



“十二五”国家重点图书·当代经济与管理跨学科新著丛书

企业战略管理精要

Essentials of Enterprise Strategic Management

刘治江 编著



哈尔滨工业大学出版社
HARBIN INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

014060017

F272.1
09

“十二五”国家重点图书·当代经济与管理跨学科新著丛书

企业战略管理精要

Essentials of Enterprise Strategic Management

刘治江 编著



哈尔滨工业大学出版社



北航

C1747567

F272.1

09

710080210

内 容 简 介

随着企业市场化、国际化步伐的加快,对企业战略管理的研究越来越引起人们的重视。本书在基本沿用战略管理主流框架结构、吸收借鉴该领域最近研究成果的同时,从战略管理者的角度,探索解决战略问题的战略分析、战略选择(制定、评价、选择)、战略实施(实施、控制、变革、发展)的完整思路,新增了实施战略管理职能所必需的公司治理、竞争优势分析、企业可持续发展、企业战略创新等内容以努力体现战略管理的时代特征。本书是对战略管理学术性与实用性相结合的有益探索。全书共 15 章,内容丰富,理论密切联系实际。

本书不仅适合本科生学习企业战略管理,也适用于 MBA 和研究生以及广大的企业管理者。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理精要/刘治江编著. —哈尔滨:
哈尔滨工业大学出版社, 2014. 5

十二五国家重点图书

ISBN 978 - 7 - 5603 - 4525 - 3

I. ①企… II. ①刘… III. ①企业战略 - 战略管理 -
高等学校 - 教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 300148 号

责任编辑 田新华

封面设计 刘长友

出版发行 哈尔滨工业大学出版社

社 址 哈尔滨市南岗区复华四道街 10 号 邮编 150006

传 真 0451 - 86414749

网 址 <http://hitpress.hit.edu.cn>

印 刷 哈尔滨海天印刷设计有限公司

开 本 787mm × 1092mm 1/16 印张 23.75 字数 575 千字

版 次 2014 年 5 月第 1 版 2014 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978 - 7 - 5603 - 4525 - 3

定 价 58.00 元

(如因印装质量问题影响阅读,我社负责调换)

前言

当今世界的企业已进入战略制胜的时代。战略管理既是一门年轻的学科,更是一门与时俱进的学科。编著本书的动因主要有三:一是随着企业市场化、国际化步伐的加快,战略管理已经成为企业成败的关键所在,因而对战略管理的研究日趋加强,新的理论、方法层出不穷,这为本书的创作奠定了基础;二是战略管理是为管理类高年级学生开设的专业课,既需要理论与方法,更需要站在管理者的角度发现、分析和解决战略问题,培养学生和管理者从战略高度和长远角度解决战略问题是本学科的使命;三是本人多年的研究和教学实践,加深了对战略管理的体系、内容、方法等的理解,既有继承,又有创新,从而使战略管理能够更好地满足对高级管理人才培养的要求。本书的主要特点:

一是在内容体系上力求科学、系统、前瞻,以展现战略管理的全貌。本书遵循战略管理的逻辑主题,构建导论、战略分析、战略选择、战略实施的体系结构,内容不仅涵盖了本学科的核心主题,而且增加了企业治理、竞争优势分析、企业可持续发展、战略创新等前瞻性的内容,使战略管理体系更加完整。

二是在知识视野上力求全球化与本土化相结合,以展现战略管理“全球化视角、本土化行动”的特点。本书既注重战略管理来自于国外的历史,认真总结、引入国外先进的战略管理理论、模型和方法;也充分考虑了中国本土的现实,关注中国企业的管理实践,提炼东方人的管理智慧。

战略管理的理论和实践发展很快,有许多问题还有待研究和探讨。由于本人水平所限,书中不妥之处在所难免,敬请读者提出宝贵意见。本书在编著过程中参阅和引用了大量战略管理的教材和研究成果,在此向各位作者表示衷心的感谢。同时,感谢暨南大学国际商学院对本书出版予以资助,也要感谢哈尔滨工业大学出版社的大力支持。

刘治江

2013年12月于暨南大学

目 录

第一章 企业战略管理概论	(1)
第一节 企业战略的概念及特征	(1)
第二节 企业战略管理的概念、本质与过程	(6)
第三节 企业战略管理者	(9)
第四节 企业战略管理理论的发展	(14)
第二章 使命、愿景与战略目标	(21)
第一节 企业使命	(21)
第二节 企业愿景	(25)
第三节 企业战略目标	(28)
第三章 企业治理	(35)
第一节 企业治理与治理结构	(35)
第二节 公司治理模式	(39)
第三节 公司治理机制	(49)
第四章 企业外部环境分析	(54)
第一节 企业外部环境概述	(54)
第二节 宏观环境分析	(56)
第三节 产业环境分析	(59)
第四节 利益相关者分析	(74)
第五章 企业内部条件分析	(78)
第一节 企业资源分析	(78)
第二节 企业能力分析	(85)
第三节 企业核心能力分析	(95)
第四节 价值链分析	(104)
第五节 关键成功因素分析	(108)
第六节 SWOT 分析	(110)
第六章 企业竞争优势分析	(113)
第一节 企业竞争优势的含义和性质	(113)
第二节 企业竞争优势的来源	(116)
第三节 企业竞争优势的保持	(125)
第四节 企业竞争优势的发展	(127)
第七章 企业战略态势选择	(138)
第一节 增长型战略	(138)
第二节 稳定型战略	(152)
第三节 防御型战略	(156)

