

accounting

经理人须掌握的全部财务管理要点

经理人财务读本

谭 啸/编著

通晓财务是职业经理人的必备素质

本书旨在提升职业经理人的财务知识、会计法律知识、财务监控、会计信息利用等方面的能力，提高经理人的财务管理水平，适应企业国际化发展的形势需要。

新编
第三版



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



经理人财务读本

(第三版)

谭 啸/编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人财务读本/谭啸编著. —3 版. —北京: 企业管理出版社, 2004.4

ISBN 7-80147-335-3

I. 经… II. 谭… 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 035509 号

书 名: 经理人财务读本 (第三版)

编 著: 谭 啸

责任编辑: 许 燕 **技术编辑:** 华 瑞

书 号: ISBN 7-80147-335-3/F·333

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京地质印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787 毫米×960 毫米 16 开本 19 印张 300 千字

版 次: 2004 年 10 月第 3 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 40.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

凭着过人的交际才能和出色的销售业绩，阿彬很快就在公司里崭露头角，晋升了经理。薪水提了，地位高了，职权也大了，阿彬躊躇满志，要大干一番，让自己的事业更上层楼。但是，很快，阿彬就感到了新职位的压力——报上来的那些让人眼花缭乱的财务报表到底有什么用？那一个个数据之间到底有什么联系？上面要报全年的销售预算，这些预算到底怎么编？为什么客户在不断增加，但是要用钱的时候老是感觉钱不够花？有人建议再设一个专门的财务部是怎么回事，不是已经有个会计部了吗？下面做的账，应该怎么样去检查？

阿彬深深的感到自己会计知识的匮乏，意识到这将阻碍自己的进一步发展。总不能专门配一个会计师秘书吧，于是阿彬报了一个初级会计辅导班，开始利用晚上和周末的时间学习借方、贷方、日记账、分类账和会计制度的所有细节。不过很快，阿彬又发现了问题——那些会计的细节问题实在太繁琐了，白天工作那么忙，再学那些东西效率实在是低。更何况那些东西很多他都用不上——总不会要经理亲自记账吧！辅导班的进度太慢，想学的东西按照经典的教科书至少得等到下学期，这样的安排对一个经理人员来说效率太低了。自学嘛，那些教科书都是大部头，拿起来就烦人……

阿彬这样的情况并非个案，很多致力于经营企业的人都不是会计出身，但是在日常的决策中都涉及到财务知识。那些按部就班获取财务知识的方法对他们来说显然不合适，他们需要的是速成财务知识。

本书就是针对这些需要财务知识但是却并不需要成为财务专家的经理人员编写的财务速成读本。本书将跳过诸如会计假设、会计要素等基本理论内容，着重介绍一些实用财务方法和知识。主要有以下几大块内容：

- 财务报表分析技巧
- 本量利分析体系
- 经营预测和全面预算管理方法
- 筹资途径方法及评价

- 营运资金管理方法
- 投资的评价方法和指标体系

在语言方面，本书将力求生动幽默，改变以往财务教程死板的套路，尽可能调动学习的积极性。随便翻翻本书，您将能轻松的在阅读过程中速成您的财务知识，获取决策中必要的财务背景知识；另外，在书的最后，我们还附上了常用财务词汇释义，以帮助您在工作中查阅。

本书编者水平有限，不足之处还望您不吝指出；在此，衷心希望本书能对您有所裨益！

编者

目 录

第1章 不仅仅是铁算盘

——会计与财务知识梳理 (1)

- 1.1 财务部和会计部不一样吗 (3)
- 1.2 企业有哪些财务活动 (4)
- 1.3 有的放矢——明确财务目标 (6)
- 1.4 时间就是金钱——货币的时间价值 (9)
- 1.5 孪生兄弟般的风险和报酬 (11)
- 1.6 现金至尊 (18)
- 1.7 被忽视的成本——机会成本 (21)

第2章 公司的数字名片

——财务报表 (23)

