

中小企业领导干部岗位职务培训教材

企业经营战略

曲中谦 孙全泰 王星琪 主编

辽宁科学技术出版社

中小企业领导干部岗位职务培训教材

企业经营战略

Qiye Jingying Zhanlüe

曲中谦 孙全泰 王星琪 主编

辽宁科学技术出版社出版发行 (沈阳市南京街6段1里2号)

北镇县印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32

印张, 11³/₈ 字数: 250,000

1990年8月第1版

1990年8月第1次印刷

责任编辑: 路明 插图: 金珊珊

封面设计: 曹太文

印数: 1-10,050

ISBN7-5381-0997-8/F·73

定价: 5.00元

沈阳市企业领导干部岗位 职务培训教材编审委员会

主任委员：唐守山

副主任委员：梁济宏 董礼顺 孙桂安

修吉仁 房德义 苏廷科

裴 烽

委 员：王 征 高声文 乔有让

付晓声 曲中谦 徐有泮

赵希友 左长林 高嵩山

佟兆林 戈学忠 黄德先

舒华君 阮惠生 王世良

序

党的十二届三中全会通过的关于经济体制改革的决定明确指出：“增强企业活力是经济体制改革的中心环节。”而扩大企业自主权，使企业真正成为相对独立的经济实体，成为自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，具有自我改造和自我发展的能力，成为具有一定权利和义务的法人，是增强企业活力主要应该解决好两个方面的关系之一。毛泽东同志曾指出，政治路线确定之后，干部就是决定的因素。随着经济体制改革不断深入和商品经济的充分发展，市场将逐渐由卖方向买方转化，企业之间的竞争也将日益激烈。在市场瞬息万变和激烈的竞争中，企业要求得生存，并获得较好的经济效益，在不太长的时间内，造就出大批既有现代化经济、技术知识，又有革命理想和改革精神，能够卓有成效地组织指挥企业生产和经营活动的厂长（经理），是迫切需要解决的问题。沈阳市组织部分高等院校、科研单位和有关业务主管部门的专家、教授和实际工作者，编写了《领导科学》、《社会主义宏观经济概论》、《企业投资决策》、《企业风险》、《经济法规教程》等系列教材，对企业的领导干部进行任职资格培训的做法是值得称赞的，这既有利于发挥合力的优势，使教材具有较强的针对性和实用性，又有利于企业的厂长（经理）在短期内较系统地学到企业经营管理的必备知识，提高其素质，从而提高企业

的经营管理水平。

企业经营管理是一个系统工程，在我国尚是一门新兴学科，各地对企业领导干部培训的方法也不尽相同，沈阳市的做法也是一种尝试，希望他们不断总结经验，为实现中央提出的在不太长的时间内造就大批经营管理人才做出贡献。

袁宝华
1990.4.5.

前 言

随着有计划商品经济的进一步发展，卖方市场将逐渐向买方市场转化，企业之间的竞争也将日益激烈。企业要在瞬息万变和激烈竞争的市场中站稳脚跟，并获得较好的经济效益，经营战略的选择和确立至关重要。为了提高企业领导干部和广大经济工作者选择经营战略的能力，我们编写了《企业经营战略》一书。

本书从理论与实际两个方面总结了党的十一届三中全会以来我国全民所有制工业企业为了适应经济体制改革和发展社会主义有计划商品需要，转变企业经营机制和管理类型，借鉴国外企业管理的理论和方法，结合我国实际制定和实施企业经营战略的经验，主要包括企业经营战略思想和企业经济战略管理两大方面。本书是企业领导干部和广大经济工作者所需要的一部参考书。

本书由王星琪、田震宣、孙全泰、刘金花、刘慧、卢玉琴、曲中谦、沈念平、吴晓冬、陈广元、陈桂芳、陈德君、邹伟、金子、金敏力、周巨武、周晓世、杨南荔、赵昌华、温伟、翟明祥、潘湘翎等同志参加编写。全书由曲中谦、孙全泰、王星琪统稿和定稿。

