

Strategic Management Behaviour

战略管理 行为

李玉刚 著



中国市场出版社
China Market Press

战略管理行为

Strategic Management Behaviour

李玉刚 著

 中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目(CIP)数据

战略管理行为/李玉刚著. - 北京:中国市场出版社,2006.1

ISBN 7-80155-872-3

I. 战... II. 李... III. 企业管理-中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 000748 号

书 名:战略管理行为

著 者:李玉刚

责任编辑:许 慧

出版发行:中国市场出版社

地 址:北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼(100837)

电 话:编辑部(010)68012468 读者服务部(010)68022950

发行部(010)68021338 68020340

68024335 68033577

经 销:新华书店

印 刷:北京奥隆印刷厂

规 格:787×1092 毫米 1/16 17 印张 270 千字

版 本:2006 年 1 月第 1 版

印 次:2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80155-872-3/F·660

定 价:29.80 元

内容简介

在动态的竞争环境中,战略失效的速度正在不断加快。一些优秀的企业也如过眼云烟,领风骚三五年后,折戟沉沙,风光不见。仅靠制定一个正确的战略并加以贯彻实施,已经不能满足企业持续发展的需要,切实提高战略管理能力成为企业不断取得成功的关键。

战略管理行为与人的思维特点、认知模式、文化传统、行为习惯和时代背景密切相关。本书从行为的角度出发,对战略管理的主要决策者、战略制定、战略实施和控制、战略更新等进行研究,探讨并建立适合中国国情的企业战略管理的有效组织活动过程,寻找提高我国企业战略管理水平的方法和途径。

本书的阅读对象包括:管理学门类的研究生、MBA 学生,以及其他对战略管理理论和中国企业战略管理实践感兴趣的研究和实战人员。

目 录

第一章 绪论	1
第一节 问题的提出	1
第二节 战略、战略管理、战略管理行为	2
第三节 研究的目标、内容和重点	6
第四节 研究方法和技术路线	9
第二章 战略管理行为相关理论述评	11
第一节 战略管理理论的发展和行为理论的地位	11
第二节 国外战略管理行为研究概述	14
第三节 国内战略管理研究简述	21
第三章 战略管理行为分析框架	28
第一节 战略管理行为分析框架 1 ——个体战略管理行为分析框架	28
第二节 战略管理行为分析框架 2 ——组织战略管理行为分析框架	39
本章小结	52

第四章 总经理战略管理行为研究	53
第一节 总经理战略管理行为的内涵	53
第二节 我国总经理战略管理行为的缺陷及原因分析	57
第三节 总经理战略管理行为激励与约束	67
第四节 企业高层管理团队问题分析与对策	84
本章小结	89
第五章 战略制定行为研究	91
第一节 战略制定行为的类型	91
第二节 我国企业战略制定行为的历史及存在的问题	99
第三节 战略制定行为与战略内容之间的关系	104
第四节 战略创新行为	108
第五节 战略创新行为的促进手段——个案设计	124
第六节 企业战略制定系统的运作模式	137
第七节 战略选择	145
本章小结	152
第六章 战略实施和控制行为研究	154
第一节 我国企业战略实施现状分析	154
第二节 战略实施和控制行为框架分析	158
第三节 战略资源的无形化及绩效衡量指标的确立	164
第四节 战略激励	173
第五节 战略实施与企业文化研究	179
第六节 战略实施的行为约束	191
第七节 企业集团的战略控制分析	195
本章小结	212

第七章 战略更新行为研究	214
第一节 战略更新的必要性	214
第二节 战略更新的类型及选择	216
第三节 战略更新行为的力学分析及管理	224
第四节 战略更新实施过程及战略转折点的选择	231
第五节 战略权变型组织与战略学习	237
本章小结	250
第八章 主要研究结论	252
后记	256

第一章 绪论

第一节 问题的提出

在全球经济一体化、科学技术飞速发展、市场竞争日益激烈的大趋势下,企业经营环境变得动荡不安,导致许多国际跨国公司进行了大规模的重组和兼并,并在战略层次上展开了激烈的竞争。在国内,随着市场经济的逐步建立和完善、对外开放度的逐步提高以及买方市场的形成,竞争环境也变得越来越激烈和难以预测。面对复杂多变的经营环境,许多企业严重亏损,经营举步维艰;一些民营企业经过几年的辉煌发展之后,也出现了各种各样的问题;一些优秀的企业家如过眼云烟,各领风骚三五年后,折戟沉沙,风光不见。为了解决这些问题,企业高度重视战略管理,力求从环境的变化中寻求机会并避免风险,塑造竞争优势,使自己立于不败之地。但是,随着企业环境变化速度的加快,企业仅靠制定一个不变的战略并加以贯彻实施已经不能满足发展的需要,必须不断地随着环境的变化及时提出新的目标和战略,调整、转变和实施新的战略,因此战略管理能力的高低就成为企业能否不断取得成功的关键。

