

■ 王斌 主编

利润与现金

——从差异到控制

浙江人民出版社



中国职业经理财务丛书
ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI CAIWU CONGSHU

王斌 主编

利润与现金

——
从差异到控制

浙江人民出版社

中国职业经理财务丛书

ZHONGGUO ZHIYE JINGLI
CAIWU CONGSHU

图书在版编目(CIP)数据

利润与现金:从差异到控制/王斌主编. — 杭州:浙江人民出版社, 2001. 11
(中国职业经理财务丛书)
ISBN 7-213-02329-2

I. 利… II. 王… III. 企业管理:财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 076373 号

中国职业经理财务丛书

利润与现金 ——从差异到控制

王 斌 主编

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
责任校对 张谷年
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
(杭州天目山路武林花园)
印 刷 杭州大众美术印刷厂
(杭州电厂路谢村)
开 本 880 × 1230 1/32
印 张 11
字 数 25 万
印 数 1 - 8000
版 次 2001 年 11 月第 1 版
2001 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02329-2/F · 379
定 价 24.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

总 序

随着中国现代企业制度的建立和法人治理结构的完善，以知识和管理才能谋生的“高级打工仔”——职业经理已经作为一个独立群体活跃在中国经济舞台上。他们在公司治理、企业经营、资本市场中扮演着越来越重要的角色。他们的言行、表现越来越受到全社会的广泛关注。在现代公司制度中，公司出资者与经理人之间是一种委托代理关系。正如一位经济学家所言：“法人治理结构可以毫不夸张地称为微观的民主与法治框架，而职业经理人制度则是企业法人治理结构的核心。”

在跨入新世纪的今天，我们已经绝不停留于现代企业制度和法人治理结构等名词概念上的纷争，至关重要的问题甚至难题是“法人治理能力”。也就是，出资人和经理人各自负有哪些责任和义务？他们各自的权益如何体现？现代“老板”应当如何激励和约束“高级打工仔”？两者究竟是一种什么样的关系？现实中他们为何屡屡发生冲突……作为公司治理中的核心问题，中国职业经理人制度的建立的确任重道远。

北京工商大学会计学院在关注上述问题的同时，还在探索



另外一个相关的问题,即:在现代市场经济的背景下,作为职业经理本身需要具备什么样的职业素质与能力。对此各方面的主张和观点也屡见不鲜,比如关于“职业道德”、“综合素质”、“沟通与决策能力”、“人格魅力”、“智商、情商”等命题的分析都是十分中肯的。但是我们认为这些概念略显宽泛,活跃在竞争式的团队组织中,这些应该是现代社会每个成员都应该具备的基本素质和能力,对于职业经理这个特殊的社会经济性群体而言专属性不强。我们认为,无论何种层次、类型的职业经理,无论是CEO,还是COO、CFO、CIO、CTO,不能缺少的就是“财商”,也即对数据及其变化具有敏锐的判断力,能够通过财务过程与会计报告进行决策筹划和管理整合,对企业运营中种种收益、成本和风险具有自己独到的理解和把握。职业经理的岗位的差异是由于具体分工的不同,他们的基本使命是惟一的,那就是要提升资本效率和控制企业风险,为股东创造更多的财富。所以“财商”是职业经理的“第一智能”。

另外,出资者判断职业经理是否优秀和高效往往是特别主观的,而且经常显得无情无义。就像王志东被迫离开新浪,使许多网迷十分沮丧。但这充分体现了资本意识的最简单和最起码的要求:盈利和股东财富最大化。所以对于职业经理来说,出资者被称为资本家,是一群“狼”。这也就延伸出另外一个问题:职业经理如何维护自己的正当权益?如何锁定自己的职业风险?尤其在公司治理结构中的权力分配中职业经理常常处于“弱势”地位,更何况在“防范内部人控制”的口号声中职业经理还被列为“革命”的对象。

