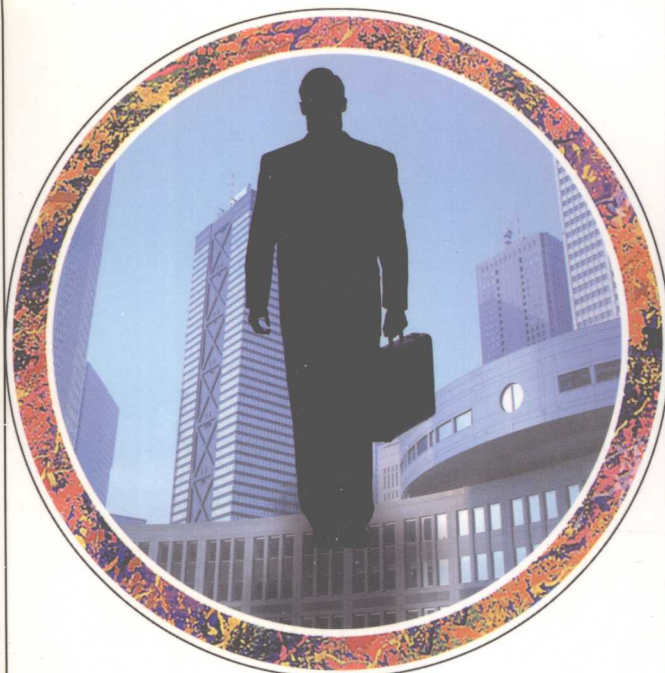


新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

经营管理公式 300 集



曾文旭 著

3.

简单易学的公式

使你迅速掌握企业运作的核心要素

本书在台湾再版 30 多次

被誉为企业管理者致胜的圣经

南方日报出版社

新

管理赢家大事典

NEW CHAMPION
MANAGER'S
ENCYCLOPEADIA

经营管理公式 300 集



曾文旭 著

3.

南方日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新管理赢家大事典Ⅲ：经营管理公式 300 集 / 曾文旭 著. —广州：南方日报出版社，2002

ISBN 7-80652-200-X

I. 新... II. 曾... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 106915 号

本书中文简体字版由台湾凯信企业管理顾问有限公司
授权独家出版

新管理赢家大事典Ⅲ：经营管理公式 300 集

曾文旭 著

出版发行：南方日报出版社

地 址：广州市广州大道中 289 号

电 话：(020) 87373998-8502

经 销：广东新华发行集团股份有限公司

印 刷：广东邮电南方彩色印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 16开

印 张：16.25

字 数：150 千字

印 数：6000 册

版 次：2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：38.80 元

投稿热线：(020) 87373998-8503 读者热线：(020) 87373998-8502

网址：<http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

前言

进入 21 世纪，一般的企业若想要在激烈竞争中求生存发展，本着长期经营方针，持续不断地进行经营结构的更新改善，乃是不可或缺的。在此之前，经营结构的改善一般被认为是高层管理者的职责，但是从今以后此项工作将不再是经营管理阶层所能单独胜任的了。

外部经营环境、顾客意识、新技术、竞争关系、经营等无时无刻不在变化着，这种现象促使经营组织内的各部门随时都得面对经营上的新课题与新挑战。

企业组织内部同样如此。随着经营规模的扩大，呈现不停的变化：中层管理者参与的增加，产品、事业的扩展，物料、信息和员工之培训等管理内容的拓展和复杂化，工厂设立分支机构等地域性的扩充等因素，使得经营管理阶层对第一线之掌握，越来越感到力不从心。

改善以上现象只靠经营管理者对中层管理者下达指示的经营方式已不再适用。今后中层管理者、基层管理者、一般从业员工等各司其职，自主参与企业经营的“全员参与”的经营方式，乃是企业生存发展的不二法门。

在全员参与的经营管理时代，中层管理者掌管生产、行销、开发等部门的大局掌控，一般从业员工则经由 TQC（全员品管运动）、ZD（无缺点运动）等方法来改善工作绩效。简言之，即企业全体员工各在其工作岗位上分担改革责任是也（各在其位，各司其责）。为了达成上述任务，对经营管理实务的全盘了解乃至具备综合性的经营判断能力，是现代企业人所必备的素质。

