
經營分析 與企業診斷

——企業經營系統觀

劉平文 編著



經營分析 與企業診斷

—企業經營系統觀

劉平文編著

華泰書局

版權所有·翻印必究

經營分析與企業診斷 — 企業經營系統觀

編者／劉平文

發行者／吳茂根

發行所／華泰書局

台北市辛亥路三段5號

行政院新聞局局版臺業字第1201號

總經理／華泰文化事業有限公司

台北市辛亥路三段5號

電話／377-3877

傳真／377-4393

印刷／瑞明彩色印刷有限公司

電話／3088928·3089616

1991 (民國80)年1月初版

1993 (民國82)年8月一刷

ISBN 957-8995-25-3 (平裝)

ISBN 957-8995-24-3 (精裝)

基本定價 平裝 捌元柒角伍分

精裝 玖元伍角

序 言

「企業經營管理」是一門頗為複雜且具整合性的學問，就實務面而言，現代企業之管理者必需瞭解「企業功能」（包括行銷、生產、財務、人事、與研究發展），以及「管理功能」（包括計劃、組織、用人、領導與控制），更需要面對企業之環境面、策略面、組織面、意識面、行為面與方法面等不同層面之決策事宜。

處於當前環境快速變遷之企業競爭疆域，吾人隨處可見經營得法、蒸蒸日上的成功企業，相反的，由於經營管理不善而肇致危機或衰敗之企業亦在所多有、屢見不鮮。為了解企業成功、失敗的原因以供來者之鑑，許多學者莫不致力於此一方面之探討，例如，知名的「追求卓越」(In Search of Excellence)一書中，Peters & Waterman針對62家成功的大公司進行深入研究，而提出了成功的公司一般具有「行動導向」、「接近顧客」、「鼓勵員工自主性及創業精神」、「透過人來提高生產力」、「強調企業價值觀」、「做內行的事」、「組織單純、幕僚精簡」、「寬嚴並濟」等八大共同特質；國內學者李仁芳、劉家駒及宋光文等亦曾合力針對企業危機進行探索性研究，歸納出十四項企業危機之主要成因，包括「經營心態不踏實」、「家族企業弊端」、「企業過去成功模式之誤導」、「高階層人員長期派系鬥爭」、「缺乏適當規劃作業」、「盲目投資、擴充過度」、「集權專擅、授權不足」、「缺乏有效的控制制度」、「長短期資金配置不當」、「舉債過度、利息負擔太重」、「現金規劃不當」、「銀行採取信用緊縮」、「遭受拖累」及「專業知識與技能不足」等。除此之外，從整體觀點、企業內外部因素、或不同類型之產業與企業等角度探討企業成功、失敗原因之研究可說不勝枚舉，無法一一列述。

然而，了解企業成敗的原因或特質固然有助於企業經營理念上之

認知與惕勵，但如此僅能反映出一種靜態的「現象」、「事實」或「本質」，尚不足以說明由這些「現象」、「事實」或「本質」與造成企業成敗之演變關係；事實上企業經營係一種動態的「過程」，無論成功或失敗，其結果均由營運過程中點滴事實或問題累積互動而成，以致「冰凍三尺非一日之寒」。因此，欲健全企業經營，除理念之認知與惕勵外，必須由營運過程中不斷的觀察、分析與探究，隨時發掘問題以矯正缺失並導正方向，方為落實的做法。此即是經營分析與企業診斷之真正目的與功效。

一般而言，所謂經營分析較偏重利用營運過程中不斷產生的定量(quantitative)或數量性的資料(例如會計報表、財務收支、原物料進出量記錄、生產統計、工時記錄等等)加以分析，方式之一為計算某些指標(例如各種財務比率)，而後與相同之客觀指標值加以比較。方式之二為就某些數量資料值進行「縱斷面」之分析比較。方式之三則針對不同企業間之相同資料進行「橫剖面」比對，以發現可能存在之問題，供進一步檢討改善及調整決策之參考。

