



最新现代高等物流教育系列

孙家庆 唐丽敏 等著

物流战略方案设计

Design of Logistics Strategy



最新现代高等物流教育系列

孙家庆 唐丽敏 等著

物流战略方案设计

Design of Logistics Strategy

© 孙家庆等 2008

图书在版编目 (CIP) 数据

物流战略方案设计 / 孙家庆等著. — 大连: 东北财经大学出版社, 2008. 11

(最新现代高等物流教育系列)

ISBN 978 - 7 - 81122 - 456 - 6

I. 物… II. 孙… III. 物流 - 物资管理 - 高等学校 - 教材
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 147618 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 84710523

营销部: (0411) 84710711

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm × 240mm 字数: 280 千字 印张: 14 1/2 插页: 2

2008 年 11 月第 1 版

2008 年 11 月第 1 次印刷

责任编辑: 郭 洁

责任校对: 刘咏宁

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 456 - 6

定价: 28.00 元

前言

物流战略管理既是物流管理类专业的核心课程之一，也是一门综合性、实务性很强的课程。在国外的物流战略管理教育与培训工作中，除进行物流战略管理理论体系与方法的系统教授外，一般都十分重视案例教学和案例分析训练。在我国，相比其他管理学科，物流战略管理普遍缺乏案例教学与案例分析训练，目前相当多的学生，甚至是老师，仍把物流战略定位在纯粹务虚的理念层面。造成这种局面的最主要原因是，在我国还没有系统的物流战略管理（尤其是物流战略方案设计）的分析方法与工具体系，以及与之相配套的能反映中国物流企业实践的案例分析。鉴于此，本书基于现有的最新物流理论与技术成果，初步提出了物流战略方案设计理论与方法，并将其在某一物流企业战略方案设计的例子中加以运用，使之变成一整套真正具有特定物流企业个性及可操作性的设计理论与方法。

作者去年参加了首届全国大学生物流设计大赛，本书就是以作者在这次大赛中所提交的物流战略方案设计为基础，经过总结、提炼和修改而成的。本书的特色在于：

（1）适用性广泛。本书既可作为物流管理、物流工程及相关学科专业的教材或参考书，也可作为大学生参与物流方案设计大赛的指导用书及相关企业和咨询机构的培训教材或参考用书。

（2）可操作性强。本书依据某大型物流企业的真实数据，全方位地阐述了物流战略方案设计理论与方法在企业问题诊断、设计选题确定、方案总体设计、方案详细设计等环节中的应用及应注意的事项。

（3）综合性强。本书将企业物流的各个复杂的环节统一协调起来，不是只注重某个或某几个环节的最优，而是注重从整体上综合地解决企业物流战略问题，并力求达到整体最优化。

（4）有一定的前瞻性。本书既考虑了案例中物流企业自身的特点与发展现状，也考虑了该企业及其竞争对手的未来发展趋势，同时还广泛借鉴了国内外其他同类物流企业先进的管理理念、技术与方法，以期实现企业现有承受能力和未来发展战略的统一。

借本书出版之际，我们对本书所引用书籍与论文的作者表示衷心的感谢，同时，

还要感谢大连海事大学王诺教授、靳志宏教授以及大连市物流协会秘书长赵立成研究员的指导与帮助。

本书由孙家庆、唐丽敏、计明军、郑红星、杨永志、唐磊、苏冰、张婷婷、邹汶倩、季冬玲完成初稿，并由孙家庆、唐丽敏统稿。由于作者水平有限，书中不妥之处在所难免，敬请同行专家和广大读者批评指正。

