

The logo consists of the letters 'SN' in a bold, white, sans-serif font, followed by a diagonal slash and the number '41' in a similar font. The slash is a thin, light-colored line.

上海国家会计学院CFO丛书

Value Management

价值管理

上海国家会计学院 主编



经济科学出版社
Economic Science Press

F270.7
SH120

1788960



SNAI

上海国家会计学院 CFO 丛书

价值管理

Value Management



上海国家会计学院 主编



1788960

4

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

价值管理/上海国家会计学院主编. —北京: 经济
科学出版社, 2011. 6

(上海国家会计学院 CFO 丛书)

ISBN 978-7-5141-0494-3

I. ①价… II. ①上… III. ①企业管理-研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 040222 号

责任编辑: 白留杰 白 炜

责任校对: 杨晓莹

技术编辑: 李 鹏

价值管理

上海国家会计学院 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

教材分社: 88191354 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: bailiujie518@126.com

北京中科印刷有限公司印装

787×1092 16 开 27.50 印张 700000 字

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-0494-3 定价: 96.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

编委会名单

顾问：王 军 冯淑萍

主任：夏大慰

执行主任：谢 荣

副主任：邓传洲 张人骥

委员：(按姓氏笔画排序)

丁金斌	王怀芳	邓传洲	李扣庆	刘 勤
刘凤委	吴建友	佟成生	宋德亮	张人骥
周 叶	郑德渊	单喆懋	赵春光	贺学会
夏大慰	高 伟	曹声容	谢 荣	颜 延

本书编写组

项目负责人：李维安

本书负责人：李维安

本书参编人员：程新生 李 姝 王志红

总序

我国会计人才占全国人才资源总量的近10%，广泛分布在各行业、各领域、各单位，在经济社会发展中发挥着不可替代的作用。深入贯彻实施人才强国战略和《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020）》，努力为经济社会发展培养造就一大批道德优良、业务精湛、作风过硬的会计人才尤其是高层次、复合型、国际化领军人才，是财政部一直高度重视、着力推动的重大战略和重点工作。

近年来，财政部采取了一系列措施大力推进会计人才建设，在财政系统、会计领域乃至全社会引起广泛关注和较好反响。主要包括：

科学制定一个规划。规划是引导和推动工作开展的战略构想。在总结改革开放以来特别是“十一五”期间我国会计人才队伍建设做法经验的基础上，适应“十二五”时期经济社会发展对会计事业、会计人才提出的新任务新要求，结合学习贯彻党中央、国务院《国家中长期人才发展规划纲要（2010-2020年）》，财政部于2010年9月制定发布了《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020年）》，明确了会计人才队伍建设的指导方针、发展目标、主要措施等，强调以培养高端会计人才为突破口，着力抓好会计领军人才、大中型企事业单位总会计师、具有国际认可度的注册会计师、会计名家、应用型高级会计学科带头人、现代农村会计人才等六大重点工程，统筹推进会计人才队伍建设，提高会计人才队伍整体水平，努力为经济社会科学发展提供坚实的人才保障和智力支撑。

推进两手考评人才。人才考评机制是科学引导人才成长的基础性制度安排。财政部以两个抓手为重点不断加强完善了会计人才的考评机制建设：一手抓考试工作的巩固完善，健全了由从业资格、会计员、助理会计师到会计师、高级会计师的较为完备的考试、晋升制度，并全力争取正高级会计师评审由点及面尽早实施；一手抓评价工作的开拓创新，创建了考试成绩“金银榜”发布制度，建立了会计人才信息库，加强了人才市场调研和需求分析，打通了会计人才与

