



A Series of Books  
Issued by Taxpayer Club  
纳税人俱乐部丛书

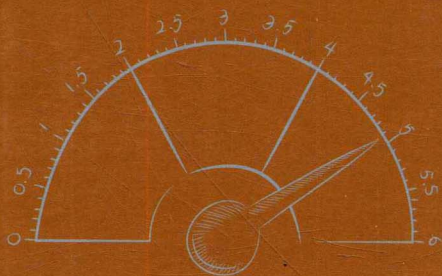
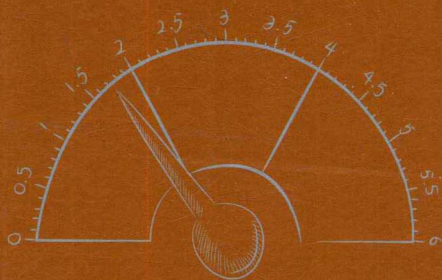
丛书主编：李永廷

# 企业关键 财务指标 设定

Key Financial Indicators  
Establishment for Enterprises

高汉祥◎编著

Gao Hanxiang



云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



A Series of Books  
Issued by Taxpayer Club  
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

# 企业关键 财务指标设定

**Key Financial Indicators  
Establishment for Enterprises**

高汉祥◎编著

Gao Hanxiang



云南大学出版社  
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业关键财务指标设定 / 高汉祥编著. —昆明:  
云南大学出版社, 2016  
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)  
ISBN 978-7-5482-2602-4

I. ①企… II. ①高… III. ①企业管理—财务管理—  
研究 IV. ①F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第065606号

策划编辑: 赵红梅

责任编辑: 石可

装帧设计: 刘雨

# 企业关键 财务指标设定

**Key Financial Indicators  
Establishment for Enterprises**

高汉祥◎编著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明富新春彩色印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 13

字 数: 175千

版 次: 2016年4月第1版

印 次: 2016年4月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-2602-4

定 价: 32.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 65033244 65031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: [market@ynup.com](mailto:market@ynup.com)

本书若有质量问题, 请与印厂调换。(联系电话: 0871-67425573)

# ◎ 总 序

今天的生产领域产能过剩，调整、转型成为必由之路；服务领域需求旺盛，但竞争异常激烈……无论你的企业处在什么样的竞争环境中，都需要财务管理的全面配合。企业经营的核心是资金和产品，只有以产品为核心的经营业务和以资金为核心的财务管理充分结合，即业财融合，才能为企业带来未来的前景。

目前国内许多企业的财务管理没有实现业财融合，原因就在于财务管理是一个团队的问题，而不是一个人的问题。企业必须是以企业财务管理能力整体提升为前提，才有望实现业财融合这个最具企业竞争力的目标。

今年，北京财税研究院就是围绕这一核心目的，审定了十门致力于企业财务管理能力整体提升的培训课程，并确立了当中四门凸显财务价值的课程进行教材编写，以给予财务管理人最急需的支持与帮助。

本丛书包含四册教材：《企业关键财务指标设定》《税务会计处理易错问题破解》《薪酬激励的财税实操》《征管转型期纳税管理六大技能》。编著者均为北京财税研究院研究员，国内知名院校的教师。丛书各分册的编写都以企业实际案例为主进行分析说明，是企业财务管理实践管理经验的萃取，具有很强的实操性。

