

ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT

企业战略管理

顾天辉 杨立峰 张文昌 编著



科学出版社
www.sciencep.com

企 业 战 略 管 理

顾天辉 杨立峰 张文昌 编著

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

本书沿着战略管理的过程展开,系统地讲述了战略分析、战略决策和战略实施的理论与方法,反映出这一领域多年来的研究成果与实践经验。

本书可以作为经济、管理类大学本科和专科的教材,也可供有志于从事管理工作的其他专业的学生学习参考,还可作为企业管理人员的培训教材,同时可以当作经济管理类专业硕士研究生的学习参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/顾天辉,杨立峰,张文昌编著. —北京:科学出版社,2004
ISBN 7-03-013037-5

I. 企... II. ①顾...②杨...③张... III. 企业管理—经济发展战略—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 016312 号

策划编辑: 王 彦/ 责任校对: 都 岚

责任印制: 吕春珉/ 封面制作: 飞天创意

科 学 出 版 社 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

双 青 印 刷 厂 印 刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年3月第 一 版 开本: 787×1092 1/16
2004年3月第一次印刷 印张: 13 1/2
印数: 1—6 000 字数: 300 000

定价: 19.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换(环伟))

前 言

企业战略管理是现代商品经济发展的产物。20 世纪 60 年代以来,企业的外部环境越来越庞大复杂、变化频繁,竞争日趋激烈,使企业经常面临严峻的挑战。管理者越来越深刻地认识到,必须超越内部控制,超越企业的边界,摆脱推断型的管理,能动地适应环境。这就要求把企业作为一个开放系统,对动荡的环境进行深入分析,采用新的管理理论和方式来谋求企业的长期生存和不断发展。在这种背景下,企业战略管理的理论和应用迅速起步并蓬勃发展起来。

在企业的经营中,摆在管理者面前的最核心的问题是:要想在市场竞争中出类拔萃,应该将企业引向何方?应该在何处做出优秀业绩?如何做出优秀业绩?本课程的任务就是探寻这些问题的答案。读书要从头看到尾,但是经营企业却恰恰相反,你要能先规划好未来(确定战略),然后集中一切力量去实现它。企业战略管理就是制定战略和实施战略的一系列管理决策和行动。本书正是沿着战略管理的过程展开的,书中系统地讲述了战略分析、战略决策和战略实施的理论与方法,反映出这一领域多年来的研究成果与实践经验,以及我们的一些研究体会。

全书共九章。第一章是企业战略管理概念,主要阐述了企业宗旨、目标、战略和战略管理等基本概念,讲述了企业战略管理理论和实践的发展历程。学好这一章会为整个课程的学习打下坚实的基础。

第二章和第三章讲述了战略分析的理论与方法。第二章是企业战略环境分析,主要讲述如何对外部环境进行深入地研究,以准确地把握宏观环境的趋势,测评行业的竞争状况和企业市场上的地位,掌握竞争对手的动态,明确成功的关键因素,发现新的商机和面临的挑战。第三章是企业资源和能力分析,通过对企业的价值链、核心竞争能力、SWOT 分析等考察企业所拥有的资源和能力,以评价企业的优势和劣势。

第四—七章讲述了战略决策,学习这些内容,是为了学会分析成功战略和平庸战略之间的区别,正确地选择满意的战略。第四章是企业总体战略,主要讨论了企业发展的方向和方式,分析了加强型战略、一体化战略、多元化战略、稳定战略、收缩战略、并购与重组。第五章是企业竞争战略,主要讲述企业如何针对不同的环境和条件确立竞争优势,分析了基本竞争战略、在不同行业环境中的竞争战略和处于不同竞争地位时的竞争战略。第六章是国际化战略,企业的竞争战略不仅发生在国内本行业中,而且会发生在国际市场环境中。为此,要研究国家的竞争优势、进入国际市场的方式、国际化战略和战略联盟。第七章是企业战略评价,主要讲述影响战略制订和评价的基本因素,介绍战略评价的方法和研究结论。

第八章和第九章讲述了如何成功地实施战略。一个卓越的战略很重要,但如果不能有效地实施也无济于事。第八章是战略实施的计划与组织,主要讲述把战略方案从空间上分解为职能战略,从时间上分解为实施计划,并制定权变计划;论述各种组织结构如何去适应不同的战略,以及建立企业信息系统和实行流程再造。第九章是战略实施的领导与控制,新战略的实施是一次重大的变革,对变革的领导是很重要的,这包括建立与战略匹配的领导班子,培育支持战略的企业文化和激励系统,克服变革阻力等;要使战

