

QIYEIJINGYINGYUZHANLUE

企业经营与战略

陈 洪 谭益民 杨双明 著



湖南人民出版社

企业经营与战略

经营——不仅仅是经济运营的龙头，更是一种整合资源的方法和技巧、企业发展的牵引力。

战略——不仅仅是组织管理的方法和技巧，更是一种思维方式、价值观和企业理念。

经营与战略——战略是经营的依托，经营是战略的实现；战略是组织发展的宏观思想，经营是组织运作的形式方法。

图书在版编目 (C I P) 数据

企业经营与战略/陈洪,杨双明,谭益民著. —长沙:
湖南人民出版社,2005.7

ISBN 7-5438-4026-X

I.企... II.①陈... ②杨... ③谭... III.企业管
理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 071893 号

责任编辑:唐长庚

装帧设计:陈 新

企业经营与战略

陈洪 杨双明 谭益民著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市营盘东路3号 邮编:410006)

湖南省新华书店经销 长沙海德印务有限公司印刷

2005年7月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:18.75

字数:280,000

前 言

21 世纪对企业的经营提出了更高的要求，作为投资者也好，股东也好，对整个组织来说，组织依存的是市场，是顾客。也就是说，搞好企业是一场系统工程。当经营战略一定时，战术的方式和方法是决定组织生死的过程，只有围绕着战略的方向跟进去解决经营中的实际问题才能不断推进组织的发展。

进入新的经济发展时期，经营在战略中的地位呈现的更加明显，也越来越突出。战略从军事转向经济，它突出表现的不仅仅是管理方法和技巧，更是一种思维方式、价值观和企业理念。由此可知，经营在整个组织运营过程中，呈现为主导地位——经营是龙头。

经营反映的是组织的经济运营。组织从无到有，首先是资源的整合；其次是资本整合；再次是资本运营。运营的整个过程牵动着组织的每一根神经，它就像大脑一样，指挥着全身，它主宰着组织的生命，一经失误将导致组织整体的失败，所以说经营失误失组织。

在经济全球化的新世纪，商品国际化流通规模日益增大、市场竞争日趋激烈，包装已成为国际贸易的重要手段，各国都把它摆到战略地位上考虑。中国已经加入 WTO，中国的产品要进入世界市场，发展和研究产品包装，从来没有今天这么重要。朱镕基总理在 20 世纪 80 年代说过：“有了科学的、合理的、现代化的包装，才能增强我国商品在国际国内市场上的竞争力，增加企业和社会的经济效益。”随着包装功能的多样化、个性化、高质高效和无公害约束，包装需要多学科知识交叉综合、高科技运用和深层次问题揭示。

包装教育与学科的发展及成就,不但有力地支撑了包装工业的发展,也为自身学科的深入发展与开拓奠定了雄厚的基础。中国现代包装企业的发展呈现跳跃式发展的特色,用十多年时间走完了发达国家几十年发展的路程。现代包装企业在引进国外的先进的生产工艺、先进的生产理念、生产设备后,迫切需求高层次人才,培养高层次包装专门人才成为当务之急。在当今国内、国际形势下,包装企业面临的是高智能领域的挑战,面临的是对包装高科技、大综合、新理论的渴望。

本书是在包装企业高级管理人才培训的讲义基础上,经过精心修订完成的。本书注重管理学、会计学等的基本原理在企业经营和管理方面的应用,应用性强。对于包装企业掌握现代化管理理论,学习现代管理知识,适应现代包装企业跳跃式发展,本书具有重要的参考价值。

本书写作过程中,吸收了许多学者的研究成果,因篇幅及其他原因,书中参考文献不能一一全部列出,表示歉意和感谢。

整个编写过程中,陈洪和杨双明负责全书的总体设计,负责文字修订和最后统稿。陈洪和杨双明编写第一、二、三、四、七、八、十一章,谭益民参与编写第六、九、十章,杨双明第五章。

限于能力,书中不足之处,恳请各位读者批评指正。

作 者

2004 年 11 月于中南林学院

目 录

第一章 经营管理	1
第一节 经营活动	1
一、经营管理的作用	1
二、行业的经营特性	2
三、经营者的任务	2
(一) 整合资源	2
(二) 企业定位	2
(三) 产品定位	3
(四) 产品再定位	5
(五) 产品生命周期分析	5
(六) 品牌定位	9
四、经营管理的内容	9
(一) 管理巨额成本的中心	9
(二) 管理作业流程和货币流通	9
第二节 经营企划	10
一、经营企划的实施步骤	10
二、企划书的基本框架	11
三、战略企划管理过程	12
四、经营计划的基本框架	13
第二章 经营目标与经营方针管理	14
第一节 经营目标与经营方针概述	14
一、经营目标	15
(一) 全公司目标	15
(二) 各部门目标	15

