

毕可义 编

公司(企业)的发展战略

探索成功之路



化学工业出版社

公司(企业)的发展战略

——探索成功之路

毕可义 编



化學工業出版社

内 容 提 要

公司(企业)的发展战略是一门新学科,国外也正在发展中。本书从战略角度出发,较全面、系统地介绍了公司(企业)的战略规划、管理组织与实践,人力资源管理与新产品开发等决策的选择与制订的方法、步骤。并通过世界上工业发达国家中几个企业在战略管理上正反两方面的经验,论证了战略对一个公司(企业)生存、发展的重要性和必要性。为了便于读者研究,每章都附有实例。全书内容新颖,适宜各级经济管理干部,特别是公司(企业)的管理干部和科技人员阅读。对经济管理专业的大专院校师生亦有参考价值。

公司(企业)的发展战略 ——探索成功之路

毕可义 编

责任编辑:王永美

封面设计:季玉芳

化学工业出版社出版

(北京和宜里七区十八号楼)

化学工业出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本 $787 \times 1092^{1/2}$ 印张 $9^{1/4}$ 字数 203 千字 印数 1—3,570

1987年3月北京第1版 1987年3月北京第1次印刷

统一书号 15063·3878 定价 1.90元

序 言

党的十一届三中全会以来我国进入了一个新时期。

在新的历史时期，广大干部，特别是企业的管理干部都面临着重新学习的任务，其中一个非常重要的方面，就是要学习经济管理知识，特别是学习公司（企业）管理的理论与实践。而公司（企业）发展战略这门学科是近几十年才发展起来的并日趋成熟，它的发展必将对公司（企业）的管理产生深远影响。

在当今时代，富有革新、创新精神的公司（企业）的发展战略，必然是经理（厂长）极重要的任务和职责，因为在公司（企业）的经营管理中，战略占有很重要的地位。公司（企业）的发展规划需要以战略为基础；公司（企业）的生产经营活动需要战略作指导。能否制订出正确的战略思想、方针和策略，对一个公司（企业）能否朝正确方向发展，能否取得成功，是十分重要的。

作为一位公司（企业）的经理（厂长），他必须突破原有管理的狭窄界限；他必须是有创造力的、有革新能力的、富有想象力的人；他必须有能力开拓新局面并适应新环境；他必须不断地适应公司（企业）的发展战略。一个成功的经理（厂长），应该把注意力集中在有效的目标，以及设想、趋势和灵活性的基础上，制订出符合实际情况的公司（企业）发展战略。总之，我们已经进入了一个新时代，发展战略——是公司（企业）生存和成功的关键。

全书较全面、系统地介绍了公司（企业）发展战略的基本原理、方法与实践，使我们对它的基本内容和主要特点有一个较全面的了解，以便对其中符合我国国情部分，经过分析和鉴别，有选择地从中吸取一些有用的东西。

本书在中国工业科技管理大连培训中心和大连工学院管理工程系教学实践中，引起了广大企业管理干部和学生的极大注意和兴趣，为了满足读者需要，对原讲义作了较大增删、修订，写成公司（企业）的发展战略一书。为了便于理论联系实际，在每章后面都附有实例讨论，供读者研究、此借，向提供实例材料的沈阳水泵厂、石家庄造纸厂、大连冷冻机厂、北京光学仪器厂、北京印染厂等单位表示感谢。

公司（企业）的发展战略是一门新学科，国外也在发展中，我们在这个领域也属于探索。所以在编写过程中，结合自己在企业工作多年的实践和体会，虽然尽可能较广泛地阅读了国外大量资料，在材料消化、提炼和结合我国实际等方面作了一定努力，但限于自己水平，书中不妥和错误之处，一定很多，恳请广大读者批评、指正。

作 者

1985年5月

目 录

第一章 概 论	1
第一节 资源转换	2
第二节 公司（企业）战略.....	10
第三节 公司（企业）战略目标.....	18
第四节 战略计划的历史.....	25
实例1.1 《沈阳水泵厂》 —— 开创企业管理现代化新局面.....	43
实例1.2 《通用电器公司》 —— 发展中的管理系统.....	49
第二章 环境与组织	59
第一节 公司（企业）的环境.....	59
第二节 公司（企业）组织设计.....	70
第三节 公司（企业）工作设计.....	82
实例2.1 《石家庄造纸厂》 —— 关于马胜利搞活企业的调查.....	93
实例2.2 《通用电器公司》 —— 建立一套衡量绩效的方案.....	99
第三章 组织与战略	108
第一节 现代管理组织的演变	108
第二节 最佳管理组织特点	120
第三节 公司（企业）的分权管理	140
第四节 公司的事业部组织	150

