

成长期中小企业财务管理丛书

刘志远 张玉利 主编

中小企业

经营财务分析

徐春立 著

天津人民出版社

徐春立 著

中小企业经营财务分析

天津人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

中小企业经营财务分析 / 徐春立著. —天津:天津人民出版社,2002

(成长期中小企业财务管理 / 刘志远,张玉利主编)

ISBN 7-201-04235-1

I. 中... II. 徐... III. 中小企业-企业管理:财务管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 075918 号

天津人民出版社出版

出版人:赵明东

(天津市张自忠路 189 号 邮政编码:300020)

邮购部电话:(022)27307107

网址:<http://www.tjrm.com.cn>

电子信箱:tjrmchbs@public.tpt.tj.cn

高等教育出版社印刷厂印刷 新华书店发行

*

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

850×1168 毫米 32 开本 7.75 印张 1 插页

字数:170 千字 印数:1-5,000

定价:14.00 元

前 言

谨以此书献给成长中的中小企业的经理人员及财务管理
人员。

中小企业是国民经济发展中不可忽视的一支生力军。我国改革开放后，雨后春笋般涌现出了一批批分布在各个行业的中小企业，在我国市场经济的海洋中，显示了强劲的生命力。在中小企业的创业者之中，或许是基于反抗贫穷、求得生存的原始动机的需要，或许是实现自我人生价值的需要，或许是创造财富的动机使然，他们饱尝了人间的辛酸、创业的艰难，他们像暴风雨中的雄鹰勇敢地展开翅膀搏击着狂风暴雨，他们像原野上的耕作者一样“锄禾日当午，汗滴禾下土”，他们播种下理想，收获着希望。但是，他们的命运是截然不同的。一部分中小企业走向了成功，一部分中小企业却如同夜幕中的颗颗流星，虽然耀眼但却短暂。那么，是一种什么神秘的力量决定着他们截然相反的命运呢？是规律，是企业与市场经济的规律的适应度。企业依照市场经济的规律运行的程度不同，决定了他们的命运的变幻。市场经济的规律有多种，但从管理的角度来认识，按照市场经济的规律对企业实施规范管理，是企业走向成功的必由之路。

这本主要以中小企业的经营管理人员为读者群体的《中小企业经营财务分析》，就是为适应企业规范管理的需要而出版的，是作者从事多年的理论研究与理财实践的结晶。由于作者一直致力于企业经营财务分析的研究，同时也直接和间接参与过企业的管理工作，因此，作者力图体现出理论与实践相结合的特征。由企业运行的共性规律决定，书中涉及到的内容，也可供大型企业管理人员和高等院校管理专业的理论工作者与学生、注册会计师、会计师等参考。

全书分为七章。第一章导论，主要内容为经营财务分析在企业的地位、致力于解决的问题及分析的基本方法等。第二章，企业经营的会计信息透视，主要研究怎样利用会计信息评价企业的生产经营问题。第三章，中小企业扩充与负债能力约束分析，主要研究中小企业对于负债财务政策的制订与规划。第四章，中小企业发展与财务约束，主要研究中小企业对于企业财务资源支持公司发展的规划，使企业持续发展。第五章，企业资产周转效率分析，主要研究企业经营效率的一个重要方面——资产周转率的评价与提高的措施。第六章，中小企业盈利能力分析，主要研究影响企业盈利能力的因素、盈利能力的评价方法、盈利过程中经营部门绩效的界定等问题。第七章，中小企业成本控制与分析，主要研究企业成本费用的分析和控制方法。

