

欧阳培 欧阳强 编著

电力企业经营战略管理

DIAN LI QI YE JING YING ZHAN LUE GUAN LI

DIAN LI QI YE JING YING ZHAN LUE GUAN LI



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

中国电力出版社
CHINA ELECTRICITY PRESS

电力企业 经营战略管理

中国电力出版社 中国电力出版社 中国电力出版社 中国电力出版社

中国电力出版社 中国电力出版社 中国电力出版社 中国电力出版社

中国电力出版社
CHINA ELECTRICITY PRESS

电力企业经营战略管理

欧阳培 欧阳强 编著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书是作者在完成《湖南省电力公司经营战略研究》课题的基础上,融汇多年的教学、科研工作经验,紧密联系我国电力企业的实际情况而写的。全书共分十章,即电力企业经营战略的产生及其内容,电力企业制定经营战略的必要性及其条件,电力企业经营战略外部环境分析,电力企业经营战略内部条件分析,电力企业经营领域、经营战略思想、目标和方针,电力企业战略态势的分析,电力企业经营战略方案的评价与选择,电力企业经营战略,电力企业经营战略措施和电力企业经营战略管理等。书中内容全面、系统,立足现实,注重操作性,对提高决策层、管理层人员的素质有很大帮助。

本书可供投身于电力企业改革实践的董事、经理,有志于成为跨世纪的企业家和管理者,以及致力于研究电力企业经营战略管理的专家、学者阅读。

图书在版编目(CIP)数据

电力企业经营战略管理/欧阳培,欧阳强编著. -北京:中国电力出版社, 2000. 8
ISBN 7-5083-0338-5

I. 电… II. ①欧…②欧… III. 电力工业-工业企业管理
IV. F407.616

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 31097 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>)

北京梨园印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

2001 年 1 月第一版 2001 年 1 月北京第一次印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 8.125 印张 213 千字

印数 0001—3000 册 定价 16.00 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

历史的车轮正向新千年驶去，人类已经跨入充满生机与希望的 21 世纪。《电力企业经营战略管理》一书，历时三年终于付梓出版，与广大读者见面了。这是一件很有意义的事，它将为电力企业迈向 21 世纪提供新的战略思路。

企业经营战略是企业经营管理的重要组成部分。它是为实现企业经营目标，在对外部环境和内部条件的估量与分析的基础上，从企业发展的全局出发而作出的较长时期的总体性谋划。它涉及企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题，是企业经营思想、经营目标和经营方针的集中体现，是确定战略规划和计划的基础。随着电力系统的传统优势逐步减弱，优惠政策逐步减少，电力市场竞争逐步激烈，以及竞争对手的兴起，注重企业经营战略研究，强调企业经营战略管理，已成为电力企业经营管理理论与实践发展的主要方向。

电力企业经营战略对企业经营活动和各项工作起着指导性作用。一是可以实现电力企业持续快速健康发展。制定经营战略可以对当前与长远发展的经营环境、经营方向和经营能力有一个正确的认识，能够全面了解自己的优势和劣势、机遇和挑战，从而做到“知己知彼”，不失时机地把握机会，利用机会，扬长避短，求得电力企业持续快速健康发展。二是可以提高电力生产经营的目的性。有了经营战略，就有了发展的总纲和奋斗目标，可以进行人力、物力、财力的优化配置，调动职工的积极性和创造性，实现电力生产经营战略目标。三是可以增强电力企业活力。制定经

营战略，既可以理顺企业内部各职能部门之间的关系，又可以适应外部环境的变化，审时度势，正确处理企业经营目标与国家政策、电力生产与市场需要、生产和资源、生产与用户、竞争与联合等一系列关系。四是可以提高电力企业管理人员的素质。制定经营战略有利于企业领导层集中精力去思考战略目标、战略思想、战略方针、战略措施等带有全局性的问题，造就出高层次的电力经营管理人才。

