

价值中国书系

价中 China
值国 Value

主 编：林永青
张晓峰

公司财务 诊断手册

里维宁 编著

创业必备

经商须知

CFO 精通

老板了解

价值中国书系



公司财务诊断手册

里维宁 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书基于国际财务报告标准和国际公认会计准则（IFRS/GAAP），汇集中外财务咨询专家实操经验，结合中国经济改革过程中企业实践的具体环境，以实用手册的形式编著而成。与一般类似题材的书刊不同，它是以Web 2.0的模式呈现在读者面前的企业治理和诊断的攻略，可通过实践，在不同文化、不同经济体制、不同社会环境中，在创业者、治理者及咨询专业人士之间实现互动并得以不断升级，动态完善。本书所汇集的专业视角的锁定点是任何国家的任何公司、任何商业活动都离不开的三张财务报表（资产负债表、损益表、现金流量表）；通过对报表上下左右数据的系统分析，并基于企业实践案例梳理其经营脉络，为相关人士提供便捷、快速、动态导向指南，实为迄今国内少见的企业系统诊断参考工具。

本书适合高校相关专业学生、创业者、企业管理决策层、会计师/审计师、非诉讼业务律师及相关专业咨询顾问、EMBA学员阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

公司财务诊断手册 / 里维宁编著. —北京：电子工业出版社，2013.9

（价值中国书系）

ISBN 978-7-121-21510-0

I. ①公… II. ①里… III. ①公司-财务管理-手册 IV. ①F276.6-62

中国版本图书馆CIP数据核字（2013）第221122号

策划编辑：吴 源

责任编辑：夏平飞 特约编辑：张燕虹

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.75 字数：241千字

印 次：2013年9月第1次印刷

定 价：39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zlbs@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件到dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

《价值中国书系》编委会

- 主 编：林永青 价值中国创始人兼总裁
 张晓峰 价值中国会会长
- 编 委：以拼音为序
- 蔡 剑 北京大学创新研究院执行院长
陈兴动 巴黎证券中国区首席经济学家
成中英 美国夏威夷大学教授、哲学家
丁志杰 对外经贸大学金融学院院长
高 放 中国人民大学博士生导师、哲学家
管清友 民生证券研究院副院长
李兆熙 国务院发展研究中心企业研究所所长
刘 畅 腾讯公司副总裁、《腾云》总编辑
牛华勇 北京外国语大学国际商学院院长
汤 敏 友成基成会常务理事、国务院参事
滕斌圣 长江商学院副院长
孙伟林 《民主与科学》主编
翁君奕 厦门大学社会科学学部主任
阎 雨 北京大学政府管理与产业发展研究院执行院长
易宪容 原中国社科院金融所金融发展室主任、经济学家
赵曙明 南京大学商学院院长
仲大军 北京大军经济观察研究中心主任
周志兴 《领导者》杂志社社长
朱 敏 国务院研究中心《新经济导刊》执行总编
- 出版策划：王玉国 吴 源

前 言

经济改革三十余年，从最初的计划经济体制走到今天的市场经济主导经济模式，历经风雨和坎坷。由最初不被人重视的“固定资金来源 = 固定资金占用”的简单会计簿记到如今的与国际公认会计准则或国际财务报告准则（GAAP/IFRS）接轨的公司治理及内控实践，中国企业实践及商业运作管控模式的变化和升级换代日新月异。

一位北美职业培训教育界人士曾言，中国市场经济改革与国际经济循环系统对接，据测算，至少需要 2100 万注册会计师。且不谈其测算是否准确，但近年来的经济活动实践证明，会计作为公司治理的重要语言表述方式和内控系统基础，国内企业与世界多数发达国家和地区的同行相比尚存差距，并不是每个相关业者都可以熟练使用这种语言描述公司状况、或运用这种随时可以计算机化的系统方法治理公司。中国的注册会计师协会在 1988 年 11 月才成立，据其网站公布数据，目前国内具有注册会计师资格的从业人员仅为 25 万名左右。

为方便各类会计从业人士、中小民营企业业主、各类有志创业或正在创业之中

的人士，乃至国企、央企或上市公司的高管成员、迅速对其公司运作的健康状况做出诊断并及时采取补救措施，提高管理决策的精准度，本手册汇集并参考了当代北美公司治理实践案例、内控模块、理念及国内外高校财务管理课程教案，并结合本地公司运作的实践，对资产负债表的上下左右各个项目与公司运作的职能关系做了梳理、明晰和阐述，并对依照通用会计准则或国际财务报告准则（GAAP/IFRS）制作的公司财务报表中的每条词汇表述及其所反映的公司运作状况做出了扼要定义和分析。

