

QIYUE
ZHANLUE
JIHUA

企业战略计划

王德民 著

大连理工大学出版社

(辽)新登字 16 号

企 业 战 略 计 划

Qiye Zhanlue Jihua

王德民 著

大连理工大学出版社出版发行 (邮政编码:116024)

大连理工大学电脑公司计算机排版 大连理工大学印刷厂印刷

开本:787×1092 1/32 印张:8 字数:170千字

1992年8月第1版 1992年8月第1次印刷

印数:1-2000册

责任编辑:罗 鸿

封面设计:羊 戈

责任校对:杜祖诚

ISBN7-5611-0553-3/F·97

定价:2.30元

F272

9

384616

内 容 简 介

企业战略管理是现代管理学科的一个重要领域，如何制订有效的战略计划是企业战略管理的基础。本书依据作者近几年的科研与教学成果，论述了我国企业制订战略计划的原理，并为企业具体制订战略计划提供了一套可操作性强的逻辑思路和实用方法。

本书可供高校管理专业的学生做教学参考书，对在企事业单位从事管理工作的人员也是很有参考价值的。

2009/136
12

序 言

商品经济的特点就是通过市场竞争，优胜劣汰，使那些能提供给使用者合格产品的厂商脱颖而出，从而也推动了整个经济的迅速发展。从每个企业的角度出发，为了图生存，为了提高社会效益，企业必须制订适应内外外部环境的科学的战略计划，才能战胜竞争对手，保持应有的市场份额，久盛不衰。而这本书的目的就是要系统地介绍企业战略计划的制订理论和方法。

企业战略计划是一种多层次性决策，包括：

1. 企业设想。企业要分析它与环境之间长期相适应的关系，表明为生存发展而提出的使命和经营思想，确定企业前进的大方向。

2. 企业总体战略。企业要提出一个时期的总方向和总任务，明确对内部各个经营领域和部门的一般要求。基本战略方案可分为进攻型、防守型和综合型。

3. 企业经营战略。在确定并建立支持总体战略的竞争优势前提下，在多样化经营的企业中，要为每种产品制订经营战略。

4. 企业职能战略。根据企业的不同职能部门的功能制订市场经营、技术开发、人员培训、财务与资金等职能战略。

5. 战略计划一体化行动方案。根据总体战略、经营战略和职能战略的要求制订战略实施活动方案，保证在时间和空

间上相互配合和支持，协调一致地形成一个一体化的行动计划。

为了使所制订的战略计划加强其科学性和有效性，企业要进行一般环境分析和经营环境分析。一般环境分析是指对企业的外部环境中多种外部因素所形成的机会和威胁，进行分析衡量；对企业内部环境中各种因素所形成的优势和劣势，进行分析组合。企业的战略决策就是要以其主要的优势配合主要的机会。经营环境的分析是对企业所从事的每个经营领域的前景以及自己的实力作出评价，为制订战略计划提供决策的依据。

企业战略计划的制订是一项很复杂的工作，涉及到方方面面，而彼此又互相影响、互相制约、变化多端。作者能系统地、层次分明地、由浅入深、由整体到基层，把企业的战略计划工作的理论和方法介绍给有关读者，这对企业战略管理的研究、完善、实施，无疑是一个好的开端。

当前正值深化改革，扩大开放和现代化建设进入高潮之时，这本书的发行出版，有重大的意义和影响，因为经济体制的改革开放，要求企业加快转换经营机制。制订战略计划则是企业转换机制的主要内容之一。为了能更好地加入国内外市场的激烈竞争，为了更好地了解企业内外部环境来制订战略决策，为了更好地利用战略目标来团结和鼓励广大职工的积极性，学习这本书都是会有很大帮助的。

余新民

1992年7月2日

目 录

序 言

第一章 企业战略计划概述

- 一、企业战略计划的产生与发展..... (1)
- 二、企业战略计划的概念..... (4)
 - 1. 企业战略计划的概念 (4)
 - 2. 企业战略计划与传统计划的差别 (6)
- 三、企业战略计划的制订过程..... (9)
- 四、企业战略计划的意义 (11)

