

现代大学 战略管理

Strategic Management of Contemporary Universities



陈 明 | 著

现代大学 战略管理

Strategic Management of Contemporary Universities



陈明 | 著



长江出版传媒
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

现代大学战略管理/陈明著.
武汉:湖北人民出版社,2012.12

ISBN 978 - 7 - 216 - 07497 - 1

- I. 现…
- II. 陈…
- III. 高等学校—战略管理—研究—中国
- IV. G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 297849 号

现代大学战略管理

陈明著

出版发行:  长江出版传媒
 湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大道 268 号
邮编:430070

印刷:武汉市福成启铭彩色印刷包装有限公司
开本:787 毫米×1092 毫米 1/16
字数:388 千字
版次:2012 年 12 月第 1 版
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 07497 - 1

经销:湖北省新华书店
印张:22.5
插页:3
印次:2012 年 12 月第 1 次印刷
定价:35.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

目 录

第一章 战略管理及其在现代大学的导入	1
第一节 战略管理的历史演进、一般模型和实践价值	1
一、战略管理在商业领域的兴起	1
二、战略管理的一般模型	9
三、战略管理的实践价值	15
第二节 战略管理对高等教育机构的适用性	19
一、现代大学引入战略管理的背景	19
二、现代大学的战略规划过程	26
三、现代大学战略规划的文本结构	36
四、现代大学的战略规划工作程序	41
第三节 现代大学的组织特征、治理结构和利益相关者	48
一、现代大学的组织特征	48
二、现代大学的治理结构	60
三、现代大学的利益相关者	75
四、现代大学战略管理的特殊性	83
第二章 战略意图	87
第一节 大学的愿景	88
一、大学的愿景和愿景陈述	88
二、大学愿景的意义	89
三、什么是一个好的愿景陈述	91
四、大学愿景与大学定位	92
五、大学愿景陈述案例	92

第二节	大学的使命	96
	一、大学的使命和使命陈述	96
	二、大学使命的管理价值	98
	三、大学使命陈述的构成	98
	四、大学使命陈述案例	100
第三节	大学的核心价值	105
	一、何谓大学核心价值	105
	二、大学核心价值案例	106
第四节	大学的愿景领导和使命管理	109
	一、愿景领导是战略性的领导功能	109
	二、使命管理是战略管理的基础	112
第三章	战略分析	114
第一节	大学运行与战略环境	115
	一、作为开放系统的现代大学组织	115
	二、大学运行的环境构成	118
	三、环境特征以及环境分析的意义	121
第二节	现代大学的外部环境分析	124
	一、外部环境分析的主要内容	124
	二、外部环境分析的程序	126
第三节	高等教育系统分析	127
	一、高等教育发展阶段分析	127
	二、高等教育系统的竞争态势分析	130
第四节	现代大学的内部环境分析	134
	一、内部环境分析的意义	134
	二、现代大学的组织资源分析	135
	三、现代大学的组织能力分析	138
	四、现代大学的核心竞争力分析	140
	五、大学环境分析案例	142
第五节	现代大学战略分析方法和工具	152

一、SWOT 分析	152
二、院校研究	157
三、缺口分析	160
四、标杆分析	162
五、利益相关者分析	166
六、战略集群分析	169
七、大学排名分析	172
第四章 战略形成	177
第一节 现代大学战略及其战略的层级结构	177
一、商业组织的战略层次	177
二、现代大学战略的分层构造	179
三、现代大学战略规划的层次及其特征	181
第二节 战略目标设定	185
一、如何定义目标	185
二、目标的作用和意义	186
三、目标类型和层级结构	188
四、目标设定的基本要求	195
五、战略方向和优先领域	197
第三节 战略问题分析	199
一、战略问题及其特征	199
二、战略问题的识别	202
三、战略问题的表述	203
第四节 战略选择	204
一、决策的一般原理	205
二、战略选择的意义	208
三、战略选择的结构	209
四、大学管理层的战略形成方法	211
五、大学战略设计案例	213
第五节 现代大学的学科战略	222

