



国家职业资格培训教程 用于国家职业技能鉴定

客户服务管理师

中国就业培训技术指导中心组织编写

(国家职业资格一级)



中国劳动社会保障出版社



用于国家职业技能鉴定
国家职业资格培训教程

YONGYU GUOJIA ZHIYE JINENG JIANDING

GUOJIA ZHIYE ZIGE PEIXUN JIAOCHENG

客户服务管理师

(国家职业资格一级)

编 审 委 员 会

主 任 刘 康
副 主 任 张亚男
委 员 孙戈力 高 鑫 民 陈 蕾 张 伟

编 审 人 员

主 编 孙凤芝 丁文花
副 主 编 陈效珍 徐宗波 孙芙蓉
编 者 王 燕 潘华丽 李学芝 邹晓燕 韩苗苗
田 磊 郭金金 薛美花 冯召伟 孟宪华
辛立国 王晓露 董 丽 胡 翔 朱 珂
张 慧 刘慧欣 李 华
主 审 梁文生

图书在版编目(CIP)数据

客户服务管理师：国家职业资格一级/中国就业培训技术指导中心组织编写. —北京：中国劳动社会保障出版社，2013

国家职业资格培训教程

ISBN 978-7-5167-0359-5

I. ①客… II. ①中… III. ①企业管理-销售管理-商业服务-技术培训-教材 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 088037 号

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街1号 邮政编码：100029)

出版人：张梦欣

*

北京世知印务有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 8.5 印张 147 千字

2013 年 6 月第 1 版 2013 年 6 月第 1 次印刷

定价：20.00 元

读者服务部电话：(010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话：(010) 64961894

出版社网址：<http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错，请与本社联系调换：(010) 80497374

我社将与版权执法机关配合，大力打击盗印、销售和使用盗版图书活动，敬请广大读者协助举报，经查实将给予举报者重奖。

举报电话：(010) 64954652

前 言

为推动客户服务管理师职业培训和职业技能鉴定工作的开展，在客户服务管理师从业人员中推行国家职业资格证书制度，中国就业培训技术指导中心在完成《国家职业技能标准·客户服务管理师》（试行）（以下简称《标准》）制定工作的基础上，组织参加《标准》编写和审定的专家及其他有关专家，编写了客户服务管理师国家职业资格培训系列教程。

客户服务管理师国家职业资格培训系列教程紧贴《标准》要求，内容上体现“以职业活动为导向、以职业能力为核心”的指导思想，突出职业资格培训特色；结构上针对客户服务管理师职业活动领域，按照职业功能模块分级别编写。

客户服务管理师国家职业资格培训系列教程共包括《客户服务管理师（基础知识）》《客户服务管理师（国家职业资格三级）》《客户服务管理师（国家职业资格二级）》《客户服务管理师（国家职业资格一级）》4本。《客户服务管理师（基础知识）》内容涵盖《标准》的“基本要求”，是各级别客户服务管理师均需掌握的基础知识；其他各级别教程的章对应于《标准》的“职业功能”，节对应于《标准》的“工作内容”，节中阐述的内容对应于《标准》的“能力要求”和“相关知识”。

本书是客户服务管理师国家职业资格培训系列教程中的一本，适用于对一级客户服务管理师的职业资格培训，是国家职业技能鉴定推荐辅导用书，也是客户服务管理师职业技能鉴定国家题库命题的直接依据。

本书在编写过程中得到山东省旅游局、山东师范大学、良华先创管理顾问有限公司等单位的大力支持与协助，在此一并表示衷心的感谢。

中国就业培训技术指导中心

目 录

CONTENTS

国家职业资格培训教程

第 1 章 客户服务策划	(1)
第 1 节 战略分析	(1)
学习单元 1 客户服务的战略环境	(1)
学习单元 2 客户服务战略管理	(9)
第 2 节 客户服务体系设计	(18)
第 2 章 客户服务提供	(37)
第 1 节 客户服务危机管理	(37)
学习单元 1 危机预警	(37)
学习单元 2 危机处理	(42)
第 2 节 客户服务项目管理	(49)
学习单元 1 项目管理实施方案制定	(49)
学习单元 2 客户服务项目团队建设	(61)
第 3 章 客户服务控制	(68)
第 1 节 客户服务绩效管理	(68)
学习单元 1 客户服务绩效评估	(68)
学习单元 2 客户服务绩效的改进	(76)

