

XIANDAIQIYEJINGYINGZHANLUEGUANLI

现代企业 经营战略管理

李仕明 编著

电子科技大学出版社

[川]新登字 016 号

内 容 提 要

本书对企业战略管理的全过程(包括企业外部战略环境分析、企业内部战略特性认识、战略目标规划、战略推移、战略对策、组织变革、战略控制等环节)作了深入而系统的阐述,并对具体案例的全程进行了战略研究。理论性与实践性、科学性与实用性兼具。

本书以企业各级管理人员、政府经济管理部门的各级公务员、大专院校与干部管理学院师生以及企业、经济、管理研究人员为主要对象,既可作为基本或参考教材,也可作为开拓性、思考性的有益读物。

现代企业经营战略管理

李仕明 主编

电子科技大学出版社出版

(成都建设北路二段四号)邮编 610054

成都市双流新桥印刷厂印刷

四川省新华书店经销

*

开本 787×1092 1/32 印张 11.625 字数 250 千字

版次 1994 年 4 月第一版 印次 1994 年 4 月第一次印刷

印数 5000 册

中国标准书号 ISBN 7-81016-952-1/F·86

定价:8.00 元

前 言

市场竞争,激烈变化而复杂的环境,企业要求得生存与发展,就必须重视战略研究,进行战略管理。关于“经济战略”的研究,在国外大致始于二十世纪三、四十年代而成长于六、七十年代并盛行至今。在我国,系统化的工作则始于八十年代。时间虽短,然而它一植根于中国这块沃土,就生机盎然,各种有关战略研究的机构、社团以及报纸、杂志纷纷涌现。“战略研究”已成为我国社会经济研究中的“热点”。

目前,我国战略研究已经成绩斐然。我们已经广泛而深入地进行了国家宏观的、综合的经济社会发展战略的研究;开展了行业、产业、部门、地区(包括经济区、省、市、地、县)等的发展战略研究;战略实战也取得了可喜的成效——我们已经胜利地实现了国家宏观发展战略的第一步目标,正在意气风发地为实现第二步战略目标而奋斗。

但是,我国目前的战略研究,存在着一个令人惊异的现象,这就是企业战略研究的严重“滞后”,企业战略研究成为战略研究体系中的最薄弱环节。

也许,战略研究是涉及全局性的问题,企业属于微观经济范畴,不在战略研究的视线之内;或许,战略研究,从宏观入手,纲举而目张,宏观战略的启动,能够自发产生微观企业战略的连锁反应;还许,战略研究,有着宏观、中观、微观的研究排序;等等。

然而,我们还知道的是:企业,作为社会与经济的细胞和基础,既是社会经济与科技的载体和结合点,又是社会经济科技进步与发展的主体和落脚点,任何宏观的东西(包括发展战略)都必须以微观来立足,“上面千条线,下面一个眼”,纵使是从宏观战略的成效思考,也必须同步设计企业战略。同时,所谓全局性,是一种涉及各方面和各阶段的性质,国家有国家的全局,地区、行业、部门有它们的全局,企业也有着企业的全局,因而有着层级不同的战略,企业战略是事关企业全局、长远、根本利益的目标与达于目标的规划,对企业有着存亡的意义和作用。

二十世纪七十年代末,我国开始了一场不同寻常的“革命”——改革开放。作为强国之路,它的中心环节是增强企业的活力,企业问题,摆到了经济建设的首位。进入二十世纪九十年代,我国的改革开放在更深的层次、更广的领域,以更大的步伐推进,社会主义市场经济体制得到了确认,中国经济和世界经济接轨。市场经济,企业的活力取决于竞争优势。企业战略的基本目标就是使企业获得相对于竞争对手的竞争优势。市场竞争,优胜劣汰,面对更加复杂、多变的外部环境,企业要谋求长期的生存和发展,就必须研究战略,必须进行战略管理。同时,宏观战略、宏观经济建设,要求微观的企业战略,要求微观企业实施战略管理来保证、来实现。

正是因为企业战略、企业战略管理对企业有如此的意义,因而风靡世界。国外众多的比较研究显示:高质量的战略管理总是同高质量的企业经营成效紧密相联。一个建立了正式的战略管理系统的公司,其业绩大大超过未建立之前;拥有正式战略管理系统的公司的成就优于拥有非正式战略管理系统的

公司,并且差距不断拉大。

安佐夫、钱德勒、大田研一、塔威尔、纽曼、洛根、克里兰、威廉·金·拜亚斯、土屋守章等都是世界著名的战略管理理论权威。综合他们的研究,作为企业现代管理最新成就的战略管理的基本要旨是:

