



中华会计网校
www.chinaacc.com

正保远程教育旗下品牌网站

美国纽交所上市公司(代码: DL)

会计继续教育 **梦想成真** 系列丛书

跟网校学企业战略管理

□ 中华会计网校 编



人民出版社



中华会计网校
www.chinaacc.com

会计继续教育 **梦想成真** 系列丛书

跟网校学企业战略管理

▣ 中华会计网校 编



人民出版社

责任编辑：骆 蓉

图书在版编目(CIP)数据

跟网校学企业战略管理/中华会计网校编著.

—北京：人民出版社，2013

ISBN 978-7-01-011644-0

I. ①跟… II. ①中… III. ①企业战略—战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 012113 号

跟网校学企业战略管理

GENWANGXIAO·XUE QIYE ZHANLUE GUANLI

中华会计网校 编著

人民出版社 出版发行

(100010 北京市东城区隆福寺街 99 号)

北京泽明印刷有限责任公司印刷 新华书店经销

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

开本 880×1230 1/32 印张 15.25

字数：190 千字 印数 30000 册

ISBN 978-7 01-011644-0 定价：35.00 元

版权所有 盗版必究

邮购地址 100010 北京市东城区隆福寺街 99 号

人民东方图书销售中心 电话：010-65250042 65289539

中华会计网校财会书店 电话：010-82318888

编委会成员名单

(按姓氏笔画先后顺序排列)

叶青	陈华亭	陈楠	李玉华
杭建平	杨闻萍	施元冲	施平
赵俊峰	郭建华	高志谦	奚卫华
徐经长	徐永涛	游文丽	路国平
薛钢	魏红元		

前 言

作为一名会计新人，在刚进入职场时，大多感觉到迷茫，找不到方向，特别是所学理论知识与实际工作严重脱节的现实情况下，会计新人们更是无所适从，困惑不已。这究竟是因为什么呢？道理其实很简单，就是没有实践经验，缺乏有针对性的实务操作训练。我们知道，会计是实操性非常强的工作，没有相应的实务工作经验，将会面对较大的求职压力，即便顺利进入职场，在激烈的职场竞争中也往往处于劣势，甚至被淘汰出局。那么，会计新人如何能够在激烈的市场竞争中稳操胜券、脱颖而出呢？方法只有一个，那就是持之以恒的学习。

中华会计网校（www.chinaacc.com）想学员之所想，急学员之所急，凭借多年实务教学和真账实操培训的经验，重磅推出了“梦想成真”系列之“跟网校学”实务辅导丛书。本套丛书充分考虑入门级会计人员的特点和实际需求，体现了“即学即用”的理念，概念和理论性的内容点到为止，对实务工作中的程序、方法、技巧等进行了详细介绍，讲解深入、透彻，并配备相应的实务案例，活学活用。另外，针对各个专业内容和知识点，归纳总结了学

习和应用时应注意的问题，对一些关键知识点，重要事项、环节、依据、政策、制度、准则，以及操作流程进行高度提炼，放入相应的特色栏目中，方便学员学习和记忆。

本套丛书按照会计工作岗位和内容的不同，分为出纳、记账、会计、财务报表、税务会计、财务管理、报税、纳税筹划、会计电算化、内部控制、内部审计等分册。每册图书具有极强的针对性，努力做到了所学即所用，语言通俗易懂，叙述简明扼要，能够快速提高学员的实践技能水平，是会计新人学习实务知识，适应工作岗位，提高业务能力，实现职业梦想的良师益友、必备资料。

《跟网校学企业战略管理》共六章：第一章，主要介绍了什么是企业战略管理，为什么学习企业战略管理，以及企业战略管理的历史背景和主要观点，这是学习企业战略管理的基础，也是作为一个优秀的企业战略管理者的起点。从第二章到第六章，根据逻辑关系对企业的计划、组织、控制、团队和文化进行了详细的阐述，并穿插一些经典的企业案例，目的是起到抛砖引玉的作用，以帮助大家顺利完成企业战略管理的学习。

虽力求完美，但由于编者水平有限，书中难免有纰漏之处，恳请广大读者批评指正，我们将不胜感激！

本书编写委员会

目 录

第一章 绪论	1
第一节 战略管理概述	2
第二节 企业战略管理的主要理论观点及演进	6
第二章 计划管理	13
第一节 管理者工作的本质——制定决策	14
第二节 计划的基础	25
第三节 计划的技术和工具	32
第三章 组织管理	54
第一节 组织的基础	55
第二节 人力资源管理	77
第三节 变革管理	105
第四章 控制管理	115
第一节 战略控制	116
第二节 信息控制系统	136
第三节 作业管理	140

