

现代工商企业管理基础课程系列教材 总主编 王方华

GSGL^⑥

工商企业经营分析

GONGSHANG QIYE
JINGYING FENXI

吴宝法 曹瑛 主编



山西经济出版社

现代工商企业管理基础课程系列教材 总主编 王方华

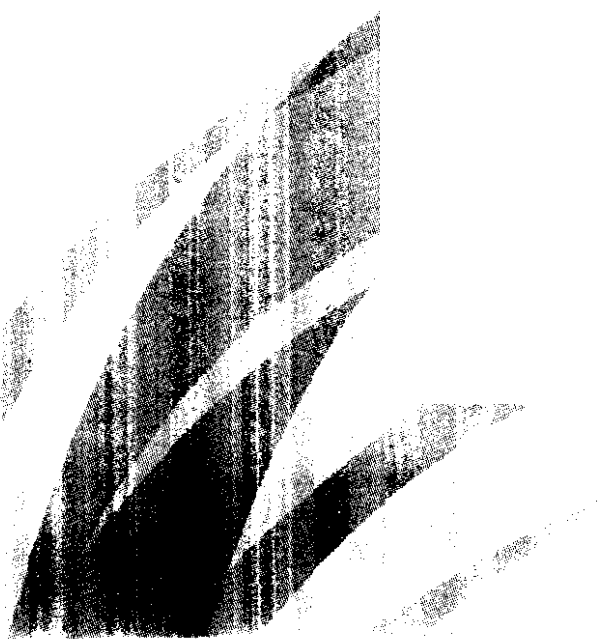
6

工商企业经营分析



GONGSHANG QIYE
JINGYING FENXI

吴宝法 曹瑛 主编



山西经济出版社

书 名：工商企业经营分析

作 者： 吴宝法 曹 瑛 主编

出 版 者： 山西经济出版社（太原市并州北路 69 号·

邮编：030001·电话：4044102）

发 行 者： 山西经济出版社发行·新华书店经销

印 刷 者： 山西人民印刷厂

开 本： 850×1168 1/32

印 张： 13

字 数： 315 千字

印 数： 0001—3 000 册

版 次： 1999年2月第1版 1999年2月第1次印刷

书 号： ISBN 7—80577—842—6/F·842

定 价： 24.80 元

责任编辑： 寇志宏 **复 审：** 王宏伟 **终 审：** 李肖敏

总前言

在中国企业走向市场的过程中，人们对管理的重要性的认识日益加深，“向管理要效益”，已成为各类工商企业基本的目标，正愈来愈深入人心。

面临这样的形势，迫切需要更多的人们来熟悉管理、了解管理和掌握管理。其中不仅包括企业的各级主管、包括基层干部，而且包括各类技术人员，乃至广大的班组长。只有当企业的绝大多数管理者都通过学习与培训，掌握了工商企业管理的基础知识、基本技能以后，“向管理要效益”才能真正落到实处，并取得预期的收获。

正是基于这样的考虑，我们想着手编一套适应于“两个根本性转变”要求的管理教材，我们把它定名为《现代工商企业管理基础课程系列教材》。这个想法得到了山西经济出版社领导们的大力支持，他们前瞻性的出版思路与务实性的工作作风，促使我们写作的节奏加快了，力求能与之相吻合。经过近一年的努力，这套系列教材终于出版了。在写作中我们力求体现以下几个特点：

一是“新”。丛书力求适应转型中的工商企业的需要，适应现代企业制度建设的需要，把国内外企业管理的新理论、新技术反映出来，以帮助读者了解现代工商管理的新知识。

二是“实用”。丛书的目标读者是工商企业的广大职工，包括各级主管、各类技术人员、广大班组长，以及各方面非管理专业出身的人士学习管理之用。为此，在写作中我们力求体现实用性，

尤其在具体的操作上花了较浓的笔墨。

三是“简明”。丛书立足于工商企业管理基本面的介绍，为此，全书的框架拉得比较开、内容比较全。然而，与此同时对基本原理、基本技能的介绍中则力求简明，有的内容只是介绍了一个大概的知识，留下了较大的扩充空间。这样，就给老师讲课留下了很大的选择性与重点性，教师可以根据本地、本校的实际，选择针对性的内容进行教学。

丛书由上海交通大学管理学院副院长王方华教授任总主编，一共由十一本组成，这十一本是：《工商企业管理基础》、《工商企业营销管理》、《工商企业财务管理》、《工商企业人力资源管理》、《工商企业生产营运管理》、《工商企业经营分析》、《工商企业财务会计》、《工商企业国际贸易实务》、《工商企业公共关系管理》、《工商企业投资管理》、《市场经济学基础教程》。