第二章 企业设想

- 一、企业设想的概念 (14)
- 二、企业使命 (16)
- 三、企业管理思想 (19)
 - 1. 企业发展总目标 (19)
 - 2. 企业的利益团体 (21)
 - 3. 企业政策 (23)
 - 4. 企业文化 (24)
- 四、企业战略经营单位 (28)

第三章 企业一般环境分析

- 一、企业一般环境分析的原理 (32)
 - 1. 企业环境的概念 (32)
 - 2. 企业一般环境分析的基本过程和内容 (35)

3. 企业环境分析的信息	(37)
二、企业一般外部环境分析	(39)
1. 评价企业一般外部环境的主要因素	(39)
2. 描述企业经济前景和主要市场前景	(42)
3. 评价企业的主要机会和主要威胁	(45)
三、企业一般内部环境分析	(49)
1. 识别企业一般内部环境的主要因素	(49)
2. 评价企业一般内部环境的主要因素	(52)
3. 评价企业一般内部环境的主要优势和劣势	(55)

第四章 企业总体战略

一、企业基本战略方案	(58)
1. 集中战略	(59)
2. 市场开发战略	(60)
3. 产品开发战略	(60)
4. 创新战略	(61)
5. 一体化战略	(61)
6. 多样化战略	(63)
7. 合资战略	(64)
8. 紧缩战略	(65)
9. 抛弃战略	(65)
10. 退出战略	(66)
11. 组合战略	(66)
二、企业基本战略方案的评价与选择	(67)
1. 评价企业基本战略方案的适用条件	(67)
2. 企业总体评价	(70)
三、企业总体战略	(76)

第五章 企业经营环境分析

一、企业经营环境分析的概念	(80)
---------------------	------

1. 企业经营环境的构成	(80)
2. 确定行业环境与一般外部环境的关系	(81)
3. 行业环境分析的方法	(83)
二、行业结构分析	(85)
1. 行业结构	(85)
2. 评价行业特性	(104)
3. 行业细分	(107)
4. 未来行业设想	(113)
三、行业吸引力与企业经营实力分析	(119)
第六章 企业经营战略	
一、经营战略在战略计划体系中的地位	(129)
1. 制定经营战略的前提	(129)
2. 经营设想	(131)
3. 经营战略方案	(132)
二、价值链分析法	(134)
1. 价值链分析法的概念	(135)
2. 确定价值链系统	(138)
3. 定义企业价值链系统的方法	(145)
4. 价值链与竞争优势	(147)
三、企业的竞争战略	(149)
1. 低成本竞争战略	(150)
2. 差别化战略	(154)
3. 时间竞争战略	(162)
第七章 企业职能战略	
一、企业职能战略的概念和作用	(166)
二、企业职能战略的制订原理	(170)
1. 企业职能战略与职能部门结构	(170)
2. 企业职能战略的基本内容	(171)

3. 制订企业职能战略的基本过程·····	(172)
4. 职能战略的协调·····	(177)
三、主要职能战略·····	(179)
1. 市场经营战略·····	(179)
2. 技术战略·····	(184)
3. 财务战略与资金资源·····	(192)
4. 人力资源战略·····	(202)
5. 其它职能战略·····	(213)

第八章 企业战略计划一体化行动方案

一、企业战略计划一体化行动方案·····	(215)
二、制订企业战略计划一体化行动方案的 过程和方法·····	(220)
1. 战略资源分析·····	(220)
2. 战略预算·····	(222)
3. 战略活动协调·····	(228)
三、企业战略管理·····	(231)
1. 实施企业战略计划的组织问题·····	(233)
2. 实施企业战略计划的人力资源问题·····	(234)
3. 实施企业战略计划的控制问题·····	(237)
4. 实施企业战略计划的企业文化问题·····	(240)

参考文献

后 记

第一章 企业战略规划概述

现代企业战略计划的理论和方法，是在企业管理实践中产生、发展和完善的。它从一出现就显示出了强大的生命力，最终开创了现代管理思想的一个新领域——企业战略管理。企业战略计划是企业战略管理的基础，与企业传统的计划思想有本质上的差别。今天，结合我国国情，探讨制定这种计划的原理和方法，对指导我国企业管理实践，有着十分重要的现实意义。

