



总会计师（CFO）资格认证系列教材

企业战略与资本运营

（第二版）

文宗瑜 张晓杰 主编



经济科学出版社
Economic Science Press



总会计师（CFO）资格认证系列教材

财务管理与控制

（第二版）

● 企业战略与资本运营

（第二版）

企业内部控制与风险管理

（第二版）

总会计师（CFO）资格认证案例集

（第二版）

财经政策与法律法规汇编

（第二版）

ISBN 978-7-5141-1901-5

定价：58.00元

ISBN 978-7-5141-1901-5



9 787514 119015 >

总会计师 (CFO) 资格认证系列教材

企业战略与资本运营

(第二版)

文宗瑜 张晓杰 主编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略与资本运营/文宗瑜, 张晓杰主编. —2 版.
—北京: 经济科学出版社, 2012. 7
总会计师 (CFO) 资格认证系列教材
ISBN 978 - 7 - 5141 - 1901 - 5
I. ①企… II. ①文…②张… III. ①企业管理 -
资本经营 - 总会计师 - 资格考试 - 教材 IV. ①F275. 1
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 090059 号

责任编辑: 王长廷 袁 激
责任校对: 郑淑艳
版式设计: 代小卫
责任印制: 邱 天

企业战略与资本运营 (第二版)

文宗瑜 张晓杰 主编
经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142
总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537
网址: www.esp.com.cn
电子邮件: esp@esp.com.cn
北京密兴印刷厂印装
787 × 1092 16 开 18.5 印张 450000 字
2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷
ISBN 978 - 7 - 5141 - 1901 - 5 定价: 58.00 元
(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)
(版权所有 翻印必究)

序 言

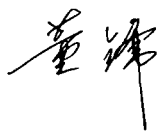
自2007年中国注册会计师协会经批准进行总会计师资质水平测试试点以来，在全国各地方协会与社会各界的关心和支持下，试点工作进展顺利。中国注册会计师协会自主研发推出的总会计师资质水平测试项目，在标准制定、课程模式、教材编著、培训教学、考试评定、认证管理方面明显区别于社会上其他同类认证项目，突出了该项目在我国目前相关资格认证项目方面的专有性和独特性，为全国各行各业企事业单位培养了一批有较高专业水准、能够胜任所任职位的财务负责人（总会计师、财务总监及其后备人员等）岗位人才，得到企事业单位和社会各界的关注与支持。

2010年，财政部根据《国家中长期人才发展规划纲要（2010~2020）》总体要求，在认真总结会计人才建设取得的成就和经验，深入分析当前和今后一个时期会计人才发展面临的新形势、新任务和新挑战的基础上，制定了《会计行业中长期人才发展规划（2010~2020）》，提出了会计行业中长期人才发展的指导方针和发展目标、会计人才队伍建设的主要任务和会计人才队伍建设的重大工程，首次提出了“要探索建立总会计师资格认证制度，为用人单位科学选聘总会计师提供制度保障。”

中国注册会计师协会在认真总结总会计师资质水平测试试点以来的成绩和经验，学习贯彻国家中长期人才发展规划和财政部会计人才中长期发展规划等指导性文件基础上，2011年对总会计师资质水平测试项目进行了全面修订和完善，在紧密联系当前和今后一个时期总会计师所面临的新形势、新任务和新挑战的基础上，着眼于努力提高我国总会计师的职业道德和专业水准，不断增强其履职能力，组织《总会计师（CFO）职业资质水平测试指南》培训教材各主编对教材进行了修订和补充，并定名为《总会计师（CFO）资格认证系列教材》，使之成为具有科学性、规范性、创新性和实用性的较高专业水准教材，以适应总会计师（CFO）资质水平测试项目培训教学的需要。

我们相信，《总会计师（CFO）资格认证系列教材》的出版发行，必将对今后总会计师（CFO）资格认证项目的进一步开展，对各行各业总会计师专业水准和职业能力的提升发挥积极的、应有的作用。

