

香氛公司

企业运营管理方案

xx有限责任公司

目录

第一章

公司简介.....
.....4

一、

公司基本信息.....
.....4

二、

公司简介.....
.....4第二章

项目背景分析.....
.....6第三章

企业战略概述.....
.....9

一、

企业外部环境分析.....
.....9

二、	
企业战略的制定.....	
.....18	第四章
企业经营决策.....	
.....23	
一、	
企业经营决策的方法.....	
.....23	
二、	
企业经营决策的流程.....	
.....30	第五章
经理机构.....	
.....33	
一、	
经理机构的地位.....	
.....33	第六章
监督机构.....	
.....39	
一、	
监事会制度.....	
.....39	

二、
股份有限公司的监管机构.....
.....41

第七章
绩效考核.....
.....44

一、
绩效考核的内容和标准.....
.....44

二、
绩效考核的步骤与方法.....
.....45第八章

薪酬管理.....
.....55

一、
激励薪酬与福利的设计.....
.....55

二、
薪酬管理的含义及其影响因素.....
.....63

第九章
筹资决策.....
.....67

一、
资本结构决策.....
.....67

二、
杠杆理论.....
.....68第十章

并购重组.....
.....69

一、
并购重组方式及效应.....
.....69

二、
企业价值评估.....
.....77

第一章 公司简介

一、公司基本信息

1、公司名称:xx有限责任公司

2、法定代表人:孔xx

3、注册资本:840万元

4、统一社会信用代码:xxxxxxxxxxxxxx

- 5、登记机关:xxx市场监督管理局
- 6、成立日期:2015-11-2
- 7、营业期限:2015-11-2至无固定期限
- 8、注册地址:xx市xx区xx

二、公司简介

公司全面推行“政府、市场、投资、消费、经营、企业”六位一体合作共赢的市场战略,以高度的社会责任积极响应政府城市发展号召,融入各级城市的建设与发展,在商业模式思路上领先业界,对服务区域经济社会的发展做出了突出贡献。

公司秉承“以人为本、品质为本”的发展理念,倡导“诚信尊重”的企业情怀,坚持“品质营造未来,细节决定成败”为质量方针,以“真诚服务赢得市场,以优质品质谋求发展”的营销思路,以科学发展观纵观全局,争取实现行业领军、技术领先、产品领跑的发展目标。

第二章 项目背景分析

香氛是一种类似香水的液体,但与香水的浓烈不同,香氛更加淡雅,且具有舒缓、镇静作用。香氛种类繁多,按照使用场景可分为家用香氛、商用香氛、车载香氛、个人护理香氛等类型。家用香氛作为发展香氛行业发展较晚的细分领域,目前市场规模较小,但未来发展潜力巨大。

香氛产业链的上游为香精香料,在全球市场中,香精香料市场集中度较高,主要被IFF、奇华顿、德之馨、芬美意等四家企业占据,以上四家企业市场占比达到56%左右,且市场占比有望持续扩大。我国香精香料产量较高,在2020年国内香精香料总产量约为136.2万吨,同比增长了7.3%。我国香精香料供应充足,有利于香氛行业的发展。

香氛应用场景广,受国内经济快速发展,人民生活水平的提升,对于香氛需求需求攀升,在2020年我国香氛市场规模约为100亿元,在疫情的冲击下行业仍保持增长趋势,预计到2025年将达到258亿元。当前在国内香氛应用场景中,香氛洗护领域发展速度较快,在2019-2020年将销售额同比增长了196%。在全球中,受家用香氛需求的带动,全球香氛市场规模呈现增长趋势,在2019达到430亿美元。

由于香氛行业发展前景较好,吸引众多投资者入内,国内香氛企业数量持续攀升,截止2020年底企业数量达到8

50家。中国本土香氛品牌亦开始受到资本市场追捧,中国香氛品牌有摩登巴赫、气味图书

馆、Scentooze三兔、御梵集团、JIZHI集致、普拉斯兔、cOCOVEL蔻露薇、Bonfeel百芬。

早期由于大多香氛企业规模较小,不具创新能力,我国香氛产品主要以模仿为主,且大多产品质量偏低,香味不符合国内需求。但随着资本入内,部分企业具有创新能力,生产出符合国内居民青睐的淡雅气味,如花香、果香、木质等香调,备受居民青睐。在消费升级的背景下,我国居民对于香氛的品牌、品质要求提升,香氛市场集中度也将逐步提升,未来龙头企业更为受益。

随着我国经济快速发展,中产阶级的崛起,带动香氛消费需求持续攀升。香氛应用场景广,家居领域当前消费需求较高,香氛洗护领域近几年增速较快。在市场竞争方面,当前香氛市场内企业众多,但随着消费升级,具有品牌化的产品备受市场青睐,市场集中度将逐步提升。

