



经济职能学系列

肖刚 编著

现代企业

战略经营学



中国经济出版社

新千年社会科学丛书
——经济职能学系列

现代企业战略经营学

肖 刚 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代企业战略经营学/肖刚编著. —北京:中国经济出版社,2002.8

ISBN 7—5017—5606—6

I. 现... II. 肖... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 022027 号

责任编辑 王连英

书装设计 北京新千年环宇文化

新千年社会科学丛书

现代企业战略经营学

肖刚 编著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

河北省下花园光华印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本:850×1168 毫米 1/32 19 印张 450 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5606-6/F·4495

定价:30.00

序

——从经营政策到企业战略管理到企业战略经营学

1910年1月美国机械工程师泰罗向美国机械工程师协会提交《科学管理原理》论文及1911年1月《科学管理原理》正式公开发表,标志着企业管理理论的正式形成。但是早期的企业管理理论只狭窄地集中于论述企业经营活动的某一分项经营活动——生产、财务、销售、人事等经营活动的管理问题,却没有涉及或集中讲述企业总体经营活动即企业战略经营活动的管理问题。虽然在1911年哈佛大学商学院开设了以培养学生高层管理能力为主要目标的经营政策(Business Policy)课程;但主要讲述的是一些综合管理技能,并没有形成对总体经营活动管理的管理理论即战略管理理论,而且当时这门经营政策课程并没有在其它学校及社会得到普遍推广。直到50年代,由于美国福特基金会(Ford Foundation)与卡内基公司(Carnegie Corporation)的资助得到了著名的Gordon - Howel报告(该报告建议各商学院开设一门经营政策的综合性课程,以便“为学生提供机会,将所有已学的相互割裂的职能经营领域管理知识综合起来”),才使经营政策这门课程受到广泛重视,到了60年代末期,美国的大多数商学院都开设了经营政策之类的课程。

1972年安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了“战略管理思想”一文,正式提出了“战略管理”的概念。1976年出版了《从战略计划走向战略管理》,1979年安索夫又出版了《战略管理》一书,系统地提出了战略管理模式,标志着战略管理理论的正式形成。随后,企业战略管理理论经历了以环境为基础的经

典战略管理理论阶段、以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略管理理论阶段、以资源、知识为基础的核心能力战略管理理论阶段。

然而,企业战略管理理论发展到今天,虽然日臻完善、丰富,但却存在不可克服的矛盾。首先,企业战略管理职能原理和企业战略管理职能原理一样存在着不可克服的矛盾。在目前的企业战略管理理论中,一般将战略管理分为战略制定和战略实施两大步骤,对于战略制定有的称战略决策、战略计划或战略规划,有的将战略制定和战略实施统称为战略规划。其根本的原因在企业战略管理理论中,无法澄清战略决策与战略管理之间的关系,也无法澄清战略决策和战略计划的关系,更无法确定战略监督职能和战略改善职能的地位和作用。其次,在所有的企业战略管理理论中,对企业战略、企业战略管理的概念不十分清楚,甚至是混乱的,从而导致了从企业的角度出发产生了所谓的职能战略即财务战略、生产战略、营销战略、投资战略等模糊不清的词汇,使得企业战略理论、企业战略管理理论十分混乱、散乱和不一致。因此,必须将企业战略管理职能原理扩展为企业战略经营职能原理,将企业战略管理理论发展为企业战略经营理论,将企业战略管理学发展为企业战略经营学,这些问题才能迎刃而解。

最后,需要说明的是,在本书的写作过程中,作者直接或间接地参阅了大量国内外文献,虽然书后列举了一些,但难免疏漏,在此一并致谢!同时,由于水平有限、时间仓促,书中肯定存在这样或那样的偏差与缺点,敬请各位专家学者及读者批评指正。

肖 刚

二〇〇二年六月十八日于北京

目 录

第一篇 总 论

第一章 现代企业经营理论基础	(3)
第一节 企业经营的含义与企业经营权	(3)
第二节 企业经营职能和企业经营活动	(13)
第三节 企业和企业经营体系	(25)
第二章 企业战略经营概论	(47)
第一节 企业战略概述	(47)
第二节 企业战略经营概述	(60)
第三节 企业战略经营理论的演变	(69)

第二篇 企业战略经营环境分析

第三章 企业外部环境分析	(81)
第一节 企业宏观环境分析	(81)
第二节 企业市场环境分析	(93)
第三节 企业外部环境的综合分析	(131)
第四章 企业内部环境分析	(140)
第一节 企业资源分析	(140)
第二节 企业能力分析	(145)
第五章 企业文化环境和利益相关者及其期望分析 ..	(168)
第一节 企业文化环境分析	(169)