至於企業診斷，一般則範圍較廣，它除了利用各種定量與定性(qualitative)資料分析探討企業可能存在之問題外，更強調發掘各種問題產生之根本原因。由於企業體系內部問題常非單一原因造成，彼此間亦常存在互動關係，因此企業診斷必須由整體角度分析，同時，為了解各種定性資料之意義並顧及考量層面之廣度，從事企業診斷常需輔以適當的「檢核表」(check list)，以求週延。

基於上述觀點，作者認為欲有效從事經營分析及企業診斷，必須建立一套系統(system)的觀念，從各種不同角度及不同層面出發，兼容並顧而加以整合，方較能收實效。因此，本書整理歸納提出一系統性的整體架構(見附圖)，並依該架構中之各部份劃分篇、章、加以理論說明並列舉實例，期能提供一較完整的學習教材及實用參考。

本書共分四篇15章，全書架構簡述如下：

第一篇「觀念篇」共計三章(第一章至第三章)，當在闡釋系統

的觀念及基於系統觀點應用於企業經營之探討，同時，對於經營分析與企業診斷應了解之基本概念亦加以說明，使經由觀念之建立而循序漸進，以認識經營分析與企業診斷應有之全貌。

第二篇「分析篇」包括五章（第四章至第八章），經由經營分析各種常用方法之介紹，而後再配合各種方法之應用分別從企業經營之經營計劃、預算控制、資金管理等投入面及利益管理、營運特性分析等產出面說明經營分析一般所涵蓋之層面、範圍、內涵及實務應用。

第三篇「診斷篇」共分四章（第九章至第十二章），旨在由企業經營內部運作之整體角度加以探討，分別說明策略面、組織面、企業功能面及整體績效面所應了解之意義、內涵及各層面間彼此之相互關係，並介紹欲進行各層面診斷可考慮採行之方式與實例應用。

第四篇「整合篇」計三章（第十三章至第十五章），強調基於企業系統觀點，尚應分析企業營運之各種外部環境與其影響、處於急速變化之環境中企業應如何有效運用資訊以提昇競爭優勢、及應建立危機意識並強化危機管理工作，以使了解企業系統之互動性及整合性，俾有助於整體企業經營效率與效能之提昇。

本書一方面可用為專科或大學「經營分析」、「企業診斷」等課程之教科書，以理論學習及觀念培養出發，並經由各種實例說明使學習者能於進入企業界前即先行了解企業營運之真實世界與問題，進而培養理論與實務結合並能有效靈活運用之能力。另一方面，本書亦適合企業界人士從事實務之參考，除可強化對於整體企業系統之深入了解，亦協助提供實務運用可考慮之遵循原則與方向，以收「見樹又見林」之相輔相成功效。

本書目的旨在建立企業經營管理之整體系統觀點，由於探討之層面所涉甚廣，對資料之蒐集亦力求詳盡完整；同時，並彙集作者多年來從事教學、研究、企業輔導、實務工作之企劃與經營管理、及於政府相關研究單位服務等多方面獲致之學識經驗，加以整理而成。期能拋磚引玉達成知識、經驗之傳遞功能，亦希能對實務界有所助益，此

皆是作者的期待。

本書撰寫得助於父母之栽培、師長之教誨、同窗之切磋與長官、同事、好友之鼓勵等甚多；尤其本書架構與內涵自始即承蒙吳秉恩老師之指導，小妹平君及好友宋光文、邱明焜、霍孟苓、邱政元、賴思閩、林美娟、劉昭吟、陸永玲、彭怡賢、郭乃榕、陳淑儀、趙君方等熱心協助整理資料與稿件，均不勝感激。而來自華泰書局吳茂根先生之敦促及家人之支持鼓勵，更是本書得以完成之主要動力。特此一併謹致最深之謝忱。

本書涵蓋範圍甚廣，作者雖盡力蒐集相關資料並殫精竭慮整理撰寫成篇，然有欠周詳及漏誤之處仍在所難免；除一切應由作者完全負責之外，尚祈諸先進方家不吝賜教、指正，俾供日後修訂。

