

企业战略管理

范庚发 孟士英 著

QIYIE
ZHANLUE
GUANLI



前 言

美国经济学家切斯特·巴纳德，于1938年在其著作中首次将战略思想运用于企业管理诸因素的分析。此后十多年间，关于企业战略的理论研究再未见有新的成果。直到第二次世界大战结束后，战略这个原本为军事上克敌制胜的艺术和方法才在经济发达的美国企业界受到高度重视，并被自觉运用于管理实践。据统计，进入50年代以后，美国已有20%的大企业开始制定战略规划。与此同时，关于企业战略管理的理论研究已引人注目，及至60年代达到了第一次高潮，并初步形成了企业战略理论的基本原理框架。70年代到80年代，“战略热”在西方企业界已蔚然成风。在美国几乎100%的大企业开始制定战略规划，且成效显著。其他西方国家的企业也都纷纷步入“战略经营时代”。这一时期的理论研究也由简单分立式战略思维向综合、全方位的发展、应用阶段过渡。期间，对战略管理行为的研究也十分活跃，同时，还创立了大量既符合理论原理，又便于实践操作、观点各异、种类繁多、日趋具体的战略管理方法。

值得一提的是，通过对成功企业与失败企业的专门比较研究发现，其主要差异在于战略管理的成功与否。例如，日本企业从战略的制定到实施，都应用了毛泽东“人民战争”的战略思想，企业层层参与决策，使各个环节都充满动力，人们誉之为“机动车”式的战略管理模式显然优越于西方企业那种由上层人物闭门造车的“蒸汽机车”式的管理模式。

进入90年代，企业战略管理全球性发展已成为必然趋势，当今世界企业已全面进入以战略为中心的管理时代。

企业战略管理的历程表明，其产生并得到迅速发展有着客观

必然性。第二次世界大战之后,由于科学技术突飞猛进,市场竞争日益加剧,国际市场的逐步形成,这一切带给企业的是一个变幻莫测的外部环境。认识环境、预测未来,根据环境变化科学地作出战略规划,是企业管理的题中之意。

我国企业特别是国有企业在较短的时期内,同时经历了经济体制的转换、企业制度的创新以及开放程度的不断提高。企业从封闭僵化的状态中突然间被置于复杂、多变的环境中。我国企业所面临的环境的挑战和威胁远远超过西方企业。因此,战略管理对我国企业来讲,不仅仅有其客观必然性,还有历史紧迫性。而加快中国企业战略管理的研究已呈刻不容缓之势。

国外企业战略管理的研究已趋成熟,并形成了比较完整的理论体系。近年来,我国国内也有许多著述,但多为纯粹理论性研究,而具有实践指导意义和较强操作性的研究成果却不多见。本书试图在这方面作出努力。

本书共分为十章。第一章介绍企业战略管理的基本概念,描述企业战略管理过程;第二至第八章按照战略管理过程的一般程序,分别对每一个战略管理阶段的工作内容和方法作了全面的探讨和分析;第九章针对我国企业跨国化经营的现状和要求,对跨国经营概念界定的基础上,对企业跨国经营的模式以及组织形式进行了探讨;第十章就战略管理对现代化管理手段的要求,结合我国企业电子计算机装备水平,设计了能适应我国企业普遍应用能力的人机管理系统,可望成为提高企业战略管理水平的有效手段。

本书第二章、第三章、第四章、第五章由范庚发编写,第一章、第六章、第七章、第八章、第九章由孟士英编写,第十章由二人合作完成。

目 录

第一章 导论	(1)
第一节 战略和企业战略	(1)
第二节 企业战略管理的特征和地位	(4)
第三节 战略管理过程	(8)
第二章 环境分析	(13)
第一节 企业外部战略环境分析	(15)
第二节 企业内部战略环境分析	(24)
第三节 战略环境预测	(42)
第三章 战略方案鉴别	(50)
第一节 企业总体战略与辅助战略	(50)
第二节 企业发展战略	(52)
第三节 企业规模扩大战略	(59)
第四节 退却型战略	(75)
第四章 战略评价与调整	(81)
第一节 战略评价概述	(81)
第二节 企业总体战略方案评价	(85)
第三节 战略的选择与调整	(97)
第五章 市场竞争战略	(103)
第一节 市场竞争环境分析	(103)
第二节 市场战略	(117)
第六章 企业战略与组织结构设计	(139)
第一节 现代企业组织结构的基本原理	(139)
第二节 影响组织结构的因素和组织有效性分析	(143)
第三节 现代企业的典型组织结构	(148)

