



管理要点丛书

The Essential Guide to
Financial Management

公司财务管理

要

点

罗伯特·辛纳蒙 布赖恩·赫尔维格-拉森 著
林珏 译 李志宏 校

以一套独特的商业模拟项目为基础，从新企业的创办讲起，一直到第一年的经营活动结束。在企业成长的各个不同阶段，它都为你提供了一个迅速而有效的训练课程。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



管理要点丛书

The Essential Guide to
Financial Management

公司财务管理

要点

[英] 罗伯特·辛纳蒙 布赖恩·赫尔维格-拉森 著
林珏 译 李志宏 校

北方工业大学图书馆



00578342



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

F276.6
110

ACV84/9

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2004-6022 号

图书在版编目 (CIP) 数据

公司财务管理要点/(英) 辛纳蒙 (Cinnamon,R.), 拉森 (Larsen,B.H.) 著; 林珏 译.
—北京: 北京大学出版社, 2005.3

(管理要点丛书)

ISBN 7-301-08044-1

I. 公… II. ①辛… ②拉… ③林… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099658 号

The Essential Guide to Financial Management

Copyright © 2004 by Rober Cinnamon, Brian Helweg-Larsen

Copyright licensed by Kogan Page Limited.

Simplified Chinese translation copyright © 2004 by Portico Inc.

All Rights Reserved.

本书中文简体字专有使用权归北京大学出版社所有

书 名: 公司财务管理要点

著作责任者: [英] 罗伯特·辛纳蒙 布赖恩·赫尔维格-拉森 著 林珏 译 李志宏 校

责任编辑: 徐文宁 苑海波

标准书号: ISBN 7-301-08044-1/F·0948

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱: pw@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 58874097 58874098

印刷者: 三河市华晨印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 12.5 印张 145 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有, 翻印必究。

A 关于本书 ▶▶▶ *about the book*

是什么促使你拿起这本书的呢？也许你希望加强对自己企业财务业绩的管理力度；也许你希望改善企业的财务业绩，却苦于自己对财务知识了解甚少，不知道该从何处着手；也许你只是想知道企业的财务现状如何。总之不论属于哪种情况，你发现你和会计师之间的讨论好像总是显得有些云里雾里……

你有没有遇到过一个不知道怎样阅读资产负债表的高级经理？这样的人比你想象的要多得多，而且更可怕的是，他们经常还掌管着企业财务业绩的管理大权！他们总是说：没事，这种事情会计师们会帮我搞定的。

当然，这些人还属于实话实说的一族。还有更多的人明明不懂，却装出一副精通此道的样子，然后在自己的职业生涯中花费成百甚至上千个小时去想方设法避开这个问题。不过话说回来，坦承事实总不会太晚的。

不管是把这些事情留给会计师，还是请他们帮助你理解，这其中根本的问题都在于，会计师会用他们自己的方式来解释问题，而这则只会让你更加迷惑不解……到这个时候你甚至还不能确定他们到底弄明白了你的那些问题没有！

本书的目标不是将你培训成一个会计师，更不用说是财务专家了。本书的目标只是确保你可以理解财务管理的基本原则和足够的具体知识，从而使你能对现实情况作出自己的分析和判断，并能和那些会计师们——他们仍然是你的财务专家——进行更有成效的交谈和沟通。本书将会帮助你赢得他们的信任和支持。

彼得·切维顿

A 致谢 >>> *acknowledgements*

写书是一件极具挑战性的工作。我首先必须感谢马尔科姆·麦克唐纳教授，因为是他最早告诉我们，作为一家培训和咨询公司，我们应当写书。其次，我要感谢我的同事彼得·切维顿，他为我提供了一个榜样；正是在他的激励之下，我才有信心在财务管理这个自己相对而言比较熟悉的领域写一本书——一本特为非财务经理准备的书。

由于原来是工科专业出身，所以我自己曾先后参加过无数的财务培训课程，但是直到我参加过一些商业模拟训练之后，我才真正了解了何为财务管理。模拟训练的作用非常巨大，不仅改变了我的职业背景，也改变了我理解和解释财务问题的方式。因此，我必须感谢 ProfitAbility 商业模拟公司的奈杰尔·唐宁和布赖恩·赫尔维格-拉森。他们设计出了一个如此出色的模型，从而将那些异常晦涩的财务概念用简单明了的形式表达了出来。

