

企业战略管理

QIYE ZHANLUE GUANLI

胡大立 主编



南京大学出版社



高等院校“十三五”规划教材

企业战略管理

主 编 胡大立



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 胡大立主编. — 南京 : 南京大学出版社, 2016. 8

高等院校“十三五”规划教材

ISBN 978-7-305-17139-0

I. ①企… II. ①胡… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 136060 号

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093

出 版 人 金鑫荣

丛 书 名 高等院校“十三五”规划教材

书 名 企业战略管理

主 编 胡大立

责任编辑 张静超 王抗战 编辑热线 025-83597087

照 排 南京南琳图文制作有限公司

印 刷 赣榆县赣中印刷有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 21 字数 522 千

版 次 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-17139-0

定 价 45.00 元

网址: <http://www.njupco.com>

官方微博: <http://weibo.com/njupco>

微信服务号: njuyexue

销售咨询热线: (025) 83594756

* 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

前 言

战略,古称谋略、韬略,为军事用语,是关于战争的艺术和部署。随着人类社会实践的发展,后来将战略思想运用到企业经营领域,形成“战略管理”。

进入 21 世纪以来,全球化进程不断加快,信息技术日新月异,以及知识经济迅速发展,给企业带来了前所未有的压力和挑战,战略管理的重要性日益凸显。面对这样的经营环境,企业的兴衰成败更多地取决于战略管理者高瞻远瞩的科学决策,取决于企业所处的行业结构和企业的核心竞争力。世界的多变性和环境的复杂性对企业提出新的要求。任何企业要实现长期的可持续发展,就必须重新审视战略管理的多项要素、前提条件及业务基础。只有运筹帷幄,才能决胜千里。今天,企业遇到的挑战和机会比以往任何时候都要大。战略管理作为研究企业未来发展方向、界定企业经营范围、寻求可持续竞争优势的一门学科,越来越受到我国广大学者和企业界人士的高度关注。

战略管理的研究已有几十年的历史,并于 20 世纪 80 年代在西方国家出现“战略热”,战略管理成为了企业管理理论研究的前沿领域之一。战略管理是现代企业的灵魂,实践证明:科学地制定战略并有效地实施,是适应环境变化、打造核心能力、实现可持续发展的关键。近十年,我国关于战略管理的研究和探索也不断兴起,各大专院校也相应地开设了战略管理这一课程。

目前,国内外战略管理方面的读物和教科书应该说是应有尽有,但是,从我们从事战略管理教学的实践经验来看,要找到一本适合中国企业、操作性强的教科书实属不易。从这个需求出发,我们试图编写这样一本教科书。本书力求结合我国市场经济发展现状,吸收国内外优秀理论的精华,总结作者多年来从事战略管理教学和研究成果,向读者提供一本能让教师易教、学生好学,能使基本原理和实践相结合,能为解决我国实际战略管理问题提供参考文献的教科书。

本书最大特色是:篇章分明、浅显易懂;名言警句、切入性强;内容充实、丰富有力;互联时代、模式创新;古今中外、影响力深;案例导向、实战性强。借助深入浅出的编写风格,广泛引用丰富的案例,通过大量的模型和方法进行详细阐述,让读者对战略理论与实践应用更加容易掌握,并且启发读者将战略管理理论创造性地应用到未来的管理实践中。同时,密切关注当今互联网和大数据时代给企业带来的经营环境变化,以及经济新常态、工业 4.0 给企业带来的机遇与挑战,据此企业如何根据变化的经济技术环境进行相应的战略调整及商业模式创新。

本教材是在广泛吸收国内外优秀教材内容和最新研究成果基础上而形成的。在编写过程中吸收和使用了国内外现有的优秀教材的精华内容,在此,对所有作者一并表示感谢。同时,本书在编写过程中,得到了南京大学出版社的支持和帮助,在此表示衷心感谢。