中国注册会计师协会常务副会长



2012年9月

总会计师（CFO）资格认证系列教材

1

前言

本书是2007年版本的修改补充完善稿。中国总会计师协会（简称中总协）于2005年开始组织总会计师（CFO）职业资质水平测前培训一系列教材的编写工作，2007年版的《企业战略与资本运营》在编写中突出并注重基础性和全面性，更强调在职学习的培训效应及职业资质水平测试，力争满足并达到中总协所规定的企业战略与资本运营课程培训大纲的系统性要求，在概念、范畴及章节体例上尽量保持前后一致。本次对2007版本的修改补充完善，在保持与培训大纲不脱节的前提下，兼顾了总会计师（CFO）实际工作中的知识运用及创新，结合新会计准则及国际国内资本市场的新变化，对章节框架结构及逻辑层次进行了比较大的调整，对战略体系构建、战略实施及管理、财务战略、技术创新战略、资本运营战略及资本运营原理分析、资本运营技巧运用等内容进行了重新撰写。

从企业经营管理的实际需求看，发展战略与资本运营涵盖面太广太深，总会计师（CFO）职业目标所追求的不是相关理论的系统及相关知识结构的完整，而是总会计师（CFO）实务能力的提高。无论总会计师（CFO）是否参与发展战略与资本运营的决策，都要求其能够准确理解企业的发展战略并洞察通过资本运营实现发展战略目标所放大的财务风险。总会计师（CFO）既要有运用财务杠杆或手段支持企业发展战略实施的经验，又要有通过内部控制尤其是财务制度控制资本运营风险的能力。可以说，高素质高水平的总会计师（CFO）的经验与能力，集中体现在企业转型的战略决策及重大资本运营决策时的冷静与清醒，能够用财务数据尤其是财务风险评价指标说服经营班子把企业决策控制在资源支持系统可承受的力度之内。所以，针对总会计师（CFO）职业资质水平而言的发展战略与资本运营，主要有三条主线贯彻本书编写的全过程：其一，发展战略实施的财务支持评价及发展战略实施结果的预测；其二，防范资本运营风险的财务指标体系构建及控制资本运营风险的财务管理制度完善；其三，发展战略实施与资本运营的融资管理及资产流动性管理。

发展战略也称企业发展战略，其核心问题是实施。就大多数企业而言，可以制定出很好的发展战略，但是往往实施不了，无法达到或接近发展战略目标。企业发展战略实施不了，大多数情况下是由于企业缺乏有效并能够防范风

险的财务支持体系。而企业构造一个有效并能够防范风险的财务支持体系则需要有高端的或高素质高水平的财务管理人员。就中国目前财务会计人员的现状而言，具备财务会计上岗资格的持证人员严重过剩；就中国大多数企业而言，也没有总会计师岗位的空缺。但是，这并不意味着中国已经培养出了一大批达到市场化标准而且能够对企业发展战略实施进行财务支持的高端或高素质高水平财务管理人员。大多数进入中国的跨国公司不得不从发达国家及印度、巴基斯坦、菲律宾、日本、中国香港和台湾地区招聘 CFO，这足以说明：中国目前对高端或高素质高水平财务管理人员的需求仍存在很大缺口。通过对已有财务管理人员的培训或培养，可以尽快弥补这一缺口。要求财务管理人员学习企业发展战略的知识不是简单为其灌输相关知识，而是要着眼于其思维的开拓及训练。作为总会计师（CFO）不仅仅是要参与企业发展战略的制定，而是要能够构建发展战略实施的财务支持体系。总会计师（CFO）要能够按照企业发展战略而确定企业财务战略，完成财务战略规划，从而保证企业发展战略的分阶段实施。

