



全国经济专业技术资格考试用书

工商管理 专业知识与实务

(中级)

人力资源社会保障部人事考试中心 组织编写

QUANGUO JINGJI ZHUANYE JISHU
ZIGE KAOSHI YONGSHU

2012年版



中国人事出版社

中国劳动社会保障出版社

全国经济专业技术资格考试用书
(2012 年版)

工商管理专业知识与实务

(中 级)

人力资源社会保障部人事考试中心 组织编写

主 编

张 堃

编写人员

曹晓丽 杨建新 王光炬 王 庆
张志超 张念瑜 马海龙 张 堃 张学平

中国人事出版社
中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理专业知识与实务:中级/人力资源社会保障部人事考试中心组织编写. —北京:中国人事出版社:中国劳动社会保障出版社,2012

2012 年版全国经济专业技术资格考试用书

ISBN 978-7-5129-0337-1

I. ①工… II. ①人… III. ①工商行政管理-资格考试-自学参考资料 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 094148 号

2012 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪标识鉴别方法:

1. 防伪印制:防伪标识纸张中有一条开天窗式的金属安全线,底纹中有“RSKS”组成的防伪浮雕文字,祥云图案。

2. 电话、短信防伪:刮开防伪标识中的涂层,获取密码,按照提示发送短信或拨打电话。

3. 粘贴位置:封面左下方。

2012 年版全国经济专业技术资格考试用书防伪轧纹鉴别方法:

1. 防伪轧纹:封面及封底可以看到形社标及社名英文缩写“CLSSPH”的暗纹,有明显的凹凸感。由于制作工艺的原因,封二、封三可见与封面及封底对应的反向轧纹。

2. 使用位置:封面及封底。

中国人事出版社 出版发行
中国劳动社会保障出版社
(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)
出版人:张梦欣

*

河北零五印刷厂印刷装订 新华书店经销
787 毫米×1092 毫米 16 开本 16 印张 405 千字
2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷
定价:48.00 元

咨询电话:400-606-6496/010-64962347

售书网站:中国人事考试图书网

网址:<http://rsks.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话:010-64954652

如有印装差错,请与本社联系调换:010-80497374



前言

为做好全国经济专业技术资格考试工作,促进经济专业技术人员不断提高业务知识和能力,更好地为经济建设服务,根据最新修订的《经济专业技术资格考试大纲》,结合我国的社会经济发展和方针、政策及法律法规的变化,特别是“十二五”规划的有关精神和内容,我们在认真听取专家和应试人员意见的基础上,组织专家对《全国经济专业技术资格考试用书》进行了重新编写,供广大应试人员和有关人员学习参考。

书中疏漏及不足之处,恳请指正。

人力资源社会保障部人事考试中心
2012年5月16日



目 录

第一章 企业战略与经营决策	(1)
第一节 企业战略概述	(1)
第二节 企业战略分析	(8)
第三节 企业战略类型与选择	(14)
第四节 企业经营决策	(21)
第二章 公司法人治理结构	(31)
第一节 公司治理及其运行机制	(31)
第二节 公司所有者与经营者	(37)
第三节 股东机构	(43)
第四节 董事会	(48)
第五节 经理机构	(58)
第六节 监督机构	(60)
第三章 市场营销与品牌建设	(64)
第一节 市场营销概述	(64)
第二节 环境分析与市场定位	(67)
第三节 市场营销策略	(71)
第四节 品牌与品牌战略概述	(76)
第五节 品牌战略的实施	(80)
第四章 生产管理与控制	(87)
第一节 生产计划	(87)
第二节 生产作业计划	(96)
第三节 生产控制	(100)
第四节 生产作业控制	(102)
第五节 现代生产管理与控制的方法	(107)
第五章 物流管理	(117)
第一节 企业物流管理概述	(117)
第二节 企业采购与供应物流管理	(122)

第三节 企业生产物流管理	(127)
第四节 企业仓储与库存管理	(133)
第五节 企业销售物流管理	(142)
第六章 技术创新管理	(149)
第一节 技术创新含义、类型与过程	(149)
第二节 技术创新组织与管理	(158)
第三节 技术转移与技术交易	(164)
第四节 技术创新与知识产权管理	(171)
第七章 人力资源规划与薪酬管理	(177)
第一节 人力资源规划	(177)
第二节 绩效考核	(185)
第三节 薪酬管理	(191)
第四节 企业劳动合同管理与劳动争议处理	(198)
第八章 企业投融资决策及重组	(214)
第一节 筹资决策	(214)
第二节 投资决策	(225)
第三节 企业重组	(229)
工商管理专业知识与实务(中级)模拟试卷	(240)