从企业战略的制定和实施、目标的实现到效益的取得以及形势变化后的战略转变,无不与管理过程中人的行为有密切关系,即高水平的战略管理依赖于企业管理人员和全体员工在实施战略管理中卓越的行为表现。战略管理行为与人的思维特点、认知模式、文化传统、行为习惯和时代背景密切相关,从行为的角度对战略管理及战略管理行为进行研究,探讨并建立适合我国国情的企业战略管理的有效组织活动过程,有助于解决我国企业存在的问题,有助于找到企业提高战略管理水平的方法和途径,有助于提高我国企业的国际竞争力。因此,选择战略管理行为问题进行研究,具有重要的现实意义和理论价值。

第二节 战略、战略管理、战略管理行为

一、战略

(一) 企业战略的含义

尽管前人对战略有多种定义,但是为了方便理解,我们给出的定义是:企业战略是有关企业发展方向和活动范围的决策,以追求可持续的竞争优势。这一定义回答了有关企业发展的三个问题:发展方向问题、发展途径和范围问题、持续发展问题^①。

(二) 战略内容的构成

根据战略所要完成任务的不同,我们把企业战略内容划分为三个层次:产品和市场的确定、价值链的优化和核心竞争力的培养(见图 1.1)。这种划分有助于企业战略决策者对战略的系统认识和科学管理。

战略内容的三个层次具有内在的逻辑关系。产品和市场的确定是战略目标,即战略所追求的目标是提供一定的产品和(或)服务以满足目标市场的需要。价值链的优化是战略手段,即为了在激烈竞争的市场环境中实现产品 and 市场结合的目标,企业的生产经营活动从总体上来说应该如何开展。核心竞争力的培养是战略延续,即企业现在开展经营活动的基础是过去培养起来的核心竞争力,将来经营活动的顺利开展又需要现在对核心竞争力的培养和更新。

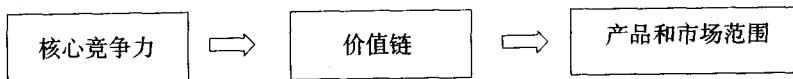


图 1.1 企业战略内容的三个层次

1. 产品 and 市场范围。

一个企业存在的目的是为了社会的需要,而满足社会需要的过程是通过向目标客户提供所需要的产品和服务来实现的。因此,从外部来看

^① 参见李玉刚. 战略管理. 北京:科学出版社,2005

企业的时候,我们看到的是企业的产品和服务。产品和市场范围决定了企业与客户的关系,决定了企业规模的大小,决定了企业与客户之间的讨价还价能力以及市场竞争的激烈程度,从而决定了企业利润率的高低。

2. 价值链。

一个企业在产品—市场定位上表现得好坏,取决于企业内部完成的各项活动。对价值链进行科学有效的设计和运作是企业竞争优势的来源。一个企业的价值链要支持企业的产品和市场组合。当企业的产品和市场组合改变了的时候,价值链也应该改变。有时,随着企业外部环境的变化或者企业内部资源和能力的变化,价值链也应该改变,只有这样才能提高竞争优势。例如,戴尔在建立企业时采取按订单生产和直销,这在当时的计算机制造行业是一种新的价值链形式。当前,许多企业采取了外包,这也是改变价值链的一种重要方式。

3. 核心竞争力。

核心竞争力是指企业内部能够带来可持续竞争优势的资源和能力。战略理论较为关注识别企业的核心竞争力,并基于企业的核心竞争力设计企业的战略。我们强调的是,核心竞争力的选择、培养和更新本身也应该是战略设计的一个重要方面。企业在战略设计时,要从追求可持续竞争优势的角度出发培植企业当前和未来发展所需要的核心竞争力。

