

集团化企业经营战略现状分析与优化设计

李文晶,于思萌

(中国人民大学,北京 100014)

摘要:随着经济全球化日益加快,在资源、市场、生产要素等有限的情况下,企业之间的竞争日趋激烈。事实上,现在企业间的竞争从以往关注单一产品、服务的竞争,目前已经转变为战略管理的竞争。如何在这样的竞争环境中占据优势,提高可持续发展能力是目前企业面临的难题和战略管理的重点。

关键词:企业管理;集团型企业;人力资源

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2023.10.106

改革开放以来,我国集团企业发挥的作用日益明显。实际上,很多集团企业之所以发展较快,一方面是得益于市场的不断完善、政府政策的扶持,另一方面是因为集团企业本身具有很强的机动性、灵活性,能够准确把握市场动向,适时对其战略、战术、运作进行调整。但是,应该看到,一些集团企业的发展很艰辛,之所以出现这种情况,主要是因为企业发展环境、战略不合时宜,未能推行与市场相适应的战略,更有甚者则面临倒闭、破产的境地。很早之前,学者们就发现,集团企业出现这种情况不仅是受到其内部的管理因素的影响,还有外部的制约、战略管理的忽视等方面的作用。

1 集团化企业经营战略相关概述

1.1 相关概念

1.1.1 企业战略

目前学术界对企业战略的定义比较模糊,根据明茨伯格的观点,企业战略的定义有以下五点:

一是企业战略是在公司没有进行经营活动的时候,对企业制定有关未来长期发展的目标和规划。二是能在激烈市场竞争中拥有打败竞争对手企业的筹谋。三是企业为达成设定目标而进行的资源配置、强化优势等决策与执行的活动方案。四是企业为了在内部、外部环境中又好又快地发展,采取相关措施进行高效地资源分配和精准地对自身定位。五是利用战略形成债权人、企业投资者和经营者等多方共同的期望和认识的观点。

企业战略包括公司战略、业务单位战略和职能战略。公司战略是立足于全局,由企业使命及目标、企业宏观的规划、合理的决策和企业宗旨等层面组成;业务单位战略则更加详细,重点针对具体业务单位关于主营产品、市场环境和行业地位等方面来制定的战略;职能战略是最细节的战略,主要针对产品研发、生产、销售、人力资源和财务等企业内部职能部门,使其配合协调所制定的战略。对于企业战略而言,职能战略是基础和重点,必须结合起来为企业战略服务。

1.1.2 企业战略管理

在企业管理中战略是行动指南,对企业的经营、管理、发展有着重要的指导作用。根据学术界对其战略的研究,普

遍认为企业战略是指企业为谋求长期生存和发展,基于正确的指导思想的外部环境和内部条件的分析,为企业管理规划的主要目标,对重大经营决策、战略和流程等开展系统、全面的规划。由此可见,企业经营战略着眼的是企业的未来发展,本身和企业内外部环境密切相关,不但具有全局性、前瞻性,还具有很强的系统性。所谓的战略管理,实际上是指组织决策层在宏观把握内外部环境、“敌我”双方状态的情况下,通过研究、分析未来进展、趋势,制定长期规划、备足规划实施条件,建立健全评价控制机制,确保既定战略目标实现的长期、动态、系统过程。还有学者认为战略管理是在综合把握工作决策、长期计划的基础上,整合资源、生产要素,并且持续性改善组织整体框架的策略和计划的综合。

1.2 集团化企业经营战略优化的意义

在企业的经营管理中,企业战略的重要性十分凸显,其不但是实现企业目标的保证,也是不断实现既定价值目标的基础。事实上,在判断企业成熟与否时,往往会将企业战略管理作为一个重要的指标。总之,在现代企业经营管理中,战略管理是一个焦点和核心。战略管理是基于战略层面的管理,是为了将既定的战略贯彻执行,战略执行的过程本身和企业经营过程是重合的。两者的重合,一方面可以保证战略执行的方向,另一方面可以保证短期目标的实现和日常经营管理的效果。

1.2.1 分散风险,提升经营安全性

企业的生存和发展受行业的影响很大,如产品生命周期、市场行情以及同类产品的竞争力等因素。如果在当前环境下,企业的生产经营活动局限于某一种产品或某一个行业,那么往往就会存在很大的经营风险。如引入战略化经营策略,则可避免风险。

1.2.2 有利于企业向前景好的新兴行业转移

随着科技的发展和信息技术的飞跃,不断出现新技术、新产品和新产业。企业在实施战略化经营战略的过程中要持续加大在科学技术和信息化方面的投入,使企业通过对科技信息的了解,不断发展新技术、拓展新业务,在竞争日趋激烈的市场中赢得先机。

1.2.3 有利于促进企业原业务的发展

很多行业有相互促进的作用。企业通过多种经营扩大服务项目往往能起到促进原业务发展的作用。需要强调的是,随着国家改革开放的不断深入,特别是进入“十四五”伊始的新发展阶段,涉外战略化发展企业面临的竞争与抵抗不断增加,以美国为首的国际贸易保护主义国家设置的各种对象性的非关税壁垒限制了我国的出口,使企业利润减少甚至出现亏损,面对新时期新阶段遇到的困难与问题,这类企业就要回归原主业,做出特色,获得生存和发展。

2 集团化企业经营战略问题分析

2.1 组织架构不尽合理

企业组织架构仍存在不合理方面,没有专门从事战略规划设计的战略管理部门和风险控制管理部门。监事会若不能够及时履行职责,就形同虚设。此外,集团型企业普遍存在决策层与执行层没有有效分离现象,股东既是董事长,又是总经理,这种管理不是有效的管理,更不是现代化公司的管理。

2.2 家族式文化管理浸润深

家族式管理文化的影响普遍存在,从集团型企业成立之初到实行战略经营管理后的相当长一段时间,实行的是家族式文化管理模式。家族式管理文化是在管理中实行所有权和经营权合一的企业文化管理模式。员工在公司内的地位和影响力与职务高低无关,而与公司高层的可信度、忠诚度相关。关键岗位到一般岗位,甚至一般的员工都是公司高层的亲戚、朋友或亲戚朋友的关系,这就直接或间接导致管理上和资源分配上的不公平。虽然目前有所改变,但家族式文化管理影响仍然存在。

2.3 人才缺乏,核心竞争力不够突出

公司人员素质参差不齐。集团企业包括各子公司人员的综合素质、能力都不均衡,距离优秀团队尚有较大距离。此外,公司缺乏专业的营销人才团队。从普遍情况来看,无论是管理层,还是员工团体,专业出身、经验丰富的人员相对不足。员工整体学历水平较低、技术力量薄弱,缺乏研发人员,这种现象导致其学习能力不强,技术更新周期长。企业招聘的大多是从零开始积累经验的新人,没有实现专业和系统化。

所谓的核心竞争力,实际上就是指相对竞争对手的竞争优势,具体来说,主要包括两类,一类是资源优势,另一类是能力优势。从当前情况来看,外部市场处于动态变化之中,企业核心竞争力也需要不断调整,才能实现可持续发展。

2.4 跨国文化差异影响大

跨国文化差异导致管理经营难度加大。这些表现会以文化背景差异的形式体现,如审美观、价值观、生活习惯、行为习惯、语言习惯等。文化背景差异在一定程度上给中国走向外国的跨国企业的管理者和员工带来了影响。文化差异的存在会带来企业发展机遇的损失和组织的低效率运行,公司增加了决策制定与政策实施的困难,制约了公司对市

场、产品与服务等方面的选择。在公司内部管理方面,由于职工在不同文化背景上的差异和文化的影响,公司管理理念分散化,难以形成有效、高效管理。总之,在公司对外经营中由于语言、风俗习惯等文化因素的不同,公司的经营处于更加复杂的环境中,加大了公司在当地市场经营的难度。

