



XIAOGONGSI CAIWU
ZHEYANG YUNZUO

小公司财务

这样运作

财务运作是企业管理的重中之重

- 小公司如何提高融资能力
- 小企业盘活资金的秘诀
- 票据业务买入操作
- 如何获得银行青睐
- 掌握成本递减的技巧
- 财务预测的原则和程序
- 节税的特征及手段

吴晶◎编著

**如何更有效地进行财务运作，是当下
众多小公司所面临的问题**

本书针对小公司管理者及其财务人员，内容主要包括了小公司筹资、现金及票据的管理、与银行的交往、收账、成本控制、财务分析及节税等内容。

 中国纺织出版社

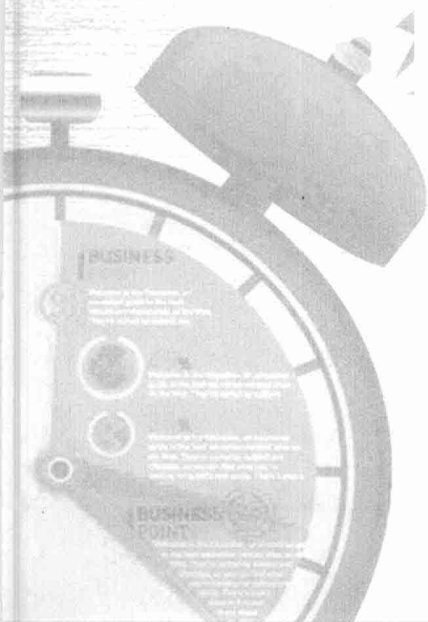


XIAOGONGSI CAIWU
ZHEYANG YUNZUO

小公司财务 这样运作

财务运作是企业管理的重中之重

吴晶◎编著



 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

小公司财务这样运作/吴晶编著.

—北京:中国纺织出版社,2010.7

ISBN 978-7-5064-6383-6

I. ①小… II. ①吴… III. ①公司—财务管理

IV. ①F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第066844号

策划编辑:苏广贵 责任编辑:宋蕊

特约编辑:尹丽 责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京时事印刷厂印刷 各地新华书店经销

2010年7月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:17

字数:225千字 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社图书营销中心调换



前言



随着我国社会主义市场经济体制的建立和不断完善,以及改革开放的深入发展,公司的财务管理工作也愈发为人们所重视。尤其是小公司,在当今社会经济变幻不断、暗流涌动的情况下,更应该加大对财务运作的管理。因此,如何更有效地进行财务运作就是当下众多小公司所面临的问题了。

财务运作在企业组织机构中属于较高层次,是对企业价值的综合管理。财务运作在管理控制、资源分配、业绩评价中起核心主导作用,能够对与决策有关的诸多要素进行平衡,从而在经营决策中起核心作用。财务运作是企业管理的重中之重,加强财务运作,可以为企业扩大财富,给投资者带来报酬。反之,财务运作的疏松,可能会导致公司的财政收支、资金的流通等出现纰漏,从而对企业的运行造成不良影响。

本书是一本针对小公司管理者及其财务人员的理想读物,主要包括了小公司筹资、现金及票据的管理、与银行的交往、收账、成本控制、财务分析及节税等内容。

该书具有以下特点:通俗性,本书以深入浅出为指导方针,采用通俗易懂的语言,将抽象的理论具体化,让读者能够读懂、看懂;针对性,本书是为小公司所有者、管理者及其财务人员量身定做,从不同角度为小公司的财务运作献计献策;实用性,本书结合一定的理论知识,介绍了财务管理中的实用性知识,力求理论联系实际,保留一定深度,但又不生涩难懂,可操作性比较强;指



目录

contents



XIAOGONGSI CAIWU
ZHEYANG YUNZUO

- 1 / 第一章 小公司可以这样筹钱
- 1 / 小公司有效筹资的原则
- 3 / 怎样从内部挖潜
- 9 / 靠信用向银行贷款
- 13 / 租赁:只融设备不融钱
- 19 / 商业融资让你提前拿到钱
- 25 / 小公司如何提高融资能力