限于作者的水平，书中一定存有谬误，欢迎读者指正。

徐春立

2002·7·31

目 录

前 言	(1)
-----------	-----

第一章 一览群山——中小企业经营财务分析导论	(1)
------------------------------	-----

一、中小企业经营财务分析的涵义	(2)
-----------------------	-----

(一) 中小企业经营过程中的常见问题与经营财务 分析	(2)
-------------------------------------	-----

(二) 企业经营财务分析: 加强企业财务管理的重要 杠杆	(4)
---------------------------------------	-----

(三) 企业经营财务分析: 相关决策者决策的工具 ..	(7)
-----------------------------	-----

(四) 经营财务分析的内容	(9)
---------------------	-----

二、中小企业经营分析的方法	(10)
---------------------	------

(一) 中小企业经营财务分析的一般方法	(11)
---------------------------	------

(二) 中小企业经营财务分析的技术方法	(12)
---------------------------	------

第二章 初识庐山——企业经营的会计信息透视	(15)
-----------------------------	------

一、透视经营管理与财务决策: 资产负债表	(17)
----------------------------	------

(一) 通过会计要素观察经营与理财问题	(18)
---------------------------	------

(二) 资产负债表的作用	(57)
--------------------	------

二、追溯企业经营过程: 利润表	(59)
-----------------------	------

三、企业财务状况变动的反映:现金流量表	(64)
(一)现金流量表的要素说明	(65)
(二)现金流量表的作用	(70)
四、会计信息的详细披露:会计报表附注	(72)

第三章 江山兴衰——中小企业扩充与负债能力

约束分析	(79)
一、中小企业成长需要对财务进行合理规划	(80)
(一)中小企业成长中的财务障碍	(80)
(二)跨越障碍,就必须对企业财务进行规划	(83)
二、企业负债效用分析	(83)
(一)企业负债的良性效用分析	(83)
(二)债务的弊端	(98)
三、企业负债与财务杠杆作用	(102)
(一)财务杠杆对账面资产价值和股东权益的影响	(102)
(二)财务杠杆对每股盈余的影响	(102)
(三)财务杠杆与筹资成本	(103)
(四)财务杠杆与经营杠杆	(104)
四、企业负债承受能力的分析	(106)
(一)经营收益对企业债务承受能力的影响	(106)
(二)资产的流动性对企业债务承受能力的探讨	(110)
(三)权益资本对负债的保证分析	(112)
五、企业财务失败的预测与缓解	(114)
(一)财务失败的预测	(115)
(二)财务危机企业的缓解措施及影响	(117)
六、企业偿债能力分析	(118)

七、企业负债水平的规划	(130)
(一) 负债的结构应与资产的结构相匹配	(130)
(二) 合理设计企业负债的期限结构	(131)
(三) 正确选择融资时机	(134)

第四章 飞跃高山的翅膀——中小企业发展与财务

约束	(137)
一、可持续增长	(138)
(一) 企业增长的方式	(138)
(二) 可持续发展率的计算与含义	(140)
二、企业增长规划	(144)
(一) 实际增长超过可持续发展率时的规划	(144)
(二) 实际销售增长率低于可持续发展率时的规划	(148)

第五章 青山永恒——中小企业资产周转效率企业

分析	(151)
一、资产周转效率的涵义	(152)
二、资产周转效率的评价分析	(155)
(一) 总资产周转效率的评价	(155)
(二) 存货周转效率的分析	(156)
(三) 应收账款周转效率的评价	(158)
(四) 固定资产利用效率评价	(160)
三、企业加速资产周转的途径	(161)
(一) 合理规划存货的资金占用量	(161)
(二) 制定合理的经营策略	(170)
(三) 制定企业合理的信用政策, 建立信用管理体系	(172)

(四)合理配置企业的资产	(176)
--------------------	-------

第六章 荒山淘金——中小企业盈利能力分析

一、约束中小企业盈利能力的经营策略	(178)
(一)决定不同行业投资盈利能力的因素	(178)
(二)企业竞争策略对盈利的影响分析	(183)
二、影响中小企业盈利能力的内部因素分析	(184)
(一)影响中小企业盈利能力的直接因素	(184)
(二)影响中小企业盈利能力的根本因素	(185)
三、中小企业盈利能力分析	(189)
四、杜邦财务分析体系	(196)
(一)杜邦财务分析系统的涵义	(196)
(二)利用杜邦财务分析体系确定经营目标	(199)
五、企业盈利过程中各主要经营部门考核指标的制定 与分析	(201)
(一)采购部门考核指标的制定与综合绩效评定	(201)
(二)生产部门的考核指标及综合绩效评定	(205)
(三)销售部门考核指标及综合绩效评定	(209)

第七章 炼石成金——中小企业成本控制与分析

一、成本控制的关键点	(211)
二、制造成本分析	(220)
三、中小企业营销成本分析	(236)
四、管理费用的分析	(239)
参考文献	(240)

