

突**HOW TO MANAGE MONEY** 破**财务重围**

张大威 刘百花 著

公司财务管理技巧与案例

经理人实战演练丛书




中国经济出版社

经理人实战演练丛书

突**HOW TO MANAGE MONEY** 破**财务重围**

公司财务管理技巧与案例

张大威 刘百花 著

 中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

突破财务重围:公司财务管理技巧与案例/张大威,刘百花著.
—北京:中国经济出版社,2002.12

ISBN 7-5017-5790-9

I.突… II.①张… ②刘… III.公司-财务管理 IV.F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 090697 号

责任编辑:陈 骜

(010-68308159; Chenliu_bj@Yahoo.com.cn)

突 破 财 务 重 围

——公司财务管理技巧与案例

作 者 张大威 刘百花 著
出 版 中国经济出版社
地 址 北京市百万庄北街 3 号
邮 编 100037
印 刷 人民文学印刷厂
发 行 新华书店总经销
开 本 787×1092 1/16
印 张 19.75
字 数 230 千字
版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-5017-5790-9/F·4648
定 价 38.00 元

第一章 财务管理——你入门了吗？

财务管理是会计吗？

你公司的目标是什么？

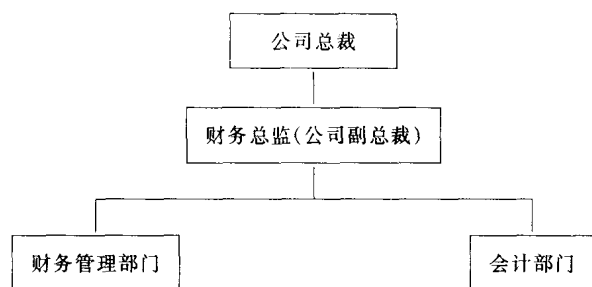
机不可失，时不再来

时间就是金钱：货币的时间价值

现金流！现金流！现金流！

财务管理是会计吗？

财务管理是会计吗？为了回答这个问题，我们首先来看看西方成熟公司的机构设置。



与我们的印象不同，在大公司中，总财务师领导的财务部门和总会计师领导的会计部门是分别设置的。两个部门的任务一定不同，所以才会分别设置。我们来看看财务部门和会计部门各自在做什么？

☞ 财务部门：

筹资决策
投资决策
利润分配
营运资本管理
资本运营
……

☞ 会计部门：

编制财务报表
编制预算
成本核算
组织预测
内部控制
……

财务和会计的任务不同，公司才这样将它们分门别类，各司其职。

财务部门既是传统意义上的成本中心，更是一个利润中心。财务的数字可能是死的，但是财务的管理和对财务管理的认识是活的。像生命体一样，财务有她的灵魂，她

的感情和她美丽的地方。一个公司的财务政策是整个公司战略方针和经营风格的体现。有什么样的公司就会有怎样的财务政策。

机会只青睐有准备的头脑。会计人员需要的是会计核算和会计分析的技能，而财务人员需要有这样的素质：

—— **财务理念** 风险理念、货币时间价值理念、机会成本等理念应该深深刻入财务人员的大脑，将这些理念运用于一切财务活动。

—— **战略眼光** 财务人员的目标与公司的目标一致，所以除了做出战术决策外，还要站在公司的高度，纵览公司目前和未来的情况，做出战略决策。

—— **坦然面对风险** 风险是公司航行的暗礁，但也是推动公司乘风破浪的动力，面对风险，财务人员要有充足的心理准备，坦然处之。

在财务和会计的世界里，最基本的要求是数字的准确性。朱总理在为国家会计学院题写校训时说：“不做假账”，要求财务人员能够像史官一样“秉笔直书”。财务的每一个数字都要求有真实的凭据担保，可以被独立的第三者证明，类似于自然科学里的可重复性原则。这大概就是为什么人们总觉得财务活动很“烦琐”的原因之一。但是，更重要的是财务的敏感。数字本身是枯燥的没有感情的，但是每一个数字的来龙去脉汇集成的是一部有血有肉充满喜怒哀乐的纪录影片：利润在形形色色的人手中不停地传递着，时刻都在发生着质和量的变化。财务的敏感实际上是对数字背后的故事的敏感，是从枯燥的财务数字中读出非数字信息的能力。

