



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

徐晓莉 编著

财务指标体系 创新与应用

Innovation and Application
of Financial Indicators System

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS



A Series of Books
Issued by Taxpayer Club
纳税人俱乐部丛书

丛书主编：李永延

徐晓莉 编著

财务指标体系 创新与应用

Innovation and Application
of Financial Indicators System

中国注册理财规划师协会CICFP
注册财税管理师资质考试指定教材

 云南大学出版社
YUNNAN UNIVERSITY PRESS

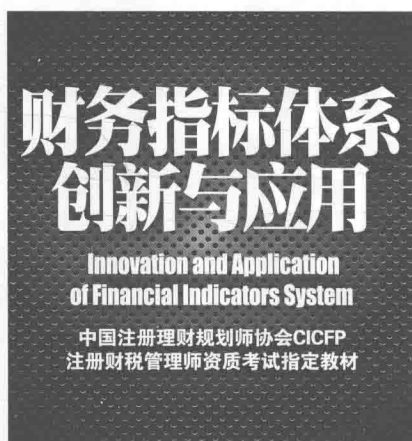
图书在版编目 (CIP) 数据

财务指标体系创新与应用 / 徐晓莉编著. —昆明:
云南大学出版社, 2012
(纳税人俱乐部丛书 / 李永延主编)
ISBN 978-7-5482-0818-1

I. ①财… II. ①徐… III. ①企业管理—会计分析
IV. ①F275.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第018156号

策划编辑: 聂 滨 / 责任编辑: 刘 焰 / 装帧设计: 刘 雨



徐晓莉 编著

出版发行: 云南大学出版社

印 装: 昆明卓林包装印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 14.25

字 数: 197千

版 次: 2012年2月第1版

印 次: 2012年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5482-0818-1

定 价: 28.00元

社 址: 昆明市翠湖北路2号云南大学英华园内

邮 编: 650091

电 话: (0871) 5033244 5031071

网 址: <http://www.ynup.com>

E-mail: market@ynup.com

网住财富（代序）

2011年是中国经济的转型之年：物价涨，银根紧，老板跑路！

2012年是中国经济转型深化之年：物价低不了，银根松不了，老板未必跑路！

.....

在今天，有一定规模的企业，都同时拥有几家企业共同经营，形成一个产业链或价值链经营体系。有的将其组成集团，有的虽未组成集团，但将其进行集团化管理，用低成本的方式参与市场竞争。这种竞争必备的一个致胜关键：简洁高效的财务成本管控。

面对当前企业现状，财务成本管控的最好方法——实施财务网状化管理，即用网状化管理集中解决纳税问题、集中核算与管控、集中资金运行、集中绩效管理与决策支持。一句话：用网状化管理网住财富，创造财务价值！

2012年，企业财务管理热点必将是：财务网状化管理！

小企业在海里钓鱼，大企业在别人的鱼笼里钓鱼。

不管您的企业在哪里钓鱼，您的财务都必须懂得财务的网状化管理。因为：

未来，财务是企业的一个核心竞争力！

北京财税研究院院长 李永延

前言

财务分析作为分析企业生产经营状况的一种手段，在现代越来越受到投资者、经营者等相关利益者的重视，并被广泛应用于投资等多个领域。在财务分析中，对财务指标进行分析，特别是对财务比率指标的分析，是财务分析的重要形式。但现行的财务分析中所应用的分析指标存在着一些局限性，非财务指标的缺失就是一个不容忽视的问题。

尽管许多财务工作者都已经意识到非财务指标的重要作用，并且很多学者在财务指标体系研究、绩效评价研究中，提出了加入非财务指标的观点，但却很少应用非财务指标。这是因为非财务指标在实际应用中存在着一定的困难，其不易量化性就是最大的困难。

非财务指标在近几年受到越来越多的重视，并有被加大应用的趋势。然而当前国内外的经济活动和形势都比较复杂，如果只应用一些财务指标进行分析，很有可能不能完全反映企业的真实经营状况。当企业大量的投资于顾客、供应商、员工、流程、科技创新等方面后，企业创造出未来价值时，财务指标是无法评估企业绩效的。

