

5  
5分钟当代经理丛书

# 5分钟 财务经理

徐大海 编译



上海远东出版社

沪新登字 114 号

《5 分钟当代经理丛书》

5 分钟财务经理

徐大海 编译

上海远东出版社

(上海冠生园路 393 号 邮编 2000233)

新华书店上海发行所发行 上海市印七厂一分厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 5 字数 110 千字

1992 年 2 月第 1 版 1992 年 2 月第 1 次印刷

印数 1—5000

ISBN 7-80514-886-4/F·116

定价: 3.80 元

## 编 者 的 话

长期以来,经济效益不佳一直是困扰着我国众多企业的沉重锁链。虽然其中原因很多,然而,不重视财务管理无疑是最重要的原因之一。现代经济乃商品货币经济,社会主义的企业同样必须重视钱财事务的管理。可以说,财务管理是现代企业经济最重要的支柱之一。认识现代财务管理的基本原理并加以实践是当前搞活各种类型的企业的有效途径。

《5分钟财务经理》是关于财务管理的一本通俗读本。它的编写特点是将财务管理的基本原理融于实际的企业管理中,就直接影响企业生存和发展的关键性问题分5个部分共25章进行专题讨论,给人以启迪。本书的一个鲜明特点是实例说明,操作性强。同时,全书25章虽然前后有一定的连贯性,但每一章是独立成篇的。所以你既可以通读全书,也可以根据需要按目录选读你有兴趣的内容。本书的通俗性和可操作性特点特别适宜于整日沉于繁忙事务的企业财务主管、企业经理和其他管理人员。当然对于学习和研究财务管理的大专院校师生也有参考价值。

本书的整个编译过程始终得到远东出版社的帮助,尤其是章雷老师不辞劳苦,提出了不少修改意见,谨此深表谢意。当然,不足之处将由本人负全责。若读者予以指正,编者将不胜感激。

徐 大 海

1991年12月于上海财经大学

## 前 言

在所有企业冒险中，有百分之九十是失败的，其中许多是由于企业自身已病入膏肓。有些企业的失败可归因于经济中或某一特定行业中出现的非预期衰退；而有些则可归咎于激烈竞争、产品质量低劣或销售不力。还有一些企业的失败原因不很清楚。

然而，大多数企业的失败还有另一个重要原因，那就是人们还没有对现代财务管理的基本原理加以认识并付诸实践。许多企业沉浸在冒险将获成功的欢乐中；殊不知，不对财务管理的基本原理加以实践很快就会使这种成功的潜力化为乌有。

《5分钟财务经理》将有助于使更多的企业潜在的成功可能成为现实。对于所有愿意花费几分钟时间以便掌握简单明了的概念的经理们来说，财务管理的基本原理是易于理解的。为达此目的，本书使用简短的篇章，以有效的、直截了当的方式举例阐明这些基本概念。而且，每一章可自成一体。虽然各章之间存有内在联系，但没有任何一章以其他篇章为前提。你可以从头至尾阅读本书，也可以先浏览一下目录，找出能满足你特殊需要或能激起你特别兴趣的篇章。

本书的书名就是对读者第一次阅读本书各章时所需时间的实际估计。当然，实际的阅读时间还要取决于读者的背景知识。那些对会计和财务的基本知识驾轻就熟的读者将能以更少的时间得益于各章；而那些对这一领域较为陌生的读者则会发现，要达到有管理水准的理解力可能需要花费较多的

时间。但不管怎样，没有一个用心的读者会觉得这里所讨论的概念是高不可攀的。通晓企业财务管理的基本原理并不需要具有工商管理学位。任何人只要肯学，他的理解力就会逐步提高。而《5分钟财务经理》可以减少你所付出的努力。

第一部分就确定企业财务管理方面的一些基本准则展开讨论。这些基本准则所触及的关键财务问题与所有企业经理都息息相关。虽然解决这些问题没有固定的模式，但提出这些问题对于每个企业都是必要的。