劉平文 謹識

民國七十九年九月

于經濟部科技顧問室

目 錄

序 言

第一篇 觀念篇

第一章 企業經營之系統觀	2
第一節 現代企業之角色	3
第二節 系統觀念	8
第三節 企業經營系統	12
第四節 本書架構	16
第二章 經營分析之基本概念	19
第一節 經營分析之定義	20
第二節 經營分析的範圍	21
第三節 經營分析之基本工具	23
第四節 經營分析之基本步驟	44
第三章 企業診斷之基本概念	48
第一節 企業診斷之意義與目的	49
第二節 企業診斷之範圍與重點	51
第三節 企業診斷之程序與方法	56
第四節 診斷者之立場	66

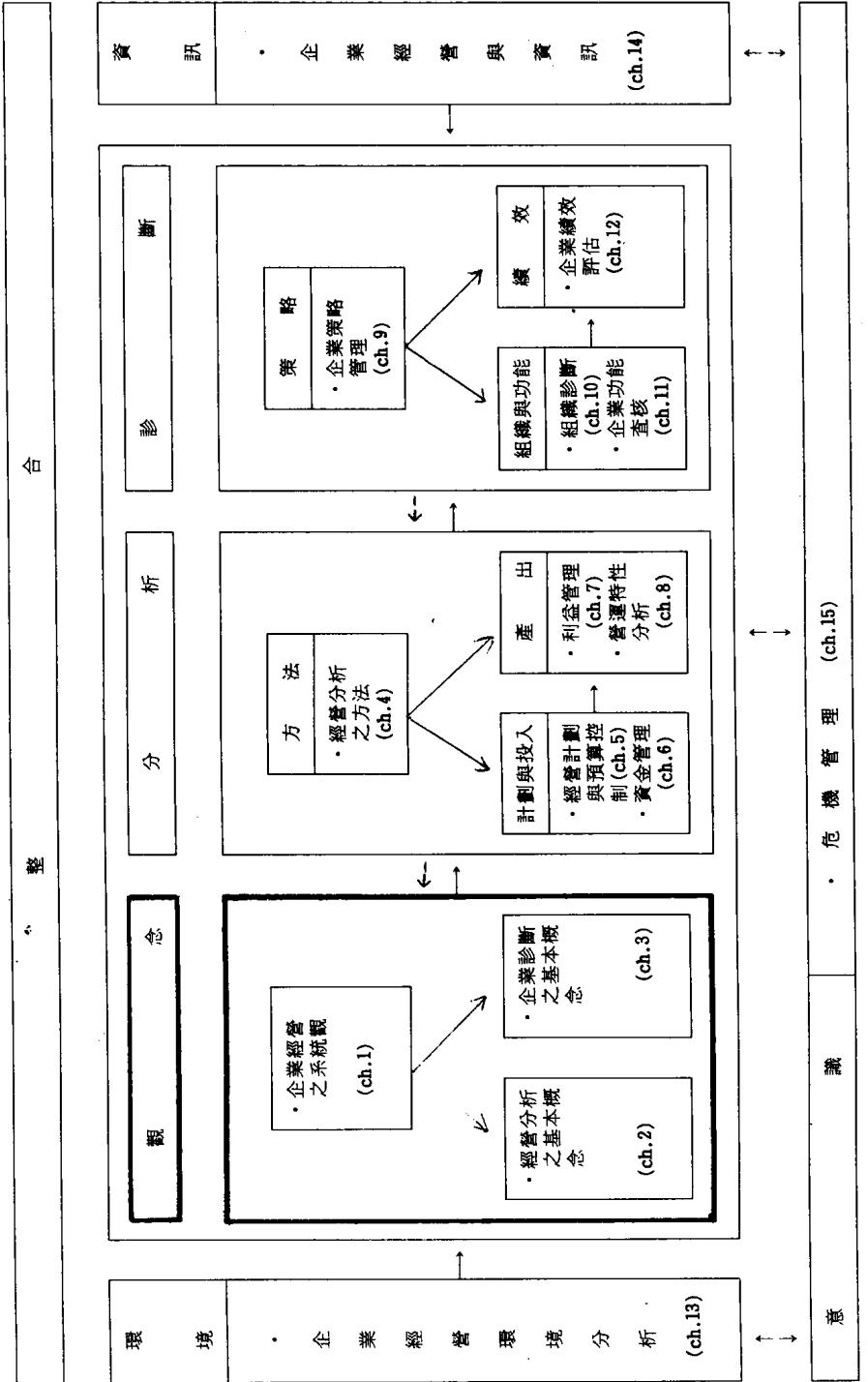
第二篇 分析篇

第四章 經營分析之方法	69
第一節 比率分析	70
第二節 比較分析	77
第三節 趨勢分析	84
第四節 指數分析	90
第五節 標準差異分析	93
第六節 圖表分析	96
第五章 經營計劃與預算控制	114
第一節 計劃與控制之基本概念	115
第二節 經營計劃之研擬與執行	122
第三節 預算之研擬與控制	129
第四節 標準成本設定與差異分析	156
第六章 資金管理	163
第一節 基本概念	164
第二節 營運資金分析	166
第三節 資金計劃	178
第四節 資金運用能力之提昇	185

第七章	利益管理	192
第一節	利益計劃	193
第二節	損益平衡分析	202
第三節	毛利益分析	212
第四節	損益變動分析	216
第八章	營運特性分析	220
第一節	收益性分析	221
第二節	安全性分析	225
第三節	活動性分析	231
第四節	成長性分析	235
第五節	生產力分析	237
第六節	營運特性分析表實例	244
 第三篇 診斷篇		
第九章	企業策略管理	250
第一節	策略之意義與範圍	251
第二節	策略管理與策略規劃	253
第三節	策略規劃之基本要素	255
第四節	企業策略優劣勢分析	260
第五節	可行之策略方案	263
第六節	策略之執行	264
第七節	策略的評估與稽核	265

第十章	組織診斷	277
第一節	組織結構	278
第二節	組織程序	284
第三節	資訊與控制	289
第四節	組織文化	292
第五節	領導與權力	294
第十一章	企業功能查核	297
第一節	行銷管理之評核	298
第二節	財務管理之查核	312
第三節	生產管理查核	320
