

经理人必读

财务管理系列

把握经营脉搏

管理未来

提高管理效率

提升运作水平

动态财务管理

Managing Tomorrow Today
Dynamic Financial Management

(英) 比尔·施纳斯 珍妮·沃克 著 陈工 译



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

经理人必读——财务管理系列

管理未来

——动态财务管理

Managing Tomorrow Today—Dynamic Financial Management

(英) 比尔·施纳斯 著
珍妮·沃克
陈工 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

© Pearson Education Limited 2001.

This translation of *Managing Tomorrow Today*, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文简体版专有出版权由 Pearson Education Limited 授予电子工业出版社，未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权贸易合同登记号 图字：01-2001-3610

图书在版编目（CIP）数据

管理未来：动态财务管理 / （美）施纳斯（Snaith, B.）著；陈工译. —北京：电子工业出版社，2004.7

（经理人必读，财务管理系列）

书名原文：Managing Tomorrow Today

ISBN 7-121-00102-0

I. 管… II. ①施… ②陈… III. 企业管理：财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 067903 号

策划编辑：胡丽华

责任编辑：胡丽华

特约编辑：吴红梅

印刷：北京中科印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销：各地新华书店

开本：880×1230 1/32 印张：12.375 字数：531 千字

印次：2004 年 7 月第 1 次印刷

印数：6000 册 定价：28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书，如有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系。联系电话：（010）68279077。质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn；盗版侵权举报。质量投诉请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

《管理未来——动态财务管理》是作者在为企业家和经理人所编写的企业财务管理教材的基础上加工整理而成的。动态财务管理工具和方法将帮助你了解和改进你的经营绩效，并使你能够始终把握企业经营活动的脉搏。

本书将不讨论一般的会计管理实践问题。诸如，如何编制财务损益报表、如何计算流动比率等问题。它将指导你如何控制你的企业经营指标，如何与专业财务人员一起研究你的经营绩效，并掌握深层次的企业财务管理问题。本书将介绍有关动态指数的概念。这些动态指数将起到推动企业发展，反映企业的经营活动情况和制定管理决策的作用。例如：在不影响你的企业经营利润的前提下你能够承受的最大折扣率是多少？或，你需要筹备多少资金才能满足销售额增长的需要？

动态财务管理将告诉你如何关注那些关键性的管理数据和如何使用这些数据为实现你的管理目标服务。此外，它还将提醒你如何避免在不必要的信息上浪费时间。作为本书的著者，我们俩人都是“80：20法则”的热心支持者。从这个原则出发，我们将指导你如何在茫茫

II | 管理未来——动态财务管理

的管理数据海洋中准确迅速地找出那些最有用的管理数据和最重要的动态指数。

本书采用了以数学模型为基础的决策分析方法。这些决策分析方法可以同时达到提高管理者的业务知识和降低决策风险的效果。但是，这绝不意味着读者将会因此而遇到大量的数学专业名词和复杂的数字计算。我们将以最通俗易懂的方式为你介绍各种实用的计算方法，以及大量的辅助性图例和具有使用价值的案例。

《管理未来——动态财务管理》是一本非常适合于中小企业的管理者使用的管理工具书。它尤其适合于那些无法雇用专职会计师的小公司和那些希望它的财务人员了解如何帮助管理者有效地制定经营决策的公司。总之，本书将帮助你更加有效地控制财务管理和开展经营活动，并为你的未来成功制定明智的管理决策。

Managing Tomorrow Today

作者简介

✎ 比尔·施纳斯（BA, MSc, Ceng, MBCS）现任设在英国杜澜大学（University of Durham）的中小企业（SME）发展基金会的中型企业发展研究会主席。多年以来，他一直致力于把他的企业管理经验与管理学知识结合起来为那些成长型企业和创业企业的经理人设计和开发实用性的管理课程。比尔·施纳斯曾在多家大中型企业和小型企业中从事过信息系统的管理、设计和应用工作。他在攻读企业项目管理（BPM）研究生学位期间形成了把企业的经营管理过程作为一个完整的系统进行管理的思想。他所使用的方法就是动态财务管理的核心。

✎ 珍妮·沃克（BSc, MBA）是一名高级企业管理顾问。她专长于中型企业管理开发和对企业经理人的培养。珍妮·沃克具有20多年在大、中、小型企业从事管理的工作经验。最近十年来，她与许多学术研究机构建立了业务关系并致力于将学术理论与企业管理实践相结合的工作。珍妮·沃克曾服务于审计公司，并担任过多家大型跨国公司的会计师和财务管理分析员。这些丰富的经历使她能够同时从一个财务从业者和一个企业经理人的视角去观察和分析公司财务管理情况。

绪 言

《管理未来——动态财务管理》代表了一种全新的企业经营绩效管理方法。它可以使一个企业的财务管理工作更紧密地为它的经营管理目标服务。

我们希望动态财务管理（简称为DFM）方法能够起到激励读者和减小他们对财务管理的畏惧心理的作用。它所提供的管理路线图可以帮助更多的企业家准确地把握发展中企业的经营活动脉搏和方向。