实例3.1 《大连冷冻机厂》	
—— 怎样进行改组联合的	161
实例3.2 《新行业有限公司》	
—— 迅猛发展的原因	168
第四章 战略规划与控制	174
第一节 战略规划	175
第二节 公司(企业)制订长远	
规划时常犯的两个错误	192
第三节 经营成果的衡量	200
第四节 一个战略规划失败的案例	208
实例4.1 《北京光学仪器厂》	
—— 在改革中加速管理现代化进程	212
实例4.2 《IBM公司的计划与管理》	218
第五章 人力资源与产品开发	227
第一节 人力资源的管理	227
第二节 经理人员与战略	237
第三节 产品的开发	248
第四节 开发新产品的战略	254
第五节 市场经营战略	262
实例5.1 《北京印染厂》	
—— 搞活企业的关键在于选拔人才	273
实例5.2 《皮尔京顿兄弟有限公司》	
—— 一项制造工艺重大的发明	279

第一章 概 论

党的十一届三中全会以后，企业管理现代化已被越来越多的人所重视。实践证明，企业管理现代化是增强企业素质、提高经济效益的重要途径。

公司（企业）象其它任何机构一样，只有不断为满足社会需要作出贡献方能生存下去。因此，对任何而且有抱负的公司（企业）经理（厂长）来说很重要的是要懂得，他们领导的公司（企业）怎样才能为满足社会需要作出贡献。

将经理（厂长）看作资源转换者是一种很有效的方法。从社会方面看，公司（企业）的存在理由就是把资源转换为所需要的产品。把劳动力、设想、政策、资金等等资源投入，通过公司（企业）转换为投入要素的提供者所需要的商品、服务、就业、市场和其它东西那样一些产出。公司（企业）经理（厂长）的工作就是设计并维持这样一种转换机构，使之产生连续的投入流和产出流，公司（企业）的生存有赖于这种连续不断的转换流。当我们说到公司（企业）经理（厂长）的社会责任时，主要关心的就是资源转换的效果和副作用。

公司（企业）经理（厂长）主要处理资源转换问题，它包括三个基本方面：

- （1）建立与资源供应者之间的连续不断的交换流；
- （2）设计内部转换技术；
- （3）对流出与流入进行综合与平衡。

第一节 资源转换

一、连续不断的交换流

在图 1-1 中表现了一个公司（企业）与每一个资源供应者的交换关系。对于某一特定公司（企业）来说，可能会与更为广泛的一些单位发生关系，不过基本概念是相同的。每一个资源贡献者提供一种公司（企业）所需要的资源，同时接受公司（企业）的产出流的一部分作为补偿。

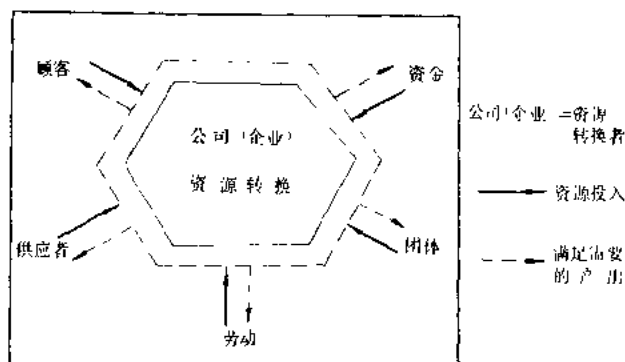


图 1-1 资源转换模型

一般地说，持久合作的基础是一系列条件，例如，职工关心的是工作的意义，就业的稳定性，控制是否适度，未来的机会以及工资以外的一整套福利；材料供应者需要的是持久的市场，及时无误的付款，合适的交货时间，与其相适应的质量标准等等；投资者关心的是偿付的不确定性到底有多大，对重大改变的否决权，或许还关心是否有一定的管理权。

