

城市街镇企业经营谋略大观

魏荣章 邱仁和 林思放 编著

鹭江出版社

序 一

许经勇

城市街镇企业的改革,是我国城市街镇企业职工在党的领导下,对建设有中国特色社会主义理论的伟大实践。在我国城市中发展街镇企业,有利于安置城镇待业劳动者;有利于增加产品供应;有利于繁荣市场;有利于扩大国家财源;有利于出口创汇;有利于加快农村城市化进程,等等。

本书的主要内容是:企业战略是决定企业命运的根本问题,随着企业间竞争的日益激烈,注重企业战略,强化战略管理,已成为现代企业经营管理理论与实践的主攻方向;选择股份合作制和民营经济是发展城市街镇企业的较好形式;企业管理是现代企业建设的基本内容之一,更是企业工作的永恒主题,企业兴衰取决于市场,市场胜负取决于管理;灵活的经营艺术是一门科学艺术,它使企业发财有路,兴旺有门;培养一批具有创新精神、开拓意识、超群才智,善于驾驭市场经济的企业家,是城市街镇企业起飞的发动机。

从城市的街镇企业的角度,探讨我国城市经济的发展问题,是本书的一大特色,具有一定的创见和新意。除此之外,本书还有如下的特色:即其中的两位作者是长期从事经济理论教学与研究,一位作者长期担任基层经济管理工作,他们采取“经济界、企业界、理

论界”三结合的方法,以“实践中研究,研究中实践,总结实践,服务实践”为宗旨,体现了作者实事求是的品格和严谨朴实的风尚。收入本书 23 篇文章都是作者通过调查研究,就有一定理论新意和较高的学术水平,又有鲜明的针对性和可操作性,是一本广大城市街镇企业管理干部、厂长、经理学习的好教材。

祝愿作者继续耕耘,奉献余热,写出更多更好的论著,为提高城市街道企业经营管理水平,为建设有中国特色的社会主义新城镇,作出更大的贡献。

1995 年 11 月 18 日

(本文作者为国家级有突出贡献中青年专家,厦门大学出版社总编辑、经济系教授)

序 二

陈庆元

《城市街镇企业经营谋略大观》一书,是作者是对广大街镇企业实地调查研究,尤其是通过漳州芗城区4个街道、2个乡镇、14个企业的深入调查,总结了10年来街道经济发展的实践经验的基础上,结合作者长期从事经济研究和经济工作实践,针对目前城市街镇企业经营管理中需要研究和解决的新问题写成的,也是漳州芗城区建区10年来经济发展的一部分科研成果。该书的特点:既有一定新意和探索性,又有咨询性和可操作性。对当前发展街镇经济有一定的参考价值,它不失为街镇企业管理干部、厂长、经理学习的一本好教材。

三位作者老有所为,这种奉献精神很受敬佩,祝愿作者,继续写出好文章为广大城市街镇企业管理者提供借鉴和帮助,为建设社会主义新城镇作出更大贡献。

1995年11月25日

(本文作者为漳州市芗城区区长)

目 录

一、科学经营战略决策

企业经营战略.....	(3)
企业多种经营战略分析	(18)
城市区街企业经营科学决策	(26)
发挥中心城区优势,加快街道经济发展	
——漳州芗城区东铺头街道经济发展的调查	(42)
以市场经济为导向,超常规发展街道经济	
——漳州芗城区新桥街道经济发展情况的调查	(57)
加快城市街道经济发展的好路子	
——漳州芗城区巷口街道经济发展的调查	(71)
市场经济中企业增加投入的导向策略	
——漳州金峰工业开发区调查的启示	(82)
增创郊区优势,促进经济发展	
——漳州芗城区石亭镇经济发展的思路	(90)
正确决策,开拓务实	
——漳州芗城区天宝镇经济迅速崛起的调查报告	(96)
发挥近城优势,发展城乡融合型经济	
——省“十佳亿元村”芗城区芝山镇前锋村企业经营的启示	
.....	(103)

