



21世纪普通高等教育精品教材

经济管理系列

企业战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

主编 王海飞 丁敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社



21世纪普通高等教育精品教材

经济管理系列

企业战略管理

QIYE ZHANLÜE GUANLI

○ 主 编 王海飞 丁敏



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理/王海飞,丁敏主编. —武汉:武汉大学出版社,
2014.5

21世纪普通高等教育精品教材

ISBN 978-7-307-13266-5

I. 企… II. ①王… ②丁… III. 企业战略—战略管理—高等学校—教材 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 085721 号

责任编辑:关振兴

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件:cbs22@whu.edu.cn 网址:www.wdp.com.cn)

印刷:三河市鑫鑫科达彩色印刷包装有限公司

开本:787×1092 1/16 印张:20.5 字数:426千字

版次:2014年5月第1版 2014年5月第1次印刷

ISBN 978-7-307-13266-5 定价:39.00元

版权所有,不得翻印;凡购买我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

内 容 简 介

本书是在贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020)》的前提下,根据高等学校教育人才培养的目标及要求,遵循高等教育教学特点,针对高等学校学生的实际情况,结合教学实践编写而成的。

本书全面系统地介绍了企业战略管理的相关知识,共分为十五章,分别是:企业战略管理导论,企业外部环境分析,行业环境分析,SWOT 战略环境分析,企业核心竞争力分析,价值链分析,企业成长战略,企业竞争战略,企业合作战略,企业国际化战略,企业战略形成、分类与选择,企业战略评价,企业战略实施,企业战略控制,企业战略管理国际前沿。

本书可供高等学校经济及管理类各专业学生使用,也可做企业管理者从事管理工作的参考指南。

前言

当今企业所处的外部环境中的一个最为突出的特征是：变化是唯一不变的事物。如何在竞争日趋激烈且复杂多变的市场环境中求得长期生存和持续发展，已经成为企业面临的首要问题。解决这一问题的关键在于企业是否确立了适应外部环境变化和自身条件特点的企业战略。美国著名管理大师彼得·德鲁克曾指出：“对企业而言，未来至关重要，经营战略使企业为明天而战斗。”曾任联想集团总裁的柳传志把“搭班子、定战略、带队伍”看成使联想成长为国际性企业的三大要素。如果一个企业根本就没有自己的发展战略设计，那么这个企业就没有灵魂，就不可能聚合与铸就一支能征善战之师，就不可能有前途。企业战略是决定企业经营活动成败的关键性因素。也就是说，决定企业经营成败的一个极其重要的问题，就是看企业经营战略的选择是否科学，是否合理。

战略管理方面的书籍，目前已经出版不少，但大都比较雷同，均比较注重理论的严密性，很少注重战略工具及如何运用。本书不仅关注战略管理的基本理论框架，更关注各种战略管理工具的应用。对每一个相对重要的战略工具，都会举出一些应用实例，将战略理论与实践相联系。基于以上观点，本书能在3个方面对读者有所裨益：第一，提供一个完整的战略框架，并为各种理论在这个框架里寻找到合适的位置；第二，提供比较详细的使用工具，希望能从理论到工具，更好地为战略制定者提供方法；第三，列举一些具体的案例，不论是在理论的理解上还是方法的使用上，解决读者的疑惑。

目前，应用型本科培养的人才既不可能立即就参与大企业的战略规划制定，也不可能参与到真正的执行部分中，真正的执行需要经验的积累。然而，他们却很有可能自主创业或参与小企业的发展。因此懂得战略规划（以企业规划为主，兼顾人生规划）制定的理论、流程、方法与实践就显得更有现实意义，故本书一反目前流行的做法，作出此安排与尝试，并在实际教学中进行了多轮尝试，取得了较好的成效。

在经济全球化的新形势下，市场经济的特性及经济发展的客观规律对企业未来发展规划的能力和水平的要求越来越高。因此，对高等学校企业战略管理



的教学也提出了新的要求。一方面,该课程的教学要求保持其自身的系统性、规范性和基础性;另一方面,要求教学内容应适应市场经济环境下的实践需要。因此,应把培养学生具有良好的创新能力和实际操作能力作为明确的教学目的。本书依据高等学校经济管理类本科专业教学大纲的要求,结合编者十几年的理论研究和实际工作经验与体会,并汲取了有关教学同仁的许多宝贵的意见和建议,力争在培养创新思维、拓展知识视野、增强解决实际问题的能力、造就优秀管理人才等方面提供帮助。

本书的主要特点如下。

(1)在保持全书结构编排合理的基础上,着重对企业战略管理理论体系的可操作性和实践环节进行讲解。

(2)本书在论述战略管理理论体系的同时,增加了对最新理论前沿问题的阐述,并针对本学科的内容和实践特点选编了相应的案例,以求达到强化学生对理论知识的理解和提高他们实践能力的目的。

(3)本书比较详细地论述了编者在企业实践和教学工作中总结出来的一些观点及实践方法,尤其针对当前市场竞争加剧的形势,就企业如何建立有效的竞争优势、提高自身适应能力、保持持续竞争力等方面作了具有可操作性的论述。

(4)本书内容多以条款方式进行陈述和总结,便于理解、记忆和提升。

本书的第一章至第五章由兰州商学院陇桥学院丁敏执笔完成;第六章至第十一章和第十五章由广东肇庆学院王海飞执笔完成;第十二章至第十四章由兰州商学院陇桥学院卜鹏爱执笔完成;全书由王海飞、丁敏统稿。

编者在编写本书的过程中得到了同事、朋友们的多方关心与帮助,在此谨表衷心的感谢。

尽管编者对本书的学术观点和教学重点的取舍作了认真的斟酌,但限于编者的学术水平,仍不可避免地存在片面性和不足之处。在此,恳请各位读者批评指正。

编 者

目录

第一篇 导论

第一章 企业战略管理导论	3
第一节 企业战略的基本概念	5
第二节 企业战略的构成要素和层次	8
第三节 企业战略管理的过程和实施与控制	11
第四节 企业战略管理者	17
第五节 战略管理学科的发展	22
课后练习	31

第二篇 战略分析

第二章 企业外部环境分析	35
第一节 外部环境概述	37
第二节 宏观外部环境分析	39
第三节 行业竞争分析	46
第四节 竞争对手分析	47
课后练习	50

第三章 行业环境分析	56
第一节 行业环境概述	57
第二节 行业竞争结构分析	63
课后练习	76



第四章 SWOT 战略环境分析 81

第一节 企业的愿景、使命和目标	82
第二节 SWOT 理论概述	100
第三节 企业内部环境分析	104
第四节 SWOT 战略环境分析工具简介	106
课后练习	107

第五章 企业核心竞争力分析 110

第一节 企业资源与基本能力分析	112
第二节 核心竞争力理论概述	119
第三节 核心能力分析	124
第四节 企业核心竞争力的培育及保护	126
课后练习	129

第六章 价值链分析 133

第一节 价值链的基本原理	134
第二节 价值链分析概述	135
课后练习	139

第三篇 战略选择

第七章 企业成长战略 145

第一节 密集型成长战略	146
第二节 一体化成长战略	149
第三节 多元化成长战略	154
课后练习	157

第八章 企业竞争战略 158

第一节 基本竞争战略	159
第二节 攻防战略	169
第三节 行业生命周期下的竞争战略	172
课后练习	179



第九章 企业合作战略 180

第一节 企业并购	181
第二节 战略联盟	190
第三节 企业合作战略管理	195
课后练习	199

第十章 企业国际化战略 200

第一节 企业国际化经营的动因及特征	203
第二节 企业国际化经营的环境因素分析	205
第三节 企业国际化的战略类型与进入方式	209
第四节 国际战略联盟	210
课后练习	217

第十一章 企业战略形成、分类与选择 218

第一节 企业战略形成	219
第二节 企业战略分类	223
第三节 企业战略选择	226
课后练习	234

第十二章 企业战略评价 237

第一节 影响战略评价的基本因素	238
第二节 企业战略评价方法	240
课后练习	244

第四篇 战略实施

第十三章 企业战略实施 249

第一节 战略实施的原则与模式	250
第二节 战略实施与组织结构	254
第三节 战略实施与资源配置	259
第四节 战略实施与领导	266
第五节 战略实施与企业文化	271
课后练习	278



第十四章 企业战略控制	282
第一节 战略控制概述	285
第二节 战略控制过程	293
课后练习	295
第十五章 企业战略管理国际前沿	296
第一节 战略管理理论的演进	298
第二节 战略管理学派	301
第三节 战略管理的新进展	311
课后练习	314
参考文献	316

第一篇

导 论

第一章

企业战略管理导论



学习目标

1. 了解战略的概念及发展演变。
2. 掌握企业战略的构成要素。
3. 掌握企业战略的层次。
4. 掌握企业战略管理的基本过程。
5. 通过对案例的分析,结合案例讨论战略对于企业的重要性。

导入案例

联想的战略

联想集团(以下简称联想)是中国一流公司的代表,是一家参与并领导了中国企业史的公司。联想成立于1984年,20世纪90年代前,联想主要是一家贸易型企业,生存是主要的目的;90年代以后的10年,联想致力于发展自有品牌。如今,联想在计算机行业已经稳居亚洲第一,在中国市场称雄,发展空间是全球市场,参与全球竞争。2011年2月17日,联想公布截至2010年12月31日止的2010/11财年第三季度业绩:凭借集团持续专注在各市场、客户群及产品细分的均衡发展,联想连续第五个季度成为全球前五大计算机厂商中增长最快的厂商;季内,联想在中国的市场份额达到32.2%,创历史新高,增长速度是整体市场的3倍;联想在全球的市场份额继续保持双位数,为10.2%;集团连续7个季度的增长速度快于整体市场。联想的成功与它所采取的正确国际化战略密不可分。

1. 投资战略——以并购的方式进行海外投资,并将新联想总部设在海外

国际化无外乎两条路,一条是自我发展,另一条是并购。联想采用并购方式进行其国际化投资战略。2004年12月8日,联想在北京正式宣布,以总价12.5亿美元收购IBM的全球PC业务,其中包括台式机业务和笔记本业务。联想由此组建了世界第三大PC厂商。新联想的全球总部设立在纽约,主要运营中心设立在北京和罗利(位于美国北卡罗来纳州)。实施投资战略两年后,联想已在全球60个国家设立了分支机构,销售网络遍及全球160个国家。联想拥有了领先的商用笔记本产品、领先的研发和产品差异化能力,更强大的创新能力和更丰富的产品组合。联想和IBM结成长期战略联盟,IBM成为联想的首选服务和客户融资提供商,联想成为IBM首选的PC供应商,这样IBM就可以为其企业客户提供各种个人计算机解决方案。在联想完成对IBM个人计算机部门的并购后,3家海外私人投资机构又以3.5亿美元投资入股新联想。至此,联想不仅在产品、营销网络等方面实现了国际化,还在股权结构、融资渠道等方面实现了国际化。



2. 品牌战略——从中国品牌到国际品牌的整合

联想在中国的品牌知名度已经达到了一个高峰,如何才能让企业的品牌成为国际品牌是联想的又一战略——品牌战略。联想的品牌战略定位是为客户提供超值的产品,然后配以卓越的服务。在2005年发布的由世界品牌实验室独家编制的《世界品牌500强》排行榜中,联想榜上有名。在对IBM PC进行并购时,联想采用了双品牌战略。联想Lenovo在国外知名度比较低,但Think在国外是非常知名的产品,而Think品牌建设的中心是提高美誉度。由此联想开始试图淡化IBM商标,在全球打响Lenovo品牌。

3. 营销战略——体育营销

联想为了实现从中国品牌向国际品牌的跨越,首先选择成为奥运会的赞助商。因为成为奥委会的合作伙伴,特别是顶级赞助商,可以在全球关注的奥运会上通过各种方式、在多种场合,更加便利地实现品牌推广。国际奥委会顶级赞助商的全球合作伙伴共11家,联想成为跻身其中的第一家中国企业。2006年都灵冬奥会上,联想小试锋芒,迈出品牌国际化的重要一步。冬奥会上,联想策划了一系列品牌推广活动。一方面是产品的推广,另一方面是整体上的品牌营销。赞助冬奥会,联想全方位展示了自己的实力,也通过自己的实力得到更多的认可。此外,联想通过国际运动明星代言及同著名赛事的合作开拓世界市场。2006年世界杯,联想签约巴西球星罗纳尔迪尼奥(别名“小罗”)作为新产品代言人。签约小罗后,在一些新兴市场如印度,小罗所代言的Lenovo 3000笔记本的同比销量的增长几乎都是100%。从这一数据看,小罗的代言对联想品牌的影响力及市场销售都带来了实质性的突破。同年,联想与NBA签署了一项为期数年的全球营销合作协议,双方在中美两国的市场营销方面进行合作,联想有权在自己的产品上使用NBA的Logo、球星形象,还可借助NBA明星来华、NBA中国赛等活动进行营销。一系列的体育营销,对提升联想的品牌形象、拉动业务增长、提升员工士气的影响都是巨大的。

4. 联想带给企业的启示

(1) 中国企业采取国际化战略的重要意义

中国企业的国际化战略是以中国企业为主导的一种跨国整合模式。在中国经济发展到一定阶段后,无论从开拓市场空间,优化产业结构,获取经济资源,争取技术来源,还是突破贸易保护壁垒,培育中国具有国际竞争力的大型跨国公司来看,国际化都是一种必然选择。此外,中国加入WTO之后,无论从国家发展战略、改善国际关系的需要,还是从中国的外汇储备,部分企业的经济、技术和管理实力来看都具备了实施国际化战略的基本条件。中国企业要继续繁荣,就必须采取国际化战略;而最终能通过国际化战略走向国际化的中国企业,也必将成为中国最成功的企业。

(2) 中国企业国际化需要遵循的原则

从联想的国际化的案例中,可以发现中国企业国际化需要尊重以下一些基本的原则。

① 立足中国市场的原则。联想在进军国际市场之前已经连续多年占据中国IT业务龙头的位置,在它的产品质量和技术及品牌得到多年的认证和考验后,联想才选择进入国际



的浪潮中一展身手。此时的联想进可攻、退可守,如果联想的国际化战略效果不好,联想公司可以选择暂时固守中国本土市场而不至于一败涂地。但是很多中国企业在中国市场还没有发展起来的时候就雄心勃勃地走向国际市场,结果惨败而归,有的甚至一蹶不振。联想没有在占据中国第一位置的第一年就选择执行国际化战略就是因为它想牢牢地抓住中国市场,为它以后的发展打下坚实的基础。

②战略突破的原则。战略突破就是企业发展到一定阶段时,选择一条正确的转型道路。联想在国内市场成功以后,就以国际市场作为战略突破点,实施国际化战略。对一些在中国市场上已经很有优势的企业来说,目前已经到了需要作战略突破的时候了。是否能够真正做到这样的战略突破是企业评估其国际化的最重要的原则之一。

③立足企业能力的原则。企业国际化问题是个很复杂的战略问题,其最核心的问题是要做到任何的国际化行动都要以形成自己的战略能力为目标。联想的国际化战略是出于要形成其更加庞大的市场能力的考虑,而不是体现在为了提高或获得中国企业所缺乏的技术和产品上。只有企业的能力达到了国际化水平,在开展国际化战略时才能游刃有余。每个企业必须在客观把握自身生产能力和经营管理水平,以及生产资料供应能力和科研开发能力的基础上,具体选择扩大市场的方式。

案例思考题

你如何理解企业战略对一个企业发展的重要性?

本章作为整本书的开篇文章,主要介绍了企业战略管理(Strategic Management)的一些基本概念,如企业战略(Business Strategy)的定义及战略管理的内涵、要素和层次等,使读者对战略管理的基本原理、发展历程、理论学派和意义等内容有一个全貌的、概括的了解,为以后章节的学习奠定基础。

第一节 企业战略的基本概念

一、战略的定义

战略一词来源于希腊语“Strategos”,原意为“将军指挥军队的艺术”。战略及战略的概念是随着战争的产生产生的。一旦有了战争,就有指导战争的战略,战略是战争的伴生物。从理论上讲,应该是一有战争,就有战略。但是原始社会时期,基本上还谈不上战略和战略指导艺术。我们现在看到的有文字记载的人类历史上第一次战略谋划应该是公元前17世纪的商汤灭夏之战。在这次战争中,商汤制订了灭夏的一整套战略计划。例如,针对夏王朝内部的社会矛盾,采取与夏相反的政策,稳定自己的内部;运用离间计,分裂夏王朝的团结,挑拨夏王朝与诸侯各国的关系;采取先弱后强、由近及远、剪除羽翼,而后进行决战的战略方针等。其后的战争中,几乎都有战略上的运筹谋划。但是,“战略”这一概念的出现却远比战争实践和战略实践晚得多,而且战略的概念可以说是分别在我国和西方国家互不联系地发



展起来的,直到近代,东西方的战略理论才开始互相交流和影响。

在我国古代,最初用于表达“战略”含义的,是与该词意义相近的一些词。我国古代典籍中常使用的计、谋、画、策、算、韬、略、战道、将略、方略、兵法等词所包含的意义,实际上已经接近于现代“战略”一词的定义。例如,《孙子兵法·谋攻篇》中讲“上兵伐谋”,这个“谋”字就是指军事战略。《军争篇》中讲“不知诸侯之谋者,不能豫交”,这个“谋”字主要指的是政治战略。再如,《史记》中的《淮阴侯列传》记载韩信破齐后,武涉劝他背汉与刘、项三分天下,韩信说:“臣事项王,官不过郎中,位不过执戟,言不听,画不用。”这个“画”字,实际上是指韩信为项羽谋划的大计,即取威定霸的战略。

而将战略一词应用到企业管理中,最初出现在巴纳德的名著《经理的职能》一书中。此后在1965年美国经济学家安索夫所著《企业战略论》一书问世后战略一词开始被广泛应用。传统企业战略定义的代表有美国哈佛大学的迈克尔·波特教授所提出的“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。这一定义概括了20世纪60年代和70年代对企业战略的普遍认识。它强调了企业战略的一方面属性——计划性、全局性和整体性。

而近年来,由于企业内外部环境变化速度的加快,原有定义以计划为重点的概括已经不够准确,因为企业中许多成功的战略是在事先无计划的情况下产生的。于是很多学者开始研究组织的有限理性,并将重点放在组织在不可预测或未知的内外部因素约束下的适应性上。现代企业战略定义的代表是明茨伯格于1989年所提出的,他将战略定义为“一系列或整套的决策或行动方式”,这套方式包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时出现的(或非计划性)战略。这一定义强调的是企业大部分战略是事先的计划和突发的应变的组合,即企业战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性。对于企业战略,目前国内外还没有一个统一的、规范化的定义。综合国内外各位学者的定义,结合我国企业的具体情况,我们可以将企业战略定义为:企业战略是企业综合考虑其内外部环境和自身能力后,针对企业的长期发展目标和持续稳定的发展需要,对企业发展目标、达成目标的途径和手段所采取的一系列决策和行动。

