

第四章 企业使命与战略目标

学习目标

(一) 知识目标

- 了解企业使命与企业战略目标的作用；
- 理解企业使命、企业愿景和企业战略目标之间的关系；
- 掌握企业使命、经营哲学、企业宗旨、企业愿景和企业战略目标的概念。

(二) 技能目标

- 掌握企业使命、企业愿景和企业战略目标制定的要求和方法；
- 能结合有关理论,分析具体企业的企业使命、经营哲学、企业宗旨、企业愿景和企业战略目标。

企业在生产经营活动中,首先要明确自己的身份、性质、业务范围和社会职能,即明确企业使命。明确了企业使命,就为制定企业愿景、企业战略目标和战略方案确定了总纲和总的基调。企业使命的核心是回报社会,推动社会发展。企业使命与企业愿景、企业战略目标相比是相对抽象的,企业使命是企业愿景和战略目标的高度概括和提炼,企业愿景与企业战略目标是企业使命的反映和展示,是较为直观具体的。一个不明确自己使命的企业,就不会取得好的经营业绩,更谈不上健康发展。

第一节 企业使命与愿景

一、企业使命

(一) 企业使命的概念

企业使命是指企业存在于社会中的目的、性质及应承担的责任和义务等。企业使命决定着企业的业务性质、经营理念和发展方向。纵观全球成功企业的发展历程,正确的企业使命是支撑企业成功发展的基石。

企业使命可以从三方面理解:一是企业通过向社会输出产品和服务来满足社会需求;二是通过上缴税金、科技创新成果和环境保护来为社会发展作贡献;三是企业在发展过程中,实现企业与员工的共同发展,保证员工的文化素质、专业技能等不断提高。

企业使命主要包括经营哲学和企业宗旨两个方面的内容。

1. 经营哲学

经营哲学又称组织哲学,是指导企业生产经营活动的价值观、基本信念和行为准则等,是企业在经营管理过程中提升的世界观和方法论,是企业在处理人与人、人与物关系上形成的意识形态和文化现象的抽象反映。经营哲学因企业不同而不同,是企业个性的反映。经营哲学一旦形成,就会对企业发挥指导作用,且变动性较小。

影响经营哲学的主要因素有以下四个:

(1) 民族文化传统。在企业的经营哲学中,体现着民族文化传统的影响。不同国家和地区的企业因其所处的文化环境不同,而形成了不同文化内涵的经营哲学。



资料卡

一些企业的经营哲学

美国 IBM 公司的经营哲学:尊重个人,服务顾客,精益求精。

美国 GE 公司的经营哲学:进步是我们最主要的产品。

日本松下电器的经营哲学:工业报国,光明正大,团结一致,奋斗向上,礼节谦让,适应形势,感谢报恩。

中国海尔集团的经营哲学:追求卓越,真诚到永远。

中国长虹集团的经营哲学:长虹以产业报国,以民族昌盛为己任。

在以上企业的经营哲学中,美国 IBM 公司和 GE 公司的经营哲学突出了个性、竞争和创新的理念;中国海尔集团和长虹集团的经营哲学中更加注重国家和民族的利益,注重诚信和责任;日本松下电器的经营哲学中既包含西方文化中创新、竞争的理念,也包含东方文化中诚信、谦让、报恩的理念。

(2) 国家形势。企业的经营哲学还受国家形势的影响,如在第二次世界大战期间,美国的许多企业服务于前方战场,提供盟军所需的军用物资,在国家需要之际,给予无偿支援。



资料卡

二战中的美国航空企业

1941年10月7日,美国许多商业航空班机都先后接到一个紧急通知,要求它们立即着陆,放下乘客,听候命令。从此,美国的商业航空班机开始参战。在以后的4年中,这些航线上的航空公司在提供其技术、人员、飞机及飞行设施方面,为彻底击败轴心国力量发挥了重大作用。战争开始后,有近一半的商业航空飞机连同技术熟练的飞行员和地勤人员被军方使用。

(3) 企业文化。企业文化与企业使命关系密切。企业的经营哲学决定了企业文化的内涵和模式,同样,企业文化的发展与更新又影响了企业经营哲学的进步与发展。经营哲学与企业文化相比,更具有战略性。

(4) 市场需求。在不同市场需求的形势下,企业经营哲学中企业的行为准则略有不同。在需求增长较快时,企业的行为准则要适应快速增长的需求形势,以高质量的产品和服务满足顾客的需求,突出质量、服务、形象和特色等;在需求低迷时,企业的行为准则要突出创新、竞争、质量和服务等。市场需求虽然对企业的经营哲学有影响,但经营哲学中的核心内容不

会发生大的变化,不同的需求形势只是强化和突出了某些因素。

2. 企业宗旨

企业宗旨是关于企业存在目的、性质及经营范围的陈述,有时也称为企业使命。美国战略管理大师彼得·德鲁克提出:“企业宗旨的唯一定义就是创造顾客。”