二、有效的经营机制

股份合作制是城市区街集体经济改革的目标模式

——漳州天马合成材料厂的调查 (111)

漳州天马合成材料厂股份合作企业章程 (121)

民营经济是城市街道经济发展的有效形式

——漳州芗城区民营经济发展的启示 (130)

理顺产权关系,增强企业活力

——漳州芗城皮鞋厂的调查 (137)

组建县、区企业集团的探索

——漳州芗城服装行业集团组建简介 (143)

谈组建企业集团几点认识 (149)

对芗城区组建服装行业集团的浅识 (152)

略论“三制结合”的企业经营机制 (159)

企业转制的种种形式 (164)

三、现代企业管理

企业管理观念的更新 (177)

企业基础管理 (184)

企业现场管理 (198)

信息是企业管理的战略资源 (211)

加强企业资金成本管理 (223)

企业管理之魂 (227)

加强企业无形资产的投入与管理 (235)

设备更新,分配革新,厂貌全新

——对新桥包装厂10年持续高效的跟踪调查 (240)

四、灵活经营艺术

浅析创新经营 (251)

产品质量第一,取信亿万人

——漳州九湖塑料厂质量管理经验的启示 (259)

开发企业信誉,小食品赢得大市场

——“顺成牌”澎湖瓜子闯天下经验的浅述 (264)

一家民营企业经营之道

——漳州芗城区巷口果蔬加工厂发展的调查 (269)

新产品开发十策 (277)

商品品牌定位二十法 (281)

包装诱购二十法 (287)

实施名牌战略,增强企业实力

——漳州市化学厂创名牌经验的启示 (294)

产品市场寿命周期与企业营销策略 (306)

论售后服务 (312)

开拓国际市场十五策 (317)

企业国际化经营的策略 (322)

五、培养造就企业家队伍

企业家与经营战略 (329)

城市街镇企业发展中企业家的作用至关重要

——漳州芗城罐头厂发展经验的启示 (343)

造就跨世纪企业英才 (349)

企业家的人才观 (357)

企业领导者善用人才的艺术 (364)

后记 (373)

一 科学经营战略决策

企业经营战略

当今世界,是一个迅速发展,急剧变化的世界,面临着极不稳定的市场环境,效率高低固然十分重要,而企业战略的作用则日益显得突出了。因此,今天越来越多的企业家把企业战略视为决定企业命运的根本问题,把企业战略管理作为自己的主要任务。在发达国家,企业战略已成为企业经营管理研讨会的热门话题,成为学习工商企业管理的大学生、研究生在高年级必修的核心课程。

一、战略观念与企业战略管理

(一)战略观念

“战略”一词,原为军事用语,顾名思义,战略就是作战的谋略。我国权威辞书《辞海》对战略一词定义是:“军事名词。对战争全局的筹划的指导。它依据敌对双方军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,各阶段之间的关系,规定军事力量的准备和运用”。《中国大百科全书·军事卷》诠释战略一词时说:“战略是指指导战争全局方略。即战争指导者为达到战争的政治目的,依据战争规律所制定和采取的准备和实施战争的方针、政策和方法”。

随着人类社会实践的发展,战略一词后来被人们广泛地用于军事之外的领域,人们又逐渐赋予战略一词以新的含义。因此,《辞海》又说,战略“泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划”。将战略

思想运用于企业经营管理之中,就产生了企业战略这一概念。

一般认为,企业战略是企业最高管理层根据企业的宗旨和对企业内外部环境分析,确定企业的总目标和发展方向,组织企业的人财物资源,实现企业总目标的谋划。可见,企业战略也就是企业管理的科学与艺术。企业的战略管理,就是企业最高管理层对企业战略的设计、抉择、实施等管理活动的综合。

