

战略管理

规划与实施——概念和案例

〔美〕 L.L.拜亚斯 著

机械工业出版社



战略管理

规划与实施——概念和案例

〔美〕 L.L.拜亚斯 著

王德中等 译



机械工业出版社

战略管理是本世纪70年代从美国兴起的管理学分支。本书系统介绍了这门学科的主要内容，如战略管理过程、制定组织目标、识别和选择战略方案、建立组织结构、管理组织活动、控制战略实施等，侧重点是一个组织的高层领导人的战略决策行为。

本书逻辑严谨，论述简明。最大特点是理论密切联系实际，正文中引用了大量的实例和研究成果，各篇末有一详细的综合案例，启发读者思考和分析实际问题。书末还有两个附录，分别说明如何阅读与分析案例和如何进行财务分析。

本书适合于高、中等院校管理专业选作教材，也可作为企事业单位领导干部和一般管理人员的业务学习资料。

STRATEGIC MANAGEMENT
Planning and Implementation
Concepts and Cases

Lloyd L. Byars

Harper & Row, Publishers, Inc. 1984

• • •
战略管理

规划与实施——概念和案例

〔美〕 L. L. 拜亚斯 著

王德中等 译

•
责任编辑：蔡琳 责任校对：韩晶
封面设计：王伦 版式设计：张伟行

•
机械工业出版社出版（北京阜成门外百万庄南里一号）

（北京市书刊出版业营业许可证出字第117号）

中国农业机械出版社印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行·新华书店经营

•
开本 787×1092 1/32 ·印张 9 7/8 ·字数 213 千字
1988年5月北京第一版·1988年5月北京第一次印刷
印数 0:001—5,200 ·定价：2.40 元

•
ISBN 7-111-00124-9/F·3

译者的话

战略管理是本世纪70年代新兴的管理学分支，集中研究有关组织未来发展方向的战略决策的制定和实施问题。它不仅适用于工商企业，也适用于政府机关、医院、学校、研究单位等。美国一些大学的管理院系在80年代初开始设置了这门课程，作为本科生和研究生的高年级必修课。

本书是美国亚特兰大大学L. L. 拜亚斯 (Lloyd L. Byars) 教授编写的教科书，由纽约的哈珀·罗 (Harper & Row) 公司在1984年出版。其内容包括正文和案例研究两部分。正文部分以分析战略管理过程的一个简单逻辑结构为中心来安排，在3篇7章中系统地介绍了战略规划和战略实施过程各阶段的主要工作内容和方法。第四篇为案例汇集，精选了30个案例。

本书内容丰富，逻辑严谨清晰，论述简明易懂。其最大特点是理论密切联系实际，正文部分就引证了大量的实例和研究成果，并在每篇之末附有一个相当详细的综合案例，启发读者去思考和分析实际问题。在正文部分结束后，还有3个附录：附录A说明如何阅读和分析案例；附录B说明如何进行财务分析；附录C则举出进一步了解企业实际情况的资料来源目录。作为教科书，正文的每章末还附有复习题、讨论题、注释和精选参考读物。

自中国共产党的十一届三中全会以来，管理科学在我国日益受到重视。我们本着“以我为主、博采众长”的精神，

50271/6/

翻译了这本书,以满足国内教学 and 实际工作者的需要,为社会主义现代化建设服务。不过,在翻译中,我们作了一些删节:

1. 由于时间紧促,同时考虑到书籍篇幅的限制,这次主要翻译了原书的正文部分,即第一篇至第三篇的7章,以及各篇末的综合案例。至于第四篇的案例,则留待今后再译,如可能,另出专书。

2. 正文每章之末所附的复习题和讨论题已全部译出。而注释及精选参考读物,则考虑到国内不易见到那些有关的书刊,意义不大,故予以删节。

3. 3个附录只译了前两个。附录C所列举的为了进一步了解企业实际状况而准备的资料来源目录,也是因为在国内不易找到那些资料,略而未译。

尽管有上述删节,并不影响译著本身内容的完整性和逻辑性,3个综合案例也可联系实际进行思考。我们深信,读完本书,读者是能对战略管理过程的全貌有所了解和掌握的。

参与本书翻译和校订工作的同志都是西南财经大学工业经济系工业企业管理教研室的教师和硕士研究生。其中,宋晓江翻译第四章、附录A和附录B,杨世伊翻译第一篇、第二篇和第三篇之末的综合案例,孙平翻译第一章和第六章,段云程翻译第二章和第五章,郝旭光翻译第三章和第七章。此外,黄蜀夫也参加了第三篇综合案例的翻译工作。宋晓江对正文部分的7章进行了初校;王德中承担了翻译的组织工作,对全书作了总校,对全书翻译质量负责。