第2节 人力资源管理	(81)
学习单元1 制定人力资源规划	(81)
学习单元2 客户服务人才激励机制	(88)
第4章 客户服务改进	(97)
第1节 客户服务创新管理	(97)
学习单元1 客户服务管理理念创新	(97)
学习单元2 客户服务管理制度创新	(103)
第2节 客户服务持续改进	(107)
学习单元1 客户服务流程的优化	(107)
学习单元2 客户服务资源的整合	(118)
参考文献	(130)

第1章

客户服务策划

第1节 战略分析

学习单元1 客户服务的战略环境

学习目标

- 掌握客户服务的战略环境概念
- 掌握客户服务的宏观和微观环境
- 掌握客户服务的分类和主要内容
- 熟悉客户服务的战略环境

企业战略环境是指对企业战略可能产生重大影响的内、外部环境因素。环境是适应性因素，环境的变化不仅要求与其相适应，同时也会引起关键资源和竞争能力的变化。企业战略环境是指对当前企业经营与前途具有战略性影响的变量，它包括外部战略环境和内部战略环境。企业外部环境又包括：宏观环境和微观环境。

任何一个组织的生存和发展都要受到其所在环境的影响和制约，战略管理与日常管理的一个重要区别，在于战略管理更为关注广泛的环境变量对企业生存和发展

的影响，希望通过对环境变化的分析来发现企业发展的新机会和避免这些变化可能带来的威胁。

一、战略环境分析定义

战略环境分析是指对企业所处的内、外部竞争环境进行分析，以发现企业的核心竞争力，明确企业的发展方向、途径和手段。

战略环境分析是战略管理过程的第一个环节，也是制定战略的开端。战略环境分析的目的是展望企业的未来，这是制定战略的基础。战略是根据环境制定的，是为了使企业的发展目标与环境变化和企业能力实现动态的平衡。

二、客户服务的宏观环境

1. 政治法律环境

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法律等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也是不断变化的。

重要的政治法律变量：执政党性质、政治体制、经济体制、政府的管制、税法的改变、各种政治行动委员会、专利法的修改、环境保护法、国防开支水平、政府补贴水平、反垄断法规与重要大国关系、地区关系以及对政府进行抗议活动的数量、民众参与政治行为。

2. 经济环境

经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的客户的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

重要经济变量：GDP 及其增长率、可支配收入水平、居民消费（储蓄）倾向利率、通货膨胀率、规模经济、政府预算赤字、消费模式、失业趋势、劳动生产率水平、汇率、证券市场状况、外国经济状况、进出口因素、不同地区和消费群体间的收入差别、价格波动、货币与财政政策。

3. 社会文化环境

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风

俗习惯、审美观点、价值观念等。文化水平会影响居民的需求层次,宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行,价值观念会影响居民对组织目标、组织活动以及组织存在本身的认可与否,审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式以及活动成果的态度。

关键的社会文化因素:妇女生育率、结婚数和离婚数、人口出生率和死亡率、人口移进移出率、社会保障计划、人口预期寿命、对政府的信任度和对政府的态度、对工作的态度、购买习惯、对道德的关切、城镇和农村的人口变化、宗教信仰状况。

4. 技术环境

技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外,还应及时了解如下情况:

- (1) 国家对科技开发的投资和支持重点。
- (2) 该领域技术发展动态和研究开发费用总额。
- (3) 技术转移和技术商品化速度。
- (4) 专利及其保护情况等。

三、客户服务的行业环境

行业环境又称中观环境,也是企业所处的直接环境。行业环境分析要求分析人员应当重点把握以下3个方面的内容:

1. 行业基本特征分析

行业基本特征包括:行业的历史发展历程;行业/产品的背景知识;行业的产品与服务的具体种类划分与用途分析;行业中产品与服务所覆盖的市场及细分市场的规模;行业竞争集中度,主要竞争对手的市场份额状态;产品与服务基本技术原理与技术发展趋势;行业企业的运作特性与方法(例如营利模式);行业进入与退出壁垒;行业主要参与者的运作实例分析等内容。

