

科学的管理方法是对企业进行有效控制、使企业步入良性循环的保证

管理方法

Management Tools

【国际版】



财务管理方法

企业管理信息系统 · 企业咨询诊断 · C策划 · 公共关系管理方法



华书-美通(HAM)国际管理研究室 主编
新疆科技卫生出版社(W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)

管理方法

财务管理方法

企业管理信息系统·企业咨询诊断·CI策划·公共关系管理方法



华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室 主编

总指导 (香港) 陈阳生

新疆科技卫生出版社 (W)
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS (W)

图书在版编目(CIP)数据

管理方法/华书-美通(HAM)国际管理研究室编. - 乌鲁木齐:
新疆科技卫生出版社(W), 2000. 9
ISBN 7-5372-2579-6

I. 管… II. 华… III. 管理-方法 IV. C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 51180 号

责任编辑 郝维洲
封面设计 奋成 占营

管 理 方 法

华书-美通(HAM)国际管理研究室 编

* * *

新疆科技卫生出版社(W)出版发行

(乌鲁木齐市龙泉街 66 号 邮编 830001)

郑州文华印刷厂印刷

* * *

787×1092 毫米 16 开本 98 印张 2200 千字

2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5372-2579-6/C·4

印数:1-2000 定价:158.00 元(全套 4 册)

前 言

科学的管理方法是对企业进行有效控制，使企业步入良性循环的保证。本书为走向二十一世纪的中国职业经理人提供国内外成功企业的数百种科学管理方法。

建立既符合经济规律，又符合人性的管理方式，应用现代的科学管理方法，实行企业管理现代化，是我国企业建立现代企业制度，深化企业内部改革，提高企业竞争能力，创造最佳企业，实现企业稳步、快速发展必须迫切解决的问题。

为适应这一迫切需要，我们邀请了十几名经济管理专家，参照国内外众多知名企业的先进管理方法，编辑了这套《管理方法》。

特别是对于我国现阶段刚刚发展起来的民营企业，过去一直是采取家族式管理，随着企业的发展壮大，企业的管理决策更需要科学化。这一套《管理方法》对于这些企业管理者来说可谓是雪中送炭。

回观近几年来，我国的一些比较大的民营企业。象三株，巨人，南德，爱多等纷纷衰落。其主要原因就是管理决策上比较盲目，缺乏科学的管理决策方法。

本书融汇了当代企业管理理论和企业家实践的精华，既有企业管理理论的研究成果，又有企业管理成功经验的总结，更有九十年代先进管理方法的介绍。

全书按基础管理方法和不同管理子系统的管理方法，分门别类编排，便于管理者使用时随时查阅和参考。是企业健全管理基础工作和提高管理水平的应用方法指南。本书共分为四册：《经营决策与战略管理方法·基础管理方法》，《营销管理方法·生产与质量·业务管理方法·事务管理方法》，《人事与组织管理方法·企业管理科学·科技与产品开发管理方法》，《财务管理方法·企业管理信息系统·企业咨询诊断·CI策划·公共关系管理方法》。

吸取国外的先进的管理方法，结合中国自己企业的特点，使我们的企业步入良性快速稳步的发展阶段。愿这套书，为培养出我国的世界级大企业集团尽一份力。

（香港）陈阳生

香港龙兴公司高级管理顾问师

《管理方法》编委会

主 编：  华书 - 美通 (HAM) 国际管理研究室

主 指 导： (香港) 陈阳生

执行主编： 张作华 罗锐韧 张 鹏

编 委：

周春彦	袁乐乐	王 超	张海燕	谷振红
沈鸯样	刘淑丽	卫荃胜	王晓辉	毛永利
宁 勇	石 坚	刘 红	刘 震	吕 兵
吕秀芹	任 静	齐德刚	李 冰	李东萍
李瑞华	邢涛军	张子盈	宋珏辉	吴 镛
汪福建	金 宁	周丹洁	罗 红	杨 秀
郑春山	赵 悦	胡陆军	常润滋	黄 梅
黄 岚	黄 笠	黄古庆	虞榴花	韩亚军
彭亚楠				

