

# SIMPLY

## 管理者需要的财务智慧

[美] 苏珊·汉森 (Susan Hansen) 著 张永冀 朱曼亚 译

(原书第5版)

# FINANCE

AN ESSENTIAL GUIDE TO FINANCE FOR NON-FINANCIAL MANAGERS(5TH EDITION)

看懂财务规则、利用财务工具，实现价值的创造和资本的运作。



机械工业出版社  
China Machine Press

---

**SIMPLY FINANCE**

---

**管理者需要  
的财务智慧**

(原书第5版)

[美] 苏珊·汉森 (Susan Hansen) 著  
张永冀 朱曼亚 译

AN ESSENTIAL GUIDE TO FINANCE FOR  
NON-FINANCIAL MANAGERS(5TH EDITION)



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

管理者需要的财务智慧 ( 原书第 5 版 ) / ( 美 ) 苏珊·汉森 ( Susan Hansen ) 著 ; 张永冀, 朱曼亚译. —北京: 机械工业出版社, 2017.10

书名原文: Simply Finance: An Essential Guide to Finance for Non-Financial Managers

ISBN 978-7-111-58079-9

I. 管… II. ①苏… ②张… ③朱… III. 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 ( 2017 ) 第 231681 号

本书版权登记号: 图字 01-2017-0738

Susan Hansen. Simply Finance: An Essential Guide to Finance for Non-Financial Managers, 5th Edition.

Copyright © Susan Hansen, 2001, 2005, 2008, 2010, 2014.

Copyright © David Bateman Ltd, 2001, 2005, 2008, 2010, 2014.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 David Bateman Ltd 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 ( 不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区 ) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

## 管理者需要的财务智慧 ( 原书第 5 版 )

出版发行: 机械工业出版社 ( 北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037 )

责任编辑: 方琳 董凤凤

责任校对: 殷虹

印刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版次: 2017 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 170mm × 242mm 1/16

印张: 16.5

书号: ISBN 978-7-111-58079-9

定价: 49.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: ( 010 ) 68995261 88361066

投稿热线: ( 010 ) 88379007

购书热线: ( 010 ) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

# 目录

## 第1章 引言 / 1

- 1.1 初识财务工具 / 1
- 1.2 常见的企业组织形式 / 3
- 1.3 要点 / 7

## 第2章 商业分析工具的演化 / 8

- 2.1 波士顿矩阵 (约 1970 年) / 8
- 2.2 资产剥离 / 10
- 2.3 管理层收购和杠杆收购 / 10
- 2.4 追求股东价值: 解锁股东财富 / 11
- 2.5 经济增加值 (EVA) / 12
- 2.6 自杀式投资者与互联网阶段 / 14
- 2.7 提高股东回报 / 16
- 2.8 股份认购权 / 17
- 2.9 股份回购 / 17
- 2.10 削减成本必不可少 / 18
- 2.11 会计舞弊 / 18
- 2.12 平衡计分卡 / 21
- 2.13 要点 / 28

### 第 3 章 商业环境 / 29

- 3.1 利益和原则 / 30
- 3.2 成本—收益分析 / 30
- 3.3 企业的社会责任 / 31
- 3.4 要点 / 35

### 第 4 章 会计信息 / 36

- 4.1 会计过程和交易确认 / 36
- 4.2 会计模型的两个重要限制 / 41
- 4.3 要点 / 42

### 第 5 章 财务报表 / 43

- 5.1 资产和负债的分类 / 45
- 5.2 有形固定资产 / 46
- 5.3 商誉、商标和其他无形资产 / 47
- 5.4 摊销和减值 / 50
- 5.5 长期投资 / 51
- 5.6 收入和费用 / 51
- 5.7 资本支出 VS. 经营支出 / 52
- 5.8 要点 / 54

### 第 6 章 会计准则 / 56

- 6.1 会计框架 / 56
- 6.2 会计利润和应纳税所得 / 58
- 6.3 会计原则 / 59
- 6.4 会计框架的其他方面 / 61
- 6.5 股票期权会计 / 64
- 6.6 要点 / 65

