



科目三 《项目经营管理》 学习手册

第一部分《团队管理》

第二部分《财务管理》

长春市物业服务行业协会

二〇二二年十一月二日



目 录

第一部分团队管理

第一章：团队的概述	4
1、第一节：团队的概念	4
2、第二节：雁型理论	5
3、第三节：团队的特征	6
4、第四节：组成团队的要素	7
5、第五节：建设团队的过程	7
6、第六节：管理者角色的转变	8
第二章：团队成员管理	9
1、第一节：团队的本质	9
2、第二节：选对人	11
3、第三节：用好人	11
4、第四节：优秀团队的管理模式	14
第三章：如何做好团队管理	15
1、第一节：团队的特点	15
2、第二节：管理的充分条件	15
3、第三节：管理的必要条件	16
4、第四节：案例分析	17



第二部分 财务管理

第一章 为什么要懂财务19

1、管理者为什么要懂财务19

2、管理者需要懂哪些财务知识 19

第二章 财务报表 20

1、会计六要素20

3、资产 20

4、负债 21

5、所有者权益22

6、收入 22

7、费用 22

8、利润 23

9、一图看懂会计六要素24

10、资产负债表 24

11、利润表25

12、利润表的作用 26

13、现金流量表 26

第三章 预算管理 28

1、预算管理的定义 28

2、预算管理的意义 29

3、预算管理的目的 29



4、预算管理的作用	29
5、预算分类	30
6、预算管理过程	31
7、预算由谁来做？	32
8、预算编制方法	32
9、预算编制的准备工作	33
10、预算编制的思路	33
11、收入确认原则	33
12、增值税对收入的影响	34
13、一般纳税人和小规模纳税人的区别	35
14、成本构成	36
15、增值税对成本的影响	36
16、一般纳税人哪些专票取得有用？哪些取得无用？	37
17、购买物资比价原则	38
第四章 培养你的财务思维	38
1、 财务思维定义	38
2、 财务思维价值	39
3、 培养自己应具备的八大财务思维	39
4、 财务思维需了解的	40



第一部分 团队管理

第一章 团队的概述

哪位经理带的才是团队？

案例讨论 1

陈先生是财务部的经理，他定期召开小组会，每次都开得生动活泼，参加会议的所有人都发表自己的观点。如果出现分歧，小组的成员自己就会设法解决。每个人都乐于为解决问题和做决定贡献力量。如果某个重大项目期限快到了，所有人都会承担起按期完成任务的责任。如果某个成员的工作没有达到标准，整个小组会一起讨论解决问题的办法，以便提高小组的整体业绩。小组会往往是在工作时间以外开，不太正式，小组成员之间有很强的友谊。

案例讨论 2

李先生的小组负责华北地区销售。所有业务员直接向李先生负责。小组内竞争精神很强。每月召开小组会，公开评比销售数字，做得最好的业务员得到一份奖金。每个成员自己有一份顾客联系办法，相互之间守口如瓶。小组内有一个不成文的规定：即使顾客联系不上负责自己的业务员，其他业务员也不应该设法帮助这位顾客，除非三天以后这个顾客还是找不到那个业务员。

第一节：团队的概念

在非洲的草原上，如果见到羚羊在奔逃，那一定是狮子来了；

如果见到狮子在躲避，那一定是象群发怒了；



如果见到成百上千的狮子和大象纷纷逃命的壮观景象，那一定是—— 蚂蚁军团来了！

团队：团队是由两个或者两个以上的，**技能互补且相互作用，相互依赖**的个体，愿意为了**共同的目的**、业绩目标而**相互承担责任**，按照**一定规则**结合在一起的**组织**。

第二节：雁型理论

1、当每一只雁鸟展翅拍打时，造成其它的雁鸟立刻跟进，整个鸟群抬升。借着V字队形，整个雁群比每只雁鸟单飞时，至少增加了七十一个百分比的飞行距离。

启示：

与拥有相同目标的人同行，能更快速，更容易地到达目的地，因为彼此之间能互相推动。 过去我们的工作方式好比一只只单飞的雁...，分工较多而合作较少...

万物之灵的我们,只要同心协力必定也有提升 71%生产力的潜能...

以合作取代独力竞争,一起创造整体的工作价值...

2、飞行在后的野雁会利用叫声鼓励前面的同伴来保持整体的速度,继续前进....

当我们在后面叫喊时，传达什么样的讯息？

启示：

如果我们拥有野雁的感觉，我们将像牠们一样互相扶持。

我们必须确定的是从我们背后传来的是鼓励的声音，而不是嘘声....

批评让我们调整步伐..., 鼓励更能让大家往前迈进...

Cell 的成员们一定要彼此鼓励加油...,主管/老板们也是...!!