目 录

第一篇 财务管理方法

□投资与筹资的成本分析法·····	(3)
□资金筹措程序图法·····	(4)
□商业信用筹资法·····	(7)
□商业票据筹资法·····	(12)
□银行信用筹资法·····	(13)
□应收帐款筹资法·····	(15)
□存货筹资法·····	(16)
□普通股筹资法·····	(17)
□优先股筹资法·····	(21)
□公司债筹资法·····	(23)
□可转换证券筹资法·····	(29)
□购股权证筹资法·····	(33)
□租赁筹资法·····	(35)
□单项资本成本率计算法·····	(40)
□单项资本成本率权重计算法·····	(47)
□杠杆利益计算法·····	(56)
□财务风险计算法·····	(58)
□资本结构确定法·····	(63)
□股息决策方法·····	(67)
□债息决策方法·····	(73)
□证券发售价格决策方法·····	(74)
□证券发售对象决策方法·····	(76)
□证券发售方式决策方法·····	(77)
□计算资金时间价值方法·····	(78)
□计算资金风险价值方法·····	(84)
□投资决策净现值法·····	(91)
□投资决策净现值指数法·····	(92)

□投资决策内部收益率法	(93)
□节省现金方法	(95)
□存货管理方法	(96)

第二篇 管理信息系统方法

□用户购买 MIS 的方法	(109)
□信息系统分级法	(109)
□IRM 管理法	(110)
□吉布森和诺论的 S 型曲线法	(111)
□DDP 处理法	(114)
□组织信息服务部门结构法	(117)
□系统服务请求规程系统图法	(126)
□数据库运用法	(132)
□系统开发责任矩阵法	(137)
□系统开发五阶段法	(140)
□信息系统评价法	(165)
□信息系统审查法	(165)
□保障信息系统安全方法	(166)
□费用分配方式法	(168)
□信息服务规划三阶段法	(169)

第三篇 咨询诊断方法

□企业战略咨询法	(193)
□产品市场战略分析法	(197)
□市场营销咨询法	(203)
□市场信息系统分析咨询法	(205)
□革新系统分析咨询法	(220)
□产品分析咨询法	(231)
□产品价格分析咨询法	(239)
□销售能力分析咨询法	(245)
□分销分析咨询法	(254)
□促销分析咨询法	(259)
□财务管理咨询法	(266)

□人事管理咨询法	(269)
□企业管理素质统计分析法	(272)
□企业管理系统设计法	(274)
□企业管理咨询实施方案指导方法	(278)
□企业管理咨询基本方法	(280)
□企业管理咨询专题调查方法	(289)
□企业管理咨询准备阶段初步分析方法	(292)
□企业管理咨询综合调查方法	(302)
□企业规模经济测定方法	(305)

第四篇 CI 策划方法

□企业导入 CIS 方法	(311)
□美能达公司的 CIS 方法	(322)
□产品命名方法	(325)
□商标选择方法	(326)
□产品包装方法	(328)
□质量形象设计方法	(330)
□竞争形象设计方法	(336)
□构造企业精神方法	(342)
□日本企业文化构造方法	(345)

第五篇 公共关系方法

□公共关系传播方法	(351)
□公共关系调查方法	(353)
□公共关系计划的编制法	(356)
□公共关系效果评价法	(358)
□公共关系专题活动组织法	(360)
□公共关系人员社交技术法	(366)
□企业文化法	(373)
□企业文化评价指标体系认定法	(377)

第一篇

财务管理方法

《管理方法》

投资与筹资的成本分析法

首先需要指出的是:股份公司筹措资金的目的在于投资,这样,股份公司筹资与投资是紧密联系在一起的,任何割裂两者的做法都是不科学的。本篇第二至第七章所有的目的在于为公司的投资决策服务(第二至第七章即我们所说的“狭义筹资决策”)。

我们知道,公司在进行投资决策时,常使用以下三种方法:

1. 净现值方法(NPV 法)

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1 + RRR)^t} = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1 + RRR)^t} - I$$

2. 现值指数方法(PI 法)

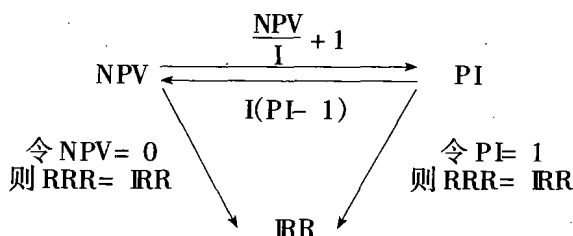
$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1 + RRR)^t}}{I}$$

3. 内部收益率法(IRR 法)

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{A_t}{(1 + IRR)^t}$$

(其中 IRR 为未知量)

这里给出下列关系图:



我们将在下文中详细分析 PI 法与 IRR 法(尤其是 IRR 法)的局限性,并得出一个结论,即在三种方法中 NPV 法是最典型、也是最好的决策方法。在这里,我们只考察 NPV 法。

NPV 法的关键在于求出 NPV,而要求出 NPV 则需要知道两个重要的数量关系即 A_t (每年投资回收额)与 RRR(贴现率)。每年投资回收额是由公司市场调查人员与财务管理人员、工程技术人员共同进行的一种预测与估价——这不在本编范围之内;而贴现率的确定则与公司筹措资金紧密相关——具体地说,在公司进行财务分析,决定是否投资与怎样投资时,所选取的贴现率就是公司筹资方案的资本成本率(如果是多个筹资方案,则贴现率是其中最优化本结构者,也就是最低加权平均资本成本率)。

必须注意的是,如果筹资方案中只包括一种资金来源(例如只有银行贷款或只发行公司

债)。那么,资金来源本身的代价(或曰成本,如银行贷款利率或公司债利率)就是相应的投资方案的贴现率;如果筹资方案中同时包括了几种资金来源(例如一个筹资方案中同时有银行贷款、普通股与公司债等等),那么就必须首先计算出筹资方案的最低加权平均资本成本率,再将这一加权平均资本率选作相应的投资方案的贴现率。一般来说,中短期资金筹措只包括一种资金来源,而中长期资金筹措则同时包括几种资金来源。

图 1.1 以 NPV 法为例考察了公司筹资—投资决策的全过程与基本方法。

有一点我们必须提请读者注意:我们认为,在投资决策中,选择效率指标(例如资本收益率、资金使用率、股息率等相对指标)是不科学的,因为决策者实际决策时往往考虑的是效果指标(总收益额、总成本额、股息等绝对指标)而不是效率指标。例如,当公司面临方案 A(总投资额为 100 万元,投资报酬率为 10%)与方案 B(总投资额为 1 万元,投资报酬率 100%)时,虽然方案 B 的投资报酬率大大高于方案 A 的投资报酬率,但只要公司能够筹措到所需资金,公司就肯定会选择方案 A——这就是效果指标与效率指标的区别,这也就是我们选择 NPV 法而舍弃 PI 法与 IRR 法的一个重要原因。

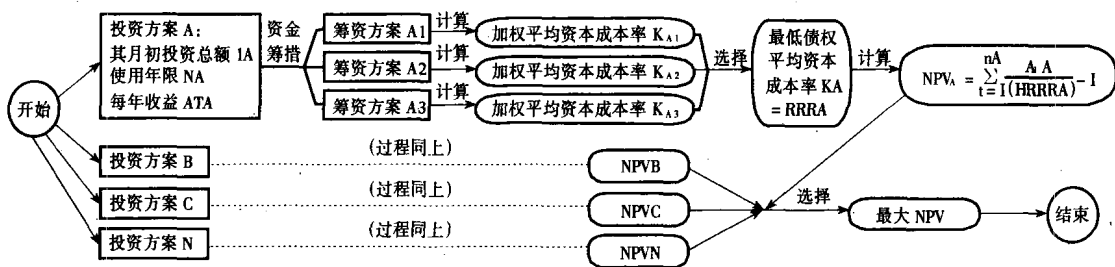


图 1.1 公司筹资——投资关系图

资金筹措程序图法

股份公司资金筹措是一项非常庞大的系统工程,涉及一系列决策问题。

请参见下列图示:

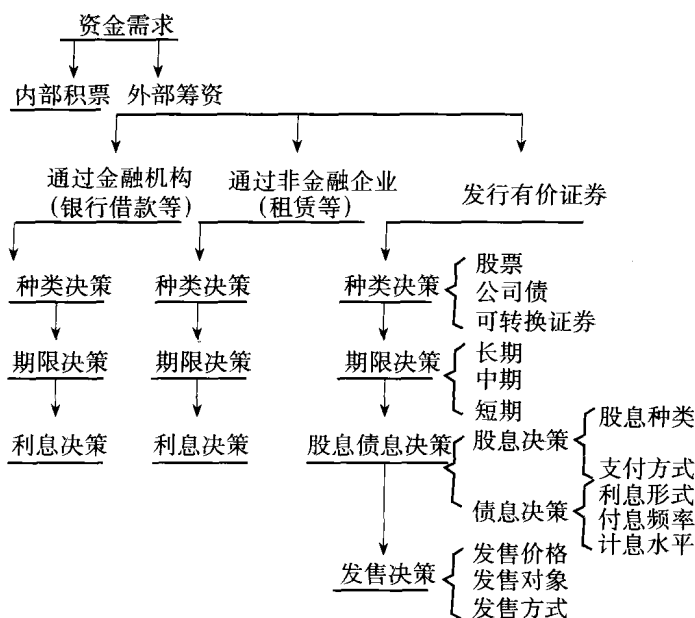


图 1.2 经济主体筹措资金的基本决策程序图
(以发行有价证券为例)

下面我们围绕上述图示进行介绍。

(一)股份公司的资金筹措可以分为两大类,即内部资金筹措与外部资金筹措。所谓内部资金筹措就是动用公司积累的财力,具体来说就是把股份公司的公积金(留存收益)作为筹措资金的来源。所谓外部资金筹措就是向公司外的经济主体(包括公司现有股东和公司职员及雇员)筹措资金。

在股份公司发展的中早期,内部资金筹措是公司筹措资金、扩展业务的主要方式,但随着公司规模日趋扩大、生产社会性的发展以及相应的对资金的巨大需求的产生与发展,外部资金筹措已逐渐成为现代股份公司筹措资金的主要方式。而且,外部资金筹措的技术性很强,又涉及到众多的内容,远比内部资金筹措复杂与困难。考虑到以上两点,我们在本篇中主要讨论股份公司的外部资金筹措。

(二)股份公司外部资金筹措的渠道主要有三种:一种是向金融机构筹措资金,例如从银行借贷,从信托投资公司、保险公司等处获得资金等;一种是向非金融机构筹措资金,例如通过商业信用方式获得往来工商企业的短期资金来源,向设备租赁公司租赁相关生产设备获得中长期资金来源等等;第三种渠道则是在金融市场上发行有价证券。

较大型的股份公司,尤其是股票公开上市的大中型股份有限公司,通常都把第三种渠道视为非常重要的筹资渠道。而且,股份公司与其它类型企业组织在筹资上最大的不同一点就是:股份公司可以发行的有价证券的种类及其数目要大大超过其它类型的企业组织,例如股份公司可以发行普通股、优先股、可转换优先股等股票,也可以发行债券(公司债);而非股份公司的企业组织只能发行债券,不能发行股票,并且发行债券的数量也受到严格控制。有