资本运营是在企业发展到一定规模并打造起资本平台以后，依托资本市场完成的一系列并购及资产重组与股权重组操作。资本运营的核心内容是并购，资本运营的难点是并购后的资产重组与股权重组，资本运营的成功体现为并购后通过重组而实现的财务指标改善与价值重新估值。总会计师（CFO）应该能够参与企业资本运营的全过程，其在企业资本运营中的职能体现在两个方面：其一是通过企业财务风险制度的建立完善及财务风险的定期评价而有效控制企业资本运营的风险；其二是能够把一系列并购及资产重组与股权重组的企业操作行为在财务报表中真实反映出来。财务管理人员对资本运营知识的学习，不是为了简单学习多少资本运营案例及多少技巧，而是为了强化资本运营的基本理念并掌握资本运营的基本规律。这些基本理念及基本规律可概括为：第一，资本运营必须在资本平台而不是在资产平台上开展。企业资本规模大并不代表打造起了资本平台，充其量是有了资产平台。任何一个企业从事资本运营应先进进行资本存量的原始积累，打造资本平台，没有资本平台而在资产平台上开展资本运营往往导致的是企业不可控的财务危机。第二，资本运营要依托产业运营平台并分享产业利润。资本运营本身并不创造利润，资本运营利润来源于产业利润，资本运营必须依托产业运营平台。一个企业通过资本运营而实现的产业整合及竞争力提高，表现为产业运营平台与资本运营平台相互依存。可以说，缺乏产业运营平台支撑的资本运营是不可能成功的。第三，资本运营会导致比产业运营大得多的风险。与企业的产品生产及产业运营相比，资本运营会导致企业更大的风险，而其风险主要表现为财务风险及财务危机。如果企业缺乏风险意识和风险防范机制，盲目的资本运营会导致企业的破产倒闭。一个具备资本运营知识及经验的优秀总会计师（CFO），主要表现在其掌握了企业资

前 言

本运营的基本理念与基本规律，并能够指导其根据本企业的特点建立和完善资本运营的财务风险防范及控制制度。

本书尽力体现发展战略与资本运营知识的基础性与全面性，但更力求能够全面把握发展战略与资本运营的基础规律，以指导企业财务管理人员学以致用，强化并提高理论指导实践的作用。

本书作为中国总会计师协会“总会计师（CFO）职业资质水平测试”项目的指定教材，尽力体现企业发展战略与资本运营知识的基础性与全面性，但更力求能够准确把握发展战略与资本运营的基本规律，以指导企业财务管理人员学以致用，强化并提高理论指导实践的作用。本书分为上篇与下篇两大部分，上篇的战略与规划包括了战略及体系构成、战略实施及管理、制度战略、财务战略、技术创新战略、销售及品牌战略、资本运营战略等内容，主要是对企业发展战略的基本知识及具体战略进行概述与分析；下篇的资本运营及重组包括了资本运营的基本原理、资本运营的价值增值、上市选择、兼并收购、分析与重组、融资管理等内容，主要是介绍如何在产业运营的基础上打造资本运营平台及开展资本运营的具体方法。张晓杰、周林、袁媛、罗振参与了本书的编写工作，在全书修改及完稿中，张晓杰参加并协助进行了总纂及统稿工作，我向他们表示诚挚的谢意。

本书强调知识运用及各学科知识融合，可以作为企业管理人员、财务管理人员培训或考试用书，也可以作为大专院校经济类、管理类有关专业开设《企业战略管理》或《资本运营》等课程的教材或参考书，还可以作为企业管理人员、财务管理人员的自学用书。限于作者的学识水平及眼界，本书难免存在一些粗陋疏失，希望有志成为总会计师（CFO）的财务管理人员及其他读者提出批评和建议。