### 第 7 章 财务报表分析与解读 / 67

- 7.1 经济与经济周期的分析 / 67
- 7.2 行业分析 / 69
- 7.3 决定行业盈利的五大竞争力 / 74

- 7.4 分析和解释具体企业的财务信息 / 75
- 7.5 使用者需求 / 77
- 7.6 比率计算 / 78
- 7.7 比率的局限性 / 81
- 7.8 财务政策 / 82
- 7.9 股息政策 / 82
- 7.10 营运资金管理 / 82
- 7.11 营运资本政策 / 83
- 7.12 营运资本循环 / 83
- 7.13 要点 / 84

## 第 8 章 现金为王 / 85

- 8.1 自由现金流是什么 / 86
- 8.2 现金流量周期 / 87
- 8.3 现金管理 / 89
- 8.4 风险管理 / 91
- 8.5 要点 / 92

## 第 9 章 成本、定价、竞争 / 93

- 9.1 确定成本 / 93
- 9.2 分配制造费用 / 98
- 9.3 一次性合同的相关费用、业务开发和收购 / 103
- 9.4 定价策略 / 104
- 9.5 要点 / 107

## 第 10 章 财务目标与战略 / 108

- 10.1 计划和预算之间的联系 / 108
- 10.2 预算作为管理工具 / 109
- 10.3 预算效益 / 111
- 10.4 预算数字来自哪里 / 112
- 10.5 预算不确定 / 115
- 10.6 我们应该如何预测 / 115
- 10.7 要点 / 117

## 第 11 章 预算过程 / 118

- 11.1 管理预算过程 / 118
- 11.2 预算过程 / 118
- 11.3 预算等级 / 119
- 11.4 预算的局限性 / 122
- 11.5 成功预算的六个条件 / 123
- 11.6 预算基础 / 125
- 11.7 预算的类型 / 129
- 11.8 通过预算了解一家企业 / 129
- 11.9 预算编制作为规划和管理的工具 / 131
- 11.10 要点 / 133

## 第 12 章 风险与收益 / 134

- 12.1 收益的计算 / 134
- 12.2 货币的时间价值 / 135
- 12.3 金融市场 / 142
- 12.4 加权平均资本成本 (WACC) / 147
- 12.5 要点 / 149

## 第 13 章 资本支出：投资决策 / 151

- 13.1 确定现金流 / 152
- 13.2 现金流的类型 / 153
- 13.3 名义现金流和实际现金流 / 154
- 13.4 估价方法 / 155
- 13.5 实物期权框架简介 / 159
- 13.6 要点 / 162

## 第 14 章 筹资决策 / 163

- 14.1 债务还是权益 / 163
- 14.2 短期融资和长期融资 / 166
- 14.3 长期融资来源 / 167
- 14.4 短期融资来源 / 169
- 14.5 要点 / 170

第 15 章 估值的准则 / 171

15.1 估值方法 / 173

15.2 要点 / 180

第 16 章 衍生品 / 181

16.1 衍生品的类型 / 182

16.2 风险管理框架 / 185

16.3 衍生品的价格 / 186

16.4 例子：看涨期权的定价 / 187

16.5 要点 / 190

附录 A 弗莱彻建筑有限公司 2012 ~ 2013 年  
年度财务比率分析 / 191

附录 B 弗莱彻建筑有限公司 2013 年年度财务报告 / 196

财务专业术语 / 254



## 第1章

# 引 言

### 1.1 初识财务工具

数字驱动商业运行。这里的数字指的是货币资金。任何市场活动都需要花费资金，任何投资都需要投入资金，每一个股东都想获得资金回报。

商业的繁荣兴衰取决于其产生的资金。做出高效商业决策的关键在于理解是什么驱动商业产生现金流以及如何管理、使用这些现金流。

会计是衡量企业财务状况的一般方式，它持续不断地确认商业交易的过程。确认商业交易过程的会计规范复杂多样，同一情景往往适用不止一条会计规范。

本书的目的并不在于让读者深入了解会计记账，在此我们不讨论会计规范的复杂性。但

了解你的资金状况比了解资产负债表更重要。应当运用数据来营销，也就是销售应以满足财务目标为目的。

——比尔·盖茨  
《未来时速》

本书会解释一些常见的会计处理方法，让读者明白如何具体运用会计工具并明确这些会计工具对会计报表的影响。

以下列举了几项制作会计报表前期准备过程中需要做的判断：

- 固定资产的使用年限是多少？
- 品牌的净资产溢价和商誉如何分配？
- 研发费用是资本化还是费用化？
- 我们应该为可能发生的坏账（预防客户无法支付应付账款）做好准备吗？