- 29 / 第二章 像看孩子一样,看好公司的现金
- 29 / 现金就像人体的血液
- 31 / 必须持有足够的现金
- 36 / 早为资金周转作打算
- 38 / 怎样做好现金流预算
- 42 / 公司现金的最佳持有量
- 45 / 重视货币的时间价值
- 48 / 一千赔不如八百现
- 50 / 小公司盘活资金的秘诀
- 56 / 如何做好收支流程的控制
- 60 / 备用金就是应急金
- 61 / 支票结算更要注意“安全”

- 65 / 第三章 管理好商业票据
- 65 / 票据业务买入操作





第一章

小公司可以这样筹钱

小公司有效筹资的原则

优秀公司理财的经验表明,公司有效地筹资必须遵循以下六大原则。

一、要量力而行

任何筹资都有其代价,这是市场经济等价交换原则的客观要求。正因为此,小公司在筹资过程中,需要筹措多少资金才算适宜,是公司管理者必须慎重考虑的问题。筹资过多会造成浪费,增加成本,同时还可能因为过度负债到期无法偿还,增加公司经营风险;筹资不足又会影响计划中的正常业务发展。因此,小公司经营者在筹资过程中,必须考虑实际需要与可能性,做到量力而行。

二、筹资成本要低

筹资成本指公司为筹措资金而支出的一切费用,主要包括:

- (1)筹资过程中的组织管理费用。
- (2)筹资后的占用费用。
- (3)筹资时支付的其他费用。

小公司筹资成本是决定小公司筹资效益的决定性因素,对于选择、评价

小公司筹资方式有着重要意义。因此,小公司筹资时,就要充分考虑降低筹资成本的问题。

三、筹资风险要低

小公司筹资必须权衡各种筹资渠道和筹资风险的大小。例如,小公司采用可变利率计息筹资,当市场利率上升时,公司需支付的利息额也会相应增大;利用外资方式,汇率的波动可能使公司偿付更多的资金;有些出资人发生违约,不按合同注资或提前抽回资金,将会给公司造成重大损失。因此,小公司筹资必须选择风险小的方式,以避免或减少风险损失。如目前利率较高,而预测不久的将来利率要下降,这时筹资应要求按浮动利率计息;如果预测结果相反,则应要求按固定利率计息。再如利用外资,应避免用硬货币偿还本息,而争取以软货币偿付,以避免由于汇率的上升,软货币贬值而带来的损失。此外,在筹资过程中,还应选择那些信誉良好、实力较强的出资人,以减少违约现象的发生。

四、要有利于公司竞争力的提高

小公司筹资要有利于公司提高竞争力,这一原则主要表现在以下几个方面:首先,通过筹资,壮大小公司的经济实力,增强公司的支付能力和发展后劲,从而减少公司的竞争对手;其次,通过筹资,提高公司信誉,扩大公司产品销路;再次,通过筹资,充分利用规模经济的优势,增加本公司产品的市场占有率。公司竞争力的提高,同公司筹集来的部分资金的使用效益有密切联系,是公司筹资时不能不考虑的因素。

五、要保持对公司的控制权

当小公司为筹资而部分让出公司原有资产的所有权、控制权时,常常会



影响公司生产经营活动的独立性,引起公司利润外流,对公司近期和长期效益都有较大影响。就发行债券和股票两种方式来说,增发股票将导致原有股东对小公司的控制权产生冲击,除非其再按相应比例购进新发股票;而债券融资则只增加公司的债务,而不影响原有所有者对公司的控制权。因此,筹资成本低并非筹资方式的唯一选择标准。

六、以用途决定筹资方式和数目

由于小公司将要筹措的资金有着不同用途,因此,筹措资金时,应根据预定用途正确选择运用长期筹资方式或短期筹资方式。如果筹集到的资金是用于流动资产,应根据流动资产周转快、易于变现、经营中所需补充的数额较小,占用时间较短等特点,选择各种短期筹资方式,如商业信用、短期贷款等;如果筹集到的资金是用于长期投资或购买固定资产,由于这些运用方式要求数额大,占用时间长,因此应选择各种长期筹资方式,如发行债券、股票,小公司内部积累,长期贷款,信托筹资,租赁筹资等。

