



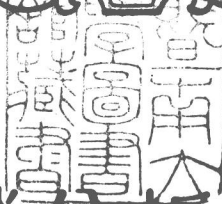
經營分析制度

MANAGEMENT
ANALYSIS SYSTEM

F270
9416
14

港台書室

717111



經營分析制度

MANAGEMENT
ANALYSIS SYSTEM



90054123

新管理制度百科全書

新 管理制度百科全書

14. 經營分析制度

總 經 銷：凱信企業管理顧問有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

電 話：(02)773-6571(代表號)

傳 真：(02)773-6577 • 777-3817

郵政劃撥：1072442-2

凱信企業管理顧問有限公司帳戶

出 版 者：凱信出版事業有限公司

地 址：台北市忠孝東路四段218~4號11樓
(阿波羅大廈)

發 行 人：溫雲珠 編 著：曾文旭

印 刷 所：一國印刷事業有限公司 (02)225-1983~5

定 價：每冊新台幣2,000元

中華民國八十一年九月十五日初版

中華民國八十一年十月十日再版

中華民國八十二年三月十日三版

行政院新聞局核准登記證：局版台業字第3916號

版權所有 • 翻印必究

前 言

我國一般的民營企業，以往憑著老板的經驗與超人的毅力，帶領著少數的人員，手足胼胝，為公司的生存而全力以赴。當公司業績成長至相當階段，人員逐步擴充，組織漸次龐大，內部分工日趨複雜，不僅人事管理問題及勞基法之適應性會令經營者頭大，公司業務的推展與工廠生產流程的安排，亦非老板一己力之可迨。因此，一般企業多以尋求企管顧問公司或專業管理人才或參考管理書籍來協助建立改善內部制度。

由於企管公司之收費，非每家公司所能負擔，專業管理人才或不易尋找或待遇較高或素質不夠。因此，大部份公司寧可以現有人力加以訓練，並購置專業管理書籍做參考，自行規劃制度，又經濟、又可避免公司業務為外人所知，一舉數得。

凱信企管自七十五年底推出「中小企業經營管理工具書」以來，在企業界造成的熱烈反應，頗超出我們的意料。這充分表現了業界對管理制度的需求，以及大家對“管理工作永無止境”的認同感。甚且，眾多購戶及管理先進要求本公司能再度集結顧問群豐富的管理經驗，除一般的管理制度外，也能將更新、更有效的管理方式與心得，以及如何提昇人力素質與領導能力的要訣也能彙集成書，讓更多的廠商及管理人員，做為經營與管理上的參考。

凱信企管有鑑於此，特將顧問群輔導上百家企業之制度、辦法、表格精華、實施要訣，及企業於經營上最感頭痛或極欲排除瓶頸之問題的解決方法，彙編成本套「**新**管理制度百科全書」。我們深信，透過這套「**新**管理制度百科全書」，必能協助您解決內部的管理問題，建立應有的管理制度，幫助您在未來艱困的經營環境中，逢吉避兇，並將您應有的利潤——挖掘出來。

凱信企業管理顧問有限公司 謹識

中華民國81年9月15日

目 錄

1	如何分析公司的收益力	1
2	如何分析公司的活動力	29
3	如何分析公司的支付能力	53
4	如何分析公司的安定力	79
5	如何分析公司的生產力	103
6	如何分析公司的經營總合	135
7	如何分析公司的銷售力	149
8	如何分析公司的存貨管理能力	177
9	如何分析公司的銷管費用控制能力	201
1 0	如何分析公司的資金週轉能力	233
1 1	如何分析公司的經營計劃	257

