

孙 慧/著 ◀

DONGTAI HUANJING ZHONG JIYU FENGXIAN DE QIYE ZHANLUE KONGZHI

动态环境中基于风险的企业战略控制

 復旦大學 出版社

DONGTAI HUANJING ZHONG JIYU FENGXIAN DE QIYE ZHANLUE KONGZHI

动态环境中基于风险的企业战略控制



復旦大學 出版社

内 容 提 要

动态环境中对风险的控制一直以来是管理的核心问题。由于战略风险往往会影响企业的整体发展方向和目标，如果不能得到有效控制，则会影响企业经营的成败，威胁到企业的生存。因此，对战略风险控制的研究具有重要意义。本书从风险管理的视角研究战略控制问题，在对企业战略风险的成因进行全面分析的基础上，提出基于战略风险预警的战略控制模型，不仅解决了战略风险识别和评估问题，而且重点解决了不同条件下战略风险的应对问题。战略风险控制模型包括战略风险预警系统、高效的既定战略执行风险控制系统和适应性的战略制定与转换风险的控制系统。该模型将战略控制杠杆融合于战略管理的过程之中，以战略风险预警系统作为触发器，适时触发既定战略执行风险控制系统或战略转换风险控制系统发生作用，强调组织学习在战略执行风险和战略转换风险控制的信息传导作用。为企业战略风险的控制提供了一个基础性的理论框架和实践性的解决途径，本书的研究具有一定的理论意义和实践价值。

军事科学院硕士研究生教材编审委员会

主 任：刘成军
副主 任：刘继贤(前任) 徐莉莉
委 员：任连生(前任) 何 雷 陈金泉
 寿晓松(前任) 赵 丕 张世平
 胡光正(前任) 齐三平 曲爱国
 王卫星 刘茂杰 张秦洞
 王辉青(前任) 李 泉(前任)
 何仁学 陈广灿 刘江桂

作战理论和条令研究部硕士研究生教材编审分委员会

主 任：蒋亚民
委 员：杨志远 谭亚东 李兆成 陈荣弟
 孟 强 檀 松 傅宝胜 李有升
 孙乃祥 张培高 姜连举 李奕辉

《指挥信息系统教程》编写人员

主 编：倪天友
副主 编：王世忠
编写人员：倪天友 王世忠 阮光峰 王立文
 王龙军 陈爱元 赵宝献 张祥林

序

孙慧博士的专著《动态环境中基于风险的企业战略控制》即将由复旦大学出版社出版。她要我为之作序,我为她在学术上的进步感到由衷的高兴,欣然命笔。

变化的世界和动态的环境对企业提出了事关生存与发展的新要求,企业需要建立面对风险的战略控制体系,提高战略控制的前瞻性与动态性。同时,控制风险和不确定性是管理的核心,将风险管理与内部控制相融合是风险管理理论和内部控制理论研究的重要内容,这对理论界提出了战略风险管理研究的新课题。

国内外关于战略风险管理研究的重点存在一定差异。国外战略风险管理的研究主要是通过实证的方法,重点考虑企业危机发生后如何应对和摆脱危机的策略问题,而国内的研究则侧重于战略风险的辨识、度量和预警分析等方面,对预警对策的研究相对薄弱。孙慧博士把握了战略风险管理研究的前沿动向,实现了科学性、创新性和现实性的结合。

第一,从风险管理的视角研究战略控制问题,建立了基于战略风险预警的战略控制模型。这一模型以战略风险预警系统为触发器,适时触发既定战略执行风险的控制系统或战略转换风险的控制系统。将战略控制杠杆融合于战略风险管理的过程中,是对现有战略风险管理系统研究的进一步完善。

第二,构建了基于BP神经网络的战略风险预警系统。通

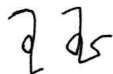
过不断扫描企业的外部环境、内部资源和能力方面的战略风险因素及其变化,实现对战略前提、战略执行和战略绩效全过程的实时监控。在对企业战略风险因素分析的基础上选择 38 项预警指标,采用问卷调查的方式获取相关数据,对该系统进行模拟训练,并对其有效性进行进一步检验。

第三,提出了战略执行风险控制的整合框架。用战略地图直观而清晰地展示了企业的战略目标、创造价值的关键内部流程目标以及它们之间的逻辑性;用平衡记分卡设定关键绩效指标及目标值;通过预算编制合理配置企业的战略资源。该框架将战略地图、平衡记分卡、预算管理等战略管理工具集成于战略执行管理过程中,实现了战略管理工具的功能互补,提高了战略执行力,确保战略目标的实现。

