

管理的革命

——二十一世纪管理者必备

主编：赵 广 孙钱章 张瑞敏

当代世界出版社

《管理的革命》

——二十一世纪管理者必备

下 卷



当代世界出版社

《管理的革命》 ——二十一世纪管理者必备

下 卷

目 录

第七章 经营战略：确定提供什么产品和怎么提供 (989)

经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性经营方案的谋划
具备全面规划与果断决策能力的管理者，经过市场营销的大风浪之后，开始制订战术方针，发出战斗指令，各级“指战员”迅速上岗，打响夺取阶段性战略目标的战役

- 经营战略导论 (991)
 - 经营战略的概念及其产生 战略管理过程 竞争战略
- 经营战略基础：分析与决策过程 (1002)
 - 关键性问题分析 关键因素分析
 - 决策过程 企业投资组合计划 企业的新业务计划
- 经营战略基础：行业结构分析 (1048)
 - 行业结构分析 行业演化规律 竞争者分析
- 通用竞争战略 (1054)
 - 竞争优势与通用竞争战略 中间战术
 - 通用竞争战略的实施 竞争战略风险预测
- 基于不同目标阶段的战略选择 (1061)
 - 新兴行业的竞争战略 成熟行业的竞争战略 衰退行业的竞争战略
- 基于不同竞争方位的战略抉择 (1080)
 - 高密度竞争——位次竞争战略的形成 后发企业的竞争战略 进攻与防御战略

- 经营战略管理 (1109)
 - 战略管理的主体及经营特点 大型企业的战略选择 中小企业的战略选择 战略联盟简述
- 经营方针管理 (1152)
 - 企业活动与经营方针关系 经营分析：实际业绩成果 基本经营方针 年度经营方针
- 本章结论 (1169)
 - 开创经营管理新风
 - 建立全方位、立体化、机动式作战指挥体系
 - 在瞬息万变的市场竞争大格局中，不断抓住前进与发展枢纽，进行阶段性战略转换，领导时代潮流
- 本章案例 (1176)

第八章 战略联盟：现代企业生存之本 (1183)

奔驰与克莱斯勒，波音与麦道的超级联盟，构成了汽车、航空业巨头的诞生

而微软与英特尔的“世纪联盟”（wintel），则把本世纪末信息领域高科技大战推向高潮

企业经营战略，从狭义上说（如上章），是指对自身的经营，从广义上说，则是对行业生态系统的重建与整合

在中国，企业兼并、重组已是过时的话题，构筑战略联盟才是新企业的唯一出路

- 战略联盟：企业新生态 (1185)
 - 企业联盟的定义 企业联盟的特征 现代企业联盟的基本状况 孕育企业联盟的母腹 企业联盟成长的生态环境条件 企业联盟的适当时机 企业联盟的特别意义
- “建立面向 21 世纪的战略伙伴关系” (1199)
 - 企联的合作关系 多元化战略联盟组合方式 企业联盟的演化 处理企业联盟内部关系的多种原则
- 风险规避决策 (1210)
 - 欺诈与吞噬 资金流失与风险偏担 “救溺者于水” 保存实力，前景预测
- 不同战略联盟运营 (1214)

公司“蛛网” “托拉斯”与卡特尔 供应商结盟 经销商合作
与顾客结盟 资本与品牌联盟

●战略联盟：克敌致胜之道 (1271)

古老的东方博弈 创造杰出与消灭竞争

●本章结论 (1301)

战略联盟：企业新生态

多元化的战略联盟方式

建立面向 21 世纪的工商企业界战略伙伴关系

避免风险吞噬的有效途径

从古老博弈论到现代竞争合作新局面

●本章案例 (1302)

第九章 生产经营管理：实现预定目标的基础保障 (1317)

在过去，生产管理理论的精华是在工商业的实际应用中表现出来的；在今天，最好的工商企业经营管理理论正指引着现代生产经营管理最好的实践。这种状况，在未来的一段时间内不会改变

●生产管理导论 (1319)

生产管理 决策和生产职能 系统工程理论

●分析方法 (1327)

生产和业务管理的分析方法 决策的成本数据 资本成本和投资标准

●生产系统建立的设计 (1331)

