

企业战略规划与高质量发展研究

杨天琦

中国华电科工集团有限公司，北京 100160

[摘要]高质量发展作为当前中国经济发展的核心主题，对企业战略规划提出了从规模扩张向价值创造转型的迫切要求。在梳理企业战略规划内涵与高质量发展理论逻辑的基础上，分析了战略规划促进高质量发展的现实基础，揭示了战略规划与实际发展衔接不足、创新驱动支撑不足、组织管理体系不匹配、风险防控机制不完善等问题。研究表明，破解上述困境的关键在于推动企业从机会驱动转向能力驱动、从规模导向转向价值导向。据此提出强化顶层设计、推动技术创新与数字化转型融合、完善组织治理体系、构建动态调整机制等优化路径，为企业实现高质量发展提供系统性参考。

[关键词]企业战略规划；高质量发展；数字化转型

DOI: 10.33142/mem.v7i4.20270

中图分类号: F272.32

文献标识码: A

Research on Enterprise Strategic Planning and High Quality Development

YANG Tianqi

China Huadian Engineering Co., Ltd., Beijing, 100160, China

Abstract: High quality development, as the core theme of China's current economic development, urgently requires the transformation of enterprise strategic planning from scale expansion to value creation. On the basis of sorting out the connotation of enterprise strategic planning and the theoretical logic of high-quality development, this paper analyzes the practical basis of promoting high-quality development through strategic planning, and reveals problems such as insufficient connection between strategic planning and actual development, insufficient innovation driven support, mismatched organizational management systems, and imperfect risk prevention and control mechanisms. Research has shown that the key to solving the above dilemma lies in promoting enterprises to shift from opportunity driven to capability driven, and from scale oriented to value oriented. Based on this, optimization paths such as strengthening top-level design, promoting the integration of technological innovation and digital transformation, improving organizational governance systems, and building dynamic adjustment mechanisms are proposed to provide systematic references for enterprises to achieve high-quality development.

Keywords: enterprise strategic planning; high quality development; digital transformation

引言

高质量发展是经济发展的一个时代主题，也是企业转型发展的一种根本方向。从宏观角度来说，中国经济已经从高速增长阶段向高质量发展阶段转变，市场竞争由原来的“有没有”转变为“好不好”，靠规模扩张的增长方式已不能持续。从微观角度来说，企业是经济运行的基本单位，企业的发展质量直接影响到整个经济高质量发展的成果。怎样依靠科学的战略规划来引领企业达成高质量发展，成了学术界和实践界共同重视的重大课题。战略规划属于企业发展的顶层规划，应当起着方向引领和资源配置的作用，但是现实中很多企业的战略规划同高质量发展要求之间存在着明显的差距。本文主要研究企业战略规划同高质

量发展的内在联系，剖析战略规划推进高质量发展过程中存在的现实问题，探寻行之有效的改善途径。

1 企业战略规划与高质量发展的理论基础

1.1 企业战略规划的内涵与作用

企业战略规划就是企业为了实现长期生存和发展，在对外部和内部环境进行系统分析的基础上，确定使命目标、配置资源来达到目标的过程。战略管理是从全局、长远角度研究企业在竞争环境中生存和发展根本问题，是决定企业经营成败的关键。其实质就是回答三个核心问题，即企业往何处去、凭什么去、怎样才能到达。战略规划对于企业的发展作用表现在各个方面。它有方向引领的作用，可以使得企业清楚地知道自己的核心业务范围，防止出现机

会主义式的无序扩张。正如有学者所指出的那样，战略就是选择不做什么，在无限的可能性中把资源集中在最有利于长期价值创造的领域。在经营管理时代，企业主要经营者的任务就是为企业把关方向、为企业制定战略决策和获取资源，经营就是做正确的事，目的是提高效益。战略规划属于资源配置的顶层标准，把有限的资源集中到核心竞争力的培育上，从而提高投入资本的回报率。战略规划给组织协同赋予共同的目标，促使各个部门的行动产生合力而不是内耗。

