

浅谈企业经营管理的战略制定与实施

冯晓楠 首钢长钢公司

首钢长钢公司是 1946 年中国共产党在太行山革命根据地建设的第一个钢铁企业，至今已走过 70 余载。金融危机大背景下，顺应钢铁业整合重组的历史潮流，2009 年 8 月 8 日，长钢公司与首钢总公司联合重组正式签约，成为首钢总公司旗下一员。与大多数国有企业一样，长期以来，管理上的薄弱成为制约企业持续发展的主要障碍。

一、企业经营管理中存在的突出问题

(一)“大企业病”后遗症严重

具体表现在，一是身躯虚胖，企业机构臃肿，部门林立，层次多，冗员多；部门间协同松散，办事程序复杂，工作效率低；制度繁琐，职责不明，官僚习气重。二是力不从心。文件制度得不到有效执行，达不到预期效果；企业战略定位不明确，缺乏有效的中长期发展计划和战略规划，或是发展计划不切合实际，好高骛远；三是步履维艰。企业管理不计成本，经营成本居高不下，效益微薄；生产与市场脱节，畅销的跟不上，滞销的库存高，创新能力不足。

(二)机构设置不合理

受计划经济体制影响，管理机构层次过多，职能交叉，不利于提高管理效能，降低管理成本。另外，非生产性组织，尤其是公司、厂级这两级机关占了很多编制和人员，导致一些人无所事事，一些事无人问津，一些人越做事越多，一些人不干事老没事干的奇怪现象，也严重挫伤了部分职工的工作积极性。

(三)人力管理粗放

企业对人力资本的投入不足，人力资本含量高的管理人员、技术骨干和技工流失，与冗员过多、人浮于事并存；管理人员富余与一线操作人员紧缺并存；普通型、技能单一型人员富余，而从事经营管理、科研开发、技能操作的拔尖人才和一专多能人才不足。加之，职工年龄结构和知识结构老化，呈现青黄不接的趋势。

二、企业经营管理战略的制定

与首钢总公司重组之时，正值钢铁行业陷入低迷，钢价“跌跌不休”，上游原燃料市场价格虚高，钢材销售需求不旺，全国钢企呈现大面积亏损，众多民营企业纷纷关门。长钢公司经营生产形势异常严峻，资金链异常紧张，2014 年年底，新一届领导班子上任，通过前期大量调研和了解，将长钢公司目前的主要任务定位为“求生”，也采取了一系列大刀阔斧的改革，不断加强基础管理，堵塞漏洞，为企业生存赢得一线生机。

三、企业经营管理战略的实施

只有企业管理者对企业进行恰当定位，才能在激烈的市场竞争下具有领先竞争对手的优势，从企业生产到经营的各个环节进行仔细分析从而降低成本，使企业从产品价格上获得最有利的竞争优势，上述对企业经营管理战略的制定是经营管理活动的开始，不论战略规划制定的多么有效，加上恰当的实施方法才能真正取得成功。

(一)加强对职工的思想引导

人力资源优势是企业经营管理中重要优势之一，也是企业发展和战略实施的基础。新班子上任伊始，便在全体职工中开展了“生存还是倒下”大讨论，通过一级一级的讨论，引导职工认清国内外形势、行业形势以及企业的现状，通过对职工的教育来树立新的工作理念，改变传统的思想观念，激发职工工作热情，使之脚踏实地地工作。

(二)大幅降低管理费用

中钢协统计显示，2015 年，大中型钢企吨钢材管理费用 102 元/吨，最低的常州中天钢铁集团为 12 元/吨，新兴铸管为 21

元/吨。2015 年，长钢公司吨钢材管理费用高出行业平均水平 30%，为对标企业的数倍。因此，长钢公司要求，各项费用都要依权责确定归属，每一项费用都要明确责任单位和责任人，每花一分钱都必须严格按程序审批，明确在 2015 年管理费基础上，2016 年管理费同口径压减 30%。500 元以上的管理费用，由总经理一笔一笔签字审核。

(三)强化规章制度执行

2016 年长钢公司重点在制度执行上下功夫，各专业部门要定期对制度落实情况进行检查。从 3 月份开始，长钢公司将每周一早调会定为规章制度执行情况通报日，每周 5 个单位，由专业部门主要负责人对近期重点制度的执行落实、检查发现的问题及改进措施等进行专项通报，在下次通报时说明上次检查出问题的整改落实情况。

对检查发现的问题，属于未按照规章制度执行的，要对相应的制度重新培训学习，以养成职工遵章守纪的习惯；属于规章制度存在漏洞的，要通过修、改、补、废，尽快规范完善；属于制度执行不力的，要通过督促整改、检查落实、严格考核等，促使制度落地。这样，通过检查单位和被检查单位在“制度威力棒”下的相互促进，相互抬升，基础管理中的“跑冒滴漏”、“偷工减料”现象，正在慢慢变少……

(四)以销定产，以效定销

在生产组织上，采取以销定产，以效定销方式。即不断增强算账意识，市场价格高，销路好的产品要多生产、快生产，甚至对于客户有特殊需求的私人订制产品，只要价格合算，便可组织生产。销售上要综合考虑效益，在定价时要把生产过程中的成本考虑进去，不能单纯地按照之前的产品成分来定价。同时，对于一段时间内的补缺产品，要及时紧盯市场，了解价格变化，灵活调整生产组织，生产适销对路的品种，以期获取比较好的经济效益。

(五)严抓产品质量

产品质量是现代企业生存和发展的生命线，产品质量是企业拥有市场占有率的基础。合理的质量管理办法是产品质量得到保证的基础，生产管理人员和普通员工都应树立产品质量第一位的生产理念，对生产过程中出现的人为质量问题，追查至责任人，进行查处，绝不隐瞒。坚决不放过出现的质量问题，并调查清楚问题根源，防治问题再次产生。对及时发现质量问题和避免质量事故再次发生做出贡献的员工进行奖励，鼓励全体员工都加入严抓质量的队伍中，能够得到非常明显的效果。

(六)开展电子商务

建立企业内部 OA 系统，实现无纸化办公，降低办公成本。同时，建立电子商务团队。除借助我的钢铁网、兰格网等大型专业网站进行网络广告宣传，树立企业品牌形象外，还建立起网上采购平台，提高企业与供应商的协作，优化企业的采购过程，降低采购成本、存货和供应商的资源情况，并根据网络供应链来简化供货环节。通过电子商务整合企业中与业务相关的所有系统，通过平对企业咨询的有效整合，使客户、员工和供应商都能从网络上获取各自需要的信息，利用这些信息做出有效业务决策。

上述经营管理策略施行以来，收效明显，企业经营效果逐月相好，使企业实现了由不失血到盈利的华丽转身。这也说明，企业必须立足于自身的实际情况，发挥自身优势，严抓产品质量，才能在激烈的市场竞争中提高市场占有率。企业经营管理战略的科学合理制定能够有效引导企业全体人员向着企业可持续发展道理迈进，将工作责任落实到个人，才能够大大提高工作效率，提高产品质量，从而提高企业经济效益。