

主 编◎李玉周
副主编◎步丹璐 李 华

公司理财之一

轻松



资金管理

Qingsong Zijin Guanli




QINGSONG

重视观念的变革，
树立销售资金的概念，
资金管理因此轻松起来。



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press



公司理财之一

轻松 资金管理

Qingsong Zijin Guanli

主 编◎李玉周
副主编◎步丹璐 李 华



西南财经大学出版社

Southwestern University of Finance & Economics Press

主编简介



李玉周，男，生于1964年6月，毕业于西南财经大学，经济学硕士，中国注册会计师。

现为西南财经大学会计学院副教授、研究生导师，西南财经大学和四川大学MBA导师，北京途锦教育集团客座教授，四川省电力公司培训中心客座教授。

主要从事管理会计、财务管理、成本会计、项目可行性研究及评价课程的教学和科研工作。先后担纲主编著作十余本，公开发表论文二十余篇。主要代表作品有：《管理会计学》（1994年）、《会计做账速成》（1996年）、《实用财务管理》（1999年）、《现金流量表的阅读与分析》（1999年）、《五分钟看懂财务报表》（1999年）、《企业成功研究》（1999年）、《出纳速成》（2000年）、《纳税会计速成》（2000年）、《内部财务控制及风险防范》（2000年）、《会计专业学生实战训练》（2001年）、《现代企业经济活动分析》（2002年）、《轻松撰写可行性研究报告》（2002年）、《轻松内部审计》（2002年）。其中，“会计速成系列丛书”自出版以后，社会反响强烈，已多次再版。

曾参与和策划过多家国有企业和民营企业财务管理内部制度设计与上市重组及项目可行性研究工作，具有较丰富的理论知识与实践经验。



前 言

财务管理的核心是资金的管理。在市场经济条件下，由于每个企业的特点各不相同，所以不能完全照搬书本或其他企业的资金管理的模式或方法。国内外成功的经验证明：资金管理的关键不能以“财务理论”为中心，以不变应万变的思路来确定思考模式，而必须面向“市场”，以“销售为中心”，合理地调动和使用资金，建立适合本企业的资金管理方式。

所谓“以销售为中心的资金管理”，就是指在企业资金管理中要密切注意销售部门与财务部门的“互动”：销售部门的职责不仅是销售，而且有货款回流的责任；财务部门要树立以销售为中心的管理思想和“资金——市场——资金——市场”的观念。

本书正是从这个全新的视角，向读者介绍了资金管理的基本理念，相信会给广大读者带来一点启示。

本书由程民选总策划，李玉周担任主编，步丹璐、李华担任副主编。各章节的编写分工如下：李玉周负责



第一、二章，步丹璐、何雨婷、代嘉熙负责第三章，李华、王波、裴祥柯负责第四章，刘剑蓉、刘春晖、陈雄负责第五章，王丽萍负责第六章，最后由李玉周负责总纂定稿。

由于编者的水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。

编者

2003年8月于光华园



目 录

第一章 轻松资金管理的起点——明白资金管理的轮廓 …	(1)
第一节 资金管理的概念及其新模式	(2)
第二节 资金管理的目标	(4)
第三节 资金管理的内容	(8)
第四节 资金管理的职能	(21)
第五节 资金管理的原则	(29)
第六节 资金管理的环境	(31)
附录 中华人民共和国中小企业促进法	(35)
第二章 走进轻松资金管理的门槛——必备的基础	
知识	(44)
第一节 货币的时间价值及其计量	(44)
第二节 投资的风险价值及其计量	(49)
第三节 现金流量	(52)
第四节 资本成本	(56)



2 轻松资金管理 / Qingsong Zijin Guanli

第三章 轻松资金管理的前提——责任明确	(89)
第一节 企业目前面临的资金环境	(90)
第二节 资金危机根源的分析	(94)
第三节 建立资金管理的全新模式	(99)
第四节 明确资金管理责任	(105)
第五节 销售资金理念	(117)
第六节 资金人员如何重新定位	(120)
第四章 轻松资金管理的第一项工作——创业时的资金管理	(124)
第一节 认识中小企业的成长阶段	(125)
第二节 确定行业收支的合理比例	(126)
第三节 周转金的预算事前要有合理的计划	(128)
第四节 如何确定融资成本的上限	(129)
第五节 如何在创业时有效取得所需资金	(130)
第六节 国外中小企业是怎样融资的	(132)
第七节 21 世纪的中国中小企业融资支持体系	(135)
第八节 如何制定合适的融资战略	(142)
第九节 创业者如何进行融资	(148)
第十节 中小企业如何向银行贷款	(151)
第五章 轻松资金管理的总体把握——长短期资金的灵活周转与管理	(167)
第一节 什么是短期资金	(168)



