

<<数字管理>>

图书基本信息

书名：<<数字管理>>

13位ISBN编号：9787802234130

10位ISBN编号：7802234131

出版时间：2008-5

出版时间：中国三峡出版社

作者：尤登弘

页数：273

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<数字管理>>

### 内容概要

《数字管理》作者作为安永会计师的资深会计师，尤登弘先生通过和国内企业多年的沟通，潜心研究发现：国内企业普遍缺乏真正的数字管理机制。

管理者大多不具备财务背景，遇到财务方面的问题往往直接交给财务人员，自己很少参与，也不太过问；财务人员更习惯关心对外的会计责任，却忽视了把财务数字作为支持公司增值、创利的指标，这样直接导致管理者眼中只有财务控制意识而缺乏数字经营的概念。

作者剥茧抽丝，层层剖析，在分析症状、找出病因之后，对如何让财务部门参与企业经营，怎样利用财务数字进行考核等困扰国内企业的种种问题提供了切实可行的办法，以帮助更多的企业在竞争日益激烈的市场环境中获得应有的利润。

同名讲座在《名家论坛》播出后，反响强烈，栏目不得不连续播放三次来满足观众的要求，他们一致认为，在这里，他们找到了苦寻多年的科学管理方法，也找到了微利时代企业稳定获利的正确途径。

## 作者简介

尤登弘，数字管理理念之父，作业活动管理第一人。  
著名财务管理专家。  
英国安永会计师事务所资深会计师，台湾冠伦会计师事务所主持会计师。  
上海慧商斯威财务顾问公司创始人、总顾问。  
清华大学、北京大学、香港大学、香港理工大学等高校特邀讲师，AMA（美国管理协会）、D&B（美国邓白氏国际征信公司）特聘讲师，山东教育电视台《名家论坛》栏目主讲嘉宾。  
具有近三十年的企业经营管理和教学经验，通过近十年对本土企业的深入研究，开发出一系列针对发展中民营企业的数字管理方法，提供了行之有效的整体财务解决方案，引起广泛反响。  
为联合利华、飞利浦、强生、索尼、ABB、苏州三星电子等80多家世界500强企业以及多家大型民营企业、上市公司提供财务咨询和财务培训服务，在业内享有极高的声望。

## 书籍目录

第一章 企业经营终极目标——实现价值的最大化1.企业价值与六大关系人2.企业价值的六种类型3.无形资产是创造企业价值的关键4.员工是企业无形资产的基础第二章 轻松读懂财务报表1.资产负债表——资产=股东权益+负债2.损益表——成本管理决定企业利润3.现金流量表——赚到现金才算数4.企业价值——财务报表秀出来第三章 衡量企业价值的绩效指标——投资回报率1.税后净利润不等于企业价值2.投资回报率是企业经营的核心主题3.厘清财务概念实现企业价值第四章 让资金周转得更快更合理1.企业资金的周转流程2.资金周转率决定企业发展战略3.管理运营资金人人有责第五章 企业家的财务报表——公司层级绩效指标架构图1.转换财务报表为公司层级绩效指标架构图2.透过公司层级指标架构图看企业经营3.利用财务杠杆实现投资回报率最大化第六章 公司层级绩效指标架构图的运用1.杜邦公司的层级绩效指标架构图2.国内企业经营绩效分析实例3.中资企业与外资企业的绩效指标比较实例第七章 利用公司层级绩效指标架构图做规划1.提高企业经营绩效有方法2.预算数据是衡量企业经营绩效的最好标准3.巧用财务工具助企业快速成长4.“500强”是企业发展最好的标杆第八章 事业部层级绩效指标架构图——供应链表格化1.企业供应链中找指标2.构建事业部层级绩效指标架构图3.寻找更细的财务报表第九章 企业供应链与责任中心1.让企业供应链学会“微笑”2.财务报表为供应链服务3.建造人为的责任中心第十章 正确使用平衡计分卡1.人财共赢实现“平衡”2.企业战略要持久员工满意是关键3.平衡计分卡——转化策略为行动第十一章 财务人员是企业的管家1.财务管理要与人挂钩2.绩效指标是实施企业战略的基础3.培养员工要趁早第十二章 成本——爱之深，恨之切1.直面成本寻求捷径2.划分成本要正确第十三章 谁在驱动成本1.成本的驱动因素——成本标的2.成本管理要从实际出发第十四章 以人为本降成本1.成本管理的新方法——从ABC到ABB2.降低成本——从工作中来到工作中去3.降低非附加价值成本——好钢用在刀刃上第十五章 成本——牵一发而动全身1.企业是个“大团队”成本管理靠大家2.财务部门要授权企业责任要拆分第十六章 转化固定成本为变动成本1.创造边际贡献化解固定成本2.建立损益平衡模型控制企业经营风险第十七章 成本控制的专项活动——鱼骨图分析法1.确定成本控制的主题2.心理建设——得人心者得天下3.TCR（全员成本下降）——众志成城降成本4.成本结构——深挖细查找成本5.改变构架——拒绝企业“臃肿”6.建立制度——切实可行的激励方法第十八章 内部管理——成本管理架构图1.企业经营者当前最关心的问题2.整合性的成本管理架构图第十九章 预算管理1.传统预算编制之误2.“预防”才是预算的意义3.预算的优点与目标第二十章 正确编制预算1.编制预算要从基层开始2.编制预算的重要前提——年度计划3.策略性预算的十个步骤第二十一章 让预算更精确的重要依据1.依据一：企业内部信息分析2.依据二：产品周期与客户分析3.依据三：企业外部信息分析4.综合多方信息形成发展战略第二十二章 制定年度重点目标1.制定年度目标要平衡2.召开预算会议实现年度目标

