



普通高等学校经济管理类精选教材

Enterprise Strategic
Management

企业战略管理： 理论框架与实践技术

王翔 编著



清华大学出版社
<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>



北京交通大学出版社
<http://press.bjtu.edu.cn>



普通高等学校经济管理类精选教材

企业战略管理： 理论框架与实践技术

王 翔 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社
· 北京 ·

内 容 简 介

本书共分战略概论篇、战略分析篇、战略形成篇和战略实施篇4篇展开,在明确战略和战略管理基础性理论概念、模型和思想的基础上,深入剖析战略分析所涉及的使命目标、外部环境、内部实力和社会责任4个前提假设,讨论如何形成职能层、业务层、公司层和网络及商业生态系统层四层次战略,并就如何构建和优化治理结构、组织架构、控制系统和组织文化四大支柱,保障高效成功实施战略进行了阐述。本书形成三大特色,增强了本书的价值和生命力:(1)理论与实践的结合,知行互动;(2)战略内容与过程的平衡;(3)工作与生活的联动,引用大量经济生活中的案例和故事,富有趣味,具有启发作用。

本书能够满足不同层次读者的多元化需求,可作为高校经管类高年级本科生、研究生(包括MBA、EDP学员等)教材和战略管理研究人员、工商企业决策者和高层管理者、战略咨询师、金融界人士等的战略参考用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理:理论框架与实践技术/王翔编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2008.12

(普通高等学校经济管理类精选教材)

ISBN 978-7-81123-494-7

I. 企… II. 王… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第204186号

责任编辑:王晓春

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京东光印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印张:16.5 字数:372千字

版 次:2008年12月第1版 2008年12月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-81123-494-7/F·412

印 数:1~4000册 定价:26.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

推荐序一

近来，企业界流行一句话，“思路决定出路，布局决定格局”。江苏省苏舜工贸集团有限公司作为一家诞生于计划经济时代的老国企，走过了四十余年的风雨历程，有过辉煌，也有过困惑，特别是在当今新一轮全国车市重新洗牌的严峻市场环境下，在企业改制的重重矛盾中，如何优化产业结构，做强做大主业，强化内部管理，苦练内功，使其焕发新的活力。

在思考、摸索和推动苏舜企业二次创业实现战略转型的过程中，有幸与东南大学的王翔博士共同讨论企业发展战略问题，从现代服务业和微观企业—中观产业—宏观经济联动的新视角，重新审视苏舜企业发展战略。站在全局和战略的高度，苏舜企业准确地把握了内外部形势，澄清和揭示了发展面临的重要机遇、潜在威胁、有利条件和不利因素，明确了未来发展方向和目标，确立了发展的重点、着力点和路径，引导和推动了企业科学发展。

正所谓，“战略决定行动，行动产生效益”。苏舜企业通过明确发展战略，在前瞻性地估计到全球经济增长放缓、车市下滑和生产要素成本上升的基础上，及时调整企业经营行为，收缩经营战线，严格控制投资，杜绝出血点；剥离不良资产，增资优良资产，强化集团的核心增值业务，调整优化业务结构；堵塞跑冒滴漏，双降双压，稳住了规模，提升了企业效益。今天，由美国次贷危机引发的全球金融风暴正转化为一场全球性经济衰退，加上各种成本的上升，企业经营日益艰难。苏舜企业及时的战略转型为企业避免了外围的投资损失，同时增强了企业的内部积累，为本企业渡过“冬天”的难关，也为贯彻省农垦集团“二次创业、创新发展”的决策部署提供了坚实的保障。

在交流合作过程中，也有幸获得并阅读了王翔博士《企业战略管理：理论框架与实践技术》一书的文稿，对该书的体系结构与篇章内容进行了探讨，对该书的体系框架深表赞同，逻辑清晰、系统完整，体现企业家的思维，洞悉企业家面对的主要问题和困境；内容方面理论结合实际，通俗易懂，富有趣味性，注重实用性，既能快速、全面补充职业经理人战略管理方面的知识，也能在职业经理人实际操作中给予启迪。