第二节	什么是短期资金管理	(170)
第三节	短期资金的筹措计划	(193)
第四节	短期周转资金的管理与运用	(197)
第五节	长期资金在企业经营中的意义	(201)
第六节	长期资金筹资计划	(203)
第七节	长期资金的管理	(209)

第六章 轻松资金管理不能忽略的——经营时期的高级

	资金管理	(216)
第一节	充分利用财务报表	(216)
第二节	汇率对企业的影响	(219)
第三节	通过预算加强资金调动	(224)



第一章 轻松资金管理的起点 ——明白资金管理的轮廓

经过二十多年的改革开放，民营经济已经成为推动我国经济发展的生力军，在国民经济中占有举足轻重的地位。从1998年到2002年，在国有经济连续四年以每年10%~15%的速度下降的同时，民营经济却以每年20%以上的速度增长。

尽管民营经济已经取得长足发展，但由于法律制度、外部环境等诸方面的原因，除了联想、新希望等民营企业规模较大外，大部分民营企业的规模都比较小，在发展中仍然存在一些尚待解决的问题。譬如：在平等竞争方面，民营经济仍然面临着一些产业壁垒；政府对经济生活干预过多；部门搞市场垄断，存在不公平竞争的现象；等等。

台湾学者罗家德在《NQ风暴：关系管理的智慧》中说，对企业家来说有两种关系网络——“人际关系网络和企业组织网络，有各种重要的企业资源在网络中流通，比如物流、资金流、人力流、信息流以及知识流等，如何有效地建立与管理这

两种网络，让各种资源流于其必需之处，止于其当止之地，是一个企业经营者不可或缺的能力。”如图 1-1 所示。

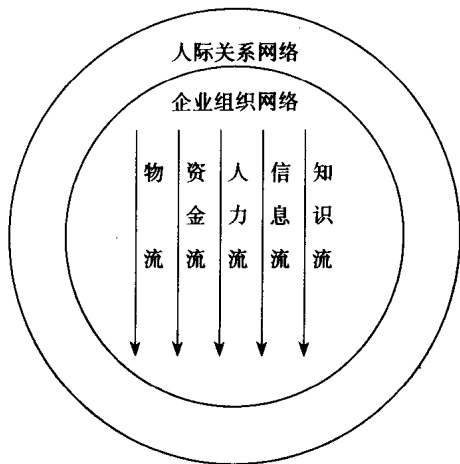


图 1-1

第一节 资金管理的概念及其新模式

资金管理是企业管理的一部分，是有关资金的获得和有效使用的管理工作。资金管理的目标，取决于企业的总目标，并且受资金管理自身特点的制约。

传统的观念把“银行融资”作为资金管理的全部，而今随



着市场的竞争，人类社会正在从发展资源经济步入发展知识经济阶段，国际化的趋势使资金管理模式发生重大变革。具体表现在：

1. 高毛利时代结束后，低毛利时代的来临，迫使资金管理特别重视资金的使用成本。利润的累积越来越依靠资金的周转速度，也就是说，资金每周转一次所带来的利润越来越少，只有加快周转，才能创造更多的利润。因此资金管理走向精致化，企业必须关心资金的使用效率，而不是说有资金就好。

2. 要创造企业内部资金管理效益，销售部门必须有资金的成本观念，并负有资金流量管理的责任，改变以往“就是要用钱”的观念，而采购部门则同时负责进料与库存资金的管理。

3. 资金管理人员要有市场观念。资金管理人员可以把销售体系当做资金管理的管理工具，例如，良好的收款政策可以解决资金的缺口。资金管理人员必须具有整合企业资源的能力。