对电力企业董事、经理们来讲，将经营管理工作的重点由传统的生产管理、销售管理、人事管理转向综合性的战略管理，既需要经营观念的转变，又需要掌握企业战略管理的一系列手段和方法。研究企业经营战略，有助于董事、经理们从琐碎的日常管理事务中摆脱出来，注意发现和解决那些有关企业命运的战略性的重大问题，总结经营管理经验，提高看问题的起点，将眼光投向企业未来的发展和广阔的电力市场。因此，《电力企业经营战略管理》一书，也必将受到董事、经理们的重视和欢迎。

目前，国内虽已有企业战略管理理论方面的论著、教材出版，但种类、数量很少，有些仍停留在介绍国外一般理论的水平，特别是有关电力企业经营战略管理的具有行业特色的著作还很少见。《电力企业经营战略管理》一书，是我们在1997年完成《湖南省电力公司经营战略研究》课题的基础上，进一步总结和研究了我国企业经营战略管理的理论，凭借自己多年的教学、研究积累和深入调查研究而写成的。其中，一些观点和内容已在湖南省电力公司、湖南省长沙电业局、湖南省岳阳电业局、湖南省株洲电业局、江西省丰城发电股份有限公司、湖南省湘潭电厂、东江电厂等单位举办的工商管理干部培训班上讲授过，并征求了学员们的意见，进行了反复修改。本书具有五个鲜明的特色：一是理论与实践相结合，既有一定理论深度，又符合我国电力企业实际，具有可操作性；二是过去、当前与长远相结合，以国家的方针政策和国务院、国家电力公司有关文件资料为依据，研究了21世纪上半叶电力企业的经营战略，具有超前性；三是定性与定量分析

相结合，以定性分析为主，并尽量用数据来说话，材料翔实，具有科学性；四是电力企业历史资料与最新资料相结合，以最新资料为主，具有新颖性；五是改革与发展相结合，以改革为动力，以发展为目标，具有开拓性。

本书共分十章。从阐述战略的含义入手，研究了我国电力企业与管理的历史脉络，以及企业经营战略产生的时代背景；分析了企业制定经营战略的必要性及其条件；基于对电力企业各方面战略环境的分析与预测，系统阐述了电力企业经营领域、经营战略思想、目标和方针，并对电力企业四种战略态势作了分析，对电力企业经营战略方案进行了评价和选择；对决定企业在市场经营中成败的几种战略：企业改革与发展战略、市场竞争战略、资本经营战略、电源与电网同步发展战略、企业筹资战略、科技兴企战略、人才战略、企业CI战略和可持续发展战略作了全面、深入的研究；为了使电力企业经营战略落到实处，提出了九个方面的战略措施；最后，对电力企业经营战略制定、实施、控制和变革的管理，作了系统的论述。

本书为当今投身于企业改革实践的董事、经理们所写，为有志于成为跨世纪的一代企业家所写，也为致力于研究电力企业经营战略管理的同行专家、学者所写。若能为这些人士在决策和研究时提供一些参考，我们将感到荣幸。

在本书的撰写和出版过程中，得到了国家电力公司、中国电力出版社、长沙电力学院、湖南省电力公司，湖南省长沙、岳阳、株洲电业局等部门及有关电厂的大力支持，同时直接或间接引用了一些专家、学者的著作和刊物上的材料、表格，因篇幅有限，未能一一注释，在此一并致谢。

电力企业经营战略管理是一个崭新的课题，由于我们水平所限，疏漏之处在所难免，敬请领导和同行专家不吝指正。

欧阳培 欧阳毅

2000年5月1日于长沙



前 言

第一章 电力企业经营战略的产生及其内容 (1)

- | | | |
|-----|---------------------------------|----|
| 第一节 | 电力企业经营战略的产生..... | 1 |
| 第二节 | 电力企业经营战略的概念..... | 4 |
| 第三节 | 电力企业经营战略的内容..... | 7 |
| 第四节 | 电力企业经营战略的特征..... | 8 |
| 第五节 | 战略与战术、策略, 战略与规划、计划
的关系 | 11 |
-

