

1-275
C92

经理人财务手册

崔 勇 编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人财务手册/崔勇 编著. —北京: 中国商业出版社,
2000. 7

ISBN 7-5044-4109-0

I. 经… II. 崔… III. 企业管理: 财务管理 - 基本知识
IV. F275-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 38322 号

责任编辑: 刘毕林

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京振兴印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 10 印张 260 千字

2000 年 11 月第 2 版 2000 年 11 月第 2 次印刷

定价: 16.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

序 言

——一本适合企业经理人应用的财务手册

这是一本专为企业经理人写的财务手册,写这本书的动机是有感于我国企业经理人,绝大多数都不是修财务会计出身,对财务会计知识所知不多,而财务、会计事务却是经理人处理业务过程中经常碰到的问题。

市面上所发行的财务管理、企业会计书籍林林总总,很多读者在购买之后不是读不下去就是阅读过后还是看不懂。究其原因,购买这些书的读者,几乎都是对财务会计没有基础的人。要求这些没有接触过财务的人能看懂那些复杂的解释和计算,当然很难;如果再建议他们多看几本这类书的话,就显得有些不近人情了。另外,大部分书籍是为财务会计专业人员写作的,或者是为投资者进行股票投资时分析上市公司报表所用的,而粗细程度介于二者之间的却寥寥无几。

企业经理人(尤其是企业的高阶层主管),都是学识经验丰富、见闻广博、处事精明能干、才思敏捷的人,但他们日常公务忙碌,无暇细读太多繁冗文章和资料,而且也不需要具体会计处理搞得那么清楚。经理人对财务知识需求的出发点和目标都是一个:利用财务资料为管理服务。所以如何设置会计科目、如何做会计分录、以至如何登记账簿等,这些对财务会计人员来说至关重要的东西,对经理人来说并不意味着太大的价值。

企业经理人与一般进行股票投资的投资者使用财务资料的目的与层次是不同的。投资者只是通过一些比例分析对上市公司的基本情况进行粗略的把握,并且他能获得的资料只是三张

财务报表;而经理人不仅要了解企业的财务状况,还要从中分析出企业经营管理中存在哪些问题,这些反映出的问题的最终症结在哪里,以为加强管理提供基础和依据。同时经理人作为内部管理者,可以获得所需要的各种明细的财务资料。另外,经理人作为企业一个方面业务的全面主管,对财务资料的把握不必像财务主管一样事事精通,而应把握住财务主管处理分析问题的方法就足够了。因此单是一本经理人财务手册虽然不能使您像财务主管一样对公司财务粗细均精通,但却能把管理中所需要的财务知识都解释清楚,保证经理人拿到财务主管送来的资料也能思路清楚,通过这些资料把握企业的状况,能发现企业营运中出现的重大问题以及需要解决的重要事项,能在下一步决策时分出轻重缓急而轻松处理;同时对财务部门的工作也能够通过对其工作方法思路的检查而检验其工作是否符合管理者的要求。

由此看来,适合企业经理人应用的财务手册,最好是以通俗流畅的笔调,用深入浅出的方法,从经理人最经常碰到的三张财务报表入手,先说明报表的涵义以及其中各项目的涵义,再列举经理人日常遭遇的财务问题,然后延伸到会计报表的分析,以及各种财务控制方法的利用。最后使经理人能熟练地运用财务资料为工具,以协助其对企业的经营管理。

本书从经理人的需要出发,用经理人的眼光来透视纷繁复杂的财务知识,并进行了精细的提炼,为经理人提供一条轻松的财务解决之道。

阅读本书,是你我的幸运。

崔勇 博士

2000年4月于兰山阁

目 录

第一章 企业经理人与财务	(1)
1.1 企业经理人是企业的主管	(2)
1.2 财务能帮助主管做什么	(4)
1.3 企业经理人运用财务工具的目标	(7)
1.4 经理人财务管理的角度	(8)
第二章 解读公司财务状况	(11)
2.1 资产负债的平衡	(13)
2.2 资金从哪里来之一:所有者权益	(15)
2.3 资金从哪里来之二:债务负债	(18)
2.3.1 公司为什么要借钱	(18)
2.3.2 各项流动负债的涵义	(21)
2.3.3 各项长期负债的涵义	(25)
2.4 企业的钱都用到了什么地方	(26)
2.4.1 各项流动性资产的涵义	(28)
2.4.2 各项长期性资产的涵义	(35)
2.5 资产负债综合分析	(39)
2.5.1 资本与负债的平衡	(40)
2.5.2 偿债能力	(41)
2.5.3 固定资产与流动资产的平衡	(45)
2.5.4 固定来源的资金与周转资金的平衡	(46)

