

企业经营管理模拟训练

QIYE JINGYING GUANLI MONI XUNLIAN

(含记录手册)

主 编 叶 萍 宫恩田



-  沙盘模拟操作六年企业经营管理
-  理实一体化全面演示企业经营过程
-  多案例实训构建企业经营管理理念



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

P1

F272.3

201311

21 世纪高职高专财经类能力本位型规划教材
校企合作精品教材

企业经营管理模拟训练(含记录手册)

主 编 叶 萍 宫恩田

副主编 覃 昆

主 审 傅仕伟



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以金蝶软件(中国)有限公司工业企业经营沙盘作为教学训练工具,目的在于强化受训者的管理知识,训练管理技能,全面提高受训者的综合素质。本书通过真实的企业经营模拟,融理论与实践于一体,集角色扮演与岗位体验于一身,使受训者在参与、体验中完成从知识到技能的转化,在操盘后的总结交流中再完成从实践到理论的升华。本书强调训练学生的团队协作能力和经验分享,有助于学生将学到的理论知识与企业实际运作紧密联系起来,有效地培养学生的战略管理、市场营销、财务管理、生产运作、物流管理、市场信息收集与运用等综合管理技能。

本书可作为高等职业院校、高等专科院校管理类和市场营销类专业的教学用书,也可作为社会从业人士的业务参考书及训练用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业经营管理模拟训练(含记录手册)/叶萍,宫恩田主编. —北京:北京大学出版社,2012.8

(21世纪高职高专财经类能力本位型规划教材)

ISBN 978-7-301-21033-8

I. ①企… II. ①叶…②宫… III. ①企业经营管理—高等职业教育—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 170043 号

书 名: 企业经营管理模拟训练(含记录手册)

著作责任者: 叶 萍 宫恩田 主编

责任编辑: 李 辉

标准书号: ISBN 978-7-301-21033-8/F · 3270

出版者: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> <http://www.pup6.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750667 出版部 62754962

电子邮箱: pup_6@163.com

印刷者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.5 印张 333 千字

2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

“企业经营管理模拟训练”是以体验式教学方法著称的课程，本课程摒弃以理论和案例分析为主的传统教学方式，通过具有全新的视觉和感官冲击的模拟沙盘学习，极大地增强了娱乐性，并使枯燥的课程变得生动、有趣，充分调动参与者的竞争热情，在培养应用型人才方面，越来越显示出其独特的作用。

本书分为5篇。

第1篇为知识篇，主要介绍企业经营管理的内容，使学生掌握企业经营管理的各种分析方法，学会利用专业知识做好企业经营管理工作。

第2篇为导入篇，在教师的指引下，学生认识沙盘训练，认识模拟经营企业。

第3篇为训练篇，学生在指导教师的引导下，明确沙盘实训要求和组织管理，熟悉沙盘操作的相关规则。在此基础上，学生模拟组建经营团队，进行企业模拟沙盘训练。

第4篇为策略篇，介绍企业经营沙盘模拟训练的整体策略和各职能策略，供学生学习参考。

第5篇为总结篇，是沙盘运营后的反思和提升，内容包括实训综合考核、学生总结交流、教师点评分析和常见问题分析等。

本书所附《企业经营过程记录手册》，提供了沙盘实习报告和考核记录供教师和学生参考，汇总了辅助教学的企业经营过程记录表等。

本书在编写上突出了以下特色。

(1) 校企合作。本书是金蝶软件(中国)有限公司与广州科技贸易职业学院的合作成果。其中，广州科技贸易职业学院主要负责教材内容的编写；金蝶软件(中国)有限公司提供丰富的参考资料及分析数据，对教材的编写给予了精心的指导，并对书稿进行审定。

(2) 理论与实践一体化。本书共分知识、导入、训练、策略、总结5大篇，本着“由浅入深，从准备到实操”的原则，较为全面地演示和模拟企业经营管理的整个过程。

(3) “学习—训练—总结”完整的教与学循环。在教材编写形式上，编者打破以往的单一叙述式编写形式，力求探索一种“教育、娱乐、知识讲授、操作训练、实践总结”一体化新型教材模式。编者为本书创新性地设计了知识篇，该篇能够使学生清晰地了解企业经营管理的整个流程，从而有助于后面训练环节的顺利进行。而总结篇则包含了学生总结交流以及常见问题解答章节，注重实用性，突出对学生能力的培养。

本书由广州民航职业技术学院叶萍教授、广州科技贸易职业学院宫恩田老师任主编，负责全书的大纲和定稿；广州科技贸易职业学院覃昆老师任副主编；金蝶软件(中国)有限公司院校业务部总经理傅仕伟任主审。此外，金蝶软件(中国)有限公司广州分公司院校业务部经理王全胜对本书的内容及编写形式给予了精心的指导。在编写分工方面，第1篇、第3篇和附录由叶萍编写，第4篇、第5篇由宫恩田编写，第2篇由覃昆编写。



编者结合了国内众多院校参与沙盘教学实践的经验和指导学生训练的心得,在编写过程中参阅了大量的有关文献资料及训练心得,在此向原作者表示诚挚的谢意!金蝶软件(中国)有限公司对本书编写工作给予了大力的支持与帮助,编者在此一并表示衷心的感谢!