二、企业与企业战略

(一)企业的概念

企业泛指一切从事生产、流通或服务性活动的独立核算的营利性经济实体与非营利性政府及社团机构。这与传统概念下的一般企业定义有所不同,传统概念下的企业所指的主要是营利性组织,而不包括非营利性组织。在企业战略管理研究中,将企业的概念拓广到包括非营利性组织,一方面因为战略管理的许多思想对于营利性与非营利性这两类组织具有普遍适用意义,另一方面还因为现代企业战略管理的研究大量涉及非营利性组织的问题。为了叙述方便,以免区别使用两种不同的名称来代表营利性与非营利性这两种具有不同性质的组织之累赘,在本书的一般论述中,作为一种约定(除特别声明外),“企业”一词均泛指营利性与非营利性这两类组织。



(二)企业战略的定义

企业战略的概念来源于企业生产经营活动的实践。不同的管理学家或实际工作者由于自身的管理经历和对管理的不同认识,对企业战略给予了不同的定义。

1. 广义定义

在广义的战略定义中,战略的概念包含着企业的目的。例如,美国哈佛大学商学院教授安德鲁斯认为,“战略是目标、意图或目的,以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的或者应该从事的经营业务,以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型”。又如,哈佛大学的迈克尔·波特教授也认为,“战略是公司为之奋斗的一些终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物”。

2. 狭义定义

在狭义的战略定义中,确定目的过程与战略制定过程虽然互相有联系,但又是两个截然不同的过程。美国著名管理学家安索夫就是持这种观点,并且影响了后来的很多研究者。他认为企业战略是贯穿于企业经营与产品与市场之间的一条“共同经营主线”,决定着企业目前所从事的或者计划要从事的经营业务的基本性质。

这条共同经营主线由4个要素构成:①产品 and 市场范围,是指企业所生产的产品和竞争所在的市场;②增长向量,是指企业计划对其产品和市场范围进行变动的方向;③竞争优势,是指那些可以使企业处于强有力竞争地位的产品和市场的特性;④协同作用,是指企业内部联合协作可以达到的效果,即 $1+1>2$ 的现象。

美国学者霍弗和申德尔进一步认为,企业在制定自己的战略时,应该考虑企业资源配置和外部环境的相互作用。他们为战略下的定义是:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式。该模式表明企业将如何实现自己的目标。”

由上可以看出,在战略概念上,广义论与狭义论的区别主要有以下两点。

(1)战略概念的广度。战略概念的广义论者认为企业战略应包括企业希望取得的目标,以及为实现这些目标而采取的手段。同时,他们还认为企业确定目标的过程是整个战略制定过程的一部分。而狭义论者认为战略只包括为达到企业目标而采取的途径和手段。

(2)战略的构成要素。广义论者认为战略本身不存在任何构成要素;而狭义论者认为战略是由一定的要素构成的,只不过构成的要素有所不同而已。

3. 现代定义

上面提到的两类定义尽管有所不同,但都强调企业战略的一方面属性,即计划性、全局性和长远性。近年来,由于企业外部环境变化速度加快,使得以计划为基点的定义受到不少批评,于是企业战略的现代概念受到广泛的重视。

明茨伯格把战略定义为一系列行为方式的组合。他借鉴市场营销学中营销四要素(4P)的提法,创立了企业战略的5P模式,即计划、计策、模式、定位、观念来对企业战略进行描述。其中,“计划”强调战略作为一种有意识、有组织的行动方案;“计策”强调战略可以作为威慑和战胜竞争对手的一种手段;“模式”强调战略最终体现为一系列具体行动及其实际结果;



“定位”强调战略应使企业根据环境的变化进行资源配置,从而获得有利的竞争地位和独特的竞争优势;“观念”强调战略作为经营哲学的范畴体现其对客观世界的价值取向。

明茨伯格的定义与传统定义最大的不同在于,他认为战略作为一系列的决策或行动方式,即包括刻意安排的(或计划性)战略和任何临时出现的(或非计划性)战略。事实上,企业大部分战略是事先的计划和突发应变的组合。许多学者开始研究组织的有限理性,并将重点放在组织不可预测的或未知的内外部因素约束下的适应性上。所以,传统定义与现代定义的本质区别在于,现代概念更强调企业战略的另一方面属性,即应变性、竞争性和风险性。

4. 企业战略的定义

归纳以上对企业战略的认识,结合我国的具体情况,对企业战略可作如下表述:企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要,是制订各种计划的基础。

具体而言,企业战略是在符合和保证实现企业宗旨的条件下,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,规定企业从事的经营范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和配置企业的资源,从而使企业获得某种竞争优势。

第二节 企业战略的构成要素和层次

一、企业战略的构成要素

从狭义战略的角度来讲,企业战略由以下 4 个要素组成。

(一)经营范围

经营范围是指企业从事生产经营活动的领域。它反映出企业与其外部环境相互作用的程度,也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。企业应该根据自己所处的行业、自己的产品和市场来确定自己的经营范围。

(二)资源配置

资源配置是指企业过去和目前对资源及技能进行配置、整合的能力与方式。资源配置的优劣差异极大地影响企业战略的实施能力。企业只有注重对异质战略资源的积累,形成不可模仿的自身特殊能力,才能很好地开展生产经营活动。如果企业的资源匮乏或缺乏有效配置,企业对外部机会的反应能力会大大削弱,企业的经营范围也会受到限制。因而,战略资源学派强调资源配置是企业战略最重要的构成要素。

(三)竞争优势

竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策,在市场上所形成的优于其竞争对手的竞争地位。竞争优势既可以来自企业在产品和市场上的地位,也可以来自企业



对特殊资源的正确运用。

(四)协同作用

协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能寻求到的各种共同努力的效果。就是说,分力之和大于各分力简单相加的结果。协同作用作为战略要素极具抽象性,在广义的角度上,它可被看作资源配置与整合的规模优势。在企业管理中,协同作用主要表现为以下4个方面。

