

财务管理 工具箱

陆 娟 著

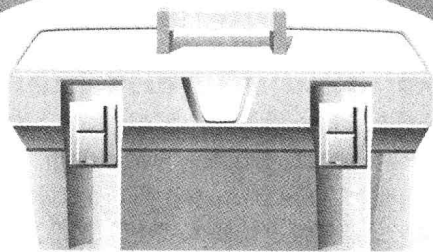
管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

“实用管理工具箱”系列



财务管理 工具箱

陆 娟 著

管理实践在工具和方法的协助下会更加事半功倍

分门别类 得心应手



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 提 要

本书全面、系统地对财务管理的各个模块进行了科学的梳理,经过严格筛选,从财务分析、财务预测、财务估价、投资决策、资本结构决策、融资管理、收益分配管理、营运资本管理、短期营业预算、内部控制与风险管理等10个方面选取了76个工具或方法。对于每一个工具或方法,笔者都充分结合流程图、案例等表现形式层层展开,深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等,旨在帮助读者应对相应的工作环境和难题的同时,学会解决问题的思维方式,并掌握具体的解决手段。

图书在版编目(CIP)数据

财务管理工具箱/陆娟著. —北京: 中国电力出版社, 2012.6
ISBN 978-7-5123-3233-1

I. ①财… II. ①陆… III. ①财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第142141号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 苏慧婷

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2012年10月第1版·2012年10月北京第1次印刷

787mm×1092mm 16开本·20.5印张·316千字

定价: 49.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言

企业管理活动纷繁复杂，常常需要使用一些工具。然而，各种工具林林总总、众说纷纭，当我们面对现实问题时，恰当、便捷地选用合适的工具和方法便成为当务之急。举例来说，有哪些方法最可能奏效？在什么情况下适用？实施步骤如何？有些什么注意事项？这些问题都需要一一破解。

本系列图书恰恰为破解这些问题而策划编写，旨在为广大读者提供全面、实用的管理工具手册。该系列中涉及的主题包括流程管理、人力资源管理、客服管理、财务管理、团队管理、生产管理、质量管理、成本管理、营销管理、执行管理等，基本涵盖了管理活动的各个领域。每个主题单独成册，将这一领域中的各项业务划分为模块，在书中体现为章，再将模块中各种重要的工具和方法搜寻齐全，一一列举，逐个讲解，因而内容丰富、体系完备、分类准确、方便实用。

具体来说，系列图书具有以下特色。

第一，兼具系统性与针对性。在各章中，工具种类丰富多样，组成了较为完整的体系，最大限度满足读者所需。同时，每种工具和方法都独立成篇，针对具体情况分析阐述，内容清晰完整，易于查找，非常方便阅读和使用。

第二，具备较强的实用性。实用性，是工具箱图书的必备特点，更是持久的目标。书中通常依次对每种工具和方法的含义、要点和使用步骤进行细致说明，并且穿插现实中的案例，进一步论述其效果，让读者既了解了工具和方法本身，也明白了如何应用，真正实现学以致用。

第三，工具和方法相得益彰。在企业管理活动中，工具和方法可谓共存共生：撇开方法说工具，可能使人不知所以而盲目套用；搁置工具谈方法，又可能显得空泛，且缺乏可操作性。本系列图书在兼具系统性和实用性的前提下，既选取了工具，也收录了方法，使得二者产生互补效应，进一步完善了图书的内容，以期更好地帮助读者迅速、有效地解决问题，并提高综合能力。

同时需要说明的一点是，使用任何工具，都需要借助人的主观判断。如果管理者能在掌握这些工具和方法的基础上，做到不拘泥于形式，不

生搬硬套，结合具体情况认真分析、灵活应用，那么将更利于发挥工具的功能，取得更好的管理效果。

《财务管理工具箱》是该系列图书中的一本。本书全面系统地对财务管理的各个模块进行了科学的梳理，经过严格筛选，从财务分析、财务预测、财务估价、投资决策、资本结构决策、融资管理、收益分配管理、营运资本管理、短期营业预算、内部控制与风险管理等 10 个方面选取了 76 个工具或方法。对于每一个工具或方法，笔者都充分结合流程图、案例等表现形式层层展开，深入浅出地剖析了其使用方法、范围、规则等，帮助读者理解与应用。

希望本系列图书对读者能有所帮助，同时，对书中的不足之处，也恳请读者提出宝贵意见。

作 者

2012 年 6 月

目 录

前言

第1章 财务分析的工具与方法 1

财务分析是在会计核算与报表资料及其他相关资料基础之上,采用一系列专门的分析技术和方法,对企业过去、现在的各项经济活动进行有效的分析、评价,从而为能够正确预测企业未来发展并作出正确决策提供准确的信息与依据。

