

E时代经理人管理思想库

20

经理人必修的 20堂管理课

【国内第一本全面、系统引进世界500强企业
顶尖管理模式、管理理念、管理方法和管
理技能的企业管理图书】

TWENTY COURSES THE MANAGER MUST LEARN

21世纪职业经理人的最佳实践指南

世界级管理大师的顶尖管理模式

曹 荣 编著

中华工商联合出版社

经理人必修的 20 堂管理课

Twenty Courses The Manager Must Learn

曹 荣 编著

中华工商联合出版社

责任编辑：窦其文

封面设计：董 玮

图书在版编目(CIP)数据

经理人必修的 20 堂管理课 / 曹荣编著. —北京：中华
工商联合出版社，2003.4

ISBN 7-80100-975-4

I. 经... II. 曹... III. 企业管理 IV. F 270

中国版本图书馆 C I P 数据核字(2003)第 021046 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编：100027 电话：64153909

北京市通州运河印刷厂

新华书店总经销

787 × 1092 毫米 1/16 20 印张 430 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

ISBN7-80100-975-4/F·382

定价：36.00 元

前 言

职业经理人是企业经营管理为职业的社会阶层,他(她)们运用全面的经营管理知识和丰富的管理经验,独立对一个经济组织(或一个部门)开展经营或进行管理。中国已经进入有史以来发展最为神速的新世纪。对中国的职业经理人而言:这是一个创新的中国时代。有人断言,中国的世界级职业经理人将在十年内出现。

随着中国加入 WTO,中国的企业和职业经理人面临着一场严峻的挑战,越来越多的国外企业和职业经理人进入中国,他(她)们要在这一片古老的土地上展开他(她)们的战略。对于中国的企业和职业经理人来说,“狼”是真的来了。与国外企业和职业经理人相比,我们缺乏资金,更缺乏管理。那些每天被我们媒体追捧的“绩优股”,在国际排名中,也只算得上是一个成长良好的“小企业”,我们投入大量精力和人力的国有企业,更是体制落后,生产效率低下,而我们那些充满活力的中小企业,也一样面临着被巨人们排挤的危险。

怎么办?我们只有与狼共舞,我们只能不断学习他人的长处,克服自身的缺点,让自己不断成长。我们的出路就是提高企业的管理水平,增强企业的核心竞争力。

《经理人必修的 20 堂管理课》(Twenty Courses The Manager Must Learn)一书针对中国职业经理人所面临的全球化竞争环境和 E 时代的经营理念挑战,精心提炼出 20 项决定未来成败的工商管理前沿课程:美国战略管理大师约翰·科特:变革管理(Change Management);国际创新管理专家汤姆·彼得斯:创新管理(Innovation Management);世界管理大师彼得·德鲁克:目标管理(Management By Objectives);“五项修炼”理论创立人彼得·圣吉:学习型组织(The Organization Of Study);美国企业管理大师迈克尔·哈默:业务流程重组(Business Process Reengineering);美国整合营销传播之父唐·舒尔茨:整合营销传播(Integrate Marketing Communication);美国人力资源管理大师斯蒂芬·柯维:团队管理(Team Management);美国绩效管理专家罗伯特·巴克沃:绩效管理(Performance Management);美国财务金融学专家道格拉斯·爱默瑞:现金流量管理(Cash Flow Management);美国即时制管理大师罗杰·施罗德:即时制管理(Just in Time Management);美国全面质量管理专家费根堡姆:全面质量管理(Total

Quality Management);美国通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇:6 西格玛管理(Six Sigma Management);美国企业管理信息系统专家麦克劳德:管理信息系统(Information Management System);美国 ERP 专家托马斯·达文波特:企业资源计划系统(Enterprise Resource Planning System);美国 CRM 管理专家帕翠珊·希伯尔德:客户关系管理(Customer Relationship Management);美国供应链管理专家彼得·蒙代尔:供应链管理(Supply Chain Management);美国哈佛商学院教授迈克尔·波特:价值链管理(Value Chain Management);美国电子商务策略专家拉维·卡拉科答:电子商务(Electronic Commerce);美国“知识管理之父”卡尔·斯威比:知识管理(Knowledge Management);国际项目管理协会主席罗德尼·特纳:项目管理(Project Management),致力于将国际顶尖管理模式、方法、工具和技能引进中国,为中国职业经理人洞悉工商管理思想前沿进展,掌握工商管理理念核心真义,应对世界企业巨头的挑战提供权威指南,从而打造具有核心竞争力的世界级中国职业经理人精英团队。

