

工商管理经典译丛·战略与组织系列

STRATEGIC MANAGEMENT 战略管理

——制定、实施和控制（第12版）

约翰·皮尔斯二世 (John A. Pearce II) 小理查德·鲁滨逊 (Richard B. Robinson, Jr.) 著
钱 峰 译

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS

Mc
Graw
Hill
Education



中国人民大学出版社



BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛



工商管理
经典译丛

STRATEGIC MANAGEMENT 战略管理

——制定、实施和控制

(第 12 版)

约翰·皮尔斯二世 (John A. Pearce II)
小理查德·鲁滨逊 (Richard B. Robinson, Jr.)

钱 峰

著
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理：制定、实施和控制：第 12 版/皮尔斯二世等著；钱峰译．—北京：中国人民大学出版社，2015.4

(工商管理经典译丛·战略与组织系列)

ISBN 978-7-300-21111-4

I. ①战… II. ①皮…②钱… III. ①企业管理-战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 073932 号

工商管理经典译丛·战略与组织系列

战略管理——制定、实施和控制 (第 12 版)

约翰·皮尔斯二世 著

小理查德·鲁滨逊

钱 峰 译

Zhanlue Guanli

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

印 张 28.75 插页 1

字 数 670 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2015 年 4 月第 1 版

印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷

定 价 65.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

《战略管理——制定、实施和控制》第12版是为满足全世界学生在日新月异的21世纪学习战略的需求而撰写的一本综合性图书。这是一个令人振奋的时代，在本书很多新的改进中都有所体现。前言部分描述了我们为实现第12版的独特有效性而作出的努力，以使学生在未来快节奏的全球商业舞台上制定战略决策时做好准备。本版新增或修订的章节材料、案例包括：

- 商业道德和企业社会责任的内容。
- 增加全球化的新内容，作为核心主题加以整合与论述，并单独增设全球环境一章。
- 增加新的一章阐述战略管理者引领创新和企业家精神、积极主动开创企业未来的根本途径。
- 增加构建网络化、无边界组织，以应对21世纪的挑战的内容。
- 增加帮助经理人适应不断加快的全球化和技术发展步伐对企业、市场和行业的动态影响的内容。
- 在迅速变化的行业环境背景下，为战略管理者提供识别和利用公司优势的方法。
- 新增内容阐述企业在提供产品或服务过程中使用全球供应链战略和外包战略时所面临的挑战和具备的优势。
- 新增有关女性和少数族裔群体建立和经营公司的内容。

我们非常高兴能够向你提供：

- 超过20个新的顶级战略家的事迹，突出全球领导者优秀的战略领导能力和思维。
- 10个现代案例，很好地综合了全球范围的小公司和大公司，以及它们面临的各种业务活动。
- 50多个战略行动案例，用于说明每章的关键内容。
- 许许多多21世纪的新例子，渗透至每章的内容中。

《战略管理》第12版共分为14章，提供了策划和管理战略活动所需的详尽的、顶尖水准的关键业务处理技巧。虽然本书沿袭了与学术的坚实联系，但是学生会发现本书的素材是实用的、以技术为导向的，而且与他们的工作和企业家抱负密切相关。

本版中涉及的所有材料都是以模型为基础的，可以满足自我导向性学习和简易课堂报告的需求。

此版本还显著减少了页面长度，从而使内容更加集中，这也是麦格劳-希尔为21世纪的学生和教员带来的最具成本效益的战略管理内容。

本书概述

第12版运用战略管理过程的模型作为组织本书正文的基础。之前使用过本书的读者已经发现，这一模型是本书的独到之处，因为它合乎逻辑，要素清楚，使读者易于理解战略管理知识。本版对该模型略作了修改，以反映不同组织层次的战略分析以及创新在战略管理过程中的重要性。该模型和平行章节的组织结构有利于学生进行战略管理的学习。