第一章

一览群山——中小企业 经营财务分析导论

东方食品有限公司是 1996 年注册的一个注册资本为 200 万元的小型企 业,主要生产糕点类食品。由于公司对于市场定位准确,产品畅销于三北地区。至 2001 年底,公司的年销售额已经达到数百万元。公司规模扩充了,要求公司的管理水平应相应地提高。过去,公司的经营决策往往是由管理人员凭着感觉进行拍板,这在市场需求旺盛的时期,即使是错误的决策也可能被畅销所导致的结果所掩盖。但是,最近几年,由于食品业的技术含量较低,涌入了大批的小企业,这使公司面临着小企业价格优势的威胁。竞争事态迫使公司意识到成本、销售费用、管理费用、资金管理等方面的重要性,也使公司经理人员意识到财务分析的重要性。2002 年 3 月 1 日,公司新上任的财务经理向总经理胡晓欣提交了每月召开经营分析会议的建议,并拟好了相关的制度文件。胡晓欣面对着财务经理的报告,一方面感觉到了建议的重要性,但同时也顾虑重重:自己不懂财务分析知识,仅有的那点可怜的皮毛,也是稍稍学过一点点财务的秘书提供的。那么,

召开经营分析会议,自己的角色如何界定呢?苦苦思索一番后,终于得出了结论,于是在财务经理的报告上批示:“建议很好,非常重要。分析会议,暂时不要。”

那么,经营财务分析真的那么神秘吗?以至于胡晓欣总经理对于经营中的惊涛骇浪能够驾轻就熟,而仅仅一个对于企业管理上是非常必要的经营财务分析会议,就使其丧失自己的信心呢?经营财务分析的含义、作用、方法究竟是怎样的呢?

一、中小企业经营财务分析的涵义

中小企业经营财务分析,是从财务的角度,依据于企业的财务信息,对企业的经营及财务活动的过程及绩效进行评价,以期揭示企业经营及财务活动过程中存在的优势及劣势,从而为改进企业经营管理、提高企业生产经营效率、保证企业良性发展提供依据的一种管理工作。

(一)中小企业经营过程中的常见问题与经营财务分析

如果你是一家中小企业的经营管理人员,也许你正面临着如下问题的困惑:

(1) 面对财务人员编报的会计报表中披露的会计数据,而不知如何利用财务信息,借以评价企业的经营状况和财务状况,进而寻找企业经营管理中存在的问题,以改进企业生产经营的效率;

(2) 企业各经营管理部门的经营绩效主要依靠人事部门制定的考核指标来进行,而不是依靠财务指标去评价,进而使绩效的考核偏重于定性指标,带有很强的人为主观性,结果由于考核的非科学性,使得激励失效;

(3) 公司正处于发展过程中, 由于资本的筹集渠道较为单一, 资本的不足相对约束了公司的发展与扩充;

(4) 企业正在规划企业的未来发展规划或者正在制定年度生产经营目标, 如何使销售规模的增长与企业财务资金的支持相匹配, 将销售增长限定在财务资金允许的范畴, 是困惑你的问题, 因为你知道: 在销售增长过快、失去资金保证的情况下, 企业也许不得不采取临时停产等措施, 来缓解资金供应的矛盾, 结果造成对经销商的信誉损失;

(5) 企业由于发展过快, 而需要大量的资金, 由于中小企业融资渠道的单一性, 所以负债像滚雪球一样越滚越大, 当企业负债水平达到一定的点, 比如资产负债率为 50% 时, 银行再也不肯把资金借给企业, 从而约束了企业的发展, 同时也使企业破产的威胁加大;

(6) 企业虽然确定了成本费用控制的标准, 但成本费用仍然居高不下, 具体原因一时难以查清;

(7) 对财务分析报告不满, 因为财务人员撰写的财务分析报告难以达到管理人员对于信息的需要;

(8) 在评价各部门绩效时, 对于责任各部门相互推诿, 比如对于企业销售下滑, 销售部门可能指责生产部门产品质量问题, 生产部门又会指责采购部门……;

(9) 对于企业下属的控股子公司或分公司, 制定的考核指标难以达到预期的效果, 由于指标制定的不科学, 使得子公司或分公司偏离企业预定的目标;

(10) 对于企业生产经营的风险估计不足, 进而难以对风险实施有效的控制;

.....