本书是集体合作的结晶。书的大纲由胡大立、伍亮拟定,全文由胡大立总撰,各章节由各编写人分工完成。具体分工如下:胡大立编写第八章;伍亮编写第一、九、十、十一、十二、十三章;肖唐辉编写第二、三章;宋冬雪编写第四、七章;邓琳秋编写第五、六章;邓舒敏编写第十四、十五章;余兴邦编写第十六章。

尽管我们为本书做出了很大的努力,但由于战略管理本身博大精深,涉及的知识领域广泛,加之时间仓促、编写者学识有限,因而本书难免会存在诸多疏漏与不当之处,恳请广大读者和专家批评指正。在此,我谨希望本书能起到抛砖引玉的效果,为我国管理理论和实践的发展、繁荣尽到应有的责任。

胡大立

2016年2月



教学资源下载

目 录

第一篇 导论——敲开战略管理之门

第一章 战略与战略管理	3
第一节 企业战略的概念	4
第二节 战略管理的本质	8
第三节 战略管理的层次	11
第四节 战略管理的过程与模式	14
第五节 战略管理理论的发展	19

第二篇 战略分析——识别企业战略之境

第二章 外部环境分析:机遇、威胁和竞争对手	29
第一节 企业外部环境概述	30
第二节 企业宏观环境分析	32
第三节 产业环境分析	37
第四节 竞争对手分析	42
第五节 外部环境评价技术	45
第三章 内部环境分析:资源、能力和竞争优势	50
第一节 企业资源	51
第二节 企业能力	53
第三节 企业核心竞争力	55
第四节 价值链分析	58
第五节 企业外包	59
第六节 内部环境评价技术	60

第三篇 战略制定——描绘企业战略之图

第四章 企业愿景、使命与战略目标	71
第一节 企业愿景	72
第二节 企业使命	79
第三节 企业战略目标	82

第五章 公司层战略	90
第一节 公司层基本战略	91
第二节 集中性成长战略	93
第三节 企业多元化战略	98
第四节 企业一体化战略	104
第六章 经营层战略	116
第一节 基本竞争战略	117
第二节 行业结构与企业竞争战略	124
第三节 行业生命周期与企业竞争战略	130
第四节 蓝海战略	134
第七章 国际化战略	141
第一节 国际化战略的概念及动因	142
第二节 国际化战略的种类	143
第三节 企业国际化市场进入模式	144
第四节 企业国际化战略风险与挑战	148
第八章 公司战略选择	156
第一节 战略选择的原则	158
第二节 战略选择的工具	161
第三节 战略选择的影响因素	178
第四节 战略选择的误区	181

第四篇 战略实施——攻略战略管理之城

第九章 战略目标与资源配置	191
第一节 战略目标分解	192
第二节 企业目标管理	194
第三节 企业战略资源的配置	196
第十章 战略与组织机构	201
第一节 企业组织结构类型	202
第二节 战略与组织结构的关系	205
第三节 战略与组织结构的调整	209
第十一章 战略与战略领导力	215
第一节 战略领导力及风格	216
第二节 战略与领导能力	221

第三节 有效的战略领导力·····	229
第十二章 战略与企业文化·····	234
第一节 企业文化的内涵·····	235
第二节 战略与企业文化的关系·····	241
第三节 战略与企业文化的匹配·····	243
第十三章 战略与商业伦理·····	249
第一节 商业伦理·····	250
第二节 企业社会责任·····	255
第三节 企业伦理与社会潜规则·····	259
第四节 商业伦理与企业职能战略·····	261
第五篇 战略控制——规避战略管理之险	
第十四章 战略控制与评价·····	273
第一节 战略控制概述与作用·····	275
第二节 战略控制的类型与特点·····	276
第三节 战略控制的过程与方法·····	278
第四节 战略评价·····	281
第十五章 战略风险与变革·····	289
第一节 战略风险的概念与类型·····	290
第二节 战略风险的控制·····	292
第三节 战略变革的原因·····	295
第四节 战略变革的选择·····	298
第五节 战略变革的成功因素·····	300
第十六章 基于互联网的企业战略创新·····	308
第一节 互联网+、互联网思维的概念·····	313
第二节 互联网对社会经济的影响·····	313
第三节 企业战略创新·····	315
第四节 互联网下的商业模式·····	319
主要参考文献·····	323

