

洞悉财务背后的管理问题
构建整体效益管理体系



搞通财务 出利润

总经理财务课堂

史永翔 著

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read '史永翔'.



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

史永翔



搞通财务 出利润

总经理财务课堂

史永翔 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

搞通财务出利润: 总经理财务课堂/史永翔著. —北京: 北京大学出版社, 2007. 7

ISBN 978-7-301-12103-0

I. 搞… II. 史… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 061853 号

书 名: 搞通财务出利润——总经理财务课堂

著作责任者: 史永翔 著

责任编辑: 董淑娟

标准书号: ISBN 978-7-301-12103-0/F·1600

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 20.25 印张 310 千字

2007 年 11 月第 1 版第 3 次印刷

定 价: 58.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

进取与稳健的平衡

恒基伟业董事长 张征宇

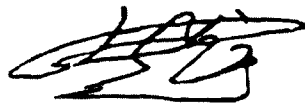
企业经营过程中充满了挑战与风险，企业所在市场的竞争越来越充分、越来越残酷，如何把握住市场的迅速变化，企业内部如何利用现有资源，如何进行协调与联动，成了当今企业管理者必须思考的问题。

市场的迅速变化对企业提出了更高的要求。市场不断被细化，使企业赢利与发展的难度加大。从企业的角度来看，没有资金积累就没有发展的动力，同时，企业发展不能产生资金积累，企业就无法持续长久。特别是高科技行业的企业，更应关注企业快速发展与企业资金积累的平衡，很多曾经优秀的科技企业就是因为资金链的断裂而倒闭的。美国微软公司保留了700亿美元的现金储备，就是为了应对科技企业不断面临的经营风险。这对于我们中国企业来说具有极高的警示作用。

恒基伟业作为一家致力于研发、生产手持通讯设备的公司，走过了一条不断变革、不断创新的道路。从当年的商务通（PDA）到今天的智能手机，我们提出“做别人从未做过的事”，挖掘消费新需求，寻求技术创新，进行差异化竞争，以实现我们企业的持续发展。同样，我们也要平衡好企业的创新发展与稳健经营之间的关系。

我与史永翔先生认识多年，他是一位很有成就的企业经营者。当时，他任一家外企的CEO，我曾经邀请他参与恒基伟业的事业，但由于诸多原因未能如愿。今天，他已成为一名企业管理的培训者、企业问题的研究者、企业成长的顾问师。这项工作可以帮助更多的中国企业成长，很有意义。作为多年的老朋友，深为他今天的成就而高兴。

《搞通财务出利润》是史永翔先生多年企业管理实践经验的总结，他将企业的战略管理、营销管理、运营管理和财务管理结合起来，提出了系统化的管理策略与方法，能够推动企业整体效益的提升。



2007年5月

序二

走向成功管理的指南针

国际经理人联合会(IMO)中国首席代表 迟长胜

企业经营的目的是实现赢利，经营循环的结果是回收到增值的现金，而企业的日常经营必须保证有充足的现金资产。由此可见，实现生产经营和财务状况的协调是企业经营管理的关键要素。如何通过合理的现金管理、资产管理、应收账款管理等手段来促使生产经营安全顺畅地循环，并回收到增值的现金，是财务管理的核心内容。

这正是本书给予我们的诸多教益所在。

管理人员对财务的掌控非常重要，正现金流的控制和公司预算的掌握是最基本的元素。而我想进一步指出的是，尽管企业的生产经营与财务管理实际上是结合在一起的，企业经营的目标也通常表现为一定的财务指标，但作为现代企业管理者更须具备全景思维能力，不仅要着眼于股东利益，还应关注内部运营、客户需求和创新改善等不同纬度的平衡发展，力求在财务指标与非财务指标之间找到既能实现当前赢利能力又能创造未来财务绩效的战略框架。因为，任何单一纬度的考量都是有缺陷的。

本书作者史永翔先生是一位资深的实战派管理专家，其研究范围广涉企业战略、组织、财务、营销等诸多领域，尤以财务管理最为见长。作为中国大陆第一代职业经理人的代表人物，其所创立的“为赢利而管理”的实效理念以及“用数据整合企业”的实用方案，正在成为企业和企业家走向成功管理的指南针。

走近史永翔，你会发现他是一个比较单纯的人。说其单纯，是因为他

是一个诚实率直且很容易就能够找到快乐的人，这源自他的睿智，就如同光明磊落是最好的商业策略一样。作为好友，我也很欣赏他执著专一的精神追求。或许正基于此，他才成为许多人心目中的导师。

A handwritten signature in black ink, consisting of three characters: '迟', '景', and '腾'. The characters are written in a fluid, cursive style.

