

经营分析与企业诊断

MANAGEMENT ANALYSIS & DIAGNOSE

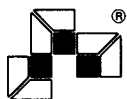
刘平文（台湾）著



厦门福友企业管理顾问有限公司

福友现代实用企管书系

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES



福友现代实用企管书系 ⑬
FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

经营分析与企业诊断

编著：刘平文(台湾)

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

经营分析与企业诊断 / 刘平文编著. - 厦门: 厦门大学出版社: 2004.5

ISBN 7-5615-2191-X / F·392

(福友现代实用企业管理书系 / 林荣瑞主编)

I. 经… II. 刘… III. 经营管理: 企业诊断 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第011433号

福友现代实用企管书系 ⑭

《经营分析与企业诊断》

编著: 刘平文 (台湾)

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

厦门公司

地址: 厦门市禾祥西路4号鸿升大厦15层

电话: 0592-2395581(总机)

传真: 0592-2396530 2395580

E-mail: foryou@public.xm.fj.cn

苏州公司

地址: 苏州市三香路206号光大银行大厦10F

电话: 0512-68294860

传真: 0512-68294859

E-mail: foryou@pub.sz.jsinfo.net

<http://www.foryou.tw.cn>

出版社 / 厦门大学出版社

地址: 厦门大学

邮编: 361005

<http://www.xmupress.com>

E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

责任编辑 / 蒋东明

封面设计 / 李峰源

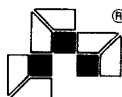
印刷 / 中华商务联合印刷(广东)有限公司

2004年4月第1版 2004年4月第1次印刷

25印张 490千字

ISBN 7-5615-2191-X / F·392

定价: 120元



福友现代实用企管书系 ⑭

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

版权所有·翻版必究

法律顾问 / 天衡联合律师事务所

郑水园律师



献给每一位睡着睡觉的人

出版序

出版《经营分析与企业诊断》一书，恰逢厦门福友企业管理顾问有限公司10周年之际。笔者自1994年创办成立福友企业管理顾问有限公司迄今，就一直秉持“提升人的品质”之经营宗旨，更以大陆企业科学管理的播种者自勉。这10年来带领福友团队一直奔波于各地指导、讲学，在帮助大陆众多企业提升管理水平，与之共同成长的同时，更在会诊大陆企业兴衰存亡的原因，即对企业经营进行分析与诊断方面特别用心，并一直立志要出版一本资料搜集详尽完整，探讨范围与层面涉深甚广，且可建立企业经营管理之整体系统观点的经营管理类书籍，以帮助大陆企业经营管理者对经营管理孰优孰劣进行更好的认知。

本书作者刘平文先生现任台湾“经济部”经济顾问，逢甲大学企业管理研究所教授、研究生导师，多年来一直从事于经营管理、企业辅导与企划、教学研究及与相关研究单位服务等多方面之实务工作，获致、累积了极其丰沛，深厚的学识及实务经验。《经营分析与企业诊断》一书正是刘先生殚精竭虑整理撰写而成的，笔者深信此书定能对大陆企业管理界有重大助益。

诚如刘平文先生在作者序中所言：“企业经营管理是一门颇为复杂且具整合性的学问，就实务面而言，现代企业之管理者必须了解企业功能（包括行销、生产、财务、人事、与研究发展），以及管理功能（包括计划、组织、用人、领导与控制），更需要面对企业之环境面、策略面、组织面、意识面、行为面与方法面等不同层面之决策事宜。”因此笔者建议企业经营管理者在阅读完此书之后，能够按照本书的架构去展开运用：

首先，从对自己的企业的整体经营面进行多角度、全方位的诊断与分析。

其次，将某些指标（例如各种财务比率）与相同之客观指标值加以比较，并就某些数量资料值进行“横剖面”与“纵断面”之分析比较，以发现可能存在之问题及其根本原因，供进一步检讨改善及调整决策之参考。

再次，因为企业经营是一个动态的过程，所以一定要在整个运营过程中不断地观察、分析与探究，随时发掘问题以矫正缺失并导正方向，以达到经营分析与企业诊断的真正目的与功效。



最后，由于“企业经营管理与分析诊断”确确实实是一门“颇为复杂且具整合性”的学问，如果再能够适当借助专业企业管理顾问公司例如福友公司的力量，相信对这一工作的进行将能有更佳的效果。

