

---

Economic Administration University of China

# 中國經濟管理大學 (EMBA)

在职经理人员工商管理硕士研究生

## 企业战略管理



# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 目 录

前言 .....	(i)
<b>第一部分 企业战略管理绪论</b>	
<b>第一章 企业战略管理概述 .....</b>	<b>(1)</b>
第一节 企业战略与战略管理 .....	(1)
企业与企业战略 企业战略管理 企业战略管理研究常用术语	
第二节 企业战略管理综合模型 .....	(6)
企业战略管理基础工作 企业战略管理主要活动	
企业战略管理基本形式	
第三节 企业战略管理步骤与基本问题 .....	(11)
企业当前使命、目标、战略、政策及绩效评价 企业战略管理者评审	
考察企业外部环境以确定战略机会与威胁 考察企业内部环境以确定	
战略优势与弱点 分析战略要素以确定问题范围并在必要时重新定义或	
修正企业使命和目标 战略方案产生、评价和选择 实施战略	
评价与控制	
思考讨论题 .....	(16)
<b>第二部分 企业战略形成</b>	
<b>第二章 定义企业使命与目标 .....</b>	<b>(18)</b>
第一节 使命定义作用与要求 .....	(18)
明确发展方向与业务主题 协调内外部各种矛盾冲突	
建立用户导向思想	
第二节 使命表述与评价 .....	(23)
使命表述构成要素 使命表述实例分析 使命表述措辞问题	
第三节 目标表述基本要求 .....	(29)
目标表述作用 目标表述构成要素 目标表述实例分析	
思考讨论题 .....	(32)
<b>第三章 企业外部环境分析 .....</b>	<b>(33)</b>
第一节 外部环境关键战略要素 .....	(33)
社会环境 任务环境 信息来源	
第二节 行业分析与行业吸引力 .....	(36)
行业结构 行业推动力 行业特征与战略焦点 行业吸引力影响因素	
第三节 竞争分析与竞争防范 .....	(40)
五种竞争力量模型 战略成本分析与活动成本链概念	
竞争对手分析 竞争合作与竞争防范	

第四节 外部环境分析技巧 .....	(47)
竞争轮廓矩阵 外部要素评价(EFE)矩阵 外部环境关键战略要素预测	
思考讨论题 .....	(50)
第四章 企业内部环境分析 .....	(52)
第一节 内部职能活动分析 .....	(52)
管理职能 营销职能 理财职能 生产运行职能 研究开发职能	
各职能活动相互关系	
第二节 内部组织、文化、资源分析 .....	(62)
组织结构 文化背景 资源条件	
第三节 内部环境分析技巧 .....	(69)
优势·弱点·机会·威胁(简SWOT)分析 竞争地位评估	
内部要素评价(IFE)矩阵	
思考讨论题 .....	(72)
第五章 企业战略方案提出、评价与选择 .....	(73)
第一节 行业环境与战略 .....	(73)
三种最一般竞争战略 竞争地位与战略 行业发展与战略	
创造与保持竞争优势	
第二节 战略方案提出 .....	(79)
战略方案一般提法 企业发展与战略演化 备选战略方案形成	
第三节 战略评价与选择 .....	(91)
定量战略规划矩阵 战略决策影响因素 战略选择陷阱	
思考讨论题 .....	(96)
<b>第三部分 企业战略实施</b>	
第六章 企业战略实施准备阶段 .....	(98)
第一节 战略实施基本问题 .....	(98)
谁来实施战略 必须做些什么 如何实施战略	
第二节 战略实施与组织结构 .....	(102)
组织理论基础 组织结构及其战略含义 权变因素与组织设计	
第三节 建立战略所需组织结构 .....	(111)
建立战略所需组织 组织结构随战略发展演变规律	
企业战略与组织结构匹配性	
第四节 战略实施资源配置 .....	(116)
人力资源选择与安排 项目规划与预算 以实现战略目标为重点	
思考讨论题 .....	(119)
第七章 企业战略实施执行阶段 .....	(120)
第一节 创造良好战略实施环境 .....	(120)
调动员工战略实施积极性 形成支持战略实施企业文化	

树立结果导向与追求卓越精神	
第二节 建立内部战略支持系统 .....	(126)
明确企业政策与程序 搜集重要战略信息 建立战略信息报告系统	
第三节 发挥战略实施领导作用 .....	(130)
营造帮助战略实施组织氛围 保持组织反应性与创新性	
处理好组织内部政治关系 适时进行战略调整	
思考讨论题 .....	(136)
<b>第四部分 企业战略评价与控制</b>	
<b>第八章 企业战略实施过程评价与控制 .....</b>	<b>(138)</b>
第一节 战略实施评价与控制 .....	(138)
确定评价内容 建立业绩标准 衡量实际业绩	
比较实际业绩与标准要求 采取校正行动确保战略目标实现	
第二节 战略评价控制过程主要问题与对策 .....	(143)
短期行为导向 目标转换与行为替代 评价与控制过程信息管理	
第三节 战略实施过程激励管理 .....	(146)
弄清需要激励与防止哪些行为 战略决策者激励问题	
正向激励与负向惩罚关系	
思考讨论题 .....	(149)
<b>第五部分 企业战略管理专题</b>	
<b>第九章 战略管理与非盈利组织 .....</b>	<b>(151)</b>
第一节 非盈利性组织概述 .....	(151)
各种组织分类 盈利性与非盈利性组织收入来源比较	
非盈利性组织存在必要性 非盈利性组织一般特征	
第二节 非盈利性组织战略管理障碍 .....	(155)
非盈利性组织战略形成障碍 非盈利性组织战略实施障碍	
非盈利性组织战略评价与控制障碍	
第三节 改善非盈利性组织战略管理典型做法 .....	(158)
选择强有力领导 明确组织指导思想 完善规章制度	
指派强有力董事会 建立以业绩为基础预算 建立用户监督保证机制	
思考讨论题 .....	(162)
<b>第十章 战略管理与国际经营 .....</b>	<b>(164)</b>
第一节 跨国经营概述 .....	(164)
跨国经营战略原因 跨国经营制约因素 跨国经营与跨国公司	
第二节 跨国经营与战略形成 .....	(166)
外部环境分析 内部环境分析 确定企业使命、目标与战略	
第三节 跨国经营与战略实施、评价及控制 .....	(170)
思考讨论题 .....	(172)

<b>第十一章 战略管理与社会责任</b> .....	<b>(173)</b>
第一节 企业社会责任概述 .....	(173)
企业权利要求者 企业社会责任观点 企业社会责任特别问题	
第二节 企业社会责任影响因素 .....	(178)
政策法规 政治力量 市场竞争 道德观念	
第三节 企业社会责任战略管理 .....	(183)
社会责任与战略形成 社会责任与战略实施 社会责任与战略控制	
思考讨论题 .....	(186)
<b>第六部分 企业战略管理案例教学指南与案例</b>	
<b>第十二章 企业战略管理案例教学指南</b> .....	<b>(188)</b>
第一节 企业战略管理教学与案例分析 .....	(188)
企业战略管理案例教学 案例讨论准备工作 案例教学与理论教学关系	
第二节 案例教学法组织实施 .....	(191)
分组技巧与课外讨论组织 教师作用与课堂讨论组织 学生任务安排	
第三节 案例教学效果评价与控制 .....	(195)
管理角色控制 活动效果评价 实施效果情况	
思考讨论题 .....	(197)
<b>附录 A：企业战略管理案例</b> .....	<b>(198)</b>
案例 1. 化纤厂建设过程 .....	(198)
案例 2. 电影业发展前景 .....	(200)
案例 3. 水泥厂亏损问题 .....	(202)
案例 4. 汽运公司专业化 .....	(204)
案例 5. 医院性质与结果 .....	(205)
<b>后记</b> .....	<b>(207)</b>



# 第一部分 企业战略管理绪论

本部分只包括一章内容，主要概述企业战略管理的性质、范围、过程与步骤，给出企业战略管理的综合分析框架，为全书进一步展开讨论提供理论基础与思路指导。

## 第一章 企业战略管理概述

本章讨论企业战略管理的概念与术语，评述了企业战略管理的性质、范围、过程与步骤，给出了进行企业战略管理的综合分析框架，列举了企业战略管理过程所需回答的基本问题，为深入进行企业战略管理研究提供了基础。

### 第一节 企业战略与战略管理

#### 一、企业与企业战略

企业泛指一切从事生产、流通或服务性活动的独立核算盈利性经济实体与非盈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盈利性组织，而不包括非盈利性组织。在企业战略管理研究中，将企业的概念拓广到包括非盈利性组织，一方面是因为战略管理的许多思想对于盈利性与非盈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盈利性组织的问题。为了叙述方便，以免区别使用两种不同的名称来代表盈利性与非盈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”一词均泛指盈利性与非盈利性这两类组织。

企业战略是企业如何运行的指导思想，它是对处于不断变化竞争环境之中企业的过去运行情况及未来将准备如何运行的一种总体表述。企业战略需要回答的根本性问题为“企业的业务是什么以及应该是什么？”回答这一问

---

这里的“业务”即英文的“Business”，有人译“经营”，亦有人译“生意”；而从英文的原意看，Business除了“经营”、“生意”的含义外，还可以泛指各种事务。考虑到企业战略管理中的“企业”泛指各类盈利与非盈利组织，在我国习惯理解上“经营”、“生意”主要是指与盈利性相关的活动，而不包括非盈利性活动的内容。所以，本书特别选用“业务”一词来泛指各种盈利性与非盈利性组织的运行。

题，可以帮助企业明确自己的使命，弄清所追求的目标到底有哪些，需要开发哪些战略，从而通过企业今天的更好决策为企业今后的经营打下良好的基础。

企业战略还涉及到以下一些问题：企业的业务目标是什么？如何确定企业各业务目标的优先顺序？为实现设定的业务目标，企业应采取什么措施和如何配置资源？企业的适当规模是什么？企业的长期发展目标是追求增长还是维持现状？企业拟进入哪一新业务领域？放弃哪些老业务？是扩大现有业务领域还是多角化经营？是否需要进入其他地理区域市场？是否应该兼并另一企业或与其他企业进行联合投资？如何回避不怀好意的购并？

## 二、企业战略管理

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，阐明为什么面对同样的环境有些企业繁荣发展而又有些企业却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、对于非盈利性组织的运行效率等问题，表现出日益增加的兴趣，从而对大小不一的各类盈利性与非盈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。

企业战略管理过程如图 1.1 所示，由战略形成、战略实施、战略评价三个基本阶段组成，这三个阶段之间存在着相互制约、相互影响、相互作用的

反馈联系。正确处理好这些阶段之间的关系，对于提高企业战略管理过程的运行效率至关重要。这里需要说明，在图 1.1 中增加了一条从战略实施到战略形成之间的反馈联系线，主要是考虑到在具体将选定的战略方案转化为实施方案并付诸行动的过程中，有可能发现所选战略的不足之处，从而要求对该战略方案重新进行适当的调整与修正。

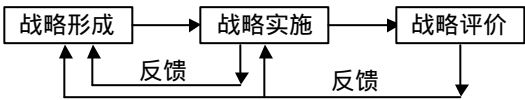


图1.1 企业战略管理过程三个阶段

企业战略形成阶段包括以下活动：识别组织的外部机会与威胁，弄清组织的内部优势与弱点，明确企业使命与长期目标，提出备选战略方案，评价与选定执行战略，建立年度业绩目标，确定企业政策指南。战略实施需要制定实施方案，编制经费预算，设计操作程序，激励职工，组织落实，配置资源，将选定的战略方案付诸行动。具体包括：创造能够支持战略实施的企业文化，建立有效的组织结构，重新明确营销努力方向，准备好预算资金，激发职工投入行动。最后，战略评价阶段对企业战略形成与实施的结果与过程进行适当的监控，以确保所制定的企业战略能够有效的执行。

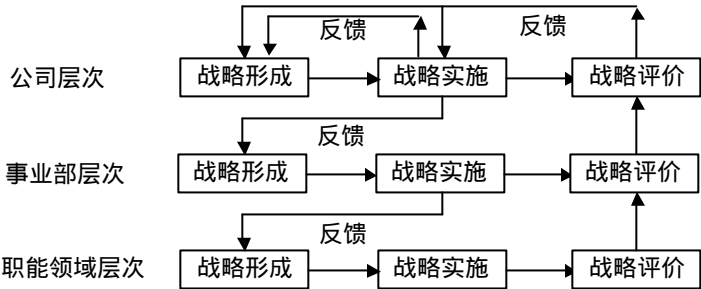


图1.2 三层次企业战略管理过程

如图 1.2 所示，对多角化经营的大型企业集团而言，企业战略管理的过程可以发生在企业集团、事业部或子公司或战略经营单元、职能部门等三个层次，并且这些层次之间在战略形成、实施、评价等阶段之间存在着相互反馈联系，这就是：上一层次形成的战略为下一层次的战略管理提供指导，下一层次战略形成成为上一层次战略实施提供保证；上一层次战略的实

在一般文献的图示中通常没有表出从战略实施到战略形成的这一反馈联系，参见 Fred R. David, Strategic Management (Merrill Publishing Company, 1989 ): 16, Figure 1.2; Thomas L. Wheelen; J. David Hunger, Strategic Management and Business Policy (Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1983): 15, Figure 1-5，而加上这一反馈线似乎能够更客观地反映战略管理过程的实际情况。

施会对下一层次提出制定相应战略方案的要求，下一层次战略实施后的评价结果影响和决定了上一层次战略目标的实现。

在这里，事业部是指分权型企业组织结构中的一个管理层次，该层次主要根据地理区域、产品或服务、用户、工艺等四个方面的因素归并组织而成。每个事业部作为企业内部的一个独立经营部门，自行开展营销、生产制造、研究与开发、会计与理财、计划与组织等职能活动。而严格意义上的战略经营单元是指大型企业或公司中的这样一种管理层次，它由若干个具有某种相似经营特征的事业部所组成，并接受整个企业高层主管的直接领导。战略经营单元借助于授权与分工，具有相对独立的经营实力与决策权力，同时承担相应的经营风险与责任。建立事业部或子公司或战略经营单元之类的管理层次，其主要原因在于随着企业经营规模的扩大与范围的拓展，已无法继续采取小企业那种高度集权的管理方式，为提高整个企业的运行效率，客观上要求采取适当形式的分权管理。

### 三、企业战略管理研究常用术语

为进一步对企业战略管理过程进行深入研究，在此有必要对前面提到的有关术语作适当的说明，以明确并统一各概念的含义。

#### 1. 战略决策者

在企业战略管理研究中，战略决策者是指组织中对整个组织运行成败负全责或负主要责任的个人与领导集团成员。这些个人与成员，可能在组织中扮演着一定的管理角色，如：总经理、董事长、执行主管、企业业主、大学校长、医院院长、名誉董事长等，也可能没有担任什么具体的管理职务，但却能够对组织的运行施加重要的直接影响，如：上级主管、参谋人员、深资管理人员、组织中非正式团体的领袖等。

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其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、对社会责任与盈利的相对关心程度、对长期目标与短期目标的相对重视程度等的不同而有所不同。

#### 2. 外部机会与威胁

企业战略管理过程所提到的组织外部机会与威胁，是指发生在组织外部环境之中并能对组织未来运行产生显著影响的经济、社会、政治、技术、竞争等事件及其变化趋势。其中：有利于组织未来发展的事件及其变化趋势称为外部机会，有碍于组织未来发展的事件及其变化趋势称为威胁。机会与威胁是一个相对的概念，如：微机普及、技术突破、人口剧增、能源紧张、对

外开放、全球竞争、工作态度改变、法律体系完善、价格管制放松等，都会给一些企业带来发展机会的同时而给另一些企业的生存带来威胁。

对于外部机会与威胁本身，单个组织通常无力控制。从企业战略的角度来看，组织所能做的就是制定战略，积极采取措施，抓住机会，充分利用机会，以求得企业的发展；努力回避威胁，降低威胁对于企业发展的负面影响。

### 3. 内部优势与弱点

内部优势与弱点分别是指组织特别有能力干好或特别没能力干好的可控活动领域。这些活动包括管理、营销、财会、生产、技术、工艺等，组织特别有能力干好的活动领域就构成了内部优势，而组织特别没能力干好的活动领域就构成了内部弱点。组织内部优势与弱点不仅取决于组织自身的当前业绩，更重要的是还取决于组织相对于其竞争对手的地位，取决于组织所拥有的商誉之类特别产权资源，取决于组织自身所预期的目标。成功的组织所执行的战略，通常都能充分发挥自身的优势并回避自身的弱点。

### 4. 企业使命、目标、战略、政策

企业使命指的是企业存在的目的或理由，这种目的或理由的阐述应该能够说明组织的特征，将组织自身的业务与其他类似企业的业务区别开来。在进行企业使命的定义中，企业战略决策者要慎重考虑组织当前活动的性质与范围，评估组织当前市场与活动的长期潜力，从而为组织的未来发展描绘出令全体职工振奋并愿意为之奋斗的前景。

企业目标指的是企业在完成基本使命过程中所追求的最终结果，它借助于战略决策者根据企业使命要求选定的目标参数，大致说明需要在什么时间、以什么代价、依次由哪些人员来完成什么工作并取得怎样的结果。企业目标为企业运行指明方向，为业绩评估确立标准，为资源配置提供依据，利用企业目标可以进行有效的规划、组织、激励与控制活动。所以，企业目标应该清楚明确、合理可行，具有可量化、可测评、可操作的性质，能够体现时序连贯性、多目标之间协调性和排序性，并具有挑战性以激发职工奋发向上的精神。

企业目标可以分为一年以上的长期目标与一年及一年以内的短期目标。短期目标是长期目标的阶段性分解，起着长期目标里程碑的作用，它将长期目标落实到各个管理层次与职能部门。从企业战略管理过程来看，战略形成阶段主要关心的是长期目标的建立，而战略实施阶段则主要关心年度目标的确立，以作为资源配置的基础。在大型企业集团或公司中，目标还可以按管理层次分为公司目标、事业部目标与职能部门目标等。

企业战略管理中的战略是指如何完成企业使命、实现长期目标的手段与途径，它提供的是一种可操作的总体计划思路与方法。可供企业选择的战略

包括：地域扩张、多角化经营、产品开发、市场渗透、购并、紧缩、放弃、清算、联合投资等。企业政策指的是整个企业组织进行各种日常决策的指导思想和根本依据，它由企业战略导出，是企业进行程序性决策的指南。它具体包括准则与规章等，反映了组织对于其职工及其管理人员的期望，起着规范组织行为与支持战略实施的作用。

### 5. 实施方案、经费预算、操作程序

企业战略管理过程的实施阶段涉及了实施方案、经费预算、操作程序的概念。在这里，实施方案就是对完成某一特定计划所需采取步骤与方法的一种建设性描述，它起着将企业战略具体化并使之更易于付诸行动的作用。经费预算就是以货币量为单位，对每一实施方案的费用效益情况进行详细的说明和描述，以便对战略实施行动进行适当的规划控制。操作程序有时称作标准操作规程（Standard Operating Procedures，简 SOP's），指的是用来完成特定工作的具体步骤与技巧的整个体系，这一体系详尽描述了为完成企业战略实施方案所必须进行的各种活动。

## 第二节 企业战略管理综合模型

图 1.3 表示了企业战略管理综合模型。图内的各个粗实线框概述了企业战略管理的主要阶段与活动内容，揭示了企业战略管理的时序逻辑过程。左边的细实线代表了存在于企业战略管理过程各阶段之间的反馈联系，这反映了企业战略管理需要经历一个不断学习与积累经验的过程。右边的虚线代表了企业家精神、社会价值观念、企业文化氛围等对于企业战略管理过程的潜移默化作用，这体现了企业战略管理的艺术性过程。下面将对该模型的有关内容作进一步的阐述。

### 一、企业战略管理基础工作

环境分析是企业战略管理过程的基础工作，环境分析的必要性的重要性取决于企业所处环境的变动性与复杂性程度。企业所处的环境变化越快、越复杂，企业越有必要对环境保持警觉，环境分析也就越重要。尽管企业战略形成所依据的是对于企业内外部环境情况的分析，但这并不意味着在战略形成后的战略实施与评价阶段的工作就与环境分析完全无关。

从长期的观点来看，企业环境能够为企业的发展提供机会，对企业的生存提出挑战，通过对企业所应承担的社会责任、战略决策者的直觉与偏好、企业职工的精神面貌等因素的潜移默化作用，直接或间接地影响企业的正常经营。企业惟有适应环境的变化，才能求得自身的生存与发展。所以，环境分析应作为企业的一项经常性工作，这对处于变化迅速动态环境之中的企业来说更应如此。当然，强调企业环境分析的必要性的重要性，并非要求每个

企业都必须对环境进行全面系统的分析，而是要求企业在制定战略中考虑环境发展，在战略实施与评价中关注环境变化，以避免战略管理中的盲目性。

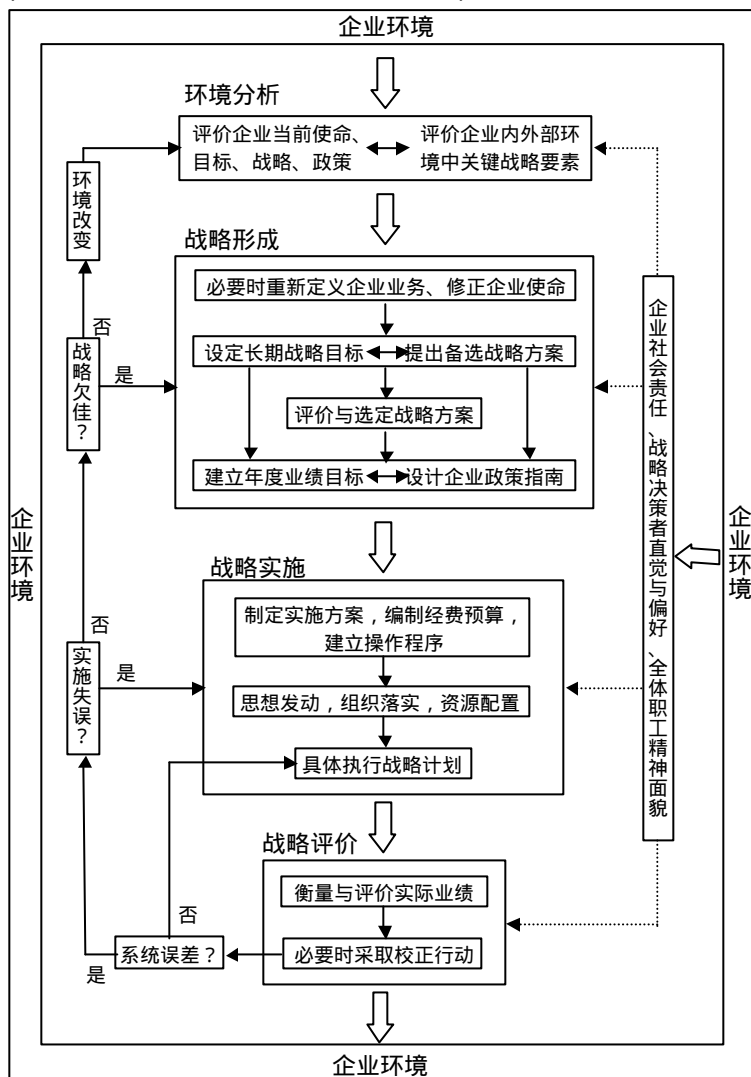


图1.3 企业战略管理综合模型

环境分析包括企业外部环境分析与内部环境分析两部分。企业外部环境由存在于组织外部、通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量构成，它可进一步分成任务环境与社会环境两部分。其中的任务环境泛指能够直接影响企业主要运行活动或为企业主要运行活动所影响的要素及团体，如：股东、客户、供应商、竞争对手、地方社团、政府部门、金融机构等。社会环境泛指那些对企业活动没有直接作用但又能够经常影响企业决策的一般要素，如：与整个企业环境相联系的技术、经济、社会文化、政治法律等力

量。

企业内部环境由存在于组织内部、通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量构成，具体包括企业的组织结构、文化、资源等三部分。其中：组织结构是指企业内部的信息沟通、权力关系、产品或服务流的配置连接方式；文化是指企业成员分享的信念、期望、价值观，这影响和决定了能为企业全体人员所接受的行为规范；资源泛指企业从事生产活动或提供服务所需的人、财、物等能力与条件。

企业外部环境构成了企业存在的框架。一方面，环境变化在增加企业经营风险性的同时也为企业发展提供了丰富的机会，从而影响和决定了企业在动态环境中可做些什么的选择。另一方面，环境会对企业发展提出承担社会非经济责任的要求，从而影响和决定了企业在此环境中应做些什么的抉择。企业内部环境构成了企业做事的框架，其中：资源条件影响了企业的实力，也就是企业的优势与不足，决定了企业客观上能做什么；文化价值观，特别是企业战略决策者的热望与追求，决定了企业主观上想做什么与敢做什么。所以，只有通过企业内外部环境分析，找出关键战略要素，即外部机会与威胁和内部优势与弱点，将影响企业可做、应做、能做、想做、敢做什么的诸方面因素有机结合起来，才能真正作出企业今后拟做什么的决策。

