

厂长经理书屋 厂长经理书屋 厂长经理书屋

XIAN DAI QI YE LI CAI TAO LUE

现代企业理财韬略

尹维劼 主编



厂长经理书屋

现代企业理财韬略

主编 尹维劼

作者(按姓氏笔划为序)

丁服千 尹维劼 许跃南

刘俊学 侯岗英 袁晓勇

宇航出版社

(京)新登字 181 号

内 容 简 介

北京康友实业总公司企业诊断公司抓住企业弊端之关键,组织一批理财问题的专家学者,精心编写了《现代企业理财韬略》一书,全书共分十篇:谈谈统帅全局的“金算盘”(写在韬略之前)、选个好管家、时间就是金钱、识时务、泰然的风险承受能力、讲究聚财之道、公平激励、掌握企业的“主动脉”、广开生财路、中外成功企业家经验谈(写在韬略之后)。

该书内容实在、风格独特、接近读者、适用性强。它是解除厂长、经理苦恼的灵丹妙药,是一切想赚大钱人的良师益友,简之,先看先赚钱。

厂长经理书屋

现代企业理财韬略

主 编 尹维劼

责任编辑 战葆红

*

宇航出版社出版发行

北京和平里滨河路1号(100013)

发行部地址:北京阜成路8号(100830)

各地新华书店经销

北京科技印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/32 印张:14.625 字数:390千字

1994年5月第1版第1次印刷 印数:11000

ISBN 7-80034-705-2/F·058 定价:11.80元

《厂长经理书屋》编委会

顾问：刘大贤(北京经济学院教授)
董建华(北京康友实业总公司总经理)
戚百良(北京富丽苑科工贸发展公司总经理)

总主编：袁晓勇

仇伟立(宇航出版社社长)

编委：(以姓氏笔划为序)

王庆人 王 培 尹维勃 冯秀燕
刘俊学 李柏生 邵 军 肖时庆
屈鸣光 罗 田 张丽华 袁晓勇
战葆红

策 划：北京康友企业诊断公司
北京富丽苑科工贸发展公司 联合策划

总序

戚百良

北京富丽苑科工贸发展公司总经理

当袁主编带着《厂长经理书屋》的几部书稿来公司找到我的时候，“时代在呼唤”这个主题，以及书稿中散发出的强烈的现代气息，立即引起了我与在座的几位厂长经理的共鸣。

的确，改革开放到今天，在风浪中搏击的厂长经理们，时刻都在思考着企业的生存与发展。在实践中，随着市场竞争的日益激烈，“优胜劣汰”作为一条不可抗拒的原则已经被人们普遍接受。“要生存，找市场；要市场，需自强”。也已成为广大厂长经理的共识。在这种大环境下，如果我们不进行知识的更新，不系统地学习掌握一些现代管理的基本知识，死抱着原有的经验与信条不放，企业就很难在瞬息万变的市场竞争中保持不败，更难以发展壮大。

那么，企业怎样才能自强？我们的厂长经理们又怎样才能不断培养自己的开拓与创新意识，不断地提高自己的经营管理、决策理财能力呢？《厂长经理书屋》会给我们很多的启示。我们期待着《厂长经理书屋》这套丛书能够不断出下去，更多更好地为厂长经理们出谋划策。

1993年12月8日于富丽苑

袁晓勇 仇伟立

时代在呼唤

我国已经进入了一个新的时代,一个市场竞争的时代,市场经济的发展可以造就一批卓越的厂长经理,同样只有具备一批卓越的厂长经理,才能加快市场经济的发展。但就现阶段而言,我国经济发展的瓶颈和关节点,既不是资源和设备,也不是劳力和技术,而是现代意义上的厂长经理人才。

厂长经理并不只是一种头衔、一种权力的代名词,更应是一种组织管理才能、一种经营决策方面权威的象征。严格意义上的厂长经理不应是任命的,而应是由于他有过人的才能,深得员工的信赖而被推举的。他必须具有开拓与创新意识;他必须为企业而献身的精神;他必须才思敏捷,临危不惧;他必须具备一定的财经、税收、金融、市场等方面的知识;他必须学会理财;他必须经常了解企业的财务状况和经营状况;他必须能够不断发现和解决企业存在的各种弊端和可能出现的各种“隐患”……总之,他必须具有丰富的管理知识,具有较常人更高的能作出正确决策的能力。

