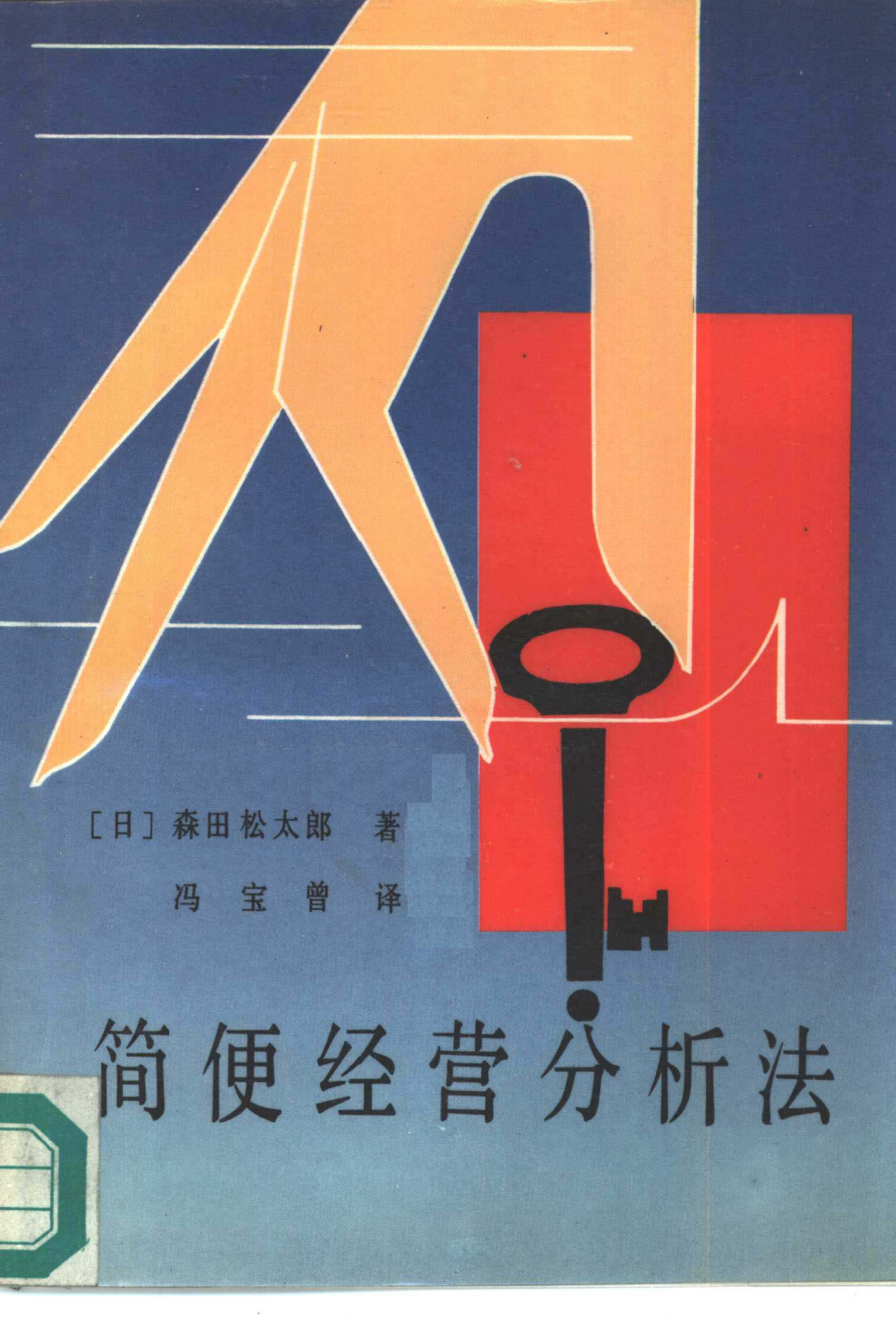




[日] 森田松太郎 著
冯 宝 曾 译

简便经营分析法

简便经营分析法

〔日〕森田松太郎 著

冯 宝 曾 译

赵 毅 甫 校

经济管理出版社

1986年

简便经营分析法

〔日〕森田松太郎 著

冯 宝 曾 译

赵 毅 甫 校

责任编辑 刘其昌

责任校对 陆符铭

封面设计 李更新

技术设计 张克岑 任志明

•
经济管理出版社出版

北京市新华书店总发行 各地新华书店经售

河北新华印刷一厂印刷

•
787×1092 1/32 印张 6 字数: 137,000

1986年8月第一版 1986年8月保定第一次印刷

印数: 1—5,000册

统一书号: 4361·45 定价: 1.50元

原 序

不久前人们还把“经营分析”看作是学者或是会计师的专长，近来却已成为各阶层的人们普遍关心的事了。我想这是非常好的倾向。

也许可以说，经营分析已从启蒙时代进入了实际运用并追求实利的时代。中小企业的经理们，在积累了几年经验并熟练地掌握了常规业务之后，下一步就要进行经营分析了；也有的是从一开始就练习管理会计的；还有些经营者是从想知道怎样掌握自己公司的成就，才引起关心的。因此，今后打算使用经营分析的人，一定会相当多。