丛书在写作中得到了上海交通大学管理学院、复旦大学企业管理系、上海轻工业高等专科学校老师们的大力支持，得到了山西经济出版社领导与编辑的大力支持，在此表示衷心的感谢。

丛书的写作参考了国内外工商管理教材的大量素材，对各有关作者表示深切的谢意。

由于认识及水平有限，丛书可能存在不少疏漏与不足，敬请各位读者批评、指正。

王方华

1998年10月于上海

目 录

第一章	企业经营分析概述	(1)
第一节	企业经营与经营分析	(1)
第二节	企业经营分析的特点与要求	(5)
第三节	企业经营分析的主要范围与方法	(15)
第四节	企业经营分析的结构体系	(18)
第二章	企业筹资分析	(25)
第一节	企业筹资环境分析	(25)
第二节	企业筹资方式分析	(28)
第三节	企业筹资经济分析	(35)
第三章	企业投资分析	(53)
第一节	企业投资环境分析	(53)
第二节	企业投资机会分析	(61)
第三节	企业投资风险分析	(66)
第四节	企业投资效益分析	(74)
第四章	企业经营规模分析	(79)

第一节	企业规模经济理论	(79)
第二节	企业合理规模分析	(83)
第五章	企业经营战略分析	(92)
第一节	企业经营环境分析	(92)
第二节	企业经营战略和风险分析	(105)
第三节	企业经营战略方案分析	(114)
第六章	企业经营市场分析	(118)
第一节	市场环境分析	(118)
第二节	市场引力分析	(130)
第三节	企业实力评价	(141)
第七章	企业竞争力分析	(152)
第一节	企业竞争力概述	(152)
第二节	企业竞争力的表现及衡量	(154)
第三节	影响企业竞争力因素分析	(158)
第四节	提高企业竞争力的途径分析	(161)
第八章	企业信用分析	(169)
第一节	企业信用分析概述	(169)
第二节	企业信用分析的信息	(177)
第三节	企业信用分析的内容	(181)
第四节	信用分析的管理	(188)
第九章	企业生产分析	(197)
第一节	企业生产分析概述	(197)
第二节	生产技术分析	(210)
第三节	生产设备分析	(220)

第四节	企业生产成果分析	(230)
第十章	企业产品分析	(239)
第一节	产品生命周期分析	(239)
第二节	产品质量分析	(246)
第三节	新产品开发分析	(253)
第四节	产品品牌分析	(258)
第十一章	企业资产分析	(266)
第一节	企业固定资产分析	(266)
第二节	企业流动资产分析	(271)
第三节	企业资产结构优化分析	(280)
第十二章	企业经营人才分析	(285)
第一节	企业经营人才的基本要求	(285)
第二节	企业经营人才的结构	(287)
第三节	企业经营人才的开发和培训	(289)
第十三章	企业经营组织分析	(297)
第一节	企业经营组织功能概述	(297)
第二节	企业经营组织机构模式	(308)
第三节	企业经营组织功能优化	(313)
第十四章	企业证券分析	(318)
第一节	企业证券概述	(318)
第二节	企业股票分析	(326)
第三节	企业债券分析	(335)
第十五章	企业形象分析	(341)

第一节	企业形象的总体评述	(341)
第二节	企业形象的重塑	(349)
第三节	企业形象的经营策略	(358)
第十六章	企业经营效益分析	(372)
第一节	企业经营效益概述	(372)
第二节	企业经营效益分析的基本方法	(376)
第三节	企业经营效益分析的指标体系	(383)
参考文献		(404)
后记		(406)

第一章 企业经营分析概述

本章提要

现代企业经营必须借助各种分析手段，对企业经营活动中的诸要素、各环节系统，全面、及时地分析，以使企业经营实现预期目标。企业经营分析概述一章是本书的概括叙述，首先探讨了企业经营与经营分析的含义、特点、作用及分析要求，随后阐述了经营分析的范围与方法，最后勾画了经营分析的结构体系。

