

PEARSON

赢在关键

关键管理比率

每位管理人员都需知道的
100个比率
(第4版)

[爱尔兰] 夏兰·沃尔什 (Ciaran Walsh) 著
李 闻 程春华 译

KEY MANAGEMENT RATIOS

The 100+ Ratios Every Manager Needs to Know
4th Edition

清华大学出版社

PEARSON

赢仕大健

关键管理比率

每位管理人员都需知道的
100个比率

(第4版)

[爱尔兰]夏兰·沃尔什 (Claran Walsh) 著
李 闻 程春华 译

清华大学出版社
北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2013-6756

Authorized translation from the English language edition, entitled KEY MANAGEMENT RATIOS, THE 100+ RATIOS EVERY MANAGER NEEDS TO KNOW. 4TH ed. 9780273719090 by CIARAN WALSH, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, copyright © 2008.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc..

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2014.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

关键管理比率: 每位管理人员都需知道的 100 个比率: 第 4 版/ (爱尔兰) 沃尔什 (Walsh, C.) 著; 李闻, 程春华译. —北京: 清华大学出版社, 2015

(赢在关键)

书名原文: Key management ratios

ISBN 978-7-302-39072-5

I. ①关… II. ①沃… ②李… ③程… III. ①企业管理—经济效率 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 017233 号

责任编辑: 朱敏悦

封面设计: 汉风唐韵

责任校对: 王荣静

责任印制: 刘海龙

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175

邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者: 三河市君旺印务有限公司

装 订 者: 三河市新茂装订有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm 印 张: 19.5 字 数: 356 千字

版 次: 2015 年 2 月第 1 版

印 次: 2015 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 36.00 元

产品编号: 054182-01

前言

以探讨企业融资为主题的书籍可谓数不胜数，其中绝大多数涉及一些令人望而却步的方面。这些书籍中有大量冗长的内容，而且还穿插着复杂的等式和晦涩难懂的术语。

这样巨大的篇幅及其内容的呈现方式使得只有十分勤奋的人才能读懂该主题。但事实上，这个知识领域的实质内容只是由几个相关的重要财务指标组成，而这些财务指标可以用来评估任何一个商业企业是否成功。

这些指标由企业各财务参数之间存在的关系衍生而出。虽然每个指标本身比较简单且易于计算，但是关键不在于掌握计算，而在于了解这些结果的意义以及不同指标的结果如何结合在一起，来显示整个公司的经营状况。

本书删减了晦涩、复杂的内容，以使所有商务管理人员理解该主题，并且在这一点上做得非常成功。

第4版使用了相同的基本结构和方法，但是更新了示例和基准数据，并且有所拓展，以便使本书适用于更多的受众。

数据源自全球近200家公司，因此得出的结果具有非常高的可信度。

在第3版中，新增了一章（第18章），以显示整本书中使用的方法如何用于分析拟议收购。它首先显示如何在相对的基础上对两家公司进行估值，以及如何使用SVA方法在绝对的基础上进行估值。

SVA是所有管理人员都想要了解的一个新分析领域，这个领域非常吸引人；因为它是未来的几年里对管理人员的职责影响最大的领域。

在第4版中，还新增了一章（第19章）。该章中探讨了会计报表的完整性这一主题，讨论何时以及如何会违反完整性并且对检测方法提出了一些见解。

主要符号

本书中用到的图标及其所表示的概念。



思考



检查表/小结



示例



核心观点



定义



行动/笔记

目 录

前言	(I)
主要符号	(III)
第一部分 基础知识	(1)
第 1 章 背景介绍	(2)
1.1 您为何需要本书?	(2)
1.2 形式和逻辑	(2)
1.3 方法	(3)
1.4 哲学	(3)
1.5 刺激	(4)
1.6 有意义的数据	(4)
第 2 章 财务报表	(6)
2.1 简介	(6)
2.2 资产负债表	(8)
2.3 资产负债表结构——固定资产	(11)
2.4 资产负债表结构——负债	(13)
2.5 总结	(16)
第 3 章 资产负债表术语	(17)
3.1 简介	(17)
3.2 使用的术语	(17)
第 4 章 损益账户	(24)
4.1 简介	(24)
4.2 工作资料	(28)
第二部分 经营绩效	(33)
第 5 章 绩效测量	(34)
5.1 资产负债表与损益账户之间的关系	(34)



