

现代管理技能译丛

核心管理 比率

如何分析比较和控制决定企业价值的各种比率

西伦·沃尔什 / 著 原毅军 陈艳莹 / 译

大连理工大学出版社

现代管理
技能译丛

核心管理比率

如何分析、比较和控制决定
企业价值的各种比率

西伦·沃尔什 著
原毅军 陈艳莹 译

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心管理比率/(英)西伦·沃尔什著;原毅军译.——大连:大连理工大学出版社,1999.6

ISBN 7-5611-1572-5

I. 核… II. ①西… ②原… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 40079 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:06-1999-9

Ciaran Walsh: Key Management Ratios

**FINANCIAL TIMES
MANAGEMENT**

A Division of Financial Times Professional Limited

First published in Great Britain 1996

© Ciaran Walsh 1996

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dalian University of Technology Press

All Rights Reserved.

本书简体中文版由大连理工大学出版社独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究!

本书中文版版权通过上海市版权代理公司获得。

大连理工大学出版社出版发行
大连市凌水河 邮政编码 116024
电话:0411-4708842 传真:0411-4708898
E-mail: pdut@pub.dl.lnpta.net.cn
沈阳新华印刷厂印刷

开本:880×1230 毫米 1/32 字数:302 千字 印张:10.5

印数:1—6000 册

1999 年 6 月第 1 版

1999 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑:刘 杰

责任校对:王强源

封面设计:孙宝福

定价:18.00 元

译者序

在瞬息万变、竞争激烈的现代市场经济中,企业的管理者面临着愈来愈严峻的挑战。外部经营环境变化产生的巨大压力,迫使他们不断改革内部经营机制,增强企业的适应能力;不断开展创新活动,为企业注入活力;不断探索新的激励机制,提高企业员工的工作积极性;不断收集、分析各种市场信息,以便快速作出正确决策,抓住稍纵即逝的商机;……。这些管理工作能否做好,关键是企业管理人员的能力。人们常说:企业竞争的核心是对人才的竞争。而现代企业急需的人才恰恰是那些拥有各种现代管理技能,有能力应付各种挑战,推动企业不断发展的管理人员。

近些年,我国有关管理理论和管理实践方面的书出了不少,其中不乏经典之作。大连理工大学出版社出版的这套《现代管理技能译丛》,为企业高层管理人员提供了系统、全面地增强其管理技能的核心决策方法、分析手段、管理模式和理念,可谓锦上添花。

这套译丛共有四本,即《核心管理比率》、《核心管理模式》、《核心管理决策》、《核心管理理念》。虽然这四本书的内容各有侧重,但它们的共同特点是针对企业高层管理人员必须解决的各类重大管理问题阐述核心管理方法、模式和理念。原书作者的目的是提供一个百宝箱,内装得到实践验证的各种管理工具,在管理者遇到困难时可以帮助他们摆脱困境。书中运用生动形象的符号和图表等形式突出重点,有助于工作繁忙的企业高层管理者在尽可能短的时间内掌握所需的管理技能。

管理世界是一个不断变化的世界,这种变化不仅体现在管理实践中,也体现在管理理论中。每天都有新的管理问题出现,这在客观上要求管理界的学者们不断思考和研究解决这些管理问题的方法,更新理论知识。这套丛书都是近两年出版的新书,其中包含了许多新的管理思想和观点,因此也具有一定理论价值。丛书的作者们既非纯粹的研究,也不是典型的企业管理人员。他们是具备专门管理知识和技能、提供管理服务的职业专家。例如,《核心管理比率》的作者西伦·沃尔什是

任职于爱尔兰管理协会的高级财务专家,《核心管理决策》的作者德斯·戴拉夫是一名专门从事企业管理和经营方面新闻报道的记者,《核心管理模式》的作者汤姆·兰伯特则是一位职业管理咨询专家。他们的工作性质使得他们思想活跃、视野开阔、能够广泛接触不同行业、不同企业中的管理问题和管理创新,并在此基础上提出自己独到的理论见解。通读这套译丛,读者会不时感受到他们的思想亮点。