3 集团化企业经营战略优化路径分析

3.1 优化组织架构

可以设立战略管理委员会,促进现代治理能力的提升。目前集团型企业普遍尚未设战略管理部门,其战略规划的职能由公司办公室负责。未来,要使公司战略化经营战略优化措施得到贯彻实施,应设立战略管理委员会,由董事会直接管理,总经理执行战略管理委员会的决定,战略管理委员会的主任由公司的主要领导负责,成员由公司各产业的资深专家组成。公司董事会应充分尊重战略管理委员会专家形成的意见和建议,避免“瞬间决策”。特别是在跨区域、跨国投资的时候,战略管理委员会应着眼于项目的内部资源和外部条件优势,避免决策的战略选择性失败。如果政策维度出现误判,就会难以实施公司战略化经营优化战略。

3.2 加强人才培养储备

人才资源是企业的第一资源。企业要做好人才规划,构建适应自身发展规划的人才队伍保障机制,就要更加大胆开放地培养和使用人才,尤其是企业的专门人才。企业要通过各种途径培养一支具有国际化视野和国际资源整合能力的企业管理团队、技术研发团队、产品开发团队,不断补短板,强弱项,实现跨越式发展。加快同优质企业合作力度,在坚持自我为主的前提下,全面融入国际人才市场,力求在做强做大人才资源上取得新进展、新突破。企业要塑造包容、创新、激励干事创业的工作环境,要大力倡导和培育观念更新、管理创新和做事用心的企业文化,使员工价值与公司整体目标相融合、相统一,提高队伍凝聚力、创造力,吸引更多研发人才、技术人才和管理人才。

(1)完善人才招聘机制。深化人才发展体制机制改革是充分发挥人力第一资源作用的必要条件。随着企业经营战略的进一步实施,需要越来越多的专业型人才充实到生产、销售以及技术管理部门,这项重要工作应是一项长期而非短期的行为。建立特殊人才招聘机制,在现有人才招聘制度之外,对营销类人才采取教育板块招聘机制的“不唯学历凭能力”的办法,追求效率、实用,只看结果。

(2)提升培训效果培训是企业提高人力资源质量的基本手段,也是吸引人才的措施之一。企业应进一步优化培训方式,以自主学习与外部培训相结合的方式,提升培训效果,加快员工成长进步。企业要发挥企业内部传帮带作用,把企业经理、经验丰富的老员工培养成为员工培训导师,进一步传授技能、传承企业文化,促进团队凝聚力的提升。企业要充分利用外部资源,通过聘请专业讲师或委托第三方培训机构,开展有针对性的培训,提升培训效果。

(3)完善激励机制考核的作用就是要激发员工工作的

积极性,形成积极向上的竞争机制,鼓励多劳多得,鼓励创造性开展工作,提升工作效率。企业一直以纪律严明著称,以严格的奖惩考核机制形成了一流的纪律、一流的作风,但是以负激励为主要精神的考核机制难免给人以缺少人文关怀之感,尤其是随着生活条件的提高,个人意识、自由意识的不断增强,这种管理方式可能难以适应新时代员工管理要求。因此企业的考核机制应做出适当调整,以正向激励为主,并力求符合企业实际,做到公平公正。

(4) 加强员工关爱企业应结合员工的心理特征和思想状况进行有针对性的教育,关心他们的工作和生活,努力创造条件,满足他们健康向上的需求,秉承利他精神,与员工价值共创、利益共享,构建共生共赢生态圈。高层管理人员要多走出办公室走向一线基层,走进研发机构内部等,及时掌握员工的工作、生活情况和思想动态,通过增进情感来吸纳和稳定人才。

3.3 营造良好企业文化

企业文化代表着企业的精神面貌,是企业持续发展的动力。尤其是大型企业,富有凝聚力的企业文化有助于保持企业良好状态和生命力,有助于扩大企业影响力,促进企业不断发展壮大。

塑造现代企业文化,在传统文化的基础上,塑造以人为本的现代企业文化,对巩固其核心板块的地位,提升品牌效应、增加业绩会起到助推作用。加强对现代企业经营管理知识的学习,提升团队管理能力。团队管理能力的提高对塑造现代企业文化有着非同寻常的作用。不定期组织公司各个板块的高层管理人员学习现代企业管理知识,丰富视野,做到理论与实际相结合。

