

SWSK 商 · 务 · 书 · 库

企业经营规划与年度预算

经理人企业规划现场实操手册



经营与预算已成为 老板级人物的必修课程

一流的经营，往往取决于合理的规划与预算。其中的分析、判断和预算，直接向决策者提供经营方案与损益调控。

弘恢 超英 编著



中国纺织出版社

SWSK 商 · 务 · 书 · 库

企业经营规划与年度预算

经理人企业规划现场实操手册



经营与预算已成为
老板级人物的必修课程

弘恢 超英 编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业经营规划与年度预算/弘恢,超英编著. —北京:
中国纺织出版社,2003.1

ISBN 7-5064-2476-2/F·0283

I. 企… II. ①弘… ②超… III. ①企业管理-经营决策
②企业管理:财务管理-预算 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 087740 号

责任编辑:王学军 特约编辑:瞿 静
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街6号
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing@c-textilep.com
邮政编码:100027 电话:010-64160816
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2003年1月第1版第1次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:14.25
字数:300千字 印数:1—6000 定价:28.00

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

责任编辑 王学军
封面设计 沙子

前 言

前
言

时至岁末年初,又到了盘点过去一年的经营成果,制定下一年经营计划之时。对CEO们而言,没有订立计划的经营理念,就如同没有决定目的地和航线的舰艇,可以说是在没有目标且非常茫然地经营着您自己的企业。

中国加入WTO与经济的全球化,彻底打破了地域疆界的概念。企业不论大小所面对的不再是区域市场,而是全球的竞争。CEO们必须掌握明确的方针、目标,通过策略规划来决定组织的发展方向,进而使得组织全体成员为共同的目标而努力。

企业的存亡在于领导者的策略规划,策略的正确与否,将直接影响部门方针与目标,也左右了它们的行动计划。策略正确、事半功倍;策略错误、满盘皆输,任何企业都经不起一而再、再而三地犯同样的错误。

一般而言,策略规划可以分为策略分析、策略研拟、策略执行三个部分。企业在拟定未来的发展策略时,应先就企业机构的外在环境、内在条件与经营目标进行分

析。所谓外在环境,包括顾客分析、竞争对手分析、产业条件分析、大环境分析;内在条件中,包括经营绩效分析、成本与附加价值分析及组织优劣条件分析等;经营目标则包括企业的宗旨与使命、组织成员的共识,以及企业经营者主观的意图等。

对于上述各项条件进行过分析后,经营者就可依据外在的分析所发现的机会及威胁,以及本身的优势与劣势,研拟可行的策略,并由可行的策略中,选定最适当的方案据以执行。比如说,如何追求规模经济的实现?如何进入一个新市场?如何在市场上结盟?如何形成一个事业网络体系以共同利用资源?如何分散经营风险?如何扩大在急剧变化年代中的生存发展,策略规划正是企业的秘密武器。

企业在面临未来的经营风险时,能有别于“赌博”的两项因素,就是“设定目标”与“编制预算”。预算编制是企业目标管理的一环,而它的前提是设定目标,有了目标之后才能进行规划,进而编制各种预算。这些预算相互关联也是互相影响的,当各预算产生矛盾时,就必须适时加以调整和修正。

景气越是低迷,企业越是要执行目标管理,越是要严格执行预算编制。而在讲求高效率的十倍速时代,编制预算不仅是大企业的事,中小企业甚至个人,也都要

通过预算编制的程序来提高自身体质,以期在竞争激烈的环境中脱颖而出。

策略规划的分析结合年度经营计划的制定,并通过预算使经营策略与年度目标相衔接,进而使部门行动计划与经营策略配合,就可以建构一套系统化的经营管理模式。本书旨在通过基本理论的阐述和一连串案例的剖析,导引读者熟悉策略规划和年度预算应考虑的各种因素,一步一步做出适应自己企业内外环境的策略规划与年度预算。

