

成长期中小企业财务管理丛书

刘志远 张玉利 主编

中小企业 财务战略与控制

刘志远 刘超 著



天津人民出版社

刘志远 刘 超 著

中小企业财务战略与控制

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业财务战略与控制 / 刘志远, 刘超著. —天津:
天津人民出版社, 2002

(成长期中小企业财务管理 / 刘志远, 张玉利主编)

ISBN 7-201-04233-5

I. 中... II. ①刘... ②刘... III. 中小企业-企业管理: 财务管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 075917 号

天津人民出版社出版

出版人: 赵明东

(天津市张自忠路 189 号 邮政编码: 300020)

邮购部电话: (022) 27307107

网址: <http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱: tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

高等教育出版社印刷厂印刷 新华书店发行

*

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 32 开本 8.25 印张 1 插页

字数: 170 千字 印数: 1-5,000

定价: 14.00 元

前 言

随着我国加入 WTO,企业面对的竞争日趋激烈。如何提高国内企业的竞争力以应对“入世”后的竞争态势,成为企业家、政府官员和学者们共同关心的问题。与大型公司一样,中小企业也是一个国家竞争力的体现。美国的拜格雷夫教授认为,不断创新、敢冒风险的企业家精神是美国最为重要的战略优势,而中小企业正是这种企业家精神的载体。事实上中小企业对国家的经济发展和增强国家竞争力贡献很大,因此世界各国对中小企业的成长与发展越来越重视。无论以什么标准划分,每个国家中小企业的数量大都在 90%以上。现在小企业热潮席卷全球,与企业大规模化一样,成为经济全球化背景下企业组织形态发展的两个趋势之一。

同样,中小企业同样对我国的经济发展起到了不容忽视的作用。当前,我国面临着两个挑战,一个是国际范围内的经济全球化,一个是国内由计划经济向市场经济的转型。在应对这两个挑战的各种力量中,企业是最积极的力量。在经济全球化进程中,维护国家利益的重要力量是企业的竞争力,而国内经济转型的成功也在一定程度上决定于企业。中小企业在应对这两个挑战时,起到了独特而有效的作用,它们在创造财富、解决就业、支

持创新等方面并不比大企业差,而且进步更快。这是由中小企业的特点和优势所决定的。自改革开放以来,以乡镇企业为代表的中小企业的发展是我国经济增长的一支重要力量。因此发展中小企业,增强中小企业的竞争力是我国赢得全球竞争、取得经济发展的重要途径。

但中小企业由于其自身的劣势,使其在经营中会遇到各种各样的问题,而且每个问题都可能是致命的。但最根本的问题是多数中小企业缺乏有效的管理,在面临问题时不能采取正确的应对措施从而导致失败。美国邓白氏(Dun & Bradstreet)公司的一项调查说,中小企业中90%以上的经营失败是由于糟糕的管理。本书试图从财务角度探讨解决我国中小企业中“糟糕的管理问题”的途径。对大多数中小企业来说,资金是最稀缺的资源,也是中小企业一切问题的焦点。从生产到销售,从成本到收益,从发展计划到日常管理无不是围绕财务问题进行的。因此,本书试图回答财务战略与财务控制如何支持中小企业的成长。

本书的对象是成长中的中小企业。成长阶段的中小企业家们就像驾驭着一只船从一条河里来到海洋。在河里的时候,作为船长,他不用担心方向问题,也不用操心船员们的表现;他一个人就能应付大部分问题。但来到海里就不一样了:没有方向感,他必须为这条船确定一个航行方向,否则就非常危险;另外海里的风浪更大了,船员增多了,他要解决碰到的各种问题,同时还要很好地控制船员们按要求行事。为此,他需要把船员们组织起来,为他们确定操作规范,使他们知道在不同情况下应如何做,而不必总在等船长的命令,最终使这条船向着既定的方向前进。本书就是为这时的船长——成长期的中小企业管理者准备的。它将告诉企业家应如何为企业确定一个发展方向——财务

战略,以及如何掌握员工的工作,掌握经营中的各种方面朝既定目标前进——财务控制。希望这本书能够带着船长们在充满风浪的大海中达到成功的彼岸。

财务战略是重要的。这是一个战略制胜的时代。没有战略的企业是很难在这个瞬息万变的世界里发展成长的。尤其是前一阶段“新经济”泡沫破裂,更在世界范围内兴起了战略制定的热潮。用波士顿咨询公司总裁斯特恩的话说,现在的企业管理是“战略回归——企业领导人们正非常努力地为企业的核心业务制定各种基本战略,寻找未来业务的增长点”。在这个大背景下,中小企业也应主动出击,寻找战略制胜的解决方案。但中小企业由于各种资源有限,很少能真正地进行战略规划,这在一定程度上限制了企业发展的潜力。因此中小企业在现有的资源条件下,如何为动荡的环境制定一个合适的财务战略就成为当务之急。

