于各项应收账款的账龄情况就无从得知，而这方面信息对于财务报表的使用者了解企业资产质量都是必要的，所以往往需要在财务报表附注中提供应收账款账龄方面的信息。

下面举反面的例子，说明财务报表附注的重要性。

【例3-1】A公司是2004年年初才上市的公司，到了2004年11月14日就变更了会计政策，取消了提取坏账准备金这种国际通用的方法，坏账损失采用直接转销法核算，并且还降低了大部分固定资产的折旧率，据此，A公司增加了102万元的税后利润，占到2004年度税后利润总额的6.75%。

【例3-2】B公司2004年年报显示，发出存货的计价方法由原来的加权平均法改为先进先出法，因此公司的销售毛利率由2003年的17.6%上升到2004年的18.9%。由于销售毛利率的变化，使得公司2004年的主营业利润增加了2474万元。

以上两家公司都没有按规定在财务报表附注中披露其会计政策变更情况，从而其报表中的利润均系虚假，使投资者蒙受了巨大损失。可见财务报表附注的重要性不亚于公司的财务报表。

根据最新《企业会计准则》的规定，附注一般应当按照下列顺序披露：

- (1) 财务报表的编制基础。
- (2) 遵循企业会计准则的声明。
- (3) 重要会计政策的说明，包括财务报表项目的计量基础和会计政策的确定依据等。
- (4) 重要会计估计的说明，包括下一会计期间内很可能导致资产、负债账面价值重大调整的会计估计的确定依据等。
- (5) 会计政策和会计估计变更以及差错更正的说明。
- (6) 对已在资产负债表、利润表、现金流量表和所有者权益变动表中列示的重要项目的进一步说明，包括终止经营税后利润的金额及其构成情况等。
- (7) 或有和承诺事项、资产负债表日后非调整事项、关联方关系及其交



易等需要说明的事项。

企业应当在附注中披露在资产负债表日后、财务报告批准报出日前提议或宣布发放的股利总额和每股股利金额（或向投资者分配的利润总额）。

下列各项未在与财务报表一起公布的其他信息中披露的，企业应当在附注中披露：

- （1）企业注册地、组织形式和总部地址。
- （2）企业的业务性质和主要经营活动。
- （3）母公司以及集团最终母公司的名称。

企业总经理在阅读财务报表附注时，应该对上述几种情况加以关注。了解财务报表附注中的有关内容，可以为企业总经理正确理解财务报表提供帮助。





◎ 合并财务报表的特殊性

1. 合并财务报表有何特殊性

合并财务报表是以整个企业集团为一个会计主体，以组成企业集团的母公司和子公司的个别财务报表为基础，抵消企业集团内部母公司与子公司、子公司与子公司之间的会计事项对个别财务报表的影响，以及合并财务报表各项目的数额而编制成的财务报表。与个别财务报表相比，它有如下特殊性：

(1) 合并财务报表反映的内容是母公司和子公司所组成的企业集团整体的财务状况和经营成果，反映的对象是由若干个法人组成的会计主体，是经济意义上的会计主体，而不是法律意义上的会计主体。个别财务报表反映的则是单个的独立企业法人的财务状况和经营成果，反映的对象是单个企业法人，是法律意义上的会计主体。

(2) 合并财务报表由企业集团中对其他企业有控制权的控股公司或母公司编制，并不是企业集团中所有企业都必须编制合并财务报表，更不是所有企业都必须编制合并财务报表。与此不同，个别财务报表是由独立的法人企业编制，所有企业都有编制个别财务报表反映其财务状况和经营成果的义务。

(3) 合并财务报表是以个别财务报表为基础编制的。

企业编制个别财务报表，从设置账簿、编制分录、登记账簿到编制报表，都有一整套完整的会计核算方法体系。而合并财务报表则有所不同，编制合并财务报表并不需要在现行会计核算账簿体系之外，再单独设置一套账簿，



根据每一笔业务编制分录,登记账簿,并以账簿数据填列报表。

(4) 合并财务报表编制有其独特的方法。

个别财务报表编制有其自身固有的一套方法和程序,如结账、进行业务调整等,然后编制财务报表。合并财务报表则是在对纳入合并范围的子公司的个别财务报表与母公司的个别财务报表的数据进行销、总的基础上,通过编制抵消分录将企业集团内部的经济业务对个别财务报表的影响予以抵消,然后合并财务报表各项目的数额编制而成。

2. 合并财务报表与对外投资

母公司与子公司之间的控股与被控股关系,是由母公司对子公司投资所形成的。母公司可以直接投资组建子公司,也可以通过购买其他公司的股份使其成为子公司,从而形成企业集团。因此合并财务报表是与企业对外投资联系在一起的。没有对外投资,也不会使两个企业形成母公司与子公司的关系,也就没有母子公司组成的企业集团,也就不存在合并财务报表编报问题。

企业对外投资分为短期投资和长期投资。短期投资是指持有时间在一年以内的对外投资,其目的仅仅是为了取得短期资金收益,而不在于控制和影响被投资企业,因此,不涉及编制合并财务报表问题。长期投资是指持有时间在一年以上的投资,根据其性质可以将其划分为长期股权投资和长期债权投资。长期债权投资主要是通过购买债券所进行的投资,其目的是为了获取债券的利息收入。企业购买和持有其他企业债券时,也只能按照债券票面金额和票面利率获取固定的利息收入,而不能参与债券发行企业的经营决策和管理活动,更不可能因此对被投资企业实施控制。因此,也不会引起合并财务报表问题的产生。

与长期债权投资不同,长期股权投资属于权益性资本投资,持有一个企业的股权,就代表着对该企业拥有表决权,可以参与这一企业的经营管理活动和决策,能够参与企业的利润分配。对一个企业拥有权益性资本投资份额的不同,说明对该企业的影响程度也不一样,为此在会计核算上根据拥有被投资企业权益性资本份额的大小不同,分别规定了不同的会计处理方法。



当只拥有被投资企业 20% 以下权益性资本时，表明对被投资企业没有重大的影响，不能影响被投资企业的经营政策和财务政策，为此会计核算上规定投资企业对该被投资企业的投资应当采用成本法进行核算。

当拥有被投资企业 20% 以上 50% 以下权益性资本时，对被投资企业有着重大的影响或能够直接对被投资企业实施控制，因此，投资企业必须对该被投资企业的投资采用权益法核算。

当拥有被投资企业 50% 以上的权益资本时，投资企业可以直接控制被投资企业的生产经营活动，被投资企业成为投资企业的子公司，投资企业则成为被投资企业的母公司，投资企业在本身会计核算中对该被投资企业的投资采用权益法进行核算的同时，还必须定期编制合并财务报表，以综合反映母公司和子公司组成的企业集团的整体经营情况和财务状况。

3 合并财务报表与企业合并

企业合并是指企业为了达到某种经营上的目的，通过兼并、控股等形式控制和操纵其他企业的生产经营活动的一种行为。根据不同的合并方式，企业合并主要有吸收合并、新设合并和控股合并三种形式。

吸收合并是指两家或两家以上的企业合并成为一个企业，其中一家企业保留法人资格，其他企业的法人资格随着合并而消失。在这种情况下，被合并的企业清算解散，合并后的企业仍然是一个单一的法律主体和会计主体，其合并后财务报表的编制与原来的企业相同，只不过是财务报表反映的对象有所改变而已，不存在合并财务报表编报问题。

新设合并是指几家企业协议合并组成一家新企业。在这种情况下，原有企业的资产全部转由新企业控制和管理。新设合并后，新设立的企业与普通企业一样，仍然是一个法律主体和会计主体，不会引起新的会计问题产生，其后编制的财务报表与原企业一样属于个别财务报表，也不涉及到合并财务报表的编制问题。

控股合并是指企业通过收购、购买其他企业的股份或相互交换取得对方股份，达到对其他企业控制的一种合并形式。在控股合并的情况下，控股公



司与被控股公司法人资格仍然存在,均为独立的法律主体,各自从事生产经营活动,分别编制各自的财务报表。这种合并并不是法律意义上的合并,但由于它们之间的控股关系,在经营决策和财务政策上控股企业可以对被控股企业间接实施控制,在生产经营方面控股公司与被控股公司成为事实上的一个整体。为了反映这一整体的财务状况和经营成果,就需要另外编制合并财务报表。





◎ 审计是查账吗

提起审计，给人的印象往往就是查账。那么，审计就是指查账吗？

先来看一下为什么会有审计。日常生活中两个人发生争执常常要去找一个独立的第三者来评理，两个人都说自己的结果正确，谁也不相信谁，第三者根据他的理解力做出一个判断往往最有说服力。这是因为第三者与发生争执的双方都没有利害关系，所以他的判断是最有说服力的。

审计也是一样，企业的财务报表是由企业编制的，它的正确与否不能由企业自身说了算，而应该由一个专门的独立机构发表意见。这就是审计。审计机构为了对企业财务报表的真实性、合法性发表意见，就必须运用一定的审计方法去检查企业的财务报表资料，包括会计凭证、会计账簿和财务报表，然后对这些会计资料发表审计意见。

可见，审计确实要查账，但审计并不仅仅是查账。审计通过查账检查的是企业是否有错弊行为，审计还包括经济效益审计和财经法纪审计。后两种审计侧重于检查和评价被审计单位的经济效益性和合法性，而不是仅仅局限于检查会计资料有无错弊。

根据《会计法》的规定，企业负责人应该积极配合审计机关对本企业的审计工作，如实提供审计机关所需的会计资料。

那么，审计都有哪些作用呢？从审计的产生过程，可以知道审计至少有一个保证作用。保证作用是指审计可以保证被审计企业报出的各种信息资料



的合法性、公允性和一贯性。被审计企业的会计信息正确、真实、可靠与否,会直接涉及有关利益各方的经济利益,正是在这种情况下才产生了审计。审计依靠其独立的身份对被审计企业报出的财务报表进行审核、验证,查出各种错误与弊端,是保证被审计企业报出的信息资料真实、可靠的重要环节。

除了保证作用外,审计还具有促进作用。也就是说,审计可促进被审计企业加强管理,提高经济效益。审计可以将审计过程中发现的问题以审计报告、管理建议书的方式报告给被审计企业,以找出被审计企业存在的不足和弊端,提出解决问题的建议,从而促使被审计企业克服缺陷,提高经营管理水平、提高经济效益。

审计的保证作用对于财务报表的使用者特别重要,但这并不表明,审计是被审计单位的会计信息的保证人;而是强调审计通过其审计报告的意见类型来向报表使用者传递一种信息。审计的促进作用对于企业的经营管理十分重要,因此,现在越来越多的企业自愿接受审计以取信于众。

审计报告是注册会计师根据独立审计准则要求,在实施了必要的审计程序后出具的。审计报告用于对被审计企业年度财务报表的合法性、公允性、一致性发表审计意见,是具有法定证明效力的书面文件。根据财政部发布的《中国注册会计师独立审计准则》之《独立审计具体准则第7号——审计报告》的规定,注册会计师应当根据审计结论,出具下列审计意见之一的审计报告:

- 无保留意见。
- 保留意见。
- 否定意见。
- 拒绝表示意见。

在目前上市公司公布的年报中,通常见到的报告是无保留意见的审计报告,只有极少数为保留意见报告。但在最近几年公布的年度报告中,保留意见的审计报告所占的比例有所提高,甚至有了否定意见、拒绝表示意见的审计报告。其原因是由于注册会计师的执业规范更加严格,会计师事务所和注册会计师更多地考虑其审计工作所承担的风险,发表审计意见时更为谨慎。



1. 出具无保留意见

根据有关规定，注册会计师在下列几种情况下应出具无保留意见类型的审计报告：

(1) 财务报表的编制符合《企业会计准则》及国家其他有关财务会计法规的规定，即具有合法性。

(2) 财务报表在所有重大方面公允地反映了被审计单位的财务状况（资产负债表）、经营成果（利润表）和经营活动的现金流量（现金流量表），即具有公允性。

(3) 会计处理方法的选用符合一贯性原则，即具有一贯性。

(4) 注册会计师已按照独立审计准则的要求，实施了必要的审计程序，在审计过程中未受阻碍和限制。

(5) 不存在应调整而被审计单位未予调整的重要事项。

如果会计师事务所出具的是无保留意见的审计报告，表示了注册会计师通过审计，对该公司的财务报表在所有重大方面予以认可，则上市公司董事会就没有必要对其财务报表的编制作出特别的说明。

这种意见类型的审计报告说明公司的财务报表在所有重大方面均符合有关要求，是最理想的一种情况。

【无保留意见审计报告示例】

审 计 报 告

××公司董事会：

我们接受委托，审计了贵公司 200×年 12 月 31 日的资产负债表及该年度的利润表、现金流量表。这些财务报表由贵公司负责，我们的责任是对这些财务报表发表审计意见。我们的审计是根据《中国注册会计师独立审计准则》进行的。在审计过程中，我们结合贵公司的实际情况，实施了包括抽查会计记录等我们认为必要的审计程序。

我们认为，上述财务报表符合《企业会计准则》和《××会计制度》的



规定,在所有重大方面公允地反映了贵公司 200×年 12 月 31 日的财务状况和该年度经营成果以及现金流量情况,会计处理方法的选用遵循了一贯性原则。

会计师事务所公章
(地址)

中国注册会计师(签名、盖章)
年 月 日

2. 出具保留意见

注册会计师经过审计后,认为被审计单位财务报表的反映就其整体而言是公允的,但存在下述情况之一时,应出具保留意见的审计报告:

(1) 个别重要财务会计事项的处理或个别重要财务报表项目的编制不符合《企业会计准则》及国家其他有关财务会计法规的规定,被审计单位拒绝进行调整。

(2) 因审计范围受到重要的局部限制,无法按照独立审计准则的要求取得应有的审计证据。

(3) 个别重要会计处理方法的选用不符合一贯性原则。

例如,上市公司“望春花”,2001 年、2002 年、2003 年连续三年均被出具了保留意见审计报告。

2001 年保留事项为:境外两个子公司未经审计,其中全资俄罗斯子公司,注册资本为 10 万美元;波兰子公司注册资本为 60 万美元,“望春花”均占 80% 股本。

2002 年保留事项有两条:第一条与 2001 年相同;第二条为:由“望春花”控股的 5 家子公司(股权比例均占 50% 以上),未按权益法核算,且未合并财务报表。

2003 年保留事项仍与 2001 年相同。



【保留意见审计报告示例】

审 计 报 告

××公司董事会：

我们接受委托，审计了贵公司200×年12月31日的资产负债表及该年度的利润表、现金流量表。这些财务报表由贵公司负责，我们的责任是对这些财务报表发表审计意见。我们的审计是根据《中国注册会计师独立审计准则》进行的。在审计过程中，我们结合贵公司的实际情况，实施了包括抽查会计记录等我们认为必要的审计程序。

经审计，我们发现贵公司200×年10月份预提的本年度第四季度短期银行借款利息××元，全部作为当月费用处理。我们认为，按照《企业会计准则》的规定，第四季度利息费用不应全部作为10月份的财务费用处理，应分月预提，但贵公司未接受我们的意见。该事项使贵公司资产负债表、利润表及现金流量表反映不公允、不合理。

我们认为，除存在本报告第二段所述预提短期银行借款利息的会计处理不符合规定外，上述财务报表符合《企业会计准则》和《××会计制度》的规定，在所有重大方面公允地反映了贵公司200×年12月31日的财务状况和该年度经营成果以及现金流量情况，会计处理方法的选用遵循了一贯性原则。

会计师事务所公章
(地址)

中国注册会计师(签名、盖章)
年 月 日

3. 出具否定意见

注册会计师经过审计后，认为被审计单位财务报表存在下述情况之一时，应出具否定意见的审计报告：

(1) 会计处理方法的选用严重违反《企业会计准则》及国家其他有关财务会计法规的规定，被审计单位拒绝进行调整。



(2) 财务报表严重歪曲了被审计单位的财务状况、经营成果和资金变动情况,被审计单位拒绝进行调整。

例如,上市公司“ST 渝钛白”,1996 年、1997 年连续两年亏损,1997 年公布的财务报表显示,主营业务亏损 2 958 万元,净亏损 3 136 万元,每股净资产 0.93 元,低于面值,在这种情况下,重庆会计师事务所对其财务报表出具了否定意见的审计报告。注册会计师否定的内容是:公司计入钛白粉工程成本的 8 064 万元应计入财务费用;欠付银行 743 万元贷款利息应计提入账。

【否定意见审计报告示例】

审 计 报 告

××公司董事会:

我们接受委托,审计了贵公司 200×年 12 月 31 日的资产负债表及该年度的利润表、现金流量表。这些财务报表由贵公司负责,我们的责任是对这些财务报表发表审计意见。我们的审计是根据中国注册会计师独立审计准则进行的。在审计过程中,我们结合贵公司的实际情况,实施了包括抽查会计记录等我们认为必要的审计程序。

经审计,我们发现贵公司欠付银行 743 万元的贷款利息应计提入账。我们提出了调整意见,但贵公司拒绝采纳。

我们认为,由于本报告第二段所述问题所造成的重大影响,上述财务报表不符合《企业会计准则》及《××会计制度》的规定,未能公允地反映贵公司 200×年 12 月 31 日的财务状况和该年度经营成果及现金流量情况。

会计师事务所公章

中国注册会计师(签名、盖章)

(地址)

年 月 日

4. 出具拒绝表示意见

注册会计师在审计过程中,由于审计范围受到委托人、被审计单位或客观环境的严重限制,不能获取必要的审计证据,以致无法对财务报表整体反



映发表审计意见时，应当出具拒绝表示意见的审计报告。

拒绝表示意见的审计报告是指审计人员对财务报表拒绝表示意见时所出具的审计报告。所谓拒绝表示意见是指审计人员说明其对被审计单位的财务报表不能发表意见。也就是说，审计人员对被审计单位财务报表，既不发表肯定的审计意见，也不发表保留或否定的审计意见。

对此，必须明确下列两点：

(1) 拒绝表示意见不同于拒绝接受委托。

拒绝表示意见是审计人员在接受委托并实施审计程序后提出的一种审计意见。

(2) 拒绝表示意见不是不愿表示意见。

如果审计人员明知应当出具保留意见或否定意见的审计报告，不得以拒绝表示意见的审计报告代替。

【拒绝表示意见审计报告示例】

审 计 报 告

××公司董事会：

我们接受委托，对贵公司 200×年 12 月 31 日的资产负债表及该年度的利润表、现金流量表进行审计。这些财务报表由贵公司负责，我们的责任是对这些财务报表发表审计意见。我们的审计是根据《中国注册会计师独立审计准则》进行的。在审计过程中，我们结合贵公司的实施情况，实施了包括抽查会计记录等我们认为必要的审计程序。

经审计，我们发现贵公司的收入中很大一部分为现金销售收入，但缺乏我们可以依赖的相关内部控制，我们无法采用适当的审计证据以证实收入的完整性。因此，我们不能获得有关收入真实性的证据。

我们认为，由于本报告第二段所述原因，不能确定上述财务报表是否符合《企业会计准则》和《××会计制度》的规定，以及是否公允地反映了贵公司 200×年 12 月 31 日的财务状况和该年度经营成果及现金流量情况。因



此,我们无法对上述财务报表整体反映发表审计意见。

会计师事务所公章
(地址)

中国注册会计师(签名、盖章)
年 月 日



◎ 总经理的理财哲学

CEO 九大辩证哲学

《吴子兵法》中有言：“因形用权，则不劳而功举。”因地制宜、因势制宜、因情制宜，是辩证法的重要法则，是 CEO 的重要思维方法。

辩证一：冒险与保险

CEO 不是种庄稼，“种瓜得瓜，种豆得豆”；也不是做数学题，一加一得二，二加二得四。它是一个充满变数的领域，是一个遍布不确定因素的过程，目标常常表现出很大的弹性，结果也往往具有很大的未知性。因此，领导企业没有天衣无缝、没有万无一失、没有 100% 的“保险”。所谓“零风险”只是一种良好的愿望而难以达成，追求工作方案的尽善尽美和成功的十成把握是不现实的，结果只能是贻误时机、止步不前。因为“不走路才可能不摔跤”，任何机遇都不会无限期地等待你“再研究研究”、“再等等看看”。如果把在不可能掌握全部信息、不可能求得万般周详的情况下做出决策称为“冒险”，那么这种敢冒敢闯的勇气、敢为人先的气魄、当机立断的果敢，不仅是必要和必须的，而且是值得推崇的。

当然，“冒险”不等于盲动，没有“零风险”不等于没有“低风险”，没有“绝对保险”也不等于没有“相对保险”。朱可夫在《回忆与思考》一书中说：“战争经验表明，冒险是需要的，但不能随意妄为。”要有敢冒风险的精神，也要有预见、防范和规避风险的意识，把敢于冒险的勇气和科学审慎



的态度结合起来,把大胆的行动建立在周密调查、敏锐洞察、深入研究和辩证思维的基础之上。遇事要多问几个为什么、多想几遍怎么办、多列几种可能、多做几套方案,弄清楚何时险、何处险、何种险、何度险以及何以避险、排险,做到“三思而后行”,积极而稳妥。

辩证二:减法与加法

CEO千头万绪,若不分主次,眉毛胡子一把抓,很难取得良好绩效。因此,要善用“减法”,有所为有所不为。不要越俎代庖,包办代替应由下属履行的职责,“举轻若重”、事必躬亲,而要把在纷繁具体的事务中投放的过多精力“减”下来,统揽但不包揽,督办但不代办,“集中兵力打歼灭仗”,把主要精力投放到分析形势、把握趋势、策行大事上。不能只忙收割、不忙播种,而要着眼长远、规划未来;不能只忙种树、不忙育林,而要统揽全局、协调各方;不能只忙手脚、不忙大脑,而要跳脱事务、研究战略。“减法”要做好,“加法”也要运用得得心应手。要善于统筹协调各个方面、各个环节、各个领域的工作。不能只忙指挥、不忙情报,而要耳聪目明、把握主动;不能只忙驾车、不忙加油,而要以人为本、完善机制;不能只忙有形、不忙无形,而要塑造精神、鼓舞士气;不能只忙照明、不忙充电,而要学习提高、增长才干;不能只忙内向、不忙外向,而要海纳百川、博采众长。

辩证三:直接与间接

《孙子兵法》说,“知迂直之计者胜。”迂者,弯曲也;直者,近直也。两点之间直线为最短距离,比任何曲线都短。这是数学常识,人人皆知。但在领导工作中,看似最直接便捷的线路未必是最“短”、最有效的线路,有时可能恰恰相反。英国军事理论家利德尔·哈特在《间接路线战略》一书中说:“从战略上说,最漫长的迂回道路,常常又是达到目的的最短途径。”老子所说“枉则直”,弯曲中蕴涵着平直,说得也是迂直之间的辩证法。领导工作涉及人、财、物、事各个因素,要兼顾上下左右各个方面的关系,还要综合考虑历史与现实、宏观与微观、当前与长远的协调和平衡,是一项系统工程,其目标实现的多种可能和指向目标手段的多种组合,决定了实现目标过程的





多样性——或者是直接的、简洁的，或者是间接的、迂回的。在领导工作中，处理直接与间接关系的事情是经常发生的。到底用间接的方法还是直接的方式，要根据当时、当地、当场、当事人的情与势确定。

辩证四：有限与无限

在领导工作中，无论是领导者自身，还是领导者面对的环境，都是有限的。任务目标的确定必须考虑到主、客观因素的制约。因此，工作中切忌脱离实际的好高骛远、好大喜功，追逐现有条件下根本无法达成的目标，下达部属根本无法完成任务的任务，奢望“一口吃个胖子”。睿智而科学的态度，是根据现实的资源状况，量体裁衣，按米做饭，科学地确定目标任务和标准要求，理智地确定方法手段和实施步骤，使各项工作建立在实事求是的基础之上。

清醒认识现实资源条件的有限性，是理智的、现实的态度；充分认清自身的潜力所在，追求有限资源的效益最大化，则是科学的、积极的态度。有限的人力资源使用得当，可以发挥“无限”的主观能动性；有限的物质资源运营得当，可以产生“无限”的效益；有限的人、财、物、信息资源组合得当，可以创造冲破“极限”的奇迹。这一点，在历史上的“官渡之战”、“赤壁之战”、“马陵之战”等著名战役，以及当今美国微软等著名企业的发展史中已得到充分印证。当然，“无限”本身也是“有限”的，“针眼大的窟窿”顶多透过“斗大的风”。科学的目标定位，应当是积极而可行、“跳一跳”能够达到的目标。

辩证五：有情与无情

领导工作主要是做人的工作，工作的主体是人，客体主要也是人。人是一种感情动物，领导工作也必然是一种“有情”的工作。事业的兴旺发达，饱含领导者的孜孜以求和满腔热情；一个富有感召力、凝聚力、战斗力的坚强团队的形成，赖于领导者和被领导者的真情投入和情感交融。历史上，刘备正是依靠与关、张“桃园结义”的手足之情和对诸葛亮“三顾茅庐”的知遇之情才成就了帝业。宋代学者程颐说：“以诚感人者，人亦以诚而应。”对部属以诚相见、推心置腹，尊重、关心、爱护、信任他们，会产生“精诚所



至,金石为开”的效果,使他们的积极性、主动性和创造性激发到极致。

不过,“有情”是有前提、有条件、有原则的,许多时候需要“无情”。法纪是无情的,原则是无情的,谁触犯了、违犯了都要受到无情的惩罚和处理。毛泽东同志说:“对敌人的仁慈就是对人民的犯罪。”借用到这里:对违犯禁令者的有情就是对循规蹈矩者的无情。其实,“无情”有时恰是“有情”,“有情”却常常变成“无情”。古代不是就有“良药苦口利于病,忠言逆耳利于行”之训吗?现在不是也有“严是爱,宽是害”、“道是无情实有情”的说法吗?当然,无情并不意味着“无情打击、残酷斗争”,许多时候需要与有情结合起来,原则无情人有情、无情的制度有情地操作。

辩证六:善良与聪明

有这样的一个故事:曾经有一个善良而富有的国王,他总是无休止地拿出他的钱来分给穷人,当他只剩下5个铜板时,他被别有用心的人赶下了王位。只有5个铜板的他遇到一个乞讨的老婆婆,他想自己无论哪方面都比老婆婆强,就把5个铜板全给了老婆婆。

这时老婆婆拿出一个钱袋子告诉他:“无论什么时候你总会有五个铜板的,但你要记住,仅有善良是不够的,必须要聪明才行啊!”

类似的故事也曾经发生在荣海身上。1988年,西安交大的计算机教师荣海下海经商,他策划运作了“西安海星计算机控制与接口技术研究所”。两年内积累了200多万元,不料一次从深圳出差回来后,等待他的就是当时与他同时创业的三个人要分财产。他们的依据是荣海的一句话:“海星是大家的,人人都有份。”于是他们拿走了所有的钱,能变卖的东西全卖掉了。“记得那时快要过年了,我带着一批愿意留下来的人出去吃饭。席间,我泪流满面,告诉他们:好,你们留下,信任我,我一定不会辜负大家的期望,我们一定能闯出一片天地来!”

经历了这场挫折之后,1991年,荣海费尽周折拿到了康柏在西北市场的代理权,尽管对方的代理条件很苛刻,但6个月后,海星却以1300万美元的销售额使康柏刮目相看。几年下来,海星的生意越做越大。





有了前期的资本积累，海星进入到高速发展阶段，产业规模迅速膨胀。荣海逐渐意识到：身体力行，不能完全振兴一个团队。1997年，他毅然对海星进行股份制改造，把员工自身利益同企业的命运紧密结合了起来。在管理上，公司也从最初的命令管理、良心管理、感情留人转变到制度管理、事业激励、待遇留人、产权留人。

以后的荣海依旧信奉善的力量，以后的海星文化中也依旧有一股善良的力量。1998年抗洪那年，海星公司的一个行政部部长在押车运送物资去支援前线的抗洪军民时，不幸以身殉职。从那以后，海星公司的车队经过他遇难的地点时都会停下来，把带来的一瓶酒、一条烟拿下去奠祭他，年年如此，从未间断。荣海动情地说道：“我们这样做，就是想告诉所有的员工，海星是一个大家庭，家庭里的每一个成员都是我们的兄弟姐妹，我们崇尚善良，崇尚正义，我们有着伟大的使命感和荣誉感。正是树立起这样一种企业文化，海星才得以走到今天。”

但除了善良以外，荣海更聪明了，“现实使我摆正了自身的位置。企业的长远发展不仅要靠情感维系，更要建立起一套科学的管理制度，一群良莠不齐的‘善良者’无法将企业带向辉煌。”

辩证七：理智与激情

自然界冰火不容是常理，但人物性格却有冰与火的反差。燃烧的激情可以喻之为火，理智的冷静可以喻之为冰，杨元庆性格正是这样的多棱镜，冰与火可以交融。

1964年出生的杨元庆并不缺现代年轻人那种火一样的激情。当他从柳传志手中接过“联想未来”时，他发表了极富煽动性的演讲：“我们以2001年联想实现260亿元的营业额为基点，2003年，我们的营业额将做到600亿元；在10年内，联想要成为全球领先的高科技公司，进入世界500强……”正是这番激情演讲，点燃了全体员工的情绪。

杨元庆亦不乏一个中年人的冷静与理智。他用沉重的声音接着说，“我们面临着两个方面的危机。目前，全球IT市场发展稳定，竞争日益残酷，多元



化发展使我们面临更多的风险,如果有一天,发展停止了,我们能坦然面对裁员和减薪吗?”全体员工沉默了。

在联想员工眼中,杨元庆是一个矛盾着的综合体:既严谨又不拘泥小节;既严厉又亲和有加;既严肃又不失幽默;既威严又是良师益友。杨元庆温文尔雅,随和谦让,平时不管是在电梯里还是走路碰面,总是笑着同每个人打招呼。

人们大多认为杨元庆性情温和,但不少高层经理确实领教过他那狂风暴雨般的严厉,对此,他还受到过柳传志的批评。联想一位员工清楚地记得,初到联想时的杨元庆是个“说话都不大声的小伙子”。然而,就是这个文质彬彬的小伙子,在她执行代理订单出现问题和错误的时候,向她大发脾气,使她受到了严厉的批评。

杨元庆的严厉是“对事不对人”,他批评最多、最狠的人都是公司中进步最快的人。他最生气的是“你应该想到实际上你没想到”,“痛恨以工作之便捞取好处”;如果你的工作尽心尽力了,仍没有做好,他却会原谅你。

杨元庆与人玩牌的成绩总是不尽人如意,因为他太诚实,耳根子软,不会作弊,牌术老是不高。杨元庆对公司的钱看得很紧,请客吃饭要求盘干碗净,有时甚至不能善待自己,对一杯矿泉水也计较;而他花自己的钱却很大方,常用稿费请他的员工吃冰淇淋。

柳传志这样评价杨元庆:杨元庆的为人特点是一个“正”字。目标明确,心怀坦荡,对什么事有意见都能放到桌面上来,丝毫不隐瞒自己的观点,疾恶如仇,几乎没有什么抽烟、喝酒等不良嗜好,一切都按规章制度办事。

辩证八:战略与执行

执行力就是将战略落到实处,是由 CEO 发起并最先掌握,继而带动整个组织形成的一种战略执行能力。如果你的企业输给了竞争对手,很可能是因为你的企业执行力不如对方造成的。如果对手在执行方面比你做得更好,那么它就会在各方面领先。成功的企业,20%靠战略,60%靠企业各层管理者的执行力,其余是一些运气因素。

我们多数的优秀企业,其内部都有一种强烈的“执行文化”,它们注重承



诺、责任心，强调结果导向，这一切都是“执行文化”的具体表现。在这样的企业里，管理层制定的战略往往能够开花结果，取得持续性的成功；而更多的缺乏执行力的企业，即使请来咨询公司助其一臂之力，也很难成功。原因在于这些企业过分依赖咨询公司的力量并为此投入了过大的成本，而咨询公司毕竟是空降兵，当它那部分使命完成的时候一定会离开的，企业是否可以改革成功还要依靠企业本身。然而，它们缺少按照既定方案执行的能力，之前艰难取得的革命成果很轻易地流产，很让人遗憾。这也是目前很多企业最困惑的问题之一。

那么企业面对这个难题，应该如何解决呢？

首先，需要强调的是，执行力的提升是整个企业范围内的事，而不只是少数领导层的专利。但领导层在其中所起的作用非常巨大，所谓“火车跑得快全凭车头带”有意识地对企业进行引导，从而使执行成为一个组织的核心元素。

其次，要用战略的眼光诠释执行，也就是说不要陷入执行的“泥潭”，将目光仅限于眼前的“一亩三分地”上，而要有一个蓝图，只不过这个蓝图需要根据具体情况不断修改，使其更易于执行。

执行是目标与结果之间缺失的一环；是公司没有实现预定目标的主要原因；是公司领导层希望达到的目标和组织实现该目标的实际能力之间的差距；它不是简单的战术，而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程；它是战略的一部分。

执行力是否到位既反映了企业的整体素质，更反映出管理者的角色定位。企业迫切需要执行力，培养企业执行为的关键就是从培养管理者的执行力开始。管理者的角色不仅仅是制定策略和下达命令，更重要的是必须具备执行力。如果管理者认为做管理不需要执行力，那么其角色定位就有问题。培养执行力不能只停留在管理者知识和技能层面上，更应着重于管理者角色定位的观念变革。企业要培养执行力，应把重点放在管理者身上。管理者的执行力能弥补策略的不足，而一个再完美的策略也会死在没有执行力的管理者手



中。在这个意义上,我们说执行力是企业成败的关键。为了更好地实现经营目标,我们就必须反思管理者的角色定位——管理者不仅仅制定策略,还应该具备相当的执行力。

试想一下,如果一支球队的主教练只是在办公室里与球员达成协议,却把所有的训练工作都交给自己的助理,情况会怎样?那将一塌糊涂。主教练的主要工作应当是在球场上完成的,他应当通过实际的观察来发现球员的个人特点,只有这样他才能为球员找到更好的位置,也只有这样,他才能将自己的经验、智慧和建议传达给球员。

辩证九:争与不争

自谦的表现是:不自大、不自见、不自是、不自伐、不自矜。因为自大反而不能成其大;自我显扬的反而不能彰明;自以为是反而不能昭彰;自我夸耀的反而不能见其功;自高自傲的反而不能成为众人之长。足见自谦之益。

老子提出慈、俭、不敢为天下先。他称之为“三宝”。这也是CEO品质的三要素:一是领导者要慈爱对待下属;二要节俭,没有节俭的精神就管不好企业;三是在自身的利益上不要走在人家的前面。有不少人认为老子讲的“不敢为天下先”,是指任何事情都不能走在人家的前面。按此解释,事事都落后于人,那怎么能上进和发展呢?老子在此将“不敢为天下先”与慈、俭相连称为“三宝”,主要是从领导者思想品质意义上来说的,更多是指在自身的利益上不敢为天下先。一个成功的领导者,哪一个不是在这三个方面做到了的,而身败名裂的领导者正是因为失去了这“三宝”。现实中有不少事例可以证明这一点。

据史书上记载:西汉杰出将领卫青十年征战,战功赫赫,但每次受封都不忘与他浴血奋战的将军,河南之战大捷后,诚恳地对汉武帝说:“胜利是将士们英勇奋战的果,我这样无功受禄,今后如何激励将士们奋力作战呢?”汉武帝觉得此话有理,便立即对卫青的十名部将赐爵加封。卫青这种居功不争的风度,使士气大振。在企业管理中,如果领导抢功争利,就会使下级难以有为。要像老子所说那样:“圣人之道,为而不争。”正因为领导者在成就面



前不居功。其政绩才会在上级和下级的心中长留。这样的无为，就会使下级更加积极有为。

老子说：“夫唯不争，故无尤”、“夫唯不争，故天下莫能与之争”。老子的“不争”是争的一种手段，是管理艺术的体现。

鱼和熊掌可以兼得！

人们熟知的“鱼和熊掌”的典故，凸显了面对单一选择的困惑与抉择。孟子预设了“鱼与熊掌不可得兼”的前提。我们可以看到两个事实：第一，鱼和熊掌都是好东西，都难以割舍；第二，熊掌的价值大于鱼。不错，危难关头舍身取义的伟大壮举的确是可歌可泣的，但歌罢泣止后我们静下来想一想，大多数情况下，人们遇到的并不是那些生死攸关的重大抉择，而选择一方必须以牺牲另一方为代价有时是不可避免的，但有时则是完全没有必要的。

做个智力测验游戏吧：设想一个大雨之夜，你独自驾摩托车由城郊往城里赶。路上同时遇到了三个人。一个是你长时间没有见面的知心好友；一个是陌生的正患急症需抢救的老大娘；一个是你心中一直爱慕着的女友。这时的前提是，车子除了你之外只允许再乘坐一人，而抛弃任何人都会给你造成永远也无法弥补的后果，你会带上谁呢？请选择吧！

绝大多数人会选择放弃那份珍藏许久的友谊和那份渴望已久的爱情，把援助之手伸向那个陌生而脆弱的生命。可有个人却说：“我会让我的知心好友驾我的车送老大娘去医院，而我留下来和女友一起想别的办法。”真可谓啃了熊掌又吃鱼，令人拍案叫绝！这样的万全之策是怎么想出来的呢？关键是他跳出别人为其预置的思维定式，多问了自己一个“为什么”，即“为什么驾车的一定要是我自己呢”？

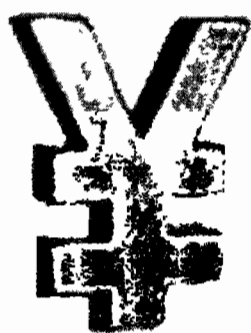
“鱼和熊掌不可兼得”的论断，其实是一种非此即彼的形而上学的思维模式。过分强调了矛盾的对立性，而忽视了矛盾的统一性。管理者的艺术就在于从矛盾对立的两难中，寻找和谐统一。寻找的过程就是管理创新和技术创新的过程。找到了和谐，鱼和熊掌就可以兼得。

（资料来源：行业资料网 作者：贾品荣）





搞懂与工资直接挂钩的东西



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



为什么与“成不”要“二”

为什么“成不”要“二”

为什么“成不”要“二”

为什么“成不”要“二”

为什么“成不”要“二”

为什么“成不”要“二”

.....