本书宗旨，在于运用有系统、简明易懂的图解或步骤分解方式，将经营全盘知识介绍给有心学习的读者。纵使非企管学系出身者，如果能熟读本书，将可成为引领时代潮流的经营管理行家。

凯信企业管理顾问有限公司 曾文旭谨识

2003 年 1 月简体字版付梓之际

3

经营管理公式 300 集

◆第 1 章 经营分析的目的与基本公式

—适用于全公司各部门—

- 1.1 经营分析的范围和目的 (2)
- 1.2 提高业绩的有效流程 (3)
- 1.3 比率分析法和实数分析法的介绍 (4)
- 1.4 评估标准的设定方法 (5)
- 1.5 经营分析方法的介绍 (6)

◆第 2 章 财务结算报表的用法介绍

—适用于管理部、会计部及稽核部—

- 2.1 财务分析的目的和分析重点 (10)
- 2.2 财务报表的种类 (11)
- 2.3 资产负债表的构成 (12)
- 2.4 资产负债表的使用方法 (13)
- 2.5 资产负债表的编制原理 (14)
- 2.6 损益计算表的使用方法 (16)

◆第 3 章 财务的分析指标和评估标准

—适用于管理部、稽核部及全公司—

- 3.1 财务分析的指标 (20)
- 3.2 了解盈余状况的收益性分析方法 (21)
- 3.3 分析销售和资本效率的方法 (28)
- 3.4 以安全性分析法来掌握财务体系的健全性 (34)
- 3.5 以流动性的分析法来评估偿债能力 (37)
- 3.6 以增长率的分析法来了解业绩增长状况 (41)

◆第4章 资金计算与运用效率的分析公式

—适用于管理部及财务部—

- 4.1 资金的计算方法 (48)
- 4.2 周转资金和固定资金的互动关系 (49)
- 4.3 资金支付能力的掌握方法 (52)
- 4.4 以销售金额（现金、应收账款和票据）的增减计算资金法 (56)
- 4.5 以进货金额的多寡速算资金方法 (60)
- 4.6 借款限额的制定方法与每月交易金额的比率计算 (64)
- 4.7 以资金调度能力分析公司财务管理的能力 (66)
- 4.8 存款利息利润和总资金利息利润的计算方法 (74)

◆第5章 附加价值的分析公式与应用方法

—适用于总务部、工务部、人事部及全公司—

- 5.1 分析附加价值的目的 (78)
- 5.2 附加价值计算方法和构成内容 (79)
- 5.3 以投入及生产的效率来分析生产力 (82)
- 5.4 附加价值的分配率分析 (88)
- 5.5 以附加价值来看人事费的支付能力 (92)
- 5.6 薪资增加率的计算方法 (95)
- 5.7 调薪宽裕度和调薪冲击度 (100)
- 5.8 奖金额度的决定和分配的计算方式 (102)
- 5.9 适当员工人数的计算法 (104)

◆第6章 损益两平点的分析公式及其应用

—适用于企划部及管理部—

- 6.1 损益两平点的应用和计算公式 (108)
- 6.2 以最低销售金额(销售量)来规划利益的计算公式 (113)
- 6.3 设定利益规划时必要的预算计算公式 (118)
- 6.4 增强对经济低迷的抵抗力 (122)
- 6.5 资本回收点销售金额的计算方法 (125)

◆第7章 成本分析公式及其应用

—适用于生产部及成本控制部—

- 7.1 成本分析的目的 (128)
- 7.2 总成本和各种要素成本的掌握方法 (129)
- 7.3 成本、半成品的估价计算方法 (132)
- 7.4 制成品、商品预算分析的应用方法 (134)
- 7.5 边际利益率和宽裕率 (135)
- 7.6 标准成本及其计算程序 (136)
- 7.7 成本差异的分析方法 (137)
- 7.8 价值分析(VA)及其效果效果测定方法 (141)

◆第8章 销售效率分析公式及其应用方法

—适用于业务部门及行销企划部—

- 8.1 销售效率分析的目的及其必要资料 (144)
- 8.2 每人销售效率的分析方法 (145)
- 8.3 拜访式销售效率的分析指标 (147)
- 8.4 被赊欠款回收率的掌握方法 (153)

8.5	店面销售的效率分析	(155)
8.6	广告宣传效果的测定方法	(159)
8.7	商品效率的掌握方法	(161)
8.8	潜在购买力的掌握方法	(163)
8.9	占有率的种类及掌握方法	(165)