(1)投资协同作用。这种协同作用来源于企业各经营单位联合利用企业的设备、原材料储备、研发投资及专用工具和专有技术。

(2)作业协同作用。这种作用产生于充分利用现有的人员和设备,共享由经验曲线造成的优势等。

(3)销售协同作用。这种作用产生于企业的产品使用共同的销售渠道、销售机构和促销手段。

(4)管理协同作用。这种作用来源于管理过程中的经验积累及规模效益等。例如,对企业的新业务,管理人员可以利用过去积累的经验减少管理成本。

协同作用的价值可以是正值,即 $1+1>2$ 的效应;但协同作用也会出现负值。从大量的实践可以看出,当一个企业进入全新的行业进行多种经营时,如果新行业的环境条件与过去的经营环境截然不同,则以往的管理经验发挥不了作用。在这种情况下,管理协同作用的价值便为负值。

总的来看,衡量企业协同作用的方法有两种:一是在企业收入一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业成本下降的情况;二是在企业投资一定时,评价由于企业内部各经营单位联合经营而使企业纯收入增加的情况。

二、战略层次

企业的目标是多层次的,它包括企业的总体目标、企业内各个层次的目标及各经营项目的目标,各层次目标形成一个完整的目标体系。企业的战略,不仅要说明企业整体目标及实现这些目标的方法,而且要说明企业内每一层次、每一类业务和每一个部门的目标及其实现方法。因此,企业的总部制定总体战略,事业部或经营单位制定经营单位战略,部门制定职能战略。

(一)总体战略

总体战略又称公司战略,是企业的战略总纲,是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。在大型企业里,特别是多角化经营的企业里,它需要根据企业的宗旨和目标,选择企业可以竞争的经营领域,合理配置企业经营所必需的资源,决定企业整体的业务组合和核心业务,促使各经营业务相互支持、相互协调。可以讲,从公司的经营发展方向到公司各经营单位之间的协调,以及资源的充分利用到整个公司的价值观念、企业文化的建立,都是总体战略的重要内容。

总体战略主要有发展战略、稳定战略和收缩战略。在3种战略中最重要的是发展战略,



包括决定向什么方向发展,是在原行业中进行产品或市场的扩张,还是通过一体化、多角化进入新的经营领域;还要决定用什么方式发展,要在内部创业、购并、合资等发展方式中作出战略选择。对于多角化经营的企业,要决定企业整体的业务组合和核心业务。

总体战略主要回答企业应该在哪些经营领域内进行生产经营的问题。因此,从战略的4种要素上看,经营范围和资源配置(投资组合问题)是总体战略中主要的构成要素。竞争优势和协同作用两个要素则因企业不同而需要进行具体分析。在生产相关产品的多角化经营企业中,竞争优势和协同作用很重要,它们主要解决企业内部各产品的相关性和在市场上进行竞争的问题。在多种行业联合的大型企业里,竞争优势和协同作用相对来讲不很重要,因为企业中各经营业务之间存在一定的协调性,可以共同形成整体优势。即使某个经营业务略有不善,其他的经营业务也可以支持整个企业形成优势。

企业总体战略与企业的组织形态有着密切的关系。当企业的组织形态简单、经营业务和目标单一时,企业总体战略就是该项经营业务的战略,即经营单位战略。当企业的组织形态为了适应环境的需要而趋向复杂化,经营业务和目标也多元化时,企业的总体战略也相应复杂化。不过,战略是根据企业环境变化的需要而提出来的,它对组织形态也有反作用,会要求企业组织形态在一定的时期作出相应的变化。

(二)经营单位战略

经营单位是战略经营单位的简称,是指公司内其产品和服务有别于其他部分的一个单位。一个经营单位一般有着自己独立的产品和细分市场。它的战略主要针对不断变化的环境,在各自的经营领域里有效地竞争。为了保证企业的竞争优势,各经营单位要有效地控制资源的分配和使用。同时,经营单位还要协调各职能层的战略,使之成为一个统一的整体。经营单位战略(事业部战略、经营战略)主要有基本竞争战略、投资战略,以及针对不同行业 and 不同行业地位的经营战略。

从战略构成要素的角度来看,竞争优势与资源配置通常是经营单位战略中最重要的组成部分。但这里的资源配置主要是指产品和市场寿命周期的问题。在多数情况下,经营范围与产品和细分市场的选择有关,与产品和市场的发展阶段有关,而与产品和市场的深度与广度的关系甚小。在这个层次上,协同作用是指把经营单位中不同职能领域的活动加以协调。

总体战略是涉及企业全局发展的、整体性的、长期的战略计划,对企业的长期发展产生深远影响。而经营单位战略则着眼于企业整体中的有关事业部或子公司,影响着某一类具体的产品和市场,是局部性的战略决策,只能在一定程度上影响总体战略的实现。所以,总体战略主要由企业的最高层参与决策、制定和组织实施;而经营单位战略形成的参与者主要是具体的事业部或子公司的决策层。

(三)职能战略

职能战略又称职能部门战略,是为了贯彻、实施和支持总体战略与经营单位战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。职能战略一般可分为营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。



从战略构成要素来看,协同作用和资源配置是职能战略的关键要素,而经营范围通常不用职能战略考虑。要根据经营单位战略的要求,在各职能部门中合理地配置资源,并确定各职能的协调与配合。

前面说过,在军事上习惯用战略和战术(或策略)来区分不同层次和范围的决策。但在战略管理中,通常不用战略和战术的说法对上述问题作出处理,而是将战略分为3个层次。但实际上,职能战略属于战术。与企业总体战略相比,职能战略用于确定和协调企业短期的经营活动,期限较短,一般在一年左右;职能战略是为负责完成年度目标的管理人员提供具体指导的战略,所以它较总体战略更为具体;职能战略是由职能部门的管理人员在总部的授权下制定出来的。

对于跨行业、多角化经营的大型企业来说,3个战略层次十分清晰,共同构成了企业的战略体系。3个层次战略的制定与实施过程实际上是各管理层充分协商、密切配合的结果。对于中小型企业而言,它们的战略层次往往不明显,而是相当于大型企业的一个战略经营单位,所以竞争战略对它们来说十分重要。如果它们成功了,就面临着一个发展的关口。对于单一经营的大型企业而言,前两个层次的战略也往往是合在一起的。

