



扩大你的企业

EXPAND YOUR BUSINESS

一本为小企业家开发的培训教材

案例分析

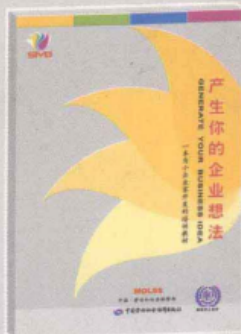
MOLSS

中国·劳动和社会保障部

 中国劳动社会保障出版社



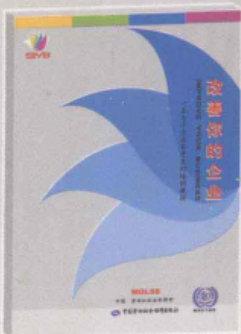
国际劳工组织



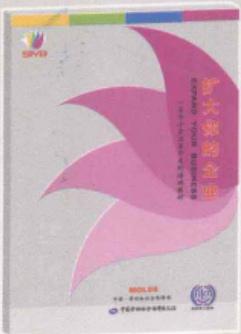
助你客观地评估自己的创业素质，激发创业意识，获得切实可行的企业想法。



助你制定创业计划，衡量你打算创办的企业是否现实可行，指导你成功地创办企业。



助你建立企业管理的基本体系，提高你经营管理企业的水平，改善你的企业。



助你思考企业扩大战略，制定并成功地实施企业增长计划，扩大你的企业。

责任编辑：余 嘉

责任校对：洪 娟

版式设计：沈 悦

ISBN 978-7-5045-7266-0



9 787504 572660 >

定价：22.00元



扩大你的企业

EXPAND YOUR BUSINESS

一本为小企业家开发的培训教材

案例分析

MOLSS

中国·劳动和社会保障部



中国劳动社会保障出版社



国际劳工组织

图书在版编目(CIP)数据

扩大你的企业——案例分析/国际劳工组织北京局编. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2008
ISBN 978-7-5045-7266-0

I. 扩… II. 国… III. 企业管理-案例-分析 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 202984 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码:100029)

出 版 人: 张梦欣

*

新华书店经销

中青印刷厂印刷 三河市华东印刷装订厂装订

880毫米×1230毫米 16开本 5.75印张 89千字

2008年12月第1版 2008年12月第1次印刷

定价: 22.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64927085

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64954652

序

创业是当今社会发展的大趋势。鼓励创业,不仅有利于拓宽劳动者的就业门路,为社会创造更多的就业岗位,而且有利于实现劳动者的个人价值,在全社会形成创新、创业的氛围,推动社会经济持续、快速、健康发展。

我国人口众多,就业压力大,来自城镇新成长劳动力、下岗失业人员和农村转移劳动力等几股就业压力相互交织,就业任务非常繁重。就业是民生之本,和谐之基。我国政府高度重视就业和再就业工作,制定并实施了一系列积极的促进就业的政策措施,核心是坚持市场就业的方向,鼓励、支持和帮助劳动者通过市场走自谋职业、自主创业的道路,政府为他们提供创业培训、开业指导、小额贷款、税费减免等方面的扶持和服务。其目的就是营造有利于中小型、微型企业健康发展的宽松环境,使自谋职业和自主创业成为广大劳动者实现就业的重要渠道。

为进一步推动中国的创业活动,提高广大劳动者的创业能力,使劳动者不仅能够成功创业,而且能够不断改善和扩大企业的发展,进而带动更多就业岗位的开发,劳动保障部与国际劳工组织合作,于2004年7月至2007年6月实施“创办和改善你的企业”(SIYB)中国项目,探索为包括下岗失业人员、青年劳动者、农村转移劳动力等城乡劳动者中有志创业的人员开展创业培训,并与促进就业优惠政策有机结合推动创业的工作模式。

SIYB培训是国际劳工组织针对微小型企业创办者和经营者的培养而开发,并经世界80多个国家使用获得好评的一套循序渐进的培训模块,采用互动教学和案例教学方式,突出培训内容的针对性和实用性。SIYB中国项目先后引进了“产生你的企业想法”(GYB)、“创办你的企业”(SYB)、“改善你的企业”(IYB)、“扩大你的企业”(EYB)4个模块。其中,EYB培训主要是针对那些企业已发展到一定阶段,希望实现战略性飞跃的微小企业主而开展的培训,帮助他们选择切实可行的企业增长战略,完成企业发展计划。

我相信,随着市场导向就业机制的形成和促进就业优惠政策的落实,中国必将迎来一个新的创业高潮。希望这套中国版创业培训教材(GYB、SYB、IYB、EYB)的出版,能帮助更多创业者踏上成功创业之路,共树“创业中国”的旗帜!

