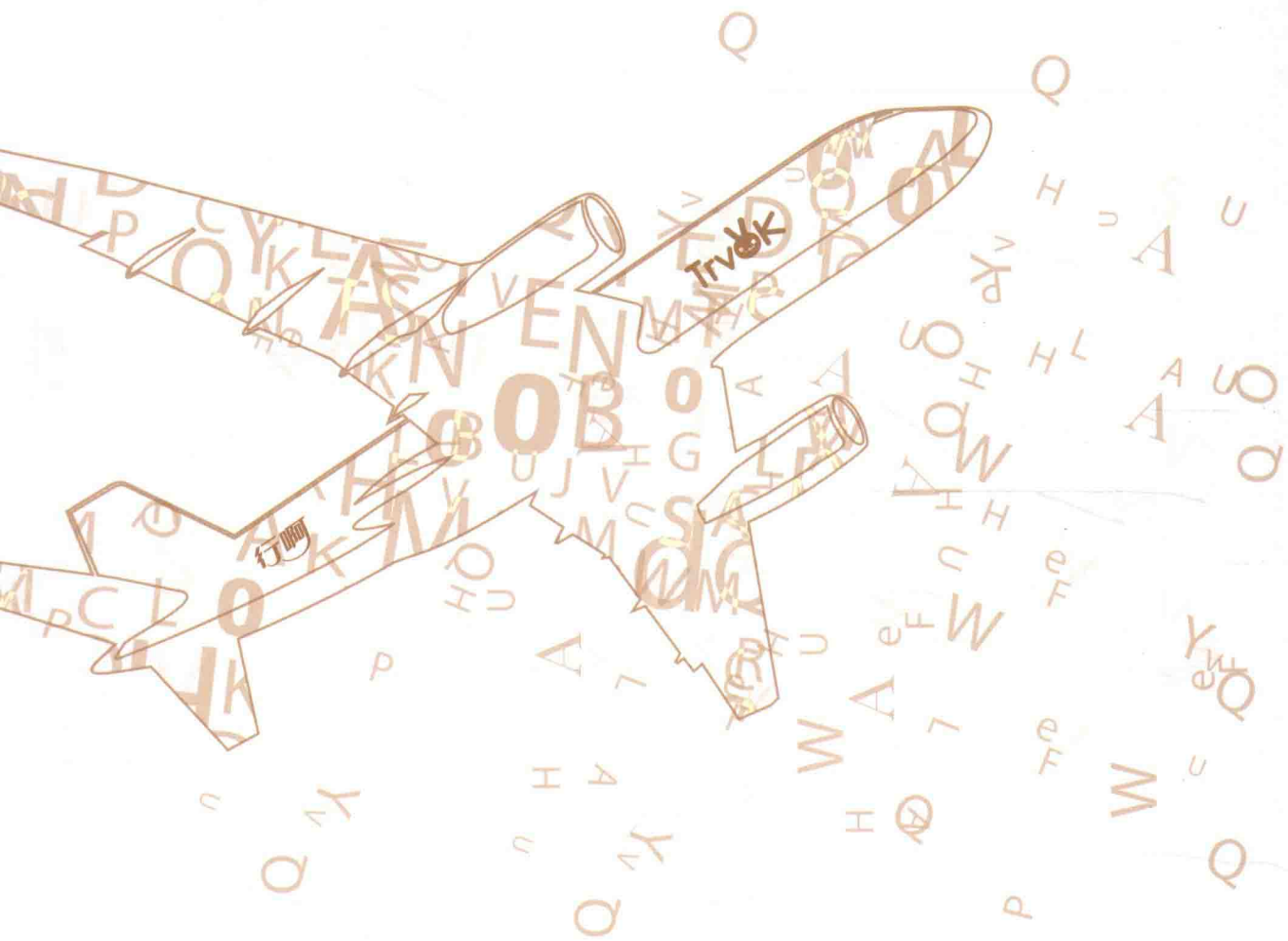




以价值为导向的 机场战略规划与管控

王景霞 代少勇 ◎ 著

WITH THE ORIENTATION OF VALUE
THE AIRPORT STRATEGIC
PLANNING AND CONTROL

中国民航出版社

以价值为导向的 机场战略规划与管控

WITH THE ORIENTATION OF VALUE
THE AIRPORT STRATEGIC
PLANNING AND CONTROL

王景霞 代少勇 ◎ 著

中国民航出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以价值为导向的机场战略规划与管控/王景霞, 代少勇著. —北京: 中国民航出版社, 2015. 5
ISBN 978-7-5128-0244-5