第一节 企业经营与经营分析

企业经营与经营分析是相互关联而又有区别的概念，对此必须弄清它们各自的含义。

一、企业经营的含义

经营是一项为实现企业目标对企业各种重要经济活动进行运筹、谋划的综合性职能，经营管理是企业执行经营职能所从事的各种管理工作的总称。

在企业中，为了使各个专业管理能够综合协调、同步发展，以发挥管理的整体功能，就需要建立和健全企业经营体系。它是以企业系统的生产技术经营活动为对象，由许多相关的经营要素、经营环节、管理部门，以及企业与外部环境的关系等集合而成，并具有特定功能的有机体，其实质是对企业系统的经营，进行计划、组织、指挥、协调和控制的综合管理系统。

企业经营管理体系的主要特点是：

(1) 它是一个多层次、多目标的系统。在这一系统中，又有若干经营管理的分系统，分系统下面，还有若干子系统。各个分系统和子系统都有各自的目标，而这一目标必须服从于、服务于整个企业经营系统的总目标，以保证企业经营目标的实现。

(2) 它是一个多功能的人造系统。这个管理系统的一切活动都是以人为主体的，无论是经营管理的总系统，还是各个分系统或子系统，都有专门的管理人员从事大量的智力劳动，才能保证它们特定功能的发挥，否则，它们的功能也不能自然而然地产生和形成。

(3) 它是一个能适应环境变化的、开放的系统。这一系统与其周围的社会环境、经济环境、文化环境等都有一种动态的相互作用。企业经营系统作为开放的动态系统，具有信息传输和处理功能，以各种经营信息来及时地处理和指导企业的经营活动的顺利进行。

现代企业的经营管理是在传统管理的基础上，在市场经济日趋发展的条件下，在我国经济体制改革不断深化的情况下，逐步形成的。所以现代企业经营管理与传统管理相比较，具有自身特点：

(1) 它是以提高经济效益为中心的管理。我国传统的管理，侧重于以生产为中心，而不重视经济效益，而今企业的经营管理，在以提高经济效益的前提下，注意强化企业的竞争能力和应变能力，以满足市场和消费者需求为导向，实现企业的利益目标。

(2) 它是决策性管理。在传统管理条件下，企业乃是上级机关的附属物，而不是市场的主体，缺乏独立自主进行决策的条件，只能实行执行型的管理。而今，企业已成为相对独立的市场主体，拥有了自主经营的权利，由此企业的经营决策成为它的首要职能。

(3) 它是开系统的管理。在传统管理条件下，企业与市场分割，诸多生产经营条件均由上级提供，产品由有关部门统购包销、

统一分配。在这种条件下，企业须集中力量处理好企业内部的事务，所以形成一种闭系统管理。而今企业与外部环境，特别是与市场有了更多的更直接的联系。市场供求关系、竞争状况，对企业经营各方面工作发生了强烈影响，从而形成了开系统的管理。

二、经营分析的含义

经营分析是对企业经营活动各要素、诸环节的现状、变动状况及其趋势进行收集资料、分析评价、提出对策的一项工作。经营分析工作的过程是调查研究、收集资料、分析评价、提出建议的一个完整过程。

经营分析的起点是进行广泛调查研究、全面系统地收集资料，形成了分析问题、进行决策的信息。经营分析的调查要根据经营中的状况与问题，有的放矢地进行，如企业经营战略、企业经营如何筹资、企业投资方向、企业经营规模、企业经营的市场，企业经营中的市场竞争、企业信用、企业的生产状况、企业的产品、企业的资产运行、企业的经营人才、企业的经营组织、企业的总体形象、企业的证券状况以及企业的经济效益等等问题，根据上述经营问题，进行全面的、有目的的调查研究，收集历史的与现实的能够足以反映出上述问题的各种资料。在收集上述资料时，可采用多种方法，诸如查阅原始记录，阅读报刊、杂志、简报和文献资料，与有关部门通讯，对市场进行实地观察，向消费者或商业部门及有关熟人询问、收听（看）电台与电视广告，利用现代管理手段进行预测，向信息机构购买资料，利用各类业务活动收集等等。企业收集的资料是处于一种原始状态的零乱、无序、彼此孤立的“信息原材料”。为使获取的资料成为证明经营问题的信息，还必须按照一定程序和方法，将它们进行加工整理，变成有序的、系统化的、彼此紧密联系的、有较高使用价值的信息。所谓信息加工就是要将收集的资料进行筛选、编码、统计、存储各项工作。

经营分析的第二步就是借助于所获得的信息,进行比较鉴别,找出产品经营问题发生的原因,所谓比较鉴别就是对经营问题出现的环境、条件进行一一对比,分析发生经营问题的背景、环境与条件变化等,找出经营中发生问题的真实原因,然后进行提炼总结,得出防止类似经营问题再发生的规律与做法。最后根据原因分析与经验总结,提出如何在今后经营活动中防止出现类似问题决策的建议。

