

管理者的 10堂财务必修课

10大财务管理主题，11个真实案例，89张图表
带你顺畅搞懂财务知识

- 理论知识，通俗讲解
- 要点难点，案例阐释

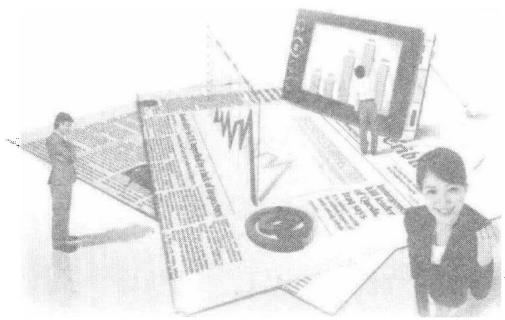
黄晓波◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

管理者的 10堂财务必修课

黄晓波 编著



前言

成功的企业各不一样，但失败的企业大体相同。史玉柱的巨人大厦轰然倒塌，刘五一的中国普尔斯马特（以下简称普马）烟消云散，李途纯的太子奶痛失“太子”，杜夏的家世界告别“世界”……这些辉煌一时的企业的失败有一个共同的直接原因，即财务资源耗尽，资金链断裂。所以，可以这样说，财务战略与经营战略的协调与平衡是企业成功的关键所在，企业的失败根源在于财务管理的失败。然而，重业务、轻财务的现象仍普遍存在，“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的悲剧仍日复一日、年复一年地上演着。企业的营管理者都应铭记一句流行于西方财务界的名言——“没有利润是痛苦的，而没有支付能力更是致命的”。

从现象上看，财务是企业的资金运动或财务活动，包括资金筹集、投资和收益分配。企业的资金运动就像人体的血液循环，血液循环受阻会影响身体健康，甚至危及生命，同样，资金运动不畅会影响企业的发展，甚至危及企业的生存。恰如造血功能决定人体的健康一样，投资项目产生的现金流决定着企业的生存和发展；恰如验血可以发现人体的病因一样，财务分析可以发现企业经营管理的症结；恰如输血可以恢复人体的健康或挽救人的生命一样，资金筹集可以使陷入困境的企业起死回生。

从本质上看，财务是企业财务活动所体现出来的财务关系，即企业与利

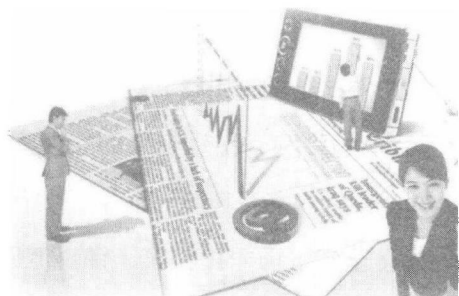
益相关者之间的经济关系，包括与股东之间的财务关系、与债权人之间的财务关系、与供应商之间的财务关系、与职工和管理人员之间的财务关系、与客户之间的财务关系、与国家之间的关系等。现代企业财务管理，关系到方方面面的切身利益，关系到社会的和谐与稳定。在财务管理中维护利益相关者的利益均衡，不仅是一种管理责任，而且已经开始上升为法律责任。

全书包括10课和两个附录。第一课讲财务的现象与本质、财务管理的职能，以及财务管理的内容，案例“巨人集团的财务危机”表明，财务管理工作对于企业的生存和发展具有多么重要的意义。第二课讲财务管理的价值观念，包括资金的时间价值观念、空间价值观念、风险价值观念、内在价值观念，这些价值观念在“曾子墨面试成功的启示”和“晨光文具的渠道价值”两个案例中得到了运用或体现。第三课讲财务管理的目标，包括财务管理目标的演变、现代企业财务管理目标，以及利益相关者的利益冲突与财务协调。案例“北京青鸟天桥商场裁员风波”促使人们去思考：董事会和员工为什么会发生如此严重的冲突？如何避免冲突的发生？第四课讲财务分析，包括财务比率分析和综合财务分析，这些分析方法可以运用于案例“天仙纺织厂的财务分析”。第五课在全面预算管理的背景下，讲述财务预算的编制方法，并通过“长春铁路分局全面预算管理的探索与实践”的案例介绍了全面预算管理的具体做法。第六课讲投资管理，包括证券投资管理和固定资产投资管理，并通过“巴菲特投资可口可乐”的案例说明了长期投资的决策方法。第七课讲流动资金管理，包括现金管理、应收账款管理、存货管理，“现金断流葬送中国普马扩张”的案例说明了流动资金管理失败是如何导致企业失败的，也阐明了“现金为王”的真谛。第八课讲筹资管理，包括资金需要量预测、筹资方式及其选择，透过“用友软件股份有限公司的资本结构”的案例，可以发现影响资本结构的主要因素，以及如何进行资本结构决策。第九课讲利润分配管理，包括可供分配利润的形成、利润分配的原则、利润分配的项

