

名家论坛
www.mingjia365.com

山东教育电视台《名家论坛》名家书系

数字管理之父

成本管控大师尤登弘

推陈出新的财务管理精髓

将财务报表转化为绩效指标
让成本中心升级为利润中心

Digital
Management

数字管理

尤登弘 著



中国三峡出版社

数字管理

尤登弘 著

数字管理之父
成本管控大师 尤登弘
推陈出新的财务管理精髓



中国三峡出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

数字管理/尤登弘著. —北京: 中国三峡出版社, 2008. 5

ISBN 978 - 7 - 80223 - 413 - 0

I. 数… II. 尤… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 043625 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市西城区西廊下胡同 51 号 10034)

电话: (010) 52606692 52606693

[http: //www. e - zgsx. com](http://www.e-zgsx.com)

E - mail: sanxiaz@ sina. com

印刷: 北京富生印刷厂 新华书店经销

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 毫米 1/16 印张: 18

字数: 220 千字

ISBN 978 - 7 - 80223 - 413 - 0 定价: 42.00 元

序 言

《名家论坛》是山东教育电视台 2002 年推出的以经营管理为主要内容的大型教育培训栏目,开播五年来,先后有 40 多位国内外的学界精英登台演讲,他们渊博的学识,独到的眼光,睿智的见解,敏锐的思维,深入浅出的表达形式,引入深思的深厚学理,催人奋进的人生智慧,使《名家论坛》成为思想者的殿堂,管理者的精神家园,赢得了广大观众的欢迎和好评。

追求精品,打造品牌栏目,一直是我们努力的目标。作为《名家论坛》能为广大的观众,特别是企业家、管理工作提供管理理论、业内经验,这是我们的责任,也是我们的荣幸。

回首《名家论坛》五年来的风雨历程,期间的坚持与努力、执著与求索,是一件很不容易的事情,没有相当的信心和定力,没有各方面的支持,是很难坚持下来的。而今天得到广大观众的认可,而且青睐有加,要求将专家的讲稿集结出版,这也是我们推出《名家论坛》系列丛书缘由所在,可以说这是意外的收获,也是我们当初所不敢奢望的。

电视有媒体的魅力,出版有书籍的芬芳。满足观众不同的需求,就是我们的动力和责任。也希望大家在观看我们栏目的同时,多读书,读好书。

最后,借此小序,请允许我代表山东教育电视台的同仁,向一直以来关心和
支持我们的电视观众、读者朋友表示感谢,同时感谢我们《名家论坛》
的各位专家学者,感谢我们的合作伙伴北京时代光华图书有限公司。

山东教育电视台

台长



自序

自 1997 年第一次到北京讲授财务管理,至今已 10 年有余。让我遗憾的是,尽管白发增加,但却使命未达——利用数字来支持精细化的管理,这是我原先为自己设定的目标。在这期间,我拍过一些有关财务管理的光碟片,不管从个人的角度或企业的角度,也不管是从利润的保护或成本的管理的角度,我都在一直强化这样的概念,为我当初设立的目标而努力,特别是在这一专辑——《数字管理》中,这种强调几乎达到了空前的程度。

在这十多年中,我在国内数家大学兼任特聘教授,在高阶管理硕士班-EMBA 讲授财务战略、财务管理、报表分析等课程,也在全国各地的多家咨询公司担任讲师,更在为数不少的央企、国企、民企担任财务顾问或专家董事。这个过程使我的感觉愈发强烈——数字化管理在国内普遍缺乏,财务数据在管理中的应用普遍缺乏,利用财务数字实施考核普遍缺乏,将财务会计升级到管理会计同样普遍缺乏。这就是国内企业财务管理的现状。在深入地研究之后,我发现造成这种结果的原因是:

1. 领导都是非财的,一碰到财务方面的问题就直接交给财务部门,自己几乎不参与,也不太过问。

2. 企业内的人员也都顺从财务的和非财务的区分, 普遍缺乏数字概念, 不懂得利用数字来说话, 更难看到属于自己的数字。

3. 多数企业管理倾向于集权模式, 没有建立为整个价值链利润率负责的利润中心, 因而无法实现以数字为依据的精细化管理。

4. 企业倾向于把财务定义为控制工具, 这样的控制只能体现在数量而不是品质上, 因此从企业内部就缺乏实现精细化管理的动因。

5. 企业财务人员侧重对外的会计责任, 却忽略了对内的以增值、创利为目标的财务管理与成本控制, 这直接导致了领导只重财务控制而忽视数字经营的结果。

自从《数字管理》的光碟面世以来, 有许多企业的负责人告诉我, 他们学习了光盘里的方法后, 觉得这些财务技术是可以推广的。有的管理者一再强调, 他们找到了多年来一直努力寻找的科学管理方法——量化的考核和管理的方法。这些肯定使我坚定了推广这些理论与方法的念头, 并且我觉得书也许比光碟更好, 更易于为读者理解和运用, 所以决定出版这部作品。