用人单位之间的信息通道，促进了会计人才的合理流动和人才资源的有效配置。

建设三大培训基地。国家会计学院是培育会计人才特别是高中级管理人才的重要基地。瞄准“国内一流、国际知名”的发展目标，以市场开拓、课程开发、师资队伍、科研工作和内部管理为主抓手，全面加强北京、上海、厦门三所国家会计学院建设。经过多年辛勤耕耘，国家会计学院已经发展成为我国财会人才继续教育和素质提升的主阵地，成为在经济管理人才教育培训领域的一张靓丽的名片。国家会计学院开发、承办的总会计师、会计领军人才、注册会计师等在职培训，坚持名师名家与名优课程相结合，赢得了广泛盛誉，为各行各业强化财务管理和会计审计监督输送了一大批领导人才和业务骨干。近日，国务院学位委员会第28次会议作出决定，批准国家会计学院为硕士专业学位授予单位，这一国家会计学院发展进程中具有里程碑意义的大事，为今后一个时期实现跨越式发展赋予了新机遇，注入了新活力。

打造四类领军人才。是否培养出人才、培养出多少人才、培养出什么样的人才，是检验人才工作成效的关键。着眼培养一批在市场化、信息化、国际化快速发展中勇立潮头、有效发挥引领带动作用的优秀会计人才，自2005年9月起，财政部相继启动了企业类、行政事业单位类、注册会计师类和会计学术类等四个类别的全国会计领军人才培养工程，并积极推动各省、自治区、直辖市和中央有关主管单位组织实施了本地区、本部门会计领军人才培养项目。会计领军人才培养引入国际先进经验，注重制度机制创新，坚持脱产培训与在职跟踪相结合、会计教学与能力培训相结合、案例教学与交流碰撞相结合、分类培训与联合培训相结合、学员使用与考核淘汰相结合，在国家级专业领军人才培养中闯出了一条新路，成为了一个社会认可度较高、影响力较强的知名品牌。截至2010年底，全国会计领军班共招收学员730名，其中领军一期的50名学员率先完成6年一个周期的系统学习培养，满怀收获、自信和期待迈上新的奋斗征程。

贯穿上述工作的一条红线是加快培养高端会计人才，而与上述各方面工作关联交汇的根本点则是科学界定高端会计人才的知识结构和能力框架。这不仅是一个重要的理论问题，更是一个指导高端会计人才健康成长、更好地发挥会计职能作用的重要实践命题。早在2002年，财政部就委托上海国家会计学院开展了“CFO能力框架”重大课题研究。上海国家会计学院历经近4年艰苦攻关，形成了高质量的研究报告《CFO能力框架》。呈现在大家面前的这套CFO丛书，就是上海国家会计学院依托《CFO能力框架》研究成果，借助世界银行的资金支持，采用国际公开招标方式，委托各专业领域的名师名家编写的。这套丛书以各学科前沿理论指导为基础，运用大量案例探讨各学科的应用实践，较好地回答了为什么要培养高端会计人才、什么是高端会计人才、怎么样培养高端会

计人才等问题，是对我国高级经济管理人才培养的一次有益探索和积极创新。

当今世界，经济全球化深入发展，企业跨国经营、资本跨境流动日益频繁，科技进步日新月异，知识经济方兴未艾，会计人才尤其是高端会计人才在经济社会发展中的基础性、战略性、关键性作用将越发凸显。与此同时，不同国度、不同地域、不同经济水平、不同发展阶段、不同经营管理实际可能都会对高端会计人才提出不同的需求和要求。因此，高端会计人才的培养将是一项长期的战略任务和系统工程，对高端会计人才培养、选拔、评价、使用的研究和思考更非一劳永逸。在对这套 CFO 丛书面世给予祝贺和期待的同时，希望籍此引导和推动更多的人来研究它、发展它、完善它，让它吸收更多的养分、汲取更多的智慧、汇聚更多的力量，为推进我国会计人才建设增添新动力，为我国会计事业乃至经济社会发展进步作出新贡献。

