

项保华著

# 企业战略 管理

——概念、技能与案例

科学出版社

F27<sup>0</sup>  
X33

418290

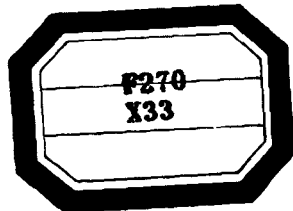
# 企业战略管理

——概念、技能与案例

项保华 著



00418290



科学出版社

1999

## 内 容 简 介

本书主要讨论企业高层管理人员的功能与责任、所面临的机会与挑战,着重分析企业战略(即企业的跨职能领域综合性根本决策)的形成、实施、评价与控制等整个管理过程中所涉及的理论概念、管理技能与案例剖析问题,对非盈利性组织、国际经营、企业社会责任等领域的战略管理问题进行了专题探讨,提出了开展企业案例研究与教学的有效方法,为教学与自我训练提供了丰富的战略管理案例。

本书主要是针对我国高等学校管理类专业本科生、硕士特别是工商管理硕士(MBA)研究生企业战略管理课程的教学要求而写的,但在内容组织与写作方式上兼顾了具有高中以上文化程度企业各级主管学习与掌握企业战略管理概念与技能的需要,所以,阅读本书将会有助于这些人员从战略高度出发,在动态变化的内外部环境更准确地把握组织的总体目标与发展方向。

### 企业战略管理

——概念、技能与案例

项保华 著

责任编辑 林 鹏

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

中国科学院印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

\*

1994年8月第一版 开本:850×1168 1/32

1999年4月第三次印刷 印张:10 3/8

印数:8 001—11 000 字数:249 000

ISBN 7-03-004359-6/C·34

定 价: 16.80 元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈新欣〉)

## 前 言

随着我国社会经济的发展,对管理教育的需求越来越大,对管理人才的素质要求越来越高。现代企业的高层管理人员,不但要了解各职能部门的专门管理技能,如:生产作业管理、市场营销、财务分析、会计核算等,而且更重要的是要掌握对于各职能领域技能的综合运用能力,以有效解决企业所面临的错综复杂的实际管理问题。

对于综合管理技能的培养,西方发达国家的商学院历来非常重视。早在1911年,哈佛大学商学院就开设了以培养学生高层管理能力为主要目标的经营政策(Business Policy)课程<sup>[1]</sup>;50年代,美国福特基金会(Ford Foundation)与卡内基公司(Carnegie Corporation)曾资助进行商学院课程设置情况的调查,结果得到了著名的Gordon—Howell报告,该报告建议当时美国的各商学院拓宽管理教育的知识面,开设一门经营政策方面的综合性课程,“为学生提供机会,将所有已学的相互割裂的职能经营领域管理知识综合起来,用于进行复杂的现实经营问题分析”,以培养学生更广泛的经营领域中识别、分析、解决实际问题的能力<sup>[2][3]</sup>。由于Gordon—Howell报告的建议受到了人们的广泛重视,到了60

---

[1] C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; Joseph L. Bower; Richard G. Hamermesh; Michael E. Porter, Business Policy: Text and Cases (Richard D. Irwin, Inc., 1982): XI.

[2] Thomas L. Wheelen; J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy (Addison—Wesley Publishing Company, Inc., 1983): 3—4.

[3] Samuel C. Certo; J. Paul Peter, Strategic Management: Concepts and Applications (Random House, Inc., 1988): 4—5.

年代末期,美国的绝大多数商学院都开设了经营政策之类的课程。

70年代初,美国企业界的用人部门反馈信息表明,当时管理教育培养的学生往往比较精通各管理职能领域的知识与技能,而对如何将源自管理专业不同职能领域的知识与技能系统化以实现相互交融,却缺乏充分的认识,以致于经常用比较狭窄的职能领域观点来考察整个企业所面临的管理问题,而忽视了对于企业组织整体优化问题的考虑,从而使得各管理职能人员之间协调欠佳、合作困难,影响了企业整体业绩优化目标的实现;美国管理教育资格认可的权威组织美国大学商学院联合会(The American Academy of Collegiate Schools of Business,简 AACSB)也认为管理专业的学生应该对企业组织有总体的了解,他们对成员学校课程设置所进行的深入研究表明,管理专业的毕业生缺乏更为广泛的从整体上把握企业的观察力,还有许多成员学校缺乏以讲述企业组织总体的跨职能领域问题为重点的课程,为此,鉴于企业界的上述反映,AACSB 作出决定,在其管理教育资格认可标准中正式列入各商学院的管理专业必须开设经营政策之类的综合性课程的要求,以帮助学生将所学到的各管理职能领域知识系统化,使毕业生建立起以前所缺乏的企业整体观念<sup>[1]</sup>。