文宗瑜

2012年9月

第一章	战略及体系构成	1
	第一节 企业战略思维及目标	1
	第二节 企业战略大纲及规划	7
	第三节 企业战略体系	12
第二章	战略实施及管理	18
	第一节 以战略实施而强化战略作用	18
	第二节 战略实施的组织结构及文化	19
	第三节 战略实施的分工及评价	26
第三章	制度战略	36
	第一节 制度战略的作用定位	36
	第二节 把运营与管理纳入制度框架内	38
	第三节 建立职业经理的成长培训制度	40
	第四节 完善知识员工的成长训练制度	44
第四章	财务战略	51
	第一节 财务战略的作用定位	51
	第二节 财务战略规划	56
	第三节 财务战略实施	67
	第四节 财务风险防范及控制	72
第五章	技术创新战略	80
	第一节 技术创新战略及其作用定位	80
	第二节 技术创新平台的搭建	85
	第三节 技术创新的设计附加值	91
	第四节 技术创新中的激励与约束	94
第六章	销售及品牌战略	98
	第一节 以技术与销售为主导的市场竞争	98

	第二节 网络销售平台的搭建	100
	第三节 品牌价值及体系	103
	第四节 以品牌为依托的无形资产价值放大	106
第七章	资本运营战略	111
	第一节 资本运营战略的作用定位	111
	第二节 产品（产业）经营平台与资本运营平台的对接	112
	第三节 资本运营的视野与愿景	115
	第四节 资本运营所实现的效应放大	117
第八章	资本运营的基本原理	120
	第一节 资本运营的相关概念	120
	第二节 资本运营的本质及核心内容	126
	第三节 资本运营的主体及条件	131
	第四节 资本运营的依托及相关参与者	135
第九章	资本运营的价值增值	144
	第一节 产品（产业）运营创造资本运营的前提条件	144
	第二节 资本运营利润以产业价值为基础	147
	第三节 资本运营所实现的价值重估	150
	第四节 资本运营的价值增值方式	157
第十章	上市选择	167
	第一节 上市的目的及条件	167
	第二节 境内证券市场的上市	172
	第三节 境外证券市场的上市	176
	第四节 香港地区证券市场的上市	184
	第五节 买壳上市	188
	第六节 上市的融资方式	190
第十一章	兼并收购	196
	第一节 兼并收购概述	196
	第二节 兼并收购的运作方式及特点	201
	第三节 兼并收购的操作程序	205
	第四节 企业并购与反并购策略	214
	第五节 企业并购成本和风险分析	218
	第六节 杠杆并购	222
	第七节 国际并购历程和发展趋势	227

目 录

第十二章	分拆与重组	233
	第一节 分拆的基本类型	233
	第二节 分拆的作用定位	238
	第三节 重组的基本类型	241
	第四节 重组方案设计及实施	246
第十三章	融资管理	248
	第一节 融资条件及外部环境分析	248
	第二节 融资方式比较	253
	第三节 并购或参股金融机构	259
	第四节 引入风险投资	264
	第五节 融资策略及公关	268
	第六节 融资风险控制	272
参考文献		280

第一章 战略及体系构成

随着市场竞争的加剧与全社会技术进步的加快，企业战略的地位及作用更加突出。无论是董事会、还是经理团队，都一致赞同把企业战略摆到企业决策中的首要位置。通过培养企业战略思维能力、构建企业战略体系等措施或途径，把企业战略提升到企业制度层面，用企业战略保证企业长期目标的实现，维护企业的长期利益，提升企业的核心竞争力。企业战略包括许多要素，而且不同的企业有不同的企业战略，但是，就一般性而言，学习或研究企业战略，要从企业战略体系构成切入。

第一节 企业战略思维及目标

企业管理从以生产为主的管理，发展到以经营为主的管理，并逐步过渡到战略管理阶段。越来越多的管理者和研究人员开始认同战略对企业发展的重要性，而成功的战略来源于企业管理者有效的战略思维，战略思维将企业客观条件和管理者的主观判断结合起来，形成影响企业的战略规划，由中长期目标、方向性目标和愿景式目标等构成的战略目标体系则详细描述甚至量化了企业的战略规划。

一、企业战略思维

战略思维伴随着战略产生而产生，并逐步扩展到政治、经济、文化等许多领域。企业战略思维将战略范围缩小到企业中，综合企业的内部条件及外部环境，以更集中的注意力和更专业的素养去思考企业的生存发展问题。卓越超前的战略思维可以起到“拨云见日”甚至是“扭转乾坤”的效果。