“创办和改善你的企业”(SIYB)中国项目主任

劳动保障部培训就业司司长

于法鸣

2007年6月10日

前 言

我谨代表国际劳工组织(ILO),十分荣幸地向您介绍《扩大你的企业(EYB)》培训教材。该教材是国际劳工组织与中国劳动和社会保障部合作开展的“创办和改善你的企业(SIYB)”中国项目培训产品系列中最新引进的成员,它针对的培训对象是那些企业处于成长阶段,需要为企业的进一步扩大制定增长战略的小企业家。国际劳工组织授权中国劳动社会保障出版社出版 SIYB 培训教材中文版。

ILO 是联合国下属的一个专业机构,其核心使命是在世界范围内努力为男性和女性公民创造体面的就业机会。作为该使命的一部分,ILO 在全球采用“创办和改善你的企业(SIYB)”统一品牌,向其成员国提供一系列针对小企业主的培训教材。如今,SIYB 培训教材已经在世界上 80 多个国家中得到了广泛采用。若需了解有关 ILO 和全球 SIYB 培训项目的更多情况,请登录 www.ilo.org,或与 ILO 北京局联系。

“创办和改善你的企业(SIYB)”中国项目由英国国际发展部(DFID)提供资金援助,由国际劳工组织提供技术支持,与中国劳动和社会保障部(MOLSS)合作实施,于 2004 年 7 月正式启动。项目的总体目标是努力消除贫困和创造就业,直接目标是帮助下岗失业人员创办和经营自己的企业,并在此过程中为他人创造高质量的就业机会。

SIYB 中国项目向下岗失业人员提供的核心服务内容是 SIYB 企业管理培训课程。SIYB 产品大家庭包括四套以教材为主的培训课程:“产生你的企业想法”课程帮助潜在的小企业主产生可行的企业想法;“创办你的企业”课程指导小企业主如何一步步地创办小型企业;“改善你的企业”课程帮助小企业主建立基本的企业管理体系;“扩大你的企业”课程就企业的增长战略提供各种建议。

SIYB 培训课程的特点是时间短、内容模块化、教学以教材为主,并通过高度参与性的培训方法和实践来学习。教材文字通俗易懂,图文并茂,并配有大量练习和例证。培训期间,学员还可以在课堂上模拟建立和经营自己的小型企业,切身体验企业的真实世界。培训结束后,每名学员都会获得多种多样的后续支持服务,帮助他们将课堂上学到的理论用于实际。

SIYB 中国项目强调培训机构和教师能力建设,项目为认证的培训机构严格开发教师,这些教师根据 SIYB 国际质量标准来举办 SIYB 培训课程。此外,项目还建立了国家级培训质量监控体系,其目的是为了确保为小企业主提供的培训服务能够符合全球 SIYB 项目的国际标准。劳动和社会保障部国家项目办公室负责监督和评估 SIYB 培训机构和教师的各项培训工作,并根据反馈信息不断改进服务,使最终用户获益。若需了解有关 SIYB 中国项目的更多情况,或报名参加你所在城市的 EYB 培训课程,请登录 www.siyb.com.cn。

SIYB 中国项目首席技术顾问



2007 年 6 月 10 日

关于《扩大你的企业》案例分析

《扩大你的企业(EYB)》是国际劳工组织专门针对企业处于成长阶段的小企业家开发的企业增长战略管理培训教材。该教材以实用的方式将企业战略管理的系统理论融会贯通于企业增长战略的制定与实施过程中,使培训对象在培训课程结束时能根据自己企业的实际情况制定出一套切实可行的企业增长战略,并以此指导企业增长战略的实施,实现企业扩大的目标。

