

经理人必读

财务管理系列

掌握和应用
财务知识
的能力对于你
成为一名成功
的经理人员
至关重要!

财 务

管理手册

The Finance Manual
for Non-Financial Managers

(英) 保罗·麦科恩 著
利奥·高夫
罗明琦 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

财务管理手册

The Finance Manual for Non-Financial Managers

（英） 保罗·麦科恩 著
利奥·高夫
罗明琦 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © Iain Maitland 2000

This Translation of The Finance Manual for Non-Financial Managers is published by arrangement with Pearson Education Limited.

本书中文版专有翻译权由英国 Pearson Education Limited 出版集团授予电子工业出版社，该专有出版权受法律保护

版权贸易合同登记号：图字：01-2003-8293

图书在版编目 (CIP) 数据

财务管理手册 / (英) 麦科恩 (Mckoen, P.), (英) 高夫 (Gough, L.) 著; 罗明琦译. —北京: 电子工业出版社, 2004. 4

(经理人必读·财务管理系列)

书名原文: The Finance Manual for Non-Financial Managers

ISBN 7-5053-9815-6

I. 财… II. ①麦… ②高… ③罗 III. 企业管理: 财务管理—手册
IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 028842 号

策划编辑: 胡丽华

责任编辑: 赵建宏 特约编辑: 吴金环

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: 9.125 字数: 230 千字

印次: 2004 年 5 月第 1 次印刷

印数: 5000 册 定价: 22.00 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 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn

前 言

本书致力于将复杂的财务领域的知识如会计报告、法律、会计操作实务等简明扼要地介绍给非财务经理们。我们总结出这个领域的主要内容，并使用简明的文字使非财务经理迅速掌握一些相对重要并且是工作中会经常碰到的财务问题。

本书着力为读者提供全面的财务知识，但它并不能解决在工作中碰到的所有问题，如果读者想进一步得到关于法律、投资及其他方面的财务建议，请咨询这一领域的专家。

作 者

CONTENTS

目 录

第 1 章 对外报告.....	1
公司背景.....	1
框架.....	3
报告.....	4
财务报表.....	5
损益表.....	7
资产负债表.....	12



第4章	内部会计	61
	内部报表和外部报表	61
	控制循环	63
	制定计划	65
	制定有效预算	66
	成本中心	70
	利润中心	71
	评价绩效	74
第5章	成本会计	82
	导言	82
	成本——一些定义	83
	传统（摊配）成本计算法	87
	标准成本法	88
	作业成本法	93
	销量与存货	95
	产出会计	96
	成本——一些基本思想	97
第6章	定价	99
	导言	99
	竞争状况	100
	产品调整	103
	销售利润	104
	“特殊价值项目”（SVP）	106
	定价的一般观点	110
第7章	项目分析	111
	什么是项目分析	111
	基本工具	113
	投资回收期	114

一些更先进的因素	123
加权平均资金成本	126
永续现金流量	128
第 8 章 组织控制	131
导言	131
内部控制	133
舞弊——一般介绍	135
组织控制——谁的责任	137
第 9 章 公司税	141
税收——一项战略	142
公司的主要税种	144
资本减免	150
跨国公司的税收	151
双重课税协议	151
转移价格	152
利用境外中心和避税港	157
荷兰的控股公司	166
公司结构	168
小结	172
第 10 章 筹资	173
资产负债表	173
现金流量循环	175
筹资方式	177
透支和借款	178
债券	181
信用条件	185
特定资产的筹资	187
权益筹资	189



第 11 章 购并	197
导言	197
购并的战略观点	198
影响公司投标的因素是什么	200
涉及的会计问题	203
会计政策	210
买方报价和股票市场	213
第 12 章 风险和风险管理	220
风险分析	220
环境/战略风险	221
财务风险	224
期汇合同	227
衍生工具	231
金融期货交易：套期保值和投机	233
其他财务风险	234
长期风险	235
风险/收益关系和证券市场	236
上市公司的“权益风险”	237
小结	240
附录 A 财务控制——人、控制点、时间和方式	241
附录 B 一些量化工具	251
附录 C 格林布雷报告	267
附录 D 现值表	270
附录 E 术语表	272