怎样从内部挖潜

公司经过初创期,进入成长期之后,无疑需要大量资金来扩大生产规模。从公司内部挖潜是指通过挖掘内部各种资源的潜力,减少资金流出,间接地为公司提供资金。因此,公司内部挖潜也可以为公司生产经营提供资金,也可以成为公司的内部融资方式。内部融资相对于外部融资来说,拥有低成本、低风险等优势,既能提高公司的整体运作效率,又能避免对外融资所造成的偿还风险。

在经营收入既定的前提下,内部融资的来源主要在于成本的降低,而公司的生产经营成本主要包括生产、财务、销售、管理等成本,因此,内部融资应



主要着眼于对这些经营管理环节的控制。

一、挖掘员工潜力

一些短见的公司经营者会认为：员工只在企业工作那么短的时间，何必去培训他们呢？事实是：你只要花费员工工资的 2% 去培训，这比他们犯错误所造成的损失低得多，而且员工经过培训后，他们会获得极大的满足感，通常会愿意继续留在公司里，这样一来，公司将会节省更多的成本。

中国有句古语叫“磨刀不误砍柴工”。现代经济社会的实践也表明培训是降低成本的捷径之一。最近由美国一家大公司进行的一项调查表明，仅仅告诉员工他们工作的重要性就可以使生产率提高 5% ~ 20%；通过培训使成本降低，进而带来的利润的增加是相当可观的。

二、通过适宜的经营策略来降低成本

在经营过程中，公司在经营过程中一方面可以通过增加销售获得收入，另一方面可以通过降低成本来达到增加利润的目的。作为经营者，往往把注意力放在拓宽市场、提高市场占有率上，而常常忽略对成本的控制。一般来说，销售情况容易受外部因素的影响，而在控制成本方面，公司则拥有较大的主动权。

成本的降低，一方面可从降低生产成本上入手，另一方面可从管理成本上入手。下面我们仅就管理成本的降低做说明。

在商业公司中，有一个非常有名的 80/20 现象，具体是指为公司创造了 80% 利润的经营活动的成本仅占公司总成本的 20%，而为公司提供 20% 利润的经营活动却耗费了公司 80% 的成本。当然，造成这种现象的原因一是公司错误地确定了商品结构，二是公司当初确定的商品结构是符合市场需求的，但随着时间的推移，公司面对的经营环境发生了变化，公司提供的产品并



没有适应这种变化。

无论 80/20 现象是哪种原因造成的,它们都增加了公司的成本,公司应当在生产经营过程中不断分析市场,研究市场的需求结构,及时调整经营策略,以相同成本利润最大化和相同利润成本最小化的原则指导所有的经营行为。此外,根据产品特点,通过改变经营战略,也可达到减少公司存货和流动资本的目标。

达荣公司是一家小型紫铜生产企业,其生产原料主要是回收的废杂铜,产品主要销往铜加工厂。由于废杂铜的回收往往受很多不确定性因素的影响,所以该公司常常被动地收购大量的废杂铜以作为生产紫铜的原料储备,以防原料供应不足,这就占用了大量流动资金。

另一方面,紫铜的销售受市场影响很大,产品常常大量积压。达荣公司企划部提出采取多元化经营的方案并获公司的一致通过。但问题是,公司历来由于经营不稳定而难以获得外部融资。上新项目,钱从哪里来?

最后,市场部提出,首先改变公司单一出售成品的经营方式,开辟为铜加工厂和废杂铜贸易商的带料加工项目,这样既可以增加市场份额,又可以避免生产能力的闲置,更主要的是可以减少原材料和存货的储备,加速资金周转,从而可筹措出一部分资金用于新项目的上马。

达荣公司采纳了上述方案,经过半年的运转,公司生产经营状况得到了全面改观。

三、降低存货、提高资金的利用率

随着计算机和网络的快速发展,很多具有一定规模的公司逐渐开始运用信息技术来为他们的生产经营服务,比如预测可能的需求,并计算出为满足需求而需要持有的合理存货数量等。

飞跃公司是一家机电产品生产商,两年前投资 40 万元用于一个自动化



的原料供求平衡系统,通过这一系统的使用,该公司以往约 2000 万元的存货减少了一半,并由原来的每季购买一次原材料改为每月购买一次,两年下来,该公司由于减少存货而节约的流动资本竟达 5000 万元。

