

《九十年代上海紧缺人才培训工程》教学用书

ACCA

会计与财务 认可证书

企业分析

第二册

公开进修教材

Thomas Garavan
Gerard Fitzgerald &
Mike Morley

原著

马春光

译

丁平

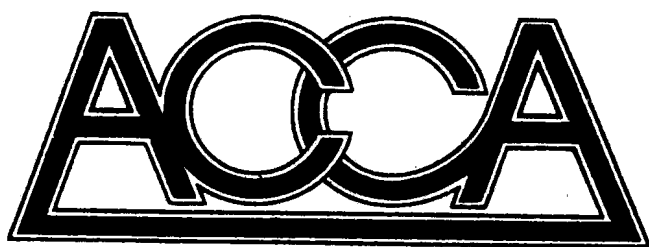
梁剑华

苏婉玲 编审

英国公认会计师公会

上海教育出版社

《九十年代
上海紧缺人才培训工程》
教学用书



会计与财务认可证书
The Certified Diploma
in Accounting and Finance

企业分析
Business Analysis

公开进修教材
Open Learning

第二册
Workbook 2

Thomas Garavan, Gerard Fitzgerald & Mike Morley 原著

马春光 丁 平 翻译 梁剑华 苏婉玲 编审

上海教育出版社

《九十年代上海紧缺人才培训工程》教学用书

会计与财务认可证书

企业分析

(第一、二册)

Thomas Garavan, Gerard Fitzgerald &

Mike Morley 原著

马春光 丁 平 译

上海教育出版社出版发行

(上海永福路123号)

(邮政编码:200031)

各地新华书店经销 上海市东华印务公司印刷

开本 880×1230 印张 32.25

1997年1月第1版 1997年1月第1次印刷

ISBN 7-5320-5251-6/G · 5493(一、二册) 定价:85.00元

欢迎学习《企业分析》。本教材是特意为那些攻读“会计与财务认可证书”的学员而编写的。

《企业分析》分两册教材向你介绍企业分析的原理、概念和理论。这门课程无意培养你成为企业战略家,而是旨在帮助你避免犯错,以及对自己所在单位的战略管理作出贡献。这门课程有助于提高你的战略决策技巧及判断力。

《企业分析》是“会计与财务认可证书”的一个重要部分,它概括了财务会计和管理会计技能的骨干。

学完这两册教材后,你应该能够:

- 识别企业战略过程的重点。
- 指出企业外部环境的各项因素,及说明如何分析这些因素。
- 描述内部分析过程以及价值链分析的作用。
- 解释结构分析的主要因素,及如何运用结构分析来判断企业的竞争地位。
- 描述企业内、外部有哪些利益相关者,以及他们在战略管理过程中所起的作用。
- 描述上述利益相关者的权力来源,以及他们在战略管理过程中如何运用这些权力。
- 解释企业制定战略和经营计划的重要性。
- 描述企业计划的主要因素。

《企业分析》共有十二章,分成三十九单元。每一单元都有不少作业或练习,帮助你在学习过程中积极思考和实习,而不是单纯被动地阅读。这些作业及练习安排在课文中,而相应的解说则紧随其后。此外,每一单元后都有自习题,目的是确保你已掌握该单元的概念及懂得如何运用。自习题的解答在教材的最末部分,但不要仅仅参阅解答,应尝试动手做习题,然后才核对答案。特意安排大量自习题是因为实习是掌握《企业分析》的最佳方法。最后,在学习指导书内有四套考试练习题。这些按考试标准拟定的练习题可让导师评估你的学习进度,以便给你一些意见。对于那些没有在公开进修辅导中心注册的学员,在整套教材中另附有密封的答案,以供参考。

本教材第一章至第六章着重介绍战略管理过程中的主要阶段,特别是战略分析和企业战略方案的选择。这六章主要讨论战略的不同层次、企业内部和外部分析、战略的备选方案、评价和选择战略,以及企业计划的制定。特别强调在上述各项活动中财务功能所起的作用。

第七章至第十二章主要探讨企业在实施战略时需考虑的关键因素,尤其是企业组织结构的选择以及战略与结构之间的相互关系等。这六章还涉及企业文化、组织体制、人力资源管理、信息系统所起的作用、以及企业管理的性质。

案例分析是《企业分析》试卷中的一个重要内容。你在完成本教材课文中大量自习题之后,实际上已经做好了应付这方面考试的准备。书中的案例与试卷中出现的案例类型是一致的。顺便一提: 每篇课文都附了大量的参考资料。这些参考资料作为教材的辅助材料,旨在给你一个有助于事业发展而深入研究某一领域的机会,而并非要求你必须阅读这些参考资料或者在考试时引用这些资料。

