

企业财务战略筹划

赵文力 刘源 编著



兵器工业出版社

企业财务战略筹划

赵文力 刘 源 编著

兵器工业出版社

内 容 简 介

财务战略是企业战略的支柱和核心，它既从属于企业战略，又制约和支持企业战略的实现。因此，企业财务战略筹划，决定着企业财务资源的取向和模式，影响着企业理财活动的行为与效率。本书从如何分析企业的内部环境入手，探讨企业总体竞争战略和财务战略的制定，然后阐述了投资战略、融资战略、财务控制战略、成本战略、财务评价、收益分配战略等方面的原则和方法，指出企业如何从财务战略筹划角度去培育和塑造自己的核心竞争力。

该书既适合于企业管理人员使用，又可作为高等院校相关专业研究人员的参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业财务战略筹划/赵文力, 刘源编著. —北京: 兵器工业出版社, 2007. 8

ISBN 978-7-80172-891-3

I. 企… II. ①赵… ②刘… III. 企业管理: 财务管理
IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 096658 号

出版发行: 兵器工业出版社

发行电话: 010-68962596, 68962591

邮 编: 100089

社 址: 北京市海淀区车道沟 10 号

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京恒智彩印有限公司

版 次: 2007 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

责任编辑: 周果钧

封面设计: 焦 斌

责任校对: 郭 芳

责任印制: 赵春云

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 16.25

字 数: 450 千字

定 价: 28.00 元

(版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换)

前 言

2001年12月12日，世界上最大的电力交易商和天然气交易商安然公司根据《美国破产法》第11章规定，向纽约破产法庭申请破产保护，在申请书中安然公司开列的资产总额近500亿美元，创造了美国历史上最大的公司破产案纪录。安然公司创立于1985年，由休斯顿天然气公司和北方天然气公司合并而成，公司拥有498亿美元资产，经营范围主要包括电力、天然气、能源和商品运输以及为全球客户提供财务和风险管理服务等，有3000多家子公司，业务遍及欧洲、亚洲和世界其他地区。公司鼎盛时的年收入达1000亿美元，在美国500强中名列第七，曾被《财富》杂志连续四年评为“美国最富有创新精神”的公司。业绩如此辉煌的巨型公司竟然会申请破产保护，一时人们无法理解。事后，人们对安然公司破产的原因进行了广泛而又深入的研究，得出了一条重要的启示：企业应该重视战略管理与决策管理，否则，战略决策上的失误对企业的影响可能是致命的。就重视战略管理与决策管理而言，关键在于做好两方面的工作：一是企业运作要着眼于长远、宏观，做出审时度势的科学筹划，审慎制定企业的发展战略；二是要对发展战略的实施过程进行全程调控。

21世纪初，我国成功地加入了WTO，对我国企业来说，这既是机遇也是挑战。由于我国实行社会主义市场经济体制的时间不长，在规模、实力、管理水平和驾驭风险的能力等方面，我国企业都无法与世界级的巨型公司相比。因此，我国企业要想在激烈的国际市场竞争中求得生存和发展，必须从安然公司的破产中吸取经验、教训，自觉地从实际出发，对企业的未来做出总体运筹和谋划，制定并实施企业的发展战略，这是因为：

第一，制定企业战略，可以提高企业的预见性、主动性，克服企业的短期行为。筹划未来是企业战略的基本功能，因此，企业的管理者必须树立战略观念，善于预测未来，思考未来各种可能出现的情况以及对企业发展的影响，制定企业的远景发展计划，使企业在市场变化多端的情况下不打无准备之仗。如果企业只顾眼前利益，不顾长远利益，不搞技术改造，不重视人才，不提高企业素质等，在很大程度上会损害企业发展的后劲，给企业造成潜伏性危机。制定企业发展战略可较好地克服短期行为。“没有远虑，必有近忧”，远近结合才能掌握企业发展的主动权。

