

铁路干部培训系列教材

企业经营战略

铁道部人事司



中国铁道出版社

(京)新登字 063 号

内 容 简 介

本书是根据铁道部“九五”期间干部培训主干课教学大纲和铁道部人事司召开的铁路干部培训教材编写会议精神编写的。其内容主要包括:企业经营战略概述、企业经营战略的形成、一般企业经营战略、大型企业经营战略、小型企业经营战略、企业职能战略及企业经营战略的实施与控制等。

本书作为铁路领导干部培训教材,也可供从事铁路管理工作的有关人员学习参考。

铁路干部培训系列教材

企 业 经 营 战 略

王稼琼 主编

*

中国铁道出版社出版发行

(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

铁道部天津物资管理干部学院印刷厂印

责任编辑 方 军 封面设计 李艳阳

1997年7月第1版 第1次印刷

开本:787×1092¹/₃₂ 印张:7.25 字数:158千字

印数:1—30000

ISBN7-113-02742-3/G·87 定价:4.50元

铁路干部培训系列教材编委会

顾 问：盛光祖 何振山
编委会主任：安立敏 洪 治 陈锡生
编 委：张彦荣 田李明 王葆珍
 方学邦 成 真 洪银娴
 常艳颖 王稼琼 祝祖强
 欧国立

前 言

处在本世纪末激烈竞争中的铁路企业,要深化改革,实现两个根本性转变,必须建立一支高素质的干部队伍。要使我们的干部能够抵制资产阶级腐朽思想和价值观念的侵蚀,经得起改革开放的考验;使思想观念与日趋激烈的市场竞争相适应、道德水准与发展社会主义市场经济的价值取向相适应、经营管理水平与建立市场经济体制和现代化建设相适应,承担得起领导铁路两个转变和现代化建设的重任,必须加大干部培训工作的力度。

铁道部、铁道部政治部关于《铁道部 1996~2000 年干部培训规划》(简称《规划》)提出了铁路干部培训的主要内容。为落实《规划》,铁道部人事司先后组织有关专家论证,制订了“九五”期间铁路企业干部培训主干课程教学计划、教学大纲。经试行并对教学大纲进行修改后,组织铁道部党校(干部学院)和北方交通大学有关教师编写了《建设有中国特色社会主义理

论》、《社会主义市场经济理论与实践》、《管理经济学》、《企业经营战略》、《企业财务管理》、《市场营销》、《经济法概论》等七册“九五”铁路干部培训系列教材。这套教材将与“铁路现代企业管理”系列教材配套,成为铁路企业站段(队)以上领导干部和后备干部岗位培训教材,也可供铁路其他干部培训和自学选用。

搞好教材建设是保证培训质量的基础性工作,也是搞好培训工作的关键性环节。这套教材针对铁路企业所求、干部所需,力图贯彻理论联系实际的原则,体现“教育要面向现代化,面向世界,面向未来”的精神。由于时间仓促,内容和表述上难免有不妥之处,欢迎各方面同志提出宝贵意见。

编委会

1997年6月16日

目 录

第一章 企业经营战略概述	1
第一节 企业管理形态的发展与经营战略的产生	2
第二节 企业经营战略的概念与特征	7
第三节 铁路企业制订经营战略的迫切性	11
第四节 战略管理的基本程序	15
第二章 企业经营战略的形成	21
第一节 企业的外部环境分析	21
第二节 企业内部条件的分析	36
第三节 企业使命与目标	39
第四节 企业经营战略的构成与分类	45
第三章 一般企业经营战略	52
第一节 以发展态势为标志的经营战略	52
第二节 一般经营战略的选择方法	67
第三节 以竞争态势为标志的经营战略	71
第四章 大型企业经营战略	85
第一节 大型企业的基本特点	85
第二节 大型企业的多样化战略	88
第三节 大型企业的专业化经营战略	97
第四节 大型企业的联合化战略	102