第四节 混合型战略	(158)
第八章 企业竞争战略选择	(161)
第一节 企业基本竞争战略	(161)
第二节 不同产业结构下的竞争战略	(176)
第三节 不同市场竞争地位下的竞争战略	(186)
第四节 动态竞争战略	(191)
第九章 企业并购与战略联盟	(196)
第一节 企业并购	(196)
第二节 战略联盟	(205)
第十章 企业国际化经营战略	(213)
第一节 企业国际化经营的原因及特点	(213)
第二节 国际化经营的环境分析	(215)
第三节 企业国际化战略选择	(218)
第四节 企业进入国际市场的方式	(223)
第五节 影响进入国际市场方式的因素	(226)
第十一章 企业战略的制定、评价与选择	(232)
第一节 企业战略的制定	(232)
第二节 企业战略的评价	(235)
第三节 企业战略的选择	(249)
第十二章 企业战略实施	(257)
第一节 企业战略实施的原则与模式	(257)
第二节 企业战略规划	(262)
第三节 企业战略组织	(272)
第四节 企业战略与领导	(281)
第五节 企业战略与人力资源	(287)
第六节 企业战略与企业文化	(290)
第十三章 企业战略控制	(299)
第一节 企业战略控制及其动态过程	(299)
第二节 企业战略控制的原则与方法	(306)
第三节 建立战略控制系统	(310)
第四节 平衡计分卡	(315)
第十四章 企业战略变革与可持续发展	(323)
第一节 企业战略变革	(323)
第二节 企业战略转型	(333)
第三节 企业成长	(336)
第四节 企业可持续发展	(341)
第十五章 企业战略创新	(348)
第一节 企业战略创新的意义	(348)
第二节 战略思维创新	(360)
第三节 企业家创新与群体创新	(363)
参考文献	(371)

第一章 企业战略管理概论

第一节 企业战略的概念及特征

一、企业战略的概念

战略一词来自希腊语 Strategos,其含义是“将军指挥军队的艺术”。而战略一词与企业经营联系在一起并得到广泛应用的时间并不长,最初出现在巴纳德(C. I. Bernad)的名著《经理的职能》一书中。作者为说明企业决策机制,从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构思,但该词并未得到广泛应用。企业战略一词自1965年美国经济学家安索夫的《企业战略论》一书问世后才开始广泛应用,而且从那时起,“战略”一词还广泛应用于社会、经济、文化、教育和科技等领域。

目前,国内外学者对什么是企业战略观点不一。综合各家之见,并结合我国企业的具体情况,可将企业战略定义为:企业战略是企业根据外部环境及内部资源和能力状况,为获取竞争优势从而求得企业长期生存和不断发展所作出的总体谋划。

根据上述定义,可以看出企业战略涵盖以下几个方面的内容。

(一)企业的外部环境

在环境变化速度快、技术创新迅速、新的竞争来源及新的竞争对手层出不穷、市场和消费者需求既复杂多变又不可预测的今天,一种新的动态竞争的战略观正在形成,它要求我们在分析企业外部环境方面具有前瞻的眼光和较强的战略主动性,而不仅仅是适应环境。企业要勇于预见、善于预见并积极构造新的战略架构,而不仅仅是战略定位和传统的战略规划。因此,企业要用新的战略观去分析外部环境,这样才能把握出现的商机,进而创造出具有辉煌未来的战略。

(二)企业的内部资源及能力

核心能力是企业可持续竞争优势和新事业发展的源泉,企业只有在形成核心能力、核心产品 and 市场导向的最终产品这种层次结构时,才能在全球竞争中取得持久的领先地位。竞争优势的真正来源在于管理者善于将公司的技术与管理变成核心竞争力的能力。一个公司获得超过行业平均水平的利润,在于它能够比竞争者更好地掌握和利用某些核心资源或核心能力,在于它能够比竞争对手更好地把这些能力与在行业中取胜所需要的能力结合起来,去发现怎样利用这些能力去获得最大利润。

(三)不断获得新的竞争优势

要使企业未来生存和长期稳定地发展,就必须不断地创造新的竞争优势。只有不断地创造新的竞争优势,才有可能使企业生存和获得长期稳定发展,两者相辅相成,成为企业制定战略的根本出发点。

