

● 高等学校试用教材

企业经营管理学

北方交通大学 李培煊 主编
万 晓

中国铁道出版社

70
9

前 言

随着我国社会主义市场经济的发展和经济体制改革的深化,企业的经营活动得到日益广泛的开展,这不但大大丰富了经营管理实践,同时也带来许多新的问题,对经营管理理论提出了新的要求。经营管理学必须适应新变化、解决新问题而不断充实与完善。为适应新形势,我们撰写了这本教材。

在编写过程中,我们力求总结我国企业经营管理实践经验,广泛吸收国内外企业经营管理理论、管理方法,并考虑我国企业经营管理的发展趋势,注意处理好体系完整与重点突出、管理理论与实践、管理理论的继承与新观点新内容的关系,力求使学生掌握坚实的理论基础,又能学以致用。

本书一、二、三、四、五、七、八、十章由万晓编写,第六、九、十一章由李培煊编写,全书由沈庆衍主审。

由于作者的水平有限,不足之处在所难免,诚恳地希望读者批评指正。

作 者

1995 年 7 月

目 录

第一章 经营管理概论.....	1
第一节 经营管理的内容与特点.....	1
第二节 经营思想.....	5
第三节 经营目标.....	8
第四节 经营战略.....	12
第二章 市场分析.....	17
第一节 市场的概念和作用.....	17
第二节 市场划分.....	20
第三节 供求规律和供求弹性.....	24
第四节 消费者购买行为.....	31
第三章 市场调查与预测.....	37
第一节 市场调查.....	37
第二节 市场预测.....	43
第四章 经营决策.....	54
第一节 经营决策概述.....	54
第二节 经营决策过程的系统分析.....	57
第三节 经营决策方法.....	61
第五章 经营计划.....	74
第一节 经营计划的意义和原则.....	74
第二节 经营计划体系.....	75
第三节 长期战略计划.....	77
第四节 中期计划.....	82
第五节 短期经营计划.....	92
第六节 经营计划制订方法.....	94
第六章 产品策略.....	97
第一节 产品概念及产品寿命周期.....	97
第二节 新产品开发.....	104
第三节 产品组合.....	110
第四节 商标与包装.....	113
第七章 产品定价.....	117
第一节 价格构成与影响价格的因素.....	117
第二节 确定订价目标.....	120
第三节 订价方法.....	122

第四节 订价策略.....	128
第八章 营销策略.....	133
第一节 销售渠道策略.....	133
第二节 广告策略.....	136
第三节 人员推销.....	141
第四节 营业推广.....	146
第五节 公共关系.....	149
第九章 经营组织.....	151
第一节 组织设计的原则.....	151
第二节 企业组织结构的基本形式.....	153
第三节 组织系统中经营管理工作的协调.....	156
第十章 企业经营形式.....	159
第一节 工业企业的承包经营.....	159
第二节 工业企业租赁经营.....	165
第三节 企业股份制经营.....	168
第四节 企业集团与企业兼并.....	172
第十一章 国际经营.....	177
第一节 企业国际化经营的必然性.....	177
第二节 企业国际经营环境.....	179
第三节 企业国际经营的计划、组织与控制	185
第四节 国际经营策略.....	195

第一章 经营管理概论

经营管理是现代企业的基本职能。我国实行社会主义市场经济体制,因而经营管理更具有重要地位。本章将着重阐述经营思想、经营目标和经营战略等有关经营管理的理论问题。

第一节 经营管理的内容与特点

一、经营的概念

企业的经营是指企业经济系统在适应外部环境和合理利用内部资源的前提下,为实现预期目标而进行的各项经济活动。这个概念可以从4个方面理解:

1. 企业是一个经济系统。系统是指一个有目的、有组织、相互联系的,由若干个子系统组合而成的、分层次的整体结构。企业是在一定的客观环境中,进行独立核算、自负盈亏的生产经营单位。所以企业本身就可以作为一个有目的、有组织、相互联系,由各子系统组合而成的整体系统。一般说来,企业系统是由车间、科室组成,车间(科室)又由若干班组组成。

系统具有层次性,有上位系统、下位系统之分。从企业自身角度来看,企业是上位系统,企业内部各部门、各生产单位,是下位系统,而企业对国民经济来说是下位系统,是国民经济的子系统。

企业系统是开放系统。企业从事社会化生产,它的经营活动和环境是相互作用的,受到外界的影响和制约,因此是一个开放系统。

企业是相对独立存在的微观经济系统,它是社会经济的基本组成部分。因此,企业也包含着经济系统的一切基本特征和功能:

- (1)企业内部有相对完整的经济结构,是包含生产、分配、消费、流通四个环节的统一体;
- (2)企业的生产、分配、消费、流通四个环节的活动是企业经济活动自我循环的过程;
- (3)有相对独立和完整的运行机制。

2. 企业经营必须适应外部环境。凡是系统都处于一定的环境条件之中。企业是国民经济最基本的组成单元,在国民经济大系统中进行运动;企业又是一个开放系统,它的经营活动和环境是相互联系的,受到外界条件的影响和制约,只有能动地适应环境,才能求得生存和发展。

企业外部环境包括核心环境、中间环境和外层环境。如图 1-1 所示。

核心环境:是指市场环境。企业直接处于市场环境中,一切经济活动与之紧密相连,是企业生存和发展直接依存的外部环境。

中间环境:包括宏观经济系统和一些与企业经营活动有关的部门和机构,它们是企业 and 核心环境的管理者、监督者、支持者或限制者,一般采用政策、法令、制度、计划、财政、税收、信贷等经济手段或舆论对企业和核心环境进行直接控制或间接控制。

