



经营分析制度

BUSINESS
ANALYSIS SYSTEM

中国商业出版社



经营分析制度

BUSINESS
ANALYSIS SYSTEM

中国商业出版社



前言 PREFACE

放眼广大成功企业发展历程，往往是凭着企业家的经验与超人的毅力，带领其创业团队团结拼搏，为公司的生存发展而全力以赴。

当企业成长到一定阶段，随着组织规模的扩大、员工的增加，内部分工日趋复杂，不仅人事管理、劳资关系的处理、企业战略的制定等问题让企业的经营者感到十分棘手，而且业务的开展、生产流程的安排等与企业经营密切相关的重大问题也同样如此，都绝非仅凭企业家一己之力就能完成。纵观国际管理经济发展态势，管理知识在知识经济中起着越来越重要的作用，尤其是管理学科和管理实务的发展伴随着国际化和本土化同步进行，新理论与新规则层出不穷。面对快速变化的世界，企业经营者更是迫切需要一个全面、方便、快捷地掌握科学管理的基本理论，一般规律和企业运行机制的方式。因此，不少企业通过求助于管理咨询公司、专业管理人才或管理类书籍等方式来建立与完善企业内部管理机制和体系。

由于企业管理咨询公司的高额收费并非每一家企业都可以承担，同时专业管理人才要么难以寻找，要么待遇要求过高，因而不少企业通过对现有人员进行培训，购买专业管理书籍做参考等方式，逐步构建起适应本公司发展需要的管理制度体系。这样不仅经济可行，而且能够有效避免公司商业机密外泄的情况发生，可谓是一举多得！

台湾凯信企业管理顾问有限公司自在台湾推出《中小企业经营管理工具书》以来，在企业界引起了强烈反响，超乎我们的意料。这充分表明了业界对先进管理制度的渴求，以及大家对“管理工作永无止境”的认同感。并且，众

多读者要求我们能再度结集公司管理咨询专家们积累的丰富经验，包括一般的管理制度，有效的管理方式与心得，以及提升管理层综合素质与领导能力的诀窍，从而能为更多企业管理人员工作的开展提供经营与管理上的参考。

凯信企业管理顾问有限公司有鉴于此，悉心研究我国的国情与企业经营环境，并且结合企业管理咨询专家们从服务的近百家企业中，总结出具有一般意义的管理制度、办法、表格精华、实施诀窍，以及企业在经营方面所面临困难或迫切需要解决问题的对策，汇编成本套《新管理制度百科全书》。抚卷细思，既感慨国际工商形势发展之迅猛，又宽慰于国内出版界对世界经济管理及学术跟踪之紧切。我们深信，这一凝结着广大专家学者耕耘汗水的《新管理制度百科全书》，必能协助您解决公司内部的相关管理问题、建立和完善管理制度体系，帮助企业在未来激烈的市场竞争中胜出，从而推动企业可持续发展目标的实现！

总 目 录

- | | | |
|-----------|-----------------|-------|
| 1 | 如何分析公司的收益力 | ❖ 001 |
| 2 | 如何分析公司的活动力 | ❖ 027 |
| 3 | 如何分析公司的支付能力 | ❖ 049 |
| 4 | 如何分析公司的稳定力 | ❖ 075 |
| 5 | 如何分析公司的生产力 | ❖ 101 |
| 6 | 如何分析公司的经营综合力 | ❖ 135 |
| 7 | 如何分析公司的销售力 | ❖ 151 |
| 8 | 如何分析公司的存货管理能力 | ❖ 179 |
| 9 | 如何分析公司的销管费用控制能力 | ❖ 203 |
| 10 | 如何分析公司的资金周转能力 | ❖ 237 |
| 11 | 如何分析公司的经营计划 | ❖ 261 |
| 12 | 如何分析公司的内部审核能力 | ❖ 307 |

2-6	观察款项回收速度——应收款项周转率分析.....	043
2-7	观察应付款偿还速度——应付款项周转率分析.....	046

3 如何分析公司的支付能力

3-1	观察公司的资产调度——流动比率分析.....	050
3-2	观察公司目前偿债能力——速动比率分析.....	053
3-3	观察现金偿债能力——现金比率分析.....	056
3-4	掌握账款的收支平衡——应收款项 / 应付款项比率分析.....	059
3-5	掌握应收票据的运用效率——贴现票据 / 应收票据比率分析.....	062
3-6	观察固定资产自有资金购买比率——固定资产比率分析.....	065
3-7	观察长期资金是否用于固定资产——固定长期适合率分析.....	068
3-8	掌握公司库存现金流量——现金增减的原因分析.....	071
3-9	掌握公司营运资本变动——营运资本的增减分析.....	073