2. 行业的宏观环境及发展趋势

行业的发展历程是对行业历史的回顾,而行业宏观环境及发展趋势则重点是对未来的一个判断。不同的行业有不同的发展趋势和发展周期,而且呈现的消费者群体也大不一样,所以对企业外部环境的分析,必须搞清企业所处行业的宏观环境及发展趋势,才能在制定企业战略时能够充分考虑企业运行的环境。

3. 行业价值链分析

行业价值链是指导企业内部运营的指南,也是战略决策所需要考虑的重点。它

首先要搞清楚企业所处的行业的价值链是如何切割的，在切割的基础上继续了解各环节的利润水平，价值链参与者有哪些，它们覆盖哪些环节；在此基础上还可以进一步分析主要参与者具备的优劣势与成功运营模式是什么，价值链中企业竞争者与客户分析是其中一个重点内容；最后还要分析价值链的关键控制点与链条主要环节的关键成功因素是什么。

四、客户服务的微观环境

1. 行业性质和能力

分析行业是否有长期发展的前景。行业状况是企业最直接、最重要的环境。企业首先要判断自己所处行业是否存在发展的机会，据行业的生命周期来判断行业所处的发展阶段。它是处于哪一个时期：引入期、成长期、成熟期、衰退期。了解行业目前的性质才能决定企业在某一个行业是进入、维持还是退出。

行业能力是指行业中每个竞争者所具有的能力的总和。行业能力分析主要是对行业规模结构和行业技术状况的分析，包括规模结构分析、行业性质分析、行业技术分析。

2. 竞争状况

任何一种行业都存在着五种竞争作用力，即进入威胁、替代威胁、买方砍价能力、供方砍价能力和现有竞争对手的竞争。企业的竞争环境就源于企业在行业内同这五种竞争作用力之间的相互关系。这五种基本竞争力量的状况及其综合强度，决定着行业竞争的激烈程度，同时也决定了行业最终获利能力。

3. 客户

消费品市场、工业品市场、中间商市场、政府市场。企业必须认真研究客户的需要及需要的特征、需要的差异、需要变化的趋势，从而面对压力，从容应付。

4. 供应商

企业应当设法和一些供应商尽力建立长期合同关系，以便获得一些优惠条件，避免在“一棵树上吊死”。

5. 中间商

中间商承担着调研、促销、沟通、谈判、财务等风险，同时更直接而广泛地了解客户，了解市场需求动态。

6. 其他公众

公众是指与企业发生相互作用和影响的，其成员面临共同问题，有共同利益和要求的社会群体。

五、客户服务的内部环境

对企业内部的分析可以从企业各项职能入手。

1. 市场营销

一项市场营销战略需要从市场细分、定位、营销组合的运用等各方面深入考虑，除此之外还有以下5个方面因素：

- (1) 市场研究的能力是否足以帮助企业认识客户的需求、竞争动态、技术发展及其他环境因素变化。
- (2) 当前产品是否符合市场需求，处于产品生命周期的哪一个阶段。
- (3) 价格结构与市场价格水准的比较以及对企业利润的贡献如何。
- (4) 分销渠道的效率以及当顾客需要发生变化时，渠道结构如何发生变化。
- (5) 促销沟通所投入的费用及产生的效果怎样，表现了它在营销组合策略中怎样的作用。

2. 研究与开发

- (1) 研究与开发方面的支出以及整个行业水平的比较。
- (2) 产品开发或生产工艺的改进，以适应市场竞争的发展与市场需求的变化。
- (3) 产品开发方面的收益，包括收益风险评估。
- (4) 企业用于研究与开发方面的资源条件。
- (5) 在产品、技术、工艺等方面研究与开发的成败记录以及目前的状况。
- (6) 企业外部研究与开发机构的联系。

3. 生产管理

- (1) 根据销售预测而确定的生产计划。
- (2) 生产工艺设备与当今技术发展水平的适应性以及与竞争者工艺设备的比较，表现为生产过程的自动化程度、设备的更新速度等。
- (3) 同目前的潜在市场需求相比，目前生产能力状况及规模经济水平。
- (4) 对生产过程中原材料、零部件、在制品和成品管理的有效性。
- (5) 生产过程的全面质量管理水平。
- (6) 生产成本的结构及其控制，以及企业经验曲线的建立。
- (7) 同整个行业相比，企业设备价值、能力、使用时间以及维修状况。
- (8) 生产过程中不同层次的员工的组织激励状况，以及他们各自能力的发挥程度。

