

战略管理会计

——用数字指导战略

夏宽云 编著

Strategic Management
Accounting

复旦大学出版社

战略管理会计

——用数字指导战略

夏宽云 编著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理会计——用数字指导战略/夏宽云编著. —上海:复旦大学出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-309-05743-0

I. 战… II. 夏… III. 管理会计-理论研究 IV. F234.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 143608 号

战略管理会计——用数字指导战略

夏宽云 编著

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65642857(门市零售)

86-21-65100562(团体订购) 86-21-65109143(外埠邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 盛寿云

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

印刷 上海第二教育学院印刷厂

开本 787 × 1092 1/16

印张 19.5

字数 499 千

版次 2007 年 11 月第一版第一次印刷

印数 1—4 100

书号 ISBN 978-7-309-05743-0/F · 1302

定价 32.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

我记得有个幽默笑话,说的是在一次国际医生研讨会上,来自 A、B、C 三个不同国家的医生正在讨论他们诊断的不足之处。

“我有时候真受不了,我们为病人治疗癌症,结果,他们却死于艾滋病。”A 国医生说。

“我明白你的意思。”B 国医生说,“我们为他们治疗黄热病,事实证明他们患的却是疟疾。那么,他们当然会死。”

“我国不存在那样的问题,”C 国医生说,“我们为病人治什么病,他们就死于什么病。”

我也搞不清楚哪个医生更高明。只是想起我们有句俗话说叫“头痛医头,脚痛医脚”,后来又听说有“头痛医脚,脚痛医头”的说法。不知道是讽刺,还是调侃。好像也有“战略”的味道。

“战略”到底是什么?高瞻远瞩,别出心裁,出其不意,出奇制胜,未雨绸缪,随机应变,大概都在战略之列。但是,对于战略也是众说纷纭,褒贬不一。

我们正处在一个“唯一不变的就是变化”的时代。对企业而言就是“计划”经常赶不上“变化”。所以,要有真正科学的战略也委实不易。怎么才能使我们不至于“头痛医头,脚痛医脚”甚至“头痛医脚,脚痛医头”呢?我看应该请我们的会计来帮忙。如果能够让我们的战略建立在真实信息的基础上,让数据说话,我们的战略就不是“空对空”的摆设了。

战略管理会计,正是这样一种用会计数据来服务于企业战略的学问。它着眼于战略与会计的结合,在战略形成阶段,用会计数据作为战略决策的支撑,而在战略的实施阶段,又用会计数据作为战略执行效果的评价和战略调整的指导。

在我看来,《战略管理会计——用数字指导战略》这本书的独特之处在于:(1)系统地阐述了战略、战略管理及战略管理会计的渊源,构筑了相对完善的战略管理会计方法体系;(2)萃取了不少在国内理论上鲜有介绍,在实务中极少被采用,而在企业战略管理中极具使用价值的战略管理会计方法,如产品及客户获利能力分析、竞争对手分析会计、产品生命周期会计等;(3)对每一种战略管理会计方法都作了运用程序的介绍和实用案例的分析,使一个个看似高深的原理和方法极具可操作性。

夏宽云博士是我的学生。在攻读复旦大学博士学位以前,曾经在宁波大学会计系任教多年。对教学和科研很有兴趣。他在上海财经大学打下了坚实的会计学功底,在学习期间,他就对战略管理会计产生了浓厚的兴趣,并发表了多篇相关研究论文;还以“战略管理会计研究”作为自己的硕士学位论文选题;并在2000年初出版了《战略成本管理》的专著。在复旦大学学习期间就被聘为一家著名上市公司的财务负责人,在实务中不断地摸索和实践战略管理会计的理论与方法,取得不少成功的案例。因此,《战略管理会计——用数字指导战略》一书,可以说既是宽云博士多年理论研究的结晶,也是理论与实践相结合的成果。某种程度上说,对发展管理会计学科进行了有益的探索,作出了积极的贡献。其理论与方法,对推广应用现代企业的战略管理和战略决策,必将发挥极其重要的作用。

