

顶尖销售管理丛书

胜算

如何用财务杠杆撬动销售业绩

宗文龙 徐进 杨锦彤 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

顶尖销售管理丛书

如何用财务杠杆 撬动销售业绩

宗文龙 徐进 杨锦彤 编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

销售业绩是企业管理的生命线，是企业获取利润的基础。因此，不断提升销售业绩是企业生存和进一步发展的主要途径。本书围绕销售业绩，全面分析了企业如何通过价格策略、销售费用管理策略、应收账款管理策略等各种途径和手段来提升销售业绩。本书助您找到提升销售业绩的最佳方法，从而使您及您的企业永远立于不败之地。

图书在版编目 (CIP) 数据

胜算：如何用财务杠杆撬动销售业绩 / 宗文龙等编著.

—北京：机械工业出版社，2005.1

(顶尖销售管理丛书)

ISBN 7-111-15432-0

I. 胜… II. 宗… III. 企业管理：销售管理

IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第106099号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：曹雅君 责任印制：施 红

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

1000mm × 1400mm B5·9.5印张·234千字

0 001—4 000 册

定价：29.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话：(010) 68993821 88379646

封面无防伪标均为盗版

前 言

营销财务管理是一本写给营销管理者的书。

营销主管为什么要学习财务知识？资金好比企业的“血液”，营销就象企业“身体”的一个部门，各部位的灵活运动需要充足的血液，而造血功能的增强也有赖于肌体的健康。营销活动离不开资金的支持，但销售回款速度又反过来影响资金的占有水平。现代企业之间的激烈竞争要求企业各部门协调作战，财务管理工作早已不再是财务部门的“份内事”，不懂财务的销售主管不是一个合格的经理。市场是最好的教科书，八佰伴、巨人集团、沈阳飞龙、郑州亚细亚……，无数令人痛心的教训一次次地演示着同一个主题：财务失控是企业破产的内因，而资金链条断裂无一例外地成为历次危机的导火索！

本书能告诉销售主管什么？销售人员毕竟不是财务专家，作为非财务经理的学习资料，本书精选了与营销相关的财务知识，包括投资项目决策与分析、营销预算控制、信用管理、费用控制、集团财务控制等管理活动。在书写体例上采取理论和案例结合的方法，让读者在一篇篇熟悉的实例中体会到财务的基本原理，掩卷遐思带给您若干启示。全书通篇贯穿着财务控制的思想，在我们看来，发展壮大固然重要，但健康地存活下去无疑更为基础！所以，财务管理必须突出对风险的控制，而企业整体风险必然反映为日常管理的方方面面。

全书分为8章，包括财务与会计基础、销售公司及下属分支的财务管理、定价管理、费用管理、应收账款管理、货物管理、办事处与独立子公司在财务管理上的区别、财务管理对人事管理及业务管理的支持，内容借鉴了当前财务管理的最新理论与方法，覆盖了财务、会计、成本管理等多个方面。书中定会

有不足之处，恳请批评指正。

本书写作过程中，参考和引用了中国营销传播网及其他期刊中的资料，由于有些资料作者不详，无法一一标注，在此深表感谢。

编 者

前言

第 1 章 财务与会计基础

- 1.1 财务管理原理 3
- 1.2 会计核算原理 12
- 1.3 阅读财务报表 15

第 2 章 销售公司及下属分支的财务管理

- 2.1 计划、控制与放权 39
- 2.2 销售预算 53
- 2.3 放权 61
- 2.4 独立子公司与无财权的办事处 67

第 3 章 定价管理

- 3.1 定价的约束条件 77
- 3.2 企业定价的选择 82

第 4 章 费用管理

- 4.1 主要费用项目及其实质 105
- 4.2 固定费用的控制 116
- 4.3 物流费用的控制 143
- 4.4 业务费用的控制 155

第 5 章 应收账款管理

- 5.1 基本原则 173

5.2	账龄分析	179
5.3	客户资源分析	183
5.4	突发事件的防范	196
5.5	贷款回收的方法	201

第6章 货物管理

6.1	货物管理的基本原则	209
6.2	货物的财务核算方法	215
6.3	赊销的风险及其防范	218

第7章 办事处与独立子公司在财务管理上的区别

7.1	办事处在财务上的不独立性	229
7.2	基于控制的财务权利的切分	233
7.3	责任的分离	236

第8章 财务管理对人事管理与业务管理的支持

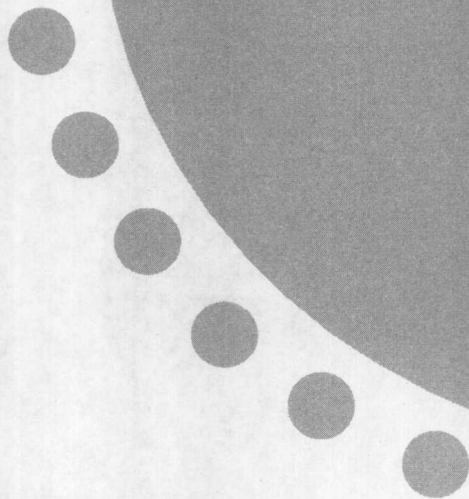
8.1	财务管理对人事管理的支持	256
8.2	财务管理对业务管理的支持	262