第三节：团队特征及要素

思考：团队特征是什么？

1、自主性：自动的找事情做，一直让自己忙碌。

建议：自动去反馈；主动跟人家沟通；注意权利的扩张跟收缩。

2、思考性：能经常发现问题，对问题提出自己的看法，对自己的工作提出改善的建议。

建议：养成阅读摄取的习惯；改进缺点就叫做创意，改善缺点就叫思考；每三个月改善一次流程。

3、协作性：人与人之间的协作非常重要。整个公司大家互相都是客户。如果连自己家里的客户都照顾不好，何况是外面客户呢？

建议：不扯后腿；不隐藏信息。

思考：为什么需要一个小团队？——小案例

这是一项对在相同地理区域内经营的 20 家煤矿所做的研究。这些煤矿从同一个劳动力储备库吸收员工，遵循相同的规则，以每个班每个雇员采煤的吨数来衡量其劳动生产率。

劳动生产率最高的煤矿，每个员工每班采煤 242 吨，而生产率最低的煤矿，每个员工采煤仅 58 吨。其他煤矿则处在两者之间。

组织需要团队的原因：

- | | |
|-------------|--------------------|
| 1、创造团队精神 | 2、提高决策速度 |
| 3、提高员工的创新能力 | 4、使高阶管理者有时间进行战略性思考 |

个人需要团队的原因：

- | | |
|---------|---------|
| 1、增加力量感 | 2、获得安全感 |
|---------|---------|



3、获得归属感

4、满足社交需求

5、满足自尊与成就的需要

6、增加自信

第四节：团队的五要素

人员、目标、定位、权限、计划

群体和团队的特征比较：

群体：个人目标、个人绩效、个体化、随机或不同的

团体：团队和个人目标、集体和个人绩效、个体的和共同的、相互补充的

思考：

足球队、旅行团、班级哪个是团队？

思考答案：足球队是团队

第五节：建设团队的过程

团队的生命周期

第一阶段：形成期 第二阶段：震荡期

第三阶段：规范期 第四阶段：执行期

领导类型：观望型、参与型、指示型、授权型

团队成员满意度：

形成阶段（无能力、不愿意）；磨合阶段（无能力、并愿意）

规范阶段（有能力、不愿意）；执行阶段（有能力、并愿意）

建设团队的过程

成员角色：形成期（组建）团队成员对职责、规则和团队目标不熟悉。

震荡（磨合）警惕人员流失；团队成员因为各自不同目标和个性产生冲突。



规范（稳定）警惕派系产生；团队工作方式得到成员认可，正常秩序得到建立。

执行（成熟）警惕领导者自满；团队成员积极的，有创造性的，有成效的一起开展工作。

管理者角色与职责：

指示者：1、介绍组织的要求； 2、明确说明下属的职责以及应当担的角色；
3、制定工作计划。

推销者：1、对成员的工作进行说明和指导
2、及时协调冲突，化解猜疑

参与者：1、与成员简历融洽关系
2、表扬和奖励团队取得的进步

授权者：1、确保任务的按时、按质量的完成
2、留住优秀员工

第六节：管理者角色转变

业务骨干与团队领导有何不同？

	业务骨干	团队领导
绩 效	以自己优秀表现来证明自己能力	以团队整体表现来证明自己能力
焦 点	专注于自己的目标	要关心每个人的状况又要注意人际互动
责 任	负专业工作责任	肩负工作任务及人际合作责任
时 间	可作稳定的时间规划	常被打岔，必须弹性规划时间
发 展	自我发展	一方面要教导下属能力 一方面要关心自我成长

1、角色转变 ——认识自己

对自己的优缺点一定了如指掌，针对管理与领导高效性的研究表明：

A、能够定期积极收集别人对自己工作表现反馈的管理者，在工作中的表现通常技高一筹；



B、能非常清楚认识到自己优缺点的领导者通常是比较出色的领导者。

方法：360 度反馈：上司、同级、下属、本人——这样就可以收集很多有意义的反馈，在自我发展过程中，能够助你一臂之力。

2、角色转变 ——团队领导的三个角色

A、领导工作：就是确定团队前进的方向，激励所有团队成员朝着共同方向努力；（定方向、定目标）

B、管理工作：在明确了团队努力方向之后，确保所有团队成员都能达到标准，确保他们有学习和提高的机会，从而在自己的工作岗位上最大限度的发挥。
（让下属成功）

C、执行工作：就是完成不属于领导工作和管理工作的其他工作内容，如专业任务等。

尽量减少自己完成的执行性工作，才可能更高效的完成其他两项工作，达到事半功倍的效果。

第二章 团队成员管理

第一节：团队的本質

团队就像冰山，需要有共识、学习、激励、文化、远景、目标和策略。

1、共识： 共识就是大家都有这种危机感。也就是从共同危机中所感到的；共同目标中间所接触的共同意识和共同责任。**共识就是巩固领导中心。**

2、学习：团队精神就是学习出来的的规范和教育。

3、激励----就是让人受到一种刺激,然后非常的兴奋。

要肯定别人的作为和贡献，不要旁观，不要看热闹

对你的手下要提供方法与援助，不要让其自生自灭



物质方面、精神方面、事务方面、言辞方面

表扬，识别他人喜好的激励手段，充分利用同事压力跟进自己的指示，采用间歇性奖励。不要以为激励只是指上对下，下对上也需要激励。

4、文化：你们公司的文化在哪里？有哪些？你喜欢吗？（可讨论）

巩固领导中心六大原则

优秀的团队必须斩六将

（一）自我辩解的“理由专家”

不敢承担责任就不会执行，没有执行力就没有竞争力

95%的人所犯三个错误：自我辩解、自我设限和自我满足。这三种人会把您公司搞成什么样子？

（二）态度不良的人

（三）没有使命感的人

- 1、缺乏使命感的人 2、缺乏使命感 3、缺乏职业规划

（四）不认同公司文化的“异类”

一个公司只能有一个核心价值观，两个核心价值观就是“患”

（五）缺乏团队精神的“个体户”

（六）不与公司成长的“落伍者”