我非常愿意向大家推荐这本书。

江苏省苏舜工贸集团有限公司董事长



2008年12月于南京东宫大厦

推荐序二

2008年，是MBA教育发展的百年，全世界范围内都在反思并探讨可以做些什么使MBA教育做得更好。2008年，也可以说是战略管理理论发展的五十年，自20世纪60年代逐步形成相对完整的理论体系，到70年代步入战略热潮，再到90年代及21世纪出现百家争鸣，战略理论呈现空前繁荣的局面，涌现出十几种理论学派。但是，这么多理论如何评价、甄别并且将之成功地运用到企业管理实践中产生实效，已经成为战略管理研究领域不得不反思和探索的问题。

另外，经营环境的快速变化造成工商界对战略管理理论和实践的日益重视和广泛需求。20世纪80年代以来，深入的经济全球化、大规模人口数量和结构的变化、加快的技术创新、全能消费者的出现、企业社会责任的关注和承担以及政治经济的不确定性等多种因素共同作用，使当今的商务环境发生了根本性的变化，最显著的特征是动态多变、变幻莫测。在这种沙漠式而非高速公路式的新环境中，企业要寻求生存与发展，不仅要学会管理，更要突出“战略”两字，更要突出未来方向目标的选择、行进路线和策略的快速调整以及行为主体的主观能动性的发挥对于成败的至关重要性。

战略区别于战术，战术主要用来指导解决具体问题，战略则考虑总体性、全局性、长期性、方向性的东西，这就要求企业家和管理者使用全新的思维和视角去看待和处理企业发展问题，战略思维最主要的特征是：跨期平衡（长短期兼顾，具有一定的持续性）和全局一盘棋（个人和局部要服从整体统一安排），通俗地讲就是“站得高，看得远”，不是“头痛医头、脚痛医脚”，也不是“各据一方、各行其是”，更不是“短期机会主义，缺乏前瞻”。

战略的形成可以是一个正式化的深思熟虑理性分析和规划过程的结果，也可以是随机应变而不断产生，甚至是机遇作用的结果。本书作者围绕战略管理的全过程，把思维、分析、形成和实施四个词写得风生水起、系统完整、形象生动。最值得一提的是，本书融入了现实经济管理生活中的诸多案例、寓言、报道和故事，将复杂深奥的战略管理理论演绎得深入浅出，富有趣味，更具有启发意义。

王翔博士是我校专门从事企业战略管理和商业模式创新系统研究的为数较少的博士，长期跟踪工商管理最新研究前沿，广泛参与企业战略咨询实战，对企业战略实践非常熟悉，并具有独特的见解。本书是在其多年本科生教学讲稿的基础上融入了战略管理领域最新的研究实践成果形成的，集中反映了他近几年来所做的战略研究和咨询工作。

我非常愿意向大家推荐这本书，相信大家读完一定有所启发。

东南大学经济管理学院副院长、博士生导师



2008年12月于东南大学四牌楼校区

前言

一、写作背景和目的

自 20 世纪 50 年代开始兴起,经过半个多世纪的发展,战略管理逐步形成了比较系统完整的理论体系,具有丰富的理论内涵,其中不乏原创性的、对企业管理乃至经济发展产生深远影响的战略概念、观点和分析模型,如安德鲁斯的 SWOT 模型、波特的五力模型和三种一般战略、巴尼的 VRIN 模型、明茨伯格的深思熟虑的战略和随机应变的战略、野中的 SECI 知识创新循环,等等。从研究问题上看,涉及百年老店构建、纵向分解和整合、业务组合调整优化、竞争合作、创新创业等;从学科基础和研究视角来看,战略管理借鉴经济学、管理学、社会学、心理学、军事学、政治学、生态学等众多学科的知识,出现了考察企业能力、生命周期、博弈、商业生态系统、产业、战略制定过程等典型的视角;从思想流派来说,战略管理涌现出设计、计划、定位、企业家、认知、学习、结构等十大学派;从探讨企业如何获得和保持卓越绩效(超过行业平均的利润率)的思维模式来看,先后出现了内外匹配、由外而内、由内而外和共同演化 4 种主线逻辑,并且在这四者之间不断摆动。

