



张燕敏 编著

企业战略价值化

——企业战略的制定、控制、评价与激励



中国电力出版社
www.cepp.com.cn



企业战略价值化

——企业战略的制定、控制、评价与激励

张燕敏 编著

电力科技专著出版资金资助项目



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内 容 提 要

本书揭示了现代企业管理中, 战略管理的中心地位和如何搞好战略管理的控制方法和评价方法, 为公司股东、经营者评价企业战略、控制战略实施提供了方法和手段, 为建立员工激励机制提供了考评基础, 使得战略管理真正成为企业实现股东价值和经济价值最大化的有力方式。本书结合大型国有电力企业的战略制定和实施实例, 以大量图表的形式, 简洁直观地介绍了企业战略价值化的评价方法和量化依据。

本书可供现代企业各级经营管理人员、决策人员、战略研究及规划人员学习参考, 也是电力企业员工及广大读者了解电力体制改革与发展战略的资料性书籍。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略价值化: 企业战略的制定、控制、评价与激励/张燕敏编著. - 北京: 中国电力出版社, 2003
ISBN 7-5083-1445-X

I. 企… II. 张… III. 企业 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 015510 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

汇鑫印务有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月北京第一次印刷

850 毫米 × 1168 毫米 32 开本 7.5 印张 144 千字

印数 0001—3000 册 定价 28.80 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换)

前言

在当今社会，企业总裁怎样在瞬息万变的市场竞争和政策干预中引领企业发展，规避风险而获得超额收益？企业所有者如何控制企业经营者，对经营者提出的企业战略进行正确决策，对经营者的真实业绩进行考评，这已成为世界性难题。近年来连续出现的上市公司造假、巨型公司破产，都揭示了在以上方面存在着漏洞和问题。针对这些问题，一些国家出台了一系列法律法规，加强了对中介机构的管理和约束，笔者认为，加强对企业的外部控制是必要的，但不可忽视其内部的控制作用。

《企业战略价值化》一书，力图从战略管理入手，通过改革企业组织体系、采取价值化控制方法，寻求从企业内部解决以上问题的途径。该书把战略提升到价值的深度来认识衡量，确定了战略价值化的理论与方法体

系。

本书从我国改革开放以来的实际变化出发，揭示了企业战略产生的背景原因，从而论述了制定企业战略的重要意义。本书通过大量实例指出，市场经济环境的确立，我国所有制格局的变化，高科技发展所带来的产业结构调整，特别是近几年来资本市场的异军突起，国际资本的进入，以及由此引起的各资本集团跌宕起伏的变化，都迫使企业眼睛向外，拿起战略管理的武器，在变化中寻求自己新的发展定位和发展道路。

本书特别揭示了当代我国企业战略制定的重要意义在于资源与环境的互动，通过有限资源的使用，获取最大收益，消除潜在威胁，使自己能够生存和发展。本书论述了中国企业与国外企业制定战略的区别，以及其深层的政治体制背景，提醒国有大型企业制定战略时，首先要考虑政府对该企业的导向，以及政府导向的背景因素，以确定企业的改革与发展的方针；其次，要了解有哪些相关的或新出台的政策对企业有作用，本企业如何利用这些政策进行战略规划。基于以上各点，再分析企业资源状况，通过资源的整合，发挥资源作用，改善环境，在获得平稳的发展环境下，推进战略措施，实现战略目标。

本书在总结我国企业管理发展道路的基础上，提出了“战略管理已成为企业管理的中心”的论断，描述了与之相适应的战略管理体制，战略部门的龙头、协调作用，总编导、总策划功能。作者从制定国有大型企业战略的体会出发，描述了企业战略的制定方法和程序。通

过在省电力公司的试点，进行了战略价值化的实践，提出了战略价值化的涵义。以提升企业价值为目的的，伴生于企业战略选择、战略制定、战略控制、战略实现的指标体系的控制，统称为企业战略价值化。其内容包括以企业价值提升为目标战略选择和制定，战略价值目标的确定，为实现企业战略价值目标进行的企业业务流程重组，与业务流程相对应的企业价值链分解，企业总体价值目标的指标体系分解及各价值链指标体系分解，各业务单位直至各岗位的指标体系确定及科学连接，中长期规划指标体系中的指标年度分解，对年度指标完成情况的监控和考核，根据变化了的情况及执行中的问题，对既定的战略方向、措施、指标的检讨和调整，直至再贯彻。根据考核指标完成情况对管理层及员工进行绩效报酬和奖惩，将战略价值目标及指标印入人心，以企业战略塑造企业文化，整合培养团队整齐划一、主动积极地行动，通过价值化指标将企业凝聚成一架整体机器，从上到下、从左到右服从指挥，协调和谐，高效运转，最终达到战略的实现，企业价值的提升。

本书第四章专门论述了企业战略价值的评估，根据企业目的与行为的不同，选取适宜的评估方法，一般情况下，用于战略评价的企业价值评估方法主要是收益现值法。收益现值法是在对企业深刻了解的基础上，通过对企业前景的逐年预测，将可预测的适当期间内为每年的收益折现累加，并将最后预测年的收益资本化折现，评估出企业价值。用收益现值法评估企业价值，主要有自由现金流量法和经济利润法，在第四章中都分别作了

