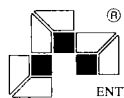


企业经营分析手册

MANAGEMENT ANALYSIS

简泽民（台湾）编著

厦门大学出版社



福友现代实用企管书系[®]

FORYOU MODERN PRACTICAL
ENTERPRISE MANAGEMENT BOOK SERIES

企业经营分析手册

编著：简泽民（台湾）

厦门大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营分析手册 / 简泽民编著. - 厦门: 厦门大学出版社, 2008.10
(福友现代实用企管书系 / 林荣瑞主编)
ISBN 978-7-5615-3058-0

I. 企… II. 简… III. 企业经济 - 经济评价 IV. F272.5
中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第112987号

企业经营分析手册

福友现代实用企管书系 ③
编著 / 简泽民(台湾)

企划 / 厦门福友企业管理顾问有限公司

电话: 0592-2395581(总机)
<http://www.foryou.tw.cn>

传真: 0592-2396530 2395580
E-mail: xm@foryou.tw.cn

出版社 / 厦门大学出版社
地址: 厦门大学
<http://www.xmupress.com>

邮编: 361005
E-mail: xmup@public.xm.fj.cn

特约编辑 / 叶香
责任编辑 / 许红兵
封面设计 / 林呈美

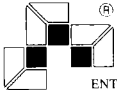
印刷 / 福州千帆印刷有限公司

2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 插页: 2 印张: 40.5

字数: 718千字

定价: 100.00元



福友现代实用企管书系 ③

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 站 着睡觉的人

出版序

企业经营绩效的好坏，直接关系到企业的成败。福友企管成立十多年来，去年是笔者拜访过企业最多的一年。拜访后发现：有些优秀的企业一如既往，一片荣景，但是更多的企业比以前困难。面对这种情况，福友团队在继续帮助大陆众多企业把脉诊断、提升管理管理水平，与之共同成长的同时，更加留心分析企业兴衰存亡的原因，并与企业分享。

纵览目前大陆经营分析论著，大多从财务分析、竞争策略及企业风险等角度论述，且偏重于理论，在实务运用上稍显不足。福友在2004年出版的《经营分析与企业诊断》一书，为大陆企业提供建立企业经营管理的系统观点和实务经验后，就一直在构思适合企业进行经营分析与改善的实用工具书，帮助企业实现管理转型与升级。

本书作者简泽民先生在台湾参与台塑企业管理制度建立与经营分析实务作业多年，近几年又在大陆企业指导、讲学。扎实的理论基础以及两岸企业的实务经验，让这本《企业经营分析手册》不仅囊括经营分析改善的系统做法，而且更有大量以管理图表为主的经典案例介绍。这些案例融汇了作者在大陆辅导的经验，贴近实际，可作为大陆企业经营分析及改善的实用工具书。

企业的经营管理是依靠营业、生产、研发、财务及人事等每一部门分工合作来发挥总体经营效果的，可谓“牵一发而动全身”。未来几年国内的产业环境将会急剧变化，优胜劣汰会加剧，因而当一个企业陷于经营不善的低潮时，只有运用全面经营分析方式，才能提出根本的改善方案，彻底实施各项管理改善，以扭亏为盈。



献给 站着睡觉的人

出版序

然而每个企业因个体构成、人员素质、生产及营业项目及经营方针等不同，具有各自特有的风格，这种风格随着企业的成长将更为显著。企业经营者在研读完本书，习得经营分析的系统步骤及改善方法之后，要结合自身实际，灵活运用“静态分析法”和“动态分析法”，将“针对问题，寻求改善”演进为“预测未来，防止异常”，以迎接中国企业未来几年将面临的大冲击。

企业经营分析的确是一门颇为复杂且具整合性的学问，若能结合刘平文先生《经营分析与企业诊断》一书阅读，效果会更佳。相信使用本书之企业，在经营管理层面定能更上层楼！

福友承诺——

与您分享的绝对是好东西！

林善琦

2008年10月于厦门



献给 站 着睡觉的人

王 序

企业最主要的目标在于永续经营，为求永续经营，对管理合理化的追求就不能掉以轻心。处于内外在环境均变动很快的经济环境下，若企业不能在组织化、系统化的架构下通过适用、合理的制度的运作，将很容易造成事务流程冗长，人员效率低落，经营活动迟钝等老化现象，进而逐渐失去竞争能力，更不必谈论永续经营了。