福友承诺——

与您分享的绝对是好东西！

2004年4月于厦门



作者序

“企业经营管理”是一门颇为复杂且具整合性的学问，就实务面而言，现代企业之管理者必需了解“企业功能”（包括行销、生产、财务、人事与研究发展），以及“管理功能”（包括计划、组织、用人、领导与控制），更需要面对企业之环境面、策略面、组织面、意识面、行为面与方法面等不同层面之决策事宜。

处于当前环境快速变迁之企业竞争疆域，我们随处可见经营得法、蒸蒸日上的成功企业，相反的，由于经营管理不善而导致危机或衰败之企业亦在所多有、屡见不鲜。了解企业成功、失败的原因以供来者之监，许多学者莫不致力于此一方面之探讨——

知名的“追求卓越”(In Search of Excellence)一书中，Peters & Waterman 针对62家成功的大公司进行深入研究，而提出了成功公司一般具有以下八大共同特质：

- ◆ 行动导向
- ◆ 接近顾客
- ◆ 鼓励员工自主性及创业精神
- ◆ 透过人来提高生产力
- ◆ 强调企业价值观
- ◆ 做内行的事
- ◆ 组织单纯、幕僚精简
- ◆ 宽严并济等

学者李仁芳、刘家驹及宋光文等亦曾合力针对企业危机进行探索性研究，归纳出十四项企业危机之主要成因：

- ◆ 经营心态不踏实
- ◆ 家族企业弊端
- ◆ 企业过去成功模式之误导
- ◆ 高层人员长期派系斗争
- ◆ 缺乏适当规划作业
- ◆ 盲目投资、扩充过度
- ◆ 集权专擅、授权不足
- ◆ 缺乏有效的控制制度
- ◆ 长短期资金配置不当



- ◆ 举债过度，利息负担太重
- ◆ 现金规划不当
- ◆ 银行采取信用紧缩
- ◆ 遭受拖累
- ◆ 专业知识与技能不足等

除此之外，从整体观点、企业内外部因素、或下同类型之产业与企业等角度探讨企业成功、失败原因之研究可说不胜枚举，无法一一列述。

笔者认为了解上述企业成败的原因或特质固然有助于企业经营理念上的认知与惕励，但如此只能够反映出一种静态的现象或事实，尚不足以说明这些现象或事实与企业经营成败之演变关系。事实上企业经营是一个动态的过程，无论成功与失败，其结果均是运营过程中问题累积互动而成。故笔者以为欲有效从事经营分析及企业诊断，必须建立一套系统(system)的观念，从各种不同角度及不同层面出发，兼容并顾而加以整合，方较能收实效。因此，本书整理归纳提出一系统性的整体架构(参见附后)，并依该架构中之各部分分篇加以理论说明并列举实例，期能提供一较完整的实用参考。

本书目的旨在建立企业经营管理之整体系统观点，汇集了笔者多年来多方面从事实务工作所获致之学识经验，加以整理而成。期能抛砖引玉达成知识、经验之传递功能，亦希能对实务界起到“见树又见林”的效果，此皆是笔者的期待。

本书撰写得助于父母之栽培、师长之教诲、同窗之切磋与长官、同事、好友之鼓励等甚多，来自出版单位的敦促，家人之支持鼓励，更是本书得以完成之主要动力，特此一并谨致最深之谢忱。

本书涵盖范围甚广，作者虽尽力搜集相关资料并殚精竭虑整理撰写成篇，然有欠周详及漏误之处仍在所难免，尚祈诸先进方家不吝赐教、指正，以供日后修订。

刘平文

2004年4月谨识于台湾



本书内容简介

本书共分四篇，全书架构及内容兹简述如下：

第一篇 观念篇

阐释系统的观念及基于系统观点应用于企业经营之探讨。同时，对于经营分析与企业诊断应了解之基本概念亦加以说明，经由观念之建立而循序渐进，以认识经营分析与企业诊断应有之全貌。

第二篇 分析篇

经由经营分析各种常用方法之介绍，而后再配合各种方法之应用，分别从企业经营之经营计划、预算控制、资金管理投入面及利益管理、运营特性分析等产出面说明经营分析一般所涵盖之层面、范围、内涵及实务应用。