但是,对企业战略和战略管理的理解仍然处于盲人摸象的状态。不同领域、不同层次的人用各自独特的方式来理解和管理战略。有的战略管理学者强调理论体系的逻辑完备性,有的则强调实践操作性;战略管理教育中有的人强调开设硬课程,如统计学、财务会计学、运筹学等,有的则强调软课程建设,如管理沟通、心理学、领导力开发等;有的企业家强调深思熟虑的战略,赞同事先的计划并付诸行动,做期望的事情,有的企业家则强调随机应变的战略,赞同持续的探索、学习和调整适应;有的管理者强调战略对于外部机会的分析和把握,有的管理者则强调对于内部能力的培育、开发和利用。很明显,过分强调某一方面的做法都是不可取的,因为这种思想是片面的,需要平衡兼顾。

非常类似的是,实际上,企业作为整体也是一个矛盾统一体,为了和谐地发展,需要辩证地平衡协调众多相互对立的因素,例如:长期与短期、局部与整体、内部与外部、物质与精神、利与义、机会与威胁、强项与劣势、宏观与细节、结果与过程、成本与差异化、传承与创新,等等。如果走极端偏重某一方面而忽视另一方面,势必会损害企业的可持续发展。但是,从人的本性出发,组织中的个体行为受到局部利益观念和短期主义倾向的严重制约,经常发生的是“位子决定脑子”、“事不关己,高高挂起”、“诸侯割据”、“两鸟在林不如一鸟在手”等现象,如果任其自由发展,企业内部的长期承诺和全局意识就会受到遏制,企业发展就会失去平衡,走向极端。这样,战略和战略管理到位而不是缺位就富有非常重要的意义,各种各样的战略思维、制度设计和行动部署从本质上讲都是对上述失衡的一种反制

约,旨在诱导、鼓励和保护好企业内部广大员工的长期和全局行为,导入一种团结和谐、长期奋进的发展主旋律。联想到老子所说的“道生一,一生二,二生三,三生万物”,一种想法油然而生:原来,西方现代战略管理的精髓与中国传统哲学的核心是那样的高度一致。如果说企业战略是指导企业当前和未来各个行为主体如何行动和进行资源配置以实现共同的发展方向和目标的一种总体表述,那么战略管理就是对战略的分析、计划、形成、实施和控制以实现长期的整体目标,更是一种全新的管理思想,鼓励在考虑短期和细节的基础上从长远和全局的视角出发分析解决问题,力求站得高、看得远,促使企业全面、协调和可持续发展。战略和战略管理的哲学精髓在于辩证统一和协调平衡。

本书的写作目的也是希望取得一种“平衡”,也正因为“平衡”,本书形成三大特色,增强了本书的价值和生命力。①理论与实践的结合,一书两用,本书不仅对战略管理进行理论思想上的解释和分析,而且给出实践操作的技术路线或策略方法,知行互动。②内容与过程的平衡,既对企业战略管理的核心命题和常见的综合性问题给出清晰的阐释,又对战略分析、形成、实施和控制的过程进行了详细的剖析。企业开展战略管理的价值往往并不仅仅在于形成一个具体的战略规划成果,更重要的是通过一个持续不断的过程建立共识、增强信心、行动一致、激发干劲、打造合力。③工作与生活的联动,富有趣味。生活中常常蕴含着管理的智慧,而管理中处处体现生活的真谛,本书选用了日常生活中丰富多彩的故事、寓言、案例、游戏等来诠释深奥的战略理论,力求形象生动、深入浅出,具有启发作用,从而使学习战略管理成为一件有趣而非枯燥无味的事情。

本书能够满足不同层次读者的多元化需求。本书既可作为高校经管类高年级本科生、研究生(包括 MBA、EDP 学员等)战略管理课程的教材,也可作为战略管理研究者、工商企业决策者和高层管理者、战略咨询师、金融界人士等的战略参考用书。

