

只要把数字代入公式

用“5分钟”就能进行的经营分析

〔日〕 上原 学 著

纪玉山
白玉环 译
关春鹏

吉林大学出版社

Longman

译 者 的 话

在党的十二届三中全会精神的指引下，越来越多的企业管理人员开始学习和运用现代经营管理方法，这是十分可喜的现象。许多企业的管理人员，特别是中小企业的管理者迫切希望介绍现代管理方法的书籍能够通俗易懂、深入浅出。《用“5分钟”就能进行的经营分析》是一本由日本经营指导中心一九八四年出版的现代经营科学的小型工具书。这本书在不太长的篇幅里，介绍了大量的简明易懂、通俗实用的经营分析公式。只要读者具有初中文化程度，並参加过一段不长的经营实践，很快就能理解和掌握这些公式，並能有效地利用这些公式对本企业进行各种各样的经营分析。要分析哪项指标，只要把有关数据代入适当的公式，依靠计算器，用五分钟就可以得出有益的结论，改进经营管理工作，从而达到提高经济效益的目的。这对于那些没有条件掌握高深的经营理论和高等数学的管理者和实业家来说，是一本具有实用价值的书籍。

当然，这本书的一些观点，诸如生产目的、价值观念等並不完全适合社会主义企业。相信读者是能够正确对待的。

吉林大学出版社社会科学编辑部的李胜宏同志对本书的译稿进行了认真的校对和润色，在此谨表谢意。

由于译者水平有限，时间仓促，疏漏和不妥之处，一定不少，希望广大读者批评指正。

1985年7月

用“五分钟”就能进行的经营分析

目 录

为什么要进行企业分析.....	1
-----------------	---

• 经营分析的要点.....	2
• 公式.....	3
• 计算方法.....	3
• 相关比率、参考比率.....	3

经营分析的程序.....	4
--------------	---

1. 收集经营分析所必要的资料.....	4
2. 决算报表的调整.....	4
3. 经营分析资料的计算.....	4
4. 通过分析数值掌握要点.....	4
5. 比较研究.....	5
①和全国同行业平均值进行比较的方法.....	5
②和同行业其他公司进行比较的方法.....	5
③和预算进行比较研究.....	5

- ④同相关比率的比较研究..... 5
- ⑤按时间序列进行比较研究的方法..... 6
- ⑥和目标进行比较研究..... 6

1 通过经营分析说明什么..... 8

1. 经营分析的目的..... 8

- ①经营人员、管理人员、工作人员进行的经营分析..... 8
 - ②金融机关进行的经营分析..... 8
 - ③股东、投资家、出资家等进行的经营分析..... 9
 - ④中小企业诊断师等进行的经营分析..... 9
 - ⑤工会组织等进行的经营分析..... 9
 - ⑥国家、公共团体进行的经营分析..... 9
 - ⑦债权人、债务者为信用调查而进行的经营分析..... 9
 - ⑧为编制标准的经营分析资料而进行的分析..... 9
 - ⑨报社、杂志社进行的经营分析..... 9
- ### 2. 经营分析的界限..... 11
- ### 3. 使用分析数据的注意事项..... 11

2 判断企业收益能力的大小..... 14

- 企业的综合能力..... 17
- 经营资本的利润..... 19

3 什么是资本的周转状况..... 23

• 掌握资本利用状况的方法	23
• 掌握资本周转率和资本周转期的方法	25
• 资本的利用状况	28
• 经营资本的利用状况	30
• 销售额和总资本的平衡	32
• 收取期票、销账额是否过大	35
• 商品库存是否适当	37
• 产成品的库存时间是否适当	39
• 产成品的生产周期	42
• 材料的库存量是否适当	45
• 设备投资是否压抑经营	48

4 收益能力的分析和判断方法

用盈亏计算表掌握利润 50

• 是否有足够的经常利润	53
• 毛利越多越好	55
• 经营成果左右企业	57
• 附加的营业外收益	59
• 成本是否超支	61
• 人事费	65
• 支付利息影响利润	68
• 销售额是企业经营的标志	70
• 每个职工赚多少钱	72