上述问题的出现,固然与中小企业经营管理模式的约束相关,但更重要的是与经营管理人员的企业理财能力相关,特别是与经营财务分析能力相关。

我们知道,企业财务管理是一种价值管理,即通过对企业筹资、投资、股利分配过程中也就是企业供产销经营过程中形成的现金流量的管理,实现企业市场价值的增值。企业财务作为一种价值管理工作,如何深入到企业的生产经营过程中,参与企业的生产经营过程,反映企业管理过程中存在的问题,对企业的现金流量进行有效的规划与控制,促使企业以较低的资源占用或耗费实现最大的现实或未来产出,无疑关系到企业理财工作的成败。在很多中小企业的现实管理中,财务管理仍然是非常薄弱的环节,表现为不少企业对财务工作的要求仅仅满足于会计信息的输出,对于会计信息的利用及现金流量的规划与控制却非常乏力,前者涉及到企业的经营财务分析,后者涉及到企业理财的内容。那么,企业应该如何发挥财务管理的重要作用呢?企业经营财务分析就是财务参与企业经营管理的重要方式,我们列出的上述中小企业管理人员经常遇到的问题就是与企业经营财务分析相关并且在本书中要解决的问题。从这个意义上来看,企业经营财务分析就是加强企业财务管理的一个重要杠杆,也就是说,通过加强企业经营财务分析,可以带动企业理财工作的整体。

(二)企业经营财务分析:加强企业财务管理的重要杠杆

杠杆,泛指因素变动对结果的放大作用,即当因素发生变动后,结果会发生更大的变动。我们这里将经营财务分析看作是加强企业财务管理的杠杆,是指抓住对于中小企业财务管理中的分析环节,并将其深入到经营过程及财务政策中,就会有效带动或改善其他环节的理财工作。这种杠杆作用是由经营财务分析

在企业经营管理过程中的重要作用所决定的。

1. 经营财务分析是企业管理循环的一个重要环节

企业管理的循环包括预测、决策、计划或预算、控制、考核与分析等环节。预测是企业根据历史的及现实的有关资料,对企业未来的发展趋势进行推论或估测,如利润、成本、资金需要量等方面的预测;预测是为决策提供依据,决策是根据预测的结果,在现实的基础上相对好地选择行动方案的过程;将决策的目标通过文字、数据、表格反映的保证决策目标实现的措施表达出来就是预算或计划;根据计划或预算的要求,通过建立财务信息反馈系统纠正预算执行的偏差、以实现预算要求的过程就是控制;根据预算和实际结果,对有关责任主体进行责任履行绩效评价与奖惩就是考核;分析则是依据于财务信息对企业的经营活动过程及形成的经营成果、财务状况进行评价,旨在寻找企业经营管理优势及存在的问题,对企业经营活动及理财提供再规划措施的一种管理工作。在企业管理循环过程中,分析环节起着承上启下的重要作用。

事实上,分析工作不仅表现为企业管理循环中的一个重要环节,同时也是贯穿于企业管理每一个环节的基础工作。预测需要分析环节的结论及数据来源的支撑;决策环节也要以对各种备选方案的评价为基础,不懂得利用企业的财务信息进行有效的分析,不知道决策对未来的影响,这种决策就是一种无依据的决策,对企业生产经营及财务活动会产生不利的影响;预算或计划本身就是在对现实进行分析的基础上进而对未来的一种规划;考核环节也要借助于实际与预定目标的比较分析,可见,强化企业经营财务分析工作,对企业提升整体管理水平,具有重要意义。

2. 经营财务分析是改善企业经营管理工作的重要手段

经营财务分析的对象是企业的经营过程及财务活动的过程,针对企业的经营过程,经营财务分析要解决下列问题:

(1)采购部门的绩效评价。包括:是否按照预算的要求进行了采购活动?是否存在库存占用资金过多影响企业资金周转的情况?原材料的采购成本是否控制在了预算或计划规定的水平,有无超支或节约?采购费用的控制是否合理?

(2)生产部门的绩效评价。包括:产品成本是否被控制在了预算规定的水平?成本升高或降低的主要原因是什么?原材料利用是否合理?生产工时利用是否合理?制造费用水平是否合理?有哪些进一步降低企业成本的措施?是否完成了预定的产量、质量、品种计划?

