

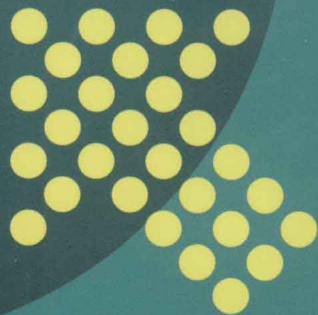
21世纪高等学校规划教材



ERP SHAPAN MONI SHIZHAN JIAOCHENG

# ERP沙盘模拟实战教程

李湘露 李宗民 主 编  
王小黎 李紫瑶 副主编



中国电力出版社  
<http://jc.cepp.com.cn>

ERP SHAPAN MONI SHIZHAN JIAOCHENG

# ERP沙盘模拟实战教程



中国电力出版社

<http://jc.cepp.com.cn>

## 内 容 提 要

本书为 21 世纪高等学校规划教材, 是以培养应用型人才为目标的 ERP 沙盘实训课程的教材。全书共分为 8 章, 分别对企业的知识体系, ERP 的基本原理及 ERP 沙盘模拟实战、ERP 沙盘模拟实战评价与实战报告的撰写等内容进行了详细描述与分析。主要内容包括企业管理知识概述、ERP 沙盘模拟实战简介、ERP 沙盘模拟实战准备、模拟企业概况、ERP 沙盘模拟实战规则、ERP 沙盘模拟实战、ERP 沙盘模拟实战评价和实战总结报告。每章均配有练习题, 便于提高读者对知识的理解和应用能力。

本书可以作为各类院校 ERP 沙盘实训课程的教材或参考书, 也可以作为各培训机构企业经营沙盘课程培训的教材。

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://jc.cepp.com.cn>)

北京市同江印刷厂印刷

各地新华书店经售

\*

2009 年 12 月第一版 2009 年 12 月北京第一次印刷  
787 毫米×1092 毫米 16 开本 10.75 印张 257 千字  
印数 0001—3000 册 定价 18.00 元

### 敬告读者

本书封面贴有防伪标签, 加热后中心图案消失  
本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

## 前 言

教育必须面向社会，服务于社会，传统的理论教学模式面临着严重的挑战，需要尝试一种以“实践为中心”，面向社会应用的全新教学模式。“沙盘模拟”系列课程应运而生，它以其独特的设计理念、新颖的教学模式和游戏、体验式的教学方式正得到企业培训及院校教师的大力推崇，此课程已经引入大中专、EMBA、MBA 教学中，在社会培训中也得到广泛地开展，并取得了良好的教学效果与社会影响。

本书是作者学校的重点规划教材，参与本书编写的作者具有多年从事 ERP 沙盘模拟教学的经验及参与国内外各类 ERP 沙盘竞赛的心得，具有很强的理论与实践能力。本教材理论联系实际，过程与实践相结合，在理论讲解基础上，结合案例来阐述 ERP 沙盘实战的操作流程。

本书分为 8 章，分别对企业管理的知识体系、ERP 的基本原理及 ERP 沙盘模拟实战、ERP 沙盘模拟实战评价与实战报告的撰写等内容进行了详细地描述与分析。通过本书，读者可以深刻领悟到市场的变化莫测及竞争的残酷性、企业战略及计划的重要性、企业资源整合及企业流程化运作的魅力，最终取得管理知识整合与实践能力的全面提升。

本书由李湘露、李宗民任主编，王小黎、李紫瑶任副主编，李艳、任继江参编。李宗民负责全书的大纲与统稿工作。具体分工为：第 1 章第 1、2、6 节由李紫瑶编写；第 1 章第 3~5 节及附录由李宗民编写；第 2 章、第 6 章由李艳编写；第 3 章、第 5 章、第 8 章由李湘露编写；第 4 章、第 7 章由王小黎编写。本书由胡云峰主审。

本书可以作为各类院校 ERP 沙盘实训课程的教材或参考书，也可以作为各培训机构企业经营沙盘课程培训的教材。

由于时间仓促，书中不足之处在所难免，欢迎广大读者批评与指正。

编 者

2009 年 7 月

# 目 录

## 前言

<b>第1章 ERP 沙盘预备知识</b> .....	1
1.1 企业管理概述 .....	1
1.1.1 企业与企业环境 .....	1
1.1.2 企业组织 .....	2
1.1.3 企业管理决策 .....	6
1.2 企业总体战略 .....	9
1.2.1 企业战略管理的概述 .....	9
1.2.2 企业战略环境分析 .....	12
1.2.3 企业战略分析 .....	13
1.2.4 企业竞争战略 .....	20
1.3 企业营销战略 .....	21
1.3.1 营销管理概述 .....	21
1.3.2 市场机会分析 .....	22
1.3.3 市场信息调查与预测 .....	23
1.3.4 市场战略 .....	25
1.3.5 产品战略 .....	27
1.4 生产运作管理 .....	31
1.4.1 生产运作管理概述 .....	31
1.4.2 生产运作战略 .....	32
1.4.3 生产计划 .....	35
1.4.4 物料需求计划 .....	38
1.4.5 制造资源计划 .....	44
1.4.6 供应链管理 .....	45
1.5 企业财务管理战略 .....	49
1.5.1 财务管理的概述 .....	49
1.5.2 财务预测 .....	50
1.5.3 财务决策 .....	52
1.5.4 财务预算 .....	56
1.5.5 财务控制 .....	59
1.5.6 财务分析与评价 .....	60
1.6 ERP 知识概述 .....	61
1.6.1 ERP 的概念 .....	61

