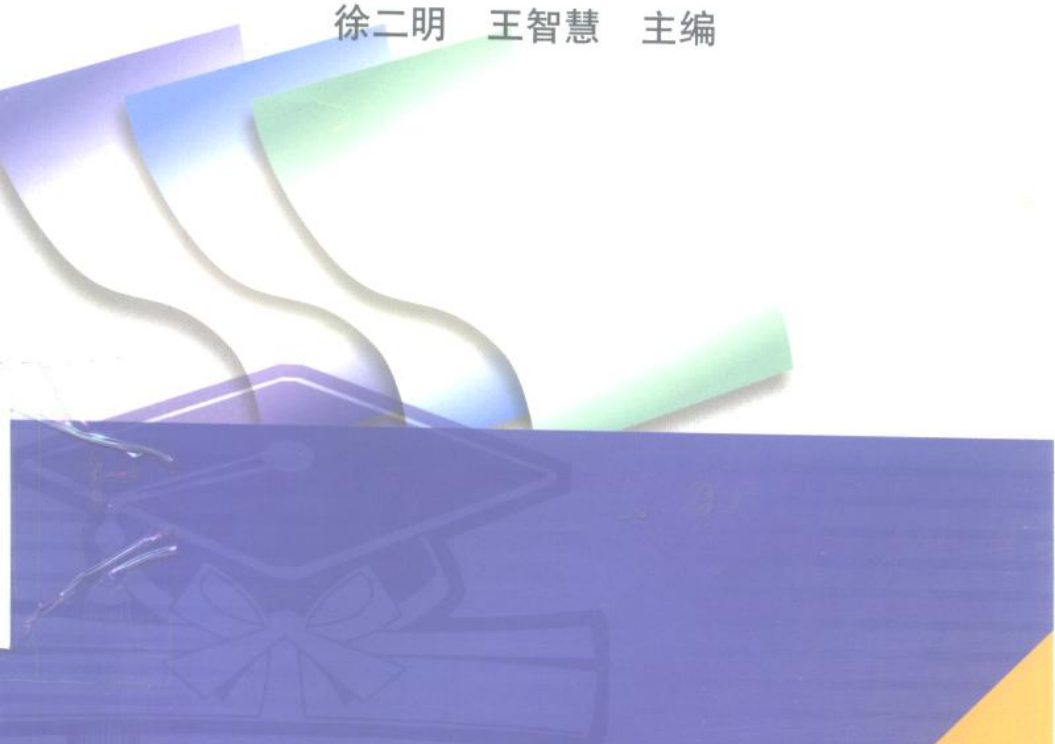


同等学力人员申请硕士学位考试用书

工商管理学科 企业战略管理 教程及学习指导

徐二明 王智慧 主编



高等教育出版社

同等学力人员申请硕士学位考试用书

工商管理学科

企业战略管理教程及学习指导

徐二明 王智慧 主编

高等教育出版社

内 容 简 介

本书按照《同等学力人员申请硕士学位工商管理学科综合水平全国统一考试大纲及指南》中“企业战略管理考试大纲”的要求编写。书中针对大纲所要求的企业战略管理导论、企业战略态势分析、企业总体战略、经营单位战略、企业战略的制定与实施、企业战略与组织结构、企业战略与企业文化、企业国际化经营战略等展开全面讲解。书中各章配有学习指导和模拟训练题,并附有参考答案。本书可作为应试考生的复习指导书,还可作为相关专业研究生的教学用书或辅助用书。

前 言

本书根据国务院学位委员会办公室委托编写的《同等学力人员申请硕士学位工商管理学科综合水平全国统一考试大纲及指南》的企业战略管理部分改编而成,旨在帮助考生掌握复习重点、解决疑难问题,善用学习方法,以便在考试中取得优异的成绩。

党的十五届四中全会决议明确指出要从企业发展战略入手,研究我国的企业管理思路,这对我们管理学界提出一个需要更深入研究的领域。

企业战略管理理论在国外已有了较长的发展过程,而在我国是从 20 世纪 80 年代初,随着经济体制改革的深入,才开始研究这一领域。目前,在工商管理学科同等学力人员申请硕士学位时,学生需要参加由《管理学原理》、《市场营销》、《企业战略管理》和《财务管理》等四门课程组成的综合水平考试。在辅导的过程中,我们发现一些考生在企业战略管理的理解和把握上还存在很多问题。为此,为学员们提供一本综合的学习和指导资料,使其真正学有所获,十分必要。