本书作为国内第一本全面、系统引进世界级管理大师和世界 500 强企业顶尖管理模式、管理理念、管理方法和管理技能的企业管理图书,具有权威性、系统性和实用性的特点,是二十一世纪职业经理人的最佳实践指南和实用型管理利器,是每一位中国职业经理人的必备管理工具书。

在本书的编著过程中,中欧国际工商学院、清华大学经济管理学院、北京大学光华管理学院、中国人民大学工商管理学院、复旦大学管理学院、中国管理科学院、中国职业经理人研修中心、中国企业家协会、哈佛大学商学院、美国职业经理人协作联盟等机构的专家学者提出了宝贵的参考意见,在此表示诚挚的谢意。

曹 荣

2003 年 3 月 28 日

目 录

第一课 变革管理

Lesson 1 Change Management

企业建立变革管理体系,首先应面对全球化市场竞争和企业发展趋势,加强以人为本的管理工作,建立相应的激励机制、约束机制和沟通机制,把变革管理与企业经营发展战略、推动企业管理创新和全员业绩考核有机的结合起来,促使他们在感受外部压力的同时都能自觉地投入到企业顺时应势的改革热潮中来。

一、变革管理的基本概念	2
二、企业战略变革理论	2
三、变革管理的七方面	5
四、变革管理的程序	6
五、企业变革管理能力	7
六、成长型企业如何变革管理	8
七、变革管理的缺陷	10
八、案例分析:让变革因子扎根索尼	13

第二课 创新管理

Lesson 2 Innovation Management

创新是知识经济的核心,是企业管理现代化的灵魂。企业创新包括技术创新、管理创新、制度创新三大内容。创新管理,就是不仅激发新观念、新构想的产生,而且努力为这些新观念、新构想的付诸实施开辟道路。作为管理者,应通过各种管理方法来刺激创新者,保持他们创新的动力。

一、创新的概念、特点、分类和方法	17
二、创新管理的基本概念和主要内容	18
三、管理创新模式	21
四、世界发达国家企业创新管理录	24
五、案例分析:海尔的业务流程再造模式	29

第三课 目标管理

Lesson 3 Management by Objectives

目标管理改变了经理人过去监督部属工作的传统方式,取而代之的是主管与部属共同协商具体的工作目标,事先设立绩效衡量标准,并且放手让部属努力去达成既定目标。此种双方协商一个彼此认可的绩效衡量标准的模式,自然会形成目标管理与自我控制。

一、目标概述	35
二、目标管理的概念和特点	36
三、目标管理的优点和缺点	37
四、目标管理过程	38
五、目标设立	38
六、目标展开	40
七、目标执行	44
八、目标考核	45
九、案例分析:英国马狮公司的目标管理	50

第四课 学习型组织

Lesson 4 The Organization Of Study

学习型组织是企业未来发展的趋势,一个企业只有当它是学习型组织的时候,才能保证有源源不断的创新的出现,才能具备快速应变市场的能力,才能充分发挥员工人力资本和知识资本的作用,也才能实现企业满意、顾客满意、员工满意、投资者和社会满意的最终目标。未来成功的企业必然是学习型的企业。

一、学习型组织理论概述	54
二、激活学习型组织的细胞	55
三、构建学习型组织的团队	56
四、检视学习型组织的心智	57
五、确定学习型组织的共同愿望	58
六、把握学习型组织的核心	59
七、描摹学习型组织的结构	60
八、探索学习型组织的活力	61
九、拓展学习型组织的空间	62
十、案例分析:联想——中国第一个学习型组织	63

第五课 业务流程重组

Lesson 5 Business Process Reengineering

业务流程重组强调以业务流程为改造对象和中心、以关心客户的需求和满意度为目标,对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计,利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成,以打破传统的职能型组织结构,建立全新的过程型组织结构,从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等关键绩效指标上取得显著改善。