第二节 现代企业利益相关者及其期望分析	(179)
---------------------------	-------

第三篇 企业战略决策

第六章 企业战略制定	(195)
第一节 企业战略制定的内容	(195)
第二节 企业战略的类型	(237)
第七章 企业战略评价和选择	(253)
第一节 企业战略评价	(253)
第二节 企业战略选择	(279)

第四篇 企业战略管理

第八章 企业战略规划	(291)
第一节 企业战略规划概述	(291)
第二节 企业战略规划编制	(308)
第九章 企业战略组织	(324)
第一节 企业战略组织概述	(324)
第二节 企业战略组织结构设计	(326)
第三节 企业战略资源配置	(352)
第十章 企业战略领导	(372)
第一节 企业战略领导概述	(372)
第二节 建立企业战略领导的支持系统	(387)
第三节 创建支持企业战略领导的企业文化	(395)
第四节 建立支持企业战略领导的激励机制	(418)
第五节 企业最高管理者在战略领导中的领导角色	(435)

第十一章 企业战略控制	(443)
第一节 企业战略控制概述	(443)
第二节 企业战略控制过程	(457)
第三节 企业战略控制方法与控制系统	(465)

第五篇 企业战略监督

第十二章 企业战略监督概述	(475)
第一节 企业战略监督的含义及其意义	(475)
第二节 企业战略监督的种类和基本原则	(481)
第三节 企业战略监督过程和企业战略监督能力	(488)
第十三章 企业战略监督中的业绩评价及其激励约束机制	(503)
第一节 企业战略管理业绩评价	(503)
第二节 企业战略经营业绩评价	(516)
第三节 企业战略监督中的激励约束机制	(541)

第六篇 企业战略改善

第十四章 企业战略改善概述	(553)
第一节 企业战略改善的含义及其意义	(553)
第二节 企业战略改善的方法及其过程	(560)
第十五章 企业战略改善方式	(565)
第一节 企业战略自我诊断改善方式	(565)
第二节 企业战略咨询诊断改善方式	(580)
参考文献	(598)

第一篇 总 论

现代企业是建立在劳动分工基础上拥有现代企业制度、现代自然科学技术、现代经营科学技术的经营权完整经济组织。企业经营由总体经营活动、企业生产经营活动、企业营销经营活动、企业供应经营活动、企业人力资源开发经营活动、企业财务经营活动等各项经营活动和企业决策、企业管理、企业监督、企业改善四大经营职能构成。企业经营活动是企业经营职能的对象或内容,企业经营职能贯穿于企业总体经营活动及每一分经营活动既企业生产、企业营销、企业供应、企业人力资源开发、企业财务等经营活动中。

企业总体经营活动就是企业战略经营活动。企业战略经营就是对企业战略经营活动进行决策、管理、监督、改善的过程或职能。企业战略经营活动是企业经营活动的核心经营活动。企业战略经营是企业经营的一个极其重要的分支,它在现代企业经营中已处于中心或核心地位。

企业战略经营理论是企业经营理论的一个极其重要的分支。纵观企业战略经营理论的产生,从时间先后顺序来看,它大体经历了五个阶段:企业经营政策理论阶段;企业战略理论阶段;企业战略计划或规划理论阶段;企业战略管理理论阶段;企业战略经营理论阶段。

第一章 现代企业经营理论基础

企业是现代社会经济的最基本的载体,是现代社会最基本的经济组织,企业经营是现代社会经济活动的一种最基本最普遍的形式。

第一节 企业经营的含义与企业经营权

一、企业经营的含义

(一)传统“企业经营”的含义

1. 狭义的“企业经营”概念

狭义的“企业经营”是与企业生产相对应的一个名词。因此,狭义的“企业经营”是指企业的生产活动以外的企业活动,即企业的供销活动。但目前比较流行的观点将“企业经营”等同于“营销”或“市场营销”,将企业经营活动等同于企业营销活动或市场营销活动。

按照企业营销观点或市场营销观点,企业经营包括的范围比较广泛。它既包括企业经营者在事前了解市场行情,认识市场用户的需求特性和竞争者的供应状况,并根据自己企业的特长进行产品、定价、分销、促销和公共关系建立与服务方面的决策,以沟通外界需要与内部能力,使企业产品或服务能够有效地抵达用户;又包括实际的销售活动及售后活动。

2. 广义的“企业经营”概念

广义的“企业经营”是法约尔在他的名著《工业管理和一般管理》中提出来的。他认为,企业的经营活动包括六个方面的

活动:技术活动(生产、制造、加工),商业活动(购买、销售、交换),财务活动(筹集和利用资本),安全活动(保护财产和人员),会计活动(清理财产、资产负债表、成本、统计等等),管理活动(计划、组织、指挥、协调、控制),如图 1.1 所示。