对小公司来说,复杂的计算机系统可能会过于昂贵,但如果选用简便实用的计算机以及相应的软件,对其购货方式做一些合理改变,并监控其原材料的存货,流动资本的缩减也会有相当的数目。从上面的案例中可以看到,公司从流动资本中往往可以压缩出所需的资金。对于那些尚未对存货水平进行监管的企业,实行严格控制将是一个有效的途径。

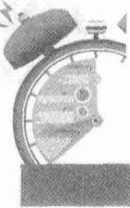
由于存货的使用是一个连续不断的过程,因而必须分析存货的需求以确定购买的频率,判断有无高峰或低谷,需求是否有周期性等因素。经营者如果对日常存货的需求水平有了较为准确的掌控,知道什么时候下订单,使得存货既不积压,又能对生产形成及时供给,就会减少存货所占据的资金量,可以从库存环节释放出一定的资金用于其他用途。

例如,有些产品的成本是在生产的最后一道工序发生的,因而先生产半成品,只有在客户的需要非常确定时才完成存货的最后一道工序,利用这种方法,可大大降低存货成本。

另外,根据产品特点,通过改变经营战略,也可达到减少公司存货和节省流动资本的目的。比如上例中达荣公司以前只单一生产成品出售,后改为既出售成品,又进行来料加工的经营方式,这使得公司大大降低了原料采购费和产品存货,降低了资金的占用,从而拓宽了内部融资的资金来源。

四、能变钱的都变成钱

在日常经营过程中,公司所拥有的资产通常会占据相当多的资金,但事实上并非每种资产都是完全必要的。因此,释放出搁置在不必要的资产上的资金,也可以为公司经营提供资金来源。这主要是把公司内部用量资产、货



物、材料等,或出卖,或以货易货的方式换回所需的物资。

江陵模具厂是一家生产技术含量较高的陶瓷模具的小厂,由于资金不足,外部融资困难,所以面对供不应求的市场需求,没有能力扩大产量。

最后,管理者提出撤掉普通机械厂都可生产的模具外套生产工序,变卖这一工序的生产设备。模具外套拿给普通机械厂进行外协生产,原来的模具外套生产车间改为生产关键部件产品,变卖设备获得的资金作为流动资金。

结果,资金紧张问题解决了,产品产量成倍增加。意想不到的,由于管理成本的下降和产品规模效益的增加,产品成本大幅下降,利润迅速增加,这又进一步缓解了该厂资金不足的问题,从而使江陵模具厂进入了良性快速发展轨道。

资产变卖融资主要有两个优点:第一,变卖资产融资的过程也就是公司资源再分配的过程,是公司的生产经营向高效益方向转换的过程,因此这也是公司资产的一个优化组合过程。第二,变卖资产融资通常速度快,适应性强。公司通过变卖多余或低效资产,除了可以筹措必要的资金,转而投到其他急需资金的生产经营领域外,还有以下好处:削减掉亏损或微利部门,提高盈利水平;改善经营结构和方向,开拓新的市场,提高竞争能力;削减掉与公司主要生产经营活动关系不大的部门,集中力量发展公司的优势项目,提高专业化程度。

因而,公司的资产变卖对象不仅包括微利或亏损部门,有时出于优化经营结构和提高专业化程度的考虑,还可能变卖盈利部门,同时,公司在以变卖交税的方式筹集时,还应注意以下几点。

1. 慎重考虑出售对象

对于已经无用的设备、厂房等,公司应大胆出售,但对其他资产则应慎重考虑,特别应从公司的长远发展进行慎重的分析。如果拟出售的资产对公司长期发展有害无利(或利不大),那么应立即卖掉;如果拟出售的资产对公司



长期发展影响很大,则应小心谨慎,非不得已,不应出售。

2. 选择有利的出售时机

资产出售时机的选择对资产出售的影响极大,时机选择不当,卖价会很低。同时,会因产品更新换代和技术进步的迅速面临落伍,以致真正需要解决燃眉之急时无法出售。

3. 选择恰当的出售方式

资产出售方式不同,获得的价格也不同。是采取直接的出售方式,还是委托中间人代理出售;是采取拍卖方式出售,还是采取与买方议价方式出售,都要进行比较、分析,力求以最高净价出售资产。

