

# 企业制订战略规划要重视的五个问题

今年是“十三五”规划的收官之年,明年是“十四五”规划的起步之年。完成好“十三五”规划的各项目标任务,有计划推进“十四五”规划编制,是今年重点工作之一。去年11月25日,李克强总理在主持召开研究部署国民经济和社会发展的第十四个五年计划规划编制专题会时强调,要“实事求是、遵循规律,着眼长远、统筹兼顾,提出“十四五”时期发展目标、工作思路、重点任务,给社会良好预期,激励全国上下努力奋进”。国家如此,企业更应认真对待,主动发力。

**一是既要面向未来,也要立足当下。**

面向未来包括两个方面,一是宏观层面。对宏观环境做客观的分析研究,做出科学判断。这里涉及经济全球化遇到的新挑战,云计算、大数据等新技术对传统行业的冲击和带来的活力,以及正在蔓延的新冠肺炎疫情对世界政治、经济、外交等方面带来的巨大影响,还有如何加大加快供给侧结构性改革,激发市场活力,满足人们对消费升级的迫切需求等等。二是产业层面。对企业所从事产业、行业的研究分析,如新技术对产业升级、新的商业模式对产业的影响,国家战略、政府的产业政策等对企业的制约,以及市场发展趋势,市场竞争环境变化对企业发展带来哪些新的挑战等等。

而立当下,关键是丢掉幻想,不要想一口吃成个胖子,而要脚踏实地,要有归零心态。企业在制订“十四五”规划时,首先要总结好“十三五”规划的成功与失败,找准企业自身的短板。在此基础上,要通过制定规划,对企业进行必要的重构。做好对外部宏观环境和竞争环境的分析评估,根据企业的资源条件和能力水平,对企业业务架构进行必要重构,实现升级,并确定为企业下一步的战略规划和发展目标。这其中,搞明白企业发展的约束条件也很重要,包括企业技术创新和技术进步的资本投入、体制机制改革、人才及经营团队、品牌影响力等等,客观、实事求是地找出自己有什么问题、劣势和办不到的

事情。

**二是要聚焦主营业务,突出重点业务版块。**

企业,特别是大型企业集团,一主多业是常态,二级、三级公司甚至有几十家、几百家。但即使再多,各企业集团肯定也会有三、五个主力业务版块,或几家重点二级企业。企业首先要把握所有的业务版块都梳理清楚,明确各自的定位、发展方向和发展目标,指出经营发展中要关注的问题或挑战,并要求有针对性地加以解决。在所有的业务版块梳理清楚的同时,必须高度关注重点业务版块,明确经营发展目标任务,并提供最好的资源、配备最强的经营团队、建立最有竞争力的体制机制,来支持重点业务版块的发展。只有这样,才能做到战略明确、重点突出,重点业务带动其他业务发展,主力业务版块支持其它中小业务版块成长壮大。这样整个集团主业会更加突出,核心竞争力和盈利能力就会越来越强,企业影响力也会越来越大。

**三是既要注重战略制订,更要重视战略管理。**

“虎头蛇尾”是许多企业战略规划管理的写照。开始制订战略时,上下齐抓共管,重视程度空前。但是战略规划发布后,实际的项目的实施过程和效果如何却少人问津。事实上,战略需要的是闭环管理,企业不仅要把战略规划制订好,还要积极、主动地科学管理战略规划的实施。

实现战略规划的闭环管理,首先要建立闭环的战略管理体系,将战略规划和运营管理一体化来考虑、来落实。其次是将战略规划转化和规划运营统筹来安排,业务战略的制订和实施是中心环节,只有把战略规划转化为业务目标,制订业务计划和业务预算,并保证资源条件支持到位,才能确保业务目标的达成。同时,还要关注的是战略规划实施过程中,分阶段地对战略规划的执行进行定期评估和检查,有问题就要解决问题,有偏差就要纠偏,强化战略执行的监督管理和过程评价、后评价至关