## 二、企业战略管理主要活动

通过企业内外部环境分析明确了企业使命，决定了企业拟做什么，也就等于完成了企业战略形成的第一步工作。给出了企业使命定义后，企业战略形成阶段接下来要做的事情就是：根据企业使命制定企业目标、开发实现目标的战略、围绕战略要求建立政策指南。由此可知，企业战略形成可以看成是一个从分析企业的关键战略要素出发，制定企业长期规划，以作为企业经营指导思想的过程。

企业战略形成后，还需将它付诸实施。企业战略实施就是一个通过提出具体实施方案、编制经费预算、建立操作程序以将企业战略与政策转化成实际行动并取得成果的过程。企业战略实施的过程本质上是一个进行企业运行规划的过程，它所关心的主要问题是如何进行企业日常资源的有效配置。企业战略实施工作通常主要由企业的中、下层经理人员与全体职工来共同完成，企业高层的战略决策者只对企业战略的实施过程与结果情况进行适当的评审。

企业战略管理的最后一个阶段工作就是对企业战略实施活动过程与业绩效果进行评价，这就是通过确定评价内容，建立业绩标准，衡量实际业绩，并将实际得到的业绩与希望得到的业绩作比较以发现企业战略实施过程中的问题，从而对整个企业战略管理过程进行适当的监测和控制。从本质上来



说，对于企业战略管理过程中活动的监控要比对于业绩的监控困难得多，考虑到在决定监控哪些活动时会遇到如何选择的困难，在评价工作业绩时存在着衡量偏差，为了实现有效的评价与控制，企业各级管理人员都必须努力从其下属那里获得清楚、及时、无偏的信息，并利用所得到的这些信息不断进行反馈调整，迅速采取校正行动以解决企业战略实施中所存在的问题，而一旦发现当前企业战略在实施中存在着严重缺陷，可以随时重新发起整个企业战略管理过程。

由上分析可知，正确的企业战略的形成需要建立在对于企业内外部环境的准确把握基础之上，而企业的组织结构和相互关系、组织过程和行为、高层领导的能力等内部环境因素对于企业战略实施的作用又反过来影响和决定了企业战略的最终成败。正确的企业战略需要通过有效的组织实施来保证，才能最终取得成功，企业战略实施工作组织的好坏既可以使一个坚实的企业战略决定失效，也能够让一个有争议的企业战略选择成功。尽管从战略形成的逻辑关系来看，是企业的组织、文化、资源等内部环境因素影响和制约了企业战略的选择范围，企业战略应该服从于企业的组织、文化、资源等结构。但不容否认，企业战略一经形成，为了有效实现预期目标，在其实施过程中必须围绕企业使命与目标对企业的组织、文化、资源等结构加以适当的调整，以使得企业内部环境能够更好地满足实现企业战略的需要。

### 三、企业战略管理基本形式

尽管在实际中要对某一具体战略管理者所采取的战略管理方式作出适当的划分非常困难，因为，即使同一个战略管理者，在不同的时间以及不同的内外部环境条件下，也完全有可能采取不同的战略管理态势与方式。但在理论上，还是可以根据企业关键战略决策者对于环境变化看法的不同，将战略管理分为企业化方式、适应性方式与规划方式三种不同的典型形式。

采取企业化方式的战略管理者认为，环境是一种可以利用并加以控制的要素，倾向于将战略管理的焦点放在机会的把握上，以企业的增长作为压倒一切的目标，而将解决目前经营中存在的问题作为第二位的考虑。采取适应性方式的战略管理者认为，环境太复杂而不可能完全理解，倾向于将战略管理的重点放在寻求现有问题的反应性解决上，而不是积极主动地去发现新机会，因此，这种方式有时也被称为是穷于应付的方式。采取规划方式的战略管理者认为，对于环境的系统分析与考察能够提供企业战略决策者进行战略管理所必需的信息，可以由分析者来承担战略形成的责任，并通过战略规划过程将积极寻找新机会与反应性解决现存问题有机地结合起来。

根据董事会与高层管理人员之间对于战略管理过程介入程度的不同情

---

对此划分有兴趣者可进一步参阅 H. Mintzberg, Strategy-Making in Three Modes, California Management Review (Winter 1973 ): 44-53.

况，可将企业战略管理分成如图 1.4 所示的四种基本形式。当然，需要说明，这里所得到的有关董事会与高层管理人员之间关系的分析结论，可以一般地推广到所有者与经营者、基金捐助者与管理者、组织的直接上级领导与组织负责人、以及企业内部两个非常能干的关键决策者之间关系的处理，对于这些情况下的战略管理风格可作类似划分。

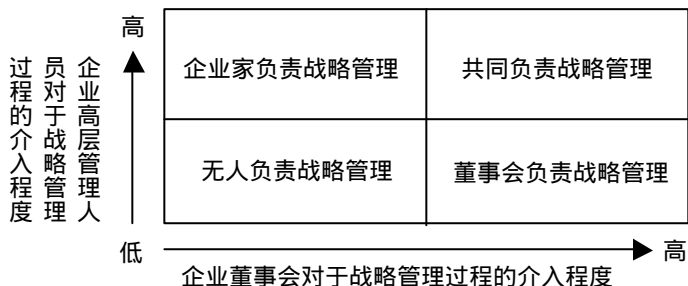


图1.4 战略管理四种基本形式

### 1. 无人负责战略管理(Chaos Management)

这种情况下，董事会与企业家均很少介入战略管理过程。董事会对企业战略管理放任自流，等待企业高层管理人员提出战略方案；而企业高层管理人员为运行导向，安于现状，默守成规，不太关心企业的长期发展，或者认为现有的战略不错，没有必要费心劳神去另搞一套，只要做到“萧规曹随”即可，而不管这一战略是早已去世的企业创始人提出的，至今已不太适应变化了的企业环境要求。所以，在这里实际上不存在战略管理。

### 2. 企业家负责战略管理(Entrepreneurship Management)

此时，董事会不参与而企业高层管理人员高度介入战略管理过程。董事会放手让经营者管理企业，自愿只起橡皮图章的作用，对企业高层管理人员所提出的战略方案一概批准，所以，企业高层主管个人或企业高层管理人员小组集体对企业运行及战略决策起决定作用。这种情况的出现，可能由于企业执行主管强有力而董事会相对比较软弱，也可能由于企业家本身是业主而董事会则处于其控制之下。

### 3. 董事会负责战略管理(Marionnette Management)

董事会负责战略管理，这是一种比较少见的战略管理形式，此时，企业高层管理人员主要关心日常运行，董事会直接插手企业的战略决策过程，战略管理牢牢控制在董事会手中。这种情况的出现，可能由于董事会中的关键董事不愿放权给企业执行主管，从而使得企业执行主管处处受制，只能按照

董事会的旨意行事；也可能由于企业执行主管突然引咎辞职或被解聘，一时又未能物色到合适的人选，而临时代理负责的执行主管自知不可能被正式选中接任执行主管之职，不太愿意介入企业战略决策；还有可能是企业高层管理人员本身有临时观念，不太关心企业长期发展等战略决策问题，或不想与董事会发生冲突，委曲求全，对董事会事事处处谦让，言听计从。

#### 4. 共同负责战略管理(Partnership Management)

从集思广益的角度来看，共同负责战略管理可以认为是一种最有效的战略管理形式，此时，董事会与企业高层管理人员紧密合作，积极介入战略管理过程，这样，可以促使董事会对于企业长期利益的关心与企业高层管理人员对于企业短期运行的关心更好地结合起来。当然，这里影响战略管理有效性的关键在于董事会与企业高层主管两者之间应在什么程度上实现共同参与。

最后，需要说明的是，尽管从理论上说，根据董事会与企业高层管理人员对战略管理相对介入程度的不同，可以将战略管理划分为无人负责、企业家负责、董事会负责、共同负责等四种形式，并且认为共同负责形式是最有效的。但是，在实际操作中，企业战略管理形式会因有关战略决策者的管理能力、因企业的规模以及所处的发展阶段、因外部环境的动态复杂性等情况的不同而有所不同，甚至对于同一企业来说，也不是一成不变的，而会因具体情况的变化而变化，例如：在担任董事长兼总裁的年事已高创业者突然病故时，如果董事会对新聘任的总裁还不太放心，往往干预较多，此时，企业战略管理形式就将从原来的企业家负责而变成董事会负责。

一般来说，董事会相对于企业高层管理人员的能力越强，企业规模越小，市场竞争越缓和，外部环境变化越稳定可控，则董事会越有可能更多地介入企业的战略管理过程；反之，企业高层管理人员相对于董事会的能力越强，企业规模越大，市场竞争越激烈，外部环境变化越复杂莫测，则董事会越不可能对企业战略管理事无巨细都干预。另外，还必须注意，一方面，让更多的人介入战略管理过程，可以发挥集体的智慧，起到改善战略决策质量、提高战略实施效果的作用。另一方面，也会引起战略决策过程时间周期延长、反应速度减缓，从而增加战略决策费用支出，并有可能为追求意见统一而搞折衷，倾向于选择缺乏开拓性和创新性而看法一致的战略方案，结果使得企业谨小慎微，毫无闯劲。

### 第三节 企业战略管理步骤与基本问题

企业在战略管理过程中，尽管不是经常进行细节俱全的系统分析，但企

---

有关多人决策并追求一致通过，结果可能导致缺乏创新性的稳妥折衷方案的论证，可参见项保华，企业运行动力机制分析模式研究，系统工程理论方法应用，1993年，第3期。

业战略决策者还是经常需要在头脑中或通过某种与企业日常运行相结合的管理体制，对环境进行跟踪监控，对企业业绩评价情况保持警觉，对整个企业战略管理过程经常进行一些必要的回顾与检视，图 1.5 就为企业战略决策者进行这方面的思考提供了框架。

图 1.5 详列了企业战略管理过程的八个步骤，提供了一个进行企业战略管理过程扫描的有效方法，其中：从步骤 1 到步骤 6 为战略形成阶段，步骤 7 为战略实施阶段，步骤 8 为评价与控制阶段。企业战略管理过程扫描法通过问题清单的形式，为进行企业战略思考提供了基本框架，可以帮助企业战略管理者更全面有效地分析企业战略决策过程各阶段与步骤所可能遇到的问题，从而提高企业战略管理的效益。下面就来具体讨论这些步骤以及与此相关的问题。

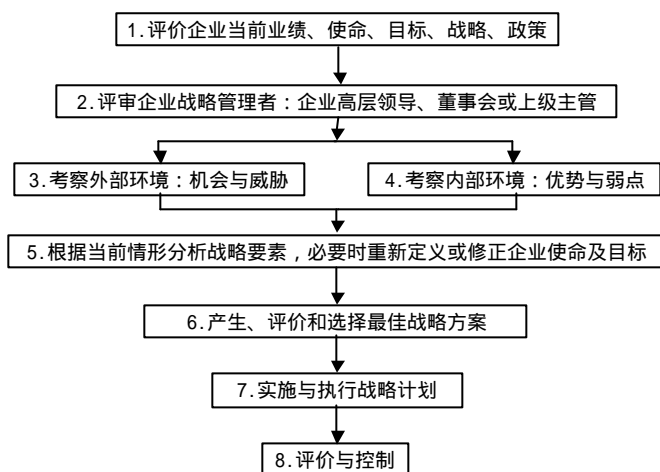


图1.5 企业战略管理过程

## 一、企业当前使命、目标、战略、政策及业绩评价

评价企业当前使命、目标、战略、政策及业绩，就是根据企业当前使命、目标、战略、政策，利用投资报酬率、市场份额、利润率等指标的当前值与变动趋势来分析企业当前的业绩情况。在这里，需要回答的问题有：

### 1. 当前企业的使命、目标、战略、政策是什么？

企业的使命、目标、战略、政策可能已经清楚表述出来，也可能仅仅隐含在企业业绩之中，通过回答下列问题，可以帮助获得清楚的认识。

使命：企业的业务是什么以及为什么从事该业务？

为简化图示，在图 1.5 中略去了企业战略管理过程各步骤之间的反馈联系线。

目标：企业整体以及各事业部与职能机构的目标分别是什么？这些目标之间以及与企业使命和内外环境是否协调一致？

战略：企业为实现使命与目标所采取的战略或战略组合是什么？这些战略或战略组合之间以及与企业使命和目标、与内外环境是否协调一致？

政策：企业为实施战略所执行的政策是什么？这些政策相互之间以及与企业使命、目标、战略、内外环境是否协调一致？

## 2. 企业运行状况如何？

这就是从企业目标的实现情况、与环境变化的适应性、相对于行业中同类企业的水平等角度来分析企业业绩的绝对与相对水平、目前状况与发展趋势。

# 二、企业战略管理者评审

## 1. 企业董事会或上级主管部门

由哪些人员组成？这些人员与企业的关系如何？是否能和企业荣辱与共？

这些人员的知识、技能、经历、社会联系等背景情况将会怎样影响他们对于企业发展可能作出的贡献程度？

这些人员在企业董事会或上级主管部门中的资历及地位情况如何？他们都在其中工作了多长时间？

这些人员对于企业战略管理过程的介入程度如何？是仅仅简单地对企业战略管理人员的提案起橡皮图章作用呢？还是积极参与并对企业战略决策起决定性的作用？

## 2. 企业高层管理人员

由哪些人员组成？这些人员在知识、技能、经历、作风等背景情况方面有些什么主要特征？

他们以往是否一直对企业业绩负责？

他们是否已为企业战略的形成、实施、评价等整个管理过程建立了系统科学的方法？

他们对于企业战略管理过程的参与程度如何？

他们与企业上级主管部门或董事会以及与企业较低层次管理人员之间相互沟通、相互作用的好坏情况如何？

对付未来的可能挑战，他们是否足够的训练有素？

### 三、考察企业外部环境以确定战略机会与威胁

#### 1. 社会环境

正在对企业运行起实质性影响的一般环境因素有哪些？如：社会文化、政治法律、经济、技术诸方面的因素等。

其中哪些环境因素在目前最重要？哪些在若干年后将对企业运行起决定性作用？

#### 2. 任务环境

在直接影响企业运行或受企业运行所影响的环境因素中，决定企业运行的关键是什么？如：股东、客户、供应商、债权人、竞争对手、贸易协会、地方社团、政府管理部门等。

这些因素中，当前最重要的因素是什么？若干年后最重要的因素又是什么？\$

### 四、考察企业内部环境以确定战略优势与弱点

#### 1. 企业结构

当前企业是怎样组织的？企业决策权力是相对集中的还是相对分散的？企业是根据职能、项目、地理，还是根据这些要素的某种综合来组织的？

企业中的每一职员是否都清楚地了解该组织的结构？

当前企业的组织结构与目标、战略、政策、实施方案之间是否协调一致？

企业的这一组织结构在哪些方面可与同类企业相匹敌？

#### 2. 企业文化

企业是否已经建成或者正在形成由共同的信念、期望、价值观所组成并作了良好界定的企业文化？

这一企业文化与企业当前的目标、战略、政策、实施方案之间是否协调一致？

企业文化对于企业面临的重要问题所持的态度是什么？这些问题包括：提高生产率、改善行为质量、增强对于不断变化环境条件的适应性等。

#### 3. 企业资源

企业资源主要是指企业体现在市场营销、财务会计、研究开发、生产制造、人力资源管理职能领域方面的实力条件，在这些方面需要回答的问题有：

当前企业各职能领域的目标、战略、政策、实施方案是什么？它们是清楚地表述出来了还是仅仅隐含在企业业绩及预算之中？它们与企业整体的

使命、目标、战略、政策以及内外部环境是否协调一致？

从对各职能领域的运行情况来分析，企业当前的业绩如何？如：这些关于各职能领域的分析结果显示了什么趋势？这些趋势对企业过去的业绩曾产生过什么影响？对未来可能又有什么影响？这些分析是否支持了企业过去与新近的战略决定？

企业在各职能领域的能力及业绩与其他同类企业相比如何？是否具有明显的优势与较强的竞争力？

企业的职能部门经理是否正在使用已被人们所普遍接受的职能管理概念与分析技巧来评估与改进各自领域的业绩？

企业各职能部门经理在战略管理中地位与作用是什么？

## 五、分析战略要素以确定问题范围并在必要时重新定义或修正企业使命和目标

### 1. 关键的内外战略要素

严重影响企业目前与将来业绩的关键内外战略要素是什么？如：目前摆在企业面前的紧迫问题与企业长期所面临的主要问题各是什么？

### 2. 企业当前使命与目标

从关键战略要素与存在的问题看，企业当前的使命与目标是否合适？是否需要加以适当的调整？如果需要调整，其结果可能会对企业运行产生什么影响？

## 六、战略方案产生、评价和选择

### 1. 战略微调是否足够？

在这里，需要弄清的问题有：仅仅简单地通过更全面细致地实施那些正在运用的战略（即只对当前战略作微调），能否实现企业当前目标或经过修正的目标？如果对于这一问题的回答是肯定的，则就没有必要进行战略大调整。

### 2. 可行战略有哪些？

如果需要战略重构，则必须回答以下问题：可供企业选择的可行战略集合是什么？应推荐什么战略：稳定、成长、紧缩、还是它们的某种适当组合？对于这每一种战略的赞同与反对意见各是什么？

### 3. 最佳战略是什么？

拟推荐的最佳战略是什么？这一战略是否考虑了关键战略要素的作用？

能否有效地解决企业所存在的长期与短期问题？为有效实施企业战略应开发怎样的指导性政策？

## 七、实施战略

### 1. 制定实施方案

为实施所建议的战略应开发什么类型的实施方案？例如：是否需要对企业进行重新调整与组织等。与此相关需要回答的问题有：这些实施方案由谁来开发？谁来具体负责落实？

### 2. 编制经费预算

从企业的财务支持能力来看，这些实施方案是否可行？能否编制比较准确的经费预算并获得企业有关决策部门的批准？

### 3. 建立操作程序

为保证企业战略的顺利实施，是否可以利用原有的操作规程？还是必须开发新的标准操作程序？

## 八、评价和控制

### 1. 信息反馈系统

这里的关键在于当前企业战略管理信息系统能否为战略活动与业绩评估提供必要的信息反馈，与此相关需要回答的问题有：

现有的或拟建立的信息系统能否对不同范围、部门、职能、实施方案等的业绩结果加以比较精确的指示与区分？

信息系统所提供的信息反馈是否准确、及时、适用？

### 2. 控制校正系统

对于战略实施过程与结果所出现的系统偏差，是否能够采取适当的校正调节措施以确保战略实施能够实现企业的预期目标？这里需要回答的问题还有：

评价活动采用的标准与措施是否恰当？

报酬系统是否能够识别业绩的好坏并给予适当的奖惩？

## 思考讨论题

1. 什么叫企业战略？
2. 企业的内、外部环境包括哪些基本要素？
3. 是否每个企业都有经营战略？为什么？
4. 试叙述企业使命、目标、战略、政策之间的相互关系？



5. 大企业与小企业在战略管理上有什么不同？
6. 盈利性组织与非盈利组织在战略形成上有什么差别？
7. 你所在单位有哪些主要竞争对手？它们都有哪些优势和弱点？它们的战略是什么？它们相对于你所在单位来说业绩如何？
8. 某老字号企业，因旧城改造需要搬迁，按计划新厂只要投资 350 万、施工 8 个月即可竣工。但由于企业的某上级领导专门指定施工队，承接该搬迁工程，结果用了 2 年多时间，实际花投资 750 多万元，而形成的实际生产能力却只有计划设计生产能力的 1/10，致使该企业自搬迁之日起，便一蹶不振。后来，该企业的另外一些上级领导又屡次将劣质原材料推销给该厂，使得该厂产品质量出现严重滑坡，在市场上丧失了用户信誉，引起了产品积压，最终导致了企业破产倒闭。请从企业环境分析的角度，谈谈你对这一例子的看法，并就解决例子中所遇到的上级干预问题，给出你的对策与建议。

## 第二部分 企业战略形成

本部分共分四章，主要研究企业战略的制定过程，具体包括：企业使命与目标表述，企业内外部环境分析，企业战略方案产生、评价与选择等。

### 第二章 定义企业使命与目标

本章讨论企业使命定义的作用与要求、表述与评价以及企业战略目标定义的注意事项。通过本章学习，应能弄清企业使命定义在战略管理中的性质和作用，懂得如何识别企业使命定义中的关键组成要素，学会怎样评价不同组织的使命表述，掌握如何准确描述使命与目标定义的技巧，并能写出比较恰当的企业使命与目标表述。

#### 第一节 使命定义作用与要求

关于企业使命定义的思想主要是建立在彼得·杜鲁克(Peter Drucker)本世纪 70 年代中期提出的一些原则基础之上的，杜鲁克认为：提出“企业的业务是什么”这一问题，也就等价于提出了“企业的使命是什么”。定义企业使命就是阐明企业组织的根本性质与存在理由，说明组织业务的宗旨、哲学、信念、原则，根据组织的意愿及服务对象的性质揭示组织的长期发展前景，为企业目标的确立与战略的制定提供依据。

每一组织客观上都应该有一个特别的不同于其他组织的存在理由，而不论其战略管理者是否意识到以及是否能用文字表达出这种特别的理由。精心开发、清楚表达企业使命，对于企业战略管理过程来说至关重要，它能为企业资源分配提供基础与准则，从而对企业组织内部各种相互冲突的目标起到一定的缓解与协调作用；能为企业职工了解组织目标与方向提供机会，从而有助于在组织内部树立起团结奋发精神，将组织的业务宗旨转化为具体的行动目标，将战略任务方便地指派到人，并对完成任务的成本、时间及业绩等情况进行评价控制。而为了做好企业使命定义工作，有必要先比较全面地了解一下企业使命定义的作用与要求：

## 一、明确发展方向与业务主题

企业使命定义可以帮助明确组织发展方向与业务主题，弄清企业目前是怎样的一个组织，将来希望成为怎样的一个组织，以及如何才能体现出不同于其他组织的显著特征。从而为企业确立一个贯穿各项业务活动始终的共同主线，建立一个相对稳定的经营主题，为进行企业资源配置、目标开发以及其他活动的管理提供依据，以保证整个企业在重大战略决策上做到思想统一、步调一致，充分发挥各方面力量的协同作用，提高企业整体的运行效率。

企业发展方向与业务主题明确，一方面，可以为组织的发展起到一定的规范作用，帮助企业界定战略方案选择的边界，排除某些严重偏离企业发展方向与业务主题而又前景不明的投资领域，从而做到目标明确、力量集中。另一方面，使得人们能在基本符合企业发展方向与业务主题的前提下，开阔思路，积极创新，从比较广泛的角度提出与形成多种可行目标及战略方案，并进行方案的评价与选择，从而促进企业的创造性增长。企业使命的这种作用，在企业不断发展、向外拓展的过程中，显得尤其重要，因为，此时存在着一个如何利用企业现有条件，做好各种可用资源的综合平衡工作，促进企业的协调发展，以抓住更多的发展机会，提高企业总体效益与效率的问题。

明确企业发展方向与业务主题，就是要建立整个企业的管理哲学（即最高层次的经营指导思想），阐明企业内外部政策的设想，表明企业对于若干重大社会事件的态度与看法。这里需要说明的是，企业外部政策主要是指社会政策，它既取决于企业战略管理者对于社会问题的看法，又受到企业社会环境要素的重要影响。鉴此，企业战略管理者在确立组织的发展方向与业务主题时，不仅要考虑企业对于股东的责任，而且要考虑对于用户、环境保护者、少数民族、地方社团、以及其他利益集团的责任。世界发达国家经过几十年的争论，目前已有许多公司开始制定适当的社会政策，从社会的角度出发来考虑自身的经营问题。可以预见，在我国，随着市场经济的深入发展，对于企业所应承担的社会经济与非经济责任问题定会越来越受到人们的高度重视。

考虑到企业与社会相互之间所存在的密不可分的关系，企业在进行使命表述时，必须注意自己所应承担的社会责任，通过企业使命对于企业社会政策的阐述，来直接或间接影响企业的用户、产品与服务、市场、技术、利润、自我感觉、公共形象等。此外，还应注意将企业的社会政策融入除企业使命定义以外的整个战略管理过程之中，在战略形成阶段，设计并明确阐述企业的社会政策；在战略实施阶段，颁布社会政策并加以执行；在战略评价阶段，重申或修正社会政策。

目前正在形成的社会责任观点越来越认为，企业必须在整个战略管理过程中，直接或间接地认真考虑社会问题，积极参与能够产生社会效益的活

动，如：通过赞助赈灾义演、支持申办奥运等，以此来提高自身在社会公众心目中的地位。对于这些方面，我国已经有越来越多的企业以各种不同形式参与社会活动，声称自己将以对社会负责的态度从事经营活动，为此，借助企业使命定义表述这种形式来传递这方面的信息，应该说是一种非常有效的途径。