第四节 现代企业的其他组织结构	(152)
第七章 企业组织活动的管理	(158)
第一节 预算与资源分配	(158)
第二节 制定职能性战略	(161)
第三节 制定职能战略的方针程序和规章	(170)
第四节 领导风格和激励	(171)
第八章 战略控制过程	(174)
第一节 战略控制过程	(174)
第二节 控制方法和控制系统	(179)
第九章 跨国经营战略	(186)
第一节 跨国经营与跨国经营战略环境	(186)
第二节 进入国际市场战略模式	(193)
第三节 跨国企业战略组织	(203)
第十章 人机战略管理	(210)
第一节 人机战略管理系统设计原则与过程	(211)
第二节 人机战略管理系统的设计与使用	(224)

第一章 导 论

企业战略管理是以促使企业长期稳定发展为目的,运用战略管理理论和方法对企业实施有效管理的活动。理解和掌握有关战略管理的基本概念,是正确实施企业战略管理的前提。

第一节 战略和企业战略

一、战略的概念

在我国,战略一词最早出现于《左传》、《史记》当中。在西方,战略一词来源于希腊语 *strategos*,其本意是“将军”,指将帅本身。后专指军事指挥的艺术和科学。今天,战略泛指重大的、全局性的谋划。在企业经营中运用这个词,是用来描述一个企业为实现它的目标或使命所作的长远打算。

战略,是制定战略组织的战略指导思想、战略方针、战略目标、战略重点和战略对策等内容的综合。

战略指导思想是战略制定和实施的基本指导思想,是整个战略的灵魂。它决定战略的成败,贯穿于战略管理的全过程,是确定战略方针、战略目标、战略重点、战略步骤和战略对策的纲领。

战略方针是指导组织行动的总则,它概括了建立目标、选择战略和实施战略的框架。战略目标是人们在战略方针指导下,在对主客观条件分析的基础上设定的、战略规划执行期内经过努力应达到的预期成果。

战略重点是指那些对于战略目标的实现不仅具有关键作用而且具有发展优势,或自身发展薄弱需要着重加强的方面、环节、部分或项目。战略对策是指为实现战略目标而采取的重要措施和手段。一个战略单位或经济组织中,相互依存、紧密衔接的战略思想、方针、目标、重点和对策形成完整的战略体系。

二、企业战略及其层次

企业战略是企业为求得长期生存与发展,在充分研究外部环境和内部条件的基础上所作的长远的、总体的谋划。具体地讲,就是把企业的方针目标、政策和行动综合成一个协调的整体结构或计划。

根据企业的业务范围和管理职责划分,企业战略可以分为总体战略、业务单位战略、职能战略三个层次。如图 1-1 所示,从事多种化学制品经营的某化学工业公司的战略层次。

(一)总体战略

总体战略(又称公司层战略或企业综合战略),这是企业最高层次的战略。它通过对企业外部环境和自身条件的分析,决定企业的业务领域和业务范围,确定企业整体的目标和任务,并据此将资源在各个战略经营单位之间进行分配。如果一个企业拥有一种以上的业务,那么它还包括决定业务组合以及每一种业务在组合中的地位。如,企业总体发展战略(包括稳定发展战略、增长战略、收缩战略、组合战略的评价与选择,以及经营组合的确定)属于这一层次。

(二)业务单位战略

业务单位战略(又称业务层战略)是指那些从事多种业务的企业中,每一个经营单位自己的战略。每个经营单位为实现自己的目标,在总体战略和公司提供的资源约束下所决定的战略方案。经营