生产设计和生产过程规划 生产区域规划

物质设备布置 作业设计与人——机系统 生产标准与劳动测定

●生产系统运行的计划和控制 (1347)

生产与储存系统 预测和库存 总体计划和方案

大量生产系统的进度安排和控制 间断生产系统的进度计划和控制

大规模工程项目的计划 进度安排和控制 质量监控

●新产品开发 (1360)

新产品开发管理导论 新产品开发战略 新产品概念的形成 新产

品试销评价 新产品商业化准备

●质量管理 (1386)

传统质量管理 现代质量管理 ISO9000

●本章结论	(1406)
生产和业务管理主要问题	
大批量标准化产品生产总体进程规划	
大规模有组织高技术现代化生产进度控制	
产供销网络环境安排	
产品试营销与商品化战略	
●本章案例	(1407)

第十章 理财：资金筹措与使用 (1421)

现代财务管理是定量科学

财务管理的目标一般为使公司所有权股份价值最大化，当然，也要考虑社会责任

现代工商企业管理就是在外部约束条件下追求股东财富的最大化

●财务管理导论	(1423)
财务管理的基本概念 财务管理的地位、目标、社会发展 股东、管理者、债权人的矛盾及调和 财务职能 财务报表 财务环境 税收环境	
●财务决策中的时间概念	(1435)
货币的时间价值 资本预算方法 市场如何决定贴现率	
●财务分析、计划和控制	(1439)
财务比率分析 财务分析和控制 财务预测	
●营运资金管理	(1451)
营运资本政策 现金和有价值证券管理 存货管理 信贷管理及政策 短期融资	
●资本成本和评价	(1465)
财务结构和杠杆作用 资本结构与资本成本 股息政策 评价 风险与报酬	
●财务政策的确定	(1478)
外部融资 普通股融资 债券和优先股	
●投资决策	(1487)
投资决策定量分析 资金筹措 利润分配 投资资金市场 投资项目决策 投资的实施与回收 投资经济效益分析	

●本章结论	(1502)
财务管理的一般概念 财务决策与定量分析 财务控制与运营 财 务投资初步	
●本章案例	(1503)

第十一章 控制：“看不见的手” (1519)

控制工作是对企业全部业务活动的衡量和纠正，从而确保企业总体目标及阶段目标的贯彻实施

控制工作为现代工商企业内部各级主管部门基本管理职能

●控制系统与控制过程	(1521)
控制系统的基本前提条件 控制的基本过程	
控制论意义上的控制工作 控制反馈论 实时信息与控制 前馈 控制 进行有效控制的必要条件 关键的控制点和标准	
●控制技术	(1536)
传统的控制方法：预算 项目预算 传统非预算控制方法 改善 信息技术 程序的计划和控制 用运筹学进行控制 时间节点网络分 析	
●对工作效果的全面监控	(1562)
预算汇总表和预算报表 损益控制 用投资回收率进行控制 人 事组织的衡量和控制 企业的自我审核法	
●直接控制，确保有效管理	(1574)
间接控制 直接控制的原理 管理审计 对主管人员具有挑战性 的任务 培养具有能力的主管人员 有才能的领导者	
●本章结论	(1587)
控制的目的、性质	
控制的结构	
控制的全过程：“控制”的控制	
●本章案例	(1590)

第十二章 资本运营：企业发展扩大的经营魔方 (1597)

资本运营，高级形态的管理魔方 赌博也赶不上它的魅力

依靠这种蛛网式的密集运作，如“点石成金”的神话，资产百万元以上

的现代工商企业迅速成长，几乎都在一夜之间

- 证券投资 (1599)
 - 债券投资 债券风险 债券操作
 - 股票投资
- 房地产投资 (1622)
 - 房地产概述 房地产投资筹资 房地产估价 投资策略 经营决策 风险分析 效益分析
- 贸易与金融 (1644)
 - 国际贸易 国际金融 金融机构与金融市场
- 跨国投资运营 (1669)
 - 企业国际化经营的基本意义 国际市场状况 国际市场营销 投资环境 进入国际市场的方式 跨国(集团)公司的组建
- 本章结论 (1684)
- 本章案例 (1685)

第十三章 公关：企业生存空间的拓展 (1705)