• 销售处赚多少钱.....	74
• 是否动用资本金分红.....	76
• 增长状况.....	80
• 利润是否增加.....	82

5 认清资金周转的状态

(流动性分析)	84
---------------	----

支付能力和财政状态的审核 85

• 自有资本是否不足.....	85
• 审核支付能力.....	87
• 审核偿还能力和财政状态.....	89
• 库存商品是否过多.....	91
• 设备投资在自有资本范围内有利.....	93
• 固定资产是否用长期资本供给.....	95
• 手头的现金.....	97
• 支付状况.....	99
• 货款回收期.....	102
• 商品是否畅销.....	104
• 支付效果是否良好.....	106
• 借入款的偿还状况.....	108
• 固定资产和销售额的平衡.....	110
• 资金的动向.....	112

6 盈利和亏损的界限..... 116

1. 盈亏分岐点.....116
2. 盈亏分岐点分析.....116

盈利和亏损的界限.....118

- 收支相抵的计算方法.....118
- 固定费用和变动费用的区分.....120
- 变动比率和边际利润率.....121
- 盈亏分岐点的应用实例.....123
- 掌握变动费用、固定费用的方法.....
 - 盈亏分岐点的公式/利润图表 I / 利润图表
 - II / 盈亏分岐点的公式 III
- 掌握变动费用、固定费用的方法.....129
 - 费用分解的方法 I / 费用分解方法 II / 盈亏
 - 分岐点比率和保险率.....129
- 什么是生产率.....135
- 从事提高附加价值的经营.....139
- 职工每人创造多少附加价值.....142
- 人事费是否过多.....145
- 每月人事费是多少.....146
- 分配进行得是否适当.....148
- 资本能力是否得到有效利用.....150
- 设备的投资效果.....152
- 机械的投资效果.....153

• 人均生产额.....	154
• 人均附加价值额.....	157
• 加工额.....	160
• 人事费是否适当.....	162
• 材料的占用额.....	164
• 福利费用否适当.....	166
• 设备投资是否适当.....	168

为什么要进行企业分析

企业常常被人称为是有生命的，既然有生命，就要摄取一些东西，利用其作为能源进行活动，生产出某些东西来。人的身体各个时期的健康状况有好有坏，同样，企业的状态也有优劣之分。

人如果得了病，就要到医院去，接受诊察和治疗。这种时候，就会有很多症状表现出来，或脸色难看，或没有精神，或浑身无力，或出血过多等等。那么，企业在这种情况下会怎样呢？企业中有大企业，也有一家一户夫妻两人经营的所谓个体小企业，我们在这里研究分析的是由几十人以上组成的公司。

考察任何一个企业，我们都可以看到，企业是依靠货币来进行经营活动，生产出商品，售出商品后又得到货款，而且这一系列的经营活动的结果全都可以用数字来表现。人体出现的所谓“症状”，在企业经营来讲，则全部以数字反映出来，把这些数字进行整理后代入到各种公式，这样就可以弄清这些症状，反过来说，企业的稳定性也可以一目了然了。

这就是说，要看某企业的发展前景，就要掌握企业的基本数字，根据这些数字来判断企业在将来是否有发展前途。我们把这就叫作经营分析。

在本书中根据企业的各种数字，叙述了可作为判断企业发展前景的标准公式，就这一设想作如下的简要说明。

· 经营分析的要点 ·

在实际进行经营分析的时候，重要的问题就是以什么为根据来进行判断，也就是说分析的对象是什么。

企业是有生命的，其活动都要反映到数字上来，也就是要注意企业经营的什么地方，应用哪个数字更为合适。

我们就一个最简单的企业来考察一下，在最初是筹集资金，用这些资金购入原材料，经过加工，生产出产成品，再把产成品作为商品出售。

其结果，是创造出利润。然后企业用这些利润再投资，以求获得更多的利润。这里的关键问题是：为要进一步获得利润应该怎样办，为此，企业是否对所投资本进行了更有效率的经营活动，并且为用同样的投资，通过进一步提高劳动生产率生产出更多的产品来，应该怎么办。

