

石油企业管理 整体优化

严振鸣 彭剑琴 主编



石油工业出版社

编写组名单

主 编 严振鸣 彭剑琴

副主编 刘 松 司瑞祺 郭俊武

成 员 (按姓氏笔画为序)

丁 海 司瑞祺 刘 松 刘海滨

刘淑英 李吟天 李时春 严振鸣

陈建荣 张明德 张继伟 钟艳阳

郭俊武 龚金双 彭剑琴

序 言

严格和科学的内部管理是建立现代企业制度的重要内容之一，也是企业在市场竞争中生存与发展的基础。经济体制的转变必然带来企业管理思想和方式的转变，企业管理整体优化是当前国内外企业管理理论与实践发展的重要成果之一。《石油企业管理整体优化》一书正是在这个背景下，以系统论为基础，抓住实现“两个根本性转变”的实质和“产权清晰、权责明确、政企分开、科学科理”的现代企业制度的基本特征，在总结和吸取青海石油管理局与石油系统及部分国内外成功企业管理经验的基础上，完成了这本著作。

本书从提高企业管理整体功能的角度出发，重点阐述了如下问题：

第一，较系统地论述了企业管理整体优化的理论体系和操作程序，特别是对企业管理整体优化的概念、目标模式、关键技术、实施步骤及所需外部环境等，作了比较深入的理性分析，并设计出一般操作程序。通过企业管理整体优化，可以达到优化企业结构、建立“四自机制”、提高企业整体素质和经济效益的目的。

第二，按照政企分开的企业组织建设原则，简明扼要地阐述了出资者所有权与企业法人财产权的职权事项，明确了资产所有者、经营者和劳动者的权利、责任和义务，以及相对应的激励与约束机制，并提出现代公司治理结构的核心是要建设好制衡约束机制。

第三，将企业管理整体优化的理论体系与企业改革和建立现代企业制度相结合，试图从建立适应社会主义市场经济要求的新机制出发，较为系统地归纳了现代石油企业管理的基本内容，包括科学领导体制、经营战略、经营机制、人力资源开发、资本结构、生产经营和资产经营、全面质量满意管理、市场营销、财务

与会计管理、精神文明以及企业文化建设等。

第四，较系统地论述了石油企业家的形成与使用机制，这对石油企业建设既有政治头脑又善于经营管理的领导班子，实现改组、改制、改造和加强企业管理是十分重要的一环。

第五，从企业管理发展历史与管理的哲理出发，阐述了以人为本、加强职工主人翁意识、全心全意依靠工人阶级等内容，着力于建立具有石油特色的企业文化。

综上所述，《石油企业管理整体优化》一书在石油企业管理理论与实践上是一次创新性的探索，对当前石油企业管理工作有一定的借鉴价值。由于企业管理和改革的力度不断加大，本书中的一些提法、阐述、结论不一定能完全反映这一过程的特点，有待于读者去鉴别、探讨，同时也有待于在实践中不断修正、补充和完善。

廖心浩

1996年9月

目 录

第一章 石油企业管理整体优化的发展·····	(1)
第一节 石油企业管理发展的启示·····	(1)
第二节 国内外企业管理理论的最新成就·····	(8)
第三节 企业管理整体优化的基本概念和主要特征 ·····	(21)
第二章 企业的本源 ·····	(23)
第一节 市场经济中的企业 ·····	(23)
第二节 产权制度与企业 ·····	(28)
第三节 石油企业重整 ·····	(43)
第四节 规模效益与整体优化 ·····	(55)
第三章 企业管理整体优化的模式及运行调控 ·····	(60)
第一节 企业管理整体优化的理论基础 ·····	(60)
第二节 企业管理整体优化的一般模式 ·····	(72)
第三节 企业管理整体优化的运行调控 ·····	(85)
第四节 企业管理整体优化的动力机制和约束机制·····	(103)
第四章 企业管理整体优化的环境条件分析·····	(113)
第一节 企业管理整体优化的外部环境分析·····	(113)
第二节 企业管理整体优化的内部环境分析·····	(118)
第三节 国际石油经济的一般规律·····	(127)
第五章 企业管理整体优化的评价·····	(145)
第一节 整体优化方案的评价·····	(146)
第二节 整体优化实施效果评价·····	(160)
第六章 企业管理整体优化与企业战略决策·····	(179)
第一节 企业决策·····	(179)
第二节 竞争战略·····	(186)
第三节 战略决策·····	(197)

