

田淑荆 主编

经营战略与方法

——企业经营管理实践研究

机械工业出版社

经营战略与方法

——企业经营管理实践研究

田淑荆 主编



机械工业出版社

前 言

随着治理整顿、深化改革方针的深入贯彻，我国工业企业的经营管理工作，日益需要根据国情和不断总结企业实践的正、反经验来提高自身的水平。这就是编辑本书的目的。

本书的作者多是曾经或正在担任企业经营管理工作，现又从事这方面研究的同志，其中不少是著名专家。所谈见解，均系结合国情和企业经营实践研究所得，同时也吸取了国外有关经验，故对工业企业的经营实践具有一定的实用参考价值。

第一讲企业战略，根据企业的若干正、反经验阐述了有关企业战略的概念和原理，很有现实意义。其中关于无投资的技术改造运动介绍，技术引进战略、出口战略和国产化战略原理的论述等内容，都很深刻、实际。

第二讲产品战略，提出了社会模式是决定产品战略的先决条件的思想，並以实例加以说明，有助于企业经营者从宏观上重视国情和防止战略失误。本讲所提出的我国产品战略构想，对于开阔经营者思路和增强社会责任感，都有重要现实意义。

第三讲市场学基础，以较短篇幅扼要论述了市场学的基本概念和理论。这是我国企业经营者应当了解的经营战略理论知识。

第四讲质量管理基础，形象地、深入浅出地阐述了质量管理的基本概念及有关知识，是经营管理者所必备的基础。

第五讲工业美术设计，系统阐述了关系产品能否打入和开拓国内外市场的第二类质量问题，并对技术美学这一社会关注的热点，论述了自已的研究成果：工业产品设计的十个技术美学要素。同时，还介绍了一些实用资料。这是目前我国工业企业经营者需要充分予以重视的领域。

第六讲可靠性管理基础，是质量管理的高级形式。本讲以简明的方式，系统地阐述了基本概念及其实用价值。

第七讲审计管理，这是目前企业经营管理的薄弱环节。作者结合北京汽车制造厂（北京市工交系统审计工作先进单位）的经验，阐述了企业内部财务审计管理对于经营决策及科学管理的重要性。

第八讲网络计划技术，以较短篇幅和图例系统地讲述了网络计划技术。它易于接受和形成能力。

第九讲企业人事管理，从全面人事管理的概念出发，讨论了目前国内工业企业中现代管理人才和科技人才开发与管理的几个重要问题。

第十讲工商行政管理与企业法人登记，扼要地阐述了企业经营管理者所必备的工商行政管理与企业法人登记知识，其中包括中外合资经营及国内企业联合经营的有关知识，内容新颖、实用。

第十一讲中国社会主义企业家素质初探，是在多年经营管理实践基础上提出的对社会主义企业家自身素质要求的探索。生动、深刻，很有现实意义。

工业企业经营管理的内容极广，本书的出发点是结合国

情和企业实践的正反经验，阐述有关经营战略的基本概念和原理，研究一些关键性问题並介绍一些有关的现代经营管理方法，以期对工业企业的经营管理实践有所裨益。此外，为了适应厂长经理短期培训的需要，各讲顺序及内容叙述均按教学要求安排。本书内容曾在厂长经理经营管理培训班讲授过，受到企业领导者的广泛欢迎，而后又作了修改。

本书重点是经营战略。鉴于生产管理类型较多，虽与战略有关，但因篇幅所限，未单独列为一讲，而是将其中有关经营战略的一些内容，分散于各讲之中。

总之，结合国情和企业经营实践来研究经营战略与管理问题，是一项探索性工作，因此，缺点错误在所难免，敬请读者批评指正。

最后，编者谨对各位作者的支持致以衷心谢意。

编 者

1989年1月20日

目 录

前言

- 第一讲 企业战略.....宋矩之(1)
- 第二讲 产品战略.....雷天觉(23)
- 第三讲 市场学基础.....邝 鸿(38)
- 第四讲 质量管理基础.....张协和 秉 滋(73)
- 第五讲 工业美术设计.....张协和(87)
- 第六讲 可靠性管理基础.....秉 滋(128)
- 第七讲 财务审计管理.....张鸿义(143)
- 第八讲 网络计划技术.....赵建龄(164)
- 第九讲 企业人事管理.....田淑荆(202)
- 第十讲 工商行政管理与企业法人登记.....徐光磊(215)
- 第十一讲 中国社会主义企业家素质初探.....郑焕明(255)

第 一 讲

企 业 战 略

机械电子工业部技术咨询委员会委员

教授级高级工程师 宋矩之

从计划经济向有计划的商品经济转变中，“企业战略”被提上了议程。这是一个很重要的关系到企业命运的新课题，也是深化改革中的一件新事务，本讲结合企业实践的正反经验及国内外有关资料，从四个方面进行讨论。

一、什么是战略

中国对战略一词的解释在军事上是指对战争全局的筹划与指导。此外，也泛指重大的、带全局性的谋划。

“战略”一词的英文是Strategy，据说源自希腊语。一种解释说它的原意是指组织战争，是指带兵或指挥。在日本的《什么企业是好的企业》一书中指出，战略一词在希腊语中还有另一个意思，是指“诡计”，即为了战争的胜利，可以设计施谋。以上对战略的解释，中国和外国是类似的。结合其他一些解释，可归纳为下述几条原理：

(1) 战略用于有竞争对手的场合 除战争外，如贸易竞争中要有战略，运动比赛中要有战略，只要有竞争对手，就要通过一定的战略决策和措施来战胜对手。战略得当，弱能

胜强；战略失误，强者也可能败在弱者手下。

(2) 战略是带全局性的系统工程 毛主席说过：“战略问题就是研究战争全局的规律性的东西。”说明战略的考虑要站得高，看得远，要能统揽全局。战略是泛指重大的、带全局性的部署，是系统的综合的对于事务的安排。

(3) 战略与战术有区别 战略是从全局上、整体上，从较长远的角度考虑问题；战术则是从局部、短期、近期的角度考虑问题。但战略与战术有时也难以截然划分，如战术有时也是一个系统工程，不过规模小一些，手段也简单一些罢了。

(4) 战略不仅要有目标，还要有措施 战略不仅要订出目标，还应有达到目标的措施和手段，包括情况不变或情况有变时的不同措施。因此拟订战略时要求能预测出情况可能发生的变化，并提出相应的解决手段。

(5) 战略是多层次的 过去在僵化体制束缚下，认为只有上级、领导机关才考虑战略，企业只是执行。这种观念已经过时了。在有计划的商品经济中，各个层次都有它各自的战略。上级机关考虑战略时应该站得更高，看得更远，比较原则一些。基层的战略则范围窄一些，更具体一些。基层的战略应服从上级的总的战略，但又不是上下的战略完全划一。基层应结合实际情况，在上级的战略原则的指导下，拟定自己的战略。例如，中央关于到2000年达到小康水平，国民生产总值翻两番的战略，是从全国的整体角度考虑的一个较合理的目标。但决不意味着各行业、各地区、各基层部门都去翻两番，如果千篇一律都去翻两番，就会闹出乱子来。应该是各地区、各行业结合实际情况，有的翻两番不够，要

翻三番、四番，有些行业和产品则只能翻一番或不翻番，有的甚至应停止发展而退出历史舞台。如落后的高能耗产品就应退出历史舞台。

此外，行业要有行业的战略，地区要有地区的战略，大家都抓战略，而且要纵横之间相互协调，这项工作做好了，我们的综合能力就会大为提高，工作就容易走上正轨。

(6) 战略是动态的 经济战略有时要服从政治战略，技术战略则要服从经济战略，战略应密切结合实际，要随着形势的发展，适时修改、调整，不是一成不变的，否则就无法竞争，无从迎战了。

(7) 战略主要应从总结自己的经验教训中来 任何国家的经验都是可以借鉴的，但不宜生搬硬套，应结合我们的具体情况，学习人家的实质性的长处，而不是学习其皮毛和形式。所谓传统的发展战略也好，变通的发展战略也好，新的经验也好，老的经验也好，只要适合我们的需要，都可以学习、借鉴。但经验不能都到外国去找，土生土长的经验教训，是最切合国情的，也是在拟订自己的战略时最容易采用的。总结自己经验时一定要实事求是，不应报喜不报忧，不应文过饰非。恩格斯说过：“要明确地懂得理论，最好的道路就是从本身的错误中、从痛苦的经验中学习。”我们如不能实事求是地去总结经验，将很难制订出好的战略。

二、什么是企业战略

从工业发展的历史看，直到19世纪后期，企业规模一般仍比较小，一个企业里生产的产品品种也比较单一，销售范围也比较窄小，竞争还不激烈，企业有无战略不是十分紧要。20世纪以来，特别是到了30年代前后，随着泰勒科学管

理的普及，生产有了较大的发展，市场竞争逐步加剧。二次大战以后，不仅国内竞争日益激烈，国际间的贸易更是蓬勃发展，贸易斗争之尖锐，不亚于真枪实弹的战争。企业如没有自己的战略，如不进行设计谋划，在市场的竞争中就会站不住脚。企业如果拟定了好的战略，不仅能站住脚，而且会具有持续竞争的活力和后劲。企业战略也可以说就是企业的经营决策，目的是使本企业的手段最大限度地有效，使竞争对手的手段最大限度地无效。用生物学的语言来讲，就是解决“适者生存”的问题。

不同类型的企业应有不同的战略。如单一品种大批量生产类型和多品种小批量生产企业的战略不同，创新型企业 and 适应型企业（也可叫做研究开发型企业和生产型企业）的战略不同。同一类型的企业，由于所处之环境千差万别，战略上也无固定的模式可以套用。

在企业战略中，根据国家计划及市场需求，合理部署组织机构使之一体化和不断提高职工素质是两个重要的关键所在。

在组织机构方面，随着形势的发展变化，生产的品种和数量不断改变，组织机构必须相应调整与之相适应，或使机构具有能适应社会变化的弹性，核心的问题是使企业各部门之间密切协同，以提高企业的综合能力，也就是提高企业的整体的战斗力。否则专家再多、再强，如果各行其是，一盘散沙，企业就不可能办好。企业如此，行业如此，国家也一样。例如，曾是第一次工业革命嚆矢的英国，在经济发展上之所以逐渐为许多原来后进的国家所超过，主要原因之一就是各工作部门间协同不力。这也是我们应当引以为戒的。

企业的组织战略应该是将投资、行业选择、产品选择、职工录用、人员教育和培训、劳务管理、生产方式选择、材料及配套协作件的筹办以及市场的开拓、维持和扩大等，通过合理的机构设置，组织好、协调好，使全厂职工为了一个共同的目标结合在一起，搞“加法”而不是搞“减法”，从而使企业发挥出巨大的潜力。经验表明组织机构上的一体化往往比技术上的一体化要更困难。有两条经验是可供参考的：一是组织机构的层次少一些比多一些好。以汽车工业为例，美国福特公司有十七个管理层次，而日本丰田公司却只有五层，后者机构精干，易于协调，工作效率比福特高得多。二是提倡集体主义比强调个人能力可能更好一些。美国就是突出个人，谁干得好就奖励谁；日本则学习中国先进企业的经验提倡集体主义精神，在一个组织机构内，每个人都参予集体决策，每个人都对集体有一种责任感，出现问题每个人都主动去解决，甚至到了个人得较多的奖金反而感到不安的程度，这对搞好协同作用极大。

企业战略中另一个关键问题就是要不断提高职工的素质，这是做好工作的根本。要使职工既具有丰富的技术及管理知识和实践技能，又具备良好的职业道德和工作责任心，这是关系到企业能否兴旺发达的关键所在。我们通常把物质文明和精神文明称作是两个文明，实际也可以说就是一个文明，因为只有物质而无精神的文明不能成其为文明，只有精神文明而无物质文明同样是不行的。因此企业里对生产和对职工进行在职教育和培训应当并重。而且，不仅要进行科技与文化知识的教育和培训，同时还必须把思想政治工作提到战略高度予以重视。通过科学的、灵活多样的思想政治工

作，切实将社会主义思想和共产主义理想渗透到生产、管理乃至职工生活等各领域中去，使培育有理想、有道德、有文化、有纪律的社会主义新人的工作更加扎实有效。这样才能使社会主义企业的优越性得到充分发挥。也才能把全心全意为人民服务的思想贯彻到企业的售前售后服务中去，把服务作为广义的产品的一部分严肃对待。美国著名的国际商用机器公司（IBM）就是靠先进的服务，赢得了广大用户的信任，使生意做得蒸蒸日上。他们在服务中，不是拿高深的电脑知识去吓唬用户，而是不厌其烦地将产品介绍得通俗易懂又切中要害，还千方百计为用户的方便出主意想办法。只从产品性能上看，IBM的技术在同行业当中并不都是最好的，由于服务好，价格比别人贵25%，用户还是抢着要。又如联邦德国著名的海德堡印刷机械厂，专门设一个报价服务组为用户进行售前服务（帮助选择产品），一次一个用户来买一台双色印刷机，当时价格是14万马克，当报价组得知是用于印带红色报头的刊物之后，他们建议用户不必买双色机，买一台单色印刷机另加一个附件就行了，价格则只为双色机的一半，约7万马克。这种宁可减少销售额而给用户节约资金的做法，比最好的广告宣传作用还要大得多。海德堡之所以在世界印刷机行业中一直处于领先地位，不能不归功于其出色的企业战略。我们的社会主义企业理应在售前售后服务方面超过上述发达国家的先进企业，而这只能依靠全面提高职工素质的战略才能做到。

三、制订战略时厂长应注意的问题

制订企业战略，厂长是组织者也是最后的决策人，起着举足轻重的作用。在工作作风及方法上，有以下几点值得注

意。

1. 发扬民主，集思广益

一般来说，上级能力强于下级，但下级人员在某个方面或某些知识上往往又比领导强，作为企业的领导，不宜过分相信自己，要随时注意挖掘广大职工的智慧潜力。为此，必须充分发扬民主，要多倾听，尤其对不同的意见更应虚心倾听，不能搞一言堂。下述一些不良倾向，应在工作中注意防止：

1) 制订经营决策，往往习惯于先决策，再论证，而不是先论证，再决策。这是本末颠倒的。

2) 缺乏民主讨论、争论的风气。工作中产生不同意见是不可避免的，是正常的，但我们在持不同意见的人员之间，有时不能相互冷静倾听，这是不正常的，对制订正确的战略也很不利。

3) 战略决策一经领导提出，往往是只能去注释，去执行，不能对其利弊在适当场合进行讨论。有些战略决策开始提出时是适用的，随着时间的推移和形势的发展，逐渐变得不适宜了，但只要决策者还在位或仍在掌权，这个已过时的决策就被继续沿用而很难进行修改或调整。

4) 总结工作报喜不报忧，只看到成绩而看不到缺点和问题，如以这样的情报为依据，将会严重影响战略决策的正确性和合理性。

2. 提倡独立思考

历史经验一再告诉我们，在知识不够、经验不足的情况下，受急于求成思潮的影响，经济工作中多次出现“过热”，刮过各种各样不切实际的“风”，结果多是弄巧成拙，欲速

不达，给工作带来损失。这中间，一些缺乏深思熟虑的不恰当的口号，起到了推波助澜的作用。企业制订战略时，提口号一定要认真推敲，对上级提出的口号也应多问几个为什么，以免由于简单的随波逐流的片面理解而走弯路。

3. 注意情报的搜集

企业战略的制订不是空想，它的产生离不开准确、全面、及时的情报。要随时注意情报的搜集和分析，做到能去伪存真，而不是主观臆断地偏听偏信。参照取得的情报加以活用，要善于与竞争的对手进行比较，找出各自的优势和弱点，从而拟订出可以迎战的合理决策。

4. 要严于律己

作为企业领导，应集中精力思考战略问题，一定要注意节制不必要的应酬。日本山一证券株式会社的前社长就曾经每天都是宴会，有时一晚出席三家宴请，结果使身体受到损害，也失去了许多考虑本企业战略的时间，很快就被野村证券株式会社超过去了。

根据国内、外的经验，制订企业战略时，遵循以下原则是必要的。

1. 一切从实际出发

中央多次告诫我们，从事经济建设，一定要从实际出发，走自己的发展道路。目前我们还处在社会主义初级阶段，我国人口多，资源按人平均不算丰富，我们刚开始从计划经济向有计划的商品经济过渡，物资供应还不充分，基本上仍处于供不应求的状态，只是少数商品刚开始从卖方市场向买方市场过渡。因此，外国的经验只能借鉴，而绝不能生搬硬套。要有所为有所不为。更重要的是从我国的实际情况出发，也

就是立足于我们所处的发展阶段，随时注意总结自己的正、反两个方面的经验，因为这是我们付出了代价后取得的重要的改革的源泉。

国外有一些经济发展战略口号，像什么贸易立国、技术立国、金融立国等等，这些口号都是在外国的一定背景、一定条件下提出的，不能不加分析地拿来就用。又如提倡采用先进技术，提倡创新，主意都很好，但不能不顾经济效益地为先进而先进，为新而新。例如在情报搜集和翻译国外出版物问题上，就存在两种观点。一种观点是主张重点搜集新情报。翻译外国书刊，1988年最好译当年或1987、1986年出版的，再早的就不新了；另一种观点则认为情报的新旧程度不是主要的，只要适合国内需要的情报，不管它是1987年的还是1977年的，甚至可能是1957年的，只要有用，就应搜集交流，就应鼓励翻译出版。我认为后一种见解比较合理。