【目录】

引 言		
第七章	制定战略计划	269
21	公司计划问题	271
22	作业计划的制定	283
第八章	战略实施:组织结构与文化	297
23	选择组织结构	299
24	责任会计	313
25	分部绩效报告	321
26	企业文化	331
第九章	组织系统	349
27	质量系统与作业管理	351
28	信息系统的管理	369
29	企业技术与革新	379
第十章	企业的人力资源与行为	393
30	人力资源计划、招聘与挑选	395
31	报酬制度	409
32	团队与团队共事	417
第十一章	公司管理与控制	435
33	公司管理的性质	437
34	道德与社会责任	449
第十二章	企业控制	461
35	内部控制系统的性质	463
36	控制系统的开发与实施	473
37	财务/管理控制与雇员行为	485
自习题解答		495

制定战略计划

【引言】

到目前为止,我们已经讨论了战略分析与战略选择。倘若不将战略付诸实践,先前的功夫就会变得毫无意义。而实践战略须透过编制计划。计划编制涉及公司的管理层和作业层。本章主要讨论计划过程中的重要问题。

第二十一单元主要讨论公司计划的关键因素和公司层次的资源计划问题,并且还讨论公司为何需要制定应变计划。

第二十二单元讨论作业计划。我们要研究作业层次的计划问题、职能计划以及管理层和作业层之间可能存在的分歧。我们还要研究资源计划,找出资源计划的主要因素,分析财务计划和预算编制的重要意义。

公司计划问题

【目标】

本单元讨论如何制定公司计划。学完这一单元,你应该能够:

- 列举公司经营计划的主要组成部分
- 解释经营计划中的关键财务信息
- 阐述管理层所须作出的资源分配决策

经营计划的性质

实质上,一个经营计划详列出执行一项战略和实现战略目标所需的具体步骤。制定计划可以说是定出未来理想的目标和详细说明为实现这一目标所应采取的有效途径;或者可以说是研究未来的情况并制定一个行动计划。经营计划是一个具有下列特征的文件:

- 设计和指导行动;
- 目的在于达到期望的结果;
- 设计企业的未来;
- 陈述在执行计划过程中的关键资源问题。

经营计划需要横跨一段时间,通常为三至五年。有时经营计划需要跨越更长的时间。时间跨度越长,预测的可靠性越低。

作业

要制定一项有效的经营计划,你需要哪些信息?请列举五项企业必须获得或知悉的重要信息。

为了制定一项有效的经营计划,你需要做下列事情:

- 明确定义公司所要经营的业务领域,这样经营计划才能聚焦于正确的范围。
- 明确界定企业的目标。企业目标也许为数不多,但对制定企业经营计划是至关重要的。
- 获取准确的会计信息。任何经营计划的制定都必须以最新的数据和设想为基础。
- 评估公司的关键优势与弱点、机会与威胁。
- 对公司到目前为止的经营绩效进行历史分析。

制定计划的过程

一项公司计划是公司制定计划过程的成果。公司制定计划的方式可以是多种多样的,且让我们在此介绍多种不同的方式。

作业

你认为,公司系统地制定计划的目的是什么?

系统地制定计划:

- 有助于全面了解企业经营情况;
- 使企业能够制定一项发挥其优势并尽量抵销其弱点的计划;
- 使企业在环境不确定的情况下做出更佳决策;
- 有助于企业了解左右财务绩效的关键因素,从而提高利润水平;
- 使企业在资源有限的情况下能够最优化地协调复杂的活动;
- 让企业高层领导者对决策施加更大的影响力;
- 为实施企业战略提供一个全面的控制机制。

制定计划的过程可以采用以下多种不同方式:

1. 非正式地制定计划。计划只是某人脑中的构想,而并没有写成书面的决策。
2. 延续预算。这种方式主要是根据过去的趋势而推断出来的财务计划。实务上,人们甚少单独使用这种计划。
3. 由上而下制定计划。这种方式是指最高层管理者作出决策后,交由下级管理人员实施。下级管理人员在制定计划过程中几乎没有发言权。
4. 由下而上制定计划。这种方式需要企业全体管理人员的参与,有助于保证实施计划的管理人员都有机会发表意见。
5. 行为科学方式。这种方式要求管理人员花时间讨论未来的机会与威胁,以及企业可能发展的领域。该做法的目的是使管理人员能够努力制定的行动步骤。
6. 战略审查。这是一种全面的、系统化的计划方式,涉及大量的活动,这些活动已在本书第一册中讨论过。

在企业制定计划的过程中,可能需要制定多种不同类型的计划,这些计划都是相互联系的。

作业

你认为,一个企业应该制定哪几类计划?

