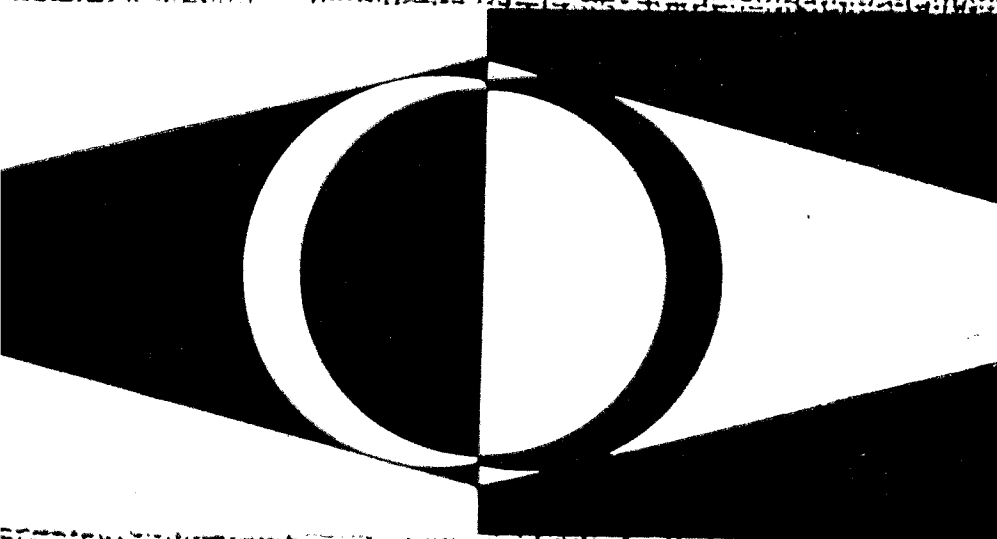


《企业经营战略的理论与实践》编辑部



企业经营战略 理论与实践

企业管理出版社

**企业经营战略的
理论与实践**

《企业经营战略的理论与实践》编辑组

※

企业管理出版社出版

新华书店首都发行所发行 各地新华书店经售

无锡市春远印刷厂印刷

※

850×1168毫米 大32开 10印张 250千字

1986年9月第1版 1986年9月第一次印刷

印数00,001—10,000

统一书号：4207·076 定价：2.40元

前 言

为适应企业制订经营战略的需要，帮助企业研究如何在市场竞争优胜劣汰的考验中稳操胜券，中国企业管理协会秘书处同北京、上海和无锡市企业管理协会于1986年5月联合举办了企业经营战略研究班。参加研究班的90名代表，对企业经营战略问题进行了深入的研究和探讨，根据代表们提交的论文、经验材料，我们又组织力量进行了精选，汇编成《企业经营战略的理论与实践》，供读者参阅。

本书分理论研究、实践经验、国外介绍三个部份。既有理论阐述，又有成功实例，还有国外动向，内容比较丰富，具有实用价值。是企业领导人员、智囊机构、教学和研究单位必备的参考书。

参加本书编辑工作的有：汤茂义、陈 重、罗廷贵、汪进军、杨举永、陈大方、黄忠仁、王国强、张慰冰、汪学海、施成昌、徐叔良、盛旭明等同志。并由汤茂义、罗廷贵统编。

限于编者水平，书中难免有谬误之处，敬希读者指正。

编者

1986年7月

目 录

理 论 研 究

企业经营战略研究班纪要	(1)
企业的经营战略问题	潘承烈 (10)
企业经营战略的必要性和重要作用	解培才 (31)
企业战略初论	王明丕 罗廷贵 汪进军 (40)
企业经营战略探讨	陈大方 黄忠仁 王国强 (48)
略论现代企业经营战略管理	何再福 赵芝强 邵永军 (55)
谈企业战略管理	林 风 (63)
企业战略对象初探	陈 净 陈 颖 (70)
关于制订战略计划的探讨	林 光 (81)
谈谈企业的经营战略	邹尚昌 (90)
略论企业经营战略	陈金荣 (59)