1.6.2	ERP 的核心思想 .....	61
1.6.3	ERP 的主要功能模块 .....	62
	练习题 .....	66
<b>第 2 章</b>	<b>ERP 沙盘模拟实战简介 .....</b>	<b>67</b>
2.1	ERP 沙盘模拟简介 .....	67
2.2	ERP 沙盘模拟实战课程特色 .....	67
2.3	ERP 沙盘模拟实战课程组成 .....	68
2.3.1	沙盘盘面介绍 .....	68
2.3.2	课程主要内容 .....	71
2.3.3	课程教学的主要环节 .....	71
2.3.4	教学环节角色安排 .....	72
2.3.5	课程课时安排 .....	73
	练习题 .....	73
<b>第 3 章</b>	<b>ERP 沙盘模拟实战准备 .....</b>	<b>74</b>
3.1	模拟实战基础准备 .....	74
3.1.1	知识准备 .....	74
3.1.2	心理准备 .....	76
3.2	模拟企业团队确定 .....	77
3.2.1	模拟企业团队确定 .....	77
3.2.2	人员角色分工及定位 .....	77
3.3	模拟实战运营流程 .....	81
	练习题 .....	83
<b>第 4 章</b>	<b>模拟企业概况 .....</b>	<b>84</b>
4.1	模拟企业介绍 .....	84
4.1.1	模拟企业基本情况 .....	84
4.1.2	企业及行业发展状况 .....	84
4.1.3	企业的财务情况 .....	87
4.1.4	公司发展与股东期望 .....	90
4.2	沙盘初始状况设置 .....	90
4.2.1	初始状态设置的相关约定 .....	90
4.2.2	流动资产 .....	90
4.2.3	固定资产 .....	91
4.2.4	负债 .....	91
4.2.5	所有者权益 .....	92
	练习题 .....	92
<b>第 5 章</b>	<b>ERP 沙盘模拟实战规则 .....</b>	<b>93</b>
5.1	企业经营的本质 .....	93
5.1.1	企业生存 .....	93
5.1.2	企业发展 .....	93

5.2	市场规则	94
5.2.1	市场划分与市场准入	94
5.2.2	订货会议与订单选择	94
5.3	企业生产运营规则	96
5.3.1	厂房投资规则	96
5.3.2	生产线规则	96
5.3.3	产品生产规则	98
5.3.4	原材料采购规则	98
5.4	产品研发与 ISO 认证规则	98
5.4.1	产品研发规则	98
5.4.2	ISO 认证规则	99
5.5	企业融资规则	99
5.5.1	长短期贷款规则	99
5.5.2	高利贷规则	100
5.5.3	贴现规则	100
5.6	综合费用及其他规则	100
5.7	实战评比规则	100
	练习题	101
<b>第 6 章</b>	<b>ERP 沙盘模拟实战</b>	<b>102</b>
6.1	学习年实战	102
6.1.1	学习年实战的作用	102
6.1.2	学习年实战任务清单	102
6.1.3	学习年实战相关数据表	108
6.2	沙盘实战运营流程	110
6.2.1	企业总体计划	110
6.2.2	内部运营流程及控制	111
6.2.3	企业报表	111
	练习题	113
<b>第 7 章</b>	<b>ERP 沙盘模拟实战评价</b>	<b>114</b>
7.1	市场分析	114
7.1.1	广告投入产出分析	114
7.1.2	市场占有率分析	116
7.2	财务分析	118
7.2.1	财务指标分析	118
7.2.2	综合财务分析	122
7.3	企业综合评价	128
	练习题	130
<b>第 8 章</b>	<b>实战总结报告</b>	<b>131</b>
8.1	总结报告的意义	131

8.2 总结的内容 .....	131
8.3 实战总结报告的要求 .....	134
8.3.1 实战总结报告的基本要求 .....	134
8.3.2 实战总结报告的格式要求 .....	134
练习题 .....	135
附录 A ERP 沙盘模拟实战经营流程表 .....	136
附录 B 广告登记表 .....	154
附录 C 产品生产计划登记表 .....	155
附录 D 生产线登记表 .....	156
附录 E 采购订单登记表 .....	157
附录 F 应收账款登记表 .....	158
附录 G 违约订单登记表 .....	160
附录 H 公司贷款申请表 .....	161
附录 I 市场开拓登记表 .....	162
附录 J 产品研发及 ISO 认证登记表 .....	163
参考文献 .....	164



