

3

小老板到大老板丛书

「下海」必备 老板必读

小老板理财之道

鞠朝阳 等编著



中信出版社



132627

F276.13

95-42

小老板到大老板丛书之三

小老板理财之道

鞠朝阳 等编著



中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

DM98/2925

小老板理财之道/鞠朝阳等编著. —北京: 中信出版社,
1995. 10

(小老板到大老板丛书; 3)

ISBN 7-80073-100-6

I. 小… II. 鞠… III. 小型企业-企业管理-方法-普及读
物 IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 11698 号

小老板到大老板丛书之三

小老板理财之道

编 著 者	鞠朝阳 等	开 本	787×1092 mm 1/32
责任编辑	李 红	印 张	10
责任监制	肖新明	字 数	196 千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	版 次	1996 年 1 月第 1 版
		印 次	1996 年 6 月第 2 次印刷
承 印 者	中国科学院印刷厂	书 号	ISBN 7-80073-100-6 F·73
发 行 者	中信出版社	印 数	8001-20000
经 销 者	新华书店北京发行所	定 价	15. 00 元

版权所有·翻印必究

总 序

——适者才能生存

小企业在国民经济和社会生活中扮演着重要角色。在美国,95%的企业是小企业,国民生产总值的43%是由小企业创造的。日本朋友亦认为,“没有中小企业的现代化,就没有日本经济的现代化”。我国小企业的地位同样不可低估,私营企业更是小企业中的一支生力军。截止到1994年底,我国私营企业总户数已近30万户,从业人员超过400万人,在他们中间也涌现出一批致力于出口创汇的佼佼者,创汇额近10亿元。然而小企业终究因为资本弱小、势单力薄,抵御风险能力弱,面临的竞争压力大,而市场经济的特点就是竞争,只有适者才能生存。在美国,新登记

的企业五年中约有半数相继倒闭。我国小企业的老板们在商海中能否把好航舵,是破浪前进,脱颖而出,还是翻船落水,昙花一现,这是摆在每一个小老板眼前的现实问题,要解决这一问题,最有效的途径唯有勤奋学习,努力提高自己的素质。这点也可以通过1993年我国的私营企业老板自身文化水准与其财产积累量的几乎是正向比例关系中得到验证:文盲——35.0万元,小学——41.2万元,初中——46.1万元,高中——49.5万元,中技——64.4万元,中专——68.7万元,大专——74.7万元,大学——80.0万元。

勿庸讳言,当前我国致力于小企业的研究还很不够,同时小企业老板们的素质偏低也是一个普遍现象,尤其是缺乏创业思维、竞争意识、质量意识、信誉观念、公共关系与领导艺术、经济效益观念和市场经营的战略眼光,从一定意义上说,就是表现出不适应市场经济条件下的竞争。由从事企业咨询诊断的专家、学者们和第一批下“海”吃“螃蟹”的实践者共同组织编写的《小老板到大老板丛书》顺应时代的需要,解决了小老板们要提高自身素质,却苦于无从着手的当务之急,这确实是一件大好事。