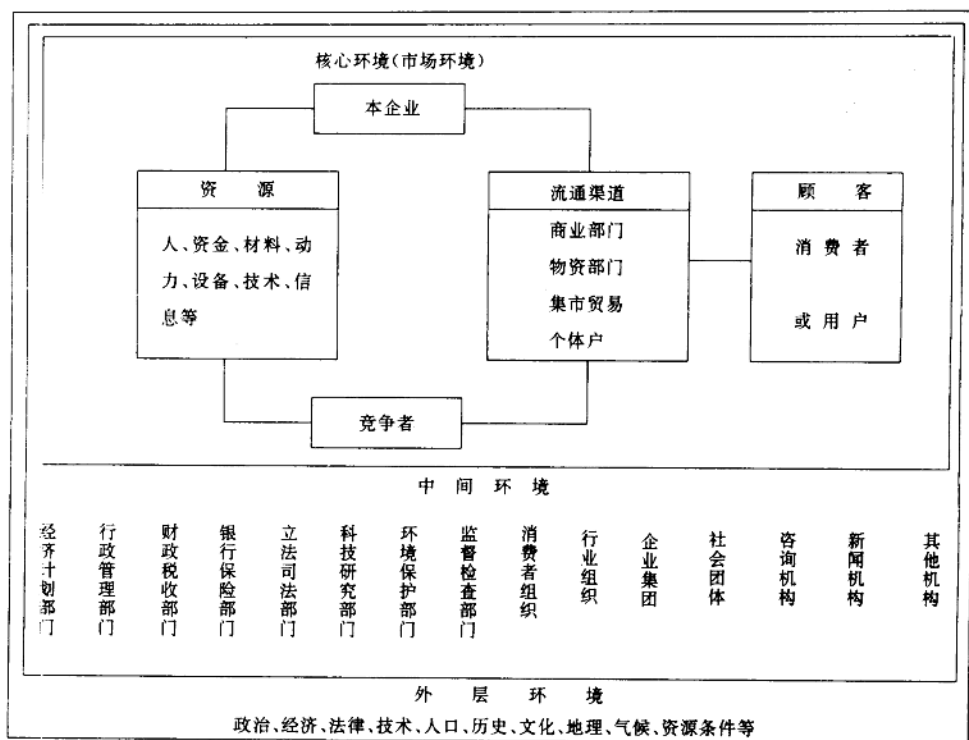


图 1-1 企业环境图

外层环境:包括经济、政治、法律、技术、人口、文化、精神文明等,也属于宏观因素。这些因素虽与企业经济活动不直接相连,但可通过中间环境或核心环境向企业施加重大影响。

一般来说,企业对外部环境的影响力不大,只有提高应变能力,适应环境变化,才能得到生存和发展。外界环境的变化不仅制约着企业的发展,也会给企业的发展带来机会。因此,企业领导者必须在经营活动中及时发现机会、利用机会,还要采取有效措施,努力排除或缩小风险,促使企业顺利成长。

3. 企业必须合理利用内部资源。企业经营必须合理利用人、资金、设备、材料、技术和管理、信息等内部资源,进行科学组织,充分发挥其作用。

4. 企业的预期目标。企业的经营目标是多元的,但基本目标是向社会提供适销对路的产品;同时必须实现价值的增殖,获得经济效益,才能使自身经济系统的循环顺利地进行,为国家做出贡献,并为企业的发展提供有利的条件。企业这种目标的实现是企业经济系统综合性活动的结果。

二、经营管理的内容

企业的经营管理有广义与狭义之分。

广义的经营管理,是指对企业全部生产经营过程的管理,既包括对企业经营活动的管理,又包括对企业生产活动的管理。从企业全部生产经营活动来看,主要包括以下几方面内容:

1. 市场环境分析预测过程。这是企业经营过程的起点。对市场环境研究的广度和深度,决定着企业经营战略的目标和方向。

2. 制定经营战略和计划过程。制定经营战略是企业的重大决策,是具有决定意义的阶段。其内容包括:制定企业的战略目标和具体经营目标,如销售额目标,市场占有率目标,利润目标等。制定实现这些目标的经营方针和经营策略,并在此基础上制定企业的战略计划。

3. 产品开发过程。研究开发新产品是企业发展的动力,它包括研究产品寿命周期并制定产品更新换代计划;新产品开发投资决策;选型决策;新产品投入市场的时机和产品组合决策等。

4. 产品制造过程。产品制造过程是全部经营过程的基础,是企业经营过程的有机组成部分。这一过程不仅要按照预定计划最有效地利用企业的一切资源,把产品制造出来,而且要保证产品质量,降低一切消耗,提高生产效率,降低成本。所有这些,都与企业的外部环境息息相关,是企业经营活动的重要内容。

5. 市场开发与销售过程。市场开发与销售是实现经营战略和经营计划的保证,它主要包括市场开拓、产品定价、产品销售渠道的选择、广告、人员推销、营业推广、售后服务和公共关系等策略的制定。