◎ 总经理自己该不该领工资

有人提出疑义：企业是总经理投资创办的，有权支配公司的所有财产，还按月领工资有什么意义呢？

其意义就在于依法纳税，守法经营。这不仅仅是一种义务，也是一个基本的处世之道。对企业来说，总经理按月领工资并依法纳税，有利于企业规范财务管理。公私分明、规范透明的财务管理制度，有利于企业建立现代企业制度。试想如果财务管理混乱，企业要做大做强根本就是一句空话。

长期以来，许多总经理认为企业是自己的，公私消费不分现象普遍，因此而影响企业的经营发展现象也较为普遍。如某欧洲服装鞋帽经销商到晋江一家民营企业考察，准备与该企业签订每年 50 万元的供货合同，但对该企业财务报表上没有总经理工资“无法理解”，随即停止洽谈这笔生意。

在领工资的问题上，多数总经理经历了三个阶段：由企业创办之初的公私不分而不领取任何薪金，再到企业初具规模后为了躲避税收而有意少领工资，再发展到目前的公私分明，按月领取薪金申报纳税。

现在总经理不仅给自己开工资、开高工资，还时兴在做广告时拿自己的工资和所缴个税做文章。

总经理把自己的纳税情况公布于众，目的是想告诉广大顾客和生意场上的合作伙伴，他所领导的企业及生产的产品是可信赖的。有实践表明，总经理公布自己的纳税情况是最好的活广告。某总经理为了扩大进一步影响，把



刊登在企业内部资料上的工资和个人纳税情况，作为企业的形象广告，在媒体上公布，并在商务谈判时向合作伙伴出示。这一招屡试不爽，为公司赢来了不少订单，也引来很多同行的仿效。

早些年，先富起来的总经理，在公众场合总爱争阔斗富。随着社会的进步和企业总经理文化素质的提高，总经理逐渐把比拼劲用到了生意场上。如今，不少总经理已经把纳税高低作为相互比拼的重要内容。

现代市场发展要求，一个企业要想做强做大，必须要规范财务制度。而对于我国不少企业创办人和经营者而言，由于法制意识和财务管理水平先天较弱，因此依法经营、规范管理显得尤其重要。企业总经理必须分清哪些是劳动所得，哪些是资本所得；哪些费用属于经营费用，哪些属于私人消费。只有这样，企业才能建立起严格规范的管理制度，才能步入良性发展的轨道。

也有经济学家认为，民企总经理已成为当地工薪所得个人所得税的主要纳税群体之一。随着现代财务制度和税收征管现代化制度的建立和完善，企业总经理消费公私不分的短视行为将会越来越少，“总经理”缴纳工薪所得个人所得税的比重会越来越大，而这种缴纳个人所得税调节贫富差距的功能将会变得越来越明显。有经济学家认为，总经理个税意识的觉醒，表明我国不少企业正逐步从最初的“草台班子”向现代企业演变。



◎ 巧用薪酬激励员工

尽管薪酬不是激励员工的惟一手段，也不是最好的办法，但却是一个非常重要、最易被人运用的方法。薪酬总额相同，支付方式不同，会取得不同的效果。所以，如何实现薪酬效能最大化，是一门值得探讨的艺术。

要想使薪酬既具有最佳的激励效果，又有利于员工队伍稳定，就要在薪酬制度上增加激励功能，同时在实际操作中学会使用一些技巧。下面介绍几种用工资来激励士气的方法，也许能给总经理一些启发。

1. 在薪酬构成上增强激励性因素

从对员工的激励角度上讲，可以将薪酬分为两类：一类是保健性因素（或称维护性因素），如工资、固定津贴、社会强制性福利、公司内部统一的福利项目等；另一类是激励性因素，如奖金、物质奖励、股份、培训等。如果保健性因素达不到员工期望，会使员工感到不安全，出现士气下降、人员流失，甚至招聘不到人员等现象。另一方面，尽管高额工资和多种福利项目能够吸引员工加入并留住员工，但这些常常被员工视为应得的待遇，难以起到激励作用。真正能调动员工工作热情的，是激励性因素。

如果一个组织中员工的工作热情不高、员工比较懒散，想加大激励力度，可以采用高弹性的薪酬模式，加大浮动工资/奖金/佣金的构成比例，缩小刚性成分。相反，如果是一个因品牌弱小导致招聘困难的新兴公司，可以采用高稳定的薪酬模式，增加薪酬中的固定成分，让员工有安全感。





2. 设计适合员工需要的福利项目

完善的福利系统对吸引和保留员工非常重要，它也是公司人力资源系统是否健全的一个重要标志。福利项目设计得好，不仅能给员工带来方便，解除后顾之忧，增加对公司的忠诚，而且可以节省在个人所得税上的支出，同时提高了公司的社会声望。

员工个人的福利项目可以按照政府的规定分成两类：一类是强制性福利，企业必须按政府规定的标准执行，比如养老保险、失业保险、大病统筹、工伤保险、住房公积金等。另一类是企业自行设计的福利项目，常见的如人身意外保险、医疗保险、家庭财产保险、旅游、服装、误餐补助或免费工作餐、健康检查、俱乐部会费、提供住房或购房支持计划、提供公车或报销一定的交通费、特殊津贴、带薪假期等。员工有时会把这些福利折算成收入，用以比较企业是否具有物质吸引力。

对企业而言，福利是一笔庞大的开支（在外企中能占到工资总额的30%以上），但对员工而言，其激励性不大，有的员工甚至还不领情。最好的办法是采用菜单式福利，即根据员工的特点和具体需求，列出一些福利项目，并规定一定的福利总值，让员工自由选择，各取所需。这种方式区别于传统的整齐划一的福利计划，具有很强的灵活性，很受员工的欢迎。

3. 在薪酬支付上注意技巧

对不同的人员要用不同的激励措施。只有满足了低层次的需求之后，才能考虑高层次的需求。工资低的公司，即使企业文化搞得再好，也难留人。对高层次人才，工资较高但如果缺少培训和发展机会，仍然缺乏吸引力。

将现金性薪酬和非现金性薪酬结合起来运用，有时能取得意想不到的效果。前者包括工资、津贴、奖金、“红包”等，后者则包括企业为员工提供的所有保险福利项目、实物、公司举行的旅游、文体娱乐等。有些公司专门为员工的家属提供特别的福利，比如在节日之际邀请家属参加联欢活动、赠送公司特制的礼品、让员工和家属一起旅游、给孩子们提供礼物等，让员工感到特别有“面子”。总经理赠送的两张音乐会票、一盒化妆品，常会让员工激



动万分。

适当缩短常规奖励的时间间隔、保持激励的及时性，有助于取得最佳激励效果。频繁的、小规模奖励会比大规模的奖励更为有效。减少常规定期的奖励，增加不定期的奖励，让员工有更多意外的惊喜，也能增强激励效果。

4. 选用具有激励性的计酬方式

计酬方式通常包括按时计酬、按件计酬、按绩效计酬等。最缺乏激励效果的是按时计酬，其激励作用只是体现在每年调薪前后的一段时间，很难持久。但它也有明显的优点：收入稳定，给员工以安全感，便于留人和招聘；实施方便；劳动力成本易于预测；不会因为强调产出数量而忽视质量等。计件薪酬对员工的激励作用十分明显，但它仅适用于产出数量容易计量、质量标准明晰的工作，对知识白领的工作很难计件。

在IT行业，最通常采用的是按时计酬与按绩效计酬相结合。它需要事先设定具体的工作目标（指标），考核期结束时或项目完成后根据实际工作业绩评估结果计算浮动工资或提取佣金。业绩工资由团队业绩和个人业绩两部分所决定。对高级职位，企业利润常作为重要业绩指标而与薪酬挂钩。由于薪酬与可量化的业绩挂钩，更具激励性和公平性。这种方法需要有合理的目标设定方法和良好的绩效考评系统做支持。

对于高科技公司里的研发人员，根据项目管理法则，可以按研发项目中的若干关键阶段设置多个“里程碑”，对按计划完成者实行奖励，而不是按工作时间行赏。另外，将研发人员的部分薪酬与产品的销售状况挂钩、增加加薪机会，使薪酬支付更加灵敏地体现员工的业绩。

尽管从激励效果来看，奖励团队比奖励个人的效果要弱，但为了促使团队成员之间相互合作，同时防止上下级之间由于工资差距过大导致出现低层人员心态不平衡的现象，所以有必要建立团队奖励计划。有些成功企业，用在奖励团队方面的资金往往占到员工收入的很大比重。对优秀团队的考核标准和奖励标准，要事先定义清楚并保证团队成员都能理解。具体的奖励分配形式归纳为三类：一类是以节约成本为基础的奖励，比如将员工节约的成本



乘以一定的百分比，奖励给员工所在团队；另一类是以分享利润为基础的奖励，它也可以看成是一种分红的方式；再一类是在工资总额中拿出一部分设定为奖励基金，根据团队目标的完成情况、企业文化的倡导方向设定考核和评选标准进行奖励。

5. 善用股票奖励形式

在高科技行业，股票期权是个非常诱人的字眼。很多员工特别是高层员工认为工资的高低倒不是主要的吸引力，最重要的是有没有实行“员工持股”制度。不仅那些在海外上市的公司纷纷实行了股票期权，即使非上市公司，也在探索不同形式的员工持股办法。对非上市公司而言，由于国内现行法律对此缺少明晰的规定，在权益兑现方面缺少成功案例可供借鉴，而且往往因为担心会对未来的创业板上市造成法律障碍而左顾右盼，很多公司是雷声大雨点小。但随着国内创业板上市规则的日益明晰，这种分配办法将越来越多地运用在实践中。

6. 在向员工沟通薪酬时注意技巧

有的公司在员工薪酬、福利待遇上破费不少，但员工却无动于衷。作为管理者，可以将福利方面的开支做个支出明细说明，让员工明白公司为他们所付出的代价。要告诉员工公司的分配哲学。如果确信公司的薪酬具有竞争力，为了让员工信服，不妨将在薪酬方面的调查结果公开，甚至让员工参与薪酬方案的设计与推动。即使因为公司遇到暂时困难而不得不减薪，只要管理者坦诚相见，公平对待，同时再把薪酬以外的优势尽可能展现出来，相信员工也会理解并能同舟共济。

在调薪时，员工与管理者之间存在一种微妙的博弈关系。员工理所当然希望工资尽可能地高，作为总经理则希望尽可能减少人力成本。如何在博弈中既能控制住薪酬，又能使员工获得激励？一种办法是先降低员工对其薪酬目标的期望值，比如对员工预期的调薪幅度和调薪范围做低调处理。当员工发现其事实上的调薪幅度超过其预想时，他会产生一种满足感。



7. 厚待高层员工和骨干员工

在薪酬有限的情况下，企业为了发展，不得不有重点地保留住重点员工和业务骨干。某著名美国公司在遇到业绩下滑后，在年度工资调整上采取这样的策略：对高层员工采用高于市场平均值的增长率，对中层员工和业务骨干采用平均市场增长率，对一般员工则保持工资不变。他们的思路是：80%的业绩是由20%的精英来完成的，少数骨干决定了公司的发展。对于一些新兴的高科技公司，或者实力不是很强的公司，这种方法尤其有效。

“先增加利润还是先提高工资？”这个问题很像是“先有蛋还是先有鸡？”总经理可以选择“先提高工资”，如果其资金能够支持一个利润周期的话。配合科学的绩效管理，公司将会进入“高工资、高效率、高效益”的良性循环，用一流的人才成就一流的事业，这样公司和员工都会有一个加速度的发展。





◎ 贡献有大小，薪水有高低

先看一个案例：

A 公司是武汉市一家以生产绿色食品为主的中型企业。和其他一些公司一样，A 公司对销售人员也采用了基本工资加业务提成的薪酬模式。

基本工资根据销售人员的学历作了等级设计：

(1) 刚出校门的，学习市场营销专业的大专起点销售人员，基本月薪 800 元。

(2) 相关工作经验，非市场营销专业的大专学历的销售人员，基本月薪 700 元。

(3) 有一定工作经验，中专起点的销售人员，基本月薪 500 元。

业务提成则为业务量的 6%。公司整体业绩还不错，总经理和员工关系也很好，但令人费解的是“跳槽”现象却时有发生，很多本来销售业绩做得很好的销售人员说走就走了，公司人员的频繁流动使得销售业绩下滑；很多销售计划因人员的流动而搁浅或被迫中断。

后来通过对“跳槽”人员的回访，人力资源部发现原来大部分人对公司的薪酬很不满意。

A 公司销售人员薪酬模式的问题出在哪里？是没有体现公平，还是没有体现竞争策略？主要有以下几大问题：



1. 销售人员的基本工资等级不应基于学历设置

在 A 公司，有一定工作经验的中专学历的销售人员基本月薪，比刚步出校门的营销专业销售人员低 300 元，但大家所做的工作却相同。薪酬体系设计的一个重要的原则就是公平原则，体现在两个方面，即组织外公平和组织内公平。A 公司忽视了组织内公平。

所谓组织内公平，是指组织内的每位员工应该认同，自己的工资与组织内其他成员的工资相比是公平的。对于人力资源管理者来说，保持组织内公平与保持组织外公平相比更困难一些。对销售人员的薪酬模式设计应更偏重于业绩工资。也就是说其薪酬的等级差别应从销售人员的业绩上来体现，而不是从其以学历来设置的基础工资体现。如果从其基础工资体现就有明显的等级差别，会让人有层次感、不公平感。

而且，确保基础工资对销售人员非常重要。只有这样，员工才能感到工作可靠，对公司有信任感。也就是说，必须确保员工的基本生活费用，把它作为成本工资处理。当新进的销售人员对公司、行业的具体情况不是很熟悉，在销售过程中遇到挫折后，自信心易受打击。在这时，业务提成成了可望而不可即的“空中楼阁”，基础工资成了他们的依靠。如果在基础工资上又让他们有层次感，他们可能会比较灰心丧气。所以，新人往往在试用期未满足便会选择离开。建议采取工资考核评定办法，即所有新销售人员，第一个月基本工资一样，以月尾他所完成的销售总额来确定今后的基本工资，整个销售人员基本工资不应有较大的层次。撇开学历的限制，给一个公平竞争的氛围。

2. 业绩提成比例没有等级设计

A 公司的业务提成比例是 6%，不管是大额业务还是小额业务。这一点忽略了激励销售人员的策略。应根据业务量的大小来设定提成比例，比如每月完成 5 000 元的业务提成比例为 2%，10 000 元的提成比例是 3%，20 000 元的提成比例是 4%，有突出业绩贡献的给予额外的奖励。

业务提成比例在实行时，有三点不容忽视。

首先，不同的区域，业务提成比例应有所变动。如果北京区域的销售环





境比陕北区域的销售环境好一些，那么这两个区域的销售人员的业务提成比例应不同。也就是说，销售环境好的区域的提成比例应比销售环境不利的区域稍微低一点。

其次，不同的产品，业务提成比例应有所变化。公司的有些拳头产品顾客比较信赖，自然也就卖得很好。

再次，必须把现金到账时间考虑进来。现款和压款的提成比例必须有差别，这样公司利益才能保障，也会更有效地激发销售人员挑战自我，提升总体销售业绩。

3. 新、老销售人员薪酬设计不应完全相同

销售是一项极具挑战性的工作，销售员工在工作中相对要遇到更多的挫折，因此容易感到沮丧，并丧失信心。合理的薪酬奖励是激励他们克服困难，力创佳绩的法宝。

作为销售骨干，他们有着自己的客户源和一定的信誉度，他们所能为公司带来的效益是新进的销售人员难以达到的。如果公司给予他们的薪酬模式是和新进销售人员完全一样的，其激励效果就可想而知了。

而对新进销售人员而言，由于其大多对行业具体情况不熟悉，遇到挫折更容易放弃，所以即使享有与老员工相同的提成比例，也会因其完成业绩较少而所得不多，“提成”对他们来说依然是“水中花，镜中月”。

所以，应将新进销售人员和老销售人员的薪酬模式加以区别。

目前，在一些企业，对新进销售人员实行“瓜分制”的薪酬制度，也就是说企业将全体新进销售人员视作一个整体，确定其收入之和，每个员工的收入则按贡献大小占总贡献的比例计算，其计算公式为：个人月薪 = 总工资 × (个人月贡献/全体月贡献)。在这个计算公式中，如要将底薪导入，则可以进一步将“瓜分制”和“混合制”结合，按如下公式进行计算：个人月薪 = 固定工资部分 + (总工资 - 总固定工资) × (个人月贡献/全体月贡献)。这样，不仅拉近了新增员工的收入距离，保障其生活供应，同时也体现了多劳多得的原则，可以增加其职业归属感和进取心。



对老销售员工而言，采取“底薪 + 提成 + 奖金”的“混合制”薪酬制度，激励效果可能比较突出。关键在于放大薪酬的“提成”激励效应，建立弹性的多元化的菜单式提成体系。根据其业务量、业务地域、业务进展速度、业务完成比例、业务增长率而灵活地变化。

总之，是选择高底薪、低提成，还是低底薪、高提成，两种薪酬制度各有利弊，要视企业的具体情况进行选择。知名度较高、管理体制趋于成熟、客户群相对稳定的企业，其销售额更大程度上是来自于公司整体规划和推广投入，采用高工资低提成，或年薪制，更有利于企业维护和巩固现有的市场渠道和客户关系，保持企业内部稳定，有利于企业平稳发展。反之，如果一个企业处于起步阶段，需要依赖销售员工不断拜访客户以开拓市场，或是产品性质决定其需要不断开拓新的客户源，保持与客户的密切联系，利用低工资高提成的薪酬制度更能刺激销售员工的工作积极性。





不管白猫黑猫，抓住老鼠 就是好猫——业绩才是硬道理

很多企业销售人员的绩效考核都采取常规的做法，即考核销售人员的月回款额（量），然后按照的一定比例来计算佣金，不同的行业提取佣金的比例不同。表面上看，这种绩效考核的方式即简单又科学，但在实际运作过程中，却存在很多弊病：

1. 造成区域市场之间提成分配不平衡

由于区域市场之间客观上存在差异，导致销售人员提成分配上的不平衡，容易形成好的市场趋之若鹜，差的市场无人问津，有的公司甚至在市场分配中形成亲疏有别，最终影响了整个营销团队的团结。

2. 不利于全方位调动业务人员的积极性

只以回款单一指标来衡量销售人员业绩的提成政策，往往容易造成销售人员把主要精力放到经销商的回款上，而不是投入到帮助经销商发展网络，开拓市场，策划好的市场营销方案和促销方案与政策。这种急功近利的思想容易造成销售人员的短期行为，特别是在营销人员流动性大的行业，这种弊病更是显而易见。

3. 不利于厂家和经销商合理配置资金

单纯以回款指标来考核销售人员业绩的提成政策，往往造成销售人员采取各种压的方式，强迫经销商回款到公司，然后再把产品强行发给经销商，



这样做并没有实现真正意义上的销售，只是产品在厂家和经销商之间库存的转移。而且经销商在月度之间回款很不平衡，往往在淡季厂家不需要资金的时候大量回款，而在旺季厂家急需资金的时候却无能为力。

4. 不利于全面提高销售人员的综合素质

只以回款一项指标来考核销售人员的业绩，销售人员易形成一切以回款为中心的思想。有些销售人员尽管素质很差，只是因为在短期内有较多的回款而得到重视，长此下去就会影响整个团队的士气，并导致营销团队整体素质下降。

从上面简单的业务提成（或销售佣金）存在的不足可以看出，把销售人员的个人薪酬激励计划与绩效考核相匹配并发挥作用的前提是建立科学的绩效考核体系。绩效考核体系的科学性，直接影响到销售人员的个人激励薪酬运行的结果。

怎样才能建立比较科学的绩效考核体系？

销售人员业绩考核包括结果考核和过程考核。结果考核就是考核销售人员工作目标的完成情况，但单纯结果考核有许多问题，如销售人员的业绩并不完全取决于自己的努力程度，还要受企业对市场的支持，区域市场潜力等影响；评价是一个复杂的过程，难免会产生不公平；一些不能产生销售业绩但又很重要的工作（如晨会、填写销售日报表等）销售人员不愿意去做。过程考核可以弥补结果考核的不足，即明确规定销售人员必须履行的职责，必须做的工作，如规定销售人员怎样拜访客户、发货、催收货款、填写销售日报表及如何使市场生动化、查点客户库存、张贴宣传单页等。通过一套作业制度和程序保证销售工作的实现。企业既要考核结果，也要考核过程，二者在考核中占多大比重则要根据企业具体的营销环境来确定。如一些企业 70% 考核业绩，30% 考核过程，以便全方位的评价销售人员的业绩。

业绩考核指标具有导向作用，只考核销售量会导致销售人员急功近利，忽视市场运作的基础工作，对销售工作的长期发展有负面作用。因此，要合理建立考核指标。一般而言，企业需要考核：



- (1) 销售量（金额）——这是最常用的标准。
- (2) 毛利——销售人员为企业赚了多少钱。
- (3) 访问率（每天访问的次数）——考核销售人员的努力程度，但不能表示销售的效果。
- (4) 访问成功率——衡量销售人员的工作效率。
- (5) 每工作日的平均订单数——考核销售人员的工作效率。
- (6) 平均订单数目——与每工作日平均订单数日结合起来考核。
- (7) 销售费用与费用率——衡量每次访问的成本及直接销售费用与销售额的比率。
- (8) 新客户——这是销售人员对企业的特殊贡献。
- (9) 客户投诉——衡量销售人员为客户服务的情况。
- (10) 市场占有率（特别是区域性销售人员在该销售区域与竞争对手相比之下的市场占有率，是表明该区域销售成绩的重要标准）。

这些指标在不同的企业中会有不同的组合和应用，要视企业的具体情况而定。

需要注意的是：如果业绩考核指标少，则不能有效引导销售人员的行动；如果业绩考核指标过多，同样不能产生好的效果，因为没有重点的过多的指标可能使销售人员无所适从，就会失去考核的激励作用。



◎ 工资什么时候发放

工资是用人单位依据国家有关规定或劳动合同的约定，以货币形式直接支付给本单位劳动者的工资报酬。用人单位定期支付工资可以保障劳动者定期获得生活消费资料。

《劳动法》规定工资必须按月足额支付给劳动者，并不是说只要每个月向劳动者支付一次工资就可以了，而是说，要按照固定的日期向劳动者支付工资。因为如果设定了一个日期，以后每月都要晚一天的话，时间长了，就会造成劳动者实际少领一个月工资的情况，这就形成了拖欠工资的行为。所以，为了避免这种现象的发生，劳动部在《工资支付暂行规定》中明确规定，工资必须按照约定的日期准时发放，遇到法定节假日的时候，应当提前，不能顺延。不断延迟发工资的做法是错误的，是违反《劳动法》规定的。

关于加班费的问题，以北京市的规定为例来说明一下。

1. 加班费如何支付

《北京市支付工资规定》第十四条规定：用人单位依法安排劳动者在标准工作时间以外工作的，应该按照国家的相关标准支付劳动者加班工资。

(1) 在日标准工作时间以外延长工作时间的，按照不低于小时工资基数的150%支付加班工资。

(2) 在休息日工作的，应当安排其同等时间的补休，不能安排补休的，按照不低于日或小时工资基数的200%支付加班工资；所谓休息日简单地就说就



是双休日，它是常规的休息时间。

(3) 在法定节假日工作的，应当按照不低于日或小时工资基数的 300% 支付加班工资。

所谓法定休假日，也就是我们所说的节假日。在我国法定节假日包括，元旦、五一劳动节、十一国庆节和春节。由于我们春节、十一、五一实行长假制度，按照规定，长假由法定假日和休息日组成，长假前 3 天为法定假日，后 4 天为休息日，所以如果发生加班，计算加班费也应该分开计算。

2. 加班费一般规定多长时间应该发放，如果不按时发放，员工向劳动仲裁与劳动监察部门进行投诉有没有时间限制

目前北京市没有就加班费什么时间发放进行明确的书面规定。如果员工是在法定假日加班，应该在发生加班行为后，最近的一个薪金发放日期进行加班费的发放。如果员工是在休息日加班，按照国家的有关规定，单位首先要安排员工补休，补休时间应该和加班时间相同。如果没有安排劳动者补休的，就应该按照工资的 200% 进行费用补偿。

另外，按照国家《劳动法》规定，如果用人单位有“拒不支付劳动者加班工资的”或有“低于本市规定的非全日制从业人员小时最低工资标准和法定休假日小时最低工资标准支付工资的”，劳动者可以到劳动保障部门进行投诉。劳动保障部门可以责令用人单位全额支付劳动者应得工资，同时支付所欠工资 25% 的补偿金，如果情形严重的，劳动部门可以责令用人单位向劳动者支付所欠工资数额与 25% 补偿金总和的两倍以内赔偿金。

3. 加班费企业可自己定吗

企业有没有权力自己制定加班费标准？如果劳资双方在劳动合同里没有清楚约定加班费的发放条款，过节加班费应该如何执行？

用人单位可以制定自己的加班费标准，但一般不应该低于国家以及北京市劳动和社会保障局制定的加班费发放标准。劳动者与用人单位就加班费问题进行约定时，应该把约定的内容以附件的形式保存在劳动合同里，这样一旦双方发生纠纷时，可以有据可查。



4. 加班没补休又没工资可维权

休息日加班是可以补休的，国家有没有对补休做出一个时间期限上的规定，如果没有补休也没有给费用补偿，员工维权时是否需要留意维权的有效期限呢？

劳动者在休息日加班了，究竟应该在什么时间内安排加班劳动者尽快补休，目前国家对此还没有一个明确的规定。通常劳动者可以就补休与用人单位进行协商，而且用人单位不能拒绝劳动者补休的要求，而且劳动者最好在一个自然年度内进行补休，如果单位实在安排不了劳动者补休，应该按照国家以及北京市工资支付办法给予劳动者 200% 的休息日加班劳动补贴。

5. 从事非全日制的劳动者有加班工资吗

用人单位招用从事非全日制工作的劳动者，可以不执行《北京市工资规定》第十四条的规定，但用人单位安排其在法定假日工作的，其小时工资不得低于本市规定的非全日制从业人员法定休假日小时最低工资标准。按照北京市劳动和社会保障局、北京市人事局 2005 年 7 月 1 日文件“关于调整北京市 2005 年最低工资标准的通知”规定，从 2005 年 7 月 1 日起，非全日制从业人员小时最低工资是每小时 7.3 元；非全日制从业人员法定节假日小时最低工资是每小时 16.5 元。



◎ 如何制定员工的工资标准

企业制定员工的工资标准时要注意：

1 以企业的体制和经营效益为基础

企业的体制和经营效益中所涉及的因素直接决定了员工工资标准。

(1) 成本结构中智力因素决定员工工资标准。

霍尔曼有一句名言曾说过：为了体现公平，我们应对不同的工种实行不同的工资激励，这样的制度才能真正有效地调动员工的积极性。

如北京的软件行业员工的工资普遍都比较高，月薪 5 000 ~ 8 000 元都是很普通的；但制造业中，比如生产线上的技术工人，月薪 2 000 元已经很高了。为什么会有这么大的区别呢？你可能以为学历不一样，技能不一样，或其他各种各样的解释，但是从根本上讲，是这两个行业和业务性质决定了工资标准不一样。

在洗衣粉制造业一般一袋洗衣粉的价钱大约 3 ~ 5 元，约 10% 的利润，成本是价格的 90% 左右。成本因素主要包括原料（香精、漂白粉及各种洗涤成分）和劳动力成本（即工资），此外还有运输和分销成本。其中，劳动力的成本即工资大概占 20%，而洗衣粉的价钱本来就不算很高，洗衣粉制造业的工资标准基本上在它成本结构的 20% 的范围内。

再回过头来看软件开发产业。它最大的成本是智力，是开发能源的时间，即工资，至少要占到 50% ~ 60%；其他的日常管理维护费用可能占 10% ~



20%，利润有20%~30%。软件产品的价格也不低，所以工资水平就很高。

成本结构中智力所占的份额越大，工资标准就越高，这是一个很简单的道理。业务性质由行业的成本结构所决定，不管什么体制的企业都有一个共同的行业基础，这是第一位的。

(2) 业务要求和员工任用办法直接决定员工工资标准。

用不同技能水平的人，为企业带来的生产效率就不一样，这也是工资标准的一个决定因素。仍然以洗衣粉业为例，比如洗衣粉包装，如果是手工包装，小学或者是初中毕业就能够做这个工作，但是自动化包装就至少要求技校毕业才可以。他们的生产效率是不一样，自动化包装两三个人就能够管理一个包装流水线，但手工包装要6~8个人才能管一台包装机。生产率不一样，工资标准当然不一样。

(3) 经营效益和员工数量结构决定员工工资标准。

技术必然跟体制联系在一起。因为企业经营有两个不同的指导思想，一是安排尽可能多的人就业，另外一个指导思想是尽可能创造好的效益，这就要求不同的技术水平，从而产生不同的生产效率。在计划经济体制下，可能前者用得更多一点，但是在现代市场竞争的体制下，后者就会多一点，所以不同的体制工资标准会不一样。

2. 以企业工资水平的市场竞争力为导向

(1) 现代企业的员工工资标准由市场工资水平直接决定。

如果企业在员工任用方面没有必要的选择权，工资没有吸引力，员工的积极性没有被开发出来，企业的业务能力就没有保障，效益也无从保障，而这一切的关键在于企业制定具有市场竞争力的工资标准，才能保障企业能够吸收并保留称职的员工。

(2) 两个重要的技术环节。

在参照市场水平决定员工工资标准的时候，竞争市场的界定和比照职位的认定是两个重要的技术环节：

① 竞争市场以人才流动的市场为对象。



②比照职位以同等资历同等职责范围为条件。

企业要聘用新员工，设置一些新的职位，这些职位的工资标准的制定，一般的做法是进行市场调查，在本行业、本地区的同行业里了解同样的职位市场上付多少钱，然后决定企业的工资标准，这是最直接的一种做法。

有些企业经营效益不好，人才流失，从人力资源管理的角度来讲，就是它的薪资没有吸引力，没有建立一个市场导向的薪资体系。

3. 通过明确的企业人力资源战略和工资水平的市场定位加以确立和维护

(1) 企业人力资源战略和工资水平的市场定位。

一般薪资调查后所做的薪资报告中，有一个地区同行业工资水平调查表，主要标出企业工资水平在前 10%、25%、50%、75%、90% 五个点，企业在薪资市场上就容易定位了。大部分企业都会把自己的薪资点定在 50% 的位置，就是中间位置，也有少部分企业会定在前 25% 的位置。还有极个别的企业定在前 10% 点，它的运作体制、经营模式与普通企业完全不一样，所以是不可模仿的。对大多数企业来讲，基本上可以定位在中间点。是一个比较安全的做法，过高则增加成本，风险很大；过低则会没有吸引力，无法起到对员工的激励作用，吸引不来优秀人才。

少部分企业会定在前 25% 或者 10% 点，这些是本行业的领头企业，有很好的经营模式，能够聘请最优秀的人才；而且有相应的管理体制，让最优秀的人才创造最大的效益。成本永远是与效益挂在一起的，前 25% 就意味着很高的人力投入，一定要有高产出率来支持才行。

工资市场战略定位的变化会影响到整个人力资源运作的其他方面。在人力资源的具体管理中，工资标准定位在哪个点上，企业的人力资源战略通常会有一个相对稳定的决策，即采用什么样的战略来维持和保障员工的来源及整个员工队伍的稳定性。

(2) 制定人力资源的薪资战略。

为不同岗位制定不同的工资，具体的市场定位是与哪些企业竞争哪些人才，相应的工资标准定位在这些公司的上等、中等还是下等位置，这些都是



制定人力资源的薪资战略思考。

(3) 具体职位的工资标准。

明确以上两个问题后，就可以通过目标市场目标职位的薪资调查来得到具体职位的工资标准。

(4) 定期进行薪资调查。

市场环境下的企业竞争是在不断地发展变化的，因此薪资调查要定期进行，以保证企业工资的持续竞争力。

4. 企业的具体职位工资标准可以按照以下步骤制定

(1) 确定企业的人力资源战略具体考虑以下几个问题。

①用什么样的员工？

②怎么用（配置）？

③从哪里来？

④用什么样的成本去获取？

(2) 市场调查，做出地区同行业工资水平调查表。

将人力资源的薪资战略与目标市场目标职位的薪资调查相结合，得到具体职位的工资标准。

在知识经济时代，企业如何设计科学合理的薪资福利，吸引并留住企业发展需要的人才企业长远发展战略的一项关键工作。



◎ 加班工资的税收筹划

首先关注一个案例，某企业的财务人员在准备进行年终财务决算时，发现如果按照税收法律和政策的规定核算，当年的计税利润为 101 000 元，超过 10 万元，如此，企业将适用 33% 的企业所得税税率。在这种情况下，企业财务人员向负责人说明情况并提出建议：由于企业的计税工资远没有达到税前列支标准，同时考虑到生产任务比较紧、工人需要加班等实际情况，可以采取增发加班工资的方法减少企业利润。负责人采纳了财务人员的建议，在计提计发了 2 900 元奖金之后，再进行年终财务决算的所得税申报。经过这一调整，企业的计税利润实际变为 98 100 元。企业的适用税率变成了 27%，少了 6 个百分点，最终合法的少交了近 6 000 元的企业所得税。

从以上案例中可以看到，合理的税收筹划是建立在财务会计人员严格依照财务会计制度和税收法规政策进行会计核算和纳税申报基础之上的。假如案例中的企业财会人员在年终决算前不进行纳税调整估算，直接进行会计决算，那么，企业最终将适用 33% 的所得税税率，多交近 6 000 元的税款。

同时，也应当看到税收筹划必须合法。上例中的企业通过计提计发工资来进行筹划不仅合情合理，而且也是合法的；企业客观上确实需要加班，并且，企业的工资总额也没有超出计税工资标准。如果企业不需要加班，或者只计提加班工资而不发放所计提的工资，或者临时购买固定资产等都将不能达到税收筹划的目的。不仅如此，还可能被税务机关认定为虚列成本而偷税，既补税又罚款。



◎ 平时工资和年终工资的关系

下面的内容是从避税的角度来了解平时工资与年终工资的关系。

在年终奖新计税办法刚出台时，税收筹划专家曾提醒人们当心“6001”现象。“6001”现象是指单位发放年终奖时，虽然6 001元年终奖比6 000元多发了1元，但是却要比6 000元多交275.1元税。结果造成6 001元年终奖的税后实际收入比6 000元年终奖还要少274.1元。有税务专家表示，在年终奖适用工薪所得税率时，每个级差都是一个“节点”，而在每个“节点”附近都会有一个“多发不如少发”的区间范围。