4 如何分析公司的稳定力

4-1	观察公司资本构成——自有资本比率分析.....	076
4-2	观察公司资本结构——负债比率分析.....	079
4-3	掌握公司借款额度——借款总额 / 资产总额比率分析.....	083
4-4	掌握公司实质借款——借款 / 存款比率分析.....	086
4-5	观察以盈余支付利息费用的能力——息税前利润 / 利息费用倍数 分析.....	089

- 6-4 有系统地探讨收益率的问题——对投资报酬率图形的分析 (I).... 147
- 6-5 有系统地探讨财务的问题——对 ROI 图形的分析 (II)..... 149

7 如何分析公司的销售力

- 7-1 如何掌握客户数量和销售单价——销售总额分析 (I)..... 152
- 7-2 掌握商品的流通速度与库存量——销售总额分析 (II)..... 155
- 7-3 掌握营业人员的销售额——销售总额分析 (III)..... 158
- 7-4 固定资产、机器设备是否有效运用——销售分析..... 161
- 7-5 商品销售效率——商品毛利率分析..... 164
- 7-6 商品贡献度——商品贡献度分析..... 167
- 7-7 畅销商品分析——畅销商品分类..... 170
- 7-8 畅销商品与滞销商品——商品品质分析..... 173
- 7-9 季节性营业变动——季节指数分析..... 175
- 7-10 从高额商品开始的重点管理——ABC 管理分析..... 177

8 如何分析公司的存货管理能力

- 8-1 掌握适当的存货量——预计存货额分析..... 180
- 8-2 掌握季节性商品的适当的存货量——百分率变异法分析..... 183
- 8-3 掌握卖场商品的陈列数量——每平方米平均存货额分析..... 186
- 8-4 一次订购多少存货最划算——经济订货量 (EQC) 分析..... 189
- 8-5 什么时候订货最节省成本——订货点 (ROP) 管理法分析..... 192

8-6	商品定价的评估——定价率分析.....	195
8-7	整体毛利的评估——平均毛利率分析.....	197
8-8	掌握商品的正确存货量——商品存货率分析.....	200

9 如何分析公司的销管费用控制能力

9-1	核算销管费用是否已超支——销管费用比率分析（I）.....	204
9-2	销售费用是否被有效运用——销售费用比率分析（II）.....	207
9-3	公司的人事费用是否过高——人事费用比率分析.....	210
9-4	掌握薪资水准的高低——员工平均薪资分析.....	213
9-5	了解公司对员工福利经费支出的额度——职工福利费比率分析.....	216
9-6	评估广告效力——广告费比率分析.....	219
9-7	区分变动费用及固定费用——费用习性分析（I）.....	222
9-8	区分变动费用及固定费用——费用习性分析（II）.....	226
9-9	掌握资金成本的高低——资金成本分析.....	229
9-10	观察员工流动率高低——员工流动率分析.....	231
9-11	了解公司负担利息费用的程度——支付利息比率分析.....	233

10 如何分析公司的资金周转能力

10-1	掌握周转资金的额度——应收（付）货款额度分析.....	238
10-2	了解赊销期间的长短——账龄分析法.....	241
10-3	了解存货滞销的状况——存货滞销天数分析.....	244

1

如何分析 公司的收益力

- 1-1 观察公司的获利能力——营业毛利率分析.....002
- 1-2 观察公司营业活动的成果——营业利润率分析.....005
- 1-3 观察公司经营的结果——营业净利率分析.....008
- 1-4 观察公司产品的附加值——边际利润率分析.....011
- 1-5 观察公司整体经营绩效——总资产报酬率分析.....014
- 1-6 诊断公司的经营性质——资本营业毛利率分析.....017
- 1-7 诊断公司经营及理财绩效——股东权益报酬率分析.....020
- 1-8 观察公司资本的增值能力——企业利润率分析.....024

所谓营业毛利率

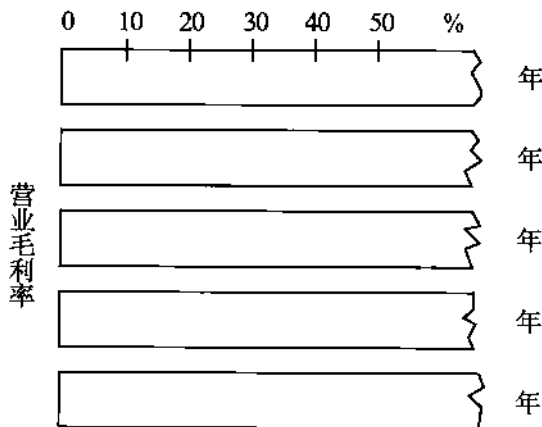
主要是用来分析公司获利能力是否良好的指标。毛利率提高表示公司获利能力增强，反之，毛利率降低表示公司获利能力减弱。