第四,界定了企业战略转换风险的类型。根据企业对环境和企业内部因素变化的认识程度以及采取相应行动的快慢程度,得出企业战略转换风险类型的判别矩阵,将战略转换风险的类型归纳为误转换风险、转换滞后风险和转换执行风险三大类,建立了基于组织学习的战略转换风险控制流程,通过组织学习和提高战略柔性,对战略转换风险加以控制。

和所有的有生命力的研究相同,动态环境下的战略风险管理也是一个开放的、动态的过程,没有哪项研究可以穷尽所有的领域,都会随着环境的变化而产生新的研究空间。希望孙慧博士能够潜心把握学术动态,专心拓展学术视野,不断取得新的更大进步。

是为序。



2013 年 3 月 28 日

目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景与意义	1
一、研究背景	1
二、研究意义	8
第二节 相关理论的回顾与评述	10
一、风险管理与战略风险管理理论的 回顾与评述	10
二、内部控制与战略控制理论的回顾与评述	13
第三节 研究目的与框架	18
一、研究目的	18
二、研究框架	19
三、研究方法	20
第四节 研究的创新点	20
第二章 概念界定与理论基础	22
第一节 概念界定	22
一、风险	22
二、战略风险	23

三、基于风险的战略控制	25
第二节 理论基础	26
一、系统理论	26
二、控制理论	27
三、战略管理理论	30
第三章 企业战略风险因素解析	37
第一节 企业战略风险因素解析的基础	37
一、战略风险因素的研究回顾	37
二、基于整合战略观的企业战略风险 因素结构	40
第二节 环境因素与企业战略风险	43
一、基于环境的战略风险因素	43
二、环境变化与战略风险的形成机理分析	46
三、基于环境的战略风险因素的构成	47
第三节 资源与企业战略风险	49
一、基于资源的战略风险因素	49
二、企业资源因素与战略风险的形成 机理分析	52
三、基于资源的战略风险因素的构成	54
第四节 能力与企业战略风险	55
一、基于能力的战略风险因素	55
二、企业能力因素与战略风险的形成 机理分析	60

三、基于能力的战略风险因素的构成	64
第四章 基于风险的战略控制框架	66
第一节 动态环境下战略管理的过程控制	67
一、动态的战略管理过程	67
二、静态战略控制模式及缺陷	71
三、动态战略控制模式	72
第二节 战略控制杠杆	76
一、信念控制系统	77
二、边界控制系统	81
三、诊断控制系统	85
四、交互控制系统	90
第三节 源于战略风险预警的战略控制模型	96
一、战略控制模型的构成	97
二、战略风险预警	100
三、既定战略执行风险的控制	105
四、战略转换风险的控制	109
第五章 基于人工神经网络的战略风险预警系统	112
第一节 战略风险预警系统及运行	112
一、战略风险预警系统的构成及运行模式	112
二、战略风险预警指标体系	114
第二节 人工神经网络原理	117
一、BP 神经网络方法的优势	118

二、神经元结构模型	120
三、BP神经网络的基本原理	121
四、BP神经网络方法的局限性	127
五、BP神经网络与MATLAB 7.0实现	127
第三节 战略风险预警模型的应用实例	128
一、样本的选择	128
二、警度的设置	130
三、BP神经网络模型的构建	131
四、模型的训练	132
五、结果测试	133
第六章 既定战略执行风险的控制系统	135
第一节 战略执行与战略执行风险	135
一、战略执行的重要性	135
二、战略执行过程	137
三、战略执行风险的诱发因素	138
第二节 战略执行风险的管理工具	142
一、预算管理	142
二、绩效评估控制	146
三、从绩效衡量工具到战略管理体系	149
四、描述战略的有效工具	153
五、对战略执行风险控制工具的评价	155
第三节 战略执行风险控制的整合框架	158
一、战略主题与目标的形成	161

二、战略绩效指标的设计	162
三、战略资源的配置	163
四、战略绩效的评价与管理	164
五、战略执行过程中的组织学习	165
第七章 战略转换风险的控制系统	168
第一节 战略转换的驱动因素分析	168
一、战略转换	168
二、战略转换的关键驱动因素	170
第二节 战略转换的模式	173
一、理性视角下的企业战略转换	173
二、认知视角下的企业战略转换	174
三、学习视角下的企业战略转换	175
四、三种战略转换模式的比较	176
第三节 战略转换风险及控制	177
一、战略转换风险	177
二、战略转换风险的诱发因素	178
三、基于组织学习的战略转换风险控制流程	182
总结及研究展望	189
参考文献	192
附录	206
后记	211

