

The Fast Forward MBA in Finance

The PORTABLE MBA

MBA

实务

—财务管理速成教程

约翰·A·崔西 著
卢美妤 译
金林 校

海南出版社

MBA

The PORTABLE

THE FAST FORWARD MBA IN FINANCE

MBA 实务

财务管理速成教程

约翰·A·崔西 著

卢美妤 译

金林 校

海南出版社

The Fast Forward MBA in Finance

by John A.Tracy

Copyright © 1996 by John A.Tracy

中文简体字版权© 1999 海南出版社

本书由 John Wiley & Sons, Inc. 授权出版

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-1998-54 号

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 实务: 财务管理速成教程 / (美) 崔西 (Tracy, J.A.) 著;
卢美好 译。—海口: 海南出版社, 1999.8

书名原文: The Fast Forward MBA in Finance

ISBN 7-80645-136-6

I . 企… II . ①崔… ②卢… III . 企业管理: 财务管理—教材 IV . F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 37998 号

MBA 实务: 财务管理速成教程

约翰·A·崔西 著

卢美好 译

责任编辑: 孙 忠

特邀编辑: 吴 平

※

海南出版社 出版发行

(570216 海口市金盘开发区建设三横路2号)

全国新华书店经销

北京印刷一厂印刷

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 11.25

字数: 250 千字 印数: 8000 册

ISBN 7-80645-136-6/F·7

定价: 25.00 元

核心干部的在职进修

何飞鹏

快速成长的企业，必须要建立稳定的核心工作团队，并积极培训能担负重任的核心干部，通过核心团队与核心干部，组织能发挥有效的战斗力并达成工作经验稳定传承的效果。

一般而言，核心团队及干部的成员约占组织人数的20~40%左右，视组织形态而异。通常组织越扁平化，核心干部成员越多，因此如何培养核心干部，是组织（企业）长期发展成长的关键所在。

你是核心干部吗？

核心干部通常需要全方位的眼光与能力，不幸的是，核心干部常受学历的限制，因而需要长期、耐心地培养与训练，尤其对非 MBA 背景出身的核心干部，他们更需要入门的基础知识训练。对工作者而言，你是组织中的核心干部吗？这是重要且切身的课题。如何经过完整的自我要求与训练，而成为核心干部，应是个人成

长与生涯规划的重心！

企业经营分秒必争，非 MBA 出身的核心主管通常被要求在工作中不断自我成长学习，因此如何在工作中，通过自我进修，以补充学校及工作中不足的能力，是具有高度自我期待的工作者必经的过程。

完整的在职进修课程

“MBA 实务”以培养入门主管及核心干部为目的。主要的内容包括：

- 企业经营：

提供企业经营所需的各种入门知识，例如：何时该领导？何时该管理？如何编制、运用团队组织？如何构思战略取得竞争优势？等等。书中并佐以个案研究，由实录传递知识。

- 财务管理：

数字是企业的营运语言，本书以损益表、资产负债表、现金流量表为经纬，一一论述各种财务报表的结构与运用，为管理者提供了决策与控管所需的信息。

- 企业管理：

本书以十大面向——会计、沟通、经济、企业家精神、财务、国际企业、营销、组织行为、战略管理、就业指南——分述以往商业概念及先进商业议题。本书并以便捷、简短、生动的条列书写方式，介绍上班族应知的常识，同时避开了在理论中打滚的窘境。

· 营销管理：

营销是企业经营的关键，不论企业卖的是什么，都需要适当的营销手法将产品或服务传达至消费者手中。本书即以营销学中的基本课题（4P：产品、价格、通路、促销）为主轴，并加强“顾客”与“行动营销”的新论，而将营销概念应用于真实商业世界中。