因为持续不断的资源流是不可缺少的，所以明智的公司

(企业)经理(厂长)应当懂得:

(1) 预测每种资源供应者在他们愿意并能够进行持久合作的条件方面可能发生的变化;

(2) 亲自构想并推动人们去思考如何改进投入与产出的交换,使之对资源供应者是有吸引力的,并对公司(企业)也是可行的;

(3) 及早讨论变化的问题,使人们有时间在思想上、技术上和机构上进行调整。

公司(企业)经理(厂长)的社会责任的真正核心内容,是按照共同接受的条件维持资源流。在当今迅速变化的环境里,要反映出这种剧烈变化是一项非常困难的任务。它是通过经理(厂长)对变化着的环境需要认识和为适应这些变化所采取的步骤而反映出来的。

二、设计内部转换技术

每一个公司(企业)不论大小,都必须使它的产出要与资源供应者提出的要求保持平衡。这种兼顾两头的的能力部分地取决于经理(厂长)设计适合其特定公司(企业)情况的内部转换技术的水平高低。转换资源的方式对可能的产出有强烈的影响。因此,公司(企业)的经理(厂长)除了就保证连续供应资源的协定进行谈判外,还必须设计出有效使用资源的内部系统。

各公司(企业)都有自己把资源转换为产出的独特技术。这种内部转换技术不仅仅涉及效率问题,而且,将看到人们所期望的结果,包括有趣的工作,投资风险小,对环境污染最小,以及许多其它方面。因此,设计一个完善的内部转换技术是非常复杂的任务。

三、对流出与流入的综合平衡

吸引资源与设计转换技术固然很重要，但公司（企业）管理部门面临的决定性的任务则是如何把以下两方面结合起来。一方面，要对资源供应者的新“需求”作出反应；另一方面，要根据总产出对全面反应加以限制。对社会负责的经理（厂长）必须对资源供应者的需要作出足够迅速的响应，以维持所需要的资源的不断流入。同时，他们必须使自己的公司（企业）产出数量合适、品种搭配合适的东西以完成社会的委托，从而使公司（企业）生气勃勃。

这里，我们将不断探讨公司（企业）如何才能有效地应付变化的环境。一方面公司（企业）要不断地调整各种资源的投入与产出的交换关系；另一方面要不断地重新设计资源转换技术以产生所需要的结果。通过及时地作出适应新环境的调整，公司（企业）通常就能增加“产出”，从而对社会作出较大的贡献。

四、公司（企业）的管理部门

如前所述，与外部供应者的一系列相互关系问题有待于经理（厂长）去谈判解决并能够最有利地应用现有资源的内部转换系统。因此，公司（企业）的管理事关整个公司（企业）的生存和发展。当处理这些事务时，公司（企业）管理部门要有其独特的眼光，他们必须富有创造性，因为创造性是公司（企业）战略的最本质的要素，也是现代企业家的主要的、突出的特点。

公司（企业）管理部门要特别关心的问题是为公司（企业）选择优先目标。在一个多变的环境里，一个健康发展的公司（企业）虽然有许多种不同的选择，而且市场、财务、研究和其它职能部门的人员所提议的最佳行动路线也各不相

同，但是，其中只有几种是可行的。另外，有些人比另一些人对社会需要更敏感，愿意承担风险的程度也是因人而异。因此，为了采取联合一致的行动，就必须挑选出一两个目标，并具体制订出完成目标的计划。在这个过程中，只有当公司（企业）普遍地接受了这些优先目标时，方可能获得最优结果。

前面的描述虽然很简捷，但是，已经说明公司（企业）管理部门的任务是非常复杂的，正如处理任何复杂事物一样，非常有效的方法是把复杂的整体划分为较简单的部分。下面描述的大致步骤基本上是一种考虑公司（企业）管理问题的分析模式。它可以加快分析过程，并有助于综合作出有待采取的行动。

当然，每一个特定的公司（企业）都有一个独特的方面与其具体处境相适应。比如，在小的进口业务公司里，组织问题相对说来也许不那么重要，而今后的进出口政策却是关键因素；另一方面，新兴的电子公司的经理也许最为关心是技术和新的资金来源。