## 第1章 ERP 沙盘预备知识

ERP 沙盘实战涉及企业管理的全部知识，在介绍具体的 ERP 沙盘模拟实战前，有必要对企业管理的相关知识点作一简要介绍，为下面的 ERP 沙盘实战提供知识准备。

### 【学习目标】

- (1) 让学生了解企业管理的相关概念。
- (2) 让学生理解企业总体战略的相关内容。
- (3) 理解并掌握营销、财务管理及财务管理方面的知识。
- (4) 理解 ERP 的基本知识。

### 1.1 企业管理概述

#### 1.1.1 企业与企业环境

##### 1. 企业的概念

关于企业的概念，国内外至今还没有一个统一的表述。通常所说的企业，一般是指从事生产、流通或服务等活动，为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算，具有法人资格的基本经济单位。简言之，企业就是指依法设立的以盈利为目的、从事商品的生产经营和服务活动的独立核算经济组织。

一个企业一般要具备以下基本的要素。

- (1) 拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金。
- (2) 具有开展一定生产规模和经营活动的场所。
- (3) 具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者。
- (4) 从事社会商品的生产、流通等经济活动。
- (5) 进行自主经营，独立核算，并具有法人地位。
- (6) 生产经营活动的目的是获取利润。

企业按照法律形态可以分为个人独资企业、合伙企业和公司企业等类型。企业按照所属的经济部门可分为农业企业、工业企业、商业企业、交通运输企业、金融企业等，通常提到的企业往往是指工业企业和商业企业。工业企业是从事工业性生产的经济组织，它利用科学技术，合适的设备，将原材料加工，使其改变形状或性能，为社会提供需要的产品，同时获得利润；商业企业则是指从事商业性服务的经济实体，它以盈利为目的，直接或间接向社会供应货物或劳务，以满足顾客的需要。本书主要以工业企业作为研究对象。

此外，根据企业使用的技术装备及生产力要素所占比重可分为技术密集型企业、劳动密集型企业；根据企业规模可划分为大型企业、中型企业和小型企业；根据生产资料所有制的性质和形式，可划分为国有企业、公营企业、私营企业、合作企业和混合所有制企业；根据企业在法律上的主体资格，可分为法人企业和非法人企业等。

## 2. 企业环境

企业所处的环境包括内部环境与外部环境。

(1) 企业内部环境。企业内部环境 (Enterprises Interior Environment) 是指企业内部物质、文化环境的总和, 包括企业资源、企业能力、企业文化等因素, 也称企业内部条件, 即组织内部的一种共享价值体系, 包括企业的指导思想、经营理念和工作作风。

企业内部环境是有利于保证企业正常运行并实现企业利润目标的内部条件与内部氛围的总和, 它由企业家精神、企业物质基础、企业组织结构和企业文化构成, 四者相互联系、相互影响、相互作用, 形成一个有机整体。其中, 企业家精神是内部环境的生发器, 物质基础和组织结构构成企业内部硬环境, 企业文化是企业内部软环境。企业内部环境的形成是一个从低级到高级、从简单到复杂的演化过程。企业内部环境管理的目标就是为提高企业竞争力, 实现企业利润目标营造一个有利的内部条件与内部氛围。

企业内部环境分析可以从企业内部管理、市场营销能力、企业财务和其他内部因素等几个方面进行分析, 具体分析参见其他章节及企业管理相关理论内容。

(2) 企业外部环境。企业外部环境是对企业外部的政治环境、社会环境、技术环境、经济环境等的总称。政治环境是指国家的方针政策、法令法规, 国内外政治形势的发展状况; 社会环境是指人口、居民的收入或购买力, 居民的文化教育水平等; 技术环境指与本行业有关的科学技术的水平和发展趋势; 经济环境包括宏观经济形势、世界经济形势、行业在经济发展中的地位以及企业的直接市场等。其中, 企业的直接市场是与企业关系最密切、影响最大的环境因素, 包括销售市场、供应市场、资金市场、劳务市场等。

从外部环境对企业的影响是否直接来区分又可分为一般环境和具体环境两大类。一般环境是指能影响某一特定社会中一切企业的宏观环境, 对企业的影响比较间接。具体环境是指能更直接地影响某个企业的微观环境。

### 1.1.2 企业组织

企业组织结构是企业组织内部各个有机构成要素相互作用的联系方式或形式, 以求有效、合理地把组织成员组织起来, 为实现共同目标而协同努力。组织结构是企业资源和权力分配的载体, 它在人的能动行为下, 通过信息传递, 承载着企业的业务流动, 推动或者阻碍企业使命的进程。组织结构在企业中具有最基础地位和关键作用, 企业所有战略意义上的变革, 都必须首先从组织结构上开始。