第五章 小型企业的经营战略	122
第一节 小型企业的经营特点.....	122
第二节 处于分散行业中的小型企业的经营战略.....	129
第三节 处于集中行业中的小型企业的经营战略.....	134
第六章 企业职能战略	144
第一节 企业职能战略概述.....	144
第二节 企业筹资和投资战略.....	148
第三节 企业形象战略.....	171
第四节 企业人才资源战略.....	180
第五节 科技战略.....	187
第七章 企业经营战略的实施与控制	195
第一节 战略实施的含义与模式选择.....	195
第二节 领导者与战略实施.....	200
第三节 企业文化与战略实施.....	204
第四节 组织结构与战略实施.....	208
第五节 企业经营战略的控制.....	214
主要参考文献	223
后 记	224

第一章 企业经营战略概述

在我国铁路深化改革、逐步实现政企分开和市场化经营的过程中,作为独立的法人实体和市场主体的铁路企业,如何在竞争激烈、复杂多变的运输市场环境中求得长期生存和持续发展,已经成为今后面临的主要问题之一。解决这一问题的关键在于企业是否拥有正确的、符合市场需要和自身条件的经营战略。运输业中许多对比鲜明的实例都说明了这一点。大家知道,70年代全球性的石油危机给用油大户——轮船航运业带来了很大的冲击。日本当时著名的“汽船公司”由于没能及时根据环境的变化改变经营战略,而是死守“稳定”战略,以不变应万变,最终以公司破产而告终,震惊了日本朝野。而与此同时,香港包玉刚的航运集团却审时度势,及时采取“紧缩——转移”的战略,把资金转向房地产和其它行业,暂时避开了风险,最终在总体经营上得到了很大的发展,巩固了他“世界船王”的地位。可见,经营战略决定着一个企业的兴衰成败。现在,已有越来越多的企业家认识到了这一点,逐步把企业战略管理作为自己的主要任务。本章主要说明企业经营战略的基本概念、特征;经营战略的产生与发展;铁路企业制订经营战略的必要性以及制订和实施经营战略的基本程序。

第一节 企业管理形态的发展 与经营战略的产生

任何一个企业,只要它在社会经济的舞台上出现,就必须回答和解决以下三个方面的问题:

第一,生产什么的问题。它规定了企业的经营领域和发展方向。

第二,怎样生产的问题。它实际上要求设计和建立一个资源转换的体系——将环境中的各种人、财、物、信息等必要的资源输入,而后向环境输出经加工的、价值更高的产品和服务。

第三,生产多少和为谁生产的问题。它将协调企业与外界的联系、平衡投入与产出的关系。企业管理者的任务就是帮助企业高效率、低成本地解决这些问题。

管理者在完成上述任务的过程中要受到资源供应、消费需求 and 市场竞争等环境因素的影响。现代企业发展史告诉我们,在经济发展的不同时期,环境对企业生产、经营和管理的制约程度是不同的。企业管理本身也相应表现为不同的形态,战略管理是其最新的形态。因此对企业管理形态的回顾对于我们理解经营战略思想产生的背景条件颇有助益。

一、企业管理形态的发展

从世界范围市场经济的发育、发展的过程看,企业管理形态依据其对外部环境的反应不同而大致分为四个阶段的形态。

1. 经验管理阶段

大致从 19 世纪 20 年代至本世纪初,技术革命的成果导致手工工业逐步向大机器生产转化,现代工厂企业逐渐形成和建立,企业规模有所扩大。但企业生产组织还没有庞大和复杂到需要资本所有者与经营者分离的程度,一般都是资本家根据自己的经验直接控制和管理企业。

2. 生产型管理阶段

大致从本世纪初到 30 年代,此时环境对企业经营活动基本没有或只起很小的制约作用。一方面,生产所需的劳动、材料、甚至资本均有比较充足的来源;另一方面,由于企业数量和规模都还有限,竞争尚不激烈,消费者的许多需求尚未得到满足,可供挖掘的市场潜力很大。资源供应和产品销售两个市场的供求关系的天平明显倾向于企业。在这种背景下,管理者关心的是如何扩大生产规模和提高产量。管理的重心是生产过程的组织与控制。一切管理活动都是围绕着生产、作业决策的制定和实施来展开的。此时,科学管理的思想和手段被用于管理活动之中,并且,管理人员大多具有非常丰富的生产实践经验。企业管理处于生产型管理形态。