一、企业战略计划的产生与发展

在国外，美国企业的计划演变过程较为典型地反映出现代企业战略计划的形成过程。在二次世界大战以后，美国企业为了适应经济增长的热潮，满足市场对迅速扩大生产能力的要求和寻求更多的资金来源，在传统的年度预算和财务控制的基础上，搞起了长期计划，这种长期计划在当时经济快速增长和企业单一经营的情况下，主要是通过统计方法，先预测出企业今后几年的销售收入，然后据此安排生产、供应、销售、人事和投资等各种职能计划，再综合编制成财务计划，即一种以财务控制指标为主的5年预算，规划企业长期的生产和经营活动。

进入60年代后，美国的经济增长热潮开始冷却，企业只要生产出产品就能在市场上卖掉的时代已成为历史。商业竞争加剧，企业多样化经营迅速发展，导致了美国企业第三次兼并浪潮。社会上，各种不同利益团体，如消费者、供应商、政府、银行等以不同方式，日益显著地影响着企业的经营活动。如何在这样的环境下提高生产效率和产品质量、降低成本、超出竞争对手的问题就成为企业经营管理的中心课题。企业开始从注重内部生产转向注重外部市场，同时寻找能够适应新环境的有效计划管理，于是就出现了经营战略计划。这类计划适应了多样化经营企业内部各个经营单位的需要，强化了它们的竞争能力，有效地改善了企业整体的经营绩效。

70年代后的美国环境比60年代更加动荡不安。能源危机、环境保护、电子领域中新技术的突破，企业进入国际市场角逐、通货膨胀和无法预料的外汇汇率变动等等，都加剧了环境变化的不确定性。在企业内部，那种因多样化经营而由各自独立的经营单位制订的经营战略计划，就需从企业总体上重新加以考虑，以保证企业取得整体竞争优势。这就产生了今天的企业战略计划。现在，以战略计划制订和实施为基本内容的企业战略管理，已成为企业一项必不可少的管理活动。

与此同时，与企业管理实践密切配合的美国各院校，开展了对企业战略计划的理论和方法的研究与完善工作。例如，在60年代大多数院校都开设了“经营政策”课，作为学生的必修课。70年代后，各商学院相继开设了“战略计划”课，以适应企业的需要。大约从70年代中期开始，美国各院校相继转入对战略计划实施方面问题的研究，逐渐形成了今天的企

业战略管理的理论和方法，而“战略管理”又列入了各院校的课程表中。

在东方，日本企业的计划演变也有一个与美国企业大致相似的过程。从50年代中期到60年代，日本工业企业也处于只要生产出产品就能卖出去的市场环境中，有效的设备投资是当时企业最关心的问题，因而，这一时期的长期计划直接影响企业兴衰。60年代后期至70年代，如何以大众消费社会为背景，提供满足顾客不同需要的多种多样的产品和服务，则成为企业经营的中心问题。于是以市场战略为核心的经营战略计划，受到了日本企业界的青睐。进入70年代的后半期，日本企业也面临着被迫适应国际环境剧烈变化所带来的一系列问题。例如，如何从企业整体出发减少浮动汇率风险，降低能源、材料和劳力价格上涨的影响，提高企业在国际市场上的竞争能力等，都是企业关心的问题，这些环境的压力，最终也将企业推进了采用战略计划指导其生产经营活动的时代。

在我国，绝大多数企业也经历了一个计划职能的演变过程。在这个过程中大致出现了指令性计划、指导性计划、生产经营计划、全面计划（包括滚动计划的综合计划）和经营战略计划等多种计划形式。在由国家下达的指令性计划和指导性计划的环境下，企业不是其计划的制订者，而仅仅是执行者。由于这两种计划的前提是为适应国家或地区的社会经济发展需要而编制，加之宏观经济管理体制的不完善和计划的科学性与精确性不高，使计划与企业自身实际情况和用户实际需要相差较大。同时，也迫使企业只关心生产，不关心市场需求变化，导致企业不能充分有效地发挥资源的最大效