现在,宽云博士嘱我为专著写序,我当欣然命笔。见到自己弟子的作品出版,比自己出书更加高兴。在这里,我顺便想表达一种心情:几年来,我的学生纷纷在博士论文的基础上,经过提炼加工、修改补充,陆续出版了著作,收集起来倒也蔚为大观。其中包括上海财经大学的李荣林博士、上海国家会计学院的颜延博士、宝钢股份的袁磊博士、上海交通大学的张静抒博士、复旦大学的孙琳博士、福州大学的卢长宝博士、上海贝尔的刘爱东博士,等等。此外,傅欣博士、程立博士等的论文也已经纳入出版计划,很快将与读者见面。可以说是“大面积丰收”,丰收的喜悦不可名状!当然,书中不免有考虑不周值得商榷的地方,如果能引起讨论,也是令人兴奋的事情。我们期待着读者的批评指正。同时也期待我的弟子能早日超过我自己。这正是我们的老校长苏步青先生所倡导的“苏步青效应”。

长江后浪推前浪,一代更比一代强!

愿宽云博士百尺竿头,再接再厉,更上一层楼,不断有新的成果问世。

是为序。

复旦大学管理学院教授、博士生导师

上海博导企业效率研究所所长

张文贤

2007年5月19日夜10时

我们习惯给予职业一种简洁的解释。比如老师,我们称为教书的;农民,我们称为种地的;医生,我们称为治病的。那么会计呢,我们一般都称为“算账的”。而账是有不同的算法的。譬如要算一个企业经营一段时期后的盈亏,资产的状况,资金的状况等,算这样的账,我们称之为“财务会计”。又譬如要算一个企业怎样经营才算合算,是贷款还是自筹资金?是买房还是租房合算?是自己加工还是外包贴牌合算?诸如此类的账,我们称之为“管理会计”。

随着 MBA 教育的普及,许多企业领导都知道了管理会计的概念,也碰到了越来越多如上所述的管理会计问题。甚至某种程度上说,对算管理会计账的需求更为迫切。他们隐约觉得这些账应该是公司的财务人员可以算的,但他们却很少找得到能算且在自己最需要的时候主动来算这些账的会计人员。而相比于普通的管理会计,还有另一类更高层面的管理会计,就可能更是凤毛麟角了——那就是本书要讲的“战略管理会计”(Strategic Management Accounting, SMA)。

现代商业社会是双赢甚至多赢的社会。企业都是在满足人们需求的同时获得自己的生存价值的。人们的需求的一个显著特点,就是日益丰富多彩,并且变幻莫测。商家在千方百计满足人们需求的同时,也在千方百计引导人们的需求,创造需求。当一家企业的产品在市场上获得了成功后,立即会引来大批的模仿者,或者出现更新的产品来争夺市场需求。由此给企业带来的影响就是:产品生命周期越来越短,资本支出越来越大,市场竞争日趋激烈。这些因素在企业财务上的表现就是:前期投入越来越大,固定成本越来越高,维持高价格的时间越来越短,要求的投资回收期也越来越短。企业只有在产品生命周期内保持领先的竞争地位,维持一定的价格水平和盈利能力,并尽快地回收投资,才有可能获得充足的现金流量来支撑并开始新一轮的投资循环,企业才能生生不息,持续发展。

所有这些特点,都要求企业将管理的重心放在企业的战略上,围绕着企业的总体战略,形成自己的产品策略、市场策略、竞争策略、财务策略、成本策略、投资策略、质量策略等。战略的抉择背后,需要真实信息的有力支撑。所有这些战略决策的信息需求,就构成了战略管理会计的用武之地。管理会计本身就是为企业内部决策服务的会计信息系统。在融入了战略管理的内容后,就宛如在原有的基础上,给决策打开了一扇战略的窗口,为企业的日常经营提供了又一种有用