## 章节摘录

第一章 企业经营终极目标——实现价值的最大化 1.企业价值与六大关系人 无论什么样的企业，大概都是按照下面的机理运作的。

企业要运作，首先要筹措资金，这些资金或来自于企业外的借款，或向股东集资；然后运用资金配置企业所需的设备与固定资产，聘请相应的人力资源；接下来便是寻找供应商，购买原材料，加工成产品，进入销售环节；最后产生应收账款，回收现金。

企业在这个过程中主要发生三种活动：筹资理财活动，即来自于股东的权益性资本或来自于债权人的债权性资金；投资活动，即企业拿资金去投资固定资产或转投资于其他企业；运营活动，即在买卖过程中的买卖收付。

图1—1的左上角左边表明了企业资金的使用情况，包括固定资产和流动资产两部分内容。右边则是企业使用资金的来源，即资金是股东还是债权人所提供。

图1—1的右下角则反映了企业的损益情况，说明一段时间内企业创造的收入、发生的成本与利润的组合情况。

从图1—1中我们还可以看到，在企业的整个运作过程中，有六大关系人与企业发生关系，他们分别是债权人、股东、人力资源、供应商、客户及国家/税务人员，其中最重要的是人力资源。企业正是通过应用人力资源的能力和潜力来完成整个运作过程的。

企业这样运作是为了什么呢？

也就是说，企业的经营目的到底是什么呢？

一般认为企业经营的目的实现利润最大化，但从企业管理更深层次的内容看，企业经营的目的并非仅仅如此，从终极意义上看，更应该追求价值的最大化。

既然企业经营涉及六大关系人，那么企业又是在为谁创造价值呢？

亦即这六大关系人应该如何满足呢？

员工是企业的主体，是企业得以完成整个运作的重要基础，因此企业首先应该为员工创造最大价值，然后为客户创造最大价值，接着为供应商创造最大价值，为提供资金的外方创造最大价值，为国家、社会创造最大价值，最后才是为股东、投资方创造最大价值，这才是企业经营的目标。

2.企业价值的六种类型 企业价值根据其侧重点不同，有几个不同的名称，分别是公平市价（Fair Market Value）、投资价值（Investment Value）、内在价值（Intrinsic Value）、继续经营价值（Going—Concern Value）、账面价值（Book Value）及清算价值（Liquidation Value）。