第 1 章 对外报告

- 公司背景
- 框架
- 报告
- 财务报表
- 损益表
- 资产负债表
- 现金流量表
- 公示报表与股市

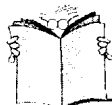
公司背景

本章将介绍公司与其外部的财务“媒体”，即公司的财务报告。

这些报告通常指“年度报告”，股票上市公司每半年公布一次的中期报告也包括在内。公司的年度报告于每个财务年度的年底编制，但财务年度并不一定是公历年或每年 4 月份至次年 3 月份的“财政年度”。

为了理解报告的内容，我们必须掌握一些背景和历史情况，因为现在某些概念很容易被完全想当然。

目前，“公司”这一术语被用来指依照《公司法》注册成立的公司。经过国会的修订和更新，现行的《公司法》在不断完善与公司有关的法规。



成立和注册有限公司的基本原则如下：

- 公司必须是独立的法人，与其所有者分开；
- 所有者受有限责任的保护，即如果公司倒闭，所有者只损失其在公司的投资，而并不损失所拥有的任何其他资产。

历史上，第一部《公司法》就允许商人在以上所提到的条件下创建公司，而不是以个人或合伙的方式交易。

在 1897 年里程碑式的所罗门对所罗门有限公司（Salomon vs. Salomon Ltd）一案中，法庭认定了所罗门有限公司与所罗门先生之间的法律区别，从而肯定了有限公司的独立的法律地位。

此外，股份和股东的概念允许此类公司的投资在个人之间自由流通。

作为商业利益的交换物，对公司做了以下形式的规定：到“公司署”（Companies House）登记注册，保持在“公司署”里资料的更新，包括董事的详细介绍以及公司经营事务的年度财务报告。

《公司法》和大多惯例最初很可能是为了保护公司的股东、潜在股东以及债权人，但现在转变为确认公司利益攸关者的概念。

利益攸关者（stakeholder）被定义为在未来的未来拥有利息或股票的人，包括：

- 股东——可以是私人、其他公司、养老基金或其他金融机构；
- 公司的债权人（公司欠债的对象）；
- 与公司有重要业务往来的人；
- 公司员工；
- 公众。



随着规模的扩大，今天的一些公司事实上比许多小国还大而且更有权力，公司的管理已经向更加开放的方向转变。这通常与公司治理（corporate governance）有关。

这一趋势的结果之一是公司，主要是上市公司的年度报告中所要求的信息量大为增加，另一结果是公司董事法定责任的扩大。

因此，所有公司都必须向公司署提交年度报表（annual returns），并向股东分发。本书假定你在一家英国的上市公司工作，但即使你在私人公司工作，其中的大量信息也将非常有用。许多上市公司不仅将年度报告视为例行公事，同时也将其看做告知股东公司事务和前景简况的机会，以此来增强股东的信心。



越来越多的公司的最佳做法是，对公司的每位员工分发至少一份年度报告的摘要。



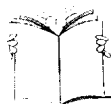
你是否有你所在公司的年度报告？如果没有，设法搞到一份。随着本书阅读的进行，查询你公司的报告将非常有帮助。如果你有了报告却看不懂，那么你就买到了正确的书籍，乐趣由此开始。

框架

所有公司年度报告的内容均遵循事先设定的、相似的格式。这并非巧合，在《公司法》中对此有详细的规定。《公司法》对董事报告提出了要求，规定其中必须有关于公司全年活动和年终状况的公允总结。此外，还提供了详细的表格，以填写必须报告的财务信息。

有关公司编制总账和年度报告的进一步的细节包括在财务报告准则（FRSs: Financial Reporting Standards）（以前被称做会计实务准则公告 SSAPs: Standard Statements of Accounting Practices）中。这些准则由会计准则委员会（ASB: Accounting Standards Board）制定发布，涵盖了行业内部正在发展的领域，或者需要另外明确和标准化的领域，以保证一定领域的会计处理在公司之间是一致的。

