

# 哈佛商学院 管理全书

哈佛商学院教程研究工作室 主编

## MBA

## Harvard

Business School  
Management Encyclopedia



中央编译出版社

Central Documentary Press

# 哈佛商学院管理全书

(第五册)

哈佛商学院教程研究室 主编



中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院管理全书 / 哈佛商学院教程研究工作室  
主编. — 北京: 中央编译出版社, 2012. 7  
ISBN 978-7-5117-1422-0

I. ①哈… II. ①哈… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 130790 号

## 哈佛商学院管理全书

---

著 者: 哈佛商学院教程研究工作室

责任编辑: 崔建刚

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 邮编: 100044

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)  
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售)  
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址: [www.cctpbook.com](http://www.cctpbook.com)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市信达兴印刷厂

开 本: 850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数: 2300 千字

印 张: 97

版 次: 2012 年 7 月第 2 版第 1 次印刷

定 价: 680.00 元 (全十册)

---

②牛奶公司在反收购中都作出了哪些反应？

③这个案例是一个很特殊的案例，战斗异常激烈，试述兼并的全过程。

[案例十六] 百利保投资有限公司收购中巴公司 ..... (1408)

①百利保收购中巴前中巴公司的形势如何？

②百利保为何选在股市“牛”、“熊”之交进行收购？这样做有何好处？

③“局部收购”与“全面收购”有何不同之处？

[案例十七] 帕特诺斯特国际财团重组伍尔沃思公司 ..... (1422)

①伍尔沃思公司被收购时都有哪些问题？

②帕特诺斯特是如何对伍尔沃思进行重组的？

③试总体概述帕特诺斯特的企业文化。

[案例十八] 美国五次企业兼并浪潮中的资产重组 ..... (1430)

①试述美国五次企业兼并浪潮的特点。

②通用公司进行了三次产业重组，试述这三次产业重组的目的、方式、以及结果。

③试从这五次兼并浪潮的不同特点来分析美国经济发展的情况。

[案例十九] 中信泰富的资产重组 ..... (1444)

①举例说明间接融资和直接融资的不同之处。

②中信泰富在一系列并购、重组中采取了什么样的方法？有何好处？

③中信泰富的几次收购结果都是皆大欢喜，并未发生你

死我活的收购与反收购战，这是为什么？

[案例二十] 德国托管局对前东德国有企业的  
托管 ..... (1457)

- ①对前东德国有企业进行改组时最主要的困难有哪些？
- ②托管局主要采取什么方法对企业进行改组？
- ③试述当时的金融环境以及托管局工作的步骤和成效。

# 第十四章

## 战略管理



### 第一节 战略管理的概念及制定

战略管理有广义和狭义两种：广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理；狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制进行的管理。狭义的可分为三大块，即战略制定、战略实施和战略控制。战略制定的管理工作主要是如何组织力量按必要的程序和方法把战略制定出来；战略实施的管理工作主要是如何通过组织系统把战略贯彻下去，并变为全体职工的行动；战略控制的管理工作主要是如何评估战略实施中的成果，从而促使职工正确地贯彻既定战略，或者根据实际情况及时修改战略计划。

企业经营战略的制定是一个很复杂的过程。如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学的有序的管理，企业就难以及时有效地制定出正确的经营战略。

#### 一、企业的事业使命

一个企业，或者企业集团，无论它有多大，无论用何种纽带使之联接在一起，事业使命的一致性是他们联接在一起的基本要求。因此明确企业的事业使命是进行战略管理的起点。

根据彼得·杜拉克的说法，这正是企业该探索根本问题的时候了！你是什么样的事业？谁是你的顾客？你能对顾客提供什么样的价值？你的事业将何去何从？你的事业将来应变成怎样？这些问题听起来简单，但许多公司就是因为能不断地提出这些问题



而成功的。

企业重视经营使命，是为了使其经理人员、职工、甚至消费者与社会大众都能共享这一使命。一份好的使命报告书，能提供企业许多员工共享机会、方向、宗旨与成就感。企业的经营使命如同一只“看不见的手”，指引着分布广泛且独立工作的员工，为整个组织目标的达到而努力。

企业的经营使命必须具有三个特点：

(1) 长期性。企业的经营使命必须能指出企业未来的经营方针与远景。

(2) 指导性。企业的经营使命应强调企业引以为荣的重要政策。政策的内容应能明确指导职工如何对待顾客、供应商、竞争者以及政府和其他重要的群体。改革也要能约束个人自由决策的范围，使企业对于重要问题所采取的行动能获得战略的一致性。