公关，未来商战的无形杀手

“于无声处听惊雷”，原来却是企业核心管理集团长期运营的结果

公关活动有助于塑造良好的企业形象，赢得顾客的信任，并在企业内部造成“政通人和”的良好氛围

- 公关：摩登职业 (1707)
 - 公共关系的基本概念 公共关系的基本特征
- 各种公共关系活动的组织实施 (1710)
 - 企业形象的分析与评估 公共关系目标的制定 公共关系的对象 公共关系的主题 公共关系的传播渠道 公共关系规划的实施与调整 公共关系成果的报告与评价
- 公共关系的方法、礼仪与礼节 (1718)
 - 会见 谈判 宴会 招待会 采访 演说 危机解决 公关造势 企业内部公共关系 发展中的中国公共关系 传统中国伦理与公共关系
- 本章结论 (1727)

●本章案例	(1728)
-------------	--------

第十四章 企业形象：世界上最时髦的竞争战略 (1733)

形象导向时代，使企业形象战略成为当今世界上最时髦的竞争战略

品牌、概念、形象直接诉求于消费者，是基于对产品各种优势进行分析之后最优先考虑的重点

●CIS 战略	(1735)
---------------	--------

现代企业美容术：CIS 介绍 胜家战略 IBM 就是服务 CIS 战略及其四个子战略 别具一格的企业形象定位 CIS 的设计流程 CIS 的导入典范 CIS 导入的时机

●名牌战略	(1756)
-------------	--------

名牌：生存与发展 名牌商标与 CIS 战略 创建名牌战略的技巧 走出名牌误区的几点启示

●本章结论	(1765)
-------------	--------

●本章案例	(1766)
-------------	--------

第十五章 科技开发：通往 21 世纪的桥梁 (1771)

技术优势是企业竞争优势的主要来源和重要组成部分

在新技术革命蓬勃发展的现代市场经济中，只有保持科技领先优势，才能够永远立于不败之地。

●科技优势：永远的优势	(1773)
-------------------	--------

市场调查 科技论证 经济分析 中国科技开发的特别意义

●科技优势竞争纵横	(1787)
-----------------	--------

“长春藤”的秘诀 维持竞争优势的基础

独领风骚的秘诀 起死回生的灵丹妙药

产品质量的根本保证 不拘一格的开发战略

跨国远征的洲际导弹 技术创新的高招绝活

●本章结论	(1801)
-------------	--------

知识技术资本

科技生产力的巨大成就

科技人员的培养与利用

面向新世纪的管理

- 本章案例 (1802)

第十六章 知识型企业：走向未来管理革命的典范 (1807)

知识就是资本。知识产品越共享，知识的资本价值就越大

知识经济环境下，更成熟的市场经济环境。现代知识产业的组织与管理要更迥异于传统资本型企业的管理

- 知识型企业的特征与管理 (1809)

基本特征 规模 管理结构 知识资源的管理 品牌管理 数字化管理 创新管理 决策与运营

- 知识型企业的机制创新 (1819)

根本上的转变 凝聚企业的核心能力 企业文化的创新

- 知识型企业的产业发展规划 (1822)

企业情报的崛起

市场规模

前景

知识型金融企业

高科技领域是未来企业发展的方向

信息产业是基础

生命科学

新能源和可再生能源科学技术

有益于环境的高新技术

新材料科学技术

空间科学技术

海洋科学技术

软科学技术

传统产业分析

产业基地——建立科技工业园

全新的竞争方式

- 透析三种管理模式 (1830)

把“人”变作“人”——施振荣的管理模式

人文环境中的知识资源——张瑞敏的管理模式

创新争先——赵新先的知识创新战略

●本章结论 (1835)

经济与经营的世纪导航 今天与明天的生存知识 诠释知识与资本的新的含义 知识型企业的全新管理 现代工商企业发展的必由之路

●本章案例 (1836)

第十七章 企业文化：漏掉的一环 (1847)

并非在此有意补充

原拟大纲即已漏掉

当代大多数的工商企业，都有必要实施一场实实在在的文化变革，使自己向正规的，多兵种、大兵团战略作战环境转变。

在现代工商界构建与成功方面，空缺的恰恰就是这一环

如何才能达到这一可望而不可及的目标

●企业文化的定义 (1849)

概念 外在表现形式 管理风格和管理观念 管理制度和管理方法 企业亚文化 文化的变革 形形色色的企业文化种类 创建一个有利于团队的文化

●创建一个面向未来管理的企业文化环境 (1855)

现代企业文化现状 如何着手变革文化 企业文化变革的要求 管理风格的转变 从传统员工到新型员工的转变 文化的监控和巩固 深层文化障碍的克服

●一套成功的文化变革模式 (1871)

模式总纲 需求评估与行政指导 基础结构 变革实施机构 培训 评价 结果及运用

●本章结论 (1878)

了解力 技能 动因 竞争力与支柱 企业文化产业

●本章案例 (1879)

第十八章 信息与情报：把握未来商战的脉搏 (1883)

一叶落而知天下秋

未来社会不仅仅是信息社会，而且是情报时代。

各大公司都像饥饿的鲨鱼群一样猎取其他公司的经济秘密

第一节 经营战略导论

一、经营战略的概念及其产生

1. 经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 *strategos*，其含义是“将军”。当时，这个词的意义是指军队的艺术和科学。今天，在经营中运用这个词，是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命，可以有若干种选择，战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价，以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的行为进行统盘地谋划。20 世纪 60 年代以前，以某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动，但所使用的概念不是经营战略，而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代，美国 H. I 安索夫著的《企业战略论》一书出版后，经营战略才以一种具有科学性的概念，开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义，安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部，特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场，决定企业干什么事业，以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题：我们的企业是什么？它应该是什么？总之，经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类：

- (1) 企业现在和将来经营成效的测量标准，即战略要达到的目标。
- (2) 发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术，产品在何处销售、销售给谁，企业怎样获得胜过竞争者的优势等。
- (3) 在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。
- (4) 企业用于指导其日常经营活动的规则，称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识，我们把经营战略定义为：经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现，是企业经营范围的科学规定，同时又是规定规划（计划）的基础。更具体地说，经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下，在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定企业同环境的关系，规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策，合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看，经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境，用优势和劣势评价企业现状，进而选择和确定企业的总体、长远目标，制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明，经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业，生存在激烈变

化、严峻挑战的环境中,要在这种环境中生存发展,必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略,使企业从适应(或不适应)目前的环境状况,转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业,就要正确地回答以下四方面的问题:

- (1) 应该变革什么?
- (2) 应该向什么方向变革?
- (3) 应该变革到什么程度?
- (4) 怎样实现这些变革?

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之,企业在变化激烈、挑战频生的环境中,必须探索未来的动向,寻求未来事业的机会,变革企业现在的经营结构,选择通向未来的经营途径。

2. 经营战略的产生

经营战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有经营战略,它是商品经济发展到一定阶段时的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。它是 20 世纪 50 年代首先在美国产生的,后来传到联邦德国、日本,现在已在更大范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完成大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分满意,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上;企业实行的是控制性管理。这时,虽然也出现过某种挑战性的问题,但是,当时企业管理者并不认为是对企业的威胁,虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域;加之企业和社会中倍受宠爱,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的需要。

第二个时代是大批量销售的时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和,当时工业的主要任务是适应基本消费品以外的更高需求的高涨要求,以及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加剧烈的竞争。而且,由于企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的干扰,总之,与过去相比,企业的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加剧烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这件条件下,企业产生了筹谋未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这不是对企业未来发展的科学谋划。

从 50 年代起,美国进入了一个更新的时代(有人称为后工业进代,也有人称为突变时

代)。进入 50 年代后,美国的需求有了很大变化,企业的经济、政治、文化和自然环境与过去比竞争更加激烈,科学、技术高速发展,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是:

(1) 需求结构发生变化

通过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要,需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢,许多老企业经营非常困难,出现了许多提供高级消费品的新行业。

(2) 科学技术水平不断提高

在第二次世界大战中研究开发的科学技术,一方面导致许多行业陈旧过时,另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短,推动企业大力开展研究与开发,从而增加了企业的技术密度,更进一步加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“创造需要”性的新产品。同时,也加剧了企业间的竞争。

(3) 全球性竞争日益激烈

在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争激烈。这种对国际市场的重新瓜分,既形成了对企业的威胁,又为企业提供了新的机会。

(4) 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制

由于企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通过膨胀,垄断行为,对消费者操纵、夸耀性和欺骗性广告,售后低质服务,环境污染等等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多对企业的限制。

