

现金对流动负债的比率=现金和约当 现金和约当 现金和约当 流动

负债销售现金比率=经营现金收入 现金
现金比率=经营现经 现金对 现金回收率

00016 现金到期负债比率=经营现金净
+本期到期负债现金流动负债比率全

现金流动负债比率=经营流动现金
流入÷流动负债总资产周转率=销售收

入÷期初期末平均资产余额(5 020+175)

850=000÷00016 900+20 850) ×2≈2.6净

利润销售额×2≈2.6净利润销售现金债务总额比率=经营活

动现金净流入÷负债总额平均资产余额=49 000销售现金比率

=经营现金收入÷销售额 每股营业现净流量=经营现金净流入

普通股股数总资产周转率现金净=49销售

000÷(16 900+20 850) ×2≈2.6产余额=49 000销售现金比率=经营现金收

入÷全部资产现回收率=经营现净流入÷全部资产现回收率

×100%全部资产现回收率=经营现净流入÷全部资产现回收率

资产×100%全部资产现回收率=经营现净流入÷

全部资产×1 041 814.97÷49 000×100%≈85.34%销售现

850.87÷9.9总资产净利率净利润比率=净利润率=38%销售利润率

87÷20 8507850.87 ≈5.23 (元/股) 50.87÷20 850×100%

0.87÷1 500 (5 020+175) ÷12 790≈ 净利38%销售

÷12 790≈0.41净利 38%销售利润率=净利润销售额

利润销售额÷9.9总资产净利率=净利润率=38%销售利润率

≈0.87 850.87÷(975+485+485) ≈4.047

≈0.87 850.87÷(975+485+485) ≈4.047 净利

(975+485+485) 850.87÷975+485+485.4.04850.87

1.0541 814.97÷49÷7.445≈1.05现金流动负债比率=经营活

转股数产权比率=债务总额÷ 股东权益总额

÷13 405≈55.5%产权比率应收账款周转

务总额÷股东权益总额=(5 830+975+6

55.5%产权比率 销售成本本期初期末 应收账款周转率=销售收入÷期

入÷ 销售成 负债总额销售比率产权比率=经营现金收入÷销售额

每股营业现净流量=总资产周转率=销售收入÷

期初期末平均资产余额·49 000÷(16) ×

900+20 850) ×≈2.6经营现金净流入÷普

通股股数每股营业现净流量=经营现金净流入÷普

通股股数每股营

业现净流量=经营现金净流入比

÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

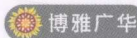
数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净

流量÷普通股股

数每股营业现净流量=经营现金净

流量=经营现金净



YTT利润管理实践



史永翔/著

搞通财务出利润

总经理财务管理课

|第2版|

精明的领导者赚到每一分钱 高明的领导者更会用好每一分钱

畅销14年的经典培训课程 10万余名企业管理者受益



010310010

图书在版编目 (CIP) 数据

搞通财务出利润 / 史永翔著. — 2 版. — 北京: 北京大学出版社, 2014.3

ISBN 978-7-301-23649-9

I. ①搞… II. ①史… III. ①企业管理—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 315059 号

书 名: 搞通财务出利润 (第 2 版)

著作责任者: 史永翔 著

策划编辑: 朱 笛

责任编辑: 樊晓哲 梅秋慧

标准书号: ISBN 978-7-301-23649-9/F · 3806

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: tbcbooks@vip.163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者: 三河市华业印装厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 2 页彩插 21 印张 354 千字

2007 年 7 月第 1 版 2014 年 3 月第 2 版第 1 次印刷

定 价: 58.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn



■ 2013年3月，苏州授课现场



■ 2013年3月，温州授课现场



■ 2013年5月，深圳授课现场



■ 2013年6月，苏州授课现场



■ 2013年9月，合肥授课现场



■ 2013年12月，广州授课现场

序一

进取与稳健的平衡

恒基伟业董事长 张征宇

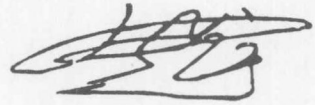
企业经营过程中充满了挑战与风险，企业所在市场的竞争越来越充分、越来越残酷，如何把握住市场的迅速变化，企业内部如何利用现有资源，如何进行协调与联动，成了当今企业管理者必须思考的问题。