第四节 替代分析·····	(216)
第七章 企业管理整体优化与企业资产有效经营·····	(229)
第一节 企业的资产·····	(230)
第二节 企业资产价值分析·····	(237)
第三节 企业资产经营·····	(246)
第四节 企业资产经营水平的基本评价·····	(256)
第八章 企业管理整体优化与人才管理·····	(277)
第一节 企业家及经营管理人才·····	(277)
第二节 市场经济条件下的人才市场建设·····	(284)
第三节 合理使用人才·····	(291)
第九章 企业管理整体优化与企业文化·····	(296)
第一节 企业文化的内涵·····	(296)
第二节 企业文化与大庆精神·····	(308)
第三节 企业形象·····	(318)
第四节 企业文化建设与整体优化·····	(324)
第十章 企业管理整体优化中的哲学思想·····	(329)
第一节 企业管理中的哲学思想·····	(329)
第二节 整体优化中的危机管理·····	(230)
第三节 整体优化克服企业短期行为的理性分析·····	(339)
第四节 整体优化中的全面质量管理·····	(343)
第十一章 石油企业改革与企业管理整体优化·····	(350)
第一节 石油企业的公司制改造·····	(350)
第二节 油公司企业管理整体优化系统的构成·····	(357)
第三节 石油企业多元化经营与组建石油企业集团·····	(374)
后 记·····	(391)
参考文献·····	(393)

第一章 石油企业管理整体优化的发展

建国以来，石油工业取得了突飞猛进的发展，已经成为我国重要的基础产业。原油年产量从1949年的12万吨增加到1995年的1.4亿多吨，居世界第五位。油气产量在全国能源生产构成中所占比重从1949年的0.7%增长到1995年的19.1%。到1995年底，国家财政预算内对石油工业累计投资630多亿元，同期石油工业上缴财政2800多亿元，为国家投资的4倍多。1962年到1995年累计出口原油5万余吨，为国家创汇526亿美元。石油工业拥有固定资产1478亿元（净值），已建成一支工种齐全、技术装备先进、配套，科技管理人才齐备的产业大军。

第一节 石油企业管理发展的启示

一、石油企业管理发展的历程和现状

我国石油企业管理的发展主要经历了以下三个阶段。

1. 50年代

50年代，石油企业以玉门油矿为基础，在整个石油行业全面学习引进前苏联的企业管理方法：实行计划管理，推行单井生产作业计划；推行工艺规程、预测技术标准和劳动定额；开展劳动竞赛，贯彻按劳分配，推行计时计件和按技术水平高低考试晋级的工资制度；建立健全责任制度和规章制度等。这些方法在石油勘探开发和老油田的建设中发挥了重要作用。