作者

2008 年 5 月于大连

目 录

第一部分 企业诊断与方案总体设计 1

■ 相关知识链接 3

第 1 章 企业诊断

1.1 AD 物流企业相关资料 16

1.2 AD 物流企业现存问题及根源 29

■ 本章小结 31

第 2 章 物流战略方案总体设计

2.1 物流战略方案设计的系统构思 33

2.2 物流战略方案总体设计框架与内容 35

■ 本章小结 43

第二部分 物流营销战略方案设计 45

■ 相关知识链接 47

第 3 章 物流企业客户需求分析与管理

3.1 AD 物流企业客户需求管理解决方案 52

3.2 AD 物流企业客户价值挖掘与提升解决方案 54

3.3 AD 物流企业大客户营销与管理解决方案 60

■ 本章小结 67

第 4 章 物流企业目标市场与服务产品设计

4.1 AD 物流企业目标市场与核心业务设计 69

4.2 AD 物流企业增值服务设计 80

4.3 AD 物流企业服务产品与目标市场的匹配 98

■ 本章小结 102

第三部分 物流资源整合战略方案设计 105

■ 相关知识链接 107

第5章 运力资源整合方案设计

5.1 AD 物流企业运力资源整合的必要性分析 112

5.2 AD 物流企业运力资源整合方案设计 113

■ 本章小结 115

第6章 仓储资源整合——RDC 选址优化设计

6.1 AD 物流企业 RDC 选址优化设计概述 117

6.2 AD 物流企业 RDC 选址初步方案设计 118

6.3 AD 物流企业 RDC 选址初步方案优选 121

6.4 RDC 选址方案效果评价 125

■ 本章小结 128

第7章 物流企业供应商优选决策

7.1 设计思路与内容 130

7.2 自营与分包决策 132

7.3 物流分包商关系决策 135

7.4 物流采购模式决策 139

7.5 物流分包商选择决策 141

7.6 物流分公司选择决策 150

7.7 设计方案效果评价 153

■ 本章小结 153

第四部分 物流战略决策支持系统方案设计 155

■ 相关知识链接 157

第8章 物流企业一体化营销体系设计

8.1 AD 物流企业一体化营销现状分析 163

8.2 AD 物流企业一体化营销体系的构建 163

8.3 AD 物流企业一体化营销体系构建时应注意的问题 165

8.4 效果评价 167

■ 本章小结 169

第9章 基于成本的综合定价模型

9.1 设计步骤与设计方法概述	171
9.2 运输成本计算	174
9.3 修正系数的确定	181
9.4 初步报价的确定与修正	183
9.5 设计方案效果评价	184
■ 本章小结	185

第10章 物流资源整合信息系统设计

10.1 信息流程	188
10.2 业务流程	189
10.3 内部数据库资源及对应关系	191
10.4 动态交互模块	194
10.5 应急保障模块	195
10.6 信息系统原型演示	196
10.7 效果评价	197
■ 本章小结	197

附录1 RDC 数据	198
------------	-----

附录2 RDC 选址优化模型	207
----------------	-----

附录3 RDC 选址优化模型建模数据	211
--------------------	-----

附录4 RDC 选址优化备选方案的解	214
--------------------	-----

主要参考文献	221
--------	-----

第一部分

企业诊断与方案总体设计

■ 相关知识链接

物流战略方案设计

1. 物流战略方案设计的概念与特点

一般而言，物流战略方案设计是指确定物流企业战略的发展目标，并设计实现目标的策略和行动的过程。换言之，物流战略方案设计实际上是把物流企业战略的意图转换成定义明确、系统清晰、目标具体且具有战略运作思路的高智力的系统活动过程。

根据以上定义可知，物流战略方案设计具有以下特点：

(1) 全局性、框架性、战略性及方向性

物流战略方案设计是一种战略部署，它主要解决物流企业战略的发展方向、原则、规模、速度和功能结构等问题，并指出实现战略目标的可能性和保证条件，从而对物流企业的各部门及功能作比较全面和长期的合理安排，使之组成一个有机的整体。因此，它具有全局性、框架性、战略性及方向性，与策略层面和运作层面的设计不同，具有自己的特点。表 L-1 显示了物流企业不同层面的方案设计所涉及的若干典型问题。