略沿着成功的轨道实施，还必须进行有效的战略控制。

本书可以作为经济管理类大学本科和专科的教材，也可供从事管理工作的其他专业的学生学习参考，还可作为企业管理人员的培训教材。全书由山东经济学院的三位长期从事企业战略管理教学和研究的教师编写，顾天辉教授制定了全书的结构和大纲，第一—三章由顾天辉执笔，第四—六章由杨立峰副教授执笔，第七—九章由张文昌副教授执笔。各章写成后，由顾天辉对部分章节进行了改写，并总纂定稿。

企业战略管理是一门年轻的边缘学科，涉及到管理学和经济学的很多领域。所以，这门课能够帮助学生综合地运用其他经济学和管理学课程的知识。许多企业管理课程只是涉及企业系统的某一个子系统，如财务管理、市场营销管理、人力资源管理、国际贸易等，而战略管理这一门课却是站在更高、更全面的角度上研究问题。在学习这门课之前，最好先具备管理学和经济学的基本知识。而对于其他的企业管理知识，学生可以在这门课之前学，这有助于他们通过本课程来综合运用所学过的知识；也可以在这门课之后学，那么这门课就为他们以后的各门专业管理课程的学习建立了一个高起点。

战略管理的理论和应用，一直没有停止过探索。从强调精心计划和设计，到承认战略的弹性；从侧重于研究行业结构，将竞争优势建立在企业在行业中的定位上，到注重企业的资源和能力，培育企业的核心竞争能力；从强调企业间的竞争到探求共同发展。如今，战略管理的研究已形成诸多流派，因此在各种教材内容的编写上也就存在较大差别，它们均以作者各自的理解为主线编写。在本书的编写过程中，为了博采众长，我们曾参阅了许多国内外有关企业战略管理的论著，引用了其中许多精辟的见解和内容。由于篇幅所限，这些著作已在书后的主要参考文献中列出，在此向各位作者表示衷心地感谢。

尽管我们力图编写出一本精练、系统、适用的企业战略管理教材，而且也做了不少努力，但由于企业战略管理是一门日新月异的学科，理论上不断有新的发现，实践上也不断在做出探索，加之我们水平所限，编写时间又相对较短，最后的结果与我们的愿望还是有相当距离，书中难免有不妥和漏误之处，恳请广大教师和读者批评、指正。

顾天辉

2003年12月

目 录

第一章 企业战略管理概论	1
第一节 企业战略的基本概念	1
一、企业宗旨	1
二、企业目标	4
三、企业战略	8
第二节 企业战略的构成要素和层次	10
一、企业战略的构成要素	10
二、战略层次	11
第三节 企业战略管理	13
一、企业战略管理的过程	13
二、战略问题管理	15
第四节 企业战略管理理论的演变	17
一、企业战略的产生	17
二、20 世纪六七十年代战略管理理论的发展	18
三、现代战略管理理论	18
四、战略管理理论的最新发展	20
五、企业战略管理理论的演进规律和发展趋势	20
六、我国企业战略管理的兴起	22
思考题	22
第二章 企业战略环境分析	23
第一节 企业外部环境分析概述	23
一、外部环境研究的必要性	23
二、外部环境的构成	23
三、企业宏观环境分析	24
第二节 行业环境分析（一）	25
一、行业总体分析	25
二、行业竞争分析	30
三、行业中的变革驱动因素分析	36
第三节 行业环境分析（二）	37
一、行业内的战略群体分析	37
二、行业中主要竞争对手分析	38
三、成功关键因素分析	41
思考题	43
第三章 企业资源和能力分析	44
第一节 企业资源与战略能力分析概述	44