(3) 激励性。企业的经营使命要使全体职工感到其工作的重要性，并且对于人类生活有贡献。经营使命不应是“唯利是图”。而应将利润视为达成经营使命的必然结果。

## 二、战略事业单位的确定

大多数的企业都同时经营数种事业，但这些事业彼此间的差异或许不见得都很明显。一家企业也许具有多个事业部，但这并不意味着它经营这么多种事业。所以企业有必要先确认其事业单位，以分别进行经营管理。

一个理想的战略事业单位应该具备下列特征：

(1) 它是一项业务或几项相关业务的集合。

(2) 它有一个明确的事业定义。

- (3) 它有自己的竞争对手。
- (4) 它有专门负责的经理。
- (5) 它由一个或更多的计划单位和职能单位组成。
- (6) 它能够从战略计划中获得利益。
- (7) 它能够独立于其他事业单位，自主制订计划。

### 三、战略管理职责的划分

企业在确定好战略事业单位后，就可以进一步划分战略管理的职责了。从一般情况看，企业有四个层次的战略，不同的企业可根据本企业的实际情况对这四个层次进行分级管理。

#### (一) 企业综合战略

这是一个企业最高层次的战略。这一层次的战略，无论企业的大小，战略事业单位的多寡，都必须由企业的最高领导层或最高领导者亲自负责，并把它作为企业的首要任务来抓。

#### (二) 事业战略

这是按战略事业单位制定的战略。由于各企业的情况十分不同，该战略的制定会由不同的管理部门负责，但有一点是共同的，即事业战略必须由战略事业单位的主要负责人来抓，在大企业中，战略事业单位如由一个事业部组成，就由该事业部经理来负责。

#### (三) 次战略

又可称实施事业战略的战略。它是为完成事业战略的战略目

标而制订的各职能部门的战略，这往往由战略事业单位下的一些职能部门来负责。

#### (四) 战术

这是指实施次战略的短期行为，具体执行步骤的制定，这往往由职能部门及其下属管理人员负责。

### 四、战略制定的方式

制定和选择企业经营战略是企业最高领导层的首要职责，尤其是在当代。目前，制订战略较常见的方法有：

#### (一) 领导层授意，自上而下逐级制定

一般是由企业高层管理者讨论并授意秘书或有关专业人员草拟整个企业的战略，而后，逐级再根据自己的实际情况以及上级的要求发展这一战略。这一方式的优点是领导层重视战略，有时间可以集中精力去思考战略方向。

#### (二) 领导层建立制订战略方案的业务单位

由设在企业的、具有一定业务权威的、赋予平衡各业各部门权力的“企业最高参谋部门”负责制订，或者由企业的规划部门负责制订。它的好处是有专门业务班子，熟悉本企业情况，了解领导意图。

#### (三) 以战略事业单位为核心制定战略

运用这一方法时，高层管理对各战略事业单位先不给予任何

指导，而要求各事业单位提交战略计划。高层领导只加以检查与平衡，然后给予确认。这种方法的优点，是各战略事业单位受到的束缚较小，可根据所在事业领域的特点制定出切合实际，有利于竞争的战略计划。

### （四）委托具有一定条件的单位制定

被委托的单位应是能负法律责任的、能严守企业机密的、具有权威的企业外部咨询单位或规划部门，受委托单位向企业领导人提供一个以上的可供择优的战略方案。

### （五）企业与咨询单位合作进行

这种做法可以弥补上一种办法的不足，好处是可以取长补短，能否组织好、配合好，则决定着这一方法的成败。

## 五、战略方案的内容

战略方案的内容包括：战略环境的分析与评价；战略思想或战略哲学；战略目标；战略重点；战略阶段；战略措施。

作为不同层次的战略，必须突出其主要内容，上述四个层次中各层次的战略计划突出以下各自的侧重点：

### （一）企业战略方案的侧重点在以下三个方面

1. 企业使命。
2. 战略事业的拓宽和收缩。
3. 战略目标。企业综合战略也可以按企业使命书的格式来书写，把涉及的战略事业以及目标、发展等作为企业使命的一个有

机组成部分。

### (二) 事业战略的侧重点

1. 如何贯彻企业使命；
2. 事业发展的机会与威胁分析；
3. 事业发展的内在条件分析；
4. 事业发展的总体目标与职能目标；
5. 确定事业战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