探讨管理是否合理化，经营管理者应及时将目前经营绩效予以分析、诊断，即针对管理需要，从基础工作着手加以整理、检讨，凡与营销、生产、资材、工程、人事、财务等有关的各管理功能，均应以单位成本方式逐项予以评核，以发现已经存在或潜在的问题点，并寻求可行、有效的改善方案，追求止于至善的境界。然后制定合理的规章制度作为各项作业的执行标准，以有效凝聚团队力量，提高事务处理效率及经营绩效，来配合企业的稳定与发展。

简泽民君服务台塑企业多年，对经营分析与规章制度的设计与制订有着丰富的实务经验，今将其历年心得编撰成《企业经营分析手册》一书，笔者认为该书除可供企业人士研讨、参酌运用外，也可作为管理人士个案研讨的参考教材，相信对企业的合理化管理会有所助益，并使管理人士及早习得经营分析实务做法，故乐为之序。

宏仁集团董事长 王文洋



献给 站 看睡觉的人

叶 序

一般经营分析论著中，虽涉及利润分析、财务分析、投资分析及预算，标准成本建立等内容，但大都仅作理论上阐述，间或有实务的讨论，但是对于管理上如何彻底追求管理目的的方法则介绍不足。并且在企业经营上最为重要的成本分析改善与经营管理评核等部分，不是未能作深入探讨，就是忽略其重要性而未作探讨。在实际应用时，往往令读者有不知如何着手之感。

本书由经营分析的基础——标准成本与预算编制起，至经营管理评核分析止，将经营分析所应包括的范围作了系统而深入的探讨，除了以管理表单为主体加以介绍，还辅之以实例研讨，可作为企业经营管理上很实用的参考书籍。

本书作者简泽民先生投身企业界参与各项管理制度建立与企业经营分析及改善多年，在目前企业普遍加强经营管理之时，能适时提出其经验心得，在经营管理上可谓增添一部实用的佳作，故特为之序。

台湾中山大学企管系主任 叶匡时



献给站着睡觉的人

作者序

中国大陆企业近二十余年来的迅速发展过程，得益于人工成本低廉并有技术的引进与发展作配合，加之政府经济政策的推动，大部分企业皆能一帆风顺且有相当利润。但在这种利润易得的情况下，企业容易疏于各项经营管理作业，因而当面对能源危机、原材料价格日益上涨且获取困难或经济不景气、市场竞争剧烈时，企业经营将日渐不易，成长日缓，利润日渐微薄，甚至出现严重亏损而倒闭。面对上述情形，企业要想获利并持续不断成长，就应从提高品质、降低成本着手，使产品成本合理化以极力追求经营管理绩效。

