

锻造中国跨国企业必备实用兵法

中国经理人 谋略大课堂

叶梓◎编著

传统谋略与现代智慧之精髓
现代经理人的“孙子兵法”

ZHONGGUO JINGLIRENMOULUE DAKETANG



图书在版编目 (CIP) 数据

中国经理人谋略大课堂 / 博阳编著. —海口: 南方出版社,
2011.5

ISBN 978-7-5501-0222-4

I. ①中… II. ①博… III. ①企业管理-经验-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 078283 号

书 名: 中国经理人谋略大课堂

作 者: 博阳 编著

出 版 人: 赵云鹤

出版发行: 南方出版社

地 址: 海南省海口市和平大道 70 号

邮 编: 570208

电 话: (0898) 66160822

传 真: (0898) 66160830

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 710 × 1000 1/16

印 张: 20

字 数: 240 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5501-0222-4

定 价: 42.00 元

中国经理人谋略大课堂

前言

有人说，谋略是任何人做任何事的制胜法宝。这话并不为过。

谋略，就是多谋善断。而多谋就是主意多、办法多；善断就是能从多种主意、多种办法中选择出最好的主意、最佳的办法，当机立断，付诸实施。换句话说，谋略就是深藏不露的政治计谋，运筹帷幄的军事战术，事半功倍的做事策略，风云人生的处世智慧。

而经理人，就是企业管理及企业的领军人物。好的经理人可以救活一个濒临倒闭的企业，而不合格的经理人则会顷刻间毁掉一个蒸蒸日上的企业。所以，做一个好的经理人是一门学问，更是一种艺术。

在中国，政治、军事、社会、人生谋略通称“文兵法”，它们的普遍运用不亚于军事上的真正用兵。如古人的三十六计、七十二计，就能使败军转败为胜、绝处逢生，能使国家、社会和个人化险为夷、东山再起。

古往今来，大到治国平天下，小到修身养性与避祸的经典智慧，都是世人揣摩运用的谋略精华；尤其是中国深厚历史积淀下的各类领导谋略，更是表现出了一种以智取胜的倾向，正所谓“兵者，诡道也”，它是代表中国谋略型文化的最高境界。五千年来，中国已经出现了一大批领导阶层的谋略家，如孙武、吴起、孙臆、韩信、诸葛亮、曹操、司马懿、隋文帝、李世民、曾国藩等。他们的领导谋略特点是，强调正兵与奇兵相结合、王道与霸道相糅、不战而屈人之兵、随敌制胜、攻其无备、求之于势和阵法，以及迷惑敌人等。著名的《孙子兵

法》、《三国演义》等谋略名著，其议论之恢弘、智谋之深邃更是早已盛传于海内外。

在商业领域，中国的许多领军人物也都在积极践行各式谋略的学习与运用。如近年来广受追捧的柳传志、张瑞敏、任正非、牛根生、鲁冠球等一系列顶级的企业家们，在谋略运用和企业管理方面都颇有所得。在西方，学习与运用中国古典兵法与谋略的势头也愈来愈热，特别是中国的《孙子兵法》等谋略巨著，早已成为西方政界、商界人士的必备用书。

面对瞬息万变的 21 世纪，经理人必须面对充满不确定性的外界环境，把企业领向不败之路。这就要求，一个优秀的经理人，最低限度应具备两个条件：首先要有科学合理而严格的管理手段；其次要有灵活机动、层次不穷的妙手高招。

所以，学富五车、饱读经书的“管理学者”，未必就是优秀的经理人；而掌握了谋略智慧的现代经理人，就能运筹帷幄，决胜千里！

《中国经理人谋略大课堂》，就是为现代经理人量身打造的一部实用性的经营智慧全书！本书集合传统谋略和现代智慧中最精华、最实用的部分，提炼解析，侧重“致用”，不啻是政府官员和各级企业经理人管理思想的巨大智力来源。