而且进一步提高财政状况、支付能力将会增强企业的信誉，反过来也会加速资金的周转。

另一方面，投入的资本不一定能获得利润，对企业来说，投下资本是为了获取利润，而该企业的活动本身是否有利、是否合算，就将成为一个问题。制造、销售出不合算的商品，是什么也得不到的，这一点是不言自明之理。

基于这样的观点，本书将考虑以如下五个方面为中心，分别加以说明。

① 收益状况的分析比率

② 流动性分析的要点

③ 掌握生产能力的比率

④ 掌握支付能力、财政状况的比率

⑤ 掌握盈亏分岐点，也就是掌握合算性的要点。

对于各个经营比率的说明中集中在主要问题上，同时对其他相关的比率，也作了说明。

· 公式 ·

给出求分析计算的基本公式，为了实际求得数值，说明那个公式是求什么数值时使用的，对公式的各个用语的意义也都作了具体说明。力求即使没有簿记知识，也能够容易地进行计算，能够理解。

· 计算方法 ·

把经营比率的计算公式，以记载的形式来表示，所以只要把适当的数字代入公式，无论是谁都能够进行经营分析。

希望广大读者也马上计算分析一下贵公司或往来公司的情况。贵公司怎么样？你的往来厂商靠得住吗？

· 相关比率、参考比率 ·

本书大体上是把一般公式作为基本公式的，为使对其他统计资料也能得到充分运用，为了能够综合判断各个指标，根据需要在对“相关比率”加以说明的同时，也列出了“参考比率”。

经营分析的程序

1. 收集经营分析所必要的资料

- ① 借贷对照表
- ② 盈亏计算表
- ③ 生产成本明细表
- ④ 剩余资金处理计算表
- ⑤ 其他经营管理资料的收集

2. 决算报表的调整

在开始经营分析之前，调整决算报表，也就是为了便于进行经营分析做好清理决算报表、汇总决算数字的工作。

例如：决算报表的单位是“元”，为便于分析，要根据企业的规模，调整为以千元、万元或百万元为单位。

3. 经营分析资料的计算

计算调整后的决算报表，就是把一个结算科目的数额和其他结算科目的数额进行对比，求出百分率，或计算出期初、期末的平均数值，或乘以2，计算出全年数值。或将分子、分母颠倒相除求出分析比率。

下面说明一下与计算有关的主要事项。

经营分析有比率分析和实数分析，在比率分析中乘以100，用%表示时，算到小数点后2位，余者四舍五入。

4. 通过分析数值掌握要点

概要地掌握经营分析数字是很重要的，因此平时就应当进行概略掌握数字的练习。

5. 比较研究

问题在于，计算出决算报表，仅仅停留在得出的数字上还不是经营分析，只有对计算出来的多种数值进行比较、研究才是经营分析。

把计算出的数值和什么资料、什么数值进行比较研究是一个很重要的程序问题。

① 和全国同行业平均值进行比较的方法

这种方法是与政府机关和公共机关团体、领导团体编制的同行业平均值进行比较的方法，就是和行业平均数据的比较研究。

② 和同行业其他公司的比较方法

这种比较方法是和行业、经营情况和规模相同的企业进行比较研究。

③ 和预算的比较研究

无论是哪个地方的企业都要编制预算，把预算作为大致的标准，制订出销售额指标以及费用、材料等的消耗指标来进行企业经营。

在预算有出入时，就将在企业经营方面引起重大问题，所以和预算比较分析是很重要的。

④ 和相关比率的比较研究

例如：为实现资本利润率的高率化，就要提高利润率或加速资本的周转。

资本利润率 = 销售利润率 × 资本周转率

按照上述算式，各个比率是和其他的比率有着某些关系

的，所以根据相关比率就能够发现造成比率高低的理由和原因。

⑤ 按照时间序列进行比较研究的方法

特别是在得不到比较分析指标的情况下，就要按照时间序列取得参考数据。

例如，设某一时期为100，来了解以后的趋势或进一步把三年间、四年间、五年间的实际情况和平均数值进行比较分析。出现异常数值的时候，必须查明造成异常的原因，以利企业的经营。