经济社会发展再上新台阶,预计区域生产总值突破xx万亿元、增长xx%,一般公共预算收入增长xx%,城乡居民收入分别增长xx%、xx%。建议xx年区域经济社会发展主要预期目标为:生产总值增长xx%-xx%,在高质量基础上能快则快,研发投入强度达到xx%,城镇调查失业率控制在xx%左右,有效投资、一般公共预算收入、城乡居民收入增长与经济增长基本同步,全员劳动生产率稳步提高,能源和环境指标完成国家下达的计划目标。

第三章 企业战略概述

一、企业外部环境分析

外部环境分析是企业战略管理的基础,其任务是根据企业目前的市场位置和发展机会来确定未来应该达到的市场位置。外部环境分析主要包括宏观环境分析和行业环境分析。

(一)宏观环境分析

宏观环境又称一般环境,是指在国家或地区范围内对一切行业部门和企业都将产生影响的各种因素或力量。企业可以采用PESTEL分析法对企业外部的宏观环境进行战略分析。

政治环境是指制约和影响企业的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治是一种重要的社会现象。要考察企业面临的宏观环境,政治因素及其运行状况是企业宏观环境中的重要组成部分,主要包括政治制度、政治体制、政治结构、方针政策和政治形势等多个方面。政治因素给企业带来的影响异常巨大和明显,同时影响企业生存和发展的其他社会因素也都会因为政治条件及状况的不同而对企业产生不同的影响。

经济环境是指企业所在地区或国家国民经济发展的概况,主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要是指一个国家的人口数量及其增长趋势,国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要是指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏

好、储蓄情况和就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。企业的经济环境分析就是要对以上的各个要素进行分析,运用各种指标,准确地分析经济环境对企业的影响,从而制定出正确的企业经营战略。

社会环境是指企业所处的社会结构、社会风俗、宗教信仰、价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、消费

偏好、人口状况与地理分布等因素的形成与变动情况。这些因素是人类在长期的生活和成长过程中逐渐形成的,人们总是自觉或不自觉地接受这些行动准则的影响。各个国家和民族都有其各不相同的社会文化,这些因素对企业战略运营和经营决策均产生显著的影响。

科技环境是指企业所在地区或国家的科技水平、科技政策、新产品开发能力以及技术发展动向等科技要素的集合。企业的发展在很大程度上受到科学技术方面因素的影响。科技进步会给企业提供有利的发展机会,也会给企业带来相应的威胁。企业必须密切关注最新的技术发展趋势,以便及时进行企业战略的制定和调整

生态环境是指影响企业生存与发展的水资源、土地资源、生物资源以及气候资源等因素的集合,是关系到社会和经济可持续发展的复合生态系统。生态环境通过外部效应对企业的成本产生影响,有利的生态环境会给企业带来正外部效应,降低企业的生产成本。不利的生态环境会阻碍企业的绿色可持续发展。随着工业化、城镇化和市场化进程的加快推进,企业不合理地开发利用自然资源对于生态环境的破坏

不容小觑。企业只有秉承绿色环保的理念,崇尚低碳经济、循环经济、绿色经济、节能减排、保护环境,才能实现企业的长期稳定发展。

法律环境是指与企业相关的社会法制系统及其运行状态,主要包括国家和地方的法律法规,国家司法、行政执法机关等因素。法律法规对企业的规范和发展起到了保障、监督和限制的作用。随着社会经济的发展,企业所处的市场环境日趋复杂,随之面临各种显在和潜在的法律问题。企业的战略制定和经营决策都必须合法合规,遵循国家和地区的法律法规

企业可以通过对以上六个方面因素的综合分析,从总体上把握宏观环境,并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响,从而有效地制定、选择、调整企业的发展方向和未来战略

(二)行业环境分析

1、行业生命周期分析

行业生命周期是行业演进的动态过程。同任何事物一样,每一行业都有自己产生和衰退的过程。行业生命周期分为四个阶段。

(1)形成期。形成期是指某一行业刚出现的阶段。在此阶段,有较多的小企业出现,因为企业刚建立或刚生产某种产品,忙于发展各自的技术能力而不能全力投入竞争,所以竞争压力较小。研究开发和工程技术是这个阶段的

重要职能,在营销上则侧重广告宣传,增进顾客对产品的了解。

(2)成长期。进入成长期,行业的产品已较完善,顾客对产品已有认知,市场迅速扩大,企业的销售额和利润迅速增长。同时,有不少后续企业参与进来,行业的规模扩大,竞争日趋激烈,那些不成功的企业已开始退出。市场营销和生产管理(提高质量和降低成本)成为关键性职能。

