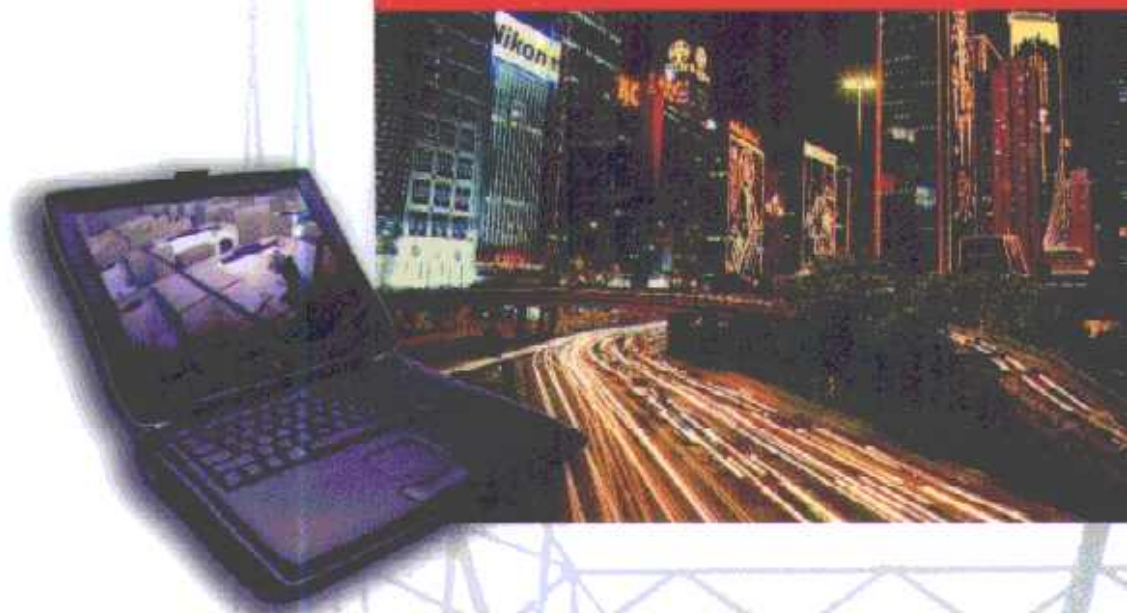


电力行业工商管理培训案例教材

企业战略管理



中国电力企业联合会教育培训部 组编

吴大器 主编

中国电力出版社

812

F270
W8C---

电力行业工商管理培训案例教材

企 业 战 略 管 理

中国电力企业联合会教育培训部 组编

吴大器 主编

中国电力出版社

内 容 提 要

本书是配合工商管理培训企业战略管理教学的一本案例教材。

企业战略管理学科的内容十分丰富,本书编选了30个案例,绝大部分案例都结合了电力企业实际,具有较强的针对性和实用性,少部分案例虽不是电力企业的,但涉及的问题带有普遍性,因此对电力企业如何进行战略管理具有启发和指导意义。

案例是工商管理培训中最重要的教学工具。通过本书案例结合教材各章内容,以点带面,使学员在仿真情境中学习、探讨、推理、分析,理论联系实际,可以帮助学员更好地理解企业战略管理的有关理论,提高管理水平。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/吴大器主编.-北京:中国电力出版社,1999
(电力行业工商管理培训案例教材)
ISBN 7-80125-981-5

I. 企… II. 吴… III. 企业管理-教材 N.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(1999)第05619号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999年4月第一版 1999年4月北京第一次印刷
850毫米×1168毫米 32开本 6.25印张 156千字
印数 0001—5000册 定价 14.00元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