第一篇

导论

—— 敲开战略管理之门

第一章 战略与战略管理

名言警句

不谋万世，不足谋一时；不谋全局，不足谋一域。

——《三国演义》

战略管理不是一个魔术盒，也不只是一套技术。战略管理是分析思维，是对资源的有效配置。计划不只是一堆数字。战略管理中最为重要的问题是根本不能被数量化的。

——彼得·德鲁克

学习目的

- 熟悉战略管理的本质
- 了解战略管理的演变历史
- 对战略管理的概念、过程的准确把握

引导案例

田忌赛马

齐国的大将田忌，很喜欢赛马。有一回，他和齐威王约定，要进行一场比赛。他们商量好，把各自的马分成上、中、下三等。比赛的时候，要上等马对上等马，中等马对中等马，下等马对下等马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的马强得多，所以比赛了几次，田忌都失败了。田忌觉得很扫兴，比赛还没有结束，就垂头丧气地离开了赛马场。

这时，田忌抬头一看，人群中有一人，原来是自己的好朋友孙膑。孙膑招呼田忌过来，拍着他的肩膀说：“我刚才看了赛马，齐威王的马比你的马快不了多少呀！”孙膑还没有说完，田忌瞪了他一眼：“想不到你也来挖苦我！”孙膑说：“我不是挖苦你，我是说你再同他赛一次，我有办法准能让你赢他。”田忌疑惑地看着孙膑：“你是说另换一匹马来？”孙膑摇摇头说：“一匹马也不需要更换。”田忌毫无信心地说：“那还不是照样得输！”孙膑胸有成竹地说：“你就按照我的安排办吧。”

齐威王屡战屡胜，正在得意扬扬地夸耀自己马匹的时候，看见田忌陪着孙膑迎面走来，便站起来讥讽地说：“怎么，莫非你还不服气？”田忌说：“当然不服气，咱们再赛一次！”说着，“哗啦”一声，把一大堆银钱倒在桌子上，作为他下的赌注。齐威王一看，心里暗暗感到好笑，于是吩咐手下，把前几次赢得的银钱全部抬来，另外又加了一千两黄金，也放在桌

子上。齐威王轻蔑地说：“那就开始吧！”一声锣响，比赛开始了。

孙臏先以下等马对齐威王的上等马，第一局输了。齐威王站起来说：“想不到赫赫有名的孙臏先生竟然想出这样拙劣的对策。”孙臏没有理他。接着进行第二场比赛，孙臏用上等马对齐威王的中等马，获胜了一局，齐威王有点心慌意乱了。第三局比赛，孙臏用中等马对齐威王的下等马，又战胜了一局。这下，齐威王目瞪口呆。

比赛的结果是三局两胜，当然是田忌赢了齐威王。还是同样的马匹，由于调换一下比赛出场顺序，就得到转败为胜的结果。

（资料来源：根据《战国策》整理）

第一节 企业战略的概念

一、战略与企业战略

1. 战略的由来

从字面上看，“战略”在中国是一个典型的合成词。“战”本义为“战争”，通常指打仗，是政治的继续。“略”本义为“大致、简单”，“省去、简化”，“计谋、方略、策略”，“抢、掠夺”是其引申义。而“战略”合“战”、“略”二字之义，即“战争的谋略”或“通过打仗来掠夺”。

