

輕鬆解析企業競爭力

財報

劉順仁◎著

就像一本故事書

企業競爭力的發展軌跡，盡在財務數字裡！

財務數字不再讓人「望之生畏」，
讓財報告訴你企業競爭力消長的故事！

活用四大報表，鍛鍊五大神功，
解讀財務密碼的深層意義，
找到企業正確的聚焦點，
厚植自己與組織的競爭力！

時報出版

BIG叢書 ⑮

財報就像一本故事書

作者—劉順仁
主編—陳旭華
編輯—苗之珊
美術編輯—許立人、高鶴倫
活動企畫—王志光
董事長—孫思照
發行人—孫思照
總經理—莫昭平
總編輯—林馨琴
出版者—時報文化出版企業股份有限公司

10803台北市和平西路三段二四〇號三樓

發行專線—(〇二)二三〇六一六八四二

讀者服務專線—〇八〇〇—二三一一七〇五·(〇二)二三〇四一七一〇三

讀者服務傳真—(〇二)二三〇四一六八五八

郵撥—一九三四四七二四 時報文化出版公司

信箱—台北郵政七九~九九信箱

時報悅讀網—<http://www.readingtimes.com.tw>

電子郵件信箱—big@readingtimes.com.tw

印刷—盈昌印刷有限公司

初版一刷—二〇〇五年六月六日

初版十九刷——二〇〇六年十月二日

定價—新台幣二八〇元



◎行政院新聞局局版北市業字第八〇號

版權所有 翻印必究

(缺頁或破損的書，請寄回更換)

ISBN 957-13-4306-4

Printed in Taiwan

國家圖書館出版品預行編目資料

財報就像一本故事書 / 劉順仁作

. -- 初版. -- 臺北市：時報文化，2005〔民
94〕

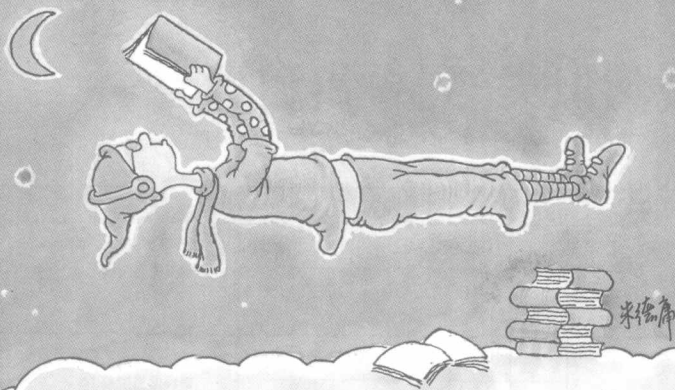
面： 公分. -- (Big叢書；151)

ISBN 957-13-4306-4 (平裝)

1.財務管理 2.財務報表

494.7

94008039



【時報悅讀俱樂部】入會權益：

會員類別	入會費	年費	選書額度
悅讀輕鬆卡會員	300	2000	時報出版 600 元以下書籍任選 10 本
悅讀 VIP 卡會員	300	4700	時報出版 600 元以下書籍任選 24 本

註：續會免入會費

選書超低折扣，**3 折**起，
一律**免費宅配到府**

時報精選：文學、史哲、商業、知識、生活、漫畫各類書籍，
一次輕鬆擁有

成為全方位閱讀者，現在就加入時報悅讀俱樂部！
最新入會方案，詳情請參閱時報悅讀俱樂部網頁：

www.readingtimes.com.tw/club

時報出版客服專線：**02-2304-7103**

週一至週五（AM9：00~12：00，PM1：30~5：00）

【時報悅讀俱樂部】會員邀請書

要！我要加入【時報悅讀俱樂部】，我可以獨享以下各項權益及贈品優惠。

我要加入的是：(請於括弧內打)