是为序。

财政部副部长



2011年4月

前 言

在中国的经济改革大潮中，企业的 CFO 们是一个特殊的群体，他们既要努力克服几十年来中国计划经济传统模式对当今企业运行的影响，又要积极面对市场经济激烈竞争环境对企业生存发展的挑战；他们既掌控与管理着成千上万亿的巨额资产和财富，但又较少参与和主导企业的战略和经营决策。中国的 CFO 们是一个充满着机会和希望、但还没有被人们充分认识的群体，包括 CFO 们自己。

怎样充分发挥中国 CFO 们的价值和作用，有人提出可就 CFO 或总会计师的地位进行新的制度安排，修改总会计师条例，将中国总会计师提到与西方 CFO 一样高的地位，即仅次于 CEO。尽管这种可能是存在的，但我们更关注的是 CFO 们是否具备了这种能力。能力是决定 CFO 们价值和发展空间的关键要素。为此，财政部在 2002 年就确立了《中国 CFO 能力框架》课题，并委托上海国家会计学院进行研究。我们组织了精干的团队，对课题的研究持续了三年多时间，在国务院国资委、证监会、银监会等中央部委和上交所、深交所等单位的支持下，课题组走访了我国 36 个城市的 165 家公司的 CFO 和 33 家公司的 CEO，就 CFO 的工作环境、工作内容、存在的问题和改进想法等一系列的问题进行了较全面的面对面的访谈，从而获取了大量第一手的资料，整理出近百万字的文档；在此基础上，又设计了较为科学完备的问卷，包括了 24 个大问题、190 个小问题，抽样发放了全国 5300 多家企业，回收了 610 份，在 480 份有效问卷的基础上，结合国际 CFO 培训经验和中国 CFO 的现实状况，在 2006 年初完成了这一课题，并出版了《成为胜任的 CFO》的研究报告。

研究报告的完成，使我们对 CFO 的能力需求有了一个较全面的认识。研究报告认为，一个 CFO 要能胜任企业最高财务负责人的角色，并成为 CEO 的得力伙伴，必须具备决策能力、战略规划能力、分析能力、领导能力、协作能力、控制能力和资源管理能力，而决定这些能力的最基本要素是职业知识、技能和职业价值观。其中职业知识是指胜任的 CFO 必须拥有的与其职能相关的知识，

最核心的包括战略管理、公司治理、财务战略、财务报告、成本管理、风险管理、购并与重组、税收筹划、价值管理与全面预算、审计与内部控制、财务分析与预测、财务信息系统、经管责任与资产管理等 13 个模块；技能是指为支持 CFO 感知环境、综合运用知识、形成职业能力的软性特长，核心的技能包括沟通与协调、领导与团队建设、系统思维与问题解决；CFO 的核心价值观主要是 CFO 的职业道德。这些认识的取得为我们思考怎样提升 CFO 的能力及怎样开展培训指明了方向。

在《成为胜任的 CFO》研究报告完成的基础上，我们在财政部的大力支持下，决定利用世界银行对“中国会计改革与发展”项目的支持，开发上述与 CFO 能力相关的全部 17 门课程教材，这是一项十分繁重和艰巨的任务。上海国家会计学院采用全球公开招标的形式招标课程开发单位，并按照研究能力、实际培训经验（包括 MBA 与 EMBA 的教学经验）和低成本的标准评标，最终南开大学、中山大学、同济大学、北京交通大学、中国人民大学、东北财经大学、西南财经大学、上海财经大学等国内知名院校中标。又经过近四年的努力，完成了 CFO 能力框架指引下的全部 17 门课程的培训教材，这就是呈现在我们面前的这套丛书。丛书的编写，注重以国际经济环境为视野，以学科理论体系为基础，以解决实务问题为导向，通过大量的案例来帮助理解理论、解决实际问题。丛书的编写得到了各课题负责人和编写人员的高度重视，教材内容经过试讲和反复研讨修改后最终定稿。