例如，A员工的年终奖为6 200元，B员工的年终奖为5 900元。按照国家税务总局公布的年终奖计税方法， $6\,200 \div 12 = 516.67$ （元），大于500元，适用的税率是10%，速算扣除数是25，应纳个人所得税为 $6\,200 \times 10\% - 25 = 595$ （元）。因此甲的税后收入为 $6\,200 - 595 = 5\,605$ （元）。而 $5\,900 \div 12 = 491.67$ （元），小于500元，因此适用的税率是5%，速算扣除数是0，应纳个人所得税为 $5\,900 \times 5\% = 295$ （元）。因此，B的税后收入也为 $5\,900 - 295 = 5\,605$ （元），与年终奖多发了300元的A税后收入是一样的。

而对企业来说，不仅奖优奖勤的目的没达到，而且还有可能亏了企业所得税。发6 200元与5 900元相比，记入企业的工资薪金支出显然要大。企业还要为这多出来的300元上缴相应的企业所得税。

不过，多发奖金少拿钱的矛盾是有方可解的。企业和个人如果想避免发





年终奖时出现多少不同的年终奖税后收入却一样、企业所得税税负增大的不利结果，可通过先确定实发税后奖金，然后计算个人所得税，将实发奖金还原成含税收入后再发放年终奖。

用实发税后奖金反推含税年终奖，可运用税务部门发布的不含税全年一次性奖金换算为含税奖金计征个人所得税的具体方法。

举例来说，上面提到的税后收入 5 605 元，按此具体方法还原，应首先找出税率和速算扣除数，即 $5\,605 \div 12 = 467.08$ （元），找出对应税率 5%，速算扣除数 0；然后将不含税的全年一次性奖金换算成含税的应纳税所得额，即企业发放的年终奖数额： $(5\,605 - 0) \div (1 - 5\%) = 5\,900$ （元）。这样的计算方法，可以从根本上避免发 6 200 元年终奖与发 5 900 元年终奖的税后收入一样，企业所得税税负增大的不利结果。

那么年终奖是一次发还是分次发？

如果单位的效益很好，给员工准备的年终奖十分“丰厚”，就需要仔细比较年终奖分次发放和一次性发放哪个更合算了。否则，造成的“损失”可能达数百甚至上万元之多。企业可以准备两套方案，分别计算一次性全部作为年终奖发放适用的税率，以及分次发放、部分并入当月工薪收入适用的税率，取二者中税率较低的一个作为节税最佳方案。

年终奖的优势在于具有优惠性质，实质上降低了税率，但是没有 1 600 元的费用扣除额（当月工薪收入低于 1 600 元除外），且一年只能用一次。而工薪收入的优势则在于拥有 1 600 元的费用扣除额。因此，除了一次性发放年终奖的方法外，还可以根据员工平时工资收入额、适用的税率水平、可能的奖金额等，考虑是否将部分奖金与当月工资薪金合并计税。

例如，一部门经理月薪 1 万元，拟发年终奖 25 万元。其每月工资适用的税率是 20%，而年终奖适用的税率是 25%，高于工资适用税率。这种情况就可以考虑降低年终奖，将一部分奖金并入当月工资，降低年终奖的适用税率。

按一次性发放年终奖计算，该经理每月工资收入应纳个人所得税（计算时只考虑扣除 1 600 元）1 305 元，年终奖收入应纳个人所得税 61 125 元。



如果将一次性发放的 25 万元年终奖，变更为年终奖 20 万元，而将另外 5 万元分 10 个月并入当月工资，即有 10 个月的月薪为 1.5 万元。则年终奖收入应纳个人所得税 39 625 元，另 10 个月的工资收入应纳个人所得税 2 305 元。这样获得的节税效益高达 1 万多元。



◎ 关于最低工资标准

1. 新规定与旧规定的区别

2004年3月1日，新的《最低工资规定》正式实施。在这一大背景下，新规定与以往内容的主要区别有以下几点：

(1) 1993年11月24日，原劳动部颁布并实施了《企业最低工资规定》，尽管该《规定》仅适用于企业和在企业中领取报酬的劳动者，但最低工资标准的亮相，还是让更多的劳动者特别是非正规就业领域的劳动者对自己劳动的价值心中有数，在与用人单位协商报酬标准时有了起码的参照。

事实上，在随后的10来年里，各地在制定和调整最低工资标准时，适用的范围已不再仅仅局限于企业，如一些地方专门确定小时工最低工资标准，或强调特殊劳动关系适用于最低工资规定等。

(2) 相对1993年的《企业最低工资规定》而言，两个规定的名称尽管只是“企业”一词之差，但两者的对象范围大不一样。

前者主要针对企业及其中获取报酬的劳动者；而后的适用范围则不仅仅是企业，还包括民办非企业单位、有雇工的个体工商户和与之形成劳动关系的劳动者，以及国家机关、事业单位、社会团体和与之建立劳动合同关系的劳动者，适应了当前经济成分多元化的趋势。

(3) 新规定提出，确定和调整月最低工资标准，不仅应参考当地就业者及其赡养人的最低生活费用、城镇居民消费价格指数、职工平均工资、经济



发展水平和就业状况等因素，还必须将职工的社会保险费和住房公积金作为参考因素，显然，这对劳动者合法权益的维护更到位，也更合理。

(4) 此外，新规定在关于最低工资的支付形式、调整时间以及违反规定行为的处理等方面的规定上都更完善。

如为适应就业方式多样化，特别是灵活从业人员越来越多的新形势，新规定除继续沿用月最低工资标准以外，还强调最低工资标准可采用小时工资标准的形式，并明确了计算方法；新规定要求最低工资标准每两年至少调整一次，这相对旧规定“最低工资标准发布实施后，应适时调整，但每年最多调整一次”的要求，显然更规范；特别值得指出的是，新规定大大强化了违反规定行为的赔偿力度，对企业有违反规定行为的，旧规定要求向劳动者支付差欠工资 0.21 倍的赔偿金，新规定则提出，赔偿金最低为所欠工资 1 倍，最高可达 5 倍。

随着我国劳动力的市场化，竞争力较弱的劳动者在劳动力供大于求的背景下，不仅难以找到工作，而且在付出了劳动却得不到合理报酬的现象时有发生。最低工资标准的规定是，确保劳动者特别是处于弱势地位的劳动者的合法报酬权。

2. 如何理解最低工资标准

(1) 最低工资标准是指劳动者在法定工作时间或依法签订的劳动合同约定的工作时间内提供了正常劳动的前提下，用人单位依法应支付的最低劳动报酬。

(2) 最低工资标准一般采取月最低工资标准和小时最低工资标准的形式；其中，月最低工资标准适用于全日制就业劳动者，小时最低工资标准适用于非全日制就业劳动者。

(3) 企业在运用最低工资标准时应特别注意的事项。

① 必须在劳动合同中明确劳动者应得工资报酬，其中劳动者在法定工作时间完成了正常工作任务应得工资报酬不得低于最低工资标准。

② 用人单位应在最低工资标准发布后 10 日内将该标准向本单位全体劳动



者公示，不能隐瞒。

③用人单位必须以法定货币按时足额支付工资。

④用人单位向劳动者支付的工资低于最低工资标准的，劳动保障行政部门除责令其限期补发所欠劳动者工资外，还要支付劳动者按所欠工资1~5倍计算的赔偿金。

在正常情况下，用人单位应支付劳动者的工资，除去劳动者延长工作时间的所得工资、在夜班、高温、井下、有毒等特殊条件下享受的津贴以及法律、法规和国家规定的劳动者享受的福利待遇外，不得低于最低工资标准。

按现行操作程序，最低工资标准的确定和调整由市劳动保障部门制定并报市政府批准后，只需在当地政府公报上和报纸上发布即可。但由于考虑到众多劳动者并无看报习惯，因此，新规定中要求每家“用人单位应在最低工资标准发布后10日内，将该标准向本单位全体劳动者公示”，违者将由“劳动部门责令其限期改正”。

3. 最低工资标准在核算经济补偿金的应用

同时企业还要注意最低工资标准在核算经济补偿金时的应用有以下两点：

(1) 新规定中，最低工资的测算中增加了两项，即职工个人缴纳的社会保险费、住房公积金一项，将该项加入工资的测算。

规定给出了小时最低工资标准的计算公式：首先将月最低工资换算成小时工资后，然后增加单位应当缴纳的基本养老保险费和基本医疗保险费，由公式可以看出，小时最低工资并不简单地等于月最低工资除以月工作小时数，而是比这个数额要高。

(2) 月最低工资标准主要适用于实行全日制工作制度的用人单位和劳动者，小时最低工资标准主要适用于实行非全日制工作制度的用人单位和劳动者，小时最低工资应包含单位和个人应缴纳的养老、医疗等社会保险费、住房公积金等。

因此，它比按月工资标准折算小时工资标准要高。政府在确定调整最低工资标准时，除考虑原规定的赡养人口最低生活费用、职工平均工资、城镇



居民就业率、消费价格指数等因素外、增加了职工个人缴纳社会保险费、住房公积金等因素。

那么，提高工资标准会不会导致企业竞争力下降甚至部分企业倒闭？这是一个非常现实的问题。有调查表明，深圳的人工成本占生产成本的 6.92%，上海是 6.1%，而且上海的研究显示，上海的人工成本在逐年下降，从 2001 年的占 8% 降到了 2004 年的 6.1%。所以把人工成本提高 3~4 个百分点，企业的劳动成本并没有大幅度提高，也不会超过企业承受的范围，而且这个支出也是合理的。

事实上，最低工资制度的出发点并不是一些人所说的为了体现政府和企业的人道主义精神，而恰恰是为了提高企业和整个社会效率；而最低工资达到当地月平均工资 40%~60% 的标准，也是国际社会长期发展的经验总结，并不是某些人拍脑袋的突发奇想和良心发现！



◎ 总经理的财务思考

人性化薪酬与人情化薪酬

人性化薪酬与人情化薪酬如何界定？如何避免人性化薪酬变相为人情化？

提出这个问题的刘浩明（深圳深冠华投资发展有限公司人力行政经理）进一步阐述说，人情化薪酬在中小型私有企业中特别突出。这类企业的部门经理在进公司之前，大多是总经理的熟人。总经理对他们有感情根基，在给他们定薪时有意或无意就会偏高。这种不科学不平衡的标准会打击其他人的积极性，在企业里产生负面影响。一年半以后若无改变，会影响公司的整体运作。

而人性化的薪酬应该是在科学定薪的基础上再有调整，科学定薪的标准有：工作性质、责任、权限、工作部门在企业里发挥的作用、可能产生的效益等。比如一个业务经理的表现已经超过业务经理这个岗位应有的贡献，薪水就可以高一点。

刘浩明表示就这个问题较难与总经理沟通。

热烈讨论之后，产生了以下几点意见。

一是发放工资时要保密。潘杰（珠海晴宇环保科技有限公司总经理）说，可以通过改变发工资的方式来解决这个问题，提倡员工之间互相不谈论工资。刑曙辉（深圳望告信息技术有限公司人力资源经理）也认为，避免人情化，要提倡工资保密，提倡工资与个人能力有关，与个人在公司所处的地



位有关。公司作为一个团队，如果有人偏离轨道，扶一把，如果不断偏离，那就砍掉。在薪资上私下交流，过分攀比，会影响别人的士气。

二是综合考核，减少人性化与人情化之间差距。TCL 王牌电子（深圳）有限公司人力资源经理陈雪颖说，TCL 是按系列、按级别来定工资的。根据面试来判断级别，在试用期（3~6 个月）满后，综合考核，可以将当初定的工资上调、下调，也可以平级调用。孔强所在的深圳火凤凰广告有限公司将工资分为四块：基本工资、岗位工资、效益工资、考核奖励。行政管理和销售部门又分开，销售部门根据业绩进行考核。有一个计划考核表，可以避免人情化。刑曙辉认为定岗定薪是不合适的。对相同岗位的应聘者，他会将几个合适的人排个先后顺序，给总经理选择。对于他们的薪资，依据职务工资、工作年限、综合素质、市场行情等方面先与个人谈好，再依据公司的标准定他们所属的级别，然后给总经理看。如果总经理同意，那就 OK，如果不同意，那就循环再来。潘杰认为还可以制定特殊贡献奖励办法，应对特殊情况，比如定目标时考虑不到的额外贡献。这样可以给没有关系的人提供一些机会。

三是接受不足，慢慢沟通。潘杰认为，要接受不足，总经理力争做得最好，但总有不合理存在。比如董事长的太太在公司里做财会，水平可能不高，但是她有监管的职能或公司有其他的考虑，这种考虑不是其他人可以想得到的。孔强与总经理沟通一开始也很困难，但在实际操作后，慢慢改变他的意识，渐渐就容易沟通了。

总结发言张磊：避免人情化工资，必须有制度。薪酬制度必须有原则性，大原则就是以岗定级，以级定薪。员工进公司都要遵循这个大原则。级别里还有灵活性，就是薪资带宽。这个灵活性就要考虑员工的资历怎么样，市场的情况怎么样，对于老员工就看表现怎么样。个别人可以有特殊处理（根据市场而定），比如外资企业刚刚进来的时候，翻译很缺，完全就可以超越薪资带宽区间，因为市场上的翻译就是很贵。小原则大原则要控制。人是有价的。

如何考核接手困难案子的项目经理的业绩？怎么才能根据项目的困难程度考核业绩，并与薪酬挂钩？





鳄鱼资讯科技（广州）有限公司总经理赖培山的工作中遇到了以上问题。他们是做营销规划的，有的案子一两个月可以收入二三十万，可能做得比较容易，有的案子两个月下来只收入十万八万，但是项目经理的付出可能会更多。那怎么分配他们的收入会更合理？

孔强认为按项目难度分配收入更合理。陈雪颖也支持这种看法，她说，如果不按难度分配，会产生这样一种情况：花在做项目的力气还不如花在挑项目的力气上。项目经理会将精力花在挑选容易的项目上。TCL 公司里搞研发的人员就是按难度分配，以前也曾经与市场上的销售量挂钩，发现行不通。有些项目难度很高，比如高科技彩电，但市场销量就没有普通彩电那么好。如果按销量来分配，就是不合理的。

高力行（深圳市网视通信息设备有限公司行政财务总监）建议分成两部分考核，一是按利润，一是按工作量，两者结合起来，可以找回一点平衡。刘浩明说，合伙人与项目经理要有全面沟通，对于项目的难度大家有一个共同的认知，回报标准是双方定的。然后可以设定一个首选方案，一个备选方案。

孔强认为，静态的平衡是不平衡的，动态的平衡才是平衡。不能以一件事情来衡量项目经理的收入分配。

总结发言张磊：对项目经理的考核可以有两方面：一个是工作目标，另一个是 KPI（关键业绩指标）。里面的指标可以不一样，比如时间、成本、利润率、客户满意度是大的指标，但对一些特别困难的项目经理，在数据上可以有商榷的余地，而且考核标准需要人事部门与项目经理或他的直接上司沟通确定。标准确定时要考虑一些客观的因素，对于好做的，项目经理指标也比较高，对于困难的，项目经理指标也就低一些。

对项目经理可以有阶段性的项目津贴，公司灵活操作，对困难项目实行差异化处理。

此外，陈雪颖还提出，被派往海外市场的经理人，比较辛苦。他们与国内经理人的薪资怎么平衡？



刑曙辉说，有个参考的方法，国内公司在各地有办事处，派往办事处的人员会有交通、住宿、生活各方面补助，不同城市有差异。派去国外的经理收入上可以比国内高出许多，如果派出去的都是最优秀的，国内的经理人就沒得争。但有时候派出去的并不是最优秀的，就容易产生各种问题。

在这次管理沙龙中，大家还讨论了世界经理人网站的其他用户提出的以下问题：

从较高的平均薪酬向更加有内部竞争型的浮动薪酬转化要注意什么问题？

赖培山说，我们2005年为一家民企导入绩效考核，一开始公司内震动很大，不少人提出辞职。他们做了一个月后，就不敢做第二个月了。后来我们就采用过渡的措施，先激励，让员工看到的好处多于坏处，逐步调整心态不对的人或没有能力的人。

刘浩明认为，如果国企改革不成功，这个问题没有谈论价值。因为上层决定了考核决策的所有东西。关键是经营者确实重视这个问题，下面部门将员工意见调查摸底，把上面的意图向下灌输，反复多次，形成文件。

张磊在讨论中说，薪酬有固定的和绩效的，固定薪酬是打破平均化，绩效薪酬是和考核结果挂钩的。要打破固定工资的平均化，会有一个2~3年的过渡期，可以保护一些员工，同时给一些员工思考的机会。绩效考核是势在必行的过程，如果绩效考核不做，走的都是人才。

转变肯定会有很大震动。考核就是优胜劣汰。但目的不是裁员，它要保证50%或更多的人能拿到考核奖金，是个正态分布，所以企业与员工要有个沟通过程。

对于奖金的分配，有的总经理过年之前在房间里拍脑袋，这个给一万，另一个给一万五。这样肯定不行。要定一个标准，让员工觉得公平。

如何进行薪酬水平的市场定位？

陈雪颖给出了两个方法：一是招聘时询问应聘者原来单位的工资水平；二是自己的招聘人员在招聘现场到别的公司应聘，询问他们的薪资。

张磊也说了三个建议：一是通过行业聚会，交流信息。二是人事经理向



招聘者要原来的公司工资单。三是购买咨询公司的报告。

如何处理相同岗位的不同薪酬？

赖培山建议在岗位工资相同基础上，其他方面可以设不同的指标来考核。

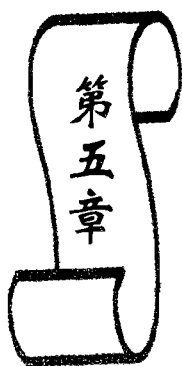
张磊认为可以同岗不同薪，在一个级别上的工资是带宽概念，不是点的概念。可以根据资历、背景、个人表现来确定不同薪酬。

薪酬设计中，高、中、一般管理人员及工人间工资之比通常为多少比较好？

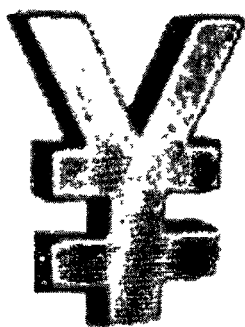
要解决这个问题，张磊认为要先评估各个岗位，凭空说哪个岗位重要没有意义，要有严格的评估。不同级别的薪资带宽会有重叠部分，低级别的级差低，比如就差几百元，高级别的级差高，可能差一两万。带宽随级别上涨越来越宽。交叉的也越来越多。公司在控制上也比较灵活。

（资料来源：世界经理人文摘）





账外运筹,合法避税



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



税收筹划与企业的关系

纳税筹划与会计

所得税法与不同企业所得税, 纳税人及

适用税率寻找节税空间

采合同节税



◎ 税收筹划要审时度势

总经理注意税收环境是从企业的战略高度来考察有关税收策划的活动,也是企业发展的重要外在环境因素。

企业的税收环境是由国家的税收政策所形成,企业关注税收政策,也是为自身营造良好的税收环境。

税收是一个重要的介质途径,现代企业通过各种理论及其实际操作创造利润,然后上缴利税。税收是国家财政收入的主要来源,稳定、持续的税收为国家提供合格的公共产品提供了有力的支持。同时,为保障宏观经济的健康有序运行,国家依据上述有关宏观经济理论得出的政策理论,利用税收杠杆工具对企业施加影响,使企业需要根据国家的税收规则来进行生产经营。所以,税收政策代表了国家的经济政策走向,随之形成的税收环境对企业的战略制定及战略管理无疑会产生影响。

税收是国家从纳税人收入当中无偿强制征收的。对一个企业来讲,所从事的生产经营活动是多种多样的,依据国家税法的制度设计,企业在生产经营活动中所面临的缴纳税种也不是单一的,既有增值税、营业税等流转性质的税种,又有企业所得税和个人所得税等所得税性质的税种,还有房产税、资源税等其他性质的税种。税收贯穿于企业的生产、销售、分配的一系列活动中,从而形成企业的税收链条。

所以,从本质上讲,税收应当作为企业的一种成本来考虑。税收规则发



生变化，首先会引起企业财务的调整，进一步使企业生产经营活动发生一定的变动。当企业的税收成本在企业成本中占的比重达到一定程度时，企业应当做出战略调整，在既定的税收环境下进行税收策划，使企业能适应当时的税收环境。



◎ 纳税筹划有方法

1. 税收到底对企业有什么影响

税收对企业的影响有这么几部分：

(1) 税收首先影响企业的经营利润，也就是说它和企业的经营有关，企业经营行为越突出，经营的规模越大，相对来说税金就越多，首先是影响它的经营利润。

(2) 税收会影响企业的净利润。经营利润从销售额、经营的规模来看。而净利润就从所得税来看，就是得到总利润以后，还有所得税的问题，它影响企业的净利润。第一就是创造多少利润，企业要交多少税；第二是企业赚了多少钱，还要交多少税。

(3) 税收会影响企业的现金流量。很多企业认为最重要的是利润，利润确实重要，但是企业最重要的不一定是利润，一个企业能不能最终存在和发展，关键取决于这个企业有没有现金流量，没有现金，哪怕企业有利润，企业至少也举步维艰。利润相当于一个企业的胖瘦，胖一点、瘦一点、健康一点好像没有多大的关系，但是现金流量相当于一个企业的血液，如果这个企业没血了，肯定就倒闭了，所以认为企业的现金流量是最重要的，反过来税收对企业现金流量影响是最大的。

(4) 税收会影响企业的生存。第一是盈利性，税收会降低盈利性；第二企业发生税收违法行为，意味着处罚，甚至于个人来说，会触犯法律，受到



制裁。

2. 企业税收的误区有哪些

有些企业存在的问题：

(1) 不清楚税收的规定。

就是有哪些优惠条件，有哪些权利；另外税收到底怎么规定，很多总经理连框架都不清楚，不一定是每个税种非常清楚，但是框架是什么，很多人都不是很清楚，这中间有很多案例，比如说有一个总经理销售产品，遇到的问题是对方把货代销，他就卖，但是要等对方结款，再给供货方结款。总经理不收款就无法付款，增值税就没办法抵扣，如果不抵扣，就要上交70%的税，他很着急，如果违规就有滞纳金，如果不报就有偷漏税。其实他忽略了一个权力，就是延期纳税权，每一个纳税人有最多三个月的延期纳税权，只要申报延期纳税权就可以了，为此很多企业遭受了一些不必要的损失。

(2) 轻易相信关于假账的说法。

很多的企业都非常地想知道怎么样做假账，因为社会流传请一个高级会计师，做假账查不出来，就不用交税了。事实上，这种做法是完全错误的。它给企业带来的，将是更大的损失。

(3) 过于依靠人情税、关系税。

就是说通过与税务局的人搞好关系，对于某些可交可不交的税，最好不交；可多交可少交的税，最好是少交。其实随着国家对税收稽查力度的增大以及税法的不断完善，上级机关对税务局已经施加了压力，税务局就会给总经理施加压力，这种人情税和关系税不会起绝对作用，也不会起很长时间的作

用。

(4) 存在侥幸心理。每年都有两次税收大检查，即10~12月份的物价税收，和4月份的所得税的检查，有些总经理认为这两个检查躲过去就万事大吉了。

(5) 不具备纳税的法律意识。有些总经理认为赚的钱就是赚税钱，如果交税就没钱赚了。这方面，很多企业就有误区。



3. 税收筹划怎么“划”

既然税收偷税不行,那么税收筹划是一个很好的选择。

税收筹划是什么?税收筹划首先要合法,在合乎法律的大前提下,采用将其组织机构、产品业务和交易重新架构和设计的方法,寻找税收法律中的税负下限,以使企业的税收负担最小的方法,达到税后财富最大化的目的。

税收筹划的基本入手点有五个,如果要减少税负,就要从这五大点出发:第一从企业的性质选择入手,设置企业的时候就要想清楚,哪类企业最好;第二纳税人的身份怎么来选择;第三纳税的税率怎么选最低的;第四怎样使计税的税基最小;第五税收优惠政策有哪些,一定要用到。

同时总经理还要培养6种关于税收的筹划意识,这样的意识能帮助企业在实际进行税收筹划的时候更好的选择适合企业的税收筹划方式。

(1) 价格筹划意识。

所谓价格筹划意识,就是要求纳税人在进行经济活动时,要具有运用转让定价进行合理避税筹划的意识。转让定价是合理避税筹划的基本方法之一,特别是对于一个具有一定规模、生产产品的品种和数量都较多的企业来说,更是如此。一个微小价格的变动,都会引起企业利润很大的变动。转让定价虽然被列为税务局重点稽查的对象,但由于转让定价具有很大的灵活性和隐蔽性,特别是在专利技术、商标使用权等无形资产的转让方面,具有更大的弹性空间。因此,利用转让定价进行合理避税筹划,是纳税人应该而且必须具备的筹划意识之一。

(2) 优惠筹划意识。

所谓优惠筹划意识,是指纳税人在进行经济活动时,要具有充分利用国家税收优惠政策意识。税收优惠政策是国家为了一定的目的,对某些纳税人和征税对象给予鼓励和照顾的一种特殊规定。对于纳税人来说,应该积极地利用税收优惠政策。因为,税收优惠政策是国家明文规定的,具有很强的操作性,运用税收优惠进行合理避税筹划,其成本是最小的,收益也是最大的。这种筹划既不会成为税务机关的稽查对象,又符合国家意图,还可以减





轻自身税负，一举三得，何乐而不为呢？

（3）缺陷筹划意识。

所谓缺陷筹划意识，是指纳税人在进行经济活动时，要具有找出税制中的缺陷并利用该缺陷的合理避税筹划的意识。一个国家的税制，不管其如何先进、如何完善，总可以找出其中的缺陷。如税收立法上的缺陷、税收征管上的缺陷等。由于找出税收中的缺陷需要比较强的专业能力，所以在进行缺陷合理节税筹划时，应该有两个分析权衡的过程。其一是“成本——收益”分析；其二是“风险——收益”分析。

（4）空白筹划意识。

所谓空白筹划意识，是指纳税人在进行经济活动时，要具有利用税法空白进行合理避税筹划的意识。税法空白是指依据税法总纲应该有而实际上没有的税法内容，其产生的原因是因为立法者的失误或技术研究水平不够。例如电子商务现在正如火如荼地在全国兴起，而有关这方面的税收法律却由于技术原因没有制定。因此，很多纳税人就利用国家税收立法在这方面的空白进行合理避税筹划。和利用税法缺陷进行筹划一样，在利用税法空白进行筹划时，要有两个分析权衡的过程。

（5）弹性筹划意识。

所谓弹性筹划意识，是指纳税人在进行经济活动时，要具有利用税法弹性进行合理避税筹划的意识。弹性筹划是指利用税法构成要素中如税率、税额、优惠和惩罚性措施等存在一定的幅度而进行的合理避税筹划。例如，营业税中娱乐业的税率为5%~20%，纳税人便可以选择最有利于自己的税率纳税。当然，其前提是征得税务机关的同意。弹性筹划要坚持一个总原则和三项分原则。一个总原则是增加利润，降低损失；三项分原则是：税率、税额最小，优惠最大，惩罚最小。同时，弹性筹划要注意搞好和税务机关的关系。

（6）规避筹划意识。

所谓规避筹划意识，是指纳税人在进行经济活动时，要具有利用税法中关于某些临界点的规定进行合理避税筹划的意识。临界点可分为税基临界点



和优惠临界点两大类。例如,土地增值税中规定,纳税人建造普通标准住宅出售,增值额没有超过扣除项目金额 20% 的,免征土地增值税;超过 20% 的,应就其全部增值额按规定计征土地增值税。纳税人可以利用 20% 这一临界点,将增值额控制在 19% 左右,从而规避应纳税额。当然,在进行规避筹划时,纳税人一定要注意“收益——成本”比较。如果仅为了规避一点税款,而把自己限制在很小的规模,那就得不偿失了。



◎ 用税法的不完善避税，空间有限

税收是国家为了实现其经济职能、凭借政治权力参与社会产品分配，强制地、无偿地取得财政收入的一种手段。纳税人力图降低税负的方式和手段大致有偷税、漏税、逃税和避税等。前三种行为在任何国家一经发现都将受到严厉的查处。特别是偷税和逃税行为一旦被查处曝光，将难以逃脱严厉的经济惩罚。因此，越来越多的纳税人。致力于研究国家税法的不完善处和国际税收间的差异，通过各种方式，达到减轻或免除其税负的目的。

避税是指纳税人利用税法上的疏漏或税法规定的优惠政策，做出财务安排或税收筹划，在不违反税法规定的前提下，达到规避和减轻税负的目的。避税的含义：一是避税的行为主体是纳税人或企业法人。为减轻或解除税收负担，纳税人或企业法人事先经过周密安排和筹划，利用税法的空缺不健全和不完善来达到少缴税款的目的；二是避税以不违反税法为前提，避税行为合法与否，关键是看国家是否承认纳税人有权进行减轻纳税义务的选择，或者是否从法律上对减轻纳税义务选择明令禁止；三是避税的目的是为了获取最大的利润，使税收负担最小化。从纳税人角度看，避税实际上是对经济利润追求的体现。但从国家角度来看，纳税人避税影响了国家的财政收入，国家必须立即采取措施，对税法缺陷进行补救，也就是说对现有税法进行修改并加以完善。由此看来，企业用税法缺陷避税，空间只能是越来越小。

近年来，我国对现有的税收法律法规做了大量的补救工作，加大反避税工作力度，加强反避税立法，有力打击偷逃税犯罪，中国加入 WTO 以后，国



内企业的国际交往进一步加强,企业与企业之间的联系越来越紧密,关联企业也会逐渐增多。在经济全球化的前提下,国际税收竞争和避税是不可避免的。避税会对国际资源配置、公平税负带来不利影响,同时也会影响国家的财政收入。为了防止国家税收的流失,国家做了下面的努力:

1. 不断完善税收立法

进一步完善税收立法,是防范避税行为的前提。在一定程度上,由于税收制度的不完善,给纳税人有空子可钻,致使避税行为不断发生。完善税收立法主要从三个方面着手:第一,要完善流转税的立法。另一方面要从避免重复征税、税负、失衡等方面加强立法。第二,要统一企业所得税,建立新的企业所得税法。这样可以从根本上杜绝企业选择不同的所得税政策避税。

2. 加强反避税立法

国家反避税立法从以下几个方面着手:第一,关联企业的定义以及关联企业之间的法律关系必须明确;第二,国家应当制定避免转让定价的法律措施;第三,明确规定对涉外税收的检查范围和处罚标准;第四,进一步明确外商企业的纳税报告义务和明晰纳税申报项目及其内容;第五防止国际间的避税。

3. 强化税收征管

税收功能的有效发挥,必须依赖于税收征管的强化。税收征管的目的,是保证税收职能的实现,加强涉外税收的征收管理,是反避税的一个重要环节。

4. 大力加强对涉外企业的税务稽查,切实维护国家税收秩序

5. 加强国际间的税收协作

虽然市场上关于用税法缺陷避税的书籍非常多,但是从上面的分析可以清楚地看到,随着我国法律不断地完善,钻税法的漏洞避税空间会变小,这样的行为将会越来越少。

一旦企业养成了不好的避税习惯,将来一下子很难改过来,更重要的是操作不慎就很容易触碰到法律。这样企业就会非常地被动,所以说用税法缺陷避税的空间是非常有限的。企业积极地寻找别的途径来避税将会是一个更符合实际情况的选择。



◎ 逆向思维寻找节税空间

所谓逆向思维，是针对违法的避税行为来提出的。既然直接用法律的缺陷避税是违法的，那么就可以少考虑这方面，换一个角度来避税。企业避税目的只有一个，就是达到多赢的结果。企业既避了税，又没有触犯法律，也符合国家多方面的管理。通过税收筹划是企业避税一个不错的选择。

企业纳税筹划应包括三个内容：一是采用合法的手段进行节税筹划；二是采用非违法的手段进行避税筹划；三是采用经济手段，特别是价格手段进行税收转嫁筹划。

目前国内有几种不同的观点。一是认为纳税筹划就特指一种情况即节税筹划，换句话说这是将节税与纳税筹划等同的观点。二是将纳税筹划外延，延伸到各种类型的少缴税、不缴税的行为，甚至将逃税策划、欠税策划都包括在纳税筹划的概念中。

纳税筹划应包括一切采用合法和非违法手段进行的纳税策划和有利于纳税人的财务安排。但是要注意避税筹划和节税筹划不同，避税筹划与逃税筹划也不同，它是以非违法的手段来达到少缴税或不缴税的目的。

由于避税筹划是以非违法的手段达到规避纳税义务的目的，因此在相当程度上它与逃税一样危及国家税法，直接后果是将导致国家财政收入的减少，间接后果是税收制度有失公平和社会腐败，所以国家要通过反避税加以抑制。但避税与逃税有本质差别，逃税是非法的，它依靠非法的手段，达到少交税



或不交税的目的,因此对逃税国家会加大打击和依法处罚力度,而对避税只能采取措施堵塞漏洞,如加强立法和征管等,一般不能依法制裁。

企业更要分清楚自身所处的税收环境,在不违法的基本前提下合理避税。



◎ 用合同节税

许多人在订立合同时，签约双方往往比较注意合同的条款内容，特别是有律师参与的情况下，着重斟酌法律文书的表述方式，力求避免法律风险，但是很少有人注意到合同与税收的关系。而在现实生活中，因为合同的原因垫付或多缴税款的事情常有发生，有时数额不菲，给企业带来了资金占用和损失增加的问题，对于中小企业而言，有时可能是致命的。

如以下案例：

甲、乙两家公司签订货物买卖合同，货款总额达 860 万元，约定结算方式为托收承付（验货付款）。甲公司如期发货，并于当天办妥托收手续，垫付增值税款 146.2 万元。一个月后甲公司收到对方拒付款通知，理由是收到货物质量与合同约定不符，甲公司随后几次派人到乙公司协商，无果，遂诉至法院。最终法院判决驳回甲公司诉讼请求，此时已经过两年多时间。

上述案例中，甲公司最终根据退货单办理了税额抵扣手续，但一百多万元垫付税款占用了很长一段时间，对甲公司这样的流动资金不太充足的中小企业造成了很大的压力。如果该案中甲公司不采用托收承付的结算方式，而是采用汇兑、直接收款的方式就可以避免上述资金占用的问题。因为税法规定：采取托收承付和委托银行收款方式销售货物的，纳税义务时间为发出货物并办妥托收手续的当天；汇兑、直接收款发生纳税义务时间是收到销售额或取得索取销售额的凭据，并将提货单交给买方的当天。



通过以上案例可以看出,在合同签订时同样可以进行税收筹划,因为税法是比较固定的,一经制定颁布,在数年甚至十数年基本上不会有太大改变;但交易方式的选择是多种多样的,按照契约自由的原则,它完全由交易双方协商确定。既然这样,交易双方在签订合同时就可以选择对自己风险较小的有利交易方式,同时进行税收筹划尽量避免垫付税款和多缴税款的情况,特别要考虑到合同履行出现纠纷时税收方面的避税问题。

注意签订合同应尽量延迟纳税义务发生时间。

(1) 对于增值税、消费税、营业税等流转税。

纳税筹划一个基本方法就是其纳税义务发生时间,而这与合同约定的付款结算方式,交货时间、交货方式和票据金额、交付时间等有密切的联系,甚至可以说是几乎由合同的这些条款决定,因此在合同签约的过程中,对这些条款要给予充分的注意,尽量延迟纳税义务发生时间,特别是对于交易额很大,缴纳或垫付税款比较多的合同。当然在实践中,还要根据具体情况,综合考虑合同的法律风险,权衡利弊,采用较有利的方式。

(2) 除买卖合同外,建设工程合同的避税与合同条款的关系也显得较为重要。

在我国现今工程款拖欠非常严重的情况下,对结算方式的约定显得更为重要,很多施工单位不仅没有如期收回工程款,反而要先支付税款,给施工企业背上了沉重的包袱,有些企业甚至因此而倒闭。然而,有些施工企业却巧妙地进行纳税筹划,利用结算与纳税义务发生的时间差,使得资金在手中滞留时间延长,从而额外获得该段时间差的投资收益,因建设工程结算金额一般较大,所以其收益是比较诱人的。