市场的迅速变化对企业提出了更高的要求。市场不断被细化，使企业赢利与发展的难度加大。从企业的角度来看，没有资金积累就没有发展的动力，同时，企业发展不能产生资金积累，企业就无法持续长久。特别是高科技行业的企业，更应关注企业快速发展与企业资金积累的平衡，很多曾经优秀的科技企业就是因为资金链的断裂而倒闭的。美国微软公司保留了大量的现金储备，就是为了应对科技企业不断面临的经营风险。这对于我们中国企业来说具有极高的警示作用。

恒基伟业作为一家致力于研发、生产手持通讯设备的公司，走过了一条不断变革、不断创新的道路。从当年的商务通（PDA）到今天的智能手机，我们提出“做别人从未做过的事”，挖掘消费新需求，寻求技术创新，进行差异化竞争，以实现我们企业的持续发展。同样，我们也要平衡好企业的创新发展与稳健经营之间的关系。

我与史永翔先生相识多年，他是一位很有成就的企业经营者。当时，他任一家外企的CEO，我曾经邀请他参与恒基伟业的事业，但由于诸多原因未能如愿。如今，他已成为一名企业管理的培训者、企业问题的研究者、企业成长的顾问师。这项工作可以帮助更多的中国企业成长，很有意义。作为多年的老朋友，深为他今天的成就而高兴。

这本书是史永翔先生多年企业管理实践经验的总结，他将企业的战略管理、营销管理、运营管理和财务管理结合起来，提出了系统化的管理策略与方法，能够推动企业整体效益的提升。



清华大学出版社

作者：史永翔

序二

走向成功管理的指南针

国际经理人联合会 (IMO) 中国首席代表 迟长胜

企业经营的目的是实现赢利，经营循环的结果是回收到增值的现金，而企业的日常经营必须保证有充足的现金资产。由此可见，实现生产经营和财务状况的协调是企业经营管理的关键要素。如何通过合理的现金管理、资产管理、应收账款管理等手段来促使生产经营安全顺畅地循环，并回收到增值的现金，是财务管理的核心内容。

这正是本书给予我们的诸多教益所在。

管理人员对财务的掌控非常重要，正现金流的控制和公司预算的掌握是最基本的元素。而我想进一步指出的是，尽管企业的生产经营与财务管理实际上是结合在一起的，企业经营的目标也通常表现为一定的财务指标，但作为现代企业管理者更须具备全景思维能力，不仅要着眼于股东利益，还应关注内部运营、客户需求和创新改善等不同纬度的平衡发展，力求在财务指标与非财务指标之间找到既能实现当前赢利能力又能创造未来财务绩效的战略框架。因为，任何单一纬度的考量都是有缺陷的。

本书作者史永翔先生是一位资深的实战派管理专家，其研究范围广涉企业战略、组织、财务、营销等诸多领域，尤以财务管理最为见长。作为中国大陆第一代职业经理人的代表人物，其所创立的“为赢利而管理”的实效理念以及“用数据整合企业”的实用方案，正在成为企业和企业家走向成功管理的指南针。

