

中国企业管理 大百科全书

战略与计划管理卷

光明日报出版社

中国企业管理 大百科全书

战略与计划管理卷

光明日报出版社

(京)新登字 101 号

责任编辑: 鲁 葳

封面设计: 李 萌

版式设计: 金 宁

图书在版编目(CIP)数据

中国企业管理大百科全书/邓荣霖主编;中国企业管理大百科全书
编委会编. —北京:光明日报出版社,1996.1

ISBN 7-80091-779-7

I. 中… II. ①邓… ②中… III. 企业管理-中国-百科全书 IV. F270-61

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 01191 号

中国企业管理大百科全书

(全二十卷)

《中国企业管理大百科全书》编委会 主编

* * *

光明日报出版社出版发行

北京北苑印刷厂印刷

1996 年 1 月第一版 1996 年 1 月第一次印刷 印数:1-1000 套

ISBN7-80091-779-7/Z · 92

境内定价:5000 元人民币(全 20 卷)

境外定价:980 美元(全 20 卷)

《中国企业管理大百科全书》

全二十卷卷目

现代企业制度卷
管理基础卷
战略与计划管理卷
组织与人事管理卷
财务管理卷
会计管理卷
税务管理卷
市场营销卷
广告与CI卷
生产与业务管理卷
质量管理卷
信息系统管理卷
合同管理卷
总务管理卷
规章制度卷
管理方法卷
企业金融卷
企业法律卷
国际贸易实务卷
国际惯例卷

《中国企业管理大百科全书》编委会

主 编：邓荣霖 孙树义

副 主 编：(以姓氏笔划为序)

于 武 王德禄 张用刚 张冀湘 刘纪鹏 孙延祐 李剑宝
庄恩岳 吴天林 陈佳贵 沈鸿生 常东泉 蒋黔贵

编 委：(以姓氏笔划为序)

于 武 卫荃胜 王 军 王陆军 王晓辉 王朝晖 王琮娴 王德禄
毛永利 邓荣霖 尹建云 宁 勇 叶汉联 古海泉 石述思 石 坚
石铜钧 池 腾 曲小雷 刘 红 刘纪鹏 刘 震 刘 燕 孙文胜
孙延祐 孙树义 孙树美 吕文滨 吕 兵 吕秀芹 吕春源 任 静
江兴华 许国平 许建华 齐 峰 齐德刚 庄恩岳 李东汉 李乐苹
李发春 李 军 李 冰 李有力 李妙贻 李剑宝 李晓阳 李 强
李联合 李 琦 李瑞华 李 鹏 花 卉 邢国辉 邢 涛 张子盈
张 卯 张用刚 张晓东 张冀湘 宋珏辉 吴天林 吴晓东 吴雪梅
吴 镝 汪福建 金 一 金 宁 金崇江 周丹洁 罗 红 罗泽生
罗锐韧 欧洪斌 季宝立 季 磊 范树军 杨云南 杨 秀 杨雅琴
邹亚生 邹 芩 陈冬鑫 陈佳贵 沈鸿生 郑春山 郑春海 赵冬冬
赵承津 赵 悦 胡陆军 南兆旭 秦 斌 郭应成 常东泉 常润滋
曹文杰 曹亚飞 陶 新 黄古庆 黄 伟 黄 岚 黄春亮 黄 梅
黄 笠 黄曙明 鹿树春 韩亚军 韩 福 蒋仲凯 蒋黔贵 彭亚楠
谢丹青 蔡晓春 虞榴花 谭国清 薛 雷 薄奇军

编委会主任：罗锐韧

印 务 监 理：郑春海

编 务 监 理：北京德辰管理研究中心

序 言

《中国企业管理大百科全书》是中国第一部大型的企业管理百科全书。本书的出版发行，标志着中国管理学跃于崭新的历史阶段，是由二十世纪走向二十一世纪的必备大型工具书。

编辑出版这样一部大型工具书，是我国各界人士长期的共同愿望。当审读完《中国企业管理大百科全书》最后一页清样时，我们的心情是喜悦、欣慰的。

我们编辑出版这套大百科全书的初衷是想为中国企业与中国企业家提供一部全方位、多视角、准确权威介绍中国企业管理的大型工具书。编辑与出版的诸多困难，几欲使我们放弃这项浩瀚工程；在全体作者、编辑与出版社的共同努力下，我们终于克服重重困难，使这套大百科全书得以问世，我们的心情是激动的。