每天成长 1%，优胜劣汰。



第二节：选对人



选对人——人财选拔

注重梯队建设

(1) **确定选拔对象**：必须通过日常工作中的观察，了解选拔对象的职业操守、专业技能和各方面的意识，如果各方面的情况均出类拔萃，则作为储备人选。

(2) **优势互补**：团队管理者和班组长要配合好才能管理好整个团队，这要求双方的知识、技能、管理风格等能够互补，如果彼此之间不能互补，则不利于整个管理团队的高效。

(3) **扶上马，送一程**：在确定了班组长人选以后，并非完成了选拔，还要进行一段时间的**跟进**，帮助班组长适应新岗位，指导其直至能够胜任。

第三节：用好人

用好人——重视和落实新员工入职引导

入职引导应做些什么？

企业文化教育：入职期间《企业文化》的引导十分重要；



榜样的作用：引导人自身的一言一行为新员工树立榜样；

衣食住行：新入职的员工对于新的工作环境不熟悉，引导其尽快了解岗位周边衣食住行的信息；

工作环境：熟悉岗位职责，了解工作环境，由训练师教授岗位技能，通过训练四步骤，尽快熟悉岗位操作。

用好人——员工激励

员工激励：员工动力来源

- (1) 公司文化；
- (2) 公正公平；
- (3) 团队士气和氛围稳定性；
- (4) 职业发展与晋升机会；
- (5) 日常考核加分、薪酬福利；
- (6) 上下级及同事关系；
- (7) 工作环境便利；
- (8) 班组长关心和模仿作用。

讨论：还有哪些是员工希望得到的？

双因素理论：

(1) 激励因素：荣誉、工作意义、受到肯定、个人成长

(2) 保健因素：金钱、上司的管理方式、工作环境

情感账户：带团队就是带人心，请分享截止目前，你人生中最大的一笔

存/取款？

合理批评下属：

- (1) 把握批评的尺度
- (2) 批评要针对具体行为
- (3) 批评要有理由
- (4) 批评要及时
- (5) 在私下场合批评下属

当员工出现了缺点或错误时，管理者应当及时指出并加以批评，使其纠正行



为，以免出现更大偏差而影响工作。批评的目的是减少不好的行为。

批评管理的禁忌：

- (1) 人身攻击
- (2) 一竿子打翻一船人
- (2) 秋后算账，批评不及时
- (4) 批评为主，奖励为辅

案例分析：某项目员工小王当天上班迟到，负责人在班组例会上当面批评，“小王怎么搞得？别人都能不迟到，怎么就你迟到呢？本月考核扣8分，以后注意！”小王想解释，负责人没有给其机会。

请分析此批评存在的问题？如何批评更合适？

用好人——员工敬业度打造（方法工具） Q12 敬业阶梯

- Q1 知道工作要求
- Q2 必需的材料和设备
- Q3 每天做擅长做的事
- Q4 过去7天受到表扬
- Q5 主管/同事关心
- Q6 鼓励发展
- Q7 我的意见受到重视
- Q8 公司的使命/目标
- Q9 同事注重质量
- Q10 在单位有好朋友
- Q11 谈过去6个月的进步
- Q12 有机会学习、发展

用好人——员工关怀 TIPS（行动起来）

效法项目经理 12345：

- 每天用10分钟认识新员工
- 每天用20分钟到员工宿舍和食堂了解生活
- 每天用30分钟帮助出入口安全疏导交通
- 每天用40分钟巡查小区，排除风险隐患
- 每天表扬5名员工



表扬的方式有

- 1、一个赞许的微笑
- 2、一句真挚的“谢谢你”
- 3、安排几天休假的时间
- 4、组织一个有趣的活动
- 5、一项惊喜的安排/计划
- 6、一张卡片/一封信/一罐可乐/一包方便面
- 7、一个小奖品
- 8、一个徽章——知更鸟勋章
- 9、一本书籍/杂志/一盒巧克力
- 10、一张戏票/电影票
- 11、当众表扬、背后表扬
- 12、及时和积极的反馈
- 13、邀请喝咖啡/共进午餐
- 14、鼓励员工提出建议
- 15、在公司出版物上给予表扬——有瓣儿投稿
- 16、让员工做责任较重的专项工作
- 17、共同拜访供应商或顾客
- 18、鼓励在会议上发言、做培训
- 19、让员工参加重要的会议、培训.....