应明白如何具体运用会计工具并明确这些会计工具对财务报表的影响。

本书将会讨论这些判断对财务报表的不同影响。

### 1.1.1 财务会计和管理会计

会计可以划分为财务会计和管理会计。财务会计着重于确认和报告经济业务，主要目的是为外部使用者提供企业会计信息以帮助其做出经济决策。

财务会计根据严格的准则编制，为维护外部使用者的利益，提供信息。管理会计则是为内部使用者提供企业会计信息，以便于内部使用者做出更好的经营管理决策。

一家企业必须设立财务会计，但不一定要设立管理会计。企业可以根据具体情况决定是否需要管理会计，但是一家没有管理会计的企业会存在一定的问题。

管理会计侧重于使用会计信息拟定企业发展战略、管理和控制日常经营活动。管理会计的主要内容之一是预算，预算的一个重要部分就是制订成本计划。企业通常会注意到它常常有“亏本

出售的商品”。但是如果企业不知道费用的去向，可能会很晚才发现自己的某一产品或服务发生了亏损。了解企业的费用流向无疑可以让企业拥有显著的竞争优势。

有效的数据分析能够使企业获得巨大的优势。例如，企业可以通过收集的数据来分析顾客是被哪种媒体宣传方式激发而购买产品的。

管理会计的目标并不是耗费大量时间和资金成本获得精确无误的信息，而是为企业的经营管理决策提供更好的信息基础。管理会计的相关信息如预算、作业成本分配（ABC）和盈亏平衡分析。

财务管理与财务会计也不同，财务管理侧重于考虑能够增加股东权益的投资机会，以及为这些投资活动筹集资金的措施。财务管理工作是将企业战略与财务实际情况统一起来。

可以说，财务管理是企业最重要的一部分。它回答了“我们目前有哪些资源以及我们如何最大限度地增加其价值”等问题。当然还包括撤回投资，例如处置一个表现不佳的商业项目。

现实中最常见的商业错误就是企业付出高额成本收购另一家企业。但这也是一个巨大的潜在价值增加的机会：以超过被收购者预期但低于收购者预期的资金去收购一家企业。

### 1.1.2 财务和非财务衡量工具

财务是动态的，随时了解企业的财务状况对企业具有重大的价值。近几年来，财务管理工具不断推动股东权益的增加。

多方面地衡量企业业绩的方法正在替代单纯的股东价值评论方法，非财务指标对公司长期发展至关重要。第2章所介绍的平衡计分卡就是典型的非财务衡量工具。

企业必须重视环境对经营管理决策的影响。虽然环境对决策的影响仍处于初级阶段，但我们仍会讨论相关的应对措施。

## 1.2 常见的企业组织形式

明确“法人实体”非常重要。每家企业都被视为单独的实体，应

不是所有重要的事情都可以被数字确认，不是所有被数字确认的事情都是重要的。

——阿尔伯特·爱因斯坦

我们对传统财务手段的依赖导致我们忽视了不显著的非财务衡量工具。

——汤姆·彼得斯《乱中取胜：管理变革手册》(Thriving on Chaos)