(三) 企业战略内容的主要影响因素

企业战略的影响因素可以分为三个方面:一是总经理因素。总经理是决定企业战略的主观因素,他的意愿、理想、价值取向等直接影响到企业对战略的选择。例如,海尔集团和科龙集团都是做冰箱起家的,但是随后却走上了不同的发展道路,海尔采取了多元化战略,而科龙走的却是一条相对专业化(主要是冰箱和空调)之路。这之间的不同可能不是由于两家企业物的方面的差异,更多的可能是两位总经理——海尔的张瑞敏和科龙的潘宁——发展思路的不同。二是企业因素。企业的人力、物力、财力、技术和管理资源决定了企业的能力,决定了其在哪些方面具有竞争优势,企业应该注重核心竞争力的培养,形成独具特色的发展战略,而简单模仿其他企业的战略是难以取得竞争优势的,也是不能获得持续发展的。三是经营环境因素,包括行业环境和宏观环境两个方面(见图 1.2)。行业环境力量包括顾客、竞争者、替代品生产者、供应者、进入者等,它们决定了企业的生存和发

展空间;而宏观环境则通过对行业环境力量的影响对企业的战略发挥作用。

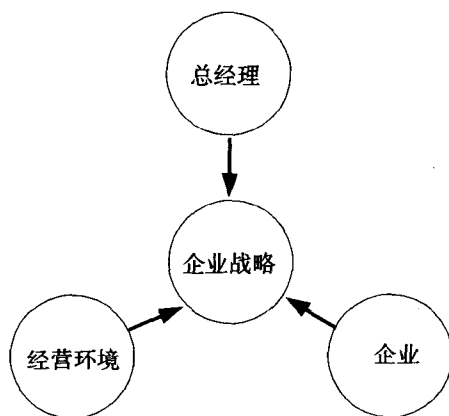


图 1.2 企业战略的影响因素

二、战略管理

(一) 战略管理的含义

战略管理与日常经营管理并不是两种完全独立的活动,它们往往交织在一起。尽管我们可以在概念上对战略管理和日常经营管理进行较明确的划分,但在实际管理活动中,却难以分清哪些行为属于战略管理,哪些行为属于日常经营管理。日常经营管理是在产品方向和市场方向既定的前提下,对企业从劳动力、原材料等资源到最终产品和服务的转换过程中的设计、作业和控制。这一类工作经常重复地出现,周而复始循环地进行,通常可以制定出一套相对稳定的工作程序,使之规范化和标准化,因而被称为日常经营管理。另一类管理工作则是针对整体组织的,为组织设立总体目标和寻求组织在环境中的地位而进行的决策。对于这一类问题的总体设计、谋划、抉择和计划实施,直到达成企业预期的经营目标的全过程的管理,称之为战略管理。

战略管理研究企业的功能和责任、所面临的机会和风险,重点讨论企业经营中跨职能领域的综合性决策问题。它试图超越企业日常经营运行的细节,从整体上把握企业,解决企业在不断变化的环境中的总体发展问题。

(二) 战略管理的特点

与日常经营管理相比较,战略管理具有如下特点:

1. 全局性。战略管理立足企业全局,跨越多个职能部门,涉及到企业的方方面面,致力于企业资源的重新分配,寻求企业整体的优化组合。但是,在战略管理中,战略重点又是很突出的,必须将企业的有生力量投入到企业战略的关键问题上,力求突破,甚至不惜牺牲某些方面。从本质上来说,战略管理的全局性在于它对企业生死存亡和发展的重要影响上,而不在于面面俱到,平均分布力量。

2. 前瞻性。战略管理面向未来,对未来的机会、威胁等给予关注。虽说战略管理也必须立足于企业现实,但是却并不受制于当前企业的资源条件。战略决策者往往通过对未来的分析和判断,决定企业未来的发展目标和行动方针,并为实现目标而筹集所必需的资源。当然,一个好的战略管理者会做好当前的作业管理,取得较好的效益,为战略目标的实现建立一个良好稳固的基础。

3. 长期性。战略管理作为一个过程,从战略目标的提出到最终实现,往往需要相当长的一段时间。虽说时间跨度不尽相同,但3年、5年、10年都是正常的,有的企业甚至制定跨越数十年的发展战略,如果把战略思想的形成也算上的话,时间就更长了。这也说明了为什么等到企业出现危机的时候再来实行战略管理已是很迟了。但具体到战略目标的制定,日本战略学家大前研一却认为,战略目标应注重中期,即5年以内。战略管理中制定的目标跨越的时间越长,越不确定。

