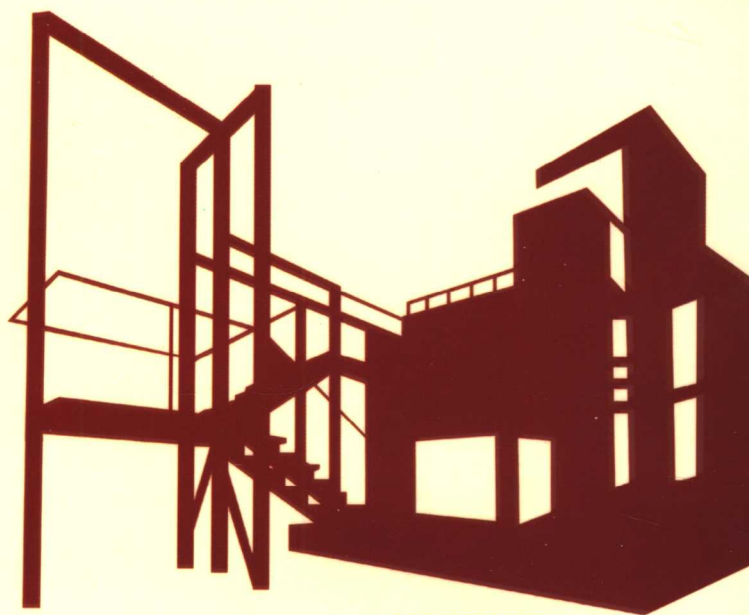


XIAOQIYE CAIWU GUANLI RUMEN



00245502687



010110101

王佩 著

小企业财务管理入门

—— 案例追踪与评析

立信会计出版社

小企业财务管理入门

—— 案例追踪与评析

王佩 著

立信会计出版社

图书在版编目(CIP)数据

小企业财务管理入门:案例追踪与评析/王佩著. —
上海:立信会计出版社,2005.6

ISBN 7-5429-1470-7

I. 小… II. 王… III. 小型企业-企业管理:财务管理
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 065244 号

出版发行	立信会计出版社
经 销	各地新华书店
电 话	(021)64695050×215 (021)64391885(传真) (021)64388409
地 址	上海市中山西路 2230 号
邮 编	200235
网 址	www.lixinaph.com
E-mail	lxaph@sh163.net
E-mail	lxzbs@sh163.net (总编室)

印 刷	立信会计常熟市印刷联营厂
开 本	890×1240 毫米 1/32
印 张	7.875
插 页	2
字 数	203 千字
版 次	2005 年 6 月第 1 版
印 次	2005 年 6 月第 1 次
印 数	3 000
书 号	ISBN 7-5429-1470-7/F·1325
定 价	15.00 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

1997年,当丁磊决定创办网易公司之时,他肯定不会想到,有一天他将给中国IT业抹上浓墨重彩的一笔,也不会想到,仅仅6年时间,他便被列为“2003年福布斯中国富豪榜”第一名。创业之路艰险而又曲折,2001年9月4日,想来是丁磊再也不会忘记的日子,网易因误报2000年收入,违反美国证券法而涉嫌财务欺诈,被纳斯达克股市宣布从即时起暂停交易。虽然在经历了漫长的4个月煎熬之后,网易公司的股票重新恢复交易,但这一场财务风波成为网易业务的转折点,现在的网易对于财务问题更加谨慎了。

实际上,像网易这样存在财务问题或在财务方面有困惑的企业,在中国还有许多。由于经营规模较小,资本实力较差,发展时间一般不长,受自身因素和外部环境的影响,这些小企业在财务管理方面往往存在一些薄弱环节,如融资困难、投资缺乏科学性及营运资产管理不当等等。同时,我国的不少小企业忽视财务管理的核心地位,管理思想落后,企业管理仍然局限于生产经营型管理格局之中,导致企业财务管理的作用没有得到充分发挥。所有这些都阻碍了小企业的进一步发展壮大。

