

整合管理系列丛书
ZHENGHE GUANLI XILIE CONGSHU

● 主 编 程宏伟
● 副主编 曾 鸣 王 宇 龙 玥



企业综合 经营分析

QIYE ZONGHE JINGYING FENXI



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

整合管理系列丛书
ZHENGHE GUANLI XILIE CONGSHU

主 编 程宏伟
副主编 曾 鸣 王 宇 龙 玥

企业综合 经营分析

QIYE ZONGHE JINGYING FENXI



西南财经大学出版社
Southwestern University of Finance & Economics Press

图书在版编目(CIP)数据

企业综合经营分析/程宏伟主编;曾鸣,王宇,龙玥副主编. 成都:西南财经大学出版社,2008.2

ISBN 978-7-81088-877-6

I. 企… II. ①程…②曾…③王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 159116 号

企业综合经营分析

主 编 程宏伟

副主编 曾鸣 王宇 龙玥

责任编辑:张岚

封面设计:何东琳设计工作室

责任印制:封俊川

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.net
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸:	170mm×240mm
印 张:	16.75
字 数:	280 千字
版 次:	2008 年 2 月第 1 版
印 次:	2008 年 2 月第 1 次印刷
印 数:	1—2000 册
书 号:	ISBN 978-7-81088-877-6
定 价:	29.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

便进一步改进完善。

本书由程宏伟担任主编，曾鸣、王宇、龙玥担任副主编。各章节的具体分工为：第一章，程宏伟；第二章，周念林、江林茜；第三章，肖梁、陈晓；第四章，余蓉、冯婕；第五章，谢娟、段国慎；第六章，曾鸣、龙玥；第七章，王丽英；第八章，董亚妮、马丽芳；第九章，朱益民、周斌；第十章，朱万福、冯茜颖、殷婕、谢娟、杨芳、葛坤东、杨璐在教师的指导下完成初稿，王宇修改；附录，董亚妮、马丽芳、周念林、江林茜、谢娟。王宇在各章编写初稿的基础上对全书内容进行了统一调整和补充。

编者

2007年8月

内容提要

管理专业的学生需要一门能够在实质上整合专业知识的课程。本书是为管理专业的学生量身打造的系统整合专业知识的教材，能使学生在较短时间内完成进行企业综合经营分析的专业性训练，为胜任未来职场竞争奠定基础。本书以企业管理整合力为主线，分别从宏观环境、行业环境、市场环境、企业治理结构、企业经营战略、财务、经营趋势等角度围绕企业管理能力进行整合分析，其目的在于通过本课程的教学，培养学生的团队协作精神、数据收集分析能力和撰写规范化商务报告的能力。本书对于企业管理者、管理咨询从业人员有较强的指导意义，也可供其他经济与管理类专业的师生参考。

目 录

第 1 章 绪论	(1)
1.1 企业综合经营分析的目的	(1)
1.2 企业综合经营分析的内容	(2)
1.3 企业综合经营分析的过程	(4)
1.4 企业综合经营分析报告的规范性	(6)
1.5 企业综合经营分析的指导	(7)
第 2 章 宏观经济环境分析	(9)
2.1 宏观经济环境分析的目的与作用	(10)
2.2 宏观经济环境分析的内容	(12)
2.3 宏观经济环境分析的指标、工具与方法	(13)
第 3 章 行业分析	(20)
3.1 行业分析的目的	(21)
3.2 行业分析的主要内容	(22)
3.3 行业分析的工具与方法	(25)
第 4 章 市场环境分析	(32)
4.1 市场环境分析的目的	(32)
4.2 市场环境分析的内容	(35)
4.3 市场环境分析的工具与方法	(49)