I. ①以… II. ①王… ②代… III. ①机场管理-研究 IV. ①F560. 81

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 074660 号

以价值为导向的机场战略规划与管控

王景霞 代少勇 著

责任编辑 马 瑞

出 版 中国民航出版社 (010) 64279457
地 址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼 (100028)
排 版 中国民航出版社录排室
印 刷 北京金吉士印刷有限责任公司
发 行 中国民航出版社 (010) 64297307 64290477
开 本 787×1092 1/16
印 张 16. 75
字 数 388 千字
版 印 次 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5128-0244-5

定 价 58. 00 元

官方微博: <http://weibo.com/phcaac>

淘宝网店: <http://shop106992650.taobao.com>

E-mail: phcaac@sina.com

推荐序 1

经济全球化和全球经济一体化是当今世界经济发展的主要趋势。在我国，随着经济全球化进程的加快和航空运输事业的发展，我国航空运量已经跃升为仅次于美国的第二大国。目前，航空产业也升级为国家战略产业。在中国民航快速发展和不断市场化变革的过程中，机场作为民航系统的重要组成部分，始终发挥着重要的基础性作用。

从 2002 年民航属地管理改革以来，机场的经营、管理和生产量发生的一些巨大的变化，机场的管理模式、组织形式和经营方式呈现出多种形态。机场定位该如何明确、机场业务范围如何界定、机场经营方式如何选择、机场与航空公司如何划分业务边界等问题都是作为机场的管理者面临和思考解决的问题。首都机场集团公司自 2002 年成立以来，在资源优化整合、推动公司专业化经营和市场化改革方面进行了有益的尝试，公司发展战略从扩张到收缩，进而再到有所为有所不为，战略定位和发展路径逐渐清晰，探索过程中，既有成功的经验，也有失败的教训。

今年，李克强总理提出“互联网+”的概念，这就意味着互联网将从国家战略的高度，拥抱传统产业，迎来新的发展机遇。机场是虚拟化的大都市，机场未来的发展也会迎来巨大的变革。认识机场业务的特殊性，掌握机场发展的规律性，制定明确的发展战略，有助于机场管理者更好地规划和经营机场资源，让机场成为 21 世纪大中城市新的经济增长极，更好地服务当地经济的发展，为民航强国做出贡献。

本书的作者之一代少勇先生在首都机场集团公司战略发展部工作多年，其间参与了许多企业改革和资源重组工作，参与了许多公司经营管理方面重要课题的研究，对机场发展的内在规律和发展趋势有着比较深入的总结和研究。本书同时也凝聚了首都机场集团多年的管理实践，一些成功的经验可供机场在制定发展战略和管控体系时参考借鉴。和其他众多行业一样，机场的发展也没有定式，只有对规律的再认识，对趋势的再把握。

我们正处在一个历史发展的战略机遇期，愿我国机场都能抓住时代的机遇，为我国从民航大国向民航强国发展贡献力量。

首都机场集团公司副总经理

高世清

2015 年 4 月

推荐序 2

适应新常态意味着我们要多一些理性、少一些浮躁。当下中国处在一个以新实业、新消费、新金融和新城镇化为主要特征的社会经济急剧转型时期，35 年创新与探索经验仿佛还没来得及沉淀，新改革大潮又滚滚向前。在一个快速变化的时代，看得清与抓得准往往比仅仅跑得快显得更加重要。

新实业、新消费、新金融和新城镇化为主要特征的新经济将深刻影响着航空经济的发展空间与深度。特别是航空运输方式要紧密契合人类生活生产方式的时空观念演进和多样化需求，并与其他现代运输方式相互衔接共同实现社会经济活动的区位迁移。同时，航空经济迅速发展，已成为中国一些区域经济社会发展的巨大推动力。这些都将对机场、航空公司等民航企业发展战略、管理模式发生着巨大而深远的变化。

