



董博欣 / 著

做好**账**，更要管好**钱**

中国第一本**管理企业资金**的书  
从**出纳**至**CFO**都要必读的书

# 企业资金管理



董博欣 / 著

# 企业资金管理

电子工业出版社  
Publishing House of Electronics Industry  
北京 · BEIJING

## 内 容 简 介

企业经营管理中,管理好企业资金是企业长期持续经营与发展的基础与保障。国内大多数企业的资金管理水平和IBM、华为等业界领先的管理实践还有非常大的差距。以这些业界顶尖管理实践为基础,结合中国政治经济环境现状,总结、提炼中国企业资金管理的规律,帮助数以万计的中国企业快速提升财务管理水平,便是本书的目的。

本书基于业界领先的管理实践,从理论到实操,从企业发展战略到日常现金管理,系统全面地介绍了企业资金管理的相关内容。这些内容包括企业发展战略层面的“企业财务战略、资本架构和资金成本”,代表企业经营效率的“营运资金管理”,规避现金实物风险,提升日常现金使用效率的“现金管理”,与现金流风险相关的“外汇风险、信用风险、交易对手风险管理”,以及有中国特色的“中小型企业资金管理、融资产品创新和股权融资”等。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的部分或全部内容。  
版权所有,侵权必究。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业资金管理/董博欣著. —北京:电子工业出版社, 2015.1

ISBN 978-7-121-24824-5

I. ①企… II. ①董… III. ①企业管理—资金管理 IV. ①F275.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第273439号

书 名: 企业资金管理  
作 者: 曹博欣

策划编辑: 张 昭 马文哲

责任编辑: 雷洪勤

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱

开 本: 720×1000 1/16 印张: 20.5

版 次: 2015年1月第1版

印 次: 2015年1月第1次印刷

定 价: 45.00元

邮编 100036  
字数: 360千字



凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。  
服务热线:(010) 88258888。

## 序

在31年的职业生涯里，我一直在摩托罗拉的企业资金管理领域工作，其中的21年担负集团高级副总裁和资金总监职务，负责包括中国在内的全球资金管理。2008年，我接受了IBM GBS的邀请，成为IBM与华为资金战略项目的顾问。在此后的6年里，我负责的领域逐渐扩展到资金战略以外。一进入项目组，我在华为的主要合作伙伴Jason（董博欣）就问我，有没有全面讲解企业资金管理的实战的，而不是学术性的书籍。我的答案是，自从1991年开始，我几乎每年都会到中国，经历了中国商业与金融环境的所有重大变化，但从未见过与中国企业资金管理相关的任何书籍。从那时起，Jason开始思考如何利用他所学习的内容、华为的经验、离开华为后的风险投资与融资管理的经验，撰写一部有关企业资金管理的书籍。

这本书几乎涵盖了资金管理的所有领域，对资金领域进行了全面的分析与回顾。这些分析主要是从中国国内的视角出发的，但同时也具有国际视野。这样做是正确的，因为很多国外的经济活动对中国商业活动会产生重大的影响，并为未来指引方向。这本书的内容包括资金与融资战略层面的管理，也讲述了日常现金管理流程与操作，既有理论讲述，又有企业实战总结，并使用一些企业实践案例来帮助理解如何解决企业管理中的关键问题。书中还讲述了，在企业进行资金管理时，一定要考虑到并深刻理解整体商业环境、经营风险和企业经营

愿景，这样才能达成目标。本书还告诉我们大型跨国企业集团与中小型企业资金管理的差异。对于负责管理资金的企业人员来说，这本书从宏观到微观，很好地展现了几乎整个企业资金管理的全景。

在过去的30年中，全球经济经历了多次动荡，很多国家和企业的商业竞争力发生了巨大的变化，企业CFO、资金总监和企业策略制定者们面临的严峻挑战值得我们关注。在企业期望获得长期商业成功，而不是赚取短期项目收益的假设下，企业需要更加关注长期的业务风险与财务需求，然而，很多企业没有做到这一点。保证现金流和遵从法规是企业经营第一重要的，接下来是会计与税务，需要企业经常审视。资金流动性如果成为企业短期问题，则是致命的，会严重损害企业短期或长期的竞争力。对于小概率事件，如果没有给予足够的重视，没有做好规划，一旦发生，会对企业有重大的影响。有的企业有良好的市场资金流动性，却并没有使其在保持市场竞争力的同时降低企业流动性风险，反而过度使用财务杠杆，承担了较高经营风险。