一、企业资源与能力分析必要性	44
二、企业战略能力分析的基本步骤	45
第二节 价值链分析	50
一、价值链分析的基本原理	50
二、价值活动的构成	50
三、企业价值链与产业价值链	51
四、构造企业价值链	52
五、价值链分析	52
第三节 核心竞争能力分析	54
一、核心竞争能力的内涵	54
二、核心竞争能力的管理	56
第四节 外部环境 with 内部条件的综合分析	61
一、SWOT 分析法	61
二、SWOT 法分析过程	62
三、战略分析	63
思考题	65
第四章 企业总体战略	66
第一节 企业总体战略概述及加强型战略	66
一、企业战略发展可选择的方向和方法	66
二、密集型发展战略	66
第二节 稳定与收缩战略	68
一、稳定战略	68
二、紧缩战略	70
第三节 一体化战略	72
一、纵向一体化战略	73
二、横向一体化战略	76
第四节 多元化战略	76
一、多元化的类型	76
二、相关多元化战略	77
三、不相关多元化战略	79
四、多元化战略的动机	80
五、多元化经营的条件	82
第五节 企业并购与重组	83
一、内部开发	83
二、并购	84
三、重组	88
思考题	89
第五章 企业竞争战略	91
第一节 企业基本竞争战略	91

一、成本领先战略.....	91
二、差异化战略.....	94
三、集中化战略.....	96
四、成本领先与差异化整合战略.....	98
五、竞争战略的选择：战略钟.....	99
第二节 不同行业环境中的竞争战略.....	101
一、零散型行业的竞争战略.....	101
二、新兴行业的竞争战略.....	104
三、成熟行业的竞争战略.....	108
四、衰退行业的竞争战略.....	110
第三节 同一行业不同竞争地位的竞争战略.....	112
一、行业领导者的竞争战略.....	112
二、一般公司的竞争战略.....	113
三、弱小公司的竞争战略.....	115
思考题.....	117
第六章 国际化战略.....	118
第一节 国际化经营的战略分析.....	118
一、国际化经营的目的.....	118
二、国际化战略考虑的因素.....	118
三、国家竞争优势的分析模型.....	119
第二节 企业进入国际市场的方式.....	121
一、贸易出口进入方式.....	121
二、合同进入方式.....	123
三、直接投资进入方式.....	124
四、国际化进程.....	125
五、选择进入国际市场方式应考虑的因素.....	126
第三节 国际化战略.....	126
一、国际本土战略.....	126
二、全球化战略.....	127
三、跨国战略.....	130
第四节 战略联盟.....	131
一、战略联盟的原因.....	132
二、战略联盟的形式.....	133
三、战略联盟应注意的问题.....	135
思考题.....	135
第七章 企业战略评价.....	136
第一节 影响企业战略制订和评价的基本因素.....	136
一、影响企业战略制订的基本因素.....	136
二、影响战略评价的基本因素.....	138

第二节 投资组合分析法.....	139
一、市场增长率-占有率评价法.....	139
二、行业吸引力-竞争能力分析法.....	142
三、产品-市场演变矩阵.....	144
四、三种矩阵的选择.....	146
第三节 PIMS 分析.....	147
一、PIMS 分析所需的信息支持.....	147
二、PIMS 分析的战略要素的影响.....	147
三、制定成功战略的 13 条戒律.....	149
思考题.....	150
第八章 战略实施的计划与组织.....	151
第一节 制订职能战略.....	151
一、市场营销战略.....	151
二、研究开发战略.....	154
三、资本与财务战略.....	156
四、人力资源战略.....	159
第二节 战略实施的计划.....	161
一、目标管理.....	161
二、滚动计划.....	162
三、网络计划技术.....	163
四、权变计划.....	163
第三节 战略的组织管理.....	164
一、组织结构调整的战略含义.....	164
二、组织结构调整的原则和内容.....	165
三、业务层次战略的组织结构.....	166
四、企业总体战略的组织结构.....	168
五、中间结构与结构变异.....	171
六、国际化经营的组织结构.....	173
第四节 建立通畅的企业信息系统和流程再造.....	174
一、信息支持系统的功能和建立.....	174
二、信息技术带来的变化和新规则.....	175
三、流程再造.....	176
思考题.....	178
第九章 战略实施的领导与控制.....	180
第一节 战略实施中的领导.....	180
一、建立与企业战略匹配的领导班子.....	180
二、将业绩与报酬挂钩.....	184
三、克服变革阻力.....	186
第二节 战略与企业文化.....	187

一、企业文化的概念.....	187
二、企业文化的形成与学习.....	188
三、企业文化与战略的关系.....	190
四、战略与文化关系的管理.....	191
五、实现企业文化变革的策略.....	192
第三节 战略控制.....	193
一、战略控制的特征.....	193
二、战略控制的原则.....	194
三、战略控制的类型.....	195
四、战略控制的选择因素.....	196
五、战略控制方式的选择.....	197
六、战略控制过程.....	198
七、战略控制的方法.....	200
八、建立战略控制系统.....	201
思考题.....	202
主要参考文献.....	203