第四節	人事管理診斷	328
第五節	研究發展管理評核	333
第十二章	企業績效評估	348
第一節	企業績效衡量之重要性與內涵	349
第二節	企業績效評估之理論基礎	350
第三節	企業績效評估準則之實證探討	359
第四篇	整合篇	
第十三章	企業經營環境分析	369

第一節	環境分析之意義與範圍	370
第二節	一般環境分析	370
第三節	產業環境分析	379
第十四章	企業經營與資訊	405
第一節	企業資訊之來源與應用	406
第二節	經營管理資訊系統	418
第十五章	危機管理	435
第一節	危機管理之意義	436
第二節	企業危機之成因	437
第三節	企業危機之偵測	448
第四節	危機之因應	451
第五節	危機之預防	454
本書參考書目		457



第一章 企業經營之系統觀

第一節 現代企業之角色

- 壹、企業的意義
- 貳、企業的目標
- 參、企業經營之要素
- 肆、現代企業之特性

第二節 系統觀念

- 壹、系統的組成與範圍
- 貳、系統的控制與回饋
- 參、子系統與界面

第三節、企業經營系統

- 壹、企業環境
- 貳、企業經營系統
- 參、企業經營系統的特性

第四節 本書架構

本章討論問題

本章參考書目

第一章 企業經營之系統觀

自由經濟體制下的現代工商社會，各種組織機構之活動多樣化、複雜化，其中企業活動無疑地最具關鍵性，因此企業組織便扮演著經濟發展之樞紐角色。它運用了各種人力、物力及財力資源，經過實體轉化生產，提供社會所需的財貨及勞務，一方面「市場機制」提供媒介轉換功能，另一方面「管理活動」發揮操作營運效能，促使產銷活動生生不息，成為現代社會進步的原動力。

為深入了解企業內外部之各種運作過程與互動關係，並進一步對於企業整體營運加以分析及診斷，本章首先就企業之內涵與角色，以及企業經營系統略加介紹，以求整體觀念之了解。

第一節 現代企業之角色

壹、企業的意義

廣義而言，所謂「企業」乃指企求達成某種特定目標的事業組織，也泛指人們為謀求生存目標及追求美好生活目標的系列活動，包括士、農、工、商各業之營利性活動及其他非營利性之慈善或公益活動，它具有提供有形財貨或無形勞務，以滿足他人慾望及需要之功能，並賺取利潤以維持組織生存與成長之特質，或兼具履行社會責任之目的。所以「企業含有企求達成組織本身之特定目的，同時也協助滿足他人慾望的深義。換言之，企業乃是一種達成他利及自利之人類活動。

