

附加资料

附加资料—1

「沈阳市中小企业网络服务」系统要求功能规格书

1. 系统构成

图 1 表示概略构成。

中小企业信息网络系统由 www 服务器和 DB 服务器构成，设置于沈阳市信息港设备的障删中。

2. 机器设备的规格

1) www 服务器

是 Sun micro 制 Enterprise 450

OS 是 UNIX

2) DB 服务器 1 台。

是 HP 制的

OS 是 Windows2000

DB 系统是 ORACLE 8i

3) 开发用以及教育用 PC

Legend PC

3. 主页总体构成

主页采用层次结构，到各副菜单首页为止的构成表示在图 2。关于各主页在下一项进行说明。

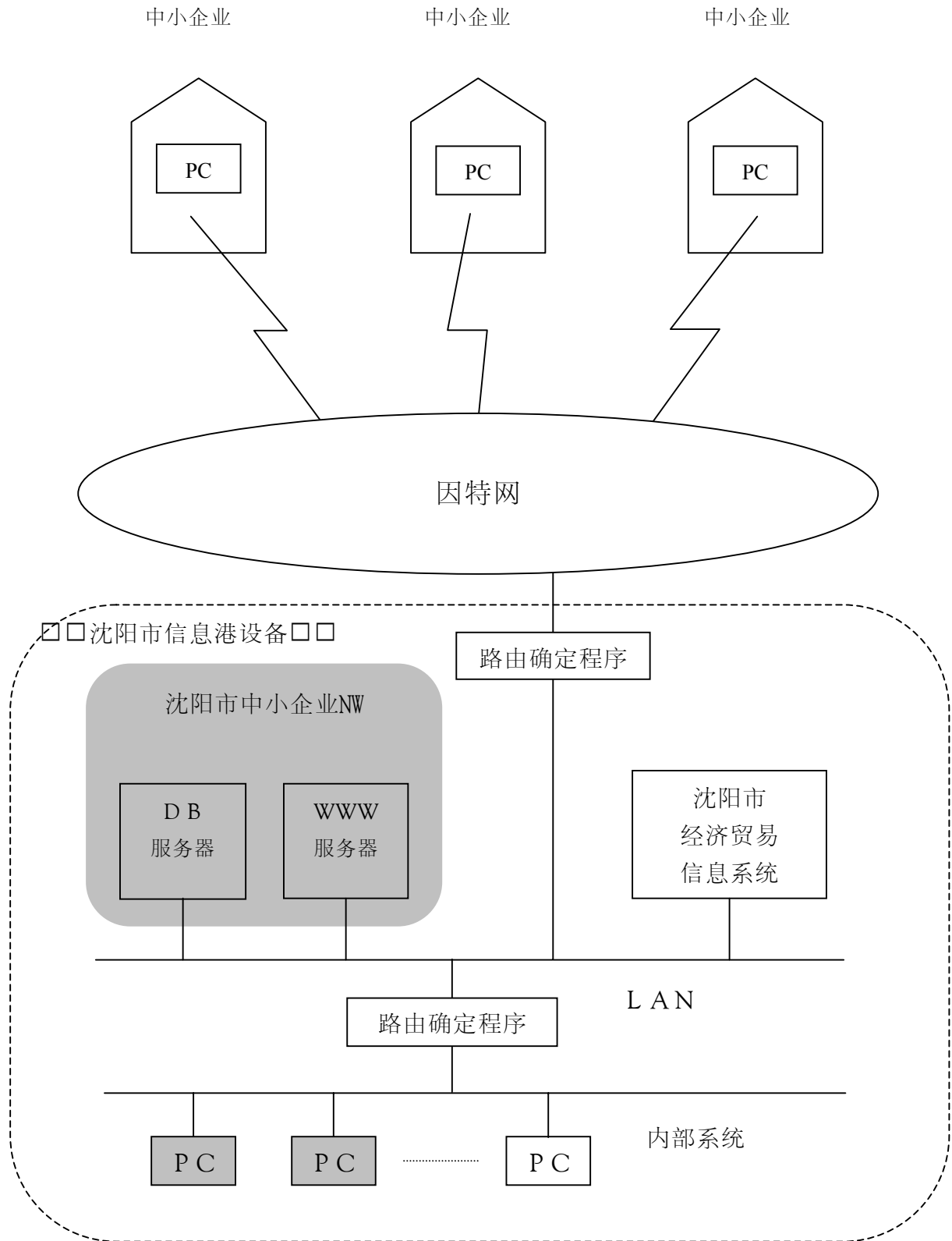


图 1 系统概略构成图

沈阳市中小企业NW

沈阳市经济贸易信息系统主页
(http://www.syjmw.com)

- [新到信息](#)
- [企业介绍](#)
- [日本公开信息的介绍](#)
- [市场扩大信息](#)
- [JICA调查团报告](#)
- [企业的财务改善](#)

沈阳中小企业系统服务器主页
(http://www.SYEIC.com)

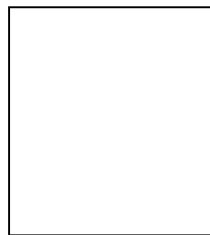
新到信息
首页



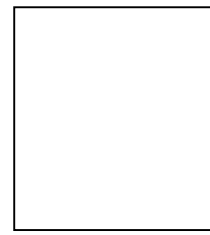
企业信息
首页



日本公开信息的介绍
首页



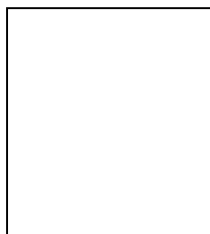
市场扩大信息
首页



JICA调查团报告
首页



企业的财务改善
首页



关于以下各页将在各项中进行说明。

图 2 主页的构成

3.1 沈阳中小企业系统服务器主页

沈阳市经济贸易信息网络系统的主页

由(URL <http://www.syjmw.com>)上的向本系统的指示字链接, 通过点击该指示字, 能够展开本主页.

- [新到信息](#)
- [企业介绍](#)
- [日本公开信息的介绍](#)
- [市场扩大信息](#)
- [JICA调查团的报告](#)
- [企业的财务改善](#)

①新到信息

是为了适时地介绍沈阳市的政策、法规、限制、企业等新信息、热门话题、以及日本中小企业关联信息等与新到信息首页链接的指示字。

②企业介绍

是与介绍沈阳市中小企业的企业介绍首页链接的指示字。

③日本公开信息的介绍

是与刊载作为面向中国而起作用的日本企业和机关的日本公开信息介绍首页链接的指示字。

④市场扩大信息

作为对中国中小企业市场扩大而助一臂之力, 发送中小企业有合作意向的业务、投资、资金引入、希望扩大销售的产品、人才招聘等信息的扩大市场信息首页与它链接的指示字。

⑤JICA 调查团的报告

为了公开 JICA 调查团通过走访调查中小企业得到的有益信息、与 JICA 调查团报告首页链接的指示字。

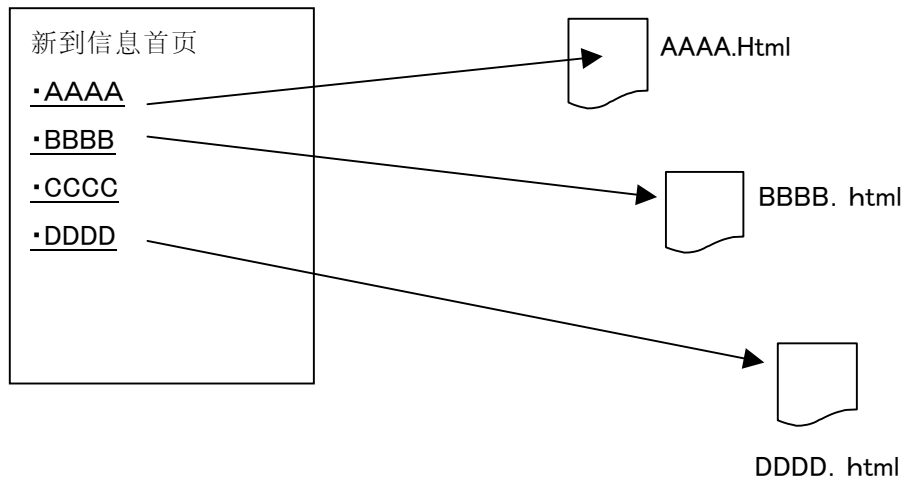
⑥企业的财务改善

与提高企业财务信息的透明度以及实施支援财务改革的企业财务改善首页链接的指示字。

3.2 新到信息首页

为了适时地介绍沈阳市的政策、法规、限制、企业等新信息、热门话题、以及日本中小企业的关联信息(展示会、新技术等)而设的新到信息首页。系统运用者不断力求收集新信息、作为新到信息、在本主页中写上新闻的标题、与新闻正文链接。

点击新到信息各项目的话开启用 HTML 写的正文。



字下划线表示已链接。

3.3 企业介绍首页

介绍沈阳市中小企业的企业介绍首页。

作为寻找目的企业的方法采用 2 个方法来实施。

首先第一个方法是指定企业名称来检索。不一定能够输入企业全称、所以显示包括输入文字的企业的一览表、由其中跳至所选择的企业主页。

第二个方法是按产品分类来指定，检索的话会列举出目的的候补企业，然后点击其中想看的企业的话会跳至此企业的主页。

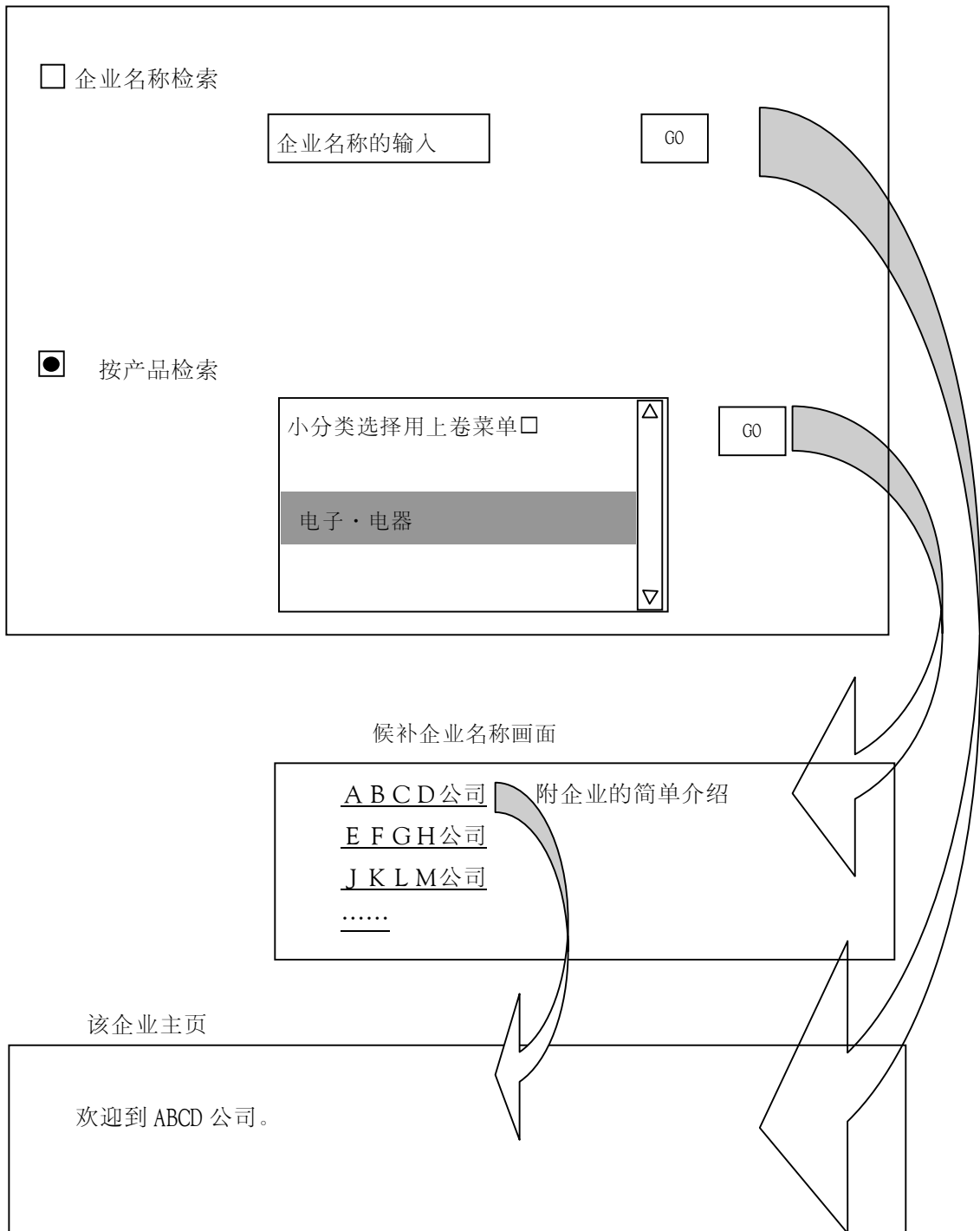
具体来讲，结合沈阳市的情况调整中国统计局的分类（如下页所示），无论选择任何哪一个分类，与其分类对应的目的候补企业会显示。选择其中想看的企业的话跳至该企业的主页。

此方法是虽然不知道企业名称但能够搜索出生产所要产品的企业。

实际上搜索企业时是采用第一个还是第二个方法，可用检验箱或按钮等来选择。

分类（结合沈阳市的情况调整中国统计局的分类）

NO	分类名称
0	不指定检索范围
1	纺织服装
2	日用品、轻工产品
3	食品、饮料
4	化工产品
5	医药
6	机械产品
7	电子、电器
8	汽车及零部件
9	金属制品
10	建筑材料
11	计算机、通讯设备

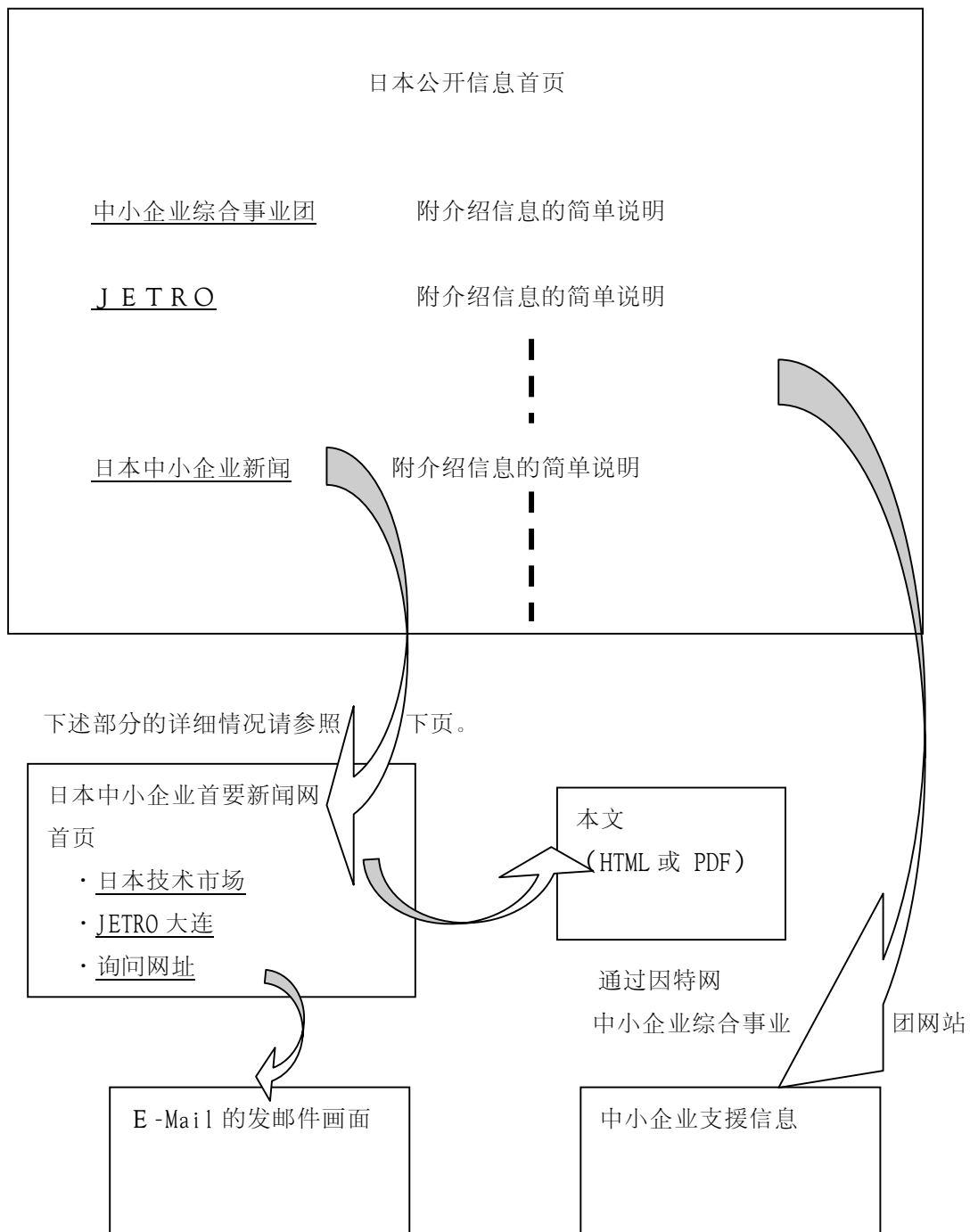


- 探讨事项 ① 在候选企业画面上，要加上的企业简介，是否可以从一站通网页的「基本介绍」栏目中直接引用？→OK（'01.5.18）
- ② 用产品分类检索企业时，在一站通网页上是否可以不设置该企业所属分类的识别标识项目？→OK（'01.5.18）