公平市价。

以某上市公司为例，假设昨天其股票的收盘价是40元，共有1000万股，收盘价乘以发行总数。即40x1000万便是这家公司的公平市价，是市场上被认定的当天价格。

投资价值。

投资价值是指一家公司相对于投资者所具备的价值。

通俗地说，就是指如果想投资一家公司，应该出多少钱。

请看下面两个例子： 【案例】 2004年12月8日，联想公司用17.5亿美元并购了IBM的PC部门，而且在以后的五年中可以使用IBM品牌。

很多国外投资公司都认为17.5亿美元的价格实在太高了，但联想公司却认为是值得的。

作为发展中的企业，联想希望能借此扩大其在PC市场的占有率，为创造未来无形资产奠定基础。

这时的价格已经不纯粹是公平市价。

而是投资价值的概念。

2005年9月。

索尼公司用48亿美元买下美国老牌制片公司米高梅。

这个价格在索尼的竞争对手时代华纳看来，显然是太贵了。

而索尼公司却有自己的想法，它鉴于目前在电子产业的发展并不尽如人意，认为在娱乐业方面更具备竞争优势，可以更有作为，所以愿出比时代华纳更高的价格买下米高梅。

这也是投资价值的概念。

## &lt;&lt;数字管理&gt;&gt;

内在价值。

内在价值是指一个经济体在未来能够创造的价值，亦即一个经济体未来的获利能力。

本章还将提到企业价值分为有形资产的价值和无形资产的价值两部分，其中无形资产的价值，是指企业利用无形资产在未来能够创造的所有价值的总和，也就是内在价值。

例如：在某一天计算出企业未来能够创造50亿元的价值，这50亿元就是企业在此日的内在价值。

继续经营价值。

假设一家企业的经营主体不离开。

经营团队继续存在，企业的竞争优势继续保持。

这家企业肯定能在未来很长一段时间内继续创造价值，这个价值就是企业的继续经营价值。

账面价值。

账面价值是指根据资产负债表当天所核算的企业价值，更精确地说，就是用资产负债表中的资产减去负债所得到的股东权益。

简而言之，股东权益的总和就是企业的账面价值。

清算价值。

如果某企业处于一个走下坡的产业中，或者发展前景很不明朗，那么这个企业很可能会越做越差，与其勉强挣扎。

还不如现在卖掉：将资产当做旧资产处置；把库存当做不具备未来价值的东西处置；应收账款能够收回的尽快收回，不能收回的打折处理或者直接废除。

经过这样的处理后，企业所得到的剩余价值就是清算价值。

在六种企业价值中，清算价值可能是最差、最低的。

而内在价值则应该是最好、最高的。

3.无形资产是创造企业价值的关键 价值是经济层面的主题，是可以衡量和计算的。

在计算企业价值之前。

我们先从企业给员工创造价值最大化的角度，帮助员工计算一下个人的价值。

员工在企业经营过程中协助企业完成各项目标，所以企业经营者应该有这样的心态——帮助员工创造自身的价值。

我们可以在某个时间点上计算员工目前的价值，请看下面这个例子： 【案例】 假设在某个时间点上，一位员工拥有总价值250万元的两处房产，价值100万元的股票。

定期存款100万元，现金20万元，珠宝、首饰共30万元。

这些可衡量的物品价值，我们称之为有形资产，总计500万元。

此外，还有一些东西是无法衡量其价值的，如：学历，他有硕士学位；经历，他在公司工作七年，参加过培训，并且已经担任经理四年；家庭，他的家庭很和谐，为他提供了坚实的后盾；人脉，他结交了很多朋友，还有很多同学、同事；他心态积极，品格良好，为人诚实守信，能力很强。

