

21世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

总主编 赵曙明

# 企业 战略管理

主 编 熊胜绪

副主编 郭献强 胡 铭

5  
南京大学出版社

● 21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材

总主编 赵曙明

# 企业战略管理

主 编 熊胜绪

副主编 郭献强

胡 铭

 南京大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/熊胜绪主编. —南京:南京大学出版社,  
2007.7

21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材  
ISBN 978-7-305-05099-2

I. 企… II. 熊… 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(2007)第 094738 号

出版者 南京大学出版社  
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093  
网 址 <http://press.nju.edu.cn>  
出版人 左 健  
丛 书 名 21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程规划教材  
书 名 企业战略管理  
主 编 熊胜绪  
责任编辑 唐甜甜 编辑热线 025-83594087  
照 排 南京南琳图文制作有限公司  
印 刷 南京人民印刷厂  
开 本 787×1092 1/16 印张 15.25 字数 360 千  
版 次 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-305-05099-2  
定 价 23.00 元  
发行热线 025-83594756  
电子邮件 [sales@press.nju.edu.cn](mailto:sales@press.nju.edu.cn)(销售部)  
[nupress1@public1.ptt.js.cn](mailto:nupress1@public1.ptt.js.cn)

\* 版权所有,侵权必究

\* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购  
图书销售部门联系调换

## 21 世纪应用型高等院校经管专业核心课程 规划教材学术委员会

主任委员 洪银兴 (南京大学党委书记,教授、博士生导师)  
钱志新 (南京大学教授、博士生导师)

委员 (按汉语拼音为序)

陈传明 (南京大学商学院副院长、管理学院院长,  
教授、博士生导师)

姜波克 (复旦大学教授、博士生导师)

林桂军 (对外经贸大学副校长,教授、博士生导师)

马君潞 (南开大学教授、博士生导师)

王家新 (南京审计学院院长,教授)

徐从才 (南京财经大学校长,教授)

许承明 (南京财经大学副校长,教授)

张二震 (南京大学商学院国际贸易系主任,教授、  
博士生导师)

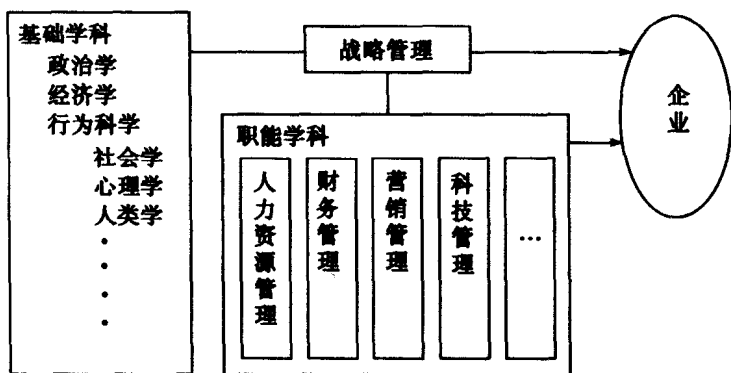
赵曙明 (南京大学商学院院长,教授、博士生导师)

# 前言

一位管理学家曾经说过,一个没有战略的企业就像一艘在海上原地打转的船,早晚会失败。的确,成功的企业都有一个成功的战略,失败的企业背后都隐藏着一个失误的战略,国内外无不如此。太阳神落山、飞龙折翅、亚细亚末日、巨人倒下、小霸王别姬……,企业的持续发展呼唤着战略管理。

战略管理是一门非常年轻的学科,在国外,战略管理学科创立于20世纪60年代中期,至今只有40多年。战略管理引入我国,始于20世纪80年代,至今只有20多年的历史。

战略管理的研究对象是企业高层管理,它研究企业成功或失败的原因和过程。战略管理学科与基础学科、其他工商管理学科以及企业的关系,可用图序-1表示:

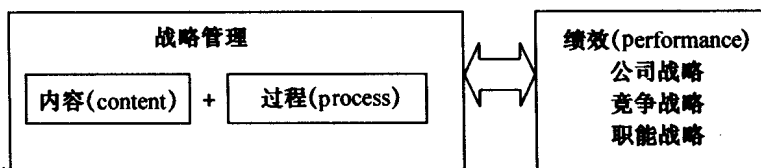


图序-1 战略管理与其他学科的关系

从图序-1可以看出,战略管理是建立在基础学科和职能学科基础上的,与其它职能学科不同的是,战略管理着重从总经理的角度,把企业视为一个整体来进行研究,而职能学科则是仅就企业管理的某一职能管理进行研究。如果把战略管理领域的知识创造与开发过程看作一个学科研究的链条,那么基础学科大致相当于基础研究,战略管理和职能管理都相当于应用研究,最终都是要满足企业管理实践的需要。