◆第9章 价格的决定方法和价值判断公式

—适用于业务部及行销企划部—

9.1	价格、利益、成本之关系	(168)
9.2	购买成本及增值率的决定方法	(171)
9.3	必要的价格调升率的决定方法	(173)
9.4	决定紧急购入品的紧急价格	(174)
9.5	延迟交货时间产生损失的费用计算方法	(175)
9.6	价格谈判力	(176)
9.7	判断价值的公式	(177)

◆第10章 生产效率的分析公式及其应用方法

—适用于工厂及生产部—

10.1	生产管理和生产效率	(180)
10.2	每位作业员的劳动装备率	(182)
10.3	机械之运转率及效率的作业程序	(184)
10.4	作业效率的测定方法和管理、监督者的责任效率	(187)
10.5	标准作业时间的决定方法	(190)
10.6	制定生产计划系统的平衡及延迟交货期	(193)
10.7	品质检验合格率与不良率的判定方法	(198)

◆第 11 章 资材和库存品的效率分析公式

—适用于采购部及仓储部—

11.1 资材管理的范围和资材效率	(202)
11.2 资材购买数量的决定方法	(203)
11.3 资材购买价格的比较方法	(204)
11.4 资材购买预算的决定方法	(206)
11.5 材料、半成品、制成品的周转率和周转期	(207)
11.6 资材不良率和工作损失率	(209)
11.7 资材管理费效率	(210)
11.8 流通销售业的商品库存管理	(212)
11.9 目标销售金额购买预算的决定方法	(214)
11.10 平均库存、安全库存、订货量的决定方法	(216)

◆第 12 章 研究开发和设计费的效率分析公式

—适用于研发部及设计部—

12.1 研究开发费的运用和内容	(220)
12.2 研究开发费的测定方法	(221)
12.3 研究开发的直接效果	(222)
12.4 设计部门的效率测定方法	(224)

◆第 13 章 机械、设备、店面投资的效率分析公式

—适用于企划部及维修部—

13.1 投资效率的测定方法	(226)
13.2 机械、设备在投资上必要的判断方法	(229)

13.3 新店面的预算检讨方法和销售量预测..... (234)

◆第 14 章 劳务管理指标和效率测定公式

—适用于人事部、工务部及总务部—

14.1 劳务管理的目的和劳动效率..... (238)

14.2 车辆类别行驶效率的测定方法..... (242)

◆第 15 章 电脑和软件效率的分析公式

—适用于电脑部门—

15.1 综合性的管理基准..... (246)

15.2 软件各部门的效率测定和使用目的..... (247)

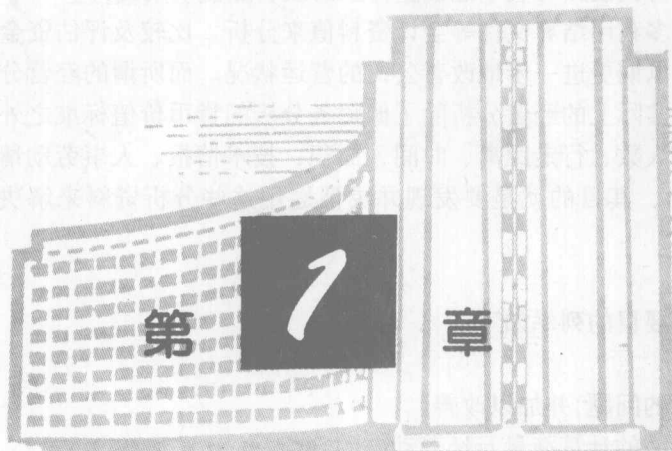
15.3 软件的品质、交货期和负荷管理指标..... (248)

◆第 16 章 基准股价的计算公式

—适用于总务部及财务部—

16.1 股价变动要素的分析..... (250)

16.2 基本股价的计算方法..... (252)



经营分析的目的与基本公式

— 适用于全公司各部门 —

①经营分析的范围和目的	2
②提高业绩的有效流程	3
③比率分析法和实数分析法的介绍	4
④评估标准的设定方法	5
⑤经营分析方法的介绍	6

经营分析就是将经营活动的实际状况以数字来掌握,并将这些数字以理论上的计算公式为基础来分析,使其有利于经营整体上的改善及业绩的提升。

一般的财务分析大多利用结算文件等会计资料值来分析、比较及评估资金的运用状况及收益性等,以期更进一步地改善公司的营运状况。而所谓的经营分析就是财务分析,因此,实际上的经营分析除了像财务分析的货币价值标准之外,也包含了其他数值,如人数、行走距离、时间、面积,技术情报、人事劳动情报等类的分析也包含在内,其目的就是要发现并灵活运用这些分析资料来解决问题。