## 二、协调内外部各种矛盾冲突

企业使命主要是通过经营哲学的形式来明确方向、树立形象、营造气氛、提供激励、指导企业运行的，这意味着，一个有效的企业使命表述必须做到在语义上足够清楚准确，能为整个组织及社会广泛理解与接受，有助于激发整个组织中员工的积极进取精神，创造充满活力的企业环境气氛，使人觉得在这样的企业环境中，方向明确，一定能够取得成功，并愿意行动起来，为实现企业目标而努力奋斗。

企业使命的确立是建立在企业战略管理者对于内外部环境未来发展趋势进行前瞻性分析基础之上的，这必然会受到企业战略管理者个人主观价值判断的影响。考虑到企业战略管理者与各类权利要求者，可能会对企业的发展方向与业务主题抱有不同期望与看法，例如：通常情况下，公众比较关心企业的社会责任，股东较为关心自己的投资回报，政府主要关心税收与公平竞争，地方社团更为关心安全生产与稳定就业，这样他们就有可能会在企业使命与目标的认识上产生分歧意见与矛盾冲突。

在企业各权利要求者所追求的目标之间存在的上述矛盾冲突，使得企业战略决策者不可能做到对每一个权利要求者所提出的要求和所关心的问题，都给予同样程度的重视。此外，真正回答“企业的业务是什么？”这一问题，即使在企业内部不同战略管理者之间，也会由于各人经验、知识、能力等背景的不同，而最终给出截然不同甚至相互矛盾的回答。为此，一个良好的使命表述应能说明企业致力于满足这些不同权利要求者需要的相对关心与努力程度，注意协调好这些相互矛盾冲突目标之间的关系，对各种各样权利要求者之间所存在的矛盾目标起到包容与调和作用。

具体地说，借助企业使命定义来减少企业内部矛盾冲突，可以采取这样两类做法：一类是以强调对于企业目标的认同，来减少具体做法上的争议，另一类则是以暂时回避矛盾冲突的方式，对争议问题进行冷处理。由于对于企业总体长期发展目标通常不会有太多的争议，争议的焦点可能集中在实现目标的途径上，所以，在使命定义中必须注意协调好目标统一性与手段多样性之间的关系，以便将人们的注意力集中到共同的企业长期发展目标上，求

---

企业权利要求者通常指的是企业内外部环境中那些在利益上与企业决策及运行结果好坏休戚相关，并能反过来对企业决策及运行结果产生潜在重要影响的个人与社团。对于企业权利要求者更详细的讨论，可参见本书第十一章的有关内容。

同存异，减少矛盾冲突。当然，对于一些特别严重而且短时间内很难消除的矛盾冲突，与其一定劳心费时去协调解决，还不如干脆暂时回避，因为事实上，有许多矛盾可能会随着时间推移与环境变化而自然趋于化解或消失。

这里需要说明的是，企业使命定义作为企业战略性决策重要组成部分的性质，决定了对其具体表述人们不太可能取得完全一致的看法。所以，在进行企业使命定义时，既要注意防止在具体表述上可能产生的持久争议，协调好各种分歧观点的矛盾冲突，努力降低由此引起的内耗，增强企业整体竞争力，以免整个企业由于战略决策的犹豫不决而延误时机；又要注意避免在企业使命定义过程中出现毫无争议的情况，一旦出现这种情况，必须弄清是否由于人们个性特点、组织沟通、内部分裂等原因致使有关战略管理者对企业使命含义不太清楚，从而没有或者不愿将自己的想法充分地表达出来，以防企业使命定义流于形式，仅仅靠玩弄文字游戏，借助于华而不实、似是而非的模糊用辞来减少矛盾冲突，这样做的结果必然会使得一些原本非常容易解决的表面冲突而最终演变成为潜在的严重对立。

总之，一切组织都需要得到用户、员工与社会的支持，企业使命表述能够起到帮助企业实现与内外部环境中的权利要求者有效沟通并赢得支持的作用；企业使命表述通过对于企业长期发展目标的说明，可以为各级管理人员超越局部利益与短期观念提供努力方向，促进企业员工各层次以及各代人之间形成共享的价值观，并逐步随着时间推移不断得到加强，以做到最终为企业外部环境中的个人与组织所认同、所接纳，从而为企业带来良好的社会形象。由此可见，一个企业如果没有开发出一个令人鼓舞的综合性使命表述，必将失去将自己以良好的公众形象提供给社会以及潜在权利要求者的机会，而且也很难形成企业的整体力量。

### 三、建立用户导向思想

良好的企业使命定义应能反映用户的期望。现代企业经营的出发点是识别用户需要，然后设法提供能够满足这些需要的产品或服务，而不是首先开发产品，然后努力去寻找市场。这种以社会与用户需要作为企业经营根本目标的经营哲学，可以作为企业使命定义的指导思想。为此，在进行企业使命定义时，必须识别企业产品或服务对于用户而言所具有的效用，将满足社会与用户需要作为企业存在的根本理由，然后在这一前提下寻求企业自身的利益与发展。

对于任何一个企业，从战略的角度来考虑，必须贯彻社会与用户需求导向的思想，明确提供产品或服务与满足社会及用户需求之间所存在的手段与目标的关系，决不能混淆甚至颠倒这种关系，否则将很难保证企业的长期生存与发展，这或许正是为什么有些电话电报公司将自己的使命定义在通讯而不是电话上、有些石油公司将自己的使命定义在能源而不是石油与天然气上

的根本原因之所在。此外，根据用户导向的观点还可以发现，铁道部门的使命应该是运输而不是铁路，电影业的使命应该是娱乐而不是影片制作与发行。

企业的成功关键在于为用户提供价值，即真正满足用户需要。用户价值可以通过用户所感知到的价格、特性、服务等方面表现出来。战略管理的核心就在于决定用户所需的价值是什么以及如何增加用户的价值，当然，这里的用户不仅指企业现有市场上的用户，而且还包括未来市场及潜在市场的用户。为了开发能够真正体现用户导向思想的企业使命定义，思考一下下面这段为人们所熟悉的富有哲理短文，将会很有教益：

我不要！

我不要漂亮的服饰，我要迷人的风姿；

我不要豪华的住宅，我要令人欢愉的一隅；

我不要精美的书籍，我要研读的情趣与睿智；

我不要昂贵的唱片，我要和谐的音乐与美妙的旋律；

我不要万灵的神药，我要健康的体魄与充沛的精力。

我不要奢靡的实物，我要激情、理想、抱负、与幸福！

根据用户导向的思想，积极吸引企业赖以生存的用户，也是企业使命定义所必须考虑的一个重要方面。对于用户在企业使命与目标定义中的重要性地位，杜鲁克曾经作过精辟的描述，他认为：企业想生产什么并不是最重要的事情，特别对企业的未来发展与成功经营来说，更是如此；而用户想买什么、认为什么有价值，对于决定企业的业务、产品以及能否繁荣发展才是真正至关重要的。正是用户的需求与愿意为物品或服务付费，才促使企业将经济资源转变为物品或服务；当然，用户所购买或认为有价值的决不是产品或服务本身，而是体现在产品或服务中的效用，即产品或服务所能提供给用户的满足。所以，满足用户需要才是企业长期发展的基础与存在的根本理由。

以上讨论了企业使命定义的作用与要求，最后在此有必要说明的是，实际中对于企业使命定义的反思，往往开始于企业经营出现严重方向性错误之时。因为，一般来说，如果企业对目前运行状况感到很满意，就不太可能会去想方设法改变现状，而当企业经营出现严重问题时，客观上会要求企业战略管理者重新审视企业使命。此时，也惟有开发出一个具有新意的企业使命定义，并以此指导企业的经营，才有可能帮助企业迅速扭转正在出现经营危机局面。但这并不意味着，企业出现经营危机之时就是对使命进行反思的最佳时刻。事实上，具有远见卓识的企业战略管理者，是决不会在企业出现危机时才开始重新考虑使命定义问题的，他们采取的往往是居安思危、未雨绸缪的做法。

为了保证企业经营的成功，企业战略管理者必须时刻关注企业使命的定

义问题，经常对此进行反思，而决不可等到企业问题成堆、出现危机时，才试图以临渴掘井的方式来处理。反思企业使命的最佳时机应该是企业经营最成功的时候，这是因为，成功的喜悦容易使人自满、自大，人员变得懒散，管理效率降低；伴随着成功还可能会有市场的饱和与竞争的加剧，从而引起企业内外部环境的显著变化，而面对变化了的环境，如果企业在战略上仍未加以适当的考虑，则紧接着成功而来的可能就是失败。由此可见，从企业战略管理的角度来看，成功的企业应该在其最成功之时就开始对使命与战略作重新考虑，以明确企业进一步发展的方向与目标。

总之，企业使命定义作为企业战略管理的重要工作，应该引起企业战略决策者的高度重视。现实中，许多战略管理者整天忙于日常事务的细枝末节，十分关心战略实施的具体过程，而在企业使命确定上却草率从事，不太重视，这种本末倒置的做法，甚至在一些大公司也时有发生，这往往使得企业长期发展方向不明，重大决策带有很大的盲目性，其结果必然导致企业经营的失败。

## 第二节 使命表述与评价

从企业使命的自然形成过程来看，一个刚刚建立的新企业，在其创立初期，对于自身业务的设想往往是非常初步的，所能大致回答的问题也仅仅局限组织将采用什么技术、在什么区域、以怎样的价格、为哪些用户、提供什么产品或服务，此时，业主所希望的也仅仅是借助于这些设想为企业创造良好的公共形象，从而使得企业实现与外部有关组织的沟通，达到被它们所认可与接纳的目的。这些设想，如果用文字表达出来，也就构成了关于企业使命的基本表述，此后，随着企业的进一步发展壮大，企业战略管理者可能发现需要对其中的某些观念与提法进行适当的修正，而同时又继续保留原有使命表述中一些基本合理的经营思想。

企业使命的自然形成过程，主要依靠的是企业家的直觉，但是通过分析综合由此所产生的使命表述，可以发现良好的使命表述通常应该包括哪些基本要素，怎样才能有效地反映企业使命性质与作用的要求，并为一般企业进行战略管理的使命表述与评价提供理论与实践操作上的依据与基础。下面就具体对这些问题作些论述：

### 一、使命表述构成要素

尽管企业使命定义在长短、内容、格式、简略程度等方面，可以随着企业内外部环境要素的不同而有所不同；就特定的企业来说，理论上也不存在唯一最佳的使命定义。但是，通过对企业使命实际表述例子的分析，还是可以找到一些使命表述最基本的要素，这些要素往往为绝大多数企业所共同

关注，并在使命表述中给予高度重视，具体来说，可以大致归纳为以下九个方面：

### 1. 企业的用户

谁是企业的用户？这一问题是企业使命表述首先要考虑的，只有明确了企业的用户，弄清了用户的真正需求，才有可能开发出满足用户需要的产品或服务。例如：某公司在企业使命中写道，“本公司主要为金融、外贸、工业、商业、旅游、包装装潢及文教出版部门服务”，这就是对于企业用户的一种界定。

### 2. 产品或服务

这里所要回答的主要问题是企业所提供的主要产品或服务是什么。例如，有的公司将自己的业务定义为“从事能源开发与生产”，又有的公司把自己的主要业务确定为“研制、开发、生产与销售信用卡及信用卡设备”。

### 3. 市场

这里所要回答是企业参与哪些市场、哪些方面的竞争。在这方面的例子有：“公司的近期目标为通过不断开拓新市场，进一步扩大在华南、华东、华中等重点销售地区的市场占有率，继续在轻骑行业保持全国领先地位；远期目标为将产品打入国际市场，并在海外建立销售机构，逐步向跨国公司发展。”

### 4. 技术

企业基本技术是什么？回答这一问题，有助于明确企业的技术竞争力。例如：“本公司是我国唯一研制、生产、经营各种信用卡及信用卡专用设备的企业，担负着印制各种有价证券的重要任务，属于技术密集型企业，拥有90年代世界先进水平的制版与印刷设备，在技术力量、工艺装备、生产配套能力等方面稳居国内同行前列。”

### 5. 生存、发展与盈利

在这方面主要反映了企业对于自身经济目标的关注程度。例如，“本公司的发展目标是在‘九五’期间形成年产40万辆轻型汽车和25万台柴油发动机的生产能力，实现规模经营”。

### 6. 经营宗旨

经营宗旨反映了企业的基本信念、价值观、追求及其相对重要性程度排序情况。例如，“本公司坚持‘服务第一，用户至上’的宗旨，积极创办24小时便利商店，认真把好商品进货、验收、上柜质量关，杜绝假冒伪劣商品

---

以下所举的关于使命表述九个方面要素的例子，主要参考了1993年10月13-20日《中国证券报》刊登的有关股份公司招股说明书，尽管为更好地说明问题，作者已对原始资料进行了加工综合，但在举例中仍采用了加引号的方式，这并不表示原文引述，而只是为了理解上的直观方便所作的一种文字表达上的处理。



的进店门与出柜台，为用户提供优质的商品服务。”

### 7. 自我意识

这主要用来反映企业对于自身主要力量与竞争优势的认识。例如，“本公司作为 A 市的首家上市股份有限公司，将继续在 A 市建材行业生产中保持领先地位，并积极争取在华东地区扩大自己的市场份额”。

### 8. 公众形象

企业使命的定义还必须回答的一个问题就是企业希望在市场上树立怎样的公众形象。例如，有企业在这方面作了这样的表述“为用户提供优质服务，继续保持‘无假冒伪劣商品商店’的光荣称号，实行不满意退钱的制度，将用户购物损失的风险降低为零，为企业树立良好的公众形象”。

### 9. 职工

企业对于职工所持的态度怎样？这关系到企业的人才稳定与长期发展。例如，有公司写道“本公司将一如既往地积极引进人才，做好现有人才的使用管理工作，为他们创造良好的生活与工作条件，以稳定骨干科技队伍，使他们的聪明才智得到充分的发挥”。

对于上述要素，尽管每个企业可能出于保护商业秘密，或者为避免在企业内部引起不必要的争议，或者由于战略侧重点的不同等等原因，可以在公开表述的企业使命中略去某些要素或对其中某些要素不作明确阐述，从而使企业使命定义没有包括前述所有要素，但不管怎样，企业使命表述的基本范围仍不会太多超越上述要素。鉴此，在进行企业使命表述评价时，可以将是否包括这些基本要素作为评价企业使命表述“优劣”的重要指标。

## 二、使命表述实例分析

企业使命的表述散见于企业广告、简介、年报等材料之中，这里先根据有关资料综合了几个比较完整的企业使命表述例子，然后对照前面给出的关于企业使命表述的基本要素，通过考察这些企业使命表述实例是否包括这些基本要素，来对这些例子中企业使命表述的完整性作出评价。以下就是几则关于企业使命的定义：

### 1. 美国电话电报公司

美国电话电报公司是向世界各地的商界、个人、通讯部门以及政府机关提供通讯服务及产品、网络设备和计算机系统的一家全球性公司。公司在全球信息传递及管理方面所拥有的单一和综合能力，尚无任何一家企业能与之媲美。公司的目标是使人类和他们的信息更加地紧密地联系在一起，并使自己在这领域里成为世界上最好的公司。公司还致力于使世界各地的人们毫

无困难地彼此联系并得到他们的信息和服务。

## 2. 宝安企业（集团）公司

宝安企业（集团）公司为中國大陸首家股份制企业，目前全国最大的股票上市公司，在各方面都具备大规模发展的优势。公司的宗旨是：使企业稳步而迅速地发展，使全体股东获得良好的经济效益，为深圳地区的经济建设，为社会的繁荣和人类的进步事业而尽企业责任。公司的经营方针为：依法经营、平等竞争，走科工贸、产供销、内外贸相结合，工业、商业、进出口贸易、服务业、房地产业一体化的道路。

公司把实现一流的管理和吸引高层次专业技术人才作为经营战略的重要内容，追求管理的精干高效，努力减少人力资源使用上的浪费与内耗。公司通过贯彻“以房地产业为龙头，以工业为基础，以商业贸易为支柱，积极发展其他行业”的经营指导思想，形成了以工业区开发和房地产为基础产业，工业、进出口贸易、仓储运输和酒店及服务业为相关产业的经营发展格局，成为实力雄厚的综合性外向型企业集团。

## 3. 浙江康恩贝股份有限公司

浙江康恩贝股份有限公司以制药工业为基础产业和长远发展目标，同时积极开拓房地产、证券、商贸等经营业务，一业为主，多元经营，工、科、商贸互补，中长期投资结合，以追求股本效益最大化。公司通过导入企业形象战略与现代经营策略，已在全国同行中享有较高的知名度，现能生产西药、中成药和保健品等五种型剂 30 多种品种，其主攻方向是从天然植物中开发药品和保健品，符合回归大自然的世界潮流，这保证了公司所从事的是一种充满希望的朝阳工业。

公司作为浙江省医药行业的骨干企业，拥有符合国际 GMP 标准的一流厂房和设施设备，主要生产车间实现全封闭、全空调，关键设备从德国引进，具有 80 年代末期国际先进水平。公司以科技和市场开发作为战略重点，每年计划投入营业额的 1-5% 左右，抓好产品开发和质量保证工作；投入 1000 万元以上，以创名牌、上规模为目标，组织市场营销工作，开拓新产品市场，确保每年能创出一至二个名牌。公司还同全国 20 多家科研单位保持横向协作关系，及时了解和搜集国内外同行最新动态和信息，合作开发新产品、新项目。

康恩贝以人才作为最大资本。尊重知识、尊重人才，积极为优秀人才提供和谐、富有激情与创造力的环境，是康恩贝成功的首要因素；不断追求创新、追求卓越，是康恩贝力量的源泉和赖以成长发展的最大资本；培植献身精神、团队意识与强烈事业心是康恩贝文化的灵魂。康恩贝探索的是一条充

---

以上表述根据 1993 年 8 月 2 日《科技日报》第十版广告摘编。

以上表述根据时任宝安企业（集团）公司董事总经理的陈政立先生所提供的深圳市宝安企业（集团）股份有限公司 1991 年年报资料改编，该公司现已更名为中国宝安企业（集团）公司。

分展示康恩贝特色即具有高度社会责任感和使命感、投资者有较高回报率、企业员工共同富裕的中国式企业发展道路。

这样，根据上面给出的企业使命表述实例与企业使命表述的构成要素，就可以构造如表 2.1 所示的评价矩阵，并据此来对上述各企业使命表述的“优劣”进行评价。具体在评价矩阵中采取了这样的做法，如果某企业的实际使命表述包括某给定的企业使命表述构成要素，在表中就用“是”来表示；如果某企业使命表述没有包括某给定的企业使命表述构成要素或者给出的回答并不令人满意，则在表中就用“否”来表示。最后，在得到了如表 2.1 所示的评价矩阵后，只要看哪个企业使命表述包含的“是”比较多，就认为那个企业的使命表述比较令人满意。显然，据此可以判定上面所举的几个企业使命表述实例，从表述的完整性来看，几乎没有什么差别，只是在文字表述的简洁性方面略有差别。

表 2.1 使命表述的评价矩阵

企业名称 \ 评价指标	用 户	主 要 产 品	市 场	技 术	发 展	宗 旨	自 我 意 识	公 众 形 象	职 工
美国电话电报公司	是	是	是	是	是	是	是	是	否
宝安企业（集团）公司	否	是	是	否	是	是	是	是	是
浙江康恩贝股份有限公司	否	是	是	是	是	是	是	是	是

当然，在此还需要说明的是，上述“优劣”评价的主要标准是看被评价的实际企业使命表述是否包括了有关构成要素，并以涉及要素的多少来作为判定“优劣”的依据，所以，这样导出的关于企业使命表述“优劣”的评价结果，只能作为对于企业使命定义完整性的一种衡量，而不能作为判定企业使命表述是否最佳的绝对标准。

最后，在企业使命表述中，对于按事业部结构组织的大型公司来说，其战略决策者还应关心整个公司、事业部以及职能领域等各个层次的使命表述与战略制定问题，考虑怎样才能有效地推动各个事业部积极开展包括开发使命表述在内的企业战略管理活动。从公司整体的战略管理要求来看，公司的每个事业部都应该在与公司总体战略保持一致的前提下，利用战略管理概念和技能开发各自的使命表述，以支持整个公司战略的实施，进一步起到激发中、下层经理与员工积极性的作用。

### 三、使命表述措辞问题

企业使命作为企业经营的总体指导思想，通常只能在比较广泛的层次上阐明企业的态度与观点，客观上不应该太详细，但同时也应该注意到，太笼统的表述可能会显得无所不包，难以对实际操作起到真正的指导作用。所以，尽管在具体措辞上要使企业使命表述真正做到既不太细又不太粗，在这两者之间取得适当的平衡非常困难，还是值得一试。

就企业使命表述不宜太细来说，主要是指当企业使命表述涉及某些敏感问题时，为防止引起争论，产生意见分歧，从而不利于统一思想，步调一致地实施与贯彻企业战略，故意对这些问题不加详细说明。另外，当严格精确的使命定义有可能限制企业在使命与目标形成方面的创造性，阻碍企业创新与变革，从而使组织陷入僵化时，也要适当放松对于企业使命详细说明的要求。在这些情况下，稍微模糊些的企业使命表述，有助于回避矛盾，为企业创新发展留有余地，在适应企业内外部环境动态变化上更具灵活性。

就企业使命表述不宜太粗来说，主要是指企业使命对于企业战略方案选择的指导作用，含义太广的使命表述往往可以容纳任何类型的战略方案，这在客观上将起不到指导战略方案筛选的作用。例如：若给出一个包罗万象的企业使命定义，将某企业的业务表达为“满足整个国家的食品需要”，则这种企业使命对企业的方向与特征描述将没有任何意义，因为这样的企业使命表述几乎涵盖了包括农场、农机、粮店、餐馆等在内的所有经营领域，这肯定不是一个企业所能办得到的事；同样道理，考虑到企业实际经营的可能性，在使命表述中，通常不可能把计算机公司表述为能够通过多角化经营进入农药生产行业，或者将汽车公司定义为能够多角化进入食品加工行业。

进一步考虑企业使命的表述，必须注意业务范围的宽窄问题，定义中所描述的范围太宽与太窄都会给企业运行带来不利影响。范围太宽可能在语言上太模糊而显得空洞无物，使人感到不着边际，从而使得企业的特点丧失、当前与未来的经营范围不清；而范围太窄则又可能会由于语言上太局限而失却指导意义，使管理人员的眼光受到不适当的限制，从而可能会使人们对出现在企业目前市场相近领域中的重要战略机会与威胁视而不见。例如：从局部狭隘的观点就事论事地看待交通问题，汽车制造厂可以将自己的使命表述为“提供交通工具”，公路建设部门将自己的使命表述为“提供交通条件”，铁路运输部门将自己的使命表述为“提供铁路运输服务”，这样就会使得这些部门将各自的眼光局限在不断提高与改善运力的局部优化方案上，结果忽视由于信息不通所导致的运输能力浪费与由于管理不善所带来的交通阻塞问题的解决，看不到从整体上改善信息沟通、加强交通管理、减少重复运输，对于解决交通问题的必要性与经济性。

综合考虑以上因素的作用，在企业使命的实际表述中，通常采取的是在企业目前产品基础上提高一档抽象水平来选择措辞，显然，这样做既有利于

企业的进一步发展，又不致于使企业失去具体业务方向。据此判断，将电话电报公司的使命定义为“提供信息传递服务”是比较合适的；若把制笔公司的使命也定义为“提供信息传递服务”就显得太宽，而定义为“提供信息记录手段”可能就很合适，因为这样可使企业有比较明确的发展方向。类似地，若把电影公司的使命定义为“制作影片”会显得太窄，而定义为“提供文化娱乐服务”就比较合适，因为这有助于电影公司开阔思路，积极向电视、录像等方面发展。当然，企业使命表述的宽窄范围是相对的，对于制造音响设备的厂商来说，若将使命表述为“提供家庭娱乐服务”可能会显得范围太宽，而这种表述对于生产电视机、组合音响、收音机、录象机等多种产品的大型企业集团来说，也许非常合适。

### 第三节 目标表述基本要求

#### 一、目标表述作用

企业使命从总体上描述了企业的业务性质与发展方向，为指导与管理企业的各项活动提供了一个共同主线，即一致的主题，这对于充分发挥企业各方面力量的协同作用，防止出现毫无重点与中心地、力量分散形不成拳头的局面，具有十分重要的作用。而在完成企业使命表述的基础上，企业战略管理者需要进一步考虑的就是企业目标的表述问题。在这里，企业目标是指企业的战略目标，即企业在完成基本使命过程中所追求的最终结果，如：竞争地位、业绩水平、发展速度等，它对企业使命起着具体化与明确化的作用。

企业目标如果设置得当，可以激发士气、鼓舞斗志、从而起到充分调动整个企业员工积极性的作用。经验表明，有明确努力目标的管理者或组织要比毫无目标的管理者或组织更能取得预期的成效。而为了使所制定的目标既具有挑战性，能够起到激发企业潜力的作用；又具有可实现性，能够对企业实际运行起到指导作用，使人觉得这样的目标经过努力是可以达到的，在进行企业目标表述中，必须统筹兼顾企业内外部环境动态发展与企业长短期运行等方面的要求，贯彻结果导向的原则。