由于编者水平有限,书中难免有不完善和不妥之处,敬请采用本书的老师、学生和读者批评指正,编者不胜感激。

编者

2012年4月于广州

目 录

第 1 篇 知识篇	1	3.2.1 市场的划分和市场的准入	80
1.1 领会企业经营管理	2	3.2.2 广告投放与订单争取规则	80
1.1.1 企业经营管理概述	2	3.2.3 交货规则	81
1.1.2 企业经营管理的职能	3	3.2.4 厂房购买、租赁与出售规则	81
1.1.3 企业经营管理思想	4	3.2.5 购买、更新、转产 生产线规则	82
1.1.4 企业经营管理模式	4	3.2.6 产品研发与质量管理 体系认证	83
1.2 企业经营管理的主要内容	8	3.2.7 原材料采购与产品生产规则	84
1.2.1 战略管理	8	3.2.8 融资贷款与资金贴现规则	85
1.2.2 营销管理	22	3.2.9 综合费用与折旧、税金	86
1.2.3 国际管理体系认证	33	3.2.10 其他规则	87
1.2.4 生产管理	36	3.3 模拟经营业务流程	87
1.2.5 财务管理	41	3.3.1 召开经营会议	87
本篇小结	47	3.3.2 经营环境分析	87
职业能力训练	48	3.3.3 制定竞争战略	87
第 2 篇 导入篇	51	3.3.4 部门沟通交流	87
2.1 认识沙盘训练	52	3.3.5 年度财务结算	88
2.1.1 沙盘训练的起源与意义	52	3.3.6 经营业绩汇报	88
2.1.2 沙盘训练道具	55	3.4 体验沙盘模拟企业经营	88
2.2 认识模拟企业	57	3.4.1 初始状态的设定	88
2.2.1 企业简介	57	3.4.2 起始年经营	89
2.2.2 模拟企业的组织架构	58	3.4.3 企业运营流程	89
2.3 认识课程实训	59	本篇小结	93
2.3.1 实训目的和内容	59	职业能力训练	94
2.3.2 实训组织和要求	61	第 4 篇 策略篇	98
2.3.3 实训设计和安排	63	4.1 沙盘总体策略	99
本篇小结	65	4.1.1 总体策略制定原则	99
职业能力训练	65	4.1.2 沙盘实战典型整体策略	103
第 3 篇 训练篇	69	4.2 职能策略	110
3.1 组建经营团队	70	4.2.1 财务总监职能策略	110
3.1.1 确定模拟企业名称	70	4.2.2 生产总监和采购总监 职能策略	124
3.1.2 确定企业愿景与使命	72	4.2.3 营销总监职能策略	129
3.1.3 企业组织架构	73	4.2.4 研发总监职能策略	134
3.1.4 角色确认及岗位任务	76	本篇小结	137
3.2 掌握企业模拟运行规则	80	职业能力训练	138



第5篇 总结篇	143
5.1 实训综合考核	144
5.1.1 各职能岗位考核标准	144
5.1.2 模拟企业经营业绩评价	145
5.1.3 模拟企业经营实训报告	162
5.2 学生总结交流	164
5.2.1 经营状况总结	164
5.2.2 学习交流	164
5.2.3 受训学生心得分享	165

5.3 教师点评分析	166
5.3.1 课程巡视,发现问题	166
5.3.2 总结归纳学员问题	166
5.3.3 启发学员谈规划	169
5.3.4 课程总结归纳	169
5.4 企业模拟运营沙盘常见问题	170
本篇小结	170
职业能力训练	170
参考文献	174

第1篇 知识篇



能力目标

- 熟悉企业经营管理的内容
- 掌握企业经营管理的各种分析方法
- 学会利用专业知识做好企业经营管理工作

知识目标

- 领会企业经营管理
- 掌握企业经营管理主要内容



1.1 领会企业经营管理

1.1.1 企业经营管理概述

1. 企业经营管理的含义

经营管理(Operating and Management)是指在企业内,为使生产、营业、劳动力、财务等各种业务能按经营目的顺利地执行、有效地调整而进行的一系列管理、运营活动。

