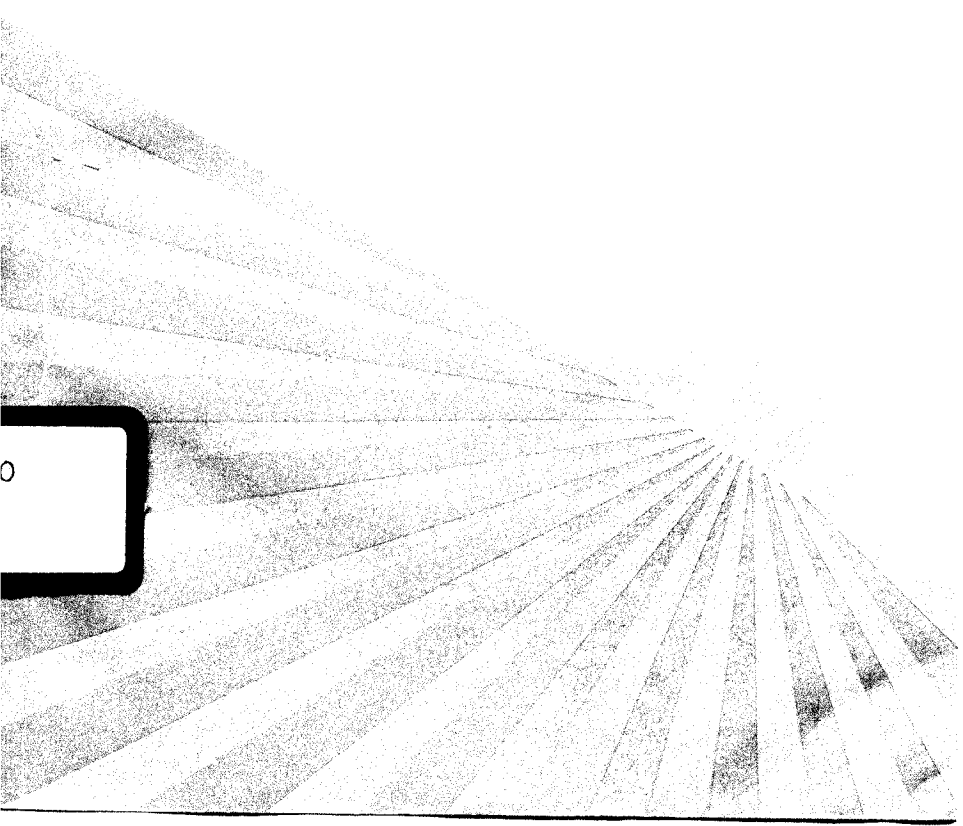


企业经营
战略方针
策略决策



企 业 经 营
战略方针策略决策

杜 彪 编著

陕西人民出版社出版发行

(西安北大街131号)

陕西省新华书店经销 陕西省印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 5.5印张 3插页 118千字

1990年7月第1版 1990年7月第1次印刷

印数：1—6000

ISBN 7-224-01209-2/F·132

定 价：2.95 元

前 言

当今世界，科学技术日新月异，市场竞争日益激烈，社会需求千变万化。在这种形势下，企业要发展，就不能将自己的命运寄托在“机遇”上；也不能目光短浅，计较“一城一地”之得失。它们必须高瞻远瞩，有自己的战略、方针、策略，在经营过程中进行科学决策。

要制定科学的战略、方针和策略，没有现成的公式。应在遵循一般原则的前提下，采用“具体问题、具体分析”的办法，制订科学的战略、方针和策略，进行正确的经营管理决策，从而保证企业生产经营稳步发展。以下几点，是企业在制订科学的战略、方针和策略，进行正确的决策时需要特别注意的。

一、条件

战略等的研究不能超越客观条件，并要受客观条件的制约。这些条件是：（1）环境。包括政策、资源来源与产品市场。在这些条件具备的情况下，企业才能经营。（2）时间。科学技术、生产力与社会，当其还没有发展到那一步时，过早地提供新型产品会遭到夭折，但错过时机也同样会造成失误。（3）资源。它包括人、财、物。其数量与质量，是企业开展经营活动的先决条件。

二、思维

这里的思维，是指创造性思维。创造性思维是科学的战

略方案诞生之母。它包括启动力、定向思维与思维成熟等。

启动力：在成就欲的驱使下，某人产生某种灵感，进而闪现灵光，再进而燃起欲火，最后启动创造力，开始新的历程。

定向思维：创造思维启动后，会碰到各种“迷雾”，甚至遭到各种打击。如是不是新？有没有前途？价值有多大？这类问题会反复出现。在这种情况下，就有一个认定问题，就有一个拨开“迷雾”的问题。