2007年5月

企业本质属性的回归

《经理人》杂志社社长 于绍文

钱哪里来？产品哪里去？人才怎么用？利益如何分？

中国老板们的思维，无不时时围绕着这4个问题打转。

中国的老板，特别是千万中小企业的老板，大多身兼企业的CEO或总经理。上述4个问题，之所以成为他们的心结，是因为赢利与健康成长，是企业的本质属性。

令许多领导者头痛的是：企业规模扩大了，利润却减少了；销售额上去了，成本却失控了。企业的规模成长与利润的增加，往往不能同步；更有甚者，企业成功跨越了创业的危殆期之后，再向前迈出一步，竟是无底的深渊。

这样的实例太多了。曾受公众追捧和媒体大肆渲染的“明星”企业，譬如房地产“黑马”天津顺驰，名噪一时的“德隆系”，药业名牌企业三九集团……都在公众的目瞪口呆中，崩塌于一夜之间，而倒闭的原因又惊人的相似：资金链断裂！

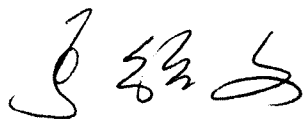
令人叹息！每年每月每日，都有大大小小的已经初步成功的企业，因为财务与资金问题，死在向更高峰攀登的征途上。

做强，做大，做久，是企业老板/总经理的目标和责任。至于能否实现，在很多情况下，很大程度上，则取决于其财务管理是否卓有成效。中国的许多企业，往往只注重经营风险，忽视财务风险。我们特别要提醒的是：无论是资金链断裂导致的猝死，还是在追求规模的过程中深陷泥潭，追根溯源，最为致命的，都是源于企业财务风险防范和现金流管理的失

败。这正是史永翔先生的新作——《搞通财务出利润》所要关注和解决的问题。

史永翔先生是我深为钦佩的实战型管理专家。作为中国大陆第一代职业经理人，经过14年高级经理人的实战历练，史先生积累了丰富的企业管理经验，既有战略远见，又有营销管理、财务管理、品牌经营等方面的深厚造诣，在企业财务管理和风险防范的理念、策略、方法和工具上，更有精彩的总结。这些宝贵经验和答案，都凝练在《搞通财务出利润》上，他提供的是系统的解决方案。

企业，就是要以利润为出发点，实施经营与管理，控制一切经营活动和管理行为。这是企业本质属性的回归，也是企业领导人的基本管理理念和行为的回归。



2007年5月

自序

德隆企业集团用了18年苦心经营起来的庞大企业群体，却只用了短短7个月就轰然倒下了。中华全国工商联2004年度公布的数据显示，中国大陆每年有11万家企业诞生，其中就有10.8万家企业倒闭。企业衰败是多么容易啊！

企业小容易失败，难以抗衡竞争；为什么企业大了，反而倒下去更快了？其实，企业利润的获得并非需要那么辛苦，只要关注某些关键步骤，注意方法应用就可以了。遗憾的是，多数企业人士并没有认识到这个道理，因此每天都有大大小小的公司在倒闭。

► 停止投机与随意

我所主张的企业行为是，企业应当停止疯狂的举动：以不断寻找市场机会或者产品机会来获得利润，并非长久之策。同样，不断提升销售额，并不能使利润同步增长，反而有时会使利润损失更多。我们拼命地扩大市场占有率，提升销售规模，但忽视了股东回报率和现金利润。企业是需要资产来实现赢利的，但往往又会让企业经营管理背负更沉重的负担。企业的财务经理不断核算成本，大喊节支创收，但收效甚微，因为缺乏好的方法。

► 回归理性的经营与管理

这本书是我十四年来直接经营企业的心得，以及多年来辅导企业提升效益的经验总结。

我很幸运地成为我国第一代的外企职业经理人，并且一步步做到了首席执行官。多个管理职位的历练使我对企业经营管理的各个方面有了更多

的体会。在企业从破产边缘到成功发展的过程中，我作为主角，经受的心理压力和能力考验成为我一生的财富。我以咨询顾问的方式，帮助数百家企业实现了效益增长，总结出了一套实现企业利润倍增的方法，归纳出了经营与管理的出发点与原理。

第一，回归企业根本。企业作为经济社会的细胞，存在的前提是有赢利。因此，企业要以利润为出发点实施经营与管理，并以此控制一切的经营活动和管理行为。赢利的实现需要长短期的平衡：过度注重短期利润，企业就会一直在利润边缘挣扎；过度注重未来利润，可能使你活不到明天。