介绍。在第四章中，我们还对基于不同战略的公司价值评估作了介绍，如收购战略下的公司价值评估、上市战略下的公司价值评估、产品更新换代下的公司价值评估等。

在给出了价值化涵义后，本书论述了战略价值管理的内容，它不仅包括战略规划，而且还包含战略实施，即包括战略规划的形成和制定、企业流程重组、组织结构调整、年度计划、评价业绩、考核、激励等。战略价值管理的步骤方面，分为：目标制定、指标体系及分解、业务流程重组及内部组织结构调整、年度计划、考核评价、回报激励、反馈修改、应变保证等。

在公司业务流程重组方面，主要是按照价值管理的思路，为公司提供简明有效的价值实现流程。对公司各部门各单位的职责准确定位，最大限度地减少职能重叠，杜绝职能错位。将公司现有业务模块化，各类不同业务都由专门的职能部门相对应。以关键流程为核心，理顺价值实现部门和价值保障部门的关系，逐步使职能管理模式向流程管理模式转变，系统地提升公司的管理水平。因此，为了实现战略价值化管理，必须对公司现有业务流程进行重组，形成几个围绕核心业务的流程管理体系。关键业务流程重组的基本目标就是确立各自有效而简捷的程序，并围绕这些关键业务流程，理顺其他业务流程的关系。为了说明这种方法，我们进行了举例演示。

进行价值目标控制，需要确定指标体系，并将其进行分解。为此，我们首先要确定价值驱动因素，根据驱

动因素确定树形图的第一层次指标，然后将第一层次指标继续分解，最后按部门或单位将最后一个层次的因素进行归纳，成为各部门或单位的价值驱动因素。在部门或单位指标的基础上，我们将其分解为年度指标，并做出了预算计划编制举例。

本书的第七章论述了战略的控制考评与激励。该章分为两部分，第一部分为经理层面的战略控制，对控制方法、控制过程、控制步骤、控制系统、控制的前提条件及战略的评价与调整都作了论述；第二部分为股东会、董事会层面的战略控制，提出在改造评价制度和方方法、改造所有者组织机构和代表人员、加强制约机制的基础上，采取企业战略价值评价方法，创立企业价值制度，在此前提下，股东会、董事会要有效地进行决策选择，进行战略控制和监督，进行审计和评价。

根据价值化管理的需要，采用现代化的控制手段——信息化控制，这是本书第八章的内容。在这一章里，作者提出了使用信息化手段作为战略价值管理实施的保障。信息化能够为战略价值管理提供多样化的技术支撑和手段，如企业资源计划、支撑产品开发的各种计算机辅助技术、系统集成、优化以及企业经营过程重组，论述了在战略价值管理中实施信息化管理的辨误及如何实行信息化管理。

本书第九章对全书内容作了总结，总结出了战略价值化的创新在于确定了战略价值化的理论与方法体系，揭示了战略制定的要义。从而为经营者进行战略制定、战略控制、评价及激励提供了现实的途径和方法。过去

人们做战略，没有把企业作为一个价值整体来对待，没有用价值变化来检验战略是否适当，没有用价值目标来控制战略的贯彻，而本书提出了战略价值化的定义，用价值将战略过程连接为一个整体，并将现代化企业管理提升到一个新的高度，它所推崇的企业战略管理方式是应市场经济的灵活性、资本市场的多变性而产生的企业应变的武器。本书还为企业所有者解决了企业战略和业绩评价的困难。战略价值化的推行，将为国有企业管理体制的改革和完善提供有利的铺垫。当前，我国国有企业体制改革进入攻坚阶段，战略价值化的推出，有利于解决所有者对经营者控制与评价的难题，从而有利于国有企业管理制度的完善，有利于所有者代表的实际到位监控。同样，该方法对债权人也是同样有效的。战略价值化的推出，将使企业作为金融衍生物成为可能。在当今股票市场缺憾百出，企业需要更多更灵活的进入及退出渠道时，如能对企业战略价值进行有效控制，则有可能开辟出将企业作为期权交易的全新业务领域。在今天，这只是我们的展望，但这种可能性并不是不存在的。

总之，战略价值化，能够解决企业经营机制中的许多重大难点问题，对于创建现代化的企业经营机制有着重要意义，它为企业所有者、经营者提供了全新的有效的创造价值的方法和控制企业实现价值的方法，提供了考核、评价企业业绩及对员工激励的方法，不失为现代企业实现创造式发展的中心性和精髓性的重要方法。以它为基础，可以带来企业制度及经济方式的变革，加快

经济的发展速度，这也是撰写本书的目的之所在。

本书是在笔者研究了大量相关著作，并在具体组织原国家电力公司（以下简称国电公司）战略工作的基础上提炼出来的。企业战略价值化工作得到原国家电力公司的重视和支持，也得到了山西省电力公司、四川省电力公司大力支持。在总结战略价值化理论与方法的过程中，张向宏博士、李富强研究员、张景曾研究员、方春阳、陈小良、瓮国庆、李远德等同志都给予了大力帮助，张向宏、刘贵元、庄晔等同志参与了书稿的编写和整理审校工作，在此深表感谢。