6. 资金运动过程。包括资金管理、成本管理、利润管理、投资决策和效果分析、企业经济核算等,它与销售过程相结合,是企业经营的终点,也是新经营过程的起点。

狭义的经营管理指除生产制造过程以外的其他企业经济活动过程的管理,其内容多属于决策性问题。工业企业的全部活动分为经营活动与生产活动两部分。生产活动具有内向性,其基本任务是充分利用企业内部的一切条件,用最经济的办法按预定的计划把产品制造出来。经营活动则具有外向性,它的基本任务是根据社会需求制定企业的目标、经营战略、经营计划和各项具体策略,并使生产活动适应外部环境的变化,保证获得良好的经济效益。以生产活动为对象的管理属于生产管理,以经营活动为对象的管理属于经营管理。

必须着重指出,在研究狭义的经营管理时应当认识到,在市场经济条件下,企业的生产技术管理与市场等外部环境息息相关,同样是企业经营管理的不可分割的有机组成部分,本书着重研究的是外向的狭义的经营管理。

三、经营型管理的特点

我国企业的管理工作由生产型向经营型转变,这是我国社会主义市场经济体制确立后的必然要求。

(一)生产型管理的特点

生产型管理是指企业的管理以生产为中心,管理的范围仅限于企业内部的生产领域,以合理组织生产,完成国家下达的指标为重点,是一种执行性的管理,基本上与市场没有关系,因此具有内向型与封闭型的特征。其特点具体有四个方面:

1. 生产计划由国家统一制定;
2. 需要的物资由国家统一调拨;
3. 生产的产品由国家统购包销;
4. 企业所得由国家统收统支。

生产型企业管理的模式如图 1-2 所示。

(二)经营型管理的特点

经营型管理是指企业的管理以经营为中心,以提高经济效益为目标,适应外部环境变化,对企业内部的生产领域和外部的流通领域进行统一管理的外向型管理。其特点是:

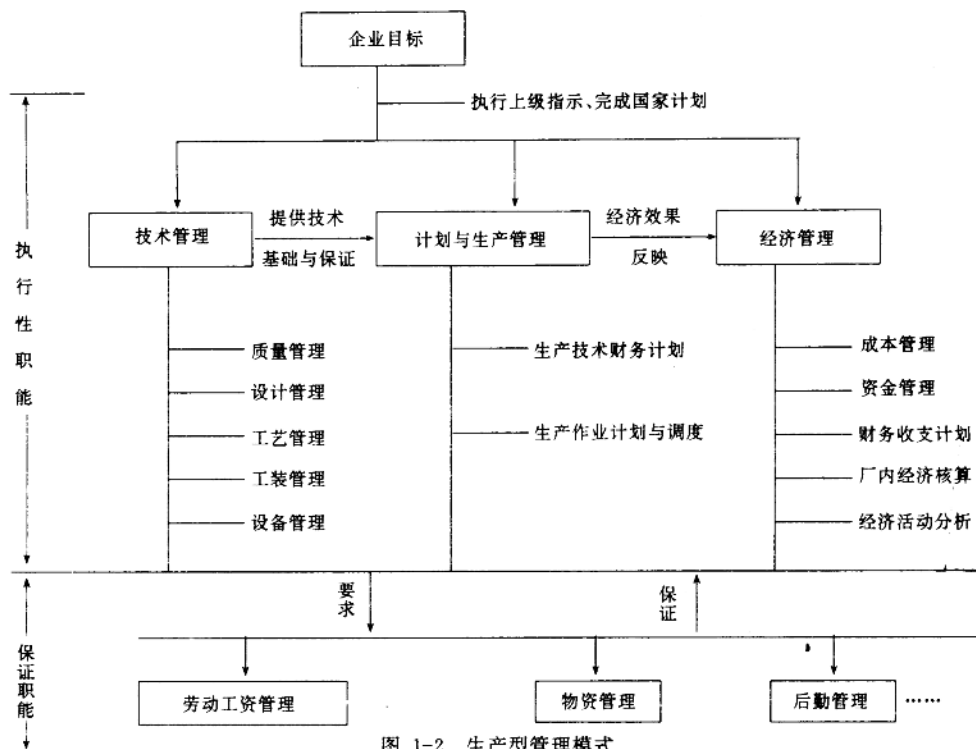


图 1-2 生产型管理模式

1. 注重市场。经营者把市场看作生存空间,经营观念成为企业的指导思想。
2. 企业的管理已经由静态管理发展为动态管理,经营需要树立动态平衡,不断提高企业的应变和适应能力。
3. 企业管理重点在于决策,是决策性管理。确定企业战略目标,制定经营战略成为首要问题。
4. 管理的中心是提高企业的经济效益。

经营型管理模式如图 1-3 所示。

(三)生产型与经营型管理的区别

从上述特点可以看出两类型管理之间有明显的区别:

1. 企业与国家的关系不同。生产型管理企业没有经营自主权,企业的各项管理工作实质上都是执行上级机关的指令,经营决策权在国家,因此,企业无须对经营好坏承担责任。

实现经营型管理的企业,是独立承担民事责任的法人,有经营自主权,其经营的好坏与自身的利益密切相关,企业要对自己的经营后果承担经济责任。国家与企业形成利益分配关系,但企业必须保证按规定向国家上交利税,国家不再干预企业合法的经营活动。

