

精细化学品公司

企业经营战略的实施

xxx 有限责任公司

目 录

第一章 企业经营战略的实施4

 一、 企业经营战略的概念4

 二、 企业经营战略产生的背景5

 三、 一般原则.....9

 四、 具体原则.....10

 五、 企业经营战略控制的含义与必要性.....14

 六、 企业经营战略控制的对象与层次.....16

 七、 企业经营战略实施的基本含义.....19

 八、 企业经营战略实施的原则与方式选择.....19

第二章 公司简介 23

 一、 基本信息.....23

 二、 公司简介.....23

 三、 公司主要财务数据24

第三章 项目基本情况 25

 一、 项目概况.....25

 二、 结论分析.....25

第四章 28

 一、 基本假设及基础参数选取28

 二、 经济评价财务测算28

 三、 项目盈利能力分析32

四、财务生存能力分析	35
五、偿债能力分析	35
六、经济评价结论	37
第五章	38
一、项目进度安排	38
二、项目实施保障措施	39

第一章 企业经营战略的实施

一、企业经营战略的概念

战略一词最早是军事方面的概念，指军事将领指挥军队作战的谋略，在《简明不列颠百科全书》中的解释是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。在中国，“战略”一词历史悠久，“战”指战争，“略”指“谋略”。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早对战略进行全局筹划的著作。在《中国大百科全书》中“战略是指导战争全局的方略”。

1965年，美国著名战略学家伊戈尔·安索夫在其所著的《企业战略论》一书中开始使用“企业战略”一词，将战略从军事领域拓展至经济管理活动。现今，“战略”一词已广泛运用于政治、经济、社会、文化、教育、科技等各个领域，其一般的含义就是指具有全局性、长远性、根本性的重要谋划与方略。

企业战略也称企业经营战略，是战略运用到企业的生产经营管理活动中的称谓，它涉及企业所有的关键活动。所谓企业经营战略，是指企业在竞争激烈、复杂多变的环境下，为谋求生存和不断发展而做出的总体性、长远性的谋划和方略。企业经营战略是企业战略思想的

集中体现，是企业制订一切计划的基础，也是企业家用来指挥竞争的经营艺术。

企业经营战略的概念包含了四个基本点：

（1）企业经营战略工作的性质，是企业高层管理者为解决企业未来发展问题而做出的全局性、长远性的谋划与方略，指明了企业发展的方向和道路。

（2）企业经营战略制定的依据是内外各种环境条件的变化，如未来市场需求与竞争趋势等。

（3）企业经营战略制定的目的是确定企业未来一定时期的战略目标，以确保企业长期的生存和实现持续的发展。

（4）企业经营战略是实现企业发展目的和目标的关键手段，它明确了目的、目标和途径、手段之间的关系。

总之，企业经营战略是在符合和保证实现企业使命的条件下，在对内外环境因素进行分析的基础上，发现与挖掘机会，进而确定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策。从其制定要求看，企业经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和抉择实现目标的行动方案。

二、企业经营战略产生的背景

企业经营战略是在市场经济发展条件下提出的，首先产生于发达国家的企业。20 世纪 50 年代美国企业重视其长远发展战略，60 年代日本企业也提出了经营战略，到 70 年代很多国家的企业开始进入“战略制胜”的时代，进入 80 年代初，我国企业纷纷开始了战略问题的研究。进入 21 世纪以来，所有企业都越来越重视经营战略问题，制定并实施科学长远的经营战略已成为关系企业成败最为重要的工作。

纵观国内外企业经营战略发展的历程可见，经营战略的产生与发展的背景条件主要是：

（一）需求结构的重大变化

随着市场经济的发展，全球化一体化市场需求结构都发生了巨大的变化，需求由低层次向中高层次转化，趋同性需求向个性化、多样化需求转变，向生产厂家提出了更高的要求，促使企业调整产品结构，改变单一品种的格局，向品种多样化或产品多样化发展。要开发多种品种和各种不同类型的产品，就必须有长远的产品战略规划，为此，必须预测未来若干年后市场需求的趋势，并谋划企业未来的发展。

（二）生产竞争的日趋激烈

随着社会生产力的发展，经济发展水平不断提高，市场提供的产品日益丰富，很多商品由卖方市场变为买方市场，出现了供大于求。用户和消费者对产品和服务的要求越来越高，可选择的余地越来越大，

企业间的竞争越来越激烈，这就要求企业审时度势，高瞻远瞩，未雨绸缪，针对市场需求及竞争者的状况，科学制定企业发展的战略，以发展战略为基础确定企业的具体产销运营计划，以便在市场竞争当中立于不败之地。

（三）科学技术不断进步

随着信息化时代的发展，科学技术日新月异，新产品层出不穷，新的产业和业态不断涌现。技术革命大大缩短了产品的生命周期，这就要求企业不断变革已有的技术和产品，及时开发新的技术和产品。必须紧跟世界科学技术进步的步伐，前瞻性地布局企业的技术与产品。开发新产品需要一个周期，这个过程中需要消耗大量的时间、资金和人力，以实现技术开发和新产品转化，再实现商品化、产业化，这都需要从战略发展的角度，进行战略规划。

（四）资源供应日益紧张

经济越发展，资源越紧张。随着社会消费规模的扩大，工业企业消耗的资源日趋紧张。高污染资源利用的限制和供给侧改革的深入，使企业的发展越来越受到资源供应与利用的制约。同时，新能源、新材料的发展，也对企业的产品、市场、技术等方面提出新的要求，特别是资源型企业，必须提早考虑未来资源枯竭时企业如何生存的问题、新的可替代资源如何运用的问题，这些都是关系到企业成败的重大问

题。必须对企业长远的资源供应链进行战略性考虑，确保对企业资源的保障与运用，做出长远性的规划，有步骤地进行研究开发。

（五）生态环保的要求越来越高

由于历史的原因，我国经济发展在一个时期忽略了对环境因素的考虑，造成经济发展与环境破坏同时并存的局面。随着社会经济生活的发展，环境保护已成为社会、政府、消费者共同关注的问题，其对企业的要求越来越高，限制越来越多。因此，治理“三废”，保护环境，是企业必须面对的重大经营问题，企业的经营要与自然生态形成和谐发展的局面，要将污染控制与治理作为企业长远发展的必要条件，从技术、设备、资金方面进行配置。所以，要从大局和长远出发，进行科学规划，确保企业的发展符合政府、社会越来越高的环保要求。

（六）产业结构的快速调整

需求的变化、技术的进步、资源的利用、市场竞争的发展等，必然引起外部环境与产业结构的变化。特别是在新时代背景下，大量的传统行业都受到新的技术的冲击，新的行业与业态不断出现，颠覆性的产品与技术等对企业的发展提出挑战。这对企业生存既是威胁，又提供了新的发展机遇。企业需要准确把握产业发展的方向，根据变化了的情况，结合自身的情况，主动谋划适应外部环境产业结构的调整，提高自身的生存与发展能力，以立于不败之地。

只要企业的外部环境出现上述其中一个或几个情况，就必然产生制定经营战略的客观要求，研究和制定企业经营战略就成为企业的重要工作。

三、一般原则

一般原则是指环境的引力或企业的实力平衡的原则。任何一个 SBA 都是环境引力与企业实力的结合，这种结合可有四种基本形式：

环境引力大、企业实力大——“明星” SBA；

环境引力大、企业实力小——“问题” SBA；

环境引力小、企业实力大——“金牛” SBA；

环境引力小、企业实力小——“瘦狗” SBA。

四种形式中，只有“明星” SBA 实现了理想的引力实力平衡。“瘦狗” SBA 的平衡是无前途、失败的平衡。“问题” SBA 的企业实力与行业引力不平衡，呈逆差。逆差扩大，则该 SBA 消亡；逆差缩小，可能转换成“明星” SBA。“金牛” SBA 的企业实力与行业引力也不均衡，呈顺差。顺差显示了企业在该 SBA 中的战略优势，特别是效益优势。若顺差缩小，该 SBA 可能转换成“瘦狗” SBA。

一般来说，企业实力与行业引力之间的不平衡是绝对的，平衡是相对的。确定企业的 SBA 结构时，要从整体实力与整体引力的现实关

系出发，避免恶劣的平衡关系，争取实现理想的平衡关系。企业应以平衡或比较平衡的经营领域为主体，形成合理的战略经营领域结构。

美国波士顿咨询公司用波士顿矩阵显示了四类 SBA 类型

该矩阵的横坐标为相对市场占有率，是企业实力的表现，以与最大竞争对手相比较时势均力敌的 1 为标志，划分出实力大与小两个区域；纵坐标为市场增长率，表示行业或 SBA 的吸引力，并以市场增长率 10%（美国 20 世纪 60 年代国民生产总值平均增长速度）为标志，划分出吸引力大与小两个区域。

通过以上两个因素相互作用，构成四种性质不同的 SBA 类型，不同的 SBA 有着不同的发展前景，相应地就有不同的战略对策。

20 世纪 70 年代以来，许多管理学家在肯定波士顿矩阵基本分析方法的前提下，批评了其局限性。一是代表企业实力的指标—企业市场占有率过于单一，只反映企业经营成果现状，不能说明企业发展的综合潜力；二是代表环境吸引力的指标市场增长率也过于单一，因而容易混淆市场的本质特征与行情变化。为此，产生了许多改进型的矩阵，为研究战略经营领域提供了更加可行的方法。

四、具体原则

企业要想形成合理的战略经营领域结构，还应遵循一系列具体原则（一）企业的生存与发展平衡的原则

保证企业健康地生存、发展是企业战略要解决的根本问题。而企业生存、发展中的问题又常常源于企业 SBA 结构的选择不当。

用行业或 SBA 的寿命周期阶段来代表环境引力时，处于投入期和成长期的 SBA 代表企业的未来，处于成熟期、衰退期的 SBA 代表企业的今天。

因此，存在三种典型的生存与发展不平衡的状态：其一，SBA 全部集中在投入期、成长期；其二，SBA 全部集中在成熟期、衰退期；其三，SBA 虽引力分布均衡，但实力差。

（二）企业的投入与收入平衡的原则

追求盈利是企业投资者的基本动机，因此 SBA 结构的安排应保证企业收入大于投入。然而，处于不同象限内的 SBA，其投入与收入的关系有以下区别：

第一，明星区的 SBA：处于高增长率、高市场占有率象限的 SBA，一般利润率比较高。当企业实力雄厚时，产出丰厚。然而，由于投入期的研究开发、广告宣传费用等较高，生产制造、销售服务费用等均很大，因此，该类 SBA 基本上是投入与收入相抵，盈余有限。

第二，问题区的 SBA：处于高增长率、低市场占有率象限内的 SBA，前者说明市场机会大、前景好，而后者则说明企业实力不足、销量有限、收入不够支撑事业发展所需要的资金投入，处于亏损状态。

第三，金牛区的 SBA：尽管行业的销售增长率低或下降，行业的利润率甚微，但企业实力雄厚，销量大，收入多。在大量弱势企业纷纷退出市场的形势下，企业无须大量投资，因此，收入大于支出。

第四，瘦狗区的 SBA：企业在一个竞争激烈、利润微薄的行业中处于弱势，不仅收入少，而且固定资金、流动资金占压严重，处于亏损或微利状态。

综上所述，只有明星区 SBA 投入、收入平衡，问题区与瘦狗区的 SBA 投入、收入呈逆差，金牛区 SBA 投入、收入呈顺差。从收入与投入平衡的角度看，企业的 SBA 过于集中于任何一区都不合理。企业的 SBA 结构中，最应避免和淘汰处于瘦狗区的 SBA，要用金牛区的 SBA 收入来支持处于问题区的 SBA 的投入，促使其向明星区成长。“经济效益的吉祥半月牙”是指企业 SBA 均衡分布在问题区、明星区、金牛区，构成了一个“成功的月牙环”，这样的分布既可保证企业生存与发展的平衡，也可保证企业投入与收入的平衡。

（三）SBA 的成功关键因素与企业的战略优势平衡的原则

任何一个战略经营领域都从属于某个行业，行业五种竞争力量的基本格局规定了企业在该行业中的成功关键因素。例如，消费品行业与工业品行业相比，销售渠道和消费者对企业造成的竞争压力就更大，销售渠道畅通、消费者信赖就是企业必须把握的成功关键因素。又例

如，在高新技术产业中，由于技术发展速度快，人才与资金的供应压力大，直接、潜在、替代竞争者的压力就格外明显。因此，企业控制技术关键人才，筹措资金，将技术迅速商品化的能力则成为成功的关键因素。

每个 SBA 又是行业的一个细分部分，有其特殊的竞争力量格局，各成功关键因素的地位不同，因此企业必须拥有的特殊优势也不同。企业投资于某 SBA，必须在该 SBA 最重要的（占第一位、第二位）的成功关键因素上有把握。假定企业在某一成功关键因素上实力薄弱，又很难迅速建立战略优势地位，那么盲目进入就必然失败。

企业在确定 SBA 结构时，一方面要逐个判断各 SBA 的成功关键因素与竞争优势状态；另一方面要综合考虑企业的力量与条件及各 SBA 的关系，使企业从整体上能发挥战略优势，弥补关键差距，避免出现精力分散、顾此失彼的情况

（四）企业内部集合性与外部适应性的统一原则

集合性是指系统的各个组成部分有机结合为有特定功能的整体的特性。适应性是指系统作为一个有机整体，适应环境的规则而健康成长的特性。

内部集合性、外部适应性是企业系统必须兼有的两种特性，不能偏废。而企业 SBA 结构确定不当则可能破坏这种对立统一的关系。

一般来说，SBA 的数量多少与关联强弱各有利弊，事实上，企业选择 SBA 结构类型是一种战略决策；A 类—SBA 结构高度集中化战略；B 类—SBA 结构相对集中化战略；C 类—SBA 结构相关多角化战略；D 类—SBA 结构无关多角化战略。

无论企业大小，采用上述四种 SBA 结构，均有成功者，也有失败者，成败主要取决于企业相对于该种战略选择的关键实力。

采取 A 类结构者，小则如自由市场上卖菜的摊贩，大则如美国可口可乐公司、瑞士雀巢咖啡公司。采取 C 类结构的企业，如以计算机技术为纽带的美国 IBM 公司、中国联想集团，20 世纪 90 年代采用多元化经营的海尔集团、以自然资源深加工为纽带的乡镇企业等。

采取 B 类结构的企业往往处于放弃或维持旧经营领域、探索新经营领域的转换阶段正由 A 类结构向 C 类结构转换。

采取 D 类结构的企业通常是以资金为纽带的金融控股公司，如中国国际信托投资公司等。

在确定 SBA 结构时，企业既要考察各类结构在内部集合性、外部适应性方面的利弊，又要权衡企业内部集合性、外部适应性的能力，进而做出慎重选择。

五、企业经营战略控制的含义与必要性

企业经营战略控制，是指在经营战略实施过程中，将反馈的执行情况与经营战略目标进行比较，从中发现偏差，并及时采取有效措施，努力加以纠正，以确保经营战略目标实现的活动。

进行企业经营战略控制是十分必要的，这是因为：

（1）企业经营战略实施的环境和条件发生重大变化。企业经营战略制定时所预测的环境与经营战略实施时的环境相比有重大变化，使经营战略目标和经营战略规划的实现发生某些困难。因此，需要通过采取强有力的措施，使企业经营战略的实施适应新的环境要求，以保证所确定的经营战略目标和经营战略规划的实现。

（2）企业经营战略规划本身存在某些缺陷。企业在制定经营战略目标和经营战略规划时，不可能对未来一定时期内所有的因素和条件都把握得十分准确，常常存在很多不可控的和不确定因素，使制定的经营战略目标和经营战略规划不可避免地存在这样或那样的缺陷，并在实施中暴露出来。因此，需要根据实施环境的要求，对经营战略目标和经营战略规划进行局部的或重大的修正，使之切实可靠，发挥其正确的指导作用。

（3）企业整体目标与局部目标、个人目标之间存在着矛盾。企业经营战略目标属于企业整体目标，它必须分解为各部门、各环节的分目标，直至分解为个人的小指标。但分解的目标常常会与各个局部的

目标、个人目标不一致，容易发生矛盾，从而造成企业总体目标难以落实。因此，必须加强调控，尽可能使各个局部目标、个人目标与企业总体目标相互协调，在适当兼顾局部目标和个人目标的同时，强调服从企业整体经营战略目标。