一、业务流程重组的定义和核心内容	70
二、业务流程重组的类型	71
三、业务流程重组的原则	71
四、业务流程重组的基本内容	73
五、业务流程重组的程序	74
六、案例分析:台湾宏基集团的企业再造策略	79

第六课 整合营销传播

Lesson 6 Integrate Marketing Communication

整合营销的中心思想是,通过企业与消费者的沟通满足消费者需要的价值为取向,确定企业统一的促销策略,协调使用不同的传播手段,发挥不同传播工具的优势,从而使企业的宣传实现低成本策略化与高强冲击力的要求,形成促销高潮。

一、什么是整合营销	88
二、整合营销传播的特性	89
三、整合营销传播的发展层次	89
四、整合营销传播的方法	90
五、整合营销传播的四个阶段	91
六、案例分析:IBM公司的整合品牌传播	93

第七课 团队管理

Lesson 7 Team Management

团队是高效组织应付环境变化的最好方法之一。为了适应环境变化,企业必须简化组织结构层级和提供客户服务的程序,将不同层级中提供同一服务的人员或服务于同一顾客的不同部门、不同工序人员结合在一起,从而在组织内形成各类跨部门的团队。

一、团队的定义、类型和发展阶段	99
二、团队成员的角色定义	100

三、团队的影响	101
四、团队的实施	102
五、美日欧团队管理比较	105
六、如何塑造高绩效的团队	107
七、如何管理虚拟团队	108
八、案例分析:团队精神——让个性飞扬起来	110

第八课 绩效管理

Lesson 8 Performance Management

企业生存的关键是要有独特的业绩,员工发展的关键是要有突出的业绩,人力资源管理的核心技术是管理业绩。对于中国的企业来说,如何找到能鉴别员工的能力,激励员工的潜力,发挥员工的聪明才智,代表先进管理理念的业绩管理技术,是企业人力资源管理所面临的最大挑战。

一、什么是绩效管理	114
二、绩效管理:成功企业的基础工程	114
三、绩效管理的总体目标和基本步骤	117
四、绩效管理系统要素	117
五、绩效管理制度设计和工具设计	118
六、案例分析:摩托罗拉的绩效管理	120

第九课 现金流量管理

Lesson 9 Cash Flow Management

“企业管理以财务管理为中心,财务管理以资金管理为中心,资金管理以现金流量管理为中心”的理念已体现到跨国公司管理的方方面面。企业作为一个资源转化增值链,从产品的市场调研、研发、设计、采购、生产、库存、销售到售后服务的整个工作流程中,任何环节都要花钱,都在付出成本、创造价值。财务管理最终要达到的目标就是要通过对增值链中全员的、全面的、全过程的价值和资金的管理,来提高资金的使用效率和效益,实现企业利润最大化。

一、现金管理方法	124
二、现金流量估计	126
三、所得税对现金流量的影响	129
四、现金流量估计偏见	132
五、案例分析:锦绣公司现金流量分析	133

第十课 即时制管理

Lesson 10 Just in Time Management

即时制管理的目的是减少直至消除库存,实现中间产品的积压量最小化,降低成本,并表现为企业流动资金的持续下降。即时制管理代表了一种方法,是现代管理根本变革的一部分,它的充分实现,有助于创造一个全新的产业文化。

一、即时制生产方式的基本思想	137
二、即时制生产方式的目标	137
三、即时制生产方式的基本方法	138
四、实现即时制生产方式的具体手段	141
五、即时制管理变革程序	146
六、案例分析:上海水仙能率有限公司管理模型	148

第十一课 全面质量管理

Lesson 11 Total Quality Management

所谓全面质量管理,就是企业全体人员及各个部门同心协力,把经营管理、专业技术、数量统计方法和思想教育结合起来,建立起产品的研究与开发、设计、生产作业、服务等全过程的质量体系,从而有效地利用人力、物力、财力、信息等资源,提供符合规定要求和用户期望的产品和服务。

一、全面质量管理的概念	151
二、全面质量管理的特点	151
三、全面质量管理的基本思想	152
四、全面质量管理的内容	153
五、全面质量管理的工作原则	157
六、全面质量管理的基本要求	157
七、全面质量管理基本工作法	158
八、全面质量管理常用统计方法	158
九、全面质量管理与 ISO9000 系列标准的关系	159
十、案例分析:采用双轨制进行质量管理	160