第二，企业的循环链。企业的经营过程就是价值创造的过程。表现这个价值创造的形式，就是资金→资本→资金（增值）的循环。这个循环不断顺利进行，使企业得以存活。该循环的目的是赢利，它的不断扩充意味着企业的成长，而这个成长与循环的目的是有矛盾的，这就是赢利与成长的平衡。

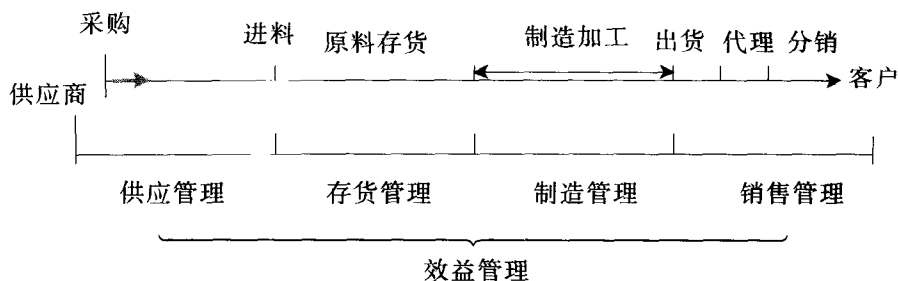


图 建立企业整体效益管理的过程

第三，整体效益管理。人们为便于管理将企业分解成不同的职能部门分别负责，也由此造就了大量的专业经理人。他们不懂得企业的价值创造链，只关注于自己分内的事，经理人之间经常会争论不休，或者跑到自己负责的领域里去寻找答案。财务、销售、运营、品质、研发等方面，无谓的争论，无尽的老问题循环，导致企业效率更低，结果更差，从而使得我们做企业的人信心更低。解决的方法就是，在以客户为方向的价值链上，以财务效益管理手段打破职能分隔，建立企业整体效益管理。如此才能真正实现企业整体运营，获得利润快速增长。

第四，企业管理什么。管理的话题可谓老生常谈。我在多年的企业管

理经营中体会到，企业的管理理念必须集中、简单、清晰、易掌握，才会有效果。企业的管理就是关注企业满足客户需求的管理，落实到具体环节就是管理企业的现金循环。这个循环的要求是：安全、增值、速度、顺畅和变现（即现金→资产→现金）。一切经营管理只要围绕着这五个要求，就可以使企业的效益管理落到实处。

第五，关注数字的变化。企业的经营结果是利润，利润的表现形式是数字。我们的企业人应当喜欢数字，任何数字的变化都意味着企业活动的变化。企业数字化不仅仅是事后的正确反应，还要学会以数字控制企业活动。

第六，关注对企业现实的指导性。本书的基本内容是我六年多来给企业高级经理讲授《总经理财务管理》的精髓集成。其中，大量的案例都真实存在，解决方法也被证明是有效的！近年来，我和顶峰效益管理顾问公司的同事们创建了一套整体效益的解决方案，辅导很多企业取得了企业效益的稳定增长，使得本书的思想与方法在实践中不断被验证和完善。

► 致谢

一本书的形成，就如一段走过的路，由一步一个脚印累积而成，它是我与该工作相关联的人和事的累积。

我要感谢在外企工作的经历。董事会对我的充分信任与授权，使我有充分实践和成功的机会。本书中总结的最基本的经验，来源于我担任多家外资企业总经理实践的经历。将落后的企业推向先进的行列，是管理者的挑战，也是自身能力的积淀。我要感谢我们无数的客户，我有幸分享了他们成功的经历、坚韧的毅力和失败的教训。他们的贡献体现在本书的案例、经验与方法上。我要感谢我的妻子。她不仅是我的后勤支持，而且作为跨国企业的财务经理，也给予了我许多专业的意见。我要感谢我的同事——顶峰效益管理顾问公司的顾问师团队。在与大家不断讨论现实企业情况的过程中，形成了本书的许多观点和方法。感谢顶峰顾问助理钱博、分析员尹晓路，帮助我完成了部分的文稿整理；感谢承担了许多零碎工作的我的助理杨丽娜女士；还要感谢责任编辑——董淑娟女士，她的认真而专业的工作使得本书终于出版了。

当然，我还要感谢我的儿子——史记。伴随着他的成长，我感受到了生活的乐趣，感觉一切工作更加有意义。尼采说：“人生的意义不在于目的，而是桥。”如果这本书能够对你在企业管理方面有所启发，就是我最大的快乐。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Ni Zan, the author mentioned in the text. The signature is fluid and expressive, with long, sweeping strokes.

