

HOW TO RESOLVE THE FINANCIAL CRISIS

企业如何化解 财务危机

118

世界经济危机日益深化，国内经济形势更加复杂。无数的企业为缓解经营压力而殚精竭虑，最终让老板们穷于应付的永远是财务危机！只有牢固树立健康**正确的财务运营观念**，**及时发现企业财务风险的种种苗头**，认真**掌握化解财务风险的有效技巧**，企业才能在复杂的经营环境中顺利发展。本书正是为广大企业管理者量身打造的**应对企业财务危机**的最佳指导手册！内容权威、通俗，密切联系实际，始终强调**应用第一，实战第一**。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



HOW TO RESOLVE THE FINANCIAL CRISIS

企业如何化解 财务危机



张宇华 张 宁 / 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业如何化解财务危机/张宇华、张宁编著

北京: 中国经济出版社, 2012. 11

ISBN 978-7-5136-1896-0

I. 企… II. ①张…②张… III. 企业危机—财务危机—财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 219665 号

责任编辑 聂无逸

责任审读 贺 静

责任印制 常 毅

封面设计 清水工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 22

字 数 232 千字

版 次 2012 年 11 月第 1 版

印 次 2012 年 11 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5136-1896-0/F·9477

定 价 45.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794

前言

——世界经济风雨严峻，企业须避财务危机

面临席卷而来的世界性的经济危机，企业经营者们的心情一定是百味杂陈。沧海横流，以往雄心勃勃的战略蓝图一夜之间变轰然倒塌，世人瞩目的巨型企业帝国顷刻间灰飞烟灭。华尔街的著名投资银行因为资金流断裂被迫关门，美国最著名的三大汽车公司纷纷因为债务问题而寻求破产保护。在这个危机重重的岁月里，企业管理最要紧的莫过于加强企业财务危机管控。毕竟，所有的危机最后都表现为财务危机，所有的问题最终都会以不同面目出现在财务官的面前。这恐怕也是这次百年一遇的经济大危机给我们上的最重要一课。

危机面前，其实很难保证你的企业会实现过去向往的滚滚利润，甚至还会给你的报表造成相当的损失。但是，这并非太严重。其实，倒下去的企业帝国并非是那些亏损企业中最严重的一个，甚至财务报表很有可能是表面盈利，比如当年史玉柱的巨人集团。这次大危机中美国的许多企业倒闭最后还是在于到期债务问题没有办法解决。

随着“四万亿”救市大手笔的出现，中国国内的经济一度强劲。但强心针的效力终究时效有限。与此同时，财政政策的“挤压效应”让民营企业资金链更加困难。“长三角”“珠三角”地区许多中小企业纷纷倒闭，往往并非是企业效应问题，而是融资实在于困难。

无论如何，现金为王是当前企业界克服经济危机带来的微观层面的“财务危机”的核心一条。但是对于资金，有所作为的企业永远都是如饥似渴。因此，如何在内部有效处理安全和盈利的关系，便成为企业财务管理者的首要问题。

在国内，伴随着企业“跳跃式”的超长发展，一些“快起快倒”的企业不断出现，众多为大众追捧、媒体渲染的“明星”企业纷纷倒闭，而面临倒闭的原因又惊人的相似，大多是因为忽略对企业财务风险的有效防范而导致企业财务状况恶化甚至资金流断裂。面对众多的这些破产事件，人们再一次感到企业在财务危机面前的脆弱和无知。

狭义的财务危机仅指筹资层面；一般意义上的财务风险作为企业经营风险的一种，特指企业在生产经营中的资金运动（包括筹资、融资、投资、和资金使用等）中，由于内外部环境及各种难以预计或者无法控制的因素影响，在一定时期内企业的实际财务收益与预期财务收益发生偏离，从而蒙受损失的各种风险。它是从企业理财活动的全过程和财务的整体观念透视财务本质来界定财务风险的。在市场经济条件下，企业财务风险贯穿于企业所有财务环节，是各种风险因素在企业财务上的集中体现。财务风险作为一种经济上的风险现象，无论在实务界还是在理论界都已经得到广泛的重视。因为，对市场经济中的每一个经营者和企业来说，财务风险都是难以避免和漠视的。在财务实践中，企业往往会由于管理不善而遭受财务风险所带来的经济损失，甚至破产倒闭。除了上述的企业外，日本八佰伴总店及其中国香港、澳门分店的破产等著名事件也都源于对财务风险的识别和管理不善。