我们这套丛书的推出正是基于这样的考量。财务与会计在企业治理结构中对信息沟通、层级间的内部控制、资金的掌控、会计政策的选择空间、企业一贯的发展及其未来形象甚至关系

到经理人自身利益的薪金等方方面面都是至关重要的，我们的丛书紧紧围绕这个思路，致力于成为职业经理的智囊之书。

本套丛书中，《出资者财务——母公司对子公司的财务激励与约束》依据企业两权分离和国家关于出资者财务管理文件精神，立足投资银行和控股公司，重点阐述集团公司的产权控制、组织设计与财务监控。本书试图告诫经理人要注意在治理结构中的“身份”。治理结构的任务首先是重拳出击企业中的“越位”、“越权”行为。《全面预算管理——整合“四流”，创造“一流”》是我们会计学院的“品牌产品”之一，是“改造”原有的《企业预算管理的构造与运行》一书而成的。全面预算是企业内部最具操作性的游戏规则和基本制度。一个没有预算的企业就是一个没有规则的赛场。《企业内部控制框架——构建与运行》是配合《会计法》，从治理结构入手，强调整合组织结构、业务流程、资金运营和会计工作与审计体系。我们认为内部控制制度既是出资者约束经理人的工具，也是经理人锁定职业风险的“防火墙”。《职业经理会计》主要介绍如何通过会计报表解读会计信息，包括对外报告信息和管理会计信息，进行正确的企业判断和经营决策。会计报告的确可以称之为“迷宫”，本书深入浅出的文笔，会消除你对这个“迷宫”的恐惧，提升你对会计的爱好，培植你的会计思维。《会计政策及其选择》属于我们会计学院的“新产品”。企业信息和企业产品一样都不能造假，但是会计政策的选择权是企业经营权的重要内容。本书立足于经营者理解会计信息这个基础，阐述在符合既定的相关法律法规和公司经营目标的前提下，如何作出明智的政策抉择，使会计政策的选择能均衡企业各相关方利益，最有利于企业价值的体现和增长。《利润与现金——从差异到控制》主要从企业利润和现金的多层概念分析出发，描述企业实际运作中两者差异的必然性、表现方式，从利润



控制与现金流转的对接出发,进行物流组织、支付系统、营销系统、信用政策分析。本书的宗旨是使“现金至尊”这个现代企业的财务理念变成一种行为习惯。《资金集中控制与结算中心》一书,对不同形式架构和差异化产权结构的组织如何把握资金的集中度和资金集权及分权的界限与方式作了系统的论述。本书介绍的一批新近的中外企业资金集中管理案例,不仅为我们会计学院一直提倡的通过财务集权整合企业资源尤其是现金资源是提高现代企业资源配置能力和规模效益的体制保障提供了最新例证,而且为企业提供了许多实用性强的方案和制度。《企业重组与改制的财务设计》强调随着企业上市、并购大潮的来临,产权流通不断拓展,更多的职业经理必须投身到这一变革大潮中来。在这一大潮中,职业经理的命运变化莫测,有时可能因为企业被收购接管,列入“下课”的名单;也可能通过 MBO,快速实现身份的转换和提升。本书大体按照资本扩张、资本重整、资本收缩的逻辑思路全面介绍分析企业资本经营、改制重组的种种方式和财务技巧。

在策划、设计、写作这套丛书的过程中,我们始终把握这样一些写作思路和原则:第一,决不就会计论会计,就财务论财务。在实现角色换位的基础上,立足公司治理结构和制度规范,实现公司战略、企业管理、组织结构、财务控制、财务会计与管理会计的有机统一。第二,立足中国,借鉴西方,实现法规政策、理论分析和务实操作三者的有机统一。第三,本套丛书属于普及型读物,不是一套学术著作,不会过分注重严密的逻辑推理和论证。强调通过典型案例与分析,说理充分,观点明确,给读者一个清晰的脉络和思维的空间,淡化概念纠缠和流派纷争。第四,既可用于各类“充电”式培训班的授课教材,也可作为自学读本。职业经理是一个很宽泛的概念,本套丛书的读者对象也应