2. 企业与市场关系的差别。生产型管理的范围局限于生产领域,企业与社会和市场需要隔

绝。

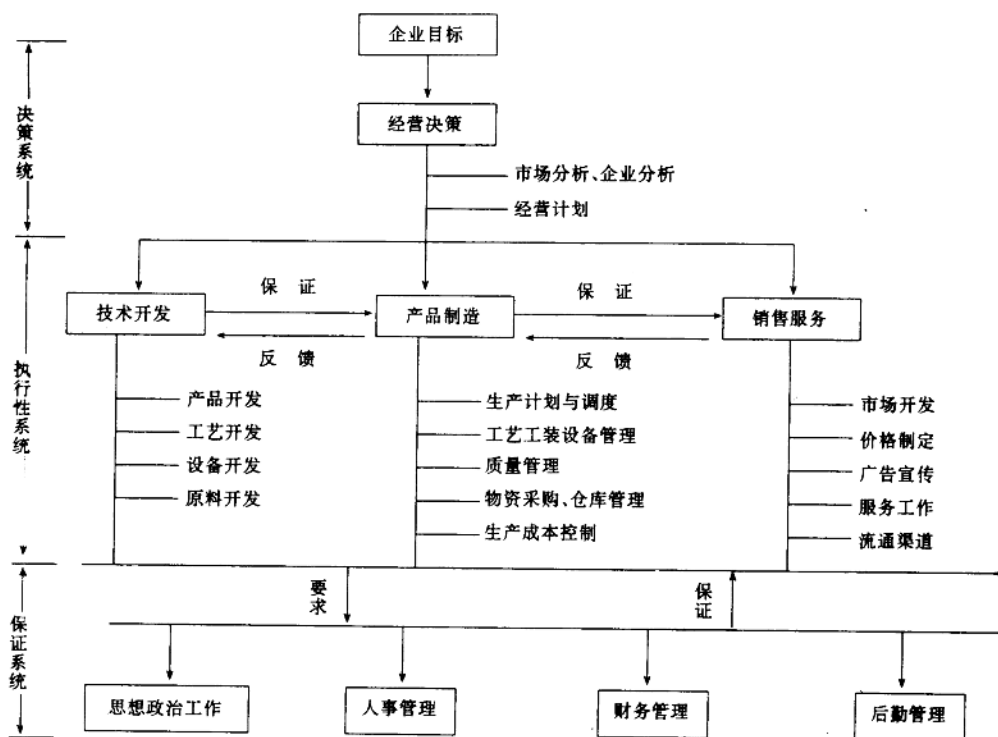


图 1-3 经营型管理模式

经营型管理的范围扩大了,从单纯生产领域扩大到流通领域,企业与市场发生了直接联系。

3. 企业管理工作性质不同。生产型管理工作的性质,主要是执行性的,产品品种、数量由上级规定,资金、设备供应和产品销售由上级安排,企业主要的管理工作是合理组织生产,完成国家下达的生产指标。

经营型管理的性质,主要是战略性和决策性的,如确定企业经营方向,确定品种结构,产品开发决策,资金筹措和运用等。这些经营决策正确与否关系到企业的生存和发展。

4. 管理的目的不同。生产型管理的目的是实现预定计划,提高生产和工作效率。而经营型管理的目的则是实现企业目标,提高企业经济效益。

5. 管理的指导思想不同。生产型管理的指导思想是生产观念,把生产产品作为企业管理的基本出发点和中心;而经营型管理的指导思想是经营观念,把满足市场需求作为管理工作的出发点和中心。

第二节 经营思想

企业的经营思想是指企业从事经营活动,解决经营问题的指导思想。它是由一系列观念和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。

西方企业很重视经营思想的确立,他们认为经营观念比资本更重要,经营观念正确,企业会被社会承认,否则不仅不会被社会承认,而且有了资本也可能经营失败,造成企业倒闭。因此,企业都千方百计地确立和培养经营思想。

企业的经营思想是受所处的社会经济制度决定的,同时也受到企业经营者的学识水平、实践经验、思想方法和工作作风的影响,因而不同的企业具有各自的特色。

我国的工业企业,应当确立符合我国国情和本企业条件的先进的、科学的经营思想。其内容主要有:

一、市场观念

市场是企业的生存空间。在市场经济条件下,确立明确的市场观念是企业经营思想的中心。树立市场观念,应当把用户的需要和利益放在第一位,为顾客提供最适宜的产品和最佳的服务,应当不断开拓市场,用创造性的经营创造顾客需要,在促进商品生产和商品交换中求得企业的生存和发展。

从国外和国内来看,市场观念形成和发展都是逐步的。最初的市场观念是以生产为中心的经营指导思想,其特点是以产定销,卖方市场,买方风险。随着商品生产、市场的扩大,竞争日益加剧,产品如不符合顾客需求就会积压,企业倒闭,于是产生了以消费为中心的经营思想,其特点是以销定产,买方市场,卖方风险。近年来,又出现了一种动态均衡型的市场观念,其特点是满足顾客需要与创造顾客需要相结合。

树立正确的市场观念,当前特别需要强调:一是要清除长期以来以产定销的生产中心观念;二是要树立以创造性经营去创造顾客需要的新思想。

二、竞争观念

竞争就其本质而言,就是“优胜劣汰”。它是商品经济条件下企业生存和发展的动力和压力。通过竞争可以鼓励先进、鞭策后进,可以在企业之间择优发展。对于企业来说,让企业在市场上直接接受消费者的评判和检验,优胜劣汰,有利于打破阻碍生产发展的封锁和垄断,及时暴露企业的缺点,促使企业改进生产技术和经营管理,推动整个国民经济的发展。竞争表面看来是产品质量竞争、价格竞争、花色竞争、市场竞争,但实质上是企业之间人才、技术、管理的竞争。第一流的人才,第一流的技术和管理,就会生产出第一流的产品,创出第一流的经营方式,既能为社会提供适宜产品和服务,满足社会需要,又能提高企业的竞争能力。

