

【倚天机构中小企业卓越财务培训丛书】

丛书主编：彭志国 张庆龙

突破非财务人员 财务困境

TUPOFEICAIWURENYUANCAIWUKUNJING

●张庆龙●彭志国 著



TUPOFEICAIWURENYUANCAIWUKUNJING



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

【倚天机构中小企业卓越财务培训丛书】

丛书主编：彭志国 张庆龙

突破非财务人员 财务困境

TUPOFEICAIWURENYUANCAIWUKUNJING

●张庆龙●彭志国 著



TUPOFEICAIWURENYUANCAIWUKUNJING



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

突破非财务人员财务困境/张庆龙,彭志国著. —北京:中国时代经济出版社,
2007.4

(倚天机构中小企业卓越财务培训丛书,彭志国,张庆龙主编)

ISBN 978 - 7 - 80221 - 316 - 6

I. 突… II. ①张…②彭… III. 中小企业 - 财务管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 044076 号

突破非财务人员财务困境

张庆龙 彭志国 著

出 版	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京鑫海达印刷有限公司
开 本	787 × 1092 1/16
版 次	2007 年 4 月第 1 版
印 次	2007 年 4 月第 1 次印刷
印 张	20.25
字 数	334 千字
印 数	5000 册
定 价	33.00 元
书 号	ISBN 978 - 7 - 80221 - 316 - 6

版权所有 侵权必究

《倚天机构中小企业卓越财务培训丛书》

编审委员会名单

总顾问 石爱中

顾 问 (以姓氏笔划为序)

王远枝 邵诗利 李延敬 胡新欣 赵天乐

丛书主编 彭志国 张庆龙

主要参编人员

李 斌 管理学博士 中国注册会计师

张大威 经济学博士 联合证券首席金融分析师

孙 楠 香港理工大学 MPAcc 中国注册会计师 中国注册资产评估师 高级管理
咨询师 国际注册内部审计师 中国注册税务师

刘 琳 南开大学 MBA 中国注册会计师 中国注册资产评估师 高级管理咨询师
国际注册内部审计师 中国注册税务师

刘 强 南开大学 MBA 中国注册会计师 中国注册资产评估师 高级管理咨询师
国际注册内部审计师 国际注册管理咨询师

陈新环 中国石化集团审计局计划处处长 高级审计师

李 丽 天津市中小企业服务中心主任 中国中小企业协会理事 高级工程师

毛园芳 浙江义乌工商职业技术学院副教授

总 序

“倚天”源自战国时期宋玉的《大言赋》，原文为：“方地为车，圆天为盖，长剑耿耿倚天外。”后人多用“倚天”代名锋锐灵动、匡扶正义的宝剑。谈到“倚天”，人们普遍会联想到凛然无畏的气节，超然独立的傲骨，赤胆丹心的忠诚以及傲视天下的才干。经过多年的不懈努力，倚天机构已经发展成为兼具注册会计师业务、资产评估业务、房地产估价业务、工程造价咨询、管理咨询、税务咨询、研发培训等多种专业资质和相应服务能力的跨地域经营的综合性咨询、培训服务企业集群。倚天团队由二百余名各类专业人员组成，客户涉及电力、电信、水利、基础设施建设、房地产开发、进出口以及制造业等多个领域。

倚天人将“倚天”作为企业的名称以及咨询服务的品牌，就是力图传达这样的品牌感知元素：我们的视角是真正基于客户需求的，“倚天而不齐天，倚天而不欺天”。我们始终如一忠诚地将客户视为“天”，我们依靠而不是凌驾于客户之上，但我们同时保持超然独立的职业谨慎，我们正直诚信，我们专业精深。

“凝聚经营人才，打造卓越团队，帮助我们的客户成就卓越。”——倚天的企业使命将倚天生存和发展的原动力牢固地植根于“人才”基础之上，始终如一地为倚天团队成员铺垫“人才→人材→人财”之路。“授人以鱼，不如授之以渔”。在搞好自身团队建设的同时，研发培训中心广泛整合了南开大学、天津财经大学、北京工商大学、中国人民大学、中国企业联合会等顶尖学府及企业管理机构的管理专家、学者、教授以及众多海内外优秀培训讲师资源，通过合作与自主研发，配备了完善的课程体系，以满足企业客户的差异化培训需求。