目和顺序、股利的支付方式和分配程序、股利政策，以及股票回购和股票分割，“新兴铸管股份有限公司的股利分配政策”的案例表明，为什么可以采用稳定的高派现股利政策？稳定的高派现股利政策需要什么前提条件？稳定的高派现股利政策为什么会遭到市场非议？第十课讲激励机制和业绩评价，并通过“经济增加值价值管理体系在青岛啤酒公司中的应用”的案例说明了企业应如何改进和完善激励机制和业绩评价。企业财务管理具有很强的政策性，必须依法进行。附录A《企业财务通则》和附录B《上市公司证券发行管理办法》有助于读者了解与企业财务管理直接相关的法规和政策。

本书的内容不求全面深入，但求浅显易懂和通俗实用。在本书的编写过程中，参考了大量的文献资料，包括：马克·泰尔著、乔红涛译的《巴菲特与索罗斯的投资习惯》，雷光勇的《会计契约论》，李道明的《财务管理》，唐国平的《会计学原理》，王化成的《财务管理教学案例》和《国际财务管理》，于玉林的《现代会计哲学》，张新民和孔宁宁编著的《财务管理案例点评》，张一驰的《人力资源管理教程》，以及中国注册会计师协会编的《财务成本管理》等。上述著作的编著者也为本书的完成做出了贡献，向所有参考文献的编著者和出版社表示衷心的感谢！

