

The background of the book cover is a dark, moody illustration. It features a hand in a dark suit sleeve, holding a rolled-up banknote. The hand is positioned as if about to drop or release the money. The overall color palette is dominated by deep blues and purples, with a bright red horizontal band at the bottom. The title '企业' is in large, bold red characters, and '领导理财' is in white characters below it.

# 企业

## 领导理财

刘铭达等 编著

The logo of the publisher, Economic Science Press, is a stylized circular emblem with a wave-like design.

经济科学出版社

主 编：刘铭达

主 审：虞列贵

编 写：刘铭达 曾秋莲 李国中

陈秋华 李杰云 林世权

# 企 业 领 导 理 财

X/H 315/1

经济科学出版社

一九九八年·北京

责任编辑:张意姜  
责任校对:杨晓莹  
版式设计:代小卫  
技术编辑:潘泽新

## 企业领导理财

刘铭达等 编著

\*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京外文印刷厂印刷

出版社电话:62541886 发行部电话:62568479

经济科学出版社暨发行部地址:北京海淀区万泉河路 66 号

邮编:100086

\*

850×1168 毫米 32 开 15.25 印张 380000 字

1998 年 12 月第一版 1998 年 12 月第一次印刷

印数:00001—12000 册

ISBN 7-5058-1599-7/F·1129 定价:29.50 元

## 图书在版编目(CIP)数据

企业领导理财 / 刘铭达等编著. — 北京: 经济科学出版社,  
1998. 12

ISBN 7-5058-1599-7

I. 企… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35839 号

# 序

通俗地说,理财就是运作资金。资金是企业的“血液”,它贯穿于企业生产经营活动的每个环节,触及到企业管理的各个角落,是企业管理的“牛鼻子”。做到以收抵支,保持良好的偿债能力,尽可能提高盈利能力,以确保资金顺畅运动,实现经济效益最大化,既是企业理财的目标,也是企业在市场竞争中求生存、谋发展的内在需要和经营企业的根本宗旨。

在企业的全部理财主体中,企业领导是理财工作的“舵手”和“导演”。在理财上,企业领导只有切实到位,把实现理财目标作为开展生产经营活动的出发点和归宿点,用理财目标去统帅、引导全体员工的生产经营行为,明确各位副职领导的理财责任,充分发挥财务部门在理财上的专业技能,调动全体员工的理财积极性、主动性和创造性,把全员理财落到实处,企业才会在理财上有大的建树,企业管理工作才会取得突破性进展。这

是中外成功企业家驰骋市场,把企业引入持续、快速、高效发展轨道的共同做法和基本经验,也是市场经济的内在要求。当前,在市场竞争中,我国不少企业之所以屡屡败北、连年亏损,一个重要原因就是,一些企业领导人当家不理财或不善于理财,不能适应市场经济的需要。只有理好财,才能当好家,是我国一些企业领导人在市场经济的大海中经过多番搏击后悟出的一个基本道理。我坚信,这个道理会被越来越多的企业领导人所认可,会使越来越多的企业走出困境、步入兴旺发达的轨道。

《企业领导理财》是我国全面、系统探讨企业董事长、总经理理财的第一本专著。几位作者都是理论功底扎实、长期在财政部门从事企业财务管理工作的干部。本书是作者在长期观察、反复思考、多次调查、集体研究的基础上写成的,具有以下特色:一是对企业领导理财理论的探索卓有成效。作者站在社会主义市场经济这一大背景下,从理论和实践两个方面,对企业领导为什么要理财、企业领导理财的内容是什么、企业领导应掌握哪些理财技能与技巧等问题,作了系统、科学的回答,提出了许多独到的见解;二是内容丰富。作者坚持大财务观点,把投资学和金融学中与企业有关的内容融入了书中;三是指导性强。既从理论上对企业领导理财进行了研究,又列举了30个实例对企业领导理财作了实战演示,理论与实例互相呼应、相互支撑,全书显得有血有

肉,既有助于增强读者对理论的深入理解,又为读者运用理论解决实际问题提供了借鉴;四是可读性强。全书按照通俗化、大众化的原则来阐释深奥的理论问题,并辅以实例佐证,文字流畅,读起来朗朗上口、耐人寻味。

本书作为开拓企业领导理财研究的第一部著作,虽然在某些方面还有待完善,但总体来看,它是一部理论与实践有机结合的力作,是一部对实践颇有指导意义的好书。我相信,本书的出版不仅有助于活跃对企业领导理财理论的深入研究,而且对提高广大企业领导人的理财水平、对增强广大企业的生存能力和发展能力都会产生积极的推动作用。

張佑才

一九九八年十一月

---

# 前 言

---

市场经济条件下,企业的事物除了职业道德建设等一些领域外,都是可以用货币来度量其价值的经济资源,这些经济资源可以称为资金,企业领导的几乎所有活动,都是在推动资金运动,这就是我们在本书中所称的现代企业领导理财活动。社会主义市场经济体制的建立和现代企业制度的推行,把理财工作推到了整个企业管理体系的核心位置。“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为重点”这一源自企业管理的实践经验得到了企业界的广泛认同,并被越来越多企业付诸实践。这是一个可喜的变化,它标志着在新的形势下,我国广大企业为了在日趋激烈的市场竞争中立于不败之地,正在打破传统管理模式的束缚,步入现代企业管理机制的新轨道。