1. 企业战略是指贯穿于企业一定历史时期的所有重大决策中的指导思想及其指导下的带有全局性、长期性的目标与规划;战略管理则是对企业未来方向和活动的管理,即从企业的整体、长远利益出发,就企业经营目标、内部资源、外部环境的均衡进行谋划和决策并将这些决策和规划付诸实施。战略管理包括战略规划和战略实施两个相互作用和关联的基本环节。

2. 企业只有适应环境变化才能生存和发展。为了适应环境变化,企业必须具有坚定的、始终不渝的、长期追求的目标。企业战略的核心是目标的确立,企业战略管理的轴线是追求和实现企业全局的、长期的目标。

3. 企业战略规划是在以目标为诱因的环境认知和企业自我能力认知的交点上来制定的,它追求和实现企业与环境协调与和谐。因此,环境机会与风险、企业优势与弱点的发掘、认知和综合评价是企业战略管理的视线焦点。

4. 企业战略实施是实现企业战略的通道。为此,战略管理不仅应当制定有效的战略对策,进行严密的战略控制,更应当大量运用行为科学的最新研究成果,营造战略所需要的企业文化、企业组织结构和人才资源,创设企业内部激励环境。

5. 企业战略管理的宗旨是努力强化自身竞争优势。它甚至认为,企业制定战略的唯一目的就是使企业尽可能有效地

比竞争对手占有持久的战略竞争优势。因此,对于竞争态势的分析与把握并以此制定相宜、有效的竞争战略与对策,在战略管理中占据极其重要的地位。

战略遵从环境、战略遵从组织,制定战略是为了取得环境、企业之间的均衡,这是贯穿全书的指导思想。为了取得战略成效,企业战略活动类型,必须同企业外部环境的类型以及企业组织特性的类型(包括企业能力、企业组织开放性、企业组织结构、企业文化、企业战略领导等)相匹配,实现环境——战略——企业组织(E—S—O)的协调。因此,科学地认识、分析和预测环境与企业的现状和未来趋势,是企业战略管理的最基础环节。企业战略管理,极富创造性,但它又绝不是“随意”发挥,它具有自身内在的严密逻辑。作为对企业战略管理的研究,本文围绕战略管理(包括战略制定、战略实施,战略控制、战略修订),特别是战略制定和战略实施逻辑地展开。

第一章,通过对管理的简单回顾和现实扫描,表明企业战略管理是今日企业生产经营的现实需要,从而作为本书的绪论。

战略,是环境特性和企业条件相均衡的结果。因此,对环境的认知,对企业环境中的机会与风险的认知,对企业的认知,对企业内部的优势和弱点的认知,对战略管理具有特别的意义。

第二章,集中注意力于企业外部的环境方面,通过对企业战略环境,特别是核心环境的需求、供应、竞争的分析、评价,揭示存在于外部环境中的机会、风险和关键要素,并获得环境要素结构和环境属性的认识,为战略制定发掘、发现外部的战略空间。

第三章,认识的焦距对准企业,对准企业的战略资源,对准企业的战略实力,对准企业的战略优势。通过对企业的认知、分析、评价,明确企业的优势和弱点,确定企业的战略地位和“质量”,为战略制定建立内部基地。

目标是战略的核心。战略是在以目标为主因的环境认知和企业认知的交点上来制定的,目标,是对战略的导向,也是战略的指向。企业战略目标体现了企业的主观意志和愿望,企业使命(包括企业哲学、企业宗旨、企业文化、企业方针政策、战略指导思想、企业家战略意识等)是这种意志和愿望的“集合”。

第四章,讨论了企业战略目标的形成、目标分析以及环境、企业组织、目标的E—S—O分析。战略目标,需要通过战略规划才能逐步于实现的征途。

第五章,通过战略类型,战略领域(经营方向)、战略市场、战略方案的研究、分析,为战略目标的实现建立通道。

由于战略规划是一个信息包容极大,过程十分复杂,同时也极富创造性的过程,是战略管理的重点环节,作者力图提供一种思考的逻辑性程序和步骤,为读者铺路。

战略管理,企业战略必须由设计走向实施才具有实际的价值。

第六章,在扼要的介绍运用AHP技术确定战略重点、战略制约、战略措施之后,篇幅集中到了战略推移和战略对策。战略推移可以从行动计划、战略转换、战略势三个方面加以把握。战略对策则广泛涉及资源分配、产品—市场、生产与采购、科技开发、人才资源、财务会计等方面。企业制定和实施战略,就在于力图取得相对于竞争对手的竞争优势,竞争是企业战