本书主要分为三个部分。第一部分是由教程、学习指导和模拟训练题组成的各章内容;第二部分是各章模拟题的答案,以及按照最新综合考试题型编写的两套模拟试卷及答案;第三部分是附录,包含“企业战略管理考试大纲”和建议读者进一步深入学习的参考文献。

本书的特色在于,它不同于一般单独的教程或学习指导资料,而是以每章为单位,将教程内容、学习指导和模拟训练题揉和在一起。这样,学员们每学习完一章,就可以掌握该章的重点和难点,并且还可以通过模拟训练题进行强化。此外,学员还可以根据模

拟试卷对全书知识点的掌握情况进行自我考查。综上所述,本书的编写内容基本涵盖了该科考试大纲的所有内容,无论从把握企业战略管理的内容,还是从参加考试角度,对于申请硕士学位的工商管理学科同等学力人员都能提供有力的帮助。

本书由徐二明、王智慧担任主编。徐二明在编写中负责教程部分的内容,并审校全文;王智慧负责学习指导部分、模拟训练题以及模拟试卷部分。此外,李布、苗玉柱、段盛华、王文斌、徐玮和王寅等在模拟训练题及模拟试卷的解答及案例的搜集和整理方面给予了大力协助,在此表示感谢。

编者

1999年10月

目 录

第一章 导论	1
第一节 企业战略的基本概念	1
第二节 企业战略的构成要素与层次	11
第三节 战略管理的模式	21
学习指导	27
模拟训练题	32
第二章 企业战略态势分析	35
第一节 战略分析基础	35
第二节 总体战略分析方法	47
第三节 经营单位战略分析方法	65
学习指导	89
模拟训练题	98
第三章 企业总体战略	104
第一节 企业进入战略	104
第二节 企业整合战略	114
第三节 多种经营战略	120
第四节 企业重组与撤退战略	125
学习指导	131
模拟训练题	137
第四章 经营单位战略	142
第一节 基本竞争战略	142
第二节 经营单位的投资战略	150
第三节 不同行业中的经营战略	165
学习指导	175
模拟训练题	179

第五章 企业战略的制定与实施	185
第一节 企业战略的制定	185
第二节 企业战略的实施	195
第三节 企业战略的控制	212
学习指导	225
模拟训练题	229
第六章 企业战略与组织结构	235
第一节 企业的组织设计	235
第二节 纵向分工结构	239
第三节 横向分工结构	242
第四节 企业战略与结构	251
学习指导	259
模拟训练题	262
第七章 企业战略与企业文化	267
第一节 企业文化的概念	267
第二节 企业文化的要素	274
第三节 企业文化的管理	277
学习指导	283
模拟训练题	287
第八章 企业国际化经营战略	293
第一节 企业国际化经营的战略选择	293
第二节 市场进入的模式	296
第三节 战略联盟	312
学习指导	321
模拟训练题	329
模拟试卷	333
模拟试卷(一)	333
模拟试卷(二)	337
模拟训练题及模拟试卷参考答案	342
模拟训练题参考答案	342
模拟试卷参考答案	428

附录 同等学力人员申请硕士学位工商管理学科综合水平	
全国统一考试大纲(企业战略管理部分)	442
参考文献	451

第一章 导 论

这一章是把握企业战略最为重要的一章。为了使读者清楚地树立企业战略的观点,本章首先阐述了企业战略的概念、构成要素以及战略中常用的一些概念;其次,论述企业战略的层次,即企业的战略不只是一个,而是由一组战略构成,共同为实现企业的总体目标服务;最后,描述了企业战略管理的地位与作用,说明我国企业在市场经济条件下应该且必须实行战略管理的必要性,以及战略管理的一般模式。

第一节 企业战略的基本概念

企业在阐述自己的战略内涵时,一般需要较为详细地说明其所承担的使命和所确定的目标,以及由此而规范的企业战略。

一、企业使命的定义

企业使命是企业管理者确定的企业生产经营的总方向、总目的、总特征和总的指导思想。它反映企业管理者的价值观和企业力图为自己树立的形象,揭示本企业与同行业其他企业在目标上的差异,界定企业的主要产品和服务范围,以及企业试图满足的顾客基本需求。对于企业使命的描述一般是高度概括和抽象的,而且有的不一定形成文字,但是企业的高层领导人必须明确自己企业的使命是什么,并且应当努力使企业的所有员工加深对本企业的使命的认识。

在企业结构简单的情况下,企业的所有者与经营者将各种职能集于一身,其信念、愿望、抱负决定着企业的使命,决定着整个企

业的生产经营方向和运作。这时,对企业使命的描述基本上包括:
①企业的生产技术能提供的产品或服务。②企业产品或服务所提供的效益。③企业产品或服务在某个细分市场上为顾客所提供的满足。④企业家有关企业的自我意识。⑤企业的公共形象。