	一、大学的学科和学科战略问题·····	222
	二、大学的学科布局战略·····	224
	三、大学的学科建设战略·····	229
第六节	现代大学的人才战略·····	234
	一、人才强校与大学核心竞争力·····	235
	二、大学人才工作的战略思路·····	237
	三、师资队伍建设和大学人才战略的关键·····	240
第七节	现代大学的学术战略·····	248
	一、学术事务是大学的核心·····	248
	二、以质量战略统领大学的学术工作·····	252
	三、大力提升人才培养质量·····	255
	四、不断增强学术创新能力·····	257
第八节	现代大学的国际化战略·····	260
	一、大学国际化及其衡量指标·····	260
	二、大学国际化的动因分析·····	266
	三、大学国际化的战略选择·····	270
第五章	战略实施 ·····	273
第一节	战略实施的意义和任务·····	274
	一、战略实施为什么重要·····	274
	二、战略实施的主要任务·····	277
第二节	有效实施战略领导·····	281
	一、领导的一般理论·····	281
	二、战略领导及其作用·····	283
	三、大学校长的战略领导角色·····	286
第三节	加强组织与战略的匹配·····	288
	一、加强组织能力建设·····	289
	二、促进组织结构与大学战略的互动·····	291
	三、建立战略中心型组织·····	292
第四节	作为战略落地工具的年度计划·····	295

一、年度计划是战略规划转换器	295
二、年度计划的层次、类型和内容	297
三、年度计划的制订	299
四、年度计划的有效实施	300
第五节 培育支持战略的组织文化	301
一、大学文化的特征及其功能	301
二、建设支持战略实施的大学文化	306
三、大学战略实施中的政治学及伦理问题	308
第六节 改善战略沟通促进战略实施	310
一、战略沟通的意义和功效	310
二、如何实现有效的战略沟通	313
第七节 强化战略绩效管理	317
一、从绩效管理到战略绩效管理	317
二、关键绩效指标法	320
第八节 加强战略人力资源管理	328
一、战略人力资源管理及其特征	329
二、战略人力资源管理的主要职能	330
三、推进大学人力资源管理的战略性转型	331
第九节 构建战略实施的支持系统	333
一、制订战略性资源预算	333
二、设计有效的政策体系	334
三、开发管理信息系统	335
四、设计支持战略实施的激励机制	336
第十节 战略实施过程中的控制与风险管理	337
一、组织控制的一般原理	337
二、战略控制的作用	338
三、战略风险管理	341
参考文献	346
后记	351

第一章 战略管理及其在现代大学的导入

管理 (Management) 是通过计划、组织、领导和控制功能来对资源进行有效利用进而实现组织目标的过程。一般认为, 1911 年泰罗 (F. Taylor) 的《科学管理原理》一书的出版是现代管理理论诞生的标志。1965 年安索夫 (H. Igor Ansoff) 的《企业战略》则成为现代战略管理理论研究的新起点。在高等教育领域, 从 20 世纪 80 年代开始, 美国大学纷纷导入了战略规划 and 战略管理。这种现象被凯勒 (George Keller) 标识为现代大学的一场“管理革命”。随着美国以外的国家和地区的高等教育机构相继卷入战略管理过程, 对大学的组织特性、治理结构和利益相关者等问题的研究也得以深化, 以强化战略管理这一管理工具在大学的适应性和效率性。

第一节 战略管理的历史演进、 一般模型和实践价值

一、战略管理在商业领域的兴起

从管理思想和管理理论的发展进程来看, 企业管理的一般理论是企业战略管理理论的逻辑起点。大体来说, 企业管理学对企业的研究是围绕两类基本问题展开的。一类是企业活动的方向问题, 事关企业发展的全局, 属于战略性问题; 另一类是企业活动的组织问题, 事关企业内部资源配置的效率和效益, 属于职能性问题。虽然战略问题和职能问题都是企业管理实践需要同时面对和同样重视的问题, 但其进入管理思想和管理理论研究的视野和范围