在本书编写过程中，参阅了有关专家学者的研究成果，在此表示衷心的感谢。由于时间仓促，水平有限，难免有不当之处，恳请专家学者和广大读者批评指教。

编 者

1990年4月

目 录

第一章 工业企业经营	1
第一节 工业企业及其系统	1
第二节 工业企业经营的含义与内容	11
第三节 社会主义工业企业经营的基本原则	19
第四节 社会主义工业企业经营思想	24
第五节 社会主义工业企业经营目标	33
复习思考题	39
第二章 工业企业经营战略	41
第一节 企业经营战略的概念	41
第二节 现代企业经营战略的构成与分类	50
第三节 企业经营战略的制定	59
第四节 现代企业经营战略的发展趋势	68
复习思考题	73
第三章 企业经营战略规划	74
第一节 企业经营战略规划的任务与分类	74
第二节 企业经营的战略规划	78
第三节 企业经营的应变计划	86
第四节 企业战略规划的成功基础与挑战	90
复习思考题	96
第四章 企业经营战略决策	97
第一节 企业经营战略决策概述	97

第二节	企业经营战略决策的科学化·····	102
第三节	决策过程·····	108
第四节	决策方法·····	114
复习思考题	·····	135
第五章	企业经营战略的实施·····	136
第一节	企业经营战略的选择·····	136
第二节	制定计划、确定目标、实施总战略·····	154
复习思考题	·····	160
第六章	产品开发战略·····	161
第一节	产品及其生命周期·····	161
第二节	新产品开发战略·····	172
第三节	产品结构的优化决策·····	181
复习思考题	·····	187
第七章	财务战略·····	188
第一节	企业财务战略的含义与内容·····	188
第二节	筹资战略·····	194
第三节	投资战略·····	212
复习思考题	·····	227
第八章	市场经营战略·····	228
第一节	市场经营战略的含义与分类·····	228
第二节	市场细分化策略·····	230
第三节	市场营销组合策略·····	237
第四节	促进销售策略·····	240
第五节	销售渠道选择策略·····	248
第六节	进入国际市场战略·····	254
复习思考题	·····	262
第九章	技术开发战略·····	263

第一节	技术开发战略对实现企业经营	
	目标的意义·····	263
第二节	技术开发战略的实施·····	271
第三节	企业技术开发战略评价·····	281
第四节	技术开发战略实施中的管理和	
	政策导向·····	290
	复习思考题·····	298
第十章	人才开发战略·····	299
第一节	人才开发战略的含义及作用·····	299
第二节	人才需求量与可获量预测·····	306
第三节	人才开发计划·····	316
第四节	企业人才开发的良性循环·····	324
	复习思考题·····	334
第十一章	企业经营战略评价·····	335
第一节	企业经营战略评价的意义·····	335
第二节	企业经营战略评价的准则和内容·····	336
第三节	企业经营战略的评价方法·····	346
	复习思考题·····	354

第一章 工业企业经营

随着我国社会主义有计划商品经济的不断发展，企业经营的职能已存在于企业的管理之中。我国企业长期以来实行的生产型管理，正在向生产经营型管理转化，经营管理和经营战略成为工业企业的重要问题。本章概括地介绍了工业企业经营管理的初步知识和基本理论，以使读者对社会主义工业企业中的经营工作及其任务、目标、原则、指导思想和基本方式有一个总体的了解。本章还介绍了系统的概念，这对理解企业经营的职能和作用是有意义的，以促使企业的经营者强化经营思想，用之指导企业的经济运行过程，在工作实践中抓住企业的总战略和总目标。

第一节 工业企业及其系统

全面、正确地认识社会主义工业企业，是了解和探索企业经营战略的基础和前提。

一、企业及其企业系统

(一) 全民所有制工业企业

从所有制的角度来说，社会主义工业企业可分成全民所有制企业和集体所有制企业两种。本章着重介绍全民所有制工业企业。

全民所有制工业企业是以社会化大生产和生产资料属于国家所有为基础，从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是实行自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，是具有自我改造和自我发展能力的，具有一定权力和义务的法人。

