

Money
Money

主管理财手册

用活资金的窍门

曹 烨 / 主编



资金之于企业就如血液之于人体同等重要

石油工业出版社

主 管 理 财 手 册

曹 烨 主编

石 油 工 业 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

主管理财手册/曹烨主编.

北京:石油工业出版社,2001.1

ISBN 7-5021-3284-8

I.主...

II.曹...

III.企业管理:财务管理-手册

IV.F275-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第87450号

石油工业出版社出版

(100011 北京市安定门外安华里二区一号楼)

北京金瀑印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168毫米 32开本 12.5印张 300千字 印1—10000

2001年1月北京第1版 2001年1月北京第1次印刷

ISBN 7-5021-3284-8/C·142

定价:20.00元

前 言

世界正在走向 21 世纪,在世纪之交,我国的经济体制也正处在一个伟大的变革时期,随着市场竞争机制的引进,涌现出了很多的民营企业或家族企业。在市场尚未成熟的中国,似乎蕴含着很多的机会去诞生中国的洛克菲勒、亨利·福特、比尔·盖茨……。

诚然,市场经济给了我们良好的、自由的条件去实现我们心中的梦想,但同时也带来了严酷的竞争,“适者生存”的法则在这里得到了淋漓尽致的体现:绝大多数的企业都会因不适应而惨遭淘汰,能生存下来的只是少数胜利者。

尤其是那些中小企业的管理者们,他们或者缺乏高瞻远瞩的目光,不能认识到问题并防患于未然;或者缺乏必要的资金,不能进行规模生产或技术改进;更重要的是,由于缺乏必要的经验与知识,这些企业的经理们不知道如何来处理 and 解决所面对的这些问题。

资金之于企业就如血液之于人体一样重要,资金缺乏、周转不灵或投资错误等因素往往是让一个看似生机勃勃的企业,尤其是小企业,在转瞬间便亏损甚至破产的常见原因。

在经济形势不景气的情况下,人们往往觉得中小企业的命运取决于经济大局的状况。从一定程度上说,情况的确如此。但企业经理对企业 and 与企业相关各方的前途仍可能有着极其重大的影响。由全面掌握业务的人所作出的决定和采取的行动,在企业破

产与生存、壮大与萎缩之间有着举足轻重影响。

对于企业经营来说,并没有什么万灵之策。本书也不是想去找什么万灵药。重要的是企业经营者如何尽早意识到资金调度的重要性,并学会如何汇集多方面力量采取对本企业最有利的行动方案,这就是本书探讨的内容。

市场经济的核心是效益。哪个企业的经济效益好,人才就往哪里聚集,资金就往哪里流动,而企业的效益就会更好。可见,提高企业经济效益是企业生存发展之本。企业如何提高经济效益呢?这既是一门科学,又是一门艺术;既要有经营管理理论,又要有丰富的实践经验;还要有娴熟的资金调度和管理技术。

经济效益,就企业而言是收入减去支出(指与收入相匹配的成本、费用)的差额。当收入大于其支出时,就产生了效益;当收入等于支出时,就无效益;当收入小于其支出时,就出现了亏损。

企业的经济效益的考核需要有统一的计量、记录、计算和报告经营活动的方法。统一计量和计算经济活动是价值量指标,记录和报告经营活动的方法是会计系统,经营活动的价值量表现是企业的资金及其活动,可见,企业经理要提高企业的经济效益,必须加强企业的资金管理。

企业资金管理包含了很多方面的内容,其中最重要的两方面是怎样投资与如何融资,也涉及很多专业知识,如应收账款、应付账款、商业票据、银行贷款、现金流、贴现率、未来收益率等等。虽然,这些具体操作主要应由企业的专业财务管理人员进行处理,企业经营者并不需要掌握太过精深的财务技能,但作为企业的领导

者,也必须对企业“血液”的运营了然于胸,方可运筹帷幄,指点全局,决胜千里。

不过,经营者的时间是如此宝贵,资金管理的内容又是如此繁杂,而且毕竟经营者只需进行指导工作,无须具体操作财务工作,所以经营者需要的只是少量的经典的必备财务知识,这就是笔者编写此书的目的。