⑥ 和目标的比较研究

这是制定出企业目标，与之进行比较分析的一种方法。如上所述，经营分析，是在和标准数值进行比较分析之后，才懂得数值所代表的意义，並以此为线索，从而推断出问题的所在及其改善方法。

经营分析的程序

① 经营资料的收集

II

借贷对照表
盈亏计算表
生产成本明细表
剩余资金处理计算表
其他资料的收集

② 决算报表的调整 (调整为千元单位或者百万元单位)

③ 计 算

(4) 增长能力的分析计算
(3) 生产率的分析计算
(2) 流动性的分析计算
(1) 收益能力的分析计算

④ 掌握经营分析数值 (掌握梗概数值)

⑤ 和平均指标进行比较分析 (重点问题的审核)

⑥ 进行判断(研究问题的所在及其原因和改善方法)

⑦ 归纳整理报告表

⑧ 用于经营计划 用于该企业的审核

1. 经营分析的目的

经营分析因分析企业的立场、目的、或对重要性理解的不同也不一样。根据经营分析的主体，大致可以分为企业内部的人进行的分析方法和企业外部的人进行分析的方法。

内部分析，就是进行经营分析的人在企业内部，也就是经营人员、管理人员、职工为有利于经营管理而进行的分析。

外部分析，就是进行经营分析的人在企业外部，也就是指股东、投资家、金融机构、国家机关、中小企业诊断师、公认的会计师、债权人、债务人、往来厂商、信用调查所、以及编制分析资料的诸机关所进行的经营分析。

① 经营人员、管理人员、职工进行的经营分析

研究企业的经营活动（销售、生产、劳务、库存、资金、经营管理、商店、采购设备等）进行得是否顺利，或者为把握企业的现状，实行妥当而又合理地经营活动所作的分析。也就是在进行企业经营的时候，为得到计划、实施、统制所需要的基础资料而进行的经营分析。

② 金融机构进行的经营分析

银行、证券公司、保险公司等金融机构，为了在给企业贷款时作为判定对方企业是否具有偿还能力及抵押能力，即是否是具有保险性的企业的标准而进行的经营分析。

③ 股东、投资家、出资家等进行的经营分析

向企业投资的人、股东等进行的经营分析，是为判断自己所投入的资本是否在有效地增殖而进行的分析。也就是为判断所投资的企业是否保险、并具有收益能力、生产能力、增长能力的企业而进行的经营分析。

④ 中小企业诊断师等进行的经营分析

公认的会计师、中小企业的诊断师、税务理士、经营顾问为研究企业的经营状态，即企业的收益能力和流动性、增长能力、生产能力等进行的经营分析。

⑤ 工会组织等进行的经营分析

工会组织等为确定适当的工资额而进行的分析，即为判断企业的收益能力和支付能力、特别是工资的支付能力而进行的经营分析。

⑥ 国家、公共团体进行的经营分析

税务所等、国家、公共团体为了从课税、经济统制方面研究企业的收益能力而进行的经营分析。

⑦ 债权人、债务者为信用调查而进行的经营分析

债权人、债务者进行的经营分析是在和对方进行交易时，为研究企业的保险性、生产能力而进行的分析。

⑧ 为编制标准的经营分析资料进行的分析

是大藏省、通商产业省、中小企业厅、日本银行、三菱经济研究所等所进行的分析，是为编制标准的经营分析资料而进行的经营分析。

⑨ 报社、杂志社进行的经营分析

是为了让一般读者了解经营、分析资料的综合情况，而作的分析。