- 1.1 对比分析法——树立财务标杆、衡量自身位置 2
- 1.2 趋势分析法——从发展角度剖析企业财务状况 6
- 1.3 比率分析法——用财务指标剖析企业财务状况 10
- 1.4 连环替代法——用替代法分析关键财务指标 13
- 1.5 差额分析法——连环替代法的简化计算 17
- 1.6 杜邦分析体系——企业经营状况的系统评价 20
- 1.7 资产质量分析——衡量企业资产质量的有效方法 23
- 1.8 二指法——分析资金来龙去脉的简便方法 28

第2章 财务预测的工具与方法 35

财务预测是企业财务管理的一个重要环节。企业要确立新的决策与方案,往往会涉及资金需要量、成本费用和获利收入等一系列财务问题。正确地运用财务预测方法和工具,就能够有效预测企业的财务经营状况,为企业的经营决策提供依据。

- 2.1 销售百分比法——预测资金需求量的有效工具 36
- 2.2 模拟财务报表——量化企业未来预期成本和收益 40
- 2.3 敏感性分析——分析指标变动对结果的影响程度 44
- 2.4 情景分析——预测各种可能结果产生的不同影响 48
- 2.5 模拟法——敏感分析与情景分析的结合使用 51
- 2.6 现金流量图——有效分析未来现金的流动量 56
- 2.7 可持续增长分析——准确预测企业未来的获利水平 59

第3章 财务估价的工具与方法 65

财务估价是企业财务管理的基础,也是确定资产价值的重要方法。针对企业资产价值的估计,通常会从时间价值、现金流量和风险价值这三个基本财务观念入手,合理使用 CAPM(资本资产定价)模型、现金流量折现法和风险调整法等各种财务估计工具,减少经营风险,增大项目投资的成功几率。

3.1 CAPM 模型——估计资本成本的最常用模型	66
3.2 股利贴现模型——对资产成本进行股票估价	70
3.3 现金流量折现法——考虑未来现金流量的资本成本	73
3.4 必要报酬率估计——关注资本成本的未来风险与收益	76
3.5 到期收益率法——通过试错找出债券资本成本	79
3.6 可比公司法——对可比公司进行资本成本的相对估值	85
3.7 风险调整法——从风险角度考虑企业债券资本成本	88
3.8 费雪效应——调整实际报酬率与名义报酬率差异的有效方法	91
3.9 “72 法则”——本金加倍所需时间估计	94

第4章 投资决策的工具与方法 97

对投资项目进行经济效益分析,评价投资方案是否可行,并从诸多可行的投资方案中选择合适的要执行投资方案,需要借助净现值法、增量分析法和保本点分析等多种分析方法。

4.1 增量现金流量——项目评估的始点	98
4.2 净现值法——判断项目决策的有效标准	103
4.3 回收期法——衡量收回投资额速度快慢的指标	107
4.4 内部收益率法——以投资回报率作为判断标准	111
4.5 增量分析法——对不同决策方案进行差异化分析	115
4.6 等额年金法——对不同年限的投资项目进行比较分析	119
4.7 保本点分析——降低经营投资风险的有效工具	122

第5章 资本结构决策的工具与方法 127

资本结构的决策,是企业财务管理一项十分重要的内容。合理、优化的资本结构能够降低资本的成本率,提高股票的每股收益,从而增加企业的获利能力与经济效益。确定最佳资本结构的方法,可采用资本成本比较法、每股收益无差别点法和公司价值分析法等多种财务分析工具。

5.1 财务杠杆——计量财务风险的有效手段	128
5.2 经营杠杆——计量经营风险的有效手段	132
5.3 资本成本比较法——选择综合成本最低的资本结构	136
5.4 每股收益无差别点法——确定每股收益最大的资本结构	141
5.5 公司价值分析法——用公司价值来确定最优资本结构	144
5.6 筹资总额分界点——保持某一资本成本不变的筹资总额	148

第6章 融资管理的工具与方法 155

企业融资是财务管理的起点,是根据企业生产经营活动对资金需求量的要求,通过金融机构或金融市场,采取适当的方式,获取所需资金的一种行为。融资管理是企业财务管理的一项最原始、最基本的内容,并贯穿于企业财务管理的全过程。因此,掌握融资管理方法十分必要。

