

《九十年代上海紧缺人才培训工程》教学用书

ACCA

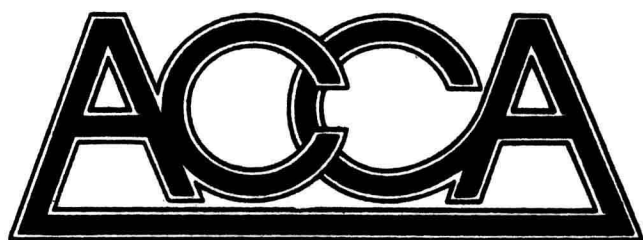
# 会计与财务 认可证书 企业分析

第一册  
公开进修教材

Thomas Garavan  
Gerard Fitzgerald & Mike Morley 原著  
梁剑华 苏婉玲 编审  
马春光 丁平 译  
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

第一册  
Workbook 1

---

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

**English Original—“Business Analysis”**

**Programme development managed by:** Plassey Management & Technology Centre,  
Limerick, Ireland

**Open Learning Editing, Design and Production:** Optima Open Learning Ltd

**Open Learning Editor:** Tim Bilham Optima Open Learning Ltd

**Subject readers:** Peter Mellin, Sean Arthur, Brian Lowes

**Production Support:** Lesley Coupe, Stephen Wellings, Frances Follin

**Cover Design:** Robinson Design Associates

**Cover Typography:** Fielding Rowinski

**Chinese Translation:** 企业分析

**鸣谢:** 上海财经大学

本书是根据英国公认会计师公会ACCA的英文原版教材,由英国公认会计师公会ACCA及柏德豪国际会计师行BDO Binder合作翻译为中文版,作为电视教育“国际财会”的基本教材,并委托上海教育出版社出版。

**版权所有,一概不得转载或翻印。**

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		页
第一章	企业环境	1
1	外部环境影响	3
2	环境不确定性分析	11
第二章	战略框架	23
3	战略决策的性质	25
4	战略管理过程	39
5	战略变革和决策	55
第三章	分析竞争对手	67
6	竞争环境分析	69
7	确定企业竞争的地位	81
第四章	内部机制分析	95
8	企业资源分析	97
9	价值链和财务分析	111
10	主要利益相关者和同盟	123
11	权力和战略过程	135
第五章	战略开发路径	149
12	战略开发方向	151
13	通过内部机制促使企业发展	163
14	通过外部机制促使企业发展	175
15	国际化战略	189
16	夕阳工业、公司倒闭和转向战略	203
17	退出战略	215
第六章	战略开发路径评价	225
18	企业战略的评价	227
19	战略收益、风险和可行性分析	241
自习题解答		257

## 企业环境

---

### 【引言】

企业是一个开放系统,必须从外部环境中获取资源。每一个企业所处的外部环境不尽相同,而在某些情况下很难进行分析的量化。企业为应付外部环境而建立了一些机制,这些机制通常被称为范围管理职能。

第一章中的两个单元主要涉及了以下要点:

第一单元探讨了企业外部环境的性质。我们就外部环境和影响企业的主要环境因素下了定义,同时研究了PEST分析方法的主要构成部分。

第二单元探讨了环境不确定性和如何分析这种不确定的环境。我们按环境的复杂程度和变化速度划分环境类别,并介绍了企业针对环境不确定性所采取的对策。本单元结论部分分析了环境不确定性对企业财务功能的影响。





## 外部环境影响

### 【目标】

本单元集中讨论外部环境。学完本单元后你应该能够：

- 界定外部环境
- 描述企业的外部环境
- 列举PEST分析方法的主要构成部分，即政治、经济、社会，以及技术因素
- 解释企业财务功能如何对外部环境作出反应

### 何谓外部环境

从广义上来说，我们把外部环境定义为企业范围之外，而有能力影响企业的一切因素。企业的外部环境是一种不断变化的动态环境，例如，消费者品味的改变、政府变更、新法律的颁布、市场结构变化、新技术革命带来的生产过程的变化等，不胜枚举。企业应付和处理这些环境变化的能力是企业成功的关键所在，是企业能否生存的根本问题。

#### 总体环境和具体环境

企业所处的总体环境包括那些对企业产生影响的外部因素，其相关性并不一定特别明显，例如，政治状况、经济因素、法律制度、社会和文化因素等。

企业所处的具体环境系指对企业的效益直接相关、并影响企业能否实现其目标的外部因素，一般包括客户、供应商、竞争对手、政府法规、工会和同业公会。

#### 实际环境和主观环境

实际环境和主观环境是可以区别的，其中实际环境是指客观上存在的环境，而主观环境是企业经理人员主观认为的环境。道恩等人在一九七五年的研究表明，实际环境和主观环境之间并没有很高的相关性。

