

基于利润的决策方法 判断业绩的有效工具

国际最新有效  
管理体系

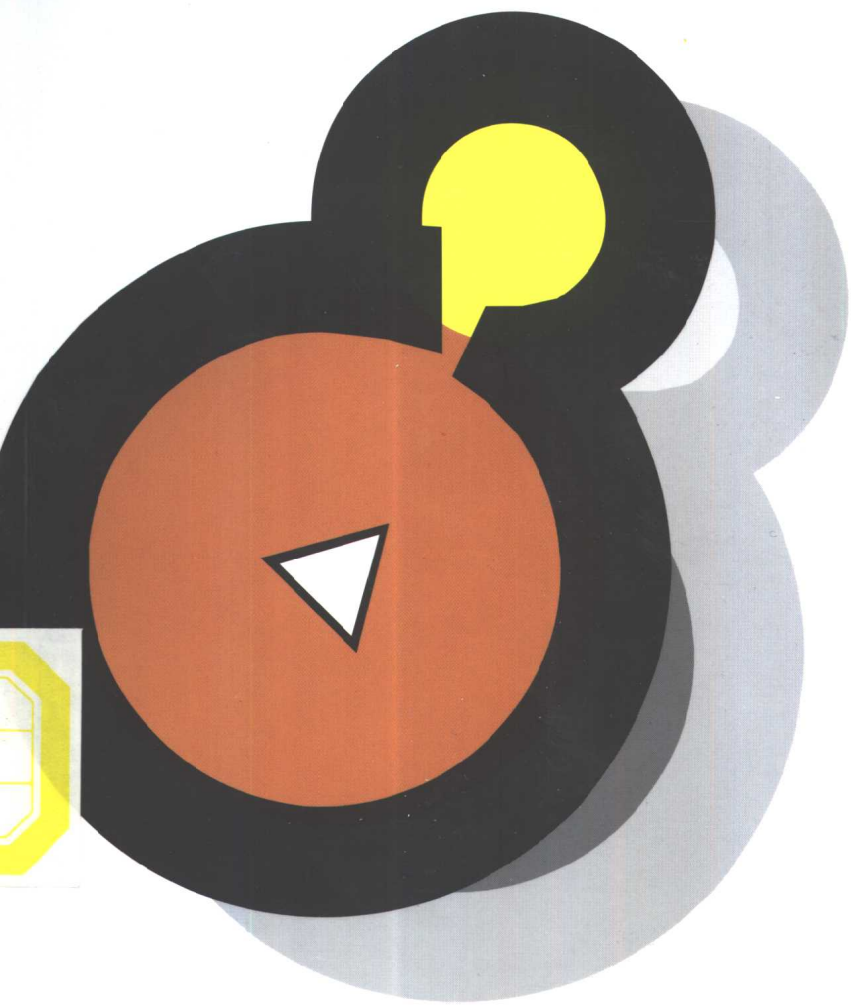
GUOJI  
ZUIXIN  
YOUXIAO  
GUANLI TIXI

# R

# 让数字管理

ANG SHUZI GUANLI

■ 南兆旭 滕宝红 编著



南方日报出版社  
NANFANG DAILY PRESS

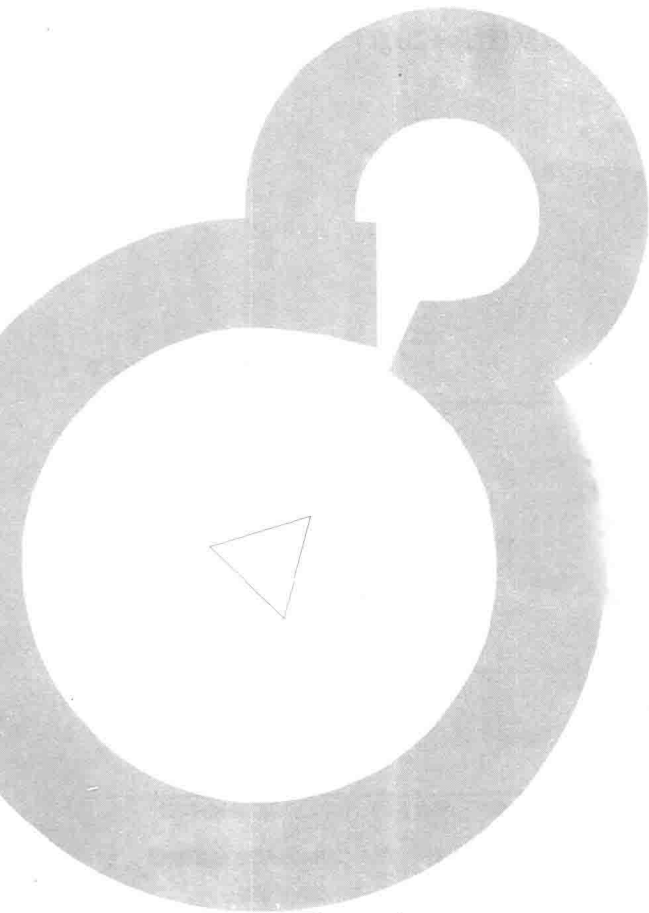
95562

基于利润的决策方法 判断业绩的有效工具

# 让数字管理

ANG SHUZI GUANLI

■ 南兆旭 滕宝红 编著



南方日报出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

让数字管理/ 南兆旭, 滕宝红编著. —广州: 南方日报出版社,  
2003

ISBN 7-80652-258-1

I. 让... II. ①南...②滕... III. 公司—企业管理  
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 074793 号

让数字管理

南兆旭 滕宝红 编著

---

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 87373998-8502

经 销: 广东新华发行集团股份有限公司

印 刷: 湛江蓝星南华印务公司

开 本: 889mm×1794mm 1/32

印 张: 13.5

字 数: 290 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2003 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

---

投稿热线: (020) 87373998-8503 读者热线: (020) 87373998-8502

网址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press> <http://www.southcn.com/ebook>

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印公司联系调换。

目  
录

*contents*

**第一章 数字管理效益**

1. 掌握数字化管理依据 .....	3
2. 数字化管理途径 .....	8
3. 数字化管理方法 .....	10
4. 用数字进行决策 .....	16
5. 通过数字看公司业绩 .....	21
6. 案例测评: 消费意向调查报告范例 .....	24

## 第二章 项目分析

1. 开展项目目标文件管理 .....	31
2. 项目时间估算 .....	36
3. 改善项目成本估算 .....	41
4. 项目进度计划时间参数 .....	46
5. 正确估算项目活动周期 .....	49
6. 计划网络的时间计算 .....	51
7. 项目实际成本 .....	57
8. 案例测评: ABC 项目管理与控制 .....	61

## 第三章 预算分析

1. 落实预算管理 .....	67
2. 工厂预算要点 .....	70
3. 预算业绩报告 .....	73
4. 掌握财务预算体系要点 .....	76
5. 财务预算编制方法 .....	78

6. 编制现金财务预算 .....	84
7. 编制预计财务报表 .....	94
8. 案例测评: 中南日用化学品公司资本预算分析 .... .....	97

## 第四章 成本控制

1. 降低经营成本 .....	103
2. 削减材料费用 .....	106
3. 处理不良库存 .....	109
4. 维持目前材料费用 .....	113
5. 降低总成本策略 .....	117
6. 提高生产效率 .....	120
7. 设备投资对经营业绩的影响 .....	123
8. 设备投资的决定原则 .....	126
9. 融资租赁益处 .....	130
10. 控制企业的销售成本 .....	133
11. 案例测评: 以运量反算成本, 倒求成本 .....	136

## 第五章 财务分析

1. 成本预测与控制 .....	143
2. 改善资金收支状况 .....	146
3. 资产负债表分析 .....	149
4. 如何看懂公司损益表 .....	156
5. 企业现金流量分析 .....	162
6. 缩减不良资产强化财务体系 .....	169
7. 编制业务决算书 .....	172
8. 确定公司财务重点 .....	176
9. 分析公司经营效率 .....	179
10. 分析收购对象的财务报表 .....	182
11. 将公司高价让出的适用方法 .....	184
12. 案例测评: 赫曼钢铁公司财务分析与筹资谋略 ... .....	186

## 第六章 质量控制

1. 加强品质工程管理及不良改善 ..... 193
2. QCC 品管圈运作与管理 ..... 202
3. SPC 运作流程规划 ..... 214
4. ISO9000 质量管理过程控制与监测 ..... 219
5. TQM 全面品质管理的推行 ..... 224
6. 6Sigma 分析方法解析 ..... 234
7. 6Sigma 品质过程控制方法 ..... 249
8. 正确实施数据整理与分析 ..... 251
9. 运用抽样检验方法 ..... 257
10. 开展质量综合评定 ..... 263
11. 案例测评: 通用电气公司的 6 $\sigma$  管理 .....  
..... 270



## 第七章 市场分析

1. 正确实施新产品策划 .....	275
2. 正确运用销售预测方法 .....	279
3. 消费者购买力预测方法 .....	291
4. 商品寿命周期预测方法 .....	296
5. 销售利润预测方法 .....	299
6. 市场占有率预测方法 .....	309
7. 商品需求预测方法 .....	315

## 第八章 绩效分析

1. 建立正确的绩效评估指标 .....	325
2. 绩效评估标准的设定 .....	328
3. 绩效表现追踪量化管理 .....	331
4. 关键绩效指标审核 .....	334
5. 企业岗位绩效标准实例 .....	338
6. 绩效管理的基础——绩效计划 .....	346

- 7. 如何开展绩效信息的收集工作 ..... 350
- 8. 绩效评估的具体实施方法 ..... 355
- 9. 案例测评: 微软设计技术级别留住人才 ..... 363

## 第九章 资本运营

- 1. 资本需要量测预方法 ..... 371
- 2. 长期资本筹措方式 ..... 377
- 3. 短期资本筹措方式 ..... 383
- 4. 正确计算资本成本 ..... 387
- 5. 基本投资决策评价方法 ..... 395
- 6. 实业投资的风险分析方法 ..... 398
- 7. 企业并购决策分析 ..... 405
- 8. 并购价值的确定方法 ..... 407
- 9. 用股票并购的财务决策分析 ..... 411
- 10. 案例测评: 太平洋机电集团的资本运营 .. 418

# 第一章

## 数字管理效益

---

---

# *Digital Management Benefit*





# 1 掌握数字化 管理依据

## ■ 以数字为导向

一个公司的规模有多大，或者经营成果如何，甚至运作情形是否良好，都要以数字来表达，因此公司内到处都有数不清的数字资讯。但许多人看了这些数字，却猜不透其表示的是些什么，尤其对那些并非担任财务会计的经营者及技术人员来说更伤脑筋。有趣的是，这些人虽然没有会计专长，但因工作需要，对公司内数字资讯的解读，却日益殷切。

其实公司内许多数字资讯，不仅是供财会人员做记账、分析、编表之用，而且对于经营者、投资者，甚至各阶层的相关人员都是极有用的参考，因此以数字为导向的管理模式，也日益受到人们的重视。

本书主要目的在于使不具有会计专长的非财务人员，也能对公司内数字产生兴趣及了解，同时加入较多的图表，方便读者阅读，进而达到轻松了解的目的。

以数字为导向的管理模式，主题并非在于讨论各种经营比率，而是针对编制预算方法、提升销售收入、扩充生产设备、改善财务比率、节约原材料成本等，提出为数不少的合理化建议，说明如何善用公司内部数字，寻找有效经营的方法。

## ■ 经营资本和营业净利

经营收益性对于一个企业而言，是尤为重要的，而与收益性密切相关的“经营资本和营业净利”，在此有先加以说明的必要，因为这个比率是各种资本利益中，最能观察经营效率的重要比率。

站在公司的立场，对于某部分的收益并不能沾沾自喜，因为在另一方面，可能支出更多，以致成绩仍然不佳。不明白这个道理的公司，才会和员工一样，为一点薄利而兴奋。

例如，

某公司的销售额增加20%，营业净利增加10%，经营资本增加50%，请问该公司的业绩如何？

销售额：前期1亿元；本期1.2亿，增加20%

营业净利：前期300万元；本期330万元，增加10%

经营资本：前期3000万元；本期4500万元，增加50%

## ■ 经营资本和营业利益

所谓经营资本就是总资本减去非经营用资产的余额。减去的理由，好比在观察某家庭的收支情形时，必须把家中有工作能力的成人和无工作能力的小孩加以区分。

未经动用的资产，如暂时列在资产负债表上，有形固定资产项下的建设性资产，因为实际上未加动用，所以虽属于总资产的一部分，但实在不宜和本期的收益相对照，因此，不算在经营资本内。

其他如闲置资产、为公司扩充而准备的未使用土地等，均不属于经营资本。



营业净利等于销售毛利减掉销售额、管理费的余额，可以表示公司的营业成绩。

营业净利不论用于同行业之间的比较，还是企业本身和前期的比较，都很实用。

企业的正常利润，包括营业活动带来的利益，也包括营业活动不需要的费用。

### ■ 经营资本与营业净利率

营业净利除以经营资本，等于经营资本与营业净利率。该比率高，表示资本收益性大；反之，则小。一般在10%左右，就是绩效不错的经营。

请看公式1.1。

$$\begin{array}{l} \text{经营资本与} \\ \text{营业净利率} \end{array} = \frac{\text{营业净利}}{\text{经营资本}} \leftarrow \dots\dots \text{营业所得利益} \leftarrow \dots\dots \text{为营业而动用的资本}$$

$$\begin{aligned} \frac{\text{营业净利}}{\text{经营资本}} &= \frac{\text{销售额}}{\text{经营资本}} \times \frac{\text{营业净利}}{\text{销售额}} \\ &= \text{经营资本周转率} \times \text{销售额与营业净利率} \end{aligned}$$

公式1.1 经营资本和营业净利的比

经营资本与营业净利率加以变形，可分解为经营资本周转率和净利与销售额比率，两者的乘积即等于经营资本与营业净利率。

若要考查资本的效益，须做下列两项分析：

(1) 投入资本的百分之几被确实利用？产生的销售额有多少？即计算其活动量、销售额、订货数量及产量。

(2)算出销售额减去费用后的营业利益。

## ■ 以百分比来评估经营成绩

公式1.2显示的是某公司的三项比率。随着销售额的增加，其营业净利也提高了10%，这家公司的董事长，乍看这些资料时，显得很高兴；但在经过分析之后，又显得失望。因为经营资本与营业净利率由10%降到7.3%；经营资本周转率由3.3次降成2.7次；而销售额对营业利润比率也由3.0%降到2.8%。换句话说，三项比率都降低了，显然本期的业绩比前期差。

销售额	1亿元	1.2亿
经营资本	3000万元	4500万元
营业净利	300万元	330万元
	(前期)	(本期)

经营资本与营业净利率

$$\frac{\text{营业净利}300\text{万元}}{\text{经营资本}3000\text{万元}} = 0.1$$

$$\dots \times 100\% = 10\%$$

$$\frac{\text{营业净利}330\text{万元}}{\text{经营资本}4500\text{万元}} = 0.073$$

$$\dots \times 100\% = 7.3\%$$

经营资本周转率

$$\frac{\text{销售额}1\text{亿元}}{\text{经营资本}3000\text{万元}} = 3.3\text{次}$$

$$\frac{\text{销售额}1.2\text{亿元}}{\text{经营资本}4500\text{万元}} = 2.7\text{次}$$

销售额对营业净利率

$$\frac{\text{营业净利}300\text{万元}}{\text{销售额}1\text{亿元}} = 0.030$$

$$\dots \times 100\% = 3.0\%$$

$$\frac{\text{营业净利}330\text{万元}}{\text{销售额}1.2\text{亿元}} = 0.028$$

$$\dots \times 100\% = 2.8\%$$

公式1.2 看经营资本和营业净利的成绩





当存款额高时，即使利率低于其他的存款，其利息收入仍多；但是并不表示这种存款投资有利。

这也就是考核营业成绩时，不能只看绝对数字，而要参考比率的原因。