

中小型企業管理叢書

中小型企業之 財務策劃



**HK
MA**

香港管理專業協會

中小型企业管理叢書

中小型企业之 財務策劃

**HK
MA**

香港管理專業協會

中小型企業之財務策劃

* 版權所有・翻印必究 *

出 版 香港管理專業協會
香港堅拿道西廿六號三樓
發 行 商務印書館香港分館
香港鰗魚涌芬尼街二號D僑英大廈五樓
印 刷 香港專業印刷公司
香港雲咸街六十五號三樓
版 次 1985年1月香港第一次版第二次印刷
書 價 港幣十五元
國際書號 ISBN 962-7085-02-2

序 言

在工商管理的各種職能領域中，財務管理的重要性殆爲人所共知。除資金策劃、預算及分配等財務作業外，公司全面業績之衡量及控制，尤有賴於財務管理工具的有效運用。近十年來，各國經濟活動中的財務部門莫不增長迅速，但由此所引起的問題亦多。不少大型公司陸續發生嚴重財務困難，甚至倒閉，香港亦未能倖免。中、小企業雖未如大型公司之縱橫捭闔，利用借債挺昇，但在一般借貸環境日趨審慎及緊縮的情形下，其財務調度當更爲吃力，而講求有效的財務管理當更爲迫切。

一般學術著作，着重理論與模式，非普通人士所能了解。因此，對中、小型企業而言，深入淺出式之說明實更切合需要。高深學術研究固對人類社會進步有重大貢獻，但普及性基本讀物，以其讀者之廣之衆，其對社會之重要性實不在高深論著之下。香港管理專業協會企業管理發展中心有見及此，決心以母語中文出版中、小型企業管理叢書，嘉惠數以萬計之中、小型企業管理人員，以求香港經濟基層更爲深厚穩固，其服務精神實令人欽佩。

本人有幸得閱讀該會叢書第二種『中小型企業之財務策劃』，見其章節簡明，分析扼要，並佐以適當例示或例案，使讀者一冊在手，無須多方探索，即可獲得有系統之財務策劃基本知識，因樂為之序。

鍾汝滔

一九八三年十一月

於香港中文大學

出版說明

本會以中文編寫的「中小型企業管理叢書」自今年六月出版第一本——「小型企業之創辦」以來，得到本港以至內地讀者的肯定，認為此書文字精短明白，說理深入淺出，是一具實用價值的參考書。

現在出版的「中小型企業之財務策劃」是此叢書的第二本。編寫力求保持第一本的風格特點，以簡明扼要的文字，向讀者介紹財務策劃的方針、管制及預算，並盡量按照本港實際情況，指出一般中小型企業東主財務管理的通病，務求使讀者能在閱讀此書後，覺得對改進其企業的財務管理有所幫助。

附於本書第九章的檢討表可使讀者重溫內文要點，加深對基本原理的認識。

本書承香港理工學院會計系講師余冠華先生悉心勘閱，更蒙香港中文大學會計與財務學系系主任鍾汝滔教授撰序，本會謹此致謝。

香港管理專業協會

一九八三年十月

目 錄

一、 盈利初探	1
二、 損益兩平分析 (Break-Even Analysis)	7
三、 毛利分析 (Gross Profit Analysis)	21
四、 投資報酬分析 (ROI Analysis)	37
五、 現金流轉折現分析	49
六、 基本預算法	61
七、 租與買的分別	71
八、 現金管理及借貸	83
九、 檢討表	91

一、盈利初探

香港是個自由貿易的地方，任何人祇要有足夠的金錢，便可投資經營，賺取利潤。其實，無論你投資哪一種行業，最主要的目的，就是得到「合理利潤」。盈利一詞有許多不同的定義，而大部份商人對盈利的看法，就是指在投資某門生意的金錢中所賺取的利益；從會計學的觀點來說，盈利是指收入扣除總成本後的餘數。本書將用後者作為討論的根據。

在一個商業社會中，盈利是驅使着每一個企業家的動力，它促使他們孜孜以求，努力不懈。為要事業成功，必須利用可靠的資料及靈活的手法去計劃一切，這是得到「合理利潤」的最佳辦法。當然，有時在陰差陽錯下，間中有些公司在毫無計劃的情況下賺得很多金錢，但這是極少數的個別例子，絕不可以一概而論。況且，如果他們能更有計劃地經營，說不定所得的利潤會更加豐厚！

在這本書中，你將會知道一些處理財務的基本技巧。首先，我們將介紹四種量度盈利目標的方法；然後，再討論一些在投資上須要注意的問題，如基本預算法、租與買的決策、現金管理及借貸等。各人可按照實際需要把這些概念與技巧運用於自己的生意上。下列是四種量度盈利目標的方法：

- 一、損益兩平分析；
- 二、毛利分析；
- 三、投資報酬分析；
- 四、現金流轉折現分析。

務請注意，上列各項祇是管理的工具，絕不能替代管理者作出決策。然而，若你能洞察各工具的效用及其限制，並善加應用，定能令你作出更有效的財務決策。

損益兩平分析

所謂「損益兩平」，即是你的營業額在一個未賺錢亦無虧損的銷貨水平。這時，你的收入剛好等於成本。損益兩平分析可助你解決在銷售數量、成本及銷售價三者之間所遇到的問題。

毛利分析

毛利分析的目的，是檢討公司毛利的水平及其變動的原因。所謂毛利，即是營業金額減去銷貨成本後的餘數。毛利分析可以令你瞭解影響毛利變動的各種因素，逐一加以分析，進而製訂更好的經營方針及發