为了配合教材使用者掌握学习内容并制定自己的企业扩大战略,在国际劳工组织“创办和改善你的企业”中国项目首席技术顾问柯雷默(Andease Klemmer)先生的领导下,专门开发了这本《扩大你的企业》案例分析。在案例分析的开发过程中,项目国际培训专家邓宝山先生对案例的素材和编写提出了许多宝贵建议,并对教材做最终审阅定稿。项目官员孟媛女士承担了教材的翻译工作与出版联络工作。感谢中国劳动社会保障出版社领导对教材出版的支持以及编辑所付出的辛勤劳动。

案例介绍

企业简介

果星公司是一家小型水果加工厂,老板是王氏夫妇,同时他们还亲自负责这家企业的管理工作。这家企业位于中国南方的广西壮族自治区桂林市郊区。王先生曾在澳大利亚的一家果汁生产企业工作过 10 年,担任生产经理,他在 2002 年返回中国,与太太一起创办了这家企业。

企业发展历史

王氏夫妇的企业最初规模很小。他们用简单的方式加工出果汁,并把果汁卖到当地的市场上。后来产品逐渐得到了人们的认可,整个地区都开始向他们订购产品。再后来当地的酒店也开始向他们订购果汁,王氏夫妇这时意识到他们真的已经做起了一番事业,于是建起了他们的第一家小工厂。

幸运的是,王先生在大企业打工时获得了许多经验,其中包括生产方面的经验,因此能够安排好工厂的生产格局并建立起生产线。工厂设有一条简单的生产线用来加工水果原料,还有几台机器用来装瓶和装罐。开始时工厂规模很小,但是随着市场对产品需求的增加,工厂也开始壮大起来。

企业目前的情况

王氏夫妇的企业专门从本地区的果农那里购买橙子进行加工。在水果供应淡季的时候,王氏夫妇从当地水果批发市场上购买水果原料加以补充。包含季节调整因素以后的橙子价格是每千克 3 元。

果星公司的主要产品是高质量橙汁。果星公司的主要顾客是桂林附近的各家度假酒店,以及一家向当地的小百货店供应橙汁产品的批发商。他们对酒店类顾客的鲜橙汁销售价格是每升 17.5 元,对批发商类顾客的鲜橙汁销售价格是每升 10.5 元。对于酒店类顾客,果星公司将鲜橙汁放入 5 升装可循环使用的容器内,每两天给酒店送货上门一次。对

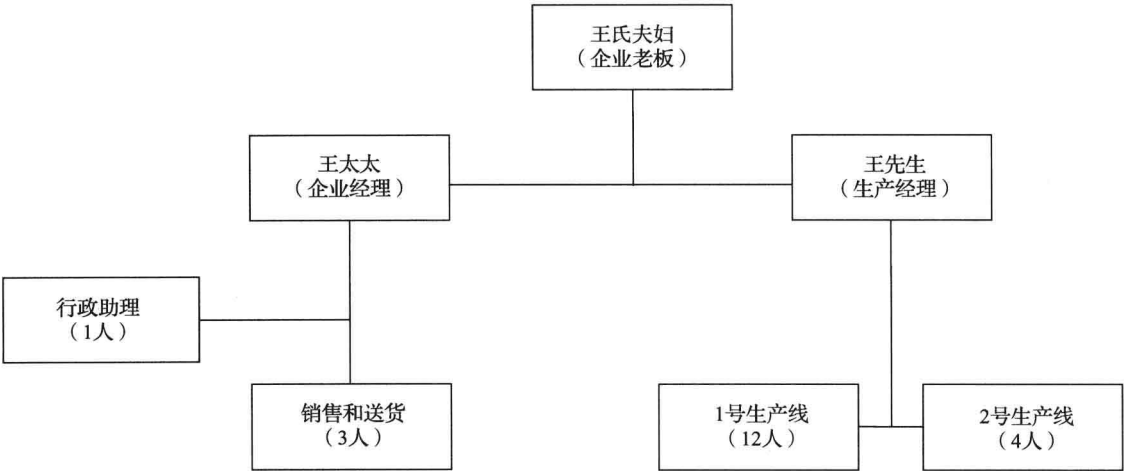
于批发商类顾客,果星公司将橙汁进行防腐处理以后灌入不可循环使用的 1 升装塑料瓶内,成箱包装之后每周一次送到批发商的仓库里。

