

MBA ^{Be} PROFICIENT IN TEN DAYS

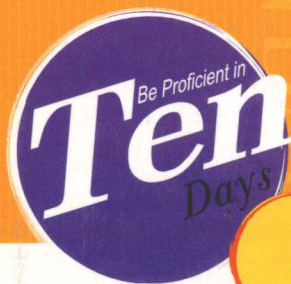
MBA BE PROFICIENT IN TEN DAYS

MBA 十日通

战略决策

张书珩 陈鹏 [编著]

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者 应该是一个全才 至少应具备三种技能
即技术技能、人事技能和战略技能
他们可以设立适当的企业目标
也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题
这就是MBA的最高目标



STRATEGY DECISION

金城出版社

MBA^{BE} PROFICIENT
IN TEN DAYS

MBA

战略决策十日通

Strategy Decision Be Proficient

张书珩 陈鹏 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略决策/张书珩, 陈鹏编著. - 北京: 金城出版社,
2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 战… II. ①张… ②陈… III. 企业管理 - 经营
决策 - 研究生 - 自学参考资料 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025182 号

金城出版社 出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850 × 1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942 年，美国曼哈顿工程动员了 315 万科技人员，耗资 20 亿美元，用时 3 年，制造了第一批原子弹。1961 年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有 560 万个零部件，飞船有 300 万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有 400 万人、200 家公司、120 所大学，历时 11 年，耗资 300 亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于 1910 年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美 500 家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进，适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

战略决策是 MBA 的必修课之一，战略决策是着眼于长远、适应公司内外形势而作出的指导性发展规则，世界 500 强企业无一例外的都细致的制订了本公司十年甚至几十年内的战略方针。本书讲述了如何利用各种科学方法分析预测公司的生存态势、经营方针和发展方向，进而作出正确的工作内容和竞争方式的决策。

编者

2005 年 3 月

目 录

第一章 战略管理	(1)
一、战略管理的概念及制定	(1)
二、战略实施管理	(7)
三、战略控制管理	(10)
四、管理战略的转变	(16)
第二章 竞争战略	(24)
一、竞争战略形成	(24)
二、产业结构分析	(26)
三、决定竞争强度的结构因素	(28)
四、基本竞争战略	(30)
第三章 战略选择	(39)
一、战略战术	(39)
二、竞争者选择	(116)
第四章 决 策	(154)
一、决策的涵义	(154)
二、决策的分类	(157)
三、决策理论	(160)

第五章 决策的组织机构	(166)
一、决策的组织机构	(166)
二、决策和决策者	(169)
第六章 决策的制定过程	(174)
一、识别问题	(174)
二、确定决策的标准	(177)
三、给每个标准分配权重	(178)
四、拟订方案	(178)
五、分析方案	(179)
六、选择方案	(192)
七、实施方案	(193)
第七章 决策的准则	(209)
第八章 信息与决策	(215)
一、信息技术对经济的影响	(215)
二、决策信息系统	(233)
三、决策支持系统 (DSS)	(245)
第九章 决策的方法	(262)
一、完全不确定型决策方法	(262)
二、风险型决策方法	(265)
三、Bayes 决策法	(270)

四、决策树法	(271)
五、效用决策法	(273)
六、层次分析法 (AHP 法)	(276)
七、数据包络法 (DEA 法)	(281)
八、综合决策分析法	(282)
九、作用力场法	(291)
十、后悔值决策法	(293)
十一、乐观决策法	(295)
十二、乐观系数决策法	(297)
十三、确定型决策法	(299)
十四、竞争型决策法	(301)
 第十章 经典案例	 (305)
汽车技术情报战略	(305)

第一章 战略管理

一、战略管理的概念及制定

战略管理有广义和狭义两种理解。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行管理。狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制进行的管理。狭义的战略管理可分为三大块，即战略制定、战略实施和战略控制。战略制定的管理工作主要是如何组织力量按必要的程序和方法把战略制定出来；战略实施的管理工作主要是如何通过组织系统把战略贯彻下去，并变为全体职工的行动；战略控制的管理工作主要是如何评估战略实施中的成果，从而促使职工正确地贯彻既定战略，或者根据实际情况及时修改战略计划。

企业经营战略的制定是一个很复杂的过程。如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学、有序的管理，企业就难以及时、有效地制定出正确的经营战略。