第三节 企业战略管理的过程和实施与控制

企业战略管理可以定义为一门关于如何制定、实施、评价企业战略以保证企业组织有效实现自身目标的艺术与科学。它主要研究企业作为整体的功能与责任、所面临的机会与风险,重点讨论企业经营中所涉及的跨越如营销、技术、组织、财务等职能领域的综合性决策问题。所以,如果说管理就是解决如何让人做事并取得成果的问题,则企业战略管理要解决的就是做什么事才能取得成果这一影响整个组织运行的根本性问题。企业战略管理是一个正在迅速发展的研究领域,它试图超越企业日常运行的细枝末节,从整体上把握企业,在动态发展变化的环境中考察企业总体的发展与增长问题,阐明面对同样的环境有些企业繁荣发展而有些企业停滞破产的深层原因,以防出现“见木不见林”的管理偏见与短视。战略的眼光不仅源自直觉,还源自系统的思考。借助于企业战略管理的思想,可以帮助企业高层领导更加深刻地理解企业战略的制定、实施、评价等活动阶段之间的内在联系,在创造企业未来中权变采取主动出击与积极响应的做法,对影响与发动环境变化起能动作用,而不再局限于简单地被动应付企业环境变化。只有这样,才能更有效地确定企业自身长期发展的方向,建立具体明确的业绩目标,开发能够适应企业内外部环境条件要求并有助于实现这些业绩目标的战略,完成企业的经营计划,确保企业能在激烈竞争的环境中立于不败之地。

随着科技进步速度的不断加快,企业竞争环境与整个社会经济的发展将变得更加复杂、更具动态性。这使得人们对于企业的社会责任与行为规范、对于非营利性组织的运行效率等问题,表现出日益强烈的兴趣,从而对大小不一的各类营利性与非营利性组织都提出了战略管理的要求。可以预见,在不远的将来,随着市场经济的进一步深入发展,企业战略管理的思想定将能够为我国企业越来越多的高层管理人员所认识、接受与运用。



一、企业战略管理的过程

进行战略管理的过程分为战略制定、战略实施和战略评价 3 个步骤。

(一) 战略制定

一般来说,战略制定包含 3 个关键步骤:企业使命陈述——了解企业使命与企业目标;环境分析——对企业的外部环境及自身的条件和竞争优势进行分析;战略分析与选择——根据战略目标对备选战略进行选择。由于环境分析和战略分析与选择在以后各章有详细介绍,所以这里我们仅就企业使命陈述进行详细的介绍。

1. 企业使命陈述

使命陈述有时也被称为任务陈述、纲领陈述、目的陈述、宗旨陈述、信念陈述、经营原则陈述或对“企业业务定义”的陈述。使命陈述的目的就是明确企业的使命和目标,揭示企业想成为什么样的组织和要服务于哪些用户这些远景内容。一个企业并不是由它的名字、章程和公司条例来定义的,而是由它的使命和目标来定义的。一个好的企业使命陈述可以起到集中企业资源、统一企业意志、振奋企业精神的作用,从而引导、激励企业取得出色的业绩。作为战略制定者,首要任务就在于认定和表明企业的使命。

在进行内外部分析和选择实施战略之前,一个明确的使命陈述是不可少的。那么,如何编制企业使命陈述呢?一种比较常用的方法是首先选择几篇有关使命陈述的文章,将其交给所有管理者作为背景资料阅读,之后要求每个人独自为企业准备一份使命陈述。然后成立一个专门机构或者由高级管理者组成的委员会,将这些陈述组合成为一篇使命陈述草案,将草案再分发给所有管理者,要求大家提出增删和修改意见,并开会正式修改文件。注意要使尽可能多的管理人员参与使命陈述的编制工作,这样做的好处是:当所有管理者都为使命陈述文件贡献了自己的智慧并支持这一文件时,企业在各种战略制定、实施和评价活动中便可以更好地得到管理者的支持。有的学者甚至认为编写使命陈述的过程,应该力求在企业和其雇员中起到一种“感情的结合”的作用,使雇员树立“使命感”,可以使制定的战略更加有效地被执行,增强企业的凝聚力。在制定使命陈述的过程中,也可以采用管理者小组讨论的方法对使命陈述进行研究和修改,并请一些外部咨询家或专业人员参与起草工作,有时具有专业知识且不带偏见的外部人员可以更好地管理编制使命陈述的过程。而在这一制定过程中常常可以暴露和解决管理者们的观点分歧,有时曾经长期共事并认为互相了解的人们会突然发现他们之间存在着根本性的分歧,如果这些分歧得不到妥善的解决将会在今后导致很多麻烦,所以在集中进行更为具体的战略制定活动之前,需要对重要问题进行讨论、协调,最终达成一致。

企业的目标是一个体系,可分为长期目标和年度目标。建立目标体系的目的是将企业的宗旨和使命转换成明确具体的业绩目标,从而使得企业发展有一个可以测度的指标,为管理活动指明方向,为考核提供标准。同时,目标还能起到激励员工和凝聚员工力量的作用。

长期目标实际就是企业的愿景。企业长期目标往往是企业各利益相关者利益均衡的产物,为了全面反映企业各利益相关者的利益,企业的战略决策者一般从两个大方面考虑建立



自己的长期目标。

第一个方面是财务目标,这是指与财务业绩有关结果领域的指标。获得满意的财务业绩至关重要。如果没有足够的赢利和发展,那么企业追求的愿景、企业的长期健康性,以至企业的生存都将受到威胁。无论是股东还是企业的经营者,都不会对一个不能带来令人满意的财务结果的事业继续投入资本。具有代表性的财务目标是:收益增长率、满意的投资收益率、股利增长率、股票价格评价、良好的现金流、企业的信任度、提高公司收入的多元化程度、在经济萧条期间稳定的公司收益等。

第二个方面是战略地位目标,这是反映企业竞争力和市场地位的指标。如果企业的经营业绩不能反映企业不断提高的竞争力和市场地位,那么,企业的发展就不能鼓舞人心,企业继续产生良好财务业绩的能力也将受到怀疑。具有代表性的战略地位目标是:提高企业的市场份额,在行业中占据领先地位,如拥有更短的从设计到市场的周期、比竞争对手更高的产品质量、更低的公司总成本、更宽或者更有吸引力的产品线、更卓越的顾客服务、更好的企业形象与顾客忠实度、更广阔的地理覆盖面、更高的顾客满意度水平,拥有技术和产品革新方面的领导者,能够更好地承担社会责任方面的目标等。

2. 环境分析

环境分析包括外部环境分析和企业内部环境分析两个部分,当企业确定企业使命后,就进入内外部环境分析的步骤。环境分析是制定企业战略的重要依据,因为企业的内部环境是企业进行生产经营活动的基础,一切战略的制定和实施都必须建立在企业现有的实力基础上;同时,企业总归要生存在某一特定的外部环境之中,这一环境直接或间接地影响着企业的生产经营。由此可见,进行环境分析对企业战略管理是十分重要的。