(5) 资源短缺、突发事件不断出现等

这些特点,使企业外部成为一种特别庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境。使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理,再也不能保证自己的生存和发展了,而必须对新的环境进行深入分析,做出新的响应,采用新的管理方式,来谋求自己的生存和发展。企业经营战略就是在这种条件下应运而生的。

3. 经营战略的特点

(1) 全局性

企业的经营战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

(2) 长远性

企业的经营战略,既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期(5 年以上)内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了更长远的发展,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化,解决

局部问题的方法都是战术。

(3) 抗争性

企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案，同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才能构成经营战略的内容。应当明确，市场如战场，现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展，就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战，企业制定经营战略就是为了取得优势地位，战胜对手，保证自己的生存和发展。

(4) 纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路，以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤，都是原则性的、概括性的规定，具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程，才能变为具体的行动计划。

经营战略的上述特性，决定了经营战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据上述经营战略的特性，我们又可以说，经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

经营战略的上述四种特性，决定了经营战略决策的特点：

a. 其决策的对象是复杂的，很难把握住它的结构，并且是没有先例的，对其处理上也没有经验可循。

b. 其面对的问题常常是突发性的、难以预料的。所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的很少的情报。

c. 其决策的性质直接涉及到企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备，而且其效果所持续的时间也长，风险也大。

d. 评价困难，难以标准化。

二、战略管理过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段：战略规划和战略实施。

战略规划是指下列诸方式的决策：

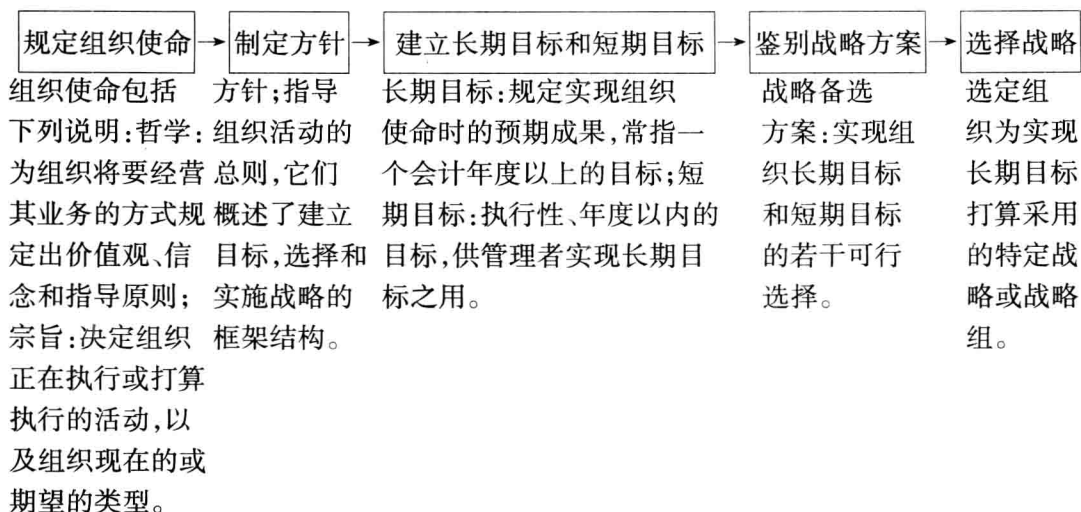
- (1) 规定组织的使命；
- (2) 制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针；
- (3) 建立实现组织使命的长期目标和短期目标；
- (4) 决定用以实现组织目标的战略。

战略实施是指下列诸方面的决策：

- (1) 建立实现战略的组织结构；
- (2) 确保实现战略所必要的活动能有效地进行；
- (3) 监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

图 7-1 说明战略管理过程的步骤。尽管图示各步骤是分离的和依次相联的,但重要的是要注重到它们相互间存在相当程度的交叉。例如,建立长期目标和短期目标可能同时进行;同样,方针的制定可与目标确定过程同时进行。此外,战略管理的全过程必然有大量的反馈产生。比如说,假设某一特定战略未能实现组织的目标,除了其他原因外,还可能是因为确立的目标不现实,或选择的战略有错误。由于战略管理过程各个步骤间的相互依赖性,在战略未成功时,需要审查所有的步骤。同样,当战略取得成功时,也需要审查所有的步骤,以便确保未来的成功。