单位的目标服从于企业整体目标。这种战略的主要任务在于：确定各业务领域内如何竞争，规定该经营单位提供哪些产品和服务，以及向哪些顾客提供产品或服务等等。为便于计划的实施和控制，一般在从事多种不同业务的企业，像联合企业、跨行业的企业中，按照不同的业务或相关的业务组合，建立战略业务单位。由于每一个战略业务单位有自己独特的使命和竞争对手，使得每一个战略业务单位应当有自己独立于其他业务单位的战略。而对于只经营一种业务的小企业，或是不从事多元化经营的大型企业，业务层战略与公司层战略是一回事。

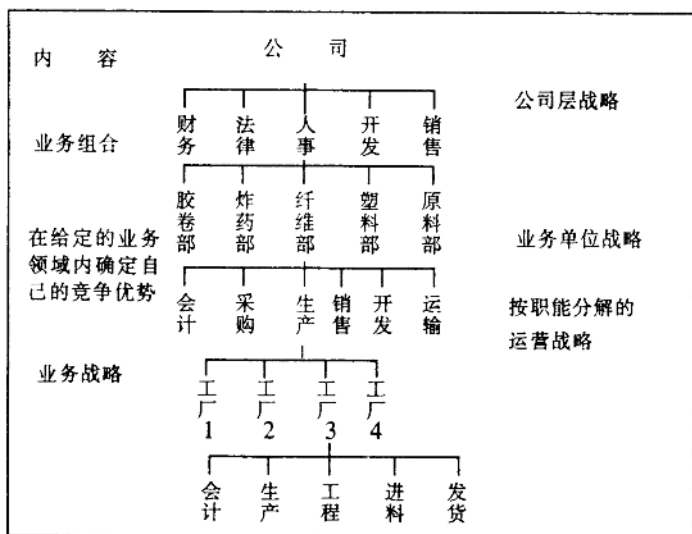


图 1—1 企业战略层次图

(三) 职能战略

职能战略是企业研究开发、市场营销、生产、财务、人事等经营

职能部门,为支撑业务层战略而开发的相应的职能层战略,以保证企业总目标的实现。如,研究和开发战略、促销战略、新产品开发战略、投资战略、人才开发战略等等,都属职能战略(也称次战略或运营战略)。

第二节 企业战略管理的特征和地位

一、企业战略管理的特征

企业战略管理就是运用战略对整个企业的管理。具体地说,是指对企业战略制定、实施和控制的管理决策和行动,以保证在一个相对稳定的时期内企业预定总目标的实现。企业战略涉及的是企业全局性、长远性的问题,所以,它是一项系统工程,是一门具有综合功能的艺术和科学。它具有以下特征:

(一)系统性

系统性是战略管理最根本的特征。从企业战略管理内容看,它包括:战略制定、战略实施和战略控制三大块。

战略制定是指提出企业经营的主体任务,确认企业环境中的机会和威胁,确定内部的强项和弱项,建立一个长远的目标,形成可供选择的几种战略和选择可操作战略方案的一系列活动。它包括决定企业要拓宽什么业务,什么样的业务必须放弃、如何有效地利用现有的资源、是否扩大业务或从事多种经营、是否进入国际市场、是否兼并其他企业或举办合资企业,以及如何避免被竞争对手吞并等。

战略实施是战略方案确定以后具体的战略执行的活动。战略实施是为保证所制定的战略能够实施的管理行为与活动的总和。它要求企业确定与战略方案相适应的政策、制定激励职工、有效调

配资源的措施并将战略目标付诸行动的一系列活动。战略实施包括制定出战略支撑文化、建立有效的组织机构、调整市场、准备预算、开发和利用信息支持系统并调动每一个职工参与战略实施的积极性。

