



光华管理经典
Guanghua Classic Management

高级经理人实战百科全书

财务管理 实战全案^上

【财务管理卷】

编委会主任 成思危 / 作序推荐 柳传志

刘 勇 等 编著



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



江苏出版社



光华管理经典
Guanghua Classic Management

财务管理实战全案^①

【财务管理卷】

刘 勇 王海英 杜古军 王守海 编 著
聂兴凯 庄佳林 杨玺標



海峡出版发行集团
THE STRAITS PUBLISHING & DISTRIBUTING GROUP



鹭江出版社

图书在版编目(CIP)数据

财务管理实战全案. 上 / 刘勇等编著. —厦门: 鹭江出版社, 2011. 11
(光华管理经典·职业经理人管理实战全案)

ISBN 978 - 7 - 5459 - 0369 - 0

I. ①财… II. ①刘… III. ①企业管理:财务管理 IV. ①F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 179650 号

财务管理实战全案(上)

刘 勇等 编著

责任编辑 / 林 震

特约编辑 / 万丽丽 王业云

出 版 / 鹭江出版社

地 址 / 厦门市湖明路 22 号

邮 编 / 361004

电 话 / 0592 - 5046666 0591 - 87539330

010 - 62376499(编辑部) 010 - 65921349(发行部)

印 刷 / 北京力扬印刷有限公司

规 格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张 / 49.5

字 数 / 687 千字

印 次 / 2011 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978 - 7 - 5459 - 0369 - 0/G · 194

定 价 / 158.00 元

(如有印装错误, 请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》

丛书编委会

主 任：成思危

副主任：潘承烈 张文定 高建华

编 委：（按姓氏笔画为序）

王礼平 王雪莉 文 钊 付 遥

刘明忠 邢以群 李 平 李东汉

李雪峰 张 德 张声雄 张晓彤

张烜搏 茅理翔 范英俊 胡圣云

柴寿钢 徐 勇 章义伍

序



中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行得通。只有真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口感与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。在阅读条目式的问答手册的时候，有两点要注意：一方面，不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现得尤为明显；另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



致读者



在世界经济舞台上，中国企业如此接近中心，同时，我们也看到了越来越多的中国高级经理人的身影。国力的角逐在于企业，而企业的较量在于企业管理者的综合素质与能力，正是共同选择了提升自己和企业素质的战略性路径——不断学习，全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力，中国企业和高级经理人正受到社会越来越多的关注和尊重。

但中国企业走向国际化仍任重而道远。真正具备国际竞争力的中国企业是凤毛麟角，而大多数国内企业与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。企业管理的合理化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助企业解决管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争、职业化与专业化高度融合的高层管理团队，在引领企业追求卓越发展的道路上越走越远。

《光华管理经典·职业经理人管理实战全案》丛书是深受企业界欢迎的《职业经理人十万个怎么办》丛书的最新修订精华版，专门为企业家、高级经理人量身定制，系统收集了世界 500 强企业及部分中国优秀企业最新管理理念与管理方法，针对经理人在企业管理实务中最常见的问题和难点进行深入分析，提供兼具系统化、标准化与国际化的操作指南，同时也为高级经理人提升职业化素质提供了简便易行的解决方案。

这套丛书具有以下特色：

1. 实用性与有效性。本丛书力求实用，从书目选择到具体的培训内容，紧扣中国企业管理工作实际，强调针对性、实用性和操作性；同时十分注重培训效果，为管理者提供“知行合一”的实践方案，快速把知识转化为生产力和企业竞争力。

2. 系统性与工具性。本丛书紧扣经理人日常管理工作的九大方面，内容广泛，体系全面，同时集知识、技能、案例、工具于一体，可作为企业各项管理工作标准化、规范化的参考手册，更是职业经理人自我提升的实用培训教材。

3. 资深实战专家编写。本丛书编委和作者不仅有实战经验丰富的跨国公司高级管理人员，还有理论水平卓著的国内管理学界知名专家教授。本丛书是一套拥有专业性、可操作性的管理经典。