实 践 经 验

制订企业经营战略初探

.....北京内燃机总厂 (103)

完善企业战略 迎接新的挑战

.....北京开关厂 (110)

制订经营战略 增强企业活力

.....北京第一棉纺织厂 (120)

企业战略的认识与实践

.....北京印刷机械总厂贾树亭 (127)

制订企业战略是企业自身发展的客观需要

.....北京重型电机厂柯昌棠 (134)

企业经营战略的制订与实施

.....上海灯芯绒总厂曹春旺 (141)

企业经营战略的初步认识与实践

.....上海第二印染厂薛嘉栋 (148)

造船企业经营战略初探

.....江南造船厂 (151)

协作厂也要研究经营战略

.....上海色织整理一厂张震善 (157)

浅谈制订经营战略的观念

.....上海电缆厂王永璋 (162)

制订经营战略 促进企业振兴

.....无锡油泵油嘴厂 (168)

正确的经营战略是企业发展的关键

.....无锡无线电厂朱阿荣 (176)

制订经营战略 促使企业前进

.....无锡第三钢铁厂 (181)

正确的经营战略使小五金闯进国际市场

.....无锡市五金工具工业公司言秉义 (186)

“专一外贸” “彩链” 舞五洲

.....无锡市第一色织厂 (190)

企业经营战略初探与实践

.....国营江南无线电器材厂 (195)

开发拳头产品 创羽绒府绸产销优势

.....无锡市第二棉纺织厂 (200)

在实践中探索经营战略

.....无锡树脂厂 (205)

企业之兴旺来自正确的经营战略决策

.....无锡县柴油机厂 (210)

从确立企业战略入手 推进企业管理现代化

.....洛阳玻璃厂 (216)

中小企业要在竞争中寻求相对优势的企业经营战略

.....石家庄市手表厂谷均田 (220)

以正确的经营战略思想建设军民结合型企业

.....沈阳飞机制造公司 (226)

重视经营战略 提高企业经济效益

.....宁江机床厂计划科 (232)

抓好经营战略 促进企业发展

.....东方电工机械厂 (236)

谈机会战略与决策在企业管理中的运用

.....安徽涡阳化肥厂 (243)

大中型企业研究经营战略的紧迫性

.....兰州石油化工机械工业公司销售服务公司 (247)

企业战略决策的实践

.....济南化工厂 (252)

无锡地区经济发展与企业经营战略

.....顾庭纲 周桢盛 (257)

国外介绍

谈谈日本企业的经营战略

.....任文侠 (267)

西方企业经营战略的制订方法与特点

.....吴世经 (276)

西方企业的经营战略

.....徐二明 (286)

美国企业如何制定经营战略

.....许绍李 (295)

企业经营战略研究班纪要

由中国企业管理协会秘书处和北京、上海、无锡市企业管理协会共同举办的企业经营战略研究班，于1986年5月13日至19日在无锡市举行，参加研究班的有来自15个省、市的专家、教授、企业家和有丰富实践经验的企业管理工作者共90人。无锡市李祖法副市长出席了开幕式并讲了话。中国企协潘承烈副秘书长在研究班上作了学术报告。研究班根据《中共中央关于经济体制改革的决定》和“七五”计划的精神及《企业管理现代化纲要》的要求，对企业制订经营战略的必要性和重要性，企业经营战略思想及怎样制订和实施企业经营战略等问题，既从理论上研究探讨，也总结、交流了实践经验，普遍反映收获不小。有的同志说，过去对经营战略问题认识不足，重视不够。现在看来，靠战略取胜的日子已经到来。现代企业要求生存、求发展，不研究企业经营战略是不行了。不少同志希望中国企协今后多召开这样的讨论会，企业经营战略问题最好能每年讨论一次。