二、本书结构和内容

本书的内容框架如图 1 所示,全书共分 4 篇,12 章。

第 1 部分为企业战略概论篇,主要介绍企业战略管理的基础性知识概念体系,分 3 章讨论了战略的本质内涵、战略管理的内容和过程(正式的战略规划过程和随机应变的战略)、影响战略管理决策的心理因素及其作用机理和后果(选择性知觉、重构式记忆等)、战略管理过程背后的 4 种主线逻辑(内外匹配、由外而内、由内而外和共同演化)。这些基本概念、思想模型和机制为提出、分析和解决企业战略问题提供了最为基础性的理论框架。

第 2 部分为企业战略分析篇,分 4 章探讨了科学制定战略决策的 4 个基本前提和假设,介绍了如何全面系统地分析使命目标、外部环境、内部实力和社会责任,并努力实现“想做什么”、“可做什么”、“能做什么”和“该做什么”四者之间的最佳契合。这些分析和论证为企业战略规划和形成提供了现实依据。

第 3 部分为企业战略形成篇,分 4 章介绍了企业如何制定和形成职能层、业务层、公司层和网络及商业生态系统层 4 个层次战略,对各自的内容和重点做了系统的阐述,并且强调

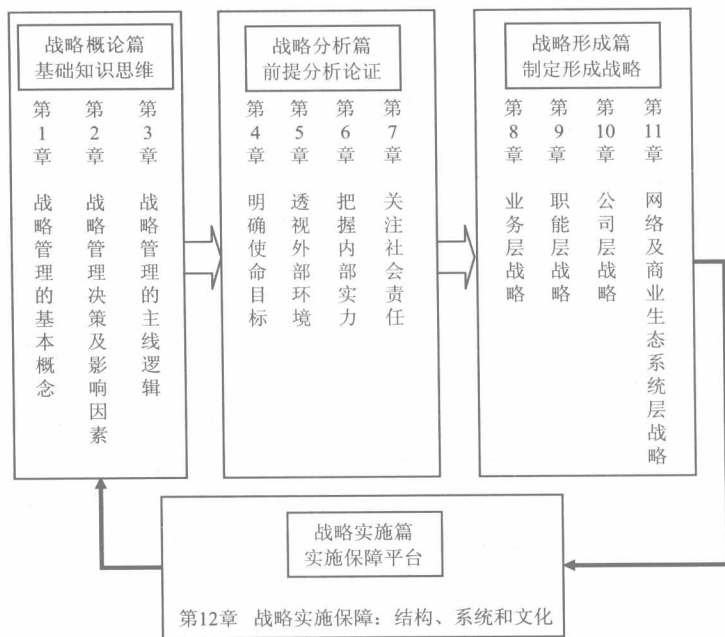


图1 本书内容框架

了四层次战略之间的一致性，它们为设计政策措施解决战略问题提供理论与操作指导。

第4部分为企业战略实施篇，详细讨论了保障战略实施的四大支柱：治理结构、组织结构、控制系统和组织文化。它们结合起来打造企业的战略执行力，最大程度地消除战略形成和战略实施之间的壕沟，促进企业战略成功落地。

4篇结合起来覆盖战略认知、战略分析、战略形成和战略实施四阶段的战略管理全过程，它们循环反复，构成一个持续的战略管理过程，为提出、分析和解决战略问题提供了一个系统的理论框架和实践技术，帮助快速提升企业战略决策、综合管理和创新思维的领导能力。

三、感谢

感谢全球范围内许多优秀的战略管理学者，如德鲁克、安索夫、安德鲁斯、钱德勒、波特、明茨伯格、巴尼、沃纳菲尔特、哈默尔、普拉哈拉德、蒂斯、大前研一等在战略管理科学领域做出的许多原创性的研究工作，他们富有远见的洞察力和理论成果丰富了战略知识的宝库，拓宽了企业战略家的视野，推动了企业的可持续发展。正是有了无数前人知识和经验的积累，才有了战略管理这门学问。