(四) 明确的战略目标

战略目标是在一定战略时期内企业所预期达到的理想成果。战略目标的作用不仅在于指明企业未来发展方向、引导企业进行正确资源配置、协调不同部门及个人之间的活动、增强企业凝聚力,同时也要与企业的主要利益相关者的期望相一致。

(五) 实现战略目标的途径选择

企业为了达到战略目标,可以通过技术创新,不断地开发新技术、新产品,从而不断地创造新的技术优势,取得竞争的胜利;企业也可以通过不断地并购,努力扩大规模,从而使企业迅速达到经济规模,不断地创造成本优势;企业也可以通过开拓市场,利用各种营销策略,不断地创造市场优势;企业还可以通过多角化经营,在核心竞争力方面进行新的组合,在核心竞争力、核心产品及最终产品等方面不断创造新的优势,从而取得竞争的胜利。

(六) 实施战略所应当采取的手段

企业为了实现战略目标,选择了正确的战略途径之后,还需要有各种战略措施来保证战略的实施,即企业组织结构、人力资源开发与管理、企业的供应、生产、营销、财务、技术等企业管理的各方面相应策略,并与企业战略相匹配,以保证企业战略目标的真正实现。

从企业战略的性质来看,企业战略是企业竞争形势的一种定位,是企业进行资源配置的依据,是企业高层领导人价值观的反映,是企业一切活动的总纲,也是企业全体员工的行动指南。

二、企业战略的特征

尽管对企业战略的内涵,战略管理者和经理们有各自不同的认识,但是对于企业战略的特征,人们的认识没有太大的分歧,基本理解都比较相似。概括起来,企业战略具有如下特征:

(1) 全局性。企业战略要符合世界的、所在国的、行业的及本企业的发展趋势,以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定。

(2) 长期性。企业战略考虑的是企业相当长一段时间内的总体发展问题。经验表明,企业战略通常着眼于未来3~5年乃至更长远的目标。

(3) 竞争性。企业战略也像军事战略一样,其目的也是在激烈的市场竞争中发展壮大自己的实力,使其在与竞争对手争夺市场和资源的斗争中占有相对的优势,从而赢得市场竞争的胜利。

(4) 创新性。企业战略创新性源于企业内外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

(5) 稳定性。企业战略一经制定后,在较长时期内要保持稳定(不排除局部调整),以利于企业各个单位、部门努力贯彻执行。

(6) 综合性。企业战略要与战术、策略、方法、手段相结合,一个好的企业战略如果缺乏实施的力量和技巧,也不会取得好的结果。

三、企业战略的构成

企业战略由以下四个要素组成。

(一) 经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。它反映出企业与其外部环境相互作用的程度,也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定自己的经营范围。当然,企业的经营范围也要考虑企业的宗旨和使命。

(二) 资源配置

资源配置是指企业过去和目前对资源和技能进行配置、整合的能力与方式。资源配置的优劣差异极大地影响企业战略的实施和实现目标的程度。企业只有注重对异质性战略资源的积累,形成不可模仿的自身特殊能力,才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源匮乏或缺乏有效配置,企业对外部机会的反应能力会大大削弱,企业的经营范围也会受到限制。

(三) 竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策,在市场上所形成的优于其竞争对手的竞争地位。竞争优势难以观察和测量,但在竞争中能够比较明显地表现出来。一般的,只要企业在某些方面具有某种特质,它就具备了某种竞争优势。竞争优势源自企业的资源和能力,既可以来自企业在产品和市场中的地位,也可以来自企业对特殊资源的正确运用。

(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。就是说,分力之和大于各分力简单相加的结果。这就意味着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总和。

安索夫将协同作用划分成:投资协同作用,即企业内各经营单位联合利用企业的设备、共同的原材料储备、共同研究开发的新产品,以及分享企业专用的工具和专有的技术等活动;销售协同作用,即企业各种产品使用共同的销售渠道、仓库等;运行协同作用,即企业内分摊间接费用,分享共同的经验曲线;管理协同作用,即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。当然,如果协同作用使用不当,也会产生副作用,这就是产生所谓的内耗。

四、企业战略的层次

一般来说,一个企业的战略可以包括三个层次:即公司层战略、经营(业务)层战略、职能层战略,见图 1.1。

(一) 公司层战略

公司战略是企业整体的、最高层的战略,是企业最高管理层指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。公司战略的主要内容包括企业战略决策的一系列最基本的因素,是企业存在的基本逻辑关系或基本原因。概括来讲,公司战略强调两个方面的问题:

(1) 我们应该做什么业务? 即确定企业的性质和宗旨,确定企业活动的范围和重点。这些因素不仅决定着企业的经营状况,而且还能决定企业在外部市场环境中的地位,因而是企业生存和发展的根本问题。企业所服务的消费者群体的类型、消费者满足需要的程度、企业采用的技术类型、企业向市场提供的产品类型以及这些方面的发展趋势,结合起来