最后, 我希望这本书的出版能让更多的人关注管理会计在内部考核中的使用, 能够让更多的企业实行量化管理, 让更多的企业在竞争激烈的微利时代保护应有的利润。

尤登弘

2008年5月21日

Contents 目录

第一章 企业经营终极目标——实现价值的最大化..... 1

1. 企业价值与六大关系人
2. 企业价值的六种类型
3. 无形资产是创造企业价值的关键
4. 员工是企业无形资产的基础

第二章 轻松读懂财务报表..... 13

1. 资产负债表——资产 = 股东权益 + 负债
2. 损益表——成本管理决定企业利润
3. 现金流量表——赚到现金才算数
4. 企业价值——财务报表秀出来



第三章 衡量企业价值的绩效指标——投资回报率.....	27
1. 税后净利润不等于企业价值	
2. 投资回报率是企业经营的核心主题	
3. 厘清财务概念 实现企业价值	
第四章 让资金周转得更快更合理.....	39
1. 企业资金的周转流程	
2. 资金周转率决定企业发展战略	
3. 管理运营资金人人有责	
第五章 企业家的财务报表——公司层级绩效指标架构图.....	53
1. 转换财务报表为公司层级绩效指标架构图	
2. 透过公司层级指标架构图看企业经营	
3. 利用财务杠杆实现投资回报率最大化	
第六章 公司层级绩效指标架构图的运用.....	69
1. 杜邦公司的层级绩效指标架构图	
2. 国内企业经营绩效分析实例	
3. 中资企业与外资企业的绩效指标比较实例	

第七章 利用公司层级绩效指标架构图做规划.....	81
1.提高企业经营绩效有方法	
2.预算数据是衡量企业经营绩效的最好标准	
3.巧用财务工具助企业快速成长	
4.“500 强”是企业发展最好的标杆	
第八章 事业部层级绩效指标架构图——供应链表格化.....	93
1.企业供应链中找指标	
2.构建事业部层级绩效指标架构图	
3.寻找更细的财务报表	
第九章 企业供应链与责任中心.....	105
1.让企业供应链学会“微笑”	
2.财务报表为供应链服务	
3.建造人为的责任中心	
第十章 正确使用平衡计分卡.....	117
1.人财共赢 实现“平衡”	
2.企业战略要持久 员工满意是关键	
3.平衡计分卡——转化策略为行动	

第十一章 财务人员是企业的管家.....131

- 1.财务管理要与人挂钩
- 2.绩效指标是实施企业战略的基础
- 3.培养员工要趁早

第十二章 成本——爱之深，恨之切.....143

- 1.直面成本 寻求捷径
- 2.划分成本要正确

第十三章 谁在驱动成本.....153

- 1.成本的驱动因素——成本标的
- 2.成本管理要从实际出发

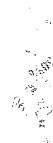
第十四章 以人为本降成本.....163

- 1.成本管理的新方法——从 ABC 到 ABB
- 2.降低成本——从工作中来 到工作中去
- 3.降低非附加价值成本——好钢用在刀刃上

第十五章 成本——牵一发而动全身.....173

- 1.企业是个“大团队” 成本管理靠大家
- 2.财务部门要授权 企业责任要拆分

第十六章	转化固定成本为变动成本.....	185
1.	创造边际贡献 化解固定成本	
2.	建立损益平衡模型 控制企业经营风险	
第十七章	成本控制的专项活动——鱼骨图分析法.....	197
1.	确定成本控制的主题	
2.	心理建设——得人心者得天下	
3.	TCR(全员成本下降)——众志成城降成本	
4.	成本结构——深挖细查找成本	
5.	改变构架——拒绝企业“臃肿”	
6.	建立制度——切实可行的激励方法	
第十八章	内部管理——成本管理架构图.....	215
1.	企业经营者当前最关心的问题	
2.	整合性的成本管理架构图	
第十九章	预算管理.....	225
1.	传统预算编制之误	
2.	“预防”才是预算的意义	
3.	预算的优点与目标	