（一）企业的事业使命

一个企业或者企业集团，无论它有多大，无论用何种纽带使之连接在一起，事业使用的一致性是他们连接在一起的基本要求。因此，明确企业的事业使命是进行战略管理的起点。

根据彼得·杜拉克的说法，这正是企业该探索根本

问题的时候了！你是什么样的事业？谁是你的顾客？你能对顾客提供什么样的价值？你的事业将何去何从？你的事业将来应变成怎样？这些问题听起来简单，但许多公司就是因为能不断地提出这些问题而成功的。

企业重视经营使命，是为了使其经理人员、职工甚至消费者与社会大众都能共享这一使命。一份好的使命报告书能提供企业许多员工共享机会、方向、宗旨与成就感。企业的经营使命如同一只“看不见的手”，指引着分布广泛且独立工作的员工，为整个组织目标的达到而努力。

企业的经营使命必须具有三个特点：

1. 长期性。

企业的经营使命必须能指出企业未来的经营方针与远景。

2. 指导性。

企业的经营使命应强调企业引以为荣的重要政策。政策的内容应能明确指导职工如何对待顾客、供应商、竞争者以及政府和其他重要的群体。改革也要能约束个人自由决策的范围，使企业对于重要问题所采取的行动能获得战略的一致性。

3. 激励性。

企业的经营使命要使全体职工感到其工作的重要性，并且对于人类生活有贡献。经营使命不应是“唯利是图”。而应将利润视为达成经营使命的必然结果。

（二）战略事业单位的确定

大多数的企业都同时经营数种事业，但这些事业

彼此间的差异或许不见得都很明显。一家企业也许具有多个事业部，但这并不意味着它经营这么多种事业。所以，企业有必要先确认其事业单位，以分别进行经营管理。

一个理想的战略事业单位应该具备下列特征：

1. 它是一项业务或几项相关业务的集合。
2. 它有一个明确的事业定义。
3. 它有自己的竞争对手。
4. 它有专门负责的经理。
5. 它由一个或更多的计划单位和职能单位组成。
6. 它能够从战略计划中获得利益。
7. 它能够独立于其他事业单位，自主制订计划。

（三）战略管理职责的划分

企业在确定好战略事业单位后，就可以进一步划分战略管理的职责了。从一般情况看，企业有四个层次的战略，不同的企业可根据本企业的实际情况对这四个层次进行分级管理。

1. 企业综合战略。

这是一个企业最高层次的战略。这一层次的战略，无论企业的大小，战略事业单位的多寡，都必须由企业的最高领导层或最高领导者亲自负责，并把它作为企业的首要任务来抓。

2. 事业战略。

这是按战略事业单位制定的战略。由于各企业的情况十分不同，该战略的制定会由不同的管理部门负

责，但有一点是共同的，即事业战略必须由战略事业单位的主要负责人来抓，在大企业中，战略事业单位如由一个事业部组成，就由该事业部经理来负责。

3. 次战略。

又可称实施事业战略的战略。它是为完成事业战略的战略目标而制订的各职能部门的战略，这往往由战略事业单位下的一些职能部门来负责。

4. 战术。

这是指实施次战略的短期行为，具体执行步骤的制定，这往往由职能部门及其下属管理人员负责。

（四）战略制定的方式

制定和选择企业经营战略是企业最高领导层的首要职责，尤其是在当代。目前，制定战略较常见的方法有：

1. 领导层授意，自上而下逐级制定。

一般是由企业高层管理者讨论并授意秘书或有关专业人员草拟整个企业的战略，而后，逐级再根据自己的实际情况以及上级的要求发展这一战略。这一方式的优点是领导层重视战略，有时间可以集中精力去思考战略方向。

2. 领导层建立制定战略方案的业务单位。

由设在企业的、具有一定业务权威的、赋予平衡各业务部门权力的“企业最高参谋部门”负责制定，或者由企业的规划部门负责制定。它的好处是有专门业务班子，熟悉本企业情况，了解领导意图。

3. 以战略事业单位为核心制定战略。

运用这一方法时，高层管理对各战略事业单位先不给予任何指导，而要求各事业单位提交战略计划。高层领导只加以检查与平衡，然后给予确认。这种方法的优点，是各战略事业单位受到的束缚较小，可根据所在事业领域的特点制定出切合实际、有利于竞争的战略计划。