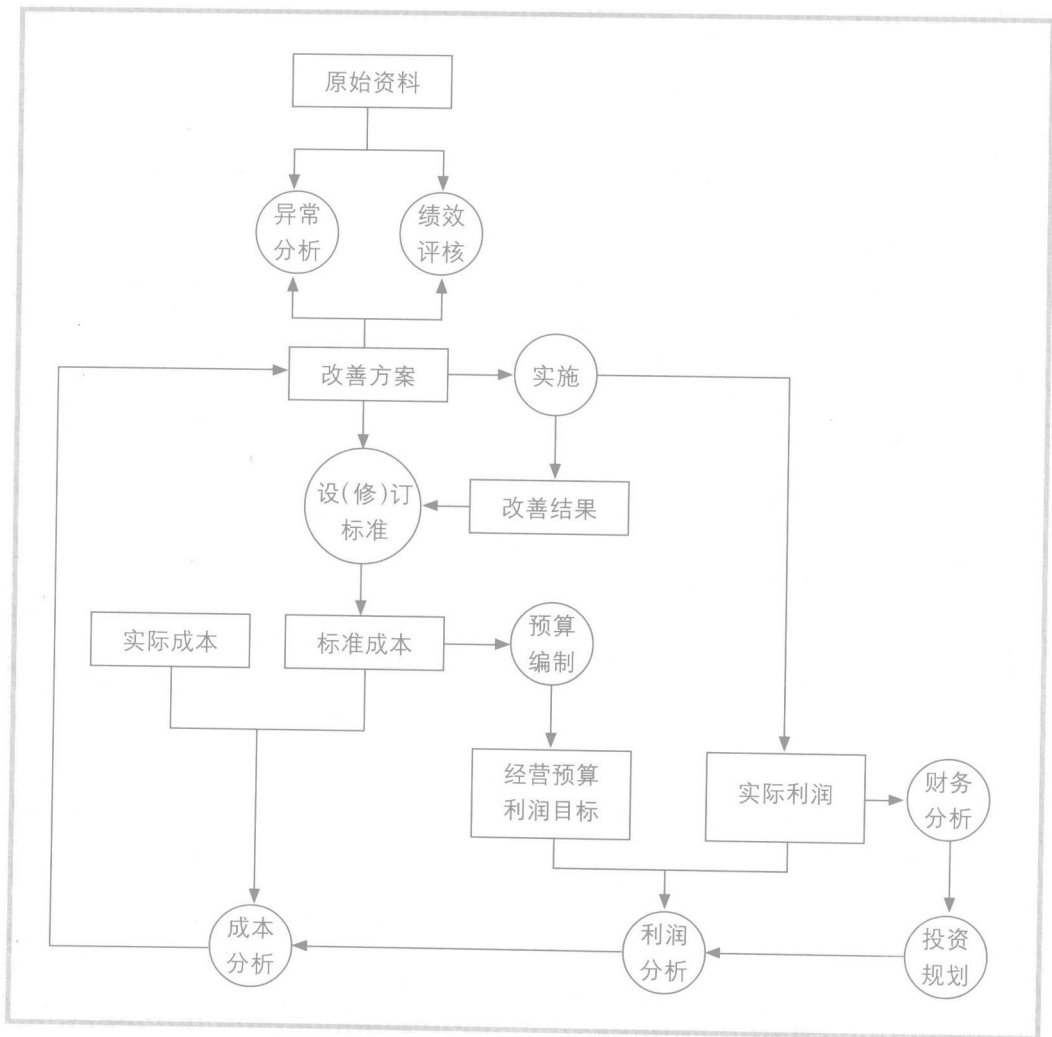
企业若想降低成本、提高利润，就需要不时地对全盘经营管理绩效加以分析检讨，发现异常并寻求改善，以消除经营管理异常及不必要的浪费，使各项管理踏上正轨。事实上，目前许多企业也都会依据会计资料进行成本分析、利润分析等有关经营分析工作，而且所进行的分析也能显示出差异所在及重点，但是因未能针对各项管理异常或成本差异项目的构成要素，逐项追根究底地深入分析，彻底找出成本差异、利润差异的真正异常原因，所以很难进一步针对异常进行改善，也就很难发挥经营分析与改善的效果。

本书主要是鉴于经营分析功能的重要性及业界尚未普遍发挥此项工作的功能而作。笔者根据从事经营分析及改善实务经验编著此书，以供企业界从事本项工作或有志于此项工作者参考运用，期望读者能迅速运用本书资料及表单进行工作，免除长时间的摸索，从而获得事半功倍效果。



作者序

本书首篇介绍经营分析改善意义及作业步骤，次篇叙述经营分析改善基础——标准成本及预算建立方式，然后分别阐述利润分析、成本分析改善、财务分析、投资规划分析及经营管理作业评核分析等作业方式，最后再辅以实例说明。其相关作业关联如下：





献给 站着睡觉的人

作者序

同时，鉴于一般企业均疏于日常经营绩效检讨与改善作业，因而特别列出经营检讨资料使用的大量表单，以使企业能即时将其运用于日常经营管理方面，并能每月定期检讨上月经营绩效状况，针对管理或成本异常及时进行改善，提高经营绩效。

本书在编著期间承好友协助及赐教之处甚多，本书所引用实例内容，均曾经过台塑集团董事长王永庆先生在集团午餐汇报中审阅，特此注明，以感谢、缅怀教导并培育笔者多年的经营管理导师。更感谢福友现代实用企管书系编委会的盛情邀约，使得本书能顺利出版。疏漏及考虑欠周之处尚有，务请读者不吝赐教是幸。