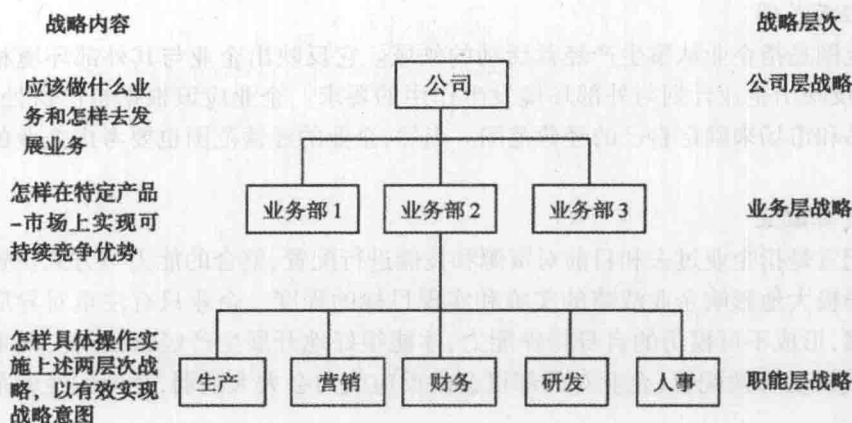


图 1.1 企业战略的层次

就确定了企业活动范围和重点。这些因素,也反映了企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力。

(2)我们怎样去发展这些业务?在企业各种不同的活动中,应当如何决定资源分配的先后次序?企业内部哪一项业务应当得到这些资源,各应得到多少,以及怎样最大限度地利用好这些资源?对于企业来说,合理地配置资源是至关重要的。因为,一是资源投入不同业务领域效益不尽相同;二是企业内部各个部门往往都在相互争夺有限资源。企业高层管理者的一个重要任务,就是以最有利于提高企业整体绩效为前提,根据企业内部资源的潜力可能性,权衡每一项业务活动对企业内部资源的需要。

从企业战略管理的角度来看,公司战略的侧重点表现在以下三个方面:

(1)企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域,为哪些消费者服务,企业向何种经营领域发展。

(2)战略经营单位(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、维持或扩展的安排;以及进行这种调整的深度和速度。

(3)关键的战略经营单位(SBU)的战略目标。

(二)经营(业务)层战略

经营(业务)层战略是在总体性的公司战略指导下,经营管理某一个特定的战略经营单位的战略计划,是公司战略之下的子战略。它的重点是要改进一个战略经营单位在它所从事的行业中或某一特定的细分市场中所提供的产品和服务的竞争地位。业务层战略涉及这个企业在它所从事的某一个行业经营领域中扮演什么样的角色,以及在战略经营单位里如何有效地利用好分配给的资源。

在实行业务部制的大中型企业中,业务层战略通常是由业务部在公司战略指导下负责制定的。因为,企业的最高管理层往往将业务部视为企业内部具有高度自主权的战略经营单位。在企业总体目标和总体战略的范围内,可以允许各业务部(SBU)发展自己的经营战略,可以允许它们对本业务部范围内产品与服务的生产、销售、成本控制、销售利润率等不同方面有较自由的安排处置权。对于一个从事单项经营的小型企业来说,或没有实行业务部的中型企业来说,它的公司战略和业务层战略往往是合二为一的。

从企业外部来看,业务层战略的目的是为了使企业在某一个特定的经营领域取得较好的成果——努力寻求建立什么样的竞争优势,应当关注如何有效地满足消费者群体需求,应当怎样使自己的产品区别于竞争者的产品,如何通过竞争和吸引顾客实现企业的市场定位,以及怎样使业务部的经营活动与本行业的发展趋势、社会变革和经济形势相适应。

从企业内部来看,为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化作出正确的反应,需要协调和统筹安排企业经营中的生产、财务、研究与开发、营销、人事等业务活动。业务层战略可以为这些经营活动的组织和实施提供直接的指导。从企业战略的角度,企业内部的关键因素是应当明确从哪些方面提高企业的竞争能力,以及如何提高企业的竞争能力。如果在创新、生产和市场销售这些方面确实能够做得不错,做得与众不同,就能建立起企业的竞争优势,从而获得经营的成功。

综合起来,战略管理意义上的业务层战略侧重点在于:

- (1) 如何贯彻企业使命。
- (2) 业务发展的机会与威胁分析。
- (3) 业务发展的内在条件分析。
- (4) 业务发展的总体目标和要求。
- (5) 确定业务层战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

公司战略与业务层战略的根本不同,在于公司战略要统筹规划多个战略业务的选择、发展、维持或放弃,而业务层战略只就本业务部从事的某一战略业务进行具体规划。业务层战略要在公司战略的指导和要求下进行。

(三) 职能层战略

职能层战略是为了贯彻、实施和支持公司战略与业务层战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。企业职能战略的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职能层战略采取行动,集中各部门的潜能,支持和改进公司战略的实施,保证企业战略目标的实现。与公司战略及业务层战略相比较,企业职能层战略更为详细、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,涉及企业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、人事等各部门。职能层战略实际上是公司战略、业务层战略与实际达成预期战略目标之间的一座桥梁,如果能够充分地发挥各职能部门的作用,加强各职能部门的合作与协调,顺利地开展各项职能活动,特别是那些对战略的实施至关重要的职能活动,就能有效地促进公司战略、业务层战略成功实施。