5.2	“总资产回报率”和“股权回报率”	(36)
5.3	资产负债表布局	(37)
第 6 章	经营绩效	(41)
6.1	投资回报率 (ROI)	(41)
6.2	股权回报率 (ROE)	(42)
6.3	总资产回报率 (ROTA)	(43)
6.4	经营绩效标准	(45)
第 7 章	绩效驱动因素	(57)
7.1	运行绩效	(57)
7.2	营业利润模型	(62)
第三部分	企业流动性	(68)
第 8 章	现金流周期	(69)
8.1	企业流动性	(69)
8.2	现金周期	(70)
8.3	流动性指标——长期和短期分析	(79)
第 9 章	流动性	(81)
9.1	短期流动性指标	(81)
9.2	流动比率	(82)
9.3	速动比率	(84)
9.4	运行资本/销售比率	(84)
9.5	运行资本周转天数	(86)
第 10 章	财务实力	(89)
10.1	利息偿付	(89)
10.2	“负债股本”比率 (D/E)	(90)
10.3	杠杆	(96)
10.4	总结	(98)
第 11 章	现金流	(99)
11.1	现金流报表	(99)
11.2	资金的来源和用途——方法	(100)
11.3	期初和期末现金对账	(103)
11.4	长期和短期分析	(105)
11.5	财务报告准则	(107)



第四部分 企业价值的决定因素	(111)
第 12 章 企业估值	(112)
12.1 简介	(112)
12.2 股票价值	(113)
第 13 章 财务杠杆和企业估值	(128)
13.1 简介	(128)
13.2 财务杠杆	(129)
13.3 V 图表	(129)
13.4 账面市值比	(132)
第 14 章 增长	(140)
14.1 增长	(140)
14.2 分析	(142)
14.3 均衡增长	(145)
14.4 应用收购	(149)
第五部分 管理层决策	(151)
第 15 章 成本、量和价格关系	(152)
15.1 简介	(152)
15.2 成本计算演示	(153)
15.3 贡献	(156)
15.4 收支平衡 (B/E)	(159)
15.5 贡献/销售百分比 (CPS)	(165)
15.6 总结	(175)
第 16 章 投资比率	(176)
16.1 简介	(176)
16.2 项目评估——问题	(177)
16.3 项目评估——解决方案 (1) 的步骤	(177)
16.4 项目评估——解决方案 (2) 的步骤	(179)
16.5 项目评估——现值 (PV)	(180)
16.6 项目评估——内部回报率 (IRR)	(184)
16.7 项目评估——总结	(184)
第 17 章 股东附加值 (SVA)	(188)
17.1 简介	(188)
17.2 描述	(189)



17.3	估值方法 (1)	(192)
17.4	估值方法 (2)	(193)
17.5	普通股股东价值	(198)
17.6	折现系数	(200)
17.7	最终 (持续) 价值	(207)
17.8	完整模型	(208)
第 18 章	收购分析	(210)
18.1	简介	(210)
18.2	Alpha 股份有限公司的财务状况	(211)
18.3	Beta 股份有限公司的财务状况	(213)
18.4	收购——首次发售	(215)
18.5	收购对每股收益的影响	(216)
18.6	股东影响——一般化	(218)
18.7	对股东影响的总结	(223)
18.8	修改后的发售	(224)
18.9	相对与绝对价值	(226)
18.10	SVA 模型——Alpha 股份有限公司和 Beta 股份有限公司	(230)
18.11	附录	(230)
第 19 章	会计报表的完整性	(234)
19.1	简介	(234)
19.2	我们关注的方面	(235)
19.3	营业收入提高	(236)
19.4	收入增加方法——虚假销售	(238)
19.5	收入增加——检测线索	(239)
19.6	运行成本	(240)
19.7	资产负债表	(242)
19.8	现金流报表	(246)
附录 1	特殊项	(249)
附录 2	示例中使用的公司	(261)
附录 3	来自示例公司的整套比率图表	(266)
附录 4	折现表和复合表	(283)
术语表		(291)
译后记		(300)

