

2013 年度注册会计师全国统一考试辅导教材

公司战略与风险管理

Corporate Strategy and Risk Management

中国注册会计师协会 编



经济科学出版社

2013 年度注册会计师全国统一考试辅导教材

公司战略与风险管理

中国注册会计师协会 编

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战略与风险管理 / 中国注册会计师协会编. —北京:
经济科学出版社, 2013. 3

2013 年度注册会计师全国统一考试辅导教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3048 - 5

I. ①公… II. ①中… III. ①公司 - 企业管理 - 注册会计师 - 资格考试 - 自学参考资料②公司 - 风险管理 - 注册会计师 - 资格考试 - 自学参考资料 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 036481 号

责任编辑: 王 丹 刘 瑾 边 江

责任校对: 徐领柱

责任印制: 邱 天 潘泽新

公司战略与风险管理

中国注册会计师协会 编

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191537

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京联兴盛业印刷股份有限公司印装

787 × 1092 16 开 24 印张 620000 字

2013 年 3 月第 1 版 2013 年 3 月第 1 次印刷

印数: 00001—80000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 3048 - 5 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 88191502)

(版权所有 翻印必究)

目 录

第一章 战略与战略管理	(1)
第一节 公司战略的基本概念	(1)
第二节 公司战略管理	(8)
第二章 战略分析	(30)
第一节 企业外部环境分析	(30)
第二节 企业内部环境分析	(61)
第三节 差距分析	(85)
第三章 战略选择	(88)
第一节 总体战略	(89)
第二节 业务单位战略	(114)
第三节 职能战略	(123)
第四节 国际化经营战略	(169)
第四章 战略实施	(189)
第一节 公司战略与组织结构	(189)
第二节 公司战略与企业文化	(209)
第三节 战略控制	(214)
第五章 风险与风险管理	(227)
第一节 风险概述	(227)
第二节 风险管理概述	(239)
第三节 风险管理基本流程	(248)
第四节 风险管理体系	(254)
第五节 风险管理技术与方法	(272)
第六章 风险管理框架下的内部控制	(309)
第一节 内部控制与风险管理的关系	(309)
第二节 我国内部控制规范体系	(313)
第三节 内部控制基本规范	(316)
第四节 内部控制应用指引	(318)
第五节 内部控制评价与审计	(347)
第六节 风险管理、内部控制与公司治理	(362)
附录：公司战略模拟案例及参考分析	(370)

第一章 战略与战略管理

第一节 公司战略的基本概念

一、公司战略的定义

对公司战略的定义有多种表述。可以将战略的概念用传统概念和现代概念来分类。

（一）公司战略的传统概念

美国哈佛大学教授波特（Porter M.）对战略的定义堪称公司战略传统定义的典型代表。他认为，“……战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。”波特的定义概括了20世纪60年代和70年代对公司战略的普遍认识。它强调了公司战略的一方面属性——计划性、全局性和长期性。

（二）公司战略的现代概念

20世纪80年代以来，由于企业外部环境变化速度加快，使得以计划为基点的传统概念受到不少批评，于是战略的现代概念受到广泛的重视。

加拿大学者明茨伯格（Mintzberg H.）在1989年提出，以计划为基点将企业战略视为理性计划的产物是不正确的，企业中许多成功战略是在事先无计划的情况下产生的。他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”，这套方式包括刻意安排（或计划性）的战略和任何临时出现（或非计划性）的战略。许多学者也开始研究组织的有限理性，并将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。

从字面上看，现代概念与传统概念的主要区别在于，现代概念认为战略只包括为达到企业的终点而寻求的途径，而不包括企业终点本身；而从本质区别看，现代概念更强调战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。

事实上，公司大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森（Tomson S.）1998年指出，“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”。换言之，“战略制定的任务包括制订一个策略计划，即预谋战略，然后随着事情的进展不断对它进行调整。一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。”

在当今瞬息万变的环境里，公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来，影响变化，而不仅是被动地对变化做出反应。企业只有在变化中不断调整战略，保持健康的发展活力，并将这种活力转变成惯性，通过有效的战略不断表达出来，才能获得并持续强化竞争优势，构筑企业的成功。

【案例 1.1】

D 表业公司积极应对国际金融危机

D 表业公司是国内一家专业生产钛合金和高档不锈钢表壳的企业, 年产 180 万套表壳, 90% 的产品出口到欧美、日本等发达国家和地区市场。2008 年, 在国际金融危机的冲击下, 在世界手表销售数量持续下滑、计时行业萎靡不振的严峻形势下, D 表业公司销售收入和利润仍能稳中有升, 订单连续不断, 工厂满负荷生产, 比较好地防范了国际金融危机的危害。

D 表业公司积极应对国际金融危机, 注重经营体系建设的主要做法是:

