

企业财务计划与分析

〔日〕 阿部斗毛
古川荣一



6.72

机械工业出版社

前 言

《企业财务计划与分析》一书，是我们组织编译的。这本书摘译自日本一桥大学名誉教授、商学博士古川荣一著《财务管理要点》，日本上武大学教授、商学部长阿部斗毛著《企业分析要点》，以及日本经济新闻社一九七八年编辑的《日本经营指标手册》。

全书分三部分：一、财务计划，主要阐述了财务计划的内容，利润计划与资金计划的编制方法及其相互关系。二、财务分析，通过对资产负债表和损益表的分析，列举了各种指标的分析方法。三、企业经营指标附录，选择了日本机械工业企业中机床、汽车、轴承、电机、电器、农机等行业主要企业的五十八个经营指标的实际数值。

本书通过财务计划与分析工作，运用科学方法，结合实际业务，阐述了一般的经营管理知识，可以提供工业部门和企业领导同志更多地了解国外企业情况，改善经营管理作为参考材料。它也可以作为广大的经营管理人员、财务会计工作人员以及大专院校有关专业师生进行业务研究和工作的参考。

第一机械工业部财务会计司

一九八一年二月

编译者的话

本书摘译了日本企业的财务计划与财务分析的方法，并列举日本主要的机械工业企业近期的经营指标，是一本较为系统的阐述财务工作实际业务的资料。因此，我们把它编译出来，提供各个工业部门，工业企业的经营管理人员与财务会计人员，作为业务研究的参考。

本书译自日本一桥大学名誉教授、商学博士古川荣一著《财务管理要点》，日本上武大学教授，商学部长阿部斗毛著《企业分析要点》以及日本经济新闻社一九七八年编辑的《日本经营指标手册》。

本书由李植初、于房武、张德良三位同志翻译，由李植初同志编汇审校。在审校中承杨树滋、钟全瑞同志给予协助，在此致以谢意。由于我们的外文和业务水平所限，译文会有缺点和错误，请读者指正。

目 录

第一部分 财务计划

财务计划	1
一、财务计划的内容	1
(一) 财务计划的内容	1
(二) 财务计划的目标	2
(三) 财务计划的体系	5
二、利润计划的编制	8
(一) 利润计划的要素	8
(二) 利润计划中的目标利润	11
(三) 资本利润率计划	14
三、资金计划的编制	17
(一) 资金计划的内容	17
(二) 资金计划表的编制	18
(三) 资金计划的计划目标	23
四、利润计划和资金计划的关系	25

第二部分 财务分析

财务报表分析方法	27
一、分析方法——实数法	27
二、分析方法——比率法	29
三、分析时应注意事项	32
损益表分析 (I)	35

一、损益表的基础知识	35
(一) 损益表的格式	35
(二) 固定费用与变动费用的区别	39
(三) 分析准备和研究重点	40
二、损益的真实性	42
(一) 决算损益的真实性	42
(二) 调整损益的方法	43
(三) 鉴别调整的方法	45
三、关于利润过少的问题	47
(一) 资本利润率的探讨	47
(二) 最低资本利润率的计算	49
(三) 销售利润率的探讨	50
(四) 资本周转率的探讨	52
四、收益力的稳定性	53
(一) 利润的性质——内部利润和外部利润	53
(二) 销售额的增减原因分析	55
(三) 销售成本的增减原因分析	56
五、费用科目的探讨	60
(一) 总费用占总利润比率(收支比率)	61
(二) 营业费用占纯销售额的比率(营业比率)	61
(三) 销售成本	62
(四) 销售费及一般管理费	64
(五) 营业外支出	65
损益表分析(Ⅱ)	66
一、盈亏平衡点的探讨	66
(一) 盈亏平衡点的意义	66
(二) 固定费用与变动费用计算方法	67
(三) 盈亏平衡点的求法	69
(四) 盈亏平衡点的探讨	72