第三篇 诊断篇

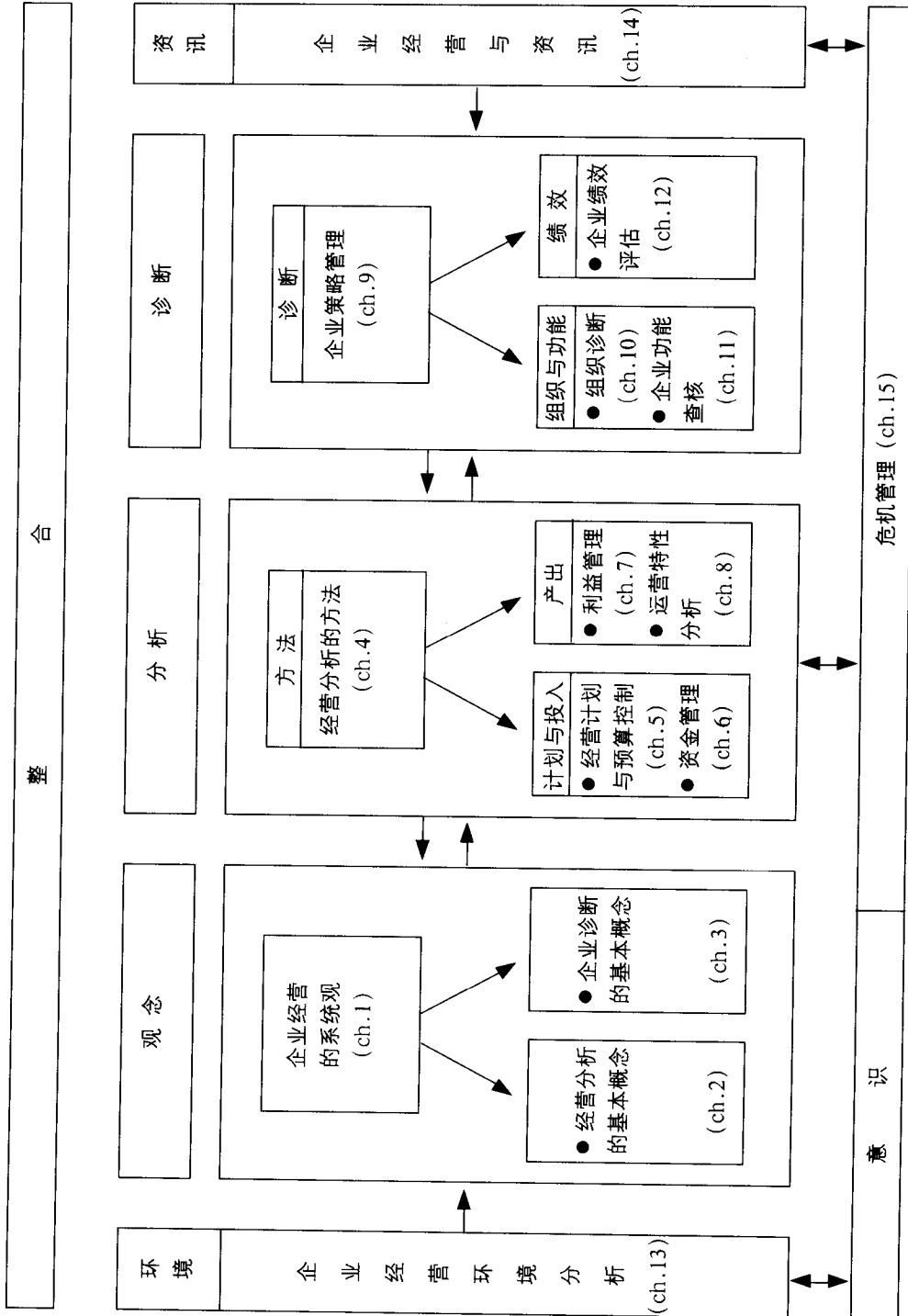
旨在由企业经营内部运作之整体角度加以探讨，分别说明策略面、组织面、企业功能面及整体绩效面所应了解之意义、内涵及各层面间彼此之相互关系，并介绍欲进行各层面诊断可考虑采行之方式与实例应用。

第四篇 整合篇

强调基于企业系统观点，尚应分析企业运营之各种外部环境及其影响，处于急速变化之环境中企业应如何有效运用资讯以提升竞争优势，及应建立危机意识并强化危机管理工作，以了解企业系统之互动性及整合性，有助于整体企业经营效率与效能之提升。



