



第二篇

战略分析篇

战略分析主要包括企业使命与目标、外部环境分析和内部环境分析三部分。通过分析企业的使命和愿景，可以明确企业未来发展的方向；通过外部环境分析，企业可以很好地明确自身面临的机会与威胁，从而决定企业能够选择做什么；通过内部环境分析，企业可以很好地认识自身的优势与劣势，从而决定企业能够做什么。



第二章 企业使命与目标

【学习目标】

通过本章的学习应能掌握愿景规划、战略使命和战略目标及这些因素之间关系的层次性，了解和认识战略目标的制定方法。

要求在学习本章过程中，能够形成正确的思想认识，正确理解战略使命和战略目标的关系，了解战略目标体系的构成以及这些经营理念和战略思想对企业长期健康发展的重要意义。

【学习重点】

愿景规划，企业使命的表述及其战略目标的层次性。

【学习难点】

企业愿景的陈述企业使命的表述，战略目标的制定与企业使命及愿景的关系。

【学习导言】

管理学大师德鲁克曾说过：一个企业不是由它的名字、章程和公司的条例来定义的，而是由它的使命来定义的。这突出了企业确定愿景和使命的重要性，愿景与使命陈述对于有效进行战略管理的重要性正充分地被文献所谈论和记载。愿景、使命的确定始终处于战略管理工作的前端，是制定企业战略、履行领导职责、完成管理工作、建立市场形象的关键性工作。这一重要性也可以推广至任何组织的战略管理工作中。



第一节 愿景的陈述

企业愿景(Vision)是对未来的一种憧憬和期望，是企业努力经营想要实现的长期目标；是用文字描述的企业未来发展蓝图，体现了企业永恒的追求。企业愿景要回答一个问题，即“我们要成为什么？”这是企业为自己制定的长期为之奋斗的目标，反映了管理者对企业与业务的期望，描绘了未来向何处去，旨在为企业未来定位，它是引导企业前进的“灯塔”。愿景只描述对未来的展望，而不包括实现这些展望的具体途径和方法。

企业愿景应当有高度的特异性，对于一个伟大的愿景来说，独特性以及与众不同是极其重要的。更为重要的是，一个愿景所定义的事物必须是那些不随市场、竞争和流行趋势的变化而改变的事物。在愿景的描述中，还必须突出企业发展的愿景目标，突出自己长期形成的经营风格和经营核心理念，语言文字应该鲜明、简练和易懂。因此，好的愿景应该具有清晰(clear)、持久(consistent)、独特(unique)和服务(serving)的主要特征。一个好的愿景可以起到团结人、鼓励人的作用，也可以成为时代变化的方向舵，成为竞争的有力武器，有利于组织共同体的建设。

愿景陈述主要包括界定企业的当前业务、确定企业的发展方向、实现发展规划的具体步骤、确定衡量绩效的标准和不同于竞争对手表述。有四类愿景的陈述方式，如表 2-1 所示。

表 2-1 愿景的陈述方式

陈述的维度	例 子	
	陈 述	组 织
从质和量的角度陈述	到 2000 年成为 1250 亿美元的公司	沃尔玛，1990 年
	成为在世界范围内改变人们认为日本产品质量差的看法的最知名的公司	索尼，50 年代
	成为世界商业飞机的主角并将世界带入喷气时代	波音，1950 年
从战胜竞争者的角度陈述	击败 RJR，成为世界第一烟草公司	菲利普，50 年代
	粉碎阿迪达斯	耐克，60 年代
	摧毁雅马哈	本田，70 年代
从相关角色的角度陈述	用 20 年的时间成为像今天的惠普公司一样受人尊敬的公司	一家办公设备公司
	成为西部的哈佛	斯坦福大学，40 年代
从内部改造的角度陈述	通过把大公司的优势与小公司的精干与灵敏结合起来，使公司成为所服务的市场中第一或第二位的公司	通用电器，80 年代
	将我们的公司由国防领域转变为世界上最好的多样化的高科技公司	罗可维尔，1995 年
	将这个部门由一个没有声望的内部产品提供者转变为最受尊敬的、令人兴奋的和广受欢迎的部门之一	一家电脑公司的一个产品部，1989 年

资料来源：转引自董大海编著《战略管理》，大连理工大学出版社，2000 年 7 月第 1 版。

第二节 使命的陈述

一、使命的内涵

使命(mission)又称为宗旨、纲领、目的或任务等,使命表达了“我们要做什么,我们的事业(业务、任务)是什么”,它反映了一个组织存在的目的和理由。企业使命是一个企业市场经营中的总定位。它描述了一个组织在社会中为其顾客生产产品和提供服务的基本功能,一个组织的使命是其存在的原因,是企业经营管理的全部意义所在。使命陈述是对企业“存在理由”的宣言,它是对企业态度和展望的宣言,而不是对具体细节的阐述,是高层管理者和董事会试图为公司提供一个统一的愿景,为战略的确立和决策的制定奠定基础。一个好的使命陈述能够唤起人们对企业的好感和热情,并能促使顾客做出行动,还可以为战略的选择提供标准。

二、使命的作用

德鲁克如是说:“使命是一个组织存在的理由,是一个组织与别的组织区别开来的内在标志。明确的使命会使组织更成功。”

使命为企业建立了统一的精神和追求,可以唤起所有员工崇高的使命感,是引导和激发全体员工持之以恒、为企业不断实现新的发展和超越而努力奋斗的动力之源;使命能促使企业更关注核心业务,找到企业生存和发展的意义。

三、使命的表述

David(1989)运用美国商业周刊排名 1000 家企业中 75 家企业使命陈述抽样调查资料,发展了一个使命陈述构成模型。他对 75 家企业使命陈述包含的内容进行分类统计,从中提炼出 9 个使命陈述关键要素,包括顾客、产品或服务、地理位置、技术、关注生存、经营哲学、自我概念、公众形象、关注员工。构成企业使命的要素并没有统一的理论要求,企业使命的内容可以不同,只要具备组织使命的主要要素即可。一般认为,有效的组织使命应当包括以下九个方面的要素。

- (1) 公司的主要产品或服务项目是什么?公司的用户是谁?
- (2) 公司在哪些地域竞争?
- (3) 经营这家企业的目的是什么?
- (4) 从质量、公司形象和自我认知的角度回答企业的经营理念是什么?
- (5) 企业的核心竞争力和竞争优势是什么?