第一节 企业战略概述

一、企业战略的特征与战略管理的方法

在中国古代“战略”一词最早的解释是指有关战斗的谋划。在西方,“战略”一词源于希腊语“stragia”,意为指挥军队的艺术和科学。无论东方、西方,“战略”总是源于军事,意指“为将之道”,其本意是对战争全局的筹划和指导。伴随人类社会的发展,“战略”一词后来被引申到政治、经济和管理领域,并成为管理学领域的重要研究内容。

(一) 企业战略的特征与层次

企业战略是“战略”一词在企业经营管理中的延伸和应用。企业战略是指企业在市场经济竞争激烈的环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划。

1. 企业战略的特征

企业战略一般具有以下特征:

(1) 全局性与复杂性。企业战略是根据企业总体发展的需要而制定的,它所追求的是整体效果,因而是一种总体决策。全局是由若干局部所组成,战略的制定、实施和评价都是一个复杂的系统工程。

(2) 稳定性与动态性。企业战略制定的着眼点在未来而不是目前,需要考虑长远的效益,因此,企业战略实施过程具有较强的稳定性。但是,如果企业内外部环境发生较大的变化,企业战略必须能够随之修改,因此,战略又具有动态性的特点。

(3) 收益性与风险性。企业战略的目标是达成企业发展的愿景和未来目标,因此,对企业自身而言,企业战略能够带来显性或隐性的收益。同时,随着环境的动态性增强,许多事物具有不可预测性,环境的不确定性因素增多,因此,企业战略的制定及实施具有一定风险性。

2. 企业战略的层次

一般来说,企业战略不是单一的,而是分若干层次的。企业规模大小不同,企业战略的层次也相应不同。企业战略一般分为三个层次:企业总体战略、企业业务战略和企业职能战略,如图 1—1 所示。

(1) 企业总体战略,一般是以企业整体为研究对象,研究整个企业生存和发展中的基本问题。它是企业总体的最高层次的战略,是整个企业发展的总纲,是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体目标决定和揭示企业的使命和目标。

(2) 企业业务战略,也称为竞争战略或事业部战略。企业业务战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下,经营管理某一个特定的经营单位的战略计划。企业业务战略是经营一级的战略,它的重点是要改进一个业务单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。它是在企业总体战略的指导下,经营某一特定经营单位所制定的战略计划,是企业总体战略之下的子战略。

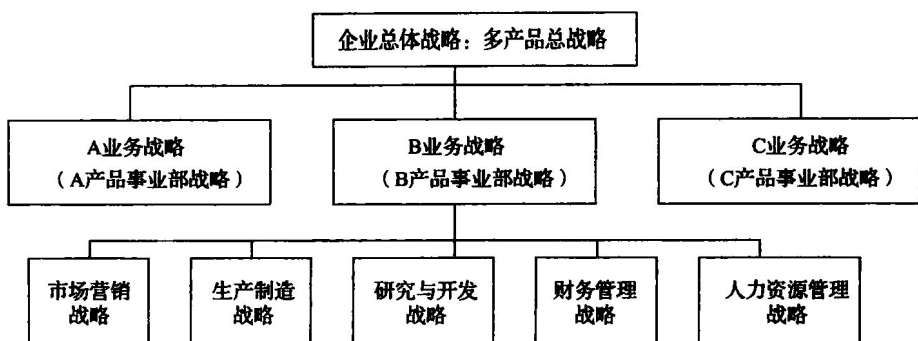


图 1—1 企业战略层次图

(3)企业职能战略,是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动做出的统筹安排,是为贯彻、实施和支持总体战略与业务战略而在特定的职能领域内所制定的实施战略,包括生产制造战略、市场营销战略、财务管理战略、人力资源管理战略和研究与开发战略等。企业职能战略主要解决资源利用效率问题,使企业资源利用效率最大化。

(二)企业战略管理的内涵

战略管理一词是由美国企业家安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划趋向战略管理》一书中首先提出来的。企业管理学的发展从职能化的管理走向战略性的管理是现代企业管理的一次飞跃,它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。

企业战略管理是指企业战略的分析与制定、评价与选择以及实施与控制,使企业能够达到其战略目标的动态管理过程。首先,企业战略管理是企业战略的分析与制定、评价与选择、实施与控制,三者形成一个完整的、相互联系的管理过程。其次,企业战略管理是把企业战略作为一个不可分割的整体来加以管理的,其目的是提高企业整体优化的水平,使企业战略管理各个部分有机整合以产生集成效应。最后,企业战略管理关心的是企业长期稳定和高速度发展,它是一个不断循环往复、不断完善、不断创新的过程,是螺旋式上升的过程。