本书观念架构图





目 录

第一篇 观念篇	1 - 58
一 企业经营的系统观	3 - 16
(一) 现代企业的角色	4 - 8
(二) 系统观念	8 - 11
(三) 企业经营系统	11 - 14
(四) 本书架构	14 - 15
二 经营分析的基本概念	17 - 42
(一) 经营分析的定义	18 - 19
(二) 经营分析的范围	19 - 20
(三) 经营分析的基本工具	20 - 39
(四) 经营分析的基本步骤	40 - 41
三 企业诊断的基本概念	43 - 58
(一) 企业诊断的意义与目的	44 - 46
(二) 企业诊断的范围与重点	46 - 49
(三) 企业诊断的程序与方法	49 - 58
(四) 诊断者的立场	58
第二篇 分析篇	59 - 202
一 经营分析的方法	61 - 94
(一) 比率分析	62 - 67
(二) 比较分析	67 - 71
(三) 趋势分析	71 - 76
(四) 指数分析	76 - 79
(五) 标准差异分析	80 - 81
(六) 图表分析	81 - 94
二 经营计划与预算控制	95 - 134
(一) 计划与控制的基本概念	96 - 102
(二) 经营计划的研拟与执行	102 - 108
(三) 预算的研拟与控制	108 - 130
(四) 标准成本设定与差异分析	130 - 134
三 资金管理	135 - 158
(一) 基本概念	136 - 137
(二) 营运资金分析	137 - 148
(三) 资金计划	148 - 153



目 录

(四) 资金运用能力的提升	153 - 158
四 利益管理	159 - 180
(一) 利益计划	160 - 167
(二) 损益平衡分析	167 - 175
(三) 毛利益分析	175 - 178
(四) 损益变动分析	178 - 180
五 营运特性分析	181 - 202
(一) 收益性分析	182 - 186
(二) 安全性分析	186 - 190
(三) 活动性分析	190 - 193
(四) 成长性分析	194 - 195
(五) 生产力分析	195 - 200
(六) 营运特性分析表实例	200 - 202
第三篇 诊断篇	203 - 306
一 企业策略管理	205 - 226
(一) 策略的意义与范围	206 - 208
(二) 策略管理与策略规划	208 - 209
(三) 策略规划的基本要素	209 - 213
(四) 企业策略优劣势分析	213 - 216
(五) 可行的策略方案	217 - 218
(六) 策略的执行	218 - 219
(七) 策略的评估与稽核	219 - 226
二 组织诊断	227 - 242
(一) 组织结构	228 - 233
(二) 组织程序	233 - 237
(三) 资讯与控制	237 - 240
(四) 组织文化	240 - 241
(五) 领导与权力	241 - 242
三 企业功能查核	243 - 290
(一) 行销管理的评核	244 - 257
(二) 财务管理的查核	257 - 265
(三) 生产管理查核	265 - 273
(四) 人事管理诊断	273 - 278



(五) 研究发展管理评核	279 - 290
四 企业绩效评估	291 - 306
(一) 企业绩效衡量的重要性与内涵	292 - 293
(二) 企业绩效评估的理论基础	293 - 300
(三) 企业绩效评估准则的实证探讨	301 - 305
第四篇 整合篇	307 - 382
一 企业经营环境分析	309 - 336
(一) 环境分析的意义与范围	310 - 310
(二) 一般环境分析	310 - 318
(三) 产业环境分析	318 - 335
二 企业经营与资讯	337 - 362
(一) 企业资讯的来源与应用	338 - 350
(二) 经营管理资讯系统	350 - 362
三 危机管理	363 - 382
(一) 危机管理的意义	364 - 365
(二) 企业危机的成因	365 - 375
(三) 企业危机的侦测	375 - 378
(四) 危机的因应	378 - 380
(五) 危机的预防	380 - 381