會員身分	會員費	贈品(請勾選)	會員權益
<input type="checkbox"/> 輕鬆卡	2300 元	<input type="checkbox"/> 我的人生 + 公事包 (RC2004056)	1、一年內可挑選時報出版 600 元以下好書 10 本 2、會員優惠購書
		<input type="checkbox"/> 跟我去阿拉斯加 + 公事包 (RC2004058)	
<input type="checkbox"/> VIP 卡	5000 元	<input type="checkbox"/> 我的人生 + 公事包 (RC2004057)	1、一年內可挑選時報出版 600 元以下好書 24 本 2、會員優惠購書
		<input type="checkbox"/> 跟我去阿拉斯加 + 公事包 (RC2004059)	

* 本公司於贈品送完後留更換贈品之權利。

* 選書方式：一次選二本或二本以上，免費宅配或郵寄到府。

* 每二個月贈讀書雜誌〈時報悅讀俱樂部專刊〉，免費贈閱一年。

* 總代理的外版書不列入選書範圍。* 信用卡請款通過後，立即免運費寄出贈品及選書。

* 相同書籍限選 2 本。

以下是我的個人基本資料：

姓名：_____

性別：男 女 婚姻狀況：已婚 未婚 生日：民國_____年_____月_____日(必填)

身份證字號：_____ (必填)

寄書地址：□□□ _____

連絡電話：(0) _____ (H) _____ 手機：_____

e-mail：_____

(我們將藉此通知您最新的重要選書訊息，請填寫能夠確定收到信函的信箱地址)

閱讀偏好(請填 1.2.3 順序)：文學 歷史哲學 知識百科/自然探索 流行/語文 漫畫 生活/健康/心理勵志 商業

※我選擇的付款方式：

1. 劃撥付款 劃撥帳號：19344724 戶名：時報文化出版公司 (請直接至郵局填寫劃撥單，並在劃撥單上註明您要加入的會員類別、姓名、地址、連絡電話、生日、身份證字號、贈品名稱)

2. 信用卡付款

信用卡別 VISA MASTER JCB 聯合信用卡

信用卡卡號：_____ 有效期限西元_____年_____月

持卡人簽名：_____ (須與信用卡簽名同字樣)

統一編號：_____

※如何回覆

傳真回覆：填妥此單後，放大傳真至 (02) 2304-6858 時報悅讀俱樂部 24 小時傳真專線

●時報悅讀俱樂部讀者服務專線：(02)2304-7103

週一至週五 AM9:00 ~ 12:00 PM13:30 ~ 5:00

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

金◇榜◇好◇書◇、◇不◇容◇錯◇過



買對房子，買進千萬人生

彭培業 著

書碼 DH0150 定價 300元

- * 買屋達人彭培業，教你成為選屋智慧王！
- * 投資置產必讀！台灣十大增值區域大披露！

買房子，是你一生中最重要的長期投資！買房子與理財、投資、致富息息相關，它必須在你的計畫裡整體地考量。買錯房子，貸款還沒付完，資產就已貶值。買對房子，讓人幸福愉快，房價還每天幫你賺錢。向大師借智慧，運用圍棋理論觀察趨勢，謹記鑽石法則買到好屋，打造千萬價值的人生，就從現在開始！



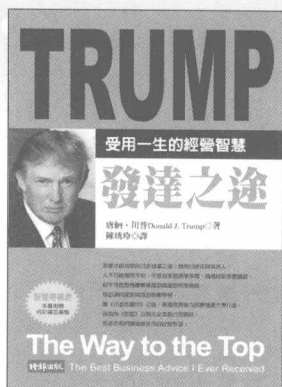
美元失色 黃金發熱

詹姆士·涂克 & 約翰·魯賓諾 著

書碼 DH0149 定價 280元

黃金一向是不確定年代的避風港，金價從二〇〇一年以來急遽上漲，到二〇〇四年秋季，已經漲了將近五〇%，每盎司漲到超過四百美元，不過，這才是起頭而已。美國拚命舉債使經濟陷入重大風險，美元匯價持續下跌，很多股票再度嚴重高估，債券跟不斷下跌的美元結合，也是即將爆發的慘劇。本書將說明投資黃金和其他強勢資產可以讓你避開這些危險，是每一個投資人都該看的書。