这些素质与技能不是生来具有的,而是在后天的实际工作中训练和培养的。时代在呼唤,不能再等待。一批理论工作者和一批实业家聚集在一起,共同策划开发这座《厂长经理书屋》。

首期推出的是三部急需推荐的成果。《书屋》还在开发,工程远未完工。衷心地希望广大厂长经理和其他一切关心《书屋》的读者们批评指正,热烈地欢迎广大有识之士来与我们一道筑建、充实《厂长经理书屋》。

1993年11月15日

前 言

市场如战场,竞争如格斗,企业就是一个兵团,作为企业最高管理者的厂长、经理是带兵的统帅,厂长、经理要想使企业在激烈的竞争中获胜、占领市场,就要善于用计,讲究韬略。

韬略一词源于兵书,意指用兵之计谋,它告诉决策者要从总体、长远的观点看问题,以获取最大的胜利。企业追求的最直接的目的就是利润最大,如何使得利润最大是企业一切管理工作的核心,而理财就是为实现这一目的直接服务的,理财的成功与否决定利润的得失。如果企业想追求利润就必须理财;如果企业想要真正获取最大的利润,就必须高度重视理财工作;如果企业要永久地生存、发展下去,使利润源源不断,就必须懂得理财韬略。

为了写这本书,作者花费了大量的时间与精力,收集了大量的资料,并结合自己切身的实践与体会,对中外成功企业家的理财经验进行了详细分析。然后把这些直接的、间接的经验加以理论化总结,从而得出了这八大理财韬略。

八大韬略是一个完整的体系,必须把这八大理财韬略结合起来运用才能取得最佳效果。选个好管家——这一韬略与一般的人才学有其相似之处,而管家又有许多区别于其他人才的特点;识时务——告诉厂长、经理如何从财务

的角度认清形势；时间就是金钱——主要谈谈时间与金钱的密切关系，告诉厂长、经理如何抓住时机；泰然的风险承受能力——教厂长、经理如何善于正确对待风险，不要做无谓的牺牲；讲究聚财之道——是教厂长、经理如何比较分析各种筹资方法以聚集到必要数量的资金；公平激励——告诉厂长、经理如何用价值观念去调动人们工作的积极性、主动性与创造性；掌握企业的主动脉——教厂长、经理如何把资金管理得有条不紊，从而加速资金周转，提高资金的盈利水平；广开生财路——例举了许多生财的新门道，目的是把财路拓宽。总之，八大韬略各有侧重，但目的只有一个，那就是追求利润最大。现代管理是定性与定量分析的结晶，所以，作者在论述八大韬略的过程中采用了理论描述与数据计算相结合的方法，以使这八大韬略更有实用价值。

作为本书的策划者——北京康友实业总公司企业诊断公司，对于本书的内容进行了反复的修订。我们认为本书的论述与康友公司专为厂长经理出谋策划的宗旨是一致的。本书是针对厂长经理编写的，但对财务人员也有很大的参考价值，经济类的大中专院校师生（包括研究生）可以用来作为参考读物。不过，既然理财的最终目的是为了赚钱，所以，凡一切想赚钱的人如阅读此书，都会有所收获，得到许多有益的启发，这正是康友公司的初衷。

袁晓勇

1994年1月1日于北京西安门大街1号

目 录

• 写在韬略之前

谈谈统率全局的“金算盘”.....	(1)
会计起源之谜.....	(1)
话说我国古代会计.....	(2)
会计职能多元化发展.....	(3)
现代会计的两大分支.....	(8)
厂长、经理离不了“金算盘”.....	(12)
如何利用“金算盘”为管理服务	(14)
现代会计与理财	(14)
“金算盘”统率全局	(15)

• 韬略之一

选个好管家	(16)
理财成败的一半在于管家	(16)
什么样的人可称得上好管家	(20)
纳才高招	(22)
用人六戒	(27)
培养好管家	(31)
厂长、经理应给管家多少权力为宜.....	(33)
管家应干哪些事	(34)
怎样激励管家为企业效力	(34)

• 韬略之二

时间就是金钱 (37)

金币也生锈 (38)

好好数数你口袋里的金币 (40)

欲善其事先有利器 (53)

金银要分开 (60)

掏出金币要慎重 (64)

• 韬略之三

识时务 (79)