第二部分集中在现金流量管理这一许多经理日常关心的中心问题上。这种关心大都是必要的。一个企业在短期内没有销售仍可以生存，但没有一个企业能够在缺乏现金的条件下生存。

没有应收帐款和存货的有效管理，现金流量管理就不可能取得成效。从财务角度看，应收帐款管理与存货管理有着内在联系。所以，第三部分对现金流量管理的讨论就着眼于应收帐款和存货的有效管理。

在第四部分中我们将会看到，几乎每个企业都需要利用借入资金。有些企业贷款可作为增长所需现金的来源；有些贷款则可用来弥补企业偶尔出现的现金流量缺口；而有些贷款则是在企业出现暂时挫折或销售下降时用来支撑企业的。不管怎样，几乎没有一个企业的发展 and 成功能够离开借入资金。这部分讨论了如何确定工商企业借入资金使用方向的有关原则。贷款结构应该与其目的保持一致。一项贷款的预期收益应能反映企业在借入这些资金时所估计的风险。这部分在作这种权衡分析时提出了自己的平衡分析观点。

第四部分还对企业如何与银行保持联系作了重要分析。这应该引起很多企业经理的足够重视。许多企业经理似乎还

没有认识到建立良好的银行业务联系对于企业能否取得成功至关重要。在很多情况下，企业的成败往往就取决于人们在这方面的努力程度。

第 20 章——第四部分的最后一章——论述了企业因向银行借款而招致的法定义务。虽然这些法定义务都会写明在银行的贷款文件上，但很少有企业经理会在签约前仔细查阅这些文件。无疑，事前作细致的审核乃明智之举，而花费几分钟时间阅读第 20 章更会使这一过程有所简化。

第五部分集中讨论企业如何采取措施来避免严重的财务问题。当然，即使人们在管理上再谨慎从事，也不可能消除企业的所有财务问题。所以，第 25 章以指导企业与财务困境作斗争来结束本书。如果一个企业能把它存在的问题和盘托出，它便能赢得恢复财务健康的时间。

# 目 录

前言 .....	1
<b>第一部分 财务管理基础</b>	
1 企业利润的四种估量 .....	3
2 评估你的管理业绩 .....	10
3 比较财务管理 .....	16
4 5分钟实用利润计划 .....	22
5 企业筹资需求预测 .....	29
<b>第二部分 现金流量管理</b>	
6 现金流量预算 .....	37
7 确定企业的现金需求 .....	43
8 浮存：现金扩充 .....	48
9 改善企业现金流量的5种方法 .....	55
10 用现金解决现金流量问题 .....	60
<b>第三部分 流动资产管理</b>	
11 适度的存货投资 .....	67
12 存货周转分析 .....	72
13 应收帐款管理 .....	76

#### **第四部分 企业借款**

14	何时借款，何时不要借款 .....	85
15	企业贷款结构指南 .....	90
16	利用备用信用证 .....	94
17	与银行建立联系 .....	98
18	为申请银行贷款做准备 .....	103
19	给你的银行一点信任 .....	108
20	借款人的法定义务 .....	113

#### **第五部分 财务问题**

21	生存比利润更重要 .....	121
22	筑起对付财务压力的屏障 .....	126
23	企业财务健康测试 .....	131
24	财务失败的早期信号 .....	136
25	与财务困境作斗争 .....	142



# 第一部分

## 财务管理基础



# 1

---

## 企业利润的四种估量

损益表是衡量工商企业经营成果的常规尺度。损益表可以按月度、季度或年度来计量两个特定日期之间的经营成果。精明的经理对其经营成果都要按上述三个时间段分别加以衡量，并以此作为衡量企业财务成果的互补尺度。这样做即使对管理业绩最佳的企业也是必要的。

大多数企业经理喜欢直接用损益表作为判断企业财务成长的标准。在一个与过去相对应的可比时期中，净利总额愈大则表明管理业绩愈佳。连续不断地增加净利一直是每个企业合乎逻辑的管理目标。遗憾的是，这种过分强调却铸成了一种常见的管理错误。当经理们人为地将损益表压缩成一种最简化的形式时，这种错误就产生了：他们往往先看一下表上顶端的销货总额，而后急速跳到底部净利一栏，忽略了介于两者之间的会计细节。