当企业有了发展,或者在竞争压力下被迫改变自己的产品、市场和技术时,就必须重新确定自己的使命。这时,企业的使命虽然基本上与机构简单企业的使命相同,但内容上却有所创新。一般包括以下内容:

(1) 企业目的。包括企业的经济目的、社会目的和其他目的。其中,企业的生存、增长、获利等三个经济目的决定着企业的战略方向。企业生存的目的是为了满足顾客的某种需求,它是企业实现长期增长、达到获利目的的基础。在战略决策中,企业既要注意实现短期目标,又要重视长期为之奋斗的目的。在日益激烈变化的环境中,企业只有关注其长期增长与发展,才能够得以生存。

(2) 企业定位。企业要在竞争中根据所拥有的技术、所生产的产品和所服务的市场,客观地评价自己的优劣条件,确定自己的经营活动范围和自身能力,制订竞争的基准。

(3) 企业理念,或称企业信念。这是企业的基本信念、价值观、抱负和哲理选择,是企业的行为准则。企业可以据此对自己的行为进行自我控制和自我约束。

(4) 公众形象。企业管理者应该充分满足公众期望,树立良好的企业形象,尽到对社会应尽的责任。

(5) 利益群体。企业管理者还必须充分地重视企业内、外部利益群体和个人合理要求。企业内部利益群体是指企业的董事会、股东、管理人员和职工。企业外部利益群体是指与企业相关的顾客、供应商、竞争者、政府机构和一般公众等。这些利益群体希望企业能够按照他们满意的方式,进行生产经营活动。例如,职工要求在经济收入、社会地位和心理状态上得到满足;股东要求从他们的投资中得到一定的利润;顾客要求购买到物美价廉的货物;供

应商希望企业能够长期地使用他们的产品或服务;竞争者要求能够公平竞争;政府机构要求企业遵纪守法;一般公众则希望由于企业在当地的存在,使他们的生活水平能够有所提高。

企业要满足上述各种需求,应做好以下工作:

第一,判定要求者。企业要了解利益群体的人数、规模与重要性,分析其结构和功能,判断他们对企业经营成功的影响力。

第二,了解要求的内容。企业要了解利益群体的各种具体要求,做到心中有数,在可能的条件下,给以有效的满足。

第三,协调各种要求。企业往往会面对利益群体的各种不同的要求。例如,政府要求企业控制污染,顾客则要求企业尽可能多地提供产品。面对各种矛盾的要求,企业应该根据自己的长期目标、战略和资源配置的情况,并考虑到这些要求的轻重缓急程度,给以适当的解决。

第四,协调企业使命形成要素之间的关系。满足利益群体的要求只是企业使命中的一部分内容,企业还必须考虑产品、市场、企业理念以及企业对社会的责任等其他方面的内容。因此,一个企业的使命要完善、综合和协调地反映出各个方面的要求和自己的任务,为企业的战略指明统一的方向,肯定自己的社会义务,使内、外部利益群体都感到满意,最终达到保证企业的生存、盈利、增长和发展的目的。

二、企业目标

(一) 基本定义

在管理文献中,目的和目标这两个术语有时是两个不同的概念,有时又几乎是同义词。从战略管理的角度来看,企业的目的是企业希望实现的一种广义的方向,具有最终的、长期的、无限的属性。它可以在持续不断的基础上增加新的内容,但是难以真正实现。

企业的目标是在企业目的的总框架中,为企业和职工提供的

具体方向,有自己的完成时间。目标所规定的时间期限越短,目标内所含具体内容的数量便越多。

一般来讲,企业的目标由四个部分组成:(1)目的,这是企业期望实现的标志。(2)衡量实现目的的指标。(3)企业应该实现的指标,或者企业希望越过的障碍。(4)企业实现指标或越过障碍的时间表。

从管理的角度讲,要使目标更为实用,企业应该尽可能周密慎重地选择每个组成部分,并且详尽地加以说明。例如,某企业为了排除通货膨胀的影响,更好地衡量自己的增长速度,则采用不变价格作为衡量的标准,而不用现行价格。同样,该企业在衡量其经济效益时,采用提高收益作为衡量标准,而不用销售额。

无论怎样,目的和目标相互一致、相互支持的。目的必须根据已确定的使命来制定,而目标则必须支持企业已定的目的。

(二) 企业目标体系

由于企业存在多方面利益群体、多方面的目标,因此,单一的目标无法全面表示企业的战略目标,而必须构造企业的目标体系来反映企业战略的整体要求。其内容包括:

1. 战略目标

战略目标是指企业在其战略管理过程中所要达到的市场竞争地位和管理绩效的目标,包括在行业中的领先地位、总体规模、竞争能力、技术能力、市场份额、收入和盈利增长率、投资回收率以及企业形象等。企业制定战略目标,是为了使企业战略具体化、数量化,将企业总体的努力方向变成为各部门、各层次职工的行动准则。其结果不仅明确了企业的工作重点,而且提供了评价工作绩效标准。

战略目标是选择战略方案的依据,战略方案是实现战略目标的手段。为使战略目标与战略方案有机地结合起来,制定战略目标必须遵循如下程序:(1)根据环境预测和内部评估,确定战略目标的期望水平;(2)预测企业未来的绩效水平,并找出目标期望水

平和未来预测水平之间的差距;(3)探讨弥补差距的战略方案;(4)综合调整各项战略,并修改对企业未来绩效水平的预测。经过调整和修订,如果期望水平与预测水平之间的差距可以得到弥补,期望的目标水平即成为战略目标。否则,就必须重新确定目标的期望水平。

2. 长期目标

长期目标是指企业在一个相对较长的期间内,所力求实现的生产经营的结果。长期目标的计划期一般为5年,是企业总体战略与经营单位战略的基本出发点,并以市场占有率、投资收益率与股票价格等手段来衡量企业战略的最终效能。

企业的战略决策者一般从以下6个方面考虑建立自己的长期目标:

(1) 获利能力。在长期生产经营中,任何企业都会要求获得一种满意的利润水平。实行战略管理的企业一般都有自己的利润目标。在市场经济条件下,这种目标可以用企业每份股票或其他证券的收益来表示。

(2) 生产能力。在平稳的环境中,企业提高单位产出水平是增加获利能力的一种方法。为此,企业在建立生产能力的目标时,需要改进自己的投入与产出的关系,制定出每单位投入所能生产的产品或提供服务的数量,作为衡量的标准。同时,企业也可以根据降低成本的要求来制订自己的生产能力目标。

(3) 竞争地位。企业在水场中所占有的地位,是衡量企业绩效的一个标准。大企业往往根据竞争地位来确立自己的目标,判断与评价自己在增长和获利方面的能力。企业的销售总量或市场占有率常常被用来作为评价这种目标的标准。

(4) 技术领先。企业自身的技术状况关系到企业在水场中的竞争地位,而竞争地位又关系企业的战略抉择。因此,许多企业把技术领先作为自己的目标。

(5) 职工素质培养。在企业里,生产能力往往会与职工的忠

实程度以及企业为职工提供的发展机会和福利密切相关。当职工感到自己在企业里有发展的机会时,他们往往会促进生产能力的增长以及资金周转额的下降。因此,在长期计划里,企业战略决策者要考虑满足职工的期望,确立职工参与制,制定有关职工素质培养的目标。

(6) 公共责任。企业必须认识到自己对顾客和社会负有的责任,不仅要通过提供价格适宜的产品或服务来提高自己的声誉,还应通过参与社会活动、公共福利等事务来扩大自己的影响。

在确定长期目标时,企业不仅要考虑上述内容,而且要考虑目标内涵的质量。衡量长期目标的质量一般有以下标准:

(1) 适合性。企业中的每一个目标都应该是实现其总体目标的一个具体步骤,必须服从于企业使命中规定的企业目的。违背企业使命的目标往往只会损害企业自身的利益。

(2) 可度量性。企业在制定长期目标时,必须明确具体地规定目标的内容及实现目标的时间进度。目标制定得越具体,越能减少误解。

(3) 合意性。即所制定的目标要适合企业管理人员的期望和偏好,使他们乐于接受和完成。管理人员如果认为目标不合适或不公平,就会消极应付或拒绝实现这一目标。此外,有的长期计划目标还要能使企业外部利益群体能够接受。

(4) 易懂性。企业各个层次的战略管理人员都必须清楚地理解他们所要实现的目标,必须理解评价目标效益的主要标准。为此,企业在阐述长期目标时,要准确、详细,使其容易为人们所理解。

(5) 激励性。企业长期目标既不要高不可攀,又不要唾手可得,要有一定的挑战性,激励人们去完成。在实践中,不同的个人或群体对目标的挑战性可能有着不同的认识。在这种情况下,企业要针对不同群体情况提出不同的目标;以达到更好的激励效应。

(6) 灵活性。指当经营环境出现意外的变化时,企业应能适

时更改其目标。不过,有时企业在调整计划目标中,会产生一定的副作用,如影响了职工的积极性等。为了避免或减少这种副作用,企业在调整目标时,最好只是改变目标实现的程度,而不改变目标的性质,以保证其可行性。