2. 循序渐进，持之以恒

是迎头赶上还是循序渐进，这已是经济建设和技术发展中争论多年而无结论的老问题了。能够找到迎头赶上的捷径当然好，因为赢得了时间，实现了高速度，就是最大的节约，也是人们最希望的。但经验告诉我们，能走捷径而迎头赶上的可行事例毕竟是少数。多数情况下，事务的发展还是一步步地前进的。从技术的发展看，从模仿到改良，最后才能推陈出新，也是一个渐进的过程。不经过一定的艰苦努力和积累，不逐步充实改善自己的基础结构，特别是不经过几十年甚至上百年对人民的教育、培训，想在极短暂的时间内就达到很高的水平，是不切实际的。过去我们也提过十五年赶上英国的口号，这类欲速不达的教训，人们还记忆犹新。循序渐

进，持之以恒，不停顿地进取，可能是最实际也是最实惠的，当然不应把循序渐进的战略理解为总是跟在别人身后亦步亦趋地爬行。

3. 要注意经济效益

工业生产中片面追求产量，忽视产品质量，不算经济帐，不讲经济效益和社会效益的倾向由来已久，至今影响仍深。多年来，我们只问生产，片面追求产值、产量指标，不注意实际需求，大批生产又大批积压而仍算胜利完成任务是屡见不鲜的。发展新产品我们也习惯于考核品种数的多少，并以品种数作为技术发展的主要指标。试问计划应发展100种，实际完成99种，而最主要最急需的一种没有完成，能算完成任务的99%吗？前些年在技术引进工作中，一度也是只强调要签多少个合同，要用多少外汇，对是否有必要引进，引进了能否消化等实质问题反而有所放松。这种重数量轻效益的指导思想，导致了企业、行业、部门以及地区之间出现盲目攀比成交项数和用汇额的现象，这实际是图了虚名而落了实害，这是今后战略决策中应注意防止的。

对新技术感兴趣，不过问是否经济合理的现象也是不少的。过去技术受到排斥，如今拨乱反正了，我们更要警惕防止技术与经济的脱节。技术也是一把“双刃剑”，发展技术的战略得当，产生的是正效应，技术选择不当，也会产生副效应。在技术发展战略上忽视经济合理性的失误将是最大的失误。

我们不重视经济效益的另一普遍现象就是在技术改造中不够重视挖掘现有的潜力。在技术改造的战略决策上我们有个口号叫“新技术、新产品、新工艺、新材料、技术引进、

技术改造一条龙”。这个口号使人理解为只要改造就可引进，而这里的引进包括了进口设备。当然，技术改造常涉及更换设备。常要花钱甚至要花较多的钱。但作为战略思想，技术改造首先应该是挖潜。以节约能源为例，一提改造，我们首先宣传的是以新设备代替旧设备，而一些工业发达国家恰恰提出和我们相悖的战略路线。例如日本，首先提挖掘现有潜力，包括组织上及设备上的潜力；第二步是对现有装备进行改良，在改良的基础上，推陈出新，新产品也就开发出来了。他们是把用新设备放在最后，我们则是放在最前。人家的战略是个节约资金、节约外汇的战略，也是个顺理成章发展新技术、新产品的战略，我们理应借鉴。

近年来日本一些厂家还开展了不花钱进行企业技术改造和推动技术进步的运动（英文是 Redesign and Improvement through Analysis of Line System, 简称RIAL），这里也做个简单的介绍。RIAL是通过对现在生产的产品及其生产流水作业系统的解剖分析，重新设计和开发新的产品结构和新的生产系统，它是从大量生产大批销售的经营体系向多品种小批量生产过渡而对生产过程进行彻底改革的一种系统工程技术，其主要的特点是：集中群众智慧，在不花钱的前提下，彻底提高产品质量，提高价格竞争力，改善生产素质。核心是利用企业职工群众的聪明才智，取消产品或生产中不必要的部分，取消无效劳动。所以日语也称之为“无化运动”。将它和过去的技术改造相比较：

1) 过去的技术改造（或改革）是代替法，主要是用另一种新产品或新装备来取代老的，如今是着眼于有哪些环节、部分可以取消。