简泽民

2008年10月



献给站着睡觉的人

目 录

第一篇 经营分析概述

- 一、经营分析的概念 3
- 二、经营分析的范围 5
- 三、经营分析的作业步骤 15

第二篇 经营分析的基础

- 一、建立标准成本 25
- 二、编制预算 131

第三篇 利润分析

- 一、利润分析的意义与目的 213
- 二、利润分析的方法 216

第四篇 成本分析与改善

- 一、成本分析的意义与要点 251
- 二、成本分析与改善作业 262
- 三、成本分析与改善范例 275

第五篇 财务分析

- 一、财务分析的概念 341
- 二、收益性分析 342
- 三、资金流动性和调度状况分析 353
- 四、生产力与附加价值分析 364



献给站着睡觉的人

目 录

第六篇 投资规划分析

- 一、投资动机与分析要点 375
- 二、投资效益分析 379

第七篇 经营管理评核分析

- 一、营业管理评核分析 443
- 二、生产管理评核分析 455
- 三、资材管理评核分析 469
- 四、人员管理评核分析 477
- 五、工程管理评核分析 481
- 六、财务管理评核分析 490
- 七、经营绩效评核分析 496

附录 A 经营分析改善实例

- 一、某纸业公司经营分析改善实例 511
- 二、某塑料加工厂经营分析改善实例 527
- 三、某纤维公司经营分析改善实例 546
- 四、某纺织公司经营分析改善实例 567

附录 B 日常经营绩效检讨报告实例 587

第一篇 经营分析概述

- 一、经营分析的概念
- 二、经营分析的范围
- 三、经营分析的作业步骤



企业经营问题：牵一发而动全身。

一、经营分析的概念

经营企业的主要目的是盈利。面对竞争日益激烈的国内外市场，企业除了投资规模化、技术规范化及产品优质化之外，降低成本、提高企业管理绩效、增加利润以使企业能在稳定中求发展，更是大势所趋。若是经营绩效良好，企业在经济不景气的状况下，也不致于亏损，甚至仍能继续获利。反之，经营绩效差的企业，即使在经济景气时，也会面临亏损或倒闭的危险。因而企业的经营绩效，对企业的生存与否有重大影响。

1. 经营分析的含义及其重要性

经营分析是指借助企业内的营业、生产、资材、财务及人事等资料所进行的分析、判断，并在此基础上提供正确且必要的分析资料和具体可行的改善方案，给经营者作经营决策参考，以达到合理化管理和提高经营绩效的目的。

经营分析改善是指依据企业内的营业、生产、资材、成本、财务及人事等各种管理资料，如财务报表、资金运用、营业报表、资材报表及各类生产报表等，加以综合性分析，借以发现经营上的异常点，再深入探讨异常发生的原因，提出具体可行的改善方案，以提高企业经营绩效的一种工作。

对于企业的经营绩效，如果无法作综合性的分析，很容易陷入盲目经营的境地，更无法谈利润最大化，损失最小化。经营分析改善对企业经营者来说，是一项必要且重要的分析资料与正确管理的工具。

2. 企业经营与经营分析的关系

企业的经营管理是依靠生产、营业、资材、财务及人事等每一部门分工合作来发挥总体经营效果的。某一项异常点可能会影响到许多方面管理事务，倘若一个部门或几个部门出现异常或管理不善的状况，不论是由于内在因素还是外在因素造成，都可能导致整个企业的根基发生动摇，甚至亏损倒闭。不过，与之相对应的是：某一项改善案也可能获得多方面的效果。因此，经营分析必须是全面性、整体性及综合性的分析，若单纯以组织别或部门别一项项各别地分析或改善，往往效果不明显，无法获得良好的改善效果，甚至顾此失彼。

因而当一个企业陷于经营不善的低潮时，只有运用全面经营分析，才能提出根本性的改善方案，彻底实施各项管理改善，扭亏为盈。由此可知，经营分析与企业经营密不可分，简单地说，经营分析具有以下三大作用能确保企业立于不败之地：