第四节：优秀团队的管理模式

优秀团队的三种管理模式：

你是顾问

你站在中间，大家站旁边，围绕着你工作，有问题就请教你。

你是伙伴

你离开中心，中心没有你。你和他们在一起工作，大家一起工作

你是教练

你不在圆圈里面，他们在工作，你在旁边喝咖啡。

一个人当不成教练也要像一个伙伴，当不成伙伴也要像一个顾问。

当你做他们父母的时候，这就不是一个团队了。



冲突与绩效

冲突不一定是负面的，冲突是一种人性，冲突是一种动力，在某一个程度内，冲突可以改善绩效，冲突是表示不同的意见。

冲突协调的方法

- 1、你让一步，我让一步。2、把不是问题的问题剥掉。
- 3、双方拿出条件来交换。

建议：

- 1、不要让你的手下随便敲你的门

你要求他先自己解决问题，不能解决再来敲你的门。而且进来的时候一定要带着解决问题的办法！

- 2、你的员工如果告诉你，他们之间有困难，部门之间配合不利，就应该组织商讨。

- 3、公文不要“压”在手上。

您作为主管、经理或决策层，要定期的检讨，有多少公文压在自己手头上。适当的授权，培养下属的独立工作的能力。

第三章 如何做好团队管理

第一节：团队特点

当前阶段物业服务团队特点：

人员接触面广、知识储备不够、综合有待提升，专业技能参差不齐。

第二节：管理的充分条件

规章制度建立、完善；业务技能、授人以渔；

员工激励、授之以欲 职业规划、梯队建设



P：定标准

D 教方法

C 激动力

A 谋发展

第三节：管理的必要条件

1、提升员工抗压能力：

增大组织类似《压力与情绪管理》的课件培训的频率，有效减轻员工压力

2、定期开展员工大会：

员工经验分享，提升工作绩效；

面对疑难问题，专家协调资源，及时出谋划策，给予最大支持；

3、员工关怀激励：

奖罚分明，透明公开；

定期组织员工野外活动、员工沟通会活动，增强团队凝聚力；

4、员工美好未来的宣贯：

业务能力和抗压能力的提升给将来职业发展带来的好处

高绩效团队案例

完成西天取经大业，有赖于

唐僧的？ 孙悟空的？ 沙和尚的？ 猪八戒的？ 白龙马的？

一个各得其所的合理的团队结构

团队中应避免的四大问题

拉帮结派

各人自扫门前雪

缺乏认同

严于律人，宽于待己



第四节：案例分享

小严是公司老员工，近期竞聘上岗安全负责人，工作更加勤勉。但小严发现，原来无话不说的同事，现在好像都有距离了。管理层也对他的工作表现不像过去那样赞赏。一个月来，因为员工上班玩手机，小严劝退了4名员工，而项目缺编又很严重；小严也时常担心员工有无正常出勤、新人服务能否达标、团队成员有无浑水摸鱼等；小严下班后，突发事件的电话接二连三，疲于应付。小严不知道，他自己还能坚持多久。

【对小严的建议】

转变角色：原先是要一个人做好，现在是管好一队人；

明确责任大小，职责所在，找到目标；

学会激励团队，赢得人心；

工作规范明确，注意下属沟通的方式方法；

接受晋级培训，掌握相关管理方法和技能。

业务支持团队案例

案例：

某项目新换了维修负责人后，团队融合度不高，加之项目地产遗留问题点较多，导致工作效率低，员工缺乏责任心，未有效解决客户诉求，客户满意度不高。

【解决方案】

针对此情况，该维修负责人做了如下整改：

1、问题梳理期：召开员工沟通会，了解员工动态，整理项目遗留问题清单，梳理工作思路，提出有效的解决方案，并明确了每位员工的工作职责；

2、员工维稳阶段：地产与物业沟通，以身作则，冲在一线，面对工作难点



积极与项目值班经理与合伙人沟通，给予有效解决方案，起到团队带头作用；

3、员工激励阶段：制订相应的员工激励方案、调动员工积极性、恢复团队信心；

4、团队融洽、提升项目满意度：增强员工责任心，及时处理客户诉求，得到客户认可。

课程回顾：

- 1、什么是团队？
- 2、团队的特征是什么？
- 3、组成团队的要素有哪些？
- 4、团队发展的不同阶段，关注要点有何区别？
- 5、从专业骨干到团队领导，发生了哪些变化？
- 6、团队成员的选人标准是什么？
- 7、如何有效使用表扬和批评来激励员工？
- 8、如何利用 Q12 工具对团队敬业度进行打造？
- 9、目标管理的 PDCA 是什么？
- 10、管理的充分条件、必要条件是什么？



第二部分财务管理

第一章 为什么要懂财务

1、管理者为什么要懂财务

1) 管理者要能看得懂公司的财务现金流水和盈利情况，才能通过财务的数据了解企业发展的状况，构建企业发展蓝图，加速企业的发展和盈利。

2) 管理者自己学会看财务报表，清晰了解企业的经营现状是赚还是赔。财务存在哪些可以解决的问题，有问题的话可以及时做出调整。

3) 管理者要会通过财务，发现企业经营的问题和短板。比如看当下的薪资制度是否合理，因为薪资构成已经成为激励员工最主要的方式。

4) 通过财务知识，构建合理的企业管理体系。通过财务反映和监督，避免企业漏洞，约束有损企业经济行为，防范企业发展过程中的内外部风险。

2、管理者需要懂哪些财务知识

1) 财务报表：三大财务报表—利润表、资产负债表、现金流量表。

2) 预算管理：这个其实很重要，业务报费用合不合理其实财务很难把关，没有预算，只能听业务说，管理者也无法准备做出决策，有预算就有了依据，无形中就多了一道关口。



3) 内部控制：内控的本质就是相互牵制、相互制约。部门、员工之间既要通力合作，又要相互牵制。比如会计和出纳是两个不同的岗位，出纳管钱不管账、而会计管账不管钱。

4) 税务风险：管理者要知道税务红线在哪里，像虚开发票、买卖发票、骗出口退税，隐藏收入和偷逃税.....这些都会危害到企业的安全。

第二章 财务报表

1、会计六要素

我国企业会计准则规定，企业会计要素可以分为 6 项：资产、负债、所有者权益（股东权益）、收入、费用、利润。

其中：前 3 项要素，与资产负债表中财务状况的确认直接联系。是企业财务状况的静态反映；后 3 项要素，与利润表中的经营业绩的确认计量联系，是从动态角度反映企业的经营成果。