4. 委托具有一定条件的单位制定。

受委托的单位应是能负法律责任的、能严守企业机密的、具有权威的企业外部咨询单位或规划部门，受委托单位向企业领导人提供一个以上的可供择优的战略方案。

5. 企业与咨询单位合作进行。

这种做法可以弥补上一种办法的不足，好处是可以取长补短，能否组织好、配合好，则决定着这一方法的成败。

（五）战略方案的内容

战略方案的内容包括：战略环境的分析与评价、战略思想或战略哲学、战略目标、战略重点、战略阶段、战略措施。

作为不同层次的战略，必须突出其主要内容，上述四个层次中各层次的战略计划突出以下各自的侧重点：

1. 企业综合战略的侧重点在以下三个方面。

（1）企业使命的确定；

（2）战略事业单位的划分及战略事业的拓宽和收缩；

(3) 最主要的、关键的战略事业单位的战略目标。
企业综合战略也可以按企业使命书的格式来书写，把涉及的战略事业以及目标、发展等作为企业使命的一个有机组成部分。

2. 事业战略的侧重点。

- (1) 如何贯彻企业使命；
- (2) 事业发展的机会与威胁分析；
- (3) 事业发展的内在条件分析；
- (4) 事业发展的总体目标与职能目标；
- (5) 确定事业战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

3. 次战略的侧重点。

- (1) 如何贯彻事业发展的总体目标；
- (2) 职能目标的论证及其细分化。企业的主要目标有：发展目标（规模、生产能力等）；主导产品与品种目标；质量目标；技术进步目标；市场目标（市场占有率与市场开拓方向）；职工素质目标；管理现代化目标；效益目标（企业效益与社会效益）；
- (3) 确定次战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施；

- (4) 战略实施中的风险分析和应变能力分析。

4. 战术的侧重点。

- (1) 战略阶段的细分，一个大战略一般可分为准备阶段、发展阶段、完善阶段；
- (2) 以上三阶段的具体战术制定及其论证，包括风险分析和应变分析等；

(3) 具体实施措施的制定, 包括硬措施和软措施
的确定。

二、战略实施管理

战略确定以后, 战略的实施就成为企业管理成败
的关键。如何实现已定的战略呢?

(一) 选择战略实施模型

对企业高层领导来说, 选择好战略实施的模式是
实施战略的重要工作。一般讲, 战略的实施有以下五
种模式, 如表 1-1 所示。

表 1-1 五种战略实施模型

类 型	总经理所研究的战略问题	总经理的角色
指令型	应如何制定出最佳战略	理性行为者
转化型	战略已考虑成熟, 现在该如何实施?	设计者
合作型	如何能使高层管理人员从一开始就对战略承 担自己的责任?	协调者
文化型	如何使整个企业都保证战略的实施?	指导者
增长型	如何激励管理人员去执行完美的战略?	评判者

1. 指令型。

这一模式具有极为正式的集中指导的倾向, 战略
实施靠的是最佳战略和有权威的日常指导。该模式在
战略较易实施, 企业已掌握了准确的信息并作了大量
分析, 有较客观的高素质规划人员的情况下, 能使战

略得到较好贯彻。该模式的缺点是把决策者与执行者分开，就容易产生执行者缺乏动力和创造精神的现象。

2. 转化型。

转化型模式是从指令型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统来促进战略实施。例如，它在原有的分析工具的基础上增加了三种组织行为科学的方法：

(1) 利用组织机构和参谋人员明确地传递企业优先考虑的事物信息，把注意力集中在所需要的领域。

(2) 建立规划系统、效益评价以及激励补偿等手段，以便支持实施战略的行政管理系统。

(3) 运用文化调节的方法促进整个系统发生变化。该模式的缺点是，如过分强调组织体系和结构，有可能失去战略的灵活性。因此该模式较适合于环境确定性较大的企业。

3. 合作型。

该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。协调高层管理人员成为总经理的工作重点。由于战略建立在集体智慧的基础上，从而提高了战略实施成功的可行性。它的不足之处是，战略是不同观点、不同目的的参考者互相协调后的产物，可能会降低战略的经济合理性。这种模式比较适合于复杂而又缺少稳定性环境的企业。

4. 文化型。

该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较