- (6) 企业为什么样的顾客提供产品或服务？能提供什么样的产品和服务？
- (7) 如何看待企业对股东、员工、社区、环境、社会问题和竞争对手的责任？
- (8) 公司基本信念、价值观、志向和道德倾向是什么？
- (9) 公司是否努力实现业务的增长和良好的财务状况。

【例 2-1】蒙牛使命陈述的 9 要素

企业使命：为消费者奉献安全、优质、健康的乳制品，与客户、员工、股东及所有利益相关方共同成长。

企业愿景：做质量最好、最专业、最专注的乳制品企业，建设世界乳都，打造国际品牌。

九要素：

- 用户或者服务对象——消费者。
- 产品或者服务——乳制品(液态奶、酸奶、冰淇淋、奶品、奶酪五大系列 400 多个品项)。
- 市场——主要是中国内地，并出口到港澳及国外。
- 技术——立足自主开发，培育核心产品，抢占技术高端。
- 对生存、增长和盈利的关切——“建设世界乳都，打造国际品牌”，“到 2015 年实现销售收入 500 亿元、跨入世界乳业十强”。
- 观念——阳光、高尚、责任、创新。
- 自我认识——体制与机制优势，人才与文化优势，资源与品质优势。
- 对公众形象的关切——塑造蒙牛集团诚信、友好、时尚、负责的企业公民的良好社会形象。
- 对雇员的关心——各方和谐共赢、共同成长，形成大蒙牛事业的利益共同体和命运共同体。

(参考资料：<https://wenku.baidu.com/view/0833e18a680203d8ce2f24d2.html>)

以下介绍通过定义“经营定义作业单”的方法确定使命报告书，需要回答使命的九种基本要素，具体步骤如下。

首先，完成一份“经营定义作业单”，它是企业使命报告书的基础文件。

其次，根据已填好的“经营定义作业单”，再把所有内容精练并概括成一段话，就能得到一份比较精确地反映企业职责和角色的使命报告书了。

【例 2-2】归纳使命报告书

先完成亚洲电话电报公司的经营定义作业单，如下：

1. 企业名称：亚洲电话电报公司

2. 选择其一：企业性质

■ 集团公司 ■ 子公司或有限公司 ■ 合作经营 ■ 独资

3. 我们的消费者主要是

■ 个人 ■ 团体 ■ 公共机关 ■ 其他(简述)

4. 目前的产品或服务

通信产品及服务 网络设备 计算机系统

5. 技术

全球信息传递及管理方面拥有的单一、综合能力

6. 生存、发展与盈利

目标是使人类与他们的信息更加紧密地联系在一起，并使自己在这一领域里成为世界最好的公司。

7. 经营哲学

科技以人为本 服务以诚为重

8. 自我意识

公司致力于使世界各地的人们毫无困难地彼此联系，并得到良好的信息沟通和服务

9. 职工：(需进一步明确)

在以下的连续统一体中公司的竞争地位：

弱——平均水平——强

使命归纳：亚洲电话电报公司是向世界各地的商界、个人以及政府机构提供网络设备、计算机系统等通信产品及服务的全球性公司。公司在全球信息传递及管理方面拥有单一和综合能力。公司信仰“科技以人为本，服务以诚为重”，使世界各地的人们毫无困难地享受彼此沟通的欢乐。公司的目标是使人类和他们的信息紧密相连，在这一领域成为世界一流的企业。

(参考资料：<https://wenku.baidu.com/view/1cb4dc8fcc22bcd126ff0c5b.html?from=rec&pos=3>)

四、愿景与使命的关系

首先，企业愿景(或企业宗旨)是指企业长期的发展方向、目标、目的、自我设定的社会责任和义务，明确界定公司在未来社会范围里是什么样子，其“样子”的描述主要是从企业对社会的影响力、贡献力、在市场或行业中的排位、与企业关联群体之间的经济关系来表述。企业使命是在界定了企业愿景概念的基础上，把企业使命具体地定义到回答企业在全社会经济领域经营活动的这个范围或层次，也就是说，企业使命只具体表述企业在社会中的经济身份或角色，在社会领域里，该企业是分工做什么的，在哪些经济领域为社会做贡献。

其次，企业愿景的表述中要回答的问题是：我们希望成为什么？而在使命的表述中回答的问题是：什么是我们的经营活动？在战略愿景中还需要回答的问题是：我们将走向何方？而使命的陈述则倾向于涉及公司现实的经营范围定位——“我们是谁和我们做什么”。

企业愿景主要考虑的是对企业有投入和产出等经济利益关系的群体产生激励、导向、投入作用,让直接对企业有资金投资的群体、有员工智慧和生命投入的群体、有环境资源投入的机构等产生远期的期望和现实的行动。企业使命主要考虑的是对目标领域、特定客户或社会人在某确定方面供需关系的经济行为及行为效果。

最后,从企业愿景和企业使命等理论概念的关系来讲,企业使命是企业愿景的一个方面,换句话说,企业愿景包括企业使命,企业使命是企业愿景中具体说明企业经济活动和行为的理念,如果要分开表述企业愿景和企业使命,企业愿景里就不应再表达企业经济行为的领域和目标,以免重复或矛盾。

第三节 战略目标

一、战略目标的定义

战略目标(Strategic Objectives)是企业一定时期内,根据企业外部环境变化和内部条件的可能,为完成使命所预期获得的成果。战略目标是对企业使命的进一步具体化,反映了企业一定时期内经营活动的方向和所要达到的水平,如市场份额、利润率、生产率等。战略目标要有具体的数量特征和时间界限,一般为3~5年或更长(符合SMART原则)。Specific(具体——不含糊)(没法描述的事情就无法衡量,无法衡量的事情就无法管理); Measurable(可计量——可以量化); Attainable(可行——可以达到); Relevant(相关——与使命一致); Time-based(定时——有完成期限)。

二、战略目标的作用

战略目标是企业战略构成的基本内容,它所表明的是企业在实现其使命的过程中要获取的长期结果。战略目标分长期战略目标和短期战略目标。制定战略目标具有如下重要作用:①战略目标能够实现企业外部环境、内部条件和企业目标三者之间的动态平衡;②战略目标能够使企业使命具体化和数量化;③战略目标为战略方案的决策和实施提供了评价标准和考核依据;④战略目标描绘了企业发展的愿景,对各级管理人员和广大职工具有很大的激励作用。

三、战略目标体系的制定及构成

战略目标是企业在实现使命的过程中必须实现的明确的业绩目标,从而使企业的进展有一个可以衡量的标准,由多项指标构成,形成了一个目标体系。一般来说,确定战略目标体系需要经历以下具体步骤。

- (1) 企业最高管理层宣布企业使命，开始战略目标制定过程。
- (2) 确定实现企业使命的长期战略目标。
- (3) 把长期战略目标分解，建立整个企业的短期执行性战术目标。
- (4) 不同战略业务单位、事业部建立自己的长期或短期目标。
- (5) 职能部门制定自己的长期或短期目标。
- (6) 这个战略目标的制定过程是通过组织结构层次由上至下层层进行的，由企业整体直至个人。