第1章是战略管理过程的概述，向学生阐释整本书的内容。其余13章分别论述了战略管理过程的各部分内容以及用于辅助战略分析、决策、实施、控制和更新的各种技巧。近年来，战略管理领域的文献和研究不管在学术还是实践方面都获得了快速发展。第12版在不少方面都有所提高，将这两方面的主要发展都囊括了进来。虽然我们融入了前沿观念，但重点仍在于直截了当、逻辑严谨、简明扼要地呈现正文的内容，这样，学生不需要辅助阅读就可以掌握这些新概念。

战略行动专栏

本书的另一个教学特点——每章中的战略行动模块已经成为大部分战略书籍的标准。我们借鉴了许多全球著名的商业杂志通讯记者的文章，形成了50多个全新的战略行动模块，并就每章的关键问题加以简洁有力的说明。有学生表示，该模块激发了他们的兴趣，并且具有实用价值，我们听后备受鼓舞。

顶级战略家专栏

除了战略行动模块，我们还在每章中加入一个或多个顶级战略家专栏，讲述某位企业或行业领导者的个人故事，这些领导者的行为、实践或行动能充分解释所属章节提到的战略管理过程中的某个关键概念。这些专栏通过小插曲的形式使我们阐述的内容个性化，其中提到的人物，相信大多数学生都认识或是曾通过大众媒体有所了解。

教师反馈表

美国麦格劳-希尔教育出版公司 (McGraw-Hill Education) 是全球领先的教育资源与数字化解决方案提供商。为了更好地提供教学服务,提升教学质量,麦格劳-希尔教师服务中心于 2003 年在京成立。在您确认将本书作为指定教材后,请填好以下表格并经系主任签字盖章后返回我们(或联系我们索要电子版),我们将免费向您提供相应的教学辅助资源。如果您需要订购或参阅本书的英文原版,我们也将竭诚为您服务。

★ 基本信息					
姓		名		性别	
学校			院系		
职称			职务		
办公电话			家庭电话		
手机			电子邮箱		
通信地址及邮编					
★ 课程信息					
主讲课程		课程性质		学生年级	
学生人数		授课语言		学时数	
开课日期		学期数		教材决策者	
教材名称、作者、出版社					
★ 教师需求及建议					
提供配套教学课件 (请注明作者 / 书名 / 版次)					
推荐教材 (请注明感兴趣领域或相关信息)					
其他需求					
意见和建议 (图书和服务)					
是否需要最新图书信息	是、否	系主任签字/ 盖章			
是否有翻译意愿	是、否				



**Higher
Education**

网址: <http://www.mcgraw-hill.com.cn>

麦格劳-希尔教育出版公司教师服务中心
北京市清华科技园科技大厦 A 座 906 室
北京 100084
电话: 010-62790299-108
传真: 010-62790292

教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务,近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限:

在“人大经管图书在线”(www.rdjg.com.cn)注册,下载“教师服务登记表”,或直接填写下面的“教师服务登记表”,加盖院系公章,然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助,请随时与我们联系:

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话:010-62515735, 62515749, 62515987

传真:010-62515732, 62514775

电子邮箱:rdcbjsjg@crup.com.cn

通讯地址:北京市海淀区中关村大街甲59号文化大厦1501室(100872)

教师服务登记表

姓 名	☐ 先生 ☐ 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象(本科生/研究生/MBA/其他)	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导(签字): 院/系办公室盖章					

目 录

第 I 篇 战略管理概述	(1)
第 1 章 战略管理	(3)
1.1 战略管理的性质和价值	(4)
1.2 战略管理的过程	(11)
第 II 篇 战略制定	(19)
第 2 章 公司使命	(21)
2.1 什么是公司使命	(22)
2.2 公司使命陈述	(23)
2.3 董事会	(35)
2.4 代理理论	(35)
第 3 章 企业社会责任和商业道德	(44)
3.1 利益相关者承担社会责任的方式	(45)
3.2 社会责任的类型	(49)
3.3 2002 年《萨班斯-奥克斯利法案》	(55)
3.4 企业承担社会责任	(61)
3.5 管理道德	(70)
3.6 商业道德规范	(72)
第 4 章 外部环境	(76)
4.1 公司外部环境	(77)
4.2 宏观环境	(77)
4.3 行业环境	(86)
4.4 竞争力量如何塑造战略	(87)
4.5 竞争力	(87)
4.6 行业分析和竞争分析	(94)
4.7 经营环境	(97)
4.8 环境因素的重要性	(101)
第 5 章 全球环境：跨国公司战略	(107)
5.1 全球化	(108)
5.2 全球化公司的发展	(110)