企业经营管理(Operation and Management of Business)是对企业整个生产经营活动进行决策、计划、组织、控制、协调,并对企业成员进行激励,以实现其任务和目标一系列工作的总称。

2. 经营管理的基本任务

合理地组织生产力,使供、产、销各个环节相互衔接,密切配合,人、财、物各种要素合理结合、充分利用,以尽量少的劳动消耗和物质消耗,生产出更多的符合社会需要的产品。



特别阅读

企业家只有两只眼睛不行,必须要有第三只眼睛。要用一只眼睛盯住内部管理,最大限度地调动员工积极性;另一只眼睛盯住市场变化,策划创新行为;第三只眼睛用来盯住国家宏观调控政策,以便抓住机遇,超前发展。

——海尔集团董事长张瑞敏

3. 经营管理的主要内容

从工作流程来看,企业经营管理活动应包括合理确定企业的经营形式和管理体制,设置管理机构,配备管理人员;做好市场调查,掌握经济信息,进行经营预测和经营决策,确定经营方针、经营目标和生产结构;编制经营计划,签订经济合同;建立、健全经济责任制和各种管理制度;搞好劳动力资源的利用和管理活动,做好思想政治工作;加强土地与其他自然资源的开发、利用和管理;搞好机器设备管理、物资管理、生产管理、技术管理和质量管理;合理组织产品销售,搞好销售管理;加强财务管理和成本管理,处理好收益和利润的分配;全面分析评价企业生产经营的经济效益,开展企业经营诊断等。

对于一个制造企业而言,最基本的生产经营管理活动可以归纳为以下6个方面。

- 制定经营方针和目标(战略管理活动)。通过调查研究市场需求、容量、竞争态势,分析企业的经营环境和自身的条件,确定计划期企业应生产什么产品、生产多少,什么时候投放市场,以什么价格销售,成本须控制在什么水平等。核心是要确定计划期企业必须实现的利润目标。经营方针和经营目标规定了企业全部生产活动的方向和要求。
- 技术活动。技术活动指为了适应不断发展的社会需求和保持强大的竞争能力,企业需要不断研制开发新产品,进行产品的更新换代,研究采用新技术、新工艺和对企业进行技术改造等一系列有关的技术活动。
- 供应活动。供应活动包括原材料采购、能源供应、设备和工具的采购等,以保证供应生产所需的各种生产资源。



- 加工制造活动。加工制造活动指把获得的生产资源通过加工制造过程转化为社会所需要的各种工业产品，并符合计划规定的质量、数量、成本、交货期和环保安全的要求。
- 销售活动。销售活动指通过广告和各种销售渠道，把生产出来的产品在市场上进行销售，并为用户进行售前和售后服务。
- 财务活动。财务活动指为供应活动、技术活动、生产活动、销售活动筹集所需的资金，对取得的销售收入和利润进行合理的分配，以支持企业的扩大再生产和保证企业各部分成员的合法利益。

1.1.2 企业经营管理的职能

企业经营管理职能主要有 5 个，即战略职能、决策职能、开发职能、财务职能和公共关系职能。

1. 战略职能

战略职能是企业经营管理的首要职能。因为企业所面对的是非常复杂的经营环境。影响这个环境的因素很多，变化很快，而且竞争激烈。在这样的环境里，企业欲求长期稳定的生存与发展，就必须高瞻远瞩，审时度势，随机应变。经营管理的战略职能包括 5 项内容，即经营环境分析、制定战略目标、选择战略重点、制定战略方针和对策、制定战略实施规划。

2. 决策职能

经营职能的中心内容是决策。企业经营的优劣与成败完全取决于决策职能。决策正确，企业的优势就能够得到充分的发挥，扬长避短，在风险经营环境中以独特的经营方式取得压倒的优势；决策失误，将使企业长期陷于困境之中。

3. 开发职能

开发不仅限于人、财、物。经营管理的开发职能的重点在于产品的开发、市场的开发、技术的开发以及能力的开发。企业要在激烈的市场竞争中稳操胜券，就必须拥有第一流的人才、第一流的技术，制造第一流的产品，创造出第一流的市场竞争力。只有在技术、人才、产品、服务、市场适应性方面都出类拔萃，企业才能在瞬息万变的市场竞争中，得心应手，应付自如。