企业中的每一个业务单位都必须有一个具体的、可测度的业绩目标，从而在整个企业中营造一种以结果为导向的氛围。如果每个单位都完成了具体的分目标，就是为整个企业目标的完成和企业使命的实现作出了应有的贡献。德鲁克在《管理实践》一书中提出了 8 个关键领域的目标：①市场方面的目标；②技术改进和发展方面的目标；③提高生产力方面的目标；④物资和金融资源方面的目标；⑤利润方面的目标；⑥人力资源方面的目标；⑦职工积极性发挥方面的目标；⑧社会责任方面的目标。

四、战略目标举例

★通用电气公司：在公司经营的每一项业务上，占有第一或第二的市场份额，成为全球最具竞争力的公司。在 1998 年之前，达到存货周转率 10 倍、营业利润率 18% 的目标。

★3M 公司：每股收益平均年增长率 10% 或 10% 以上，股东权益回报率 20%~25%，营运资金回报率 27% 以上，至少有 30% 的销售额来自最近四年推出的产品。

★波音公司：尽我们所能来获得高利润，保持股东的年平均收益率为 20%。

本章实验

【实验 2-1】 愿景与使命陈述

一、实验目的

- (一) 掌握评价不同组织使命陈述的方法。
- (二) 掌握明确的愿景与使命陈述如何有益于企业的其他战略管理活动。

二、实验条件

(一) 通用电气

愿景陈述：使世界更光明。

使命陈述：以科技及创新改善生活品质。

(二)索尼公司

愿景陈述：为包括我们的股东、顾客、员工，乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会。

使命陈述：体验发展技术造福大众的快乐。

(三)宝洁公司

愿景陈述：长期环境可持续性。

使命陈述：我们生产和提供世界一流的产品，以美化消费者的生活。

(四)联想集团

愿景陈述：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。

使命陈述：为客户利益而努力创新。

(五)迪斯尼公司

愿景陈述：成为全球的超级娱乐公司。

使命陈述：使人们过得快活。

(六)华为公司

愿景陈述：丰富人们的沟通和生活。

使命陈述：聚集客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

(七)万科

愿景陈述：成为中国房地产行业领跑者。

使命陈述：建设无限生活。

(八)微软公司

愿景陈述：计算机进入家庭，放在每一张桌子上，使用微软的软件。

使命陈述：致力于提供工作、学习、生活更加方便、丰富的个人电脑软件。

(九)英特尔公司

愿景陈述：对世界范围相连的 10 亿台电脑，百万台服务器，万亿美元电子商务产生影响。

使命陈述：英特尔的核心使命是成为因特网经济的巨大供应商，奋发努力使因特网发挥更大的作用，成为人们计算机实践联系的中心，我们为个人计算机的平台和因特网能力的扩充提供服务。

(十)3M 公司

愿景陈述：通过积极致力于环境保护、履行社会责任和实现经济发展，来实现可持续发展。

使命陈述：永远寻求用创新方法解决未解决的问题。

资料来源:

费雷德·R.戴维. 战略管理[M]. 北京: 经济科学出版社, 2002.

三、实验内容及要求

参照本节叙述的标准, 对以上各企业愿景与使命进行分析和评价, 构造评价矩阵(见表 2-2)。并参照以上各公司调查香港耐克公司的愿景与使命, 并做出评价。

表 2-2 各公司愿景与使命评价

公司	用户	产品/服务	市场	技术	宗旨	自我认知	对雇员的关心	公众形象
微软公司	是	非	是	是	是	非	非	是

四、实验组织方法及步骤

(一)老师将选择下面某些或全部的任务陈述请学生进行评价, 并构造评价矩阵, 依据本模块给出的标准对各愿景及使命陈述进行评价。

(二)当待定使命陈述满足相应评介标准时, 在评价矩阵方格中填写“是”, 反之填写“非”。

(三)将调查到的耐克公司的愿景与使命情况向全班同学作报告。

五、实验时间

实验时间安排为 2 课时。

【实验 2-2】 阿里巴巴的企业使命与目标

一、实验目的

正确理解企业使命、社会责任与企业战略目标之间的关系, 领会企业使命与社会责任对企业长期发展的重要意义。

二、实验条件

1999年，马云与他的17位员工，在杭州的一个公寓里成立了阿里巴巴公司。当时马云认为，互联网将由“网民”时代进入“网商”时代。而中国99%的企业都是中小企业。市场经济环境与美国迥然不同，这就决定了中国要发展电子商务就只能为中小企业服务。8年后，阿里巴巴网站已经拥有7000多名员工，成为世界上最大的电子商务网站之一。

马云对于使命感的顿悟来自克林顿的启发。马云在第一次见到克林顿的时候问了他这样一个问题：“作为当今世界先行者的美国，你们依靠什么推动国家实现进步？”克林顿告诉他，是因为使命感，一个让世界前进的使命感。马云不由得发出感慨：“100年前，通用电气成立的时候，他们的使命是让天下亮起来；迪斯尼的使命也许会是让天下快乐起来，而阿里巴巴的使命，则是让天下没有难做的生意。因为有了互联网这个工具，我们也许可以用自己的聪明和智慧达到这一点。”

马云希望阿里巴巴能把互联网带入网商时代。马云认为：“公司如果只以赚钱为目的是做不大的，而如果以使命为驱动才有可能做大。”他觉得，在一个企业里，作为领导人最重要的就是要有使命感，并且要让公司的所有人都知道这种使命感，认同这种使命感。有了使命感，才可能顶住所有的压力，尽所有的职责，并坚定地去实现目标。明确目标后，必须让每一个员工，甚至门口的保安、扫地的阿姨都明白使命感才行。

可以说马云最成功的地方，在于他在企业使命、价值观层面上发挥的领导力，而不是简单地带领员工去实现目标、利润。而在马云的感召下，阿里巴巴创业团队也都抱有相同的使命感，而不是单纯为公司打工。

“让天下没有难做的生意”的使命在马云看来也包含了企业的社会责任。马云说，中国有十三亿人口，20年以后可能很多人因为各种各样的原因失业，希望电子商务能帮助更多的人拥有就业机会，实现就业，家庭就能稳定，事业就能发展，社会就能进步，这也是企业社会责任的一种体现。

从这个角度衡量，阿里巴巴B2B打破了来自时空的限制，在一个简单实用的平台上找到产业链的上下家，不仅由此改变了自己的命运，同时也提升了整个中国中小企业阶层在国际上的声誉，同时也推动阿里巴巴顺理成章成为最大的电子商务企业。而由于淘宝向所有人开放，因此顺理成章地成为最大的电子商务企业。而淘宝向所有人开放的C2C平台，通过使最平凡的人通过自己的努力做大自己的小生意，也直接或间接地创造了不胜枚举的就业机会。

马云认为，社会责任一定要融入企业的核心价值体系和商业模式才能行之久远。换言之，一个企业必须对社会负责。如果卖掉的产品和提供的服务对社会有害，即使做得很成功也不行。马云坚信，电子商务一定会改变社会，赚钱的游戏是任何社会万玩不腻的游戏，阿里巴巴的产品和服务必须为中小企业所喜欢。也正因此，马云很早就公开表态说，阿里巴巴有再多的钱也不会投资网络游戏，而在收购雅虎中国后，他更直接砍掉了虽然赚钱但鱼龙混杂、泥沙俱下的短信业务。