第二，企业战略为企业的发展指明方向。企业发展战略的核心，就在于规定一定历史时期企业发展的基本目标及其实现这一目标的根本途径。这一目标就是企业的理想，是企业全体职工的奋斗方向。企业战略不仅为企业经营管理活动提供了一个科学依据，更重要的是绘制了一张宏观的蓝图，使职工明确了企业未来的发展战略，激励他们的雄心壮志，克服一切困难，同心协力为企业的未来而努力工作。

第三，企业战略是企业经营管理成败的关键。企业战略的核心就是确定正确的发展方向，方向明确，企业的经济效益才能提高。管理专家德鲁克为“企业方向、工作效率、管理效能”三者勾画的关系是：管理效能 = 企业方向 × 工作效率。可见，如果企业方向错了，

工作效率越高，管理效能反而更低，企业也就无经济效益可言。因此，企业的战略目标是否正确是企业经营管理成效的先决条件，它往往决定企业的兴衰存亡。众所周知的三九企业集团，自1991年12月1日组建后，产值与利润年均增长率都在30%以上。1998年底，三九集团的资产总额达到110亿元，销售收入68亿元。利税总额10.08亿元。然而，集团1993年曾把汽车工业作为集团的第二产业来发展，为此兼并了两三个乡镇企业的汽车厂，投资了近5000万元，用了近两年，也未能把汽车工业发展成集团的第二产业。究其原因：三九集团原来从事的是医药工业，对汽车工业尚不熟悉。因此，三九集团深入分析自己的优势和劣势，面临的机会与挑战，提出了经营要靠近自己主业的战略方针，1996年开始，将汽车工业转为大食品工业并作为集团的第二支柱产业来发展，由于发展战略定位准确，经过两年，大食品工业在三九集团的八大产业中已经上升到第2位。可见企业战略的选择直接关系到企业经营的成败。

企业战略确定后，企业的一切工作都要围绕实现企业的发展战略来进行，一切工作中不仅要体现企业战略的基本思想和精神，而且要为其服务。企业战略是为实现企业总体战略服务的功能性战略，对企业内部的各项关键的职能活动做出统筹安排，如人力资源战略、研究与开发战略、财务战略、市场营销战略等。在企业职能战略中，最重要的是财务战略。企业财务战略是为了实现企业的战略目标，以企业总体战略为指导，以价值分析为基础，以保证企业未来长时期的资金均衡、有效流转和配置为标准，以维持和提高企业核心能力为目的而制定的企业财务管理的战略性方针和原则，其作用在于对企业战略的全面支持。由于资金是决定企业生存发展最重要的驱动因素之一，企业整体发展战略与其他子战略的实施均离不开资金的流转和资本的运营，财务战略必然会影响到企业战略的方方面面。可以说，财务战略是企业战略中一个特殊的综合性的子战略，是企业战略的支柱和核心，它既从属于企业战略，又制约和支持企业战略的实现。因此，企业财务战略筹划，决定着企业财务资源的取向和模式，影响着企业理财活动的行为与效率。如果企业能正确地制定并有效地实施财务战略，就能极大地推动企业价值最大化这一财务管理最终目标的实现。正确制定并有效实施财务战略，是企业迅速发展壮大的关键。

鉴于财务战略在企业战略中的特殊地位，为了帮助我国企业特别是上市公司全面提升其理财水平，培育和塑造企业核心竞争能力，获取可持续发展的竞争优势，我们组织撰写了《企业财务战略筹划》一书。本书所筹划的财务战略主要包括以下内容：

(1) 投资战略。投资战略是企业的资源配置战略，投资战略主要应明确战略投资的总规模、总方向、结构搭配、战略投资效益评价标准以及实现战略投资目标的主要途径。

(2) 筹资战略。重点是明确企业筹资的指导思想，制定筹资战略目标，确立筹资总规模、渠道和方式的战略选择，安排优化资本结构的战略方案，以及制定为实现筹资战略目标所应采取的相应对策。

(3) 财务控制。财务控制是通过财务法规、财务制度、财务定额、财务计划目标等对资金运动（或日常财务活动、现金流转）进行指导、组织督促和约束，确保财务计划（目标）实现的管理活动。