第 5 章 公司治理分析	(56)
5.1 公司治理分析的目的	(57)
5.2 公司治理分析的内容	(58)
5.3 公司治理分析的工具与方法	(62)
第 6 章 经营战略分析	(67)
6.1 战略分析的框架	(67)
6.2 战略基础的检查分析——战略环境综合分析	(69)
6.3 企业绩效评价分析——平衡记分卡及其应用	(77)
第 7 章 财务分析	(83)
7.1 财务分析的目的与步骤	(83)
7.2 财务分析的具体内容	(86)
7.3 财务分析的主要方法	(109)
7.4 财务分析应注意的问题	(114)
7.5 财务分析资料的来源	(115)
第 8 章 经营趋势预测	(118)
8.1 经营趋势预测的目的与步骤	(119)
8.2 经营趋势预测的内容	(121)
8.3 经营趋势预测的工具与方法	(136)
第 9 章 企业综合经营评价	(138)
9.1 企业综合经营评价的指导思想与报告的撰写	(138)
9.2 企业综合经营评价实务：以四川长虹为例	(140)
第 10 章 康佳公司综合经营分析报告	(157)
10.1 引言	(158)
10.2 企业背景	(158)
10.3 企业环境评价	(159)

10.4	公司治理分析	(173)
10.5	企业财务分析与评价	(176)
10.6	企业经营战略分析	(193)
10.7	企业竞争力综合评价	(211)
10.8	企业文化分析	(225)
10.9	企业经营综合评价	(229)
附录 1	企业综合经营分析的常用方法	(239)
附录 2	企业综合经营分析的常用工具——SPSS 软件简介	(250)
附录 3	企业综合经营分析的资料收集指南	(252)

第 1 章

绪论

[提要与目标]

本章从总体上概括了企业综合经营分析的目的、主要内容及其内在关系、分析过程、分析报告的规范性要求，为学习全书内容提供了分析框架。通过学习，要求学生明确企业综合经营分析在企业管理中的作用，掌握企业综合经营分析的主要内容与分析过程，能够设计可行的企业综合经营分析工作方案并组织合理的企业综合经营分析团队。

1.1 企业综合经营分析的目的

撰写综合经营分析报告首先需要明确报告的使用者，其分析的目的也取决于报告的主要使用者。不同的使用者需要的信息不同，决定了综合经营分析报告在保证完整框架的前提下必须突出重点，不能面面俱到而无深度。比如，同样是以四川长虹公司为分析对象，投资者与企业管理者对于信息的需求程度就存在差异，分析报告就需要根据投资者与管理者的不同要求分别撰写。提供给投资者的分析报告的重点是预测四川长虹公司未来的经营前景，发现其内在的投资价值，为投资者提供投资决策的依据。因此，分析报告的重心应以预测未来现金流为主，对企业价值进行评估，而分析报告的其他内容则是为企业价值评估提供更准确地预测未来现金流的依据。与投资者不同，四川长虹公司的管理者主要关心的是公司未来可能面临的市场机遇，以及如何实现公司业绩增长的决策方案。这要求分析报告的重点应是分析确定公司外部的市场机会与内部资源配置能力有效结合的决策方案。因此，根据分析报告使用者的要求撰写分析报告是报告最终具有使用价值的前提。我们所给出的分析框架是针对所有使用者的通用分析框架。在具体使用中，分析者还应根据具体情况进行适当的调整，并围绕重点分析部分进行体系的组织、资料收集与处理。

1.2 企业综合经营分析的内容

企业综合经营分析是专业知识的有机整合,本节主要说明其总体分析框架、各部分的主要内容及其相互之间的衔接关系。

1.2.1 宏观经济环境分析

宏观经济环境是企业经营的外部间接约束条件。综合经营分析报告首先需要对企业经营所面临的宏观经济环境进行分析,其分析的目的是预测未来宏观经济环境的变化可能对企业经营产生的不利影响与有利机会。企业经营的风险主要来自于企业经营环境的不确定性,因此,通过对宏观经济环境的分析,对企业经营可能产生的约束条件进行深入研究,可以帮助企业在制定经营战略的时候通过动态的资源配置政策应对可能出现的危机。另一方面,宏观经济环境的变化也可能给企业带来新的经营机遇,企业可以通过深入的市场分析把握机会。具体来说,需要分析世界经济与中国经济的发展趋势、可能出现的异常情况、各种要素资源的供求变动情况、政府可能的宏观调控政策等。企业需要做的不是在政府给定的规划内制定经营战略——竞争不是事先可以预计的,而是根据规划把握可能产生的竞争格局,从而寻找自己的竞争优势。

