

企业战略管理

QIYE

ZHANLUE GUANLI

主编 / 吴秀敏 副主编 / 刘克春 李冬梅

四川出版集团 · 四川科学技术出版社

Freezing point

企 业 战 略 管 理

主 编 吴秀敏

副主编 刘克春 李冬梅

四川出版集团·四川科学技术出版社

2005 年·成都

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/吴秀敏主编. - 成都:四川科学技术出版社,2005.5

ISBN 7-5364-5759-6

I.企... II.吴... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 047828 号

企业战略管理

主 编 吴秀敏
副 主 编 刘克春 李冬梅
责任编辑 牛小红
封面设计 韩健勇
版面设计 翁宜民
责任出版 邓一羽
出版发行 四川出版集团·四川科学技术出版社
成都盐道街3号 邮政编码 610012
成品尺寸 260mm×184mm
印张 18.25 字数 370 千
印 刷 内江新华印务有限责任公司
版 次 2005 年 5 月成都第一版
印 次 2005 年 5 月成都第一次印刷
印 数 1-2 500 册
定 价 28.00 元
ISBN 7-5364-5759-6/F·341

■ 版权所有·翻印必究 ■

■本书如有缺页、破损、装订错误,请寄回印刷厂调换。

■如需购本书,请与本社邮购组联系。

地址/成都盐道街3号

邮政编码/610012

本书编委会名单

主 编 吴秀敏

副主编 刘克春 李冬梅

编 委 (按姓氏笔画为序)

马艳丽 河北经贸大学

李冬梅 四川农业大学

刘克春 江西农业大学

吴秀敏 四川农业大学

张津彦 广东外语外贸大学

钟秀玲 四川农业大学

许昆鹏 四川农业大学

前 言

战略管理是一门年轻的跨学科的边缘科学和应用科学,它融合社会学、心理学、行为科学、政治学、经济学、管理学、会计学、市场营销学、财务管理学、数学等多门学科的知识。战略管理也是一门新兴的管理学科,在经过 20 世纪 50 年代的长期规划、60 年代的战略规划之后,直到 70 年代中期首先在美国形成初步的学科体系。企业战略管理适应第二次世界大战后社会环境复杂多变、市场竞争日益激烈、国际经济一体化、企业经营难度加大的形势,具有很强的应用性和可操作性。战略管理作为管理学科中的一个新的重要分支,集中研究组织如何制定和实施战略以及进行战略控制,以保证组织更好地生存和发展,它适应于各类社会组织,但重点是工商企业。

战略管理的理论和方法在 20 世纪 80 年代中期引入我国,受到了政府部门和企业界的高度重视。国家经济贸易委员会在 1991 年和 1996 年先后颁发的企业管理纲要文件中,要求企业特别是大中型企业制定经营战略,强化战略管理。目前,我国愈来愈多的企业开始制定战略规划,推行战略管理,不少企业已经取得明显的成效。跨入 21 世纪以后,特别是中国加入 WTO 以后,企业战略管理的地位和作用必将更加重要。

我国的管理教育无论是在培养计划,还是课程设置及内容方面正在与发达国家的管理教育接轨。1996 年,国家教委管理类专业教学指导委员会曾将“战略管理”列为管理类各专业培养计划的 13 门主干课程之一。全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会也将“战略管理”列为 MBA 培养计划的 9 门核心课程之一。目前,“战略管理”这门课是管理专业本科生及研究生的必修课程,它的目的是培养学生的综合分析和决策能力。

企业战略管理是一门综合性很强的课程,它将各职能管理的理论——如经济学、管理学、市场营销管理、生产运作管理、会计学、财务管理、人力资源管理等——所学的知识综合起来,用以研究和解决企业中带全局性、长远性的战略问题,着重为企业高层管理者的经营决策服务。