关于经营分析的主要目的列举如下:

- (一)发现公司存在的问题,并加以改善。
- (二)有助于实际业绩的计算衡量及经营动向的判断。
- (三)有助于决定各个阶层人员的意见。
- (四)有助于利润规划及各部门的目标设定。
- (五)能有效地判断投资效率。
- (六)可以降低成本并提高生产力。
- (七)有助于行销策略的规划。
- (八)可以用来判断往来顾客的信用度。
- (九)可以用来作为教育经营管理人员的训练工具。
- (十)有助于测定营运的绩效。

总而言之,经营分析最终的目的就是要合理地改善公司的体制,使公司经营能在激烈的市场竞争中占有一席之地,同时,借其经营绩效的提升来提高公司收益。

1.2

提高业绩的有效流程

所谓业绩就是“工作的成绩”、“经营活动的结果”或是“事业的成绩”。而改善的意思是“变得更好”、“改良”、“改去不好的地方使之变得正常”或是“求更进步”及包括下列的所有内容：

(一) 求新：抛弃所有旧的方法和观念，采用新的方法和观念。

(二) 变革：就是改变。

(三) 修改：修正错误。

(四) 改造：改变旧形式，重新制造。

(五) 改正：改掉不合适之处。

(六) 改进：除去旧弊端使之更进步。

以这些为目标来改善经营绩效，建立长期性高收益体系的安定性，这一切必须从降低经营资源的因素，如人、物、钱的方面及提高生产力等处着手。换句话说，所谓改善就是降低投入、提高产出。

$$\text{改 善} = \frac{\text{产出 (output)}}{\text{投入 (input)}}$$

这个改善程序如图表 1.1 所示，首先必须从改收集资料及整理工作开始，第二阶段是根据现状分析出优缺点，第三阶段是追究问题形成的原因，第四阶段是提出及评估问题的改善方法，第五阶段是执行，第六阶段也就是最后阶段是要确认执行后的结果及再检讨。

简单地说就是要从资料里来了解必须改善之处，然后提出对策再加以执行并评估成效。

图表 1.1 改善流程

1	准 备	收集、整理资料以便进行经营分析
2	发现问题	分析现状、找出缺点并追究原因
3	对策与执行	选择、评估改善方法并执行
4	确 认	确认执行结果再提出来检讨

所谓“分析”就是将一个集合体的构成要素一一加以分解，并了解各构成要素与集合体间的关系及各构成要素彼此间的相互关系，以便彻底了解这个集合体的性质及问题所在。

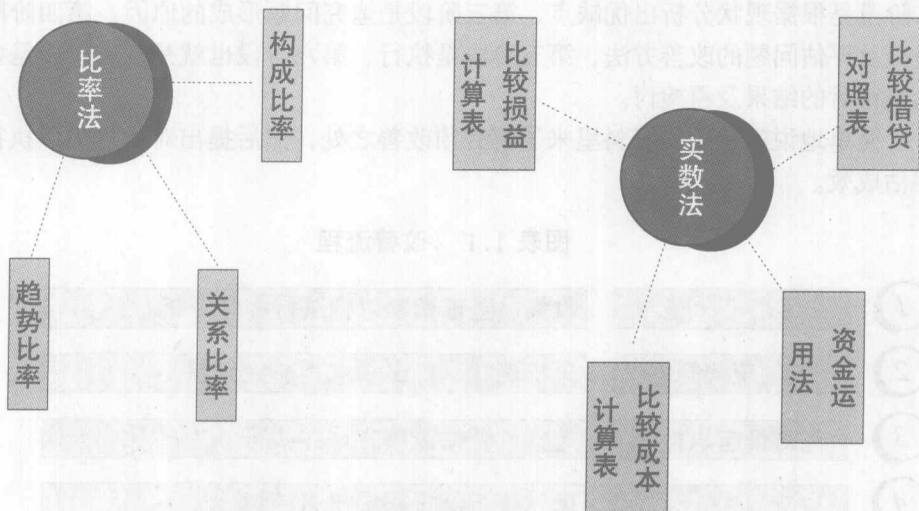
因此，经营分析就是将构成企业实际状态的所有要素仔细分析，并将各个构成要素相互比较，或将各构成要素与整体作比较，以便确实掌握各种经营策略是否适当。