感谢东南大学经济管理学院副院长李东教授给我提供的众多学术研究的机会，使我能够较早地接触到战略管理理论研究的最新前沿和企业家的战略实战。近几年中，我先后参与了

近 10 家企业发展战略的咨询工作，从而对企业遭遇的战略问题有了一个广泛的了解和接触，这些经历为本书的写作提供丰富的素材。感谢复旦大学管理学院项保华教授对我攻读管理学博士（战略管理方向）的学术指导。项老师是国内知名的战略管理学家，其独创的“三问题三假设三出路”实践问题导向型战略管理整体框架备受学术同行和企业家的喜爱，被广泛应用于学术研究和实践操作中，本书的新整体逻辑和部分内容也正是在吸收他独创的学术思想基础上的一种创新性拓展。另外，感谢东南大学企业管理专业研究生王明、葛晓莉、姜元元所做的一些相关资料整理和分析工作。

感谢江苏省有色金属华东地勘局邵毅局长、江苏省苏舜工贸集团有限公司陈建军董事长和杨宏副总经理及其管理团队、江阴比图特种纸板有限公司冯永总经理、滁州经纬模具有限公司吴成俭董事长等一批优秀的企业家在战略管理实践中对企业发展遇到的战略性问题的准确定位、真知灼见以及创造性的解决方案，在与他们的战略咨询合作中受到的启发使我一点一滴地将战略理论与实践结合起来，逐步领悟到战略管理的真谛和挑战性。

需要说明，本书的研究受到了江苏省教育厅哲学与社会科学基金（项目名称：支持企业内部创业的战略更新理论和实证研究，批准号：9214005029）和江苏省有色金属华东地勘局资源经济与产业化研究院科研基金的资助，本书的出版得到了北京交通大学出版社的大力支持，特别是出版社的王晓春女士对本书的选题和大纲给予了积极的肯定，在本书的内容写作、文字表述、初稿修改和出版发行众多方面都给予了充分的帮助和支持，特此致谢！

由于时间和精力有限，书中不免会有一些不足之处，恳请各位读者见谅。也希望得到同行专家和广大读者的指教和建议，以便在下次再版时使本书的内容和形式都更加完美。

王翔

2008 年 12 月于东南大学九龙湖校区

目 录

第1部分 战略概论篇

第1章 战略管理的基本概念	(3)
1.1 企业战略	(4)
1.1.1 企业战略的本质	(4)
1.1.2 企业战略的分类	(11)
1.2 企业战略管理	(14)
1.2.1 管理的内涵	(14)
1.2.2 战略管理的本质与特征	(16)
1.2.3 战略管理过程	(18)
1.2.4 随机应变的战略	(22)
分析讨论题	(26)
实践演练题	(26)
第2章 战略管理决策及影响因素	(27)
2.1 决 策	(28)
2.1.1 决策及其类型	(28)
2.1.2 决策过程	(29)
2.2 个人决策背后的心理因素：知觉、记忆和直觉	(31)
2.2.1 选择性知觉	(32)
2.2.2 重构式记忆	(33)
2.2.3 简捷化直觉	(35)
2.3 群体决策	(37)
2.3.1 群体决策的优点和缺点	(37)
2.3.2 改善群体决策的方法	(37)
2.4 战略决策的陷阱与如何作出高质量的战略决策	(38)
2.4.1 一般决策的心理陷阱	(38)
2.4.2 战略决策的三大陷阱	(40)
2.4.3 如何作出高质量的战略决策	(40)
分析讨论题	(43)

实践演练题	(43)
-------------	------

第3章 战略管理的主线逻辑	(44)
3.1 企业成功因果链	(44)
3.2 内外匹配：自然法则——“适者生存”	(47)
3.3 由外而内：环境决定——“隔行如隔山”	(49)
3.4 由内而外：能力决定——“是金子总会发光”	(50)
3.5 共同演化：内外互动——“马太效应”	(53)
分析讨论题	(57)
实践演练题	(58)

