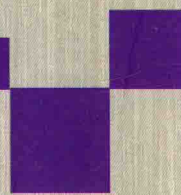




新世纪普通高等教育经济管理类课程规划教材



公司战略与风险管理

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI

主 编 赵 悦 韩志霞 崔瑜如

副主编 郭娴珍 孟红霞



大连理工大学出版社



新世纪普通高等教育经济管理类课程规划教材

公司战略与风险管理

GONGSI ZHANLUE YU FENGXIAN GUANLI

主 编 赵 悦 韩志霞 崔瑜如
副主编 郭娴珍 孟红霞



大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司战略与风险管理 / 赵悦, 韩志霞, 崔瑜如主编

— 大连 : 大连理工大学出版社, 2017. 8

新世纪普通高等教育经济管理类课程规划教材

ISBN 978-7-5685-1024-0

I. ①公… II. ①赵… ②韩… ③崔… III. ①公司—
企业管理—高等学校—教材②公司—风险管理—高等学校
—教材 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 181454 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84708943 传真:0411-84701466

E-mail: dutp@dutp. cn URL: <http://dutp. dlut. edu. cn>

大连永盛印业有限公司印刷

大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm
2017 年 8 月第 1 版

印张:10.75 字数:234 千字
2017 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑:王晓历

责任校对:边海玲

封面设计:张莹

ISBN 978-7-5685-1024-0

定 价:26.50 元

本书如有印装质量问题,请与我社发行部联系更换。

前言

《公司战略与风险管理》是新世纪普通高等教育教材编审委员会组编的经济管理类课程规划教材之一。

科技和管理是驱动社会前进的两个“轮子”。管理也是一种生产力,代表着公司的软实力。“公司战略与风险管理”是培养大学生综合素质的基础理论课,很多高校都开设了这门课程,目的是弥补学生的知识结构短板,增强他们的战略思维能力和经营风控能力,提升就业竞争力和社会适应力。然而,近几年我们发现,学生学习管理类课程的热情不高,课堂吸引力在下降,其中除了学生的主观因素、教师的授课水平外,教材内容陈旧、结构古板且缺乏魅力也是重要的原因。

教材是教学活动的重要依托,对学生专业价值观的树立、学科知识的建构以及知识点的理解和掌握都具有非常重要的意义。因此,编写一本实用的公司战略与风险管理方面的教材无疑也是培养学生综合素质和管理能力的重要举措。

从学科发展看,我国战略管理学从引进、消化、吸收到创新发展,走过了一条“西为中用”的中国式发展道路,学界在借鉴西方先进战略管理理论的基础上,创造出了许多具有中国特色的战略管理理论和风险控制方法,取得了非凡的成就。但随着全球科技的迅猛发展,我国市场经济逐步走向深入,产业经济在升级,消费者的需求在变化,我国管理实践中也出现了一些新问题、新挑战、新机遇,特别是网络技术的发展,催生了战略管理的一些新理论、新技术、新方法。把握这些发展趋势并把其融入教材,是我们编写本教材的主要动因和社会责任所在。

本教材在编写过程中力求言简意赅,突出重点,系统阐述战略管理理论、方法、思路等具体内容,并在这些内容之后介绍风险管理的基本理论和内容框架,从而引导学生思考和关注管理过程中的风险控制问题。本教材力求解决管理的实际问题,展示战略管理和战略思维的形成过



新华社

程,从而弥补本科阶段知识体系的不足。为此,本教材力争在以下几个方面形成特色:

1. 追求理论的前沿性和可读性

将新的经济、技术环境下战略管理的新理论、新技术、新方法融入教材,以形成现代企业管理的知识体系、逻辑体系,力争全面提升学生的综合素质与能力,提高学生的就业竞争力。同时,在编写语言和体例上尽量做到深入浅出,使教师和学生便于理解并乐于使用。

2. 注重学生国际化视野的培养

加入世界贸易组织后,我国经济已经融入了世界经济的大家庭,我国企业需要参与全球化的商业竞争,高校肩负着培养具备国际化视野和掌握先进理论的人才的重任。本教材在反映战略管理的新形势、新问题、新理论、新方法方面做出了相应努力。

3. 强调案例的本土化和启发性

使用案例的目的是帮助学生在理解、掌握知识的基础上融会贯通,因此,案例的选择必须具有说服性和适应性。本教材使用近年发生在我们身边的企业案例,特别是一些有特色的本土化案例或具有启发性的小案例,以加强案例的说服力,从而有助于案例教学的开展。