第三章 企业的资金运用效益如何	(51)
3.1 一张损益表提供了哪些信息	(53)
3.2 从收入、成本、费用分析资产的运转效率	(60)
3.2.1 销售收入与应收账款	(61)
3.2.2 存货与销售成本费用	(62)
3.2.3 预付费用与费用支出	(64)
3.2.4 销售收入与资产	(66)
3.2.5 销售收入与现金	(68)
3.3 企业现有的利润稳定吗	(69)
3.4 企业的资产是否有效地创造了利润	(71)
3.4.1 从资本利润率开始的分析	(71)
3.4.2 另一个重要指标:资产利润率	(78)
3.5 主营业务中哪种产品缺乏效益	(79)
3.5.1 确定需要对收入进行分类	(79)
3.5.2 根据收入分类归集成本费用	(81)
3.5.3 各类产品的效益如何	(82)
3.5.4 分析的引申	(85)
第四章 解读公司的现金流	(87)
4.1 为什么盈利的企业还是缺钱	(88)
4.1.1 资金周转不灵的问题	(88)
4.1.2 经理人应当如何解决资金不足	(90)
4.1.3 关键是把握现金流量	(93)
4.2 现金流量表为经理人提供了哪些信息	(93)
4.2.1 现金流量的几个概念	(94)
4.2.2 现金流量信息的作用	(95)
4.2.3 现金流量各项目的涵义	(99)

目 录

4.3 现金流动背后反映着什么经营事实	(105)
4.3.1 在评估经营类时应当注意什么	(106)
4.3.2 应对哪些投资活动进行分析	(107)
4.3.3 融资活动的重要性在哪里	(108)
4.3.4 现金流量表分析对管理规划有何助益	(109)
4.4 现金流量综合分析	(110)
4.4.1 现金流量的各种组合分析	(110)
4.4.2 现金流量分类分析	(112)
4.5 日现金流量的预测	(115)
4.5.1 日现金流量预测的作用	(116)
4.5.2 预测日现金流量的方法	(117)
第五章 公司未来规划的财务结果	(123)
5.1 利润规划的方法与核心	(124)
5.1.1 变动成本与固定成本的划分	(125)
5.1.2 寻找收支平衡点	(129)
5.1.3 成本、产销量与利润分析	(135)
5.1.4 变动成本法与获利贡献	(141)
5.1.5 相关成本	(145)
5.1.6 常见的经营决策如何做出	(148)
5.1.7 利润规划综合说明	(154)
5.2 企业的发展计划	(155)
5.2.1 企业的预算	(156)
5.2.2 计划时间期限与详细程度	(158)
5.2.3 确定业务目标	(159)
5.2.4 关键的战略与营业计划	(166)
5.3 实现利润规划的预算蓝图	(169)
5.3.1 建立预算责任中心	(171)

5.3.2	规定预算估编标准	(172)
5.3.3	预算的编审及核定	(174)
5.3.4	严格控制预算	(176)
5.4	预计的财务报表	(178)
5.4.1	预测的基础与方法	(179)
5.4.2	财务报表以及现金流量预测释例	(182)
5.4.3	现金流量是否等于实际的额外融资额	(192)
5.4.4	更加简化的预测方法	(195)
第六章	经理人财务控制方法	(199)
6.1	成本控制——标准成本	(200)
6.1.1	实施标准成本的条件	(203)
6.1.2	如何确定标准成本	(205)
6.1.3	实际成本与标准成本差异的分析	(207)
6.1.4	由差异分析追究功过归属	(212)
6.2	制度标准——内部控制	(214)
6.2.1	职责划分	(216)
6.2.2	设定标准	(218)
6.2.3	达成内部控制的其他方法	(220)
6.2.4	小型企业内部控制问题	(225)
6.3	辅助控制——内部稽核	(227)
6.3.1	为什么要利用内部稽核	(227)
6.3.2	内部稽核与外界查账的区别	(232)
6.3.3	接受建议改进缺失	(235)
6.4	成本管理案例	(236)
6.4.1	福特公司以非传统方式对待成本控制	(236)
6.4.2	唐钢开展成本对标活动挖潜增效的做法	(238)
6.4.3	航天部 210 厂的成本管理	(240)