实际上，像美国这样的发达国家的企业平均寿命也不过7年左右，一个企业要想真正实现可持续长期发展，如果不能有效地解决财务危机是不可想象的。从企业生产经营过程来看，它通常主要表现为物资流动、资金运动和信息运动三个相互交织的运动过程。由于企业经营环境的变化以及企业经营管理中的失误和偏差等因素的影响，企业上述三大运动过程可能在时间和空间上出现间断和形式上出现停滞，于是企业风险相应地表现为物资流风险、资金流风险和信息流风险。与物资流风险、信息流风险相比，资金流风险也就是财务风险是企业经营中风险的核心和落脚点，这是因为物资流风险、信息流风险等最终都要从财务风险上反映出来，所以财务风险是企业风险的集中体现。如果企业物资流动不够畅通，资金周转就会失灵，如果企业不能及时采购原材料，资金由货币资金向储备资金的流动就无法实现；当企业产品销售困难时，成

品资金也不能顺利转化为结算资金和货币资金；如果企业信息流动不畅，会计、统计部门不能及时提供相关信息，或者决策者利用信息能力低下，也会导致企业决策失误，管理失策。因此，物资流、信息流风险的大小，直接影响到财务风险的大小，而财务风险往往又反过来影响物资流风险和信息流风险，有些物资流风险、信息流风险还直接由财务风险产生。如当企业无法筹集到足够的资金时，将会无法购置必要的生产要素，物资流必然中断，使企业面临物资流风险；如果企业财务状况、经营成果不够理想，企业编造、粉饰财务报表的可能性增大，信息失真，这将导致信息流风险的产生。当然，企业如果能够有效地识别和控制财务风险，也会对物资流风险、信息流风险的控制产生积极影响。

企业财务风险作用于企业，通常表现为企业资产流动性下降、经营资金不足、资产负债率过高、债务负担沉重、盈利能力下降等，这些问题都与企业财务会计管理直接相关，因此，对企业财务风险的讨论多集中于从财务会计方面入手，采用一些方法对财务风险进行控制。在本书中我们首先从企业财务内控制度、会计报表分析和财务指标体系利用等方面着手，就财务风险控制的具体方法做了较为全面和详细的总结，最后对财务危机识别指标进行了深入的分析，对财务风险预警体系做了进一步的剖析和说明。

企业的财务危机涉及企业的很多方面，而其防范的方法也会因为企业的具体情况而不同，本书只是介绍了一些比较通用和常见的方法，所以可能对企业财务防范和控制的方法分析不够全面或不够深入，还有待将来进一步研究。



前言

第一部分 加强企业内控,防范企业财务危机

1.01	建立财务内控制度	(3)
1.02	构建企业预算管理体系	(8)
1.03	编制企业预算	(14)
1.04	企业预算的管理执行	(21)
1.05	选择不同的预算管理模式	(26)
1.06	选择不同的预算管理方法	(33)
1.07	“现金为王”,关注现金流量	(38)
1.08	编制现金预算	(43)
1.09	合理控制现金收入	(47)
1.10	合理控制现金支出	(51)
1.11	选择适合的货币资金控制模式	(55)
1.12	建立公司内部资金结算中心	(61)
1.13	建立应收账款控制机制	(67)
1.14	制定合理的信用政策	(73)
1.15	加强货款回收管理	(78)
1.16	重视新客户的应收款问题	(83)

1.17	降低零售点的应收款风险	(86)
1.18	注重应收账款的日常管理	(89)
1.19	客户信用分级管理	(93)
1.20	建立企业集团财务控制体系	(96)
1.21	选择合适的企业集团财务控制模式	(104)
1.22	酌情使用财务总监委派制	(107)
1.23	建立会计过失防范体系	(116)
1.24	有的放矢地查找各类过失	(121)
1.25	防范常见的财务舞弊手法	(128)
1.26	设置财务危机预警系统	(131)
1.27	构建企业财务危机预警系统的方法	(136)
1.28	作为补救的财务重整	(140)