重要,也很有必要。

**四是要小心多元化的陷阱。**

资源配置过于分散,重点业务版块就难以保证。因此,企业在做战略规划时,首先弄明白“我是谁”“我是干什么的”这两个问题。要根据企业自身的优势、资源条件和经营管理能力来确定自己的发展战略,选择自己适合干什么、能干什么,明确有所为、有所不为,有所不能为。

持续的多元化和专业化经营一直是业内专家和企业家不断探讨的问题。但从实践来看,公司搞多元化失败的几率远大于从事专业化经营。抱着将剩余资源应用于相关产品的生产从而实现“范围经济”或“协同效应”的想法将企业多元化、风险是很大的。

说白了,企业实施多元化经营,一要看有没有足够的力量,二要看时机对不对。当然,也有例外,企业围绕产业链,适度上下延伸,从研发、零部件、制造、销售及售后服务、产业金融等系统思考,挖掘产业链中价值贡献大的环节,科学决策,去经营发展不失为上策,也是必要的,但切忌乐观、盲目拍板。

**五是企业改革要和战略规划同步推进。**

企业要想获得可持续竞争优势,推动企业健康发展,就要根据企业所处的内外部环境,结合自身实际,对战略进行评估分析,保持良性的环境、战略、组织之间的动态协调,并对不能满足动态协调一致的企业内部组织、人员和制度进行变革。变革是多方面的,包括技术变革、产品和服务变革、组织机构变革、管理体系变革、企业文化变革、人员变革等等。

企业改革要和战略规划同步推进,侧重点在如何加快推进国有企业的市场化改革,来适应和满足企业战略实施的要求。从实际操作上,国有企业的改革还要侧重以下几点:

首先要建立以市场需求为导向的产品研发和生产管理机制。要彻底摒弃以产定销,以产促销的传统思路和经营模式,在产品供应充足、产品同质化

程度高的今天,市场竞争越来越充分、越来越残酷,要力戒“自以为是”的产品开发理念,面向市场、面向消费者开发产品,要分析研究不同地区、不同消费者的需求变化,找准他们的痛点、痒点和爽点,帮他们解决烦心事、操心事和揪心事。

其次要健全企业约束和风险防范机制。国企改革的权利下放和充分授权,目的是提升效率。但企业在提高决策效率和运营效率的同时,也要把科学决策和正确决策放在重要的位置。除了大家常说的国有资产流失外,还要关注和重视企业资产负债率的提高、盈利能力的下降、亏损企业增多、劳动生产率降低、企业凝聚力减弱、违法违规事件频发等具体问题。所以,企业的依法经营和合规管理,要坚定不移地坚持和深化,把好制度和决策流程的执行关,管到位、追责到位,以此来推进企业的经营效率提升和价值增长。

再次要对企业的经营管理模式进行变革,以适应业务发展和企业应对市场竞争的要求。要把目标任务、经营团队、责权利协调到位。要本着盘活存量、提高使用效率的原则,把优势资源往重点业务版块和有能力经营好的企业负责人手下集中和调配,实现好资产的运营价值。

第四要落实好面向市场化的选人用人机制。选任制、委任制、聘任制等方式要科学、灵活地运用好。要真正按照市场化的规则,市场化的标准依法合规地来选人、用人,目的只有一条,就是选对人,把事干成,实现企业的发展规划和目标任务。

第五要从注重形式上的混改向实质上的混改转变。实质上的混改要体现股东的结构对公司未来发展的贡献是什么,决策机构是否能做到在依法合规的前提下高效率决策,聘任的经营团队,从一把手到班子成员能否做到专业、尽职和有能力、干成事上,最终还要看一年后、两年后,公司的发展变化、经营成果、在行业的竞争排名。一句话,拿结果、业绩来说话。