3. 战略分析与选择

进行环境分析后,战略制定者就可以根据企业外部环境和自身实际情况选择相应的战略了。但是企业战略方案的种类有很多,形式也多种多样,究竟应该如何选择适合本企业的战略,这也是战略制定者要面对的难题之一。企业的理想战略首先应当能够利用外部市场的机会并且减轻外部不利因素的影响,同时它也应当能够强化企业内部的优点并改进自身存在的不足。环境分析通常只能给战略制定者提供若干种可行的方案,而实际选择战略的过程要求决策者考虑多方面的因素,进行多方面的权衡。这一选择的过程将远比想象中的更复杂、曲折,在选择某一特定战略的过程中,以下几个因素影响战略制定者的选择结果:①企业对外界环境的依赖程度;②管理者对待风险的态度;③企业过去的战略;④企业中的权力关系;⑤中层管理人员和职能人员的影响。基于以上因素的考虑,战略制定者可以采用以下几种制定战略的方法。

(1)根据目标选择。根据组织的具体目标,将其尽可能量化后直接作为标准来挑选战略。将各种战略根据量化后的标准进行评估打分,然后选择分数最高的战略,这是一种运用比较广泛的选择战略的方法。

(2)参考上级意见。有时负责评估选择战略的管理人员可能并没有权力作出战略选择的决定,而对战略作出决策的高级管理人员也可能并没有参加战略评估的过程。那么在这



种情况下,应该将评估结果交给有权作出决策的高层管理人员,让他们利用评估报告并结合公司的实际情况作出选择。

(3)部分实施。在很多情况下,企业的目标本身也存在不确定性,但是先将资源和力量集中起来以实现特定的战略也是十分必要的。那么这种情况下,可以先实施阶段性战略,将企业的一部分资源先合理地使用起来,而将最终的战略目标决定推迟,直到在将来的某一天,在获取了足够的经验后再将目标完善。部分实施战略的另一个优点是,它通常可以通过对最底层组织的授权而得以实现。

(4)外部机构。在企业内具有同样权力而具有不同利益关系者,常常会对战略的选择持相反意见。那么在这种情况下,通过外部机构,如咨询公司或者上级机关为公司评估并选择战略。由于外部机构的评估比较客观,在这种情况下由其来选择战略也是比较合理的。

(二)战略实施

企业战略实施要遵循3个原则,即适度合理性的原则、统一领导与统一指挥的原则、权变的原则。为贯彻实施战略,要建立其贯彻实施战略的组织机构,配置资源,建立内部支持系统,发挥好领导作用,使组织机构、企业文化均能与企业战略相匹配,处理好企业内部各方面的关系,动员全体员工投入到战略实施中来,以保证战略目标的实现。

1. 战略实施中的管理问题

战略实施的第一个重要任务就是将战略管理的责任从战略制定者向战略执行者(各部门主管和各级管理人员)转移的过程。这一责任的转移常常会有很大的阻力,因为新战略的实行往往意味着变革,所以管理者和雇员更多关心的是可预期的个人利益而不是企业利益,除非两者正好重合,否则,如果战略决策与管理者的预期有较大出入,战略的实施很难得到保证。这也是单独将管理阶段作为一个重要步骤的原因。为了避免或减弱这种危机的影响,战略制定者在制定战略时就应该尽量多地使部门管理者和雇员参与到战略制定的过程中,同样战略制定者也应该尽量地参与到战略实施的过程中。

对于战略实施来说,最重要的管理问题包括制定年度目标、制定政策、配置资源、调整现行组织结构、企业改组和流程再造、调整奖励和激励计划、减小变革阻力、使管理者适应新的战略、培育支持新战略的企业文化、调整生产作业过程、发展有效的人力资源功能及优化企业规模。

2. 战略实施中的营销、财务、研究和开发及计算机信息系统问题

解决了战略实施中的管理问题,就如同为一出戏剧写好了剧本,但最后演出的成功还取决于演员表演的成败,很可能虽然有了很出色的剧本,却因为演员的失误造成整个演出的失败。战略管理也是如此,在现实的企业经营中,已制定好的战略中只有不到10%被成功地实施。造成如此低成功率的原因有很多,如不能适当地细分市场、运营的成本过高、在研究开发方面落后于竞争者、没有充分地认识到先进管理技术的重要性等。下面我们对影响企业战略实施的7个重要方面进行简单的介绍。

(1)市场营销战略。

市场营销战略通常由市场细分、目标市场选择、产品定位3个过程构成。市场细分根据



需求和购买习惯的不同,将市场分为不同的用户群组,其目的是有效地选择进入的目标市场。企业应在市场细分的基础上,从众多细分子市场中选择那些有营销价值的、符合企业经营目标的子市场作为企业的目标市场,然后根据目标市场的特点和企业的资源,实施企业的营销战略和策略。选定目标市场后,企业还应该进一步确定本企业产品在目标市场中的竞争地位。通过创造和体现产品的特色,树立在消费者心中的某种形象,制定营销组合策略,更好地为目标市场服务。

(2) 生产管理战略。

生产管理包括对整个生产过程的设计和控制,主要针对生产过程、生产能力、库存、人力和质量 5 个方面进行控制。

(3) 人力资源开发与利用战略。

人力资源战略是组织为适应外部环境日益变化的需要,以及人力资源开发与管理自身的需要,根据组织的发展战略,充分考虑员工的期望,从而制定人力资源开发与管理的纲领性的长远规划。它包括运用引诱战略、投资战略和参与战略 3 种方式来招募、培养和发展人才,组成一支稳定的高素质员工队伍。同时,人力资源战略也必须与企业的经营、发展和文化战略相互配合,才能发挥出最大的效用。

(4) 财务管理战略。

财务管理主要包括投资决策、融资决策和股息决策三大内容。它是通过对企业生产经营过程中的财务流程进行分析控制,从而帮助企业在获得所需资金、预计财务报表分析、进行财务预算、评估企业价值及决定企业是否上市等方面作出正确的决策。

(5) 研究与开发战略。

企业研究与开发的目的是通过技术的领先来增强企业的竞争优势,从而获取更多的利润。企业研究开发的方式通常有内部研究开发和委托研究开发两种,企业可以根据自己的特点选择相应的方式。