尽管人们都想学点经营分析，却怎么也找不到一本好书。虽然这方面的书不算少，但都是非常专门的，非常难消化。一般的书也都各有长短，难于选择。

有些经营分析的书，胡乱列出些乏味的计算式，至于怎样利用这种分析结果去归纳和评价却不太涉及，因此很多都受到了批评。

响应这种呼声，本书拟写成一本简便的经营分析的入门书，主要体现在以下几方面：

第一 对于经营分析来说，计算数量众多的比率是没有意义的，只选择几个核心指标，说明其涵义和判断的方法就足够了。因此，没有列出全部的财务关系，只是十分重要的才加以解说。

第二 外行的经理若想分析时，只要注意利用图表，掌握一些数据，很快就能明白。

第三 本书不能只是读一读，旁边必须放着你的公司的财

务报表和铅笔，在本书上填写些数字，经过计算然后才能理解。经营分析如果仅停留在知识上就没有意义了，要在实践中应用才行。

第四 不偏重财务比率分析，而是将损益分界点分析，实数分析，成本、资金分析以及从人的方面进行分析的方法，通过实例加以说明。

第五 将这些单个指标分析的结果，进行汇总、加工，具体地说明综合评价方法。

因此，即使完全外行的人，有了这样一本书，对于经营分析是怎么回事，怎样作才好，也能很快地理解。同时，还可以用自己公司的数据，对自己的公司进行实际的经营分析。

请你充分利用这本书，尽快掌握经营分析吧！

著 者

1983年4月

目 录

序 章 经营分析的概念

1. 有关经营的基础知识 (1)
2. 公司的基本数据 (4)

第一章 利润与资本、销售额的关系

1. 利润与投资的比率 (12)
2. 销售额与利润的关系 (20)
3. 资本周转与利润的关系 (29)

第二章 资本、资产的周转

1. 评价资本周转的方法 (31)
2. 资产周转的个别评价法 (33)
3. 不增加总资本的扩大经营法 (40)

第三章 怎样分析财务上的稳定性

1. 稳定性的五率 (44)
2. 稳定性的综合判断法 (50)
3. 对比率分析结果的评价 (52)

第四章 损益分界点的求法及用法

1. 损益分界点的求法 (55)
2. 变动费与固定费的划分法 (60)
3. 损益分界点与临界利润 (64)
4. 损益分界点与成本的降低 (79)
5. 损益分界点与设备投资 (81)

第五章 利润增减与资金收支的实例分析

1. 实数增减分析的具体方法	(86)
2. 资金收支分析的具体方法	(113)
第六章 人的因素与附加价值分析	
1. 年龄与业绩的关系	(119)
2. 薪金和士气的关系	(130)
3. 职工与收益的关系	(141)
4. 关于附加价值	(147)
第七章 怎样进行公司的综合评价	
1. 对公司的评价与指标确定方法	(159)
2. 公司评价检查	(161)
3. 综合评价的指标和综合分计算方法	(165)
第八章 理想的公司决算书	
1. 借贷对照表的理想状态	(177)
2. 损益计算书的理想状态	(180)
3. 借贷对照表与损益计算书的关系	(182)
附 录：标准指标	(184)

序 章 经营分析的概念

1. 有关经营的基础知识

经营是人力、物力和资金的平衡

公司的问题就是以金钱为资本，如何充分运用人力，使利润得到增长。不增利的公司，是没有存在价值的。因此，就要研究资本与利润到底是什么关系。

公司是人的集合。人集合在一起，在法律上就叫集团法人。集团法人之中，以盈利为目的的组织叫有限公司。现今，我们所说的公司都是指有限公司。有限公司在世界上是很多的。没有公司的社会是难以想像的。

