

现代企业运行机制创新与绩效评价丛书

李景元 著

现代企业运行机制 与发展战略创新

——理论方法与实证分析



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

现代企业运行机制创新与绩效评价丛书
原国家经贸委重点科研项目研究成果
河北哲学社会科学规划项目研究成果

现代企业运行机制与发展战略创新

——理论方法与实证分析

李景元 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业运行机制与发展战略创新/李景元著

--北京:中国经济出版社,2004.12

ISBN7-5017-61362-1

I. 现… II. 李… III. 企业管理—运行机制发展战略 IV. F272

中国版本图书 CIP 数据准核字(2004)第 097058 号

书名:现代企业运行机制与发展战略创新

作者:李景元著

出版发行:中国经济出版社(100037 北京市西城区百万庄北街 3 号)

责任编辑:魏民

承印:廊坊市科通印业有限公司

850×1168 毫米 32 开本 8.25 印张 177 千字

2005 年 10 月第一版 2005 年 10 月第一次印刷

印数:5000 册 定价:35.00 元

书号:ISBN7-5017-61362-1/F·4936

编写说明

1993年11月党的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》明确提出建立“适应市场经济要求的产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度”。按照这一要求,十多年来,作者承担了原国家经贸委、国家自立基金、石油工业部、河北省及行业性企业集团关于企业重组改制、产业结构调整、社会职能分离、企业功能定位、企业集团战略等重点课题。并以上述课题作为指导研究生学位论文的选题依据。课题研究过程立足于探讨与建立现代企业制度相适应的现代企业运行机制创新问题,撰写了数十部研究报告,为经济管理部门的决策提供有实用价值的依据。研究结论被社会普遍接受,多次获原国家计委、原国家经贸委、石油工业部、河北省科技进步奖及科研成果奖。结合上述选题90多名研究生完成了学位论文。在课题研究过程中取得硕士、博士学位。

2003年10月党的十六届三中全会通过了《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》。据此,作者对课题研究报告进一步整理修定,归纳为现代企业制度与发展战略创新、功能定位创新、管理体制创新、组织系统创新、产权结构创新、投资创新、评价激励创新、科研开发创新、基础工作创新、经营运作创新十个专题系列,并从理论方法与实证分析相结合的形式撰写为系列丛书。

丛书编写的宗旨从中国经济体制改革的目标是建立社会主义

市场经济体制出发,把确立企业是市场经济的基本经济单元和竞争主体地位作为建立社会主义市场经济体制的根本问题。在构造市场经济体制宏观框架的同时,必须重新塑造市场经济体制的基础,形成与现代企业制度、现代企业管理体制相匹配的现代企业运行机制,实现体制创新与机制创新的有机统一。

本系列丛书基本达到了上述要求。全书理论联系实际,注重实证分析,突出可操作性和实用性,内容充实,结构严谨,主题突出,逻辑性强,为进一步深化企业政策提供了有价值的运作思路与方法。可供经济体制改革、企业经营管理、企业重组改制及高校相关专业研究生、本科生参考。

内 容 提 要

本书作为《企业运行机制创新丛书》之一,是从构造与市场经济条件下,建立现代企业制度相适应的管理体制出发,运用理论与实证分析相结合的方法后,研究企业基础工作创新问题。研究过程依原国家经贸委与河北省及重点行业、企业集团的科研项目。包括“企业发展战略与行业环境、企业全球化战略、移动通信行业竞争战略、企业资本经营战略、企业知识资本与整合战略”五部分内容。研究结果分列为编,整合为书,主题突出,线条清晰、紧紧围绕企业基础工作创新展开论述。每编内容均以硕士学位论文为基础,提炼凝结为研究报告。既有实践依据,又有理论深度,对进一步完善社会主义市场经济体制进程中深化国有企业改革、建立现代企业制度具有借鉴参考价值。全书由李景元教授整体构思与结构设计,并领衔执笔,王文彦、董建华、李晓静、沈耕民、胡建真同志进行了现场调研和资料收集,分别参加了第一编、第二编、第三编、第四编、第五编相关内容的撰写。

目 录

第一编 企业发展战略与行业环境

第一章 环境分析与战略管理的关系	(1)
第二章 市场环境	(7)
一、行业发展前景的分析	(7)
二、市场规模及期预测	(8)
三、行业市场结构分析	(13)
第三章 行业技术环境分析	(18)
一、行业技术现状	(19)
二、技术环境的动态分析	(21)
第四章 与行业相关的企业群体内的关系	(27)
一、概述	(27)
二、在产业结构关联中的主体间的关系	(30)
三、面对相同顾客群的企业之间的关系	(33)

第二编 企业全球化战略

第一章 经济全球化综述	(39)
一、经济全球化发展过程	(39)
二、经济全球化的本质特征表现	(41)
三、经济全球化与发展中国家	(45)
四、经济全球化的理论概述	(47)
第二章 经济全球化, 国有企业面临的机遇与挑战	(50)
一、国有企业的抉择	(50)

二、国有企业现状分析	(51)
三、在正确理论指导下加大改革力度	(55)
第三章 企业结构总设计	(56)
一、工欲善其事,当先利其器	(56)
二、企业架构全景式设计	(58)
三、企业经营结构设计	(66)
四、企业创新设计	(69)
第四章 企业家队伍的构筑	(72)
一、问题的提出	(72)
二、企业家的定位	(73)
三、企业家职能的细化	(74)
四、企业家素质的细化	(76)
第五章 国有企业发展战略设想	(78)
一、兼并扩张是国有企业发展战略	(78)
二、资产重组是国有企业发展战略核心	(79)
三、组建企业集团是国有企业发展的现实选择	(80)
四、国有企业要在本土与“狼”共舞	(82)
五、国有企业跨国经营策略	(83)

第三编 移动通信行业竞争战略

第一章 市场环境下战略理论应用	(88)
一、宏观环境与微观环境	(88)
二、市场竞争能力	(91)
三、企业竞争战略理论及应用	(100)
第二章 廊坊移动通信市场竞争态势	(104)
一、通信行业现状分析	(104)
二、竞争对手的态势分析	(111)
三、廊坊移动通信竞争实力分析	(118)

第三章 廊坊移动通信公司市场竞争战略	(127)
一、廊坊移动通信公司的战略目标与定位	(127)
二、廊坊移动通信公司的战略选择与实施	(129)

第四编 企业资本经营战略

第一章 企业资本经营理论概述	(143)
一、资本经营的对象	(143)
二、资本经营与生产经营	(146)
三、资本经营的一般性规律	(148)
四、资本经营绩效的评价标准	(152)
第二章 企业经营环境分析	(156)
一、企业内部经营环境分析	(156)
二、市场机会分析	(161)
第三章 资本经营战略计划与实施策略	(166)
一、资本经营战略计划	(166)
二、项目投资决策分析	(172)
三、企业重组上市与筹资决策分析	(178)
四、资本经营与企业制度创新	(184)

第五编 企业知识资本与整合战略

第一章 知识资本概述	(190)
一、知识的含义、特性与类别	(190)
二、资本的含义与形式	(193)
三、知识资本内涵与特征	(198)
四、知识资本的基本构成与表现形式	(202)
第二章 企业战略核心竞争力	(208)
一、核心竞争力的定义与内涵	(208)
二、核心竞争力的特征与构成要素	(214)

三、核心竞争力的识别	(219)
第三章 企业知识资本与核心竞争力的整合	(225)
一、企业核心竞争力的知识资本本质	(225)
二、企业知识资本与核心竞争力整合的可行性	(230)
三、企业知识资本与核心竞争力整合的构想	(236)
后 记	(247)

第一编

企业发展战略与行业环境

第一章 环境分析与战略管理的关系

战略一词源于军事学,是与战术一词相对而言的。战略被引入企业经营中并被广泛运用的时间并不长。从1965年美国管理学家安索夫的《企业战略论》一书的问世,在企业经营学中才开始使用战略一词。由此,美、日、欧洲的企业也开始制订经营战略,以解决那些对企业生存有长期影响及关系企业经营方向的重大问题。此前,企业制定的各种计划中只是一定程度地体现了战略的要求,战略管理并未明确地提出。企业的计划工作经历了预算阶段、年度计划阶段、长期计划阶段,最后从战略计划走向战略管理,战略管理才真正确立为企业经营活动的重要组成部分,与此同时,企业管理活动的重心也转移到战略管理上来。以下是企业管理活动重心变迁的大致时间表:

时 间	管理重心
50年代以前	生产管理
60年代	市场开拓
70年代	财务管理
80年代以来	战略管理

一、战略管理的出现及其成为企业经营管理工作重心的原因

从根本上讲,战略管理的出现是社会经济发展变化的必然结果。社会经济的发展使得企业的经营环境也随之变化,从而对企业管理产生新的要求,战略管理正是对这一要求的回应。具体来

说,促使战略管理的出现的原因有以下几方面:

(一)科技飞速发展对产业的巨大冲击

科技的飞速发展,使得新技术或新发明转化为生产力的周期越来越短,如此一来,任何企业都面临这样的技术环境,如果不能跟上技术发展的步伐,在产业或行业的升级换代中企业就要被淘汰,这就要求企业经营者有高瞻远瞩的目光,能预见技术发展带来的机遇和挑战,并制订有效的应对措施。

(二)社会、政治、经济等因素的复杂性、多变性加剧使得企业的生存环境的不确定性增加。

社会、政治、经济形势的复杂多变,给各企业的生存带来威胁和机会。特别是冷战的帷幕渐渐落下之际,世界的注意力集中到经济发展上来,全球市场的逐渐形成,技术的发展使得全球经济、文化、社会联系更加密切。每个企业在这种变化面前应该充分认识到它可能带来的影响,以免陷于被动。

(三)全球范围内市场竞争的加剧

二战以来,各国之间的竞争转向技术和经济的竞争,加之全球经济一体化的趋势,使得任何一国的企业面临的不仅仅是一国内部的竞争,而且还有国际间的竞争,同时,不仅竞争的范围扩大了,竞争的激烈程度也大大加强了。

(四)管理水平的普遍提高

经济、社会的发展总是伴随着对管理水平更高的要求。从泰罗制到行为学派再到系统科学在管理实践中的广泛应用,从分散加工到福特的流水作业,从直线职能到斯隆引入企业的矩阵组织,人类积累了丰富的管理知识,并且从单个企业向社会逐渐传播,使得全社会的企业管理水平的普遍提高,一定的管理方法的运用总是回应环境变化对管理提出的新的要求,战略管理也是企业为应对变化的环境而引入的新的管理办法,它是管理水平在原有基础上的提高。战略管理着眼于环境变化给企业带来的威胁与机会,

从宏观上引导企业走向既定的目标。同时,战略管理在企业经营管理中的地位确定,也增添了企业之间的竞争内容。战略本来就是意味着对抗,企业引入战略管理把竞争提升到一个更高的层次,从而使得竞争全方位地展开,企业在战略层次上展开竞争,其结果往往具有根本性、决定性的作用。

(五)经营规模和范围日益扩大,管理的内容日益复杂,使得企业加强战略管理成为当务之急。

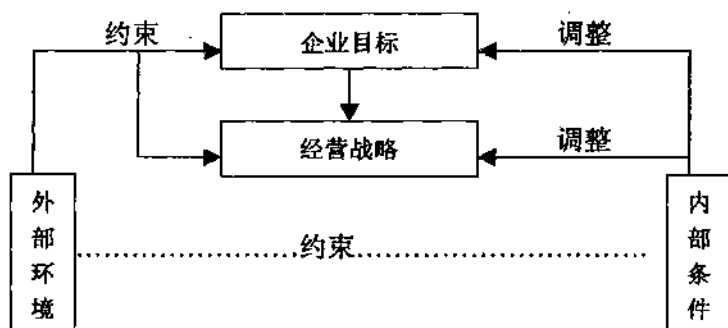
企业持续发展的结果必然导致其规模越来越大,从而使得企业的活动内容大大扩充。如今,企业的经营活动包括市场需求研究→环境条件分析→制订经营战略→开展科学研究→深化产品研究→加强生产管理→强化批发零售→全面市场服务→快速信息反馈等环节密切配合的动态循环系统。它要求各个环节之间衔接顺畅,不能出现脱节,否则就会出现“瓶颈”现象,影响企业整体目标的达成。为此,这就要求企业在市场活动之初就做好战略规则,保证战略得到有效地实施。

正是由于上述这些环境因素的根本性变化,使得战略管理成为经营者们越来越重视的管理方法,并使之成为企业经营管理活动中的重点。

二、战略管理与环境分析的关系

企业经营战略是企业的市场领导在现代市场经营观念的指导下,为实现企业经营目标,通过对外部环境和内部条件的全面估量和分析,从企业的全局和长远利益出发做出的总体性的规划和活动纲领。企业战略管理则是企业制订、评估、实施经营战略的系统化的管理活动,经营战略涉及两方面的关系:经营战略与企业外部环境的关系,经营战略与企业内部条件的关系。企业的内部条件在一定程度上是可调整的,比如通过资源的调整,形成更有效的资源组织,外部环境对企业来说是给定的,因而也是不可改变的,同时,外部环境还具有决定性的作用,它是企业经营的外部约束,企

业只能在这个约束的前提下追求自己的目标,通过合理的资源配置,形成一定的生产能力,向社会提供产品或服务,实现资本的循环和增值,企业经营管理体现的正是企业对环境的认识以及在此基础上如何达到企业目标的方法。而企业战略管理则是在既定的目标下,协调外部环境、内部条件和企业经营战略三者之间的关系。下面的图显示了它们三者之间的关系:



(一)环境分析的任务

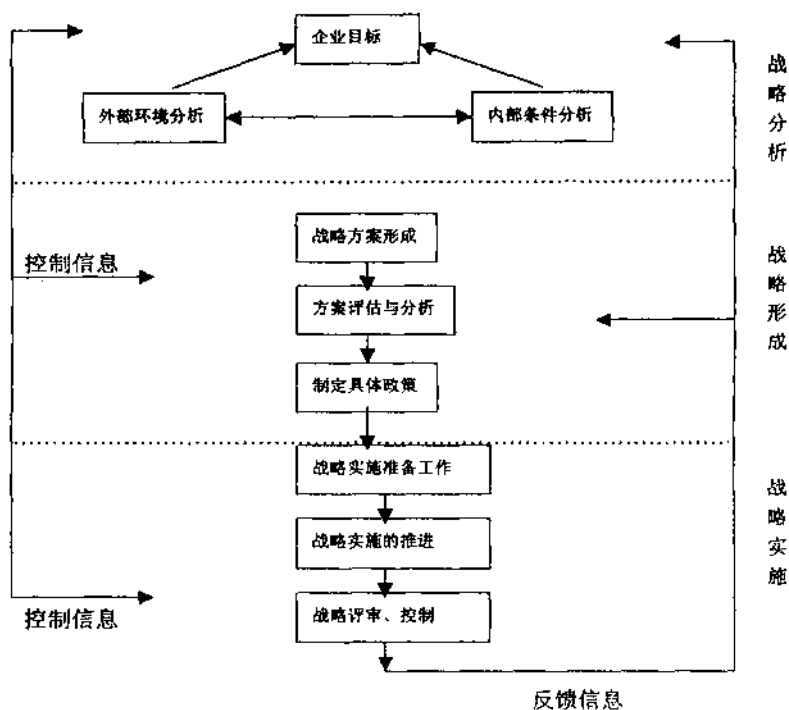
一般地说,各种环境因素都会对企业产生影响和制约,但对于具体的某个企业来说,对所有的环境因素都给予同样的关注是不可能也不必要的,而且,由于行业类型不同,对环境分析的重点也不一样,例如,汽车生产企业与食品公司生产企业所关注的环境因素的重点就不同。同一行业的企业对环境分析的深度和广度也不同,因此,企业作环境分析时,应根据企业自身的要求,有目的、有重点地抓住其关键因素,从近期环境中发生的重大事件中找出对发展前景有重大影响的萌芽或潜在影响因素,特别是那些在过去和现在都对企业产生重大影响并且将继续影响企业的因素进行科学的预测,发现环境变化中蕴藏的有利机会和时机,主要威胁和挑战,这就是环境分析的任务。

(二)环境分析的作用

现代企业经营的实质就是在复杂多变的内、外环境条件下,解决内、外环境及企业目标三者间的动态平衡问题。而外部环境又是企业不可控的因素,因此,企业活动归根结底只能根据外部环境的形势和变化,调整内部因素和企业目标,并通过有效的战略管理来实现企业目标。此为环境分析的作用之一。

对环境变化的监控和研究应当成为企业经常性的活动。环境分析的作用不仅战略形成时提供环境信息。事实上,战略管理是个反馈控制过程,在战略管理的各个环节都需要根据环境因素的变化来对企业的经营活动进行调整,此为环境分析的作用之二(请参阅下图所示)。

环境分析对目前我国企业的作用尤其明显。除了上述几个方面外,还由于我国经济体制改革使其企业的生存环境从宏观到微观都在发生变化。它要求企业应逐步学会在市场体制下生存,成为市场的主体,同时,这种环境的变迁又是一个逐步深入的过程,在新旧体制的转换过程中,企业会面临更多的困难。当然,变化总是意味着威胁与机会并存的,充分认识这个历史性的改革大潮给企业环境带来的巨大变化,并做出相应的准备,是企业实现顺利转轨的关键,企业改革不仅要进行产权制度的创新,还需要进行管理创新,才能真正实现企业的良性发展,而重视战略管理在企业经营活动中的作用无疑是管理创新的重要内容。实践证明,现代企业的生存和发展,很大程度上取决于该企业能否把握环境的变化。注重企业内、外环境的分析和研究,识别环境变化造成的威胁和机会,正确认识企业的优势和劣势以及使其更好地适应环境的要求,将成为我国企业管理的一项重要职能。



(三)行业环境的基础性作用及其关键因素

我将企业的生存环境按其影响范围的大小分为三个层次：宏观环境、行业环境、企业内部环境。宏观环境包括企业所在国家的宏观环境和国际环境。企业内部环境实际上指的是企业内部的资源规模及其构成状况。

行业环境是企业生存的最直接的外部环境。它对生存、发展及战略制定具有基础性的作用：

1、企业的经营活动都是在具体的行业中展开的，企业的各种战略举措，如加大在某个行业的投资或者从行业中逐渐推出，都是对行业环境的深刻认识做出的应对措施，行业的发展前景直接决

定了企业的长期发展和最终目标的达成。

2、宏观环境的影响,一是不加区别地波及所有的企业,例如,国家采取紧根的宏观调控政策,其影响就会遍及所有的企业,另外,宏观环境的变化还通过影响某些或某个行业而波及具体的企业,比如国家调整产业结构,制定新的产业政策之类的环境因素变化就属此列。

3、行业的微观环境也受行业环境的制约。企业内部环境主要指企业的资源构成及规模,企业的资源取得的难易是要受到行业的发展前景的影响的,同时,企业资源构成也是以行业环境的要求为基础的。

4、另外,企业在经营活动中面临的竞争主要来自于行业内部,只有充分了解行业环境,了解行业内的竞争对手,才有可能在竞争中立于不败之地。构成行业环境的因素很复杂,大概可以分为以下几个方面:一是市场环境,包括行业发展前景、市场规模和市场结构等主要内容;二是技术环境;三是行业政策法规;四是行业的企业群体间的关系。行业的政策法规环境主要指国家对行业进行管理的法律依据,包括各种政策、规定、办法、条例等,体现国家从宏观经济运行和行业的长期发展和管理考虑做出的规划和指导,因而是相对稳定的,特别是在市场经济下,体制本身就要求有相对的稳定性,朝令夕改是不利于经济的平衡运行的,基于它的这种相对稳定性,我的论文中就省略了这部分内容,而把主要的精力放在其他几部分,因为它们是在行业环境中最为活跃的因素,对于企业的意义重大。

第二章 市场环境

一、行业发展前景的分析

行业发展前景是对于企业所在行业的未来发展趋势作一般地