无论何类企业,在确定企业宗旨时都要明确两个问题:一是企业的业务范围、经营原则及现有顾客的情况;二是企业发展方向及潜在顾客的情况。企业宗旨的陈述应该包括以下三点基本内容:

(1) 企业形成和存在的基本目的。企业形成和存在的基本目的反映了企业的价值观念和社会责任,体现了企业对社会的贡献。

(2) 企业的经营范围。经营范围决定了企业在战略期的产品与市场范围,强化了企业发展过程中“共同经营主线”的作用。

(3) 企业的基本行为规则和原则。基本行为规则和原则反映了企业的经营思想,明确了企业的行为规范,有利于塑造与竞争对手不同的企业形象,体现企业的文化个性,培育企业的竞争优势。

(二) 企业使命的构成要素

1. 经营范围

企业经营范围的内容包括业务性质、目标顾客、顾客对产品的评价标准等。据此确定企业未来的产品、技术及生产方式。绝大多数企业的产品结构复杂、业务范围较广,甚至有的企业生产经营的产品业务跨不同行业,但企业使命中要体现出主导业务的性质。例如,一个汽车制造企业的产品中不仅包括汽车,还有汽车零部件及其他产品,但一般在其使命中仅体现汽车产品。



小案例

德尔塔公司的使命

1993年,德尔塔航空公司的首席执行官罗纳尔德·W. 阿兰这样表述公司的使命:我们想让德尔塔公司成为全球最好的航空公司。我们不仅是,而且想要成为一个革新的、积极进取的、有伦理道德的、成功的市场竞争者,以最高的顾客服务标准,为顾客提供去往全球的机会。我们将继续寻求机会,通过进入新的航线,创建新的战略联盟,扩大我们的业务范围。因为我们想进入我们最了解的业务——航空运输及相关服务。我们决不会离开我们的根。我们深信,航空业有着长期的前途,有利润,有增长,我们将继续在这个业务环境中集中我们的时间、精力和投资。我们极其看重顾客的忠诚度、员工的忠诚度,以及投资者的忠诚度。对于旅行者和货物托运者,我们将不断地提供最好的服务和价值。对于我们的员工,我们将继续提供更富挑战性、高报酬和以工作成绩为导向的工作环境,认可并感谢他们的贡献。对于我们的股东,我们将获取一个稳定的、超群的回报率。

2. 成长方向

企业使命中要体现企业的成长方向。在企业战略构成要素中,企业的成长方向包括市场开拓、市场渗透、产品开发和多角化。企业在发展过程中,应根据环境的变化情况来确定

成长方向,调整和完善产品结构,确保企业的优势能发挥更大的作用,创造更好的效益。

3. 企业实力

企业在确定其使命时,要从自身的规模、产品质量、用户服务、竞争地位、竞争优势、企业信誉与形象出发,确定出既适合企业的发展实际,又具有一定的激励性和挑战性的企业使命。例如,麦当劳的企业使命为:控制全球食品服务业。这一使命的陈述就很好地体现了麦当劳公司的实力。

4. 企业目的

企业存在于社会的最根本的目的是获取利润,但企业获利的前提并不是唯利是图,而是在正确的经营理念的指导下,在协调多方面关系和利益、满足社会需求的前提下获取利润。在过去的生产经营中,企业往往目光短浅,注重短期利益,把与供应商、分销商、顾客、社会公众和企业员工等的关系都看做竞争关系或矛盾关系。这种狭隘的经营理念难以适应形势的发展,企业应树立互利共赢的理念,寻求长期合作,以应对未来更大的挑战。

5. 经营理念

企业的经营理念是指导企业经营活动的总纲,是企业生存与发展的灵魂,也是企业战胜对手、获得成功的最重要保证。一个企业无论规模多大,实力多强,竞争优势多显著,只要在经营理念方面出现了问题,一夜之间就可以亏掉整个企业。

6. 社会责任

企业作为社会大系统中的一员,在实现自身利益的同时,一定要履行其应履行的社会责任。这些责任包括:为社会创造价值、积极参加公益性活动、认真保护消费者权益、保护生态环境安全和促进社会公平与进步等。

(三) 影响企业使命的因素

影响企业使命确定的因素很多,可以分成两类:一类来自企业内部,包括董事会、管理层、股东和员工等;另一类来自企业外部,包括顾客、供应商、竞争者、政府、当地社区、普通公众等。影响企业使命的因素如图 4-1 所示。