(1) 稳定务实。稳定务实具体包括如居安思危、脚踏实地、持久专注、持续发展等方面的内容。企业虽然在我国政治经济平稳发展的大环境下获得了较好的发展,但也要应对可能出现的威胁,要有应对的思想准备和反抗能力;要深耕行业领域,踏踏实实做好产品研发、销售、售后服务等;专注产品研发和品牌管理,慢慢积累,长期坚持,实现从专注到专业再到专家的质变,为企业赢得健康可持续发展。

(2) 奋斗进取包括责任担当、持续奋斗、勇于挑战、持续创新等方面内容。企业要敢于担当责任,扛起民族品牌振兴的伟大使命;要持续进行自主创新,加强核心技术研发,形成自主技术优势。

(3) 崇尚廉洁企业对腐败问题零容忍,反腐措施非常严格。对业务人员、采购人员与经销商、供应商的关系等方面规定得很具体,如不得与合作厂商及工作人员共同就餐或旅游、不得接受外部员工赠送任何物品等。

3.4 加强财务风险预警机制的实施

企业应该从公司发展和财务两个方面考虑问题,制定对公司有助益的风险管控方法,要考虑短期和长期这两方面的方法,优化升级企业的财务战略,使公司现有的流动资产可以更加有效地抵抗风险,这样可以更加高效使用企业

资金。构建科学的全面的风险预警机制,首先,应该预估财务成本预算,这就要求财务预算原始数据保持准确、真实和详细,根据财务预算可以掌握公司的现金流,投资和生产经营的具体情况,为今后计划的确定提供指引,合理预测财务可能会发生的情况。其次,参照预计风险发生的可能性,制定出科学合理的风险解决方法,企业资金安全是关键,提前预警可以有效减少对公司可能发生的不良后果。公司在利用当前财务状况去预估短期风险措施时,要深入探究以周维度和月维度的企业财务报表,对探究出的所有可能发生的风险提前预警,这样更具有前瞻性和实效性,对以后企业经营中未知的可能出现的风险提前研究分析,利用分析结果,合理快速地制定管控计划,最大限度地降低发生风险的可能性。最后,还应该对今后财务战略规划编制做出指引,有利于财务战略高效地实施,进而促进企业的又好又快发展。

3.5 加强财务战略与企业总体战略之间的融合

企业所实行的财务战略是建立在整体战略的基础之上,使财务战略和运营战略二者之间相互进行作用,再根据运营战略的不同发展,制定出相应的财务战略,需要重点把握企业的经营重点和风险,使二者之间能够相互配合,以最大程度增强财务战略的实效性,使其发挥最大的作用。在企业财务战略中,需要重点关注企业的资金管理,这样可以清楚地了解企业财务状况,使其又好又快发展,与此同时也有利于企业开展经营活动,减少企业发生财务风险的可能性,也在一定程度上使企业的财务管理水平得到提升,使公司更好地适应内外部环境的变化,最终促进公司的可持续发展壮大。

4 结束语

我国已进入第二个百年奋斗目标的新发展阶段,新发展阶段下实施战略化经营的企业面临新的发展环境。百年未有之大变局,世界经济低迷、全球市场萎缩,国际国内市场竞争越来越激烈,企业面临的环境变得更加复杂。加强战略管理对企业而言至关重要,如何分散企业风险、提高企业的资源利用率、找到新的利润增长点等都是企业要考虑的战略问题。不是每个选择战略化经营的企业都能很好应对新的发展环境,如何制定战略化经营优化战略是企业将持续面临的一大难题。

参考文献

- [1]王萌.企业财务战略的问题与对策[J].质量与市场,2022(12):19-21.
- [2]申作福.中小企业战略发展面临的问题及解决对策[J].中国集体经济,2022(3):74-75.
- [3]唐忠良.我国企业多元化经营战略问题与对策[J].企业经济,2011,30(12):15-18.

作者简介:李文晶(1994-),女,汉族,吉林白城人,本科,研究方向:市场营销;于思萌(1985-),女,汉族,山东威海人,本科,研究方向:市场营销。