



Mackay
Useful Learning

关键 管理比率

8%

KEY MANAGEMENT RATIOS :The clearest guide to the critical numbers that drive your business

本书为管理人员、营销经理、财务专家、决策者、投资分析师提供关键的管理比率数据

夏兰·沃尔什 (Ciaran Walsh) 著 吴雅辉 译

- ▲ 全球200家企业的分析数据
- ▲ 27种企业常用的管理比率
- ▲ 4种影响企业价值平衡的变量
- ▲ 9种衡量企业绩效的关键指标
- ▲ 3条现金流量管理的财务准则
- ▲ 测评财务实力的最有效工具



中国市场出版社
China Market Press

PEARSON
Education

FT



关键 管理比率

KEY

MANAGEMENT

RATIOS

夏兰·沃尔什 (Ciaran Walsh) 著 吴雅辉 译



中国市场出版社
China Market Press



图书在版编目 (CIP) 数据

关键管理比率/(英) 沃尔什著; 吴雅辉译. —北京: 中国市场出版社, 2007.9
ISBN 978-7-5092-0247-0

I. 关... II. ①沃... ②吴... III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 128706 号

Copyright © Ciaran Walsh 2006

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of *KEY MANAGEMENT RATIOS: THE CLEAREST GUIDE TO THE CRITICAL NUMBERS THAT DRIVE YOUR BUSINESS*, Fourth Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2007-1186

书 名: 关键管理比率

著 者: [英] 夏兰·沃尔什

译 者: 吴雅辉

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 25.5 印张 385 千字

版 次: 2007 年 11 月第 1 版

印 次: 2007 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0247-0

定 价: 80.00 元

你的公司值多少钱？

研究公司理财的书有上百种之多，多数都有令人生畏和讨厌的一面。这些书都内容冗长，公式复杂，术语难懂。

这些书的复杂内容和表达方式似乎表明公司理财是那些最坚忍的探险者才能征服的领域。然而，事实上该领域的知识由数量相对较少的重要财务比率构成，借助这些比率，我们能够评价任何一个商业企业是否成功。

这些比率来源于企业不同财务参数之间的关系。虽然每个比率自身的计算很简单，但是重要的不是理解这些比率是如何计算出来的，而是掌握这些比率的含义和如何综合不同比率了解企业财务状况的全貌。

本书的第1版去除了财务书籍的晦涩和复杂性，以便于所有企业管理者都能读懂。事实证明，本书在这一点上取得了成功。

在第4版中，使用了和以前相同的基本结构和方法。不过，对书中列举的实例和采用的基准数据进行了更新和扩展，使本书能够适用于范围更广的读者。

书中数据采自世界范围内的大约200家企业，所以分析结果具有十分广泛的适用性。

第3版在之前版本的基础上增加了第18章，对分析提议并购可以使用的在整本书中涉及的方法进行了解释。首先介绍了如何评估两家企业的相对价值，然后又介绍了如何使用股东价值增值法评估它们的绝对价值。