福友承诺：
与您分享的绝对是好东西！

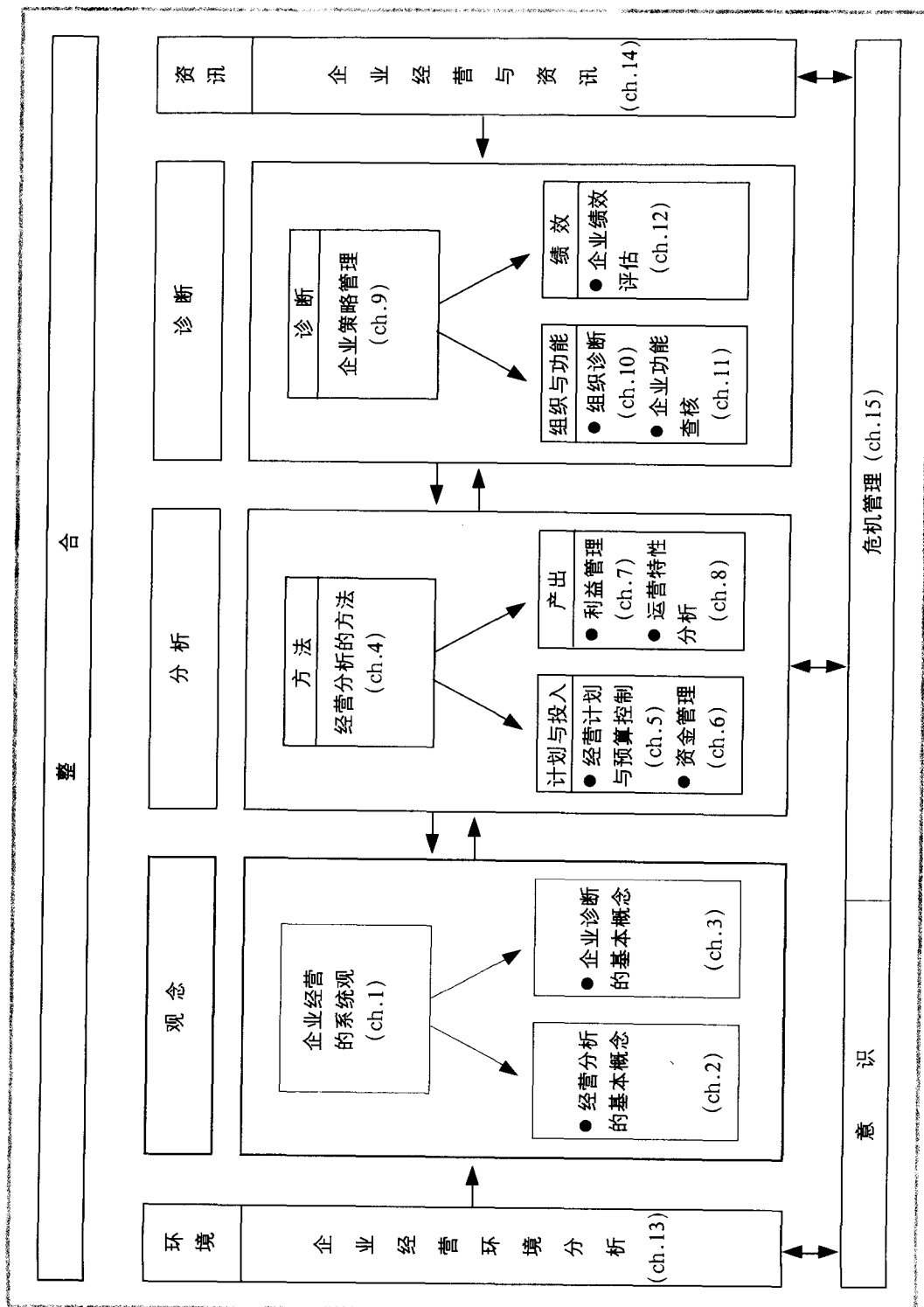
厦 门 总 公 司	苏 州 分 公 司
地址：厦门禾祥西路4号鸿升大厦15层	地址：苏州市三香路206号光大银行大厦10F
电话：0592-2395581(总机)	电话：0512-68294860(总机)
传真：0592-2396530 2395580	传真：0512-68294859
E-mail:foryou@public.xm.fj.cn	E-mail:foryou@pub.sz.jsinfo.net

 <http://www.foryou.tw.cn>

第一篇 观念篇

- 一 企业经营的系统观
- 二 经营分析的基本概念
- 三 企业诊断的基本概念

图 1-1 本篇内涵架构图



一 企业经营的系统观

重点提示



- 1 “非营利机构”（例如清华大学、消费者文教基金会、工业技术研究院等）与“企业机构”的角色有何异同？
- 2 试举出两家公司，说明其经营系统。
- 3 以“系统”的观点来分析诊断企业，有何优点？