4. 灵活性。战略管理关注企业的未来发展,但未来是不确定的,顾客需求、竞争者行为、资源状况、政治经济环境等都可能发生很大的改变,战略计划中对机会和风险的预测也会随着时间的推移而发生变化,所以在战略实施过程中,对战略进行调整和变革也是必然的。也正是因为要面对很多的不确定性,所以战略管理必须保持灵活性和动态性。

5. 创新性。企业实施战略管理,为的是确定企业未来的竞争优势和有利地位。固守传统的做法不但不会取得突破,而且会因不能适应环境的变化而陷入危机;单纯模仿其他企业的战略也难以取得竞争的优势地位。只有创新才是成功的关键,开发新的产品、占领新的市场、采用新的生产经营方式、以新的价值链系统满足顾客的需要等就成为战略管理的题中之义。

6. 控制的艰难性。战略的创新性和未来的不确定性决定了管理者很难事先对被管理者的行为进行规定,也难以将被管理者的收入和职位提升等与产出紧密挂钩。战略管理涉及许多跨职能、跨部门问题的处理,一些在作业管理中有效的控制方法,如现场管理、制度管理、行为控制,在战略管理中都不同程度地失去了效果。所以,战略控制的难度远远大于作业控制,如何将战略控制和作业控制结合起来,如何在作业控制中体现战略控制的要求等,就成为战略管理中迫切需要解决的问题。

三、战略管理行为

管理涉及到人的活动和生产力的配置两个方面,战略管理行为就是指战略管理过程中人们的活动。企业竞争优势的塑造和长期的繁荣要求高水平的战略管理活动来保证,而高水平的战略管理又依赖于人们卓越的行为表现。企业战略管理行为从不同角度有不同的划分。从行为活动主体的角度,可分为总经理行为和企业群体行为(组织行为),前者是核心;后者是关键,是保证。从战略管理过程的角度,可分为战略制定行为、战略实施行为和战略更新行为。从总体上来说,战略管理行为是一种组织行为,是由众多个体的行为组成的,但又不是个体行为的简单累加,而是通过组织结构和企业运行机制的作用整合而成的。为了提高企业的战略管理水平,必须追求战略管理行为的合理。对企业战略管理活动中人的行为进行研究,对行为发生的动力机制进行揭示,有助于科学地设计和管理人的有关行为,促进战略管理行为的合理化和有效性。

第三节 研究的目标、内容和重点

一、研究目标

战略管理行为与人的思维特点、认知模式、文化传统、行为习惯和时代背景密切相关,所以,战略管理行为研究旨在从行为角度对企业战略管理进行研究,把重点放在战略制定、实施和更新过程中人和组织的行为方面,探讨并建立适合我国企业战略管理的有效组织活动过程,为企业更好地理解

和实施战略管理提供一个行动指南,也为企业战略管理理论的中国化和战略管理理论的深入研究提供一个管理行为的框架基础。

二、研究内容

战略管理行为研究内容主要包括以下五个方面:

(一) 战略管理行为分析框架

对战略管理行为进行研究,有多个角度:一是可以从行为活动主体的角度出发,研究个体、群体和组织的战略行为;二是从战略管理活动的过程来进行研究,即研究战略管理不同阶段战略主体的行为。在本书第三章,作者试图建立战略管理行为产生的一般模式,即建立个体战略管理行为分析框架和组织战略管理行为分析框架,为后面的研究提供分析基础。

(二) 总经理战略管理行为研究

总经理的主要职责是战略管理,即对企业战略的制定和实施进行领导。总经理战略管理职能发挥的好坏,直接决定了企业的兴衰。目前许多总经理缺乏战略管理的思想和能力,我国也还存在着一些制约总经理正确发挥战略管理作用的制度、机制和社会文化因素,导致许多企业不能适应多变的环境,经营陷入困境。在本书第四章,即对总经理的战略管理行为进行解析,就总经理战略管理行为的激励机制和约束机制进行探讨,并对企业高层管理团队的建设进行分析。

(三) 战略制定行为研究

战略思想是如何形成的? 战略方案是如何制定的? 什么样的战略制定行为有助于企业形成具有竞争优势的战略? 对这些问题做出回答是实施好战略管理的第一步。本书第五章对战略思想的出现、不同战略方案的形成和最终战略方案抉择中人的行为进行系统分析,通过对战略创新行为进行研究,进一步探讨企业战略计划系统的地位和作用。另外,结合具体企业的实际案例,就如何发挥内部员工的创新精神促进企业的战略创新。对员工内部创业进行了制度设计。