十几年前,马云为阿里巴巴树立的目标是在 2004 年每天盈利 100 万元,2005 年每天缴税 100 万元。目标达成之后,马云给未来的阿里巴巴提出了新的五年目标:第一,通过阿里巴巴(包括淘宝网)为社会提供 100 万个就业岗位;第二,为 1000 万个中小企业创造生存发展的机会;第三,通过阿里巴巴带动关联产业增加 1000 亿元的附加产值。阿里巴巴的企业使命在新目标中得到了体现,而这一目标也将指引阿里巴巴带着“让天下没有难做的生意”的使命在互联网闯出更广阔的空间。

(资料来源:计世网: <http://www.ccw.com.cn>)

三、实验内容及要求

- (一)阅读案例,分析企业使命、社会责任与企业战略目标之间的关系。
- (二)简述企业使命与社会责任对企业发展的意义。

四、实验组织方法及步骤

- (一)学生分组完成案例讨论,每组 5~7 人。
- (二)组内互相交流讨论,同时由 1 人负责记录整理,撰写分析报告。
- (三)各小组选出一位同学发言,代表小组陈述本次的分析成果。
- (四)课堂展示,学生互评出最好的小组,优胜小组加分。

五、实验时间

实验时间安排为 3 课时。

【实验 2-3】 阿尔曼的企业使命与目标

一、实验目的

理解企业的社会责任与使命,把握与企业战略目标之间的关系。

二、实验条件

(一)公司简介

新疆阿尔曼清真食品工业集团有限公司是新疆第一家专门研制清真营养食品的公司,该公司充分利用新疆自有的资源优势和特点进行加工、生产,是集科研开发、绿色种植、清真食品加工、物流和分销链为一体的国家重点龙头企业。总公司成立于 1995 年 7 月,是新疆维吾尔自治区第一代少数民族青年企业家建立的,它是一个多民族的典型的民营企业。1999 年 8 月,公司在原乌鲁木齐阿尔曼商贸有限公司的基础上,更名并成立了新疆阿尔曼实业有限公司。其地处乌鲁木齐市团结路,毗邻“国际大巴扎”、“国际商贸大厦”。阿尔曼集团在乌鲁木齐市经济技术开发区已经建立了 5 万平方米的工业园区,直管新疆布尔津县的阿尔曼清真食品有限公司、新疆阿勒泰的阿尔曼乳业食品有限责任公司、上海阿

尔曼投资管理有限公司、新疆中加合资的新疆阿尔曼科技发展有限公司、新疆“玛利郎”快餐食品有限公司、阿尔曼乌鲁木齐超商公司等。集团公司在全疆拥有 2500 家连锁超市, 35 家代理商, 销售网络已覆盖全疆各地州、县市和 898 个乡镇、6000 多个行政村。

2002 年 7 月, 跟加拿大 TIMS TEAM INVESTMENT 以及苏州通博公司合资建立新疆阿尔曼科技发展有限公司开始步入日用化工用品领域, 包括洗发水、香皂、牙膏等。2004 年, 阿尔曼迪拜国际贸易有限公司在阿联酋迪拜成立, 阿尔曼系列产品由迪拜分公司出口到亚洲、欧洲和非洲三大洲的 25 个国家。2010 年, 阿尔曼集团公司被选定为第 16 届广州亚运会清真食品的供应商; 乌鲁木齐富田食品有限公司通过联盟协议, 生产阿尔曼饮料, 包括阿尔曼绿茶和阿尔曼红茶。2012 年 4 月, 由新疆阿尔曼清真食品工业集团有限公司和土耳其希利瓦(ATA)公司共同出资 1270 万元建立中土合资的巧克力制品生产企业。目前, 阿尔曼集团已成为新疆首家专门从事清真营养食品并集科研开发、绿色食品种植、清真食品加工、连锁经营物流配送为一体的国家级农业产业化重点龙头企业。

公司的经营范围逐步扩大, 工业、农业、商业、科研、广告影视制作、种植基地等并重发展, 集科技开发、无公害种植、食品加工、商品零售、进出口贸易为一体, 已成为新疆地区具有良好发展前景的综合性经济实体。公司现已拥有一家中加合资公司、两家具有现代工艺技术设备的乳业食品厂, 一家规模较大的超市、三家平价广场、一家广告影视制作中心、一所外语培训中心和四家蛋糕食品加工厂及一家凉菜、卤制品加工厂, 从而逐步形成了以科技为主导、质量为保证的产供销一条龙的生产和服务体系。近年来, 国家、自治区及乌鲁木齐市各级主管部门赋予的各种荣誉肯定了“阿尔曼系列”产品的质量, 公司先后荣获国内外“农业产业化重点龙头企业”“中国优秀民营科技企业”等多项殊荣, 2014 年阿尔曼商标荣获“中国驰名商标”。公司拥有自主知识产权专利 43 项, 其中 1 项(营养粉)获得国家发明专利, 20 个产品获中国绿色食品认证, 并获得一项中国驰名商标和两项新疆著名商标殊荣。

(二)阿尔曼公司使命与社会责任

1. 企业使命

阿尔曼实业有限公司创办 20 年以来, 一直以高新技术产业为先导, 以基础产业和制造业为支撑, 以服务业全面发展的产业格局为依据, 经营范围正在逐步拓宽。阿尔曼实业有限公司的使命与社会责任紧密相连, 其口号“必须有社会责任感、责任心, 做一家令社会尊敬的杰出企业”充分体现了这一概念。经过二十年的努力, 截至目前, 阿尔曼实业有限公司已向社会提供了近千个就业岗位, 从业人员大专以上学历人数占总数的 65%, 并积极参加公益事业, 为新疆的经济发展、社会福利方面做出自己的贡献, 这是阿尔曼实业有限公司的使命与承诺。阿尔曼实业有限公司不仅仅要创造经济效益, 谋求自身的发展, 同时也积极承担自己的责任, 不光是对产品负责, 更对消费者和社会负责。

在市场经济大潮中, 公司将面临新的机遇和更大的挑战。为此, 阿尔曼实业有限公司要继续解放思想、与时俱进, 以“永无止境、自强不息、真诚回报社会”为服务宗旨, 争

创“全国驰名商标”和全国“清真食品第一品牌”，向集团化上市公司的理想迈进，使“阿尔曼”这一品牌走出新疆，走向全国，走向世界。展民族产品，结八方友人，留一片信誉，创“阿尔曼”丰碑。最大限度地满足用户需求，是阿尔曼实业有限公司的经营宗旨，更是其一如既往的追求。