第2部分 战略分析篇

第4章 明确使命目标：勾画未来蓝图	(61)
4.1 从利益相关者视角看企业生存之本	(62)
4.1.1 利益相关者	(62)
4.1.2 企业立身之本——企业与利益相关者多赢合作	(64)
4.2 个人和组织存在的意义	(65)
4.3 使命陈述	(68)
4.3.1 使命的内涵与作用	(68)
4.3.2 核心理念——核心价值观和核心目的或任务	(70)
4.3.3 想像中的未来——胆大包天的目标和生动的描述	(71)
4.4 明确目标	(73)
分析讨论题	(76)
实践演练题	(76)
第5章 透视外部环境：识别机会与威胁	(77)
5.1 宏观一般环境及 PEST 模型	(78)
5.2 中观产业环境	(81)
5.2.1 产业竞争力量及五力模型	(81)
5.2.2 产业内部战略集团	(85)
5.2.3 产业链上下游	(87)
5.2.4 产业生命周期	(88)
5.3 微观经营环境	(89)
分析讨论题	(92)
实践演练题	(92)

第6章 把握内部实力：弄清优势与劣势	(93)
6.1 业务流程	(93)
6.1.1 业务流程的概念与内涵	(93)
6.1.2 业务流程的分类	(95)
6.1.3 业务流程的分析与考察	(97)
6.1.4 业务流程调整优化	(99)
6.2 组织结构	(102)
6.2.1 组织结构设计的多样性	(102)
6.2.2 组织结构的权变性	(103)
6.2.3 组织结构有效性的判定	(107)
6.3 资源能力	(108)
6.3.1 资源能力的概念和内涵	(108)
6.3.2 企业能力体系：层次和分类	(113)
6.3.3 企业能力开发模式	(117)
分析讨论题	(121)
实践演练题	(121)
第7章 关注社会责任：利义取舍权衡	(122)
7.1 企业的社会责任	(124)
7.1.1 弗里德曼的观点：反对企业承担社会责任	(124)
7.1.2 卡洛尔的观点：提倡企业承担社会责任	(125)
7.1.3 平衡的观点：双向契约	(126)
7.1.4 承担社会责任的肯定和否定论据	(128)
7.2 利义取舍之道	(129)
7.2.1 中外观点	(129)
7.2.2 践行之法	(130)
7.3 CSR 战略与运作	(133)
7.3.1 制定 CSR 战略	(133)
7.3.2 创造性地与利益相关者建立合作共赢的关系	(135)
分析讨论题	(137)
实践演练题	(137)

第3部分 战略形成篇

第8章 业务层战略：创建和保持竞争优势	(141)
8.1 竞争优势的内涵	(141)

8.2 竞争优势的创建和提升	(144)
8.2.1 3 种一般战略	(145)
8.2.2 6 种特色战略	(147)
8.2.3 蓝海战略	(148)
8.3 竞争优势的可持续性	(159)
分析讨论题	(162)
实践演练题	(162)
第9章 职能层战略	(163)
9.1 营销战略	(164)
9.1.1 营销战略的内涵	(164)
9.1.2 营销战略管理过程	(164)
9.1.3 市场细分、目标市场选择和市场定位	(165)
9.1.4 营销组合设计	(169)
9.1.5 营销组合新变化：从4P到4C	(170)
9.2 人力资源战略	(171)
9.2.1 人力资源战略的内涵	(171)
9.2.2 人力资源战略管理过程	(171)
9.2.3 人力资源战略规划	(173)
9.3 生产战略	(174)
9.3.1 生产战略的内涵	(174)
9.3.2 生产战略的重点内容	(175)
9.3.3 生产战略的运作框架	(176)
9.3.4 连续改善	(177)
9.3.5 业务流程再造	(178)
9.4 研发创新战略	(181)
9.4.1 研发创新战略的内涵	(181)
9.4.2 研发创新战略管理过程	(181)
9.4.3 研发创新战略分类	(184)
分析讨论题	(185)
实践演练题	(186)
第10章 公司层战略	(187)
10.1 “点-线-网”业务组合演化	(187)
10.2 纵向整合 vs 分解外包：关注交易成本够吗？	(189)