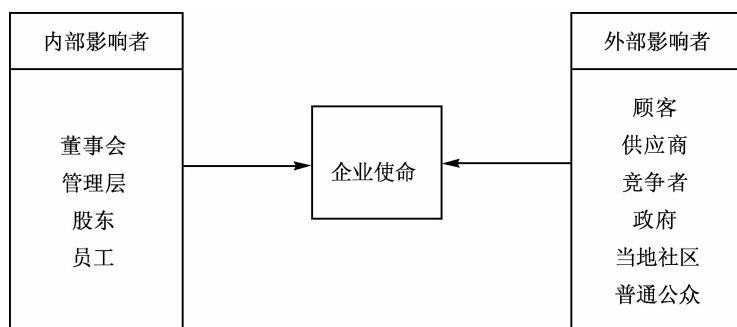


图 4-1 影响企业使命的因素

二、企业愿景

(一) 企业愿景的概念

企业愿景是指企业根据企业使命,在集合企业广大员工对企业的共同期望的前提下,所

形成的企业长期愿望及发展蓝图,体现企业未来发展的基本框架。

企业愿景可以展示企业未来的发展方向和结果,鼓舞员工的斗志,激发员工的强大动力,从而形成企业强大的合力,为企业战略目标的实现奠定基础。



资料卡

一些著名企业的企业愿景

苹果公司:让每人拥有一台计算机。

腾讯公司:成为最受尊敬的互联网企业。

索尼公司:成为最知名的企业,改变日本产品在世界上的劣质形象。

毕博公司:为顾客创造真实持久的价值、为员工创造发展机会、为投资者创造长期的价值,成为全球最具影响力、最受尊敬的商业咨询和系统集成公司。

AT&T公司:建立全球电话服务网。

华为公司:丰富人们的沟通和生活。

迪斯尼公司:成为全球性超级娱乐公司。

戴尔公司:在市场份额、股东回报和客户满意度三个方面成为世界领先的基于开放标准的计算机公司。

鹰腾咨询公司:成为具有专业品质和职业精神的全球化专业智囊机构。

联想公司:未来的联想应该是高科技的联想、服务的联想、国际化的联想。

(二) 企业使命、企业愿景与企业战略的关系

企业使命、企业愿景、企业战略三者一脉相承,既有区别,又有联系。企业使命是企业愿景和企业战略的指导思想,它统领企业愿景和企业战略,决定企业愿景和企业战略的性质和内涵。

企业使命重点回答的是企业的性质、责任及存在的理由等,其内容较为抽象;企业愿景描述的是企业的发展前景和蓝图,比企业使命要细化一些,但比企业战略要粗;企业战略则是企业发展的方向及策略,与前两者相比,企业战略较为具体、直观。企业使命决定了企业愿景,而企业愿景又决定了企业战略,先有使命,后有愿景,再有战略。

三、企业使命与愿景的作用

1. 明确了企业的发展方向

企业使命与愿景是在企业发展过程中所形成的科学理念及发展思路的汇总,是企业战略的前奏。企业使命与愿景描述了企业目前的状态和业务性质。不同企业间的使命与愿景存在差异性。企业使命与愿景汇集了企业领导与员工的集体智慧,规定了企业的价值观及业务性质,描述了企业发展的思路与前景,明确了企业的发展方向。

有了一个统一的方向,企业就可以整合各种资源,提高企业文化的认同程度,使企业全体员工思想统一、行为一致,从而形成最大的合力。

2. 有利于协调企业内外部矛盾

企业有了共同的使命与愿景,就可以更好地协调企业内外部矛盾,处理好企业与各类利

益主体之间的关系。这些利益主体主要包括公众、股东、政府、竞争者、同盟者和企业员工等。公众比较关心企业的社会责任,股东比较关心投资回报,政府关心企业税收、公平竞争、安全生产、社会就业,竞争者关心竞争优势与竞争策略,同盟者关心合作关系的稳定与利益情况,企业员工关心自己的晋升、工作环境、福利待遇及劳保等。

3. 有利于企业进行资源配置

企业的生产经营必须依赖于人力、物力、财力、信息、技术和管理等资源。企业使命与愿景确定以后,有利于人力资源的流动与合理定位,更好地发挥各类人力资源的工作潜力;有利于物力和财力资源向企业集聚,确保其发挥更好的效用;有利于信息、技术与企业发展的结合,使信息和技术成为企业发展的良好机会,促进企业发展壮大与技术创新;有利于企业不断改进和完善管理制度,推动企业管理水平升级。

4. 有利于激发员工的热情

企业使命与愿景的确定,明确了企业的发展方向,统一了员工的认识,增强了企业员工的主人翁意识,使得员工个人发展与企业发展融为一体,更好地激发了员工的工作热情,从而产生工作的积极性和创造性。实践证明,企业与员工是一个互动的系统,企业员工以企业的发展为自豪,企业发展也使员工的个人价值得以实现。

5. 强化了以顾客为中心的经营理念

企业使命与愿景要以服务顾客、满足社会需求为核心。正确的企业使命和愿景能澄清企业的模糊认识,强化和突出企业的核心经营理念,明确企业的角色,规范企业的行为,塑造良好的企业形象。例如,美国强生公司的企业使命为:我们的首要责任是对医生、护士、病人、母亲和其他所有享受与使用我们产品、服务的人负责。