小公司可通过出租所拥有的某些可出租的资产来获得资金。例如,出租厂房或办公楼,出租机器设备等。以这种形式筹资的好处是公司可保存资产的所有权。公司以这种形式筹资,应仔细选承租人,确定合理的出租期限,争取尽可能高的租金。另外,先卖后租的筹资方法,即回租,也可一试,以腾出部分资金投入其他战略部门。

4. 利用应收账款融资

利用应收账款融资分为应收账款抵押和应收账款让售两种形式。

(1)应收账款抵押融资。应收账款抵押融资就是公司以应收账款为担保,和经办银行签约,允许公司在一年以内向银行借贷一定数量的现款。银行借给公司的钱通常为应收账款的80%。订立合同的任何一方,可以在规定期限到期前6个月以内书面通知对方解除合同。

采用这种融资方式,一般都不通知向借款公司赊购的客户,账款还是由借款公司收回。收回的账款要全部交给借款银行或公司。如果作为担保的应收账款中某一账款到期不能收回,借贷单位有权向借款公司追要。

信贷银行或公司收取贷款利息一般按日计算。计算方法分为两种:一是按每天应收账款未收余额计算,二是按每天应收账款未收余额中的已借数额



计算。

(2)应收账款让售融资。应收款让售融资的做法是:公司首先在商品发运出售之前向信贷公司提出贷款申请,取得同意后,便在商品发运走后把应收账款让售给信贷公司,信贷公司按发票总额,扣去信贷公司的佣金、购买客户的现金折扣、冲抵销售退回和销售折让款后,把剩下的钱交给融资企业。折扣额通常为 10% 左右。

让售账款发生以后,公司要通知购货客户,把账款直接交付信贷公司。如果欠款未还清,由信贷公司催收;如客户无力偿还,损失责任由信贷公司承担。购买应收账款的信贷公司收取两种报酬:一种叫做佣金,一般占应收款净额的 1% ~ 2%;另一种叫利息,根据到期日前企业融资金额,按一定年利率或月利率计算。

靠信用向银行贷款

银行贷款作为公司资金的一项来源,一直在公司融资中发挥着重要的作用。在没有资本市场或资本市场不发达的时代,银行贷款几乎垄断着公司融资的来源。在资本市场日益发展的今天,尽管资本市场作为一种融资途径,正在发挥越来越大的作用,但在社会总资金来源上,银行还处于主导地位。尤其是对广大小公司来说,上市融资在我国毕竟还不现实,向银行贷款依然是最为现实和可行的途径。

一、借钱是加快公司发展的捷径

借钱,自然是件有风险的事,于是有一些保守的公司管理者认为借钱不是一件好事,是不得已而为之的下策。这种观点是不全面的。公司应有合理的借款,至于怎样算是合理、适度的借款,是个大问题。下面先说说借钱的



好处。

假如公司看中了一个项目,但等公司独自把项目所需资金攒够,这个项目很有可能早已“花落人家”了。而且对于一些高额的资金投入项目来说,光靠公司自身的投入也是不够的。当今很多全球知名的大公司都是负债经营的。借钱发展就像借鸡生蛋。当然关键就在于快生蛋,多生蛋。如果借了鸡不但没生蛋,反而鸡死蛋没,则这就是失败的“借鸡生蛋”。在投资准确的前提之下,“借鸡生蛋”能增加收益,请看下面这个简单的例子:

A 企业自有资本 1000 万,项目的年收益率 20%,即资本收益率一年 200 万。B 企业自有资本也是 1000 万,借入 1000 万,项目的收益率也是一年 20%,利息成本(即利息率)是一年 10%。这时 B 企业的收益额是 300 万元($2000 \times 20\% - 1000 \times 10\%$)。B 企业的资本收益率是 30% ($300 \text{ 万元} \div 1000 \text{ 万元的自有资本} \times 100\% = 30\%$),高出 A 企业(20% 的资本收益率)10%。

借款利息其实不像表面上那么高。在考虑企业的所得税之后,这又是一个借钱的理由。因为在会计处理上利息支出是列入费用之中,可以抵减收入,这样就造成利润数的下降,从而减少了税收支出。仍用上例,假设所得税税率是 33%,则 A 企业 200 万元的收益需征税 66 万元,A 企业的税后资本收益率为 $(200 - 66) \div 1000 \times 100\% = 13.4\%$ 。B 企业由于支付的 1000 万元列入费用,因此征税额是 $(300 - 99) \div 1000 \times 100\% = 20.1\%$ 。其实这是由于利息增加了费用基数,减少的税收冲减了利息成本。假设利息率是 5%,所得税征税率 33%,则真实借款成本变为 $5\% (1 - 33\%)$,相当于财政部门为企业支付 1.65% 的利息。