4. 财务职能

财务过程是指资金的筹措、运用与增值过程。财务职能集中表现为资金筹措职能、资金运用职能、增值价值分配职能以及经营分析职能。

企业经营战略职能、决策职能、开发职能都必须以财务职能为基础，并通过财务职能做出最终的评价。

5. 公共关系职能

企业同它赖以存在的社会经济系统的诸环节保持协调，这种同外部环境保持协调的职能，被称为公共关系职能或社会关系职能。公共关系的内容包括企业与投资者的关系、与往来厂商的关系、与竞争者的关系、与顾客的关系、与职工的关系、与地区社会居民的关系、与公共团体的关系、与政府机关的关系。



1.1.3 企业经营管理思想

企业经营管理思想是指贯穿企业经营活动全过程的指导思想,它是由一系列观念或观点构成的对经营过程中发生的各种关系的认识和态度的总和。具体表现以下6个观念。

1. 市场观念

市场观念是企业处理自身与顾客之间关系的经营思想。要以市场为导向,面向市场,适应市场,创造需求,培育市场,并树立顾客至上、用户第一的服务观念。

2. 竞争观念

竞争观念是企业处理自身与竞争对手之间的关系经营思想。要求企业应正视竞争、敢于竞争、善于竞争,树立公平、公正、公开的竞争意识,在竞争中必须牢记“质量是核心,价格是关键,信誉是基础”。

3. 创新观念

创新观念是企业处理现状和变革之间关系的经营思想。要求企业保持对外部环境的适应性,不断改变经营战略和经营策略,开辟新的服务领域和开拓新的市场。

4. 长远观念

长远观念是企业处理自身近期利益与长远发展之间关系的经营思想。

5. 效益观念

效益观念是企业处理自身投入与产出之间关系的经营思想。

6. 变革观念

变革观念就是要求企业保持对外部环境的适应性。

1.1.4 企业经营管理模式

先进的企业经营管理模式是实现集成化管理与决策信息系统的理论基础。涉及企业管理模式的观点包括企业资源计划(ERP)、制造资源计划(MRP II)、准时生产(JIT)、精良生产(LP)、按类个别生产(OKP)、优化生产技术(OPT)、供应链管理(SCM)、企业过程重组(BPR)、敏捷虚拟企业(AVE)等。



案例阅读

经营与管理模式转变,实现企业前后方共赢

——某酿酒企业经营管理改革优化的案例解析

在企业发展的过程中,是经营为先,还是管理为先?是经营重要,还是管理重要?不同的人可能会有不同的答案,也会有不同的见解。但是如何将经营与管理有机地结合在一起,将冲锋陷阵的前方经营与补充粮草的后方管理加以密切的配合,实现前后方的共赢,是所有企业管理人员所应该重点思考的地方。

河北承德某酒业有限责任公司前身是一家有着几百年历史的烧酒作坊,在“金木水火土、板城烧锅酒”这一典故对联的影响下,如今该酒业公司的酒品已名扬四海。



该公司自1956年重建至今,经历了半个多世纪的发展。目前拥有总资产3亿元,在职员工1200多人。拥有现代化程度较高的12条罐装生产线,实现了传统工艺与现代工艺的完美结合。同时,公司不断开发新产品,提高生产和存储能力,现在年生产能力达到1.8万吨,能够存储成品酒30万件,存储半成品酒2000多吨。主要生产200多个品种中高档白酒。产品畅销河北省整个城乡市场,并远销全国十几个省、市、自治区市场。

多年来,公司先后荣获“全国诚信企业”、“消费者信得过企业”、“河北省名牌产品”、“中华文化名酒”、“中华老字号”、“中国名酒”等上百项荣誉;连续14年被中国中轻产品质量保障中心授予“监制产品质量信得过企业”称号,2001年度和2003年度,连续两届荣获联合国包装组织的“世界之星”包装大奖。2004年,企业跻身全国“白酒百强企业”行业。2007年,该酒品被河北省文化厅列入非物质文化遗产名录,“板城”商标继2005年被认定为中国驰名商标之后,又被评为“全国消费者最喜爱的百强商标”。

1. 现状问题

该酒业公司作为一家主要销售中高档白酒的企业,产品的市场接纳程度,即产品的市场销售状况是关乎企业命运的关键,只有企业的产品市场得以开拓了,销售做好了,产品卖出去了,企业才可以不断地得以发展壮大。也就是说,企业经营的好坏是企业生存的主线。但是在市场开拓的过程中,由于没有优秀的人选带领销售团队去南征北战,使得公司的经营问题落在了董事长的身上,即董事长每天忙于市场的开拓、销售的铺垫,冲在经营战场的第一线,而对于公司的管理问题往往无暇顾及,现完全交由公司的副董事长来负责。