第一章 绪 论

第一节 研究背景与意义

一、研究背景

伴随着信息技术的迅猛发展和飞速扩散,全球经济格局发生了重大变化。市场的全球化程度不断深入,各国政府管制不断放松,产业边界与企业边界逐渐模糊,产品生命周期日益缩短,顾客的需求趋于多样化,技术变革呈现跳跃式发展,技术和知识扩散与交叉渗透速度加快,企业间的竞争不断激化,这些现象已经从根本上改变了企业的竞争法则。变化的出现常常出人意料和难以预测,变化带来的是更高层次的不确定性,节奏越来越快,情况越来越复杂,前景也越来越难以预料。顾客在变,市场在变,竞争在变,而且变化的周期变得越来越短,速度越来越快,一个动态竞争的环境已经形成。以复杂性和变化性为特征的动态环境已成为企业生存和竞争的常态。

(一) 研究的现实背景

1. 动态环境的特点

早从 20 世纪 60 年代开始,国外许多学者(如劳伦斯、伯

恩斯托克、洛奇以及汤姆森等)就对企业组织环境的动态特性进行了深入的研究,最具代表性的学者是汤姆森。汤姆森(1967)根据环境的复杂程度和变化程度把组织环境按照其特性分成平稳而简单的环境、相对平稳而复杂的环境、相对动荡而简单的环境和动荡而复杂的环境四种不同的类型,如图1-1所示。环境的复杂程度是指环境构成因素是简单还是复杂;环境的变化程度是指环境构成因素是少变还是多变,实际上指的就是稳定性程度^[1]。

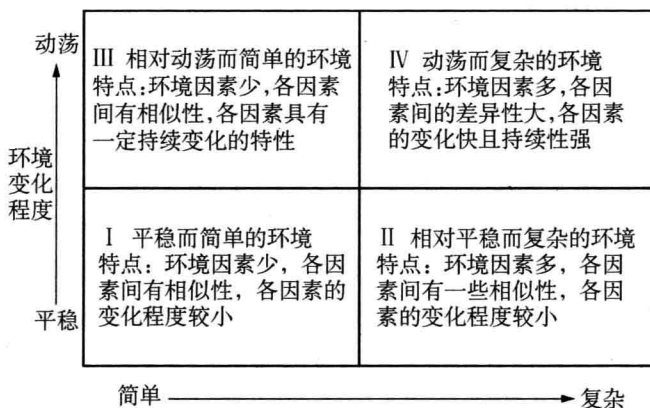


图 1-1 环境的复杂性与变化性

Ansoff(1981)在研究 20 世纪不同行业的变化时指出:20 世纪 80 年代,企业已经面临一个动态的环境,其主要特征是复杂性和变化性^[2]。

(1) 复杂性

环境的复杂程度可以从两个角度进行说明。一是影响企业的环境因素的种类和数量,二是各影响因素之间相关性的 大小。一般来讲,影响因素越多,而且这些因素之间存在着多

重互动性,环境的复杂程度就越高;外部影响因素较少,影响因素之间的相关性很低,那么环境的复杂性和复杂程度相对就较低。

经济全球化会导致环境复杂性的加剧。由于各个国家都在不同程度上实施了改革开放的政策,经济全球化和区域经济整合已经成为发展的大势所趋,各类资源逐步实现跨越区域、跨越国界的自由流动。同时,信息技术的发展和全球信息网络的形成进一步促进了国际间经济交往与贸易的自由化。在此背景下,越来越多的企业参与全球的市场竞争,由于市场空间的扩大,企业必须充分分析不同经济区域的市场机会,有效协调在不同国家的业务,妥善处理与相关国家利益相关者之间的关系,这些都使企业的经营环境变得更加复杂。政府管制的放松也会进一步促使环境的复杂程度提高。一些产业,诸如电信、公用事业、航空等产业的经营环境会发生剧烈变化,这些产业会打破垄断经营时期相对稳定的环境,进入市场化竞争时期。

(2) 变化性

环境的变化性主要是指环境的变化速度与变化频率。一般而言,环境变化的速度快、变化的频率高,表明企业所处的环境变化性大;环境变化速度慢、变化频率低则表明企业所处的环境变化性较小,相对比较稳定。

信息技术的发展和技术的扩散与渗透加快了环境变化的速度。现代通讯和信息技术彻底改变了人们的生活,改变了社会和经济运行的规则和秩序,改变了企业的生产方式,改变了传统的采购、营销与售后服务等活动方式,缩短了价值链环节,缩短了产品的生命周期,缩短了信息传递的时间,加快了

企业决策与反应速度。信息技术的发展使信息的即时获取成为可能,不可避免地促进了技术的革新、快速扩散与交融。如数码相机、复印机等产品就是材料科学、化学和电子科学以及软件等多项技术相互交融的产物,技术的交叉渗透加剧了产品与服务需求的波动,使企业很难专注于单一业务的发展战略,从而迫使企业在竞争战略和管理手段上进行根本性变革,这又进一步强化了企业环境的巨大变化。