在编写中，我们力图站在二十一世纪企业管理的高度，向读者介绍九十年代最前沿的管理理论、知识与技术等管理资讯。《大百科全书》的二十卷，囊括了现代企业管理的全部方面与各个环节，涉及建立现代企业制度、企业基础管理、战略与计划管理、组织与人事管理、财务管理、会计管理、税务管理、市场营销、广告与CI策划、生产与业务管理、质量管理、信息系统管理、合同管理、总务管理、规章制度、管理方法、企业金融、企业法律、国际贸易实务、国际惯例等各方面。在编写中，我们一方面注意总结中国企业管理宝贵的经验与教训，另一方面注意吸取市场经济国家的管理精华，做到理论与实践相结合、国内与国外相结合。为此，在选择作者阵容时，一方面我们聘请了国内最负盛名的一些一流管理学家，另一方面也聘请了站在中国企业改革与建立现代企业制度最前沿的诸多卓越领导者，同时还聘请了部分有丰富企业管理经验的成功企业家；我们力图将三者的智慧、知识、经验与信息有机地结合在一起，使本书在理论指导下，更强调和突出指导性与操作性。

正是因为这是中国历史上第一部大型百科全书式的企业管理著作，所以它的编写难度可以说超过了任何其他的企管著作。无论是卷目安排，还是编写体例与材料选取等各方面，我们都无先例可借鉴，都需要我们的探索。所以，当这套著作即将问世时，我们在喜悦之余，敬请读者注意：虽然我们已尽了最大努力，但一定难免有缺漏与失误之处；所以我们请求读者的理解，并恳请读者提供宝贵意见。

《中国企业管理大百科全书》编委会

编委会主编 邓荣霖

一九九六年一月 · 北 京

目 录

第一篇 企业战略管理

第一章 企业经营战略.....	(3)
第二章 战略管理的基础(一)分析与决策过程	(14)
第三章 战略管理的基础(二)行业结构分析	(54)
第四章 通用的竞争战略	(78)
第五章 居于行业不同发展阶段的企业战略选择	(95)
第六章 居于行业不同竞争位置的企业战略选择	(115)
第七章 大型企业与中小企业的战略选择	(153)

第二篇 企业计划管理

第一章 经营计划管理制度	(223)
第二章 经营方针管理制度	(277)
第三章 经营目标管理制度	(293)
第四章 销售计划管理制度	(297)

第三篇 企业战略计划管理的咨询诊断

第一章 企业管理咨询概述	(311)
第二章 企业战略咨询	(314)
第三章 企业市场营销咨询	(325)
第四章 企业财务管理咨询	(388)
第五章 企业人事管理咨询	(423)

附 录 国外成功企业经营谋略精选

第一章 美国成功企业经营谋略	(441)
第二章 欧洲成功企业经营谋略	(510)
第三章 日本成功企业经营谋略	(548)

第 一 篇

企 业 战 略 管 理

第一章 企业经营战略

一、企业经营战略的概念及其产生

(一)经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 strategos,其含义是“将军”。当时,这个词的意义是指军队的艺术和科学。今天,在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命,可以有若干种选择,战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价,以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行统盘地谋划。20世纪60年代以前,在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动,但所使用的概念不是经营战略,而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到20世纪60年代,美国的H. I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后,经营战略才以一种具有科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义,安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部,特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场,决定企业干什么事业,以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么。总之,经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类:

1. 企业现在和将来经营成效的测量标准,即战略要达到的目标。
2. 发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术,产品在何处销售、销售给谁,企业怎样获得胜过竞争者的优势等。
3. 在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。
4. 企业用于指导其日常经营活动的规则,称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识,我们把经营战略定义为:经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划(计划)的基础。更具体地说,经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策,合理地

调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看,经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境,用优势和劣势评价企业现状,进而选择和确定企业的总体、长远目标,制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明,经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业,生存在激烈变化、严峻挑战的环境中,要在这种环境中生存发展,必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略,使企业从适应(或不适应)目前的环境状况,转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业,就要正确地回答以下四方面的问题:

1. 应该变革什么?
2. 应该向什么方向变革?
3. 应该变革到什么程度?
4. 怎样实现这些变革?