6.1 普通股融资——资本市场的主要融资工具	156
6.2 优先股融资——具有优先权的股票融资手段	161
6.3 留存收益融资——对企业追加投资的融资方式	165
6.4 债券融资——上市公司进行再融资的主要途径	170
6.5 商业信用融资——企业获取短期资金的重要来源	174
6.6 租赁融资——企业设备更新的主要融资手段	178
6.7 票据贴现融资——中小企业融资的主要方式	182
6.8 应收账款融资——企业融资渠道的新型工具	188

第7章 收益分配管理的工具与方法 195

收益分配是企业的一项重要财务管理活动,是企业生产经营活动所取得成果的分配。对企业而言,收益分配是否合理、公平,具有十分重大的影响,直接关系到投资者的利益和企业未来的发展。企业应充分使用收益分配管理的工具与方法,做好相关工作。

7.1 把钱还给股东——找不到合适投资机会时的次优选择	196
7.2 对利润进行合理分配——法定顺序与企业实际结合的分配方式	200
7.3 设置合适的工资与奖金分配——一种合理的税金管控方法	203
7.4 合理利用关联交易——形成不同形式的利益转移	207
7.5 剩余股利政策——优先满足企业发展需求的分配方式	211
7.6 固定股利支付率政策——赚多分多、赚少分少	214
7.7 固定或持续增长股利政策——传递财务状况稳定的信号	217
7.8 低正常股利加额外股利政策——低成本但有吸引力的分配政策	220

第8章 营运资本管理的工具与方法 225

企业资本营运是财务管理的核心内容之一。资本运营的好坏,直接影响到企业的生产经营效益。资本管理的方法也有很多,归纳总结为统收统支、设立内部银行、BAT 模型、随机模式、增量现金流量、账龄分析法、ABC 法和经济批量模型等。

8.1 统收统支——实现全面的收支平衡	226
8.2 设立内部银行——企业内部引入银行职能与管理方式	228
8.3 存货模式——根据实际情况建立目标现金余额	232
8.4 随机模式——控制现金在一定的上下限之内浮动	236
8.5 增量现金流量分析——分析项目投资现金流量的有效工具	240
8.6 账龄分析法——改善应收账款的有利工具	244
8.7 ABC 控制法——对存货进行价值管理	248
8.8 经济批量模型——用最节约的方式决定存货的采购数量	252

第9章 短期营业预算的工具与方法 259

在财务管理活动中,短期营业预算方法是一项非常重要的内容。企业在确立了财务决策方案后,应根据财务预测提供的信息,对一定计划期内的生产经营活动进行财务预算编制,这就需要用到相应的工具与方法。

9.1 增量预算法——在以往的基础上调节各项费用	260
9.2 零基预算法——以零为基础编制各费用预算	262
9.3 固定预算法——按照某固定业务量编制预算	265
9.4 弹性预算法——按一系列可能的业务量水平编制系列预算的方法	268
9.5 销售预算的编制方法——编制其他预算的起点	272
9.6 生产预算的编制方法——唯一使用实物计量的预算编制	276
9.7 直接材料预算编制方法——分析生产过程所耗用的材料	279
9.8 产品成本预算的编制方法——各种产品成本预算的汇总	283

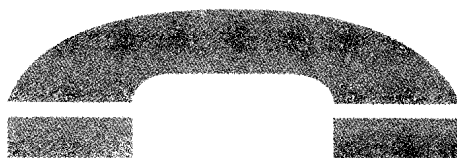
第10章 内部控制与风险管理的工具与方法 287

企业内部控制与风险管理是经营管理的重要内容,涉及企业内部的各个方面,对企业的整体利益和员工的个人利益都会产生很大的影响。为此,管理者必须重视该项工作,运用相应的风险管理工具与方法,加强企业内部控制与风险管理,提高企业的综合竞争能力。

10.1 职务分离控制——对不相容岗位的有效管理方式	288
10.2 授权批准控制——确保企业正常经营的有力手段	291
10.3 财产保全控制——保护企业财产安全完整的措施	294
10.4 内部报告控制——及时掌握企业经营情况的方法	301
10.5 内部审计控制——企业财务监督的重要评价体系	304
10.6 Z 分模型——财务预警机制	308
10.7 风险防范控制——在风险分析基础上加强控制	312
后记.....	317

第1章

财务分析的工具与方法



财务分析是在会计核算与报表资料及其他相关资料基础之上，采用一系列专门的分析技术和方法，对企业过去、现在的各项经济活动进行有效的分析、评价，从而为能够正确预测企业未来发展并作出正确决策提供准确的信息与依据。

1.1

对比分析法——树立财务标杆、衡量自身位置

对比分析法又称比较分析法，是一种将实际数与基数进行比较、找出差异、解决问题的分析方法，是财务分析中最常用、最简单的使用工具与方法。具体是将两个有关联的指标数据进行比较，主要从数量上分析、说明研究对象的规模大小、水平高低、速度快慢及各种关系的协调度。