第一部分

基础知识

第1章 背景介绍

- 1.1 您为何需要本书？
- 1.2 形式和逻辑
- 1.3 方法
- 1.4 哲学
- 1.5 刺激
- 1.6 有意义的数据

我所寻求的是一艘领航船，一颗为其指明方向的启明星。

约翰·梅斯菲尔德（1878—1967）

1.1 您为何需要本书？

营业比率是企业管理的启明星；它为管理人员提供了目的和标准，有助于他们制定最有利的长期策略以及做出有效的短期计划。

任何运行企业所在的环境都在时刻发生着变动，在该动态环境中，比率会使管理层获悉最重要的问题并立刻引起其关注。从定义中可以知道，比率显示了企业不同部门之间相互的关联性。它重点突出了各部门之间所存在的重要联系以及各部门适当平衡的重要性。因此，了解主要比率不仅有益于不同职能部门的经理的相互协作，而且可以实现整体业务的目标。

商业的共同性是财务。因此，最重要的是基于财务的比率。当然，管理人员也了解财务数字仅仅是现实的反映，以及要管理的重点应该是比率，而不是现实的反映。

1.2 形式和逻辑

本书不同于其他商业性书籍。您翻开后仔细浏览几页，就会发现其中的特别



之处。它不仅仅是印刷出来的一系列演讲文本，就如好的演讲的主要优点在于能提供非凡的视觉效果。

仅仅以阅读文字的方法来汲取复杂的经济类知识的确具有很大的挑战性。这不仅需要十分集中的精力，同时还要记忆大量的重要内容。需要坚持不懈才能了解整篇文章所讲的核心内容。而且必需花费一定的时间，当然，作为企业管理人员根本没有太多闲暇去阅读。

 相比之下，图表和图示的功效性就比较强，不仅可以增强理解和记忆，也减轻了因知识零散难以系统记忆而造成遗忘所带来的负担。同时，加快了阅读速度。当然，通过使用功能强大的图示也可以显示本主题优雅性。在当今极为复杂的环境中，管理人员需要了解的行业规则越来越多。必须快速汲取大量有价值的信息，而且还需要有效的传播方式。这是本书布局的逻辑。

1.3 方法

营业比率种类数不胜数，并且有关该主题的大部分书都给出了不同的组合，这些组合多数看起来都有不同之处。

我们可以看到大量相关名称、表述和定义，以及无数的财务术语和联系，特别容易令人混淆。许多人曾试图在这个“迷宫”中寻找出路，但最后都不得不失望而归。

本书所采用的策略是先忽略一些比率，以便集中于其中几个比较重要的比率。我们将深入探讨比率（大约有20个比率），然后探讨其重要的知识点、计算方法和预期标准，最后讨论其相互间的关系。假如用建造一栋建筑来类比，那么钢架结构必须到位，沉重的大梁被吊到合适的位置，然后稳固地衔合在一起，只有在固定好这些重要的结构之后，我们才会考虑添加可能有用的物件。因此，一旦有了非常牢固结实的基础，再衔接其他诸多的子比率就容易多了。

1.4 哲学



所有商业企业都会将资金用来购买所需要的原材料。因此，他们必须获得足够支付这些款项的资金。因此，在相同的形式及相同的所有权下，那些能够持续赚到足够的收益来支付资金市场利率的企业通常会欣欣向荣；而在相当长的一段时间内，那些不能持续支付该市场利率的企业通常无法生存。



该黄金法则再怎么强调都不为过。无论对于个别管理人员还是某个大集团组织，了解影响成功的商业运行因素都是至关重要的。

1.5 刺激

该主题不仅对促进个人和社会的经济福利非常重要，还非常具有刺激性，几乎成了商业领域最伟大的运动。商业为人类提供竞争渴望的所有刺激和激励。企业家的推动和反推动例证往往会成为财务日报的头条新闻。



