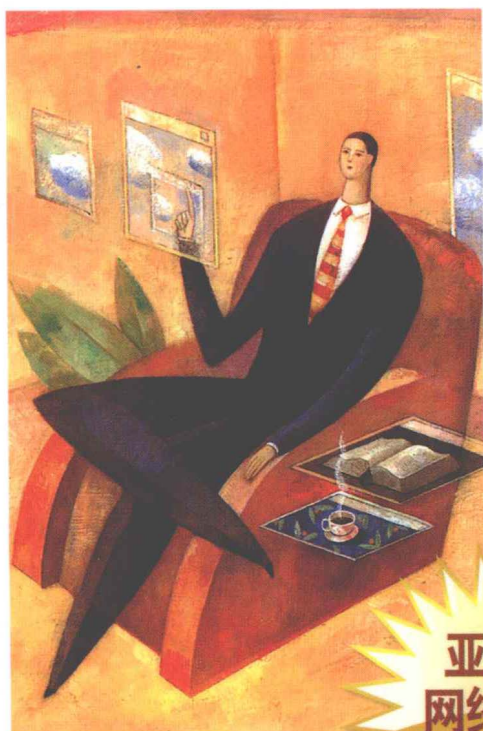




帮助中国企业家完成自我提升，实现卓越管理

# 经理人 财务知识一本通



## Naked Finance

business finance pure and simple

在轻松愉悦的过程中完成了财务管理的学习，就如同拨云见日一般。

——安德瑞·麦克劳恩 (Audrey McLaren)  
德国标准人寿保险公司营运总监

(美) 大卫·麦凯因 (David Meckin) / 著  
施晓奇 等 / 译

亚马逊  
网络书店  
五星图书



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

Entrepreneur bookcase

# 经理人 财务知识一本通



## Naked Finance

business finance, pure and simple

(美) 大卫·麦凯因 (David Meekin) / 著

施晓奇 杨建辉 王华玉 李婧 / 译



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

要想成功地管理企业财务，就必须了解一些关键原则，本书所讲的就是如何做到这些。书中剥除了与财务管理有关的技术性问题，用朴实易懂的语言讲解了财务基础，以最直截了当的方式向经理人们讲授了管理财务的技巧，并说明了这些知识在日常生活中如何被运用。

本书让普通人觉得财务这门知识很有意思，因此，它不仅仅是财务经理们的宝典，而且是所有经理人的必读之书。

Naked Finance by David Meckin

Copyright© David Meckin 2007

This edition first published by Nicholas Brealey Publishing, London and Boston 2007.

This Translation is published by arranged with Nicholas Brealey Publishing and Andrew Nurnberg

Associates International Limited.

版权所有，侵权必究。

本书引进版权登记号：图字：01-2008-3276

## 图书在版编目（CIP）数据

经理人财务知识一本通/（美）麦凯因（Meckin, D.）著；  
施晓奇等译. —北京：机械工业出版社，2009.6  
（企业家书架）

ISBN 978-7-111-27226-7

I. 经... II. ①麦... ②施... III. 企业管理：财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 080097 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：张美杰

责任校对：侯 灵 责任印制：洪汉军

三河市国英印务有限公司印刷

2009 年 6 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm · 16 印张·1 插页·226 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-27226-7

定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换  
销售服务热线电话：（010）68326294  
购书热线电话：（010）88379639 88379641 88379643  
编辑热线电话：（010）88379001  
封面无防伪标均为盗版