3. 经营型管理阶段

经营型管理阶段又分两个时期:

第一个时期为企业重视商品推销时期,时间从本世纪 30 年代至 50 年代初。30 年代初发生的世界性经济萧条,第一次证实了市场供应大于需求的现实可能性,由于大规模经营方式的广泛采用,商品和服务开始供过于求,企业之间的竞争日趋激烈。企业开始认识到不仅要关心生产,更要努力去推销所生产的产品和所能提供的服务。于是一般企业管理的重心开始移向如何推销上,谁能成功地销售产品,谁就会成为市场竞争的赢家。但这期间,企业还没有认识到企业应为满足市场需

求而组织生产,它只强调产品和服务的推销问题,故此时的管理型态主要体现出以推销为导向的经营型管理特征。

第二个时期是企业以市场经营为中心的阶段。大致从 50 年代至 60 年代中期。这个时期是战后世界许多国家经济高速增长的黄金时期,市场需求与市场供应同步发展,卖方市场已完全转化为买方市场,市场竞争空前激烈。企业开始真正认识到其一切生产经营活动必须以满足市场需求为指导思想,通过市场调研和市场预测,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,企业管理整体体现出市场导向的经营型管理特征。

4. 战略管理阶段

这一阶段始于本世纪 60 年代末期。企业经营环境在世界范围内发生了重大变化。首先,经营空间的迅速扩展,增加了影响经营的不确定因素,一国市场已日益走向世界共同市场。在开放环境中,企业必须承受整个世界政治、经济、技术和社会环境的巨大变化而形成的压力;其次,企业间激烈竞争的形势更加严峻。企业在各个产业领域与竞争者争夺国内、国际两大市场,在蚕食与被蚕食的市场环境中求得生存与发展。60 年代美国推销汽车的广告主要来自通用、福特等四家公司,而今天则包括德、法、日、韩等近 30 家竞争者,汽车市场的近 30% 掌握在外国制造商手中。再次,技术革新的运用、传播以及完善速度的加快,对每个企业都提出了挑战,任何企业都不可能在整个领域内长时期占据技术垄断地位。与波动、不连续的市场环境相对应,企业内部的经营条件也发生了重大的变化,资本的有机构成越来越高,所需投资越来越大,从而风险也随之增加。

新的经营环境对企业管理提出了新的要求。在新的形势

下,企业不仅要研究目前环境的特点,充分利用现存的经营能力,更应注视环境长期变化的趋势,确定长期结构性调整的方向,并以此来指导企业各阶段的日常经营活动。这就是一种战略型态的管理。

早在 80 年代初,法国经济学家 C·H·塔威克就曾断言,世界经济已经进入新的时代,在这个时代中,企业经理不仅要协调组织内部的各项活动,而且要在对环境特点全面了解的基础上筹划企业的未来,不仅要正确应付环境在变化中对企业构成的威胁,而且要成功地把这种趋势引向对企业有利的方向;不仅要跟得上技术进步的步伐,而且要率先组织企业的创新。他认为,这个时代的企业经理已不再是“管理者”,而是“战略家”。

二、企业经营战略理论的产生与发展

“战略”一词来源于希腊字“Stratego”,属军事术语,其含义是“将军指挥军队的艺术”。二战末期盟军在法国诺曼底登陆,开辟欧洲第二战场,加速德国法西斯的失败;中国解放战争中,刘邓大军千里跃进大别山,拉开了大反攻的总序幕等都是影响战争全局的战略行动。“战略”一词与企业经营联系在一起,并得到广泛应用是市场经济实践和管理学理论发展的必然产物。从时间上看,大体上经历了三个时期。