附录

参考文献

第
1
章

财务与会计基础



1.1 财务管理原理

1.1.1 什么是营销财务管理

广义上的财务管理，包括筹资、投资和利润分配等一般意义上的财务活动，和会计上的记账、算账、报账及进行事前财务预算、事中控制和事后分析评价等全部工作，本书的财务管理就是指的广义概念。营销是市场营销的简称，指企业专设的营销部门及在其管理下开展的一系列市场营销活动。营销财务管理，特指企业在营销过程中所涉及到的财务管理活动，包括：营销项目的筹资、投资决策与控制分析，营销预算编制、营销信用管理、产品定价、营销费用控制等日常管理活动，以及集团营销财务体制的安排等。

实际工作中，企业往往分设营销部门、财务部门和会计部门，本书所涉及的财务工作是财务部门与会计部门的统称，从总体上划分出财务与营销的关系。

1.1.2 营销部门为什么要学习财务管理知识

作为企业中两个独立、重要的部门，财务和营销的关系是相互依存、相互影响的。但现实中，由于职能和经营目的等差别，往往造成两个部门间相互不够了解，甚至存在冲突和矛盾，妨碍了企业的协调运行。营销财务，就是希望能在财务与营销之间架起一座桥梁，让营销人员更了解财务管理，并更好地发挥财务的作用，服务于营销工作。

财务与营销间的差别，就构成了本书所要论述的起点，我们的目的，就是希望读者在读完本书后，消除这些差别所引起的工作中摩擦，这也是本书的意

义所在。

财务与营销间的差别可以概括为以下几个方面：

1. 在开拓市场方面

财务部门强调风险，所以要求稳定；营销主管考虑更多的则是开拓市场带来的收益，所以认为财务人员过分保守，控制资金过紧，不敢冒风险，给企业造成很多的机会损失。财务人员拒绝把资金投入长期的市场开发，把所有的营销经费都当作一种浪费，而不是当作一种投资，财务人员抱怨广告费用支出过多，营销人员则嫌太少。

2. 在预算方面

财务上要求达成固定预算费用，按既定计划支出；营销部门则要求预算具有灵活性，根据实际需要开支。财务部门有责任控制营销部门的费用水平，注重考虑费用支出的效益性，而营销主管则要求大笔资金用于宣传和人员推销，却无法证明这些费用能带来多大收益。财务主管误认为营销部门的预测是自己随意作出的，没有充分考查经费支出与销售收入的关系，因而把预算投向自己认为更有效益的领域；营销部门则抱怨财务上对营销支持不够。

3. 在信贷方面

财务部门追求低风险，收款程序严格，要求调查客户商业信誉，限制或拒绝向信誉不佳或有怀疑的客户提供商业信贷；而营销方面则要求风险适当为宜，收款程序灵活，对客户作最低限度的信用调查即可。财务人员怀疑营销人员可能把商品卖给任何人，甚至卖给收不回货款为客户；营销人员则认为信用标准定得过高，那种“无坏账”的要求实际会使企业失去大笔业务和利润。

4. 在存货方面

为防止缺货及交货不及时对企业信誉和形象的不良影响，营销部门往往主张较高的库存水平，而财务部门则考虑成本问题，要求存货保持较低水平；营

销部门往往是先花钱后赚钱（如先购入产品、投入广告、投入新产品开发费用），可能会与财务部门在所需资金的具体数目上发生分歧。

5. 在销售环节方面

财务部门对定价着眼于成本补偿，倾向于单一的交易条件，以便于结算；营销方面则在定价和交易条件上着眼于促销和开拓市场，交易条件多变，适应不同情况需要。营销人员急于大幅度削价，财务人员可能误认为是为了获得订货，而不是为了盈利，没有效益观念；营销人员则认为财务人员不懂市场竞争和商品买卖。