(四) 战略实施和控制行为研究

企业不仅需要制定一个好的战略,而且要确保这一战略得到实施,否则战略决策就失去了意义和价值。由于战略实施涉及到错综复杂的关系的调整,涉及到资源的重新配置,所以,战略实施通常是一个更为艰巨的任务,比

战略制定更富有挑战性。在本书第六章,对战略实施和控制行为进行了研究,主要包括:企业战略实施现状分析;战略实施和控制行为框架分析;战略资源的无形化及衡量指标体系的建立;战略激励的内容和措施;战略实施与企业文化的关系;战略实施的行为约束。另外,结合实际案例,对集团内部监控体系和对外投资管理进行了具体分析,并提出了相应对策。

(五) 战略更新行为研究

从行为的角度来看,战略更新是用一套新的行为替代一套旧的行为的过程。本书第七章对战略更新中人的行为进行分析,探讨战略更新的模式和影响因素,分析行为转变的方法和途径,揭示战略转折点选择的影响因素,提出建立有利于战略更新的战略权变型组织。

三、研究重点

1. 在总结国内外战略管理行为理论的基础上,结合我国的具体情况,建立战略管理行为的系统分析框架,致力于建立一个有利于战略管理的企业组织活动过程。

2. 探究总经理战略管理行为缺陷产生的深层原因,寻找更好地发挥总经理战略管理职能的方法和途径。

3. 探讨有利于战略创新的战略制定过程的一般模式,对战略计划部门在战略制定工作中的地位和作用进行科学定位。

4. 从激励相容的角度探讨战略实施不利的根本原因及对策;面对战略资源无形化的挑战,研究战略实施绩效衡量指标体系。

5. 解析战略更新不同方式产生的原因,提出选择更新方式的判别公式;探讨符合 21 世纪经营环境的战略权变型组织的内涵,探讨战略学习在塑造战略权变型组织中的作用。

第四节 研究方法和技术路线

一、研究方法

(一) 系统分析的方法

注重研究的系统性,既分别从个体和组织的角度对战略管理行为进行研究,也分别对战略管理不同阶段的行为进行研究。系统分析的方法突出了内容的完整性和关联性,有助于抓住主要关系,发现和解释战略管理行为中的本质规律和着重点。在注重研究的系统性的同时,并没有过多地拘泥于细节问题,强调了研究重点的突出。

(二) 框架描述的方法

结构化的分析框架有利于将众多变量纳入研究之中,适应了实际战略管理行为的复杂性。正像波特(M. Porter)所认为的那样,由于战略问题的复杂性,与数学模型相比,框架描述的方法降低了对前提假设的敏感性,有助于建立一种较为普遍适用的理论^①。在我国,对战略管理行为进行系统的研究还不多,在这种情况下,最迫切需要解决的问题是从整体上把握、理清各个变量之间的关系。正是基于上述考虑,本书采用了框架描述的分析方法。

(三) 理论分析和案例分析相结合的方法

本书的研究试图从理论上说明各变量对战略管理行为的影响,所以注重了对文献的分析和对案例材料的研究,同时也进行了大量实地调查和访谈,并对特定的个案进行了分析和设计。

^① Porter M E. Towards a Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal, 1991, 12(12): 95 ~ 117

二、技术路线

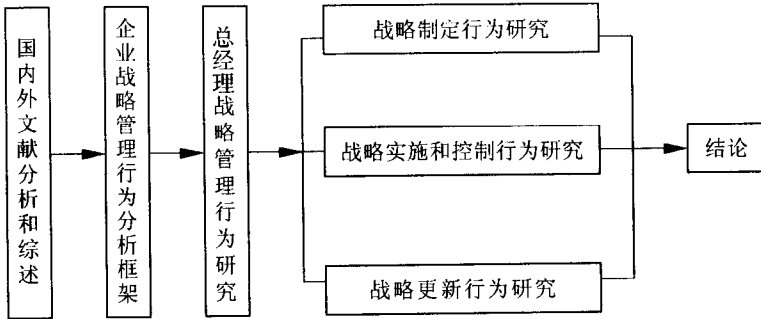


图 1.3 研究的技术路线