首先是从本世纪 30 年代到 60 年代的产生与萌芽时期。最早把战略思想引入企业经济中来的是美国经济学家巴纳德。1938 年他在其代表作《经理的职能》一书中,说明企业是一个由物质的、生物的、个人的和社会的几方面因素构成的综合系统,并开始运用战略思想对企业的诸多因素以及它们之间的相互影响进行分析。但这期间,外部环境和企业管理活动

本身都还没有提出全面策划未来的要求。巴纳德的研究成果也未形成企业战略理论,甚至连企业经营战略理论的框架也没有形成。

本世纪 60~70 年代是企业经营战略理论的全面形成时期。随着市场环境和企业管理的型态逐步进入以战略为中心的阶段,对企业战略问题的研究也全面展开和深化。1962 年,美国经济与管理学家钱德勒出版了《战略与结构:工业企业史的考证》一书,从企业成长方法和资源管理方面全面定义了企业经营战略的概念,为企业经营战略的研究开辟了道路、奠定了基础。但钱德勒这本书还没有对企业战略本身进行具体分析。到 1965 年,美国著名的战略学家安索夫出版了《企业战略论》,同年,又一学者安东尼出版了《计划与控制系统:一个分析框架》。他们对企业战略问题进行了深入系统的研究,基本形成了企业经营战略的理论体系。

这个时期的另一个特点是战略研究由美国向欧洲、日本等国迅速扩展。值得一提的是,日本的企业战略研究起步虽然稍迟,但他们追赶的速度却很快,并且在实践中结合日本的特点乃至各自企业的特点,很快得到广泛的应用,形成了许多著名的企业战略,如松下的“集优战略”、三井的“大网战略”、丰田的“反思战略”等。美国东亚研究所所长沃克对日本的企业经营曾作过如下评价:美国和西欧各国过分注重眼前利益,不象日本那样重视长远经营战略,因而失去了与日本竞争的持久能力。

进入 80 年代,全球经济呈现一体化、信息化等发展特点。企业经营战略的研究也进入了成熟发展阶段,越来越多的管理学家和经济学家研究各种战略问题,研究内容从战略计划方法走向战略实施与追踪决策,体现出战略管理的特点,并且

追求战略与资源的适应性,体现对整体经济效率的追求和对全球竞争力的追求。战略研究的方法也逐渐多样化,这些方法表现为既有理论特征、又具有很强的实践倾向,观点各异,种类繁多,称得上出现了研究方法的“丛林”。

第二节 企业经营战略的概念与特征

一、企业经营战略的概念和内容

企业经营战略是指在市场经济条件下,企业为谋求长期生存和稳定发展,在外部环境和内部条件分析的基础上,对企业的主要发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划。它是企业经营思想的集中体现。

从以上定义中可以看出,一个完整的企业经营战略应包括以下三方面内容。

首先是根据企业经营所处的外部环境以及内部条件确定企业较长时期内的经营和发展目标。例如我们铁路企业要制定经营战略,先要了解企业所处的外部环境中哪些方面可能对企业有利,给企业带来机遇,哪些方面又可能对企业构成威胁,而后要了解企业内部资源条件是否充足,人、财、物等诸多方面的配置是否合理。只有全面深入地把握企业优势和劣势状况,权衡损益得失和风险大小,才能使战略不脱离实际。在此基础上,要回答企业在一个较长的时期内要完成什么任务?即确定企业的战略目标,这是社会借以判断企业业绩的标准。

其次是企业为达到经营目标而选择的经营方向和途径。

它是指企业现在可以提供的产品与服务的领域以及在未来一定时间内拟进入或退出、拟支持或限制的某些业务领域,它为企业活动确定了界限。比方说铁路企业的主业是为市场提供客货的空间位移服务,那么为达到一定的效益目标,企业还可以在发展主业的基础上,开辟几个新的经营领域,扩大企业的收益面。另外,企业还要确定在它的经营领域内将采取的重大经营方针和策略,如确定是以低成本取胜还是以差异化胜人,是采取发展型的态势还是稳定型的态势等等。