可以预料，经理人员因其背景、教育程度、工作历史不同，以及所负的责任不同而对环境的认识不尽相同。例如，公司会计主任和人事经理对企业环境的看法就存在着很大的差异。

### 分析外部环境——外部审查

企业要从其所处的外部环境中寻找可以利用的机会及需要避免的威胁。因而，企业要对其外部环境进行审视，以求列出各项机会和威胁。这一过程被称其为“外部审查”。

在外部审查过程中，企业首先要收集有关社会、经济、政治和技术趋势方面的信息。企业会有专人负责留意各种各样的信息途径，例如，杂志、贸易刊物、报刊、联机数据库、图书馆、大学、供应商、经销商、顾客、竞争对手以及其他重要来源。这些人员可以定期向负责外部审查的经理委员会递交审视报告。

信息经过评估，所涉及的问题将提交专门负责确定机会和威胁的经理进行反复讨论，并就所确定的机会和威胁因素，制定关键行动方案。例如，通过外部审查，发现基准利率可能会提高，那么，所要采取的方案可能会是降低企业的负债风险。

主管制定评价要素的经理们根据要素的轻重缓急进行排序，并就那些关键的致胜要素在公司内部进行广泛的传达和分配。

---

### 作业

考虑一下你本人所在的企业，试提出三种主要威胁和机会的实例。

威胁

机会

你能想象出同时构成威胁和机会的一些主要因素吗？

---

上述作业答案对你所在企业来说也许是独特的，然而，你需要提到影响机会或威胁的那些社会、经济、政治、法律和技术因素。下面，我们将讨论这些影响因素。

环境影响因素

图1.1列举了四大类影响企业的主要外部环境因素：

- 政治(Political)
- 经济(Economic)
- 社会和文化(Social and cultural)
- 技术(Technological)

我们把上述四个单词的英文字头，即PEST称为PEST分析法，下面逐一进行讨论。

政治和法律影响因素

各种法律和政府因素可能会制约企业的行动，并可能会影响企业的机会和威胁程度。地方和外国政府是企业的主要监管者、补贴者、雇主和客户。有些企业，例如你所在的单位，可能在很大程度上依赖政府的合同和补贴，这就意味着，对这些企业来说，政治环境分析可能是企业外部审查最重要的环节。

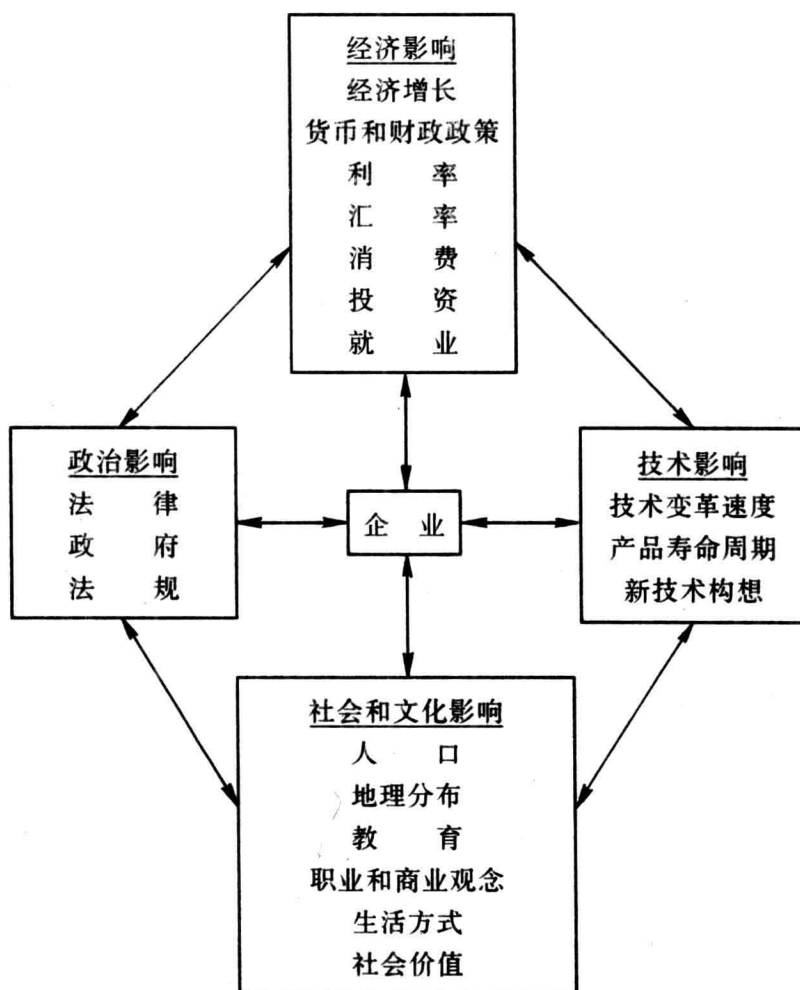


图1.1 主要外部环境影响

## 作业

影响你所在的企业和企业战略的政治、政府和法律因素是什么？

你的答案可以包含下面一些要点：

税法的变革；政治结盟；企业和政府之间的关系；专利法；环境保护法；政府财政支出；垄断法律；货币政策；政府法规；国家大选；外国的政治状况；政府预算规模；政府与外国的关系。