这四本书提供的管理理论和方法,可以从不同角度增强企业高层管理者的技能。《核心管理比率》一书从财务管理角度阐述了企业价值的各种决定因素,提供了一套系统分析、比较和控制这些决定因素的管理比率。《核心管理模式》一书较深入分析了企业高层管理者在战略管理、人力资源管理、营销管理,以及经营环境和文化变迁中面临的主要挑战,论述了应付这些挑战的前沿管理模式。《核心管理决策》一书的重点是企业的决策问题,为企业高层决策者提供了较全面的决策方法。《核心管理理念》一书则较系统论述了具有代表性的管理思想和理念。

在这套丛书的翻译过程中,我们遇到了一些新的英文术语和词汇。个别术语和词汇所描述的现象对中国读者来说可能是陌生的。我们在尊重原书的前提下,尽量把它们译得通俗易懂。译文中不妥之处,望读者给予指正。

在《核心管理比率》一书的翻译过程中,王忠厅帮助绘制了部分章节的图表,在此谨表谢意。

原毅军

1999年6月于大连理工大学管理学院

前 言

研究企业财务的专著和教材不下上百本。其中的绝大多数都充满了长篇累牍的文字、复杂的公式和难懂的术语,让人望而生畏。

这些书中繁复的内容及其表述方式似乎在告诉我们,只有那些最为努力的冒险家才能征服企业财务这一领域。而事实却是:少数基本的财务比率构成该学科的实质。通过这些比率,我们能够对任何商业企业的成功进行衡量。

这些比率是根据企业内部各种经营参数间存在的联系推导出来的。每种比率本身很容易计算。我们要掌握的不是它们的计算方法,而是比率数值的含义以及如何综合不同的比率结合来获得对企业财务状况全貌的认识。

本书的第一版力图消除一切财务书籍的晦涩性和复杂性,让所有的企业管理者都能够读懂。结果表明,我们在这一点上是非常成功的。

在第二版上,我们继续沿用第一版的结构和分析方法,但在其基础之上增加了部分实例

和样本数据,以使更多的读者能够从中受益。

书中数据来自世界范围内的 200 多家企业,因此分析结果具有广泛的实用性。在此基础上,我们还增添了一部分介绍股东价值增值(SVA)的概念和方法。

SVA 是新近出现的一个财务分析领域。所有管理者都希望掌握这方面的知识,因为 SAV 将对他们未来的工作职责产生严重冲击。

编者

符号的含义

本书中所用的符号分别代表如下含义：



思考



汇总/小节



实例



重要观点



定义



行动指南或要点

目 录

译者序

前 言

符号的含义

第一部分	基本原理	1
①	绪论	3
	本书的用途	4
	形式与逻辑联系	4
	方法	5
	基本原理	5
	令人振奋	6
	有意义的数据	6
②	财务报表	9
	导言	10
	资产负债表	12
	资产负债表结构——固定资产	16
	资产负债表结构——负债	18
③	资产负债表中的术语	23
	导言	24
	实用术语	24
④	损益表	32
	导言	33
	实际数据	37

第二部分 经营绩效	43
⑤ 绩效的衡量	45
资产负债表和损益表的关系	46
总资产收益率与股本收益率	49
资产负债表的格式	50
⑥ 经营绩效	54
投资收益率(ROI)	55
股本收益率(ROE)	56
总资产收益率(ROTA)	57
经营绩效标准	59
⑦ 绩效的决定因素	74
经营绩效	75
营业利润模型	81
第三部分 企业流动性	89
⑧ 现金流量循环	91
企业流动性	92
现金循环	92
流动性衡量——长期和短期分析	102
⑨ 流动性	105
短期流动性衡量	106
流动比率	107
速动比率	109
“流动资金对销售收入”比率	111
流动资金天数	113
⑩ 财务实力	115
利息偿付比率	116

“债务对股本”比率(D/E)	118
财务杠杆	123
小结	126
⑪ 现金流量	127
现金流量表	128
资金的来源与使用方法	129
期初和期末现金流量对照表	132
长期与短期分析	133
财务报表准则	139
第四部分 企业价值的决定因素	141
⑫ 企业价值评估	143
导言	144
股票价值	146
⑬ 财务杠杆与企业价值评估	163
导言	164
财务杠杆	164
V 图	167
市价对账面价值比率	168
⑭ 企业增长	176
增长	177
分析	181
均衡增长	183
在企业收购中的应用	189
第五部分 管理决策的制定	191
⑮ 成本、产量与价格之间的关系	193
导言	194
成本核算	195