再次是具体的措施与实施步骤。战略经营的方向和途径确定后,接着还要确定应采取的主要措施,如重大技术创新、营销手段、组织结构的调整等。同时明确实施步骤,规定一个战略目标需要分几个阶段实施。

二、企业经营战略的特征

从上述企业经营战略的内容可以看出,企业经营战略应体现和具备以下几种基本的特征。

1. 全局性

全局性是指经营战略以研究企业全局的发展为对象,而不是研究企业的某一个经营领域或单项业务为目标。如铁路局的经营战略寻求的是全局的整体最佳经济效益,而不是个别分局甚至站、段的效益或效率。但同时,经营战略又是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间的关系的依据,是促进企业各职能部门有序发展的保证。

2. 长远性

企业经营战略考虑的不是企业眼前利益的得失,而是企业在未来相当长一段时期内的总体发展问题。当然,企业战略目标需要通过日常的经营活动才能实现,但是,没有着眼于未

来的企业战略作指导,日常的经营活动就会失去目标和方向。所以,真正具有战略眼光的企业家,决不会急功近利,纠缠于企业的短期行为,而是致力于实现企业长期战略目标。

3. 科学性与现实性的统一

经营战略的科学性要求战略的制订必须有科学的理论和方法作指导,如以经济学、管理科学等学科的知识体系为基础,不能以个别人的经验为依据。但制定经营战略又不能成为死抠书本教条的纸上谈兵,战略的制定离不开对企业未来发展的预测,而科学的预测必须以历史的事实和现实的情况为依据,并且通过现实的经营管理活动一步步来实施,所以,经营战略应体现科学性与现实性的高度统一。

4. 竞争性

市场竞争是商场上没有硝烟的战争。企业经营战略和军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜。在市场竞争中,企业可以实施进攻性的经营战略,也可以实施防御性的经营战略,无论采取什么样的战略,都应当是为在激烈的市场竞争中求生存、求发展所作出的决策。

5. 相对的稳定性与应变性

企业经营战略的决策是一个长期酝酿的过程,它要在大量的内外环境条件的信息收集、资料分析的基础上,对环境变化和企业的发展作出科学的预测,所以它一经决定就具有很高的权威性,并要保持其稳定性,否则朝令夕改,会使企业经营发生混乱,无所适从。另一方面,由于企业所处的外部环境和内在条件都在不断地发生着变化,所以还要求战略有适度的弹性,以能对环境变化保持必要的应变能力,当外部环境或内部条件的变化超出战略的预期,则战略本身就需要作进一步的调整。

三、战略与策略、战略与规划、计划的区别

同其他企业一样,铁路企业在日常经营活动中,为了达到一定的经营目的,经常根据市场的状况采取一些具体的手段和措施,我们一般称之为策略;同时,由于铁路行业经营过程的特殊性、复杂性,铁路企业往往拥有比一般企业更加详尽的规划或不同时期的计划。这就需要说明,企业的经营战略与策略、规划、计划的相互关系,特别是它们之间的主要区别。

战略与策略主要是目的与手段的关系。一般来讲,先有战略,后有策略,策略必须服务于战略。例如,铁路运输企业为了达到增加市场占有率的经营战略目标而采取的营销、提速、人员培训等方面的措施和办法,都属于策略范畴。

战略、规划、计划都是对未来的筹划,它们之间有联系又有区别。战略是规划的基础,规划又是计划的基础,先有战略,再有规划,再订计划,规划和计划必须体现既定的战略,是战略的继续、深入和细化。

从实施的范围看,企业经营战略是全面的,企业规划和计划可以是全面的,也可以是局部的。

从实施时间上看,企业经营战略是较长期的,一般是5年以上;企业规划是中期的,一般是3~5年时间;企业计划则是短期的,一般仅为1年时间甚至更短。

从实施内容和方法上看,企业经营战略是原则性的,以定性方法为主;企业规划是轮廓性的或粗线条的,采用定性定量并重的方法;企业计划则是细线条的,往往使用定量的方法制定和实施。