此后,随着人们对于管理教育与管理实践认识的加深,经营政策课程本身也经历了较大的变化,传统经营政策课程的内容有了很大的发展,变得越来越重视企业的非经济责任、社会伦理道德,重视非盈利性组织的经营管理,重视企业经营环境的分析,更为强调整个企业组织的战略管理,即从企业整体长期业绩优化的角度出发来考虑管理决策与行动,在用词上逐渐用含义更为广泛综合的“战略管理”(Strategic Management)来代替原先较为狭窄

---

[1] John E. Ditrch, THE General Manager and Strategy Foundation (John Wiley & Sons, Inc., 1988): 2.

局限的“经营政策”。时至今日，企业战略管理研究又经过了近 20 年的发展，内容日臻完善，初步形成了包括概念、技能、案例等要素在内的较为完整的体系。

在我国，管理教育界对于企业需要综合性管理人才这一点早有共识，但对于如何培养满足这种需要的人才这一问题至今仍未得到很好的解决。其中的原因是多方面的，有师资队伍本身缺乏实际管理工作经验，对如何进行学生实际解题能力的培养或心中无数或力不从心；有教学基础资料缺乏，可供选用的教材很少，难以满足这方面教学之需；有教学组织方法失当，无法有效开展这种重在实际解题能力训练的教学，并实现预期教学目标。此外，还有一个重要原因就是，我国管理教育本身的发展历史不长，尚未形成为各院校所公认的教育规范，以致于对管理专业学生培养的课程设置、教学大纲等都还不可能提出统一的要求和规定，更谈不上要求各院校必须设置什么课程，因此，目前我国许多高等院校管理类学生培养计划中也都没有包括一门涉及知识综合运用的课程，或者严格地说，即使包括了这样的课程，也因为缺乏适用的教材，在内容体系上还没有真正按照与国际接轨的要求实施教学。克服上述困难是作者写作本书的主要动机，作者希望能够通过本书的出版为促进我国管理学科企业战略研究领域的发展尽菲薄之力。

本书主要是针对我国高等学校管理类专业本科生与研究生特别是工商管理硕士(MBA)研究生企业战略管理课程的教学要求而写的，但同时也兼顾了具有高中以上文化程度厂长经理们的需要，这是由于本书的内容体系与写作风格决定它非常适合这些人员的阅读，这些人员本身作为企业高层主管的实践经验，将为他们理解本书的内容实质提供方便，阅读本书对于厂长经理们来说，有助于提高综合管理技能，进一步学会如何在不断变化的内外部环境中明确企业总体目标、正确把握企业发展方向。本书共分六大部分：

第一部分:企业战略管理绪论。评述了企业战略管理的性质、范围、过程与步骤,给出了进行企业战略管理的综合分析框架。

第二部分:企业战略形成。研究了企业战略的制定过程,具体包括:企业内外部环境分析,企业使命与目标确定,企业战略与政策的产生、评价与选择等。

第三部分:企业战略实施。讨论企业战略实施所涉及的具体项目方案提出、经费预算编制、作业程序建立等问题,具体包括:为了保证企业战略实施所需进行的企业组织设计与结构调整,企业文化价值观建设、修正与适应,企业人财物等资源配置,企业高层管理人员领导作用发挥等。

第四部分:企业战略评价与控制。研究企业战略实施过程以及实施结果的评价与控制问题,具体包括:评价内容的确定,评价标准的设立,实际业绩成果的衡量,结果控制等。

第五部分:企业战略管理专题。在前面各部分对于企业战略管理过程一般论述的基础上,对企业战略管理的若干特殊问题进行了较为深入的探讨,以便在企业战略管理的理论概念与实践应用之间建立起桥梁,这些特殊问题包括:非盈利性组织的战略管理、国际经营的战略管理、企业的社会责任及其战略管理等。

第六部分:企业战略管理案例教学指南与案例。“指南”提供了进行课堂案例讨论教学的组织方法,给出了如何撰写案例分析报告的思路,这些方法与思路都是经过本人在浙江大学工商管理学院管理专业本科生与研究生教学实践证明切实可行的,利用这些方法和思路可以督促学生积极参与案例分析发言,帮助活跃课堂讨论气氛,从而提高案例教学效果,培养学生的管理知识综合运用、会议组织与解题技能。“案例”部分结合我国实际给出了一些可供教师课堂教学与学生课外分析的备选案例,这些案例均为作者自己搜集整理,涉及面较广,能为企业战略管理理论概念与运作技能的应用提供丰富的实践机会与分析基础。