4. 财务

- (1) 财务预算同整个战略与经营计划的联系。
- (2) 各部门预算与企业总体预算的一致性。
- (3) 预算制定的过程以及所涉及的各个职能方面。
- (4) 对盈利或亏损、资产与负债、现金流量等状况的预测及其运用。
- (5) 财务资讯对管理控制的支持。
- (6) 通过财务结果与预算标准的差异及其原因分析，对企业战略构架与经营计划实施做出评价。

5. 人力资源

- (1) 企业员工个人与组织的关系。
- (2) 非正式组织的存在及其对正式组织的支援或者威胁。
- (3) 企业哲学与文化。
- (4) 员工素质、能力和数量对企业目前和可以预见的未来的工作适应性。
- (5) 企业在雇用、培养、调动、辞退方面的政策。
- (6) 企业在工资、奖金、福利等方面与同行竞争者的比较。

在战略决策及其实施过程中，企业员工被置于的地位以及企业员工自己认为其所处的地位。

【案例 1—1】客户服务战略环境分析

按照 PESTEL（大环境分析）的框架模型，围绕啤酒酿制行业，对以下六大宏观因素逐一进行分析，进而探究影响该行业的结构性驱动因素以及这些宏观因素之间所存在的相互影响和彼此制约的根本性联系。

一、政治因素

从政治因素来分析，目前及未来若干年内，中国及世界的政治形势基本趋于稳定，“和平与发展”是当代世界的两大主题，是世界各国人民的共同愿望。中国围绕着这一时代主题，大力发展同其他国家的贸易伙伴关系，随着加入世贸组织，中国的关税壁垒逐步取消，国外的产品随即进入中国。据不完全统计，有近 40 个外国品牌的啤酒在国内生产，产量占到全国的 4.3%。原来国家对啤酒行业的保护和鼓励政策，如今已荡然无存，随之而来的国外品牌啤酒的挑战，对我国啤酒行业造成一定冲击；同时，也存在着一定的有利因素，进口关税的降低，使得啤酒行业可以扩大啤酒原料及先进设备的选择余地。例如进口的大麦通常质量好，工艺容易控制，从而降低了生产的成本，通过引进国外的先进装备，有利于提高啤酒的酿制水平，此外，也有利于我国的啤酒产品走向和进入国际市场。

二、经济因素

经济周期是一个反映经济由繁荣→缓慢（衰落）→低潮→恢复（高涨）的往复变化的过程。相关统计资料显示，我国目前正处于第三个经济周期的上升阶段。国务院发展研究中心对于中国 2001—2020 年的经济增长率进行预测的结果表明，2001—2010 年，中国的 GDP 增长率达到 7.9%，由此可以预测中国在未来若干年内依然有稳定的、可持续发展的经济发展，中国经济大环境的良好发展态势，预示了啤酒行业将继续保持强劲的发展势头。

自 20 世纪 90 年代初，受国有企业经营不景气的影响，出现大量下岗、失业人员，就业问题成为制约中国经济社会发展的“瓶颈”。但从啤酒销量逐年递增的态势来看，失业没能影响到啤酒行业的发展，相反，啤酒因其廉价消费品的特性，成为人们愁烦时发泄的工具、快乐时的兴奋剂、交际场合及倾诉衷肠时的有效媒介。啤酒兼容并包（快乐与忧愁的分享及保健的功效）的独特功效，决定了消费群体受经济状况的影响不是十分明显。可见，对大众消费群体的啤酒兴趣的建立和培养并加以正确引导、宣传是至关重要且极具有恒久魅力的。

三、社会文化因素

1. 生活方式的变化

啤酒最早出现于古埃及和美索不达米亚（今伊拉克）地区，其制作方法由埃及经北非、伊比利亚半岛、法国传入德国，在德国南部，啤酒制造业空前发展，并由德国的啤酒技术人员将啤酒工艺传播到全世界。改革开放后，受欧洲西方文化的影响，人们的饮食文化开始向西方靠拢，啤酒随之进入了中国。人们对啤酒经历了从了解到试着尝试，再到如今餐饮娱乐时的不可或缺，足见啤酒文化的深厚魅力。随着人们对啤酒功效的进一步了解，得知啤酒不但含有人体所需要的氨基酸，还含有丰富的维生素 B₂、烟酸和矿物质，故而得名“液体面包”。此外，啤酒在校园内广受欢迎，已成为校园交际文化的重要组成部分。啤酒的适龄消费人群逐渐在向前延伸，现已扩大为 18~60 岁的人群。可见，啤酒行业有着极其庞大的消费群体。

