

21世纪应用型本科会计学系列精品教材

企业战略与风险管理

吕洪雁 杨金凤◎主 编
谷增军 孙维章◎副主编

Corporate
Strategy and
Risk Management



清华大学出版社

21世纪

教材

Corporate Strategy and Risk Management

企业战略与风险管理

吕洪雁 杨金凤◎主 编
谷增军 孙维章◎副主编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本教材在阐述企业战略与风险管理基础理论的同时,充分结合企业实际,针对当前市场经济中企业的战略和 risk 的选择与应对等问题,比较全面地阐述关于战略和 risk 的基本概念、基本原理和主要内容等。主要包括企业战略和风险管理两大模块。战略管理包括企业战略的基础、战略管理的整体流程、财务战略三大部分;风险管理包括企业风险管理的基本原理、企业风险管理体系、企业风险管理实务、基于战略的风险管理整合框架四部分。

本教材可以作为高等院校经济与管理类专业(包括 MBA、MPAcc 等专业硕士学位)和高职院校相关专业的教学用书,也可作为参加全国注册会计师考试的辅助教材,同时还适合公司董事、监事、高级管理人员,企业财务部门、审计部门及职能部门的相关人士阅读。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业战略与风险管理/吕洪雁,杨金凤主编.--北京:清华大学出版社,2016

(21 世纪应用型本科会计学系列精品教材)

ISBN 978-7-302-43138-1

I. ①企… II. ①吕… ②杨… III. ①企业战略—战略管理—高等学校—教材 ②企业管理—风险管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 035093 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:18.5

字 数:423 千字

版 次:2016 年 2 月第 1 版

印 次:2016 年 2 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

产品编号:059904-01

21 世纪应用型本科会计学系列精品教材编委

主 任：梁 星

副主任：夏 鑫 桂良军

委 员：（以姓氏拼音为序）

谷增军 桂良军 贺旭玲 李 君 梁 星 曲绍强
隋英杰 孙静芹 吴丽梅 夏 鑫 俞 宏 赵兴莉

前言

在当前复杂多变和激烈竞争的市场环境下,为求得长期生存和发展,如何在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,对未来经营发展战略做出全局性、长期性、根本性的谋划,并将发展战略成功地付诸实施是企业管理层面临的主要问题。同时,管理层还要从完善企业内部控制角度入手,通过对企业面临的整体风险的分析,建立企业全面风险管理的控制体系,尤其要在企业整体风险管理的基础上关注企业战略风险管理。因此,企业战略管理和风险管理日益显示出它的重要性。

基于此背景,2009年全国注册会计师考试将《企业战略与风险管理》作为一门新增的考试课程,从而更加凸显了该课程的重要性。目前,大部分高校的管理类专业都开设了本课程。但就教材的选用情况来看,目前普遍使用的是中国注册会计师协会主编的考试辅导教材。而考试辅导教材在课程内容、教学重点、行文习惯、体例编排等各方面都不适于专业课课程的教学。因此,我们结合经济管理类专业人才培养目标对该课程设置的要求,组织相关人员编写了本教材。

本教材在课程设置、人才培养中的目标与定位十分明确:一可作为会计、财务管理、审计等专业《企业战略与风险管理》主干课程教材;二可作为管理学、金融学、经济学等相关专业全面学习企业战略及风险管理基本知识、技能的通用教材。本教材在体系与内容构建上突出了以下特色。

(1) 在体系安排上注重学科知识的逻辑性。基于对企业战略及风险管理框架的理解,本教材在介绍企业战略管理、风险管理基本理论、方法和应用的基础上,更关注二者之间的整合,将企业战略管理与风险管理知识进行了有机融合。

(2) 在内容编排上注重相关知识的应用性、演练性。本教材力求突破教材的传统模式与写作方法,引入大量实际案例将各章概念联系起来,尽量为读者提供一种战略及风险管理的思路和导向,帮助读者理解教材内容。

(3) 在体例设计上突出新颖性、实用性。教材根据每章内容灵活设置“学习目标”“引导案例”“资料链接”“案例资料”等栏目。同时每章结尾为读者提供“思考题”,为学习者设计较为科学的知识体系。