走近史永翔，你会发现他是一个比较单纯的人。说其单纯，是因为他是一个诚实率直且很容易就能够找到快乐的人，这源自他的睿智，就如同光明

磊落是最好的商业策略一样。作为好友，我也很欣赏他执着专一的精神追求。或许正基于此，他才成为许多人心目中的导师。

正长胜

序三

企业本质属性的回归

《经理人》杂志社社长 于绍文

钱哪里来？产品哪里去？人才怎么用？利益如何分？

中国老板们的思维，无不时时围绕着这4个问题打转。

中国的老板，特别是千万中小企业的老板，大多身兼企业的CEO或总经理。上述4个问题，之所以成为他们的心结，是因为赢利与健康成长，是企业的本质属性。

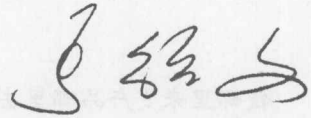
令许多领导者头痛的是：企业规模扩大了，利润却减少了；销售额上去了，成本却失控了。企业的规模成长与利润的增加，往往不能同步；更有甚者，企业成功跨越了创业的危险期之后，再向前迈出一步，竟是无底的深渊。

这样的实例太多了。曾受公众追捧和媒体大肆渲染的“明星”企业，譬如房地产“黑马”天津顺驰，名噪一时的“德隆系”，药业名牌企业三九集团……都在公众的目瞪口呆中，崩塌于一夜之间，而倒闭的原因又惊人的相似：资金链断裂！

令人叹息！每年每月每日，都有大大小小的已经初步成功的企业，因为财务与资金问题，死在向更高峰攀登的征途上。

做强，做大，做久，是企业老板/总经理的目标和责任。至于能否实现，在很多情况下，很大程度上，则取决于其财务管理是否卓有成效。中国的许多企业，往往只注重经营风险，忽视财务风险。我们特别要提醒的是：无论是资金链断裂导致的猝死，还是在追求规模的过程中深陷泥潭，追根溯源，最为致命的，都是源于企业财务风险防范和现金流管理的失败。这正是史永翔先生这本著作所要关注和解决的问题。

史永翔先生是我深为钦佩的实战型管理专家。作为中国大陆第一代职业经理人，经过20年高级职业经理人的实战历练，史先生积累了丰富的企业管理经验，既有战略远见，又有营销管理、财务管理、品牌经营等方面的深厚造诣，在企业财务管理和风险防范的理念、策略、方法和工具上，更有精彩的总结。这些宝贵经验和答案，都凝练在《搞通财务出利润》（第2版）上，他提供的是系统的解决方案。企业，就是要以利润为出发点，实施经营与管理，控制一切经营活动和管理行为。这是企业本质属性的回归，也是企业领导人的基本管理理念和行为的回归。



自序

一片森林里分出两条路，
而我却选择了人迹更少的那一条，
从此决定了我一生的道路。

——《未选择的路》[美]罗伯特·弗罗斯特

对我有所熟悉的朋友都知道，我一直坚持一个观点，那就是只有懂财务的人，才会更加知道管理的出发点。很多人对这句话的理解都有失偏颇，其实这并不是要让我们的管理者一定要掌握专门的财务知识，而是要用财务思维导向来管理企业。

我所说的财务思维有三个方面的含义：一是决策需求，帮企业决策者确定经营的方向；二是经营需求，为企业策略的不断调整提供依据；三是管理需求，为企业目标的达成保证执行。这就是我们独创的“YTT利润管理思维”。这种财务思维具有开创意义，并具有唯一性。它与市场上长篇大论或深奥晦涩的财务理念不同，它既不同于单一的财务知识，仅从职能导向出发指导财务工作；也不局限于财务的专业用途上，例如用于监测资金流、控制与防范风险、财务分析研究等；更不是只偏重于市场的经营类理念，也不是描述人的行为类的管理思维。我所独创的这种财务思维，将致力于帮助企业通过财务去思考解决问题的路径，指导实际经营问题的解决和管理的构建。

作为用财务思维指导企业经营的倡导者，创新实践的道路不仅极具挑战性，而且充满艰辛。很多自称财务专业人士的人认为，我所讲授的财务知识很浅显，没有太大的研究价值；也有许多未接触过这套体系的经营管理者认为，财务知识对他们来说太深奥了，只要做好经营就行，没必要学习财务；更有