第二章 电力企业制定经营战略的必要性 及其条件 (14)

- | | | |
|-----|------------------------|----|
| 第一节 | 电力企业制定经营战略的必要性 | 14 |
| 第二节 | 制定和实施电力企业经营战略的条件 | 20 |
| 第三节 | 制定和实施电力企业经营战略的步骤 | 21 |
-

第三章 电力企业经营战略外部环境分析 (25)

- | | | |
|-----|-------------------------|----|
| 第一节 | 电力企业外部环境分析的意义及其分类 | 25 |
| 第二节 | 电力企业微观环境分析 | 27 |
| 第三节 | 电力企业中观环境分析 | 32 |
| 第四节 | 电力企业宏观环境分析 | 44 |

第五节	电力企业外部环境预测	52
-----	------------------	----

第四章	电力企业经营战略内部条件分析	(56)
-----	----------------	------

第一节	电力企业素质和活力分析	56
第二节	电力产品与市场营销能力分析	64
第三节	电力企业资源分析	68
第四节	电力企业组织效能与管理现状分析	71
第五节	电力企业经济效益分析	75

第五章	电力企业经营领域、经营战略思想、目标和方针	(85)
-----	-----------------------	------

第一节	电力企业经营领域	85
第二节	电力企业经营战略思想	87
第三节	电力企业经营战略目标	100
第四节	电力企业经营战略方针	103

第六章	电力企业战略态势的选择	(109)
-----	-------------	-------

第一节	电力企业稳定型战略	109
第二节	电力企业增长型战略	114
第三节	电力企业紧缩型战略	119
第四节	电力企业混合型战略	123

第七章	电力企业经营战略方案的评价与选择	(126)
-----	------------------	-------

第一节	电力企业经营战略方案的评价	126
第二节	电力企业经营战略的选择	147

第八章	电力企业经营战略	(154)
-----	----------	-------

第一节	企业改革与发展战略	154
-----	-----------------	-----

第二节	市场竞争战略.....	161
第三节	资本经营战略.....	163
第四节	电源与电网同步发展战略.....	166
第五节	企业筹资战略.....	169
第六节	科技兴企战略.....	172
第七节	人才战略.....	173
第八节	企业 CI 战略	175
第九节	可持续发展战略.....	176

第九章 电力企业经营战略措施 (180)

第一节	全面贯彻十五届四中全会精神，加快电力企业的改革与发展.....	180
第二节	经营思想由传统观念向市场经济观念转变.....	181
第三节	组织体系由计划经济型向市场经济型转变.....	184
第四节	电力市场由卖方市场向买方市场转变.....	193
第五节	经营方式由生产经营型向资本经营型转变.....	199
第六节	企业管理由粗放型向集约型转变.....	204
第七节	财务管理由分散型向集中管理型转变.....	220
第八节	科技发展由应用分散型向应用集中型转变.....	226
第九节	多种经营向产业化、集团化、股份化方向转变.....	228

第十章 电力企业经营战略管理 (230)

第一节	经营战略制定的管理.....	230
第二节	经营战略实施的管理.....	235
第三节	经营战略控制的管理.....	240
第四节	经营战略变革的管理.....	243

电力企业经营 战略的产生 及其内容

电力企业经营战略的产生是社会经济发展的必然。以往的电力企业管理没有涉及经营战略，它是市场经济发展到一定阶段的产物，是在电力企业外部环境日益复杂多变，电力企业的生存和发展面临严峻挑战的情况下产生的。本章在研究电力企业经营战略产生的基础上，对电力企业经营战略的概念、内容、特征及战略与战术、策略、规划、计划的区别，作了较为系统的研究。

第一节 电力企业经营战略的产生

从1882年我国第一台发电机组在上海投入运行以来的118年中，我国电力企业管理已经走过了经验型企业管理、生产型企业管理、生产经营型企业管理等三个阶段，1997年初开始走上战略型企业管理阶段。