(3)成熟期。进入成熟期后,一方面,行业的市场已趋于饱和,销售额已难以增长,在此阶段的后期甚至会开始下降,另一方面,行业内部竞争异常激烈,企业间的合并、兼并大量出现,许多小企业退出,于是行业由分散走向集中,往往只留下少量的大企业。产品成本控制和市场营销的有效性成为影响企业成败的关键因素。

(4)衰退期。到了衰退期,市场萎缩,行业规模缩小,行业中留下的企业越来越少,竞争依然很残酷。这一阶段的行业就是“夕阳行业”,可能延续一段较长的时间,也可能迅速消失。

2、行业竞争结构分析

著名战略管理学家迈克尔波特教授·提出的“五力模型”分析法是分析行业结构的重要工具。在一个行业里,普遍存在着五种基本竞争力量,即潜在进入者的威胁、行业中现有企业间的竞争、替代品的威胁、购买者的谈判能力和供应者的谈判能力。这五种基本竞争力量的状

况以及综合强度,引发行业内在结构的变化,从而决定着行业内部竞争的激烈程度,决定了谁是行业中获得利润最大化的最终赢家。

(1)潜在进入者的威胁。如果潜在的竞争对手带着新增生产能力进入市场,必然要求分享市场份额和资源,因而构成对现有企业的威胁。这种威胁的大小依进入市场的障碍、市场潜力以及现有企业的反应程度而定。进入市场的障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策、不受规模支配的成本劣势、自然资源、地理环境等方面。新企业进入一个行业的可能性大小,取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益,所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。

(2)行业中现有企业间的竞争。在大多数行业中,企业之间是相互依存的。一个企业的竞争性行为无疑将会引起其他企业的反竞争行为。行业内现有企业的竞争激烈程度取决于行业市场集中度的大小、行业增长速度的快慢、固定费用和存储费用的高低、产品特色与用户的转变费用、退出壁垒等。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面。

(3)替代品的威胁。向市场提供任何一种产品或服务的企业都在不同程度上受到替代品的威胁。这种威胁可以是直接的,也可以是间接的,它主要表现为替代品对企业产品价格的限制。替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低,替代品所能产生的竞争压力就越大,而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度,可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

(4)购买者的谈判能力。购买者可以通过压价、要求提供更好的质量和服务,使供应者相互倾轧来极大地影响企业。当一名购买者或一群购买者具有以下特征时,便具有较强的谈判能力:购买供应者的大部分产品或服务,具有自主生产该产品的潜力,有许多可供替代的供应者,转向其他供应者的成本很低。

(5)供应者的谈判能力。供应者可以通过提价、降低产品或服务的质量来影响企业。当供应者具有以下特征时,将处于有利的地位:供应者的行业由少数企业控制,而购买者却很多,没有替代品,购买者只购买供应者产品的一小部分。

3、战略群体分析

战略群体是指一个行业内执行同样或相似战略并具有类似战略特征或地位的一组企业。评价企业战略的相同或相似之处,主要是指这一组企业的战略及其竞争地位的决策变量比较接近,这些决策变量主要是指企业规模、产品技术选择、产品质量水平、垂直化分工程度、分销渠道选择等。

如果行业中各企业的战略基本一致,市场地位相称,那么该行业实际上就只有一个战略群体,相反,在另一个极端上,如果行业中的竞争企业所追求的竞争策略互不相同,各自在市场上的竞争地位也有着很大的差别,那么在该行业中,有多少竞争厂商就有多少战略群体。行业中战略群体的竞争主要包括以下两种。

战略群体内的竞争。在战略群体内部,由于各个企业的优势不同,彼此间会形成竞争。同一战略群体内的企业虽然采用相同的战略,但各企业在实施战略的能力上会有差别,即在管理能力、生产技术能力、研究开发能力与销售能力等方面存在差别。能力强的企业就会占优势,处于有利地位。

战略群体间的竞争。在行业中,如果存在两个以上的战略群体,群体间就有可能相互为对方设置进入障碍,导致战略群体间的竞争。各战略群体经济效益的差别,实际上就是各战略群体竞争的结果。战略群体间抗衡的程度,是由许多因素决定的。战略群体间的竞争激烈程度不仅影响着整个行业的潜在利润,而且在对付潜在的进入者、替代产品、供应者和购买者等方面表现出很大的差异性。一般来说,战略群体间的市场相互牵连程度、战略群体数量以及它们的相对规模、战略群体之间的产品差异化、战略群体采用战略的差异四个方面的因素决定着一个行业中战略群体之间竞争的激烈程度。