目 錄

1	如何分析公司的收益力	1
1-1	觀察公司的獲利能力-營業毛利率的分析	2
1-2	觀察公司營業活動的成果-營業利益率的分析	5
1-3	觀察公司經營的結果-營業淨利率的分析	8
1-4	觀察公司產品的附加價值-邊際利潤率的分析	11
1-5	觀察公司整體經營績效-總資產報酬率的分析	14
1-6	診斷公司的經營體質-資本營業毛利率的分析	18
1-7	診斷公司經營及理財績效-股東權益報酬率分析	21
1-8	觀察公司資本的增值能力-企業利潤率的分析	25
2	分析公司的活動力	29
2-1	所投入的資金是否被有效運用-總資產週轉率的分析	30
2-2	掌握投入營業的資金-營業資產週轉率的分析	33
2-3	發覺閒置浪費的設備-固定資產週轉率的分析	36
2-4	發現呆帳或呆滯存貨-流動資產週轉率的分析	39
2-5	觀察商品或半成品的流動速度-存貨週轉率的分析	42
2-6	觀察款項回收速度-應收款項週轉率的分析	46
2-7	觀察應付款項償還速度-應付款項週轉率的分析	49
3	分析公司的支付力	53
3-1	觀察公司的資金調度-流動比率的分析	54
3-2	觀察公司目前的償債能力-速動比率的分析	57
3-3	觀察現金的償債能力-現金及存款比率的分析	60
3-4	掌握帳款的收支平衡-應收款項/應付款項比率的分析	63

3-5 掌握應收票據的運用效率-貼現票據/應收票據比率的分析	66
3-6 觀察固定資產由自有資金購買的比率-固定資產比率的分析	69
3-7 觀察長期資金是否用於固定資產-固定長期適合率的分析	72
3-8 掌握公司庫存現金的流量-現金增減的原因分析	75
3-9 掌握公司營運資金的變動-營運資金的增減分析	77

4 分析公司的安定力 79

4-1 觀察公司自己出資的資本-自有資本比率分析	80
4-2 觀察公司資本結構-負債比率的分析	83
4-3 掌握公司借款的額度-借款總額/資產總額比率分析	86
4-4 掌握到底有多少是實質借款-借款/存款比率分析	89
4-5 觀察以盈餘支付利息費用的能力-純益/利息費用倍數分析	92
4-6 掌握公司資金的創造力-自我資金成長力分析	95
4-7 觀察增資的效益-銷貨額增加率/資本額增加率分析	97
4-8 掌握銷貨收入與費用支出相等之點-損益兩平點分析	99

5 分析公司的生產力 103

5-1 觀察公司所銷售產品是否為附加價值高的產品-附加價值率分析	104
5-2 觀察員工的工作效率-勞動生產額的分析	107
5-3 觀察設備是否有效率的運作-固定資產生產力的分析	110
5-4 觀察有效率的作業時間(量)-勞動率的分析	113
5-5 觀察員工的獲利能力-每一個業務員營業利益的分析	116
5-6 觀察賣場的獲利能力-每一坪銷貨總額的分析	119
5-7 掌握客人席位的利用狀況-客席週轉率的分析	122
5-8 觀察每一個員工的機械設備能力-勞動裝備的分析	125
5-9 觀察獲利中有多少轉成薪資支出-勞動分配率的分析	128
5-10 觀察勞動中有多少剩餘利潤-資本分配率的分析	131

6 公司經營狀況綜合分析 135

- 6-1 分析經營的平衡度-作整體的評估(I) 135
- 6-2 觀察經營的平衡成長-作整體的評估(II) 139
- 6-3 觀察什麼利益是重要的呢?-利益率的整體評估 142
- 6-4 有系統的探討收益力的問題-以投資報酬率圖形作分析(I) 145
- 6-5 有系統的探討財務的問題-以ROI圖形作分析(II) 147

7 分析公司銷售能力 149

- 7-1 掌握客戶數呢?或是銷售單價呢?-銷貨總額之分析(I) 150
- 7-2 掌握商品的流通速動與庫存量-銷貨總額之分析(II) 153
- 7-3 掌握營業人員的銷貨額-銷貨總數之分析(III) 156
- 7-4 固定資產、機器設備是否有效運用-銷貨分析 159
- 7-5 商品銷售效率-商品毛利比率分析 162
- 7-6 商品貢獻度-商品貢獻度分析 165
- 7-7 暢銷商品分析-暢銷商品之分類 168
- 7-8 暢銷商品與滯銷商品-商品品質分析 170
- 7-9 季節性營業變動-季節指數分析 172
- 7-10 從高額商品開始之重點管理-ABC管理分析 174