### (三) 次战略的侧重点

1. 如何贯彻事业发展的总体目标；
2. 职能目标的论证及其细分化。企业的主要目标有：发展目标（规模、生产能力等）；主导产品与品种目标；质量目标；技术进步目标；市场目标（市场占有率与市场开拓方向）；职工素质目标；管理现代化目标；效益目标（企业效益与社会效益）；
3. 确定次战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施；
4. 战略实施中的风险分析和应变能力分析。

### (四) 战术的侧重点

1. 战略阶段的细分，一个大战略一般可分为准备阶段、发展阶段、完善阶段。
2. 以上三个阶段的具体战术制定及其论证，包括风险分析和应变分析等。
3. 具体实施措施的制定，包括硬措施和软措施的确立。

## 第二节 战略实施管理

战略确定以后，战略的实施就成为企业管理成败的关键。如何实现已定的战略呢？

### 一、选择战略实施模型

对企业高层领导来说，选择好战略实施的模式是实施战略的重要工作。一般讲，战略的实施有以下五种模式。如表 14—1。

表 14—1 五种战略实施模型

模型	总经理所研究的战略问题	总经理的角色
指令型	应如何制定出最佳战略	理性行为者
转化型	战略已考虑成熟，现在该如何实施？	设计者
合作型	如何能使高层管理人员从一开始就对战略承担自己的责任？	协调者
文化型	如何使整个企业都保证战略的实施？	指导者
增长型	如何激励管理人员去执行完美的战略？	评判者

#### 1. 指令型

这一模式具有极为正式的集中指导的倾向，战略实施靠的是最佳战略和有权威的日常指导。该模式在战略较易实施，企业已掌握了准确的信息并作了大量分析，有较客观的高素质规划人员的情况下，能使战略得到较好贯彻。该模式的缺点是把决策者与执行者分开，就容易产生执行者缺乏动力和创造精神的现象。

## 2. 转化型

转化型模式是从指令型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。例如，它在原有的分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法：

(1) 利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事物信息，把注意力集中在所需要的领域。

(2) 建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统。

(3) 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是，如过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

## 3. 合作型

该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为总经理的工作重点。由于战略建立在集体智慧的基础上，从而提高了战略实施成功的可行性。它的不足之处是，战略是不同观点、不同目的参考者互相协调后的产物，可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

## 4. 文化型

该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。在这模式中总经理起到指导者的作用，通过灌输一种适当的企业文化，使战略得以实施。这种模式的局限性在于：企业的职工必须有较高的素质；

企业采用这一模式要耗费较多的人力和时间；强烈的企业文化可能会掩盖企业中的某些问题。

### 5. 增长型

在这一模式中，企业的战略是从基层单位自下而上地产生。它的关键是激励管理人员的创造性和制定与实施完善的战略，使企业的能量得以发挥，并使企业实力得到增长。因此采用这一模式对总经理的要求很高。他要能正确评判下层的各种建议，淘汰不适当的方案。

从实践来看，上述的五种模型并不是互相排斥的。在某种意义上讲，它们可能只是形式上有所区别。一个稳定的企业可能对各种模型都感兴趣，只不过各有不同的侧重。不过，这些模型中任何一种都不可能适用于所有的企业。运用这些模型的条件主要取决于企业多种经营的程度、发展变化的速度以及目前的文化状态。

## 二、分解战略方案和调整组织机构

选择好实施战略的模式后，分解战略方案和调整组织机构成为战略实施的最重要的两项具体工作。

要使战略得以实施，必须把战略方案分解，使每一个企业人员都能明确自己在战略中的地位，明确自己的任务和职责。战略方案的分解主要包括空间分解和时间分解，以及综合协调，具体讲有以下三方面：

(1) 空间分解，即把战略方案的内容分解给各事业部门、业务部门、分公司或车间，再由它们逐层分解到岗位和个人，形成



一个层层目标明确、岗位职责清楚的责任体系与目标体系相结合的矩阵结构系统。

(2) 时间分解，就是把战略方案的长期目标，从时间上分解成为一个个短期目标，明确规定什么目标，到什么时候完成到什么程度，便于实施，利于检查。

(3) 按照时间的同步性和空间的合理性结构，进行综合平衡和系统协调。

组织机构与管理体制，是实现战略目标的重点保证，是联结战略方案和各个实施部门、岗位和个人，使企业这一庞大机器为实现战略目标得以有效地运行的基础。组织机构与管理体制问题是一个带有战略性的复杂问题，这里需要进一步强调的是，企业的组织机构和管理体制，必须适应战略任务需要，随战略任务的变化调整而变化，否则战略目标的实现就会落空。