长期以来,企业经营管理的实践和理论研究所重视的是企业生产经营活动过程中的职能管理,如财务管理,生产管理,销售管理和人事管理等。职能管理是劳动分工思想在企业管理工作中的反映,它使得管理劳动本身实现了专业化,体现了企业经营管理过程各个局部的管理工作的需要。自从泰勒和法约尔为代表的古典管理学家们提出职能管理这一概念以来,企业管理已经发展到了很高的程度,但是,相形之下,反映企业总体活动和企业最高管理人员工作的理论研究则很不充分,显得非常落后。直到 50 年代,人们才提出企业政策问题,到 60 年代后期,美国大学大多数商学院或工商管理系都开设了企业政策之类的课程。

进入 70 年代后,企业经营环境发生了更为突出的变化,1972 年的石油冲击使世界格局发生了某种结构性的变化;人们对环境保护,社会道德,企业的社会责任,消费者权益等社会政治和经济问题的日益关注,给企业经营管理带来了新的压力。所有这一切,迫使企业把经营管理的重点由各种不同的企业政策进一步转向整个企业的经营管理和发展,于是“企业政策”又被综合性更强的“企业战略”或“企业战略管理”所替代。“企业战略”成为工商学院学生的必修课,各种有关企业战略的专著和研究报告汗牛充栋。具有战略眼光的企业家们也纷纷从企业经营的日常管理事务中超脱出来,以企业战略管理为己任,将工作重点转向决定企业命运的全局性的高层决策这上面来。

（二）企业战略的特征

1、企业战略具有总体性。

形象地说，企业战略就是企业发展的蓝图。正因为企业战略是总体性、全局性的东西，它必然涉及到企业的每个部门，每一个职工，制约着企业经营管理的一切活动。在日常的经营管理中，企业的每次具体计划，每一笔经营业务，都是为了实现企业的战略目标。偏离企业的战略目标，任何一项企业行为都将失去意义，甚至会产生负效应。作为指导企业全局的总方针，企业战略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，促进企业各方面均衡发展的保证，任何一个部门或单位在制订自己的计划，作出自己的决策时，都必须服从企业战略目标的需要，使之为实现企业战略目标服务。为了实现企业战略目标所体现的总体利益，有时一个部门或单位不得不放弃自己面临机会和潜力，牺牲自己的局部利益。

2、企业战略具有指导性。

企业战略规定了企业发展方向，赋予企业理想和活力。企业战略的意义就在于规定了企业在一定时期内基本的发展目标，以及实现这一目标的基本途径，指导和激励着企业全体职工为实现企业战略目标而努力。因此，企业战略目标不仅为企业的经营管理提供了指导原则，而且还可以通过战略目标的设置，激发和调动职工为实现企业目标而工作的积极性。已经为我国企业家们广为熟知的目标管理，就是通过企业目标的设置而产生激励作用的。

3、企业战略具有长远性。

企业战略考虑的不是企业经营管理才能得到贯彻和实现，而是着眼于未来的企业战略指导，否则，日常的经营管理就会失去目标和方向。真正具有战略眼光的企业家，决不会片面地追求急功近利，决不会纠缠于企业的短期行为，而是致力于实现企业的长期战

略目标。不过,在企业经营管理的实际工作中,很难为企业的长期战略设置一个具体的时间界限。经验表明,企业战略通常着眼于未来3至5年乃至更长远目标。

4、企业战略具有现实性。

这包括两层含义。首先,企业战略的长远性总是以现实性为基础的。企业战略的制定,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状况为依据。因此,企业必须从现有的主观因素和客观条件出发,合理地规定企业战略目标,实事求是地制定自己的企业战略。其次,长远的企业战略必须通过现实的经营管理活动来一步一步地实施和落实,没有脚踏实地的工作,再好的企业战略也就成了不能实现的镜花水月,空中楼阁。