例如，玩具制造商可能会受到玩具安全标准和进出口规定变化的影响。

### 经济影响

企业能否赢利在很大程度上受所在国家经济状况和经济实力的影响。总体宏观经济环境决定了企业发展的机会程度。经济不景气会影响你所在企业产品或服务的需求，而优越的经济条件会给企业提供扩展的机会。

在分析你所在企业的外部环境过程中，需要评价一些经济指标，其中包括利率、汇率、经济增长速度和通货膨胀水平。

#### 1. 利率

一个国家的利率水平对消费需求产生极大的影响。消费者往往借钱购买货物，而在高利率时都不愿借钱购物。在这方面，房地产市场是一个很好的例子。抵押贷款利率直接影响着房产需求，继而影响到新的房地产项目的数量。如果你所在的企业属于房地产行业(如贷款机构、建筑承包商)，那么，利率上调意味着一种威胁，而利率下降是一种机遇。

企业在考虑扩展项目时，如所需资金是从借款得来，很明显企业要监控利率水平及其对资本成本的影响。故此，利率对各项战略的潜在吸引力有直接影响。

#### 2. 汇率

汇率确定本国货币相对于其他国家货币的价值。对于那些在全球市场上出口创汇的企业，汇率的波动直接会影响到企业产品的竞争能力。当英镑价值相对于其他货币偏低时，英国产品价格相比之下比较低廉，从而减少了来自外国竞争对手的威胁，削减了进口。然而，当英镑价格偏高时，进口商品价格相对低廉，使外国竞争对手的威胁加剧。

#### 3. 经济增长率

经济增长率对一个企业的机会和威胁均产生影响。这是因为，当一国经济增长时，消费者增加消费，替企业带来机会；相反，经济水平下降，消费水平紧缩，导致企业竞争压力增大，从而威胁企业的获利能力。

#### 4. 通货膨胀

众所周知,在八十年代和九十年代初期,西方国家政府的经济政策重心在于抑制通货膨胀。这一政策的直接影响是调高利率,其结果是放慢了经济增长速度。由于通货膨胀使未来经济环境很难预测,带来企业制定计划上的困难,企业对通货膨胀是甚为关心的。

---

### 作业

影响你所在企业的经济因素是什么?

---

可能有不少经济因素会对你所在的企业产生影响。例如,信贷的供应如何?现行汇率产生什么影响?其他你可能考虑到的因素包括:

利率,通货膨胀,消费水平,货币市场利率,外国的经济状况,贸易逆顺差,欧共体的政策,需求的变化,货币和财政政策,股票市场趋势,工人生产率水平,国民生产总值展望,税率。

一些公营和私营企业专门提供经济预测,以帮助企业分析经济状况对其产生的影响。经济预测旨在评价企业未来的经济环境,是采用各种各样的预测技术完成的,其中包括最简单的个人看法至极其复杂的经济模式。

主观预测方法包括个人的感觉和个人或集体专家的意见。一些常用的定量分析方法包括:

1. 时间序列分析:

该方法对过去的历史数据进行分析,在此基础上预测今后的发展趋势。

2. 回归分析:

这种统计分析方法检测所要预测的变量与其他变量之间的最佳相关。

3. 经济模式:

这些模式是由描述因果关系的回归方程组成的。

### 社会和文化影响

社会、文化、人口和地理位置因素左右着人们生活、工作和消费的方式,对几乎所有的企业产生直接的影响。新的趋势形成了不同类别的消费群体,从而导致各种各样产品、服务以及企业战略的需求。在这方面,消费者对环保意识日益增长不失为一个很好的例子,对此,一些企业在生产过程中避免使用氯氟碳气体和采用可再循环再造的包装材料。

对于九十年代以后几十年以及未来必须要进行预测,以便确定企业的主要机会和威胁(例如消费者的教育程度提高了、更多妇女参与工作和人口老化问题等)。例如,随着五十五岁以上的人增多带来的老化问题,意味着对那些从事金融服务、旅游和保健行业的企业带来机会,因为类似的服务与老人有更切身的关系。