建立一家企业时要选择适合的企业形式。

个人独资企业创立时较为迅速且容易，但是其所有者对企业负债承担无限责任。

当确认所有与其相关的商业交易，并且只以该实体作为会计主体。

个人在创业时必须结合行业环境以及业务特点选择适合的法人形式或企业结构。

如果一家企业处于快速成长和发展期，必须考虑它的组织形式。因为资产从一种形式转移到另一种形式要支付昂贵的费用，包括各种税费。

在选择组织形式时，应当咨询律师和会计师的意见。不同的组织形式在法定债务、税收和所有权转让三个方面存在明显的差异。

接下来将会介绍在发达国家中常见的几种组织结构形式。

### 1.2.1 个人独资企业

创立个人独资企业较为迅速和容易，许多企业以个人独资方式创立。个人独资企业由个体承担税收和负债的无限责任。

个人独资企业的优点是不需要审计和编制财务报告，但它的缺点在于所有者对企业负债承担无限责任，而且转移资产的所有权较为困难。简单来说，个人独资企业可能因任何其所拥有的事物被起诉，其商业活动也可使其破产。

### 1.2.2 合伙企业

合伙企业是由两个及以上合伙人订立合伙协议而成立的企业。合伙协议规定了利益分配方式、合伙人出资额的分配以及企业倒闭时合伙人承担的法律责任。

合伙企业的纳税主体是其合伙人，因此企业本身并不需要就其利润纳税，与个人独资企业类似。

合伙企业的主要缺点在于每个合伙人对企业负债承担无限连带责任，即每个合伙人不仅承担自己的负债，也承担另一个合伙人的负债。因此，许多专业事务所都是合伙企业——这样它们就无法限制自己所承担的负债。

除非合伙企业被转让，否则无须接受审计。

### 1.2.3 信托企业

信托企业是为特定信托契约而建立的企业，例如受益人。建立信托的人是财产授予者，受托人负责为受益人按照信托契约管理信托资产。受托人为信托的所有负债承担责任，并以私人资产担保信托资产所无法承担的负债。

信托企业具有一定的税收优势，受益人以个人身份纳税而信托收入以企业所得税税率纳税。但是，大多数税收体制在面对向多数人分配收入存在的潜在漏洞时都是非常谨慎的。

需要强调的是，除非信托契约规定，否则信托企业无须接受审计。

### 1.2.4 公司制企业

公司制企业承担有限责任，即股东以其出资额及未缴股本为限承担企业的负债。

当企业面向个人发行股票时，认购股票的个人成为企业的股东。

企业可以先发行部分已缴股本，在日后补齐剩余部分。如果一家企业上市，通过首次公开发行（IPO）获得的新股份可以在二级市场（例如股票交易所）上出售；如果企业没有上市，企业虽然仍可以被任何企业以任何所有权形式买卖，但

合伙企业适合特定类型的企业，但是合伙人对企业承担无限连带责任。

信托企业允许个体使用和享有他们不再拥有的资产。

是比起上市企业买卖较为困难，因为没有一个是可以确定企业价格的活跃市场。

企业遵照其注册地适用的法定形式进行管理，例如澳大利亚 2001 年企业法案以及新西兰 1993 年企业法案中规定了繁多的管理条目需要企业遵守。

不像个人独资企业或合伙企业，公司制企业与其所有者之间相互独立。企业与股东之间是由公司章程来联系的，公司章程规定了一系列原则，例如企业目标、股票发行数和任命董事会成员的程序等。

所有者或股东任命董事会成员，董事会任命企业管理层。相较于其他组织形式，经营权与所有权分离的方式赋予企业更多的灵活性，同时也能吸纳更多的股东。

企业成功的关键在于有效的公司治理，近年来备受瞩目的企业失败案例皆源于治理弱化。有效的公司治理标准包括：道德规范、董事会任命、培训和薪酬、董事会和管理层分离、管理层对董事会的信息汇报、董事会绩效等。除此之外，外部审计与企业的重要关系同样不该被忽视。

### 1.2.5 合资企业

合资企业是指存在两个或两个以上实体对其实施控制的非公司制企业。非公司制合资企业不同于公司制企业、合伙企业或者信托企业。合资企业建立在相关法律文书的基础上，该法律文书规定了合资企业的具体管理者。投资者承担无限责任，合资协议中有特殊规定的，则需承担未来投资者的负债。