学习企业战略管理的目的在于,培养战略性思维,开发战略管理的能力。要求学生通过学习,逐步树立系统观念、权变观念、人本观念,高瞻远瞩,敏锐洞察企业外部环境所提供的发展机遇与挑战,内部环境所具有的优势和劣势,适时地制定科学的战略,组织实施战略以及在实施过程中进行战略控制。

本教材由一批年轻的博士编写。作者具有多年的战略管理课程教学和研究的经验,在参考了国内外有关教材和专著的基础上编写成此书。

本书是为工商管理专业编写的教材,融企业战略管理理论与实践于一体,突出理论性、系统性、现实性、操作性等特点。

本教材在结构体系和内容安排上,力图达到以下几方面的要求:

第一,在内容的安排上具有逻辑性和系统性。本书沿用国外大多数战略管理教材的做法,按照战略管理过程的阶段步骤建立结构体系。本书所确立的战略管理过程或体系分为三大部分:即战略分析、战略选择与评价、战略实施与控制。全书共十二章。除了第一章战略管理概论外,第二、三、四章为战略分析的内容,第五、六、七、八、九、十章为战略选择与评价的内容,第十一、十二章为战略实施与控制的内容,附录是中外企业战略管理的案例。各章内容相对独立,但又互为关联,在内容上相衔接,前一章是后一章的基础,逐步展开,层层深入。

第二,力求反映战略管理理论的最新进展。在本书中,作者将企业核心竞争力理论、战略联盟理论、国际化经营理论以及公司战略经济学的理论予以介绍,以拓展和丰富教材的理论知识,以帮助读者更好地理解有关战略方案、战略选择的依据和有关经济学原理。

第三,方便读者自学。每一章前列出内容提要,概括本章的主要内容以及与后续章节的关系;每一章后列有复习思考题,便于读者掌握本章的知识要点。

第四,力求理论联系实际。企业战略管理是一门实践性很强的学科,在理论学习后,对照分析实际中的企业战略管理的经验或教训,有助于读者理解有关理论知识,提高分析问题和解决问题的能力。在案例选择上,力图更多地用中国企业战略管理的案例。

本教材的编写大纲由吴秀敏、李冬梅、刘克春共同讨论拟定,并征求了相关专家和任课教师的意见,历届工商管理专业的学生在学习过程中所提的宝贵意见也给作者很大的帮助和启发。本教材由吴秀敏任主编,李冬梅、刘克春任副主编,吴秀敏统稿。其他参与编写的人员有马艳丽、钟秀玲、张津彦、许晨鹏。

吴秀敏

2005年5月于四川雅安

目 录

第一章 战略管理概论	1
第一节 战略及其特性	1
第二节 战略管理的概念、特点及作用	5
第三节 战略管理的本质	8
第四节 战略管理理论的演进	10
第五节 战略管理层次	11
第六节 战略管理者	15
第七节 战略管理过程	19
第二章 企业的外部环境分析	22
第一节 企业的宏观环境分析	22
第二节 企业的产业环境分析	29
第三节 企业的竞争对手分析	36
第三章 企业的内部环境分析	41
第一节 企业资源分析	41
第二节 企业能力分析	47
第三节 企业核心能力分析	56
第四节 企业内部环境分析的方法	61
第四章 企业使命与战略目标	67
第一节 企业的使命	67
第二节 环境、战略、能力的匹配	75
第三节 战略目标	78
第五章 企业战略选择	82
第一节 稳定型战略	82
第二节 发展型战略	85