4. 对资金管理要做系统思考，要将企业的供—产—销作为一个系统思考。

(1) 建立多元化的资金主体。

在知识经济时代，企业的理财主体应进一步细分和多元化。理财主体大致可分为两类：一类是指与企业之间拥有正式的、官方的或契约的关系，包括股东、经营者和员工、政府、顾客等；另一类包括社会公众、环境保护组织、消费者权益保护组织及所在社区等。这些利益相关者及其资金要求都应当被看成是企业理财的重要内容，其中第一类是最主要的。

(2) 重新确立资金管理目标。



第一，资金目标多元化。知识经济时代的到来，扩展了企业资本范围，改变了企业资本结构，知识资本的地位相对上升，且人力资本将成为决定企业乃至整个社会和经济发展的最重要资源。不仅要考虑资本所有者的资本增值最大化、债务人的偿债能力最大化、政府的社会经济贡献最大化、社会公众的社会经济责任和成绩最大化的资金要求，更要考虑经营者与员工的薪金收入最大化和参与企业税后利润分配的资金要求。

第二，资金责任社会化。在知识经济时代，企业既要考虑资本投入者的资金要求，又要兼顾自身履行社会责任时的资金要求，并在这两种资金要求之间寻求均衡。这样，既有助于企业实现经营目标，也有助于其在社会大众中树立良好的形象。

(3) 建立反映知识资本价值的资金评价指标。随着知识经济时代的到来，建立对知识资本价值进行评价的资金指标已是一种必然。它有两方面的作用：一是反映一个企业未来的发展潜力及趋势；二是反映一个企业目前存在的缺点和潜在的风险。企业管理者、投资者、债权人、员工等利益相关者要想做出正确的决策，必然会关注反映企业知识资本价值的资金指标。

第二节 资金管理的目标

企业是营利性组织，其出发点和归宿都是获利。企业一旦成立，就会面临竞争，并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的



矛盾之中。企业必须生存下去才可能获利，只有不断发展才能求得生存，因此，企业资金管理的目标可以概括为生存、发展和获利。

一、生存

企业只有生存，才可能获利。

企业生存的“土壤”是市场，包括商品市场、金融市场、人力资源市场、技术市场等。企业在市场中生存下去的基本条件是以收抵支。企业一方面付出货币，从市场上取得所需的资源；另一方面提供市场需要的商品或服务，从市场上换回货币。企业从市场获得的货币至少要等于付出的货币，才能继续经营，这是企业长期存续的基本条件。因此，企业的生命力在于它能不断创新，以独特的产品和服务取得收入，并且不断降低成本，减少货币的流出。如果出现相反的情况，企业没有足够的货币从市场换取必要的资源，企业就会萎缩，直到无法维持最低的运营条件而终止。如果企业长期亏损，扭亏无望，就失去了存在的意义。为避免进一步扩大损失，所有者应主动终止营业。

企业生存的另一个基本条件是到期偿债。企业为扩大业务规模或满足经营周转的临时需要，可以向其他个人或法人借债。国家为维持市场经济秩序，通过立法规定债务人必须“偿还到期债务”，必要时破产偿债。企业如果不能偿还到期债务，就可能被债权人接管或被法院判定破产。

企业生存的主要威胁来自两方面：一个是长期亏损，它是企业倒闭的根本原因；另一个是不能偿还到期债务，它是企业



倒闭的直接原因。亏损企业常常为维持运营而进行偿债性融资，借新债还旧债，如不能扭亏为盈，迟早会因借不到钱而无法周转，从而不能偿还到期债务。盈利企业也可能出现“无力支付”的情况，大多表现为借款扩大业务规模的冒险失败，为偿债必须出售厂房和设备，使生产经营无法继续下去。

力求保持以收抵支和偿还到期债务的能力，减少破产的风险，使企业能够长期、稳定地生存下去，是对资金管理的第一个要求。

二、发展

企业是在发展中求得生存的。

企业的生产经营如逆水行舟，不进则退。在科技不断进步的现代经济环境中，产品不断更新换代，企业必须不断推出更好、更新、更受顾客欢迎的产品，才能市场中立足。一个企业如不能提高产品和服务的质量，不能扩大自己的市场份额，就会被其他企业排挤出去。企业运转的停滞是其死亡的前奏。