表 L-1 战略、策略和运作层次决策举例

决策层 决策类型	战略层次	策略层次	运作层次
选址	设施的数量、规模和位置	库存定位	线路选择、发货、派车
运输	选择运输方式	服务的内容	确定补货数量和时间表
订单处理	选择和设计订单录入系统	确定处理客户订单先后顺序	发出订单
客户服务	设定标准		
仓储	布局、地点选择	存储空间选择	订单履行
采购	制定采购政策	洽谈合同、选择供应商	发出订单

(2) 现实性

物流战略方案设计是建立在现有的主观因素和客观条件基础上的，一切从现有起点出发。

(3) 风险性

物流战略方案设计是对未来发展的长期规划，由于企业的内外外部环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中，因此，任何物流战略方案设计都伴随有风险。

(4) 系统性

物流战略方案设计的对象范围覆盖了企业系统的各个要素，而系统的各个要素又构成了企业的整体框架。因此，在物流战略方案设计时要采用系统的方法，从总体上协调各要素的设计。

(5) 目的性

物流战略方案设计过程的目的就是对企业营销与资源整合等进行系统的设计，从而确定企业战略目标实现的途径，为企业战略的计划、控制与实施提供基础与依据。

(6) 多样性

不同类型的物流企业，战略方案设计过程一般是不一样的，其设计形式、设计方法、设计

重点都不尽相同。而且,即便是同一项目、同一要求,不同的设计者可以产生不同的构思,不同的构思产生不同的方案,而不同的设计方案又会产生不同的效果与质量。因此,设计者要在纵横交错的诸多矛盾中,理清思路、抓住重点、周密思考、综合平衡,然后在表达构思过程中从整体到局部逐步深化,反复修改,从而使方案不断优化,越来越完善。

(7) 针对性/差异性

物流战略方案设计虽然有很多方面是可以通用的,但又有其明确的针对性,所以更有量身定制的成分。只有这样,设计者提出的解决方案才有价值,才能真正满足客户的需求,从而增强企业的核心竞争力。

(8) 可测量性

设计者提出的物流战略方案必须提供可测量的改善效果。可测量的改善,指的是有一个前后的对比。一个理想的解决方案不但要告诉方案使用者必要的业务流程和资源配置,更应该提供相应的方案实施预算或者购买该种服务的价格,告诉他们实现一定的物流绩效目标所应付出的成本代价。

(9) 交互性

对于客户而言,物流战略方案是“解决问题的答案”,因此通常也称为解决方案。也就是说,解决方案是指针对客户本身的需求,制定出的满足客户需求的解决办法。一方面,设计者应以客户的需求为导向,为客户“量身定制”解决方案。一个好的方案,必须得到客户的认可,因而方案设计时,应与客户不断沟通交流,这样做出的方案才能在运行中达到预期的目标和效果。另一方面,设计者在对各候选设计方案进行评价与分析后,也可能会影响到客户需求,从而引起客户需求的调整。

(10) 渐进性

设计者初期对企业待解决问题的认识不确定性较高,因此,物流战略方案设计是分阶段、渐进性的。物流战略方案是由模糊逐渐变明确的。因此,物流战略方案设计过程实际上是同一设计内容不断细化、逐渐深入的过程。

2. 物流战略方案设计的原则

物流战略方案设计必须遵循一定的原则,具体包括下述几项:

(1) 支持企业战略目标实现的原则

物流战略方案,必须服从、服务于物流企业的总体战略目标。

(2) 可行性原则

所谓可行性是指设计者提交的物流战略方案至少要达到:有必要的人、财、物力资源保障,有合适的市场与环境条件前提,有对付各种变更的措施和方案等等。任何物流战略方案只有具备了可行性,才能很好地起到其应有的作用。

(3) 指导性原则

物流战略方案规定了企业在一定时期内的基本发展目标,以及实现这一目标的基本途径,它必须明确肯定地告诉人们何时、何地、何人、如何去完成何事,从而真正成为指导人们行动的向导。