而控制则是中小企业与生俱来的问题。中小企业所有者从一开始就了解掌握企业的所有问题,但随着企业的成长壮大,企业领导感觉到了控制危机:信息不能及时传递,企业运行的各个方面不能亲自处理。这时管理者希望有一种机制使其能用更少的精力来实现对企业的更有效的控制。

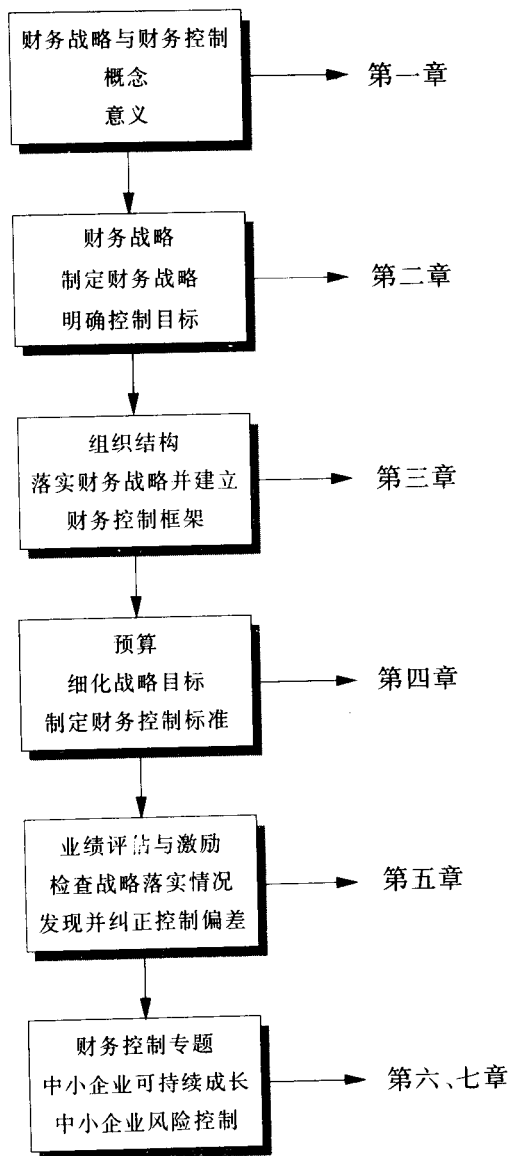
本书将说明,从一定意义上来说,战略计划与控制是密不可分的,它们其实是一个硬币的两面,因此本书不是简单地分开讨论两个问题,财务战略与财务控制在许多时候是一个问题。如果中小企业把握好在成长期的战略和控制问题,那么它很可能就会发生“蜕变”——发展成为一个大公司或一个成熟的公司。联想等民营企业都有这样一个过程。即使在关键的时候没能实现起飞,如果管理有效,也不至于在增长的痛苦中失败而被淘汰。因此,对成长期的中小企业,有效的财务战略和控制至少可以确

保其立于不败之地。

另外,快速成长是所有中小企业的追求目标,但盲目、过度的快速成长对中小企业来说,可能是一场灾难。许多企业就是在失去控制的增长中走向破产,有研究表明,因为过快增长导致失败的企业与由于过慢发展而破产的企业几乎一样多。因此,如何实现可持续的增长就是中小企业的一个现实问题。本书将给出对企业的销售增长及多角化进行财务控制的方式,以实现可持续成长。

本书共分七章,第一章在说明中小企业在成长过程中遇到的挑战的基础上,给出了财务战略与财务控制的概念,并说明了财务战略与财务控制对中小企业成长的意义。第二章主要介绍中小企业财务战略的内容及制定过程。第三章到第五章按控制过程顺序安排。第三章说明如何建立作为中小企业战略和控制基础的组织结构及控制系统。预算是为财务控制建立标准,因此第四章介绍了中小企业制定预算的方法。第五章是把绩效评定与报酬激励合并在一起讨论,这部分是企业财务控制的核心内容。通过绩效评定发现执行结果与控制标准的偏差,并通过合适的激励措施来纠正偏差。最后两章是控制的专题。第六章给出了中小企业可持续增长的概念。适度增长对成长中的中小企业来说是最难以把握的目标,过快增长与过慢增长都是中小企业应避免的。第七章是中小企业的风险控制。中小企业的风险较高,而且来自经营的各个方面,但最后都可归结为财务方面的风险。如何对风险进行控制正是中小企业急于了解的。