3.4 日本公开信息的介绍首页

与发给中国中小企业有帮助信息网业的日本团体和机关的网站相链接的页面，只要一点击这些链接，就可以一旦阅读日本团体、机关的英文网页。英文版的网页表示在用户的画面上、如果用户用浏览器翻译软件发出将其翻成中文的指令时、用户即可阅读翻成中文的网页内容。

在日本中小企业的新闻信息中、有许多有关中国进出口贸易、投资、技术交流、商业洽谈、展览会的最新消息的介绍。如果点击这些消息、即可进入日本中小企业新闻首页。在这里，显示出最新新闻的标题一览表，可直接点击想看的栏目，表示具体内容。



日本中小企业新闻首页

- [日本技术市场\(JAPAN TECHNOMART FOUNDATION\)信息](#)
- [JETRO 大连信息](#)

请求
关于日本技术市场信息、以及 JETRO 大连信息中所记载的内容需要询问时，请联系到以下单位。联系时请一定写明标题、企业名称、管理号码。

沈阳市中小企业服务中心
网址：xxxxx@yyyy.zzz.cn

本文
(HTML 或 PDF)

本文
(HTML 或 PDF)

此「请求」的文章要登载到页面上。

点击后应该显示 E-Mail 的发信件画面

From : aaaaa@bbbb.ccc.cn
网址：xxxxx@yyyy.zzz.cn
CC :
BCC :
标题 :

写明询问事项

作为所介绍的日本团体，机关、当初规定为如下。

	名称	内容	备注
1	中小企业综合事业团(JASMEC) http://www.jasmecc.go.jp/english/index.html	事业团的介绍、各部事业介绍(中小企业支援)、话题等	英文
2	日本的中小企业信息(SME) http://www.sme.ne.jp/japane.html	不同地区的中小企业信息、技术信息、通知专柜等	英文
3	海外展开交流网络(PARTNER) http://partner.sme.ne.jp	寻找与国外企业合作机会的日本中小企业的企业信息(合作事业的介绍、技术·产品的种子·需求等)	英文
4	日本贸易振兴会(JETRO) http://www.jetro.go.jp/top/index.html	促进进口、投资交流、技术交流、经济、贸易信息等	英文
5	东京商工会议所 http://www.tokyo-cci.or.jp/english/index.htm	支援创业、支援风险企业、咨询、扩大交易、信息化支援、环境再生信息等	英文
6	神奈川県高度技术支援财团 http://www.ktf.or.jp/koho/profiles/efront.html	技术转让、专利信息/技术信息等	英文
7	日本中小企业新闻	进出口贸易、投资、技术交流、商业洽谈、展览会等新闻	中文

特记事项

- 浏览中的汉语显示，采用浏览翻译方式。即指定想看的日本网站的英语网页，先用英语显示，客户用浏览翻译软件指示该网页的翻译的话，翻译成汉语的方式。
英语→汉语浏览软件是由中方负责发放给终端客户。
- 英语页面翻译成汉语后，在显示的汉语画面中有为了检索等目的输入关键词等的画面，但是在翻译后的画面上不使用它。

注：日本公开信息首页的介绍各个团体的介绍信息，引用上表的内容。

3.5 扩大市场信息首页

为了沈阳市中小企业的市场扩大，沈阳市企业希望与国内其他地区的企业以及国外企业合作、引入资金、合资、合作、投资、采购·销售产品的种子以及需求、人才招聘信息等信息时进行搜索的首页。各企业的主页中所登载的合作以及采购需求等信息，即以下六项种子和需求用任选关键词来搜索。

检索用的关键词可有复数个，空格加“ ”表示条件 AND 条件、“， ”表示 OR 条件。另外，以下文中的检索分类一览表，没有特出指定的情况下，默认值则 0（不指定检索范围）。

检索用分类表

NO	分类名称
0	不指定检索范围
1	纺织服装
2	日用品、轻工产品
3	食品、饮料
4	加工产品
5	医药
6	机械产品
7	电子、电器
8	汽车及零部件
9	金属制品
10	建筑材料
11	计算机、通讯设备

① 搜索有合作意向的企业

企业希望与其他企业进行合作、合资时，希望合作的业务内容作为关键词进行输入，同时使用分类栏目指定(可以指定复数)搜索范围的话，会显示有意向合作其业务的企业名称一览。任选其中的企业进行点击的话，跳至该企业的主页，能够得到详细的信息。

② 搜索寻找代理商的企业

为了搜索寻找销售代理商的企业，销售代理商把销售的产品用任选的关键词进行输入的同时，使用分类栏目指定检索范围进行检索的话，显示寻找代理商的企业名称一览。点击其中的任选企业时跳至该企业的主页，能够得到详细的信息。

③ 搜索有投资意向的企业

希望得到投资的本企业对象产品、投资项目用任选的关键词进行输入，并使用分类栏目指定搜索范围进行检索，会显示考虑该产品、项目投资的企业名称一览。任选其中企业进行点击的话跳至该企业的主页，能够得到详细的信息。

④ 搜索希望引入资金的企业

把欲出资的对象产品、投资项目用任选的关键词进行输入，并使用分类栏目指定搜索范围进行检索，会显示计划引入该产品、项目投资的企业名称一览。任选其中企业进行点击的话跳

至该企业的主页，能够得到详细的信息。

⑤ 搜索希望采购产品的企业

把希望出售的产品用任选关键词进行输入，并使用分类栏目指定搜索范围进行检索的话，会显示希望采购该产品的企业名称一览。任选其中的企业进行点击的话跳至该企业的主页，能够得到详细的信息。

⑥ 搜索招聘人才的企业

将想从事的工作种类，雇佣条件用关键词输入，并使用分类栏目指定搜索范围进行检索的话，会显示预定招聘的企业名称一览。任选其中的企业进行点击的话跳至该企业的主页，能够得到详细的信息。

市场扩大信息首页

<input type="radio"/> 搜索有合作意向的企业	输入关键词之一 之二
<input type="radio"/> 搜索寻找代理商的企业	输入关键词
<input checked="" type="radio"/> 搜索有投资意向的企业	输入关键词
<input type="radio"/> 搜索希望引入资金的企业	输入关键词
<input type="radio"/> 搜索希望采购产品的企业	输入关键词之一 之二
<input type="radio"/> 搜索招聘人才的企业	输入关键词

选择分类

选择分类用的上卷栏目

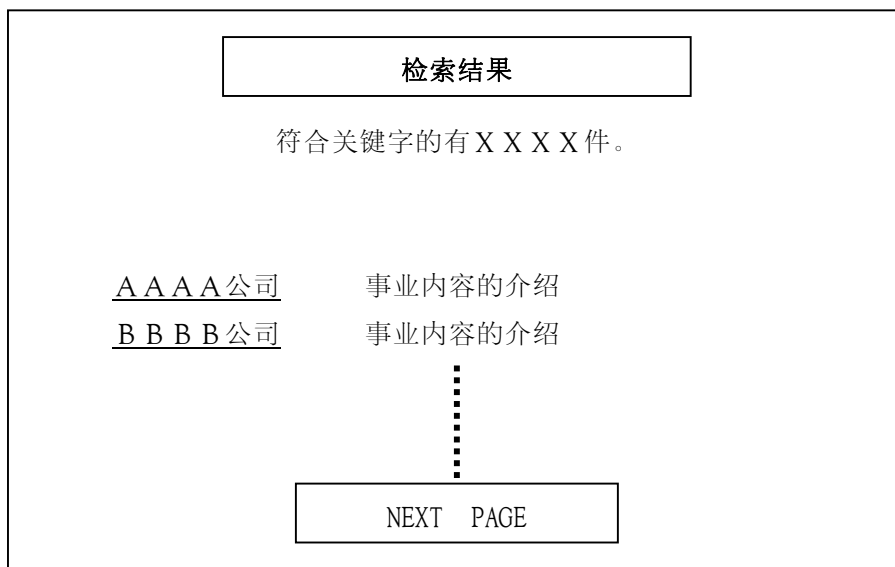
电子·电器

检索

CANCEL

即,用按钮等选择想搜索的项目,输入关键词的同时按分类选择搜索的范围(可以选择复数),通过点击「搜索」按钮显示对应的企业名称一览。

接着通过点击其中想看的的企业,跳至该企业的主页,能够看到详细的信息。



探讨事项：检索结果中表示出来的企业、包括许多沈阳市以外的企业。是否可以这些企业的简介附上。→OK（‘01.5.18）

3.6 JICA 调查团报告首页

为使容易得到 JICA 调查团通过对中小企业进行走访调查得到的可以公开的、有益信息而铺设链接的首页。

由此首页，还能链接以下 3 个报告。

- (1) 企业诊断调查结果分析
- (2) 企业诊断实例集
- (3) 问卷调查结果

3.6.1 企业诊断调查结果分析

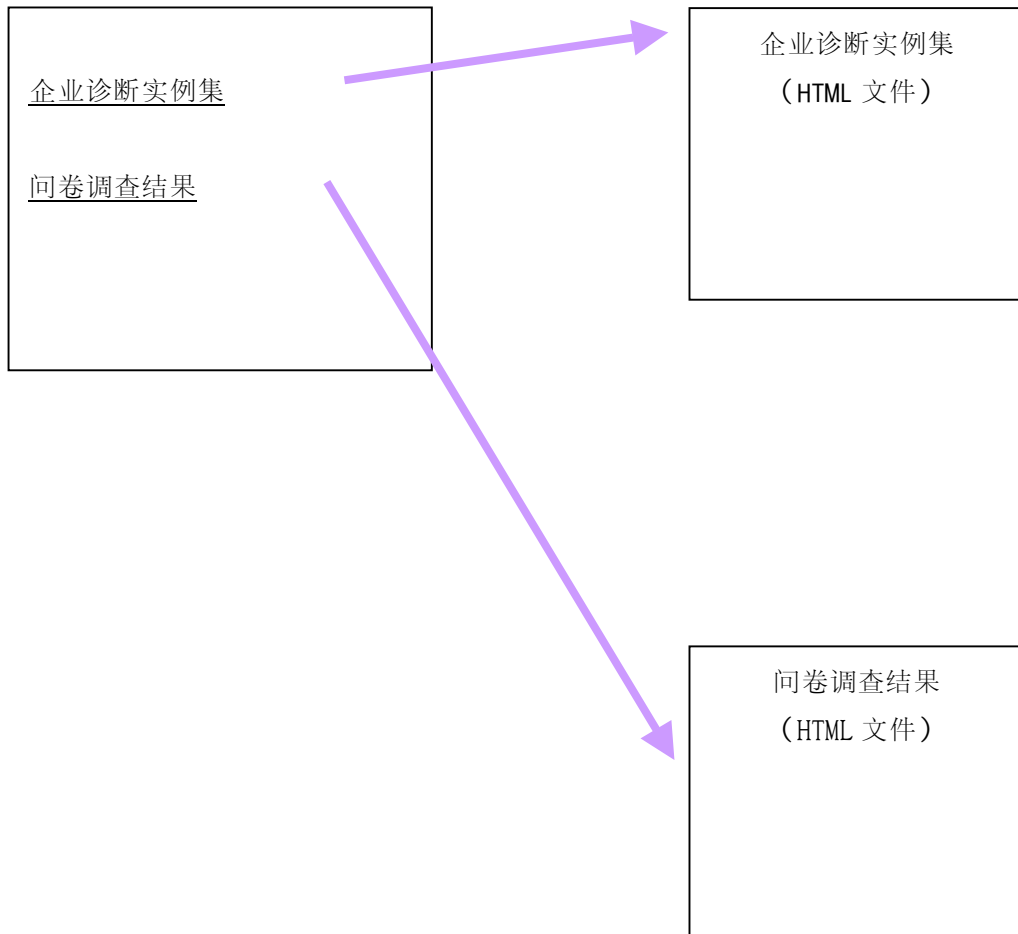
阅读汇集成 P D F 文件并可以公开的企业诊断结果的链路

3.6.2 企业诊断实例集

阅读汇集成 P D F 文件的企业诊断实例集的链路

3.6.3 问卷调查结果

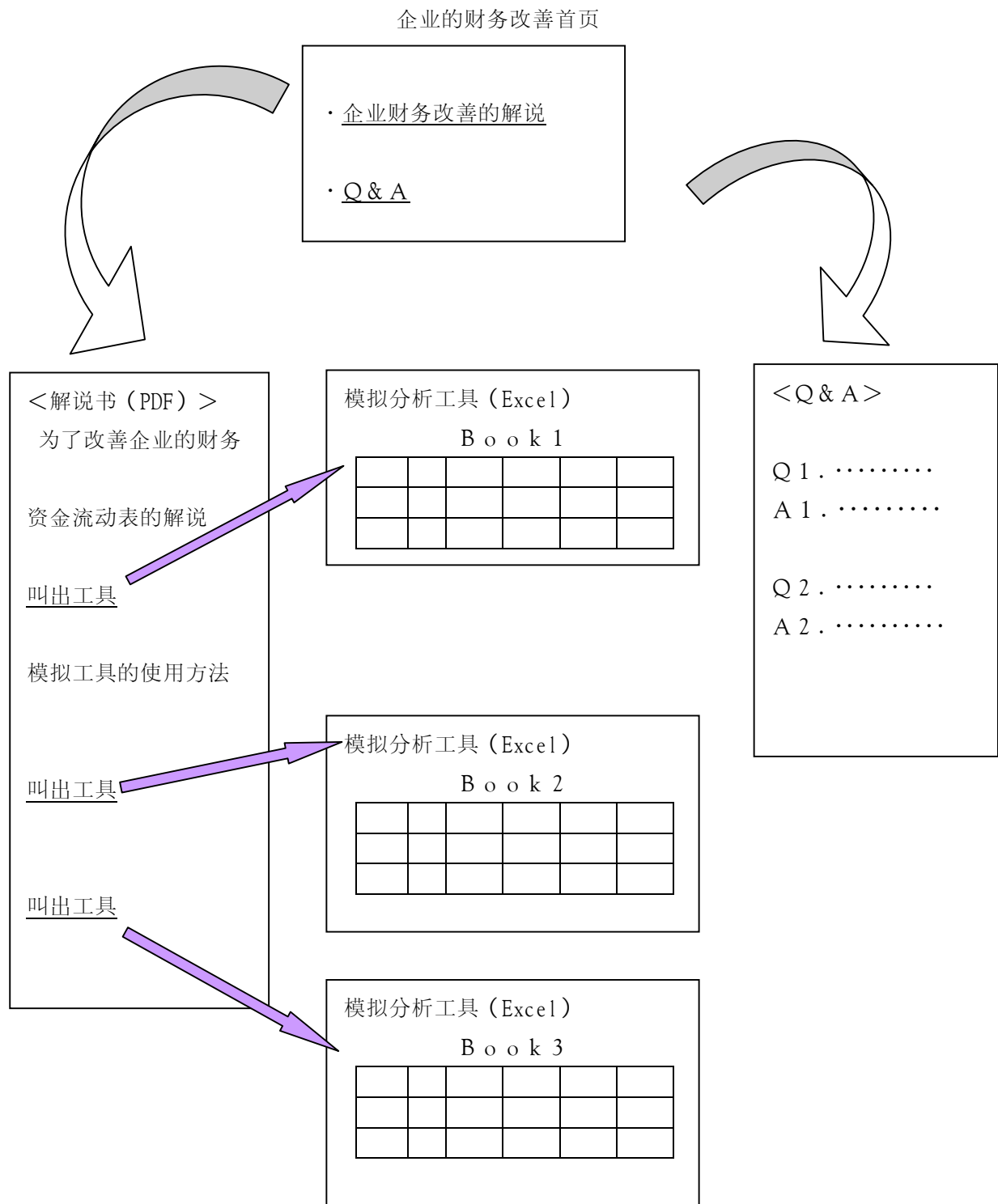
阅读汇集成 P D F 文件的问卷调查结果、以及调查团员所做评语注释的链路。



(企业诊断调查结果的分析不登载在 Web 上)