第一章 企业战略管理概论

第一节 企业战略的基本概念

在制定企业战略的过程中，企业宗旨、目标和战略三者紧密相连、相互制约。战略方案为实现目标服务，而目标又体现了企业宗旨的要求。所以，我们的学习是从理解这些基本概念入手的。

一、企业宗旨

（一）企业宗旨的定义

任何企业都有其特定的宗旨。企业宗旨是企业管理者确定的企业生产经营的总目标、总方向、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者为组织将要经营的业务规定的价值观、信念和指导原则；描述了企业力图为自己树立的形象；揭示了本企业与同行其他企业在目标上的差异，界定企业的主要产品和服务范围，以及企业试图满足的顾客的基本需求。

关于企业宗旨的思想主要是以彼得·德鲁克于 20 世纪 70 年代中期创立的一整套理论为基础提出的。德鲁克认为，确定企业的宗旨就是要明确这样的问题：“我们的企业是什么以及它应该是什么？”定义企业宗旨就是阐明企业的根本性质与存在的目的或理由，说明企业的经营领域、经营思想，为企业目标的确定和战略的制定提供依据。

企业宗旨有多方面的内容，所以有时又称战略展望、战略意图、远景和使命、战略纲领、目的和任务陈述等。尽管提法不同，但都是表明企业存在的理由和追求，回答“我们的企业是什么以及它应该是什么？”这一关键问题。这个听起来很简单的问题，正是企业必须时时做出明确答复的最大难题。在企业结构简单的情况下，企业的所有者与经营者将各种职能集于一身，其信念、愿望、抱负决定着企业的宗旨，决定着整个企业的生产经营方向和运作，这时问题还比较清晰。但经营一段时间后，企业逐渐扩大，增加了新的产品和新的市场时，这些问题就会变得模糊起来。特别是随着新的经济时代的到来，企业需要面对各种新的变化，如转产、多角化经营、兼并、合资等。在新的情况下，企业如何选择自身存在的基础，如何树立自身存在的价值和意义，如何确立企业生存和发展的理念，是企业面临的重要课题。

（二）企业宗旨的内容

1. 企业愿景（远景）（Vision）

愿景是企业对其前景所进行的广泛的、综合的和前瞻性的设想。即我们要成为什么？这是企业为自己制定的长期为之奋斗的目标。它是用文字描绘的企业未来图景，它使人们产生对未来的向往，从而使人们团结在这个伟大的理想之下，集中他们的力量和智慧来共同奋斗。愿景只描述对未来的展望，而不包括实现这些展望的具体途径和方法。

愿景不一定要实现，只要有 50%—70%的可能性就可以了，关键是要能使大家认可，激励人们前进。愿景一般包括 10 年到 30 年可见的目标，以及对这个目标实现时情景的生动描述。有四类愿景的陈述方式（表 1-1）可供借鉴。

表 1-1 愿景的陈述方式

陈述的维度	例 子	
	陈 述	组 织
从质和量的 角度陈述	到 2000 年成为 1250 亿美元的公司	沃尔玛，1990 年
	成为在世界范围内改变人们认为日本产品质量差的看法的最知名的公司	索尼，20 世纪 50 年代
	成为世界商业飞机的主角并将世界带入喷气时代	波音，1950 年
从战胜竞争 者的角度陈 述	击败 RJR，成为世界第一烟草公司	菲利普，50 年代
	粉碎阿迪达斯	耐克，60 年代
	摧毁雅马哈	本田，70 年代
从相关角色 的角度陈述	用 20 年的时间成为像今天的惠普公司一样受人尊敬的公司	一家办公设备公司
	成为西部的哈佛	斯坦福大学，40 年代
从内部改造 的角度陈述	通过把大公司的优势与小公司的精干与灵敏结合起来，使公司成为所服务的市场中第一或第二位的公司	通用电器，80 年代
	将我们的公司由国防领域转变为世界上最好的多样化的高科技公司	罗可维尔，1995 年
	将这个部门由一个没有声望的内部产品提供者转变为最受尊敬的、令人兴奋的和广受欢迎的部门之一	一家电脑公司的一个产品部，1989 年

