

Volume II

西方工商管理精品教材 第二辑

FT Prentice Hall
FINANCIAL TIMES

战略管理

制定、执行及动态环境控制

[美] 阿比斯·F. 阿克哈法吉 著

Abbass F. Alkhafaji

张春萍 解淑青 译

Strategic Management
Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Volume II

西方工商管理精品教材 第二辑

F270
676

战略管理

制定、执行及动态环境控制

[美] 阿比斯·F.阿克哈法吉 著

Abbass F. Alkhafaji

张春萍 解淑青 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Strategic Management
Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:制定、执行及动态环境控制/(美)阿比斯·阿克哈法吉著;张春萍,解淑青译. —北京:经济管理出版社,2005

ISBN 7-80207-241-7

I. 战... II. ①阿... ②张... ③解... III. 企业管理
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 017482 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 马金达

技术编辑: 晓 成

责任校对: 超 凡

787mm×1092mm/16

18.5 印张 335 千字

2005 年 8 月第 1 版

2005 年 8 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN7-80207-241-7/F·230

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

慎重地设计此书是为了满足本科生及实践中经理的需要。它提供了战略管理内涵的广义分析,并保持了真实世界的事例以丰富讨论内容。作为一门学科,商业政策与战略管理,已经成为本科生与研究生所必需的商业课程,也成为公司环境的重要组成部分,“几乎所有的合理规模的组织都会制定某种战略计划”。

本书所呈现的问题直接面对今天及未来的经理人。它们应用于各种类型组织,或大或小,盈利或非盈利,国内或全球。另外,本书还提供了进入当今战略管理决策制定的视角,也应该是提高组织效率的关键。鉴于此书的目的,战略管理被定义为通过开创机遇与降低风险,评价公司及其环境以满足公司运用与协调环境的长期目标的过程。

在教授课程过程中教师运用了许多方法,但是关键问题是让学生掌握理论框架,打牢这个基础以便能让学生在商业世界中游刃有余。本书详细安排了对于各种国内及全球组织的战略制定、实施与控制。

对于任何一个成功屹立于当今世界市场的公司来说,它必须具有竞争优势。市场正走向全球化,不断增加的竞争力将影响每个企业,不管它的规模大或小、所属国家或私人。企业日益提升的全球化产生了对高效海外经理人的需求。保护性市场在世界已不存在。成功的全球经理人需要有能力,能设计创新战略,具备高效的交际技能,拥有自我意识,还有对外国文化、语言与风俗习惯的理解。国际市场极富竞争性,其运行管理正广泛改变着经济、社会、政治与文化环境。需要提示的是,成功的国内经理人不需成为高效的全球经理人,除非他们曾接受良好培训并且坦率无偏见。本书检测了公司如何扩大其海外经营与如何满足合适战略的需求。

历史与企业文化中充斥的证据表明,想像力、有效计划与现实目标制定能积极影响组织绩效。而且很显然,运用战略计划的企业组织,无论大小,都会优于没有任何正式计划的组织。

在现今汹涌的、全球的、迅速变化的企业环境中,组织易于失去使命感与方向感。战略管理是一种控制企业命运的工具,它具有灯塔般的影响力,迫使组织成员进行未来性思

考,关注新的机遇与风险,并且使企业聚焦于其使命。制定战略计划能使企业保持快速发展,富有竞争力,并且用敏锐的洞察力解决内部问题与事务,从中形成解决方法。

21 世纪的企业必须对其运行与战略进行根本的变革。对于许多企业来说,低质量的变革会导致衰败,“如今,10 年前位列财富 500 强企业中 47% 已从表内消失”。² CEO 们必须成为变革的领路人,他们必须脱离传统的组织系统,并且随着变化的时代而更加进步与灵活。目标需要再造以满足全球竞争的挑战。雇员与经理人的作用也必须改变,以便更好及高质量地完成企业目标。

在过去的 15 年中,我们已看到了动态的环境变化。外国企业正激增,而且日益强大。竞争是激烈的,产品生命周期越来越短,产品开发周期越来越短,国内与世界经济更不稳定,科技进步更加快速,变化更加频繁,国外的经济自由与不规则更为普遍。面对正在下滑的利润与丧失的市场份额,如今企业不可能再对其荣誉保持满足。制定战略计划是一个通过无数个选择进行思考并得出恰当答案以解决问题与争端的过程。