1. 优化产品结构。

当美国次贷危机导致的国际金融危机开始影响欧美、日本等一些发达国家和地区市场的时候, D 表业公司决策层敏锐地察觉到国际金融市场的动荡很可能会影响到国际手表市场的消费能力。他们从手表销售景气报告中看到, 低档表的销量持续下滑, 而品牌价值高的中高档手表的销售状况一直保持平稳状态。因此, D 表业公司果断地对产品进行了重新定位, 对产品结构进行调整, 将中高档表壳产量由占整个生产总量的 60% 调整到 80%。目前, 尽管总产量稍有降低, 但 D 表业公司的总产值却上升了 20%。

2. 加大技术革新力度。

表壳制造业通常选用塑胶作为表壳的内罩。而 D 表业公司通过技术攻关, 克服尺寸匹配难度大的困难, 成功开发并生产出不锈钢材质的表壳内罩。由于大幅提升了机芯固定在表壳中的准确性和稳定性, 所以赢得了稳定的市场。

3. 降低原材料生产成本。

欧洲市场的男表表壳外径一般在 50 ~ 60mm, 内径在 30 ~ 35mm, 而部分坤表的表壳外径在 35mm 以内。以前, D 表业公司把钢板上裁截男表表壳后的材料作为废料处理了。现在, 他们用制造男表表壳的边角余料加工小款坤表表壳, 变废为宝, 提高原材料的利用率, 节省的原材料费用占到整个坤表表壳价值的 30%。这个举措极大地降低了原材料生产成本。

4. 拓展经营范围。

2007 年 6 月, 日本一家著名精密机械公司在淄博开业, 急需寻求一家高品质的钣金加工供应商。此时, 美国次贷危机的影响已经开始在国际市场显现。为避免单一表壳生产难以抵抗国际市场动荡的危险, D 表业公司决定开拓钣金加工这个生产项目, 以稳定主业, 拓展和夯实企业赢利根基。D 表业公司在短短 3 个月内, 克服技术上的种种困难, 根据客户要求不断提升钣金加工质量, 以细致周到的追踪服务, 最终赢得了客户的长期购货定单。此外, 他们还增加了生产计量器具、金表壳和成表组装等新项目, 使企业又新增加了多个经营赢利平台。

5. 坚持客户至上的服务原则。

欧洲一家专走时尚路线的著名手表厂商, 想在 2008 年 1 月举办的米兰时装周上推出自己的新款时装表。他们开出了一张数量为 5 万套表壳的订单。但由于该新款时装表壳质量标准高, 加工难度大, 型号多, 使世界上众多表壳生产厂望而却步。通常, 表壳制造需要造模、冲压、车钳、研磨、组立等多道必要生产工序, 常规型号表壳制造时间为 40 天,

加工难度较大的则要 50 至 60 天。为满足客户尽快推出新款时装表的要求，D 表业公司尽最大努力把制造时间缩短到 30 天，帮助客户解了燃眉之急。客户随后就把订单追加到了 7.5 万套。

专家曾对 D 表业公司做过如下点评：

D 表业公司能够在危机面前从容应对，成功之处在于以下两点：

第一，树立“应机”的战略思维。D 表业公司此次金融危机中能够及时调整产品结构，适应国际需求的变化，是此前公司不断开发适应市场要求的新产品、拓展经营范围等举措的自然延续，是公司长期树立“应机”战略思维、不断应对环境变化的必然结果。

第二，培育适应“应机”战略的核心竞争力。“应机”战略的实施，需要企业的核心竞争力作保障。D 表业公司为了能够适应国际市场变化莫测的经营环境，持之以恒地在提升企业的核心竞争力上下工夫：加大技术革新力度、降低原材料生产成本、降低劳动力成本、加强员工技能培训，以及注重以人为本的企业文化建设等。通过不断的创造、学习和磨炼，D 表业公司才能够多次在世界众多厂家望而却步的客户需求面前，“坚定信心，精神不倒，方寸不乱”，按质、按量、按时地完成任务。

二、公司的使命与目标

对于波特关于公司战略定义所提出的公司“终点”的概念，有的公司愿意使用“使命”或者“目的”，也有的公司用“使命”与“目标”加以层次上的区别。在这里，我们将企业生存、发展、获利等根本性目的作为公司使命的一部分，而将公司目标作为使命的具体化。

（一）公司的使命

公司的使命首先是要阐明企业组织的根本性质与存在理由，一般包括三个方面：

1. 公司目的。

公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。组织按其存在理由可以分为两大类：营利组织和非营利组织。以营利为目的而成立的组织，其首要目的是为其所有者带来经济价值。例如，通过满足客户需求、建立市场份额、降低成本等来增加企业价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。相反，以非营利目的成立的组织，其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革，而不是营利。一般而言，企业是最普通的营利组织，红十字会是最普通的非营利组织。