企业理财按主体不同,分为领导班子理财、财务部门理财和职工群众理财。企业的一把手作为企业的当家人,是理财工作的当然主角,对其他理财主体的行为起着导向、统帅的作用,是决定企业整体理财成效大小的关键角色。实践表明,在社会主义市场经济条件下,作为企业的一把手只有树立正确的理财观,把理财工作



实实在在地纳入整个企业管理的中心地位,科学地规划整个理财工作,督促、支持、鼓励副职领导、财务部门和广大职工群众理财,把全员理财落到实处,企业的整个工作才会有放的矢、有条不紊、健康高效地运行,企业的经济效益才会持续、平稳的增长。

翻阅现已面世的有关企业理财方面的书籍,我们发现,专论企业财务部门理财的可谓汗牛充栋,研究企业领导理财的却凤毛麟角。为弥合这一缺憾,以期对广大企业领导提高理财水平起到一些促进作用,我们撰写了《企业领导理财》这本书。全书以社会主义市场经济和现代企业制度为背景,从理论和实践两个方面,系统、深入地阐述了企业领导理财问题。全书分四篇,第一篇围绕企业领导为什么要理财这一主题,进行了多角度剖析;第二篇全面论述了企业领导理财的内容;第三篇侧重介绍了企业领导在理财方面应当掌握的技能、技巧;第四篇列举了中外企业领导理财的 30 个典型实例。本书的一个明显特点是坚持大财务的观点,把投资学和金融学中与企业有关的内容融入书中。全书是严格遵循集实用性、可操作性与理论性于一体的原则来设计和撰写的。主要供企业的董事长、总经理和其他企业管理人员阅读,也可作为大中专院校经济管理专业和相关专业的学生学习企业理财知识的参考读物。

本书由刘铭达教授主持策划和撰写,参加写作的人

员还有曾秋莲、陈秋华、李杰云和林世权四位同志。林世权同志对全书进行了修纂。刘铭达教授对全书进行了初审。

财政部经贸司虞列贵司长对全书进行了最后审定，财政部经贸司制度处李国中处长审阅了全部稿件。

财政部张佑才副部长在百忙中挤出时间，为本书作序。

本书在写作过程中，还得到了广西财政厅、广西经贸委等单位的大力支持。郭连科、李树荣、吴云、韦鸿贤、杨国海、温启焕、凌荣基等同志对本书提出了宝贵的修改意见。

韦武、方杰、孙建书同志为本书的撰写提供了大量资料。

在此，我们对以上单位和个人表示衷心感谢！

本书在写作过程中，参考了大量书目。由于篇幅有限，恕不一一列举。

企业领导理财在我国还是一个有待开发的新课题，我们虽然对这一课题作了较长时间的研究，但由于水平有限，书中可能存在一些欠妥之处，诚望广大有识之士批评指正。

作 者

一九九八年九月

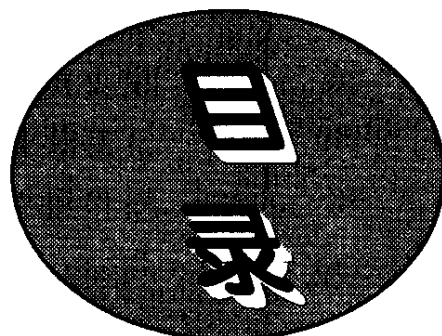
如果人们不那么健忘,1995年的南方某集团事件,还会让人记忆犹新:以4000元借款起家的某集团董事长以非凡的气魄、超人的胆识起家,仅几年的功夫,公司的产值就达几亿元。1995集团发动“三大战役”,向保健品、医药和电脑三大领域一次性推出几十个产品,欲使集团经营达到鼎盛状态。随后,危机出现了。想“一口吃成个胖子”的意识冲昏了董事长的头脑,动工的办公大厦在吞噬着企业的资金,由于盖楼资金需求过大,董事长就从刚刚启动的生物工程中抽调,办公大厦与生物工程“相煎太急”,流动资金枯竭,新兴的生物工程产业萎缩了,董事长的理财不善使集团财务陷入极度窘困的境地。

办公大厦“倒了”,企业一个接一个地倒闭。让每一个经营者心惊肉跳,我们还能寄致富的

希望于什么呢？

答案确实很简单：企业要想在市场经济的大潮中生存、发展、盈利，无不与资金的筹划、运营息息相关，而运营资金的主角就是企业领导。理财应作为企业管理的系统工程，是“牵一发而动全身”的大事。树立理财观念，熟悉理财内容，“投资”理财技巧应作为每一位企业领导者的必修课。