制定计划也存在联合质量。它使创新型领导人聚集起来并分享与提高他们的想像力。好的计划可以促进团队合作,提高组织知识,培育更好的职能沟通,提升管理技能。它建立了一种成功与成长模式,有助于企业影响与控制环境。21 世纪在技术领域将带来动态的进步与变化,也将引领企业组织进入全球经济,没有管理实体来“熨平”转换过程,它要求企业采用适当的战略来调整自己进入新的规范式转换。

动态变化的全球环境的特点

当今战略管理的性质已显现于在变化市场中竞争的成功企业的环境驱动战略中。下面就是动态变化全球环境的一些特点:

1. 变化是一个重要的恒定事实,因此它的有效管理要求对企业内外环境的持续把握。我们对这种变化的结果与方向一无所知,但是我们可以了解环境的性质。变化也将使职员参与、授权与全面质量管理成为必需。

2. 战略管理是获得竞争优势的必需过程,需要所有职能领域的积极参与。

3. 企业环境的、道德的产品质量与完整性方面很重要,涉及需要高级管理人员的积极支持、承诺与参与。本质上,所有的事情都必须考虑到,已知或未知,委任或不履行法律责任的罪行。

4. 环境的喧嚣会使战略持续地接受来自相关利益者视角的评估。

5. 国际战略的发展过程复杂,因为存在着诸如 EU、ASEAN 与 NAFTA 的贸易阻碍,中国与前苏联国家的新联合,以及与非洲大陆、中东、南美可能发生的紧急事件。

6. 为了使传统组织重建多种职能,灵活的团队正改革传统等级组织。

7. 战略逐渐地涉及组织内部队伍与全球范围的战略同盟,使企业重新聚焦于客户与全球竞争。

我们必须认识到:(1)错误的假定与信息会导致制定出低劣的,甚至是损失惨重的计划来;(2)变化是恒定与持续的,昨天的好计划今日可能会不相关或无价值。因此,若想获取积极的目标成就,企业就需要持续地监管、评估与控制其战略计划。

总之,企业和竞争是处于动态变化的漩涡之中,这将会摧毁那些不认真采取应对行动的企业。保持快速并适应变化环境的那些企业将会成功。我们必须认识到我们生活于变化的世界之中,企业组织、政府机构与其他实体,正如人一样,必须调整与适应才能生存。通过制定战略计划和战略思考,我们预计未来,通过积极努力我们能把变化变成优势。

关于本书

本书是对在校商业大学生的一个重要教育工具。它倾向于帮助学生整合并提供在不同企业职能领域的知识。本书会帮助学生在学习在战略管理实践中所应用的不同分析工具。它也倾向于提供企业组织所面对的众多挑战的答案。这些挑战是:(1)国内及国际市场的尖锐竞争环境;(2)员工和组织正在变化的性质;(3)技术与信息系统的进步使市场由工业型转变为知识型。

本书具有以下鲜明的特色,以区别于传统书籍:

管理的应用。作者尽可能把内容整合,并运用一种简单的写作风格以使学生形成对主题领域的清晰画面。本书的基调简单且简洁。真实世界的事例有助于学生了解理论如何与实践联系,并增加相关分析。

国际方面。国际与全球化内容包含在不同章节中,以单独一章来讲解国际环境的战略管理内容。

当代焦点。流行概念包括全面质量管理、道德规范、社会责任、公司治理、重构、全球

化、国际战略等,常在本书使用并会表明与战略管理的关系。

内容组织。每一章都会呈现主题领域的整体框架,例如评估环境、国际战略、实施、企业文化与总经理。随后的部分分析在这一范围内战略管理的影响,提出政策含义,并且考虑到管理手段与机制。

本书适用于学术界(附有脚注和参考书)、从业者和学生(没有深奥的行话或难懂的统计分析)。内容是为在校商业大学生而设计,它是一种经验的总结,来自于我的工作消耗、学生、我用过的书,还有我多年所准备的课堂笔记。