（4）解决集权与分权的矛盾必须加强企业的经营战略控制。为了保证制定出正确的企业总体经营战略，最高领导层必须实行集权；为了调动各职能部门负责人和各经营单位负责人参与制定分经营战略，以及努力实施总体经营战略和分经营战略的积极性，又必须适当分权。但某些职能部门负责人和下属经营单位负责人，个人素质和能力不太高，不能正确地行使所掌握的权力，导致经营战略失控，策略无效。因此，要求高层领导者在正确地实行分权的同时，要加强经营战略实施中的控制，对下级进行有效的监督，使他们能够正确运用手中的权力，保证企业经营战略的实现。

六、企业经营战略控制的对象与层次

（一）企业经营战略控制的对象体包括：

企业经营战略控制的对象主要是指对涉及经营战略的人、物、事、时等进行控制，具体包括：

（1）对企业经营战略的全过程控制。所谓全过程，是指企业经营战略的制定和实施过程。对每个阶段涉及的所有工作进行事前、事中、

事后的控制。对企业经营战略制定过程的控制，主要是保证从多种方案中选出一个正确的经营战略决策方案；对企业经营战略实施过程的控制，主要是保证经营战略决策方案的有力贯彻和经营战略目标的顺利实现。

（2）对企业经营战略的全体系的控制。所谓全体系，是指企业总体经营战略系统和分经营战略系统。对总体经营战略的控制主要是对企业全局发展方向、规模和速度的把握；对分经营战略的控制是对各经营单位和各职能经营战略的制定和实施进行控制，以确保企业总体经营战略目标的顺利实现。

（3）对全员的控制，即对企业全体人员进行控制。对企业的高层领导者进行控制，以保证选择正确的经营战略方案，并防止经营战略实施中出现组织和指挥的失误；对各职能部门领导者进行控制，以保证总体经营战略和职能经营战略在本部门的顺利贯彻执行；对员工进行控制，目的是调动其积极性，协调好企业总体目标、各局部目标以及员工个人目标的关系，团结一致实现企业总体经营战略目标和各分经营战略目标。

（二）企业经营战略控制的层次

企业经营战略控制包括以下三个层次：

(1) 经营战略控制层。这主要是由企业高层领导者为主体组成的控制系统，负责企业的整个经营战略管理过程的工作。他们不仅要确立企业整体的经营战略目标，而且要检查、预测和控制企业经营战略实施的总绩效。其控制的重点放在预测和解决与外部环境有关的问题上，即要根据外部环境的发展变化，适时地调整企业内部的工作与计划，提高企业对外部环境变化的适应能力，确保企业经营战略目标的顺利实现。

(2) 业务控制层。这是由企业中层经营单位领导者和各职能部门负责人为主体所组成的控制系统，主要负责将高层领导所确定的经营战略目标，在本单位和本专业部门贯彻执行。按照本经营单位或本专业部门工作的性质、内容、范围、要求和现实条件，设立分目标，建立控制标准，并付诸实施，适时地进行检查和评价，通过分目标的实现，确保总目标的完成。

(3) 作业控制层。这是由企业基层领导者为主体所组成的控制系统，主要是负责将中层所设立的分目标，分解和落实到作业层，一般会通过制订作业计划，设立操作者的具体目标的方式来实施。通过定期的监督、检查，对作业层执行情况的信息反馈，进行分析，发现偏差，及时采取纠偏措施，确保作业活动按计划顺利执行。

以上三个层次是相互联系、相互依存的。业务控制层和作业控制层都是为实现高层的经营战略服务的，即根据企业高层提出的全局目标要求，通过调整企业内部的结构、条件，改善其素质，纠正内部的偏差，提高适应外部环境的能力，促进经营战略方案的顺利实施，确保经营战略目标的实现。

七、企业经营战略实施的基本含义

企业经营战略实施是指贯彻执行已选定的经营战略方案的一系列活动，它是把企业的经营战略构想转化为企业广大职工群众经营战略行为的实践过程。

企业经营战略的实施十分重要，这是因为经营战略的制定是为了实施，只有依靠广大员工的切实行动，才能把企业高层领导者确定的使命、目标、方案转变为现实，其正确与否也必须通过实施才能得到评价和验证。从某种意义上讲，战略的实施比战略的制定更难、更复杂也更重要。

八、企业经营战略实施的原则与方式选择

（一）企业经营战略实施的原则

在经营战略实施过程中，需要遵循以下原则：

（1）目标分解、任务合理的原则；

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/668073132060006043>