资料来源：转引自董大海编著《战略管理》，大连理工大学出版社，2000 年 7 月第 1 版。

2. 企业使命（Mission）

企业使命旨在阐述企业长期的战略意向，其具体内容主要规定企业目前和未来所要从事的经营业务范围。

使命是企业存在的目的和理由。可能有人会说企业是为了盈利存在的，不过，利润是企业成功经营的结果。只有企业能够以某种技术，在某些地区，以某种可获利的价格，向某些顾客提供了某种产品或服务，满足了他们的某种需求，企业才能盈利。集中考察刚刚起步的企业可能会使我们更好地理解企业使命。开办一个新企业时，不是决定利润多少，而是决定要满足的需求、顾客和所采用的技术。所以，要想获得一个在战略的角度上清晰明了的业务界定，必须包括下面三个要素：

- （1）顾客的需求。企业需要满足的需求是什么？仅仅知道企业所提供产品和服务是永远不够的。顾客需要的不是产品和服务本身，而是产品或服务提供的功能，而这种功能能够满足他们的某种需求。没有需求或需要，也就没有业务可言。
- （2）顾客。需要满足的对象是谁？企业定位的顾客群是什么？顾客群这个因素之所以重要，是因为他们代表了一个需要提供的市场，即企业打算在哪些地理区域内展开竞

争以及企业追逐的购买者类型。

(3) 技术和活动。企业在满足目标市场时所采用的技术和开展的活动。这个因素表明企业是如何满足顾客需求的, 以及企业所覆盖的活动是行业的生产-分销价值链的哪些部分。例如, 大型的跨国石油公司(如埃克森石油公司)所做的业务包括: 租赁采油场, 钻油井, 实地采油, 用自有的油轮和管道将原油输送到自己的炼油厂, 通过自己的品牌分销商和服务分店网络销售石油和其他精炼产品。这些业务覆盖了整个行业生产-分销价值链的所有各个阶段。而有些公司则是专业厂商(如沃尔玛), 它们只集中经营行业整个生产-分销价值链的某一个阶段。

很好地界定企业所服务的需求、目标市场以及所开展的活动是一个挑战, 请看下面一个例子。麦当劳用来界定公司业务的理念是: 一张有限的菜谱, 质量一致的美味快餐食品, 快速到位的服务, 超值定价, 卓越的顾客关怀, 便利的定位和选址, 全球的覆盖。麦当劳的业务使命确定的中心是: 在全球范围内向一个广泛的快餐食品顾客群“在气氛友好卫生清洁的饭店里以很好的价值提供有限系列的、美味的快餐食品”。

确定企业使命往往是一个反复认识和实践的过程。例如, 美国施乐复印机公司原先将其经营业务定义为“我们生产复印机”, 这是一种生产者导向的经营使命。后来, 施乐公司将经营业务更改为“我们帮助提高办公效率”。这一经营使命的改变, 使施乐公司连上两个台阶。首先, 施乐公司从一个“箱子”公司变成了一个系统提供者, 不仅经营复印机, 而且与其他办公用品的生产企业合作, 经营其他办公用品; 其次, 施乐公司成立了专业文件服务公司, 利用信息工具的协同效果, 为一些大公司提供信息的收集、处理、储存的专业文件服务。

企业使命阐明了企业的前进方向和对未来的业务展望, 应当适时对它进行修改。正如德鲁克所说, “关于一个企业的宗旨和使命的定义, 很少有维持到三十年的, 更不用说五十年了, 一般的只能维持十年。”所以, 他认为企业要经常分析外部环境和内部条件, 审视自己的使命, 问一问“我们的企业将会成为什么样子?”“我们的企业应该是什么?”惠普公司以前是这样描述自己的使命: 设计、制造、销售和支持高精密电子产品和系统, 以收集、计算、分析资料, 提供信息作为决策的依据, 帮助全球的用户提高其个人和企业的效能。多年来, 在这个使命的指引下, 惠普公司主要在六个领域内经营, 即计算机系统; 信息产品(计算机、打印机、扫描仪); 测量、测试仪器; 医疗仪器; 化学分析仪器; 电子元器件。面对信息时代的到来, 惠普公司重新修订了自己的使命: 创造信息产品以便加速人类知识进步, 并且从本质上改善个人及组织的效能。