目录

中国经理人谋略大课堂	1
前言	1
目录	3
第1章 经理人与管理谋略	5
管理谋略1：变管理企业为领导企业	5
管理谋略2：强化战略管理与计划监控	9
管理谋略3：守住财务管理这个灵魂	19
管理谋略4：人力资源是最大财富	26
管理谋略5：精心公共关系，把细节做到极致	31
第2章 经理人与用权谋略	39
用权谋略1：讲究用权方式与场合	39
用权谋略2：有效控制，收放自如	44
用权谋略3：培植心腹，为我所用	49
用权谋略4：抑强扶弱，注重平衡	54
第3章 经理人与用人谋略	60
用人谋略1：操守为重，能力重于学历	60
用人谋略2：任人不唯亲，须谨防“小人”	65
用人谋略3：知人善任，不“事必躬亲”	71
用人谋略4：恩威并施，不可求全责备	76
第4章 经理人与经营谋略	86
经营谋略1：把脉经营方向，精心核心业务	86
经营谋略2：生产和质量，两手都要硬	90
经营谋略3：控制营销，视品牌为生命	101
经营谋略4：关注危险信号，放眼企业未来	105
第5章 经理人与谈判谋略	111
谈判谋略1：精心准备，知己知彼	111
谈判谋略2：巧用话语，寸舌可抵百万雄师	115
谈判谋略3：调整心态，对症下药	120

谈判谋略 4: 以逸待劳, 乘虚而入	124
第 6 章 经理人与竞争谋略	128
竞争谋略 1: 开拓创新, 切忌墨守成规	128
竞争谋略 2: 因势利诱, 借势用力	136
竞争谋略 3: 以假乱真, 出奇制胜	143
竞争谋略 4: 放眼全局, 攻敌中坚	150
第 7 章 经理人与处世谋略	156
处世谋略 1: 为人处世, 少敌多友	156
处世谋略 2: 海纳百川, 不为难自己	161
处世谋略 3: 长袖善舞, 八面玲珑	165
第 8 章 经理人与魅力谋略	172
魅力谋略 1: 做一个思想型的领导	172
魅力谋略 2: 用“自信”进行管理	177
魅力谋略 3: 征服众人之心	184
第 9 章 经理人与危机谋略	191
危机谋略 1: 危机管理进行时	191
危机谋略 2: 临危不乱, 置之死地而后生	198
危机谋略 3: 以弱示强, 险中求胜	203

第1章 经理人与管理谋略

管理能力是经理人最根本、也是最重要的必备能力。这种能力涉及理性认识、人际关系和经营技能，即称为个人的、人际的和定向的能力。经理人管理能力的高低，往往能决定一个企业的成败兴衰，中外企业概莫能外。这其中，经理人对管理谋略的掌握和运用，又是其管理能力强弱的根本体现。

管理谋略 1：变管理企业为领导企业

要想实现有效管理，经理人就必须领导企业。换句话说，经理人必须为企业确立发展方向，指引企业的前进道路，逾越障碍，实现远大的远景目标。

1 领导与管理

领导和管理既十分密切又有着明显区别。从实质来看，领导是从管理中分化出来的高层次的组织管理活动。领导和管理的最终目标是趋同的、一致的，基本职能也是互融的、相通的，因此，领导和管理的关系是十分密切的。然而，无论从含义上，还是从宏观与微观的角度上看，领导与管理又存在明显的不同。

（1）二者联系十分密切。

人类生产力还不发达的时候，领导和管理其实是混为一体的。随着社会的发展和不断进步，管理工作独立存在，这是社会分工的结果。同样，领导从管理工作中分化出来，也是社会分工的结果。只有在生产力发展到一定水平，社会活动日趋复杂的情况下，领导才有可能从管理中分化出来。

有鉴于此，我们可以认为领导和管理的区别是相对的，而联系却是绝对的。领导是管理的灵魂，是管理的升华；管理是领导的基础，是领导的保证。领导和管理科学的分解和有机结合，组成了组织或团体的优化营运系统。当然，绝对不宜简单分开的。在整个社会大系统中，多数领导者对于更上一级的组织或系统来说，只是管理者；同样，多数管理者对于再下一级的团体或系统而言，又是领导者了。

所以，对于经理人来说，领导和管理的联系经常会体现在自己一个人的身上。

（2）二者存在显著的区别。

从含义上看，领导与管理是不同的。领导，主要是指统帅、指引一个相对独立的组织或

团队。领导行为和领导过程都是对于整个组织或团体而言的，领导要达到的目标也是整个组织或团体的奋斗方向。而管理则主要是指对于某个组织或团体的职能部门，进行指挥、控制、监督、反馈等工作。它是领导活动的分支，是领导活动在各个部门的具体化，如人事管理、物资管理、财务管理等。