（一）企业战略思维的内涵

关于战略思维的定义，学术界存在多种观点，比较具有代表性的有以下三种观点：第一种是“战略思维是从战略高度把握客观事物的高级思维方式，是思维主体依据战略诸要素为形成战略思想、战略方针和战略决策而进行的观念运动，是制定战略与实施战略过程中的高层次思维活动，是战争艺术领域进行整体筹划、实施宏观决策与指导的全局性思维”。^①第二种是“战略思维是一种总揽全局、照顾到事物的各个方面和各个阶段、从事

^① 姚有志主编：《战略学》，军事科学出版社 2001 年版。

物的整体和过程出发思考问题和解决问题、以追求整体最优的思维能力和思维方法”。^①第三种是“战略思维是对全局性的、规律性的、长远性的问题作出重大决策的科学知识体系和科学思维方法。就其狭义而言，战略思维主要是指在战略目标、战略方针、战略部署、战略布局以及战略措施等设计与思考过程中所体现的一种全局性、长远性的思维方法”。^②综合以上观点，可以看出战略思维是一种统筹全局的思维方式，是思维主体在参考各种客观条件之后为形成具有指导性、前瞻性和预测性战略规划而进行的有针对性的思维活动。

企业战略思维是企业管理者对长远性、全局性、规律性问题作出关键重要决策的思维方法。可狭义地理解为在立足于企业客观条件和发展愿景，在对战略目标、战略方针、战略布局和战略实施等方面进行思考时所使用的思维方法。通过这种思考企业经营管理将企业的未来目标与短期发展密切联系起来，通过调整短期活动不断逼近长期目标，最终实现企业的中长期目标。

（二）企业战略思维的特点

企业战略思维具有全局性、前瞻性、有选择性、灵活性、系统性等特点。

1. 全局性

毛主席说：“战略问题是研究战争全局的规律性东西。”^③企业战略思维的全局观是在思考战略问题的时候，既要充分考虑局部（企业内部环境）条件，也要充分考虑全局（企业所在的大环境）条件。要准确定位企业，审时度势，理清两者关系。只考虑局部而制定出来的战略规划的可执行性较低，甚至会使企业错失发展良机。

2. 前瞻性

战略思维是站在历史和现实的基础上对未来进行科学的预见。企业战略思维是企业未来发展进行方向性预见，这种预见不拘泥于小细节，更加概括。这种预见的前瞻性不同于占卜，而是在运用客观规律分析后得出的结论。虽然，客观环境和企业本身都在不断变动，但是，事物发展是不断延续的，今天是昨天的必然，明天又是今天的必然。战略思维就是要通过纷繁复杂的现象分析出这种必然，并将这种分析结果变成可以指导实践的战略规划。

3. 有选择性

企业战略思维需要综合考虑所有条件要素，但是，具备全局观并不是搞平均主义大锅饭，并不要求事无巨细地将所有要素纳入战略规划中。经济学有一个著名的20%、80%黄金法则，即20%的要素可能决定80%的结果，剩下的80%要素只决定20%的结果。因此，企业战略思维在指导决策中往往表现出对那些可能决定未来发展的要素给予重大关注，对于其他要素可能一笔带过甚至忽略不计，只有这种有选择的思考和决策，才能够抓住主要矛盾，才能使企业持久获益。

4. 灵活性

企业战略思维并不是定式思维，而是一种敏捷、活跃的思维模式。世界时刻在变，战

① 杨信礼、屠春友：《现代领导战略思维》，中共中央党校出版社2003年版。

② 李锡炎主编：《现代战略学研究》，四川人民出版社2000年版。

③ 《毛泽东选集》第一卷，第175页。

略思维不可能忽视这种变化,而是在变化中不断调整,使企业不断地获得发展的主动权,这也是企业创新能力的体现。

5. 系统性

企业战略思维需要考虑不同层次的战略,如公司层面战略、经营单位战略、职能部门战略等,因此,它具有较明显的系统性。这也是其区别于企业规划或是部门规划的重点。普通的规划或计划不具有系统性,只是对所在局部的一种预见和安排。企业战略思维则要求系统地考虑所有要素,在不偏离发展理念的基础上,进行资源的配置整合,实现“1+1>2”的效果。