前 言

为推动搞好全国电力行业大、中型企业管理人员工商管理培训工作，提高培训质量，力求在培训内容上能够更紧密联系电力企业的实际，做到突出培训重点、因材施教；在教学方式上更好地适应在职人员的特点，采用案例、研讨等启发式教学，加强培训的针对性、实效性和实用性，提高电力企业领导人员的综合能力和水平，中电联教培部和中国电力教育协会管理人员培训委员会共同组织武汉水利电力大学、北京电力管理干部学院、上海电力学院、长沙电力学院、东北电力学院、华北电业联合职工大学、华中电业联合职工大学、西北电力职工大学、成都电力职工大学的数十位教授、专家和高级专业技术人员，在深入调查研究、广泛收集大量电力企业实际案例的基础上，吸取国内外典型案例的编写经验，按照国家经贸委制定的“指导性教学方案”的具体要求，分类编写了《社会主义市场经济与现代企业制度》、《公司理财与财务报告分析》、《市场营销》、《电力工业商业化运营与电力市场》、《企业战略管理》、《人力资源开发与管理》、《领导方法与领导艺术》、《管理经济学》等八册案例教材。

案例教学是工商管理培训中重要的教学手段之一。通过案例教学，使学员能在深入学习理论知识的同时，通过一个个活生生的案例，充分发挥学员学习的主动性和积极性，促进其对有关问题进行思考、推理、判断、分析和决策，从而有效提高管理人员独立分析和解决实际问题的能力。

这次工商管理培训系列案例教材的问世，对于电力企业管理人员在培训中开拓视野、更新观念、增长知识，提供了良好的条件；对于加大教学改革力度、改革和完善工商管理培训教学内容、改进教学方法和手段，是一次有益的尝试；对于提高全国电力行业大、中型企业管理人员工商管理培训以及学历教育的质量，必

将起到积极的促进作用。

本册案例教材是根据国家经贸委培训司颁布的工商管理培训《企业战略管理》课程教学大纲的内容编写的，可作为该课程教学配套的辅助教材，也可作为领导干部通读的参考书。本书由上海电力学院吴大器主编，参加编写的有上海电力学院、华北电力职工大学、成都电力职工大学、长沙电力学院等。各章主要编写人员如下：第一章，吴大器、姜悦农、付涤先；第二章，吴大器、姜悦农、邓达、古洪平；第三章，吴大器、姜悦农、刘鸣瑛、郑逸萌、欧阳培、张凯、郭子仪、付涤先；第四章，吴大器、邓达、古洪平；第五章，吴大器、姜悦农、付涤先；第六章，吴大器、姜悦农、芮崑、赵一蕾；第七章，吴大器、姜悦农、郑逸萌、欧阳培、张凯；第八章，吴大器。在本书编写过程中，参考了一些书籍、报刊及其他文献资料，吸收了相关的研究成果，在此一并向有关作者表示感谢。本书由主编吴大器、执行副主编姜悦农统稿、修改、定稿。

本书编写过程中，始终得到了中电联、国家电力公司及有关单位领导的热情指导和帮助，在此一并向有关领导及作者表示衷心的感谢。案例教学在我国刚刚起步，本系列案例教材中也难免存在一些缺欠和不足，不妥之处敬请读者批评指正；同时希望各网、省电力公司各级领导及培训院校的广大教师，对本教材提出补充及修改意见，帮助我们共同搞好教材建设，不断改进教学内容和方法，进一步提高工商管理培训的质量，取得更好的培训效果。

中电联教培部

1998年10月

第一章 企业战略管理总论

【案例一】 把握企业使命的一次 董事会决策

公司会议室内灯火通明，地处沿海的某大型火电厂的光明实业总公司董事会会议已经连续开了3天。为顺应“公司化改制、商业化运营、法制化管理”的需要，会议讨论了公司多种经营实施产业多元化的“九五”发展规划。公司董事们围绕着公司的经营目的、发展定位、企业理念和社会责任等，就外部环境和内部条件所发生的变化对上述方面产生的影响，分别表达了自己的意见。显然，决策层的议案，事关公司的发展，是关系公司命运的战略决策。