的时序却有着明显的历史分野。

人类的管理活动和管理行为有着几千年漫长的历史。无论是埃及人建金字塔，还是中国人修万里长城，都包含有复杂的对人、财、物的计划、组织、指挥和控制的管理问题。但是，只有到19世纪末期，工业革命和社会化大生产普遍兴起之后，管理问题才正式成为人类知识探索的一个重要领域，研究企业内部资源配置效率的管理学才真正成为一门重要的学科。

现代管理理论和原理的演进之所以始于19世纪末期，其现实背景是工业革命带来的工厂制度的普及，导致了在连续的产品生产过程中对于大规模劳动行为有效协调和组织的迫切需要。新式工厂制的企业主发现，对于从小规模手工作坊到大规模机器生产这个历史性变革所伴随的管理问题，他们并没有做好充分的准备。于是，他们开始探索管理组织资源、提高工作效率，特别是如何提升工人和任务组合效率的方法和途径这样一些重要问题。这样一来，就产生了古典管理理论。这一理论的着重点在于寻找和发现提高工人和组织效率的有效方法。它包含有以“科学管理之父”——泰罗（F. Taylor）为代表的科学管理理论、以“管理理论之父”——法约尔（H. Fayol）为代表的行政管理理论和以“组织理论之父”——马克斯·韦伯（M. Weber）为代表的组织理论这样三个不同的方面。

20世纪30年代以后，行为科学理论开始发展起来。这一理论的重心是研究和了解组织中影响人类行为的各种因素，探讨管理者如何激励员工发挥高绩效的工作水平来实现组织目标服务。这一探索过程包含有早期的行为理论、霍桑实验、人际关系运动和当代的行为科学方法四个主要方面。以佛利特（M. Follett）为代表的早期行为学家研究了管理者应该如何对待员工行为的问题，被古典管理理论所忽视的员工的人性方面的问题从此获得了新的重视。以梅奥（G. Mayo）为首进行的霍桑实验，研究的是工作条件的变化对于工人工作绩效的影响，寻找提高工人劳动生产率的有效途径。以马斯洛（A. Maslow）和麦格雷戈（D. McGregor）为代表的人际关系运动，重点探究了管理者和工人之间如何建立和谐、合作的工作关系，如何使得工人从工作过程中得到更多的满足。而行为科学方法则是把科学的研究作为发展有关组织中人类行为理论的基础，它综合管理学、心理学、社会学、人类学和经济学等学科的知识，研究人类行为的理论和原理，以利于管理者评价员工行为和采取相应的管理行为。

第二次世界大战以后，定量管理的研究作为管理学发展的一个主要方向得以加速推进。它的主要特征是利用数学、统计学、信息论来研究管理决策

和组织效率，包含有管理科学、运筹管理和信息管理系统三个主要分支。这一阶段，特别重要的是，管理模型和定量分析方法的研究和运用，计算机科学的发展，对现代管理方法和手段的改进起到了巨大的推动作用，加速了企业信息的采集、加工和运用。许多企业已经开始从建立数据处理系统（EDP）向管理信息系统（MIS）以及决策支持系统（DSS）发展。同时，管理者更加重视对组织中人的行为的分析和研究。从研究个体行为发展到研究群体行为乃至整个企业文化。同时，管理者也开始重视社会文化对人的心理与行为的影响，以人为中心的现代管理思想已经成为管理者的共识。

20世纪60年代，组织环境理论开始出现。组织环境理论的发展是现代管理思想演进史上的一个里程碑。其中最重要的是开放系统理论和权变理论。这一理论运用系统的、动态的、开放的观点去研究组织与管理，即把组织看成是一个开放的社会技术系统，组织是以管理为核心的若干子系统的组合，它们相互影响，相互制约，推动组织的发展和改革。组织处在特定的环境之中，并且不断地与外界进行物质、资源和信息的交换，组织的发展必须与外部环境的发展与变化相互协调一致，才会有持续的生命力。组织的外部环境研究的重要性日益突出。