#### 1. 企业组织的类型

(1) U 型组织结构。19 世纪末 20 世纪初, 西方大企业普遍采用的是一种按职能划分部门的纵向一体化的职能结构, 即 U 型结构。特点是企业内部按职能 (如生产、销售、开发等) 划分成若干部门, 各部门独立性很小, 均由企业高层领导直接进行管理, 即企业实行集中控制和统一指挥。U 型结构保持了直线制的集中统一指挥的优点, 并吸收了职能制发挥专业管理职能作用的长处, 适用于市场稳定、产品品种少、需求价格弹性较大的环境。但是, 随着新技术的出现, 企业规模不断扩大, 高层管理陷入了日常生产经营活动的困境, 缺乏精力考虑企业长远的战略发展, 而且行政机构越来越庞大, 各部门协调越来越难, 造成信息和管理成本不断地上升。到 20 世纪初, 通用汽车公司针对这种结构的缺陷, 首先在公司内部进行组织结构的变革, 采用 M 型组织结构, 此后, 许多大公司都仿效。

(2) M 型组织结构。M 型组织结构, 又称事业部门型组织结构。这种结构的基本特征

是，战略决策和经营决策分离。根据业务按产品、服务、客户、地区等设立半自主性的经营事业部，公司的战略决策和经营决策由不同的部门和人员负责，使高层领导从繁重的日常经营业务中解脱出来，集中精力致力于企业的长期经营决策，并监督、协调各事业部的活动，评价各部门的绩效。

与 U 型结构相比较，M 型结构具有治理方面的优势，且满足现代企业经营发展的要求。M 型组织结构是一种多单位的企业体制，但各个单位不是独立的法人实体，仍然是企业的内部经营机构，如分公司。

(3) 矩阵制结构。在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构，称为矩阵组织结构。矩阵制组织是为了改进直线职能制横向联系差，缺乏弹性的缺点而形成的一种组织形式。它把按职能划分的部门与按项目划分的小组结合起来组成矩阵，使小组成员接受小组和职能部门的双重领导。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上，这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，任务完成后就可以离开。与 U 型结构相比较，矩阵制结构机动、灵活，可随项目的开发与结束进行组织或解散；由于这种结构是根据项目组织的，任务清楚，目的明确，各方面有专长的人都是有备而来，克服了 U 型结构中各部门互相脱节的现象。矩阵结构适用于一些重大攻关项目。企业可用来完成涉及面广、临时性、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发与实验为主的单位，例如科学研究，尤其是应用性研究单位等。

(4) 多维制和超级事业部制结构。多维制结构，又称立体组织结构，是在矩阵制结构的基础上建立起来的。它由美国道一科宁化学工业公司于 1967 年首先创立。在矩阵制结构（即二维平面）基础上构建产品利润中心、地区利润中心和专业成本中心的三维立体结构。若再加时间维可构成四维立体结构。虽然它的细分结构比较复杂，但每个结构层面仍然是二维制结构，而且多维制结构未改变矩阵制结构的基本特征——多重领导和各部门配合，只是增加了组织系统的多重性。因而，其基础结构形式仍然是矩阵制，或者说它只是矩阵制结构的扩展形式。

超级事业部制是在 M 型结构基础上建立的。目的是对多个事业部进行相对集中管理，即分成几个“大组”，便于协调和控制。但它的出现并未改变 M 型结构的基本形态。

(5) H 型组织结构。H 型组织结构是一种多个法人实体集合的母子体制，母子之间主要靠产权纽带来连接。H 型组织结构较多地出现在由横向合并而形成的企业之中，这种结构使合并后的各子公司保持了较大的独立性。子公司可分布在完全不同的行业，而总公司则通过各种委员会和职能部门来协调和控制子公司的目标和行为。这种结构的公司往往独立性过强，缺乏必要的战略联系和协调，因此，公司整体资源战略运用存在一定难度。

(6) 模拟分权制结构。模拟分权制结构是一种介于直线职能制和事业部制之间的结构形式，其优点除了调动各生产单位的积极性外，就是解决了企业规模过大不易管理的问题。高层管理人员将部分权力分给生产单位，减少了自己的行政事务，从而把精力集中到战略问题上来。其缺点是，不易为模拟的生产单位明确任务，造成考核上的困难；各生产单位领导人不易了解企业的全貌，在信息沟通和决策权力方面也存在着明显的缺陷。

## 2. 企业组织结构的发展趋势

(1) 扁平化。组织结构的扁平化，就是通过减少管理层次、裁减冗余人员来建立一种紧凑的扁平组织结构，使组织变得灵活、敏捷，提高组织效率和效能。彼得·德鲁克预言：未

来的企业组织将不再是一种金字塔式的等级制结构，而会逐步向扁平式结构演进。扁平化组织结构具有的优点：信息流通畅，决策周期缩短；创造性、灵活性加强，致使士气和生产效率提高，员工工作积极性增强；降低管理成本，增强组织的反应能力和协调能力。

(2) 网络化。随着信息技术的飞跃发展，信息的传递不必再遵循自上而下或自下而上的等级阶层，就可实现部门与部门、人与人之间直接的信息交流。企业内部的这种无差别、无层次的复杂的信息交流方式，极大地刺激了企业中信息的载体和运用主体——组织的网络化发展。