职能层战略一般可以分为营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略、公共关系战略等,从战略管理的角度而言,职能层战略的侧重点是:

- (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。如发展目标(规模、生产能力等);主导产品和品种目标;质量目标;技术进步目标;市场目标(市场占有率及其增长率);职工素质目标;管理现代化目标;效益目标(利润率及竞争能力综合指数)。
- (3) 确定职能战略的战略重点、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。

制定公司战略是企业高层管理者的主要职责,制定业务层战略是企业业务部领导层的

主要职责,制定职能层战略是职能层领导的主要职责。除此之外,这三个层次战略的制定与实施实际上是各级管理者充分协商、密切配合的结果。当企业战略的各个部分与层次相互配合、密切协调时,就能增加企业的凝聚力,也就能最有效地贯彻实施企业战略。职能层战略与业务层战略的协调一致能够增强业务部战略的力量。同样,协同业务部战略的各个要素,集中各职能部门专家和员工的建设性意见,也能够极大地改善和强化公司战略。因此,将战略的不同部分和层次之间的关系看做是将企业的不同活动从观念和行为上统一起来的黏合剂,看做是使战略有效地发挥效能的合力,对于有效地实施战略管理是十分有益的。

第二节 企业战略管理的概念、本质与过程

一、企业战略管理的概念

战略管理一词最初是由美国企业家兼学者安索夫在其 1976 年出版的《从战略规划走向战略管理》一书中提出的。而后他又专门写了《战略管理论》一书。他认为,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。而美国学者斯坦纳在其 1982 年出版的《管理政策与战略》一书中则认为,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

战略管理是一种动态的管理,是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是指导企业全部活动的是企业战略,全部管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键都在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部条件和能力进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标,使三者之间达成动态平衡。企业战略管理的任务就在于,通过战略的制定、实施和日常管理,在保持这种动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

所以,企业战略管理是企业确定其使命,根据外部环境和内部资源及能力状况,为获取竞争优势和不断发展而设定战略目标,作出战略规划,采取战略实施行动并加以控制的动态管理过程。具体说来,企业战略管理是在符合和保证实现企业使命的前提下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和配置资源,通过有效实施和控制战略行动,以获得某些竞争优势甚至是持续竞争优势,从而使企业可持续发展。

需要说明三点:一是从内容上,战略管理不仅涉及环境、资源和分析,涉及战略方案的制定、评价和选择,而且包含着战略方案的实施和控制,是一个全过程的管理;二是从程序上,战略管理不仅要求管理者了解战略背景、明确战略意图和战略目标,还要划分战略阶段、确定战略重点和战略对策,是一项系统工程;三是战略管理不是静态的、一次性的管理工作,而是一种动态的、循环往复的管理过程。

二、企业战略管理的本质

(一) 战略管理是企业整合性和最高层次的管理理论

在实际的管理活动中企业是不可分割的,是由具有执行不同功能的部分所组成的一个

统一体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。所以将企业的各个职能部门协调一致、有机地结合起来运作,就需要企业战略管理理论发挥作用。企业战略管理理论从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的和全面的管理问题,使企业的管理工作达到整体最优的水平。

从管理理论的层次来看,战略管理理论是最高层次的管理理论。自20世纪初温斯顿·泰罗创立科学管理以来,企业管理理论有了极大的发展。尤其是第二次世界大战后,管理理论的大发展使我们进入了“管理森林”时代,各派管理学说不断涌现。按照内容所涉及的范围和影响的程度,人们将管理理论分成下列三个不同的层次:

(1)管理基础。它是管理中带有共性的基础理论、基本原则和基本技术。主要包括管理数学、管理经济学、管理心理学、管理原理和原则、管理组织学以及管理思想等。

(2)职能管理。它是将管理基础与特定的管理职能相结合,以提高组织职能部门的效率的管理。它主要包括生产管理、市场营销管理、财务管理、人力资源管理、研究与开发管理等。