张夕勇

## 在疫情防控一线识别干部

疾风知劲草,烈火炼真金。新冠肺炎疫情防控阻击战打响以来,一些表现突出的干部被“火线提拔”。他们夜以继日、坚守阵地,舍身忘我、冲锋在前,在各条战线凝聚起众志成城、抗疫力量,作出了重要贡献。“火线提拔”这些优秀干部,表明了我们党需要什么样的干部、人民需要什么样的干部。

抗击新冠肺炎疫情的战斗,对于党员干部来说,既是检验作风能力和斗争本能的试金石,也是践行初心使命、体现责任担当的磨刀石。一些作风飘浮、推诿扯皮的干部被免职,与“火线提拔”的干部形成鲜明对比,释放出“能者上、庸者下、劣者汰”的鲜明用人导向。

“火线提拔”虽与平时晋升不同,但要求更高。疫情当前,党员干部是守土尽责还是应付了事,是冲锋在前还是敷衍塞责,人民群众的眼睛是雪亮的。只有表现突出、工作得力,符合标准、合乎程序,同时公开透明、有理有据,才有说服力 and 公信力,才能经得起组织和群众的检验。

“火线提拔”既要突出火线,也要守住底线。大胆使用的前提是实事求是。这就要求各地在“火线提拔”干部过程中,要把工作做得更加扎实,既要看重干部的抗疫表现,也要结合干部的一贯表现,还要重视干部在群众中的口碑、了解群众反映,确保提拔有根据、考察不失察。

同时,中组部下发的通知和各省市组织部的相关文件,都规定了重点考察的内容以及相关工作要求。把“为什么提拔”讲清楚,既是回应公众关切、接受社会监督的必然要求,也是激励广大党员干部在疫情防控斗争中挺身而出的示范引领。

战役之初,习近平总书记就强调,“各级党委要在这场严峻斗争的实践中考察识别干部,越是在重大关头、关键时候,越能锻炼一个干部、考验一个干部,也越能识别一个干部。按照党中央的部署要求,真正把好事办好,我们才能把对党的事业负责任、对人民群众有感情、有能力的干部选拔出来。李思辉

## 把读书学习作为一种人生态度

领导干部加强学习不仅是一种生活态度,更是一种精神追求、一种工作责任。领导干部只有把学习作为工作之基、能力之本、素质之源,才能不断充实自己、升华自己,从而做到知识过硬、本领高强。要实现这一目标,离不开中华优秀传统文化中的学习观做引擎、做导向。

**用关键点撑起学习脊梁**

强化马克思主义理论学习。这是我们做好一切工作的看家本领。学习马克思主义基本理论是共产党人的必修课,只有领会贯穿其中的历史唯物主义、辩证唯物主义、马克思主义政治经济学的基本原理和方法论,才能深刻认识和准确把握共产党执政规律、社会主义建设规律、人类社会发 展规律,才能始终坚定理想信念,把中国特色社会主义伟大事业不断推向前进。

强化业务知识学习。作为领导干部,要担负管理职责和服务任务,必须通过不断的业务学习来弥补不足,业务知识的学习是无止境的。

强化优秀传统文化知识学习。领导干部仅有业务知识,没有优秀传统文化知识积累,想问题、做决策、办事情,会或多或少地存在思维局限、方法局限。实践反复证明,领导干部学习优秀传统文化,可以从历史人物与历史事件中总结经验教训,起到“鉴往而察来”的作用,在工作及个人成长中少走弯路。

强化领导知识学习。领导艺术是一门科学,掌握这门科学不是生而知之的。有的领导干部还是一般干部时,工作干得很出色,但当他走上领导岗位后,便觉得工作很吃力难干。究其原因,就是领导知识学习储备不够。所以说,领导干部不但要学政治、学理论,还要广泛涉猎哲学、经济、管理、天文、地理、科技等各个领域各方面的知识。特别是新形势下,新思想、新理论、新知识层出不穷,不学习就跟不上时代步伐,就适应不了工作要求。只有全面学习知识,才能培养自己洞察社会、驾驭全局的能力,才能在复杂多变的环境中历练成长。

**用好方法催生学习成果**

注重日常积累。“汝果欲学诗,工夫在诗外。”学习本身就是一个不断积累、提高能力的过程。通过知识积累,还可以帮助我们进一步树牢正确的人生观和价值观,养成良好的生活习惯。但是,学而不注重积累就很难有收获。多读好书,多记读书笔记,才能收获实效。要注重把读书过的知识通过笔记等载体记录下来,绝不能认为看过了就是学了,就抛在脑后、放在一边。要注重对自己在日常工作和生活中看到的、听到的相关知识的积累,做到日积月累,收获是迟早的事。

**用好态度锻造学习品质**

树立强烈的学习意识。对于领导干部而言,学习不是一时消遣,更重要的是获取知识、增长才干。古人讲腹有诗书气自华,宋代诗人黄庭坚曾谓,三日不读书,便语言无味,面目可憎。相比之下,孔子的学习意识更是强烈,他强调“学而不厌,诲人不倦”“吾尝终日不食,终夜不寝,以思,无益,不如学也”“君子食无求饱,居无求安,敏于事而慎于言,就有道而正焉,可谓好学也已”。颜渊在评价孔子的道德文章时说:“仰之弥高,钻之弥坚,瞻之在前,忽焉在后。”抬头仰望,觉得很高;努力钻研,觉得很深;看它好像在前面,忽然又好像在后面。孔子这种活到老、学到老,不知老之将至的学习意识、学习精神,对今天的领导干部来说,仍具有重要的指导作用和借鉴意义。

培养乐于学习的情操。“知之者不如好之者,好之者不如乐之者”“学而时习之,不亦说乎”。由此可见,快乐地学习是学习的最高境界。只有乐于读书,阅读读成“悦”读,才能促成好的学习习惯养成,才能催生更高的精神追求。乐趣是最好的老师,带着无限的乐趣去学习,不仅不会觉得苦,相反会乐在其中。这方面,老一辈无产阶级革命家给我们作出了很好的榜样。毛泽东一生与书相伴,即使在革命战争年代,也手不释卷,他曾经这样说过:“饭可以一日不吃,觉可以一日不睡,书不可以一日不读。”现在是和平时期,读书的条件好起来了,各种硬件软件设施都更齐备了,作为领导干部更应该好好读书学习了,真正把读书当作生活中的一件乐事,作为一种自觉行为,努力达到“至乐莫如读书”的境界。

养成谦虚好学的习惯。孔子曰:“三人行,必有我师焉。”他特别注重向别人请教,一遇到不懂的事情,就会主

## 抓落实关键要解决问题

一分部署,九分落实。确保党中央决策部署落到实处,关键在党员干部积极主动履职、勇于担当作为,出实招、办实事、求实效。这其中,能否密切结合实际,做到盯紧问题、分析问题、解决问题,十分关键。

问题是时代的声音,指引着工作的导向。党的十八大以来,我们党之所以在革命性锻造中更加坚强,党和国家事业之所以取得历史性成就、发生历史性变革,其中一条重要经验就在于,强化问题意识、坚持问题导向,把解决实际问题作为打开工作局面的突破口。当前统筹推进疫情防控和经济社会发展,尤其需要党员干部敢于正视问题,善于分析和解决问题。外防输入、内防反弹,有力有序推进复工复产提速扩面,贯彻落实新发展

理念、深化供给侧结构性改革、推动高质量发展、打好“三大攻坚战”,做好“六稳”工作、落实“六保”任务……立足实际工作,千方百计解决好可能遇到的各类问题,在破解难题上上下下功夫、见真章,才能收获实效。

解决问题,首先要发现问题。马克思说过,“主要的困难不是答案,而是问题”。有问题发现不了、认识不到,就谈不上解决。古人有云,“眼处心生句自神,暗中摸索总非真”。对实际问题有着实在而具体的接触和体验,有助于激发内心感受、找到解决良方。作为一名党员干部,走进基层、走进群众、听民意、访民情、知民愿,才能知道一线有什么问题,把准问题的关节点、要害处。正如毛泽东同志所言:“你对于那个问题不能解