(3) 其他还有赠与合同、租赁合同、并购合同、投资合同、劳务输出合同、资本重组合同等等,合同条款的约定都和纳税筹划有密切关系。

在签订这些合同时,注意合同和税法的关系,结合纳税筹划,会给企业带来意想不到的避税效果,避免企业的额外损失,获得企业财富的增值回报。

下面附几个成功用合同避税的案例:



案例 1：合同上多写几个字，税收少缴了 700 万元

基本情况

兰新公司是一家位于沿海经济开放区的中外合资企业，新投资一个项目。在投资合同中规定投资 9 000 万元，采取边投资边生产的方式，共分三期三年投资。假定三期工程都是当年投资并生产、当年开始获利，每期投资额产生的年利润都是 1 000 万元，适用税率是 24%。

问，兰新公司应如何进行节税筹划？

政策解读

根据《外商投资企业和外国企业所得税法》第八条规定“对生产性外商投资企业，经营期在十年以上的，从开始获利的年度起，第一年和第二年免征企业所得税，第三年～第五年减半征收企业所得税”。根据《外商投资企业和外国企业所得税法实施细则》第七十六条规定“本细则第七十五条所说的开始获利的年度，是指企业开始生产经营后，第一个获得利润的纳税年度”。因此，对分阶段建设上只能享受一次减免税优惠，分阶段生产经营的合资经营、合作经营企业和外商独资经营企业来说，原则上对后建成投产经营部分，不再单独计算减免税期。但是根据《财政部、国家税务总局关于对中外合资经营、合作生产经营和外商独资经营企业有关征收所得税问题几项规定的通知》（财税字〔1986〕102 号）第二款规定：“对合资经营、合作生产经营企业和外商独资经营企业按批准的合同规定的投资数额（不含追加投资部分），需要分阶段建设、分期投产、经营的，其先建成投产、经营部分和后建成投产、经营部分的投资、费用以及生产经营收入、所得是分别设立账册进行核算，能够明确划分清楚的，经企业向当地税务机关申请，逐级报企业所在省、自治区、直辖市税务局批准，可以分别计算减免税期限。”也就是说，如果合资企业能将各期建成投产、经营部分的投资、费用以及生产经营收入、所得，照税务机关批准的划分办法加以划分，分别设账册进行核算，可分别计算减免税期限，可以在获利年度内以超过 5 年的期限享受国家制定企业所得税的税收减免，从而把一大块应税利润转化为免税利润。分阶段投资，不分别进



行核算,按照[1986]财税字第102号文件的规定,不管投资企业分几个阶段投资,只要不单独建立分别账册进行核算,其享受税收优惠的年限只能是从获利年度算起的5年。

筹划分析

由政策解读可以知道,分别设账册进行核算,分别计算减免税期限,在获利年度内以超过5年的期限享受国家制定企业所得税的税收减免。

这里以投产的前7年所得额减免进行说明。

方案一,分阶段投资,分别设立账册进行核算。

这时兰新公司可在7年内享受减免税。具体地说,第一年第一期投资利润享受免税政策,免税所得额1 000万元;第二年第一期、第二期投资利润都享受免税政策,免税所得额各为1 000万元;第三年第二期、第三期投资利润享受免税政策,免税所得额各为1 000万元;第一期投资利润享受减税政策,减征所得额为1 000万元,后4年以此类推。7年内,该公司可享受免税政策的所得额为6 000万元,减税政策的所得额为9 000万元。享受不到税收优惠政策的所得额为3 000万元。

方案二,分阶段投资,不分别进行核算。

这时兰新公司只能在5年内享受减免税的优惠政策。具体地说,第一年投资利润享受免税政策的所得额1 000万元,第二年投资利润享受免税政策的所得额为2 000万元,第三年投资利润享受减税政策的所得额为3 000万元,第四年、第五年投资利润享受减税政策的所得额都为3 000万元。第六、第七年投资利润不享受税收减免政策。7年内,该公司投资利润可享受免税政策的所得额为3 000万元,投资利润享受减税政策的所得额为9 000万元,不能享受税收优惠政策的所得额6 000万元。

筹划结果

通过比较不难看出,如果在合同上注明“分阶段投资、分别核算”几个字,就可以有3 000万元的所得额享受免税优惠,节省企业所得税额为720万元($3\,000 \times 24\%$)。由此可见在合同中规定核算方式不同,同样的分



阶段投资，取得同样的利润，但税后净利润却相差很远。

案例 2：多签一份合同，少缴两三千税收

基本情况

贵州省某县的一家专门从事电气设备安装的施工企业，该公司每年的安装收入都在 100 万元以上。为了解决公司的富余人员，2000 年 3 月，该公司设立了一个非独立核算的安装材料销售门市部。几年来，门市部的材料销售收入每年不过 3 万~5 万元。在申报纳税方面，该公司的安装施工收入都是向地税局申报缴纳营业税，而门市部销售的安装材料收入都是向国税局申报缴纳增值税（按小规模纳税人，征收率为 4%）。

2002 年 4 月，该公司与县供电局签订了一份为其安装 500 只电表合同，电表及辅助材料均由该公司提供，他们按每只电表 400 元的价格支付该公司材料费和安装费。该份合同于 2002 年 6 月份履行完毕（款也全部收到），该公司对分包给其他单位的建筑业务，未与建设单位签订承包建筑工程合同，只是负责工程的组织协调业务，取得收入 20 万元，依 3% 税率按“建筑业”税目申报缴纳了 6 000 元营业税。最近，该县国税局在对该公司 2002 年上半年的增值税纳税情况进行检查时，认定该公司为供电局安装 500 只电表的行为是混合销售行为，并且以该公司的“工程成本——电表安装”账目中的材料费用（电表及辅助材料的成本）超过了总收入的 50%（材料费用为 14 万元）为由，要该公司收取的 20 万元的电表安装收入同对外销售材料一样缴纳 4% 的增值税。

问，该县国税局的认定是否合理，该公司的纳税行为是否正确？如果不正确，应如何纳税？有没有好的方法来减轻税负？

筹划分析

根据《增值税暂行条例实施细则》第五条第一款的规定，一项销售行为如果既涉及货物又涉及非应税劳务，为混合销售行为。根据《增值税暂行条例实施细则》第五条第三款的规定，对增值税来说，“非应税劳务”是指属于应缴营业税的交通运输业、建筑业、金融保险业、邮电通信业、文化体育业、



娱乐业、服务业税目征收范围的劳务。而该公司为供电局提供的安装劳务则是《营业税暂行条例》所规定的应缴纳营业税的劳务。因此,该公司在为供电局提供货物(电表及辅助材料)的同时,又提供安装劳务的行为,应属于税法所指的“混合销售行为”。

根据《增值税暂行条例实施细则》第五条第一款和第四款的规定,凡从事货物的生产、批发或零售的企业、企业性单位、个体经营者以及以从事货物的生产、批发或零售为主并兼营非应税劳务的企业、企业性单位、个体经营者发生的混合销售行为,视为销售货物,应当征收增值税;其他单位和个人的混合销售行为,视为销售非应税劳务,不征收增值税。

该公司显然算不上“从事货物的生产、批发或零售的企业”。《关于增值税营业税若干政策规定的通知》(财税字[1994]第26号)第四条第(一)项,对“以从事货物的生产、批发或零售为主并兼营非应税劳务”做出了明确规定:纳税人的年货物销售额与非增值税应税劳务营业额的合计数中,年货物销售额超过50%,非增值税应税劳务营业额不到50%。这里的“年货物销售额”指该公司的年销售额,而不是指本次混合销售中的材料成本。而“非应税劳务营业额”是指该公司的电气设备安装的年营业额,而不是指本次混合销售中的劳务营业额。该公司非应税劳务的年营业额每年都在100万元以上,而本次货物的销售额不过3万~5万元,货物销售额在两项合计的收入额中的比例远远达不到50%。因此,该公司不能算作“以从事货物的生产、批发或零售为主并兼营非应税劳务的企业”。所以,该公司应该属于“其他单位”,所发生的混合销售行为,不应征收增值税。而该县国税局以本次混合销售本身材料费用所占的比重来划分是否应该征收增值税,是没有依据的。

“其他单位”发生的混合销售行为,根据《营业税暂行条例实施细则》第五条第一款规定,其他单位和个人的混合销售行为视为提供应税劳务(指缴纳营业税的劳务),应当征收营业税。因此,该公司作为“其他单位”向供电局销售并负责安装电表的混合销售行为,应当缴纳营业税,而不应当缴纳增值税。该公司对分包给其他单位的建筑业务,未与建设单位签订承包建筑



工程合同，只是负责工程的组织协调业务，取得收入 20 万元，依 3% 税率按“建筑业”税目申报缴纳了 6 000 元营业税。检查人员当即指出，承包公司适用税率错误，该笔业务应适用营业税“服务业”税目依 5% 税率申报纳税，应缴营业税 10 000 元，公司少申报缴纳 4 000 元。

根据《营业税暂行条例》第五条第三款之规定，建筑业的总承包人将工程分包或转包给他人的，以工程的全部承包额减去付给分包人或转包人的价款后的余额为营业额。《营业税问题解答（之一）》（国税函发〔1995〕156 号）进一步明确，工程承包公司承包建筑安装工程作业，即工程承包公司与建设单位签订承包合同的建筑安装工程作业，无论其是否参与施工，均应按“建筑业”税目征收营业税。工程承包公司不与建设单位签订承包建筑安装工程合同，只是负责工程的组织协调业务，对工程承包公司的此项业务则按“服务业”税目征收营业税。这一规定为合法进行避税提供了筹划空间。

根据上述规定，实质一样的业务却出现了两个税率，一个为“建筑业”3%，一个为“服务业”5%，这就为进行税收筹划提供了可能。在本例中，纳税人实际应缴纳营业税 10 000 元，城建税 500 元，教育费附加 300 元，合计 10 800 元。因为所缴纳的营业税税金可在所得税前扣除，因此可抵免企业所得税 3 564 元。而如果公司与建设单位签订了工程承包合同，则可以适用“建筑业”税目依 3% 税率纳税，应缴营业税 6 000 元，城建税 300 元，教育费附加 180 元，合计 6 480 元，可抵免企业所得税 2 138.4 元。

筹划结果

经过上面的分析可得出公司如果签订建筑工程承包合同，可以少缴纳营业税金及附加 4 320 元，少抵免企业所得税 1 425.6 元，合计可以少负担税收 2 894.4 元。



◎ 用税收优惠政策节税

新税法的颁布实施将减免税的权力收归国务院,避免了减免税过多过乱的现象。同时,税法又以法律的形式规定了各种税收优惠政策,如:高新技术产业开发区的高新技术企业按15%的税率征收所得税;新办的高新技术企业从投产年度起免征所得税2年;利用“三废”作为主要原料的企业可在5年内减征或免征所得税;企事业单位进行技术转让以及与其有关的咨询、服务、培训等,年净收入在30万元以下的暂免征所得税等等。企业应该加强这方面优惠政策的研究,力争经过收入调整使企业享受各种税收优惠政策,最大限度避税,壮大企业实力。

同时,现在全国各地经济开发区如雨后春笋,他们开出的招商引资条件十分诱人,大多均以减免若干年的企业所得税、减免各种费用等等条件吸引资金、技术和人才。如果您的企业是高新技术产业或受鼓励产业,如此优惠的条件当然成为企业规避税收的优先考虑因素之一。

国家制定的税收优惠政策具体有:

(1) 国家鼓励企业积极吸纳下岗失业人员的税收优惠政策。

服务型企业、商业零售企业就业容量大,而劳动服务企业中的加工型企业以及街道社区具有加工性质的小型实体,则具有适应下岗失业再就业的特点,为了鼓励这些企业吸纳更多的下岗失业人员,国家给予了相应的减免税收优惠。



(2) 新办企业是新增就业岗位的主要渠道。

国家对此给予了较大力度的优惠：在 2005 年底前，对新办的服务型企业（国家限制的行业除外），吸纳下岗失业人员达到企业职工总数 30%（含）以上的，给予 3 年免征营业税、城市维护建设税、教育费附加和企业所得税的优惠；对吸纳比例不足 30% 的，按吸纳下岗失业人员占企业职工总数比例的倍数给予减免企业所得税的优惠，即每吸纳 1%，减免 2% 的企业所得税；对新办的商业零售企业只从事零售业务的，按同样的规定条件可以享受除营业税以外的政策优惠（因为商业企业不纳营业税）。

(3) 对于现有企业扩大生产规模，吸纳下岗失业人员再就业，国家同样给予税收优惠。

对于现有服务型企业以及只从事零售业务的商业零售企业，在 2005 年底前，如果其新增岗位中吸纳下岗失业人员达到企业职工总数 30%（含）以上的，可以在 3 年内，每年享受减征 30% 企业所得税的优惠；对于兼营批发业务的商业零售企业，以及劳动服务企业中的加工型企业以及街道社区具有加工性质的小型企业实体，在 2005 年底前，每吸纳一个下岗失业人员再就业，即可按每人每年 2000 元的标准扣减企业所得税。当年企业所得税不足扣减的，还可结转下一年继续扣减，但连续扣减不得超过两年。

(4) 鼓励国有大中型企业主辅分离安置富余人员的税收优惠政策。

这类辅业改制兴办的经济实体（国家限制的行业除外），规定只要符合以下四个条件，就可以享受 3 年内免征企业所得税的优惠：一是利用原企业的非主业资产、闲置资产或关闭破产企业的有效资产；二是独立核算、产权清晰并逐步实现产权主体多元化；三是吸纳原企业富余人员达到本企业职工总数 30%（含）以上；四是与安置的富余人员变更或签订新的劳动合同。

企业能运用好国家的税收优惠政策将会受益无穷。

下面附一案例说明企业如何应用国家对农产品的税收优惠政策：

基本情况

某农工商总公司从事奶牛的养殖、鲜奶加工销售、奶粉的生产销售。生



产流程为:奶牛场养殖奶牛生产鲜奶,除直接对外销售外,还将部分鲜奶上交奶粉车间深加工成奶粉后销售。因为销售对象为大型商贸公司,都需要取得增值税专用发票,农工商总公司必须为增值税一般纳税人。

2001年该农工商总公司生产销售鲜奶1 000万元,按规定免缴增值税;奶粉销售收入1 000万元,计提增值税销项税额170万元,加工奶粉的鲜奶成本600万元。由于鲜奶是自己养殖场生产的,不能抵扣税金,因此,企业外购扣除项目只有电力、修理用备件、燃料等,合计扣税50万元,应纳税120万元,奶粉的税负比较高,达到12%左右。

问,该公司应如何进行税收筹划以减轻税收负担?

政策解读

根据税收政策规定,养殖场出售鲜奶属免税的农产品,可以免征增值税;奶粉厂收购养殖场的牛奶,可以计提13%的增值税进项税额。

筹划分析

如果该公司在2002年改变经营模式,将养殖场、奶粉车间独立出去单独核算,由养殖场向市民提供鲜奶和向牛奶车间出售鲜奶。这样,农工商公司分为奶牛场和奶粉厂两个独立核算单位,养殖场和奶粉厂形成购销关系。根据税收政策规定,养殖场出售鲜奶属免税的农产品,免征增值税;奶牛场销售给奶粉厂的鲜奶按成本600万元加上20%的利润,总计720万元。奶粉厂收购养殖场的牛奶,可以计提13%的增值税进项税额。

筹划结果

同2001年相比较,奶牛场销售给奶粉厂的鲜奶按成本600万元加上20%的利润总计720万元。奶粉厂收购奶牛场的鲜奶可按13%的抵扣率计提进项增值税项税额93.6万元,再加上购进电力、修理用备件、燃料等取得的进项税金20多万元,应纳增值税50多万元,比第一种模式少纳增值税近70万元。此外,奶牛场销售给市民鲜奶取得的1 000万元收入和销售给奶粉厂的鲜奶收入720万元免增值税。



特别提示

本案例成功筹划的关键，就是改变了原农工商总公司大一统的经营模式，将两个生产单位独立，既充分享受了销售初级农产品免缴增值税的优惠政策，又使购进免税农产品的生产者享受了计提增值税进项税额的好处。



◎ 拆分业务和项目节税

为了防止企业以收取各种名目费用的方式减少销售额,从而逃避纳税现象的发生,税法往往规定将各种性质的价外费用都并入销售额计算征税。但是,纳税人如果对价外费用进行恰当的处理,就能够减轻企业税负。如让物业管理部门代收部分款项,房地产公司可达到节税目的。

目前,房地产公司在销售房产的过程中,往往同时要代天然气公司、有线电视网络公司等单位收取天然气初装费、有线电视初装费等费用。根据营业税税法的有关规定,营业税的应纳税营业额为纳税人提供应税劳务、转让无形资产或者销售不动产向对方收取的全部价款和价外费用。价外费用包括向对方收取的手续费、基金、集资费、代收款项、代垫款项及其他各种性质的价外收费。因此,房地产公司在销售房产的过程中的上述各项代收款项,均应并入房产销售收入,计算缴纳营业税,这就加大了房地产公司的税收负担。

如果能将上述代收款项从房地产公司的计税收入中分离出去,就可以将原本不属于房地产公司收入的代收费用从其销售收入中分离出去,最终达到降低税负的目的。也就是说,只要房地产公司将这部分代收款项让自己成立的物业管理公司来代为收取就可达到节税目的。因为物业管理属于服务行业,而代收款项这种行为属于服务行业税目中的代理业务,根据《国家税务总局关于营业税若干问题的通知》(国税发[1995]076号)第四条规定,代理业



的营业额为纳税人从事代理业务向委托方实际收取的报酬。同时《国家税务总局关于物业管理企业的代收费用有关营业税问题的通知》（国税发〔1998〕217号）规定，物业管理企业代有关部门收取水费、电费、燃（煤）气费、维修基金、房租的行为，属于营业税“服务业”税目中的“代理”业务，因此，物业管理企业代有关部门收取的水费、电费、燃（煤）气费、房租不缴纳营业税，只是按从事此项代理业务取得的手续费收入缴纳营业税。

以下列举案例说明如何拆分业务避税。

案例 1:

基本情况

某房地产公司开发一座居民住宅楼，预计房款收入为 6 000 万元，同时需代收天然气初装费、有线电视初装费和小区公共设施维修基金等费用共计 2 000 万元。营业税税率为 5%，城建税税率为 7%，教育费附加征收率为 3%，不考虑其他税费。现在就上述房产销售收入和代收款项进行如下筹划。

筹划分析

方案一：房地产公司在收取 6 000 万元房款的同时收取各种代收款项 2 000 万元。那么，该公司流转税税负为：应缴营业税为 $(6\,000 + 2\,000) \times 5\% = 400$ （万元）；应缴城建税为 $400 \times 7\% = 28$ （万元）；应缴教育费附加为 $400 \times 3\% = 12$ （万元）；房地产公司流转税税负共计为 $400 + 28 + 12 = 440$ （万元）。

方案二：房地产公司在房产销售过程中只收取房产的价款 6 000 万元，其他相关代收款项由物业管理公司收取，物业公司收取 1% 的手续费。物业管理公司税负为：应缴营业税 $2\,000 \times 1\% \times 5\% = 1$ （万元），应缴城建税为 $1 \times 7\% = 0.07$ （万元），应缴教育费附加为 $1 \times 3\% = 0.03$ （万元），该物业公司流转税税负共计为 $1 + 0.07 + 0.03 = 1.1$ （万元）。而房地产公司的税负为：应缴营业税为 $6\,000 \times 5\% = 300$ （万元），应缴城建税为 $300 \times 7\% = 21$ （万元），应缴教育费附加为 $300 \times 3\% = 9$ （万元），该公司流转税税负共计为 $300 + 21 + 9 = 330$ （万元）。房地产公司和物业公司的总税负为 $1.1 + 330 = 331.1$ （万



元)。

筹划结果

方案一与方案二相比多负担流转税 $440 - 331.1 = 108.9$ (万元)。由此可以看出,经过合理的税收筹划,对房地产公司在销售过程中的业务进行必要的拆分,既可以降低房地产公司的税收费用,同时又不会增加物业管理公司的税收负担。

同时设储运公司收取价外费用运输公司税负将大幅降低。

设立运输公司拆分主营业务《增值税暂行条例》第六条规定,销售额为纳税人销售货物或者应税劳务向购买方收取的全部价款和价外费用,但是不包括收取的销项税额。价外费用是指价外向购买方收取的手续费、补贴、基金、集资费、返还利润、奖励费、违约金(延期付款利息)、包装费、包装物租金、储备费、优质费、运输装卸费、代收款项、代垫款项及其他各种性质的价外收费。但同时符合以下条件的代垫运费不包括在内:(1) 承运的运费发票开具给购货方的;(2) 纳税人将该项发票转交给购货方的。凡随同所销售货物或提供应税劳务向购买方收取的价外费用,无论其会计制度如何核算,均应并入销售额计算应纳增值税额。

由上述规定可以看出,如果企业能够成立独立核算的储运公司,这样在销售货物时就可以将货物的运输业务由自己的储运公司来完成,相关的手续费、运输装卸费、储备费等尽可能多的价外费用均由储运公司收取,这样就会因储运公司按交通运输业缴纳3%的营业税,对价外费用部分的税负将大幅降低。下面举一实例来说明。

案例2:

基本情况

B公司为一家家电生产企业,2006年全年销售冰箱收入为40 000万元,所售家电均由该公司负责运送并收取运输费,2006年共收取运输装卸费2 000万元,增值税税率为17%,营业税税率为5%,城建税税率为7%,教育费附加征收率为3%,其他税费不予考虑。现在就上述家电销售运输业务进行如下



筹划。

筹划分析

方案一：家电的销售收入和运输费等均由 B 公司收取，因运输费对该公司属于价外费用，应并入销售额缴纳增值税。增值税为： $2\,000 \times 17\% = 340$ （万元）；城建税为： $340 \times 7\% = 23.8$ （万元）；教育费附加为： $340 \times 3\% = 10.2$ （万元）；总税负为： $340 + 23.8 + 10.2 = 374$ （万元）。

方案二：B 公司出资注册成立全资子公司 A 储运公司，并由该子公司全面承担母公司家电销售的装卸和运输工作，并收取相应的装卸费和运输费。这样一来，A 储运公司所取得的装卸费和运输费就应该按交通运输业征收 3% 的营业税即可。相应的营业税及相关税负如下：营业税为： $2\,000 \times 3\% = 60$ （万元）；城建税为： $60 \times 7\% = 4.2$ （万元）；教育费附加为： $60 \times 3\% = 1.8$ （万元）；总税负为： $60 + 4.2 + 1.8 = 66$ （万元）。

筹划结果

由此可见方案一与方案二相比，方案一多承担税负 $374 - 66 = 308$ （万元）。因此，经过合理的税务筹划，B 公司将销售业务和运输业务拆分后大大降低了公司的税负。

拆分销售项目同样也可以避税，来看案例 3 的情况。

案例 3：

基本情况

商品贸易公司为增值税一般纳税人，2005 年 5 月份的公司资料如下：

- （1）机电产品销售额 200 万元，其中农机销售额 50 万元。
 - （2）自己开发的计算机软件销售额 5 万元。
 - （3）销售使用过的旧机器两台，一台售价 8 万元，超过原值；另一台售价 4 万元，低于其原值。两台旧机器均属于企业固定资产目录所列货物。
- 公司当月可抵扣的进项税额为 20 万元（销售额都为不含税销售额）。
请为企业筹划核算方式。



政策解读

我国税法规定:

(1) 销售自己开发的计算机软件,实际税负超过3%的部分即征即退。

(2) 销售自己使用过的属于货物的固定资产,暂免征收增值税。其中“使用过的属于货物的固定资产”,应同时具备以下3个条件:

①属于企业固定资产目录所列货物。

②企业按固定资产管理,并确已使用过的货物。

③销售价格不超过其原值的货物。

对不同时具备上述条件的,无论会计制度规定如何核算,均应按6%的征收率征收增值税。

筹划分析

本例筹划的关键在于是否将几种销售收入分开核算,区别如下:

方案一:未进行分别核算,则

$$\begin{aligned}\text{应纳增值税税额} &= (200 + 5 + 8) \times 17\% - 20 \\ &= 16.21 \text{ (万元)}\end{aligned}$$

方案二:分别核算,则

$$\begin{aligned}\text{应纳增值税税额} &= (200 - 50 + 5) \times 17\% + 50 \times 13\% - 20 + 8 \times 6\% \\ &= 13.33 \text{ (万元)}\end{aligned}$$

考虑到该企业销售其自行开发的软件产品有3%的税负限额的情况,可以做以下调整:

$$13.33 \div (200 + 5 + 8) \times 100\% = 6.3\% > 3\%$$

$$\begin{aligned}\text{实际应纳增值税} &= (200 + 5 + 8) \times 3\% \\ &= 6.39 \text{ (万元)}\end{aligned}$$

即征即退额为

$$13.33 - 6.39 = 6.94 \text{ (万元)}$$

筹划结果

因此,分别核算可以为该公司节减增值税9.82万元(16.21-6.39)。



◎ 关联企业的空间

如何界定“关联关系”成为认定关联企业的关键，也是解决关联企业避税问题的前提，是实际操作中必须解决的问题。

具体来讲，企业与另一公司、企业和其他经济组织有下列之一关系的，即为关联企业：

- (1) 相互间直接或间接持有其中一方的股份总和达到 25% 或以上的。
- (2) 直接或间接同为第三者所拥有或控制股份达到 25% 或以上的。
- (3) 企业与另一企业之间借贷资金占企业自有资金 50% 或以上，或企业借贷资金总额的 20% 是由另一企业担保的。
- (4) 企业的董事或经理等高级管理人员一半以上或有一名常务董事是由另一企业所委派的。
- (5) 企业的生产经营活动必须由另一企业提供的特许权利（包括工业产权、专有技术等）才能正常进行的。
- (6) 企业生产经营购进原材料、零配件等（包括价格及交易条件等）是由另一企业所控制或供应的。
- (7) 企业生产的产品或商品的销售（包括价格及交易条件等）是由另一企业所控制的。
- (8) 对企业生产经营、交易具有实际控制的其他利益上相关联的关系，包括家族、亲属关系等。（注：国税发〔1998〕59 号《关联企业间业务往来



税务管理规程》(试行))

《国际会计准则》第24号对关联方的定义为“在制定或经营决策中如果一方有能力控制另一方,或对另一方施加重大影响,则认为它们是有关联的”。关联方之间的交易即称关联交易。关联交易本身不是坏现象,它是随着现代公司制度产生而衍生而来,对现代公司的资源调节,融资扩张具有不可忽视的作用。但若企业滥用关联交易,不仅侵害了投资者利益,也会使国家巨额税收流失。用一个简单的例子即可说明企业是如何利用关联方交易来影响消费税的。

制造——批发——零售——消费者

图 5-1 商品流转图

这里假定产品生产至最终消费者手中,要经过以上四个流程。根据现行国家消费税法规定为了加强源泉控制,防止税款流失,消费税的纳税环节主要确定在产制环节或进口环节。应税消费品在生产环节或进口环节征税以后,行销全国便不再征收消费税。税法的这种规定,虽然便利了征税工作,但给企业造成了很大的避税空间。

假设某酒厂主要生产粮食白酒,产品销售全国各地的批发商。按照以往的经验,本市的一些商业零售户、酒店、消费者每年到工厂直接购买的白酒大约1000箱。为了提高企业的盈利水平,企业在本市设立了一独立核算的白酒经销部。该厂按照销售给其他批发商的产品价格与经销部结算,每箱400元,经销部再以每箱480元的价格对外销售。粮食白酒适用消费税的比例税率20%(这里暂不考虑白酒的定额税率问题)。酒厂通过设立独立核算的经销部,通过转移定价可以很好地降低自身的消费税税负:设立经销部前酒厂应纳消费税为 $1000 \times 480 \times 20\% = 96000$ (元);设立经销部后酒厂应纳消费税为 $1000 \times 400 \times 20\% = 80000$ (元),从而减少税款支出16000元。当然,如果酒厂设立的经销部为非独立核算形式,则应按照经销部的销售价格(480元)计算消费税,这样就起不到降低税负的效果了。因此,纳税人通过设立门市部进行转移定价避税必须是独立核算的门市部。



这里应当注意：由于独立核算的经销部与生产企业之间存在关联关系，按照《税收征管法》第三十六条的规定：“企业或者外国企业在中国境内设立的从事生产、经营的机构、场所与其关联企业之间的业务往来，应当按照独立企业之间的业务往来收取或者支付价款、费用；不按照独立企业之间的业务往来收取或者支付价款、费用，而减少其应纳税收入或者所得额的，税务机关有权进行合理调整。”因此，企业销售给下属经销部的价格应当参照销售给其他商家当期的平均价格确定，如果销售价格“明显偏低”，主管税务机关将会对价格重新进行调整，纳税人很有可能因此得不偿失。

就关联交易本身而言，其存在的目的本该是降低交易成本，运用内部的行政力量来确保关联双方合同的有效执行，从而提高企业的经济效益。但是，由于关联交易是在关联方之间进行的交易，这就使得关联交易可能不采取正常情况下的正常交易价格，而是以最低的市场价格成交。这样，关联交易在发挥其应有作用的同时，还为企业税收筹划提供了可能。例如，A、B企业属关联企业，分别适用33%和15%的所得税税率。现A企业将甲产品以市场最低价100万元（正常价格150万元）出售给B企业，A企业由此获得50万元利润。B企业在甲产品的基础上继续加工，发生加工费20万元，销售此种产品收入为220万元。这样通过A企业利润向税负较低的B企业的转移；从而使企业的整体税负降低了9万元。

当前，关联企业避税问题已成为客观现实，而且手段不断翻新，日益为世界各国所普遍关注。归根结底，企业相互间的关联关系、司法赋予企业在经营活动中的各种自由与权利、税法自身的空白和漏洞以及税法间的法律冲突三者共同为避税行为提供了可选择的法律空间，使其成为可能。

下面附一案例进一步说明企业如何运用关联交易融资避税。

基本情况

甲公司（母公司）借给乙公司（全资子公司）1 000万元，借款期限一年，年利率8%，乙公司到期时一次性还本付息1 100万元；乙公司注册资本总额1 200万元；已知同期同类银行贷款利率为6%，金融保险业的营业税税



率为5%,城市维护建设税税率是7%,教育费附加征收率是3%。

问,甲乙两公司应如何筹划?

筹划分析

方案一:将这1 000万元做借款处理。

如果甲公司(母公司)借给乙公司(全资子公司)1 000万元做借款处理,乙公司当年“财务费用”账户列支甲公司利息80万元。

按税法规定,纳税人从关联方取得的借款金额超过其注册资本50%的,超过部分的利息支出,不得在税前扣除;超过同期同类银行贷款利率的部分,也不得在税前扣除。

按规定允许税前扣除的利息为:

$$1\,200(\text{注册资本}) \times 50\%(\text{限制比例}) \times 6\%(\text{银行利率}) \\ = 36(\text{万元})$$

调增应纳税所得额为 $80 - 36 = 44$ (万元)

乙公司当年调增应纳税所得额要多纳税:

$$44 \times 33\% = 14.52(\text{万元})$$

乙公司支付利息80万元,由于是内部交易,对甲、乙公司整个利益集团来说,既无收益又无损失。但是甲、乙公司均独立的企业所得税纳税人,税法对关联企业利息费用的限制,使乙公司额外支付了14.52万元($44 \times 33\%$)的税款。

甲企业收取的80万元利息,还须按照“金融保险业”税目缴纳5%的营业税和相应的城市维护建设税以及教育费附加。

$$\text{应纳营业税} = 80 \times 5\%$$

$$= 4(\text{万元})$$

$$\text{应纳城市维护建设税} = 4 \times 7\%$$

$$= 0.28(\text{万元})$$

$$\text{应纳教育费附加} = 4 \times 3\%$$

$$= 0.12(\text{万元})$$



合计金额为

$$4 + 0.28 + 0.12 = 4.4 \text{ (万元)}$$

对整个集团企业来说，合计多纳税费为

$$4.4 \times (1 - 33\%) + 14.52 = 15.97 \text{ (万元)}$$

方案二：做预付账款处理。

如果甲、乙公司存在购销关系，乙公司生产的产品作为甲公司的原材料。当乙公司需要借款时，甲公司可以支付预付账款 1 000 万元给乙公司，让乙公司获得一笔“无息”贷款，从而排除了关联企业借款利息扣除的限制。

方案三：做应收账款处理。

如果甲、乙公司存在购销关系，甲公司生产的产品作为乙公司的原材料。甲公司可以采取赊销方式销售产品，将乙公司需要支付的应付账款由甲公司作为应收账款挂账，这样乙公司同样可以获得一笔无息贷款。

方案四：做投资处理。

将甲公司借款 1 000 万元给乙公司，改成甲公司向乙公司增加投资 1 000 万元，乙公司就无需向甲公司支付利息。如果甲公司适用所得税税率与乙公司相同，从乙公司分回的利息无需补缴税款。如果甲公司所得税税率高于乙公司，乙公司可以保留盈余不分配，这样甲公司也就无需补缴所得税。

筹划结果

比较而言，后三种方案可以节省方案一的税款，可供关联企业选择。

不过适用方案二与方案三时需要一定的前提条件，当前提条件成立时，就可以分别做出预付账款处理或做应收账款处理。

特别提示

企业为了融资方便，常常在关联方之间发生借贷款业务。虽然《企业所得税税前扣除办法》规定，纳税人从关联方取得的借款金额超过其注册资本 50% 的，超过部分的利息支出以及超过同期同类银行贷款利率的部分，不得在税前扣除，但可以通过其他途径排除这一限制，从而达到节税的目的。后三种方案可以节省方案一的税款。方案二和方案三，属于商业信用筹资。这



是因为,关联企业双方按正常售价销售产品,对应收账款或预付账款是否加收利息,可以由企业双方自愿确定,税法对此并无特别规定。乙公司是甲公司的全资子公司,甲公司对应收账款或预付账款不收利息,对于投资者来说,并无任何损失。如果乙公司不是甲公司的全资子公司,甲公司应考虑其自身的利益,适当提高售价,把应当由乙公司负担的利息转移到原材料成本。应当指出,如果关联方企业之间不按独立企业间业务往来收取或支付价款、费用,而减少应税收入或应纳税所得额的,税务机关有权进行合理调整。因此,企业采用方案二和方案三进行筹划时应当谨慎行事。





◎ 区域不同税收政策不同

不同的地域，其税收负担往往存在差异。地域筹划思路是：充分利用国内不同地域、不同国家（或地区）的税负差别，统筹安排国内或跨国经济活动。地域筹划包括国内地域筹划和国际税收筹划。

1. 国内地域筹划

目前，我国税收立法权基本集中于中央，税法统一。但不同地方的税收待遇差别是客观存在的，甚至相差很大。国内存在一些低税区，或称“国内避税地”，比如改革开放政策下的经济特区和沿海（甚至沿江）经济开放区，科学技术是第一生产力政策下的经济技术开发区和高新技术产业开发区，鼓励出口政策下的保税区，扶贫政策下的“老少边穷”地区，开发大西部政策下的西部地区，振兴东北政策下的东北地区。这些地区分别享有不同程度、不同类型的税收优惠。因此，纳税人应选择注册地点、经营地点、分公司或子公司设置地点，减轻税负。还可适度运用转让定价手段，合法避税。而且，随着市场经济体制改革的不断深入，地方将拥有更大的税收权限，各地或可出台不同的税收政策，那时国内地域筹划将大有用武之地。

2. 国际地域筹划

加入 WTO 后，我国对外经济交往不断扩大，更多的外商来华投资，以及更多的国内企业走向世界，跨国经济活动日益频繁。因此，国际地域筹划的前景十分广阔。国际地域筹划的思路是充分利用不同国家税法和国际税收协



定的差异,通盘安排跨国经济活动。国际税负差异往往大于国内税负差异,在国际上存在一些低税区,即国际避税地。有些国家和地区不征收任何所得税,比如巴哈马、百慕大群岛、开曼群岛、瑙鲁;有些国家和地区征收所得税但税率较低,比如瑞士、列支敦士登、泽西岛和根西岛;有些国家和地区所得税课征仅实行地域管辖权,比如中国香港特区、巴拿马、塞浦路斯;有些国家和地区对国内一般公司征收正常的所得税,但对某些特定公司提供特殊的税收优惠,比如卢森堡、荷属安第列斯;有些国家和地区与其他国家签订有大量税收协定,比如荷兰。这些国家和地区统称国际避税地。国际地域筹划往往要利用国际避税地,通过在国际避税地设置中介国际控股公司、中介国际金融公司、中介国际贸易公司、中介国际许可公司,并运用转让定价等手段,从而使跨国公司在全球经营中的总税负降到最低程度。

企业可以利用地区税负差异实施纳税筹划。

我国对设在经济特区、经济开发区、高新技术开发区和保税区等区域内的纳税人规定较多的税收优惠。如特区企业与内地企业所得税税率有 15% 和 33% 之别,众多的地方优惠区内企业也较优惠区外企业的税负轻。但是并非只有完全是在“优惠区”内经营的企业才享有优惠税率,对于在特定地区内注册的企业,只要投资方向和经营项目符合一定要求也可享受税收优惠政策。这样,一些企业就可以通过在特区设立机构,利用“避税地”方式来进行避税。

下面附一案例说明用不同地区税收政策如何避税。

基本情况

美国 H 企业是全球知名的娱乐业巨头,随着中国改革的日益深入,中国经济与全球经济的密切融合,H 公司看好中国这个巨大的娱乐消费市场,决定在华投资兴建一大型高尔夫球场。对于选择球场所在的地区,现在有 A、B 两市可供选择。而且 H 公司认为 A、B 两市无论在消费市场,还是在建设环境与条件等方面,都大致相仿。

问,H 公司应如何进行选择?