谁需要“MBA 实务”？

（一）刚进入工作的人：以全套四册作为工作的万用指南。

（二）已任职的基层工作者：视所学的不足及工作需要，选择其中急需的内容，仔细阅读以应工作之需。

（三）转换跑道的工作者：在转换工作时，视新工作所需，选择特定内容。例如：内勤人员转任营销人员时，便可选读“营销管理”以获得入门而必要的基础营销概念。

（四）非 MBA 的工作者升任小主管时：升任小主管的工作者，视野及工作经验都需要快速加强，可考虑选读全套，随身收藏、使用以备不时之需。

（五）MBA 在学学生：虽在学习相关知识，但本套书籍结合理论与实务，可作为 MBA 学生理解实务的参考。

（六）小规模独资创业者：创业者在百端待举之际，领导人需要有全面的知识，因此全套书籍皆可作为随身

参考指南，不足之处再针对需要深入学习。

（七）企业负责人及中、高层主管：对组织中表现良好的核心干部，赠送此系列书籍，作为鼓励、肯定核心干部学习、进修之用。

（八）企业内图书馆、资料室：以此系列书籍作为员工共同学习、参考之用。

〈专文推荐〉

轻松阅读财务报表

魏忠华

企业经营者经常需要了解过去一段期间的营运成果、现金流量及目前的企业体质，以灵活应变，确实掌握经营过程中各种营业活动、投资活动及理财活动之规划、决策、控制及绩效考核等种种管理措施。因此，他们必须懂得如何运用会计信息，以做好及时有效的分析。传统上不少企业往往视会计为次要功能，认为会计只是记记账，以应付政府等有关单位的规定，没有赋予应有的重视。然而近年来，随着企业公开化、国际化，管理健全成熟的企业，逐渐体会到财务会计及管理会计对内部控制良好及经营能否成功的重要性，因此不断投入许多资源，聘任优秀的财务会计主管，建立、改善财务会计信息系统，提供管理阶层有用的信息，期以健全的管理，在当今开放的国际自由竞争环境中，知己知彼，面对挑战，赢过实力坚强的对手。

当管理者需要了解企业经营情况，及目前财务状况哪些地方可以放心、哪些地方必须改善、整体企业获利品质有多好、哪些部门或产品获利较佳或较差、这些部门或产品获利有好有坏的原因何在、如何改善特定部门或产品的获利能力、如何提高获利、业务量起伏如何适应、成长过程中如何作最适当的资本支出规划、如何规划产能或固定成本以降低损益平衡点、如何衡量投资效益、经营能力长处或短处何在、收付款速度是否合理或是否符合公司政策、经营过程是否发生重大弊端、资金流入或流出速度及其与获利能力之关系、目前资金状况及预计资金流入情形是否足以支应短期及中长期资金需求、不同的资金来源对获利、股东权益及财务稳定性的影响、运用财务杠杆效果成效好坏、及如何配合成长做最适当的理财规划等重要事项时，他们就得运用财务会计信息。不要认为会计是很深的学问，其实了解及运用这些信息并不困难，本书就是针对这些信息分析及使用者的需求而写。

本书作者以丰富的实务及教学经验，用最精简的篇幅，把企业经营者、财务顾问及财务分析人员所必须了解的最重要概念——财务会计信息如何裨益管理——从经营者如何运用财务报表、如何做经营分析、财务会计信息在管理控制及资本支出决策及效益分析的运用等四个层面上，以浅显的文字、丰富的实例及图表详加阐释，相信对于前述人员必有甚大助益。过去曾多次主持高阶主管“如何运用财务报表提升管理绩效”讲座，许多积极的学员询及参考书籍，常觉得许多书本不是太

厚、太理论或不够深入，就是不符合经营管理者的需求，这本书的出版恰好满足这些高阶主管的需求，对于我国企业管理品质及竞争力的提升必有其贡献，故乐于推荐。

〈专文推荐〉

数字会说话

柯承恩

近几年来，全球经济日趋整合，各国之间的保护措施日益减少。而随着世界贸易组织（WTO）的成立，各国企业也都有了崭新的认识，那就是惟有透过企业竞争力的提升，企业才有永续发展的机会。以往依赖政府保护的产业，如果不加强组织的管理能力，提升产品与服务的品质，未来很可能从市场上消失。而要永续经营，组织的成员更需要在知识与能力上不断地求进步。

这几年来，国内外各界对于“企管硕士”（MBA）的需求，更是反映管理人才的重要性。而作为组织倚重的管理人才，基本条件之一便是能够利用会计信息，分析企业的经营与财务状况，协助企业解决它们所面临到的各种决策与管理难题。因此，如何解读财务报表中的信息，如何运用会计与财务信息进行决策分析，以及如何设计管理控制制度，便是管理人员所应具备的财务管理

知识。这些知识也是会计领域中管理会计重视的主题。由此可见，企业财务管理必须了解会计信息与制度的运用，以达成管理的目标。

在经济社会中，一般的企业是以追求利润为目标，提供社会所需的产品或服务。为了达成此一目标，企业必须投入相当的资源，包括人力、物力与财力，再通过组织的管理与整合，才能转换为具有市场价值的产品或劳务。在此一过程中，企业的各种活动可以归纳为营业活动（operating activities）、理财活动（financing activities）与投资活动（investing activities）。对于这些经营活动的成果，以及它们对于企业财务状况的影响，企业经理人都必须要有相当的认识，特别是中高阶的管理人员。而财务报表便是将企业的这些活动，加以衡量并表达的最重要工具。因此，经营事业却对财务报表了解不够深入，将使企业的管理人员误解或丧失重要的信息，以至于影响决策品质或发展的战略。