对于营利组织而言，公司的生存、发展、获利三个经济目的不断地演进和平衡决定着企业的战略方向。例如，在企业战略决策中，不能只注重短期目的而忽视其长期为之奋斗的目的。在日益激烈多变的环境中，企业只有关注其长期增长与发展，才能够真正生存下来。又如，企业仅仅追求“利润最大化”目标并不完整，高额利润往往伴随着发生高额损失的可能性，因而企业仅仅追求“利润最大化”目标可能导致忽视投资者所能承受的风险。此外，“利润最大化”目标也没有计算出利润的时间区间。因此，企业应追求股东价值最大化而不仅仅是利润最大化。对股东财富的计量可以是一定期间内每股价值的增加值、预计自由现金流的现值（贴现率是调整适当风险以后的资本成本）和经济利润（指于特定年份的实际利润超过补偿股东投入资本所需的最低回报的部分）。

2. 公司宗旨。

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围。美国学者德鲁克（Drucker F.）认为，提出“公司的业务是什么”，也就等价于提出了“公司的宗旨是什么”。公司的业务范围应包括企业的产品（或服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面。

公司宗旨反映出企业的定位。定位是指企业采取措施适应所处的环境。定位包括相对于其他企业的市场定位，如生产或销售什么类型的产品或服务给特定的部门，或以什么样的方式满足客户和市场的需求，如何分配内部资源以保持企业的竞争优势，等等。

3. 经营哲学。

经营哲学是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来。经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果。

【案例 1.2】

公司使命定位对经营范围和经营业绩的影响

1. S 公司是美国一家复印机生产企业。公司的宗旨从“我们生产复印机”向“我们提高办公效率”转变。十几年来，S 公司大力进行业务改组，成功地将自己从一个以黑白模拟复印机为主要产品的公司转型成为一个数字化、彩色和文件解决方案的供应商。S 公司及其业务伙伴提供了全行业最齐全的文件处理产品和服务：复印机、打印机、传真机、扫描仪、桌面软件、数码打印和出版系统、消耗材料，以及从现场文件生产到系统集成的一系列文件管理服务。

2. T 公司是美国一家电气公司。1981 年，T 公司提出“数一数二”原则：（1）市场领导。任何业务必须在该行业市场上居第一或第二的位置，否则将出售或关闭重组。（2）股东权益报酬率 $\geq 18\%$ 。（3）明显的竞争优势。（4）T 公司特定优势——大型资本密集、复杂项目等的相关运用。经过近 10 年的改革重组，T 公司业务单位由 300 多个小的产品事业部、46 个战略经营单位收编至 13 个公司，管理层从 9 层减至 4 层，高级经理从 700 人减少至 400 人，公司总部职员从 2100 人减少至 1000 人，员工总数从 40 万人减少至 30 万人。20 世纪 80 年代末，T 公司把“数一数二”原则扩展至全球市场，经过多年努力，T 公司将海外营业额占总营业额的比重，从 1980 年的 15% 提高到 1994 年的 20%，又提高到 1997 年的 45%，2001 年为 31.7%。

3. 进入 21 世纪，医药生产企业的经营理念从“生产足够多的好药满足人民需要”向“关爱生命，呵护健康”转变，国际制药大企业以“让人们少吃药”的新理念构筑医药企业文化的崭新形象，走大健康产业的思路。医疗模式也由单纯病后治疗转向“保健、预防、治疗、康复”相结合，医药产业的发展开始实施“预防前移战略”，将研发、生产、营销和服务重点迁移到预防领域。

值得注意的是，尽管公司使命涉及很多内容，但是许多公司关于使命的表述往往不尽、不全面，只是展示公司主要的战略方向。这在很大程度上是由于在复杂多变的环境下，

详尽的、全面的使命表述可能会使企业在战略实施过程中比较被动。这是公司战略定义的现代概念应变性、竞争性和风险性的具体体现。

（二）公司的目标

公司目标是公司使命的具体化。德鲁克对公司目标作了恰如其分的概括：“各项目标必须从‘我们的企业是什么，它将会是什么，它应该是什么’引导出来。它们不是一种抽象，而是行动的承诺，借以实现企业的使命；它们也是一种用以衡量工作成绩的标准。换句话说，目标是企业的基本战略。”

公司目标是一个体系。建立目标体系的目的是将公司的业务使命转换成明确具体的业绩目标，从而使得公司的进展有一个可以测度的标准。

从整个公司的角度来看，需要建立两种类型的业绩标准：和财务业绩有关的业绩标准以及和战略业绩有关的标准。获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既建立财务目标体系又建立战略目标体系。

财务目标体系表明公司必须致力于达到下列结果：市场占有率、收益增长率、满意的投资回报率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流以及公司的信任度，等等。

战略目标体系则不同，它建立的目的在于为公司赢得下列结果：获取足够的市场份额，在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手，使整体成本低于竞争对手的成本，提高公司在客户中的声誉，在国际市场上建立更强大的立足点，建立技术上的领导地位，获得持久的竞争优势，抓住诱人的成长机会，等等。