3、资产

资产随处可见，比如房屋、机器设备、运输工具、仓库里的货物等。资产的概念已经在日常生活中普遍应用，但是在财务会计中对资产的定义与日常用语却存在很大的不同。

作为一项会计要素的资产，是指企业过去的交易或者事项形成的、由企业拥有或者控制的、预期会给企业带来经济利益的资源。根据资产的定义，**资产具有以下特征：**

1) 资产应为企业拥有或者控制的资源。



2) 资产预期会给企业带来经济利益。

3) 资产是由企业过去的交易或者事项形成的。

另外，会计中入账的资产必须是可以可靠计量的。

资产通常分为流动资产和固定资产两大类，前者如货币资产、存货、应收账款等，后者如长期投资、房屋设备等。根据经济周转特性的不同，资产可以分为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产和递延资产等。另外，根据特殊的目标，资产又划分为非金融资产和金融资产，货币性资产和非货币性资产等类别。

4、负债

总结起来，负债确认必须具备以下条件：

1) 负债是企业承担的现时义务；

2) 负债预期会导致经济利益流出企业；

3) 负债是由企业过去的交易或者事项形成的。

另外，与该义务有关的经济利益很可能流出企业,并且未来流出的经济利益的金额能够可靠地计量。

负债一般按其偿还速度或偿还时间的长短划分为流动负债和长期负债两类。

流动负债是指将在 1 年以内（含 1 年）或一个营业周期内偿还的债务，主要包括短期借款、应付票据、应付账款、预收货款、应付工资、应交税金、应付利润、其他应付款、预提费用等。**长期负债**是指偿还期在 1 年以上（不含 1 年）或一个营业周期以上的债务，包括长期借款、应付债券、长期应付款等。



5、所有者权益

负债和所有者权益（股东权益）构成了企业资本的来源。

所有者权益（股东权益）就是投资者对企业净资产的所有权，又称为股东权益。所有者权益（股东权益）是所有者对企业资产的剩余索取权。

6、收入

收入是指企业在日常活动中形成的、会导致所有者权益（股东权益）增加的、与所有者投入资本无关的经济利益的总流入。因此，收入是会计活动带来的结果。

7、费用

有投入才有产出。如要销售产品，必须先生产出产品，为此，要消耗各种材料，支付工人工资，生产车间为组织管理生产也要发生各项制造费用；行政管理部门要支付各种管理费用；为销售产品要支付销售费用；筹集生产经营资金要支付财务费用；还会发生与生产经营没有直接关系的营业外支出。此外，企业应缴纳的所得税也是一项费用……总之，费用的名堂可谓五花八门，令人应接不暇。

会计上，费用是指企业在日常活动中发生的、会导致所有者权益（股东权益）减少的、与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。作为一项会计要素的费用可以看做收入的减项，也可以说费用是消耗掉或者转移出去的资产，**它具备 3**

个特征：

- 1) 费用是企业在日常活动中形成的；
- 2) 费用会导致所有者权益（股东权益）的减少；
- 3) 费用是与向所有者分配利润无关的经济利益的总流出。



8、利润

利润是指企业在一定会计期间的经营成果,是一种收获。如果企业实现了利润,表明企业的所有者权益(股东权益)将增加,业绩得到了提升;反之,如果企业发生了亏损(即利润为负数),表明企业的所有者权益(股东权益)将减少,业绩下滑了。

从数值上看,利润就是收入(包括利得)减去费用(包括损失)之后的净额。其中,收入减去费用后的净额反映的是企业日常活动的经营业绩,直接计入当期利润的利得和损失反映的是企业非日常活动的业绩。

收入-费用+利得-损失=利润



9、一图看懂会计六要素



$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

$$\text{收入} - \text{费用} = \text{利润}$$

10、资产负债表

资产负债表也叫财务状况表，表示企业在一定日期（通常为各会计期末）的财务状况（即资产、负债和业主权益的状况）的主要会计报表。它反映的是企业资产、负债、所有者权益的总体规模和结构。

资产负债表能回答管理者几个问题：

钱从哪里来？到哪里去？

财务结构是否合理？

有何风险？



11、利润表

反映企业一定会计期间(如月度、季度、半年度或年度)生产经营成果的会计报表。企业一定会计期间的经营成果既可能表现为盈利,也可能表现为亏损,因此,利润表也被称为损益表。它全面揭示了企业在某一特定时期实现的各种收入、发生的各种费用、成本或支出,以及企业实现的利润或发生的亏损情况。

利润表(损益表)能回答管理者几个问题:

利润表

项 目	本年累计
一、营业收入	
减: 营业成本	
税金及附加	
销售费用	
管理费用	
财务费用(收益以“-”号填列)	
资产减值损失	
加: 公允价值变动净收益(净损失以“-”号填列)	
投资净收益(净损失以“-”号填列)	
其中: 对联营企业和合营企业的投资收益	
资产处置收益(损失以“-”号填列)	
其他收益	
二、营业利润(亏损以“-”号填列)	

加: 营业外收入



减：营业外支出

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）

企业赚钱了吗？利润是如何形成的？影响利润的因素有哪些？

12、利润表的作用

利润表的作用

- 1) 通过利润表，可以反映企业一定会计期间的收入实现情况；
- 2) 可以反映一定会计期间的费用耗费情况；
- 3) 可以反映企业生产经营活动的成果，即净利润的实现情况；
- 4) 可以分析企业的获利能力及利润的未来趋势，了解投资者投入的保值增值情况；
- 5) 有助于企业管理当局进行经营决策。