2. 60~70年代

60~70年代，石油企业探索、总结、创新，形成了以大庆经验为基础的企业管理制度。

从60年代开始，为了适应国民经济发展的需要，在大庆和其他油田的勘探开发过程中，石油企业从中国石油工业的实际情况

出发，不断探索、总结、创新，逐渐形成了一套以大庆经验为基础的企业管理工作制度。

大庆油田的勘探开发会战，是在 1960 年最困难的时期开始的。大庆石油会战的胜利是我国石油发展史上的一个里程碑，标志着我国石油工业的历史性转变，它不仅使我国石油产品实现了全部自给，而且创立了宝贵的精神财富——大庆经验及大庆精神。在大庆石油会战中，大庆人在极其艰苦的条件下与贫穷和落后作斗争，头顶青天、脚踏荒原，以强烈的政治责任感和奉献精神创造了一整套大庆油田管理经验，如发扬政治民主、增强职工的主人翁意识，提倡勤俭节约、艰苦奋斗、无私奉献；加强计划管理、物资管理、财务管理、经济核算、技术管理等制度建设，形成了以岗位责任制为核心的八大制度（岗位专责制、交接班制、岗位练兵制、质量负责制、设备维护保养制、安全生产制、巡回检查制、班组经济核算制），做到人人有专责、事事有人管，企业的各项管理工作都落实到每个岗位和每个人。大庆石油会战还创造了企业思想政治工作的经验，如“三老四严”、“四个一样”，机关干部要实行“三个面向，五到现场”，等等。

大庆经验是石油企业乃至整个工业战线广大职工的宝贵精神财富，也是中华民族刚健、奋进、自强不息传统文化的生动体现。大庆经验的取得，推动和加速了我国石油工业的发展。

3. 70 年代末至今

70 年代末至今，石油企业医治“文革”创伤，深化企业内部改革，推行企业管理现代化。

十一届三中全会以后，石油企业坚持四项基本原则，贯彻改革开放的方针，以油田勘探开发建设为中心，以改革统揽全局，积极实行企业内部管理制度的改革，促进了企业管理现代化。

（1）实行多种形式的承包经营责任制

从 1982 年开始，各油田落实原石油工业部原油产量包干政策，在原来岗位责任制的基础上，按照责权利相结合，国家、企业、个人三者利益兼顾的原则，推行了逐级承包经济责任制。各

油田把对原石油工业部承包的指标逐项分解，逐级承包，形成一套从上到下的承包指标体系。十二届三中全会以后，石油企业又按照发展社会主义商品经济的思想，改革旧的产品经济模式，陆续在局属各二级生产单位和部分三级单位实行了不同形式的企业内部承包经营责任制。

（2）改革内部管理体制

1983年，在企业整顿过程中，石油企业从划清资金渠道，理顺经济关系出发，实行了政府与企业、工业与农业、全民与集体三个分开。1984年以后，为了适应二级单位推行经营承包责任制，重点在划小核算单位、下放生产经营自主权、实行分级分权管理等方面进行了一系列改革，如改革统一核算、统收统支的财务管理体制，实行分级核算；改革统购统配的物资管理体制，实行计划供应和市场调节相结合的内部物资供应管理体制；改革基本建设管理体制，实行项目管理、投资包干和招标承包责任制等。

（3）改革平均主义的分配制度

为了更好地实行按劳分配，打破各单位吃油田“大锅饭”，职工吃企业“大锅饭”的弊端，实行了工资奖金含量包干，逐级考核奖惩，各单位根据本单位的工作特点和实际情况，采取了多种形式的考核分配制度，如百分计奖、岗位系数基准分计奖、工资含量包干、按工时定额考核计奖、定员定额大包干等。部分企业还推行了计件工资制和部分或全部浮动工资制，少数集体小企业还取消了计时工资制，实行按贡献大小与效益挂钩浮动的风险工资制度。这些分配制度的推行，不同程度地克服了干多干少一个样，干好干坏一个样的平均主义倾向，较好地体现了按劳分配原则，调动了企业和职工的生产积极性，提高了劳动效率。

（4）改革生产管理方式

在组织协调生产建设活动方面，石油企业从依靠高度集中指挥为主改为在计划指导下以合同制约、靠价值规律调节为主的新的生产管理运行方式，通过合同的制约作用，各自履行对油田生产建设的职责，保证生产正常运转。

(5) 实行对外开放，加强横向经济联合

在国家对外开放政策的指导下，石油企业积极慎重地引进国外资金和先进技术为油田的发展和建设服务。与此同时，石油企业还广泛同世界各国进行人才、技术和管理经验的交流，学习引进先进的科学技术，为油田开发建设和科学研究服务。石油企业还积极发展同国内外的横向经济联合，近几年来，通过资金和技术引进、合资办厂、补偿贸易等形式，先后与各省、市企业建立了横向经济协作关系。