5、企业战略具有竞争性。

既然市场竞争如同商战,企业战略也就像军事战略一样,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企业战略,也可以实施防御性的企业战略。但是,无论企业采取什么样的战略,都应当是在审时度势、全面衡量各种因素的基础上,作出在激烈的市场竞争中求生存、求发展的决定。正是由于竞争的目的和压力,才提出了企业战略的问题,企业战略是为了市场竞争,为了赢得市场的胜利这一目的服务的。

6、企业战略具有创新性和变革性。

企业战略是面向未来的。企业所处的外部市场环境和企业的内部环境因素时刻都在发生变化。企业外部环境因素的变化主要有:科学技术的进步和突破;消费者需求的改变;竞争对手的变化;以及整个社会经济、政治形势的变化。企业内部环境因素的变化主要有:企业规模的扩大;企业组织结构的变革;企业人财物等资源的变化;企业战略目标的调整等。企业战略管理的一个重要任务,就是要使企业适应这些内外环境因素的变化,不断适时地提出相

应的新战略。

7、企业战略必须与企业管理模式相适应。

一方面,企业战略指导和制约着企业的管理模式。一旦确定了企业战略,企业最高管理层就应当根据企业战略要求来选择和调整企业的管理模式。也就是说,管理模式必须服从企业战略。这是因为,企业战略需要一定的管理模式为其服务,才能最终实现企业战略目标,包括企业的组织机构的设置,人财物等资源的配置,管理方法与手段的选择,都需要围绕企业战略来进行。另一方面,企业战略目标的提出与战略的制定,必须建立在企业现实可行的管理模式的基础上,不能超越管理模式的现实可行性。否则,就无法落实和实现企业战略目标。例如,一旦决定发展高科技产品的战略,企业管理层就必须设法使企业职工队伍的素质与之相适应。没有一支高素质的职工队伍,实现发展高科技产品的战略是不可想象的。

8、企业战略强调战略与战术的配合,目的和手段的统一。

企业的战略目标是总体性的,长远性的,但是企业战略目标又总是通过一个一个局部的、短期的战术措施和行动才得以贯彻实施的。战略目标是战术行动的目的,战术则是实现战略目标的手段。

9、企业战略管理是一个持续的管理。

这包括两层含义。一方面,由于企业战略具有长远性,必须经过一定时期的努力,才能最终实现企业的战略目标。不可能设想企业能够毕其功于一役,在一夜之间就实现战略目标。因此,企业战略是一个持续过程。另一方面,企业战略管理又可以分为战略规划,战略实施,战略控制等不同阶段。其中每一个阶段,又包含若干步骤,如:企业环境研究,企业分析,战略目标的设置,战略计划的制定,战略决策,战略实施与战略控制等。战略管理过程的各个阶

段和步骤是不断循环和继续的,是一个连续不断的分析、计划与行动的过程。

(三)企业战略的层次

对于一个典型的现代企业来说,它的企业战略中可以包括企业总体战略,企业经营战略和企业职能战略三个层次。

1、企业总体战略。

企业总体战略是企业战略的总纲,是企业的最高管理层指导和控制整个企业的一切行为的最高行动纲领。企业总体战略包括企业战略决策的一系列最基本的因素,企业的宗旨与性质,企业资源的配置,企业的组织结构与组织形式,企业从事的行业或业务,企业的发展速度和发展规模,企业的投资决策,以及其他有关企业命运的重大决策。企业总体战略由一系列重大目标、重大计划、重大行动所构成,是企业战略利益的基础。因此,一个企业的企业总体战略能够最好地体现这个企业的企业精神,反映这个企业的需要。

从战略管理的角度,企业总体战略涉及两个重要的问题;

首先,在各种不同的企业活动中,应当如何确定战略管理的范围、组合与重点。一系列的战略问题,如:开发新业务的时机与方式,确定现有业务是应当放弃或者扩展,以及进行这种调整的时机与速度;在第一项战略行动中,基本战略方法的选择——是扩展、维持、转向还是收缩;改进企业总体经营绩效的措施的选择;等等,都是企业总体战略所必须解决的。

其次,在各种不同的企业活动中,应当如何决定资源分配的先后次序?企业内部哪一个单位应当得到那些资源?各应当得到多少?