2. 人口增长进程及分布的影响

首先，从我国人口的增长进程及趋势来看，自 20 世纪 70 年代我国大力推行计划生育以来，中国人口出生率、自然增长率均已显著下降，但历史积淀下的巨大的人口规模所决定的人口增量仍相当可观。相关资料显示，2000 年，中国 18~60 岁人口规模已达 8.16 亿人，是 1964 年的 2.15 倍，在未来的近 30 年内，这一人口占总人口的比例都将保持在 60% 以上。从中国人口年龄结构“两头小、中间大”的格局持续保持的势头及啤酒的适龄消费群体来看，啤酒行业的前景仍是十分乐

观的。

其次，纵观全球人口出生率、生育率的变动过程，总体趋势都是由高到低。发达国家出生率、生育率的下降早在工业革命时期即已开始，到20世纪末人口生育率已降至更低水平以下，甚至出现了人口负增长。因而，未来世界人口增长的重点集中在发展中国家和地区。2000年，世界人口的80.66%分布于发展中国家和地区（如尼日利亚、巴基斯坦等国家），2050年这一比例将上升至87.33%，人口负担加重。因而，从未来世界人口分布趋势以及啤酒的廉价、保健及时尚的特点来看，这一行业的未来发展趋势是向发展中国家挺进。

四、科技因素

从科技因素方面分析，“改变人类命运最戏剧化的因素之一是技术”，企业的发展离不开技术，没有技术和产品创新就没有企业的成长与进步，就没有企业的未来。“燕京”之所以敢在市场上向世界啤酒大鳄叫板，正因为他们有技术、产品创新作依托。可见，啤酒行业同科技的关系绝不逊色于IT业同科技的关系。然而，从我国啤酒厂的整体现状来看，仍是水平较低、规模较小、物耗较高、效益较低，每生产1吨啤酒用水量在8~40立方米，相应的排水量为7~35立方米，而发达国家的吨啤酒用水量仅为5~10立方米，说明我国啤酒厂与国外发达国家啤酒厂的先进水平仍有一定差距。因此，不断进行技术革新、推动技术进步、节约有限资源、强化环保是啤酒制造业的发展趋势。

五、环保因素

从自然因素方面分析，绝大多数的工业生产活动不可避免地要破坏自然环境，如今从联合国到世界各国政府都对环境的污染给予了足够的重视，并制定了相关的法律予以制止，这既是保护地球环境的客观需要，又是“人与自然和谐共处”的大势所趋。对啤酒酿制行业来说，其与环境的因素密切相关，不容忽视。以前，考核啤酒工业废水水质采用的国家排放标准是《污水综合排放标准》（GB 8978—1996），并未对啤酒工业单独制定污染物排放标准。随着污染控制和治理力度的加强，国家环保总局和国家质监总局针对啤酒行业废水排放量大、有机污染物浓度高、对环境污染严重、排放因子相对较少的特点，联合发布了符合啤酒工业废水排放特点的行业性废水排放标准——《啤酒工业污染物排放标准》，已从2006年1月1日开始实施，该标准为强制性标准。地球是我们共同的家园，环保是世界关注的时代主题，任何行业都必须做好有关环保的善后处理才是长久经营之道，啤酒行业更是如此。

六、法律因素

从法律因素分析,法律对行业的规范和发展起到了保障、监督和限制的作用。随着社会经济的发展,企业商业往来频繁,所处的市场环境日趋复杂,随之面临各种显在和潜在的法律问题,如果存在于企业经营过程中的法律问题不能够得以及时察觉,就会“积患成疾”,一旦爆发,企业可能会因此遭受重大损失。2005年的“啤酒甲醛事件”就反映出啤酒行业对相关法律法规的忽视,进而给整个国内啤酒行业带来了一定的负面影响。