从根本上来说，领导要保证组织拥有明确的前进方向，并使相关的人都理解和坚信它的正确性。领导的基本职能在于为实现远景目标制定变革战略，不断推动企业进行各种改革。与之相对，管理则是计划、预算、组织和控制某些活动的过程。管理的主要职能是维护一个复杂的企业组织的秩序，使组织高效运转。

如果从宏观与微观的角度来看，领导和管理也存在较大差别。

首先，领导强调的是组织、团体及全社会的宏观效益，这种效益反映为一种壮大、发展和进步，无法用数字直接进行衡量；管理则尤其强调追求某一单项工作的效率或效益。其次，领导主要从宏观角度考虑问题，所以注重获取良好的外部环境，追求组织和团体之间的平衡和谐；管理则主要从微观的角度考虑问题，因而比较注重维持正常的、稳定的、有效的内部秩序。再次，领导的过程，主要是进行战略性工作的过程。确定组织或团体要达到的目标以及达到目标所需要的途径和手段，制定相应的政策并督促各管理部门有效贯彻，这是战略性工作的基本内涵。而管理过程相对于领导过程来说，则主要是进行战术性工作的过程。根据领导制定的目标和政策，根据战略性工作的要求，实施配合战略目标的计划、组织和控制活动；这是战术性工作的主要内容。

另外，领导也是管理活动的进一步抽象，它强调的是对人和事的指导，是处理人与人之间、人与事之间、事与事之间关系的艺术。而管理则主要是对人、财、物的管理，着重强调处理人与物、物与物之间的关系，控制是其中心。

2 领导者与管理者

很明显，根据上文所述，领导者和管理者也同样存在联系和区别。概括地说，公司领导者能够激发人们的创造力，并鼓舞大家的士气，振奋员工的精神；而不具备领导才能的管理者，往往会造成顺应者。

尼克松说：“伟大的领导是一种特有的艺术形式，既需要超群的力量，又需要非凡的想象力。”因而领导者办事，在很大程度上要依靠开发动力、启迪觉悟，要依靠思考、符号和形象。

一个成功的领导者必须具备相应的想象力和思想，这种想象力和思想激励着领导者本人勇往直前，使他怀着一种令自己激动并奋斗不息的使命感，从而不畏惧艰难险阻和挫折失败。所以，伟大的领导者的想象力和思想，能像一团不熄的火焰，激励着下属紧随其身后，向着

既定的目标迈进。

从这一角度上说，伟大的领导者拥有权力，但绝不仅仅依靠权力，他的影响力的价值有时候远胜于他的权力。所以，有的人尽管处于领导者的地位，但并不是有效的领导者，顶多只是一个管理者；而有的人即使没有职位，但却是公认的领袖人物。相反，管理者失去了权力，也就失去了指挥他人的基础，管理者也就不成其为管理者了。但失去了权力的领导者，只靠其深远而广泛的影响力，照样可以向其追随者发号施令，引导他们追求伟大的目标。从这一点来看，是否拥有重要的影响力、强烈的感染力和感召力，是领导者和管理者的一大区别。

二者最明显的不同还是体现在如何对待目标上。领导者确定目标，给下属解释、灌输目标，并借此激发出力量；管理者则控制并指使别人。公司领导者主要是从所提供的产品或劳务的质量的角度，来界定一个公司、一个企业的成就；而公司的管理者，则主要是根据某些财务上的衡量标准来界定成功。这些衡量标准是在公司的营运过程中制定出来的，与营运的内容无关。公司的领导者必须具有崇高的价值观，使自己的下属从工作中体验到为人类、为社会、为他人有所贡献而带来的满足感，从而觉得自己的工作本身很崇高、很有意义；而管理者则主要诉求于收入、地位以及安全感这一类的现实需求，吸引并使得人们努力工作。

领导者与管理者的另一个明显不同在于，领导者必须考虑长远的、宏伟的目标；管理者也许可以只为今天的、短期的目标而工作。从这一点来说，能否说服大众、感化下属为明天的目标而努力，则是领导者和管理者之间的分水岭。