由于中国和全球的金融市场、市场监管、外汇管理以及其他监管政策的变化，资金管理人员需要不断地学习，并与主要国家和金融市场的主要参与人员保持良好的沟通。然而，企业的业务风险和竞争力方面的任何最新的变化，都需要高度关注，来审视这些管理方案是否还是合适的。在评估这些变化时，一定要基于本土和国际化两个视角。这本书给了从业人员一个很好的基础，但由于中国和全世界都在变化，我们需要持续地学习。

——Garth Milne，前摩托罗拉高级副总裁、资金总监

## Preface

After 31 years in Corporate Treasury including the last 21 years as Senior Vice President and Treasurer of Motorola with worldwide responsibility including significant operations in China, in late 2008 I agreed to work for IBM as a part time consultant (and later as a direct consultant) to Huawei on Treasury Strategy. In the six years since this continuing part time consulting has somewhat broadened to include other areas of Treasury and Finance. In my first several years working with Huawei my primary contact was with Jason who early on said what books are there that I can read that covers overall Treasury activities as well as Treasury strategy from a comprehensive practical standpoint not just an academic standpoint. I said I don't know of any such books particularly any that deal very much with China. Since I first came to China virtually every year starting in 1991, I had worked with and seen many major business and financial changes that impacted Treasury and Finance activities in China. Jason has taken upon the challenge to write such a book that incorporates his education, work at Huawei, and activity since leaving Huawei mainly in the venture capital and financing world in China.

This book gives a comprehensive review of the issues and challenges across almost all areas of Treasury and some of those of overall Finance

mainly from a Chinese viewpoint but it also incorporates international activities and issues where appropriate as they impact or give guidance on the subject matter. There is both an overall look at some big issues in Treasury strategy and financing but also discussion of detailed day to day issues such as cash management. There is a balance of theory and practical use of such theory in many areas. There are several uses of case problem solving to help in understanding issues and achieving practical problem solving solutions. In any discussion of treasury or financial issues for a company it is imperative to understand and consider the overall business issues, business risks, and company goals in order to arrive at the best results and Jason addresses this as well. The issues of both large, multinational companies and small local companies can be very different but both are addressed in the book. This book provides a good comprehensive overview of almost all of the treasury and many overall finance issues both micro and macro faced by people with responsibility in the area.

In looking at the overall biggest issues faced by CFO's, Treasurers, and treasury strategy a few thoughts seem worth being pointed out after experiencing the issues of the last 30 years that has including so much financial turmoil and change in the world competitive positions of various companies and countries. Assuming the company or entity wants to be more than just a short term project or activity, it is necessary to look at the potential competitive issues and problems for the long term both from a business risk and financial needs standpoint which has too often been lacking in the world. Cash flow and legal and regulatory considerations should be the primary focus with accounting and tax considerations being reviewed secondarily. Liquidity has too often been the source of near term problems that become fatal or significantly harm the competitive position of the entity both in the short term and the long term. This lack of adequate consideration

and planning for potential lower probability but extreme adverse events has shown to result too often in very undesirable results. The availability of good market liquidity has too often been the reason to incur excess financial leverage or increased business risks rather than to use it to improve liquidity while still maintaining good market competitiveness.

The many changes in financial markets, financial market regulations, FX regulations, and other government regulations both in China and around the world mean that continuing education and study and contact with the significant participants in the markets and countries is absolutely necessary. However, the latest changes or perceived changes should also be considered in the light of the longer term business risks and competitiveness of the company or entity as to whether they are always the appropriate solution. There must be a view that is both local and looks out across the world in evaluating the changes as they occur. This book gives a good starting point for the professional in the field but continual development is mandatory as China and the world changes.

—Garth Milne, Former Motorola Senior Vice President and Treasurer



## 自序

2005年年底，我从澳大利亚归国加入华为资金管理部。那时的华为资金管理部精英荟萃，人才济济。有工作十余年的经验丰富的华为老员工，有来自英国、澳大利亚、新西兰、加拿大、马来西亚的国际精英。同事工作之余聊天时，常自吹华为的资金管理部是“中国最强”的资金管理团队。

