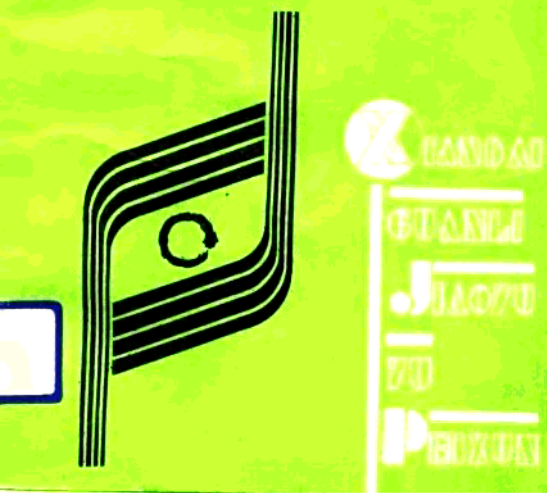


● 工商管理硕士与高级管理人员教育 ●

● 工商管理硕士与高级管理人员教育 ●

● 倪树根 编

企 业 战 略 管 理



《现代管理教育与培训系列教材》编委会

顾问 姜壁生 关 敦 唐乾三 杨士玮

主 编 顾昌耀

副主编 朱云峰 尹家齐 李德英

委 员 (按姓氏笔划为序)

尹家齐 朱云峰 宁宣熙 孙同咏 陈良猷

杨绍增 李德英 杨保安 施燕西 顾昌耀

秘 书 张铁钧

《现代管理教育与培训系列教材》书目

- | | |
|--------------|-------------------|
| 1. 管理学发展概要 | 14. 工业统计基础 |
| 2. 管理经济学基础 | 15. 外向型经济概论 |
| 3. 工业经济管理概论 | 16. 国际贸易实务 |
| 4. 企业战略管理* | 17. 国际金融概论 |
| 5. 现代企业经营管理 | 18. 税收基础 |
| 6. 现代企业生产管理 | 19. 经济调节原理 |
| 7. 质量保证与质量控制 | 20. 经济法概要 |
| 8. 企业科技管理 | 21. 管理心理学 |
| 9. 现代企业人事管理 | 22. 线性规划在管理中的应用 |
| 10. 现代企业劳动管理 | 23. 网络计划在管理中的应用 |
| 11. 现代企业物资管理 | 24. 管理决策分析实用方法 |
| 12. 现代设备综合管理 | 25. 常用管理数学方法及应用程序 |
| 13. 现代企业环保管理 | 注: 带*者为再版书 |

前 言

党的十一届三中全会揭开了我国改革与开放的序幕。随着经济体制改革的不断深化，各部门、各行业及其所属企业的经营与管理，在科学化、现代化的道路上迈出了新的步伐。但是，“技术落后，管理更落后”的被动局面仍很突出，按照十三大提出的“国家调节市场，市场引导企业”的新经济运行机制进行管理，向管理要效益，已成为促进改革深化和保证现代化建设事业顺利进行的关键性环节。对此，各级政府管理部门、各级领导、管理学者和专家以及广大在职管理人员，都意识到此时此刻自身所肩负的历史责任，并切身体验到，要从根本上全面提高我国的经营管理水平，以适应改革开放和发展商品经济的需要，尽快培养和造就一支水平高，素质好，胸怀大志，远见卓识，乐于献身，富有韬略，开拓进取，勇于创新，既懂商品经济又会经营的管理大军，是刻不容缓的当务之急。

这里我们向读者提供的这套《现代管理教育与培训系列教材》，其目的就是要为各类管理专业的学生、教师、提供紧密结合改革开放实践，具有较强时代气息的教材或参考书；同时，也是为全国各地、各部门、各行业以及企事业单位的成人教育机构正在开办的管理干部岗位职务培训和试行的管理干部大专《专业证书》教育提供专业对口，适用配套的实用教材，以求在普及管理现代化教育方面做一点切切实实的工作。