四、企业使命与愿景的陈述

企业因所处的竞争环境和自身状况不同,其使命与愿景的陈述也不尽相同。不同企业间存在较大的差异。一般情况下,企业使命与愿景应涵盖以下几个方面的要素:

(1) 目标顾客。企业使命与愿景要明确企业的目标顾客是谁。只有明确了目标顾客,才能全面提高顾客的满意度。例如,美国电话电报公司的愿景为:我们所致力事业是将人们联结在一起,使他们更容易地相互交流和更容易地得到信息,我们要满足人们在任何时间、任何地点的需求。我们要在全世界做得最好。

(2) 产品和服务。企业使命与愿景要明确企业的业务范围,向社会提供什么产品和服务。例如,微软公司的愿景(使命)为:计算机进入家庭,放在每一张桌子上,使用微软的软件。

(3) 市场区域。企业使命与愿景中要描述清楚企业目标市场所处的地理区域。例如,海尔发展中“三个三分之一”:三分之一的产品国内生产国内销售,三分之一的产品国内生产国外销售,三分之一的产品国外生产国外销售。

(4) 技术特点。企业使命与愿景中要体现企业产品的技术状况。例如,惠普公司的价值观为:我们对人充分信任与尊重,我们追求高标准的贡献,我们将始终如一的情操与我们的事业融为一体,我们通过团队,通过鼓励灵活与创新来实现共同的目标——我们致力于科技的发展是为了增进人类的福利。

(5) 生存与发展。企业使命与愿景要体现企业生存与发展的理念。例如,索尼公司的

价值观为:体验以科技进步、应用与科技创新造福大众带来的真正快乐;提升日本文化与国家地位;做先驱,不追随别人,但是不要做不可能的事情;尊重、鼓励每个人发挥自己的能力和创造力。

(6) 企业价值观及基本信念。企业使命与愿景要体现企业的价值观及基本信念。例如,波音公司的价值观为:领导航空工业,永为先驱;应付重大挑战和风险;产品安全与品质;正直与合乎伦理的业务;吃饭、呼吸、睡觉都念念不忘航空事业。

(7) 企业自我认识。企业使命与愿景中应体现企业的自我认识和评价。例如,迪斯尼公司的价值观为:极为注重一致性和细节刻画;通过创造性、梦幻和大胆的梦想不断取得进步;严格控制、努力保持迪斯尼“魔力”的形象。

(8) 关心员工。例如,通用电器的企业使命强调“在对顾客、员工、社会与股东的责任之间求取互相依赖的平衡”。

(9) 企业公共形象与社会责任。企业使命与愿景中应体现企业在社会公众中的形象与社会责任。例如:IBM 的公司使命强调无论是一小步,还是一大步,都要带动人类的进步;惠普公司的使命强调为人类的幸福和发展作出技术贡献。



资料卡

北京同仁堂的企业文化

北京同仁堂的企业文化以“仁”为核心价值观,具体内容包括:

1. 传统文化

一条企业精神:“同修仁德,济世养生”。这是同仁堂企业文化的精髓,充分体现了中国优秀的传统文化。

两点制药古训:“炮制虽繁必不敢省人工,品味虽贵必不敢减物力”;“修和无人见,存心有天知”。

三字企业真经:德、诚、信。

四句制药特色:“配方独特,选料上乘,工艺精湛,疗效显著”与“安全有效方剂,地道洁净药材,依法科学工艺,对症合理用药”。

2. 创新文化

四个善待理念:善待社会,善待职工,善待投资者,善待经营伙伴。

四个运行原则与四个发展理念:“独立运行,各有侧重,资源共享,共同发展”与“抓住品牌整体发展、抓住共性协调发展、抓住人才促进发展、抓住文化保障发展”。

四条员工标准与三条干部标准:“用同仁堂的文化吸引人,用同仁堂的干劲鼓舞人,用规范化的管理要求人,用优良的经营成果回报人”与“忠诚、无私、激情”。

四个提倡与四个反对:提倡堂兴我荣,堂衰我耻;反对只讲荣誉,不讲危机。提倡珍惜岗位,激情工作;反对只讲条件,不讲作为。提倡责任共担,权益共享;反对只讲善待自我,不讲奉献企业。提倡诚信为本,药德为魂;反对只讲眼前利益,不讲做长企业。

3. 综合概括

以义为上,义利共生的诚信文化。

以质为先,质、量共存的品质文化。

以人为本,人业共兴的和谐文化。

第二节 企业战略目标

一、企业战略目标的概述

企业战略目标是指企业在战略期内所要达到的预期成果。企业战略目标是企业使命与愿景的具体化和直观化,是对企业战略的准确贯彻和解读。战略目标不同于一般性的发展目标,它具有高度综合性和长远性,从时间跨度上看,企业战略目标应在3年以上。