10.2.1	交易成本视角的分析	(191)
10.2.2	能力视角的分析	(192)
10.2.3	知识基础观的分析	(193)
10.3	多元化 vs 专精化: 关注核心能力影响范围	(194)
10.3.1	多元化的时机	(194)
10.3.2	多元化的益处与局限	(194)
10.3.3	多元化的两种形式	(198)
10.4	业务组合重构	(199)
10.4.1	加强业务组合之间的相关性	(200)
10.4.2	母合优势	(202)
10.5	业务进入和退出的方式	(204)
10.5.1	3 种新业务进入方式	(204)
10.5.2	3 种旧业务退出方式	(206)
	分析讨论题	(206)
	实践演练题	(206)
第 11 章	网络及商业生态系统层战略	(207)
11.1	商业生态系统	(207)
11.1.1	企业本质的假设变化: 从原子型企业到网络型企业	(207)
11.1.2	商业生态系统的概念与特征	(210)
11.1.3	商业生态系统的结构	(212)
11.1.4	商业生态系统的健康状况	(213)
11.1.5	商业生态系统的发展演变规律	(213)
11.2	商业生态系统中的企业角色定位	(214)
11.2.1	商业生态位	(215)
11.2.2	角色分类	(215)
11.3	基于商业生态系统的战略	(218)
11.3.1	应对环境动态的商业生态系统战略	(218)
11.3.2	商业生态系统战略的四大要件	(220)
	分析讨论题	(222)
	实践演练题	(222)

第 4 部分 战略实施篇

第 12 章	战略实施保障: 结构、系统和文化	(225)
12.1	通过治理结构、组织结构、控制系统和组织文化实施战略	(225)

12.2 建立科学的法人治理结构	(229)
12.2.1 治理结构存在的必要性——委托-代理关系	(229)
12.2.2 常用的公司治理机制	(230)
12.3 组织结构设计和管理的	(235)
12.3.1 确定必要的工作活动, 进行活动分组并开展机构设置	(236)
12.3.2 职权与责任的划分	(237)
12.3.3 协调整合机制	(238)
12.4 构建整合型战略控制系统	(239)
12.4.1 基于平衡记分卡的战略诊断控制系统	(241)
12.4.2 基于战略地图的战略交互控制系统	(243)
12.5 建立和管理适宜、有效的组织文化	(246)
12.5.1 组织文化的内涵与构成要素	(246)
12.5.2 组织文化的作用	(247)
12.5.3 组织文化与战略实施	(248)
分析讨论题	(249)
实践演练题	(250)

第 1 部分

战略概论篇

任何一个好的管理理论总是由一系列的基本概念、观点、模型、机制等及其联系构成的，用来解释某个特定研究范围内各种要素之间的因果关系，弄清楚什么样的行为会带来什么样的后果，从而帮助人们正确地解释现状，理解正在发生的事情及其原因，同时帮助人们对未来做出更为可靠的预测。相似的是，战略管理理论也是以一些基本的概念、模型、机制及它们之间的联系为基础的，了解战略管理理论并将之用于指导企业战略管理实践从而发挥真正的作用，其先决条件是必须对这些基础性的战略理论要素有准确、透彻的理解。

本篇为战略概论篇，主要介绍企业战略管理的基础性知识概念体系，共分 3 章展开，第 1 章为战略管理的基本概念，第 2 章为战略管理决策及影响因素，第 3 章为战略管理的主线逻辑。第 1 章主要介绍企业战略、管理和战略管理的内涵及外延，了解在动态多变的全球化商业环境中无论是对于企业还是对于个人运用战略管理的思维和原则去分析和处理问题的必要性和重要价值。第 2 章主要介绍影响战略管理决策的各种因素（包括知觉、记忆和直觉等心理因素）、作用规律及作用的后果（可能出现的偏差），介绍了企业战略管理决策存在的典型误区并给出提高战略管理决策质量的对策建议。第 3 章讨论了企业为了赢得和保持竞争优势而分析制定战略中最频繁使用的 4 种主线逻辑：由外而内——环境决定论、由内而外——企业能力论、内外匹配——SWOT 理论和共同演化——社会互动理论，它们为在不同条件下企业开展战略思维和操作提供了根本性的指导原则。

