

央企战略管理与核心竞争力提升路径研究

李洋洋

中国电建集团国际工程有限公司，北京 100037

[摘要] 战略管理是中央企业获取持续竞争优势的核心工具，核心竞争力则是企业在市场竞争中赖以生存的根本能力。中央企业作为国民经济的“顶梁柱”，其战略管理水平与核心竞争力强弱直接关系国家经济安全和产业升级进程。文中在系统梳理二者内在关系的基础上，深入分析了当前央企在战略管理体系协同性、原始创新与战新产业培育、市场化经营机制与人才支撑、战略风险防控与数字化支撑等方面存在的突出问题，并从强化战略引领、坚持创新驱动、深化国企改革、健全风险防控体系四个维度提出了系统性优化路径。研究认为，央企必须将战略管理提升至前所未有的高度，推动企业战略与国家战略同频共振，不断增强核心功能、提升核心竞争力。

[关键词] 中央企业；战略管理；核心竞争力；新质生产力；国企改革

DOI: 10.33142/mem.v7i5.20548

中图分类号: F272.11

文献标识码: A

Research on the Path of Strategic Management and Enhancing Core Competitiveness of Central Enterprises

LI Yangyang

PowerChina International Group Limited, Beijing, 100037, China

Abstract: Strategic management is the core tool for central enterprises to gain sustained competitive advantage, while core competitiveness is the fundamental ability for enterprises to survive in market competition. As the backbone of the national economy, the strategic management level and core competitiveness of central enterprises are directly related to national economic security and industrial upgrading process. On the basis of systematically sorting out the internal relationship between them, the article deeply analyzes the prominent problems that exist in the current central enterprises in terms of strategic management system synergy, original innovation and new industry cultivation, market-oriented operation mechanism and talent support, strategic risk prevention and digital support, and proposes a systematic optimization path from four dimensions: strengthening strategic leadership, adhering to innovation driven, deepening state-owned enterprise reform, and improving risk prevention and control system. Research suggests that central enterprises must elevate their strategic management to unprecedented heights, promote resonance between corporate strategy and national strategy, continuously enhance core functions and improve core competitiveness.

Keywords: central enterprises; strategic management; core competitiveness; new quality productivity; state-owned enterprise reform

引言

目前我国即将进入“十五五”时期，这是基本实现社会主义现代化夯实基础、全面发力的重要阶段。国际环境深刻变化，全球产业链重组加快，外部不确定性明显增大。2025年12月，习近平总书记对中央企业工作作出重要指示，指出要围绕主责主业，不断优化国有经济布局，切实发挥好国有经济的主导作用和战略性支撑作用。国务院国资委引导央企优化战略布局，把国有资本集中到国家安全、国计民生和战略性新兴产业上。央企是党执政兴国的中坚力量，战略管理水平好坏直接影响到国家经济安全、产业

升级。对中央企业战略管理及核心竞争力提升内在逻辑和实践途径展开深入探究，对于促进央企高质量发展，更好地服务于中国式现代化大局，有着十分重要的理论价值和现实意义。

1 战略管理与核心竞争力的内在关系

战略管理同核心竞争力存在着紧密的内在联系，两者互相支撑、互相成就，共同成为企业不断前进的动力源泉。战略管理就是企业为了实现长期的生存和发展，在对内外部环境进行全方位的分析之后，确定战略目标并付诸实施，并对其评价的过程。核心竞争力是企业长期积累起来