的决策武器。

战略管理会计信息是在企业面临越来越激烈的市场竞争,逐步走向战略管理后而产生的新的信息需求。而越是高层次的决策需求,越是对企业的战略起到举足轻重的作用,对企业的影响越是持久、广泛和深远。本书正是在这样的信息需求背景下而产生的,它不仅为我们构筑了一个完整的为企业战略管理提供决策支持的管理会计理论体系,还为战略管理会计设计了完整的方法体系,并为这些方法体系的实际运用提供了流程与案例的支持。当然,作为学术性的探讨和实践的摸索,其中一定有不少地方或失之偏颇,或疏忽遗漏,甚至偶有错弊,欢迎读者不吝指正,以便使书稿不断完善。

本书的前两章介绍了战略管理会计与战略管理之间的渊源,战略管理会计的概念、原理、方法、战略管理会计循环;第三至第五章主要介绍战略分析的 SMA,包括战略价值链分析、战略定位分析、战略成本动因分析;第六至第八章主要介绍了战略选择的 SMA,包括用于战略的 ABC、产品及客户获利能力分析、竞争对手分析;第九至十二章主要介绍了战略执行的 SMA,包括战略预算管理、战略质量成本管理、战略投资决策、产品生命周期会计;最后一章,即第十三章介绍了战略评价的 SMA,即战略业绩评价系统。

本书是在作者《战略成本管理》专著和作者硕士学位论文基础上充实扩展后成稿的。其中第十一章和第十三章的部分内容由张茅硕士撰写了初稿,上海财经大学会计学院的潘亚丽、孙跃两位硕士及他们的导师朱红军教授为第一、二章的撰写提供了有益的资料收集工作。对他们的工作表示感谢。也向《战略成本管理》的部分参与者金涛博士、喻立勇博士、李蓉女士等表示感谢。同时也对书中引用部分材料和案例的作者表示感谢。

复旦大学出版社经济管理分社的王联合总编、我的博士生导师复旦大学的张文贤教授为本书的出版给予了极大的帮助,并亲自为本书作序。在此向他们表示深深的谢意!

作者谨识!

2007年5月25日

CONTENTS

第一章 战略管理:战略管理会计的缘起	1
第一节 管理、管理学与管理会计	1
第二节 战略管理的发展	2
第三节 战略管理流派的研究及分类	4
第四节 战略管理理论之总结与战略思维之比较	11
第五节 战略管理与战略管理会计	16
第二章 战略管理会计概述	22
第一节 战略管理会计的内涵	22
第二节 战略管理循环与战略管理会计循环	25
第三节 战略管理会计基本理论	31
第三章 战略价值链分析	40
第一节 价值链的概念与种类	40
第二节 价值链分析的意义与方法	43
第三节 行业价值链分析的新工具——利润库	45
第四节 价值链分析的内容与实例	50
第五节 价值链分析与传统成本分析的区别总结	59
第六节 价值工程、作业管理与价值链分析	59
第四章 战略定位分析	66
第一节 战略定位分析方法	66
第二节 不同的竞争战略对成本管理的影响	73
第三节 战略定位的案例分	75
第四节 传统利润差异分析法	78
第五节 战略定位基础上的利润差异分析案例	83
第五章 战略成本动因分析	94
第一节 成本动因的概念	94
第二节 成本动因与企业的战略选择	95
第三节 成本动因分析的步骤	102

第四节 战略成本管理——三种分析工具的综合运用	105
第六章 产品、客户获利能力分析	110
第一节 产品组合策略与产品线获利能力分析	110
第二节 以客户为核心的战略以及客户获利能力分析	119
第三节 产品、客户获利能力分析案例	122
第七章 竞争对手分析会计	128
第一节 竞争对手分析会计概述	128
第二节 竞争对手分析的方法综述	131
第三节 竞争对手成本分析	140
第四节 竞争对手分析流程及案例	146
第八章 战略预算管理	160
第一节 战略预算管理概述	160
第二节 战略预算循环	165
第三节 预算管理:改良还是超越	172
附:《关于企业实行财务预算管理的指导意见》	178
第九章 作业成本法	185
第一节 高级制造环境	185
第二节 高级制造环境下的成本管理	187
第三节 作业成本法及其原理	188
第四节 作业成本法的战略运用	195
第十章 战略质量成本会计	198
第一节 质量成本战略	198
第二节 质量成本会计	205
第三节 战略质量成本的实施	213
第十一章 产品生命周期会计	220
第一节 产品生命周期战略	220
第二节 产品生命周期判断	225