该套教材的编写要求是：联系实际，面向改革，按需施教，讲究实效，既强调理论的系统性和方法的科学性，更注重教材的针对性和实用性。为了拓宽适用范围，便于更多的

专业人员选用，在总体设计上采取了一书一专题的办法，各用书单位和个人可按公共课，必修课和选修课，依据教学计划的要求，灵活选用，组合配套。

该套教材既可作为高等院校以及职大、电大、函大等相应管理专业的教材或参考书；也可供经济管理部门、公司、企业和事业单位的中层以上领导干部和基层各类专业管理人员，作为大专《专业证书》教育与岗位职务培训的教材或参考书；对热心于学习现代管理知识的青工、部队战士等也都是较好的读物。

该套教材是由航空工业管理教育协作组（包括北京航空航天大学管理学院，郑州航空工业管理学院，南京航空学院和西北工业大学的管理系等）和中国航空学会管理科学专业委员会，会同航空工业出版社共同组织编写出版的。自始至终得到了航空航天工业部领导，教育司、财会司，体改司等司局的大力支持和帮助。在该套教材出版之际，谨向所有支持过我们工作的部门、单位和个人表示诚挚的谢意。

本书是该套教材的第4本。主要介绍对企业进行有效战略管理的内容，阐述实施战略经营的基本思路、理论、方法和技巧。

由于时间较紧，调查研究不够，虽然作了较大努力，但书中难免仍有不妥不当之处，敬希读者指正。

《现代管理教育与培训系列教材》

编 委 会

1989年元月

目 录

导论	(1)
第一节 新时期企业高层管理的使命	(1)
第二节 企业战略的基本内容	(13)
第三节 企业的战略经营单位和战略管理系统	(24)
第四节 战略管理的基本过程	(32)
 第一篇 战略基础	(37)
第一章 企业的宗旨和指导方针	(37)
第一节 企业的宗旨	(37)
第二节 企业的指导方针	(41)
第二章 企业的环境分析	(45)
第一节 企业的环境因素	(45)
第二节 企业环境的人格化因素和层次	(53)
第三节 分析环境的方法	(55)
第四节 环境分析的答案	(61)
第三章 企业的内部分析	(65)
第一节 企业生产经营的基本情势	(65)
第二节 企业分析的重点及其方法	(57)
 第二篇 战略策划	(92)
第四章 建立经营目标和经营战略的基本模式	(92)
第一节 企业目标	(92)
第二节 经营战略的基本模式	(101)
第五章 经营战略的选择	(116)

第一节	确认改变企业战略的必要性	(116)
第二节	评价战略方案的方法	(117)
第三节	影响战略选择的主要因素	(135)
第四节	企业经营战略的择定和风险对策	(149)
第三篇	战略实施	(159)
第六章	组织机构和关键人选	(159)
第一节	战略实施与组织机构	(159)
第二节	设计和选择组织结构的权变因素	(152)
第三节	战略实施与关键人选	(160)
第七章	资源分配	(173)
第一节	资源分配中的障碍	(173)
第二节	资金分配与企业战略相协调	(175)
第三节	通过预算分配资金的方法	(177)
第四节	战略费用的使用和核算	(186)
第五节	非财务资源的分配	(188)
第八章	制订职能战略及其协调	(191)
第一节	制订职能战略	(191)
第二节	职能战略间的协调	(212)
第九章	组织与领导	(216)
第一节	企业战略类型及其实施方式	(216)
第二节	用计划推进战略	(217)
第三节	实施战略中的有效领导	(223)
第十章	战略实施的控制	(230)
第一节	管理控制过程的概念	(230)
第二节	战略实施的控制过程	(236)
第三节	战略控制与战略管理过程其他阶段的关系	(244)
结束语		(245)
主要参考书目		(247)

导 论

第一节 新时期企业高层管理的使命

一、战略管理是我国新经济体制的客观要求

(一)我国新经济体制的目标模式 在中共第十二届三中全会《关于经济体制改革的决定》中所确立的社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济的命题，既对新经济体制的基本特征作了科学论断，又为新经济体制目标模式确定了基本原则。所谓有计划商品经济是指我国经济运行方式应是计划经济和商品经济的有机统一，即计划调节和市场机制的有机统一。在有计划商品经济中，商品经济是计划工作的立脚点，是建立在商品经济基础上的有计划发展，又是在国家宏观控制下的商品经济。中共中央的《七五建议》要求力争在今后五年或者更长一些时间内，基本上奠定有中国特色的新型社会主义经济体制的雏形，并确认：“建立新型的社会主义经济体制主要是抓好互相联系的三个方面：第一，进一步增强企业特别是全民所有制大中型企业的活力，使它们真正成为相对独立的、自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者；第二，进一步发展社会主义的有计划的商品市场，逐步完善市场体系；第三，国家对企业的管理逐步由直接控制为主转向间接控制为主，主要运用经济手段和法律手段，并采取必要的行政手段，来控制 and 调节经济运行。”①