作 者

2002年12月

目录

前言	
卷首语	1
第一章 企业战略管理的地位演变及价值化	
涵义	3
一、我国企业战略产生的背景	5
(一) 市场经济体制的建立, 使企业走上竞争之路	5
(二) 利益格局的变化, 使企业成为资本集团角逐的对象	7
(三) 高科技发展加速使产业结构调整剧烈	9
(四) 财富积累集聚的速度越来越快, 使打破旧有格局的速度也越来越快	11
(五) 政府政策变化对企业发展影响极大	13

二、战略管理地位的演变	19
(一) 战略管理已成为企业管理的中心	19
(二) 战略管理本身发生了巨大变化	24
三、企业战略价值化涵义	32
(一) 概述	32
(二) 企业战略价值化涵义	34
第二章 企业战略制定	37
一、环境与资源互动	39
二、环境因素分析	44
(一) 突变背景下的环境分析	44
(二) 稳定背景下的环境分析	45
三、资源分析	47
(一) 企业资源	47
(二) 企业能力	50
四、领导的作用	51
五、我国国企与外国企业战略制定的重要 区别	52
六、战略目标、战略定位及战略方案措施的 制定	53
(一) 战略定位	53
(二) 战略目标	54
(三) 战略方案与措施	55
国家电力公司战略制定举例	56
(一) 国家电力公司战略制定的背景与环境	57
(二) 国家电力公司的战略思路	71

第三章 战略价值管理	87
一、战略价值管理的内容	89
(一) 战略管理	89
(二) 战略价值管理使战略管理科学化	90
(三) 战略价值管理包含的内容	91
二、战略价值管理方案制定方法和步骤	94
(一) 战略价值管理方案制定方法	94
(二) 战略价值方案制定的关键环节	98
第四章 企业战略价值的评估	101
一、战略的根本性目的	103
二、企业价值的评估	104
(一) 自由现金流量法	105
(二) 经济利润法	115
三、基于不同战略的公司价值评估	118
(一) 收购战略下的公司价值评估	118
(二) 上市战略下的公司价值评估	124
(三) 产品更新换代战略下的公司价值评估	126
第五章 企业战略价值链及企业业务流程重组	129
一、战略价值链	131
二、业务流程重组原则和思路	132
三、业务流程重组方法	133
实例：某公司业务流程重组	134

第六章 战略价值指标体系和年度计划确定	147
一、战略价值驱动因素	149
二、企业战略价值指标确定	151
实例：某公司战略价值指标确定	151
三、年度预算计划	156
(一) 年度预算计划制定的一般流程	157
(二) 预算计划编制	160
第七章 战略的控制、考评与激励	167
一、企业战略控制的目的与作用	169
二、公司经理层面的战略控制	170
(一) 战略控制方法	170
(二) 战略控制的过程	177
(三) 战略控制步骤	178
(四) 战略控制系统	179
(五) 战略控制的前提条件	181
(六) 战略评价与调整	182
三、股东会、董事会层面的战略控制	186
(一) 我国《公司法》对股东会、董事会赋予的 战略控制的职能和权限	186
(二) 股东会、董事会的战略控制方式	188
第八章 战略价值管理的信息化控制	193
一、战略价值管理实施必须要有信息化手段作 保证	195

(一) 新经济的发展要求战略价值管理必须采用 高技术手段	195
(二) 战略价值管理的有效实施需要信息化手段 的保证	196
二、信息化手段可以推进战略管理的有效 实施	199
(一) 信息化为战略价值管理提供了多样化的 技术支撑和手段	200
(二) 对信息化误解的辨析	202
三、在战略价值管理中实施信息化管理的 启示	204
(一) 我国企业的战略重点	204
(二) 战略实施的手段	206
(三) 充分重视信息技术对未来的影响	207
第九章 战略价值化的创新及实用价值	209
一、战略价值化的创新	211
二、战略价值化的实用价值	214
主要参考文献	222

卷首语

作为企业的总裁，当他接手一个企业的时候，他考虑的首要任务是什么？当他坐在总裁的位子上，每天都在做、而又做不完的一项工作是什么？无疑，那一定是战略筹划。在市场经济条件下，企业生存和发展的必要条件是确立清晰的、可实现的战略思路和目标。企业战略管理是现代企业管理的核心内容，也是经营者的首要任务。

几年来，我们坚持战略管理为中心的理念，理论结合实际做了一定的探索，体会到作为一个企业，必须在分析清楚环境与资源的基础上，透过环境与资源的互动结果，制订企业的发展战略，通过恰当的业务流程组合来作为实现战略的载体，通过对实施行为、实施效果的控制来实现战略，通过评价与激励反馈提高战略。除政府目标等特殊目的外，一般状况下，企业战略的目的是实现股东价值最大化。因此，企业战略的价值化管理又贯穿于企业战略管理的全过程，成为战略的目的和控制评价的工具。