本教材由吕洪雁教授、杨金凤博士任主编,谷增军博士、孙维章博士任副主编。第一、二、三、四、六、七章由吕洪雁教授编写;第五章由谷增军博士编写;第八、十章由孙维章博士编写;第九、十一章由杨金凤博士编写。

限于编写者的学识水平,书中错漏在所难免,恳请各位同仁及读者批评指正,使之日臻完善。

编 者

2016年1月



目录

第一章 战略与风险管理导论	1
第一节 战略及战略管理的内涵	3
一、战略的内涵	3
二、战略管理的内涵	4
第二节 风险及风险管理的内涵	9
一、风险的内涵	9
二、企业面临的风险种类	10
三、风险的构成要素	13
四、风险的特征	14
五、风险管理的内涵	15
思考题	15
第二章 战略分析——外部环境	16
第一节 外部环境概述	17
一、外部环境因素构成	17
二、外部环境各因素之间的相互关系	17
第二节 一般外部环境	20
一、政治和法律因素	21
二、经济因素	21
三、社会和文化因素	22
四、技术因素	22
第三节 市场与行业环境	23
一、市场环境分析	23
二、行业环境分析	24
第四节 竞争环境	34
一、战略群组	34
二、竞争对手	38
三、行业关键成功因素	42

思考题	43
第三章 战略分析——内部环境	45
第一节 内部环境分析	46
一、内部环境分析的意义	46
二、内部环境分析的内容	47
三、内部环境分析的过程	47
第二节 企业资源与能力	48
一、企业资源	48
二、企业能力	49
三、核心竞争力	51
第三节 企业价值链分析	55
一、价值链的概念	55
二、价值链的活动	56
三、资源使用的价值链分析	57
第四节 业务组合分析	62
一、波士顿矩阵	62
二、通用矩阵	64
第五节 SWOT 分析	66
一、SWOT 分析法的基本内涵	66
二、SWOT 分析方法的具体应用	67
思考题	69
第四章 战略选择	71
第一节 总体战略	73
一、发展型战略	74
二、稳定型战略	86
三、紧缩型战略	86
第二节 业务单位战略	88
一、成本领先战略	88
二、差异化战略	91
三、集中化战略	97
四、基本竞争战略的综合分析——“战略钟”模型	98
第三节 职能战略	100
一、市场营销战略	100
二、研究与开发战略	104
三、生产运营战略	104
四、采购战略	105

五、人力资源战略	106
六、信息战略	107
第四节 国际化经营战略	107
一、国际化经营战略概述	107
二、国际化经营战略的选择	109
思考题	118
第五章 财务战略	120
第一节 财务战略概述	121
一、财务战略的内涵与特征	121
二、财务战略目标	122
三、财务战略分类	122
第二节 财务战略的确立	123
一、融资战略	124
二、投资战略	131
三、股利分配战略	138
第三节 基于企业生命周期的财务战略选择	143
一、企业生命周期的阶段划分及其特点	143
二、企业不同生命周期阶段的财务特征	144
三、企业不同生命周期阶段的财务战略选择	146
第四节 基于价值创造或增长率的财务战略选择	149
一、影响价值创造的主要因素	149
二、价值创造和增长率矩阵	152
思考题	156
第六章 战略实施	158
第一节 战略实施概述	161
一、战略实施的内涵	161
二、战略实施的模式	162
三、战略实施的主要任务	163
第二节 企业战略与组织结构	164
一、组织结构	164
二、组织结构的基本类型	165
三、组织结构与战略的关系	167
第三节 企业战略与企业文化	171
一、企业文化的内涵	171
二、企业文化的类型	171