金◇榜◇好◇書◇、◇不◇容◇錯◇過



發達之途

——受用一生的經營智慧

唐納·川普 著

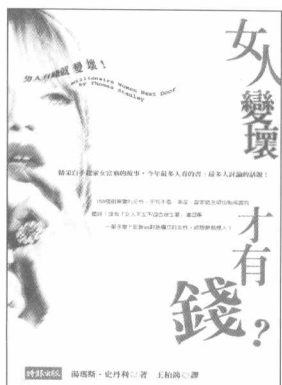
陳琇玲 譯

書碼DH0148 定價280元

- * 紐約時報暢銷書
- * 智慧帶著走！本書附贈精彩建言書籤

怎樣才能成就自己的發達之途？問問已經在峰頂的人！人不可能無所不知，不管你多麼博學多聞、商場經驗多麼豐富，你不可能取得所有讓事業蓬勃興盛的知識。你必須向那些開路的前輩學習。繼《川普致富術》之

後，美國最具魅力的房地產大亨川普，親自向《財星》五百大企業執行長請益，告訴你他們聽過最受用的商場建言！



女人變壞才有錢？

湯瑪斯·史丹利 著

王柏鴻 譯

書碼DH0146 定價280元

- * 白手起家女富翁的精采故事，今年最多人看的書、最多人討論的話題！

《女人變壞才有錢？》首開先河研究美國自力營生的成功女性之特質、生活型態與事業抉擇，列出153種行業的獲利能力與創業成功可能性。本書揭露大多數女性百萬富翁的成長背景、致富手法與對待錢財的態度，打

破傳統迷思，提供女性走向財務獨立最具啟發性的建議！

金◇榜◇好◇書◇、◇不◇容◇錯◇過



P&G品牌行銷密碼

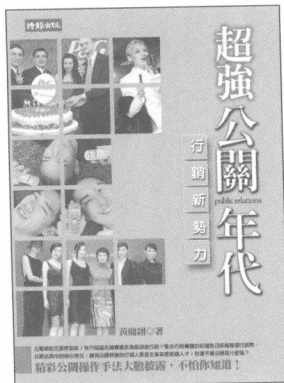
戴維斯·戴爾等 著

陳琇玲 譯

書碼DH0145 定價450元

* 中華民國管理科學學會理事長許士軍、P&G寶
僑家品總經理陸博濤 強力推薦

P&G是全球最大且最具影響力的企業之一，也創造出無數身價幾十億美元品牌。本書深入P&G的成長及成功，披露背後潛藏的完整故事——從1837年製造肥皂和蠟燭的兩人公司，發展為年營業額高達400億美元、全球據點遍布80個國家的全球企業。除了公正地敘述P&G得來不易的成功，本書也是直接向品牌大師取經的策略指南。



行銷新勢力 ——超強公關年代

黃鼎翎 著

書碼DH0144 定價250元

* 政大廣告系教授祝鳳岡、動腦雜誌社長兼總編輯
王彩雲、中國時報總編輯黃清龍 聯合推薦

公關新紀元即將到來！你只知道花錢買廣告為產品做行銷？整合行銷傳播的新趨勢已席捲整個行銷界，公關占其中的核心地位，擁有公關經驗的行銷人更是企業首要延攬人才，你還不懂公關是什麼嗎？本書大膽披露