的、别人无法模仿的独特能力或优势，一般表现为核心技术、品牌价值、管理模式、组织文化等各方面的综合。

从理论角度来讲，战略管理的主要功能就是发现、培育并加强企业的核心竞争力，而企业核心竞争力的不断改善又反过来促进战略管理的科学性和有效性。首先，战略管理给核心竞争力的培育指明了方向。经过系统的战略分析，企业可以清楚地发现自身的资源禀赋和能力不足之处，确定出核心竞争力的建设方向以及重点发展领域，防止出现资源分散、盲目多元化的情况。明确的战略定位可以使得企业集中资源，形成自身的竞争优势。其次就是核心竞争力是战略管理有效进行的能力保障。拥有强大力量核心竞争力的企业，在战略制定与执行的时候更为积极、灵活地抓住市场机会，应对环境的变化。战略管理同核心竞争力在动态演化中互相推动。市场环境的变化促使企业不断改变战略方向，战略调整又给核心竞争力提出新的要求，在技术创新、管理改进和组织变革的过程中使企业不断提高自身的能力水平。从国家战略角度来讲，中央企业核心竞争力要服务于国家核心功能，两者之间是目的和手段的关系，不能出现偏差^[1]。国务院国资委党委书记、主任张玉卓认为，中央企业是科技创新的国家队，也是国家战略科技力量的重要组成。这番话很好地阐述了中央企业的核心竞争力本质特征，即它不是一般的市场竞争优势，而是为国家发展服务的“核心能力”。

2 央企核心竞争力提升面临的主要问题

2.1 战略管理体系协同性不足

目前部分中央企业战略管理体系建设还存在着比较明显的问题，即战略制定、执行、评价和调整各个环节之间缺少紧密的联系，存在“战略悬浮”的情况时有发生。就战略制定而言，一些企业的战略规划缺乏前瞻性、科学性，对于宏观环境的变化以及行业发展的趋向，缺乏足够的了解，战略目标的确定同资源分配之间存在不相适应的情况。战略执行上规划和执行“两张皮”的现象仍然存在，战略目标不能很好地分解成具体的年度工作计划和行动方案。战略评估和调整方面缺少健全的动态监测、反馈体系，战略执行过程出现偏差的时候不能够及时加以纠正。由于战略管理缺少闭环，所以协同性不足。中央企业发展规划管理办法中提出要形成一个以规划为龙头、贯穿于企业决策、执行、监督全过程的闭环工作体系，从制度上保证规划不是一张纸上的蓝图，而是一个具体的行动纲领。但是，在实践中，很多央企的战略管理同日常经营管理之间存在着脱节的情况，战略规划的刚性约束力不够，从而导致核心竞争力的系统培育和持续提高受到了影响。

2.2 原始创新与战新产业培育力度不足

原始创新能力弱、战略性新兴产业培育不足，是造成中央企业核心竞争力提高受阻的主要障碍。从原始创新来说，部分央企的基础研究投入占比低，对于“根技术”、“关键共性技术”的攻坚缺少持久的努力，受制于人的“卡脖子”问题在某些领域仍然存在。在战略性新兴产业培育上，目前中央企业的产业结构总体上重传统轻新兴，增长方式趋于接近极限，旧的护城河优势正在弱化。央企在新兴领域中存在“将兴未兴”以及国内外的双重竞争。部分企业对于战新产业的战略价值认识不足，没有前瞻性的布局魄力和耐心，在新赛道的开拓上步伐小、力度弱。另外，科技创新同产业创新的融合程度不高，从实验室到市场的转化途径不畅通，很多创新成果不能很好地转化为现实生产力和核心竞争力。由于缺少原始创新，战新产业培育滞后，造成央企在未来的产业竞争中存在被“换道超车”的风险。

2.3 市场化经营机制与人才支撑不足

市场化经营机制不健全、人才队伍建设存在不足，都是造成中央企业核心竞争力深层次体制性障碍的原因。就经营机制来说，部分央企的治理结构不够健全，市场化选人用人的机制还没有形成，激励约束机制的科学性、有效性有待提高。国资委推动全级次建立完善竞争上岗机制，竞争上岗比例达到 67.23%，竞聘赛马已经成为发现、选拔优秀干部的常态化机制。但是从总体上看，高层次科技人才、国际化经营人才、数字化转型人才的储备还比较少，人才培养和使用机制还不灵活。就激励约束而言，部分企业存在着“大锅饭”的现象，薪酬分配同业绩贡献的联系不够紧密，对于关键人才的激励措施不足，不能很好地调动起人才的创新积极性与创造潜能。市场化经营机制不健全、人才支撑不足，使央企在面对激烈的市场竞争的时候反应慢、缺乏创新活力。