三、企业文化的作用	173
四、企业战略与企业文化的关系	173
五、企业文化形成竞争优势的关键	174
第四节 企业战略与高层管理人员	179
一、高层管理人员的组成	179
二、高层管理人员应具备的素质	179
三、高层管理人员的领导类型	180
思考题	181
第七章 战略控制	182
第一节 战略控制概述	183
一、战略控制的内涵	183
二、战略控制的方法	183
三、战略控制的特征	185
第二节 战略控制过程	189
一、战略失效	189
二、战略控制	190
第三节 基于平衡计分卡的战略控制	192
一、平衡计分卡的内涵	193
二、平衡计分卡与企业战略控制	194
思考题	197
第八章 企业风险管理理论	198
第一节 企业风险管理理论	200
一、企业风险管理理论的演进	200
二、现代企业风险管理理论的主要内容	201
第二节 企业风险管理过程与方法	202
一、风险规划	202
二、风险识别	203
三、风险分析和评价	203
四、风险处理	204
五、风险监控	204
第三节 企业全面风险管理战略	204
一、企业全面风险管理的含义	204
二、企业全面风险管理的战略	205
三、企业全面风险管理的基本方法	206
思考题	207

第九章 企业风险管理体系	208
第一节 企业风险管理组织体系	209
一、规范的公司法人治理结构	210
二、风险管理委员会	212
三、风险管理职能部门	214
四、审计委员会	215
五、企业其他职能部门及各业务单位	215
六、下属公司	216
第二节 企业风险管理文化	216
一、企业风险管理文化的内涵	216
二、企业风险管理文化的建设	217
第三节 企业风险管理流程	218
一、风险管理标准与风险管理流程	218
二、基于《中央企业全面风险管理指引》的企业风险管理流程分析	220
思考题	233
第十章 企业风险管理实务	234
第一节 企业运营风险管理	234
一、运营风险的定义	234
二、运营风险管理的发展历程	234
三、运营风险管理策略	235
第二节 企业财务风险管理	237
一、企业财务风险的定义	237
二、企业财务风险的内容	237
三、企业财务风险管理方法	238
第三节 企业项目风险管理	242
一、企业项目风险管理的定义	242
二、企业项目风险管理的特点	242
三、企业项目风险管理方法	243
第四节 企业市场风险管理	246
一、市场风险的定义	246
二、市场风险的主要内容	246
三、市场风险管理方法	247
第五节 企业法律风险管理	250
一、企业法律风险的定义	250
二、企业法律风险的特征	251
三、企业法律风险的分类	252

四、企业法律风险管理的方法与流程	252
第六节 企业政治风险管理	255
一、跨国公司政治风险的定义	255
二、跨国公司政治风险的主要表现形式	256
三、跨国公司政治风险的管理对策	256
思考题	262
第十一章 基于战略的风险管理整合	263
第一节 风险管理框架下的内部控制	264
一、内部控制的基本理论	264
二、内部环境	268
三、风险评估	271
四、控制活动	271
五、信息与沟通	274
六、内部监督	274
第二节 基于战略的公司治理、内部控制、风险管理整合框架	275
一、内部控制与风险管理	275
二、内部控制与公司治理	276
三、公司治理、内部控制与风险管理整合框架	277
思考题	278
参考文献	279

战略与风险管理导论



学习目标

1. 掌握战略及战略管理的内涵。
2. 了解战略管理的层次及过程。
3. 了解战略体系的构成。
4. 掌握风险及风险管理的内涵。



引导案例

联想的战略发展之路

联想控股股份有限公司(以下简称“联想控股”)于1984年由中国科学院计算技术研究所投资20万元人民币,由柳传志等11名科研人员创办。经过30余年的发展,联想控股从单一IT领域,到多元化,到大型综合企业,历经三个跨越式成长阶段。2013年,联想控股综合营业额2440亿元,总资产2070亿元。截至2014年9月30日,联想控股总人数为65385人。

联想控股先后打造出联想集团(Lenovo)(HK0992)、神州数码(HK0861)、君联资本(原联想投资)、弘毅投资和融科智地等在多个行业内领先的企业,并培养出多位领军人物和大批优秀人才。目前联想控股采用母子公司的组织结构,业务布局包括核心资产运营、资产管理、“联想之星”孵化器投资三大板块。其中,核心资产运营是联想控股的支柱业务,包括IT、房地产、消费与现代服务、化工新材料、现代农业五大行业,它与资产管理板块(含君联资本、弘毅投资)、“联想之星”孵化器投资板块形成良好的互动。资产管理板块将持续创造现金流,为核心资产的运营和孵化器的投资提供资金保障;与此同时,资产管理还扮演了核心资产项目储备库的重要角色。