看得清就是要有前瞻布局，抓得准就是要有智慧管理。在新的时代背景下，机场发展承载了更多嵌入因素。鉴于机场的异质化特征，加上新常态、“十三五”、民航强国、枢纽机场建设、属地管理等等，要把它们串联起来勾勒机场发展新框架将是一个异常复杂的顶层设计过程。作为中国从民航大国向民航强国转变过程中的重要一员，机场也在区域经济的发展中和民航发展中扮演重要角色，但关于机场战略和管控方面的书籍却鲜见。无论对于“十三五”规划而言，还是对机场自身发展来讲，关于机场战略和管控方面的研究都是一个令人激动的挑战。就像书中所提到的“超越组织边界的管理”，是最富于机场特色的管理模式，为机场发展提出了更高要求的智慧管理新路径。

智慧结晶凝练于智者笔端。文中很多观点和案例都体现了逻辑清晰、思考深入、观点鲜明，具有鲜活的时代特点。这本书既是两位作者的思考、整理、归纳和提炼的成果，也是各机场集团各级经营管理人员多年实践的结果，有理由相信我们的机场高层管理人员和战略规划相关人员必将开卷有益。

“十三五”是中国改革发展的关键历史机遇期，新实业、新消费、新金融和新城镇化为主要特征的新经济赋予了机场发展的新内容。愿我国机场发展涌现千帆竞发、百舸争流之新貌，以努力、超越、创新之精神奏响我们这个时代的最强音。

中国民航管理干部学院院长

孙晓梅

2015 年 4 月

前言

我们生活在一个极具挑战的时代。瞬息万变的商业环境对所有人提出了比以往更高的要求。在这样的变革浪潮中，只有那些头脑清醒、反应灵敏且善于不断调整战略的企业才有生存和发展的可能。当然，这绝非易事。借助杰克·韦尔奇的一句话说：“我深信，如果公司内部变革的速度赶不上公司外部变化的速度，失败就不可避免，只不过是时间早晚的问题。”

2002年机场属地管理改革以来，机场所有权、经营权和管理权由中央政府转移到地方政府。对于机场所在地政府而言，管理机场是一项新内容。由于各地的经济发展、地理情况差异较大，各地政府建设和发展机场的积极性不尽相同，对机场的定位也不相同，体现在对机场的建设投资、运营管理以及绩效考核等方面的管理与控制程度、方式方法上有很大差别。加之机场自身发展阶段和规模大小不同，因此机场的定位、管理模式、组织形式等呈现出各种形态。作为机场的高级管理团队，对机场尤其是大中型机场进行战略规划，既是一个价值管理的过程，也是一个价值创造的过程。

许多机场的领导者都知道要发展必须改变，但是变来变去却效果不大。他们往往在战术层面着力，例如大力拓展航空市场、积极发展非航空性业务、提升服务品质和运营效率、改变组织架构和管理模式……甚至形成了一套“执行决定成败”的哲学。但是他们不太重视机场的战略规划，这就不太可能做出根本性的改变。高层管理者应当以科学实证的态度来对待战略规划，而不是做走过场的表面文章。

哈佛商学院的约翰·威尔斯教授提出了“战略智商”的概念，并提出战略智商位于最底层的公司处于战略盲目的状态，对改变的价值毫无认识，或者认识到了却无力实施；具有中等战略智商的公司，可能在过去多年间形成了一套明确的战略，但面对改变的需要，却不愿意放弃那些老旧过时的战略；而那些聪明的公司会比外部环境变化得更快，它们从不满足于现状，总是在追求进步，不断改进当前的战略，因此，当外部环境变化不定时，它们更有可能经受住暴风骤雨，适应环境，并最终生存下来。

在与机场的管理人员接触的过程中，我常常会被问到以下问题，包括：

1. 机场的定位是什么？
2. 机场与区域经济的相互关系？
3. 机场发展航空性业务的方式？
4. 机场发展非航空性业务的方式？

5. 机场的经营管理模式?
6. 机场参与临空经济的方式和程度?
7. 机场集团的定位及管理模式?