CONTENTS

第三节	产品生命周期成本法	232
第十二章	战略投资决策会计	238
第一节	投资的战略性质	239
第二节	长期投资决策方法	241
第三节	战略长期投资决策模式	251
第四节	战略导向的长期投资决策案例研究	257
第十三章	战略业绩评价方法	271
第一节	战略业绩评价	271
第二节	战略业绩评价经济学理论基础	275
第三节	战略业绩评价体系之构建	278
第四节	与战略业绩评价相关的几种方法	290

第一章

战略管理：战略管理 会计的缘起

第一节 管理、管理学与管理会计

在搜索引擎 GOOGLE 上输入“管理”一词，可以查到 2.22 亿条记录，输入英文“management”，可以找到 38.2 亿条记录。尽管“管理”早已成为人们耳熟能详的词汇，但要准确说出其含义却并非易事。对管理的理解就从来没有真正统一过。

我们可以将管理理解为：采用一定的方法或手段，使人、事或物向既定的方向发展的过程。其要素包括四个方面：一是管理的主体是人；二是管理的客体是人、事或物；三是采用一定的方法或手段；四是向既定的方向发展，也就是说，使管理的客体处于受控状态。这样的管理定义可以完整而宽泛地解释所有的管理活动。例如：仓储管理就是对物的管理；人事管理就是对人的管理；工程管理就是对事的管理。还有如会计上的“盈余管理”也可以沿用这一管理的概念。给管理这样一个宽泛概念的一个优点就是：管理存在于一切活动中，存在于一切组织中。大到国家的行政管理，小到家庭的家政管理。复杂到跨国企业的管理，简单到个人收支的管理。另一个优点是，它不唯 MBA 们的专利，任何一个人都有学习它的必要，因为它无处不在，并与我们的生活息息相关。试想哪一个人会离得了“采用一定的方法，使人、事或物朝既定的方向发展”呢？

就上述概念的四个要素而言，管理学的研究其实就是对上述四个要素的研究。所以管理的含义就包括了对管理客体即人、事、物的管理。企业管理的实质是三方面管理的融合。对人的管理体现了让人作管理者希望做到的事；对物的管理体现在发挥资源的效率和功用；对事的管理就是使事情按照设定的目标完成。对这三者的管理往往是融合在一起的，难以绝然分开。由于对事、物的管理最终都是通过人来完成的，而人既作为管理的主体，也作为管理的客体，受到政治、经济、文化、心理等诸多因素的影响，成为管理中最复杂的要素，从而导致管理的多样性和复杂性。往往成功的企业所采用的管理模式与方法千差万别。这样就使人产生了一个疑问：管理到底是不是科学？

然而我们也看到，无论对人、对事还是对物的管理都有其内在的规律性，即在不同的环境下、在不同的条件下，不同的管理主体和客体会产生不同的管理行为，达成的效果是不一样的。但肯定会存在着达成最佳效果的规律性的东西，这些规律就构成了管理学。

正是由于环境的复杂性,管理主体和管理客体的多样性,达成效果的差异性,因此使得这些规律不可能具有普遍适用性,所以就导致了管理学说的多彩纷呈和管理理论的丛林密布,被管理学家叫做“理论的热带丛林”。没有哪一种理论能够完全叫人信服,也很少能系统地将基本的规律抽出来形成公认的理论。因此,管理的科学性和学科体系一直受到外界的质疑,也没能形成系统的理论体系。

尽管如此,人们还是接受这样一种观点,即:管理的许多规律性的东西,对实践具有很好的指导作用,减少了人们摸索的过程,有些规律的使用已经取得了良好的效果。因此,管理学的生命力仍十分旺盛。各高校的管理学院成为热门专业,各种形式涉及管理的学科如 MBA、EMBA、MPA 等还是受到热烈追捧,各种管理书籍特别是名家论管理的书籍也十分热销。这正是管理学科的魅力之所在。