第五章 团队管理 150

第一节 行为的基础.....	151
第二节 群体与团队.....	161
第三节 激励员工	168
第四节 领导	189

第六章 企业文化管理 203

第一章

绪论



本章学习要点及目标

- ① 什么是企业战略管理
- ② 为什么要学习企业战略管理
- ③ 企业战略管理的历史背景
- ④ 企业战略管理的主要理论观点

管理者可以是各种身材、各种发型、各种肤色和不同性别的人，而你就有可能是我说的那个管理者，在成为管理者之前，我们需要通过本章的学习，了解什么是企业战略管理，为什么要学习企业战略管理，以及企业战略管理的历史背景，并掌握企业战略管理的主要理论观点。



第一节 战略管理概述



一、战略管理的含义

“战略管理”一词最早是由伊戈尔·安索夫在 1972 年提出的。他认为：企业的战略管理是指将企业的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。通俗地讲，如果把一个家庭比喻成一个企业的话，企业的战略管理就是指对门居委会大妈每天要买什么菜和一年下来要买多少菜的一个日常生活决策。管中窥豹，可见一斑。

战略管理是一种崭新的管理思想和管理模式。这种管理模式针对企业如何应对环境的恶化和动荡，如何应对竞争以及满足利益相关者（是指股东、债权人等可能对公司的现金流量有要求权的人）的基本问题上作出回应。

与运营管理相比，战略管理具有如下主要特点：

（1）战略管理是关于企业整体的管理。战略管理涉及企业的全局和整体，管理者需要跨越职能领域解决问题，仅有某一方面的知识和能力是不够的，还需要多方面的关系及相关的知识。战略管理者需要与不同利益集团、负责不同工作的人进行协调，设法达成共识。而运营管理主要是职能性管理，仅凭某一领域的专长就可以发现并解决问题。

（2）战略管理需要管理和改变企业与外部的关系。战略管理强调与外部的竞争与合作，以及满足利益相关者的期望。企业的外部关系不同于内部关系，它们不在企业的控制范围之内，而且获取



有关信息比企业内部困难。而运营管理主要是管理企业内部的关系,相对比较单纯。

(3) 战略管理具有很大的不确定性和模糊性。战略管理强调适应环境、长远发展和资源整合,影响因素复杂、多变,难以预见和量化,管理者决策时,不可能做到完全有把握。而运营管理主要是处理比较确定的常规事务,比较容易预见和量化。

(4) 战略管理涉及企业的变革。战略管理不是维持现有局面,而是不断改变现有的状态,以适应不断变化的环境。战略管理可以说是对变革的管理。由于企业资源和文化具有连贯性,因此改革经常难以进行。而运营管理主要是在现有状态下把事情做好,而不是改变现有状态。

战略管理的上述特点,决定了战略管理的复杂性,对于经营多种产品、地域分布广泛的企业更是如此。



相关阅读

运营管理就是对运营过程的计划、组织、实施和控制,是与产品生产和服务创造密切相关的各项管理工作的总称。从另一个角度来讲,运营管理也可以指为对生产和提供公司主要的产品和服务的系统进行设计、运行、评价和改进。



二、学习企业战略管理的意义

我们之所以要学习企业战略管理的首要原因,是由于企业战略管理关系到我们每个人的切身利益。为什么这样说呢?因为我们一生中每天都在和不同的企业打交道。例如你在营业大厅花了3个小时排队办理退货手续,你不感到沮丧吗?假如你在商场里售货员全都不搭理你,你不感到困惑吗?当你三次打电话给航空公司询问去某地的机票价格,而每次办事人员答复你的票价都不一样时,你不生气吗?这些都是低劣的管理导致的问题。管理有方的企业,像沃



尔玛公司、海尔集团、摩托罗拉公司等，都赢得了顾客的忠诚，获得了增长和繁荣。而那些管理不善的企业，如美国西尔斯公司，它们的顾客在减少，年收入在下降，最终，管理不善的企业的生存会受到威胁。若干年前，三鹿集团、W·T·格兰特公司都是赫赫有名的大公司，它们每家都雇佣上万的员工，向顾客提供每日所需的商品和服务。但是薄弱的管理不断侵蚀它们，今天这些公司都已销声匿迹了。