《倚天机构中小企业卓越财务培训丛书》是倚天机构研发培训中心针对中小企业出版的财务培训系列教材，其内容包括：《突破非财务人员财务困境》《企业内部审计指南》《财务报表分析精要》《纳税筹划揭秘》《透视现金流量管理》《内部控制与企业全面风险管理》六本书籍。这套丛书是倚天机构基于大量的管

理咨询和财务培训实践后，组织编写的一套系列丛书，该丛书本着可读性、实用性、趣味性的原则，将企业管理中最为重要的财务知识通过浅显易懂的语言传达给广大读者，力图引导读者循序渐进地去领略、探索和体验一个既陌生又熟悉的财务世界。相信本书无论对财务专业人士及非财务专业的管理者，均具有一定的阅读价值。

我们在编写丛书的过程中，参考了有关资料，并得到了有关单位的大力支持，在此表示感谢。对于书中存在的问题，热忱欢迎批评指正。

彭志国

2007 年 4 月

前 言

中小企业管理的核心是财务管理

中小企业目前是我国国民经济的重要组成部分，据统计，目前，我国中小企业占我国企业总数的90%，为城镇提供了75%的就业机会，实现工业总产值占全国的60%，可见中小企业对我国经济增长与社会发展起着举足轻重的作用，并已成为国民经济发展的重要支撑力量。而且，随着科学技术不断进步，专业化分工日益细化，需要更多中小企业发挥更大作用。

不完全懂得会计和财务管理工作的经营者，就好比是一个投篮而不得分的球手。这是美国著名的理财学家罗伯特·C. 希金斯的一段话。我们认为，“财务管理是企业管理的核心内容”，这已经为成熟的大企业所共识。然而，与大型企业相比，中小企业在财务管理方面还存在很多缺陷，例如，财务与会计职能划分不清，受成本的限制，很多中小企业不设财务机构，没有专职财务管理人员，财务管理职能往往由会计部门兼管，或由企业主管人员一手包办，先进、科学的财务决策方法难以得到规范操作，影响了企业财务管理的有效性。往往出现企业家独断专行、“一支笔”现象、滥用权力、缺乏科学管理等弱点。目前，我国中小企业管理者还局限于生产经营型管理格局之中，企业财务管理的作用没有得到充分发挥。与大型企业不同，中小企业高层管理人员的组成结构较为复杂，管理知识和管理能力参差不齐，绝大多数中小企业管理人员是在以市场为导向的经济体制改革中应运而生的，经过一些市场摔打，对如何闯市场有一定胆量和招数，有些也取得了很好的成绩。但不少人还缺乏经营管理方面，尤其是财务管理知识的系统训练。

作为一个经营管理者，不懂得财务就不懂得经营的实质，不懂得使用财务管理的技巧，就很难成为一个有效的管理者。因此，财务管理已成为企业管理人员工商管理课程培训中深受重视的一门核心课程。然而，限于财务知识的系统性，财务管理的学习往往需要很强的财务专业背景，面对浩瀚如海的财务管理书籍与培训市场，艰涩难懂的财务术语与理论知识，中小企业的经理人员常常不知所措，望而却步。基于此，倚天机构研发培训中心总结了目前市场上同类财务管理书籍的优缺点，并从中小企业财务管理的特殊性出发，编辑出版了《突破非财务人员财务困境》一书。

我们在本书编写过程中，始终遵循着“知识性、趣味性、针对性、实用性、现实性、超前性”的原则，努力做到理论联系实际，从培训对象的需要出发，从中小企业的现实问题出发，将国内外中小企业财务管理的新理论、新观念、新思路与企业面临的现实问题和管理实践相结合，力求为中小企业经营管理者提供知识性、实用性、操作性较强的专业培训书籍。

倚天机构研发培训中心编写组

2007 年 4 月

目 录

总序.....	(1)
前言.....	(1)
第一章 财务管理必备基础	(1)
经理人需要懂得财务管理知识吗.....	(1)
财务与会计是一回事吗.....	(2)
企业组织形式与理财特征.....	(3)
看上去很美的股东财富最大化目标.....	(5)
财务管理的行为准则.....	(9)
内制于外的财务管理环境.....	(15)
搭起资金供需的桥梁:金融体系	(19)
第二章 树立你的理财观念	(22)
时间就是金钱——货币时间价值观念.....	(22)
塞翁失马,焉知非福——风险观念	(27)
你的财产价值几何——财务估价观念.....	(34)
变废为宝——海尔眼中的“休克鱼”	(39)
第三章 如何为企业输血——融资管理	(40)
我们要钱做什么.....	(40)
自己造血 求得自我发展.....	(41)
我们要学会花银行的钱.....	(42)
寻找伯乐——风险资本融资.....	(44)
世上本没有免费的午餐——股票融资.....	(46)