8 分析公司存貨管理能力 177

- 8-1 掌握適當的存貨額-預計存貨額之分析 178
- 8-2 掌握季節性商品的適當存貨量-百分率變異法分析 181
- 8-3 掌握賣場商品的陳列數量-每坪平均存貨額的分析 184
- 8-4 一次購買多少存貨最划算-經濟訂購量(EQC)的分析 187
- 8-5 什麼時候訂貨最節省成本-訂購點(ROP)管理法分析 190
- 8-6 商品定價的評估-定價率分析 193

8-7 整體毛利的評估-平均毛利率分析	195
8-8 掌握商品之正確存貨量-商品存貨率分析	198
9 分析公司銷管費用的能力	201
9-1 核算一下銷管費用是否已超支-銷管費用比率分析	202
9-2 銷售費用是否被有效運用-銷售費用比率分析	205
9-3 公司的人事費用是否過高-人事費用比率分析	208
9-4 掌握薪資水準的高低-員工平均薪資分析	211
9-5 瞭解公司對員工福利經費支出的額度-職工福利費比率分析	214
9-6 評估廣告效力-廣告費比率分析	217
9-7 區分變動費用及固定費用-費用習性分析(I)	220
9-8 區分變動費用及固定費用-費用習性分析(II)	223
9-9 掌握資金成本的高低-資金成本分析	226
9-10 觀察員工流動率高低-員工流動率分析	228
9-11 瞭解公司負擔利息費用的程度-支付利息比率分析	230
10 公司資金運用的分析	233
10-1 掌握週轉金的額度-應收(付)貨款額度的分析	234
10-2 瞭解除銷期間的長短-帳齡分析法	237
10-3 瞭解存貨滯銷的狀況-存貨滯銷天數分析	240
10-4 掌握營業利益能產生多少的資金-資金運用表分析	243
10-5 正確掌握現金的收支-資金預算表	246
10-6 從回收期間評估設備投資效益-回收期間法分析	249
10-7 從獲利率評估設備投資效益-投資報酬率分析	251
10-8 評估租賃設備是否有利-租賃設備有利性分析	253
10-9 以損益兩平點評估投資計劃-投資報酬率損益兩平點分析	255

11-1 從營業淨利目標規劃營業計劃-目標營業資本獲利率	258
11-2 掌握利潤、銷售金額、成本的變動-損益兩平點分析	260
11-3 掌握賺得多少才算理想-預計銷售額分析	263
11-4 確保中期的穩定利潤-擬定中期利潤計劃	266
11-5 開發新產品、加強研究發展計劃-擬定附加價值增值計劃	269
11-6 預測能夠銷售多少呢?-銷售可能金額的分析	272
11-7 用以往銷售記錄做未來銷售預測-以移動平均法分析	275
11-8 掌握如何將年度計劃落實到每月計畫-使用季節指數(地區指數)	277
11-9 如何制定採購計劃-採購預算之分析	280
11-10 掌握各部門業績-各部門邊際利潤分析	283
11-11 掌握各地區的業績-各地區邊際利益法分析	286
11-12 掌握每月的經營成果-執行每月結算	289
11-13 分解各項經營因素-經營矩陣圖進行目標管理	291
11-14 診斷經營型態是否具有前瞻性?-利用經營自我判斷檢核表來診斷	295

I . 如何分析公司的收益力

1-1 觀察公司的獲利能力-營業毛利率的分析	2
1-2 觀察公司營業活動的成果-營業利益率的分析	5
1-3 觀察公司經營的結果-營業淨利率的分析	8
1-4 觀察公司產品的附加價直-邊際利潤率的分析	11
1-5 觀察公司整體經營成效-總資產報酬率的分析	14
1-6 診斷公司的經營體質-資本營業毛利率的分析	18
1-7 診斷公司經營及理財績效-股東權益報酬率分析	21
1-8 觀察公司資本的增值能力-企業利潤率的分析	25

觀察公司的獲利能力-營業毛利率的分析

[步驟 1] 營業毛利的計算

$$\boxed{\text{營業毛率}} = \boxed{\text{營業額}} - \boxed{\text{營業成本}}$$

[步驟 2] 營業毛利率的計算

$$\boxed{\text{營業毛利率}} = \frac{\boxed{\text{營業毛利}}}{\boxed{\text{營業額}}} \times 100$$