千做万做蚀本生意不做 (79)

一着不慎满盘皆输一着占先全盘皆活 (88)

货畅其流利无尽头 (99)

物美价廉是企业目标 (105)

浪费一张纸也会提高产品成本 (110)

拒绝预测就意味着拒绝生存 (116)

创新是企业的新血 (127)

• 韬略之四

泰然的风险承受能力 (132)

风险无处不在 (132)

识得庐山真面目 (138)

风险的衡量 (147)

对症下药 (156)

避免孤注一掷·····	(165)
汇兑风险·····	(173)
投资的安全系数·····	(180)
如何更好地“借鸡生蛋”·····	(187)
 · 韬略之五	
讲究聚财之道·····	(194)
以信誉求借款·····	(194)
分权式聚资·····	(199)
高利负债·····	(207)
一举两得·····	(213)
多效应方式·····	(215)
便宜筹资·····	(222)
拓宽视野·····	(223)
筹资决策·····	(228)
 · 韬略之六	
公平激励·····	(244)
公平与不公平·····	(244)
期望与激励·····	(250)
士为知己者死·····	(254)
听听专家的意见·····	(261)
实行分餐制·····	(268)
拥有几把好勺子·····	(275)
把勺子端平·····	(281)
换换口味·····	(291)

• 韬略之七

掌握企业的主动脉..... (299)

企业主动脉的功能..... (299)

心中有数..... (300)

保护金库..... (313)

灵活运用丰富多彩的结算方式..... (315)

避免坏帐出现..... (329)

减轻负担..... (334)

防患于未然之中..... (338)

财务信息探密..... (340)

• 韬略之八

广开生财路..... (365)

大喜大悲须慎重..... (365)

稳健式获利..... (375)

期货投机..... (382)

房地产开发..... (387)

不操心也能赚钱..... (394)

炒汇..... (402)

租赁..... (407)

黄金买卖与无形资产转让..... (411)

别走错路..... (414)

• 写在韬略之后

中外成功企业家理财经验谈..... (417)

用人篇.....	(417)
时间篇.....	(423)
风险篇.....	(426)
时务篇.....	(431)
聚财篇.....	(434)
激励篇.....	(438)
财务篇.....	(444)
生财篇.....	(447)

写在韬略之前

谈谈统率全局的“金算盘”

算盘打一打，钞票一大把。这句话似乎言重了点，但算盘与钞票确实有一层密切关系，经常算算帐，精打细算，讲究经济效益，就能获得更多的财富，所以人们俗称会计为“金算盘”。随着经济的不断发展，会计显得越来越重要，现代经济生活离不开会计，一个成功的企业家绝对会善于理财、重视会计工作。但是，现实的生活中有相当一部分企业的管理者对会计漠然视之，认为会计只是算算帐而已，会计不会带来技术的革新与新产品的发明，这种观点是对会计肤浅的认识，这部分人经营的企业一般效益不好或昙花一现。我们在论述现代企业理财韬略之前要谈谈会计，意在深化各企业的管理者对会计的理解，以使各企业的管理者们充分重视会计工作。没有对会计深层的兴趣与领悟，要真正懂得理财韬略的精华是不可能的，所以，韬略之前谈谈会计工作非常必要。

会计起源之迷

《鲁滨逊漂流记》有这样一段故事，鲁滨逊漂流到孤岛上，孤岛是一片未开发的原始地，岛上没有现存的东西可用，他只有靠自己的双手劳动，自给自足。一次，鲁滨逊从一条破船上

抢救出表、帐簿、墨水和笔，他除用它们记事外，还作为一个地地道道的英国人记起帐来，他的帐本记载着他制造种种产品的数量及每种产品平均耗费的劳动时间，记载着他所有的各种使用物品及生产这种物品所必需的活动。鲁滨逊为什么处于逆境还要坚持记帐呢？因为他认为：要克服各种困难，生产必要的物品维持生活，就必须合理地安排每天的劳动，分配各种劳动时间。鲁滨逊飘流在孤岛上的这段故事，生动地指出了会计产生的动因——人们对生产过程中各种消费的关心。在人类历史发展的初期阶段，人们从生产实践中逐步认识到，在进行生产的同时，把生产活动的内容记录下来，并从数量方面对生产过程进行计算是十分必要的。会计是伴随着人们的生产实践而产生的一种活动。它最初是生产职能的附带部分，即在生产时间之外附带地将收入、支付、日期等等记载下来，使人们更好地管好生产，随着生产的发展，它逐渐从生产职能中分离出来，成为特殊的、专门的和独立的职能。