发行债券融资原来也不错·····	(48)
你会使用项目融资吗·····	(51)
你的资金成本如何·····	(54)
你的财务杠杆能撬动公司的经营吗·····	(58)
资本结构争论何时休——都是诺贝尔奖得主惹的祸·····	(60)
融资活动的逆过程——股利发放·····	(64)
中小企业如何海外融资·····	(70)
中国的 Pecking order 之谜·····	(72)
记住 FRICTO ·····	(73)
中小企业融资常犯的错误·····	(74)
第四章 发掘创造财富的宝藏——项目投资决策 ·····	(77)
投资——企业安身立命的根本·····	(77)
中小企业怎样搞好投资·····	(79)
项目成败的关键——现金流量·····	(82)
现金流量估算的四大条规·····	(84)
怎样估算现金流量·····	(87)
投资决策的根本法则——净现值法·····	(91)
投资决策的其他方法·····	(95)
是金矿还是陷阱——正确对待投资项目的风险·····	(99)
第五章 “券”海淘金——金融投资管理 ·····	(105)
冒险家的乐园——金融市场·····	(105)
中小企业为什么进行金融投资·····	(108)
资本市场有效——学院派的美丽神话·····	(111)
基本分析与技术分析——市场派的冷静思考·····	(113)
打造淘金神话——股票投资·····	(118)
安全第一——债券投资·····	(121)
不要把全部鸡蛋放在一个篮子里——证券组合投资·····	(125)
承担系统风险,能要求获得怎样的收益率 ·····	(127)



第六章 保持企业血脉通畅——营运资金管理	(129)
企业经营的“润滑剂”——营运资金	(129)
激进还是保守——营运资金管理策略	(131)
现金管理——资金循环的根本	(133)
完“币”归赵——管好应收账款	(139)
管好你的现金储备箱——存货规划	(153)
享受信用带给你的便利——应付账款管理	(159)
第七章 心中有数——本量利分析	(162)
你了解成本的性格吗	(162)
收入对利润的贡献有多大	(168)
认识成本、业务量和利润之间的关系	(170)
掌握业务量的生死线	(172)
利润对谁最敏感	(174)
第八章 预则立,不预则废——预算管理	(179)
预算——通往成功之路的通行证	(179)
民主还是集中——预算编制程序	(181)
把握经营全局——日常业务预算	(182)
现金余缺早知道——现金预算	(190)
未来前景的总蓝图——预计财务报表	(194)
预算编制的小窍门	(196)
第九章 蛋糕该如何分配——利润分配管理	(202)
利润分配——理财活动的终点站	(202)
“朝三暮四”——股利无关论	(204)
“左右为难”——股利相关论	(206)
分配还是积累	(208)
各有所思——公司和股东对利润分配的考虑	(209)
蛋糕有几种切法——常见的股利政策	(213)
支付股利一定要花钱吗	(215)



第十章 为你的企业把脉——财务分析	(218)
流动性、偿债能力与现金流量	(218)
利润是主观评价,现金是客观事实——利润表与现金流量	(224)
现金的来龙去脉——现金流量表	(227)
报表告诉你能赚多少	(232)
你的公司在高效运转吗	(234)
上市公司报表中的秘密	(236)
分而析之——杜邦的方法	(240)
你会用雷达图吗	(242)
财务报表分析不是万能的	(243)
第十一章 企业迅速壮大的法宝——兼并、收购与重组	(246)
M&A 要有“的”放矢	(246)
通向成功并购之路	(249)
避免围城之惑——谨慎地选择并购对象	(253)
条条大路通罗马——并购的方式	(255)
MBO 和 ESOP	(258)
麦肯锡的提示:兼并可能失败	(261)
并购完成就高枕无忧了吗	(263)
束手就擒还是反戈一击	(265)
中国的股权游戏	(269)
看看资本市场的魅力	(270)
重组的十八般武艺	(271)
上市!上市!上市吗	(272)
“托”而“管”之	(282)
如何卸掉你的包袱	(284)
重组非儿戏 岂能肆意为	(285)
第十二章 当断则断——资本收缩与公司出卖	(288)
收缩公司的阵线	(288)



