

S T A G E 现代财务管理丛书 A C K

# 卷土重来

## 经营财务管理之道

一个企业的失败往往是由财务管理的不完善而导致的，而恰恰这个问题未能引起投资者和管理者的高度重视。衷心希望企业管理者能沿着“财务管理是企业管理的中心”这个指导思想来提升企业的盈利能力和竞争能力，卷土重来。

MANAGEMENT ME 杨和茂 编著 FINANCIAL OPERATION

广东出版集团  
广东经济出版社

# 卷土重来

杨和茂 编著

S T 经营财务管理之道 C K



MANAGEMENT METHOD  
OF  
FINANCIAL  
OPERATION

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

卷土重来：经营财务管理之道 / 杨和茂编著. —广州：  
广东经济出版社，2005.10

(现代财务管理丛书)

ISBN 7-80728-146-4

I. 卷… II. 杨… III. 企业管理：财务管理  
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 120310 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东省新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	15.75 2 插页
字数	240 000 字
版次	2005 年 10 月第 1 版
印次	2005 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80728-146-4 / F·1311
定价	28.50 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：[020] 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路永胜中沙 4~5 号 6 楼 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心) 邮购电话：(020) 83781210

营销网址：<http://www.gebook.com>

·版权所有 翻印必究·

## 前 言

企业的终极管理目标是企业价值最大化。

中国企业目前的现状，主要是财务管理与经营管理之间存在着许多不可逾越的鸿沟，结果往往是企业短期效益良好，长期盈利能力很差。

目前管理者普遍的遗憾是：生产经营管理策略未能与财务价值最大化进行很好的衔接与平衡，导致企业的各项管理决策往往与预期投资者的愿望背道而驰，从而损害公司（或股东）的利益。

笔者长期以来主要致力于解决管理者从企业经营管理转向资本运营管理的困惑，致力于为企业创造长期价值。

企业竞争力的核心是人才，企业的核心是财务管理，尤其是当企业渐具规模、竞争市场开始由局部转变为全局时，企业不可能偏安一隅，必须面对激烈和残酷的竞争，卓越的财务管理与执行力则成为最后决胜的两大关键要素。

企业经营者们必须具备三方面的财务综合素养：财务知识（Knowledge）、财务技能（Skill）和价值管理（Value），简称KSV。K是指拥有充足的专业知识，例如，财务管理、会计理论、成本意识等；S是指高度的理财意识和财务分析决策能力，例如，财务报表分析、预算管理与战略规划管理、税务筹划、投资管理等；V是指建立良好的盈利模式与现代经理人激励机制。

本书主要是为了提高管理人员的财务决策管理能力与理财能力，从而提高企业的竞争力，完成企业的财务目标与价值目标。

本书从企业经营和财务经营的角度研究财务管理与企业长期获利能力的相关性。通过对企业经营管理中出现的大量财务管理错误进行分析与解剖，使管理者们更加清楚地了解财务经营管理知识，建立符合企业经营战略的财务管理思想，并能游刃有余地运用于企业经营管理之中，明确提出各级管理者在财务管理中的角色定位，以及各种便于管理者操作的财务管理工具，从而利用财务管理思想改变和提升经营管理策略的

有效性，最终提升企业综合竞争能力。

本书将带您一步一个脚印地走完财务管理的完整经营管理思想，向您传授一名并不具备（或稍微具备）财务知识和财务管理经验的管理者所需的财务管理新思想和新知识。

本书还将帮助您从理解财务管理的有利和不利角度入手，指导您轻松自如地完成制定财务计划并渗透经营管理策略。

本书将向您展示如何将财务管理、企业战略、价值管理、营销战略、研发战略等进行全方位的衔接。

本书采用了作者多年来的亲身案例，相信这些案例能对您的企业有所帮助。

总之，本书能为那些需要财务管理、对财务管理有认识偏差的管理人士提供有效的帮助，是极具实用价值的财务管理书籍。

## 目 录

前言..... (1)

## 第一章 慧眼识金术——现代财务知识梳理

财务总监 (CFO)、会计经理与财务经理角色定位 ..... (2)