第二十章 正确编制预算.....237

1. 编制预算要从基层开始
2. 编制预算的重要前提——年度计划
3. 策略性预算的十个步骤

第二十一章 让预算更精确的重要依据.....249

1. 依据一:企业内部信息分析
2. 依据二:产品周期与客户分析
3. 依据三:企业外部信息分析
4. 综合多方信息 形成发展战略

第二十二章 制定年度重点目标.....263

1. 制定年度目标要平衡
2. 召开预算会议 实现年度目标

第 一 章

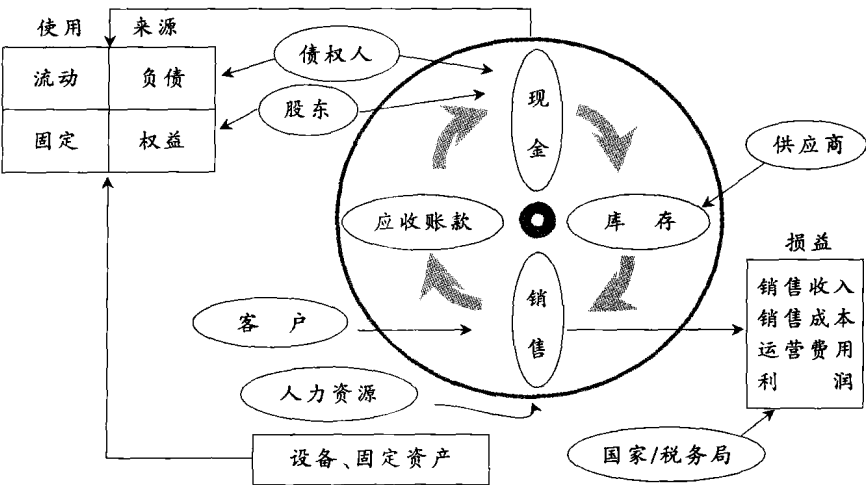
企业经营终极目标

——实现价值的最大化

本章通过对企业经营机理的介绍，得出企业经营的目的是创造价值的最大化的结论。那么，企业是在为谁创造价值的最大化，这个价值如何衡量，企业又应该怎样创造自身价值的最大化呢？

1. 企业价值与六大关系人

无论什么样的企业，大概都是按照下面的机理(图 1-1)运作的：



企业要运作,首先要筹措资金,这些资金或来自于企业外的借款,或向股东集资;然后运用资金配置企业所需的设备与固定资产,聘请相应的人力资源;接下来便是寻找供应商,购买原材料,加工成产品,进入销售环节;最后产生应收账款,回收现金。

企业在这个过程中主要发生三种活动:筹资理财活动,即来自于股东的权益性资本或来自于债权人的债权性资金;投资活动,即企业拿资金去投资固定资产或转投资于其他企业;运营活动,即在买卖过程中的买卖收付。

图 1-1 的左上角左边表明了企业资金的使用情况,包括固定资产和流动资产两部分内容。右边则是企业使用资金的来源,即资金是股东还是债权人所提供。图 1-1 的右下角则反映了企业的损益情况,说明一段时间内企业创造的收入、发生的成本与利润的组合情况。

从图 1-1 中我们还可以看到,在企业的整个运作过程中,有六大关系人与企业发生关系,他们分别是债权人、股东、人力资源、供应商、客户及国家/税务人员,其中最重要的是人力资源。企业正是通过应用人力资源的能力和潜力来完成整个运作过程的。

企业这样运作是为了什么呢?也就是说,企业的经营目的到底是什么呢?一般认为企业经营的目的实现利润最大化,但从企业管理更深层次的内容看,企业经营的目的并非仅仅如此,从终极意义上看,更应该追求价值的最大化。

既然企业经营涉及六大关系人,那么企业又是在为谁创造价值呢?亦即这六大关系人应该如何满足呢?员工是企业的主体,是企业得以完成整个运作的重要基础,因此企业首先应该为员工创造最大价值,然后为客户创造最大价值,接着为供应商创造最大价值,为提供资金的外方创造最大价值,为国家、社会创造最大价值,最后才是为股东、投资方创造最大价值,这才是企业经营的目标。