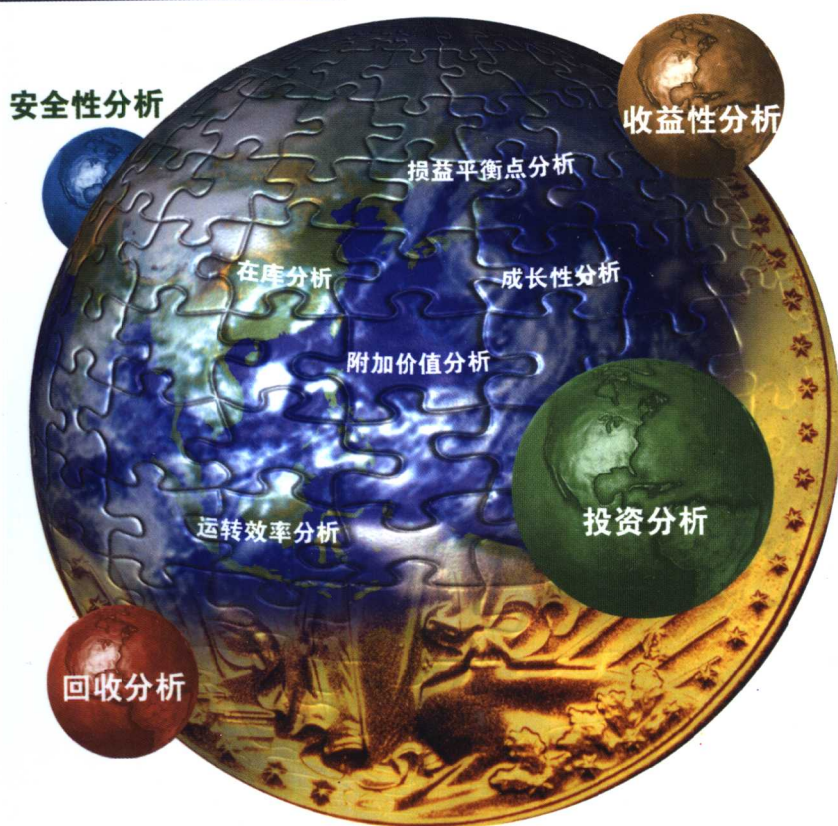


WTO 企业家入门文库

图
解

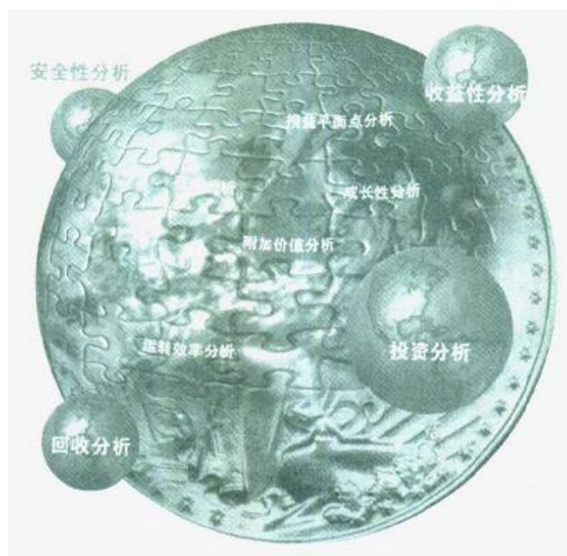
经营分析

〔日〕山口裕康 著



科学出版社

WTO 企业家入门文库



〔日〕山口裕康 著

赵儒煜 胡岳岷 刘淑梅 译

图解经营分析

科学出版社

2002 北京

图字:01-2002-0927 号

ZUKAI KEIEI BUNSEKI GA WAKARU HON by Hiroyasu Yamaguchi

Copyright © 1988 by Hiroyasu Yamaguchi

All rights reserved

Original Japanese edition published by Nippon Jitsugyo Publishing Co., Ltd.