王氏夫妇还有一项副业也开展了一段时间,就是从本地区附近的农户那里购买菠萝来加工菠萝罐头。他们用玻璃瓶盛装菠萝罐头,并以每瓶 6.5 元的价格把这些罐头批发给购买他们的橙汁产品的那家批发商。

果星公司的加工厂设在王氏夫妇拥有的两幢楼房当中。企业的生产过程相当简单,分为两条生产线:一条负责加工橙汁,一条负责加工菠萝罐头。

工厂设施十分整洁,机器是半自动化运行。机器的生产能力达到了 85%,但是在订单旺季的时候,工厂要开足马力运转。工厂每天运行一个班次,从早晨 8 点到下午 6 点共计 10 个小时,中间包括 8 小时的生产时间和 2 小时的机器清洁和重置时间。

王先生是生产经理,他的太太负责管理企业的日常事务。他们雇用了 20 名男女员工,其中:16 人从事企业的生产工作,1 名司机开送货车,2 名送货员帮助司机送货,1 名行政助理帮助王太太记账。果星公司组织机构如下图所示。



企业赢利状况

王氏夫妇根据企业行政助理提供的账簿知道公司赢利状况良好。他们两人都能从企业拿到工资,到每年年底还能有多余的钱留下来。但是,王氏夫妇还是想知道企业是否真的实现了最大赢利。

王氏夫妇每年与一名税务顾问开一次会,请这名税务顾问帮助他们准备供地方税务局审查的财务报表。这名顾问要准备的财务报表中包括损益表和资产负债表,但是,王氏夫妇并没有充分利用这些财务报表,而是宁愿凭日常经验来办事。

企业的扩大

王氏夫妇最近一段时间一直在考虑能否把工厂扩大,以提高产能和扩大销售。他们目前的厂房里还有足够的面积来扩大。王氏夫妇认为果星公司的产品在当地和临近省份的市场上有很多机会。但是,王氏夫妇不太确定什么样的增长战略最合适,企业扩大需要多少投资,以及如何筹措企业扩大所需的资金。现在正是他们实现自己的雄心和梦想的最佳时机,他们决定为企业制定出增长战略。

目 录

第一单元 我为什么要办企业

- 第 1.1 章 修订企业愿景 (1)
- 第 1.2 章 完善企业目标 (2)
- 第 1.3 章 调整绩效评价指标 (3)

第二单元 我的企业具备哪些增长潜力

- 第 2.1 章 评价所在行业具备哪些增长潜力 (7)
- 第 2.2 章 评估你的企业的核心竞争力 (29)
- 第 2.3 章 找出自己企业的竞争优势 (31)

第三单元 我如何才能使企业获得增长

- 第 3.1 章 各种增长战略分析 (37)
- 第 3.2 章 在职能层面配合企业增长战略的主要实施计划介绍：
市场营销部门的实施计划 (39)
- 第 3.3 章 在职能层面配合企业增长战略的主要实施计划介绍：
生产部门的实施计划 (45)
- 第 3.4 章 在职能层面配合企业增长战略的主要实施计划介绍：
人力资源部门的实施计划 (45)
- 第 3.5 章 选择适合自己企业的增长战略 (45)

第四单元 我如何将增长战略付诸实施

- 第 4.1 章 绘制战略图 (73)
- 第 4.2 章 建立战略监控体系 (76)

第一单元 我为什么要办企业

第 1.1 章 修订企业愿景

果星公司老板王氏夫妇认为,要想为果星公司拟定出企业增长战略,首先要从制定战略愿景入手。他们还决定要让他们的员工参与到企业战略的规划过程中,让他们从一开始就为此做出承诺。

一天晚上,在结束了一天的工作之后,王氏夫妇把企业的所有员工都召集在一起,集体讨论果星公司的企业愿景。他们请每一名员工在小卡片上写下自己对果星公司的核心价值观、核心志向和宏伟目标的看法。然后王氏夫妇收集起这些卡片,把它们贴到一块大黑板上,并与员工一起讨论这些看法的含义以及会给企业带来的影响。