第二部分 严格报表分析,化解企业财务危机

2.01	常用的财务分析方法:比较分析法	(149)
2.02	常用的财务分析方法:比率分析法	(151)
2.03	常用的财务分析方法:趋势分析法	(154)
2.04	常用的财务分析方法:因素分析法	(158)
2.05	资产负债表要素构成分析	(161)
2.06	资产构成状况分析	(163)
2.07	资产价值质量分析	(168)
2.08	资本构成分析	(174)
2.09	资产流动性分析	(178)
2.10	资产负债表变化趋势分析	(180)
2.11	利润构成分析	(183)
2.12	利润表构成分析	(186)
2.13	盈利能力分析	(188)
2.14	盈利质量分析	(197)
2.15	数据变化趋势分析	(200)

2.16	财务数据异动趋势分析	(203)
2.17	人力资源营运能力分析	(205)
2.18	生产资料营运能力分析	(208)
2.19	现金流量表分析概述	(214)
2.20	现金流量风险的成因分析	(217)
2.21	现金流量的类别分析	(222)
2.22	现金流量的趋势分析	(224)
2.23	经营活动中的现金流量分析	(228)
2.24	现金流量的对比分析	(231)
2.25	现金比率分析	(235)

第三部分 强化指标分析,预防企业财务风险

3.01	财务风险分析的基本指标	(241)
3.02	短期偿债能力指标分析	(245)
3.03	长期偿债能力指标分析	(250)
3.04	流动资产营运能力指标分析	(256)
3.05	固定资产和总资产营运能力指标分析	(261)
3.06	盈利能力指标分析	(264)
3.07	股份企业盈利能力指标分析	(268)
3.08	资产变现能力指标分析	(271)
3.09	财务杠杆系数(DFL)衡量法	(275)
3.10	经营杠杆系数(DOL)衡量法	(280)
3.11	总杠杆系数(DTL)分析法	(284)
3.12	经济附加值(EVA)分析	(288)
3.13	企业财务预警指标体系	(294)

第四部分 企业财务危机的基本识别方法

4.01	报表分析法	(301)
4.02	指标分析法	(305)

4.03	专家意见法	(309)
4.04	德尔菲法	(314)
4.05	幕景分析法	(318)
4.06	“A 记分”法	(320)
4.07	“Z 记分”法	(325)
4.08	其他方法	(327)

第一部分

加强企业内控，防范企业财务危机

- 
- 1.01 建立财务内控制度
 - 1.02 构建企业预算管理体系
 - 1.03 编制企业预算
 - 1.04 企业预算的管理执行
 - 1.05 选择不同的预算管理模式
 - 1.06 选择不同的预算管理方法
 - 1.07 “现金为王”，关注现金流量
 - 1.08 编制现金预算
 - 1.09 合理控制现金收入
 - 1.10 合理控制现金支出
 - 1.11 选择适合的货币资金控制模式
 - 1.12 建立公司内部资金结算中心
 - 1.13 建立应收账款控制机制
 - 1.14 制定合理的信用政策
 - 1.15 加强货款回收管理
 - 1.16 重视新客户的应收款问题
 - 1.17 降低零售点的应收款风险
 - 1.18 注重应收账款的日常管理

- 1.19 客户信用分级管理
- 1.20 建立企业集团财务控制体系
- 1.21 选择合适的企业集团财务控制模式
- 1.22 酌情使用财务总监委派制
- 1.23 建立会计过失防范体系
- 1.24 有的放矢地查找各类过失
- 1.25 防范常见的财务舞弊手法
- 1.26 设置财务危机预警系统
- 1.27 构建企业财务危机预警系统的方法
- 1.28 作为补救的财务重整

建立财务内控制度



一、什么是内部控制

世界经济危机爆发以来，一大批知名的跨国公司相继爆出财务丑闻，其中凸显出来的由于放任风险、内部控制不严而造成的诸多管理漏洞也随之为人们所关注。只有建立良好的内部控制制度才能够健全企业的运行机制，增强企业自我控制、自我协调的能力，才能够使企业在激烈的市场竞争中取得竞争优势已成为人们的共识。