一、基本情况

该火电厂是国家重点工程，规划总装机容量为240万kW，一期工程于“八五”期间开工建设并已投产。在“电为核心，多种产业，三大支柱，协调发展”方针的指引下，结合三项制度改革和减人增效的实施，该火电厂于1993年在原有电厂筹建处经营部的基础上，组建了独立核算、自负盈亏、同属一级法人地位的实业公司、器材公司、运输公司、燃料公司等4个多种经营实体。两年多来，已安置待岗人员70余人，安置职工子女和社会富余人员60余人。其中，除实业公司经营不够理想外，其他3个公司的经营总收入达8000万元，实现利润达940万元，但主业以外的收入仅1100余万元，占13.75%。1994年初，根据发展多种经营的需要，在实业公司基础上组建了实业总公司，加强了统一管理，将其他3个公司的一级法人资格调整为非法人实体，使其仅负责生产经营，在财务上，由总公司统一核算，集中理财，同时，制定

了有关产值、利润指标，由总公司负责考核。随后，又成立了工程公司、劳动服务公司、粉煤灰公司和内联的精细化工厂等非法法人实体。上述公司的经营业务仍以原有主业部分为主。目前实业总公司已有公积金 2000 万元。

此外，该火电厂二期工程已完成可行性论证，由中方和外方共同合资建设，将在“九五”期间动工。

二、近几年动态平衡管理的启示

董事会会议对实业总公司实施战略动态管理的若干做法给予了充分的肯定。

(1) 实业总公司坚持立足电厂、服务主业的方针，适时实现了器材、运输、燃料等实体的成功转制，成立了背靠主业、服务主业的工程、劳动服务、粉煤灰等实体，并取得较好的经营业绩和社会效益，这说明把建立主业紧密型实体为主、主业相关型实体为辅作为近期发展多种经营的思路是切实可行，符合规律的。

(2) 坚持合法纳税，依法经营的方针，较好地坚持了统一税法，公平税负，简化税制，理顺分配关系，规划分配格局的税制改革原则，这些做法既实现了与国家一系列经济改革政策的接轨，也从整体上减轻了多种经营的税负，为多种经营形成了新的积累。

(3) 坚持集中资金、统一理财的方针。通过调整管理体制结构，形成了以总公司为管理中心的基本格局，并取得了资金集中，税负减少，成本得到控制等明显效果。

(4) 坚持适度规模，实事求是的方针。总公司克服了急躁冒进，盲目走向市场的不足，对面向社会产业的实体投资，实现了小范围拉开；对效益欠佳的实体，在科学的分析后，对扭亏乏术的进行了关、停、并、转，形成台阶式前进的格局。

三、思考的问题

实业总公司董事会会议的中心议题有两个。一是多种经营组织体制的改变，是否符合实际需要？其实质是什么？为什么？二是根据上述基本情况，该实业公司多种经营“九五”发展战略应如何制定？概要性战略应如何表述？

四、决议案

董事会会议形成的议案要点如下。

(1) 多种经营组织体制议题。1993 年多种经营组织体制属于两级法人型类型，即火电厂作为主办单位为一级法人，它是多种经营的投资中心，而组建的 4 个多种经营实体为二级法人，它们是独立核算、自负盈亏的利润中心，该类型特点是实行两个层次的法人负责体系。该体制适用于电力多种经营的初创阶段。1994 年改制后的多种经营组织体制属于集中统一型体制，即成立实业总公司，对多种经营实体实行集中核算和管理，设置相应机构和人员。该类型特点是实业总公司为法人企业，所属的多种经营实体是非法人企业，总公司是投资中心、决策中心、利润中心，而所属实体是成本中心、业务中心。该体制适用于电力多种经营从初创向发展阶段的过渡环节。该多种经营组织机构转制符合实际需要，是电力多种经营走出启蒙，走向发展的标志。董事会确定聘请高等院校的管理学教授结合集中统一型体制理论，进一步制定实业总公司管理体制的运作制度，围绕建立所属实体的成本中心、业务中心的工作，开展总公司范围内的“抓管理，定层次，讲预算，定责任”的练内功活动，以进一步完善符合实际情况的集中统一型体制。