目 录



前 言

第一课 财务管理基础 / 1

第一节 财务的现象与本质 / 1

一、财务的现象 / 1

二、财务的本质 / 2

第二节 财务管理的职能 / 4

一、财务预测 / 4

二、财务决策 / 5

三、财务计划和预算 / 6

四、财务控制 / 7

第三节 财务管理的内容 / 7

[案例] 巨人集团的财务危机 / 9

第二课 财务管理的价值观念 / 14

第一节 时间价值观念 / 14

一、如何理解货币的时间价值 / 14

二、如何计算货币的时间价值 / 15

第二节 空间价值观念 / 20

第三节 风险价值观念 / 21

一、风险的概念和种类 / 23

二、风险价值的衡量 / 23

第四节 内在价值观念 / 26

[案例2-1] 曾子墨面试成功的启示 / 28

[案例2-2] 晨光文具的渠道价值 / 28

第三课 财务管理的目标 / 29

第一节 财务管理目标的演变 / 29

第二节 现代企业财务管理目标 / 30

一、利润最大化 / 30

二、股东财富最大化（股票市场价值最大化） / 31

三、企业价值最大化 / 31

第三节 利益相关者的利益冲突与财务协调 / 32

[案例] 北京青鸟天桥商场裁员风波 / 34

第四课 财务分析 / 39

第一节 财务分析的意义和方法 / 39

一、财务分析的意义 / 39

二、财务分析的方法 / 39

第二节 财务比率分析 / 43

一、反映资产营运效率的比率 / 43

二、反映偿债能力的比率 / 45

三、反映盈利能力的比率 / 46

四、反映获取现金能力的比率 / 47

五、适用于上市公司的财务指标 / 47

第三节 综合财务分析 / 48

一、综合评价法 / 48

二、沃尔评分法 / 49

[案例] 天仙纺织厂的财务分析 / 50

第五课 财务预算 / 52

第一节 全面预算管理 / 52

- 一、什么是全面预算管理 / 52
- 二、全面预算管理的作用 / 53
- 三、全面预算管理的内容 / 54

第二节 财务预算的编制 / 54

- 一、财政部的有关规定 / 54
- 二、财务预算的编制方法 / 55

[案例] 长春铁路分局全面预算管理的探索与实践 / 61

第六课 投资管理 / 66

第一节 证券投资管理 / 66

- 一、债券估价 / 66
- 二、股票估价 / 70

第二节 固定资产投资管理 / 75

- 一、投资项目现金流量的估计 / 75
- 二、投资项目评价和选择 / 77

[案例] 巴菲特投资可口可乐 / 82

第七课 流动资金管理 / 85

第一节 现金管理 / 86

- 一、现金管理的内容 / 86
- 二、现金管理的目标 / 87
- 三、最佳现金持有量的确定 / 88
- 四、现金日常管理 / 91

第二节 应收账款管理 / 95

- 一、应收账款管理的目标 / 95

二、信用政策的确定 / 95

第三节 存货管理 / 104

一、存货管理的目标 / 104

二、经济订货量的确定 / 104

三、订货时间 / 106

[案例] 现金断流葬送中国普马扩张 / 114

第八课 筹资管理 / 116

第一节 资金需要量预测 / 116

一、销售百分比法 / 116

二、直线回归法 / 119

第二节 筹资方式 / 120

一、吸收直接投资 / 120

二、发行股票筹资 / 121

三、借款（长期借款和短期借款）筹资 / 129

四、发行企业债券筹资 / 136

五、发行可转换证券筹资 / 138

六、租赁融资 / 141

七、商业信用（应付账款和预收账款） / 142

第三节 筹资方式的选择 / 144

一、资本成本 / 144

二、财务杠杆 / 147

三、资本结构决策 / 151

[案例] 用友软件股份有限公司的资本结构 / 155

第九课 利润分配管理 / 163

第一节 可供分配利润的形成 / 163

一、利润的构成 / 163

二、可供分配利润的形成 / 163

第二节 利润分配的原则 / 164

第三节 利润分配的项目和顺序 / 165

一、提取法定公积金 / 165

二、提取任意公积金 / 165

三、向投资者分配利润 / 165

第四节 股利的支付方式和分配程序 / 166

一、股利的支付方式 / 166

二、股利的分配程序 / 167

第五节 股利政策 / 169

一、影响股利政策的主要因素 / 169

二、股利政策的主要类型 / 170

第六节 股票回购和股票分割 / 171

一、股票回购 / 171

二、股票分割 / 171

[案例] 新兴铸管股份有限公司的股利分配政策 / 171

第十课 激励机制和业绩评价 / 176

第一节 激励机制 / 176

一、为什么要建立激励机制 / 176

二、标准化激励机制及其问题 / 177

三、差异化激励理论和差异化激励机制 / 179

第二节 业绩评价 / 185

一、西方企业的业绩评价 / 185

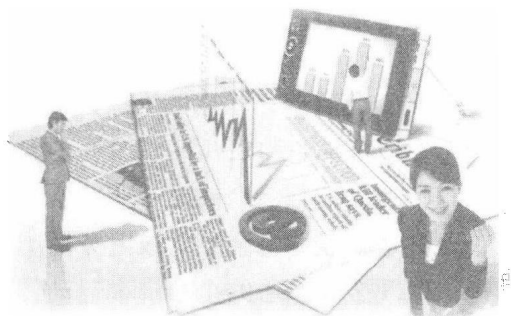
二、中国企业的业绩评价 / 191

[案例] 经济增加值价值管理体系在青岛啤酒公司中的应用 / 192

附录A 企业财务通则 / 195

附录B 上市公司证券发行管理办法 / 209

参考文献 / 222



第一课

财务管理基础

第一节 财务的现象与本质

从现象上看，财务是企业的资金运动或财务活动；从本质上看，财务是企业财务活动所体现出来的财务关系，即企业与利益相关者之间的经济关系。

一、财务的现象

不同企业面临的财务问题是相似的。比如，为了兴建一座棉纺厂，需要筹集资金，购建厂房，购买纺织设备，购买棉花等原材料，招聘工人和管理人员，即需要具备三大要素：劳动资料（厂房、设备等）、劳动对象（棉花等原材料）和劳动者（工人、管理人员等）。购进棉花等原材料之后，先把棉花纺成纱，然后再把纱织成布，最后把布销售出去，即要经历资金筹集、供应、生产、销售等过程。

在供应过程中，一方面采购原材料，另一方面支付购货款，也可能形成应付账款，即原材料已购进，货款还没有支付。在生产过程中，一方面生产产品，另一方面还需要给生产工人和管理人员支付工资。在销售过程中，一方面销售产品，另一方面收回货款，也可能形成应收账款，即产品已经销售，但货款还没有收回来。

企业的生产经营过程，是实物运动和资金运动的统一。一方面是实物运动，即棉花（原材料）——纱（在产品或半成品）——布（产成品）；

另一方面是价值运动或资金运动，即货币资金——固定资金和储备资金（厂房、设备占用的资金，以及原材料占用的资金）——生产资金（在产品或半成品占用的资金）——成品资金（产成品占用的资金）——货币资金。