一个好的管理者（以及投资者）应该学会分析财务报告，学会结合自己的实践经验和在商业活动中培养出来的商业直觉，这样才不至于被单纯的数字误导而做出不适宜

的判断和决策。

你公司的目标是什么？

300 条鲸鱼突然死亡了，为什么？

原来这些鲸鱼在海上追逐一群沙丁鱼，不知不觉被困在一个海湾里，最后搁浅而死。弗里德里克·哈利斯这样评价道，“小鱼把海上巨人引向死亡”。这些鲸鱼只顾眼前利益最终走上绝路。

很简单，鲸鱼选错了目标。在财务管理开始之前，先选好你的目标吧！你的目标是什么呢？“利润最大化”？“股票价格最大化”？还是“公司价值最大化”？

经济学家常常认为企业的目标是实现企业利润最大化（尽管一些当代经济学家对此提出了异议），往往以利润最大化目标来分析、评判企业的业绩。因此，利润最大化被假定为公司的财务目标。

利润最大化真的无可挑剔吗？经济学家的观点受到了财务理论家的质疑，财务理论家认为利润最大化目标存在以下问题：

—— **利润最大化目标的含义模糊** 利润指的是短期利润还是长期利润？税后利润还是税前利润？

—— **没有考虑取得利润的时间** 我们将要看到货币具有时间价值，只有考虑了时间因素，将各个时期的现金流贴现到一个时刻，做出的决策才有意义。公司今年的 100 万元利润和 20 年后 100 万元利润相同吗？

—— **没有考虑风险** 风险无处不在，难以想象不考虑风险因素的财务管理决策会造成什么后果！

显而易见，利润最大化目标可能就是“吸引鲸鱼的沙丁鱼”！

股东价值最大化既考虑了货币的时间价值，又兼顾了未来可能发生的风险，逐渐被越来越多的公司所采用。

“我们只为一个原因而存在，那就是不断将股东价值最大化。”

——可口可乐公司 1995 年年度报告

但是价值最大化又是什么？有些财务专家认为股票价格最大化就是价值最大化，那么我们可以把股票价格最大化作为公司的最高目标吗？先别着急下结论，让我们来看一个小例子。

杰瑞是 AAA 公司的财务总监，工作勤勤恳恳，他把股东价值最大化当作座右铭，深受股东爱戴。为了达到股票价格最大化的目标，杰瑞操纵公司股票价格，使公司股价上涨。杰瑞是一个好的财务总监吗？恐怕理智的人很难给杰瑞肯定的评价。

尽管许多西方国家的公司都将股票价格最大化视为股东价值最大化的代表，但因为上面例子中的原因，加上我国的证券市场价格巨大波动，所以将股票价格最大化视为股东价值最大化的代表在短期来看是有问题的。而且，公司不仅仅是股东的，债权人也有了一份。股东和债权人共同分享公司的利润这块蛋糕。强调股东财富最大化，可能会导致股东采取反常的行动，这些行动会损害整个公司的利益，但是股东却以债权人为代价增加了自己的财富。所以也有一些学者指出“公司价值最大化”才是合适的选择。尽管在这些问题上存在争论，但人们也越来越清楚地认识到，将利润最大化作为公司目标的时代已经过去了，而且长期来看，无论是“公司价值最大化”、“股票价格最大化”，还是“股东价值最大化”，都并不矛盾。至少我们可

以说，“价值最大化”目标远远优于“利润最大化”目标！




切忌“只见树木，不见森林”，“赢了战斗，输了战争。”

机不可失，时不再来

喝一罐可乐让你意外中奖，有机会参加免费新马泰旅行，你会去吗？朋友生日聚会，你可以尽情享用大蛋糕，你会吃得不给胃留下一点空间吗？

生活中充满了选择。由于资源是稀缺的，因此我们必须不断的决定用我们有限的时间和收入去做什么。在上完大学之后，应当继续读研究生、进行职业培训，还是开始工作呢？周末应当去海滨旅行，还是用这笔钱购买一张健身俱乐部的会员卡呢？