竞争犹如“逆水行舟,不进则退”,企业必须树立竞争观念,要敢于竞争,善于竞争,在竞争中求生存,在竞争中求发展,否则就会被挤垮、被淘汰。

三、开拓创新观念

企业的生命力就在于它的创新能力,创新观念是企业经营成功的力量源泉。

创新要有科学的思想,这个思想就是永不满足已取得的成就。创新要有最基本的条件,这个条件就是有一批勇于探索、富于创造精神的人才。创新要面向广阔的领域,最广阔的领域就是别人尚未涉足的事业。所以,创新一般都是敢为人先,敢为人之不敢为。只有思想新,眼界宽,领域广,办法多,信心足,不断改革经营战略和经营策略,不断采取新的科学研究成果和技术,不断开辟新的生产领域和开拓新的市场,不断生产出新结构、新用途、新工艺、新材料、新款式

的新产品,才能在竞争的环境中永远立于不败之地。

四、人才观念

人是企业经营活动的主体,是企业最宝贵的资源。当今企业的竞争,既是经济实力的竞争,又是技术知识的竞争,归根到底是人才的竞争。树立人才观念,要重视研究人的行为,调查和满足人的需要,协调个人与集体和企业的关系,不断提高人的素质,适应生产经营发展的需要。

五、效益观念

企业的生产经营过程作为一个系统,必然存在投入和产出问题,任何企业都应追求以尽可能少的投入取得尽可能多的产出,创造更多的新价值。在合理的价格体系下,企业利润是企业经济效益的集中表现,体现了国家、企业和职工利益的结合,是保证企业扩大再生产和全社会发展进步的源泉。

经济效益是指全面综合的经济效益,即企业的微观经济效益与社会的宏观经济效益的统一,当前的经济效益与长远经济效益相结合。企业绝不能以损害国家和社会利益的手段谋求自身的利益,而只能在满足社会需要和增进全局利益的条件下追求自身的经济效益。

六、计划观念

市场经济并不是不要计划管理,相反,企业的生产经营活动的各个方面、各个环节,都应贯穿计划观念。树立计划观念,应当使企业的生产经营活动建立在计划的基础之上。只有企业有严密的计划为基础,企业才能有效地根据市场需求和自己的优势,规划生产经营活动,防止发生盲目经营现象,也才能真正满足消费需求和实现企业的经济目的。

七、战略观念

战略观念的中心思想是企业经营必须放眼于未来的全局利益和长远目标。

战略总是为了应付未来的挑战。企业的兴衰也取决于对未来的应变能力。任何一个企业只有具有适应和驾驭未来的能力,才能成为命运的主宰。

战略是要从全局利益出发的,是为谋求企业的生存和发展服务的。战略观念要求局部利益服从全局利益,眼前利益服从长远利益。战略要以实现长远目标为目标。企业的长远目标决定着企业长期发展的方向、规模、速度和能力。

企业经营的成功之道就是不满足于现状,不囿于眼前利益和近期目标,而应是高瞻远瞩、面向未来,以走向世界为目标,实行战略管理。

八、开放观念

现代企业的发展和现代化国家的发展离不开开放。随着社会经济的发展,各企业之间,各国家之间的分工和联系日益紧密。开放是使经济迅速发展的必由之路。要树立全方位开放的观念,破除因循守旧和闭关自守的陈腐观念,在充分利用国内和企业内部资源的同时,扩大对外往来,利用外资和技术以及一切先进有益的文化,为我国和本企业的建设和发展服务。

九、全局观念

社会主义企业经营思想与资本主义企业经营思想的本质差别,首先在于社会主义企业必须树立全局观念,把国家和人民的利益放在第一位,认真执行国家的方针政策,接受宏观经济的指导。从系统的观点来看,企业是国民经济的子系统,企业的生产经营活动不能离开国家经济发展的总目标和总要求。因此企业必须正确处理企业与国家的关系,当企业利益与国家利益有矛盾时,能自觉地以局部利益服从全局利益。

十、法制观念

社会主义市场经济体制的确立,国家对经济的宏观管理,将主要采用经济手段和法律手段。企业在市场经营活动中必须增强法制观念,严格依法经营,用法律去规范自身的行为。这就要求企业管理人员学法懂法,把法律观念贯穿于企业经营活动的全过程。

十一、时效观念

“时间就是金钱,效率就是生命”。效率的提高归根到底是时间的节约。在商品经济条件下,这意味着在相同的时间里创造出更多的价值。争取时间,珍惜时间,提高一切工作效率,把握一切有利的时机,是提高经济效益的重要途径,也是区别新旧管理思想的标志。

十二、信息观念

当今社会已进入了信息的时代。信息已经成为企业经营管理和企业发展的重要资源。企业要进行自主经营,必须根据企业内外环境和条件的调查研究,在掌握充分的信息的基础上,才能作出正确的决策,没有可靠的信息、充分的信息,企业管理犹如失去了耳目。因此,企业领导人要重视信息,使信息渠道畅通,并善于捕捉、收集、分析和利用信息。

第三节 经营目标

一、经营目标的概念及作用

经营目标是指在一定时期内,企业的生产经营活动最终所要达到的经营成果,也就是企业期望达到理想的定量化表示。

将企业的目的和任务转化为目标,能够指明企业在一定时期内的经营方向和奋斗目标,使企业全部生产经营活动重点突出,并成为评价经营成果的一个标准。这样能够减少生产经营的盲目性,引导企业不断前进。经营目标在企业有着极其重要的作用:

1. 指导企业资源的合理分配。资源包括物资、人力、资金、设备等。有了明确的目标,才能一致努力,降低消耗,合理利用资源。

2. 目标可以激发、调动职工的积极性和潜在力量,并组织全体职工为完成共同目标而一致努力。

3. 目标可以衡量经营的成效。由于经营目标是具体的,而多数是用数字、数量表示的,这样有利于检查、考核、衡量职工工作的努力程度和贡献大小。

4. 目标还可以创造企业的良好信誉。企业要创造良好信誉,除了它的产品物美价廉外,还要得到社会的信任,如产品安全可靠,质量有保证,卫生,斤两、尺码足,无污染,服务好等,这些通过明确目标得到承诺。

二、经营目标的种类

(一)经营目标按其重要程度划分,可以分为战略目标和战术目标。

1. 战略目标是企业在一定的历史时期内经营活动的方向和所要达到的水平。它的特点:①实现的时间较长,一般要分阶段实行;②对企业的生存和发展影响大,战略目标实现,往往标志着企业经营达到了一个新的境界,与过去有明显变化;③其实现有较大的难度和风险;④对各级经营管理层有很大的激励作用;⑤实现这一目标需要大量的资源投入。

2. 战术目标是战略目标的具体化,它的特点是:①实现的期限较短,反映企业的眼前利益;②具有渐进性;③目标数量较多;④实现有一定的紧迫性。

(二)按企业发展不同阶段的要求划分,有成长性目标,稳定性目标和竞争性目标。

1. 成长性目标是表明企业进步和发展水平的目标。这种目标的实现,标志着企业的经营能力有了明显的提高。成长性指标包括:①销售额及其增长率;②利润额及其增长率;③资产总额;④设备能力、品种、生产量。其中销售额和利润是最重要的成长性指标。

2. 稳定性目标。它表明企业的经营状况是否安全,有没有亏损甚至倒闭的危险。稳定性指标包括:①经营安全率;②利润率;③支付能力。

3. 竞争性目标。它表明企业的竞争能力和企业形象。竞争性指标包括:①市场占有率;②产品质量名次。其中市场占有率指标是最重要的,它不仅表明企业的竞争能力,同时也表明经营的稳定性。

(三)按目标的范围划分,有整体目标和个体目标。

1. 整体目标是为企业目的而制定的综合性的目标。整体目标包括:①社会经济目标。是指社会和国家的要求,如产品安全、卫生,资源的综合利用,环境污染的防治等。②业务范围目标。是指国内外市场的开拓,相关新产品的开发,多种经营的创办,特殊质量、效率、服务、利润、工作环境、行为规范等水平的提高,或产品的整顿、淘汰等等。

2. 个体目标是企业的各个部门及工作场所为满足其各种需求而制定的目标。个体目标包括:销售额及其增长率,劳动生产率,财务结构比率,产品项目,人力资源的发展运用,组织结构的变化,工作环境的改善等等。

三、经营目标的内容

社会主义企业的经营目标应该是多元的,应统筹兼顾,全面安排,既要考虑企业,又要考虑职工;既要考虑国家,又要考虑市场;既要考虑当前,又要考虑今后,并且这些目标是相互结合的。

1. 贡献目标。企业对社会的贡献,既包括其创造的使用价值,又包括创造价值,也即表现为向社会提供商品和劳务,满足消费者的物质文化生活需要,向国家上交利税,为国家提供积累,促进社会的发展。因此,贡献目标可以用产品品种、质量、产量、上交利税等表示。

2. 市场目标。市场是企业生产经营活动的舞台。及时开发市场需要的产品,提供最佳服务,不断扩大企业市场活动的领域,应当成为企业重要的经营目标。发展新产品,开拓新市场,扩大

目标市场的广度和深度,改进老产品,采取市场营销策略,提高企业产品市场占有率,都是企业市场经营目标的重要内容。

3. 利益目标。经济效益是企业经营活动的内在动力。经济效益是经济活动的有效成果同取得这一效果的劳动消耗与劳动占用之间的比例关系。利益目标包括利润额、利润率、利润分成比例、奖励与福利基金数额。

4. 发展目标。不断提高企业素质和经营实力,使企业始终处于良性循环状态,是企业经营者的重要任务。制定企业发展目标,对指导企业生产经营活动有重要影响。企业发展目标有:扩大企业规模,增加企业资金投入,提高企业能力,新技术的应用,人才开发等。

四、目标体系

企业的经营目标是分层次的。

第一层,是决定企业长期发展方向、规模速度的总目标或基本目标。由于各个企业所处地位不同以及经营者价值观念的不同,基本目标又可分成若干个阶梯。第一阶梯:销售额、产值、利润额;第二阶梯:市场占有率、利润率目标;第三阶梯:本行业领先企业;第四阶梯:国际领先企业。

第二层,中间目标。分为对外与对内目标。对外目标包括产品、服务及其对象的选择和量化,如产品结构、新产品比例、出口产品比例等;对内目标就是改善企业素质的目标,如设备目标,人员数量、比例目标,材料利用目标,成本控制目标等。