目 录

第一章 剧变的时代与策略	1
第一节 现代企业组织结构发展方向.....	1
第二节 企业经营在网络时代的剧变.....	4
第三节 市场越来越难以把握.....	7
第四节 企业面临的主要危险.....	9
第五节 策略概述	11
第六节 策略与策略管理	18
第七节 策略的相关概念	22
第二章 企业策略管理	31
第一节 什么是企业策略	31
第二节 企业策略的要点	36
第三节 企业策略管理的系统论	39
第四节 企业策略转移	51
第五节 策略——企业的兴衰成败的关键	55
第六节 如何制定企业应对变化的策略	60
第三章 案例：万向集团的策略管理	65
第四章 企业策略规划基本方法	85
第一节 什么是策略规划	85
第二节 动态环境下的企业成长策略	95

第三节 策略定位	106
第四节 企业策略的形成方式	118
第五节 企业职能部门策略	128
第六节 企业如何制订成功策略	130
第五章 策略与计划	137
第一节 策略的制定	137
第二节 企业长期经营目标体系	147
第三节 在“计划”中管理成长	153
第四节 企业形势分析	160
第五节 操作计划	172
第六节 计划的实施和控制	178
第六章 企业外部宏观环境分析	183
第一节 企业政治法律环境分析	183
第二节 企业经济环境分析	185
第三节 企业社会责任分析	186
第四节 企业社会文化因素分析	188
第五节 企业技术环境分析	190
第七章 企业外部中观环境分析	193
第一节 行业竞争分析的实际操作	193
第二节 行业发展因素分析	195
第三节 行业结构变化预测	197
第四节 行业吸引力分析	199
第五节 行业变革驱动因素分析	201
第六节 行业经济特性分析	207

第七节 行业成功关键因素分析·····	210
第八节 行业生命周期分析·····	212
第九节 行业内战略集团分析·····	214
第八章 企业外部微观环境分析·····	217
第一节 用户压力分析·····	217
第二节 供应者压力分析·····	218
第三节 竞争对手调查·····	219
第四节 潜在进入者分析·····	221
第五节 替代产品分析·····	222
第六节 现有企业的竞争分析·····	222
第七节 波特五种竞争力量分析·····	224
第九章 企业内部分析·····	227
第一节 企业资源竞争价值分析·····	227
第二节 企业经营条件分析·····	228
第三节 企业内部管理分析·····	230
第四节 公司价格成本分析·····	233
第五节 公司竞争地位分析·····	235
第六节 企业核心竞争力分析·····	240
第七节 利益相关者分析·····	241
第八节 企业生命周期矩阵分析·····	244
第九节 企业特异能力分析·····	246
第十节 价值链分析·····	247
第十一节 企业活力分析·····	251
第十章 企业财务分析·····	255

第一节	企业经济效益分析方法	255
第二节	财务管理分析	260
第三节	公司财务危机分析	262
第四节	财务比率分析	265
第十一章	企业市场营销分析	271
第一节	产品生命周期与市场营销组合	271
第二节	市场营销分析问卷	273
第三节	市场营销分析体系	276
第四节	市场营销环境分析	277
第五节	产品结构分析	281
第六节	产品市场强度分析	282
第十二章	案例:台湾地区全球化企业物流策略规划	287
第十三章	(SWOT)态势分析法	299
第一节	理论概述	299
第二节	优势与劣势分析	302
第三节	机会与威胁分析	303
第四节	策略规划的八大构面	305
第五节	案例	308
第十四章	如何制订企业经营计划	315
第一节	公司年度经营计划制订规程	315
第二节	公司年度销售计划纲要	319
第三节	如何制订有效的年度营销规划	324
第十五章	企业预算管理基础	339
第一节	什么是预算管理	339

