

Europe Linkage

英国 MBA · 中国团队

企业管理咨询与诊断丛书

主编：王革非/主审：高 闯

CONSULTANT RECORDS OF

企业财务管理

咨询 & 诊断

CORPORATE FINANCE

李雪松 博士◇编著

第一套权威的企业咨询与诊断丛书

难以模仿的核心能力

——英国MBA中国团队创作

独辟蹊径的中西结合

——西方管理理论与中国企业现状的完全融和

历经数载的实践升华

——作者无数咨询与诊断案例的经验总结



中国经济出版社

www.economyph.com

总前言

在中国入世的今天，中国经济正在融入世界经济的主流。企业要想生存和发展，就需要了解自己、了解别人，需要了解本土、了解国外。于是，越来越多的企业开始寻求外脑，来帮助自己确定走向与路线，解决自己所存在的各种问题，咨询业在中国从来没有像今天这样重要。于是一些咨询公司应运而生，一些外国著名的咨询公司纷至沓来，走进中国的咨询市场。但是我们应当看到，中国市场经济的发展正处于一个特定的国情之下，发展很快，涉及到的发育因素也很多，还是一个不很成熟的市场。这决定了中国的咨询业处于一个不很成熟、逐渐被认同的阶段。中国的咨询业有着帮助企业走向规范、走向成功并融入有规则游戏的历史使命。中国咨询业在面临许许多多问题的同时也迎接着宽广的未来，肩负着特有的行业使命和义务，这是我对中国咨询业的看法。

在中国的企业中，有一些很成功的企业，他们希望能更上一层楼，希望能够提高竞争力和进入国际市场，对这些企业来说，“咨询”与企业的发展关系密切。对国内一些实力并不强企业来说，解决当前的生存与定位则是咨询的主要议题，因此对他们来说“咨询”则是雪中送炭。这些企业对咨询的需求是多种多样的，面对这些纷繁复杂的咨询需求，一个理智的咨询师要有这样一个理念，即采取“中西医结合”的方式去思考、去指导、去从事咨询工作。这里的“中”是中国的具体国情、企业的具体背景。这里所说的“西”，是指国外的企业的成功经验、管理方法和走过的发展轨迹。

要切实地帮助中国企业在世界经济一体化的主流中生存，作为企业的咨询人员应当站在时代的高度，从科学的视角，以“中

“中西医结合”的理念对企业进行咨询诊断。两个月前，一家咨询公司邀请我们去了国内一家知名的公司去争取一个咨询项目，这家企业同时也请了一家国外著名的咨询公司一同进行诊断陈述，但这家企业后来把项目交给了国内的咨询公司来做，为什么呢？这家企业认为完全用西方的模式解决不了企业目前的问题。这件事说明了咨询在一定程度上是在为病人治病，中国企业所患的病是入世后在国际竞争中的病，寻求的是在国际竞争中发展道路的具体方法，有它特有的文化、地域和历史背景。因此一个理智的咨询师要中西结合，否则很难取得理想的诊断效果。

为中国企业做咨询是一件艰巨而复杂的事情，不但要了解中国企业的今天和过去，还要了解外国企业的今天和外国企业的过去，要把“中西”两方面企业的经验与失败教训提炼出来，以供企业进行参考。对于一个咨询师，要用中西医结合的办法来进行企业咨询。无论是海归派还是本土派，单独来说都是对的，但需要结合在一起来使其发力。这里有一个合并的过程，有一个选择的过程，有一个淘汰的过程。因此我们咨询业是任重而道远，要为我们国家发展服好务，为企业当好参谋。我们的咨询人员要有一个管理家的头脑，同时，也要有一个员工的心态，做好全方位的工作。

我们非常希望广大读者能够对本套丛书中的观点与论述提出评价，您的建议将使我们能够关注更具体的疏漏，我们的电子信箱是 wgefey@yahoo.com。希望本套丛书能给广大读者一个广阔的思维空间，使读者眼前一片开朗。

编 者

2002年8月31日北京

目录

第一篇 财务分析及评价

咨询与诊断

1 营运能力分析

问题摘要 (1)

- 从哪几个角度评价企业的营运能力?
- 怎样从指标中寻找优势和不足。

背景回顾 (1)

诊断分析 (5)

解决方案 (9)

灵感撞击 (9)

咨询与诊断

2 财务报表分析

问题摘要 (11)

- 计算出华洋公司的各主要财务比率, 并与附表三的平均财务比率做一比较, 据以评估华洋公司财务状况。
- 华洋公司营运资金为何周转不灵?
- 是哪些因素促成华洋公司的总资产报酬率逐年下降。
- 如果你是刘生, 你是否愿意提供额外 1, 600, 000 信用额度给华洋公司? 试说明理由以支持你的决定。
- 如果刘生拒绝提高华洋公司的信用额度, 你认为华洋公司应采取哪些行动, 才能使刘生改变这一决定?