Chinese translation rights arranged with Hiroyasu Yamaguchi

through Japan Foreign-Rights Centre

本书中文版权为科学出版社所有

图解 経営分析がわかる本

山口裕康 日本実業出版社 2000 第1版第22刷

图书在版编目(CIP)数据

图解经营分析/(日)山口裕康著;赵儒煜,胡岳岷,刘淑梅译. 北京:科学出版社, 2002

(WTO 企业家入门文库)

ISBN 7-03-010304-1

I. 图… II. ①山… ②赵… ③胡… ④刘… III. 企业管理-图解 IV. F270-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 017629 号

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号 邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2002 年 6 月第 一 版 开本: A5(890×1240)

2002 年 6 月第一次印刷 印张: 7 1/8

印数: 1—5 000 字数: 179 000

定 价: 19.60 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

本书著作权和专有出版权受到《中华人民共和国著作权法》的保护。凡对本书的一部分或全部进行转载、或用复印机进行复制或在其场合引用、以及录入电子设备等行为,均属侵害著作权,构成违法。

本书如需复制、引用、转载、改编时,必须得到版权所有者的许可。

如有任何疑问请与以下部门联系。联系时请尽量使用信函或传真形式。

科学出版社总编部 电话:010-64012994 传真:010-64019810

读者服务部 010-64017892 010-64000246

邮政编码:100717 地址:北京市东黄城根北街16号

<http://www.sciencep.com>

北京东方科龙图文有限公司 电话:010-82857401 传真:010-82842304

邮政编码:100029 地址:北京市朝阳区华严北里11号楼3层

<http://www.okbook.com.cn>

内 容 简 介

《图解经营分析》一书介绍了如何尽快地把握公司或部门的现状；如何改善公司或部门的利润结构；如何有效地控制库存量；如何有效地管理应收账款与应付账款；如何判断客户的信用度；如何创造出具有高附加价值的经营体制；如何评价设备投资的效率；如何实现资金的有效利用；如何对公司的整体业务进行综合分析等。本书将经营分析的全部内容分为9个方面，每个方面又分若干个具体问题加以论述，便于随时查阅、理解。

作者简介

山口裕康：

庆应义塾大学经济学部毕业后，在社团法人日本能率协会企业咨询部任首席经营顾问，此后，历经监督法人中央会计事务所等职后，创办了山口企业咨询事务所。作为教育顾问，对企业的董事及管理人员开展“简明财务体系讲座”、“决策支援系统教育讲座”、“战略经营对策讲座”、“外派人员教育讲座”等企业内教育工作。

会计师、中小企业诊断师。

中文版总序

您是喜欢读书,还是喜欢看书?

这有什么区别吗?有。如果您看了这套图文并茂的丛书,大概会同意我们的看法,读书和看书不一样。字是读的,图是看的。又读又看,左右脑并用,用句时髦的话讲,叫“学并快乐着”。

日本人喜欢漫画世界闻名,画的漫画也很有水平,这可能和他们习惯形象思维有关系。其实,中国方块字就是象形文字,字和图本来就是相通的。所以,一边读一边看应该很符合国人的特性。

但这不是小人书,而是很“专家”的大人书籍。一套书就把经济、金融、证券、公司、企管、会计、信息系统、外汇、保险、期货、税务、信投、贸易等等,提纲挈领地涵括了进来,使我们在繁忙的工作之余,短时间就能有效掌握这整个知识和技巧的框架。

您是喜欢背书,还是喜欢翻书?

背书是增加内存,翻书是沟通外存。我们传统的学习模式是努力把外存转移成内存。但在知识爆炸的今天,在信息传递成本很低的今天,我们大概不需要把很多知识硬记在脑子里了。在当今的时代,重要的不是您拥有多少知识,而是您拥有多少有效接近知识的通道。需要的时候,您知道到哪里去翻看,或知道找谁去咨询就行了。这套书的内容是按项目编排的,有点像事典,

介于辞典和专著之间，便于翻查。摆在您的书架上，会成为您接近知识的有效通道之一。

思考需要框架，行动需要焦点。书本知识可以给您一个框架，真要运用时，还需要对准焦点，瞄准问题，并按照中国特色创造性地运用。

您喜欢买摆设书，还是喜欢买实用书？

市面上常常看到一些大部头、多卷本的书籍，如果您买了这样的书籍，读起来可别太认真了。这样的书往往头几章没读完，脑袋就先大了。为什么？因为那些书本来就不是给您，而是给您的客人看的——装帧考究，块头威武，书柜一摆，煞是好看。对这种书来讲，“形式比内容更重要”。