(3)战略管理。它是管理理论中最高层次的管理。它不仅要以管理基础和职能管理为基础,还融合了政治学、法学、社会学、经济学等方面的知识。

从这些分类中可知,战略管理是管理理论中顶级的和整合性的管理理论。只有掌握了战略管理理论,企业管理人员才可能处理涉及企业整体性的管理问题。

(二)战略管理是企业高层管理人员最重要的活动和技能

美国学者罗伯特·卡茨将企业管理工作对管理者的能力要求划分成三个方面,即技术能力(战术能力)、人际关系能力(社会能力)和思维能力(战略能力)。

(1)技术能力。也称操作能力,它与一个人所做的具体工作有关,是一个人运用一定的技术来完成某项组织任务的能力,包括方法、程序和技术。

(2)人际能力。这种能力涉及管理人员和与之接触的人们之间的人际关系,是一个人与他人共事、共同完成工作任务的能力,包括领导、激励、排解纠纷和培植协作精神等。

(3)思维能力。这种能力包括将企业看成是一个整体,洞察企业与外界环境之间的关系,以及理解整个企业的各个部分应如何互相协调来生产公司的产品或提供服务的能力。

处于企业中不同管理层次的管理人员,对上述三种能力要求是不相同的。一般说来,低层管理者所需要的能力主要是技术能力和人际能力;中层管理的有效性主要依赖于人际能力和思维能力;而高层管理者最需要的能力是思维能力或战略能力,这是保证他们工作有效性的最重要的因素。因此,对于企业高层管理者来说,最重要的活动是制定战略和推进战略管理,以保证企业整体的有效性。

(三)战略管理的目的是提高企业对外部环境的适应性,增强竞争优势

企业组织是社会这个大系统中的一个不可分割的和具有开放性的组成部分,它的存在和发展在很大的程度上受其外部环境因素的影响。这些因素或影响力有些是间接地对企业起作用,如政府、法律、经济、技术、社会、文化等;还有一些直接影响企业活动的因素,如供应商、借贷人、股东、竞争者、顾客及其他与企业利益相关的团体。在当今时代,企业的外部环境既复杂多样,又动荡多变,时刻发生着变化。如何在这种复杂多变的外部环境中生存并持续地发展下去,是战略管理的任务和目的。企业适应环境的过程,也要求企业战略必须是具有弹性的。战略管理促使企业高层管理人员在制定、实施企业战略的各个阶段

上,都是清楚地了解有哪些外部因素影响企业,影响的方向、性质和程度如何,以便制定新的战略或及时调整企业现行的战略以适应外部环境的变化,做到以变应变,不断提高企业的适应能力和竞争优势,促进企业可持续发展。

(四) 战略管理的核心是战略决策

战略管理就是要在不断变化的环境下作出有效决策,这种决策是对企业方向性、全局性重大问题所作出的谋划。战略决策是企业最重要的决策,涉及企业整体的、未来的发展方向和道路,是由企业高层管理者进行的决策;战略决策由于时间较长、影响因素较多,更具复杂性和不确定性,更多的需要判断和直觉,因而也会面临较大的风险;战略决策是一系列的、动态的决策过程,内容涉及企业使命、战略目标、战略方案、政策与措施、实施与控制等,是企业各项管理工作的总纲领和行动指南。

三、企业战略管理的过程

如前所述,战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。一个规范的、全面的战略管理过程可大体分解为三个阶段,它们分别是战略分析阶段、战略选择及评价阶段、战略实施及控制阶段。但在进行战略分析之前,首先要确立或审视企业的使命。这个战略管理过程可以用图 1.2 来表示。

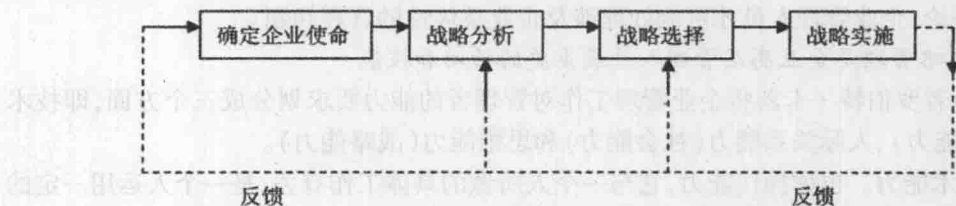


图 1.2 战略管理过程

(一) 战略分析

战略分析指对企业的战略环境进行分析、评价,并预测这些环境未来发展的趋势,以及这些趋势可能对企业造成的影响及影响方向。一般说来,战略分析包括企业外部环境分析和企业内部环境或条件分析两部分。企业外部环境一般包括下列因素或力量:政治法律因素、经济因素、技术因素、社会因素以及企业所处行业中的竞争状况。企业外部环境分析的目的是为了适时地寻找和发现有利于企业发展的机会,以及对企业来说所存在的威胁,做到“知彼”,以便在制定和选择战略中能够利用外部条件所提供的机会而避开对企业的威胁因素。

企业的内部环境即是企业本身所具备的条件,也就是企业所具备的素质,它包括企业的有形资源 and 无形资源,企业的财务能力、营销能力、生产管理能力和组织效能、企业文化等企业能力,企业核心竞争能力等。企业内部条件分析的目的是为了发现企业所具备的优势或弱点,以便在制定和实施战略时能扬长避短、发挥优势,有效地利用企业自身的各种资源,发挥出企业的核心竞争力。