(4) 成本战略。企业所有战略最终都会体现在成本上，它强调以前瞻性的管理手段和战略性的视野对企业生产经营全过程实施全面成本管理，使企业从战略的高度来把握成本管理，使之成为一种“市场导向性”的战略性成本管理。

(5) 财务评价。财务评价是以会计核算资料和报表资料等为依据,采用一系列专门的财务分析技术和方法,对企业过去和现在的经营成果、财务状况及其他相关项目所作的一种客观判断和分析。

(6) 收益分配战略。收益分配战略指企业根据整体战略的要求和内外环境状况,对企业收益分配进行全局性和长期性谋划,其重点在于解决收益分配政策与分配方式的问题。

本书的突出特点是:

(1) 立足现实,展望未来。本书从现实企业财务管理的实际出发,为我国企业特别是上市公司财务战略筹划提供了操作指南,但更重要的是为企业如何通过财务战略筹划培育企业的核心竞争能力、谋求企业的可持续竞争优势提供指导。

(2) 以财务环境分析为基础,构筑企业财务战略整体分析框架。企业财务环境包括外部财务环境和内部财务环境(也称企业内部条件)。兵法有云:“知己知彼,百战不殆”,这句具有深刻战略思想内涵的语句可以借鉴到企业财务战略筹划中来。如果我们把对外部财务环境的研究看成是知彼,对企业内部条件的研究可以看成是知己,那么只有基于财务环境分析的财务筹划,才能切合企业实际并最终取得成功。

(3) 现实性和前瞻性的统一。考虑到理论对实践的指导作用,阐述了一些较为前瞻性的内容,如战略成本管理方法、年金管理、战略性财务业绩评价等。

当然,世界上不存在唯一正确的财务战略,也不存在有限数目的可以导致成功的通用的财务战略。其根本原因就在于财务战略的特殊性:不同企业拥有的财务资源不同、面临的经营环境不同,并且企业所面临的财务环境是变化的,不同的企业战略需要不同的财务战略去支持。因此,在一个企业中获得成功的财务战略往往不能被另一企业所复制。那么如何去了解和把握财务战略呢?我们认为,企业只有根据所处行业特点,分析内、外部环境,着眼于未来长期稳定的发展和培育企业的核心竞争力,将财务战略看成是由财务环境、投资战略、筹资战略、财务控制、成本战略、财务评价和收益分配战略组成的一个相互协调的系统,才能制定出切合实际的、成功的财务战略。

编著者

2007年3月

目 录

第1篇 财务环境与企业财务战略筹划	(1)
第1章 财务环境与核心能力发展战略筹划	(3)
1.1 行业环境分析	(3)
1.2 企业内部环境分析	(7)
1.3 企业核心竞争力分析	(10)
1.4 企业核心竞争力发展战略筹划	(11)
第2章 企业竞争战略筹划	(13)
2.1 企业发展战略	(13)
2.2 企业基本竞争战略	(14)
2.3 企业竞争战略的选择	(15)
第3章 企业财务战略整体筹划	(17)
3.1 企业财务战略概述	(17)
3.2 企业财务战略选择应考虑的因素	(19)
3.3 基于核心竞争力的财务战略整体框架	(21)
第2篇 财务投资与融资战略筹划	(27)
第4章 企业财务投资整体筹划	(29)
4.1 企业财务投资理论	(29)
4.2 企业财务投资的目标与原则	(35)
4.3 企业财务投资决策流程筹划	(37)
第5章 企业财务投资业务筹划	(43)
5.1 企业财务投资方式	(43)
5.2 企业财务投资业务筹划之一——金融投资	(48)
5.3 企业财务投资业务筹划之二——实业投资	(53)
5.4 企业财务投资业务保障措施筹划	(57)