一、对比分析的基本概念

在对比分析中，选择合适的对比标准是一项十分重要的工作。对比标准选择合适，能够作出较为客观的评价，相反，则可能得出错误的结论。一般来说，对比分析法主要可分为实际数与定额数、历史最高水平与本期水平、本企业与国内先进水平的对比三种，如图 1-1 所示。

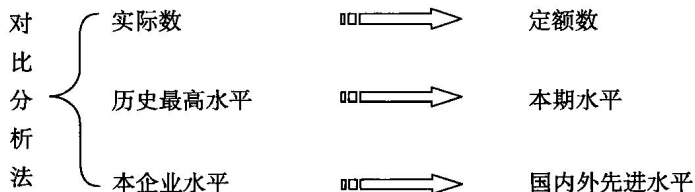


图1-1 对比分析的三种模式

1. 对比分析原则

通常在使用对比分析时，必须遵循可比性原则，具体内容如下：

(1) 不同指标的内涵与外延要具有可比性。

(2) 不同指标的时间范围要具有可比性。

(3) 不同指标的计算方法要具有可比性。

(4) 两个指标的总体性质要具有可比性。

值得注意的是，两个完全不具可比性的指标，不能采用对比分析法进行比较。

2. 对比分析标准

明确界定对比分析的比较标准，有助于企业得到客观、科学的分析结论。常用的对比标准有以下几种选择。

(1) 时间标准。指以不同时间的指标数值作为对比标准，主要可分为与上年同期比较即“同比”，与前一时期进行比较，还可与历史最好水平时期或关键时期进行比较。

(2) 空间标准。指以不同空间的指标数据作为对比标准。主要分为与相似空间比较，如区域之间比较；与先进空间比较，如我国与发达国家比较；与扩大空间标准比较，如区域与全国平均水平比较。

(3) 经验标准。指通过大量历史资料与经验的总结、归纳所得到的标准，如企业往年的财务分析数据标准、历史经验值等。

(4) 计划标准。指企业实际数与计划数、定额数或目标数进行比较。计划标准通常在企业历史经验标准的基础上，结合企业自身实际制定标准。

二、对比分析的形式

根据企业财务分析的不同需要，对比分析法主要可分为绝对数比较和相对数比较两种形式。

1. 绝对数比较

所谓绝对数比较，是指采用绝对值作为对比标准，通过不同比率的比较，寻找两个研究对象之间差异的分析方法。在绝对数比较中，使用最频繁的指标是流动比率、速动比率和资产负债率，如表 1-1 所示。

表1-1 绝对数比较的三大指标

指 标	相 关 公 式	内 在 含 义	数 据 来 源
流 动 比 率	$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$	每 1 元流动负债所代表的流动资产数以作为偿付担保	“流动资产”和“流动负债”，这两项可直接从资产负债表中查到
速 动 比 率	$\text{速动比率} = \frac{\text{流动资产} - \text{存货}}{\text{流动负债}}$	每 1 元流动负债代表的速动资产数以作为偿付担保	“存货”，同样可以直接从资产负债表中查到
资 产 负 债 率	$\text{资产负债率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}}$	企业的负债占总资产的比重	“负债总额”与“资产总额”，可直接从资产负债表中查到

2. 相对数比较

相对数比较因数值表现为“相对数”而得名，指对两个相关联的指标进行对比、分析、计算所得的一种综合指标，反映客观现象之间的数量联系程度。

根据研究目的和对比基础的不同，相对数比较可以分为 6 大类别，如表 1-2 所示。

表1-2 相对数比较的6种类别

类 别	含 义	功 能	举 例
结构相对数	将同一总体内的部分数值与全部数值对比求得比重	说明事物的性质、结构或质量	产品合格率
比例相对数	将同一总体内不同部分的数值对比	说明总体内各部分的比例关系	投资与消费比例

(续表)

类 别	含 义	功 能	举 例
比较相对数	将同一时期两个性质相同的指标数值对比	说明同类现象在不同空间条件下的数量对比关系	不同地区商品价格对比;不同行业、不同企业间某项指标对比
强度相对数	将两个性质不同但有一定联系的总量指标对比	说明现象的强度、密度和普遍程度	—
计划完成程度相对数	某一时期实际完成数与计划数对比	说明计划完成程度	—
动态相对数	将同一现象在不同时期的指标数值对比	说明发展方向和变化的速度	企业发展速度、销售额增长速度等