作为一门年轻的学科,战略管理的内容体系和结构还不成熟,还处于发展探索之中。目前,战略管理学科涵盖的内容基本上可以用“绩效—内容—过程”模型(performance-content-process model,简称P-C-P模型)表示出来,如图序-2所示。

在P-C-P模型中,绩效是战略管理的出发点和最终归宿。战略管理包括公司战略(corporate strategy)管理和竞争战略(competitive strategy)管理和职能战略(functional strategy)管理三个层次(Porter,1987)。公司战略管理旨在获取并保持整个企业的优势(corporate ad-



图序-2 战略管理的学科内容

vantage), 竞争战略管理旨在获取并保持某企业经营业务的竞争优势(competitive advantage), 职能战略管理是为二者服务的。

战略管理的学科内容涉及战略内容(strategy content)和战略过程(strategy process)两个领域。前者考察的是企业的战略选择与企业经营绩效的关系,其目的是,揭示什么因素构成或支撑了企业的战略优势。后者考察的是企业战略的形成、实施与变革过程。

作为工商管理学科的一个重要分支,战略管理受到了国内外高等教育界的高度重视。由于学科内容不成熟,国外战略管理教科书从内容的选择到结构的编排都有很大的不同。

战略管理引入我国大学本科和研究生课堂后,国内在借鉴国外教材的基础上,也出版了许多教材,这些教材的选材和结构安排也是五花八门,内容侧重点各不相同。

本书是针对本科层次的学生编写的。我们编写本书的指导思想是力求体系的完整,并突出实用性。按照这一指导思想,我们没有像某些教科书那样将公司战略中的一体化战略、并购战略、多元化战略、国际化战略用专门的章节进行讨论,也没有对竞争战略的分析做过多的展开。同时,我们将许多教科书没有包括或没有充分展开的一些内容,如战略的评价、战略的实施、战略的控制以及近年流行的蓝海战略吸收进来,做了比较系统的阐述。

本书的结构安排是基于企业战略管理的实践流程,全书分四篇,共十三章。第一篇是总论,这里对战略管理的基本理论,以及战略管理理论与实践的发展进行了阐述;第二篇是战略定位,分别介绍了战略制定中的外部环境分析和内部资源与能力分析,在此基础上,探讨了企业的使命与战略目标的确定;第三篇是战略的选择,这里我们分别介绍了企业成长战略、竞争战略、蓝海战略的内容与选择,以及企业战略的评价方法;第四篇是战略的实施,系统地介绍了战略实施中的组织设计、战略实施中的职能战略管理、战略的实施与控制以及战略变革的管理。

本书的内容突出了三个特色:一是体系的完整性。针对企业战略管理实践的需要,将企业战略制定、战略实施所涉及的内容都编写进来,有利于学生掌握企业战略管理的全貌。二是理论的前沿性。本书兼容并蓄,将当代战略管理各流派的一些最新理论与分析方法吸收进来,特别是将2005年才面世的蓝海战略理论也纳入进来。引入这些新的理论与方法,目的是将学生推到战略管理理论与实践的前沿,增强学生用最新的理论与方法解决企业战略实践问题的能力。三是内容的实用性。本书是针对应用型大学的学生编写的,因此特别突出了内容的实用性。编写中,我们力求用醒目的图表、简洁的语言、通用的方法、实用的工具、经典的案例来表达一些深奥的道理。尽管本书是为应用型大学编写的,它对研究型大学的学生也是有适用价值的。

本书由中南财经政法大学熊胜绪教授任主编,河南科技大学郭献强副教授、中南财经政法大学胡铭副教授任副主编。在本书的编写和出版中,得到了南京大学商学院赵曙明教授等多

位编委的指导。本书责任编辑、南京大学出版社社科图书编辑室唐甜甜为本书的编辑花费了大量的心血,南京大学出版社总编助理薛志红、社科图书编辑室主任黄继东,以及河南科技大学管帅副教授对本书的出版给予了大力的支持和帮助,在此,我们一并致谢,没有他们的支持和帮助,本书不会如此顺利写成并和读者见面。本书编写中,参考了许多国内外战略管理文献,在此,也对这些参考文献的作者们表示衷心的感谢。