为了不断装备那些“形式比内容更重要”的书，更有必要读一些实用性强的书。我感觉这套书的内容和表述形式都比较实用、简洁。尤其是那些图形和表格，您照着它们勾勾画画，就能梳理出经济、金融、证券、税务、公司、管理等繁杂知识的大概头绪来，还可能照猫画虎给别人讲一讲，何乐而不为？

日本毕竟是比较发达的市场经济国家，法律方面和我们也有不小的区别，有些内容我们目前还用不上、不适用或者说做不到。但我看其中主要观点、概念拿来比较分析我国情况，是很有启发的。

日本人的电车和中国人的自行车

国人说到底还是崇尚欧美的经济、经营与管理，舶来品以美国为最多。尽管日本企业也有些算得上思想性的东西，但国人不大认。大概有些“恨乌及屋”的历史情结吧。日本人的大发明创造确实不如美国多，但日本人在改进、改进、再改进方面的能耐举世无双。他们能

把长、大、重、厚、粗的东西做成短、小、轻、薄、细，增加附加价值，这是我们应该学习、借鉴的。曾经有个故事说，外星人想测试一下地球人的特性，把一个地球人从没见过的东西从天上扔了下来，美国人捡到了，拿回家就开始做切片分析，整出来两千页的秘密研究报告；中国人如获至宝，关起门来一仿造十几年不变样；日本人捡到后拿回家，很快商品化之后，没两天就改一回，越改越小、越改越精致。

对物质的东西如此，对知识也是如此。日本学者能够把美国人发明的东西更实用化、商品化地加以改进，把艰深难懂的金融、经济、管理的道理，用一目了然、浅显易懂，精美的方式表现出来，使人能很快把理论付诸于行动，也是难能可贵的。

这和日本人的思维模式有关。日本人做事擅长精益求精，不断地、一点一滴地、改善式的创新。比如由日本兴起的零缺陷运动、TQC 小组活动等。这是一种线性思维模式。打个形象比喻的话，这种线性思维模式特别像日本的电车系统——只要顺着铁轨跑就会出高效率，离开铁轨就不能动了。我们暂且把它叫做电车式思维。

比较而言，中国人的思维模式似乎类似于自行车式思维。看到中国大小城市、大小街道来来往往的自行车，你会感叹中国的交通系统与日本的电车系统有多么大的不同。自行车不用轨道，可以随时调整和改变方向，而且也只有随时调整和改变方向并保持一定的速度才能取得平衡。

自行车思维模式的中国企业，在做事情上表现了相当的自由性。比如在多元化经营战略上，日本企业较多强调关联多元化，而中国企业多元化战略较为随意，很

少能找到投资项目间的关联性；日本企业喜欢不断地革新工具和方法，而中国企业喜欢不断地改变产品和行业；日本人依然愿意长期在一个公司工作而获得高薪，中国人则喜欢不断跳槽公司来提升地位；日本人会认真地、真真正正地把创新结果用标准和程序固定下来，因而知识有积累，重复创新少。而中国人不喜欢用规则约束自己的创新，不喜欢做日常的、反复的、烦琐的程序、标准和文档工作，因而容易出现重复性创新。等等。

看这套书，相信您也会感受到日本人的一些独特习惯。

学欧美的，还是学日本的？

我们在努力学习西方科学合理的东西，日本人在此方面的劲头绝对不亚于我们。而且，日本人的“拿来主义”精神还使他们在学习过程中比我们少了些许心理上的障碍。我们反对“全盘西化”，而日本人却提出过“脱亚入欧”，日本是屁股坐在东方，脑袋伸到西方，一副不太舒服的样子，但他们发达了。我们习惯上也把日本称作西方国家。

日本人学习西方国家的先进知识，简直可以说是亦步亦趋的，拿足球的语言来讲叫贴身紧逼。听说早年美国人给日本人讲企业管理课，刚开始总要吓一跳，因为只要美国讲师打出一张胶片来，下面就是“咔嚓、咔嚓……”一阵照相机快门响。