6.4.4 贵阳公交总公司的成本控制	(244)
第七章 固定资产投资须谨慎把握	(251)
7.1 企业的固定资产投资类别	(252)
7.2 固定资产的投资特点	(254)
7.3 固定资产投资必须预先作收益评估	(256)
7.3.1 利用收回年限法来评估固定资产投资效益	(259)
7.3.2 简单投资报酬率法在评估中的运用	(262)
7.3.3 另一种非常常用的方法:现值报酬率法	(264)
7.3.4 在价格与价值之间取舍:净现值法	(266)
7.4 有限资金预算的分配问题	(269)
7.5 固定资产投资实际效益的持续评估	(274)
第八章 企业纳税与避税	(277)
8.1 税收规划	(278)
8.1.1 税收规划的目的	(278)
8.1.2 税收规划的动机	(280)
8.1.3 税收规划的条件	(282)
8.1.4 税收规划决策	(284)
8.2 企业避税	(298)
8.2.1 企业避税常用手法	(299)
8.2.2 折旧方法不同所得税年税负各异	(300)
8.3 纳税与避税案例	(303)
8.3.1 正确审核增值税额减少企业经营成本	(303)
8.3.2 Taiyo Hawaii 公司避税案	(305)
8.3.3 “恩威集团”税案及启示	(306)

第一章

企业经理人与财务

1.1 企业经理人是企业的主管

企业经理人,就是负责企业中各种业务的人,也就是企业的主管。一个企业组织,从最低层的现场工作人员,到最高阶层的主管,常分成很多层次,每一层次有一个主管;一个企业往往有许多下属子公司或业务部门,每一单位和部门亦有一位主管,各主管所负责任虽不相同,但他们必须领导属员,共同完成组织交付的任务,则是一样的。

本书为企业经理人而写,对象就是企业的主管。主管无论职位高低,所经管业务不管简单或复杂,对财务的认识,和如何利用财务资料及方法,去解决经营管理上的问题,都同样有需要;而且职位越高,经管业务越广,利用财务资料及方法的机会越多,而财务可提供的贡献亦更大。至于其他一般从业人员,若能稍具财务常识,了解一些财务会计方法,对日常处理业务,亦是很有帮助的。

主管的工作,就是管理的工作。企业的管理工作。包括决策、计划、配合、控制和考核。

决策是确定经营目标和政策。决定目标和政策时,要分析影响达成目标的各种因素,这些因素或相辅相成,或相互抵消,而其影响程度亦各不相同,有的可以加以控制,有的无法控制。无法控制的因素,就是不确定性和可能发生的风险,需要事先预测,妥为计算;可以加以控制的因素,要看执行时有没有限制,若有限制条件,应逐一列出,分析其价值,以利完成目标。

计划根据目标和政策拟订,达成目标的工作方案,常不止一种,各种可行方案,可能各有利弊,应一一排列,互相比较,并用模拟方法,求出各种可行方案之结果,以决定一个最佳的工作计

划。

配合是将企业中可以运用之人力、设备、财力、物力等资源，作最佳组合和有效利用，以产生最大总体效益，包括组织精简，使指挥灵活，效率提高；权责划分，使责任明确，少生错弊；工作协调及激烈，使每一个人均能发挥最大工作潜能，每一件设备和财物均能充分有效利用。

控制是使实际作业按照工作计划书进行，以达成原定目标。计划执行之前，应将计划内容，详细明确地告诉工作人员，使其充分了解并乐意执行；工作执行期中，应防止发生偏差及错误；工作完成之后，需迅速报告执行结果。控制的方式，有的是在事件发生之前，限预先防止偏误或导向既定目标，称为预防性控制；有的是事件发生之后，检讨其差异及原因，设法谋求改正，称为治疗性控制，一般采用的方法有预测控制、标准成本控制及内容控制。