由于我们的水平有限,本书可能存在一些不足和疏误,我们期待着广大读者的批评指正。

熊胜绪

2007年5月于武汉

# 目 录

## 第一篇 总 论

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 第一章 战略管理概述.....         | 3  |
| 第一节 企业战略的内涵.....        | 4  |
| 第二节 企业战略管理的构架.....      | 7  |
| 第三节 企业战略管理的条件和重要性 ..... | 14 |
| 第二章 战略管理的理论与实践 .....    | 17 |
| 第一节 战略管理理论的发展 .....     | 19 |
| 第二节 战略管理的实践 .....       | 28 |

## 第二篇 战略定位

|                      |    |
|----------------------|----|
| 第三章 战略环境 .....       | 37 |
| 第一节 宏观环境分析 .....     | 40 |
| 第二节 行业环境分析 .....     | 45 |
| 第三节 战略环境的评价 .....    | 54 |
| 第四章 战略能力 .....       | 58 |
| 第一节 战略资源 .....       | 59 |
| 第二节 资源与能力分析 .....    | 61 |
| 第三节 战略能力的评价 .....    | 65 |
| 第五章 企业的使命和战略目标 ..... | 68 |
| 第一节 企业的使命 .....      | 69 |
| 第二节 企业的战略目标 .....    | 74 |

## 第三篇 战略选择

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第六章 企业成长战略 .....    | 83 |
| 第一节 成长战略的类型 .....   | 84 |
| 第二节 成长战略的选择方法 ..... | 94 |



|                   |     |
|-------------------|-----|
| 第七章 竞争战略          | 103 |
| 第一节 通用竞争战略        | 104 |
| 第二节 位次竞争战略        | 117 |
| 第八章 蓝海战略          | 122 |
| 第一节 蓝海战略的逻辑       | 123 |
| 第二节 蓝海战略的分析方法     | 127 |
| 第三节 蓝海战略的构建       | 130 |
| 第九章 战略的评价         | 138 |
| 第一节 战略的评价标准       | 141 |
| 第二节 战略的适应性评价      | 142 |
| 第三节 战略的可行性和可接受性评价 | 147 |

## 第四篇 战略实施

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 第十章 战略实施中的组织设计  | 157 |
| 第一节 战略与组织的关系    | 159 |
| 第二节 组织的类型       | 161 |
| 第三节 适应企业战略的组织选择 | 167 |
| 第十一章 战略实施中的职能战略 | 177 |
| 第一节 人力资源战略      | 178 |
| 第二节 财务战略        | 184 |
| 第三节 技术创新战略      | 190 |
| 第十二章 战略的实施与控制   | 197 |
| 第一节 战略的实施       | 198 |
| 第二节 战略的控制       | 208 |
| 第十三章 战略变革的管理    | 215 |
| 第一节 战略变革的类型和过程  | 216 |
| 第二节 战略变革的管理     | 219 |
| 参考文献            | 231 |

# 第一篇 总 论



# 第一章 战略管理概述

## 【本章提要】

1. 企业战略的含义与特征;
2. 企业战略管理的构架;
3. 企业的战略管理思想;
4. 企业战略管理的条件和重要性。

### 导入案例:字字千钧的“隆中对”

“自董卓以来,天下豪杰并起。曹操势不及袁绍,而竟能克绍者,非惟天时,抑亦人谋也。今操已拥百万之众,挟天子而令诸侯,此诚不可与争锋。孙权据有江东,已历三世,国险而民附,贤能为之用,此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔,利尽南海,东连吴会,西通巴、蜀,此用武之地,而其主不能守,此殆天所以资将军,将军岂有意乎?益州险塞,沃野千里,天府之国,高祖因之以成帝业,今刘璋暗弱,张鲁在北,民殷国富而不知存恤,智能之士思得明君。将军既帝室之胄,信义著于四海,总揽英雄,思贤如渴,若跨有荆、益,保其岩阻,西和诸戎,南抚夷越,外结孙权,内修政理;待天下有变,则命一上将将荆州之兵以向宛、洛,将军身率益州之众出于秦川,百姓有不箪食壶浆以迎将军者乎?诚如是,则大业可成,汉室可兴矣。此亮所以为将军谋者也。惟将军图之。”