思维成熟：冲破重重阻力之后，思维一般都比较成熟，有可能形成方案。但这个过程要有许多人的参与。

三、分析

分析，即科学的思维方法。其基本程序为：（1）确定问题。问题的确定，要有时空观、空间观与价值观，进而找出主要问题。（2）分析问题的原因，特别是主要原因。

（3）针对主要原因提出方案，至少要有三种方案供选择。

（4）方案推行后潜在问题分析。（5）针对存在的问题，制定防范措施。

杜彪

1989. 2. 26于临潼

目 录

前 言	(1)
第一章 经营战略	(1)
一、战略的含义	(1)
二、企业经营战略	(1)
三、经营战略研究的必要性	(3)
四、战略研究的基础与条件	(8)
(一) 决策科学化	(8)
(二) 决策民主化	(9)
(三) 系统论开拓了战略研究的视野和范围	(10)
(四) 预测是战略研究的前提	(13)
(五) 模型的研究是战略研究的基本方法	(15)
五、战略方位	(16)
(一) 战略三基点	(16)
(二) 争夺顾客战略	(17)
(三) 企业服务战略	(22)
(四) 对竞争对手的战略	(26)
(五) 战略程序表与探讨表	(31)
第二章 经营方针	(37)
一、经营方针的含义	(37)
二、经营目标的制定	(45)

(一) 环境因素分析.....	(46)
(二) 企业能力分析.....	(51)
(三) 目标的制定.....	(54)
三、方针的确立.....	(56)
(一) 寻找关键领域与关键因素.....	(56)
(二) 力争优势.....	(58)
(三) 主动攻击.....	(60)
四、方针展开.....	(65)
第三章 经营策略	(70)
一、整体发展策略.....	(70)
二、产品发展策略.....	(75)
三、市场开拓策略.....	(77)
四、产品定价策略.....	(78)
五、销售策略.....	(80)
第四章 经营决策	(82)
一、经营决策的意义.....	(83)
二、决策的分类.....	(85)
三、决策原则.....	(88)
四、决策程序.....	(91)
五、决策方法.....	(93)
(一) 定性决策.....	(93)
(二) 确定型决策.....	(113)
(三) 风险决策.....	(142)
(四) 不确型决策.....	(160)
附：“二汽”一事例	(163)

第一章 经营战略

一、战略的含义

“战略”一词，最初起源于军事科学，后来应用于政治、经济、科技与社会改革等。它是泛指，对解决根本性问题、全局性问题或决定全局性问题的粗线条谋划。

战略研究，从宏观上讲，包括全球战略研究、管区战略研究、经济增长战略研究、国家发展战略研究、部门管理战略研究、地区发展战略研究等。这些研究着重从人口、自然资源、工业资本、农业投资与环境污染等方面进行分析，并提出目标、拟出控制模型，以指导人们的行动。本章着重探索企业经营战略及其制定。

二、企业经营战略

企业经营战略，是指对企业经营活动的总体设想与构思。经营方针，是实现经营战略的总原则与一定时期的工作大纲和工作系统；而经营策略，是贯彻经营方针的具体途径与措施思路；科学决策，是落实经营策略的可行诸方案的评价与优选过程。它是企业经营活动规划过程的基本步骤与基本环节。

经营战略的总体设想，其基点是谋求发展，而不是谋求生存；不是胡思乱想，而是在现实的基础上进行想象，并

按逻辑原则进行推理演化与扩展。这种战略谋划，旨在为企业的发展寻求一个扩展和活动的领域，并确定其主攻方向。这是经营方针、经营策略与科学决策赖以进行的先导。

企业战略研究，不能孤立地进行，还要考虑部门发展战略和地区发展战略。这里应强调的原则是：要从国情、国力、国势的实际情况出发，要突出其自身的特点，不能千篇一律，不能按照划一的模式进行。

（1）技术条件的成熟程度。确定项目时，要重视技术条件的成熟性，要具备产业化生产条件。一项新技术尚不成熟，性能指标还达不到一定程度，就急于投产是错误的，是有风险的。