第6章 企业财务融资整体筹划	(60)
6.1 企业财务融资理论	(60)
6.2 企业财务融资的目标与原则	(63)
6.3 企业财务融资决策流程筹划	(71)
第7章 企业财务融资业务筹划	(77)
7.1 企业财务融资方式之一——债权融资方式	(77)
7.2 企业财务融资方式之二——股权融资方式	(81)
7.3 企业财务融资方式之三——项目融资方式	(85)
7.4 企业财务融资业务筹划——可转换债券	(86)
7.5 企业财务融资业务保障措施筹划	(96)
第3篇 财务控制与成本战略筹划	(101)
第8章 企业财务控制模式与控制方法筹划	(103)
8.1 企业财务控制模式筹划	(103)
8.2 企业财务控制方法筹划	(108)
8.3 企业财务控制载体筹划	(112)
第9章 企业财务内部控制制度筹划	(115)
9.1 企业财务内部控制的目标与要素	(115)
9.2 企业财务内部控制筹划的步骤与内容	(118)
第10章 企业成本战略筹划	(124)
10.1 企业成本战略结构体系	(124)
10.2 企业战略成本管理体系	(128)
10.3 企业战术成本管理体系	(132)
第11章 企业投资项目责任成本管理系统筹划	(140)
11.1 企业投资项目责任成本管理基础工作筹划	(140)
11.2 企业投资项目责任成本测度方法筹划	(145)
11.3 企业投资项目责任成本控制技术筹划	(159)
第4篇 财务评价与薪酬战略筹划	(169)
第12章 企业财务业绩评价系统筹划	(171)
12.1 传统财务业绩评价	(171)
12.2 战略性财务业绩评价与管理	(175)

12.3	以经济增加值(EVA)为核心的财务业绩评价	(180)
12.4	基于平衡记分卡的财务业绩评价	(187)
第13章	企业薪酬战略筹划	(195)
13.1	企业薪酬战略概述	(195)
13.2	企业基本薪酬制度设计	(200)
13.3	基于人力资本产权的薪酬激励机制设计	(206)
13.4	基于业绩的薪酬激励机制设计	(214)
13.5	企业年薪制设计	(219)
第14章	企业薪酬创新管理筹划——企业年金管理系统设计	(225)
14.1	企业年金计划	(225)
14.2	企业年金流程与管理运作体系设计	(232)
14.3	基于地区差异的企业年金税收优惠政策	(235)
14.4	企业年金基金投资管理与服务	(239)
参考文献	(248)
后 记	(249)

**第 1 篇 财务环境与企业
财务战略筹划**

第 1 章 财务环境与核心能力 发展战略筹划

1.1 行业环境分析

1.1.1 行业吸引力分析

行业吸引力是企业进行行业比较、选择的价值标准。行业吸引力分析是在行业特征分析和主要机会、威胁分析的基础上，找出关键性的行业因素，通过定性、定量的分析，确定其吸引力（价值）大小。美国通用电器公司与麦金西咨询公司共同创立的行业吸引力-竞争能力分析法就是根据行业吸引力和经营单位的竞争能力，用矩阵来定出各经营单位在总体经营组合中的位置，据此来制定出不同的战略，如图 1-1 所示。

		行业吸引力		
		高	中	低
经营单位的竞争能力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I

图 1-1 行业吸引力-竞争能力矩阵

经营单位所处行业的吸引力强度分成高、中、低三等，所评价的因素一般包括：行业规模、市场增长速度、产品价格的稳定性、市场的分散程度、行业内的竞争结构、行业利润、行业技术环境、社会因素、环境因素、法律因素和人文因素。其中应重点分析行业竞争态势是否将走向垄断、竞争是否加剧、行业成长潜力、行业未来的风险和不确定程度、公司的 KSF（关键成功因素）及匹配程度。

经营单位所具备的竞争能力按大小也分为高、中、低三等，所评价的因素包括：生产规模、增长情况、市场占有率、盈利性、技术地位、产品线宽度、产品质量及可靠性、单位形象、造成污染的情况和人员情况。