2003年至2007年间，华为在海外市场高歌猛进，攻城略地，不断扩张海外版图。与此同时，华为财务管理面临巨大的挑战，海外垫资投标占用大量资金，不合理的预算制度让回款季节性波动明显，大规模的项目保证金隐含巨大的风险，重利润轻现金流的现象非常严重。华为在100多个国家设有子公司，数千家客户，数十种收款与付款币种，几百家合作银行，超过千亿元人民币的授信，这些困难与挑战对于中国企业而言，没有经验可循，只能摸索前行。

IBM是国际跨国公司中财务主导管理模式的典型代表。IBM通过对企业股东目标的层层分解，直至矩阵形企业组织的最小单元，通过强大的业务与财务数据支持和标准化的财务记录，使得整个集团的高效业务管理全部通过统一的财务语言得以实现。这是IBM作为大型跨国企业强大的管理竞争优势。华为在企业发展的二十多年中，选定了IBM这个老师，“削足适履，穿美国鞋”，在“先僵化、后固化、再优化”（任正非语）的变革哲学指导下，坚定不移地向IBM以及其他一切先进的公

司学习。

2006年12月，华为启动了继IPD（Integrated Product Development，集成产品研发）、ISC（Integrated Supply Chain，集成供应链）之后的又一个大型管理变革项目——IFS（Integrated Financial Services，集成财经服务）。师从IBM的华为IPD研发管理流程盛名远扬，使华为在此后的十几年中，保持了持续领先的研发能力。然而，与IPD管理变革相比，规模更加宏大的、涉及整个公司业务流程的“集成财经服务”（IFS）变革项目，却不为人知。IFS变革项目历时七八年，十余个子项目覆盖了华为所有的主要管理流程，前后投入的海外顾问数百人，华为员工数千人，整个公司参与其中，这是中国企业管理变革史上前所未有的景象。相信10年、20年后，它的价值会逐渐被人发现，成为中国企业管理变革探索道路上的重要篇章。

自2006年年底，我作为第一批项目组成员，参与了华为财务变革项目全过程，主要负责华为资金管理、资本架构变革项目。项目变革大幅提升了华为的管理能力，快速缩短了与国际大公司的管理差距。华为的管理层认为，IFS变革项目的成功，为华为规模再上一个台阶、成为千亿级企业打下了坚实的基础，保证了华为下一个十年成长“不翻车”。此外，通过项目变革熔炉般的学习与锻炼，与国际顶级的管理专家的工作与生活，华为还培养了一大批能与国际接轨的管理人才。变革初见成效之时，任正非以其特有的幽默，评价华为的财经体系，从“非常差”变成了“比较差”。

2011年，我离开华为，创立了一家投资公司和一家咨询公司，从事风险投资、管理咨询与培训。在几年间，走访了数百家大大小小的国企、民企与外企，也了解到不同的财务管理模式与方法。总体说来，这些公司的资金管理水平和华为、IBM等领先的管理水平还有非常大的差距。以IBM等业界顶尖管理实践为基础，结合中国政治经济环境现状，总结、提炼中国企业资金管理的规律，帮助数以万计的中国企业快速提升财务管理水平，这便是我写这本书的初衷。

当我写这本书的时候，我经常想起与华为伙伴们、亲切无私的IBM顾问专家们在IFS项目组工作生活的日日夜夜。感谢你们的陪伴，感谢我们一起走过的那段快乐、艰苦又充满激情的岁月。

董博欣

2014年9月5日凌晨

## 目录

### 引子 / 1

### 1 资金管理概述 / 3

- 1.1 发展历史 / 4
- 1.2 管理职能 / 6
- 1.3 资金管理的目标 / 9
- 1.4 集团资金管理体系 / 11
  - 1.4.1 功能模块 / 11
  - 1.4.2 组织 / 14
  - 1.4.3 流程 / 16
  - 1.4.4 绩效考核 / 18

### 2 企业集团管控架构与资金管理 / 19

### 3 现金流管理 / 29

- 3.1 现金流类别 / 30
- 3.2 现金流管理流程 / 33
- 3.3 现金流管理方法 / 37

## 4 营运资金管理 / 43

- 4.1 营运资金定义 / 44
- 4.2 管理组织 / 47
- 4.3 管理流程 / 48
- 4.4 管理指标 / 49
  - 4.4.1 现金流量指标 / 50
  - 4.4.2 周转次数指标 / 51
  - 4.4.3 周转天数指标 / 52
  - 4.4.4 其他指标 / 54
- 4.5 营运资金分析 / 55
- 4.6 营运资金目标制定 / 59