在本书中我们针对企业经营者对企业财务管理的知识进行了去粗取精,删去了具体的繁杂的财务处理方法,留下的是企业资金管理的基本概念、知识,以及资金运作、调度的一些技巧,资金危机的解决方法,并针对我国的实际国情,深入浅出地阐明了我国企业内部融资、银行融资、票据融资等的具体切实的相关知识和方法。意在为企业经营者们增加企业资金管理的相关知识,让他们能在短时间内提高管理企业财务的能力和水平,使他们尽早意识到资金管理的重要性,并能结合多方力量制定出对本企业最有利的行动计划,更好地实现对企业的科学管理。

当然,由于笔者的水平有限,本书中难免会出现一些疏漏和错误,敬请大家指正、交流和切磋。谢谢。

笔 者

2000年8月

目 录

第一章 企业谜思	(1)
第一节 破产在赢利之后?	(2)
第二节 “借鸡生蛋”的利弊	(6)
第三节 失信的代价	(8)
第四节 同舟共济:资金周转不仅属于财务部门.....	(11)
第五节 周转资金一定要借钱吗?	(15)
第六节 能预测企业衰败吗?	(21)
第七节 复苏期的陷阱	(25)
附录:“地雷”——资金周转不善(台湾中小企业发展启示录)	(30)
第二章 资金管理 ABC	(35)
第一节 资金和营运资金概述	(36)
第二节 持有现金的因与度	(37)
第三节 节省现金的小窍门	(41)
第四节 定好资金管理目标	(45)
第五节 把握资金运动的特点	(50)
第六节 预知资金增减的方法	(51)
第七节 万事开头难:怎样得到资金周转的本钱.....	(53)
第八节 库存现金与银行存款	(57)

第九节 慎用周转资金	(60)
第十节 现金收支之“长袖善舞”	(61)
第十一节 现金的“铁腕控制”	(64)
第十二节 乡镇企业的现金管理	(68)
第三章 资金周转危机预测与应对	(73)
第一节 吸血大鳄——存货	(75)
第二节 双刃刀——销售扩大	(80)
第三节 张弛有度——应收账款管理法	(82)
第四节 潜在危机——“合理化投资”	(87)
第五节 洞烛先机——预估资金的不足	(91)
第六节 补天有术——如何弥补不足资金	(94)
第七节 处变不惊——应付突发性支出	(97)
第八节 警惕暗礁——或有负债	(98)
第九节 群策群力——其他部门的援助	(102)
第四章 用之有道——正确使用资金	(105)
第一节 资金管理新观念	(106)
第二节 货币的时间价值	(108)
第三节 避开投资“陷阱”	(110)
第四节 资金运用巧判章	(122)
第五节 善于投资,敢于投资	(127)
第六节 把握时机	(130)
第七节 不让资金闲置	(132)

第五章 切入重点——掌握资金状况的要诀	(137)
第一节 洞察资金流动	(138)
第二节 现金流量入门	(142)
第三节 给资金流动状况把脉	(156)
第六章 把握全局——科学拟订资金周转计划	(161)
第一节 认识资金周转计划	(162)
第二节 良好的资金计划需部门间协调合作	(165)
第三节 拟订资金周转计划的技巧	(172)
第四节 为资金分类	(181)
第五节 把握拟订计划时机	(185)
第六节 常见的资金周转表	(186)
第七节 灵活运用资金周转表	(193)
第八节 资金周转的得力助手——资金来源与运用表	(196)
第七章 资金周转的高级技巧	(199)
第一节 资金“动脉硬化症”的诊断与治疗	(200)
第二节 通货膨胀中的资金周转	(209)
第三节 把钱花在刀刃上	(213)
第四节 防止应收款成呆账	(218)
第五节 警惕存货过多	(227)

第六节 渐入佳境的信用膨胀法·····	(230)
第八章 内部融资——不是融资的融资·····	(235)
第一节 自己救自己·····	(236)
第二节 内部融资的六大优势·····	(237)
第三节 变卖企业资产(败家子)·····	(239)
第九章 管理好商业票据·····	(243)
第一节 何为票据·····	(244)
第二节 票据贴现有术·····	(245)
第三节 遭遇退票·····	(253)
第四节 即期支票不是现金·····	(258)
第五节 支票必备常识·····	(258)
第六节 妙手回春的远期支票·····	(261)
第七节 汇票流通的奥秘——背书·····	(262)
第八节 不得已而为之——追索·····	(265)
第九节 走近本票·····	(267)
第十章 怎样与银行打交道·····	(269)
第一节 选择适合你的金融机构·····	(270)
第二节 管理好你的账户·····	(277)
第三节 做贷款高手·····	(284)
第四节 成功申请贷款的要诀·····	(300)
第五节 应收账款筹资·····	(306)