战略控制是战略管理中的调节过程。由于预测的环境因素往往会发生变化、方案本身不周以及实施过程可能出现偏差，战略控制要求战略实施的结果与战略目标保持一致。

控制工作的内容主要包括：为战略方案选择提供基础资料而从事的内、外部因素回顾和评价；为争取正确的行动而进行的战略实施成绩判断；解决实施过程中始料未及的各种问题等。

战略管理这三个方面的内容相辅相成，共同构成有机的整体。战略制定是战略实施的基础，战略实施又是战略控制的依据，而战略控制反过来又为战略制定和实施提供经验教训。三个阶段的系统设计和衔接，才能保证取得整体效益和最佳结果。

(二)科学性

从战略制定阶段来说，由于企业的资源有限，企业管理层要作出更适合于本企业的战略决策，并达到最佳效益，这就要求用科学的方法，准确地提出战略方案的可能性和可行性、确定长期的竞争优势。

经验表明，决策的成功与否，关系到一个企业或机构的兴衰。决策成功率较高的战略，一般都建立在科学的基础上。就战略控制阶段而言，如何科学地、客观地判断战略实施过程的成绩和不足，对一个企业或机构确定未来发展目标关系重大。随着信息高速公路的不断发展，战略管理的决策更加取决于信息来源的准确性和分析过程的科学性。如果设计的目标没有建立在科学的基础上，这样的目标是注定不能实现的。

(三)艺术性

管理专家认为，战略实施是战略管理过程中最困难的阶段。它

要求职工有严明的纪律性和承担义务的牺牲精神。成功的战略实施与管理者调动职工积极性的能力密切相关。这种能力关键在于经理们领导的艺术性而不完全在于他们工作的科学性。在此,艺术作用大于科学作用。无论战略计划制定得多么好,如果人际关系协调不周或不理想,这样的战略管理往往是无效的。战略实施要求企业的每个成员从部门领导到一般职工,都应该明确:“我们在实施企业或本单位战略的任务是什么?”“如何为企业或本单位做好本职工作?”战略的实施是鼓励企业各部门负责人和职工以工作为荣,并倡导他们团结一致地为目标而奋斗的精神。

(四)相对稳定性

企业战略是在分析主客观条件及发展趋势基础上制定的,在时间上有一定的超前性。因此,企业随着环境和条件的变化而进行的战略调整是必要的。但是,企业战略在一定时期内具有相对的稳定性,不能随意变动,更不能朝令夕改,否则,企业的管理人员和其他人员就会无所适从,使企业的经营管理发生混乱,给企业带来不必要的损失,也不利于业务的发展。为了在不断变化的环境中求得战略计划的稳定性,要求战略调整着重加强对环境变化的研究。同时企业及企业各部门应提高自身的应变能力,加强战术与对策的应变性。

二、战略管理的地位和作用

有两位美国学者曾说过:没有战略机构的企业就好像一只船,没有了帆只会原地打转;没有了罗盘不知向何方驶去。战略管理是有关企业生存与发展的大事。使用战略管理这一概念,从而影响企业的经营决策和发展方向,使其能够掌握自己的命运,这决非是可有可无的事情。许多企业的管理者已经认识到了战略管理的重要性,并从中获得了可喜的收益。

国外近年来的一些研究表明,战略管理不仅能够给企业带来

明显的经济利益，同时还可使企业获得非经济方面的利益。例如，对美国 101 个使用战略管理的零售、服务和机械行业制造企业连续三年的跟踪研究结论表明，它们在产品的销售、利润和生产效益方面比那些没有系统规划活动的企业有明显的改观。高效运作的企业在战略管理实施过程中，又都十分注重长期计划和近期目标的结合，能正确处理两者关系，从而获得了丰厚的经济利益。如：通用机械、美国快递公司。而低效运作的企业，由于未能有效地采用战略管理的手段，没有准确地分析企业内外部的优劣势，对外界变化没有予以足够重视，导致企业运作呆滞，难以控制各种意外事件，给企业造成损失。

战略管理帮助企业取得更大经济利益的同时，还有助于企业自身素质的提高。

首先，战略管理提高了企业对外部威胁的认识。强化战略管理，企业可对自己的市场竞争地位随时保持清醒的认识，并及时地鉴别和把握各种挑战与机遇，做到居安思危、临危不惧。这是战略管理注重企业长期、稳定和持续发展的基本要求。