3. 经营哲学

经营哲学是一个组织为其经营活动方式所确定的价值观、信念和行为准则, 是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过以下两方面表现出来:

(1) 企业提倡的共同价值观。国际商用机器公司(IBM)前董事长小 T.J.华森论述了共同价值观念的重要性。他说: “我的论点是, 首先, 我坚信任何组织为了生存并获得成功, 必须树立一套正确的信念, 作为它们一切方针和行动的前提。其次, 我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。最后, 我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战, 它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切, 唯有信念

却永远不变。”华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学：①尊重个人；②希望在世界上的所有公司中，给予顾客最好的服务；③所有的工作都能以卓越的方式去完成。这几条价值观念在以后的几十年内指引着 IBM 前进。

经营哲学同样制约着企业的经营范围和经营效果。例如，我国青岛海尔公司提出“出口创牌”而不是“出口创汇”经营理念，所以他们首先选择欧洲市场出口产品，力求打造世界名牌。又如，我国海信公司总经理明确提出，不把进入世界 500 强作为该公司的主要目标，他认为，为了进入世界 500 强，企业对销售额的追求不亚于在计划体制下对产值的追求。海信公司在这样的经营哲学的指导下，实施“稳健的财务制度”，实行更为注重效益的扩张战略。

(2) 企业对利益相关者的态度。企业应该有效地反映企业内外部利益群体和个人的合理要求。企业内部利益群体包括企业的股东、董事会、管理人员和员工。企业的外部利益群体包括企业的顾客、供应商、销售商、竞争者、政府和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式进行生产经营活动，例如，职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足；股东要求从他们的投资中得到满意的回报；顾客要求购买到物美价廉、符合他们利益的商品；供应者希望企业能够长期地使用他们的产品或服务；竞争者要求能够公平竞争；政府机构要求企业遵纪守法；社区公众则希望由于企业在当地的存在，使他们的生活水平能够有所提高；更进一步讲，一般公众希望企业保护环境、促进社会公正和进步，支持社会活动和文化活动等。企业应当在其宗旨中明确地阐述自己对这一问题的态度，即企业在承担遵守法律和创造利润的基本责任外，还愿意承担多少社会责任。

例如，美国的本·杰瑞公司这样定义自己的宗旨：本·杰瑞公司的使命是生产和分销高质量、全天然、多品种、新风味，用佛蒙特奶场生产的各种新原料制成的冰淇淋及相关产品。要不断增加盈利，在良好的财务基础上进行经营，要为我们的股东增加价值，为我们的雇员创造职业机会和经济回报。要充分发挥企业和社会结构中应起到的中心作用，要以创新的方式改进当地、国家及全球人民的生活质量。

(三) 确定企业宗旨的意义

企业的宗旨可以不用文字陈述出来，而只为企业高层领导人所掌握。但是，精心策划、措辞恰当的企业宗旨对管理者来说具有真正的价值：

(1) 使公司的高层管理者对公司的长期发展方向和未来业务结构有一个清晰的认识。

(2) 可以降低公司的管理部门在缺少企业宗旨指导的情况下制定决策时的风险。

(3) 它传递着公司的目标，激励企业员工做出承诺，激励员工竭尽全力为实现企业的宗旨做出自己的贡献。

(4) 低层的管理部门可以依照它来制定部门的宗旨，设置部门使命和目标体系，制定与公司的发展方向和与总体战略协同一致的职能部门战略。

(5) 它有助于为公司规划未来做好充分的准备。

二、企业目标

(一) 企业目标的概念和作用

企业目标是企业宗旨和使命的具体化。对此，德鲁克精辟的阐述：“有关企业及其

宗旨和使命的基本定义必须转化成各种目标。否则，它们仍旧是永远不会产生成果的构想、良好的愿望和漂亮的警句。”

一般来讲，企业的目标由四个部分组成：①目的，这是企业期望实现的标志；②衡量实现目的指标；③企业应该实现的指标水平；④企业实现指标的时间表。

企业的目标是一个体系。可分为长期目标和年度目标。建立目标体系的目的是将企业的宗旨和使命转换成明确具体的业绩目标，从而使得企业发展有一个可以测度的指标，为管理活动指明了方向，为考核提供了标准。同时，目标还能起到激励员工和凝聚员工的作用。