13、现金流量表

反映在一定会计期间内企业现金和现金等价物流入和流出的报表，体现了企业资产的流动性。

企业的血液，贯穿企业经营的全过程中。现金流=流入现金-流出现金

现金流量表能回答管理者几个问题：

花出去了多少钱？

收回来了多少钱？



现金流量表

项 目	本期金额
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：	
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

第三章 预算管理

1、预算管理的定义

从概念分析，预算管理是企业对未来一定期间经营思想、经营目标、经营决策的财务数量说明和经济责任约束依据。

实际企业实践中，将公司战略目标融入预算，计划运营与预算目标相结合；根据



计划与预算进行资源的分配，增加收入、节约成本；管理层根据预算目标对各个业务单元进行绩效考核。

2、预算管理的意义

实现了对公司业务流、信息流的整合，对企业规划战略目标、控制日常活动、分散经营风险以及优化资源配置具有重要意义。最终实现利益最大化、达成全年经营指标。

3、预算管理的目的

实施全面预算管理的目的是促进企业发展战略的实现，全面预算管理应以战略规划和经营目标为导向。通过预算编制，把各项目标具体化，必须进一步将各项预算指标分解落实到各责任部门或责任人。预算编制为实际行动提供控制的标准；控制的目的是为了实现预期的目标。

4、预算管理的作用

- 1) 制定计划、预算有助于管理者通过计划具体的行为来确定可行的目标，同时能使管理者考虑各种可能的情形；
- 2) 促进合作与交流，总预算能协调组织的活动，使得管理者全盘考虑整个价值链之间的相互联系，预算是一个有效的沟通手段，能触及到企业的各个角落；
- 3) 有助于业绩评价，通过预算管理各项目标的预测、组织实施，能促进企业各项目标的实现，保证企业各项目标的不断提高和优化，是体现企业业绩的一种好的管理模式；



4) 激励员工, 预算的过程会促进管理者及全体员工面向未来, 促进发展, 有助于增强预见性, 避免盲目行为, 激励员工完成企业的目标。

5、预算分类

从预算所涵盖的内容范围来看, 主要分为经营预算、资本预算和财务预算。

1) 经营预算

经营预算又称日常业务预算, 是指与企业日常经营活动直接相关的经营业务的各种预算, 具体包括销售预算、生产预算、直接材料消耗及采购预算、直接工资及其他直接支出预算、制造费用预算、产品生产成本预算、经营及管理费用预算等, 这些预算前后衔接, 既有实物量指标, 又有价值量和时间量指标。

2) 资本预算

资本预算又称特种决策预算, 最能直接体现决策的结果, 它实际是中选方案的进一步规划。如资本投资预算是长期投资计划的反映, 它是为规划投资所需资金并控制其支出而编制的预算, 主要包括与投资相关的现金支付进度与数量计划, 综合表现为各投资年度的现金收支预计表。

3) 财务预算

财务预算作为预算体系中的最后环节, 可以从价值方面总括地反映经营期资本预算与业务预算的结果, 亦称为总预算, 其余预算则相应称为辅助预算或分预算。财务预算在预算管理体系中占有举足轻重的地位, 它主要包括现金预算、预计利润表、预计资产负债表。

从预算编制的主体来看, 主要分为部门预算和总预算。

1) 部门预算



部门预算是以企业各分支机构、部门、单位等职能部门为主体，或按不同的业务类别等编制的预算，也就是指总体预算中的各个组成部分。

2) 总预算

总预算是指将各个部门预算进行汇总所形成的企业整体预算，这种预算通常由财务预算构成，具体包括预计负债表、预计利润表等。

从预算所涵盖的时间范围来看，主要分为短期预算和长期预算。

1) 短期预算

短期预算主要是指预算期间在一年以内的预算，又称年度预算。

2) 长期预算

长期预算是指预算期间超过一年的预算，是对超过一年的投资和运营所进行的预算。

6、预算管理过程





7、预算由谁来做？

预算管理需要管理者决策、全员共同完成。

财务人员是预算的组织者、参与者和数据的汇总者、整合者，它不是决策者

财务人员优势：

优势 1：财务人员对历史经营数据的掌握；

优势 2：财务人员对数据比较敏感，对 EXCEL 表的使用熟练。

财务人员职责：

财务有责任推动预算管理与实际经营过程中的预算把控，推动预算质量的提升，财务有责任与各个业务单元管理层一起利用信息和整体优势确定关键预算原则，压缩预算非合理成本支出，合理利用资源，推动全年预算指标的达成。

8、预算编制方法

1) 固定预算：根据预算内正常的、可实现的某一业务量水平编制的预算，一般适用于固定费用或者数额比较稳定的预算项目，如固定成本等。

2) 弹性预算：在按照成本(费用)习性分类的基础上，根据量、本、利之间的依存关系编制的预算，一般适用于与业务量有关的成本(费用)、利润等预算项目，如变动成本、混合成本等。

3) 增量预算：在上期成本费用基础上根据预计的业务情况，再结合管理需求，调整有关费用项目。

4) 零基预算：是对预算收支以零为基点，对预算期内各项支出的必要性、合理性或者各项收入的可行性以及预算数额的大小，逐项审议决策从而予以确定收支水平的预算，一般适用于不经常发生的或者预算编制基础变化较大的预算项