非财务指标反映的往往是那些关系到企业长远发展的关键因素，因此，通过把财务和非财务指标结合起来加以应用，可使整个财务分析更加全面。把企业的短期利益和长期发展结合起来分析，既避免了企业的短视行为，也可使企业得到更加准确的评价，弥补了仅靠财务指标分析的不足。本书内容共分为八章，综合企业的财务和非财务指标，强调如何构建符合企业自身要求的指标体系，从多维的角度阐述经营指标、管

理水平指标、发展能力指标、预警能力指标、内部控制指标和关键绩效指标，分别从如何建立自身的指标体系、如何选择指标和怎样运用指标入手，体系化地为读者打开一个窗口，以方法论来探讨如何抓住企业的关键环节，分析问题、解决问题。

目 录

第1章 明察秋毫——用指标看透你的企业 / 001

第一节 帕累托的梦想——目标与动力的结合 / 001

第二节 指标体系构建的驱动因素 / 004

第三节 指标体系的三大类型 / 007

第四节 指标体系的四大陷阱 / 012

第2章 量体裁衣——构建你自身的财务指标体系 / 019

第一节 鱼骨疗法——追寻企业的核心问题 / 019

第二节 财务指标一定都表现为财务范畴吗? / 028

第三节 “潘多拉魔盒”——理想的选择 / 031

第3章 四两千斤——经营指标体系建立与创新 / 042

第一节 经营指标体系建立的方法 / 042

第二节 经营指标体系的运用 / 046

第4章 由表及里——管理水平指标的建立及运用 / 062

第一节 管理水平指标建立的方法 / 062

第二节 管理水平指标的运用及应注意的问题 / 068

第5章 千岩竞秀——发展能力指标体系的构建与应用 / 090

第一节 发展能力指标建立的方法 / 090

第二节 发展能力指标的运用 / 107

第6章 先知先觉——预警指标的选择与运用 / 122

第一节 预警指标建立的方法 / 122

第二节 预警指标的运用 / 131

第7章 防患未然——内部控制核心检测指标体系构建方法 / 140

第一节 内部控制核心检测指标体系建立的方法 / 140

第二节 内部控制核心检测指标的运用 / 150

第8章 心想事成——关键绩效指标体系建立及应用 / 174

第一节 关键绩效指标体系建立的方法 / 174

第二节 关键绩效指标体系的运用 / 188

参考文献 / 213

后 记 / 221

第1章

明察秋毫——用指标看透你的企业

第一节 帕累托的梦想——目标与动力的结合

一、西门子公司的目标与动力

西门子最早是一家德国国内公司，公司的总部位于慕尼黑。目前西门子公司已成为一家在世界各地开展多种经营活动的国际化公司，特别是在美国。它主要生产电器和电子产品。公司产品、生产流程以及市场迅速变化的特征，迫使公司需要进行大量的研发工作。2000年，大约7%的公司销售额（65亿元）花在研发上，同时75%的销售额是来自刚开发出不足5年的产品和服务。为了更好地适应技术和市场的变化，西门子公司改变了自身的结构和文化。在1999—2000年，公司进行了大范围的重组，集中资源开发生产核心产品，公司相信这些产品会在相应的市场上取得领先地位。在合适的时候，西门子公司会发展战略联盟或者合伙企业来增强自身的竞争力。公司和顾客间保持密切联系，帮助顾客解决他们的困难。

近几年，西门子为了提高公司的销售业绩，公司对管理的灵活性和反应能力要求不断提高，往往需要公司在组织和员工的工作安排上作出改变。培养员工的主动性，激励企业员工的进取心，更加开放的管理风格，取得领先地位所必需的国际化运作经验、培训以及更加灵活的工作

时间和地点,例如,通过网络在家办公,这些都是改变的例子。授权的增加和主动性的鼓励都需要很高程度的信任。

以下是西门子公司2000年财务年度报表的摘要,时间截至9月30日:

表1-1 西门子公司2000年财务年度报表(节选)