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之,企业在变化激烈、挑战频生的环境中,必须探索未来的动向,寻求未来事业的机会,变革企业现在的经营结构,选择通向未来的经营途径。

(二)经营战略的产生

经营战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有经营战略,它是商品经济发展到一定阶段时的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。它是 20 世纪 50 年代首先在美国产生的,后来传到联邦德国、日本,现在已在更大范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完成大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分满意,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上,企业实行的是控制性管理。这时,虽然也出现过某种挑战性的问题,但是,当时企业管理者并不认为是对企业的威胁,虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域;加之企业在社会中倍受宠爱,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的需要。

第二个时代是大批量销售的时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和,当时工业的主要任务是适应基本消费品以外的更高需求的高涨要求,以及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加剧烈的竞争。而且,由于企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的干扰,总之,与过去相比,企业的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加剧烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时

代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下,企业产生了筹谋未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这还不是对企业未来发展的科学谋划。

从 50 年代起,美国进入了一个更新的时代(有人称为后工业时代,也有人称为突变时代)。进入 50 年代后,美国的需求有了很大变化,企业的经济、政治、文化和自然环境与过去比竞争更加激烈,科学、技术高速发展,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是:

1. 需求结构发生变化。通过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要,需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢,许多老企业经营非常困难,出现了许多提供高级消费品的新行业。

2. 科学技术水平不断提高。在第二次世界大战中研究开发的科学技术,一方面导致许多行业陈旧过时,另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短,推动企业大力开展研究与开发,从而增加了企业的技术密度,更进一步加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“创造需要”性的新产品。同时,也加剧了企业间的竞争。

3. 全球性竞争日益激烈。在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争激烈。这种对国际市场的重新瓜分,既形成了对企业的威胁,又为企业提供了新的机会。

4. 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制。由于企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通货膨胀,垄断行为,对消费者操纵、夸耀性和欺骗性广告,售后低质服务,环境污染等等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多对企业的限制。

5. 资源短缺、突发事件不断出现等。

这些特点,使企业外部成为一种特别庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境。使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理,再也不能保证自己的生存和发展了,而必须对新的环境进行深入分析,做出新的响应,采用新的管理方式,来谋求自己的生存和发展。企业经营战略就是在这种条件下应运而生的。

(三)经营战略的特点

1. 全局性。企业的经营战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

2. 长远性。企业的经营战略,既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期(五年以上)内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了更长远的发展,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化,解决局部问题的方法都是战术。

3. 抗争性。企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才能构成经营战略的内容。应当明确,市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战,企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

4. 纲领性。企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

经营战略的上述特性,决定了经营战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据上述经营战略的特性,我们又可以说,经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

经营战略的上述四种特性,决定了经营战略决策的特点。

1. 其决策的对象是复杂的,很难把握住它的结构,并且是没有先例的,对其处理上也没有经验可循。

2. 其面对的问题常常是突发性的、难以预料的。所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的很少的情报。

3. 其决策的性质直接涉及到企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备,而且其效果所持续的时间也长,风险也大。

4. 评价困难,难以标准化。

二、战略管理过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段:战略规划和战略实施。战略规划是指下列诸方面的决策:

1. 规定组织的使命;
2. 制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针;
3. 建立实现组织使命的长期目标和短期目标;
4. 决定用以实现组织目标的战略。

战略实施是指下列诸方面的决策：

- 1. 建立实现战略的组织结构；
- 2. 确保实现战略所必要的活动能有效地进行；
- 3. 监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

图 1.1.1 说明战略管理过程的步骤。尽管图示各步骤是分离的和依次相联的，但重要的是要注意到它们相互间存在相当程度的交叉。例如，建立长期目标和短期目标可能同时进行；同样，方针的制定可与目标确定过程同时进行。此外，战略管理的全过程必然有大量的反馈产生。比如说，假设某一特定战略未能实现组织的目标，除了其他原因外，还可能是因为确立的目标不现实，或选择的战略有错误。由于战略管理过程各个步骤间的相互依赖性，在战略未成功时，需要审查所有的步骤。同样，当战略取得成功时，也需要审查所有的步骤，以便确保未来的成功。