考核是分析工作实际成果与原定目标之差异及原因，以追究工作人员功过；通过激励机制使所有从业人员努力工作，完成规定任务。

上述管理工作的顺序是：

第一，确定企业经营目标，制定营业政策，作为一切业务活动的指导方向；

第二，根据目标及政策，设计行动方案，制订工作计划，以达成目标；

第三，设计行动方案制订工作计划时，将人力、财力、物力及设备等资源，作最适当配合，以产生最大效益；鼓励所有工作人员，按照计划完成指定任务；

第四，控制业务活动。各种业务活动的实际情形，应随时报告，如有偏差，迅速改正，使其符合原定目标；

第五,工作完成之后,根据实际成果,加以分析,对各工作人员,分别考核奖惩;并研究得失,作为建立新目标、制订新政策、新计划之根据。

自确定经营目标及政策开始,经订定工作计划,协调资源利用,执行业务控制,到分析工作成果,决定新政策、新计划,形成一个循环,称为管理的循环。

1.2 财务能帮助主管做什么

主管亦需要别人帮助

上一节说过,主管的工作是管理和领导。主管在从事这些工作时,必须自己做最后决定,没有一个主管遇事不能决定就能够领导属员完成工作任务的。当然,主管在做决定时,需要别人的帮助。成功的主管,是经由别人的帮助和工作,而共同完成组织所交付的任务。

主管需要别人帮助的第一件事,是获得正确有用的经营情报,包括国外和国内的,企业内部和外界同业竞争的,科技和商业的,政治和经济的等各个方面。这些情报可使他对企业未来发展可能遭遇的问题,有所了解和适应,以便作正确决定,但这些情报,需要属员有系统的归集、分析和提供。

主管需要别人帮助的第二件事,是企业内部各种业务活动状况的资料。企业的业务,包括销售、生产、采购、存货控制、固定资产投资、运用及管理、人员运用、工作分配及考核、现金票据收付保管、股票发行及登记等等。这些业务每天的作业情形,需要各负责部门向他提出报告,让他明了实际进行状况,以便随时加强管理与控制。

主管需要别人帮助的第三件事,是各种效益分析及工作评

估资料。例如,固定资产投资计划的实际效益,各业务部门及各分支单位经营成果,各项成本增减及与预算或标准成本比较差异情形,以及各种管理制度、管理办法实施之适用状况等等。这些资料需要有关人员帮他进行分析、计算、评估,作为改进依据。

主管需要别人帮助的第四件事,是解决各种问题的意见和建议。在企业经营过程中,随时都会有问题发生,而主管必须能迅速解决所发生的各种问题。各人对问题的看法不尽相同,而解决问题的方法亦不止一种,主管要听取属员的意见和建议,并作出最后决定。

财务能帮助主管做什么

财务活动是以会计为基础的。会计的基本工作是记账和编表,它把企业每日发生的交易事项,依规定程序,予以分类登记,汇总计算,并编成足以显示企业经营成果及财务状况的报表,分送企业内外有关人士应用。但因经济发展及管理上需要,记账和编表两种工作的性质和范围逐步深化,而财务的功能亦随之增加与扩展。依其发展过程,财务会计有下列四方面功能:

(一)信息功能

使企业的经营情形和结果、财务变动及地位,有详细准确的记录和充分表达,重要工作是:

1. 会计凭证正确性及合法性的审核;
2. 交易事项的分类、记录、汇总;
3. 收支盈亏的计算;
4. 财务报表的编制。

(二)成本功能

使企业生产产品及提供劳务的成本,有完善的处理办法,并进行正确的计算、表达及说明,重要的工作有:

1. 成本资料的归集与产品及劳务成本的计算;

2. 成本报表的编制、分析及解释；
3. 成本标准的制订；
4. 成本预算的估计编制及控制。

(三)管理功能

利用会计资料,以会计、统计、估计、分析及数理等方法,提供各种经营情报,协助企业主管决定经营政策、工作计划、资源分配、资金运用、成本控制、及绩效衡量、功过考核等工作,重要的工作有:

1. 加强内部控制,防止工作错弊,保障财产安全,维护政策确实施行;
2. 应用财务分析,探究经营缺失,谋求克服改进的方法;
3. 从事利润规划,决定产销最有利的途径;
4. 运用作业研究,拟订经营策略。

由以上说明可以看出,主管需要别人帮助的事项,如正确的经营情报、业务活动的最新资料、各种作业的效益分析和评估,以及解决经营管理问题的意见和建议等,大部分都可由财务会计具有的各种功能而获得满足。会计工作和每种业务都有关系,会计记录是各种业务活动的轨迹,会计报表可显示各种业务活动的成果和表达整个企业经营的绩效,财务会计可以帮助主管做的事有:

1. 使主管知道企业的经营成绩;
2. 使主管了解企业的财务状况;
3. 使主管明了成本高低及如何去抑减它;
4. 提供情报,帮助主管决定政策、资源分配及工作计划;
5. 协助主管加强管理控制;
6. 协助主管衡量工作绩效、考核属员功过;
7. 防止工作弊误,保障企业财产安全;

8. 表达企业所需要显示事实。

我国企业主管人员绝大多数不是学会计的,对财务会计了解不多,既然财务工作对企业的经营管理能有如上所述这么大的帮助,就让我们更进一步学习通过财务会计资料谋求精益求精的管理、谋求更高的收益水平吧。

1.3 企业经理人运用财务工具的目标

财务分析作为一种工具,并不是经理人的最终目标。不同的人从不同的角度会对同样的财务资料做出不同的判断,并对下一步企业的管理方向提出不同的看法,如企业的债权人会从债权的安全性出发,对企业的资金投向的期限长短很重视,并且只关心到债权到期日企业的状况。那么经理人在阅读财务资料并进行财务分析时应从什么角度出发呢?

首先,经理人应明确自己是在为谁打工。为谁打工呢?那就得看企业是谁的。怎么判断企业是谁的呢,还得看企业是谁出钱建的。也就是说,出钱建企业的人是企业的所有者(也就是企业的股东),经理人是在为企业所有者打工。

其次,明确企业所有者的目标是什么。企业所有者的钱为什么要建企业呢,为什么没有花掉或存在银行里呢?原因很简单,他想用自己出的钱去赚更多的钱,而企业经营获得的收入扣除为取得收入必须花掉的钱就是企业赚的钱(也就是企业的利润)。这些利润归谁所有呢?简单地说是归这个企业所有,而企业又归所有者所有,也就是这些利润还是归所有者。所以企业所有者的目标就是收支相抵后的利润越多越好。即使企业的规模不是很大,产值也并不是很高,只要最后实现的利润让所有者满意就可以了。那么规模很大,产值也很高,但成本费用更高,

或产品根本卖不出去的企业,只是外强中干,费了一年劲还是亏损,干得越多,亏的越多,拿所有者当慈善家,可不是所有者想要的目标。

最后,明确所有者想要的利润是连续的而不是赌博。如果有一个项目,若成功了利润能翻一倍,若不成功则会大伤元气,企业的所有者在绝大多数时候都会毫不犹豫地放弃。为什么呢,因为所有者想要的是连续稳定的收益,而不是杀鸡取卵(鸡就是他的,除非得了瘟疫是不会主动杀的)。

显然,无论是哪一级经理人在进行财务分析时都应牢牢地把握一点:从所有者(股东)的利益出发,一切要在企业允许的风险范围内追求利润最大化。

1.4 经理人财务管理的角度

目前市面上的各种财务管理书籍多是从外部报表使用人角度来解读财务报表,也就是从股票投资者投资于各个上市公司时所要考虑的内容来进行的。这与经理人利用财务知识的角度是完全不同的。经理人利用财务知识不仅仅是对本公司的财务状况和经营效益进行一个粗略的评价,而要很精细地从如何加强管理方面找出企业目前管理中存在的问题以及分析出问题的原因。

从这个意义上讲,经理人不可能将自己对财务知识的学习的程度放松到一般的报表使用人那个层次,而必须对自己学习的深度与广度的必要性有一个正确的认识,并抱着这样的目的去了解并理解财务数据讲述着的企业的故事。

同时,作为企业的内部人员,经理人有比一般外部报表使用人所无法比拟的优势,即可以掌握到更细致的财务资料,这就