第一阶段，经验型企业管理阶段，从1882年至1949年。受世界电力技术革命，特别是1882年爱迪生建成世界上第一个发电厂的影响，上海第一台发电机投入运行，尽管规模不大，装机容量小，但我国电力企业管理已开始起步。这个阶段的电力企业既有官僚资本和私人资本，又有外商资本。企业的管理方式和商品的经营方式与世界各国相同，是以资本家根据自己的经验、直接控制和管理企业为其特征，企业管理属于经验型态，以经验为导

向。

第二阶段，生产型企业管理阶段，从新中国诞生至 1978 年。1949 年全国共有 100 多个城市建立了发电厂，共有发电机组 185 万千瓦，年发电量仅为 43 亿千瓦·时。新中国诞生，给我国电力工业发展开辟了广阔的前景。先后建成一批中温中压电厂和高温高压大型坑口电厂以及一批水电站。同时，建成一批 35 千伏、110 千伏和 220 千伏电网。电力企业实行高度集中的计划经济体制和政企合一的管理模式。主要发、供电单位由中央电力部门垂直统一管理，地方发电厂、县级电网由省、市管理，企业的职能机构采取直线职能制，领导体制在解放初期实行一长制，后来改为党委领导下的厂长负责制。企业处于国家行政机构的附属地位，这就形成了发展靠国家、效益靠政策、管理靠行政手段的经营意识，实行单纯执行型、封闭型、全能型、集权型的以生产组织管理为主的企业管理模式，以生产为导向。

第三阶段，生产经营型企业管理阶段，从党的十一届三中全会至 1996 年底。改革开放以来，由于贯彻了国务院 1988 年提出的“政企分开，省为实体，联合电网，统一调度，集资办电”和“因地、因网制宜”的方针，调动了各方面的办电积极性，使我国电力工业得到迅速发展，截止到 1996 年底电力装机容量和发电量分别为 1978 年的 4.114 和 4.189 倍。生产力的发展必然推动生产关系的变革，使之适应生产力进一步发展的要求。党的十四大确定了建立社会主义市场经济体制的基本框架，国家随之实行了财税、投资、金融等重大体制改革，提出了实现“两个根本性转变”的战略任务。为了适应这种变化，电力企业普遍进行了三项制度配套改革，企业管理体制改革，并对一批电力企业按《公司法》规定，实现制度创新，使我国电力工业进入了一个新的历史时期。这一时期，电力市场需求与市场供应同步发展，卖方市场开始转化为买方市场，市场竞争激烈，电力企业开始认识到一切生产经营活动必须以满足市场需求为指导思想，通过市场调查和市场预测，按照市场需求组织生产，强化经营决策和整体营销策

略的运用，企业管理由生产型转变为生产经营型，完成了由产品生产向商品生产的过渡。

第四阶段，战略型企业管理阶段，始于1997年初国家电力公司的成立。国家电力公司的成立，标志着我国电力工业管理体制由计划经济向社会主义市场经济过渡的重大转折。这次改革既坚持和发展了集资办电的方针，又按社会主义市场经济体制的框架构筑了新型的电力企业投资体制、资产经营体制和法人治理结构，推进电力企业实行现代企业制度，实现“两个根本性转变”。各电力企业结合本单位实际，在“转机制、抓管理、练内功、增效益”上下功夫，做了大量的工作，使电力企业在劳动生产率、科技进步、降低消耗、安全、质量、效益以及为用户服务等方面都有了明显提高。逐步形成了“以安全文明生产为基础，以经济效益为中心，以优质服务为宗旨”的企业经营思想，使我国电力工业得到进一步发展。截止到1998年底电力装机容量和用电量分别为1978年的4.854和4.511倍，分别为1949年的150和269倍。但是，近年来我国电力供需形势发生了很大变化，部分地区出现了供大于求的局面。自1995年以来全国发电量增长速度每年回落2~3个百分点。与此同时，全国火电机组利用小时逐年下降，“1995年为5454小时，1996年为5418.5小时，1997年为5114小时，1998年为4811小时。预测表明，今后几年将继续呈现下降趋势。”^① 电力发展从过去以供给导向为主转到以需求导向为主，电力建设以增加发电能力为主转到以提高电力质量、水平和效益为主。外部环境的急剧变化要求电力企业对此有深刻认识，惟有站在战略的高度，把握未来客观环境的变化，强化企业应变能力，保持企业经营目标、内部资源条件与外部环境的动态平衡，才能得以持续发展。如此电力企业管理型态逐步迈向了以市场为导向的战略型管理的新时代，实现由生产经营型向资本经营型转变，企