这些方面都属于个人的无形资产，虽然无法在单一方面判断出量化数字，但它们可以在未来帮这位员工创造1500万元的价值。

有形资产的价值（500万元），加上无形资产的价值（1500万元），就是这位员工在这个时间点上的总价值（2000万元）。

个人是比较小的经济个体，其总价值可以计算为有形资产的价值与无形资产的价值之和。

作为较大的经济体，企业也可以这样计算自己的价值。

【案例】 假设一家企业经过过去几年的经营，已经打下了很好的基础，有口碑不错的产品，有通畅的进货、销售渠道，并且已经出现品牌效应。

如果你想并购这家企业。

会怎么做呢？

首先，你会派出资产评估师、会计师对这家企业的资产进行详细地评估，以某天为基准日，计算其所有资产的价值，然后扣除负债，便得到这家企业资产的市场净值。

假设资产总价值100万元，负债50万元，这家企业有形资产的净值为50万元。

你当然很希望用50万元买下这家企业，但是它的股东不愿意，因为他们认为企业还有无形资产，



## &lt;&lt;数字管理&gt;&gt;

而且也价值50万元，购买企业必须支付这部分资产的价值，否则，双方就不用再谈判了。

现在，你该怎样评估这家企业无形资产的价值呢？

你的财务人员将根据这家企业过去的损益、过去收入的创造状况、过去营业收入的增长状况、过去成本的控制状况，来预计该企业未来五年的利润，并转化成现金流。

计算出未来五年的现金流后，财务人员就可以采用未来现金流折现法，将它转化成今天的现金价值。

现金流折现要根据一个折现率。

这个折现率可以以你所期待的回报率为准。

假设你期待从这家企业获得8%的回报率，就可以将8%当做折现率，把未来五年的所有现金流折算成今天的现金价值。

若折算出来的现金价值正好是50万元，就表示在未来五年中，这家企业每年会创造一部分利润，五年总利润的现金价值正好是50万元，现在支付这50万元显然是不会亏本的。

倘若折算出来的现金价值只有40万元，就表示现在支付的50万元将来收不回来。

据此。

我们可以得出这样一个结论：价值是针对某一特定时间点的计算，以这个时间点为中心，包括这个时间点之前已经发生和实现的价值、这个时间点之后还未发生和实现的部分。

也就是说，该时间点的价值就是其之前和之后两部分价值的总和。

其中已经实现部分，可以用在这个时间点上所拥有资产的市场价值计算；还未实现的部分，可以利用未来现金流量折现法来计算。

未实现的价值通常受到经济体本身所具备的无形资产，以及在未来经济发展中无形资产所具备的综合竞争优势的影响。

在通常情况下，无论是个人还是企业，其无形资产的价值应该远远大于已经实现的有形资产的价值。

假设一个人生命年限为80年，30岁属于他生命周期的前段，此时他已经累积的有形资产应该比较小，在正常情况下，他的无形资产在未来能够创造的价值应该大于这部分已经创造和实现的价值。

倘若他已经50岁，进入生命周期的后段，他在未来能够创造的价值就会小于他在50岁之前创造的价值吗？

恐怕未必。

因为他现在所具备的无形资产，可以令他用比以前更快的速度累积资产、创造更多的价值。

人且如此，正常发展的企业又怎能例外？

那么，在企业运作过程中，经营者是在花心思积累有形资产，还是在努力创造自己的无形资产呢？

4.员工是企业无形资产的基础 前面说过，内在价值应该是企业最好、最高的价值，而企业的内在价值是由其无形资产创造的，因此可以这样说，企业的经营目的不是追求规模的最大化，也不是让总资产越来越大，而是追求资产负债表之外的无形资产。

企业的无形资产又在哪里呢？

在员工身上。

也就是说。

企业无形资产的价值又取决于它在日常运营中以及所有花费中，真正投资在员工身上的有多少。

这一部分投资越多，企业的无形资产将会越大，企业未来的发展也就越有希望。

企业在经营中应该不断强调“员工是企业无形资产的基础”，在创造价值的过程中不断给员工创造最大的价值。

当员工的价值被体现出来后，他们就会在工作中更好地表现，最终其他人（包括企业）都将得到更大的价值。

这就回到了本章一开始所提出的观点：企业要创造价值，首先要给员工创造价值。

帮助员工积累个人财富。

笔者建议企业的经营者们承担起帮助员工创造自身价值的责任。

首先。

帮助员工做好人生规划。

## &lt;&lt;数字管理&gt;&gt;

确定其人生目标与方向。

企业中那些年轻的员工可能没有学习过这方面的知识，既然现在进入企业。

那就让企业承担这个责任，协助他们规划自己的人生目标和方向。

使之尽可能地与企业的发展战略相融合，以增强企业的凝聚力，提高他们的工作积极性。

其次。

让员工重视每一天的活动。

告诉员工每一天的活动都会影响个人无形资产的创造，更会影响他们在企业所创造的价值；告诉他们重视因果法则，“种瓜得瓜，种豆得豆”，他们将来想要得到怎样的收获，今天就应该怎么努力。