2.4 战略风险防控与数字化支撑不强

战略风险防控体系不健全、数字化支撑能力不足，都是造成中央企业战略管理有效性以及核心竞争力持久性的主要短板。从风险防控角度来说，部分央企的风险识别缺乏前瞻性，风险预警机制不灵敏，对于战略风险、合规风险、境外投资风险等管控能力较弱。数字化支撑程度不高，数据治理体系不健全，数字化手段在战略管理全过程中的运用还不充分^[2]。央企监管正逐步从“管资产”向“管资本、管治理、管风险”的协同管控转型，加快探索以 AI 与大数据夯实监测能力、以数据治理体系完善权责闭环的“一技一治”新范式。但是很多央企的数据驱动决策、

智能化风险预警等能力仍然欠缺，战略管理的数字化、智能化水平同建设世界一流企业要求还有较大差距。由于央企风险防控体系的薄弱以及数字化支撑的缺失，使得央企在面对复杂的多变的外部环境时，战略韧性差、应变能力弱。

3 央企战略管理优化与核心竞争力提升路径

3.1 强化战略引领，完善战略管理闭环机制

提升中央企业核心竞争力，首先要强化战略引领，建立起完整的战略管理闭环机制。央企应把“十五五”规划的编制当作践行新征程使命担当的主要抓手，坚持中央指明、国家所需就是央企所向，科学谋划发展，切实增强核心功能，提高核心竞争力。战略制定阶段要对宏观形势、行业动向有充分的认识，保证战略规划具有前瞻性、科学性，在战略执行阶段要把战略目标逐层分解成年度计划、季度目标、月度任务，建立起明确的战略责任体系，在战略评价阶段要建立定期评价和动态调整的机制，及时察觉到偏差并加以修正，在战略考核阶段把战略执行状况纳入绩效考评体系，塑造起“编制-执行-评定-考核-调整”的闭环流程。还要加快建立履行战略使命评价制度，进一步提高中央企业战略功能承载力。依靠战略管理闭环机制的健全，保证战略规划真正成为引领企业发展的行动指南，给核心竞争力系统的培育赋予有力的制度支撑。

3.2 坚持创新驱动，优化产业结构布局

创新是提高核心竞争力的第一动力，优化产业结构布局是提高核心功能的途径。央企要把科技创新放在更加突出的位置上，集中力量打好价值提升、创新引领、产业升级、改革赋能、党建提质“五大攻坚战”。在原始创新上要加大基础研究的投入比例，积极承担国家科技重大任务，在受制于人的“卡脖子”领域和薄弱环节取得更大的突破。在产业布局上要实现传统产业转型升级和战略性新兴产业培育“双轮驱动”。一方面要深入推进新一轮的数字化转型行动，推动人工智能、大数据等新一代信息技术同传统产业全过程、全要素深度融合；另一方面要更加重视发展新兴产业和未来产业，在新能源、新材料、低空经济等新领域上不断培育新的增长点^[3]。战略性重组、专业化整合、高质量并购，是国资央企优化资源配置、提高核心竞争力的途径。重组整合优势资源，把核心资源集中到最有竞争力的领域里，促使产业体系朝着高附加值、高技术含量的方向发展。