① 国家电力公司《关于贯彻落实国家计委通知精神加快电力结构调整的若干意见》，《电力快讯》1999年第23期，第1页。

业经营战略管理应运而生。电力企业管理型态发展的各个阶段、特征比较，见表 1-1。

表 1-1 电力企业管理型态发展的各个阶段特征比较

阶 段	时 间	特 征	管理者	营销观念	管理属性	经营导向
经验型 管理阶段	1882~ 1949 年	1. 用发电机发电 2. 独家经营，市场竞争观念十分淡薄 3. 管理主要由资本家直接控制	经验型 企业家	带有“小生产”观念	经验型 企业管理	以 经 验 为 导 向
生产型 管理阶段	1949~ 1978 年	1. 以生产为中心，注重生产而不注重营销、市场和效益 2. 企业生产、分配等靠国家指令性计划，资金、物资等均由国家解决，盈亏国家负责	生产管 理专家	生产 观念	生产型 企业管理	以 生 产 为 导 向
生产经营型 管理阶段	1978~ 1996 年底	1. 以市场经营为中心，推行经营承包责任制，建立内部模拟市场 2. 实行“公司制改组、商业化运营、法制化管理”	生产经营 专家	市场观念	生产经营型 企业管理	以 市 场 为 导 向
经营战略型 管理阶段	1997 年 初至今	1. 以战略管理为中心 2. 谋求企业长期生存和稳定发展	现代 企业家	市场观念	战略型 企业管理	以 市 场 需 求 为 导向

第二节 电力企业经营战略的概念

一、企业经营战略的概念

战略一词，由来已久，它源于希腊字 Strategē，其本意是指古

希腊的将军们在指挥军队时所应具有的心理素质和行为技能。它与企业经营联系在一起的时间并不长，最初出现在美国经济学家切斯特·巴纳德(C. L. Bernad)于1938年出版的《经理的职能》一书中，为说明企业组织决策机制，作者从有关企业的各种要素中提出了“战略”因素的构想，但没有形成战略理论框架，该词语也没有得到广泛的应用。直至20世纪60年代初，美国著名管理学者小阿尔福莱德·D. 钱德勒(Alfred. D. Chandler Jr)出版的《战略与结构》一书，才揭开了企业战略问题研究的序幕，作者是研究环境—战略—结构之间关系的第一个管理学者。1965年美国经济学家安索夫(H. L. Ansoff)的《企业战略论》一书问世后，企业战略一词才开始应用于企业经营学中。自此战略一词在社会、经济、文化、教育和科技等领域逐渐得到广泛应用。

西方理论界对企业经营战略的概念说法不一，归纳起来主要有三种：第一种认为，企业经营战略是指企业经营战略决策，包括企业长远发展的目标、为达到目标所制定的经营方针及对企业资源的分配等战略决策。这种观点阐明了企业经营战略的基本性质；第二种认为，企业经营战略是指企业的战略规划，包括规划企业经营目标、为达到目标所必需的资源的取得、使用和处理方针。这种观点指出了企业经营战略的基本内容；第三种认为，企业经营战略就是指企业的产品—市场战略。其代表人物是安索夫，他认为战略一词要限制在“产品—市场战略”的意义上使用，应在一定的经营领域内开发新的产品与市场，有计划地提高本企业现有的产品与市场的地位。这是现代企业成功的关键。这种观点阐明了企业经营战略的基本要素。