背景回顾 (11)

诊断分析	(15)
解决方案	(15)
灵感撞击	(19)

咨询与诊断

3

财务状况综合分析

问题摘要	(21)
• 企业财务状况进行综合分析有哪些方法?	
• 如何运用杜邦分析体系对企业财务状况进行综合分析。	
背景回顾	(21)
诊断分析	(24)
解决方案	(26)
灵感撞击	(27)

咨询与诊断

4

对企业偿债能力进行分析

问题摘要	(28)
• 怎样了解企业的偿债能力?	
• 如何增强偿债能力?	
背景回顾	(28)
诊断分析	(30)
解决方案	(33)
灵感撞击	(34)

咨询与诊断

5

现金预算与预计财务报表

问题摘要	(35)
• 试根据赵天所提供的预估财务资料编出天恒印刷厂 1997 年度的月现金预算、预估资产负债表和预估损益	

表。

- 在编制上述财务报表时，赵天做了哪些假设？你认为是否合理（试说明你的理由）？

背景回顾	(35)
诊断分析	(40)
解决方案	(42)
灵感撞击	(49)

咨询与诊断

6

全面预算

问题摘要	(52)
------------	------

- 根据总经理的要求编制公司从4月1日起到6月30日止的3个月的预算，包括：
- 请编制一份总预算，列明分月预算及全季预算。
- 请编制该公司从4月1日至6月30日三个月期间的预计收益表
- 请编制该公司6月30日预计资产负债表

背景回顾	(52)
诊断分析	(55)
解决方案	(55)
灵感撞击	(59)

第二篇 财务管理价值观念

咨询与诊断

7

风险收益的计量

问题摘要	(61)
------------	------

- 公司对风险的衡量计算不清楚
- 面对多项投资方案不知如何选择

背景回顾	(61)
诊断分析	(62)
解决方案	(65)
灵感撞击	(65)

咨询与诊断

8 年金终值与现值

问题摘要	(67)
• 年金的现值与终值如何计算?	
• 企业 - 如何用年金的现值与终值进行决策?	
背景回顾	(67)
诊断分析	(68)
解决方案	(70)
灵感撞击	(71)

第三篇 营运资金管理

咨询与诊断

9 营运资金政策

问题摘要	(72)
• 试分别列出甲、乙、丙三个方案对红星实业公司财务状况的影响。表中要列出下列项目: (1) 资产负债表; (2) 损益表; (3) 流动比率、资产负债率、获得利息倍数以及普通股权益报酬率。在制表时, 假定股东权益、长期负债、销售额对固定资产比率以及营运	

费用对销售额比率都维持不变

- 试比较各方案的流动比率以及获得利息倍数。你认为有哪些主要因素会影响到方案的风险程度，试加以讨论并尽可能将这些因素量化
- 你认为红星实业公司应选择哪个方案？为什么？

背景回顾 (72)

诊断分析 (75)

解决方案 (77)

灵感撞击 (79)

咨询与
诊断

10 信用政策与应收账款管理

问题摘要 (80)

- 请先替常天一列出现金流量，再比较和先前三个计算方法有何不同。根据你的意见，谁最能正确反映应收账款的增加额，试说明。
- 利用你在问题 1 中认为最适当的方法，再运用本案例所附其他的资料，来评估一下信用政策中 30 天放宽至 60 天对利润的影响。
- 你认为在某些行业中，以信用政策作为竞争手段，是否比价格策略来得有效？请说明。
- 顾客可从 2/10, net/30 的信用条件中可获得多少年报酬率？你认为大部分公司会视此数额为微不足道吗？

背景回顾 (80)

诊断分析 (83)

解决方案 (84)

灵感撞击 (86)

11 存货管理

问题摘要 (88)

- 假设分别向供应商 A 或供应商 B 订购水压式驾驶系统，其经济订购点分别是多少？
- 根据问题 1，一年需订购几次？
- 根据问题 1，求其再订购点？即在新订单发出前，存货被允许降至何处？（一年按 360 天计算）
- 假设必须维持两个月的安全存量，以避免运送延迟，或在等货期间，遭遇突发性的高销售。则安全存量对（1）平均存货量；（2）订购和持有成本；（3）再订货点有什么影响？试就不同供应商来考虑。