希望本套丛书的出版，为业界同行和广大财务管理人提供一些有益的管理思路和方法上的帮助，我们对读者朋友们的大力支持深

表感谢，书中细节是有待于不断完善的，对于不妥之处请大家给予批评指正。

—— 随着我国相关财税制度改革的深入，相信很多内容还将不断更新，这里祝大家一起进步，共同赢来美好发展。

北京财税研究院 李永延

2016年4月21日

## ◎ 前 言

财务指标，不仅是所有科班出身的财会人员必修的内容，同时也是绝大多数经营管理人员经常打交道的对象，在各类财经新闻评论中，财务指标也是频频现身，哪怕是在证券公司营业部里炒股的退休大妈们，嘴里也常常蹦出市盈率、净利率等指标。然而，尽管我们对财务指标如此熟悉，但是在企业经营中财务指标的实际作用却常常陷入尴尬境地，一方面是财会人员辛辛苦苦编制财务报表，计算各种财务指标，进行各类财务分析，并用图文并茂的PPT进行展示报告；另一方面是企业管理层在经营决策以及日常运营中，却又时常觉得缺乏坚实的数据支撑，财务提供的各种报告令人眼花缭乱，但却总觉得雾里看花。比如经营人员常常提出最简单直接的问题，例如“我们今年赚了多少钱？”“某个型号的产品成本到底是多少？”，对于这样的问题，财务人员如果搬出会计报表、会计准则，再加上一些“摊销”“预提”“配比”“先进先出”等几个术语，顷刻就可以让管理者一头雾水而不知所云，最终的结果就是经营者觉得财务指标中看不中用，财务人员认为经营者不懂会计无法沟通，双方只能在互相“鄙视”中收场。

当然，这样的尴尬境地不是我们所希望看到的情况。促进经营与财务之间的沟通，让财务能够更有效地服务于经营决策，这就是本书写作的最基本动机。我们希望能够改善现有财务指标体系中的缺陷，让财务指标体系能够更为直接有效地服务于决策，从而最终更好地实现企业

价值创造目标。

第一，本书力图改变现有财务指标体系远离经营决策的缺陷。财务指标在现有的财务学理论体系中已有一个比较成熟的框架体系，然而仔细考察却能发现，现有的财务指标体系中一个最大的特点就是立足于判断评估，而非服务经营决策。在现有体系中，财务指标的主要功能是判断企业经营状况怎样、是不是正常、评估各级管理者业绩如何等，这样的定位让财务指标扮演了一个类似于独立第三方客观评估的角色，让财务人员对企业经营评头论足，当然其中还有很多评论可能是“马后炮”，也有很多评论可能是“只知其一不知其二”，所以常常造成了财务和经营之间的分歧矛盾。而本书力图以服务于经营决策作为财务指标构建与监控的立足点，紧紧围绕经营管理决策所需要的信息来设计财务指标，强调问题导向，以经营管理中最常见的几大问题为主线，展开对财务指标的设计与分析，从而改变传统财务指标只局限在自己的财务报表、会计系统的小圈子里讲故事的缺陷，让财务指标真正能在经营管理的大世界中发挥作用。

第二，本书力图用最简单直观的指标来服务经营决策。会计被称为商业的语言，但是会计报表在促进了各种不同企业之间进行横向沟通对比的同时，也形成了语言沟通上的门槛。外行人很难理解那些会计术语背后的含义，很多企业经营者最头疼的就是财务人员给他们讲会计准则。如果说在面对会计事务所审计师的时候，会计人员讲准则、讲术语可以显示自身专业水平的高超，那么在面对本企业的经营者时，财务人员其实没有必要通过复杂的会计术语来展现自己，只需用最简单直观、通俗易懂的语言让经营者理解即可，无需什么高大上的模型、体系、指标，只需能将经营决策中的关键点讲清楚即可。所以本书力图避免各种复杂艰深的理论模型，而是用最简单直观的图表、指标来展示关键财务指标的内容。

第三，本书只是一个探索的起点，而非集大成式的终点。企业经营，是在不断变化的环境中做出随机应变的决策，变是唯一不变的趋势，决策的内容、决策所需的信息也是千变万化、难以尽述的。但是，有一个基本的原则性问题就是，财务指标绝对不能脱离经营的需要而自娱自乐，财务指标应以服务于经营决策作为自己的方向，而本书则是在这一方向上迈出的探索性的一步。本书始终贯彻了这一导向，对经营决策中可能碰到的主要问题进行了各种探索，当然也可能是留下了更多的问题给读者，希望能引起广大财务人员关注、产生共鸣、共同探索，从传统以报表为核心的财务工作中解放出来，投身到服务于经营决策的更大空间中，我们财务人员应该有巨大的提升和发展可能。