组织结构的网络化主要表现为企业内部结构的网络化和企业间结构的网络化。企业内部结构的网络化是指在企业内部打破部门界限，各部门及成员以网络形式相互连接，使信息和知识在企业内快速传播，实现最大限度的资源共享。企业间结构的网络化包括纵向网络和横向网络，纵向网络即由行业中处于价值链不同环节的企业共同组成的网络型组织，例如供应商、生产商、经销商等上下游企业之间组成的网络。横向网络指由处于不同行业的企业所组成的网络。

组织结构的网络化使传统的层次性组织和灵活机动的计划小组并存，使各种资源的流向更趋合理化，通过网络凝缩时间和空间，加速企业全方位运转，提高企业组织的效率和绩效。

(3) 无边界化。无边界化是指企业各部门间的界限模糊化，目的在于使各种边界更易于渗透，打破部门之间的沟通障碍，有利于信息的传送。

现在比较有代表性的无边界模式是团队组织，团队指的是职工打破原有的部门边界，绕开中间各管理层，组合起来直接面对顾客，并对公司总体目标负责，以群体和协作优势赢得竞争优势的企业组织形式。团队一般可以分为两类：一是“专案团队”，成员主要来自公司各单位的专业人员，其使命是为解决某一特定问题而组织起来，问题解决后即宣告解散；另一类是“工作团队”，可以进一步把它分为高效团队和自我管理团队，工作团队一般是长期性的，常从事于日常性的公司业务工作。无边界思想是一种非常具有新意的企业组织结构创新思想，它完全是超国界、超制度、超阶级、超阶层的。组织作为一个整体的功能得以提高，已经远远超过各个组成部门的功能。

(4) 多元化。企业不再被认为只有一种合适的组织结构，企业内部不同部门、不同地域的组织结构不再是统一的模式，而是根据具体环境及组织目标来构建不同的组织结构。管理者要学会利用每一种组织工具进行了解并且有能力根据某项任务的业绩要求，选择合适的组织工具，从一种组织转向另一种组织。

(5) 柔性化。组织结构的柔性化是指在组织结构上，根据环境的变化，调整组织结构，建立临时的以任务为导向的团队式组织。柔性化组织最显著的优点是灵活便捷，富有弹性，可以充分地利用企业的内外部资源，增强组织对市场变化与竞争的反应能力，有利于组织较好地实现集权与分权、稳定性与变革性的统一。同时，还可以极大地降低成本，促进企业人力资源的开发，并推动企业组织结构向扁平化的方向发展。柔性化的组织结构强化了部门间的交流合作，让不同方面的知识共享后形成合力，有利于知识技术的创新。

(6) 虚拟化。组织结构的虚拟化是指用技术把人、资金、知识或构想网络在一个无形（指实物形态的统一的办公大厦、固定资产和固定的人员等）的组织内，以实现一定的组织目标的过程。

虚拟化的企业组织不具有常规企业所具有的各种部门或组织结构，而是通过网络技术把目标所需要的知识、信息、人才等要素联系在一起，组成一个动态的资源利用综合体。虚拟组织的典型应用是创造虚拟化的办公空间和虚拟化的研究机构。前者是指同一企业的员工可以置身于不同的地点，但通过信息和网络技术连接起来，如同在同一办公大厦内，同步共享和交流信息和知识；后者是指企业借助于通信网络技术，建立一个把位于世界各地的属于或不属于本企业的研究开发人员、专家或其他协作人员联系在一起，跨越时空的合作联盟，实现一定的目标。

### 3. 企业组织七要素分析

企业组织七要素分析法是麦肯锡顾问公司研究中心设计的，它通过总结一些成功企业的共同特点，总结出了企业组织七要素模型。该模型指出企业在发展过程中必须全面地考虑组织各方面的情况，包括结构（Structure）、制度（Systems）、风格（Style）、人员（Staff）、技能（Skills）、战略（Strategy）、共同价值观（Shared Values）。又称“7S”模型。如图1-1所示。

在麦肯锡“7S”模型中，战略、结构和制度被认为是企业成功的“硬件”，风格、人员、技能和共同价值观被认为是企业成功经营的“软件”。麦肯锡的7S模型提醒世界各国的经理们，软件和硬件同样重要。各公司长期以来忽略的人性，如非理性、固执、直觉、喜欢非正式的组织等，其实都可以加以管理，这与各公司的成败息息相关，绝不能忽略。

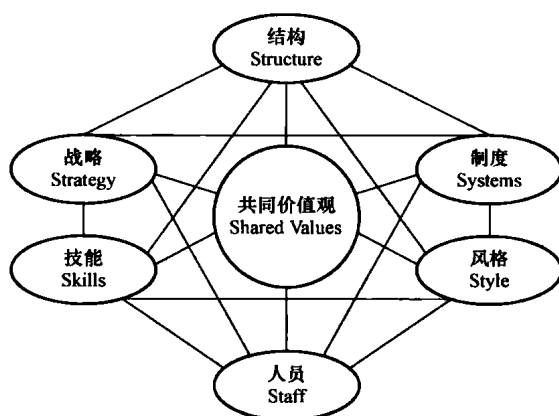


图 1-1 麦肯锡“7S”模型

#### (1) 硬件要素分析。

1) 战略（Strategy）。战略是企业根据内外环境及可取得资源的情况，为求得企业生存和长期稳定地发展，对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制订企业规划和计划的基础。在美国进行的一项调查中，有90%以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见，战略已经成为企业取得成功的重要因素，企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