(6) 改革企业领导体制，推行局（厂）长负责制

从1987年开始，石油企业贯彻党中央、国务院“三个条例”及两个通知精神，围绕转变观念、理顺关系、落实制度三个环节推行局（厂）长负责制，各二级单位推行厂长任期目标责任制，自下而上逐级负责。这一新的领导体制强化了企业生产经营的统一领导和指挥，确立了局（厂）长在企业中的中心地位和作用，提高了领导决策与指挥的工作效率。局（厂）长负责制的实行使党组织从行政事务中解脱出来，专心致志地抓党的建设，充分发挥了保证监督作用。

(7) 深化改革，转换企业经营机制

从1994年开始，中国石油天然气总公司（简称总公司）对各石油企业实行“两定两自一挂钩”的经营政策，即核定油气统一配置量，核定上交利润与储量有偿使用费，生产经营自负盈亏，建设资金自求平衡；工资总额与企业增加值和实现利润挂钩浮动。总公司根据各石油企业的资源状况、资产规模和油气价格，核定各单位的上交利润或减亏指标。石油企业在资产评估的基础上，将逐步推行资产经营责任制。

各石油企业从现实状况出发，逐步解体“大而全”、“小而全”，按照企业集团的方式进行调整：一是把学校、医院、房产、生活服务等单位从各二级单位中分离出来，实行专业化管理和社会化服务。二是施工作业、辅助生产单位的分离。物探、钻井、油建、井下作业、运输、机械修造等单位，按模拟企业法人运行，在

明确经营政策的基础上，努力做到面向市场、自主经营、独立核算、自负盈亏。社会通用性较强的单位，逐步向独立法人过渡。三是建立油公司体制。内部勘探公司、开发公司、销售公司实行分公司体制。石油中小企业形成开发公司——采油（气）作业区的组织结构。大型石油企业在集团本部设立开发事业部，再形成开发公司——采油（气）作业区的组织结构。

继续深化劳动、人事、工资制度改革。一是石油企业领导干部除正职由总公司委任外，副职由委任制改为聘任制；专业技术干部实行评聘分开，根据德才条件和工作需要聘任上岗；采取“本人申请干、群众拥护干、组织批准干”的三干法，一级聘任一级，一级向一级负责，形成具有生机活力的用人机制。二是普遍实行劳动合同制，明确用人单位与劳动者的法律关系，逐步建立起“上岗、试岗、待岗”的动态劳动管理制度，优化岗位设置，优化人员配置。三是在企业经济效益提高的基础上，进一步建立职工工资收入合理增长的新机制，保证职工实际工资水平不断有新的提高。

改革促进了管理，特别是推动了石油企业管理向现代化迈进。从“六五”开始，石油企业以改革为动力，从实际出发，有重点、有步骤地应用和推广现代管理方法和手段。机械制造、基建系统率先推行全面质量管理，成效显著。目前，网络技术、决策技术、目标管理、ABC分析法、量本利分析、价值工程、正交实验法、计算机应用等在石油企业大面积推行，促进了管理基础工作和其他各项管理工作的开展，提高了企业的经济效益，使石油企业管理开始走向良性循环。

二、石油企业管理整体优化的必然性

1. 石油企业管理整体优化是生产力发展的客观要求

从以泰罗制为代表的科学管理发展到现代管理，企业管理的职能、内容越来越丰富。更为重要的是在近几年企业管理的实践中，人们逐渐认识到企业是一个由多个子系统组成的相互制约、相互联系的系统；企业管理是一个系统，而且是企业系统的一个子