其次，战略管理提高了企业防止问题的能力。战略实施提倡激励机制。强化战略管理有利于鼓励各部门领导与员工参与目标的分解、获得授权、明确自身职责，肯定每个人为企业整体目标而作出的贡献。通过各部门及其成员之间协同努力，来改善活动的协调和控制，避免问题的出现或扩大化，而促使主要决策支持已建立的目标，用尽量少的资源和时间专门用于纠正偏差，或做特别的决策。

另外，战略管理培养了企业职工的进取精神。战略管理以积极的态度对待难题和机会，要求人们面对变化采取进取行动并有序地开展业务。

第三节 战略管理过程

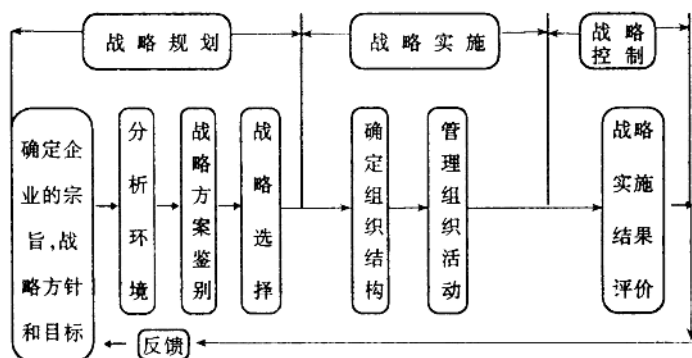


图 1-2 战略管理过程

企业战略管理过程是个计划、实施和评估的过程。依其工作内容及其先后顺序，划分为战略规划、战略实施与战略控制三个工作阶段。其主要步骤如图 1-2 所示。需要注意的是，尽管图示各步骤是彼此分离又依次相连的，但在实际操作过程中，有些工作是相互交叉进行，或贯穿始终，并不仅仅限于某一时段当中。例如，战略控制就不仅仅是事后控制，而是贯穿于整个战略管理过程的。还有，战略反馈要求对战略管理过程的所有步骤进行审查，因为战略管理过程各个步骤间紧密的相关性，任何一个环节的失误，都会影响战略目标的实现。

一、战略规划

战略规划过程包括图 1-2 中的前四个步骤。后三个步骤将分别在后续几章详细探讨。

(一)确定企业宗旨

企业宗旨即企业存在与发展的目的。它规定着企业面向未来的总体方向和企业长远发展的意图。它促使企业经营者规定企业的事业领域和服务范围,它要求人们回答两个须经常确认的问题:企业为什么而存在?我们从事的是什么事?明确企业宗旨是战略管理的关键,有了具体的宗旨,制定清晰的目标和战略才成为可能。例如,雅马哈公司的宗旨是“发展娱乐工业”而不是“发展钢琴业”。因此,近些年来该公司在其宗旨下,不断在娱乐业中有序地拓展,而不是将其事业领域限定在钢琴上。假如某汽车租赁公司的宗旨是:“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司”。那么,这一宗旨规定的该公司的事业领域,排除了该公司开设其他业务的考虑。说到底,企业宗旨的惟一定义就是:“创造顾客”。企业存在于社会之中,为社会提供服务是企业的本份,其服务对象就是顾客。因此确定企业宗旨,就是确定它现有的和潜在的顾客。

需要说明的是,一个企业原宗旨不仅要在创业之初加以明确,而且在每一个时期或在遇到困难或成功之时,也必须经常再予确认。

(二)制定战略方针

明确了企业宗旨之后,必须制定出指导企业建立目标、选择和实施战略的方针。

所谓方针,是指导企业行为的总则。它概述了建立目标、选择战略和实施战略的基本结构。方针有助于确保企业中的一切单位按照相同的基本行为准则来开展活动。它也有助于企业内部各单位之间的协调和信息沟通。