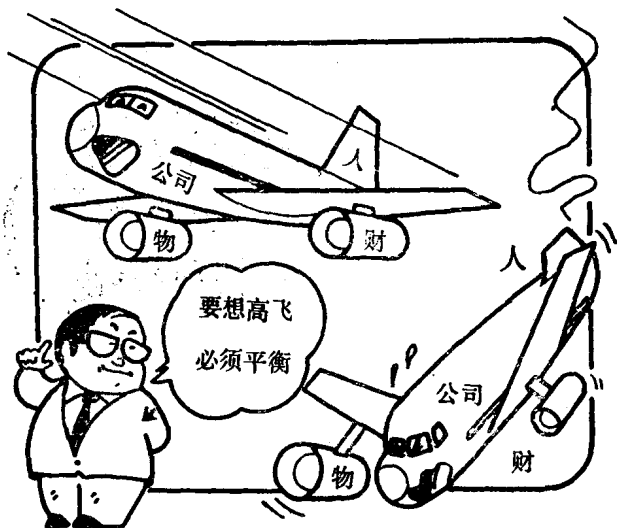
在资本主义体制下，要想搞活经济非有公司不可。成立公司，最重要的是善于经营。常言说，不知道公司就像是不懂得人生。此言并不过分。

一个公司在如何使资本增殖，即在增利方面，是倾注了人的能力的。按说判断人的能力是很难的，但经营者的优劣，却很容易从其对公司经营的影响上想像出来。拥有优秀的经营者的公司，往往会获得意外的大利。

人、财、物中的“物”，也可以看作是金钱的变形。例如，用现金买了机械，金钱就变成了机械的物的形态。结果，公司的经营就成了如何有效的发挥人和金钱的作用。人才齐备，如

果没有金钱就什么也做不成，但如果只有金钱而得不到人，公司也发展不了。

对经营来说，最重要的是人和金钱的平衡。这种人、财平衡的方法，就叫“经营分析”。



资本来自自身和他人

公司必须有资本。股东拿出来的资本是最初的资金。

资金的初形是现金。因此，如果把金钱看成是现金，那么金钱同资本就是同一个东西。可是，如果认为贷款也是金钱，那么资本就不只是由股东拿出来的了。

如果这么看，就会有贷款和股东拿出来的两种金钱。股东拿出的叫做资本。这种资本一旦获利就会逐渐增多。增加的这部分就成为增殖的本钱。就是说，股东原有的这部分可以增殖。

股东所有的这部分（本钱和本钱增多部分的合计）就叫做

“自有资本”。与股东自有资本相对应的是借来的钱，叫做“他人资本”。

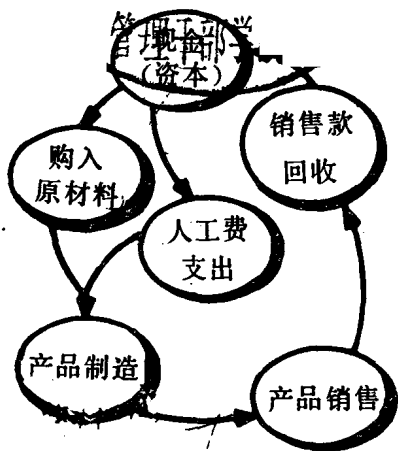
因此，资本就是自有资本与他人资本的总合。

资本的循环

资本是公司经营的源泉。公司成立之初，资本是以现金形式投入的。投入的现金，经过循环，又以现金的形式收回。这就是资本的运动。经营管理的数据就是由于这种资本活动而积聚起来的。

资本的运动很易说明。请看下图

最初在原材料、人工费上投入的现金，形成产品以后，通过销售回收上来。在此期间，由于有利润，回收的现金额多于当初的投入。就是说，多余的现金是以现金形式收回的利润。如果公司亏损，回收的现金就会少于当初的投入，其差额就是损失。这种差额表现为现金亏损。



以上是将资本用现金的形式来说明的，不过资本并不只限于现金形式。由于时间不同，会形成原材料、产品、赊销贷款等形式。可以认为，在一定期间，资本从现金的形式经过几回变化，仍会以现金的形式再现出来，这就是资本的周转。如果这样的周转在一定期间实现，就叫营业循环(business cycle)。

2. 公司的基本数据

数据从哪里来

经营的数据是从公司的各种活动中产生出来的。所以，如果是自己公司所需要的数据，只有在本公司内部去寻求。除此之外，从哪里也找不到。

经营的数据，多数是从主要的经营管理范围内取得的。有人因此就认为，与经营有关的数据是经营中产生的，或者说不会从管理外取得，其实这是不对的。实在说，在管理部门，数据是由于计数才积累的，其数据量并不是最多的，因此数据并不是管理部门所独有的。

