第一图书网, tushu007.com

<<中小企业财务战略与控制>>

图书基本信息

书名：<<中小企业财务战略与控制>>

13位ISBN编号：9787201042336

10位ISBN编号：7201042335

出版时间：2003-1

出版时间：天津人民出版社

作者：刘志远,刘超

页数：245

字数：170000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

内容概要

中小企业的成功来自于企业家对战略的把握能力和对经营的控制能力。
本收为中小企业家提供了一个如何制定现企业健康、快速成长的解决框架。
尤其注重实用性、操作性，是中小企业家成就未来的良师益友。

作者简介

刘志远，男，河北省石家庄市人，1963年8月19日出生。
1994年在南开在学获得经济学（企业管理专业）博士学位。
现任南开大学国际商学院副院长、会计学系主任，会计学会、中国注册会计师协会、中国会计教授会、中国内部审计协会、中国中青年财务成本研究会等全国性学术团全的理事

书籍目录

前言第一章　胸中有数——了解财务战备与财务控制第二章　明确方向——制定中小财务战略第三章　组织设计——建立中小企业管理控制系统第四章　把握未来——中小企业预算管理第五章　评价业绩——发现并矫正执行差异第六章　控制增长——追求可持续成长第七章　管理风险——控制中小企业风险参考文献

章节摘录

书摘　企业赢得竞争靠的是持久的竞争优势，而这种竞争优势只能来自于企业成功的战略管理。
前面介绍战略的目的就是保持企业的竞争优势。
有的企业没有战略也能取得成功，但这种成功是不能持久的。
如20世纪70年代后，许多日本企业并没有独特的战略，而是通过模仿美国企业，在有效经营上下功夫，也取得了相当的成功。
日本企业创造或推广的管理方法或技术如及时生产制（JIT）、全面质量管理（TQC）、目标管理（MBO）等给日本企业带来的丰厚的利润和广泛的赞誉。
但是，正如波特指出的，这些技术不是战略，它们只能提高经营有效性，不能给日本企业带来持久竞争优势。
进入90年代，日本企业的逐渐没落很好地证明了这种观点，它表明只有明确、有效的战略才是企业持久竞争力的惟一来源。
这也是当前战略管理流行的原因所在。
现在，许多企业每年都要花费大量的时间、消耗大量的资源来进行战略管理。
……书摘1　事业部型组织结构具有几个显著的优点：第一，它能使最高层管理摆脱日常的行政和管理事务，更多地考虑组织的未来发展方向——即战略决策问题，并有利于调动各个事业部的积极性和主动性；第二，这种结构使每个事业部都能集中处理其特定业务环境中的某些问题，有利于企业把握市场机会，对环境和需求变化做出迅速的反应；第三，这种组织结构易于调整，可以根据市场的变化以及公司战略目标的要求改变一个或几个事业部的产品，甚至增设新的事业部而无需改变企业组织的整体构造；第四，这种结构还有利于培养和训练管理人员，因为事业部经理同样要考虑市场、产品和技术等方面的问题。
对中小企业讲，事业部制结构的不足之处也是显而易见的，主要有：(1)组织机构复杂，管理费用较大；(2)集权与分权的关系比较敏感，企业整体的利益与事业部局部的利益难以协调；(3)重管理轻创新，不适合当今知识经济的需要，不适合以创新为核心特征的中小企业的需要；(4)事业部型组织结构主要以制造企业为对象设计，不能满足大多数以服务为主的中小企业的需要。
除以上介绍的几种组织结构类型之外，企业中常用的组织结构类型还有矩阵型、网络型等组织结构，它们一般只适用于大规模的企业，本书不再介绍。
上述几种组织结构类型适合企业不同的发展阶段。
在中小企业初创期，企业规模小，还没有成型的市场和产品，以创新精神为主导，这时直线型组织更适合中小企业及企业家的需要。
随着中小企业的成长，企业规模扩大，产品和市场越来越复杂，企业有了较为清晰的战略目标，开始采用职能型组织结构。
当中小企业进行了多角化经营，企业在不同的市场中竞争，企业家已不可能掌握和直接控制所有的生产经营情况，而企业规模的扩大也需要更多专业的管理者，这时事业部型组织结构就成为较好的选择。
四、组织结构设计程序　组织结构类型虽然很多，但任何一个组织结构都有三个相互联系的问题：(1)管理层次的划分；(2)部门的划分；(3)职权的划分。
合理的组织结构设计就是要正确处理这三个问题，组织结构设计的程序也大体可以按这三个问题的逐次解决来完成。
1．分解战略目标　战略决定着组织结构，在进行组织结构设计时首先要弄清楚企业的使命和战略是什么。
对总体战略目标进行分解，得到各种细化的目标和任务。
例如，茂生五金厂的战略是未来三年内实现模具配件销售收入增长300%，这个战略以生产和销售为中心，对其进行分解，就会得到许多具体的行动目标，如改进生产工艺、提高工人操作熟练程度、加强销售力量、筹措资金以购进更先进的生产设备等。
这些详细的目标和任务都需要有人来做，它们是企业日常经营的目标，是企业组织结构设计的基础。

