

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

公司财务

[美] 肯·兰登 艾伦·博纳姆著
徐笑春 唐海东译

Business Finance

EIBS 中欧国际工商学院

强 力 推 荐

上海远东出版社

781
SMART

TH

UT

公司财务

Business Finance

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

本书由英国 Capstone Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

·Smart 经理人·

公司财务

著 者/[英]肯·朗顿 艾伦·博纳姆

译 者/徐笑春 唐海东

特约编辑/吴晓峰

责任编辑/匡志宏

装帧设计/张晶灵

版式设计/李如琬

责任制作/晏恒全

责任校对/周国信

出 版/上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

网 址/www.ydbook.com

推 广/上海卓越经理人资讯有限公司

(200030)上海市斜土路 2669 号英雄大厦 2703 室

电子信箱:zymanager@online.sh.cn

发 行/新华书店 上海发行所

上海远东出版社

制 版/南京展望照排印刷有限公司

印 刷/商务印书馆 上海印刷股份有限公司

装 订/上海锦佳装订厂

版 次/2003 年 1 月第 1 版

印 次/2003 年 1 月第 1 次印刷

开 本/850×1168 1/24

字 数/196 千字

印 张/14.333

图字:09-2002-262 号

ISBN 7-80661-659-4

F·128 定价:28.00 元

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。



SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心中的梦想，也可以就在今天，开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇,用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译,也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员?已经出版的著作可谓车载斗量,在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么,为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列?

这套书逾 20 册,什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》,等等,都是老题目,就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等,也不是什么新鲜命题了,那么,还值得再出、再买这套书吗?

没有这样问题的读者不是,也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而,管理是一门与时俱进的学问。因此,虽然题目依旧,



但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商管理学院的专家们向中国企业家推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘吉

中欧国际工商学院执行院长

前 言

在《公司财务》一书中,我们将从财务的角度对公司的各个方面进行考察。如果了解投资者选择一家公司进行投资的原因,你就能了解企业合伙战略的主要动力。

在这里你需要更新有关对损益表的认识,并提醒自己:留存利润是负债;要迅速找到一种办法,亲自计算那些告诉我们公司财务状况是否健康的比率。

我们要进入内部,解释管理会计制度应当如何成为提高每个经理业绩的推动力。然后是制定预算。你的报酬和晋级将取决于你执行预算的表现,因此,一定要确保你了解它们是如何运作的。

最后,你的项目蓝图获得财务人员的同意需要一个过程。你将学会如何进行切合实际的投资评估。在本书结束之前,我们将进一步观察你是如何引入投资,开始构筑你的商业梦想的。

一言以蔽之,这是一本实用指南,告诉我们一个聪明的经理人的眼光是如何在财务部门和董事会大放异彩的。



Smart

目录

前言	1
----------	---

“一个聪明的经理如何在财务部门和
董事会上大放异彩?”



导论 1

“金钱就像人的第六感，没有它就无法充分运用其他五种感觉。”

本书为谁而写？

1. 股东投资为哪般？ 15

令人惊讶的是，投资者总是先卷入管理者的权力更迭，然后又付出一大笔钱让新上任者离开。

引言/15

投资的基本原则/18

《金融时报》/26

《华尔街日报》/41

2. 记录昨天的进展 51

明智的创业者会准备占销售收入20%—30%的流动资金。

引言/51
一般企业模式/55
损益表/61
资产负债表/69
现金流量表/79

3. 了解过去 84

主席不会说杯子是半空的，他总是说杯子是半满的。

引言/84
四种关键财务比率/84
寻求衡量标准/97
Compusell 公司三十年的经营历程/98
结论/114

4. 分析过去 118

衡量一个公司是否成功的标准是看它错过了多少机会。

由一份财务年报派生的财务比率模型/119

调控现在 154

一个出色的管理会计系统是会计师和管理者进行频繁和有效沟通的结果。

引言：财务会计账目和管理会计账目/154

从公司战略到管理会计/157

一个出色的管理会计系统具有哪些特征？/166

责任会计/189

运营杠杆/193

将损益表转换成现金流/198

平衡记分卡/199

规划未来 202

预算编制的过程应该促使管理层仔细检查整个公司的运营状况。

编制合理的预算/202
怎样编制预算/208
预算编制中的实际问题/214
激励/219

7. 别在意利润, 关注现金流 222

投资评估既需要考虑现金流的绝对值, 也要把发生的时间考虑进去。

引言/222
投资评估简介/225
选择时间尺度/227
估算收益/230
估算成本/238
根据收益和成本估量风险/240
编制一份预计损益表/243
估算现金流/245
比较候选项目及其风险, 并与基准比较/247
风险分析补遗/264