- 2.1 记录家底的天平——资产负债表 (25)
- 2.2 这些科目记载着什么——资产负债表重要科目释疑 (29)
- 2.3 资产负债表实例阅读 (42)
- 2.4 辛劳得到了什么——利润表和利润分配表 (46)
- 2.5 收入和费用是怎么分类的 (49)
- 2.6 如何阅读利润表 (60)
- 2.7 一表“人财”——现金流量表 (63)
- 2.8 如何阅读现金流量表 (69)
- 2.9 三大报表的相互联系 (76)

第3章 超越数字

——财务报表分析技术 (77)

- 3.1 财务报表分析的几种基本方法 (79)

3.2	如何分析偿债能力	(81)
3.3	如何评价公司资产营运能力	(85)
3.4	如何评价公司盈利能力	(89)
3.5	越来越重要的现金流量分析	(95)
3.6	综合财务分析的方法——杜邦分析图	(104)
3.7	综合评价的其他重要方法——沃尔评分法	(107)
3.8	怎么利用表外信息进行补充分析	(108)
3.9	市盈率指标评价上市企业时有什么作用	(110)
3.10	如何正确计算每股净资产和市净率	(111)
3.11	财务比率使用要注意什么问题	(113)

第4章 查账并不难

	——经理人查账的常用方法与技巧	(117)
4.1	会计差错和会计舞弊的区别	(119)
4.2	怎样选择查账方法	(122)
4.3	查账采用的基本方法	(124)
4.4	查账的技术——审阅法和核对法	(133)
4.5	查账小技巧——疑点突破法和询问调查法	(137)
4.6	最有说服力的查账方法——实地盘存法	(141)
4.7	综合性很强的查账方法——逻辑分析法	(143)

第5章 干多少才能赚钱

	——本量利分析方法	(147)
5.1	本量利分析的前提——划分固定成本与变动成本	(149)
5.2	什么是本量利分析	(152)
5.3	怎么确定保本点（盈亏临界点）	(157)
5.4	企业经营安全吗	(158)
5.5	什么是利润的敏感性分析	(159)
5.6	在不确定情况下如何预测目标利润	(162)

第6章 一切尽在掌握

——全面预算管理	(165)
----------------	-------

6.1 什么是预算	(167)
6.2 规划未来——如何进行销售预测	(170)
6.3 如何进行成本预测	(175)
6.4 如何进行利润预测	(179)
6.5 如何预测资金需要量	(181)
6.6 预算编制举例	(187)

第7章 成长的烦恼

——筹资管理	(195)
--------------	-------

7.1 面对资金缺口的几种选择	(197)
7.2 求人不如求自己——充分利用内部资金	(199)
7.3 无债一身轻吗	(201)
7.4 最好的财务杠杆——商业信用	(204)
7.5 他山之石，可以攻玉——对银行借款的利用	(206)
7.6 并非免费午餐——股票筹资	(215)
7.7 怎样利用公司债券筹资	(220)
7.8 你要为资金支付多少代价——资本成本计算	(225)
7.9 什么才是最合理的筹资安排——谋求最优资本结构	(229)

第8章 让公司平稳的呼吸

——营运资金管理	(233)
----------------	-------

8.1 明确持有现金的目的	(235)
8.2 降低现金持有成本	(237)
8.3 多少才最合适——计算最佳现金持有量	(238)
8.4 如何进行应收账款信用政策管理	(241)
8.5 如何进行存货决策与管理	(248)

第9章 敢拼才会赢

——投资管理	(251)
9.1 死钱不生财——正确认识投资	(253)
9.2 进行投资前应该了解的一些术语	(255)
9.3 前期调查——评估投资项目未来现金流	(262)
9.4 如何计算投资回收期 and 平均报酬率	(266)
9.5 什么是 CAPM 定价模型	(267)
9.6 净现值 (NPV) 分析法	(269)
9.7 内部报酬率分析法	(271)
9.8 获利指数分析法	(273)
附录：常用财务名词表	(276)