		行业前景		
		弱	中	强
经营单位的竞争能力	弱	不再投资	分期撤退	加速发展或放弃
	中	分期撤退	密切关注	不断进化
	强	资金源泉	发展领先地位	领先地位

图 1-2 政策指导矩阵

行业吸引力的 3 个等级与经营单位竞争能力的 3 个等级构成一个具有 9 象限的矩阵，公司中的每一经营单位都可放置于矩阵中的每一位置。该矩阵与行业吸引力-竞争能力分析法相类似，是由荷兰皇家壳牌公司所创立。根据行业前景和竞争能力它也用矩阵来定出各经营单位的位置。如图 1-2 所示。

笔者应用“绿灯区”、“黄灯区”、“红

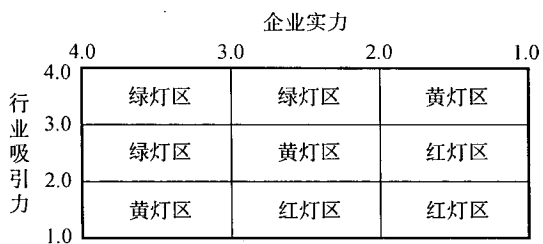


图 1-3 IE 矩阵分析图

“灯区”的概念形象地将企业竞争力与行业吸引力的相互关系用矩阵图表示如图 1-3 所示。

行业前景分为：吸引力强、吸引力中等、无吸引力三等，并以市场增长率、市场质量、市场（行业）的盈利稳定性以及其他环境因素（法规形势）等加以量化。

经营单位竞争能力分为：强、中、弱三

等，由市场地位、生产能力、产品研究和开发等因素决定。

总之，公司内的所有经营单位可归结为发展类、选择性投资类、抽资转向或放弃类三类，不同类型的经营单位应采取不同的战略。

发展类：这类包括处于 A、B 和 C 位置的经营单位。对于这一类经营单位，公司要采取发展战略，即要多投资以促进其快速发展。因为这类行业很有前途，经营单位又具有较强的竞争地位，因此应该多投资，以便巩固经营单位在行业的地位。

选择性投资类：这类包括处于 D、E 和 F 位置的经营单位。对这类单位，公司的投资要有选择性，选择其中条件较好的单位进行投资，对余者采取抽资转向或放弃战略。

抽资转向或放弃类：这类包括处于 G、H 和 I 位置的经营单位。这类单位的行业吸引力和经营单位实力都较低，应采取不发展战略。对一些目前还有利润的经营单位，采取逐步回收资金的抽资转向战略；而对不盈利又占用资金的单位则采取放弃战略。

1.1.2 竞争力分析

竞争力是竞争者在竞争过程中为了实现其竞争目标所表现出来的能力。例如，厂商获取顾客的能力、占有和控制市场的能力，等等。从经济学的角度来看，这种能力是市场竞争中的比较能力，是一种比较生产力，是一种获得竞争优势的能力，只有通过比较才能知道哪个厂商的竞争力强。同时，竞争力又是一种价值创造力，是一种与同行业公司平均创造价值相比创造更多价值的能力，也是各种作用力的综合表现。

为研究企业竞争力，首先需要明确竞争力的研究层次。从竞争力研究的范围上看，竞争力可以引申出产品竞争力、企业竞争力、产业竞争力、区域竞争力和国家竞争力。目前，学术界研究最多的是企业竞争力和国家竞争力，实业界最重视的是产品竞争力和企业竞争力，政界最关注的是企业竞争力、区域竞争力和国家竞争力。笔者重点论述产业竞争力。

按照波特（M. E. Porter）的观点，在一个行业中存在 5 种基本竞争力，即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、供应商的讨价还价能力、用户的讨价还价能力。这 5 大竞争力量，决定了行业的盈利能力，并指出企业战略的核心，应在于选择正确的行业以及行业中最具有吸引力的竞争位置。现有企业间的竞争是指在一个行业内的企业为市场占有率而进行的竞争。企业可在价格和非价格等方面进行竞争，价格竞争通过压低价格-成本差而侵蚀利润；非价格竞争通过抬高成本（比如新产品开发成本）而侵蚀利润。由于高成本可能通过高价格的形式转移到顾客身上，因此非价格竞争并不一定像价格竞争那样会导致利润的减少。潜在进入者能够在两个方面减少现有企业的利润：①进入者会瓜分原有的市场份额获得一些业务；②进入者减少了市场集中，从而激发现有企业间的竞争，减少