(三) 企业战略思维的模式

企业战略思维有三种模式:工业组织模式、资源依赖模式和整合模式。

1. 工业组织模式^①

企业战略思维的工业组织模式是指企业能够获得高于平均收益率的根本原因是企业所在行业的盈利能力,这种能力取决于行业的竞争强度和其背后的结构。因此,企业成功的关键在于行业选择的正确与否。这种观点的代表人物是战略管理家迈克尔·波特教授。工业组织模式下企业战略的过程如下,先进行客观环境分析,再进行行业选择,之后再确定具体战略规划。

战略思维的工业组织模式适用于机会多、竞争少的市场环境中,在这种环境中,只要判断正确,就可以轻松抓住机会,获得高额利润。如IBM成功从PC制造业向咨询服务业转型就是经典案例。但是,这种模式下,企业自身条件被忽略,容易出现“水土不服”现象。

2. 资源依赖模式

战略思维的资源依赖模式是指企业的资源来源于其有用的所有资产,企业要成功的关键是合理的配置资源,将具有竞争力的资源配置到战略中去,只有当这种资源配置能够形成企业的核心竞争力,才可以为企业带来真正的竞争优势。战略思维的资源依赖模式的代表人是柯林斯和蒙哥马利。资源依赖模式下企业战略的过程如下:分析企业资源并形成判断、找到企业的竞争优势、选择企业具有优势的行业、制定战略规划。

战略思维的资源依赖模式适用于机会少、竞争激烈的市场中。企业生存的优先途径是整合资源形成核心竞争力,在竞争中取胜。但是,这种模式过分强调企业自身的能力,忽略了外部环境的影响,会给企业造成不利影响。

3. 整合模式

企业战略思维的整合模式是指企业在制定战略时,充分考虑了企业的内外部环境、自身能力、行业特点等,在此基础上制定出战略规划。这种模式整合了工业组织模式和资源依赖模式的优点,更具有科学性和可操作性。实践中,战略思维的整合模式广泛适用。

(四) 战略思维与战略

战略思维与战略分别属于战略形成的不同阶段,两者相辅相成、密不可分。战略思维

^① Michaela Porter. Competitive Strategy [M]. Simon & Schuster, 1980.

强调通过大脑思维活动形成一个前瞻性的观点，战略则是思维形成后对战略的明确表达和清楚阐述，战略思维指导着战略从制定、实施到评估的全部过程。

1. 战略思维是战略制定的依据

战略思维是人脑运用各方面知识对企业内外部因素进行分析后，进行的具有全局性、整体性的思维活动。战略的制定依赖于战略思维的指导，缺乏战略思维指导，企业只能制定出短期目标、方案，而无法形成具有前瞻性、持续性的目标规划，战略规划是战略思维由方法论到指导实践的过程。

2. 战略思维决定战略的高度

企业战略思维是一种具备科学认识的思维方式。对于经营管理者而言，其表现为一种较高的觉悟、素质和能力；对于企业整体而言，其代表了企业的精神、文化和发展愿景。在外部竞争日渐激烈的背景下，企业要实现百年基业甚至更长，必须制定出具有长期指导意义的战略。这就要求企业的管理团队必须具备战略思维能力，企业整体必须具备战略思维能力，只有这样企业上下才能够充分利用资源，赢得持久性发展。

3. 战略思维不断修正战略

企业战略规划不可避免地具有片面性和阶段性，某个规划在一定条件下或一个阶段中可能是正确的，但是随着发展条件和环境的变化，既定的规划可能不合时宜，甚至阻碍企业的进一步发展。这种情况下，战略思维起着至关重要的作用。只要战略思维科学合理，企业就能在不同的条件下调整企业的战略，或是形成全新的战略。可以说，企业战略思维的有无或优劣将决定企业的视野、对产业和商机的前瞻性以及决策的严谨性。