VI

二、生产率的分析	76
(一) 生产率的意义	76
(二) 生产率的测定标准——净产值劳动生产率	76
(三) 生产率分析方法	80
资产负债表分析 (I)	86
一、资产负债表的基础知识	86
(一) 资产负债表的格式	86
(二) 分析准备与研究的重点	88
二、流动资产	91
(一) 现金、银行存款的余额是否适当	92
(二) 赊销债权是否过大	94
(三) 库存资产是否过大	98
(四) 库存资产的估价标准	102
三、固定资产及递延资产	104
(一) 固定设备是否过多	104
(二) 设备投资的经济效果如何	107
(三) 设备投资的经济核算	109
(四) 折旧的执行情况	111
(五) 递延资产摊销	115
资产负债表分析 (II)	117
一、流动负债、固定负债	117
(一) 借入资本是否过剩	117
(二) 债务的支付能力是否充分	119
(三) 赊购债务的占用额是否适当	123
二、资本	126
(一) 自有资本是否过少	127
(二) 已缴资本的稳定程度	129
(三) 自有资本的实际价值如何	130
资金周转状态的研究	134

一、资金周转的意义	134
(一) 资金的周转期和回收期	134
(二) 资金的意义——资金运用表和现金收支计划表	135
二、资金运用表(实际)	138
(一) 资产负债表的增减比较	138
(二) 调整手续——资金调整计算表	142
(三) 资金运用表的分解	147
三、资金运用表(计划)	151
(一) 损益额的预计	152
(二) 设备资金需要额的预计	154
(三) 周转资金增减额的预计	155
(四) 资金运用计划表的汇总方法	160
四、现金收支计划表	163
(一) 现金收支计划的格式	163
(二) 现金收支计划的研究	166

第三部分 经营指标

经营指标计算公式	170
日本若干机械工业企业主要经营指标	178
机械	178
机床机械	178
纺织机械	180
农业机械	184
化工机械	186
轴承	190
电气机械	192
综合电机	192
重型电机	194
家庭电器	196

Ⅵ

通信机械	200
控制机器	202
电池	206
汽车	208
四轮车	208
精密机械	210
钟表	212
照像机	212
计算器及其他	214
其他制造	216
印刷机械	216

第一部分 财 务 计 划

财 务 计 划

一、财务计划的内容

(一) 财务计划的内容

财务管理是企业经营管理的一部分，它是从制定财务计划开始的，其次是根据所制定的财务计划付诸实施，最后据以对执行情况进行考核。在整个过程中，由于财务活动情况是检查财务计划执行结果的标尺，所以，财务计划的制定对完成财务管理是具有重大意义的。

从财务活动的性质上说，财务管理与企业的各方面的经营活动是有密切联系的。因此，可以说财务计划既是企业经营活动的起点，又是检查财务活动是否有效的基础。财务计划制定的好坏，不仅关系到财务管理的好坏，而且对其它经营活动也有重大影响，甚至会影响整个企业的经营成果，所以必须认真地、慎重地编制财务计划。

既然财务计划如此重要，如果只把它看做是一般的常识，则说明对它没有真正的理解。编制财务计划是为了指导有效地进行财务活动，因此，要通过财务计划筹措企业经营活动所必需的资金，而且要合理地运用这些资金。

财务计划的内容应包括：企业资本来源计划和资本运用

计划。换句话说，财务计划就是由资本来源计划和资本运用计划组成的。关于财务计划的内容，斯卡夫曾有如下论述：“所谓财务计划，也可以说是为了完成企业的长、短期计划所必需的资金计划。其内容就是希望获得所需要的资金，并能用最经济的手段把它筹措到手，同时要对资金的使用进行控制，而且要对通过资金运用所获得的成果进行评价”。

财务计划也是企业经营计划的一环，因此可分为短期计划和长期计划。从资本运用计划来说，财务计划既是控制支出的计划又要用它评价资金使用的成果。这里所说的要评价资本运用计划的成果，就是指在企业经营活动中取得哪些成绩，而在资金考核上，只有以财务计划为标准。财务计划包括盈亏计划，一般叫做利润计划，还有执行资金收支的、体现财务活动的资金计划，两者在内容上是不同的，应予以区别。