第三层,具体目标,即生产和市场销售的合理化与效率目标。如劳动生产率,合理库存,费用预算以及质量指标等。

基本目标制约着中间目标,中间目标是为实现基本目标服务的。中间目标制约着具体目标,具体目标是为实现中间目标服务的。这就形成一个树状的目标体系,如图 1-4 所示。

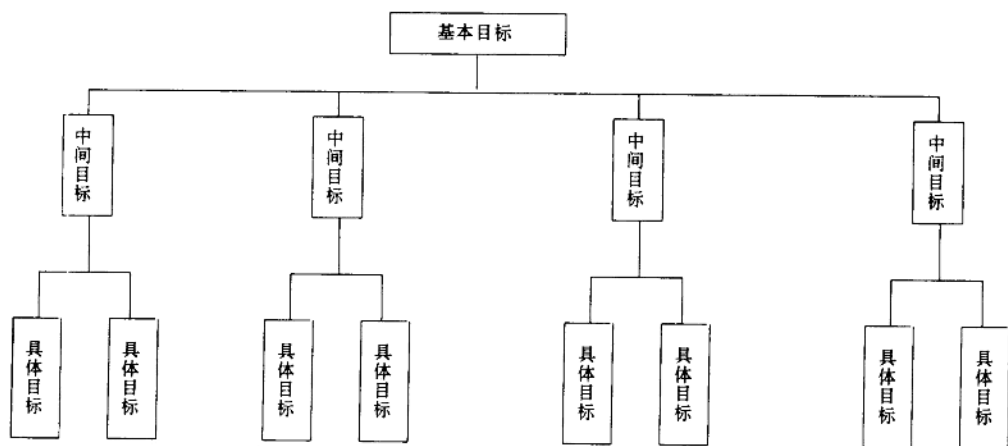


图 1-4 企业经营目标体系图

五、制定经营目标的原则

制定经营目标应遵循以下原则：

1. 目标的关键性原则。这一原则要求企业确定的总体目标必须突出企业经营成败的重要问题和关键性问题，关系到企业全局的问题。切不可把次要目标或小目标列为企业的总体目标，以免滥用资源而因小失大。

2. 目标的可行性原则。总体目标的确定必须保证能够如期实现。因此在制定目标时必须全面分析企业各种资源条件和主观努力能够达到的程度，既不能脱离实际凭主观愿望把目标订得过高，也不能妄自菲薄不求进取把目标订得过低。

3. 目标量化原则。订立目标是为了实现它，因此，目标必须具有可衡量性，以便检查和评价其实现的程度。所以，总体经营目标必须用数量或质量指标来表示，而且最好具有可比性。

4. 目标的一致性原则。就是总体目标要同中间目标和具体目标协调一致，形成系统，而不能互相矛盾，互相脱节，以免部门之间各行其是，互相掣肘。

5. 目标的激励性原则。经营目标要有激发全体职工积极性的强大力量。因此，目标要非常明确，非常突出，具有鼓舞的作用，使每个人对目标的实现都寄予极大的希望，从而愿把自己的全部力量贡献出来。

6. 目标的灵活性原则。企业经营的外部环境和内部条件都是不断变化的，因此企业的经营目标也不应是一成不变的，而应根据客观条件的变化改变不切时宜的目标，根据新形势的要求及时调整与修正企业的经营目标。

六、战略目标的形成

战略目标的形成，取决于三个要素：企业的经营目的、经营环境和企业能力。

（一）经营目的

战略目标是企业经营目的的对象化和数量化。企业的经营目的基本上可以分为两类：一类是经济方面的目的，一类是社会方面的目的。经济方面的目的包括：①市场销售方面的目的；②获利方面的目的；③树立企业形象方面的目的；④发展方面的目的；⑤分配方面的目的。社会方面的目的包括：①满足需要目的；②增加税收；③革新技术以影响社会；④改造生产环境以净化社会；⑤提供就业机会；⑥社会福利与公共关系。

企业的经营目的与经营目标既有联系又有区别。其根本区别在于经营目标追求的是一定的数量，而经营目的追求的却是一种能力。经营目的可以概括为六种能力：①市场销售能力；②竞争能力；③适应环境变化的能力；④获利能力；⑤创新能力；⑥发展能力。

（二）经营环境

经营环境包括宏观环境和直接环境。

宏观环境对企业来说是一种间接环境，但对企业战略目标的形成有着重要的不可忽视的影响。宏观环境包括：①国民经济发展规划；②技术发展的动向与速度；③国家的经济政策、经济法规；④税率、利息率；⑤家庭结构；⑥收入水平与消费结构；⑦资源状况；⑧国家关系与国际贸易。

对宏观环境的分析，往往能够给企业带来重要的战略信息。所谓战略信息就是有关给企业经营造成机会或风险的情报。例如：国民经济增长率可以作为企业增长率的最低目标。一个企

业地处经济特区或旅游区,可能给它带来意外的机会。能源价格或税收政策的调整,可能给某些企业带来较大的风险等等。

直接环境主要是指企业经营的市场环境。这个市场环境要具体化为某个行业或某个产品市场。基本内容包括:①市场容量。即市场规模,销售增长率,销售的稳定性,国外市场的大小等。②市场形势。即竞争者集中程度,供求比例,价格弹性,进入市场的难易程度等。③收益性。即经营占优势企业的利润,利润的稳定性等。

(三)企业能力

企业能力分析,旨在扬长避短,根据企业的优势制定可行的战略目标。企业能力集中表现在市场竞争能力。竞争能力的第一要素是市场销售能力,如销售额的稳定性和销售利润率,市场占有率,市场排名名次,渗透新市场的能力。竞争能力的第二要素是企业形象,如价格控制能力,质量名次,推销吸引力,与顾客的关系,企业及其产品声誉。竞争能力的第三要素是企业生产技术水平。如技术专利与优势项目,劣势项目,生产能力与地位,资源的获得能力,协作支配能力等。