资产剥离.....	(289)
公司分立.....	(291)
股票回购.....	(293)
企业的出售.....	(294)
第十三章 税收筹划费思量	(297)
税收 “野蛮”还是“温柔”	(297)
税收筹划——你的必备法宝.....	(298)
避税需要掌握的技能.....	(299)
商品定价前考虑一下税吧.....	(304)
租赁避税法.....	(307)
“与人联姻”也可以避税	(309)
“名利双收”的避税之道	(310)



第一章 财务管理必备基础

不完全懂得会计和财务管理工作的经营者，就好比是一个投篮而不得分的球手。

——美国著名的理财学家罗伯特·C. 希金斯

经理人需要懂得财务管理知识吗

企业需要有人当家，而当家需要善于理财。这应是最普遍的道理，但在我国，作为一种实践活动，财务管理往往不能受到应有的重视，“有没有财务管理有什么关系？反正挣多挣少我心里有一本账”，这是很多中小企业老板共同的想法，可结果呢？作为一名职业经理人，你是否曾经遇到过下面这些困惑？

公司各项业务的发展及其获利能力如何？是否维持现有经营格局？若需调整，如何进行？

本期的现金流入、现金流出有多少？到期债务有多少？能力、支付能力如何？

我的钱花在哪了？为什么收入不少却没利润？

应否扩充设备和更新固定资产？

应否对外进行投资？投资项目如何选择？预计的收益如何？

本期需要筹措多少资金，是向银行进行短期借贷，还是发行长期债券或扩股，筹资成本有多高？

企业的经营业绩如何，未来的机会和风险怎样？

如何决定企业的经营计划，如何分配目标计划？

.....

这就是财务管理问题，在我们遇见的职业经理人中，很多人质疑，是否自己应该懂得财务管理知识？如果这样，我们还需要财务人员干什么？我们的回答是，这



是必需的。一方面，这是《会计法》的规定：“一旦企业财务出现问题，首先应该追究企业经理人的责任，企业经理人不能以不懂会计业务为由推脱责任。”另一方面，在企业的管理过程中，企业经理人既要掌握企业现时的情况，使生产经营活动按照既定的目标与程序运行；又要计划企业未来的行动，对生产经营活动的发展趋势和状况进行估计、测算。企业经理人几乎是每时每刻都在对企业的生产经营活动进行决策。这些职能的履行，需要经理人员从纷繁复杂的财务信息中进行选择，进而找到恰当的管理工具。恰当的管理工具起到事半功倍的作用，不适当的管理工具，不仅企业目标难以实现，还可能使企业面临经营失败甚至破产的风险。

应该说，在市场竞争的大潮中，潮起潮落是很平常的事情，每时每刻都有企业兴起，每时每刻都有企业衰落或者一败涂地。当然，原因和表现可能会有所不同，但失败的企业，好像总是表现为财务失败。财务失败是由于企业财务状况的不断恶化生成。因此，职业经理人一定要十分注意那些可能导致财务恶化的早期信号，将那些可能会危及企业获利能力甚至生存的问题及早解决，并随时对可能引起危机的种种现象多加留意，做到防患于未然，才能基业常青。

财务系统是一个信息系统：具有相关性、可靠性、及时性的信息系统。有利于计划与决策。

财务系统又是一个管理系统：财务会计本身具有监督控制职能，管理会计可以提供全面预算、成本控制、业绩评价等管理工具。

财务与会计是一回事吗

在现实经济生活中，“财务”与“会计”像是一对孪生兄弟，是那样密不可分，经常成对出现。外行人往往把财务和会计这两个概念混淆起来，其实，两者是有着显著差别的。作为两个并列的经济范畴，财务与会计在性质、地位、范围、分类、目的与结论上是有明显的区别：

——财务与会计在性质上的差别：财务的性质是本金投入收益活动，会计的性质是价值信息系统。

——财务与会计在地位上的差别：财务是实体，会计是附体。在经济组织内部，财务处于主导地位，生产、技术、营销、劳动等项管理都要围绕价值最大化和本金扩张的财务目标去进行；会计处于基础性地位，通过提供财务信息为财务管理