(4) 预见性原则

未来是变化的,为使物流战略方案在发生变化的情况下仍然能够成为企业进行战略活动的依据,物流战略方案就必须具有足够的预见性。这就要求,物流战略方案在设计时,必须充分

考虑未来可能发生的变更和变化的幅度,全面预见未来可能出现的困难与风险,安排好各种应对措施和方案。为使物流战略方案具有预见性,在物流战略方案设计时还要全面分析组织内部与外部的各种环境与条件,以及它们是否会发生变化和可能变化的幅度。

(5) 竞争性与创新性原则

物流战略像军事战略一样,其目的也是为了克敌制胜,赢得市场竞争的胜利,因此,物流战略方案必须具有竞争性。同时,因循守旧、缺乏创新的物流战略方案是无法适应当前日趋激烈的物流市场竞争的,所以,物流战略方案还应具备创新性。

(6) 系统性原则

物流战略方案设计涉及整个物流企业及其相关的系统,甚至可能包括整个供应链,而物流战略方案本身也是一个系统,它将一系列相互关联、相互制约的战略子系统连接起来。物流战略所涉及的任何一个子系统的变化都会影响整个方案的正常实施,因此在设计物流战略方案时,系统性是必须考虑的因素,一定要根据物流企业业务特点所反映出的系统所具有的目的性、相关性、层次性、适应性和整体性等基本特征来对战略方案作系统的设计。

(7) 动态性原则

由于物流企业所处的经营环境会时常变化,因此在企业实际运营过程当中,物流战略方案的实施很难同原方案相一致,实际情况偏离初始设计的可能性比较大,所以物流战略方案需要随着环境和条件的变化而不断进行调整和修订,以保证完成设计目标。这就要求物流战略方案具有动态性,以适应不断变化的环境和各种约束条件。

(8) 物流供需平衡原则

物流战略方案设计的主要目的是,解决物流供给的问题以满足物流需求。因此,物流的供给与需求平衡是一个基本的指导思想。遵循供需平衡原则,能保证以尽可能少的投入最大程度地满足物流发展的要求。

(9) 物流成本效益分析原则

物流成本效益分析原则就是运用经济学及技术经济学的原理与方法来研究物流的成本及效益。准确判断在物流战略方案中投入多少,供给才能很好地满足需求,这必须对物流的成本以及效益进行分析。在物流资源十分有限的情况下,设计者必须找到投入产出效益最佳的方案。

(10) 供应链一体化原则

在现代物流规划中,如何提供与现代制造模式和市场模式相协调的物流保障体系以满足来自制造、消费领域中的物流需求,是一个十分关键的问题。供应链一体化具有对市场需求快速反应、战略管理、高柔性、低风险和成本一效益目标等优势,将供应链上下游企业连成一个资源共享的整体,使供应链上的企业分担的采购、生产、分销和销售的职能协调配合。因此,供应链一体化原则既是现代企业制造模式的新发展,也是现代物流系统服务模式(包含供应模式与经营模式)的新思想。

(11) 与企业管理模式相适应的原则

物流战略方案不应脱离现实的企业管理模式,必要时,企业管理模式也可以调整以适应物流战略方案的要求。

(12) 与战术、策略、方法、手段相结合的原则

一个好的物流战略方案,如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的效果。

3. 物流战略方案设计的主要技术

在物流战略方案设计过程中,通常需要综合应用战略管理、风险管理、市场竞争、市场营

销、客户关系管理、物流成本与绩效管理、系统工程、运筹学、计算机应用及物流工程等相关理论方法与技术,比如,SWOT分析法、波士顿矩阵法(BCG)、多因素业务矩阵法(GE)、四分法、灰色关联法、平衡积分卡(BSC)法、混合整数规划、层次分析法、MATLAB编程、VC.NET 2005软件和Microsoft Access软件等,同时还需要吸收许多物流企业运营管理的经验,从而将相关理论和应用案例较好地结合在一起,实现理论与实践的有机融合。限于篇幅,下文仅重点介绍几种实践中常见的技术。