5.3	为什么企业要进行全球化	(111)
5.4	全球化的开端	(113)
5.5	全球环境的复杂性	(115)
5.6	全球化公司的问题控制	(116)
5.7	全球战略规划	(116)
5.8	外国市场中的竞争战略	(121)
第6章	内部分析	(128)
6.1	SWOT 分析：内部分析的传统方式	(131)
6.2	价值链分析	(135)
6.3	基于客户价值的竞争优势：三圆圈分析	(141)
6.4	企业资源基础论	(142)
6.5	内部分析：进行有意义的比较	(149)
第7章	长期目标和战略	(157)
7.1	长期目标	(158)
7.2	通用战略	(162)
7.3	价值原则	(163)
7.4	总体战略	(166)
7.5	长期目标和总体战略组合的选择	(185)
7.6	目标和战略选择的顺序	(185)
7.7	设计盈利商业模式	(186)
第8章	经营战略	(189)
8.1	经营战略的选择与评估：追求持久竞争优势	(190)
8.2	提供主导产品或服务的企业：多元化创造价值战略的 评估和选择	(207)
第9章	多元化企业战略	(213)
9.1	组合方式：历史的起点	(216)
9.2	综效分析：衡量核心能力	(222)
9.3	母公司的角色：能否增加有形价值	(226)
第Ⅲ篇	战略实施、控制和创新	(233)
第10章	战略实施	(236)
10.1	短期目标	(239)
10.2	实施经营战略的职能战略	(241)
10.3	职能活动外包	(244)
10.4	向运营人员授权：政策的作用	(246)
10.5	执行官红利薪酬计划	(248)
第11章	组织结构	(256)
11.1	传统组织结构及其在战略上的优缺点	(259)

11.2	一个世纪带来的差距	(267)
11.3	改善传统组织结构有效性的初步尝试	(269)
11.4	创建敏捷的虚拟组织	(273)
第 12 章	领导力和文化	(284)
12.1	战略型领导: 正视变革	(287)
12.2	组织文化	(298)
第 13 章	战略控制	(310)
13.1	战略控制	(311)
13.2	建立战略控制	(312)
第 14 章	创新和企业家精神	(324)
14.1	什么是创新	(325)
14.2	企业家精神	(337)
案例 1	路易·威登: 赚钱机器	(347)
案例 2	老龄化困扰全球	(352)
案例 3	美国职业篮球联赛的国际战略	(356)
案例 4	阿波罗集团有限公司 (凤凰大学)	(361)
案例 5	宜家的创新性人力资源管理实践和工作文化	(376)
案例 6	石油天然气行业	(385)
案例 7	ChoicePoint 公司和个人资料行业	(404)
案例 8	通用电气的企业战略	(415)
案例 9	苹果公司的战略领导和战略改革	(428)
案例 10	美泰玩具的中国经历: 玩具王国的危机	(440)
译后记		(449)

第 I 篇

战略管理概述

Overview of Strategic
Management

本书第 1 章介绍战略管理的概念，战略管理是指组织为实现目标，制定并实施战略所形成的一系列决策与行动。本章概述战略管理的性质、优势、术语和必要性。之后的章节将对此进行详细论述。