在远古、中古、近代，当政治发展到水火不相容难以调和的状态时，最后通常是由战争来解决势不两立的局面。当然，在现代社会，战争作为一种血腥的暴力行为，非常容易招致国际社会的指责。所以，一般都是通过双方或多边的协调机制来积极地解决问题。因此，以“通过打仗来掠夺”之义来理解“战略”的含义，也就极为鲜见了。

“战略”一词在英文中为 strategy，在法文中为 stratégie，在德文中为 strategie。其词根出于希腊语，希腊语中有 stratos 一词，意思为军队。从这个词衍生出 strategos，意为将军或领袖，以及 strategeia，其意可以分别为战役或将道。约公元 580 年，东罗马皇帝毛里斯著《Strategikon》一书以教育其将领，这里 strategikon 意为“将军之学”。自从罗马衰亡，西方进入中世纪后，所有这些发源于希腊的名词和观念都已为人所遗忘，直到千余年后才又出现。1770 年，法国人梅齐乐在翻译毛里斯的《Strategikon》一书时，根据其书名创造出 strategy 一词，并于 1777 年在自己所著的《战争理论》一书中首次使用。这即为“战略”一词作为现代军语的起源。

“战略”一词，虽然起源于军事语境，但是在和平年代，却广泛地用于复杂的行政管理或工商管理实践。诚然，无论是军事行动，还是行政管理和工商管理活动，优秀的将军或能干的企业管理者或行政管理者，总是先从战略出发，而不是先考虑操作性的计划。

2. 企业战略的概念

“战略”一词与企业经营联系在一起并得到广泛使用的时间并不是很长。1938 年，巴纳德在其所著的西方经营名著《经理的职能》中最早提出。巴纳德从分析影响企业目的的

各种因素中总结出来战略要素的概念。1962年,钱德勒在《战略与组织》一书中首次对企业战略下了定义。此后,企业战略和战略管理备受关注,大量的研究也不断地丰富着企业战略管理理论体系。但是,值得注意的是,企业战略的思想和概念被广泛传播和应用是在1965年美国经济学家安索夫的《企业战略》发表之后。

今天,在企业的经营中应用这一词,主要是指企业对其长远发展所做的长期性、系统性、全局性的整体谋划。企业战略涉及企业未来的发展方向、发展道路、发展目标和发展行动四个主要方面的问题。但是,在企业战略理论研究的发展中形成了众多流派,因而对企业战略概念的表述也不尽相同。

安索夫认为,战略是指在不完全信息条件下决策的规则。企业战略包括四个要素,即产品与市场范围、企业的发展方向、竞争优势和协同作用。

(1) 产品与市场范围。产品与市场范围主要说明企业所处的行业,经营的产品与细分市场。一些企业将自己的经营范围定得过宽,造成企业经营的产品与市场过于宽泛,结果造成共同的经营主线不明朗。一般来说,为了清楚地表述企业共同的经营主线,企业应该清晰地对产品线宽窄和市场范围加以描述。

(2) 增长向量(发展方向)。增长向量指出了企业经营发展的方向和趋势,具体来说,就是指企业所生产的产品随着产品技术的进步、生命周期的演变,企业在产品上变化的方向和速度,以及在竞争市场上调整的方向和推进的快慢。图1-1所示的产品—市场矩阵列举了企业增长向量发展变化的可能方向。

新产品	产品开拓策略	组合策略
	市场渗透策略	市场开拓策略
现有产品	现有市场	新市场

图1-1 产品—市场矩阵

(3) 竞争优势。竞争优势是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性。根据迈

克尔·波特的观点,企业竞争优势“归根到底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值”,“企业拥有的各种优势可以归结为两种基本类型:成本领先和产品差异性”。所谓差异性就是独特性,是企业在经营中表现出来的独一无二的特性。这两种基本的竞争优势在不同的企业有不同的表现形式。

(4) 协同作用。协同作用是指企业内部联合协作可以达到的效果。依据系统论原理,协同作用常常被描述为具有 $1+1>2$ 的效应,即企业内部各经营单位整合起来所产生的效益要大于各经营单位各自分别努力所创造效益的总和。当然,如果协同作用使用不当,也会产生负协同作用,即 $1+1<2$ 。