略的主旋律。因此,第六章单独对企业竞争对策进行了研究和讨论。

组织特性,是由企业资源、能力、开放性、结构、企业文化、领导、目标诸要素相互作用的动态结构系统的功能显示。组织特性,对战略管理全过程都有重要影响,战略遵从组织。

第七章在前面有关章节已分别涉及资源、能力、开放性、目标等组织特性的构件后,集中研究、讨论了组织结构、战略领导、企业文化与战略的相互影响。

第八章,是对战略控制和修订的简要讨论。

战略管理,广泛地运用预测和决策的理论和方法,离开预测和决策,战备管理就不能起步,没有科学的预测和决策理论和技术作引导和保证,战略管理也不能取得成效。

第九章,简要介绍了战略预测和战略决策的基本知识,对常用的、基本的、科学的预测方法和决策方法进行了介绍。

战略管理,是一个既需要多学科的理论、知识、技术的管理“理论”,同时,又更是一个实践性的学科,需要理论和实践的结合。因此,本书以××钢铁厂为案例,分别在有关章节对它进行了较为深入的研究,当本书结笔时,综合这些部分,就可形成对××钢铁厂的“完整”的战略研究,从而对具体企业的战略研究,提供一种借鉴和参考。

电子科技大学银路教授对本书进行了仔细审阅,在此表示诚挚谢意。由于时间原因及水平有限,诚挚地欢迎读者对本书提出批评。

作 者

于电子科技大学管理学院

目 录

第一章 导论

第一节 管理——历史的回顾.....	(1)
一、管理,与人同在.....	(1)
二、管理,文化的产物和过程.....	(2)
三、管理,简要回顾.....	(3)
第二节 管理——现实的思考	(10)
一、日本成功的启示.....	(10)
二、“福兮祸伏”.....	(10)
三、毫厘千里.....	(12)
第三节 战略——管理的“灵魂”	(13)
一、企业战略.....	(13)
二、战略课题.....	(15)
三、企业战略管理.....	(16)

第二章 企业环境认知

第一节 企业战略环境	(17)
一、环境与企业.....	(17)
二、什么叫环境.....	(18)
三、企业战略环境.....	(20)
第二节 宏观环境分析	(20)

一、环境扫描.....	(20)
二、环境关键要素.....	(21)
三、宏观环境分析.....	(22)
第三节 企业核心环境分析	(24)
一、企业核心环境.....	(24)
二、市场需求——顾客的研究.....	(25)
三、市场供应——资源的研究.....	(28)
四、竞争对手——竞争者分析.....	(30)
五、行业分析.....	(31)
第四节 环境评价	(33)
一、环境因素排序.....	(33)
二、环境因素结构分析.....	(35)
三、环境机会与风险.....	(38)
四、环境属性判定.....	(39)
第三章 企业认知	
第一节 ESO 战略资源	(40)
一、ESO, 组织新概念	(40)
二、ESO 战略资源扫描	(41)
三、企业内部 CSFs	(42)
四、战略资源评估.....	(43)
第二节 企业战略地位	(44)
一、SBU	(44)
二、SBU 竞争地位	(46)
三、战略经营区域吸引力.....	(48)
四、企业经营结构分析.....	(49)
第三节 ESO 组织特性	(52)

一、ESO 特性结构	(52)
二、组织开放性	(53)
三、企业能力	(55)
第四节 企业经济效益审计	(56)
一、经济效益审计的基本内容	(56)
二、评价企业经济效益的标准和指标体系	(57)
三、经济审计的方法体系	(60)
四、企业综合经济效益审计	(61)
第四章 企业战略目标	
第一节 概述	(68)
一、什么是目标	(68)
二、战略目标的意义	(68)
三、企业的目标组合	(70)
第二节 企业战略目标形成	(70)
一、影响企业目标的因素	(70)
二、企业目标形成	(73)
三、企业目标分析	(75)
第三节 E—S—O 综合分析	(79)
一、SWOT 坐标	(80)
二、战略活动	(81)
三、E—S—O 相互作用过程	(83)
第四节 实例：××钢铁厂战略研究	(84)
一、企业概况	(84)
二、××钢铁厂的战略环境分析	(86)
三、企业分析	(96)
四、企业战略目标	(103)

第五章 企业总体战略规划

第一节 战略集.....	(105)
一、稳定战略	(105)
二、紧缩战略	(107)
三、组合战略	(109)
第二节 发展战略.....	(109)
一、密集性发展战略	(110)
二、一体化发展战略	(111)
三、多元化发展战略	(113)
四、多元化战略的决定因素	(115)
五、多元化选择与经济成果	(118)
六、发展战略中的兼并与联合	(121)
七、战略生命周期	(125)
第三节 战略评价与选择.....	(127)
一、战略评价与选择的基本步骤	(127)
二、战略领域(经营方向)选择—— 多元化战略选择之一	(128)
三、战略区隔(经营方位)选择—— 多元化战略选择之二	(132)
四、战略方案选择——多元化战略选择之三	(134)
五、战略选择检验	(140)
第四节 战略制定程序.....	(142)
一、明确使命	(142)
二、历史总结	(142)
三、“导向目标”设置	(144)
四、企业环境认知	(146)