—

大家认为，企业经营战略是企业在商品经济条件下，在分析外部环境和内部条件基础上，为求得生存和发展而做出的总体的、长远的谋划。它是企业经营思想的集中体现，是一系列战略决策的结果，同时又是制订规划、计划的基础。

企业经营战略的一般特性是：

全局性——它以企业的全局为对象，根据企业的总体发展需要规定着企业的总体行动；

纲领性——它规定着企业的目标、重点、前进道路，是企业经营发展的纲领；

长远性——它为谋求企业的长远发展，在科学预测基础上，开拓未来的前景；

竞争性——它为谋求不断扩大市场占有率，要同竞争对手争高低。

我国社会主义企业的经营战略还具有以下特性：

社会性——社会主义企业的经营战略要符合整个社会经济发展战略，既要体现企业和职工的现实利益，更要服从社会的长远利益，把社会利益放在首位，正确处理国家、集体和职工群众三者利益关系。

民主性——职工群众是社会主义企业的主人。经营战略的制订要经过职工群众的充分讨论，并且通过层层分解落实，变为全体职工的自觉行动。

制订企业经营战略是社会主义有计划商品经济的客观要求和经济体制改革深入发展的必然趋势。赵紫阳同志在《关于第七个五年计划的报告》中指出：“商品经济的充分发展，是社会经济发展的不可逾越的阶段”，“尤其是在象我们这样一个经济不发达的社会主义国家”，“必须大力发展商品经济”。随着商品经济的充分发展，经济体制改革的不断深入，国家对企业的管理逐步由直接控制为主转向间接控制为主，企业成为或将要成为真正的相对独立的经济实体，成为自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者，从而对企业提出了更高、更严的要求。企业不能再象过去那样一切靠国家，而是主要靠自己；企业面对复杂多变的市场，激烈的竞争和优胜劣汰的选择，要自己去闯、去创，去寻求自我发展的机会。在这种情况下，企业要利用自己所拥有的自主权，在符合宏观经济发展要求前提下，充分发挥自己的活力，

增强战略观念，制订企业经营战略，对企业的全局性、长远性的生产经营活动进行统盘谋划，巧妙布置，保证企业在复杂多变的情况下顺利、健康地发展。研究班刚开始的时候，有的同志认为，按市场需求进行生产的企业迫切需要制订经营战略，按指令性计划生产的企业还不具备制订经营战略的条件，也不需要制订经营战略。经过讨论，统一了认识，认为制订企业经营战略，对所有企业都十分迫切。北京内燃机总厂是按指令性计划生产的企业，在研究班上，该厂介绍了认清经济发展趋势，认清指令性计划的产品也是商品，也要经受市场和用户的检验，企业也要面对竞争，在竞争中求生存、求发展的道理，因而自觉地研究和制订企业经营战略，带来经济效益持续、稳定并较大幅度增长的经验，使大家受到深刻的启发。

制订企业经营战略，也是全面进行企业管理现代化的迫切要求。企业要改变目前产品质量差、物质消耗高的状况，要从管理人才、管理思想、管理组织、管理方法、管理手段等方面按照现代化的管理要求进行系统改革，必须通过制订企业经营战略具体筹划。制订企业经营战略是企业管理工作中的率先的管理工作，是否制订经营战略是区别传统管理与现代管理的一个重要标志。

经营战略在企业各项工作中具有重要的地位和作用。企业通过制订经营战略，对外部环境和内部条件进行系统地调查分析，对自身在市场竞争中所处的地位有了清醒的认识，增强企业的经营实力就有了明确的方向。企业有了经营战略，就有了经营发展的总纲，就能兼顾当前工作和长远发展，做到远近结合，增强后劲，持续发展，就能把企业的各项工作组织、协调好，发挥企业的整体效益，就能起到统一全体职工的思想，调动职工群众的积极性、主动性、创造性，动员和激励广大职工奋发向上的作用。企业有了经营战略，也便于国家和有关部门对企业进行指导，有利于宏观、中观和微观经济的有机结合和协调发展。