进入20世纪80年代以后，企业再造理论的最终构架由迈克尔·海默（M. Hammer）博士与詹姆斯·昌佩（J. Champy）完成。以BPR——业务流程重组为起点的“企业再造”工程成为企业重新获得竞争优势与生存活力的有效途径。紧接其后的是有关学习型组织问题研究的展开。1990年，彼德·圣吉（P. M. Senge）出版《第五项修炼》，指出企业惟一持久的竞争优势源于比竞争对手学得更快更好的能力，学习型组织正是人们从工作中获得生命意义、实现共同愿望和获取竞争优势的组织蓝图。与此相关的还有核心能力理论、虚拟组织理论和知识管理理论，反映了管理学在面对激烈的国内国际竞争环境和以知识为基础的知识经济时代所进行的管理理论创新。

如果以泰勒1911年发表《科学管理原理》一书作为现代管理理论诞生，那么，管理学已经走过了100多年的发展历程。在对这一管理学历史演进进行一个简要回顾之后，可以作出以下两点判断：一是管理理论和管理原理的普适性。现代管理学虽然是发轫于工厂管理，其间也经历了生产导向、营销导向、行为科学、方法革命、组织环境等不同主题的变换，但企业管理学提出的计划、组织、领导、控制等管理职能已经不再限于企业经营管理，而是成为任何私人部门、政府部门和非营利组织管理的基本职能，从而企业管理原理演化为任何公、私组织的一般管理原理，管理学具有了普遍的适用

性，管理成为一切组织生存和发展的基本功能性要求。二是管理学关注的焦点是组织内部资源配置的效率和效益问题。在社会科学的知识领域，经济学和管理学是研究资源配置的两门主要学科。如果说经济学研究的是整个社会的资源配置问题，那么管理学则是研究组织内部的资源配置问题。经济学研究经由市场机制实现社会资源配置的效率和效益问题，管理学则探讨经由管理活动实现组织内部资源配置的效率和效益问题。在管理学看来，组织绩效（Organizational Performance）是衡量管理者利用资源来满足消费者的产品或服务需求，并且实现组织目标的效率（Efficiency）和效益（Effectiveness）尺度。其中，效率是指一定目标下，组织资源被利用情况和产出能力的尺度；效益是指管理者选择组织目标并实现组织目标程度的尺度。实现卓越绩效，是任何组织的管理者的主要目标。

相对企业管理和管理学的一般理论，战略管理理论的演进和发展是稍后的事情。但战略管理的思想火花却早已闪现。战略（Strategy）一词可以追溯到古希腊时期。当时，战略是指将军指挥战争的艺术和谋略。在之后的两千年里，有关战略的概念始终聚焦于军事领域。19世纪上半叶，德国军事学家克劳维茨（Carl Von Clausewitz）明确区分了战略（Strategy）和战术（Tactics）问题，这是战略问题研究在军事领域的一个典型例证。战略术语在商业领域的导入一直等到19世纪下半叶第二次产业革命以后，特别是在20世纪上半叶，战略在企业经营管理和学术领域中才引起了真正的关注。

这里的社会经济背景是，发生在18世纪到19世纪中叶的第一次产业革命主要是由国际贸易推动的，厂商规模较小，缺乏对市场结果的影响力，这种原子式的市场被亚当·斯密（Adam Smith）描述为：市场力量像一只“看不见的手”（The invisible hand），任何单个厂商都不能加以控制。因此，这个时期这种小规模产业和厂商很少或者根本不需要任何经营和管理“战略”。第二次产业革命的图景则全然不同了。开始于19世纪下半叶、发端在美国的第二次产业革命见证了“战略”作为一种塑造市场力量、影响竞争环境的手段的出现。在1850年以后的美国，主要铁路的兴建在历史上第一次使得大规模的市场销售成为可能。而大规模的市场销售刺激大规模的投资，促使厂商追求在生产上的规模经济和在销售上的范围经济。这样一来，在一些资本密集型产业，亚当·斯密描述的“看不见的手”被美国著名商业史学家小阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred D. Chandler, Jr.）所形容的职业经理这只“看得见的手”所替代。到了19世纪晚期，一种在生产和销售上进行大规模投资，由职业经理协调的大型、垂直一体化的新型公司，先