内部控制（Internal Control）一词，最早出现在1936年美国会计师协会（美国注册会计师协会的前身）发布的《注册会计师对财务报表的审查》文告中，指为保护现金和其他资产，检查簿计事务的准确性，而在公司内部采取的手段和方法。事实上，内部控制是一个组织所设计并实施的程序（包括必要的制度和措施），旨在为实现该组织的某种目标而提供合理保障。内部控制将从三个方面提供合理保障，并有助于组织某种目标的实现：经营过程有效率（效益）地进行，并预防资源的损失；对外提供可靠的财务报告；相关法律法规得以遵循。良好的内部控制可以合理保证合规经营、财务报表的真实可靠和经营结果的效率与效益。而合规经营、真实的财务报告和有效的经营也正是企业风险管理所应该达到的基本状态。从这个角度出发，内部控制是风险管理的必要环节，内部控制的动力来自企业对风险的认识和管理。

二、内控制度与企业风险

对一个持续经营的企业而言，常见的企业风险包括：战略风险，即不恰当的行动纲领和发展规划导致的风险；经营风险，即不适宜的经营手段导致的风险；财务风险，即失去融资能力或遭致无法承受的债务而导致的风险；信息风险，即不相关、不真实信息报告导致的风险；环境与法律风险，即环境骤变和政策不明朗导致的风险；灾害风险，即由于战争、自然灾害等人为不可抗拒的因素造成的风险。

正是因为有风险的存在，风险管理才成为必要。企业管理的重要内容之一就是建立风险评估系统，认识和分析企业整体目标及各活动层目标，以及影响这些目标实现的内在和外因因素、发生的概率及可能的后果，并采取相应的控制措施。因此，风险防范既是企业管理的必要部分，也是内部控制机制建立的内在动力。换句话说，内部控制的建立是与风险管理的要求并存的。正是因为存在各种各样的风险，企业才应该建立良好的内部控制系统，配合风险管理，实现企业目标。

内部控制的传统目标在于查错防弊。美国注册会计师协会 1936 年出版的《独立职业会计师对财务报表的检查》中提出内部控制是为了保护公司现金和其他资产，检查簿记、事务的准确性；美国审计程序委员会 1949 年指出内部控制是旨在保护资产，保证会计资料可靠性和准确性，提高经营效率，推动管理部门所制定的各项政策得以贯彻执行的组织计划和相互配套的各种方法及措施；最高审计机关国际组织在 1986 年 4 月十二届国际审计会议总声明中指出，内控目的在于帮助企业的经营活动合法化，具有经济性，效率性和效果性，保证管理决策的贯彻，维护资产和资源的安全，保证会计记录的准确和完整，并提供及时可靠的信息。COSO 报告更为明确，指出内部控制的目标旨在取得营运的效率、效果，财务报告的可靠性、相关性，遵守相关法规。内部控制的现代目标虽然做了进一步的拓展，诸如保障积极性，提高效率性等，COSO 整体风险框架报告中还加上了战略目标，但事实上内部控制的核

心目标还是防范风险，为企业创造价值服务。

虽然内部控制的动力源于风险防范并构成风险管理的必要环节，但内部控制不等于风险管理本身。许多企业的管理者将内部控制与企业管理和风险管理等同起来，常常产生这样一些误解：内部控制可保证企业成功并使其财务报告绝对可靠合法；内部控制可以防止企业决策的失误；内部控制可以阻止两个或两个以上的人相互勾结来践踏控制系统；建立了内部控制就等于实施了科学管理，等等。