第二节	企业预算管理的运作技巧·····	340
第三节	预算实施效果不理想的主要原因·····	342
第四节	财务计划与预算管理·····	344
第五节	预算管理的组织体系·····	346
第十六章	企业预算管理操作·····	353
第一节	企业预算体系·····	353
第二节	预算的编制方法·····	357
第三节	企业预算监控系统·····	360
第四节	我国企业实施预算管理应注意的问题·····	361
第五节	计划与预算编制过程中的几对关系·····	367
第六节	集团企业全面预算管理·····	370
第七节	企业集团预算控制·····	379
第八节	预算管理与绩效管理的关系·····	386
第十七章	基于网络的预算解决方案·····	395
第一节	网络时代的新预算观 高效合理·····	396
第二节	传统方法漏洞百出 费时费工 苦不堪言·····	397
第三节	结合总账系统 预算预测自动化·····	398
第四节	重心移至策略及监控 随时随地轻松掌握·····	399
第五节	依据需求提供模组 自动加总详细科目·····	400
第六节	不具会计专业背景 也可以编制的预算·····	401
第七节	成本降低员工满意 策略着手良善循环·····	402
第八节	协助经理人 高效率编制精确预算·····	403
第九节	E-budgeting 策略性的解决方案·····	404
第十八章	案例:ABC 股份有限公司年度预算详表 ·····	405

剧变的时代与策略

第一节 现代企业组织结构发展方向

20 世纪 90 年代末期的大规模生产模式,导致企业资源规划(ERP)应用得以扩大。所谓企业资源规划(ERP)乃是随着网络技术的成熟,数字神经网络概念的发展,加速企业整体信息化的脚步,为适应快速变化的市场需求而进行流程再造(BPR)以达到企业组织重新整合,而把不同系统间进行整合,从而整合企业内部各项资源,包括:研发、销售、生产、配送、服务与财务等所有资源,通过组织、流程、管理与信息技术加以整合,有效且弹性地运用,来达到全面性的整体规划、快速应变与提升竞争力的综合效果。

企业中的精英都在竭诚掌握全面质量管理技巧、业务流程重组或企业组织学习原则。但收效微乎其微。为了成功实施变革和企业策略,我们必须了解企业组织结构发展的方向。

现代企业组织结构发展的方向一是分立化,二是柔性化。

分立化趋势一般可分为两种形式:一种是横向分立,一种是纵向分立。横向分立就是企业将一些有发展前途的产品分离出

来,成立独立的公司,选派有技术、懂管理的人去经营。纵向分立是企业不仅仅从事多品种经营,而且对同一种产品也进行上、下游分离。

实行分立化组织机构具有明显的优越性。一是增加了各公司的自主权,也增强了各自的进取精神;二是减少了企业管理层次,精简机构;三是信息传递快,具有较强的应变能力和较大的灵活性;四是各部门间平等,无上下级关系,有利于相互配合、协调,提高效率。

柔性化趋势通常表现为临时团队、工作团队、项目小组等形式。

所谓“团队”,就是让员工打破原有的部门界限,绕过原来的中间层次,直接面对顾客和向公司总体目标负责,从而以群体和协作优势赢得竞争主导地位。临时性,往往是为了解决某一特定问题而将有关部门的人员组织起来的“突击队”。通常等问题解决后,团队即告解散。这种形式是对那种等级分明、层次多、官僚主义组织的强烈冲击。

现代企业普遍追求大型化、集团化,企业兼并风潮锐不可当。然而,庞大的现代企业虽然有了规模效应,却容易丧失灵活机制,造成组织臃肿,带来大企业病。这与瞬息万变的市场要求形成了尖锐的矛盾。外部市场化、内部计划化是许多大型企业的一贯思想和做法,但是 20 世纪 80 年代末,大型企业集团开始了一种新的组织形式——“内部市场运行机制”,在各子公司之间形成厂商客户的关系,各自相对独立,单独核算。这就把原本像“大象”一样笨重的大型企业,变成了具有活力的“瞪羚”,创造了“瞪羚式管理”。此种管理方式的实质就在于着重大公司的

重建和结构调整,趋势是向下级更多地授权和分散经营,增强企业的生机和市场反应能力。

信息加工和传递的成本称为信息成本,产生信息成本的大部分因素是交易活动中的信息不对称,一方掌握了更多的信息,而另一方要想获得此信息要花费一定的代价。当信息分布比较对称,信息成本非常低时,通过市场配置资源是最优选择;当信息成本高昂时,在组织内部进行交易,可以比市场分配资源更有效率。因此,组织结构与信息成本之间有着极其密切的联系,一般信息成本高时选择等级组织的形式,信息成本低时选择市场形式。其实从根本上讲,市场可以看作是最分散化的组织形式。