公司软实力的不断提升、强化是其竞争力、续存能力和可持续性发展力的前提。中国经济改革的实践清楚地告诉每一位业者，在软实力组合结构中的三大部分（商业模式、内控模式、创新模式）中，内控模式中的财务诊断体系是核心之核心。随着计算机技术和物联网、云处理技术的出现，许多软件程序或企业内控手段得以应用，例如SAP-ERP、COSO、VMI、CRM、MIS等均以公司财务管控的基本方法和理念为基础。对公司财务诊断方法和理念的掌握，有助于各类企业管理者对其引进的管理信息系统中各类子系统的熟练应用和创新，并可强化公司的续存发展能力和竞争性，同时也是公司在其任何成长阶段的资本运作之根基。

目 录

第一章 现金流紊乱	001
问题：现金流量不足.....	001
问题：资金过剩.....	005
问题：逾期客户支付.....	006
问题：现金支付过快.....	009
问题：现金流出大于流入.....	011
问题：账面盈利而实际已破产.....	013
问题：现金使用效率低下.....	014
第二章 应收、应付账目混乱	019
问题：供货商提价.....	019
问题：隐性折扣成本.....	021
问题：信用评级低下.....	022
问题：支票欺诈及非正常支付.....	025
问题：苛刻的赊销条件.....	027
第三章 库存问题	031
问题：库存品周转率低下.....	031
问题：库存不足.....	034
问题：超量订货与持货成本.....	036

问题：非正确订货批量.....	038
问题：库存断货率偏高.....	040
问题：偷盗.....	043
问题：库存盘点不准确.....	045
问题：库存记录不准确.....	047
问题：产品过期率偏高.....	049
问题：错过生产计划.....	052
问题：劣质商品.....	054
问题：库存场地空间不足.....	056
问题：新库存接收延时.....	058
第四章 利润边际分析偏离.....	061
问题：盈亏平衡点不实际.....	061
问题：产品或服务不能达到盈亏平衡.....	064
问题：成本与生产量比例失调.....	068
问题：销售组合欠佳.....	071
问题：利润中心不盈利.....	074
问题：失去合同订单的潜在因素.....	079
问题：改进产品引发亏损.....	081
第五章 财务报表贫血.....	083
问题：营运资本不足.....	084
问题：资产流动性差.....	085
问题：资不抵债.....	090
问题：债务过高.....	092
问题：资产负债表失衡.....	096
问题：资产利用率、周转率低下.....	097

问题：投资回报率低.....	100
问题：缺乏剩余收益（RI）.....	104
问题：资产变现风险高.....	106
问题：利润低、增长率差.....	108
问题：收益质量差.....	112
问题：经营收益不稳定.....	116
问题：收入不稳定.....	122
问题：市盈率（PE）低下.....	126
第六章 成本侵蚀利润.....	129
问题：劳工成本过高.....	129
问题：经营杠杆水平过高.....	133
问题：成本控制不利.....	135
问题：成本信息不足.....	137
问题：成本信息扭曲.....	139
问题：供货不足或成本增加.....	141
问题：削减成本导致经营停滞不前.....	143
问题：任意性成本的削减殃及正常经营.....	145
问题：首期投入成本过高，阻碍项目启动.....	146
问题：定价不妥导致利润下降.....	147
第七章 资本市场变化颠覆企业发展.....	151
问题：股票市价下滑.....	151
问题：债券评估值下跌.....	154
问题：无能力进行融资.....	156
问题：无能力发行新股.....	159
问题：分红受限制.....	162

问题: 限定性贷款协议违约	164
第八章 风险大于回报	167
问题: 风险与回报比例失调	167
问题: 行业风险	169
问题: 经营风险	171
问题: 缺乏多样化	174
问题: 通货膨胀风险	177
问题: 政治风险	179
问题: 外汇风险	183
问题: 社会与环境风险	185
问题: 管理层对财务问题无知	187
第九章 预算和预测问题	189
问题: 实际成本超出预算成本	189
问题: 实际成本超过标准成本	192
问题: 实际收入低于标准收入	194
问题: 销售额及费用预计不准确	196
问题: 在恰当的时机缺乏恰当的产品	198
问题: 生产能力利用率低下	199
问题: 企业扩张超出财务资源	202
第十章 无竞争力的薪酬计划	205
问题: 物质激励因素低下	205
问题: 无退休福利计划	207
第十一章 销售和广告效益边际低下	211
问题: 无效益广告开销	211