政策解读

根据《中华人民共和国营业税暂行条例》的规定，娱乐业是指为娱乐活动提供场所和服务的业务，包括经营歌厅、舞厅、卡拉 OK 歌舞厅、音乐茶座、台球、高尔夫球、保龄球场、游艺场等娱乐场所以及娱乐场所为顾客提供服务的业务。税法中还规定，在我国娱乐业执行 5% ~ 20% 的浮动税率，具体适用的税率，由各省、自治区、直辖市人民政府根据当地的实际情况在税法规定的幅度内决定。

筹划分析

由于 A、B 两市无论在消费市场，还是在建设环境与条件等方面，都大致相仿，那么 H 公司在 A、B 两市之间进行选择时就应看重考虑税收的因素了。如果在 A 市娱乐业中经营高尔夫球只执行 8% 的营业税率，而在 B 市娱乐业中经营高尔夫球则执行 15% 的营业税率，两者相差近一倍。那么，H 企业就应果断决定在 A 市进行投资，兴建高尔夫球场。

筹划结果

如果 A 市娱乐业中经营高尔夫球执行 8% 的营业税率，而在 B 市是 15%，H 企业最终决定在 A 市进行投资，达到了节税近一倍（15% - 8%）的目的。H 企业的选择就是利用娱乐业的浮动税率，在不同地区之间加以选择，减轻了高尔夫球场投入使用后所得营业收入的税收负担。



◎ 混合销售合理节税

一项销售行为,如果既涉及增值税应税货物又涉及非应税劳务,称为混合销售行为。需要解释的是:出现混合销售行为,涉及的货物和非应税劳务是直接为销售一批货物而做出的,两者之间是紧密相连的从属关系。它与一般既从事这个税的应税项目,又从事那个税的应税项目,两者之间都没有直接从属关系的兼营行为,是完全不同的。这就是说混合销售行为是不可能分别核算的。

税法对混合销售的处理规定是:从事货物的生产、批发或零售的企业、企业性单位及个体经营者,从事货物的生产、批发或零售为主,并兼营非应税劳务的企业、企业性单位及个体经营者,发生混合销售行为,视为销售货物,征收增值税;但其他单位和个人的混合销售行为,视为销售非应税劳务,不征收增值税。“以从事货物的生产、批发或零售为主,并兼营非应税劳务”,是指纳税人年货物销售额与非应税劳务营业额的合计数中,年货物销售额超过 50%,非应税劳务营业额不到 50%。

发生混合销售行为的纳税企业,应看自己是否属于从事货物生产、批发或零售的企业、企业性单位。如果不是,则只缴纳营业税。下面举例子具体说明什么情况需要缴纳营业税,什么情况营业税和增值税一并缴纳。

【例 5-1】某院校于 2006 年 11 月转让一项新技术,取得转让收入 80 万元。其中:技术资料收入 50 万元,样机收入 30 万元。因为该项技术转让的



主体是院校，而院校是事业单位。该院校取得的 80 万元混合销售收入，只需按 5% 的税率缴纳营业税，不缴纳增值税。

如果发生混合销售行为的企业或企业性单位同时兼营非应税劳务，应看非应税劳务年销售额是否超过总销售额的 50%，如果非应税劳务年销售额大于总销售额的 50% 时，则该混合销售行为不纳增值税，如果年销售额小于总销售额的 50% 时，则该混合销售行为应纳增值税。

纳税人可以通过控制应税货物和应税劳务的所占比例，来达到选择缴纳低税负税种的目的。

不同企业发生的混合销售行为的税务处理方式不同，给企业进行纳税筹划创造了一定条件。

【例 5-2】某材料制品厂生产销售木制地板砖、并代为客户施工。2006 年 5 月，某材料制品厂承包了 B 公司的地板工程，工程总造价为 10 万元。其中，某材料制品厂提供的木制地板为 4 万元，施工费为 6 万元。工程完工后，某材料制品厂给 B 公司开具普通发票，并收回了货款（含施工费）。

假如，该厂 2006 年施工收入 60 万元，地板砖销售收入为 50 万元，则该混合销售行为不缴纳增值税，只交营业税 $= 100\,000 \times 3\% = 3\,000$ （元）。

相反，假如该厂 2006 年施工收入 50 万元，地板砖销售收入为 60 万元，则该企业的混合销售行为，应一并缴纳增值税。那么，该行为应缴纳增值税如下：

$100\,000 \div (1 + 17\%) \times 17\% = 145\,299.91$ （元），可以抵扣进项税额。

从事兼营业务又发生混合销售行为的纳税企业或企事业单位，如果当年混合销售行为较多，金额较大，企业有必要增加非应税劳务营业额，并超过年销售额的 50%，就可以降低混合销售行为的税负，不缴纳增值税，从而增加企业的现金流量。不过，纳税人的销售行为是否属于混合销售行为，要由国家税务总局所属征收机关确定。企业在有条件进行纳税筹划时，千万不要忘了获取相关机关的批准，以使自己的纳税筹划活动名正言顺。

再比如，某建筑公司为某单位盖楼房，双方约定由建筑公司包工包料，



一并核算,也就是说,建筑公司既承担建筑施工业务,同时为了盖成这幢楼又向该单位销售建筑材料。这样建筑公司也发生了混合销售行为。由于建筑公司本身不是从事货物生产销售的企业,因此其混合销售行为都视为销售非应税劳务(即从事营业税应税劳务),不征收增值税,而是将建筑业务收入和建筑材料款额合并起来,按3%的税率征收营业税。

下面附两个案例来具体说明。

案例 1:

基本情况

九峰建筑材料商城,主营建筑材料批发零售,兼营对外安装、装饰工程,增值税一般纳税人,2006年6月发生销售建筑材料并代客户安装,建筑材料购入价是100万元,卖出价为115元。以120万元的价格销售并代为安装。九峰建筑材料商城如何筹划(营业税率3%)?

筹划分析

$$\text{实际增值率} = (120 - 100) \div 115 \times 100\% = 16.67\%$$

$$\text{营业税与增值税(营增税)税率比} = 3\% \div 17\% \times 100\% = 17.6\%$$

筹划结果

企业实际增值率小于营增税率比,选择缴纳增值税合算,可以节税0.9万元,即:

$$115 \times 3\% - (115 \times 17\% - 100 \times 17\%) = 0.9(\text{万元})$$

也就是九峰建筑材料商城应当设法使货物的销售额占到全部营业额的50%以上。

案例 2:

基本情况

伟强公司主营建筑施工,兼营建材的批发。2006年接C公司大楼建造工程,议定包工包料合定工程总造价1200万元。使用的建材按市价算1000万元,实际进价800万元,施工费200万元。伟强建筑公司应如何进行纳税筹划(营业税率3%)?



筹划分析

伟强建筑公司的建材实际增值率 $= (1\,000 - 800) \div 1\,000 \times 100\% = 20\%$

营增税率比 $= 3\% \div 17\% \times 100\% = 17.6\%$

实际增值率大于营增税率比，应当筹划缴纳营业税。

筹划结果

伟强建筑公司要使 2006 年交营业税的营业额占 50% 以上，可节税 32 万元，即：

$$(1\,200 \times 17\% - 800 \times 17\%) - 1\,200 \times 3\% = 320\,000(\text{元})$$



◎ 总经理的理财哲学

穷则思变的理财哲学

既然是贫穷者,钱少是其软肋,以软肋和市场上的强敌去对擂,显然是不明智的。对贫穷者而言,最可靠的资本就是“了解自己”的财智素质。

财智案例之一:将生活费用变成第一资本。

一个人用100元买了50双拖鞋,拿到地摊上每双卖3元,一共得到了150元。另一个人很穷,每个月领取100元生活补贴,全部用来买大米和油盐。同样是100元,前一个100元通过经营增值了,成为资本。后一个100元在价值上没有任何改变,只不过是一笔生活费用。贫穷者的可悲就在于他的钱很难由生活费用变成资本,更没有资本意识和经营资本的经验与技巧,所以贫穷者就只能一直穷下去。

[财智哲学]

因为渴望是人生最大的动力,只有对财富充满渴望而且在投资过程中享受到赚钱乐趣的人,才有可能将你的生活费用变成“第一资本”,同时积累资本意识与经营资本的经验与技巧,获得最后的成功。

财智案例之二:最初几年是最大困难。

其实,贫穷者要变成富人,最大的困难是最初几年。财智学中有一则财富定律:对于白手起家的人来说,如果第一个百万花费了10年时间,那么从100万元到1000万元,也许只需5年,再从1000万元到1亿元,只需要3



年就足够了。

这一财富定律告诉我们：因为你已有丰富的经验和启动的资金，就像汽车已经跑起来，速度已经加上去，只需轻轻踩住油门，车就会前进如飞。开头的5年可能是最艰苦的日子，接下来会越来越有趣且越来越容易。

〔财智哲学〕

贫穷者不仅没有资本，更可悲的是没有资本意识，没有经营资本的经验 and 技巧。贫穷者的钱如不是资本，也就只能一直穷下去。

财智案例之三：贫穷者的财富只有大脑。

人与人之间在智力和体力上的差异并不是想像的那么大，一件事这个人能做，另外的人也能做。只是做出的效果不一样，往往是一些细节的功夫，决定着完成的质量。

假如一个恃才傲物的职员得不到总经理的赏识，他只是简单地把原因归结为不会溜须拍马，那就太片面了。总经理固然不喜欢不尊重自己的人，但更重要的是他能看出你的价值和造化。同样，假如你第一次去办营业执照，就和办证的人吵得不可开交，可以肯定你办的那个小店永远只能是个小店，做大做强很难。这样的心态，别说投资，连日常理财都难做好。

很多投资说到底是一种赌博，赌的就是将来的收益大于现在的投入。投资是件风险极大的事，钱一旦投出去就由不得自己。贫穷者是个弱势群体，从来没把握过局势，很多时候连自己也不能支配，更不要说影响别人。贫穷者投资，缺的不仅仅是钱，而是行动的勇气、思想的智慧与财商的动机。

贫穷者最宝贵的资源是什么？不是有限的那一点点存款，也不是身强力壮，而是大脑。以前总说思想是一笔宝贵的精神财富，其实在我们这个时代，思想不仅是精神财富，还可以是物质化的有形财富，很多时候是可以喊价出售的。一个思想可能催生一个产业，也可能让一种经营活动产生前所未有的变化。

〔财智哲学〕

人与人之间最根本的差别不是高矮胖瘦，也不是单眼皮和双眼皮的问题，



而是装着经营知识、理财性格与资本思想的大脑。

财智案例之四：贫穷者的发财故事。

人再穷也难免有美好愿望，所以才有那么多的民间故事，让放牛的董永撞到了一个七仙女，让打鱼的老头捡到一颗夜明珠。贫穷者创造的这些发财故事，都带有一种偶然性，可遇不可求。贫穷者讲这些故事，听这些故事，也就是过把嘴瘾和耳瘾而已。其实，只要你愿意，你也可以成为董永或是夜明珠的拥有者。

有一位伟人的话我们都很熟悉，大意是一个人的价值大小，不是看他向社会索取多少，而是看他贡献多少。相比之下，按劳分配并不是按你的劳动量来分配，“多劳”不是让你累死，而是要生产出更多的价值。只要你愿意，你劳动的能力越强，创造的价值越多，就越可能获得高的收入。多劳多得的根本是质而不是量，贫穷者最根本的投资是对自身能力的投资。

[财智哲学]

说到资本家，贫穷者就联想到那些剥削工人剩余劳动价值的人，心中自然有种抵触。实际上，只要你愿意，你也可以当资本家，资本市场是向每一个人开放的，其中也有你的那一份天地。

财智案例之五：不要用运气为贫穷开脱。

关于资本的故事每个人都听过不少。比如某个美国老太太，买了一百股可口可乐，压了几十年，成了千万富翁；某位中国老太太，捂了10年深发展原始股，也成了超级富婆。故事的主角都是老太太，偶然的会，居然一弯腰就捡了一个“金娃娃”。

从理论上讲，美国老太太和中国老太太的投资都是成功的，但对更多的人而言，却很难有什么推广价值。两个老太太凭着什么能够坚持捂股？不是理智的分析，也不是坚定的信心，而是什么都不懂，要么是压在箱底忘在脑后了，要么是运气的因素。贫穷者把很多事情都归于运气。因为只有运气是最好的借口，可以为自己的贫穷开脱，“运气不好”是所有失败者的疗伤良药。



[财智哲学]

在商品经济时代，人人都会有运气，不劳而获不仅是可耻的，而且是不可能的。一个人之所以有权获得收入，是因为他为社会生产出了产品，社会才给了他的回报。

财智案例之六：教育是最大投资。

学历只是一般教育的证明，学校里学到的只是一些综合性的基础知识，人一辈子都需要重新学习。有一篇报道，江苏省 2003 年高学历（本科及以上）者人均年收入超过 11 万元，小学文化程度者只有 3708 元，二者相差近 30 多倍。经济收入的悬殊，已经造成实际上的高低贵贱，在当今社会，要想过上稍稍像样一点的生活，就必须有一个高学历。

学历要多高才算得上是高学历呢？10 年前能上大学就很了不起了，现在本科已经是基本要求，连硕士也让人挑肥拣瘦，教育的压力对每个人来说都是严峻的。而一个中等城市里的一般家庭，培养出一个本科毕业生，要花多少钱呢？江苏省城市调查队曾经作过一项调查，按 2003 年教育支出水平计算，有孩子上学的家庭一年需为每个孩子支出 6727 元，占普通家庭总收入的 27.4%。按各学级的费用计算，一点弯路不走，将一个孩子培养到大学毕业共需花费 18 万元，这还不包括孩子在家的一切生活费用。设身处地想一想，18 万元对一般收入家庭也不是个小数目，对低收入家庭来说，要解决这项经费，惟一的办法就只有省吃俭用。

[财智哲学]

教育是最大的投资，对很多贫穷者来说，他们的命运是和受教育程度密切相关的。因为贫困不是一种罪过，但贫困中的人都不得不承受它的恶果。

财智案例之七：知本向资本靠拢。

有个故事说的是一个国王要感谢一个大臣，就让他提一个条件。大臣说：“我的要求不高，只要在棋盘的第一个格子里装 1 粒米，第二个格子里装 2 粒，第三个格子里装 4 粒，第四个格子里装 8 粒，以此类推，直到把 64 个格子装完。”国王一听，暗暗发笑，要求太低了，照此办理。不久，棋盘就装不



下了,改用麻袋,麻袋也不行了,改用小车,小车也不行了,粮仓很快告罄。数米的人累昏无数,那格子却像个无底洞,怎么也填不满……国王终于发现他上当了,因为他会变成没有一粒米的穷者。一个东西哪怕基数很小,一旦以几何级倍数增长,最后的结果也会很惊人。

贫穷者的发展难,起步难,坚持更难。就那么几粒米,你自己都没了胃口。可一件事情的成功,往往就在于最后一步。当基数积累到一定的时候,只需要跳一下格子,你就立地成佛了。这之前的一切都是铺垫,没有第一粒米,就没有后面的小车大车,这个过程是漫长的亦是艰难的。但是世界上聪明人很多,有知识的人遍地都是,但真正能发大财的却少,要把知识变为知本,只有和资本联姻才行。

[财智哲学]

富人靠资本生钱,贫穷者靠知本致富。以知本作为资本,赤手空拳打天下,可能是现代贫穷者们最后也最辉煌的梦想。但是一个生活在底层的人,很难有俯瞰的眼光和轩昂的气度,贫穷者内心最缺乏的其实就是这种自信。

(资料来源:中广网 作者:王致诚)





建立内部控制体制,有效防范风险



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



为什么控制“灯”什么

现在无效为什么

为什么不能忽视

为什么没有实现

为什么没有实现

.....



◎ 内部控制“控”什么

内部控制是企业为了保证实现经营管理目标,在分工负责的前提下,组织内部经营活动而建立的各职能部门之间对业务活动进行组织、制约、考核和调节的方法、程序和措施,用以明确企业内部各职能部门的职责和权限,形成一个完整、严密的相互联系、相互协调、相互制约的控制系统总称。

按其控制目的的不同,内部控制可以分为会计控制和管理控制。会计控制是与保护财产物资的安全性、会计信息的真实性和完整性以及财务活动的合法性有关的控制;管理控制是指与保证经营方针、决策的贯彻执行,促进经营活动的经济性、效率性、效果性以及经营目标的实现有关的控制。

内部控制的目标是确保企业经营活动的效率性和效果性、资产的安全性、经济信息和财务报告的可靠性。因此,内部控制的作用主要表现在:

- (1) 保证企业经济活动的合法性。
- (2) 有助于管理层实现经营方针和目标。
- (3) 保护企业各项资产的安全和完整,防止资产流失。
- (4) 保证业务经营信息和财务会计资料的真实性和完整性。

企业是现代社会中最主要的经济组织,没有一个完善、科学的内控制度,其经济活动就不能取得预期效果。大量的管理实践证明:得控则强、失控则弱、无控则乱,因而内部控制成为衡量现代企业管理的重要标志。企业应从实际出发,按照企业管理系统要求,实事求是地建立自我调整、检查和制约



的内控体系，并形成一个健全完整、运行灵活的控制网络系统。这既是企业组织管理的客观要求，也是企业生产经营顺利运行的根本保障以及成为市场竞争主体的重要保证。

但是，我国的不少中小企业的内控管理不容乐观。大多数中小企业具有规模较小、业务单一、经营灵活、效率较高的优点，相对大企业而言，具有一定的创新优势。由于中小企业是在市场经济中出生和成长起来的，具有很强的生存意识，大多采用了集中一点、寻找空白、特色经营、关键环节突破等经营策略，具备较好的经营弹性。但是，正是这些优势造就了它们的诸多劣势：组织结构简单、规章制度缺失、人才缺乏、管理水平不高。这些劣势集中表现为：

(1) 许多中小企业法律法规意识淡薄，有法不学、有法不依，想方设法打擦边球，有的逃避纳税、躲避债务的愿望比较强烈。

(2) 偏好投机取巧，产品技术含量较低，质量意识较为淡薄，造成客户资源不广，顾客忠诚度低。

(3) 管理随意性大，制度化、规范化和程序化差，没有预算或预算弹性过大，造成管理粗放，职能部门职责不清，信息不畅，管理死角不少；不注重企业文化建设，不重视精神激励，奖惩没有制度，员工的不公平感强烈。

(4) 管理观念陈旧，人员选用上任人唯亲，相信血缘关系，不注重才能，强调忠诚老实，往往真正有才能的人得不到重用，企业留不住人才。

(5) 财务不透明，会计信息质量不高，会计处理随意性大，信息失真严重。

上面列举的问题都与企业没有形成有效的内部控制有关，也是企业内控要重点“控制”的问题。有些企业外部的什么困难都想尽办法克服，就是内部控制出了问题，导致企业最后倒闭。如何建立一个有效的、适合企业的内部管理控制体系这是企业的管理者不可掉以轻心的问题。

由于有些企业人员、资源有限，无法像大公司那样建立全面系统的内部控制，但企业仍然应当建立最基本的控制制度，以保证企业目标的实现，提



高企业的抗风险能力。企业应建立以下基本的内部控制制度:

- 明确职责划分,做到既不留死角又使各个岗位和人员之间不交叉、冲突。应让每个员工了解自己的工作和要求。应当明确授权部门和人员的权限,禁止越权。制定明确的奖惩办法,对违反企业管理制度的员工按规定进行处罚。在不能做到职责划分的情况下,应当加强事后的检查监督。

- 对于记账、出纳、保管等不相容业务,应尽量由不同人员担任。如人员有限,也应保证管账的不管钱,管钱的不管账。同时应建立复核制度。

- 建立实物盘点制度。定期盘点存货等实物资产,并将其与记录相比较,看是否存在缺损现象,并查明原因。

- 制定明确的预算管理办法,进行预算控制,或起码对重要的项目编有预算。在季末或年末,应将实际业绩与预算相对比,找出差距,查明原因并采取措施加以纠正或修订预算。

- 建立成本控制制度。企业应制定成本费用标准,分解成本费用指标。并经常对成本进行分析,考核成本费用指标的完成情况,找出成本差异的原因。企业可以制定标准成本,如果由于条件所限,不可能实行完全的标准成本制度,可以只制定重要成本项目的标准。



◎ 避免无效内控

很多企业的内部控制制度形同虚设，根本的原因是企业的内控设置存在很多的问题，基本上使得企业的内控处于失效的状态。下面来看一下企业存在的内控问题。

1. 内部控制制度不健全

目前，多数企业的内部控制制度不够全面，没有覆盖所有的部门和人员，没有渗透到企业各个业务领域和各个操作环节，使企业会计工作秩序混乱、核算不实而造成会计信息失真现象极为严重。如不少企业常规票据分管制度、重要空白凭证保管使用制度、会计人员分工中的“内部牵制”原则都没有建立，甚至一些小企业没有正规的财会部门，会计、出纳、审核等事项由一个人包办。原始凭证的取得或填制本身就不合法，以此为依据编制的记账凭证、登记的账簿、出具的财务报表及一系列的会计分析等也就毫无意义。一些企业人为捏造会计数据，设置“小金库”，乱摊成本，隐瞒收入，虚报利润，恶意逃避税收等。所有这些，都与企业内部控制制度不健全密切相关。究其原因，主要表现为：与组织结构有关；与制度体系有关；与企业负责人有关。部门之间缺乏有效的协调和牵制，往往造成管理脱节，产生漏洞，使人有机可乘。

2. 缺乏有效的监督机制

有的企业虽然有内部审计，却不能充分发挥职能。一些企业的业务经办



人员、财会人员甚至高层管理者利用监督不力的漏洞,大量收受贿赂,大肆侵吞公款,利用虚假发票非法占有企业资金等。

3. 对内控制度认识有片面性

内部控制制度是企业各个业务部门或人员,在业务运作过程中形成的相互影响、相互制约的一种动态机制,是具有控制功能的各种方式、措施及程序的总称,它绝不等同于规章制度,也不等同于内部管理,更不是组织计划。内部控制要以有效为前提,其关键是作为内控制度主体的经理和员工。由于一些企业的经理和员工对内控制度认识上存在偏差,导致企业认识不到内控制度的重要作用,造成企业的管理混乱。

4. 内控制度行为主体素质较低

有些企业财会人员的思想教育、业务培训跟不上,一些根本不具备从业资格的人员混进财会队伍,思想素质差,业务一知半解,连正常的会计业务都处理不好,更谈不上内部控制制度的运用。一些企业总经理对会计制度、会计准则一窍不通,却什么都是一个人说了算,这样肯定给企业造成不可挽回的损失,使本就资金紧张的企业举步维艰。

5. 内部审计职能弱化

内部审计是企业内部控制制度的一个重要组成部分。有调查显示,为数不少的企业没有设置内部审计机构,即使具有内审机构的企业,其职能也已严重弱化,不能正确评价财务会计信息及各级管理部门的绩效。于是,各级管理部门更加有恃无恐,趁机钻了内部控制的空子。另外,内部审计机构职能的发挥从很大程度上取决于企业最高层的主观意愿。

以上是企业处于无效内控的状态所反映出来的问题。企业刚成立时,出现这样问题时表明企业一切都要完善。但是,目前也有相当一部分发展起来的企业也处于内部控制混乱的状态,这样势必会对企业的健康发展造成影响。如果是初创企业在成立初期更要建立科学的,适合企业发展的内控体系,让企业的管理始终处于一种主动的状态。这样才能更有效地避免日后给企业的管理带来一系列的问题,使得企业往高效健康的方向发展。



事实上，一套严密的内部控制制度的顺利实施，企业总经理起着十分重要的作用。离开企业总经理的高度重视，再好的控制体系也显得软弱无力而流于形式。许多企业总经理不重视内控制度，其根本原因在于严密的内控制度不仅控制一般的员工，而且连自己也控制了。一些总经理习惯于一人说了算，而不习惯受到限制，尤其是资金方面的限制，这就为内控制度的执行设置了障碍。所以要是想让企业能真走上健康发展的道路，企业总经理必须以身作则，自觉接受内控制度的制约，力求使内控制度在企业内部随时发挥作用。



◎ 内部审计不能忽视

什么是内部审计呢?内部审计是一项独立、客观的保证工作和咨询活动,它的目的是为机构增加价值并提高机构的运作效率。内部审计已经从以监督为主转向以服务为主,从财务审计拓展为管理审计,不仅看病,还开方配药,并提出预防措施。

1. 对内部审计的需求

为什么企业需要内部审计,下面从几个方面来分析:

(1) 企业的发展需要内部审计。

随着经济社会的不断发展,中小企业已成为国民经济不可或缺的重要组成部分。但是,当以家族经营为模式的中小企业发展到一定程度时,单靠家族血亲、朋友的凝聚力形成的力量已无法全面顾及企业管理时,内部审计则成为监察和督促企业内部各种经济活动正常运行的主要手段。通过对企业财务收支、经济效益、财经纪律等方面的审查,监督其真实性、正确性、合法性及有效性,既可以知晓企业各项规章制度的执行情况,又可以通过审计了解企业的真实经营状况,为企业扩大再生产、资本运作、制定企业经营战略等提供翔实可靠的信息。

(2) 提高各部门工作效率需要内部审计。

企业内部控制制度是企业内部审计的直接依据,内部控制制度细化后转变为各职能部门的工作职责及考核目标,内部审计的设立从独立、客观的角





度论证内部控制系统适用性、可操作性和运营结果，揭示和评价职能部门的运作效率和工作业绩，发现、反映内控制度的漏洞、盲点和误区，能够及时、客观地向企业高层反馈，使企业所有者及时了解公司现行内控制度设置的合理性及执行情况，进行调整与考核。内部审计部门通过对企业经营管理、生产、技术等各相关部门进行彻底地检查、取证、分析和评价，客观公正地做出结论，提出改进工作的意见和建议；协助经营者进行科学的决策，强化内部控制，堵塞管理漏洞，提高经济效益。

(3) 企业的保值增值需要内部审计。

企业存在的目的就是要实现企业价值最大化，民营企业运营资本是个人所有，更要求企业以良好的状态进行经营，实现盈利。在当今市场经济环境下，许多善于学习、勇于实践、敢于创新的企业经营者大都引进了许多科学的现代管理模式，聘用职业经理人，增加企业效益，满足员工的物质与精神需求。而这一切运行的效果都是通过对企业财务状况的审计以及对企业经营情况进行客观的评价来实现的。

2. 我国的企业内部审计在发展过程中面临的困难和问题

(1) 审计范围不够广，仅局限于传统的财务收支审计。

目前大部分企业内部审计基本上停留在财务审计，即对企业资产、负债、所有者权益和收入、费用、损益的真实性和合规性的审计查证上，目的是为了查错防弊，保证公司资产安全。但是，随着市场经济体制的逐步发展和完善，企业的经营规模、经营环境和投资主体都发生了变化，如何有效防范经营和投资风险，降低企业成本，提高企业经济效益等，则需要企业内部审计把工作重点逐步转移到经营管理审计和经济效益审计上来。因此，内部审计必须从传统的财务收支审计向采购审计、投资决策审计、管理效益审计方向发展。

(2) 人员素质参差不齐。

有些企业采用拿来主义的经营策略，不愿在人员学习培训方面进行过多的投入，致使许多从事审计工作人员的知识停留在以前所学，充电意识淡薄，



审计理论与业务实践不能与时俱进,无法接受新政策、新知识,审计效果不很理想。

(3) 作用与认识脱节。

有不少企业总经理对审计工作缺乏认识,轻视内部审计的作用,甚至对审计有抵触情绪,阻止和妨碍了企业内部审计的发展。

3. 加强企业内部审计的对策

(1) 改革内部审计管理体制,明确隶属关系,增强审计独立性。

内部审计工作的重点应从事后审计转向事中、事前审计;在工作内容上,应从查处违规违纪问题转向内控制度审计和绩效审计,理顺资金运行管理机制。

(2) 完善内部审计人员的后续教育体制,进一步提高内审人员素质。

实行内部审计人员上岗资格制度。加强审计人员的素质与业务培训,提高其理论与实际操作水平。

(3) 要争取适当的授权。

内部审计特殊职责的实现,必须得到企业所有者的明确授权。内部审计的地位、职权、责任、工作范围必须能像法律一样在企业中公开发布并实施。

(4) 提高认识,健全机构。

内部审计能否正常发挥作用的关键是要有良好的审计环境,而提高经营者对内部审计工作的认识则是加强企业内部审计工作的重要保证。经营者的思想要实现由“要我审”到“我要审”的转变,实现由被动地接受审计人员的审计到主动请审计人员审计的转变。在企业内部广泛宣传内部审计的重要性,提高内部审计机构和内部审计人员的地位。内审人员配备实行专职化。对从事内部审计工作的人员在实行严格准入制度的同时,保持其稳定性,使内部审计成为企业管理机构中不可或缺的一个监督部门,营造内部审计人员良好的工作环境。

4. 企业进行内部审计注意事项

(1) 注意内审和外审对内控制度评审的区别。



现代审计中，内部审计和外部审计都要对企业的内控制度进行评审，因此评审过程中，外审的很多方法值得内部审计部门借鉴，但二者又有区别，因此内部评价工作不能盲目照搬外审的内容。

①内审的评价主要是为保证企业经营目标实现，堵塞管理漏洞服务的，内审的职能作用明显大于外审。

②内审的评价对象是企业的全部内控制度，包括现存的和应建立的，经营的和非经营的。

③内审是企业内部管理部门，其对企业内控制度的漏洞具有发现并纠正的责任，所提建议经主管领导批准具有内部强制性。

④内审的内控制度评审是根据需要随时进行的。

⑤内审的内控制度评审在借鉴外审的基础上，结合本企业实际，方法更多样化，企业可自行选择。

(2) 注意把专项内控制度评审与部门内控制度评审相结合。

企业的内控制度是动态的，所以内审部门的内控制度评审也应是动态的，对新修订或新出台的内控制度应在实施前进行评审，然后再具体实施。同时将重要的内控制度和重要部门内控制度评审结合起来，做到“审点带面”，从而推动企业内控制度的健全有效和经营管理手段的科学完善。

(3) 注意内控制度评审意见的建设性。

内审部门的内控制度评审不仅要找出企业内控制度制定、执行中的漏洞，更关键的是要提出客观、科学的建设性意见，同时该建设性意见要体现在遵守相关法律、规章的前提下，最大限度争取或维护企业整体利益的宗旨。

(4) 注意内控制度评审的科学性。

企业内控制度涉及企业方方面面，有些制度专业性较强，有些制度政策性较强，这就需要内审人员具有广博的专业知识和理论水平，要根据不同的内控制度采用不同的评审方法，必要时可联同专业部门一同进行评审，从而使内审部门的评审工作更具有权威性。



◎ 内控设置有原则

企业在制定内部控制制度时,应遵从以下原则:

1. 领导(业主)重视原则

目前我国企业中个体私营企业居多,家族式企业居多,这样的企业,内部控制的成败很大程度上决定于领导或总经理的重视和执行程度,如果领导或总经理对内部控制不重视,或自身置于内部控制之外,随便变更、存废控制制度,将造成内部控制制度失效。

2. 时效性原则

内部控制随着企业内外环境的变化,其效果也会发生变化。因此,企业主(或相关人员)应当适时对内部控制进行评估,以发现可能存在的重大缺陷,并采取措施予以补救。

3. 灵活性原则

不同企业行业分布广,各有特点,因此,在制定内部控制制度时,不能照搬其他企业的做法,而应当根据本企业业务、规模等特点,灵活地制定适合本企业情况的控制制度。

4. 成本效益原则

内部控制的任何分工、审核、制衡,都必须考虑是否符合成本效益原则。如果分工和制衡的成本高于其效益,则不应当采用该项控制。判断一项控制的成本效益,并非易事,而往往需要较多的主观判断。需要指出的是,判断



一项控制是否符合成本效益原则，应当站在企业整体利益的角度上考虑。如尽管一些控制会影响工作效率，但对整个企业来讲，如果不采用该项控制，则可能对企业造成更大损失，则仍应实施该项控制。

5. 重要性原则

对企业成败有直接影响，如影响盈亏、成本的重要事项，严格控制；次要的事项，根据企业的能力限制，简单控制或不控制。

6. 相互牵制原则

相互牵制既是内部控制的一个基本方法，也是内部控制的一项基本原则。内部控制应当保证单位内部机构、岗位及其职责权限的合理设置和分工，坚持不相容职务相互分离，确保不同人员和岗位之间权责分明、相互制约、相互监督，应避免一个人对某一项业务可以单独处理，或有绝对控制权，而必须经过其他人或部门的审查、核对，以最大限度地减少错误和舞弊现象的发生。当然，中小企业由于人员有限，不可能像大企业那样实行严格的相互牵制制度。但是仍应当避免一个人包揽一项业务的整个过程，可以采取相互交叉复核，定期检查或指定专人审核的办法，使个人都无法方便地进行舞弊行为。



◎ 加强内控有对策

内部控制是一个有机的系统,包括控制环境、控制目标、控制技术三方面的内容。因而,企业要加强内部控制,需要结合自身特点,从以下三个方面着手,在管理实践中不断完善内部控制系统,提高内部控制的效率。

1. 控制目标要明晰

内部控制目标是内部控制所要实现的目的或收到的效果。目标的主要功能,一是提供一个中心点,来分配组织资源和拟订作业计划;二是提供一个尺度,作为评价进度与绩效的指标。

企业内部控制的目標与其经营目标紧密相关,企业经营目标一般包括:提供良好的产品与服务,超越竞争对手,为员工提供合理的待遇,维持正常的发展,维持合理的投资报酬,重视社会整体利益等。内部控制的目标虽然有多种提法,但主要有维护资产安全、完整及有效使用,保证各种管理信息存在、可靠与及时提供,尽量减少不必要的成本、费用以求盈利,保证下放的各种职责得到圆满履行,提高各项作业的效益或效率,预防或查明错误和弊端,为管理政策的制定寻找依据和履行各种法律义务。

要实现上述内部控制目标,应确定企业内部每一管理阶层所应达到的具体目标,进行目标分解;内部各阶层应协调合作才能达到预定目标,因此有必要在各部门之间有效地分配资源;将各作业目标与作业计划传达给有关负责人,使其了解本部门的工作职责;诱导各部门主管尽可能以最精简、最有效的方法





领导下属；维持各部门的平衡，促进整体活动的协调；准确而适时地表扬绩效卓越的下属，或批评绩效不佳的下属，并帮助其找出原因及解决办法。

明确控制目标，前提是科学地制定目标。依据企业战略目标制定公司年度计划，并将其细分至相关部门，确定产品（技术）、销售、生产、成本、工资、费用、利润、资金等各项部门子计划，各部门再据以制定更详细的目标，如销售分解至片区落实到业务员、成本分解至生产工序落实到班组、费用包干至部门落实到项目等等。