鉴于此,本书将注意力集中于股份公司发行有价证券这一筹资渠道上。当然,本书也将介绍其他的筹资渠道,尤其是向银行申请中长期贷款。

(三)股份公司利用公开市场机制,发行有价证券筹集资金,是一种在经济上与战略上有双重意义的选择:从经济角度来讲,发行有价证券可以直接面对投资大众,最大限度地利用社会闲散资金,并利用广大投资者之间的购买竞争来有效地降低筹资成本;从战略角度来讲,发行有价证券又可以提高发行者的知名度,形成筹资公司的多样化负债结构,以避免单一化负债结构下债权人对负债人经济活动的垄断性干预,还可以利用广大债权人对债务还本付息的关心来获得各方面的有效信息。

对筹资公司而言,利用有价证券筹措资金并不是指证券从发行者手中转到投资者手中这一简单的证券买卖过程,而是一个完整的综合决策过程:

1. 种类决策。当筹资公司决定发行有价证券时,首先必须选择发行证券的种类,即种类决策。该阶段决策的主要内容,就是在主权资本(股票)(主权资本又称之为“自由资本”)与债务资本(公司债)(债务资本又称之为“借入资本”或“他人资本”)之间进行比较和选择,并在选择了其中一种后,根据自身条件、当时的市场环境与投资心理等因素,进一步确定股票或公司债的具体类别。可以说,证券种类的选择是发行有价证券时最重要的决策。证券种类的选择,必须考虑到公司的资本结构:筹资公司一方面要尽量利用债务资本的财务杠杆利益,另一方面又要尽量避免债务资本带来的财务风险;也就是说,筹资公司要在财务杠杆利益与财务风险之间寻求一种合理的均衡,这一均衡就是公司的最优资本结构。通过各种数量分析方法,以资本成本率为基础,可以建立起无限地接近最优资本结构的良好资本结构。

2. 期限决策。在初步确定种类之后,就应该初步确定证券的期限(对于股票来说,这一问题是不存在的,因为股票没有届满期)。筹资公司应根据自己筹措资金的目的来选择证券期限。

3. 股息与债息决策。在确定证券期限的同时,筹资公司要确定股票的股息与公司债的债息,即进行股息决策与债息决策。对于股票的股息,需要确定的是股息的种类以及股息的支付方式(这些有时候也被称为“股息政策”);对于公司债的债息,需要确定的是利息的形式、付息的频率及计息水平。筹资公司应努力寻求市场的均衡利率水平,一方面要使自己发行的证券对投资者有吸引力,另一方面又要尽量降低证券的成本;也就是说,筹资公司要在证券吸引力与公司财务负担之间寻求一种合理的均衡。

4. 发售技术决策。当以上全部选择结束了以后,筹资公司就要确定证券的发售价格、发售对象以及发售方式。发售价格的确定基本上是被动的,它主要取决于证券发行条件确定后到实际发售时这段期间市场条件的变化情况(即市场均衡利率或曰市场收益率的变化);而发售对象与发售方式的选择则是主动的,它取决于筹资公司用资的计划、对投资者的分析、对自己信用等级和销售能力的估计、对发售成本与效益的判断等一系列因素。筹资公司通过对发售技术的选择,要在保证证券卖得掉的前提下,尽量降低证券发行的筹措费用以及证券的资本成本率。

商业信用筹资法

(一)商业信用类别

在漫长的商业发展中,购货者对于所订购的货物与劳务,在交货时通常并不需要立即支付现金,而是由销货者根据其特殊的交易条件或货物条件向购货者开出发票或账单。也就是说,这相当于销货者向购货者提供一种信用,使得购货者可以用应付帐款或应付票据的形式开辟一个临时性的资金来源——这就是商业信用。由于销货者在提供信用方面往往较银行爽快,所以商业信用是公司短期资金的主要来源。

商业信用又主要分三类:赊购、期票与商业承兑汇票。

1. 赊购

采用赊购方式的买方,向卖方提供订单后,由卖方发货即可,而并不需要签署其它正式借据。这是一种手续相当简便的信用方式。赊购一般都规定了一定付款期限(从十天到三个月不等)。如果买方按期付款,则只需按发票上规定的价格支付即可,因为发票价格中包含了缓付期间的利息;如果买方提前付款,则可以取得一定的现金折扣(平均在 2% ~ 3% 之间)作为优惠。