刘备在没得到诸葛亮等人之前,投公孙瓒、依陶谦、附曹操、奔袁绍、寄刘表,基业常得而复失,极其狼狈,被人们称为“孤穷刘备”。刘备起初并未意识到这是自己身边缺乏战略谋士所致,对水镜先生叹曰“命途多蹇,所以至此”,水镜先生则一语中的:“不然,盖因将军左右不得其人耳。”刘备很疑惑:“备虽不才,文有孙乾、糜竺、简雍之辈,武有关、张、赵云之流,竭忠辅佐,颇赖其力。”水镜说:“关、张、赵云,皆万人敌,惜无善用之人。若孙乾、糜竺辈,乃白面书生,非经纶济世之才也。”

刘备在得到诸葛亮之后,情况竟发生了逆转!诸葛亮出谋划策,烧新野,战赤壁,借荆州,夺西川,拥刘备为王,从而三分天下;刘备死后,他又辅佐刘禅,五月渡泸,深入不毛,并日而食,七擒孟获,而后又挥师北上,六出祁山,志在北定中原。

其中,刘备三顾茅庐,诸葛亮对刘备讲的一席话——“隆中对”堪称战略的典范,短短的三百多字,奠定了未来三国的态势,可谓字字千钧!

从“隆中对”,你体会到“战略”意味着什么?

## 第一节 企业战略的内涵

### 一、企业战略的含义

“战略”一词来源于希腊字“strategos”，其含义是将军的用兵之道。具体来讲，它指的是通过搜集战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面的情况，加以分析研究，从而对战争全局及其各个局部的关系做出的系统的、科学的判断，据此而对整个战争及其各个阶段军事力量的准备和运用做出的布署。“战略”运用到企业经营管理中来的历史并不长，最初出现的管理学名著《经理的职能》一书，作者巴纳德(C. I. Bernad)为说明企业组织决策机制，从有关企业的各种要素中产生了“战略”因素的构想，但战略这个词并未得到广泛的应用。“战略”一词运用到企业的经营管理中，始自1965年美国管理学家安索夫(H. I. Ansoff)所著的《企业战略论》。

关于企业战略的含义，至今尚无统一的、规范化的定义。目前，西方国家对企业战略含义的认识主要有三种：第一种观点认为，企业战略就是战略决策，其内容包括企业长远发展的目标，为达到目标所制定的经营方针及对企业资源的分配策略等战略决策。这种看法指出了企业战略的基本性质。第二种观点认为，企业战略就是企业的战略规划，它包括规划企业经营目标以及为达到目标所必需的资源的取得、使用及处理方法。这种看法指出了企业战略的基本内容。第三种观点认为，企业战略就是确定企业的产品构成和销售市场，有计划地提高企业现有的产品水平和市场地位。持这种观点的主要代表人物是安索夫。安索夫在发表《企业战略论》以后，于1979年又发表了《战略经营论》一书。他认为，应当把企业的环境、战略模式和组织这三个要素分成稳定型、反应型、先导型、探索型、创造型等五种类型。例如，企业的外部环境是创造型的(企业处于剧烈变动的环境中)，要求企业的战略模式及组织形式必须是创造型的，即环境、战略模式及组织这三个要素只有协调一致，相互适应时，企业的效益才能提高。这种看法指出了企业战略的基本要素。

在我国，“战略”一词历史久远。《孙子兵法》、《三国演义》等，便是世界著名的战略杰作。毛泽东同志深刻论述了中国革命战争的战略问题，指出“战略问题是研究战争全局的规律性的东西”，“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的，都是战争的全局，研究带全局性的战争指导规律，是战略学的任务”。<sup>①</sup> 20世纪70年代末，我国一些经济学家将“战略”一词引入经济管理中来。1982年，党的十二大在论述我国社会主义现代化时，正式使用了“战略”一词，并明确提出了我国到20世纪末的战略目标、战略方针、战略重点和一系列战略措施。20世纪80年代初，中国工业科技管理大连培训中心和天津企业管理培训中心等单位邀请美国及日本专家来华讲授“企业战略管理”课程，这时，我国的企业管理者才开始把注意力放到企业战略上来，理论界才开始把企业战略管理的研究列为重要的研究课题。