（2）投产前的技术准备情况。包括工卡量模、图纸工艺、生产设备、技术、管理经验等。

（3）技术引进的可能性。一项新的技术引进，往往可以创造出一个新局面，使企业的经营情况大为改观。

（4）与传统产品的相关性。传统产业的改造是新兴产业发展的康庄大道。因此，凡新兴产业的开发都要考虑与传统产品的相关性。

（5）经济效益分析。不仅要分析近期的微观经济效益，更要分析长远的宏观经济效益与社会效益，并且要做到定量分析。

（6）资金来源与承载能力分析。即资金的来源渠道是否正当？资金额是否有保证？承载能力如何？

（7）减少环境污染与改善城市布局。

有些学者在研究美国企业经营管理职能的变化时指出，二次大战前，美国企业经营管理的重点是财务管理，50年代

是抓采购，60年代是抓生产与销售，70年代是密集信息，80年代的重点是制定战略与搞好决策。正如美国通用电气公司董事长威尔逊所说：“我整天没做几件事，但有一件事做不完，就是计划未来。”

美国管理学家彼得斯与沃特曼，提出“7S框架”理论。他认为，企业经营管理主要有七大环节，即：战略(Strategy)、结构(Structure)、体制(Systems)、作风(Style)、技术(Skills)、人员(Staff)、共同价值观(Shared values)。这七大环节中，战略居于首位。

日本更重视战略研究，有所谓的：索尼的“驯马战略”、松下的“集优战略”、本田的“反求战略”、丰田的“反思战略”、三井的“大网战略”等等。1985年9月，日本富士银行对640家骨干企业进行了专题调查。其调查题目是：“企业最急需那类人才”。调查结果表明，企业最急需“会制定中长期战略，并为实现战略出谋划策的人才”。

三、经营战略研究的必要性

随着商品经济与生产规模的扩大，竞争越来越激烈。市场已由过去的卖方市场变为买方市场，即市场的主导力量不是生产者，而是消费者、是用户。这种环境的变迁，迫使企业必须转轨变型。这表现在：

(1) 要按照消费者的意志调整服务方向，改进产品质量，使产品具备“时、新、美、好、廉”的特点，即要有时代性，款式要新颖，要给人以美的享受，质量要好，价格要便宜。否则，就得不到用户的认可。

(2) 在经营管理上，要做到：“人无我有，人有我

好，人好我新，人新我廉，人廉我弃。”只有这样，才能使企业始终处于不败之地。

（3）对管理者的要求。就是要求管理者要有企业家的胆识，能扬长避短，能有效地进行竞争，能不断创新，能开拓新的天地，等。

这种变化，不仅突出了战略研究的地位，而且也为研究提出了更高的要求。同时，也为战略研究创造了条件。其具体表现是：

1. 领导体制的横向分工，强化了战略研究。

领导体制包括决策、执行、监督与反馈等环节。领导体制的中心环节是决策系统。它决定企业的大政方针，把握企业发展的目标和方向。在决策中心发出指令后，要有一套执行系统，并监督执行的结果。实践是检验真理的标准。只有经过反馈，把信息反馈到决策中心，再进行控制和调整，这样才能有效地、不断地通过指令、执行、反馈系统进行有效地管理。

在作坊生产的时代，决策、执行、监督、反馈等工作，往往集中在一两个人身上。这时领导者的水平表现在：能不能提出好的主意；执行后会产生什么样的情况；尔后会产生什么新的打算。这种小生产能否正常进行，完全取决于领导者个人主意的好赖。

但是，大生产的情况就不一样了。它是高度复杂、高度综合的实体，要求决策功能与监督功能、执行功能、反馈功能实行分离。这样，决策就变成了领导者的主要的功能。

现代企业领导的决策任务，就是研究企业的经营和发展战略。在企业的最高层，可以建立一个委员会来担任此项任

务。这里要特别强调的是：决策不能多头，以防政出多门，互相矛盾。

现代企业横向分工的发展，突出了决策和战略研究的地位。这也是现代企业发展的客观要求。对于战略研究人员，要求其应具备以下几个条件：

（1）具有丰富的专业知识；

（2）知识渊博，思路开阔，目光敏锐；

（3）有战略眼光，有系统观点、综合能力与创新精神。对一个系统内的问题，能用逻辑推理、科学分析和数学计算的方法，在确定与不确定的条件下，找出几个可行方案加以比较，并进行择优决策。在工作中，能注意外部条件与内部条件的结合、当前利益与长远利益的结合，局部效益与整体效益的结合，能进行定量分析与定性分析。