随着对协同效应研究的深入,除了存在 $1+1>2$ 的正协同效应外,我们发现还存在着 $3-1>3$ 的反协同效应。除了存在水平横向的协同效应之外,还存在着上下纵向的协同效应。除了存在价值增加型协同效应之外,还存在着成本减少型协同效应。

衡量企业协同作用是否存在的方法有:在企业投资一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业纯收入增加的状况;或在企业收入水平一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业成本下降的程度。

加拿大著名管理学教授明茨伯格认为,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不

同的内涵,说明人们可以根据需要来接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用其中一个罢了。即战略是计划(plan)、计谋(ploy)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective),这就是他从5个角度对企业战略进行阐述的5PS模型。

(1) 未来发展角度:企业战略是一种计划。

明茨伯格指出,大多数人把战略看成一种计划,是一种有意识的、有预计的行动,一种处理某种局势的方针。他还引用了彼得·德鲁克的话:“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”显然,这一概念具有“行动之前”,“有意识、有目的”的含义。

(2) 企业历程角度:企业战略是一种模式。

作为一种企业模式,说明企业在经营活动中不管事先有无战略考虑都会形成战略,它反映了企业的一系列行动,最终的结果说明了战略执行情况。这种概念强调执行,它与战略作为一种计划是相互独立的。比如说:事先计划了的战略可能没有得到执行,而在实践中实施了的可能预先没有计划。战略可能是人们行为的结果,而不是设计的结果。

(3) 产业层面角度:企业战略是一种定位。

战略可以包括产品及过程、顾客及市场、企业的社会责任与自我利益等任何经营活动及行为,但最重要的是企业在自身环境中所处的位置。战略过程要确定企业应该进入的经营业务领域,确定在选定的业务领域内进行竞争或运作的方式,战略实施使企业能处于恰当的位置,获得生存和发展的空间。战略就是要把企业的重要资源集中到相应的地方,形成一个产品和市场的生长圈。这就是企业的正确定位。

(4) 企业层面角度:企业战略是一种观念。

这种定义是基于企业高管层个性对形成组织特性的影响、组织特性差别对企业存在目的和社会形象及发展远景的影响而给出的。它强调战略的抽象性,只存在于需要战略的人的头脑中。每一种战略都是人们思维的创造物;每一种战略都必须为组织所共享,通过组织成员的期望和行为而形成集体的意识。战略过程的有效性就取决于战略观念的共享程度和共同战略观念转化为共同行动的程度。在企业战略观念范围内的计划和位置的改变比较容易实现,而超出观念允许范围的改变则难以实现。据此,这一定义也就划出了战略变革的界限。

(5) 竞争角度:企业战略是一种计谋。

企业计谋,顾名思义,就是企业把战略作为一种威慑战胜竞争对手的一种手段。它主要强调威慑力,而不是竞争力本身。企业通过公开自己的战略意图和发展野心,向对手传递一种震慑力,并表现了自己的决心,形成对竞争者潜在的、无形的压力和威胁,让竞争对手望而生畏。一旦计谋“得逞”,可能会逼迫对手放弃已拟定好的战略,采用威胁手段来取得竞争优势的权宜之计。

最后,美国战略管理学教授迈克尔·希特从核心竞争力和竞争优势的角度将企业战略定义为:企业战略是企业“设计用于开发核心竞争力和获取竞争优势而整合与协调企业一系列资源和行动的谋划”。