正如管理学的发展一样,管理会计这门由管理学与会计学融合的学科,从它诞生的那一刻起就带上了先天的不足。会计学虽然也受到科学性的质疑,但从卢卡·巴乔利(Luca Bacioli)发明复式记账体系起的 500 多年来,人们对会计毕竟是认可的。复式记账法的科学性也是毋庸置疑的。但管理学就不一样了,它总是随着环境的变化、经济的发展、科技的进步和相关学科的演进处于不断的更新与变革之中,难以让人抓住其真谛。由此带来的结果是,管理会计学科的系统性也处于不断地变化中。但不管人们是否疑惑,管理会计这门学科毕竟诞生了,而且在人们的观念中有了一席之地,它也成了 MBA 们必修的课程之一。因为它与传统的财务会计不一样的是,它对企业管理中的决策是有实质性帮助的。这门学科正在成为决策必不可少的工具,在许多西方企业里甚至成为决策程序中不可或缺的一环。

战略管理的兴起与战略管理会计的诞生又一次地演绎了上述的逻辑,尽管它仍处于理念的形成和探索阶段,内容不一定系统,它的学科体系也受到质疑,但它也将与管理学和管理会计一样,成为企业战略管理中用数字指导战略的不可或缺的决策工具。

第二节 战略管理的发展

一、战略管理的诞生

任何管理理论的发展都来自于企业在经济发展大环境下对理论变革的需求。在经济不断发展的过程中,企业如何满足用户的需求,如何战胜竞争对手,立于不败之地;进入何种行业,成为了学者研究的热点,也成为企业家较为困惑的问题。战略管理遂诞生于这样的背景下。

战略管理理论的诞生也来自于世界经济发展的动力。一般认为,20 世纪 50 年代以前是企业战略管理理论发展的萌芽阶段。自 20 世纪五六十年代以后,企业战略管理理论获得了很大的发展。其中,60 年代有钱得勒的“结构跟随战略”假设和安东尼—安索夫—安德斯范式。进入 70 年代以后,战略理论研究的核心问题逐渐转向实际操作,其主流如 70 年代的经营组合管理理论和迈克尔·波特的竞争定位理论。

20 世纪 80 年代以后,世界经济格局发生了深刻的变化,企业经营环境的变化日益明显。

从外部环境看,技术创新加剧,国际竞争激烈,顾客需求日益多样化,不确定性对企业管理的挑战越来越大;从内部环境看,员工素质普遍提高、自我发展意识日渐增强,组织趋向扁平化和弹性化。战略管理研究转向重视企业中人的因素、文化因素、知识因素以及研究方法的方向性和有效性,那时,圣吉、柯林斯和珀斯提出了企业愿景驱动性管理,另外一些学者在波特的竞争理论上进行发展,提出了竞争优势观和核心竞争力等一系列新的理论与模型。

20世纪90年代以后,创新和创造未来成为企业战略管理研究的重点,在此背景下,超越竞争成为战略管理理论发展的一个新热点,有较大影响和代表性的如德一博诺提出的超越竞争理论、莫尔提出的企业生态系统使用演化理论、达韦尼提出的超级竞争模型等。另外一些学者敏锐地感受到知识经济条件下知识在价值创造过程中的作用,如瑞克认为,在知识经济条件下企业已经越来越把知识看成是自己最有价值的战略资源,并提出了以知识为本的战略。

二、战略管理的发展与变迁

战略管理是由美国首先创立的一门融战略学和管理学为一体的新兴学科,其理论萌芽于20世纪20年代,形成于60年代,在70年代得到进一步发展。80年代以后,美国企业战略管理热度不再,开始进入“衰落”阶段。90年代以后,战略管理理论重新受到重视。战略管理的冷热变化,总的来说是随着世界经济的发展趋势而发展的。

(一) 战略管理理论的产生及升温

首先,从美国国内经济来看,二战期间发展起来的高科技运用于民用产品,使得新的技术、新的产品不断涌现,也使得美国经济进入空前繁荣时期,市场竞争也不断加剧。面对日益激烈的竞争形势,企业不得不加强对竞争环境和竞争对手的分析,也迫使企业从长远的角度、从战略的角度去思考如何长期生存与发展,如何在竞争中保护自己、战胜对手。