战略目标体系的作用是人密切注意，公司的管理层不但要提高公司的财务业绩，还要提高公司的竞争力量，改善公司长远的业务前景。

财务目标体系和战略目标体系都应该从短期目标和长期目标两个角度体现出来。短期目标体系主要是集中精力提高公司的短期经营业绩和经营结果；长期目标体系则主要是促使公司的管理者考虑现在应该采取什么行动，才能使公司进入一种可以在相当长的一段时期内经营得好的状态。

目标体系的建立需要所有管理者的参与。公司中的每一个单元都必须有一个具体的、可测度的业绩目标，其中，各个单元的目标必须与整个公司的目标相匹配。如果整个公司的目标体系分解成了各个组织单元和低层管理者的明确具体的分目标，那么，在整个公司中就会形成一种以结果为导向的气氛。如果公司内部对所作所为混沌无知，那么，公司将一事无成。最理想的情形是，建立团队工作精神，组织中的每一个单元都奋力完成其职责范围内的任务，从而为公司业绩目标的完成和公司使命的实现做出应有的贡献。

【案例 1.3】

J 汽车集团的使命与战略目标

J 汽车集团自 1997 年进入汽车领域以来，大致经历了三个主要发展阶段。在每个阶段中 J 汽车集团的使命与战略目标都有所不同。

第一阶段（1998～2002 年）简单造车，价格取胜阶段。

使命：造老百姓买得起的轿车。

战略目标：用最低价位实现中国轿车进家庭。

第二阶段（2003～2007年）全面创新，技术提升阶段。

使命：造老百姓买得起的好车。

战略目标：汽车以质取胜；企业要拥有自主研发能力，拥有自有技术和自主品牌。

第三阶段（2008～2015年）全面转型，全球战略阶段。

使命：造全世界最环保、最节能、最安全的好车。让J汽车跑遍全世界。

战略目标：争取用3～5年时间完成从单纯的低成本战略向高技术、高质量、高效率、国际化的战略转型。到2015年，在海外建成15个生产基地，实现2/3外销的目标。使J汽车集团成为国际上有竞争力的品牌。

专家曾对J汽车集团的使命与战略目标做过如下分析：

从整体上看，J汽车集团前两个阶段的使命较为相似，第三个阶段有较大的跨越。第一阶段，1998～2002年，国内汽车市场呈现高价垄断的格局，家庭轿车拥有量非常少，J汽车集团只能凭借价格优势打入市场，“造老百姓买得起的轿车”这个使命首先明确地阐释了J汽车集团将以经济型家庭轿车为经营主线，以国内老百姓为首要顾客群，以低价为经营战略进入国内汽车市场；同时，使命还透露出一种信念，就是要让客户得到实惠，体现了非常强烈的市场观念，而目标中“最低价位”也很好地诠释了企业的努力方向。但第一阶段的使命和目标主要着眼于市场，对企业自身发展的要求并没有很好地体现出来。第二阶段，2003～2007年，在J汽车质量备受质疑的情况下，J汽车集团重新调整了使命，将“轿车”改为“好车”，单一个“好”字就为企业使命多出许多内涵。首先，企业在保证相对低价的同时，质量成为其取胜的关键要素；其次，“好车”在于顾客的评价，始终坚持以市场需求为导向的价值观；再者，企业如何做到“好”，是靠买国外现成的技术，还是从理念到技术都进行自主研发，企业在目标中进行了清楚地说明。第二阶段的使命和目标虽然较第一阶段有了新的含义，并且也对企业自身发展提出了更高的要求，但企业经营的视野还有所局限，对“好车”的定义还较为宽泛模糊。第三阶段，2008～2015年，J汽车集团开始全面转型，对企业使命进行了重新定义，首先，使命体现出企业的经营范围开始由国内转向全世界，市场范围被进一步拓宽；其次，将“环保、节能、安全”作为“好车”的关键性指标，将侧重在这三个方面做到极致，其中，“环保、节能”体现了企业的社会责任感，重视环境保护，做到可持续发展，而“安全”作为汽车最为关键的一个品质要素，在使命中强调出来也充分体现了企业“重视生命”经营理念；再者，先前使命中“买得起”这三个字已经删去，意味着企业开始着手走品质路线、高端路线，随着生活水平的提升，这也是符合顾客需求的。另外，从第三阶段的使命和目标上看，J汽车集团开始由单一的市场扩张向不断加强培育品牌、提高国际竞争力方向发展，并且海外市场将是集团未来主要的销售市场。

三、公司战略的层次

明茨伯格关于战略的定义“一系列或整套的决策或行动方式”可以通过战略的层次加以细分。一般将战略分为三个层次：总体战略（corporate strategy）、业务单位战略或竞争战略（business or competitive strategy）和职能战略（operational strategy）。图1-1概括了企业各层次的战略所涉及的管理层次。