财务工作从以传统财务会计为重点、以会计核算为核心，发展到以管理会计为重点、以服务经营决策为核心，是一个长期艰巨的工程，财务人员需要改革自我、凤凰涅槃，才能重获新生，本书只是在这一方向上的一个小小探索，希望能与广大财务人员一起进步，也请大家不吝赐教。

高汉祥

2016年2月22日



# ◎ 目 录

---

## 第一章 经营管理：财务指标的价值在哪里 / 001

- 第一节 财务指标：从哪里来、到哪里去 / 001
- 第二节 经营管理：经营者关注的财务问题 / 014
- 第三节 关键财务指标：仪表盘与导航仪 / 017

## 第二章 财务仪表盘 / 022

- 第一节 仪表盘基础：财务与业务的融合 / 022
- 第二节 仪表盘体系：重点、准确与实时 / 027

## 第三章 财务导航仪 / 036

- 第一节 导航基础：盈利模式原理解析 / 036
- 第二节 路径偏好：主要盈利模式梳理 / 044
- 第三节 导航功能：盈利模式的构建与运行 / 057

## 第四章 关键财务指标之一：我们怎么赚钱 / 062

- 第一节 财务指标与企业盈利 / 062
- 第二节 从财务指标找盈利方向 / 065

## 第五章 关键财务指标之二：我们赚了多少钱 / 083

第一节 企业盈利测度的视角 / 083

第二节 多维盈利指标 / 093

第三节 盈利来源分析 / 101

## 第六章 关键财务指标之三：我们能干多大的事 / 116

第一节 企业财力与经营发展 / 116

第二节 企业财力指标体系 / 124

## 第七章 关键财务指标之四：钱是否花在刀刃上 / 133

第一节 资金支出与价值创造 / 133

第二节 资金收支循环分析 / 142

## 第八章 关键财务指标之五：我们的成本是多少 / 159

第一节 成本概念的再认识 / 159

第二节 成本到底怎么算 / 165

## 第九章 关键财务指标之六：我们安全吗 / 178

第一节 经营安全与价值创造 / 178

第二节 财务安全底线指标 / 184

参考文献 / 197

## ◎ 第一章

# 经营管理： 财务指标的价值在哪里

## 第一节 财务指标：从哪里来、到哪里去

财务指标，在当今经营决策判断分析中，起着非常重要的作用，各种财务学的教科书中，都把财务分析作为专门一章，一般分为偿债能力、营运能力、盈利能力、发展能力四大方面对企业经营情况进行刻画和描述。当我们判断一个企业经营好坏时，也常常用财务指标来表示，例如较低的总资产利润率意味着盈利能力较差，过低的流动比率（或速动比率）意味着偿债能力较差。

然而，尽管财务指标为我们的经营决策提供了简明直观的数据支持，但是我们更应该弄清楚财务指标的来龙去脉，才能真正理解财务指标的作用，并真正使之服务于经营决策。仅仅局限在财务指标本身看问题，是很容易重蹈“刻舟求剑”的覆辙的。刻舟求剑是我们非常熟悉的寓言故事，历来对其有各种角度的解读，我们今天从财务的角度来看，其实这个主人公就是犯了僵化运用财务指标的错误。当时他的剑从船上掉下水中，他就在船舷上刻了个标志，这就相当于是个财务指标，这个指标是对剑掉到水里这个事实的简明刻画，其实是非常可取的，可以想象，只要船不动的话，这个人哪怕是上岸吃喝玩乐一圈回来、哪怕是过