由于我们的水平所限,不妥之处在所难免,敬希读者不吝赐教。

译者

1987年4月10日

序（节译）

《战略管理：规划与实施——概念和案例》一书，旨在帮助学生们学习制定和执行决策的技巧，这些决策是有关组织未来发展方向的，是任何组织能否成功的关键。

本书内容，包括正文和案例研究，是以分析战略管理过程的一个简单逻辑结构为中心来安排的。这一结构把战略管理过程的各主要部分展现出来，并表明各个部分之间的内在联系。

本书由4篇组成。第一篇至第三篇是本书的正文部分，第四篇是研究战略管理过程的案例汇集。第一篇介绍和规定战略管理过程的主要部分。第二篇是讨论战略规划，集中研究建立组织目标，鉴别战略方案，选择适当的战略。第三篇讨论战略实施，说明了确定组织结构、管理该组织在战略实施中的活动、监控战略在实现组织目标方面的有效性等过程（第三篇第五章讨论建立组织结构的问题，说明了组织结构的总的观点以及战略与结构的关系。如果教授们认为学生在这方面已有足够的了解，就可以跳过这一章）。除去教材中论述战略管理概念时所引证的丰富的现实世界的例证外，在第一篇至第三篇文末还各附有一个综合性的案例，以便学生们应用刚学习过的概念。

在正文部分之末有3个附录，旨在帮助学生分析案例。附录A讨论怎样阅读和分析案例，还包括正文中每章的摘要，指出关键的问题及表式。附录B是E. W. 斯潘格勒（Eugene

W. Spangler)写的，提供了财务报表的专业分析。附录C是为了获知企业实际状况而准备的资料来源目录。

第四篇的案例研究，是经过系统地精选的，目的是便于不同行业研究战略管理过程，确保对战略管理过程的所有主要方面进行分析。有一些案例集中研究国际环境中的战略管理，考察战略管理中的社会问题。案例都在教学中试用过，以利于保证它们的可读性和实用性。

(下略)

L. L. 拜亚斯

目 录

译者的话

序 (节译)

第一篇 导论	1
第一章 战略管理总论	1
第一节 战略管理过程	5
一、规定组织的使命	7
二、制定方针	15
三、长期目标和短期目标	16
四、战略	19
第二节 组织的使命、方针、目标和战略的一体化	19
第三节 谁负责战略管理?	20
第四节 战略经营单位	22
第五节 战略管理与组织的成功	24
复习题	25
讨论题	25
第一篇综合案例 米勒酿造公司	26
第二篇 战略规划	52
第二章 建立组织目标	52
第一节 组织内部审计	53
第二节 分析现存环境	56
一、展现产业概貌	57
二、政治力量	57
三、经济力量	60
四、社会力量	62
五、技术力量	62
第三节 预测未来环境	63

一、政治预测	64
二、经济预测	68
三、社会预测	70
四、技术预测	70
第四节 进行组织审计和环境分析的程序	71
第五节 组织内部的价值体系、文化和权力关系	73
第六节 组织的目标组合	74
第七节 长期目标和短期目标的关系：瀑布法	77
复习题	78
讨论题	78
第三章 鉴别战略方案	79
第一节 可供选择的战略方案	79
第二节 稳定发展战略	80
第三节 发展战略	82
一、集中生产单一产品或劳务	85
二、同心多样化	87
三、纵向一体化	88
四、横向一体化或多样化	91
五、复合多样化	92
第四节 合并	94
一、合并的原因	94
二、合并的实施	97
三、成功地实行合并的指导原则	98
第五节 合资经营	99
一、合资经营的原因	99
二、合资经营的次战略	100
三、合资经营需要考虑的问题	100
第六节 抽资战略	101
第七节 紧缩战略	103
一、转向战略	104

二、放弃战略	105
三、清算战略	106
第八节 战略的组合	107
复习题	108
讨论题	108
第四章 战略选择	109
第一节 认识改变战略之必要	109
第二节 评价战略方案	110
一、波士顿咨询公司：经营组合概念	111
二、通用电气公司的战略经营计划网	116
三、荷兰皇家/壳牌石油公司的政策指导矩阵	117
四、霍福尔的产品/市场发展组合矩阵	119
第三节 战略的选择	124
一、组织过去战略的影响	125
二、管理者对风险的态度	126
三、组织环境	127
四、组织的文化和权力关系	128
五、中层管理人员和职能人员的影响	129
六、竞争行为	130
七、时间上的考虑	130
第四节 组织在战略选择过程中的实践活动	131
第五节 选择最有吸引力的战略方案	134
复习题	136
讨论题	137
第二篇综合案例 镇上最好的馅饼!真正的	138
第三篇 战略实施	165
第五章 建立组织结构	165
第一节 组织结构和战略	166
第二节 建立组织结构的原因	167
第三节 工作的划分和再联合	167