精彩公關操作手法，經典公關案例真實呈現，不怕你知道！

business

idea

growth

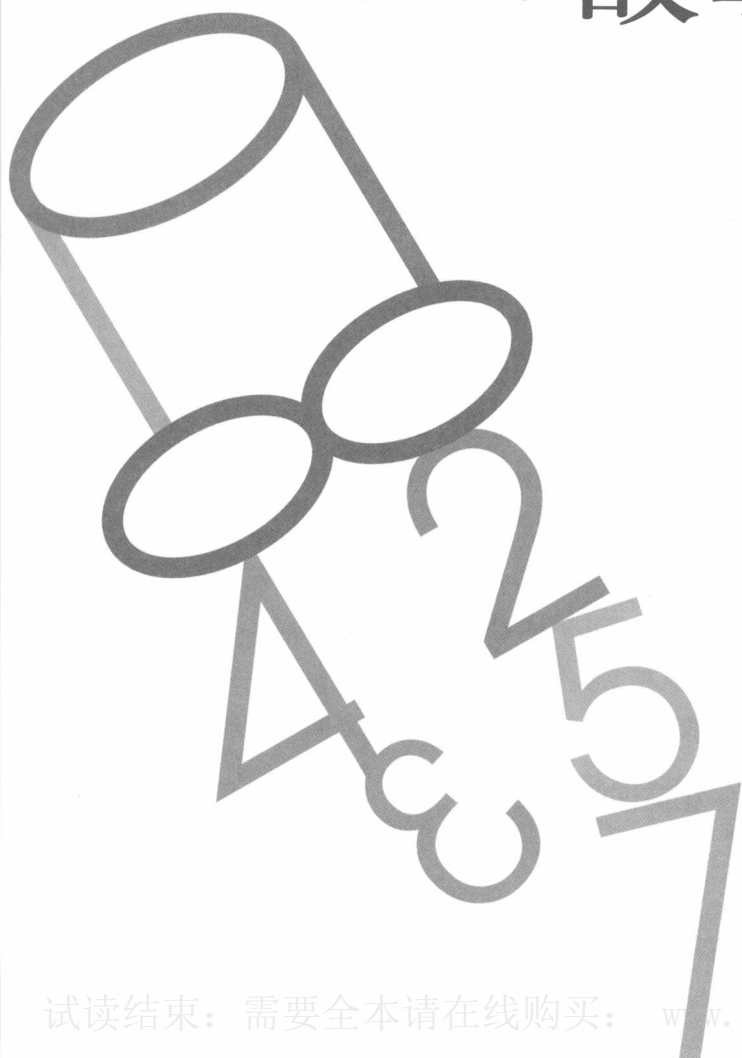
BIG (Business, Idea & Growth) 系列希望與讀者共享的是：
●商業社會的動感●工作與生活的創意與突破●成長與成熟的借鏡

輕 鬆 解 析 企 業 競 爭 力

財報

就像一本 故事書

劉順仁◎著



试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

財報就像一本故事書

輕鬆解析企業競爭力

目錄 CONTENTS

- 〈推薦序〉從數字中透視經營精髓 / 柯承恩 006
- 〈推薦序〉溫故知新，創新思維 / 馬玉山 009
- 〈推薦序〉耳目一新的財報入門書 / 賴春田 011
- 〈自序〉活用財務報表，厚植競爭力 013



第一篇 心法篇

- 第一章 解讀波切歐里的競爭力密碼 022
- 第二章 用財務報表鍛鍊五大神功 044
- 第三章 飛行中，相信你的儀表板 064



第二篇 招式篇

- | | | |
|-----|---------------|-----|
| 第四章 | 資產負債表的原理與應用 | 088 |
| 第五章 | 損益表的原理與應用 | 124 |
| 第六章 | 現金流量表的原理與應用 | 160 |
| 第七章 | 股東權益變動表的原理與應用 | 192 |



第三篇 進階篇

- | | | |
|------|-----------------------------|-----|
| 第八章 | 踏在磐石而不是流沙上
——談資產品質與競爭力 | 222 |
| 第九章 | 管理而不是盈餘管理
——談盈餘品質與競爭力 | 246 |
| 第十章 | 歷久彌新的股東權益報酬率
——談經營品質與競爭力 | 268 |
| 第十一章 | 聚焦聯結，武林稱雄 | 296 |

<推薦序>

從數字中透視經營精髓

——觀點斬新、定位獨特的財報書

柯承恩

哈佛商學院波特教授（Michael Porter）強調，策略的重點是找到獨特的定位。我相信，我的同事劉順仁教授，根據他多年來在台大EMBA學程豐富、精彩的教學經驗，與他長期致力於學術研究的創新精神，已經為這本新書找到一個獨特且有價值的定位。

雖然坊間存在許多討論財務報表的書籍，但是它們大多陷入兩種極端。一種是典型的財報分析教科書，主要目的是讓會計或財金領域的學生及專業人士，了解會計資訊產生的細部過程。對一般經理人而言，這種書籍太過艱澀，討論的範圍也比較狹隘。另一種是強調淺顯易懂的財報入門書，它們雖然有幫助讀者速成的用處，卻往往只停留在會計名詞解釋的層面，無法幫助經理人思考及因應複雜的管理問題。然而，《財報就像一本故事書》克服了這些缺點，創造出以下的特色：