2) 结构（Structure）。战略需要健全的组织结构来保证实施。组织结构是企业的组织意义和组织机制赖以生存的基础，它是企业组织的构成形式，即企业的目标、协同、人员、职位、相互关系、信息等组织要素的有效排列组合方式：就是将企业的目标任务分解到职位，再把职位综合到部门，由众多的部门组成垂直的权利系统和水平分工协作系统的一个有机的整体。组织结构是为战略实施服务的，不同的战略需要不同的组织结构与之对应，组织结构必须与战略相协调。同时考虑到企业组织结构一定要适应实施企业战略的需要，它是企业战略贯彻实施的组织保证。

3) 制度（Systems）。企业的发展和战略实施需要完善的制度作为保证，而实际上各项制度又是企业精神和战略思想的具体体现。所以，在战略实施过程中，应制定与战略思想相

一致的制度体系，要防止制度的不配套、不协调，更要避免背离战略的制度的出现。

## (2) 软件要素分析。

1) 风格 (Style)。麦肯锡公司调查发现，杰出企业都呈现出既中央集权又地方分权的宽严并济的管理风格，它们让生产部门和产品开发部门极端自主，另一方面又固执地遵守着若干项流传久远的价值观。

2) 共同价值观 (Shared Values)。由于战略是企业发展的指导思想，只有企业的所有员工都领会了这种思想并用其指导实际行动，战略才能得到成功地实施。因此，战略研究不能只停留在企业高层管理者和战略研究人员这一个层次上，而应该让执行战略的所有人员都能够了解企业的整个战略意图。企业成员共同的价值观念具有导向、约束、凝聚、激励及辐射作用，可以激发全体员工的热情，统一企业成员的意志和欲望，齐心协力地为实现企业的战略目标而努力。这就需要企业在准备战略实施时，要通过各种手段进行宣传，使企业的所有成员都能够理解它、掌握它，并用它来指导自己的行动。日本在经济管理方面的一个重要经验就是注重沟通领导层和执行层的思想，使得领导层制定的战略能够顺利、迅速地付诸实施。

3) 人员 (Staff)。战略实施还需要充分的人力准备，有时战略实施的成败的确关系到有无适合的人员去实施，实践证明，人力准备是战略实施的关键，是企业产生效能的源泉。因此企业在做好组织设计的同时，应注意配备符合战略思想需要的员工队伍，将他们培训好，分配给他们适当的工作，并加强宣传教育，使企业各层次人员都形成与企业的战略相适应的思想观念和工作作风。当然，人力配备和培训是一项庞大、复杂和艰巨的组织工作。

4) 技能 (Skills)。在执行公司战略时，需要员工掌握一定的技能，这有赖于严格、系统的培训。每个人只有经过严格的训练，才能成为优秀的人才，如果不接受训练，一个人即使有非常好的天赋资质，也可能无从发挥。

因此，在企业发展过程中，要全面考虑企业的整体情况，只有在软硬件两个方面七个要素能够很好地沟通和协调的情况下，企业才能获得成功。

### 1.1.3 企业管理决策

#### 1. 企业管理决策的概念

企业管理决策是指企业为了达到某种目标，在对企业内外环境及资源分析的基础上，借助各种科学管理理论、方法和工具，对影响目标实际的人力、物力、信息、财力等综合因素进行分析、计算和评价，结合决策者的经验，制订多种行动方案，从中选择一个优化方案，并付诸于实施的过程。由此可见，决策并不是一个瞬间作决定的问题，而是为了解决某个问题，达到某个行动目标，而进行的收集信息，拟定方案，分析、而进行的评价及选择方案等一个完整的活动过程。同时也是企业对客户管理、市场营销、生产、采购、财务管理及服务等内容进行决策的过程。

#### 2. 企业管理决策的基本步骤

现代企业管理决策一般分为以下基本步骤。

(1) 确定决策目标。决策目标是指在一定的条件下决策者期望达到的状态。确定决策目标是整个决策过程的出发点，是科学决策的第一步。通过指出决策与选择方案、寻求备选方案、排除与预定目标不一致的备选方案等过程，作出选择的问题。为了保证决策目标的正确性，必须通过回答做什么、为什么这样做及如何做的问题。

(2) 拟订备选方案。拟订备选方案就是针对已确定的决策目标, 制订出多套可能的方案, 以供选择。这些方案都务必使现有的人力、物力和财力资源得到最合理、最充分地使用。同时, 每一种方案又都要有一些重要的区别, 各种备选方案的成本、效益也将是不同的。