从利润角度看现金流量..... (7)

谨防“盈利性破产”..... (9)

不安全的“酸性比率”..... (14)

掀开“财务报表的黑纱”..... (16)

库存中的“压力法则”..... (18)

财务风险的“催化剂”——应收账款..... (21)

利润“隐形杀手”——雇员流失..... (25)

会计评估指标——“没落的贵族”..... (28)

## 第二章 失重平衡术——企业业务与财务关系协调

业务与财务冲突管理..... (30)

正确解读财务工具..... (38)

科学设计财务目标..... (40)

中高层管理者理财角色定位..... (43)

利用“利润轮盘”协调业务平衡..... (45)

利用价值管理“梳理”业务..... (50)

财务指标与业务关系..... (67)

产品生命周期与财务报表分析..... (70)

财务风险与企业业务..... (73)

业务与OBM、EVA的关系..... (76)

从“财眼”看经营企业..... (79)

企业快速发展中的财务分析..... (80)

### 第三章 盲区识别术——鉴别财务报表真假

财务报表与价值分析 .....	(84)
通货膨胀与公司业绩评价 .....	(86)
产品生命周期与财务报表分析策略 .....	(88)
缺乏诚信的 ROE (股东权益回报率) .....	(90)
仔细甄别盈利性收益率和市盈率 .....	(92)
熟悉国际间的会计差异 .....	(93)
资产负债表外的重要资产——无形资产 .....	(94)
从财务报表分析到品牌建设模型 .....	(100)
从财务角度看国际化经营 .....	(102)
从 MBC 看人才舞台 .....	(104)

### 第四章 制胜法宝术——战略预算管理

战略预算管理概述 .....	(110)
战略预算的基本原理 .....	(111)
建立完整的战略预算管理模块 .....	(111)
战略预算管理的内容 .....	(117)
法律对战略预算管理的影响 .....	(121)
我国公司治理结构中的有关预算制度 .....	(122)
推行企业战略预算管理的重要意义 .....	(123)
如何构建战略预算管理的组织体系 .....	(123)
战略预算的编制程序和方法 .....	(129)
战略预算编制的表格设计 .....	(135)
战略预算的编制 .....	(136)
战略预算的执行和控制 .....	(146)
战略预算管理的分析与考核 .....	(151)
战略预算管理的模式及选择 .....	(161)
战略预算管理的问题与对策 .....	(166)

### 第五章 风险鉴别术——现代投资管理策略与方法

投资概述 .....	(174)
投资项目风险性分析新思想 .....	(176)



谨慎投资类型中的风险差异..... (183)  
 现代投资决策的常用方法..... (186)

## 第六章 极速追踪术——资本运作准备好了吗

并购——市场控制能力提升手段..... (190)  
 企业并购价值的一般分析方法..... (193)  
 并购中的文化整合模式..... (195)  
 并购前的重组要点分析..... (196)  
 并购的风险分析策略..... (198)  
 成功并购的策略分析..... (200)  
 强制性收购要约的主要特征..... (201)  
 跨国并购给中国企业的机遇与挑战..... (202)  
 熟悉国际资本流动规律..... (209)  
 公司治理制度及其效益分析..... (211)  
 企业分拆对企业影响性分析..... (214)  
 上市公司资产重组的六个特点..... (217)  
 破釜沉舟的“毒丸计划”..... (219)  
 民营企业如何正确选择上市财务顾问..... (220)  
 鉴别生产运营与资本运营..... (222)

## 附录一 资本运作案例

案例一：蒙牛如何缔造上市奇迹..... (226)  
 案例二：遭集团低价收购 中化香港重挫 40% ..... (229)  
 案例三：思科公司兼并之道..... (229)  
 案例四：甲骨文并购仁科忍痛吞“毒丸”..... (235)  
 案例五：“宝延风波”——收购与反收购的情感..... (236)  
 案例六：通用与福特——迥异的跨国并购战略及成效..... (242)  
 案例七：新浪宣布收购移动增值服务提供商 Crillion ..... (243)

## 附录二 会计英汉词汇对照表



# 第一章

## 慧眼识金术

### ——现代财务知识梳理

一谈起会计和财务，通常人们的基本观点是：财务不太重要（只要有好的产品或好的项目就行，目前社会上许多做得比较成功的企业财务管理都不怎样）；财务重要却又不知具体重要在哪些方面；部分经理人认为当前的重要工作在营销，而财务就应该是事后算账就可以了；另外一部分经理人误认为公司目前的会计工作就是财务管理，或财务管理仅是财务部门的事情；相当一部分财务人员也存在一些认识方面的偏差（如财务工作无需创新等）……

所有以上存在的对财务管理的片面认识，无疑将使财务管理工作无法在企业中得到很好的贯彻，导致企业在做强做大时，无法得到财务管理的功能支持，企业的价值实现往往不尽人意。

随着我国资本市场的不断完善以及国际上许多完善的资本市场，许多企业家创造了经典的资本运作成功案例。不少精明的商界人士已经认识到财务管理作为一门通用的商业语言的重要性。同时，企业也只有通过资本运作才能真正得到健康与良性发展，并逐渐认识到财务知识在企业中越来越重要，也开始学习必要的会计和财务知识。

本章作为一个概括性的入门章节，将着重介绍公司财务管理的一些知识和现代理财的一些基本是非辨别技巧。

## 财务总监(CFO)、会计经理与财务经理角色定位

目前许多公司只有一个会计部，却任命会计部经理为财务总监，或只有会计职能，却命名为财务部，财务经理、会计经理、财务总监这三者到底有什么不一样呢？

我国在长期的计划经济体制下，管理层普遍认为财务工作只是记账、成本核算、会计报表、纳税等行政性的辅助工作，并不能真正对企业的长期价值与经营管理产生积极的影响，在心理上长期不重视，自然不会花精力去真正了解财务管理工作。但随着市场经济的浪潮，资本市场风起云涌，点石成金，许多企业通过财务工作的贡献而获得巨大成功（如中国企业目前在香港地区、新加坡、美国等上市的成功运作），不少企业对财务工作的作用和地位越来越重视。其实西方（尤其是欧美国家）成熟的公司很早就开始这样设置财务与会计的职位了，其职位如图 1-1。

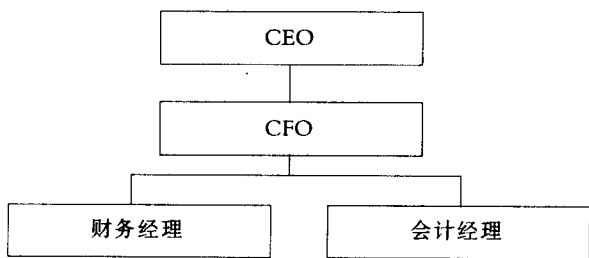


图 1-1 财务职能结构简图

这样的设置：财务总监、财务经理、会计经理各司其职，便于财务工作与会计工作的保证并发挥各自的作用，权责明确，可以适应市场经济下管理的要求。

必须指出的是，财务总监应该具有战略思维和全局意识，所有行为管理和价值管理活动，都应该考虑按股东利益取向在公司治理和公司管理这两个层面进行合理配置，如表 1-1。

表 1-1 行为管理和价值管理事项的分层配置

财务总监工作内容		公司治理	公司管理
行为管理	所有者监督	✓	
	内部控制制度	✓	
	内部审计	✓	
	集团公司的财务控制		✓
	会计机构与会计人员管理		✓
	公司资源与核心竞争力规划	✓	
	公司财务治理	✓	
	公司战略规划	✓	
	公司业务规划	✓	
	公司经营计划	✓	✓
	战略预算管理	✓	✓
	绩效计量系统		✓
	薪酬激励系统		✓
价值管理	现金流量管理		✓
	营运资本管理		✓
	资本预算	✓	
	并购	✓	
	债权融资	✓	
	混合融资	✓	
	股权融资	✓	
	资本结构管理	✓	
	MBO	✓	