所以，领导者的任务在于创造一种“领导势”，使大家自觉不自觉地融入组织的目标体系之中去，共同为实现目标而努力工作。管理者的任务在于制造一种“管理场”，使下属融入管理者的控制体系之中，以达到领导者的目标要求，完成管理者的职能。

3 多一些领导，少一些管理

实践表明，对于一个企业或经济组织，管理和领导在任何时候都缺一不可。前者离开后者，或是后者离开前者，都不能很好地发挥作用。因为，在相对稳定和繁荣的时期，有限的领导与强力的管理相结合能够使企业转向良好；在极度混乱时期，领导比管理发挥的作用更为关键；而在今天复杂多变的形势下，强有力的管理和强有力的领导都是企业所需要的。

相对于中国的企业来说，受传统的计划经济影响，很多企业由于缺乏科学管理传统和质量管理传统，补基础管理课，掌握世界先进的管理方法，成为绝大多数企业在改革开放时代的第一要务。不过，如果过分强调规范的管理体制而忽视领导作用，企业仍会走向失败。因为，经济全球化正不断地激化着企业的竞争环境和生存环境，在此情况下，仅有管理是远远

不够的，更需要的是企业管理者（经理人）的领导和决策能力。

由于特殊的国情和依然不健全的市场经济环境，我国目前的大部分企业既存在管理不科学，又面临着领导力欠缺的双重不利局面。尤其是当前，强化经理人的“领导力”显得更为迫切，也是许多经理人所必须面对的一个现实课题。

因此，经理人必须多一些领导，少一些管理。具体来说，经理人应该少过问业务、少一些管理，充分地授权，把时间花在为下属创造良好条件上，使公司内其他成员能够针对具体业务作出好的决策。领导的艺术体现就是为组织中所有成员定位，让他们去完成职责内的任务。多些领导就意味着去发现、培养、稳定和激励人才，影响其他管理人员，并使他们承担相应的责任。

4 经理人必须变革领导

经理人在强化领导力的同时，也必须随时注重变革领导。这是因为，伴随着经济全球化的到来，全球最佳实践经验和技能的趋同，任何较为先进的管理诀窍和优秀技术都将是短命的。然而高层次的意识、信念和行为则是一种持久的竞争力。因此，作为一个经理人，也必须注重变革自己的领导。

经理人在实施变革时必须树立以下观念。

一是经理人应当认识到，公司的失败是系统的失败。因此，经理人应当就许多尖锐的问题同时施加影响，因为公司的功能失调不能孤立地评价或纠正。例如，一个问题的发生不会仅仅是因为高昂的制造成本，或是无法留住客户，或是有一种病态的内部官僚体制，而是上述所有因素综合所致。

二是变革要求高级管理者深层次地介入并指明方向。单方面的变化也可以在相对没有干涉的状态下实施，但这对于激烈的变革就不能成立，有必要加以认识区别。

三是实施变革本身是一种拿公司做赌注的做法。它可能给公司的主要政策和战略带来争论，这种争论可能会导致拒绝签约的高层经理被解除职务，成为短期内有损公司市场收益的事情。对此也应有相应的心理准备。

四是进行变革的努力会导致大多数经理人经历一个自我怀疑和焦虑程度加重的初始阶段。很显然，经理人并不想成为造成局面不利的人，或将他的可信性系于可能无法实现预期目标的事情上面。所以，尽管许多激进的变革方案力求以温和的面孔出现，还是可能遭到曾为企业作出诸多贡献的人的非难。不管顺利与否，经理人都将会承受着将变革方案付诸实施的巨大压力。

在此，我们将通用电气公司（GE）原经理人、被人誉为“全球第一经理人”——杰克·韦

尔奇的经验推荐给每一位经理人。杰克·韦尔奇并不热衷于管理，而是推崇领导，加强对企业的控制。

其领导有六大准则：一是掌握自己的命运，否则将受人掌握；二是面对现实，不要生活在过去或幻想之中；三是坦诚待人；四是别只是管理，要学习领导；五是在被迫改革之前就进行改革；六是若无竞争优势，切勿竞争。