战略一词，我国自古有之，是指战争全局的筹划。例如“习起翦之兵书，用关张之战略”(唐·郑数)，《孙子兵法》、《三国演义》等，便是世界著名的战略杰作。毛泽东同志曾指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西，”“凡属带有要照顾各方和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是

战略学的任务。”^①20世纪70年代末,我国一些经济学家开始将战略一词引入经济学。1981年,中国社会科学院等单位在京举办我国社会主义经济发展战略问题座谈会,并邀请一批美国发展经济学家参加。1982年,党的十二大在阐述我国社会主义现代化时,引用了战略一词,明确提出我国到本世纪末的战略目标、战略方针、战略重点和一系列战略措施。20世纪80年代初,中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心等单位邀请美国及日本企业的经营专家来华,讲授企业经营战略课并开始编写、出版介绍国外企业经营战略的书籍,在全国及各省市又相继举办各种类型的企业经营战略研讨会,这时企业管理者开始把注意力放在企业经营战略上。20世纪80年代以来,我国一些大中型企业都在研究和制定自己的经营发展战略,其范围之广,人数之多,在我国历史上是空前的。

综述以上人们对企业经营战略的认识,联系我国企业的实际,我们认为企业经营战略是指在社会主义市场经济条件下,企业为求得生存和长期稳定地发展,在分析外部环境和内部资源条件基础上,对有关企业全局性、长远性或重大问题所作的总体谋划。它是企业经营思想的集中体现,是一系列战略决策的结果,同时又是制定企业规划和计划的基础。这一定义既说明了企业经营战略的性质、内容范围,又指明了制定实施企业经营战略的前提条件和目的。

二、电力企业经营战略的概念

电力企业是生产和销售电能为用户服务的工业企业。它把能源资源(包括水力、煤炭、石油、天然气、核能、太阳能、风能等一次能源)经过发电设备转换为电能,并经供电设备(包括变压器、送配电线路)供给用户。按照企业经营战略的概念,结合我国电力企业的实际情况,电力企业经营战略应定义为:在社会主义市场经济条件下,电力企业为求得生存和长期稳定地发展,在

① 毛泽东《中国革命战争的战略问题》,《毛泽东选集》第1卷,第159页。

分析外部环境和内部资源条件基础上,对有关企业全局性、长远性或重大问题所作的总体谋划。它是电力企业经营思想的集中体现,是一系列战略决策的结果,同时又是制定电力企业规划和计划的基础。但目前一些电力企业对什么是经营战略并没有完整、全面的理解,甚至有误解。有的把某一具体的、局部的企业生产技术管理要求或策略当作企业的总体经营战略;有的搞工作总结式归纳,通过事后分析总结出企业发展的几个阶段来概括为战略;有的则混淆了企业经营战略与发展规划、年度计划的区别。

第三节 电力企业经营战略的内容

如前所述,电力企业经营战略,是对有关企业全局性、长远性或重大问题所作的总体谋划。其主要内容包括:

一、电力企业经营战略环境分析

经营战略环境分析,包括外部环境和内部条件。电力企业是一个资源转换型单位——将环境中各种人、财、物、信息等必要的资源输入,而后向环境输出经加工的、为环境所需的、价值更高的资源。这种新的资源主要是指电力企业提供的电能产品和服务。电力企业要实现其作为资源转换体的职能,就需要进行外部环境和内部条件的动态平衡分析,全面地把握企业的优势和劣势,机遇和挑战,权衡损益得失,风险大小,才能使经营战略符合客观实际。

二、确定电力企业经营战略目标

经营战略目标,是指电力企业在一个较长的时间里要实现的市场目标和管理绩效目标等,这是电力企业职工为之努力的方向,也是评价电力企业业绩的标准。经营战略目标一般有四个特征:即有时间限制的、确定的、综合的和现实的目标。有时间限制的目标,指目标的完成有最后期限;确定的目标,指定性和定量的,但目标在被理解、被执行、被检查时都应能达成一致认识;综合的目标,是指目标能覆盖企业业务和组织的各个层面。它可以分解