从现象上看，财务是企业的资金运动或财务活动，只要有资金运动，就需要进行财务管理。以现金为核心的企业资金运动，如图1-1所示。

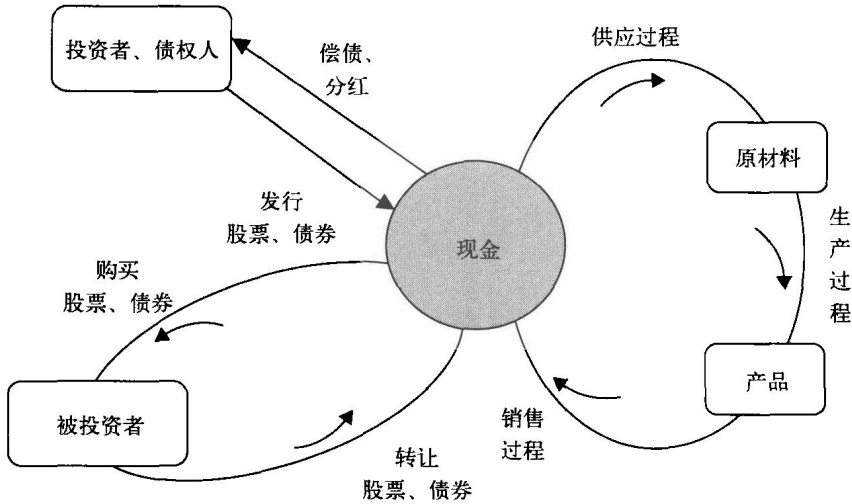


图1-1 以现金为核心的企业资金运动

图1-1的右边是生产经营过程中的资金运动，左上边是发行股票、债券等资金筹集活动所引起的资金运动，左下边是购买股票、债券等投资活动所引起的资金运动。相应地，企业的财务活动，可以分为资金筹集活动、生产经营活动和投资活动。

二、财务的本质

现代企业理论认为，企业是一系列交易契约的耦合体，包括明文规定交易双方权利和义务的显性契约和由交易习惯、社会惯例等规制的隐性契约，主要有股权契约、债权契约、劳动契约、商业契约和税收契约等，分别体现了企业与股东、债权人、职工、供应商、客户和国家等利益相关者之间平等的经济关系。企业的总体契约结构，如图1-2所示。