本书的结构可用下图说明:



本书的结构图

为使本书的一些内容易于理解,并增加理论与实践的联系,本书编写了一个小企业的案例来贯穿始终,该案例来自一个真实的企业,但作者对其进行了加工,以使之更好地与书中的内容配合。

作为作者,我们最大的希望就是中小企业家和关心中小企业成长的人们能够从本书受益。

刘志远、刘超

2002年8月于南开园

目 录

前 言/1

第一章 胸中有数——了解财务战略与财务控制/1

第一节 成长的烦恼——中小企业成长障碍/2

- 一、中小企业的发展阶段/ 2
- 二、中小企业成长期的主要问题/4
- 三、解决之道——财务战略与财务控制/10

第二节 财务战略与财务控制概述/11

- 一、财务战略/11
- 二、财务控制/15
- 三、财务战略与财务控制的关系/26

第三节 财务战略与财务控制对中小企业的意义/28

- 一、财务战略是中小企业发展的需要/28
- 二、财务控制对中小企业的意义/33

第二章 明确方向——制定中小企业财务战略/34

第一节 中小企业财务战略的特点/35

- 一、中小企业的财务战略特点/35

二、 中小企业战略与财务战略/39

第二节 中小企业财务战略的内容/42

一、 融资战略/43

二、 投资战略/49

三、 资产管理战略/53

第三节 制定财务战略过程/54

一、 确立企业目标体系/54

二、 中小企业财务战略环境分析/55

三、 战略决策/64

第四节 案例——茂生五金厂财务战略制定/67

一、 现状/67

二、 SWOT 分析/69

第三章 组织设计——建立中小企业管理控制系统/71

第一节 中小企业组织结构与管理控制系统/72

一、 组织结构与管理控制系统/72

二、 组织的结构的功能/74

三、 中小企业组织结构的特点/75

四、 组织结构与企业战略的关系/79

第二节 中小企业组织结构设计/81

一、 中小企业组织结构设计概述/81

二、 组织结构设计原则/84

三、 中小企业组织结构类型/85

四、 组织结构设计程序/91

第三节 中小企业授权管理/95

- 一、 什么是授权/95
- 二、 授权的目的/96
- 三、 有效授权的原则/97
- 四、 授权的过程/98
- 五、 授权管理中应注意的问题/101
- 案例:实达,在授权中成长/102

第四章 把握未来——中小企业预算管理/104

第一节 预算——财务战略与财务控制的结合点/105

- 一、 预算的概念/105
- 二、 预算与财务战略/111
- 三、 预算与财务控制/111

第二节 预算编制概述/112

- 一、 预算分类/112
- 二、 预算编制/114
- 三、 财务预测/117

第三节 编制全面预算/122

- 一、 销售预算/122
- 二、 生产预算/123
- 三、 直接材料预算/124
- 四、 直接人工预算/125
- 五、 制造费用预算/125
- 六、 销售及管理费用预算/126
- 七、 期末产成品存货预算/127
- 八、 产品销售成本预算/128