两天再过来，按照这个标志下水去捞的话，是一定能捞到他的宝剑的。如果这个故事只讲述到这里的话，可以说这个人是个非常聪明的人，他明白如何将一个复杂的事件通过一个简单的标志来反映。然而，刻舟求剑这个故事后来的发展又正应了另外一句俗语——聪明反被聪明误，他的聪明之处在于想到了用一个指标来刻画事实，但是同时他又非常僵化地固守这个指标，而忘记了船已经开走了这个事实，就这么又被他原来的聪明所误导了。

刻舟求剑这个故事我们耳熟能详，大家都会嘲笑这个自作聪明的人，然而是不是我们就不会和他犯同样的错误呢？其实并不尽然，直到今天我们可能还常常在犯这样的错误，财务指标还常常像刻在船舷上的那个标记一样在误导、异化着我们的行为。比如我们常常用财务指标来考核下属子分公司、考核员工，指标的确定在先，经营的事实在后，当后来经营发展的事实变化后，原先制定的财务指标就自然丧失了作用。这就是很多做预算管理的企业，原先制定的预算目标，如利润率、销售量、增长率等指标，在经营情况发生变化后，已经无法起到指导作用，如果硬要以这个目标来指导的话，只能是异化被考核对象的行为，成为导致财务造假的重要原因，这就好比刻舟求剑中那个人在船开到了对岸后，如果硬要从刻标记的地方下去捞一把宝剑上来，只可能是捞上一个假的或编造一个谎言。

所以，在认识财务指标、利用财务指标服务于经营管理的开始，我们就有必要深入理解财务指标的来龙去脉，完整地理解财务指标生成发展的整个逻辑，才不至于僵化地死守财务指标而犯了刻舟求剑的错误。

## 一、财务指标的基础：从哪里来

财务指标从哪里来呢？和所有的指标一样，只能来源于事实，财务指标也只能来源于企业经营活动这一事实。然而，这一简单的道理在企

业财务活动中却未必能让人看得那么清楚，因为在从事实到财务指标的过程中，增加了财务报表这一个环节，于是让财务指标更加如同雾里看花了。

首先，直观地说，财务指标的来源是财务数据，特别是以财务报表中的数据为基础。会计报表为财务指标提供了丰富的数据来源，传统主要财务指标大多利用了会计数据，例如流动比率用到了流动资产、流动负债，总资产利润率用到了资产总额、净利润，应收账款周转率用到了销售收入、应收账款平均余额等。

然而，如果说财务指标就是从财务报表中来，这仍然不准确，仍然属于刻舟求剑，并没有追溯到最根本的事实。财务指标应该是经营管理实际情况的反映，仅仅认为其来源于财务报表只是问题的一部分，另一部分是财务报表中的数据又从哪里来呢？从经营活动中来。因此，从根本上说，财务报表中的数据来源于经营活动，而财务指标的数据来源于财务报表，这才是一个完整的链条。从经营活动这个事实到财务指标这个抽象的表现，中间经过了财务报表这个环节。

追溯到了从经营活动到财务指标这个完整的链条还并不是财务指标从哪里来这个问题的全部答案。财务报告的出现，不仅延长了从经营事实到财务指标之间的链条，同时还改变了信息的表达方式。财务报表是对经营活动的反映，但是这是利用会计准则、会计账户、会计报表体系进行的反映，尽管会计的基本原则是真实公允，然而从经营活动到会计报表这一变换，已经在很大程度上改变了信息的表达方式，信息已经经过了加工，在此基础上，又经过了指标的构造计算这一道加工最终才生成了财务指标。

在看到了财务指标受到会计系统的重要影响的同时，我们还应看到仅仅来源于会计系统的报表和财务数据构建财务指标仍然是不够的，当回到经营活动这个源头来看的话，就会发现在企业的各项职能活动中，

会计信息系统是对企业经营活动进行反映的方式之一，但是远远不是唯一的方式，除了会计系统之外，企业的各项业务统计中形成的数据，对于经营决策与分析同样是至关重要的，如果关键财务指标的构建中，仅仅关注到了会计与财务数据，而忽视了业务数据，无疑是片面的。