一 企业经营的系统观

市场经济体制下的现代工商社会,各种组织机构的活动多样化、复杂化,其中企业活动无疑地最具关键性,因此企业组织便扮演着经济发展的枢纽角色。它运用了各种人力、物力及财力资源,经过实体转化生产,提供社会所需的财货及劳务。一方面“市场机制”提供媒介转换功能,另一方面“管理活动”发挥操作运营效能,促使产销活动生生不息,成为现代社会进步的原动力。

为深入了解企业内外部的各种运作过程与互动关系,并进一步对企业整体运营加以分析及诊断,本章首先就企业的内涵与角色,以及企业经营系统略加介绍,以求对整体观念的了解。

(一) 现代企业的角色

1 企业的意义

广义而言,所谓“企业”乃指企求达成某种特定目标的事业组织,也泛指人们为谋求生存目标及追求美好生活目标的系列活动,包括士、农、工、商各业的营利性活动及其他非营利性的慈善或公益活动。它具有提供有形财货或无形劳务,以满足他人欲望及需要的功能,并赚取利润以维持组织生存与成长的特质,或兼具履行社会责任的目的。所以,“企业”含有企求达成组织本身的待定目的,同时也含有协助满足他人欲望的深义。换言之,企业乃是一种达成他利及自利的人类活动。

狭义而言,所谓“企业”则指为达到待定利润目的,从事财货与劳务的产销,创造顾客需要,并满足顾客需要的构成体,此即专指农、工、商的“营利事业”。

从事企业活动的组织有许多种类,这些组织统称为“企业机构”,小至街头巷尾的杂货店,饮食店、大至石油公司及多国籍公司均属之。在台湾通常所称的商业(Commerce)、工业(Industry)、农业(Agriculture)、贸易业(Trade)及金融保险业(Financing and Insurance)等皆属企业的范畴。

处于自由经济体制之下,企业实为构成国民经济活动的基本单位。一般人们的日常生活需要,如衣、食、住、行、育、乐等,莫不透过企业而获致满足。透过企业的经营,不但提供了

大家所需要的财货与劳务，而且也由于参加投资的企业股东，可以经由企业所产生的盈利而获得投资报酬，所以，企业非但是一个产品的“生产”单位，而且也是一个“分配”单位。

当然企业的经营也存在各种不确定性及风险，例如：自然灾害、技术落伍、销售不畅、成本太高、倒账风险及员工流动等问题。因此，经营企业除了需要土地、资本、劳力、机器设备、材料及产销方法等生产要素，从事“行销”、“生产”、“人事”、“财务”及“研究发展”等“企业活动”之外，还必须运用计划、组织、任用、指导及控制等“管理活动”、达到生存与发展的目标，同时也能兼顾到对顾客、员工、股东及社会大众应尽的责任。

2 企业的目标

不同企业所追求的目标可能有异，同时目标种类亦形形色色，不一而足。不过基本上其目的性价值乃在追求短期生存与长期发展。如再具体而言，约可分为以下各类：

(1) 经济利润目标

一般而言，营利性的企业机构旨在追求股东的经济利润以及员工的私人所得的目标。换言之，若无私利的存在，即无企业的存在。因此，不谈“企业化”经营便罢，欲谈企业化即需讲求“合理利润”的目标，方能确保企业的生存，进而促使企业有效地运用各种资源，开发新产品及新市场，满足更多顾客的需求，“以事业培养事业”，“以事业发展事业”，造福广大人群。

一般企业经营者均不讳言，企业经营最基本目的乃在“营利”。虽然松下幸之助先生在其经营理念中揭示，“企业经营目的乃在服务”，但其背后潜在动机，则是利润，否则如何造福人群。同时，因企业获有利润，才能提供股东较多利得，达到满意，亦可因此提供员工较佳待遇福利，达到员工满意目标。

(2) 顾客满意目标

追求合理利润是确保企业生存的重要工具性目标，但并非其唯一目标。彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)曾在其所著的管理学(Management)中指出：“企业目标的唯一有效定义即是创造顾客”。足见企业者欲达成利润目标，应兼顾利润及顾客服务，因为若服务不佳，顾客无法满意，将影响企业的营利机会。

要创造顾客，必然要先寻找顾客，确定顾客需求的种类，预测需求的潜量，而后设计合适的产品，加以制造，并以有效的行销策略与方案，提供给顾客，促请购买，以满足他们的欲望，