迈克尔·希特主要是抓住三个方面内容来定义企业战略的:竞争力、资源、谋划。它是一种从后往前推的数理关系。即先谋划自己所拥有的资源,然后变为自己的竞争力的

一整个过程。所以说,企业战略是一种过程要素,而非结果要素。

综合各种定义,本书对企业战略的概念表述为:企业战略是企业为了适应未来环境变化,寻求长期生存和稳定发展而做出的总体性和长远性的谋划。并且,为了保证目标的正确贯彻和落实,需要依靠企业内部能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。从管理学意义上说,企业战略是科学与艺术的统一,是指导企业生存与发展的一种管理思想。

二、企业战略的特征

尽管各战略学者对企业战略的内涵有不同的认识,但对于企业战略的特征却没有太大的分歧,基本上都坚持着较接近的观点。

企业战略主要具有前瞻性、全局性、长远性、风险性、竞争性、方向性和稳定性特征。

1. 前瞻性特征

企业战略是考虑企业的未来,而不是过去和现在。尽管企业战略本身存在一些现实性,但是这种现实性主要是指企业在制定企业战略时基于自己所拥有的资源而来的,但是,就企业战略的前瞻性特征而言,它是对企业未来的一种预判。因而,企业战略活动就是企业立足于未来,通过对国际、国家的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析,结合企业自身资源,站在系统管理高度,对企业的远景发展轨迹进行全面的谋划。

2. 全局性特征

企业的战略管理是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。虽然这种管理也包括企业的局部活动,但是这些局部活动是企业在实现长远战略目标上的分部小战略。因此,就这些因素分析,企业战略管理也存在整体性和系统性的特征。

3. 长远性特征

从时间维度上来说,战略管理中的战略决策是对企业未来较长时期内,就企业如何生存和发展等进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但这一切是为了更长远地发展,是长期发展的起步。从空间维度来说,企业战略是面向未来的,是着眼于长期生存和长远发展的思考。它是为了更好地拓宽企业的规模和业务量的活动,使企业在市场经营中保持竞争优势的思考。

4. 风险性特征

企业战略是对未来发展的规划,然而环境总是处于不确定的变化中,任何企业战略都有一定的风险。只有通过深入的市场研究和准确的市场预测,确立企业的远景目标,科学地、合理地调配人、财、物等资源,才能引导企业快速、稳定地发展。相反,主观臆断、目标不切实际、预测偏差过大,这样制定的战略只会误导企业,甚至给企业带来灭顶之灾。

5. 竞争性特征

竞争性是企业战略的核心内容之一。竞争是市场经济中不可避免的一个主题。企业最直接的目的就是生存与发展,而生存与发展是在一个竞争性的环境和背景中实现和完成的。因此,企业战略是为了应付市场竞争的压力、赢得生存与发展的机会而服务的。

6. 方向性特征

企业战略规定着企业未来一定时期内的基本方向。企业短期的经营活动都应在这一基本方向的指导下进行,并对战略的实施提供保证。企业在制定战略时,应该会有阶段性目标,随着这些阶段性目标的完成,企业战略才能在正确的轨道上前进。企业就好比大海中的一条船,它最在乎的是航行的方向是否正确,而不是途经的大风大浪的风险。

7. 稳定性特征

企业战略一经制定,就必须在一个相对较长的时间内保持一定的稳定性。因为,战略已经落实到企业各个单位、部门及人员,这样让战略实行下去更具有一定的可信度。但是,战略并不是一成不变的,基于某些特殊时期、特别条件,企业战略也是可以稍作修改的。但就总体而言,企业战略具有相对的稳定性特征。

第二节 战略管理的本质

一、战略管理的作用

企业管理学从智能化的管理方式走向战略性管理是现代企业管理的一个飞跃,它对于企业的经营绩效有着巨大的推动作用。为此,从20世纪70年代中期开始,西方发达国家的大中型企业越来越重视企业的战略研究。不仅如此,看到这些企业尝到甜头的其他中小企业也纷纷效仿,积极、努力地从事企业的战略管理,并把它视为一种竞争力的体现。它之所以有着如此大的吸引力,是因为它具有以下几方面的作用。