再次，让员工重视人生的每个环节。

从出生到求学，再到进入社会工作、成为经理人或高级主管等各个阶段中。

每个环节都紧紧连在一起，一个环节出现失误，其他环节也会受到影响，所以必须要求自己在一开始就准备好。

不要总是回头重来。

最后。

让员工重视生命周期的规划。

建立个人财务的、非财务的、有形的和无形的资产的绩效，让员工自觉地每天都检讨自己，日日三省吾身，确定每天都在进步。

只有这样，员工才会在创造自身价值的过程中，帮助企业创造更大的价值。

企业要帮助员工创造价值的同时，也要不断地创造自身的价值。

企业必须以创造价值为目标，做长远规划（其中应该包括年度计划），建立以创造价值为导向的绩效衡量体系，衡量每个员工帮助企业创造了多少价值以及应该如何改进。

目前大部分企业仍处在财务管理还不太深入、所使用的会计系统还不太先进的状态下，整个企业只有一本账，只能算出企业整体收入达到多少。

创造了多少利润。

很少有企业真正详细地核算过每个客户为企业创造的价值，每位员工、主管、经理又给企业创造了多大价值，而这些正是企业需要了解的信息。

企业需要知道在帮助每位员工创造价值的同时，这些员工又为公司做了多大的贡献。

这就是管理会计的主题，也就是说，企业能否通过一系列价值的分解、成本的分解、收入的分解等，将数字尽量分解到员工、主管、经理身上。

当企业找到方法，清楚地表达出员工所创造的价值后，就要将个人的薪酬、升迁等与这一价值结合起来，由价值决定个人的待遇。

在此基础上，企业要不断与外界提供资金的投资家、投资机构建立更好的关系，找到更好的投资渠道，以便在创造价值的同时，让更多的人了解企业，使更多的人愿意投资企业。

企业以创造价值为经营目的，可也不能等到经营的最后一天或者将要出售时，再计算整个经营的结果，体现自身价值，必须分段检查经营的绩效，考察是否每个阶段都在创造价值的最大化。

在第二章中，我们将介绍三大财务报表以及财务报表如何与创造价值的最大化相关联。

第二章 轻松读懂财务报表 企业的经营过程，就是股东提供营业性资产给企业，企业利用这些资产创造利润，收回现金，再通过这些现金以及未来现金的产生，来创造价值并回馈给股东的过程。

这就形成一个循环，如下图（图2-1）所示。

在上图这个循环中，三大阴影部分所代表的正是企业三大财务报表所表达的内容，分别为资产负债表、损益表和现金流量表。

其中，资产负债表告诉我们企业的资金从何而来，以及企业把这些资金投资在哪些地方、哪种资产上；损益表告诉我们企业的各类成本的结构及利润水平；现金流量表则告诉我们企业在运营活动、投资活动、筹资理财活动中个别现金的流入和流出状况。

三大报表各有表述的重点，成为一个互相结合的整体，完整地体现企业经营的结果。

.....





<<数字管理>>

编辑推荐

将财务报表转化为绩效指标，让成本中心升级为利润中心。

为什么销售收入提高，利润反而降低了？

为什么业务没有增长，成本反而增加了？

单纯砍掉成本对于创造利润究竟有无助益？

该怎样清除埋藏在管理过程中的大量隐形成本？

到底谁应对企业的利润负责？

如何实现企业价值的最大化？

用数字考核绩效，用数字制定战略，用数字提升品质，用数字降低成本      将财务会计升级为管理会计！

运用数字管理，让数字去说话！

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>