我们也可以从企业管理的层面来看财务或会计信息的重要性。企业管理涉及目标的订定、战略与业务的规划、作业的执行，以及绩效的评估与激励等。管理上有相当多的观念与口号，都必须要通过制度的设计与信息分析，才能够落实执行。例如在目标制定的阶段，各种可行的营运目标在各种不同的发展战略中，对于企业经营成果的影响为何，必须要通过会计或财务分析的方式，才可预估成果，进而决定可行的方案。此外，在经营的决策上，例如利润目标的规划、产品价格与数量的分析、成本变动的影响、产品组合结构变动的影响、投

资计划分析等，都必须利用有系统的方法，加以分析。而所谓的损益平衡点分析法，或成本数量价格分析法、现值报酬分析法等，都是常用的会计分析工具，管理人员有必要去了解如何运用它们。

另外再从管理控制的层面来看，企业要达成利润目标，必须具备掌握业务执行成果的控制制度与评估绩效的标准。企业组织的成员分散在各个不同的单位，如何让彼此的作业互相配合，按照预定的目标进行便是管理上的重要工作。因此，企业必须具备有效的预算管理与内部控制制度。通过预算的制定，使各单位在预定的标准中自行运作。当然，各单位运作的成果，必须配合绩效评估，以提供激励的诱因。这种“利用制度，激发行为”的基本方式，在外国企业已行之多年。我国企业也已快速地采用。因此，管理人员有必要了解这种制度的基本原则与运用方法。

本书的宗旨即在提供有心修读企业管理的人士所必须具备的财务管理与管理会计知识。本书内容精要且深入浅出，对于有心想在企业管理上有进一步发展的专业人士而言，是一本相当有参考价值的好书，值得一读。

〈序〉

认识财务报表

本书是为企业管理者、银行家、企业顾问、律师和其他有需要了解企业如何创造利润、营运活动现金流量、用来支援创造利润营运的资金及其成本的专业人士而写的。管理者和专业人士没有时间去费力翻 600 页的大书；他们需要一个能直接抓住重点，及说明清楚的实用简介。

广义来说，本书解释了会计和财务信息的分析工具。财务报表是这些信息的主要来源。所以，财务报表成了解释并示范管理者是如何分析会计和财务信息，以作为其决策与控制工具的最佳结构。令人惊讶的是，市面上多数这种类型的书皆舍财务报表的结构不用。我的书则提供了许多这方面的优点。

本书清楚地阐释了对这些有头脑的企业管理者而言，绝对必要的分析技巧，以借此：

- 创造利润。

● 控制创造利润的固定资产之投资金额，并决定它们的资金来源。

● 产生营运活动的现金流量。

本书的三大方向与企业三大基本财务报表契合：利润报告（损益表）、财务状况报告（资产负债表）和现金流量报告（现金流量表）。这三种财务报表是所有企业的重心。

比起一般基本管理技巧领域中的书籍，本书更强调现金流量。事实上，现金流量与利润应作等量齐观。企业管理者绝对不能忽视其决策对现金流量的影响。高利润也许代表低现金流量；管理者必须清楚了解个中原因，及其利润的现金流量时间性。

本书一开始，即以四章的篇幅概述财务报表，并与一般公认的会计原则观点相反，我们是以管理者的观点来解释它们。当然，一般公认会计原则并没有错；外部报表必须根据这些会计标准来准备。一般公认会计原则提供了衡量利润的基本原则。企业管理者显然需要知道企业赚了多少钱。

但是，为实行决策与控制功能，管理者需要比企业外部报表中所提供的信息，知道得更多。而一般公认会计原则只能提供一些基本的财务报告，却无法提供信息更丰富的财务报表和其他会计报告给企业管理者。

一般公认会计原则的“失败”并不是它们不能衡量利润，也不是以它们为依据呈现企业财务状况有什么不对，全然不是。只是一般公认会计原则不处理管理者所需要的全部信息类型。事实上，多数这种信息管理作业

是非常机密的，且永远不会包含在公开给社会大众的财务报表中。

容我郑重建议你将所有本书的例子个人化。将范例当作是你自己的企业；想像你是企业的主要业主或高阶主管，而且如案例一般，你会得到每个决策的利益或承担其后果。

目录

第一部 给管理者的财务报表

- 第一章 事业伊始 /3
- 第二章 外部财务报表：对外的财讯窗口 /13
- 第三章 内部损益表：管理者的决策分析工具 /23
- 第四章 内部资产负债表和现金流量表 /35

第二部 管理分析

- 第五章 营运比率：绝对必要的基准 /57
- 第六章 评估企业投资绩效 /77
- 第七章 成长所需的资金 /95
- 第八章 损益平衡和创造利润 /109
- 第九章 销售量变动 /125
- 第十章 售价和成本的变动 /141