第十二课 6 西格玛管理

Lesson 12 Six Sigma Management

6 西格玛管理的核心理念实际上不仅是一个质量上的标准,它更代表着一种全新的管理理念,即要企业改变过去那种“我一直都这样做,而且做得很好”的思想,因为尽管过去确实已经做得很好,但是

离 6 西格玛管理的目标还差得很远。“6 西格玛”是 GE 公司从来没有经历过的最重要的管理战略。	
一、6 西格玛管理的基本概念	164
二、6 西格玛管理的起源	164
三、6 西格玛管理的实施效益	165
四、6 西格玛管理执行成员	165
五、6 西格玛管理的实施方法	166
六、6 西格玛管理的基本原则	167
七、6 西格玛管理三步曲	167
八、6 西格玛管理的实施过程	170
九、案例分析:韦尔奇与 6 西格玛管理	174

第十三课 管理信息系统

Lesson 13 Information Management System

企业信息在企业的经济管理中作用日益显著。加强企业信息管理,是企业生存、发展的要求,是时代发展的要求,也是信息时代企业发展的成功之路。企业要走向国际化,首先要实现信息化,这是未来生存的需要,更是发展的必然。	
一、信息管理的概念和作用	177
二、企业信息化管理的主要内容和组织结构	178
三、企业信息资源管理的人员	179
四、企业管理信息系统建设中的关键问题	180
五、企业管理信息系统维护	183
六、案例分析:信息化助海尔迈向世界 500 强	186

第十四课 企业资源计划系统

Lesson 14 Enterprise Resource Planning System

企业在 ERP 应用过程中必须从系统工程和科学管理的角度出发,建立健全工程项目管理体系和运作机制,确保 ERP 项目的成功实施。主要内容包括:制订明确、量化的 ERP 应用目标,进行 ERP 等现代管理知识的培训教育,引入企业管理咨询,进行 ERP 项目需求分析,开展企业管理创新,实行业务流程重组,实行 ERP 项目监理制和实行 ERP 项目评价制等。	
一、企业资源计划系统的概念与历程	190
二、企业资源计划系统的实施过程	191
三、企业资源计划系统的实施方法	194

四、企业资源计划系统的主要功能模块	196
五、成功实施 ERP 的十大关键要素	200
六、案例分析:McCullough 九周速成 ERP	202

第十五课 客户关系管理

Lesson 15 Customer Relationship Management

客户关系管理就是一个获取、保持和增加可获利客户的过程。它以“一对一营销”理论为基础,通过将人力资源、业务流程与专业技术进行有效的整合,最终帮助企业将涉及到客户的各个领域完美地集成于一体,使得企业可以低成本、高效率地满足客户的需求,从而让企业可以最大程度的提高客户满意度及忠诚度,挽回失去的客户,保留现有的客户,不断发展新的客户,发掘并牢牢地把握住能给企业带来最大价值的客户群。

一、客户关系管理的基本概念	206
二、客户关系管理的核心思想	207
三、客户关系管理系统的功能	208
四、客户关系管理的主要内容	209
五、客户关系管理系统的实施路径	211
六、成功实现 CRM 的关键因素	212
七、案例分析:联邦快递的客户关系管理体系	214

第十六课 供应链管理

Lesson 16 Supply Chain Management

供应链是一个组织需要来实现其商业目标的信息和物料的流动渠道。供应链管理是指监控、评估和调整一个组织用来实现其商业目标的信息和物料的流动的一整套方法。优化供应链与管理供应链不同,管理供应链重点在于控制供应链的各个元素,而优化供应链则是要去除供应链流程中的非增值环节。那些原本构成组织要素的流程步骤,现在或许正是限制该组织效率和能力的桎梏。

一、供应链与供应链管理	218
二、供应链管理技术的演变	219
三、供应链管理的本质	223
四、供应链的建模分析	224
五、优化供应链的“ABC”方法	226
六、案例分析:高露洁全球供应链系统	229

第十七课 价值管理

Lesson 17 Value Chain Management

企业变革的本质就是增强价值管理。价值管理的本质就是优化业务流程,提高企业核心竞争力。企业改革的方向应该是真正按照“链”的特征改进企业的业务流程和组织结构,使企业的供、产、销或进、销、存系统形成一条珍珠项链般的“价值链”。