该是一个很大的群体。本套丛书的总策划是谢志华、李殿富教授。本套丛书的编撰、出版凝集着我们会计学院全体教师的共同辛劳。本套丛书还是教育部人文社会科学研究“九五”规划项目——《现代企业制度下企业财务管理理论》(批准号: 98JAQ790028)的成果报告。

北京工商大学会计学院

2001年9月

前 言

随着改革的不断深入和市场化进程的不断加快,我国公司的经理人员正感受到一种前所未有的使命感与紧迫感。一些公司经受了市场的洗礼,蒸蒸日上;而另一些公司则在市场竞争中节节败退,江河日下。同样的市场,不同的公司,差异如此之大,难道不让人深思吗?

究其原因,方方面面,但从总体上看,我们认为管理中出现的问题还是主要的。在管理过程中财务管理又是首当其冲的。我们经常看到一些公司,经营与市场开拓很好,利润也不错,但总给人一种财务上的疲惫感:为了维持经营而不得不大量借款,账面利润高而可控制的现金资源却十分匮乏;好端端的一个公司由于现金安排不灵活而被迫破产;单纯从报表角度被投资者所看好的公司,在实际上却在损害公司价值;由于缺乏严格的现金控制制度而导致现金流量周转紊乱,等等。

当有人提出公司管理以财务管理为主线,财务管理以现金管理为核心时,听者一般将其当成是一种说教,不以为然。然而,这是活生生的案例所告诉我们的,它也是“鲜血”换来的沉重



教训。从技术层面看,公司的最佳运行轨迹是保持经营开拓与财务运作的协调,保持利润与现金流之间的协调,保持现金流出与流入的协调。如果从制度层面看,公司的最佳运行轨迹是保持现代公司制度下公司治理机制与内部控制管理机制的协调,保持现金控制机制与内部组织的互动与协调,保持经营理念与财务稳健意识的协调。

如何处理好利润与现金流之间的关系,并保持经营开拓与财务稳健的协调,为公司的可持续发展提供未来空间,正是本书的中心内容。

本书从最基本的概念入手,在澄清了人们对利润与现金等概念的模糊认识之后,着重从战略角度、可持续发展角度和生存角度对利润与现金流之间的差异进行分析,并力图从公司治理、内控制度、信用分析、现金流控制、管理评价等方面,对利润与现金流间的差异进行全方位的控制,以保证利润实现质量和现金管理的高效,最终实现公司增值,并追求公司的可持续发展。

本书由王斌教授提出写作思想和写作大纲,并负责全书总纂,由崔学刚、王峰娟两位讲师承担主要写作任务。在写作过程中,汤谷良教授提供了有益的指导。由于作者水平有限,不足之处还望读者海涵。

作 者

2001年9月12日

中国职业经理财务丛书编委会

总策划	谢志华	李殿富		
编委	王仲兵	王斌	王锋娟	刘晓婧
	林长泉	汤谷良	苏君	杨有红
	欧阳爱平		张耘	张跃进
	赵保卿	胡燕	陈冰	高晨
	袁琳	蒋健	崔学刚	潘爱香

目 录

第 1 章 概述	1
一、从为什么要有企业说起	1
二、为什么现金是至尊的	9
三、财务学经常提及的几大金科玉律	12
四、现金是多好还是少好	17
五、利润与现金的关系：一个永恒的主题	19
第 2 章 利润与现金：财富度量的两种方式	21
一、什么是利润	22
二、什么是用于财富度量的现金	40
第 3 章 利润的获取与衡量	56
一、衡量企业获利能力	57
二、行业权益回报率构成	70
三、获利能力的其他算法	72
四、企业长期获取利润的基础	73