企业战略管理的主体是企业管理者,不同层级管理者承担着不同的战略管理职责。战略管理的客体是“做什么”和“如何做”。其中,“做什么”涉及目标选择,“如何做”涉及实现目标的路径选择。战略管理是动态的过程,而不是静止的状态,其动态性通过目标和路径的不断演化及质疑、探索、求解循环体现出来。

企业战略管理的基本任务是实现特定阶段的战略目标,战略管理的最高任务是实现企业的使命,因此,战略管理具有明显的主体导向特征。当然,企业是环境中的一部分,各类环境因素都要对企业战略决策和行动发生影响。但是,企业“如何”对这些环境影响做出“哪些”反应,是企业的决策。理智的管理团队会在战略分析时客观考虑与环境的关系。

二、企业战略的制定

企业战略的制定是从企业发展的全局出发,以实现企业使命和战略目标为指导方向,综合分析行业的动态变化,评估和预测竞争对手的行动,制定企业战略的过程。一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程,如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。

(一)确定企业愿景、使命与战略目标

制定企业战略首先必须确定企业愿景、企业使命和企业战略目标。

1. 企业愿景

企业愿景,是由企业内部的成员所制定,借由团队讨论,获得企业一致共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向。愿景是人们一种意愿的表达,它概括了企业的未来目标、使命及核心价值,是一种企业为之奋斗的心愿。一般来说,企业愿景被看做是企业的一种远大的目标或追求,它明确界定企业在未来社会范围里是什么样子,是企业长期发展需要实现的目标。企业愿景不只专属于企业高层管理者,企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景,通过沟通达成共识,通过制定企业愿景的过程,可使企业愿景更有价值,企业更具竞争力。

企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。核心信仰包括核心价值观和核心使命,它用以规定企业的基本价值观和存在的原因,是企业长期不变的信条,如同把组织聚合起来的黏合剂。核心信仰必须被组织成员共享,它的形成是企业自我认识的一个过程。未来前景是企业未来欲实现的宏大远景目标及对它的鲜活描述。

2. 企业使命

企业使命是要说明企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。如果说企业愿景回答的是“我是谁”的问题,那么企业使命回答的就是“企业的业务是什么”这一关键问题。

企业使命的定位通常包括以下三个方面的内容:①企业生存目的的定位,说明企业要满足顾客的某种需求。企业存在的主要目的是创造顾客,只有顾客才能赋予企业以存在的意义。因此,企业生存目的定位应该说明企业要满足顾客的什么需要,而不是说明企业生产什么产品。②企业经营哲学的定位,企业经营哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括,是包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。③企业形象的定位,良好的企业形象意味着企业社会公众心目中留下长期的信誉,是吸引现在和将来顾客的重要因素,也是形成企业内部凝聚力的重要原因。

明确企业使命,能够为企业确立一个始终贯穿各项业务活动的共同主线,建立一个相对稳定的经营主题,为进行企业资源配置、目标开发以及其他活动的管理提供依据,以保证整个企业在重大战略决策上做到思想统一、步调一致,充分发挥各方向力量的协同作用,提高企业整体的运行效率。

3. 企业战略目标

企业战略目标,是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标,是一个具体化的过程。如果企业愿景与使命没有转化为具体业绩目标,那么企业愿景与使命的宣言也仅仅是一些美丽的词句,是不会取得任何理想的结果。如果企业管理者在每一个关键领域都建立目标体系,并为达到这些设定目标而采取适当的行动,这样的企业就有可能获得较好的结果。

企业的战略目标因企业的类型和使命不同而各不相同。一般可分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面。企业战略目标应该是积极的,能够起到引导和激励作用的,应是可以实现的,还应符合社会道德标准。战略目标的确定方法多种多样,通常包括时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等。

(二)准备战略方案

在分析企业的内外部环境并确定企业战略目标后,企业管理者将与企业战略专家及其他有关人员一起参与企业战略方案的规划,即实现战略目标的详细行动计划。由于思路以及实

施途径方法的不同,初步战略方案可能是多样化的。战略方案的制订需要充分考虑企业内外部的影响因素,要识别现在是否存在相似战略,若存在,就要鉴定其是否与当前的企业目标、企业所处的环境相适应,是否存在缺陷。在识别和鉴定的基础上,再做出是在现有战略方案基础上进行修订,还是必须制定新战略的决策,以及确定新战略应在哪些方面进行改进和完善。