(6) 管理信息系统开发战略。

管理信息系统(Management Information System,即 MIS)是运用系统理论和方法,利用电子计算机和现代通信技术为信息处理手段和传输工具,为企业决策提供信息服务的人机系统。它的基本功能有管理和生产数据处理、安排管理和生产计划、控制企业各部门的生产运营和通过计算对企业未来进行预测等。管理信息系统对企业竞争力提高的作用主要体现在以下几个方面:①对市场作出快速反应;②缩短生产周期;③降低生产成本;④及时了解市场信息。

(7) 企业文化与企业战略的匹配。

每个企业都有自己的文化,文化是企业从事经营活动的独特方式。企业文化的定义是:“企业在学会对外适应环境、对内实现一体化的过程中形成的行为方式。这一方式被认为是行之有效的,并将作为理解、思考和感觉事物的正确方式被传授给新成员。”企业文化就如同个人的性格影响着个人的命运一样,影响着企业战略的实施,因此在进行内部环境分析时,就应该给企业文化以足够的重视。只有企业文化与企业战略相匹配,战略的实施才能得到保证。



(三) 战略评价

1. 战略评价的定义

战略评价的定义是:设计一个或多个战略组合模型来分析企业战略的结构,用以确定各战略的优劣及其相应的投资顺序。由于战略管理决策会对企业产生显著的和持久性的影响,错误的战略决策会给企业带来严重的后果,而且很难甚至无法予以扭转,因此战略评价对企业利害关系重大,及时的评价可以使管理者对潜在的问题防患于未然。它包括3项基本活动:考察企业战略的内在基础,将预期结果与实际结果进行比较,以及采取纠正措施以保证行动与计划的一致。

2. 战略评价的指标

在通常情况下,战略制定者往往会采用一系列的标准来评价企业战略实施的情况,这些标准可以是定性的,也可以是定量的,但必须与企业的战略目标保持一致,并且通过它可以反映出战略实际的实施情况。常用的指标有投资收益率、附加价值指标、股东价值、高层管理人员评价指标、关键表现域指标、评价战略实施环境变化、实际效果评价等。

3. 战略评价的步骤

明确了评价指标后,就可以开始战略评价的操作了,评价企业经营战略方案主要分成以下10个阶段。

(1)分析企业各战略方案是否与国际环境、宏观环境及行业环境未来发展趋势相适应。

(2)分析企业现在的经营状况及发展趋势。主要分析企业经营和效益的情况、企业产品的竞争力、产品结构与市场地位。

(3)保持企业现有的经营战略,能否达到企业最终的战略目标、差距在哪里。

(4)与企业的战略目标相比,各种经营战略方案的有效性如何,存在何种差距,研究可缩小差距的其他战略方案。

(5)各种经营战略方案对企业资源的要求。分析现有企业资源能否满足各战略方案的需要,即分析企业资源现状、资源结构和资金利用情况。

(6)各种经营战略方案对企业组织与管理方面的要求。分析企业现在的组织职能与管理现状,企业现有组织与管理现状能否满足各战略方案的要求,从组织与管理上应作哪些调整才能保证战略的实施。

(7)各种经营战略方案的内部一致性分析,即分析每个经营战略方案对企业内部的研究开发、生产发展、市场营销、人力资源、财务资金等方面要求是否协调一致,有无相互矛盾。

(8)在各种经营战略方案中各阶段战略划分是否恰当,企业在各阶段中承受能力如何。

(9)比较各种战略方案的优缺点、风险及效果,提出战略性的补偿措施。

(10)预估在企业战略实施中将会遇到的困难和阻力及克服的可能。

4. 战略评价的方法

企业战略评价的方法有很多,如战略评价框架、波士顿矩阵、通用矩阵及生命周期分析法等,在后面的章节中都有详细介绍。



二、战略实施与控制

战略实施与控制过程就是把战略方案付诸行动,保持经营活动朝着既定战略目标与方向不断前进的过程。这个阶段的主要工作包括计划、组织、领导和控制 4 种管理职能的活动。

战略实施的关键在于其有效性。要保证战略的有效实施,首先要通过计划活动将企业的总体战略方案从空间上和时间上进行分解,形成企业各层次、各子系统的具体战略或策略、政策,在企业各部门之间分配资源,制订职能战略和计划。制订年度计划,分阶段、分步骤来贯彻和执行战略。为了实施新的战略,要设计与战略相一致的组织结构。这个组织结构应能保证战略任务、责任和决策权限在企业中的合理分配。一个新战略的实施对组织而言是一次重大的变革,变革总会有阻力,所以对变革的领导是很重要的。这包括培育支持战略实施的企业文化和激励系统,克服变革阻力等。

战略实施的成功与否取决于管理者激励员工能力的大小和人际技能的高低。战略实施活动会影响到企业中的所有员工和管理者。每个部门都必须回答以下问题:为了实施企业战略中属于自己责任的部分,必须做什么?如何才能将工作做得更好?战略实施是对企业的一种挑战,它要求激励整个企业的管理者及员工以主人翁精神和热情为实现已明确的目标而努力工作。

战略控制是战略管理过程中的一个不可忽视的重要环节,它伴随战略实施的整个过程。建立控制系统是为了将每一阶段、每一层次、每一方面的战略实施结果与预期目标进行比较,以便及时发现偏差,适时采取措施进行调整,以确保战略方案的顺利实施。如果在战略实施过程中,企业外部环境或内部条件发生了重大变化,则控制系统会要求对原战略目标或方案作出相应的调整。

需要指出的是,在管理实践中,并不是各阶段都按直线排列。由于各项工作是直接相联系的,很可能战略分析和战略决策重叠在一起,也可能评估战略时就开始实施战略了。所以,以上步骤更是为了理论上讨论问题的方便而已。

第四节 企业战略管理者

在企业战略管理的过程中,战略管理者在这一过程中起着举足轻重的作用,他们是企业内外部环境的分析者、企业战略的制定者、战略实施的领导者、战略实施过程的监督者和结果的评价者。战略管理者的构成、素养能力、管理方式等都直接影响着整个战略管理过程的效果。战略管理者是指具有战略思维、战略能力,掌握战略管理思想和战略实施艺术,从事研究和制定战略决策,指导企业开拓未来的企业高层决策群体。对应于不同的组织,有着不同的战略决策者。同一个组织中,对应于不同的战略管理层次与战略管理阶段,也将有着不同的战略决策者。不同的企业战略决策者对于战略方案的偏好与选择,将因态度、价值观、行为准则、冒险精神、个人管理风格、对社会责任与赢利的相对关心程度、对长期目标与短期