1.2.2 行业经济环境分析

行业经济环境是企业制定竞争战略的直接约束条件,而国家产业政策是行业未来发展趋势的重要判定依据,因此,深入分析国家产业政策与行业竞争格局是企业明确自己在竞争中所处位置的前提,也是明确自己未来竞争定位的基础。如何充分地收集行业发展资料和竞争对手资料,并运用有效的分析工具是进行深入分析的关键。此外,在分析中还需要注意竞争对手的动态变化。

1.2.3 市场环境分析

市场环境是企业经营行为的直接约束条件。供应商与顾客直接构成了企业的价值链环境。市场环境分析的目的在于明确企业的供货市场与销货市场发生的动态变化。这种动态变化可能来自宏观环境的影响,也可能来自行业环境的影响。通过分析市场环境的变化,可以为企业经营战略的明确定位奠定基础。如何通过

市场调查获得顾客消费行为的资料是企业进行产品定位的重要条件。

1.2.4 企业治理结构分析

企业治理结构分析主要关注企业内部组织结构及其相互之间的协调机制在应对外部环境变化方面的效率与效果。作为一个组织系统，企业利益相关者之间的合作效率是企业获得竞争优势的基础，而有效地合作取决于利益相关者之间的利益协调与平衡。分析企业治理结构就是判定企业是否拥有有效的协调机制以及机制运转的效率如何。

1.2.5 企业经营战略分析

企业经营战略分析是对企业以往经营战略的制定与实施效果进行分析，对企业经营战略能力作出评价，结合企业的宏观、行业、市场环境与管理结构的分析对企业未来经营战略的可行性作出评价，并从企业长期发展的角度分析确保战略实施的资源配置的可行性。

1.2.6 企业财务分析

企业财务分析的目的在于从更为具体的层面分析影响企业经营战略实施效果的内部、外部因素，将因素的影响具体量化；并通过财务政策进行合理的资源配置，为企业未来经营战略的实施提供资源基础，判定企业的内部控制能力。

1.2.7 企业经营趋势预测

企业经营趋势预测的目的在于对企业未来的经营前景通过具体的数量化分析进行明确的说明，其实质是对企业经营目标的合理数值估计。数值估计的准确性主要取决于企业对内外部环境分析与认识的程度，以及企业对内部资源的配置能力与战略的适应性。

1.2.8 企业经营总体评价

企业经营总体评价是对企业历史经营行为与未来经营战略的总体评价，其目的是从长期发展角度评价企业的经营行为。企业经营总体评价侧重于判定企业的长期发展趋势是否得到了明确，企业未来经营所需的资源配置能力是否得到了合理的组织，特别是明确制定影响企业长远发展的阻碍因素是什么，以寻求有效改

善资源配置的方式，寻求企业核心竞争优势。

1.3 企业综合经营分析的过程

1.3.1 拟订工作方案，进行合理分工

企业综合经营分析的效果取决于分析小组是否有明确的整体工作方案与个人设计方案。工作方案的设计能力是分析小组的第一次关键考验。方案明确、任务分解得当，企业综合经营分析完成的效果就好；反之，能否按时完成经营分析都成问题。

工作方案的设计需要组内成员充分讨论，明确分析的目标、未来达到目标的实现路径、需要运用的工具以及如何应对将来可能遇到的困难等。

在设计工作方案时，应首先在小组成员与指导教师讨论的基础上，设计小组的总体方案；再根据工作方案进行任务分解，让每个成员根据自己承担的任务，以完成总体目标为指导，根据总体进度，拟定自己的方案，并与其他成员互相讨论确定。

1.3.2 设计合理的分析路线

工作方案设计的合理与否取决于能否设计清晰简明的分析路线图。分析路线也可以称为分析逻辑体系。对企业综合经营分析报告而言，绘制分析路线图就是设计综合经营分析报告的撰写内容与过程之间的关系，和物理实验与化学实验的设计过程一样。分析路线需要用图表的方式详细地反映出来。分析路线图的设计过程是不断理清思维的过程，或者说，通过分析路线图就可以看出分析者是否具有清晰的分析思路。分析路线图也是实施工作方案的基础，是各部分独立内容之间进行有机整合的主要依据。