内部控制只能防范风险，不能转嫁、承担、化解或分散风险。风险管理是由风险识别、风险评估、风险对策、风险监测等一系列环节组成的一个循环流程，就这一循环流程而言，内部控制仅与风险识别和评估密切相联。对企业面临风险的识别和评估，既是企业选用何种风险对策、实施何种管理措施的前提，亦是建立企业内部控制的基础。在风险识别和评估基础上所建立的内部控制，只能规避经营管理活动中经常发生的错误和风险，但不能解决风险管理中企业所面临的所有风险，更不能转嫁、承担、化解、分散风险。例如，对于重要信息的异地备份，既是内部控制中信息安全性的要求，也是风险管理中规避风险的必要措施。国际著名投资银行摩根士坦利，正是严格遵循了这一基本要求，其虽置身于世贸大厦 88 层之高，但在“9·11”事件中，其所有客户的重要资料并未因世贸大厦的轰然倒塌而被埋葬。但是，上述内部控制措施只能防范可能的风险，并不代表风险发生后的措施。风险发生后的自救也是风险管理的重要内容。即使建立了合理而有效的内部控制系统，科学而全面的管理仍是必不可少的，不能将它们二者混为一谈。对于企业经营活动中发生概率较大，且企业能够承担控制成本的风险，要力求通过企业自身的控制系统，并依托以财务管理为中心的企业管理体系予以控制。对于发生概率较小，或控制成本较大的风险，则应在加强管理、增强自身素质的基础上，降低风险对企业的影响程度。

三、内部控制的基本特征

英文 control，不仅意指控制，还有管理、核实、检验、调节等含

义。而汉语中所指的控制，有检讨或核对之意，即检验事物的实际发展是否符合预期的状况。据此，我们所指的内部控制，并非是有成文规定的具体制度，而是在单位组织规划、管理办法以及各种作业程序中，应用内部控制原则、技术、方法，以贯彻实施既定政策。因此，它一般应具有以下特征：

1. 全面性

即内部控制是对企业组织一切业务活动的全面控制，而不是局部性控制。它不仅要控制考核财务、会计、资产、人事等政策计划执行情况，还要进行各种工作分析和作业研究，并及时提出改善措施。

2. 经常性

即内部控制不是阶段性和突击性工作，它涉及各种业务的日常作业与各种管理职能的经常性检查考核。

3. 潜在性

即内部控制行为与日常业务与管理活动并不是明显地割裂开来，而是隐藏或融会在其中。不论采取何种管理方式，执行何种业务，均有潜在的控制意识与控制行为。

4. 关联性

即企业的任何内部控制，彼此之间都是相互关联的，一种控制行为成功与否均会影响到另一种控制行为。一种控制行为的建立，均可能会导致另一种控制的加强、减弱或取消。

四、内部控制的设计原则

内部控制是一项与实践联系相当紧密的管理手段，因此，在具体设

计内部控制时，既不能闭门造车，也不能生搬硬套，而是应当具体问题具体分析，真正建立一套符合企业发展实际的内部控制制度。在此基本原则下，企业具体设计内部控制，应遵循以下原则：

1. 相互牵制原则

即一项完整的经济业务活动，必须经过具有互相制约关系的两个或两个以上的控制环节方能完成。即在横向关系上，至少由彼此独立的两个部门或人员办理，以使该部门或人员的工作受另一个部门或人员的监督。在纵的关系上，至少经过互不隶属的两个或两个以上的岗位或环节，以使下级受上级监督，上级受下级牵制。

2. 协调配合原则

指各部门或人员必须相互配合，各岗位和环节都应协调同步，各项业务程序和办理手续需要紧密衔接，从而避免扯皮和脱节现象，减少矛盾和能耗，保证经营管理活动的有效性和连续性。协调配合原则，是相互牵制原则的深化和补充。贯彻这一原则，尤其要避免只管牵制而不顾办事效率的机械做法，而必须做到既相互牵制又相互协调，从而在保证质量、提高效率的前提下完成经营任务。

3. 程序定位原则

指企业应该按照经济业务的性质和功能将其经营管理活动划分为若干具体工作岗位，并根据岗位性质相应地赋予工作任务和职责许可权，规定操作规程和处理手续，明确纪律规则和检查标准，充分做到职、责、权、利相结合。岗位规则程序化，有利于做到事事有人管，人人有专职，办事有标准，工作有检查，以此定奖罚，能增加每个人的事业心和责任感，从而大大提高效率。

4. 成本效益原则

即在实行内部控制时，花费的成本要低于由此产生的收益，力争以最小的控制成本取得最大的经济效益。