



全球顶级企业管理通用方法丛书
General management for top enterprises in the world

全球顶级企业通用的 **9** 种财务管理方法

Nine kinds of finance management that used
generally by top enterprises in the world

宿春礼 殷小龙 H.Fred(美) 编著

光明日报出版社

全球顶级企业管理通用方法丛书

全球顶级企业通用的 9种财务管理方法

宿春礼 殷小龙 H. Fred (美) 主编

光明日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

全球顶级企业通用的 9 种财务管理方法/宿春礼 殷小龙 H.Fred (美) 主编 .
—北京: 光明日报出版社, 2003.9.
(全球顶级企业管理通用方法丛书)

ISBN 7-80145-777-3

I. 全… II. ①宿… ②殷… ③Fred… III. 企业管理: 财务管理—经验
—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 082066 号

☆

光明日报出版社出版发行

(北京永安路 106 号)

邮政编码: 100050

新华书店首都发行所经销

北京市后沙峪印刷厂印刷

※

787×980 1/16 印张 133.5 字数 260 万字

2003 年 9 月第一版 2003 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80145-777-3/F

总定价: 880.00 元



前言

由于第三次科技革命所带来的国际分工的扩大与深化,世界各地的经济活动更加趋于国际化。尤其值得注意的是,国际化商务活动的发展速度已经大大超过了世界总产值的增长速度。与之相对应,国际企业在世界经济活动中的地位也在不断上升。20世纪90年代以来,跨国公司得到了惊人的发展。随着第五次并购浪潮的到来,企业并购风起云涌,通过强强联合,产生了一批超级企业,波音与麦道、奔驰与克莱斯勒、埃克森与美孚石油、美国在线与时代—华纳的合并,形成了一批实力派的世界“巨无霸”。这不仅强化了人们对经济全球一体化的认识,也使他们遍布全球的竞争对手们望尘莫及。跨国公司控制了世界上90%以上的对外直接投资和70%的世界贸易,其经营也从简单一体化向复合一体化并进一步向全球一体化演进。经济全球化是21世纪经济发展的大趋势。

在这种全球一体化经济浪潮中,企业要想站稳脚跟、求得快速发展,离开科学的管理方法是行不通的。先进、科学的管理方法是企业提高管理水平的有力保障,也是企业不断提高核心竞争力的基本要求。可以说,科学的管理方法已成为企业巨舰在市场大潮中劈浪前进的罗盘,指引着企业沿着正确的航向前进。在激烈的国际竞争中,惟有掌握了科学的管理方法的企业才能争取主动,走在世界经济发展的前沿。

在众多的管理方法中,财务管理方法无疑是重中之重。财务管理是整个企业管理的核心,贯穿于企业经营和管理的各个方面、各个环节,搞好财务管理,许多问题就会迎刃而解。顶级企业在财务管理方面创造和发展了许多方法和模式,如杜邦集团的杜邦财务分析法、丰田公司的目标成本管理法等,这些方法不仅为这些企业自身的发展起到了促进作用,也被越来越多的企业借鉴,对推动全球经济的发展无疑有着重要的影响。顶级企业的财务管理方法虽然有很多见诸文字,但形成系统的几乎没有,为了让这些闪烁着顶级企业智慧光芒的财务管理方法发扬光大,我们在广泛研究顶级企业财务管理资料的基础上,编译了这本《全球顶级企业财务管理通用的九种方法》。

全书共分九章,分别介绍了顶级企业的九种财务管理方法:全面预算管理、积极型筹资法、有效组合投资法、营运资金信用管理法、ABC存货控制法、战略成本管理法、企业并购中的杠杆并购、避税地避税法、综合财务分析法。本书的特色主要体现在以下几个方面:



一是淡化理论，注重实践。该书本着理论联系实际的原则，注重务实性、实践性和操作性。在讲述理论和方法的时候，力求精、透，而不是面面俱到，在分析研究案例的基础上，找到财务管理的普遍性的规律。

二是通俗易懂，可读性强。本书采用通俗易懂的语言，尽量避免那些比较专业和不易理解的词语以及公式，在充分介绍顶级企业各种财务管理方法的基础上，用大量顶级企业的案例加以旁证，用形象的图表及图框文字加以说明，丰富了本书的内容，为本来读起来显得较为枯燥的内容增加了趣味性、可读性。