企业资本来源计划和资本运用计划是各企业财务活动中的两个不同侧面的财务计划，可是这两者之间有着密切的关系。从财务计划的内容来说，根据财务活动的性质，应划分为两种计划是更为恰当的，即有关执行资金收支的财务活动方面的资金计划和有关财务活动的控制和管理，并考核支出结果的利润计划。所谓利润计划或盈亏计划，是用货币进行评价企业经营活动的一种形式。

构成财务计划内容的资金计划和利润计划，还要根据计划期间的长短，分为短期计划和长期计划两种。

（二）财务计划的目标

为有效地完成企业的财务活动而制定的财务计划，根据财务活动的内容，分为资金计划和利润计划两种。凡是计划都是为了实现一定目的而编制的，当然财务计划也要有它的

目标。

编制财务计划的目标，一般都从消极方面考虑的，即以如何控制或节约企业经营活动所需要的资金为目标。可是从财务管理的本质来说，如仅以此为目标，则不能说是正确的。关于这一点，斯卡夫（H·F·Scall）曾指出如下看法，值得注意。

“编制财务计划的首要目的，在于调整和控制企业全面的经营活动，以期达到企业的经营目的。为了起到这样的指导作用，需要编制严肃的财务计划”。

所以，财务计划是为了有效地实现企业经营目的而编制的。通过财务计划的编制，以达到全面地调整企业经营活动，并有效地控制企业经营活动的目标。因此编制财务计划并不仅仅是消极地为了现金收支的顺利和节约现金支出，而是为了筹措扩大企业经营活动所必需的资金来源以及如何有效地运用这些资金。

如前所述，财务计划一方面是根据企业的财务活动性质，制定出为实现财务活动所必需的资金计划。这个计划以保证现金收支平衡为目标，从而保持财务流动性。这样做既是为了企业经营流动性的管理，也可以做为构成财务计划的资金计划的目标。

企业财务计划的另一方面是，为了考核企业经营活动的完成情况，用货币表示的利润计划。利润计划比保持现金收支平衡和财务流动性的范围更为广泛，它是以考核各方面经营活动的经济效果和以增加利润为目标而编制的。所以它的目的是为了加强企业的利润管理。这样的财务计划中的利润计划，当然是以增加资本利润率为目标而编制的。

如上所述，根据企业的财务活动的性质，把编制财务计

划的内容分为两种时，从编制的目标上分，其一可看做是保证财务的流动性，其二可看做是增加资本的利润率。根据这两个目标而编制的财务计划，叫做流动性管理和利润管理。所以财务计划是为了有助于实现财务管理上的两个基本课题而编制的。这就是说，为了财务管理而制定的财务计划，实际上分为资金计划和利润计划的道理。

资金计划和利润计划是按不同目标制定的，但两者都属于财务计划的内容，它们之间是有相互密切关系的，这一点绝不能忽视。不论哪一个计划都是为了实现企业的统一目的的。一言以蔽之，都是为了企业的发展和成长。

当制定财务计划目标时，应按下列顺序进行：

1. 要确定企业的短期目标、长期目标、和最终目标。企业的目标和企业的经营规模大小有关，而且和企业生产、销售的性质以及生产销售的方法，也是有密切关系的。根据这些情况，说明企业的财务计划，必须根据经营活动情况进行编制。

2. 要预测影响企业实现经营目标的各种条件。预测范围应包括企业所处的经济环境，需要新增设备和资金的利用等方面。这些预测是围绕企业的一般经济条件而进行的，它与上述企业内部的实际经营活动是有密切关系的。

3. 要根据预测，制定企业的经营活动方针和计划。最后以财务形式表现出来，即以一年或六个月为期限的预算形式予以表现。这种预算形式的财务计划，是用货币金额、销售单位、职工人数等，明确地表示出企业各方面经营活动所应达到的目标。

4. 要承认所编制的财务计划，是企业的财务指令。根据已批准的计划，承认各部门负责人有权动用资本。

5. 随着在财务计划实施中, 要检查执行情况, 必要时, 可以修订计划 and 目标。为此, 对财务计划的制定, 必须赋予一定的弹性, 应许可随着时间的进展, 对所制定的财务计划予以调整, 必要时可以修改。