丛书的出版是无数领导、专家、学者和编委会成员共同智慧和努力的结晶，虽然还存在不尽如人意的地方，但这至少是一个开创性的工作，为我国 CFO 的培训提供了一个较为系统并且适应中国企业环境的知识体系，也为落实财政部《会计行业中长期人才发展规划（2010-2020 年）》的战略奠定了基础。

衷心感谢所有为丛书的编撰、出版作出贡献的人们！

衷心感谢财政部王军副部长在百忙之中始终关注这项工作并为丛书热情作序！

也衷心希望所有的读者对丛书的内容和形式提出批评和改进建议，以便今后不断提高完善！

编委会

2011 年 4 月

目 录

第一章 导 论	(1)
【引子】隆中对——战略谋划	(1)
第一节 竞争、组织目标与战略	(1)
第二节 价值管理的提出	(15)
第三节 价值管理的框架与核心	(21)
第四节 CFO 在价值管理中的角色定位	(25)
本章小结	(30)
思考题	(30)
案例分析 戴尔公司的价值管理模式	(30)
第二章 实现以价值为中心的变革	(33)
【引子】简单道理	(33)
第一节 树立核心价值观	(33)
第二节 基于价值的企业管理	(38)
第三节 创造价值的公司战略	(43)
第四节 价值管理的目标定位	(47)
第五节 企业价值评估模型	(57)
本章小结	(69)
思考题	(69)
案例分析 青鸟天桥的价值管理目标	(69)
第三章 价值链管理	(73)
【引子】用人之道	(73)
第一节 价值链理论及其发展	(73)
第二节 价值链分析及其特征	(79)
第三节 价值链与战略成本管理	(87)
第四节 基于价值链的业务流程再造	(96)
第五节 业务外包	(106)
本章小结	(111)
思考题	(112)
案例分析 宇通集团流程再造案例：别指望一次把流程做完美	(112)

第四章 预算管理的基本框架	(116)
【引子】 预则立，不预则废	(116)
第一节 预算管理概述	(116)
第二节 预算管理和价值管理	(128)
第三节 预算方法	(130)
本章小结	(156)
思考题	(156)
案例分析 大华公司财务预算管理制度	(157)
第五章 预算控制流程	(166)
【引子】 威廉的烦恼	(166)
第一节 预算控制流程的设计	(166)
第二节 预算实施和控制	(181)
第三节 预算管理中的行为问题和对策	(201)
本章小结	(208)
思考题	(209)
案例分析 “紧扣战略，完善预算” ——记外运发展以战略为导向的预算管理体系	(209)
第六章 价值管理与绩效评价	(216)
【引子】 分苹果的故事	(216)
第一节 绩效评价概述	(217)
第二节 服务于价值管理的绩效评价	(227)
第三节 绩效评价系统诊断	(235)
本章小结	(239)
思考题	(239)
案例分析 华润集团的业绩评价体系：6S 管理体系的组成部分	(240)
第七章 绩效评价指标	(242)
【引子】 母鹅出名	(242)
第一节 传统财务性绩效评价指标	(243)
第二节 股东价值增值	(250)
第三节 经济增加值	(253)
第四节 市场增加值	(267)
第五节 投资现金流收益率	(269)
第六节 非财务性绩效评价指标	(274)
第七节 平衡计分卡	(280)
第八节 国家质量奖评分标准	(286)