三是材料新颖，参考性强。书中采用了大量近两年的案例和新的管理理念，给人耳目一新的感觉。

本书在编译过程中得到了许多跨国公司企划部门、财务部门的帮助，他们为编者提供了大量翔实的案例资料，为本书增色不少；同时还得到了一些国际著名财务研究机构和大学研究机构的大力支持，在此不一一提名，一并表示感谢。+ 由于编者水平有限，加上时间仓促，本书尚有许多不足之处，敬请读者不吝指正。

编译者
2003年9月

目 录

第一章 全面预算管理法

第一节 全面预算管理概述	(2)
一、全面预算管理的基础	(3)
二、全面预算管理的一般形式	(8)
三、企业不同生命周期阶段的全面预算管理模式	(9)
四、建立科学高效的预算管理组织	(12)
第二节 预算编制的方法选择	(14)
一、静态预算	(14)
二、弹性预算	(16)
三、零基预算	(19)
四、永续预算	(20)
五、概率预算	(22)
第三节 营业预算	(23)
一、销售预算	(23)
二、生产预算	(24)
三、直接材料预算	(25)
四、直接人工预算	(26)
五、制造费用预算	(26)
六、销售及管理费用预算	(27)
七、期末产成品存货预算	(28)
八、产品销售成本预算	(28)
第四节 财务预算	(29)
一、现金预算	(29)
二、预计损益表	(32)
三、预计资产负债表	(33)

第二章 积极型筹资法

第一节 企业筹资概述	(37)
------------------	------





一、企业筹资的六个动机	(37)
二、企业筹资的四项原则	(39)
三、企业筹资的五点要求	(40)
四、企业筹资的作用	(41)
第二节 筹资战略	(42)
一、筹资战略的实施目的	(42)
二、筹资战略的类型	(43)
第三节 筹资渠道和筹资方式	(46)
一、筹资渠道	(46)
二、筹资方式	(47)
三、筹资渠道与筹资方式的相互配合	(48)
第四节 权益资本筹资	(49)
一、吸收直接投资	(50)
二、普通股筹资	(53)
三、优先股筹资	(58)
第五节 负债筹资	(60)
一、长期负债筹资	(61)
二、短期负债筹资	(66)
第六节 顶级企业筹资方式的选择	(67)
一、旭化学工业公司的筹资决策	(67)
二、英国钢铁公司的筹资方案分析	(74)

第三章 有效组合投资法

第一节 企业投资概述	(80)
一、投资的六项要求	(81)
二、投资环境分析	(82)
三、投资的效用分析	(83)
四、投资决策方法	(84)
第二节 投资风险与效益	(86)
一、投资风险类型	(86)
二、投资风险分析	(88)
三、投资收益率分析	(88)
四、投资风险与投资收益的综合分析	(89)
第三节 企业投资战略	(90)



一、企业投资战略的三个特点	(91)
二、企业投资战略的两大目标	(91)
三、企业投资战略的四种类型	(92)
四、企业投资战略选择的影响因素	(93)
五、企业投资战略的制定步骤	(94)
六、顶级企业有效投资战略案例	(95)
第四节 证券投资	(96)
一、证券的类型	(97)
二、企业进行证券投资的动因	(98)
三、证券投资的一般程序	(98)
四、证券投资的选择方法	(99)
五、证券投资的风险与收益	(100)
第五节 有效组合投资法的运用	(103)
一、组合投资的种类	(103)
二、有效组合投资	(104)
三、组合投资的管理过程	(107)
四、组合投资的策略和方法	(108)
五、组合投资的风险和收益	(109)
六、资本资产定价模型	(112)
 第四章 营运资金信用管理法	
第一节 应收账款管理概述	(118)
一、应收账款产生的原因	(118)
二、应收账款管理目标	(119)
三、应收账款的成本构成	(119)
四、应收账款管理内容	(120)
五、应收账款的主要分析方法	(122)
第二节 信用政策	(124)
一、信用和信用管理	(124)
二、信用标准	(125)
三、信用条件	(127)
四、收账政策	(129)
五、影响信用政策制定的因素	(130)
第三节 强化应收账款日常管理	(131)