① 《中共中央关于制定国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》

这就把我国新经济体制目标模式的三个层次做了简明的描述：新经济体制的基本单元是既互相分离又密切联系的在平等条件下进行竞争的商品生产者；这些商品生产者的联系方式是通过有调节的、竞争性的市场体系，那些为联结和调节企业再生产循环的市场机制将逐步完备起来；国家既能发挥市场机制促进企业合理经营的机能，又能通过所掌握的宏观调控体系克服商品经济的盲目性，实现社会资源的合理配置和国民经济的稳定增长。中共十三大再次肯定具有开创意义的新体制，并明确指出：“当前深入改革的任务主要是：围绕转变企业经营机制这个中心环节，分阶段地进行计划、投资、物资、财政、金融、外贸等方面体制的配套改革，逐步建立起有计划商品经济新体制的基本框架。”^① 足见，我国经济体制改革的中心环节是转变企业的经营机制。所谓新的经济运行模式简言之，就是由国家调节市场，让市场引导企业。也就是企图自觉地运用市场的一系列机制，通过企业为适应经济运行环境的变动（价格、税收、利率等的变化），而不断地调整自己的资源投向和经营行为，以实现社会资源的有效配置。显然，这套宏观调节的市场机制的作用力是以企业的行为规律为根据的。要确立这套经济机制，首先要使微观经济单位具有自主作出合理反馈行为的能力。

（二）新型社会主义工业企业的活力，在有计划商品经济中，工业企业不能再是行政机关的附属物，要以一个独立的商品生产者作为在法律上具有独立地位的经济法人，在商品市场上进行自主的经营。在商品经济条件下，社会需求表现为市场需求，企业则根据市场导向决定生产什么、如何生

^① 中共十三大《沿着有中国特色的社会主义道路前进》

产及怎么分配。市场导向也就是市场调节，是指发挥市场对于企业微观决策的调节作用，让企业不断根据各种市场信号的参数调整自己的行为，以适应社会需求的变动。国家正是有计划地运用各种经济杠杆调度市场参数的形成，使企业的行为符合社会目标，从而实现宏观控制。所以，新经济体制中的新型企业新就新在经济上确实符合商品生产者的品格。这样，所谓企业活力就是对市场机制的合理反应力。要使社会主义工业企业具有这种活力，必须具备如下三项基本条件：

1. 具有与商品生产者相适应的独立的经营权 按照经营权可以与所有权适当分开的原则，企业以独立的法人地位在市场上拥有对自己投入产出做出决策的自主权。诸如生产计划制订权、生产资料选购权、产品价格确定权以及用人自主权等等，这些是企业适应市场需求及价格信号变化而作出合理反应的先决条件。

2. 具有得到确认的企业自身经济利益 相对独立的经济实体进行独立的经营活动，是以相对独立的企业经济利益作为企业合理行为的内在动因的。如果企业经营者和职工的实际利益与企业资源的有效使用没有直接联系，企业就未必会响应市场机制的召唤，国家运用经济杠杆也就不能得到预想的企业行为。

3. 具有企业内部积累和分配的利益结构 自负盈亏的商品生产者不能没有自身的积累，同时也不能没有职工生活福利的逐步增长。新型的社会主义企业应当是既有强烈的增殖欲望又关心职工收入增长的企业。企业内部要有一个调节积累和消费的均衡机制，不致在积累行为和分配行为上有所偏颇。

这样的企业才有可能在平等竞争的市场里，按照等量劳动相交换的原则，以自己的经营效率接受社会标准的检验，承担严峻的盈亏责任。这种社会主义企业是适应市场变化的、有效率的劳动联合体，是国家利益、企业利益与职工利益高度统一的经济群体，是具有强烈地改善其经营行为的外部压力和内在动力的社会经济细胞，这才是真正具有活力的社会主义企业。当国家启动经济机制的调节手段时，才会在生产和分配的企业行为方面做出合乎商品经济的规律性的反应。这时国家用社会主义经济的内在机制来调节经济，以实现社会的总供给与总需求的均衡以及劳动与生产资源的合理分配才会落到实处，而在这种经济运行环境下的工业企业，则必须依靠自己精明干练的经营管理赢得应付市场变化的主动权。能否取得这种主动权就在于有无科学的战略管理。所以，社会主义工业企业的战略管理是新经济体制的客观要求，是企业转轨变型的必然。

二、企业高层管理的使命

（一）工业企业的管理层次 工业企业的管理组织形式虽然要受社会性质、行业特点、生产规模、专业化分工、市场需求变化等因素的影响，不同国家、不同企业以至同一企业不同发展时期，它们的管理组织形式是不一样的。现代管理理论也认为不存在一成不变的有效管理组织形式。但是从根本上说，不论何种具体形式，它总是一个多层次的结构体系，这个体系虽有直线职能结构、分权事业部结构、矩阵协调结构、系统联合结构和多维立体结构等等，而其中无不具有相对稳定的层次结构，即最高权力层、高层管理、中层

管理、基层管理和执行层。如图0-1。

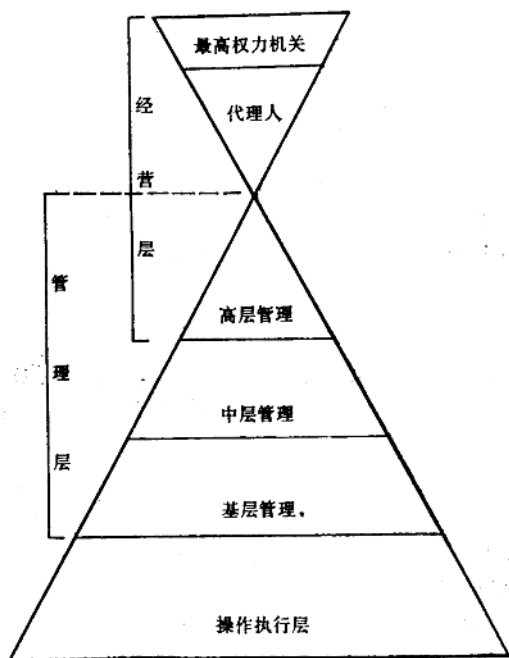


图 0-1 企业的层次结构

一个成功的企业，总是各个层次朝着共同目标协调地发挥各自机能的经营组织体。企业的三个管理层次的基本成员、中心任务、工作特性、决策类型及所追求的目标可归纳如表0-1。

表0-1

层次	基本成员	中心任务	工作特性	决策类型	追求的目标
高层管理	厂级领导	战略管理	综合管理	非确定型	经营效果
中层管理	部、科、分厂领导	运营管理	职能管理	半确定型	管理效能
基层管理	基层工作干部	作业管理	现场管理	确定型	作业效率

上述三个层次的管理任务和追求目标互相联系、互为条件，既不是隔绝的，更不是对立的，它们是一个系统结构，各自都占有其不可缺少的一定的位置和价值。例如图 0-2 所示。

(二) 工业企业管理重心的演化管理与生产是一体的两面，什么样的生产便会有什么样的管理。从工业生产及其管理的历史来看，经历过三次管理的社会分工和三次管理重心的转移。

从工场手工业（作坊）到机器大工业（工厂）的转变，随着生产规模的扩大，管理者从操作者中分离出来，成为驾凌于操作者之上的一个管理层次；由小企业到近代企业的转变，引起经营管理者与财产所有者相分离，成为企业中的经理阶层；由于现代企业处于多变的动态环境及企业生产经营组织的高度复杂性，引起决策方案制订者从决策成员中分出，成为企业高层管理中的决策参谋人员。

