

你的**利润**在哪里？如何找到并抓住它？



管理一定要 懂财务

总经理的财务管理清单

罗伯特·辛纳蒙 布赖恩·赫尔维格-拉森 著 林珏 译 李志宏 校

清单化流程掌控方法
简单易行的工作方式
全面提升工作效率



中国市场出版社
China Market Press



你的利润在哪里？如何找到并抓住它？



管理一定要 懂财务



总经理的财务管理清单

罗伯特·辛纳蒙 布赖恩·赫尔维格-拉森 著 林珏 译 李志宏 校

图书在版编目 (CIP) 数据

管理一定要懂财务: 总经理的财务管理清单/(英) 辛纳蒙; (英) 拉森著; 林珏译. —北京: 中国市场出版社, 2008.1

ISBN 978-7-5092-0295-1

I. 管... II. ①辛... ②拉... ③林... III. 企业管理; 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 194361 号

Copyright © Robert Cinnamon & Brian Helweg-Larsen

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *The Essential Guide To Financial Management*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2007-6110

书 名: 管理一定要懂财务——总经理的财务管理清单

著 者: [英] 罗伯特·辛纳蒙 布赖恩·赫尔维格-拉森

译 者: 林 珏

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 880×1230 毫米 1/32 8 印张 104 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0295-1

定 价: 26.00 元

版权所有 违者必究



管理一定 要懂财务

也许你希望加强对自己企业财务业绩的管理力度；也许你希望改善企业的财务业绩，却苦于自己对财务知识了解甚少，不知道该从何处着手；也许你只是想知道企业的财务现状如何。总之不论属于哪种情况，你发现你和会计师之间的讨论好像总是显得有些云里雾里……

你有没有遇到过一个不知道怎样阅读资产负债表的高级经理？这样的人比你想象的要多得多，而且更可怕的是，他们经常还掌管着企业财务业绩的管理大权！他们总是说：没事，这种事情会计师们会帮我搞定的。

当然，这些人还属于实话实说的一族。还有更多的人



管理
一定要懂财务
The Essential Guide to Financial Management

明明不懂，却装出一副精通此道的样子，然后在自己的职业生涯中花费成百甚至上千个小时去想方设法避开这个问题。不过话说回来，坦承事实总不会太晚的。

不管是把这些事情留给会计师，还是请他们帮助你理解，这其中根本的问题都在于，会计师会用他们自己的方式来解释问题，而这只会让你更加迷惑不解……到这个时候你甚至还不能确定他们到底弄明白了你的那些问题没有！

本书的目标不是将你培训成一个会计师，更不用说是财务专家了。本书的目标只是确保你可以理解财务管理的基本原则和足够的具体知识，从而使你能对现实情况作出自己的分析和判断，并能和那些会计师们——他们仍然是你的财务专家——进行更有成效的交谈和沟通。本书将会帮助你赢得他们的信任和支持。

彼得·切维顿



总经理的 财务管理清单

为什么需要了解更多的财务知识 1

学习 4

两种语言的故事 6

清单 1 财务循环 13

公司的成立 13

动态资产负债表 18

创造价值 26

现金和利润 29

创立企业并开始经营——开张的第一个月 40



管理
一定要懂财务
The Essential Guide to Financial Management

损益表	47
资产负债表	53
2 月份财务循环	56
寻求银行贷款	64
编制报表	67

清单 2 报表与复式记账法 75

报表	78
复式记账法	79
纳税	83

清单 3 各个职能部门的作用是什么 89

销售部门	90
营销部门	96
生产部门	97
供应链管理部门	100
人力资源部门	101
IT 部门、工程与维护部门	102

研发部门 104

财务部门 106

清单 4 财务计划——预算 109

预算 110

现金流预测 111

避免破产——如何获取现金 113

清单 5 测量经营绩效——财务比率 121

规模 124

损益表分析 126

资产负债表分析 131

清单 6 投资者如何看我们——股市比率 141

投资者希望看到什么样的报表? 141

股票 144



管理

一定要懂财务

The Essential Guide to Financial Management

清单 7 公司价值评估 151

资产价值 152

乘数 155

市值 157

平衡记分卡 157

现金流 159

清单 8 股东价值和经济利润 161

息、税、折旧、摊销前利润 162

经济利润 163

总体股东回报 165

清单 9 隐性成本——折旧与摊销 169

折旧 172

商誉 176

无形资产 177

成本资本化 179

清单 10 销售多少才能赢利 181

变动成本 182

固定成本 183

盈亏平衡点 186

清单 11 项目评估 195

回收期 196

折现现金流 197

净现值 199

内部收益率 199

终值 201

经济利润 201

可能的陷阱 202

其他因素 203



管理 一定要懂财务

The Essential Guide to Financial Management

清单 12 我们的现金在哪里——对营运资本

进行管理 205

存货 206

应收账款 209

应付账款 210

注销 212

营运资本对现金流的影响 214

后续 接下来的工作是…… 217

培训和咨询 218

联系方式 219

财务管理术语表 221



为什么需要了解更多的财务知识

随便去问一些管理人员，为什么他们需要了解财务和会计知识，或者更深入一点，为什么他们想要得到这些知识，答案可能会大大出乎你的意料。他们第一个说的就是：
“我只想知道他们（会计师）在说些什么。”