合资企业不是纳税实体，也不需要接受审计，协议中有特殊规定的除外。

公司制企业  
股东承担有限  
责任，允许存在  
多个所有者，企  
业因所有权和管  
理权的分离具有  
较大的灵活性。

合资企业是  
在法律文书的基  
础上建立的非公  
司制企业，并且  
受控于两个或两  
个以上的实体。

合伙人因合资的关系不能随意转移资产，这是因为必须同时转移利润。

#### 注意：

在大部分国家中，企业和信托机构的税率非常低，通常低于个人独资企业的边际税率，这便是成立一个企业或信托机构常见的动机。但是，必然存在一个一般性的反避税的规定，如果企业的某项行为，其核心目的或最终结果是使税务最小化，那么该行为会被判定为无效。

一旦建立合法的企业形式，该主体就应该确认与其相关的任何商业活动。本书中的图表和例子都是以公司制企业的架构为基础的。

### 1.2.6 企业融资

任何形式的企业都可以通过融资募集资金，包括营运资本。债权人会根据经济实体偿还本息的能力来评估贷款风险。有的经济实体（例如公司制企业），只承担有限责任，债权人就会察觉到相应风险并要求企业所有者提供个人或其他形式的安全保证，或者通过抵押资产保障安全。

其他类型的融资方式将会在第 14 章中进行讨论。

### 1.3 要点

- 优秀的财务管理是企业成功的关键。
- 财务会计对经济业务的确认和披露是对外的，例如年度报告。
- 管理会计进行计划、协调、控制，并提供对内部的报告，这是管理者做出最优经济决策必不可少的信息。
- 财务管理着重分析投资机会，评估融资成本，增加企业价值。
- 创建企业需要选择一个适当的组织形式，而法定债务、税收和所有权转让是考虑如何选择的三个关键要素。

## 第 2 章

# 商业分析工具的演化

若想成为世界级企业，应该及时变换商业分析工具，并明确合理运用财务工具的时机、环境和方式。

本章着重介绍近年来商业分析工具的演化，你将会看到不同的商业模型为何会在企业界流行并最终导致了新型工具的产生。

某种商业工具可能未必符合企业的文化和长期目标，企业应对这种可能性保持开放的态度，但同时企业不能在这场商业游戏中太落后，应该着眼于更广泛的经济和社会背景。

### 2.1 波士顿矩阵（约 1970 年）

20 世纪 70 年代早期，波士顿咨询集团（BCG）发明了增长份额矩阵（即波士顿矩阵）。它是一个通过描绘产品市场份额和市场增长率来评估产品的战略矩阵。

波士顿矩阵使用了四个简单的短语：现金



牛产品、瘦狗产品、明星产品及问题产品（见图2-1）。波士顿矩阵的快速推广遇到了管理咨询行业的领军企业——麦肯锡公司的挑战。

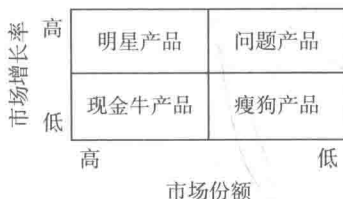


图 2-1

麦肯锡公司的7S模型试图挑战波士顿矩阵，但是并没有得到更广泛的关注。7S模型提供了一个综合的框架去分析企业文化和企业行为，它使用非财务衡量标准：结构、战略、制度、风格、技能、员工和共同的价值观。

相对简单的波士顿矩阵是一个很实用的共同价值观工具，有助于管理者制定投资策略。

波士顿矩阵是一个很好的商业分析工具，能帮助管理者确定最好的投资策略。

## 波士顿矩阵的内涵

- 现金牛产品拥有相对较高的市场份额和相对较低的市场增长率，由于它们的自身优势，并不需要很多的资金投入。超额资金应该被重新分配到其他产品中去，尤其是问题产品。
- 明星产品是潜在的现金牛产品，但是由于市场竞争激烈所以仍需再投资。
- 问题产品利润很低，几乎为零，但继续投资可能获取更多的市场份额。
- 瘦狗产品正在消耗企业的资金，应该被卖掉或者停止。

波士顿矩阵在一定时期内为波士顿咨询公司