因此，在利用财务指标服务经营决策的时候，我们首先必须弄清楚财务指标从哪里来，看清楚其来源才不至于被其误导。

## 二、财务指标的作用：到哪里去

在财务指标的基本原理第二部分，我们必须回答财务指标到哪里去这个问题，也就是财务指标的作用是什么，我们为什么需要计算这些财务指标。其实回归问题的本质，指标是我们能够更加简明扼要地看问题的一个技巧，一个复杂的现象可能只要通过一个指标就能明白地表达，而把握住这个指标能够更有助于我们判断事实、做出决策。比如到医院看病时，医生常做的第一件事就是测量体温，只要体温高于37度，就是发烧了，这会给医生判断你的病情提供重要的参考依据。

然而，当我们在教科书中学习了财务指标之后，很多财务人员在实际工作中往常常犯一个为计算指标而计算指标毛病，因为教科书中已经给我们一个非常完整的四大方面的财务指标体系，那么只要我们做财务分析工作，便可以直接计算这些财务指标，并用来对经营活动提供参考。然而，不假思索地计算以偿债能力、盈利能力、营运能力等为主体的财务指标，并不能有效地为经营提供指导，这在很大程度上只是财务人员的自说自话，并不是真正为经营决策提供服务。

这种做法，其实和常见的“产品观念”的逻辑是类似的，犯了同样的错误。在以消费者的需求为核心的营销观念产生前，经济生活中贯彻的是产品观念，即我能生产什么样的产品，就出售什么产品，其中最经典的代表莫过于老亨利·福特，他的名言是不管顾客选择什么颜色的轿

车，我们只生产黑色轿车。当然现在我们知道，老福特的这一观点已经被时代的发展所抛弃，然而，在财务指标这个问题上，仍然还是会有不少财务人员像老福特那样固执，不管老板需要什么样的财务指标，我们只计算流动比率、速动比率、总资产周转率、销售净利率等指标，因为这是正统财务学教科书教给我们的，我们只能提供这些指标。

其实这种观点背离了财务指标的本意，当回到问题的本质我们就会豁然开朗，所谓指标就是为了让我们可以更清楚、简明地判断问题，做出决策，传统的四大方面的财务指标之所以被设计出来也是为了服务经营决策，但是如果时代发展了，仍然局限在四大能力财务指标的圈子里，而置企业经营需要于不顾，这不是犯了和老福特一样的错误吗？

总的来看，财务指标“从哪里来、到哪里去”的基本逻辑可以用图1-1表示。

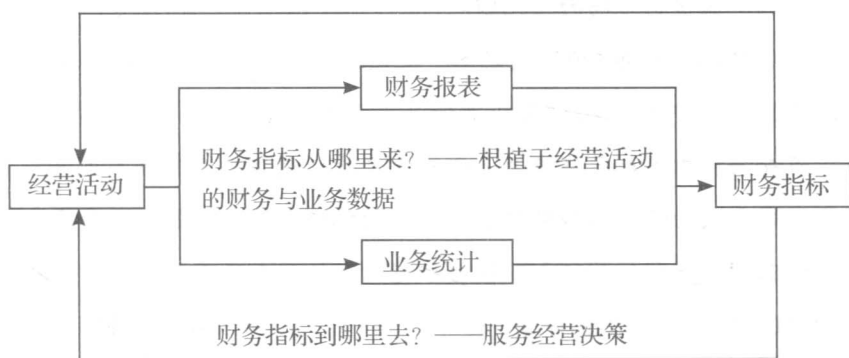


图1-1 财务指标从哪里来、到哪里去

在图中，我们可以发现，传统的财务指标构建思路更多地将注意力放在了“经营活动—财务报表—财务指标”这一条主线中，特别是关注“财务报表—财务指标”这一环节，这常常使得财务指标总是局限在财务会计领域讲故事，而渐渐远离和忽视了经营的需要。为此，我们希望通过分析财务指标从哪里来、到哪里去，能够看到问题的本质，让