如果企业使命与愿景不能细化为具体可行的战略目标,就仅仅是一些华丽的词藻,只会起装点作用,根本不能发挥其应有的作用。企业战略目标的确立,可以规范企业的经营活动,统一企业的资源配置,统一企业员工的工作理念,确保企业获取理想的经营业绩。

二、企业战略目标的作用

企业战略目标的作用主要有以下四点:

1. 协调外部环境、内部条件和企业目标的统一

在企业战略目标的引领下,企业可以更好地进行环境分析,认清企业发展所面临的形势,识别和把握环境中的机会,成功规避环境中的威胁,科学评价企业自身的实力,审视企业发展中的优势与劣势,从而保证企业减少损失,少走弯路,健康发展。

2. 使企业使命具体化,便于落实

企业使命是高度概括和抽象的,只有细化为具体直观的战略目标才能确保企业经营活动与企业使命的一致性,实现企业的使命与愿景。如果企业使命与愿景仅以口号或标语的形式存在,不能细化为战略目标,再好的使命与愿景也只能成为空中楼阁。因此,只有细化为战略目标,才能有利于企业制订近期的经营计划和战略方案,从而保证企业使命的落实与实现。

3. 为战略方案的决策和实施提供评价标准

企业战略目标确定后,企业要设计实现战略目标的可行方案。根据战略目标的要求,对每一个方案进行综合评价,从中选出最优方案。在企业战略方案实施的过程中,由于环境的变化,难免会出现企业战略活动与战略目标不一致的情况,这时可以通过战略目标与企业战略活动的比较,发现存在的误差,及时采取措施,保证战略活动与战略目标的协调统一。

4. 激发员工的积极性、主动性和创造性

企业战略目标描绘了企业的发展前景,能够使企业员工充分认识和理解企业的发展方向,使得员工个人的发展目标与企业战略目标融为一体,激发出员工工作的潜能和热情,充分调动和发挥企业员工的积极性、主动性和创造性,从而形成强大的合力,推动企业快速发展。企业员工对企业战略目标的认识和理解必须建立在对企业文化认同的基础上。

三、企业战略目标的内容

企业战略目标包括的内容很多,既有营利性目标也有非营利性目标,同时,企业战略目

标的内容和形式是不断变化的,一般应包括以下几个方面的内容:

1. 赢利目标

赢利目标是企业战略目标中的基本目标,是企业发展和壮大的基础支撑。赢利目标主要有利润额、资本利润率、销售利润率、投资利润率、投资收益率、每股平均收益率等。例如,某企业制定的赢利目标为:在未来5年内,资本利润率由目前的10%提高到15%,企业利润总额翻一番,达到1000万元。

2. 产品目标

产品是企业生存和发展的具体依赖,产品的性能、档次、质量和形象等反映了企业的实力。没有好的产品,再好的战略目标也不能实现。产品目标主要包括产量、质量、品种、规格、产品销售额、产品赢利能力、产品技术含量和新产品开发周期等。

3. 市场竞争目标

市场竞争目标是衡量一个企业竞争地位和竞争实力的关键性目标,尤其对大型企业而言,市场竞争目标是企业战略目标中的核心目标。只有企业占据了有利的市场地位,具有显著的竞争优势,才能确保赢利目标、产品目标等其他目标的实现。常见的市场竞争目标有销售总额、市场占有率、市场覆盖率、竞争位次、企业技术水平、市场开拓、市场渗透、产品形象和企业形象等。

4. 发展目标

发展目标是指反映企业发展情况的指标,主要包括企业的规模、知名度、资产总量、技术创新、劳动生产率、产品结构调整等。例如,某企业的发展目标为:在未来5年中,发展成为全国同行业中的排头兵,积极开拓海外市场,力争成为国际知名企业。

5. 职工发展目标

职工发展目标主要是指企业在员工成长与福利待遇方面所制定的目标。企业的发展离不开员工的努力,只有高素质的员工才能保证高质量的产品和服务。职工发展目标主要包括职工成长和教育情况,职工文化素质与专业技能的提高,职工的工资、福利、住房条件、业余文化生活的改善和提高等。

6. 社会责任目标

企业存在于社会之中,就必须履行其社会责任,为社会作贡献。企业的社会责任目标属于非营利性目标,主要包括合理利用资源、保护生态环境、支持社会公益事业、推动社会进步与和谐等,如可持续发展、绿色发展等就是企业社会责任目标的内容。

四、企业战略目标的特征

企业战略目标的特征主要有以下六个方面:

1. 科学性

企业战略目标的制定必须有科学的依据。企业战略目标必须具备严肃性和科学性,企业的战略目标绝不是企业领导人主观臆断或纸上谈兵,而必须是在认真分析企业内外部环境的基础上,根据企业的发展实际所确定的发展目标。企业战略目标的形成是一个上下结合、集思广益的过程,是企业集体智慧的体现。