有了控制目标，企业的一切工作才能有的放矢。而更重要的，是必须在计划的执行过程中强化控制目标的刚性。企业的生产经营总是处于动态之中，实际的运行会与计划有所偏差。一般来说，计划的制定者会根据以往经验和预测因素考虑一些弹性，使制定的计划在执行过程中更符合实际和切实可行。当实际工作没有达到计划目标时，不能轻易容忍差距，而应认真分析执行过程，寻找原因。这样坚持下去，一方面可以督促企业全体人员施展才干、各负其责，为完成总体计划尽最大努力；另一方面也可以促进制定的控制目标更趋科学。

2 创造好的内部环境

一个企业的内部控制不可能在真空中进行设计、执行和评价，它必然受到组织结构、职工的胜任能力及忠诚度、分权与责任表达、预算与财务报告、组织牵制与制衡等多种因素的影响。控制环境是对控制程序和控制技术的选择及其有效性有着重要影响的各种因素的总和，包括外部环境和内部环境两大类，但外部环境超出了企业的控制能力，因而不能作为内部控制系统的组成部分。

内部环境主要包括三方面的因素：

（1）制度执行者的态度与素质。

执行内部控制的企业中层管理人员和企业广大员工是否充分认识内部控制的重要性、各自工作岗位的重要性及对整个控制与管理的意义；各岗位、各环节的执行者，有没有胜任本职工作的专业知识和专业技能，有无较强的



工作责任心与诚实的态度。

(2) 企业管理层对内部控制的重视程度。

企业管理者是否强调和宣传内部控制的性质与重要性,是否认真组织和领导内部控制制度的设计工作,是否以身作则严格遵守控制制度的规定,是否采用了相应的管理政策与措施来保证制度的认真执行及科学评价等。

(3) 与企业性质及规模相适应的管理宗旨、经营方式、组织机构、企业文化、外界协调策略等,它们相互联系、相互制约、缺一不可。

因此,优化控制环境,首要的是企业总经理重视起来。不少中小企业的发展历史比较短暂,许多企业总经理(他们同时也是企业的主要管理者)得益于短缺经济、宽松政策和优惠的投资环境,企业快速地成长起来,其效益主要是依靠政策、市场等外部环境获得的,但总经理管理企业的能力并没有同步增长,还比较缺少苦练内功的经历。

随着市场经济的深入发展、加入 WTO 后形成的开放式经济格局的逐步形成,企业在用活政策、抓住机遇的同时,也要注意:

①加强内部控制,提高经营效率,从管理要效益。

②要培育遵守制度的企业文化。现代社会是法治社会,现代企业也要成为“法治企业”。无论企业的总经理、总经理,还是最基层的企业员工,都应当对企业的规章制度严格遵守,以制度为标准检验经营管理的对错和效果,发挥其保护、监督、制衡的作用。

③要在企业内部形成勤于学习、善于学习的氛围,努力建设“学习型”企业。实际上,许多中小企业的管理尚处于原始阶段,离现代企业的科学管理还有相当差距。因此,企业总经理应该不要太迷恋个人经验主义的一些东西,以谦虚的态度,从大型企业、先进同行那里学习管理中的好制度、好方法。同时,还要善于从书本上学习现代企业管理的知识和方法,敏于观察、勤于思考,总结和制定适合自身管理和发展的内控制度。

3. 改善控制技术

内部控制技术是实现控制目标的手段,包括特定的政策、计划、标准、





人员以及组织与方法。企业为更好地实现其内部控制目标，可以从以下三个方面改善控制技术：

(1) 根据岗位选择合格的人才，不断培养适合自身的人才。

人力资源是企业的第一资源，企业设置的各个岗位，必须要有能履行其职责的人来胜任。造成中小企业的各种问题的因素中，归根结底是人才因素。目前，不少企业中关键岗位的人才还主要依靠外聘，要善于挑选能力突出、经验丰富、具有职业精神的好人才为企业服务，充分发挥其才智。要着手培养自己的人才，逐步建立适合自身特点的员工培训体系，加强职业道德教育和技能技术教育，促进本企业各类人才的快速成长。

(2) 建立健全与业务规模相适应的组织机构。

企业要有效地从事各项业务活动，必须设置相应的组织机构，行使管理与控制的职能。企业在设置组织机构时，首先要根据自身特点，按照不同的管理幅度划分不同的管理层次，设计不同的组织机构，不能面面俱到求得职能部门齐全，也不能因陋就简使得关键职能缺失，而应充分注意部门之间职能的科学划分，做到简单、高效、协调，确保控制目标的实现。要根据责、权、利相结合的原则，明确规定各职能机构的权限与责任，根据各职能机构的经营任务与特点划分岗位系列，确定需要的岗位，根据岗位的需要选择合适的人才。要规定各层次主管人员不仅要履行自己的职责，而且要对其下属进行有效的监督和检查，保证各层次目标的实现。组织结构要有利于上下级信息的沟通，避免机构重复，以最小费用取得最好效果。

(3) 控制措施有效、到位。

以国家法律、法规及财经纪律为依据，对企业的经济活动和其他管理活动进行组织、调节和制约，以利于对违法乱纪行为进行揭露和纠正。采取有效措施，保证各项管理信息的可靠性，如采取职责划分、审查与核对等措施。为保护财产的完整和安全，采取限制接近、双重保护、突击检查与核对、盘点等措施。建立成文的方针和职务说明，保证控制的制度化、规范化与科学化。



◎ 对财务内控的理解

1. 财务内控制度五个目标

企业财务内控制度是为企业的经营目标服务的,企业制定财务内控制度体系必须达到以下五个目标:

- (1) 保证业务活动按照适当的授权进行。
- (2) 保证所有交易事项以正确的金额,在恰当的会计期间及时记录于适当的账户,使财务会计报告的编制符合有关财务会计制度和会计准则的要求。
- (3) 保证对资产和记录的接触、处理均经过适当的授权。
- (4) 保证账面资产和实存资产定期核对相符。
- (5) 保证财务会计监督的及时性和准确性。

2. 财务内控制度实现要点

企业的财务内控制度要达到服务于企业经营目标,要达到对经营活动的控制,必须使财务内控制度对每个环节进行控制,控制好各个要点。实行企业财务内部控制要实现以下要点:

- (1) 明确管理职责、从高层到普通职员的监督关系。
- (2) 职责分工,权利分割,相互制约。
- (3) 交易授权,建立恰当的审批手续。
- (4) 设计并使用适当的凭证和记录。
- (5) 资产接触与记录使用的授权。





- (6) 资产和记录的保管制度。
- (7) 独立稽核，例行的复核与自动的查对。
- (8) 制定和执行恰当的会计方法和程序。
- (9) 工作轮换。
- (10) 独立检查，包括外部和内部审计等。

在国家有关法律法规的指导下，在解决了企业财务内控制度体系建立的前提下，按照企业内控制度建立的原则、目标、要点的要求，企业应建立起自身完备的财务内控制度体系。

3. 基本内控制度

一般企业财务内控制度体系应包括以下七个方面的基本财务会计控制制度：

- (1) 可靠的凭证制度。
- (2) 完整的簿记制度。
- (3) 严格的核对制度。
- (4) 合理的会计政策和会计程序。
- (5) 科学的预算制度。
- (6) 定期的资产盘点制度。
- (7) 适时适用的监督考核制。

4. 内控体系和框架

具体地讲，财务内控制度体系框架可分为以下五个方面：

- (1) 原则性的财务、会计制度。

① 会计核算制度。

- 会计核算的体制。
- 主要会计政策。
- 会计科目名称和编号。
- 会计科目使用说明。
- 财务报表种类及其格式。



- 财务报表编制说明（附注）。

② 财务管理制度。

- 企业内部财务管理体制。
- 货币资金管理。
- 往来结算管理。
- 存货管理。
- 短期、长期投资管理。
- 固定资产管理。
- 在建工程管理。
- 无形资产、递延资产管理。
- 其他资产管理。
- 销售收入管理。
- 成本费用管理。
- 盈利及分配管理。
- 财务会计报告与财务评价管理。

(2) 综合性管理制度。

① 账务处理程序制度（对会计核算基本流程，有关会计事项处理的必需手续以及具体操作规范做出规定）。

② 财务预算管理制度。

③ 会计稽核制度。

④ 内部牵制制度（根据需要，对会计核算中需强调的内部牵制、制约程序做出集中的规定）。

⑤ 财产清查制度。

⑥ 财务分析制度。

⑦ 会计档案管理办法。

⑧ 会计电算化管理办法。

⑨ 对子（分）公司等所属单位的财务会计管理办法。



(3) 财务收支审批报告制度。

- ① 财务收支审批管理办法。
- ② 重大资本性支出审批与授权审批制度。
- ③ 重大费用支出审批与授权审批制度。
- ④ 财务重大事项报告制度。

(4) 财务机构与人员管理制度。

- ① 财务管理分级负责制。
- ② 会计核算组织形式。
- ③ 会计人员岗位责任制。
- ④ 内部会计人员管理办法（含会计工作岗位轮换管理办法、会计人员委派管理办法等）。

⑤ 对违反财经纪律及企业财会规章制度事项的处罚规定。

(5) 成本费用管理制度。

- ① 费用报销管理办法。
- ② 成本核算办法。
- ③ 成本计划管理办法。
- ④ 成本控制管理办法。
- ⑤ 成本分析管理办法。
- ⑥ 成本费用考核管理办法。



◎ 往来款项与内控

往来账款是企业在经济业务活动中发生的应收、应付、暂收、暂付款,是企业资产、负债的一个组成部分。随着市场经济的发展,社会竞争的加剧,企业为了扩大市场占有率,越来越多地运用商业信用进行促销;但是,市场的信用危机又使得企业间相互拖欠现象越来越严重,造成企业的往来账款增加。还有,由于企业财务及经营管理上的原因,许多不属于往来账款的其他经济内容,也体现在往来账款中,有些企业的往来账款中包罗万象,其结果也造成往来款的增加。特别是在商业企业,往来账款所占比重越来越大,不仅造成企业资金周转困难,而且也使企业的会计信息失真。加强企业往来账款的管理,对减少企业资金占压,创造良好的企业内部经营管理环境都是十分重要的。

企业往来账款主要包括应收账款、其他应收款、预付账款、应付账款、其他应付款、预收账款等,按其基本性质可分为两大类,应收款类和应付款类。本小节以这两大类为基础来分析目前企业往来账款中存在的问题及要注意的事项:

1. 往来账款中存在的问题

(1) 往来款账务处理不规范,往来账账户之间不按业务内容记账。

如有些与正常经营业务无关的款项计入应收账款或应付账款;再如不止一户但无法查清的应收、应付款余额相对冲。这样不便于企业根据不同往来



账款的性质进行有针对性的管理。

(2) 对已销账的往来款管理不善。

如已作坏账的应收款，收回时作为账外小金库，甚至公饱私囊；不需付的款项，付出作为账外资金，或被个人贪污。

(3) 不定期对账。

有些企业由于疏于对往来账款的管理，不能做到定期与相关单位核对账目，特别是欠款企业，往往对债权人的对账要求持抵触态度，长此以往必然造成往来账款账目不清，为今后的催款、清理带来困难。

(4) 往来账款不定期清理。

有些名存实亡的往来账款长期挂账，如坏账不及时报损、处理，不需付债务不及时报批做营业外收入等，造成往来账款账目混乱。

(5) 出租出借账户或为他人套取现金。

企业往来账中有些一进一出的款项，无明确经济内容，实际出借账户为他人转款，违反财务管理规定；再如有些业务员，利用职务之便，多次以备用金名义领取现金，然后通过银行转账还款，实际是为他人套取现金，违反了现金管理规定。

(6) 利用往来账款调节利润。

往来账款涉及企业日常经营及管理活动的各个方面，往来账中的问题可以反映出企业经营管理中存在的弱点和缺陷。要解决以上问题，除了加强整个社会的制约机制外，加强企业自身的内部控制显得尤为重要。

2. 造成往来账款中问题的具体原因

(1) 风险。

目前企业中普遍存在对往来账款的风险认识不足，因此也没有对往来账款的风险进行评估，以便采取有效措施对往来账款进行管理。事实上，往来账款账目不清，内容混乱，不仅影响会计信息的准确性，而且由于管理上存在漏洞，会使少数人有可乘之机，而造成企业资产的流失。

企业从业务人员到管理人员，都应认识到往来账款中存在的问题会给企



业带来不良后果。

(2) 环境。

从目前企业现状来看,首先,有些企业从领导到员工都没有充分重视对往来账款的管理。有些领导财务知识有限,他们无法将应收款项与公司实实在在的资产联系起来,因此也就无法将应收款的管理作为重要工作来抓。有些企业往来账款的形成与领导个人行为有关。还有些领导只管任期内业绩、不重视现金流量。甚至有些企业的领导为在任期内出“成绩”,反而指使财会人员弄虚作假。这样的企业难免出现往来账款混乱。同时,企业中普遍存在新官不理旧账的现象,也会造成往来账款管理的混乱。

要扭转这种局面,必须使内部控制成为管理者真正的需求,这就要进行产权制度改革,建立现代企业制度。在这个基础上选用业务素质好,能力强且有责任心的员工,在有效的激励机制下,调动他们的积极性,便可创造一个良好的控制环境。

(3) 控制活动。

往来账款中出现上述问题最主要的原因还在于企业缺乏相应的控制政策及控制程序,或有了这些政策和程序却没有执行。

3. 针对往来账款中存在的问题,建立相应的控制政策和程序

(1) 销售与收款的内部控制。

① 销售部门应对赊销客户信用进行调查,对其尚可使用的信用额度等进行审查,并按客户设置应收款台账,及时登记每一客户应收账款增减变动情况和信用额度使用情况;企业会计人员应及时清理应收账款,定期编制应收账款账龄分析表提供给财务负责人和企业负责人、销售部门,对于逾期的应收账款应督促销售人员催收。

② 企业应制定信用政策,确定信用标准、信用条件(含信用期限,信用额度,折扣率)及收款政策,对客户的赊销均应被授权批准,客户信用期限、额度的调整必须经过相应权限审批人员审核批准。

③ 企业应分部门、分人员下达销售货款回笼率,按月考核,并将考核结



果与奖惩挂钩。对于逾期未还款应组织人员催收，并要求客户提供担保、抵押等条件。如果可能，采取法律途径解决。

(2) 其他应收款的内部控制。

① 建立备用金领用和报销制度。为加强管理应尽量实行定额备用金制。备用金应实行专人保管，并在规定期限内报销；备用金的领用和报销，应根据金额不同建立授权和批准制度，报销时应按领取时用途报销；年终应全部收回，次年再借。对无正当理由不按期报销的职工应该给一定处罚。

② 建立明确的职责分工制度。货币资金的收支与记账分离，货币资金的经办人员与资金收支的审核人员分离，这样可以防止恶意串通。

③ 存出保证金应有相关的凭证，并应有授权审批手续。

④ 所有其他应收款应定期清理，制定催款制度，防止出现坏账。

(3) 预付账款的内部控制。

① 进行适当的岗位分离。付款审批人员不能办理寻求供应商和索价业务；审核付款人员、付款人员、记录应付账款人员应进行岗位分离，以防止舞弊发生。

② 对预付货款的商品及客户进行市场及信用调查，预付货款应经过严格的审批程序，并应严格按照合同的规定执行；防止企业多付或有不必要的预付款发生。

③ 建立催收货款制度，建立坏账审批制度。

④ 采购人员应在可能的范围内定期轮换，以防止采购人员与供货商联手舞弊。

(4) 应付账款与其他应付款的内部控制。

① 定期对其他应付款进行清理，有不需付的款项应及时做账务处理。

② 实行岗位分离。房屋、设备、场地等的租赁人员、审批人员、记账人员实行岗位分离；废旧物资、材料、包装物的管理人员、销售人员、审批人员、记账人员等实行岗位分离。

③ 建立双方定期对账制度，以防止双方业务人员串通做假。



④ 定期分析应付账款,规定付款顺序,财务人员与业务人员配合,在企业资金许可的情况下,尽可能先付有折扣的货款。

4. 注意信息与沟通

往来账款中问题较多的企业往往在信息沟通方面做得不够。

(1) 财务人员没有定期向相关业务人员报送与其业务有关的应收、应付余额、账龄、风险分析等资料,并且由于企业没有相关的收款、报销等时间的规定,财务人员也不便于与相关人员进行往来账款清理进度及计划方面的交流。

(2) 财务人员也不能做到定期向主管领导汇报往来账款中存在的问题并提供风险分析报告及解决方案,因此主管领导也心中没数。

(3) 企业间由于缺乏定期进行账目核对工作也会造成企业往来账的不准确。

所有这些都影响往来账款管理。

5. 加强监督

现代内部控制理论认为企业的内部控制制度不仅包括企业管理者的指示得以执行的程序、制度,还包括对整个控制活动的监督。而内部监督过程中,内部审计发挥着主要作用。目前企业的内部审计机构由于其定位、人员、独立性、审计范围等原因的限制还不能充分发挥其内部监督作用,特别是目前企业的内部审计中将内部控制制度的测试与监督作为经常性项目的很少,这就无法保证内部控制作用的正常发挥。

企业加大内审的力度,审计机构的设置应保证其独立性和权威性,内审的重点应转向内部控制制度的测试和监督,这样才能保证内部控制制度的有效执行。





货币资金与内控

货币资金业务常见弊端有：截留各种现金收入；挪用资金；虚报冒领；出借账号（洗钱）；现金超额存放；白条抵库；非法违规出借等。企业的内部控制须要注意的方面有货币资金业务的职务要分离。货币资金业务内部控制的基本要求是实行钱账分管，即将经营货币资金业务的人与记录这些业务的人分离。因此企业在进行这方面的内控时要注意的方面有：

（1）货币资金实物收付及保管只能由经授权的出纳员负责处理，其他人员不得接触未经支付的货币资金。

（2）规模较大的企业，出纳员应将每天收支现金数登记现金出纳备查簿。

现金日记账与现金总账应由其他人员登记。规模较小的企业，可用现金日记账代替现金出纳备查簿，由出纳登记，但现金总账的登记工作须由其他人员担任。

（3）负责应收款项账的人员不能同时负责现金收入账的工作；负责应付款项账的人员不能同时负责现金支出账的工作。

（4）保管支票簿的职员不能同时负责现金支出账和调整银行存款账。

（5）负责调整银行存款账的人员应与负责银行存款账、现金支出账、应收款、应付款的人员分离。

（6）货币资金支出的审批人应同出纳员、支票保管员和记账员分离。



1. 企业货币资金的具体控制内容

(1) 资金预算控制。

编制资金预算控制,旨在对企业一定时期货币资金的流入和流出进行统筹安排。资金预算编制是否准确、直接影响到企业货币资金流转是否畅通,影响到货币资金的利用效益,甚至影响企业的生产经营。所以,要加强货币资金预算的可靠性控制,避免或减少预算编制的主观性和随意性。

货币资金预算的编制应与处理、记录相分离。货币资金预算编制完成后,企业财务总监应认真监督预算的执行,定期比较经营过程中实际收支与预算的差异,对重大差异仔细分析。财务总监可采取必要措施来调查实际收支结果。由于差异的分析需要逐日、迅速和精确的收支数目,所以预算控制可帮助资金控制效率的发挥。

(2) 库存现金控制。

企业库存现金必须在规定限额之内,收入的现金应及时送存银行,当天没有及时送存的现金应集中存放在保险箱内。现金收入不得坐支。出纳员应做到库存现金“日清月结”,主管部门和负责人应对库存现金进行定期和不定期的检查。

(3) 银行存款控制。

①所有银行存款户的开设需有正式的批准手续,有时需要董事会的批准。同样,某一银行存款户的终止也需得到正式的批准,以防有人在开设银行存款户中为个人谋取私利。

②负责银行对账单调节和银行存款账面余额的人员不能同时负责现金收入、现金支出或编制收付款凭证业务,以防止被银行揭露的不正当支出或应记但未记入企业收入账的不正当行为再次被掩盖起来。

③负责银行往来账调节的人员应直接从银行取得银行对账单,并就银行存款账同银行对账单进行核对调节。核对时,不仅应注意到银行对账单的日期和金额,而且还应检查讨论支票的签署和背书。

(4) 定额备用金控制。



企业对一些频繁发生的日常小额零星支出，可建立定额备用金制度加以控制。其基本要求是：

①确定应建立哪些定额备用金，例如，确定差旅费备用金、工资备用金等等。

②确定每笔备用金的金额。备用金多少应根据公司的实际情况来确定。通常情况下，除工资备用基金外，其他备用金的金额不能过大。确定后，它就是一笔固定的金额，任何超过该备用金定额的现金支出，应得到特定的事先审批，并在一般现金中支付，而不在备用金中支付。

③确定备用金的保管人。各备用金的保管人不能同时负责其他备用金、现金收入和支出的审批，以及该项备用金的补充和支付记录。

④备用金的使用必须有发票等原始凭证来证实该笔支出。发票应由备用金使用者的审核人的签字。在某些情况下，备用金支付必须得到事先批准。

⑤内部审计人员或其他独立人员应不定期地清点备用金。备用金的余额和已支付凭证的合计数应与备用金的固定金额相等。

⑥当备用金金额在规定数以下时，备用金保管人可将已支付凭证交会计部门。会计部门批准后，交出纳部门按定额补足该备用金。作为补足备用金的付款凭证，应予注销，不能返还到备用金保管人处。

⑦各备用金余额应定期与控制该备用金的总账余额相核对。

备用金的控制也可替备用金使用人在银行开设备用金专户。采用这种形式的工作原理同上述的现金定额备用金制度基本相同。这时，企业应书面告知银行，该专户存款时只能以企业开出的补足备用金支票为依据，取款时只能由企业指定的备用金使用者才能提取，防止经常性的现金收入流入该账户和非备用金使用者提取该现金。

(5) 财务印章控制。

①保护印章的安全，对每一次使用印章都做记录。

②在不使用时，印章必须与支票签发设备分开存放。



2. 对企业货币资金内部控制的设计

(1) 货币资金完整性控制。

货币资金完整性控制的范围包括各种收入及欠款回收。具体地说,是企业特定会计期间发生的货币资金收支业务是否都已按规定记入有关账户。通过检查销售、采购业务或应收账款、应付账款的收回和归还情况,或余额截止日后入账的收入和支出,查找未入账的货币资金。控制方法一般有以下几种:

①发票、收据控制。发票、收据控制是利用发票、收据编号的连续性,核对收到的货币资金与发票、收据金额是否一致,以确保收到的货币资金全部入账的一种完整性控制手段。

②银行对账单控制。银行对账单控制是利用银行对账清单与企业银行存款日记账进行核对,以确保银行存款存在性与完整性的一种控制方法。通过编制银行存款余额调节表,可以发现未达账项,分析其原因,发现其是否存在错弊。

③物料平衡控制。物料平衡控制是复核主要原材料在生产、销售过程中,量上是否平衡,以确保生产资金完整性的一种控制方法。这种控制方法主要适用于生产、加工行业。

④业务量控制。业务量控制是根据某项业务量的大小,来复核其货币资金完整性的一种控制方法。比如,旅馆可以按客房记录的业务量,汽车运输可以按台班记录的业务量,复核货币资金收入。

⑤往来账核对控制。往来账核对控制是通过定期与对方核对往来账余额,及时发现挪用、贪污企业货币资金等违法行为,以评价清欠货币资金是否及时入账或货币资金还欠是否真实的一种控制方法。特别应注意对于已作坏账处理的应收账款,了解是否有收回款项不入账的情况。

(2) 货币资金安全性控制。

货币资金安全性控制的范围包括:现金、银行存款、其他货币资金,由于应收、应付票据的变现能力较强,故也将其纳入货币资金控制范围内。货



币资金安全性控制方法一般有以下几种：

①账实盘点控制。账实盘点控制是通过定期或不定期对货币资金进行盘点，以确保企业资产安全的一种常见的控制方法，如编制银行存款余额调节表。账实盘点按盘点的时间分为定期盘点与不定期盘点，但不定期盘点的控制效果通常比定期盘点好，不定期盘点的主要特点就是突击性强，会给货币资金相关岗位产生一种无形的、无时无刻、无不存在的压力。

②库存限额控制。库存限额控制是利用核定企业每日货币资金余额，超过库存限额的货币资金送存银行或汇交某一银行账户，从而降低货币资金安全性控制风险的一种方法。利用此方法还能高度集中货币资金，统筹使用，特别适用于货币资金短缺的企业。

③实物隔离控制。实物隔离控制是采取妥善措施确保除实物保管之外的人员不得接触实物的控制方法。比如，现金只能由出纳保管，银行承兑汇票也只能由一人专管，否则将导致责任不清，不法分子很可能会浑水摸鱼，侵占货币资金。同时还应采取选择合格的保险箱、选择安全的场所等保障措施，以确保货币资金实物安全。

④岗位分离控制。岗位分离控制是将不相容岗位分别由不同的人负责，以达到相互牵制、相互监督作用的一种控制方法。比如，货币资金收支与记账分离（即出纳不得登记日记账），货币资金收支与编制记账凭证分离（即出纳不得编制记账凭证），空白支票与印章保管分离，银行对账单取回、余额调节表编制与复核分离等等。在具体运用中，应结合本单位实际情况，根据成本与效益原则设计各控制岗位。

（3）货币资金合法性控制。

货币资金合法性控制针对的是货币资金收入与支付。合法性控制一般都采用加大监督检查力度的方法，如对于业务量少、单笔金额小的单位，记账凭证可一人复核；对于业务量大、单笔金额大的单位，记账凭证则应由两人复核。另外，可以对货币资金的支付实行严格的授权审批制度，重点控制大笔金额货币资金支付。合法性控制风险一般较大，通常涉及企业决策管理者



本人。

(4) 货币资金效益性控制。

货币资金效益性控制是服从企业财富最大化的财务管理目标,通过运用各种筹资、投资手段合理、高效地持有和使用货币资金的控制方法。企业可制定货币资金收支中、长期计划,在合理预测一定时期货币资金存量的情况下,通过实施一些推迟货币资金支付的采购政策和加速货币回笼的销售政策,还可以通过收回投资等方法,解决货币支出的缺口,但同时应比较采取以上措施所付出的代价、成本或机会成本,选择一项最优的解决方案;同样,可以通过加快货币资金支付的采购政策(可降低采购成本)、一定的赊销政策(可提高售价或扩大销量)、或参与各种投资,以降低货币资金储量,但同时应比较以上各种措施的决策收益以及考虑今后中、长期的货币资金状况,选择最优方案,最大限度地发挥企业资金的经济效益。要实现以上目的,企业在进行筹资、投资决策时,要对各种方案进行综合分析,并且参与分析、决策的人员不得少于三人。



◎ 会计电算化与内控

会计电算化是以计算机为主的当代电子和信息技术应用到会计工作中的简称，是用计算机代替人工记账，以及部分替代人脑完成对会计信息的分析、预测、决策。发展会计电算化，有利于促进会计工作规范化，提高工作质量和工作效率，更好地发挥会计的职能作用。但同时也对原有的会计业务内部控制制度造成了极大的冲击，带来了许多新问题。

1. 企业运用了会计电算化之后，内控制度出现的新问题

(1) 会计岗位发生变化，会计业务缺乏有效牵制。

由于会计电算化的工作自动化、控制的程序化，各种手续都由计算机自动处理统一执行，会计基本数据的来源和处理方式、会计管理操作形式等都发生了很大的变化，又使手工系统以记账规则为核心的控制体系失效，不及时调整将会对内部控制造成很大的影响。

(2) 会计资料存储方式发生变化，容易影响会计资料的可靠性。

在手工方式下，会计资料以账本、凭证、报表等形式存储于纸张上，都可以从会计人员的笔迹和印章上分清责任。而会计电算化将各种信息转化为数字形式存储在磁（光）介质上，有形记录比传统手工会计大为减少，有些业务可能不被打印出来，很容易被篡改而不留痕迹，给一些不法之徒提供了可乘机会。另外，数据集中在磁（光）介质中，容易造成数据丢失。

(3) 会计电算化下的内部控制将有赖于电算化程序的质量。

如电算化程序本身有漏洞，就会降低系统的安全性。而会计人员对计算



机专业知识所知不多,难以及时发现这些漏洞。同时电算化系统下的权限分工主要依靠口令授权,每个会计人员都有与自己权限相对应的口令,而有的会计人员对自己的口令并不十分重视,容易泄密或被人窃取。

(4) 会计电算化中的反记账或记账清除功能的使用存在隐患。

反记账功能的目的是,为了取消部分甚至全部的错误账簿记录以后重新正确记账。从本质上讲,它也是对错误的一种更正行为。而手工方式下记账后是不允许重新记账的,对于账本上的错误,应采用划线更正法、补充登记法或红字冲销法来更正,更正错误的过程被留下痕迹,这样才能确保会计信息的质量和可信度。

(5) 网络技术的迅猛发展造成新的情况出现。

网上银行的开通,通过网上划转资金,结算单据均以电子化的形式出现,会计数据流动过程中的签字盖章等传统确认手段失去意义,都需要采取新的内部控制方法。

2. 会计电算化对内部控制的影响

(1) 内部控制形式的变化。

手工操作下的一些内部控制,如编制科目、凭证汇总表,总账、明细账的核对,在电算化中没有了存在的必要性;其部分内部控制功能在电算化后转移到计算机内,如凭证借贷平衡校验、余额平衡检查等功能。因此,内部控制也由单一的制度控制转变为程序控制和制度控制并存。

(2) 内部控制内容的变化。

会计电算化的应用,给会计工作增加了新内容,如编程、维护人员与计算机操作人员内部控制,计算机机内及磁盘内会计信息安全保护,计算机病毒防治以及计算机操作管理等。

实行电算化以后,系统正常、安全运行的关键是操作使用。如果企业管理制度不健全或实施不力,都会给各种做假行为以可乘之机。因此,会计核算形式的改变,也给内控制度带来新的理解。

3. 实施会计电算化之后,做好内控的具体措施

(1) 严格机构和人员的管理与控制。



会计核算软件投入正式使用后,原有会计机构必须做相应调整,对各类人员制定岗位责任制度。会计电算化后的工作岗位可分为基本会计岗位和电算化会计岗位。基本会计岗位可包括:会计主管、出纳、会计核算、稽核、会计档案管理等工作岗位;电算化会计岗位包括:直接管理、操作、维修计算机及会计软件系统等工作岗位。机构调整必须同组织控制相结合,以实现职权分离,有效地限制和及时发现错误或违法行为。如规定系统开发人员和维护人员不能兼任系统操作员和管理人员等。

(2) 建立计算机机房,严格系统操作环境管理。

实行电算化以后,应设立计算机机房,给计算机设备创造一个良好的运行环境,保护机器设备;防止其他人员进入机房,保护程序和数据的安全。

(3) 强化系统转换管理。

新的计算机会计系统在投入使用过程中,替换原有的手工会计系统或旧的计算机会计系统,必须经过一定的转换程序。企业应做好各项转换的准备工作,如旧系统的结算、汇总,人员的配置,新系统的初始数据的导入等。应新旧系统并行运行一段时间,以确保转换工作的顺利进行。

(4) 建立健全档案管理制度。

为确保档案的真实性和可靠性,应实行纸质档案和新型载体档案双套保管,并逐渐向完全使用计算机过渡。档案管理通过制定与实施档案管理制度来实现,一般包括:

①存档须由会计主管和系统管理员签章。

②采取各种安全保证措施,如备份软盘应贴上保护标签并存放在安全、防潮的地方。

③采用磁性介质保存档案要定期进行检查和复制,防止由于磁性介质损坏而使档案丢失。企业应高度重视电算化人才的开发与培养,积极组织会计人员学习会计电算化知识,掌握计算机先进技术;培养或聘用一批精通技术、熟练应用电算化程序的高级技术人才,让会计电算化为企业的管理带来高的效率。



◎ 总经理的管理哲学

十大经典管理哲学故事

故事一

有七个人曾经住在一起,每天分一大桶粥。要命的是,粥每天都是不够的。

一开始,他们抓阄决定谁来分粥,每天轮一个。于是乎每周下来,他们只有一天是饱的,就是自己分粥的那一天。

后来他们开始推选出一个道德高尚的人出来分粥。强权就会产生腐败,大家开始挖空心思去讨好他,贿赂他,搞得整个小团体乌烟瘴气。

然后大家开始组成三人的分粥委员会及四人的评选委员会,互相攻击扯皮下来,粥吃到嘴里全是凉的。

最后想出来一个方法:轮流分粥,但分粥的人要等其他人都挑完后拿剩下的最后一碗。为了不让自己吃到最少的,每人都尽量分得平均,就算不平,也只能认了。大家快快乐乐,和和气气,日子越过越好。

同样是七个人,不同的分配制度,就会有不同的风气。所以一个单位如果有不好的工作习气,一定是机制问题,一定是没有完全公平公正公开,没有严格的奖勤罚懒。如何制定这样一个制度,是每个领导需要考虑的问题。

有感:新加坡听到的一句话——制度决定行为。



故事二

一个心理学教授到疯人院参观，了解疯子的生活状态。一天下来，觉得这些人疯疯癫癫，行事出人意料，可算大开眼界。

想不到准备返回时，发现自己的车胎被人卸掉了。“一定是哪个疯子干的！”教授这样愤愤地想道，动手拿备胎准备装上。

事情严重了。卸车胎的人居然将螺丝也都卸掉。没有螺丝有备胎也上不去啊！

教授一筹莫展。在他着急万分的时候，一个疯子蹦蹦跳跳地过来了，嘴里唱着不知名的欢乐歌曲。他发现了困境中的教授，停下来问发生了什么事。

教授懒得理他，但出于礼貌还是告诉了他。

疯子哈哈大笑说：“我有办法！”他从每个轮胎上面卸了一个螺丝，这样就拿到三个螺丝将备胎装了上去。

教授惊奇感激之余，大为好奇：“请问你是怎么想到这个办法的？”

疯子嘻嘻哈哈地笑道：“我是疯子，可我不是呆子啊！”

其实，世上有许多的人，由于他们发现了工作中的乐趣，总会表现出与常人不一样的狂热，让人难以理解。许多人在笑话他们是疯子的时候，别人说不定还在笑他是呆子呢。

做人呆呆，处事聪明，在中国尤其不失为一种上佳做人姿态。

故事三

有一个博士分到一家研究所，成为学历最高的一个人。

有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼。

他只是微微点了点头，这两个本科生，有啥好聊的呢？

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭从水面上如飞地走到对面上厕所。

博士眼睛睁得都快掉下来了。水上飘？不会吧？这可是一个池塘啊。

正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上飘回来了。



怎么回事?博士生又不好去问,自己是博士生哪!

过一阵,副所长也站起来,走几步,蹭蹭蹭地飘过水面上厕所。这下子博士更是差点昏倒:不会吧,到了一个江湖高手集中的地方?

博士生也内急了。这个池塘两边有围墙,要到对面厕所非得绕十分钟的路,而回单位上又太远,怎么办?

博士生也不愿意去问两位所长,憋了半天后,也起身往水里跨:我就不信本科生能过的水面,我博士生不能过。

只听咚的一声,博士生栽到了水里。

两位所长将他拉了出来,问他为什么要下水,他问:“为什么你们可以走过去呢?”

两所长相视一笑:“这池塘里有两排木桩子,由于这两天下雨涨水正好在水面下。我们都知道这木桩的位置,所以可以踩着桩子过去。你怎么不问一声呢?”

学历代表过去,只有学习力才能代表将来。尊重经验的人,才能少走弯路。一个好的团队,也应该是学习型的团队。

故事四

两个人在森林里,遇到了一只大老虎。A就赶紧从背后取下一双更轻便的运动鞋换上。B急死了,骂道:“你干吗呢,再换鞋也跑不过老虎啊!”A说:“我只要跑得比你快就好了。”

21世纪,没有危机感是最大的危机。特别是入关之后,电信、银行、保险,甚至是公务员这些我们原以为非常稳定和有保障的企业,也会面临许多的变数。

当更多的老虎来临时,我们有没有准备好自己的跑鞋?