单位:百万欧元

销售额	—	78 396
减 销售成本	—	54 972
	—	23 424
研发费用	5 593	—
营销费用	10 402	—
管理费用	3 359	—
其他项目(收益)	(345)	19 009
	—	—
税前营运利润	—	4 415
投资收益	—	479
利息收入	—	395
	—	5 289
减 应付所得税	—	(1 908)
税后持续经营收入	—	3 381
加 非常项目收益	—	4 520
净收入	—	7 901

在截至2000年9月30日的会计年度里,西门子公司从经营中获得大约80亿欧元的利润,这是一个衡量公司过去一个年度中经营企业业绩的重要指标。问题在于企业管理者通过这些指标如何评价这个业绩。如何在同类公司中间作出比较?它和西门子公司之前提出的目标吻合吗?公司取得如此业绩所依赖的方式,例如公司投资于能在将来取得回报的研发工作,是否预示着西门子公司美好的前景,从而能够顺利实现公司的

销售业绩？公司也希望通过了解财务数据和公司经理们以及员工之间存在什么关系？经理们和员工是否得到很好的激励，进而促使他们在未来为公司创造更多回报？

相同的问题同样产生于任何一家上市公司的年报中——投资者和财务分析人员不断地将公司的经营业绩和公司目标同公司原有的指标及其他类似公司进行比较。他们试图通过指标断定公司管理层和公司员工的尽职程度，公司内部结构和财务政策是否合理，公司的优势和劣势，以及公司未来的发展前景。

二、帕累托的梦想

在西方经济学中，利用帕累托最优标准，可以对资源配置状态的任意变化作出“好”与“坏”的判断。如果既定的资源配置状态的改变使得至少有一个人的状况变好，而没有使任何人的状况变坏，则认为这种资源配置状态的变化是“好”的；否则认为是“坏”的。这种以帕累托标准来衡量为“好”的状态改变称为帕累托改进。更进一步，利用帕累托标准和帕累托改进，可以来定义所谓“最优”资源配置，即如果对某种既定的资源配置状态，所有的帕累托改进都不存在，即在该状态上，任意改变都不可能使至少有一个人的状况变好而又不使任何人的状况变坏，则称这种资源配置状态为帕累托最优状态。换言之，这就是帕累托所追求的公平与效率的“理想王国”。因此在企业管理中，财务报表中的各项财务指标对企业财务状况和经营成果的总体反映，就是要确定企业财务状况的好坏、赢利能力和偿债能力的大小，这些重要的信息为投资者和债权人进行决策提供了重要的依据。同时企业管理部门也可以借助财务指标去分析经营管理工作中的经验和教训，使得管理者不断从企业的资源最优化配置出发，合理分配各项资源，从而不断提高赢利水平。

随着我国市场体系日臻健全,被全面推向市场的企业日渐增多,企业行为要求日趋规范、科学,评价、分析企业生存和发展基础的偿债能力、赢利能力、发展能力及整体水平,也就显得日益重要了。财务指标是为企业的投资者、债权人、经营者及其他关心企业的组织或个人了解企业过去、评价企业现在、预测企业未来,作出正确决策提供准确的信息或依据的重要指标。因为财务指标将企业的经营管理目标与企业的最终动力——获取利润完美地结合在了一起,所以,财务指标无论对企业的所有者、债权人、经营者、员工,还是对政府、客户、供应商等都具有十分重要的意义。

第二节 指标体系构建的驱动因素

伴随着近年来中国经济的快速发展,企业面临的竞争日益激烈,强有力的财务能力为企业的高效稳定发展起到了至关重要的作用,合理准确的财务指标将会为经营管理者提供正确的决策参考数值、稳妥规避经营风险,为企业的发展保驾护航。所以构建合理有效的财务管理指标体系是企业进行财务管理活动所期望达到的目的,是企业管理活动努力的方向,是评价企业财务管理活动是否合理的标准,即构建财务管理指标体系是企业进行财务管理活动的出发点和归宿。因此,正确确定财务管理指标进而构建财务管理指标体系,即是财务管理理论中的一个基本问题,又对企业具有十分重要的意义。

所以,研究构建财务管理指标体系最重要的目的便是明确企业全部财务活动需要实现的最终目标。构建财务管理指标体系的目的不同于财务管理任务,而是财务活动最终要达成的目的,因而指导作用更加明显。因此,财务管理指标体系构建的驱动因素主要有以下六个方面。