资源被用于某一种用途意味着它不能被用于另一种用途。因此，当我们考虑使用某一资源时，我们应当考虑它的第二种最好的用途。这一用途就是机会成本的正式度量。

 一定资源的机会成本是该资源被用于其它活动中所能创造的最大价值。

安妮认为学费和食宿费就是她接受研究生教育的全部费用。财务专家马上会想到假如她不上研究生院或研究所，可能会从事工作。按照她第二种最好的选择，读研究生这段时间改去工作，她可以挣到一笔为数不少的钱，这笔钱就是她这段时间的机会成本。在计算安妮读研究生的全部费用时，必须加上她放弃的这笔收入。

去海滨旅行的费用和购买健身卡的费用相等。如果你决定去海滨旅行，就没钱购买健身卡了，我们说旅行的机会成本就是健身运动所带来的满足。

现在考虑一位雄心勃勃的企业家自己投资创办公司，



用自己祖上传下来的土地建设厂房，倾心投入公司工作。一年下来，投资的资金有5%的利润，这位企业家应该有成就感吗？从会计上看，企业家的资金、土地和劳动都没有成本，但是财务专家会看到，如果企业家把开办公司的资金存入银行，或购买债券和基金，即便是天天睡大觉，他得到的回报率也不会低于5%；企业家还可以将自己的土地出租，如今地价高涨，单是收回的土地使用租金就会比公司一年的利润还高；而企业家自身呢？他具有的管理天赋如果用来给别人打工的话，可能也会有丰厚的报酬，而且风险也相对较低。所以考虑到机会成本，这位企业家恐怕就不会满足于5%的收益率了。

将机会成本考虑在内并不总是一件简单的事情。公司经常使用的一些资源并不是从市场上随用随买的。一家公司可能正在它10年或20年以前购买的办公楼里营业。经理们花在某一业务上的时间，本来也可以花在控制成本或另一业务上。公司建造员工运动场的土地本来也可以用于其它目的，也许省下来的钱可以为每个员工都购买健身卡。在做出使用资源的决策时，企业家应努力估算出使用这些资源的机会成本，换句话说，他们必须不断了解这些资源用于其它用途时的价格。

机会成本的概念给我们一个重要的提示，即现在的支出并不总是真实成本的准确衡量指标。考虑机会成本是进行财务管理的一个基本理念。尤其是我们国家的一些国有企业，许多资源都是无偿占用的。对于它们的财务分析一定要充分考虑机会成本。

现在你知道你对篇首问题的选择了吧，你很有可能不去新马泰，因为你公司为奖励你一年的优良业绩，出资让你去欧洲度假，或者你有紧急问题要处理，问题解决了你的回报足以让你周游世界；蛋糕你可能也只吃一点点，因

为有一顿鲍鱼大餐在等着你。


时间就是金钱 ——货币的时间价值

问题一：为什么一次付款金额少于分期付款的总金额？

打开报纸，都市阳光花园的住宅广告上除了有社区风光、房型平面图外，还写着一次性付清 70 万元；二十年分期付款首付 20 万，月供 3000 元。算一算帐， $20 + 0.3 \times 12 \times 20 = 92 > 70$ ，这是为什么？

问题二：一瓶上好的葡萄酒到一年之后口味才会最纯正，那时它能卖 110 元。如果现在年利率 10%，那么你今天买这瓶葡萄酒应付多少钱？

现在的 1 元钱和一年后的 1 元钱对你的效用并不相等。如果将现在的 1 元钱存入银行，一年后可能得到 1.1 元（存款利率是 10% 的话）。这 1 元钱经过一年时间的投资增加了 0.10 元，这就是货币的时间价值。