本丛书涵盖领导力、通用管理技能、人力资源、市场营销、客户服务、生产、财务、物流、行政等九大类别，分别从管理知识、技能、经典案例与实用工具等角度，为企业管理者提供兼具规范性、职业化、实用性与操作性的管理解决方案，是一套经理人案头必备的实用管理全书。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理工作中随查随用的实用工具，成为中国企业管理者自我提升与发展的学习培训教材，从而推动更多中国企业走向成功，推动中国经济获得更大发展。

由于时间仓促，难免有纰漏与不妥之处，欢迎管理界行家和广大读者朋友批评指正。



.....● 第一篇 阅读财务报表 ●

第一章 认识资产负债表 / 3

- 第一节 认识货币资金 / 3
- 第二节 认识应收票据项目 / 8
- 第三节 认识应收账款 / 11
- 第四节 计算坏账准备 / 15
- 第五节 核算存货 / 18
- 第六节 核算长期股权投资 / 23
- 第七节 核算长期债权投资 / 27
- 第八节 认识固定资产项目 / 30
- 第九节 进行无形资产计价 / 34
- 第十节 认识流动负债 / 37
- 第十一节 认识长期负债 / 41
- 第十二节 认识所有者权益 / 43
- 第十三节 分析营运能力 / 47
- 第十四节 分析短期偿债能力 / 51
- 第十五节 分析长期偿债能力 / 55

第二章 洞察公司损益表 / 61

- 第一节 全面认识利润表 / 61

- 第二节 确认商品销售收入 / 64
- 第三节 计量劳务收入 / 68
- 第四节 确认让渡资产使用权收入 / 72
- 第五节 核算营业外收入 / 73
- 第六节 核算营业外支出 / 75
- 第七节 弥补亏损 / 77
- 第八节 分析企业的赢利能力 / 79
- 第九节 分析企业的赢利结构 / 82
- 第十节 分析企业的增长能力 / 85

第三章 分析现金流量表 / 89

- 第一节 掌握现金流量表的编制基础 / 89
- 第二节 分析经营活动产生的现金流量 / 91
- 第三节 分析投资活动产生的现金流量 / 93
- 第四节 分析筹资活动产生的现金流量 / 95
- 第五节 分析现金流量结构 / 96
- 第六节 分析现金流量比率 / 99
- 第七节 分析企业现金支付能力 / 101
- 第八节 分析现金流量质量 / 102

第四章 运用合并会计报表 / 105

- 第一节 确定报表合并范围 / 105
- 第二节 准备合并报表编制前期工作 / 109
- 第三节 编制合并报表 / 110
- 第四节 抵消内部投资 / 113
- 第五节 抵消内部债权债务 / 115
- 第六节 抵消内部销售业务 / 116
- 第七节 抵消内部固定资产交易 / 118

第五章 考查内部会计报表 / 121

第一节 区别内部报表和外部报表 / 121

第二节 系统分析内部报表 / 123

第三节 内部报表的使用 / 125

第四节 运用内部报表考查存货 / 127

第五节 运用内部报表控制销售 / 130

第六节 运用内部报表降低成本 / 132

第六章 读懂财务报表附注 / 135

第一节 加强对财务报表附注的重视程度 / 135

第二节 全面认识报表附注披露内容 / 137

第三节 利用报表附注说明会计变更 / 140

第四节 利用报表附注披露或有事项 / 141

第五节 利用报表附注说明非调整事项 / 143

第六节 利用报表附注披露关联方关系及其交易 / 145

第七章 防范会计报表失真 / 149

第一节 加强货币资金控制 / 149

第二节 防范存货失真 / 151

第三节 防范固定资产失真 / 153

第四节 防范收入失真 / 155

第五节 防范成本费用失真 / 157

.....● 第二篇 现金流管理 ●.....