由国务大臣（Secretary of State）授权会计准则委员会发布这样的准



则，这些公告在《公司法》中被称做“会计准则”。通常新的准则发布前要在会计界内做大量咨询工作。

法规、准则和目前的最佳实务产生的综合效益当然非常具体，超出了本书范围。下面的章节，我们将介绍出现在年度报告中的对外报告的基本原则。

□ 董事的责任

尽管实际中非财务部经理和董事将财务报告的编制和整理汇集工作留给财务经理，但如果你是董事，你就有责任确保适当的会计记录的保存、编制和提交。作为董事，你不能将这一部分责任留给或授权给财务经理，你负有连带责任。如果你是董事，我推荐 Coopers&Lybrand 出版社出版的《身为董事》一书，这是一本关于董事职责的写得极好的指南。



如果你是高级经理，尤其是小公司的高级经理，问一下自己“我表现得是否像一名董事”？如果答案是肯定的，法律也许会将你当做董事对待。请考虑听取专业意见。

报告

讨论完决定报告内容的框架之后，让我们看一看报告本身。每份报告都包括：

- 董事的报告；
- 审计报告；
- 财务报告。

在更深入地了解财务报表之前，我们先来简要看一看前两项。

通读你公司的年度报告和报表——就会发现主席或经理的报告包括了一年的全面总结以及对目前状况和发展前景的概括。其中有一个部



分是关于董事合同、公司治理以及将报告分发给员工。所有这些信息都是必须的。

！ 公司经常增加报告的内容，从而给潜在的投资者或客户留下深刻的印象，但你会发现其中的大部分内容是必须的。

公司的报告中，也会出现面带自信笑容的主席站在公司最新产品旁边的照片。这并非是必须的报告内容，但不排除这种可能性。

审计报告中会说“在我们看来，报表是真实和公允的”。目前有关审计人员的角色以及失误时的责任范围，还存在引人关注的争论。在完全独立的发展当中，一些大的审计公司已经或者正考虑将其现在的无限责任合伙制身份变为有限责任公司。

在现实操作中，审计不可能检查大公司中每一笔交易的真实性，因此审计报告中使用这样的字眼：“合理保证”和“重大错报”。审计员只能提供关于公司政策和控制的高度总结，以及对新业务或关键业务的较为详细的抽查报告。实际上内部管理控制仍然是董事的责任。

财务报表

下面将介绍公司的财务报表。公司的财务报表分为以下三类主要报表：

- 损益表；
- 资产负债表；
- 现金流量表。

现在很多大公司实际上是集团公司，它们的汇总年度报告中包括了集团内的“领头”公司或最终控股公司。

损益表和现金流量表将集团公司视为一个整体，而资产负债表则分别单独编制合并集团和控股公司的报表。为说明这点，以下将忽略控股公司的资产负债表，而集中于合并报表。



首先需要特别说明的是，损益表和现金流量表陈述为“本年度的……”，而资产负债表将陈述为“截止到本年末为止……”。

利润和现金是全年当中获取的，而资产负债表是年末这一时点上的反映。

损益/现金流量
(第一年)

资产负
债表

损益/现金流量
(第二年)

□ 合并（集团报表）

注意，“集团”公司中可能包括部分非完全控股的公司。对这些公司合并的方式取决于是否由集团对其进行管理或控制。

这里最基本的判断标准为是否拥有 50% 以上的股权或控制权。有关这一领域的准则确实非常复杂，并且充满了无法规避的处理方法。下面是一个简例。

基本要素如下：

- 子公司——当集团拥有另一公司的多数股权或实际控制权时，该公司被认为是集团的一个子公司。一般来说，如果一个公司 50% 以上的股权由另一公司持有，则前者是后者的一个“子公司”。
- 联营——当集团拥有另一公司的参与股份并对其有重要影响，则该公司是集团的联营公司。通常，如果一个公司的 20%~50% 的股权由另一公司持有，前者就是一个联营公司。
- 投资——拥有 20% 以下的股权时，该股权只视为一项投资。

在联营和投资的情况下，合并损益表和资产负债表中，只是将集团的利润和资产份额在某一栏中显示出来。

对于子公司则要将该子公司的整个结果计入集团的报表中，而后再将少数股权单独列出。

例如,母公司和其拥有75%的子公司的合并结果如下(单位:英镑):