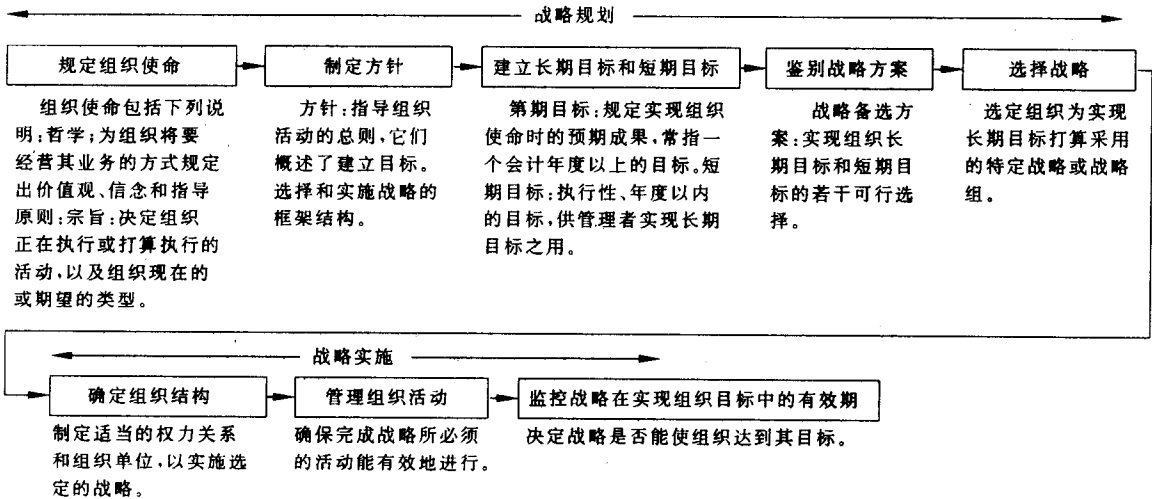


图 1.1.1 战略管理过程

（一）规定组织的使命

一个组织的使命包括两个方面的内容：组织哲学和组织宗旨。所谓组织哲学，是指一个组织为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。国际商用机器公司前董事长小 T. J. 华森(Thomas J. Watson, Jr.)论述了组织哲学的重要性，他说：

“我的论点是，首先，我坚信任何组织为了生存并获得成功，必须树立一套正确的信念，作为它们一切方针和行动的前提。

“其次，我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。

“最后，我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战，它必须在整个寿命期内随

时准备变革它的一切,唯有信念却永远不变。”

华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学:

1. 尊重个人。这虽是一个简单的概念,但在我们公司,它却占去了管理者的大部分时间。我们在这方面所作的努力超过了其他任何方面。

2. 我们希望在世界上的所有公司中,给予顾客最好的服务。

3. 我们认为,一个组织应该树立一个信念,即所有工作任务都能以卓越的方式去完成。”

有趣的是,在华森表述这3条基本信念的20年后,该公司董事长F. 卡里(Frank Cary)说:“我们的工艺、组织、市场经营和制造技术已经发生了若干次变化,并且还会继续发生变化,但是在所有这些变化中,这3条基本信念依然如故。它们是我们顺利航行的指路明灯。”

所谓组织宗旨,是指规定组织去执行或打算执行的活动,以及现在的或期望的组织类型。明确组织宗旨,有关键性的作用。没有具体的宗旨,要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。此外,一个组织的宗旨不仅要在创业之初加以明确,而且在遇到困难或繁荣昌盛之时,也必须经常再予确认。例如,假定铁路公司过去就明确其宗旨是在运输业中建立稳定的地位(而不是严格限制在铁路运输业上),它们就不会处于今天面临的经济形势。事实上,南方铁路公司(Southern Railway Company)确定的宗旨即是运输服务,目前已拥有铁路行业中最高的股金收益。该公司通过谨慎地收买其他铁路的业务,以及维护其为顾客提供适用的运输服务,达到了现在的地位。