企业的发展集中表现为扩大收入。扩大收入的根本途径是提高产品的质量，扩大销售的数量，这就要求企业不断更新设备、技术和工艺，并不断提高员工的素质，也就是要投入更多、更好的物质资源、人力资源，并改进技术和管理。在市场经济中，各种资源的取得都需要付出货币，企业的发展离不开资金。

因此，筹集企业发展所需的资金，是对资金管理的第二个要求。



三、获利

企业必须能够获利，才有存在的价值。已经建立起来的企业有改善职工收入、改善劳动条件、扩大市场份额、提高产品质量、减少环境污染等多种目标，其中，增加利润是最具综合性的目标。

营利不但体现了企业的出发点和归宿，而且可以概括其他目标的实现程度，并有助于其他目标的实现。

从资金上看，营利就是使资产获得超过其投资的回报。在市场经济中，没有“免费使用”的资金，资金的每项来源都有成本。每项资产都是投资，都应当是生产性的，企业应从中获得回报。例如，各项固定资产要充分用于生产，要避免存货积压，尽快收回应收账款，利用暂时闲置的现金，等等。财务主管人员务必使企业正常经营产生的和从外部获得的资金能以产出最大的形式加以利用。

因此，通过合理、有效地使用资金使企业获利，是对资金管理的第三个要求。

综上所述，企业的目标是生存、发展和获利。企业的这个目标要求资金管理完成筹措资金及有效地投放和使用资金的任务。企业的成功，在很大程度上取决于它过去和现在的资金政策。资金管理不仅与资产的获得及合理使用的决策有关，而且与企业的生产、销售管理有着直接联系。



第三节 资金管理的内容

资金管理是有关资金的筹集、投资和分配的管理工作。资金管理的对象是现金（或者资金）的循环和周转，主要内容是筹资、投资和股利分配。

一、资金管理的对象

资金管理的对象是资金及其流转。资金流转的起点和终点都是现金，其他资产都是现金在流转中的转化形式，因此，资金管理的对象也可说是现金及其流转。资金管理也会涉及成本、收入和利润问题。从资金的观点来看，成本和费用是现金的耗费，收入和利润是现金的来源。资金管理主要在这种意义上研究成本和收入，既不同于一般意义上的成本管理和销售管理，也不同于计量收入、成本和利润的会计工作。

（一）现金流转的概念

在建立一个新企业时，必须先解决两个问题：一是通过总体规划，明确经营的内容和规模；二是筹集若干现金，作为最初的资本。没有现金，企业的规划就无法实现，不能开始运营。企业建立后，现金变为经营用的各种资产，在运营中又陆续变为现金。

在生产经营中，现金变为非现金资产，非现金资产又变为



现金，这种周而复始的流通过程就是现金流转，也被称为现金循环或资金循环。

现金循环有多种途径。例如：有的现金用于购买原材料，原材料经过加工成为产成品，产成品出售后又变为现金；有的现金用于购买固定资产，如机器等，它们在使用中逐渐磨损，价值进入产品，陆续通过产品销售变为现金。各种流转途径完成一次循环的时间不同，即从现金开始又回到现金所需的时间不同。购买商品的现金可能几天就可流回，购买机器的现金可能要许多年才能全部返回现金状态。

现金变为非现金资产，然后又回到现金，所需时间不超过一年的流转，称为现金的短期循环。短期循环中的资产是流动资产，包括现金本身和企业正常经营周期内可以完全转变为现金的存货、应收账款、短期投资及某些待摊和预付费用等。

现金变为非现金资产，然后又回到现金，所需时间在一年以上的流转，称为现金的长期循环。长期循环中的非现金资产是长期资产，包括固定资产、长期投资、无形资产、递延资产等。

（二）现金的短期循环

图 1-2 是现金短期循环最基本的形式。

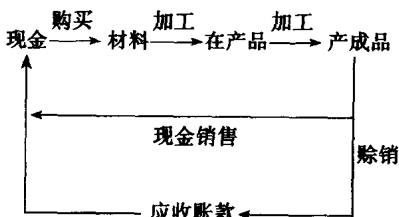


图 1-2