一、导向因素

管理是为了达到某一目的而组织和协调集体所作努力的过程。而经营和管理指标的作用便是为管理者指明方向。例如，企业提出明年100亿元的销售指标，后年200亿元的销售指标，就给所有的员工指明了前进的方向以及努力的目标。所以构建财务指标体系的主要目的就是要让管理者和员工能够有一个量化的指标，从而能够组织协调一切能够调动的资源，去实现完成指定目标。

二、激励因素

指标是激励企业全体员工的力量源泉，企业中的每一个员工只有明确了企业的目标才能调动起潜在能力，努力而为，创造出更佳的成绩。因此，只有设定各项明细的财务指标，将员工个人与业绩有效结合起来，通过指标的形式反映员工的能力，作为奖惩的依据，这样就能快速地调动员工的积极性，为企业作更多更大的贡献。

三、凝聚因素

现代企业是一个协作系统，这个系统要安全运行，必然不能搞个人英雄主义，所以管理者必然要增强企业全体员工的凝聚力，发挥团队精神，使这个协作系统安全有效运行下去，从而发挥企业赚取利润的能力。企业凝聚力的大小受到多种因素的影响，其中的一个重要因素便是其目标。企业的目标明确、指标清晰完善，才能充分体现全体员工的共同利益，这样便会极大地激发企业职工的工作热情、献身精神和创造能力，从而形成强大的凝聚力。

四、考核因素

在管理不够规范的企业中，往往凭借上级主管领导的主观印象和对

下级工作人员的粗略了解作为业绩考核的依据,这样做既不客观也不科学,以明确的指标作为绩效考核的标准,就能按照员工的实际贡献大小作出如实的评价。有效清晰的财务指标同时能够给管理者提供及时有效的信息,让管理者及时掌握企业各部门生产销售和发展的状况,作出对企业有效合理的决策,寻找出企业未来发展的方向,维持企业平稳快速的发展状态。所以,一个企业必须要有明确的、详尽的财务指标体系。如果一个企业没有目标就相当于没有了前进的方向,丧失发展的动力,危及企业的生存和发展。

五、预警因素

随着现代企业商业活动越来越活跃和业务规模不断增大,企业所承担的市场风险也越来越大,原有的经营体制已不能完全适应变幻莫测的市场经济。因此,完善的企业财务指标体系的预警作用对企业的安全发展愈发显得重要。财务指标体系预警的作用主要体现在:它能够寻找出企业财务运行体系中隐藏的薄弱环节,发现现实中存在的主要问题,同时能够及时矫正企业的经营方向,为指定战略性财务计划和有效配置企业财力资源提供可靠依据。

六、平衡因素

在中国,很多企业在设置企业经营者的财务指标时,往往只关注企业本身的短期收益,简单以利润或销售收入等指标作为衡量标准。但是目标决定行为,过于关注短期收益往往可能导致经营者在经营管理上的短视行为,忽视企业的可持续发展性,也影响到企业所有者企业权益的长期性和连续性。在当代中国,就连一些优秀的企业也未能摆脱完全以财务结果为导向的财务行为。例如一家知名的新疆企业几乎每年都要进行一次机构大调整。业绩平平的总经理往往被拿下,毫无建树的业务

部门很可能被取消，但是它还要企业有长远的战略眼光，那么在以年为单位的考评机制下，这家公司的具体业务负责人往往只能制定出不可能超过半年的经营战略。这种考评机制是对短期商业利益的有效保障，但却是对长期发展的漠视和战略能力的抹杀。因此，在设置企业财务指标时，如何平衡企业的“长远利益”和“眼前利益”，实现企业收益的最大化，已经迫使企业去建立一个有效的财务指标评价体系，从而为企业的可持续发展保驾护航。