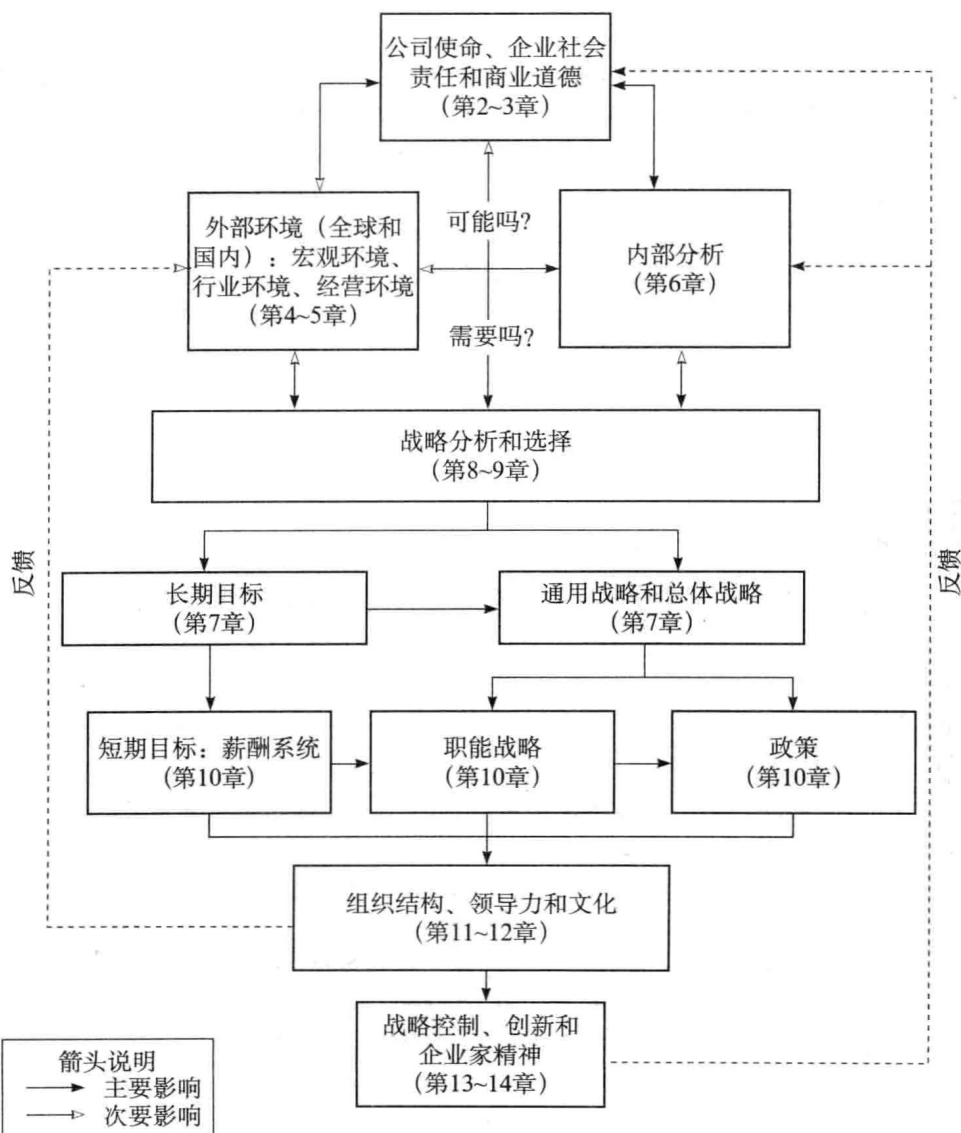
1.1 节“战略管理的性质和价值”强调战略管理对于公司的实际价值和优势，同时将公司战略决策与其他计划任务加以区分。

这部分强调的重点是，战略管理活动可以分为三个层次：公司层、业务层和职能层。任一层次战略决策制定的特点都会影响到公司在这些层次上的运营活动。这部分讨论的其他问题有：战略管理中组织形式的价值，战略制定和实施过程中战略制定者的调整。结尾部分回顾了有关商业计划的研究。该研究表明，运用战略管理所产生的财务和行为利益是远远高于成本的。

1.2 节的主要内容是战略管理过程的模型。作为本书剩余部分的框架，该模型描述了战略规划者当前采取的各种途径。模型的每个要素都有清晰的定义和说明，以整合到战略管理过程中去。结尾部分讨论了该模型在实践上的局限性，以及如何将推荐的方法运用到实际商业环境中去。

第1章

战略管理





阅读和学习完本章后，您将能够：

1. 解释战略管理的概念。
2. 描述战略决策与管理者其他决策的不同之处。
3. 指出制定战略决策的参与性方式的优势和风险。
4. 理解公司不同级别的管理者负责的战略决策类型。
5. 描述制定战略决策的综合性模型。
6. 理解战略管理过程的重要性。
7. 提供公司最近制定的战略决策的实例。