(2) 多种经营的发展战略问题。董事会通过的总公司发展规划要点分为 3 个阶段。第一阶段（今后 2~3 年）是：集中理财，苦练内功，聚财力，聚精兵，聚人心。第二阶段（二期工程期）是：以二期工程为圆心，众星拱月，宏管微放，效益大发展。第三阶段（21 世纪）是：集团化、产业化、多元化、外向型，龙腾虎跃，精益求精。具体地说，第一阶段要以积蓄经济实力，凝聚员工人心，建设精兵强将为目标，围绕 1998 年的二期工程发展多种经营，奠定资金、人员、现代化管理的基础；第二阶段要紧紧围绕二期工程这一特定的轴心，发展相关的工程公司、房产公司、近海航运公司，实行宏管微放型体制，并以取得最佳经济效益为发展宗旨；第三阶段则要在集团化、产业化、多元化、外向型上形成多

种经营的龙腾实体（核心企业）和虎跃实体（支柱企业），建立扩展海外的涉外实体，使总公司在国内电力系统多种经营领域居于领先地位，走在社会、经济效益的前列。

五、点评

光明实业总公司董事会的决策者们牢牢把握住企业使命，对公司经营的总方向、总目标、总特征进行了理性的思考。面对变化了的外部环境，他们认真地思考了企业定位，进行了适度的结构性调整，肯定了对多种经营组织体制进行调整的方案，明确了“九五”期间的多种经营发展规划。这次董事会决议准确地把握了企业的使命，在围绕总方向上，提出了组织体制转型的设想；在制订发展战略时，划分了3个发展阶段并确定了各阶段的具体目标；适时提出了围绕火电厂二期建设拓展新经营领域的策略。以上措施都不同程度地反映出董事会决策者把握使命，总揽全局的能力。从他们的实践中，可以悟出一个很明白的道理：在任何情况下，把握住企业的使命，也就把握了企业的未来，这是电力企业领导干部迫切需要培养的素质。

【案例二】 实施体制创新战略， 推进公司化改制进程

我国电力工业正在“公司化改制，商业化运营，法制化管理”的改革步伐中阔步前进。按照“产权清晰，权责明确，政企分开，管理科学”的要求，新近兴建的大型火电厂在新厂新办法的实践中，已经或正在进行公司化改制的探索。大型火电厂体制创新，代表着中国特色电力工业改革的方向，具有深远的历史意义。

一、勇于攻坚的探索

上海外高桥发电厂在实施创新战略的进程中作了极富挑战性的探索，他们既勇于攻坚，也勤于思索，为面向新世纪的火电厂体制改革提出了新的目标。

1. 把握方向，明确战略目标

新厂新办法要求按照科学先进的管理组织方法设置机构，配备人员，制定制度，同时跟踪国际先进水平，建立现代企业管理模式。外高桥电厂以人员精、机构简、管理新、质量高、效益好为建制的方向性目标，实施了厂长负责制和事业部制的组织形式，并以“两手都要抓，两手都要硬”的姿态，加强了基础管理、专业管理和综合管理，实施了职工思想教育工程、企业凝聚力工程和人才资源开发工程，不同程度地培育了相应的企业文化和企业精神。在把握上述基本方向的前提下，又因地制宜、循序渐进地明确了阶段性战略任务，提出了“创建国产设备一流火力发电厂”的努力方向，制定了建厂第一阶段三步走的战略目标，即在1994年建厂以后若干年内，第一步成为电力部安全文明生产达标企业，第二步成为电力部双文明单位和上海市文明单位，第三步实现国产设备一流企业的目标，为最终建成具有国际先进水平的现代化企业打下基础。目前第一阶段三步走的战略目标已如期实现。事实告诉我们，高瞻远瞩地实施创新战略，是大型火电厂体制创新的必由之路。