这个回答背后其实隐藏着对很多东西的困惑：从五花八门的专业术语（你能够搞清楚 PBIT 和 EBIT 之间的区别吗？），到令人莫名其妙的惯例或原则（不错，有些确实是莫名其妙……）。抱怨的声音越强烈，说明问题就越严重。



管理一定要懂财务

The Essential Guide to Financial Management

为了顾全面子，我们通常会说：他们不懂财务会计和管理会计的原理。这要求你能阅读资产负债表——你会吗？还要求你能明白它和损益表的区别——你能做到吗？

他们的这种回答，换一种更复杂的方式，可以表述为：
“我想知道发生在我身边的事情为什么会发生。”

我曾经听到一位市场主管说道：**“财务人员就是在走廊里否决我的提议的那帮人。”**

我也曾经听到一位生产经理说道：**“在讨论预算的时候，为什么总是 CFO 获得胜利？”**

当管理人员碰到会计师的时候，一般总是会有抗议这种“不公”的呼声。当公司处境艰难、需要削减开支的时候，这种呼声就会更加强烈，达到一个震耳欲聋的高潮。

不管是市场主管，还是生产经理，他们这些有时甚至略显刻薄的抱怨的背后，都隐藏着一个更加深邃的愿望：
他们真正需要的是挑战财务人员专断决策的信心！

为什么需要了解更多的财务知识

So why do you want to know more about finance

市场主管想知道，为什么她总是被告知开销太快、预算已经不敷使用。更重要的是，事实真的如此吗？

销售主管想知道，为什么在客户实际上需要延长赊销期限，或者刚刚有希望拿到大笔订单的时候，他却总是被告知要提醒客户遵守付款期限，甚至提供折扣来鼓励客户提前付款？

运营主管被告知他囤积了太多的存货，但是一旦某项库存供应不足的时候，销售人员又会大发脾气。他们想知道，问题出在哪里？哪些东西太多了？

采购人员总是被催逼着去向供应商要求更长的付款期限，然而，事实上他自己更希望供应商能进行新产品开发，从而使公司得到一些更实际的利益。那么到底谁是对的，采购人员还是会计师？他们应该如何去讨论这两种方法的优缺点？

如果你具备了与财务人员讨论上述问题的能力，不仅真相会豁然开朗，而且你也将真正进入到



管理 一定要懂财务

The Essential Guide to Financial Management

一个更高的层次——主动管理你自己的财务事宜。

如果你在经营自己的企业，你就会（至少在刚开始的日子内）不停地问自己下面这个问题：为什么当现金流表现良好的时候，我不担心、甚至不去管它；而当现金流表现不佳的时候，情况马上就会变得非常危急，必须迅速找出对策？然而在这个危急关头，你很难想出什么好的主意，只能百般设法去削减成本。

你也知道削减成本只是权宜之计，迟早会带来更多的麻烦，那么为什么不在一开始就去避免这种情形的发生呢？其中的一个原因或许就是：在那个时候，你正在忙于赚取丰厚的利润。要知道，有无数的企业就是因为过分痴迷于纸面利润，结果却落得一个关门大吉的下场——为什么呢？想要了解更多，你就应该认真地读下去……



学习

毫无疑问，最好的学习方法就是去亲身经历，尤其是去经历那些艰难的时刻。因此，如果你想学习财务管理，

为什么需要了解更多的财务知识

So why do you want to know more about finance

那么最好的办法莫过于跳进去，投入某个领域，发展自己的业务，然后设法克服在此过程中所遇到的各种财务困境。我想，Boo.com 的执行主管们现在一定比大多数人更能深刻理解成本和现金流问题的残酷性。

如果仅仅是让你到自己的企业中去经历，那么你是不会为了这个建议而感谢我的。因此，我们决定让你在这里、在某个别人的企业身上来经历。人们读书，不外乎是想找到一些提高效率的窍门，或者一些避免陷阱的秘诀。这些东西本书都将为你提供，但同时，本书还将帮助你完成财务管理经历的第一步——跳进去。

我们将带领你走过一个真实公司从创立到第一年运作的整个过程，然后沿途为你解释常用的财务概念，揭开那些所谓“惯例”的神秘面纱，并且翻译那些难懂的“专业术语”。不过你要有心理准备，这个旅途不会是一帆风顺的。



管理

一定要懂财务

The Essential Guide to Financial Management



两种语言的故事

人们常说，英国人和美国人是被一种通用语言分隔开来的两个民族。不过过去这些年里，随着《风流医生俏护士》、《飞行马戏团》、《六人行》、《非常大酒店》等影视剧在大西洋两岸的风行，我们似乎对彼此有了更加深刻的了解。我们知道了彼此间语言的区别所在——比如，电梯（美国人用 elevators，英国人用 lifts）、行李箱（美国人用 trunks，英国人用 boots）、尿布（美国人用 diapers，英国人用 nappies）、休假（美国人用 vacations，英国人用 holidays）——而且，在实际沟通当中，这种差别并不会造成多么严重的误解，仅仅只是让生活变得更加丰富多彩而已。就我个人而言，在“提供饼干”这句话里，我也愿意使用 offer（【美】提供）这个词，同时我觉得美国人也不介意使用 proffer（【英】提供）这个词。

只有在下面这种情况下，这种差别才会令人担心：在伦敦的牛津大街上，警察们想要控制圣诞节大抢购的人群，他们通过扬声器高喊“呆在人行道（pavement）别动”，这