本书以专著形式提供给读者,主要因为本书的写作是建立在作者近年所进行的大量理论研究与实践探索积累的成果与经验基础之上的。此外,作者还希望能够通过本书的写作实现以下几个目标:

1. 提供一种经本人摸索实践证明为行之有效的教学组织方法,以利于开展理论概念、操作技能、案例分析相结合且能确保学生积极参与的课堂教学,从而实现培养学生知识综合运用能力的目标。本人认为,尽管企业家的才能很难通过学校培养来获得,甚至很难学会,但是战略管理才能还是可以通过学习、通过有效的教学培养出来的,关键是要给学生提供一个模拟实践的企业环境与锻炼机会,并且辅之以适当的教学手段与方法。

2. 为教师提供一种简单易掌握的教学指导书。企业战略管理主要培养学生从事企业高层管理工作的能力,这一培养目标会对教师的内在素质提出较高要求,鉴于目前高校管理院系的教师往往理论基础扎实,但缺乏实际工作经验的具体情况,许多教师对开设这类案例分析份量较重的课程感到有一定的困难。本书通过内容选材及逻辑组织上的循序渐进,并尽量保持理论概念展开与操作技能叙述的相对完整性,在将重点放在管理知识技能综合运用能力培养上的同时,充分重视管理的各相关职能领域知识的适当介绍;对于案例的准备以短小精悍为特色,强调企业管理中的人性因素,而不是采用细节俱全的哈佛式冗长案例,从而方便了教师及学生的学习与课堂案例讨论的组织,有助于教师迅速掌握本课程的内容实质,真正克服初开本课所遇到的背景知识储备与案例讨论组织等方面的困难。

3. 为企业战略管理教学提供体系较为完整、结合我国实际情况、满足管理类大学本科高年级学生及研究生特别是工商管理硕士(MBA)研究生教学要求的教材。本书的写作是建立在对大量国内外文献资料的分析研究基础之上的,也得益于本人长期所从



事管理专业教学与实践调查的知识积累,所以,书中的许多内容是以作者的研究成果形式出现的,作者希望这种探索性工作能够有助于推动该学科领域研究的发展。

4. 在本书的内容深度与选材上,力求满足理论知识前瞻性、方法技能普适性与案例材料实用性的要求,兼顾管理理念培养与操作技能掌握的需要,以做到既避免因为太具体而失去应用推广价值,又防止因为太一般而失去实践指导意义,努力寻求理论性与实践性的平衡。此外,本书在前五个部分内容的每章章末所附的“思考讨论题”,既包括了可供学生课外作业用的复习思考题,又包括了可供教师课内教学用的情景讨论题,通过这些“思考讨论题”的运用,肯定可以进一步起到加深理解与开阔思路的作用。

最后,需要说明的是,作为一种学术上的探索,写作这样一本包括理论概念、实践技能、管理案例的专著,以适应我国市场经济发展对各类盈利与非盈利性组织所提出的进行战略管理的迫切需要,虽然对于作者来说,已经竭尽全力,但受自身学识与认识水平所限,书中肯定存在着许多难尽人意之处,在此敬请各位不吝指正。

作 者

1994年1月于浙大求是园

# 目 录

前言 .....	(i)
----------	-----

## 第一部分 企业战略管理绪论

第一章 企业战略管理概述 .....	(1)
--------------------	-----

第一节 企业战略与战略管理 .....	(1)
---------------------	-----

●企业与企业战略●企业战略管理●企业战略管理研究常用术语

第二节 企业战略管理综合模型 .....	(9)
----------------------	-----

●企业战略管理基础工作●企业战略管理主要活动●企业战略管理基本形式

第三节 企业战略管理步骤与基本问题 .....	(17)
-------------------------	------

●企业当前使命、目标、战略、政策及绩效评价●企业战略管理者评审●考察企业外部环境以确定战略机会与威胁●考察企业内部环境以确定战略优势与弱点●分析战略要素以确定问题范围并在必要时重新定义或修正企业使命和目标●战略方案产生、评价和选择●实施战略●评价与控制