第三节 紧缩型战略·····	88
第四节 战略组合与战略选择实践·····	91
第六章 发展型战略·····	94
第一节 集中生产单一产品或服务战略·····	94
第二节 一体化战略·····	96
第三节 多样化战略 ·····	100
第四节 企业发展型战略的实施方式 ·····	105
第七章 经营单位的竞争战略选择 ·····	109
第一节 基本竞争战略 ·····	109
第二节 不同产业结构下的竞争战略 ·····	118
第三节 不同市场竞争地位下的竞争战略 ·····	126
第八章 企业并购与战略联盟 ·····	133
第一节 企业并购 ·····	133
第二节 战略联盟 ·····	142
第九章 企业国际化经营战略 ·····	147
第一节 企业国际化经营的原因及特点 ·····	147
第二节 国际化经营的环境因素分析 ·····	150
第三节 企业一般国际竞争战略的选择 ·····	154
第四节 企业进入国际市场的方式 ·····	156
第五节 影响企业进入国际市场方式的因素 ·····	161
第六节 国际战略联盟 ·····	167
第十章 战略评价方法及战略选择过程 ·····	173
第一节 增长率——市场占有率矩阵法 ·····	173
第二节 行业吸引力——竞争能力分析法 ·····	177
第三节 生命周期法 ·····	182
第四节 产品—市场演化矩阵法 ·····	184
第五节 PIMS 分析·····	185
第六节 汤姆森和斯特克兰方法 ·····	189
第七节 战略选择过程 ·····	191
第十一章 战略与组织结构 ·····	194
第一节 战略与组织结构的关系 ·····	194

第二节 组织结构设计的随机制宜理论	197
第三节 组织结构设计的原则	201
第十二章 战略控制	206
第一节 控制类型	206
第二节 控制过程及其要素	209
第三节 战略控制方法和控制原则	211
附录 企业战略管理案例	218
案例一 惠普转变之道	218
案例二 TCL 集团开拓越南市场	223
案例三 国产零部件厂家内忧外患	224
案例四 IBM 的三条神圣原则	228
案例五 扩张还是收缩——一个中关村企业面临的难题	230
案例六 多元业务组合无助市场逐利 TCL 当务之急是瘦身	237
案例七 锁定高端再布新棋局 彩电业为何争相“高”走	240
案例八 海尔的并购	243
案例九 巨人集团的兴衰	253
案例十 北京物美商城有限责任公司	259
案例十一 海尔的企业战略	270
参考文献	280

第一章 战略管理概论

本章提要

“战略管理”是企业高层管理人员为了企业长期的生存和发展,在充分分析企业外部环境和内部条件的基础上,选择和确定达到目标的有效战略,并将战略付诸实施和对战略实施进行控制和评价的一个动态管理过程。在当今企业环境因素越来越复杂多变的时代,战略管理作为高层管理人员的主要活动内容,越来越显示出它在企业管理中的重要性。本章作为战略管理的概论,主要介绍战略管理的特性、战略管理的一些概念及战略管理的本质、作用以及完整的、规范性的战略管理过程。其目的是使读者对战略管理理论有一个全貌的、概况性的了解,以便为以后章节的学习奠定基础。

第一节 战略及其特性

一、战略的概念

在我国,“战略”(Strategy)一词自古有之,先是“战”与“略”分别使用。“战”指战斗和战争,“略”指筹略、战略、计划。《左传》和《史记》中已使用“战略”一词。西晋史学家司马彪曾有以“战略”为名的著述,战略产生于战争和军事活动,如《孙子兵法》、《三国演义》等世界著名的军事战略著作。在西方,“战略”一词来源于希腊文“Strategos”,其含义是“将军”。当时,这个词的含义是指军队的艺术和科学。因此,可以说,“战略”一词原是个军事方面的概念。

到了现代,人们将“战略”引申到政治活动、经济活动中。比如,党的十三大明确提出的党在社会主义初级阶段的基本路线,“一个中心,两个基本点”,就可以看成我国在社会主义初级阶段的总体发展战略;党的十五大提出的可持续发展战略;我国政府制定的《国民经济和社会发展的“九五”计划和2010年远景目标规划》;等等。

西方的工商企业明确引进战略概念,大约在20世纪60年代开始。最初出现在巴纳德(C. I. Barnad)的名著《经理的职能》。1965年,美国经济学家安索夫(H. I. An-

soff)发表了《公司战略》;1971年,美国通用电气公司首先编制出战略规划;1980年,哈佛商学院教授迈克尔·波特(M. E. Porter)出版了《竞争战略》。