九、预计损益表/128

十、现金预算/129

十一、预计资产负债表/132

第五章 评价业绩——发现并矫正执行差异/134

第一节 业绩计量与评价系统/134

一、业绩计量与评价概述/134

二、业绩计量与评价系统/137

第二节 业绩计量与评价过程/150

一、确定评价和控制标准/150

二、业绩报告/152

三、差异分析/154

第三节 激励——矫正执行差异/161

一、激励概述/161

二、激励理论/163

三、激励原则/167

四、中小企业激励方式/168

第六章 控制增长——追求可持续成长/174

第一节 中小企业可持续成长的概念和意义/174

一、中小企业成长的模式/174

二、可持续成长的概念/176

第二节 销售可持续增长的财务控制/179

一、销售的可持续增长率/179

二、可持续增长率的财务控制途径及制约因素/185

第三节 适度多角化的财务控制/190

一、 中小企业多角化的动因/190

二、 多角化的财务资源视角/194

三、 适度多角化的财务控制/197

案例:2001 中国第一商人的多角化蜕变/200

第七章 管理风险——控制中小企业风险/203

第一节 中小企业风险概述/204

一、 风险的概念/204

二、 中小企业风险的类型/206

三、 风险控制/208

第二节 筹资风险控制/210

一、 筹资风险的概念/210

二、 财务风险/210

三、 破产风险/215

第三节 投资风险控制/220

一、 投资风险的概念/220

二、 不同投资风险类型的控制方法/222

三、 投资风险的量—本—利分析/224

第四节 信用风险控制/229

一、 信用风险的概念/229

二、 信用风险评估/230

三、 信用风险控制程序/232

四、 应收账款的日常管理/240

参考文献/243

第一章

胸中有数——了解 财务战略与财务控制

“现在的生意实在不好做。”茂生五金厂的老板吴恩茂一脸疲惫地说。该厂是位于华北平原上的一个私营小企业，几年前因为一个亲戚的门路，开始为天津的某汽车厂生产汽车配件。经过三四年的经营，现在还算不错：年产值 80 多万元，雇用了十几个工人，但问题也很严重。“货出去以后钱收不回来，盈利都是账面上的，我们拿不到多少现金。”吴恩茂说。汽车厂欠他们 30 多万的货款，几乎是年销售额的一半。“这让我怎么发展？”问题还不止这些。随着中国加入 WTO，中小企业的经营环境应该越来越好了，但具体到茂生厂却面临一个大问题。“入世对中国的汽车行业冲击很厉害，天津的汽车厂能不能闯过这一关我心里没底，所以现在正琢磨着有没有别的赚钱的路子，不然风险太大。入世可能带来的好处我又不知如何利用。”吴恩茂谈到将来的发展，一副忧心忡忡的样子。还有一个问题就是，吴恩茂承认自己没学过管理，没学过财务，一切都是这么摸索着走过来的，

现在企业变大了,总觉得时间和精力不够用。企业各方面的问题都要操心:发展的钱从哪儿来?生产进度怎么样了?销售情况如何?现金够不够用?账款回收有没有把握等等,“这些问题让我一刻也安静不下来,有时真让我有些力不从心的感觉。自己的企业一天一天变大,但却越来越不了解它。我知道总这样下去肯定不行,但又不知道应该怎么办。对了,你有什么好办法吗?我真希望能有一个简单有效的办法来管理我的企业。”

第一节 成长的烦恼——中小企业成长障碍

有一部曾经非常流行且有趣的电视系列剧《成长的烦恼》,讲述了青春期的孩子们因身体、思维、环境的变化所产生的种种困难和尴尬。处于快速成长中的中小企业与青春期的少年有些相似:每天都在渴望成长,但对迅速成长带来的变化充满了不安和恐惧,有时甚至不知道该如何应付这些变化,不知道下一步该怎么办。像茂生五金厂的老板吴恩茂一样,许多的中小企业老板们正在经历着成长的烦恼。

一、中小企业的发展阶段

通过对中小企业不同发展阶段的研究,可以使企业了解自己目前的处境,识别不同成长阶段中影响企业成长的不同要素,帮助企业分析、总结过去,预见和防范成长过程中可以出现的问题,找到经营问题的合适解决办法,追求健康稳定的发展。

对于企业的发展阶段,由于不同的学者研究目的的不同有不同的划分方法,归纳起来不下几十种。但简单地说,一般可将

中小企业的生命周期划分为四个阶段:初创期、生存期、成长期、成熟期。其不同的发展阶段,有不同的特点。

在初创期,企业主或者由于有一笔资金,或者由于有了一个市场机会,或者由于掌握了一项技术,或者只是有一种创业的冲动而开始经营。这时的企业根本谈不上经营战略,更多的只是表现为一种试探:如果经营顺利,就继续下去;如果表现不佳,就另做打算。企业关注的主要问题是占有市场,保住顾客。在内部管理上,是受事件驱动的——有了问题就去解决,没有计划可言。由于人员少,管理者往往在唱独角戏,他对企业的一切问题都是直接控制指挥。在这个时期,生存是企业的惟一目的,而生存的关键因素是市场机会和创业者的意志。

在生存期,企业有了一定的经验,顾客渐渐稳定,销售较快地增长,但仍是机会优先,被动的销售导向。企业只是重视成果,不重视过程;只重视所得,不重视成本。以致于企业的销售量和销售收入都在快速增长,但利润却没有增长反而可能下降。因此这时企业的主要问题是稳住顾客,争取发展资金。在内部管理上,由于管理者经验和威信的积累,对企业的管理由初创期的直接控制指挥变为了带有监督性质的指挥,但还谈不上授权管理。管理者开始考虑未来的发展问题,而发展的关键因素是资金和企业家的领导才能。

到了成长期,企业规模扩大,销售快速增长,有了较高的获利能力,有的中小企业开始多角化经营。这时企业关注的主要问题是筹集足够的资金以支持快速的成长。在内部管理上,由于企业规模的扩大,管理者直接控制指挥已经制约了企业的成长,因此企业开始尝试授权管理、进行组织结构设计,以对企业进行科学有效的控制。这表明中小企业在向专业化企业迈进。企业家