从上述关于赊购的介绍中可以看到,作为买方的公司通过赊购实质上是等于筹措到一批短期资金(即使这批资金期限只有十天甚或几天)。但是,并不是任何公司都能获得这种最简便的商业信用形式,因为我们从上述介绍中已经能够感觉到一个买方公司到期拒不付款或无力付款而使卖方受损失的危险,因而卖方一般要对买方信用与声誉作调查后才愿意提供这种信用,也就是说要求买方公司有较好的信用与声誉。在实际商务中,这种调查一般是由卖方委托专门的公司依照一定标准来进行的。表 1.1 是美国一家著名的这样一种公司的评价标准。如果一家买方公司信誉较差,则公司就很可能无法得到这种信用,公司就必须采用 CBD(发货前付款)和 COD(发货时付款)的付款方式。

表 1.1 Dun&Bradsteet 公司信用评价标准

等 级	被调查公司估价财产	综合信用评价(级)			
		最好	好	一般	较差
5A	超过 \$ 50,000,000	1	2	3	4
4A	\$ 10,000,000 ~ \$ 50,000,000	1	2	3	4
3A	\$ 1,000,000 ~ \$ 10,000,000	1	2	3	4
2A	\$ 750,000 ~ \$ 1,000,000	1	2	3	4

1A	\$ 500,000 ~ \$ 750,000	1	2	3	4
BA	\$ 300,000 ~ \$ 500,000	1	2	3	4
BB	\$ 200,000 ~ \$ 300,000	1	2	3	4
CB	\$ 125,000 ~ \$ 200,000	1	2	3	4
CC	\$ 75,000 ~ \$ 125,000	1	2	3	4
DC	\$ 50,000 ~ \$ 75,000	1	2	3	4
DD	\$ 35,000 ~ \$ 50,000	1	2	3	4
EE	\$ 20,000 ~ \$ 35,000	1	2	3	4
FF	\$ 10,000 ~ \$ 200,000	1	2	3	4
GG	\$ 5,000 ~ \$ 10,000	1	2	3	4
HH	不足 \$ 5,000	1	2	3	4

另外,卖方是否给买方提供商业信用以及提供什么条件的商业信用还取决于下列两个因素:

(1)货物的性质。一般来说,若货物销售周转率较高,那么买方很容易转卖或加工后再出售,从而很容易获取现金;这样,卖方就很少提供商业信用,即使提供商业信用,其期限也很短。反之,若货物销售周转率较低,那么买方很不容易立即获取现金,这样,卖方一般都会提供商业信用且其期限较长。例如,按商业惯例,新鲜水果与蔬菜的信用期限一般为5~10天,而钻石的信用期限一般则为6个月左右。

(2)卖方的财务状况。一般来说,财务状况良好的卖方,现金充裕,因此比较容易提供商业信用且信用期限相对较长;反之,财务状况较差的卖方,因急需现金改善其财务状况,所以一般很少提供商业信用,即使提供商业作用,其期限也很短。

在这里,必须把现金折扣与大量折扣、行业折扣区分开来。现金折扣是因买方提前付款而得到的优惠;大量折扣是买方所购货物数量大而得到的优惠;行业折扣则是因买方所属类别的特殊性(如属于批发商)而得到的优惠。

2. 期票

期票是购买者给销售者的书面诺言,允诺在必要时或在特定时日以一定金额支付给指定人或持票人。期票一般是附有利息的。购买者往往在下列情况下需要签发期票。即购买者信誉级别一般或较差而销售者又希望得到一份购买者的正式承诺,保证为载明的债款、到期日期(有时还包括该项资金的利息报酬)承担义务。与赊购一样,通过期票的使用,买方公司实质上筹措到一定的短期资金。