这些问题促使我们停下来，进行仔细研究与反思。我们写本书的初衷，不是想要提出什么令人耳目一新的全新理论，更不是想提供什么能迅速解决机场所面临的问题的对策和良方。我们想做的，只是把过去若干年里，我们已经看到的机场的战略实践进行梳理，供机场在进行定位和战略调整时参考。希望对中国机场的发展能够有一点小小的启发和借鉴，这就足够了。

坐在书桌前，完成这些文字的同时，我们也深深认识到自己知识的缺失和实践的不足。想要探索的越多，就越发现自己的无知。也许，对机场事业的热爱促使我们走下去。

感谢所有帮助过我们的人，你们为我们的工作和生活带来不可估量的价值。感谢中国民航管理干部学院给我提供了事业发展的优秀平台，感谢这个时代，让我们认识了更多。感谢我们的父母，我们永远爱你们。

谨以此书，献给你们！

作 者
2015 年 4 月

目 录

推荐序 1

推荐序 2

前言

引言 1

第一章 战略理论与方法 3

第一节 战略规划基本理论 3

第二节 战略规划基本方法 10

第三节 战略管理过程 19

本章小结 26

第二章 民用机场概述 27

第一节 机场定义及分类 27

第二节 机场系统的构成 30

第三节 机场的业务内容 31

第四节 机场的产生与发展 33

第五节 我国民航体制历次改革 35

第六节 全球机场发展现状 39

第七节 机场业的产业特性 46

第八节 机场在经济活动中的作用 49

本章小结 56

第三章 国内外机场管理模式 57

 第一节 国外机场模式概述 57

 第二节 美国机场管理模式 60

 第三节 欧洲机场管理模式 67

 第四节 亚洲机场管理模式 76

 第五节 国内机场管理模式 84

 本章小结 85

第四章 机场发展的外部环境 87

 第一节 宏观经济环境 87

 第二节 民航业发展环境 89

 第三节 机场政策环境 99

 第四节 机场竞争环境 104

 本章小结 105

第五章 机场发展存在的问题 107

 第一节 机场功能定位问题 107

 第二节 政府和机场关系问题 112

 第三节 机场建设资金问题 114

 第四节 机场市场经营问题 115

 第五节 机场内部管理问题 117

 第六节 机场经营效益问题 119

 本章小结 121

第六章 机场成功模式 123

 第一节 航空性业务增长模式：枢纽化模式 124

 第二节 航空性业务增长模式：廉航化模式 140

 第三节 航空性业务增长模式：货运机场模式 143

 第四节 非航空性业务发展模式：更加商业化 145

 第五节 非航空性业务发展模式：临空经济模式 156

 第六节 非航空性业务发展模式：特许经营 158

 第七节 机场管理体制和管理模式：私有化 160

 第八节 机场管理体制和管理模式：集群化 163

第九节 机场管理体制和管理模式：委托管理·····	170
本章小结·····	171
第七章 机场竞争力评价·····	172
第一节 机场通达性指标·····	173
第二节 机场满意性指标·····	174
第三节 机场收益性指标·····	175
第四节 机场区位性指标·····	177
本章小结·····	179
第八章 机场定位与战略选择·····	180
第一节 机场航空业务量预测·····	180
第二节 机场战略定位·····	183
第三节 机场集团战略选择·····	190
第四节 机场非航空性业务经营模式·····	194
第五节 机场经营模式选择的阶段性·····	203
第六节 机场组织模式·····	207
本章小结·····	218
第九章 机场战略执行系统·····	220
第一节 走近战略解码·····	220
第二节 组织的战略共识度·····	222
第三节 战略任务分解量化·····	224
第四节 战略运营监控机制·····	226
第五节 战略绩效考核机制·····	226
第六节 战略管理办公室·····	227
本章小结·····	232
第十章 机场集团管控模式·····	233
第一节 集团管控基本概念·····	233
第二节 总部职能定位·····	236
第三节 集团管控模式分类·····	239
第四节 集团管控模式选择·····	241