思考讨论题 .....	(25)
-------------	------

## 第二部分 企业战略形成

第二章 定义企业使命与目标 .....	(26)
---------------------	------

第一节 使命定义作用与要求 .....	(26)
---------------------	------

●明确发展方向与业务主题●协调内外部各种矛盾冲突●建立用户导向思想

第二节	使命表述与评价 .....	(34)
	●使命表述构成要素●使命表述实例分析●使命表述措辞问题	
第三节	目标表述基本要求 .....	(43)
	●目标表述作用●目标表述构成要素●目标表述实例分析	
	思考讨论题 .....	(47)
<b>第三章</b>	<b>企业外部环境分析</b> .....	(49)
第一节	外部环境关键战略要素 .....	(49)
	●社会环境●任务环境●信息来源	
第二节	行业分析与行业吸引力 .....	(54)
	●行业结构●行业推动力●行业特征与战略焦点 ●行业吸引力影响因素	
第三节	竞争分析与竞争防范 .....	(59)
	●五种竞争力量模型●战略成本分析与活动成本链概念●竞争对手分析●竞争合作与竞争防范	
第四节	外部环境分析技巧 .....	(70)
	●竞争轮廓矩阵●外部要素评价(EFE) 矩阵● 外部环境关键战略要素预测	
	思考讨论题 .....	(76)
<b>第四章</b>	<b>企业内部环境分析</b> .....	(78)
第一节	内部职能活动分析 .....	(78)
	●管理职能●营销职能●理财职能●生产运行职能 ●研究开发职能●各职能活动相互关系	
第二节	内部组织、文化、资源分析 .....	(93)
	●组织结构●文化背景●资源条件	
第三节	内部环境分析技巧 .....	(104)
	●优势·弱点·机会·威胁(简 SWOT)分析●	

竞争地位评估●内部要素评价(IFE)矩阵

思考讨论题..... (109)

第五章 企业战略方案提出、评价与选择 ..... (111)

第一节 行业环境与战略..... (111)

●三种最一般竞争战略●竞争地位与战略●行业发展与战略●创造与保持竞争优势

第二节 战略方案提出..... (121)

●战略方案一般提法●企业发展与战略演化●备选战略方案形成

第三节 战略方案评价与选择..... (138)

●定量战略规划矩阵●战略决策影响因素●战略选择陷阱

思考讨论题..... (147)

第三部分 企业战略实施

第六章 企业战略实施准备阶段..... (150)

第一节 战略实施基本问题..... (150)

●谁来实施战略●必须做些什么●如何实施战略

第二节 战略实施与组织结构..... (157)

●组织理论基础●组织结构及其战略含义●权变因素与组织设计

第三节 建立战略所需组织结构..... (170)

●建立战略所需组织●组织结构随战略发展演变规律●企业战略与组织结构匹配性

第四节 战略实施资源配置..... (179)

●人力资源选择与安排●项目规划与预算●以实现战略目标为重点

思考讨论题..... (183)

第七章 企业战略实施执行阶段..... (184)

第一节	创造良好战略实施环境.....	(184)
	●调动员工战略实施积极性●形成支持战略实施企业文化●树立结果导向与追求卓越精神	
第二节	建立内部战略支持系统.....	(194)
	●明确企业政策与程序●搜集重要战略信息●建立战略信息报告系统	
第三节	发挥战略实施领导作用.....	(199)
	●营造帮助战略实施组织氛围●保持组织反应性与创新性●处理好组织内部政治关系●适时进行战略调整	
	思考讨论题.....	(209)

## 第四部分 企业战略评价与控制

第八章	企业战略管理过程评价与控制.....	(212)
第一节	战略实施评价与控制.....	(213)
	●确定评价内容●建立业绩标准●衡量实际业绩	
	●比较实际业绩与标准要求●采取校正行动确保战略目标实现	
第二节	战略评价控制过程主要问题与对策.....	(219)
	●短期行为导向●目标转换与行为替代●评价与控制过程信息管理	
第三节	战略实施过程激励管理.....	(224)
	●弄清需要激励与防止哪些行为●战略决策者激励问题●正向激励与负向惩罚关系	
	思考讨论题.....	(229)

## 第五部分 企业战略管理专题

第九章	战略管理与非盈利组织.....	(231)
第一节	非盈利性组织概述.....	(231)

	●各种组织分类●盈利性与非盈利性组织收入来源比较●非盈利性组织存在必要性●非盈利性组织一般特征	
第二节	非盈利性组织战略管理障碍.....	(237)
	●非盈利性组织战略形成障碍●非盈利性组织战略实施障碍●非盈利性组织战略评价与控制障碍	
第三节	改善非盈利性组织战略管理典型做法.....	(242)
	●选择强有力领导●明确组织指导思想●完善规章制度●指派强有力董事会●建立以业绩为基础预算●建立用户监督保证机制	
	思考讨论题.....	(248)
第十章	战略管理与国际经营.....	(250)
第一节	跨国经营概述.....	(250)
	●跨国经营战略原因●跨国经营制约因素●跨国经营与跨国公司	
第二节	跨国经营与战略形成.....	(253)
	●外部环境分析●内部环境分析●确定企业使命、目标与战略	
第三节	跨国经营与战略实施、评价及控制 .....	(261)
	思考讨论题.....	(263)
第十一章	战略管理与社会责任.....	(265)
第一节	企业社会责任概述.....	(265)
	●企业权利要求者●企业社会责任观点●企业社会责任特别问题	
第二节	企业社会责任影响因素.....	(272)
	●政策法规●政治力量●市场竞争●道德观念	
第三节	企业社会责任战略管理.....	(281)
	●社会责任与战略形成●社会责任与战略实施●	