(三)外部因素评价矩阵

(external factor evaluation matrix,管理矩阵)是对企业的关键外部因素进行分析和评价的常用方法。其做法是先从机会和威胁两个方面找出影响企业未来发展的关键因素,然后根据各个因素影响程度的大小确定权重,再按企业对各关键因素的有效反应程度对各关键因素进行评分并计算每个因素的加权分数,最后计算出企业的总加权分数。通过外部因素评价矩阵,企业可以把自己所面临的机会与威胁

汇总,明确企业自身对外部环境和竞争做出的反应是积极有效的,还是消极无效的。管理矩阵的使用可分为以下五个步骤。

(1)列出关键因素。关键因素分为机会和威胁两大类,因素总数控制在10-20个。首先列举机会,其次列举威胁,尽量具体,尽可能采用百分比、比率和对比数字等。

(2)赋予每个因素以权重。所有因素的权重总和必须等于权重反映该因素对于企业在行业中取得成功的影响程度的相对大小,机会往往比威胁得到更高的权重,但当威胁因素特别严重时也可得到高权重。确定权重时,主要以行业为基准,同时注意将各个具体机会或威胁因素对行业的整体影响与对企业的具体影响结合起来考虑。

(3)按照企业现行战略对关键因素的有效反应程度,为各关键因素进行评分。分值范围为1-4分。其中,4分代表反应很好,3分代表反应超过平均水平,2分代表反应为平均水平,1分代表反应很差。评分反映了企业现行战略的有效性,因此它是以企业为基准的。

(4)计算每个因素的加权分数。用每个因素的权重乘以它的评分,即得到每个因素的加权分数。

(5)将所有因素的加权分数相加,即得到企业的总加权分数。总加权分数的范围都是从最低的1分到最高的4分,平均分为5分。总加权分数低于5分的,对外部影响因素的反应程度相对较差,企业需要改变经营战略以适应外部宏观环境的变化,高于5分,则说明企业对外部影响因素能做出较好的反应,企业经营战略是积极有效的。由于

指标的选择、权重的确定和评分过程均有一定的主观性,不同专家的评价会存在一定差异。因此,采用管理矩阵评价时,应力求科学、客观,保证评价方法使用的有效性

。

二、企业战略的制定

企业战略的制定是指从企业发展的全局出发,以实现企业使命和战略目标为指导方向,综合分析行业的动态变化,评估和预测竞争对手的行动,制定企业战略的全过程。一个战略的制定过程实际上就是战略的决策过程,如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学有序的管理,企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。

(一)确定企业愿景、使命与战略目标

制定企业战略首先必须确定企业愿景、企业使命和企业战略目标。

(1)企业愿景。企业愿景是由企业内部的成员所制定,经团队讨论达成共识,形成的大家愿意全力以赴的未来方向。企业愿景是企业对未来前景和发展方向的高度概括,表达了一种企业为之奋斗的心愿。企业愿景不只专属于企业高层管理者,企业内部每一位员工都应参与构思制定愿景,通过沟通达成共识,通过制定企业愿景,可使企业愿景更有价值,更有针对性,使企业更具竞争力。

企业愿景包括核心信仰和未来前景两部分。核心信仰用以规定企业的基本价值观和存在的原因,是企业长期不变的信条,如同把组织聚合起来的黏合剂。核心信仰必须被组织成员共享,它的形成是企业

自我认识的一个过程。未来前景是企业未来欲实现的宏大远景目标及对它的鲜活描述。

愿景管理通过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景三个主要步骤凝聚团队,促使企业力量得以最大化发挥。企业愿景绝不是挂在嘴边的口号,而是衡量企业战略执行情况的一把刻度尺。愿景管理不仅仅要开发和瞄准愿景,更应当将愿景落实到企业经营管理的各方面,将愿景落到实处。

(2)企业使命。企业使命说明了企业的根本性质与存在的理由,说明企业的宗旨、哲学、信念、原则,根据企业服务对象的性质揭示企业长远发展的前景,为企业战略目标的确定与战略制定提供依据。如果说企业愿景回答的是“我是谁”的问题,那么企业使命回答的就是“企业的业务是什么”这一关键问题。企业使命的定位通常包括以下三个方面的内容:

?企业生存目的的定位。企业存在的主要目的是创造顾客,只有顾客才能赋予企业存在的意义。因此,企业生存目的的定位应该说明企业要满足顾客的什么需要,而不是说明企业生产什么产品。