以图形观察

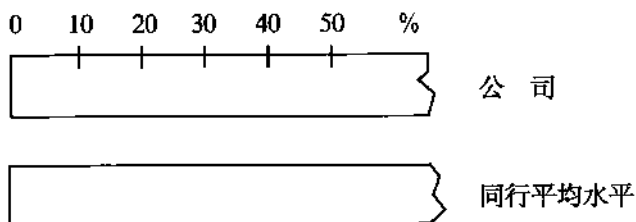
1 以坐标图观察各年营业毛利金额



2 以带状图观察各年营业毛利率



3 以带状图观察公司与同行的比较



分析的重点

①营业毛利率的提高表示销售收入的增加或销售成本的降低。

销售收入增加可能是销售数量增加或单位售价提高所导致的。

销售成本降低可能是销售数量减少或单位成本降低所导致的。

②营业毛利率的降低表示销售收入的减少或销售成本的提高。

销售收入减少可能是销售数量减少或单位售价降低所导致的。

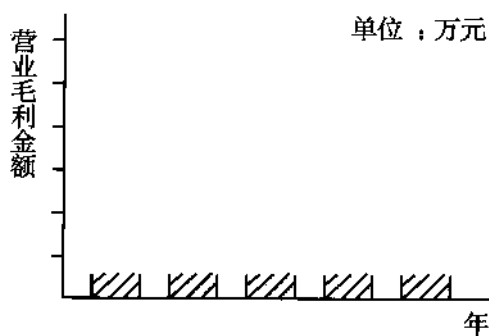
销售成本增加可能是销售数量增加或单位成本提高所导致的。

所谓营业利润率

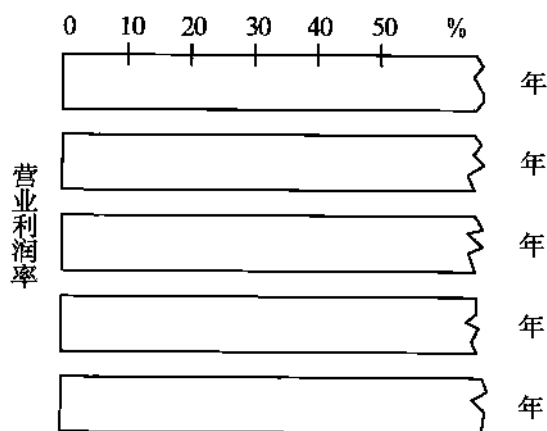
主要是用来分析公司对销售费用、管理费用、财务费用控制是否良好的指标。

以图形观察

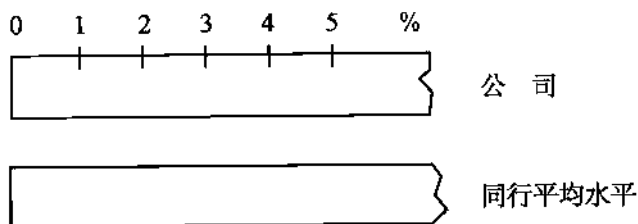
1 以坐标图观察各年营业利润金额



2 以带状图观察各年营业利润率



3 以带状图观察公司与同行的比较



分析的重点

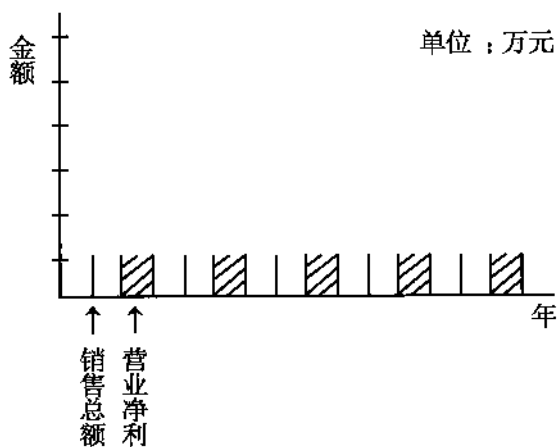
- ①在财务会计上利息费用属于营业外支出，但某些企业却认为利息费用属于营业的必要支出，因此分析时也将利息费用列入营业费用。
- ②分析营业利润时，应考虑公司销售产品的性质。如所销售的产品属新开发的产品，那销售费用增加是正常现象。但是如果产品属于稳定型产品，那么销售费用增加就属于异常情况，管理者应追查原因。
- ③营业利润率与同行间比较即使评价为优，分析时也应注意营业额与公司规模是否成正比。
- ④营业利润率降低时，首先应分析销售费用、管理费用、财务费用是否有滥用的情况，并提出改善措施。