究竟什么是企业战略(Business Strategy),目前尚无一个统一的定义。有人认为,战略应该包括目标,即广义的战略;有人则认为,战略不应该包括这一部分内容,即主张狭义的战略。这里,介绍几种主要观点:

(一)用战略的构成要素(或内容)作解释

最早研究公司战略的安索夫认为,战略包括四个要素,即产品与市场范围、增长向量(发展方向)、竞争优势、协同作用(整体效应)。迈克尔·波特提出,战略是公司为之奋斗的一些终点(目标)以及公司为达到这些终点而寻求的途径(政策)的结合物。

(二)将战略定义为决策

拜亚斯(Lloyd L. Byars)认为,“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”。拟订方案、评价方案和最终优选方案,本是决策过程中的几个重要环节,拜亚斯就认为是战略。哈佛商学院教授安德鲁斯(K. Andrews)也认为,企业总体战略是一种决策模式(Mode of decision),决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划。

(三)将战略定义为计划

格鲁克(Willian F. Glueck)认为,“战略就是企业发挥战略优势,迎接环境挑战而制定的统一的、内容广泛的、一体化的计划”。美国管理学教授奎因(J. B. Quinn)认为,战略是一种模式或计划,它是将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。在奎因的定义中,确立一个组织的目标是战略制定过程中不可分割的部分。

(四)将战略解释为指导思想

贝茨(Donald L. Bates)和艾德雷奇(David L. Eldredge)认为,战略可以定义为组织投入其资源、实现其目标的指导哲学,它为组织做出必要的行动决策提供约束和限制。

(五)将战略解释为5P'S

加拿大管理学教授明茨伯格(H. Mintzberg)提出企业战略是由五个规范的定义阐明的,即计划(Plan)、计策(Ploy)、模式(Pattern)、定位(Position)和观念(Perspective)构成了企业战略的5P'S。他认为,这五个定义都是对战略从不同角度而进行的充分阐述,人们在不同的场合以不同的方式赋予战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受各种不同的战略概念。只不过在正式使用战略概念时,人们只引用其中的一个罢了。五种战略定义及核心观点见表1-1。

表 1-1 战略的五种定义

战略定义	核心要点
计划型战略定义	强调企业管理人员要有意识地进行领导,凡事谋划在先,行事在后。
模式型战略定义	强调战略重在行动,否则只是空想。战略也可以是自发地产生。
计策型战略定义	强调战略是为威胁或击败竞争对手而采取的一种手段,重在达成预期竞争目的。
定位型战略定义	强调企业应适应外部环境,创造条件更好地进行经营上的竞争或合作。
观念型战略定义	强调战略过程的集体意识,要求企业成员共享战略观念,形成一致的行动

1. 战略是一种计划

大多数人将战略看作一种计划,即它是一种有意识的有预计的行动程序,一种处理某种局势的方针。根据这个定义,战略应具有两个基本特征:一是战略须在企业经营活动之前制定,以备人们使用;二是战略是有意识、有目的地开发和制定的。总之,从本质上讲,战略是在行动之前的一种概念。如德鲁克所说:“战略是一种统一的、综合的、一体化的计划,是用来实现企业基本目标的。”

2. 战略是一种计谋

此种定义是指在特定的环境下,企业将战略作为威胁和战胜竞争对手的一种具体手段。这种威胁通常是由企业发出的一些“市场信号”所组成的。一些市场信号可能见诸于行动,而更多的只是对竞争对手的一种恫吓手段。比如,一个企业在得知竞争对手想要扩大生产能力占领更多市场时,便提出自己的战略是增加研究与开发费用以推出更新、更尖端的产品占领市场。竞争对手在得知这种“信号”后,深知该企业资金雄厚、产品质量差异化好,为避免竞争升级,便放弃扩大能力的设想。竞争对手采取了放弃的态度,而该企业并没有将开发新产品的战略付诸实施。因此,可以把这种战略称为一种计谋,对竞争对手构成威胁。