通过企业在完成使命过程中应追求怎样的最终结果的形式来表述企业目标，有助于在企业中形成一种结果导向的气氛，使得企业中的每个人都能了解企业的总体发展方向，明确自己在其中的地位与应发挥的作用。在具体表述企业目标时，企业战略管理者需要根据企业使命要求，选定目标参数，大致说明需要在什么时间内、以怎样的代价、依次由哪些人员完成些什么工作并取得怎样的结果。这样所确定的企业目标，能够为企业运行指明方向，为业绩评估与资源配置提供标准与依据，有助于企业有效地开展整个战略的规划、组织、激励与控制活动。

## 二、目标表述构成要素

企业目标的表述，除了需要注意清楚明确、合理可行，具有可量化、可测评、可操作的性质，能够体现时序连贯性、多目标之间协调性和排序性，并具有挑战性以激发职工的奋发向上精神等方面的要求外，还应具体包括以下几个基本构成要素：

### 1. 单一明确的主题

每一目标所涉及的应该是单一明确的主题，而避免使用含糊不清的抽象语言与华而不实的空话套话，如：“在行业中处于领先地位”、“成为积极进取的市场开拓者”等。目标的单一明确，才有可能将它进一步具体化为有针对性的战略方案，并分解成一项项任务，最后把应完成的任务、应拥有的权利与应承担的责任落实到企业的每个员工身上。

### 2. 希望取得的结果

目标所涉及的应该是希望通过活动取得的结果，而不是活动本身，这就是说要注意切勿将企业准备做什么事与企业准备做成什么事这两者等同或混淆起来，事实上，企业准备做什么事所涉及的只是企业拟进行的活动，这与结果没有必然的联系，而企业准备做成什么事这才是企业真正希望取得的最终结果。在这方面，我国学术界存在的一种怪现象就是，经常会有人标新立异，提出各种新名词、新概念、新学科，方法日趋“完善”，但问题依旧，老是解决不了，这里实际上存在的就是只关注形式与方法，即学术研究活动本身，而忽视学术研究的根本目的是解决问题，为人类谋幸福。这种情况在我国社会科学领域尤其严重。

### 3. 可以进行评价考核

目标应该具有可衡量性，从而方便人们对目标最终是否实现，进行比较客观的评价考核。凡是有可能，目标都应该尽量用数量化的术语来表述，否则的话，设定的目标不可衡量，也就无法对它进行必要的考核，从而也就不可能对企业运行达目标性情况作出适当的评价，这显然不利于企业战略管理过程的实际操作实施。尽管这里需要说明，在实际企业战略管理过程中，存在着有许多关系到企业战略成败而又不可量化的因素，要将这些因素量化到企业目标中去，非常困难，有时甚至几乎不可能，但是，在主观上，还是必须注意考虑尽可能使用量化的企业目标，以免出现虽有目标，但却无法据此进行企业业绩评价考核，结果只能放任自流，这在客观上与没有目标几乎没有两样。

### 4. 完成目标的时间期限

企业目标表述必须包括一个实现该目标的时间期限。对于任何工作或任务，在布置下去时，如果没有提出完成时间要求，则接受任务或工作分配的

人就不可能清楚这一任务或工作的相对紧迫程度，从而也就很难对所需完成的各项工作分出轻重缓急，作出适当的先后顺序安排；企业管理人员也将不知道何时需对该任务的完成情况进行考核，以及何时完成才符合要求，因为对于没有指明完成期限的任务或工作，谁都不知道需要在何时完成，是半年、一年、还是若干年？这在实际上就意味着考核期限不确定，从而也就无法进行有效的考核。

### 5. 具有挑战性与激励性

企业目标应该具有挑战性但又是经过努力可以达到的。目标定得太高会使人觉得反正是实现不了的，无须白费劲，索性随便应付了事；目标定得太低又会使人觉得怎么对付都能完成，不必为此费心劳神，从而失去激励作用。因此，对于任何一个企业来说，所定的目标应该是大多数员工经过努力能够完成的，这样才具有挑战性与激励性。当然，在此需要说明，如果考核指标选用不当，即使是可以实现的目标，也可能产生行为替代与目标转换问题（详见本书第八章的有关讨论）；如果能使人们产生信心，即使是很难实现的目标，也能调动起人们的积极性，且不会产生行为替代与目标转换问题，这也就是信仰的精神力量之所在。

## 三、目标表述实例分析

根据上述企业目标定义的五个方面要求，分析以下这些常见的目标表述实例，可以发现许多问题，受到许多启发。

“实现利润最大化”。在经济学理论中，作为一种抽象的理性假设，经常将利润最大化作为企业所追求的目标来看待，这无可非议，但若如果这作为一个具体企业的目标则显得太一般而失去意义。因为，对于“利润最大化”，何为“最大”？衡量标准是什么？要求在什么期限内实现利润最大？这些问题都不清楚，实际管理人员根本无法据此判定企业实际所取得的利润是否最大，以及何时为最大，这就使得该目标表述最终必然面临无法测量的困难。对于这种类型的目标，较好的表述为本企业“1994年的毛利润目标为人民币300万元”。

“增加销售收入与销售量”。这一目标表述没有说明拟增加的数量是多少，并且在目标中提到了两个可能相互矛盾的主题。显然，为增加产品的销售量通常需要降低产品售价，而在产品需求价格弹性不足（即需求价格弹性系数绝对值小于1）的情况下，降价必然会引起销售收入的降低，即有销售收入与销售量成反向变动关系，所以，此时对于该产品而言，增加销售收入与增加销售量这两个目标不可能同时实现。另外，这一目标表述也没有提及时间期限问题。对于此类目标，较好的表述为“本年度希望通过以平均每件70元的价格实现5万件的销售量，从而使得销售收入从去年的300万元增加到350万元”。

“1994 年增加 15% 的广告费支出”。显见，这一目标表述涉及的是活动而不是结果，增加广告费支出本身不是目的，其目的可能在于通过追加广告费支出达到某种企业目标，即取得某种所希望产生的结果。所以，对于这类目标，较好的表述为“1994 年通过增加 15% 的广告费，将企业产品的国内市场占有率从原来的 8% 提高到 10%”。

“成为研究开发领域的先驱与行业的技术领先者”。这一目标表述似乎无所不包、太过于雄心勃勃，如果该企业所处的行业有相当宽的技术前沿，则这一目标就意味企业必须同时在众多方向参与竞争，这实际上是不可能的。此外，这一表述与其说是一种与具体结果相关的行动，还不如说是一种空洞的口号。对于此类目标，较好的表述为“本世纪 90 年代，企业将继续引进能使电机设备买主能源使用效率提高的新技术与新装备，并在该领域成为行业的领先者”。

“成为行业中最盈利的企业”。这样的目标表述，显然不够详细，主要是没有具体指明盈利用什么指标来衡量，是税后利润总额、每股盈利、单位产品边际利润、投资报酬率？还是所有这些指标？此外，对于该目标是否实现的判断，由于涉及到怎样才算是行业中最盈利企业的认定，所以，必须参考其他企业运行业绩的好坏情况才能作出最后的判定，这尽管富有挑战性，但似乎很难实际操作，因为同行企业的实际业绩情况可能很难准确知道。对于这类目标，较好的表述或许是“1994 年争取实现 25% 的税后投资报酬率，以保持企业在行业中投资报酬率的领先地位”。

## 思考讨论题

1. 是否每个杂货店都需要有一个文字形式的使命表述？为什么？
2. 明确使命是否会有助于提高组织的业绩水平？为什么？
3. 企业使命定义的主要作用是什么？
4. 为什么说赢得多方支持与认可对企业使命定义来说非常重要？
5. 企业使命表述构成要素中哪三个要素最重要？为什么？
6. 盈利性组织与非盈利性组织在使命定义上的主要不同是什么？
7. 企业目标表述应该包括哪几个方面的要素？
8. 到图书馆查找一份公司介绍之类的资料，摘录或复印有关使命表述的内容，并对该使命表述的优劣加以适当的评论。
9. 根据你的爱好，任意选定一个组织，试给出它的使命定义。
10. 改革前，我国机关办事手续繁杂、公章泛滥、相互扯皮、人浮于事、效率低下情况比较严重，一些较大工程项目的上马，参与审批管理的部门通常有数十甚至上百个，往往需盖成百上千个公章。改革中，曾有某市政府通过简化管理环节、提高办事效率，一下子将原来固定资产投资项目审批程序中所需的一百多个公章减掉了三分之一。试结合此例，应用企业战略管



理的概念，分析多个部门参与管理的必要性与可能性，并回答在客观上需要多个部门参与管理的情况下，是否一定就意味着必须采取盖多个公章的形式？

## 第三章 企业外部环境分析

企业战略形成并不是一个连续不断进行的经常性活动过程，通常出现的是稳定一段时期、变动一段时期的这样一个间断进行的非经常性活动过程。这意味着对于大多数企业来说，战略一经形成往往就处于相对稳定状况之中，除非企业运行出现异常情况，否则总倾向于沿着设定的方向继续前进。这意味着过去经营的成功往往会成为今天经营的陷阱，目前经营的成功又常常会为未来的失败埋下种子，由于环境的不断变化，战略上的以不变应万变会使企业丧失反应的灵敏性。所以，促使企业进行战略重新评审并开始战略形成过程的，往往是由于出现了不断恶化的企业状况。

企业战略重新评审不仅要对企业当前使命、目标、战略、政策进行评价，而且要对企业环境进行分析，以确定其中所存在的关键战略要素。企业环境包括外部环境与内部环境两部分，企业外部环境由存在于组织外部、通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量所构成。企业内部环境由存在于组织内部、通常短期内不为企业高层管理人员所控制的变量所构成，具体包括企业的组织结构、文化、资源三部分。企业环境分析包括企业外部环境分析与内部环境分析两部分，本章先讨论进行企业外部环境分析评审的概念与技巧，具体包括：行业分析、竞争分析、外部环境评审检核表等；下一章将讨论企业内部环境分析问题。

### 第一节 外部环境关键战略要素

企业总是运行在一定的环境之中的，环境的变化与发展会给某些企业带来机会，而给另一些企业造成威胁。随着 21 世纪的到来，变化已成为人们生活的主旋律，有人甚至称未来唯一不变的就是“变化”；变化给人们带来的是一种不确定，对此人们唯一可做的只有积极迎接。所以，企业必须经常进行环境分析与评价，对环境中正在发生及可能发生的潜在变化保持充分的警觉性，以随时做好迎接机会挑战与回避威胁降临的准备。

考虑到与企业运行相关的环境因素很多，企业不可能也没有必要对其中的每个因素都进行详细的分析评价，而必须抓住其中的关键战略要素，即企业高层管理人员认为对企业活动最具潜在影响的环境因素，特别是那些在过去及当前都已对企业运行产生重要影响、并且还将继续对企业运行产生不可低估作用的战略要素。真正做好这些关键战略要素的分析工作，企业才有可能把握住面临的未来发展机会，降低运行风险。

就企业外部环境来说，可以分为社会环境与任务环境两部分。进行企业

外部环境分析，就是要通过建立适当的信息来源渠道，对存在于这两部分环境之中的关键战略要素进行比较全面的分析。

## 一、社会环境

社会环境是指那些对企业活动没有直接作用而又能够经常对企业决策产生潜在影响的一般要素，主要包括与整个企业环境相联系的技术、经济、文化、政治法律四方面的力量。这些要素与力量之间存在着相互作用的关系，从短期来说，社会文化力量通过它对于企业任务环境中相关权利要求者集团的作用，影响着企业的行动与决策。而从长期来说，企业也能通过自身的活动对任务环境中相关权利要求者集团产生重要的影响。

社会环境中的技术力量可以提供解决问题方面的发明创造，其中的关键战略要素有：整个国家的研究开发经费总额、企业所在产业的研究开发支出情况、技术开发力量集中的焦点、知识产权与专利保护、新产品开发情况、实验室技术向市场转移的最新发展趋势、信息与自动化技术发展可能带来的生产率提高前景等。

社会环境中的经济力量影响了物品、货币、能源、以及信息等方面的交换活动，其中的关键战略要素有：国民生产总值的变动发展趋势、利率水平高低、货币供给松紧、通货膨胀率大小及其变动趋势、失业率水平、工资/物价控制状况、汇率升降情况、能源供应与成本、市场机制完善程度等。

社会环境中的文化力量决定了人们的价值观、士气、风俗习惯，其中的关键战略要素有：生活方式演变、人们工作期望水平、消费者活跃程度、家庭数量增长速度、人口年龄分布状况及其变动趋势、人口区域迁移情况、平均寿命增长情况、出生率等。

社会环境中的政治法律力量帮助进行权力分配、制定行为准则、维护法律法规，其中的关键战略要素有：反不正当竞争法、环境保护法、税法、外贸法规、对于外来企业态度、人员招聘与职务晋升法规、政府政策稳定性与连续性、其他行政干预措施等。

国外有调查表明，外部环境要素中企业认为最重要的六个战略要素依次是：政府行政干预与控制、通货膨胀、能源供应、国内经济气候、源自外国企业的竞争、国际政治/经济形势的稳定性。在这里，通货膨胀的作用主要体现在它所带来的收入不稳定，在政府实行累进税的情况下，有助于政府增加税收收入，也即企业及个人税收负担的加重。应该指出，前述六个战略要素都是属于社会环境方面的。对于企业战略决策者来说，其他比较重要的因素还包括：不断加剧的国内企业之间的竞争、生产率水平的降低、消费者偏好的改变、技术变革速度的提高、原材料可获性及成本的变化、合适劳动力供

给不足的问题、人口统计因素的显著变化等。

目前在我国，就对于企业特别是国有企业的经营的影响而言，外部环境中的关键战略要素要远比内部环境中关键战略要素来得大。形形色色的行政干预，如检查评比、集资摊派、权大于法等，使得企业无法面向市场，而只能面向上级。社会保障等配套环境不健全，使得企业必须承担很大的社会职能，企业小社会在所难免。国有企业产权关系不清，自主权不知落实给谁，国家、企业、个人三者责权利关系模糊，导致企业目标不明。地方封锁与保护，造成部门分割，致使全国统一市场很难形成，市场竞争缺乏公平性。由此情况所决定，企业战略管理者必须格外重视外部环境中关键战略要素的分析。

## 二、任务环境

任务环境泛指能够直接影响企业主要运行活动或为企业主要运行活动所影响的要素及权利要求者集团，如：股东、客户、供应商、竞争对手、地方社团、政府部门、金融机构等。如图 3.1 所示，企业外部社会环境的变化主要通过其对于这些相关利益集团的作用，以任务环境中相关权利要求者集团压力的形式影响企业的运行。企业外部任务环境的分析主要包括行业分析与竞争分析等，对此本书后面将有专门的讨论，这里暂不细述。

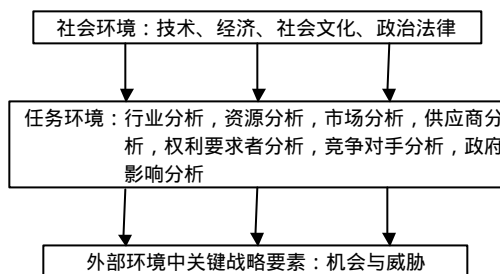


图3.1 企业外部环境关键战略要素分析

## 三、信息来源

外部环境分析主要是一个非正式的过程，它在很大程度上依赖于分析者个人的主观价值判断。外部环境分析需要大量的有关资料，这有赖于众多的信息来源渠道，如：用户、供应商、银行家、咨询顾问、公开及非公开出版物、个人观察调查、上级领导、下级员工、同级伙伴等。为使整个企业的各种信息能够及时汇总到从事环境分析的人员手中，使得他们能够通过对这些信息的加工整理，及时给出关于企业外部环境情况的综合分析报告，必须建立适当的企业战略管理信息系统。

现实中的企业往往对竞争对手的活动变化比较敏感，并能及时作出响

应。这主要是因为，企业经常与同行打交道，所以平常对竞争对手的情况了解得比较多，这无可非议。但是，企业同时还应注意搜集有关任务环境中其他权利要求者集团的信息。事实上，一个企业如果过分关注自己现有行业的经营，而对其他方面力量的作用与最新发展不太关心，其发展前景往往是非常危险的。特别是在当前世界竞争以科学技术为基本手段的情况下，高新技术的日新月异发展，边缘与交叉学科的产生，随时都有可能危及有关企业的目前经营与现有技术的生存。

从具体的信息来源看，当前随着市场经济的发展，企业进行外部环境分析所需的信息，不仅可以从文献索引、联网数据库、各种正式与非正式出版物的途径获取，也可以从专门提供信息服务的经纪人那里有偿获得有关市场行情、政府法规、竞争对手、新产品开发等方面的资料。此外，在已经搜集了大量的有关外部环境历史资料的情况下，企业还可以通过分析这些资料的发展趋势，利用预测的方法对有关外部环境情形的未来发展前景进行推测，以此作为制定企业战略的依据。

## 第二节 行业分析与行业吸引力

行业分析的首要任务是探索企业所在行业的长期盈利潜力、发现影响行业吸引力的因素。行业分析集中讨论四个方面的问题，这就是：行业是如何组织的？引起行业变化的推动力是什么以及所引起的行业变化的重要性程度如何？哪些经济要素与经营特色对于该行业的竞争成败最具影响力？或者说在该行业中，企业必须做些什么才能盈利更大并取得成功？行业面临的战略焦点与问题是什么？准确回答这些问题，可以帮助企业战略管理者明确哪些因素引起行业变化，对行业将朝哪个方向发展与为什么如此发展作出更为客观的预测，对行业未来组织结构的可能变化作出较准确的判断，从而导出关于行业吸引力与利润前景及其产生原因的结论。

### 一、行业结构

行业泛指由于产品类似而相互竞争满足同类买主需要的一组企业，也就是生产彼此可密切替代的产品的厂商群。行业结构可以广义地划分为：分散化、成熟、新兴、衰退、全球性、技术变革迅速等几种一般类型。处于不同类型行业结构中的企业会面临不同的行业环境。具体可用于描述行业结构轮廓的资料有：卖主数量及相对规模大小、市场领先者情况、买主结构、销售渠道类型、行业中一体化趋势、进入与退出行业难易程度、行业规模与区域范围。在行业分析中，通常需要对于以下一些特别的行业结构因素保持警觉：

市场规模较大、增长率上升、利润率较高、生产能力不足，往往会吸引新的竞争者进入该行业。反之，市场规模较小、增长率减缓、利润率较低、生产能力过剩，往往会引起行业竞争加剧，迫使一些企业退出该行业。

很高的进入与退出障碍，在行业获高额利润时，会起到保护现有企业市场地位与盈利水平的作用，而在全行业亏损时则会起到加剧企业之间竞争的作用。对于资金的很大需求会增大进入与退出障碍，使得投资决策变得非常重要，要求企业必须注意考虑投资时机的选择。

纵向一体化会提高资金需求，在完全、部分或没有一体化的企业间产生竞争力量与成本优势等方面的差别。规模经济性会影响企业为了获得成本竞争力所必须达到的产量与市场份额大小。

迅速的技术变化会增加经营的风险性，使得企业投资的技术与设备还没有完全折旧可能就已过时。迅速的产品创新会缩短产品生命周期，并由于存在着被人超越的可能而造成企业经营风险的增加。

对于被认为是高价的产品，买主往往会倾向于选择其中价格最低的购买。标准化的产品会使买主显得更有力量，因为此时从一个卖主转换到另一个卖主很容易。

此外，在进行行业结构分析时，还可以根据以下特征，将行业中的企业划分成若干战略集团，这些特征如：可比产品线范围、销售渠道、纵向一体化程度、服务与技术帮助形式、对同一用户组吸引力、大众广告媒介使用、技术工艺、价格/质量比等。根据这些特征，可以将众多企业划分成不同的战略集团，而通过战略集团分析，可以帮助加深企业战略管理者对整个行业总体状况的了解。

行业中的每个战略集团都占据着特别的市场地位，战略集团的数目越多，集团内与集团间产生竞争的可能性就越大，从而行业内的竞争也就越激烈。在将企业划分成不同的战略集团后，还可以发现：属于不同战略集团的企业，会受到不同的市场竞争力量的作用，对买主构成程度不同的吸引力。同样的行业发展趋势，对行业中属于不同战略集团的企业来说，将具有明显不同的战略含义。此时，企业盈利水平将会随着企业所属战略集团市场地位强弱的改变而改变。

## 二、行业推动力

行业结构只提供了行业状况的部分信息，考虑到大多数情况下每个行业都是处于不断变化之中的，所以，有必要了解哪些因素构成了变化的激励或压力，形成了行业变化的决定力量，即行业变化的推动力。一般来说，对于

---

产品线是指一组作用方式相似、价位相同或通过同类经销商卖给同一顾客群的相关产品，即一组在功能、顾客购买需要、销售渠道上相互关联的产品。

关于“一体化”战略的讨论详见本书第五章第二节的有关内容。

行业结构与环境变化影响最大的推动力主要有以下因素：

行业长期增长率改变会影响行业内外企业的投资决策，引起企业进入或退出该行业，从而改变整个行业的相对供求关系与竞争强度。而一旦引起某大企业进入或退出该行业，则更会引起该行业竞争格局的根本改变。例如：来自另一行业的企业进入，往往会给现有市场带来创新思想，引起行业中原有企业间竞争规则的改变，产生新的竞争参与者。行业中原有大企业的退出，会减少市场领先企业的数目，增加仍留在该行业中的领先企业的垄断性，或者引发对于退出企业的原有用户的争夺战，最终引起行业结构的变化。

产品创新能够拓宽市场需求、增加各竞争卖主之间的产品差别、吸引其他企业进入该行业。工艺创新能够大大改变产品单位成本、设备投资要求、工厂经济规模、纵向一体化紧迫性、学习曲线效应。营销创新利用新的产品营销方式来吸引买主兴趣、拓宽需求面、增加产品差别、降低单位成本。这些都会对行业中各企业的生产方法、规模经济性、营销渠道、相对成本地位等行业结构因素，从而对行业结构变化产生重要的推动作用。

成本与效率的变化，例如：新呈现出来的规模经济性与学习曲线效应，会引起单位成本的迅速下降，使得大规模与生产经验积累成为竞争优势的关键所在，从而推动各个企业竞相采取扩大生产能力的做法，结果使得增长竞赛成为行业变化的主要推动力。当然，伴随着这种增长竞赛，会出现各个企业竞相生产投入要素的现象，从而引起关键投入要素价格飞涨，最终有可能在各个企业之间引发寻找低价替代品的争夺战。

政府法规与调控政策的变化会对行业结构的变化发展产生重要影响。例如：知识产权方面的法规健全与否，将对产权知识的扩散起着决定性的作用，而产权知识的扩散则会对行业结构演变产生重要的作用。显然，除非采取严格的保护措施，否则产权知识通过竞争对手企业、销售渠道、供应商、用户等途径的扩散，将会侵害产权持有企业的竞争优势，成为行业结构变化的重要推动力。

产品买主以及使用方式的改变，可能会带来新的市场需求，从而要求有新的战略与其相适应；用户偏好从希望有产品差别到强调通用产品的变动，将会引起企业对价格竞争与非价格竞争措施侧重点的改变，从而影响行业结构的改变。

### 三、行业特征与战略焦点

处于不同行业中的企业，其产品的价格(收益)-成本-利润关系都有一定的不同于其他行业中企业的基本特征，如：资金需求、规模经济、成本结构、定价方法、边际利润、设备利用率与产品成本关系、广告与营销效应等。正是这些价格-成本-利润之间的相互关联特征，决定了企业如何成功经

营的措施选择。所以，了解这些特征，可以看作是行业分析的最基础工作。行业特征可能表现在许多方面，每个企业都应从这些方面中选择几个影响企业成败的关键要素，并将战略工作的重点放在这些要素上。例如：对于小杂货店的经营来说，影响其经营成败的关键要素可能就是营业地点、经营品种、货架陈列、适当定价与内部管理等。

为了经常性地开展行业特征与关键要素分析工作，企业可以建立内外部环境变化监控预警系统，以此来对行业战略焦点与问题进行及时的跟踪评价，并根据所导出的结论，提前对战略规划作出调整，为变化作好准备。尽管，企业内外部环境监控预警系统的实际运行，需要利用企业主管的个人判断，来确定行业战略焦点与问题，具有较强的艺术性，但通常还是可以从考虑以下因素与问题中受到启发，从而更方便地弄清行业战略焦点及问题：

能够影响行业吸引力的因素。

行业是否正在逐步淘汰实力较弱的企业？紧接着这种淘汰将会出现怎样的行业调整？诸如成本、技术、供应条件、竞争压力、新企业进入、各战略集团之间对抗行动之类因素的预期变动，可能会在多大程度上影响行业发展变化的前景？