(三)评价和选择战略方案

企业战略方案评价的目的是确定各个战略方案的有效性。决策者通过对制定的几种方案进行评价与比较后,从中选择一种较满意的战略方案,该过程是企业战略领导者专业知识、实际经验、领导作风和艺术的集中体现。评价和选择战略方案应遵循的基本原则有:择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等。

三、企业战略的实施

企业战略实施是企业战略管理的关键环节,是动员企业全体员工充分利用并协调企业内外一切可利用的资源,沿着企业战略的方向和途径,自觉而努力地贯彻战略,以期待更好地达成企业战略目标的过程。

(一)企业战略实施的步骤

1. 战略变化分析

企业在实施战略时,首先要清楚地认识到自己要进行怎样的调整才能成功地实施战略。从实际情况来看,有些战略只要求企业目前的生产经营活动发生微小的变化,而有些战略则要求企业的生产经营活动发生彻底的转变。企业管理人员应当正确分析和判断企业是执行原有战略,还是常规的战略变化,或是有限的战略变化,是否需要彻底的战略变化或使企业改变自身的经营方向,进行企业转向。

2. 战略方案分解与实施

为了执行方便,需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。将企业战略分解为几个战略实施阶段,每个战略实施阶段都要有分段的目标,相应的有每个阶段的政策措施、部门政策以及相应的方针等。为了顺利地实现战略方案分解的目标,必须编制具体的战略行动计划。通过编制行动计划,可以进一步规定任务的轻重缓急和重点,明确每一个战略阶段或战略项目的工作量、起止时间、资源分配和负责人。在战略方案分解的基础上,企业就可按照编制的行动计划逐步实施企业战略。

3. 战略实施的考核与激励

考核是检验企业战略的重要标准,从而验证企业战略的正确性、可执行性和效益性。企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标法、平衡记分卡等方法实施。在考核结束后,应对员工进行合理的奖惩,从而激励员工,提升员工满意度。

(二)企业战略实施的模式

在企业战略实践中,战略实施有五种不同的模式。

(1)指挥型。这种模式的特点是:企业管理者考虑的是如何制定一个最佳战略的问题。在实践中,战略制定者要向企业高层领导提交企业战略的方案,企业高层领导经研究后作出决策,确定战略后,向企业管理人员宣布企业战略,然后强制下层管理人员执行。

(2)转化型。转化型模式是从指令型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。在原有的分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法:①利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事务和信息,把注意力集中在所需要的领域;②建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段,以便支持实施战略的行政管理系

统;③运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是,如过分强调组织体系和结构,有可能失去战略的灵活性。因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

(3)合作型。该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中,调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为管理者的工作重点。由于战略建立在集体智慧的基础上,从而提高了战略实施成功的可行性。它的不足之处是,战略是不同观点、不同目的的参与者相互协商后的产物,可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

(4)文化型。该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次,力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。在该模式中管理者担任指导者的角色,通过灌输一种适当的企业文化,使战略得以实施。这种模式的局限性在于:企业的员工必须有较高的素质,企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间,强烈的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

(5)增长型。在这一模式中,企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略,使企业的能量得以发挥,并使企业实力得到增长。因此,采用这一模式对管理者的要求很高,它要能正确评判下层的各种建议,淘汰不适当的方案。

这些模式中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模式的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

四、企业战略的控制

企业战略控制就是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案,对战略的实施状况进行全面的评审,及时发现偏差并纠正偏差的活动。

(一)战略控制的原则

1. 确保目标原则

战略控制过程是确保达成企业目标的过程,通过执行战略计划确保战略目标的实现。既要控制短期性经营活动,也要控制长期性战略活动。

2. 适度控制原则

控制过程要严格但不乏弹性。控制切忌过度,只要能保持与目标的一致性,保持战略实施的正确方向,就应尽可能少地干预实施过程中发生的问题。否则,控制过多可能会引起混乱和目标移位。

3. 适时控制原则

控制要掌握适当时机、选择适当的时候进行战略修正,要尽可能避免在不该修正时采取行动或者在需要纠正时没有及时采取行动。

4. 适应性原则

控制应能反映不同经营业务的性质与需要。经营业务有大有小,对达成组织目标的影响力有轻有重,应视各部门的业务范围、工作特点等制定不同的监控标准和方式,才能适应不同的经营业务的需要。

(二)战略控制的流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。为了达到这一点,战略控制过程可以分为四个步骤,即制定绩效标准、衡量实际绩效、审查结果以及采取纠偏措施。