一般而言，最有用的步骤是这样的，它让人们系统地考察数目有限的（也是合理的）几个基本问题，同时，它又展示了极好的潜在的改进机会。这样一种考虑公司（企业）管理问题的方法要比详尽地列出可能出现的所有困难更加重要。

为了使公司（企业）管理部门始终持以向前看的观点，下述步骤非常有用：

1. 不断地把本行业中预计出现的机会与问题同公司（企业）的特长与短处相联系，在此基础上制订公司（企业）战略；

2. 用政策的形式把该战略清楚、有力地体现出来,用以具体指导公司(企业)各职能部门的领导;

3. 对于多种经营公司(企业)要为对几个业务单位进行平衡的经营组合战略作出计划,使各业务单位的战略与政策适应总体计划;

4. 建立一个组织来贯彻战略与政策,这就要明确谁做什么,而且还涉及到培养能沿着战略选定的方向奋力前进的关键人员的问题。

5. 最后,通过组织、指导与政策的实施,这就要求对业务活动加以规划、促进与控制。

五、设计公司(企业)战略

有许多因素对公司(企业)的未来发展产生影响,有些行业在扩大;另一些在缩小。从这纷繁的环境变化当中理出一点头绪来的一种切实可行的方法就是集中考察一个行业。进行行业分析的目的是对其增长情况、利润率,特别是对影响公司(企业)未来成功的关键因素作出预测。

对某一个特定公司(企业)而言,应对自己的长处和短处进行认真的估计,然后,通过把本公司(企业)长处与在本行业取得成功的关键因素放到一起加以考虑,这样就可以对公司(企业)的前景作出预言。

当然,这并不意味着公司(企业)只能被动应付,它可以采取一些步骤改变自己的力量,甚至通过它的行动可以改变整个行业的劳务与价格状况。总的来说,每个公司(企业)必须适应自己的环境,而公司(企业)管理部门必须对公司(企业)所面临的多种多样的环境加以比较并作出选择。

对公司(企业)活动的外界环境进行预测之后,公司(企业)的管理部门需要考虑的问题是:“面临这种环境,我们打

算做些什么？”“我们这个独特公司（企业）的使命应当是什么，为了完成这个目标我们必须采取哪些步骤？”

可以看出，确定公司（企业）合适的使命显然极其重要，而且也是很困难的。一个公司（企业）的主要战略如果是很有效的話，它必须：

1. 确定公司（企业）能提供的特有的服务，即产品的市场面以及如何促进这些服务；

2. 选择能提供上述服务的内部资源转换技术，使该公司（企业）有希望获得一些差别优势，而且可以向外界提供这种优势；

3. 根据环境的变化，确定把公司（企业）从现行路线转移到所期望的行动路线上的主要步骤；

4. 最后，建立用以衡量成绩的准则和标准。

任何公司（企业）的战略，若这四个方面不明确则都是不完整的。

设计战略时要判断的关键问题是承认哪些东西是不可变更的。因为，每个公司（企业）只拥有（或者只能争取到）有限的资源，公司（企业）管理部门除了发现未来的机会外，还必须从人员、外援、资金和其它资源等几个方面来客观地估计利用这些机会所需要付出的代价，然后才能决定哪些机会是我们力所能及的。因此，一定要注意使研究的目标是可以达到的。

六、制订政策

每个公司（企业）的经理（厂长）都应当积极参加制订政策。一方面因为用政策表达战略含义的过程是检查基本概念实用性的一种很好的办法，另一方面因为特别注意正确的解释战略的内容，从而使战略真正落实到公司（企业）各部

门的工作中去。

几乎所有的公司（企业）都需要在产品系列、顾客、定价和促销方面有政策性准则。其它类似的如有关研究与开发战略、生产战略和物质采购战略的含义也应当用政策表达出来。在人事方面，有关人员选用、报酬和职工关系的政策有助于获得所需要的人力资源。而有关资金分配与寻求资金来源的政策则是为获得财源服务的。应当指出，政策的一个重要作用是指明对这些或那些敏感的方面应当强调哪些，并且应强调到什么程度才能有效地反映出公司（企业）战略的特点。