1.2 高质量发展的核心要求与实现逻辑

高质量发展属于一个政策话语和管理学范畴的交叉概念，有着清晰的内涵界限。高质量发展就是在符合价值理性基础上，追求高水平、高层次、高效率的综合价值创造，塑造出一种卓越企业持续成长和持续创造价值的发展模式。企业高质量发展要具备持续的竞争优势，而持续竞争优势的来源，在战略管理领域受到了广泛的重视。动态能力理论认为，企业的持续竞争优势来自于与环境的适应，也就是识别机会、抓住机会和重构企业内外部资源的能力。高质量发展要靠企业价值取向发生根本性改变来达成。就宏观要求而言，衡量发展质量和效益的标准可以归纳为六个方面，即投资有回报、产品有市场、企业有利润、员工有收入、政府有税收、环境有改善。这就意味着企业要从只重视规模扩张向重视综合价值创造转变，从成本竞争向能力竞争转变^[1]。从企业层面来说，民营企业高质量发展本质上就是动态能力更新，企业要适应全面数字化转型的环境，迅速应对外部制度、技术、市场的变化，整合配置企业资源，更新战略，冲破既有路径依赖和市场位势。

2 企业战略规划促进高质量发展的现实基础

2.1 企业战略目标制定与发展方向优化

战略目标属于企业战略规划的关键部分，同时也是高质量发展的一种方向引领。目前越来越多的企业把高质量发展要求纳入战略目标体系，由原来的单一财务目标向综合价值目标转变。战略目标的确定要从全局、长远的角度来考虑，即企业处于竞争环境之下生存和发展根本问题的研究。在“十五五”规划期即将开始的时候，企业的战略规划要更加重视风险控制，加强动态分析，提升战略韧性。

战略目标的改善表现在业务边界被明确出来。许多企业已经意识到盲目多元化发展的危险，开始走专业化发展的道路。企业要走专业化、差异化、高端化的发展道路，自觉抵制内卷式竞争，以价值创造为引领的内涵式发展为主。战略目标明确化可以使得企业集中精力于核心业务上，并且给资源配置以及组织协同提供清楚的参照。

2.2 企业资源配置与核心竞争力提升

资源配置属于企业战略规划落实的过程，也是高质量发展的保证。动态能力理论认为企业要根据环境的变化动态地分配资源，而民营企业高质量发展的关键在于动态配置之后的资源是否具有异质性。企业在实践当中，资源配置也由原来的财务资源分配向更全面的要素配置发展，包含技术、人才、数据等诸多方面。

表 1 企业战略资源配置的关键维度与高质量发展要求

资源配置维度	传统配置逻辑	高质量发展导向的配置逻辑
资本配置	追求规模扩张与市场覆盖	聚焦核心能力建设与价值创造
技术资源配置	跟随行业技术路线	强化自主创新与关键技术突破
人才资源配置	满足岗位基本需求	构建战略人才梯队与创新团队
数据资源配置	辅助运营决策	驱动智能化决策与商业模式创新

核心竞争力的提高要依靠企业对核心业务、核心专长、核心市场、核心客户的掌控来获得竞争优势，进而产生更多的效益和价值。目前大部分企业把资源集中到研发创新、品牌建设、数字化转型上，体现出战略规划对于高质量发展起到的支撑作用。

3 企业战略规划推动高质量发展面临的问题分析

3.1 战略规划与企业实际发展衔接不足

战略规划同企业实际发展相脱离，成为制约高质量发展的主要因素。国有企业改革和发展的过程中，存在着战略目标不清、战略规划缺少指导性、战略管理基础薄弱、技术方法落后等种种问题^[2]。脱节表现在战略规划大多处在宏观愿景层面上，缺少可操作的行动路线和阶段性的目标，战略制定过程没有很好地吸纳基层业务的见解，造成战略方案同运营实际情况不符。