纵观联想控股的发展,其实就是一个在动态竞争环境下保持和不断创造新的竞争优势的历程。联想控股董事长柳传志曾经有过如此精彩表述:在外部经济形势不好的时候,应对的第一步是“先把碗里的饭吃到嘴里”,将当前做的业务研究透,一定要站稳;第二步是为未来做好准备,提前部署“锅里的饭”。正是在动态竞争理论的指导下,联想控股30余年跨越式发展,历经两次战略转型,逐步形成了今天联想控股核心资产运营、资产管理、联想之星孵化器投资三大板块联动的战略布局。其战略发展历程如下。

1. 战略布局初级阶段:专注IT领域,保持竞争优势

从1984年联想创立始到2000年,是联想发展的初级阶段,其间,联想专注于IT领域的发展,通过探索和实践,走出了一条具有联想特色的“贸—工—技”高科技产业化道路,

为联想后来的发展奠定了坚实的基础。尤其值得一提的是,20世纪90年代,由于国家取消了进口批文并大幅下调关税,大批国际知名电脑品牌涌入中国,国内PC市场格局发生巨变,竞争异常激烈。当时关于“联想还能撑多久”的报道不时见诸报端。面对激烈的市场竞争环境,联想没有退缩,决心坚持发展自主品牌电脑。公司在1994年主动调整组织结构,任命时年29岁的杨元庆为微机事业部总经理,实行代理制,与国际PC巨头展开直面竞争。经过几年的苦战和在竞争中的不断学习,联想对行业规律和企业发展的基本规律进行了深入探索与总结。1997年,联想PC在中国市场的占有率首次位列榜首,并保持至今;2000年,联想电脑获亚太地区(不含日本)市场份额首位,并保持至今。

2. 战略布局发展阶段:实施多元化,形成新的竞争优势

经过2001年到2009年近10年的发展,联想首先成功实施了自有品牌和代理分销业务的分拆,将IT业务分为专注于PC制造的联想集团和IT分销领域的神州数码,同时在两大业务集团之上成立了联想控股,形成了联想控股投资控股型集团的构架。联想控股确立了新的发展愿景,致力于成为一家在多个行业内拥有领先企业的控股公司。10年来,联想控股采用母子公司结构,综合自身在品牌、资金、人才和企业管理与文化等方面的积淀,先后进入风险投资(VC)、房地产和私募股权投资(PE)等领域,相继成立了联想投资(后更名为君联资本)、融科智地、弘毅投资,初步形成了多元化发展的战略格局。得益于2002年十六大以来国家在房地产、风险投资等领域的政策优势,联想控股旗下的融科置地、弘毅投资等子公司均取得了不错的经营业绩,成为了行业的领先者。

3. 战略布局未来阶段:三大板块联动,持续创造竞争优势

2009年联想控股成功引入新股东中国泛海,进一步完善了公司治理结构,为企业注入了更为强劲的发展活力。时年联想控股根据公司愿景,拟定中期发展战略,形成核心资产运营、资产管理、“联想之星”孵化器投资三大板块的战略布局。联想集团、融科置地、消费与现代服务、化工新材料、现代农业划归核心资产;核心资产投资与资产管理、联想之星孵化器投资三者形成良好的互动,也就是联想控股布局的“三军联动”。资产管理部以财务投资为主,采用私募资金的运作方式,为联想控股提供资金回报。核心资产作为不断发展的行业持续进行投入,最终成为行业内领军企业,并为联想控股带来投资回报。孵化器投资的目标是发现和培养科技创业领军人才,孵化科技创业企业。三大板块的耦合关系:资产管理板块持续创造现金流,支撑核心资产的投资运营,而核心资产创造出的业绩再支撑联想控股整体战略实施。