系统，它本身也是一个综合性强、层次多、内容复杂的系统。系统最本质的特征是其整体性，要从整体上考虑并解决问题。

在当今科学技术突飞猛进、社会生产力迅速发展、信息量空前增加、企业管理的对象更加复杂和管理分工日益细化的形势下，企业仅局部地应用现代化管理的方法和手段，很难对全部生产经营活动进行有效的组织和控制，也很难最大限度地提高经济效益。特别是在市场经济条件下，企业在品种、质量、成本等多方面都必须满足市场要求，企业还要做到信息灵活、新产品开发快、经济效益不断提高，等等。所有这些都要求企业从整体观念出发，对企业管理实行全方位、全过程的优化管理，使局部与整体辩证统一起来，发挥企业管理系统的综合效能。由此可见，企业管理系统整体优化是生产力发展的客观要求。

2. 当今世界管理理论的发展趋势之一就是强调整体优化管理

现代企业管理不断吸收新的思想理论和科学技术以及心理学、社会学、系统科学、运筹学、电子计算机等成就，这些都充分体现了现代管理理论的综合性。这些理论应用于企业管理的各个业务子系统中，使各子系统的管理逐步达到成熟与优化，相应地使企业依靠挖掘某项管理潜力而大幅度地提高经济效益的可能性越来越小。这就要求在管理思想和理论上有新的突破，并要求从企业管理的整体出发，研究上述理论的综合运用问题，亦即企业管理系统的整体优化。整体优化管理已成为世界企业管理的一个重要发展趋势。

在管理系统诸要素（人、物资、设备、资金、任务和信息）中，最重要的是人，人是最积极、最活跃的要素，而且是诸要素的组织者。现代企业管理强调民主管理和以人为中心的管理，其实质和目的是合理用人，最大限度地发挥人的积极性和创造性，使管理诸要素结合成一个有机整体，取得最佳的管理绩效，这也是整体优化指导思想。

当前国际化和跨国经营已成为国家石油公司与大型石油公司

必然的发展方向。跨国经营要求企业管理既要有相对的独立经营性，又要有全球战略目标，不仅各项专业管理要协调一致，而且内部管理与对外经营也必须协调一致。企业必须加强统筹规划、全局分析，才能占领国际市场，求得生存和发展。

3. 整体优化是当今我国企业的实际需要

近几年，我国不少大中型企业纷纷提出了企业管理系统整体优化的构思，并进行了有益的探索，虽然有的还不够成熟和完善，但它们却代表着一种趋势，反映了现阶段我国企业管理有整体优化的实际需要。

首先，从80年代起，我国企业开展了现代化管理的实践，在现代化管理方法普遍推行以后，如何进一步取得新的突破呢？按照事物发展的逻辑程序，企业管理现代化的进程从单项应用到多项普及之后，必然要求进入综合应用、系统配套应用和整体优化的新阶段。这是管理现代化进程中质的提高的需要。

其次，当前如何进一步搞活大中型企业，已成为发展社会主义市场经济的关键。随着改革开放的深入，改善企业外部条件、转换企业经营机制，建立现代企业制度，已是当前的大趋势。转换经营机制，建立现代企业制度的内容之一就是提高企业整体管理水平和整体素质，这是建立社会主义市场经济体制微观基础的保证。

第三，随着改革的逐步深入和社会主义市场经济体制的建立，一方面提高了广大职工的生产积极性和劳动生产率，但另一方面也相对强化了企业内部各子系统的局部利益，突出了分权和集权的管理矛盾，增大了我国企业本来就较薄弱的综合管理的难度，甚至出现了“以包代管”和“以改代管”的倾向，这样势必影响企业整体效益的稳定提高。在这种情况下，必须将深化改革和加强企业管理结合起来，这就有必要开展以系统理论为指导的企业管理整体优化，在改革深入的同时提高整体管理水平。

第四，在市场经济条件下，企业间的竞争更加激烈，企业要取得竞争优势，求得生存和发展，就必须充分发挥管理的综合效

益和整体优势,即需要从整体观念出发,统筹安排和全面协调,达到各项管理要素的最优组合,从根本上提高企业整体效益,增强其对环境适应能力,在复杂多变的环境中得到良性发展。