财务总监的任职资格见表 1-2

表 1-2 财务总监的任职资格

<b>教育背景:</b>	会计、财务或相关专业大学本科以上学历
<b>培训经历:</b>	接受过管理学、战略管理、组织变革管理、人力资源管理、经济法、公司产品的基本知识等方面的培训（严格讲是接受过 MBA 教育）
<b>经验:</b>	10 年以上跨国企业或大型企业集团财务管理工作经验
<b>技能技巧:</b>	具有较全面的财会理论知识、现代企业管理知识，熟悉财经法律法规和制度，熟悉投资、进出口贸易、企业财务制度和流程 参与过较大投资项目的分析、论证和决策 熟悉税法政策、运营分析、成本控制 具有丰富的财务管理、资金筹划、融资及资本运作经验

在这种财务与会计职能设置下，企业财务部经理的主要工作如表 1-3。

表 1-3 行为管理和价值管理的分层配置

财务经理工作内容		公司治理	公司管理
行为管理	编制年度综合财务计划和控制标准		✓
	财务信息报告系统	✓	✓
	责任会计信息报告系统		✓
	管理会计报告系统		✓
	财务管理信息化		✓
	会计制度		✓
	健全财务管理体系	✓	
	主持财务预决算编制		✓
	年度预算总体控制	✓	✓
	税收筹划		✓
	监控与预测现金流量		✓
	财务分析		



(续表)

财务经理工作内容		公司治理	公司管理
价值管理	参与经营活动	√	
	参与风险评估	√	
	参与确定公司股利政策	√	
	与中介机构建立良好关系		√

财务经理的任职资格见表 1-4。

表 1-4 财务经理任职资格

<p><b>教育背景：</b></p> <p>会计、财务或相关专业大学本科以上学历</p> <p><b>培训经历：</b></p> <p>接受过战略管理、管理能力、企业运营流程、财务管理等方面的培训</p> <p><b>经验：</b></p> <p>5 年以上跨国企业或大型企业集团财务管理工作经验</p> <p><b>技能技巧：</b></p> <p>具有较全面的财务专业知识、财务处理及财务管理经验</p> <p>精通国家财税法律法规、具备优秀的职业判断能力和丰富的财会项目分析处理经验</p> <p>熟悉国际会计准则以及相关的财务、税务、审计法规、政策</p> <p>熟悉境内上市公司财务规则、从事过兼并、重组、上市等相关项目的具体实施</p>
---

在这种财务与会计职能设置下，企业财务部经理的主要工作如表 1-5。

表 1-5 行为管理和价值管理的分层配置

财务经理工作内容		公司治理	公司管理
行为管理	核签会计凭证		√
	保管财务会计档案		√
	对账及查找差异并分析		√
	修订会计制度、会计表单		√
	处理结账有关账务的调整事项		√
	执行资金预算与预算经费		√
	管理往来账、固定资产、无形资产		√
	核算费用、税金等项目		√
	成本结果分析		√
价值管理	协助财务总监制定业务计划	√	
	协助财务总监制定预算计划	√	
	协助财务总监制定监督计划	√	
	与中介机构建立良好关系		√

会计经理的资格见表 1-6。

表 1-6 会计经理资格

<p><b>教育背景：</b> 会计、财务或审计相关专业大学本科以上学历</p> <p><b>培训经历：</b> 接受过管理学、经济法、产品知识等方面的培训</p> <p><b>经验：</b> 3 年以上财务管理工作经验</p> <p><b>技能技巧：</b> 熟悉国家财税法规、财务核算、财务分析、财务预测 熟悉国家会计法规，了解税务法规和相关税务政策 熟悉银行业务和报税流程 熟悉财务软件和办公软件</p>
---



通过对财务总监、财务经理、会计经理的工作内容与任职资格的比较，我们会发现以下几点规律：

(1) 随着职位的降低，宏观层面、风险层面能力要求都在不断下降。

(2) 随着职位的降低，工作性质从公司治理的较大比重向公司管理层面的比重偏移。

(3) 随着职位的降低，管理知识要求难度不断降低。

(4) 尤其值得注意的是：财务总监的首要任务是资本运作，其工作核心是在公司治理方面。

经营管理者只有清楚财务管理各级职位的定位与实质性差异之后，才能够在企业管理中正确设计财务部负责人的工作职责与财务管理工作的具体内容。也只有清楚财务总监、财务经理、会计经理的角色定位之后，才能够根据企业的规模合理设计财务管理功能并根据自身经营状况而选择财务负责人。