社会责任与战略控制	
思考讨论题	(285)
<b>第六部分 企业战略管理案例教学指南与案例</b>	
<b>第十二章 企业战略管理案例教学指南</b>	(288)
第一节 企业战略管理教学与案例分析	(289)
●企业战略管理案例教学●案例讨论准备工作●	
案例教学与理论教学关系	
第二节 案例教学法组织实施	(293)
●分组技巧与课外讨论组织●教师作用与课堂讨	
论组织●学生任务安排	
第三节 案例教学效果评价与控制	(299)
●管理角色控制●活动效果评价●实施效果情况	
思考讨论题	(302)
<b>附录 A: 企业战略管理案例</b>	(303)
案例 1. 化纤厂建设过程	(303)
案例 2. 电影业发展前景	(306)
案例 3. 水泥厂亏损问题	(309)
案例 4. 汽运公司专业化	(312)
案例 5. 医院性质与结果	(314)
<b>后记</b>	(317)

# 第一部分 企业战略管理绪论

本部分只包括一章内容,主要概述企业战略管理的性质、范围、过程与步骤,给出企业战略管理的综合分析框架,为全书进一步展开讨论提供理论基础与思路指导。

## 第一章 企业战略管理概述

本章讨论企业战略管理的概念与术语,评述了企业战略管理的性质、范围、过程与步骤,给出了进行企业战略管理的综合分析框架,列举了企业战略管理过程所需回答的基本问题,为深入进行企业战略管理研究提供了基础。

### 第一节 企业战略与战略管理

#### 一、企业与企业战略

企业泛指一切从事生产、流通或服务性活动的独立核算盈利性经济实体与非盈利性政府及社团机构,这与传统概念下的一般企业定义有所不同,传统概念下的企业所指的主要是盈利性组织,而不包括非盈利性组织。在企业战略管理研究中,将企业的概念推广到包括非盈利性组织,一方面是因为战略管理的许多思想对于盈利性与非盈利性这两类组织具有普遍适用意义,另一方面还因为现代企业战略管理的研究大量涉及非盈利性组织的问题,为了叙述方便,以免区别使用两种不同的名称来代表盈利性与非盈利



性这两种具有不同性质的组织之累赘。鉴此,在本书的一般论述中,作为一种约定,除特别声明外,“企业”一词均泛指盈利性与非盈利性这两类组织。

企业战略是企业如何运行的指导思想,它是对处于不断变化竞争环境之中企业的过去运行情况 & 未来将准备如何运行的一种总体表述。企业战略需要回答的根本性问题为“企业的业务〔1〕是什么以及应该是什么”?回答这一问题,可以帮助企业明确自己的使命,弄清所追求的目标到底有哪些,需要开发哪些战略,从而通过企业今天的更好决策为企业今后的经营打下良好的基础。

企业战略还需要详细回答以下一些问题:企业的业务目标是什么?如何确定企业各业务目标的优先顺序?为实现设定的业务目标,企业应采取什么措施和如何配置资源?企业的适当的规模是什么?企业的长期发展目标,是追求增长还是维持现状?企业拟进入哪一新业务领域?放弃哪些老业务?是扩大现有业务领域还是多角化经营?是否需要进入其他地理区域市场?是否应该兼并另一企业或与其他企业进行联合投资?如何回避不怀好意的接管?

## 二、企业战略管理

企业战略管理可以定义为一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业组织有效实现自身目标的艺术与科学,它主要研究企业作为整体的功能与责任、所面临的机会与风险,重点讨论企业经营中所涉及的跨越如营销、技术、组织、财务等职能领域的综

---

〔1〕 这里的“业务”即英文的“Business”,有人译“经营”,亦有人译“生意”;而从英文的原意看,Business除了“经营”、“生意”的含义外,还可以泛指各种事务。考虑到企业战略管理中的“企业”泛指各类盈利与非盈利组织,在我国习惯理解上,“经营”、“生意”主要是指与盈利性相关的活动,而不包括非盈利性活动的内容,所以,本书特别选用“业务”一词来泛指各种盈利性与非盈利性组织的运行。