五、影响企业营业获利能力的因素	77
六、利润不稳定的风险来源	80
第4章 现金的流转及其计量	85
一、现金流转	86
二、现金流及其来源	88
三、现金流的计量	92
四、限制的和可自由支配的现金流	96
五、常用现金流和营业净现金流	98
六、营业净现金流的意义	99
七、小结	100
第5章 利润与现金在财富度量上的等效性与差异性	102
一、利润与现金财富度量的等效性	102
二、利润与现金在财富度量上差异存在的普遍性	107
三、从短期来看利润与现金的差异	112
四、从长期来看利润与现金的差异	123
五、货款回收程度与折旧的联合作用	134
六、利润与现金差异可能导致的经济后果	135
七、案例：Singer 公司的秘密	141
第6章 利润与现金差异的管理控制：目标定位	144
一、利润与现金差异控制的根本目标	145
二、基于企业生命周期利润与现金差异控制的具体目标及其实质	157
三、企业可持续增长能力与增长管理	170
四、案例两则	174

第 7 章 现金控制工具	184
一、财务计划	184
二、现金预算	188
三、现金流量表	195
四、预计财务报表	198
五、资本预算	200
六、现金流量分析	202
 第 8 章 组织控制与制度规范	 210
一、现金收支的管理权限安排	210
二、现金管理部门——财务部门	220
三、现金支出管理制度	222
四、现金收入控制制度	227
五、现金集中管理制度	230
六、其他现金管理制度	234
 第 9 章 信用控制	 239
一、信用概述	240
二、客户风险管理	245
三、信用销售	265
四、合同管理与债权担保	283
五、应收账款管理	288
六、收账政策	294
七、信用管理部门与制度	297
 第 10 章 收账与支付系统	 303
一、结算方式与资金浮存	304



二、收账系统	308
三、应付款项与支付系统	328
参考文献	335

第 1 章

概 述

一、从为什么要有企业说起

如果有人问:为什么要有企业? 我们该如何回答?

两种解释理论

对于这一问题,经济学家有各种各样的解释,但主要有两种思路。一种是从企业这一组织与市场组织的关系来定位的。最为典型的要算始于科斯的现代企业理论。这种理论认为,企业的产生是由于它相对于市场而言,能节约交易成本。

交易成本这一概念在经济学中非常重要。举一个简单的例子:如果你手头有 100 美元,在欧洲各国的各种货币间兑换一圈,即将 100 美元兑换成英镑,然后又将所兑换的英镑兑换成德国马克,以此进行到最后一个国家的货币(如荷兰盾),然后再将其兑换为美元。你在没有买任何东西的情况下,经过这一兑换



过程,在扣除手续费之后,所剩不到 10 美元。从 100 美元到最后剩下不到 10 美元,其差额即为交易成本。用交易成本理论来解释企业的产生,具有重要的意义,它从企业的产生与企业的边界等各方面对企业这一组织进行了深入的阐述。

但是,朴素的经济学家们用另一种思路来解释为什么要有企业。从古到今,人们形成了对为什么要有企业这一问题的传统认识,即从企业的功能定位看,企业是为所有者谋利的一种组织,企业组织的目标在于取得利润。这是一种朴素但又十分深刻的解释,它构成了企业目标理论。无论是古代经济学家还是当代的经济学家,都以此为出发点来研究企业,只不过不同时期的研究者对利润含义的理解不同。

经济学家与会计学家对利润的不同看法

利润是什么?这是一个复杂而又简单的问题。说其复杂,是因为经济学对此的解释多种多样;说其简单,是因为在人们的观念中,利润就是收入与支出的差额。经济学、财务学等对利润的定义主要从利润的属性来看,而会计学中的利润概念则侧重于利润的量的方面。

人们从最朴素的“收入减支出”意识来认识利润,但会计学家对利润的认识并不像人们通常所理解的那样简单。因为,对“什么是收入,什么是支出”等相关概念,会计学上有其严格的定义。比如说,收入要经过确认、计量后方可成为收入。支出要划分为资本支出和收益支出,只有收益支出方可作为成本费用项目并从当期收入中抵减,直接进入损益表项目;而资本支出必须进行资本化后,通过一定的摊销或折旧方法方可计入费用中,在未全部摊销之前,它一直保留在各类资产的会计账面上。至于如何确认和计量收入与成本费用(包括划分资本支出与收益支