二、同银行搞好业务往来关系

公司与银行搞好关系的前提是能按期还本付息。银行的主要收入来源是贷款所收入的利息。银行所吸收的大量存款需要定期支付利息,这些利息



就主要来源于银行贷款所得的利息收入。可以说,在某种程度上,能还款的公司是银行的衣食父母。

另外,贷款首先是转化成存款,只要公司不是一次全部使用,银行多了一笔存款,又可发放一笔贷款,由于有存款准备金的要求,存款可使再次贷款的数额小一些,但是银行肯定很高兴增加了一笔营运资金。因此,无论顺境、逆境都应尽量维持与银行有一定的业务往来,这样有利于塑造良好的银行、企业关系。

在赚钱时不理银行,这是与银行搞好关系的大忌之一。如果企业只是在周转困难、情况危机的时刻才求助于银行,会带来意想不到的恶果。因为在这种情况下,银行很可能不愿意在风险较高的时候贷款给公司。因此,无论经营状况好坏,均应与银行有业务往来,这对搞好企业与银行的关系有重要的作用。这样一来,公司在关键时刻就可能会得到银行的鼎力支持了。

从信息不对称理论来说,借钱可以说是公司经营良好的信号。有些经济学家认为信息是不对称的,也就是公司与银行之间均是互相不能完全了解对方的,应该说这是符合实际情况的。这种理论认为在公司营业状况良好、利润丰厚时公司会倾向于借款,这样只需支付固定利息;而在公司经营不好,或貌似红火,但盈利前景堪忧之时,公司会欢迎有人入股与公司“共担风险”。换句话说,公司有“独享利润(指支付利息后的利润),共担风险”的倾向。也就是说,公司选择借钱而不是增发股份往往代表着公司发展不错。所以,“借鸡生蛋”也就可理解为:放心吧!这里“粮食”多,没问题。

三、把信誉视作公司的生命

有些公司往往不注意自己的信誉。这样做,从长远来看,是占小便宜吃大亏。收益再大,往往也不过是节省几天的利息费用,却因此丧失了商家视若生命的信誉,导致将来可能陷入举步维艰的困境。



1. 信誉不好会使公司在购进原材料、购买劳务时必须用现金支付

因为公司开出的票据没人愿意接收,这会使公司的票据融资变得极不现实。

在日常生活中,例如在百货店、超级市场等交易场合一般以现金交易,即一手交钱,一手交货。但是,一般在商业往来中,赊购赊销是普遍行为。这其实也是一种融资方式,是赊销方向赊购方的隐性融资,因此有时称赊购、赊销为商业信用。由于商业信用的法律约束力较弱,随意性强,因此商业票据成为赊购、赊销更有法律约束力的信用工具。商业票据作为偿付工具在很大意义上依赖于买卖双方的信任关系。《中华人民共和国票据法》(以下简称《票据法》)等法律保障措施往往是受害方不得已而求助的对象,这主要受限于法律诉讼付出的高额直接成本和间接成本。因此,商业票据的收付往往只局限于彼此之间信任的买卖双方。所以公司一旦丧失信用,就会被迫以现金作为结算工具了。

2. 信誉不好,会严重影响银行对公司的信心

在银行贷款无望之时,公司资金周转难度就会大大增加,公司的资金就难以运作了。即使银行还愿意放款,也一般会开出更苛刻的条件,例如贷款利率的提高,原来不需担保的现在需要担保了,不用抵押的也需要抵押了,甚至要求提高担保力度等。

3. 信誉不好还会严重影响公司形象

客户自然不愿意与信誉不好的公司合作,更不用说建立持久的合作关系了。人以信而立,公司当然也是如此。

那么,什么行为会损伤公司的形象和信誉呢?

约定好的付款日到期不支付,且换之以更远期的期票,这是公司很容易犯的错误,也是易被忽视的错误。很多公司在谈判付款日期时不愿费力策划周全或尽力说服对方,而是采取“到时再说”的态度,这样一来,发生以新票