话说我国古代会计

我国会计产生的历史极其悠久。远在原始社会末期就出现了所谓“结绳记事”。到商代创制从一到十的数码字和数目的位值制后，便出现了“刻契记数”之说。这些原始的计量、记录事物的方法可以说是最早的会计雏形。至西周开始，才真正出现“会计”一词，“零星算之为计，总合算之为会”，便是对当时会计一词的解释。

至春秋战国时期，我国开始出现为封建王朝服务的会计，并委任专职官吏，总管朝廷的会计工作。会计在当时的基本涵

义是：既有日常的零星核算，又有岁终的总合核算，通过日积、月累到岁会的核算，达到正确考核朝廷财政经济收支的目的。自春秋战国至秦代出现了“簿书”、“计簿”等，并以“入”、“出”作为记录各种经济出入事项的符号，这使会计在这个时期有了显著的发展。当时“簿书”、“记簿”从一定意义上说是以后我国会计帐簿和会计报告的雏形。

唐宋两代开始，我国会计方法得以进一步发展。除会计帐簿和会计报表的设置日渐完备之外，还创造和应用了“四柱结算法”。宋代开始，官吏报销钱粮和办理移交，均需办理编制“四柱清册”。所谓四柱，指旧管、新收、开除、实在，相当于现代会计中的期初结存、本期收入、本期支出、期末结存。四柱之间的关系可用等式表达为“旧管+新收-开除=实在。”称为“四柱平衡”。“四柱结算法”的创造和应用，逐步深入民间商人之中，为我国传统的中式簿记奠定了理论基础。

到了明末清初，我国会计工作为适应商品货币经济的迅速发展的需要，在“四柱结算法”原理的启示下，又设置了一种较为完善的会计核算方法，称为“龙门帐”。即把全部帐目分为进、缴、存、该四大类，并设“总清帐”进行分类记录。以后，在应用“龙门帐”的基础上，民间商业界又建立和运用了“四脚帐”（或称“天地合”），它大致接近于现代会计中的复式记帐法。

会计职能多元化发展

近代会计的历史，按照其职能，可以分为财务会计、执行性管理会计与决策性管理会计。

财务会计发展期

在西方,公元14~15世纪,由于资本主义经济的发展,在意大利首先产生了借贷复式记帐法。1494年意大利数学家卢卡·巴其阿勒在《算术、几何与比例概要》一书中的“计算与记录要论”一章中,比较系统地总结介绍了当时流行于意大利一些沿海城市的“威尼斯簿记法”,并结合数学原理从理论上加以概括,这是最早有关借贷复式记帐法的记录。西方国家从15世纪产生复式记帐法起到19世纪英国完成产业革命以前,这个时期大工业尚未出现,资本主义生产关系开始萌芽,合伙企业的组织形式得到发展,企业需要解决相互监督和盈利分配问题。由于这时企业的规模不大,管理也比较简单,因而可以通过复式簿记实现管好银钱财物和提供可靠盈亏数字的要求。19世纪末20世纪初,在产业革命的影响下,英国簿记职能得到广泛的发展,它不仅能记帐、算帐,提供经济信息,而且更能审校帐目,查错防弊;不仅能解释经济信息,说明问题,而且要研究对资产的估价方法及其有关的理论。为了适应多方面管理的需要,由英国学者皮克斯利、迪克西和乔治·李斯尔把簿记学推进到会计学,近代会计真正诞生了。当时英国是全世界会计理论研究的中心。到第一次世界大战为止,这段时间是财务会计的发展期。

执行性管理会计发展期

第一次世界大战后,美国的经济资源和工厂设备等,不仅没有受到战争的摧残,而且工厂因战争而生意蓬勃,大发战争横财,从而使美国在经济实力、科学技术和经营管理等方面取代英国的统治地位,会计理论研究中心也就在这时候转移到美国。当时泰罗的科学管理在美国许多企业中得到广泛推行,泰罗科学管理学说的核心,是强调提高生产和工作效率,通过泰罗所倡导的有名的时间研究、动作研究等等,来制订在一定客观条件下认为可以实现的,同时又是最有效率的标准,以实