第八章 现金流分析 / 163

第一节 认识现金流管理 / 163

第二节 现金流的计量 / 165

- 第三节 运用比率方法分析现金流 / 169
- 第四节 运用结构方法分析现金流 / 175
- 第五节 运用趋势分析法分析现金流 / 180

第九章 现金流预算 / 185

- 第一节 以现金流量表为基础编制预算 / 185
- 第二节 以资产负债表为基础编制预算 / 192
- 第三节 编制短期现金流预算 / 197
- 第四节 运用其他现金流预算方法 / 201
- 第五节 进行现金流预算过程的管理 / 208
- 第六节 现金流预算中存在的问题 / 211

第十章 现金流循环管理 / 215

- 第一节 剖析现金流循环过程 / 215
- 第二节 应收账款的日常管理 / 220
- 第三节 运用存货管理加速现金流转 / 224
- 第四节 运用现金流内部控制制度 / 229
- 第五节 进行现金流管理审计控制 / 233

第十一章 现金流盈余管理 / 239

- 第一节 确立现金流盈余管理目标 / 239
- 第二节 合理划分现金流盈余 / 241
- 第三节 保持最佳现金持有量 / 244
- 第四节 运用债券进行盈余管理 / 249
- 第五节 运用股票进行盈余管理 / 254
- 第六节 运用证券组合进行盈余管理 / 260

第十二章 现金流缺口管理 / 267

- 第一节 制订现金流缺口应对措施 / 267
- 第二节 预测短期筹资规模 / 272
- 第三节 运用商业信贷进行缺口管理 / 277
- 第四节 运用银行信贷进行缺口管理 / 282
- 第五节 运用创新工具进行缺口管理 / 287
- 第六节 制定筹资政策进行缺口管理 / 290

第十三章 收账和支付系统管理 / 295

- 第一节 现金浮游量管理 / 295
- 第二节 国内现金结算方式 / 301
- 第三节 国际现金结算方式 / 306
- 第四节 设计收账系统管理现金流 / 312
- 第五节 设计支付系统管理现金流 / 318
- 第六节 建立良好的银企关系 / 322

第十四章 跨国公司现金流管理 / 325

- 第一节 认识跨国公司现金流 / 325
- 第二节 清算跨国公司账款 / 329
- 第三节 运用重开发票中心管理现金流 / 334
- 第四节 运用中心账户管理现金流 / 336
- 第五节 防范跨国公司外汇风险 / 339
- 第六节 进行跨国公司现金流集中控制 / 346

.....● 第三篇 收账管理与呆账催收 ●.....

第十五章 应收账款基础知识 / 355

- 第一节 应收账款的性质和作用 / 355

- 第二节 应收账款管理的意义 / 357
- 第三节 应收账款管理的内容 / 359
- 第四节 计算应收账款的成本 / 364
- 第五节 传统应收账款管理的误区 / 366

第十六章 信用管理部门的设立与客户信息收集 / 369

- 第一节 在企业内部设立信用管理部门 / 369
- 第二节 处理信用管理部门和其他部门的关系 / 372
- 第三节 选择客户信息来源渠道 / 375
- 第四节 自行收集客户的全面信息 / 377
- 第五节 委托专业机构收集客户的全面信息 / 381
- 第六节 管理客户信用信息系统 / 384
- 第七节 制定信用政策 / 386
- 第八节 设计授信流程 / 389

第十七章 客户资信评价与信用风险回避 / 393

- 第一节 对客户资信状况进行定性分析 / 393
- 第二节 对客户风险进行定量分析 / 399
- 第三节 进行客户选择与维护 / 404
- 第四节 确定客户信用额度 / 407
- 第五节 撰写客户评价报告 / 410
- 第六节 考核信用管理责任 / 412
- 第七节 撰写信用管理考核报告 / 415
- 第八节 避免合同纠纷 / 418
- 第九节 识破常见的商业欺诈 / 422

第十八章 应收账款的保障方法 / 425

- 第一节 使用提前支付保障应收账款 / 425

- 第二节 使用抵押权保障应收账款 / 428
- 第三节 利用质押保障应收账款 / 431
- 第四节 使用第三方保证保障应收账款 / 435
- 第五节 使用所有权保留条款保障应收账款 / 438
- 第六节 使用银行保函保障应收账款 / 441
- 第七节 使用代位权与撤销权保障应收账款 / 443