第五节 集团管控界面..... 245

第六节 超越组织边界的管理..... 246

本章小结..... 247

第十一章 机场未来发展展望..... 249

参考文献..... 251

引 言

机场为何需要战略规划与管控

没有任何一家盈利状况良好的公司愿意相信失败可能距离它们只有一步之遥。但是成功的公司却一直上演着成败起伏的故事，很多公司从巅峰跌入深渊只用了短短几年时间。这并不是某个行业或者某个地区独有的经济现象，而是会发生在高科技公司、制造型公司、服务型公司等各行各业，发生在市场经济下的任何地方，它仿佛是一个魔咒。

每个公司都有发展的战略机遇期，错失战略机遇期的公司只能沉沦下去，沦为平庸甚至从市场上消失、宣布破产或者被其他成功企业吞并。抓住战略机遇期的公司一旦面临环境的变化，未能及时做出调整，也会迅速耗尽老本，走向衰败。为什么会出现这种情况呢？对很多公司而言，外部环境的变化只是激化了他们本来存在已久的问题，是让这些早就存在的问题加快暴露而已。那些所谓“成功”企业多年以来一直在毫无战略可言的状态下盲目运营，外部危机的出现仅仅只是加快了它们消亡的步伐。如果企业的管理者都心存惰性，对瞬息万变的外部环境麻木不仁，失败只是早晚的问题。

机场的发展既有其简单的一面，只要抓好安全、服务，甚至只要安全不出事，仿佛一切就在正常状态之下，但机场发展又有其非常复杂的一面，关于机场公益性还是收益性之争从来没有停止过，机场与政府的边界也只是停留在原则性的界定上，什么样的机场是好机场也缺乏标准，机场战略规划如何制定更是五花八门、众说纷纭。事实上，带领一个机场快速发展绝非易事，首先需要强大的领导力。机场的领导者要能敏锐地洞察到机场发展的趋势，正确认识机场发展的外部环境，正确认识 and 对待机场存在的问题，建立良好高效的政企关系，找准机场的属性定位、功能定位和市场定位，充分调动并合理规划好巨大的各方资源，激发机场员工高昂的士气。

随着机场旅客吞吐量的不断增长，机场形成的航空性资源价值和非航空性资源价值都在飞速增长，机场服务地方经济的社会效益和机场公司的经济效益都大幅提高。机场的管理者容易满足在机场发展的成绩之中，误以为安全感仍在，其实不断扩大的员工规

模和越来越多的公司从机场内部孵化而出，吞噬了机场未来发展的空间。而机场的错误市场定位更使得它在航空市场开发时步履维艰，甚至大幅度提高了后期运营维护和固定资产改造的成本费用。缩减日常开支、业务重组或者争取政府支持等手段可能在机场经营短期内能发挥作用，但这些都不是问题的源头，机场可能已经越来越偏离成功的战略之道。

尽管商学院出版的战略类书籍汗牛充栋，关于机场的战略之道与管控之术却鲜见，这可能与机场行业的独特性有关。很多机场其实都认识到战略规划必要性，但却始终被困于战术层面，缺乏开发战略、实施战略的方法。尽管求助了很多民航以外的咨询公司，还是缺乏战略智慧和系统思维。机场只有自身提高开发战略和高效执行战略的能力，不断思考、同时行动，时刻调整，持续追求卓越，才能实现世界一流的竞争力，助力中国从民航大国向民航强国的华丽转身。

第一章 战略理论与方法

第一节 战略规划基本理论

一、战略的概念

“战略”一词在我国自古有之，最初源于古代兵法，属军事术语。“战”指战斗、战争，“略”指谋略、策略，“战略”就是对战争或战役的总体筹划与部署。春秋时期的孙武所著的《孙子兵法》、明朝罗贯中所著的《三国演义》都是世界著名的战略杰作。三国时期著名的政治家、军事家、战略家诸葛亮对战略有一段十分精辟的论述：“不谋万世，不足谋一时，不谋全局，不足谋一域。”毛泽东同志是近代中国的政治家、战略家，他曾深刻论述了中国革命战争的战略问题，指出：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”。在西方，战略一词也是源自军事方面的概念。总之，战略一词虽然起源于军事领域，但后来被广泛地应用于社会、政治和经济领域。