是在美国，然后在欧洲开始出现。于是，这类公司开始关注产业甚至跨产业的竞争环境和竞争战略问题，大型公司的高层管理团队对明确的战略思维和战略意图的需求变得越来越急迫和越来越明确。例如，1923年至1945年任通用汽车公司总裁的阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan），针对其主要竞争对手——福特汽车公司，设计了一个成功的战略。在1930年代，新泽西贝尔公司的高级管理人员切斯特·巴纳德（Chester Irving Barnard）指出，管理人员应该给予公司经营“战略因素”特别密切的关注。因此，可以说，企业规模的扩展和竞争环境的变化，使得管理者的注意力从对企业内部资源配置效率的关注转向了对企业市场竞争战略和竞争优势的聚焦，战略及其战略管理问题随之突显出来。

从管理实践来看，企业战略管理的发展，大体经过了20世纪初期的计划与预算控制阶段、50年代的长期计划阶段、60年代中后期的战略计划阶段和70年代的战略管理阶段。据统计，到20世纪80年代，美国95%以上的大型公司都推行了战略管理，大多数经营成功的中小企业也结合自身特点进行了战略管理。一大批像通用汽车、通用电器、惠普公司、德州仪器等公司都通过战略管理维持了强大的竞争优势，保持了在国际市场的领先地位。

从学术发展史来看，在现代管理学的主要分支学科中，战略管理学（Strategic Management）应该说是一门比较年轻的学科。一般认为，只有在进入20世纪80年代以后，战略管理才形成了真正的理论体系。在商学院里面，战略管理学在此以前的半个多世纪里一直依赖案例作为研究和教学的手段。

第二次产业革命以后，为了适应经济社会发展的需要，美国一批商学院，比如沃顿商学院（1881年）、哈佛商学院（1908年）等相继成立。这些商学院极力倡导对管理者应该进行战略性思维的训练，而不单纯是企业功能性管理的教育。1912年，哈佛商学院开设了一门名为“企业政策”（Business Policy）的必修课。该课程整合了在生产销售、财务、会计等领域的知识，目的在于使学生面对企业经营的问题具有综合性的知识和宽广的视野。这一新的课程的实施，被认为是后来企业战略管理课程的前身。

1938年，美国管理学家巴纳德在《经理人员职能》一书中，对影响企业经营的各种因素进行了分析，提出了经营战略因素问题，指出管理工作的重点是如何使企业组织与环境相适应，开启了企业经营战略问题研究的大门。

到20世纪60年代，美国学者在企业战略研究上进行开拓性的工作。

1962年，小阿尔弗雷德·钱德勒的《战略与结构》一书问世，揭开了企业战略问题研究的新篇章。钱德勒研究了经营环境、战略与组织结构之间的相互关系，认为企业经营战略必须适应组织环境，而组织结构又必须适应企业战略，并随战略变化而变化。这就是管理思想史上著名的“结构跟随战略”范式。

1965年，伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）出版了第一本有关战略的著作《企业战略》，成为现代企业战略理论研究的起点。1972年安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了“战略管理思想”一文，正式提出了“战略管理”（strategy management）的概念。安索夫认为，企业战略管理是指将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程；企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制定和实施计划的人员必须对高层管理者负责，通过目标、项目、预算的分解来实施所制订的战略计划。自从安索夫的战略定义提出以后，西方战略管理文献一般便将战略管理分为两大类，即企业总体战略和经营战略。

20世纪70年代是战略管理研究的繁荣时期。1971年，美国学者肯尼斯·安德鲁斯（K. Andrews）出版了《公司战略思想》。在书中，他明确提出公司战略思想的概念，阐述了制定和实施公司战略的分析方法，研究了公司高层管理人员的战略管理角色，指出高层管理人员应当成为战略的设计师和战略实施的主要推动者。他还主张公司应通过更好地配置资源，形成独特的能力以获取竞争优势。特别是，安德鲁斯认为，企业战略的形成过程实际上是把企业的内部条件与外部环境因素进行匹配的过程，这种匹配就是使企业内部的优势和劣势与企业外部的机会和威胁相互协调，由此提出了著名的SWOT分析框架。这一框架揭示了企业竞争来源的两个基本维度：企业外部环境和内部资源。