决么?那末,你就去调查那个问题的现状和它的历史吧!你完全全调查明白了,你对那个问题就有解决的办法了。”

盯紧问题,还要善于分析问题。“举一隅不以三隅反,则不复也”。能不能在认识上递进一层、思考上深入一步,实现从发现问题到洞悉问题的飞跃,影响着解决问题的方向路径和成效。去粗取精、去伪存真,由此及彼、由表及里,学会从个性中寻找共性,从现象中发现规律,仰赖于完善的知识结构、敏锐的思维能力和丰富的实践经验。分析问题,最根本的是要坚持不懈用习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑,指导实践、推动工作,不断提高运用马克思主义立场观点方法解决问题的思想境界和能力水平。加强学习与

## 一以贯之地同形式主义斗争到底

近日,中共中央办公厅印发《关于持续解决困扰基层的形式主义问题为决胜全面建成小康社会提供坚强作风保证的通知》,进一步把广大基层干部干事创业的手脚从形式主义的束缚中解脱出来,为决胜全面建成小康社会、决战脱贫攻坚提供坚强作风保证。

中国共产党建党以来,便担负起“为人民谋幸福、为中华民族谋复兴”的初心与使命,百年历程矢志不渝、奋斗不止,形成了人民的主观心骨、画出了党群间的同心圆。其制胜的密码之一,就是始终坚持党的群众路线,密切联系群众,坚决反对官僚主义、形式主义。

建党初始,社会镜像纷繁复杂,面临封建宗法社会与帮口行会思想的侵蚀,党内小资思想的蔓延等现实态势,一些党员干部由此染上“老党式”特权思想,在做群众工作时居高临下、盛气凌人,在面对群众困难时敷衍搪塞、流于形式,习惯“指手画脚”、做“甩手掌柜”,生活中趋于享乐。这对革命事业造成极大危害。对此,毛泽东同志等老一辈无产阶级革命家强烈反对官僚主义、形式主义,与之进行坚决的斗争。井冈山时期,全军进行三湾改编,实行官兵一致;查处“于都事件”,强化纪律监督;反对本本主义,把握实际情况,贯彻正确的策略与路线。延安时期,注重调查研究,讲求实事求是,实行减租减息政策;实施精兵简政,反对官僚主义,整顿党内教育,着力培育党内平等人格关系、先锋队觉悟及共同革命理想的政治

文化价值,彰显“鱼与水”的党群关系。解放战争时期,针对部分根据地出现官僚主义、地方主义、自由主义等不良风气,一些党员干部缺乏斗争意志、流于形式等问题,全党重温党委委的工作方法,确立报告制度、健全常委会,反对教条主义、纠偏党内“左”、“右”倾向。发扬实事求是作风,正确把握土地改革和群众运动中的政策问题,在战略上藐视敌人、在战术上谨慎务实重视敌人。贯彻党规党纪上的坚决、行动上的坚定,突显党内“民主意识”、大众“服务意识”、革命“大局意识”。在党性教育的锻造中自觉增强“公道正派”的责任意识,“艰苦奋斗、清正廉洁”的宗旨意识、“实事求是”的求真意识。中国共产党秉承人民立场,凝聚起磅礴的群众之力,并将其始终贯穿于革命大业中,最终取得了胜利。