对于经营方面,公司在5个区域分别设置地方办事处,安排不同的区域负责人进行管理,直接向董事长负责和汇报(见图1.1);如何开疆拓土,成为牵扯董事长精力最多的地方,董事长更多的是关注公司的市场和销售部门。对于管理方面,由于董事长无暇兼顾,副董事长全权负责,在权利上占有一定的管理优势。副董事长主管生产、技术和行政管理方面,是一个喜欢一把抓的领导,不愿意放权,任何事情都要亲自过问,导致每天疲于一些琐碎小事的处理过程中;由于副董事长并不精通于生产和技术,加之其好权的特点,导致公司在管理上总是事事汇报、事事请示,使得工作效率大打折扣。

在公司不断发展壮大的过程中,企业内部管理的问题不断涌现,其中薪酬管理问题成为最近一个时期所有人员关注的焦点。员工认为工资待遇较低,不能有效地激励员工开展工作,员工工资待遇存在大锅饭的现象;公司高层管理人员认为:公司人员的能力不足,没有合适的人员来胜任工作,目前员工的能力水平也就适合这样的工资水平。同时对于高层管理人员而言,认为整体的薪酬分配没有激励性,很多高层认为并未得到有效的激励,使得大家在工作中干劲不足,感到责任与权利不对等。

2. 华恒智信分析解读及解决方案

(1) 俗话说:“经营是撙钱的耙子,管理是存钱的匣子。”经营是对外的,追求从企业外部获取资源和建立影响;管理是对内的,强调对内部资源的整合和建立秩序。经营追求的是效益,要开源,要赚钱;管理追求的是效率,要节流,要控制成本。钱是挣出来的,而不是省出来的,从这点可以看出,经营要比管理更重要。经营是扩张性的,要积极进取,抓住机会,胆子要大;管理是收敛性的,要谨慎稳妥,要评估和控制风险。管理强调以人为本,解决的是效率问题,经营是以市场为导向,解决的是决策问题。在一些企业中,有过分强调管理轻视经营的思想,对一些重大的经营决策,缺乏科学的研究分析,往往造成企业重大失误,甚至破产,其根本问题在于决策而不是管理,所以,对于企业而言,要加强经营思想,使经营