资料来源:根据联想控股官方网站相关资料整理。

联想控股的跨越式发展说明了持续成长的企业需要一个符合时代潮流的具有前瞻性的发展战略和目标。如今,企业之间的竞争,实际上是经营谋略的竞争和经营智慧的较量。企业要在变幻莫测的市场上占有一席之地,在日趋激烈的市场竞争中抓住机遇,掌握主动权,获取和保持持续的竞争优势,就必须从全局与长远的角度加以思考,运筹帷幄,确立正确的发展战略。

第一节 战略及战略管理的内涵

一、战略的内涵

(一) 战略的定义

“战略”一词原为军事用语,意为作战的谋略。《辞海》中的定义:“军事名词。对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素,照顾战争全局的各方面,规定军事力量的准备和运用。”

英文“战略”一词为“strategy”,源于希腊语“stratagia”,也是与军事有关。《简明不列颠百科全书》称战略是“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术”。

随着人类社会实践的发展,“战略”一词被人们广泛地应用于军事之外的领域。特别是进入 20 世纪中期以后,在企业管理领域,甚至在城市管理和国家管理领域,对“战略”一词的使用开始盛行起来。因此,将战略思想运用于企业(公司)的经营管理之中,就产生了企业(公司)战略这一概念。

对于什么是“企业战略”,在战略管理文献中并没有一个统一的定义,不同学者和管理人员对战略赋予了不同的含义。

钱德勒(A. D. Chandler)在深入研究美国四家主要公司的战略思想和结构变化的历史后,在《战略与结构:工业企业史的考证》一书中指出:战略是决定企业的基本长期目标,以及为实现这些目标采取的行动和分配资源。这被认为是最早用于经营领域的战略定义。

美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯(K. R. Andrews)认为:“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制订的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该所属的经济类型。”

美国著名管理学家伊戈尔·安索夫(Higor An-soff)认为,企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场的一条“共同经营的主线”。这条主线决定着企业目前要从事的或计划要从事的经营业务的基本性质。

美国哈佛大学教授迈克尔·波特(M. E. Porter)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。

加拿大麦吉尔大学管理学院教授亨利·明茨伯格(H. Mintzberg)将企业战略的内容定义为“5P”模型,即计划(plan)、策略(ploy)、模式(pattern)、定位(position)、观念(perspective)。他认为:企业战略是一种事先的计划,是对未来行动方案的说明和要求;企业战略是一种策略,其目的是用智慧战略战胜竞争对手;企业战略是一种连续一致的决策模式,这些模式是在一系列有意识和无意识的行为中表现出来的;企业战略是一种定位,是在组织与环境的匹配中找到最能充分利用组织有限资源并使其持续创造利润的方法;企业战略是一种观念或视野,反映的是组织成员共享的思维方式。

从这些代表性的定义中可以看出,虽然不同的学者对企业战略有不同的认识,但是其

本质是一致的,即企业战略是企业根据市场状况,结合自身资源,通过分析、判断、预测,设立愿景目标,对实现目标的发展轨迹进行的总体性、指导性谋划。

因此,本教材认为,企业战略是企业为了适应未来环境的变化,寻求长期生存和稳定发展而制定的总体性和长远性的谋划与方略。它是在对未来外部环境的变化趋势和企业自身实力充分分析的基础上,通过一系列科学决策的程序绘制出来的企业行动方案,是企业经营思想的集中体现,其实质是实现外部环境、企业实力和战略目标三者之间的动态平衡。

(二) 战略的特征

尽管学者们对企业战略的内涵各有不同的认识,但对于企业战略特征的基本理解却比较相似。概括起来,企业战略的特征有如下几方面。

(1) 指导性。企业战略界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策,在企业经营管理活动中起着导向的作用。

(2) 全局性。这是企业战略最根本的特征。企业战略以企业的全局为研究对象来确定企业的总目标,规定企业的总体行动,追求企业的总效益。也就是说,企业战略的重点不是研究企业的某些局部性质的问题,而是研究企业的整体发展。这就提醒企业在整体经营管理中要以企业战略为目标,关注全局、关注整体。