我国石油工业已经进入新的发展时期,前景是美好的,但也面临严峻的挑战,东部主力油田采出程度不断增加,多已进入中后期开发阶段,产量紧张、储量紧张、资金紧张的现象普遍存在,经济效益滑坡严重束缚石油工业的发展。石油工业发展不仅面临勘探开发难度加大的困难和风险,而且面临着国内外日趋激烈的市场竞争环境。无论是稳定东部、发展西部,还是发展多种经营,开展国际合作与交流,都将面对强有力的竞争。石油企业必须迅速提高管理水平、增强竞争实力、提高经济效益,而要做到这一点,就必须实现企业管理系统整体优化,向整体优化要速度、要质量、要效益。

综上所述,企业管理整体优化是生产力发展和管理系统化的客观要求,也是我国企业现阶段的实际需要。它是在历史与现实、理论与实践、自觉与必然的结合上孕育而成的。

第二节 国内外企业管理理论的最新成就

管理学,无论是在我国还是西方发达的资本主义国家都是一个比较新的研究领域。企业管理思想的发展可以追溯到很古远的年代,因为人类自有史以来就在群体或组织中进行了管理,但管理理论和原理的提出,都是比较晚的事情。就企业管理学这门学科来说,得到公认的第一部经典著作是泰罗(F. W. Taylor, 1856~1915)的《科学管理原理》(1911年),而它的出版距今不过80多年。最近几十年,特别是第二次世界大战以来,企业管理理论随着企业的成长发展和外部环境的变化,也在不断地演变和发展。

一、国外企业管理理论的历史演变

纵观国外企业管理理论的长期历史演变,可以说主要是企业成长和与企业成长相适应的管理理论的历史演变。现代企业从诞生至今,基本上可以用五个历史阶段来概括,每一个阶段都有与

其相适应的管理理论的出现。

1. 现代企业制度的确立和普及阶段

从19世纪中叶到19世纪末大约经历了50年，这段时间是以股份公司为代表的现代企业制度确立与普及的时期。最初的变革主要发生在英国、荷兰等西欧国家，以后逐渐扩展到北美、亚洲等地。股份公司制度的最大特点有二：一是实行了有限责任制度，创造了法人组织这一现代组织形式；二是实现了一股一票的股东平等和股东大会中少数服从多数的现代组织原则。

与此相适应，这一时期的主导理论集中在企业论或企业制度论方面，这些理论提出了营利企业、企业家、所有与经营的分离等一些最基本的概念。凡勃仑等人甚至认为，现代经济理论必须是研究包括企业动机、目的、方法、效果在内的企业行为的理论。

2. 大企业体制阶段

这一阶段大概从20世纪初到60年代初，大约也经历了50年。股份公司制度的建立克服了制约企业扩张的人为界限，所有权与经营权的分离又为企业组织的巨型化创造了条件。但是，由于现代企业发展初期的西欧国家普遍产生了残酷剥削工人、摧残女工和童工身体健康等问题，因而在这些国家，“企业性恶”论调比较流行。因此，现代企业的继续发展，在西欧受到了较大制约，从而转移到了美国。特别是1914年爆发的第一次世界大战，刺激了美国的重工业和化学工业的发展，第一次世界大战后，出现了汽车、石油、化学、钢铁等行业的扩大生产。进入20世纪，在美国企业的带领下，现代企业开始走向大企业体制的新时期。

大企业体制的基础是三个大量，即大量生产、大量流通和大量消费。第二次世界大战后，西欧各国由于忙于恢复生产，市场需求量很大，按当时现有的生产能力，开足马力也满足不了市场需要，因而出现了大量生产、大量流通和大量消费，尤其是使未遭战争破坏的美国经济出现了暂时的繁荣时期。当时，对企业来讲，只要增加投资、扩大规模、提高生产效率并保证产品的质量，就不愁产品卖不出去。在这种形势下，规模经济理论成为这一时