### 作业

人口当中性别、年龄和种族方面的变化对企业来说会产生重要的影响。列出其他六种有可能影响企业的社会和文化因素。

你可以列举出许多社会和文化影响因素,其中包括:

出生率、死亡率、移民率、资本收益的人均寿命比率、可支配收入、生活方式、工作态度、购买习惯、教育标准、对待消遣的态度、对待质量的态度、污染控制、能源保护、对政府的态度、道德观念、社会责任和社会福利。

用于预测社会和法律以及政治环境变化的方法属于非定量化分析方法,主要包括:

#### 1. 价值概况分析

这种方法主要涉及某一类人口价值概况,通常采用问卷方式,针对某一特定人口群,就有关问题收集意见,以得出这类人口群的价值概况。这种价值概况分析对企业在战略抉择过程中征求外界各种不同的反映甚为有利。例如,问卷中可能包括“企业是否有益于社会?”之类的问题。

#### 2. 可能性分析

可能性分析主要用来探讨未来发展和变化的可能性,一般由专家、专门小组成员或经理们根据未来企业和社会各种因素的情况分析而制成的。在此基础上进行讨论和分析,制定各种战略。

#### 3. 德尔菲(Delphi)方法

德尔菲方法与可能性分析方法相似。往往要求分析小组成员就各种事件和趋势发表各自的看法。例如,这些事件或趋势是否会发生、什么时候发生、以及发生的可能性有多大?这些信息进行汇总后再提交分析小组进行下一轮分析。

### 技术影响

技术影响显而易见,并通常未可预料。近年来技术革新变化和新发现(如生产操作机器人化、激光技术、太空通讯、计算机工程等)给企业带来了机会和威胁,对此,企业主管人员必须清楚并分析其影响。有些发明可能会导致新行业的诞生,同时又会使某些行业不复存在。因而,技术影响可能是创造性,也可能是破坏性的。由于技术变革速度加快,产品的平均寿命周期也在缩短,企业必须要预见到这些新技术带来的变化。这些变化不仅会影响到制造部门,而且还会波及到其他职能部门,例如,人事管理(招聘和培训人员专门操作新技术和如何处理冗员)和财务管理(如何为新设备融资)。

### 财务经理如何看待外部环境

我们已经探讨了影响企业的主要外部环境因素,即政治、经济、社会和技术因素。财务经理如何看待这些外部环境呢?财务功能是企业重要的内部资源,负有管理外部环境某些因素的责任。外部环境因素对整个企业的影响是,取决于负责处理外部环境因素的财务职能是否有效率和效益。

### 作业

企业的财务职能主要关心哪些环境因素和利益相关者?

你可以提出以下因素:

私人股东、机构投资者、股票分析员、银行、新闻媒介、企业倒闭率、政府积极性、竞争对手的支出水平、融资水平、利率、银行要求的抵押品种类、以及专业会计标准。

企业的财务职能对上述因素的应变能力取决于下列几方面的条件:

1. 财务部门对环境审视的参与程度。
2. 财务部门工作程序的灵活性。
3. 财务部门内部组织的合适性。
4. 财务部门的战略意识和慎密思维程度。
5. 财务部门不为完成公司目标而只顾及部门利益的程度。

自习题

按下表要求,举例说明每一种环境影响的机会和威胁。

威胁和机会范例		
影 响	威 胁	机 会
资本市场		
劳动力市场		
政 府		
技 术		
供 应 商		
客 户		



## 环境不确定性分析

### 【目标】

本单元主要涉及环境不确定性分析。学完本单元后你应该能够：

- 区别不同类型的环境特征
- 描述企业应付环境不确定性的方法
- 分析不同程度的环境不确定性对于企业财务功能的影响

### 环境不确定性

正如我们在第一单元中所论述的,有许多环境因素会对企业产生影响,其影响可能并不明显。企业必须面对这一现实并处理好环境不确定性,方能保持其高效率。不确定性意指在没有获得足够的、有关环境因素的信息情况下必须做出决策,而决策人很难估计外部环境变化。环境不确定性增加了企业各种战略失败的风险,使企业很难计算与各种战略选择方案有关的成本和概率。

企业试图通过分析使某些不确定因素有一定的参考价值,力求将许多环境影响减少到使人们能够理解和可操作的程度。下面将介绍环境不确定性是如何进行分类的,并分析企业各种可能的对策以削减某些不确定因素的负作用。

显然,企业面临的环境不尽相同,不同环境所呈现出的不确定性也有高低之分。这些不确定程度可以由下面两个特性来划分:

- 环境简单或复杂的程度;
- 事件的稳定或不稳(即动态)程度。

环境条件越多变和越复杂,环境的不确定性越大。环境条件的多变性意指变化的速度和频率。