1. 制定绩效标准

战略控制过程,严格地说,应该从战略计划及对战略方案评价开始。控制标准或测评标准是在战略计划指导下建立的,它是测评实际绩效和预期绩效的尺度。俗话说,没有规矩无以成

方圆。同样,没有标准也难以进行战略控制。因此,战略控制的重点是,选择建立哪些标准以及怎样控制。

2. 衡量实际绩效

将企业的实际绩效与控制标准进行比较,衡量或评价企业活动的实际绩效是否符合标准,以便采取有效的对策。首先,每种标准都要有其定量的指标,定量指标强化了评价过程的客观性和可比性。其次,在实际中还存在着许多难以定量表示的控制标准,通常采用的是定性描述与主观判断相结合的测评方法。

3. 审查结果

对收集到的信息资料与既定的企业评价标准和企业战略目标进行比较和评价后,还需找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。这是发现战略实施过程中是否存在的问题和存在什么问题,以及为什么存在这些问题的重要过程。要做好这项工作,需要正确选择控制方法和控制机制,并在适当的时间、地点来进行。

4. 采取纠偏措施

测评绩效是否符合标准,最终得到的结果主要有两种情况:一种是实际绩效符合标准,没有偏差;另一种是实际绩效不合标准,存在偏差。在战略控制过程中,对不同的情况应该采取不同的措施。传统控制过程中的纠偏措施只能适用于一种情况。而在实际控制过程中,企业活动的实际绩效没有出现偏差甚至好于标准的情况时有发生,但是不管怎样,采取纠偏措施最终是控制过程的重点。

战略控制过程实际上是一个不断肯定与否定的循环过程。在这一过程中,不仅要发现问题,找到原因,纠正偏差,而且也应该肯定成绩,总结经验,以资激励。

(三) 战略控制的方法

战略控制需要综合地、正确地运用各种现代化的控制方法,而且控制方法的选择恰当与否将直接关系到控制的效果。战略控制方法众多,企业可以从预算控制、财务控制、审计控制等角度有效监控战略实施过程,达到战略监控的目的。在此,列举具有代表性的几种战略控制方法。

1. 杜邦分析法

杜邦分析法是基于财务指标的战略控制方法,由美国杜邦企业开发并使用,目前在国际上已得到广泛的应用,如图1—2所示。杜邦分析法利用几种主要的财务比率之间的关系来综合地分析企业的财务状况,从而评价企业赢利能力和股东权益回报水平,从财务角度评价企业绩效和战略实施状况。

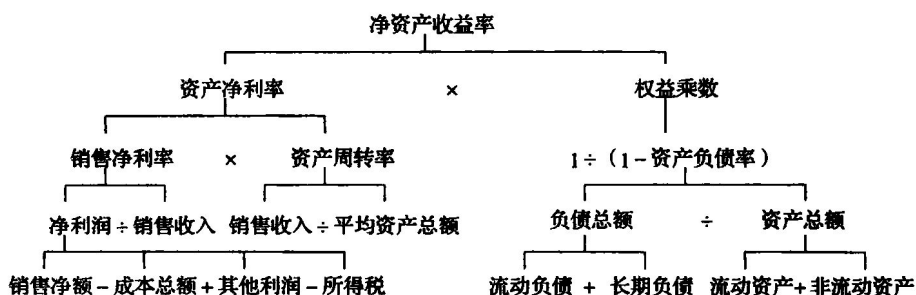


图1—2 杜邦分析法

杜邦分析法最显著的特点是将若干个用以评价企业经营效率和财务状况的比率按其内在联系有机地结合起来,形成一个完整的指标体系。采用这一方法,可使财务比率分析的层次更

清晰、条理更突出,为报表分析者全面仔细地了解企业的经营和盈利状况提供方便。该控制方法特别适用于产品多样化的大企业。它们通过设立产品事业部,并设立投资中心,就可以对企业的战略实施状况进行财务控制。

2. 平衡记分卡

平衡记分卡是将组织的战略落实为可操作的衡量指标和目标值的一种新型绩效评价方法。设计平衡记分卡的目的就是要建立“实现战略引导”的绩效监控系统,从而保证企业战略得到有效的执行。因此,人们通常称平衡记分卡是加强企业战略执行力的最有效的战略控制工具。

平衡记分卡的设计包括四个方面:财务角度、顾客角度、内部经营流程、学习与成长。这几个角度分别代表企业三个主要的利益相关者:股东、顾客、员工。每个角度的重要性取决于角度的本身和指标的选择是否与公司战略相一致。其中每一个方面,都有其核心内容。

财务层面:财务业绩指标可以显示企业的战略及其实施和执行是否对改善企业盈利作出贡献。财务目标通常与获利能力有关,其衡量指标有营业收入、资本报酬率、经济增加值等,也可能是销售额的迅速提高或创造现金流量。