### 警示

1. 一些公司的会计经理被称为财务经理，财务经理事实上也成为会计经理，财务经理等同于财务总监，这些问题应引起企业领导层的高度重视。

2. 随着企业的不断发展，会计核算应该从单一的财务管理层面进而转向多元的现代财务管理层面，财务机构的设置也必然应分别设计财务部与会计部。

## 从利润角度看现金流量

笔者接触过许多企业投资者和职业经理人，交谈之中他们总免不了津津乐道地谈企业今年实现了丰厚的利润回报，那种荡漾在脸上的自豪感让许多人看了都很羡慕。

那是否企业有很高的利润就真的能够说明企业经营成功呢？为什么

许多企业能经营出很高利润，却发现下面的问题：企业有很高的净利润，却没有现金来偿付债务；企业没有盈利，却有大量的现金。

为了真正弄清楚这些问题，让我们先看一下下面的案例。

### 案例 1-1 A 公司的现金与利润差异分析

A 公司 3 月

(单位：万元)

	利润表	现金流量表	差异分析
销售收入	100	90	-10
销售成本	60	80	-20
折旧费用	3	0	+3
摊销费用	5	8	-3
预提费用	3	0	+3
管理费用	5	3	+2
制造费用	6	4	+2
销售费用	8	5	+3
税金	3.3	3.3	0
净利润	6.7	13.3	-20

从案例 1-1 我们可以看出，A 公司 3 月份账面会计利润为 6.7 万元，但 3 月份现金却减少了 13.3 万元。这也就说明：企业盈利了，却没有获得相应的现金流量。长期这样经营的结果，是企业缺乏正常经营的现金导致企业陷入困境。

以上问题也经常困扰着企业的管理人员，在实际工作当中无法及时得到解答。同时又容易将利润与现金概念相互混淆，最终可能盲目追求利润导致企业严重财务危机的发生（造成资金短缺而迫使企业经营陷入困境甚至企业终止经营）。

那到底是什么原因呢？再让我们看看造成两种截然不同的结果的具体原因，如图 1-2 所示。



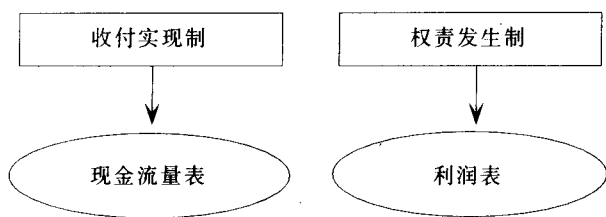


图 1-2 现金与利润产生的背景分析

从上图我们可以知道，导致两种差异结果的原因主要是核算的前提条件完全不相同：现金是在收付实现制原则下形成的；利润是在权责发生制背景下形成的。

让我们再重新回到上面的案例 1-1。

由于在权责发生制下，实现销售收入 100 万元，应该直接计入当月损益表（不管是否收取资金，按收入确认原则应该全部计算），而当月只收到现金 90 万元，只能将 90 万元进入现金流量表（今后什么时间收到剩余现金 10 万元则进入收取资金的当月体现）。

本月销售材料成本 60 万元，而实际资金支付 80 万元，则资金多占用材料中 20 万元（没有哪个企业能做到零库存，就是目前戴尔公司在客户定制化生产条件下的存货周转天数也是 4 天）。

如此类推，我们终于发现了 20 万元的利润与现金的差异！

### 复习作业：

根据以上分析，思考为什么目前我国有些大型国有企业（如航空、金融）在没有利润的情况下，却能够大量发放工资奖金？

## 谨防“盈利性破产”

为了让管理者更清晰地认识这个问题，首先我们来看案例 1-2。该公司利润可观，其使用资本收益率颇高，达 20%，从利润中抽