[步驟 3] 與同業平均值比較

$$\boxed{} \% - \boxed{} \% = \boxed{} \%$$

公司的營業
同業平均營業
差異
毛利率
毛利率

評	佳
	尚可
	劣
價	

(以日本企業為例)

(單位%)

製造業平均	22.9	化學工業	26.8	精密機械器具製造業	24.3
食料品工業	27.5	非鐵金屬工業	15.1	建設業平均	16.4
纖維工業	18.8	金屬製品工業	22.8	批發業平均	18.2
紙加工品工業	20.9	機械器具製造業	26.4	零售業平均	30.5
印刷製本業	30.0	電氣機械器具製造業	19.0		

[步驟 4] 與公司去年度比較

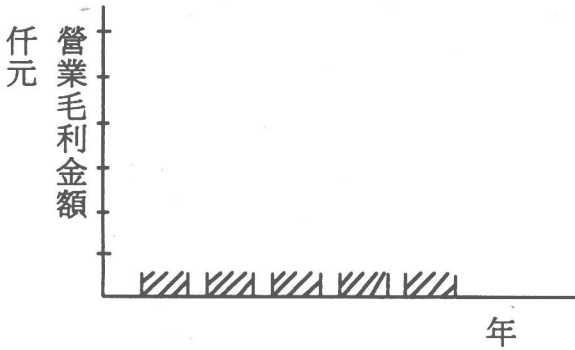
$$\boxed{} \% - \boxed{} \% = \boxed{} \%$$

本年度營業毛利率
去年度營業毛利率
差異

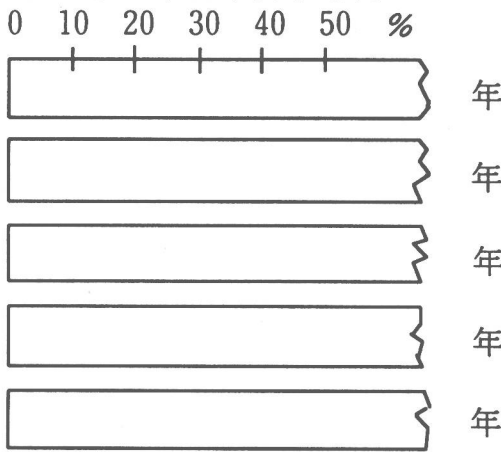
所謂營業毛利率 主要係測試公司獲利能力是否良好的指標。毛利率提高表示公司獲利能力增強，反之毛利率降低表示公司獲利能力有減弱的現象。

以圖形表示

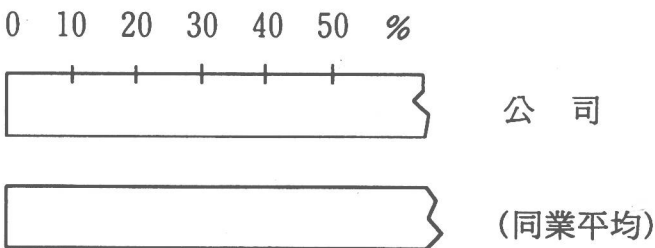
①以座標圖型觀察各年營業毛利



②以帶狀圖形觀察各年營業毛利



③以帶狀圖形觀察公司與同業之比較



分析的重點：

- ①營業毛利率提高表示銷貨收入增加或銷貨成本有降低現象。
 - 銷貨收入增加可能是銷售數量增加或單位售價提高所致。
 - 銷貨成本降低可能是銷售數量減少或單位成本降低所致。
- ②營業毛利率降低表示公司銷貨收入減少或銷貨成本有提高現象。
 - 銷貨收入減少可能是銷售數量減少或單位售價降低所致。
 - 銷貨成本增加可能是銷售數量增加或單位成本提高所致。