开始,员工们不太愿意公开表达他们的想法,最终每个人还是积极参与到了这一讨论中,他们一起为果星公司列出了一张核心价值观、核心志向和宏伟目标的清单。第二天,王氏夫妇拿着这些卡片坐在办公室里,认真捕捉员工的思路,并结合他们自己的想法,写下了下面这段愿景说明:

“我们的愿景是成为具有国际竞争力的企业,满足中国消费者对高质量果汁产品和其他水果加工产品的需求,并确保为股东带来丰厚的回报。我们要肩负起保障企业员工福利的社会责任,同时还要肩负起维护我们所在社区环境的责任。”

这段企业愿景反映出了王氏夫妇希望企业在财务和非财务两个方面渴望达到的目标。他们渴望通过企业经营获得丰厚的收入,他们也认识到,正是同样的渴望激励着他们的员工为果星公司取得成功而努力工作。

这段企业愿景还反映出了王氏夫妇希望在非财务方面达到的目标。他们真切地感到要承担起对企业员工和环境保护负有的责任,因为他们知道,他们也是周围社会环境和生态环境的组成部分,果星公司的长期生存最终要取决于这些周边系统的稳定性。

第 1.2 章 完善企业目标

参照《扩大你的企业》教材中的企业目标示意图,王氏夫妇明确了果星公司要在财务方面和非财务方面达到的各项企业目标。

从财务类目标来看,王氏夫妇决定沿用过去一直指导着企业经营的三项财务目标,它们是:丰厚的回报、较高的利润、较低的成本。

从企业与“过程”有关的非财务类目标来看,王氏夫妇觉得要通过关注“较高的生产效率”来反映出保持较低成本这一目标。当他们看到企业的愿景时,他们脑海中立刻想到了另外一个与过程有关的非财务类目标,就是“重视产品质量”。

此外,他们还决定增加“与供应商建立密切关系”这一与过程有关的非财务类目标,来反映出当地果农稳定供应高质量果品的重要性。最后,因为果星公司的愿景说明中强调了环境可持续发展,王氏夫妇在与过程有关的非财务类企业目标中增加了“清洁生产”的内容。

关于企业与“利益相关者”有关的非财务类目标,王氏夫妇决定把重点放在两个利益相关者群体上,就是他们的顾客和当地社区。他们把“较高的顾客满意度”作为一项非财务类企业目标写了下来,因为他们知道,在高端果汁市场上“顾客就是上帝”。此外,他们把“与企业类顾客保持密切关系”作为另外一个与利益相关者有关的非财务类目标写了下来,因为他们对当地度假酒店的产品销售在很大程度上取决于与酒店负责食品和饮料的管理人员保持密切的个人关系。而从当地社区的角度来说,他们明确把“保持良好的社区声誉”列为一项非财务类目标,因为他们知道,他们在当地市场上的果汁销量,以及能否确保以合理的价格获得可靠的果品原料供应,这些都有赖于企业拥有的声誉。

关于企业与“学习”有关的非财务类目标,王氏夫妇在经过讨论之后把焦点放在了企业员工的身上。他们知道,企业的学习能力最终要看企业员工的素质和积极性。如果他们想要在增长战略中强调产品质量,这一点就更是如此。因此,他们把“高素质的员工”和“高积极性的员工”作为两项非财务类目标写了下来。王氏夫妇还很为自己橙汁产品的独特配方感到骄傲,并下定决心要进一步提高他们的产品创新能力。因此,他们把“较强的创新能力”作为另外一项非财务类目标列在了学习项下。果星公司的初步企业目标清单见表 1.2.1。

表 1.2.1 果星公司的初步企业目标清单

目 标	说 明
丰厚的回报	财务类目标
较高的利润	财务类目标
较低的成本	财务类目标
较高的顾客满意度	非财务类目标,利益相关者类
与企业类顾客保持密切关系	非财务类目标,利益相关者类
保持良好的社区声誉	非财务类目标,利益相关者类
较高的生产效率	非财务类目标,过程类
重视产品质量	非财务类目标,过程类
与供应商建立密切关系	非财务类目标,过程类
清洁生产	非财务类目标,过程类
高素质的员工	非财务类目标,学习类
高积极性的员工	非财务类目标,学习类
较强的创新能力	非财务类目标,学习类