2007年5月

目录

- 序一 进取与稳健的平衡/ I
- 序二 走向成功管理的指南针/ III
- 序三 企业本质属性的回归/ V
- 自序/ VII

第一章 财务管理与企业经营/001

假如你熟知企业经营的整个循环过程，那么你能把握住它的关键所在吗？对企业管理者而言，如何防范企业运营与管理出现失控和混乱？又该如何解决这些问题呢？

- 一、企业经营的目的/003
 - (一) 企业经营的目的是什么/003
 - (二) 如何达到盈利的目的/005
- 二、揭示企业经营循环的奥秘/006
 - (一) 现金与资本/006
 - (二) 企业的经营过程/007
 - (三) 企业经营的五大奥秘/008
 - (四) 企业经营循环与财务管理的结合/012
- 三、财务管理的三大要件与企业经营的结合/012
 - (一) 企业的利益相关者/012
 - (二) 企业财务管理的三要件/016
 - (三) 科学合理的财务管理能够全面提高企业竞争力/018

第二章 企业的资产与利润的经营分析/023

企业管理为什么抓不到重点、要点?

- 一、财务报表的循环/025
- 二、如何解读资产负债表/026
 - (一) 阅读总额信息, 整体把握企业财务结构/028
 - (二) 企业的资产/030
 - (三) 企业的负债/040
 - (四) 所有者权益/042
 - (五) 所有者权益与负债的区别/047
- 三、资本、资产和利润的关系/047
 - (一) 财务的杠杆作用力/047
 - (二) 资本结构与现金流/048
 - (三) 资产使用权不等于所有权/049
- 四、如何分析利润表/050
 - (一) 利润表简介/050
 - (二) 利润表分析/054
- 五、资产负债表与利润表之间的关系/057

第三章 企业现金流与财务指标分析/059

企业利润的增长与现金的管理是否有关系? 如何正确地找出财务数据中的关联关系, 发现潜在的危机?

- 一、收入与现金/061
- 二、现金流是企业的生命线/062
- 三、现金流量表分解/063
 - (一) 现金收入构成表/063
 - (二) 现金支出构成表/065
 - (三) 现金余额结构表/068

- (四) 企业发展的三个阶段/069
- (五) 现金流可以直接判断企业经营活动/071
- 四、现金流量的分析/072
 - (一) 结构分析/072
 - (二) 流动性比率/076
 - (三) 偿债能力比率/078
 - (四) 获取现金能力比率/080
- 五、财务报表分析/081
 - (一) 财务报表分析的原则/081
 - (二) 财务报表分析的四个方面/081
 - (三) 杜邦分析法/086

第四章 设计净营运资本衡量管理效率/091

以往的会计指标已不能衡量新经济环境下企业的成功，怎么办？

- 一、什么是营运资本/094
- 二、营运资本需求归零的企业是最有竞争力的企业/095
 - (一) 颠覆传统的财务理念/095
 - (二) 戴尔的营运资本分析/096
 - (三) 沃尔玛的营运资本分析/096
- 三、营运资本的构成与作用/097
 - (一) 营运资本需要用长期资金来支撑/097
 - (二) 营运资本需求帮助管理者掌握每月或每年的资金调配/097
 - (三) 营运资本需求可以衡量企业管理的效率/098
- 四、如何掌控营运资本/099
 - (一) 挖掘资金潜能，减少营运资本需求/099
 - (二) 销售增长对营运资本需求的影响/100
 - (三) 营运资本需求点/100
 - (四) 通过管理资产负债表分析营运资本需求/107
- 附 应收账款的综合管理解决方案/111

第五章 编制管理损益表——设计利润来源/117

企业的净利润是个绝对数，反映企业在一定时期内是否赢利，赢利多少。那么，管理损益表中的利润是如何计算的呢？管理损益表中包括哪些指标？损益表如何反映生产量和销售量呢？

一、管理损益表中的信息/120

- (一) 生产量与销售量/122
- (二) 产品销售收入/126
- (三) 贡献毛益/129
- (四) 销售毛利/135
- (五) 息税前利润/135
- (六) 利润总额/136

二、管理损益表中的财务分析/136

- (一) 管理损益表中的信息量分析/136
- (二) 管理损益表中的数据分析/137
- (三) 管理损益表的延伸/137

三、盈亏临界分析/138

- (一) 保本点的销量/138
- (二) 保利点的销量/139
- (三) 保本点销量和保利点销量在管理中的应用/140
- (四) 损益平衡/141

第六章 企业全面成本化管理/147

如何防止销售费用失控？企业的生产成本与管理费用该如何分布与控制？企业成本控制的要点是什么？如何把握这些要点？如何处理企业的创新与成本的关系？