三、对比分析的运用

在财务分析中,通过不同企业之间的对比,或同一企业不同时期的比较,发现企业经营过程中存在的问题,从而能够提供解决问题的有效措施。

近年来,某集团的年产值从几亿元飞速增长到十几亿元,盈利水平大大提高。为满足集团未来发展的需要,领导层决定投资新的项目,不断开拓新的业务渠道。

现有 A、B、C 三个投资项目方案。其中, A 方案最具创新水平,未来市场发展的潜力较大,所获的报酬较高,但同时也要承受较大的风险; B 方案次之,但技术比较成熟,稳定性较强,盈利水平居中; C 方案最缺乏创新能力,但各方面承受的风险较小,盈利水平比较稳定。

咨询专家对该集团的“三大报表”进行了财务分析,比较了集团过去与现在的财务数据以及该集团与其竞争对手的经营状况。最终,集团领导

层在听取了咨询专家的分析与评价后,选择了 A 方案。

上述案例中,咨询专家实际上主要运用了比较分析法,对企业的历史经营状况与现在的经营水平相比较,对企业自身及其竞争对手的经营状况也进行对比,分析两者之间经营的差异,从而给领导层提供了该企业最适合投资的项目方案。

1.2

趋势分析法——从发展角度剖析企业财务状况

趋势分析法又称趋势预测法,主要是指利用财务报表提供的相关数据资料,对企业各时期的实际指标与历史指标进行比较,得出各指标的增减数额、幅度和变动方向,分析企业的财务状况、经营情况和变动方向,并从发展的角度剖析企业财务状况,预测企业未来的变化趋势。

趋势分析法的具体应用主要体现在重要财务指标的比较、财务报表的比较和财务报表项目构成的比较三个方面。

一、重要财务指标的比较

用趋势分析法进行财务分析,一般需要编制比较会计报表。通过对企业不同时期报表中的重要财务指标进行比较,从竞争环境、竞争对手和企业自身的变动情况分析其发展趋势,预测企业未来发展的前景,如图 1-2 所示。

采用趋势分析法进行财务报表分析,需要的重要财务指标主要有定基动态比率和环比动态比率两个。

1. 定基动态比率

定基动态比率是指将各个时期的财务报告数值与某一时期的固定基期

指标数值进行对比所得到的相对数，其计算式为

$$\text{定基动态比率} = \frac{\text{分析期数值}}{\text{固定基期数值}} \times 100\%$$

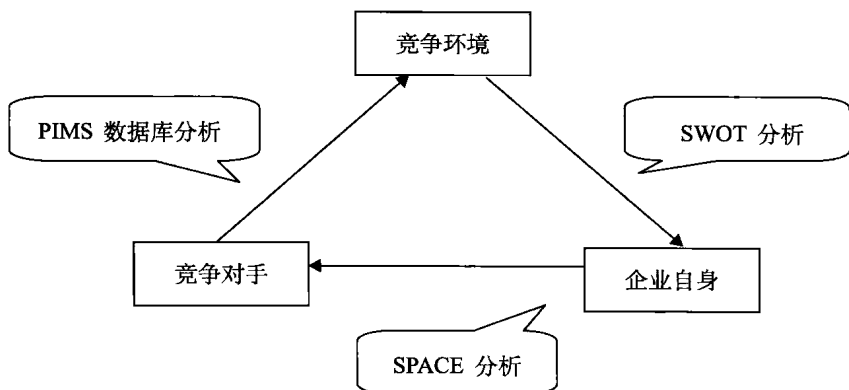


图1-2 趋势分析法的示意图

这一指标是趋势分析法中的重要财务指标，它反映了企业在一定时期内的财务状况与经营业绩。

【例 1-1】某公司的财务报表以 2008 年为固定基期，分析 2009、2010 年的利润增长比率。该公司 2008 年的净利润为 100 万元，2009 年的净利润为 150 万元，2010 年的净利润为 200 万元。

解：由题意可知：

$$(1) \text{ 2008 年的定基动态比率} = \frac{150}{100} \times 100\% = 150\%$$

$$(2) \text{ 2009 年的定基动态比率} = \frac{200}{100} \times 100\% = 200\%$$

2. 环比动态比率

所谓环比动态比率，是以每一分析期的前期数值作为基期数值，再把各个时期的财务报告数值进行对比计算所得的定态比率，其计算式为

$$\text{环比动态比率} = \frac{\text{分析期数值}}{\text{前期数值}} \times 100\%$$

这一指标是趋势分析法中另一重要的财务指标，其作用与定基动态比率相同。

同【例 1-1】，运用环比动态比率则可以得到：