故事五

有三个人要被关进监狱三年,监狱长给他们三个一人一个要求。美国人爱抽雪茄,要了三箱雪茄。法国人最浪漫,要一个美丽的女子相伴。而犹太人说,他要一部与外界沟通的电话。三年过后,第一个冲出来的是美国人,





嘴里鼻孔里塞满了雪茄，大喊道：“给我火，给我火！”原来他忘了要火了。接着出来的是法国人。只见他手里抱着一个小孩子，美丽女子手里牵着一个小孩子，肚子里还怀着第三个。最后出来的是犹太人，他紧紧握住监狱长的手说：“这三年来我每天与外界联系，我的生意不但没有停顿，反而增长了200%，为了表示感谢，我送你一辆劳斯莱斯！”

这个故事告诉我们，什么样的选择决定什么样的生活。今天的生活是由三年前我们的选择决定的，而今天我们的抉择将决定我们三年后的生活。我们要选择接触最新的信息，了解最新的趋势，从而更好的创造自己的将来。

故事六

A对B说：“我要离开这个公司。我恨这个公司！”B建议道：“我举双手赞成你报复！！破公司一定要给它点颜色看看。不过你现在离开，还不是最好的时机。”A问：“为什么？”B说：“如果你现在走，公司的损失并不大。你应该趁着在公司的机会，拼命去为自己拉一些客户，成为公司独当一面的人物，然后带着这些客户突然离开公司，公司才会受到重大损失，非常被动。”A觉得B说的非常在理。于是努力工作，事遂所愿，半年多的努力工作后，他有了许多的忠实客户。再见面时B问A：现在是时机了，要跳赶快行动哦！A淡然笑道：老总跟我长谈过，准备升我做总经理助理，我暂时没有离开的打算了。

其实这也正是B的初衷。一个人的工作，永远只是自己的简历。只有付出大于得到，让总经理真正看到你的能力大于位置，才会给你更多的机会替他创造更多利润。

故事七

曾经有个小国的人到中国来，进贡了三个一模一样的金人，金碧辉煌，把皇帝高兴坏了。可是这小国的人不厚道，同时出一道题目：这三个金人哪个最有价值？皇帝想了许多的办法，请来珠宝匠检查，称重量，看做工，都是一模一样的。怎么办？使者还等着回去汇报呢。泱泱大国，不会连这个小事都不懂吧？最后，有一位退位的老大臣说他有办法。皇帝将使者请到大殿，



老臣胸有成竹地拿着三根稻草,插入第一个金人的耳朵里,这稻草从另一边耳朵出来了。第二个金人的稻草从嘴巴里直接掉出来,而第三个金人,稻草进去后掉进了肚子,什么响动也没有。老臣说:第三个金人最有价值!使者默默无语,答案正确。

这个故事告诉我们,最有价值的人,不一定是最能说的人。老天给我们两只耳朵一个嘴巴,本来就是让我们多听少说的。善于倾听,才是成熟的人最基本的素质。

故事八

一个人去买鹦鹉,看到一只鹦鹉前标:此鹦鹉会两门语言,售价200元。另一只鹦鹉前则标道:此鹦鹉会四门语言,售价400元。该买哪只呢?两只都毛色光鲜,非常灵活可爱。这人转啊转,拿不定主意。结果突然发现一只老掉了牙的鹦鹉,毛色暗淡散乱,标价800元。这人赶紧将总经理叫来:这只鹦鹉是不是会说八门语言?店主说:不。这人奇怪了:那为什么又老又丑,又没有能力,会值这个数呢?店主回答:因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉总经理。

这故事告诉我们,真正的领导人,不一定自己能力有多强,只要懂信任,懂放权,懂珍惜,就能团结比自己更强的力量,从而提升自己的身价。相反许多能力非常强的人却因为过于完美主义,事必躬亲,什么别人都不如自己,最后只能做最好的攻关人员,销售代表,成不了优秀的领导人。

故事九

有一位表演大师上场前,他的弟子告诉他鞋带松了。大师点头致谢,蹲下来仔细系好。等到弟子转身后,又蹲下来将鞋带解松。有个旁观者看到了这一切,不解地问:“大师,您为什么又要将鞋带解松呢?”大师回答道:“因为我饰演的是一位劳累的旅者,长途跋涉让他的鞋带松开,可以通过这个细节表现他的劳累憔悴。”“那你为什么不直接告诉你的弟子呢?”“他能细心地发现我的鞋带松了,并且热心地告诉我,我一定要保护他这种热情的积极性,及时地给他鼓励,至于为什么要将鞋带解开,将来会有更多的机会教他表演,可以下一次再说啊。”



故事十

陈阿土是个农民，从来没有出过远门。攒了半辈子的钱，终于参加一个旅游团出了国。国外的一切都是非常新鲜的，关键是，陈阿土参加的是豪华团，一个人住一个标准间。这让他新奇不已。早晨，服务生来敲门送早餐时大声说道：“Good Morning Sir!”陈阿土愣住了。这是什么意思呢？在自己的家乡，一般陌生的人见面都会问：“您贵姓？”于是陈阿土大声叫道：“我叫陈阿土！”如是这般，连着三天，都是那个服务生来敲门，每天都大声说：“Good Morning Sir!”而陈阿土亦大声回道：“我叫陈阿土！”但他非常的生气。这个服务生也太笨了，天天问自己叫什么，告诉他又记不住，很烦的。终于他忍不住去问导游，“Good Morning Sir!”是什么意思，导游告诉了他，天啊!!真是丢脸死了。陈阿土反复练习“Good Morning Sir!”这个词，以便能体面地应对服务生。又一天的早晨，服务生照常来敲门，门一开陈阿土就大声叫道：“Good Morning Sir!”与此同时，服务生叫的是：“我是陈阿土!”

这个故事告诉我们，人与人交往，常常是意志力与意志力的较量。不是你影响他，就是他影响你，而我们要想成功，一定要培养自己的影响力，只有影响力大的人才可以成为最强者。

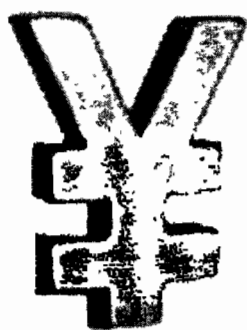
(资料来源：赛浪网)





第七章

总经理小细节，公司大不同



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



志士仁人 莫不慨然

志士仁人 莫不慨然

志士仁人 莫不慨然

志士仁人 莫不慨然



◎ 账目要规范和健全

在账目上做到规范和健全能够准确地反映出一个企业的经济现状。诚实的账目能够如实报告企业的年收入、开支情况,以及创造的利润,这样一来,无论企业经营状况良好还是遇到了困境,投资者们都能做到心中有数。因此,可以这么说,企业账目规范和健全也是吸引投资者目光的原因之一。

账目不规范和健全对企业的危害大致有以下几点:

(1) 财务账目管理混乱,在会计账簿设置和会计科目的使用上,没有严格按照财政部的有关规定来设置,会计核算缺乏系统性,账目混乱,账证、账账、账表、账实严重不符。

(2) 会计账目混乱,致使会计信息失真以及在此基础上核算出来的税收数字偏离税收实质等。

(3) 影响科学决策,造成判断失误。

(4) 账目混乱,无法提供真实完整纳税资料。

如果不能正确计算应纳税所得额的个人独资企业和合伙企业,税务局会坚决实行核定征收,并要从高适用应税所得率。《税收征管法》第三十五条第四款规定:“虽设置账簿,但账目混乱或者成本资料、收入凭证、费用凭证残缺不全,难以查账的”,税务机关有权核定其应纳税额。由于账簿是对纳税人经济活动的全面反映,要切实做到登记及时、内容完整、数字正确、摘要清楚,并能提供正确可靠的数据资料。



同时,《税收征管法实施细则》还规定:纳税人使用计算机记账的,应当在使用前将会计电算化系统的会计核算软件、使用说明书及有关资料报送主管税务机关备案。纳税人建立的会计电算化系统应当符合国家的有关规定,并能正确、完整核算其收入或者所得。由此可见,企业的纳税人使用会计电算化也必须设置正确、完整的账目。

账目的规范和健全是企业设立初期就要考虑的问题,俗话说:“凡事预则立,不预则废”,强调的就是做任何事情之前,每走一步,都要考虑日后所要走的那几步。牵一发而动全身,账目问题是最基础的问题,每个企业都是要认真重视,不能轻率地视同儿戏。



◎ 原始凭证签字很重要

为什么原始凭证的签字那么重要,因为现在不论是在银行邮局还是餐厅超市,时时处处需要签字,名字已成为一个人的标志。一个人的签字可以是签合同的凭证,可以是提款的依据,也可以决定成千上万资金的流动,如果签字太过简单的话很容易被模仿,一旦签字被冒用的话,特别是在银行等地,后果将不堪设想。从财务上来说,一份原始凭证必须经领导审批,原始凭证要有领导签字,有关经手、验收、复核人员签字要齐全。全部齐全了,这才是一分有效的原始凭证。

有些企业的总经理在这方面的意识非常的淡薄,财务上需要签字的地方,经常一个电话就解决了。凭证没有签字等于是没有有效的,无效的凭证无法用来做账。如果是因为一个签字问题让企业遭受不断看似细小的损失,积累下来就是很严重的问题。企业的总经理不能不重视。

原始凭证为什么那么重要,因为原始凭证是记录经济业务明确经济责任据以填制记账凭证、登记会计账簿的基础性会计资料,是反映经济活动的发生或完成情况,明确经济责任的书面凭证。

企业财务人员在实际的操作过程中一般会存在下面的问题,而这些问题同时也是审计人员重点审计的地方:

1. 形式不规范

(1) 所取得的原始凭证项目填写不全,不符合会计基础规范的要求,有



的不填日期、接受凭证单位的名称，有的业务内容、数量、单位和金额填写不全，有的没有填制单位的名称和财务（会计）专用章。

（2）报账列支的手续不全，存在无财务人员审核、无经办人员签字或其他证明力不足等。

（3）对外用内部结算票据或普通收款收据（或自制收据）替代发票或财政收费票据。

（4）一些基层单位的维修费用、简单的基建支出都是白条入账。

2. 内容不真实

（1）经济活动内容不真实，将一些无法入账的票据开出正式发票以会议费或小车修理费的形式列支报销。

（2）虚开、虚报支出票据，套取现金，有的企业是为了给职工搞点福利，有的则是自己要得到实惠。

（3）发票的号码与日期存在倒置，报销的票据存在连号等问题，说明未如实反映经济活动发生的时间或发票内容虚假。

从财务的角度看，造成原始凭证不规范，甚至失真的原因是：

- 内控制度不健全、不落实。不少的企业内控制度不健全、不落实，财务管理松弛，没有严格、规范的验收审批制度。

- 财务人员履行职务责任心、原则性不强。一些财务人员审核把关原则性不强，有的以企业的总经理审批代替审核，只要是领导批了的，什么发票都可以报销。

- 有些企业的总经理法制观念淡薄。

- 一些支出不好直接入账，就采用变通发票的内容来入账。

上面是从企业原始凭证对外所要注意的问题，在企业内部，同时也存在错误和舞弊，而这些错误和舞弊是企业的总经理要特别注意的，这是企业内部的财务人员通过对原始凭证做手脚，达到私人目的。企业总经理有必要对这些问题多加注意，防止内外都出现问题。



3. 原始凭证中容易出现的其他错误与舞弊

- (1) 内容记载含糊不清,或故意掩盖事情真相,进行贪污作弊。
- (2) 单位抬头不是本单位。
- (3) 数量、单价与金额不符。
- (4) 无收款单位签章。
- (5) 开具阴阳发票,进行贪污作弊。
- (6) 在整理和粘贴原始凭证过程中进行作弊。

例如:利用单位原始凭证粘贴、整理不规范的弱点,在进行粘贴、整理时,采用移花接木的手法,故意将个别原始凭证抽出,等以后再重复报销;或在汇总原始凭证金额时,故意多汇或少汇,达到贪污其差额的目的。

- (7) 模仿领导笔迹签字冒领。

- (8) 涂改原始凭证上的时间、数量、单价、金额,或添加内容和金额。

企业要想健康发展,离不开每一个细节上的控制。所以企业的总经理对原始凭证要认真签字,这方面的财务意识也要不断地加强。





◎ 票据一点都不能马虎

票据是我们国家机关用来对企业进行管理的重要工具，企业如果对票据管理不好，在事后往往很被动。甚至会因为票据的问题触犯到国家相关规定甚至法律。很多企业失败、倒闭，很重要的一个财务原因就是票据管理不当。这样的例子非常得多，所以企业的总经理要把票据的管理这一板块重视起来。

票据管理一直伴随公司发展的始终，无论是最初艰难的创业阶段，还是后来蒸蒸日上的发展阶段，甚至是衰落期，票据管理都是企业的命脉。企业不能避开票据管理这样的细枝末节。有些企业最终的失败都是票据管理制度的失败，可以这样说，千里之堤溃于票据。

1. 以一织品公司为分析对象，看在票据的管理上存在的问题

(1) 该公司的总公司和分公司不在一个地方的，没有相应合同和一套票务管理制度。

(2) 内部票据管理制度不健全。

如该公司，任何人一个电话就可以在该代理厂家生产织品。织品出厂价与市场价格相差极大，这中间有很大的利润空间，不难想象，一定有出了织品只给了织品费，凭发票入库而没有去财务部门报账的业务员。如此一来，公司前期的开发成本很高，且公司的收入被业务员截流，这对公司是很大的损失。

(3) 贷款转账的问题，没有正常的操作程序和票务管理。



该公司不要求业务员将贷款转到指定的账户上,对业务员的贷款没有监控。试想人脑的记忆是有限的,东西一多,时间一长,任何人都有可能记不清甚至忘记,这样就给投机的人提供了机会。

(4) 总经理不懂票据管理的重要性。

如果从更细的角度来说明企业的票据问题,主要体现在以下几个方面:

①公司没有严格的票据管理。付款没有单据,业务员付款给织品厂没有票据,提货付款,也没有票据,这样使得公司的营销情况连会计都不知道,甚至连查都没地方查。

②对库管的认识不够。一般企业货物归库房的时候得签入库单,需要库管签字,库管需要库房主管签字,然后去会计那挂账,入库单和会计的单据联号。而该织品公司凭发票就可以入库,这样既打乱了票据管理的规范,也使得即使有票据也成为一种没有实际用处的摆设而已。

③跟织品厂没有书面合同。与织品代理生产厂家设有一套健全的票据管理制度,仅凭一个电话就生产光盘,对于一个懂管理的总经理这简直不可理喻。

④不懂发票的作用和意义,凭发票入库或提货。我国现在的税收制度还没有建立起来,很多公司和个人凭关系就能开发票,显然不能作为凭证。

⑤不懂会计的重要性。用100元请了一个只懂加减乘除的人来做会计。如果是一个懂票据管理的总经理,这一定是下策。

⑥该公司夫妻二人一人作总经理,一人作财务主管。我国现在有明文规定,公司主要负责人不能兼作财务。夫妻在民法上被视为一体的,两人同时负责这两个工作显然不符合现代企业管理的规范,夫妻合谋,极易将票管理搞乱,极易出现猫腻。

⑦会计与出纳由一人担任。一个人不能既做会计又做出纳、会计和出纳不可能由一个人来担任,在票据管理中这样做极其容易作假犯规,这即使在传统企业中也是违规的。

⑧销售人员兼库管正常情况来说,公司的库管和销售是应该严格分开的,





这样做才能使得票据管理规范化。作为一个小公司兼职的情况是可以发生的，但不能在这种冲突性极强的职位上进行兼职。当公司的规模还比较小的时候，一些职位可以兼任。比如，会计可以兼任办公室管理人员等，但会计和出纳，库管和销售这些易矛盾的职位是很忌讳兼职的。

其实任何一个公司或是企业，在发展过程中都会出现这样的问题，但是对企业总经理个人来说，要提高管理素质，要更加严格的要求自己，抽出时间学习财务管理、票务管理方面的知识。

2. 日常票据的具体操作管理不当会给企业带来严重的后果

(1) 税收票证填用不规范，影响到征解凭证的合法性、完整性。

由于有些小公司的财务人员是拿来即用，票据填开人员没有得到事前辅导，没有准确把握完税凭证的填写方法，就自行填开完税凭证，致使当前手工开具的完税凭证存在多种填开不规范的现象。

如未按票证号码顺序逐本、逐号填开，两个纳税人合开一张票证，票证各栏目填写不全、字迹潦草难辨，计税收入仍为含税金额、适用的税率（征收率）错误，有些票证反映的征解内容是完全不合法的。

(2) 税收票证保管不善、损失处理不及时，关系到征解凭证的安全性。

部分人员在日常使用时不注意保管好税收票证，而是随意放置；不注意经常性盘点核对，一旦发生短少就难以查明原因和责任，甚至发现短少后隐瞒不报。

对出现的以上的两个问题，企业的总经理可以参考下面的做法：

- 规范税收票证填用，确保征解凭证的合法性、完整性。税收票证填用是否正确及填开质量的好坏，直接影响着凭证的法律效力，影响到会计、统计核算的准确性。加强票证使用前的培训，依法开具各类票证，严格执行票证填用“十不准”，这样才能提高票证填用质量。

- 加强票证管理，确保税收票证的安全，及时处理票证损失，保证凭证存放安全。定期将已使用过的票证上缴并销号登记，按月进行全面盘点核对。对于离岗人员，在离岗前应清查收缴所有票证。



◎ 财务管理软件能帮上很多忙

很多企业在发展初期,业务小,资料也少。不少总经理的头脑很精明,用人脑来记忆,企业再大一些了,就用手工账,但是手工账由于比较滞后,也不能满足企业的发展速度的要求。这时候借助财务管理软件,能帮助企业从混乱的财务资料当中解脱出来,进行有效的管理。

调查显示由于中小企业资产规模小,管理性人才普遍短缺、财务制度又不健全,因此企业抵御市场风险的能力普遍较低。近年来,随着企业管理意识不断提升,很多企业总经理已经不再满足于简单的“算清楚账”,而是希望能有一套管理软件帮其快速统计、查询和分析企业日常经营业务,管理客户关系,辅助企业经营决策。

下面介绍一些目前我国市场上比较成熟一点的财务管理软件产品,企业可以根据自身的实际情况选择适合的产品,企业也可以请求专家的帮忙来设置一整套适合的信息化管理流程,这也不失为一种很好的办法。

如:“管家婆”软件是中小企业“进销存、财务管理一体化”的典范软件。该软件充分考虑到中小企业规模不大,人手不足,缺乏专职会计等情况,方便实用的解决了中小企业财务管理中的许多现实问题。

用友“出纳通”是面向出纳人员使用的一款工具软件,提供现金、银行业务的日常处理、自动核对数据、形成银行余额调节表、日记账和其他财务账表查询,同时支持支票管理簿方式,集成了出纳人员使用的各种支票,领





用核销支票所产生数据可以自动生成日记账，能够全程化反映资金流变动情况，帮助企业和单位开展严格、及时的监督管理工作。

企业的总经理不能认为运用了财务管理软件之后，企业已经步入了信息化的管理时代。因为表面看起来大部分企业已经不怀疑信息化的价值了，但实际情况并非如此，大部分中小企业（甚至很多大企业）没有认真考虑信息化，对信息化的认识完全是“跟着潮流走”。之所以存在这样的状况，同企业自身发展历史、企业价值观念、同行的信息化实践密不可分。

目前信息化在国内企业界还没有取得很好的成绩，但是企业应该知道“漠视信息化发展就是等死”。因为长久的生命力和随需应变的能力始终是企业追求的目标，伴随市场竞争的加剧，企业的市场发展与营销信息化将无法割舍。通过信息化快速反应和决策的企业将在未来的市场竞争中获得突围的先机。尽管中小企业有足够的理由为逃避信息化辩解，但是下面的问题是企业在发展中不得不面对的。

（1）集中与分散的问题。

中小企业从几个人起家发展到一定规模，从一个区域市场发展到面向全国市场，领导者不可能继续事必躬亲，这就引发了“一抓就死，一放就乱”，这种状况源自于“人管人”的传统管理思路 and 手段。

（2）规模与效率的问题。

企业规模小时能够快速决策许多事情，但壮大之后，往往一个并不复杂的事情反复开会讨论没有结果，企业的决策效率大大降低。这是因为参与决策的人员增加了，而每个人掌握的信息或数据也更不完整，难以达成一致。完全按照传统管理指导企业实践将难以规避这个矛盾。

（3）服务与成本的问题。

理论上任何一个客户都需要企业提供完善的产品或服务，但提高服务水平将增加成本，可能导致企业无利可图，特别是个性化需求逐渐成为主导的今天，仅凭人的经验已经难以权衡服务水平与服务成本之间的度。

我国企业在信息化建设中的成绩并不理想，原因除了“动机不纯”和



“选择工具失当”之外,还有一个最重要的原因——“难以驾驭”。

国内花巨资建设 ERP 系统的企业很多,拥有 CRM 的中小企业也数不胜数,但是真正能够将信息平台充分运用并创造价值的企业所占的比例要小得多。这种状况的原因主要在于以下两点:

(1) 应用企业懒于在软件上投入。

真正的软件并非光盘上所刻的数据和程序,而是软件的运用。国内很多企业愿意购置设备定制软件,但是往往忽视在系统安装前后的软性投入:在信息系统建设前期懒于对企业的系统需求进行周密地分析,在信息系统安装后又懒于对人员进行详细的培训。这导致了信息系统无法真实的满足企业的需要,企业相关人员对信息系统缺乏操作能力等。

(2) 事实上目前国内大部分软件企业对制造业等行业的生产、销售流程缺乏足够的认识,更难以把握未来趋势,因而软件设计企业只能完全按照应用企业提出的要求来进行软件设计和开发,甚至以一种模式来应对不同的企业。这就导致了软件设计者与软件使用者的脱节。

虽然实质上选择什么样的工具固然重要,但是“学会使用这种工具”更加重要。企业在借助财务管理软件帮忙建设企业信息化的时候,应该知道企业信息化还要做更多关于企业各个方面的建设。





◎ 总经理的管理哲学

孙权的用人哲学

东汉末年，天下大乱，诸葛亮于隆中躬耕陇亩，后经刘备“三顾茅庐”出山为其所用；其兄诸葛瑾（字子瑜），避乱江东，经孙权妹婿弘咨荐于孙权，受到礼遇。初为长史，后为南郡太守，再后为大将军，领豫州牧。

诸葛瑾受到重用，引起了一些人的嫉妒，背后中伤他明保孙吴，暗通刘备，实际上是被他弟弟诸葛亮所用的。一时间谣言四起，满城风雨。孙吴名将陆逊善明是非，他听说后非常震惊，当即上表保奏，声明诸葛瑾心胸坦荡，忠心事吴，根本没有不忠之事，恳请孙权不要听信谗言，应该消除对他的疑虑，孙权说道：“子瑜与我共事多年，恩如骨肉，彼此也了解得十分透彻。对于他的为人，我是知道的，不合道义的事不做，不合道义的话不说。刘备从前派诸葛亮来东吴的时候，我曾对子瑜说过：‘你与孔明是亲兄弟，而且弟弟应随兄长，在道理上也是顺理成章的，你为什么不把他留下来，他不敢违背兄意，我也会写信劝说刘备，刘备也不会不答应。’当时子瑜回答我说：‘我的弟弟诸葛亮已投靠刘备，应该效忠刘备；我在你手下做事，应该效忠于你。这种归属决定了君臣之分，从道义上说，都不能三心二意。我兄弟不会留在东吴，如同我不会到蜀汉去是一个道理。’这些话，足以显示出他的高贵品格，哪能出现那种流传的事呢？子瑜是不会负我的，我也不会负子瑜。前不久，我曾看到那些文辞虚妄的奏章，当场便封起来派人交给子瑜，我并写了



一封亲笔信给子瑜,很快就得到了他的回信。他的信中论述了天下君臣大节自有一定名分的道理,使我很受感动。可以说,我和子瑜已经是情投意合,而又是相知有素的朋友,绝不是外面那些流言蜚语所能挑拨得了的。我知道你和他是好朋友,也是对我一片真情实意。这样,我就把你的奏表封好,像过去一样,也交给子瑜去看,也好让他知道你的一片良苦用心。”

点睛:孙权重用诸葛瑾,引起了一些人的嫉妒和谗言,但因孙权了解诸葛瑾,所以没有因为谗言而怀疑诸葛瑾,而是对其更加信任,他该做什么还让他做什么,从不加以不必要的干涉,既然放权给他,就充分地信任他,不无端的猜疑。作为一个领导者,如果做不到这一点,听到谗言就对其下属不予信任,朝令夕改,今天让下属做,明天又不让下属做,下属这么做,他又让那么做,这样的话,只会败坏了自己的事业,导致身败名裂。

《孙子兵法》里说道:“将能君不御”。领导就好比树根,下属就好比树干,树根就应该把吸收到的养分毫无保留地输给树干。领导者授权后,就要予以信任,不能授而生疑,大事小事都干预,事无巨细勤过问。只要下属有能力完成某项任务,授权后,就应允许他具有一定的自主权,下属职权范围内的事让人家说了算。只要不违背大原则,大可不必过问,不要随意进行牵制和干预。

“疑人不用,用人不疑”是领导者用人的一项重要原则。它是指企业领导对下属要充分信任,放手让他们工作,大胆负责。一般讲,信任下属有这样几个特点:相信下属的道德品质;认可下属的工作态度;理解下属的内在欲求;明白下属的工作方法;肯定下属的工作才智;信赖下属的工作责任感。

信任是对人才的最有力支持。首先要相信他们对事业的忠诚,不要束缚他们的手脚,让他们创造性地开展工作。其次,要相信他们的工作能力,既要委以职位,又要授予权力,使他们敢于负责,让他们明确自己的职责忠于职守。遇事不推诿,大胆工作。对人才的信任和使用还包括当下属在工作中出了问题,走了弯路时,用人者要勇于承担责任,帮助他们总结经验,鼓励他们继续前进。特别是在改革的过程中,当他们遇到阻力和困难,受到后进





势力压制时，用人者要挺身而出，给予坚决的支持和有力的帮助，从而把改革进行到底。

用人不疑还表现在敢于用那些才干超过自己的人。在这方面，有的用人者却缺乏勇气和信心，对他们手下那些才干超群、特别是超过自己的人总感到不好驾驭、在使用上有种种限制。他们宁肯将职权交给那些平庸之辈，也不交给超过自己的人。这样久而久之，在他所领导的单位形成了“武大郎开店”的局面。真正有作为的用人者充分信任和善于使用那些超过自己的人，这样在他所领导的单位就能造成人才荟萃、生机勃勃的局面。

孙权同时也是一个分摊压力的高手。能否有效地减轻工作带来的压力是体现领导者领导艺术的一项重要指标，也是维持领导者身心健康的重要环节。

不善减压的领导事无巨细一把抓，自己体累，属下心累，到头来大多费力不讨好。而善于减压的领导善抓大事，放大权，并勇于与属下分享权力，进退与共。在这方面，孙权堪称表率。他的做法对许多被压力弄得烦恼不堪的企业领导者都具有借鉴意义。

首先，孙权活得长与善于卸载压力有关。

孙权19岁时接过父兄开创的基业，至71岁时去世，其间主政52年，超过三国时期任何一位统领人物。而与曹操、刘备相比，孙权的国势最微，生存压力也最大，但他能够延年益寿，稳握江山，且看他是如何分解压力的。

孙权的领导方式一大特点是绝少亲赴前线带兵打仗，而是交给属下去完成使命。这当中突出的有周瑜指挥的赤壁之役，吕蒙指挥的荆州之役和陆逊指挥的彝陵之役，这三役都是决定东吴命运的大战，可孙权却完全放心属下在前线御敌作战。

表面看起来，孙权的用人妙在知人善任，用人不疑。但细细琢磨，孙权的长处在于他善于卸载压力，并通过“恩压”、“信压”和“弹压”这三种压力来驱动属下处心积虑为他分担忧愁。

恩压：用恩惠调动属下积极性

具体地说，“恩压”就是用大恩大惠来调动属下的积极性，令他们忠心耿



耿为上司效劳。史书记载:“孙权善抚将士,能得臣下死力,将士都愿以身事主。”凌统早死,其子尚幼,孙权便将其幼子领入宫中抚养,爱如己子。吕蒙患病,孙权将其安置在内殿就近治疗,不惜重金悬赏以求名医名药。其间孙权常来探视,又恐吕蒙伤神劳累,就在墙壁上穿一小洞,随时看望。

孙权恩宠属下是为了让他们感到被尊重,被爱护。按照美国心理学家格拉泽的观点“爱与被爱是人类最基本的心理需求,对它的充分满足会极大地增强一个人的自尊自信”,孙权以此恩压属下,是为了极大地调动他们的成就动机和报恩意图。

信压:用充分信任激发属下的责任感

“信压”就是用充分信任来召唤属下的责任感,令他们全心全意地为上司分担忧愁。例如,彝陵之役时有人告发诸葛瑾里通蜀汉,孙权坚定地说:“我与诸葛子瑜,可谓神交,外人流言不能间构。”陆逊坐镇荆州抵御蜀军,孙权复刻了一枚自己的大印交给他,委任他全权处理与蜀汉交往之事。

在上述事例中,孙权恩信属下,用人不疑,不但会给属下以更大的鼓励,也会给属下以更多的权威。美国心理学家罗杰斯说过:“无条件地肯定会无限地激发一个人的潜能。”可以说,诸葛瑾与陆逊之所以能为东吴开创盛业,与孙权的充分信压是分不开的。

弹压:用不安全感令属下不断努力

“弹压”就是指对属下适当设置不安全感,令他们免生骄傲情绪,并不断努力表现自己。例如,孙权对老臣张昭一向保持距离,一而再、再而三地不用他为丞相,尽管张昭一直是众望所归,也是东吴最大的氏族。一次两人发生争执,孙权干脆说:“吴国士人莫不入宫则拜我,出宫则拜君,我之敬君亦算到家了,要是这样一再当众折辱我,我倒有点担心万一失计怎么办?”一句话说得张昭良久无言。后来,孙权见老臣张昭一再反对自己与公孙渊结盟,并称病不朝,就命人将他家门口用土堵上,其不满之意尽在其中。

在这里,孙权对张昭保持适当距离,令他不因自己是三朝元老就可以自命不凡,倚老卖老。心理学研究表明,焦虑过大会使人精神崩溃,焦虑过小



会使人无动于衷，焦虑适中会使人不断努力。孙权弹压张昭，就是为了推动他不安于现状，不自我陶醉。

不善于分忧，必将成为工作狂

纵论三国奠基人物用人之术，曹操对属下是“弹压”有余，“信压”不足，每到关键时刻便“宁可我负天下人，毋宁天下人负我”，如此行事自我中心，何以取信天下士子，难怪他会中周瑜“蒋干盗书”的计谋；刘备对属下则是“恩压”有余，“弹压”不足，如此用人过分同感，何以使属下产生危机感，难怪他不能阻止关羽蔑视东吴将士，导致“大意失荆州”；孙权则是“恩压”、“信压”、“弹压”三压并使，样样皆通，每临大事必知人善任，勇举新人，如此善抚将士，恩信众臣，难怪他会屡屡化险为夷，最终寿过古稀。

由此看来，领导艺术也是一门减压艺术，领导者要懂得有效地分派压力，分摊忧虑，切忌“把所有问题都自己扛”。这当中尤其要注意恩威并施，用人不疑，那样方可使属下冷暖自知，尽心竭力。相反，领导者若不懂得卸载压力，不善大胆与人分忧，必将陷入工作狂的泥潭当中不能自拔。诸葛亮与司马师虽然聪明绝顶，却都积劳成疾，出师未捷身先死，就足以说明问题了。

（资料来源：阿里巴巴）





总经理不可忽视的几个问题



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



没有查不出来办法

人际关系夫必常行仁

总经理公私不分,人欲使人

财务岗位设防有口堵

财务手段要完善,体系要健全

.....