- 上述方案和现行方法的存货总成本为多少？可用下列公式计算。

存货总成本 = 单位持有成本 × 平均存货量 + 每次订购成本 × 订购次数

现行方法的安全存量也为 2 个月。

存货 = 年销售量 / 2 × 订购次数

- 使用新方案后（即经济订购量法），其存货周转率提高多少？金额节省多少？
- 应采用哪种存货订购政策？为什么？季节性销售是否会影响这项分析？如果不会为什么？如果会，又如何处理？
- 在计算存货持有成本时，该公司使用当时银行贷款利率，是否适当？

背景回顾 (89)

诊断分析 (92)

解决方案 (94)

灵感撞击	(98)
------------	------

第四篇 筹资决策

咨询与诊断 12 筹资方式的选择

问题摘要	(100)
------------	-------

- 企业有哪些筹资方式。
- 各种筹资方式的优缺点。
- 企业如何根据自己的情况选择筹资方式。

背景回顾	(100)
------------	-------

诊断分析	(103)
------------	-------

解决方案	(106)
------------	-------

灵感撞击	(107)
------------	-------

咨询与诊断 13 股票上市决策

问题摘要	(108)
------------	-------

- 为了协助现代木业公司确定每股股价，试算出下列项目：
- 试将问题1中的各项结果代入各种不同的股价估计方法中，以算出现代木业公司每股股价的可能散布范围。
- 根据你估算的结果，你认为对现代木业公司而言，哪种股价最合理？哪种股价最不合理，为什么？
- 说明家族公司股票公开上市的优缺点。
- 如果你得知，现代木业公司 β 系数为2，其他两家公司 β 系数只有1，试问此项信息如何影响你分析结果？

背景回顾	(109)
诊断分析	(112)
解决方案	(113)
灵感撞击	(117)

咨询与诊断

14 股票筹资方式选择

问题摘要	(119)
• 股票发行应当满足哪些条件。	
• 股票筹资的优缺点。	
• 增发新股对上市公司的意义。	
背景回顾	(119)
诊断分析	(124)
解决方案	(127)
灵感撞击	(127)

咨询与诊断

15 可行筹资方案评估

问题摘要	(128)
• 试针对三家证券公司所提出的发行普通股的建议，逐一评估其成本与风险。	
• 试评估发行优先股的成本与风险。	
• 你认为吴义应该使用哪种方式来筹资？说明理由	
• 股票的推销方式有几种？有哪些特点？	
背景回顾	(128)
诊断分析	(132)
解决方案	(132)
灵感撞击	(135)

咨询与诊断

16 普通股与公司债

问题摘要 (139)

- 1. 红圣公司在做财务决策时应考虑哪些因素。
- 2. 你会建议红圣公司董事会选择哪个方案。

背景回顾 (139)

诊断分析 (143)

解决方案 (144)

灵感撞击 (148)

咨询与诊断

17 债转股筹资方式的选择

问题摘要 (149)

- 可转换债券的发行条件。
- 可转换债券筹资的优缺点。

背景回顾 (149)

诊断分析 (151)

解决方案 (152)

灵感撞击 (153)

咨询与诊断

18 资金需要量预测

问题摘要 (155)

- 运用销售百分比法，以 1998 年为基期，预测出 1999 年与 2000 年大业塑胶公司的资金需求量。
- 在应用销售百分比法预测大业塑胶公司未来资金需求时所做的假设是否合理？
- 若经由银行贷款与留存收益等方式仍无法筹到足够资金以融通未来的资金需求时，大业公司还有哪些其他

的筹资方案可供选择?

背景回顾	(155)
诊断分析	(159)
解决方案	(160)
灵感撞击	(163)

第五篇 投资决策

咨询与诊断

19

现金流量与净现值法、内含报酬率的应用

问题摘要	(164)
• 计算各方案的现金流量。(翻修费视为当年费用)	
• 运用净现值法选择最佳方案。(假设折现率 10%)	
• 若人力节省的金额改变或投资时间改变,对最佳方案选择,有何影响?	
• 罗光是否接受投资商的这笔钱,为什么?	
背景回顾	(164)
诊断分析	(166)
解决方案	(172)
灵感撞击	(178)

咨询与诊断

20

企业新增生产能力投资额预测

问题摘要	(179)
• 1. 企业进行投资决策时应考虑哪些因素	
• 2. 如何综合测算企业新增生产能力的投资额	

背景回顾	(179)
诊断分析	(180)
解决方案	(183)
灵感撞击	(183)