其次,从企业自身来说,随着生产力的发展,企业规模和经营范围不断扩大,很需要一个整体的、综合的发展规划。以GE为例,它在喷气式飞机、计算机、电子和核能等许多行业 and 部门经营,需要耗费巨额资金。面对资金需求和企业资金有限的矛盾,企业就需要在业务上做出取舍,哪些业务需要维持和发展?哪些业务需要放弃?这些都需要应用科学的方法做出正确的决策。企业战略管理在这方面为企业提供了许多有效的方法,也促进了企业战略本身的发展。

最后,从国际经济来看,1970年代以后,整个世界经济形势更加变幻莫测。世界上不少地方政治动荡,经济生活更加复杂化,国际化经营的发展,使许多企业感到生意难做,日子难过,从而也需要从战略的高度进行国际化经营。

在这样的经济发展背景下,目光敏锐的企业家和学者都把眼光投向了战略管理上来。

(二) 1980年代战略管理的衰落

进入1980年代以后,美国企业战略管理已经没有1970年代那样热了,开始进入“落潮”阶段。主要原因如下:

“软化热”、“优势热”导致“战略热”降温。1980年代,美国管理理论异常活跃,涌现出许多流派,被孔茨称为管理理论的“热带丛林”。1981年,威廉·大内的《Z理论》、理查德·帕斯卡尔与安东尼·阿索斯合著的《日本的管理艺术》等著作问世,在美国掀起了向日本学习的热潮。

1982年又相继推出了由托马斯·彼得斯和罗伯特·小沃特曼合著的《寻求优势》，以及由特伦斯·迪尔和阿伦·肯尼迪合著的《公司文化》。这些书的出版，标志着非理性学派的诞生。他们批评以往管理中的理性主义，提出恢复常理的“非理性主义”。他们把“战略”、“制度”、“组织”等作为“硬性因素”，把其他的因素称为“软性因素”。他们认为以往的管理过于强调硬性因素，主张发挥企业文化、作风等软性因素的作用，提倡软化管理。“软化热”、“优势热”自然就导致其对立面的“战略热”降温、落潮。

(三) 1990年代以后战略管理重新受到重视

在美国，从1990年到1991年，企业破产数目发生了戏剧性的增加，1991年全美国经营失败的企业多达87 266家，比1990年的69 746家增长25%。进入21世纪，特别是网络泡沫破灭以后，美国又出现了新的一波企业破产高潮。企业失败的原因很多，据专家分析，重要的因素是企业缺乏战略管理，盲目扩张。因此，战略家们建议更多的企业使用战略管理的方法，以避免更多企业破产。在随后的几年里，战略管理重新受到重视。一些新的战略管理的书籍重新受到追捧，也出现了一些新的战略管理的书籍，如《蓝海战略》等。企业不仅关注战略制定，更注重战略实施，注意实施过程中对各种细节的管理，以适应日益剧烈的竞争和不断变幻的环境需要。

第三节 战略管理流派的研究及分类

在几十年的发展过程中，战略管理形成了不同的流派，其复杂程度也如管理大师孔茨称为的理论丛林一样，战略管理理论何尝不是丛林遍布？

一、盲人摸象——明茨伯格

加拿大麦吉尔大学的亨利·明茨伯格教授对战略管理理论作了形象的比喻，他认为，大家对战略管理理论的认识犹如盲人摸象寓言中所比如的那样，仁者见仁，智者见智。他将战略学派分为说明性流派、描述性流派和结构性流派，然后将三个流派细分为十个学派（见图1-1）。