(1) 仿真技术

物流企业业务活动范围广泛,涉及面宽,经营业务复杂,品种规模繁多,且各功能部分相互交叉,互为因果。因此,物流战略方案设计是一项十分复杂的任务,需要进行严密的分析。由于它的复杂性,一般很难做试验,即使可以做试验,也往往必须耗费大量的人力、物力和时间。因此,要想对其进行有效的研究,在方案设计过程中得出有说服力的结论,最重要的是要抓住作为系统对象的系统的数量特性,建立系统模型。

物流系统仿真的目标在于建立一个既能满足用户要求的服务质量,又能使物流费用最小的物流网络系统。其中最重要的是如何能使“物流费用最小”,因此,物流系统仿真的目标应是物流费用最小。在进行仿真时,首先要分析影响物流费用的各项因素,例如与销售点、流通中心及工厂的数量、规模和布局有关的运输费用、发送费用等。由于大型管理系统中包含有人的因素,因此,用数学模型来表现他们的判断和行为是困难的。但是,人们正在积极研究和探索包含人的因素在内的反映宏观模糊性的数学模型。

仿真技术在物流系统规划中应用较广,并且已初见成效。但由于物流系统的复杂性,仿真技术的应用受到许多限制,尤其是数据搜集、检验、分析工作的难度较大,会影响仿真质量,使得所完成的模型的精度与实际的接近程度还存在一定问题。所以,如何使仿真技术中的模型更精确地反映实际,还有待进一步研究。另外,仿真方法本身属于一种统计分析的方法,比起一般的解析方法要粗一些,但这并不影响仿真方法在物流战略方案设计中的应用和推广。

(2) 系统最优化技术

最优化技术是20世纪40年代发展起来的一门较新的数学分支,近几年发展迅速,应用范围愈来愈广,其方法愈来愈成熟,所能解决的实际问题也愈来愈多。

系统最优化问题是系统设计的重要内容之一。所谓最优化,就是在一定的约束条件下,求出使目标函数为最大(或最小)的解。求解最优化问题的方法称为最优化方法。一般来讲,最优化技术所研究的问题是对众多方案进行研究,并从中选择一个最优的方案。一个系统往往包含许多参数,这些参数往往受外部环境影响较大,有些参数甚至属于不可控参数。因此,最优化问题是在不可控参数发生变化的情况下,根据系统的目标,经常地有效地确定可控参数的数值,使系统经常处于最优状态。系统最优化离不开系统模型化,先有模型化而后才有系统最优化。

物流企业战略方案设计所包含的参数绝大多数属于不可控因素,且它们相互制约、互为条件。在外界环境约束条件下,要正确处理好众多因素之间的关系,除非采用系统最优化技术,否则难以得到满意结果。物流系统工程的基本思想是整体最优化的思想,即对所研究的对象采用定性、定量(主要是定量)的模型最优化技术,经过多次测算、比较,求好选优,统筹安排,使系统整体目标最优。

系统最优化的方法很多,它是系统工程学中最具实用性的部分。到目前为止,这些方法大部分是以数学模型来处理一般问题的,如物资调运的最短路径问题、最大流量、最小输送费用

(或最小物流费用)、物流网点合理选择以及库存优化策略等模型。

系统优化的手段和方法,应根据系统的特性、目标函数及约束条件等进行合理选择。常用的物流系统优化方法有:数学规划法,包括静态优化和动态优化规划法、线性与非线性规划法等;时间序列法,包括自适应分析、马尔可夫过程、指数平滑分析等;网络与图论,如树、最短路法、最大流量最小割法等。另外,博弈论和统计决策也是较好的优化方法。