3. 战略是一种模式

钱德勒(Alfred D Chandler)在其1962年出版的《战略与结构:美国工业企业历史的篇章》一书中认为,战略是企业为了实现战略目标而进行的重要决策,采取的途径和行动以及为实现目标对企业主要资源进行分配的一种模式。这种定义将战略体现为一系列的行为。这就是说,无论企业是否事先对战略有所考虑,只要有具体的经营行为,就有战略。

战略作为一种计划与战略作为一种模式的两种定义是相互独立的。在实践中,计划往往可能在最后没有得到实施,这样计划的战略或设计的战略就变成了没有实现的战略。战略是一种模式的概念将战略视为行动的结果,这种行动可能事先并没有设计的战略,但最后却形成了,因此,成了已实现的战略。在已设计的战略与已实现的战略之间是准备实施的战略,这是指那些已经设计出来、即将实现的战略。而自发形成的战略,则是指那些预先没有计划、自发产生的战略。

4. 战略是一种定位

战略是一个企业在自身环境中所处的位置或在市场中的位置。这里,战略实际上成为企业与环境之间的一种联结力量,使得企业的内部条件与外部的环境更加融洽。值得指出的是,战略是一种定位的概念引进了“多方竞争”以及超越竞争的含义。也就是说,企业在活动中既可以考虑与单个竞争对手在面对面的竞争中所处的位置,也可以考虑在若干个竞争对手面前自己在市场中所处的地位。甚至企业还可以在市场中确定一个特殊的地位,使得竞争对手们无法与之竞争。

5. 战略是一种观念

此种定义强调战略是一种概念的内涵,即所有的战略都是一种抽象的概念,它存在于需要战略的人们的头脑之中,体现于战略家们对客观世界固有的认识方式。例如,有的企业是进取的、开拓的,创造新技术,开发新市场;而有的企业则一成不变,固守于早已建立的市场上。这说明企业的经营者对客观世界的不同认识会产生不同的经营效果。战略是一种观念,其实质在于,它同价值观、文化、理想等精神内容一样为企业成员所共享。

以上五种对战略的定义,是从不同角度对战略加以阐述,有助于战略管理及其过程的深刻理解。不同的定义只能说明人们对战略的特性的不同认识,不能说明哪种战略定义更为重要。需要强调的是,尽管战略定义多种多样,但对于具体企业来说,战略仍只有一个。

二、战略的特性

从企业战略的定义中,可以认识到战略具有以下特性:

(一) 竞争性

战略是适应市场竞争的需要而产生的,是为了增强企业的竞争能力、适应能力和赢得竞争优势而制定的,因此,竞争性成为战略的首要特性。不考虑竞争和挑战的方案不能称为战略。

(二) 长远性

“人无远虑,必有近忧”。企业战略都是较长远的谋划,考虑较长远的效益。“长远”一般是3~5年。战略要作长远打算,反对短期化,战略的成效也要以长远效益来衡量。短期打算或权宜之计不能称为战略。

(三) 全局性

企业战略以企业全局为对象,规定出企业的总体行动,追求企业的总体效果。那种从局部出发、只顾局部利益的打算是不能列入企业战略。当然,全局和局部的划分是相对的。企业战略有层次性,各个低层次的战略要服从于高层次的战略,各个低层

次的战略之间要相互协调配合。

(四) 系统性

大型企业经营战略是一个复杂的大系统,可以分解为不同层次的子系统。一般而言,大型企业经营战略包括三个层次:公司级战略,事业部级战略,职能级战略。

(五) 相对稳定性

企业战略一经制定,必须在一定时期内具有稳定性(不排除局部调整),才能在企业经营实践中具有指导意义。

(六) 灵活性

企业战略是在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上制定和实施的。无论是企业的内部条件还是外部环境,都是发展变化的,未来又存在许多不确定性,很难预测准确。因此,战略应当有较强的灵活性,能随机应变地指导企业的整体行为。