3.7 企业的财务改善首页

拥有在 Web 上提供简单的「资金流动表短期预测模拟分析工具」(Excel)和「解说书」(PDF)以及使用时出现的「对提问的回答(Q&A)」的链路。支援朝着重视现金流动经营方向发展的中小企业的自主努力。通过这些提高中小企业的财务信息的可靠性、并提出中小企业对财务意识改善和财务体质改善的具体方法。



3.8 收集企业经营信息并登记在数据库上

在实验项目中、有以下两类信息要实行在数据库上登记。作为数据库使用 Oracle 数据空间。

3.8.1 中小企业数据库之一1 销售·交易信息

登载各企业的企业概要、有关经营的基本数据、企业简介、及该企业希望扩大市场和商业信息。这类信息在实验项目实施阶段暂不公开，作为将来公开的资料暂时整理·保管。

具体可存贮的项目如下：

沈阳市中小企业数据库存储项目表—1 (方案)

扩大销售 / 交易信息

○基本事项

登记 / 变更	登记日期	上次变更日期	最新变更日期
登记者	登记者姓名	登记 ID	登记密码

1. 企业概要

标题	企业名称	总经理(董事长)姓名	地址	
联络地址	电话号码	E-Mail	Home Page	
形态 / 行业	企业形态	行业□分类		※1, ※2
产品名称	销售额第一位	销售额第二位	销售额第三位	其他
各产品的分别销售额	销售额第一位	销售额第二位	销售额第三位	其他
历史	企业建立年度	现在的企业形态年度		
关联企业 1 联络方法	电话号码	E-Mail	Home Page	
关联企业 2 联络方法	电话号码	E-Mail	Home Page	
关联企业 3 联络方法	电话号码	E-Mail	Home Page	
关联企业 4 联络方法	电话号码	E-Mail	Home Page	
关联企业 5 联络方法	电话号码	E-Mail	Home Page	

2. 经营数据

	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度
资本金				
总资产额				
销售额				
总利润				
经常收益				
缴纳税金额				
职工人数				
职工平均工资				
固定费				
设备投资额				
长期贷款				
短期贷款				
客户	企业群内%	省内%	国内%	国外%
占地面积				
厂房面积				
产品运输手段		※3		
生产形态		※4		

: 削除侯补

3. 企业概要资料(有如下资料)

企业介绍	
产品介绍书	

4. 扩大销售·交易信息

擅长领域	
专长技术	
拥有专利	
希望扩大销售的产品	
希望扩大销售的技术	
希望扩大销售的服务	
希望合作的项目	
希望代理的产品	
希望代理的条件	
希望投资的项目	
希望引资的项目	
希望购买的品种	
对外联系人姓名	
联系人电话号码	
联系人 FAX	
联系人 E-Mail	

注记) 从各项中需选择

- ※1 企业形态 国有企业 集体企业 私营企业 个体户 外资企业
- ※2 行业 请参照以下〈行业分类表 p. 6/19〉

3.8.2 中小企业数据库之一 2 企业评价信息

将作为此次调查·诊断结果的对企业评价的信息存储入数据库。作为数据库使用 Oracle 数据空间。
但是，这类信息属企业秘密，作为非公开资料由市政府作为内部信息使用。（注：保密程度，要经市政府核实）

具体可存贮的项目如下：

沈阳市中小企业数据库存储项目表－2（方案） 企业评价信息

○基本事项

登记 / 变更	登记日期	上次变更日期	最新变更日期
登记者	登记者姓名	登记 ID	登记密码

1. 企业概要

标题	企业名称	总经理(董事长)姓名	地址	
联络地址	电话号码	E-Mail	Home Page	
形态 / 行业	企业形态	行业□分类		※1, ※2
产品名称	销售额第一位	销售额第二位	销售额第三位	其他
各产品的分别销售额	销售额第一位	销售额第二位	销售额第三位	其他
历史	企业建立年度	现在的企业形态年度		
占地面积				
厂房面积				

2. 经营数据

	1997 年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度
资本金				
总资产额				
销售额				
总利润				
经常收益				
缴纳税金额				
职工人数				
职工平均工资				
固定费				
设备投资额				
长期贷款				
短期贷款				
客户	企业群内%	省内%	国内%	国外%
产品运输手段		※3		
生产形态		※4		

3. 评价

评价项目	评价打分	意见
经营管理		
技术力		
营销策划力		
生产力		
人才		
财务力		
平均分数		

4. 需要的对策项目

对策项目	对策的内容
企业内改进的题目	
外部环境的问题点	

5. 企业综合评价

综合评价	
------	--

注记) 从各项中需选择

※1 企业形态 国有企业 集体企业 私营企业 个体户 外资企业

※2 行业 请参照以下〈行业分类表 p. 6/19〉

※3 产品运输手段 卡车 铁路 其他 工厂交货 发送 其他

※4 生产形态 预测生产 订货生产 单个产品生产 同一品种大量生产 多品种
少量生产

附加资料—2

挑战现金流量经营!

本讲座从财务知识的理解开始，到取得财务管理成果！
理解→分析→制定计划等几个步骤可以顺利完成!!

- 增加资金
- 改善资产内容
- 提高综合效益、改善财务制度
- 提高企业信誉

这个网站由 JICA 调查团制作，
以帮助中国中小企业进行经营
改革为目的，内容既具实践性又
简洁明了，并涵盖了美国、日本、
中国的丰富信息。

现金流量经营·基础理解篇

阶段1 本网页的标准利用法



阶段2 为什么现金流量如此重要



阶段3 现金流量的基础学习

现金流量经营·分析篇

阶段1 自我分析·自我诊断



阶段2 企业利润动向分析



阶段3 现金流量动向分析



阶段4 综合收益性分析



阶段5 主要经营指标一览

现金流量经营·计划篇

阶段1 短期计划的制定方法



阶段2 制定现金流量基本计划(短期)



阶段3 改善业绩方案



阶段4 完成经营计划



CFHP

打开现金流量经营的金钥匙(基础理解篇)

阶段5 ###

现金流量经营附属资料



专业术语解说：标注下划线的专业术语解说

(你的公司需要具备以下条件)

- 具备初步的会计知识及了解基本的会计术语
- 计算机可以上网
- 可以初步操作英特网浏览软件(Internet Explorer)
- 计算机中装有 Excel 软件
- 能够初步操作 Excel



为获取银行融资，需要协商担保事宜请点击
(沈阳中小企业信用担保中心)

阶段 1	阶段 2	阶段 3
阶段 4	阶段 5	阶段 6

基础理解篇

阶段1 本网页的标准利用法

通过英特网建立现金流量经营帮助系统

目的

帮助贵公司进行经营改革

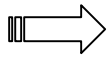
1. 使你成为能够临场指挥现金流量经营的企业家
2. 帮助你们公司建立起容易从银行获得流动资金贷款的财务体制
3. 使你们公司真正转变成盈利企业

突破口

只需 3 个阶段的速成课程

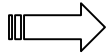
1. 获得基本知识
2. 把握、分析公司业绩
3. 制定计划并付诸实施

工具及使用方法的传授



现在已经具备的条件

1. 完善了会计制度
2. 应用表格计算软件并普及了英特网的使用
3. 完善了现金流量经营理论



掌握后的益处

1. 可以严守秘密
2. 可以学习掌握 Excel 的使用
3. 实现经营分析并制定计划

该网页标准的利用方法

①通过阅读获得基础知识→②将学到的内容立即在计算机上执行计算→③通过网页提示对计算结果进行分析。只需这样简单的重复就可以掌握财务的基础知识与分析技巧。

不必一气呵成，可按自己的节奏逐步学习，但是千万不要半途而废，而要坚持到底。由于我们设计了将学习与实际执行直接相连的捷径，因此只要坚持做下来一定会给你们公司带来好处。

基础理解篇：在该篇中记述了经营者必须具备的现金流量经营基本知识，如果这些知识你已了解，可以跳过不读，如果有不能完全理解的部分也可忽略继续向下进行(因为在分析篇中将重复讲述)。在理解篇的最后部分，有“现金流量经营理解程度测验”，请你接受这个测验。

分析篇：在该篇中，按照网页提示，由你独立或由你与会计总管共同进行你们公司的经营分析。请将网上所有的 Excel 工作表分别下载到你的计算机上。每次完成下载后都中断联机状态，这样可以节省上网通信费。

将下载后的 Excel 工作表用适当的文件名保存到你的计算机硬盘上。→你的计算机就可以使用 Excel 工作表了。在使用 Excel 工作表时，你的计算机已与英特网的连接中断，因此可以保守秘密。

按照理解→计算→分析这样不同阶段推进，就可以毫无障碍地掌握基础知识与分析技巧，而且计算时采用你们公司自己的数据，会使你的兴趣浓厚，同时，计算结果与分析可实际应用到贵公司的经营中。

计划篇：在该篇制作 2002 年的短期经营计划(整体计划)。方法与分析篇一样。但是由于我们提供的计划框架是一个标准模式，因此单单靠网页的导说与 Excel 工作表受到一定的局限。这是由于在经营计划中需要加入你们公司的中长期计划、特有经营目标、专有课题及其对策、设备投资计划及研究开发计划等。

因此，在整体计划基础上进一步制作具体执行的经营计划，有很多部分需要你独立完成。好在我们在整体计划中列出的计划框架对此会有很大帮助。

警告!

- 无论任何理由都不保证使用该网页得出分析数值的正确与否。
- 得出错误数值的主要原因为以下 2 点：
 - (1) 输入的原始数值错误。
 - (2) 下载后修改了 Excel 工作表，因此数据联动时错位。

基础理解篇

阶段 2 为什么现金流量如此重要

对现金流量经营感兴趣的人，首先应该记住美国一位企业家的名字。

杰克·韦尔奇是大发明家托马斯·爱迪生参与创办的美国通用电气公司(GE)董事长兼首席执行官，他是世界超一流的企业经营家，他还是世界上率先开始实践“裁员”与“现金流量经营”的先导。

著名的韦尔奇语录这样说：

“如果将发展事业的指标定为 3 个，那么她们分别是员工的满意程度、顾客的满意程度以及现金流量。只要在你需要的时候手边总有所需的现金，那么所有事情都会十分顺利。得到顾客的满意市场份额就会增加，得到员工的满意生产效率就会提高，有了现金一切都会顺利。”

杰克·韦尔奇简单明了地指出了企业经营的要点，另外请特别留意他重视现金流量的观点。正是由于杰克·韦尔奇 90 年代初期将经营的重点从追求利润转换成重视现金，并获得成功，这才在世界范围内掀起了重视现金流量经营的热潮。



亏损企业中很多是与杰克·韦尔奇所强调的 3 个成功要点背道而驰的。一般是制造不能满足顾客需求的落伍产品，出现亏损，然后借无法盈利裁员从而使员工士气低落，最终导致资金匮乏而破产，并将破产理由强调成融资困难。这样的企业在世界任何国家都为数不少。

下面就本篇要点——“现金流量”及“现金流量表”为何如此重要进行论述。

1. 因为它们是真的，并且透明度极高的资料

现金流量经营表是无论经营者怎样运作都无法作假的最具透明度的财务报表。

它分别从企业经营活动、投资活动、筹资活动等 3 个方面反映现金的增减，清楚展示主要业务开展的顺利与否。

现金流量表对于经营者来讲，是展现其企业真实面貌的资料。(与其相对应的资产负债表(BS)与利润表(P/L)是在会计准则允许的范围内，加入了所谓“财务方针”这种经营者意向的财务报表)。

『利润是弹性的，现金是真实的』

2. 因为经营目标已转变成重视现金流量

盲目追求销售额与利润的经营，如果一步走错便会导致经营资源的浪费与严重的负债！企业业绩不佳时为表面上使利润看起来很大，相信很多经营者都犯过盲目增加产量扩大销售的错误。而在企业业绩良好时，为了少缴税金，努力使企业所得看起来较少。在这样反复操作中，连经营者自己最后都难辨真伪。

重视现金流量经营以企业的健全发展为目标，将公司从“耗用现金的企业”，转化成“生成现金的企业”，并进一步使之成为“创造出更多现金的企业”。这样做的结果，可以使在企业生存竞争中取胜的机率增加，这时经营战略的本质已发生了重大变革！

3. 因为是中小企业经营中所必需的

- 越是原本就缺少资金且力量薄弱的中小企业，越是应该尽可能增加经营活动产生的现金流量。
- 中小企业核算资料的可信度较低成为其与国外企业进行交易及业务合作的主要障碍。依据透明度极高的现金流量表展现具有说服力的“事实”，可以使其获得新的交易客户。
- 增加经营活动产生的现金流量，使库存的流动资金充足就可以较为容易地获得银行贷款(银行作为提供贷款的条件之一，要求企业所需资金的30%由企业自有资金填充)。
- 如果目标为在深圳证券市场上市，就必须使企业向创造丰富现金流量的体制转化。另外，风险投资企业一定要重视现金流量管理，使其在企业高度成长时期不会出现运转资金不足的现象。

基础理解篇

阶段3 现金流量的基础学习

已经具备一定基础知识的人，可以跳过这段进入下一阶段

1. 前言

你作为中小企业的经营者及最高负责人，要在企业的月度财务报表上签字。

首先通过回答下述提问确认该网页内容是否适用于你

- 你是否至少每月都听取与企业经营有关的全面财务汇告？
- 你是否理解其中数据所代表的含义？在你听取财务人员对其说明时，是否充分理解其讲述的内容？
- 你是否将财务报告中的信息，应用到你的经营决策中？这种做法是否有助于你的经营决策？



如果对上述提问回答都为“Yes”，那么请你马上跳过这页，不用再浪费时间了。

如果对上述提问回答为“No”，也不必气馁，你可以找来你们公司的财务资料(资产负债表、利润表、现金流量表)，马上开始学习。

打开现金流量经营的金钥匙(基础理解篇)

如果财务人员就在你身边，在对网页上出现的财务术语及对财务报表出现疑问时，可以请他来帮助解答，这样可以达到事半功倍的成效。



在此我们强调：这个网页归根结底是向中小企业经营者传递一些对经营有用的信息，而绝对不是建议你亲自参与制作现金流量表等实际业务，请一定不要误会。

在学习经营分析时，请针对你们公司的情况进行分析，这样得出的结果可以直接用于贵公司的经营。

我们希望通过学习你可以成为对上述 3 个提问回答“Yes”的出色的经营者。

2. 基本财务报表中第 3 个报表--现金流量表成为必需的理由

简而言之，为了准确反映企业业绩，需要现金流量表。

例如，你们公司向银行提出融资申请时，至少需要提交资产负债表、利润表及现金流量表这 3 个基本表格，也称基本财务报表。为正确反映事业的实际状况，需要不是其中的某一个而是所有报表。银行根据基本财务报表，分析公司实力，决定是否提供贷款。



基本财务报表分成 1 个表示时点财务数据的表格与 2 个表示期间财务数据的表格。
首先确认一下他们分别反映你们公司财务的哪一方面。

基本财务报表(结算资料)

	资金运作·资金筹措 (时点)	收入·费用·利润 (期间)	现金收支 (期间)
资产负债表	○		
利润表		○	
现金流量表			○

(注) 时点是表示某一时间状态下财产大小的数值，期间是表示一定期间内增减的数值。

首先请打开 2000 年 12 月的资产负债表。



资产负债表：

该表反映 2000 年 1 月 1 日与 12 月 31 日这两个特定时点下的资产状况。(左侧)为运作的资金，(右侧)为资金筹措手段。

(左侧)最下行的数字为资产合计，表示企业财产的多少。

(右侧)最下行的数字与(左侧)金额相同，将其细分为负债与资本。公司承担偿还义务所筹措的资金为负债，自有资金为资本。因此如果现在关闭企业进行清算，企业将变成自有资本的规模，这也是企业财产的真实规模。



(需要你必须了解的数字在各财务报表的最下一行,不过在现金流量表中,必须了解的数字在经营活动产生的现金流量项目的最下一行,它是作为企业经营者需要承担责任的数字。)



比较一下基本财务报表中期初与期末数字,几乎所有项目的数值都发生变化。它反映了企业一年的经营成果,但是单靠这些数据无法详细掌握企业业绩的内涵。而单独的资产负债表包含了银行所需的重要内容,银行所重视的负债比率、自有资本比率、流动性比率等“安全性指标”可从资产负债表中获得。



如果资产负债表的内容良好,你们公司的信誉就会提高。如果你们有争取贷款、与国内外企业合作、开拓新客户等的愿望,就可以将它作为公司的交涉武器充分利用。在市场经济下,企业信誉是所有交易的基础。(当然对利润表与现金流量表可以同样而言)。



利润表:

银行想详细了解贵公司 2000 年度的业务状况及其成果,想知道贵公司获得的销售额与创造的利润,能够满足银行愿望的就是利润表。



通常将销售与利润作为经营目标,因此你对利润表应该相当熟悉。你展示利润表介绍公司业绩,比较容易获得银行的理解,如果再加入一些市场动向、主要客户状况、员工工作状况等的说明,会给对方一个较为清楚的印象。