2. 初露锋芒，振兴民族电业

外高桥发电厂始终注意把振兴民族电力工业作为新厂新办法实践的座右铭。事实上，学习国际上大型火电厂的先进技术和管理经验，借鉴其科学性与先进性，以促进我国电业工业与国际惯例接轨，是实施新厂新办法的重要内容，但如何从建设有中国特色社会主义的实际出发，使之与中国国情融合，是不可能从全盘模仿中找到答案的。外高桥发电厂领导与员工强烈的振兴民族电业的责任感为体制创新取得累累硕果起到了巨大的作用。

外高桥发电厂把振兴民族电业、发扬民族精神作为“勤奋认真，追求卓越”的企业精神原动力。他们把一期工程的4台30万kW国产引进型机组的运行和管理作为自身担负的伟大使命。“只有民族的，才是最革命的”，“用社会主义市场经济观念，建设好具有中国国情的电厂”等电力部领导的殷切期望，和全厂员工的

心愿形成了强烈的共鸣。几年来，该厂的领导坚持了人本新理念——人是企业的生命，他们注重精神文明建设，创造了宽松和谐、雅致优美的氛围，建立了以人为核心的七项制度，完善了职工继续教育体系。同时，该厂领导坚持了管理创新路——向管理要效益的工作主题。他们注重内部管理的创新，较好地处理了借鉴创新成果和企业内自我创新两者之间的关系。通过贯彻“走出去，引进来为我所用”的方针，引进了无锡小天鹅集团的“末日管理”思路，在全厂职工中形成了“拼搏进取，缩小差距”的思维方式。从海尔集团引进了“日清日高”的管理思想，设计实施了电厂生产运行“零缺陷管理”的有效方法，由先进的计算机完成当天的警告显示，突出了实效。此外，该厂领导还坚持了务实求发展，即淡化过程，重视结果的操作程序。他们采取了由内到外，先易后难，苦练内功的有效步骤，如在建厂初始时期明确首要目标是企业内部的科学管理，随后又不断跟踪火电厂技术的发展、变化，加快电厂硬件建设，保证了电厂技术质量的保值增值等，这体现了扎扎实实，一步一个脚印的求实风格。国产设备机组的运行和管理，有了振兴民族电业的核心主题，在短短几年内，已初露锋芒，首战告捷。

二、勤于破旧的思考

他们认为影响火电厂体制创新的障碍有三大方面。

1. 车间式的闭环发展模式

一般情况下，大型火电厂建厂后的一个阶段，着力进行精简、高效的组织建制，抓住人员的选、培、考环节，开展全厂范围内的物质文明、精神文明建设，培育企业精神，拓展企业文化，坚持健全质量、安全保证体系，完成各项技术经济指标是必须的。但从科学管理的高度来看，上述环节仅仅是企业全面管理的一个局部，或者只是企业内部的管理方式而已。从管理理论上剖析，只有实行包括企业战略、资金筹集、产品销售、成本质量控制、电力市场等在内的全面管理过程，实现开环发展模式才可能进行体制的全面创新。从不少大型火电厂的管理范围可见，大部分还处

于车间式的闭环发展状态，通常从这些电厂的财务运作、成本核算内容的不计算盈利、单一的成本记录等方面已反映出闭环的实质。外高桥发电厂领导只有舍弃闭环，坚持开环，才有体制创新的深入发展。能否实现闭环向开环的战略转折，是大型火电厂体制创新再上新台阶的焦点所在。