第十九章 应收账款回收 / 447

- 第一节 账龄分析 / 447
- 第二节 应收账款跟踪管理 / 450
- 第三节 选择应收账款回收方式 / 453
- 第四节 电话收款 / 456
- 第五节 收账信收款 / 460
- 第六节 上门追讨应收账款 / 465
- 第七节 委托专业机构追讨应收账款 / 467
- 第八节 采用保理业务收回应收账款 / 471

第二十章 呆账催收 / 475

- 第一节 分析呆账形成的原因 / 475
- 第二节 使用债务重组收回呆账 / 478
- 第三节 对客户进行财务重整 / 480
- 第四节 在客户破产清算时收回货款 / 484
- 第五节 采用仲裁方式收回呆账 / 488
- 第六节 利用诉讼收回呆账 / 490

第二十一章 国际应收账款管理 / 493

- 第一节 国际商品交易的特殊风险对应收账款回收的影响 / 493
- 第二节 了解国外客户的资信状况 / 496

- 第三节 阅读国外客户的财务报表 / 499
- 第四节 涉外债权担保 / 503
- 第五节 出口信用保险 / 505
- 第六节 避免托收方式下的风险 / 507
- 第七节 防范和化解信用证方式下的风险 / 509
- 第八节 如何使用福费廷业务 / 513
- 第九节 应用国际保理业务收回货款 / 515
- 第十节 委托专业机构进行国际追讨业务 / 517
- 第十一节 使用国际仲裁方式解决欠款纠纷 / 519

..... ● 第四篇 融资管理 ●

第二十二章 公司融资管理总论 / 525

- 第一节 分析公司融资需求 / 525
- 第二节 运用科学的策略来运作公司融资 / 528
- 第三节 进行公司融资资本成本的一般分析 / 531
- 第四节 运用杠杆系数管理融资活动 / 535
- 第五节 利用资本结构理论作出融资决策 / 538
- 第六节 识别和控制公司融资风险 / 541

第二十三章 商业银行贷款融资管理 / 545

- 第一节 认识商业银行贷款的种类 / 545
- 第二节 如何才能达到商业银行贷款的条件 / 549
- 第三节 如何进行银行贷款融资前的文件准备 / 551
- 第四节 利用信贷技巧获取银行贷款 / 555
- 第五节 如何应对商业银行的信用评估审查 / 559
- 第六节 分析商业银行贷款的融资成本 / 564
- 第七节 测评运用商业银行贷款的效益 / 568
- 第八节 确定公司经营是否处于负债经营的合理范围 / 570

第二十四章 股票融资管理 / 575

- 第一节 公司发行 A 股股票的条件 / 575
- 第二节 成功运作 A 股股票上市 / 579
- 第三节 发行 B 股股票的条件 / 584
- 第四节 运作境外直接上市外资股票 / 586
- 第五节 科学地确定股票的发行价格 / 589
- 第六节 成功运作买壳上市 / 592

第二十五章 债券融资管理 / 597

- 第一节 上市发行债券的条件 / 597
- 第二节 确定债券的发行价格 / 600
- 第三节 选择公司债券发行的方式 / 603
- 第四节 科学安排债券期限 / 605
- 第五节 让公司债券获得好的债券评级 / 608
- 第六节 减少债券的融资成本 / 612
- 第七节 运作发行公司可转换债券 / 614

第二十六章 商业信用融资管理 / 619

- 第一节 利用商业票据融资 / 619
- 第二节 利用应收账款融资 / 622
- 第三节 利用存货融资 / 624
- 第四节 利用预收账款融资 / 628
- 第五节 运用赊购融资 / 631

第二十七章 融资租赁与 BOT 融资管理 / 635

- 第一节 选择融资租赁的方式 / 635
- 第二节 实施融资租赁的操作程序 / 641
- 第三节 分析决定租金的因素 / 644
- 第四节 有效防范融资租赁的风险 / 647