



哈佛商业评论口袋商学院

财务管理  
公司运营基本法则

美国哈佛商业评论出版社 编著  
王晓红 牛文静 译



中信出版集团

H B R  
G u i d e t o  
F i n a n c e B a s i c s  
f o r M a n a g e r s

哈佛商业评论口袋商学院 →

# 财务管理 公司运营基本法则

美国哈佛商业评论出版社 编著  
王晓红 牛文静 译

中信出版集团·北京

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

公司运营基本法则：财务管理 / 美国哈佛商业评论出版社编著；王晓红，牛文静译。--北京：中信出版社，2017.12

(哈佛商业评论口袋商学院)

书名原文：HBR Guide to Finance Basics for

Managers

ISBN 978-7-5086-8141-2

I. ①公… II. ①美… ②王… ③牛… III. ①财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 219930 号

HBR Guide to Finance Basics for Managers

Copyright 2012 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

### 公司运营基本法则：财务管理

著 者：美国哈佛商业评论出版社

译 者：王晓红 牛文静

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承印者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

版 次：2017 年 12 月第 1 版

京权图字：01-2015-2876

书 号：ISBN 978-7-5086-8141-2

定 价：198.00 元 (全六册)



印 张：5.5 字 数：100 千字

印 次：2017 年 12 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

## 你将学到什么

如果老板让你准备一份盈亏平衡分析表，你知道利润表和资产负债表的区别吗？毛利和收入的差别呢？你是否知道为什么一家赢利的公司仍然会破产？你对公司财务数据的了解，对你的职业生涯是有帮助作用，还是有负面影响？

如果这些问题让你冒冷汗，那么本书正是你所需要的。本书会为你提供掌握财务基础知识所需的工具和自信心，而这些知识是优秀管理者必备的。你将学到的内容包括：

- 掌握财务术语。
- 比较公司和竞争对手的财务信息。
- 在行业低迷期找出公司的薄弱之处。
- 将部门工作重点放在利润而非收益上。

- 利用财务数据支持预算方案。
- 避免现金流枯竭及公司破产。
- 控制成本以保持利润。
- 通过成本 / 利润分析做出明智的投资决策。
- 利用投资回报率来推销你的绝佳商业计划。
- 避免过分迷信财务数字。

H B R  
G u i d e t o  
F i n a n c e B a s i c s  
f o r M a n a g e r s



## 第一部分 财务基础知识：不要畏惧

### 1

#### 财务知识测验

- 005 | 你了解最基本的财务知识吗？通过测验，你将知道要想成为更高效的管理者，应该学习哪些基础性财务知识。

### 2

#### 三大财务报表

- 009 | 公司拥有哪些资产？收入来源是什么？财务状况如何？学会使用资产负债表、利润表和现金流量表，对管理者非常关键。

### 3

#### 公司运营的基本法则

- 033 | 基本财务指标加上企业全局视角，无论规模和地理位置如何，都能帮你迅速掌握公司的概况。

## 第二部分 进行良好决策：学会如何运用财务数据

### 4

#### 以财务报表来衡量公司的财务状况

- 043 | 通过比率分析理解财务数据的意义，帮助你将公司业绩表现与竞争对手、行业平均水平、公司以往业绩进行比较。

## 5 通过精简运营增加利润

057 | 分析产品或市场的赢利能力、确保你的品牌和库存量单位充分发挥作用、整合制造是三种精简运营并提高赢利能力的方法。

## 6 高效运用资产，实现业务增长

063 | 让公司的供应链以客户需求为关注点，可以通过改进供应链提高投入资本回报率。

## 7 利润 $\neq$ 现金：两者你都需要

071 | 理解利润和现金的区别很重要，尤其对于成长性企业来说。

## 8 为何现金如此重要

083 | 理解现金流量表，可以帮助你了解公司目前的财务状况，发展方向如何，以及高层管理者的重点事项可能有哪些。

## 9 资产负债表中的关键科目

087 | 企业要努力降低应收账款周转天数和库存，以此拥有更多的可支配现金。

## 10 案例学习：你的营运资金模型是怎样的

095 | 以道琼斯公司为例，说明如何应对市场变化并进行运营转型。



# 11 学会运用投资回报率

- 105 | 让你的创意和项目获得资金投入，你需要学会一些专业金融术语和内容。

# 12 管理决策中的实用财务工具

- 113 | 有很多实用的金融和财务工具可以帮你分析成本和收益，估算投资回报率与收回投资的速度。

## 第三部分 财务数据的局限性：明察非数据因素

# 13 财务报表无法告诉你哪些信息

- 127 | 你需要密切注意非财务信息，避免犯下美林证券和英国石油公司的错误。

# 14 业绩评估中的五个陷阱

- 141 | 只与自己进行对比，向后看，过于相信数字，操纵数字，指标使用时间过长，如何避开这五个陷阱？

## 附录 财务知识测验答案

155 |

## 术语表

159 |



第一部分

# 财务基础知识： 不要畏惧

“你们部门计划购买软件的投资回报率是多少？”

“首席财务官说，公司效益不错但资金紧张，各部门都要储备现金。”

“我看过报表了，你的销售代表似乎为了提高销售额牺牲了利润。你和他们谈过吗？”

“我们的存货周转天数越来越长了，必须想个办法扭转这一趋势。”

“我有点担心业务状况，从财务报表看，公司正在收紧对未来的投资。”