三、企业经营分析的地位与作用

如前所述企业经营分析是在经营活动中所发生的经营问题进行调查分析并提出经营建议的各项工作。它与企业经营活动有着密切的联系。企业经营活动是企业经营分析的依据和对象。企业经营分析必须围绕企业经营活动的要求,按照企业经营活动过程所发生的问题,进行针对性的解剖,提出有利于推进企业经营活动深入展开的建议。而企业经营活动又依赖于企业经营分析,以此寻找企业经营的机会,调整企业经营的方向,获取最佳经济效益。可见,企业经营分析与企业经营活动存在密切的联系。但二者之间又是有区别的,企业经营活动是对企业的各种经济活动进行全面统一的运筹与管理的活动,是企业健康发展的依托。而企业经营分析,仅仅是企业经营管理的一项具体职能,它服从于企业经营管理活动的需要。可见,企业经营分析对于企业经营具有不可替代的地位与作用。

(一)评价。企业经营分析通过调查研究首先对企业经营活动各环节、各阶段进行系统的评价,判断其优势与劣势、成功之路与失败原因。例如,企业市场竞争状况,经过分析可以对不同竞争对手的实力、策略等做评价。再如企业在不同目标市场采用不同营销组合策略,经调查分析可以评价不同组合策略的不同作用与效果,如此等等。经营分析对企业经营众多方面的分析,做出客观的评价,为企业经营的有效展开起着积极的作用。

(二) 安全。企业经营分析,可以从纷繁复杂的环境中,找到哪些因素将可能或已经给企业造成经营安全的威胁,哪些因素将可能形成企业经营的有利机会,抓住机遇便能提高企业的经营安全程度。所以,企业在经营活动中应当充分调动经营分析工作者的积极性,努力发挥他们的主观能动性,以便使企业及时发现企业经营中的薄弱环节,寻觅企业经营发展的有利机会,保证企业经营在安全中运行,立于不败之地。

(三) 保证。企业经营在一定意义上来说是比较速度、比较效率的竞争。哪个企业捕捉市场的机会最迅速、最及时,就能取得主动、争得优势。企业经营分析的重要功能之一,就是随时注意收集经营环境中动态信息,及时把握企业经营良机,从而保证提高企业经营的效率。在企业经营活动中,如果把时间耽误在漫长的管理过程中,势必失去有利的经营时机,降低经营的成功程度。因此,企业一定要强化经营分析,不致使一切有利于企业经营的机会随之丧失,而能准确、及时地把握时机,保证企业经营效率的不断提高。

(四) 参谋。企业经营分析的重要功能之一,就是要在分析的基础上,提供不同的对策方案。这些针对企业经营中的问题而提出的种种对策,都将是改善企业经营管理,增强企业生命机制的有益建议。无论是对企业的整体的战略决策,还是对企业局部的战术决策,无论是对企业的长期发展的深化,还是对企业的近期应变措施,无疑都应当是极有参考价值的。因此,在实际经营活动中,应当充分发挥经营分析的参谋作用。

第二节 企业经营分析的特点与要求

如前所述,企业经营分析是企业经营管理的重要职能之一,尤其在现代商品经济社会,这一职能的功能愈益无法由其他管理职

能所替代，这是因为企业经营分析有其自身的特点和要求。

一、企业经营分析的特点

企业经营分析的特点，主要有以下六个方面：

（一）系统性

企业经营分析的特点首先表现在系统性方面，企业经营分析一定是系统分析而不是局部的、个别的分析。企业经营分析的系统性主要表现在：

1. 收集信息的系统性。在进行企业经营问题的分析时，依赖各个方面的有用信息，这样才有助于正确的解剖经营问题，抓住发生经营问题的要害，采取妥善的措施予以解决。收集信息的系统性，就是在收集信息时，必须做到全面、完整、系统地收集有关信息，既要收集经营问题发生的种种内外因素的信息，又要收集每一因素影响经营问题发生相关性信息以及各因素之间相互作用的信息；既要收集历史的信息，又要收集现实的信息以及经营问题变动趋势影响因素的信息等。只有收集到与经营问题发生相关的完整系统的信息，才足以说明经营问题发生的真正原因，从而作出科学的判断与正确的决策。