本教材由河北地质大学华信学院赵悦、韩志霞、崔瑜如任主编,郭娴珍、孟红霞任副主编。具体编写分工为:郭娴珍、韩志霞编写第一章,赵悦、崔瑜如编写第二章、第四章,韩志霞、崔瑜如编写第三章、第五章,孟红霞编写全书课后习题及答案,郭娴珍负责全书的校稿工作。此外,河北地质大学会计学院多位长期从事“企业战略管理”课程教学的教师也参与了教材大纲的拟定、案例的编写,并提出了诸多宝贵意见。本教材的编写得到了河北地质大学华信学院领导以及会计系领导、教师的大力支持,在此表示诚挚的谢意和衷心的感谢。

在编写本教材的过程中,我们参考、借鉴了许多专家、学者的相关著作,对于引用的段落、文字尽可能一一列出,谨向各位专家、学者一并表示感谢。

限于水平,书中仍有疏漏和不妥之处,敬请专家和读者批评指正,以使教材日臻完善。

编 者

2017年8月

所有意见和建议请发往:dutpbk@163.com

欢迎访问教材服务网站:<http://www.dutpbook.com>

联系电话:0411-84708445 84708462



第一章 公司战略与战略管理	1
第一节 公司战略	1
第二节 战略管理	7
第二章 战略分析	18
第一节 企业外部环境分析	18
第二节 企业内部环境分析	39
第三节 SWOT 分析	55
第三章 战略选择	64
第一节 总体战略	65
第二节 业务单位战略	87
第四章 战略实施	113
第一节 战略实施概述	113
第二节 战略控制概述	122
第三节 战略实施的组织保障	129
第四节 战略实施的物质基础	139
第五节 战略实施的软环境营造	145
第五章 风险与风险管理	153
第一节 风险与风险管理概述	153
第二节 风险管理的目标	163
第三节 风险管理的基本流程	163
参考文献	166

第一章

公司战略与战略管理

第一节 公司战略

一、公司战略的概念

关于公司战略的概念有多种表述,具体可以参考以下两类。

(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概念的典型代表。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。波特对战略的定义概括了 20 世纪 60 年代和 70 年代对公司战略的普遍认识,强调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,企业外部环境变化速度的加快,使得以计划为基点的传统概念受到不少批评,于是公司战略的现代概念受到广泛的重视。

加拿大学者亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)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“包括刻意安排的(计划性)战略和任何临时出现的(非计划性)战略”。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)。从字面上看,现代概念与传统概念的主要区别在于,现代概念认为公司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;从本质上看,现代概念更强调公司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。换言之,公司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下,公司战略意味着企业要采取主动态势预测未来,影响未来变化,而不仅仅是被动地对变化做出反应。

综上所述,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,进而构筑企业的成功。

【案例 1-1】

跨国公司战略逐渐转型

进入 21 世纪以后,许多巨型跨国公司所进行的战略调整体现了公司战略上述两方面属性的结合。面对经济全球化的强烈冲击和错综复杂的外部竞争环境,很多公司适时地调整全球战略。像索尼公司这样的日本企业也面临着新的考验。作为全球消费类电子、家电业翘楚的索尼公司在产品层面上做出了向娱乐、媒体和网络供应商的转变,而业内专家认为其面临的转型压力不仅仅是产品层面的,而是已经到了业务战略调整的临界点,即应把自己从制造商中解脱出来,逐步过渡到服务供应商的角色。其他企业如 IBM、西门子、惠普等也都没有怠慢,积极调整战略。领先于行业是它们的目标。

二、公司的使命、目标与公司战略的功能

关于公司战略传统概念所提出的公司“终点”,有的公司愿意使用“使命”或者“目的”来表达,也有的用“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。其次要目的是履行社会责任,以保证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、促进政治和社会进步,而不是营利。一般而言,企业是最普通的营利组织,红十字协会是最普通的非营利组织。

2. 公司宗旨

公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向。公司宗旨反映出公司目前和未来所要从事的经营业务范围。美国学者彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)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、以什么样的方式满足客户和市场需求、如何分配内部资源以保持企业的竞争优势等。

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。经营哲学影响着公司的经营范围和经营效果。

【案例 1-2】

著名企业使命定位举例

1. 麦当劳公司的愿景(使命):控制全球食品服务业。

2. 柯达公司的愿景(使命):只要是图片都是我们的业务。

3. 索尼公司的愿景(使命):为包括我们的股东、顾客、员工,乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会。