二、企业战略目标

企业在进行日常生产经营活动与制定长短期发展战略规划时，首先应合理确定企业战略目标。企业战略目标是对企业使命实现的一种预期，它的实施周期通常在5年以上。战略目标主要体现有四个方面的特点，它们分别是长期性、客观性、具体性与系统性。战略目标按照实施的长短可以分为中长期目标、方向性目标和愿景式目标。

（一）企业战略目标的内涵

战略目标是企业在战略思维指导下确立的未来发展目标。企业战略目标是企业依据法律、经济、政治、人文、地理等因素及企业之间的关系，制定的有意愿并能实现的目标，是企业长期坚持和努力的方向。企业战略目标往往被看做是制定战略计划的第一步，只有先明确了企业的战略目标，企业才能进一步制定具体的短期目标及任务。

（二）企业战略目标的特点

战略目标是企业在正确评估外部环境与内部资源条件的基础上，在一定时期内对企业使命实现的一种预期。它的实施周期通常在5年以上。战略目标主要体现有四个方面的特点，它们分别是长期性、客观性、具体性与系统性。

1. 长期性

企业使命具有概念化、抽象化的特征，战略目标则是企业比较具体的业务与职能

目标，是使命具体化的一种范式。长期战略目标实现的期限通常横跨企业5~10个会计年度，而战略目标的分析、制定与实施的周期，对于需在战略实施过程中投入大量资金的企业（如石油化工、机械制造和钢铁冶炼）来说是非常重要的。企业战略目标作为一种经营理念与管理哲学的体现，同时也是企业远景预期与前景期望的表述。它的制定与执行周期通常为5年以上。“人无远虑，必有近忧”，企业要想在未来激烈的市场竞争中傲视群雄，就需要制定长期的战略目标来引领企业前进。企业战略目标的长期性源于三方面原因：其一是企业外部环境的动态性与不可预见性；其二是内部资源与组织架构的相对稳定性和僵化性；其三是企业经营发展目标本身预期与期望的未来趋向性。

2. 客观性

企业战略目标是企业经营哲学与管理概念的核心，它体现了企业经营哲学，表达了企业经营与发展的美好预期，它如同沉暮黑夜中的一座灯塔，为企业这艘拼搏市场风浪与经受竞争风云考验的航船指明前进的方向。企业战略目标关系到企业目前的运营及管理未来的经营与发展，因此，企业战略规划部门必须保证战略的严肃性、客观性、可操作性与科学性，切不可脱离企业的实际，凭战略规划人员的主观判断随意制定决策。必须认真、全面与科学地分析企业内部条件与外部环境，在此基础上，按照经济发展的客观规律和企业的实际情况，明确企业的使命，制定未来发展的规划纲要。这要求企业制定战略的过程是一个全员参加、上下结合与集思广益的过程。同时，制定出的战略目标需通过科学的论证与辨析，使其引导企业朝着正确的方向发展。

3. 具体性

企业战略目标尤其是短期战略目标不能过分抽象、太笼统，更不能模糊不清，要进一步具体化、量化。例如，“尽最大可能提高经营业绩”，这就是一个模糊不清的目标，如果改为“在今后10年内每年销售净利润递增15%”，则是一个明确而又具体的目标。具体化与数量化的目标有三个好处：第一，便于落实与分解。战略目标可以按年、季、月时间跨度来具体分解为年度目标、季度目标与月度目标，然后再把年度、季度与月度目标分解为经营单位目标及各职能部门、各车间、班组的目标，这样战略才可进一步落实。第二，便于比较与分析，找出月度、季度和年度目标进度情况的变动趋势，分析波动的具体原因。第三，有利于充分调动每位员工的积极性、主动性与创造性，为实现具体战略目标而努力奋斗。