(3)营销部门的绩效评价。包括:销售收入及货款回收是否完成了预算或计划的规定?销售费用是否控制在企业预定的水平上?营销部门的劳动生产率的变动情况等。

(4)企业人力资源绩效的评价。包括:人力资源成本是否控制在了计划或预算的水平上?劳动力的供应有无过剩或不足现象进而造成了企业人力成本的升高或影响了企业的产品销量?单位人力资源成本是多少?企业可以忍受的人力资源成本是多少?人力资源成本使用的效率如何?

(5)其他管理职能部门绩效的评价。包括:费用的控制是否在预算水平内?费用的发生与取得的效用是否相匹配?

(6)企业经营状况的总体评价。包括:企业的利润及利润率是否实现了预算或计划的目标?变动的原因是什么?哪些主要原因导致了利润或利润率的变动?进一步增加企业利润及提高利润率的途径有哪些?

企业经营财务分析通过对上述经营管理过程的分析,可以揭示企业经营过程中的薄弱环节,从而使管理上有针对性地制定改进措施,有效挖掘企业潜力,提高管理水平。

3. 经营财务分析是评价企业财务政策及财务状况的工具

经营财务分析借助于会计报表所披露的财务信息,可以评价企业由于过去的生产经营活动所形成的财务状况以及企业奉行的财务政策的优劣,进而针对经营财务分析所揭示的问题制定改进措施,进一步改善企业的财务状况。分析的内容通常包括下列问题:

(1)企业的生产经营扩张与企业资金的供应是否相匹配?企业的资金是闲置还是不足?资金的闲置或不足应采取怎样的措施加以解决,才能保证企业资源的最佳利用?

(2)企业对负债的使用是否得当?负债对企业起到了怎样的作用?是增加股东财富还是减少股东财富?负债的使用是不是危及到了企业生产经营的安全?在企业扩张中,应怎样使用负债,才能够既满足企业对于资金的需要,又避免负债使得企业受到严重的破产的威胁?

(3)中小企业一般都属于成长中的企业,企业应奉行怎样的融资政策才能够将企业的发展建立在持续发展的基础上?企业的可持续发展能力有多强?在当前的经营效率及财务政策下,以企业现行的融资政策能够支持企业销售收入最大增长多少?

(4)企业资产转换为现金的能力如何?哪些资产的占用影响了企业资产的变现能力?企业应采取哪些措施增强企业资产变现的能力?

(三)企业经营财务分析:相关决策者决策的工具

与企业关系不同的相关利益主体,基于不同的经济利益,从

不同的角度,依据企业的财务信息等资料,对企业的经营与财务状况进行分析,他们会做出不同的经济决策。

(1)所有者。作为企业的所有者,享有企业的控制管理权、剩余收益的所有权和剩余财产的索偿权。在企业所有权和经营权相分离的情况下,他们非常关注企业经营者的受托责任的履行情况,关心所投入资本的增值情况,因此,借助于企业财务会计报表所显示的经营及财务状况,他们需要分析下列问题:企业经营者是否完成了股东所规定的各项绩效指标?所有者投入资本的增值幅度是多大?对一个企业进行投资的价值有多大?企业的发展能力如何?企业的盈利能力如何?

(2)债权人。作为债权人,享有收益的优先获取权、破产财产的优先索取权。当债务人的财务状况不佳时,债权人就要承担到期不能收回本金及利息的风险。为此,债权人非常关心一个企业的债务偿还能力,他们需要针对企业的财务信息资料,对债务人的短期偿债能力及长期偿债能力进行分析,以便做出与他们的放款行为相关的决策。在现代企业经营过程中,企业往往扮演双重角色,一方面,作为债务人必须要保持一个良好的资产变现能力即债务偿还能力,以防止企业到期不能还债,致使企业财务信誉受损或引发财务危机,甚至破产;另一方面,作为采用赊销政策的债权人,又必须善于对信用进行有效的管理,防止到期债权损失的发生。

(3)经营者。经营者是企业生产经营活动的指挥者。他们既要分析企业的获利能力,也要分析关注企业的偿债能力,尤其关注企业的经营状况及财务状况。关于从经营者的角度所进行的评价与分析,前已详述,不再赘述。

(4)政府职能部门。政府职能部门为履行特定的社会管理责