价格 - 成本差。与潜在的进入者一样，替代品能够夺取业务和加强现有企业间的竞争。供应商的力量是指投入要素的供应者通过价格谈判从它们的客户中榨取利润的能力。购买者的力量是指客户在购买中对价格的谈判能力，通过这种谈判能力来减少销售者的利润。基于行业的特点我们可以将其扩展为一个更复杂的模型，如图 1-4 所示。

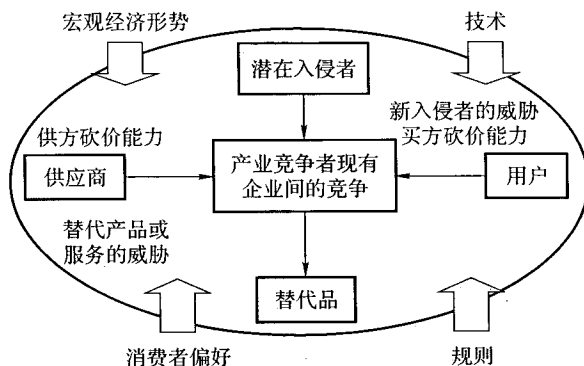


图 1-4 决定产业盈利能力的 5 种竞争作用力

在波特提出的 5 种基本竞争力的基础上，加入了关于宏观经济形势、技术、消费者偏好和规则对行业竞争力的影响因素。

1.1.3 市场集中度分析

市场集中度用来显示某一产业的集中水平，它是表示产业中卖者或者买者具有怎样的相对规模结构的指标，从搜集数据的难易考量，通常测量的都是卖者的集中度。集中的测量角度可以是多种多样的：员工人数、利润、市场份额、资产，等等。

对集中度的衡量分为绝对集中度和相对集中度。绝对集中度的计算为在规模上处于前几位的企业的产量、销售额或是资产等占据整个市场总量的份额，常用的是四企业集中度（CR 4）和八企业集中度（CR 8）两个数值。在一个市场里，如果 CR 4 超过 50%，或是 CR 8 超过 70%，则这个市场就可能存在垄断。相对集中度的测量方法有罗伦茨曲线、基尼系数和赫芬德尔 - 赫希曼指数（HHI，亦称赫芬德尔指数）。HHI 是反映市场集中程度的综合指标，其数值为市场内每家企业的规模与市场总规模之比的平方和。HHI 数值越大，市场的集中水平就越高，当假设市场总规模为 100 时，HHI 数值小于 1 200 时，该市场是低度集中、相当分散的；HHI 在 1 200 至 1 800 之间时，该市场是适度集中的；而 HHI 大于 1 800 时，该市场是高度集中、可能存在垄断的。

市场集中度分析（见图 1-5）除了分析市场占有率处于前 4 位的企业，同时也要分析市场占有率最弱的公司是哪些。定位自己企业所处的位置归属于市场领先者、市场挑战者、还是市场追随者，以便企业做出相应的竞争战略。最后根据分析结果判断企业最近的竞争对手是哪些，并从竞争对手的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设 4 个方面分析竞争对手的行为和反应模式，从而找出本企业与竞争对手的差距，找出本企业在市场竞争中的优势和劣势，从而提高本企业的竞争力。