在吸收国外的知识和技术方面，日本人好像更倾向于拿来主义，这可能和自日本有史以来，就从国外引进或吸收新东西的历史习惯有关。不过，日本在人才方面可不是拿来主义，甚至连挑拣主义都不是。单一民族意识和保持单一民族结构的努力，使日本人在遇到战略性大转折时，表现欠佳。

反思我们自己,向他人学习时经常有些观念障碍,挑拣主义是较为普遍的学习模式。中国历史悠久,历史遗产很多,有优秀的、多样的、系统的文化和思想体系,民族自豪感很强。因而在学习国外的东西时往往容易挑三拣四,因而“中学为体,西学为用”,“反对全盘西化”,“自成一家”等思潮很有市场。

在学习他人科学合理的東西时,我们可能要多点“削足适履”的精神。比如学习国外的管理,国外那些优秀企业已经活了很长时间,他们走过的路被证明是一条成功的企业生存之路,从中总结出来的理论也必然有其微妙之处。老老实实、认认真真学习的“削足适履”精神,可以帮助我们克服太聪明、好幻想的习惯,先学到真本事,再去优化、创新和规范。

经验的浪费是浪费,教训的浪费是更大的浪费。他山之石固然可用,前车之鉴更为可贵。日本经济和企业自泡沫经济破灭至今还没能缓过劲来,丛书中对日本经济和企业经验教训正反两方面的深刻反思,也很值得我们花些时间来关注。

其实我们学美国,即使您抱着“全盘西化”决心,即使您只读原版的英文书,恐怕您也难以达到“圆满”的目的。日本人学西方的劲头比我们要甚多了,但最终也没有成为完全美国式的社会、经济和企业管理模式。我看我们学美国模式,但最终的结果反而可能更接近日本模式。如果是这样的话,绕那么一个大圈子又何必呢?在有些时候,对有些问题,直接看日本的书籍好了。

中国人民大学商学院教授 杨 杜

原书前言

在产业结构加速调整,信息化、软件化、服务经济化快速发展的今天,准确把握当前的情况,明确未来的具体对策,对于产业界而言尤为重要。但是,如果只是根据抽象的信息来把握当前,就会因信息过多而导致混乱。因此,信息必须要以数字为基础。

与其盲目搜寻信息,不如对结算表之类的系统信息加以分析,从中找出那些一直被忽视了的東西。只要稍加处理,这些数据就能够从新的角度为今后的经营活动提供重要启示。这也是经营分析的目的和意义。

经营分析,将成为今后经营管理人员必备的的基本知识。因为它包含了对经营过程中各种信息进行分析的具体结构和技巧。随着你从一名新职员到业务骨干到管理领导的逐步升迁,你对整个经营状况的数字分析能力就越来越显得不可缺少。到那时,“一看结算表就头疼”、“对数字我可不在行”之类的话就很难说出口了。因此,不如趁年轻,学好这些本领,养成根据身边经营现状来读解结算表的习惯。

本书的读者对象:

1. 事务、生产、供销、研究、后勤等与财会无关的部门中,希望从结算表出发来重新考察自己工作的人员;
2. 希望克服对数字的外行意识或数字恐惧症的人员;

3. 希望把握整个公司的经营情况以确定自己工作方针的管理领导；

4. 希望从头学习经营分析的财会部门、计划部门、管理部门的专业人员；

5. 以前曾一度学习过经营分析,但为使经营分析更贴近新时代步伐而寻求启示的人员；

6. 希望以数字分析自己公司、竞争对手的经营状况以确立自己经营方针的经营者；

7. 希望通过学习经营分析能加深对课堂知识的理解、为就业做好准备的大学生,等等。

本书的内容与使用方法：

1. 本书涵盖了经营分析的基本公式,一册在手即可应付自如。一般的经营分析著作往往按效益性分析、安全性分析、成长性分析等来设置章节。本书则不同,它是按实际需要来分别设章的。而且,序章第 11 节把经营分析的基本体系和具体应用之间的联系整理成一张示意图,读者可以立即弄清其中的相互关系。

2. 由于各章按实际需要设定,读者可以一边在脑海中想像着应用经营分析公式的具体情形,一边兴致勃勃地阅读。目录中直接提供了各种背景下应当使用的经营分析的方法,既可直接引导带着实际问题来读的读者,也方便了目前尚无问题但对某一领域感兴趣的读者。