大浪淘沙，虽然，市场经济的大潮无情地淘汰了那些不善理财者，但潮起之时，又托起了一个个理财的弄潮儿：那令人着魔的比尔·盖茨；还有那中国特色的“模拟市场核算，实行成本否决”的邯钢等等，他们的理财方法或许能给企业领导以启迪，紧跟时代步伐，带领企业坐上 21 世纪财富的战车。



## 第一篇

### 运作资金：企业

#### 领导的核心工作

|    |                  |
|----|------------------|
| 4  | 如何通过理财推动管理上台阶    |
| 4  | 企业管理的“牛鼻子”       |
| 10 | 理财环境藏机遇          |
| 14 | 怎样成为理财行家         |
| 14 | 只有理好财 才能当好家      |
| 18 | 理财的“金刚钻”         |
| 26 | 理财的“敲门砖”         |
| 36 | 理财观如何从“计划”向“市场”转 |
| 36 | 社会主义市场经济与企业运作    |
| 55 | “计划”与“市场”理财观迥异   |

## 第二篇

### 企业领导

#### 理财的内容

|    |         |
|----|---------|
| 68 | 如何提高收益  |
| 68 | 遵循规律创收益 |

|     |                |
|-----|----------------|
| 72  | 畅销多赚靠定价        |
| 78  | 税收规划增财力        |
| 90  | 活用政策度股利        |
| 98  | 操作股票争主动        |
| 104 | 如何降低成本         |
| 104 | 成本控制的切入点       |
| 108 | 节省材料耗费的“组合拳”   |
| 115 | 演练固定资产费用的“二重奏” |
| 120 | 丈量工资成本的“标尺”    |
| 130 | 攸关竞争力的规模成本     |
| 139 | 该往哪儿投钱         |
| 139 | 投资是一把“双刃剑”     |
| 148 | 投资战略谋划         |
| 158 | 投资方向择定         |
| 166 | 投资规模运筹         |
| 176 | 投资科技含量定位       |
| 184 | 该上哪儿找钱         |
| 184 | 聚集资金的金钥匙       |
| 192 | 寻找合作伙伴         |
| 195 | 发行普通股          |
| 205 | 发行优先股          |
| 209 | 挖掘内部资金潜力       |
| 214 | 利用短期债务         |
| 221 | 筹集长期借款         |
| 224 | 发行债券           |
| 228 | 租赁融资           |
| 231 | 挖不完的金山         |

### 第三篇

#### 企业领导理财 的技能技巧

|     |               |
|-----|---------------|
| 238 | 如何建立高效运营的财务机制 |
| 238 | 独立设置两大机构      |
| 248 | 科学构筑四大机制      |
| 259 | 如何把握理财重点      |
| 259 | 科学营运资金        |
| 268 | 全面审视成本        |
| 276 | 如何协调财务关系      |
| 276 | 亲自出马 协调各方     |
| 283 | 纵观全局 理顺内部     |
| 290 | 如何落实全员理财      |
| 290 | 领导“导演”理财文化    |
| 298 | 员工充任理财主角      |
| 307 | 如何应付财务风险      |
| 307 | 险象环生          |
| 313 | 风险诊断          |
| 317 | 化险为夷          |

### 第四篇

#### 理财赢家实例

|     |                     |
|-----|---------------------|
| 326 | 中国理财赢家实例            |
| 326 | 模拟市场核算 实行成本否决       |
| 332 | “三统一分”立体制 “购销比价”堵黑洞 |
| 341 | 全员成本管理显神威           |
| 347 | 分配联效益 企业显生机         |

|     |                |
|-----|----------------|
| 351 | 实施名牌战略 争创效益新高  |
| 357 | 降成本 得市场        |
| 363 | 科学理财使上海石化焕发生机  |
| 365 | 突出财务工作 培植竞争优势  |
| 368 | 强化财务职能 效益稳步攀升  |
| 373 | 资本经营使“三枪”尝到了甜头 |
| 375 | 李嘉诚驰骋香港地产业     |
| 380 | 资产常组 青春常在      |
| 385 | 统一企业的多角化经营     |
| 390 | 和记黄埔举债的启示      |
| 394 | 工艺革新 成本大降      |

#### 400 外国理财赢家实例

|     |              |
|-----|--------------|
| 400 | 起死回生的米其林     |
| 404 | 要作“大哥大”的诺基亚  |
| 408 | 借鸡生蛋的洛维格     |
| 412 | 不另起“炉灶”并非好事  |
| 419 | 点石成金的萨罗塔基斯   |
| 423 | 汉高的中国战略      |
| 428 | 商战骑士莫迪马      |
| 432 | 善于变机会为财富的亚默尔 |
| 437 | 亏损企业的救星雅各布   |
| 441 | 经久不衰的雀巢公司    |
| 444 | 擅长投资的大山梅雄    |
| 448 | 来岛船坞以低成本驰骋市场 |
| 452 | 小产品高回报       |
| 456 | 3M 公司的风险投资体制 |
| 460 | 善于运营资本的盖帝    |



# 第一篇

## 运作资金： 企业领导的核心工作