近年来,我国政府为扶持小企业的成长,颁布了许多法律法规,如《中华人民共和国小企业促进法》、《小企业会计制度》,各地也相继出台了许多配套措施。可以说,中国的小企业面临着最好的发展机遇。每个企业都有一个逐渐成长的过程,今天的小企业可能就是明天的大企业,而在其发展壮大的过程中,财务管理将发挥越来越重要的作用。

这本《小企业财务管理入门——案例追踪与评析》,是我们历经2年时间写成的。期间,我们通过各种途径,发挥学生遍及全国的优势,

以实地采访的方式,进行了大量的调研与采访活动。我们调查采访的企业单位超过240多个,这些企业大多是小企业。在调查过程中,我们分享了他们成功的喜悦,感受到他们创业、经营的艰难;同时,也看到小企业在财务管理中不成熟的一面。而令我们惋惜的是,一些企业的衰败并非是由于企业的产品出了问题,而恰恰是因为对财务管理的掉以轻心,或者是出自财务管理某些方面的失误。

国内的企业案例收集工作方兴未艾,但大多数以大型企业为主,或直接以上市公司所公布的资料为蓝本。当小企业越来越成为当代经济发展的主力军的时候,我们将关注的眼光转向这些处于成长阶段的小企业,其目的无非是:他们成功与失败的经验与教训,值得我们众多小企业借鉴。

在本书的写作过程中,作者遵循两个基本目标:第一,作为一本财务管理的入门读物,本书将可读性放在首位,尽可能体现简洁明了、深入浅出的写作风格;第二,注重理论与实践相结合,力求通过真实鲜活的案例使读者更好地理解理论知识。本书引入了60余个来自企业一线的生动案例,内容遍及各行各业,并对众多的案例进行了评析,希望能给读者以启示。

本书最适合的读者应该是众多的小业主和小企业的财务人员。本书也可作为大、中专学校财务管理课程的入门教本,也适合于众多对企业财务管理理论和实务感兴趣的人士。

本书的编写得到了立信会计出版社、南京师范大学有关人员的大力支持。感谢责任编辑徐小霞同志的细心审阅,感谢中国人民大学的王庆成教授、荆新教授及南京师范大学江希和副院长的热情指点,感谢南京师范大学会计系同仁的鼓励,尤其感谢南京师范大学会计系学生的参与。

由于作者知识和经验所限,书中肯定存在许多缺陷,恳请得到各位同仁的批评指教。

作 者

2005年6月

目 录

第一篇 必要的财务会计知识	1
一、会计核算的基本前提	2
二、会计核算的内容与程序	3
三、财务报告及其组成	4
四、小企业会计制度的特色	10
五、财务与会计的区别	13
六、案例评析	15
[案例之一] 财务报表:小企业的软肋	15
第二篇 筹资管理	17
一、适合小企业的筹资方式	18
二、筹资数量的确定	30
三、筹资方式的选择	34
四、案例评析	37
[案例之一] 同舟共济——股东共同出资	37
[案例之二] 艰难的筹资——银行贷款	38
[案例之三] 灵活方便又便宜——买方信贷	39
[案例之四] 我消费,他买单——第三方付款	40
第三篇 现金流管理	42
一、企业为什么需要现金	42
二、现金与利润的区别	43

三、现金管理的方法	46
四、案例评析	50
[案例之一] 小的就是美的——一个长不大的企业	50
 第四篇 存货与应收账款管理	53
一、存货管理简介	54
二、存货管理的常用方法	55
三、应收账款管理简介	58
四、应收账款管理的方法	60
五、案例评析	63
[案例之一] 日常管理最重要	63
[案例之二] 从数字上看问题	64
[案例之三] 信息化存货管理提升竞争力	67
[案例之四] 老客户的信用问题	68
[案例之五] 应收账款的抵借和让售——新兴的资金融通 方式	69
 第五篇 成本管理	73
一、本量利分析原理	74
二、本量利分析与成本控制	75
三、小企业的成本管理策略	79
四、案例评析	85
[案例之一] 怎样控制不可预见的成本	85
[案例之二] 质量重于一切——一次最切身的感受	86
[案例之三] 实务中的成本计量和控制——好难	87
[案例之四] 专业销售的成本优势	88
[案例之五] “制造工厂”的利与弊	89
[案例之六] 流动性的任务该如何控制开支	90