3.3 深化国企改革，加强人才队伍建设

深化改革是释放央企活力的决定性一招，人才队伍建设是提高央企核心竞争力的根本保障。央企要不断深化国资国企改革，着力解决制约企业发展深层次的问题。在公

司治理上要落实“两个一以贯之”，完善中国特色现代企业制度，健全公司治理结构。市场化经营机制要全面推行市场化用工，高标准推进经理层成员任期制、契约化管理，不断健全考核激励制度体系。人才队伍建设上要全方位加强科技人才的培养、引进和使用。要继续深化改革，着力解决制约企业发展的深层次问题，努力建设世界一流企业。要创建良好的事业平台来吸引和培养人才，完善以创新能力、质量、实效、贡献为标准的科技人才评价体系，对战略前瞻性布局、前沿技术探索给予合理的容错空间。通过完善三项制度改革，使管理人员能够上下左右，员工能够进退留转，收入可以增减，从而调动各种人才的积极性和创造性，为提高核心竞争力提供强有力的人才支持。

3.4 健全风险防控体系，强化数字化战略支撑

健全风险防控体系是保证战略管理稳健推进的保障，强化数字化支撑是提高战略管理效能的重要手段。央企应统筹发展和安全，有效防范化解各类风险，不断夯实企业安全发展的基础。在风险防控方面，应健全覆盖各领域、贯穿全过程的风险防控体系，强化底线思维，举一反三防范化解各类风险隐患。应完善合规经营长效机制，严密防控债务、金融、境外及合规等重点风险。在数字化支撑上要加快数字化转型，用数字化赋能战略管理全过程。推动风险防控由人防向技防、模糊向精准、抽样向全量的转变，建设国资央企人工智能大模型，在异常识别、自动预警等领域加强应用^[4]。创建统一的数据中台、风险监测平台，打通各个业务系统、管理环节，实现数据共享、风险协同。用数字化的方法提高战略决策的科学性、战略执行的准确性、风险防控的有效性，把数字化真正地当作支撑央企战略管理、核心竞争力提高的基础。

表 1 央企战略管理优化与核心竞争力提升路径框架

战略维度	核心举措	预期目标
战略引领	完善战略管理闭环机制，建立战略使命评价制度	实现战略规划从“纸上蓝图”向行动指南转化
创新驱动	提升基础研究投入，推动传统产业与新兴产业双轮驱动	突破“卡脖子”技术，形成产业竞争新优势
深化改革	完善公司治理，推进市场化用工与激励约束改革	激发企业内生动力和创新活力
风险防控	健全全领域风险防控体系，推进数字化智能化转型	增强战略韧性与风险应对能力

4 结语

战略管理同核心竞争力是中央企业高质量发展的两个主要支柱，二者互相支撑，共同前进。在全球产业链深度重组、科技竞争日趋激烈的大环境之下，中央企业必须把战略管理提高到前所未有的高度，用科学的战略规划来

引领发展方向,用完善的闭环机制来保证战略落地,用持续的创新驱动来锻造核心能力,用深化的改革攻坚来激发内生动力。面向“十五五”,中央企业要深刻领会、认真贯彻习近平总书记的重要指示精神,围绕主责主业,不断改善国有经济布局,切实提高核心功能、增强核心竞争力。只有这样,中央企业才更能服务于党和国家工作大局,服务经济社会高质量发展,服务保障和改善民生,在中国式现代化建设中发挥更强大的战略支撑作用。

[参考文献]

- [1]孙红英.基于核心竞争力视角下的企业财务战略管理研究[J].中国产经,2021(8):185-186.
- [2]马欢.新时期央企财务战略管理优化策略探析[J].活力,2024,42(14):127-129.
- [3]刘畅.建筑业央企 A 公司投资业务转型发展战略研究[D].武汉:中南财经政法大学,2020.
- [4]李敏,赵龙生,沈乐阳.央企控股上市公司服务集团战略建设研究[J].清华金融评论,2025(5):74-76.

作者简介:李洋洋(1988—),女,中级经济师,牡丹江师范学院英语专业毕业,现就职于中国电建集团国际工程有限公司,从事差旅事务管理相关工作。