问题：收入基础受损.....	212
问题：定价过高影响销售.....	214
问题：定价过低，缩小利润边际.....	216
问题：商品退货率过高.....	218
第十二章 内部控制松散	221
问题：成本记录跟踪不严.....	221
问题：资产监控不够.....	224
问题：数据记录错误.....	226
问题：信用卡欺诈.....	228
问题：会计手续烦琐.....	229
第十三章 公司所有权受到威胁	233
问题：公司面临倒闭.....	234
问题：无能力遏止财务问题.....	238
问题：无能力偿还债务.....	241
问题：面临被他人收购的威胁.....	243
问题：兼并后成本全面上涨.....	246
问题：兼并后财务运作无连续性.....	248
第十四章 税务筹划与准备	251
问题：税务记录混乱.....	251
问题：欠税.....	253
问题：重复纳税.....	254
问题：资产转让避税.....	256
问题：雇员分类登记不正确.....	257
问题：福利奖金未记入收入.....	259

问题：过分补偿股东雇员.....	260
问题：回购已故股东股票的资金不足.....	262
附录 A 词汇表.....	265
附录 B 参考书目.....	271

第一章 现金流紊乱

问题：现金流量不足

诊断症状

无足够的现金支付公司运作日常工作费用，例如：库存品定期采购、到期偿还债务、按期支付公司分红、满足公司扩张发展计划需求等。公司仅拥有少量现金用于薪酬支付——非自由支配现金。

原因：公司日常运作职能不协调

- 公司对外合约的履行需要公司账上随时备有最低限度的现金。
- 公司日常运作所使用的银行服务费用需要现金支付(相关的各类财务费用，包括贷款利息、票据融资费用等)。
- 应收款回笼不及时、管控力度不够；虽然公司账面有净收入，但是无即期变现能力、不能即提现金，即使有利润也可使公司破产。

- 现金以定期或活期共管方式存放银行信托理财账户，或在政治局势不稳定的海外或在国内多家银行账户之间的腾挪途中，无法即时提取。
- 短期贷款用于长期投资（常见于国内民营企业）。

问题解析

公司管理层必须对非即期变现、不可及时支配现金的比例予以确认；现金收入增加会改善公司的变现能力；净收入中现金含量的减少预示现金流问题。

请考虑下列因素：

- 做 EBITDA^① 分析，明晰支付利息费用之前，公司营业产出的现金流量。
- 减去债务本金偿还、分红支付、资本开销等必要现金支付项后的营业产出现金流量。
- 现金再投入的比例（现金占用 ÷ 现金获取）；现金占用 = 设备、厂房 + 流动资产净增加值；现金获取 = 扣除缴税 + 折旧后的收入；现金再投资率高意味着较多的现金投入公司经营。
- 是否将短期贷款用于长期投资，资金安排及使用计划是否缜密、合理。

须审核销售收入与现金的趋势比率；比率过高意味着现金不足，如果不能以合理的成本融入所需资金，将会导致出现财务问题。

公司管理层必须对下述比率进行测算：

- 销售现金收入在销售总收入中的比率。比率高，意味着销售可产生现金流量，销售质量高。
- 现金偿债覆盖率 = $\frac{\text{营业现金收入} - \text{分红}}{\text{债务总额}}$ 。营业现金流入减去分红被视为营业现金盈余，从中可测算出按现有的现金流量需要多少年才能偿还债务。该比率越高，公司偿债能力越强。

^① EBITDA 是 Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization 的缩写，即未计利息、税项、折旧及摊销前的利润。EBITDA 被私有资本公司广泛使用，用以计算公司经营业绩。