所谓营业利润率

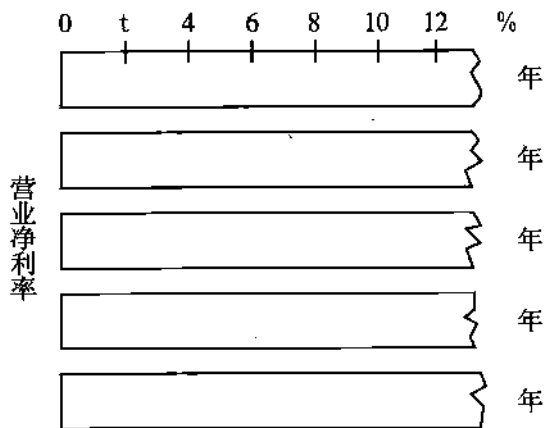
主要是指公司真正获得利益的能力。公司销售金额高并不表示公司盈利，常常见到的情况是因借款过多造成利息支出金额庞大或因汇率因素而使盈利的公司出现亏损。

以图形观察

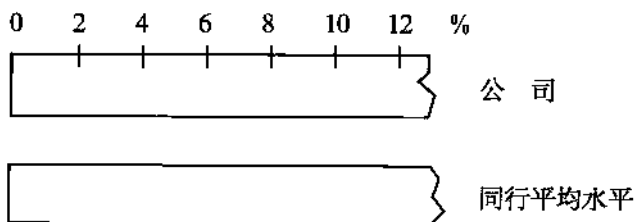
1 以坐标图观察各年销售总额与营业净利的变化



2 以带状图观察各年营业净利率



3 以带状图观察公司与同行的比较



分析的重点

- ①一般而言中小企业资本额均不大，因此资金来源主要是向金融机构借款，所以利息支出对中小企业而言是一项沉重的负担，从而造成营业利润呈现盈余但净利却呈现亏损的情形。
- ②对于外销厂商而言，汇率变动也是影响净利的重要因素。
- ③营业净利率若明显降低，公司应针对原因寻找改善对策。例如，若利息支出过大，公司就应考虑改变财务结构，以增资方式代替借款，以减少利息支出。若是汇率因素，就应考虑采取各项规避汇率风险的工具来降低汇率对公司的影响，以免公司营业利润被营业外因素冲减掉。
- ④假如连续三年亏损而无法突破或改善时，经营者应做出最后决定。

所谓边际利润率

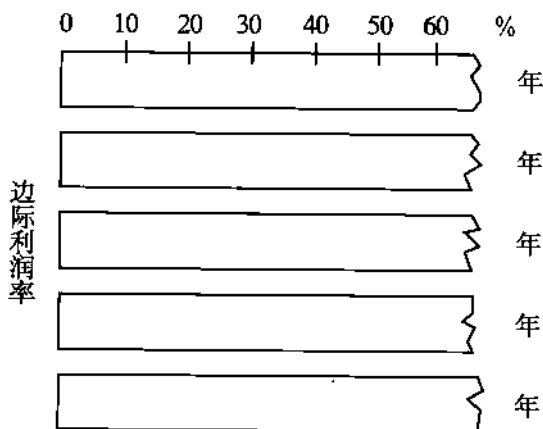
主要是用来分析公司销售产品所产生的边际利润对固定成本的贡献程度，可作为评估产品发展潜力的指标。

以图形观察

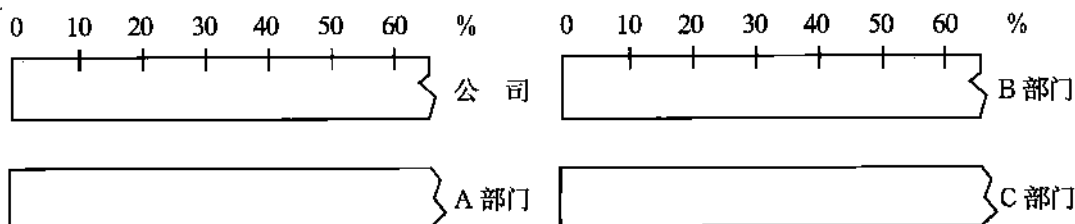
1 以坐标图观察各年边际利润



2 以带状图观察各年边际利润率



3 以带状图观察全公司及各部门边际利润率



分析的重点

- ① 所谓变动成本是指直接随作业量变化而呈正比例变化的成本。例如材料、装配生产的员工、销售佣金、包装材料等。固定成本是指在某特定期间内，总成本不随作业量的变化而变化的成本。例如折旧费、保险费、总经理工资等。在实际操作中，公司区分变动成本与固定成本时常会遇到许多困难，因此只要大致区分即可。
- ② 边际利润高表示此项产品附加价值较高，有投资的必要。反之，边际利润较低表示此项产品附加价值较低，可考虑放弃生产。
- ③ 公司要提高边际利润，除提高售价外，另一方面要设法减少变动费用的支出。
- ④ 公司可按部门、产品分别计算边际利润率，以便分析哪些部门或哪些产品具有发展潜力或发展价值，对促进公司实现最大利润有很大帮助。