|                              |          |
|------------------------------|----------|
| 第1章 什么是“简单财务”？ .....         | 1        |
| 为什么管理人员需要理解财务知识？ .....       | 2        |
| 本书会为我们提供哪些帮助？ .....          | 3        |
| 回归基本要点 .....                 | 6        |
| <b>→第一部分 设定财务目标 .....</b>    | <b>9</b> |
| 第2章 利润就是一切吗？ .....           | 10       |
| 企业需要什么来维持生存？ .....           | 10       |
| 企业财务管理的目标是什么？ .....          | 11       |
| 什么是利润？ .....                 | 12       |
| 现金流重要吗？ .....                | 17       |
| 回归基本要点 .....                 | 18       |
| 第3章 如何获得利润？ .....            | 19       |
| 企业获利过程是从何开始的？ .....          | 19       |
| 公司为何需要股东？ .....              | 20       |
| 公司为何需要对外借款？ .....            | 23       |
| 公司为何需要资产？ .....              | 26       |
| 公司为何如此重视销售？ .....            | 28       |
| 回归基本要点 .....                 | 29       |
| 第4章 如何从财务角度衡量企业经营是否成功？ ..... | 31       |
| 股东如何衡量企业经营是否成功？ .....        | 31       |
| 管理人员如何衡量企业经营是否成功？ .....      | 37       |
| 还有其他常用的衡量企业绩效的指标吗？ .....     | 40       |
| 回归基本要点 .....                 | 42       |
| 第5章 需要关注哪些指标？ .....          | 43       |
| 企业关键的四个指标是什么？ .....          | 43       |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 这四个关键指标是如何相互关联的？ .....    | 48        |
| 哪种策略可以增强企业的获利过程？ .....    | 50        |
| 回归基本要点 .....              | 54        |
| <b>→第二部分 使用财务信息 .....</b> | <b>55</b> |
| 第6章 为何要制作财务报表？ .....      | 56        |
| 财务报表的作用是什么？ .....         | 57        |
| 资产负债表所传达的信息是什么？ .....     | 59        |
| 损益表会告诉我们什么？ .....         | 67        |
| 现金流量表会告诉我们什么？ .....       | 76        |
| 会计丑闻出自何处？ .....           | 79        |
| 回归基本要点 .....              | 82        |
| 第7章 从财务报表可以获得哪些信息？ .....  | 84        |
| 首先应该看什么？ .....            | 84        |
| 从财务报表中可以看出企业的管理水平吗？ ..... | 87        |
| 财务报表之间是如何相互关联的？ .....     | 92        |
| 如何运用财务报表来管理企业？ .....      | 93        |
| 需要注意哪些危险信号？ .....         | 94        |
| 回归基本要点 .....              | 96        |
| 第8章 从财经媒体可以获得哪些信息？ .....  | 97        |
| 如何进行公司估值？ .....           | 98        |
| 股票价格的决定因素是什么？ .....       | 100       |
| 如何解读上市公司的股票价格信息？ .....    | 103       |
| 如何管理股票价格？ .....           | 111       |
| 如何确定未上市公司的股票价格？ .....     | 112       |
| 如何为非公司企业估值？ .....         | 114       |
| 回归基本要点 .....              | 115       |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 第9章 如何判断一家公司是否管理良好? ..... | 117        |
| 什么是股东价值? .....            | 117        |
| 如何知道公司是否在为股东创造价值? .....   | 118        |
| 为什么股东价值十分重要? .....        | 123        |
| 如何衡量企业所创造的股东价值? .....     | 124        |
| 回归基本要点 .....              | 125        |
| <b>→第三部分 提供财务控制.....</b>  | <b>127</b> |
| 第10章 如何制定财务规划? .....      | 128        |
| 为什么要有财务规划? .....          | 129        |
| 预测和预算有何区别? .....          | 130        |
| 预算能永远正确吗? .....           | 131        |
| 如何制定预算? .....             | 134        |
| 如何就预算达成一致? .....          | 139        |
| 回归基本要点 .....              | 141        |
| 第11章 如何管理成本? .....        | 143        |
| 成本是如何发生的? .....           | 143        |
| 成本如何影响销售额与利润之间的关系? .....  | 145        |
| 企业是否有理想的成本结构? .....       | 150        |
| 回归基本要点 .....              | 153        |
| 第12章 如何管理销售? .....        | 154        |
| 如何确保销售足以实现赢利? .....       | 154        |
| 如何尽快制订销售计划? .....         | 155        |
| 如何判断销售计划是否可以实现? .....     | 159        |
| 如何评估其他可替代的销售战略? .....     | 161        |
| 为何企业最终未能实现赢利目标? .....     | 164        |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 回归基本要点 .....             | 166 |
| 第 13 章  如何管理利润? .....    | 167 |
| 从预算报告中可以了解哪些信息? .....    | 168 |
| 实际利润为何与预算利润不同? .....     | 171 |
| 需要在何处采取必要的管理措施? .....    | 185 |
| 如何对管理措施进行先后排序? .....     | 186 |
| 我们应该如何使用预算报告? .....      | 187 |
| 回归基本要点 .....             | 189 |
| 第 14 章  什么是现金流? .....    | 191 |
| 什么是现金流管理? .....          | 192 |
| 现金管理与利润管理之间的联系是什么? ..... | 195 |
| 如何衡量现金管理的成效? .....       | 196 |
| 是否存在最理想的现金流? .....       | 199 |
| 回归基本要点 .....             | 201 |
| 第 15 章  如何管理现金流? .....   | 202 |
| 影响现金流的主要因素有哪些? .....     | 202 |
| 如何管理存货? .....            | 203 |
| 如何管理应收账款? .....          | 207 |
| 如何管理应付账款? .....          | 208 |
| 公司应该保持较高还是较低的现金余额? ..... | 209 |
| 回归基本要点 .....             | 210 |
| 第 16 章  如何管理长期项目? .....  | 211 |
| 什么是长期项目? .....           | 211 |
| 如何论证长期项目投资? .....        | 213 |
| 如何评估长期投资项目的风险? .....     | 216 |
| 回归基本要点 .....             | 222 |