在与古典管理理论相应的时期里，企业的管理重心在生产现场，着眼于加强对生产工人的作业管理，适应时代需要的管理理论也是以工作研究 (Work Research) 和质量控制 (Quality Control) 为代表的工业工程学，当时企业效

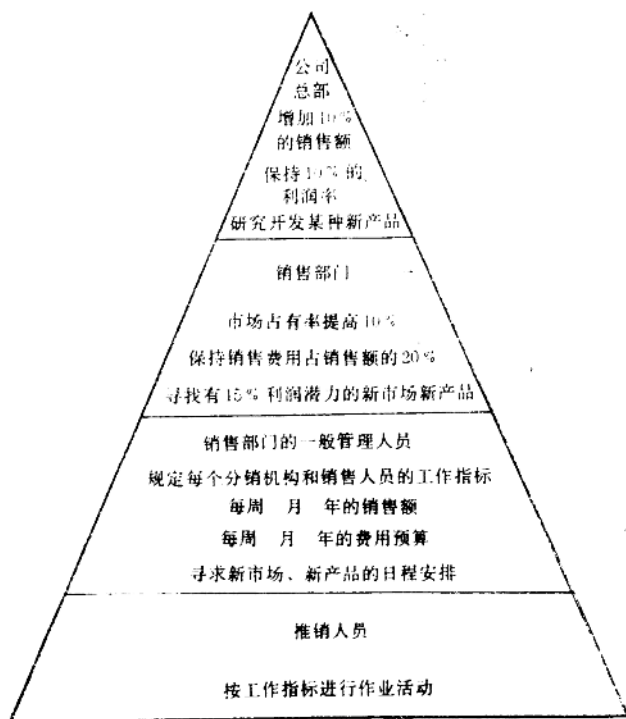


图 0-2 企业各层次的工作目标

益优劣的决定面在于生产现场的作业状态；在五十年代前后的一段时期里企业管理的重心移向职能部门，着眼于提高企业的职能管理，适应时代需要发展了管理组织学和运筹学（Operation Research），此时，企业效益优劣的决定面在职能系统的工作状态；当代企业管理的重心已经转入企业的高层机构，着眼于整个企业的战略管理，适应时代需要的管

理理论便是决策科学和战略研究 (Strategic Research)。美国国际管理研究所提出的所谓“现代企业管理新导向的模式”也反映了战略研究所处的重要地位,如图0-3。

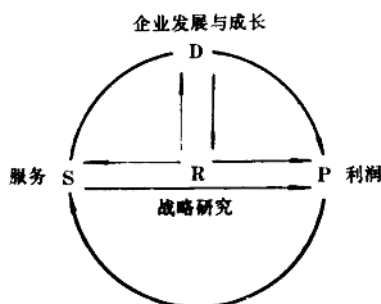


图 0-3 企业的发展与成长

(三) 现代工业企业层级管理体系的内在联系 现代工业企业是一个高效率的投入-产出转换机构,如图0-4。

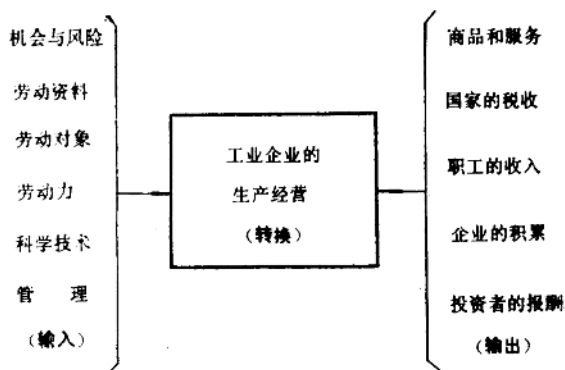


图 0-4 工业企业的生产经营机能

在这个以一定投入求得产出最大化或以一定的产出求得投入最小化的简单明了的命题里，需要有一个严密的科学的管理组织系统。

1. 战略管理 企业战略是企业的高层领导根据对企业主观、客观条件的分析，确定企业未来期间的指导方针、规划目标、行动策略及为其调动、分配相应资源，以图企业生存和发展的谋划。战略管理就是针对这种企业战略的设计、选择和实施，直至达到预期总目标的全过程。诸如开发新产品、开拓新市场、扩大生产规模、改善企业素质、改革组织机构等与企业的方向、任务直接关联的具有全局性长期性意义的问题。