二、经营方针	15
(一) 经营方针的概念	15
(二) 经营方针的确定	15
第二节 经营目标管理	17
一、经营目标的制订	17
(一) 经营目标制订的一般原则	17
(二) 公司总体经营目标的制订	18
(三) 公司各部门经营目标的制订	19
(四) 经营目标的评价与优先顺序	20
(五) 企业经营目标范例	21
第三节 年度经营方针管理	23
一、经营方针管理基础	23
(一) 经营方针与企业活动	23
(二) 基本经营方针和年度经营方针	24
二、年度经营方针的分类	25
(一) 有关“物”的年度经营方针	25
(二) 有关“人”的年度经营方针	27
(三) 有关“财”的年度方针	27
三、年度经营方针的项目	28
四、年度经营方针的制订	29
(一) 制订年度经营方针的各方面思考	29
(二) 制作年度经营方针图的要点	29
五、企业年度经营方针范例	30
(一) 德诚公司年度经营方针	30
(二) 公司经营方针	31
(三) 制造事业经营方针	31
(四) 家电事业经营方针	31
(五) 资讯事业经营方针	32
 第三章 经营计划管理	 33
第一节 经营计划概述	33
一、经营计划的范围	33

(一) 狭义的经营计划	33
(二) 广义的经营计划	34
二、经营计划的目的	34
三、经营计划的类别	35
(一) 综合计划和部分计划	35
(二) 战略计划和业务计划	36
(三) 长期、中期和短期计划	37
(四) 国内经营计划和涉外发展计划	37
四、经营计划的制订步骤与基本框架	39
第二节 长期经营管理	40
一、长期经营计划的结构	40
二、长期经营计划的制订	41
(一) 分析计划前提	41
(二) 确定长期计划目标	42
第三节 年度经营计划	45
一、年度经营计划的内容	45
二、年度经营计划制订中的经营分析	46
三、年度经营计划制订的方法	47
(一) 年度损益平衡点计划的制订方法	47
(二) 年度资金调度计划的制订方法	48
(三) 年度附加价值提高计划的制订方法	49
(四) 年度利润计划的制订方法	51
(五) 年度事业发展计划的制订方法	53
(六) 年度生产成本计划的制订方法	53
(七) 年度资产负债表计划的制订方法	55
(八) 年度损益计划的制订方法	56
第四章 经营活动的控制	58
第一节 经营计划的控制	58
一、经营计划的分类控制	58
二、年度经营计划的制定内容	59
三、经营计划控制的方法	61

(一) 经营计划制定程序	61
(二) 经营计划的构架	61
(三) 计划管理工作的任务	61
(四) 计划管理的方法	61
(五) 长远规划	63
(六) 年度综合计划	63
(七) 指标管理	64
(八) 计划指标的调整	65
(九) 计划的检查与考核	65
(十) 经营计划的编制	65
第二节 经营方针目标实施的方法	68
一、制订方针目标的依据	69
二、方针目标编制的程序	69
三、方针目标的执行	69
四、方针目标的实施	70
五、方针目标的检查诊断与考核	71
 第五章 经营与生产预算	 72
一、生产方案的决策	72
二、生产批量的控制：最优生产批量的控制	84
三、生产设备及辅助设备的管理	85
(一) 生产设备及辅助设备的日常管理	86
(二) 生产设备及辅助设备投资的分类	91
(三) 生产设备及辅助设备投资管理的程序	91
(四) 生产设备及辅助设备投资决策应考虑的因素	92
(五) 生产设备及辅助设备投资决策指标	92
(六) 固定资产折旧范围	92
四、经营及生产预算的编制	93
(一) 销售预算的编制说明	93
(二) 生产预算的编制	95
(三) 直接材料采购的预算编制	96
(四) 直接人工预算编制	97

(五) 制造费用的预算编制	97
(六) 期末存货的预算编制	98
(七) 销售费用的预算编制	99
(八) 管理费用预算的编制	99
(九) 财务费用预算的编制	101
(十) 现金预算的编制	101
(十一) 产品成本的预算编制	103
(十二) 财务预算的编制	107
(十三) 现金流量表的编制	109
五、存货及成本预算制的管理	114
(一) 直接材料存货量的控制方式	114
(二) 存货量的预警监督	118
第六章 经营控制形态与分析	121
第一节 年度营销计划控制与分析	121
一、销售分析	122
二、市场占有率分析	122
三、市场营销费用与销售额比率分析	123
四、财务分析	123
五、顾客态度追踪	123
六、控制活动	124
第二节 盈利能力控制	124
一、市场营销成本	124
二、盈利能力的考察指标	124
第三节 效率控制	125
一、营销人员效率：营销人员效率几项主要指标	125
二、广告效率	126
三、促销效率	126
四、分销效率	126
第四节 策略控制	127
一、营销效果等级评定	127
二、市场营销诊断	127