展大計。經分析後，對增加毛利的有利因素可着重利用。對影響增加毛利的不利因素應小心查核，及早改正爲要。

投資報酬分析

分析投資報酬率，就是對手上的資產及盈利作一比較，及根據現時的經濟情況衡量報酬比率是否合乎理想。你可以參考一些既定的標準，評核你的計劃及作業情況；又可以把最近的營運表現和以往的加以比較，看看是否有所進步。投資報酬分析可助你量度某某商品，某店鋪或某分廠的盈利能力，釐訂售賣價格與數量，及比較公司與同業效績上的差距。

現金流轉折現分析

在長綫計劃及投資中，定要小心釐訂你的資本性投資的預算。在這些決策上，單憑經驗很易出錯，應利用各種技巧對影響公司盈利能力的現存及未來因素，作出有系統而又合理的分析。現金流轉折現分析是資本預算法之一種。

如果你能對以上四種分析方法融滙貫通，你就可以對公司的營運有所把握；而且，你亦可確定公司長線和短線的實際營利目標。通過一些簡單的計算，你可以知道要多大的營業額方足以維持開支；要增加多少營業額才可獲得計劃中的利潤；擴充之後的皮費會增至多少，等等。除此之外，這些方法也可助你知道所獲利潤是否合理，及是否應將金錢移向其他投資方案，以獲更佳利益。

二、 損益兩平分析 (Break-Even Analysis)

一說到損益兩平分析法，人們便想到大工廠、大生意。其實，無論大小公司，都可以利用此種十分有效的成本分析法。它可以助你算出需要多少營業額方可維持開支，擴充之後的盈利情況，以及如何取得最大盈利等。一般來說，損益兩平點可利用一些簡易的數學程式求得，並不複雜。然而，你應知道，為着數學計算方便，所用於計算收益及開支的資料未必完全符合實際的環境；直綫損益兩平的計算基於三個特定的假設：

- 一、商品的售價不會受到商品銷售量的影響，它既不會因滯銷而跌價，亦不會因暢銷而起價。
- 二、無論銷售總額有多少，總固定成本都會維持不變。
- 三、變動成本的數值與銷售額成正比，即每件貨物的變動成本不變，不受銷售額升降而起變化。

雖然損益兩平分析是基於以上三點假設，但仍不失為分析成本及製訂盈利目標的依據。在比較繁複的分析法中，以上的三點假設亦可一一修正。但是兩平分析的使用者所真正感興趣的是，成本與售價在一個比較狹窄的「悠關範圍」中之變化，而在範圍中，以上的三點假設也許顯得準確與合理。

計算方法

在計算損益兩平點時，你應先把所有的開支（成本）分爲固定成本和變動成本兩類。所謂固定成本，就是不會因銷售額或生產量改變而變動（當然是指某限度而言）的開支，例如差餉物業稅、保險費、折舊、薪金及租金等，都是固定性的開支，所以屬於固定成本。變動成本，就是那些與銷售額或生產量成正比變動的開支，例如商品成本、佣金等。

當然，你可能會留意到，另外有些開支，例如電費和水費，是屬於半固定性及半變動性的。也就是說，在這類開支中，有部份是屬於固定性的（即使沒有生意也可能要交電費和水費），有部份是屬於變動性的（生意越多，電費和水費的開支越大）。爲求計算上盡量保持簡單，當你面對這類半變動成本時，可用你的判斷力把它們分析爲固定性和變動性兩部份，然後分別撥歸固定成本與變動成本。因此在以下各例子中，半變動成本不再出現。

當一間公司達到損益兩平時，收入就正好等於固定成本及變動成本的總和。那時，公司既沒有損失，亦沒有賺錢。於是：

營業額＝固定成本＋變動成本

設：S＝損益兩平時的營業額

FC＝固定成本

VC＝變動成本

即：S＝FC＋VC

有了以上的公式後，我們就可將之試用於一些實際的情況中：

麗裳時裝公司是一間小型時裝店，以售賣少女服裝為主。一九八二年，該店全年的盈利為十萬港元，那麼，它的損益兩平點應是多少呢？

麗裳時裝公司
一九八二年度損益表

營業額		\$1,000,000
售賣成本		600,000
毛利		<u>\$ 400,000</u>
支出：		
租金	\$ 78,000	
薪金	114,000	
水電	60,000	
其他	48,000	
總支出		<u>300,000</u>
利潤		<u><u>\$ 100,000</u></u>

在這個損益表中，固定成本約為三十萬港元，變動成本則約為營業額的百分之六十。那麼在損益兩平時，產生了下列公式：

$$\begin{aligned}
 S &= \$300,000 + 0.6(S) \\
 10S &= \$3,000,000 + 6S \\
 S &= \$750,000
 \end{aligned}$$