此外，我还要感谢我的另一位同事肯·阿特金斯。他不仅是我亲密无间的工作伙伴，而且是使我获益颇多的良师益友，本书关于复式记账法的那一章内容就是由他撰写而成的。

最后，我要感谢出版商 Kogan Page 在我们创作本书过程中所给予的信任。

罗伯特·辛纳蒙

P 序言 ▶▶▶

reface

本书的很多内容都是建立在 ProfitAbility 商业模拟公司开发的商业游戏 Enterprise ProfitAbility 基础之上的。你将在要点 2 中看到一幅描绘企业财务活动的示意简图——全书的所有讨论都将以此为基本框架。在其他章节，我们会以该商业模拟项目中互相竞争的六个公司（Ace、Best、Cool、Demon、Excel 和 First）为例子，所以如果觉得有必要的话，你可以随时去参考要点 2 的示意简图。

对财务管理已有初步了解的读者可以根据自己的情况有选择性地阅读本书的各部分内容。其他读者则可能需要先阅读要点 2，然后再阅读其他章节中更为复杂的问题。

由于财务管理的不同内容之间往往会不可避免地存在很多相互重叠的地方，因此，如果你发现自己对书中某一部分提到的某个概念不甚理解，则可以查看书后的索引，看看其他部分是否对它有更详细的阐述。

首先，我要感谢戈登·卡曾斯，是他鼓励我学习和研究财务管理，进而鼓励我从事这方面的教学工作，并在设计 ProfitAbility 原型过程中和我并肩协作。其次，我要感谢奈杰尔·唐宁，他是我多年的好友，与我共同设计了 Enterprise ProfitAbility，并与我一道创立了今天的这家企业。最后，我要感谢我的妻子萨拉，感谢她对我的无限耐心和全力支持。

布赖恩·赫尔维格-拉森

C 目录 >>> ontents

要点 1 为什么需要了解更多的财务知识 1

学习 4

两种语言的故事 4

要点 2 财务循环 9

公司的成立 9

动态资产负债表® 12

创造价值 20

现金和利润 22

创立企业并开始经营——开张的第一个月 28

损益表 34

资产负债表 37

二月份财务循环 39

寻求银行贷款 45

编制报表 48

要点 3 报表与复式记账法 53

报表 55

复式记账法 56

纳税 59

要点 4 各个职能部门的作用是什么 63

销售部门 63

营销部门 68

生产部门 69

供应链管理部门 70

人力资源部门 71

IT 部门、工程与维护部门 72

研发部门 73

财务部门 75

要点 5 财务计划——预算 77

预算 78

现金流预测 78

避免破产——如何获取现金 80

要点 6 测量经营绩效——财务比率 85

规模 87

损益表分析	88
资产负债表分析	92

要点 7 投资者如何看我们——股市比率 99

投资者希望看到什么样的报表?	99
股票	101

要点 8 公司价值评估 107

资产价值	108
乘数	110
市值	111
平衡记分卡	112
现金流	113

要点 9 股东价值和经济利润 115

息、税、折旧、摊销前利润	115
经济利润	116
总体股东回报	118

要点 10 隐性成本——折旧与摊销 121

折旧	123
商誉	126
无形资产	127
成本资本化	128

要点 11 销售多少才能盈利 131

变动成本	132
------	-----

固定成本	133
盈亏平衡点	135

要点 12 项目评估 141

回收期	142
折现现金流	143
净现值	144
内部收益率	144
终值	145
经济利润	145
可能的陷阱	146
其他因素	146

要点 13 我们的现金在哪里——对营运资本进行管理 147

存货	148
应收账款	150
应付账款	151
注销	153
营运资本对现金流的影响	153

要点 14 接下来的工作是…… 157

培训和咨询	158
联系方式	158

财务管理术语表 161

要点

1

为什么需要了解更多的财务知识

随便去问一些管理人员，为什么他们需要了解财务和会计知识，或者更深入一点，为什么他们想要得到这些知识，答案可能会大大出乎你的意料。他们第一个说的就是，“我只想知道他们（会计师）在说些什么”。

这个回答背后其实隐藏着对很多东西的困惑：从五花八门的专业术语（你能够搞清楚 PBIT 和 EBIT 之间的区别吗？），到令人莫名其妙的惯例或原则（不错，有些确实是莫名其妙……）。抱怨的声音越强烈，说明问题就越严重。为了顾全面子，我们通常会说：他们不懂财务会计和管理

会计的原理。这要求你能阅读资产负债表——你会吗？还要求你能明白它和损益表的区别——你能做到吗？

他们的这种回答，换一种更复杂的方式，可以表述为：“我想知道发生在我身边的事情为什么会发生”。

我曾经听到一位市场主管说道：“财务人员就是在走廊里否决我的提议的那帮人。”

我也曾经听到一位生产经理说道：“在讨论预算的时候，为什么总是 CFO 获得胜利？”