一、价值链与价值中枢 233

二、价值链管理的概念和本质 238

三、价值链管理的意义与目标 239

四、如何实现价值链管理 239

五、案例分析:可口可乐、百事可乐的价值链企业设计 242

第十八课 电子商务

Lesson 18 Electronic Commerce

电子商务之所以得到西方发达国家企业的重视,是因为它能够有效提高企业的竞争优势。电子商务以现代化的电子技术和信息手段为基础,利用了国际互联网在信息传递和资源共享方面的特长,在成本节约、信息获取、企业管理等方面起到了积极的作用。电子商务将成为发展最快的商务活动方式,并在零售、批发、服务等各种商业领域发挥重要作用。

一、什么是电子商务 247

二、电子商务的发展阶段 247

三、电子商务的优势 249

四、电子商务的特性 250

五、电子商务的分类 250

六、电子商务的本质 251

七、电子商务采用的主要安全技术及其标准规范 254

八、电子商务应用系统的构成 258

九、电子商务在企业经营管理中的应用 259

十、案例分析:“戴尔”的物流电子商务化 260

第十九课 知识管理

Lesson 19 Knowledge Management

对中国企业来说,最主要的是研究西方企业进行知识管理的经验和教训,尤其是失败的经验和教训。不要过分迷信他们成功的例子。其次,中国企业应该从自身的文化和土壤中去吸取营养,而不要

过分轻信西方专家的观点。

一、知识管理思想与理论的发展历程	264
二、知识管理的定义、维度和特点	266
三、知识管理的基本过程	269
四、知识管理的原则和步骤	270
五、知识管理体系	272
六、知识管理主体	273
七、知识管理信息系统	274
八、知识管理技术	275
九、知识型企业成功的十大要素	275
十、案例分析:小矮人们的力量	280

第二十课 项目管理

Lesson 20 Project Management

项目管理是驱动 21 世纪新型商务企业发展的原动力。项目管理最根本的目的是“如何有效地利用时间、技术和人力”,用专业术语表述,项目管理就是在确保时间、经费和性能指标的限制条件下,尽可能高效率地完成项目任务,达成项目目标,从运作中改善管理人员的效率,让所有项目相关者满意。21 世纪将是项目管理的时代!

一、项目管理的概念和原则	284
二、项目管理六大阶段	286
三、项目管理九大知识体系	290
四、项目管理的十二个关键法则	298
五、案例分析:长天企业如何做好项目管理	300

第一课 变革管理

Lesson 1 Change Management

- 一、变革管理的基本概念
- 二、企业战略变革理论
- 三、变革管理的七方面
- 四、变革管理的程序
- 五、企业变革管理能力
- 六、成长型企业如何变革管理
- 七、变革管理的缺陷
- 八、案例分析：让变革因子扎根索尼

企业建立变革管理体系，首先应面对全球化市场竞争和企业发展趋势，加强以人为本的管理工作，建立相应的激励机制、约束机制和沟通机制，把变革管理与企业经营发展战略、推动企业管理创新和全员业绩考核有机的结合起来，促使他们在感受外部压力的同时都能自觉地投入到企业顺时应势的改革热潮中来。

◆ 美国战略管理大师 约翰·科特教授

一、变革管理的基本概念

变革管理(Change Management)意即当组织成长迟缓,内部不良问题丛生,无法适应经营环境的变量时,企业必须做出组织变革策略,将内部层级、工作流程以及企业文化,进行必要的调整与改善管理,以达企业顺利转型。

有四项标准可以检验企业是否已出现不利的症候群:

第一,企业成员认同感下降,不认同企业价值与远景,私心大于公益。

第二,组织不同部门的冲突加剧,冲突造成部门本位主义取代团队合作。

第三,组织决策权力集中在少数高层,大多数成员不仅无力改变现况,更得过且过。

第四,组织既得利益阶层排斥学习新技术与知识,甚至不支持自发性的员工学习。

企业如果有上述四种负面现象,就必须进行组织变革管理,否则容易被市场淘汰。

变革管理的三项基本方法为:

第一,解冻:承认现况不好,释放原先被掩盖的组织不利讯息。

第二,改变:利用沟通与引进学习型组织,使组织成员逐渐接受改变是正向价值的观念。

第三,谋定而后动:先确定变革策略,拟订明确的目标、环境评估、行动方案与各种配套措施。

二、企业战略变革理论

“战略变革”包含两种形式的变革:一是企业组织的重大的结构性变革;另一种是企业战略的变革。前者是构成西方战略变革管理理论的主要内容。英国曼彻斯特管理学院教授伯恩斯(Burnes)认为,组织理论也就是变革理论。在大量关于组织变革的研究文献中,也有涉及企业战略变革的内容,但它处于依附的从属地位。这与战略管理的产生时期较晚有关。随着人们对战略管理的逐步重视,以及企业所处的外部环境的不确定性、不连续性和难以预测性的增加,西方管理学界对企业战略变革的关注亦与日俱增,关于这方面的研究文献也于 20 世纪 80 年代后期开始出现。

下面我们分别从经理人员的角色与行为、战略弹性、企业战略变革过程以及企

业战略变革障碍等四个方面介绍企业战略变革理论。

1、经理人员的角色与行为。企业战略变革是一项复杂的系统工程,需要有效的组织与领导,企业各级经理人员理所当然地要履行这份职责。Prahalad & Doz 通过对 20 世纪 70、80 年代跨国公司战略问题的研究,认为高层管理者的最主要任务是管理战略变革。美国学者 Gioia & Chittipeddi 利用单一主体的“讲道理”(sense-making)和不同主体间的“给道理”(sensegiving)两个概念,通过对一所大型公立大学的战略变革的研究,建立了一个新框架以帮助理解战略变革开始阶段的不同特征,并用这种阐释法来说明高层管理者或团队活动是战略变革发起过程有效性的关键。瑞典学者 Bohman & Lindfors 分析了企业的战略结构和战略行动者(strategic actors)认知结构的相互间关系,并结合对 1990~1995 年瑞典经济衰退期间 10 个企业集团战略变革的纵向研究,鉴别了两种驱动力量。他们通过对“战略行动者”(企业的高层管理团队)的战略意识体系和战略形势本质的分析,考察了理论结构、现实结构和企业组织的政治形势的内在相互作用,得出了“战略行动者的学习过程和行为对于经济萧条时期的企业战略变革是必要的”的结论。美国斯坦福大学教授 Eisenhardt 和麦肯锡咨询公司 Brown 通过对全球计算机行业 12 家典型企业的调研,并结合复杂性理论、时间节奏理论、进化论等多种学科知识,提出了在激烈变革与充满不确定性的环境下的新竞争战略——“边缘竞争”。她俩对公司高级官员、业务部门和职能部门的管理人员与负责管理多个业务部门和多条产品线的业务整合人员的职能作了总结和归纳。麦肯锡管理咨询公司成立的“麦肯锡真正改革协作组”的研究表明:一批新型的中层经理人员是公司在变革(包括企业战略变革)方面表现杰出的原因。Floyd & Lane 从社会交流和角色的角度,而不是战略过程分析中常用的有限理性或政治性决策的视角,把战略更新(strategic renewal)定义为伴随着提升、供给、使用新的知识和创新行为以促进组织核心竞争力或产品市场范围变革的演进过程。他们把这个过程分成三个子过程:竞争力的定义、部署、修正过程。在每一个阶段,高、中、低三个层次的经理人员在他们的时间范围与当前战略的关系、核心价值观和信仰、信息要求、情感特征等方面各不相同,由此导致了经理人员个体的不同战略角色(strategic role)间和经理人员之间的战略角色的冲突。美国学者 Markoczy 从界定一致性(consensus)的多方面性出发,构建了一个一致性形成的概念,并把它应用于战略变革的背景下,结合对三家经历不同战略变革的公司的实证研究得出了在战略变革的早期阶段,一致性的基础场所不是在高层管理团队(top management teams),而是在其它利益集团,尤其是在那些赞成和支持战略变革的利益集团。

西方学者们从心理学、社会学、复杂性科学等多学科的视角考察了经理人员在企业战略变革中的角色与行为。他们的研究领域已经从单一的高层管理者扩大到了高、中、低三个层次的管理者,从一定程度上显示了战略变革全体经理层的参与性。由于不同层次的管理者角色的多样性和战略变革过程不同阶段的职能要求的