1.1 战略管理的性质和价值

管理公司的内部活动只是现任执行官的部分责任。他们还必须对公司直接外部环境和宏观外部环境所提出的挑战作出回应。直接外部环境包括竞争者、供应商、日渐稀缺的资源、政府机构及其越来越多的法规，以及顾客，他们的偏好经常发生出人意料的变化。宏观外部环境包括经济和社会状况、政治因素和技术发展，所有这些都必须经过预测、监管、评估，之后整合到执行官的决策制定中去。然而，执行官在满足公司内部活动和外部环境需求时，往往必须优先考虑利益相关者的各种相互矛盾的要求：公司所有者、高层管理者、员工、社区、顾客和国家。为了有效处理各项关系到公司发展和盈利的事务，执行官的管理过程必须最大限度地预测环境变化以及内部竞争的需求（往往出乎意料），以帮助公司在竞争环境中作出最佳定位决策。有关施乐公司未能预见竞争态势的后果而引发重大战略失误的一个有趣案例，请阅读示例1—1。

战略行动

示例1—1 战略失误：施乐公司将内幕信息出售给苹果公司

20世纪70年代早期，施乐公司研发出了能带来世界性改变的计算机技术，其中包括鼠标和图形用户界面。（现代图形用户界面包括微软Windows操作系统和苹果的Mac操作系统。）其中一项设备被称为施乐阿尔托，这是一款施乐公司从不用费心市场销量的个人桌面电脑。10年之后，包括史蒂夫·乔布斯在内的几名苹果公司的员工对施乐公司的帕洛阿尔托研发中心进行了为期3天的访问，代价是给予施乐公司价值100万美元的苹果公司股票。这项具有教育意义的实地考察是非常划算的（2008年苹果公

司的股票市值高达35亿美元），因为正是这次考察帮助乔布斯在2008年建立了价值1100亿美元的公司。20世纪80年代后期，施乐公司以在麦金托什电脑中使用图形用户界面技术为由控告苹果公司，但该控诉被驳回了——因为纠纷的法规限制期已过。施乐公司的这项失误造成了1070亿美元的损失。

资料来源：Excerpted from Melanie Lindner, "The 10 Biggest Blunders Ever in Business," *Forbes*, March 25, 2008, <http://www.msnbc.msn.com/id/23677510>.

为了盈利，公司需要完美应对以下变化：竞争对手规模的扩大、数量的增加；自由企业制度中政府的角色拓展为购买者、销售者、法规制定者和竞争者；国际贸易中更多企业的加入。或许，这些管理过程中最显著的进步在于，将“长远规划”、“规划、设计、预算”、“商业政策”与制定和实施计划时的环境预测和外部因素相结合。所有这些统称为战略管理。

战略管理（strategic management）指的是公司为制定并实施计划、实现目标而形成的一系列决策与行动。它包括9项关键任务：

1. 制定公司使命，明确表述其宗旨、理念和目标。
2. 分析公司的内部状况和能力。
3. 评估公司的外部环境，包括竞争环境和总体环境因素。
4. 结合公司的资源和外部环境来分析公司的备选方案。
5. 根据公司的使命对每个备选方案进行评估，以确认最佳方案。
6. 选择一系列长期目标和宏观战略以实现最佳方案。
7. 根据所选的长期目标和宏观战略确定年度目标和短期战略。
8. 通过有计划地分配资源来实施战略，重点强调任务、人员、组织结构、技术和奖励体系的配合。
9. 将战略过程视为未来决策制定的一种投入，并评估其执行状况。

正如以上9项任务所示，战略管理涉及规划、指导、组织和控制与公司战略有关的决策与行动。管理者所谓的**战略**（strategy），指的是在竞争环境中为实现公司目标而制定的大规模的以未来为导向的计划。战略是公司的行动计划。尽管该计划没有细化未来的所有部署（人员、财务和物资），但是它提供了一种管理决策的框架。战略反映了公司对于竞争方式、时间、地点、竞争对手以及竞争目的的认知。