(七) 创新性

企业战略的创新性源于企业内外部环境的发展变化,因循守旧的企业战略是无法适应时代发展的。

(八) 指导性

企业战略规定了企业在一定时期内基本的发展目标以及实现这一目标的基本途径,指导和激励着企业全体员工努力工作。

(九) 风险性

企业战略是对未来发展的规划。然而,环境总是处于不确定的、变化莫测的趋势中,任何企业战略都伴随着风险。

第二节 战略管理的概念、特点及作用

一、战略管理的概念

“企业战略管理”一词,最初是由安索夫在其1976年出版的《从战略规划到战略管理》一书中提出的。他认为,企业的战略管理是指将企业的日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。而斯坦纳在1982年出版的《企业政策与战略》一书中则认为,企业战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态

过程。

战略管理的关键是动态的管理,它是一种崭新的管理思想和管理方式。这种管理方式的特点是,指导企业全部活动的是企业战略,管理活动的重点是制定战略和实施战略。而制定战略和实施战略的关键在于对企业外部环境的变化进行分析,对企业的内部条件进行审核,并以此为前提确定企业的战略目标。战略管理的任务,就在于通过战略制定、战略实施和战略控制,在保持这种动态平衡的条件下,实现企业的战略目标。

因此,可以将战略管理定义为:企业确定其使命,根据其外部环境和内部环境设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实和实现进行谋划,并依靠企业内部条件将这种谋划和决策付诸实施以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。

这里,需要强调两点:第一,战略管理不仅涉及战略的制定和规划,而且也包含着将制定的战略付诸实施的管理,因此,是一个全过程和全面的管理;第二,战略管理不是静态的、一次性的管理,而是循环往复的动态管理过程。它需要根据企业的外部环境和内部环境的文化以及战略执行结果的反馈信息等,重复进行新一轮战略管理过程,是不间断的管理。

二、战略管理的特点

以往的企业管理是将企业的活动分成多种职能,如生产、财务、市场营销等,对不同的职能实行不同的管理,因此,出现企业的“职能管理”一词。从对企业的“职能管理”走向对企业的“战略管理”,是现代企业管理的一次飞跃,是对企业最重要以及最高层次的管理。

与传统的职能管理相比,战略管理具有如下特点:

(一)战略管理具有全局性

企业的战略管理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。战略管理所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。具体地说,战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门的活动。在评价和控制过程中,战略管理重视的不是各个事业部或职能部门自身的表现,而是它们对实现企业使命、目标、战略的贡献大小。可见,战略管理具有全局性的特点。

(二)战略管理的主体是企业的高层管理人员

由于战略决策涉及一个企业活动的方方面面,虽然它也需要企业中、基层管理者和全体员工的参与和支持,但企业的最高层管理人员介入战略决策是必须而且非常重要的。这不仅是由于他们能够统观企业全局,了解企业的全面情况,而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权利。

(三) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题

企业的资源包括人力、物力和财力等资源,这些资源或者在企业内部进行调整,或者从企业外部筹集。在任何一种情况下,战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有足够的资源作为保证。因此,这就需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划、合理配置。

(四) 战略管理具有长远性

战略管理中的战略决策是对企业未来较长时间(五年以上)内,就企业如何生存和发展等问题进行统筹规划。虽然这种决策以企业外部环境和内部条件的现状为出发点,并且对企业当前的经营活动有指导作用,但是,这一切是为了企业更长远的发展。战略管理也是面向未来的管理,战略决策要以经理人员所期望或预测将要发生的情况为基础。在迅速变化和竞争性的环境中,企业要取得成功必须面对未来的变化,这就需要企业作出长期性的战略计划。

(五) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素

企业存在于一个开放的系统中,影响着环境因素,但更通常的是受环境因素的影响。因此,在未来竞争性的环境中,企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的因素,包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素,从而使企业的行为适应不断变化的外部环境,能够继续生存和发展。