(3) 长远性。这是指企业战略的着眼点是企业的未来,是为了谋求企业的长远利益,而不是为了求得眼前的利益。有效的企业战略可以避免企业经营管理的“短视症”。

(4) 纲领性。这是指企业战略为企业确定了发展方向和战略目标,同时以原则性和概括性的规定,对企业全体人员起到强有力的号召和引导作用。

(5) 竞争性。竞争是市场经济不可避免的现实,也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争,企业战略需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,通过设计适宜的经营模式,形成特色经营,增强企业的对抗性和战斗力,推动企业长远、健康的发展。

(6) 系统性。立足长远发展,企业战略确立了远景目标,并须围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略,以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时,根据组织关系,企业战略须由决策层战略、事业单位战略、职能部门战略三个层级构成一体。

(7) 风险性。企业做出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。市场研究深入,行业发展趋势预测准确,设立的远景目标客观,各战略阶段人、财、物等资源调配得当,战略形态选择科学,制定的战略就能引导企业健康、快速地发展。反之,仅凭个人主观判断市场,设立目标过于理想或对行业的发展趋势预测偏差,制定的战略就会产生管理误导,甚至给企业带来破产的风险。

二、战略管理的内涵

(一) 战略管理的含义

学术界关于企业战略管理的含义存在两种不同的理解:一种称为狭义的战略管理;

一种称为广义的战略管理。

狭义的战略管理认为,企业战略管理是对企业战略制定、实施、控制和修正所进行的管理,其主要代表人物是美国学者斯坦纳(Steiner)。斯坦纳在其 1982 年出版的《管理政策与战略》一书中指出,企业战略管理是确立企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

广义的战略管理则认为,企业战略管理是运用战略对整个企业进行管理,其主要代表人物是美国企业家兼学者安索夫。安索夫在其 1976 年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中最先提出了战略管理一词,1979 年又专门写了《战略管理理论》一书。安索夫认为,企业战略管理是将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。

概括起来讲,狭义的战略管理概念是指企业战略的管理,而广义的战略管理概念是指企业的战略管理。初看起来,这两种表述只是限定语的不同,而本质上它们的含义是不同的。狭义概念下的企业战略管理对象是“企业战略”,是围绕企业战略而展开的一系列管理过程;而广义概念下的企业战略管理对象则是“企业”,是针对整个企业所进行的战略性管理。

目前,主张狭义战略管理概念的学者占主流。按照狭义的理解,企业战略管理似乎是一种管理方法。企业运用这种方法进行管理,必须首先制订一个战略规划,然后按照规划进行实施,这就叫战略管理。也就是说,企业不做战略规划,就谈不上战略管理。然而事实上,很多企业并没有刻意地去制订这样的一个战略规划,但这并不意味着在这样的企业里就不存在战略管理。本书主张按照广义的概念来理解企业战略管理,而不应把战略管理仅仅看成是一种管理方法。

企业战略管理本质上应视为一种管理思想:从战略意义上去管理企业。这一理解并不排斥战略规划,但更强调的是一种战略意识,或者说战略性思维的运用。其实,战略管理并不是一个什么神秘的概念,它就是一种思路,一种分析问题和解决问题的思路。从这一意义上讲,它与我们平常认识问题也要有思路没有什么不同。所不同的是,战略管理的思路是一种系统思路,强调应站在长远和全局的角度去认识企业管理问题,而不是习惯上的“头痛医头,脚痛医脚”的“就事论事”式的短暂与片段的思维。

(二) 战略管理的层次

基于企业管理的层级原理,企业战略管理也是分层次的。对一个多元化经营的大型企业而言,与其公司层、业务层与职能层相对应,企业战略管理分为三个层次:公司层战略、业务层战略和职能层战略。图 1-1 列示了战略管理层次及内容。

1. 公司层战略

公司层战略又称总体战略或公司战略,是企业最高层次的战略,是企业整体的战略总纲。在存在多个经营单位或多种经营业务的情况下,企业总体战略主要是指集团母公司或者公司总部的战略。公司层战略的目标是确定企业未来一段时间的总体发展方向,协调企业下属的各个业务单位和职能部门之间的关系,合理配置企业资源,培育企业核心能力,实现企业总体目标。它主要强调两个方面的问题:一是“应该做什么业务”,即从公司全局出发,根据外部环境的变化及企业的内部条件,确定企业的使命与任务、产品与市场