按照上述程序, 编制企业财务计划, 但应准许做必要的修改。财务计划具体的说, 就是用编制预算的形式表示出来的。一般从预算管理上说, 编制预算和财务计划, 在意义上是一样的。但这种说法也不见得完整正确。因为已制定的财务计划是编制企业各种预算的依据, 也是编制预算的基础。在这一点上有必要对两者加以区别。

(三) 财务计划的体系

企业的财务计划是用货币表现出来的经营计划, 从预算管理上说, 它是编制预算的基础。从财务计划的内容上说, 包括下述计划要素:

1. 现金收支计划
2. 周转资本计划
3. 固定资本计划
4. 资本构成计划或资产负债概算表
5. 利润计划或盈亏概算表

属于财务计划的上述各项计划要素, 在计划内容上都是和企业资本来源和资本运用相互有关的。企业的财务计划是由这些计划要素构成的, 而且这些计划要素的内容, 也是相互有关的。

首先, 现金收支计划, 是以现金收入和支出的形式体现企业资本收支的财务计划。这个计划是为了加强现金管理而制定的。为了加强现金管理, 除了要恰当地处理现金收支, 还要加强变相现金的信用管理, 现金管理与债权、债务的信

用管理是有密切关系的。特别是当前日本企业的情况是，赊销债权和赊购债务的总额占企业资本总数的比率较大。因此，为加强现金管理而制订现金收支的财务计划时，把信用管理也包括在内，是有重要意义的。

现金收支计划制订的目标是，要在计划期间内现金在收支上不发生任何障碍，其目的不外乎是要保证现金收支的流动性。因此，也可以说财务计划是以流动性管理为目的而编制的。

除了为加强流动性管理而制定现金收支计划以外，在企业财务管理上，还要编制周转资本管理的财务计划。应该说周转资本是包括流动资产的，但一般是指从流动资产中扣除短期负债后的余额，即纯周转资本。保持纯周转资本的正常额，对确保企业财务的流动性是极为重要的。同时对提高企业资本的运用效率，节约不必要的周转资本，也能起到积极的作用。从这个意义上看，周转资本的管理，一方面能保证企业的财务流动性，另一方面还能提高资本利润率。所以在财务管理上应予以重视。

为管理好周转资本而编制周转资本计划的同时，企业还要管理好设备资本或称之为固定资本管理，所以要编制设备资本计划。现代企业，为了企业的不断发展，所以设备投资日益增大，致筹措必要的固定资本就越来越显得重要。因此，在编制财务计划时，长期资本的来源就形成了极为重要的计划要素。它是属于固定资本管理的财务计划。但固定资本管理的财务计划与周转资本管理的财务计划，两者之间是有密切关系的。

为固定资本管理而制订的固定资本计划或称设备资本计划，在企业创立时，是比较容易编制的，因为它根据企业创

立当时的资本来源计划而编制的运用计划。当时在资本来源中，只不过是若干购入设备的计划。可是在企业经营过程中，资本运用对象就不只是设备资本了，而是要与工资、原材料费用以及其它周转资本相结合地运用。因此，当制订设备资本管理的财务计划时，必须与周转资本管理的财务计划经常保持相互衔接。

因此，在确定设备资本计划时，一定要照顾到尚未确定如何运用周转资本的财务计划。这样做是为了适应设备资本的运用，应该确定多少周转资本较为合适，以及应该怎样确定。在编制这些计划的同时，还要编制随着设备资本的运用，而一定要发生的改造费用、更新费用或扩建费用等计划。对设备资本管理来说，特别是适应企业的扩大和发展，而要编制增加设备的设备投资计划，该计划日益形成财务计划的重要内容。而且编制这种长期财务计划，内容是很复杂的，所以要运用最科学的方法予以编制。

做为企业的财务计划，在编制上述的现金收支计划、周转资本计划和设备资本计划的同时，还要编制综合的财务计划，以加强整个企业的资本管理。为了使企业的总资本运用和总资本来源能相互适应而且发挥经济效果，做为综合财务计划，要编制资本构成计划 (Capital structure planning)。这个计划是通过资产负债概算表而编制的，它是属于保持企业的总资本运用和总资本来源之间的协调关系的静态资本构成的财务计划。