从70年代中期以后，战略管理理论研究的重心是把战略管理从理论思维引向战略的实际操作。1976年和1979年，安索夫分别出版了《从战略计划走向战略管理》和《战略管理论》，1978年，霍弗（Hofer）出版了《战略制定》一书。这些成果代表了战略管理由理论研究向应用研究的新进展。同时，战略管理课程的开设、战略管理咨询公司的发展、战略管理专业学会的成立以及战略管理学术期刊的创建，标示着战略管理学术共同体的迅猛兴起和战略管理研究的深入推进。

20世纪80年代以来，企业战略管理理论的研究重点逐步转移到企业竞

争战略方面，企业竞争战略理论成为学术研究的前沿，并取得了重要的学术进展。概括来说，有关企业的竞争战略理论主要包括产业结构学派、核心能力学派和企业资源学派。

从战略管理角度来说，80年代可以说是属于迈克尔·波特（M. E. Porter）的时代。他以《竞争战略》（1980年）和《竞争优势》（1985年）两部经典著作奠定了作为产业结构学派的创立者和代表人的重要地位。波特的杰出贡献在于，实现了产业组织理论和企业竞争战略理论的创新性兼容，并把战略制定过程和战略实施过程有机地统一起来。波特认为，构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个产业，产业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。为此，产业结构分析是确立竞争战略的基石，理解产业结构永远是战略制定的起点。为此，波特创造性地建立了5种竞争力量分析模型。他认为一个产业的竞争状态和盈利能力取决于5种基本竞争力量之间的相互作用，即进入威胁、替代威胁、买方讨价还价能力、供方讨价还价能力和现有竞争对手的竞争，而其中每种竞争力量又受到诸多经济技术因素的影响。在这种指导思想下，波特提出了赢得竞争优势的三种最一般的基本战略：总成本领先战略、差异化战略、集中化战略。

为了弥补注重外部环境分析的波特结构理论的缺陷，1990年，美国学者普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和哈默尔（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》上发表了《企业核心能力》一文。1992年，斯托克（George Stalk）发表了《能力竞争：公司战略的新规则》。紧随其后，越来越多的研究人员开始投入企业核心能力理论的研究，将企业战略研究的视角从企业外部环境因素导入企业内部能力结构，注重对于企业自身资源和知识的研究，形成了以资源、知识为基础的核心能力学派。该学派认为，现代市场竞争与其说是基于产品的竞争，不如说是基于核心能力的竞争。企业的经营能否成功，已经不再取决于企业的产品和市场结构，而是取决于组织内部的资源状况。企业战略的目标就在于识别和开发竞争对手难以模仿的核心能力，企业竞争优势的根源在企业内部。要通过内部的资源能力分析，认知企业自身的能力结构，建立并维持企业的核心能力，以企业的核心能力赢得竞争优势地位。

核心能力理论在对波特理论改进的同时，由于其过分注重企业内部分析而造成新的内外分析的失衡。为此，在1984年沃纳菲尔特（B. Wernerfelt）发表的《基于资源的企业观点》等理论成果的基础上，1995年美国学者科林斯（David Collins）和蒙哥马利（Cynthia A. Motgomery）发表了《资源竞

争：90年代的战略》一文，把对企业资源和能力的认识向前推进了一大步。该学派假定企业具有不同的资源，资源不能在企业之间自由流动，对于属于某个企业特有的资源，别的企业无法得到或者复制，企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势、实施战略管理的基础。该学派进而指出，并非企业所有的资源都能形成竞争优势，而只有当资源、知识和能力同时符合稀缺、异质、不可模仿、难以替代的标准时，才能成为核心能力。因此，企业资源是企业向向社会提供产品和服务的过程中能够实现企业战略目标的各种要素组合。企业可以看作是各种资源的不同组合，由于每个企业的资源组合不同，所以不存在完全一样的企业。只有企业拥有了与其业务和战略最相匹配的资源，这些资源才最具价值，而企业的竞争优势正是取决于它所拥有的有价值资源。