从企业战略管理的角度来看,确定企业活动的范围与重点的重要性,不仅表现为这些因素能够决定企业的经营状况,还在于它

们能够决定企业在外部市场环境中的地位。企业所服务的消费者群体的类型,消费者需要的满足程度,企业采用的技术的类型,企业向市场提供的产品的类型,以及这些方面的发展趋势,结合起来就确定了企业活动的范围与重点。这些因素,也是反映企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力的检测器。

对于企业来说,合理地分配企业的资源是至关重要的,企业内部各个部门往往都在互相争夺资源,企业一级战略管理者的一个重要任务,就是使企业的内部资源潜力和企业经营活动的规模相适应,并取得相应的经营成果,以实现企业战略目标的要求。要想提高整个企业的经营绩效,战略管理者就需要根据企业内部潜力的可能性,综合考虑每一项业务活动对企业内部资源的需要,按照轻重缓急合理地分配资源。

总之,要根据战略管理的基本原则来估价整个经营业务组合;战略的表述越是具体、详细,企业的性质、发展方向和方式就描述得越清楚。如果企业的战略计划不能清楚地揭示这些东西,就算不上是一个完善的企业战略计划,也就不能为较低层次的管理者们提供明确的工作指导。

2、企业经营战略。

企业经营战略是企业内部各部门和所属单位在企业总体战略指导下,经营管理某一特定的经营单位的战略计划,企业经营战略是经营一级战略,它的重点是改进一个经营单位在它所从事的行业中,或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务竞争地位。企业经营战略涉及到这个企业在它所从事的某一个行业中如何竞争的问题,涉及到企业在自己的这一经营领域中扮演什么角色,以及在经营单位内如何分配资源的问题。在实行事业部制的大中型企业里,企业经营战略通常是由事业部负责。对于一个从事单项经营的小型企业或者街道企业来说,它的企业总体战略和企业经营战

略则往往是合而为一的。

从企业外部来看,企业经营战略的目的是为了使企业在某一个特定的经营领域取得较好的成果——努力寻求建立什么样的竞争优势,应当关注哪些消费者群体和消费者需要,是否应当以及怎样使自己的产品区别于竞争者的产品,如何通过竞争和吸引顾客实现企业的市场定位,以及怎样使企业的市场经营活动与本行业的发展趋势、社会变革和经济形势相适应。

从企业内部来看,为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化作出正确的反应,需要协调和统筹安排企业经营中的生产、销售、财务、研究与开发等业务活动。企业战略可以为这些经营活动的组织和资金筹集提供直接的指导。从企业经营战略的角度,企业内部的关键问题是应当明确从哪些方面提高企业的竞争能力,以及如何提高企业的竞争能力。如果在创新、生产和市场销售这些方面能够确实做得不错,做得与众不同,就能建立起企业的竞争优势,从而获得经营的成功。

将总体战略与经营战略相区别,主要是针对那些跨行业多种经营的企业而言。这些企业对不同的顾客、技术和产品,都有不同的战略。对于从事单一产品、单一行业经营的企业来说,除非它打算转向多种经营,它的企业总体战略与经营战略则是合而为一的。

3、企业职能战略。

企业职能战略是为贯彻、实施和支持企业总体战略与企业经营而在企业特定的职能管理领域制定的战略。企业职能战略的重点是提高企业资源的利用效率,使企业资源的利用效率最大化。在企业既定的战略条件之下,企业职能部门根据企业职能战略采取行动,集中各部门的潜能,支持和改进企业战略的实施,保证企业战略目标的实现。与总体战略或经营战略相比较,企业职能战略更为详细、具体,它是由一系列详细的方案和计划构成的,涉及到企