这套丛书表现出很强的实用性和可读性,可操作性亦很强。它向人们描绘了一幅从小企业的创办到小企业的未来发展直至向大企业的转变的完善图景,为某一天要开

办一个小企业或欲改进已有的小企业的读者们铺设了坦途。同时，也为小老板们在竞争中立于不败之地，提供了行之有效的方法、技巧和策略。

喜悦之余，特以此为序。

沙叶

1995年6月9日于北京

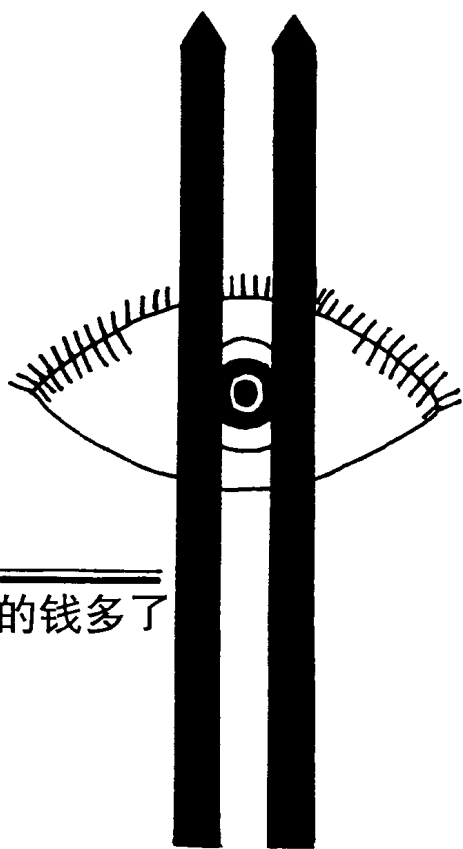
沙叶教授，高级研究员，系中国企业管理协会副会长、中国企业家协会常务副会长、中国质量管理协会副会长、中国设备管理协会副会长、中国企业经营咨询公司董事长兼总经理、清华大学经济管理学院兼职教授。

目 录

困 惑	为何有时口袋里的钱多了反而亏损	1
诊 断	不懂利润的含义	7
对 策	讲究理财之道	13
● 聚财之道		17
一、小老板筹资种种		18
二、选择筹资方式		86
三、充分利用资金、避免 资金闲置		102
四、聚财误区		106
● 用财之道		114
一、掌握财务信息		115
二、财务状态到底怎么样		129

三、制订预算	165
四、资金的责任控制	182
五、树立查帐观念	192
● 生财之道	205
一、什么是盈？什么是亏？	206
二、理财收入的方方面面	219
三、降低成本	225
四、财路选择	268
优化模式 统筹三道金钱滚滚来	299

困惑



为何有时口袋里的钱多了
反而亏损



秋，风和日丽，是北京最迷人的季节。

香山，红叶遍野，是京城最醉人的美景。

良辰美景，引不起这样一群人的兴趣。他们是某名牌大学组织的厂长、经理财务 ABC 培训班的学员。其中，有的手提大哥大，腰挂 BP 机，俨然一副大款派头；有的，虽然西装革履，但是举手投足之间，显露出一副暴发户的样子；有的，着装朴素，平淡无奇，倘若走在大街上，绝对不会引起任何人的注意。

此刻，一位青年学者，正襟危坐，循循善诱地讲道：“各位先生，各位女士，都是厂长、经理，对财务应该不会太陌生吧。但是我们国家很长一段时间以来，给财务人员定格成一副帐房先生的形象：鼻梁上架着老花镜，劈哩啪啦地拨拉算盘。而且广播电台、电

影电视上，财务人员作为反面角色过多，这也直接影响了财务人员地位。正是这种误解，造成了不少厂长经理对财务工作的不重视。在国外，会计与律师、医生一样享有很高的职业地位，而且精通财务的人员很容易成为总经理或董事长。在美国，70%以上大公司的总经理或董事长都是搞财务出身的，或者在财务部门任职相当长的时间。掌握财务基本知识，是当好老板最起码的要求。现在，我给大家举一个具体事例：

浙江温州有一家制鞋小企业，老板姓王，因为身材比较矮小，人们都习惯称呼他矮子厂长。矮子厂长这两年不断扩大生产规模，产品销量大增，银行里存的钱越来越多，但是每年算下来，不是微亏就是微利。他对此深感不解。

诸位可以仁者见仁，智者见智，畅所欲言。

教室里的气氛一下热烈起来，甲厂长搞了多年承包，他第一个抛砖引玉，说道：“凭我多年搞生产经营的经验，这种情况在企业里绝对不会发生。因为企业产量增加，销售收入增加，才会反映出银行里存款多，而销售收入越多，企业留取的利润越大，所以我认为这种情况在企业里是不会存在的。”