管理谋略 2：强化战略管理与计划监控

战略管理是根据企业所处的环境和条件（包括外部环境和内部能力）确定企业发展方向和目标，并给予实施的整个管理过程。而对计划进行监控，就是通过多个策略对计划进行监督和控制。

1 经理人与战略管理

（1）战略。

战略是指为达到某种目的的带有全局性的方法和手段，我们对战略的理解主要是把战略当成是计划、模式、定位、观念与计谋，或者是它们的综合体。

其一，战略是计划。战略是为实现特定目标而进行的一系列连续的、有意识的行动。其二，战略是模式。战略反映了企业长期行动的连贯性，由企业长期行为作导向，并强化企业的行为模式。其三，战略是定位。战略是决定企业在环境中的位置的一种方法，是企业与环境之间的细节。其四，战略是观念。战略存在于战略者的头脑之中，是战略制定者的独创性和想象力的统一，同时也为组织成员所共享。其五，战略是计谋。战略是阻止竞争对手正在准备中的、有可能对本企业造成关键影响的战略性行为的一种对策。

（2）企业战略的层次。

对企业战略进行层次划分，既保持了企业发展的方向性、战略的统一性和整体性，使企业资源的调动能最大限度地符合企业长期发展目标的要求，又能适应分权管理的要求，体现较高程度的企业活动的灵活性，使决策更接近现实情况，使资源利用的责任能落实到具体的部门、小组和个人。一般来说，企业的战略层次，总是力求与企业组织层次和权力层次相一致，以保证责任与权力的对等。大致上，企业战略可分为三个层次：公司层战略、业务层战略和职能层战略。其中，经理人负责的是公司层战略。

（3）公司层战略。

对于一个企业来说，公司层战略又称总体战略，是企业最高管理层为整个企业确定的长期目标和发展方向。公司层战略的主要任务是确定企业的业务组合，即决定企业活动所涉及的业务范围种类，合理安排各类业务活动在企业业务总量中的比重和作用、各类业务之间的相互关系，以及这些业务在战略期内的发展方向。

公司层战略一般有四种类型。一是维持型战略：保持原有的业务组合和资源分配原则及方式。二是发展型战略：调整业务组合、鼓励某些业务的迅速发展，从而实现企业整体业务组合的改变和发展速度的提高。三是衰退型战略：抑制某些业务的发展，甚至在一段时间内减缓企业的发展，以实现业务组合的调整；或是避免在十分不利的外部环境下，亦或是在未发现环境变化原因和变化趋势的情况下，急于采取反应可能会面临风险。四是退出型战略：即对业务组合进行较大规模的变革，退出某些关键业务。

（4）战略管理过程。

战略管理过程涵盖了企业管理的整个过程，战略管理的实质是以战略目标为核心、以企业环境为依据、以资源运用和价值创造为手段、以企业发展为目的的一个完整的管理系统。概括地说，战略管理过程包含以下内容：

一是决定企业的使命和企业发展的远景，根据企业所处的环境条件、企业的内部能力等因素决定企业发展的方向和目标，以及实现目标所需要从事的业务类型。

二是根据业务类型和资源获得状况决定资源的分配形式，并进行资源在各业务间的分配。

三是进行结构调整，形成适合战略特征的组织结构、战略信息系统和战略控制系统，以促进战略的实施。

四是当企业内部、外部环境和条件发生较大改变时，适时地进行战略变革。

2 战略分析与战略选择

企业的兴衰受到各种因素的影响，而企业是否能够确保其成长性与安全性则是基本条件之一。因此，经理人对现有的事业要进行准确地战略分析，进而针对经营环境的变化，确立现行事业的基本方针与有关未来的事业结构的方针，然后根据方针来制定战略并予以执行。