2. 社会责任

1) 质量第一

为了提高顾客的满意度，公司在运作时会优先考虑产品与服务的质量，把顾客的真实体验放在第一位，力争顾客在喜爱产品的基础上，更加满意其销售服务。

2) 特色研发

阿尔曼实业有限公司因地制宜，走特色产业之路。充分利用新疆本土资源优势，以在维吾尔医学中广泛应用了 2500 多年的具有食用和药用价值的鹰嘴豆、天然核桃仁、巴旦木、杏仁、南瓜子、枸杞等为基础原料，采用高科技和现代工艺设备，与新疆医药研究所、新疆维吾尔医院合作进行功能型营养食品开发研制。

3) 绿色生产

始终坚持“健康食品、健康人生”的理念，在生产原料的源头上严格把关，采取企业带基地、基地连农户的形式，建立了四个无污染、无农药残留的“绿色”原料生产基地，并积极引导农民种植生产巴旦木、核桃、鹰嘴豆、菊苣、枸杞等农副产品。

4) 吸纳人才

阿尔曼实业有限公司已向社会提供了近千个就业岗位，另外，公司还从社会各界及科研单位聘请了 30 多位专家和知名人士，为企业管理的科学化和产品的开发，企业知名度的提高，打下坚实的基础。

5) 树立良好企业形象

十多年来，阿尔曼多次在济病助残、扶贫救困等献爱心活动中捐款捐物 500 多万元，体现出崇高的社会责任感和人文关怀，也为清真食品标准化建设做出了突出贡献。

6) 顾客至上

把顾客放第一位，及时根据顾客意见改进生产与服务。

3. 企业价值观

致富思源、回报社会是阿尔曼光荣的传统。最大限度地满足用户需求，是阿尔曼实业有限公司的经营宗旨，更是其一如既往的追求。利润是公司生存发展的必需，但争创“全国驰名商标”和全国“清真食品第一品牌”、使“阿尔曼”这一品牌走出新疆，走向全国，走向世界才是最终目的。充分利用自身优势，并将产品优势扩大，用个性的绿色健康产品树立企业良好形象。

(三)阿尔曼公司战略目标制定

基于阿尔曼公司的使命，确定了其发展的战略目标。

1. 总体目标

振兴少数民族经济发展,提升少数民族生活水平。打造清真健康绿色食品中国第一品牌,建设清真健康绿色食品中国生产基地,使清真健康绿色食品的通路迈向国际,构筑清真健康绿色食品王国,成为中国最大的清真健康绿色食品民营企业。打造中国清真第一品牌,使“阿尔曼”这一绿色品牌成为清真食品代言人,成为中国清真食品行业的榜样,使品牌逐步走出新疆,逐渐走向全国,进一步走向世界。

2. 市场目标

继续以高新技术产业为先导,以基础产业和制造业为支撑,以服务业全面发展的产业格局为依据,逐步拓宽其经营范围,提高市场产品占有率。在营销推广方面加大人力、物力、财力的投入,发展绿色食品高新技术,增加产品多元化,加大力度发展绿色无公害健康的清真产品。扩大超市加盟店规模,增加产品代理商数量,强化及规范阿尔曼广告影视部、物流配送中心、批发配送商行、加工部等分部门。

3. 研究与开发目标

阿尔曼实业有限公司紧紧把握时代给予的良好机遇,利用维吾尔医学中应用了 2500 多年具有食用及药用价值的“鹰嘴豆”和富含人体所需营养成分的巴旦木、核桃、杏仁、菊苣等土特产品,结合高科技和现代工艺技术设备研制开发出的 5 种“阿尔曼”系列营养全粉,填补了维吾尔医学中医用食品如鹰嘴豆等土特产品转化为绿色营养食品的一项空白,开发了第一代民族营养食品。公司坚持每年有至少两项创新,继阿尔曼系列营养全粉之后,公司又研制开发出“阿尔曼全脂奶粉”“阿尔曼果仁奶茶粉”“阿尔曼番茄粉”等系列产品 10 余种,各类糖果系列产品 17 种,果酱系列产品 8 种,保健蜂蜜系列产品 3 种,奶油系列产品 4 种,糕点西饼系列产品 40 余种和速冻食品、卤制品、凉菜系列产品 50 余种,受到全疆各族消费者的普遍欢迎。公司在全疆各地州市已设立了 58 家阿尔曼超市,有代理商 29 家,并准备在内地各大城市设立办事机构,在逐步进入国内市场的同时,大力开拓国际市场。

阿尔曼实业有限公司在今后发展中一定会逐渐稳固自身地位,顺从发展潮流,给本公司一个准确定位,随发展进程逐渐确定自己公司的发展组织,以适应不断发展的外部环境与内部环境,与市场发展保持一直步伐。继续结合高科技和现代工艺技术设备研制开发“阿尔曼”系列产品,坚持创新与发展思路,每年坚持推广创新食品生产技术与销售理念。提供更好的服务与保障,坚持顾客至上理念,增加人文关怀,公司内部依据发展现状,制定特色管理模式。大力提升品牌影响力,切实强化主导产业支撑,努力拓宽物流配送连锁经营渠道,构建现代企业经营模式,争取早日上市。

4. 盈利能力目标

公司从企业的长远发展目标出发,为建立具有现代工艺技术设备的生产基地,2001 年收购了新源县和阿勒泰市的两家国有企业,并投入资金,对两个工厂配备了具有现代工艺流程的一整套先进的生产设备,从而大大提高了乳业食品的加工生产能力,为阿尔曼产品的批量生产打下了坚实基础。销售收入的 10%用于销售投入,确保能够取得的效益,

阿尔曼实业有限公司生产资源目标是以最小的服务资金获取最大的销售收入。减少资金成本，通过资金循环运作来获取最大利润。

5. 人力资源目标

经过 20 年的努力，截至目前，阿尔曼实业有限公司已向社会提供了 1000 多个就业岗位，从业人员大专以上学历人员占总数的 65%。人才是公司的灵魂，留住人才、吸引人才是阿尔曼实业有限公司所追求的目标。建立完善的用人机制，更好地保障公司发展与壮大。健全组织机构，加强基层组织建设，充分发挥党工团组织在企业中的地位和作用。除此之外，阿尔曼公司还拥有经自治区认定的阿尔曼清真食品技术中心和博士后科研工作站、阿尔曼职业技能培训学校等，进一步推动了公司人力资源建设向更高的方向发展，也对企业今后的不断发展起着举足轻重的作用。

6. 社会责任目标

2003 年，阿尔曼集团公司为喀什、巴楚、伽师地震灾区捐赠 11 万元现金和其他物质，向北京小汤山医院捐赠价值 10 万元的具有民族特色的营养品。2007 年，公司为自治区的贫困学校和贫困学生提供了 150 万元的资助金。另外，公司还为新疆大学、新疆少年报社以及贫困地区捐款捐物 100 余万元。2008 年汶川大地震时，公司为灾区捐赠了 13 万元。20 多年来，阿尔曼多次在济病助残、扶贫救困等献爱心活动中捐款捐物共计 500 多万元，体现出其崇高的社会责任感和人文关怀。在今后将继续回报社会，将捐赠慈善坚持下去，心怀强烈的社会责任感，坚持树立良好的企业形象。

资料来源

- [1] 塔吉古丽·吾斯曼.新疆民营企业发展战略研究[D]. 新疆大学, 2014.
- [2] 薛传光. 基于企业伦理与使命的企业文化建设与企业成长研究[D]. 山东大学, 2013.
- [3] 武文华. 公司战略目标选择与实施研究[J]. 现代商贸工业, 2009(2).