学习战略管理的第二个原因是，当你从学校毕业开始你的事业生涯时，你所面对的现实是，不是管理别人就是被别人管理。对于那些选择管理生涯的人来说，理解企业战略管理过程是培养管理技能的基础。不过，假定每个学习企业战略管理的人都打算从事管理职业未免太天真，学习企业战略管理也许只是你满足继续教育的需要，但是不要把学习企业战略管理当作无关紧要的事情。只要你为了生活不得不工作，那么几乎都要在某个企业中工作，于是或者你是管理者，或者你为管理者工作。如果你打算做个管理者，那么通过学习企业战略管理，你会从这本书里领悟到许多道理。不过有一点需要指出的是，不要指望仅从一本教材、一门企业战略管理课程中就能学会怎样做管理者，正所谓，路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。

三、企业战略管理的历史背景

企业战略管理理论起源于 20 世纪的美国，它萌芽于 20 年代，形成于 60 年代，在 70 年代得到大发展，80 年代受到冷落，90 年代又重新受到重视并至今。

从企业战略管理理论发展的冷热变化这个过程来看，人们对企业战略管理的认识经历了一个比较曲折的过程。其背景原因主要在于 50、60 年代，二战后的美国经济出现了空前的繁荣，随之而来的则是竞争的加剧。到了 70 年代，国际上政治、经济又出现了动



荡，企业生存和发展越来越艰难。在这种新的竞争环境下，企业深切地感到，以前那种低价格必胜的原则必须改变了，因为它已经不适应新情况的发展了。要获得持续的生存和发展，企业必须从战略的高度思考问题。随着部分企业多元化经营的成功，一些企业家认为应该走向多元化经营这样的“战略之路”保护自己。但是，到了80年代，“软化热”、“优势热”导致“战略热”降温，加之分析性战略方法使一些企业陷入财务型经营，部分企业战略应用不当导致失败等原因，企业战略管理理论一度受到冷落。然而，到了90年代的时候，人们又开始反思企业战略管理理论，因为他们发现许多企业7到8年就倒闭了，许多产业都成了短命产业。究其原因，短命的根源在于缺乏企业战略管理，缺少长远发展的战略规划。



相关阅读

多元化成长指企业进入与现有产品和服务不同的领域。
多元化有两种：相关多元化和非相关多元化。

(1) 相关多元化。也称同心多元化，是指企业以现有业务为基础进入相关产业的战略。

(2) 非相关多元化。也称离心多元化，是指企业进入与当前产业不相关的产业的战略。



第二节 企业战略管理的主要理论观点及演进

一、战略管理的主要理论观点

1965年，美国著名的战略学家安索夫在其著作《企业战略》一书中开始使用企业战略管理一词，将战略从军事领域拓展至经济管理活动。对于企业战略管理的看法有两大流派：行业结构资源学派和内部资源学派。管理大师明茨伯格将企业战略管理划分为十个学派：设计学派、计划学派、定位学派、企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派和结构学派。

这十个学派可以分成三类。从性质上看，最前面的三个学派属于说明性的学派，它们关注的是企业战略应如何明确地表述。其后六个学派对企业战略形成过程中的具体方面进行了思考，它们侧重于描述企业战略的实际制定和执行过程，而不是侧重于描述理想的企业战略行为。最后一个学派是其他学派的综合。但每个学派都是从某个角度定义和论述企业战略的。

1. 安索夫的资源配置战略理论观点

安索夫是美国国际大学的特级教授，著名的战略管理学专家。他曾担任过美国洛克希德公司的副总裁。1963年离开实业界进入学术界。由于他的成果显著，获得“企业战略之父”的美誉。其核心理论是以环境、战略、企业这三种因素作为支柱，构建企业战略管理理论的基本框架。（注：著名管理学家钱德勒有一句名言：企业



随着战略变化)

2. 波特的竞争战略观点

迈克尔·波特是美国哈佛大学商学院的教授,是目前世界上关于竞争战略的最高权威。同时,他还是许多一流公司、跨国企业的竞争战略顾问。

他认为企业战略说到底就是在寻找高于平均的报酬。那么如何寻找这种报酬呢?通过竞争战略达到目的。

波特的著作《竞争策略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》被称为竞争优势三部曲。波特关于竞争战略要考虑的五种力量具有非常重要的影响。哈佛大学的一位教授曾说过,世界上几乎每一位MBA 毕业生都记住了波特的五种力量。波特认为,企业在竞争中要考虑的因素不外乎五种力量,应该重点研究:

(1) 新竞争者的加入(当有新人加入时,企业要做出竞争性反应,因为市场的利润蛋糕将被刮分)。

(2) 替代品的威胁。

(3) 买方讨价还价的能力(利润的升降)。

(4) 供应商讨价还价的能力(影响成本利润)。

(5) 现有竞争者的对抗(营销、广告等策略)。这五种力量的合力就是企业的竞争能力和赚钱能力。

3. 安德鲁斯的目标战略理论观点

该观点认为目标是第一位的,企业的目标几乎决定了一切。



二、企业战略管理理论演进

企业战略管理理论的产生和发展只有几十年的时间,要对理论的演进作精确的分期或阶段划分可能是困难的,因为理论的探讨有其连续性和反复性,对同一问题的探讨在不同的阶段、不同层次也会有联系、交叉和重叠。但理论的发展总是随实践的发展而发展,并和实践产生互动。若承认历史实践发展规律性,则企业战略管理



理论的发展就有其内在的逻辑。本文将企业战略管理理论的演进进行梳理,概括为早期的企业环境综合范式分析阶段,以环境适应范式为中心的分析阶段,多种范式并存阶段。



相关阅读

库恩对科学发展持历史阶段论,认为每一个科学发展阶段都有特殊的内在结构,而体现这种结构的模型即“范式”。范式通过一个具体的科学理论为范例,表示一个科学发展阶段的模式,如亚里士多德的物理学之于古代科学,托勒密天文学之于中世纪科学,伽利略的动力学之于近代科学的初级阶段,微粒光学之于近代科学的发达时期,爱因斯坦的相对论之于当代科学。

1. 企业战略管理早期的企业——环境综合分析范式

进入20世纪60年代,欧美国家企业出现的最大变化是由卖方市场逐渐变为买方市场,国际市场逐步开放,关税壁垒逐步打破,大多数大企业以并购方式采取多元化经营(尽管并购的失败率将近50%)。在这种情况下,企业不满足于年度预算,开始采用运筹学和改进的预测技术进行规划,这就是企业战略规划学派的兴起。企业战略规划理论是以未来可以预测为前提或假设,认为企业战略是要让企业自身的条件与所遇到的机会相适应。制定企业战略规划的步骤包括资料的收集与分析、战略制定、战略评估、战略选择与战略实施。这种方法的实质是认为企业战略是如何匹配公司能力与其竞争环境的商机。可以看出早期的企业战略管理思想具有集成、综合的特征。

2. 以环境适应范式为中心的企业战略管理理论

20世纪70—80年代,在美国,以1973年的石油危机为代表,企业经济环境变化表现为突发性、科技竞争日益激烈、企业兼并有



增无减，同时面对日本和欧洲的挑战，全球性竞争加剧。随着环境变化步伐的加快，人们越来越认识到未来是不可预测的，环境是不确定、不连续的，这就从根本上动摇了战略规划关于未来可以计划、可以预测的思想。这时，以环境变化分析为中心的战略理论（包括波特的产业企业理论）便占主导地位。同时，由于环境的复杂性，仅从分析外部环境的变化出发制定企业战略具有局限性。因此开始出现基于企业内部分析（如价值链理论）的战略理论及基于企业社会关系分析的战略理论，如网络优势理论。

环境适应范式认为企业战略决策是一个适应的过程，强调企业战略的动态变化，认为最适合的企业战略制定与决策过程依赖于环境波动的程度。这个学派包括：安索夫的企业战略行为是对其环境的适应过程及由此导致的企业内部结构化的过程思想，伊丹敬之的企业战略的适应性观点（认为企业战略成功的本质在于战略的适应性，包括环境适应、资源适应与企业适应），奎因的逻辑改良主义（认为企业战略就是对环境变化的逻辑反应等理论）。

始于1980年迈克尔·波特的基于产业分析的竞争战略思想，既可以视为早期产业企业理论的发展，也可以视为环境适应理论的深化，其假设是产业结构是企业赢利的决定因素。

由于波特的竞争战略理论无法解释为什么一些处在无吸引力行业的企业能够获得高利润，而平均赢利水平很高的行业存在经营业绩很差的企业？为什么许多企业采用多元化经营进入平均利润率高的不相关行业后会失败等问题，为此，1985年波特提出了价值链理论，试图从企业内部价值创造过程中来寻求竞争优势来源，并弥补对企业内部因素不够重视的缺陷。很明显的是，企业内部是一个复杂的系统，仅将企业看作是一组活动，显得过于简单。而且波特的战略只是告诉人们在何种市场结构下采用何种战略，至于如何改变市场结构，没有提供策略指导。同样是基于环境的分析，网络优势理论与波特的产业环境分析理论有相近之处，但波特是从产业