2. 多元化投资主体与法人治理权的明晰认定

新建的大型火电厂，通常都体现了集资办电的方针，在投资主体多元化后，从有限责任公司股份构成上反映为国家、地方集资，地方与电业系统共同所有，其中电业系统所占资产的参股份额不占主要部分。这就带来了火电厂治理权的归属问题。目前，大部分新建的大型火电厂都由所在省（市）电力公司代管，从而极有可能陷入旧有的电力系统所属电厂主体单一化管理的惯性模式，与投资所有者和法人治理权的规范化产生差异。作为省（市）电力公司，本身拥有庞大的自有资产和众多直属电厂，在对投资主体多元化的电厂进行代管时会不自觉地照搬传统做法，把任务指标作为指挥管理的主要方面，而忽略资产保值增值和盘活存量，淡化了新建电厂的投资效益。根据已有经验，只有明确认定新建大型火电厂的治理权，以独立发电公司（或相关大型电厂的联合发电公司）的地位来处理与所在省电网的联系，同时将资金运作、资产保值增值的灵魂移位到发电厂自身，这样才有体制创新的法律保障。能否实现发电厂法人治理的彻底化，是大型火电厂体制创新再上新台阶的关键所在。

3. 经济、技术双元中心并举的观念重塑

按传统的观点，大型火电厂是以生产的安全、质量为核心的技术管理型中心，在今后的火电厂管理中，技术中心的性质是不会有削弱和变化的。但面向市场和社会的独立发电公司必须进行经济、技术双元中心的观念重塑，尤其是经济核算中心的建立，已成为当务之急。通过对大型火电厂进行抽样调查可知，经济核算和资本运作的意识在电厂的领导层、管理层和运作层中比较薄弱，财务预算和成本控制手段也十分有限，原有的群众班组

核算优势几乎名存实亡，计算机网络可以发挥的数据功能尚无施展空间……，因此不加强经济核算和控制，体制创新就会缺乏动力支撑。显然，大张旗鼓地进行大型火电厂双元中心并举观念的重塑，建立火电厂经济核算和资本运作的管理体系，牢固树立以成本为中心的管理理念，应该成为火电厂体制创新的重要工作。经济、技术双元中心的确立，是体制创新的战略性突破，也是大型火电厂体制创新再攀新高峰的关键。

三、敢于创新的发展

外高桥发电厂提出了体制创新的根本之路——实行公司化改制。他们认识到，大型火电厂的体制创新是一项系统工程，不少大型火电厂的新厂新办法实践已经在火电厂的内部管理和提高经济核算地位上迈出了坚实的步伐，这些都为火电厂体制创新积累了基础。事实上，我国大型火电厂已经具备了体制整体创新的实践条件，公司化改制势在必行。

根据管理理论，实施体制的系统创新，必须做好内、外环境的系统分析。外高桥发电厂在这方面作了有益的探索。通过建厂四年来的实践，该厂实施了系统的内部创业战略，一方面，形成了机构精简、层次减少、效率提高的扁平式事业部制组织建制，初步确定了严格把关，精选人员，加速教育与培训的团队素质保证机制，实行了生产运行“零缺陷管理”的方法，建立了使电厂技术设备、计算机系统和通信技术维持先进性能的程序，以人为本，政令畅通，两个文明齐头并进，展示了蓬勃向上的生机，同时，由于客观环境造成的闭环发展，缺乏法人治理机制和经济管理的附属性等现象，不同程度地阻碍了创新进程，更引发了体制创新的深层次思考。另一方面，就外部宏观环境而言，全国电业工业的“九五”改革，要求进行以资产为纽带的发电公司改制，网厂分开，电力竞价上网，这些都推动着该厂向发电公司改制的方向发展。因此，内、外环境的有机组合表明，外高桥发电厂已有了一个体制系统创新的较好环境氛围，实施公司化改制已经水到渠成。

1. 理清现有产权关系，确立独立的市场主体地位

外高桥发电厂所处的地理环境，具备了发展二期、三期的有利条件，应不失时机地抓住机遇，理清现有产权关系，确立自己独立的市场主体地位。可以注册成立发电有限公司，按照《公司法》规定，形成规范的组织建制，运用筹资功能制订发展规划，增进投资主体的多元化，通过平等主体间的协议来协调发电有限公司与省（市）电力公司之间紧密的调度关系，成为名符其实的发电侧电力市场的主体，以真正适应市场经济发展的需要。