从本质上看，财务是企业财务活动所体现出来的财务关系，即企业与利益相关者之间的经济关系，包括：①与股东之间的财务关系。一方面，企业

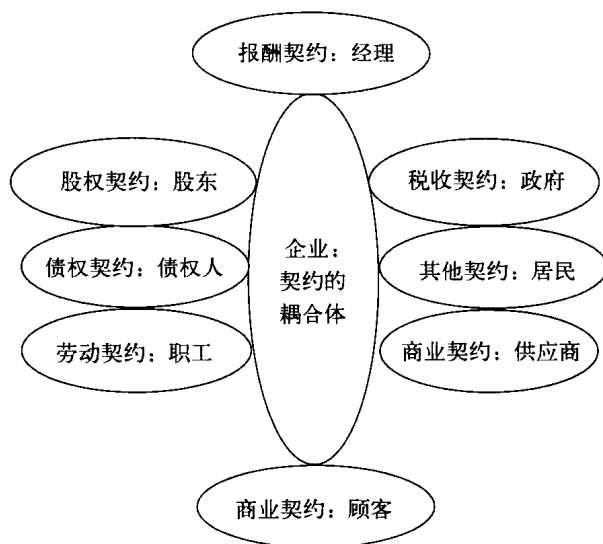


图1-2 企业的总体契约结构

通过发行股票吸收股东的投资，另一方面，股东作为所有者在企业拥有所有者权益，企业要向股东支付股利。②与长期债权人之间的财务关系。一方面，企业通过发行长期债券或长期借款等方式获得长期债权人资金的使用权，另一方面，企业要向债权人偿付本金和利息。③与供应商之间的财务关系。在采购原材料过程中，会形成应付票据、应付账款，企业应在短期内偿还；④与职工、管理人员之间的财务关系。职工、管理人员为企业的生产经营付出了劳动，企业应给职工、管理人员支付报酬。⑤与客户之间的财务关系。在产品销售过程中，会形成预收账款或应收账款。预收账款作为一种债务，应通过及时给客户供货来偿付。应收账款作为一种债权，应及时收回。⑥与国家之间的关系。缴纳税金是每一个企业应尽的义务，企业在生产经营过程中形成的各种应交税金，应及时缴纳。此外，本地居民和社区、自然环境、人类后代、非人物种等受到企业经营活动直接或间接影响的客体，也是企业的利益相关者。这些利益相关者都对企业的生存和发展注入了一定的专用性投资，或承担了企业的经营风险，为企业经营活动做出了一定的贡献。所以，都应在企业拥有相应的权益，应从企业得到相应的报酬或补偿。企业不能仅对股东负责，而应对所有利益相关者负责；企业不能仅追求利润最大化，而应承担包括经济责任、法律责任、道德责任和慈善责任在内的多项社会责任。20世纪80年代以来，美国29个州相继修改《公司法》，从法律上明确了利益

相关者的权益并予以保护。我国《上市公司治理准则》第81条规定：“上市公司应尊重银行及其他债权人、职工、消费者、供应商、社区等利益相关者的合法权利。”

不同利益相关者在企业的财务利益不是完全一致的。企业在制定政策时，应该在不同的利益相关者的利益之间求得平衡，而不能仅仅考虑股东的利益。为此，早在20世纪60年代，美国通用电气的首席执行官拉尔夫·科迪纳（Ralph Cordiner）就曾指出：“高层管理者是受托人，其管理责任是在股东、客户、员工、供应商和社区的利益之间求得最好的平衡。”2010年黄光裕与陈晓的国美电器控制权之争，也充分说明了这一点。



【小案例】

夜间应该比赛吗？

美国箭牌糖果有限公司的一些股东认为，由于公司没有在芝加哥的比赛场地安装照明灯，致使俱乐部不能在夜间比赛，失去了巨大的广告费收入，才导致了公司连续4年亏损。但公司总裁威廉·里格利（William Wrigley）认为，垒球比赛是白天的运动，夜间比赛会干扰当地居民的生活。为此，公司的一些股东将公司董事告上了法庭，法院驳回了股东的请求。

法院为什么驳回了股东的请求呢？因为公司不能为了股东的经济利益而干扰当地居民的生活，侵害居民的权益。法院驳回股东的请求说明，维护利益相关者利益的均衡，已经不仅是管理责任，而且已经开始上升为法律责任。

第二节 财务管理的职能

财务管理的职能包括财务预测、财务决策、财务计划和预算、财务控制等，其中，最主要的职能是财务决策。

一、财务预测

“凡事预则立，不预则废。”社会经济环境具有很大的不确定性，预测可以提高企业对不确定性事件的反应能力，从而减少不利事件出现可能造成的损失，增加利用有利机会可能创造的收益。预测的主要目的是随机应变。

财务预测是估计企业未来的融资需求。财务预测的基本步骤是：①预测

销售量。如果销售增加，就需要增添设备、扩大生产、增加存货，以满足市场需求，增加市场份额，获取更多利润。为此，也就需要准备足够的资金。

②估计需要的资产。根据资产与销售量之间的关系，在销售预测的基础上，可以预计所需要的资产总量以及需要增加的资产。③估计收入、费用和留存收益。收入、费用是销售量的函数，利用预计的销售量，可以计算出预计的收入和费用，并计算出预计的净收益。然后，根据净收益和股利支付率，可以计算出留存收益，即留存收益=净收益 $(1 - \text{股利支付率})$ 。④估计所需融资，即融资需求=资产增加-负债增加-留存收益增加。

二、财务决策

决策是按照一定的标准在各种方案中进行选择，财务决策是在各种投资方案、各种筹资方式和各种股利分配方案中进行选择，包括投资决策、筹资决策和利润分配决策。

（一）投资决策

投资是资金的占用，是为了收回现金并取得收益而发生的现金流出。企业的投资可以分为流动资产投资、固定资产投资和证券投资：流动资产投资包括存货、应收账款等；固定资产投资包括厂房、机器设备等；证券投资包括购买股票、债券等。

（二）筹资决策

筹资的渠道和方式很多，比如，可向国家财政借款，可向银行借款，可向企业借款，可以发行股票、债券，可以赊购或租赁等。筹资决策要解决的问题是如何取得所需要的资金，包括向谁筹资、采取什么方式、在什么时候筹集多少资金等。

（三）利润分配决策

利润分配决策要解决的主要问题是分与留，即企业实现的净利中，有多少分配给投资者，有多少留下来进行再投资。采取什么样的方式给投资者分配利润？是现金还是股票？是配股还是送股？