益。随着我国经济体制改革的不断深化，企业环境发生了巨大变化。绝大多数企业完成了由“生产型”向“生产经营型”的转变，并作为一个独立的计划制订者，逐渐开始根据市场要求编制指导企业经济活动的生产经营计划。紧接着，滚动计划的概念引进企业，使企业在全面计划管理中注意长期计划和短期计划相结合的问题，同时也注意了对市场需要的应变能力问题。企业经营战略是近几年进入企业计划管理的新概念，它说明企业开始注意调整自身与环境的关系，考虑如何在产品、技术、人才和设备等方面，取得长期竞争优势问题。同战略计划相比，国内企业的长期计划一般表现为企业若干年的发展计划。这类计划大都是依据国家或主管部门的五年经济发展计划制订的，是一种以经济增长为前提的计划，偏重于技术和产品的方向性规定。因而，在实践中，企业正逐步用经营战略计划弥补其长期计划的缺陷。

总之，无论是国外还是国内，企业战略计划的形成和发展过程都表明它是企业管理的客观内容，是企业取得与环境长期平衡的必然结果。就我国企业而言，只要坚持“改革开放”，尊重商品经济规律，只要在经济发展中强调企业的活力，发挥其在国民经济中的积极作用，企业就不可避免地要考虑战略计划，最终走向战略管理的道路。

二、企业战略计划的概念

1. 企业战略计划的概念

从计划原理上讲，企业战略计划是一套关于企业长期利益最大化的有次序决策。具体地讲，是企业围绕其与环境长

期关系这一核心问题，从企业内部不同层次上系统地提出有关自身发展的方向和行动方案，用以指导企业整体经营活动，达到企业资源运用效率和效益完美的统一。

首先，企业战略计划是一种方向性决策，即企业决定其发展方向以及实现这一方向的决策。它主要从根本上回答这样的问题：未来的企业应该是什么样的企业？其面临的机会和威胁是什么？其具有的优势和劣势是什么？企业如何从经营管理的体制上以及资源的分配和运用上实现企业预定方向？企业确定的方向及其实现是长期的，最终是保证企业取得长期的最大利益。

其次，企业战略计划是一种多层次性决策，包括企业设想、企业总体战略、企业经营战略、企业职能战略和企业战略行动方案5个层次的决策。企业设想的决策是在充分考虑了社会、经济、技术和政治等方面的因素对企业的影响下，明确企业的使命、经营思想，以及与企业相关的各个利益团体的关系，确定企业在大环境中的地位 and 目的。企业总体战略决策是从总体上确定企业在经营方向、风险、投资和内部资源分配上的选择。在多样化经营的情形下，还要特别明确各个经营单位的关系，保证企业在从事的各个经营领域上取得协同化的效果。企业经营战略决策是确定企业在某一经营领域上对产品、市场、技术和其它竞争优势的选择，以支持和配合企业总体战略。企业职能战略决策是确定企业的各项管理职能对企业总体战略和经营战略有效支持的活动，从而将企业各部门各环节的活动，融合成一个有机的整体。企业战略行动方案决策是确定企业实现总体战略、经营战略和职能战略的具体行动的内容和步骤，是一套按时间顺序排列

的包括全部重大活动项目的计划，是企业战略计划一体化的最终结果，也是当前经营活动的具体指南。

再次，企业战略计划是一种受环境约束性决策，即企业比以往任何时候更注重其与环境的决策。在现代社会中，企业对环境的了解程度以及决策质量的优劣，即企业如何与环境保持恰当的长期平衡关系，直接关系到自身的兴衰存亡。这一决策，通过使企业内部能力与外部环境不断相适应，保证了企业战略计划的合理性、现实性、可靠性和一致性。

最后，企业战略计划是一种系统性决策，有明确和特定的决策过程。由于制订企业战略计划是一项复杂的系统工程，需要运用科学的决策过程去完成。这一过程对战略计划是否符合客观规律的要求有重大的影响作用。针对不同行业环境的企业，寻找出合理的决策过程或战略计划模型，是企业战略计划必须解决好的一大课题。

