



科文西方工商管理(MBA)经典文库 (实战名著系列)

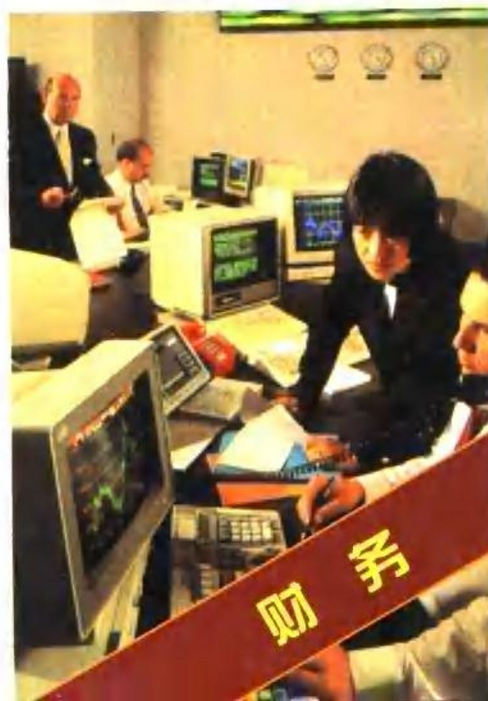
Financial Management for the Small Business

中小企业财务管理

发展中的控制

[英] 柯林·拜罗

理解关键的财务报表
灵活使用财务分析工具
编制最佳计划与预算



航出版社

香港) 出版有限公司

Astronautic Publishing House

Science & Culture Publishing House(H.K)

著作权合同登记图字：01-99-0469 号

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业财务管理/(英)拜罗 (Barrow, C.) 著; 张志强等译. —北京: 宇航出版社, 1999. 5

ISBN 7-80144-254-7

I. 中… II. ①拜… ②张… III. 中小企业-财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 15339 号

Copyright © Colin Barrow 1984, 1988, 1995, 1998

Publishing by arrangement with Kogan Page Limited.

中文简体字版版权 © 1999 科文(香港)出版有限公司
宇航出版社出版

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部(010)68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编 100013)

北京科文剑桥图书公司(010)68420599

(北京图书馆内 K 栋 1 层 邮编 100081)

零售/北京宇航文苑 (010) 62579190

(北京海淀大街 31 号 邮编 100080)

1999 年 5 月第 1 版

1999 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 8.75 字数: 147 千字

印数: 1—10000 册

定价: 18.00 元

第三版序

在1983年写作本书第一版的时候,英国中小企业的情况与五十年代相比,没有什么大的变化。在整个这一时期中,自我雇佣人口(主要为个体及私营小企业主)在180万到200万之间徘徊。由于很多现在已成为历史的原因,在最近一些年份中,整个国家的企业情况发生了根本性的变化。自我雇佣人口上升至350万,现在每8个人中,就有近1个人在为自己工作。每种企业活动调研所得出的企业活动水平曲线都呈很强的上升势头(这一点与我国目前情况极为相似——译者注)。风险基金组织从1979年的20个上升到1994年的200个,它们投入新企业的资金也相应地从1.5亿镑增加到15亿镑。

大公司的经理们也未能免除企业家精神高涨的诱惑。管理人员持股,这一在1978年根本没有听说的现象,在整个八十年代以及九十年代至今,却成为风险资本的重要组成部分。银行对小企业贷款以及其它一些融资方式,如租

赁、分期付款和商业信用数额可观而且不断增加。

伴随着这一企业家精神的急剧高涨，相关（或潜在相关）人员想成为财务上的内行的要求也变得极为迫切，因为这是明智地筹集与使用资金的前提。要求通晓财务问题的进一步的压力来自于《破产法案》和反不正当经营的立法，按照这些法律规定，一旦企业负责人知道——或应该知道——他们的企业陷入财务危机，他们的企业就不应该再继续经营。

本书旨在帮助那些觉得企业财务问题有些混乱难懂的管理人员。任何人在初次进入这一领域时都有云山雾罩之感。不管是为要管理一个企业，还是为要建立一个企业，或初次承担企业的会计职责，或参加一种商务课程，在开始的时候要搞懂财务总是最为困难的。对于每一个人来说，没有搞懂企业财务的结局并不相同。学生仅仅是没有通过考试，而企业家或业主大多是断送了他们的企业，企业的执行经理则会被解聘。今天的企业所面临的竞争通常比从前更为激烈，利润边际被大大压缩，留给决策失误的余地很小。