众所周知,只要有了资产负债表与利润表,就可以进行企业分析(也称经营分析或业绩评估)。

这种分析方法确立于 20 世纪中期,至今仍然延续使用。银行与企业级别评定机构在考核企业时,该分析数值占据很大比重。



有了这两个报表就可以简单计算出下述经营指标。银行或企业级别评定机构依据该指标评估你们企业的实力。

评价经营效率的指标范例:

- 应收账款周转率(回/年) = 纯销售额 ÷ (应收账款+应收票据)
- 存货周转率(回/年) = 纯销售成本 ÷ 存货

评价收益性的指标范例:

- 销售利润率(%) = { (利润总额 ÷ 纯销售额) × 100 }
- 总资产利润率(%) = { (利润总额 ÷ 资产总额) × 100 }



最近,银行要求企业提交另外一种财务报表,这就是现金流量表。



现金流量表:

现金流量表在各国成为正式财务报表的时间,分别是:美国 1987 年、中国 1998 年、日本 2000 年。现金流量表的纳入使基本财务报表出现了新格局。

企业会计制度确立之初只需一份利润表。由于应收账款与应付账款这种信用交易以及折旧等概念还没有应用到交易活动中,所有交易都由现金来执行,因此利润表本身也就是现金流量表。



随着时代发展,围绕利益分配需要对利害关联方调整分配,因此企业会计得到了进一步发展,稳定利润核算及公平分配成为可能。同时,利润与现金流量也大大地分离了。



(进一步发展后的会计制度主要内容如下(因为专业性很强也可以跳过不读):①根据购入时原值进行资产核算、②按照固定资产折旧规定方法等将其折合成费用、③依据以权益发生制为基础的费用计算方法进行利润核算。)



利润与现金的大幅度分离产生了严重问题,也就此开始了经营方向的转变,即以利润为经营目标的错误认识开始蔓延。

美国与日本的业内人士认为,对现金流量的把握必不可少,并列举了如下理由:即“虽然有利润但是如果没有现金,企业有面临倒闭的危机”、“利润是可以进行财务操作的弹性数值,而现金是无法进行财务操作的真实数值”。

在全球化时代,从根本上看能够准确表现企业实际状况的会计资料必不可少,尤其是中国企业与外国企业交易越来越活跃,在这种背景下,靠会计操作所无法舞弊的国际通用会计资料即现金流量表成为必需。



银行最为关心的是融资是否能够收回。银行需要根据现金流量表判断你们公司是具备生成资金的体制,还是有将资金耗费殆尽的危险。还款所需的原始资金为现金,利润是不能借进和偿还的,利润归根结底属于测算值。



发达国家的投资家十分重视现金流量。股价不再与利润而是与现金流量的关系越来越密切。在发达国家必需用现金流量进行评价的领域为 M&A(企业收购)。一些金融机构中开始采取重视现金流量的政策,向即使利润盘亏只要现金流量良好的企业提供融资。

在这种国际趋势下,据预测,中国的银行今后将越来越重视现金流量。



你在与银行融资往来无关的日常企业经营中,是否灵活运用基本会计报表中计算出的经营指标?

如果将资产负债表、利润表、现金流量表这 3 个表格并列,可以综合正确地把握影响企业资产、利润、现金变化的原因及产生的结果。如果稍作处理,就可以制作出可以使你了解企业真实情况或有助你了解情况的主要经营指标一览数据。这是为使企业经营成功必须具备的工具。制作这个数据的价值极大,我们稍后在“分析篇”中实际操作。

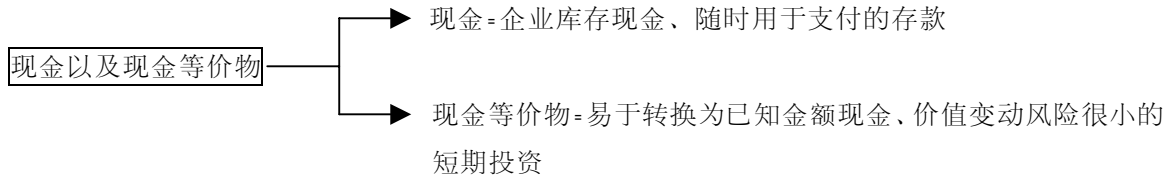
3. 资金流量的要点

经营者重视现金是理所应当的，至少也应该了解何谓现金流量，以及现金流量表的标准格式。

现金流量与现金的定义

现金流量是指伴随企业活动的现金以及现金等价物(以下简称现金)的流入和流出。

这里所说的现金以及现金等价物(中国企业会计准则及国际会计准则)定义如下：



企业活动分类、现金流入、现金流出

现金流入

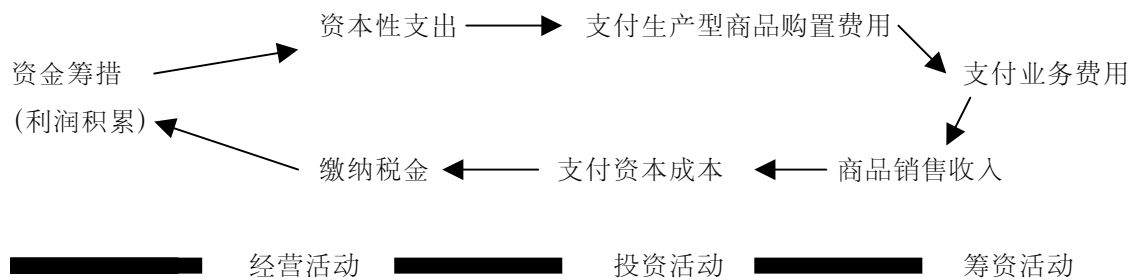
- 经营活动=产品销售、收回应收账款等
- 投资活动=取得股利、取得利息收入、出售股票、收回借款等
- 筹资活动=银行贷款、增资等

现金流出

- 经营活动=采购原材料、支付员工工资、工厂经费、厂房土地租金、销售费用、管理费用等
- 投资活动=设备投资、购入股票·债券等
- 筹资活动=偿还银行借款等



现金流量循环模式(工业企业)



●返回首页 ●后退 ●前进 ●进入专业术语集

阶段 1	阶段 2	阶段 3
阶段 4	阶段 5	阶段 6

4. 利润与现金流量的不同点以及产生这种差异的理由

经营者为实践现金流量经营必须充分理解利润与现金流量的不同之处。

● 传统的现金流量定义(也称简易型现金流量)

现金流量总是大于利润，其定义如下：

$$\text{现金流量} = (\text{销售额} - \text{经费}) + \text{折旧费} = \text{利润} + \text{折旧费}$$

● 国际标准定义中利润与现金流量也是不一致的

$$\boxed{\text{利润} = \text{销售额} - \text{费用}} \longleftarrow (\text{不一致}) \longrightarrow \boxed{\text{现金流量} = \text{现金流入} - \text{现金流出}}$$

下面列示主要的不一致事例

- (1) 只要有挂帐销售，就会产生销售额与销售现金收入实际数额上的差异。计算公式如下：当期销售现金收入 = 当期销售额 + 收回的上期应收账款 - 当期应收账款
- (2) 库存的变动使利润与现金流量呈现相反的变动，公式如下：利润 = 销售额 - 销售成本 = 销售额 - (期初商品存货额 + 商品采购额 - 期末商品存货额)
如上公式所示，期末商品存货额如果增大，销售成本变小利润就会增大。但是现金流量会由于现金流出的增加而出现负值。
- (3) 折旧费是与支出无关的费用。
折旧费虽然属于费用却不产生现金流出(非资金项目)。当然不能忘记现虽已折旧但当初购买时已经支付了现金。

● 利润是弹性的，现金是真实的

在企业会计核算中，要求对一个会计事实采用折旧法、存货评估法、有价证券评估法等数种方法进行会计处理。其结果，导致由于经营者采用的会计处理方法不同，从而使同一会计事实产生不同的利润数值。

另一方面，无论由谁计算现金都必须一致，银行、股东、投资家、交易客户高度评价“现金是真实的”。因此经营者必须重视这种“真实性”。

● 利用现金核算流动资产，利用利润核算自有资本

资产负债表(BS)

借方	贷方
现金	
	利润

●返回首页 ●后退 ●前进 ●进入专业术语集

阶段 1	阶段 2	阶段 3
阶段 4	阶段 5	阶段 6

5. 资金流量表概要

经营者必须理解新型财务报表——现金流量表的重要性，并能够熟练解读。关于解读方法在这里我们暂且忽略，留待分析时再讲解。

● 中国的现金流量表

中国于 1993 年制定的第一部企业会计准则中，明确规定企业必须制作并提交资产负债表与利润表，又于 1998 年参照国际会计准则增加了现金流量表，从而使基本财务报表由 3 个表格构成。

现金流量表是记录企业经营活动、投资活动、筹资活动等不同类型的活动中资金流入与流出的财务报表，内容简洁易懂，其格式如下。

在该表中最为重要的是经营活动产生的现金流量净额(经营活动产生的现金流量项目最下一行数值)，它表示你们公司是否盈利。

<u>经营活动产生的现金流量</u> 现金流入(A) 现金流出(B) 经营活动产生的现金流量净额(C=A-B)
<u>投资活动产生的现金流量</u> 现金流入(D) 现金流出(E) 投资活动产生的现金流量净额(F=D-E)
<u>筹资活动产生的现金流量</u> 现金流入(G) 现金流出(H) 筹资活动产生的现金流量净额(I=G-H)
汇率变动对现金的影响额(α)
现金净增加额(T=C+F+I+ α)

基础理解篇到此结束

请在此进行现金流量经营理解程度测验!

●返回首页 ●后退 ●前进 ●进入专业术语集

阶段 1	阶段 2	阶段 3
阶段 4	阶段 5	阶段 6

分析篇

阶段1 自我分析·自我诊断

1. 序言

制作正确的会计报表十分重要

重视现金流量的经营，即为重视现金流入、流出这种客观事实的经营。经营中重视现金流量，以做出准确的会计报表为前提。在帐簿记录及管理意识低下的企业无法进行这种重视现金流量的经营。

制作准确的会计报表，需要严守以下规则，即企业业务及与其相关的财务票据需要经过企业认可的必要手续；迅速将财务票据计入帐簿；准确将财务票据汇总纳入月度报表；严格进行月度或者年度的资产评估、负债研究。

在中国只有经营者与财会人员能够接触会计报表。只有经营者进行正确的判断并及时确认才能制定出准确的会计报表。也许你一直以来都是这样做的，但是在全球化时代，这种做法将变得更为重要，希望阁下能够将此铭记在心。



如在“基础理解篇”所论述，根据利润表及资产负债表进行企业分析，这种方法于半个世纪之前就已确立。但是实际有效使用这种方法的只局限于银行审查部分、证券分析家、财会咨询专家等专业部门或专职人员。而中小企业则大多数只凭感觉从事经营，很少根据分析数据制定经营对策，这样会计报表中诸多十分重要的信息被白白搁置，甚为可惜。



我们十分了解中小企业经营者不做这种分析的理由：

“经营分析好像甚为高深”、“企业中没有这方面的专家”、“即使分析也会有帮助”。这种先入为主的观念成为企业导入分析的障碍。工业企业中财会专业出身的经营者较少，而技术出身者较多也是产生这种倾向的原因。

未来经营的分歧点，将在企业是忽略自我经营分析，还是明确目标而果断导入分析。如果不考虑改善经营方式，继续忽略自我经营分析，我们可以肯定：前景将不容乐观。



幸运的是，今天我们已充分具备了进行自我经营分析的环境。

- (1) 计算机进入了企业，同时计算机里配置了表格计算软件(微软公司推出的 Excel 等)。使用该软件可以自动执行计算并可用于分析。
- (2) 每个企业都有 3 个基本财务报表。也就是说你手中已拥有原始数据。
- (3) 由于现金流量经营被日益重视，因此其理论研究、实证分析不断发展，分析的要点也被精炼提升出来。(如果将专业书籍中罗列的项目全部分析，反而无法掌握要点，因此在开始时就避开那些与企业自身经营没有关系的项目，这些是经验之谈。)

因此，自我经营分析并不需要支出特别的经费，只需投入些许的努力及时间便可完成。绝对值得

一试!

2. Excel 的使用方法

在分析篇中介绍由你(或由你与财务人员共同)进行经营分析。

与上一篇末理解程度测验的做法一样,将分析用 Excel 工作表下载到你的计算机中,分析结果将保存在你的计算机内,这样可以完全保证不会泄漏企业秘密。

在分析篇中,重点学习中小型工业企业容易失误的部分。

在这里将理论学习与实际分析同步进行,因此可以立即得出分析数据。

同时,通过分析演习,你可以自然而然地掌握运用 Excel 进行经营分析的方法。

警告!

- 无论任何理由都不保证使用该网页得出分析数值的正确与否。
- 得出错误数值的主要原因为以下 2 点:
 - (1) 输入的原始数值错误。
 - (2) 下载后修改了 Excel 工作表,因此数据联动时错位。

●返回首页 ●后退 ●前进 ●进入专业术语集

阶段 2	阶段 3	阶段 4
阶段 5	阶段 6	阶段 7

□



分析篇

阶段2 企业利润动向分析

利用利润表分析贵公司的利润动向

1. 准备输入数据

1998年12月、1999年12月、2000年12月利润表
(金额:万元)

首先,用你最为熟悉的利润表看贵公司的利润动向。

只要单击首页上的[文件下载](#)处,以下用Excel制成的工作表就会输入到你的计算机中。

这时,将你的计算机与英特网的联机状态暂时中断。这样我们的服务器与你的计算机之间就会停止信息数据的传送!

下一步,将下载的文件用新的文件名保存到你的计算机中。

下面,在下表中显示0的单元格内输入贵公司利润表列示的实际数据。单位为万元(分析时采用该单位较为妥当)。注意输入数据时千万不要发生错误!(可以拷贝的地方,请用拷贝方式输入)。

	行次	实际金额(万元)			对主营业务收入比率(%)		
		98	99	00	98	99	00
主营业务收入	1	0	0	0	100.0	100.0	100.0
主营业务成本	4	0	0	0			
主营业务利润	10	0	0	0			
销售费用	13	0	0	0			
管理费用	14	0	0	0			
销售利润	18	0	0	0			
当期利税总额	27	0	0	0			
当期纯利润	30	0	0	0			

输入数值后各项目对主营业务收入比率是否可自动计算出来?以主营业务利润对主营业务收入比率为例,其计算公式为:(主营业务收入-费用=利润)÷主营业务收入,再换算成百分比。即:(1-费用÷主营业务收入)×100=利润÷主营业务收入×100

2. 分析

单击Excel工作表的【对主营业务收入比率(%)】,并将其打印出来。

下面,依照主页指示,由你自己进行分析。(由于我们从网上看不到你的数据,因此无法参加你

的分析作业)。

请看 1998 年 12 月、1999 年 12 月、2000 年 12 月三个年度的变化推移，利润率是随年度递增？还是递减？



进行利润动向分析时要留意大额数字。影响利润率的并不是利润，而是销售与费用。例如，“由于这样或那样的原因致使费用增加，从而导致利润降低”，应该从这种角度进行分析。这样就会直接找出主要原因，从而制定出对策。



利润表内 4 项利润中，主营业务利润数额最大。该利润率在过去三个年度的变化趋势如何？如果主营业务成本率正呈上升态势，那么一定要认真探明其原因，并制定解决对策。



我们认为主营业务成本率增加的主要原因如下：

- (1) 主营业务收入没有达到预期目标(计划)。主营业务收入 = 销售数量×单价，因此只要有数量以及价格方面的数据，明确其各自的变动数值，便可分析出其分别对收入产生的负面影响，然后再进一步找出形成原因。其原因可能是贵公司市场竞争计划出现了问题。
- (2) 生产成本的控制没有达到预期目标(计划)。其原因可以考虑多种因素，如原材料价格上涨、产量减少、人员工资等其他费用支出增加等。需要找出原因，制定对策。
- (3) 通过努力降低库存，表面上看成本有所增加，但因为这是按计划改善现状引起的成本增加，不会造成重大的负面影响。

参照这种启示，找出贵公司主营业务成本率上涨的原因。



在贵公司，销售利润是否位于 4 项利润中的第二位？至少我们希望销售利润能够占到第二。销售利润 = (主营业务利润 + 其他业务利润 - 存货盘亏) - (销售费用 + 管理费用 + 财务费用)。其中销售费用与管理费用的金额较大。



销售费用与管理费用对主营业务收入的比率增长时，需要分析查找原因，并制定对策。销售经费为变动费率较高的费用，因此该经费对主营业务收入比率的变动不会太大。而实际情况是，如果产品价格下降，这个比率就会上升…，或者贵公司支出了促销费用…。

管理费是固定费率较高的经费，销售如果在指标以下，对主营业务收入比率就会上升。因此如果超额完成销售而这个数字仍不理想时，可能你的经营决策出现了严重失误。



3. 记录从利润表中得出的分析结果要点

按下表方式记录分析结果。

如果原因不十分明了，应指示负责人员进行调查。

利润表分析结果要点

存在问题的地方	数值变化	原因	追加调查
1. 毛利润降低	A%→b%	阐述	要、不要
2.			
3.			