和其他各项管理服务。

——财务与会计在涉及范围上的差别：财务活动的范围涵盖本金投入与收益的全过程，包括筹资、投资、耗资、收入、分配等经济内容；会计的范围涵盖信息系统的全过程，包括会计信息的输入、储存、转换、输出、控制、反馈等内容。

——财务与会计在分类上的差别：会计包括财务会计（对外报告会计）和管理会计（对内报告会计），财务分为出资人财务和经营者财务。这里的出资人是指独立于经营者之外的投资者、债权人，既包括现实的出资人，也包括潜在的出资人，如尚未出资但准备对某单位进行投资或借款的人。出资人往往关心被出资单位对外提供的财务会计资料，而经营者在按要求对外提供财务会计资料的同时，更关心内部管理会计资料。

——财务与会计在目的和结论上的差别：会计的目的是要得出一本“真账”，结论具有合法性、公允性、一贯性，相对来讲结论是“死的”，不同的人对相同的会计业务进行核算，在所有重大方面不应存在大的出入。而财务的目的在于使企业股东财富的最大化或企业价值最大化，其结论相对来讲是“活的”，它没有极值，只有恰当的、合理的，其结果不是唯一的。不同的人，由于经验、取舍、偏好等的不同，得出的结论可能差异较大。

由于财务与会计是两个并列的范畴，所以在理论研究上自成体系，可以形成两门不同的学科。需要说明的是，财务管理是一门科学，但不是一门硬科学，而是一门软科学。有理性的一面，也有非理性的成分。因为它赖以存在的基本条件都是假定的，是经验值。财务难就难在要对不确定性的东西，要依据经验、判断、推理做出决策。

当然，财务管理与会计之间除了区别，还有密切的联系。会计是财务的基础，财务离不开会计。会计基础薄弱，财务管理必将缺乏坚实的基础，财务预测、决策、计划和控制将缺乏可靠的依据。

企业组织形式与理财特征

相信你所见过的企业组织形式主要有独资、合伙和公司制企业三种类型。但这三种类型中，由于公司是企业组织的主导形式，所以整个社会的大部分商业活动还是要由公司制企业来执行，还是先了解一下独资企业的组织形式吧！



——独资企业

独资企业是由一个单独的投资者作为唯一的业主而建立的企业。在独资企业中，业主拥有企业的全部资产并对企业的债务承担无限责任，也就是说，虽然在会计上，独资企业作为一个会计主体与个人事务是相分离的，但是在法律上，独资企业业主对于企业的财产拥有所有权，同时要以个人财产承担企业债务偿还的无限责任，企业业主所拥有的企业属于个人财产，与个人事务并非分离。独资企业组建的手续较为简单，一般规模较小，很多小型企业如零售店、服务行业以及律师、医生、会计师等大多采取这种形式。

那么，你知道独资企业的优点吗？

它一般注册成立费用较低，业主直接拥有、控制和经营企业，可以避免公司制企业中由于所有权与经营权的分离而发生的监督与激励费用，经营较少受到政府的管制，比较灵活。此外，独资企业免缴企业所得税，但必须缴纳个人所得税。

当然，独资企业的缺点也很明显。

独资人要承担企业债务偿还的无限责任，承担的风险较大；独资企业规模较小，虽然由于独资人承担无限责任具有较高的财务信誉，但个人信用能力的有限性决定其难以大量筹措资金，因此独资企业只适合于小型企业，如果企业业务规模扩大，需要筹集巨额资金时，应将独资企业改组为有限责任公司，一方面分散出资者承担的风险，另一方面筹措适合企业规模扩充所需要的资金；独资企业的寿命周期有限，随创办人的死亡而消失。

——合伙企业

合伙企业，就是由两名或两名以上的业主，按照共同投资、共同经营、共担责任、共享收益的原则建立的企业。合伙企业分为无限合伙企业和有限合伙企业。在无限合伙企业中，所有合伙人均承担无限责任，合伙人通常按其出资比例分享利润或分担亏损，合伙企业不缴纳企业所得税，但须缴纳合伙人个人所得税，如果一个无限合伙人退伙或死亡，那么该合伙企业必须解散。有限合伙企业是在无限合伙人之外可有一个或多个有限合伙人。无限合伙人按无限责任经营合伙企业，有限合伙人按出资分享合伙企业的收益或分担亏损，但所承担的责任限于其出资额。此外，允许有限合伙人通过转让其份额而退伙。

合伙企业的优缺点与独资企业的优缺点相类似，这里不再啰唆了！