4. 通用电气的愿景(使命):以科技创新改善生活品质;在对顾客、员工、社会与股东的责任之间求取互相依赖的平衡。

5. 微软公司愿景(使命):计算机进入家庭,放在每一张桌子上,使用微软的软件。

6. 福特公司愿景(使命):汽车要进入家庭。

7. 中国移动通信集团公司:

企业使命:创无限通信世界,做信息社会栋梁。

企业经营宗旨:追求客户满意服务。

8. 上海家化公司的愿景(使命):奉献优质产品,帮助人们实现清洁、美丽、优雅的生活。

9. 波士顿咨询公司的愿景(使命):协助客户创造并保持竞争优势,以提高客户的业绩。

10. 某 S 集团:

企业愿景:集团是企业家创新的舞台,是明星企业的孵化器,是创业者梦想成真的家园,是具有高成长性和鲜明文化个性的国际化企业。

企业使命:集团致力于人们生活质量的改善、提升和创新,以及高品位生活氛围的营造,致力于将自身的发展融入中国现代化事业推进的历史过程中。

企业宗旨:

致力于顾客利益的最大化;

致力于所有者权益的充分实现;

致力于与员工共同成长;

致力于为社会做出贡献。

(二)公司的目标

公司的目标是公司使命的具体化。目标是企业的基本战略。彼得·德鲁克对公司目标做了恰如其分的概括:“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。目标不是一种抽象,而是行动的承诺,借以实现企业的使命。”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:与财务业绩有关的标准和与战略业绩有关的标准。获取良好的财务业绩和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:满意的市场占有率、收益增长率、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,它的建立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。战略目标体系不但要求提高公司的财务业绩,还要求提高公司的竞争力量,改善公司的业务前景。

财务目标体系和战略目标体系都应该从短期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。如果整个公司的目标体系分解成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氛围。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。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。

【案例 1-3】

可口可乐公司关于使命和目标的报告

到 20 世纪 90 年代,在世界上每一个经济上适合我们的国家里,我们将继续保持或成为软饮料的统治力量,我们将继续重视世界范围内的产品质量,并在不断扩大的市场上提高市场占有率。食品事业部的产品也将继续成为食品市场,特别是美国食品市场中的先驱。葡萄酒系列产品将继续经营,迅速发展,特别注意资产收益的优化。

在美国,我们还将包装消费品方面变得更加强大。我们也不排除为这方面的顾客提供适当的服务。很可能我们将从事现在尚未涉及的行业。然而,我们不会远离我

我们的主要优势:顾客对我们产品完美无缺的印象;名列前茅的、独特的联营系统;对世界各地工商界情况的详细了解和与其良好的关系。

在选择新的经营领域时,我们希望所进入的每一个市场都有足够的、内在的增长潜力,从而保证这种进入有光辉的前景。我们并不希望在新领域内的停滞市场中为提高市场占有率而继续奋斗。总的来说,工业品不属于我们的经营领域。最后,我们将孜孜不倦地调查那些可以补充我们产品线和与顾客印象相匹配的各种服务。

(三)公司战略的功能

1. 公司战略指明了企业的发展方向

在公司战略的指引下,通过对经营环境的研究,企业能够增强其经营活动对外部环境的适应性,能够将企业的成长和发展纳入到变化的环境之中,并正确地选择合适的经营领域和竞争优势,提高决策能力和水平。同时,战略目标不仅可以使整个企业有清晰的发展方向,也明确了企业各个层次、各个部门的奋斗目标。这样就使企业各方面的努力统一到公司的战略方向上来,形成合力,推进企业为实现共同的终点不断前行。

2. 公司战略是整合和优化企业资源能力的依据和动力

一方面,公司战略建立起企业目标系统,使企业能够依据战略需求对其资源和能力进行整合和优化,促使企业凝结为一个和谐、高效的有机整体。

另一方面,企业资源和能力的水平影响着公司经营范围和竞争优势的选择,公司战略又是整合和完善企业资源和能力的动力。企业只有不断提升其资源和能力的水平,才能保障公司面对变化莫测的经营环境选择和实施最有效的战略。

3. 公司战略是提升企业管理效能的前提和保障

公司战略将企业长期目标和短期目标结合在一起,可以调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。公司战略强调战略制定与实施的结合,更加突出战略在管理实践中的指导作用,这将不断提升企业管理者的管理水平,也会促使公司战略本身不断得到完善。公司战略随时计划如何淘汰陈旧过时的东西,以“计划是否继续有效”为指导重视战略的评价与更新,这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外界环境和企业战略进行连续性探索,提高创新意识。