政府政策法规与调控措施、人口统计、通货膨胀、经济增长、失业率、利率等方面的可能变动，将会产生怎样的经济影响？这种影响是否会导致什么异常变动的出现？这些可能出现的异常变动，对行业状况、对其中的某些企业或战略集团、对关系企业成败的因素等将会产生特别重要的作用？

## 四、行业吸引力影响因素

企业通过分析行业结构，加深对于行业环境的认识，其主要目的就是要得出关于整个行业短期与长期环境相对吸引力的结论，以使用来指导企业战略的制定。为此，在具体确定行业吸引力时，应对下列因素加以特别的注意：

市场规模、增长潜力、行业所处的生命周期阶段情况怎样？市场需求的稳定性与相互依赖性如何？行业的价格 - 成本 - 利润等经济要素的状况是否有利？大企业进入或退出行业的可能性如何？

行业中企业对于投资需求的规模大小情况如何？技术与创新因素：专利、产权、潜在突破、创新速度等对行业发展的影响情况怎样？行业推动力对行业可能产生哪些有利或不利影响？法规、政治、社会与环境等方面对行业吸引力将会产生怎样的影响？

行业结构：行业中竞争参与者是否太多？行业是否正在逐出势单力薄的企业？是否正在逐步被个别实力雄厚的企业所垄断？行业内的竞争与一般市场竞争相比的强弱程度如何？

行业范围内的机会与威胁：行业所面临的主要问题是什么？其严重性



在竞争分析中，特别需要弄清的是企业关键竞争对手的有关情况，如：他们所采取的战略是什么？这些战略的运行情况如何？为什么有些竞争者与另一些竞争者相比，经营得特别成功？各竞争对手的竞争优势有哪些？考虑到竞争是一个相互作用的对策过程，一方面竞争力量的变化会引起竞争参与者战略的改变，另一方面战略改变又会反作用于竞争力量的态势。可见竞争分析的根本目的就在于帮助企业了解整个竞争环境，正确把握企业间所存在的竞争与合作关系，采取积极的竞争防范措施，以做到知己知彼，从而制定出能使企业处于有利竞争地位的战略。下面就来具体讨论这些问题。

## 一、五种竞争力量模型

五种竞争力量模型 为哈佛大学商学院波特(Michael E. Porter)教授所提出，所以也称波特模型(见图 3.2)。作为研究企业竞争战略的权威，波特认为：企业最关心的是它所在产业的竞争强度，而竞争强度又取决于市场上存在的五种基本竞争力量，正是这些力量的联合强度影响和决定了企业在行业中的最终盈利潜力。当然，对不同的企业来说，其所面临的五种竞争力量的相对强弱情况会有所差异，因而其对于企业经营及盈利的相应影响也会有所不同，每一企业都应认真细致地评价这些力量，有重点地分析其对于企业经营的不同作用。

### 1. 潜在进入者威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，将希望在已被现有企业瓜分完毕的市场上赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。进入障碍主要包括规模经济、产品差异、资本需要、转换成本、销售渠道开拓、政府行为与政策（如国家综合平衡统一建设的石化企业）、不受规模支配的成本劣势（如商业秘密、产供销关系、学习与经验曲线效应等）、自然资源（如冶金业对矿产的拥有）、地理环境（如造船厂只能建在海滨城市）等方面，这其中有些障碍是很难借助复制或仿造的方式来突破的。预期现有企业对进入者的反应情况，主要是采取报复行动的可能性大小，则取决于有关厂商的财力情况、报复记录、固定资产规模、行业增长速度等。总之，新企业进入一个行业的可能性大小，取决于进入者主观估计进入所能带来的潜在利益、所需花费的代价与所要承担的风险这三者的相对大小情况。

### 2. 现有企业间竞争

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起的，作为企业整体战略一部分的各企业竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。一般来说，出现下述情况将意味着行业中现有企业之间竞争的加剧，这就是：行业进入障碍较低，势均力敌竞争对手较多，竞争参与者范围广泛；市场趋

---

C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; Joseph L. Bower; Richard G. Hamermesh; Michael E. Porter, Business Policy: Text and Cases (Richard D. Irwin, Inc., 1982): 168.

转换成本泛指买主从使用一个卖主的产品转而使用另一个卖主的产品所引起的职工重新培训、购买附加设备、要求提供技术帮助以实现转换、对新卖主产品的质量与可靠性检测、脱离与原供应商的关系并建立新关系等的时间、货币及心理成本总和。

于成熟，产品需求增长缓慢；竞争者企图采用降价等手段促销；竞争者提供几乎相同的产品或服务，用户转换成本很低；一个战略行动如果取得成功，其收入相当可观；行业外部实力强大的公司在接收了行业中实力薄弱企业后，发起进攻性行动，结果使得刚被接收的企业成为市场的主要竞争者；退出障碍较高，即退出竞争要比继续参与竞争代价更高。在这里，退出障碍主要受经济、战略、感情以及社会政治关系等方面考虑的影响，具体包括：资产的专用性、退出的固定费用、战略上的相互牵制、情绪上的难以接受、政府和社会的各种限制等。

### 3. 替代品生产者威胁

两个处于不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。首先，现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在着能被用户方便接受的替代品而受到限制；第二，由于替代品生产者的侵入，使得现有企业必须提高产品质量、或者通过降低成本来降低售价、或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫；第三，源自替代品生产者的竞争强度，受产品买主转换成本高低的影响。总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

### 4. 供方讨价还价能力

供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产过程非常重要、或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。一般来说，满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量：

供方行业为一些具有比较稳固市场地位而不受市场剧烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买主很多，以致于每一单个买主都不可能成为供方的重要客户。

供方各企业的产品各具有一定特色，以致于买主难以转换或转换成本太高，或者很难找到可与供方企业产品相竞争的替代品。

供方能够方便地实行前向联合或一体化，而买主难以进行后向联合或一体化。

### 5. 买主讨价还价能力

买主主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。一般来说，满足如下条件的买主可能具有较强

的讨价还价力量：

买主的总数较少，而每个买主的购买量较大，占了卖方销售量的很大比例。

卖方行业由大量相对来说规模较小的企业所组成。

买主所购买的基本上是一种标准化产品，同时向多个卖主购买产品在经济上也完全可行。

买主有能力实现后向一体化，而卖主不可能前向一体化。

根据上面对于五种竞争力量的讨论，企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来、努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则、先占领有利的市场地位再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

## 二、战略成本分析与活动成本链概念

除了对行业存在的竞争力量进行评估外，企业还有必要了解自己在行业中所处的相对成本地位。不同的竞争者在将产品生产出来并提供给最终用户的过程中，其所花费的成本总额及其结构通常是不一样的，这种竞争企业之间在产品成本方面所存在的差异，可能源自要素采购价格的不同、规模经济性所引起的运行成本不同、跨国经营中各企业所面临的通货膨胀率的不同、国内外运费的不同、各种销售渠道营销成本的不同等。通过分析各竞争者在成本总额与结构上的差异情况，可以帮助企业了解自身的相对成本地位，从而弄清自己在成本上是否可与竞争对手相匹敌以及如何才能保持长期成本优势，这也就是所谓战略成本分析的基本任务。

战略成本分析将重点集中在企业与其竞争对手的相对成本地位上，所使用的主要分析工具就是表示产品从原材料采购到最终卖给用户全过程成本构成的活动 - 成本链。构造完整的活动 - 成本链，需要将企业历史的会计成本统计资料分解落实到各项活动上去，尽管这种分解非常烦琐而且也不精确，但对于确定企业在成本上的竞争地位与提出竞争战略的备选方案非常有用。比较行业中不同企业的活动 - 成本链，可以发现竞争企业之间相对成本差异，将主要出现在以下几项活动上：

与企业原材料供应商有关的活动，如：原材料采购、运输等。

与企业自身运行有关的活动，如：原材料入库、在制品搬运、产品加工等。

与企业产品销售商有关的活动，如：促销措施、售后服务等。

根据上述活动的划分，企业可以通过分析，找到与竞争对手相比产生成本差异的活动，从而有针对性地采取措施，消除自身成本劣势。一般来说，当企业在活动 - 成本链的后向端处于劣势时，可以采取的措施有：与供应商谈判更优惠的价格，后向一体化以便加强对原材料成本的控制、努力使用低

价的替代投入、寻求节约运费与物料仓储成本的途径、通过在总成本链的其他部分发起成本节约运动来弥补成本差异。当企业在活动 - 成本链的前向端处于成本劣势时，可以采取的调整方案有：与销售商等达成更优惠的协议、采取更经济的销售战略（包括可能的前向一体化）、在成本链的其他部分发起成本节约运动以弥补前向端的成本劣势。当企业出现内部经营上的成本劣势时，可以采取的措施有：加强内部成本节约控制、投资进行成本节约技术改进、伴随着对于工厂以及设备的投资围绕成本上有问题的组件进行创新、以降低成本为宗旨重新设计产品、通过在成本前向及后向端发起成本节约运动以弥补内部成本劣势。

关于活动-成本分析，最后需要说明的是，企业不应简单地通过在每一份外包活计上压低价格来增强自身的利益，而应更多地培育上下游企业共享成本节约主意所带来的利益，以形成一种长期的战略伙伴关系。所以，这里的关键是优化与本企业有业务往来的上下游企业之间各活动的效率，为用户创造有竞争力的产品和服务组合，为参与合作各方创造双赢的结果。这就是实现从“供应链”概念向“需求链”概念的转化，加强活动-成本链的预测能力，在认清顾客需求的基础上，协调好活动-成本链内部的信息、生产、配送、仓储等关系，争取以有限的生产能力实现“大批量特制”，满足顾客对于产品和服务组合的个性化需求。

### 三、竞争对手分析

考虑到企业之间竞争所存在的高度相互依赖性，一个好的企业战略必须建立在对于竞争对手战略的正确认识基础之上，为此，必须进行竞争对手分析。竞争对手分析可以从三个方面着手进行，这就是：第一，竞争对手所追求的市场份额目标，是希望增长、希望维持现有份额，还是准备放弃现有份额并逐步退出；第二，竞争对手所追求的总体市场地位目标，是希望成为绝对的领导者、行业领导者之一、一般的跟随者、竞争参与者，还是希望通过赶超来重新确定自己的地位，或者仅仅安于做一个积极进取的新手；第三，竞争者采取的一般竞争战略，是成本领先、产品差别，还是目标集中。

要对竞争对手正在做什么以及下一步可能做什么进行全面系统的诊断与预测，关键在于了解竞争对手关于行业环境、自身使命及实力的认识情况，以便对他们的下一步行动作出正确的估计，从而真正做好以下五个方面的竞争对手分析工作：

就竞争对手在压力下是否有可能或愿意改进业绩作出评价。

了解竞争对手企业的经理对行业将会发生什么以及是否会成功的评述。

考察竞争对手企业的当前战略及其运行情况。

研究竞争对手企业经理人员的背景及经验情况，从中发现他们下一步

将会做什么的线索，以便及早采取防范措施。

评价势均力敌竞争对手的实力情况，如：他们的优势与弱点情况。

## 四、竞争合作与竞争防范

根据前述以波特思想为基础的竞争分析，可知：行业竞争强度不仅仅取决于当前竞争者的行为，而且更重要的是取决于行业的经济结构；竞争力量源自五个方面，这些方面力量的共同作用，构成了企业发展的威胁，决定了行业最终利润潜力。企业竞争分析的目标，就是为企业在行业各种竞争力量的威胁中寻找这样的一个机会，使得企业既能够回避竞争力量的作用，同时又能够对这些力量施加有利于企业发展的影响。所以，在进行竞争分析时，关键是要阐明五种竞争力量的产生原因，认清企业发展的机会与威胁，找到能给企业带来最大利益的经营领域，从而加强企业在行业中的地位。

当然，企业之间竞争关系的存在，并不排除企业内部各单位之间合作的必要性，必须注意不要把企业间的对抗性竞争战略扩大应用到企业内部问题的处理上。企业内部的精诚合作，可以促进企业内部各部门之间的经验与技能的有效转移，提高企业内部资源使用效率，从而最终起到增强企业竞争优势的作用。而且，随着现代科技的发展，研究开发费用不断提高，对于许多重大科技问题的解决，越来越需要全社会的共同努力，因此，与传统的通过竞争取得优势的观点不同，在实际中出现了越来越多的竞争企业之间的合作现象，特别是在高技术的研究开发领域，更是如此。

对于竞争企业间的合作往往非常困难，其中最主要的原因之一就是人们很难接受这样的观念，即竞争企业之间能够建立真诚合作的关系，这使得合作双方往往存有戒心，相互缺乏信任感，并在关键时刻互相拆台。实际上，竞争企业之间通过联合投资进行科技攻关之类的合作，只要双方相互信任，坚信对方不会故意损害自己的利益，是肯定能够取得成效的，在这方面，世界上已经有许多公司取得了成功的经验：

竞争企业之间开展互补资源相互合作利用，如：新企业与老字号企业之间的合作，新企业可以利用老字号企业的商誉扩大产品销量，老企业可以利用新企业的先进技术提高产品质量，双方互通有无，共同受益。

联合投入相似的资源，共同承担风险，减少重复工作，如：世界上许多电视生产厂家联合开发高保真彩电，计算机公司共同开发新产品等。

扩大市场总需求，如：从整个行业的角度出发开展广告促销运动，为整类产品做广告，这肯定要比每个企业只为自己的产品做广告更有助于提高整个市场的需求水平。

当然，从企业战略的角度来看，强调竞争性合作的可能性，以及进行这样的合作需要诚意与相互信任，并不意味着企业应该放弃竞争战略的准备，特别是在市场经济发展的初期，企业在制定战略及组织实施中更应对竞争对

手始终保持警觉性，必须注意“害人之心不可有，防人之心不可无”之古训，做到内外有别，防患于未然。这里特别需要说明的是，随着市场经济的发展，企业间的技术竞争不断加强，已有许多公司使用了各种各样方法搜集竞争对手的情报，为此，企业战略管理上更应该重视做好商业秘密的保护工作。

有资料表明，上海企业技术机密被窃案件 1992 年比 1991 年增加了 2 倍。某记者曾对十家企业与研究所进行过调查，发现其中有九家曾派出过人员去窃取技术或自己的技术被窃。对此企业在制定战略时必须引起高度重视，以防由于自己的不慎，给竞争对手造成可乘之机。下面的例子将为企业鸣响了警钟，希望能够引起企业战略管理者的高度重视，并相应采取积极的防范措施：

某些单位由于保密措施不严，被其他企业借参观为名，窃走技术秘密。如：珠海某企业就曾组织过一个由一名真记者与几位专家冒充的记者共同组成的小组，到某研究所采访拍照，窃取对方技术机密；我国享誉世界的景泰蓝与宣纸技术，最终泄密就是因为有关企业在接待日本客人过程中的无知与大意所致。

乔装打扮，以应聘或帮助工作为名，打入竞争对手企业内部。如：某公司获悉其竞争对手企业拥有一种新的生产工艺，并对该新工艺采取了保护措施，没有领导特许，谢绝任何人参观学习，更不许进入生产车间；为此，由公司总工亲自出马，通过亲友介绍到该竞争对手企业处做临时工，总工到该企业后，不几天就与工人混熟，后来连随意进出车间也没人管了，结果很快就将技术弄到手告“病”回家了，等到企业发现上当，为时已晚。

对用户或竞争对手的业务经营活动进行渗透，重金收买竞争对手企业关键人员，作为自己的内线，以获取技术资料。如：某合资企业在与某研究所商谈技术转让事宜中，先通过谈判接触承担此项技术研究的骨干，然后私下里许诺直接以个人好处的形式给该骨干很高的报酬，企图用很低的价格获取了该技术有关资料，幸亏该研究所领导及时发现，才防止了一起技术人员携带技术外流事件的发生。

利用竞争对手的大意，从报纸、杂志、广告等新闻媒介甚至商业谈判对话中获取技术信息。如：1981 年 9 月 20 日我国第九颗人造卫星的有关技术资料，就是由于军工部门某工程师的好大喜功，通过电台广播与报纸报道的形式泄密的；我国重大国家发明“两步发酵法生产维生素 C”的技术专利，是由于有关科技人员的无知，在杂志上详细介绍了全部研制过程及其配方、剂量等细节而失密的。在某涉外钢铁买卖谈判中，就是因为中方代表无

---

上海企业技术机密被窃案件猛增，载 1993 年 5 月 31 日《报刊文摘》。

闻新华，警惕！技术间谍在行动，载 1993 年 1 月 18 日《科技日报》。

景泰蓝与宣纸泄密事件，载 1985 年 5 月 2 日《报刊文摘》。

泄密带来的损失，载 1993 年 1 月 10 日《杭州日报》。

意中向外方透露了我国将大量进口钢材的信息，致使外方借故中断谈判，然后串通几个国家的钢铁生产商，合谋抬价，使我国蒙受上千万元的经济损失。

以招聘为名，通过与竞争对手企业员工的虚假招聘约谈，或询问曾在竞争对手企业中工作过的人员，获取有关信息，变相窃取他人技术成果。如：南京某高能所曾研制成功一个新产品，市场大、利润高，1988 年有偿转让给企业，转让当年仅 9 个月就创利 300 多万元，次年开始，企业为独占市场，先后以高薪、住房等为诱饵，从该所挖走 7 名技术人员，致使该所人财两空，蒙受巨大经济损失。

除了上面所列的例子外，还存在着许多其他形式的商业间谍活动，如：竞争对手可能会通过搜集企业的废纸；购买企业的产品作解剖；观察企业货栈单位时间发货量情况；研究航空侦察照片；分析企业的劳工合同；观察企业的招聘启事；对企业用户与买主作销售情况调查；向供应商了解企业产量情况；借用户之名发表虚假招标公告；鼓动企业关键客户透露竞争性信息；向企业的前雇员了解情况；约见可能直接或间接为本企业工作的咨询顾问；聘用从本企业离职的关键经理人员；在参加贸易会谈中，从本企业所派技术人员那里获取信息；直接安装窃听器窃取企业的商业秘密。

综上所述，形形色色技术泄密的发生，在很大程度上是由于竞争对手企业的间谍活动、企业内部的安全防范措施不力、以及企业有关人员自作主张的行动所引起的，尽管以上所采取的许多手段都是非法或者至少是不道德的，但在实践中能否对此加以惩处，则仍在很大程度上取决于公众的看法与法院的审判。为此，企业战略管理者在制定与实施战略中，必须对上述情况给予高度的重视，并有针对性地采取有效的防范措施。

## 第四节 外部环境分析技巧

### 一、竞争轮廓矩阵

在所有能够影响企业战略地位的环境趋势与事件中，五种竞争力量通常被认为是最具影响力的；而竞争轮廓矩阵就提供了一种用来识别企业特别竞争对手及其优势与弱点的工具。建立竞争轮廓矩阵可分以下四步来进行：

步骤 1. 由企业战略决策者识别行业中的关键战略要素，这就是通过研究特定的行业环境与相互讨论，企业战略决策者就哪些要素与企业成功密切相关达成共识。显然，根据前面所述的波特模型，供应商与销售商通常属于关键战略要素，其他在分析中常用的战略要素还包括市场份额、产品组合广度

王守锦，警惕技术失密，科学学与科学技术管理，1992 年，第 8 期。

人才流动中回旋暗流、以招聘为名窃取技术，载 1993 年 7 月 8 日《报刊文摘》。



、规模经济性、设备新度与布局、价格优势、广告与促销效益、经验曲线位置、生产能力与生产率、研究开发地位与优势、财务地位、管理团队、产品质量、企业总体形象等。竞争轮廓矩阵应该包括 5-15 个关键战略要素。

步骤 2. 对每个关键战略要素确定一个适用于行业中所有竞争者分析的权重，以此表示相应要素对于在行业中成功经营的相对重要性程度。权重值的确定可以通过考察成功竞争者与不成功竞争者，从中得到启示。每一要素权重值的变化范围从 0.0(表示最不重要)到 1.0(表示最重要)，并且有各要素权重值之和为 1。

步骤 3. 对行业中各竞争者在每个战略要素上所表现的力量相对强弱进行评价，评价分的数值通常取 1,2,3,4，其中：1 表示最弱，2 表示较弱，3 表示较强，4 表示最强。在这一评价中，各分值的给定应该尽可能以客观性的资料为依据，以便得出较为科学的评价结论。

步骤 4. 将各战略要素的评价值与相应的权重值相乘，得出各竞争者在相应要素上相对力量强弱的加权评价价值。最后，对每个竞争者在每一要素上所得的加权评价价值进行加总，从而得到每个竞争者在各关键成功要素上力量相对强弱情况的综合加权评价价值，这一数值的大小就揭示了各竞争者之间在总体力量对比上的相对强弱情况。显然，力量最强的竞争者将有最高的得分，而力量最弱的竞争者必然只有最低的得分值；根据前面对于评价分数值的约定，在这里，最高与最低的可能得分值分别为 1 与 4。

表 3.1 就提供了一个竞争轮廓矩阵分析的示例。在示例中，财务地位的权重值为 0.4，表明这是一个关系到企业经营成败的最重要战略要素；表中本企业在产品质量方面得分为 4，表示在这方面本企业力量最强；竞争者 1 在价格竞争方面得分为 4，表示在这方面竞争者 1 最具力量；同理可知，竞争者 2 在财务地位与综合力量方面均属最强，其得分分别为 4 与 2.8；竞争者 1 在综合力量方面最弱，其综合加权评价价值为 2.2。显然，这里所反映的力量最强与最弱的情况，实际上在一定程度上就反映了各个企业所面临的机会与风险的大小。

表 3.1 竞争轮廓矩阵示例

企业关键 战略要素	权重	本企业		竞争者 1		竞争者 2	
		评价价值	加权评价价值	评价价值	加权评价价值	评价价值	加权评价价值
市场份额	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
价格竞争	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
财务地位	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
产品质量	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
用户信任	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
综合加权评价价值			2.3		2.2		2.8

产品组合是市场营销中的一个概念，指的是企业能够提供销售给买主的所有产品线及产品项目的集合；而产品组合的广度（也称宽度）则是指企业产品线数目多少。

最后需要说明，通过竞争轮廓矩阵评价所得的各分值的相对大小，仅仅表示了各竞争者之间相对竞争力量的地位，这些数字只是提供了一种分析的手段与决策参考而已，而并不能够如这些数字相对大小所指明的那样，真正精确指明各竞争者力量之间所存在的相对强弱关系。

## 二、外部要素评价(EFE)矩阵

竞争轮廓矩阵所得出的分析结论，可以作为进行企业外部战略要素评价矩阵分析的输入数据；借助于外部战略要素评价矩阵，可以帮助企业战略决策者更为综合全面地认识所掌握的各种环境信息。具体地说，开发企业外部战略要素评价矩阵主要包括以下五个步骤：

步骤 1. 列出外部环境中的关键战略要素，即企业所面临的主要机会与风险，通常在实际应用中，以列出 10-15 个机会与威胁（即关键战略要素）为宜。

步骤 2. 为每个要素指定一个权重，以表明该要素对于该行业中企业经营成败的相对重要性。权重取值范围从 0.0（表示不重要）到 1.0（表示很重要），并使各要素权重值之和为 1。

步骤 3. 用评分值 1, 2, 3, 4，来分别代表相应要素对于企业来说是主要威胁、一般威胁、一般机会、主要机会。

步骤 4. 将每一要素的权重与相应的评分值相乘，从而得到各要素的加权得分值。

步骤 5. 将每一要素的加权得分值加总，求得企业外部机会与风险的综合加权评价价值。

显然，根据上述评价过程可知：对于任一企业来说，其可能的最高与最低综合加权评价价值分别为 4.0 与 1.0，其平均综合加权评价价值为 2.5。综合加权评价价值为 4.0 表示企业处于一个非常有吸引力的行业之中，面临丰富的市场机会；综合加权评价价值为 1.0 表示企业处于一个前景不妙的行业中，面临严重的外部威胁。

表 3.2 提供了一个外部要素评价矩阵的示例，由示例所列数据可知，利率提高与政府简政放权为影响行业的最重要环境要素，其相应权重值均为 0.3；企业有两个主要的机会，即人口增加与信息处理计算机化，其相应评价价值均为 4；企业的主要威胁来自关键竞争对手扩张战略，其相应评价价值为 1；综合考虑，对企业影响最大的两个要素依次是政府简政放权与人口增加，其相应加权评价价值分别为 0.9 和 0.8。最后，示例得到综合加权评价价值为 2.8，表示企业在抓住机会与回避风险方面处于行业平均水平之上。

表 3.2 外部要素评价矩阵

关键外部要素	权重	评价价值	加权评价价值
--------	----	------	--------

利率提高	0.3	2	0.6
人口增加	0.2	4	0.8
政府简政放权	0.3	3	0.9
信息处理计算机化	0.1	4	0.4
关键竞争对手扩张战略	0.1	1	0.1
综合加权评价			2.8