IT的进步对组织变革的影响是通过信息成本而起作用的。一方面,IT使信息在市场中的分布更加对称和均匀,由此降低了信息成本,使具有较少等级的企业组织更具有竞争力;另一方面,使分散化的组织得以发展,因为这种组织的资源配置效率高,更于等级组织,更有竞争力。

分散化组织形式的资源配置效率高,于等级组织的原因在于:分散化组织可以将有限的、固定的信息交流渠道替换成众多的、弹性的信息交流渠道,这些交流渠道可以分为纵向交流渠道和横向交流渠道,交流渠道的扩大促进了信息的传播,使组织内成员更对称地掌握信息,降低了信息成本。同时,从等级组织向更分散化的组织形式的转变将满足雇员个人自治和个人负责的需要,提高雇员的能动性,增加组织事业的凝聚力。

我国的企业要发展要参与全球范围的竞争,必须进行管理创新,管理创新在很大程度上首先是组织结构的创新。我国企业大部分还是按传统的组织结构运作的,内部的层次和职位等

级分明而严密,各种职能和规则分割清晰,导致组织运作的低效率、信息成本的高昂,长此以往就制约了企业的活力。

第二节 企业经营在网络时代的剧变

互联网对企业的发展带来了深远影响,具体来说可细分为十四个大趋势:

经济自由化——过去由于计划经济模式与市场经济模式的对立,以及各国政府对企业的种种限制,使经济发展受到了相当程度的压抑。现在,随着市场经济体制的完善,以及各国在经济方面的松绑,资金自然流到了赢利最高的地区。

企业全球化——全球化时代来临的结果之一,就是把各企业过去一直潜伏着的管理缺点暴露出来。这些缺点之所以在过去没被察觉,是因为在同质文化背景的影响下,本国的企业之间即使相互比较,也很难辨别出管理上的问题,加之又没有外来的竞争迫使其自我检讨及寻求变革,所以造成了经营者思考上的盲点。

竞争剧烈化——由于全球单一市场的逐渐成形,加上如今制造业与服务业的分界日益模糊,各国企业各凭本事争取市场,竞争剧烈化是非常明确的态势。

产品生命周期缩短化——现代消费者不但要求产品的样式选择多样化,同时其需求的变化速度之快更是令人吃惊。为了适应现实需要,不但流通末端需要尽量减少库存产品,生产现场也要实现多品种的少量生产。加上新生的 E 时代群体特别喜新厌旧,这种特性一方面会使产品生命的周期愈来愈短。

创新加速化——面对竞争剧烈的态势及产品生命周期不断缩短的现实,促使研发部门不得不加速创新和开发,力争在最短的时间内推出新产品。

服务快速化——在“质量将不是问题”的现实下,据调查,“时间”是让顾客满足的最大参数。所谓“时间”是指买方或消费者的等待时间。如何能顾及人性,适度由人员(而非机器)向顾客提供必要的协助,可能是服务经营者必须考虑的争取顾客的手段。

时间管理化——据专家研究发现,在决策、商品开发、生产协定和事务处理等所有业务领域中耗费的时间里,只有不到10%的时间对消费者有附加服务价值。如果能合理地减少时间浪费,不仅能使成本降低,而且还能提高质量。从这个意义上说,时间管理也包含了成本管理和质量管理。因此,在管理“时间”的同时,如何采用系统化的方法去提高效率、减少成本和提高质量,将是企业经营者必须专注研究的重要课题。

顾客满意化——在互联网时代,可以即时搜集无限量的与顾客需求相关的信息。这个用来即时分析及预测消费者行为的新科技将要求企业改变组织方式,以利进入新的网络商业世界——顾客导向的世界。当商业网络迈进“网络企业点对点”后,针对顾客即时建立反馈信息的时代就降临了,上网的顾客与上网的企业可在这种互动环境里更和谐的往来,企业将更容易满足顾客的需求。

产品商业化——网络环境改变了产品在制造、物流及销售上的价值概念,任何人皆可随时随地从任何来源购得任何“产品”,包括物品、专利、技术及服务。这种新的互动过程大幅地改