从留的角度来看，利润分配是一个内部筹资问题，是一个留存收益的决策问题，所以，也可以包括在筹资决策中。

筹资决策是对资产负债表右边的负债和所有者权益结构做出选择或安排，解决资金来源问题；投资决策是对资产负债表左边的资产结构做出选择或安排，即筹集的资金如何运用。财务决策与资产负债表、利润表和现金流量表密切相关，财务与会计密切相关。



【小知识】

财务与会计的关系

对于财务与会计的关系，在理论界有三种不同的观点：一是大财务观，认为财务包括会计；二是大会计观，认为会计包括财务；三是财务与会计并列，两者相互联系但互不包括。在实际工作中，有些企业单独设立会计部门和财务部门。会计部负责记录和报告企业的经济活动特别是财务活动（或资金运动）情况，计算确定企业的经营成果（财务业绩），为企业外部的投资者、债权人和企业内部的经营管理者等提供关于企业经济活动过程及其结果的相关信息。财务部是企业财务活动的组织、协调和控制机构，负责整个企业的资金筹集、使用、分配等财务资源有效利用和优化配置工作。有些企业会计部门和财务部门不分，一般统称为会计处（部、科）或财务处（部、科），部门负责人一般称为会计处长（部长、科长）或财务处长（部长、科长）、财务经理。大中型企业设立总会计师领导岗位或者财务总监管理职位，全面负责企业的财务会计工作。

三、财务计划和预算

计划是预先对做什么、何时做、怎样做和谁去做等问题做出决定。财务计划是一个过程，是在生产经营活动开展之前，对企业资产、负债、收入和成本费用等做出规划或安排，使财务与业务相互协调，以保证实现企业的经营战略和财务目标。

预算首先应用于政府部门，是指“经过法定程序批准的政府部门在一定期间的收支预计”。20世纪20年代，美国的通用汽车公司、通用电气公司、杜邦公司开始将预算引入企业管理。2001年4月28日，财政部发布的《企业国有资本与财务管理暂行办法》第17条规定：“企业对年度内的资本营运与各项财务活动，应当实行财务预算管理制度。”2002年4月10日，财政部发布的《关于企业实行财务预算管理的指导意见》指出：“企业财务预算是在预测和决策的基础上，围绕企业战略目标，对一定时期内企业资金取得和投

放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。”

财务预算是财务计划工作的成果，既是财务决策的具体化，也是控制生产经营活动的依据。财务预算把财务计划和财务控制联系起来，是财务计划工作的终点，也是财务控制工作的起点。

四、财务控制

财务控制与财务计划和预算密切相关，财务计划和预算是财务控制的重要依据，财务控制是执行财务计划的重要手段。财务控制工作包括：①记录或取得实际数据。②计算实际数据与计划或预算数据的差异。③分析产生差异的原因。④纠正偏差。⑤评价、考核与奖惩。根据差异及其产生的原因，对有关人员进行评价、考核与奖惩。

上述财务管理的各个环节，构成了一个财务管理循环，如图1-3所示。

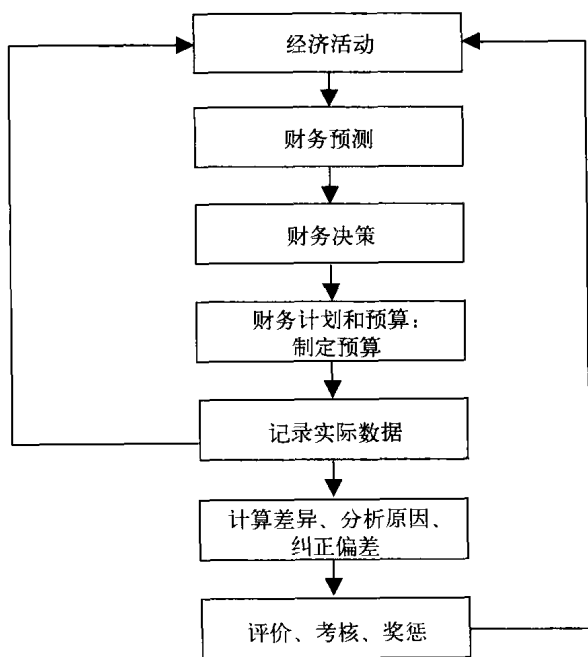


图1-3 财务管理循环

第三节 财务管理的内容

要做好财务管理工作：一要更新观念，树立新的财务管理观念；二要学