(3) 计算方案效益。由于各种备选方案都存在着一些重要的区别, 因而, 各种备选方案在实施过程中所形成的成本费用和所产生的经济、社会效益也将是不同的。所以, 必须对各备选方案的成本和效益进行定量计算、分析, 并汇集出各个备选方案下的相关成本和相关收入, 确定各方案相应的经济效益和社会效益, 然后通过对比, 排出各方案的优劣次序, 以供决策者进行选择。

(4) 确定最优方案。最优方案的确定是决策者的行动。在定量分析的基础上, 决策人员应根据自身的经验, 结合国内外政治经济形势变化、消费者心理和消费结构改变、市场新潮流动向等各种非计量因素的影响和限制, 进行定性分析, 将定量计算和定性分析结合起来, 权衡各备选方案的利弊得失, 最后确定出最优方案。

(5) 决策验证。将最佳方案在小范围内实施, 以验证其运行的可靠性。

(6) 决策执行及优化。通过对决策方案的小范围验证后, 进行方案的实施执行, 在实施执行过程中, 要进行追踪检查。对出现的偏差, 要及时控制; 如果发现方案不能实现决策目标, 要进行决策优化或进行重新决策。

任何一个科学的决策过程都是一个动态的过程, 往往不可能一次就完成, 而是需要在各个阶段之间进行多次的往返循环, 才能达到较为理想的决策效果。

### 3. 现代企业管理决策的基本内容

现代企业决策是在“以客户为中心”的经营理念指导下, 从企业经营活动的内容角度, 把企业决策的主要内容分为以下五方面。

(1) 产品市场需求预测。产品市场需求预测本身并不属于企业管理决策范畴, 但现代企业的生产经营活动是以市场为导向的, 产品市场需求变化直接影响到企业对生产经营过程所作的决策。所以, 准确的预测是正确决策的前提和依据, 市场需求预测可靠与否对企业生产经营决策正确与否, 乃至整个企业经营成败有着重要的意义。

(2) 产品市场营销决策。在竞争市场上, 企业为促进产品市场销售、扩大市场占有率都要制订一定的经营战略和营销策略, 具体表现为对产品销售价格、销售市场的选择、广告费用投入、产品质量水平和销售网点数量等方面的决策。企业可根据历史资料数据, 结合市场调研, 运用数学、运筹学等方法, 建立上述几种不同促销手段的数学模型和决策模型, 结合企业内外环境及企业经营战略, 测算出竞争条件下企业可望达到的产品市场销售量、销售额和市场占有率, 在此基础上作出企业最佳市场促销决策。

(3) 产品生产组合方案决策。以销定产是现代企业组织生产的原则, 根据市场预测及企业市场促销决策, 预算出企业市场产品的销售份额和客户订单的数量, 并结合企业现有的内外生产设备、生产工艺、人员生产能力、财力及其他生产经营条件, 构建出相应的生产决策模型, 形成一个最佳组合的企业生产决策方案。在此基础上确定企业的主生产计划, 对企业与生产有关的人、财、物及外协单位等方面的能力在时间顺序上作出决策, 并制订出一套详尽的产品生产作业计划。

(4) 物料采购决策。依据企业产品主生产计划中已经确定的各类产品生产量, 计算出单

位产品生产所需要的各种物料需要量和所有产品生产所需要的物料需要量；依据企业产品生产作业计划，计算出各种物料在不同时间的需要量，制订出企业物料需求计划；运用供应链管理的基本原理，采用层次分析法，对物料供应商的选择作出决策；运用存储论的优化决策原理，对物料采购批量作出决策，在满足企业生产经营过程需要的同时，使产品生产的物料成本降到最低点。

(5) 全面预算。经过产品市场需求预测、产品市场营销决策、产品生产方案决策、物料需求计划制订和物料采购批量决策，企业生产经营决策方案已经初步形成，需要对该决策方案下的企业产品市场销售收入和各类成本费用进行全面预算，可测算出该方案下的企业经营成果。通过分析，不断改进拟订方案，逐步确定出企业最佳生产经营方案，使企业的生产经营活动处于一个良好的运行状态；或根据市场需求变化和竞争企业可能采取的市场营销策略，结合企业决策者的分析、判断和想法，改变拟定方案中的部分决策内容，形成多套不同的企业经营战略思路和生产经营备选方案，对各套方案进行全面预算，测算出各方案下的企业经营成果，通过比较，确定出企业最佳生产经营方案，最大限度地提高企业的经济效益和社会效益。

#### 4. 现代企业决策的基本方法

现代企业决策的基本方法一般可分为定性和定量决策方法两大类。

(1) 定性决策法。定性决策法也称为软决策方法，是指在决策过程中充分发挥专家集体的智慧、能力和经验，运用心理学、社会学、行为科学及其他有关学科的成果，在系统调查研究分析的基础上，根据掌握的情况与资料，对决策方案的内容进行综合分析评价的方法。常用的方法有德尔菲法、头脑风暴法、认识冲突法、方案前提分析法、决策群法等。软决策法能充分地反映决策者的思维和经验，充分考虑外界各种因素对决策目标的影响，这种决策方法比较适用于宏观的战略性问题的决策。