随着21世纪的到来，面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧所带来的挑战，为更好地满足企业战略管理决策的需要，一些管理学者提出了新的战略理论，包括“动态能力论”、“竞争动力学方法”、“战略联盟理论”、“战略生态理论”和“边缘竞争理论”等等。

如果把1965年安索夫出版了第一本有关战略的著作《企业战略》当作现代企业战略理论研究的起点，企业战略管理的研究虽然只有40多年的历史，但它的影响却是重大和深远的。对此，我们可以有四点结论性的观点：一是企业战略管理与一般管理理论最大的区别是其对于竞争优势的强调和关注。如果说一般管理理论关心的是组织内部资源配置的效率和效益问题，是“内部取向”的，那么，战略管理理论聚焦的则是，在充分考虑环境变量的基础之上，关注企业的核心竞争力和竞争优势，是“外部取向”的。二是企业战略管理理论在研究企业竞争优势来源的重心上，经历了一段时期注重企业内部因素，一段时期强调企业外部环境因素这样一个明显的阶段性特征，比如20世纪80年代强调产业结构分析，90年代注重企业核心能力和资源分析，但强调企业战略与环境的匹配，强调企业战略的资源和环境条件，是战略研究的一个主要特点。三是企业战略管理兴起于20世纪60年代，70年代得到迅猛发展，80年代趋向沉寂，90年代后获得新的发展势头，其中有起有落，但总的趋势是，战略管理越来越受到学术界和商业界的重视。战略管理不仅成为管理学家、经济学家的研究重心，而且成为企业，尤其是大公司的越来越重要的思维方式和管理工具，以致有的学者认为，21世纪将是一个战略管理的世纪。四是战略管理的应用领域如同管理学从工商管理领域向一般管理领域演化一样，逐步发展成为一种具有普遍应用价值的

管理工具。20世纪80年代以后，战略管理在高等教育、教会机构、政府部门、其他相关社会组织中得以推广。从此以后，各种社会组织，包括商业组织、非营利机构、政府机构、非政府组织等都毫无例外地卷入了战略管理过程之中。战略管理日益成为一种组织为赢得竞争优势而作出的共同选择。

二、战略管理的一般模型

战略管理的一般模型，实际上是指战略管理的过程模型。在正式进入这一模型的讨论之前，我们先对什么是战略，什么是战略管理这两个核心概念进行分析和界定。

从先前的介绍中，我们知道“战略”一词来源于古希腊，意指将军指挥军队行军打仗的艺术或者计谋。由于战略问题的复杂性，人们可以通过各种方式，比如从数学和博弈论、心理学、组织行为学、社会学、政治学以及经济学等的角度来研究“战略”。在战略管理理论中，“战略”二字有其特定的语义和所指。从战略管理文献中，我们可以找出学者们对于“战略”给出的不同理解和定义。

钱德勒（Alfred Dupont Chandler Jr.）对战略所下的定义是：一个企业基本的长期目标和目的的确定，以及为实现此目标所必须采取的行动和对资源的分配。

安德鲁斯（K. Andrews）认为，战略是由目的、目标以及为实现这些目标而采取的主要政策、计划所组成的模式，该模式决定了公司处于或应该处于何种行业，以及公司属于或应该属于何种类型。

波特（Micheal Porter）的定义是，战略是公司为之奋斗的一些终点目标与公司为达到它们而寻求的方法、政策的结合物。

明兹伯格（Henry Mintzberg）指出，战略是计谋、是计划、是模式、是定位、是观念，是一系列或整套的决策或行动方式。这套行动方式即包括计划性的战略，又包括非计划性的战略。

汤普森（J. L. Thompson）在《战略管理学》中强调，一个组织的战略由管理者用来达成组织绩效目标的一系列行动方案和方法所组成，战略实际上是管理者针对特定产品、市场、竞争方式、业务运转方法所作出的相应选择。

而在《管理学》一书中，巴托尔（K. M. Bartol）认为，战略是为了实现组织的长期目标，并有效进行环境互动所采取的大的行动计划。组织的使