1. 有利于强化自我的主动性

企业战略是把不适应(或适应)当前环境的企业塑造成适应未来环境的企业,这是对企业进行的改造与对企业的重塑。强化战略管理就是强化企业从事这种塑造的能力,实际上就是使企业得到塑造企业的有效工具。而这种主动性会推动企业从小变大、由弱变强,提高自己应对市场环境复杂性的能力,利于企业的持续成长。

2. 有利于提高企业的经济效益

研究表明,运用战略管理观念的企业比那些没有战略管理观念的企业更能盈利,更为成功。例如,据美国学者对101家零售、服务和制造企业历时3年的纵向研究表明,与那些不进行系统规划的公司相比,采用战略管理的企业明显地增加了销售、盈利并提高了生产率。另一项研究表明,在公司可能实现的盈利能力的提高中,有高达80%的是靠改变公司的战略方向而实现的。库克(Cook)和费里斯(Ferris)报告说,高绩效公司的实践反映了更强的战略导向和更长远的目标规划。高绩效公司趋向于进行系统化的计划,以适应未来内部和外部环境的变化。

3. 提高职工对企业的责任心

实施战略管理,其中一个重要的目的是使企业全体职工了解企业当前所面临的经济形势以及预判未来市场环境走向,企业应该进一步发展应解决的问题。企业各部门、各单

位应该完成的目标,以及具体落实到每个人的工作任务,每个职工应该担负起什么样的责任,职工在企业中所获得的利益和成长机会。实践经验表明,哪个企业在战略制定过程中能够达到此项目标,哪个企业职工凝聚力就强,士气就旺,积极性和创造性就高,行为效果就大。其根本原因就是通过战略管理的过程,特别是通过职工参与企业战略的制定使职工了解上述情况,提高了职工的主动性,增强了职工的责任心。

4. 提高企业的综合素质

因为战略的制定是基于企业对市场现有环境的准确分析以及未来市场环境的准确预测,所以,在制定战略时,就无形地提高了企业对外部威胁的认识,增强了对竞争者的认识,所谓:知己知彼,百战不殆。

除了上述作用以外,格林利(Greenley)列举了战略管理在经营和管理方面的 14 项作用。

- (1) 使人们认识、重视和利用机会。
- (2) 使人们客观地看待管理问题。
- (3) 加强对企业活动的协调与控制。
- (4) 将个别条件和变化的作用降至最小。
- (5) 使重要决策更好地支持已确立的目标。
- (6) 使时间和资源更有效地分配于已确定的目标。
- (7) 使企业将更少的资源和时间用于纠正错误或专项决策。
- (8) 建立了企业内部人员沟通的环境与条件。
- (9) 将个人的行为综合为整体的努力。
- (10) 为明确个人的责任提供了基础。
- (11) 鼓励超前性思维。
- (12) 提供了对待问题和机会的合作的、综合的工作方法和积极的工作态度。
- (13) 鼓励对变化采取积极的态度。
- (14) 加强了企业管理的纪律和正规化。

把上述战略管理中对于经营和管理方面的作用归纳起来,总结为一点就是,从总体上提高企业的生存、发展能力,从而更有利于企业的持续成长。

二、战略管理的本质

(一) 战略管理与经营管理的区别和联系

1. 战略管理与经营管理的区别

经营管理是企业对现场生产管理的完善和发展,强调的是企业当前的运作管理。而战略管理是企业经营管理阶段的发展,这个发展过程强调的是企业上层管理者对管理重心的变化,即生产——目前的经营——近期的经营——未来的经营。可以用一个模型(图 1-2)来表示生产管理、经营管理与战略管理的关系。

经营管理和战略管理最重要的区别是:在面对同样变动环境的条件下,经营管理偏重于依据以往的资源配置方面的经验和产出方面的经验,以适应外部环境的变化;而战略管理则是通过没有现成投入经验可依据的、未来的投入和产出的组织,它一方面是为了适应