（1）战略分析阶段。

概括地说，战略分析阶段的任务，是根据企业目前的市场“位置”和发展机会来确定未来应该达到的市场“位置”。

具体工作内容包括：①确定和重申企业的使命，决定企业的发展远景。②分析企业所处的外部环境特征和变化趋势，特别是环境为企业生存和发展提供的有利机会，以及对企业

生存和发展造成的威胁，从而找出在特定的环境下，企业取得战略性成功所必须具备的要素。

③评价企业的内部能力，根据企业的资源配备潜力和企业具备的核心专长（那些能使企业区别于竞争对手，并被市场认可，因而能成为企业核心竞争力来源的有关职能活动方面），决定企业相对于关键竞争对手的竞争优势和劣势，从而找出企业的核心竞争力。④根据以上分析所得的外部战略性成功要素和内部企业核心竞争力两类因素，决定企业在本战略期间有关战略性关键事件的排序，并作为该战略期的目标，以此作出整体性决策。

（2）战略选择阶段。

概括地说，战略选择阶段的任务是确立企业的长期目标，确定恰当的总体战略和竞争战略是达到目标的途径。

具体来看，主要工作内容包括：①根据战略分析阶段确定的战略目标，制定能同时符合“企业使命”、“环境机会和挑战”、“内部优势和劣势”三方面要求的若干战略方案。②根据预先确定的评价标准和分析模型，对各战略方案进行仔细的分析评价，找出各自的价值部分和资源约束方面，并从中作出选择。③确定战略方案所需的资源量，根据战略性关键事件的要求对企业的资源进行分配。④制定有关战略实施的政策和计划，并将战略目标进行层层分解，制定相应的具体目的和实现目的的方法。

3 战略决策及其方法

对经理人来说，战略决策这方面工作的重要性是怎么强调也不过分的。实际上，这也解释了为什么经理人（当他们计划、组织、领导和控制时）常被称为决策者，也说明了决策与管理是同等重要的。一个经理人每天要完成许多常规性决策，即使一个决策很容易作出，或经理人以前已经遇过许多次，它也仍然是一个决策。

（1）战略决策过程。

战略决策过程常被描述为“在不同方案中进行选择”，但这种观点显然过于简单了。因为战略决策是一个过程而不是简单地选择方案的行为。下图将决策制定过程描述为八个步骤，这一过程也适用于决定一个企业的行动。这一过程既能用来描述个体战略决策，也能用来描述群体战略决策。

战略决策制定过程图

识别问题：问题识别在战略决策过程中是一件复杂且重要的事情。在某些事情被认为是问题前，经理人必须意识到差异，他们必须将事情的现状和某些标准进行比较，并不得不承受采取行动的压力。同时，他们必须有采取行动所需的资源。当经理人觉察到一个问题并承

受着采取行动的压力，可是他们感到资源不足时，常将情况描述成是由不现实的期望造成的。

确定战略决策标准：经理人一旦确定了需要注意的问题，就必须对解决问题中起重要作用的战略决策标准也加以确定。也就是说，经理人必须确定什么因素与战略决策相关。无论明确表述与否，每一位战略决策者都有指引其战略决策的标准。在战略决策过程的这一步，不确认什么和确认什么是同等重要的。假如企业经理人认为燃料经济性不是一个标准的话，那么它将不会影响他对轿车的最终选择。

给每个标准分配权重：战略决策者如何衡量标准的重要性，一个简单的方法就是给最重要的标准打 10 分，然后依次给余下的标准打分。这主要是从经理人的个人偏好来对战略决策有关的标准分派优先权的方法，同时也从各标准的得分中表明了它们的重要程度。这样，与你打 5 分的一个标准相比，最高分的标准将比之重要 1 倍。

拟定战略方案：拟定战略方案要求战略决策者列出能成功地解决问题的可行性方案。这一步无须评价方案，仅需列出即可。

分析战略方案：战略方案一旦拟定后，战略决策者必须批评性地分析每一战略方案。这些战略方案经过与战略的标准及权重的比较后，第一战略方案的优、缺点就变得明显了。

选择战略方案：选择战略方案是从所列的和评价的方案中选择最优方案的关键步骤。既然我们已经确定了所有与决策相关的因素，恰如其分地权衡了它们的重要性，并确认了可行战略方案，那么我们仅需选择战略方案中得分最高的方案即可。

（2）群体战略决策与个人战略决策。

企业中的许多战略决策，尤其是对企业的活动和人事有极大影响的重要战略决策，都是由集体制定的，很少有哪个企业不采用委员会、工作组、审查组、研究小组或类似的组织作为制定决策的工具。