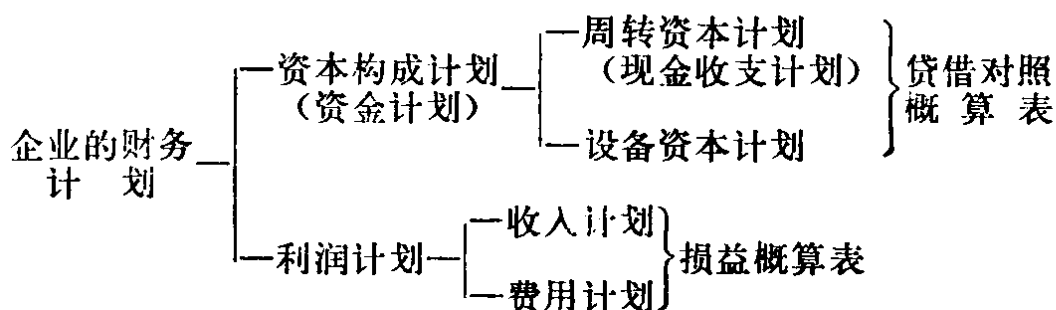
另一方面，企业的各部门还要制订各部门的综合财务计划，用以对经营成果进行财务考核。这个计划是在计划期有效运用企业资本的财务计划，即动态的综合财务计划。它是利润计划的形式而编制的。而利润计划是通过损益概算表

而编制的。

各部门要根据利润计划编制本部门的经营预算。就是说从利润计划的收入方面看，销售部门要编制生产费用预算，还要编制一般管理费用预算、销售费用预算等。

根据综合财务计划的资本构成计划，编制周转资本计划及设备费用资本计划，这些财务计划是编制财务预算的基础。因此，资本构成计划，一般是编制资金计划的前提。而与资金计划直接有关的是编制现金收支计划，为此综合财务计划的资本构成计划，是由周转资本计划、设备资本计划，资金计划及现金收支计划组成的。

企业财务计划所包括的各种计划要素及其相互关系，可以形成如下的财务计划体系。



二、利润计划的编制

(一) 利润计划的要素

综合财务计划包括资本构成计划（资金计划）和利润计划，两者是企业财务计划的主要内容。资本构成计划，是为了保持资本来源和运用的平衡，和保证健全的资本构成，并据以编制资金计划。至于资金计划的详细内容，在下节另行说明，这里先就利润计划加以说明。

利润计划是根据企业各部门的经营预算，以增大企业盈

利为目的而编制的。为此，利润计划一方面要明确地以综合盈利观点出发，把企业的各个部门互相结合起来。另一方面要把实现盈利的过程用货币予以表现，并能进行考核。

为此利润计划的特点是，把企业各方面综合经营活动的成果用利润来表示，而且对利润发生的过程用货币来考核，同时明确在财务上的相互关联。就是说通过利润计划把企业各部门的活动同企业整体所要求的统一利润目标密切结合起来。这一点，是利润计划在财务管理上应完成的重大作用。

利润计划包括企业的收入计划和费用计划在编制计划中要搞清收入计划与费用计划的相互关系。从利润计划来说企业一切经营活动的共同目标是为了利润，当然利润计划要包括收支计划和费用计划，这一点虽然是容易理解的，可是，在利润计划中，收入计划和费用计划之间的相互关系，也就是说利润、收入，费用之间的相互关系，则未必都很清楚。特举出下述三种关系。

1. 预计收入 - 预计费用 = 预计利润
2. 预计收入 - 预计利润 = 预计费用
3. 预计收入 = 预计利润 + 预计费用

利润计划是企业在计划期内要实现预计利润的财务计划，在编制利润计划时要考虑上述各种计划的内容。就是说从计划期的预计收入减去计划期所需要的预计费用后，即将其余额做为预计利润计划（如第一计算公式）呢？还是在计划期间先确定可能实现的一定的预计利润再进行计划预计收入和预计费用之间的关系呢？（第二式与第三式）这里就存在着不同的编制计划的思想方法。

根据第一式的计划内容，利润计划是根据预计收入和预计费用而制定的。在这种情况下，其计划内容首先是计划出