五、企业认知	(146)
六、企业战略目标	(147)
七、战略规划	(147)
第五节 实例:××钢铁厂“产品—市场”研究	(147)
一、多种方案	(147)
二、模糊评价	(148)
三、投资收益比较	(151)
第六章 由设计走向实施	
第一节 战略 AHP	(162)
一、划分层次和内容	(163)
二、建立多级层次递阶结构	(165)
三、建立判断矩阵 TM	(165)
四、层次单排序	(166)
五、层次总排序	(171)
六、计算结果分析	(179)
第二节 战略推移	(180)
一、行动计划	(180)
二、战略转换	(189)
三、战略势	(191)
第三节 战略对策	(195)
一、资源分配	(196)
二、市场经营对策	(198)
三、生产与采购对策	(202)
四、科研与开发对策	(207)
五、人才资源对策	(219)
六、财务会计对策	(222)

七、战略与对策协调	(225)
第四节 企业竞争对策	(225)
一、基于顾客的竞争对策	(226)
二、基于企业自身的对策	(227)
三、基于竞争对手的对策	(228)
四、综合竞争对策	(229)
第五节 实例:××钢铁厂战略基本对策	(230)
一、原料对策	(230)
二、管理对策	(232)
三、人才资源对策	(233)
第七章 ESO 变革	
第一节 ESO 组织结构	(235)
一、结构与功能	(236)
二、结构作用变量	(237)
三、环境与结构	(238)
四、技术与结构	(240)
五、人际与结构	(241)
六、战略与结构	(242)
七、结构与协调	(249)
第二节 ESO 战略领导	(254)
一、战略与战略领导	(254)
二、领导人才的评价与选择	(260)
三、领导人才的开发	(262)
第三节 ESO 企业文化	(264)
一、文化与战略	(264)
二、变革文化	(266)

三、文化与激励	(269)
第八章 战略控制与修订	
第一节 战略控制过程	(276)
一、什么叫战略控制	(276)
二、战略控制过程	(276)
三、战略控制要素	(277)
第二节 战略控制环节	(278)
一、制定评价标准	(278)
二、评价实际成效	(279)
三、反馈	(279)
第三节 战略控制方法和系统	(280)
第四节 战略评价与修订	(281)
第九章 战略预测和决策基本知识	
第一节 概述	(284)
一、战略预测的概念	(284)
二、战略决策的概念	(285)
三、预测、决策、战略	(286)
第二节 战略预测	(287)
一、战略预测的任务与内容	(287)
二、战略预测的程序	(288)
三、预测的“价值”	(290)
第三节 战略预测基本方法	(291)
一、定性预测方法	(291)
二、时间序列分析预测方法	(295)
三、回归分析预测方法	(305)
第四节 战略决策	(316)

一、战略决策逻辑系统	(316)
二、企业家的战略决策意识和观念	(317)
三、战略决策过程系统分析	(322)
第五节 战略决策方法	(327)
一、决策方法概述	(327)
二、确定型决策	(328)
三、风险型决策	(334)
四、不确定型决策	(343)
思考和练习题	(347)
参考文献	(356)

第一章 导 论

第一节 管理——历史的回顾

一、管理,与人同在

在原始社会,生产力极其低下,部落里健壮的男女都必须出动,成群结队地驱赶、围堵、捕杀才能获取猎物,任何人离开群体就无法生存。显然,这种数十成百人的活动,必须借助管理的计划组织、分工协作、联络指挥才能有效进行和取得成效。

在奴隶社会、封建社会,国家出现了。帝王们为了满足自己无穷尽甚至是荒唐的欲望,使这种集体活动的规模更加宏大,大运河、金字塔等古代工程,就是数十成百万的奴隶和苦役经过几十年的艰辛劳作,用累累白骨所建造。这种规模空前的工程,无疑要靠管理来牵引。

在资本主义社会,资本家为了最大限度地攫取剩余价值,更是把管理演变成一种“燕口夺泥、针头削铁”的“艺术”,几乎达到了资本主义社会所能达到的“完美”程度。

在社会主义社会,权力主体和利益主体社会大众化,目标远大崇高,管理有着更多的社会需要和规定,是社会进步与发展不可短缺的杠杆和滑轮。社会主义形态的管理完全可以和