当管理人员碰到会计师的时候，一般总是会抗议这种“不公”的呼声。而当公司处境艰难、需要削减开支的时候，这种呼声就会更加强烈，达到一个震耳欲聋的高潮。

不管是市场主管，还是生产经理，他们这些有时甚至略显刻薄的抱怨的背后，都隐藏着一个更加深邃的愿望：他们真正需要的是挑战财务人员专断决策的信心！

市场主管想知道，为什么她总是被告知开销太快、预算已经不敷使用。更重要的是，事实真的如此吗？

销售主管想知道，为什么在客户实际上需要延长赊销期限，或者刚刚有希望拿到大笔定单的时候，他却总是被告知要提醒客户遵守付款期限，甚至提供折扣来鼓励客户提前付款？

运营主管被告知他囤积了太多的存货，但是一旦某项库存

供应不足的时候，销售人员又会大发脾气。他们想知道，问题出在哪里？哪些东西太多了？

采购人员总是被催逼着去向供应商要求更长的付款期限，然而，事实上他自己更希望供应商能进行新产品开发，从而使公司得到一些更实际的利益。那么到底谁是对的，采购人员还是会计师？他们应该如何去讨论这两种方法的优缺点？

如果你具备了与财务人员讨论上述问题的能力，不仅真相会豁然开朗，而且你也将真正进入到一个更高的层次——主动管理你自己的财务事宜。

如果你在经营自己的企业，你就会（至少在刚开始的日子内）不停地问自己下面这个问题：为什么当现金流表现良好的时候，我不担心、甚至不去管它；而当现金流表现不佳的时候，情况马上就会变得非常危急，必须迅速找出对策？然而在这个危急关头，你很难想出什么好的主意，只能百般设法去削减成本。

你也知道削减成本只是权宜之计，迟早会带来更多的麻烦，那么为什么不在一开始就去避免这种情形的发生呢？其中的一个原因或许就是：在那个时候，你正在忙于赚取丰厚的利润。要知道，有无数企业就是因为过分痴迷于纸面利润，结果却落得一个关门大吉的下场——为什么呢？想要了解更多，你就应该认真地读下去……

学习

毫无疑问，最好的学习方法就是去亲身经历，尤其是去经历那些艰难的时刻。因此，如果你想学习财务管理，那么最好的办法莫过于跳进去，投入某个领域，发展自己的业务，然后设法克服在此过程中所遇到的各种财务困境。我想，Boo.com 的执行主管们现在一定比大多数人更能深刻理解成本和现金流问题的残酷性。

如果仅仅是让你到自己的企业中去经历，那么你是不会为了这个建议而感谢我的。因此，我们决定让你在这里、在某个别人的企业身上来经历。人们读书，不外乎是想找到一些提高效率的窍门，或者一些避免陷阱的秘诀。这些东西本书都将为你提供，但同时，本书还将帮助你完成财务管理经历的第一步——跳进去。

我们将带领你走过一个真实公司从创立到第一年运作的整个过程，然后沿途为你解释常用的财务概念，揭开那些所谓“惯例”的神秘面纱，并且翻译那些难懂的“专业术语”。不过你要有心理准备，这个旅途不会是一帆风顺的。

两种语言的故事

人们常说，英国人和美国人是被一种通用语言分隔开来的两个民族。不过过去这些年里，随着风流医生俏护士、飞行马戏团、

六人行、非常大酒店等影视剧在大西洋两岸的风行，我们似乎对彼此有了更加深刻的了解。我们知道了彼此间语言的区别所在——比如，电梯（美国人用 elevators，英国人用 lifts），行李箱（美国人用 trunks，英国人用 boots），尿布（美国人用 diapers，英国人用 nappies），休假（美国人用 vacations，英国人用 holidays）——而且，在实际沟通当中，这种差别并不会造成多么严重的误解，仅仅只是让生活变得更加丰富多彩而已。就我个人而言，在“提供饼干”这句话里，我也愿意使用 offer（【美】提供）这个词，同时我觉得美国人也不介意使用 proffer（【英】提供）这个词。

只有在下面这种情况下，这种差别才会令人担心：在伦敦的牛津大街上，警察们想要控制圣诞节大抢购的人群，他们通过扬声器高喊“呆在人行道（pavement）别动”，这时候却有一些美国游客马上跳到街道中央——对他们而言，pavement 的意思就是路（road），而 sidewalk 才是人行道（pavement）。

但是，在那些涉及到商业、财务领域的讨论当中，这种差别又会导致什么样的后果呢？如果你给你的美国同事发邮件，向他索要其存货（stock，在美国也有股票的意思）清单，你会造成多大的误会？你刚刚向他要了一份股票清单（shareholdings），因此他一定会觉得你太过份了。如果你的美国同事要你详细列出存货（inventory），那又会怎样呢？我亲眼见过，有一个英国人在这种情况下发给了对方一份研发部门简介——很显然，他或者她把