## 5 资本架构与投融资策略 / 63

- 5.1 业务风险与财务风险 / 64
- 5.2 管理体系 / 68
- 5.3 规划模型与方法 / 71
- 5.4 资本架构管理策略 / 82
  - 5.4.1 资本架构设定 / 82
  - 5.4.2 股息分配政策 / 84
  - 5.4.3 债权融资管理策略 / 86
  - 5.4.4 风险管理策略 / 93
  - 5.4.5 资本架构策略差异 / 94
  - 5.4.6 子公司资本架构策略 / 95
  - 5.4.7 业界资本架构实践案例 / 101

## 6 资金成本与项目预算 / 109

- 6.1 资金成本定义 / 110
- 6.2 资金成本的计算 / 111

6.2.1	资金成本的构成 / 111
6.2.2	加权平均资金成本 / 114
6.2.3	私营企业平均资金成本计算 / 115
6.3	项目预算 / 118
6.3.1	项目现金流预测 / 118
6.3.2	项目资本预算方法 / 121
6.3.3	最优资本结构 / 126
6.4	不同行业资金成本差异 / 128
<b>7</b>	<b>企业现金流与财务报表分析 / 131</b>
7.1	财务报表构成 / 132
7.2	企业财务报表分析 / 135
7.3	企业现金流与财务风险分析案例 / 142
<b>8</b>	<b>投资与融资产品 / 153</b>
8.1	投资产品 / 154
8.2	融资产品分析 / 156
8.3	传统融资产品 / 158
8.4	创新融资产品 / 163
8.5	企业私募股权融资 / 166
8.5.1	私募股权的目标 / 166
8.5.2	企业私募股权融资的过程 / 167
8.5.3	商业计划书 / 168
8.5.4	企业价值评估 / 169
8.5.5	私募股权融资核心条款 / 173
<b>9</b>	<b>现金管理 / 177</b>
9.1	现金管理的使命 / 178

- 9.2 管理职能 / 179
  - 9.2.1 现钞与银行账户管理 / 181
  - 9.2.2 收支预测与资金计划 / 181
  - 9.2.3 前台资金交易 / 182
  - 9.2.4 后台资金结算 / 182
- 9.3 银行账户管理 / 183
- 9.4 短期资金计划管理 / 184
  - 9.4.1 收支预测 / 184
  - 9.4.2 预测频度与期间 / 186
  - 9.4.3 计划流程与方法 / 188
- 9.5 资金集中管理 / 191
  - 9.5.1 统收统支方式 / 191
  - 9.5.2 收支两条线资金管理模式 / 191
  - 9.5.3 备用金方式 / 192
  - 9.5.4 结算中心模式 / 193
  - 9.5.5 内部银行模式 / 193
  - 9.5.6 财务公司模式 / 194
  - 9.5.7 资金池 / 197
  - 9.5.8 资金集中的法律与税务 / 202
  - 9.5.9 诺基亚资金管理实践 / 206
- 10 流动性风险与短期投融资 / 209**
  - 10.1 流动性风险定义 / 210
  - 10.2 影响因素 / 211
  - 10.3 度量方法 / 212
  - 10.4 资金存量与短期投资 / 213

## **11 外汇风险管理 / 217**

- 11.1 资金风险管理 / 218
- 11.2 外汇风险来源与分类 / 220
- 11.3 管理目标 / 221
- 11.4 两个基本原则 / 222
- 11.5 风险敞口预测 / 223
- 11.6 管理方法 / 223

## **12 信用风险管理 / 229**

- 12.1 管理目标与政策 / 230
- 12.2 管理框架与管理流程 / 232
- 12.3 信用政策 / 235
- 12.4 客户信用等级 / 237
- 12.5 信用额度与信用条件 / 242
- 12.6 交易预期损失 / 244
- 12.7 风险监控与处理 / 245

## **13 银行关系管理 / 247**

## **14 其他 / 251**

- 14.1 交易对手风险管理 / 252
- 14.2 资金灾备 / 253
- 14.3 资金中心 / 254
- 14.4 资金监控 / 255
- 14.5 资金管理信息系统 / 256

## **15 中小型企业资金管理 / 261**

- 15.1 中小型企业特点与挑战 / 262



- 15.2 业务战略与投资决策 / 264
- 15.3 融资管理 / 268
- 15.4 管理组织与职能 / 278

**附录A 企业财务指标集 / 279**

**附录B 案例27——中兴通讯业务基本情况 / 289**

**附录C 定义表 / 301**