2. 动态环境与企业战略风险

由于动态环境的复杂性和变化性,最终导致无法准确预测环境的变化程度及发展方向,即企业面临的环境不确定性在不断增加。企业战略要考虑企业未来 3—5 年的发展问题,因此,战略管理过程需要考虑的所有因素(即对战略制定、实施和控制有重要影响的要素)都具有不确定性特征,这种不确定性就可能会给企业带来风险。其中战略风险可能会危及企业的生存和发展,因为风险因素对战略决策和战略管理的过程有着非常重要的影响,必然也左右企业的战略和行为^[3]。竞争环境中持续发生的、不可预测的变化限制了现行管理方法的应用,要求公司整体战略能做出快速的根本性调整,因而增加了企业各种战略失败的风险。战略风险是企业无法回避的现实问题,必须进行管理,如果企业不能妥善解决战略风险管理的问题,就很难获得新的竞争优势和持续发展的潜力。

(二) 研究的理论背景

第一次世界大战结束以后,德国经济处于极度混乱状态,出现了恶性通货膨胀的现象,直接威胁到许多企业的生存。德国企业界与学者开始研究如何规避恶性通货膨胀带来的损失,由此引发对风险的研究。风险管理的发展经历了以下三

个阶段:

1. 纯粹风险管理的阶段

风险管理的术语正式出现是在 20 世纪 50 年代,美国大公司发生的重大损失使高层决策者认识到风险管理的重要性。特别是 1953 年通用汽车公司的一场火灾使美国企业界和学术界意识到风险管理的迫切性。早期的风险管理的对象主要是纯粹风险,即主要是由于自然灾害和意外事故导致的损失,可以通过保险的方式加以规避和控制。风险管理就是对风险的认识和控制。金锡万(2001)在《企业风险控制》一书中对威廉姆斯(C. A. Williams)和海因斯(R. M. Heins)的观点进行了论述,威廉姆斯和海因斯也认为风险管理的对象是纯粹风险。风险管理是通过对风险的识别、衡量和控制,以最低的成本使风险导致的各种损失降低到最小程度的管理方法^[4]。

2. 全面风险管理阶段

1973 年,日内瓦协会的成立将风险管理思想带入了欧洲,20 世纪 80 年代风险管理进入了亚洲和非洲,并迅速在全球流行。自此,越来越多的企业开始重视风险管理,企业的风险管理成为公司三大管理活动(策略管理、经营管理和风险管理)之一^[5]。随着时间的推移,企业风险管理不断深化,研究对象也拓展到信用风险和财务风险等方面,财务风险管理是最成熟的分支。

20 世纪 90 年代初,企业面临的危险更加多样化和复杂化,特别是亚洲金融危机的爆发等系统性事件,以及巴林银行、爱尔兰联合银行倒闭等个体事件,使人们意识到,企业的损失不再是由单一风险造成,而是由信用风险、市场风险和操

作风险等多种风险因素交织作用造成的。因此,企业不能仅仅从某项业务、某个部门的角度考虑风险,应该根据风险组合的观点,从整个企业的角度看风险,于是产生了全面风险管理思想。全面风险管理主要是对各职能部门进行风险管理,从战略层面到操作层面分层次展开。战略层面具有战略风险,需要进行战略风险管理,相应的操作层面也需要对操作性风险进行管理,其中操作层面的风险会影响战略层面的风险。

3. 全面风险管理与内部控制的融合阶段

进入 21 世纪,由于许多大公司相继出现了财务丑闻,尤其以 2001 年美国遭受 9·11 恐怖主义袭击和 2002 年安然公司倒闭等重大事件为标志,众多企业意识到风险是多元的和复杂的,必须采用综合的管理手段^[5]。许多学者提出应该设计内部控制和企业风险相结合的管理框架,因为风险管理框架的范围比内部控制框架的范围更为广泛,是对内部控制框架的扩展^[6]。内部控制与风险管理的融合不仅可以使企业借助风险管理框架满足内部控制的需求,还可以借此转向一个更加全面的风险管理过程。

由此 COSO(Committee of Sponsoring Organization)委员会试图将企业风险管理纳入到内部控制的框架中,2004 年,COSO 委员会出台了《企业风险管理——整合框架》,对风险管理的概念、内容、框架进行了较为全面的阐述,构成了现代全面风险管理理论的核心,如图 1-2 所示。内容涉及企业总体活动(如战略计划和资源分配)、各业务部门活动(如市场营销、人力资源管理等)以及业务流程活动(如生产过程和新客户信用复核)的风险问题。各业务部门和业务流程活动是企业总体活动顺利进行的保证。就本质而言,企业总体活动