 货币的时间价值是指货币经历了一定时间的投资和再投资所增加的价值。

时间价值的存在至少有三条理由：

—— **通货膨胀**减少了未来 1 元钱相对于当前 1 元钱的购买力。

—— **收款日期越久**，能否收到货币的**不确定性**就越大。3 天后收到 1 万元钱的承诺，比 3 年后收到 1 万元钱的保证更可信。

—— **机会成本**因素。我们知道现在的 1 万元远比一年后的 1 万元更有价值，因为它可在今天进行投资，在一年后增长到 1 万元钱以上。等待在未来收到 1 万元钱，包含了

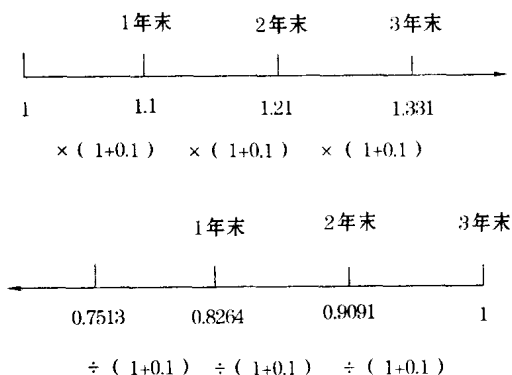
所放弃的投资收益的机会成本。

任何有过银行存款账户的人都对单利有直观的了解，因为我国的利息一直采用单利计算和支付。如果当前利率是 r ，今年你存上 100 元，一年后的这天你可以收回的本利和是 $100 \times (1 + r)$ ，两年后的这天你可以收到的本利和是 $100 \times (1 + 2r)$ 。

但是从货币的真正价值来看，如果一年后你把存款取出，将这 $100 \times (1 + r)$ 再次存入银行，你可获得的本利和是 $100 \times (1 + r) \times (1 + r) = 100 \times (1 + r)^2$ 。以此类推，三年的本利和是 $100 \times (1 + r) \times (1 + r) \times (1 + r) = 100 \times (1 + r)^3$ 。这样计算利息的方式你一看就明白了，这就是我们常说的高利贷的计息方式，把利息计入本金，“利滚利”。事实上，大部分欧美国家都以这样的复利方法计算存贷款的利息，复利方法反映了货币的真实价值。

现在的 1 元，和 n 年后的 $1 \times (1 + r)^n$ 元价值相等。那么 n 年后的 1 元和今天的多少元价值相等呢？

求出未来金额的现在价值的过程就是贴现。贴现一点也不神秘，它和复利的计算过程相同，只是将方向调转。



公司未来每一阶段都会有资金收入，如何将这些收入加总是各项财务决策的基础。懂得了贴现技术，这个问题

迎刃而解。

现金流！现金流！现金流！

网络公司的“死穴”

短短几年内互联网改变了我们的生活，互联网中蕴藏了无限商机。网络的点击率奇高，使用网络的人呈级数增长，所有的人都看好网络的前景。但是为什么大多数网络公司都在很短的时间内惨淡收场，金融市场上的网络泡沫也随之蒸发呢？是什么因素使得网络公司的理想和现实之间有如此的鸿沟呢？

答案是现金流。

爱情能够使地球转动，但只有现金才能使企业运转。

如果不能支付工资，你试着留用一位员工看看，你就会明白现金在公司中的重要性，就如同空气对于生命一样。失去了好的员工，你就严重的伤害了你的公司。

还有你的供应商，如果你不能付钱，他们会在多长时间内继续供给你所需要的原材料？大概和一个雪球在撒哈拉沙漠中坚持的时间差不多。你会再次明白现金之于公司，犹如血液之于生命。

网络公司的现金收入可不像网络的使用那么火爆。尽管网络公司的“消费者”很多，但他们中却很少有人为其消费支付现金。没有现金收入，失去了空气和血液，网络公司也就无法生存了。

公司为什么需要现金？

新公司需要现金购买生产设备，投入生产。开始经营的公司不仅有了现金支出，还开始有了现金流入。现金收入大于支出，公司能够正常运转。然而，即便是盈利的公司也会面临某一个时期现金流为负的情况。