(二) 战略选择

战略选择过程实质就是战略决策过程,即对战略进行探索、制定、评价以及选择。通常,对于一个跨行业经营的企业来说,它的战略选择应当解决以下两个基本的战略问题:一

是企业的经营范围或战略经营领域,即规定企业从事生产经营活动的行业,明确企业的性质和所从事的事业,确定企业以什么样的产品或服务来满足哪一类顾客的需求;二是企业在某一特定经营领域的竞争优势。即要确定企业提供的产品或服务,要在什么基础上取得超越竞争对手的优势。

一个企业可能会制定出达成战略目标的多种战略方案,这就需要对每种方案进行鉴别和评价,以选出适合企业自身的方案。目前对战略的评价已有多种战略评价方法或战略管理工具,如波士顿咨询集团的市场增长率—相对市场占有率矩阵法、行业寿命周期法等。这些方法已广泛地在跨行业经营的企业中得到应用。

(三) 战略实施

一个企业的战略方案确定后,必须通过具体化的实际行动,才能实现战略及战略目标。一般来说可在三个方面来推进一个战略的实施:其一是确定企业资源的规划和配置方式,包括公司级和战略经营单位级的资源规划与配置;其二是对企业的组织机构进行构建,以使构造出的机构能够适应所采取的战略,为战略实施提供一个有利的环境;其三是要使领导者的素质及能力与所执行的战略相匹配,即挑选合适的企业高层管理者来贯彻既定的战略方案。

在战略的具体化和实施过程中,为了使实施中的战略达到预期目的,实现既定的战略目标,必须对战略的实施进行控制。这就是说将经过信息反馈回来的实际成效与预定的战略目标进行比较,如二者有显著的偏差,就应当采取有效的措施进行纠正。当由于原来分析不周、判断有误,或是环境发生了预想不到的变化而引起偏差时,可能会重新审视环境,制定新的战略方案,进行新一轮的战略管理过程。因此,战略管理是一个动态的和循环往复的不间断过程。下面给出通用电器公司战略管理图,见图 1.3。

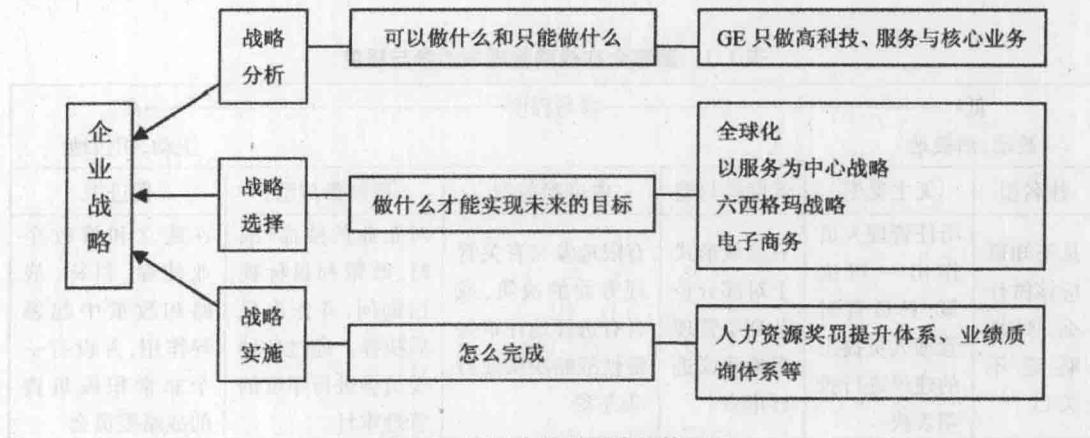


图 1.3 通用电气公司战略管理图

第三节 企业战略管理者

一、战略管理者的概念

战略管理者又称战略家,是指对战略管理过程承担直接责任的那些人,包括董事会、高

层管理者、中层管理者等。他们要在其下属人员的帮助下从事战略调研、战略制定和战略实施,并对企业战略和目标的实现直接负责。

二、战略管理者的构成

战略管理者是企业战略管理的主体,因此,战略管理者的构成、各自的参与方式与程度以及相互关系等对企业成功地实行战略管理具有非常大的影响。一般来说,战略管理者包括企业的董事会、高层管理者、中层管理者、战略管理部门、非正式组织的领导、企业智囊团。其中最重要的是董事会和高层管理者。

(一) 董事会

从战略管理的角度讲,董事会有三项主要的任务:

(1) 提出企业的使命,为企业高层管理者划定战略选择的具体范围。

(2) 审批企业高层管理者的建议、决策、行动,为他们提出忠告和建议,提出具体的改进措施。

(3) 董事会通过它的委员会监视企业内外环境的变化,并提醒企业高层管理者注意这些变化将会给企业造成的影响。

虽然董事会所包括的成员在参与战略管理的程度上存在很多差异,但是作为一个整体,董事会需要完成上述三项任务。根据董事会参与企业战略管理的程度,可以将董事会进行分类,见表 1.1。参与战略管理程度高的董事会属于促进型董事会,这种类型的董事会都会积极认真地完成上述三项任务,例如每半年或一年召开一次董事会研究企业长期发展的战略问题。相反,处于另一极端的董事会属于挂名型董事会,它们从未提出或决定企业战略,除非企业陷入严重危机。