[案例之七] 根据成本的特性对成本实施不同管理	91
[案例之八] 高成本的代价	91
第六篇 投资管理	93
一、投资决策概述	94
二、适合小企业的投资战略	97
三、货币时间价值在投资决策中的运用	99
四、常用的投资评价方法	102
五、案例评析	111
[案例之一] 定位与定价的配合	111
[案例之二] “拔苗助长”的悲哀	112
[案例之三] 投资的勇气来自哪里	113
[案例之四] 到哪里寻找新产品、新项目	114
[案例之五] 投资区位与消费群体的预测	115
[案例之六] 以销定产——小企业节约资金的良方	116
[案例之七] 投资的“空位”与“占位”	116
[案例之八] 连锁经营的投资预算	117
[案例之九] 外包业务还是扩大再生产	119
第七篇 营销策略	121
一、价格的制定方法	122
二、销售方式的选择	125
三、案例评析	127
[案例之一] 销售预测——该执行时就执行	127
[案例之二] 名副其实的眼镜店	128
[案例之三] 与时俱进的小书店	128
[案例之四] 目标利润定价法的运用	130
[案例之五] 不会盲目减价的名牌产品	131

小企业财务管理入门——案例追踪与评析

[案例之六] 一件时装为何这么贵·····	131
[案例之七] 一家乡镇企业的烦恼·····	132
[案例之八] 未雨绸缪占先机·····	133
[案例之九] 独辟蹊径的“音乐行销”·····	134
[案例之十] 电脑促销的秘诀·····	135
 第八篇 业绩评价与员工激励·····	137
一、业绩评价的常用指标·····	138
二、杜邦分析体系·····	142
三、业绩考核的常用方法·····	145
四、员工激励·····	151
五、案例评析·····	152
[案例之一] 产品质量考核少不了·····	152
[案例之二] 电脑销售员的高工资和低收入·····	153
[案例之三] 以短期预算评定业绩·····	153
[案例之四] 销售业务登记表的作用·····	154
[案例之五] 会计师事务所的人力资源管理·····	155
[案例之六] 旅游服务业的业绩考核·····	156
[案例之七] 小企业的“大家庭情感”·····	156
[案例之八] 业绩考评:“脸对脸”还是“背靠背”·····	158
[案例之九] 一家股份制公司的奖惩制度·····	159
[案例之十] 业绩考核中的定量与定性·····	161
 第九篇 风险管理及退出战略·····	164
一、企业风险概述·····	164
二、营业杠杆和财务杠杆·····	167
三、财务风险的防范·····	172
四、收获战略的实施·····	176

五、收获战略中的价值评估方法	178
六、贴现现金流量法和比较价值法	179
七、案例评析	184
[案例之一] 战略定输赢——一家软件企业的教训	184
[案例之二] 中小家电经销商的烦恼	185
[案例之三] 信誉风险——企业的最大风险	186
[案例之四] 如何代理品牌公司产品	187
[案例之五] 风险中的信息传导	188
 第十篇 综合案例	 191
[案例之一] A 纺织有限公司的案例	191
[案例之二] B 石油化工有限公司的案例	194
[案例之三] C 数码科技有限公司的案例	196
[案例之四] D 铁矿的案例	197
[案例之五] E 港口公司的案例	199
[案例之六] F 服装集团的案例	201
[案例之七] G 化妆品有限公司的案例	204
[案例之八] H 食品原料中心的案例	205
[案例之九] I 贸易有限公司的案例	208
[案例之十] J 彩印集团股份有限公司的案例	210
[案例之十一] K 轴承厂的案例	211
[案例之十二] L 毛毯有限公司的案例	213
[案例之十三] M 刷业有限公司的案例	215
[案例之十四] N 生物工程实业有限公司的案例	217
[案例之十五] O 水稻加工厂的案例	219
[案例之十六] P 信息技术有限公司的案例	221
[案例之十七] Q 高新技术企业的案例	222
[案例之十八] 两家面包店的对比案例	224