☞ 现金流是一个或几个既定的期间内企业的现金收入或支付。现金收大于支，产生正现金流，反之，为负。

这是因为绝大多数公司的现金收入都不是平稳的，公司产品销量好，现金收入高；如果季节变动、消费者移情别恋，产品无人问津，收入就会下降。同样的，公司的支出也不会一成不变。债务到期、发现有潜力的投资项目等等，都会使公司进行意外支付。为了保证公司的正常运营，一家公司可能会准备一定金额的现金，用于可能的意外支付。

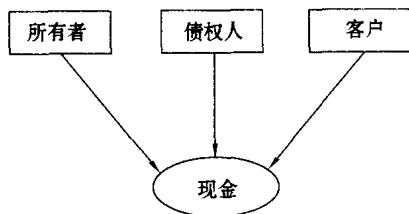
这笔额外现金准备的数量多少，取决于决策者对未来可能出现的现金短缺的判断：现金短缺的可能性有多大？可能造成的后果有多严重？

那么现金来源于哪里呢？

—— **公司所有者** 他们以入股投资的方式创办了公司，后来还可能增加更多的股权投资。

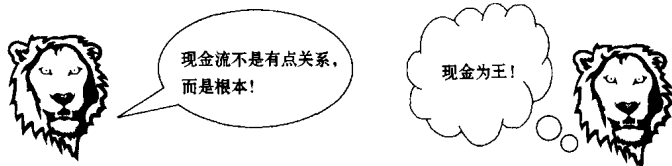
—— **债权人** 包括银行和其他债权人，他们向公司提供短期和长期的资金。

—— **客户** 通过向客户销售商品和提供服务，公司可以获得销售收入。



在你公司成长过程中的某个阶段，现金可能会出现短缺。公司缺氧时，一定要迅速补充氧气供应。

最后记住财务专家的两个忠告：



小 结

本章介绍财务管理的五个基本理念：

—— 财务管理不是会计 它们各自职责不同，对工作人员的素质要求也不同。但二者对数字真实性的要求是相同的。

—— 公司的目标 不是利润最大化，而是价值最大化。

—— 机会成本 可以不体现在会计账簿上，但不能不在公司经理人员的心中。

—— 货币的时间价值 今天的钱和明天的钱不一样，只有懂得货币的时间价值和贴现技术，才能把公司未来不同时间点产生的现金流进行加总和比较，真正体现出公司的价值。

—— 现金为王 现金是公司的血液，在公司发展的任何阶段都不可或缺。现金短缺会给公司造成巨大的伤害。

第二章 初识财务报表

财务报表是什么？

财务报表给谁看

放置公司全部家当的天平：资产负债表


今天干得怎么样：损益表

“表”现金流量

三大报表，相辅相成

财务报表是什么？

要想成为一个好的厨师，首先要了解各种食品和调料。要想成为理财高手，你首先应当看懂财务报表，因为财务报表是你获得信息，做出决策的基础。

 财务报表是会计人员根据一定时期的会计记录，按照既定格式和种类编制的报告文件。它反映了公司经营中的各种会计信息。

如果你问一下你的会计人员，他最关心的是哪些内容，他可能会告诉你有七项，这就是所谓的会计七大要素。

会计七大要素	资产	{ 流动资产 无形资产	长期投资 递延资产	固定资产 其他资产
	负债	{ 流动负债	长期负债	
	权益	{ 实收资本	资本公积	盈余公积 未分配利润
	收入	{ 主营业务收入	其他业务收入	
	费用	{ 直接费用 待摊费用	间接费用 预提费用	期间费用
	利润	{ 营业利润	投资净收益	营业外收支净额
	现金流量	{ 经营现金流	投资现金流	筹资现金流

将这些重要的信息用表格的形式表示出来，就形成了会计报表。这些报表中最为重要的是三大报表：**资产负债表、损益表、现金流量表**。

资产、负债、权益三大要素构成了资产负债表的框架。

收入、费用、利润三大要素构成了损益表的框架。

你可能会有些疑问，与资产负债表和损益表相比，现金流量表没有直接明确地体现任何重要会计要素，又如何能成为三大报表之一呢？问的好，当你看完这一章之后，你会认为现金流量表成为三大报表之一“当之无愧”。