(3) 网络技术

网络技术是现代管理方法中的一个重要组成部分。它最早用于工程任务完成方面,后来在企业(或公司)的经营管理中得到广泛应用和发展。它是1958年美国海军特种计划在研制“北极星导弹潜艇”过程中提出的以数理统计为基础,以网络分析为主要内容,以电子计算机为先进手段的新型计划化的管理方法,包括PERT(计划评审法)和后来发展的CMP(关键路线法)。PERT方法主要以时间控制为主,而CMP法则以成本控制为中心。

在现代社会中,生产过程错综复杂,工种繁多,品种多样;流通分配过程涉及面广,影响因素随机多变,参加的单位 and 人员成千上万。如何使生产中各个环节之间互相密切配合、协调一致,如何使生产—流通—消费之间衔接平衡,使任务完成既好又快且省,这不是单凭经验或稍加定性分析就能解决的,需要运用网络技术的方法来进行统筹安排,合理规划。而且,越是复杂、头绪繁多、时间紧迫的任务,运用网络技术就越能取得较大的经济效益。对于关系复杂的、多目标决策的物流系统研究,网络技术分析是不可忽视的基本方法。

利用网络模型来“模拟”物流系统的全过程以实现其时间效用和空间效用是最理想的。通过网络分析可以弄清楚物流系统各子系统之间及其与周围环境之间的关联,便于加强横向经济联系;运用网络技术设计物流系统,可研究物资由始发点通过多种渠道送往顾客的运输网络优化问题,并确定物资搬运的最短路径。

(4) 分解协调技术

在物流战略系统中,组成系统的项目繁多,相互之间关系复杂,涉及的面广,这给系统分析和量化研究带来一定的困难。在此可以采用“分解—协调”方法对系统的各方面进行协调与平衡,处理系统内外的各种矛盾和关系,使系统能在矛盾中不断调节,处于相对稳定的平衡状态,充分发挥系统的功能。

所谓分解,就是先将复杂的大系统分解为若干相对简单的子系统,以便运用通常的方法进行分析和综合。其基本思路是先实现各子系统的局部优化,再根据大系统的总任务、总目标,使各子系统相互“协调”配合,实现大系统的全局优化。因此,物流战略系统的优化可以采用分别对各子系统局部优化,并从系统的整体利益出发,不断协调各子系统的相互关系的方法,达到物流系统整体费用省、服务好、效益高的总目标。此外,还要考虑如何处理好物流系统与外部环境的协调适应。

所谓协调,就是根据大系统的总任务、总目标的要求,使各子系统相互协调配合,在各子系统局部优化的基础上,通过协调控制,实现大系统的全局最优化。

4. 物流战略方案设计的内容

物流战略方案设计包括以下五方面的内容:

(1) 企业愿景(Vision)

企业愿景是公司在未来某一时期希望达到的理想远景。它应回答的问题是:企业的目标远景是什么?怎样才能实现既定的目标?企业愿景旨在为企业未来定位,它是引导企业前进的

“灯塔”，是企业获利能力的基点。

(2) 产品与市场范围

产品与市场范围说明企业属于哪个特定行业和领域，企业在所处行业中产品与市场的地位是否占有优势，企业用它来说明企业的共同经营主线是什么。产品与市场范围指出了企业获利能力的范围。

(3) 成长方向/向量

成长方向/向量表明企业从原有产品与市场组合向未来产品与市场组合移动的方向，即企业战略运行的方向、趋势。其中，既有在一个行业发展的方向，也有跨行业甚至多个行业发展的方向。增长方向/向量指出了企业产品与市场范围扩展的方向。

(4) 竞争优势

竞争优势表明企业的产品与市场组合的特殊地位以及与其他企业的差别所在。凭借这种差别优势，企业可以获得强有力的竞争地位。一个企业要获得竞争优势，可通过多种战略谋求在原行业或新行业中的重要位置。竞争优势指出了企业最佳机会的特征。