狹義而言，所謂「企業」則指為達到特定利潤目的，從事財貨與

勞務之產銷，創造顧客需要，並滿足顧客需要之構成體，此即專指農、工、商之「營利事業」。

從事企業活動的組織有許多種類，這些組織統稱為「企業機構」，小至街頭巷尾之雜貨店，飲食店、大至石油公司及多國籍公司均屬之。在我國通常所稱之商業(commerce)、工業(industry)、農業(agriculture)、貿易業(trade)及金融保險業(financing and insurance)等皆屬企業之範疇。

處於自由經濟體制之下，企業實為構成國民經濟活動的基本單位，一般人們的日常生活需要，如衣、食、住、行、育、樂等，莫不透過企業而獲致滿足。透過企業的經營，不但提供了大家所需要的財貨與勞務，而且也由於參加投資的企業股東，可以經由企業所產生的盈利，而獲得投資報酬；所以，企業非但是一個產品的「生產」單位，而且也是一個「分配」單位。

當然企業的經營也存在各種不確定性及風險，例如：天然災害、技術落伍、銷售不暢、成本太高、倒帳風險及員工流動等問題。因此，經營企業除了需要土地、資本、勞力、機器設備、原材料，及產銷方法等生產要素，從事「行銷」、「生產」、「人事」、「財務」及「研究發展」等「企業活動」之外，還必須運用計劃、組織、任用、指導及控制等「管理活動」、達到生存與發展之目標，同時也能兼顧到對顧客、員工、股東、及社會大眾應盡的責任。

貳、企業的目標

不同企業所追求之目標可能有異，同時目標種類亦形形色色，不一而足。不過基本上其目的性價值乃在追求短期生存與長期發展。如再具體而言，約可分為以下各類：

一、經濟利潤目標

一般言，營利性之企業機構旨在追求股東的經濟利潤以及員工的

私人所得之目標。換言之，若無私利之存在，即無企業之存在。因此，不談「企業化」經營便罷，欲談企業化即需講求「合理利潤」之目標，方能確保企業之生存，進而促使企業有效的運用各種資源，開發新產品及新市場，滿足更多顧客之需求，「以事業培養事業」，「以事業發展事業」，造福廣大人羣。

一般企業經營者均不諱言，企業經營最基本目的乃在「營利」，雖然松下幸之助先生在其經營理念中揭櫫，「企業經營目的乃在服務」，但其背後潛在動機，則是利潤，否則如何造福人羣。同時，因企業獲有利潤，才能提供股東較多利得，達到滿意，亦可因此提供員工較佳待遇福利，達到員工滿意目標。

二、顧客滿意目標

追求合理利潤是確保企業生存的重要工具性目標，但並非其唯一目標。彼得杜魯克(Peter F. Drucker)曾在其所著之管理學(Management)中指出：「企業目標的唯一有效定義即是創造顧客」。足見企業者欲達成利潤目標，應兼顧利潤及顧客服務，因為若服務不佳，顧客無法滿意，間而將影響企業之營利機會。

要創造顧客，必然要先尋找顧客，確定顧客需求的種類，預測需求的潛量，而後設計合適之產品，加以製造，並以有效的行銷策略與方案，提供給顧客，促請購買，以滿足他們的慾望，同時獲取應得之利潤。至於如何滿足顧客慾望，則應注意①價格因素②品質因素③時間因素④態度因素以及⑤資訊因素，方能確實讓顧客滿意。

三、社會責任目標

企業除追求營利目標及滿足顧客需求之外，尚需顧及社會責任之履行。過去有關社會責任之履行雖然爭議頗多，反對者如經濟學家海約克(Hayek)、佛利曼(Friedman)，但企業在企求長期發展，應有「取之於社會，用之於社會」之回饋心理；且應存「外部社會成本需要內部化」之體認；杜魯克先生特別提出企業三大任務之一即為對社會責任之履行。