1-2 經營分析

觀察公司營業活動的成果-營業利益率的分析

〔步驟 1〕 營業利益的計算

$$\text{營業利益} = \text{營業毛利} - \text{營業費用}$$

〔步驟 2〕 營業利益率的計算

$$\text{營業利益率} = \frac{\text{營業利益}}{\text{銷貨總額}} \times 100$$

〔步驟 3〕 與同業間比較

$$\boxed{\quad\quad\quad}\% - \boxed{\quad\quad\quad}\% = \boxed{\quad\quad\quad}\%$$

公司的營業利益率 同業間平均營業利益率 差異

評 價	佳
	尚可
	劣

(以日本企業為例)

(單位：%)

製造業平均	4.6	化學工業	5.2	精密機械	5.6
食品工業	3.9	非鐵金屬工業	3.5	器具製造業	
纖維工業	3.9	金屬製品工業	4.8	建設業平均	2.8
紙加工品工業	4.5	機械器具製造業	6.2	批發業平均	2.0
印刷製本業	4.9	電氣機械器具製造業	4.4	零售業平均	2.9

〔步驟4〕與公司去年度比較

$$\boxed{}\% - \boxed{}\% = \boxed{}\%$$

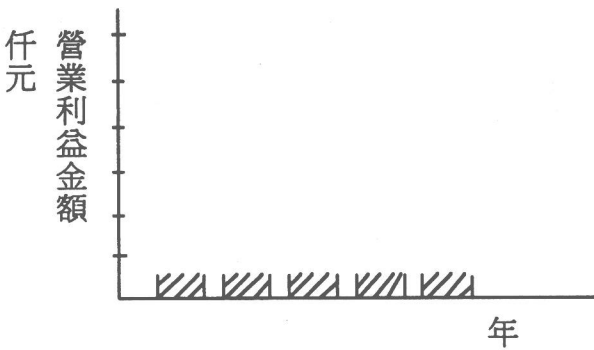
本年度營業利益率 去年度營業利益率 差異

所謂營業利益率

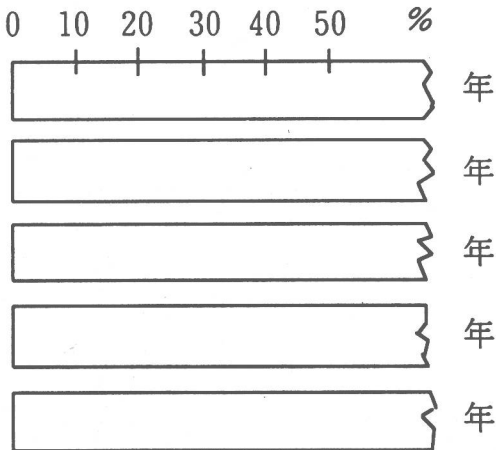
主要是測試公司對推銷費用、管理費用、總務費用控制是否良好的指標。

以圖形表示

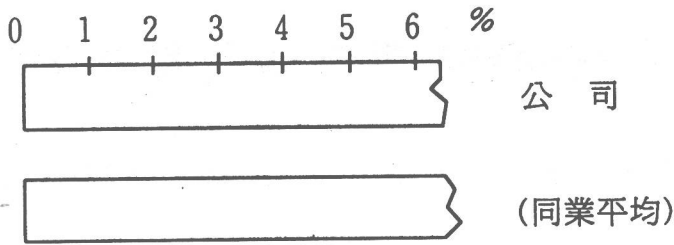
①以座標方式觀察各年營業利益金額



②以帶狀圖形觀察各年營業利益率



③以帶狀圖形觀察公司與同業間之比較



分析的重點

- ①在財務會計上利息費用是屬營業外支出，但某些企業卻認為利息費用屬營業上必要支出，因此，分析時也將利息費用列入營業費用。
- ②分析營業利益時，應考慮公司銷售產品的性質。如所銷售的產品屬新開發的產品，那推銷費用增加是正常現象。但，如產品是屬穩定型產品，那推銷費用增加就是異常情形，管理者應追查原因。
- ③營業利益率與同業間比較雖然評價為佳，不過分析時應注意營業額與公司規模是否成正比。
- ④營業利益率降低時，首先應檢討推銷費用、管理費用、總務費用是否有濫用的情形，並提出改善措施。