方针的制定受到许多外部因素的影响。如:①国家和政府的政策、法律、法规。②行业、部门的政策规定。诸如竞争、产品标准、定价、雇工方式等。③竞争对手的方针、竞争条件等。

无论在任何情况下,制定方针所坚守的原则是:方针必须是有

助于成功地实现企业的目标和战略实施的。随着环境状况和企业目标的变化,需要对战略方针进行重新评价,以确定它们是否仍然适用或是需要加以改变。

(三)建立目标

建立目标是指为实现企业宗旨而规定企业在一定时期内必须(或应该)达到的状态。目标有长期与短期之分。

长期目标规定着企业贯彻其宗旨时所预期的成果,其作用时间通常超过企业现行的会计年度。长期目标不能含糊、抽象,它是特定的、具体的、可以衡量的结果,并在一定时期内预期可以实现的。

尽管各企业的目标差异较大,但一般不外乎如下几类:①盈利能力;②提供的服务;③职工的需求和福利;④社会责任。大多数企业在建立长期目标时可以考虑以下一些项目:

①盈利能力。用利润、投资收益率、销售利润率等来表示。

②市场。用市场占有率、销售额或销售量来表示。

③生产率。用投入产出比率或单位产品成本来表示。

④产品。用产品线、产品销售额、产品盈利能力、开发新产品的完成数表示。

⑤财力资源。用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、红利偿付和集资期限等来表示。

⑥物质设施。用工作面积、固定费用或生产量来表示。

⑦研究与创新。用支出的货币量或完成的项目表示。

⑧组织结构与活动。用将实行的变革或将承担的项目来表示。

⑨人力资源。用各类人员的数量和构成表示,也可用培训人数或将实施的培训计划数来表示。

⑩顾客服务。用交货期或顾客不满程度表示。

一般来说,涉及企业生存和发展的各方面活动,都需要建立长

期目标。长期目标必须与企业宗旨保持一致。它应清楚、简洁、尽量定量化。使企业中每个职工都能清楚地了解企业的意图。

短期目标是执行性目标,其作用时间通常在一年以内。它是管理者用来实现企业长期目标的手段。短期目标是在对长期目标的评价之后,排列出各目标的轻重缓急顺序。顺序一旦确定,即可建立短期目标,以确保长期目标的实现。

企业内各部门、各单位的长、短期目标应以整个企业的长、短期目标为依据。企业中任何层次的长、短期目标又必须从属于上一级的长、短期目标,并与之协调。这样的目标体系才能确保所有目标的一致性。

二、战略实施

战略规划无论制定得多么完美,但如果不能有效加以实施也只能是一纸空文。战略实施首先要求有相匹配的组织结构。如果一个企业的战略有重大的改变,则需要对其战略组织结构加以适当的调整。本书第六章将对战略与组织的关系及组织设计等问题进行探讨。

确保战略实施还需要一系列有效的组织活动,以及领导者的领导才能的发挥。这是第七章将要讨论的内容。

三、战略控制

完善的计划、有效的组织结构以及员工的工作积极性,也难以保证所有的行动都能完全按计划执行,而不出任何偏差。所以战略控制是十分必要的。

战略控制,一般是指将预定的目标(标准)同反馈的实践结果进行比较,检测偏差程度,评价其是否符合原定目标和要求,发现

问题,及时采取措施处理的活动过程。其任务是监控战略在实现企业目标过程中的有效性。具体地说,就是通过保持企业系统稳定地运行,借以实现企业战略目标的不断调节过程。

战略控制主要有两个方面的目的。一是为了保证战略方案的实施;二是为了检验、修订、优化原订战略方案。但要注意战略控制不是具体检查、控制计划的执行情况,它所关心的是以下一些主要问题:

(1)现行战略实施的有效性;

(2)制定战略方案的前提,如战略环境及预测等问题的可靠性;

(3)及早发现战略方案修正的必要性和优化的可能性;

(4)有无必要对总体的战略方案与战略规划进行重新评价。战略控制过程以及控制的方法和技术将在第八章讨论。