（4）能客观地考虑问题。

决策、执行、监督和反馈这四大系统，构成了现代企业领导体制的有机整体。企业的这种分工，使决策系统的职能得以强化，战略决策的地位空前提高。

2. 领导体制的纵向分层，提高了战略研究的地位。

领导层次的问题，是由“管理幅度”原则引申而来的。由于现代领导的对象具有规模大、变化快、影响广的特点，而一个领导者的能力、精力和时间又是有限的，因此，就有一个对领导者来说究竟能直接有效地指挥直属下级的人员多少为宜，这就是所谓的“管理幅度”问题。第一次世界大战时，英国将军汉弥顿根据自己的经验和观察，认为三个直属下级就会使一个军官相当忙碌，如果有六个就会使工作时间达10小时以上。他认为幅度应在3—6人之间。法国管理学家

法约尔提出梯状连锁级数，认为最高经理人员的直属部下不要超过 4 ~ 5 名。1933年法国管理顾问格兰丘纳斯提出了计算管理下属人际关系的数学公式为：

$$R = n (2 n - 1 + n - 1)$$

R表示管理者应处理的人际系数，n表示下属 人员。随着所属人数的递增，上下级关系数也急剧上升。美国管理协会曾 对141 家的公司作了调查，大公司的管理幅度为 8 — 9 人，中型公司为 6 — 7 人。苏联管理学家还对直属人数与领导者的工作量作过统计计算，其结果如下：

领导工作量与管理跨度之间的定量关系

直属人员数量	领导人的工作量（以标准单位计算）
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
10	5 210
18	2 359 602

美国斯隆管理学院，提出了一种经营管理层次结构——“安东尼结构”。该结构把经营管理分为三个层次：战略规划层、战术计划层和运行管理层。参照安东尼结构，经营管理的三个层次应具有不同的功能，见下表。

经 营 管 理 层 次

	战略规划	战术计划	运行管理
层 次	最高层	中 层	基 层
主要关心的问题	是否兴办、 什么时候	怎样上马	怎样干好
时间幅度	三至五年	两个月至半年	周、月
视 野	宽 广	中 等	狭 窄
信息来源	外部为主、 内部为辅	内部为主、 外部为辅	内部详尽
信息特征	高度综合	中等汇总	
不确定冒险程度	高	中	低

层次划分。将战略规划集中在最高层。这也是最重要的工作。

不同层次的管理人员应该具有不同的素质要求。管理才能的特征可以概括为见识、协调、技术三项。见识指的是分析能力、判断能力和决策能力。协调，表示处理人与人之间的关系、部门与部门之间关系的能力。而技术，主要指管理技术水平和解决具体问题的能力。根据美国学者的调查统计，各级管理人员所需才能的比例构成如下页表所示。

层次分明，就可以使领导做领导的事，各层做各层的事。高级领导的任务，就是搞好战略决策。

总之，环境的变化迫使企业必须进行战略研究。领导体制的变化又为战略研究提出了更高的要求并创造了条件。

各级管理人员所需才能的比例

素质 管理人员	见识 (%)	协调 (%)	技术 (%)
高 级	47	35	18
中 级	31	42	27
初 级	18	35	47

四、战略研究的基础与条件

(一) 决策科学化

自然科学与社会科学的发展与交融汇流，为现代决策的科学化创造了条件，为决策的科学化提供了方法和工具，使科学决策的程序得以实现，从而有力地推动了战略研究的发展。自然科学与社会科学的交融汇流，表现在：

第一，自然科学的发展，尤其是现代数学的发展，为解决战略决策中的一些难题提供了工具，使现代决策定量化。这就使定性与定量有机地结合起来，大大提高了决策的科学性。

第二，电子计算技术的发展，特别是仿真系统技术、专家咨询系统、系统动力学的日趋成熟，为决策科学化提供了有效的技术手段，使现代化决策研究的逻辑模型、数学模型和系统仿真得以实现。

第三，控制论、信息论、系统论以及耗散结构理论、协同理论、突变理论的发展，使人们对社会现象的有序性、自组织性和非平衡性有了新的认识，为决策科学化提供了科学

的事理分析手段。

第四，心理学、社会心理学和管理心理学的发展，为研究决策的心理机制和心理过程，提供了有价值的分析方法，使决策研究的哲理分析、数理分析、事理分析和心理分析得以统一，大大提高了现代决策的客观性、真实性和可靠性。