表 1.1 董事会在战略管理中的参与程度

参与程度					
低← 被动、消极地		→高 主动、积极地			
挂名型	无主见型	低度参与型	中度参与型	积极参与型	促进型
从不知道应该做什么,对战略毫不关心	听任管理人员作出一切决策;只负责对管理人员提出的建议进行投票表决	只是从形式上对部分企业高层管理者的建议进行审查	有限地参与有关管理方面的决策,或者有选择地评审关键性战略决策或行动方案	对企业的使命、战略、政策和目标提出询问,并作出最后抉择。通过各种委员会进行年度的管理审计	在建立和修改企业使命、目标、战略和政策中起领导作用,并设有一个非常积极负责的战略委员会

(二) 高层管理者

企业高层管理者一般包括企业正副总经理、事业部正副总经理。在企业战略管理中,高层管理者主要发挥两个方面的作用:

(1) 扮演企业管理的十大角色。具体为:①名誉代表。作为企业法律上和形式上的领导,担负一些社会、礼节、法律方面的工作。②领导者。作为领导者指引和推动企业的运行,并激励和监督下级。③联络人。通过各种正式和非正式的途径来建立和维持企业与外

界的联系,以获取外部信息和帮助。④传播者。将各种信息及时传播给其他企业管理者和企业任务环境中的关键团体或个人。⑤监督者。通过审查企业内部报告、审查反映企业状况的关键数据、了解企业外部环境中的相关信息等,监督、控制企业的运行。⑥故障排除者。时刻准备应付突发事件及各种危机,及时采取措施加以纠正或消除。⑦发言人。负责向外界诸如社会公众、新闻媒体、政府等传播企业的内部信息。⑧资源分配者。通过决策或批准各种预算来分配企业的资源。⑨谈判者。代表企业参加重要项目的谈判,并作出决策。⑩企业家。寻找和把握各种变革机会,并将机会变成现实。引领、推动企业在不断变革中增强活力,更好地适应外部环境。

(2)领导企业战略制定和战略实施。企业高层管理者应领导企业战略规划过程。为了正确确定企业的使命、建立企业的长期发展思路,企业各级管理者分配在企业战略管理上的时间因其在企业内的地位不同而异,其中企业总经理的大部分时间是用于考虑企业今后2~4年的发展,而部门经理则集中精力考虑今后3~6个月内的的工作。

在实施企业战略的过程中,高层管理者也起着关键作用。中层管理者依靠其上司的指导行事,所以他们总是乐于模仿优秀的高层管理者的特征和风格。此外,企业中的员工需要了解他们工作的目的,即需要有一种使命感,而只有高层管理者才具有确定并向广大员工提供这种使命感的资格。一般来说,具有明确和远大理想的高层管理者是能够运用自己的威信和影响去领导企业战略的制定和实施的,因为他们具有以下三方面的特征:①高层管理者为他人树立了学习的榜样。他们在行为方面为企业提供了一个认同和遵从的榜样。他们对企业的目标和活动有着十分明确的态度和价值观,并在其言行上与他人进行不断的交流。②高层管理者为企业制定卓越的目标。他们能够超越日常工作的范围考虑企业的前途,并赋予企业各种活动和员工的工作以新的含义,使他们能够透过自己的工作看到企业整体的利益。③高层管理者为其下属和企业员工设立较高的工作目标,但又对员工实现这些目标表现出充分的信心。建立低水平的容易达到的目标不能提高企业的业绩,高层管理者必须带领大家朝着更高的目标努力。

(三)中层管理者

现代战略学认为,公司的每一位管理者都在战略的制定和执行过程中扮演着一定角色。战略管理并不只是高层管理者的责任,因为真正了解企业问题和机会的人是中层管理者,他们是其所负责领域的专家,他们往往有极有价值的看法和意见。实施企业战略的也是中层管理者,企业总体战略一经确定,中层管理者就成为其所负责领域具体战略、政策、措施的制定者和实施者。但在战略管理中,中层管理者亦有其自身的局限性,例如他们会有战略管理理论和技术的不足;限于工作范围和利益,很难站在企业整体高度思考问题和进行决策;他们可以用于战略思考的时间有限等。企业应该通过采取有针对性的措施来尽量消除或降低中层管理者的局限性,使之能在战略管理中更好地发挥作用。

(四)战略管理部门

当企业高层管理者无法应付过于繁重的战略制定工作的时候,通常将其中一部分工作交给一个由高层管理人员组成的计划委员会或由一名副总经理负责的专门的战略管理部门。这种专职的战略管理部门主要负责收集和分析各种数据,提出和评价各种可行的战略方案。一般来说,专职的战略管理部门在大型企业中才有,其人数在1~50人之间。它的职责在很大程度上是帮助高层管理者制定企业的目标和战略,并审查事业部的战略计划;