### 三、外部环境关键战略要素预测

外部环境关键战略要素的分析，需要大量的关于未来事件与发展趋势的基础资料与信息；从企业战略管理过程的角度来看，仅仅识别出关键战略要素是不够的，还必须借助预测的方法，对这些要素的未来状况作出适当的判断，只有这样才有可能为企业战略方案的拟定提供较为客观的依据。预测方法可以粗略地分为定性与定量两大类，定性预测方法包括销售人员评价法、执行主管判断法、市场调查法、情景分析法、德尔菲法、头脑风暴法等，定量预测方法包括经济计量模型法、回归分析法、趋势外推法等。

预测就是在掌握预测对象过去及当前有关资料的基础上，通过各种方式对预测对象未来某个时期的存在状况与可能表现出来的属性事先作出估计。其基本步骤包括：确定预测目标、搜集与分析历史资料、建立预测模型、分析评价、修正预测值。由于知道过去并不意味着能够确知未来，预测需要依据一些基本原则，这就是连贯原则与类推原则。连贯原则认为：一事物过去与现在的客观发展规律将会持续到未来，要估计未来只要知道历史规律，就可按此规律外推而得到。类推原则认为，类似体系的结构及其变化具有相似的模式，可以利用已知的局部样本模型估计未知的总体模型，根据已知的甲事物演变发展规律类推未知的乙事物未来演变发展规律。

考虑到实际中很难找到完全符合上述两个原则的预测对象，这意味着从本质上说，要想得到准确的预测结论几乎不可能，尽管也不一定有必要这样做。所以，企业战略决策者必须根据自己的需要，建立适当的可用于企业外部关键战略要素分析的预测模型，以有效识别存在于企业外部环境之中的机会与威胁，为企业战略管理提供必要的决策信息。

此外，鉴于在企业战略要素分析中，涉及的相关因素很多，如：技术创新、文化演变、新产品出现、服务质量改进、竞争对手力量增强、政府工作重心转移、社会价值观改变、经济状况不稳定、不可预见事件发生等，各种因素之间的关系相当复杂，要对这众多因素进行预测十分困难，有的企业也经常直接使用一些公开出版物上有关外部环境预测的资料，以此来作为有效识别关键环境机会与威胁的依据。

---

客观存在（自我实现）预言与自行变化（自我否定）预言这两类预言的存在，决定了准确性不能作为评价预测优劣的唯一标准，有关这方面的讨论详见项保华，技术经济预测优劣评判的系统可行性准则，预测，1988年，第3期。

最后，需要说明的是，从预测的角度来看，当前信息技术的迅速发展，定将极大地改变企业运行的内外部环境关键战略要素，从而对企业战略的制定产生重大的影响，必须引起企业战略管理者的充分重视。例如：计算机技术、通讯技术、数据存储技术、数据库技术、图形设备、软件技术等进步，在为企业发展创造了更为广泛机会的同时，也给一些企业生存带来了威胁，因为信息技术通过缩短产品生命周期、增加分销速度、创造新产品与新服务、冲破传统的区域市场局限、解决历史存在的生产标准化与灵活性不兼容的矛盾、影响规模经济性与行业中五种竞争力量的对比状况，从根本上改变了许多行业所面临的机会与风险的性质。

## 思考讨论题

1. 新近出现的能够对金融企业经营产生显著影响的经济、社会、政治、技术变化趋势有哪些？
2. 大企业与小企业相比，在建立战略管理信息系统的做法上有何不同？
3. 什么叫行业？行业分析的主要任务是什么？
4. 企业所面临的主要机会与威胁，为什么通常总是以各种关键环境趋势相互作用结果的形式，而不是以某个外部事件或趋势单独作用结果的形式表现出来？
5. 请分别举出一个技术变化迅速的行业与一个技术几乎不发生变化的行业的例子，并说明在这两种行业对于技术预测的需要各有些什么不同。
6. 如果你是某糕点生产企业的战略决策者，试利用波特模型分析你所在企业面临的五种竞争力量情况。
7. 饮料行业的市场竞争历来非常激烈，假如你是一个饮料企业的战略决策者，请根据你的主观判断与所能搜集到的信息，构造一个包括你所在企业主要竞争对手的竞争轮廓矩阵。
8. 请为你所在单位建立一个外部环境要素评价矩阵，并说明你所构造的矩阵包括了哪些关键成功要素以及在要素权重、评价值、加权评价值、综合加权评价值等方面与你的同事给出的相比都有哪些不同。
9. 请根据你自己的看法，对未来几个月的利率与股市走势进行预测。你认为这些走势对企业战略有些什么含义？随着利率的下降，是否一定会有股价的上扬？为什么？
10. 南方某市的A公司以重金雇了一名捡破烂者，该捡破烂者不象一般的捡破烂者那样跑生活区，而是专往工业区、商业、机关跑，特别针对A公司的几家竞争对手搜集经济情报；结果，仅仅在两年左右的时间里，该捡破烂者就提供给A公司300多件有价值的资料与工业垃圾，使得A公司对竞争对手的科研、生产、销售等情况了如指掌，从而在市场竞争中取得了明显的优势。直至有一天该捡破烂者被某竞争对手公司抓住，此事才得以真相

大白。请分别从 A 公司以及 A 公司竞争对手的角度出发，分析这种做法对于企业战略管理的含义。

## 第四章 企业内部环境分析

企业内部环境包括企业组织结构、文化、资源等三部分，涉及了整个企业管理、营销、理财、生产运行、研究开发等职能领域的众多要素；而企业内部环境分析的主要任务就是通过对这些要素的分析，以便从中归纳出若干能够影响企业未来发展的关键战略要素，即企业内部优势与弱点。显然，要完成这一任务并不容易，因为影响企业发展的关键战略要素很多，不同的战略管理者可能会有不同的看法，所以，要就哪些要素为最重要达成一致意见十分困难。为此，本章从分析企业职能活动入手，考察了各重要职能领域有关概念的战略含义，给出了一个进行企业内部环境关键战略要素分析的框架，以期为解决上述问题，为企业战略管理者识别与评价企业在各个职能领域的优势与弱点，提供理论依据与管理技巧。

### 第一节 内部职能活动分析

企业战略管理贯穿于企业各职能活动之中，进行企业内部环境分析，必须对这些职能活动及其含义有所了解，为此，在进行企业内部环境分析之前，先就企业内部职能活动的领域、内容与含义作适当的讨论。

#### 一、管理职能

管理就是让人做事并取得成果的艺术，管理有五项基本职能，这就是计划、组织、人员调配、指挥、控制。在这里，计划就是今天为明天做准备，组织旨在建立这样的一个人际关系结构以帮助人们实现管理计划和满足自身目标，人员调配将需要完成的任务与最具实力完成该任务的人员结合起来，指挥通过激发士气来影响人们去完成实现组织目标所必需的任务，控制活动包括建立标准、衡量相对于标准而言的当前业绩、监测业绩并采取行动校正业绩偏差。

##### 1. 计划

计划是企业开展组织、人员调配、指挥、控制等活动的依据，良好的计划可以帮助经理人员掌握主动、以免成为因果报应的牺牲品。计划作为企业战略形成阶段的基本工作，对此后企业战略实施的成败与战略控制的有效性至关重要，这主要是由于计划过程能够帮助企业识别并利用环境机会，减小环境威胁的影响；发挥企业整体的协同效应；使得企业能够适应不断变化的环境，正确把握好自身的命运。

企业计划可以分为三个层次，这就是：由高层管理人员负责制定、时间跨度为二至五年或更长的长期战略计划，由中层管理人员负责制定、时间跨度为半年至二年左右的近期工作计划，由基层管理人员负责制定时间跨度为一周至半年左右的日常行动计划。实现计划目标的主要障碍在于，自上而下分层制定计划及贯彻落实与自下而上分层负责实现计划及组织实施这两者之间能否有效对接，除非各层次都目标明确并有效完成任务，否则很难保证总体目标的顺利实现。鉴于，计划的落实将会受人们制定与实施计划的态度、时间、技巧、努力程度、调研情况、计划的复杂性与灵活性的严重影响，所以，为便于实施，计划应该尽量做到简明扼要、清楚易懂。

## 2. 组织

组织的目的在于通过任务与权力关系的界定，将整个企业各方面的力量有机协调起来。组织过程包括：将任务分解成一项项具体工作，对每一项工作的要求给出详细描述，将工作按照一定的规则结合起来形成部门，最后划定每一部门的职能权限。组织设计需要明确回答环境的确定性程度、组织所拟采用的技术水平、谁需要决策信息等问题，并在此基础上决定组织结构与职权关系。

组织的主要活动之一就是授权，其本质就在于决定由谁做些什么并向谁报告。做好授权工作的关键在于选好合适的授权对象。从授权的角度考虑，组织可分为集权与分权两种形式，这两种形式各有特点与最佳适用范围。一般来说，在极端集权的组织中几乎所有的职权都由高层管理部门掌握，而在极端分权的组织中，企业高层管理部门主要决定授什么权与何时授权，至于权力的具体运用则由下级自行决定。

## 3. 人员调配

人员调配过程所需要做的有：对企业未来人力资源需求情况进行规划，适时招募与选聘员工上岗，指导员工尽快适应岗位及组织的需要。在这里，人力资源规划的主要目的在于保证公司的每个岗位在适当的时间都有适当的人；人员招聘关键是要解决申请者来源、申请者评估等如何选聘合适员工的问题；上岗培训则需要对新聘员工进行企业文化、厂规厂纪等方面的教育，以帮助员工更快适应企业岗位的上岗要求。

## 4. 指挥

指挥就是通过与员工的有效沟通，了解员工的真正需要，从满足员工需要出发，运用领导技能，发挥各种正式与非正式团体的作用，处理好发生在个人、团体、企业之间的矛盾冲突，适当进行组织机构调整，帮助员工克服工作中存在的各种压力，激发员工积极行动起来，为实现组织目标贡献自己的力量。为此，关键是要做上下沟通联系工作，以创造一种令人身心愉快的企业内部工作环境。

## 5. 控制

控制活动主要用来保证企业实际运行状况能与计划所预期的状况相符合。控制有事前与事后之分；控制目标可以是业绩标准、资产保护、产品或服务质量、限制滥用职权等；控制的有效性取决于能否实现所希望的结果，并做到客观、全面、及时、与为受控对象所接受；控制可以分为行政官僚控制、有机灵活控制、市场控制、财务控制、机械教条控制等五种互为补充的类型。

## 二、营销职能

根据美国与加拿大营销学术机构美国营销学会(AMA)1985年给出的定义，营销可以表述为：对构想、物品与服务进行观念、定价、促销、分销等方面规划与实施，以创造交换、满足个人与组织目标的过程，简言之，营销指的就是预测需求、管理需求、并通过交换满足需求的整个过程。由此可见，营销范围涉及产品、服务、组织、人(如：影视名星的商业包装)、地段(如：房地产)、构想(如：咨询公司所提的建议)等。

### 1. 营销观念演变发展过程

营销观念是企业从事营销活动的指导思想，它随着社会经济的发展经历了五次较大的演变过程，对应于这每一次演变，其相应的营销指导思想分别为：生产观念、产品观念、销售观念、营销观念、社会营销观念。

生产观念认为，企业的目标就是增加生产以满足市场需要。这种观念主要形成于产业革命初期，那时生产能力有限，产品供不应求，市场几乎没有什么竞争，只要生产得出，就卖得了，所以，企业主要关心的是如何改善生产与分配的效率，而对用户的真正需求关心很少。事实上，在现代社会中仍有许多组织遵循着这种观念，如：医院一般以装配线原理进行组织，尽管这可能会有助于提高工作效率，但却会使病人感到似乎有点冷漠与缺乏人情味。

此后，随着生产能力扩大，供不应求状况逐步得到改善，企业产品不再是只要生产得出来就会有人要，从而导致了产品观念与销售观念的出现。产品观念认为，企业组织应将力量放在不断改进产品质量上，只要产品好，自然有人要；而销售观念进一步认为，企业不仅需要开发和大量生产质量上乘、性能优良、富有特色的产品，还必须借助于广告与销售力量的作用，使用户觉得企业的产品是令人满意和可以依赖的，从而愿意增加购买。

再后来，随着市场竞争的加强，产品供应逐渐超过了需求，从而迫使企业开始重视用户需求，认真考虑营销问题，在企业内部建立起专门的营销部门，开展用户需求研究，向企业管理部门提出如何进行产品设计、定价、分



销、促销等方面的建议，这就意味着出现了营销观念。营销观念认为，实现企业目标的关键在于正确识别市场需求，并以比竞争对手更有效率与效益地提供用户所需的产品或服务。需要说明的是，尽管营销部门此时已开始参与企业决策，但与生产、技术、销售等部门相比，仍然还是处于从属地位，并且常常与一些传统职能部门发生冲突。

最后，市场竞争的不断加剧与日趋复杂化，越来越多的企业认识到了营销在企业运行中的重要作用，逐渐将营销放到了与企业中其他传统职能部门平等的地位，从而形成了社会营销观念。社会营销观念认为，企业组织的各项战略决策都应建立在对于用户利益与需求的客观分析基础之上，在维持或提高用户及社会福利水平的前提下，能够以比竞争对手更有效率与效益的方式提供用户所需的满足。显然，现代营销定义就是基于这种社会营销观念而提出的。

## 2. 营销基本活动

营销的基本活动有：环境分析与营销研究、消费者分析、营销组合开发、广义营销探索等。在这里，环境分析与营销研究主要通过对影响企业成败的关键外部要素的考察，保持对这些要素的警觉，努力适应这些要素的变化，积极搜集数据以解决企业所遇到的专门营销问题；消费者分析主要考察消费者的特点与需要、了解消费者的购买过程，以便帮助企业确定适当的目标市场。

营销组合开发主要包括产品(包括物品、服务、构想等)、定价、分销、促销四个方面决策问题。其中：产品或服务规划主要考虑产品或服务的开发与维护，产品形象、品牌、包装、售后服务等方面的构思与设计，老产品的有计划淘汰；定价主要讨论价格水平与变动范围决定的有关原理与方法；分销泛指帮助目标用户获得产品的各种活动，其主要工作包括建立销售渠道与销售网点，进行产品的仓储、运输、批发、零售等方面的规划；促销主要通过广告、宣传、人员推销、营业推广等方式实现与目标用户、公众以及其他人的沟通，以说服目标用户购买企业产品。

广义营销探索所涉及的主要有：国际营销、非营利性组织与服务性企业的营销等方面的问题。在国际营销领域，企业成功的关键是要研究与了解不同国家之间所存在的异同点，并据此制定相应的营销战略。对于非盈利性组织，其运行是为了公众利益或某种事业，而不是为了利润，其营销对象涉及组织(如：宗教团体)、人(如：总统候选人)、地区(如：工业区开发)、构想

---

营销组合传统上指 4P，即产品(Product)、定价(Price)、分销(Place/Passage)、促销(Promotion/Push)，本书的讨论也暂按 4P 进行。当然，在此需要说明的是，按照现代整合营销的观点，4P 组合有被 4C 组合取代的趋势，这里的 4C 即需要产品或服务的消费者(Customer wants and needs)、消费者满足需求的成本(Cost to satisfy the wants and needs)、消费者购物的便利性(Convenience to buy)、与消费者的沟通(Communication)，请参阅：[美]舒尔兹；田纳本；劳特朋，整合营销传播(中译本)，内蒙古人民出版社，1998 年。

(如：禁烟)等，所以，非盈利性组织的营销尽管与盈利性组织的营销具有一定的相似性，但也具有许多盈利性组织所没有的特点，如：其产品或服务的定价往往低于全部成本，这类组织所涉及的范围往往更宽、更广、更为强调社团或社会的整体利益。

对于服务性组织的营销，由于营销所涉及的主要是物品的租赁、对用户已购物品的改进或维修、以及个人服务等，这在很大程度上具有无形与不可贮藏的即时消费性质，通常其质量标准很难制定，企业所提供的服务与服务的具体提供者之间存在着不可分割的关系，特别是个人服务的情况更是如此，所以，可以通过为企业所提供的服务创建一个标志物或与客户保持良好关系的办法，帮助树立企业的公共形象；通过仔细分析用户质量需求，精心进行服务质量规划，以实现服务提供与服务需求的平衡；通过围绕核心业务提供系列配套服务，提高服务人员处理人际关系的技巧，以使企业建立起自己的竞争优势。

### 3. 营销管理过程

营销管理过程主要涉及如何进行营销活动的规划、组织、控制等活动以保证营销工作顺利进行的问题。营销管理过程主要需做的工作有：进行环境分析，搜集与市场研究相关的资料，分析潜在用户情况，认清其真正的需求，选择市场目标消费者群体；然后，在环境分析与用户研究的基础上，开发市场营销组合，即产品、分销、促销、定价组合；此外，还应该就是否需要进行国际营销、服务与非盈利性组织的营销、以及是否需要考虑营销的社会问题等作出选择。尽管许多营销管理过程都涉及相似的营销职能活动，如：消费者分析，产品、价格、分销、促销策略规划，但在具体操作上，还是仍然可以采取完全不同方法。

## 三、理财职能

财务状况经常被用来作为衡量企业竞争地位与对投资者吸引力的最佳指标，这使得确定企业在财务方面的优势与弱点成为了企业战略形成的一项基本工作。利用财务方面的流动性、杠杆作用、营运资本、盈利性、资产使用、现金流、股东权益等分析，可以帮助企业排除某些明显不可行的战略方案。所以，企业财务要素的变化经常能够起到改变企业战略以及实施计划的作用。

### 1. 理财活动

理财活动主要包括三个方面，这就是：投资决策、融资决策、股息决策。在决定企业投资、融资、股息优势与弱点中最广泛使用的方法是财务比率分析，考虑到企业各职能领域之间所存在的相关性，可见财务比率也能在

一定程度上反映企业在管理、营销、生产、研究开发等领域的优势与弱点。

投资决策有时称为资本预算，就是对企业资金与资源按项目、产品、资产类别、部门等进行配置。在企业战略管理中，一旦战略形成，就需要利用资本预算决策来保证这些战略的成功实施。融资决策为企业决定最佳的筹资组合与资本结构，并对各种筹资方案进行比较分析。融资决策必须考虑企业资金与营运资本的短期与长期需要。在这里，可以使用负债权益比率与债务比率这两个重要财务比率，来衡量企业融资决策的有效性。

股息决策涉及的主要问题包括：付息比率、股息稳定性、股票的再购与发行等。股息决策需要就将多大比例的基金留在企业内以及将多大比例的基金付给股东作出决定。在评价企业股息决策时，常用的财务比率有：每股收益、每股股息、价格收益比率等；给投资者支付股息与将基金留在企业内用于发展，这两种做法各有利弊，不存在唯一正确的做法。在实际中，常常见到有这样的情况，企业在能够找到更好的投资途径或者必须从其他途径筹资时，仍然要给股东派息，这可能是出于以下几个方面的考虑：

给股东派发现金股息已成为惯例，股息变化被人们看作是能够反映企业未来的信号，这样，企业如果未能按惯例派发现金股息，就有可能被认为遇到了麻烦。

对于投资机构来说，股息常常被作为决定是否购买股票的分水岭，某些投资机构甚至只买派发现金股息的股票。

即使企业遇到了更好的投资机会，有必要将所有的积累资金都用于再投资，但股东可能仍然希望能够获得股息。

在股市上，派发现金股息的股票通常具有较高的市场价格。

## 2. 财务比率分析

财务比率主要利用企业财务报表(如：损益表，资产负债表，利润留存表，即未分配盈余表)计算而得；通过有关财务比率的计算，既可以得到企业在某一时点的情况，又可以获得企业在一段时期或相对于整个行业平均水平的数据，其中后者就可以作为企业战略决策的重要参考资料，用来帮助识别与评价企业的优势与弱点。此外，对于有关财务比率指标变动趋势的分析，更为企业提供了将财务比率的时点分析与行业平均水平分析两者有效结合起来的途径。

表 4.1 提供了一个进行企业战略管理所需的关键财务指标一览表，该表将有关的财务指标分成六大类，具体说明了每类比率的计算方法与经济含义。这里需要指出的是，并非所有的比率都同样地适用于各类企业的分析，不同企业对于各类财务比率将会有不同的适用性，如：对于只收现金的公司，应收款周转率指标就毫无意义；而对于实行无库存生产的企业，存货周转率指标也没有多大用处。

### 3. 财务比率分析局限性

财务比率分析的局限性主要表现在，这些比率的计算是以会计资料为依据进行的，而不同类型的企业在会计上对于折旧、存货、研究开发费用、养老保险计划、兼并、税金等可能会有不同的处理方式；另外，季节因素也影响着不同企业之间这些财务比率数值的可比性。所以，即使企业的有关财务比率数值与整个行业的水平相一致，也很难断言该企业一定运行正常、管理良好；同样，即使企业有关财务比率的数值偏离行业的平均水平，也并不意味着该企业一定运行不佳、管理失当。最后，企业还必须清楚地认识，企业财务状况的好坏不仅取决于企业的理财能力，而且还依赖于企业许多其他要素的共同作用，如：企业其他职能领域的决策情况，竞争者、供应商、分销商、用户、信贷机构、股东等的行动，经济、社会、政治、政府、技术、人口统计等发展变化趋势。这些都是在运用财务分析工具需要加以注意的。

表 4.1 关键财务指标一览表

- 
- 、流动性比率:主要衡量企业偿还短期债务的能力  
 $\text{流动比率} = \text{流动资产} \div \text{流动负债}$ ,它反映了企业短期偿债能力,其中:流动资产是指货币资金以及在一年内(如果企业正常营业周期超过一年,则指在一个营业周期内)能够转换为货币资金的资产,具体包括库存现金、银行存款、短期债券、应收款、存货等,否则将属于长期资产;流动负债是指在一年内(如果企业正常营业周期超过一年,则指在一个营业周期内)到期的债务,具体包括应付款、应付利息及税金、短期借款等,否则将属于长期负债。  
 $\text{速动比率} = (\text{流动资产} - \text{存货}) \div \text{流动负债}$ ,速动比率又称酸性试验比率,它反映了企业在不依靠存货销售情况下的短期偿债能力,其中:存货主要是指诸如制造业中的原材料、在制品与制成品等。
  - 、债务比率:主要衡量企业利用债务融资的程度  
 $\text{债务资产比率} = \text{总负债} \div \text{总资产}$ ,其中:总负债为流动负债加长期负债,总资产为流动资产、长期投资、固定资产、无形资产、递延资产及其他资产的总和。  
 $\text{债务权益比率} = \text{总负债} \div \text{总权益}$ ,其中:总权益为总负债与股东权益之和,而这里的股东权益为股东投资与企业留存利润之和。  
 $\text{长期负债权益比率} = \text{长期负债} \div \text{股东权益}$ ,另有:资本化比率 =  $\text{长期负债} \div (\text{长期负债} + \text{股东权益})$ 。  
 $\text{利息收入倍数} = \text{营业利润} \div \text{利息费用}$ ,其中:营业利润就是企业支付利息费用与税金前的利润,它等于销售收入净额扣除营业成本,这里的销售收入净额等于销售收入总额减退货、销售折让、销售折扣,营业成本就等于销售成本、管理费、销售费的总和。
  - 、活性比率:主要衡量企业资源使用的有效性  
 $\text{存货周转率} = \text{销售收入净额} \div \text{制成品存货}$   
 $\text{固定资产周转率} = \text{销售收入净额} \div \text{固定资产}$   
 $\text{资产周转率} = \text{销售收入净额} \div \text{总资产}$   
 $\text{应收款周转率} = \text{赊销收入} \div \text{应收款}$   
 $\text{应收款平均回收期} = 365 \text{ 天} \times \text{应收款} \div \text{销售收入净额}$
  - 、盈利率:主要衡量整个企业总体上销售及投资的获利效益  
 $\text{毛利率(毛利润边际)} = (\text{销售收入净额} - \text{销售成本}) \div \text{销售收入净额}$   
 $\text{营业利润率} = \text{营业利润} \div \text{销售收入净额}$   
 $\text{净利润率} = \text{净利润} \div \text{销售收入净额}$ ,其中:净利润指营业利润扣除利息与税金后的余额。  
 $\text{资产报酬率} = \text{资产周转率} \times \text{净利润率} = \text{净利润} \div \text{总资产}$   
 $\text{权益报酬率} = \text{净利润} \div \text{股东权益}$   
 $\text{每股收益} = \text{净利润} \div \text{普通股份数}$
  - 、杠杆程度:主要衡量企业利用带有固定费用支出的资产或资金扩大收益的能力  
 $\text{经营杠杆程度} = \text{营业利润变动百分比} \div \text{销售收入净额变动百分比}$ ,它反映了企业利用固定营业成本扩大营业利润的能力,当经营杠杆程度的数值大于 1 时,表示存在着经营杠杆的作用。
-

财务杠杆程度 = 每股收益变动百分比 ÷ 营业利润变动百分比,它反映了企业利用固定财务成本扩大企业每股收益的能力,当财务杠杆程度的数值大于 1 时,表示存在着财务杠杆的作用。

综合杠杆程度 = 经营杠杆程度 × 财务杠杆程度 = 每股收益变动百分比 ÷ 销售收入净额变动百分比,它反映了企业综合利用固定营业成本与财务成本扩大企业普通股每股收益的能力。