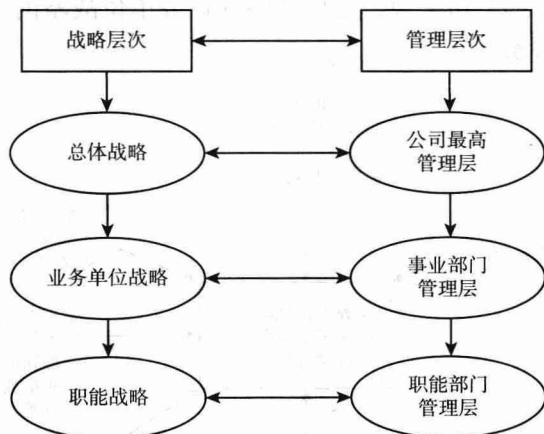


图 1-1 公司战略的结构层次

(一) 总体战略

总体战略又称公司层战略。在大中型企业里，特别是多种经营的企业里，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的经营领域，合理配置企业经营所必需的资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。图 1-2 描述了业务多元化公司战略的核心要素。

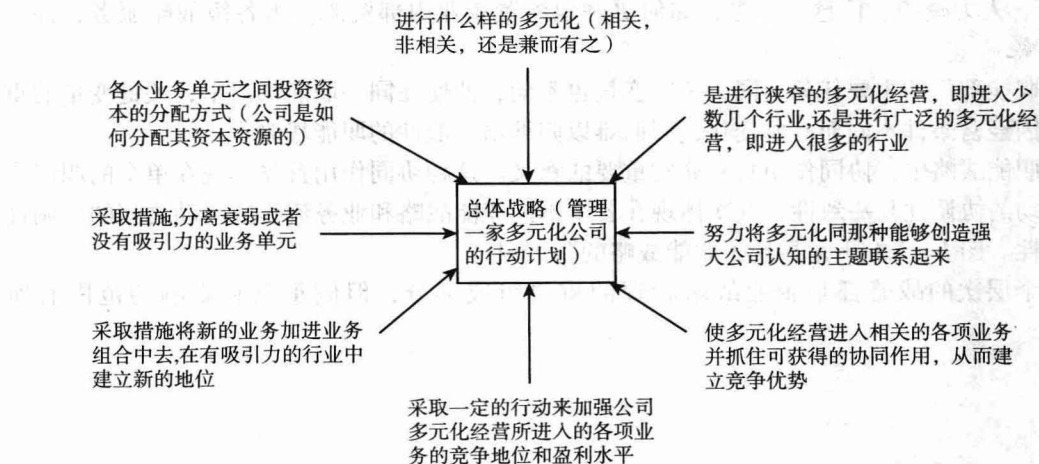


图 1-2 总体战略的核心要素

(二) 业务单位战略

公司的二级战略常常被称作业务单位战略或竞争战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。业务单位战略要针对不断变化的外部环境，在各自的经营领域中有效竞争。为了保证企业的竞争优势，各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。对于一家单业务公司来说，总体战略和业务单位战略只有一个，即合二

为一；只有对业务多元化的公司来说，总体战略和业务单位战略的区分才有意义。图 1-3 展示了业务战略的核心要素。

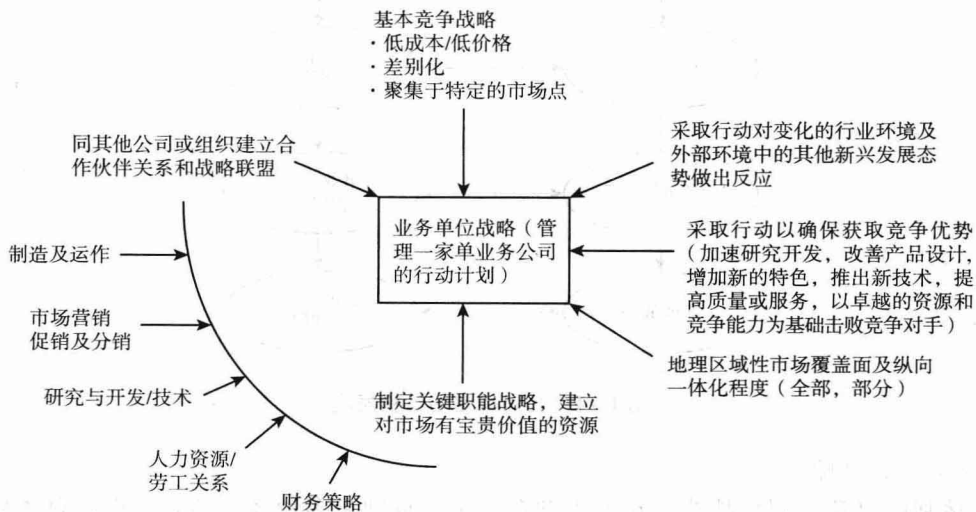


图 1-3 业务战略的核心要素

（三）职能战略

职能战略，又称职能层战略，主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发（R&D）、人力资源、信息技术等，如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，提高组织效率。