1. 全民所有制工业企业以社会化大生产为基础。社会化大生产是采用各种机器和机器体系进行的。生产过程各个环节之间的联系，主要表现为各种机器设备之间的联系。产品在生产过程中不间断地运动，具有高度的连续性。在整个生产过程中，许多不同专业，不同工种的劳动者在一起共同劳动。在这种大规模的共同劳动中，劳动者必须按照机器和机器体系的客观要求，合理地进行劳动分工和组织协作，使企业生产过程的各个生产阶段、各个加工过程、各道工序以至每个人的活动，在集中统一指挥下彼此协调地工作，这样才能保证企业生产经营活动的顺利进行。随着生产力的发展，社会分工越来越细，企业生产的专业化程度越来越高，企业之间的相互协作关系也越来越密切。科学技术的进步，特别是新技术革命的发展，使企业的生产经营发生着重大的变革，社会化程度将越来越高。社会化生产是现代工业企业的一个重要特征，是社会主义工业企业和资本主义工业企业的共同特征。

2. 全民所有制工业企业以生产资料的国家所有为基础。这决定了工业企业必须遵循国家制定的各项方针、政策和规定，在国家计划指导下，以满足社会需要、提高企业和社会的经济效益为目的，开展生产经营活动。生产资料的全民所有制决定了职工个人消费资料实行按劳分配的原则，决定了企业的全体成员都是社会主义劳动者，都是企业的主

人。领导与被领导之间，职工之间是互助合作的关系。生产资料全民所有制企业的社会性质，要求企业在建设高度物质文明的同时，要努力建设高度的社会主义精神文明；不仅要生产出更多更好的符合社会需要的产品，而且要培养一代又一代社会主义现代化建设事业的新人。所有制特征是工业企业的本质特征，是社会主义企业同资本主义企业根本区别的标志。

3. 全民所有制工业企业是以从事工业生产经营活动为主的相对独立的经济实体，是自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。社会主义经济是有计划的商品经济。这就决定了企业要在服从国家计划和管理的前提下，按照商品生产的特点进行生产经营活动。因此，社会主义全民所有制工业企业应当是具有一定程度独立资金的经济核算单位。企业应具有适当的经营管理权力，进行自主经营，并对经营成果负责。只有真正实行了财务自理，自负盈亏，才能使企业对其经营管理不仅负责，而且是“完全负责”。企业真正实行了自主经营，自负盈亏，才能名符其实地成为商品生产者和经营者。企业必须按价值规律办事，产品要接受市场的检验，迎接竞争。只有这样，企业这个社会细胞才能具有很好的活力，不断繁殖和壮大，从而进一步巩固和完善社会主义全民所有制。

4. 全民所有制工业企业是具有自我改造，自我发展能力的，具有一定权利和义务的经济法人。所谓经济法人，是指依法成立并能独立地行使法定权利义务的社会经济组织。一个企业要具有经济法人的地位，必须正式在政府有关部门注册备案，有合法的经营条件和完备的批准手续，得到法律上的承认；具有自由经营，以收抵支，承担盈亏的责任；同其他经济组织签订具有法律效力的合同、协议、契约，受到

国家法律的制约和保护。全民所有制工业企业在生产经营过程中，只有在把销售收入抵偿各项费用支出后还有结余，才能盈利。这部分盈利，是通过税收形式作为国家积累的来源，是企业进行自我改造、自我发展的条件。法律保护企业以合法的手段所取得的正当经济利益。企业以物美价廉的产品，优质的服务，良好的信誉取得的经济效益，在履行法律所规定的义务之后，可以而且应当使自身得到改造和发展，使职工的收入和生活得到适当的改善。

社会主义全民所有制工业企业的任务是：在国家计划的指导下，为社会生产工业产品以满足人民日益增长的物质和文化需要，为国家积累资金，为企业自我发展创造条件，把自身建设成为具有高度物质文明和高度精神文明的现代化企业。