二

大家认为，企业经营战略思想是企业经营战略的灵魂。有什么样的经营战略思想，就会有什么样的经营战略。在正确的经营战略思想指导下制订出来的企业经营战略，就可以使企业兴旺发达。反之，则可能使企业一蹶不振，甚至被淘汰。

许多同志指出，我国社会主义企业经营战略思想主要是指在社会主义有计划商品经济条件下，为满足国家计划和市场的要求，完成企业的经营使命，谋求企业的生存、发展，以及履行对社会责任等重大问题的指导思想。其主要内容是：

- (一) 努力完成国家下达的任务，服从国家的计划指导；
- (二) 面向国内外市场，按市场需求提供有竞争能力的商品，最大限度地满足人民群众日益增长的物质文化生活需要，为国家多创收入、多创汇；
- (三) 发挥已有的优势，积极建立企业的优势实力；
- (四) 正确处理国家、企业和职工群众三者之间的经济利益关系；
- (五) 履行对社会的责任；
- (六) 搞好“两个文明”建设，充分调动职工群众的积极性。

有的同志认为，我国社会主义企业经营战略思想内容，主要应当是在社会主义企业管理原则指导下，高瞻远瞩，审时度势，创造和发挥企业的优势。

大家认为，不同的企业制订经营战略，要在遵循具有普遍意义的社会主义企业经营战略思想同时，从本企业具体情况出发，形成企业特有的战略思想。它一般表现为企业领导集团，特别是厂长的战略头脑。厂长在企业特有的战略思想形成过程中起着主导作用。厂长是否有战略头脑是区别其是传统管理者还是现代企业家的重要标志。在研究班上，一些企业的厂长介绍了制订企业

经营战略的经验，从中可以发现不少很有特色的战略思想。如处于优势而不盲目自满的居安思危的思想；不急功近利，着眼于企业长远发展的思想；有胆有识，敢冒风险的思想等。

三

大家认为，认真分析企业外部环境和内部条件，弄清企业经营有利因素和不利因素，发现市场潜在需求，掌握竞争对手的实力和动向，及本企业的优势和劣势，是制订企业经营战略的重要前提。

分析企业外部环境，主要是分析党和国家的方针、政策、法令、法规；国家、地区经济发展的总体战略；国内外科学技术发展特别是新技术、新工艺、新材料、新产品的发展动向；国内外商品市场、资金市场、技术市场的变化趋势，以及国内外竞争对手的状况、消费者心理、商品流通渠道和物资、能源等的供应情况等。

分析企业内部条件，主要是分析企业生产能力、技术水平、管理水平和人员素质等。

分析企业外部环境和企业内部条件，要采取定性分析和定量分析相结合的方法，能进行定量分析的要尽量进行定量分析，以便从定量因素的相互联系中较为准确地预测长远发展的趋势，把企业经营战略建立在更加科学的基础上。北京开关厂制订企业经营战略时，对国内外用户、竞争者和联合者以及本企业进行了认真的定性和定量分析，在此基础上确立了充分发挥本企业的技术、管理优势，根据用户的期望，赶超国内外竞争对手，联合一切可以联合的力量，组织跨地区、跨部门的经济联合体，到1990年在国内市场领先、在国际市场稳定立足的战略目标。

