

行业心得：财务管理让我心痛 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/452/2021_2022__E8_A1_8C_E4_B8_9A_E5_BF_83_E5_c42_452416.htm

1998年的8月，我怀着无限的梦想，进入了国内著名企业海尔集团工作。经历了军训、生产实习和卖场体验之后，我先后担任了海尔集团电子产品本部大连中心经理、市场北部部长。而后又在海尔商流推进本部襄樊海尔工贸有限公司担任市场营销部长兼管理部长，承担2.3亿元的销售额。接着在长沙海尔工贸有限公司担任市场营销部长兼管理部长，承担销售额7.8亿元。海尔规范的管理，开阔的视野和高瞻远瞩的市场运作与管理方式，使我受益匪浅。

初次创业：初生牛犊不怕虎 2002年夏天，我在广州乐华国际电工有限公司担任负责销售的副总经理。有一天，在给我们新买的PASSAT做汽车美容时，他们给我推荐汽车防撞雷达系统，销售价900元/套。以我多年的电子产品的生产销售经验，这种产品的生产成本价不会超过80元/套。经过一段时间的市场调研，我认为这个产品的市场潜力巨大。好的产品，高额利润，我们有销售和技术开发的优势，于是，我们决定自己创业。经过3个月紧张的筹备，公司总算开起来了。下面的主要工作是产品的销售和公司的管理。由于在公司创立初期，销售量比较小，采购量也不大，公司没有专门的财务人员，所有的采购和销售都在我的脑海里。一个月，没问题，所有的账务历历在目；两个月，还可以，凭借回忆。此后，我开始使用电脑EXCEL表格记录销售。也许是制定的策略比较得当，加上2002年全国汽车行业的一片红火，公司的业绩也在快速增长。随着销量的增加，公司人员

也不断增加，到第4个月时，公司已有15个人了，同时我也增加了1名文员兼记流水账，但公司的财务卡仍在我的手中，公司每天的回款和支出都由我支配，然后报文员记账。第一次开公司股东会议。股东对我上报的业绩比较满意。我提出设置专职会计，但股东认为，现在公司业务还不大，同时受到费用的影响，记简单流水账就可以。而我还是决定要记账，从现在的开始记，然后再一点一点把以前的补全。基于费用等各个方面考虑，我请了一个在江西小厂有工作经验的会计。一段时间过后，感觉账务比较混乱，又换了一个曾在医院工作的会计和一个文员一起，整理公司的账务。但由于我本人对会计认识的不足，不知道工业会计和商业会计是有区别的，另外，以往过于依赖自己的记忆力，繁重的财务越来越让我感觉力不从心了。首先，由于前任会计没有做好交接，且没有什么工作经验，账务越来越不容易清理。但新任会计连本期的账都不能及时理清，更谈何将前面的账务进行清理。另外，公司的现金卡放在我的手上，所以公司的账和个人的账务时常纠缠不清。第二次开董事会，公司对账务的问题对我提出了整改要求，但我也无法彻底搞清，因为我也不知道标准是什么。公司的现状应该是赢利的，但公司的账上就是没钱。终于，在经历了第3次、第4次董事会后，董事会对我失去了耐心，对我的位置进行了调整，我专门负责销售。在后来，新的总经理也没有给公司的股东很大的信心。董事会决定将公司总体卖给了一个温州人。二次创业：屡战屡败经历了第一次的创业之后，我仍然坚信市场会大有可为。凭着对市场的把握，我又组织了5个股东，决定在湖南再开一个厂。同时，我也下决心，一定要在财务上下工夫，一定要把

账弄清楚，我决心请第三方财务。然而新问题的出现，是我始料未及的。公司有两个股东，分别负责华北和华南的业务，而两地市场的价格不统一，所以在给他们发货的过程中，财务一直反映不好做账。但由于他们在外跑只注重业务，对财务重视不够，加上我的管理不到位，所以在两个市场经历了很大的问题后，公司才将他们的账务处理清楚。也许，在公司成立之时，就是个错误。我的商业计划书太过于漂亮，现实与理想却永远不在一个平面。现在回想起来，有以下几个方面的问题：1、产品的价格竞争激烈，利润空间较低，远远不及预期，在产量不大的情况下，公司很难生存。2、管理粗放，连续出现的质量事故，对公司的打击是致命性的。3、区位优势造成的销售和采购的运输成本的增加远远超过政策优势的体现。市场是变化的，公司出现了较大的亏损，只好关闭。但仔细回想，如果当初有财务的分析，有系统的财务管理，有精确的财务控制和成本控制。也许根本就不会亏，也许根本就不会开这个厂。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com