2. 划分部门　将战略目标进行分解为一系列具体的目标和任务后，必须对这些目标进行充分细致的分析，并进行明确的分类，使性质相 同或相似的工作任务合并到一起组织一个单位，这样便形成了一个个专业化的部门。
划分部门的目的，在于确定组织中各项任 务的分配与责任的归属，以求分工合理、职责分明，有效地达到 组织的目标。
由于不同中小企业的生产特征不同，可以有许多不同的划分部门的方法，如按时间划分、按工艺流程划分、按服务对象划是没有意义的。
因此，内部分析对于制定适当的企业财务战略至关重要。
适合中小企业的内部分析方法不多。
一些内部分析详细、科学，但都需要大量的数据，这些数据或来源于长期的经营积累，或来源于大型的市场调查，这些对大多数中小企业来说没有现实可行性。
内部分析不一定是数量化的、精确的，有时企业家对企业本身的一些感觉往往对于制定企业财务战略更有意义。
(1)内部条件的构成　中小企业内部条件一般分为管理、营销、生产和其他等几个方面。
对于不同的方面，应了解和分析的内容不同。
管理：企业是否确立了战略管理思想；企业近期和远期目标是否可度量并为人所知；所有层次的管理者是否都在有效地进行计划；管理者是否很好地进行了授权；企业的组织结构是否适当；工作说明和规范是否明确；雇员的士气是否高昂；雇员的调动率和缺勤率是否较低；企业的奖励和控制机制是否有效？　营销：企业的市场细分是否有效；同竞争者比，企业是否有好的市场定位；企业的市场份额是否在提高；当前使用的销售渠道是否可靠、是否经济；企业是否拥有有效的销售队伍；企业是否进行市场调查；产品质量和用户服务足否良好；产品和服务定价是否恰当；企业是否有有效的促销、广告战略；营销计划及预算是否有效；企业的营销管理人员是否具有丰富的经验和受过足够的培训；营销的财务保障如何？　生产：原材料、零件和部件的供应是否可靠、合理；设施、设备、机器和办公室是否处于良好状态；库存控制政策与程序是否有效；质量控制政策与程序是否有效；设施、资源和市场的布局是否符合战略要求、企业是否拥有足够的技术能力；生产的财务　……

媒体关注与评论

前 言随着我国加入WTO，企业面对的竞争日趋激烈。
如何提高国内企业的竞争力以应对“ 入世 ”后的竞争态势，成为企业家、政府官员和学者们共同关心的问题。
与大型公司一样，中小企业也是一个国家竞争力的体现。
美国的拜格雷夫教授认为，不断创新、敢冒风险的企业家精神是美国最为重要的战略优势，而中小企业正是这种企业家精神的载体。
事实上中小企业对国家的经济发展和增强国家竞争力贡献很大，因此世界各国对中小企业的成长与发展越来越重视。
无论以什么标准划分，每个国家中小企业的数量大都在90%以上。
现在小企业热潮席卷全球，与企业大规模化一样，成为经济全球化背景下企业组织形态发展的两个趋势之一。
　同样，中小企业同样对我国的经济发展起到了不容忽视的作用。
当前，我国面临着两个挑战，一个是国际范围内的经济全球化，一个是国内由计划经济向市场经济的转型。
在应对这两个挑战的各种力量中，企业是最积极的力量。
在经济全球化进程中，维护国家利益的重要力量是企业的竞争力，而国内经济转型的成功也在一定程度上决定于企业。
中小企业在应对这两个挑战时，起到了独特而有效的作用，它们在创造财富、解决就业、支持创新等方面并不比大企业差，而且进步更快。
这是由中小企业 的特点和优势所决定的。
自改革开放以来，以乡镇企业为代表的 中小企业的发展是我国经济增长的一支重要力量。
因此发展中 小企业，增强中小企业的竞争力是我国赢得全球竞争、取得经济 发展的重要途径。
　但中小企业由于其自身的劣势，使其在经营中会遇到各种各样的问题，而且每个问题都可能是致命的。
但最根本的问题是多数中小企业缺乏有效的管理，在面临问题时不能采取正确、的 应对措施从而导致失败。
美国邓白氏（Dun&Bradstreet）公司的一项调查说，中小企业中90%以上的经营失败是由于糟糕的管理。
本书试图从财务角度探讨解决我国中小企业中“ 糟糕的管理问题 ”的途径。
对大多数中小企业来说，资金是最稀缺的资源，也是中小企业一切问题的焦点。
从生产到销售，从成本到收益，从发展计划到日常管理无不是围绕财务问题进行的。
因此，本书试图回答财务战略与财务控制如何支持中小企业的成长。
　本书的对象是成长中的中小企业。
成长阶段的中小企业家们就像驾驭着一只船从一条河里来到海洋。
在河里的时候，作为船长，他不用担心方向问题，也不用操心船员们的表现；他一个人就能应付大部分问题。
但来到海里就不一样了：没有方向感他必须为这条船确定一个航行方向，否则就非常危险；另外海里的风浪更大了，船员增多了，他要解决碰到的各种问题，同时主不要很好地控制船员们按要求行事。
为此，他需要把船员们组织起 来，为他们确定操作规范，使他们知道在不同情况下应如何去做，而不必总在等船长的命令，最终使这条船向着既定的方向前进。
本书就是为这时的船长——成长期的中小企业管理者准备的。
它将告诉企业家应如何为企业确定一个发展方向——财务战略，以及如何掌握员工的工作，掌握经营中的各种方面朝既定目标前进——财务控制。
希望这本书能够带着船长们在充满风浪的大海中达到成功的彼岸。
　……

第一图书网, tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com