第 1.3 章 调整绩效评价指标

王氏夫妇认真研究了其他企业在考核企业绩效时经常用到的各种评价指标。他们决定采用财务类考核指标和非财务类考核指标相结合的方式来反映出他们的各项财务类和非财务类企业目标。

为了考核果星公司在财务类目标上的绩效情况,王氏夫妇决定采用一个以绝对数表达的绩效评价指标和两个以比率表达的绩效评价指标,就是“年资产回报率(%)”“净利润率(%)”和“管理费用与成本总额之比”。王氏夫妇之所以选择这些绩效评价指标,是因为他们在过去已经对这些指标进行了跟踪记录,因而能够利用现有数据来预测企业在各种战略设想下的资产回报率、净利润率和管理费。

至于对非财务类目标的考核,王氏夫妇仍然选择了以数字表达的绩效评价指标,因为他们感到必要数据收集起来比较容易。相比于绝对数,他们还更加倾向于采用各种比率,因为这些比率让他们能够根据不同情况来对企业在各方面的绩效进行分析。

此外,王氏夫妇还选择把领先指标和滞后指标结合在一起使用,用来跟踪那些为了实

现未来绩效而在现在做出的投资项目,以及过去做出的那些明智的投资项目在今天实现的绩效。例如,王氏夫妇采用“每名机器操作员参加培训的时间”这一领先指标和“培训课程的通过比例”这一滞后指标来跟踪“高素质的员工”这一目标的实现情况。“参加培训的天数”反映了果星公司是否在现在进行了必要的投资,以便未来获得更高素质的员工,而“培训课程的通过比率”反映了这些投资是否达到了很好的效果,真的使既定受益群体的素质得到了提高。

目前还处于战略规划过程的早期阶段,王氏夫妇发现很难给各项非财务类企业目标对应的绩效评价指标设定达标标准,因为他们在很多时候缺少必要的管理信息来对企业未来可能实现的绩效进行预测。

另外,他们也不知道如何使企业获得增长,能够期望企业达到什么样的绩效。因此,王氏夫妇决定只给每一个绩效评价指标设定一个初步的达标标准,等到他们在后面的战略规划过程中对自己企业的增长战略有了更加清楚的想法以后再调整这些达标标准。

王氏夫妇的果星公司绩效评价标准见表 1.3.1。

表 1.3.1 果星公司绩效评价标准

目 标	绩效评价指标	达 标 标 准				
		2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年
丰厚的回报	年资产回报率(年税后利润额/固定资产总额 $\times 100\%$)	15	15	20	25	25
较高的利润	净利润率(单位:%)	4	4	5	6	7
较低的成本	管理费用与成本总额之比(管理费用/企业成本总额 $\times 100\%$)	0.02	0.05	0.08	0.08	0.08
较高的顾客满意度	顾客满意率(表示满意的顾客数量/年度顾客总量 $\times 100\%$)	85	90	90	90	90
与企业类顾客保持密切关系	在每名企业类顾客身上花费的平均时间(每年在每名企业类顾客身上花费的平均天数)	5	5	6	7	7
保持良好的社区声誉	企业支持的社区项目数量	1	2	2	2	3

续表

较高的生产效率	机器生产力(每台机器每年生产的果汁升数)	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
	生产周期(从收到产品订单到发货的天数)	2	2	2	2	2
重视产品质量	产品拒收率(被顾客拒收的产品数量/每年发货总量×100%)	5	5	5	3	2
与供应商建立密切关系	供应商流失率(流失的供应商数量/每年的供应商总量×100%)	25	20	15	10	10
清洁生产	机油再生使用率(再生使用的机油升数/每年机油总用量×100%)	0	25	50	75	100
	原材料损耗率(橙子损耗千克数/每年加工的橙子总量×100%)	10	10	10	8	7
高素质的员工	每名机器操作员每年参加培训的天数	5	5	7	10	10
	课程通过率(成功通过培训的机器操作员数量/每年参加培训的机器操作员总数量×100%)	75	85	85	85	85
高积极性的员工	员工满意度(对工资待遇感到满意的员工数量/每年的员工总数×100%)	60	75	75	80	85
较强的创新能力	每年向市场投放的新产品数量	1	1	2	2	2