我们以本教材的编写所设计的分析路线图为例简要说明分析路线图的编制，见图1-1。

第一，需要明确综合经营分析的目的。分析路线图应以企业管理者为使用对象，将目的明确为提供管理决策的依据。

第二，为了撰写综合经营分析报告，需要根据分析对象与目的要求，进行工作方案设计与任务分解。

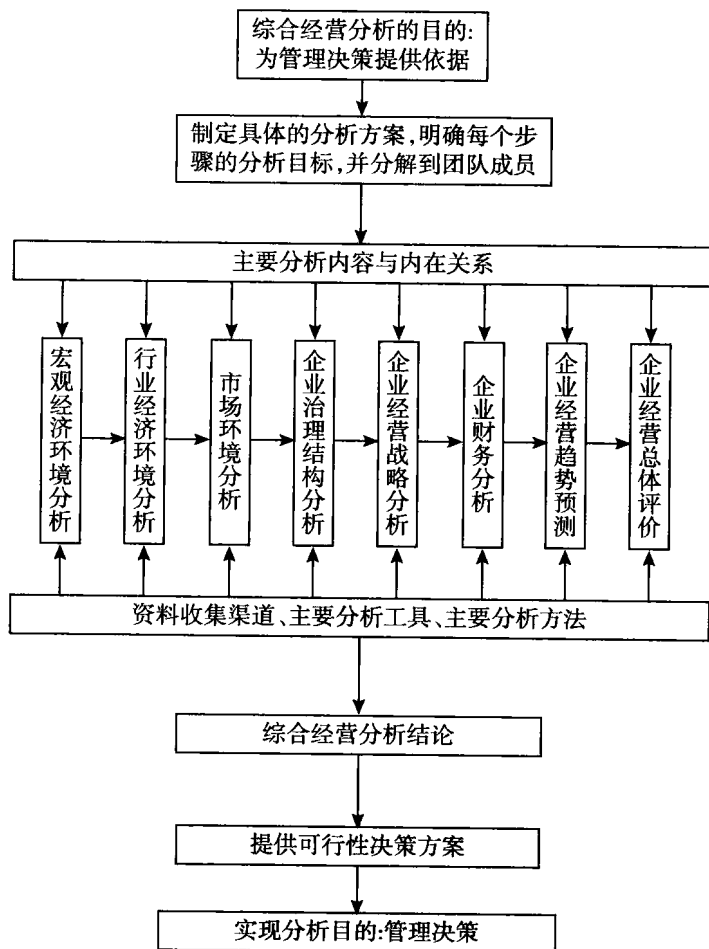


图 1-1 企业综合经营的分析路线图

第三，应使主要分析内容之间构成依次递进的关系，从宏观、中观到微观对企业经营的内外环境进行具体分析。在分析过程中需要对各部分内容进行资料收集，运用适当的工具与方法进行数据处理，并最终对企业作出全面评价。

第四，在综合评价的基础上，应针对企业未来面临的市场机会，提出企业的经营方案供管理者决策参考，从而实现综合经营分析的目的。

1.3.3 收集与处理数据

分析报告是以数据为基础的，数据质量直接关系到分析的质量。而如何有效地获取数据本身就是进行企业综合经营分析的目的之一，也是对自身能力的一种训练。分析报告应该是可以检验的。因此，在使用数据时需要注明数据的详细来源，使其他人可以方便地根据说明找到数据，以便对数据进行验证。比如，宏观数据可以从国家各政府部门网站、中国网（<http://www.china.com.cn>）等网站得到关于宏观社会经济形式、产业发展的数据。此外，研究机构、专业性咨询公司、科研院所也是重要的数据来源。而上市公司的资料则更多是通过证券交易所网站获得的。需要注意的是，第一手数据一定要来自于权威部门。

1.4 企业综合经营分析报告的规范性

综合经营分析报告的规范性包括形式上的规范与内容上的规范，内容上的规范更多是体现在报告的写作过程中。本书主要从数据来源与参考文献的标注说明分析报告的规范性。

为什么需要列出数据与参考文献的来源？直接来讲，没有数据与参考文献来源的分析报告不是真正的分析报告，其价值因此也令人怀疑。由于分析的最终价值是建立在可靠的数据基础上的，而数据可靠性的重要标志就是可以验证，因此没有明确数据来源的分析报告会被认为是不可靠的。