总之,政治的稳定性及采取的政治主张及行为,将直接对整体的经济环境带来不同程度的正、负面影响,经济水平所处的不同阶段和经济发展的不同速度又对其所属的社会文化及生活方式等产生不同程度的影响,经济为科技发展提供了物质保证。同时,技术革新又推动了经济不断向前发展,经济、科技的飞速发展,就要新增刚涉足领域的相关立法以及完善和健全已知领域中相关法律法规,而环保立法是人类及世界经济实现可持续发展的根本保障。

【案例思考】结合案例说明客户战略环境分析的内容。



学习单元2 客户服务战略管理



学习目标

- 掌握战略和战略管理的概念
- 掌握战略管理的特点
- 了解战略管理的作用
- 掌握客户服务战略管理分析方法:五种竞争力分析模型
- 熟悉客户服务战略管理分析方法:价值链分析模型

一、战略管理的概念

1. 战略的定义

“战略”一词的希腊语是 strategos,意思是“将军指挥军队的艺术”,原是一个军事术语。20世纪60年代,战略思想开始运用于商业领域,并与达尔文“物竞天择”的生物进化思想共同成为战略管理学科的两大学说源流。

什么是企业战略？从企业未来发展的角度来看，战略表现为一种计划（plan），而从企业过去发展历程的角度来看，战略则表现为一种模式（pattern）。如果从产业层次来看，战略表现为一种定位（position），而从企业层次来看，战略则表现为一种观念（perspective）。此外，战略也表现为企业在竞争中采用的一种计谋（ploy）。这是关于企业战略比较全面的看法，即著名的 5P 模型。

战略并不是“空的东西”，也不是“虚无”，而是直接左右企业能否持续发展和持续营利最重要的决策参照系。战略管理则是依据企业的战略规划，对企业的战略实施加以监督、分析与控制，特别是对企业的资源配置与事业方向加以约束，最终促使企业顺利达成企业目标的过程管理。

2. 战略管理的定义

安索夫最初在其 1976 年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出了“企业战略管理”。他认为，企业的战略管理是指将企业的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。斯坦纳在 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为，企业战略管理是确定企业使命，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。

综合上述定义，我们把战略管理定义为：企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行谋划，并依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施，以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

战略管理的特点是：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素质进行审核，并以此为前提确定企业的战略目标，使三者之间达到动态平衡。战略管理的任务，就在于通过战略制定、战略实施和日常管理，在保持这种动态平衡的条件下，实现企业的战略目标。

通过战略管理定义，我们可以看出：

（1）战略管理不仅涉及战略的制定和规划，而且包含着将制定出的战略付诸实施的管理，因此是一个全过程的管理。

（2）战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。它是需要根据外部环境的变化、企业内部条件的改变，以及战略执行结果的反馈信息等，重复进行新一轮战略管理的过程，是不间断的管理。

3. 战略管理的特点

(1) 战略管理具有全局性

企业的战略管理是以企业的全局为对象, 根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动, 所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动, 但是这些局部活动是作为总体活动的有机组成部分在战略管理中出现的。具体地说, 战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性, 而是通过明确企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的职责, 从而明确它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(2) 战略管理的主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面, 虽然它也需要企业上、下层管理者和全体员工的参与和支持, 但企业的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局, 了解企业的全面情况, 而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

(3) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源, 包括人力资源、实体财产和资金, 或者在企业内部进行调整, 或者从企业外部来筹集。在任何一种情况下, 战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动, 而实施这些活动需要大量的资源作为保证。因此, 这就需要为保证战略目标的实现, 对企业的资源进行统筹规划、合理配置。

(4) 战略管理从时间上来说具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期(5年以上)内, 就企业如何生存和发展等进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点, 并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用, 但是这一切是为了更长远的发展, 是长期发展的起步。从这一点上来说, 战略管理也是面向未来的管理, 战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中, 企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势, 这就需要企业做出长期性的战略规划。

(5) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

现今的企业都存在于一个开放的系统中, 它们影响着这些因素, 但更多地是受这些不能由企业自身控制的因素所影响。因此在未来竞争的环境中, 企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势, 就必须考虑与其相关的因素, 包括竞争者、客户、资金供给者、政府等外部因素, 以使企业的行为适应不断变化中的外部力量, 企业