实际场景中，经理人及高层管理者 40% 或更多的时间是花费在各种会议上。毫无疑问，这些时间的大部分都用于确定问题，找到解决问题的方案，以及决定如何实施方案。事实上，将决策制定过程的八个步骤中的任何一步分派给某个群体去完成都是可能的。

相关实践及理论研究表明，群体战略决策和个人战略决策的使用有其特定的环境要求，也是两种决策的优、缺点所在。

比较而言，群体战略决策相对于个人战略决策有如下优点：

一是提供完整的信息。一个群体将带来个人单独行动所不具备的多种经验和不同的战略决策观点。正如同常说的“两人的智慧胜于一人”。

二是产生更多的方案。因为群体拥有更多数量和种类的信息，他们能比个人制定出更多

的方案。当群体成员来自于不同专业领域时，这一点就更为明显。

三是增加对某个解决方案的接受性。群体成员不愿意违背他们自己参与制定的战略决策。许多战略决策在作出最终选择后即以失败告终，这是因为人们没有接受解决方案。但如果让受到决策的影响或实施决策的人们参与了战略决策，他们将可能接受战略决策，并可能鼓励他人也接受它。

四是提高合法性。拥有全权的个体决策者不与他人磋商，这会使人感到决策是出自于独裁和武断。而群体战略决策过程是与民主思想相一致的，因此人们觉得群体制定的战略决策比个人制定的战略决策更合法。

实践中，如果一位经理人面对这样一个简单的问题：目标明确，方案极少，时间压力很小，挑选评比方案成本很低，企业文化支持革新和承担风险，并且结果又是相当具体和可衡量的，那么战略决策可以遵从理性假设。但是管理者面临的大多数战略决策并不完全符合上述情况，因为战略决策经常改变理性假设中隐含的逻辑性、一贯性和假定。

即使如此，通常情况下大家还是希望经理人遵循理性过程。经理人“好的”战略决策必定要做的事情是：识别问题、考虑方案、收集信息，以及果断而谨慎地行动。这样，经理人才表现出正确地决策行为。而后，经理人向他们的董事会、同事和下级表明他们是有能力的，他们的战略决策是智慧和理性相结合的结果。

实际场景中，如果在理想的理性假设不起作用的情况下（包括经理人制定的许多最重要的和远未实现战略决策），战略决策过程的细节强烈地受到战略决策者个人利益、组织文化、内部政治及权力考虑的影响。也就是说，经理人应该如何制定战略决策的完全理性观和他在实际上如何制定战略决策的有限理性描述之间存在着差异，于是经理人也会有可能使用直觉战略决策的方法。

4 实施战略决策方案

（1）战略决策方案的分析。

分析战略决策方案是经理人面临的更具挑战性的任务之一。通常情况下，经理人应在下面三种不同的情况下分别讨论分析决策方案。

一是确定性：制定战略决策的理想状态是具有确定性，即由于每一方案的结果是已知的，所以管理者能作出理想而精确的战略决策。正如其预料的那样，这并不是大多数战略决策的情况，它比实际更理想化。

二是风险性：所谓风险，是指那些战略决策者可以估计某一结果或方案的概率的情形。这种估计结果概率的能力，可能来自个人经验或是对第二手资料的分析。而处于风险情况下

时，管理者拥有指导他估计不同方案概率的历史数据。这种情况更接近实际。

三是不确定性：在既不属于确定性情况也无法估计概率的情况下，如果经理人们必须作战略决策，这种情境就被称为不确定性状态，这时的选择将受战略决策者心理导向的影响。如乐观的经理人会选择极大极大方案（最大化方案获取最大的可能收入，即大中取大）；而保守的经理人会追求极大极小方案（最大化方案获取最小的可能收入，即大中取小）；悲观的经理人则会追求极小极小方案（最小化方案获取最小的可能收入，即小中取小）。

（2）实施战略决策方案。

实施战略决策方案，就是将战略决策传递给有关人员并得到他们行动的承诺。总体上说，战略实施阶段的任务，是为战略的具体实施安排组织条件，并对战略实施过程进行领导、指挥和控制，以保证战略目标的实现，或是根据战略平衡状态的变化，及时调整战略目标。