	母公司	子公司	集团
销售收入	100	100	200
利润	100	100	200
少数股权			(25)
合并利润			175

注意：销售收入和利润按总额列示，在接近损益表表底的地方列示属于少数股权的利润。

现在，让我们来考虑年度报告的格式和内容，从损益表开始。

损益表

从概念上很容易理解，损益表是指有关一年或某一特定时期的损益的报表。报表的格式在财务报告准则（FRSs）第三条中有规定。

利润是收入减去同期相关成本所得的差额，它不是现金流量。尽管有很高的负现金流量，公司也能够并且经常获取利润，尤其是在快速成长的公司中。

对存货和资本性投资的处理能够说明利润额的产生。

某公司售出 50 台机器，但在本年共生产了 100 台机器。

成本 100 台，每台 500 英镑 总计（50000 英镑）

销售 50 台，每台 750 英镑 总计 37 500 英镑

这样，对该商贸公司现金的影响是：现金流出 50 000 英镑，而流入仅为 37 500 英镑，现金净流出量为 12 500 英镑。那么利润是什么？



在年末，该公司仍有 50 台存货，并且可能有下一年度的提货单，因此该项资产的价值至少相当于其重置成本，即 25 000 英镑。

这一时期的会计利润等于销售数量乘以单位售价，然后减去相应的销售成本。这就是众所周知的配比（matching），如下所示：

销售 50 台，每台 750 英镑	37 500 英镑
50 台销售成本，每台 500 英镑	(25 000 英镑)
本期利润	12 500 英镑



注意：现金流出量 12 500 英镑与利润 12 500 英镑之间的差异为 25 000 英镑，恰好等于年末时该存货的重置价值。看看你自己公司的报表，查找“贸易利润调整为现金流量”的注释。查找标有“存货的增加/减少”的行。



举例：资本性支出和折旧

某公司购置了一项价值 1 000 000 英镑的资本性资产，预计使用年限为 10 年。完全从现金的角度考虑，该业务付出了 1 000 000 英镑的现金（即没有借款）。该项业务对利润有何影响呢？

正如你所预计的，资产的成本要通过一定的方法进行“摊销”，或者更确切地说，要在资产的使用年限内，将应负担的费用摊销到损益类账户中。在这种方式下，你可能会将资产的成本除以使用年限，得出每年的费用金额，作为每年利润的减项，这称为折旧。有两种主要的折旧方法：一种是“直线”（straight line）折旧，这种方法很常见；另一种是“余额递减”（declining balance）折旧，每年负担余值的一定比例。

你公司的折旧政策是什么？你可以查阅公司的年度报告寻找答案。

某资产的预计使用年限为 3 年，应摊销的费用如下（余额递减比例假设为 50%）：

	直线法	余额递减法
购置成本	300 000 英镑	300 000 英镑
第一年	(100 000 英镑)	(150 000 英镑)
第二年	(100 000 英镑)	(75 000 英镑)
第三年 (末年)	(100 000 英镑)	(75 000 英镑)

哪种折旧方法是“对”或“错”主要取决于资产的类型、所在的行业、期末是否有残值以及其他因素。还有其他的折旧方法，但你会发现这两种方法最为常见。



考虑到下列影响折旧的因素后，你会明白为什么你会对不同的资产要采用不同的折旧方法：

- 报废 (obsolescence)。你公司里可能有大量的高科技设备，它们可能还能经营多年，然而如果有运行更好或效率更高的新设备出现，为保持竞争力，公司不得不更新这些旧设备。例如，由于技术改进迅速，传媒公司必须不断地购置新设备。
- 实物磨损 (wear and tear)。资产使用时会发生磨损，其磨损程度受环境影响。在海外恶劣环境下使用的设备可能比在国内使用的设备磨损得更快。
- 著作权、专利权和租赁权都是资产，但按照法律或合约规定，它们都有一定的使用期限，因此它们的剩余年限可以估计。这类折旧称为“摊销”。
- 成长。随着公司规模扩大，一些资产可能不再有用。假设有一家度假胜地经营滑雪运送机的公司，由于该度假胜地的滑雪忽然变得流行，因此该公司不得不装置一台新的能装载更多人、更舒适的新滑雪压运送机。如果该公司没有找到买主，旧的运送机可能不得不废置。

关于折旧，有两点很重要：

- 1 折旧看上去似乎只是纸上处理。在折旧时，尽管折旧减少了利