第1章是对战略管理的广泛概述,以便读者阅读余下章节。

第2章始于战略管理过程,并讨论其特点。企业管理的学生认识到战略管理过程的组成部分,并能理解宗旨、战略目标与组织政策是十分必要的。这一章还讨论了战略管理与全面质量管理的关系。

第3章详细研究了影响战略计划和带给组织准确及时信息重要性的内外部压力,这一章在一些细节上讨论了SWOT分析。

一旦使命、目的与目标确立,组织与环境压力就要进行评估,公司、事业与职能战略就必须发展与应用,这是第4章与第5章的主题。全球领域的设计战略包含在许多章节中,但是第6章的特殊点是管理战略是作为应用于在全球环境中运行的组织。

第7章与第8章提供给学生实施正式战略的框架,讨论了成功实施的结构、文化与领导需求。第9章讨论了评估与控制过程,包括有效评估的种类。

最后,第10章讨论了非盈利组织的战略管理,阐述了对于非盈利组织发展战略的重要性,以及如何区别于盈利组织。

本书的第二部分致力于说明各种原理的案例。

注 释

1. Peters, J. (1993). Business policy in action. *Management Decision*, 31 (6), 3.
2. Moravee, M. (1994). Leaders must love change, not loathe it. *HR Focus*, 71 (2), 13-15.

关于作者

Abbass F. Alkhafaji, PhD, 是 Pennsylvania 的 Slippery Rock 大学管理学教授。他也在 United Arab Emirates 的 Sharjah 大学授课。Alkhafaji 博士讲授课程范围特别强调战略与国际管理。他写过关于战略管理、公司治理和国际管理方面的许多书与文章,并为此研究获得了许多奖项。他也在美国和国外举办研讨会。Alkhafaji 博士也是 International Academy of Business Disciplines(IABD)的创始人和执行副主席。

致 谢

本书是众多学生帮助的结果,有研究生和本科生,还有我在商业政策和战略管理领域所引书的作者。他们有助于锐化我多年的想法,使我获得知识和专长来写此书。我对 Slippery Rock 大学为我提供的良好的教学与研究环境表示特别的感谢。

我最大的感谢要献给我的妻子和家庭,他们的理解与支持才使这个课题得以完成,也把它献给我深爱的家庭。

我也感谢 Slippery Rock 大学的学生,检查了许多章节并提供反馈与变化以强化本书。特别感谢 Houston-Victoria 大学的 Ron Sardessai 博士,他的帮助有助于整本书,特别是第 6 章。

我还要感谢我的能干助手 Carrie Kane 和 Georgette Hinkle,他们在打印和组织本书进入最后格式做出了勤奋努力。我也要感谢下列同事,没有他们的帮助与支持,本书不可能完成,他们是 Richard Alan NeLson、Abbas Ali、Manton Gibbs、Abdalla Hagan、Shahid Siddiqi、Mohammad Ibrahim、Parameswar Krishnakumar、Ram Mohan Kasuganti、Richard Ramsey、Louis K.Falk、Donald Heckerman、Ron Sardessai、Dharam Rana、Jamaluddin Husain 和 Rogene Buchholz。我还要感谢提供技术帮助的 Michael Polishen 和 Puja Schams。

我也希望对努力编辑全书的 Haworth 出版社的编辑 Karen Fisher、Peg Marr 和 Jennifer Durgan 表示感谢。

目 录

序 言	1
关于作者	1
致谢	1
第 1 部分:战略管理框架	1
第 1 章 战略管理介绍	3
战略管理研究的重要性	3
战略管理和商业政策的发展历程	4
开设商业政策课程的目的	5
商业政策	7
战略计划	10
战略管理	16
社会道德和民族伦理责任	22
公司管理和战略	23
复习题	24
第 2 章 战略制定	29
导言	29
谁是组织的战略家	32
环境扫描	33
战略制定	36
战略实施	47