3. 年度目标

年度目标是指实施企业总体战略的年度作业目标,是战略实施中的一种必要手段。它与企业的长期目标有着内在联系,可以为监督和控制企业的绩效提供具体的可以衡量的依据。企业主要从两个方面考察其年度目标:

第一,与长期目标的联系。年度目标必须与企业总体战略的一个或多个长期目标有明确的联系。它与长期目标之间存在着内在的传递与分解的关系,即年度目标将长期目标的信息传递到主要职能部门,并将长期目标按各职能部门需要分解为更具体的年度的短期目标,使之便于操作和落实。

年度目标与长期目标的区别在于:一是,长期目标一般要考虑未来5年或5年以上的情况,而年度目标通常只考虑一年的情况。二是,长期目标着重确定企业在未来竞争环境中的地位,而年度目标则着重考虑企业职能部门或其他下属单位下一年度具体要完成的任务。三是,长期目标内容广泛,年度目标内容比较具体。四是,长期目标一般用相对数衡量,年度目标多用绝对数衡量。

第二,企业年度目标与总体目标的协调。在实践中,有的企业职能部门在确定年度计划和目标时,往往会忽略企业的总体目标,而只注意本部门的利益,这可能导致各职能部门在年度目标上各行其是,缺乏内在联系,造成内耗,从而损害企业整体利益,影响整体的效益。为了避免这种情况发生,保持各部门年度目标间的一致性,首先每一个年度目标都要明确说明它所要完成的工作内容、时间和衡量工作效果的手段。然后,在分别考虑各个年度目标效益的基础上,由企业综合考虑它们对整个企业长期目标的贡献。最后,针对各个部门的经营重点,既有分工、又有统一地加以实施。

为此,企业管理人员在考虑年度目标时,还要注意其可衡量性与轻重缓急的程度。在实践中,有些职能部门的目标是比较好用数量衡量的,如生产部门的产品指标等;而有些职能部门的目标则难于用数量衡量,如人事部门的人员素质标准等。有些目标即使难于作定量考查,也需要尽可能制定出一些可以衡量的指标,以保证战略成功的实施。此外,上述用以衡量长期目标的标准,如适合性、可度量性、合意性、激励性、易懂性和灵活性也同样适用于年度目标。在轻重缓急程度上,年度目标要从完成时间和对实施战略的不同影响上综合考虑,统筹规划。

三、企业战略的定义

“战略”一词有两个主要来源,即从军事术语和生物术语演变而来。在军事上,可以追溯到我国战国时期的《孙子兵法》以及几乎同时期的古希腊的军事战役。在古希腊文中,战略一词的本义是指古希腊的将军们在指挥军队时所应具有的心理素质和行为技能。在生物学中,达尔文的“物竞天择、适者生存”的思想对战略的概念也有着深刻的影响。“企业战略”一词的出现与战略一词的原始含义密切相关,并对其有了进一步的发展,但在现时的企业管理中,却没有一个统一的定义。

(一) 企业战略概念的含义

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定;同时,企业战略又是制定各种计划的基础。更具体地讲,企业战略是在符合和保证实现企业使命的条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和分配企业的全部资源,从而使企业获得某种竞争优势。从企业战略的要求来看,战略就是要充分利用企业的机会和威胁去评价企业的现在和未来的环

境,用优势和劣势去评价企业的内部条件,进而选择和确定企业总体目标,制定和选择实现目标的行动方案。

(二) 广义定义与狭义定义

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的认识不同,会对企业战略给以不同的定义。

1. 广义定义

在广义的战略定义中,战略的概念包涵着企业的目的。例如,美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为,“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的,或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型”。

2. 狭义定义

在狭义的战略定义中,企业目的的确定过程与战略制定过程虽然互相有联系,但它们是两个截然不同的过程。美国著名管理学家安绍夫(I. Ansoff)是持狭义战略定义观点的代表人物。安绍夫根据自己在美国洛克希德飞机公司等大型多种经营的公司里多年的管理实践以及在大学里的教学和咨询的经验,于1965年出版了著名的《企业战略》一书,提出了自己的企业战略观。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品 and 市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的、或者计划要从事的经营业务的基本性质。

这条共同经营主线由四个要素构成:(1)产品和市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场。(2)增长向量,是指企业计划对其产品和市场范围进行变动的方向。(3)竞争优势,是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。(4)协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即“ $2 + 2 = 5$ ”的现象。

美国学者霍弗和申德尔认为,企业在制订自己的战略时,应