乙女士，是搞服装加工的，她争辩说：“我认为甲厂长的理由不充分。我经营服装时，有这么一段时间也发生过这种情况。当时，我也搞不清楚是为什么。但我采取了一些措施，控制费用支出，很快企业的帐面上也就赢利了。我说不好为什么，但这种现象在中小企业中是存在的。”

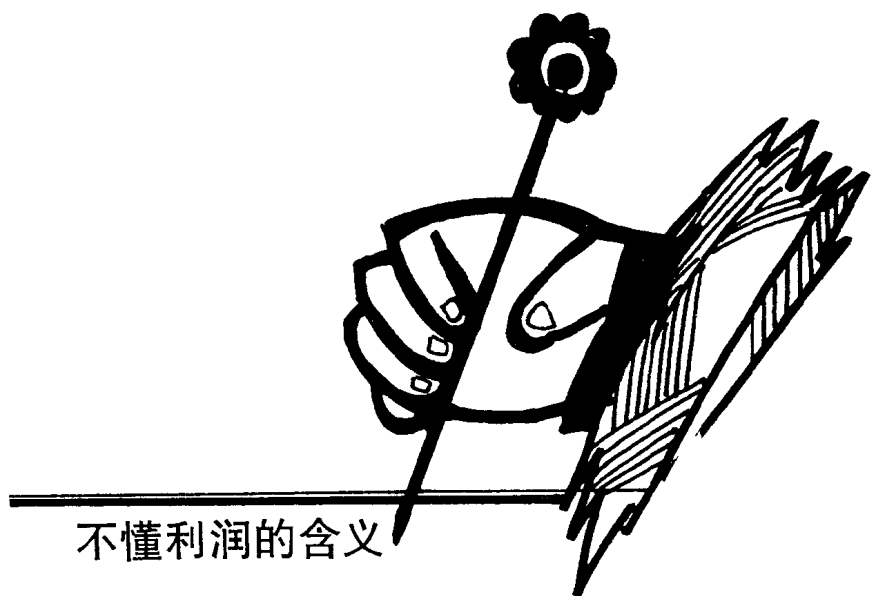
丙先生说：“我做粮食生意多年，有赔有赚。有一次，

我发现给我做帐的会计收了客户的礼品，在帐面上当时正好反映亏损。但我确实做成了几笔生意，别人也把钱打进我的帐号，我就细查，没有发现什么。但我还是把他辞掉了。我认为出现上述现象，会计做花帐，玩猫腻的可能性很大，应该充分考虑一下，是不是会计做错了帐。”

丁小姐表示了她的观点：“假如我处在那种情况下，我觉得只要不赚钱，就赶快转行。反正船小好调头。不要去管究竟是什么原因，劳神又费劲。”

其他人围绕这四个人的观点辩来辩去，莫衷一是。谁也说不清道理。但最后有一点达成了共识：这就是口袋里钱多了，但是有时还亏损的现象在小老板中是存在的。

诊断



青

年学者对于上述争论总结了一下，他分析甲厂长提出的观点时，指出甲厂长犯了经验上的错误，事情已经发生，必然是真实的，如果用自己的主观经验去套，就好比是给小孩穿成人的衣服，全然不合适。至于乙女士，她只是看到了现象的存在，却并没有找到关键症结所在，因此给人一种错觉，只要遇到该种情况，就该砍成本，压费用。至于丙先生，他有一种“一次被蛇咬，十年都怕蛇”的心理，用自己企业出现的个别现象，且不一定是真实的情况，想以此来代表对会计的不信任。这纯属误解，是没有根据的揣测。丁小姐则处于一种消极躲避的态度，其实反映的是中国“中庸”的传统思想在做怪，不愿意迎难而上，而只是绕开问题，实际上这种想法及相应做法对小老板可能会造成很