◎ 没有查不出来的账

1. 税务稽查部门如何发现企业隐蔽的账

(1) 举报。

目前有些企业人力资源的管理不善，导致员工心态不正，易产生举报案件。其他还有竞争对手的举报。例如有人匿名举报某设备厂开具大量“大头小尾”发票，收取现金不入账，设两套账进行偷税。税务部门会针对现有资料进行分析论证，认为举报线索虽有限却很有价值，积极与举报人取得联系，获得了第一手的真实可靠的资料，并在局域网上查询该纳税人的有关情况，到实地寻找，到银行查询账户，又从几张发票的存根联顺藤摸瓜查找发票联，经过几个月的内查外调，终于查清了被举报人偷税的事实，查补税款、滞纳金、罚款共计百余万元。

(2) 在发票协查环节，税务局对那些经常被全国各地税务部门要求协查发票的企业，进行记录，并列为重点检查对象，实施突击检查。

(3) 税务局会根据日常稽查户的选案，根据行业特点，对比分析有关的资料数据，有针对性地选出有偷漏税嫌疑的企业。

(4) 税务局会经常突击稽查。

税务局的检查人员在查前再次充分分析、论证被检查企业经营特点、存在的疑点以及偷税行为可能性等。

(5) 查账不只是检查财务室，将公司的生产部、业务部、销售部、仓库、



零售柜台等地也列入检查的重点，不限于对财务账簿的检查，还检查各个公司分部门的核对销售台账和仓库账。

2. 税务局查账取证的具体方法

税务局在查处两套账和假账的案件中，比较困难的是取证问题，但是只要是企业进行了经济活动，一定会与各种各样的部门广泛的打交道，就不可避免地会留下痕迹。企业销毁的只可能是自己拥有的资料，不可能将所有的记录都能销毁，税务局就会根据不同企业不同行业的特点来查企业的账目。税务局具体的方法有：

(1) 从源头查起。

对那些进货渠道相对单一的企业就可以考虑运用“从源头查起”的方法。

(2) 深入审查。

一些企业的账面资料做得很好，凭证、明细账、报表相互对应，似乎没有什么破绽，但是只要深入检查下去，许多问题就会浮出水面。比如有些企业的税负明显低于同行业平均税负，税负呈逐年下降趋势，税务局会根据企业的银行账号，查处该单位近3年来的进账情况，对相关的客户单位进行外围调查取证，获取全部资料的检查方法。

(3) 查虚开增值税发票。

虚开增值税发票的动机主要是为赚取手续费这些非法所得。虚开增值税发票必然引起销项税增大，如果没有相应的进项税做抵扣，那么该公司则必须交纳大量的增值税。税务局从目前所发现的虚开增值税发票案例来看，不是隐匿销售收入，就是在进项税抵扣凭证上做假。所以，在查处虚开增值税专用发票案时，税务局会环环相扣，分析因果关系，对企业的经营情况做全面审核。

再如某一煤炭厂的总经理，什么账都不做。税务局的人来查，总经理很得意，没有账你还能查些什么出来，但是当税务局的人拿到该厂用电量的单据时，总经理就傻眼了。因为该煤炭厂的用电量是和该厂的煤炭产出量是成正比例的。



上面简单介绍了税务局稽查企业账的一些手段，虽然有些企业的总经理会和税务局玩起“猫捉老鼠”的游戏，也利用税务局稽查上的一些难点来做假账。或者是有些企业的总经理就是仗着自己在税务局认识后台很硬的人，没有做任何账，认为没有账，什么都不会查出来。

但是我们也可以明显地看出，只要是发生的事，必定会留下痕迹。更何况是要与方方面面打交道的企业，要掩盖经济方面的往来几乎是不可能的事。从这个角度看，企业没有什么账是查不出来的。



◎ 人情关系未必靠得住

我国现实文化的基本特征就是面子人情关系，在这种文化下执法很难不被人情关系所左右，人们违法被查处往往可通过亲戚朋友或关系网络进行疏通，从而大事化小、小事化了，对法律的惧怕程度远远低于西方人，因此就形成违法被处罚的预期成本很低的社会普遍心理。

出现这种情况有税务征管上的问题，但也有制度设计上的问题。通常违法事件被查处，只要当事人能够通过关系网络请有面子的人说情，就能大事化小，小事化了。如果执法者不遵从情面、一定要依法办事，就是不给说情者面子，轻则失去关系，即失去将来可获得回报的人情，重则可能会遭到嫉恨和报复，甚至案件无法继续由其处理。

在这种环境之下，一旦有易于做手脚取得利益的办法推行，例如凭发票抵扣进项税额的制度，利用发票就能获得巨额的利益，那么就许多人趋之若鹜干起专门行当来骗取税款，而在面子人情和关系作用下，执法者不仅难以依法办事，甚至还参与违法活动，通过内外勾结，轻易地窃取税款；推行个人所得税主动自觉申报办法也会出现同样情况，即使有人申报，但如果绝大部分人申报的材料不实，就会出现两难局面。当这种状况达到一定范围和规模时，特别是蔓延开来时，就会出现法不责众，难以有效控制的局面，会进一步强化不守法而获利（即老实人吃亏）的社会心理。

这是很多的企业总经理依靠我们国家的现实国情来进行用人情避税的现



实情况。但是企业的总经理也要清醒地看到，无论如何这样的关系是靠不久的，如果税务局的领导换人，新上任者实行了很严厉的查税风格，追究前任者所办过的案子，到时就会查出来以前用人情关系避免交税的事情，企业不仅要补交税，还要交罚款等。更何况公司的账簿要保存十几年以上，没有可能不会被查出来。

实际上我们国家的税法规定越来越明确具体，规则制定也很详细，避免含糊不清，让执法者没有权力灵活变通，从而抵制面子人情关系的影响。所以企业心存侥幸心理和想靠人情关系来少交税，可能会少交税一段时间，但是不会很久。与其被动这样去适应，企业还不如老老实实在地守法，将主动权掌握在自己的手里。更何况我国的人治现象终将会向法治方向转变。





—— 企业财务管理与风险控制 ——

◎ 总经理公私不分，认识模糊

“公司的钱也是我的钱，我为何不能动？”不少总经理一谈到企业与总经理个人应公私两分明都会如此反问。其实原因很简单，总经理只是企业法人代表，所以并不能因此将公司财产与个人家庭财产混为一谈。

在一些小企业里，往往没有自己的财务监管人员，到结账时便外包给税务师作报表核算，企业没有自身的财务制度。总经理缺钱用便从公司账目上提取，用作个人消费支出，再列入公司账目“差旅费”、“管理费用”等科目。看似方便、理所当然的做法，往往在被税务机关查出后，不仅企业得补交所得税，还需缴纳罚金，正因个人消费不能作为税前扣除，违反了税法的规定。

事实上，企业想因为要做大做强，除了和经营有关，和企业的财务管理制度也密不可分，因为往往现金流出现问题便有可能导致企业衰落。将公司和家庭的财务分开独立核算，这具有两方面的功能：一方面可以使得企业主家庭合理避税，另一方面来说，可以避免将家庭财务风险与企业财务危机交叉混合，受到企业财务风险的连累。

依税法规定，我国的个人独资企业和合伙企业的经营所得，比照个体工商户的生产、经营所得征收个人所得税，不少企业主将自己的开支都列在企业账目上，甚至买车买房都列入公司账目，但是这些项目列入公司账目上，往往会得不偿失。如某企业总经理是一家服装厂的总经理，由于家庭需要便



从公司提取了20万元买车，但是汽车登记在他自己的名下。两个月后，税务机关查出这一账目，不允许税前扣除，企业不仅补交了所得税还被处罚；而同样是私企总经理的李某为了避免税费的缴纳，使用公司名义购买私人物业，不幸公司破产，私人物业也被用作公司财产偿还债务。

2003年财政部、国家税务总局已联合发出通知明确规定：

(1) 个人投资者的消费性支出不得在税前扣除。

个人独资企业、合伙企业的个人投资者以企业资金为本人、家庭成员及其相关人员支付与企业生产经营无关的消费性支出，以及购买汽车、住房等财产性支出，视为企业对个人投资者的利润分配，并入投资者个人的生产经营所得，依照“个体工商户生产、经营所得”项目计征个人所得税。

(2) 企业的以下开支不允许在所得税前扣除。

除个人独资企业、合伙企业以外的其他企业的个人投资者，以企业资金为本人、家庭成员及其相关人员支付与企业经营无关的消费性支出以及购买汽车、住房等财产性支出，视为企业对个人投资者的红利分配，依照“利息、股息、红利所得”项目计征个人所得税。

(3) 而针对个人投资者从其投资的企业借款长期不还的问题，通知规定，纳税年度内个人投资者从其投资企业（个人独资企业、合伙企业除外）借款，在该纳税年度终了后既不归还，又未用于企业生产经营的，其未归还的借款可视为股东的红利分配，依照“利息、股息、红利所得”项目计征个人所得税。

熟读国家的税法规定可令企业总经理分清公私，制定规范的企业财务制度，以便更好地规划企业发展，并使得家庭免受企业财务风险拖累。

从税法中可以看出，公司财产和个人消费支出有严格的区分。事实上，在合法的前提下，也可以通过划分物品的使用权而增加企业主家庭收入，从而减低总成本；同样，也可以利用资产的属性和特性来巧妙避税，从而增加公司实际资产。

要将企业财产和家庭财产分离，必然会涉及一些公私共用的物品。例如



一些企业主购置了房产后，将其中一部分作为办公用途，事实上是公司在租赁企业主的物业；而部分企业主的私家车经常也用作办公用途，在某些情况下还需作为公司员工出差的交通工具。在这种情况下，企业主可以向企业收取一定的租赁费，例如固定每月公司向企业主缴纳适合的租金，这一部分列入公司的费用支出，可以增加企业税前费用列支，减少税收，同时也可以增加企业主的家庭现金流。

另外，不少私营企业主也热衷于投资收藏品，这些收藏品可以归结为企业的固定成本，每年提取折旧列入成本中，因为在我国的企业所得税法中并没有把收藏品排除在固定成本之外，只要符合“不属于生产、经营主要设施的物品，单位价值在2 000元以上，并且使用期限超过两年的，也应当做固定资产”这一条例即可。收藏品作为固定资产，每年都得折旧，最终在账面上消耗为零资产，可是一般收藏品的价值只会往上攀升，甚至淘到好的收藏品还可以有大幅度的升值空间，从而也增加了公司的实际总资产。这些技巧使得公私两受益，但是这些技巧的使用更要将合法性摆在首位。



◎ 财务岗位设置有巧招

规定财务部门内部各岗位的职责。财务部门内部有些岗位是不宜串岗的，如印鉴如何分开保管，支票签发如何分工、授权，账簿如何登记，档案如何保管，都对企业资金运作和安全有重大影响。

有些比较小的公司，没有必要安排专门的人去做这些工作，现在运用专业的财务管理代理公司来代替某些专职的财务人员岗位是可以的。但是有些财务的岗位是不能代理的。如：出纳岗位，出纳需要天天要办理收支方面的业务，天天要跑银行。其次是库存，必须要专门的人来管理。

设置合理岗位的原则是：

- (1) 不能有兼容的岗位，如出纳就一定不能记账。
- (2) 不能缺岗位，保持人手紧张都可以，但是不能缺岗位。

会计的岗位可以找人代理做账。企业发展到一定程度，除了财务会计，还有管理会计，成本会计，税务会计，内部审计等职位。要根据企业发展的规模和发展的程度来合理设置企业的财务职位。下面对企业几个财务职位作简单介绍：

(1) 税务会计是根据税法提取税金，制定税务计划。

(2) 成本会计的作用有两点：一是在财务会计提供了成本信息后，合理确定存货价值和计算损益；另一方面是为管理会计提供决策分析的基础信息。



(3) 内部审计是保证企业会计体系的客观性和安全性。

有些企业是用计算机的使用来代替企业的手工做账。这就更要合理的确定，设置几个人或是什么岗位就能够满足企业的需求。

5



◎ 财务制度要完善，体系要健全

有些企业的财务制度非常的不健全，甚至可以说是没有，企业的财务体系更谈不上完善。如：支票，发票的使用制度，报销，借款制度等等，这些基本的制度都没有建立起来。

企业内部会计制度某种意义上是企业内部财务控制思想的体现，对每项重要经济业务都要安排事前、事中、事后的控制方式，便于及时掌握和归集所需要的信息。对会计账目列示方式、财务报告的披露方式要进行详尽地规定。

如企业财产盘亏或盘盈，预提费用科目的使用，重大资产处置、投资等事项财务处理前，所必须履行的审批手续，需要的支持文件等。必要时可在公司财会部门设置内部科目，与下属单位的固定资产、在建工程等资本性支出项目建立起对应关系，使下属公司的资本性支出项目支出始终受到有效监控。

设计企业内部会计制度以提高信息质量、工作效率为手段，但最终目的是提高企业的经济效益。中小企业的财务管理体系一般包括：财务基础设置、财务预算体系、财务核算体系和财务报表体系。

1. 财务基础设置

公司的财务管理水平应当与公司的发展阶段匹配，无论财务管理水平相对于发展阶段超前还是滞后，都会制约公司的发展。具体而言，财务机构的





职能、财务机构和岗位的设置、相应的财务和会计基础管理制度根据公司发展都需要进行调整和优化。

目前企业这方面存在的问题有：

(1) 财务机构和岗位设置方面。

财务机构和岗位沿用过去的设置，没有随着公司的发展作相应的调整，财务机构岗位的职责边界不清，形成责任重复或缺失。

(2) 财务机构职能方面。

财务机构的职能不清晰，与其他部门的工作衔接不明确，形成各部门实际工作的重复或缺失现象；财务机构的定位较低，财务管理职能的发挥受到很大的限制，财务机构职能仅限于会计核算及资金调拨，资金管理、税务筹划、财务计划与监控、决策支持等职能相对比较弱。

(3) 财务和会计基础管理方面。

①会计核算工作缺少系统、规范、适用的制度进行规范；业务流程和核算流程存在一定程度的脱节。

②财务支出审批的责任不明确，没有明文的授权管理；资金的收付和日常管理存在不足，缺少制度进行规范。

③财务会计档案的归档、保管和借阅缺少明确适用的制度规定。

公司管理层应更新管理理念，根据公司发展需要不断调整财务的职能和机构设置。

制定适合公司发展的财务机构职能，让财务机构在公司管理体系中有应有的职能。

并建立起适合公司发展现状和管理水平提升的新的财务组织机构，明晰各级岗位职责，实现业务与财务的有机结合，加强财务分析和财务监控，提升决策支持力度。

重新编制公司的核算流程，明确会计政策，规范账务处理。

建立健全财务报表规范，设计财务基础管理制度，提升管理水平，保障经营管理的规范运作。



2. 财务预算体系

财务预算体系是企业日常经营运作的重要工具，是企业管理支持流程之一，与其他管理支持流程相互作用，共同支持企业的业务流程（营销管理、计划管理、采购与生产管理、库存管理）。通过实施全面预算管理，可以明确并量化公司的经营目标、规范企业的管理控制、落实各责任中心的责任、明确各级责权、明确考核依据，为企业的成功提供了保证。

很多企业在这方面存在的问题有：

（1）将预算与计划相混淆。

只有年度综合计划，没有根据计划量化到月份或季度的预算，不能作为管理与考核的依据。

（2）财务部门在对支出审批上不能起到有效的监督作用。

没有预算作为依据，支出审批时不能区分正常的和例外的支出，财务部门在对支出审批上不能起到有效的监督作用。

（3）缺乏相应的预算考核制度。

（4）缺乏对预算差异的深入分析。

当企业发展到一定阶段，管理层次、权力分配、成本费用的控制、部门及员工绩效考评等一系列问题不断出现，妨碍了企业进一步的发展。此时，企业就需要对原有的管理体制进行调整，突破企业发展的瓶颈，使企业在一个更高的管理水平上发展。

预算为企业绩效考核提供了依据，有利于建立公平合理的绩效考核和薪酬体系。

3. 财务核算体系

公司财务核算工作需要适应企业生产规模的发展，需要科学有效地管理事业部，需要及时地服务决策，提高企业的竞争能力等，通过对管理需求分析可以明确财务核算体系需要改善的方向主要有：

（1）实现企业经济业务数据的共享，减少数据的手工重复处理。

（2）建立高效率的集中式管理体系。



(3) 财务与业务处理的高度协同，实现企业物品流通与价值流通的同步。

(4) 强化财务的管理能力。

4. 财务报表体系

企业的管理者直接得到一手信息的机会很少，必须通过报告系统得到经过整理、分析的信息。

目前企业在财务报表体系中存在的问题有：

(1) 外部报表提供的信息与公司管理层所需要的管理信息存在口径上的差异。

(2) 只能从财务财务报表中获取决策支持的信息，导致决策的偏差。

(3) 企业决策者在感到需要某方面信息时才要求有关部门提供，这种完全随机的、非规范性的报表提供信息的方式难以保证信息的准确性和一致性。

(4) 各部门形成重复或价值不大的管理信息，同时一些有价值的管理信息没有反馈到高层，造成管理信息资源的浪费。

(5) 很多情况下，高层管理者和中层管理者获取的信息几乎是相同的，缺乏对经营的指导作用。

不管是制度还是体系，企业都要很好地建立起来，否则企业会在实际的管理过程中很容易出问题。



◎ 风险意识不可少

企业的财务风险是指在各项财务活动过程中，由于各种难以预料或控制的因素影响，使财务收益与预期收益发生偏离，从而使企业有蒙受损失的可能性。通常可以将财务风险区分为短期风险和长期风险两类。短期财务风险要求公司用较快的变现能力，即资产的流动性来化解，所以这类指标也被称作变现能力指标，一般用流动比率和速动比率来测度。长期财务风险反映企业偿还长期负债的能力，主要用资产负债率和产权比率衡量。

企业财务风险恶化后的一个极端情形就是财务失败或称财务困境。一般来说，财务失败指一个企业无力偿还到期债务的困难和危机，大体相当于人们常说的资金链条断裂。

从资产存量角度看，财务失败表现为企业总资产账面价值低于总负债账面价值，即企业净资产为负数；从现金流量角度看，财务失败表现为企业现金流入小于现金流出，即企业现金净流量为负数。一般来说，企业出现财务失败的可能性可以很好地代表企业财务风险控制水平。

国际上，一般通过财务失败预警模型来评判企业出现财务失败的可能性。财务失败预警模型是利用及时的数据化管理方式，通过全面分析反映企业内、外部经营情况的各项资料，将企业存在潜在的财务失败风险预先告知经营者和其他利益相关者的一套工具。

从总的方面分析，民企上市公司的财务风险要普遍高于国有控股上市公



司。从时间趋势上来看，在市场竞争日趋激烈的情况下，民企所面临的财务风险有逐年上升的趋势。民企必须采取措施及时应对，才能确保在市场中立于不败之地。

若分别以流动比率来度量公司的短期财务风险，用资产负债率来度量公司的长期财务风险，则会发现：

(1) 国有控股上市公司的流动比率均高于民营控股上市公司，而且民企公司的波动率明显高于国有控股公司，从短期财务风险角度分析，民营企业面临的风险更大，形势更严峻；从长期来看，民营公司的资产负债率均值要大大高于国有控股上市公司，而且这种差距还有逐年扩大的趋势。

(2) 民企公司对负债的高依赖性必然会加大偿债的压力，一旦出现突发事件，很可能因为无法偿付到期债务而陷入危机甚至导致破产。

从前面对民企财务风险的分析中不难发现，民企现存的财务风险状况不容忽视，而原因一般可以归结为以下几点：

(1) 企业内部微观环境的不适应。

民企中普遍存在着公司治理机制不健全，集权式的管理问题等现象。企业个人化经营和家族式的管理，使公司其他股东和董事会的决策、监控和管理职能丧失。随着企业的做大，公司治理机制不健全、集权式和家族式经营管理的隐患极易引发财务风险。

同时，很多企业的经营者和财务管理人员还没有完全摆脱旧的思维模式，风险意识缺乏，往往简单地认为只要管好、用好资金，就不会有任何风险。一些中小企业的财务人员往往只具备“作账型”的素质，因此导致财务风险在无意识的多环节中产生。

(2) 企业外部宏观环境的复杂化。

企业外部宏观环境包括存在于企业之外的经济环境、法律环境、市场环境、社会文化环境、资源环境等因素。这些因素是企业难以准确预见和无法改变的。随着我国的改革开放和市场经济的发展，尤其是加入 WTO 后，我国的政治、经济、法律、文化等诸多领域都发生了充满机遇和挑战的变化。跨



国公司的进入、同业竞争、国际化趋势等等，这些变化势必冲击企业原有的理财环境和理财方法，从而引发财务风险。

所以，加强民营企业财务风险控制和防范要着重从三方面做好工作：

1. 注重在具体的财务管理实践中进行风险控制

(1) 要更新管理理念。

确立财务管理的战略核心地位，促使财务管理工作由被动记账向主动管理转变，使企业的财务管理工作不再是被动地服从再生产过程，而是主动地支配和管理再生产过程，并且满足资金增值的需要。

主动的财务管理不仅要做好财务数据的记录和处理工作，更要认真研究如何建立会计规范体系以确保财务原始数据的准确和会计工作效率的提高，同时充分利用预算工具进行管理。以企业整体经营目标为基础的全面预算，是财务管理的重要手段，起着目标激励、过程控制及有效奖惩的重要作用。

(2) 要加强制度建设，建立和完善企业的财务管理体系。

制度问题是一个带有根本性的问题。在企业创业初期，由于主客观条件不成熟，企业管理者过分依赖情感的作用，在很大程度上实施的是一种感性而非理性管理，削弱了企业的“制度意识”，企业大多缺乏完整的管理制度。当企业发展到一定阶段时，没有一套完善的制度是很难保证企业的长期发展的。

(3) 在财务上也要建立完善的管理体系。

①要设立专门的财务管理机构，统一负责企业的资金融通、现金出纳、财会管理、工资核算、固定资产以及预算编制、决算实施工作。

②要制定相应的财务管理制度，实行财务管理的规范化和制度化。

③要完善财务处理流程，规范会计行为。企业任何重大的财务和经营决策，应当有科学的财务处理程序；账、款、物应设专人分管；财务人员要参与制定企业的生产经营计划，把好资金支付审查关。

④要建立内部控制制度，加强企业的财务监督。推行“事前计划、事中控制、事后分析”的财务管理模式，建立完善的企业内部稽查制度。



2. 要坚持创新管理制度

如果是家族式企业一定要改变传统的管理模式，不断推行管理制度创新，以提高自身竞争力。

3. 更要增强风险意识，强化风险管理，防范财务风险

市场经济的机制客观上使任何一个企业都存在着蒙受经济损失的机会与可能，而这种可能性在民营企业规模化发展过程中会更大。

企业管理者和财务人员必须有正确的风险观，善于捕捉环境变化带来的不确定因素，有步骤、有预见地采取各种防范措施，把可能遭受的风险损失降到最低限度。

(1) 要树立资金的风险意识。

(2) 要建立合理的利益分配机制和财务分配结构，防范骨干员工的“道德风险”和所有者之间的利益争夺。

(3) 要建立财务风险预警机制，防患于未然。财务部门要充分利用自身掌握的财务信息，多方收集企业外部的相关情报，主动研究市场发展动态，全程监控企业的生产经营活动，从而使企业能够有预见地采取各种防范措施，把可能遭受的风险损失降到最低限度。

企业要走产权多元化的道路，对原先的模式进行改革，实行两权分离，逐步建立现代企业制度。避免因个人决策失误为企业带来的损失。

有些企业的总经理好像天生就有一种投资做大的冲动，不少企业在短短几年之内，就做大了规模，并涉及多个行业。这种速度是靠正常积累无法实现的，但不可忽视的是在这超常规增长背后所隐藏的高风险。举例来说德隆系家族的案子，德隆集团一度是我国最大的民营企业集团之一。但是以 2004 年德隆旗下的股票连续跌停为导火索，德隆资金链条崩断的事实逐渐浮出水面，引发了剧烈的社会动荡。此后，公安、司法、监管机关对德隆涉嫌操纵股市，非法融资，扰乱金融秩序的行为展开调查。短短两个月的时间，这个中国乃至世界企业扩张奇迹的资本巨人就灰飞烟灭。德隆成为中国经济的一个神话。然而神话的破灭却比神话的制造更为快速和突然。



为什么德隆在遇到风险时如此脆弱呢？但其中一个重要的原因就是企业缺乏危机意识和风险与危机管理的手段、工具和能力。德隆的问题，特别是其资金黑洞问题，则暴露了企业集团的产业扩张和资本运作、财务风险防范和化解等方面所存在的弊端和缺陷。

因此，企业特别要注意控制风险，要做到防患于未然，关键点无非两条：首先企业管理者要树立牢固的风险管理意识，其次要建立完善的企业风险管理体系。而在企业所要面对的各种风险中，财务风险的控制和防范对企业的前途和发展是一个最重要的关键点。



◎ 两套账让总经理坐在火口上

做假账通称“两套账”，是指会计主体在设置账簿时设置一套内账和一套外账。内账主要用于内部股东分红，不对外公开；外账主要应付各种检查，编制对外财务报表。“两套账”既不同于一般意义上的“内账”，如成本账、管理会计账，又不同于“外账”如财务会计账等。内账的设置遵循真实性原则，收入不少报，费用成本不虚增，税金按实际交纳数列报，内部股东算账与分红按此施行。外账设置旨在瞒天过海，收入不计足，费用成本虚增，避减税金，应付检查，争指标报项目，对外报告会计主体的财务状况经营成果，作为企业是否完成上级下达指标的依据。

1. 企业为什么要做两套账

不少企业做两套账是公开的秘密，甚至是名正言顺的，如果哪个企业不做两套账反而是不正常的。企业做两套账主要有以下原因：

(1) 创业初期，企业都面临着生存的压力，高额税负确实是很多企业难以负担的。

(2) 管理上的不精细。

很多企业的财务管理是很粗放的，即便是今天，大部分企业也是如此，客观上，间接地促成了逃税。相对应的是税收管理部门更加粗放的税收政策，比如国税局根据企业的大致情况，直接跟企业讲好了今年的税负大概是百分之几，而企业的外账报表就根据这个比例去倒推，企业的实际利润则在不公



开的内账里。

(3) 企业和税收部门，共同瓜分了本应属于国家的税收。

企业和本地税收管理部门都得到了实惠。企业省了钱，同时将本应上缴国库的拿出一部分“馈赠”给税务部门，其中也包括会计师事务所，每年年底上报的时候，就是税务部门大丰收的日子。如此一来，可谓双赢。

2. 企业做“两套账”真正想得到些什么

(1) 它使企业偷、漏、欠国家税金成为可能，减少企业税金的支出，相应增加了私营企业收入，在竞争中挤垮同类行业。

①生产成本、经营费用在外账上虚增，在经营收入不变或虚减的情况下，直接导致企业利润的减少或虚亏，可以少交或免交的所得税。

②在供应过程动手脚。原材料或商品采购时不入账，不需要对方提供购货时的增值税专用发票，使对方企业偷逃增值税，本企业就可少交应交增值税，以后在销售收入时也少报，收入可以少垫税款，相当于增加了一笔无息贷款。

③在销售过程中，若收入不全部入外账，就能少计税费金额，从而少交消费税、营业税、城市维护建设税、教育费附加等。同时大大降低企业所得税的缴纳额度。

④偷漏了税金后，如果保持同行业同等经营利润的条件下，相当于费用减少了，便可适当降低产品销售单价，在竞争中获胜，挤垮同行业。

(2) 企业内部少数不法分子容易假公济私。

①有了“两套账”，企业不法分子对一些不合理的开支可以在内账中“正常”列入。

②内外账分设后，企业内部管理制度、控制制度不严密，不科学，不规范。企业少数不法分子便可浑水摸鱼，从中渔利且难以发现。

(3) 股东分红增多了，便于企业对资本金的筹集，扩大了企业再生产。

①把一部分应交税金通过“两套账”处理后，避过了或少交了应交税金，导致在内账上企业税后利润的实增。股东分红也就随之增多了。实质上股东



红利中的一部分是从偷、漏税中转来的。

②股东有了丰厚的“利润”后，甜头有了，劲头也来了，便有利于企业扩大资本金的筹集，企业的经营规模和品种范围都能扩大，从而加快了企业扩大再生产的脚步。

(4)“两套账”的分设，有助于企业拉指标争项目。

外账中虚增经营收入，虚增成本费用，采用这种“两虚”方式，在不增加纳税的情况下，吹大了企业经营规模，骗取政府部门、行政领导和银行金融机构的信任，以增加投资指标，贷款指标，晋升企业等级，同时争得基本建设投资项目。表面上看是壮大企业的自身实力。实质上，长此下去损坏了企业的形象（如商誉），无形资产大大减少了。之后的利害关系，企业往往没有看到。

3. 企业做两套账有什么危害

表面上企业设“两套账”获得了很多好处，但是企业设置“两套账”主要危害如下：

(1) 不利于同行业之间开展公开、公平、公正的竞争。

由于外账是假账，税金逃避了或吹大企业经营事实，从而直接影响现有资源的合理配置。

(2) 容易助长企业内部偷漏税恶习。

生产经营思路偏离国家调控轨道，由于理财思想不健康，久而久之诱导企业领导及有关人员走上犯罪道路。

(3) 给财务会计部门加大了不必要的工作量，同时给财会人员沉重的心理压力，正常的财务工作受到干扰。

(4) 企业内部易产生意见分歧，矛盾激化，企业文化氛围、价值观大大削弱。

(5) 企业的商誉——无形资产在减少（在没有评估和资产重组时往往被忽视），导致企业总资产的萎缩。

(6) 给外部检查管理部门和人员带来工作难度，也提供了索贿受贿的可



乘之机。

可见，设置“两套账”给国家、企业、个人都会带来极大的危害。

两套账的情况从内部管理来说，负面作用在早期很小，影响甚微。但这种负面作用会随着企业的发展越来越大！主要表现在管理的规范越来越难，企业为了逃税，已经有了很多不好的积习，在引进人才和企业文化建设方面都是不利的。同时，企业在由手工管理向信息化管理提升的过程中，两套账的负面作为尤为明显，很多企业在这里都遇到了麻烦。企业的两套账危害可以说是伴随着企业的一路成长，企业管理者在管理两套账时，是图一时的偷、漏税的好处，以企业发展为代价，还是一切规范化，以长远的眼光赢得企业成长路上更少的财务障碍，是企业更要仔细权衡的问题。





◎ 三角债不可不防

“三角债”，是由于企业之间的债务互相拖欠引起的债权债务关系混乱，会影响企业发展的特殊现象。三角债问题引发的后果是及其严重的。从大的方面讲，三角债是指若干债权人和债务人之间的债务互相拖欠的问题。也指我国改革开放以来，由于企业之间的债务互相拖欠引起的债权债务关系混乱，以影响企业发展的特殊现象。

“三角债”问题从某一个角度来说是企业财务管理的资金风险防御出了问题。

目前三角债问题在我国一直得不到解决，而且成了一个普遍的社会问题。为什么会这样？

(1) 从企业角度看，许多企业由于经营管理的问题，不能随着市场需求、产业结构的变化来调整产品结构，造成大量产品积压，占压了资金，收不回货款，资金流通不畅，甚至造成企业破产，无法偿还欠债。

(2) 有些企业经营者道德素质低下，即使企业有盈利，也是“只进不出”，能拖就拖，能欠就欠；一些债务人恶意拖欠、转移财产，明目张胆地躲债、赖债。

据介绍，这部分拖欠中，大部分是由于购销合同中寄销、代销、赊销等非即时付款的商业失信行为和超合同发货、滞销积压产品，有的甚至是单纯追求发展速度等原因所致。由于外债难讨，企业也不得不赖账，进入了“三



角”债务怪圈。

(3) 由于企业之间存在密切的经济联系，在企业的经济链条上，只要有一家企业产生了债务危机，就会影响别的企业的正常的偿债能力。所以，即使恶意欠债的企业比例不大，但是却影响很大一批企业。

(4) 三角债的大量存在主要是由于债权人和债务人的一身兼两任甚至多任。

“三角债”后果是很严重，也是全方位的。首先，三角债的出现，不利于企业的进一步发展。企业之间严重的“三角债”问题，不断造成企业的坏账，使原来信用不高的商业信用更显低劣，甚至影响到银行的信用。“三角债”打乱了企业正常的经济活动周期。

(5) 给国家造成巨大的经济损失。

此外还会有一些如人情、道德、法律、行政等方面的间接损失，每年因不诚信而被拖垮的企业也不计其数。

可以看到“三角债”的出现，既有企业内部的因素，又有企业外部的因素。为化解三角债，许多企业也在积极探索，强调现钱即时交易无一例外地被为一大法宝。从现金交易到信用交易，这是社会进步的体现。但我们的现代化企业却在向最原始的方向倒退，这是缺失的社会信用在作祟，也是市场经济的一大毒瘤。这对处在卖方市场的企业当然是可行的，但毕竟这样的企业是太少了。

对此，总经理要特别的注意，在选择合作的企业时一定要了解对方的信誉，不能为了争取到业务，什么条件都可以接受。虽然有时候企业会因此失去一些开展业务的机会，但是能避免陷入三角债的关系当中。稳健经营才能赢得百年基业常青。



◎ 私车公用能否报销

有些总经理是用自己的车来为企业服务，国家对于私车公用做了规定，企业的总经理可以根据自身的实际情况，通过一定的财务做法来使得私车公用的费用能够以合法合理的形式来报销。

下面是国家对于私车公用的规定：

(1) 对纳税人因工作需要租用个人汽车，按照租赁合同或协议支付的租金，在取得真实、合法、有效凭证的基础上，允许税前扣除。

(2) 对在租赁期内汽车使用所发生的汽油费、过路过桥费和停车费，在取得真实、合法、有效凭证的基础上，允许税前扣除。

(3) 其应由个人负担的汽车费用，如车辆保险费、维修费等，不得在企业所得税税前扣除。

从中可以解读出：

(1) 由于车辆属私人所有，不列入公司固定资产，其费用支出不能在公司账上列支；但公司为生产经营需要，以租赁形式租用的车辆，其租赁费用可在税前列支。

(2) 如果公司老总私车的确用于公司经营，油费、过路费可以在公司报销入管理费用；但如果要报销所有费用、或提取折旧等，只能将私车户名过户到公司户上，这样就可以作为公司固定资产，提取折旧、支付修理费等。

可让老总与公司签订一份租赁协议，这样车的费用就可以在公司摊销。



(3) 企业可以对用车人给予各种形式的补偿。

根据相关规定，因公车改革而以现金、报销等形式向职工个人支付的收入，均应按照“工资、薪金”所得项目计征个税。其中按月发放的，并入当月“工资、薪金”所得计征个人所得税。



◎ 总经理的管理哲学

当领头羊遭遇领导力

“一头绵羊带领的一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊”，一个组织的成败往往取决于组织的领导，领袖的魅力、魄力、预见力指引组织正确的目标和方向，而领袖的一个错误决断很可能就将组织带入困境，举步维艰。

前一段时间，在一次回程的旅途中，偶然读到了一个关于领头羊的故事，传统观念里动物世界甄选头领的惟一指标就是力量，然而实际的情况却不尽然，对于人类而言，更有不少有益的启示。

故事的起因是一位农场主为了解决某块草皮过于茂盛又无暇修剪的困扰，从朋友的牧场买来了两头羊。其中一头体型较大，农场主管它叫麦克，另一头比较瘦小，叫佩蒂。

刚来农场的时候，麦克和佩蒂被关在笼子里，笼子是用钢管焊起来的，整个白天，麦克都不停地撞击铁栏杆，直到晚上筋疲力尽了，才稍稍收敛，而佩蒂，只在起初撞了几下后就伏在了一边，再也没撞过。

过了几天后，麦克和佩蒂开始被散放在外面，小狗欧迪负责看护它们，欧迪的个头比它们小得多，但却异常凶悍，总喜欢追着麦克和佩蒂玩。起初，麦克和佩蒂只顾埋头四窜，直到有一次，佩蒂停下来朝欧迪冲来的方向顶了回去，欧迪立刻停了下来，和佩蒂对视了会儿后悻悻地走开了，于是麦克和佩蒂发现，欧迪也不如看上去的那么可怕，经历了这件事后，欧迪从此都只



远远的待在麦克和佩蒂附近。

麦克和佩蒂对事情的反应也有很大的不同。第一次喂它们吃蔬菜，佩蒂犹豫了会儿，过来闻了闻，就吃了，而麦克看到佩蒂吃了，闻也不闻就开始吃了；把它俩拴在链子上，有人靠近时，佩蒂从起初的抵制然后渐渐接受，而麦克一直都是死命地往后躲。

渐渐的，农场主发现，大个的麦克总是跟在小个的佩蒂身后，佩蒂去哪里，麦克也去哪里，而到了一个新地方，先吃草的一定是佩蒂，麦克都是在佩蒂吃过之后才开始，看来，佩蒂已经成了麦克佩蒂“羊群”的领头羊了。

为什么小个的佩蒂最后反而成了领头羊，让我们来看看佩蒂身上优于麦克的一些特质。

冷静和准确的判断力

当被带离自己熟悉的领域，动物的本能反应就是慌乱和不安，在这一点上，麦克和佩蒂并无本质区别。但面对钢制的笼子，麦克一味地乱冲乱撞，反观佩蒂，只在最初尝试了几次就放弃了，可见佩蒂有优于麦克的冷静以及准确的判断力。

现代组织所要面对的环境纷繁复杂、瞬息万变。这就要求作为组织舵手的领导者必须具备优良的心理素质和准确的判断力，正确的航道是组织存活的基础，试想，一个目标都是错误的组织又怎么能够生存、发展和壮大呢？而一旦因为一点风浪，舵手就慌了手脚不知所措，或者干脆就盲目判断，驶向错误的航道，那么组织离覆灭也就不远了。

勇于接受挑战和反抗精神

面对小狗欧迪的追逐，佩蒂从起初的逃窜到最后的反抗正体现了一个作为组织领导者极为重要的特质——勇于接受挑战和反抗精神。

正如本文开篇提到的，一头绵羊带领的一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。事实上，在正常条件下，狮子是不甘于被绵羊带领的，这样的组织从存在伊始即是不合理的，换言之，在合理化的组织中，一个没有挑战和反抗精神的人是不会被推举为领导的。那么，这句谚语实际上就引申为一



个不合理的组织同一个合理组织之间的对抗，结果显而易见。

纳新和开拓能力

成为领导也许只是一个瞬间，但被认可为领导无疑必须是一个过程。动物世界甄选领导相对更为纯粹，佩蒂向同伴显示出了更强的纳新和开拓能力，勇于尝试从未吃过的蔬菜，于是麦克不得不遵从甚至愿意遵从佩蒂，因为遵从一个自己认可的，比自己更具纳新和开拓能力的领导会比自己不知所措可靠得多。

懂得妥协和善于交际

佩蒂对待不怀好意的欧迪显示了强硬的一面，但在对待掌握它命运的人类时则表现出了愿意妥协，可见，对于一个领导者而言，勇于低头比一味强硬更重要。

任何组织都不可能是独立的，否则也就没有了组织存在的意义，于是决定了组织必须同外界沟通和交际。或者强硬，或者妥协，这些都必须是组织的领导者权衡下决定的。如果该强硬的没有强硬，该妥协的又没有妥协，不光会影响组织的短期利益，甚至会影响组织的存亡。所以作为一个组织的领导必须懂得妥协和善于交际。

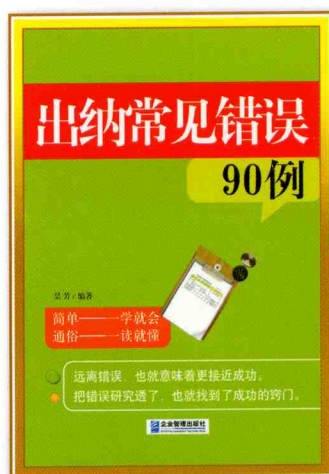
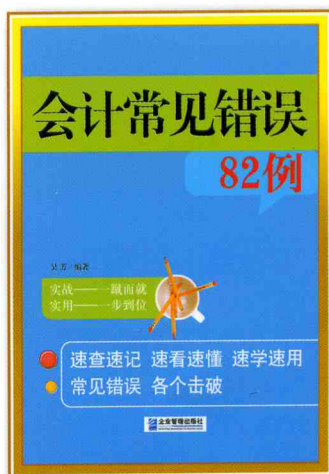
把握机遇

俗话说，时势造英雄，麦克和佩蒂在原先的羊群中都不是领头羊，而如果没有把他们从羊群中带出来，佩蒂到死都不会成为领头羊，同时，如果麦克表现出比佩蒂更强的判断力、开拓能力等等领导者素质，那么最终成为领头羊的就是麦克了。可见，能把握住机遇也是领导者必不可少的特质。

以上五点，正是佩蒂区别于麦克的特质，同时也是决定佩蒂领导麦克的关键。当然，人类组织的种类繁多，内部结构和面临的环境也更为复杂，但以上的领导力素质应该是共通的，人类组织也是从最初的“羊群”一类的原始组织发展起来的，而且，不得不承认的是，以原始组织的方式“自然”推选组织的领导者才是最为合理的甄选领导者的方式，对组织的发展和壮大也最为有利。

（资料来源：中国人力资源开发网 作者：计渊）







|管好财务才有钱|

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，更不用说分析与发现问题了。

.....

上架建议：企业管理·财务管理

ISBN 978-7-80255-247-0



9 787802 552470 >

定价：36.00元