小企业财务管理入门——案例追踪与评析

附录一 小企业标准暂行规定.....	227
附录二 小企业会计制度.....	229
附录三 中华人民共和国小企业促进法.....	234
参考文献.....	241

第一篇 必要的财务会计知识

杂货商的问题

1 名在小区里经营日用百货的杂货商,在第一年年末时,想了解他的企业 1 年来的经营状况如何。经过年末的大盘点,结合他自己平时所作的记录,整理成的信息如下:

销售总收入	80 000 元
进货总成本	50 000 元
年末欠供应商的款项	3 000 元
全年支付的工资薪金	10 000 元
杂项费用(如电费、电话费)	5 000 元
年末货车价值	3 000 元
钱柜里和银行中的现金	2 500 元

另外,货车 1 年前的购买价为 4 000 元。商店门面经过评估,其价值为 40 000 元。可是,他没有一点有关会计方面的知识,所以,对 1 年来的经营状况无从判断。那么,你能否对它的经营状况和业绩作一个评价呢?

企业的经济活动本身纷繁复杂,难以一一向外界报告。事实上,企业从事的一些经济活动具有保密性,详细披露这些活动也有损企业的

竞争地位。而企业的会计系统提供了对经营活动加以挑选、计量并汇总为财务报表数据的机制。从企业的经济活动到企业的财务报告,这是一个通过一定程序和方法,进行记录、计算、分类、汇总的过程,也是将经济活动的内容转换为会计信息的过程。因此,要想了解企业财务管理的内容,并对企业财务活动进行有效的管理,就必须具备必要的财务会计知识。

一、会计核算的基本前提

会计核算的基本前提,又称会计假设,是指为了保证会计工作的正常进行和会计信息的质量,对会计核算的范围、内容、基本程序和方法所作的限定。会计核算的基本前提包括会计主体、持续经营、会计分期和货币计量四个方面。

(一) 会计主体

会计主体是指会计所服务的特定单位。会计主体前提是指会计所反映的是一个特定企业和行政事业单位的经济活动,而不包括投资者本人的经济业务或其他经营单位的经营活动。它明确了会计工作的空间范围。

(二) 持续经营

持续经营是指会计核算应以持续、正常的生产经营活动为前提,而不考虑企业是否将破产清算。它明确了会计工作的时间范围。

(三) 会计分期

会计分期是指把企业持续不断的经营活动过程,划分为较短的会计期间,以便分期结算账目,按期编制报表。它是对会计工作时间范围的具体划分。会计期间分为年度、半年度、季度和月度。年度、半年度、季度和月度均按公历起讫日期确定。半年度、季度和月度均称为会计中期。

(四) 货币计量

货币计量是指企业的生产经营活动及经营成果,都通过价值稳定

的货币予以综合反映,其他计量单位虽可使用,但不占主要地位。这个前提一般含有币值不变假设,它明确了会计核算的计量尺度。

二、会计核算的内容与程序

(一) 会计核算的内容

会计核算会计的基本环节,是对会计对象(会计要素)进行完整的、连续的、系统的反映和监督。我国《会计法》规定下列事项应当办理会计手续,进行会计核算:

- (1) 款项和有价证券的收付;
- (2) 财物的收发、增减和使用;
- (3) 债权债务的发生和结算;
- (4) 资本、基金的增减和经费的收支;
- (5) 收入、费用、成本的计算;
- (6) 财务成果的计算和处理;
- (7) 其他需要办理会计手续、进行会计核算的事项。

(二) 会计核算的程序

会计核算的方法主要包括以下七个程序:

1. 设置会计科目

设置会计科目的目的,就是对会计对象的具体内容进行分类核算。

2. 复式记账

应用复式记账方法,就是对每一项经济业务,都要以相等的金额,同时记入两个或两个以上的有关账户。这样处理的好处主要表现在两个方面:一是可以通过账户的对应关系,了解有关经济业务的来龙去脉;二是通过账户的平衡关系,可以检查有关业务的记录是否正确。