不仅仅是铁算盘

——会计与财务知识梳理

一提起会计和财务，不少人立即就会想起算盘、账簿和戴眼镜的先生。在他们的脑海里，会计与财务仍然只是一个记账核算的机械工作，似乎与价值的创造无关。这种看法无疑是片面的，他们仅仅认识到了会计与财务工作的一个最基本的方面。随着资本市场的发展，会计与财务的工作范围日益扩大，精明的财务人员利用资本运营点石成金的例子不胜枚举，会计与财务人员的影响力也越来越大。不少精明的商界人士已经认识到了会计与财务知识作为一种通用的商业语言的重要性，并开始学习必要的会计与财务知识。本章作为一个总括性的入门章节，将着重介绍公司财务工作的一些基础知识和现代理财的一些基本理念，还有如何确立财务目标和时间价值、风险报酬的相关性及现金至上等理财观念。这些知识将有助于理解和学习后面的具体财务知识。

1.1 财务部和会计部不一样吗

公司里明明有一个会计部了，为什么还要再设一个财务部呢？这两个部门不是一样的吗？

我国长期的计划经济体制下，管理层普遍认为财务工作只是单纯的记账和成本核算等行政性的辅助工作，并不能对企业的经营产生什么重要的影响。心理上不重视，自然不会主动去了解财务工作。但是随着市场经济的浪潮，资本市场风起云涌，点石成金，财务工作者的作用与地位越来越大，不少企业开始将一体化的财务和会计部门分开设置机构。其实西方成熟的公司很早就开始这样设置自己财务与会计的机构了，结构如下图。



图 1-1 财务管理结构简图

这样的设置下，财务部与会计部分工不同，各司其职。

表 1-1 财务部与会计部职能对照表

财 务 部	会 计 部
筹资决策	簿记与现金出纳
投资决策	编制财务报表
利润分配决策	成本核算
	编制预算

这种平行组织机构在实际运行中，有利于财务、会计各自发挥各自的作用，权责明确，既保证财务工作又保证会计工作，可以适应市场经济下管理的要求。

在这种财会管理机构下，企业财务部经理的职责是参与企业经营决策，管理资金，组织财务活动，对经济活动实行财务监督，更好地履行财务管理

的职能。与其职责相适应，财务经理在企业的生产经营活动中要完成以下任务：围绕处理好各方面财务关系和努力提高经济效益这个中心，为促进企业生产提供资金，并想方设法合理、节约地运用资金，保证资金的使用达到最佳效果；制定本企业的成本和利润计划，确定最优利润指标及其实施方案，督促有关部门执行降低成本和增加生产的技术经济措施，严格执行财经纪律，及时、足额上缴有关税金；积极利用奖金等经济手段调动公司员工的生产积极性；参与有关生产、销售、产品开发以及对外投资等计划的编制与决策。

1.2 企业有哪些财务活动

现代财务管理的主要内容是筹资管理、投资管理和股利分配三项。

1. 筹资管理

筹资，就是为了保证投资和生产经营的需要，选择筹资渠道和筹资方式，以最低的成本和最小的风险筹措资金的过程。

筹资决策要解决的问题是如何取得企业所需要的资金，包括向谁、在什么时候、筹集多少资金。筹资决策和投资、股利分配有密切关系，筹资的数量多少要考虑投资需要，在利润分配时加大保留盈余部分可减少从外部筹资。筹资决策的关键是决定各种资金来源在总资金中所占的比重，即确定资本结构，以使筹资风险和筹资成本相配合。

可供企业选择的资金来源有许多，我国习惯上称“资金渠道”。按不同的标志，它们分为，权益资金和借入资金；长期资金和短期资金等。

筹资管理，侧重以下几个方面：

- (1) 确定筹资总规模，保证资金总量供应；
- (2) 选择运用合理的筹资渠道、筹资方式、筹资工具；
- (3) 在保证数量和时间的情况下，合理确定筹资结构，以降低筹资成本与风险。

2. 投资管理

投资是指以收回现金并取得收益为目的而发生的现金流出。例如，购买政府公债、购买企业股票和债券、购置设备、兴建工厂、开办商店、增加一种新产品等，企业都要发生货币性流出，并期望取得更多的流入。