（二）工业企业系统

1. 系统的概念。系统一词最早出现于古希腊语中，是由部分组成的整体的意思。世界是复杂多变的，系统也就无所不在。只要存在着两个以上的要素，要素之间保持一定的有机联系，并且有一定的功能和共同的目的，就可以构成系统。这种由相互作用又互相依赖的若干部分（要素）组成的具有特定功能的有机整体称为系统。系统总是处于一定的环境之中。根据人类的需要而建立起来的系统叫人造系统。由自然物组成的系统叫自然系统。同时包括自然系统和人造系统在内的综合系统叫复合系统。企业是一种复合系统。

2. 企业系统的要素。现代工业企业是一个复杂的系统。一般说来，工业企业系统要由下述六个要素组成：（1）人。具有一定知识和劳动技能的人是企业系统的第一要素，

是企业的主体。没有一支思想觉悟高，技术业务过硬的职工干部队伍，办好企业只能是一句空话。企业领导应该重视智力投资，抓好人才开发，不断提高人的素质。同时还应知人善任，奖勤罚懒，充分发挥各级人员的创造才能和工作积极性。企业人员的团结协作是办好企业的根本。（2）物资。包括能源、原材料、半成品、成品等。物资是企业进行生产经营活动的物质基础。企业生产过程的进行，要求所需物资必须按时、按质、按量地保证供应，同时要力争以最少的库存达到上述要求，杜绝浪费。（3）设备。包括构筑物、主体设备、辅助设备和生产工具等。设备是企业改变劳动对象的物质工具，设备技术水平的高低，是企业现代化程度的重要标志。企业的发展应立足于技术进步，在利用先进技术的同时，注意抓好技术装备的更新改造。（4）资金。包括固定资金、流动资金、专项资金等各种资金。合理地筹措、分配和使用各种资金，提高资金的使用效果，少花钱多办事，是企业系统功能改善的一个重要方面。（5）任务。即企业系统的目标。企业目标要明确、具体、全面。企业要结合上级计划的要求，企业的生产能力和市场需求情况，科学地切合实际地制定企业的任务或目标。（6）信息。即企业的各种数据、指标、文件、记录、合同、规章、票据等。信息及其传输系统是企业系统的“神经中枢”，是企业决策和运行的依据。企业应加强信息管理，做到畅通、及时、准确、经济。

以上六个要素在企业系统中不断转化，不断流动。它们互相联系，互相制约。六要素的运动形成了企业系统运行过程中的“三大流”，即，物流，资金流和信息流。物流和资金流从企业系统的输入一端流向输出一端，其流向是单向

的。信息在企业系统中除正常传输外还需经常反馈，因而流动是双向的。所谓反馈就是指一个系统把信息输送出去，又将其作用结果返送回来，并对信息的再输出发生影响的过程。物流、资金流与信息流相辅相成，互不能分。

企业系统运行的效率和效益的高低除了人的决定性作用外，主要取决于物流、资金流和信息流的流量与流向。系统管理对于物流和资金流要求单向增高；对于信息流要求双向反馈。物流、资金流与信息流相比，信息流起着主导的支配作用，没有信息流的通畅和反馈，企业系统在运行中就会指挥不灵，造成物流、资金流的停滞和紊乱，影响企业系统的正常运转和功能发挥。

3. 企业系统结构。任何系统总是具有一定的内部组织结构。企业系统的组织结构由垂直子系统结构和水平子系统结构组成。垂直子系统结构是根据管理活动的不同，按职能划分的，一般分为经营计划、生产技术、销售、财务和人事五个主要的子系统。水平系统是横向划分的管理层次，一般分为最高管理层，又称战略计划层；中间管理层，又称经营管理层；基层管理层，又称作业管理层。见图1—1。