一、建立客户档案.....	(131)
二、加强应收账款追踪分析.....	(131)
三、定期对账和实地催收账款.....	(132)
四、对应收账款设定担保.....	(132)
五、仲裁和诉讼.....	(133)
六、坏账损失.....	(133)
第四节 流动负债信用管理.....	(134)
一、商业信用管理.....	(135)
二、短期融资券管理.....	(136)
三、短期借款管理.....	(137)
第五节 顶级企业的营运资金信用管理.....	(137)
一、曼内斯曼公司的信用政策.....	(137)
二、维尔豪泽公司的应收账款管理.....	(139)
 第五章 ABC 存货控制法	
第一节 存货概述.....	(142)
一、持有存货的原因.....	(142)
二、存货的四大功能.....	(143)
三、存货管理的目标.....	(143)
第二节 存货的价值核算和成本分析.....	(144)
一、存货计价方法.....	(144)
二、存货资金定额核定方法.....	(148)
三、存货的成本分析.....	(152)
第三节 存货订量.....	(153)
一、经济订货量基本模型.....	(153)
二、安全存货量.....	(156)
第四节 ABC 控制法.....	(156)
一、ABC 控制法的原理.....	(157)
二、ABC 控制法的步骤.....	(157)
三、ABC 控制法的效果分析.....	(159)
四、采用 ABC 控制法应注意的问题.....	(160)
第五节 ABC 控制法的升华——MRP 和零库存.....	(160)
一、MRP 存货管理法.....	(160)
二、追求零库存.....	(163)



第九章 战略成本管理

第一节 战略成本管理概述	(168)
一、战略成本产生的背景	(168)
二、战略成本管理的内涵及特点	(169)
三、战略成本管理的基本框架	(171)
四、战略成本管理的四个步骤	(176)
第二节 作业成本管理	(177)
一、作业成本计算	(177)
二、作业成本管理策略	(180)
第三节 目标成本管理	(182)
一、目标成本的决定因素	(182)
二、目标成本管理的特点	(183)
三、有效控制目标成本	(185)
四、目标成本管理在顶级企业的运用	(188)
第四节 质量成本管理	(189)
一、质量带来成本领先	(189)
二、质量成本分析	(190)
三、质量成本的管理战略	(194)

第七章 企业并购中的杠杆并购

第一节 企业并购概述	(198)
一、何谓企业并购	(198)
二、企业并购的类型划分	(199)
三、企业并购的四点要求	(201)
第二节 企业并购的效应分析	(202)
一、经济协同效应	(202)
二、财务协同效应	(205)
三、企业发展战略效应	(206)
第三节 企业并购的战略运作	(209)
一、多角化经营并购战略	(209)
二、整合型并购战略	(211)
三、并购后的整合战略	(214)
第四节 企业并购的战术应用	(218)



一、现金收购	(218)
二、互换式并购	(219)
三、综合并购	(221)
第五节 杠杆并购	(222)
一、杠杆并购的兴起	(222)
二、杠杆并购的适用条件	(224)
三、杠杆并购的价值来源	(225)
四、杠杆并购运作的五个步骤	(226)

第八章 避税地避税法

第一节 避税概述	(231)
一、避税和国际避税	(231)
二、避税的动机分析	(234)
三、避税的类型划分	(239)
第二节 避税地避税——顶级企业的必然选择	(240)
一、何谓避税地	(240)
二、避税地产生的原因	(241)
三、避税地应具备的条件	(242)
四、避税地的三种类型	(243)
五、避税地的效用分析	(247)
第三节 顶级企业常用的避税地避税方法	(250)
一、虚构避税地营业	(250)
二、虚设避税地信托财产	(259)
三、转让定价	(261)

第九章 综合财务分析法

第一节 财务分析概述	(272)
一、财务分析的内涵	(273)
二、财务分析的六个步骤	(273)
三、财务分析的基本方法	(275)
第二节 财务比率分析	(278)
一、偿债能力分析	(278)
二、营运能力分析	(282)
三、盈利能力分析	(285)

四、警惕财务比率分析陷阱	(288)
第三节 综合财务分析法运用	(289)
一、杜邦分析法	(289)
二、沃尔评分法	(292)
三、雷达图分析法	(296)
第四节 美国 GE 公司的综合财务分析	(298)
一、美国 GE 公司会计报表	(298)
二、美国 GE 公司主要财务指标的计算分析	(302)
三、对 GE 公司财务状况的综合分析	(304)



第一章

全面预算管理方法

随着经济全球一体化步伐的加快，企业间的竞争日益加剧。顶级企业普遍采用全面预算管理方法，加强财务管理，以求综合运用企业各种资源，降低运营成本，提高市场竞争能力和抵御风险的能力。