三、实验内容及要求

(一)你如何理解阿尔曼公司的社会责任？请分析社会责任对阿尔曼公司战略制定的意义。

(二)论述阿尔曼公司的战略目标构成。

四、实验组织方法及步骤

(一)学生分组完成案例讨论，每组 5~7 人。

(二)组内互相交流讨论，同时由 1 人负责记录整理，撰写分析报告。

(三)各小组选出一位同学发言，代表小组陈述本次的分析成果。

(四)课堂展示，学生互评出最好的小组，优胜小组加分。

五、实验时间

实验时间安排为 3 课时。

【实验 2-4】 松下企业使命与目标

一、实验目的

领悟社会责任与战略目标的内涵，掌握二者的关系。

二、实验条件

(一)公司简介

松下公司是一个跨国性公司，在全世界设有 230 多家公司，员工总数超过 290, 493 人。其中在中国有 54, 000 多人。2001 年全年的销售总额为 610 多亿美元，是世界制造业 500 强的第 26 位。

自从 1978 年邓小平访问松下电器公司以后，松下电器开始在中国投资，把松下在中国的事业与中国的改革开放和经济建设融为一体。从电子材料到零部件，从部品到整机，从家用电器到工业机器，到目前为止，在中国进行的技术合作项目 160 多项，建立合资独资企业 53 家(上海 7 家公司)，总投资近 15 亿美元。

松下电器现从事的事业主要有：数字 AV 网络化事业；节能环保事业；数字通信事业；系统工程事业；家用电器事业；住宅设施事业；空调设备事业；工业自动化设备事业及相关事业的元器件、零部件事业；网络、软件事业等。在这些领域，松下电器从事着产品的研究开发、设计、制造、销售以及售后服务等。

松下电器产业株式会社自 1918 年松下幸之助创业以来，作为企业人，通过提供商品服务，始终以“为了使人们生活变得更加丰富、更加舒适，并为了世界文化的发展作出贡献”为经营理念从事着企业经营活动。经过 80 多年的奋斗，现在已成为世界著名的综合性的大型电子企业，并在世界各国开展经营活动。

(二)松下公司发展简史

松下电器与中国的合作始于 1978 年，从技术引进、投资创办合资、独资企业，到创办研发基地，松下在中国的事业规模日益扩大。截至目前，包括 4 家研究开发中心在内，松下在中国已投资建立了 60 家合资、独资企业，职工人数达到 6 万余人。松下电器在世界许多国家都设有基地，并陆续开展了与当地的人和文化及需求相吻合的全球性经营活动。

松下电器跨越了地区和社会，目前在 40 多个国家开展业务活动。其企业活动的范围不局限于生产，还开展包括服务和信息系统等解决方案在内的多种业务。并且在全球范围内开展了及时对应市场需求的产品制造和以客户为本的商业活动。更为突出的是，为了满足各个国家客户的需求，将过去设在日本的统一管理机构分别迁到北京、新加坡、新泽西、伦敦等地，在当地直接开展市场营销活动。松下电器作为真正的国际企业，始终开展着立足于客户的全球性活动，为社会作出贡献。

(三)松下公司社会责任

“企业是社会的公器”是 Panasonic 经营理念之一，长年来，Panasonic 集团在华近 81

家企业，作为存在于社会上的企业公民，在经济、环境、社会三个层面平衡地开展事业活动，行使自己的责任。并每年以社会、环境报告书的形式公之于世，接受中国政府和广大消费者的指导和监督。今后仍将广泛地关注社会性课题，积极参与 21 世纪与地球公民相称的企业公民活动。

Panasonic 集团将继续遵循“企业是社会的公器”这一经营理念，坚持不懈地呼吁所有的公司员工为实现“超诚实企业”而努力。

公司在遵纪守法、环境保护、促进雇佣、社会贡献等方面积极开展活动，为在全球实现“作为企业公民奉献于社会”的企业使命而努力。

1. 遵守国家法律，提高企业素质

为了提高全体员工的遵纪守法意识，Panasonic 集团自 2007 年开始，每年在全球范围内开展“遵纪守法强化月”活动。通过这种活动加强职工遵纪守法意识、强化公司遵纪守法体制的作用，Panasonic 集团将继续为实现遵纪守法经营，履行自身的社会责任而不断努力。

2. 只有尊重顾客，才能赢得顾客

日本的松下幸之助在未建立起他的电器王国之前，就有了重视消费者权益及售后服务的经营理念。他在公司成立了“顾客抱怨中心”，负责处理一切有关顾客的不满。

3. 致力环境保护，实现生态文明

Panasonic 将“与地球环境共存”作为两大事业愿景之一。早在 1991 年便制定了环境管理基本方针并发表了“环境宣言”。其后于 2001 年制订发表了阐述未来 10 年行动目标的全球性环境行动计划——“绿色计划 2010”。并在世界各地、各个领域努力积极地推进相关活动。

4. 履行社会责任，实现和谐发展

Panasonic 集团为了强化 Panasonic ECO Idea 宣言的实践，以削减地球环境负荷和获得合理化成果为目标，从轻量化和小型化、省电化、节省资源捆包化、全球最短期限采购、标准化和共用化、零件件数的削减、原材料代替化、再生材料的活用、闲置模具的废弃、材料库存的削减等方面着手，和供应商一起推进 ECO-VC 活动。

5. 爱护关心残疾人士，支持下一代的美好梦想

松下电器(中国)有限公司(简称 PCN)作为唯一的企业代表，出席了由中国残疾人联合会与国际劳工组织联合举办的“促进残疾人就业”研讨会。Panasonic 在华企业还以集团形式参加了 2007 年北京市残联和市人才服务中心联合举办的第六届残疾人大学生专场招聘会。2008 年，Panasonic 集团在华企业总共交纳残疾人士保证金和雇佣金 557 万元。

“培养人才重于制造产品”，是松下电器最核心的经营理念之一。因此，在开展事业的同时，中国松下始终将支援中国教育事业作为其履行社会责任的重要内容之一。在“下一代教育支援”方面，日本松下电器早在 1995 年就通过中国日本友好协会向中国友好和平发展基金会捐资设立了旨在资助中国高等院校品学兼优但经济困难大学生完成学业的“松下育英基金”。