本章小结	(290)
思考题	(290)
案例分析 华润集团公司的业绩评价指标体系	(290)
第八章 绩效评价系统的设计和运行	(293)
【引子】唐僧的绩效管理之道	(293)
第一节 绩效评价模式的历史变迁	(294)
第二节 绩效评价系统的设计要求和设计原则	(298)
第三节 绩效评价系统设计应考虑的因素	(304)
第四节 绩效评价系统的框架构建	(308)
第五节 绩效评价系统的运行	(323)
第六节 我国企业的绩效评价体系	(330)
本章小结	(336)
思考题	(337)
案例分析 EG 公司的价值框架	(337)
第九章 价值管理与激励	(339)
【引子】鲰鱼效应	(339)
第一节 代理理论与激励机制	(340)
第二节 激励的经济后果	(347)
第三节 激励制度设计	(352)
第四节 基于价值的激励	(367)
本章小结	(375)
思考题	(375)
案例分析 东风汽车的 EVA 悬念：12 万员工薪酬改革急刹车	(375)
第十章 报酬激励计划	(379)
【引子】形式多样的激励：只有永远的利益，没有永远的朋友	(379)
第一节 薪酬激励	(381)
第二节 高管人员的报酬激励	(389)
第三节 经营者年薪制	(394)
第四节 股权激励模式	(397)
第五节 经理股票期权激励	(406)
第六节 管理层收购	(414)
第七节 员工持股计划	(418)
本章小结	(422)
思考题	(422)
案例分析 中国石化的激励机制	(422)

第一章 导 论

【引子】隆中对——战略谋划

东汉末年，群雄割据。曹操军事实力最强，孙权次之。刘备寄人篱下，在新野、樊城招兵买马，网罗人才，也想一争天下。刘备三顾茅庐，诸葛亮在隆中（今湖北襄阳西）为刘备进行战略谋划，其要旨是：“要跨有荆、益（今四川成都），保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政理；天下有变，则令一上将将荆州之军以向宛（今河南南阳）、洛（今河南洛阳），将军身率益州之众出于秦川。百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军乎？诚如是，则霸业可成汉室可兴矣。”刘备以联吴抗曹的隆中决策为立国之本，在赤壁之战胜利后，乘机夺取荆州和益州，从而与曹操、孙权形成三足鼎立之势。隆中决策中的战略谋划充分说明“经武之略，贵在于谋”和“见情而谋，则事无不济”等论断的正确性。

资料来源：《三国志》卷三十五，《蜀书·诸葛亮传》。

第一节 竞争、组织目标与战略

当今世界是一个竞争的世界，在竞争的环境中，企业的管理者要使自身立于不败之地，就应当制定一套与企业目的密切相关的基本决策，这就涉及企业的组织设计以及战略目标问题。

一、竞争

在过去的几十年间，孤立的本国经济体系向相互依存的全球经济体系的转变显著增强了。企业与企业之间的竞争日趋激烈。所有商品上贴的标签（日本、德国、美国等）只是显示了实际存在的全球关系的表面。而实际上，在这些标签的背后，表明的一种产品最终的集合点是与全世界企业的竞争。

随着企业外部环境的变化、企业组织内信息技术与各种制造技术等管理方法的变革，使得企业间的竞争更加激烈了。

（一）市场环境的变化

20世纪80年代以来，企业面临的竞争日趋激烈，企业的国际化趋势日益加快，全球性的竞争愈演愈烈。在同一市场上，企业要面临无数个竞争对手，取得竞争优势是每个企业梦寐以求的。由于竞争激烈，产品价值的实现比价值形成更为重要，销售成为企业经营活动中的关键环节，研发、营销前所未有地得到重视，大量的研发费用，使产品的成本构成发生了显著变化；大量的营销开支，使企业的流通性费用大幅增加，致使在产品的成本结构中，流通性成本可能已超过生产性成本而占据主要地位，研发等间接费用已成为产品的主要成本。同时，由于文化的发展、经济水平和开放程度的提高，消费者已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的追求，消费者的偏好出现了明显的分化，需求多样化成为当今市场需求的一大特征。