在过去15年中，动态财务管理（DFM）得到了越来越多的企业的支持和认同。非常幸运的是，由于许多有影响的学术组织的大力协助，其中包括设在英国杜澜大学（University of Durham）的中小企业（SME）发展基金会，设在西澳大利亚佩斯市柯廷大学（Curtin University）的小企业研究中心，设在曼彻斯特工商管理学院的企业发展研究中心，都使我们有机会了解这些企业的情况。

本书的读者对象

本书的读者对象包括：企业的所有者、中小型公司的董事会成员、利润中心的管理者、业务经营单位的经理人以及大型公共机构或慈善

事业机构的高级经理人。此外，它也适合于各级负责经营的管理人员的学习需要。动态财务管理（DFM）方法将有助于各类企业的管理者胸有成竹地去管理未来。

读者支持

由于各种原因，我们无法与每一位读者就他们的具体问题进行讨论。欢迎读者使用我们的网站参与讨论并分享你们的管理经验。

www.dfmuk.com

前 言

关于本书

欢迎阅读《管理未来——动态财务管理》。它将指导你有效地利用现有的管理信息更好地管理你的企业。本书采用了一套全新的分析工具和方法。这些新内容将开启一种控制企业经营的全新思维，并使你在经营管理过程中轻松自如地把握企业经营活动的脉搏和方向。

作为一个管理者，你是否正在为理解复杂的会计词汇和日常经营管理活动之间的关系而发愁呢？你是否正在寻找一本能够帮助你解读各种财务报表中的秘密和对你的经营活动有指导意义的“魔书”呢？假如你正在这么做，请马上停止你的努力吧！尽管本书并不是一本真的“魔书”，但是它却包括了许多管理秘诀。这些内容将为你提供有用的经营管理知识和方法，并帮助你理解如何利用动态财务管理工具和方法改进你的经营绩效。

不论你是一个公司的所有者，或是某个公司的董事会成员，或是某个业务部门的经理，或是某个利润中心的负责人，还是某个组织或慈善机构的高级经理人，本书都能够为你提供足够的管理信息。它将

指导你胸有成竹地完成今天的管理任务和充满信心地去实现你的明天发展目标。

本书所介绍的各种动态财务管理工具和方法都与如何更加便捷地对一个企业的利润、盈余或贡献进行计算有关。作为一名管理者，你不需要详细地了解一般的会计工作知识。但是，你必须学会如何进行财务管理控制和就在经营过程中出现的问题与专业财务人员交换意见。甚至，你还应该比其他的人更多地了解你的企业财务情况。

这是一本关于如何管理好你的企业的工具书。它绝不是另一本介绍一般会计实践的教科书。因此，本书将不包括“如何编制损益表”或“如何计算流动比率”等一般的会计内容。尽管这些技能可能是非常有用的，但是它无法告诉你应该如何利用这些信息去解读你每天必须面对的各种经营决策问题。常常会出现这样的情况，我们支付了大笔资金聘请专业会计人员为公司编制标准会计报表，但是这些财务报表只是惯例地摆放在你的办公桌上，并没有充分发挥出它们的应有作用。追究其原因，可能是因为你没有足够多的时间去阅读这些财务报表，或者受到了专业财务词汇的困扰。

更糟糕的情况是，在这些财务报表中使用了某些并不适合你的经营情况和管理需要的一些标准格式。

但是，这是你的企业！你应该掌握它当前的经营状况。作为一名管理者，你是否应该不断对你的工作进行改进呢？今天提出的工作建议将对你的未来经营结果产生哪些影响呢？要全面和迅速地回答这些问题，你必须放弃传统的财务管理方法（因为它们直到未来的某一时刻才能发现今天的决策行为所产生的后果），并以一个动态经理人的姿态在做好今天的基础上管理未来。

本书将指导你以最有效的方式找到那些最有用的管理数据，并帮助你从你的企业最大利益出发利用这些数据设计和规划你的未来发展宏图。

经理们每天都必须了解各种管理问题。比如：

- 我们的工作一切正常吗？
- 降低价格能够为我们增加销售收入吗？
- 为什么我们终日忙碌却不能为企业创造出足够的财富？
- 我们是否应该放弃哪个老产品？
- 我们是否有能力购买那台新机器？
- 我们的存货量是否过大？

这些都是些既实际又具体的问题。在标准的会计报表中可能已经包含了你所需要的某些信息。然而，你没有办法立即从这些信息中得出一个简单的答案。如果你请负责编制这些财务报表的专业会计人员来回答这些问题，你会发现，他们往往避免做出任何承诺，甚至简单地回答到：‘这是您的权利范围！应该由您来作决定！’

当遇到这些情况时，你必须依靠自己去了解那些你所需要的信息。此外，你还必须拥有掌握和使用这些信息的技能和管理知识，以及相关的分析工具和方法。这些正是本书将为你介绍的内容。