●返回首页 ●后退 ●前进 ●进入专业术语集

阶段 2	阶段 3	阶段 4
阶段 5	阶段 6	阶段 7



分析篇

阶段 3 现金流量动向分析

利用现金流量表分析贵公司的现金流量动向

1. 准备输入数据

没有制作现金流量表的企业，可以使用 1997 年 12 月、1998 年 12 月、1999 年 12 月、2000 年 12 月各会计年度的资产负债表、利润表以及 1997 年以后的各会计年度利润分配表。

制作了现金流量表的企业，可以使用 1998 年 12 月、1999 年 12 月、2000 年 12 月各会计年度的现金流量表。

2. 制作现金流量表

按照国际会计准则，现金流量表中的经营现金流量表采用直接法与间接法。在美国与日本不论采用那种方法都被认作正式的现金流量表，其中以间接法为主。在中国采用直接法与间接法混用方式，并且正式报表必须采用此种方式。

我们制作的主页中暂且采用间接法。理由如下：其一，并不是使用直接法无法制作该表，而是制作的手续较为复杂，并且单靠网页很难正确传授。其二，采用间接法可以获得改善财务状况所需的信息。而且，在此制作的经营现金流量表并不是为了向有关部门上报，而是为贵公司进行经营分析及制定计划提供参考。当然，无论采用直接法还是间接法，得出的现金流量值应该是一致的。并且为了企业内部管理采用间接法不与任何制度法规相抵。

如果贵公司于 1998 年就已经制作了现金流量表，可以直接使用该表。不过我们还是建议你借此机会掌握间接法。由于日本以及其他国家和地区没有强制规定未上市公司必须制作现金流量表，因此这些国家与地区的未上市企业普遍没有现金流量表，与这些国家的企业进行交易时，使用间接法可以以这些国家和地区交易客户的资产负债表及利润表为基础制作出现金流量表，并依据这 3 个基本会计报表较为简单地进行经营分析。



(1) 输入数据

单击首页上[下载文件](#)处，以下用 Excel 制成的工作表就会输入你的计算机中。

这时，将你的计算机与英特网的联机状态暂时中断。这样我们的服务器与你的计算机之间就会停止信息数据的传送！

下一步，将下载的文件用新的文件名保存到你的计算机中。

下面，就在下表中显示 0 的单元格内输入贵公司利润表所列的实际数据。单位为万元(分析时采用该单位较妥当)。注意输入数据时千万不要发生错误！（可以拷贝的地方，请用拷贝方式输入。这样可以简化操作，减少输入误差。）

请按下列利润分配表、资产负债表的顺序输入数据。

(a) 参照利润表输入的项目

	行次	实际数据(万元)		
		98	99	00
主营业务收入	1	0	0	0
销售成本	4	0	0	0
当期利税总额	27	0	0	0
折旧费	?	0	0	0
财务费用	15	0	0	0
非日常项目	?	0	0	0

(注) 利润表中没有单独记录折旧费时，从资产负债表的累计折旧中计算出数值，并输入该数值。没有进行折旧时，该项目的单元格内输入 0。

(b) 参照利润分配表输入的项目

	行次	实际数据(万元)		
		98	99	00
应付优先股股利	12	0	0	0
应付普通股股利	13	0	0	0
列入资本金中的普通股股利	15	0	0	0
管理层奖金	?	0	0	0

(c) 参照资产负债表输入的科目(部分省略)

	行次	实际数据(万元)			
		97	98	99	00
货币资金(现金·存款)	1	0	0	0	0
短期投资净额	3	0	0	0	0
应收票据	5	0	0	0	0
应收股利	6	0	0	0	0
应收利息	7	0	0	0	0
应收账款	8	0	0	0	0
减:坏账准备金	9	0	0	0	0
应收账款净额	10	0	0	0	0
预付款	21	0	0	0	0
...	..	0	0	0	0
...	..	0	0	0	0
...	..	0	0	0	0
...	..	0	0	0	0
...	..	0	0	0	0
...	..	0	0	0	0



(2) 完成现金流量表

单击下一表格中【现金流量表(概算)】,可以制成贵公司的现金流量表。

首先,请打印出来,然后根据该网页提示独立完成分析。



3. 分析现金流量表

3-3-1 经营活动产生的现金流量是否充足?该流量随时间的推移状况如何?

首先参照下表判断其类型:

	优良企业	普通企业	困境企业
经营活动产生的现金流量	+	+	-
投资活动产生的现金流量	-	-	+
筹资活动产生的现金流量	-	+	+

由于现金流量随销售及利润产生较大变动,因此应该看连续3年的总和。

下一步,详细看每年经营活动产生的现金流量。

假如贵公司属于“普通企业”,那么如果经营活动产生的现金流量呈增加趋势就会向优良企业发展,反之,如果呈减少趋势则向困境企业滑落,因此该流量呈现的趋势是重要的分析依据。另外,现金流量分析的焦点也集中在经营活动产生的现金流量上。该部分表示贵公司现金生成能力。

从以下几点分析现金流量表。分析时虽然数值很重要，但与现金流量动向相关的经营上的一些课题也十分重要。把你的直观感受记录下来，必要时听取负责人员汇报。

分析要点	看哪些方面
确认现金流量状况	属于那种类型?
关于经营活动产生的现金流量问题分析	经营活动产生的现金流量是增加还是减少? 主要依靠什么来创利(是利润项目还是资产项目)? 为增加该流量应该采取哪些手段?
关于投资活动产生的现金流量问题	由于资金不足暂时搁浅项目的确认状况、闲置资产的处置状况如何等?
关于筹资活动产生的现金流量问题	是否将短期资金用于固定资产投资上? 是否有抵押能力等?
现金余额	现金余额是否充足?



3-3-2 销售应收账款

销售应收账款(应收账款+应收票据)是现金回收困难的代表。

销售应收账款的增减对于资金周转至为重要。如果销售应收账款增加率大于销售额增加率，那么将导致资金回收期间延长，资金周转困难。计算销售应收账款的周转天数并经常核实是最为基本的经营管理。

销售应收账款周转天数可用以下公式简单计算出来：

$$\text{销售应收账款周转天数} = (\text{销售应收账款} \times 365 \text{ 天}) \div \text{销售额}$$

如果想看贵公司的销售应收账款周转天数，请单击第 3 表中【销售应收账款周转天数(概算)】。

如果这个指标恶化(即周转天数增加)，其原因可能是市场饱和、产品竞争力下降、客户经营状况恶化等，也有很多是管理松弛造成的。假如只向企业员工下达销售指标，而不制定销售货款回收的管理指标，那么销售应收账款周转天数必将恶化。

如果没能按约定收回现金，就会形成不良的销售应收账款，那么销售应收账款周转天数必然恶化，其中可能还包括类似三角债这样回收无望的欠款。这时，如果将销售应收账款分成正常欠款及不良欠款进行分类分析，会能更清楚地把握实情。

关于这一点，请你参考下列公式独立计算。

$$\begin{aligned} &\text{正常的销售应收账款周转天数} = (\text{正常的销售应收账款} \times 365 \text{ 天}) \div \text{销售额} \\ &\text{不良的销售应收账款周转天数无法计算。} \end{aligned}$$

3-3-3 存货 = 原料、半成品、库存成品

与销售应收账款同样难以回笼现金的为存货。如果存货的增加超过了预想，那么应该格外加以注意。

存货的增加会对经营产生以下 2 方面不良影响。

- (1) 随着存货周转天数的加长，有些商品面临落伍的风险增大。(象更新换代较快的产品，随其式样在短时间内的落伍，会陷于滞销状态。)
- (2) 存货的增加会导致周转资金增加，使灵活性资金短缺，同时使经营现金流量减少。

存货周转天数意味着从原材料购入到产品售出所需的平均日期，可用下面公式简单计算出来。

$$\text{存货周转天数} = (\text{存货} \times 365 \text{ 天}) \div \text{销售额}$$

如果想看贵公司的存货周转天数，请单击第 4 表中的【存货周转天数(概算)】。

导致存货周转天数恶化有多种原因。

产品库存周转天数恶化，也许是单纯错误预测销售市场的结果，也许与上述销售应收账款周转天数恶化原因相同属于市场问题。

生产日程安排上出现的若干问题也可能成为导致半成品库存周转天数恶化的原因。

半成品加工成成品需要支出现金，因此应尽可能减少半成品。

贵公司是否建立了管理标准是经营管理的重要课题，该标准又称合理库存基准。如果你们企业建立了管理标准，那么上述的恶化表现就可以理解为超过了合理库存基准。如果你们公司没有建立管理标准，那么说明贵公司库存管理意识低下，应及早改善。



3-3-4 采购应付账款

采购应付账款实际是日常业务活动中变相向交易客户筹资的一种方式，采购应付账款是交易客户信赖你们公司的结果。销售应收账款的增加导致现金流出，相反采购应付账款的增加使现金流入。

采购应付账款周转天数按照下述公式计算：

$$\text{采购应付账款周转天数} = (\text{采购应付账款} \times 365 \text{ 天}) \div \text{销售额}$$

如果想看贵公司的采购应付账款周转天数，请单击第 5 表中的【采购应付账款周转天数(概算)】。

对于采购应付账款的合理规模，意见各异。

- (1) 现金流量经营的应有经营姿态是压缩对交易客户的信任范围，缩短应收账款的周转天数，采购时也应采用同样做法。→这是因为作为采购条件对方也同样会要求降低对你们公司的信任程度，即缩短采购应付账款的周转天数。
- (2) 使本企业现金流量规模达到最大是现金流量经营的目标，因此应有效利用采购应付账款。采购的条件应该最大程度地提高对方对本企业的信任。

你采用这两种极端意见的哪一种？还是采用折中方案？但不论怎样，严峻的事实是应付账款必须在近期内偿还，因此应该深思熟虑，做出选择。



应付账款的周转天数在没有留意中有所缩短,这时请分析其原因,也许供货方要求变更交易条件。你需要把握这种要求的动向,供货方也许会由于贵公司信誉降低,向你们发出付现或预付的通知,请向负责人员进行确认。

另外,将原来的内部生产转换成外部委托加工,会增加应付账款从而改善现金流量。

3-3-5 变现天数(CCC=Cash Conversion Cycle)

变现天数(以下称 CCC)是反映经营活动产生的现金流量管理状况的综合指标。它表示工业企业从购入原材料到收回销售款这种主要业务活动的一个周期。将刚刚分析过的存货周转天数、销售应收账款周转天数、采购应付账款周转天数综合起来($CCC = \text{存货周转天数} + \text{销售应收账款周转天数} - \text{采购应付账款周转天数}$)即可计算出 CCC,一般企业的 CCC 值都为正数,从现金流量经营的观点来看出现正值属于不良现象。这一数值越小越好,如有可能最好是零或负数。日本中小企业 23 个行业中 CCC 平均为 18.6 天,其中钢铁与运输机械这 2 个行业为负数。→现在立刻阅览(单击)。

如果想看贵公司的 CCC,请单击第 6 表中的【变现天数(CCC)】。



4. 记录现金流量表分析结果

按下表格式记录分析结果。

原因不明时,命令负责人员调查原因。

现金流量表分析结果要点

存在问题的地方	数值变化	问题	追加调查
1. 类型	—	阐述	要、不要
2. 经营活动产生的现金流量	x 百万元 → y 百万元	阐述	要、不要
3. 销售应收账款周转天数推移	a 天 → b 天	阐述	要、不要
4. 存货周转天数推移	c 天 → d 天	阐述	要、不要
5. 采购应付账款周转天数推移	e 天 → f 天	阐述	要、不要
6. CCC 推移	A 天 → B 天	阐述	要、不要
7. 库存现金余额	g 天数的销售额 → h 天数的销售额	阐述	要、不要

(注: 库存现金余额 = 现金余额 × 365 天 ÷ 销售额)

●返回首页 ●后退 ●前进 ●进入专业术语集

阶段 2	阶段 3	阶段 4
阶段 5	阶段 6	阶段 7



分析篇
阶段4 综合收益性分析**利用利润率和周转率分析贵公司的综合收益性**

1. 数据输入

自我经营分析已到了最后阶段。

单击[下载文件](#)处，下面用 Excel 制成的表格就会输入你的计算机中。

这时，将你的计算机与英特网的联机状态暂时中断。这样我们的服务器与你的计算机之间就会停止信息数据的传送！

下一步，将下载的文件用新的文件名保存到你的计算机中。

下面，就在下表中显示 0 的单元格内输入相关数据。

在制作现金流量表时输入的数据已保存在你的计算机中，这时只要将它拷贝到新的表格中即可。

【数据输入表格式】**(a) 利润表**

	行次	实际数据（万元）		
主营业务收入	1	0	0	0
当期纯利润	30	0	0	0

(b) 资产负债表

	行次	实际数据（万元）		
长期投资净额	44	0	0	0
固定资产净额	54	0	0	0
资产合计	60	0	0	0

**2. 收益性分析**

有了利润表和资产负债表就可以详细进行经营分析，但是如果单纯进行分析，就会脱离现金流量经营。因此，这里我们只从现金流量经营观点出发进行分析。

4-2-1 当期总资产纯利润率

请单击题目为当期总资产纯利润率处。是否计算出了贵公司当期总资产纯利润率？

计算公式如下：

$\text{当期总资产纯利润率}(\%) = (\text{当期销售纯利润} \div \text{总资产}) \times 100$
--



当期总资产纯利润率为贵公司运用总资产获得的利益，因此该利益应为超过一定水平的数值。

例如，如果有与总资产额相同金额的存款，便会有实际的利息收入。购买没有风险的国债也会有利息收入。因此，承担着商业风险的企业如果没有超过上述这些利息以上的收益，便失去了开展项目的基本意义。

当期总资产纯利润率即为这个意义上的指标。



由于我们不了解贵公司当期总资产纯利润率的实际数据，姑且将它设定为 5%。

经营分析中，常规的分析方法为将利润表与资产负债表的数字结合起来考虑。利润率为 5% 的计算公式可分解如下：

$$0.05 = \text{当期纯利润} \div \text{总资产} = (\text{当期纯利润} \div \text{销售额}) \times (\text{销售额} \div \text{总资产})$$

“当期纯利润÷销售额”即为当期销售额的纯利润率，用利润表中的销售额去除当期纯利润即得出该比率，该指标即意味着收益性。

“销售额÷总资产”为总资产周转率，用利润表中的总资产去除当期纯利润可计算出该比率。例如如果该比率为 2，即一年之中总资产周转 2 回即可完成销售额。因此，该指标代表着资产效率。



我们可以明确，利润是从收益性中累计计算得出的。

其中之一可用下表表示。5% 的资产纯利润率可从各种组合中得出。以创造利润为目的的经营往往着眼于销售纯利润率，但是资产周转率也同样重要。

资产纯利润率(%)	销售纯利润率(%)	资产周转率(回)
5	10.0	0.5
5	5.0	1
5	3.3	1.5
5	2.5	2
5	2.0	2.5
5	1.7	3
5	1.4	3.5
5	1.3	4
5	1.1	4.5
5	1.0	5



为创造良好的资产周转率，必须减少资产浪费。你已经在经营活动产生的现金流量分析时对流动资产效率进行了分析。

在这里请对当时没有进行的贵公司固定资产进行分析。

请单击 Excel 工作中的【固定资产周转率(概算)】。在这里可以计算出你们公司过去 3 年的固定资产周转率推移。周转率如果呈逐年上升的趋势暂且认为企业状况良好。(这期间虽然没有大型设备投资)却总会产生固定资产折旧，导致固定资产额逐年缩小，因此即使销售额没有增加，该周转比率

CFHP

打开现金流量经营的金钥匙(分析篇)

也会递增。关键在于增加的程度，也就是该周转率是否是完成利润目标所需要的比率。



你们公司的固定资产应该是与开展公司业务密切相关的生产设备，因此固定资产周转率与生产设备的运转率紧密相连。请确认固定资产周转率与设备运转率这两个指标，判断它们是否达到应有水平。



设备运转率很高却没有利润，这是相当严重的问题，应该对工艺流程大动手术找出原因。如果判断出设备运转率很高已没有改进工艺的余地，且无法产生利润，就应该重新探讨对策，其中包括停止生产该产品。

设备运转率低时，也要找出其原因。原因大致为2点，一是制造系统较为流畅(与研究库存时原因相同)，另一个是存在闲置设备。



将分析结果概括记录如下。

未完

●返回首页 ●后退 ●前进 ●进入专业术语集

阶段 2	阶段 3	阶段 4
阶段 5	阶段 6	阶段 7



分析篇

阶段 5 主要经营指标一览

在这里将分析得出的贵公司经营指标汇总到下面的一览表中。这个一览表有很多便利的地方，首先它是你们下一步制定计划时最基础的判断资料，另外在你们需要对公司业绩进行说明时，它是很具说服力的简洁资料。