各个要素数值之间的相互比较或与企业整体的数值来作比较时有两种方法：一是以两个数值的比率来作比较，一是以两个数值的绝对值来作比较。以百分比的比率来分析就称为“比率分析”，也就是“比率法”，以数值的绝对值来分析则称“绝对分析”或“实际分析”，也就是“实数法”。

比率法包括：构成比率、关系比率、趋势比率。

实数法包括：比较借贷对照表、比较损益计算表、比较成本计算表、资金运用法。下几节将举例说明。

图表 1.2 比率法与实数法的构成



1.4

评估标准的设定方法

若要评估各构成要素时，必须将各要素以客观而具体的标准数字量化，如此才能以相同的标准来判断好坏。例如，评估公司收益能力，就必须以借贷对照表的贷方合计值〔即总资产（全部财产）〕除以损益计算表中算出来的经营利益，再将计算出来的比率值与其他同业公司的数值比较，以评估好坏。

在设定评估标准的同时也必须设定判定好坏的评估标准。例如：一个员工每个月的生产效率标准，应该是多少才可以达到维持经营的基本标准？

2001	部	省	市
2002	本	款	省
2003	益	利	总
2004	益	利	总
2005	益	利	总
2006	益	利	总
2007	益	利	总
2008	益	利	总
2009	益	利	总
2010	益	利	总
2011	益	利	总
2012	益	利	总
2013	益	利	总
2014	益	利	总
2015	益	利	总
2016	益	利	总
2017	益	利	总
2018	益	利	总
2019	益	利	总
2020	益	利	总
2021	益	利	总
2022	益	利	总
2023	益	利	总
2024	益	利	总
2025	益	利	总
2026	益	利	总
2027	益	利	总
2028	益	利	总
2029	益	利	总
2030	益	利	总
2031	益	利	总
2032	益	利	总
2033	益	利	总
2034	益	利	总
2035	益	利	总
2036	益	利	总
2037	益	利	总
2038	益	利	总
2039	益	利	总
2040	益	利	总
2041	益	利	总
2042	益	利	总
2043	益	利	总
2044	益	利	总
2045	益	利	总
2046	益	利	总
2047	益	利	总
2048	益	利	总
2049	益	利	总
2050	益	利	总
2051	益	利	总
2052	益	利	总
2053	益	利	总
2054	益	利	总
2055	益	利	总
2056	益	利	总
2057	益	利	总
2058	益	利	总
2059	益	利	总
2060	益	利	总
2061	益	利	总
2062	益	利	总
2063	益	利	总
2064	益	利	总
2065	益	利	总
2066	益	利	总
2067	益	利	总
2068	益	利	总
2069	益	利	总
2070	益	利	总
2071	益	利	总
2072	益	利	总
2073	益	利	总
2074	益	利	总
2075	益	利	总
2076	益	利	总
2077	益	利	总
2078	益	利	总
2079	益	利	总
2080	益	利	总
2081	益	利	总
2082	益	利	总
2083	益	利	总
2084	益	利	总
2085	益	利	总
2086	益	利	总
2087	益	利	总
2088	益	利	总
2089	益	利	总
2090	益	利	总
2091	益	利	总
2092	益	利	总
2093	益	利	总
2094	益	利	总
2095	益	利	总
2096	益	利	总
2097	益	利	总
2098	益	利	总
2099	益	利	总
2100	益	利	总