- (1) 提高管理绩效；
- (2) 降低成本；
- (3) 分析盈亏原因，提供具体的改善方案。

3. 经营分析体系

一般来说，经营分析的完整体系，可分为静态与动态两种，又称为“治标”与“治本”两种。

(1) 静态分析法

针对发生异常的单位、部门进行分析改善。也即对相关的营业、资材、生产、财务、成本及人事等资料加以分析，发掘问题点，针对问题点寻求具体的改善对策，并将这些对策提供给发生异常的单位及部门。这种分析法属于“头痛医头，脚痛医脚”型，往往治标不治本，因而又被称为“治标”分析法。

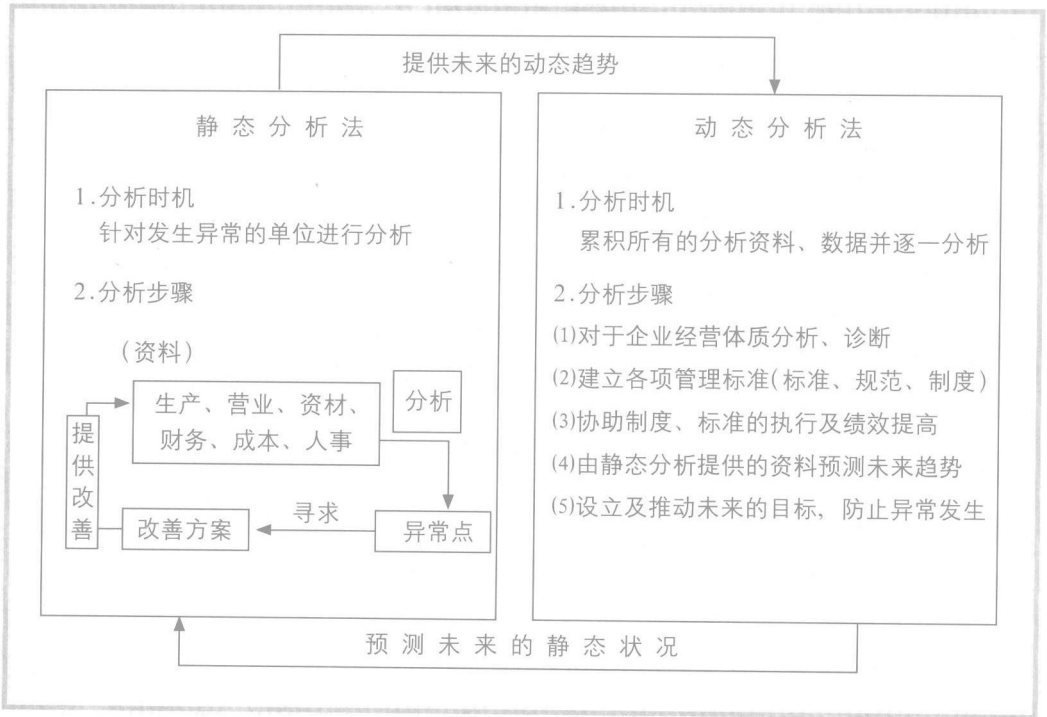
(2) 动态分析法

累积所有分析资料及数据，对企业经营体质加以逐一分析、诊断，建立各项管理标准，并且贯彻制度及标准的执行，以防止异常发生，提高绩效，同时利用静态分析所提供的资料，长期做静态经营分析，累积汇总所有资料、数据，则可成为一个经营题库，可借以预测未来趋势并设立及推动未来发展目标。这是全面，整体、综合性的分析法，往往可以从根本解决问题，故又被称为“治本”分析法。

静态分析法与动态分析法的关系可以见图表 1-1。

由经营分析体系图来看，可知静态与动态两种经营分析在实际运用中，确实具有相辅相成的作用，缺一不可。

图表 1-1 经营分析体系图



二、经营分析的范围

1. 依据作业目的划分

(1) 企业经营体质的诊断分析

不同的企业因个体构成、人员素质、生产及营业项目及经营方针等不同，具有各自特有的风格，这种风格随着企业的成长将更为显著。

经营体质的诊断偏重于既成的管理制度及体制优劣的判断，以企业适应环境的能力及将来发展的能力为分析目标，其内容包括：

① 设备投资

包括设备的取得成本、已使用年限、残值、每月负担的折旧额以及时价。