第六节	强力臂膀——租赁·····	(312)
第七节	在与银行交往中获得主动·····	(318)
第八节	贷款不能逾期不还·····	(323)
第九节	“狡兔三窟”·····	(326)
第十节	细微之处须当心·····	(330)
第十一节	妙手借款,扭转困境·····	(336)
第十二节	经济衰退期的借款方法·····	(338)
第十一章	特殊的融资方式·····	(345)
第一节	及时增加资本·····	(346)
第二节	妙笔生花——股市融资·····	(347)
第三节	筹资盲点——企业债券·····	(352)
第四节	风险投资基金——中小高科技企业的天使 ·····	(354)
第五节	即将诞生的中小企业支持者——中小企业信用 担保机构·····	(361)
第六节	融资“双刃剑”——民间借贷·····	(363)
第七节	商业信用筹资·····	(368)
附录 1:	·····	(371)
附录 2:	·····	(389)

第一章 企业谜思

企业是现代社会的基石,一个国家、民族的繁荣昌盛也需要一大批成功的、生机勃勃的企业。但经营好企业并不是一件轻松的事情,这是一门学问。企业的经营者面对的是变化无常的市场,面对的是难以把握分寸的内部管理,面对的是不时出现的资金周转困难……,总之,企业家并不总是轻歌曼舞,不总是荣耀的光环绕身。其实,“他们很辛苦,他们也有许多的迷茫……”。

第一节 破产在赢利之后？

赢利了还会破产，奇怪吗？但实际中，这种企业赢利还面临破产的“怪事”却屡见不鲜。如某著名企业的老板，虽然为企业带来了一年上亿元的利润，但在波及香港的 1997 年亚洲金融风暴中，以及锁定在房地产上的巨额资金，却使企业面临着资金周转不灵，更兼几方催还借款，如无新资金注入，就要陷入破产抵债的困境。

为什么会这样？其实道理很简单。因为盈利与资金增加不完全是同一回事。很多小摊小贩没有会计也没有出纳，他们用现金支付进货款，用现金支付费用，通过销售货物收回现金。这种情况下，现金增减与盈亏增减应该是一致的。但是现代的中小企业规模大多了，资金的来源和运用也复杂多了。有赊销产生的应收账款，也有赊购产生的应付账款，有向银行借的钱，有长期设备投资等等，这时会计盈利与资金增加就没有必然的一致性了。

举一个最简单的例子，某企业有自有资金 20 万，借 10 万，购入货物 35 万，应付款为 35 万，赊销总收入 40 万，收到现金 5 万，应收账款 35 万。这时盈利数为 5 万，但应收账款一旦收不回来，或收回日期迟于偿还借款的日期，企业这时就可能会立即陷入资金周转的危机。

这只是一个简单的例子,实际情况比这复杂得多。请注意破产不仅仅是资不抵债的企业才会发生破产。因为一旦企业的到期债务偿还不了,法律规定贷款方有权申请不能偿还到期欠款企业破产清算。因此单单盈利并不能保证不破产,只有保证及时偿还借款才能避免破产的厄运。其实很多企业都会面临危机,甚至会资不抵债,但是只要企业能偿还到期债务,或者能借到新钱还旧债,就有机会经营下去,扭亏为盈。当然,亏损越来越大,那就总会有破产的那一天。但是经营现代企业的企业管理者应该消除只要盈利就不会破产的错觉。这是很必要的企业生存之道。

还有一些企业管理者只顾投资项目的盈利能力,对资金周转掉以轻心,借短线投资于较长期的项目。但用赖着不还的办法将短线变为长线,还以为只要说:“瞧,我这项目多赚钱呀,急什么?总会还的。”就没问题了。其实这是很危险的做法。首先,应付借款方催还债务要牵扯一些精力,可能是得不偿失,其次,是万一被迫要变现一些资金时很可能会遭受巨大损失。资产专用性越强其变现能力越差。所谓专用性强的资产是指那些有特殊用途的机具设备,例如专用测试仪器。这种设备一下子不好找买主,而用途广泛的设备、产品变现损失一般小些。再次,生产过程往往周期长,资金投入大,如不注意资金调度,很可能会功亏一篑。例如产品生产出来了,也销售出去了,但分期付款的多,赊销的多,虽然账而盈利了,但实际并没收回多少可用资金,债主逼债就可能有破产的危除。

万燕企业是最早开拓 VCD 市场的企业,企业在前期投入了大量的资金,市场逐步形成,但企业的后继资金跟不上,只好将一个巨大的市场拱手相让。为他人做嫁衣裳。这是一个多让人痛心的局面呀!