将文件下载后，用 Excel 制成的工作表就会输入你的计算机中。

这时请你中断计算机与英特网的联机状态，这样我们的服务器与你的计算机之间就会停止信息数据的传送。

下一步，将下载的文件用新文件名保存到你的计算机中。

下面，在下表中显示 0 的单元格内输入相关数据。

将目前阶段通过分析完成的 Excel 工作表中的对应数据拷贝到该表中。完成该操作后请立即保存。

经营指标

	98 年	99 年	00 年	01 年
销售额(万元)	0	0	0	0
销售额毛利润率(%)	0	0	0	0
销售额纯利润率(%)	0	0	0	0
经营活动产生的现金流量(万元)	0	0	0	0
现金余额(万元)	0	0	0	0
总资产(万元)	0	0	0	0
总资产纯利润率(%)	0	0	0	0
销售应收账款周转天数(天)	0	0	0	0
存货周转天数(天)	0	0	0	0
采购应付账款周转天数(天)	0	0	0	0
变现天数(天)	0	0	0	0
固定资产周转率(回/年)	0	0	0	0
总资产周转率(回/年)	0	0	0	0

(注)2001 年的指标是在计划篇的操作过程中得出的，请在计划篇完成后追加输入到该表中。

分析篇到此结束

计划篇

阶段1 短期计划的制定方法

1. 前言

1-1-1 短期计划的制定时间

我们现在就着手制定短期基本计划。

计划制定的开始时间与完成时间，应取决于其发表时间，从计划发表时间倒计时来决定其着手时间较为妥当。

中国的中小企业适宜发表该计划的时间大致为2002年1月1日(元旦)，或2002年2月16日(春节休假过后)。选择在哪个时间发表决定了着手时期与制定步骤。



1-1-2 2001年的实际数值(或者预测数值)分析：计划A & 计划B

在“分析篇”中采用的数据是你们公司最近一期即2000年12月份的结算数字。但是现在2001年已经过了大半，而计划应该尽可能反映最新的经营状况，因此应将2001年的实际数据(或预测数据)作为制定计划的基础，为此需要重新对2001年的实际数值(或预测数值)进行分析。



在这里我们把将于2002年1月在公司内发表的计划称为计划A，而把于2002年中旬发表的计划称为计划B。

在计划A与计划B中所利用的基本财务报表时间不同，因此突破口也有一些差异。我们认为较为妥当且比较简便的数值预测方法如下：

计划名称	采用基本财务报表中数值	备注
计划A	(第一次)从2000年1-6月实际值中预测得出的数值 (第二次)2000年1-12月(预测值)	(第一次)首先单纯地将期间数值(注1)乘以2倍换算成年度比率。并直接使用时点数值(注2)。但是，(第二次)使用年度预测值使其更加精密。
计划B	(第一次)从2000年1-6月实际值中预测得出的数值 (第二次)2000年1-12月实际值	(第一次)与计划A做法一样。 (第二次)采用实际值。

(注1)期间数值为利润表与现金流量表中数值。

(注2)时点数值为资产负债表中数值。

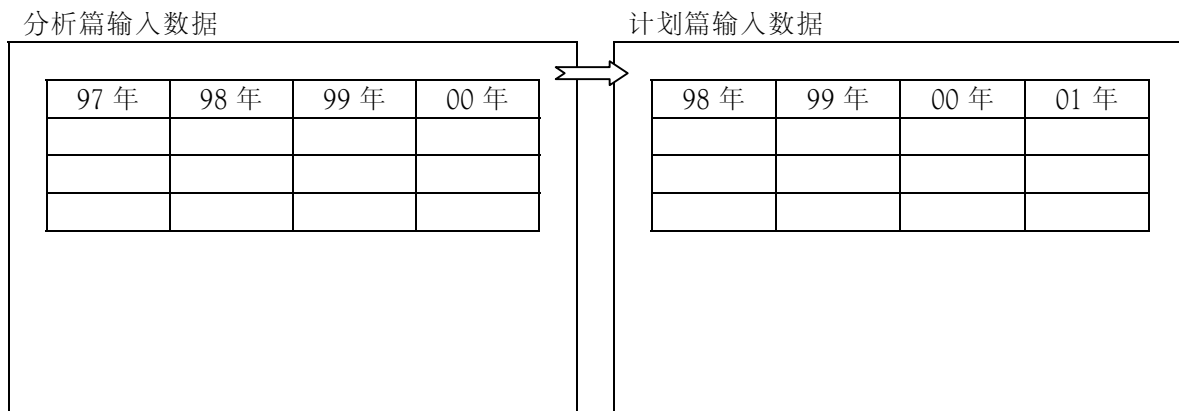


计划A中将2001年上半年(1-6月)利润表与现金流量表的实际数值(即期间数值)单纯地乘以2，并将资产负债表中的数值(即时点数值)直接输入“分析篇”中使用过的表格。当然如果你们公司已有2001年下半年(7-12月)的预测数值，可以在上半年的数值中加入该数值，并将其输入。将“分析篇”使用过1998年(一部分从1997年开始)至2000年的各年度数据各错后一个年度输入到“计划篇”中，之后重复与前面一样的分析作业即可。接近年末得出年度预测数值时，将2001年度的数值

CFHP

打开现金流量经营的金钥匙(计划篇)

进行修正，即可得出较为准确的经营指标基准值。



计划B同计划A的做法一样，首先进行2001年的数值预测。如果你们公司可以快捷地完成月度核算，那么在1月中旬可以输入2001年的实际数值。



这样分两次制作实际数值标准值过程中，首先需要制定财务计划目标，并需要向有关实施部门确认其能否达成。特别是如果销售部门与生产部门之间不进行密切的对话与沟通，制定出的计划只不过是一个数字游戏。



1-1-3 计划的制定日程：计划A

我们建议制定的日程如下表所示：

短期计划制定日程(计划A)

项目	制定2002年计划
(1) 开始学习现金流量经营	2001年8月
(2) 完成经营分析	2001年8月20日
(3) 完成第一次财务基本计划	2001年8月20日
(4) 完成销售计划	2001年9月30日
(5) 完成经营计划草案	2001年11月30日
(6) 完成经营计划最终草案	2001年12月15日
(7) 发表经营计划	2002年1月1日
(8) 比较经营计划与实际成绩	2002年4月、7月、10月 2003年1月(各季度)

2. 经营计划目标概要

1-2-1 我们假设的贵公司经营目标

我们实施的对中国中小企业调查中了解到,中小企业发展的最大阻碍因素为资金短缺。但是至今未能十分明确的一点是:是由于资金短缺导致经营困难?还是经营不佳导致了资金短缺?



不论属于哪种情况,对经营者来说最关键的不在于对经营问题的评论,而在于切实解决该问题。如果你以现金流量经营为中心,那么下述内容应该成为你的经营目标。这些目标不是在短时间内所能达成的,并且如果不从现在开始不懈地为经营付诸努力将永远无法实现。我们假设你已经持有了这样的经营目标。

- | |
|--|
| (1) 加大经营活动产生的现金流量
(2) 增加现金
(3) 充实自有资本
(4) 改善负债比率
(5) 改善综合收益性 |
|--|



1-2-2 我们假设的你们公司的经营方针

你们公司将下表内容列入 2002 年的经营目标,并假定能够增加经营活动产生的现金流量。而且目标实现后的成果不是将增加的现金用于偿还债务而是通过增加现金核算使之成为库存现金。当然在现实经营中,根据你的经营决断,增加的现金也可用于偿还贷款及其他债务。

- | |
|--|
| (1) 增加利润
(2) 减少应收账款
(3) 减少库存
(4) 调整设备投资 |
|--|

计划篇

阶段 2 制定现金流量基本计划(短期)

1. 计划数值的得出方法

在基本计划中制定出 2002 年度的利润表、现金流量表及 2002 年 12 月末的资产负债表。其方法如下:



- (1) 首先制定销售计划。在我们的计划模式中将 2002 年的销售增长率设定为 2001 年销售增长率的 80%。例如,如果 2001 年的销售增长率为 15%,2002 年的预测增长率将为 12%(15%×0.8)。这种假设是基于如果经营上不付诸格外的努力其销售也会保持惯性增长,但是该增长会呈逐渐下降的趋势。(如果你设定更高的销售增长率,只需将单元格内的计算公式做适当的修改

即可得到目标值，详细情况请参照工作表[W4])。



(2) 接下去制作预测利润表(标准格式)。设定费用与销售增加率单纯成正比增加，但是在折旧费项目中需要输入贵公司内部掌握的实际预测值。这样就做出了预测利润表(标准格式)。



(3) 然后制作预测资产负债表(标准格式)。在此除“现金”之外，假设各主要资产周转率的核算数值与 2001 年的实际数值相同，总资产周转率也与上年度相同，并将“现金”定为整体协调的核算项目。这样就做出了预测资产负债表(标准格式)。



(4) 在预测利润表与资产负债表的基础上，采用间接法制定现金流量表。



2. 制定计划

采用与“分析篇”中一样的做法输入数据就会自动生成 2002 年度基本财务报表的计划值。

单击首页上的 **下载文件** 处，用 Excel 制成的工作表就会输入你的计算机中。

这时请你中断计算机与英特网的联机状态，这样我们的服务器与你的计算机之间就会停止信息数据的传送。

下一步，将下载的文件用新文件名保存到你的计算机中。



下面请在输入数据的表格中输入 2001 年度的数值。

使用(第一次)制作的上半年利润表时，切记不要忘记将销售及费用换算成年度金额再输入。



单击工作表【】处，就可制作出 2002 年度的财务计划。

计划篇

阶段3 改善业绩方案

确认资产周转率提高后的效果

从这里开始研究采用现金流量经营会多大程度改善你们公司的财务状况。

我们将设想的财务状况改善方案概括如下：

1. 财务状况改善方案

方案名称	设定的内容	需改善项目
标准计划	销售增长率达到上年度实际成绩的 80%。 销售额与费用比率、资产周转率原则上与上年度相同。	没有
财务改革计划 1	实现资产周转率比上年度改善 10%。	1-1 改善销售应收账款周转率 1-2 改善存货周转率 1-3 改善该两项的核算项目
财务改革计划 2	实现资产周转率比上年度改善 30%。	2-1 改善销售应收账款周转率 2-2 改善存货周转率 2-3 改善该两项的核算项目



2. 改善效果数值的得出方法

计算模式上假设只有销售应收账款周转率与存货周转率两项得到改善，改善率分别为 10%与 30%。该数值设定并没有特别根据，如果贵公司采用该改善率，就可以计算出能够增加多少经营活动产生的现金流量。

如想了解计算结果，请单击【】。



3. 改善销售应收账款周转率的技巧

你(或者销售主管)一定向销售人员下达过扩大销售、保持商品售价、尽早收回欠款的命令。但是在市场竞争日益激化的条件下，很难如愿以偿。



如果该状况一直得不到好转，请你确认一下是否在实践中采用了如下方法。

命令或空谈无法使员工采取行动，强制行为也不能期待会有成果。
首先①制定公司内部相关准则使之明文化、②建立合理机制、③对成绩突出的员工评功奖赏，必须将这 3 点同步执行。
也就是必须建立起使员工能够积极主动为完成公司经营目标而努力的机制。



下面介绍一个成功的事例以供参考。

制定“警戒额度”的方针(为了消除坏账):

根据公司的规模与能力设定交易警戒额度。

“改善销售应收账款”(为了减轻运转资金贷款利息负担):

为了减少长期拖欠的应收账款,建立对销售人员有利的制度。

销售人员拥有独立核算的权力和义务。建立起应收账款拖欠余额的概念(应收账款拖欠余额 = 月末应收账款余额 - 本月销售额)。在公司内设立能够将回收成绩反映到员工业绩的“公司内部利息制”。并根据应收账款拖欠余额计算公司内部利息,如果应收账款拖欠余额减少那么内部利息也将减少。该减少部分即为销售人员对公司的贡献,因此应将其作为评价销售人员业绩的参照对象。这是一种将销售费用开支甚少的现金销售及短期挂帐销售创造的利润贡献与减少长期应收账款拖欠余额产生的利润贡献同等对待而开发出的有效手段。

建立该制度的成果是使公司应收账款周转天数保持良好数值,并在同业内业绩超群。

4. 切忌为使结算成绩看起来较好而盲目扩大销售与生产

无论是经营者、销售人员还是车间工人都希望创造良好成绩。因此往往临近结算期时,容易进行毫无销售及需求根据的增产活动。特别是企业的最高负责人容易为使结算资料(特别是利润表)看起来较好而采取一些盲目的行动。



如果采取这种盲目扩大销售或生产的行动,不仅会适得其反,还会加大公司风险。因此以现金流量为基础的经营才是最根本的。

计划篇

阶段 4 完成经营计划

我们对于贵公司的财务体制改革在知识、分析工具、计划工具上能够提供帮助的地方截至到前款的阶段 3。

从现在开始需要制定纳入了贵公司个别课题的计划。请将至今为止演习的结果充分利用起来。

原本意义上的经营计划是经营者所描绘的未来蓝图,我们在想象该蓝图的基础上通过网页提供一些参考意见。从现在开始百分之百由你独立地完成计划草案。

下面我们还有几点建议。



2002 年度的销售计划务必努力在 2001 年 9 月底之前设定初步数值。经营计划是综合性计划,其中包含了销售计划、促销计划、生产计划、采购计划、人员计划、设备投资计划、财务计划等。但是,必须要先行制定销售计划。



尽可能地与其他计划相磨合制定销售计划。这项作业需要数次的比较调整因此不是一项简单作业。如果草率了事,会使经营计划变成无法发挥作用的空洞内容。这种磨合大致需要 2 个月左右的时间,

CFHP

打开现金流量经营的金钥匙(计划篇)

因此如果 2001 年 9 月着手制作，可以于 2002 年 1 月 1 日发表。



经营计划即使制成也不能保证十全十美。一旦付诸实施，会有许多地方不能完全按照计划推进。但是不能事态稍有变化就频繁改变计划。计划是公司经营的基本数值，在这里请将你制作的经营计划作为 2002 年整个年度经营的指南针，并在明年秋天着手制定 2003 年度计划。

全文结束

附加资料—3

关于沈阳市汽车产业发展的建议

摘 要

1. 关于沈阳汽车零部件产业的建议

- (1) 沈阳已经在汽车组装厂投资了巨额。可以抓住这个机会强化沈阳的汽车零部件产品产业并将其作为振兴中小企业的突破口。
- (2) 沈阳的汽车组装厂的零部件来源可考虑由以下三种方式的组合，即：从国外进口、从国内的其它地区采购、或者从沈阳市内采购。
- (3) 零部件采购计划不只作为沈阳的发展而应该作为整个中国汽车产业的问题来考虑，这样最终也会是参与沈阳的发展。换句话说，应该依从于市场原理的竞争。其理由如下。：
 - 1) 在汽车产业当中，不只是组装产业，零部件亦在逐渐跨国化和垄断化。中国要从国外采购或是在国内生产哪些零部件，必须要遵照这个市场原理。
 - 2) 在沈阳要生产所有的零部件，无论是从必要的投资上，还是站在经济角度上来看都是不可能的。
 - 3) 从经济的角度上来看，对于沈阳的组装厂来说有不少的零部件若从当地采购的话是比较有利的。比如既能够直接连接车辆、车身而适应各种规格的总成产品便是有力的候补。总成化将作为培养零部件产业的战略来考虑。
 - 4) 有必要对沈阳市大部分汽车零部件进行技术改进，引进外资之前首先要进行综合性技术改造，制定伴随其投资的资源分配最佳计划，建议对每种零部件的进口、从国内其他地区采购以及在市内采购等的当前计划和将来计划分别进行研究。
即，不能象目前计划那样把各个企业的投资计划凑在一起，而是要制定出综合性的计划。为此，建议把这些调查研究委托给国内的或是国外的专家。

(4) 向日本开展招商引资活动的宣传活动中，应该考虑以下几点：

沈阳为了与国外的合资合作，计划向日本、韩国、美国、欧洲派遣招商引资团。为了使其取得成果，现提议如下：

- 1) 提供宏观信息
 - ① 整个中国汽车工业的现状和未来预测
 - ② 沈阳市汽车工业的现状和未来预测

日本方面对加入 WTO 后中国的汽车发展和最近在沈阳汽车产业的变化也持有兴趣。对在东北地区 and 长春一汽的竞争关系等也有兴趣，所以先想知道在宏观问题上中方的意见。

2) 个别企业的信息

56 家的产品目录是汽车行业办公室和各企业的精心作品，虽然每一家的产品目录都是精心制作的，但却看不到整体形象。企业的水平也偏差很大。因此如果能够从中挑选出几家最有前途的企业作详细的说明，便能起到较好的效果。