各职能部门的主要任务不同，关键变量也不同，即使在同一职能部门里，关键变量的重要性也因经营条件不同而有所变化，因而难以归纳出一般性的职能战略。

在职能战略中，协同作用具有非常重要的意义。这种协同作用首先体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性，其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调性与一致性。图 1-3 左下角显现了职能战略的基本内容。

三个层次的战略都是企业战略管理的重要组成部分，但侧重点和影响的范围有所不同。

第二节 公司战略管理

一、战略管理过程

一般说来，战略管理包含三个关键要素：战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；战略选择——战略制定、评价和选择；战略实施——采取措施使战略发挥作用。图 1-4 是战略管理过程及主要组成要素的示意图，它给出了战略管理过程的大致构架，可以作为理解战略管理过程的向导。

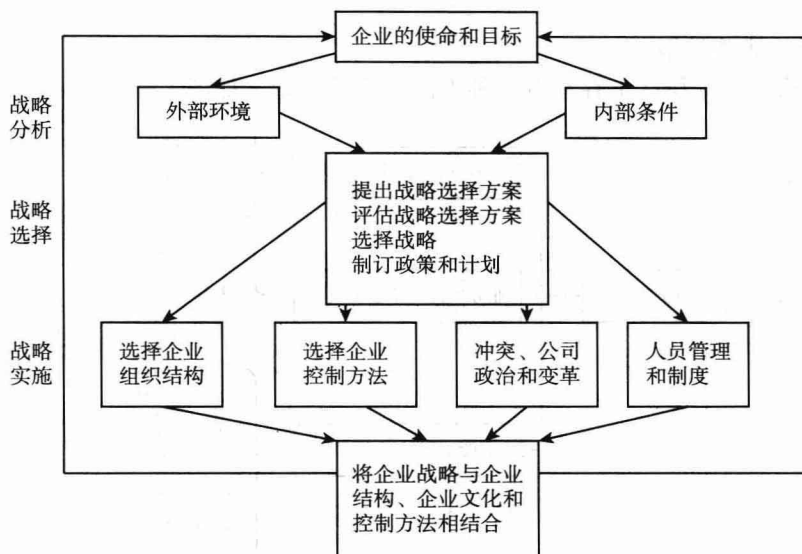


图 1-4 战略管理过程

（一）战略分析

战略分析的主要目的是评价影响企业目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。战略分析需要考虑许多方面的问题，主要是外部环境分析和内部环境分析，见图 1-5。

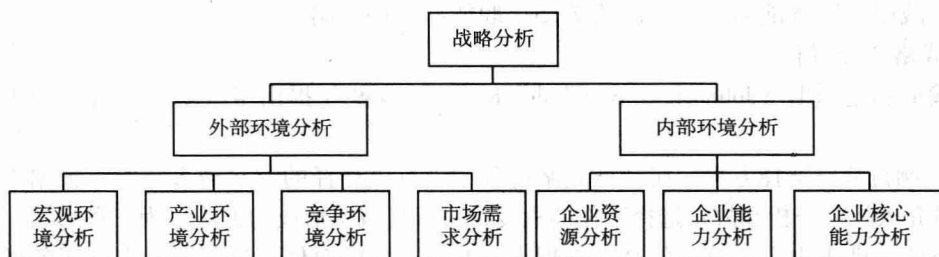


图 1-5 战略分析的内容

1. 外部环境分析。

外部环境分析可以从企业所面对的宏观环境、产业环境、竞争环境和市场需求状况几个方面展开。外部环境分析要了解企业所处的环境正在发生哪些变化，这些变化给企业将带来更多的机会还是更多的威胁。

2. 内部环境分析。

内部环境分析可以从企业的资源与能力、企业的核心竞争力等几个方面展开。内部环境分析要了解企业自身所处的相对地位，具有哪些资源以及战略能力。波士顿矩阵、通用矩阵、SWOT 分析都是常用的战略分析工具。

（二）战略选择

战略分析阶段明确了“企业目前处于什么位置”，战略选择阶段所要回答的问题是“企业向何处发展”。企业在战略选择阶段要考虑可选择的战略类型和战略选择过程两个方面的

问题。

1. 可选择的战略类型。

在公司战略的三个层次上存在着各种不同的战略类型，如图 1-6 所示。

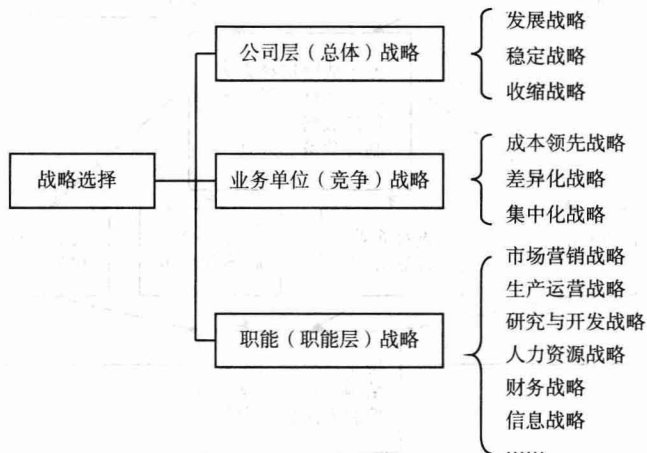


图 1-6 公司战略类型

(1) 总体战略选择。总体战略选择包括发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型。

(2) 业务单位战略选择。业务单位层面的竞争战略包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略三种基本类型。