自然科学与社会科学的汇流与发展，提供了科学的决策技术，从而使决策程序的科学化成为可能。任何科学决策都是一个动态过程。因此，决策程序不可能是一成不变的。但一个健全的决策程序应是一个科学的系统，其每一个步骤都有科学的涵义，相互间又有紧密地联系。并且，为了使每一步骤达到科学化，还必须有一整套决策技术予以保证。

（二）决策民主化

改革的核心任务是实现民主建设，而决策民主化则是政治体制改革的极为重要的课题。决策民主化，可从四个方面来理解：

第一、决策民主化，是社会主义高度民主的重要表现。我国政治体制上的一个重要弊病，就是领导权过分集中，决策制度不健全。因此，政治体制改革的一个重要方面，就是充分发扬社会主义民主。民主是有层次的，而在决策领域中的发扬民主，就是推行参与决策，不搞一个人或几个人决策，使决策动力来自各个层次。

第二、决策民主化，是党的群众路线在新的历史时期的重要发展。我们党长期倡导的“从群众中来，到群众中去”的方针，是行之有效的决策方法。但必须看到，随着社会实践的深刻变化，只凭简单的民主调查，依靠个人才智和经验进行决策已显不足，需要根据现代自然科学和社会科学的新

理论、新方法，把决策的民主化与科学化结合起来，加强决策的理性化。这样做，就大大充实了党的群众路线的内容。

第三、决策的民主化是尊重知识、尊重人才的重要体现。决策科学化，首先就要民主化。不能广开思路、广开言路，就不可能尊重知识，尊重人才。决策科学化、民主化的实施，不但能有效地吸收广大科技工作者参与各级决策。更重要的是，这样做，能大大提高知识与人才的社会地位，促进尊重知识、尊重人才这一战略方针的制度化。

决策科学化与决策民主化，不仅为战略研究提供了理论指导，还为战略研究提供了工具与方法，特别是为战略研究提供了可靠的群众基础。这就必然会大大推动战略科学及其应用的研究。

（三）系统论开拓了战略研究的视野和范围

人类对自然界与人类社会的认识，大体经历了朴素整体论、传统分析论与科学系统论三个阶段。

古代的朴素整体论。不论是在古中国、古希腊、古印度、古埃及，还是在幼发拉底河与底格里斯河流域上出现的古巴比伦，都有着“朴素整体论”的烙印。它们追求整体性、统一性，并用各种元素来解释世界的整体性和统一性。古希腊泰勒斯认为，世界统一的本源是水，“水生万物、万物即水”；赫拉克里特认为，火是统一万物的基础；阿那克西米尼认为是空气；德莫克里特认为是原子；亚里士多德则认为是干、湿、冷、热“四因素”；古代中国的阴阳五行家则认为，大千世界都是由“金、木、水、火、土”所组成。古代的学者之所以如此看待世界，是由于当时的生产力水平低下，人们只能在直观范围内把客观事物的整体分成形态层次，从

事物的联系上把握对象。采用这种方法能达到对事物总体的一般性认识，但不够精确和深刻。

“传统分析论”始盛于近代自然科学研究。它把自然界分解为各个部分进行研究。法国哲学家笛卡儿在他的名著《方法论》中，曾十分清晰地表达了传统分析方法的特征。在《方法论》第二条规则中，笛卡儿指出，把问题尽可能分成细小的组成部分，分别研究其中的每一部分。由于这种方法从事物的特性、特殊原因和结果等方面逐个研究，因而使人们对自然的认识达到了空前的深度和精度。恩格斯在分析这种方法时指出：“为了认识这些细节，我们不能不把它们从自然的或历史的联系中抽出来，从它们的特性、它们的特殊的原因和结果等等方面来逐个加以研究。”^①

然而，这种分析方法也有其固有的局限性。分得越细，就意味着事物被肢解得越破碎，使人们越不能从整体上把握事物的性质。正如恩格斯所说：“这是跟当时的自然科学状况以及与此相联系的形而上学的即反辩证法的哲学思维方法相适应……因此，对于自然界的非历史观点是不可避免的。”^②于是，传统的分析方法终于又一次受到历史的遗弃，产生了“系统分析方法”。

我们称由相互作用和相互依赖的若干部分（要素）组成的、具有确定功能的有机整体为系统。系统有三个特点，即（1）系统具有整体性，即系统是一个由若干要素以一定结构联系而成的有机整体；（2）系统具有可集合性，即可分

①恩格斯：《反杜林论》，人民出版社1970年版，第18页。

②恩格斯：《路德维希·费尔巴哈与德国古典哲学的终结》，人民出版社1972年版，第18—19页。