与管理相结合，让经营的油门发挥前进的动力作用，让管理的刹车发挥调控的控制作用。其分析结果如图 1.2 所示。

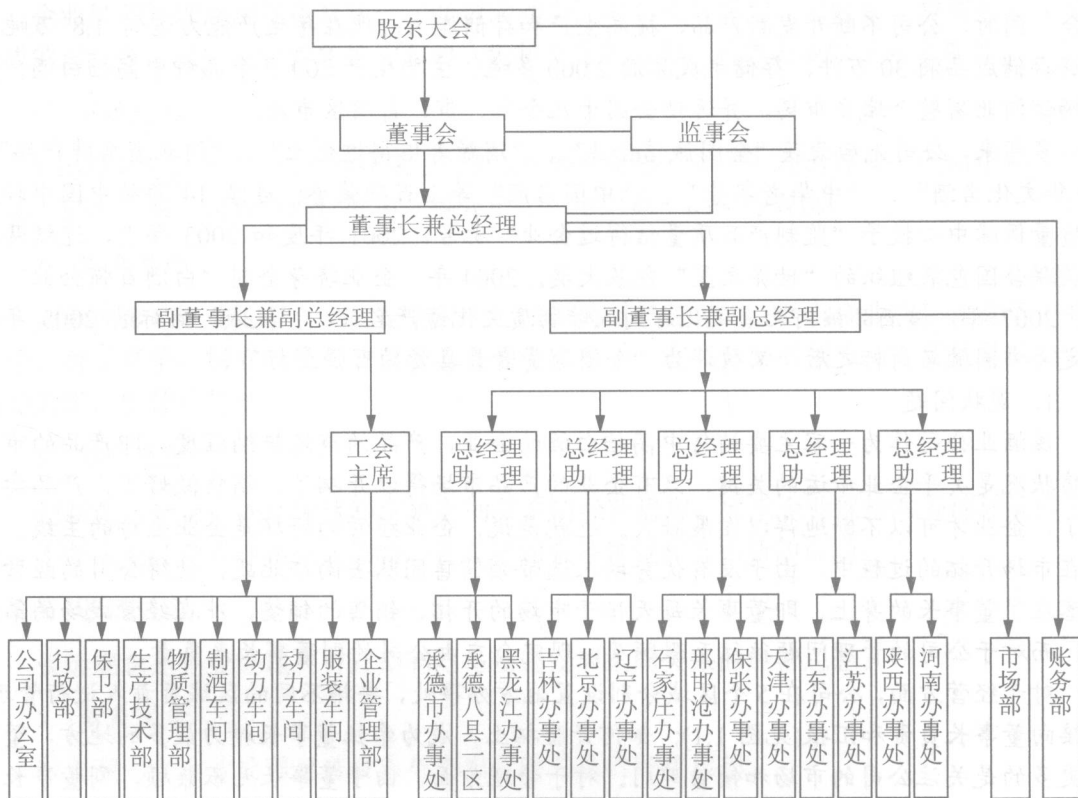


图 1.1 公司组织结构图

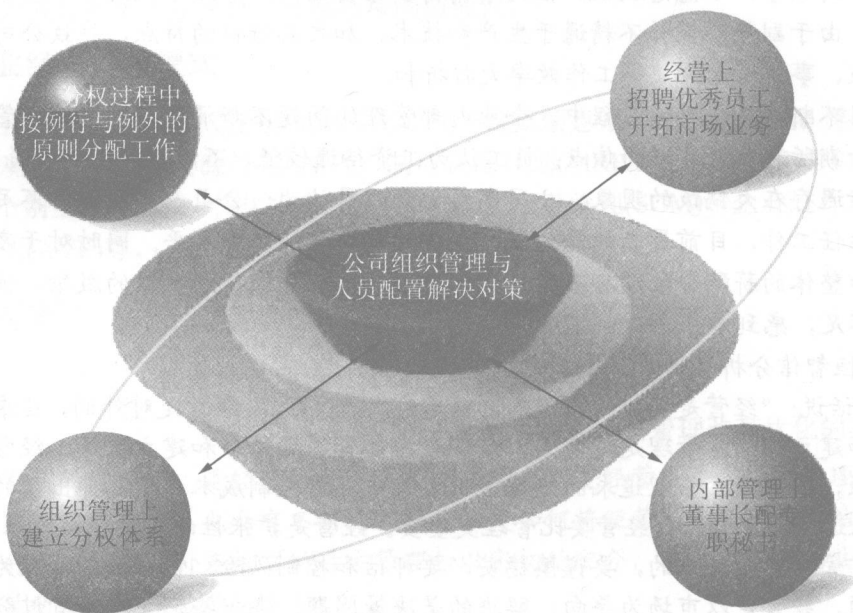


图 1.2 华恒智信咨询中心分析(1)



(2) 从该酒业公司目前的由董事长主管经营,负责公司业务市场开拓的情况,以及副董事长主管管理,负责公司的内部管理的情况来看,其经营与管理的分工基本是可行的;从组织结构图分析,在经营方面,企业的管理人员是缺失的,即负责市场开拓的应该是由相应的副总经理负责,而不是由董事长直接负责,这样董事长的时间、精力就会很受牵制,而不能顾全企业的大局。由此可见,该酒业公司的第一个问题就是组织管理与人员配置的问题。其分析结果如图 1.3 所示。



图 1.3 华恒智信咨询中心分析(2)

对于这个问题的解决,重点是在经营方面,即在人员配置方面,要选拔或招聘优秀的人员担任市场开拓的重担,全权负责业务的开拓,这样就可以让董事长脱身于具体的事务性工作;同时,对于内部管理方面,华恒智信顾问团队建议:为副董事长配备一名助理或秘书,主要是负责对一些日常事务的处理,而不是任何事情都要直接汇报给副董事长处理。在组织管理方面,建议该酒业公司应建立分授权体系,将例行事项与例外事项进行区分,领导处理例外事项,员工处理例行事项;在具体的分授权过程中,按照例行与例外分开的原则,将具体工作下放下去,这样领导的精力就可以节省出来处理更为重要的事情。管理模式的转变,带来的是企业效率的逐步提高。

(3) 从该酒业公司所体现出的员工薪酬与高管薪酬问题,华恒智信顾问团队认为:该公司的薪酬管理问题,应科学划分为两种类型的薪酬模式来分别设计,一类是针对高管层的薪酬分配管理模式设计,设计的重点在激励约束对等、责任与义务对等的分配机制设计(该项内容需结合企业人员现状、股权现状综合考量),另一类是针对大多数普通干部和员工的科学薪酬体系,通过动态薪酬模式的引入,实现分层分类的、必要的岗位评价、任职评价与业绩评价多种手段,相对科学地评价不同类型岗位不同人才的薪酬收入。对于企业而言,其薪酬管理问题不是单一的薪酬收入提高的问题,而应该是激励与约束对等的薪酬管理模式的问题,通过全面的薪酬管理体系设计,促进企业经营绩效的提升,实现组织与个人目标的双赢。