3. 填制和审核凭证

会计凭证是记录经济业务、明确经济责任的书面证明,是登记账簿的依据。

4. 登记账簿

账簿是用来全面、连续、系统地记录各项经济业务的簿籍,是保存会计数据资料的重要工具。登记账簿必须以凭证为根据。

5. 成本计算

成本计算是指在生产经营过程中,按照一定对象归集和分配而发生的各种费用支出,以确定该对象的总成本和单位成本的一种专门方法。

6. 财产清查

财产清查是指通过盘点实物、核对账目,保持账实相符的一种方法。

7. 编制会计报表

会计报表是根据账簿记录定期编制的、总括反映企业和行政事业单位特定时期和一定时期财务状况、经营成果和成本费用等的书面文件。

由此可见,会计报表的形成过程,是从填制和审核凭证到登记账簿,再到编出会计报表的一个相互联系的完整的会计核算方法体系。通过分析企业的财务数据,我们便可以了解到企业的主要经营活动过程及其成果。

三、财务报告及其组成

(一) 财务报告及其结构

财务报告是根据会计的概念、假设、程序和方法,定期或不定期地反映单位财务状况、经营成果、现金流量及经营业绩和前景等内容的书面文件,包括主要报表、附表、报表附注和财务情况说明书。

1. 主要报表

主要报表(简称主表)是指反映企业财务状况和经营成果的会计报表。按照现行规定,主要报表包括资产负债表、利润表和现金流量表三张报表。

(1) 资产负债表。资产负债表是企业运用资产以及与资产相联系的瞬时记录,它是与某一时点相联系的静态文件。由于资产负债表反映的是企业资产、负债和所有者权益账户的期末余额,所以,资产负债表的作用主要体现在:反映企业的融资状况以及负债情况;反映企业所拥有或控制的经济资源及其分布情况;反映所有者权益的构成情况以及企业累计盈余的增长情况。简化的资产负债表的结构如表 1-1 所示:

表 1-1

资 产 负 债 表

编制单位: ××公司

20××年×月×日

单位: 元

资 产	金 额	负 债 与 权 益	金 额
流动资产		流动负债	
存货		短期借款	
应收账款		应付账款	
现金		长期负债	
短期投资		长期借款	
固定资产		长期应付款	
减: 累计折旧		所有者权益	
无形资产		实收资本	
长期投资		资本公积金	
		未分配利润	
总 计		总 计	

(2) 利润表。利润表是反映某一会计期间财务成果的报表,是收入扣除费用后的余额,反映了企业一定时期的经营规模和全部成果。通过分析利润表,可以了解企业一定时期的销售收入、营业利润和利润总额,了解企业的获利能力,从而评价企业经营活动的效率和效果。利润表的结构如表 1-2 所示:

表 1-2

利 润 表

编制单位：××公司

20××年×月

单位：元

项 目	金 额
一、主营业务收入	
减：主营业务成本	
主营业务税金及附加	
二、主营业务利润	
加：其他业务利润	
减：销售费用	
管理费用	
财务费用	
三、营业利润	
加：投资收益	
营业外收入	
减：营业外支出	
四、利润总额	
减：所得税	
五、净利润	

(3) 现金流量表。现金流量表是以现金收付制为基础反映一定时期内现金流入和流出的会计报告,可以使报表使用者直接从现金角度来观察、分析企业各类经济活动的收支状况,借以了解企业的变现能力、偿债能力和支付股利的能力。在市场经济条件下,衡量企业经营情况是否良好,除了资产、负债、权益、收入、成本、利润等指标外,现金流量也是一个非常重要的指标。因为利润表是按照权责发生制的原则确认与计量收入和成本费用的,而实际上,即使企业有较好的盈利能力,但如果现金周转不畅,也将影响到企业的日常经营和持续发展。所以,通过分析现金流量表,可以了解和评价企业获取现金的能力以及是否有足够的现金偿还债务的能力。

企业现金流量的三个基本构成:经营活动现金流量,主要包括销售