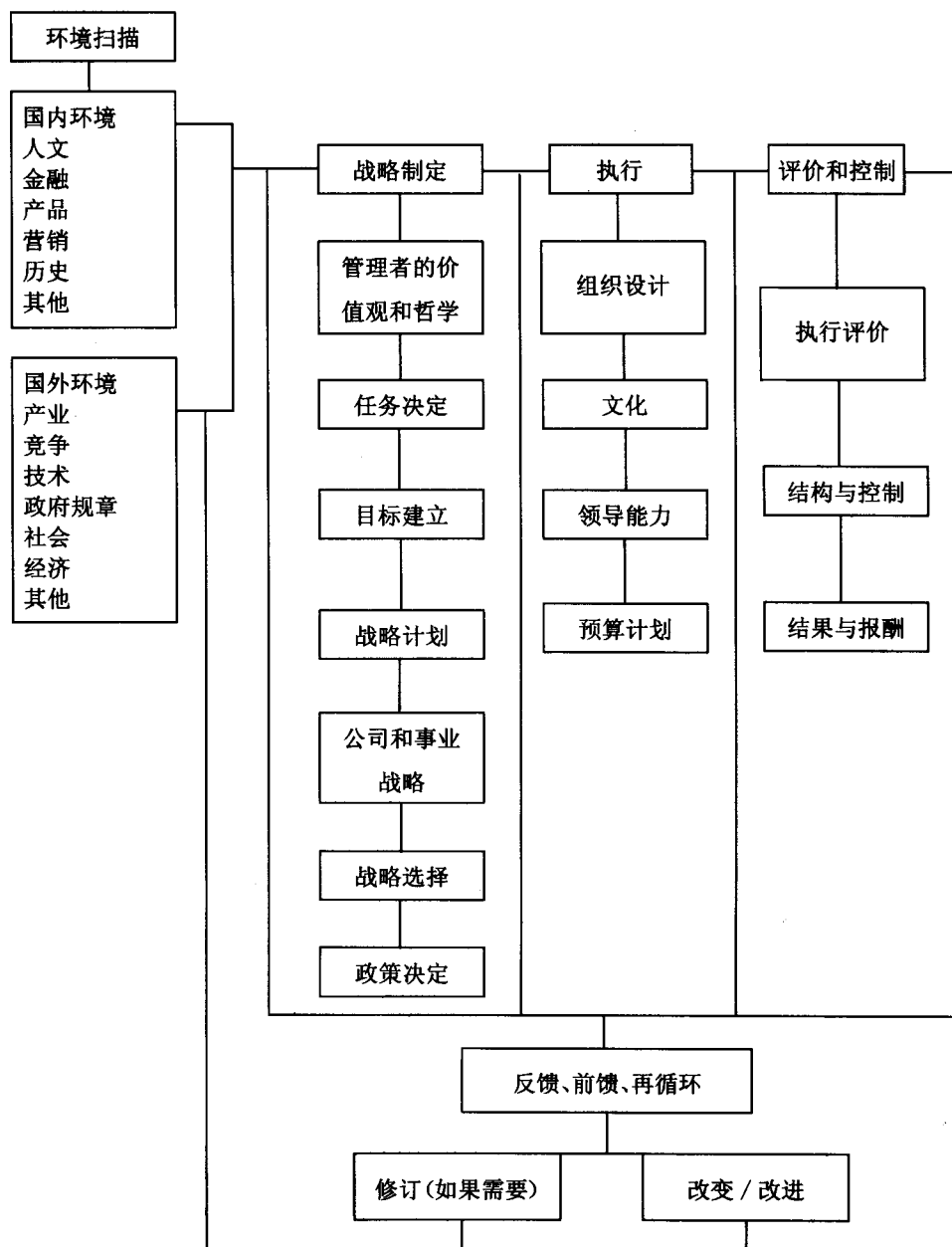
评价与控制	48
决策	48
复习题	49
第3章 环境评估	53
导言	53
动态环境	54
内部环境	55
外部环境	61
环境扫描	71
复习题	76
附录:财务比率分析的应用	77
第4章 公司战略	85
导言	85
公司战略选择	86
公司战略分析	90
多战略业务单元企业战略	96
评估公司战略:在业务组合矩阵之外	100
复习题	104
第5章 事业和职能战略	107
导言	107
事业战略选择	107
制定事业战略	108
竞争战略与保健行业	116
职能战略选择	117
战略类型	122
结论	122
复习题	123
第6章 国际环境中的战略管理	127
导言	127