目，如对外投资、对外捐赠等。

5) 定期预算与滚动预算：(1) 定期预算是以不变的会计期间作为预算期。多数情况下该期间为一年，并与会计期间相对应。(2) 滚动预算是指在编制预算时，将预算期与会计期间脱离，随着预算的执行不断的补充预算，逐期向后滚动，使预算期间始终保持在一个固定的长度(一般为 12 个月)。适用于季度预算的编制的销售预算、生产预算。

9、预算编制的准备工作

明确企业战略方向

调整组织架构

制作预算模板

预算动员会

10、预算编制的思路

收入预算：是整个预算编制的起点

成本预算：区分固定成本和可变成本

费用预算：管理费用与财务费用

11、收入确认原则

本期收缴当期：

业主缴纳本期应缴管理费，在本期确认收入

预收结转当期：



业主以前期间预交的管理费,按照本期应收数确认并结转收入本期收缴欠费:

业主缴纳以前期间未确认为收入的欠费,在本期确认收入

例题:

3月收取A业主1-4月当期物业费1200元(备注:每月应收物业费300元)2月收取B业主1-3月当期物业费600元(备注:每月应收物业费200元)1月收取C业主1-12月当期物业费1800元(备注:每月应收物业费150元)3月收取物业费清欠款500元,2月收取物业费清欠款180元

备注:物业费税率6%

2月确认收入: $(400+150+180)/(1+6\%)=730/1.06=688.68$

解释:本期收缴当期(B2月收取1-2月400元)+预收结转当期(C1月预收2月150元)+本期收缴欠款(2月收取欠款180元)

3月确认收入: $(900+200+150+500)/(1+6\%)=1750/1.06=1650.94$

解释:本期收缴当期(A3月收取1-3月900元)+预收结转当期(B2月预收3月200元,C1月预收3月150元)+本期收缴欠款(3月收取欠款500元)

12、增值税对收入的影响

小规模纳税人收入: 收入全额计入利润表收入

收入=含税金额

2月确认收入: $(400+150+180)=730$

3月确认收入: $(900+200+150+500)=1750$

一般纳税人收入: 利润表收入不包含税额

收入=含税金额/(1+税率)



2月确认收入： $(400+150+180) / (1+6\%) = 730/1.06 = 688.68$

3月确认收入： $(900+200+150+500) / (1+6\%) = 1750/1.06 = 1650.94$

13、一般纳税人和小规模纳税人的区别

小规模纳税人认定标准：

财税〔2018〕33号财政部 税务总局关于统一增值税小规模纳税人标准的通知中规定，增值税小规模纳税人标准为年应征增值税销售额500万元及以下。

国家税务总局令第43号《增值税一般纳税人登记管理办法》第二条，年应税销售额，是指纳税人在连续不超过12个月或四个季度的经营期内累计应征增值税销售额，包括纳税申报销售额、稽查查补销售额、纳税评估调整销售额。

销售服务、无形资产或者不动产（以下简称“应税行为”）有扣除项目的纳税人，其应税行为年应税销售额按未扣除之前的销售额计算。纳税人偶然发生的销售无形资产、转让不动产的销售额，不计入应税行为年应税销售额。

-时间界线：年，连续12个月

-金额界线：500万元，不含税金额

-计税方法：

一般计税方法（一般纳税人）	简易计税方法（小规模纳税人）
● 一般计税方法的应纳税额，是指当期销项税额抵扣当期进项税额后的余额。 ● 应纳税额=当期销项税额 - 当期进项税额 ● 销项税额=销售额×税率 ● 销售额=含税销售额÷（1+税率） ● 进项税额=取得的专用发票、即其他	● 简易计税方法的应纳税额，是指按照销售额和增值税征收率计算的增值税额，不得抵扣进项税额。 ● 应纳税额=销售额×征收率 ● 销售额=含税销售额÷（1+征收率）



例题：

当月收取物业费 29000 元

车位租赁费，及临停服务 5600 元

有偿维修服务费收入 600 元

当月取得保洁外包费并取得专票价税合计 6000 元，税率 6%

当月购进维修材料并取得专票价税合计 1130 元，税率 13%

备注：一般纳税人物业费税率 6%，车位租赁费、临停车位费（进行简易征收备案）税率 5%，有偿维修税率 9%，保洁费税率 6%，维修材料税率 13%；小规模纳税人税率为 3%（未因疫情减免为 1%）

一般纳税人处理：

$$\text{销项税额} = 29000/1.06 \times 0.06 + 5600/1.05 \times 0.05 + 600/1.09 \times 0.09 = 1957.72$$

$$\text{当月进项税额} = 6000/1.06 \times 0.06 + 1130/1.13 \times 0.13 = 469.62$$

$$\text{应纳增值税} = 1957.72 - 469.62 = 1488.1$$

小规模纳税人处理：

$$\text{应纳增值税} = 29000/1.03 \times 0.03 + 5600/1.05 \times 0.05 + 600/1.03 \times 0.03 = 1942.14$$

14、成本构成

依据《物业服务管理办法》，物业服务成本或者物业服务支出构成一般包括以下部分：

1. 管理服务人员的工资、社会保险和按规定提取的福利费等；
2. 物业共用部位、共用设施设备的日常运行、维护费用；
3. 物业管理区域清洁卫生费用；



- 4.物业管理区域绿化养护费用；
- 5.物业管理区域秩序维护费用；
- 6.办公费用；
- 7.物业管理企业固定资产折旧；
- 8.物业共用部位、共用设施设备及公众责任保险费用；
- 9.经业主同意的其他费用。