三、如何提高市场营销控制的效能	128
四、目标利润计划法	128
第五节 从生产到销售的控制	129
一、生产能力的核定	129
二、生产计划的主要指标	129
三、产品的质量控制指标	130
四、劳动定额	132
五、劳动生产计划的指标和编制	132
六、主要原辅材料消耗定额的制定	132
七、物资供应计划管理	133
八、企业经营必控制的数据（财务控制）	133
九、设备管理评价的技术经济指标	135
十、印刷业标准工时或生产定额	136
十一、产品市场营销控制分析	137
第六节 资本运营	138
一、资本运营的特征	138
二、实业资本运营	139
三、产权资本运营	139
四、金融资本运营	140
五、无形资本运营	140
六、资本运营战略类型	141
七、资本运营的四大误区	142
第七章 企业战略	143
第一节 企业战略	144
一、企业战略的内涵	145
二、企业战略的特征	146
三、企业战略目标的制定	147
（一）企业使命的定位	147
（二）企业战略目标体系	149
（三）企业战略目标内容	151
（四）企业战略目标体系的构成及表示	153

(五) 制定企业战略目标	155
四、战略态势的选择	159
(一) 稳定型战略	159
(二) 增长型战略	161
(三) 紧缩型战略	164
(四) 混合型战略	165
五、企业战略的构成要素	166
第二节 企业战略管理过程	168
一、企业战略规划	168
(一) 企业内部外部环境分析	168
(二) 确定企业的宗旨	169
(三) 设置企业的战略目标	169
(四) 制定企业的战略	169
(五) 制定企业政策	170
二、战略实现	170
三、战略控制	171
四、战略修订	172
(一) 进行战略修订的原因	172
(二) 战略修订的种类	172
(三) 战略修订的程序	173
(四) 战略的滚动修订	173
第三节 企业战略环境分析	173
一、行业结构的战略分析	173
(一) 行业结构	174
(二) 新加入者威胁	174
(三) 现有竞争者的抗衡	175
(四) 其他竞争力量	176
二、行业内战略集团的分析	176
三、经济状态的战略分析	177
(一) 宏观经济状态	177
(二) 市场需求	177
(三) 竞争形势	178