第一阶段：战略规划



第二阶段：战略实施

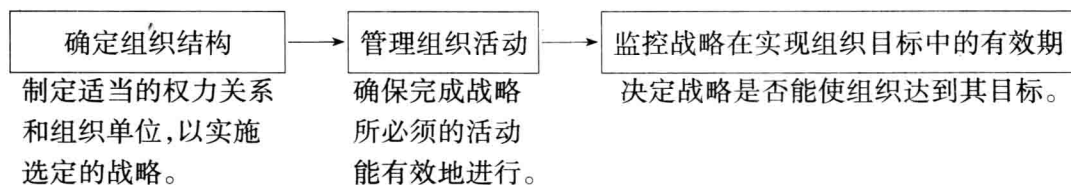


图 7-1 战略管理过程

1. 规定组织的使命

一个组织的使命包括两个方面的内容:组织哲学和组织宗旨。所谓组织哲学,是指一个组织为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。国际商用机器公司前董事长小 T. J. 华森(Thomas J. Watson, Jr.)论述了组织哲学的重要性,他说:

“我的论点是,首先,我坚信任何组织为了生存并获得成功,必须树立一套正确的信念,作为它们一切方针和行动的前提。

“其次,我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。

“最后,我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战,它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切,唯有信念却永远不变。”

华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学：

(1) 尊重个人。这虽是一个简单的概念，但在我们公司，它却占去了管理者的大部分时间。我们在这方面所作的努力超过了其他任何方面。

(2) 我们希望在世界上的所有公司中，给予顾客最好的服务。

(3) 一个组织应该树立一个信念，即所有工作任务都能以卓越的方式去完成。

有趣的是，在华森表述这3条基本信念的20年后，该公司董事长F. 卡里 (Frank Cary) 说：“我们的工艺、组织、市场经营和制造技术已经发生了若干次变化，并且还会继续发生变化，但是在所有这些变化中，这3条基本信念依然如故。它们是我们顺利航行的指路明灯。”

所谓组织宗旨，是指规定组织去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的组织类型。明确组织宗旨，有关键性的作用。没有具体的宗旨，要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。此外，一个组织的宗旨不仅要在创业之初加以明确，而且在遇到困难或繁荣昌盛之时，也必须经常再予确认。例如，假定铁路公司过去就明确其宗旨是在运输业中建立稳定的地位（而不是严格限制在铁路运输业上），它们就不会处于今天面临的经济形势。事实上，南方铁路公司 (Southern Railway Company) 确定的宗旨即是运输服务，目前已拥有铁路行业中最高的股金收益。该公司通过谨慎地收买其他铁路的业务，以及维护其为顾客提供适用的运输服务，达到了现在的地位。

R. 汤塞德 (Robert Townsend) 把艾维斯汽车租赁公司 (Avis Rent - A - car) 的宗旨表述为：“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。”注意，这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务，它排除了该公司开设汽车旅馆、航空线和旅行社业务的考虑。

当J. D. 洛克菲勒 (John D. Rockefeller) 想出建立标准石油托拉斯的主意时，他的宗旨是要在炼油业中形成垄断，他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段，从而在很大程度上实现了这一宗旨。当然，洛克菲勒以及其他具有相同宗旨和手段的人的行为，促进了1890年雪尔曼反托拉斯法的建立。

规定组织的宗旨是看它与顾客的关系，在这方面，P. 德鲁克 (Peter Drucker) 曾有论述：

“要了解一个企业，必须首先知道它的宗旨，而宗旨是存在于企业自身之外的。事实上，因为工商企业是社会的细胞，其宗旨必然存在于社会之中。企业宗旨的唯一定义是：“创造顾客。”

因此，要确定一个组织的宗旨，就得首先确定它现有的和潜在的顾客。在确定现有的顾客时，需要回答下列问题：

(1) 谁是顾客？

① 顾客分布于何处？

② 顾客为何来购买？

③ 如何去接近顾客？

(2) 顾客购买什么？

(3) 顾客的价值观是什么（既顾客购买商品时他或她期望得到什么）？

在确定组织的潜在顾客时，需要回答下列问题：