每位管理者都曾听到过类似的问题和言论，有的来自老板，有的来自财务总监，有的来自同事们在茶水间的闲聊。暂且不管其来源如何，它们都有一个共性：说这些话的人理所当然地认为你掌握了基本的财务知识，通晓财务语言，能够阅读财务报表并有能力用基本的财务工具做出决策。

但是，假如你分不清利润表和资产负债表的区别，也不太懂利润和正现金流的不同呢？假如你并不清楚存货周转天数和应收账款周转天数的定义，也不知道该如何利用这些数据提高财务表现，你该怎么办？或者某人请你准备一份投资回报率分析报告，你听到后只觉得脊背发凉，根本无从着手，你又该怎么办？

不要绝望。

首先，你的公司没问题。金融培训师卡伦·贝尔曼（Karen Berman）和乔·奈特（Joe Knight）在《你懂财务知识吗？》（《哈佛商业评论》2009年10月刊）一文中称，二人于洛杉矶联合创立的商业知识咨询公司（Business Literacy Institute）从美国挑选了一批具有代表性的管理者，让他们做了一项包含21道题的财务基础知识测验，最后平均只有38%的正确率。毫无疑问，这肯定不及格。不过，这一结果至少比《财富》世界500强公司高管测试的结果要好一点：安德鲁·索尔金（Andrew Sorkins）于2002年9月3日在《纽约时报》上发表的《顶级企业高管需要重返校园》一文指出，在财务基础知识测验中，高管们的正确率为32%。

除此之外，另一个消息也会让你感到释然：如果缺乏财务知识，这很容易补救。阅读本书就是一个不错的开始。本书第一部分介绍了主要的财务词语和三大财务报表。第二部分会教你使用一些关键的财务工具。掌握之后你就可以做出更明智的决策，改进部门业绩。最后一部分强调不要沉迷于数字，要信赖自己的头脑。财务的一部分毋庸置疑是科学，但也有一部分是艺术。当你使用相关工具时，要确保自己了解所处的情境。

为什么要如此大费周章呢？原因很简单：任何一家公司的运营都需要参考财务数据。如果你不会使用财务工具，就无法读懂这些信息的价值。如果你不懂财务语言，就无法参与公司内部更广泛层面的会议和讨论，并可能影响你的职业发展。读完本书，你可以很好地开始理解并使用这些工具和语言。如果你想深入学习这一领域的知识，也有了正确的方向和起点。

你是否担心财务概念太过复杂或者自己不擅长数学？请放心，学习财务基础知识有别于成为财务专家。一般来说，想成为财务专家至少要在学校学习几年，还要花大量时间在工作中不断积累专业知识。本书不会教大家这些，只会涉及基础知识。财务工具所需的数学知识相对简单，最多也就是中学数学的难度，而且较难的计算也可以利用电脑或者计算器轻松完成。

准备好了吗？先来接受测验题的挑战吧。答案在本书附录中，请不要先看答案。在你阅读完本书之后，可以再做一次测验，比较一下两次的得分，相信你会对自己学到的知识感到满意。

# 1 财务知识测验

你了解最基本的财务知识吗？

这组测验并非为了测量你整体的“财务智商”，而是为了让你知道，要想成为更高效的管理者，应该学习哪些基础性的财务知识。测验包括 10 道题。在阅读完本书后，你可以重新进行测验并对比两次得分。若不清楚答案，最好直接写“不知道”而不要猜测。这样对比得分将更有参考价值。

这些问题的设计得到了位于洛杉矶的商业知识咨询公司的帮助。如想购买完整版的测验，你可以登录 [www.business-literacy.com](http://www.business-literacy.com)。

1. 利润表衡量的是企业的（ ）。
  - A. 赢利能力
  - B. 资产负债
  - C. 现金
  - D. 以上三者

2. 赊销在利润表中被算作收益，那么在资产负债表中呢？（ ）

- A. 应收账款
- B. 长期资产
- C. 短期负债
- D. 运营现金流

3. 如果一家公司是赢利的，但应收款到账总是滞后于给供应商的付款，会出现什么情况？（ ）

- A. 公司没问题，因为利润总是会变成现金
- B. 公司很有可能会用光所拥有的现金
- C. 公司需要将关注重点转移到息税前利润
- D. 现金流量表上的期末现金为负数

4. 如何计算毛利率？（ ）

- A.  $\text{主营业务成本} \div \text{收益}$
- B.  $\text{毛利润} \div \text{净利润}$
- C.  $\text{毛利润} \div \text{收入}$
- D.  $\text{销售额} \div \text{毛利润}$

5. 哪一个报表总结了资产负债表部分的改变？（ ）

- A. 利润表
- B. 现金流量表

C. 两者都不是

D. 两者都是

6. 息税前利润是衡量公司业绩的重要工具，这是因为 ( )。

A. 它是自由的现金流

B. 它从净收入中减去了利息和税收，能更真实地反映公司的情况

C. 显示公司运营的赢利能力

D. 它是在间接成本和成本转移发生之前，衡量收入的主要指标

7. 运营费用不包括以下哪项？ ( )

A. 广告费用

B. 行政人员薪金

C. 研发支出

D. 原材料运输

8. 在下面哪种情况中，所有者权益会增加？ ( )

A. 通过借贷增加资产

B. 用现金还贷款，以降低负债

C. 利润增加

D. 以上都是



9. 哪一种情况可以让公司目前拥有更多的现金？（ ）

A. 客户提前付款

B. 应收账款增加

C. 利润增加

D. 留存收益增加

10. 以下哪项不属于运营资本？（ ）

A. 应收账款

B. 库存

C. 不动产、厂房和设备

D. 以上都属于