顾客层面:在平衡记分卡的顾客层面,管理者确立了其业务单位将竞争的顾客和市场,以及业务单位在这些目标顾客和市场中的衡量指标。顾客层面指标通常包括顾客满意度、顾客保持率、顾客获得率、顾客盈利率,以及在目标市场中所占的份额。顾客层面使业务单位的管理者能够阐明顾客和市场战略,从而创造出出色的财务回报。

内部经营流程层面:在这一层面上,管理者要确认组织擅长的关键的内部流程,这些流程帮助业务单位提供价值主张,以吸引和留住目标细分市场的顾客,并满足股东对卓越财务回报的期望。

学习与成长层面:学习与成长层面确立了企业要创造长期的成长和改善就必须建立的基础框架,确立了目前和未来成功的关键因素。平衡记分卡的前三个层面一般会揭示企业的实际能力与实现突破性业绩所必需的能力之间的差距,为了弥补这个差距,企业必须投资于员工技术的再造、组织程序和日常工作的理顺,这些都是平衡记分卡学习与成长层面追求的目标。学习与成长层面指标通常包括员工满意度、员工保持率、员工培训成本等。

平衡记分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡,长期目标与短期目标之间的平衡,外部和内部的平衡,结果和过程的平衡,管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以,能反映组织综合经营状况,使业绩评价趋于平衡和完善,利于组织长期发展。

3. 利润计划轮盘

利润计划轮盘是由哈佛商学院工商管理学教授罗伯特·西蒙斯 1998 年在《利润计划要诀》一文中提出的一种基于企业战略的业绩评价模式,它是一种主要应用于战略业绩目标的制定和战略实施过程控制的战略管理工具。

利润计划轮盘由利润轮盘、现金轮盘和净资产收益率轮盘三部分组成。这三个轮盘就像齿轮一样相互咬合成一个整体的三个循环,其中任何一个轮盘的数量发生了调整 and 变化,就会导致所有变量的改变,管理者在制定利润计划之前,必须对三个轮盘进行分析。

利润计划轮盘将利润作为分析战略目标的逻辑起点,试图在高层管理者与各级员工之间建立战略沟通,并估计出是否有足够的资源来支撑所选择的战略,是否能满足股东对投资回报率的期望。利用利润计划轮盘可以对战略实施过程中的销售额、利润、现金流量、新增投资、权益回报、利润率和资产损失进行精确地估计,从财务管理的角度来对企业战略进行描述,强调利润计划在整个战略管理中的重要性,并且明确制定出企业的战略目标,以具体的财务指标值——净资产收益率作为战略的最高业绩目标。

第二节 企业战略分析

处在一个复杂多变的环境中的现代企业,要想做出有效的战略决策,就必须了解企业目前所处的内外部环境,借助科学的企业战略分析方法,识别外部机会和威胁,结合自身优势和不足,进行高效的企业战略分析,扬长避短,创建企业自身的核心竞争力。

一、企业外部环境分析

外部环境分析是企业战略管理的基础,其任务是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

(一)宏观环境分析

宏观环境又称一般环境,是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。通常采用 PEST 分析方法对企业外部的宏观环境进行战略分析。PEST 分析是指宏观环境的政治(Political)、经济(Economic)、社会文化(Social culture)和科技(Technology)这四大类影响企业的主要外部环境因素,如图 1—3 所示。

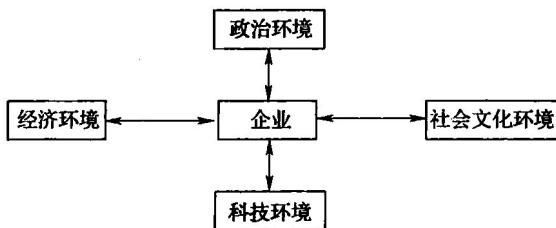


图 1—3 战略宏观环境

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治是一种重要的社会现象,要考察企业面临的宏观环境,政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分,主要包括政治制度、体制、方针政策、法律法规等多个方面。政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显,同时影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及状况的不同而对企业产生不同的影响。

社会文化环境包括一个国家或地区的社会性质、人们共享的价值观、文化传统、生活方式、人口状况、教育程度、风俗习惯、宗教信仰等各个方面。这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的,人们总是自觉不自觉地接受这些行动准则的指南。

经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展的概况,主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势,国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。企业的经济环境分析就是要对以上的各个要素进行分析,运用各种指标,准确地分析宏观经济环境对企业的影响,从而制定出正确的企业经营战略。