综上所述，有关对企业战略的认识，结合我国的实际，我们对企业战略可作如下定义：企业战略是市场经济条件下，企业为谋求长期生存与发展，在外部环境和内部条件分析研究的基础上，

<sup>①</sup> 《毛泽东选集》第一卷，第159页。

以正确的指导思想,对企业的经营目标、经营方向、重大经营方针、经营策略和实施步骤做出的长远的、系统的和全局的统筹谋划。

一个完整的企业战略应包括以下几个内容。

1. 环境分析。企业要在一个动态的环境中生存和发展,就需保持外部环境和企业内部条件的动态平衡。为此,就需分析企业的外部环境,认识企业发展的机遇和面临的威胁,分析企业的内部条件,认识企业的优势和劣势。

2. 经营方向。它是指企业现在的产品与服务领域以及在未来一定时间拟进入或退出、拟支持或限制的某些业务领域。它给企业活动确定了界限,也因此为企业规定了某些环境界限。

3. 战略目标。就是企业在今后一个较长时期应实现的目标。一个好的战略目标应当是有时间限制的、确定的、综合的和现实的。有时间限制的目标指的是目标的完成有最后的期限。确定的目标指的是目标在被理解、被执行、被检查时都能达成一致的认识。综合的目标指的是目标能够覆盖企业业务及组织的各个层面,它可以分解为若干的目标。现实的目标指的是目标是可以实现的。

4. 战略步骤。就是战略实施过程中的阶段性。由于战略目标是一个立足于长远发展的目标,因此不可能一蹴而就,客观上只能分成阶段性目标循序渐进地去实现。同时,在战略方案的实施过程中,外部环境和内部条件不是一成不变的,分阶段实现战略目标,可以帮助企业对其行为效果及客观条件做出回顾与评价,以便对战略方案做出适当调整,从而更有效地去实现战略目标。

5. 战略措施。指的是实现战略目标必须采取的重大举措。例如:企业经营重点的规划,资源开发与结构调整的布署,企业主要职能领域的工作方针及相互关系的协调方法等。

## 二、企业战略的特征

(一) 全局性和综合性。企业战略是以企业全局为对象,根据企业总体发展的需要制定的。它所规定的是企业的总体行动,它所追求的是企业的总体效果。虽然它包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使企业战略具有了综合性和系统性特征。

(二) 长期性和阶段性。企业战略是企业谋求长远发展要求的反映,也是企业对未来较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。虽然它的制定要以企业当前的环境和资源条件为出发点,并且对企业当前的经济活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了企业更长远的发展。凡是为了适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案都是战略,而那种能对当前形势灵活地做出反应,解决局部问题的方法都是战术。

战略既然是个长期性的行动方案,就必然不可能一步到位,因此,战略在实施中又是分阶段的,战略的阶段性也就是战略的步骤性。

(三) 抗争性和风险性。企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接各种挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯以改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关,具有战略意义时,才能构成战略的内容。市场如战场,现代的市场总是和激烈的竞争密切相关的。企业战略之所以产生,就是因为企业面临着激烈的竞争和严峻的挑战。企业制定战略就是为了获取优势

地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

战略既然是环境的产物,是对未来行动的规划,就必然存在风险。如对未来市场需求判断的失误导致错误的资源投入,对竞争对手判断的失误导致错误的竞争策略等,都可能给企业造成损失。战略是建立在环境预测的基础上的,但环境对于战略而言毕竟是不可控的,战略实施的结果与预期的目标也可能存在差异。战略的风险性说明战略并不能确保企业一定能获得成功,只是增加了企业成功的可能性。

(四) 纲领性和相对稳定性。企业战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,这些都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义,它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变成具体的行动。

战略作为一个指导企业发展的纲领性文件,必须在一定时期内具有稳定性,否则,朝令夕改,企业经理人员就会无所适从,企业经营就会发生混乱,从而给企业带来损失。但是,战略的稳定性只是相对的,因为环境是变化的,当环境发生重大的变化,如强有力的竞争对手的出现,没有预见到的替代品的产生,自然灾害给企业造成难以逆转的损失等,会使原定的企业战略失去指导意义。因此,一个好的战略应当有适度的弹性,以适应外部环境的多变性,战略的实施不是机械的,而是可以根据环境的重大变化作适度调整的。