伴随这一创业热潮的高涨，企业倒闭的浪潮也不可避免地接踵而至。在 1989 年一年期间，全英国有 35 万个小

厂商倒闭。到稍后的1991年，这一数字上升至60万个。尽管在写作本书的这段时间，倒闭的情况有所缓解——1993年是50万个——但那些独立的企业仍然是有更大的可能性走向失败而不是成功。

直截了当地说，最为常见的失败的原因是财务控制不力。的确，关于企业失败调研的通常结论是三分之一的失败可以归因于这一问题。经营小企业的人经常是把所有的财务问题交给企业的会计拖到年底解决。他们大多都有一种错误信念，认为记帐是一种无益于像争取客户、制造产品这类“真正”的企业任务的活动。

在登录第一批数据之前，绝大多数小企业已经在财务失败的道路上走得太远，无可救药了。最终的帐目总是来得太迟，良好的企业形势已被外行的财务操作毁坏殆尽。有少数企业经理的确向有关方面，也许是一个会计或一个银行经理，咨询企业究竟应该如何做，但他们在介绍自己目前处境时所用的术语往往使人感到莫名其妙。

本书从关键的财务报表介绍入手。企业财务领域这些重要的组成部分往往被那些利润单薄、现金流量为负而又急于求成的企业所忽略。

在打下了这一基础之后，第二部分介绍了有关的财务

分析工具，对于一个企业经营的有效控制来说，这是非常关键的部分。如果你能设想试图驾驶一辆缺少一些必要装置的车将会是一种什么情况，你就会明白经营一个缺少财务控制的企业将会多么令人恼火。

第三部分探讨了有关企业计划与预算的问题。缺少得力有效的企业计划，绝大多数新企业将无法实现业务起飞，绝大多数已有的企业也将无法实现理想的增长。

有一章专门论述企业的一项重要任务：编写和宣讲企业计划。因为这是取得资本的“敲门砖”，所以，企业计划建设本身在表述上的效果与计划的正确性同等重要。

全书经过了认真的修改，有关的部分都根据最新的资料做了相应的调整。

本书在英国及欧洲大陆已拥有越来越多的企业界和大学中的读者。在此，我要向我的“学生们”致以郑重的、诚致的谢意，他们提出的问题或提供的建议使我能够保持专注于财务问题的思考，并使我的思路 and 思想更为敏锐和透彻。我要特别感激 Stirling 大学设立的企业管理研究生项目、Cranfield 管理大学、美国麻萨诸塞州波士顿的 Suffolk 大学设立的企业家教育项目、Greenwich 大学设立的一系列小企业项目以及参加 Royal Borough 和 Chelsea 新商务

第三版序

教程培训的人们，感谢他们的参与。我还要特别感谢采用本书作为内部财务培训教材的企业，包括：Abbott 实验室、Ash 和 Lacy、Englehard 产业集团、ICL、Johnson & Johnson、Leyland 油漆公司、Seddon Atkinson、Seagram Distillers、Tandem 计算机公司、Forte、Schwarzkopf、Ruberiod、由多家公司组成的经理人协会、marders 油漆公司和 Wyeth 实验室（以上不少都是国际知名的大公司——译者注），感谢这些公司的总裁和常务经理们。

目 录

第三版序

第一部分 理解关键的财务报表

第一章 资金平衡表 我们当前的财务状况

一个个人的例子.....	(4)
公共组织的情形.....	(7)
企业资产负债表的结构.....	(10)
基本的原则、概念和惯例.....	(17)
问题.....	(25)

第二章 损益表 我们以往的业绩

交易的处理.....	(26)
其他的基本原则.....	(30)
制造业企业的损益表.....	(32)
服务业企业的损益表.....	(35)
损益表的结构.....	(36)

公司法案的会计报告要求.....	(39)
------------------	--------

问题.....	(40)
---------	--------

第三章 现金流量和资金流量表 我们的前景

过度交易.....	(43)
-----------	--------

现金需求的预测.....	(48)
--------------	--------

问题.....	(49)
---------	--------

资金流量表.....	(51)
------------	--------

问题.....	(52)
---------	--------

第二部分 财务分析工具

第四章 经营控制

经营目标.....	(56)
-----------	--------

比率——分析的工具.....	(60)
----------------	--------

比率使用中的一些问题.....	(63)
-----------------	--------

比率的预测.....	(69)
------------	--------

问题.....	(69)
---------	--------

第五章 盈利性计量

占用资本报酬率 (ROCE)	(71)
----------------------	--------

债务比率及其对 ROSC 的影响	(73)
------------------------	--------

销售利润率.....	(76)
------------	--------

目 录

税收..... (81)