?企业经营哲学的定位。企业经营哲学是对企业经营活动本质性认识的高度概括,是包括企业的基础价值观、企业内共同认可的行为准则及企业共同的信仰等在内的管理哲学。

?企业形象的定位。良好的企业形象意味着企业在社会公众心目中形成长期的信誉,是吸引现在和潜在顾客的重要因素,也是形成企业内部凝聚力的重要原因。

明确企业使命,能够为企业确立一个始终贯穿各项业务活动的共同主线,建立一个相对稳定的经营主题,为进行企业资源配置、目标开发以及其他活动的管理提供依据,以保证整个企业在重大战略决策上做到思想统一步调一致,充分发挥各方面力量的协同作用,提高企业整体的运行效率。

(3)企业战略目标。企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。目标体系的建立是将企业愿景与使命转化为具体的业绩目标,是一个具体化的过程如果企业愿景与使命没有转化为具体的业绩目标,那么企业愿景与使命的宣言也仅仅是一些美丽的词句,不会取得任何理想的结果。如果企业管理者在每一个关键领域都建立目标体系并为实现这些设定目标而采取适当的行动,这样的企业就有可能获得较好的结果。

企业的战略目标因企业的类型和使命不同而各不相同,一般可分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面。企业战略目标应该是积极的,能够起到引导和激励的作用,应是可以实现的,还应符合社会道德标准。企业战略目标的制定方法多种多样,通常包括时间序列法、相关分析法、盈亏平衡分析法、决策矩阵法、决策树法、模拟模型法等

(二)准备战略方案

在分析企业的内外部环境并确定企业战略目标后,企业管理者将与企业战略专家及其他有关人员一起参与企业战略方案的规划,即制订实现战略目标的详细行动计划。由于思路以及实施途径和方法的不同,初步战略方案可能是多样化的。战略方案的制定需要充分考虑企业内外部的影响因素,要识别现在是否存在相似战略,若存在,就要鉴定其是否与当前的企业目标、企业所处的环境相适应,是否存在缺陷。在识别和鉴定的基础上,再做出是在现有战略方案基础上进行修订,还是必须制定新战略的决策,以及确定新战略应在哪些方面进行改进和完善的具体方案。

(三)评价和选择战略方案

企业战略方案评价和选择的目的是确定各个战略方案的有效性,并选择出对企业而言最有效、最满意、最适宜的战略方案。该过程是企业战略决策者专业知识、实际经验、领导作风和艺术的集中体现,企业需要综合评价自身具备的优势和劣势,客观审视外部环境的机会和威胁,采取科学的方法综合评价各种方案的有效性、可行性、收益性,正确选择企业的战略方向.战略目标和战略举措,从而充分发挥企业有限的资源和能力,取得最大化的收益和产出。影响企业战略方案评价和选择的因素多元而复杂,既包括企业过去的战略、企业对外部环境的依赖性、企业文化、企业权力结构,也包括管理者对风险的态度、竞争者的反应。

第四章 企业经营决策

一、企业经营决策的方法

企业经营决策的科学性必须以科学的经营决策方法作为保证。科学的企业经营决策方法是人们对决策规律的理解和把握,是具体解决决策问题的手段或工具。科学的经营决策方法一般分为定性决策方法和定量决策方法。

(一)定性决策方法

定性决策方法也称主观决策法,是直接利用人们的知识、智慧和经验,根据已掌握的有关资料对决策的内容进行分析和研究,对决策的方案进行评价和择优。定性决策方法主要有下述四种。

1、头脑风暴法

头脑风暴法又称思维共振法,即通过有关专家之间的信息交流,引起思维共振,产生组合效应,从而形成创造性思维。在典型的头脑风暴会议中,决策者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题,使参与者在完全不受约束的条件下,敞开思路,畅所欲言,并在一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案,不进行任何批评,且所有方案都当场记录下来,留待稍后再做讨论和分析。

头脑风暴法的目的在于创造一种自由思考与讨论的氛围,诱发创造性思维的共振和连锁反应,产生更多的创造性思维。头脑风暴法对预测有很高的价值,但这种方法本身仍存在缺点和弊端,即受心理因

素影响较大,易屈服于权威者或大多数人的意见,而忽视少数人的意见。

2、德尔菲法

德尔菲法又称专家调查法,是由美国著名的兰德公司首创的用于预测和决策的方法。该方法以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见,预测组织小组对每一轮的意见进行汇总整理后作为参考再发给各专家,供他们分析判断,以提出新的结论。几轮函询后,专家意见渐趋一致,最后供决策者进行抉择。运用德尔菲法的关键在于:

?选择好专家,这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质。

?决定恰当的专家人数,一般10-30人较好。

?拟定好意见征询表,因为它的质量直接关系到决策的有效性。现在这种方法普遍运用于政府机构、企业及各类组织中。

3、名义小组技术

名义小组技术是指以一个小组的名义来进行集体决策,而并不是实质意义上的小组讨论要求每个与会者把自己的观点贡献出来,其特点是背靠背,独立思考。决策者首先召集具备定知识和经验的与会者,把要解决的问题的关键内容告诉他们,要求每个人独立地将自己的想法罗列出来。而后再按次序让与会者一个接一个地陈述自己的观点或方案,每次每个成员能提出一个观点或方案,不断循环,直到把所有人的观点都涵盖完。与会者绝对不

允许对他人的观点加以反驳,只能尽可能多地罗列观点,
除非是请求解释观点,否则,与会者不可

以和其他人交谈或交流观点。在此基础上,由小组成员对提出的全部观点或方案进行投票,根据投票的结果,确定最终的决策方案。尽管如此,企业决策者最后仍有权决定是否接受这一方案。

4、哥顿法

哥顿法又称提喻法。该方法由美国学者哥顿发明,是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策方法。首先由会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍,其次由会议成员

(即专家成员)自由讨论解决方案,当会议进行到适当时机时,决策者将决策的具体问题展示给会议成员,使会议成员的讨论进一步深化,最后由决策者吸收讨论结果,进行决策。其特点是不让会议成员直接讨论问题本身,而只让其讨论问题的某一局部或某一侧面,或者讨论与问题相似的某一问题,或者用“抽象的阶梯”把问题抽象化后再向与会者提出。会议主持人对提出的构想加以分析研究,一步步地将会议成员引导到问题本身上来。例如,在进行新型烤面包器的构想决策时,哥顿法先以“烧制”作为主题,寻求有关各种烧制方法的设想。而后,再以烤面包器为主题进行讨论。哥顿法的优点是将问题抽象化,有利于减少束缚,产生创造性想法,其难点在于主持者如何引导。

哥顿法虽然与头脑风暴法类似,但区别也较为明显。头脑风暴法要明确提出决策问题,并且尽可能地提出具体的意见。与此相反,哥

顿法并不明确地阐述决策问题,而是在给出抽象的主题之后,寻求卓越的构想。

(二)定量决策方法

定量决策方法是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。根据决策条件的确定性划分,定量决策方法一般分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三类。

1、确定型决策方法

确定型决策是指在稳定可控条件下进行决策,只要满足数学模型的前提条件,模型就能给出特定的结果。属于确定型决策方法的模型有很多,这里主要介绍线性规划法和盈亏平衡点法。

(1)线性规划法。企业在进行经营决策时将面临其所能利用的资源稀缺问题,因此必须考虑如何将有限的资源合理地投入和运用,为企业取得最好的经济效益。当资源限制或约束条件表现为线性等式或不等式,目标函数表示为线性函数时,可运用线性规划法进行决策。

线性规划法是在线性等式或不等式的约束条件下,求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。运用线性规划法建立数学模型的步骤是:首先,确定影响目标的变量,其次,列出目标函数方程,再次,找出实现目标的约束条件,最后,找出使目标函数达到最优的可行解,即为该线性规划的最优解。

(2)盈亏平衡点法。盈亏平衡点法又称量本利分析法或保本分析法,是进行产量决策时常用的方法。该方法的基本特点是把成本分为

固定成本和可变(变动)成本两部分,然后与总收益进行对比,以确定盈亏平衡时的产量或某一盈利水平的产量。可变成本与总收益为产量的函数。

盈亏平衡点法有助于企业在决策时确定保本业务量。企业盈亏相抵时的业务量即为保本业务量。企业获得利润的前提是生产过程中的各种消耗能够得到补偿,为此,必须确定企业的保本业务量。

2、风险型决策方法

风险型决策也叫统计型决策、随机型决策,是指已知决策方案所需的条件,但每种方案的执行都有可能出现不同后果,多种后果的出现有一定的概率,即存在着风险。

(1)期望损益决策法。期望损益决策法是通过计算各方案的期望损益值,并以此为依据,选择收益最大或者损失最小的方案作为最佳评价方案。一个方案的期望损益值是该方案在各种可能市场状态下的损益值与其对应概率的乘积之和。运用期望损益决策法进行经营决策的步骤如下

1)确定决策目标,

2)根据经营环境对企业的影响预测市场状态并估计发生的概率,

3)根据市场状态的情况,充分考察企业的实力,拟订可行方案,

4)根据不同可行方案在不同市场状态下的资源条件、生产经营状况,计算出收益值或损失值,

5)计算各可行方案的期望损益值,

6)比较各方案的期望损益值,选择最优可行方案。

经过比较可以看出,乙方案的期望损益值要高于甲方案和丙方案,最终企业的经营决策应当选择乙方案。

这种决策之所以具有一定的风险性,主要是因为它利用了事件的概率,而概率只能表示事件出现的可能性,并不能确定其必然发生,所以具有一定的风险。但是,这种方法利用了统计规律,是科学的方法,比利用直观感觉或主观想象进行决策要合理得多。