1947年，冯·诺意曼和摩根斯最早将战略概念引入了商业领域，他们在其所著的《博弈理论与经济行为》一书中将战略定义为“一个企业根据其所处特定的情形而选择的一系列行动”。

1954年，管理大师彼得·德鲁克在其所著的经典文献《管理的实践》中提出，战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应当做什么。

大多数学者都认为，真正为企业战略下定义的第一个人是企业史学家艾尔弗雷德·D·钱德勒，他在其《战略与结构》（1962）一书中，将战略定义为“战略是企业为了实现战略目标进行竞争而进行的重要决策、采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式”。

1965年，美国人伊戈·安索夫出版了《公司战略：面向增长与发展的经营政策的分析方法》。在这部著作中，安索夫提出：“战略是企业高层管理者为保证企业的持续生存和发展，通过对企业外部环境与内部条件的分析，对企业全部经营活动所进行的根

本性和长远性的规划和指导。”

1969年，哈佛大学教授安德鲁斯为战略下了一个类似的定义。安德鲁斯认为：“战略是关于企业宗旨目的和目标的一种模式，和为达到这些目标所制定的主要政策和计划；通过这样的方式，战略界定了企业目前从事什么业务和将要从事什么业务，企业目前是一种什么类型和将要成为什么类型”。根据这个定义，战略管理者必须设计一系列展现企业经营领域的目标和计划，以及达到这些目标的方法。

关于战略的定义还有很多其他说法，例如战略领域的另一位大家明茨伯格认为，企业战略是计划、观念、定位、模式、策略构成的。从上述战略定义可以看出，战略是为了形成企业竞争优势，赢得市场而采取的一系列行动的动态统筹。战略问题是关系全局的问题。凡是关系到全局中的存在、巩固和发展的问題，凡涉及组织整体活动目标、方向、未来、成败和根本利益的问题，凡在全局带有共性或者普遍指导作用的问题，都是战略问题。战略对于任何组织而言，不是可有可无、重不重要的问题，而是如何重视、重视到何种程度的问题。

从经济学的角度系统地研究企业战略的代表人物是美国哈佛大学教授迈克尔·波特。他在1971年出版的《竞争战略》和1985年出版的《竞争优势》两本书中阐述了企业如何才能选择和实施一般竞争战略，以建立和维持竞争优势。由此，波特确立了企业战略管理的一般性框架，即“产业与竞争分析——一般竞争战略建立和维持竞争优势”。该框架基于成熟的产业组织理论，具有较强的系统性，同时又融合了建立竞争优势的具体途径，贯穿了理论与实务操作。因此波特的竞争战略理论备受理论界和产业界的青睐，被认为是20世纪80年代处于主流地位的企业战略理论。

随着现代经济学研究的发展以及20世纪90年代以来企业经营所面临的社会、经济、技术环境的巨大变化，企业战略研究的这一格局在很大程度上被改变了。从经济学研究的情况来看，这些进展突出地表现在：

第一，交易费用经济学的发展加深了人们对企业边界尤其是纵向边界变动规律的认识，从而为企业的生产或购买决策制定以及交易治理机制的安排提供了基础，对企业横向边界、纵向边界以及整体边界规律认识的提高有助于企业重大战略决策，如企业一体化战略、横向发展战略、多元化发展战略以及战略联盟等。

第二，新产业组织理论的发展，尤其是以博弈论和信息经济学为基础的产业组织理论的发展加深了人们对产业与市场竞争规律的理解，从而为企业的竞争定位、竞争方式选择、进入与退出决策、价格策略以及研究与发展决策等提供了基础。这些发展拓展并深化了传统的产业组织分析框架，提高了基于产业竞争规律的竞争策略的效果与效率。