、增长率:主要衡量企业在经济与行业增长中保持自身地位的能力

销售收入净额年增长率

净利润年增长率

每股收益年增长率

每股股息年增长率

价格收益比率 = 每股市价 ÷ 每股收益

## 四、生产运行职能

企业生产运行活动包括了将投入要素转化为最终物品与服务输出的所有活动。在这里，生产运行活动可以严格地分为生产活动与运行活动两类，其中的生产活动通常是指制造性企业中所进行的创造诸如彩电、冰箱、空调之类有形产品的活动，运行活动则指服务性组织中所进行的提供诸如教育、售货、导游之类无形产品的活动，而为了叙述方便，一般就用生产运行一词来泛指各类企业组织所进行的生产活动或运行活动。生产运行管理主要涉及的因素有投入、转化、产出等，这会随着产业及其环境的不同而不同，例如：制造性企业是将原材料、劳动、资金、机器、设备等投入转化为制成品，而服务性企业则将投入要素转化为用户所需的服务。

表 4.2 生产管理基本方面

工艺：工艺决策主要讨论实际生产系统的设计问题，其主要决策包括技术选择、设备布置、工艺流程分析、生产线平衡、过程控制、运输分析。

能力：能力决策主要决定组织的最佳生产水平，以避免出现生产太多或太少的情况，其主要决策包括需求预测、设备规划、总体规划、生产调度、能力规划、排序分析。

存货：存货决策主要涉及原材料、在制品、制成品的管理，具体包括订哪些货、什么时间订货、订多少以及如何进行物料管理等。

人力：人力决策主要涉及熟练与非熟练工人、科室及管理人员的管理问题，具体包括工作设计、工作测量、任务丰富、工作标准、激励技巧等。

质量：质量决策主要用来保证企业能为用户提供高质量的产品或服务，具体包括质量控制、抽样、检验、质量保证、成本控制。

生产活动管理主要涉及五个方面的决策问题，这五个方面就是工艺、能力、存货、人力、质量等，见表 4.2。生产运行活动通常是组织中占用人力、物力最大部分。在许多行业中，产品生产或服务提供的主要成本是发生在生产运行过程之中的，所以，生产运行作为一个有效的竞争手段，在企业战略中具有重要的价值，存在于生产运行领域五个方面的优势与弱点可能直接影响企业经营的成败。

有情况表明，许多组织在制定战略中，常常忽视生产运行能力以及有关

制约因素的作用，显然，这会对企业业绩产生不良影响。当然，从企业战略决策与生产管理的有机联系来看，一方面，企业战略决策会对生产管理产生重要的影响，另一方面，企业生产管理方面的优势与弱点反过来也会对企业战略的制定与实施产生重要的制约作用。表 4.3 就列示了企业战略决策与生产管理之间可能存在的相互作用情况。

表 4.3 战略决策与生产管理相互作用关系

保持富裕生产能力：这使得企业能够保持战略上的灵活性，并有能力满足峰荷需求与处理突发事件，从而做到在市场需求扩大时能够实现迅速增长，但在平常则会导致空闲生产能力的浪费。
关心就业稳定性：这可以满足职工的安全需要，增强职工对于企业的忠诚度，更方便地吸引职工参加并开展再培训活动，但在市场需求发生波动时，需要平衡好自制与外购的关系，解决好企业人员、时间、存货富余与任务外包的矛盾。
不断引进新产品：这会对企业提出通用设备、熟练工人、生产灵活的要求，此时，企业生产批量变小，无法充分发挥学习曲线效应，很难对产品作出什么改进，并引起较高的研究开发、人员再训练、工装设备、生产转换等方面的费用支出。
寻求垂直一体化：这有助于增加企业对于更广泛范围的生产过程的控制，但会对企业提出较大规模投资、较高技术与技能水平的要求，并有可能带来整个生产过程各环节能力综合平衡方面的困难，使得最终在某些生产阶段出现规模不经济的现象。
机械化与自动化：会降低企业生产的灵活性，改变企业劳动的性质，使其变得更为单调乏味，同时还会对企业提出较高的资本投资与设备维护要求。
重视用户服务：要求企业投入更多的人、财、物资源，建立更为及时准确的信息系统，对用户爱好及需求的变动作出迅速的响应，以及做好各方面的协同工作。
追求绝对增长：这种战略主张全面出击，而不是将企业的力量集中在企业优势的发挥上，所以，有时会对企业提出进行某些边际价值较低项目的投资或产品的生产方面的要求，这样，结果就有可能导致较低的投资报酬率。
低成本战略：有助于阻止竞争、扩大市场，但会对生产管理提出较大批量规模、较少产品变化、以及使用专用设备的要求。
高质量战略：有可能给企业带来丰厚的单位产品利润，但在短期内可能会引起企业支出的上升，如建立质量保证体系、改善工装设备、员工质量观念与操作技能培训等。

## 五、研究开发职能

企业内部环境分析需要考虑的第五个方面的因素，就是存在于研究开发领域的优势与弱点。尽管，目前我国仍有许多企业不太重视研究开发工作，但是，每个行业的领先企业还是几乎毫不例外地比较重视开展研究开发活动。企业所需的研究开发活动通常可以采取三种形式进行，一种是依靠企业自身的研究开发力量，再一种是委托企业外部研究机构，还有一种就是联合投资开发。这几种形式各有特色，企业必须根据自身能力与条件情况，选择适当的方式开展研究开发活动。此外，还有企业利用联合投资的形式从外部取得研究开发力量方面的支持。

企业在研究开发方面所需要做的一项重要工作，就是事先对研究开发费用支出进行预算，对此，通常可以采取这样四种方法：第一，资助尽可能多的项目建议；第二，使用占销售额一定百分比的办法；第三，按照与主要竞争对手相同的数额进行研究开发预算；第四，根据在一定时间内需要开发成

功多少个新产品，以此反推研究开发费用的需要量。研究开发经费通常主要用于开发新产品，提高老产品质量，或者改进生产制造过程，以取得相对于竞争对手的产品、质量、成本等方面的优势。至于研究开发费用支出的具体数额，尽管会由于行业及企业性质的不同而有所不同，但一般都大于产品生产与营销启动费。

最后需要说明，由于消费者爱好与需求不断变化，技术进步加速，产品生命周期缩短，市场竞争不断加剧，事实上，目前对于许多行业中的企业来说，其求得生存发展的唯一选择就是积极开展研究开发活动。当然，重视开展研究开发活动，并不意味着每个企业都应不顾自己的实力条件，大规模地增加研究开发经费支出，开展研究开发活动，而必须看到研究开发本身也有一个费用效益分析问题，每个企业都应该在综合考虑企业内外部环境条件的基础上，根据企业战略的要求，选择适当的研究开发战略。

## 六、各职能活动相互关系

企业战略管理所经历并不是一个简单的从使命到目标、目标到战略、战略到政策、政策到方案、方案到预算、预算到程序，从公司总裁到事业部主任、从事业部主任到职能领域负责人的自上而下过程，而是一个需要各层次与各部门人员之间共同协作、密切配合的相互作用过程，这意味着在整个企业的管理、营销、理财、生产运行、研究开发等职能活动之间存在着互生共应的关系。例如，企业财务方面的困难，将会影响生产经理对于生产战略的选择；研究开发经理开发出成功的产品，有助于营销经理制定与实现更高的销售目标。所以，尽管企业战略管理工作是由企业战略决策者全面负责的，但是整个企业的成功，仍然需要各个职能领域有关经理人员的共同努力。

显然，经济发展到了今天，随着企业规模扩大、地理范围扩张、产品或服务数量增加、多角化程度提高，象过去那样仅仅依靠企业某个方面业绩的改善就能取得整个企业经营成功的情况已经不多，环境的复杂多变使得企业经营的成败更为依赖于多个职能领域之间的协同作用，战略管理焦点从单一职能部门转向了多个职能部门。此时，企业战略决策者如果不能正确认识和理解这一变化含义，则将很难有效做好企业战略管理工作。

战略管理者所必须处理的日趋复杂的职能部门关系问题，不仅在盈利性组织中存在，在政府部门及其他非盈利性组织里也同样存在。如果不从战略管理角度出发，确立能够协调各个职能部门活动的组织目标，则这类组织很有可能产生这样的问题，一方面，整体上组织的权力集中、机构庞大，另一方面，内部各职能部门之间责职不明、任务不清。结果使得组织内部各部门之间相互独立、各自为政，公文繁复、人浮于事，整个组织运行效率低下。这些问题已引起了我国政府有关部门的高度重视，许多相关的管理制度正在建设与逐步完善。

最后，企业各职能部门之间存在的复杂相互关系，客观上决定了要对这些关系逐一进行清楚准确的描述，既不可能也无必要。尽管为了理论分析的方便，可以对各个职能领域的问题进行分解讨论，但在实际企业战略管理中要将战略管理职能的作用与其他职能的作用分离出来，几乎是不可能的，因为各个职能的作用本质上是交织在一起的。为此，进行企业内部环境分析，就需要对企业内部整体及各职能部门的优势与弱点作综合反思，以便将企业战略管理的思想融到企业的各项活动中去，真正起到指导企业有效运行的作用。

## 第二节 内部组织、文化、资源分析

企业的各项职能活动总是在一定的企业组织结构、文化背景与资源条件等框架中进行的，这种框架通常不是战略管理者在短期内所能施加影响加以控制改变的，所以，有必要对其进行分析评价，以弄清其中对于企业战略管理的关键要素，即优势与弱点。在这里，优势与弱点分别是指企业组织结构、文化背景、资源条件中能够对企业战略管理起支持或制约作用的关键要素。

### 一、组织结构

企业组织结构是指企业内部的信息沟通、权力分配、产品或服务流的相互联接方式，也就是企业内部如何分派人员角色、处理好人员关系、以满足实现企业使命与目标要求的正式结构。组织结构可以通过企业内部命令传递链、信息流、投入产出流或组织图的形式来描述，尽管从理论上说，企业组织结构的形式可以有无数种，但在现代组织中实际采用并占主导地位的则仅仅是其中的几种，这就是简单结构、职能结构、事业部结构、矩阵结构、企业集团结构。

#### 1. 简单结构

在采取简单结构进行组织的企业中，一线员工直接受业主或经理指挥，中间不存在其他管理层次。这类企业通常规模较小，产品单一，职能简单，既没有进行产品分类的必要，也没有进行职能划分的需要；业主或经理负责企业的一切管理事宜，企业的职工都是非专业人员，每个人几乎都能从事为提供单一产品或服务所需的一切活动。简单结构特别适用于产品或服务的市场需求比较稳定、业主或经理有能力掌握与控制整个组织的情况。

#### 2. 职能结构

在采取职能结构进行组织的企业中，企业中的工作按照其职能的不同分成若干类，如制造、理财、销售等，并在总经理下设立相应的职能部门，再



由各职能部门的经理去指挥下属员工，从事相应的职能活动。按职能组织的企业，有助于人员的分工与专业化，与采用简单结构进行组织的企业相比，将有助于企业提高对于各方面专门人才的利用效率，从而更有效地解决如何处理各种复杂生产工艺以及如何提供优质的产品的问题。按职能结构组织的企业，通常具有较长的纵向信息沟通与命令传递通道，在上情下达与下情上达的及时性与准确性方面存在着一定的障碍，从而要求其高层管理人员必须花较多的时间与精力从事各部门活动的协调工作，使得企业在适应环境变化上显得缺乏灵活性，因此，职能结构比较适用于相对比较稳定、具有可预测性、且无需适应性调整的企业环境。

### 3. 事业部结构

按事业部结构组织的企业，需要在企业高层管理人员与职能部门经理之间再设立一个管理层次，这就是事业部经理。事业部可以按产品或服务、地理区域、用户等进行分类组织，每个事业部都具有完整的职能部门，拥有相对独立的经营范围与能力，战略经营单元就是事业部结构的一种创新组织形式。事业部结构特别适用于具有多种产品或者服务于多个不同市场的企业，它可以满足这类企业更为灵活应付复杂多变环境的需要。但是，需要说明的是，在按事业部结构组织的公司中，由于公司中的每个事业部都设有自己的职能部门，这就有可能出现这样的情况，公司某些事业部的职能部门超负荷运行，而另一些事业部的职能部门却存在人员及设备闲置现象，这就意味着在公司各事业部之间会产生设备与职能重复浪费的低效率问题。

### 4. 矩阵结构

在按矩阵结构组织的公司中，同时存在着纵向职能与横向事业部两类组织，这两类组织纵横交叉，均属于公司高层管理部门领导，处于相同的管理层次。一般来说，在矩阵组织中，以纵向职能结构组织为常设机构，如设财务部、生产部、技术部、销售部等；以横向类似于事业部结构的组织为临时机构，如产品开发小组、市场调查小组、工艺改进小组等项目任务组。按矩阵结构组织的企业，兼有职能结构的稳定性与项目组织的灵活性两种优点，比较适用于外部环境特别是其中的技术与市场因素相对来说复杂多变的情况；但是，矩阵结构组织也有不足之处，这就是每个员工都受到来自纵向与横向两方面的指挥，有可能出现多头矛盾领导的情况，此外，纵向与横向组织之间还有可能在任务安排、权力分配、资源调拨等方面产生冲突现象。

### 5. 集团结构

集团结构指的是这样的一种企业组织，它作为按产品划分的事事业部结构组织的一种变形，通常表现为独立企业联合体形式，这些独立企业之间往往具有不同的产品与不同的市场，只不过是在同一集团或公司的麾下协同运行而已。在按集团组织的公司中，每个企业都是集团的一成员，它们之间在经

营上往往相互独立，但却共享集团总部的财务资源，相当于是一个接受集团计划协调的事业部。就整个集团公司来说，采取这种结构进行组织的最大优点就是，有限责任、风险分散、自主灵活。此外，还有可能享受到税收减免方面的好处。其最大缺点在于联合体内独立企业之间的规章制约与财务导向，使得整个集团很难通过跨成员企业的组织协调，充分发挥多企业运行或营销的协同作用。另外，集团层次倾向于用投资眼光看待经营，比较关注各成员的财务情况，而忽视其他方面的问题。最后，由于集团对下属一些经营不善的成员企业往往可以采取转让、拍卖、放弃等措施，致使集团领导更易采取短期战略导向，特别关心年度业绩，而不太关心长期目标的实现。

总之，从企业组织结构来看关键战略要素，可有如下结论：如果企业现存组织结构与战略调整相容，则意味着企业在这方面具有优势；如果企业现存组织结构与目前或潜在战略不相容，则意味着企业在这方面存在着弱点。例如：按职能结构组织并采取集权做法的企业，对于实施迅速增长的战略来说，可能就是一种制约因素，因为集权导致的事事需要自下而上的请示报批，必然降低企业对于市场变化的反应速度，从而很难及时把握发展机会。当然，最后应该说明，各类组织结构没有统一的优劣之分，不同的环境、不同的企业、不同的管理者都将有其最为合适的组织结构，其唯一的判别标准就是看它是否有利于充分发挥整个企业人、财、物各方面的效能，促进企业的长期健康发展。

## 二、文化背景

企业文化是指为企业全体成员所接受与共享的固有价值、思维方式、行为习惯、心理期望与信念体系，它渗透于企业的各个职能活动领域之中，影响和决定了能为企业全体人员所接受的行为规范。企业文化作为一种企业存在，是企业成员在企业长期发展过程中经过无数次经验教训的积累自然而然产生，并经有意识升华提炼而成的。企业文化深深地根植于企业的创业史话、模范事迹、行为习惯、规章制度、精神风貌、道德准则等之中，一经形成短期内一般很难迅速改变。

企业战略管理过程总是发生在特定的组织文化环境之中的，在这种环境中，经理人员的行为会受到企业文化的强大作用与影响，这种作用与影响有时甚至会严重阻碍经理人员所提出的与企业文化不甚相符的创新战略的实施，严重的还可能引起这些战略的中途流产。这意味着，对于企业文化因素的处理不当，可能会严重妨碍企业战略管理过程的顺利进行，所以，成功企业中的执行主管往往比较重视企业文化建设，积极融入企业文化之中，并借助于企业文化的力量来实现企业战略。

进行企业内部文化环境的分析，其第一项工作是要认清企业文化的现状，确定企业需要怎样的文化，了解特定企业文化的形成机制，以便从中找

出企业在文化方面所存在的优势与弱点。在这里，了解企业文化的现状，制定与企业文化相容的企业战略，对于进行企业战略管理来说至关重要，显然，企业使命、目标、战略、政策等方面的变化，如果不考虑企业文化方面的影响，而与已被职工所普遍接受的企业文化相悖，则就很难获得成功。

当然，不同的企业文化会可能对企业所作的战略改变作出截然不同的反映，有些企业文化比较灵活宽容，还有些企业文化则可能比较刻板严格。在企业文化能够对变化采取宽容态度的环境中，企业在应付环境变化中就具有内部优势；反之，在企业文化不能容忍变化的环境中，企业在应付不断环境变化中就会显然比较困难，此时，企业文化就成为了企业内部战略弱点的一个表现。

例如：1975年，美国有家石油公司上任了一位新的执行主管，考虑到公司当时的业务不能满足长期发展的需要，并且很难排除或者回避经营上所存在的严重政治风险，就决定将公司的战略从原先的集中于石油领域调整为多角化经营。为此，该执行主管在公司内部正式公开了多角化经营的战略，制定了详尽的实施计划，并将该计划付诸行动，但是，经过五年左右企图通过购并现有企业或建立新企业以实现多角化经营的苦苦努力，最后却不得不宣布重新采取原来的集中于石油经营的战略。这里新战略失败的原因，不是由于公司的执行主管没有能力实施新战略，或者是由于新战略在理论上有问题，而是因为该执行主管忽视了公司已形成了丰富的与作为石油经营者相关的传统习惯与价值观，结果正是这些传统习惯与价值观的作用，使得公司员工对公司新任执行主管试图强加给他们的急剧改变采取了抵制抗拒的态度。

当然，上述情况的存在并不意味着企业战略决策者在处理企业文化要素中，只能采取被动适应的态度，而绝对不能逆企业文化而行，或者绝对不能采取与企业文化有冲突的战略，而是说，企业如果真想实施某项与企业现有文化冲突的战略，企业战略决策者就必须作好充分的思想准备，花时间、精力、毅力去认真考虑采取适当的措施，努力改变企业现有文化，以保证企业战略的顺利实行。事实上，这也正是企业内部文化环境分析所要完成的第二项工作，这项工作的根本目标在于明确企业战略管理需要怎样的文化，并根据行业性质、企业情况、职工文化程度等情况的不同制定适当的措施，使企业全体成员就需要抛弃、发展、创造怎样的企业文化等问题达成共识，从而在战略管理过程中注意妥善处理好企业文化因素的作用，对企业中出现的自发文化现象有意识地加以引导。这里需要特别提醒注意的是，对于企业文化，切忌采取人为强制的做法。试图全盘否定企业原有文化，在短期内建立起全新的文化，这在实际上是做不到的，其结果很有可能带来员工思想的混乱，导致现有企业文化精华的缺失。

当然，企业文化也可能形成思维定势，束缚战略决策者的思路。这主要表现在以下两个方面：第一，全身心投入企业文化的经理人员，可能会受到这种文化的严重影响，从而难以清醒地认识外部环境的不断变化及其对于企业发展的真正含义；第二，过去实践证明是有效的企业文化，可能会使经理人员产生惯性思维，从而在未来也以这种思维处理变化了的环境，纵使发生了重大的战略变化也不例外，这种以不变应万变的做法对于企业战略来说显然是不恰当的。由此可知，对于具有创新精神的企业战略决策者来说，由于其思想常常与现有企业文化不相一致，在从事新战略的形成、实施、控制等活动时，其行为很有可能会受到企业文化的严重阻碍；而对于其思想比较能够与现有企业文化融为一体的企业战略决策者来说，在从事企业战略管理过程各活动时，其思路肯定会受到这些现有企业文化的束缚。

任何一个组织的文化，都必须能对全体员工努力实现组织目标起积极的支持作用。成功的企业战略管理者应该能够有意识地采取一些措施，进行企业文化引导与重建，以促进经理人员与全体员工才能的发展，提高这些人员的工作热情。鉴此，清楚认识企业文化对于企业战略管理的有利与不利影响，对于企业战略管理者来说无疑是一项重要的工作。不可否认，现实中任何一项新战略的实施，总会在某些方面与企业现有文化产生一定程度的冲突，对此，企业战略管理者必须给予高度重视，加强管理协调，以防这些冲突最终演变成为有关当事人之间的相互抗争，无谓地增加此后企业战略实施的障碍与阻力。

企业内部环境分析最后一项工作，就是要弄清企业文化的形成机制，明确主导企业文化变化的因素，以做到因势利导，对企业文化发挥积极的培育引导作用。我国许多国有企业在原有企业职工等情况基本不变的前提下，通过采取联营、合资、合作、独资等形式，在短期内就实现了职工精神风貌大改变，迅速转换了经营机制，克服了原有企业经营上所存在的种种弊端，并取得了显著的成就。这些例子表明，在一定的内外环境战略要素的共同作用下，只要措施得当，还是有可能在较短的时间内实现企业文化方面的大调整的。

### 三、资源条件

资源泛指企业从事生产活动或提供服务所需的人、财、物、技术与组织管理等方面的能力与条件。从本质上来说，进行企业战略管理实际上就是在竞争市场上，为企业寻求一个能够充分利用自身资源的合适地位，为此，要求企业战略的制定必须建立在对于企业资源条件的全面系统认识基础之上。考虑到企业的各种资源都是体现在企业职能活动之中的，从而在分析中就有可能根据职能活动的不同，具体讨论在企业资源条件方面所存在的战略优势与弱点。下面就将从营销、理财、研究开发、生产制造、人力资源等五

个方面出发来分析存在于企业资源条件方面的关键战略要素。

### 1. 营销要素

从企业整体的角度来看，企业营销经理的主要任务是通过对市场需求的水平、时机、特点等进行适当的管理，帮助企业实现总体战略目标；其关心的焦点在于进行企业市场定位与营销组合开发。市场定位决策，主要回答“谁是企业的用户”的问题，它决定了企业营销的重点应放在什么产品、什么市场以及什么地理区域上。市场定位就是通过市场研究与市场细分化的方法，发现市场机会，找出最适合于企业自身经营的市场面，并采取措施使企业的产品在选定的市场面上建立起应有的地位。在这里，市场细分化就是将整个市场根据产品、区域、用户等划分成许多个小的相互之间不存在显著竞争关系的独立市场面，即买主群。营销组合指的是受企业控制的关键营销变量组合，不同的组合会对企业整体与各事业部的业绩产生不同影响，企业通过营销组合决策可以实现有意识地影响市场需求、取得竞争优势的目的。在企业营销决策方面，可用于全面分析企业优势与弱点的手段有产品生命周期法，该法根据产品的销售与盈利情况将企业产品分成市场引入期、迅速成长期、成熟稳定期、衰退消亡期等四个阶段，使得企业有可以根据产品所处的不同阶段，有针对性地采取不同的营销战略。

### 2. 理财要素

企业财务经理的主要任务是进行资金运作管理，即为企业找到最佳的融资渠道，并管好用好企业的各类资金，支持和帮助企业整体战略的实现。从战略的角度来看，进行理财方面的分析，主要考察企业的资金能否得到适当的运用，企业外部的长短期资金来源与企业内部所能产生的资金来源，在时机与数量上能否满足企业战略管理过程使用的需要。在这里，可以具体使用财务杠杆方面的债务权益比率等概念，来表述企业举债经营的情况，显然，较高的债务权益比率，意味着企业经营对外部资金来源的依赖性较强，内部资金使用较少，即只有少量股东参与企业净利的分配，从而企业运行的固定费用开支较高，盈亏平衡点也较高，所以，相对于较多使用企业内部资金的情况来说，在企业盈利时，能给股东带来较高的每股收益；在企业亏损时，会给企业带来更大的固定费用负担。鉴于企业销售收入发生增减变动时，财务杠杆的存在能对这种增减变动所导致的每股收益变动起到放大作用，可见，在企业处于不断繁荣发展、销售量剧增的时期，较高的财务杠杆代表着企业在理财方面存在着战略优势；而在企业处于逐步趋于衰退、销售量锐减的时期，较高的财务杠杆就意味着企业在理财方面具有战略弱点。