期企业成长的主导理论。规模经济理论就是研究生产规模和经济效益的关系，实行最优规模的理论。

这一时期，同规模经济理论相适应的管理理论的主要特点是：①以提高企业内部生产效率为中心；②以基层和专业（功能）性管理为重点。其主要管理理论有以研究提高生产效率为主的泰罗的科学管理和工业工程（IE）以及法约尔（H. Fayol, 1841~1925年）的组织理论。30年代兴起50年代得到发展的行为科学，也是研究激发人的积极性、提高效率的重要理论。

3. 企业多角化、跨国化发展阶段

由于规模扩张的有限性，企业为了盈利最大化，实行跨行业参与和兼并、多角化经营和跨国化发展。这在60年代末70年代初非常盛行，一直持续到70年代末。总之，到了60年代后期，企业经营环境发生了巨大变化，一方面，由于市场容量有限，不断增加的产品越来越面临着原有销售市场相对饱和的威胁；另一方面，原来落后的国家，包括战败国日本和西德的经济的发展比较快，市场就更加紧张，竞争就更加激烈；第三方面，由于石油危机的出现以及新技术革命的涌现，使企业经营环境更复杂多变。这样，企业为尽量维持高速增长和减少资金风险，其扩张范围已不再单纯局限于某一行业之内。工业发达国家的大企业开始大规模地跨行业投资和兼并、收购不同行业企业，经营多个行业、控制多个事业单位的巨型企业在这一时期成为企业的典型形式。同时，国境线也为企业的飞速发展所突破，大企业的触角在全球蔓延，拥有多重国籍的跨国公司也兴盛起来。

在这种形势下，管理理论也出现了一些新特点：一是企业要把了解市场需求变化、开发新的市场、扩展企业经营范围以及利用好企业经营资源和处理好与环境的关系作为管理的中心问题。同时，多角化经营，也必然对与规模经济相适应的管理理论提出挑战，因为它们不能回答多角化的企业如何处理多种事业之间的资源配置及与此相适应的组织管理问题。因而，经营战略理论就成为这个阶段的主导管理理论。二是由于企业环境复杂多变，如

果企业不能适应环境变化，就会失败。企业的生产效率固然重要，但获得经营成功的首要问题是适应环境变化，作出正确的战略决策。只有在战略正确的前提下，提高生产效率才有意义。战略决策属于高层管理问题，因此，企业管理的重心就逐渐由基层转向高层，由专业（功能）性管理转向综合性（总体、全局性）管理。

这一时期的主要管理理论是战略管理理论、权变理论及系统管理理论。

4. 事业重构运动阶段

这一阶段主要指 70 年代中期到 80 年代末期。如果说企业追求多角化和跨国化依然是“大的就是好的”这一思路的延续的话，那么事业重构运动的出现，则是企业发展历程中的一次大转轨。企业的事业重构不同于单纯的多角化经营，新事业的增加往往与旧事业的放弃同时进行，使企业的事业结构保持在一种经常的“优化状态”。例如，美国的通用电气公司，它是一个跨行业、全球性的股份公司，经营范围多元化，横跨 13 个行业领域。该公司于 80 年代前期，根据“独一无二”的产品战略目标，即公司的产品要在全球名列第一或第二，集中调整事业结构，发展“独一无二”的高科技产品，并将不能争取在一定时期内通过改进而成为第一、第二的产品事业部卖掉或关闭。该公司还将出售生产线和事业部所获得的资金用于发展有前途的事业部，特别集中在高科技和高效益的产品和业务的研究开发和扩大生产上，同时还兼并和购买其他公司的生产线或业务，以扩大自己的生产经营能力。又如，有的公司强调实行“关联多样化”，就是要求经营的事业，或者共同市场，或者生产类似的产品，或者使用类似的技术，把同原有事业没有关联的经营单位卖掉，通过调整经营范围，提高竞争能力。

事业重构运动出现的本质原因是：单纯追求扩张会使企业的利润率降低，在一定程度上损害了所有者的利益，因而所有者强化了对企业行为的利润制约力度。在此之前，随着股份公司制度