第三，企业理论的新发展，尤其是以资源为基础的企业理论和企业核心能力理论的最新发展加深了人们对企业竞争优势来源和企业范围的理解，从而为企业战略目标的设定、企业发展模式、核心能力的培育与利用等提供了新方法和新观点。这一发展标志着对企业长期经营战略的研究进入了一个新阶段。目前，这一研究领域正处于迅速发展之中。

第四，委托——代理理论、关于权利与文化的经济理论、关于组织结构的经济理论

等方面的研究进展丰富了人们对组织激励系统、组织结构及组织成员行为的理解，为战略的实施提供了一些有用的方法与工具。

20 世纪 90 年代以来企业经营环境的变化，特别是经济全球化的趋势、竞争的加剧、产业边界的融合与变动、技术变革的加速以及顾客需求的多样化，也使得传统的战略理论面临着巨大挑战，它要求定位企业战略理论研究的重心，寻求新的理论范式。但是，波特的战略理论和分析方法仍然是目前主流的理论和方法。

二、战略的层次

对于现代社会一个典型的企业来说，它的企业战略可以包括公司战略、事业部战略和职能战略。公司战略是确定公司总的方向，主要是在增长、多种业务和产品种类的管理等方面的谋划，包括扩张型、稳定型和防御型三种类型。事业部战略是事业部层面的战略，属于经营战略，重点强调公司产品或服务在某个产业或事业部所在的细分市场中的竞争地位的提提高，包括成本领先、差异化和集中化三种类型。职能战略是营销、研发、财务等职能领域采取的为实现公司和事业部的目标而分解的目标和计划，包括生产、营销、财务、研发等战略类型。图 1.1.1 展示了一个多事业部公司战略管理的层次关系。

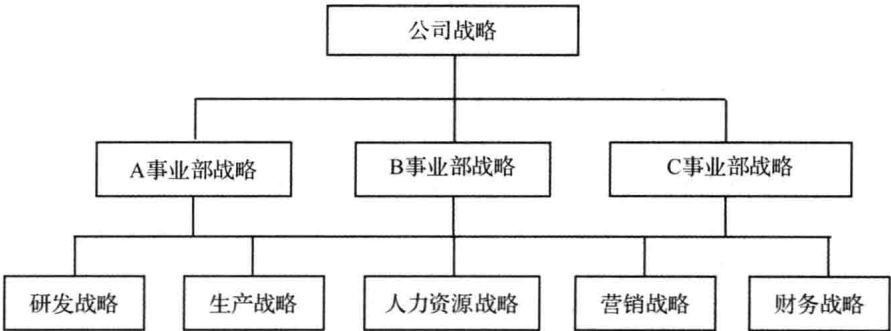


图 1.1.1 战略管理层次结构

(一) 公司战略

公司战略研究的对象就是由一些相对独立的业务组合成的企业整体。公司战略是这个企业整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领，也是这个公司的总体战略。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和服务的类型，以及这些方面的发展趋势，结合起来就确定了企业活动的范围和重点。这些因素，也反映了企业的市场地位，是企业利用市场机会和应付市场威胁的能力的检测器。

2. 我们该如何去发展业务

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？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。因为一方面资源投入不同的业务领域，其效益大小不相同，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，按照轻重缓急合理地配置资源。对于投资额巨大、还本期长、回报率不高的行业，如何在所有者权益和负债之间取得一个最大的杠杆效益，保证股东权益保值、增值前提下，最大限度地利用贷款来完成资本的融合，高效地利用资产，自由地运作资本是大中型企业最令人瞩目的公司战略。

这不只是上市公司要注意的问题，所有的现代企业都要给以极大重视。在国内企业资产负债率普遍偏高的情况下，战略制定要对财务杠杆的风险加以详细评估。处理不慎，特大型企业的不良财务状况会成为战略发展的一大阻力。

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：

一是企业使命的确定。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。

二是战略事业单位（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、维持或者扩展的安排；以及进行这种调整的深度和速度。

三是关键的战略事业单位（SBU）的战略目标。

（二）事业部战略

事业部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。事业部战略涉及这个企业在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的资源。

在实行业务部制的大中型企业里，事业部战略通常是由事业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事业部视为企业内部具有高度自主权的战略