第四节 直线与参谋	168
第五节 组织结构的多种选择	170
一、职能型组织结构	170
二、产品或服务型(事业部)组织结构	172
三、区域型组织结构	172
四、顾客型组织结构	174
五、其他的传统组织结构	174
第六节 新型组织结构	174
一、矩阵式组织结构	174
二、项目管理组织结构	176
三、委员会组织	177
四、混合型组织结构	179
第七节 集权与分权	181
第八节 传统的组织原则	182
第九节 规模、环境和技术对组织结构的影响	183
一、组织的规模和发展阶段	183
二、组织的环境	186
三、技术与结构	187
第十节 分析组织的有效性	188
第十一节 为组织选择结构	189
复习题	190
讨论题	191
第六章 组织活动的管理	192
第一节 通过预算分配资源	193
一、灵活预算	195
二、零基预算	195
三、规划预算	196
四、产品寿命周期预算	197
第二节 制定职能性战略	201
一、制定市场经营战略	204

二、制定财务会计战略	207
三、制定生产作业战略	209
四、制定研究和发展战略	211
五、制定人力资源(人事)战略	214
第三节 职能性战略的协调	215
第四节 制定职能领域的方针、程序和规章	218
第五节 组织的领导	219
第六节 激励的重要性	220
一、组织的报酬制度	220
二、组织的纪律制度	222
复习题	223
讨论题	223
第七章 战略控制过程	225
第一节 管理控制过程	226
第二节 控制的三要素	227
一、制定评价标准	227
二、评价工作成绩	232
三、反馈	233
第三节 控制方法和控制系统	234
一、有效的控制方法和控制系统的要求	236
二、杜邦公司的财务控制系统	237
三、预算	239
四、审计	240
五、时间相关技术	242
六、目标管理	243
第四节 管理信息系统	243
第五节 战略控制与战略管理过程其他阶段的关系	245
复习题	247
讨论题	247
第三篇综合案例 林肯电器公司	248
附录 A 案例分析的预备知识	278
附录 B 如何阅读和理解财务报表	288

第一篇 导 论

第一章 战略管理总论

本章研究目的

- 描述战略管理过程
- 为本书使用的基本术语下定义，概述本书的结构
- 阐明不同管理层次在战略管理过程中的职责
- 论证有效的战略管理与组织的成功之间的关系

战略管理是指对一个组织未来方向作出决策，以及实施这些决策。若干年来，由于实施了有效的战略管理，一些组织已经成长为规模巨大且获利甚丰的组织；另一方面，其他许多组织失败了，或并未取得预期的成功，其原因就在于战略管理的失效。例1-1表明一些组织在过去45年中的变迁(选择45年的原因在于，它代表一个人的典型的、平均的工作历程)。

在20世纪80年代和90年代这一时期内，由于国际竞争加剧，自然资源日益匮乏而耗费增加，以及美国的生产率继续停滞不前，战略管理将变得更加重要和更加困难。例1-2说明格雷斯公司 (W. R. Grace Company)是如何行动以改写其

历史的。对这个公司来说，未来的成功将需要更富于创新的战略的决策。

战略管理过程对公营的、私营的、非赢利的和宗教的组织同样适用。小至地方餐馆、小型办公用品公司或大学球队，大至可口可乐公司、国际商用机器公司或通用汽车公司这样巨大的团体，都可使用战略管理的概念并运用战略管理。战略管理也可应用于乔治亚工学院 (Georgia Tech)、梅奥咨询所 (The Mayo Clinic)、卫理公会联合教堂 (The United Methodist Church)、吉瓦斯国际俱乐部 (Kiwans International)、美国国防部、福特基金会、美国全国有色入种发展委员会 (NAACP) 等组织。本书试图表明战略管理对所有类型组织的适用性，然而重点是针对私营企业组织。

〔例1-1〕 10个组织在45年期间的经历

	1938年	1983年
比特莱斯食品公司 (Beatrice Foods)	生产牛奶和奶制品的小型组织，略有盈利	收入超过 50 亿美元的食品组织，获利甚丰
可口可乐公司(CoCa Cola)	全国性软饮料制造商，纯利超过2400万美元	国际性的软饮料制造商，纯利超过42200万美元；最近因购买了哥伦比亚电影公司而打入文娱界
德尔塔航空公司 (Delta Air Lines)	小型的、地区性航空公司被称为“南方的航空公司”，雇员不到250人，收入不到100万美元	美国第五大航空公司，拥有35000多名雇员，收入达30亿美元，获利最多的航空公司之一
联邦捷运公司 (Federal Express)	不存在	最大的航空货运商之一，收入超过5亿美元
大西洋和太平洋茶业公司 (Great Atlantic and Pacific Tea Company)	美国最大的食品零售商，盈利巨大	利润很少，被看作食品零售业中的衰落者