企业能力大小要与同行业对比。一是要看与同行业领先水平的差距,二是看企业在同行业中的名次地位和影响。经过比较可以发现企业在哪些方面持有优势,在哪些方面处于劣势,以便扬长避短。所谓扬长避短,就是制定发展企业优势的战略目标,要保持企业的领先地位,又要不失时机地制定改变企业劣势的战略目标,至少要保持其不继续恶化。

以企业经营目的为出发点,在经营环境分析和企业能力分析的基础上,就可以制定基本的战略目标。不过,为了使它与决策目标一致起来,还必须确定具体的目标水平。

确定目标水平的过程为:

1. 要在上述分析的基础上确定一个目标期望水平,然后再根据环境预测和本企业的实际能力预测企业未来的经营能力;
2. 找出目标期望水平与企业未来预测的差距;
3. 探索弥补差距的新战略。只有预测到差距是可以弥补的,目标期望水平才能成为战略目标。

第四节 经营战略

一、经营战略的概念及特点

经营战略是为了实现企业经营目标,在分析外部环境和内部条件的基础上,为在竞争中求生存和发展而做出的总体的、长远的谋划和政策性的决策。如果把战略目标比作过河,那么经营战略就是要解决桥和船的问题。没有正确的经营战略,再好的战略目标也无法实现。

企业的经营战略具有以下特征:

1. 具有全局性特征。它以企业的全局为对象,根据企业的总体发展需要规定企业的总体行为。
2. 具有纲领性特征。它规定着企业的经营重点及对策,是企业经营发展的纲领。
3. 具有长远性特征。它是谋求企业的长远发展的战略,在科学预测的基础上,开拓未来的前景。

4. 具有竞争性特征。它谋求不断地扩大市场占有率,同竞争对手争高低。
5. 具有应变性特征。它根据企业外部环境和内部条件的变化,适时地加以调整,以适应变化后的情况。

二、经营战略种类

经营战略可以从不同角度进行分类。

(一)按照经营战略的内容,可分为投资战略、市场战略和产品战略

1. 投资战略,是最重要的一种战略。它决定着企业能否把有限的资金和资源合理分配、有效利用。属于投资方面的经营战略有:固定投资方向还是转移投资方向;用于外延经营投资还是用于内涵经营投资;用于改造老产品还是用于开发新产品投资;独家投资还是联合投资;用自有资金投资还是贷款投资等等。

2. 市场战略。有以下几种类型:①市场渗透战略。主要是增加老产品在原有市场上的销售量,如巩固老用户,发展新用户;②市场开拓战略。指老产品寻找新市场,包括给老产品寻找新用途,在传统市场寻找新的消费者,扩大市场销售范围;③新产品市场战略。即在原有市场上推销新产品、增加产品规格,提高产品质量,刺激增加需求。④混合市场战略。即用新产品去开拓新市场,双管齐下,全面出击。

3. 产品战略。主要包括产品更新换代战略和产品多样化战略。产品更新换代战略有:老产品的性能改造与质量提高战略,以老产品为基型的产品系列化战略,以同类用途的全新产品取代老产品的战略。产品多样化战略有:①垂直多样化战略(也叫一体化战略)。它有两种情况:其一,向后一体化,即由购买半制品零件进行加工组装,转为自产半制品和零件;其二,向前一体化,即由生产半成品、元器件、零件,转为生产整机。②水平多样化战略(也叫分散化战略)。分两种情况:其一,技术同心分散化,即产品用途虽然不同,但工艺技术相同;其二,市场同心分散化,即产品性质虽然不同,但用户是相同的。③侧向多样化(也叫多角化战略)。具有垂直多样化与水平多样化的共性。一种是将生产扩大到生产同一产品的不同生产领域;另一种是将生产扩大至同一原料的不同用途产品。④整体多样化。也是一种分散型战略,不过市场和技术没有共性。如飞机制造公司兼营汽车、电冰箱、民用仪表、炊具等。

(二)按经营战略的性质,可分为攻势战略、守势战略和撤退战略

1. 攻势战略,也称进攻或发展战略。这种战略的特点是不断地开发新市场,扩大投资规模,掌握市场竞争的主动权。其具体内容包括:①技术发展战略。企业可以采取的技术发展战略有技术引进战略,自行开发战略、联合开发战略、技术专利战略;②产品发展战略。企业可以采用的产品发展战略有改进老产品、发展成套产品,发展系列产品,发展功能相近产品,发展技术相近产品,发展新用途产品。③市场扩展战略。主要可以采取进入新市场的开拓战略,争取新用户的竞争战略,推销战略,价格战略等。④生产发展战略。企业可以采取扩大生产规模的战略,企业联合战略,扩散生产战略。

2. 守势战略,也称维持或稳定战略。守势战略不是消极防守,而是以守为攻,待机而动。以安全经营为宗旨,避免风险。这种战略的具体内容有:①在技术上实行拿来主义,宁肯花较大代价购买成功的技术专利,不搞风险型投资;②在产品开发方面实行紧跟主义,密切注视同行产品发展动态,凡是进入成长期的产品就立即试制投产;③在市场方面稳扎稳打,步步为营,实行薄利多销;④在生产方面,重视提高效率,降低成本的集约方式,不盲目追求生产规模的扩大。