第三节 指标体系的三大类型

财务报表是对企业财务状况及经营成果的总括反映，而企业的财务指标便是说明企业资金运行情况、反映企业生产经营过程和成果的经济指标。

一、财务指标的作用

财务指标在会计工作中，使用会计账户加工财务指标，使用会计报表为核心的财务报告汇报财务指标，并使用财务分析方法深化反映财务指标。整个会计工作过程就是提供、使用财务指标的过程。因此，财务指标在经济管理中发挥着巨大的作用。首先，财务指标为经济决策提供经济信息。即财务指标为企业外部的投资人、债权人等利害关系者提供有关的会计信息，反映企业管理层受托责任履行情况和结果，为有关经济决策服务。其次，财务指标在企业管理中发挥着巨大的作用。财务指标在事前规划中确定账户加工数据的口径、数据流向及数据处理的时间。指标在事后考核中起着确定工作业绩、作为奖惩依据的作用。

二、财务指标的类型

在我国，财务指标体系主要有以下三大类型：

（一）偿债能力财务指标

（1）短期偿债能力指标。短期偿债能力指标是指企业流动资产对流动负债及时足额偿还的保证程度，它体现在资产的变现能力和债务多少的相互关系上。其衡量指标主要有：经营资本、流动比率、速动比率、现金比率、现金流量比率。其计算公式为：

①经营资本=流动资产-流动负债，此公式说明了企业的净经营资本越多，流动负债的偿还越有保障，短期偿债能力越强。

②流动比率=流动资产/流动负债，此公式表明，流动比率值越大，企业的短期偿债能力越强。

③速动比率=速动资产/流动负债，此公式表明，速动比率越大，企业的短期偿债能力越强。

④现金比率=（货币资金+交易性金融资产）/流动负债，此公式表明，现金比率越大，企业的短期偿债能力越大。

⑤现金流量比率=经营活动现金流量/流动负债，公式中的“经营活动现金流量”，通常使用现金流量表中的“经营活动产生的现金流量净额”。它代表企业自发创造现金的能力，已经扣除了经营活动自身所需的现金流出，是可以用来偿债的现金流量。它表明现金流量比率越大，企业短期的偿债能力越强。

（2）长期偿债能力指标。长期偿债能力指标主要分析企业的长期偿债能力，是为了确定企业偿还债务本金与支付债务利息的能力。主要衡量指标有：资产负债率、产权比率、权益乘数、长期资本负债率、利息保障倍数、现金流量利息保障倍数、经营现金流量债务比。其计算公式为：

①资产负债率=（总负债/总资产）×100%，资产负债率反映总资产

中有多大比率是通过负债取得的。它可以衡量企业清算时对债权人利益的保护程度。资产负债率越低，企业偿债越有保障，贷款越安全。资产负债率还代表企业的举债能力。一个企业的资产负债率越低，举债越容易。

②产权比率=总负债/股东权益，产权比率表明每1元股东权益介入的债务额。

③权益乘数=总资产/股东权益，权益乘数表明每1元股东权益拥有的资产额。

④长期资本负债率=[非流动负债/(非流动负债+股东权益)]
×100%，长期资本负债率反映企业长期资本结构，由于流动负债的金额经常变化，资本结构管理大多使用长期资本结构。

⑤利息保障倍数=息税前利润/利息费用，利息保障倍数可以反映长期偿债能力。如果利息保障倍数小于1，表明自身产生的收益不能支持现有的债务规模。利息保障倍数等于1也很危险，因为息税前利润受经营风险的影响，很不稳定，而利息支付确是固定金额。利息保障倍数越大，公司拥有的偿还利息的缓冲资金越多。

⑥现金流量利息保障倍数=经营活动现金流量/利息费用，现金流量利息保障倍数是现金基础的利息保障倍数，表明每1元利息费用有多少倍的经营活动现金流量作保障。它比利润基础的利息保障倍数更可靠，因为实际用以支付利息的现金，而不是利润。

⑦现金流量债务比=(经营活动现金流量/债务总额)×100%，该比率表明企业用经营活动现金流量偿付全部债务的能力。比率越高，偿还债务总额的能力越强。

(二) 资产管理财务指标

资产管理财务指标是衡量企业资产管理效率的财务指标。常见的有：应收账款周转率、存货周转率、流动资产周转率、净营运资本周转率、非流动资产周转率、总资产周转率等。其公式为：