2001	部	省	市
2002	本	款	省
2003	益	利	总
2004	益	利	总
2005	益	利	总
2006	益	利	总
2007	益	利	总
2008	益	利	总
2009	益	利	总
2010	益	利	总
2011	益	利	总
2012	益	利	总
2013	益	利	总
2014	益	利	总
2015	益	利	总
2016	益	利	总
2017	益	利	总
2018	益	利	总
2019	益	利	总
2020	益	利	总
2021	益	利	总
2022	益	利	总
2023	益	利	总
2024	益	利	总
2025	益	利	总
2026	益	利	总
2027	益	利	总
2028	益	利	总
2029	益	利	总
2030	益	利	总
2031	益	利	总
2032	益	利	总
2033	益	利	总
2034	益	利	总
2035	益	利	总
2036	益	利	总
2037	益	利	总
2038	益	利	总
2039	益	利	总
2040	益	利	总
2041	益	利	总
2042	益	利	总
2043	益	利	总
2044	益	利	总
2045	益	利	总
2046	益	利	总
2047	益	利	总
2048	益	利	总
2049	益	利	总
2050	益	利	总
2051	益	利	总
2052	益	利	总
2053	益	利	总
2054	益	利	总
2055	益	利	总
2056	益	利	总
2057	益	利	总
2058	益	利	总
2059	益	利	总
2060	益	利	总
2061	益	利	总
2062	益	利	总
2063	益	利	总
2064	益	利	总
2065	益	利	总
2066	益	利	总
2067	益	利	总
2068	益	利	总
2069	益	利	总
2070	益	利	总
2071	益	利	总
2072	益	利	总
2073	益	利	总
2074	益	利	总
2075	益	利	总
2076	益	利	总
2077	益	利	总
2078	益	利	总
2079	益	利	总
2080	益	利	总
2081	益	利	总
2082	益	利	总
2083	益	利	总
2084	益	利	总
2085	益	利	总
2086	益	利	总
2087	益	利	总
2088	益	利	总
2089	益	利	总
2090	益	利	总
2091	益	利	总
2092	益	利	总
2093	益	利	总
2094	益	利	总
2095	益	利	总
2096	益	利	总
2097	益	利	总
2098	益	利	总
2099	益	利	总
2100	益	利	总

1.5

经营分析方法的介绍

经营分析是分析企业的实际状态,并判断经营状态是否良好、适当,如有问题即提出改善方法。其分析方法有百分率分析法、趋势分析法、比率分析法、指数分析法等。

百分率分析法就是将经营实际业绩以构成比率来加以分析检讨的一种方法。以百分率借贷对照表为例的话,就如图表 1.3 所示:流动资产 55%,固定资产 45%,合计 100%。百分率损益计算表是以销售额为 100%来计算各个项目的构成比例,如图表 1.4。

图表 1.3 百分率借贷对照表

总 资 产 (100%)	流动资产 (55%)	流动负债 (40%)	总 资 本 (100%)
		固定负债 (25%)	
	固定资产 (45%)	固定资产 (45%)	

图表 1.4 百分率损益计算表

销 售 额	100%
销 售 成 本	80%
销 售 总 利 益	20%
营 运 费 用 及 一 般 管 理 费 用	12%
营 业 利 益	8%
营 业 外 收 益	1%
营 业 外 费 用	2%
经 常 利 益	7%
特 别 利 益	1%
特 别 损 失	2%
税 前 当 期 利 益	6%
营 业 税	3%
当 期 利 益	3%

趋势分析法又叫现况分析法,就如字面的意思,是分析经营实际业绩的趋势、动态的方法。这里所谓的趋势也是指“倾向”“方向”,具体上是以年度的基本数值为 100,再观察各期的数值,以便了解其变化,根据变化的数值来判断

业绩的增长比率。

趋势借贷对照表和趋势损益计算表的表示如图表 1.5、图表 1.6。

图表 1.5 趋势借贷对照表

期间 项目	第 10 期 (基准年度)	第 11 期	第 12 期
流动资产	100	115	130
固定资产	100	115	130
流动负债	100	115	125
固定负债	100	120	115
自有资本	100	115	125
总 资 本	100	115	120

图表 1.6 趋势损益计算表

期间 项目	第 10 期 (基准年度)	第 11 期	第 12 期
销售金额	100	120	135
销售成本	100	120	135
销售总利益	100	120	135
营运管理费	100	110	120
经常利益	100	115	120

比率分析法是财务分析的基本方法，它经常被使用。这个标准指标，首先有判定财务状况好坏的流动比率或固定比率，以及判定经营绩效好坏的总资本收益率、销售金额经常利益率等。

最后，所谓指数分析法就是以比率法来分析各比率项目的比重，从这个结果来判断综合的财务状况和成绩的方法。如图表 1.7 的例子所示，在 7 个比率项目中，以同业的平均比率为标准比率，以公司的实际比率除以标准比率来计算关系