三、战略管理的作用

企业管理的发展,从职能化的管理走向战略性的管理,是现代企业管理的一次飞跃,它对于提高企业经营绩效有着极其重要的作用。正是因为如此,从20世纪70年代中期开始,西方发达国家(主要是美国)中的大中型企业越来越多地实行战略管理,并在企业组织机构中建立起了有效的战略管理系统,以帮助最高层管理者进行战略性的决策。另外,也有许多小型企业亦开始进行战略管理,并取得了很好的效果。

战略管理作为一种企业管理方式或思想,之所以受到人们的青睐,是因为它具有以下几方面的作用:

1. 由于战略管理要以未来的环境变化趋势作为决策的基础,这就使企业管理者们重视对经营环境的研究,正确地确定公司的发展方向,选择合适的经营领域或产品,从而更好地把握外部环境所提供的机会,增强企业经营活动对外部环境的适应性,使企业的内部条件与外部环境达成最佳结合。

2. 由于战略管理不只是停留在战略分析及战略制定上,还将战略的实施作为其管理的一部分,这就使企业的战略在日常生产经营活动中充分发挥其纲领性的作用。特别是由于在战略实施过程中,根据环境的变化对战略不断地评价和修改,使企业战

略得到不断完善,也使战略管理本身得到不断的完善。这种循环往复的过程,更加突出了战略在企业管理实践中的指导作用。

3. 由于战略管理把规划出的战略付诸实施,而战略的实施又同日常的经营计划执行与控制结合在一起,这就把近期目标与长远目标结合起来,把总体的战略目标与局部的战术目标统一起来,这样,有利于调动各级管理人员参与战略管理的积极性,有利于充分利用企业的各种资源并提高协同效果。

4. 由于战略管理不只是计划“我们正走向何处”,而且也计划如何淘汰陈旧、过时的东西,以“计划是否继续有效”为指导,重视战略的评价与更新,这就使企业管理者能不断地在新的起点上对外部环境和企业战略进行连续性的探索,增强创新意识。

战略管理具有如上所述的作用,并非是战略管理学者们杜撰出来的,而是被一些实证研究所证明的:企业实行战略管理以后的确会产生较好的经济效益。当然,企业也不应期望只要有了正规的战略管理就一定会带来最佳的效益,还要取决于战略管理的质量,因为质量的好坏决定着企业效益的高低。

第三节 战略管理的本质

在了解具体的战略管理内容之前,首先有必要弄清楚战略管理与其他管理理论,如生产运作管理、市场营销管理、人力资源管理等的区别与联系;战略管理的研究对象和目的是什么;谁来执行战略管理;等等,也即弄清楚战略管理的本质是什么。

一、战略管理是整合性管理理论,是企业最高层次的管理理论

以往的管理理论,如生产管理理论、财务管理理论、市场营销管理理论等,都是职能管理理论,是从企业局部的角度来讨论管理问题。应当承认,这种解剖式的理论创建和发展方式,对管理理论的发展以及深入了解某一方面的管理提供了丰富的内容。但它带来的弊端是显而易见的,被分解的管理理论如何解决企业整体性的管理问题?因为在实际的管理活动中,企业是不能分割的,它是由具有执行不同功能的部分所组成的一个统一体,在社会进步和经济发展中作为一个整体而发挥着作用。

如何将企业的各个职能部分协调一致、有机地结合起来运作?这就需要企业战略管理理论发挥作用。企业战略管理理论从企业整体的、全局的角度出发,综合运用职能管理理论,处理涉及企业整体的和全面的管理问题,使企业的管理工作达到整体最优的水平。

从管理理论的层次来看,战略管理理论是最高层次的管理理论。自20世纪初泰罗(Tarol)创立科学管理以来,企业管理理论有了极大的发展。尤其是第二次世界大战后,管理理论的大发展,进入“管理理论丛林”时代,各派管理学说不断涌现。

按照内容所涉及的范围和影响的程度,人们将管理理论分为下列三个不同的