分析总体的市场占有率就是为了明确本企业和竞争对手相比在企业中所处的位置是什

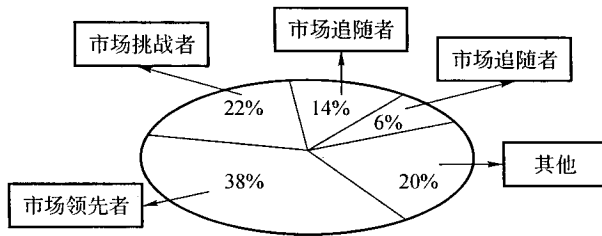


图 1-5 市场集中度分析图

么，是市场领先者、市场挑战者还是市场跟随者？市场领先者是指在相关产品的市场上占有率最高的企业。一般说来，市场领先者会在价格变动、新产品开发、分销渠道的宽度和促销力量等方面处于主宰地位。由于这样的企业是市场竞争先导者，已成为其他企业挑战、效仿或回避的对象。市场挑战者和市场跟随者是指那些在市场上处于次要地位（第二、三甚至更低地位）的企业。

1.1.4 关键成功因素分析

关键成功因素（KSF）是指公司在特定市场获得盈利必须拥有的技能和资产。在行业中取得成功的关键成功因素（KSF）有：核心竞争能力、产品属性与资源、措施等。随着产品寿命周期的演变，关键成功因素也发生变化。如表 1-1 中列出了企业在其产品开发期、成长期、成熟期和衰退期分别在市场、生产经营、财力、人事和研究开发方面的关键成功因素。

表 1-1 产品寿命周期各阶段中的成功关键因素

阶段	开 发	成 长	成 熟	衰 退
市场	广告宣传，争取了解，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护现有市场，渗入别人的市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强与顾客的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	聚集资源以支持生产	控制成本	提高管理控制系统的效率
人事	使员工适应新的生产和市场	发展生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能		
成功关键因素	销售，消费者的信任，市场份额	对市场需求的敏感，推销产品质量	生产效率和产品功能，新产品开发利用	回收投资，缩减生产能力

在找出行业关键成功因素之后，可以采用 CPM 竞争态势矩阵，也称评价矩阵来对行业关键战略要素进行评价。如表 1-2 所示。

表 1-2 行业关键战略要素评价矩阵分析表

行业关键战略因素	权重	本企业		竞争者 1		竞争者 2	
		评价值	加权评价值	评价值	加权评价值	评价值	加权评价值
市场份额	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
价格竞争	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
财务地位	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
产品质量	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
用户信誉	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
综合加权评价值	1		2.3		2.2		2.8

注：给每个要素确定权重，以表示该要素对行业中企业成功经营的相对重要程度；对行业中各竞争者在每个要素上所表现的相对强弱进行评价、赋值。评价值 1 分为最弱、2 分为较弱、3 分为较强、4 分为最强；进行各竞争者之间的加权总分评价，就可得出强弱的位次。

1.2 企业内部环境分析

企业内部环境是有利于保证企业正常运行并实现企业利润目标的内部条件与内部氛围的总和，它由企业家精神、企业物质基础、企业组织结构、企业文化构成，四者相互联系、相互影响、相互作用，形成一个有机整体。其中，企业家精神是内部环境生发器，物质基础和组织结构构成企业内部硬环境，企业文化是企业内部软环境。企业内部环境的形成是一个从低级到高级、从简单到复杂的演化过程。企业内部环境分析和管理的目标就是为提高企业竞争力、实现企业目标营造一个有利的内部条件与内部氛围。