3. 商业承兑汇票

当销售者收到购买者购货订单后,即根据定单的金额向购买者签发汇票,这样就产生

了商业承兑汇票。具体过程是:当一批商品赊购赊销时,购买者需购进商品而缺进货资金,此时与销售者协商同意后,由购货者作为发票人签发一张凭证,上面记明货币金额、发票人、收款人、付款人、发货日期、票据到期日、收款人付款人地点(或各自开户银行与银行帐号)等事项,然后由付款人(购买者)在票据上表明承认兑付的字样或签章,这样就产生了商业承兑汇票。这种汇票意味着在汇票到期日,付款人须无条件地按票据上原载金额支付给收款人。商业承兑汇票格式为三联式,第一联称承兑留存联,由付款人 承兑后存查;第二联称商业承兑汇票,经付款人承兑后由收款人留存,待到期日由收款人凭此收款;第三联称存根联,由发票人保存。具体业务处理请参见图 1.3。

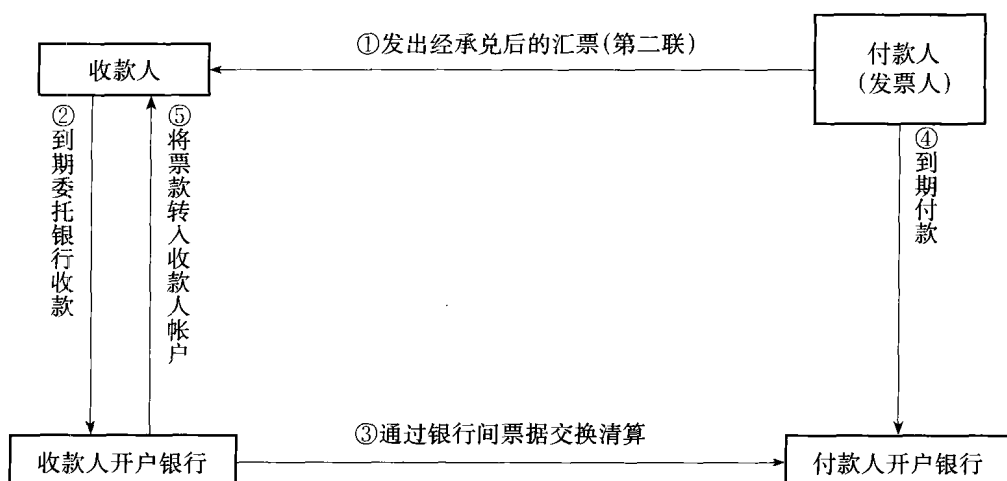


图 1.3

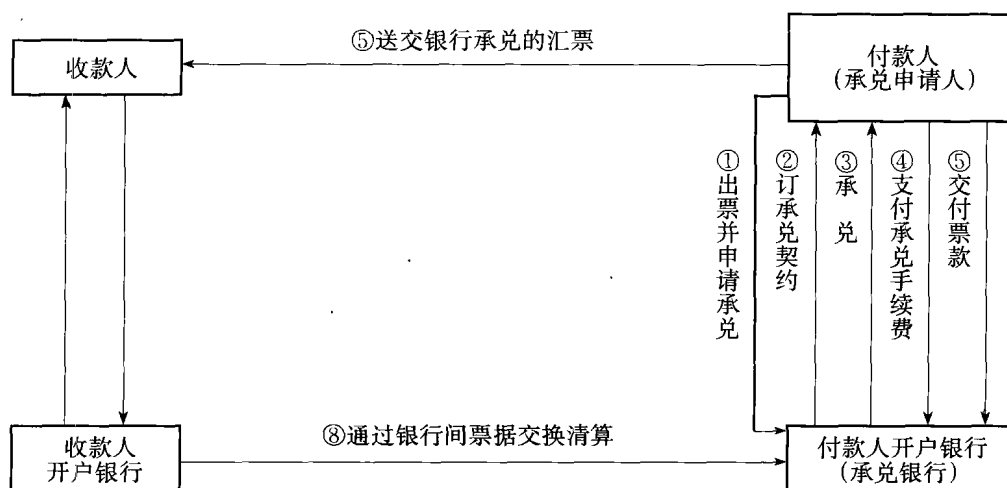


图 1.4