3) 投资环境

在日本除了一部分大企业之外，一般的企业对中国的事业环境抱有不安。比如：如果和国有企业开展合作的话，会出现什么问题、利益能否带回日本、其他法律问题以及法律上未写明的政府法令等。

有 60 家日资企业入住经济技术开发区，开发区内有一站通服务、日语翻译，投资环境好。

如果沈阳有特别想招商引资的园区，最好能提供其简介和优惠政策、成本等等的信息。

另外，已进入沈阳的汽车方面的日资企业如果也能加入访日代表团并进行说明的话，定能发挥作用。

4) 市的整体介绍

不局限于汽车产业和工业，要通过小册子、录像等介绍沈阳的文化、旅游等。

2. 对日本企业的建议

(1) 中国的市场

现在，世界上汽车生产能力过剩。但是，中国拥有世界上剩下的为数不多的，并且是最大的汽车市场。

从长远的展望上可以预测进入 21 世纪汽车产业将有大的发展。

台湾一直是世界上主要的电脑生产基地，而该基地现在正逐渐转移到中国。汽车产业也中国将成为强有力的磁铁，可以预测东南亚的生产早晚会集中到中国。

(2) 跨国企业进入中国市场

尽管日本的汽车企业在进入中国的过程中步履艰辛，但在全球一体化的形势下，进入中国的构想逐渐清晰。汽车零部件产业也在向跨国化发展，对于一直被认为是弱点的中国汽车零部件产业而言，规划构想以及制定今后的发展战略是必要的。

(3) 中国的汽车零部件产业

中国为了发展汽车产业，将经济开放作为政策，广范谋求世界上的技术和资本。进入中国汽车零部件产业以欧美的技术和资本、NIESE 的资本为主，有领先于日本进入中国的可能性，对于这样的趋势，有必要对日本战略重新进行研究。

特别是考虑到中国将通过加入 WTO、举办奥运会来促进国际化、加速经济发展，就更有必要制定出新的战略。

(4) 沈阳的汽车产业

这次就沈阳的项目可以看到，沈阳虽不是中国最大的汽车生产基地，但是 2000 年以后由于资本的迅速投入，集聚了世界强大的组装厂。

中国在抓国家整体情况之前，要对各个主要的汽车生产基地进行研究，这次沈阳市把日本作为最优先的对象国家，在招商引资交易方面表现出积极的态度。因此建议我国同行业也要向前看，致力于信息收集并抓住商机。

中国的汽车零部件企业良莠浑淆，关键是尽快找出优良企业。

正文

1. 前言

JICA 中国示范城市(沈阳市)中小企业振兴计划调查是从 2000 年 10 月开始实施的,汽车零部件产业被定为调查内容的一部分。调查在收尾阶段时,为了发展汽车零部件产业沈阳市决定于 2001 年 10 月派招商引资代表团到日本,为此要求我们调查团就该市的汽车零部件产业的发展提出建议。

该市把汽车零部件产业的发展看作振兴中小企业的突破口,而调查团正巧也准备了同样的政策建议,因此我们决定在调查的经验范围内研究建议并给予协助。

2. 调查方法

- (1) 活用调查团第 1 次和第 2 次对当地汽车零部件企业 10 家进行的诊断和调查内容以及对 2 家示范企业进行指导的结果
- (2) 与汽车行业办公室商定追加了 13 家企业并对它们进行了访问调查
- (3) 沈阳市提供的信息
- (4) 中国汽车年鉴(2000 年版)
- (5) 访问调查清华大学汽车工程系

3. 中国汽车产业的现状和展望

(1) 中国的汽车产业规模小的工厂多而分散,生产率低,产品技术也没达到世界水平。在中国,研究开发和产品制造技术落后也是个大问题。在这种情况下,中国政府于 1990 年初出台了汽车产业政策,但是并不能说获得了中国政府所预期的结果。

(2) 生产目前处于停滞状态

	汽车产量	轿车	拥有数量
2000 年	200 万台	70 万台	1400 万台
2005 年	320 万台	120 万台	2500 万台
2010 年	500-600 万台		

今后发展的推断性依据:

中国的 GDP 增长率能够维持 7~8%。

据说 GDP1000 美元是台数为 1800 万辆。

中国的公路有 130 万 Km,其中高速公路占 11 万 Km。

到 2005 年公路将有 160 万 Km,公路增长率大于汽车的增长率。

个人消费支撑汽车的销售:去年销售的轿车中 50%是私人购买的。

(2) 政府的产业政策

今年 7 月终于实行了汽车价格的自由化。

国家根据产业政策对汽车产业进行了新上投资和价格上的管理，2001 年 6 月开放了价格。

(3) 加入 WTO 的影响

有关这一问题虽然评论很多，而在日本较悲观的看法较多，但是从长远来看，有一种看法认为东南亚的汽车产业将全部集中到中国，电脑组装正从台湾转移到中国大陆证实此看法。

7 月 2 日我们访问了清华大学，跟汽车工程系教授交换了意见，得到了钱振为教授的报告书。钱教授的意见很客观，跟笔者的看法有许多共同点。下面所介绍的是钱教授的意见，据说有关这份报告书的内容最近已给政府高级官员作了说明。

中国汽车工业的发展道路

① 进一步对外开放

作为利用外资的一种方法，发展合资企业。

② 建立有利于发展汽车工业的投资经营环境

为了使中国成为世界汽车生产中心，在地域上必须相对集中。在资金和技术上中国没有优势，主要只能靠成本。

③ 以加强联合为中心进行产业结构调整

中国应该有 1 家以中国资本为主的大汽车集团。现有企业难以成为大集团，要走强强联合。中国汽车工业的理想配置是超级大企业和一群合资企业配合。

3. 沈阳汽车产业的现状

(1) 沈阳的定位

全国生产据点有上海、北京、天津、长春和武汉，它们是国家指定的轿车生产基地，总产量 200 万辆中上海 30 万辆、一汽 30 万辆、沈阳是 12 万辆 (6%)。

1999 年销售排名：除去摩托车，在全国排名第 6 位。

上海桑塔纳、GM；东风雪铁龙；一汽奥迪；天津大发；一汽捷达、高尔夫；一汽金杯海狮、GM

沈阳生产的是四轮货车、厢式货车和 SUV 型轿车，这些不看做为真正的轿车。明年有双排座轿车型的轿车生产计划，其工厂已竣工，近期开始试生产，但是还没有得到国家正式批准。这是因为国家的汽车产业政策不认可分散轿车的生产。

(2) 沈阳汽车组装产业的现状

辽宁省十五计划中的汽车及其零部件的目标是：

整体增长率	240%
轻型卡车	23 万台
柴油车	27 万台

沈阳市整体概况:

企业数 121 家: 汽车组装 7 家, 特殊组装和改装 21 家, 零部件 93 家。

主要工厂如下。

● 沈阳金杯汽车工业公司

属下有 19 家企业, 零部件厂家 13 家, 还有研究所、丰田/金杯培训中心、修理厂和贸易公司等
2001 年预计生产 8 万辆, 2001 年 15 万辆, 2005 年 50 万辆。

● 金杯 GM

投资总额 2.3 亿美元 金杯和 GM 各出资 50%

车型 4.7L SUV

参照上海 GM 建造了工厂。

焊接、组装和喷漆等手工操作多, 属于劳动密集型。

2001 年 5 月开始生产, 年内生产 6500 辆、

现在的生产能力为 3 万辆、到 2003 年达到 5 万辆

采购零部件

从沈阳市内约 10 家企业采购, 但在质量和成本方面得不到满意的零部件。最终目标是 80% (除车身以外的全部), 但这要以取得 ISO9200 认证为前提。虽然目前从 GM 巴西进口零部件进行组装使用, 但已制定了本地零部件采购率要达到 43% 的目标。

计划由中国国内采购的零部件

后车轴、变速器、悬架、减震器、冷风装置总成、前窗玻璃、轮胎、车轮、叠板弹簧、油箱、
座椅总成、喇叭、配线、冲压车身零部件

GM 研究在台湾有实绩的厂家。

今后的课题

金杯 GM 生产的 SUV 将来会向世界各地销售。

质量、成本和管理全部要符合 GM 标准。(QS9000, ISO9000)

市政府的国产化办公室成为窗口进行认定或者进行支援和指导审查。

● 沈阳航天三菱

生产能力 10 万台 将来达到 15 万台—30 万台

2000 年实绩 25000

2001 年计划 35600

日本、马来西亚和中国 3 家合资, 投资额 210 亿元

生产三菱 4G6 (2 公升 2.4 公升 4 气缸 4 气门汽油发动机)

向金杯海狮和中国其他地区供应, 还计划用于中华牌轿车。

(一汽的东安用三菱的技术在生产, 计划生产 15 万台)

● 沈阳新光发动机公司

生产用于金杯卡车的汽油发动机

1999 年生产 6 万台 将来 30 万台

- 香港华晨控股公司 何时开始生产未定
年生产能力 10 万
- 沈飞日野汽车有限公司 客车 年产 2,000 辆的能力
跟当地的飞机公司合资

4. 访问调查结果

调查了包括 JICA 诊断企业在内的 22 家。

访问 13 家零部件厂家:

- | | |
|-----------------|----------------|
| (1) 沈阳汽车车桥制造厂 | 车轴、悬架 |
| (2) 沈阳汽车附件厂 | 油箱 |
| (3) 沈阳汽车离合器厂 | 薄片离合器 |
| (4) 沈阳第四橡胶厂 | 橡胶制品 |
| (5) 沈阳汽车暖风机厂 | 暖风装置、散热器 |
| (6) 沈阳汽车转向器厂 | 转向器(滚珠螺杆、齿轮齿条) |
| (7) 沈阳汽车制动器厂 | 制动器(圆式、鼓式) |
| (8) 沈阳汽车开关厂 | 各种开关(总成装置) |
| (9) 沈阳二一三模具制造公司 | 树脂精密模具 |
| (10) 汽车灯厂 | 车灯 |
| (11) 沈阳汽车齿轮厂 | 变速箱 |

其他企业诊断了 7 家

汽车厂家等

- (1) 沈阳金杯汽车工业有限公司
- (2) 金杯通用(GM)公司
- (3) 沈阳航天三菱公司 发动机
- (4) 大东区汽车销售店 (丰田系统)

调查结果

- (1) 组装厂家的生产设备和生产管理达到国际水平。
- (2) 产品水准虽在中国通用,但是否是国际水准,没作验证。
- (3) 沈阳能够生产范围相当广的汽车零部件。
- (4) 产品水准落后一代以上。

转向器 没有动力转向器

没有铝制散热器

没有后轮独立悬架装置

没有树脂油箱

- (5) 许多生产设备陈旧。
- (6) 生产管理和质量管理差
- (7) 生产率低。设备开工率低, 剩余设备(包括土地和房屋)、剩余人员。
- (8) 不能响应变化。
- (9) 按 A、B、C、D 的 4 种分类如下。

A: 几乎接近国际水准, 有开发新产品能力和产品试验评价能力、国内市场份额高、有出口能力
 B: 有产品图纸和一定的技术援助就能生产产品
 C: 如不更新设备, 即使有产品图纸也不能进行生产
 D: 如不进行企业的根本改造, 即使引进技术也不能生产新产品□

访问 10 家 评价结果 A: 2 家
 B: 2 家
 C: 4 家
 D: 2 家

据同行的持股公司的工作人员说, 最近该公司进行的评价结果和我们的结果没有多大出入, 因此可以认为跟组装企业是同一个观点。

- (10) 母公司和配套企业之间的协作关系不发达
 - 1) 只做母公司要求的事项。
 - 2) 母公司不指导配套企业。

这方面, 最近持股公司利用咨询公司开始对企业进行诊断、对生产管理和质量管理进行指导。

- (11) 合资和合作情况

优良企业在跟国外的厂家进行接触

- (12) 在沈阳市(大东区)汽车产业中, 金杯、华晨集团占支配地位

- (13) 沈阳市的汽车零部件的使用比率低: 20%

问其理由, 据说多是在报价阶段的相比竞争上由于价格竞争力和质量水平低而没被采用。

调查金杯客车工厂的组装线时了解到从沈阳零部件企业采购的情况如下。

转向器	
前悬架	沈阳车桥
盘式制动器	沈阳汽车制动器厂
后车轴	沈阳车桥
配线	
密封条	
坐椅	沈阳汽车附件厂
车轮	沈阳市汽车车轮

- (14) 金杯集团的企业结构

以下是金杯集团的企业再生计划, 它可以成为国企民营化的样板, 而且在资本集约和集团化方面亦可作参考。

金杯集团有关 21 世纪沈阳市企业的再生计划如下:

- 今后五年是关键时期

2001 年起的 5 年是可以充分进行改革的千载难逢的机会。金杯集团从 1996 年到 2000

年之间做了充分的改革准备。金杯集团对市政府改革计划的关心非同一般。

在今后的 5 年里, 如果沈阳市再生计划不能够实现, 则沈阳市就不可能复兴, 就会成为经济发展差, 不活跃的城市。

金杯工业公司的国有企业均由沈阳市汽车国有公司管理。

而相当于金杯集团一半的金杯沈阳汽车工业公司(非国有), 是不成为限制对象的有限公司。

图 1, 2, 3, 4 表示沈阳金杯汽车集团的企业系统和供应商的关系。

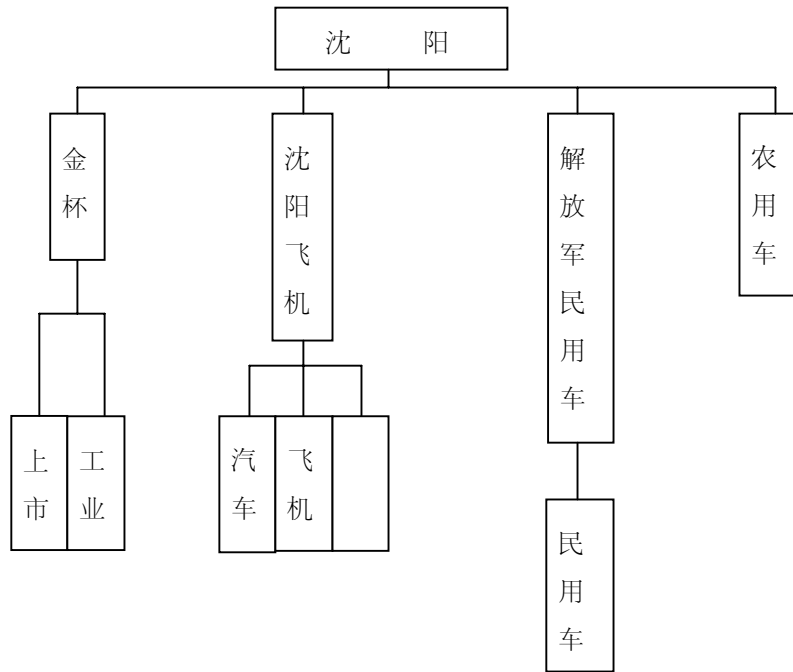


图 1 金杯汽车系列图

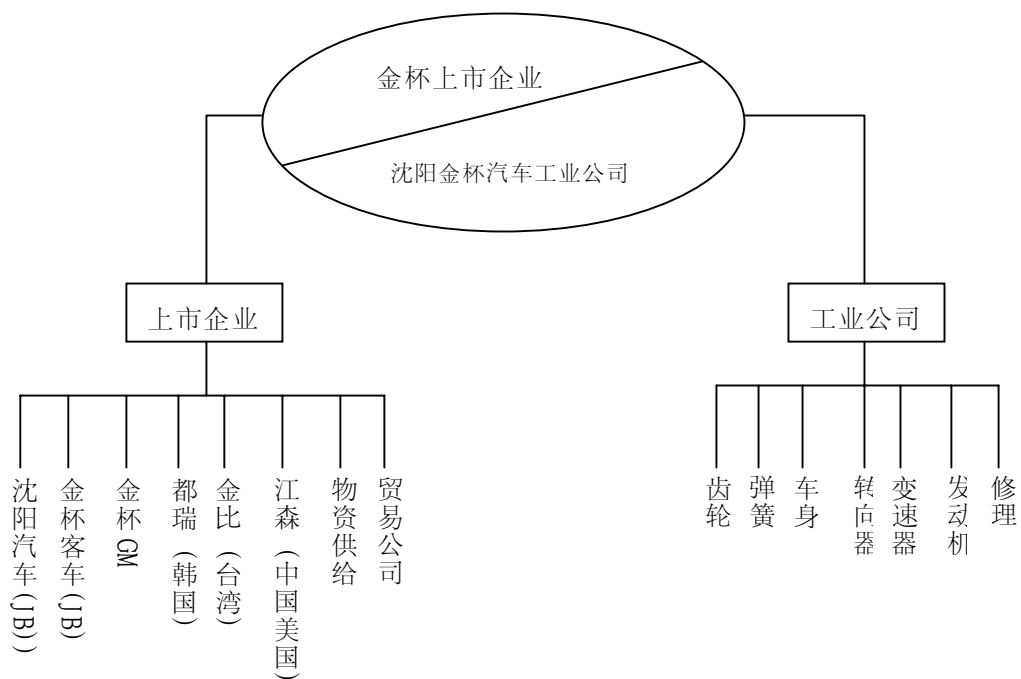


图2 金杯上市企业和金杯工业公司

金杯沈阳汽车工业(已民营)化的组织概要如图3所示

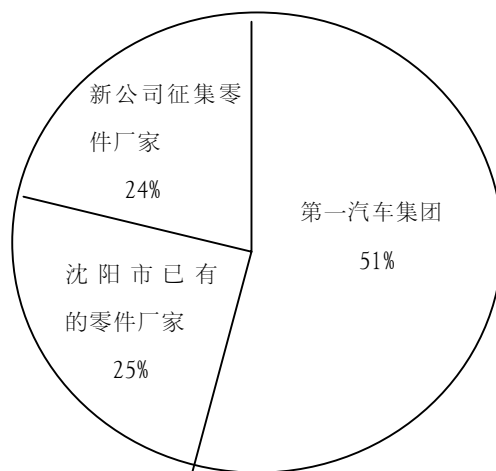


图3 金杯沈阳汽车工业组织

如图2和图3所示，沈阳金杯汽车（上市企业）想让第一汽车集团和沈阳市现有的零部件厂家参加新公司公开征集零部件厂家，以改变目前的状况。即，对现有沈阳汽车工业的25%，第一汽车集团的51%，征集余下的24%。