本书在多种背景下为管理人员提供了将财务资源收益与企业的每日运营参数相关联的能力。所有生产、营销、分销等职能部门都可以运用这些专业技能来实现组织中财务出色的共同目标。

1.6 有意义的数据

管理人员每天面对大量的商业数据。这些数据以不同的途径出现，大部分来自内部营业报表、每日新闻、商业杂志以及其他途径。但其中许多数据的可靠性不够强。我们或许了解这些数据单独的意思，倘若整体使用可能就会使我们非常困惑。图 1.1 显示了这一问题。大家都很熟悉“股票”“利润”和“现金流”等单独的词，但是我们不确信如何将它们组合在一起来确定企业的可行性，而有关该主题的文章起不到什么帮助，每个月似乎还会提出新的概念。

将 (a) 中的单独部分组合成 (b) 中连贯、全面的图有可能吗？大部分回答是：“是的，有可能。”



企业中的大问题：

- 资产
- 利润
- 增长
- 现金流

这四个变量相互具有关联，在它们之间可以维持一种平衡，并且可以从这个平衡中得出企业的价值。企业价值是大多数企业活动的原因，因此本书将重点讨论有利于确定企业价值的营业比率。





将这些部分整理
成序列的统一逻辑
是什么？

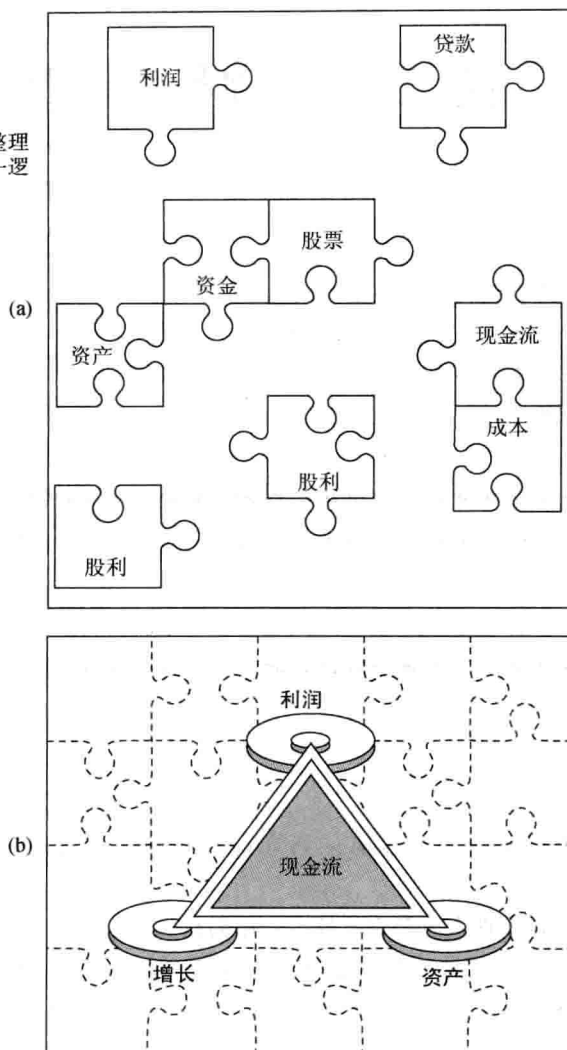


图 1.1 将数据组合起来以便做出决策

第2章 财务报表

- 2.1 简介
- 2.2 资产负债表
- 2.3 资产负债表结构——固定资产
- 2.4 资产负债表结构——负债
- 2.5 总结

商业如同法律和医药，其实践需要具备大量知识和技能，而且还需要拥有大量资金。

沃尔特·白芝浩（1826—1877）

2.1 简介

全面了解企业的运行模式，首先，有必要了解其组成部门。这项工作并不难，因为：

- 许多主题管理人员都有所涉及，他们在工作中已接触了这类主题的许多方面；
- 虽然组成的部分有好几百个，但最重要的组成部分数量却相对较少；
- 即便主题复杂，但由于采用一般常识，所以一旦建立了基本法则，就可以推理出相关知识。