（二）制造环境的变化

20世纪80年代兴起的高级制造技术（AMT）和适时生产技术（JIT）的发展改变了许多企业的生产工艺。高级制造技术与传统制造业有很大的不同，如在企业自动化方面，弹性制造系统、电脑辅助设计制造与工程、电脑集成制造系统的使用日趋普及，这就意味着传统意义上的直接材料和人工成本日益降低，大量自动化设备、电脑的出现必然会加大固定制造费用。而JIT系统根除或减少了诸如采购订单、质量检验、存货传递及仓储准备等无价值的劳动，因此，产品成本大大降低。因为适时制生产系统下的单元式生产、零缺陷的特点使其可以将所有物料消耗、人工费用分别归入直接成本，基本防止间接成本的出现；零库存使产品生产成本与期间成本保持一致。为了适应产品的多样化需要，企业将市场分割为越来越多的细分市场，并针对各个不同的细分市场的消费特征开发不同的产品。于是，原先的生产方式发生了变化，多产品、小批量的生产代替了单产品、大规模的生产，随之而来的市场调研费用、产品研发费用就越来越高，以往通过规模效应取得的成本优势也逐渐削弱。管理者面对许多新问题，例如如何计算产品成本，如何评价对高级制造技术的投资，如何完善控制系统和业绩指标，使之激励管理者实现企业的战略目标等。

（三）管理环境的变化

激烈的竞争使传统的管理体制在新形势下逐渐显示出滞后的一面，为了取得竞争优势，实现企业的长期生存和发展，企业管理者更加重视对企业内外部环境变化的预测和把握，以便对企业的发展方向作出全局性的长期规划，企业管理进入了战略管理时代。当然，由于内外部环境的不确定性和多变性，管理上灵活性的要求也越来越高；与此同时，知识经济时代的到来使智力资本成为企业的核心能力，管理当局对人力资源也给予前所未有的重视，“人本管理”成为时尚，致使人力成本不断提高，教育培训费、激励费用、企业文化塑造费用等都比以前有所增加，这种人力成本的增加，抵消了劳动生产率提高带来的人工费用的降低。因此，管理者必须意识到这些环境的变化，积极地预测变化，它要求企业更快地作出反应，不断地调整战略，以适应环境的变化。

综上所述，经济的全球化和一体化使企业之间的竞争加强了，并且使售价有了较大幅度的下降，以至于几乎没有或根本没有成本管理或商品定价的空间。况且，顾客寻求的并不仅

仅是最便宜的价格。信息充分的买方一贯在世界范围内搜寻在价格（成本）、质量和服务三个有内在关系的方面最符合他们需要的产品或服务。因此，企业之间的竞争主要发生在以下三个方面，见图 1-1。

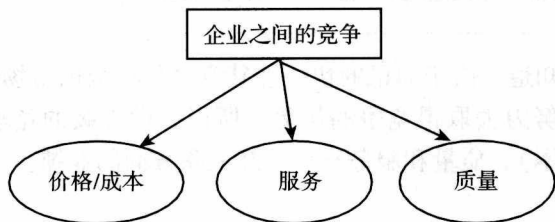


图 1-1 满足客户需求的竞争

对顾客来说，价格不仅仅包括初始采购成本，也包括其后发生的运转和维护成本。就价格竞争来讲，卖方必须充分重视其成本。此外，降价可能会使产品的毛利压缩到很小，以至于销售变得无利可图。因此，价格竞争就意味着成本竞争。质量是指产品或服务符合顾客要求的程度。服务则包括按时送货，对普通个人消费者提供的帮助，以及售后服务。



案例 1-1

联邦快递 (FedEx) 和联合包裹服务公司 (UPS) 的竞争 ——顾客一定是赢家

为将服务顾客的快递业务提高到 180 亿美元，联邦快递公司采用一种个人电脑系统。通过该系统，它甚至可以为最小的顾客提供良好的服务、打印以及追踪快递的路线等。“我们不得不处于竞争的前列”，这句话是联邦快递公司信息主管丹尼斯·琼斯 (Dennis Jones) 经过对服务的观测和描述所得出的结论。

几乎同时，UPS 公司也推出了类似的服务。UPS 市场部副部长乔·派恩 (Joe Pyne) 在回答记者提问时指出：“毫无疑问，我们与 FedEx 竞争，就像 FedEx 与我们竞争一样”。