1.1.1 战略管理的维度

在企业所面临的决策中，哪些具有战略性，因而需要进行战略管理？一般来说，战略问题具有以下维度。

战略问题需要高级管理层的决策 因为战略决策涉及公司运营的多个领域，所以需要高级管理层的参与。通常情况下，只有高级管理层才具备理解这些决策的深刻含义所需要的洞察力，以及进行必要的资源调配的权力。作为沃尔沃-通用重型卡车公司（Volvo GM Heavy Truck Corporation）的高级管理者和总裁，卡尔-埃爾林·特羅根（Karl-Erling Trogen）试图通过赋予直接接触顾客的员工更多的知识和权力，在运营中注重服务和客户关系，来进一步拉近公司与顾客之间的距离。在将客户关系作为首要考虑因素的企业中，这种战略对部门和服务的承诺提出了很高的要求。特羅根的理念是通过授权，使员工在直接接触顾客的过程中就能解决更多运营上的问题。他认为公司总部应该更多地关注战略问题，如工程设计、生产、质量和营销。

战略问题需要大量的公司资源 战略决策涉及大量的人员、物资和财务的配置，这些必须通过公司内部资源的重新配置或者从公司外部获得。战略决策使公司对较长时间内的行动作出承诺。因此，战略决策需要大量的资源。惠而浦公司（Whirlpool）的“质量快车”产品配送计划体现的战略就要求公司具备强大的财力和人力。该计划能在任何时间、任何地点、以顾客需要的任何方式将产品送到顾客

手中。这种特殊服务采用合约物流战略，将惠而浦、Kitchen Aid、Roper 和 Estate 的品牌设备送到经销商和建筑开发商手中，其中 90% 只需要 24 小时，剩余 10% 会在 48 小时内送达。在高度竞争的服务企业中，要经常取得并维持顾客满意需要组织的各个层面都作出承诺。

战略问题常常影响到公司的长期繁荣 表面上，战略决策在较长时间内制约了公司的行动（一般是 5 年），然而，这些决策的影响往往会持续更长的时间。一旦公司采用了某种战略，其形象和竞争优势都会与此战略密切相关。公司因为某些产品、某些技术在特定的市场中获得声望；而如果公司采用一个截然不同的战略，偏离这些市场、产品或技术，就会危及先前取得的优势。因此，战略决策会对公司产生持久的影响，不管这种影响是好是坏。例如，Commerce One 公司 1999 年和 SAP 建立了战略联盟，提升在 B2B 市场上的销售水平。在花了 3 年时间准备之后，2002 年，Commerce One 和 SAP 将电子门户推向市场。遗憾的是，市场已经发生了变化。该战略走向市场的时机太晚了，所以联盟惨遭失败。

多年来，丰田公司在日本的轿车营销战略获得了成功。通过重点服务年长顾客，丰田树立了自己的公司形象和竞争优势。这种竞争优势是丰田赖以生存的传统支柱。虽然这种战略卓有成效，但是随着顾客群年龄的增长，公司并未作出任何改变。年轻顾客认为该轿车形象缺乏吸引力，于是开始转向其他制造商。重新塑造具有吸引力的形象是丰田公司在国外市场的战略。

战略问题是以未来为导向的 战略决策的基础是管理者的预测，而不是已知事实。这些决策强调的是预测，以便公司选出最有前景的战略方案。在变幻莫测、竞争激烈的自由企业市场中，公司只有积极（预先）应对变化，才能获得成功。以“面向未来的战略决策者”著称的微软公司的比尔·盖茨，往往能在与短视对手的竞争中取胜，详见示例 1—2。

战略行动

示例 1—2 战略失误：西雅图计算机产品公司出售 DOS 操作系统

20 世纪 80 年代，西雅图计算机产品公司 24 岁的程序员蒂姆·帕特森（Tim Paterson）花 4 个月的时间开发了 86 位 DOS 操作系统。与此同时，比尔·盖茨正在寻找可以授权给 IBM 的操作系统软件；IBM 拥有制造计算机的资金和工厂，但却没有可以运行的操作系统。盖茨以很低的价格（5 万美元）购买了 DOS 操作系统。当西雅图计算机产品公司意识到了自己的失误时，便指控微软诈骗，因为微软并没有透露 IBM 是自己的客户；1986 年，通过额外补偿西雅