特别需要强调的是：参考文献是区别引用与抄袭的基本依据。引用前人的研究成果是正常的也是必需的，我们不可能摒弃前人的研究而平地起高楼，问题只在于如何区分引用与抄袭。这就要求对引用的他人的研究成果一定要标明来源。尽管标注的表达方式不同，但应达到的基本要求是：可以根据提供的来源方便地找到所引用的文献与数据。

1.5 企业综合经营分析的指导

1.5.1 教师的作用和互相协作

教师在企业综合经营分析中的主要作用是指导学生选定分析对象、进行小组分工、设计分析路线、解决关键问题、考核设计效果。教师能否充分地发挥以上作用，首先取决于教师自身的综合经营分析能力——很难想象一个不会游泳的人如何传授游泳的真实技巧，一个不会开车的人如何教别人开车。因此，是否实际撰写过综合经营分析报告是选择指导教师的前提条件。

教师之间需要互相协作。综合经营分析报告的撰写需要各门专业课程的多种分析工具的综合运用。在解决关键问题的过程中，教师也可能存在一定的困难；可以通过教师协作，实现教师专业特长的互补。这不仅有利于企业综合经营分析的效果，也有助于教师团队协作水平的提高。

1.5.2 指导的目标

企业综合经营分析是一门在实质上整合管理类学生专业知识的课程，它既需要教师具备系统知识的整合讲授能力，也需要学生在教师指导下完成企业综合经营分析报告。企业综合经营分析的总体目标在于整合学生的专业知识，以具体企业为分析对象，将经济学、管理学、统计学、会计学等课程知识进行横向沟通，培养学生的资源整合意识与全局意识，为培养学生的综合管理素质奠定基础。

培养突出的经营分析报告写作能力是培养学生核心竞争优势的主导方向。该课程的具体目标如下：

(1) 培养学生的团队协作精神，通过任务分解与个人贡献产生集体研究成果。

(2) 培养学生获取数据、处理与分析数据的能力，并特别强调培养学生对于统计学基本方法的运用与使用计算机处理数据的能力。以数据分析为基础，培养学生的量化管理意识。

(3) 培养学生的撰写规范化论文过程，为毕业论文的写作奠定基础。

(4) 科学地训练学生撰写经济管理应用文的能力，为学生适应未来企业的管理工作奠定文字基础。

1.5.3 团队分工

企业综合经营分析在教师指导下分组进行，每组以五个左右的学生为宜。分析与完成报告的过程是锻炼学生组织能力与协调能力的有效方式，更是培养学生团队精神的有效方式。根据过去的经验，这里只需提出企业综合经营分析的总体思路与方式，可以根据实际情况调整具体操作过程。

在选定分析对象之后，分析小组应在教师的指导下完成任务分工，并推选一位同学负责组内同学之间的协调。如果一个小组由五名同学组成，则可以按照以下任务进行分工：总体协调与宏观分析、行业分析与市场分析、公司治理结构与企业战略分析、财务分析与经营趋势预测、企业经营总体评价。担任总体协调的同学可以承担企业经营总体评价的任务。在实际分析过程中，任务分解可以根据小组学生的实际人数适当调整。

1.5.4 考核

每个分析组在老师指导下完成一份企业综合经营分析总报告（总报告格式需符合规范的论文格式要求），组内每个学生根据自己的贡献完成子报告。考核成绩由三部分构成：一是分析小组指导教师的评定成绩，二是其他教师的评语，三是分析小组的答辩成绩。在答辩时分析小组要提供幻灯片，并推选一位同学作为主陈述人，其他同学可以协助答辩。

根据三部分成绩的加权平均作为分析小组的等级成绩，组内学生在同等级内由指导老师确定具体成绩。比如，某分析小组总体成绩为良，则组内学生成绩可在80~89分之间。这样操作的目的在于强调组内同学的协作精神。尽管可能会存在个别优秀的同学因为小组成绩不佳受到影响的情况，以及个别同学“搭便车”的行为，但为了突出企业综合经营分析的团队性质，这些问题要由指导教师与学生在分析过程中视具体情况予以解决。