(2) 定量决策法。定量决策法也称为硬决策方法，主要是利用数学分析方法，找出决策目标和各影响因素间的数量关系，建立各类决策模型或绘制各种决策图表，计算各种方案下的效益期望值，以实现决策方案的优选目的。所以，定量决策法也就是采用数学模型、数学方法和计算机相结合的系统决策方法，常用的模型和方法有极值法、线性规划、动态规划、多目标规划、非线性规划、分配模型、存储模型、运输模型、网络计划技术、决策论、对策论及层次分析法等。根据决策条件和相关系数，建立数学模型，通过计算机工具建立求解模型，得出决策优化的方案，作为决策者在选择最优方案时重要的依据。

#### 5. 现代企业决策的基本准则

决策准则是指方案的结果评价和择优选择的标准，根据决策环境的确定程序、决策信息的完备程序和对未来环境发生结果的可知性，可将决策的准则分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策三种类型。

(1) 确定型决策准则。确定型决策也称为标准决策或结构化决策，是指决策者在只存在一种自然状态（客观条件），而且对各种备选方案的结果均能确切了解的情况下作出的决策。因此，确定型决策准则是根据不同的决策内容、不同的决策目标、采用不同的计算方法，比较已经计算出的各种方案的损益值，选择收益最大的方案或损失最小的方案作为最优方案，也就是所谓的最优原则。除在数学分析和运筹学中已经介绍过的极值法、线性规划、动态规划、网络计划技术等方法外，通常常用的还有直观法、临界点分析法、效益成本分析法和评分选择法等。



(2) 风险型决策准则。风险型决策也称为半结构化决策,是指在决策环境不确定、决策信息不完全、只可估得未来环境发生的概率的情况下,设计了多个方案,并已知各个方案在不同环境下的损益值的决策。决策分析过程中各种未来状态的发生概率是通过统计资料求得,或是凭借决策者的经验统计出来的,是用先验概率或主观概率代替了客观概率。所以,无论决策者选择哪种方案,都有一定的风险。因此,风险型决策方案的选择,不能直接采用最优原则,而应从总体上或最大可能性角度进行评选,形成风险型决策准则。风险型决策常用的准则有:期望值准则、最大可能准则、机会均等准则及边际分析准则等。

(3) 不确定型决策准则。不确定型决策也称为非结构化决策,决策分析过程中的各种未来状态哪一种会发生,哪一种不会发生,事先不能肯定。同时,各种状态发生的概率也不清楚。所以,不确定型决策在很大程度上取决于决策者的意志、胆略和风度,是风险型、保守型还是中间型,对于相同的可供选择的备选方案,不同的决策者会选用不同的决策准则,选出不同的决策方案。不确定型决策常用的准则有:最大最小化(最小最大化)准则、最小最大化后悔准则、最大最大化准则和折中准则等。

## 1.2 企业总体战略

### 1.2.1 企业战略管理的概述

#### 1. 企业战略管理的概念

“战略”一词源自我国战国时期的《孙子兵法》及古希腊的军事战役。在古希腊语中,战略英文名称为 strategos,即为“将军指挥军队的艺术”。20世纪60年代,战略思想开始运用于企业管理领域,其概念也有所发展。从企业未来发展的角度来看,战略是目标、意图或目的,以及达到这些目标而制定的主要方针和计划的一种模式。

企业战略管理(Strategic Management)是企业确定企业使命,并在宏观层次上充分考虑企业内外的人、财、物及信息等资源,根据企业内外环境设定企业的战略目标,并围绕此目标设计阶段性目标及各阶段目标的执行与实现策略,并依靠企业内外部力量将目标与策略付诸实施,以及确定战略目标实现的动态管理控制过程。

企业战略管理是一个长期的动态的管理控制过程,根据企业外部市场情况,结合企业自身资源,通过信息收集、整理、分析与预测,设立企业的远景目标,并为实现此目标进行总体性、指导性的规划与安排。它界定了企业的使命、远景目标、经营范围、发展方向及经营方式等内容,明确了企业的经营计划和行动方针。

企业战略管理的重点是战略制定(形成)与战略实施,使企业的外部环境、内部资源条件及企业战略目标三者达成动态平衡。同时它是贯穿于企业经营全过程的循环往复的动态管理过程。

企业战略管理主要是解决效果与效率的问题。效果是战略本身所蕴涵的有利条件,它主要与外部环境有关;效率主要是在保证质量的情况下,解决劳动效率的问题,它主要与企业的内部资源有关;战略管理要求在“做正确的事”的基础上学会“正确地做事”。

#### 2. 企业战略管理的特点

企业战略管理具有以下特点。

(1) 全局性和纲领性。企业战略管理是以企业的外部环境及企业内部条件为对象,在考