最后一个因素通常因使用了大量专业术语而变得复杂。虽然专业术语具有简短的表达方式，但是围绕该主题几乎建立起了无法穿越的一层障碍，使得非专业人士无法涉足。我会让读者来确定财务专业术语通常用于哪些目的，其中主要的目的将是显示并强调所有明显但复杂的常识和逻辑。



最基本的是要认识到在财务中我们能从三种文件（仅三种）中获取需要分析的原数据。



- 资产负债表
- 损益账户
- 现金流报表

接下来对每种表达及其潜在逻辑进行描述。

资产负债表 (B/S)

资产负债表可视为具有某种量/重量的引擎，以利润的形式产生功率输出。您可能会记得在学校里学过的这一功率/重量概念。在这里，它是有用的类比，显示了具有给定资产的资产负债表如何生成最低水平的利润才算有效。



但是，什么是资产负债表？它仅是公司所用资产以及与这些资产相关的资金的瞬间“快照”。因此，我们以固定的时间间隔（月、季度、年）重复拍下“快照”，以便查看资产和资金随着时间如何发生变化。

损益账户 (P/L)

损益账户评估的是某段时间来自正常和非正常运行的收入或损失。它评估总收入扣除总成本，其中收入和成本可根据严格的会计规则计算。大部分会计规则都是显而易见的，但是有小部分却不是这样的。即便建立在可靠的理论基础之上，实践中依旧会产生非常荒谬的现象。虽然一直在审查这些会计规则，但是最近事件会促进对这些规则进行更深入的审查。对现金流、子公司等的定义的主要变更正在进行中。

现金流 (C/F) 报表

现金流报表是非常有用的文件。当收到支票时现金流入公司，出具支票时现金流出公司。最基本的要求是了解现金流动的因素。

总结

这三个报表在系统中并不是相互独立的，而是相互联系的，如图 2.1 所示。它们一起为企业提供完整的财务事务图示。稍后，我们会更加详细地讨论每种报表。



2.2 资产负债表

资产负债表是基本账户文件。传统意义中，总是按图 2.2 布局，由标题为“负债”和“资产”的两列组成。（注意，“资金”这个词通常与“负债”一起使用或代表“负债”）

现在使用的格式是单列布局（见图 5.3）。该新布局虽具备一些优点，但是无法帮助新手理解文件的逻辑或结构。因此，本出版物中主要使用两列布局。

资产和负债

“资产”列仅包含企业所有的一系列有价值的项。

“负债”列呈现了欠公司外部各方（包括所有者）的金额。



公司是独立于所有者的法律实体，因此，“负债”项可用于表示公司欠所有者的金额。

一套完整的账户包括：

- ①未结资产负债表
- ②已结资产负债表
- ③损益账户
- ④现金流报表

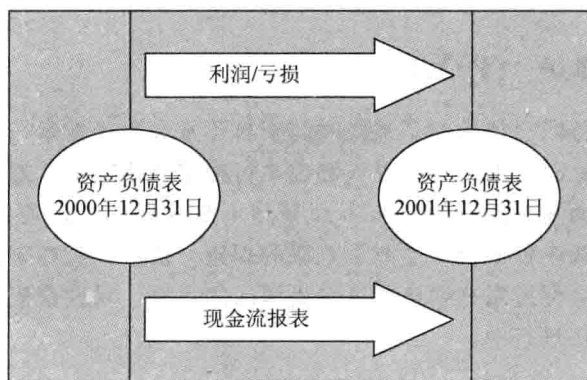


图 2.1 三种基本财务报表

资产负债表

资产负债表给出公司资产在某个瞬间的快照。例如，2000 年 12 月 31 日晚上 12 点钟，将以固定的时间间隔拍下更多快照。拍下每个间隔后，依据资产负债表的各组成部分记录的总和将会变化。

对这些变化的分析将给公司在相关期间提供有关活动的重要信息。

损益账户

损益账户量化并说明两个资产负债表所局限的时间内公司的收入或损失。它从两个资产负债表得出一些值。因此，不独立于这两个资产负债表。在没有对资