咨询与诊断

21 风险下的资本预测

问题摘要	(185)
------------	-------

- 常红是如何算出期望净现值为 2319 元。如何决定标准差与期望值？
- 常红对蒋勇的方法提出数点疑问，试回答这些问题。
- 谁的方法是基于资本资产定价模式（CAPM）的观念？请解释，并讨论 CAPM 是否适合评估公司内部计划？
- 对于蒋勇了解常红所采用变异系数的评估方法，你是否同意其估计值是主观得到的？试讨论之。你是否同意变异系数一经决定后，不应该经常改变？
- 你较喜欢采用哪一种方法衡量风险？为什么？

背景回顾	(185)
诊断分析	(190)
解决方案	(192)
灵感撞击	(195)

第六篇 财务管理其他课题

咨询与诊断

22 资本结构

问题摘要	(197)
------------	-------

- 请分别计算出发行的债券、累积优先股或普通股的每股盈余。假设息税前的净利分别为 200 亿、250 亿及 300 亿元。
- 财务经理生明认为公司发行各种证券后的普通股市盈率如下表所示，试从这种关系，估计股票价格。
- 探讨未来公司融资需求对于目前融资选择的影响。

背景回顾	(197)
诊断分析	(200)
解决方案	(203)
灵感撞击	(206)

咨询与诊断

23 资金成本的决定

问题摘要	(207)
------------	-------

- 确定长河公司现行的资本结构（小额应付账款可以不考虑，再将银行应付票据并入长期负债下，计算到百分位数，以下四舍五入）。
- 假设长河公司维持现有的最佳市场价值资本结构，试计算出边际资金成本中的突破点。
- 试计算突破点间的加权平均资金成本，并且划出边际资金成本表。在计算中，使用 1999 年的每股盈余估算 D_1 的价值，并以现行股价作为 P_0 ，公司的税率是 48%。
- 试对附表三中没有注明内部报酬率的空格加以估计其数字，然后决定哪些方案可以被接受，哪些方案应被拒绝。
- 截止到目前所做的计算都止于 1999 年夏天，而发售证券或投资于资产将于 2000 年发生，因此，试考虑下列情况发生后的结果：（1）比赵青预期的有更多或更少

的可行方案被接受；(2) 由于资本市场情况的变动，致使加权平均资金成本曲线往上或往下移动，长河公司对此有何反映？

- 在本例中没有考虑折旧因素，如果在 2000 年将可能因折旧而产生 2 亿元的现金流量，这一结果对你的分析会产生什么影响？
- 本例中，应付账款可能被忽略，如果长河公司拥有一笔为数巨大的应付账款，而且在 2000 年度将大量增加，这对你分析会有何影响？
- 试利用资本资产定价模式算出长河公司现有资本结构下的权益成本。假定长河公司的贝他系数为 1.2，无风险报酬率为 7.5%，市场证券平均报酬率为 12.3%。试将所得到的结果与问题 3 的答案做一个比较，你认为哪个答案比较正确？为什么？

背景回顾	(208)
诊断分析	(212)
解决方案	(216)
灵感撞击	(221)

咨询与
诊断

24 股利政策

问题摘要	(223)
------------	-------

- 试为信通公司及其三个同行业公司准备一张包括年度市盈率、股利发放率及市场价值对账面价值比率在内的报表。
- 试为信通公司及其同行业公司计算每股盈余年增长率。要求使用今年的每股盈余/4 年前每股盈余作为适当的利率因子，以求得每股盈余年增长率。

- 试用公式 $\sum_{t=1}^5 \frac{D_t}{E_t}$ 去计算信通公司及同行企业的 5 年平均股利发放率。其中 D_t 是指 t 年的现金股利, E_t 是指 t 年的每股盈余。
- 请讨论在本案例中: ①增加现金股利; ②发放现金股利; ③维持现金股利的说法。

背景回顾	(223)
诊断分析	(229)
解决方案	(231)
灵感撞击	(234)

咨询与诊断

25 购置与租赁分析

问题摘要	(235)
• 评价投资方案有哪些方法。 • 如何比较不同的投资方案以作出决策。	
背景回顾	(235)
诊断分析	(236)
解决方案	(238)
灵感撞击	(238)

咨询与诊断

26 合并

问题摘要	(240)
• 试用折现现金流量法, 在各公司独立的情况下, 确定各合并目标公司的价值。假设金色公司的增长率持续 6 年, 而在 6 年内将不支付股利, 到第 7 年后增长率跌到 7%, 而将盈余的 50% 支付股利, 以公式表示:	
$D_t = 0$ 元, $t = 1, 2, 3 \cdots 6$; D_t 代表 t 年股利	