图计算机产品公司 100 万美元，微软公司免于被起诉。这对微软来说是笔好交易——微软公司打开了软件市场，而且一发不可收拾。可以说，这笔关键的交易最终奠定了微软公司在软件领域的统治地位——它目前的估值为 2 530 亿美元。

资料来源：Excerpted from Melanie Lindner, “The 10 Biggest Blunders Ever in Business,” *Forbes*, March 25, 2008, <http://www.msnbc.msn.com/id/23677510>.

战略问题往往对多个职能或业务产生影响 战略决策对公司大多数领域来说含义深刻。有关顾客组合、竞争重点或组织结构的决策必然会涉及公司的许多战略业

务单元、部门或计划编制单位。所有这些领域都受到决策产生的责任、资源分配或再分配的影响。

战略问题需要考虑公司外部环境 所有公司都处于一个开放的系统中。它们与外部状况相互影响,这种影响大大超出了控制范围。因此,要在竞争环境下成功地给公司定位,战略管理者除了要考虑公司运营,还必须关注其他相关者(例如,竞争对手、顾客、供应商、债权人、政府和员工)可能采取的行动。

战略的三个层次

公司的决策制定体系一般分为三个层次。最高层是公司层,主要由董事会、首席执行官和行政官构成。他们负责公司的财务绩效和非财务目标的实现,例如改善公司形象和履行社会责任。在很大程度上,公司层的态度反映了股东和社会整体所关注的问题。在多业务公司中,公司层的执行官将决定公司所要开展的业务。他们还要设定目标,制定跨经营领域和跨职能部门的战略。公司层的战略管理者尝试在业务管理中采取多元化方式,形成长期目标(一般为3~5年),以开发公司的独特竞争力。空中快递公司(Airborne Express)的一个关键战略是对公司的大客户实行直接销售,并建立国际网络。该公司没有在海外设立运营机构,其长期战略是与各国的全国性公司建立直接联系,以拓展经营业务并实现其多元化。

组合方法的另一个例子是,国有沙特阿拉伯石油公司(Saudi Arabian Oil)计划投资14亿美元与其合作伙伴双龙公司(Ssangyong)在韩国建立并经营一家炼油厂。为实施这项计划,沙特人采取了一种“截断中间商”的战略,以减弱国际石油公司在加工和销售沙特原油过程中的影响。

位于决策制定体系中间的是业务层,主要由业务经理和公司经理构成。这些经理必须把来自公司层的指导和意图转化为每个业务部门的具体目标和战略。本质上说,业务层的战略经理将决定公司在所选定的产品市场上如何竞争,尽力在该领域中明确并获取最有前景的细分市场。细分市场是公司凭借竞争优势而获得并进行防御的整个市场的一部分。

战略决策底层是职能层,主要由产品经理、地区经理和职能经理构成。他们在诸如生产、经营、研发、财务、营销和人力资源等领域中制定年度目标和短期战略。然而,他们的主要职责是实施或执行公司战略计划。公司层和业务层的经理关注的是“做正确的事”,而职能层的经理要把注意力集中于“把事情做好”。因此,他们强调的是生产和营销系统的效率和有效性、客户服务的质量,以及在增加公司市场份额过程中特定产品和服务能否获得成功。

示例1—3用结构图描述了战略管理的三个层次。方案一中,公司只有一项业务,公司层和业务层的职责都由同一组董事、高级职员和经理承担。这是大多数小公司的组织结构。

方案二是典型的公司结构,由三个层次构成:公司层、业务层和职能层。本书采用的是方案二的假设。另外,在适当条件下,讨论话题也可能涉及战略管理的各个层次。通过这一方法,本书对战略管理过程进行了综合论述。

战略管理决策的特点

战略管理决策的特点根据战略活动层次的不同而不同。如示例1—4所示,公司层决策更强调价值导向性、概念性,而并不像业务层和职能层那样具体。例如,