3、决策树分析法

决策树分析法是指将构成决策方案的有关因素以树状图形的方式表现出来,并据以分析和选择决策方案的一种系统分析法。它以期望损益值为依据,比较不同方案的期望损益值,决定方案的取舍。它是风险型决策最常用的方法之一,特别适用于分析比较复杂的问题。

4、不确定型决策方法

不确定型决策是指在决策所面临的市场状态难以确定而且各种市场状态发生的概率也无法预测的条件下所做出的决策。由于市场状态下决策结果的不可知,因此具有极大的风险性和主观随意性。不确定型决策常遵循以下五种思考原则。

(1)乐观原则。乐观原则是指愿意承担风险的决策者在方案取舍时以各方案在各种状态下的最大期望损益值为标准(即假定各方案最有利的状态发生),在各方案的最大期望损益值中取最大者对应的方案。

企业是商品经济和社会分工发展到一定阶段的产物,是现代国民经济的细胞和基本单位。按照法律形态来划分,企业的组织形式有个人业主制企业、合伙制企业和公司制企业三种类型。其中,公司制企业,即公司,是指由两个或两个以上投资主体(特殊情况为一个投资主体)依法集资联合组成,具有独立的注册资产、自主经营、自负盈亏的法人企业。

与个人业主制企业和合伙制企业这类自然人企业相比较,公司法人具有以下基本特点。

? 合资的特质。公司是由股东或出资人拥有所有权的企业,亦即投资者所有的企业。

? 承担有限责任。除无限责任公司以外,公司的股东或出资人都以其拥有的股权或出资额为限,对公司债务承担有限责任。

? 所有权与经营权相分离。公司的经营业务由公司的组织机构来执行,与股东或出资人没有直接的关系。

公司的形式多种多样,在公司制度的发展历程中,先后出现了无限责任公司、合资公司、有限责任公司、股份有限公司和股份合资公司等多种形式。其中,股份有限公司和有限责任公司被实践证明是最适应现代市场经济发展要求的公司组织形式。在我国,按照《中华人民共和

国公司法》(以下简称《公司法》)的规定,公司是特指在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

二、企业经营决策的流程

决策是提出问题并解决问题的过程。科学的决策流程,大致包括五个阶段,即确定目标阶段、拟订方案阶段、选定方案阶段、方案实施和监督阶段、评价阶段。这五个阶段构成复杂的决策流程。

(1)确定目标阶段。确定目标是企业经营决策的前提,企业经营目标的确定建立在信息收集的基础上。这一阶段,企业通过收集组织所处环境中有关决策的各方面情报并加以分析,来识别企业经营过程中存在的问题,诊断出问题出现的原因,从而针对问题和原因制定企业经营决策的目标。

(2)拟订方案阶段。在目标确定之后,就要探索和拟订各种可能的方案。一般的做法是,拟订一定数量和质量的可实施方案,供择优采用,才能得到最佳的决策。经营决策在于选择,没有选择就没有决策,提供各种可能的方案以供评价和选择是决策的基础。

(3)选定方案阶段。选定方案就是对每个备选方案的效果进行充分论证,在此基础上做出选择。在这个阶段中所要解决的两个根本问题是确定合理的选择标准和方法。如果说确定目标是决策的前提,拟订备选方案是决策的基础,那么方案的评价与选择就是决策中最关键的一步,是决策的决策。

(4)方案实施和监督阶段。在方案的实施过程中,要保持决策目标与行为的可控性和动态性,要依靠监督和反馈来实现,这是提高决策水平的重要步骤。由于环境条件和组织过程总是处于不断变化和发展之中,因此,在实施方案的过程中,企业要制定出能够衡量方案进

展情况的监测目标和具体步骤,从而以有效的监督来及时发现方案实施中出现的新情况和新问题

(5)评价阶段。当企业经营决策实施结束后,及时的方案评价有助于企业经营管理水平的提升。企业应按照决策目标以及实施计划的要求和标准,对方案的执行进展情况进行检查和评价,以便及时发现新问题、新情况,发现执行情况与预计情况之间是否存在偏差并找出原因,从而为下一次决策方案的制定和选择提供必要的参考。