很大一部分人受传统理念的影响，一看到它涉及“财务”，就在心里简单地将它与会计工作联系在一起……每次面对那些不被理解的态度和争论，自己的内心也犹豫过、挣扎过，但一想到也有很多企业家因为学习了YTT的财务思维而受益，并告诉我说“学习史老师的课程，这是我所做出的最正确的选择”时，我就一遍遍告诉自己，要在这条人迹更少的道路上坚定地走下去。

可喜的是，财务思维作为一种提升企业价值的思维，这种观念正在逐渐被国内企业管理者所接受，而我所写就的每一本书，都是为了帮助企业树立财务思维导向，应用指导企业经营实践。因此，这是一本很适合企业经营者和高层管理者看的书。

《搞通财务出利润》是我所写的第一本书，它着眼于回归企业的本质，回归企业对赢利的管理。自1998年开始，我将自己在经营企业过程中的方法进行归纳，试图从财务思维的角度来分析企业问题、改善企业经营路径，并由此创立了总经理财务管理课程。从该课程被我首创以来，已被北京大学、清华大学、上海交通大学、武汉大学、中山大学等多所高校确定为企业家受训课程，还受邀到中国香港、台湾等地区和新加坡、马来西亚等国家给当地的企业家讲授。2007年我将这个课程进行整理，添加了大量的财务知识，使之能够真正做到理论与实践相结合。这本书自2007年出版以来，已经加印十多次，成了许多企业家、经理人、财务经理案头必备读物，更成为北京大学汇丰商学院EMBA班、上海交通大学总裁研修班等授课教材。这正是读者所给予的充分肯定。

有时我会有一种感慨：当你的工作与生存紧密相关时，你的态度一定是全力以赴的。至今我所从事的企业顾问与培训工作，所思所言必须实战实效！正因如此，这本书来源于实践，也将指导实践！它将企业的各种问题整理成可归纳的经营行为，并在此基础上帮助企业找到问题发生的规律，利用财务思维重新发现解决问题的路径，最后通过指导经营活动，落实管理企业的各种行为。

YTT经过七年多的总结，在这本书的观点和理论基础上，创造性地构建了YTT利润管理体系。Yesterday是为了分析昨天，我们用一整套系统的财务工具总结过去的得失。Today是为了决策今天，平衡企业的两个结果：利润和现金。Tomorrow是为了预测明天，控制管理行为，以保证企业目标的实现。这三个方面的内容分别对应了YTT的利润管理、利润决策和利润模式三大版

块。至今，已经有数万名企业经营者参与了学习，使得数千企业受益。凡参加学习使用这套方法经营的企业，都在不同程度上实现了利润的提升！其中30%的企业利润增长更是达到了100%以上。

理论家致力于不断证明其理论的合理性，而企业家更要关注理论实践的可行性！因此，这就是一本给企业家、经理人阅读的书，书中的案例都来自于我实践指导中的真实事件。另外，这本书的内容偏重在方法和观点上，而关于财务思维在管理、决策与经营策略上的具体运用，可以阅读我的其他书籍。经过十余年的实践与探索，我们根据这一观点与方法，研究开发了具有实战指导意义的工具包课堂、软件等产品（相关内容可登录YTT官方网站www.yttclub.com进行查询）。

我将继续致力于用财务思维和工具来帮助企业家决策、管理与经营。《搞通财务出利润》的畅销更坚定了我向这个方向探索的信心。书中所表明观点、方法来自于全球华人地区的公司、组织、机构的实际运用。有成千上万不同层级的管理者，以及许多热心的读者都慷慨地向我提供了极其珍贵的反馈建议，在此，向他们表示衷心的感谢。

此次再版做了适当的调整，修正了一些明显的错误，但结构上未做大调整，以保证与第1版的整体性和统一性。

最后，我要感谢YTT大家庭的企业家朋友们，你们在学习这个系统的同时也丰富着我的经验与方法。感谢我的同事们，与你们研究问题，极大地帮助我开拓了思路。还要特别感谢我的妻子张怀荣，因我长期外出讲学，她以极大的毅力承担了家庭的重任，并给予我温暖和支持。