资料来源: <http://blog.sina.com.cn/chnihc03>



1.2 企业经营管理的主要内容

1.2.1 战略管理

1. 企业战略

1) 企业战略的定义

“战略”源于古代兵法，属军事术语，意译于希腊词汇“Strategos”，其含义是“将军”，词义是指军队的指挥艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而做出的谋划。在军事上，“战”通常是指战争、战役，“略”通常是指筹划、谋略。联合取意，“战略”是指对战争、战役的总体筹划与部署。

企业战略是企业在对现实状况和未来趋势进行综合分析和预测的基础上，对未来该如何运作的总体性、指导性谋划。它是对动态变化的内外部环境之中的企业的当前及未来将如何行动的一种总体表述。

2) 企业战略的特点

战略管理涉及企业发展的全局性、长远性的重大问题，诸如企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资等。因此，企业战略管理具有以下特点。

- 整体性。首先，企业是一个不可分割的整体，战略单位或职能部门是其重要组成部分；其次，企业战略是一个完整的过程，是在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段，充分利用本企业的人、财、物等资源。因此，企业战略管理强调整体优化，而不是强调企业某一个战略单位或某一个职能部门的重要性，通过制定企业的宗旨、目标、战略和决策来协调企业每个战略单位或职能部门的活动。
- 长期性。企业战略是一个长远谋划，战略管理更加关注企业长期、稳定和高速的发展，时间跨度一般在3年以上，5~10年之内。
- 权威性。企业战略管理是系统和全局的活动，企业领导者要按照一定程序，对企业重大问题做出抉择并将其付诸实施，其权威性保证战略的整体效益功能的充分发挥。
- 环境适应性。企业战略管理重视的是企业与其所处的外部环境的关系，其目的是使企业能够适应、利用环境的变化。企业是与社会不可分割的一个开放的组成部分，它的存在和发展在很大程度上受其外部环境因素的影响。

3) 企业战略的组成

企业战略主要由战略指导思想、战略目标、战略重点、战略执行和战略控制5个部分组成。

(1) 战略指导思想是指导战略制定和执行的基本思想。它主要包括以下几方面。

- 市场导向，需求驱动，尽力满足社会需求。随着经济体制从传统的计划经济向社会主义市场经济转变，企业生产经营活动运转的轴心不再是国家计划，而应该是市场。企业要围绕市场运转，实现自主经营，自负盈亏，千方百计满足市场需求，努力提高市场占有率。



- 依靠品种、质量、成本取胜。适应经济增长方式从粗放型向集约型转变，企业要改变粗放式管理，转向精细化管理，努力提高产品的技术含量和附加值，保证和提高产品质量，降低成本。
- 实现系统整体优化。企业是一个由各个方面有机结合而成的复杂系统，要对企业生产经营的诸要素进行优化组合与合理配置，实现系统整体优化，协调和平衡局部与局部之间、局部与整体之间相互适应关系，尽力提高企业经济效益。
- 善于竞争，优胜劣汰。企业要进入市场竞争体系，适应优胜劣汰的激烈竞争，充分调动和运用自己的各种资源，在竞争中求得生存与发展。
- 长远观点，放眼未来。制定和实施企业战略都必须具有长远观点，切忌急功近利。不断改造内涵，加大技术改造力度，增强企业后劲。
- 以人为本，依靠全体职工。建立以人为中心的管理，真正体现尊重人、理解人和关心人，充分依靠和调动全体职工的积极性去实现企业的战略目标。

(2) 战略目标是企业在一定的战略期内总体发展的总水平和总任务。它决定了企业在该战略期间的总体发展的主要行动方向，是企业战略的核心。企业战略目标的内容包括盈利能力、生产效率、市场竞争地位、产品结构、财务状况、企业的技术水平、企业的建设与发展及社会责任等。

(3) 战略重点是指企业对于实现战略目标具有决定性作用的关键方面或关键环节。它通常包含两个含义，即战略优势和战略劣势。

战略优势是指企业在较长时期内，在关系全局经营成败方面拥有强大的实力、丰富的资源和优势地位。它是企业在激烈的竞争中取胜的法宝。优势实力主要指企业在吸引顾客、争夺市场方面具有超过竞争对手的实力，这反映在人力、技术、资金、经营能力等方面。优势地位主要指企业占据有利的地理位置、处于新兴产业、拥有特许经营权、享有优惠待遇、具有良好形象等。企业应该力求建立和发展多种战略优势，形成完备的战略优势系统。战略优势系统是企业的各种战略优势紧密联系、有机结合的整体。战略优势系统的构成要素，就是各种战略优势，如技术优势、产品优势、质量优势、价格优势、营销优势等。战略优势系统的结构是指系统各个要素相互联系的特征。战略优势系统的功能是指它在保证竞争取胜中所发挥的具体作用。企业要努力保持和增强战略优势，形成良性循环。