全球化趋势	128
国际化优势	129
国际化战略管理	133
进入国外市场	144
多国挑战	150
如何进行全球性竞争	152
美国竞争力	153
未来组织	154
复习题	155
第7章 企业组织结构与企业战略实施	161
导言	161
战略实施	161
企业战略实施过程中总经理的角色	167
战略制定与战略实施中的问题	169
战略变革分析	172
建立一个有能力的组织	175
与战略目标相匹配的资源配置	177
为战略计划而建立广泛的组织义务	179
结论	181
复习题	181
第8章 企业文化、总经理和企业战略实施	183
导言	183
安装内部管理支持系统	185
施行战略领导	188
实现领导作用	190
结论	191
复习题	191
第9章 控制职能	193
导言	193

战略和控制层次	195
组织控制	196
财务测量方法	197
报告系统	201
信息系统	202
控制工具	204
国际控制	209
结论	210
复习题	211
第 10 章 盈利与非盈利组织的战略管理	213
导言	213
非盈利组织的演变	213
什么是非盈利组织	214
宗旨	216
战略目标	218
精制战略	220
多个主要任务组织的战略	222
管理风格	223
非盈利组织的战略决策	224
非盈利组织的评价与控制	224
在 NFP 部门中的战略实施	226
在盈利和非盈利组织中董事会角色	227
结论	229
复习题	231
第 2 部分:案例分析	233
案例 1 Ben & Jerry's	235
案例 2 Blockbuster	237
案例 3 Tootsie Roll Industries, Inc.	239
案例 4 西南航空公司	241

案例 5 Airborne Express	243
案例 6 Snapple	245
案例 7 百事可乐公司	247
案例 8 Pillsbury	249
案例 9 Hershey 食品公司	251
案例 10 H.J.Heinz	253
案例 11 Gap 联合公司	255
案例 12 Intimate Brands 联合公司	257
案例 13 耐克	259
案例 14 Rite Aid	261
案例 15 Circuit City Stores, Inc.	263
案例 16 Gillette	265
案例 17 Harley—Davidson	267
案例 18 Home Depot	269
案例 19 Lincoln Electric	271
案例 20 摩托罗拉联合公司	273
案例 21 微软	275

第 1 部分：战略管理框架



第 1 章 战略管理介绍

21 世纪全球化发展、技术的急剧变化、竞争的不断增加、劳动力的变化、不断变化的市场和经济环境以及不断加剧的资源匮乏,都增加了现代管理的复杂性。然而,在过去的 10 年里,良好的战略计划是一个具有竞争力的优势。在现代社会,要求我们必须进行全球性思索。战略性计划对全球商业界来说,无疑是一个新的要求。为了能在这个新的商业挑战面前生存,全球性思索和实践必须渗透到公司所有的活动中去。因此,成功运作的公司,就是那些最先在全球性市场范围内规划自己竞争的公司。此外,最近的研究结果表明,实际战略管理的公司,其业绩胜过那些没有进行战略管理的公司。¹ 根据约翰·皮特的研究,战略管理已经成为绝大多数组织一个最重要的部分。“几乎任何相当规模的组织都有某种类型的战略计划。”²

战略管理研究的重要性

传统的商业学科——会计学、经济学和金融学,已经有几百年的发展史了。管理¹最初出现在早期文明里、族长结构的家庭里,从那以后就有了关于管理的历史记载。汉谟拉比(公元前 2123 年)的法律法典就提到了会计学业务;Sun Tzu(公元前 600 年)就认识到了劳动力分工、专业化以及合理计划的益处等管理技能;孔子(公元前 552 年)在感叹官僚作风内在的问题时,就曾经提倡通过功绩体制进行竞争;印度的柯蒂里亚(公元前 332 年)写了大量的关于公共行政管理技巧和工作描述必要性的文章。³ 然而,战略管理和商业政策是相对“不相关的”两个概念。为什么?首先,与传统的商业主题相比,这个主题内容是相对较新的。其次,战略管理和商业政策使得带有主要目的的传统主题和提供一个商业管理实际的、真实世界的观点整合成为一个整体。

战略管理和商业政策研究是一门基础课程,把以前所有的知识综合起来,设立了一个