实施战略决策方案主要有以下两大工作内容：

一是根据战略的要求，调整组织结构和相应的指挥和沟通关系。新战略的实施必然会对企业的组织结构产生影响，如有可能改变了企业的业务范围，或是改变了企业的工作重心。前者意味着企业关键活动内容的改变，从而导致企业的活动类型和关键技术都会发生变化，进而引起组织结构类型的改变和各类组织关系的变化。后者将使原组织结构中各部分对组织的重要性程度发生变化。另外，二者也会引起企业其他综合性的变化，最终对企业的组织结构产生相应的影响。

二是建立或调整企业的各项管理系统，使之与战略实施要求相一致。需要根据战略的改变而调整的管理系统，主要有控制系统、人力资源管理系统和信息系统三个部分。

其中，控制系统的任务包括对战略实施各阶段效果的追踪和评价，和对不可预计环境的意识和相应的反应性行动，以及必要的战略变革。

人力资源管理系统的作用表现在两个方面：其一是人力资源管理系统要根据企业战略的要求，决定人力资源规划和人员的安排与使用，力争使组织内的每一个人，都能成为推动战略实现的积极和主动的力量，也使企业的人力资源状况能适合战略目标的要求。其二是企业人力资源的现状，对某些战略采用有所限制，制约了企业战略选择的范围和战略实施的程度。同时，战略的实施和发展所显示的企业未来状况，也为企业人力资源结构的合理化和企业人员的长远发展指明了方向。因此，人力资源管理系统需要根据这一方向，对现有的人员人力资源管理政策进行调整和变革，以保证企业人力资源的发展与企业战略的发展相一致。

而信息系统对战略管理的作用则主要表现在：首先，信息的充分、正确和及时程度，决定了企业战略分析和选择的质量。其次，信息系统为战略的分解和各层次战略的衔接，提供

了依据和分析信息，使战略及相应资源的分配能符合企业内部的能力特征。再次，信息系统为战略的实施过程和在这一过程中环境变化的情况提供了信息，使企业能及时掌握战略实施与战略目标要求之间的吻合程度，了解战略目标与环境发展和变化的一致性程度，以决定是继续实施原计划的战略，还是对战略进行调整，或是立即停止战略的实施。

总之，各类管理系统的完善程度和效率，决定了战略目标的实现程度，从而决定了企业战略管理的实际效果。

5 进行计划执行监控

进行计划执行监控，是保证战略有效实施及预防战略失误的重要步骤。实践证明，经理人在对计划进行监控时，必须运用以下策略。

（1）构建有效的监控系统。

构建一个有效的监控系统，将有利于对计划监控的执行。经理人在构建有效的监控系统时，应注重突出如下特征：

一是准确性。一个有效的监控系统是可靠的，并且能提供正确的数据；一个提供不准确信息的监控系统将会导致管理层在应该采取行动的时候并没有行动，或根本没有出现问题而采取行动。

二是适时性。一个有效的监控系统必须能够提供及时的信息。监控系统应该能及时地改变管理层的注意力，使之防止某一部门出现对企业造成严重伤害的行为。

三是经济性。任何监控系统产生的效益都必须与其成本进行比较。因此，一个监控系统在运用过程中，从经济角度上看必须是合理的。

四是灵活性。任何企业也需要随时间和条件的变化调整其监控方式。因此，有效的监控系统应该具有足够的灵活性以适应各种不利的变化，或利用各种新的机会。

五是通俗性。一个难以理解的监控系统会导致不必要的错误，会挫伤员工的积极性，以致最终会被遗忘。因此，有时需要用简单的监控手段来代替复杂的监控手段，容易理解的监控是没有价值的。

六是标准合理性。如果标准太高或不合理，它将不会起到激励作用。因此，监控的标准必须是合理的且能达到的。也就是说，监控标准应该是一套富有挑战性的、能激励员工表现得更好的标准，而不是让人感到泄气或鼓励欺诈的标准。

七是战略高度。现实场景中，管理层不可能监控企业中的每一件事，即使能够这样做，也是得不偿失的。所以，管理层应该监控那些对企业有战略性影响的因素，包括企业中关键性的活动、作业和事件。也就是说，监控的重点应放在容易出现偏差的地方，或放在偏差造