所以，企业战略计划是围绕企业与环境长期关系这一核心问题，从企业内部不同层次上提出的有关自身发展方向和行动的决策，用以指导企业整体经营活动，保证企业在满足社会需要的长期生存和发展中，实现资源运用效率和效益的完美统一。

2. 企业战略计划与传统计划的差别

企业战略计划与我国企业传统的计划思想有明显的差别。

一是制订计划的出发点不同。传统的计划是在企业的方向已确定的情况下作出的。例如，国内大多数企业的方向在其所属的“条条”和“块块”体制中固定下来，绝少变化。尽管企业有时也要根据市场和国家要求制订或调整经营计划和

长期计划，但往往是在现有的企业方向不变的条件下考虑计划问题。故而企业很少认真考虑：按现有的路子走下去是否合适？有无机会可以干得更好？等等。而企业战略计划则是从重新评定企业的方向开始，循序渐进地制订出一套适合企业长期发展的计划方案。对我国企业而言，就是要根据国家 and 职工对企业的期望，考虑社会的需要和企业自身的能力，重新检查和明确企业的经营任务和经营思想，塑造出符合客观要求的企业面貌，并以此作为企业计划的前提。这样，有利于企业和主管部门认识和理解企业在特定环境下的目的、地位和作用，指导企业主动适应环境需要，有效地发挥企业资源转换的效益，为社会提供更好更多的产品或服务。同时，也有利于行业结构或产业结构合理化。因此，企业战略计划与传统计划在出发点上的不同，将给企业注入新的生命力，带来新的机会和希望。

二是计划的方法论不同。传统的计划在处理信息上，采用演绎法或归纳法制订计划。演绎法是根据某一已知的大前提，进行推理，得到适用于个别情况的结论。例如，根据用户的订货意向，编制销售计划，并据此编制出企业的生产、供应、技术、设备等年度计划，最终形成企业的年度综合计划。归纳法是根据有步骤地分析个别情况，推理得出适合普遍情况的规律。例如，根据每一类用户的订货意向，估计企业未来的销售形势。然而，今天的企业环境使传统的计划方法受到了极大的挑战。环境的急剧变化，日益复杂和难以捉摸的不确定性，不仅使原来似乎很清楚的个别情况变得模糊不清，而且那些已熟悉并沿用多年的大前提也似乎不那么可靠了，“计划不如变化快”、“计划只不过是一种形式而已”等看法，

就是传统计划方法论不适应今天环境要求的一种反映。而企业战略计划则采用了以假设法为主的方法论建立计划模型。假设法是从被认识的问题总体出发，在基本掌握问题的总体结构基础上，把重要的逻辑关系定为“假设”，通过验证，阐明适合于个别情况的大前提。假设法使企业战略计划能够在错综复杂的事物中，大胆抓住问题的主要方面，找出解决问题的具体答案。从而在根本上解决企业面临的困难。假设法也使企业管理人员更加深入地理解企业经营的基本问题，摆脱就事论事的困扰，作出有远见的决策。

企业战略计划与传统计划在出发点和方法论上的不同，实质上是一个问题的两个方面，正是假设法有可能使企业在复杂的经营环境下，重新认识自身的出发点，导致对企业的崭新认识，形成一套战略计划体系，以相对稳定的不变（即出发点）去解决一定范围内不断变化的经营问题。

三是计划的深度不同。从长期计划看，企业战略计划比传统的长期计划更科学、系统和明确，大大改善了传统长期计划的质量，具有很强的指导意义。从当前经营计划看，企业战略计划使企业经营与长远发展结合得更加紧密、更切合实际，具有很强的约束或统帅全局的力量。使当前经营计划的每一项安排，都与企业战略计划密切相关。换句话说，企业战略计划是传统计划理论和方法的新发展，其制订和实施的全过程，就是现代经营管理的一种新思想——企业战略管理。所以企业战略计划与传统计划相比，一方面计划综合的深度增加，整体协调性更强；另一方面计划实施的深度增加，可操作性强，与企业短期经营计划衔接更紧密，从而成为企业战略管理的基础。