(四) 竞争对手成本分析	178
--------------------	-----

第八章 企业内部条件战略分析

第一节 企业素质与经营分析

一、企业素质的概念	180
-----------------	-----

二、企业素质分析内容	180
------------------	-----

三、企业经营力的概念	181
------------------	-----

四、企业经营力的指标体系	181
--------------------	-----

第二节 企业市场营销能力分析

一、市场营销能力的分析体系	183
---------------------	-----

二、市场环境分析	183
----------------	-----

(一) 行业动向的分析	183
-------------------	-----

(二) 消费者行为的分析	184
--------------------	-----

(三) 消费者购买过程	184
-------------------	-----

三、企业形象分析	184
----------------	-----

四、产品的市场强度分析	185
-------------------	-----

(一) 产品的市场地位分析	185
---------------------	-----

(二) 产品的收益性分析	185
--------------------	-----

(三) 产品的成长性分析	185
--------------------	-----

(四) 产品强度分析	185
------------------	-----

(五) 产品构成分析	185
------------------	-----

五、销售活动能力分析	185
------------------	-----

(一) 销售组织分析	185
------------------	-----

(二) 销售成绩分析	186
------------------	-----

(三) 销售渠道分析	186
------------------	-----

(四) 促销活动分析	186
------------------	-----

(五) 销售计划分析	186
------------------	-----

六、新产品开发能力分析	186
-------------------	-----

七、市场决策能力的分析	186
-------------------	-----

第三节 企业财务分析

一、企业财务状况分析	186
------------------	-----

(一) 变现能力	186
----------------	-----

(二) 资产管理比率	186
(三) 负债比率	187
(四) 盈利能力比率	187
(五) 市价比率	187
第四节 企业资源条件战略因素分析	187
一、企业资源条件战略因素分析	187
二、企业内部战略条件因素分析	189
第五节 企业质量成本分析	193
一、常用的质量成本分析	193
二、合格成本和不合格成本法	194
三、寿命周期方法	195
四、质量损失法	195
第六节 企业管理组织现状分析	195
一、企业管理组织的原则	195
(一) 有效性原则	195
(二) 统一指挥原则	196
(三) 合理管理幅度原则	196
(四) 责权对等原则	196
(五) 协调的原则	196
二、企业管理组织分析的角度	196
三、企业管理组织的分工状况分析	197
四、企业管理组织结构的管理效率分析	198
(一) 组织的空间结构分析	198
(二) 组织的时间结构分析	198
(三) 人员素质和数量的结构	199
五、企业管理组织合理性的评价	199
第七节 企业其他内部因素分析	200
一、生产管理分析	200
二、企业文化分析	202
(一) 企业文化的内涵	202
(二) 企业文化环境分析	203
第八节 企业内部条件战略分析技术	205

一、“雷达”图分析法	205
二、产品评价法	206
三、内部战略要素评价矩阵法	210
四、SWOT 分析法	211

第九章 质量成本管理

一、质量成本概念	213
二、企业开展质量成本管理的作用和主要任务	215
三、企业质量成本管理的组织与职责	215
四、企业质量成本源的归集	217
五、企业建立质量成本源归集程序的讨论	219
六、企业质量成本核算的研究	222
七、企业质量损失成本分析的方法研究	227
八、质量损失成本分析工作程序	229
九、企业质量成本预测和管理方案决策的方法研究	231
十、质量成本核算程序文件案例	234
(一) 企业质量成本核算程序文件示例	234
(二) 企业质量成本分析程序文件示例	237
(三) 企业质量成本报告程序文件示例	239
(四) 企业质量成本控制和考核程序文件示例	240

第十章 顾客满意

第一节 顾客满意——一种新的质量观

一、顾客满意战略与质量管理创新	243
(一) 实施顾客满意战略是促进质量管理创新的重要途径	243
(二) 实施顾客满意战略的要点	243
二、培养“以顾客为关注焦点”“以顾客满意为标准”的质量理念	245
三、顾客满意——一种新的质量观	245

第二节 顾客满意是未来质量管理的核心

一、顾客满意理念的确立是 21 世纪质量管理的必然	246
二、建立以顾客为中心的企业文化	249

三、顾客满意与卡诺模型	249
第十一章 21 世纪管理的思考	253
第一节 建立流程化管理, 实施过程控制	253
一、传统的组织结构	254
二、流程化管理结构	254
三、价值链的应用	255
第二节 企业能力再造	259
一、哈默的“企业再造”指的是企业“业务流程再造”	259
二、业务流程不能涵盖或界定企业	260
三、我国企业对业务流程再造应有的态度	261
四、我国企业应以“能力再造”为中心进行反思和变革	262
五、迈克尔·哈默与业务流程再造	263
六、“BPR”思想的演进——迈克尔·哈默“三部曲”	263
七、客户经济时代的制胜方略——企业行动纲领	265
八、海尔的市场链与业务流程再造	266
九、张瑞敏谈流程再造和海尔未来	269
十、流程采购, 分权把守	275
(一)“五权”分立、集权监控	275
(二)“八流程”交汇, 高效采购	276
参考文献	282

第一章 经营管理

第一节 经营活动

21 世纪对企业的经营活动进行了重新定位,在进入市场经济之后,市场的领导地位确立了以市场为导向的真实含义。21 世纪企业国际化的标准:即企业内部组织机构必须适应外部市场的变化,造就一个全球化的品牌 and 要有一个基于网络系统的营销战略。

基于上述标准,企业界必须完成三种转变:一是从职能型结构向流程网络型结构转变;二是从制造业向服务业转变;三是从等级权力控制向学习型转变。

加入世贸组织后,企业经营的重要性摆在了首要地位,怎样跟随市场走,是经营的首要任务。经济运营作为组织发展的龙头不得不促使企业从单纯的生产管理向以市场为导向、以服务为核心、以顾客满意为目标的转变。

一、经营管理的作用

生产管理和经营管理这两个词所描述的是同类内容,二者都涉及到企业对生产销售给顾客或者其他机构的商品,或者服务所需要的资源的管理。“生产管理”这一术语是随着制造业的出现首先产生的,在计划经济时期生产管理尤为重要,管理的核心是生产。

随着市场经济的导入,服务的重要性的和经济的发展规律不得不将“经营管理”纳入重要地位。经济运营是企业发展的根本保障,从而决定了以经营为龙头的主导地位。