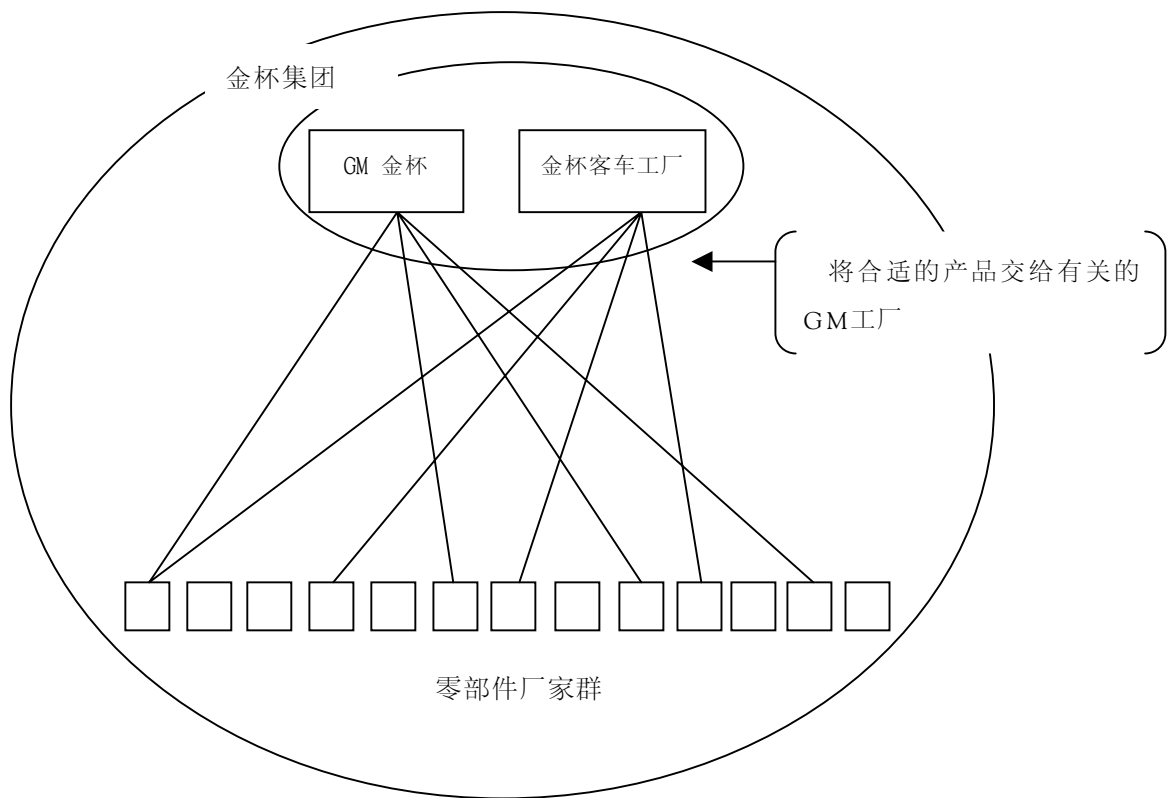


图 4 金杯 GM 和零部件厂家的综合关联图

如图 4 所示, 金杯 GM 经常边检查需要量和供应量边考虑零部件采购。

5. 投资计划

(1) 沈阳市汽车工业对外招商项目 52 个项目

项目详细内容登载在汽车办公室制作的网页上, 可作参照。

URL <http://www.syauto.gov.cn>

(2) 2001 年沈阳市重点对外招商项目 共 36 个项目, 与汽车有关的有 13 项
13 项的内容如下所示:

表1 投资项目一览表

分类	投资额 (美元)	年产量	公司概况	投资内容
松辽汽车技术改造	23.86		员工 3000 人 总资产 6 亿 800 万元 八五、九五计划期间投资 2.4 亿元	福特 SLQ6430 面包车、SLQ2033 小型四轮驱动车、 与福特签定技术援助协定
EGR	1178	498	1956 年创办 员工 11000 人, 技术人员和 管理人员 3300 人	在研究三菱电机的系统 计划 60 万台 准备供给一汽和沈阳航天三菱发 动机公司
空调压缩机	25	72	员工 6600 人 总投资 21.6 亿元 主要装置是 1990 年代从国外引进 生产能力: 100 万个 年销售额: 8 亿元 5 年后的销售额: 10 亿元	大型家电和空调用压缩机 从意大利引进汽车用交流发电机、 起动机生产线、从德国引进高速穿 孔机
交流发电机	4	7.23	大型国有企业 总资产: 10 亿 200 万元、 年销售额: 5.5 亿元 主要产品: 机械装置、压力容器、 汽车零部件、建材 产品出口到亚非、北美 职工: 10000 人	引进新技术 引进转子生产线
电气装置件	29	60	组合开关、转向管柱部件、起动机 开关、门锁年产 50 万套 全国市场占有率 24%	引进国外的新技术、投资资金、管 理手法 产量增加到一倍的 100 万套
S10 厢式货车(GM 车) 车轴	10	30.67	生产小型车的车轴 生产 SY1040SY6480、五十铃的车 轴	生产 GMS10 卡车的车轴
大中型冲压件	14.45	36	车架、农用卡车驾驶室和货箱	增强能力 车架 20 万个
组装齿轮箱	60	63.33	生产变速器, 给三菱 15 万个、GM 金杯 5000 个	高性能数控插齿机、花键冷加工、 激光焊接、组装自动检查设备等
稳定杆	4.82	6.25	1956 年创办, 国有企业职工 2000 人 生产能力为年产 15000 吨 前、后悬架等年产 1 万套、扭杆 30 万套等	经对生产线进行技术改造后能力 增强到 15 万~20 万台, 问题是冷成形加工和热成形加工 国内其他供应商: 上海大众、沈阳 弹簧厂、重庆红岩、天津夏利
离合器	10	25.9	1956 年创办 CG: AA 参加金杯一汽 职工 2980 人 离合器生产能力: 年产 25 万个	今后 2, 3 年以内将生产具有国际 水平的薄片离合器 50 万~80 万个
散热器用薄铜板	4.72	12.04	1959 年创办、职工 346、年销售额 6000 万元、纳税额 400 万元	购进生产散热器叶片、管子、筒用 薄铜板设备
橡胶软管、橡胶零部 件	7.23	18.07	沈阳橡胶软管总厂	引进橡胶软管和橡胶零部件的制 造设备和技术 生产能力增强, 从 10 万个提高到 20 万个
橡胶密封	5	7.62	ISO9001, CG: AAA 总资产 3.4 亿元、国内市场占有率 30~40%	年产 3000 万个橡胶密封零部件、 100 万米密封条(150 吨)、 种类: 橡胶密封、制动软管、橡胶 缓冲垫等 光是沈阳三菱发动机就需要油封 16000 个, GM 要 100 公斤橡胶密封

6. 建议：沈阳市汽车零部件产业发展战略

(1) 制定总体规划

以预测支撑零部件产业的组装产业的未来为基本内容。尤其是沈阳的主力产品是以MPV、LUV、SUV为主,从2002年度起双排座轿车也将加入其中,因此,有必要在充分考虑产品构成和销售市场的五年计划。

目前的投资计划只不过是各企业个别计划的集聚,应该要有综合性计划。

投资计划的可行性研究也应该根据正确的市场调查重新作修改。

(2) 明确了比较优势的、零部件的购入计划

分析每个零部件在国内外的比较优势,对从外面购入以及在本市采购等进行战略性的研究。不要有全部在本市内购入的想法。要制定倾斜性的发展计划。

可以发挥以下当地的比较优势:

交货快、采用看版方式、少批量交货

与市场联系紧密

与组装产业联系紧密

车身零部件(装在车身上的零部件):内饰件、车身零部件、坐席、装饰品、小件钣金、官系、配线等

分析每个零部件在国内外的比较优势

劳动密集型零部件的生产

运输成本竞争力

毛坯等笨重、体积较大的零部件(油箱)

(3) 把总成零部件作为振兴零部件产业的战略

驾驶席周围、转向器周围、车门周围(电气装备件、树脂零部件、电线束等的零部件组装)

(4) 培育2次外协加工零件企业

外协加工产品(钣金、电镀、精密加工)、树脂成型模具

(5) 其他研究的项目

开发、材料的购买、生产、物流、车辆的销售、零部件、修理服务

投资环境的进一步完善、汽车工业园区的建设

(5) 其他研讨项目

开发、材料采购、生产、物流、车辆销售、零部件、修理服务

企业技术改造

建立投资环境和汽车工业园区

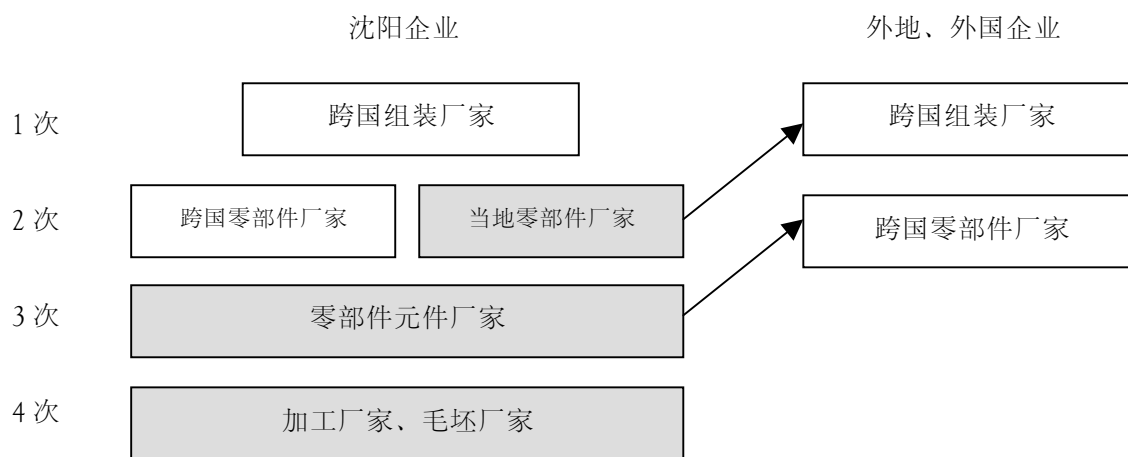


图 5 汽车零部件产业的结构

图 5 中加网罩的部分表示的是当地产业所负责的领域。若将生产厂家分成 4 个层次，日本的中小企业则属于第 3 和第 4 个层次。

现在的主要课题是培养沈阳的第 2 个层次的厂家，使其成为沈阳第 1 个层次厂家的供应商。

沈阳的汽车零件厂家第 2 个层次的企业也是中小企业，但要考虑到在日本它却是中型企业或者是个大企业。

日本的第 2 个层次的厂家从中国的第 3 层次的厂家进口零部件元件，这一点也应该成为站在振兴中小企业的角度上必须研究的课题。

对华晨「中华」所进行的考察

「中华」是继「红旗」和「上海」之后本国国产品牌的轿车。「红旗」属于经典型轿车,而「上海」已不复存在,现在「中华」是能够跟世界大汽车公司的产品竞争的轿车,无疑将给中国的轿车市场带来巨大的冲击。如果“中华”以 15 到 25 万元的价格向市场销售,并实现规模生产能力,逐步降低售价,则“外国品牌轿车”的高价时代将告结束。中国民众对「中华」的发展抱着很大的期望。

「中华」的竞争对手是一汽的「高尔夫」。这两种车虽然不是同一档次的轿车,但都计划在今年第 4 季度同时向市场推出、另外在价格上也是相互竞争的。「中华」有不同结构的复数品种,价格在 15 到 25 万之间,另一方面,「高尔夫」准备了 11 种机型,据说价格在 17 到 21 万之间。两种车的各规格比较如表 5 所示。

「中华」的原型是在意大利开发的,清华大学拥有它的技术所有权,从投资公司融资 1 亿元,正在进行国产化研究和技术消化。据调查团从清华大学得到的消息,「中华」在技术上需要改进的地方还不少。

一汽现在生产的大众「捷达」,通过近几年的市场开拓,其产品性能和质量逐渐得到消费者的认可。消费者对「捷达」的评价是“动力性能强”、“燃料消耗少”、“有耐久性”、“保养费低”等等。特别是捷达车的发动机技术成熟,它的单缸 3 气门技术在国际上的评价也高。「高尔夫」是“捷达”的升级换代车型,其质量也一定会受到市场的高度评价。

因此,「中华」和「高尔夫」的质量竞争将会激烈。

市场营销网络的比较

「中华」将由沈阳金杯客车制造有限公司系统来生产。该系统的主导产品金杯轻型客车的生产销售从 1995 年的 9150 辆剧增到 2000 年的 80000 辆,每年以 50% 的速度飞速发展,而且连续 4 年在全国轻型客车市场的占有率为第一。因此,「中华」虽然可以利用金杯轻型客车的市场营销网络进行销售,但是轿车不同于轻型客车,「中华」要对目前的轻型客车市场营销网络进行改进,这样才能适应市场营销的需求。

一汽大众汽车有限公司自 1991 年创办以来,已经推出了捷达、新捷达王、都市先锋、捷达前卫、奥迪 A6 系列产品,在全国各地构筑了成熟而强大的市场营销网络。「高尔夫」是「捷达」的升级换代车型,能够利用现有的市场营销网络,迅速向市场推出,可抢占先行的机会。

表 5 规格比较

	中 华	高 尔 夫
全长×全宽×全高 mm	4880×1800×1450	4376×1735×1446
轴距 mm	2790	2513
前后轮距 mm	1565/1560	1513/1494
燃料箱容量 L	70	55
行李箱容量 L		455/785
空车重量 Kg	1487	1183
总重量 Kg	1887	1720
发动机形式	直 4 汽油电子喷射	直 4 汽油电子喷射
排气量 L	2.0	1.595
最高输出功率(Kw/rpm)	92/6000	74/5600
最高转矩(Nm/rpm)	170/4000	145/3800
压缩比	9.5	10.3
加速性 等速 90Km/h/L/100Km	6.5	
加速时间 0-100 sec	11.53	
最高速度 Km/h	190	190
变速器	5 速手动	5 速手动、4 速自动变速
驱动方式	前轮驱动	前轮驱动
轮胎尺寸	205/55R16	195/65R15
制动方式	前后盘式制动器	前后盘式制动器
前轮悬架装置	多杆式悬架	桩
后轮悬架装置	多杆式悬架	纵臂

出自 中国汽车网 www.hinacars.com

售后服务

金杯轻型客车由上海市的上市公司“华晨集团”经销，它的售后服务在轻型客车界得到好评，得到消费者的普遍认可。但是，「中华」是自主开发的民族品牌的轿车，其售后服务人员能否掌握其复杂的技术，能否给消费者提供有效的服务，还是一个非常重要的问题。

调查团走访的沈阳市内金杯系统的销售、修理店由于接收过丰田的技术指导，其展示厅尤其是修理服务中心的设备·机器技术先进，管理得也很好。这类服务中心，虽然在建立时需要有很大的投资，但至少轿车的销售方面，对后起的「中华」而言，这是能否成功的关键。

据最近有关媒体的调查，许多消费者对「捷达」的售后服务表示认可。「捷达」进入中国市场已经有 10 年，在此期间技术水平得到提高，并经过长期实践，售后服务人员已经掌握了有关技术，给消费者提供着良好的售后服务。「高尔夫」是「捷达」的高级型，其技术已经不能同日而语。但是，我们相信只要对现有的售后服务人员进行适当的训练，他们掌握有关的技术应该是不会有困难的。