2. 循序渐进，建立分权制衡的权力机制

现代企业制度下的产权清晰要靠完善的公司治理结构作保障。外高桥发电厂应依法形成分权制衡的权力机制。改制前后如何衔接相关的权力机制，是十分敏感的话题。对此可以采取循序渐进，分几步走的方案，在处理“老三会”与“新三会”的过渡方案中，可采取权力兼职平衡原则，即“‘新三会’为主，‘老三会’为辅”的做法，也就是说，企业的全面经营管理围绕“新三会”展开，“老三会”起辅助、监督作用。建议的分权制衡机制可用图 1-1 表示。

有必要指出，党委是企业的政治核心，在振兴民族电业的国家大型发电厂中，要体现中国特色，创建东方企业文明，党委的作用任何其他形式都代替不了的。忽略了这一点，也就失去了中国式发电厂体制创新的魅力，所以在改制过程中，要特别强调。

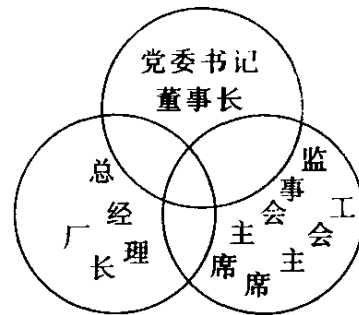


图 1-1 建议的分权制衡机制简图

3. 审时度势，坚持权变的改造观

大型火力发电厂的公司化改制，应当时时坚持权变的改造观，这是辩证唯物主义的观点。不言而喻，电力企业所面临的内外环境处于不断的变化过程中，公司化改制必须考虑、体现“变”的观点，在变中求生，变中求进。解放思想、实事求是、明确方向、全员推进是坚持权变的动力，这就需要在全体员工中构筑公司化改制的蓝图，加大电力市场改革趋势

的宣传力度，开展全员爱厂、献计献策的系列活动，组织学习系统内外的典型经验，以便使权变扎根在稳固的基础上。同时，坚持改制的连续性、可行性是推进权变的支柱的观点。所谓连续性是指变化与前进的关系，是前进过程与目标的关系，它们是一种客观的必然联系，而不是互相割裂、互不相关的两个方面。所谓可行性是指过程的可操作性，变化应该符合实际，易于推行，应从实际出发，满足于实际可能。把握好上述两个方面，公司化改制进程就能够在符合规律的运作中取得比较理想的效果，完成体制创新的攻坚任务。

4. 以成本为中心，构建新型财务体制的初级立体网络

在探索适应网厂分开要求的电厂管理模式和运作机制时，要树立以成本为中心的管理理念，必须构建新型财务体制，并精心设计过渡阶段的财务初级立体网络。必须确保国有资产的保值增值。外高桥发电厂在开展以成本为中心的第二次创业过程中，以“精细管理”为主线，同时把电厂管理软件和管理自动化工程建设作为基础性基础，把加强成本计划管理，加强成本切块、分级管理，加强成本核算、分析和控制，作为完善成本管理运作机制的主要举措，确定了阶段目标的进度表，并开始认真设计财务初级立体网络，为实现公司化改制提供了经济运作的程序保证。

四、点评

外高桥发电厂在深化改革的过程中，从战略高度提出了体制创新的命题。已经进行的二大方面战略实践及对影响体制创新的三个障碍的思考，反映出他们学习企业战略管理理论后带来的新气象。他们抓住了公司化改制这一战略重点，布署了该战略实施的四方面工作，符合电力工业“九五”发展的系统规划。如果更多的电力企业都能在战略创新上从身边的事情做起，电力工业改革的步伐必将更加骄健。