- 现金与本年到期的长期负债比率 = 营业现金流入 - 分红 ÷ 本年到期的长期负债。该比率还可以进一步通过下列方式得以调整：在分母因素中加入流动负债或其他定期债务承诺，例如租赁。
- 现金流入与分红支付率 = 营业现金流入 ÷ 分红总额；该比率显示公司现金支付分红的能力。
- 资本承购或扩张比率 = 营业现金流入 - 分红 ÷ 资本承购或扩张所支出的现金；该比率显示公司利用内部资源进行资本承购或扩张的能力。
- 现金流量与投资需求的比率 = 投资活动所需的净现金流 ÷ 融资活动的净现金流入；将投资（购置固定资产、证券投资）所需资金的总额与融资所得的资金相比较，确认资金来源是否能满足投资的需求。
- 投资现金流净额与营业现金流入和融资现金流入净额的比率 = 投资现金流净额 ÷ (营业现金流入净额 + 融资现金流入净额)；将供需因素做一比较。
- 资产现金回报率 = 营业现金流入毛额 ÷ 总资产。其比率高则显示在用资产的现金回报能力较强；但该比率并不预示资产重组或其他未来承诺的能力。
- 营业现金流入与总负债和股东权益的比率 = 营业现金流入 ÷ (总负债 + 股东权益)；该比率显示公司内部为投资人和贷款人创造现金流量的能力。
- 营业现金流与股东权益的比率 = 营业现金流 ÷ 股东权益；比率显示股东回报状况。

修补措施

- 须即刻通过债权(银行借贷)或股权融资(资本市场或私募投资基金)方式，以发行优先股或普通股方式获取所需资金，保持企业有效运作。
- 建立银行信贷额度，通过此种方式融资成本较低。
- 用商业承兑汇票或银行承兑汇票支付手段，缓解即期现金支付压力。

- 出让资产，换取现金。
- 做售后回租安排。
- 若条件允许，推迟现金支付。
- 以租用方式代替购置安排。
- 仅做必要的现金支付以确保本期经营的现金需求。
- 折价出售产品以换取现金。

预防手段

- 通过相关机构（工商、税务、海关、商业银行等）核查新客户的信用状况。
对公司的海外新客户，可通过邓白氏（Dun and Bradstreet）以及其他相关银行或非银行机构或保理银行查询其信用状况。
- 分析现金收缴和报销流程，节流开源。
- 分析客户付款记录，例如：逾期支付的平均天数。对逾期客户应发出通知或电话催缴。

须建立合理的现金支付和报销的制度。为有效提高现金收缴的效率，应该指示客户运用现有的电子支付手段将支付款直接汇入公司本部开户银行账号，或距离客户最近的托收机构的账号，减少在途转账时间。

- 完善客户赊销和货款收缴制度；鼓励现金结算销售；赊销须有对方合理金额的首期支付和较短的支付期限；逾期货款须计算利息。
- 债务展期，保持手头现金流量。
- 制作现金预测、完善财务计划、预测现金流量以消除公司运作隐患。
- 引进策略投资者，由对方提供所需现金。
- 减少对现金的限制因素，保持公司流动资金贷款或融资渠道畅通等。

溢出效应^①

若采用融资手段，原本欠佳的现金状况则可能要承受较高的贷款利息，对企业经营将产生限制因素。反之，没有现金的企业则无法有效运作，从而会引发流动性下降，利润率下滑，增长停滞，可能会丧失偿还能力，甚至破产倒闭。

请参见：■ 现金流出大于流入 ■ 逾期客户支付 ■ 账面盈利而实际已破产
■ 现金使用效率低下 ■ 现金支付过快

问题：资金过剩

诊断症状

现金账资金持续增加，但资产负债表的负债项目相对保持不变。

原因

通过经营、投资和融资所得到的现金没有用于再投入。

问题解析

短期的资产负债流动比可以用来衡量富裕的资金储备是否过量或不做功。测量资金过剩状况有效的方法是测算营业现金收入与流动负债的比率。如果该比率持续上升，意味着现金流增加，需要用投资行为来消化。同时，投融资行为所带来的现金也应得到合理消化。

修补措施

许多公司或企业经常超量积累现期经营所不需要的现金；这些现金可用于投资有价证券，用于削减到期债务，存入银行获取保值或参与银行的中间业务获取增值补偿。将富余资金用于有价证券投资时，公司决策层须权衡其安全性，即资产的

^① 所谓溢出效应 (Spillover Effect)，是指一个组织在进行某项活动时，不仅会产生活动所预期的效果，而且会对组织之外的人或社会产生的影响。简而言之，就是某项活动要有外部收益，而且是活动的主体得不到的收益。