深层次的问题就是战略规划的“形式化”倾向。一些企业的战略规划只是为了应付上级的要求或者外部的评价而编制的，而不是为了企业的发展需要而制定的。大多数企业战略制定仍然依靠少数领导人的经验和直觉，缺少可以复盘、可以传承、可以迭代的组织化流程，战略停留在匠人式的个人判断上。战略规划不能对日常经营决策起到指导作用的时候，战略就变成了一张摆设，高质量发展也就无从谈起。

3.2 创新驱动能力对战略实施支撑不足

创新驱动是高质量发展的主要动力，但是很多企业的创新能力不能满足战略实施的要求。从创新投入角度来讲，有些企业研发投入小，缺少长久的技术积累；从创新机制来说，产学研合作少，科技成果转化率低。产业链合作对企业的高质量发展起到促进作用，但是其发挥的促进作用

受到金融发展的中介效应影响,现代服务业和先进制造业融合仍然存在服务业脱实向虚、制造企业盈利能力差、自主创新能力不足等问题。数字化转型是创新发展的一种重要方向,但是它的实践深度还不够。人工智能技术的应用停留在表层赋能、智能财务决策系统建设滞后、科技战略与商业创新存在代际差等问题比较普遍。创新的战略价值还没有被充分认识并加以有效管理,在企业创新投入与短期财务绩效之间不能取得平衡,从而使得企业的创新战略难以保持下去。

3.3 组织管理体系与战略执行要求不匹配

组织管理体系是战略执行的基础保障,但是很多企业的组织能力不能适应战略升级的要求。传统的科层制组织结构和管控模式不能适应数字化转型和高质量发展的要求,表现为决策链条过长、响应速度慢、跨部门协同难。企业要创建系统的战略管理机制,从目标确定、任务拆解、过程追踪、反馈修正等环节展开,从而形成一个既科学又灵活的闭环。治理层面的问题也不能忽视。内部控制依靠对经营过程以及战略规划进行有效的管控,可以达到降本增效的目的,对企业高质量发展起到积极的作用。但是很多企业内部控制体系不健全,治理效能没有得到充分发挥。在民营企业中,正式制度与非正式制度的变迁不协调,隐性的非正式制度信号有时候会比显性的正式制度信号更弱,进而引起企业家的制度忧虑,从而对战略执行的信心和决心产生影响。

3.4 风险防控机制与动态调整能力有待提升

复杂多变的市场环境之下,风险防控以及动态调整的能力成了企业战略韧性的重要支撑。企业处于百年未有之大变局加速演进的时代背景之下,对战略规划提出更高的要求,即加强风险管理、做好动态研判、提升战略韧性。但是很多企业的风险控制体系仍然以合规管理为主,缺少前瞻性战略风险评价和预警体系,对于技术革新、政策改变、市场波动这些外部冲击的应对能力欠缺^[3]。动态调整能力欠缺更加明显。有些企业一旦制定出战略规划之后就会束之高阁,缺少根据环境变化及时调整的机制和意愿。战略执行力成了决定成败的关键,规划本身只是起点,能否达成战略目标要看组织能力、资源分配和执行体系是否协同。当外部环境出现重大改变的时候,企业因为路径依赖、组织惯性所造成的障碍,很难迅速改变战略方向,错过转型的良机。

4 企业战略规划促进高质量发展的优化路径

4.1 强化战略顶层设计与发展目标引领

强化战略顶层设计与推进高质量发展打下基础。企业

要创建起由远及近的战略规划体系,把长期愿景转变成中期规划和年度行动,保证战略目标、资源配置同组织能力存在闭合的逻辑链条。战略目标的确定要符合高质量发展的要求,构建起包含财务绩效、创新能力、治理水平、社会责任等各方面的目标体系。企业战略规划要同国家重大战略部署有效对接,把宏观政策导向变成企业可以执行、可以落实的具体行动方案。同时企业要重视战略制定过程的科学性、参与性,防止少数人做出决定而造成决策的局限性,调动起各个层次员工的战略认同感。要把宏观政策的要求变成微观战略的举措,使企业上接天线、下接地气,把国家高质量发展的政策导向转化为企业的战略行动。战略顶层设计还要确定业务边界,按照业务归核化的方针集中力量发展核心业务,防止出现资源分散、盲目扩张的现象。