（二）企业长期目标

长期目标又称战略目标，是企业在战略管理过程中所要达到的结果。

1. 长期目标的指标

长期目标的目的实际就是企业的愿景。企业长期目标往往是企业各利益相关者利益均衡的产物，为了全面反映企业各利益相关者的利益，企业的战略决策者一般从两个方面考虑建立自己的长期目标。

第一方面是财务目标，这是指与财务业绩有关结果领域的指标。获得满意的财务业绩至关重要。如果没有足够的盈利和发展，那么企业追求的愿景，企业的长期健康性，以至企业的生存，都将受到威胁。无论是股东还是企业的经营者，都不会对一个不能带来满意财务结果的事业继续投入资本。具有代表性的财务目标是：收益增长率，满意的投资回报率（或者经济附加值，MVA），股利增长率，股票价格评价（或者市场附加值），良好的现金流，企业的信任度（强大的证券和信用评价，公认的“蓝带公司”），提高公司收入的多元化程度，在经济萧条期间稳定的公司收益等。

第二方面是战略地位目标，这是反映企业竞争力和市场地位的指标。如果企业的经营业绩不能反映企业不断提高的竞争力和市场地位，那么，企业的发展就不能鼓舞人心，企业继续产生良好财务业绩的能力也将受到怀疑。具有代表性的战略地位目标是：提高企业的市场份额，如何在行业中占据领先地位，如拥有更短的从设计到市场的周期、比竞争对手更高的产品质量、更低的公司的总成本、更宽或者更有吸引力的产品线、更卓越的顾客服务、更好的企业形象与顾客忠实度、更广阔的地理覆盖面、更高顾客满意度水平，是技术和产品革新方面的领导者，更好地承担社会责任方面的目标等。

下面是几个著名公司长期目标的例子：

通用电气公司：在公司进入的每一项业务上，占有第一或第二的市场份额，成为全球最具竞争力的公司。在 1998 年之前，达到存货周转率 10 倍、营业利润率 18% 的目标。

3M 公司：每股收益平均年增长率 10% 或 10% 以上，股东权益回报率 20%—25%，营运资金回报率 27% 或 27% 以上，至少有 30% 的销售额来自于最近四年推出的产品。

波音公司：尽我们所能来获得高利润，保持股东的年平均收益率为 20%。

Anheuser-Busch 公司：使我们所有大公司的领导者在他们所在地行业中拥有很高的素质，同时超越顾客的期望；获得美国啤酒市场 50% 的市场份额；在国际啤酒市场上建立和维持占统治地位的领导地位；为我们所有的职员提供富于挑战性和有益的工作，令

人满意的工作环境，个人发展和提高的机会，竞争性的工资补偿；获得两位数的年度每股收益率，提高与收益增长相一致的红利分配，在机会合适的时候重新购买股票，追求有利可图的国际啤酒业的扩张，获得高质量的公司收益和现金流回报，通过达到这些目标为股东提供卓越的回报。

2. 制定长期目标的程序

长期目标是选择战略方案的依据，战略方案是实现长期目标而采取的行动，两者的时间跨度应该是一致的。为使长期目标与战略方案有机地结合起来，制定时必须遵循以下程序：

(1) 根据环境预测和内部评估，确定长期目标的期望水平。

(2) 预测企业未来的绩效水平，并找出目标期望水平和未来预测水平的差距。

(3) 探讨弥补差距的战略方案。

(4) 综合调整各项战略，并修改对企业未来绩效水平的预测。经过调整和修订，如果期望水平与预测水平之间的差距可以得到弥补，期望目标即成为长期目标。否则，就必须重新确定目标的期望水平。

3. 衡量长期目标的质量标准

企业在确定长期目标时，不仅要考虑上述内容，而且要考虑目标内涵的质量。衡量长期目标的质量一般有以下标准：

(1) 适合性。企业中的每一个长期目标应该是企业宗旨的具体体现，违背企业宗旨的目标往往只会损害企业自身的利益。

(2) 可度量性。企业在制定长期目标时，要尽可能明确具体地规定目标的内容及实现目标的时间进度。含糊不清的目标既容易引起误解，又无法衡量。正如惠普的合伙创始人比尔·休利特所说：“对于您测量不了的事情，您是管理不了的……那些能够被测量的东西才能被完成。”对于某些社会责任目标，也应当做出明确的定性解释。