为了适应新的机会和压力，公司（企业）大部分政策是着眼于变化。但是，在任何既定战略还在起作用的时候，一体化行动的前后一贯性是非常重要的。须知，政策是公司（企业）的管理部门确保这种行动一贯性的主要工具。政策渗透到公司（企业）的无数种日常活动之中，它有助于建立一种规范的、可预测的行动方式。

七、建立组织

无论在业务单位还是在总公司，战略与政策都是由组织执行的，否则再健全的计划也可能得到令人失望的结果。事实上，如果战略活动是在一个新领域里进行创业活动，那么效率不高、领导不力的组织就会带来灾难。

这里，所指出的是公司（企业）管理部门必须考虑什么样的单位才能最有效地完成战略任务，并以此来评价公司（企业）组织。有关组织问题，以后将详细研究。

八、战略实施

战略、政策、组织都确定之后，公司（企业）的管理部门必须极大地依赖基层领导。然而在这个行动的执行阶段中，

上级领导绝对不能完全放弃领导责任。

这个把可能性转变为现实性的工作需要大量的时间，而且，需要同公司（企业）内外的许多人进行接触。另外，有一些意想不到的困难必须要求现场解决。在这个过程中，经理（厂长）一方面在收集公司（企业）的实际服务质量的信息；另一方面在形成自己对服务质量的看法，这两方面对下述活动程序的计划工作都是极其有价值的。

图1-2简单描述了公司（企业）管理部门的活动程序，包括分析公司前景、制订战略、建立组织和指导实施等内容。

该图所示的简单程序说明如下：

首先，对于一个兴旺的公司（企业）来说，每一阶段都不同程度地影响着所有的其它阶段。例如，已建立得很稳定的政策（或者是组织）可能使某项刚提出的战略实施较为容易或较为困难，在这种情况下，政策（或组织）就影响了战略的选择。这种“逆流”由图左边的虚线表示。不过，虽然这种“逆流”总是存在着，但对于一个变化剧烈的公司（企业）来说，基本程序仍如图1-2所示那样。

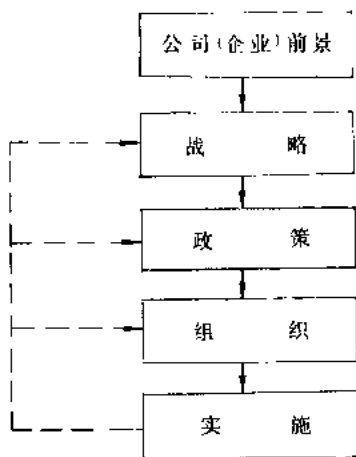


图1-2 公司(企业)管理部门的任务

其次，对多种经营公司（企业）而言，有必要对每个业

务单位的前景、战略和政策分别进行分析。在将这些业务单位的计划合并成公司（企业）的平衡计划的过程中，可能完全有必要对各业务单位的战略（或政策）加以限制，作一些修改。

再次，将战略、政策、组织与实施精巧地一体化之后，这种精巧性并不能永远保持下去。因为，环境的变化使公司（企业）本身的成功也要求有新的变化，因此，我们描述的那个一般程序要反复执行，微小的调整和改进将不断发生。然而，进行重大改变不论从资金的因素还是从人的因素考虑都需要付出昂贵的代价。因此，就象为生产一种新型汽车进行装备一样，某项特定的设计必须采用足够长的时间后，才能知道怎样把它用好，怎样收回投资。但是无论怎样，都应当认识到重新装备迟早是要进行的。

总之，各阶段之间的相互作用和不断进行修改的要求，并未减弱我们提出的这种基本模型的有效性，相反，这些附加的复杂因素使得我们有条不紊地思考问题提供了方便。

第二节 公司（企业）战略

一、关于战略概念

“战略”——是把公司（企业）的主要目标、政策和行动综合成一个协调的整体结构或计划。一个好的公司（企业）战略能有助于调动和分配公司（企业）的资源，使公司（企业）能根据其内部的能力，预期的环境变化，采取一个独特而又可行的发展计划，以求得公司（企业）的发展。

“目标”——阐明公司（企业）所要达到的是什么，以及如何取得成果。它确定公司（企业）及其下属各职能部门的一切主要活动项目。我们把那些影响到公司（企业）总的