思考题

你认为体制创新是不是电力工业企业“九五”改革的关键？为什么？

【案例三】“新飞”腾飞的奥秘

——创新战略

河南新飞电器有限公司 10 多年来,企业的综合实力实现了令人瞩目的腾飞,从一个濒临倒闭的小型地方军工企业发展成为国家大型一档企业和国家机电产品出口基地;资产总额增长 1000 多倍,达到 11 亿多元;生产能力发展到年产 160 万台电冰箱(柜),产品由一个系列 3 个品种发展到 5 大系列近百个品种。新飞 12 年累计完成工业总产值 64 亿元,利税 11.5 亿元,相当于为国家赚回了 78 个年产 10 万台冰箱规模的企业。

新飞之所以取得了以上的成就,原因是多方面的,但实施了一套创新的战略是重要方面。

一、领导观念创新

新飞的领导有一股勇于争胜、不断学习、永不止步的韧劲。强烈的以振兴民族工业为己任的时代责任感,使新飞的领导敢于迎接世界名牌的挑战,提出了“国内争第一,国际创一流”的口号,决心创造高档化的新飞产品,使之产生产品优势,进而创造出新飞的品牌。

新飞的领导注重不断更新知识,掌握现代企业理论,并能大胆地付诸实践,把追求的目标总是瞄准世界先进水平。“西方式的内在质量,东方日本式的外在形式两者完美的统一,就是我们所追求的目标”。当 CI 导入,形象革命成为世界一流著名企业完善自我的重要手段,而中国的大部分企业对这一手段认识尚模糊时,新飞又率先走出了这一步。1996 年 10 月 16 日以“实施名牌、振兴民族工业”为主题,新飞开始全面导入命名为“新飞 21 世纪”的 CI 战略系统工程,标志着新飞迈向了一个新的起点,跃上了一个新的高度,进入了一个新的发展时期,使新飞成为中国冰箱行业第一家全面导入 CI 的先行者,也标志着新飞以崭新的形象面向公众,面向世界,面向未来。

二、管理创新

1989年初，新飞领导就率先在企业内部实行考核聘任制，打破了“铁饭碗”、“铁交椅”、“铁工资”，使工人、干部处在同一起跑线上，公平竞争，量才录用，能上能下。

新飞领导善于把他们成功的管理经验、卓有成效的思想政治工作用格言的方式加以概括、提炼，如“我与新飞共存亡”、“今天工作不努力，明天努力找工作”、“允许失败，但不允许不创新”等等。这些格言充满个性魅力，通俗易懂，富有哲理性和感召力，创造了独具特色的“格言式管理”，使广大员工在潜移默化中树立起正确的价值取向，自觉地用新飞的企业精神、企业制度等来规范和约束自己的言行，从而提高了新飞管理工作的文化品味和管理水平。

三、质量创新

不重视质量的工人不是好工人，不重视质量的干部不是好干部，不重视质量的干部不能当干部。这是新飞人质量创新观点的人格化。在建厂之初，新飞的领导就深刻意识到市场的竞争，实质是质量、品种和企业素质的竞争，要想使新飞在激烈的市场竞争中开创局面，站稳脚跟，就必须提高质量。为此，新飞曾经罢免过一位主管技术的副厂长的职务，其领导还当着数百商业用户和新闻记者的面，主动曝光，揭短亮丑，带领职工砸毁已生产的不合格的冰箱两次共1400余台，还下令停产一个月，逐工序、逐工位查找影响质量的因素，使人人制定出提高产品质量的具体措施……。这样，一套科学、完整、合理、严格的质量管理制度在新飞很快形成。

四、市场意识创新

经过多年市场经济的磨砺与锻炼，使新飞领导的市场意识日益强烈。加速资金周转率是提高经济效益的中心。要加速资金周转率，就要求产品必须适销对路，用多品种、小批量，满足不同层次用户的需要，钻市场的空档。因此不论是流动资金还是固定资产投资，都要围绕市场高速运转。1995年，新飞5亿多元的流