### 三、企业战略的层次

企业战略可以划分为企业总体战略、经营单位战略和职能战略三个层次。

1. 总体战略。总体战略又称为公司战略或成长战略,它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领域,合理配置企业经营时所必需的资源,使各项经营业务互相协调,相互支持。总体战略包括以下内容:决定企业的经营领域,决定企业的资源配置,决定提高企业投资收益率所采取的方法。

2. 经营单位战略。也叫经营战略或竞争战略,它是企业的事业部、子公司或分公司在企业总体战略的指导下,制定的本单位的战略。经营单位战略的主要内容是:针对不断变动的外部环境,在各自的业务领域有效地开展竞争;为保证企业的竞争优势,有效地控制资源的分配与使用;协调各职能层的战略,使之成为一个统一的整体。

3. 职能战略。也叫运营战略,是企业的主要职能部门的战略,它是为企业总体战略和经营战略服务的。企业的职能部门以及各战略经营单位的职能部门都要认识到本职能部门在实施企业总体战略中的责任和要求,在企业总体战略和经营单位战略的指导下,制定出自己的战略。职能战略包括人力资源战略、技术创新战略、财务战略等。职能战略的重点是使资源的配置和利用效率最大化。

上述三个层次的战略构成公司内部战略层次,它们三者之间相互作用紧密,形成一个有机的战略体系。企业每一层的战略构成下层次的战略环境,同时,低一级的战略为上级战略目标的实现提供保障与支持。

不同层次的战略,其作用是不同的。企业总体战略和经营单位战略注重的是改进效能,即做正确的事情。而职能战略注重的是改进效率,即正确地做事情。效能是属于企业发展方向正确与否的问题,因此比效率更重要。20世纪20年代,美国福特汽车公司是最有效率的汽车公司。它所发明的大量流水生产曾是生产管理中最成功的生产与管理方式。后来,市场发生了变化,但该公司仍沉溺在使自己以往获得成功的生产方式之中,高效率地生产T型汽车,结

果在竞争中败给了通用汽车公司。通用汽车公司注意到市场上消费者需求已发生了变化,在追求不同颜色与不同的车型。通用汽车公司顺应了顾客的需求变化,不断更换车型,推出不同颜色的汽车,提高了企业对外部环境变化的适应能力,赢得了竞争的胜利。环境的变化要求企业的战略与之相适应。在环境变化面前,企业不能只迷恋过去生产上的效率,而要正确把握战略方向,调整总体战略和经营单位战略,把重点放在改进效能上。

## 第二节 企业战略管理的构架

### 一、企业战略管理的含义

企业战略管理就是根据战略思想,通过对企业外部环境和内部条件的分析,确定企业的使命和目标,保证目标的正确落实,并使企业使命得以实现的一系列管理活动。战略管理属于高层次管理,它是对企业未来成长道路的管理。正如管理学家汤普森所说,战略管理是通过指明企业长远发展方向,建立具体的业绩目标,根据有关的内部和外部环境,制定各种战略,进而执行所选择的行动计划,以达到业绩目标的全过程。

战略管理作为企业的高层管理,它不同于经营管理和作业管理。具体来讲,战略管理是对企业战略的设计、选择、控制和实施,直到达到预期目标的全过程的管理,它涉及到企业长远发展中的重大问题。比如,新产品的开发、开拓新市场、扩大规模、收购、兼并、机构的变革等。它管理的范围包括从未来的投入到未来的产出。而经营管理是在既定的战略框架内,确保资源的获取和有效利用而进行的管理。它是为实现战略目标服务的,因此,经营管理要尽可能地把企业的战略目标变成企业各方面和全体成员的具体目标。经营管理的范围是从现实的投入到现实的产出。作业管理是在经营管理的框架内为确保每个个别性工作的高效率而进行的管理。作业管理的范围是作业现场。

### 二、战略管理的构架

战略管理是在充分占有信息的基础上的一个系统的决策和实施过程,它必须遵循一定的逻辑程序,这一程序包含战略分析、战略选择和战略实施三个要素和以下六个必要的环节(图1-1所示),由此形成一个完整的体系。