2. 具体性

企业战略目标一定要简单、明确、直观、具体。在企业战略目标的描述中不能出现一些过于笼统、模棱两可的词汇。企业战略目标要尽量具体化和定量化,使决策者、管理者和执行者有一个一致的认识和理解,避免产生误解或误差;同时也便于衡量和评价,便于战略方案的贯彻和执行。并且,企业战略目标要规定完成的期限,以便于检查和控制。例如,某企业的战略目标中有“努力增加销售额”的描述,这种描述就较为模糊。如果改为“在今后5年内,销售额每年递增15%”就直观、具体了。

3. 挑战性与可行性

企业的战略目标不同于企业的一般目标,它必须体现一定的高度。彼得·德鲁克曾指出:企业的战略目标应该定得高一些,使其具有挑战性和刺激性,这样才能激发人类本性中所存在的竞争本能。

具有挑战性的目标能很好地鼓舞企业员工的士气和斗志,有利于激发员工的工作热情和积极性,有利于企业全面整合各种资源,形成强大合力。但在强调挑战性的同时,又要防止好高骛远。因此,企业战略目标既要具有挑战性,又要具备可行性。

4. 系统性

企业战略目标的构成是多元化的,但多个方面的目标并不是独立的,而是相互联系、相互制约、相互依存的目标体系。该目标体系是一个全方位、多层次的目标体系。从层次上看,企业战略目标有企业总目标、经营单位目标和职能部门目标;从时间上看,有长期目标(5~10年)、中期目标(2~5年)和短期目标(1年以内);从性质上看,有定性目标和定量目标;从内容上看,有生产目标、市场目标、营销目标和利润目标等。

5. 关键性

企业一般性目标内容复杂、涉及面广,因此,在众多目标中一定要分清各目标的轻重缓急。企业战略目标是关键性目标,应集中企业实力,确保关键性目标的实现。在企业发展的过程中,关键性目标不是一成不变的,随着环境的变化,关键性目标会发生变化。例如:企业不同发展时期的关键性目标是不同的,成长期企业的关键性目标是开拓市场、加大促销力度;成熟期企业的关键性目标是营造显著的竞争优势,以保证其在行业竞争中取得好的业绩。

6. 稳定性与动态性

企业战略目标一旦确定后,不应经常变动或修改,应保持必要的刚性和严肃性。因为企业战略目标的形成有严格的程序和科学的方法作指导,有较强的权威性,不能因为领导的更替和人员变动而擅自更改战略目标。但是,企业的战略目标也不是一成不变的,当环境出现重大变化,对企业发展影响重大时,企业可以调整其战略目标。因此,企业战略目标在保持稳定性的同时,也应保持适当的动态性。

五、企业战略目标的制定

(一) 影响企业战略目标制定的因素

1. 企业使命

企业战略目标是企业使命的具体化和直观反映。企业使命决定了企业的经营性质,因

此,企业战略目标反映了企业的经营性质。一个注重社会责任的企业在制定战略目标时,会把社会责任目标放在重要位置上。一个技术领先的行业巨头会把技术创新目标放在核心位置上。

2. 外部环境

制定企业战略目标时,要分析企业所处的外部环境状况。当外部环境中的机会较少,风险和威胁较大时,企业的战略目标应定得保守一些,以避免大的损失;当外部环境中的机会较多,风险和威胁较小时,企业可以把战略目标定得高一些,以充分发挥企业的潜力,实现更高的发展目标。外部环境中有些因素的变化有一定的规律性,但相当一部分因素的变化往往没有规律可循,难以把握,这就增加了企业制定战略目标的难度。因此,企业战略目标应保持适当的灵活性。

3. 内部环境

企业战略目标的制定要分析企业的内部环境,即企业自身的实力状况。当企业的实力较强,且外部环境机会较多时,企业可以把战略目标定得高一些;当企业实力一般,且外部环境中机会较少时,企业就应该把战略目标定得低一些。

4. 企业组织结构

企业组织结构对企业战略目标的制定影响较大。企业组织结构主要包括领导层的决策风格、组织机构的形式等。企业领导层的决策风格受决策者个人价值观的影响,而个人价值观则受决策者成长环境的影响,如教育程度、职业生涯和个人经历等。例如,有的领导者善于挑战风险,有的领导善于规避风险,有的领导善于公关,有的领导善于理财,等等。

在企业的组织机构形式中,有的企业的组织机构过于传统,管理层次多,效率低下,缺乏合作与学习精神,创新能力差,这样会导致企业的潜力难以发挥,制定的战略目标挑战性差。相反,在现代组织机构中,管理层次少,便于合作与学习,效率高,创新能力强,可以充分挖掘和发挥组织内部的潜力,制定出具有挑战性的战略目标。