R. 汤塞德(Robert Townsend)把艾维斯汽车租赁公司(Avis Rent-A-Car)的宗旨表述为:“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。”注意,这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务,它排除了该公司开设汽车旅馆、航空线和旅行社业务的考虑。

当J. D. 洛克菲勒(John D. Rockefeller)想出建立标准石油托拉斯的主意时,他的宗旨是要在炼油业中形成垄断,他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段,从而在很大程度上实现了这一宗旨。当然,洛克菲勒以及其他具有相同宗旨和手段的人的行为,促成了1890年雪尔曼反托拉斯法的建立。

规定组织的宗旨是看它与顾客的关系,在这方面,P. 德鲁克(Peter Drucker)曾有论述:

“要了解一个企业,必须首先知道它的宗旨,而宗旨是存在于企业自身之外的。事实上,因为工商企业是社会的细胞,其宗旨必然存在于社会之中。企业宗旨的唯一定义是:“创造顾客”。

因此,要确定一个组织的宗旨,就得首先确定它现有的和潜在的顾客。在确定现有的顾客时,需要回答下列问题:

1. 谁是顾客?

(1)顾客分布于何处?

(2)顾客为何来购买?

(3)如何去接近顾客?

2. 顾客购买什么?

3. 顾客的价值观是什么(即顾客购买商品时他或她期望得到什么)?

在确定组织的潜在顾客时,需要回答下列问题:

1. 市场发展趋势及市场潜力如何?
2. 随着经济的发展,消费风尚的改变,或竞争的推动,市场结构会发生什么样的变化?
3. 何种革新将改变顾客的购买习惯?
4. 目前,顾客的哪些需求还不能靠现有产品和服务得到充分满足?

在决定组织的宗旨时,需要考虑的最后一个问题是:组织的经营业务是否适当?是否应改变其经营业务?

(二)制定方针

方针是指导组织行为的总则,它概述了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。从逻辑上说,方针应来自组织的哲学。例如,小 T. J. 华森在说明了国际商用机器公司的哲学以后,对该公司的一个方针作了如下概括:

“开放方针——公司的每一雇员都有权力向他愿意找的任何人(包括最高管理层的成员)讨论他所关切的管理活动或决策方面的问题。”

方针有助于确保组织中的一切单位按相同的基本准则来行动,也有助于组织内部各单位之间的协调和信息沟通。

方针的制定受到若干因素的影响。一个重要的因素是联邦、州和地方政府。政府的法规在许多方面制约着组织的行动,诸如竞争(反托拉斯和垄断)、产品标准(安全性和质量)、定价(效用)、雇人方式(公民权)、工作条件(职业安全与健康)、工资(最低工资)、会计实务(所得税规章)以及股票保险(证券交易委员会)。为了引导雇员们遵循所有这些法规,组织应制定其方针。

竞争对手的方针也影响组织的方针,在诸如雇员工资、福利及工作条件等人事方针上更是如此。

在制定方针时,需要考虑的一个极为重要的问题是,方针应有助于成功地实现组织的目标和战略的实施。最常见的情况是,方针来自组织的历史、传统和早期的事件。环境状况和组织目标的变化会导致组织方针的重新评价,以确定它们是否仍然适用或应加以改变。

(三)长期目标和短期目标

长期目标规定着组织执行其使命时所预期的成果,它通常超出该组织一个现行的会计年度。长期目标不能含糊和抽象,它是特定的、具体的和可以衡量的结果,如果组织要成功地实现它的使命,就必须取得这些成果。

组织目标因组织及其使命而异。尽管各组织的目标差异较大,但一般不外乎如下几类:(1)盈利能力;(2)为顾客、委托人或其他对象的服务;(3)雇员的需要和福利;(4)社会责任。大多数组织在建立长期目标时可以考虑以下项目。

1. 盈利能力。用利润、投资收益率、每股平均收益、销售利润率等来表示。例如:

(1)4年内使税后投资收益率增加到15%。

(2)3年内使利润增加到1500万美元。

2. 市场。用市场占有率、销售额或销售量来表示。例如: