

21世纪财经类规划教材

战略管理 工具与应用

刘益 徐波 编著



清华大学出版社

本书的出版得到了北京市属高等学校人才强教计划项目(项目编号: 06170108023)资助

21世纪财经类规划教材

战略管理 工具与应用

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书侧重从各种战略管理工具如何应用的角度系统地介绍了战略管理的基本理论框架。全书共分为九章,第一章介绍了战略管理的基本概念及理论的演进过程,第二章至第四章分别从内外部环境分析以及综合分析等方面阐述了企业的战略环境分析过程,第五章至第八章从战略目标、公司层战略、竞争战略以及职能战略等方面阐述了企业的战略选择过程,第九章介绍了企业的战略执行与控制过程。

本书体例独特,内容完备,案例丰富,深入浅出,既可以用做本科生选用的战略管理教材,也可供研究生或从事战略管理工作的人士选读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:工具与应用/刘益,徐波编著.--北京:清华大学出版社,2010.6

(21世纪财经类规划教材)

ISBN 978-7-302-22375-7

I. ①战… II. ①刘… ②徐… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 060321 号

责任编辑:龙海峰

责任校对:宋玉莲

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市金元印装有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:16.25 插 页:1 字 数:307千字

版 次:2010年6月第1版 印 次:2010年6月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:29.00元

产品编号:032224-01

前 言

随着市场化、信息化和全球化步伐的加快,当今企业所处外部环境中的一个最为突出的特征是:变化是唯一不变的事物。如何在竞争日趋激烈且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展,已经成为企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。

美国著名管理大师彼得德鲁克曾指出:“对企业而言,未来至关重要,经营战略使企业为明天而战略。”联想集团总裁柳传志把“搭班子、定战略、带队伍”看成使联想成长为国际性企业的三大要素。如果一个企业根本就没有自己的发展战略设计,那么这个组织就没有灵魂,就不可能聚合与铸就一支能征善战之师,就不可能有前途。企业战略是决定企业经营活动成败的关键性因素。也就是说,决定企业经营成败的一个极其重要的问题,就是看企业经营战略的选择是否科学,是否合理。或者说,企业能否实现高效经营的目标,关键就在于对经营战略的选择,如果经营战略选择失误,那么企业的整个经营活动就会满盘皆输。

目前理论的创新并不是最紧迫的任务,对于战略管理来说,需要的是进行统一。众多管理大师从不同阶段不同角度提出了许多深刻的战略管理理论,但是从盛行的管理思想大师们的智慧中,我们很难寻找到有关全局框架的建议。企业战略思想存在于各个方面,但是对于实践中的战略制定者来说,这并不是一个好的现象,他们需要的是一个基础的大一统的框架。

本书可以用做本科生选用的战略管理课程教材,也可供研究生或从事战略管理工作的人士选读。战略管理方面的教材,目前已经出了不少,但大都比较雷同,均比较注重理论的严密性,很少注重战略的工具及如何运用。本书不仅关注战略管理的基本理论框架,更关注各种战略管理工具的应用。对每一个相对重要的战略工具,都会举出一些应用实例,其中有很多是著名战略管理咨询公司如麦肯锡、罗兰贝格、新华信等公司的应用实例。这样就把战略管理理论与实践有效联系起来。

基于以上原因,本书希望能在三个方面对读者有所裨益,第一是提供一个完整的战略框架,并将各种理论在这个框架里寻找到合适的位置;第二是提供比较详细的使用工具,希望能从理论到工具,更好地为战略制定者提供方法;第三是寻找一些具体的案例,解决大家的疑惑,不论是在理论的理解上还是方法的使用上。

本书共分九章。第一至四章由刘益撰写,第五至九章由徐波撰写。全书最后由刘益统稿。

本课题的研究受到北京市教委社科计划面上项目(项目编号:18000110034)资助,本书的出版得到了北京市属高等学校人才强教计划项目(项目编号:06170108023)以及北京印刷学院企业管理硕士点建设项目资助,在此表示感谢。

众所周知,战略管理作为一门新兴学科,其理论与方法还处于不断的完善和发展之中。因此,本书的内容可能会有许多不足之处,恳请学界各位专家、同仁及时惠正,我们不胜感激。

作 者

2009年11月

目 录

第一章 战略管理概论	1
第一节 战略的概念和本质	1
第二节 企业的战略管理	10
第三节 战略管理理论的演进	14
本章案例：松下“大跃进”	22
第二章 内部环境分析	25
第一节 企业资源与能力分析	26
第二节 核心竞争力分析	37
第三节 组织成长阶段分析	43
本章案例：新东方的成长	46
第三章 外部环境分析	49
第一节 宏观环境分析	50
第二节 行业环境分析	57
第三节 竞争对手分析	71
第四节 外部因素评价矩阵	73
本章案例：中国保险业的发展与竞争趋势	76
第四章 战略环境综合分析	78
第一节 SWOT 分析法	78
第二节 波士顿矩阵分析	83
第三节 通用电气公司(GE)多因素业务组合矩阵	88
第四节 关键成功因素分析	94
本章案例：诺基亚的日本“滑铁卢”	98

第五章 战略愿景和目标	101
第一节 企业使命	101
第二节 企业愿景	106
第三节 企业定位	109
第四节 企业目标	115
本章案例：张跃的“洁癖症”	119
第六章 公司战略	123
第一节 公司战略的业务选择	124
第二节 公司战略的选择	130
第三节 成长型战略	134
第四节 国际化战略	143
第五节 公司战略的策略选择	151
本章案例：蓝色巨人再造自我	158
第七章 竞争战略	161
第一节 基本竞争战略	161
第二节 竞争战略扩展	171
第三节 价格竞争战略	176
第四节 蓝海战略	182
本章案例：格兰仕的价格竞争战略	193
第八章 职能战略	196
第一节 平衡计分卡	196
第二节 EVA 管理	201
第三节 流程再造	206
第四节 6 σ 管理	211
本章案例：春兰全过程实施 6 σ 管理	218

第九章 战略执行与控制	221
第一节 战略执行和实施	222
第二节 战略的评估和控制	233
第三节 战略活动的管理	242
本章案例：霍尼韦尔亚太总部“迁都”	248
参考文献	252

第一章 战略管理概论

本章学习目标

- ◆ 掌握战略的概念和特征；
- ◆ 掌握战略的四个基本构成要素；
- ◆ 理解战略管理的概念和战略管理过程；
- ◆ 了解战略管理理论的演进过程。

战略是企业根据内外环境及可取得资源的情况,为求得企业生存和长期稳定地发展,对企业发展目标、达到目标的途径和手段的总体谋划,它是企业经营思想的集中体现,是一系列战略决策的结果,同时又是制订企业规划和计划的基础。企业战略这一管理理论是20世纪50年代到60年代由发达国家的企业经营者在社会经济、技术、产品和市场竞争的推动下,在总结自己的经营管理实践经验的基础上建立起来的。在美国进行的一项调查,有90%以上的企业家认为企业经营过程中最占时间、最为重要、最为困难的就是制订战略规划。可见,战略已经成为企业取得成功的重要因素,企业的经营已经进入了“战略制胜”的时代。

第一节 战略的概念和本质

这里先给大家讲一个小故事:一胖一瘦两个人去山中露营,突然,他们惊讶地看见,一只张着血盆大口的大黑熊从大树背后闪出,见势不妙,瘦子赶快换上跑鞋,胖子不解地问:“你换上跑鞋有什么用?我们跑不赢熊的。”瘦子答:“我只要跑得比你快就行!”这个故事抓住了战略管理的核心思想——获得并保持竞争优势。它告诉了我们这样的道理:什么事都要事先谋划,考虑种种可能发生的问题;什么事都应有“预案”,以备不测;在残酷的竞争面前,成功者往往就是那些有所准备、从而成为领先者的人。要做到这些,成为领先者和成功者,在当今这个时代就需要战略思维,需要战略管理。

一、战略的概念

我们都知道,“战略”一词起源于军事,其英文单词(strategy)就来自古罗马语。在中国的历史中,战略的观念也相当突出和重要,如在《孙子兵法·始计篇》中就这样讲道:“夫未战而庙算胜者,得算多也;未战而庙算不胜者,得算少也。多算胜,少算不胜,何况于无算

夫？吾以此观之，胜负见矣。”古语也云：“不谋万世者，不足谋一时，不谋全局者，不足谋一域。”

在国外，企业战略的概念起始于20世纪60年代。20世纪60年代，安东尼(R. N. Antony)、安索夫(H. L. Ansoff)和安德鲁斯(K. R. Andrews)奠定了战略规划的基础，他们重点阐述了如何把商业机会应用于公司资源有效匹配，并论述了战略规划的作用。继他们之后，国外不少学者对战略的概念提出了自己的看法，大大丰富了战略的内涵。

安索夫认为：企业在制定战略时，有必要先确定自己的经营性质。企业无论怎样确定自己的经营性质，目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系，安索夫称这种现象为“共同的经营主线”。这条共同经营主线由四个要素组成：(1)产品与市场范围；(2)竞争优势；(3)协同作用；(4)增长向量。通过分析和正确运用这条共同经营主线，企业能够把握企业的方向，同时企业也可以正确地运用这条主线，恰当地指导自己的内部管理。

美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

美国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。一个制定完善的战略有助于企业组织根据自己的优势和劣势、环境中的预期变化，以及竞争对手可能采取的行动而合理地配置自己的资源。魁因对此定义作过进一步的解释，认为战略应包括以下内容：

1. 有效的正式战略包括三个基本因素：(1)可以达到的最主要的目的(或目标)；(2)指导或约束经营活动的重要政策；(3)可以在一定条件下实现预定目标的主要活动程序或项目。在魁因的定义中，确立一个组织的目标是战略制定过程中一个不可缺少的部分。

2. 有效的战略是围绕着重要的战略概念与推动力而制定的。所谓战略推动力是指企业组织在产品 and 市场这两个主要经营领域里所采取的战略活动方式。不同的战略概念与推动力会使企业的战略产生不同的内聚力、均衡性和侧重点。

3. 战略不仅要处理不可预见的事件，也要处理不可知的事件。战略的实质是建立一种强大而又灵活的态势，为企业提供若干个可以实现自己目标的选择方案，以应付外部环境可能出现的例外情况，不管外部力量可能会发生哪些不可预见的事件。

4. 在大型组织里管理层次较多，每一个有自己职权的层次都应有自己的战略。

亨利·明茨伯格(H. Mintzberg)综合各位学者的观点，对战略的定义提出了一种系统的理解，他认为战略可以从五个不同的角度去理解，从而提出了著名的战略5P观点。即战略可以看成计划(Plan)、范式(Pattern)、谋略(Ploy)、定位(Position)和观念(Perspective,或称思维模式)等。以下是一个简要的说明。

1. 战略是一个计划。战略是企业为了收益制订的与组织使命和目标一致的最高管理层的计划。按这个定义,战略有两个必要特点:它们在被应用之前预先形成;它们是有意识和有目的地被开发的。

2. 战略是一种范式,即长期行动的一致性。按照这个定义,战略是行为的连贯性,不管是有意还是无意。

3. 战略是一种谋略。战略实际上是一种从计划向实现流动的结果,那些不能实现的战略在战略设计结束之后消失,脱离准备实施的战略的渠道。而准备实施的战略与自发的战略则通过各自的渠道,流向已实现的战略。这是一种动态的战略观点,它将整个战略看成是一种行为流的运动过程。

4. 战略是一种定位。战略应是一种定位,是一个组织在自身环境中所处的位置。对企业来讲,就是确定自己在市场中的位置。战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方,形成一个产品和市场的“生长圈”。总之,把战略看成一种定位的概念是通过正确地配置企业的资源,形成企业有力的竞争优势。

5. 战略是一种观念。这一定义把战略看成是一种观念,它体现组织中人们对客观世界固有的认识方式。例如,有些企业是进取型的,创造出新的技术,开拓了新的市场;而有的企业则一成不变,固守在早已建成的市场上。企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。

综合以上各种观点,基于“战略性”内涵,也可以从可操作性角度出发,对企业战略作一个描述性的定义。企业战略是企业的高层领导者基于其所在的经营环境,为构建和维持持久的竞争优势,对企业发展做出的总体性的筹划和谋略。它涉及企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题,为企业的发展指明方向,同时又是企业经营思想、经营方针的集中,是确定规划、计划的前提。其目的是使企业的经营结构、资源和经营目标等因素,在可以接受的风险限度内,与市场环境所提供的各种机会,取得动态平衡,保证企业的可持续发展。在理解上述概念时,应该把握以下几个要点(如图 1-1 所示):

第一,战略应为企业确定一个长期的一致的目标,即战略应确定企业未来应该达到的位置,也就是要回答“去哪里”的问题。这种目标不仅指明未来的发展方向和引导资源的配置,而且有助于协调不同部门和个人之间的活动,增强组织的凝聚力。

第二,企业应基于自己所处的环境制定战略,即要明确企业当前所在的位置,也就是要回答“在哪里”的问题。企业不仅需要了解企业本身及所处行业的过去和现在,还需要关注行业内外环境因素将来发展变化的趋势,从而把握自身的未来。在经济、政治和其他外部环境因素发生跳跃性变化的时代,企业决策者应该敏感地把握这种变化的动态性,并从中捕捉到企业发展的机会。

第三,企业战略应该指明企业从当前所在位置到未来应该达到位置的一组最优路径。也就是回答“怎么去”的问题。战略是在经营活动中有目的有意识地制定的,它应能适应环境变化所带来的挑战,同时也能利用环境变化所带来的机遇。

第四,制订战略的目的是为了帮助企业建立和维持持久的竞争优势。一般而言,出于企业内部条件上的差距,多数企业都不能与强大的竞争对手进行持久的抗衡。因此,明智的企业家应避免正面交锋,创新思考,构建和维持持久的相对于竞争对手的竞争优势。

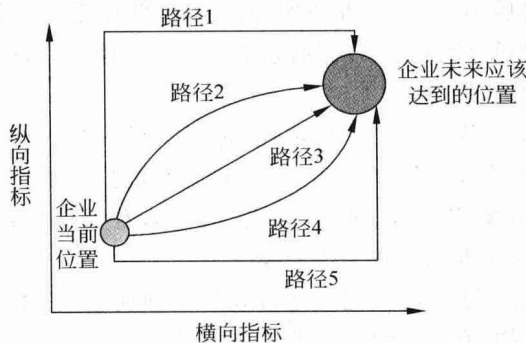


图 1-1 企业战略需要回答的三大问题

图 1-2 和图 1-3 是某企业的战略表述。

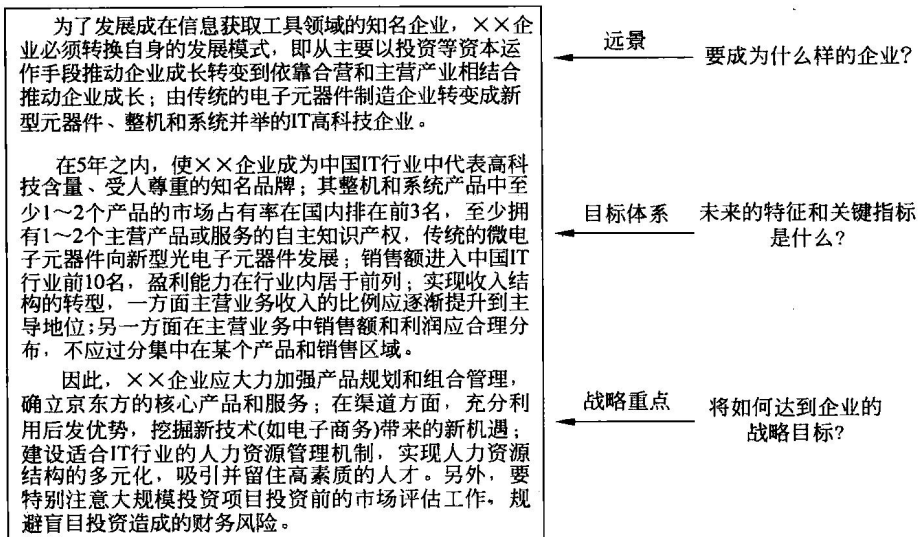


图 1-2 ××企业的战略陈述

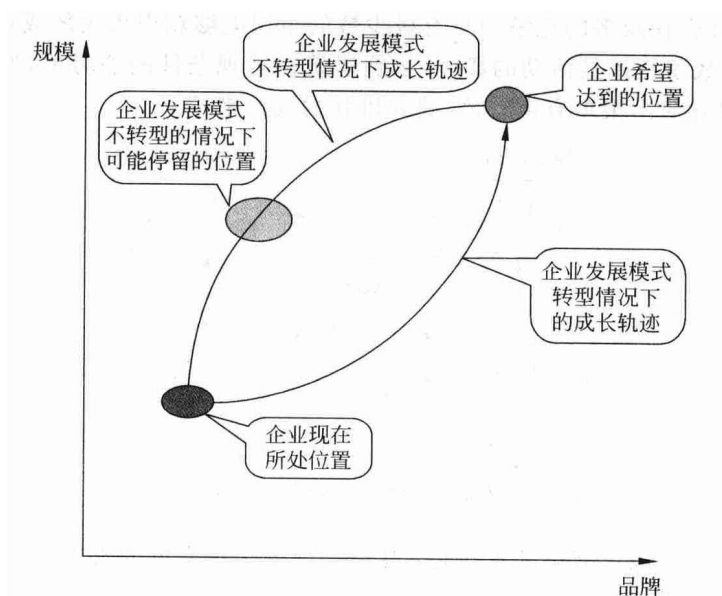


图 1-3 ××企业战略形势图

二、战略的本质

本质是指事物固有的品质。那么,战略的本质是什么呢?

安德鲁斯在《公司战略原理》一书中讲到,在战略形成(formulation of strategy)的阶段有四个“做(do)”在起着重要作用:它们是根据环境机会与威胁需要思考的“可能做”(must do)的事;根据自己的能力与资源需要思考的“能够做”(can do)的事;根据高层主管人员个人价值观与期望、抱负决定的“想做”(want to do)的事;根据社会伦理道德所决定的“应该做(should do)”的事。所谓战略的制定就是这“四个做”的权衡和选择。他指出,确定这四个战略要素,即(1)市场的机会;(2)公司的竞争力和资源;(3)战略决策者个人或决策团队的价值和抱负;(4)了解的社会责任的能力在目标的最终选择中比协调的技术更加重要。不同的思考可能会导致不同的方向。安德鲁斯的描述可以用图形予以表示(见图 1-4)。应该容易理解,战略制定从内容看是四个因素综合平衡的产物,但从方法论的角度讲,战略制定的本质是战略制定者依据自我的价值判断对组织能力与资源、环境各要素、社会各界的要求进行个人(领导团队)的判断,确定自我的优劣势、机会与威胁、伦理观,制定适合自己需要的战略。这说明,战略实质上是一种极具主观性质的谋划活动,这就可以很好地解释为什么面对几乎相同的情况,组织的战略会有如此之大

的差异；又为什么在众多的竞争中只有极少数的组织能够获得重大的成功。这正如毛泽东曾讲过的：“战争指挥员活动的舞台，必须建筑在客观条件的许可上，然而他们凭借这个舞台，却可以导演出很多有声有色、威武雄壮的戏剧来。”

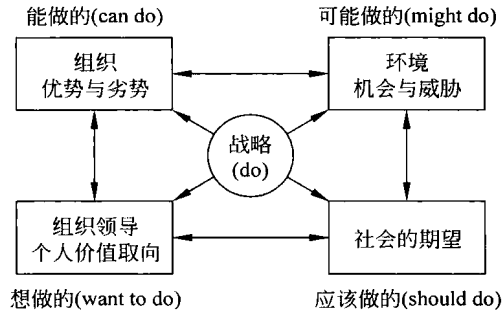


图 1-4 战略制定的四个关键因素和交互作用

因而从方法论来看，战略的本质是：战略是保证组织发展的管理工具，它是由人来制定，是人类的一种管理活动。战略是决策人根据自己的主观认识去分析、看待决策需要涉及的环境（组织的外部环境和组织的内部条件）要素，以求得组织内外条件的平衡、决策人的主观认识与客观存在的平衡的结果，是决策人主观判断的产物。任何组织都有客观存在的外部环境，但如何认识这种客观存在，必然受决策人“眼界”和“视觉”所制约和限制，这主要取决于决策人的水平，即决策人的价值观念决定着决策人制定组织战略的水平。

三、战略的构成要素

关于战略的构成要素不同的学者有不同的见解。一般认为，企业战略主要包括以下四个要素。

（一）经营领域

经营领域是指在一定时期内，企业所从事的生产经营活动的领域，即企业应在哪些领域中经营。企业根据自己的技术特点、人才优势和资金实力等所确定的从事生产产品的种类或服务的领域。

根据企业当时的人才、技术、市场、资金等特点确定企业的经营领域，其目的是使企业在自己熟悉的经营领域内发挥自己的优势，并且长期保持这种优势，同时使企业有限的资源集中投入于自己有优势的产品和市场上去，而不是四面出击，从而发挥资源最大的效用。

经营领域是否合理,经营方向是否稳定,均会直接影响企业战略选择的正确性和实施的效果。经营领域过窄会限制企业的行动,使企业不能灵活地适应外界环境的变化,过宽的包罗万象的经营领域又会使之模糊,使企业无所适从。同时,企业的资源使用过于分散,会使企业失去整体优势。一个恰当的经营领域,它为企业生产经营活动确定了界限,为企业战略的制定和实施提供了合适的范围,使企业既不至于在面临多种发展机会与方向时无所适从,又不至于在复杂的环境中找不到前途而迷失方向。

(二) 资源配置

资源配置是指企业中各种资源配置的状况。企业有形资源 and 无形资源的合理配置形成企业的能力,从企业所拥有的各种能力出发,企业可以发掘出自身的核心能力。资源是企业一切生产经营活动的基础。资源贫乏或配置不合理,将限制企业的经营范围,影响企业战略目标的实现。研究发现,大多数成功的企业在针对外部环境的变化考虑采取相应的战略行动时,都要对已有的资源配置进行不同程度的调整,以支持企业总体的战略目标。

任何一个战略的实施均必须有充分的经营资源作支撑,否则就只能纸上谈兵。可以说,企业经营资源是企业战略实力的综合体现。企业的资源实力不同,企业所能够选择的战略也不相同,在此意义上,企业战略是由企业资源决定的。但企业资源是有限的,因此要想实现企业的战略目标,则需要根据企业资源内部潜力的可能性,综合考虑企业总体战略,每一个职能战略,以及每一项业务活动对企业内部资源的需要。按照轻重缓急合理地分配资源。可以说,企业资源的合理配置关系到战略目标的完成和战略任务的实现。

进行资源配置的目的是取得实施企业战略的各种经营资源,并对企业的经营资源作最佳的分配,把企业有限的资源集中在企业的关键领域,形成竞争优势,保证企业战略目标的实现。

(三) 竞争优势

竞争优势是指一个企业在一定的竞争范围内超越其竞争对手的某种长处。从经济学的价值观点来看,竞争优势可以用企业为其用户创造的价值来度量。例如,用户使用该产品(或劳务)所节约的物耗、工耗和增加的利润等。

企业的竞争优势可以表现在很多方面,如产品的低成本、高质量、多品种发展、独特的服务等。企业竞争优势与企业战略关系密切。可以认为,竞争优势在企业战略中居于核心地位。竞争优势的寻求与建立是企业战略规划的核心内容。也可以说,一个没有阐明和规划企业竞争优势及其形成的规划,不能称为战略规划,只能属于一般计划工作的范畴。

(四) 协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。协作不仅可以产生积极作用,即企业总体资源的收益大于各部分资源收益之和,

也可以产生消极作用。例如,当企业新的领域进行多种经营时,新行业的环境条件与过去经营环境是截然不同的,以往的管理经验发挥不了作用,在这种情况下,管理协作便会产生消极作用。企业可以通过评价由于联合经营而使企业成本下降的程度,或由于联合经营而使企业纯收入增加的程度,来衡量协作的效果。

协同作用是一种联合作用的效果,往往会产生“1+1>2”的整体效应,使企业内各经营单位联合起来所产生的效益要大于各个经营单位各自努力所创造的效益的总和。协同作用在经济上往往表现为综合投资报酬率高或成本低。协同作用具有十分深远的意义。一个企业如在选定其产品市场时,先作审慎的考虑,使选择的结果能获得最高的协同效应,则这个企业显然能在竞争方式的选择上具有更大的弹性。例如,这个企业可采取降低售价的方式以争取更大的市场占有率,也可采取加强研究发展的方式,比同行业的企业在研究发展上多一份投资等。

在上述四种战略要素构成中,经营领域指出了寻求获利能力的范围;资源配置提出了范围的重点以及获利的保证;竞争优势指出了企业最佳机会的特征;而协同作用则是为了发掘企业总体获利能力的潜力,进而提高企业获得成功的能力。这四个战略要素是相辅相成、相互作用、缺一不可的,它们共同构成了现代企业战略管理必不可少的组合要素。

四、战略的层次

战略管理的层次是在经营范围不同的企业和企业不同管理层次的战略管理工作中要研究和考虑的问题。

一般来说,一个企业的战略可以分为三个层次,即公司战略、经营(竞争)战略和职能战略,图 1-5 列示了不同层次战略的内容与组织结构的对应关系。

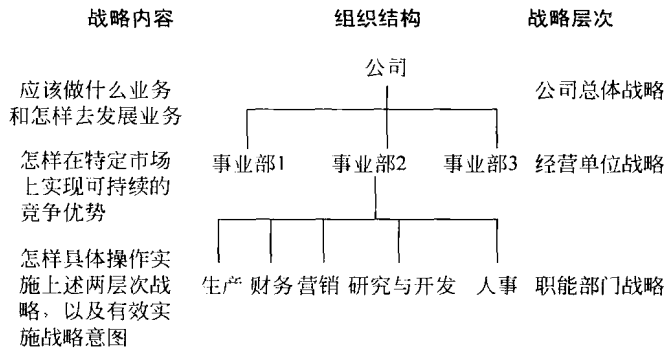


图 1-5 企业战略的层次

（一）公司战略

公司战略是企业总体的、最高层次的战略。公司战略应着重解决两个方面的问题：一是从公司全局出发，根据外部环境的变化及企业的内部条件，选择企业所从事的经营范围和领域，即要回答这样的问题：我们的业务是什么，我们应当在什么业务上经营；二是在确定所从事的业务范围后，在各项业务之间进行资源分配，以实现公司整体的战略意图，这也是公司战略实施的关键措施。

公司战略决定企业要进入哪些领域和范围，是在一个行业里经营，还是在多个行业里经营，这就需要企业回答是多元化还是专业化的问题。同时也要回答在现在的经营领域和业务范围的基础上，是采取发展战略，还是稳定战略，抑或是收缩战略的问题。在三种战略中最重要的是发展战略，它包括决定向什么方向发展，是在原行业中进行产品或市场的扩张，还是通过一体化、多元化进入新的经营领域；还要决定用什么方式发展，要在内部创业、并购、合资等发展方式中做出战略选择。

（二）经营战略

经营战略也称为竞争战略或一般战略，主要解决在总体战略的指导下，企业的某一项特定业务如何与竞争对手展开竞争的问题，即主要解决竞争手段问题。它是企业赖以生存和与竞争对手争夺市场的基本工具。一般来说，企业可以选择三种基本的竞争战略：差异化、低成本、集中化；也可以是三种战略的组合，如集中差异化等等。

在一些中大型企业里，事业部战略通常是由事业部在公司战略指导下制定和实施的。不过，有些企业的最高管理层把事业部视为企业内部具有高度自主权的战略经营单位，在公司战略目标和总体战略范围内，可以允许每个事业部单位拥有自己的经营战略，允许它们在本事业部范围内对产品与服务的生产、销售、成本控制等不同方面享有处置权。

（三）职能战略

职能战略是指在特定的职能管理领域制定的战略。在既定的战略条件下，职能部门根据职能战略采取行动，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。与总体战略或经营战略相比较，职能战略更为详细、具体。它是由一系列详细的方案和计划构成的，涉及经营管理的所有领域，包括财务、生产、销售、研究与开发、公共关系、采购、储运、人事等各个部门。职能战略是经营战略的延伸和细化，使经营计划更为具体、充实与完善。如果说公司战略和经营战略强调做正确的事情的话，那么职能战略则强调将事情做好。职能战略直接处理了如何提高生产和营销系统的效率、顾客服务的满意度、争取提高特定产品或服务的市场占有率等这样一些问题。

公司战略、经营战略和职能战略是一个企业战略的不可或缺的组成部分，它们之间