(二) 制定企业战略目标的程序

传统的企业战略目标制定的方法是以企业高层领导为主,把企业战略目标看成未来结果,强调环境的可预测性。企业未来经营结果是由经营过程中的各个阶段的成果积累和延续决定的。但在企业的实际经营中,环境变幻莫测,有规律性的因素对企业影响相对较小,不可预测的突发事件对企业影响巨大。因此,过早地制定战略目标不仅会造成目标与环境的不适应,而且会束缚管理者的灵活性和组织的创新能力。通过以下三个环节的衔接,可以避免上述弊端,使企业的战略目标更趋合理。

1. 自上而下

企业的领导根据企业使命的要求及决策层的意见,提出较为笼统或概念性的导向性目标。这一环节的关键是让下属和基层了解决策意图和发展方向,并传达企业面临的形势、外部环境中的机会与威胁状况,以及企业的优势与劣势情况。

2. 展开讨论

导向性目标传达后,企业的各基层单位要组织员工进行充分讨论,对照总目标制定出各部门的分目标,并明确所处部门的优势与劣势。例如,生产部门制定出相应的生产目标,营

销部门制定出相应的营销目标,研发部门制定出相应的研发目标等。在这一环节,要注意使总目标层层分解,层层落实,以利于操作。

3. 自下而上

各级部门形成自己的分目标以后,管理部门要把这些分目标进行汇总、整合,形成企业总的战略目标,注意要尽量直观化、具体化和定量化。这样形成的战略目标既具有较强的可行性,又具有适度的挑战性。

本章小结

企业使命是指企业存在于社会之中的目的、性质及应承担的责任和义务等。企业使命决定着企业的业务性质、经营理念、发展方向。企业使命包括经营哲学和企业宗旨。

经营哲学是指导企业生产经营活动的价值观、基本信念和行为准则等,是企业在经营管理过程中提升的世界观和方法论,是企业在处理人与人、人与物关系上形成的意识形态和文化现象的抽象反映。经营哲学因企业不同而不同,是企业个性的反映。

企业宗旨是关于企业存在目的、性质及经营范围的陈述,有时也称为企业使命。

企业愿景是指企业根据企业使命,在集合企业广大员工对企业的共同期望的前提下,形成的企业的长期愿望及发展蓝图,体现企业未来发展的基本框架。企业使命、企业愿景、企业战略三者一脉相承,既有区别,又有联系。企业因所处的竞争环境和自身状况的不同,企业使命与愿景的陈述也不尽相同,不同企业间存在较大的差异。

企业战略目标是指企业在战略期内所要达到的预期成果。企业战略目标是企业使命与愿景的具体化和直观化。企业战略目标包括赢利目标、产品目标、市场竞争目标、发展目标、职工发展目标和社会责任目标等。企业战略目标具有科学性、具体性、挑战性与可行性、系统性、关键性、稳定性与动态性等特征。影响企业战略目标制定的因素有企业使命、内外部环境和企业组织机构。

复习思考题

1. 简述企业使命的含义。
2. 简述经营哲学和企业宗旨的含义。
3. 什么是企业愿景?
4. 企业使命与愿景有何作用? 陈述时应注意哪些问题?
5. 企业使命包括哪些内容? 如何理解企业使命、企业愿景与企业战略之间的关系?
6. 简述企业战略目标的含义和作用。如何理解企业战略目标与企业使命的关系?
7. 企业战略目标包括哪些内容? 如何看待这些目标的地位和作用?
8. 影响企业战略目标制定的因素有哪些?
9. 如何制定企业战略目标?

▶ 案例分析

信守承诺,打造中国保险企业金字招牌^①

“人无信不立,业无信不旺”。中国人民保险集团股份有限公司(简称中国人保)始终坚守“人民保险,服务人民”的立司承诺,坚持“诚信立业”。通过不断创新与探索,在诠释和弘扬保险诚信文化中,构筑了独特深厚的人民保险品牌内涵。

一、践诺守信,勇担社会责任

应赔尽赔,决不拖赔,最大限度地履行保险承诺,充分体现对人民、对社会、对国家高度负责的态度,这是中国人保面对每次保险事故所坚守的原则,也是中国人保的行动写照。

2007年6月3日凌晨,我国云南省普洱市宁洱县发生了里氏6.4级地震。地震发生后,中国人保救援理赔人员第一时间赶到了地震灾区,与当地政府一道展开抢险救灾和查勘理赔工作。震后仅3小时,中国人保的工作人员就把第一笔保险赔款送到了保户手中。

2008年5月12日,四川汶川发生了里氏8级巨大地震。得到消息后,中国人保迅速组织了大批查勘定损人员,冒着余震的危险,克服重重困难,走村入户,开展震后理赔工作。“5·12大地震”发生的第二天,中国人保就率先向意外伤亡学生的家长支付了首笔赔款。