6. 积极参加社会公益活动，争做受尊敬的企业公民

面临新时代，全球将会越来越更加关注企业作为社会一员的社会责任与为社会可持续发展所做的贡献。Panasonic 集团以“培养与共存”为行动理念，在“教育”“环境”和“福利”三个重点领域，努力开展符合 21 世纪地球企业公民要求的企业公民活动，以实现全球企业公民的社会责任。

(四)松下公司的使命

自来水哲学是松下幸之助一生经营活动的总结和写照。自来水哲学的核心，按松下自己的说法，就是永远为民众服务，即通过丰富和不断增多的物质使人们得到生活的安定和幸福。在经营过程中，他逐渐领悟到经营企业的真正使命——为大众服务。这种经营思想始终贯穿在松下经营的过程中。

1. 松下公司纲领

作为工业组织的一个成员，努力提高和改善人们的社会生活水平，要使家用电器像自来水那样廉价和充足。

2. 松下公司基本准则

松下公司基本准则：通过公司和顾客之间的互利来增长；获利是对社会作出贡献的结果；在市场上公平竞争；公司和供应商、经销商、股东之间互利；全体雇员参与经营。

3. 松下公司使命

密切关注人们的每日生活，并为他们创造出一个个体现时代变化的“创意”。它是让您每天更加充满活力的“创意”；是让人与人之间更加密切联系的“创意”；是让人生更加充满快乐的“创意”；是让小朋友的未来更加充满希望的“创意”；是地球环境与人类更加和谐共存的“创意”。

正是深入人们生活的 Panasonic 才会给您带来创想，正是与全世界人们心心相印的 Panasonic 才会为您创造价值。用崭新的“创意”，不断设计出迈向明天的、领先一步的生活方式，这就是来自 Panasonic 对您的承诺。

4. 松下公司价值观

产业报国、光明正大、友善一致、奋斗向上、礼节谦让、顺应同化、感激报恩。

核心价值观：遵奉为“十精神”，即工业报国精神、实事求是精神、改革发展精神、友好合作精神、光明正大精神、团结一致精神、奋发向上精神、礼貌谦让精神、自觉守纪精神和服务奉献精神。

(五)松下公司战略目标

1. 质量第一，用户至上是松下经营思想永恒不变的准则

质量第一强调的是产品本身内在的因素，即保证产品的原料、技术、性能、品质、功能必须是最优化的组合，以求达到产品在使用者手中不出现任何问题。用户至上是从服务质量上对市场消费者的一种承诺。这种承诺其一是在产品生产、设计上要满足使用者的需求；其二是必须做好产品的售后服务工作；其三是收集信息反馈，不断改进产品的不足之

处或以市场需求开发出新的产品。

2. 技术创新, 紧跟时代潮流, 不断开发适应市场且技术必须先进的新产品

松下认为, 在激烈的竞争中, 慢一分钟就可能落后, 就如同战斗中占领了制高点, 自然主动在握, 胜券在握。现代商界的竞争, 越来越表面化、白热化, 竞争的结果, 当然是有的企业生存下来, 有的则惨败退阵。有的竞争者败了下来, 是由于他们未能及时推出新产品。因此, 松下说: 当同业推出什么新产品时, 我们就要在同一瞬间推出更新的产品, 否则就会成为败者。

3. 在竞争和开发市场中, 要发挥自身优势, 通过科学而果断的决策获取胜利

商业竞争不是拼资金拼底气, 而是要注重竞争对策, 依据市场各方面信息, 通过科学的运筹后再做出的行动决策, 才能获得成功的把握。有的失败者由于对竞争对手知道甚少, 实质上就是对竞争的情势知之甚少。这就是说, 若要获取胜利, 就务必要对情势了然于胸, 尽早做出对策。

4. 善于经营自己产品的同时, 更善于利用自己的品牌

招牌代表特色, 更代表着信誉。但随着公司生产经营规模的扩大, 在同行中逐渐树立起了自己的商誉地位后, 如果商家只是把信誉视同生命, 被动保护, 还不能说是高明的做法。高明的商家不仅积极地保护招牌, 维护信誉, 而且也会主动地利用自己的招牌和信誉, 取得超乎寻常的成效。只有以招牌和信誉赢得了实际的利益或好处, 使它的无形价值变成有形价值, 才是真正体悟到招牌和信誉价值的高明之人。

5. 不断加大市场营销力度, 使自己的品牌打入国际市场

在历史上松下公司也曾因率先生产出电视机, 使自己的产品在国内占据大份额市场而收益颇丰。但由于同类厂商竞争的结果, 不得不使松下及其他公司在降价、降低成本上下功夫。经过一番商战的拼搏厮杀后, 不应该凭权势与金钱做恶性竞争, 应建设公平、合理的社会为己任的观点, 并调整本公司的营销策略为不要单从价格竞争着手, 应该在长期的正确、品质的改良、售后服务等方面提高信用, 从而赢得市场。

今后 Panasonic 追求的目标是, 与各个行业合作伙伴们一起为人们缔造更美好生活。即在继承贴近顾客生活的“家电 DNA”的同时, 从住宅、社会、商务、旅行、汽车等多个空间、领域扩展顾客的美好生活。

这些空间都与各大产业密切相关, Panasonic 将同这些产业合作伙伴一起积极进取, 力争实现为顾客做更大的贡献。

资料来源:

[1] 松下 (Panasonic) 企业社会责任资料. <http://finance.people.com.cn/GB/8215/164959/173801/10548588.html>.

[2] 谭一夫. 日本管理[M]. 西苑出版社, 2000.

[3] 王东. 现代美日企业制度[M]. 长沙: 湖南科学技术出版社, 2005.

[4] 李智. 日本企业文化对我国企业文化创新的几点启示[J]. 经济体制改革. 2007(11).

三、实验内容及要求

阅读案例, 分析社会责任对于松下公司企业发展的战略意义及对松下公司企业使命的作用。

四、实验组织方法及步骤

- (一)学生分组完成案例讨论, 每组 5~7 人。
- (二)组内互相交流讨论, 同时由 1 人负责记录整理, 撰写分析报告。
- (三)各小组选出一位同学发言, 代表小组陈述本次的分析成果。
- (四)课堂展示, 学生互评出最好的小组, 优胜小组加分。

五、实验时间

实验时间安排为 3 课时。

实 训 项 目

涉及内容: 企业使命陈述。

完成时间: 第二章课程结束后一周内。

要求:

- (1) 企业的名称、住址、主要业务内容。(简单介绍)
- (2) 为该公司撰写一份愿景及使命陈述。
- (3) 小组所有成员都要撰写企业使命, 相互默读他人的陈述, 共同探讨并确定企业最佳愿景陈述和使命陈述。

注意事项:

请小组为选定企业撰写一个既包括必要的要素, 又具有激励性的使命陈述。使命陈述不宜过长, 在 200 字以内。

本 章 小 结

通过本章学习使同学们理解企业使命的含义, 认识到确定企业使命的重要意义。企业使命是制定企业战略的前提, 并总体上指导战略的制定和执行。企业在制定战略之前, 必须先确定企业使命。在确定使命和进行内外环境分析的基础上, 学会战略目标制定过程和遵循的原则。

本章通过概念陈述和讲解帮助同学们对企业愿景与使命进行深刻理解和把握, 企业愿

景是对未来憧憬和期望的一种文字描述,是企业努力经营想要实现的长期目标,体现了企业永恒的追求。企业使命是一个企业在市场经营中的总定位。它描述了一个组织在社会中为其顾客生产产品和服务的基本功能,是一个组织存在的目的和理由。战略目标是企业在一定时期内,根据企业外部环境变化和内部条件的可能,为完成使命所预期获得的成果,是对企业使命的进一步具体化。并通过列举和讲解国内外著名公司案例,帮助同学们进一步把握这些概念,掌握确定使命和目标应注意的问题。

通过本章学习应该理解企业使命与企业愿景;学会制定企业战略目标;确定合适的企业使命;熟悉企业目标制定步骤及原则。

复习思考题

一、名词解释

1. 企业愿景
2. 企业使命
3. 战略目标
4. 战略目标体系

二、选择题

1. 当企业能够凭借其长处和资源最大限度地利用外部环境所提供的各种机会,属于SWOT矩阵组合中的哪种组合()。
A. 弱点——威胁组合
B. 弱点——机会组合
C. 长处——威胁组合
D. 长处——机会组合
2. SWOT矩阵分析属于()分析工具。
A. 战略
B. 机会
C. 环境
D. 威胁
3. 战略目标的构成,杜拉克主张目标包括7个主要方面,并将它们归纳成相应的4个层次结构,其中属于结构层次的是()。
A. 革新
B. 经理的绩效和态度
C. 物质资源和财力资源
D. 生产率
4. 大多数企业在建立长期战略目标时可考虑的目标中包括()。
A. 市场目标
B. 革新目标
C. 公共责任目标
D. 获利目标
5. 企业在制定战略目标的过程中,应该遵循下列基本原则中的哪个()。
A. 可行性原则
B. 财力资源原则
C. 研究与开发原则
D. 社会责任原则
6. 企业使命是指在社会进步和经济发展中所担当的角色和责任,它包括企业哲学和()。

- A. 企业宗旨 B. 战略目标 C. 获利能力 D. 社会责任目标
7. 企业使命主要通过经营哲学的形式来明确方向、营造气氛、()、指导企业运行。
- A. 提高生产率 B. 强化激励 C. 增加销量 D. 提升企业知名度
8. 能参与利润分配、清算资产分配时的分配，有配股权、选择权的是()。
- A. 供应商 B. 当地社区 C. 雇员 D. 股东
9. 企业立身之本要平衡考虑()、顾客、股东、社会“四满意”。
- A. 竞争者 B. 供应商 C. 员工 D. 普通公众
10. 核心意识形态包括()和核心意图。
- A. 核心价值观 B. 企业文化
C. 核心经营理念 D. 核心研发能力
11. 决定企业使命的因素，内部要求者不包括()。
- A. 董事会 B. 管理层 C. 股东 D. 供应商
12. 要确定一个企业的宗旨首先要回答的两个大问题：一是分析现在的顾客；二是()。
- A. 确定生产的产品 B. 企业的组织目标
C. 分析和确定潜在的顾客 D. 企业的文化
13. 不属于建立企业使命的选项是()。
- A. 明确发展方向和业务主题 B. 协调企业内外各类矛盾和冲突
C. 有助于建设企业的共同愿景 D. 明确企业的目标，激发员工热忱
14. 在确定企业宗旨时，企业高层管理人员要避免两种倾向：一是将企业的宗旨确定的过于狭隘；另一种是()。
- A. 追求提升企业知名度 B. 过于空乏
C. 追求公共责任目标 D. 追求利润最大化
15. 企业在制定战略目标的过程中，应遵循的基本原则不包括()。
- A. 关键性原则 B. 可行性原则
C. 稳定性原则 D. 财力资源原则

三、判断题(正确的打“√”，错误的打“×”)

1. 在一个具有多项经营业务的公司内，只要公司最高管理层制定了全公司的长期战略目标和短期战术目标就可以了，无须再制定各战略经营单位或职能部门自己的目标。 ()
2. 战略目标必须用数量指标或质量指标来表示，而且最好具有可比性。 ()
3. 企业的战略目标一经制定和落实，就绝对不能变更。 ()
4. 在 SWOT 矩阵分析中，长处——机会组合的多少代表着可选择方案的总体。 ()
5. 当企业通过外在方式来弥补企业的弱点以最大限度地利用外部环境中的机会是利用

了弱点——机会组合的策略原则。 ()

6. 企业使命是指在社会进步和经济发展中所担当的角色和责任, 包括企业哲学和战略目标。 ()

7. 股东能参与利润分配、清算资产分配时的分配, 有配股权、选择权。 ()

8. 企业立身之本要平衡考虑普通公众、顾客、股东、社会“四满意”。 ()

9. 制定企业战略目标的前提是确定企业的使命。 ()

10. 决定企业使命的因素有股东、话雇员、顾客、供应商、竞争者、政府、当地社区、普通公众。 ()

11. 企业使命即是企业宗旨。 ()

12. 在 SWOT 矩阵分析中, 长处——机会组合的多少表示它们之间形成多种错综复杂的组合, 这些组合又成为战略选择的基础。 ()

13. 战略目标的制定原则包括关键性原则、可行性原则、一致性原则、激励性原则、稳定性原则。 ()

14. 决定企业使命的外部因素有顾客、供应商、竞争者、政府、普通公众。 ()

四、简答题

1. 进行 SWOT 分析需要经过哪些步骤?
2. 战略目标的制定原则是什么?
3. 简述企业目标的制定过程。
4. 决定企业使命的因素有哪些?
5. 企业外部环境、企业内部条件和能力、战略、战略目标之间有何种互动关系?
6. 为什么要建立企业使命?
7. 战略目标的构成?
8. 企业使命的战略作用是什么?
9. 企业使命表述的要诀是什么?

五、实践题

在因特网上搜索一家你认为合适的公司, 并完成以下各项活动。

1. 找出该公司的宗旨陈述, 并讨论该宗旨陈述是否包含了愿景、价值理念和目标三个部分。
2. 如果你认为该公司的宗旨陈述有欠缺, 请给予补充。
3. 你认为该公司主要的利益相关者有哪些, 他们对公司的要求是什么? 公司有没有尽力满足这些要求?
4. 请尝试从以下角度评价该公司的业绩: 顾客; 员工; 股东; 供应商。评价结果说明该公司高层管理人员的能力如何? 他们的工作重点是什么?
5. 根据你手头掌握的资料, 对该公司的企业道德和社会责任感进行评价。