因此，请开始学习动态财务管理吧！你将学会如何了解一个企业并进一步改进它的经营绩效和管理控制的方法。你将能够做好现在，管理明天，规划未来。

比尔·斯纳施
珍妮·沃克

www.dfmuk.com

Managing Tomorrow Today

目 录

第一部分 管理今天..... 1

第一章 企业的动态环境..... 5

问题 1 6

问题 2 12

问题 3 21

问题 4 31

问题 5 33

本章小结 35

本书后续内容提要 37

第二章 什么是动态指数..... 41

雷达图 42

动态平衡图 51

动态现金图 59

本章小结 66

第三章 什么是动态目标	68
引言.....	68
问题 1.....	70
问题 2.....	72
问题 3.....	74
问题 4.....	89
第四章 动态管理决策	95
常见的管理问题.....	97
问题 1.....	98
问题 2.....	99
问题 3.....	101
问题 4.....	103
问题 5.....	105
问题 6.....	106
动态决策过程.....	107
案例分析.....	110
案例分析.....	121
案例分析.....	133
案例分析.....	142
本章小结.....	154
第五章 企业的利益相关者	156
引言.....	156
谁是你的利益相关者.....	156
其他动态指数.....	166
第六章 动态财务管理	168
引言.....	168
步骤 1: 确定你的动态指数.....	169

步骤 2: 根据动态管理目标对你的经营绩效进行监控	174
步骤 3: 进行动态管理决策	175
步骤 4: 传递动态财务管理信息	182
步骤 5: 帮助	183
进行动态财务管理是动态财务管理过程的起点	183
第二部分 管理未来	185
第七章 收入水平增加	196
收入为什么会增加	196
收入增加	197
对收入增加进行动态管理的措施	209
第八章 收入水平降低	224
收入为什么会下降	224
收入水平降低	226
对收入下降进行动态管理的措施	238
第九章 动态成本增加	254
动态成本为什么会增加	254
动态成本增加	256
对动态成本增加进行动态管理的措施	269
第十章 动态成本下降	282
动态成本为什么会下降	282
动态成本降低	283
对动态成本降低进行动态管理的措施	296
第十一章 静态成本增加	310
静态成本为什么会增加	310

XII | 管理未来——动态财务管理

静态成本增加	312
对静态成本增加进行动态管理的措施	320
第十二章 静态成本下降	332
静态成本为什么下降	332
静态成本下降	333
对静态成本下降进行动态管理的措施	340
第十三章 满足企业新的成长目标要求	352
引言	352
方案 1	354
方案 2	361
方案 3	368
方案 4	372
本章小结	374
结束语	376
缩写词和专业词汇	378

第一部分 管理今天

- 第一章 企业的动态环境
- 第二章 什么是动态指数
- 第三章 什么是动态目标
- 第四章 动态管理决策
- 第五章 企业的利益相关者
- 第六章 动态财务管理

在经营管理过程中，你的每一项管理行为都将对你的经营绩效产生影响。毫不奇怪，经理们将根据那些能够反映他们经营绩效表现的财务信息做出有关的管理决策。但是，这些财务信息往往来自于经理人员们并不熟悉的标准会计报表。这意味着，许多的管理决策是在经理人没有充分地理解这些经营数据的情况下和对这些决策行为将产生的后果没有进行全面评估的情况下制定的。

我们认为，最有用的财务信息应该具有简明、准确和及时的特性。不应否认，传统的会计报表存在着许多的缺陷。经理们常常在对应的管理内容过去很长一段时间之后才收到相关的财务报表。这是因为许多的公司（特别是那些小型企业）过分依赖于专业会计人员为它们整理在管理中所需要的财务信息和编制相应的会计报表。但是，这些会计报表经常不及时，因此，它们根本无法保证你随时把握企业经营活动的脉搏。这意味着，你只能依靠那些只与过去有关的信息去制定你的未来经营决策。但是，在当今瞬息万变的商业时代，我们必须要及时掌握的是那些具有实时意义的信息，那些随着企业经营活动变化而变动的动态信息。

没有人比你更了解你的企业。因此，你才是必须掌握能够真实地反映你的经营业绩的动态指标的人。事实上，你需要每天都了解这些动态指标的具体数值和它们的变化趋势。但是，怎样才能有效地做到这一点呢？

你可以问自己：上一年度、上个月、上一周，甚至昨天的经营收入各是多少？而今天、明天的经营收入又将是多少？你应该有能力使用你的动态管理指数来回答这些问题。这就是为什么动态财务管理同时关注企业经营的今天和它的明天的原因。

动态财务管理并不依赖于那些标准财务报表进行管理。它主要使用一系列的“动态指数”以及一套辅助动态管理工具和计算方法来指导一个企业的经营管理决策。这些动态工具和计算方法将告诉你当前的经营状况和未来可能出现的经营结果。它们将还告诉管理者应该采取哪些管理措施才

Managing Tomorrow Today