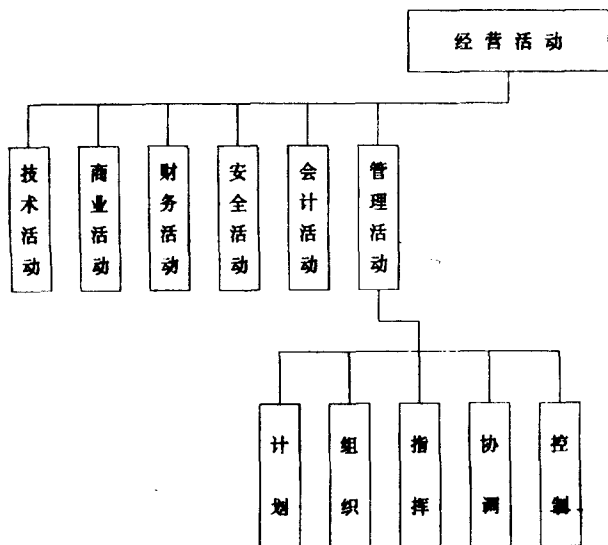


图 1.1 企业经营活动的六个方面

(二)现代“企业经营”的含义

要了解现代“企业经营”的含义,就必须首先了解经济的含义。

在中国,经济被人们解释为“经邦济世”、“经国济民”的意思。在西方,经济即“Economy”,是由希腊文“οικονομια”即“家庭管理”这个词转变而来的。因此,经济就是“管理家庭”或“家庭管理”,这里的家庭不是现代家庭的意思,而是指奴隶制的庄

园,而奴隶制的生产单位,是奴隶集体劳动的组织。而目前,人们经常将经济理解为在相互竞争的用途之间配置稀缺资源的一种机制。但这众多的解释、概念让人感到费解,使人们很难理解经济的真正含义。

要了解经济的真正含义,就必须从人类生存最基本的需要谈起。人类需要多种多样,而且每一个人的需要是很不一样的,但最重要的、最基本的需要是物质生活需要具体地说就是吃、穿、住、用、行等需要。人们的物质生活需要必须用物质生活资料来满足。而物质生活资料的来源有两个:一是直接来自自然界的自然物品,二是来自人类自己生产的劳动产品。但自然界本身提供的和能够直接用来满足人们需要的自然物品,无论其数量还是种类,相对于人类生存和发展的需要来说,都是十分有限的。这就要求人类主要通过生产活动来创造更多的生活资料来满足人们最基本的需要即物质生活需要。

人类要生产生活资料就必须要有以劳动工具为主要的劳动资料、劳动对象(有些劳动对象可以取自于自然界),而这也必须通过生产活动才能生产出来。因此,人类必须同时具有生产劳动资料、劳动对象、生活资料的能力才能创造生活资料。而劳动资料、劳动对象一般通常称为生产资料,生产资料和生活资料的总和又称为物质资料。人们通常将物质资料生产活动视为最基本的经济活动。

但是,物质资料生产出来后,必须通过交换、分配才能到达每一个人手里,最后,只能通过消费,才能满足人们最基本的需要即物质生活需要。我们将这一系列活动称为物质资料经营活动。因此,经济就是物质资料经营,经济活动就是物质资料经营活动。

人们在经济活动中,首先要解决为谁经营物质资料的问题。

而这取决于人们在经济活动中的关系即经济关系。经济关系是人们在经济活动中发生的人与人之间的关系,它包括人们在经济活动中发生的生产关系、交换关系、分配关系和消费关系,经济关系是经济制度学的研究对象,因此,经济制度学是研究人类经济关系及其发展规律的学说,它着重解决为谁经营物资资料的问题。人们在经济活动中,其次要解决的是经营什么物质资料、怎样经营物质资料的问题。这一问题是由经济职能学来解决的。因此,经济职能学的研究对象是人类的经济过程及其职能。因此,经济职能学是研究人类经济过程及其职能的学说。

经济职能活动即排除了经济制度因素的经济活动是人类具体的物资资料经营活动即具体的经济活动,它可以由个人单独来进行,也可以由结成一定的团体(庄园、“两”、家庭、单位、企业)来进行。因此,从经济职能的角度来看,经济即物质资料经营是指个人或团体为了取得最多的物质报酬或最大的物质利益而运用经济权力用最少的物质消耗创造出尽可能多的能够满足人们各种需要的产品的人类最基本的活动。

企业经营活动是经济活动中的一种基本形式,它是以企业为载体或经济组织的一类经济活动。因此,综上所述,我们对企业经营定义如下:企业经营是指以企业为载体或经济组织的物质资料经营,是指企业经营者为了获得最大的物质利益而运用经济权力用最少的物质消耗创造出尽可能多的能够满足人们各种需要的产品的经济活动。从上述企业经营概念可知,企业经营必须具有下列四要素。

1. 企业经营者

这是企业经营活动的主体。没有企业经营者就不可能有企业经营活动。企业经营者可以是单个人,也可以是几个人的集合,但现代企业的企业经营者一般是企业董事会。

2. 企业经营对象

这是企业经营的客体,企业经营对象是企业经营者把自己的物资资料经营活动加于其上的东西。显然,企业经营对象是物质资料。

3. 企业经济权力(企业经营权)

这是实现企业经营的手段。企业经济权力即企业物质资料经营权力简称企业经营权,是指企业经营者对经营对象的占有、支配、使用和处理或强制、规范,并承担经济责任的权力。

4. 企业经营的载体

这是指企业经营活动得以进行的组织即经济组织,显然企业经营载体就是企业这个经济组织。

二、企业经营权

企业经营权的问题是企业的根本、最核心的问题,没有经营权的获得,企业也就不成为企业了,其经营也无法进行。企业经营是随着经营权的获得而开始的。

(一)权力的概念及其分类

1. 权力的概念

自古以来,人类社会就是凭借权力来维护秩序和稳定的。关于权力有着许多不同的定义:①权力是在个人或团体的双方或多方之间发生利益冲突或价值冲突的形式下执行强制的控制;②权力是一个人或许多人的行为使其他人的行为发生改变的一种关系;③权力是把一个人或一个组织的意志强加于其他人的行为之上的能力;④权力是影响某些事情的能力,也包含影响其他的人的能力。

上述权力的定义都概括了权力的某一方面或几方面的特性,显得不很完整。就权力最一般的意义来说,权力是个人或组织为了达到一定目的,通过一定的方法对他人按所需的方式施

加的影响或力量。权力的主体和客体都是人,无论主体通过什么手段来控制客体,权力都体现为一种人与人之间的制约关系。

2. 权力的分类

权力有三个互相联系的来源。其一是人格。人格的外延是体格、品格和素质;其二是所有物(无形的物和有形的物);其三是组织。因此,权力可以分为三类:一是个人影响权,二是所有权,三是经营权。

(1) 个人影响权

个人影响权也称非职位权力,是指与组织的职位无关的权力,主要是指通过个人影响力而拥有的权力。主要有专长权、超凡权、背景权和感情权等。

①专长权。这种权力源于信息和专业特长,人们往往会听从某一领域专家的忠告,接受他们的影响。一般来说,谁掌握的知识信息越多,谁拥有的专长权就越大。专长权与职位没有直接的联系,许多专家、学者,虽然没有什么职位,但是在经营组织和群众组织中具有很大的影响力,其基础就是专长权。

②超凡权。这一权力是通过个人魅力(以人民所感受到的个人的神圣、勇敢或善举为基础)的影响而拥有的权力,它与其他权力不同,它是一种无形的、很难用语言来描述或概括的权力。它是建立在超然感人的素质之上,这种素质吸引了欣赏他、希望拥有它的追随者,从而激起人们的忠诚和极大的热忱。一些体育、文艺明星、领袖一般都具有这种权力,它对人们有着巨大而神奇的影响力。

③背景权。这种权力指个体由于以往的特殊经历或具有特殊的背景和荣誉而获得的权力。

④感情权。这种权力是指个体由于和被影响者感情较融洽而获得的权力。

(2) 所有权

所有权是指物(无形和有形的物)及组织的归属权。因此,所有权可以分为两种:一种是对物即财产(包括生产资料、专利技术、著作权等)的所有权,一种是对组织的所有权。

个人对财产的所有权是指个人对(某种)财产的最高的、排他的占有权,这种占有关系是通过个人对其拥有的财产的任意支配处置来刻划的,并表现为个人对其拥有的财产的一系列权力,包括占有、使用、支配、处置等权力。

个人对组织的所有权是指个人对(某一)组织所行使的所有者权力即股东的权力。例如,在群众组织内,每一成员都拥有平等的权力,这些平等的权力包括自由发表思想的权力、选举权力、表决权,组织内任何成员不能凌驾于其他成员之上,相互之间没有强制权力,即没有经营权力,组织成员对组织成员发生影响主要是通过个人影响权来实现的。在经营组织内,所有者对经营组织的所有权表现为所有者对经营组织的经营者有选举权、罢免权,对经营的决策有表决权和决定权,对经营者、管理者及其经营、管理行为有监督权,对经济组织的剩余有索取权等。但经营组织的所有者不能干涉经营组织的正常经营。我们将个人对经济组织的所有权称为股权。

个人对财产的所有权是个人对经济组织所有权的基础,而个人对经济组织的所有权又是个人对财产所有权的保障和体现。但是,个人对财产所有权并不是个人对经济组织所有权产生的必要条件,如个人通过其举债(借、贷)方式获取生产资料或货币后向某一经济组织投资,其自然成为某一经济组织的所有者,即股东,拥有对某一经济组织的所有权,但其却不具有对借贷来的生产资料或货币(财产)拥有所有权。

(3) 经营权