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 第 17 章 如何判断某一长期项目是否值得投资? ..... | 223        |
| 如何作出接受/(否决)的决策? .....          | 224        |
| 什么是投资回报率? .....                | 226        |
| 什么是投资回收期? .....                | 229        |
| 什么是净现值? .....                  | 231        |
| 什么是内部收益率? .....                | 236        |
| 回归基本要点 .....                   | 238        |
| <b>→第四部分 总结 .....</b>          | <b>239</b> |
| 第 18 章 如何融会贯通? .....           | 240        |
| 如何经营一个足以赢利的企业? .....           | 240        |
| 书终思考 .....                     | 244        |



## 第1章 什么是“简单财务”？

早晨 8 点 30 分你到了办公室，办公桌的计划表上排满了一天的工作安排，有很多需要回复的电子邮件，要进行很多重要的电话沟通，还有很多会议和许多报告要完成。如果幸运，你可以在某个时间段挤出点时间来一份三明治面包和一杯咖啡。但今天的情况却有点糟糕，你的团队有两名成员请了病假，还有一个助理的空缺需要填补，看来这又是忙碌一天的开始。

然而，部门目前的销售状况低于公司设定的目标，你还有很大的降低成本的压力。财务部门给你提供了一些常规的财务报告来帮助你管理这些问题，但你却无法理解这些报告。部门里的计算机设备已经无法满足目前的工作需要，你需要准备相关的说明材料以便向公司提出更换申请。让你头痛的是，下周又要提交明年的预算报告。真是火上浇油，在过去的几周里公司的股票价格一直下跌，有传言说公司要裁减员工以降低成本，员工都想知道目前的真实情况到底怎样。

日常工作的管理完全在你的能力掌控范围之内，只是这些财务问题的确让你感到头痛。没有人向你解释过如何平衡成本与销售额的关系，如何解读财务报表，如何为申请新的计算机设备进行必要的说明，还有如何做预算。你也不明白为什么公司的股价会一直下跌，当然也就不明白为何公司要裁减员工。事实上，这些与财务相关的事情对你来说都难以理解。你需要一本以简单、易懂的方式来解释这些内容的书。当然，去逛一下当地的书店本身就像是良好的时间投资。

在书店，很容易就可以找到财务管理书籍的摆放区域，书架上挤满有关财务管理的书。你的手指在书架上来回游弋，光是各种各样的题目就多得让人倒胃口，如《公司管理会计》、《公司估价方法论导论》、

《专业财务词典大全》。然而这些好像都不是你想要的，事实上，当你看到《现代财务经理线性回归分析技巧》时，你都准备要放弃了。

其实，你想要找的是一本既能够用简洁易懂的语言来介绍财务原理，又能通过实例来帮助你学习如何在日常工作中实际应用这些原理的书。这正是《经理人财务知识一本通》的宗旨所在，通过剥茧抽丝，本书将财务知识归结到基本要点，目的是提供给读者对财务管理世界及其如何运转的毫无阻碍的清晰认识。

本书的目标就是以易懂、非技术术语的方式为管理人员提供他们需要的一切财务技能。

## **为什么管理人员需要理解财务知识？**

财务管理实际上存在于公司的方方面面。你在阅读本书的过程中就会发现，财务管理并非只是一个浅尝辄止的课题，事实上，它是大多数企业管理者必备的一项基本技能。所以，有必要在本节的开头清楚地说明什么是财务管理。