股东价值增值是一个令人兴奋的财务分析的新领域，所有管理者都希望掌握这一知识，因为股东价值增值会对他们未来的经营责任造成最严重的冲击。

在第4版中，又增加了一章内容，即第19章。这一章主要论述了会计报表的完整性问题，讨论了会计报表的完整性何时可能被破坏以及如何被破坏，并介绍了几种审查方法。

特定符号

在本书中使用了如下特定符号，其代表的含义如下：



思考



小结



实例



重要观点



定义



要点

目录

Contents

第 1 部分 什么是关键管理比率 1

- 1 4 个经营变量 3
- 2 基本财务报表 9
- 3 资产负债表 25
- 4 3 套财务比率数据 35

第 2 部分 怎样用管理比率衡量经营绩效 47

- 5 绩效衡量指标 49
- 6 2 种投资收益衡量比率 59
- 7 营业利润模型 81

第 3 部分 怎样用管理比率衡量流动性 95

- 8 长期和短期衡量 97
- 9 3 个短期流动性比率 113

关键管理比率

Key management ratios

10 长期流动性比率 125

11 3条现金流量管理准则 137

第4部分 哪些管理比率决定企业价值 153

12 资本市场价值比率 155

13 财务杠杆 175

14 均衡增长模型 189

第5部分 如何用管理比率制定管理决策 205

15 经营杠杆 207

16 投资比率 241

17 价值评估模型 259

18 价值驱动比率 291

19 真实绩效 321

附录1 特殊项目 341

附录2 样本中的企业 356

附录3 样本企业的全套比率图 359

附录4 复利系数表 376

术语表 384

第 1 部分

什么是关键管理比率

- 1 4 个经营变量
- 2 基本财务报表
- 3 资产负债表
- 4 3 套财务比率数据

1

4 个经营变量

- 本书的重要性
- 形式与逻辑
- 方法
- 基本原理
- 令人激动
- 有意义的数据

我只想要一艘大的航船，让星星为它导航。

约翰·梅斯菲尔德

(JOHN MASEFIELD, 1878—1967)

本书的重要性

商业比率对于企业管理人员而言，如同指路的启明星一样重要。这些比率为管理人员提供了努力的目标和衡量绩效的标准，帮助管理人员制定最有利的长期战略和最有效的短期决策。

企业的经营环境每天都在发生变化，在这种动态环境中，商业比率使管理人员能够了解那些需要他们即刻给予关注的重要事项。这些比率揭示了企业经营活动的不同方面存在着某种联系。它们着重强调了不同部门之间的重要的内在联系，以及保持各部门之间的适当平衡的必要性。因此，不同职能部门的经理如果掌握了这些主要比率，更容易为实现企业的整体目标齐心协力地工作。

财务是企业的通用语言，因此，最重要的比率是那些以财务为基础的比率。当然，管理人员应该认识到，财务数字只是企业实际现状的一种反映，管理者需要管理的不是这些比率，而是实际的经营活动。

形式与逻辑

本书与大多数管理书籍不同，如果读者浏览一下全书，会发现这种区别，它并非简单地对一系列讲稿进行汇集，而是配以大量的图表来解释问题，这是其主要优点。

仅靠直接阅读文字去掌握一门复杂的学科是很困难和乏味的事情，因为这需要精神的高度集中，并且要强迫自己大量地记忆一些内容。的确，要想学完一本内容复杂的书需要具备坚韧不拔的毅力，而且需要花费大量时间，而闲暇时间正是那些繁忙的经理人员所缺少的。



另一方面，图表和例证能够大大增强读者的理解力和记忆力，减轻学习负荷，加速学习进程。而且，运用有效的图解来阐明问题，体现了这一学科的优异与规范。

在日益复杂化的环境中，企业的经理们必须了解越来越多的企业运行规律。他们必须快速吸收大量信息，掌握有效传达信息的方法。本书正是遵循这种规律来安排结构的。

方法

商业比率的种类很多，每一种与此主题相关的书籍都介绍了一套不同的比率，或者不同的书所介绍的比率至少在表面上看来有所不同。

我们看过大量的财务名词、计算公式、定义、财务术语和比率，这使我们感到迷惑。许多试图找到走出迷宫之路的人最后都绝望地放弃了。

本书采取这样一种方法，即初期不考虑一些比率，以便集中讨论少数关键的比率。这些关键比率大约有 20 种，本书将要深入地讨论这些比率的重要性、计算方法、应该达到的标准以及相互之间的内在联系。如同盖房子一样，首先要架设钢架，然后架起大梁，固定在钢架上，并且要确保完全固定好。只有牢固的框架打好后，再考虑内部的布置才有意义。只有打好了坚固的根基，我们才能在此基础上掌握许多我们希望掌握的次级比率。

该学科有个显著特点，即几乎每一条准则都有许多限定条件和例外情况，因而容易使人们混淆不清，虽然这些限定条件和例外情况有时对经理人员并不重要（这些限定条件和例外情况之所以存在，是出于会计核算和法律上的要求）。在本书的大部分篇幅中没有考虑多数限定条件和例外情况，但是对于一些比较重要的限定条件和例外情况在附录中做了说明。许多报表具有 95% 的真实性，另外 5% 只对报表分析者而言是重要的。

基本原理



所有商业企业使用资金，如同使用原材料一样，必须付出相应的代价，它们必须赚取足够的利润来偿付使用这些资金的成本。成功的企业通常是那些能够不断赚取利润，并且能够按市场利率偿付资金利息的企业。那些很长时间内不能按市场利率偿付资金利息的企业往往不能够存活，至少不能保持原有的组织形式和所有权关系。