6. 在财务核算方面

会计人员往往抱怨营销部门不能及时报送销售报告，不喜欢营销人员与顾客做成的特殊交易，因为这些少见的业务需要特殊的甚至较为繁琐的会计手续；营销人员则不愿意把固定成本分摊到产品线上的不同产品上去，品牌经理则认为，自己主管的品牌比预期的更能盈利，但问题是分摊的间接费用过多，他们还抱怨会计上不编制分销售渠道、分销售领域、分订货规模的有关利润与销货额的财务报告。

7. 在其他方面

财务部门抱怨企业领导过分强调营销的重要性而忽视财务问题，营销人员则强调财务人员没有市场观念和用户导向。财务人员嫌营销人员不懂财务，营销人员嫌财务人员不懂营销；财务人员赞成以财务管理作为企业经营管理的中心，而营销人员则支持营销中心论和市场经营的重要性。双方各自觉得对方重要，贡献多却不受重视，报酬和奖励少等。此外，财务部门有权对营销部门的财务收支进行监督和管理，而营销部门则不能对财务部门行使任何实质性权利，这是营销人员常感到不平等的重要方面。

财务与营销同是企业经营管理的两个重要职能部门，企业必须妥善协调两

者的摩擦，这正是成功企业之所以成功的奥秘之一。解决这种差异的最好方法就是加强培训，让财务人员学营销，营销人员学财务，这样才有利于加强沟通和理解，减少误解和摩擦。

案例：销售部的责任

某化工公司是生产销售卫生面材的，销售经理谢先生在与客户的接触中发现客户经常抱怨几件事：①该材料在生产线上加工时，对员工的技术要求较高，拉力太大或太小都会影响最终产品的质量，同时在调试的过程中也增加了材料的浪费；②售出的材料质量不稳定；③时有交货不准时的现象。

面对这些现象，谢经理组织了一次部门会议，征求各销售人员的意见。销售员王某认为这几个问题都不是本部门所能解决的，最多只能把情况反映上去。张某认为应该直接与生产部、技术部和运输部联系，以取得相关部门的支持。其他几个销售员也认为这不是销售部的责任。作为销售经理，你应该如何去做呢？

谢经理在仔细考虑之后，决定以书面报告的形式直接向总经理汇报。总经理李先生在看到报告后，立即把营销副总经理郑先生找来，要他负责解决这些问题。郑总看了报告后把销售经理谢先生找来，首先责备为什么不向他报告，后又指示销售经理与相关部门直接联系以解决这些问题。

谢经理根据郑副总的指示先后与储运部、生产部、供应部、财务部进行联系，得到如下答复：

储运部：“因为没有成品，生产跟不上，找生产部门去。”

生产部：“原材料供应不及时，影响生产进度，找供应部门去。”

供应部：“没有足够的资金，找财务部。”

财务部：“因为销售部回款不力，应收款占用大量资金。”

技术部：“可以为客户提供技术支持。”

质管部：“质量控制太严，就无法交货。”

问题绕了一圈，又回到谢经理这里，谢经理非常无奈：“不就是这些问题，客户才不按期付款的呀！”谢经理现在该怎么做呢？

1.1.3 财务管理的基本理念

1. 现金流量

现代财务决策的理念已经从传统财务上的收入与支出观念向现金流量的观念转化。传统财务上的收入与支出观念是以权责发生制为基础的，所谓的权责发生制，通俗地说，就是一项收入或支出只要在客观上已经产生影响，那么不论是否已经取得或支付了现金，都确认该项收入或支出，权责发生制是与现金的收付实现制相对应的一对概念。比如：权责发生制下，只要销售产品已经按合同交付给购买方，即使购买方未能付款，也可以作为会计上的收入来确认；但在现金收付实现制下，必须是当现金（当然也包括银行存款等现金的等价物）已经收到时，才确认为销售收入实现。

现金流量的观念正是建立在收付实现制的基础上的，它的优点是保证了投资项目能确实地取得现金回报，防止出现账上的收益大，却没有现金回笼，造成较大的经营风险。所以，有一句名言叫“现金为王”，一切的收入和支出以现金的流入和流出为标准。现金流量包括流入量和流出量，流入量减去流出量的差称作现金净流量。

2. 货币时间价值

货币的时间价值，是指货币经历一定时间的投资和再投资所增加的价值，也称为资金的时间价值。在商品经济中，有这样一种现象：即现在的1元钱和

一年后的1元钱其经济价值不相等，或者说其经济效用不同。现在的1元钱，比一年后的1元钱经济价值要大一些，即使不存在通货膨胀也是如此。为什么会这样呢？例如，将现在的1元钱存入银行，一年后可得到1.10元（假设存款利率为10%）。这1元钱经过一年时间的投资增加了0.10元，这就是货币的时间价值。在实务中，人们习惯使用相对数字表示货币的时间价值，即用增加价值占投入货币的百分数来表示。例如，前述货币的时间价值为10%。