科技环境指的是企业所在的地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发的能力以及技术发展动向等科技要素的集合。企业的发展在很大程度上也受到科学技术方面因素的影响。一个企业不但要关注那些引起时代革命性变化的发明,而且还要专心关注与企业生产有关的新技术、新工艺、新材料的出现和发展趋势及应用前景。

企业通过对以上四个方面因素的综合分析,从总体上把握宏观环境,并评价这些因素对企

业战略目标和战略制定的影响,从而有效地制定、选择、调整企业的发展方向和未来战略。

(二)行业环境分析

1. 行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样,每一行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分成四个阶段。

(1)形成期。形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段,有较多的小企业出现,因为企业刚建立或刚生产某种产品,忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争,所以竞争压力较小。研究开发和工程技术是这个阶段的重要职能,在营销上则着重广告宣传,增进顾客对产品的了解。

(2)成长期。进入成长期,行业的产品已较完善,顾客对产品已有认识,市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长。同时,有不少后续企业参加进来,行业的规模扩大,竞争日趋激烈,那些不成功的企业已开始退出。市场营销和生产管理(提高质量和降低成本)成为关键性职能。

(3)成熟期。进入成熟期后,一方面行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段的后期甚至会开始下降;另一方面行业内部竞争异常激烈,合并、兼并大量出现,许多小企业退出,于是行业由分散走向集中,往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为企业成败的关键因素。

(4)衰退期。到了衰退期,市场萎缩,行业规模缩小,行业中留下的企业越来越少,竞争依然很残酷。这一阶段的行业就是所谓的“夕阳行业”,可能延续一段较长的时间,也可能迅速消失。

2. 行业竞争结构分析

著名战略管理学家迈克·波特教授提出的“五力模型”是分析行业结构的重要工具。在一个行业里,普遍存在着五种基本竞争力量,即新进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品或服务的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力,如图 1—4 所示。这五种基本竞争力量的状况以及综合强度,引发行业内在结构的变化,从而决定着行业内部竞争的激烈程度,决定着行业中获得利润的最终潜力。

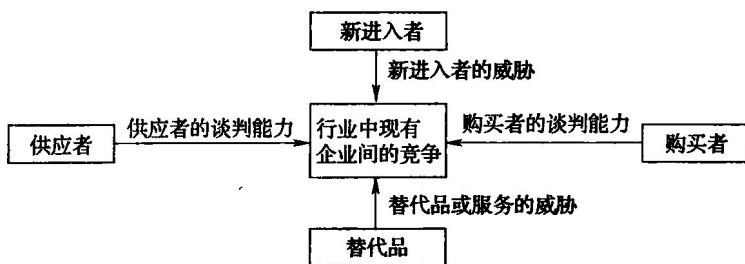


图 1—4 波特“五力模型”图

(1)新进入者的威胁。如果新的竞争对手带着新增生产能力进入市场,必然要求分享市场份额和资源,因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。进入市场的障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面。新企业进入一个行业的可能性大小,取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。

(2)行业中现有企业间的竞争。在大多数行业中,企业之间是相互依存的。一个企业的竞争性行为无疑将会引起其他企业的反竞争行为。行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行

业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。

(3)替代品或服务的威胁。向市场提供任何一种产品或服务的企业都在不同的程度上受到替代品的威胁。这种威胁可以是直接的,也可以是间接的,它主要表现为替代品对企业产品价格的限制。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低,替代品所能产生的竞争压力就越大;而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度,可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

(4)购买者的谈判能力。通过压价、要求提供更好的质量和服务,使竞争者相互倾轧,买方可以极大地影响企业。当一个买主或一批买主具有以下特征时,便具有较强的谈判能力:购买卖方的大部分产品或服务;具有自主生产该产品的潜力;有许多可供替代的卖方;转向其他卖方的成本很低。

(5)供应者的谈判能力。供应者可以通过提价、降低产品或服务的质量来影响企业。当供应者具有以下特征时,将处于有利的地位:供应者的行业由少数企业控制,而购买方却很多;没有替代品;供应者能够进行深加工而与买方竞争;买方只购买供应者产品的一小部分。

3. 战略群体分析

战略群体是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。评价企业战略的相同或相似之处,主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近,这些决策变量主要是指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等。

如果行业中的各企业的战略基本一致,市场地位相称,那么,该行业实际上就只有一个战略群体;相反,在另一个极端上,如果行业中的竞争企业所追求的竞争策略互不相同,各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别,那么,在该行业中,有多少竞争厂商就有多少战略群体。战略群体分组通常可以采用两种分析方法:①聚类分析,可用于大样本的实证研究;②分类分析,可用于小样本分析。行业中战略群体的竞争主要包括:

(1)战略群体内的竞争。在战略群体内部,由于各个企业的优势不同会形成彼此间的竞争。同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略,但各企业在实施战略的能力上会有差别,即在管理能力、生产技术、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势,处于有利地位。

(2)战略群体间的竞争。在行业中,如果存在两个以上的战略群体,群体间就有可能相互为对方设置进入障碍,导致战略群体间的竞争。各战略群体经济效益的差别,实际上就是各战略群体竞争的结果。战略群体间抗衡的程度,是由许多因素决定的。一般来说,各战略群体的市场占有率相同,而经营战略很不相同时,群体间的抗衡就会激烈;或者各战略群体的目标是同一类顾客,其战略差异越大,抗衡也就越激烈;一个行业内战略群体越多,相互之间的对抗也就越激烈。

二、企业内部环境分析

企业内部环境是指企业能够加以控制的内部因素。企业内部环境是企业经营的基础,是制定战略的出发点、依据和条件,是竞争取胜的根本。在企业内部战略因素中,有的是企业自己可以控制的,有的则是企业在短期内无法控制的。一般说来,一个企业的内部环境主要包括企业结构、企业文化、企业资源等。对企业内部环境的分析,有助于企业了解自身优势和劣势,取长补短,获得竞争优势。

(一)企业核心竞争力分析

核心竞争力是一个企业能够长期获得竞争优势的能力,是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性的,并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。核心竞争力是企业竞争力中那些最基本的能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力,是将技能资产和运作机制有机融合的企业自身组织能力,是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业关键资源或关键能力的组合,是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。

1. 核心竞争力的体现

企业的核心竞争力主要体现在以下三个方面:

(1)关系竞争力,企业在竞争过程中所发生的或者可以形成的各种“关系”。企业竞争力所涉及的关系一般包括:企业所在产业的状况、本企业与相关企业的关系、企业活动与国家的关系、企业活动所处的国际经济关系以及经济、社会、政治环境。

(2)资源竞争力,企业所拥有的或者可以获得的各种“资源”。包括外部资源和内部资源,从而使企业具有某些优势。另外还包括人力资源、原材料资源、土地资源、技术资源、资金资源、组织资源、社会关系资源、区位优势、所在地的基础设施等。

(3)能力竞争力,能够保证企业生存和发展以及实施战略的“能力”。对企业能力的研究更强调企业自身的素质,即企业的战略、体制、机制、经营管理、商业模式、团队默契、对环境的适应性、对资源开发控制的能动性以及创新性等。

2. 核心竞争力的评价标准

尽管各企业核心竞争力的表现形式有所差异,但衡量和评价核心竞争力能否形成可持续竞争优势的标准是相同的,即占用性、持久性、转移性和复制性。评价核心竞争力的这四个标准,实质上就是检验和考查企业所谓的核心竞争力是否能在相当长一段时间内使企业获得超过市场平均利润,并且具备很难被竞争对手模仿的特质。

(1)占用性。占用性是指企业对内部战略资源及其产生的收益占用的程度。如果一种战略资源深深扎根于企业之中,它就很难被他人占用。占用性是资源所有权和经营权的统一。同时,企业在关键性战略资源与核心竞争力方面最大限度地降低企业对外部组织的依赖,减少外部力量的占有程度,也是形成可持续竞争优势的重要因素。

(2)持久性。持久性是指企业战略资源和核心竞争力作为利润源泉的持久程度。持久性并不是指企业的设备、产品等有形资源,而是指无形资源的持久性。因为随着技术不断进步,有形资源的生命周期越来越短已成为不争的事实,但是无论产品和设备如何变化,只要企业的运营能力和制度能力一如既往,无形资源价值的影响力就会体现在多代产品上并持久地发挥作用。

(3)转移性。转移性是指战略性资源与核心竞争力转移的程度。转移性越低,企业的竞争优势就越大。有些资源经常出现转移,如原材料、机器设备、产品、保留技术、掌握某种特殊技能或普通技能的员工甚至是企业的部分股权,这些非战略性资源与非核心竞争力的交易均属正常活动,并不影响企业的竞争优势。而企业专有的战略性资源与核心竞争力(如扎根于企业组织、融于企业文化的管理优势和经营理念、独特且领先的技术和良好的公众形象等)是为企业获得丰厚利润的资源支撑点,不能轻易地转移,否则将有可能使企业的竞争优势丧失殆尽。

(4)复制性。复制性是指企业的战略资源与核心竞争力能被竞争对手轻易模仿和复制的