财务一词通常会被定义为“与钱相关的事物”，所以，财务管理就是有关钱的管理。在企业环境下，财务管理所指的就不仅仅是钱的管理了，通常需要有非常明确的目标。因此，作为管理者，你作的任何决策都要与公司的每个目标相一致。所以，你需要培养财务技能。

如果问大多数的职业经理人在他们的职业生涯中有多少时间是用在作财务决策上，他们的回答很可能是“几乎没有”。因而他们错误地认为理解财务管理并不是十分重要的。事实上，很多管理人员把企业管理与财务管理看做是两个独立的领域。在公司里，人们有时会看到财会人员花大量的时间准备和分析各种各样的数据，而管理团队忙于公司运营的主要任务。

在现实社会中，企业管理和财务管理本质上是密切相连的，很多管理决策会对财务绩效产生直接的影响。投放新产品、向客户提供销售账

期、与供应商谈合作条款、雇用员工、购买设备，甚至订购文具都可能影响公司的财务绩效。人们印象中企业运营管理与财务管理之间的关系如图 1-1 所示。



图 1-1 人们印象中企业运营管理与财务管理之间的关系

### 基\本\要\点

制定合理决策的一个关键元素，就是要理解决策会对财务绩效产生怎样的影响。

## 本书会为我们提供哪些帮助?

这是一个非常好的问题！才刚刚读了几页，你就已经开始从财务角度思考问题了。在你购买本书时，实际上就是作了投资。你不仅投入了资金，而且（希望如此）还要投入时间来阅读和学习，当然会期望获得投资回报。人们给企业投资也是希望获得某种投资回报，如果没有这种期望，也就不会进行投资了。

我们马上就要揭开围绕财务管理这一课题的神秘面纱，让大家清楚地看到它与我们的日常工作紧密相关。在财务管理领域，有一条至理名言，那就是：

### 保持简洁

培养财务管理技能与学习如何开车的道理是一样的。要成为一个好

⊖ 1 英里 = 1.609 344 米

的驾驶员，你不需要理解技术问题，如发动机是如何工作的。要想很好地驾驶车辆，你需要掌握三组技能：

- ❖ 知道你要去哪里
- ❖ 理解周围的各种信息
- ❖ 控制前进的方向

财务管理同样要求具备这三种技能。

如果你打算开车旅行，你需要决定自己要去哪里以及如何才能到达。为了简化过程，可以把行程分成几个阶段来研究。在企业里，人们采用的是同样的策略。一开始，必须要明确公司的财务目标，企业通常采用的指标就是利润目标，即公司打算要赚多少钱。把企业产生利润的过程明确地分为几个阶段，就可以确定企业如何才能达到自己的利润目标了。

一旦你坐车行驶在路上，就可以从周围获得很多可以帮助你前行的信息。这些信息主要有两个来源，一部分是来自车内的信息，如仪表盘会告诉你目前车辆的工作状态；另一部分是从车外获得的信息，如路牌会告诉你前行的方向。对于公司财务管理来讲，道理是一样的，这些信息对于公司实现商业目标是至关重要的。在公司管理上，财务报表在企业中的作用就相当于汽车上的仪表盘，每一个业务周期结束时，公司都会制作财务报表并对业务开展情况进行总结，这对评估当前的绩效非常有帮助。企业之外的信息来源给企业的管理决策提供了进一步的支持，这些外部信息来自相关的金融或财务报刊以及杂志，对企业的帮助就像车外的路牌对行进中的车辆提供的指引作用，它对企业评估其未来的发展前景是十分重要的。

对驾驶者来讲，需要掌握的第三种技能是如何操控车上的各种设施，如油门、刹车、方向盘等。如同车上各种设施存在的目的是为了确保车辆能够按照我们的要求行进一样，企业的各种财务工具也是为了确保企业能够按照我们的要求发展。在企业中有三个重要的方面需要我们给予持续的监督和控制。

❖ 利润

对利润的控制涉及对销售额和成本的管理。

❖ 现金流

我们将会发现现金流与利润有很大的区别，控制现金流意味着企业在需要支付各种到期费用时，可以有足够的可支配现金。

❖ 长期项目

企业获得利润和管理现金流是每天都要解决的问题，但有时企业可能会开展一些项目，而这些项目可能会对企业的未来几年产生影响，如搬入一个新的办公总部或者投资购买新的计算机设备，这是长期项目，因此需要采用很具体的方式进行管理。