物业共用部位、共用设施设备的大修、中修和更新、改造费用，应当通过专项维修资金予以列支，不得计入物业服务支出或者物业服务成本。

15、增值税对成本的影响

小规模纳税人：按含税金额全额计入成本。

一般纳税人：如取得增值税专用发票按不含税金额计入成本，如取得增值税普通发票的则全额计入成本。

例题：

当月取得保洁外包费并取得专票价税合计 6000 元，税率 6%

当月购进维修材料并取得专票价税合计 1130 元，税率 13%

均取得增值税专用发票

$$\text{小规模纳税人成本} = 6000 + 1130 = 7130$$

$$\text{一般纳税人成本} = 6000 / 1.06 + 1130 / 1.13 = 5660.38$$

16、一般纳税人哪些专票取得有用？哪些取得无用？

取得专票可抵扣成本（有用）：



员工报销类：差旅费、交流费（不含补助）、公司抬头的管家手机费、公务用车费用、会议费。

物资采购类：工程物资、办公费（采购员工关怀、食堂、及福利性质物资除外）。

服务外包类：保洁、绿化、电梯维保等物业外包费，工程改造类工程施工外包费。

能源消耗：公共区域水费、电费、办公室水费、电费、暖气费。

取得专票不可抵扣（无用）：

员工补贴具有福利性质：车辆费、员工餐费补贴（员工工作餐费）、员工活动费、员工关怀费、补贴及津贴、异地调遣费、

员工宿舍相关费用：宿舍租赁费、宿舍被褥、宿舍物资等

业务招待费

一般纳税人取得专票，能降低项目成本，能降低应纳税额，应严格把控取得专票率！

17、购买物资比价原则

一般纳税人取得专票情况下比不含税金额，取得普票情况下比含税金额；
小规模纳税人比含税金额。

第四章 培养你的财务思维

1、财务思维定义：

是指运用财务学理论和知识进行科学思维的一种心智活动，具有非常大的普适性，本质是用于优化决策的方法论。



2、财务思维价值

是帮助在工作中，增加思考视角和决策角度。

3、八大财务思维

1) 结果导向思维：

如何使企业收入上升，利润增加，现金流变得充裕，资产质量得以提高，负债得以控制，这是企业管理人员每天都在思考的问题。财务思维第一个特征，就是一定要强调财务的结果。我们把它叫做结果导向性的思维。

2) 整体性思维：

任何的财务变量都不是孤立存在的。比如说一个公司的收入情况，它会受到资产的制约。资产好不好会直接影响到收入，收入变动，利润可能会发生变化，利润变动会导致现金流变动，现金流变动会导致公司的净资产发生变动。所以这个思维叫做整体性的思维，因此我们在优化财务变量的时候，一定要联系起来去看。

3) 专业延伸性服务思维：

要有足够真正解决问题的专业能力。及时向领导汇报工作进度，让管理层对未来结果可控，是非常重要的一个环节，这是工作能力的体现！

4) 财务敏感度思维：

不只财务人员要对数字敏感，管理者也要培养自己对数字的敏感性，对数字诚信负责，提供真实的信息。

5) 持续学习的思维：

政策的前瞻性思维：学习就是借力！要学习公司的业务流程，学习公司的管



理制度，学习财务税务专业的知识。及时关注、解读最新税政，更要知悉政策背后的东西，从而达到熟练运用政策的能力，实现政策的前瞻性。

6) 会计的创新性思维：

要有高度灵活性的能力。可以应企业所需，依现行政策法规，将看似不可能的事情灵活处理，使之成为可能！

7) 会计的风险性思维：

实时关注企业经营中所面临的各方面的风险，采取措施规避或降低风险！

8) 会计的法律思维：

财务与业务、与法务、与税务都是密切相关的，企业的经营的底线是不违法。经营合法才能保证企业长期稳定发展。

4、财务思维需了解的

1) 现实情况

①会计界发生了从“会计利润”到“经济利润”的重大思维转变。

②发生转变的原因是“经济利润”比“会计利润”更能反映企业的真实经营水平 and 价值创造能力。

③这个转变背后的逻辑是“近似的正确好过精确的错误”。

2) 报表中看到的负债只是企业所有债务的一部分。隐藏在表外的负债通常有三种情况：

第①种是经营过程中自然产生的隐性负债，这类负债通常和经营特征有关；

第②种是为了降低资产负债率刻意隐藏负债；

第③种是企业创新的融资方式，比如资产证券化或者融资租赁带来的负债。



3) 资产结构是观察资产的一个重要维度。从不同的资产配置中，可以看出一家公司运营模式是轻资产还是重资产。重资产企业资产配置的明显特征，是固定资产和存货比例比较高。然而商业模式的选择，会让生产型企业也可能是轻资产企业。另外，资产的期限结构，可以帮助判断企业的经营风险。

4) 利润与现金流

①企业靠利润发展，但是靠现金流生存。

②当企业持有现金过多时，其实在向外部传递三个危险信号：一是公司没有好的投资机会，导致有钱没处花。二是企业融资困难或者成本高。三是过多的现金容易导致企业乱花钱。

③企业现金并不是越多越好。企业持有多少现金，需要依据资金风险和资金的使用效率综合决定。