新中国成立后,社会环境从战乱转型到和平安定中,中国共产党人以弘扬“两个务必”的优良作风为己任,在全党开展思想整风运动。在“两个转变”的历史背景下,全党靶向治理部分党员干部中滋生的居功自傲、贪污腐化的官僚主义问题,以“三反”、“五反”运动为抓手,吸纳群众参与监督,构建自我反省机制,及时清除党内腐化堕落分子,纯洁党员干部思想。在探索社会主义建设道路过程中,全党靶向治理一些党员干部不抓业务、好大喜功、文牍主义盛行的问题,继续发扬“赶考”求真精神,激发人民集体主义精神,弘扬艰苦奋斗精神,领导人民恢复和发展国民经济、如火如荼地进行社会主义建设,响应人民对日益增长的经济文化建设的夙愿。

改革开放后,邓小平同志、江泽民

同志、胡锦涛同志均旗帜鲜明反对官僚主义、形式主义。一是依靠党反官僚机制的完善与健全,遵循“法律面前人人平等”原则,“决不允许有任何超越法律和纪律的特殊人物”。实施依法治国基本方略,推进党的执政能力建设。靶向治理“滥用权力、贪污腐化、脱离群众、精神懈怠、奢靡之风”等现象,加强监督与惩治,有力遏制了官僚主义、形式主义问题。二是弘扬求真务实精神,大兴求真务实之风,为群众办实事,把握改革节奏,彰显执政实效,满足人民对日益增长的物质文化需要的诉求。

党的十八大以来,以习近平同志为核心的党中央更是强调,要坚决杜绝形形色色的形式主义官僚主义,持续为基层松绑减负,让干部有更多时间和精力抓落实。习近平总书记指出,形式主义、官僚主义同我们党的性质宗旨和优良作风格格不入,是我们党的大敌、人民的大敌。一个时期以来,部分党员干部不同程度地存在以“会议落实会议”、“以文件落实文件”、“重说轻做”、“重痕迹、轻实效”、“重加码、轻减压”、“重问责、轻激励”及“脱离实际、脱离群众,高高在上、漠视现实、唯我独尊、自我膨胀”等官僚主义、形式主义问题。有的搞雁过拔毛,挖空心思虚报冒领、克扣甚至侵占惠农专项资金、扶贫资金;有的在救济、补助上搞优亲厚友、吃拿卡要;有的高高在上,漠视群众疾苦,形式主义、官僚主义严重。

以习近平同志为核心的党中央以执行八项规定精神破题,为落实全面从严治党责任,全党秉承人民立场,又相继开展群众路线教育实践活动、“三严三实”专题教育、“两学一做”学习教育、“不忘

初心、牢记使命”主题教育,引导党员干部切实解决好理想信念这个“总开关”问题,激浊扬清,祛邪匡正,增强了党的领导公信力,赢得了党心民心。近日下发的文件更是明确要求,中央层面继续发挥示范带动作用,守住精文减会的硬杠杠,对各地各部门发文开会情况实施动态监测,对出现超发超开苗头的及时预警,确保比2019年只减不增。

党的自我革命破题之后便是“立”,各级党组织始终坚持以依法治国与依规治党的有机统一,突出高标准与严要求,把权力关进制度的笼子里。抓住“关键少数”,不断完善党员干部担当、作为、考核评价、激励、容错、执政能力及党规与国法有机衔接等“制度机制”系统建设,强化党规制度执行力。坚持以人民为中心,细化、量化党员干部权责关系,树立其正确的政绩观、权力观与群众观。强化日常监督,突出政治标准,坚持问题导向,实现监督、执纪、问责三重功能的有机结合,综合运用、形成合力。全党上下持之以恒,整治官僚主义、形式主义顽瘴痼疾对症下药,彰显了实效。

实干兴邦、空谈误国。在决胜全面建成小康社会的关键之年,在新冠肺炎疫情情的大冲击下,更加需要以优良作风狠抓工作落实,充分调动广大党员、干部的积极性主动性创造性。中国共产党人要继续不忘初心、牢记使命,刀刀向内、刮骨疗毒,与官僚主义、形式主义进行伟大斗争。要继续承载人民梦想,准确回应新时代人民对美好生活需要的期许,为开启全面建设社会主义现代化国家新征程谱写新的篇章。

朱海嘉