施乐公司是一家从事信息处理、复制技术和办公室自动化系统研制、开发和销售的跨国公司。该公司拥有一个战略规划小组，专门负责制定长期规划，努力预测10年内需要开发的新产品和新工艺。

施乐公司采用的方法被称为“研究规划体系”，它为研究开发新技术制定出具体目标、活动和计划表。发展这种管理方法，是为了确保开发新产品的计划，以及与革新有关的公司长期计划的顺利实施。特别是研究规划体系力求让了解公司宗旨和产业界发展趋向的人员从事项目的选择。

施乐公司主要是由各管理部门规划时间范围，在这个范围内研究和发展新产品和新工艺，直至实现其经营效益。规划过程的重点是针对公司所能提供的各种产品和服务水平，制定公司的一系列目标。公司高级管理部门以及专门组建的科研小组和规划小组定期开会，研究、制定和完善公司目标以及新产品的服务观念。

研究规划体系的最终目的是寻求市场机会。在观念形成阶段，他们就将新产品和新工艺与销售目的紧密地结合在一起。总公司代表们要审核这些概念，估计其市场潜力。在可行性研究阶段，要对生产成本和最大劳动力成本做出预算，根据定价标准，预测市场机会和评估对市场的渗透能力以及获利能力。在最终的审核阶段，将产品和工艺最后定案。

这个研究规划体系已经在施乐公司正式应用许多年了。该公司有关投资计划的预算决策主要依照战略规划小组的推荐。

施乐公司的研究规划体系是全面预算管理法的典型运用。在全球经济一体化步伐不断加快的今天，企业间的竞争日益激烈。顶级企业普遍采用全面预算管理法，以综合运用企业各种资源，降低企业运营成本，提高市场竞争能力和抵御风险的能力。

第一节 全面预算管理概述

全面预算管理自20世纪20年代在美国通用电气等公司产生后，很快成为顶级企业的标准作业程序。

全面预算管理自20世纪20年代在美国的通用电气公司、杜邦公司、通用汽车公司产生之后，很快就成为世界顶级企业的标准作业程序。从最初的计划、协调生产发展到现在的兼具控制、激励、评价等功能的一种综合贯彻企业战略方针的管理方法，从而处于企业管理系统的核心位置。著名管理学教授戴维·奥利认为，全面预算管理是少数几个能把企业的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一。一项对欧美顶级企业的调查研究表明，相当多的顶级企业运用了全面预算管理方法，如表1-1所示。



表 1-1 欧美顶级企业运用全面预算管理方法调查结果

行 业	运用全面预算方法的公司所占的百分比 (%)
商业银行	98
各种金融、财务机构	93
各种服务机构	100
医疗机构	100
人寿保险公司	96
大型生产制造公司	100
交通运输企业	94
公共事业公司	96
中型生产制造公司	98
批发商与零售商	97

一、全面预算管理的基础

全面预算管理是将企业的决策目标及其资源配置以预算的方式加以量化,并使之得以实现的企业内部管理活动的总称。

全面预算管理是企业进行财务管理、实施内部控制的主要方法,它是将企业的决策目标及其资源配置以预算的方式加以量化,并使之得以实现的企业内部管理活动的总称。企业根据自身的经营特点和市场信息,通过设定的全面预算体系,超前

制定一系列财务预算,将业务、管理、财务等各方面有机地结合起来,发挥各级预算分管部门和预算责任单位的职能作用,对企业经营活动进行全过程的控制和管理,有效配置和利用企业各方面资源,达到提高经济效益、实现企业长期发展战略目标的目的。它是一种综合性的企业管理方法。