2. 分析过程的系统性。对经营问题的分析，不能仅仅抓住问题的某一个侧面、某一阶段、某一时刻的分析，便轻率地做出判断，这样的分析不仅不能有效地处理或解决经营问题，而是相反会导致经营问题的恶化，以致造成难以收拾的后果。所以，对经营问题的分析，必须坚持全过程的分析。这就是说要从经营问题发生、发展及其趋势的整个过程做出科学的分析。首先要分析经营问题发生的早期原因，包括普遍原因、特殊原因，外部原因、内部原因，政治、经济、社会诸多原因。其次，要分析经营问题发展扩大的原因。最后还要分析经营问题变动趋势及其规律的原因。只有对经营问题的发生、发展及其趋势进行全过程的系统分析，才能准确把握经营问题变化规律，从而进行有效的整治。

3. 原因分析的系统性。寻找经营问题发生的原因是经营分析的直接目的。在对经营问题的原因分析中，决不能满足一眼便可见到的原因，而是要花力气去挖掘深层次的原因。例如企业经营中发生商品滞销，库存积压的问题。其原因是多种多样的，有社会的宏观原因，在宏观原因中又有政治、政策、经济环境、技术环境、法律环境诸多原因；有企业的微观原因，微观原因中又有产品结构不合理、产品功能不能满足需求、营销手段不当、价格不合理、服务不适当，等等。即便找到了上述某几个为主的大原因，还不能足以说明经营问题或采取有效对策，因此，还必须做进一步分析。例如已知服务水平不高是影响商品销售的重要原因，对此还必须深入分析是售前服务、售中服务还是售后服务。影响服务质量是由于什么原因造成的，是企业的制度不合理，是服务员素质低、态度差，是服务时间过短，是服务的设施不良等等。所以说，对于造成经营问题的原因分析，不仅要分析大的原因，而且还要分析中原因、小原因，以至更小原因，形成经营问题原因的系统化，从而准确把握关键的真实原因，切实采取相应措施，及时解决经营中的困难与问题。

（二）动态性

动态性是经营分析的显著特点之一。欲迅速及时有效地克服经营中的困难，解决经营中的矛盾，必须注意对企业经营活动中所发生的经营问题做出动态分析，切实把握经营问题的脉搏，对症下药。企业经营分析的动态性主要表现在：

1. 企业经营问题的多元性。任何企业的经营问题都是多种多样不断变化的，经营问题的多元性就是指不同企业、不同环境、不同时期会发生不同的经营问题。诸如投资方面、资金融通、市场竞争、产品适销、企业信用、资产运作、人才流失、技术落后、管理不善等等。经营问题多元性清晰地说明经营分析必须抓住问题的转移与变化，及时准确地进行分析，才能使经营者心明眼亮，做

出可行的决策。

2. 企业经营问题的原因多样化。任何经营问题的发生，都是在众多因素的作用下发生的，而影响发生经营问题的因素又是不断变化的。有政治的、经济的、技术的原因，有社会的、客户的、自身的原因，有行业内部、行业外部的，有国内以致国际的种种原因，例如企业经营中发生资金周转困难问题，其原因则是多种多样的。诸如由于投资项目多资金占用过多，由于经营亏损，由于资信不良、客户拖欠货款等等。就资金回笼不及时来说，有可能是顾客因发生经营困难临时拖欠，或者是客户历来资信不良，或者是货物交割纠纷等。可见，企业发生的任一经营问题，往往是由主客观方面多种因素影响所造成的。所以在企业经营分析中，必须抓住导致发生经营问题的多因素进行多角度、全方位的分析，才能使造成经营问题的真正原因水落石出。

3. 企业经营问题趋势的多方位。尽管企业经营中的问题发展有一定的规律，是可以认识的，但这类问题发展变化趋势又是多向的。所以企业经营分析中必须注意在不同环境、不同条件下经营问题发展的多种趋势，这是因为客观因素的瞬间变化，势必会形成不同的变化。例如，由于产品陈旧导致市场占有率不断下降，但当企业开发出新产品后，市场占有率可能出现不同趋势，一种是新产品受到消费者欢迎，市场占有率迅速上升，另一种是企业虽然开发新产品，但竞争对手抢先开发，仍处在竞争劣势，市场占有率不仅没有上升，反而继续下降，再一种是市场占有率在一定水平上徘徊不前。凡此种种都表明，尽管对经营问题采取了对应措施，但由于客观环境发生新变化，便有可能出现不同趋势，所以，在企业经营分析中应善于进行追踪分析，不断观察分析变动趋势，才能使企业经营有所作为。

（三）广泛性

企业经营活动的原因，涉及的方面是极为广泛的，所以，企