企业的投资决策，按不同的标准可以分为以下类型：

(1) 直接投资和间接投资

直接投资是指把资金直接投放于生产经营性资产，以便获取利润的投资。例如，购置设备、兴建工厂、开办商店等。

间接投资又称证券投资，是指把资金投放于金融性资产，以便获取股利或者利息收入的投资。例如，购买政府公债、购买企业债券和公司股票等。

这两种投资决策所使用的一般性概念虽然相同，但决策的具体方法却很不一样。证券投资只能通过证券分析与评价，从证券市场中选择企业需要的股票和债券，并组成投资组合。作为行动方案的投资组合，不是事先创造的，而是通过证券分析得出的。直接投资要事先创造一个或几个备选方案，通过对这些方案的分析和评价，从中选择一个足够满意的行动方案。

(2) 长期投资和短期投资

长期投资是指影响所及超过1年的投资。例如，购买设备建造厂房等。长期投资又称资本性投资。用于股票和债券的长期投资，在必要时可以出售变现，而真正难以改变的是生产经营性的固定资产投资。所以，有时长期投资专指固定资产投资。

短期投资是指影响所及不超过1年的投资，如对应收账款、存货、短期有价证券的投资。短期投资又称为流动资产投资或营运资产投资。

长期投资和短期投资的决策方法有所区别。由于长期投资涉及的时间长、风险大，决策分析时更要重视货币的时间价值和投资风险价值的计量。

投资管理，侧重以下几个方面：

- (1) 考虑投资规模，寻求在何种投资规模下，企业经济效益最佳；
- (2) 选择合理的投资方向、投资方式、投资工具；
- (3) 确定合理的投资结构，提高投资效益，降低投资成本与风险。

3. 股利分配

股利分配是指在公司赚得的利润中，有多少作为股利发放给股东，有多少留在公司作为再投资的准备。

如果企业保持过高的股利支付率，就会影响到企业的再投资能力，使企业未来收益减少，从而造成股价下跌；而过低的股利支付率，则可能引起股东不满，股价也同样会下跌。同时，股利决策的制定受多种因素的影响，包括税法对股利和出售股票收益的不同处理、未来公司的投资机会、各种资金来源及其成本、股东对当期收入和未来收入的相对偏好等。每个公司根据自

己的具体情况确定最佳的股利政策，是财务决策的一项重要内容。

从另一个角度看，股利分配决策也是保留盈余决策，是企业内部的筹资问题，即决定留下多少利润作为以后投资的准备问题。

我们以下的表格作为本节的总结。

表 1-2 财务管理重点工作简表

工作重点	筹资管理	投资管理	股利分配
	1. 确定筹资总规模，保证资金总量供应。 2. 选择运用合理的筹资渠道、筹资方式、筹资工具。 3. 在保证数量和时间的前提下，合理确定筹资结构，以降低筹资成本与风险。	1. 考虑投资规模，寻求在何种投资规模下，企业经济效益最佳。 2. 选择合理的投资方向、投资方式、投资工具。 3. 确定合理的投资结构，提高投资效益，降低投资成本与风险。	1. 平衡大小股东的利益需求。 2. 保证企业的投资资金需求。

1.3 有的放矢

——明确财务目标

提起企业财务管理目标，许多人会脱口而出：实现企业利润最大化！在新的千年已经到来的时候，这样的财务管理目标是否科学合理呢？让我们先来看这样一个故事：

某报曾经作过 300 条鲸鱼突然死亡的报道。这些鲸鱼在追逐一群沙丁鱼，不知不觉被困在一个海湾里。弗里德里克·哈里斯这样评价：“这些小鱼把海上巨人引向死亡。”这些鲸鱼只顾眼前利益而空耗实力最终陷入了死亡的境地。

这件事给我们的启示是：企业订立理财目标时，其目光应是长远的而非短浅的，其内容应是全面的而非片面的，其内涵应是战略性的而非急功近利的。客观的讲，对任何一个企业来讲其追求利润是无可厚非的，利润代表了企业的新创财富，利润越多则财富增加越多，并且在市场经济条件下，获利多少表明了企业竞争力的强弱，所以把利润最大化作为企业的财务管理目标也有一定道理。但认真分析起来，利润最大化存在着很大的缺陷，它不能成