当一个企业发展较好的时候,往往是它使用借款进行投资或扩大生产规模的时候。这种处于上升期的企业往往借款数额较多,银行余款少,多个项目开工投产,同时存在不少的债权人。这时更应注意资金周转问题。如果发生一个债主还款的要求没能及时满足,即使仅过几天还清了,也会引起其他债权人的怀疑,不再借款给企业,甚至为安全起见而提前要回贷款。若债权人纷纷要求提前还款,即使企业此时实际状况良好,也会立即陷入困境。后继资金的不足会使盈利很强的项目变成“半拉子”工程,甚至购进的原材料尚未变成产品,红火的企业就变为了一堆烂摊子了。也许,只要资金跟得上,工程完工后,会有大盈利,产品会很有销路,但是,这些却都因资金周转不灵而毁掉了。因此,在盈利之时,破产风险也可能常伴企业左右的。即便盈利,也应时刻关注企业的资金周转状况。就像汽车在高速公路上驰骋之时,这一般是司机非常惬意的时使,但此时油料不够又无来往车辆给以帮助的话,司机肯定高兴不起来。

现代企业的规模之大发展之快使经营者不可能通过数手头钱的增减来判断盈亏,而只能用现代的权责发生制这种会计核算原

则来取代收付实现制。但这常掩盖了会计盈利与资金增减不一致的问题。这正是盈利企业仍可能破产的重要原因。

知识点:收付实现制与权责发生制

收付实现制就是以现金是否含在当前实际收到或支付来核算企业的经营成果的一种方法。这其中的弊端是很明显的。如一企业赊销 100 万货款,第二年收到货款,则这 100 万会被当作第二年的经营成果。而第一年为此销售所预付的费用,和其他相关成本,却只能计入当期费用,这样会加大第一年的成本,不能真实反映第一年的盈利状况。进而,不能真实反映该企业的经营状况。如果企业经营范围广一点,复杂一点,那又该怎样正确评价经营成果,如何发奖金,如何上税?因此会计制度必须由收付实现制过渡到权责发生制。这是一大进步,它促进了企业的发展。

权责发生制就是指以收入和费用的实际发生及收入小费用的配额作为标准来确认各期收入费用的一种方法,而不管是否收到或支付了现金。例如赊销出去的货款,也应计入当期收入。每月应交的税金、工资等,虽还未支出但也应计入当期费用中。而提前支出的现金,例如下一年的书报费,预付下一年的办公室租金,则不应计入当期的费用中。

第二节 “借鸡生蛋”的利弊

借钱,自然是件有风险的事。于是有一些保守的企业管理者,以为借钱总是坏事,是不得已而为之的下策。这种观点是不全面的。应该赞成合理的借钱。至于怎样才算是合理、适度,才是个大问题。这里先说说借钱的好处。

借钱是加快企业发展的捷径。假如企业看中了一个大项目,但等企业独自把钱攒够,机会可能早就跑了。而且对于一些高额资金投入项目,光靠企业自身的投入也难以想像。试看全球知名的大企业,有几家不是负债经营。借钱发展就是借鸡生蛋。当然关键就在于快生蛋,多生蛋。如果借了鸡不但没生蛋,反而死了,鸡蛋没有了,还得赔只鸡,这就是失败的“借鸡生蛋”。“借鸡生蛋”能增加收益率,当然这是建立在企业目光如炬,投资准确的前提之下。来看看下而这个简单的例子:

A企业自有资本10万,项目的年收益率20%,这样可得出的资本收益率是一年20%。B企业自有资本也是10万,借入10万,项目的收益率也是一年20%,利息成本(即利息率)一年10%。这时B企业的收益额是 $20 \times 20\% - 10 \times 10\% = 3$ 万元。B企业主的资本收益率上升到30% ($3 \text{ 万元} / 10 \text{ 万元的自有资本} \times 100\% = 30\%$),高出A企业(20%的资本收益率)10%。

借款利息其实不像表面上那么高。在考虑企业的所得税之