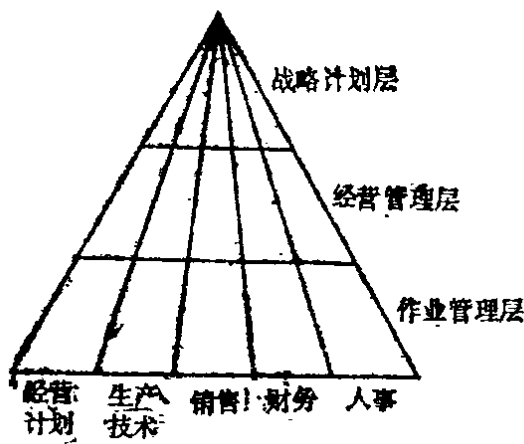


图1—1

战略计划层制定企业的经营战略、目标和方针；编制企业长期发展规划；确定新产品发展计划；制定投资方案和设备计划；制定资源分配和综合利用方案；制定企业系统的评价指标等。经营管理层根据企业的经营目标制定各部门目标；按部

门需要分配资源；协调各部门之间关系；制定任务实施程序；评价生产成绩；拟定修正措施或方案。作业管理层按照经营管理层指示的目标和程序组织、指挥、实施作业，并对发生的事故妥善处理。

企业系统的这种纵横交错的综合结构有利于上下级之间的信息贯通，强化了各职能部门之间的情况交流，便于各子系统的协调统一，这是企业系统发挥其应有功能的需要。

二、企业生存和发展的基础

我们所说的企业，不是抽象的企业，而是社会主义国家的企业，或曰社会主义工业企业。社会主义工业企业以公有制为基础，是具有社会主义民主和精神文明的，从事工业生产经营活动的经济组织；同时又是接受国家计划指导的，可以自主经营，自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。因此，只有不断生产适销对路、质优价廉的产品满足社会需要，增加企业盈利，企业才可以生存和发展。可以说，不断地通过自身努力，引导消费，赢得新的顾客，才是企业生存和发展的基础。为此，企业一方面要尽最大努力，争取最大限度地满足社会需要，另一方面又要努力争取最大的或者至少是满意的自身经济利益，二者之间不是没有矛盾的。善于处理这个矛盾，在社会主义方向的指导下，在最佳程度上使二者结合起来，是企业具有生存发展能力的关键。而最根本的是：企业首先应当考虑到社会的需要，应当以满足社会需要作为企业的天职。

如果仅仅是从一个企业的角度看问题，作为商品生产者和经营者的企业，似乎生产经营活动的目的是创造并实现一定的利润，而生产经营活动本身反倒成了实现利润的一种手

段。但要是从整个国民经济运行大系统的角度看问题，就会使人得出这样的结论：企业必须适应社会的需要及其变化，否则它就没有存在的价值。因为企业仅仅是社会经济系统的一个很小的细胞。它的活动必然受着国民经济大系统的制约，不理睬这种制约，归根结蒂企业是要吃苦头的。这样，问题就发生了颠倒：企业生产适销对路的产品或劳务以满足社会需要，是它存在的依据，而它所赚取的合理利润，则成为社会承认企业存在的尺度，或是社会付给企业的一种“报酬”。

从实践上看，真正决定一个企业有无存在价值、有无发展前途的，不是企业自己的利润动机，而是社会及顾客的需要。

按照广义劳动价值论的观点，在一定的技术、经济水平上，社会需求及其结构是一个既定前提，它要求社会劳动按照符合它所需要的比例分配在各种不同物质产品的生产上。这就客观上决定着现有劳动资源在不同生产部门、不同企业之间的分配，从而形成不同量的社会必要劳动时间在各个物质生产部门的分配。这就可以看出，使用价值是决定劳动投入的社会前提。但是，各个部门、各个企业的劳动投入难免具有某种程度的盲目性，它只是“感觉”到社会分配机制的存在，却难于准确地把握数量上的尺度。其结果必然是这样：有的部门投入的劳动过多，生产的产品或劳务超过了社会需求，或者相反，投入过少，提供的产品或劳务不足以满足社会需求；只有很少的部门和企业，提供的产品或劳务与社会分配的必要劳动份额是相吻合的。由于社会必要劳动的分配，并不是按照各个生产部门，各个企业的实际投入，而是按照“社会需要”进行的，因此，提供过多产品或劳务