大家认为，企业外部环境具有变异性、随机性特征，一般是不可控的；企业内部条件一般是可控的。这两者之间有密切的联

系。企业外部环境对企业内部条件起着制约作用；改善企业内部条件，增强企业实力，又将反作用于外部环境。分析企业外部环境和企业内部条件的目的，就是要在尊重客观可能性的前提下，充分发挥主观能动性，实现企业外部环境和内部条件的最佳组合，形成特定的企业经营战略。在实际工作中，在有些外部环境和内部条件大体相似的企业之间，往往出现经营效果相差甚大的情况，其主要原因之一就在于对外部环境和内部条件组合艺术水平的高低不同。有的对外部环境制约力采取无能为力的态度，有的则积极改善企业内部条件，适应外部环境的变化，并从外部环境中敏感地觉察到各种有利的机会和时机，为本企业发展服务。企业要进一步提高对分析企业外部环境和内部条件重要性的认识，并学会正确处理二者之间的关系，制订出竞争能力较强的、引导企业走向兴旺发达之路的企业经营战略。

四

大家认为，为了把企业经营战略制订得更加科学，在制订过程中，要注意抓好以下几点：

（一）企业经营战略目标必须配套。企业经营战略总目标是企业全局的目标。它的实现有赖于企业各个层次、各个子系统协调、配合。为此，企业经营战略目标必须配套。这主要是指：

1. 层次目标配套。企业经营战略要有分层次的目标，一般要有总战略目标、分战略目标和必要的指标体系；
2. 职能目标配套。为了实现总目标，要为各项管理职能确立目标，如确立经济效益、技术进步、产品质量、管理水平、人才培养、市场开拓、资金积累目标等；
3. 时间上要配套。要把企业经营战略目标划分成长期、中期、近期目标。

企业经营战略目标要力求定量化，尤其是分战略目标和指标体系必须定量化。目标定量化，可以使目标更加具体、明确，

有利于动员群众和进行效果评价。企业经营总战略目标，一般是体现企业发展中带有方向性的目标，是从本企业实际出发的独到的和创新的思路、见解或想法，主要表现为定性的要求。而这种定性要求随着其层层分解，步步落实，也要逐步定量化。

(二) 慎重选择企业经营战略类型。企业经营总战略一般可分为进攻型、赶超型、防御型等等。

企业经营分战略是企业经营总战略的具体化，其分类大体有以下几种：

1. 按职能内容分，有产品开发、市场营销、技术改造、人才开发战略等；

2. 按产品或劳务和市场的组合分，有以现产品打开新的市场的市场开发战略；有以新产品投入现有市场的产品开发战略；有以新产品投向新市场的多种经营战略等；

3. 按经营方式分，有单独经营或联合经营战略；有单一化经营或多种经营战略；有集中经营和分散经营战略等。

企业采取什么类型和战略，是制订企业经营战略的极为重要的问题。决定企业经营战略类型的核心问题是企业所提供的产品或劳务与市场需求的关系。企业制订经营战略，选择经营战略时，必须注意研究自己的产品或劳务在市场上所处的地位，并正确处理二者的关系。

(三) 制订企业经营战略要遵循一定程序。大部分同志认为制订企业经营战略需要有一个较为科学的程序。一般是：分析企业外部环境和内部条件；寻找发挥本企业优势的机会；确定企业经营战略任务和目标；制订实施战略总任务和目标的方针；研究战略对策；形成战略方案。有的同志还提出制订企业经营战略的程序要制度化，不要轻易改动，以使企业经营战略制订工作有条不紊地进行。有的同志对制订企业经营战略要遵循一定的程序有不同意见，认为企业经营战略的制订具有渐进性特征，实际工作不可能按这个程序走，还是不提程序模式为好。

(四) 要认真研究企业经营战略对策。企业经营战略对策是指为实现企业经营战略任务而采取的一系列具体策略措施。在企业经营战略总任务和目标既定的条件下,企业应当运用所拥有的自主权,研究、制订一套足以克“敌”制胜的战略对策。在研究班上,不少企业介绍了为实现企业经营战略总任务和目标而采取的独特战略对策。如无锡市第三钢铁厂在“夹缝中求生存”的质量优、价格廉、品种多、服务好的对策;常州柴油机厂发展横向联合零部件择优扩散,把产品质量放在第一位,大力提高名牌柴油机在国内市场覆盖率的对策;无锡市第一色织厂在国内纺织业一片“中长热”,争着生产中长织物占领国内市场的情况下,为实现进一步提高经济效益的目标,主动放弃国内市场,专攻外贸,生产经营细支薄型色织产品的对策等。