问题..... (84)

第六章 营运资本控制 (或流动性控制)

流动比率..... (87)

速动比率或酸性试验比率..... (89)

赊销控制..... (90)

存货控制..... (95)

现金控制..... (96)

营运资本的周转..... (97)

平均比率..... (98)

问题..... (98)

第七章 固定资产控制

固定资产结构..... (100)

新资本投资计划..... (103)

平均占用资本报酬率..... (104)

回收期..... (108)

折现现金流量..... (111)

现值..... (114)

盈利指数..... (117)

内部利润率..... (120)

中小企业财务管理

风险和敏感性分析.....	(124)
通货膨胀的处理.....	(125)
营运资本决策中的折现现金流量法.....	(126)
推出新产品：资本预算案例分析.....	(126)
投资决策中的一般考虑因素.....	(129)
问题.....	(136)
折现系数表.....	(138)

第八章 成本、数量以及价格和利润决策

成本合计.....	(146)
成本的组成.....	(148)
固定成本.....	(149)
变动成本.....	(150)
半变动成本.....	(153)
盈亏平衡点.....	(153)
安全边际.....	(156)
实现目标利润的成本.....	(157)
特殊定货的成本.....	(159)
企业的启动成本.....	(162)
确定成本削减非盈利产品.....	(166)
问题.....	(168)

第三部分 经营计划和预算

第九章 预算

企业的预算·····	(174)
时间期限与详细程度·····	(176)
目标·····	(178)
市场评价·····	(185)
销售预测·····	(190)
资源评价·····	(192)
关键的战略与营业计划·····	(199)
预算·····	(203)
预算偏差分析·····	(205)
销售预算的具体化·····	(208)

第十章 企业计划的写作与宣讲

出资者的需求·····	(212)
外观与篇幅·····	(216)
格式和内容·····	(218)
编写和编辑·····	(232)
发送对象·····	(234)
口头宣讲·····	(235)

第十一章 帐务和快速报告

记帐原则..... (240)

日记帐..... (241)

现金帐户..... (241)

销售与采购帐户..... (242)

月度快速报告..... (244)

问题答案..... (246)

第一部分

理解关键的财务报表

第一章 资金平衡表

——我们当前的财务状况

有一个为人熟知的故事，讲的是一个驾车旅行者在都柏林和科克(都柏林和科克都是爱尔兰地名——译者注)之间迷路了。他停下车向一个过路的农夫问路，而这个农夫回答，“如果我想去科克，我就不会从这儿出发。”

对于涉身经营的人来说，所能得到的回答时时处处都是如此。如果我们力图实现自己的目标，就必须搞清楚我们现在处于什么位置。但事实上，或许是迫于某些更为紧急的工作的压力，或许是意识到结果可能不尽如人意，当面对堆积如山的事情时，搞清当前财务状况往往被归入并不重要的一类。

即使在我们的个人生活中，当考虑重要的收支问题时，查看一下“资金余额”也是很有必要的。是否应该另迁新居，是否要买艘游艇，是否要换一辆新车，是否要去外地度假，对于诸如此类的问题，在做出最后决定之前，我们也许都需要非正式地检查一下自己的财务状况。

一个个人的例子

这个例子是关于特丽·布朗的个人收支的。她正被自己杂乱无章的收支事项搞得有点晕头转向，决定要理出个头绪来。简单点说，她想搞清自己当前的财务状况。

如果你想了解你目前财务收支的基本状况，那么你至少要了解这一例子所包含的以下要点：

特丽·布朗——当前财务收支状况 1（3 月 28 日）

	£
现金	50
住房	50 000
抵押	45 000
姐姐（杰凯）借走	135
透支	100
车（雪铁龙 ZCV）	1 000
信用卡	50
珠宝和画	350
分期付款（各种物品）	500
家俱	500

以上信息告诉我们一些关于特丽的情况。但是，要真正搞清她的真实的财务状况，我们还需对这些信息进行归类整理。