两家公司都对设备与基本设施进行了重要投资，以应对日益严峻的快递业的最后极限。20 世纪 90 年代后期，UPS 投资了 1.2 亿美元，用于空中运输，而 FedEx 则投资了 18 亿美元购买新的飞机。为了更好地利用新购的飞机，FedEx 加入了 USPS (美国邮政服务公司) 的业务，为 USPS 运输一些包裹，而 USPS 则选择一些邮政大楼为 FedEx 设置邮箱。

《商业周刊》的一篇文章曾报道，UPS 利用信息技术对陆上运输和夜晚空中运输体的传统力量进行整合，至少取得了暂时性的优势。该文指出：“UPS 就像 FedEx 一样，使用飞机 (夜晚) 运输大部分物品。但是，在过去的两年里，其后勤人员已经解决了这样的问题，即如何使中距离卡车递送速度更快 (如 500 英里内，一个夜晚安全送达)，又如何使卡车运送比飞机运送更便宜。结果，UPS 每只包裹的平均运送成本是 6.64 美元，而 FedEx 是 11.89 美元”。

当 UPS 和 FedEx 两家公司为了提高或至少保持原有盈利能力而进行竞争时，顾客从不

断提高的服务质量和不断降低的服务成本中获得了利益。近年来，UPS 和 FedEx 都为大量的顾客降低了价格，从而使得每 1 美元销售收入的边际利润下降了 1/3。

资料来源：Based on David Greising, “Watch out for Flying Packages,” and Charles Haddad, “Ground Wars: UPS’s Rapid Ascent Leaves FedEx Scrambling,” Business Week, May 21, 2001.

成功企业的管理者知道，由于通讯的快捷性其竞争是在全球市场中的竞争。由于竞争的目的在于希望通过不懈的努力去取得竞争的优势，所以，世界级的竞争者必须不断地努力竞争，以改善在价格（成本）、质量和服务三个相互关联方面的业绩。

二、组织目标

企业组织通常可以理解为各个个体因为共同的目标而联系在一起的有机体。企业组织实现其目标主要是通过适当的手段或方式获取或使用一定的经济资源来完成的。这个过程就是人们熟知的资源合理配置的过程。任何企业组织都面临“生产什么与生产多少”、“如何生产”和“为谁生产”这三个基本问题。如何解决这三个基本问题，就涉及企业组织设计及其管理目标问题。

组织的目标源于组织的使命（Mission）、价值观（Values）和远景（Vision）。^①

（一）组织的使命

1. 组织使命的内涵。何谓组织的使命？这是设计战略优势格局首先必须明确的问题。企业组织使命又称为企业任务、企业纲领、企业目的、企业宗旨等。尽管提法不同，但都是在回答“企业的业务是什么”这个关键性问题，并表明企业存在的根本目的和理由。企业组织使命描述了企业的主导产品、市场和核心技术领域，反映了企业的宗旨和价值观。使命是企业一种根本的、最有价值的、崇高的责任和任务，回答了“我们干什么、为什么干这个”的问题。例如在微软中国公司的网站上开宗明义的便是微软的使命：“在微软，我们的使命是创造优秀的软件，不仅使人们的工作更有效率，而且使人们的生活更有乐趣”。成功的组织通常都有简洁有力、深入人心的使命宣言，如 TCL 公司的“为顾客创造价值”、诺基亚的“科技以人为本”等。有关研究表明，美国最常用的管理工具就是使命宣言。组织在开展日常生产经营活动之前，应首先明确自身在社会经济活动中所扮演的角色、所履行的责任及所从事的业务性质，即弄清组织的使命。