为了说明这种错误，我们来看一下阳阳公司 1990 年 12 月 31 日的压缩式损益表：

销货	\$ 1,000,000
费用	950,000
净利	\$ 50,000

我们看到，阳阳公司 1990 年度所得净利额为 \$ 50,000。可是，我们本来可以看到更多的东西。作为一种财务上的谬误，压缩以后的损益表不可能为人们增加净利提供管理上的洞察力。这种洞察力只有通过企业利润的其他三种估量，即分析出现在损益表顶端与底端之间的毛利、营业利润和税前利润以后，才能得到。为了证明这一事实，我们重新看一下组成企业损益表的各个要素，从中我们会找到一些关键性的财务联系，它使损益表成为一种有价值的管理工具。

结构合理的损益表通常将企业的费用有机地划分为三大类：

1. 销货成本
2. 营业费用
3. 利息费用

这一费用分类是形成企业利润其他三种估量的基础，对于有效的企业管理是必不可少的。现在，让我们在分析损益表中各类费用的内在联系之前，先看一下各分类费用。

作为一个术语，销货成本是指企业在一个营业期内所售产品的产品成本。需要注意的是，损益表中的销货成本总额一般与营业期中所生产或购入的存货成本不相等，同样它与损益表上存货的期初或期末库存成本也不相一致。当然，销货成本总额与营业期初（已购入）和营业期末的库存存货成本之间存有重要的内在联系，我们可将这种联系归纳如下：

	<b>期初存货</b>
<b>加</b>	<b>本期增加存货</b>
<b>等于</b>	<b>可供销售总存货</b>
<b>减</b>	<b>期末存货</b>
<b>等于</b>	<b>销货成本</b>

一个营业期内可供销售的存货总额包括期初存货和本期所增加的全部存货，将存货总额减去营业期末的库存存货，便得到这一年的销货成本。

除了实际产品成本之外，企业发生的大部分费用可归入营业费用。典型的营业费用包括销售、会计、行政及其他一般管理费用。虽然这些费用不能直接归属于企业的销货成本，但它们对于企业的正常经营是必不可少的。

由于利息费用的独特性，在损益表上应单独分列。这里所谓的独特性是指利息费用的产生只与一个企业的财务结构有关，而与企业的经营无关。当然，利息费用会对损益表底线处的最终收益额产生影响，但利息费用仍要与营业费用分别列示。没有债务的财务结构就不会有利息费用，而任何时候企业总会发生营业费用。我们用一个简单的例子就能说明两者的区别。

假定有两个经营总资产均为 \$ 200,000 的相似企业。一个企业的总资产全部为股东权益——即实缴资本加留存盈余；而另一个企业的股东权益仅为 \$ 100,000，其总资产投资的另一半 \$ 100,000 由年利率为 12% 的银行贷款提供。所以，对这两个企业的财务结构可作如下比较：

	企业 A	企业 B
总资产	\$ 200,000	\$ 200,000
总负债	0	\$ 100,000
股东权益	\$ 200,000	\$ 100,000

虽然这两个企业以相同的总资产投资从事经营，但企业 B 每年要发生 \$ 12,000 的利息费用，而企业 A 则由于全部以股东权益筹资而无需支付任何利息费用。这 \$ 12,000 的

费用差距是由企业的不同财务结构引起的，而与企业的经营差别无关。注意，企业 B 的利息费用不会变为营业费用（本例并不意味着为了消除利息支出企业应该避免利用借入资金。）

有盈利企业的另一项费用不能列入以上任何一类主要费用，那就是对企业的收益所征收的所得税。由于它不属于产品成本、营业费用或财务费用，所以只能在损益表上单独扣除。显然，企业经理不能不从经营管理的角度关心所得税义务，但这种关心应该与关心因增加销售或提高经营效率而发生的生产支出区别开来。