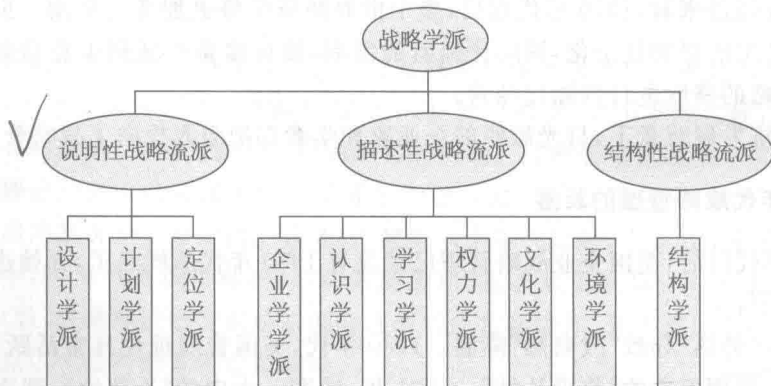


图 1-1 战略学学派

他分类的主要依据是战略管理出版物的数量以及受关注的程度,具体见图 1-2。

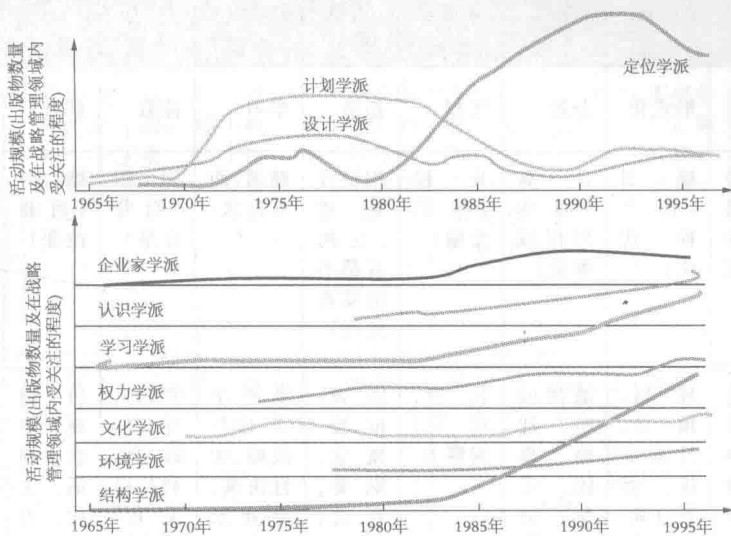


图 1-2 战略学学派的分类依据

各种战略管理理论的主张和代表人物如表 1-1 所示。

表 1-1 各战略学学派的主张和代表人物

	设计 学派	计划 学派	定位 学派	企业家 学派	认识 学派	学习 学派	权力 学派	文化 学派	环境 学派	结构 学派
起源	Selznick 1957, Andrews 1965	Ansoff 1965	70 年代 中 Pur- due 以及 1980、 1985 年 Peter	Schu 1950, Peter 1959 及 其他经 济学者	Simon 1947、 1957	Lindblom 1959、1968 Cyert March 1963 Weick 1969 Quinn 1980	Allison 1971 Pfeffer Salancik 1978 Astley 1984	60 年代 Rhen- man Nor- mann	Hannan Freeman 1977	Chan- dler 1962 70 年代 的 McGill Mint- zberg- Miller
学科 根基	无	与工程 学、城市 规划学、 系统理 论、控制 理论有一 定联系	经济学、 产业组 织学、军 事历史 学	无	心理学	无	政治学	人类学	生物学、 政治社 会学	历史学
倡导 和支持 者	案例研 究教师、 领导权 嗜好者	职业经 理、MBA、 参谋机构 (尤其财 务)、顾 问政府 审计官	分析人 员、咨询 结构和 军事学 者(美国 最盛行)	知名商 业出版 社、浪 漫个人 主义者、 小企业 人士	信息系 统鼓吹 者、有 心理学 嗜好者	使用于 实践性、 不确定性 一适应 性人士 (日本、 北美盛 行)	喜欢权 利、政治 智谋的 人士(法 国盛行)	社会精 神和集 体的人 士(北欧 和日本 盛行)	人口生 态学家、 一些组 织理论 家、一 般的分 析人士 和实证 主义者	一般的 归纳者 和综合 者、变 革人士 (美国、 德国、 荷兰)