(3) 合意性。即所制定的目标要适合企业管理人员的期望和偏好，使他们便于接受和完成。此外，有的长期目标还要能使企业外部的利益群体能接受。

(4) 易懂性。企业各层次的战略管理人员都必须清楚地理解他们所要实现的目标，必须理解评价目标效益的主要标准。为此，企业在阐述长期目标时，要准确、详细，使其容易为人们所理解。

(5) 激励性。企业长期目标要有一定的挑战性，激励人们去完成。在实践中，不同的个人或群体对目标的挑战性可能有着不同的认识。在这种情况下，企业要针对不同群体的情况提出不同的目标，以达到更好的激励效果。

(6) 灵活性。当经营环境出现意外的变化时，企业应能适时调整其目标。不过，有时企业在调整目标时，会产生一定的副作用，如影响员工的积极性等。为了避免或减少这种副作用，企业在调整目标时，最好只是改变目标实现程度，而不改变目标的性质，以保证其可行性。

4. 在制定长期目标时的注意事项

(1) 把握好战略地位目标与财务目标的关系。建立一个更加强大的长期竞争地位相

对改善短期的盈利能力能够更长期地为股东带来利益。许多企业为了实现短期的财务利益而不断放弃那种能够加强公司长期竞争地位的机会,那么,该企业就可能面临以下危险:竞争力降低,失去在市场上的锐气,损害企业能够抵挡来自那些雄心勃勃的挑战者的能力。所以,即使财务目标也要更关注长期财务目标。企业的繁荣几乎总是来自这样一种管理行为:先考虑提高长期的经营业绩,而后再考虑提高短期的经营业绩。

(2) 长期目标应具有挑战性。关于这个问题是有争论的,有人认为企业的长期目标既不要高不可攀,又不要唾手可得;而有人则认为,企业长期目标应该大胆、积极、有相当难度,这样就可以挖掘出更多的组织创造力和能量。通用电器公司的前首席执行官杰克·韦尔奇是持后一种观点的人,他深信制定那种看起来“不可能的”目标可以给公司提出挑战,使其为完成这种目标而努力。在20世纪60—80年代,通用电器的营业利润率一直在10%左右,而平均存货周转率大约为每年5次。1991年,杰克·韦尔奇为公司1995年制定了16%的营业利润率和10次的存货周转率。他在1995年的年度报告中给股东的信里提到:1995年又过去了,虽然我们的22万名职员做出了巨大的努力,我们还是没有如期完成这两个目标,营业利润率为14.4%,存货周转率为7次,但是,在过去的五年中在我们竭尽全力完成这两个“不可能的”目标时,我们学会了如何以更快的速度做事,而不是追随那种“能够做到”的目标,我们现在很有信心为1998年制定至少18%的营业利润率目标和高于10次的存货周转率目标。

5. 企业长期目标的层次

如果要使战略性思维和战略驱动性的决策渗透到整个组织的行为之中,那么,长期目标的对象就不只限于整个组织,还应当为公司的每个战略经营单位、事业部、职能部门建立自己的长期目标。

长期目标体系的建立自上而下的程度要比自下而上的程度更强一些。通常的作法是:首先建立整个公司的长期目标体系,然后在业务单元、分公司、职能部门建立长期目标,并使这些长期目标与公司整体的长期目标直接联系。这种自上而下的目标制定方式有两个优势:第一,它有助于在组织内各个部分的目标和战略之间创造协调一致性;第二,它有助于将公司沿着既定战略路径前进所做的努力统一起来。如果公司的高层管理部门偏向于让多个层次的组织成员参与公司整体目标制定工作,而没有首先提出一个全公司范围内的目标体系作为指导,那么,低层组织单元就没有一个将自己的业务目标和公司业务目标联系起来的基础。一个企业任由低层单位按自己的决策优先点来制定目标,最后产生整个企业的目标体系,就会使各组织单元的目标和战略不协调,不能形成整体合力,是不能推动整个企业沿着既定的战略道路前进的。

6. 企业年度目标

年度目标是指实施企业总体战略的年度作业目标,是战略实施中的一种必要手段。它与企业的长期目标有着内在的联系,为监督和控制企业的绩效提供具体的可以衡量的依据,具有较强的可操作性。企业主要从两个方面考察其年度目标:

第一,与长期目标的联系。年度目标是长期目标在时间上的一种分解,它常常表明企业的管理者试图达到长期目标的速度。如果年度目标脱离长期目标,往往会损害企业的长期生存与发展。