第五章 经理机构

一、经理机构的地位

经理又称经理人,是指由董事会做出决议聘任的主持日常经营工作的公司负责人。在国外,经理一般由公司章程任意设定,设立后即为公司常设的辅助业务执行机关。在传统公司法中,董事会一般被视为公司的业务执行机构,它既负责做出经营决策,也负责实际管理和代表公司对外活动。然而,现代化大生产的不断发展,对公司的经营水平和管理能力提出了更高的要求,传统的大多由股东组成的董事会已很难适应现代化管理的要求,需要广开才路,在更广泛的范围内选拔有专长、精于管理的代理人。于是,辅助董事会执行业务的经理机构便应运而生。公司设置经理的目的就是辅助业务执行机构(董事会)执行业务。因此,有无必要设置经理机构完全由公司视自身情况而由章程决定,法律并不做强制性规定。经理一般是由章程任意设定的辅助业务执行机关。作为董事会的辅助机关,经理从属于董事会,他必须听从作为法题临务执,机关董事会的指挥和监督。对于专属于董事会做出决议的经营事项,经理不得越俎代庖,擅自做出决定并执行。经理的职权范围通常是来自董事会的授权,只能在董事会或董事长授权的范围内对外代表公司。

尽管经理在各国公司法中多为由章程任意设定的机构,但事实上在现代公司中一般都设置有经理机构,尤其是在实行所有权与经营权、决策权与经营权相分离的股份公司及有限责任公司中,经理往往

是必不可少的常设业务辅助执行机关。而且,随着董事会中心主义的不断加强,董事会的地位和职权也在不断发生变化,主要权力逐渐由传统的业务执行向经营决策方面转变。董事会可以决定股东机构权力范围外的一切事务,而公司的具体业务执行多由董事或经理去完成,经理的作用也越来越普遍地受到重视。在董事会权力被不断扩大的社会背景下公司立法同样呈现出经理地位被不断强化的趋势。因此,正确界定并处理董事会与经理的关系,是公司立法与公司实践必须解决的问题。既不能失去对经理的控制,使董事会形同虚设沦为经理的附庸,又不能事无巨细,都由董事会决定,使经理无所事事。董事会与经理的关系是以董事会对经理实施控制为基础的合作关系。其中,控制是第一性的,合作是第三性的。在我国由传统企业领导体制向现代企业领导体制转换的过程中,需要重新审视董事会与经理的关系,不仅要在股东机构、董事会和监事会之间建立起有效的监督制衡机制,而且在公司经营阶层内部也要形成一定的分权与制衡机制,这也是我国的公司治理体系完善过程中正在探索和解决的一个重要问题。

在现代公司组织机构中,董事会虽为公司的常设机关,但所有的经营业务都由其亲自执行并不可行。在公司所有权与经营权进一步分离的情况下,在董事会之下往往另设有专门负责公司日常经营管理的辅助机构,这就是经理。但由于各国商业习惯与立法传统不同,各国公司法对经理的设置及其权限的规定也不相同。大多数国家的公司法,都将公司经理视为章程中的任意设定机构,即公司可以根据自身

情况,在章程中规定是否设立经理以及经理的权限等法律并不对经理的设置做出硬性规定。对此,《公司法》规定,有限责任公司和股份有限公司可以设经理,由董事会决定聘任或解聘,经理对董事会负责

(一)经理机构的职权

经理机构的出现与设置,使公司的管理活动进一步专门化,有效提高了公司经营水平和竞争能力,充分表明了所有权与经营权相分离后企业管理方式的发展趋势。从本质上讲,经理被授予了部分董事会的职权,经理对董事会负责,行使下列职权:

?主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议。

?组织实施公司年度经营计划和投资方案。

?拟订公司内部管理机构设置方案。

?拟定公司的基本管理制度。

?制定公司的具体规章。

?提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人。

此外,经理作为董事会领导下的负责公司日常经营管理活动的机构,为便于其了解情况汇报工作,《公司法》还规定了经理有权列席董事会会议

(二)经理的义务与责任

经理在行使职权的同时,也必须履行相应的义务,承担相应的责任。作为基于委任关系而产生的公司代理人,经理对公司所负的义务与董事基本相同,主要对公司负有谨慎、忠诚的义务和竞业禁止义

务。《公司法》对经理、董事规定了相同的义务。如果经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程规定的义务,致使公司遭受损失的,应对公司负赔偿责任。在国外,经理在执行职务的范围内违反法律法规或章程规定,致使第三人受到损害的,对第三人也要承担一定的赔偿责任。

(三)经理的聘任与解聘

以上内容仅为本文档的试下载部分,为可阅读页数的一半内容。
如要下载或阅读全文,请访问: <https://d.book118.com/738036125122006052>