(3) 职能战略选择。职能战略包括市场营销战略、生产运营战略、研究与开发战略、人力资源战略、财务战略、信息战略等多个职能部门的战略。

2. 战略选择过程。

约翰逊和施乐斯 (Johnson G. & Scholes K.) 在 1989 年提出了战略选择过程的 4 个组成部分：

(1) 制订战略选择方案。在制订战略过程中，可供选择的方案越多越好。根据不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度，可以将战略形成的方法分为三种形式：①自上而下的方法。即先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化，形成系统的战略方案。②自下而上的方法。在制定战略时，企业最高管理层对下属部门不做具体规定，而要求各部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上，加以协调和平衡，对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认。③上下结合的方法。即企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与，通过上下级管理人员的沟通和磋商，制订出适宜的战略。三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握。企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥，以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择适宜的战略制定方法。

(2) 评估战略备选方案。评估备选方案通常使用三个标准：一是适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标；二是可接受性标准，考虑选择的战略能否被企业利益相关者所接受，实际上并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准，经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择；三是可行性标准，对战略的评估最终还

要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上。

(3) 选择战略。即最终的战略决策,确定准备实施的战略。如果由于用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果,最终的战略选择可以考虑以下几种方法:①根据企业目标选择战略。企业目标是企业使命的具体体现,因而,选择对实现企业目标最有利的战略方案。②提交上级管理部门审批。对于中下层机构的战略方案,提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标。③聘请外部机构。聘请外部咨询专家进行战略选择工作,利用专家们广博和丰富的经验,能够提供较客观的看法。

(4) 战略政策和计划。制定有关研究与开发、资本需求和人力资源等部门的政策和计划。

(三) 战略实施

战略实施就是将战略转化为行动,为了将战略付诸实施,需要制定一些关键的决策。战略实施要解决以下几个主要问题:

(1) 为使战略成功,企业需要有一个有效的组织结构。制定组织结构涉及如何分配企业内的工作职责范围和决策权力,需要做出如下决定:①企业的管理层次数目是高长型还是扁平型结构;②决策权力集中还是分散;③企业的组织结构类型能否适应公司战略的定位;等等。

(2) 人员和制度的管理颇为重要。人力资源关系到战略实施的成功与失败,而采用什么样的体制管理企业也是不可忽视的问题。

(3) 公司政治扮演着重要角色。企业内部各种团体有其各自的目标和要求,而许多要求是互相冲突的,因而公司政治活动是企业的一部分。这些利益冲突会导致各种争斗和结盟,在企业战略管理过程中发挥一定的作用。

(4) 战略实施涉及选择适当的组织协调和控制系统。战略实施离不开企业内各单位的集体行动和协调,企业必须确定采用什么标准来评价各下属单位的效益,控制它们的行动。

(5) 要保证战略实施成功,必须要协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面。不同的战略和环境对企业的要求不尽相同,所以要求要有不同的结构设置、文化价值观和控制体系。

战略管理是一个循环过程,而不是一次性的工作。要不断监控和评价战略的实施过程,修正原来的分析、选择与实施工作,这是一个循环往复的过程。如图1-7所示。



图1-7 战略管理循环往复的过程

企业战略的实践表明,战略制定固然重要,战略实施同样重要。制定一个良好的战略仅是战略成功的一部分,只有保证有效实施这一战略,企业的战略目标才能够顺利地实现。如果对一个良好的战略贯彻实施很差,则只会导致事与愿违,甚至失败的结果。例如,美国

在 1951 ~ 1975 年间, 180 家跨国公司购并外国公司而建立的 5 914 家国外子公司中, 有 22.5% 最终被清理和出售, 13% 被并入其他的子公司, 购并的失败率达到 35.5%。这些失败的案例, 并非全部归咎于购并战略本身的决策失误, 有不少是由于在实施购并战略的过程中, 没有很好地处理好利益分配与文化协调等原因所致。

与上述情况相反, 如果企业没能完善地制定出合适的战略, 但是在战略实施中, 能够克服原有战略的不足之处, 那么有可能最终导致该战略的完善与成功。例如, 1985 年美国可口可乐公司准备改变沿用了 99 年之久的老配方, “再创可口可乐在世界饮料产业中的新纪录”, 这一战略变革虽然也是建立在广泛的市场调查和产品试验的基础之上的, 但在实施过程中却遭到众多老顾客的强烈抗议。可口可乐公司立即决定恢复老配方产品的生产, 同时, 新配方可口可乐也同时继续生产。其结果是新老顾客竞相购买可口可乐, 销量比上年同期增长了 8%。可口可乐公司在战略实施中及时调整不完善的战略变革方向, 从而获得了更好的结果。当然, 如果对于一个不完善的战略选择, 在实施中又不能将其扭转到正确的轨道上, 或者只是一丝不苟地执行, 就只有失败的结果了。