期望价值分析/266

乐观估计/最可能情况/保守估计/268



为好点子引入资金 270

获得风险投资需要时间，而且为了成功你不得不作出妥协。

引言/270

现金是怎样流入企业的/270

企业的非权益资本融资/274

在资本市场上融资/286

结束语/292

术语表 295

附录：非常测试答案 303



导 论

面试考核小组还剩下最后一个问题了。莎莉开始的时候很紧张,现在轻松多了。她的紧张是情有可原的。假如考核小组对她的回答不满意,那么她晋升为 Compusell 公司二级销售经理的希望就要落空。Compusell 是个大型电脑生产厂家,在此,莎莉已经成功地做了七年。

“罗伯特,你来问最后一个问题?”考核小组负责人把发言权交给了财务总监。莎莉不认识罗伯特,不过知道他因把销售人员看作“狗屁商人”而出名。“好的。”罗伯特说,“莎莉请告诉我,你在做投资评估时,是怎么看待公司市盈率与公司需要坚持的收益之间的关系?”罗伯特在椅子上舒适地往后一靠,认为自己的问题问得不错。

莎莉苦思冥想,试图弄明白这是什么意思。为了争取点时间,她问道:“您的意思是——”



罗伯特向前欠了欠身，再次给予致命一击，“嗯，简单地说，如果某公司的市盈率是另一公司的两倍，那么你认为它所需的内部收益率比后者的高还是低？”面试的其他问题莎莉都答得不错，因而她鼓足勇气答道，“我知道有一半猜对的机会，我也很想猜猜看。不过，我认为自己最好还是今后多关注这方面的问题。”

除了罗伯特这一关没过好，整场考核还算成功。在驱车回家的路上，莎莉再次告诫自己，该学点公司财务方面的知识了。

智者之声

我们行业的宗旨是赚钱而非造车。

——通用汽车执行总裁

你有过与财务主管争论的经历吗？他们争论起来不遵守公平的游戏规则，随意用一大串深奥的行话，让那些踌躇满志的经理们措手不及。就拿那些刚提拔上来面临着新挑战的经理们来说，他们接受的训练只和自己的具体工作有关，对于工作中出现的一些财务难题，则缺乏处理应对的经验。

大概他们在大学里已学过一些财务基础知识，所以觉得自己没理由理解不了许多诸如此类的财务信息。也许他们会觉得，很难把大学里学来的基础知识与他们置身其中的现实商务联系起来。再者，如果这些财务信息换一种表达方式，即按照他们学过的那种方式来表达，他们本来是能够理解的。在他们看

来，这些财务信息与其说有助于他们完成工作，不如说是让他们在工作中分神费力。

金钱就像人的第六感，没有它就无法充分运用其他五种感觉。

——小说家 W·萨莫塞特·毛姆

智者之声

然而这是恶性循环。如果你忽视工作中的财务问题，你就会开始丧失对具体工作的控制。如果在管理方面又跟不上，事情就会变得更糟。假如你不对那些看上去有问题的数字、尤其是来自公司其他部门的交叉收费提出疑问，那些善于钻制度空子、看着你晋升的人，就会把费用都算在你头上，让你举步维艰。即便机构中没有这种居心叵测的人，你也不能完全依赖内部成本制度，因为它们很难理顺，其欠准确的毛病也是尽人皆知。让制度跟上机构变革的步伐是困难的。

如果你对上述最后一个事实感到惊讶，那就有必要了解一下财务账目与管理账目之间的区别。前者用来公之于众，后者则用来帮助人们运作商务以达到各自的目标。

最后一点当然是关于决策，你可能会作出看似适合于机构而财务上却有问题的决策，或相反。如果你既掌握了实用技能，又能预见决策可能带来的财务结果，那么，你离一个聪明的经