例如，与销售有关的详细数据，就由营业部或销售部所据有。与生产有关的在制造部或工厂，原材料价格动向等在资材部，与工资或人有关的则在人事部或总务部，这些地方都有着丰富的数据。经理部据有与资金有关的数据和用金额反映公司动态的数据。不过也有些地方是用控制室将所有数据都集中起来。

经营资料用金额来表示，看起来有信赖感，简单明瞭，但也因此受到局限。有些情况是用金额表示不了的。例如，要表示本月销售了多少打，多少吨，或是以品种区分的物量等。

因此，表示公司的规模时，如果销售额用若干亿元，资产总额用若干亿元，那么职工就用若干名，生产能力用多少吨，面积用若干平方米来表示，反正不尽相同。总之，金额和物量表示方法，彼此是互为补充的。

判定公司规模时，知道了销售额、资产总额、利润额、职工数、生产能力、分支工厂的数量、配置等，就差不多抓住了

全貌。另外，有关经营的数据对于综合判断也是很重要的。

充分运用一切数据

所谓数据是指经营方面的、销售方面的、生产方面的和其他数字的总合。

经营数据以决算书的形式来表示。这是最引人注目的，而且发表后客观上也会招来信任。

经营以外的数据，姑且不管公司内部怎样利用，在外部几乎是不会有机会知道的。只在新闻情报、有价证券报告书等处可以大体上知道一些。外面要利用公司的数据时，只有已发表的决算书是数据的唯一来源。

与此相反，在公司内部对公司进行分析时，可以利用丰富的数据。不仅利用经营数据，还应该充分利用一切数据来判断公司的能力。过去，所谓经营分析，只限于分析经营数据，这一直是个缺陷。进行公司内部的经营分析时，应该根据所据有的数据宝库，从广阔的视野上去分析。

因此，应该去充分利用数据。

将未加工的计数原封不动地观察一番，大体上也能看出点什么来，是可以从中有所感受的。不过，如果只是对未加工的计数原封不动的观察，是不会看出这些数字的真正意义的。要想知道数字的真义，必须进行比较。

必须对数字进行比较

看来，世界上的一切事物都处于比较之中。

自认为是穷是富，一定是同某人进行了比较。从国家来看，如与美国相比，日本的国民生产总值是小的，但如与东南亚诸国相较，则又是非常大的了。

高度、长度、重量、速度等也都是同样的，与别个相比，高的、长的、重的、快的才能显示出来。在通常情况下，由于

有共同的尺度，比较就很简单。长度就是以米为单位来进行比较的。就是说，以指定物为基准进行长度测量，是通过它来相互比较的。现在，为了生活方便，确定了各种各样的物量单位。高度、长度用米，重量用克，速度用单位时间的距离等。因此，比较是容易的，比较的结果可立即得出。这也是人类智慧的多年积累。

人们对金钱也规定了单位，但世界各国各不相同。日本是以“日元”为单位的，所以在日本，表示金钱或金额时必须使用“日元”。

公司的决算、尤其是决算书中的金额，都要用“日元”来表示（注：本书中一律简译为“元”——译者）。例如，资本若干亿元，建筑物若干亿元等。

通过金额，我们还可用任何方法与他物进行比较，但必须注意这些数字的内在涵义。

公司必须经常对必要的数据进行测定、比较、分析。公司与人同样是有机体，其健康状况每日都有不同的变化。如果出现意外，别人都知道了而本人却不觉察，这种情况可不是什么好事。

通过数据探测公司的体质

人类有肥胖型和消瘦型两种体质，同样公司也有肥瘦两类。有趣的是，在人间，肥胖型的人虽然看起来很好，但很多情况下隐藏着意外的弱体质。俗话说，皮带长一寸，寿命短一年。

不过，公司毕竟与人类不同，只有若干相似性。肥胖型公司有的体质脆弱，这种情况一般看不出来。同大树一样，有问题的肥胖型公司，只有当其外况恶化时，才显露出缺陷来。

刮台风时，中空的大树就会倒下来。同样，流感大流行

时，有的肥胖型心脏弱的人就会丧命。公司也有同样的现象，一遇到大萧条的情况，银根突然紧缩，体质弱的公司马上就垮了。而体质弱的公司，肥胖型的居多。

那么，要想知道自己的公司是肥胖型的还是消瘦型的，体质是强是弱，就必须掌握有关的数据。如果以数据为依据，对公司的体质逐点进行分析，就可以预防未来的事故，并提出警告。