3. 本书以图解为主,即使是对数字较为头疼的读者也可通过看图在视觉上重新理解数字。图解分为模型、公式、示意三种形式,比单纯的文字说明更便于阅读和理解。而且,通读之后还可以用只看图解的方式实现快速阅读。这样,可以在非常短的时间里温习并完全掌握

这些分析方法。

4. 本书采用每两页讲解一项分析的方式,并在章末对该章的所有公式加以汇总。在书后附有专用名词、公式的索引,可以根据读者需要随时查寻。在工作中也可作为一本方便的手册随身携带,随时查询。

5. 书后附有不同行业、不同规模的参考指标,可以马上把自己想要考察的公司对号入座。若需要更进一步考查时,可参照本书的确定考查要点以便顺利进行分析。

6. 本书不仅介绍了对公司整体经营的分析方法,还用大量篇幅说明了用于改善个别业务境况的分析方法。读者可以了解到与资金周转、库存、采购、投资等个别业务领域的具体改善相关的各种经营指标的把握及使用方法。

7. 除基本指标和业务改善指标之外,本书还最大限度地介绍了最新的企业动态分析方法,对于考虑拓展业务领域的读者必有启迪。例如,ROI(投资利润率)、现值、DCF法、资本运作、结构革新力、软化(知识集约化)力、事业机会图等等,都是从最新的角度出发来进行经营分析的。

8. 本书设有“分析漫话”栏目,用来解释正文、图表所无法说明的情况或列举实际事例,为读者提供应用线索。

总之,本书特色鲜明,诚愿各位读者在实践中活学活用,如能有所裨益,作者将感到无比欣慰。

山口裕康

目 录

0 经营分析的用途

1	以数字作为判断业绩的依据——要善于使用结算表	2
2	全面考察工作效率——盈亏分析、资金分析	4
3	结算表是信息的宝库①——资产负债表(B/S)	6
4	结算表是信息的宝库②——简易资产负债表	8
5	结算表是信息的宝库③——损益表(P/L)	10
6	结算表是信息的宝库④——简易损益表	12
7	结算表是信息的宝库⑤——简易利润分配	14
8	善用数字进行比较的技巧——趋势比较、竞争比较、目标比较	16
9	抓住重点、提高分析效率——分析的角度	18
10	如何进行经营分析——基本体系	20
11	本书的基本框架——应用实例	22
	公式一览表	24

1 迅速把握公司与部门现状

1 盈利能力考察——总资本利润率①	26
2 盈利能力的尺度——总资本利润率②	28
3 探索收益性差异的成因——总资本利润率的分解	30
4 提高收益性——总资本利润率的改善	32
5 财务体质如何——自有资本比率①	34
6 考察财务体质的优劣——自有资本比率②	36
7 考察人均效率——人均销售额、人均利润①	38
8 考察人均效率——资本集约度、劳动装备率②	40
9 成长力的均衡——销售额增长率、利润增长率、自有资本增长率	42
公式一览表	44

2 改善公司与部门的利润构成

1 搞清销售额、成本、利润之间的关系——变动费用、固定费用	46
2 找出盈亏平衡的销售额——损益临界点	48
3 透过图表看销售额、成本、利润之间的关系——边界利润图	50
4 盈利的稳定性——损益临界点比率①	52
5 损益临界点比率读解——损益临界点比率②	54

6	确定目标利润——实现目标利润销售额	56
7	探索目标利润的实现之路——提高边界利润率、削减固定费用	58
	公式一览表	60

3 搞好库存管理

1	如何把握库存量——库存周转率、库存周转周期	62
2	控制进货——月度库存计划表	64
3	以重点管理求效率——ABC 分析	66
4	从视觉上抓住管理的要点——ABC 分析图	68
5	高效订货法①——定期订货方式	70
6	高效订货法②——定量订货方式	72
7	控制库存成本——保管费用、订货费用	74
8	订货的合理化——经济批量(EOQ)	76
	公式一览表	78

4 巧妙管理应收帐款与应付帐款

1	考察销售债权的周转效率——销售债权周转率、销售债权周转周期 ...	80
2	分析销售收入的结构——应收帐款现金销售比率、当月应收帐款回收率	82