现在我们来看看各种不同类别的费用是如何相互联系而产生企业利润的四种估量的。为了得到这四种估量，我们必须将阳阳公司 \$ 950,000 的总费用作如下适当的分类：

1. 销货成本	\$ 550,000
2. 营业费用	355,000
3. 利息费用	20,000
4. 所得税	25,000
总费用	\$ 950,000

按以上分类，企业利润的第一种估量来自毛利计算。毛利是企业销货与其存货成本之间的差额。根据以上资料，我们得到：

销货	\$ 1,000,000
销货成本	550,000
毛利	\$ 450,000

毛利是反映一个企业因产品销售而形成的累积收益。---

个企业若要经营有利，其毛利就必须能足以补偿营业费用和利息费用，并留有剩余。不管怎样，一个企业的毛利水平取决于其产量、价格构成和产品成本之间的内在联系。因而，毛利不足或是表明企业产品成本太高，或是表明价格太低，或是表明销量达不到其累积毛利总额足以补偿企业其他费用的必要水平。

将引起较低毛利水平的原因归之于以上三个方面，对于一个常见的管理问题来说可能是过于简单了。但应该看到，这三个潜在原因毕竟是寻找提高企业毛利水平有效途径的出发点。虽然不同的情况会有不同的解决办法，但每个解决问题的途径仍在于上述提高毛利的三个方面。

不管毛利多少，企业损益表的下一步是将毛利总额减去营业费用。这个差额就是企业的营业利润（或亏损）。有些损益表将这个差额称之为企业的息税前收益（EBIT）。对于阳阳公司来说，这个数额为：

毛利	\$ 450,000
营业费用	355,000
营业利润(EBIT)	\$ 95,000

营业利润是企业所得的纯利润。利润之“纯”，其含义在于它撇开了筹资成本和所得税这样一些与企业经营无直接关联的费用。所以，营业利润是衡量一个正在经营中的企业的财务收益能力的主要尺度。如果一个企业的毛利水平较低，营业利润又不尽如人意，则就表明需要削减企业的营业费用。为此，在管理上就应采取有效的措施。如果削减这类费用已不可能，则很可能就表明该企业缺乏赢利的潜力。

在说明了企业的营业利润以后，接下去损益表要扣除企

业的利息费用。这个差额就是企业的税前收益——也有争议地被认为是企业实际收益的衡量尺度。阳阳公司的损益表继而为：

营业利润	\$ 95,000
利息费用	20,000
税前收益	\$ 75,000

当然，企业营业利润与税前收益之间的差额反映了企业的债务负担对获利能力的影响。而且，这种影响会随着企业财务结构中债务份额的增加而加重。此外，利率的上升也会加重债务对企业税前收益的影响。正如前述，这些事实并不意味着企业应该避免使用借入资金。然而，任何债务都应该有助于增加企业的营业利润，而且，其增加额必须超过因债务而产生的利息费用。

从另一个角度看，税前利润总额可以反映一个企业承受财务困难的能力。如果毛利的下降或营业费用和利息费用的增加超过了税前利润总额，就会在损益表的底线处出现净损。

最后，在从销货总额到损益表底线的连续计算过程中，企业还必须认识到其所得税义务。在完成阳阳公司的损益表时，我们得到：

税前利润	\$ 75,000
所得税	25,000
净利	\$ 50,000

显然，企业利润最重要的估量仍然是这个最后的总额。但同时也很明显，增加企业净利的管理努力不能仅仅着眼于损益



表的底线。净利代表一种余额，即从利润的其他估量逐步发展而来的余数。如表 1-1 所示，要通过管理努力改善企业的经营成果，就应该关心企业利润的所有四种估量。

表 1-1 阳阳公司损益表  
(1990 年 12 月 31 日)

销货	\$ 1,000,000
销货成本	550,000
→ 毛利	\$ 450,000
营业费用	355,000
→ 营业利润(EBIT)	\$ 95,000
利息费用	20,000
→ 税前利润	\$ 75,000
所得税	25,000
→ 净利	\$ 50,000