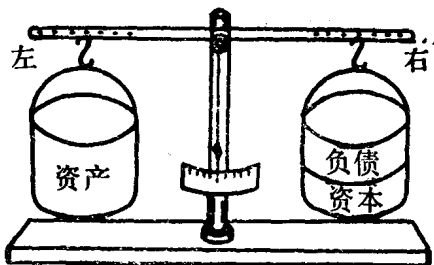
古谚语说“良药苦口”。即便是苦的，如果确是好药，对于强化公司的体质也是非常必要的。用数据进行经营分析，可以说就是用药的处方。

财务数据的三个源泉

公司的有关数据是各种各样的，有资本、资金活动等财务上的数据，与生产设备、销售活动、地区条件、职工等有关的则是财务以外的数据。一般认为，财务上的数据，由于用金额表示，分析起来是方便的。

财务上的数据主要是从借贷对照表、损益计算书和制造成本报告书上取得。这三种报表也叫财务数据的三源泉。下面就将这三种报表，作简单说明。

借贷对照表



借贷对照表是用来记入公司的资产、负债和资本的，这些

数据表明了公司的财务状况。

借贷对照表，英语叫 balances sheet（即资产负债表——译者）。所谓平衡，就是说表的右侧与左侧的金额应当是相等的。

借贷对照表的表示方法有两种：一种是“报告书式”的，从资产开始，然后把负债、资本顺序写下来；一种是“账单式”的，表的左侧是资产，右侧则罗列着负债和资本。通常所用的形式，是左右对照的账单式的。这种形式容易把平衡状况显示清楚。

借贷对照表就像上图的天平那样，左（资产）和右（负债、资本）是平衡的。例如，左边如是 100，右边也是 100；左边金额如是 100 元，右边金额也是 100 元。应完全相同。

这种借贷对照表，受簿记上的约束，必须是左借、右贷。借与贷在表上对照，就形成了借贷对照表。借贷是怎样平衡的，如果学了簿记就会明白。简单地说，负债、资本就是置办资产的资金的来源。也就是说，供应的各部分与运用的结果是平衡的。例如，用贷款买了资产，就在负债栏表示出贷款，在资产栏表示出买到的资产。公司是以资本为中心来经营的，贷款也是资本的一部分。增殖的资本、积累的资本叫“自有资本”，从外部筹措的资本叫“他人资本”，如果将自有资本和他人资本统称为资本，则在借贷对照表上，资本和作为资本运用形态的资产，就可按下图所示方式简单地表示出来。

（资本的运用）（资本的筹措）

资 产	他人 资本	资 本
	自有 资本	

在资产方面，要表现资本运用的具体形态，有现金存款、赊销贷款、产品、原材料、土地、建筑物、机械设备等科目。在资本来源方面，有付款凭证、赊购贷款、

未付款、借款、资本等。

损益计算书

损益计算书就是将营业期间的营业成绩显示出来的报表。从销售额中除去与其相当的成本、推销费、一般管理费等，就可计算出本期利润。

在损益计算书上可以计算各种利润。从销售额扣除其直接

销售额	
一) 销售成本	
	销售总利润
一) 推销费	
一) 一般管理费	
	营业利润
十) 营业外收入	
一) 营业外支出	
	经常利润
十) 特别利润	
一) 特别损失	
	本期利润

成本后的余额为“销售总利润”。销售总利润也叫“毛利”，是观察公司营业成绩的最重要的指标。

从销售总利润中减去销售中花费的费用和管理上花费的费用就是“营业利润”。营业利润对观察营业阶段获得的利润是重要的。

在营业利润上加上营业外收入，减去营业外支出，其余额为“经常利润”。这是公司日常经营的成果，用以评价一个时期之内公司的经营成绩。

“本期利润”是用于分红和其他用途的重要的利润。是公司可以处理的利润。

以上各种利润，按顺序汇总如上表。

制造成本报告书

制造成本报告书也可以认为是损益计算书的附表。列出本期销售额和与其相对应的本期销售成本，其差额就是销售总利润。在制造业，销售成本就是本期产品的制造成本，也就是产成品的成本。

原材料费	× ×
劳务费	× ×
其它开支	× ×
合 计	× ×
期初备品	× ×
一) 期末备品	× ×
本期制造成本 × ×	

制造成本报告书就是产品成本的明细表，一般必须有原材料费、劳务费、其它开支三个因素。

制造成本报告书形式如左表。从这个表可以推算出变动费、固定费，在计算损益分界点、边界利润时是很有用的。

财务以外的重要数据

有关经营的数据，除了借贷对照表、损益计算书这类财务上的数据以外，还有其他各种数据，这些数据有时会比财务数据更重要。

①有关职工的数据——职工的数量、质量，年龄构成，男女比例，过去的经历（学历、经验）。

②销售上的数据——销售据点的数量（分店、营业所等）；