三、公司战略的层次

亨利·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。

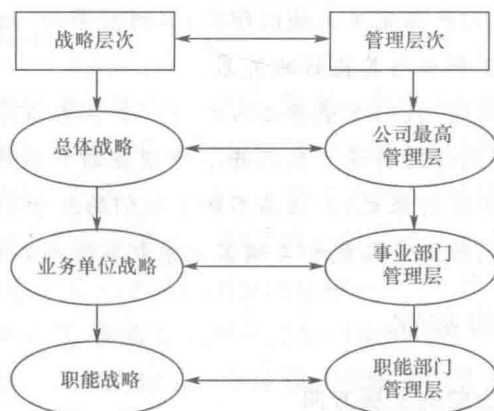


图 1-1 公司战略的结构层次

（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。总体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。

（二）业务单位战略

业务单位战略或竞争战略常被称为公司的二级战略。业务单位战略涉及各业务单位的主管及辅助人员。这些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。业务单位战略要求业务单位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，各业务单位要有效地控制资源的分配和使用。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具有意义。对单一业务的公司来说，总体战略和业务单位战略常常合二为一。

（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、信息技术等部门。其主要任务是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。

各职能部门的任务不同，关键变量也不同。关键变量的重要性也因经营条件的不同而有所变化，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职能战略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。

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 战略管理

一、战略管理过程

一般说来,战略管理过程包含三个关键要素: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 1-2 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。

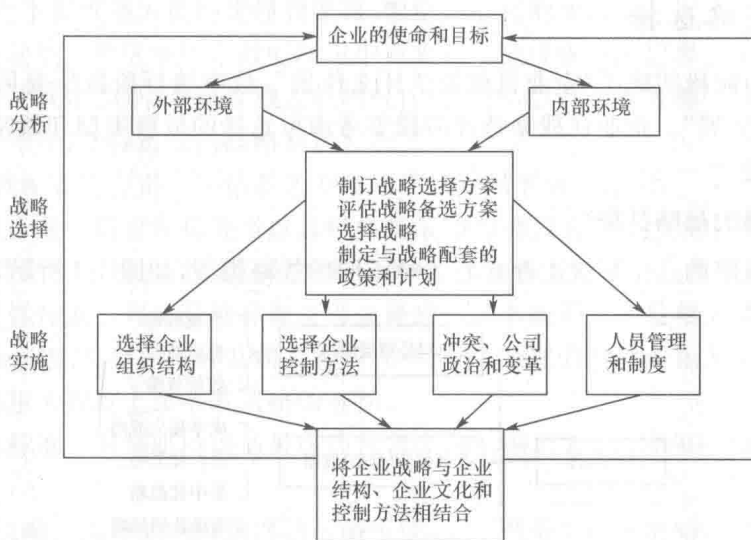


图 1-2 战略管理过程及主要组成要素

(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,如图 1-3 所示。

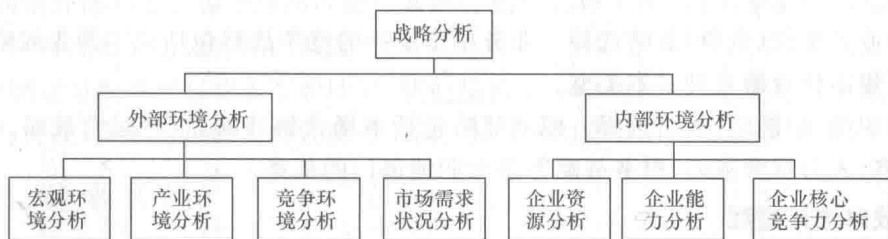


图 1-3 战略分析的内容

1. 外部环境分析

外部环境分析可以从企业所面临的宏观环境、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,这些变化将给企业带来更多的机会还是更多的威胁,企业应该如何应对这种变化。

2. 内部环境分析

内部环境分析可以从企业的资源、能力、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,具有何种团队和技术,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 1-4 所示。

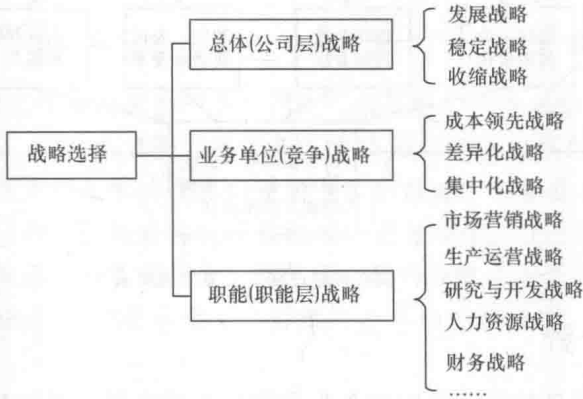


图 1-4 公司战略类型

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

(2) 业务单位(竞争)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(职能层)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、财务战略等多个职能部门的战略。