● **獨特的定位**：本書強調以經理人的角度看待財務報表，幫助讀者由財報數字進入企業價值創造的管理活動中。無論是經理人或投資人，都可藉此更深入地了解企業。

● **嶄新的觀點**：本書將財報和競爭力聯結，這在會計學的教學及研究領域都是嶄新且重要的觀點。作者重新詮釋部分傳統的財務比率，並賦予它們「競爭力」的意涵。在當前無時、無處不競爭的經濟社會中，這些討論十分發人深省。

● **豐富的例證**：本書引用的例證包括美、歐、日的世界級公司與台灣的知名企業。作者也利用公司長期間實際的財務數字，進行比較分析，對拓展讀者的管理視野有極大幫助。

● **實用的建議**：本書清楚地指出，一個企業如果出現扭曲財報資訊、資產品質不佳、獲利不持續、營運活動現金淨流出等現象，通常都不具備競爭力，也沒有投資價值。對經理人與投資人來說，這些都是很實用的建議與提醒。

● **人文的精神**：一般財報分析的書籍，行文往往失之生硬。相較之下，本書有不少描寫細膩、優美且充滿濃厚人文精神的例子（如莎士比亞的《威尼斯商人》，米開朗基羅的雕像等），既能生動地點出主題，也增加不少閱讀樂趣。

這幾年來，我在台大EMBA班上教授「公司治理」與「領導統御」課程，因此對書中所討論的議題特別心有同感——如何以財報啓迪經理人的「課責性」（accountability）及「領導力」。一般人往往把財務報表想像成會計規則的產物，但財報顯現的並不是死板的數字，它其實是經理人遵循企業倫理、執行有效管理、並與資本市場進行坦誠溝通的成果。

欲落實公司治理，真實而不被操縱的財報是最起碼條件。公司治理的積極意義是增加企業結構性的競爭力，不只是防止舞弊而已，而本書就是協助經理人了解公司相對競爭力非常好的入門書。

此外，財務報表與會計資訊的運用，一般都被認為是幕僚工作，本書特別強調它是企業經營團隊領導能力中不可或缺的一環，我個人也深表贊同。企業的經營策略與績效，最後都反映在財務報表上，一個對財務報表了解不夠充分的經理人，無法掌握企業全盤的狀況，很難清楚地在風險與報酬間進行取捨，甚至會落入數字所呈現的錯覺。《財報就像一本故事書》能讓讀者理解，如何從生硬的數字中透視經營的精髓，因此特為之序，與讀者共享一本好書！

（本文作者為台大管理學院教授）

<推薦序>

溫故知新，創新思維

馬玉山

現在，我們正處於一個急遽變化的時代。由於大環境充滿了許多不確定因素，使得目前投入營運工作的企業經營者及經理人，面臨了極大的挑戰。今天成功的商業模式（Business Model）不一定保證明天仍然可用，經理人與經營者必須持續地學習與創新。但是，學習貴在能完整、有系統地進行，而非片斷地閱讀。要能如此系統性地學習，便必須仰賴專家。由良師傳授理論，讓學生從實務經驗中印證，才能達到有效的學習目的。

在幾經思考後，我個人決定再回到學校當「老學生」。這次重返校園，志在求知與學習，不在於追求學位。1999年，我如願地考入台大管理學院EMBA班級就讀，實現再當學生、讓自己充電的願望。記得在正式上課之前，學校為新進同學開了「財務報表概論」及「管理經濟」兩門課，為我們這群「失學」多年的「老學生」做學前的熱身教育。「財務報表概論」課程由劉順仁教授執教，順仁老師的教學深入淺出，舉出企業經營的成功個案和同學討論，並分享他個人的研究心得。對於具有實務經驗的EMBA同學而言，可以把學術理論與實務經驗結合一體、融會貫通，對管理的創新更

009 —

► <推薦序> 溫故知新，創新思維