财务指标能够从业务和财务两个渠道同时作为数据来源，并在功能上能够回归到为经营活动提供决策参考依据这一点上。

财务数据、财务指标应该是对经营的反映，并最终为经营决策提供参考，但是如果把财务数据作为追逐的目标，让经营服从于财务指标，为了一张好看的财务报表而努力，为了一堆优异的财务指标来开展经营，那将是舍本逐末，非常可能将企业引入歧途。比如著名的建材连锁超市百安居，在中国的经营中，为了追求最大化的利润，为了实现漂亮的财务报表，但是最终却适得其反。

案例：

### 百安居：掉进“利润”的陷阱

百安居曾经是中国市场上最大的建材连锁超市，一度所向披靡，对中国传统建材市场造成巨大影响。曾有人预测：假以时日，百安居将成长为统领中国建材市场的巨无霸。

这家隶属于世界500强英国翠丰集团的欧洲第一、世界第三大建材零售企业，1999年进入中国在上海开出了第一家门店，截至2008年年底，百安居在中国26个城市开了67家大型建材超市。2004年，百安居业绩突然爆发式增长，其销售额为上一年的10倍，甚至超过其他所有建材超市营业额的总和！2005年，销售额超过50亿元人民币，比前一年增长了78.5%，利润更是整整高出3倍。

百安居如洪水猛兽席卷而来，让本土建材市场胆战心惊。

然而，最离奇的事总是在出人意料的地方发生。2007年6月，被拖欠了1600万元贷款的上海雅迪尔橱柜忍无可忍，数十人冲击百安居上海总部，随后图腾宝佳、欧韵诺维、豪赛尔、宏耐地板等百安居供应商纷纷响应，并最终召开了供应商群起声讨百安居的新闻发布会。

——此举引起了全行业震荡，百安居的神秘面纱由此揭开，至此人们才发现其经营毫无章法，管理极为混乱，危机愈演愈烈，大量供应



商退出百安居，门店日益冷清。2008年年底，人们愕然发现百安居在东北、北京、西安、重庆、珠海等多地大规模关店……

为什么2006年、2007年以来，百安居在中国的业务会急速衰退？

### 盈利模式组合拳

我们发现，百安居所有的问题都从它的赢利模式派生而来。

百安居盈利模式的A面：百安居单店盈利模式很简单，即“装潢中心+大型超市零售”。

这一盈利模式与英国及欧洲其他百安居截然不同。英国百安居的商业模式只有“大型超市零售”一种。它的定位，是给愿意自己动手组装家具和装修房屋（DIY）的人提供便利。因为英国劳动力成本高，家装材料费用与人工费用的支出比例为1：2，因此人们普遍愿意自己动手装修房屋。随着DIY观念普及，百安居逐步将这一业态推广至欧洲各地。

但是百安居到了中国之后，原有的定位并不符合中国人的消费习惯，它没有简单延续其欧洲模式，而是将装修业务结合了进来，拓展了一块新业务——CIY（Create It Yourself），即为没有建筑装修经验的人提供从图纸、选材到施工的支持，成立了“百安居装潢设计中心”，下辖无数个施工队，为百安居的顾客进行房屋设计和装修。因为中国劳动力成本低，加之人们对“百安居”这一世界500强的信赖，于是愿意将装修也交给百安居。

百安居的用意是，用品牌化的装修中心来带动卖场的销售。最初装修中心拉动的销售额占总销售额的25%，后来居然占到了50%。

百安居盈利模式的B面：上面这种单店盈利模式，只是消费者面对的百安居，而建材零售行业面对的那个巨无霸百安居，却是“装潢中心+大型超市零售”×“高速增加的店面数量”的百安居。为了成就百安居霸业，2003年上任的中国区总裁卫哲采取的战略明显激进，他的目的很明确：加快扩张速度，制造规模效应。1999年到2002年，百安居一共