你肯定会列举有关生产力、人力资源、期望目标等方面的计划。B·理查森(B·Richardson)和R·理查森(R·Richardson)于1992年提出了下列不同种类计划的划分:

1. 愿望计划(Aspiration plans)。在本书第一册单元10中,我们指出企业是由多个不同的利益相关团体组成的,这些团体都有各自的期望目标。企业必须决定满足他们的哪些愿望,以及用什么条件继续吸引他们对企业作出重大贡献。
2. 公司经营计划。这类计划试图使整个企业的生产经营活动与未来市场需求相一致。一项公司计划具有较长的时间跨度。
3. 应变计划(Contingency plans)。这类计划用于预期的未来目标不能实现的情况。应变计划的目标在于万一不太可能发生的事件确实发生时将成本减至最低。
4. 管理计划。这类计划协调企业内各项管理职能和活动,确保全体员工受到激励,进而确保公司计划中的目标得以实现。
5. 生产力计划。这类计划力求保持和改善成本/效益状况。生产力计划通常涉及以较少的代价获得较多的效益。
6. 革新计划。这类计划旨在创造和实施新的或改善了的作业方式,以及生产更优良的产品或提供更佳的服务。
7. 团队文化计划(Team culture plans)。这类计划旨在确保企业具有灵活性和团队文化(就是说,人力资源接受企业目标,并为之努力工作)。
8. 突发事件计划(Shock event plans)。这类计划旨在对付在没有先兆的情况下突然发生的、需要作出迅速反应的、没有预计到的问题或机会。

公司经营计划的框架

经营计划可以有許多格式,但它们都必然具备某些要素。

作业

不要你制定一项经营计划,你的计划会包括哪些要素?

必不可少的要素包括导言、宗旨表述(Mission statement)、目标、财务状况以及营销、销售、管理和组织等方面的计划。其他基本要素包括财务、应变和人力资源计划的制定。下面,我们将更详细地讨论经营计划中的基本要素。

导言

导言必须简要地介绍公司的历史背景和财务状况。这一部分必须既全面,必须概要,又能突出编制计划的起因,必须说明编制计划时所依据的解释以及计划的规限。

宗旨

我们已在本书第一册第二章讨论过这问题。从经营计划的角度来角,应当简要地表述公司的业务,以及该业务领域中要达到的目的。

公司目标

公司目标十分重要,因为它决定了计划的其他项目。计划中列举的具体目标往往包括下面几项:

- 公司在市场分部的地位及所占的市场份额;
- 公司企图向其他业务领域发展的程度;
- 对计划期间预定增长速度的陈述;
- 筹资方式和限制因素(包括借款与股东资金之间的比率以及营运资产的周转率)。

这些目标必须是紧密相连的,并且具有明确的定义。

营销分析

一项经营计划应当包括对市场和公司产品在市场上的地位的分析。这种分析包括下列具体的内容：

- 整个市场所包括的市场分部；
- 市场的一般规模，市场趋势，市场的增长率或下降率；
- 从市场分部、地区分布、年龄组别和社会经济背景等方面描述市场的情况；
- 市场对价格变动的敏感度；
- 市场的竞争因素，尤其是最主要的竞争对手；
- 技术发展的可能性与性质；
- 市场分销渠道的变化模式。

营销计划

营销分析后就要制定营销计划。营销计划必须包括下列因素：

- 陈述不同产品的营销目标；
- 决定将要使用的分销渠道和运输安排；
- 概述拟使用的销售和促销手段以及具体的政策；
- 陈述公司结构和信息沟通的政策；
- 概述售后服务的政策；
- 决定渗透市场的方式及速度。

上述因素不是全面的，但它们都是整个企业经营计划中营销计划部分的重要因素。

销售计划

这一部分将对如何实施营销计划提出具体的建议。销售计划主要涉及：

1. 订单的接收及积压之订单(Backlogs)。积压之订单意指订单已落实但尚未交货。每一种产品和每一市场分部的积压订货量对企业来说是重要的考虑因素。

2. 销售毛利。这是一个至关重要的因素。对毛利控制必须有一个明确恪守的政策，并且必须书面陈述这一政策。

3. 销售代理。销售计划必须逐年设计销售队伍的组织与结构，并且测定实现预期销售目标所需要的销售代理的数目和种类。

产品和作业计划

产品计划涉及的关键领域包括产品革新与开发、利用专利保护公司产品以及寻找产品机会。作业计划概要地列出与产品开发、产品服务、产品作业与单位成本、质量标准、作业标准和研究等有关的细节问题。

技术计划

技术计划必须详细说明追踪外部技术发展趋势的步骤和计划,制定解决技术问题的办法,详细说明技术系统的要求与运用,并向管理者提出技术建议。

人力计划

人力计划陈述作业计划所需要的关键人力资源。这计划应包括下列因素:

- 按照技能、种类和质素,陈述企业的人力资源需要;
- 说明企业计划使用的招聘和挑选员工的详细步骤;
- 为满足人力计划的要求,制定培训和开发计划;
- 制定工资与福利计划;
- 制定劳资关系和信息沟通政策。

组织与控制计划

随着企业的发展,有必要制定如何控制企业经营活动的计划。这一计划包含的主要因素有组织结构、信息沟通渠道和职权及经营责任层次等。

信息沟通计划

这计划经常被忽略,但它却是非常重要的。该计划主要针对企业内部和外部的信息沟通问题。关于外部信息沟通的细节应包括客户沟通、贸易关系、股东、金融市场和资金来源、对市场和技术信息的搜集等等。应当详细说明了的内部信息沟通问题,包括营运信息、财务信息、进程和控制信息等的传递。

这计划还应详细说明在信息沟通过程中信息系统设计工作的重要性,以及使用电子和电脑技术的重要性。

作业

看看你是否知道你所在企业的经营计划,列出该计划所包含的内容,并根据自己的观点,写出哪些方面被忽略了,哪些方面是有缺陷的。

你评估公司的计划时,应当利用前面提到的企业经营计划的框架,也就是说,经营计划必须概要地说明公司的财务状况、公司的宗旨与目标、营销与作业计划等。许多公司在其经营计划中对上述部分内容陈述不够或完全省略,也许你在检查公司的计划时已经发现了这一点。

经营计划中的财务要素

经营计划必须用财务术语来说明。基本的财务要素有损益表、资产负债表、现金流量与资金调度报表。

损益预测

在经营计划中的第一年里,预计的损益表必须按月编制,第二年的预计损益表按季度编制,后几年按年度或半年编制。刚结束会计年度的损益数字应当与计划中当年的预测结果列在一起,以便比较。

损益表还应按不同产品和市场对订单接受量和销售预测进行概要的说明。

重要的数字必须突出,这样才能使读者一目了然。这些重要的数字包括净收益、销售成本、毛利、变动成本、贡献毛益和固定的间接费用等。

间接费用必须划分成相关的种类,如:

- 销售费用: 人工成本、退休金、国民保险供款、差旅费、广告和促销费用等。
- 总务和管理费用: 总部费用、保险、一般管理招聘费用以及其他的相关费用。
- 财务费用: 借款利息、专业服务费用和折旧费等。
- 研究与开发费用。

资产负债表

经营计划必须对整个计划期间和计划终结时企业的资产负债情况作出预测。资产负债表必须在时间上与损益表各阶段结束时间相吻合。在计划期间的头两年,资产负债表至少应按季度编制,后几年按年度编制。

资产负债表必须着重表现流动资产的数量与组合、流动资产的重要性体现于企业的总体变现能力以及在企业增长阶段时对财务资源的需求。

现金流量与资金调度报表

企业的损益情况必须通过编制现金流量表反映现金流转。现金流量表在时间上与利润计划同步。

在经营计划的头两年里,现金流量与利润预测必须按季度进行,两年后按年度预测。

这些报表揭示了企业的筹资需要及其可行性。经营计划若不能具体说明现金流转情况对财务的影响,则属计划的重大缺陷。

应变计划的制定

制定应变计划的理由是,事物的不确定性是难以避免的,人们的设想以及以这些设想为基础的计划可能变得不实际。应变计划试图事先确定经营计划中可能出错的因素。应变计划相当重要,企业中每个层次都应参与制定变计划。

作业

企业可以采用哪几种战略来处理风险形势?

B·里查森和R·里查森(1992年)提出,企业可以采用下列战略:

- 以静制动。当某些领域的形势极端动荡时,这也许是较为适当的反应。
- 进一步搜集信息。如果一项决策是重要的但并不紧迫,进一步搜集信息以求弄清情况也许是明智之举。
- 改弦易辙。如果形势有很大风险,选择另一条道路也许是慎重之举。
- 勇往直前。尽管风险是明显的,但决策者往往还是决定干下去。
- 两手准备(Hedging)。这是对现有计划的修改,从而使其更安全。这一做法含有应变计划的因素。
- 设计应变计划。应变计划是事先准备的行动方案,一旦主体计划中的某些方面发生问题,就将应变方案付诸实施。

制定应变计划是为了降低因经营计划发生问题时而导致的成本。制定应急计划包括三个相互联系的活动。首先,企业必须判定哪种意外情况可能发生,并评估其可能发生的概率和潜在的影响。然后,企业必须决定是否和如何降低已确实存在的潜在不利影响。最后,企业必须建立有效的系统以确保在必要的时候立即实施应变计划。