有效的组织使命应符合以下三条原则：

（1）适用原则。使命不是一串华丽的辞藻，而是为企业组织的长期努力设立范围，指导、激励甚至约束企业组织的经营实践。

（2）使命必须体现企业组织深层次的目的。确定企业组织使命是一个发现的过程，即发现企业组织生存的根本理由是什么。例如 1960 年大卫·帕卡德在给惠普员工演讲时说：很多人认为，公司存在仅仅是为了赚钱，这是错误的。尽管这确实是公司存在的一个重要结果，但我们要深入下去，去发现我们存在的真实理由——为社会作出贡献。这种说法虽然听

^① 宋献中、胡玉明：《管理会计——战略与价值链分析》，北京大学出版社 2006 年版，第 23 页。

起来显得陈腐过时，但它却是根本的……

(3) 使命必须容易理解，便于记忆。很多时候，冗长乏味的使命宣言不但不能激动人心，还会使员工对高层领导失去信心，而且陈述过长，也可能会造成语意不清。明智的做法是使用含义具体的字眼，表达明确的信息，言简意赅地表述出企业组织的使命。

2. 企业组织使命的构成要素。有关企业组织使命的构成要素，不同的企业组织由于各自的独特性，其使命宣言在长度、内容和形式等方面也常常不同。但是，一般认为成功的企业组织使命宣言，至少应包括以下四个方面的内容：

(1) 企业组织的业务范围。企业组织的业务范围所要回答的是企业组织将从事何种事业、顾客是谁，以及如何为顾客服务。决定企业组织经营范围的应该是顾客，因此，在确定企业组织的业务范围时，应该说明要满足的顾客需求是什么，而不是说明企业组织生产什么产品。国际著名公司都以市场需求为导向来确定企业组织使命。例如，美国电话电报公司将公司使命定义为“提供信息沟通工具和服务而不是生产电话”；埃克森公司的使命强调“提供能源而不是出售石油和天然气”；哥伦比亚电影公司则是“旨在提供娱乐活动而不是经营电影业”。

(2) 企业组织的生存、发展和盈利。企业组织不但要在一个竞争的环境中求得持久的生存，还要谋求盈利和自身的发展，这三者相互依存，但有时甚至也会相互矛盾。例如，过分追求短期盈利可能损害企业组织的可持续发展。因此，如何处理这三者的关系是构成企业组织使命的一个重要内容。

(3) 企业组织的经营哲学。企业组织的经营哲学是对企业组织经营活动本质性认识的高度概括，是包括企业组织的基础价值观、一致认可的行为准则及共同信仰等在内的管理哲学。它主要通过企业组织对内外部环境的态度来体现。对外包括企业组织在处理与顾客、社区、政府等关系时的指导思想；对内则包括企业组织在处理与员工、股东、债权人等关系时的基本观念。例如，IBM 公司的经营哲学是：①尊重每一个人；②为顾客提供尽可能好的服务；③寻求最优秀、最出色的成绩。实际上，IBM 公司的这些经营哲学所起的作用，可能远大于技术发明、市场技巧、财务管理能力等因素的影响。

(4) 企业组织的形象。它是指企业组织以产品和服务、经济效益和社会效益给社会公众和企业组织员工留下的印象，或者说是社会公众和企业组织员工对企业组织整体的看法和评价。良好的企业组织形象意味着企业组织在社会公众心目中留下了长期的信誉，这是吸引现有顾客和未来顾客的重要因素，也是形成企业组织内部凝聚力的重要原因。企业组织在设计自己的使命时，应把社会信誉和形象置于首位。由于行业不同，影响企业组织形象的主要因素也不同。因此，要特别注意根据企业组织所处的行业特征来开展形象工程。例如，在食品业，良好的企业组织形象在于“清洁卫生、安全、有信任感”；在精密仪器业，顾客可能更关注“可靠性、时代感、新产品开发研究能力、企业组织发展前景”等方面的形象。

【小资料 1-1】

联想集团的使命宣言

为客户——联想将提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩。

为员工——创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量。

为股东——回报股东长远利益。

为社会——服务社会文明进步。