2. 战略选择过程

约翰逊(Johnson G.)和施乐斯(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。在制定战略的过程中,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,可以将战略制定的方法分为三种:

①自上而下的方法。在制定战略时,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。在制定战略时,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,制定出适宜的战略。

这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以下三个标准:

①适宜性标准。适宜性标准考虑选择的是战略是否发挥了企业的优势、克服了企业的劣势,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。

②可接受性标准。可接受性标准考虑选择的是战略能否被利益相关者接受。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价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择。

③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。选择战略即最终的战略决策,确定准备实施的战略。如果因使用多个指标导致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,因而应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。将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的方案更加符合企业的整体战略目标。

③聘请外部专家。聘请外部咨询专家进行战略选择工作,利用专家广博和丰富的经验,对战略方案提出较客观的看法。

(4)制定与战略配套的政策和计划(职能层或业务单位层)。制定与战略配套的有关研究与开发、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,需要进行一些关键的决策。战略实施要注意以下几个方面:

(1)企业有效组织结构的建立,助推战略成功。建立组织结构涉及企业内工作职责范围的划分和决策权力的分配,需要做出如下决定:①企业的管理层次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)人力资源和制度的有效管理,关系战略成败。人力资源管理的好坏关系到战略实施的成败,而采用什么样的制度管理企业也是不可忽视的问题。

(3)公司政治具有重要作用。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)企业组织协调和控制系统有序,有助战略实施。战略实施离不开企业内各下属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)企业战略、结构、文化和控制方法诸方面的协调,有助战略成功。不同的战略和环境对企业的要求不尽相同,所以要求企业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的过程,不是一次性的工作。企业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。战略管理是一个循环往复的过程,如图1-5所示。



图 1-5 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,战略实施也同样重要。只有保证战略的有效实施,才能够顺利地实现企业的战略目标。如果对一个良好的战略贯彻实施很差,那么只会事与愿违,甚至导致失败的结果。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,那么有可能最终也会促使该战略完善与成功。

二、战略变革管理

西方战略管理领域理论文献有一个基本假定:环境的变化导致企业的战略变革。企业在战略目标实施过程中的管理关注点是企业组织对环境的适应性,以及企业组织对环境变化的适应性。这些都会导致战略变革,从而引申出战略变革管理。

(一) 战略变革的含义

传统观念认为,战略变革是一种不经常的、有时是一次性的、大规模的变革。现代观念认为,战略变革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。因此,在很多情况下,是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发展而进行的变化是可以按其程度来划分的,即变化的程度是渐进性的还是革命性的。渐进性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、正常的运转。渐进性的变化往往在某一时刻影响企业体系当中的某些部分。革命性的变化是全面性的、系统的变化过程,使整个企业体系发生改变。渐进性变革与革命性变革的比较见表 1-1。

表 1-1 渐进性变革与革命性变革的比较

渐进性变革	革命性变革
在企业生命周期中常常发生	在企业生命周期中不常发生
稳定地推进变化	全面转化
影响企业体系的某些部分	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。约翰逊和施乐斯在 1989 年指出,这种战略的变化是渐进性的。从企业的角度来说,渐进性的变化易于管理。渐进性的变化对企业体制运作的滋扰程度比革命性的变化要小。战略变革形式的演变如图 1-6 所示。

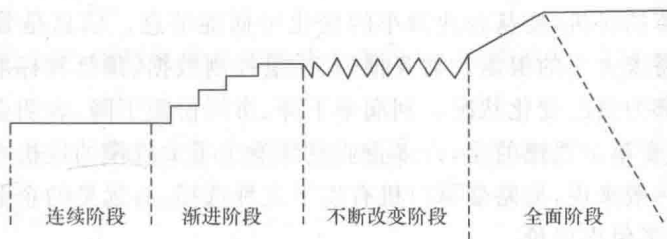


图 1-6 战略变革形式的演变

(1)连续阶段:在这个阶段,制定的战略基本上没有大的变化,仅有一些小的修正。

(2)渐进阶段:在这个阶段,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,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,战略会在一个较短的时间内发生革命性或转化性的变化。

事实上,企业所处的环境不可能变化得这么快。企业发展过程中如果经常发生质