我们已经明确了一点，那就是对一个公司进行财务管理所需要的技能，与驾驶车辆所需要的技能有很多相似之处，但相似之处并非仅此而已，例如，汽车是用来帮助人们从一个地点到达另一个地点的设备，在本书中，我们要看到的是一个财务机器，它可以帮助公司从一个地方到达另一个地方。在这两种情况下，都有起点、行程和终点。

财务管理包含的三种技能，如图 1-2 所示。

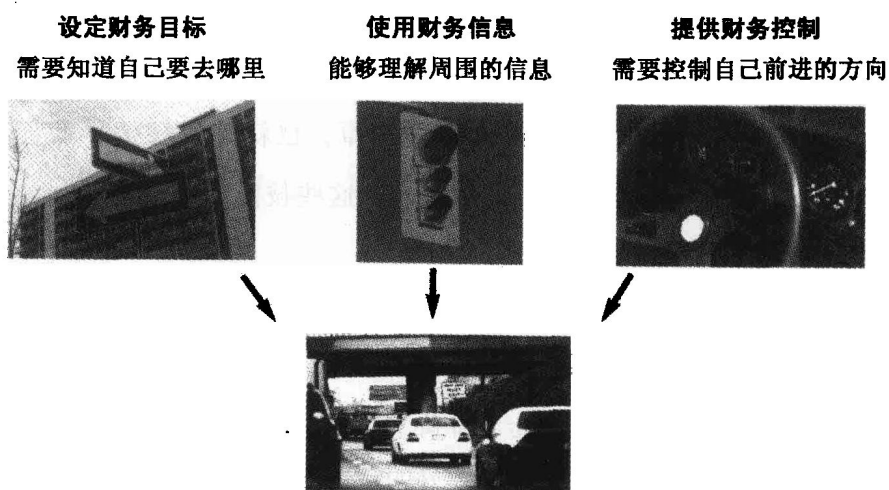


图 1-2 财务管理就像开车

## 回归基本要点

本书的结构到现在应该很清楚了。下面是对各个章节的概述，以表明前面提到的三种技能的相互关系。

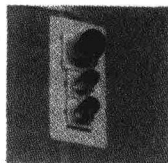
### 起点：你想要去哪里？



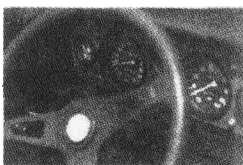
启程之前，你需要明确前行的方向。在第2章至第5章，我们要仔细看一下企业是如何设定财务目标的，并且规划出实现这些目标需要经历的具体流程。

### 旅程：如何前行？

在开始你的旅程之后，你需要不断评估你的进程。在第6章至第9章，我们要看一下如何使用商业世界随时可以获得的财务信息来评估企业经营的业绩。



### 目的地：你行进的方向正确吗？



在整个行驶过程中，最基本的一点是确保你按照正确的方向前进。在本书第10~17章，我们要仔细研究用于控制公司绩效的各种方法。

在本书的最后一章，也就是第18章，我们要回顾一下所谈到的各种技能以及如何使用这些技能以实现企业的盈利目标。

在阅读本书的过程中，心里要牢牢记住两点：

#### ❖ 各种财务原则并不难掌握

你可能会惊讶有些概念非常简单。

#### ❖ 财务原则可以帮助你作出更好的管理决策

如果你理解了各种财务原则，你将会更好地理解自己作出的各

种管理决策的财务含义。

### **对本书中所使用的货币符号的注释**

在本书提到的各个案例中所使用的货币都是美元，但这并不是说我们讲到的各种财务管理知识只适用于北美。本书所讲解的各种财务知识适用于北美、南美、欧洲、非洲、亚洲、大洋洲甚至南极洲！我们之所以使用美元符号，是因为它在世界范围内都是容易识别的货币符号。

### **对本书中各种术语的注释**

在财务管理领域经常会遇到一些专业词汇，某些专业术语不仅在不同国家会有所不同，甚至在同一国家内的不同公司也会有所不同。所以，本书中使用的某些表述可能与你通常遇到的情况有所不同，不要因此而影响你阅读本书。需要强调的是，无论使用什么样的术语、概念都是一样的，理解这些概念会对你在商业上取得成功很有帮助。





第一部分

---

# 设定财务目标

若想管理公司财务  
你需要知道前进的方向