史永翔

2014年春节于苏州寓所

目录

- 序一 进取与稳健的平衡 / IX
- 序二 走向成功管理的指南针 / XI
- 序三 企业本质属性的回归 / XIII
- 自序 / XV

第一章 财务管理与企业经营

假如你熟知企业经营的整个循环过程，那么你能把握住它的关键所在吗？你了解企业的财务管理吗？一个良好的财务状况和合理的财务管理，对企业经营的循环有什么作用？在日常管理中，又怎样发挥它的作用？

- 一、企业经营的目的 / 3
 - (一) 企业经营的目的是什么 / 3
 - (二) 如何达到赢利的目的 / 5
- 二、揭示企业经营循环的奥秘 / 6
 - (一) 现金与资本 / 6
 - (二) 企业的经营过程 / 7
 - (三) 企业经营的五大奥秘 / 8
 - (四) 企业经营循环与财务管理的结合 / 12
- 三、财务管理的三大要件与企业经营的结合 / 12
 - (一) 企业的利益相关者 / 12

(二) 企业财务管理的三要件 / 16

(三) 科学合理的财务管理能够全面提高企业竞争力 / 18

第二章 企业的资产与利润的经营分析

企业的赢利需要通过推动资产的流动性来达到超值获利，所以资产的流动性如何能够实现，资产如何避免因过度消耗而不能更好地实现赢利，就是企业经营管理的核心所在。

一、财务报表的循环 / 25

二、如何解读资产负债表 / 26

(一) 阅读总额信息，整体把握企业财务结构 / 28

(二) 企业的资产 / 29

(三) 企业的负债 / 39

(四) 所有者权益 / 42

(五) 所有者权益与负债的区别 / 46

三、资本、资产和利润的关系 / 46

(一) 财务的杠杆作用力 / 46

(二) 资本结构与现金流 / 47

(三) 资产使用权不等于所有权 / 48

四、如何分析利润表 / 49

(一) 利润表简介 / 49

(二) 利润表分析 / 53

五、资产负债表与利润表之间的关系 / 55

第三章 企业现金流与财务指标分析

企业做大了，为什么却没有钱？难道不是销售规模越大，利润越多，钱也越多吗？错！企业越大，越需要重视现金流管理！

一、收入与现金 / 59

二、现金流是企业的生命线 / 60

三、现金流量表分解 / 61

- (一) 现金收入构成表 / 61
- (二) 现金支出构成表 / 63
- (三) 现金余额结构表 / 66
- (四) 企业发展的三个阶段 / 67
- (五) 现金流可以直接判断企业经营活动 / 69
- 四、现金流量的分析 / 70
 - (一) 结构分析 / 71
 - (二) 流动性比率 / 74
 - (三) 偿债能力比率 / 76
 - (四) 获取现金能力比率 / 77
- 五、财务报表分析 / 78
 - (一) 财务报表分析的原则 / 78
 - (二) 财务报表分析的四个方面 / 79
 - (三) 杜邦分析法 / 84

第四章 设计净流动资金衡量管理效率

以往的会计指标已不能衡量新经济环境下企业的成功，怎么办？

- 一、什么是净流动资金 / 91
- 二、净流动资金需求归零的企业是最有竞争力的企业 / 92
 - (一) 颠覆传统的财务理念 / 93
 - (二) 戴尔的净流动资金分析 / 93
 - (三) 沃尔玛的净流动资金分析 / 94
- 三、净流动资金的构成与作用 / 95
 - (一) 净流动资金需要用长期资金来支撑 / 95
 - (二) 净流动资金需求帮助管理者掌握每月或每年的资金调配 / 95
 - (三) 净流动资金需求可以衡量企业管理的效率 / 96
- 四、如何掌控净流动资金 / 96
 - (一) 挖掘资金潜能，减少净流动资金需求 / 96
 - (二) 销售增长对净流动资金需求的影响 / 97
 - (三) 净流动资金需求点 / 98