4.2 推动技术创新与数字化转型融合发展

技术创新和数字化转型都是企业高质量发展的主要推动力。企业应该把技术创新当作战略规划的重要部分,创建起具备环境感知能力的战略决策体系,塑造起业财数据互相流通的价值网络,促使数字技术同业务场景达成深度整合。数字化转型不能只停留在技术工具上,而应该深入到商业模式创新、组织变革的层面。企业还要重视创新生态的创建。推行全球化的拓展、数字化的模拟以及绿色化的运营相结合的战略,依靠产业链协同创新和产学研合作来提高创新效率。企业在内部要创建容错机制以及长久激励体系,促使研发投入和技术积累,冲破短视化的创新障碍。

4.3 完善组织治理体系与战略执行机制

完善组织治理体系是保证战略落地的保证。企业高质量发展需要高质量的治理水平,内部控制改善金融资产配置、防范实体企业脱实向虚等途径助力企业高质量发展。企业应该改善治理结构,完善内部控制体系,提高决策的科学性、透明度。战略执行层面要创建起战略解码到行动落实的完整体系。战略管理的主要内容有战略规划的细化可执行、战略解码的量化可管理、战略执行的严密可闭环。把战略目标拆解成部门任务、岗位职责,创建起绩效考评与回馈体系,保证战略规划变成实际行动并能被衡量成效。企业文化建设、人才队伍建设也是战略执行的保障。

4.4 构建动态调整机制提升战略适应能力

创建动态调整机制,这是企业面对不确定环境的必然选择。企业持续的竞争优势来自于对环境的适应,来自于发现机会、把握机会、重组企业内外部资源的能力。企业应该创建战略监测和预警体系,定时评判战略推进行程及外部环境改变,尽快察觉偏差并加以改正。动态调整机制的关键就是寻找战略定力和战略柔性两者之间的一种平

衡。企业要在保持长期方向清晰的基础上，具有在战术上不断调整、迭代的能力，在目标不变的时候改变节奏。采用小切口试点的方式检验战略假设，对于效果不佳的探索及时终止，对于有潜力的方向逐步加大投入，在不确定的环境里维持灵活、可调的战略节奏。

5 结语

企业战略规划同高质量发展之间的内在联系，归根结底就是目标引领和能力支撑的统一。战略规划给高质量发展指明方向，高质量发展给战略规划赋予价值内核。本文的分析显示，促使企业由“机会驱动”转向“能力驱动”，由“规模导向”转向“价值导向”，这是解决战略规划同高质量发展之间差距的根本途径。百年未有之大变局加速演进之时，企业要从战略层面来审视自身的发展逻辑，用系统化的战略管理来支撑自身的高质量发展，用灵活的动

态调整来应对环境的变化，在激烈的市场竞争中实现可持续发展。未来可以进一步探究数字化转型背景之下战略管理范式的变化情况，对不同所有制企业的战略规划和高质量发展之路加以区别考察。

[参考文献]

- [1]杨周.高质量发展视角下企业战略管理优化研究[J].中国乡镇企业会计,2025(24):247-249.
- [2]苏勇.国有企业高质量发展战略研究——以 A 企业为例[J].四川有色金属,2024(3):66-69.
- [3]王丰.以战略管理为导向推动国有企业高质量发展[J].商讯,2024(3):123-126.

作者简介：杨天琦（1994—），男，上海理工大学本科学历，工商管理专业，就职于中国华电科工集团有限公司，产业创新与战略发展部职员，工程师，经济师。