对在地震中损坏的农房,特别是近20年前承保的长效还本农房保险,中国人保要求其分支机构忠实履行保险合同,主动寻找保户,核实受损情况。如果保户无法提供保单,中国人保就按照数据系统信息进行赔付。就这样,一笔笔保险赔款迅速送到了灾区保户手中。

2015年,中国人保在创造利润,对股东负责、对员工和客户负责的同时,还承担起向亚太森林组织捐款、持续向新疆捐赠“母亲健康快车”等社会责任,获得了金融行业和社会各界的普遍认可和高度赞许,荣获“社会责任奖”。

二、拓展农村保险市场

改革开放后,随着国内保险业务的恢复,中国人保在1982年重新开办了农村保险。经过几十年的探索和努力,在党和国家一系列强农、惠农政策的支持下,中国人保充分利用保险机制,切实发挥我国支农、惠农财政投入的放大效应,在农村种植养殖业、农房、新型农村合作医疗等领域开展政策性保险业务。

中国人保已经走出了一条符合中国国情的政策性农村保险发展路子,即充分利用品牌、网络和技术优势,加强与地方政府和相关部门的合作互动,把农村市场作为战略性市场来培育和开拓,推进“产品、服务、人员”三下乡,通过创新农险发展模式、拓宽农险服务领域、加强农村网络建设等方式,推动农村保险快速发展。

三、引领行业诚信风尚

在影响和制约保险业发展的诸多因素中,诚信是最为重要因素之一。保险业的诚信问题是关系到中国保险业生存与发展的关键。中国人保作为中国保险业的领军企业,积极承担起了行业诚信引领者的职责。

2006年以来,中国人保围绕企业文化中的“诚信”主题,通过建立有效的诚信教育机制,在全系统员工中持续深入地开展了“诚信教育”活动,旨在树立每个员工的规范意识和责任

^① 参见宝轩:《信守承诺打造中国险企金字招牌》,载《经济日报》,2009-07-28(8)。有改动。

意识,为中国人保的诚信建设找到扎实的落脚点。同时,中国人保通过向社会公开承诺服务、接受社会监督等有力措施,将公司的诚信建设真正引向深入。

2006年,中国人保向社会发出诚信服务倡议书,郑重作出承诺:严格遵守国家法律法规,弘扬“诚信为本、一诺千金、真诚相待、共建和谐”的行业新风;开发更多贴近市场、贴近客户的保险产品;诚实、稳健地做好对外宣传工作,对客户如实告知;提供多渠道咨询、报案索赔方式;100%受理客户投诉,对客户投诉实行首问责任制,并在3个工作日内给予合理的答复和处理。

2008年,中国人保通过与一线员工签订诚信责任书,将惩戒失信行为制度化,对未按规定兑现承诺者给予重罚,切实规范了中国人保的服务秩序。中国人保还制定出台了自查自纠工作方案,要求系统分支机构严格规范辖内的经营行为,在依法合规经营问题上必须为全行业作出表率,坚决杜绝违法违规现象的发生。

“诚信立业、稳健经营、创造卓越、回报社会”是中国人保的核心价值观;“求实、诚信、拼搏、创新”是中国人保的企业文化理念。在60多年的风风雨雨中,中国人保积淀了深厚的企业文化底蕴,形成了独具特色的诚信文化内涵。

四、诚信铸就闪光品牌

2005年9月15日,中国人保正式与北京奥组委签订协议,成为北京2008年奥运会保险合作伙伴,承担起为北京2008年奥运会提供完美保险保障的责任。

2007年12月24日,中国人保与上海世博会事务协调局签署协议,成为2010年上海世博会全球保险合作伙伴。继奥运合作之后,中国人保再一次在全世界面前充分展现了公司的品牌与实力。

2011年1月6日,中国人保作为2010年广州亚运会保险合作伙伴,荣获2010年度中国体育营销“十大经典案例”殊荣。

2012年4月13日,在由中国社会科学院、中国市场学会主办的中国金融品牌管理大会上,中国人保荣获“2011—2012年度中国金融企业‘最具影响力品牌奖’奖项”。

2014年12月16日,由《公益时报》联合北京师范大学公益研究院、亚洲公益研究院共同发起的“2014第四届中国企业社会责任卓越奖”颁奖典礼在北京举行,中国人民保险凭借人保公益慈善基金会等平台积极践行企业社会责任,获得“中国企业社会责任卓越奖”。

中国人保的发展壮大,得益于改革开放30多年来中国经济的腾飞,更得益于中国人保践诺守信换来的国家和人民的长久信赖与知心托付。

讨论题

1. 中国人保成功的秘诀是什么?体现在哪些方面?
2. 中国人保的企业使命包括哪些内容?
3. 中国人保的成功对我国服务型企业的发展有何启示?