	1938年	1983年
国际商用机器公司 (IBM)	生产时钟和制表机的 比较小的公司	电子计算机行业中最大的和获 利最多的企业, 收入超过 250 亿 美元
芬勒-史密斯公司 (Merrill Lynch Pierce Fenner & Smith, Inc.)	中型的股票经纪公司	从事股票经纪、商品买卖、保 险、金融咨询和金库等业务的 多样化金融机构, 收入超过 40 亿美 元
米勒酿造公司(Miller Brewing Company)	较小的酿造商	菲利普·莫里斯公司 (Philip Morris, Inc.) 的子公司, 美国第二大酿制商, 收入超过 20 亿美元
格兰特公司(W.T. Grant)	最大的百货商店之一	破产
施乐公司(Xerox)	不存在	复印设备的大制造商, 收入超 过 80 亿美元

(例1-2) 格雷斯公司的战略变化简史

简史

1945年, J. P. 格雷斯(J. Peter Grace) 成为格雷斯公司的总经理。当时, 他有自己顽强的追求。

他的祖父, W. R. 格雷斯(William Russell Grace) 在1846年马铃薯饥荒期间从爱尔兰迁居秘鲁, 在那里成为船用杂货商(出售航海用品)。1854年, 他创建了格雷斯公司, 把诸如糖、锡、硝酸盐等商品从南美洲运往美国, 再运回制成品。1865年, 他移居纽约, 开设商店。他的买卖兴隆, 曾任两届纽约市长。

第二代

在下一代中, 老 J. P. 格雷斯 (Joseph P. Grace,

Sr.)——彼得的父亲，接着经营公司，但该公司在1921年商品大跌价时几乎倒闭。老约瑟夫由此改变了公司经营重心，从做买卖转而经营拉丁美洲的工业，包括购买和开设棉纺厂，建立糖厂，并利用甘蔗渣造纸等。他还开辟了格雷斯航线 (Grace Line)，提供通往南美西海岸的航运服务，第一艘船于1914年通过巴拿马运河。1921年，格雷斯还与泛美世界航空公司 (Pan American World Airway) 联合，创办了泛美——格雷斯航空公司 (Panagra Airlines)。格雷斯公司再次兴旺起来。

第三代

1945年，J.P. 格雷斯接过公司的领导权，当时第二次世界大战刚结束，拉丁美洲的经营气候再次发生变化。格雷斯先生决定，公司的未来以公司在美国的事业为基础，并且主要通过合并，建立了一个全新的公司：首先是经营化学品，其次是零售，再次是自然资源。

这个公司目前的业务包括：

1. 特殊化学品。这是格雷斯公司的主要利润来源。产品包括炼油业用的裂化触媒；食品和饮料业用的罐头密封化合剂；建筑业用的绝缘和防火材料；食用塑料包装材料和设备。

2. 农用化学品。包括磷酸盐和氮基化肥。

3. 自然资源。包括石油和天然气勘探；陆地和海洋钻井；油田服务；出租和出售特殊的装备工具；煤矿开采。

4. 餐馆业。包括墨西哥风味餐厅；墨西哥式快餐店(格雷斯拥有全国的80%)；咖啡馆；特别餐厅；椰子

咖啡店。

5. 专业性零售业。包括体育用品世界；家庭生活改善中心；妇女服装店；珠宝商行。

资料来源：“Special Supplement,” *MBA Executives*, no 7 (December 1980-January 1981), p. 9. © Copyright 1981, Association of MBA Executives, Inc.

第一节 战略管理过程

论述战略管理时，要用到各种术语和词组，它们因不同的作者和出处而有不同的含义。与战略管理一词可以相互替代的词组就有：战略和方针制定，长期规划和经营方针。本节目的在于描述战略管理过程，并给全书使用的基本术语下定义。

如前所述，战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段：战略规划和战略实施。战略规划是指下列诸方面的决策：

1. 规定组织的使命；
2. 制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针；
3. 建立实现组织使命的长期目标和短期目标；
4. 决定用以实现组织目标的战略。

战略实施是指下列诸方面的决策：

1. 建立实现战略的组织结构；
2. 确保实现战略所必要的活动能有效地进行；
3. 监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

图 1-1 说明战略管理过程的步骤。尽管图示各步骤是分离的和依次相联的，但重要的是要注意到它们相互间存在相当