这条黄金准则极为重要，理解它的内涵对成功地经营企业至关重要。对管理者个人和整个组织来说都是如此。

令人激动

这个学科不但对提高个人和社会的经济福利很重要，而且也是一门令人兴奋的学科。它几乎成为规模最大的竞技运动。企业经营给那些好斗的人们带来他们渴望的激动和兴奋感。每天的日报中以大字标题刊载的企业家间的你争我夺就证明了这一点。



本书将财务资源创造的收益与企业的日常经营变量联系起来，为来自不同背景的管理人员提供这些技能，目的是使来自生产、营销和分销等职能部门的管理人员能够发挥他们的技能，从而实现整个企业的卓越财务目标。

有意义的数据

的确，管理者，甚至我们所有人都被淹没在商业数据中。这些数据来自于企业内部经营报告、报纸、管理杂志和许多其他来源。其中的大量数据都是难以理解的。我们知道这些词被单独使用时的意思，但是把它们放在一起可能会感到迷惑不解。图 1.1 解释了这个问题。“销售收入”、“利润”和“现金流量”这些词单独使用时，我们很熟悉它们的含义，但是我们不确定它们是如何共同作用而影响企业的生存能力的，相关文章也不能提供太多帮助，这些文章的作者只是不断地提出一些新名词，却不能让读者真正理解其内涵。

能否将图中（a）中的几个独立部分组合成如（b）所示的具有内在联系的综合体呢？答案是：对于其中大多数独立部分而言是可以的。



企业经营中涉及的重要方面有：

- 资产
- 利润
- 增长
- 现金流量

这四个变量相互之间具有内在联系。它们之间存在某种平衡，企业价值就产生于这种平衡。多数企业经营活动的动因就是实现企业价值，因此，本书集中讨论那些决定企业价值的商业比率。

这些独立部分之间有什么内在逻辑关系？

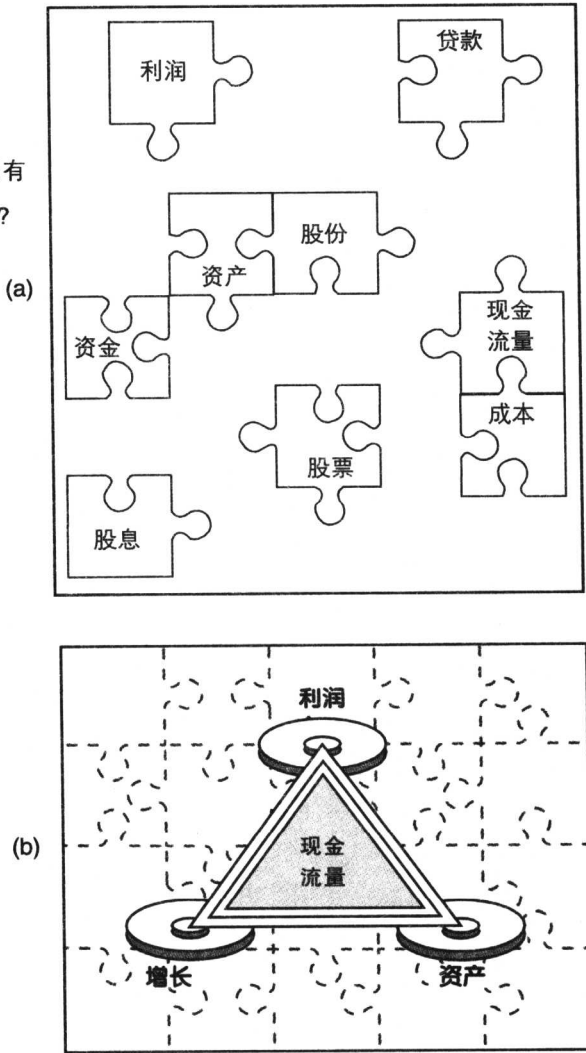


图 1.1 将数据组合起来以制订决策

2

基本财务报表

- 引言
- 资产负债表
- 固定资产
- 负债
- 小结

经商，的确是一种不仅需要知识、技能、法律和解决问题的方法，同样也需要实践和资金的职业。

沃尔特·白哲特

(WALTER BAGEHOT, 1826—1877)