续表

	设计 学派	计划 学派	定位 学派	企业家 学派	认识 学派	学习 学派	权力 学派	文化 学派	环境 学派	结构 学派
预期的要点	适合	形式化	分析	展望	塑造	学习	掠夺	联合	处理	结合/ 改造
实现的要点	思考 (战略决策作为案例研究)	规划 (而非程式化)	计算 (而非创作或委派)	集权 (然后希望)	担忧或希望 (在两者都不能妥善处理)	赌博(而非追求)	囤积 (而非分享)	维持 (而非改变)	投降 (而非面对)	汇总,彻底变革 (而非细分差别化、适应)
关键词	吻合适合, 特色竞争力竞争优势, SWOT, 明确阐述/执行	规划、预算、日程安排、远景方案	通用战略、战略集团、竞争分析、资产重组、经验曲线	壮举、远见、洞察力	图表、框架、概念、纲要、观念、注释、有限理性、认识风格	渐进主义、应急战略、理性决策、企业家身份、风险经营、拥护者核心竞争力	契约、冲突、联合、利益相关者、政治游戏、集体战略、网络、联盟	价值观念、神话、文化、思维、方式、象征主义	适应、进化、偶然性、选择、复杂性、利基	构建、原型、时期、阶段、生命周期、转化、变革、转向、复苏
战略	是有计划的概念, 是唯一的	是分解成子战略和规划的计划	是有计划的通用位置(有利润和竞争力)以及策略	是个人的、独特观念(远见)	是思想观念(个人概念)	是模式、是独特的	是政治与协作的形式和位置, 以及公开的和秘密的策略	是集体观念, 是独特的	是特殊位置(在流行的社会生态学中叫利基), 通用的	文中左边任何一个
战略形成的形成过程	动脑, 简单、非正式, 经过判断, 深思熟虑(说明性的)	正式的、可分解, 深思熟虑(说明性的)	分析, 系统化, 深思熟虑(说明性的)	想象, 直觉, 主要是深思熟虑(像伞形战略, 虽然特定方面是急应的)(描述过程)	精神上的, 自发产生的(势不可挡或强制性的)(描述过程)	应急的, 非正式的, 混乱的(描述过程)	冲突的、攻击性混乱的; 应急性(微观)深思熟虑(宏观)描述过程	思想上的, 强迫性的, 集体的, 深思熟虑(描述过程)	被迫的, 强迫性的, 因而是自发产生的(描述过程)	综合、插曲、排序、再加上文中左边全部内容(构建是描述性的, 转变是深思熟虑和说明性的)

续表

	设计 学派	计划 学派	定位 学派	企业家 学派	认识 学派	学习 学派	权力 学派	文化 学派	环境 学派	结构 学派
变化	偶然的, 量化	周期性渐进的	逐个的, 经常	偶然, 机会性, 革命性	不经常 (抵制或思想上的构建)	持续不断的, 逐渐或逐渐的带有偶然的量变见识	经常, 逐个	不经常 (思维方式上抵制)	很少, 量变 (流行的生态学) 逐个 (偶然性理论)	偶然, 革命性 (其余时间是渐变的)
主要制定者	首席执行官	计划人员	分析师	领导者	思想	学习者 (任何人)	有权之人 (微观) 组织 (宏观)	集体	环境	左边内容中任何人 (尤其转变中首席执行官)
组织	命令的、默认为的, 喜好特定的优势和劣势	结构化的, 可分解的, 默认为的 (为了规划)	竞争优势之源, 要不然就是不重要的	可塑的, 简单的	不重要的	折中的, 不重要的	冲突的, 不连贯的, 不可控的 (微观) 进去的具有	规范的、紧密结合的	默认为的, 简单的	以上任何点, 周期性, 可变的, 只要无条件
领导权	主导、判断	对过程负责	对分析负责	主导、直觉	认识来源是被动的或创造性的	对学习负责	微弱 (微观) 未特别指出 (宏观)	象征性的	无力的	周期性变化的因素, 只要无条件, 以上均可
环境	有利的 (是机会还是威胁的来源)	默认为的 (因素列表用来预测或控制)	竞争上要求的,	可操作性的, 充满利基	压倒性或构建性的	精巧的, 不可预测的	引起争论的 (微观), 默认为的或可协商的 (宏观)	不重要的	苛求的	只要无条件, 以上均可