2. 运营管理 可以解释为在既定企业规模、组织结构和有关业务的战略计划框架内，确保资源的取得以及有效地使用资源的管理过程。通过运营管理尽力使战略目标转变为企业各个工作方面和全体成员间相互协调的具体的行动路线和任务。

3. 作业管理 可以理解为存在于运营管理过程框架内的确保各个别性工作高效率地进行所做的管理过程。作业管理由广大的基层管理人员执行着特定个别工作的管理控制和监督。如生产作业计划员、生产调度员、器材计划调度员、库存管理人员和工段长等的管理活动。

上述三种管理的主要特征以及它们之间的区别和联系分别用表 0-2 及图 0-5、0-6 展示。

表0-2

主要特征	战略管理	运营管理	作业管理
谋划的对象	某个未来期间的企业总体目标	当期企业总体活动的组织	业务中的单项作业
工作的复杂程度	多变量参数, 无经验可循	较少变量参数, 有经验可参考	按规章办事
信息资料的性质	按问题分类, 较多外部的, 预测的, 不太精确的	综合的, 较多内部的, 历史的, 比较精确的	按作业分类, 多种计量形式, 现时的, 精确数值
工作者的主要知识素质	经济科学、技术科学和战略研究(SR)	行为科学、技术科学和作业研究(OR)	专业技术、专业管理业务和工作研究(WR)
智力活动性质	创造性、分析性	行政指挥、劝导性	例行性、听从指挥
时间幅度	二年以上的	自年度以下	自月度以下
最终工作结果	中长期目标-手段计划	综合的、业务的短期计划	日历进度计划和工作班任务
对工作人员的评价	比较困难	不太困难	不困难
评价目的	表明预测活动的结果	表明组织活动的结果	表明执行的结果

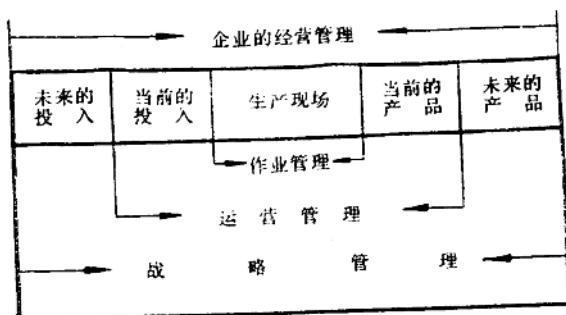


图 0-5 三种管理的区别

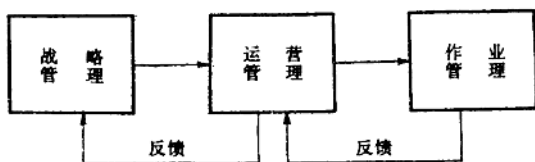


图 0-6 三种管理的联系

(四) 三个管理层次的管理技巧 管理技巧是能够帮助管理人员正确地估量形势，敏锐地抓住矛盾，正确地做出决策，果断地采取措施，以及能帮助管理人员做好人的工作，调动职工积极性以达到企业目标的技能。管理技巧大体可分为三个方面：业务技术方面、人的工作方面和概念形成方面。业务技术方面的技巧是指管理人员在自己管辖范围内应该懂得的生产技术、工艺过程、技术装备和业务技术方面的知识和技能；做人的工作方面的技巧是指管理人员能调动起职工的积极性，有效地进行管理的技能，如信息沟通能力、激励能力和领导能力等；概念形成方面的技巧是指它能帮助管理人员看清整个企业或者企业各个部门之间的相互关系中存在的问题，看清外界的形势，能指出企业适应环境的经营方向等。这三种管理技巧在企业三个管理层次的工作中所占的比例是不同的，其管理技巧结构如图0-7。

(五) 高层管理的使命 企业高层管理一般固有职能就是制订整个企业经营的指导方针、确定奋斗目标、制订基本政策、设置组织机构和遴选重要岗位的适当人员，实现对整个企业经营的有效管理。但是在当前科学技术突飞猛进，生产活动高度复杂性的环境里，那种所谓保持传统产品、传统工