1. 战略思想的确定。战略思想是贯穿于企业战略管理全过程的指导原则。企业战略管理活动中,每个战略决策者都必须有一个正确的指导思想。先进的科学的指导思想,可以保证企业沿着正确的轨道发展,达到预期的目标,而错误的战略指导思想会妨碍战略的顺利实施。

2. 企业内外环境的分析。分析企业的外部环境和内部环境是制定战略的基础性工作,外部环境分析包括分析所有可能影响企业行为的现实的与潜在的因素,如国际国内的政治、经济、科技、文化和社会环境等。内部环境分析的目的是认识和评价企业各方面的资源条件及潜力,如评价企业的人力资源、物力资源、财力资源等。

3. 企业使命和战略目标的确定

企业使命是企业组织存在的目的或理由,它包括企业哲学和企业宗旨两个内容。确定企业使命是企业开展生产经营活动的前提,创建一个新的企业,或对企业的经营业务方向作重大



调整时,都要确定或重新界定企业的使命,它也是制定和实施企业战略的一项基础性工作。

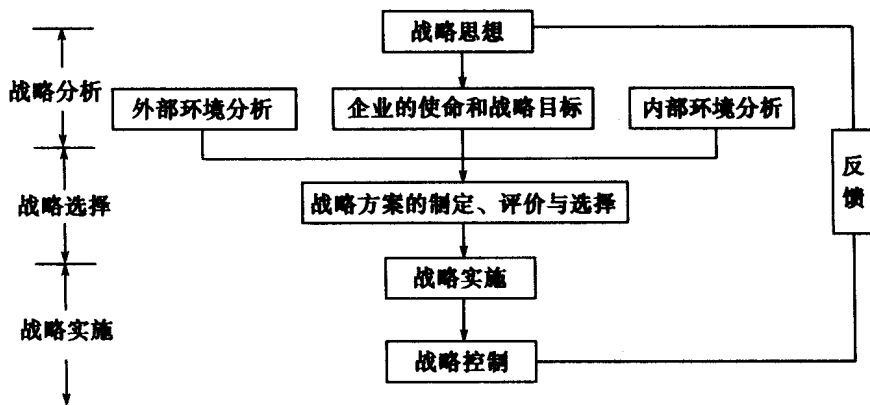


图 1-1 战略管理的基本构架

战略目标是在企业使命规定的经营方向内确定的,企业在一个较长时期应实现的目标。它是企业战略的重要组成部分,它包括财务结构规定的目标和非财务指标规定的目标。

#### 4. 战略方案的制定、评价与选择

实现目标的途径和方法多种多样,由此可以拟定出多个战略方案。为此,要对这些战略方案进行具体的论证,对各个方案在技术上的可行性、经济上的合理性进行综合的评价,以比较各个方案的优劣,从中选择一个最优的方案,付诸实施。

5. 战略的实施。战略的实施是实现战略目标的手段,为此,要将企业战略规定的目标分解为企业的各层次和各方面的战略目标,而后通过发挥操作管理的各种职能,运用科学的方法和手段,利用合理的资源组合,分阶段,按步骤地来贯彻落实。

6. 战略的控制。战略的控制是战略管理过程的一个不可忽视的重要环节,它伴随战略管理的整个过程。所谓战略的控制,就是将战略实施的结果与预期的目标进行比较,发现差异,查明原因,采取措施,予以纠正。

战略管理是一个循环往复、持续不断的过程,所以有关一项战略实施的每一具体结果的信息都要通过企业信息系统反馈给企业最高层,以检查与完善企业的战略思想、战略目标和战略方案。当一项战略实施完成后,一个新的战略管理过程又继而复始,如此推动企业沿着科学的轨迹循序渐进、成长壮大。

### 三、战略管理的主体

从理论上讲,参与战略管理的主体越广泛,战略决策就越民主,决策的科学性就越高,战略实施的阻力也会越小,也越能发挥各方面的潜力与作用。然而,企业的员工受素质、知识、能力的限制,不可能每个人都参与战略管理。同时,参与战略管理的主体的多少,还要受到企业的管理文化、风格的影响。从一般意义上讲,无论何种类型的企业,董事会、总经理、高级经理和战略管理部门都是企业战略管理的主体。

(一) 董事会。董事会作为股东选择的、体现其意志的代表,对企业拥有重大决策权并负有监督之责。实际运作中,情况随企业惯例、董事会产生的程序和董事来源的不同而不同。当