(五) 要对企业经营战略进行评价。评价的标准,总的是看社会经济效益,看对国家、对社会、对用户和对企业是否有利。具体地说,一个好的企业经营战略,必须符合以下一些要求:目标正确;经济上合理,技术上可行,社会道德、法律允许;人员、组织、物资、资金、市场、信息等方面有保证;留有经受风险的余地;有付诸实施的配套措施;适应经营战略动态性质的要求,有反馈修订的机制。

五

大家认为,适应经营战略的实施,需要从各方面做大量的工作。主要是:

(一) 企业经营战略要为广大职工,特别是各级干部所理解和接受。企业经营战略的制订,要经过广大职工的讨论,因而是职工群众意志的体现;同样,它的实施也必须有广大职工群众的充分发动,成为职工群众的自觉的共同行动。企业经营战略一经形成,就要进行广泛地宣传,使之为职工群众所理解、接受和掌

握。

(二) 要把企业经营战略同实行厂长任期目标责任制结合起来。企业经营战略目标，要在厂长的任期中得到体现。

(三) 企业管理组织要适应企业经营战略变化而变化。企业管理组织是实施企业经营战略的工具，有什么样的经营战略，就要有什么样的企业管理组织与之相适应。要根据实施经营战略的需要适时调整企业管理组织。

(四) 要把企业经营战略纳入企业经济责任制。要把企业经营战略目标按年度分解，并层层分解、落实，在领导层、管理层作业层等各个岗位上，把实施企业经营战略的责、权、利紧密结合起来，确保经营战略总任务和目标的实现。

不少同志认为，制订并实施企业经营战略已成为企业求生存、求发展的现实需要，但企业制订和实施经营战略的良好外部条件还不完全具备，希望国家和企业主管部门要逐步建立起对企业以间接控制为主的管理体系，健全经济法制，进一步落实扩大给企业的自主权，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，促使企业迫于竞争和发展的需要，更加自觉地制订并实施经营战略。与此同时，还要为企业创造市场竞争的均等条件，制订一系列的政策和措施，使企业活力得到最大限度的发挥。

企业的经营战略问题

潘 承 烈

十一届三中全会以来，我们实行了对外开放、对内搞活经济的方针，现在随着体制改革的深入发展，企业的内外环境正在发生深刻变化，这就使每个企业都面临着一系列新的问题。也许你是五十年代、六十年代或者七十年代上半期有过几十年企业经验的老厂长，但近几年来，你面临的问题都是过去从来没有碰到过的问题或者前所未有的困难。与此同时，就在这同样的情况下，也有越来越多的厂长，在这同一个方针指导下，却得到了前所未有的时机，能够大大地施展自己的才干。这是因为一方面对企业搞好经营的条件越来越有利，一方面对企业的要求也越来越高。企业面临的形势，党的十二大已经提出来，一切经济工作要以提高经济效益为中心。“七五”期间更突出要提高产品质量，降低物质消耗，来提高经济效益。国务院要求全国企业抓管理，上等级，全面提高素质。

提高经济效益和企业素质，有些涉及到宏观体制方面的改革，现在正在深入进行。另外一方面，企业的改革，扩大自主权，现在实行厂长负责制等，也在贯彻和落实。我们的体制改革，利用间接的宏观管理，利用各种经济杠杆，也就是要有利于企业在大体相等的基础上开展竞争。总的方向是通过改革，打破两个大锅饭，来增强企业的活力。

现在作为一个企业领导正面临着自主权的扩大，客观上经济体制改革正在创造有利条件，使你能搞活经营。但是给你的这么多自主权你怎么用，怎么把整个企业引导到真正能提高经济效