(5) 协同作用

协同作用说明 $1+1>2$ 的联合作用效果，意味着企业将内部各种要素有机整合的效益要大于各要素独自所创效益的总和。协同作用可以挖掘企业总体获利能力的潜力，可提高企业获得成功的能力。协同作用主要表现在：

销售协同作用：企业产品使用共同的销售渠道、仓库等。

运行协同作用：在企业内部分摊间接费用、分享共同的经验曲线等。

管理协同作用：在一个经营单位里运用另一个单位的管理经验与专门技能等。

以上仅是总体上介绍了物流战略方案设计的内容。然而，对于大中型物流企业而言，它们通常是由一些相对独立的业务单位组成的集合体，这些相对独立的业务单位在西方被称为战略事业单位（strategic business units，简称 SBU）。因此，从功能层次上划分，物流战略方案设计可分为企业战略方案设计、事业部战略方案设计和职能战略方案设计。相应地，它们在设计的任务、目标以及设计手段和方法等方面均有所不同。

(1) 企业战略方案设计的内容

企业战略方案设计的对象是一个由一些相对独立的业务单位组合成的企业整体。企业战略方案设计的核心是确定企业的愿景及经营范围。它强调两个方面的问题：应该做什么业务以及如何去发展这些业务。其方案设计侧重点在于：

◇ 企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域，为哪些客户服务，企业向何种经营领域发展。

◇ 战略事业单位（SBU）的划分及战略事业的发展规划。如：开发新业务的时机与方式；现有企业放弃、维持或者扩展的安排；进行这种调整的深度和速度等。

◇ 关键的战略事业单位（SBU）的战略目标。

(2) 事业部（SBU）战略方案设计的内容

事业部战略方案设计与上述企业战略方案设计的根本不同，在于前者只就本事业部从事的战略业务进行具体规划，而后者要统筹规划多个战略业务的选择、发展、维持或放弃。事业部战略方案设计应在企业战略方案的指导和要求下进行，其核心是确定在选定的业务领域中如何进行竞争，以获取超过竞争对手的竞争优势。它既涉及到这个企业在某一个行业经营领域中扮

演什么样的角色，还涉及到在战略经营单位里应该如何有效地利用好分配给的资源。事业部战略方案设计的侧重点在于：

- ◇ 如何贯彻企业使命；
- ◇ 事业部的机会与威胁分析；
- ◇ 事业部的内在条件分析；
- ◇ 事业部的总体目标和要求；
- ◇ 事业部的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

(3) 职能战略方案设计的内容

职能战略方案设计是为贯彻、实施和支持企业与事业部战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略规划。职能战略方案设计重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。在企业既定的战略条件下，企业各层次职能部门根据其职能战略采取行动，集中各部门的潜能，支持和改进企业战略的实施，保证企业战略目标的实现。与企业战略及事业部战略相比较，职能战略更为详细、具体和具有可操作性。它是由一系列详细的方案和计划构成的，涉及到与企业有关的所有领域，其方案设计的侧重点在于：

- ◇ 如何贯彻事业发展的总体目标；
- ◇ 职能目标的论证及其细分化；
- ◇ 确定职能战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施；
- ◇ 战略实施中的风险分析和应变能力分析。

以上简要地说明了不同战略层次方案设计的内容，表 L-2 对企业战略、事业部战略和职能战略三个战略层次的设计特点进行了比较。

表 L-2 不同战略层次的设计特点

设计特点	战略方案设计层次		
	企业级	事业部级	职能级
性质	观众型	中间	执行型
明确程度	抽象	中间	确切
可衡量程度	以判断评价为主	半定量化	通常可定量
频率	定期或不定期	定期或不定期	定期
时期	长期	中期	短期
所起作用	开创性	中等	改善增补性
与现状的差距	大	中	小
承担的风险	较大	中等	较小
盈利的潜力	大	中	小
代价	较大	中等	较小
灵活性	大	中	小
资源	部分具备	部分具备	基本具备
协调要求	高	中等	低