为企业的最高理财目标。

首先，利润最大化未考虑到取得利润的时间（由于资金时间价值的影响，今年的100万同去年的100万是不等值的），也没考虑取得利润与投入资本间的关系。

其次，利润最大化容易使企业忽视风险，造成财务危机和生存困境。

第三，利润最大化往往会给企业财务决策带来过多的短期行为，拼资源，拼设备，图一时之发展，而使企业缺乏发展后劲。

我们应吸取“追逐沙丁鱼的鲸鱼”的教训，作为一名管理者要把理财目标订立在企业战略发展的层次上，不要怕眼前赚不到钱，而要注重如何在未来赚更多的钱，调整好企业资本结构，做好筹资的决策，为企业近期和远期利益的取得，为企业资产的保值增值做好充分准备。

针对利润最大化目标的缺陷，学术界提出了另外两个观点：股东财富最大化观点和企业价值最大化观点。

1. 股东财富最大化观点

股东财富最大化是指通过财务上的合理经营，为股东带来最多的财富。在股份公司中，股东财富由其所拥有的股票数量和股票市场价格两方面来决定。在股票数量一定时，当股票价格达到最高时，则股东财富也达到最大。所以，股东财富最大化，又演变为股票价格最大化。财务管理的目标就是要使每股股票的目前价值极大化。与利润最大化目标相比，股东财富最大化目标有其积极的方面，这是因为：

（1）股东财富最大化目标考虑了风险因素，因为风险的高低，会对股票价格产生重要影响；

（2）在一定程度上能够克服企业在追求利润上的短期行为，因为不仅目前的利润会影响股票价格，预期未来的利润对企业股票价格也会产生重要影响。

但应该看到，股东财富最大化目标也存在一些缺点：

（1）它只适用于上市公司，对非上市公司则很难适用；

（2）它只强调股东的利益，而对企业其他关系人的利益重视不够；

（3）股票价格受多种因素影响，并非都是公司所能控制的，把不可控因素引入理财目标是不合理的。

尽管股东财富最大化存在上述缺点，但如果一个国家的证券市场高度发达，市场效率极高，上市公司可以把股东财富最大化作为财务管理的目标。

2. 企业价值最大化观点

现代意义上的企业与传统企业已经有了很大差异，现代企业是多边契约关系的总和，股东当然要承担风险，但债权人和职工所承担的风险也很大，政府也承担了相当大的风险。所以财务管理目标应与企业多个利益集团有关，是这些利益集团共同作用和相互妥协的结果。在一定时期和一定环境下，某一利益集团可能会起主导作用，但从企业长远发展来看，不能只强调某一利益集团的利益，而置其他利益集团的利益于不顾，也就是说，不能将财务管理的目标仅仅归结为某一利益集团的目标，从这一意义上说，股东财富最大化不是财务管理的最优目标。

从理论上讲，各个利益集团的目标都可以通过企业长期稳定发展并且企业总价值不断增长来实现它们的最终目的。因此，以企业价值最大化作为财务管理的目标，比以股东财富最大化作为财务管理目标更科学。

企业价值最大化是指通过企业财务上的合理经营，采用最优的财务政策，充分考虑资金的时间价值和风险与报酬的关系，在保证企业长期稳定发展的基础上使企业总价值达到最大。

企业价值最大化这一目标，最大的问题可能是其计量问题，从实践上看，可以通过资产评估来确定企业价值的大小。而且在理论上也出现了计算企业价值的经济模型。

以企业价值最大化作为财务管理的目标，具有以下优点：

(1) 企业价值最大化目标考虑了取得报酬的时间，并用时间价值的原理进行了计量；

(2) 企业价值最大化目标科学地考虑了风险与报酬的联系；

(3) 企业价值最大化能克服企业追求利润上的短期行为，因为不仅目前的利润会影响企业的价值，预期未来的利润对企业价值的影响所起的作用更大。进行企业财务管理，就是要正确权衡报酬增加与风险增加的得与失，努力实现二者之间的最佳平衡，使企业价值达到最大。

因此，企业价值最大化的观点，体现了对经济效益的深层次认识，它是现代财务管理的最优目标。所以，应以企业价值最大化作为财务管理的整体目标，在此基础上，确立财务管理的理论体系和方法体系。

我们以下图作为本节的总结：