战略劣势是指企业在实现战略目标中难免出现的薄弱环节，需要在资金、人力、物资、技术和管理等方面采取切实有效的措施予以解决，达到综合平衡，使劣势逐渐转化。

(4) 战略执行是为了有效执行企业制定的战略，一方面要依靠各个层次的组织机构及工作人员的共同配合和积极工作；另一方面要通过企业的生产经营综合计划、各种专业计划、预算、具体作业计划等去具体实施战略目标。

(5) 战略控制是将战略执行过程中实际达到目标所取得的成果与预期的战略目标进行比较，评价达标程度，分析其原因；及时采取有力措施纠正偏差，以保证战略目标的实现。实践表明，推行目标管理是实施战略执行和战略控制的有效方法。根据市场变化，适时进行战略调整。建立跟踪监视市场变化的预警系统，对企业发展领域和方向、专业化和多元化选择、产品结构、资本结构和资金筹措方式、规模和效益的优先次序等进行不断的调研和战略重组，使企业的发展始终能够适应市场要求，达到驾驭市场的目的。



4) 企业战略的类型

企业战略从层次上可分为企业总体战略、企业竞争战略和企业职能战略。

(1) 企业总体战略。企业总体战略是公司层战略，涉及组织的整体决策，是企业依据其内外部环境及其变化，在总体上是保持现状还是进一步扩大经营，或是进行业务收缩。这是企业为总体的发展制定的战略，故又称为发展战略。企业总体战略分为增长性战略、稳定性战略和紧缩性战略 3 种，见表 1-1。

表 1-1 企业总体战略分类

类 型	特 点
增长性战略	增长性战略又称为发展战略、扩张性战略。这是一种使企业在现有的战略基础上向更高级目标发展的战略。它是指组织为达到扩大市场份额、获得规模经济效益或新产品的收益等目标，依靠生产技术的进步和增加生产要素的投入，使组织在现有基础上向更高水平发展的战略。增长性战略包括密集性发展战略、一体化发展战略、多元化发展战略
稳定性战略	稳定性战略就是维持现有的经营范围和经营水平的战略。组织既不准准备进入新的经营领域，也不准备扩大经营规模。其核心是在维持现状的基础上，提高组织现有生产条件下的经济效益
收缩性战略	与前两种战略相比，这是一种消极的发展战略，是企业从目前的战略经营领域收缩或撤离，且偏离战略起点较大的一种战略。一般地，企业实行紧缩具有短期性、过渡性，是一种以退为进的战略态势，其目的是为今后的发展积蓄力量

(2) 企业竞争战略。企业竞争战略主要解决企业如何选择经营行业和如何确定自身在这个行业中的竞争地位等问题。竞争战略要回答企业应该在哪儿竞争、与谁竞争和怎样竞争的基本问题。内容上包括如何选择行业与区域市场，企业将为其提供什么样的产品或服务，市场的竞争结构，以及企业将采用什么战略去谋求竞争优势，获取较长期的盈利。一般可分为总成本领先战略、差别化战略和目标集中战略 3 种，见表 1-2。

表 1-2 竞争战略类型

类 型	特 点
总成本领先战略	总成本领先战略也称低成本化战略，它的主导思想是以低于竞争对手的成本取得行业中的领先地位。成本领先既可以有效对抗现有竞争对手的竞争和替代竞争者的威胁，又可以有效威慑和恫吓潜在竞争者，更可以使企业在与供应商及顾客的谈判中居于优势地位
差别化战略	差别化战略是指企业致力于使其产品或服务区别于其竞争对手，使企业在行业中别具一格、具有特性，努力使企业以特、奇取胜。差异化战略能够利用有意识形成的差别化，建立起差别竞争优势，以形成对“入侵者”的行业壁垒，利用差别化带来的较高的边际利润可以补偿因追求差别化而增加的成本
目标集中战略	目标集中战略是将企业经营目标集中到组织总体市场中某一部分细分市场上，以寻求在这部分细分市场上的相对优势的战略。其主要表现为主攻某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某一个地区的市场

(3) 企业职能战略。企业职能战略是为实现企业总体战略和竞争战略，对组织内部各项关键的职能活动做出的统筹安排，如财务战略、营销战略、生产战略、人力资源开发战略、研究与开发战略等。企业职能战略是企业战略的一个重要组成部分。