4. 系统性

战略目标是企业整体、宏观层面的目标，为了保证其顺利与有效实现，应该根据总体目标的要求，构建子目标相互协调、区分重点目标的战略目标体系。这些子目标之间，以及子目标与总目标之间，因具有内在一致性与关联性，要形成一个科学、完整、相互协调一致的目标体系。这个完整的目标体系的结构如下：首先，从战略目标体系上辨析，战略目标应分解为企业整体层面的目标、经营单位层面的目标、职能部门目标与个人目标；其次从时间跨度上看，应分为中长期目标（5~10年）、方向性目标（10~30年）与愿景性目标（30~50年）；再其次，从战略目标性质上分析，可分为定量目标与定性目标；最后，从战略目标实现的难易程度上看，具体划分为企业必须实现且容易实现的目标与经过努力也不太容易实现的目标。

（三）企业战略目标的分类

战略目标可以简单地按照时间长短进行划分，即中长期目标（5~10年）、方向性目标（10~30年）与愿景性目标（30~50年）。中长期目标最具体，时间越长，目标的导向性越强。

1. 中长期目标（5~10年）

中长期目标可以被定义为企业为完成其基本任务所要得到的战略结果，一般指5~10年的跨度，主要以经济目标为主。中长期目标在战略目标中跨度较短，特点明显：首先，中长期目标可以量化，具有精确性，有助于业绩评估，中长期目标可以是利润目标、产值目标、生产能力目标、资产目标、利润率目标、利润增长速度等指标；其次，中长期目标可以通过运用本量利、边际利润、贴现分析等多种方法进行评价修正，以更好地执行；再其次，中长期目标更注重对有形资产或货币的分析，对无形资产如企业社会影响关注较少；最后，中长期目标是战略目标中阶段性最短但是最关键的目標，它是实现方向性目标和愿景式目标的基础，为计划、组织、激励和控制等活动奠定了基础。

2. 方向性目标（10~30年）

方向性目标是企业在未来10~30年要实现的目标，时间跨度中等，目标不仅关注企业的经济利益，还关注企业的综合发展。方向性目标主要有三个：一是企业的市场份额。从长远发展看，企业必须对市场具有一定的掌控力，这表现在为企业占有一定甚至是绝对的市场份额，具有话语权。二是企业的生存目标^①，如资产的健康状况、业务扩展的可持续性、资源的开发使用效率、盈利能力的持续性、履行的社会责任等。企业作为法人组织，与人一样有着强烈的生存本能。这是企业存在的基本目标，也是企业长期生存的目标，这种生存目标在市场环境恶化、竞争高度激烈的情况下尤为重要。三是社会责任目标。作为市场主体，企业的各种行为对外部也存在着各种影响。企业短期在利润驱动下可能存在短视行为，但从长期来看，企业经济必须勇于承担义务和责任，特别是对社会、消费者的责任，并服从社会法律、道德、习俗。

3. 愿景式目标（30~50年）

愿景式目标界定出企业在未来30~50年的形象和定位，多是描述未来的外部环境将发生的变化、企业相应的发展方向、企业应该进行那些变化、企业对社会的贡献等。一些公司的愿景式目标比较有名，如苹果电脑公司的“让每人拥有一台计算机”；华为公司的“丰富人们的沟通和生活”；万科公司的“成为中国房地产行业领跑者”等。愿景式目标对企业的影响很大：对经营管理者而言，他们将不再局限于眼前的短期的问题，而是长远地关注企业的发展方向，更加明确企业的发展方针，在原则性问题上不再动摇；对于企业员工而言，他们的积极性和能动性将被调动起来，更愿意去做与企业发展愿景相一致的活动，他们的归属感将更强烈。一旦愿景式目标植入人心，将产生潜移默化的强大精神力量，鼓励企业上下齐心协力，企业的整体面貌将焕然一新，企业组织的效率将大大提高，业绩也会大大提升。

^① 蔡国栋、赖文燕：《企业目标的构成及其内在联系》，载于《中国乡镇企业会计》，2009年5月。