1.2.1 企业内部环境要素

企业内部环境是保证企业正常运行的内部条件与内部氛围，包括 4 个要素：企业家精神、企业物质基础、企业组织结构和企业文化。

1. 企业家精神

企业家精神是企业内部环境生发器。企业家 (entrepreneur) 一词最早见于 16 世纪法国文献，其初始含义是冒险家的意思。18 世纪中叶，康替龙 (Cantilon) 将其引入经济学领域，并指出企业家的基本职能就是承担风险。萨伊认为，企业家是企业组织的协调者，为了获取利润，他将土地、劳动力、资本等生产要素组织起来生产出产品。马歇尔在《经济学原理》中阐述了企业家的多种职能：企业组织的领导协调者、生产要素卖方与买方之间的中间商、创新者、不确定风险承担者。熊彼特首次提出企业家的本质特征是创新。柯兹纳在他的《竞争与企业家精神》中则将企业家定义为具有一般人所不具有的、能够敏锐地发现市场获利机会的人，企业家的这种行为使他充当了“市场的均衡器”。科斯认为，企业家的作用是降低交易成本，获取最大利润。在企业外部，价格机制发挥作用；在企业内部，企业家代替市场结构组织生产。彭罗斯在其《企业发展理论》中指出企业家就是发挥“企业家服务”作用的人。他的服务表现为对企业的经营做出贡献，改变公司的管理组织，筹集资金，定出发展计划等。奈特指出企业家就是在极不确定的环境中自我决策并自我承担后果的

人。利本斯坦认为企业家能够避免组织出现的低效率，从而取得成功。我国学者张维迎教授认为企业家的职能是承担风险、取得收入并从事经营管理。他认为企业家的职能既可以集于一身，也可以分开。学者们在论述企业家时，都强调企业家身上所具有的某些特质，如勇于创新、勇于承担风险、追求成功等，企业家身上所具有的这些特质，就是所谓的企业家精神。可见，企业家精神是企业家的本质属性，是企业家之所以为企业家的内在原因，并不是所有的企业经营者都是企业家，只有具备企业家精神的企业经营者才有资格被称为企业家。因此，所谓企业家就是具有企业家精神的企业经营者。企业家精神具体表现为企业家的冒险精神、创新精神、追求卓越的精神。冒险精神是企业家的初始含义，有关企业家研究文献都一致把冒险精神作为衡量企业家的基本准则；创新精神是企业家精神的精髓；只有当企业家把自己所从事的工作当作自己毕生的事业来追求时，才会产生长久的激励，才会使企业家的冒险精神与创新精神绵延不绝，这便是企业家追求卓越的精神。三者相互关联、相互补充，缺一不可。至于有的学者提出的诸如高瞻远瞩、勤奋、不断学习、不怕失败、英雄主义精神，等等，都是由这三者引申与派生出来的，是一般人都具有的特征，不能算企业家精神。

2. 企业物质基础

企业物质基础是企业内部物质硬环境。企业内部物质基础是企业开展正常生产经营活动所必不可少的条件，包括经营物质条件与生产物质条件。经营物质条件是企业开展正常经营活动所必需的工作环境，如办公场所、办公设备等。生产物质条件是企业开展正常生产活动不可或缺的基础设施，如生产场地、厂房设施、生产设备等。企业物质基础是企业最基本的内部环境要素，它是有形的，是企业内部物质硬环境。

3. 企业组织结构

企业组织结构是企业内部组织硬环境。组织结构是组织内部各机构要素相互作用的形式，它涉及管理幅度的确定、管理层次的划分、管理机构的设置、管理权责的认定和分配、管理职能的划分、内部各层次各单位之间的联系沟通方式等问题。没有组织结构就没有企业，组织结构是支撑企业生存与发展必不可少的基本条件，它是有形的，是企业内部组织硬环境。

4. 企业文化

企业文化是企业内部软环境。企业文化对于企业的生存与发展，对于企业长期竞争力的形成，都是非常关键的。科特和赫斯克特经过近 20 年的研究得出如下结论：一是企业文化对企业长期经营绩效影响深远；二是它决定着企业下一个 10 年的兴衰成败；三是不管是否有利于企业，企业文化一旦形成就难以改变；四是企业可以利用企业文化为企业生产经营服务。由此可见，企业文化影响企业正常运行与经营绩效，它为企业良好运行营造氛围，是企业不可或缺的内部环境要素。企业文化是无形的，但它是客观存在的，是企业内部软环境。

1.2.2 企业内部环境分析的内容

1. 企业内部环境分析的内容

企业内部环境分析的内容主要包括以下 6 个方面：

(1) 财务资源分析。财务资源分析主要包括：①资产结构分析，即考察流动资产、固定资产、无形资产结构的合理性。②负债和所有者权益结构分析，即分析资产负债率和资本