1. 全面预算的类型

按照不同的划分标准,全面预算的内容可以有不同的划分。

(1) 按涉及的预算期划分

①长期预算。包括长期销售预算和资本支出预算,有时还包括长期资金筹措预算和研究与开发预算。

②短期预算。指年度预算,或者时间更短的季度或月度预算,如直接材料预算、现金预算等。



长期预算和短期预算的划分一般以1年为界限,有时把2~3年的预算称为中期预算。

(2) 按涉及的内容划分

①总预算。指预计损益表、资产负债表和现金流量表,它们反映了企业的总体状况,是各种专门预算的综合。

②专门预算。指其他反映企业某一方面经济活动的预算。

(3) 按涉及的业务活动领域划分

①营业预算。营业预算包括销售预算和生产预算,主要用于计划企业的基本经济业务。

②财务预算。财务预算包括短期的现金收支预算和信贷预算,以及长期的资本支出预算和资金筹措预算。

2. 全面预算的体系构建

全面预算体系由一系列预算组成,主要包括营业预算、财务预算、专项预算三个部分。

全面预算是计划工作的成果,既是经营决策的具体化,又是控制经营活动全过程的主要依据。全面预算体系是由一系列预算组成的,按其经济内容和各预算前后衔接、相互勾稽的关系,有序排列形成的一个完整体系,主要包括营业预算、财务预算、专项预算三个部分(详见图1-1)。

(1) 营业预算

营业预算是指与企业日常经营活动直接相关的、具有实质性的基本经济活动的预算。主要包括:销售预算,生产预算,直接材料预算,直接人工预算,制造费用预算,产品销售成本预算,期末存货预算,销售及管理费用预算。

(2) 财务预算

财务预算是指预算期与企业现金收支、经营成果和财务状况、现金流量状况有关的各种预算。主要包括现金预算、预计损益表和预计资产负债表。

(3) 专项预算

专项预算是指企业涉及长期投资的、非经常发生的、一次性业务支出的预算。主要包括:资本性支出预算,科技开发、研究支出预算,技术改造支出预算。

本书只对营业预算和财务预算加以阐释,专项预算就不再赘述。

图1-1虽然没有反映所有的预算连接关系,它却是最为典型和普遍的一种模式。从图中可以看出,全面预算均是由各营业预算入手,营业预算只反映某一方面业务的具体情况,它们最终又都将以货币形式集中反映在财务预算中。所以,业务预算是编制财务预算的基础,财务预算是各项营业预算的综合结果。

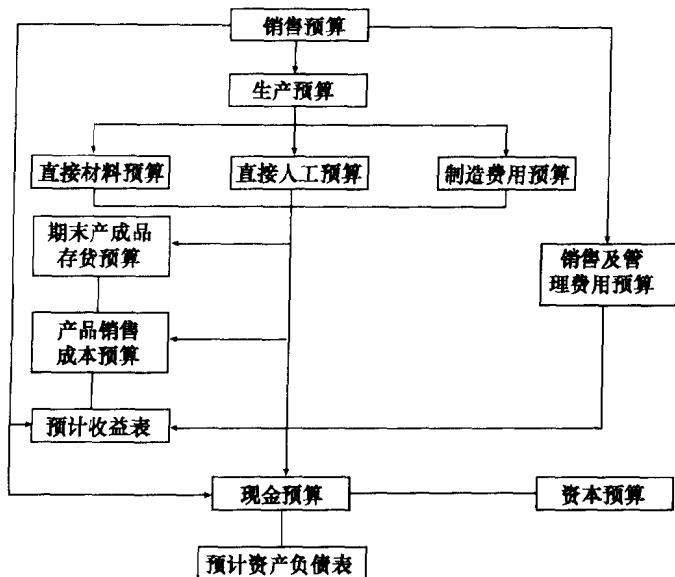


图 1-1 全面预算体系

3. 全面预算管理的作用

一个正式的全面预算管理系统，可以使企业对变化做出系统的反应。

企业需要一个正式的全面预算管理系统，在不确定的环境中更加需要。它可以使企业对变化做出系统的而不是混乱的反应。企业只有实施全面预算管理才能适应

经营状况的变化。

全面预算管理对企业运营的作用主要体现在：

(1) 有助于企业培养高超的计划与预算能力

对于顶级企业来说，计划是企业搞好管理的关键。在当今这个知识经济时代，真正能长久兴旺发达的是那些具有高超计划与预算能力的企业。预算不仅是良好计划的关键，而且在业绩评估中的作用也是必不可少的，预算为衡量实际业绩提供了一个基准点。企业进行预算是为了能够尽早发现经营及财务方面的问题，以便决策者能够及时采取措施来避免或纠正这些问题。因此，预算是一个帮助决策者计划和控制经营的工具。

(2) 促使管理者为未来打算

预算过程使计划成为一种明确的责任。预算促使管理者明确企业的总体方向，预见问题，并制定未来的政策。预算迫使管理者思想超前，学会事先对变化的情况做出预测和准备。