贡献毛益	198
保本点(B/E)	204
贡献毛益率(CPS)	209
小结	222
⑩ 投资比率	223
导言	224
投资项目评估——问题	224
投资项目评估——解决问题的步骤(1)	226
投资项目评估——解决问题的步骤(2)	228
投资项目评估——现值(PV)	230
投资项目评估——内部收益率(IRR)	233
投资项目评估——小结	234
⑪ 股东增值(SVA)	238
导言	239
描述	240
价值评估方法(1)	244
价值评估方法(2)	245
股东价值	252
折现率	253
持续价值(终点价值)	263
完整的模型	264
附录 1 特殊项目	267
附录 2 样本中的企业	279
附录 3 样本中企业的全套比率图	283
附录 4 折现系数与复利系数表	302
词 汇	309

第一部分

基本原理

1

绪 论

- 本书的用途
- 形式与逻辑联系
- 方法
- 基本原理
- 令人振奋
- 有意义的数据

我唯一想要的
是天空中的一艘轮船
星星为她导航。

约翰·梅斯菲尔德

本书的用途

对于企业管理人员来说,经营比率是指路明星,为管理人员提供了目标与准则,帮助他们制定有效的短期决策和可以获得最大利益的长期战略。

任何一个企业的经营环境都在日复一日发生着变化。在这种动态环境中,经营比率为管理人员提供了快速解决关键问题所需要的信息。理论上,经营比率揭示了企业不同经营活动之间存在的联系。它们侧重体现的是企业各部门之间的重要联系,以及需要保持的适当平衡。因此,掌握有关重要经营比率的知识,可以促使不同部门管理人员为实现企业总体目标而齐心协力地工作。

财务是企业的通用语言。因而,以财务为基础的比率是最重要的比率。当然,财务数字所反映的是现实生活中发生的事情。管理人员要管理的不是经营比率,而是实际经营活动。

形式与逻辑联系

本书与多数经营类书籍不同,只要略微浏览一下全书就可以看出这种区别。这本书并不是由一系列讲稿汇集而成的教科书。配以大量图形作为辅助说明是本书的一大优点。

仅靠阅读枯燥的文字去理解消化一门复杂学科的知识,既困难又乏味。这需要精力的高度集中,并强迫自己大量记忆。没有坚韧不拔的毅力,很难一气读完一本厚厚的教科书。而且,这也需要大量时间,闲暇时间恰恰是繁忙的管理人员所缺少的。

另一方面,图解和实例大大增强了读者的理解和记忆能力,有助于减轻负荷,加快阅读进度。而且,运用有效图解说



明,是这一学科的通常做法。

在日趋复杂的环境中经营,管理人员必须更多地了解现代企业的运行规律。他们必须具备快速处理信息的能力和掌握有效交流信息的方法。这就是本书篇章布局间的内在逻辑联系。

方法

经营比率种类繁多,有关这一学科的每一本书都提供一套不同的比率,或者,它们至少表面上不同。

在这一领域中,我们可以看到大量的名称、表达式和定义,以及层出不穷的财务术语和关系。这很容易把初学者搞糊涂。许多人试图找到走出这个“迷宫”的路,最后都绝望地放弃了。

本书采取的方法,是在开始阶段忽略许多比率,以便侧重论述少数关键比率。这些关键比率大约有 20 种。我们将深入细致地分析它们的重要性、计算方法、相互之间的关系,以及应达到的标准。这好比是盖楼房,要先搭钢架,然后架起房梁并固定在钢架上。只有在坚固的框架建好后,再考虑房间建设才有意义。经营比率的研究也是如此。只有基础打得坚实,才有可能在其上固定住我们期望的任何数目的附属比率。

这一学科以其对几乎每种规则都有大量限制条件和例外而著称。这种情况是产生混淆的原因,尽管它们对管理人员来说往往并不重要。本书将不讨论其中的多数限制条件或例外,有关部分只在附录中提及。

基本原理



所有商业企业使用资金如同使用原材料一样,必须付出代价获得。相应地,它们必须赚得足够回报以支付这种