二、战略变革管理

环境变化与组织适应是战略管理领域关注的基本问题, 西方战略管理领域理论文献有一个基本假定: 即环境的变化导致企业的战略变革。

(一) 战略变革的含义

传统的观念认为, 战略变革是一种不经常的, 有时是一次性的、大规模的变革。然而, 近年来, 使企业的战略成熟化往往被认为是一种连续变化的过程, 一个战略变革往往带来其他变革的需要。显然, 企业生命周期当中基本的战略变革相对来说是不经常出现的, 而渐进性的变化(可能是战略性的)是较为频繁的过程。因此, 在很多情况下, 渐进性的变化导致了战略变革。

1. 渐进性变革与革命性变革的区别。

企业为了适应环境和生存而实施的变化是可以按其范围来划分的(即变化的程度是渐进的还是革命性的)。渐进的变化是一系列持续、稳步前进的变化过程, 使企业能够保持平稳、正常运转。渐进的变化往往在某一刻影响企业体系当中的某些部分。而那些革命性的转化是全面性的变化过程, 使企业整个体系发生改变。如表 1-1 所示。

表 1-1 渐进性变革与革命性变革比较

渐进性变革的特点	革命性变革的特点
在企业生命周期中常常发生; 稳定地推进变化; 影响企业体系的某些部分	在企业生命周期中不常发生; 全面转化; 影响整个企业体系

2. 战略变革的发展阶段。

从长远来说, 企业在发展中会改变其战略。但是, 约翰逊(Johnson G.)和施乐斯(Scholes K.)在 1989 年指出, 这种变化是渐进的。因为从企业的角度来说, 渐进的变化易于管理, 对企业体制运作的滋扰程度比革命性的变化要小。如图 1-8 所示。

(1) 连续阶段: 在这个阶段中, 制定的战略基本上没有发生大的变化, 仅有一些小的

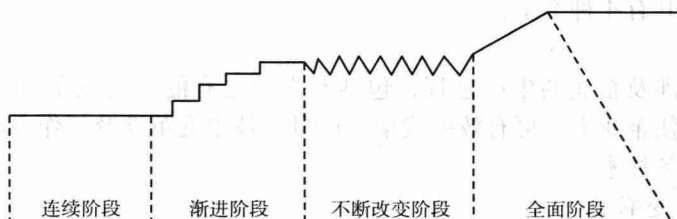


图 1-8 战略变革形式的演变

修正。

(2) 渐进阶段：在这个阶段中，战略发生缓慢的变化。这种变化可能是零打碎敲性的，也可能是系统性的。

(3) 不断改变阶段：在这个阶段中，战略变化呈现无方向或无重心的特点。

(4) 全面阶段：在这个阶段中，企业战略是在一个较短的时间内、发生革命性或转化性的变化。

如果一家企业的战略经常发生质变，那么这家企业是无法正常运转的。事实上，企业所处的环境不可能变化得这么快。然而，约翰逊和施乐斯告诫人们，环境中的变化不一定很缓慢，企业的渐进变化有可能赶不上前者。因此，如果渐进阶段落在了环境变化的后面，那么，企业可能适应不了环境，结果不得不进行革命性的战略变革。

(二) 战略变革的动因

在企业中，随着时间的流逝，将会发生一些变化。变化可能来自外部环境或内部环境。大多数情况下，以下几种变化可能会成为公司战略变革的主要动因：

1. 外部环境的变化。

竞争者业务的变化、消费者消费目标和方式的变化、政策和法律的变化、社会行为和态度的变化、经济发展状况的变化等。

2. 技术和工作方法方面的变化。

这些变化也可能是环境变化所造成的，如新技术的出现和关于工作安全的新法规的出现。

3. 产品和服务方面的变化。

这是由于消费者需求、竞争者行为、新技术的出现等所导致。例如，一家移动电话制造商从以产品为中心转向以客户为导向时，服务方式的转变可能不会导致公司产品的变更，却可能需要对组织文化做出重大改变。

4. 管理及工作关系的变化。

例如，领导风格与员工工作方式的改变，以及教育培训方式的改变，等等。

5. 组织结构和规模的变化。

包括设立新的部门、更多的授权或集权、计划方式的改变、管理信息的提供和控制的执行等等。

6. 并购后。

未来的管理层希望改善现有结构并将公司整合到新的母公司结构和体系中。这将包括名称和标志的变化，也包括组织结构、文化、工作角色、员工数量和管理体系等更深刻的变化。

(三) 战略变革的种类

戴富特 (Daft R. L.) 在 1992 年对企业为了适应环境和在市场条件下生存而推行的战略