时间价值观念提示管理上必须要考虑时间的机会成本因素，在评价经营业绩时要注意到时间风险问题。有的项目从简单的利润总量上看是增加的，但如果加入了时间上的机会成本，则可能是亏损的。

3. 净现值

所谓净现值，是指特定方案未来现金流入的现值与未来现金流出的现值之间的差额。在现金流量和货币时间价值的基础上，将二者结合起来考虑，就出现判断营销投资项目的财务方法——净现值法。

按照这种方法，所有未来现金流入和流出都要按预定贴现率折算为它们的现值，然后再计算它们的差额。如净现值为正数，即贴现后现金流入大于贴现后现金流出，该投资项目的报酬率大于预定的贴现率。如净现值为零，即贴现后现金流入等于贴现后现金流出，该投资项目的报酬率相当于预定的贴现率。如净现值为负数，即贴现后现金流入小于贴现后现金流出，该投资项目的报酬率小于预定的贴现率。

【例1-1】现有3个投资项目，投资的报酬率为10%，各年的现金流量如表1-1所示。

表 1-1 投资方案比较

期 间	净现值/元		
	A 方案	B 方案	C 方案
0	-9 000	-12 000	-20 000
1	1 200	4 600	11 800
2	6 000	4 600	13 240
3	6 000	4 600	—
合 计	4 200	1 800	5 040

$$\begin{aligned} \text{A 净现值} &= 1\,200 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-1} + 6\,000 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-2} + 6\,000 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-3} - 9\,000 \text{ 元} \\ &= 1\,557 \text{ 元} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{B 净现值} &= 4\,600 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-1} + 4\,600 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-2} + 4\,600 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-3} - 12\,000 \text{ 元} \\ &= -560 \text{ 元} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{C 净现值} &= 11\,800 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-1} + 13\,240 \text{ 元} \times (1+10\%)^{-2} - 20\,000 \text{ 元} \\ &= 5\,040 \text{ 元} \end{aligned}$$

可以判断：A、C 方案可以接受，但 B 方案必须放弃。

A、C 方案哪个更好？由于两个方案的初始投资额不等，不能直接比较净现值的大小，这时，可以用现金的流入量除以各自的投资额，求出比率，再比较比率的大小。如果比率大于 1，说明投资流入的现金大于发生的支出数，方案可选，两个方案的比率都大于 1，选择比率先较大者，这种方法也被称为现值指数法。

$$\text{A 的现值指数} = (1\,557 + 9\,000) / 9\,000 = 1.173$$

$$\text{C 的现值指数} = (5\,040 + 20\,000) / 20\,000 = 1.252$$

C 方案的收益与成本的比率更高一些，可以考虑优选 C。

4. 变动成本法

变动成本法是一种新的计算销售利润的方法，它将企业管理费用和销售费

用按照与业务量之间的关系，分为变动费用（或直接费用）和固定费用（间接费用），计算利润的公式为：收入-变动费用=贡献毛益

$$\text{贡献毛益}-\text{固定费用}=\text{营业利润}$$

变动成本法最大的特征就是将所有的费用分为变动和固定的，所谓变动，就是指该费用与销售业务量之间成正比例的变动，销售量增加一分，变动费用也增加一分，反之减少一分亦然。固定费用则不具有这种特点，销售业务量增加或减少，但固定费用仍保持总数不变，这个问题我们将在第6章中详细讨论。

5. 损益平衡点

损益平衡点或称保本点，是指企业的收入总额与费用总额相等，企业既无盈利也无亏损。当企业实际销售量超过平衡点时，企业实现的贡献毛益会大于固定费用，企业会盈利；如果实际的销售量低于平衡点，企业实现的贡献毛益会高于固定费用，企业会亏损。实际销售量等于平衡点时，企业盈利为零，处于保本状态。

用数学公式表示，损益平衡点销售量 Q 等于

$$(P-B) \times Q - F = 0$$

$$Q = F \div (P-B)$$

式中 P ——销售商品的单价；

B ——销售商品的单位变动费用；

Q ——销售数量；

F ——销售商品对应的固定费用总额。

企业营销过程中常常会遇到客户小额订单的问题，订货太少会给销售企业带来损失，因为某些销售费用不会因为货多少而有所区别，比如订单费用和票据费用等，这时，就要测算究竟需要多大的销售规模才能不至于亏损。

常用的方法是测算损益平衡点。