### 3. 研究开发要素

在企业中，研究开发这一概念含义比较广泛，既可以指实验室中的基础研究，也可以指产品及产品包装改进方面的开发，还可以指质量控制、生产

规范、制造工艺等方面的工程应用工作。每个企业都需要对这几方面工作进行综合考虑，以保持各部分工作的平衡。企业研究开发方面经理的主要任务在于，根据企业目标与政策的要求，负责提出企业技术战略建议，组织进行这些战略的实施。具体包括以下几项工作：选择可供企业使用的新技术，开发将新技术应用到新产品与新工艺中去的方法，配置资源以保证新技术的成功应用。分析企业在研究开发方面所存在的优势与弱点，不仅需要考虑企业的技术开发能力，还要考虑企业对于技术的创新性应用能力；不仅要看企业在研究开发上花费了多少经费，而且要看企业在进行研究开发人员管理与将创新融于解决企业日常运行问题方面的水平如何。企业在研究开发上花多少支出，这取决于企业采取的是自主开发战略，还是拿来主义战略。对于以自主开发为主的企业来说，必须舍得在研究开发上投资，此时，要求企业本身具有较强的研究开发队伍。对于以拿来主义为主的企业，可以通过购买、租赁、转让等途径获得所需的新技术、新设备、新工艺等，此时，特别要求企业本身具有较强的使用、消化、吸收外来技术的能力。所以，企业在研究开发方面存在的优势与弱点，关键取决于企业能否做到扬长避短，充分利用企业内外部一切可用的技术资源。

#### 4. 生产制造要素

企业生产制造方面经理的主要任务在于，开发与管理好产品生产或服务提供系统，以保证该系统能够以给定的成本、按一定的质量要求、在指定时间内生产出所需数量的产品。生产制造运行系统，可以根据所生产的产品或所提供的服务类型的不同，一般地分成间断型与连续型两大类。在间断型生产制造系统中，生产基本上按工艺专业化的要求组织，加工对象通常以批量或特殊订货形式顺次经过每道工序，在每道工序加工过程中可能出现等待现象；在连续型生产制造系统中，生产基本上按加工对象专业化的要求组织，每一加工对象不间断地通过每道工序的加工，直至完成而成为产品。显然，企业到底采取何种类型的系统主要取决于企业或事业部的战略，间断性生产系统的设备通用性较强，各工序的加工水平较高，容易适应单件小批与特殊订货的需要，生产制造的经营杠杆程度较低；连续性生产系统的设备专用性较强，生产的自动化程度较高，容易适应大批量标准化产品的生产，生产制造系统的经营杠杆程度较高。所以，对于追求特殊市场地位和小批量生产的企业来说，间断性生产系统就是一种战略优势；而对于追求大批量低成本生产的企业来说，连续性生产系统就是一种战略优势。最后，值得一提的是，企业经常用来进行生产制造系统战略管理的概念是学习曲线或经验曲线，即单位产品的生产时间或成本会随着产量的增加以固定的百分比率降低；根据学习曲线或经验曲线，企业可以方便地进行引进新产品或新工艺或新技能的成本估算，以确定自己相对于竞争对手企业而言，在生产成本方面可能具有的优势与弱点。当然，随着现代信息技术与网络经济的发展，为大规模度身

定做提供了可能，从而有望彻底改写许多领域的生产制造概念。

### 5. 人力资源要素

企业人力资源经理的主要任务在于，通过形成企业发展共同愿意，改善企业职工与其所从事工作之间的匹配程度，使职工感到工作满意，心情愉快，对企业具有向心力，从而能够创造出良好的工作业绩。进行企业内部人力资源方面战略要素评价，可以通过职工态度调查等方法，了解职工对于工作及整个企业的满意程度；通过工作岗位分析等途径，了解每个岗位需要完成什么任务、都有哪些质量与数量要求。通过职工态度调查与工作岗位分析，可以帮助企业战略决策者了解，企业内部的人力资源条件是否能够满足战略管理的需要，为了实施企业战略需要对企业人力资源进行怎样的规划开发，为改善职工的工作生活质量应对企业中工作岗位进行怎样的设计。在这里，工作岗位设计受许多因素的影响，如：技术、工作条件、工资福利、人员素质、管理风格等，可以采取各种不同的方法改进这一设计，这些方法包括人机工程、工作丰富、工作扩大、集体负责、目标管理、工作轮换等。

## 第三节 内部环境分析技巧

进行企业内部环境分析，关键在于了解企业当前战略的运行情况，评价这些当前战略对于预期行业环境与竞争环境的适应情况；对企业的内部优势及弱点与外部机会及威胁的情况进行综合评价；明确企业在行业中的竞争地位与力量；对与企业战略密切相关的特别问题进行专门的研究。

可以用来表征企业当前战略运行状况好坏的指标很多，如：企业市场份额升降情况、企业相对于竞争对手边际利润大小、企业净利润与投资报酬率趋势、企业销售增长相对于整个市场来说是快还是慢、企业竞争地位有改善还是恶化等就是其中的一些，所以，比较容易选择，并方便地用来说明企业经营成败状况，但是，要想找到一个或若干个评价准则，可以用来真正判定企业当前战略与预期未来行业及竞争环境是否匹配，却并非易事。

要真正比较全面客观地评价企业内外部环境各关键战略要素的匹配情况，必须综合考虑多种因素的影响和作用，这些因素包括：企业当前战略对行业竞争力量以及所面临的关键战略问题是否敏感、与未来行业的关键成功要素耦合的密切程度、对于五种市场竞争力量的抗衡能力、企业各职能领域的支持战略对于企业发展是否有效等。鉴此，为了有效开展企业内部环境分析，并对企业内外部环境的匹配情况有比较全面的掌握，必须掌握一些必要的企业关键战略要素分析技巧。

### 一、优势·弱点·机会·威胁(简 SWOT)分析

SWOT 分析是企业内部优势与弱点和企业外部机会与威胁综合分析的代名

词，SWOT 分析作为一种能够迅速掌握、容易使用的企业状况系统分析工具，其主要目的在于对企业的综合情况进行客观公正的评价，以识别各种优势、弱点、机会、威胁要素，并特别地将其中与战略相关的要素分离出来。表 4.4 就指明了 SWOT 分析可能需要考虑的有关战略要素。

表 4.4 SWOT 分析检核表

潜在内部优势	潜在内部弱点
产权技术？	竞争劣势？
成本优势？	设备老化？
竞争优势？	战略方向不明？
特殊能力？	竞争地位恶化？
产品创新能力？	产品线范围太窄？
经验曲线优势？	易受竞争压力影响？
具有规模经济性？	研究开发工作落后？
适当的财务资源？	缺少关键技能或实力？
良好的竞争技能？	营销水平低于一般企业？
久经考验的管理人员？	管理不善或管理能力较弱？
被公认市场领先者？	战略实施的历史记录不佳？
有可能回避竞争压力？	不明原因导致的利润率低下？
买主对企业的印象良好？	缺乏改变战略方向所必需的资金？
精心设计的职能领域战略？	相对于关键竞争对手而言成本较高？
其他	其他
潜在外部机会	潜在外部威胁
纵向一体化？	市场增长较慢？
市场增长迅速？	竞争压力增大？
可以增加互补产品？	不利的政府政策？
能争取到新的用户群？	行业有新的竞争者进入？
进入新的市场或市场面？	替代品销售额正在上升？
多角化进入相关产品领域？	用户讨价还价能力加强？
在同行竞争企业中业绩优良？	用户需要与爱好有所改变？
有能力进入更好的战略集团？	易受衰退与商业循环影响？
扩展产品线以满足更多用户需要？	人口统计情况的不利变化？
其他	其他

当然，企业战略管理实际所需的 SWOT 分析并不仅仅局限于象表 4.4 所示的那样，只要列出企业内部优势与弱点、外部机会与威胁这四个方面的有关要素即可，而必须在列出这些要素的基础上，进一步指明这些要素的相对重要性程度，说明对于企业战略管理过程来说，其中哪些优势特别重要，哪些弱点最具致命性，哪些机会最有吸引力，哪些威胁最具危害性。所以，在这里分析的关键是要从所列的要素中归纳出问题的实质，导出有关企业总体情形的结论，真正阐明这些结论的战略含义。

## 二、竞争地位评估

对于企业战略管理者来说，除了需要知道企业总体优势与弱点所在外，还必须对企业的相对竞争地位作进一步的评价。评价企业相对竞争地位，需要特别关注的有五个方面的问题，这就是：企业目前的竞争地位是否巩固？如果继续实施目前战略或者只作适当微调，预期今后企业的地位是会不断改



善还是会不断恶化？相对于关键竞争对手而言，企业在各重要竞争变量及行业关键战略要素方面的地位如何？企业最终获得的真正竞争优势有哪些？从应付行业竞争力量、竞争压力以及竞争对手的预期攻势来看，企业的防卫能力如何？

类似于 SWOT 分析，竞争地位评估的焦点在于，根据各有关战略要素相对重要性程度与战略含义的不同，对企业与其竞争对手之间相对竞争力量的强弱作出尽可能科学客观的评价。具体来说，为导出关于企业相对竞争力量的评估结论，可以分三步来进行这种评估过程：

步骤 1. 根据行业分析、竞争对手分析、SWOT 分析所得出的结论，列出决定企业成败的关键战略要素与企业的主要竞争对手。

步骤 2. 对企业自身以及主要竞争对手，根据其在每个关键战略要素上所具有的竞争力量强弱情况，进行从 1 到 5 的五分制评分或从 1 到 10 的十分制评分，这就是竞争力量越弱，给定的评分值越低。

步骤 3. 将企业自身以及主要竞争对手在每个战略要素上的得分值加总，通过比较得分加总值的相对大小，判定企业自身与主要竞争对手在竞争力量总体水平方面的相对强弱情况。

### 三、内部要素评价(IFE)矩阵

企业内部要素评价矩阵作为一种有效的分析工具，可以帮助企业对各个职能领域的主要优势与弱点进行全面综合的评价。在这里，企业内部要素评价矩阵的开发与外部要素评价矩阵的开发一样，也需要企业战略决策者的直觉判断，同样包括五个步骤：

步骤 1. 识别企业内部环境中的关键战略要素，即企业的优势与弱点，通常在实际应用中，以列出 10-15 个优势与弱点（即关键战略要素）为宜。

步骤 2. 为每个要素指定一个权重以表明该要素对于该行业中企业经营成败的相对重要性。权重取值范围从 0.0(表示不重要)到 1.0(表示很重要)，且令各要素权重值之和为 1。不论该要素是优势还是弱点，只要它能够对企业业绩产生最重要影响，就应该指定最大的权重值。

步骤 3. 用 1,2,3,4 各评分值来分别代表相应要素对于企业来说是主要弱点、一般弱点、一般优势、主要优势。

步骤 4. 将每一要素的权重与相应的评分值相乘，从而得到该要素的加权得分值。

步骤 5. 将每一要素加权得分值加总，就可求得企业内部优势与弱点情况的综合加权评价价值。

由上述评价过程可知：对于任一企业来说，其可能的最高与最低综合加权评价价值分别为 4.0 与 1.0，其平均综合加权评价价值为 2.5。综合加权评价价值为 4.0 表示企业具有很强的内部竞争优势，综合加权评价价值为 1.0 表示企业

面临很大的竞争弱点。

表 3.2 内部要素评价矩阵

关键内部要素	权重	评价值	加权评价值
职工士气	0.20	3	0.6
产品质量	0.20	4	0.8
营运资金	0.10	3	0.3
行业利润排名	0.15	2	0.3
研究开发力量	0.05	2	0.1
正式组织结构	0.30	1	0.3
综合加权评价值	1.00		2.4

表 4.5 提供了一个内部要素评价矩阵的示例，其该示例的数据表明：企业的主要优势在于产品质量，主要弱点在于组织结构，其相应的评价值分别为 4 和 1；产品质量与职工士气对企业的业绩可能产生的影响最大，其加权评价值分别为 0.8 和 0.6。企业的综合加权评价值为 2.4 意味着企业内部要素综合地位处于行业平均水平以下。

总之，进行企业内外部环境关键战略要素的分析，其根本任务在于弄清行业发展前景及其关键影响要素、行业中各企业相对竞争地位决定要素、企业所面临竞争情形以及所处竞争地位，从而为企业结合自身特定战略焦点与问题提出适当的战略奠定良好的基础。

## 思考讨论题

1. 在什么情况下，企业具有较高的财务杠杆率可以看作是一种战略优势？又在什么情况下，可以看作是一种战略弱点？
2. 从企业战略管理的角度来看，是否存在某种能够适应各类战略实施需要的唯一最佳组织结构？为什么？
3. 企业文化因素能对企业战略管理过程产生哪些有利与不利影响？
4. 企业内部环境关键战略要素即战略优势与弱点的确定，为什么必须倾听企业全体管理人员所存在的各种不同意见？
5. 企业应该如何建立研究开发方面的优势？
6. 为了建立市场份额方面的优势，企业应该具有怎样的生产制造能力？
7. 进行 S W O T 分析的关键是什么？如何做好该分析？
8. 化妆品行业的市场竞争历来非常激烈，假如你是一个化妆品企业的战略决策者，请根据你的主观判断与所能搜集到的信息，构造一个内部环境要素评价矩阵，并说明你所构造的矩阵包括哪些关键成功要素以及在要素权重、评价值、加权评价值、综合加权评价值等方面与你的同事给出的相比都有哪些不同。
9. 科技型企业通常都会面临关键科技人才流失的问题。考虑到关键科技人才

的流失，不仅会影响企业正常工作的开展，而且还有可能带走企业的科技成果，并以此为基础建立起竞争对手企业。有些企业采取了这样一些防范措施，这就是在给予科技人员优厚待遇的同时，还与科技人员签订了有关要求，在离开企业后一定时间内不得从事与本企业相同产品及技术的开发活动的附加协议，以此来约束科技人员的流动，保护企业的商业秘密。如果你是一个高新技术企业的总经理，你认为怎样才能吸引住科技人才并在科技人员真的要离开企业时能够有效地保护企业科技成果不被盗用。

10. 要在企业中提倡奉献精神，就应该在报酬制度上保证多贡献的人能够得到更大的回报。据说，我国以前曾评出一个劳模，在 20 年的时间里干了 100 年的活，为此尽管对他进行了大会小会表扬与广播电视宣传，但在物质利益上却几乎没有给予什么奖励。请从战略实施的角度出发，就此现象回答下述问题：相对于其他 20 年时间刚好干了 20 年活的非劳模来说，在物质利益方面，劳模实际上受到的是奖励还是惩罚？按照劳模的工作效率来衡量，当时的劳动定额标准是否合理？其他人是否有可能通过向劳模学习而同等程度地提高工作效率？如果不可能，则意味着劳模可能付出了倍加的劳动，或者具有他人所没有的天赋，此时，根据按劳分配的原则对劳模的报酬应作怎样的处理？&

## 第五章 企业战略方案提出、评价与选择

企业战略方案的提出必须因地制宜，针对不同的行业环境与企业情形采取不同的措施；企业战略在层次上有局部职能领域经营战略与整体企业战略之分，整体的企业战略由各局部的职能领域经营战略组合而成。为此，在进行企业战略的评价与选择时，必须注意采取灵活权变的思想，处理好企业职能领域战略与企业整体战略的关系，以充分发挥各类职能领域经营战略的协同效应。而就企业战略方案提出、评价与选择来说，本章主要讨论的问题包括：可供企业各层次选择的战略方案有哪些？进行战略方案评价的可用指标有哪些？如何进行企业战略方案选择？

### 第一节 行业环境与战略

#### 一、三种最一般竞争战略

对企业战略作最一般的描述，可以分为低成本领先、产品差异、目标集中三种最基本的战略形式。

##### 1. 低成本领先战略

低成本领先战略可以为企业在市场上赢得成本方面的竞争优势，从而为企业提供一种能与五种竞争力量相抗衡的保护措施；低成本领先战略对于以下情况特别适用，这些情况包括：企业产品的市场需求具有价格弹性、行业中所有企业本质上生产的是一种标准化的通用产品、很难进行特色经营以使得不同企业的产品之间具有差异、大多数买主均以基本相同的方式使用产品、对买主而言从一个卖主转向另一卖主的转换成本很低。

当然，采取低成本领先战略，对于企业来说也并非毫无风险与不利的，例如：技术变革所导致的成本或工艺突破，可能会使得企业原先为保持低成本领先地位所建立的投资与效率优势完全丧失；用户偏好改变所导致的对于非价格因素以及产品差异的重视，可能会使得价格竞争减缓，低成本变得不再那么重要；新产品的引入可能会使得原有的成本节约技术改进及设备失效。由此可见，低成本领先战略会有技术上与战略上不灵活之虞，特别是当行业中有多个企业想成为低成本领先者时，这些企业间的竞争将会变得异常剧烈，此外，这种战略的成功可能还要求企业不仅能在某类产品的生产上成为低成本领先者，而且还必须是一个全面的低成本领先者，显然，要做到这一点是很不容易的。

## 2. 产品差异战略

产品差异战略也称特色经营战略，采取这种战略具体做法就是，通过公司形象、产品特性、优质服务、备件提供等形式，努力创造产品特色，以便将企业自身的产品与竞争对手的产品区别开来，使用户建立起品牌偏好与忠诚，从而愿意为企业的产品多付钱。产品差异战略对于以下一些情况尤其适用，这些情况包括：企业有可能通过多种途径建立用户所希望的产品或服务特色；用户对于产品或服务的需要与用途具有多样性；行业中还只有为数不多的企业采取产品差异战略。

采取产品差异战略，对于企业来说也有不利一面，例如：创造产品特色可能会带来产品功能过剩，结果导致售价提高；有时用户可能实际上并不需要额外追加的产品特性；还有时由于竞争企业模仿领先企业的产品特性，从而给用户造成各卖主的产品之间没有什么本质差别的错觉。所以，采取产品差异战略应以企业在技术、质量、全面周到的服务等方面所具备的特殊能力为依托，确保企业所创造的产品差异是竞争对手所无法迅速低价加以模仿的，以给企业带来令人瞩目的持久竞争优势。此外，采取产品差异战略的企业还需注意，所创造的产品特色应能使第一次购买者愿意试用产品，使经常性购买者由于转换成本较高而很难做到放弃该产品的使用。

## 3. 目标集中战略

目标集中战略也称专门化战略，采取这种战略的企业，主要通过满足特定用户群的特殊需求或者将精力集中于有限区域市场或产品的特定用途的方式，来为自身创造竞争优势和建立市场地位。目标集中战略对于下述情形特别适用，这些情形包括：市场上有显著不同的买主群，这些买主群或者对产品有不同的需求，或者习惯于以不同的方式使用产品；没有其他竞争者试图专注于这同一市场面；企业现有资源不允许追求较宽的市场面；行业的各个市场面在规模、增长率、利润率、五种竞争力量的强度等方面参差不齐，使得对于特定企业而言某些市场面要较另一些市场面更具吸引力。

为保证目标集中战略的成功实施，要求企业具备从事专门化及满足有限市场目标的特殊技能，以便为整个市场的某一部分提供专门的服务，从而做到在局部市场上运用产品差异或较低成本技巧获得竞争优势。当然，采取目标集中战略与采取低成本领先及产品差异战略一样，也是会有风险的，这些风险包括：在企业所服务的特定市场面中，可能会有众多的竞争者找到有效的方法，参与竞争；买主偏好与需要的改变，会使得采取目标集中战略企业的目标市场面变窄；竞争对手企业可能会进一步采取目标集中战略，在企业现有目标市场面中夺走部分市场。

## 二、竞争地位与战略

### 1. 领先企业的竞争战略

在行业中竞争地位处于平均水平之上的企业，可以称为领先企业或主导企业。对于这类企业来说，通常其战略重点在于如何巩固已有地位和保持现有优势，一般可以采取三种不同的竞争姿态，这就是：继续采取进攻战略，不断发动攻势，积极主动出击，使竞争对手穷于应付，从而保持自身的竞争优势与巩固自己在行业中的领先地位；采取坚守战略，通过各种预防措施，保护现有市场地位，以使得竞争对手难以参与竞争，从而保证企业获得较丰厚的利润；采取竞争骚扰与对抗战略，对行业中竞争对手企业的竞争活动，采取积极严厉的反击行动，使得这些企业不敢或不愿轻举妄动，甘当跟随者。

### 2. 二流企业的竞争战略

行业中二流企业的市场地位要较领先企业弱，这类企业中有些会试图通过相互之间或与领先企业的竞争，以争取获得更大的市场份额和建立更强的市场地位，另有些则可能会安于现状，满足于跟随者的地位。在市场份额大小对各竞争企业的成本优势几乎没有什么显著影响的情况下，可供二流企业选择的战略有以下六类，这就是：市场空缺战略、专门化战略、以质取胜战略、竞争跟随战略、兼并战略、特别形象战略等。在规模因素对经营成败起关键作用的行业中，只占市场很小份额的二流企业，在竞争中将会面临许多障碍，如：很难利用规模经济性的好处、不易获得用户的承认、没有能力大做广告、无法满足资本需求等，对于这些企业来说，为了增强市场地位，首先必须想方设法克服这些障碍。

### 3. 衰退企业的竞争战略

对于行业中市场地位较弱或正在不断变弱的企业，可以选择的战略大概有以下四类：第一，如果有充足的可用资源，则可以借助于低成本的生产或新的产品差异来实施追求适度增长和扩大的战略，通过倾注财力与智力使企业成为一个引人注目的市场竞争者；第二，采取坚守战略，努力维持企业目前的市场地位；第三，选取放弃战略，退出现有业务领域的经营；第四，执行收获战略，短期内尽可能增大利润或现金流，长期内则逐步退出现有市场。

### 4. 陷入困境企业的整顿战略

对于经营上出现危机而又值得拯救的企业来说，可以采取整顿战略，这类企业通常所面临的问题很多，但都不是致命的。采取整顿战略的重点在于改善和提高企业的运行效率，这通常可以分两个阶段来组织实施：第一，精简组织机构，压缩资产规模，降低运行成本，如精简会议以提高管理人员工

作效率、重新调整内部机构以压缩管理层次、削减边际生产线以集中精力于拳头产品；第二，重整企业战略，增加企业收益，使企业更具竞争力和更富组织性。

### 三、行业发展与战略

#### 1. 参与新兴行业竞争的战略

新兴行业通常具有以下特点，这就是：竞争规则尚未形成，技术发展快且不确定，有关竞争者与用户需求的信息缺乏，经验曲线效应显著，进入障碍较低，营销任务艰巨，原材料及组件供应较难保证，面临资本需求迅速增长的巨大压力。对于一个处于具有很大增长潜力的新兴行业之中的企业来说，必须回答的关键战略问题有两个，这就是：如何获得必需的资源，支持采取增长与扩大战略，实现比整个市场更快的增长，以取得并保持企业在行业中的领先地位？为应付可能出现的行业增长率下降局面，企业应该建立怎样的竞争优势与定位在什么市场面？

参与新兴行业竞争的企业在制定战略时，必须具有冒险开拓精神，注意结合行业发展状况与特点，做好以下几个方面的工作：努力改进产品质量，提高产品性能，以增加用户需求；积极寻求新用户、新市场、新用途；将广告目标逐渐从建立产品知名度转向增加使用频度与品牌忠诚性；随着行业技术不确定性的降低与主导技术逐步形成，努力探索与开发主导设计；利用降价手段进一步吸引其他层次的用户，扩大市场需求；预测可能进入者以及将使用的战略，事先作好对付强大竞争对手的准备。

#### 2. 参与向成熟过渡行业竞争的战略

一个行业不可能永远保持迅速增长的势头，迟早总会出现成熟现象，而走向成熟的过程通常会引起行业竞争环境的根本改变，这些改变主要表现在：市场需求增长速度减慢从而导致更剧烈的市场份额竞争；买主变得越来越精明，对重复购买的讨价还价力量不断增强；企业开始更加注重成本与服务方面的竞争；向成熟过渡行业中不再迅速增长的市场需求，会使得企业在此之前形成的生产能力逐步出现过剩；产品创新与产品新用途的发现变得更为困难；国际竞争加剧；整个行业的利润率暂时或永久地下降；结果产生的竞争性淘汰会引起处于行业领先地位竞争者之间的相互兼并与收购，某些企业被逐出行业，并可能引起行业联合。

行业竞争环境的如此重大改变，决定了企业必须重新考察自己的经营战略，采取一些对趋于成熟的行业环境更为适合的战略措施，如：清理现有产品线以使其更合理；重视工艺创新与成本节约；增加对于现有用户的销售额；以较低的价格买进竞争对手企业；在国外买主的需求比较初级简单而那里的竞争者比较弱小、企业能够利用贬值的工厂设备生产能获可观边际利润

的出口产品、企业的技能与声誉影响已波及国外的情况下，采取向国外扩张的做法。

在行业向成熟过渡的时期，企业容易出现的战略失误有：战略态度不明朗，试图采取折衷做法，结果使得企业形不成竞争优势与良好的公众形象；为了保护短期利益，没有对竞争对手的削价行动采取果断措施，最后致使市场份额受侵蚀，企业长期竞争地位受影响。

### 3. 参与成熟或衰退行业竞争的战略

处于需求增长慢于整个经济增长、甚至是不断下降行业之中的企业，尽管面对暗淡的行业发展前景，在力量弱小而别无选择的情况下，企业最终总可以采取出卖与关门大吉的做法，但这并不一定意味着在停滞的市场环境中，对于实力强大的企业来说，也一定无法取得良好的业绩，特别是在伴随着行业整体发展缓缓下降而其中仍存在局部盈利市场面时，情况更是如此。

对于参与成熟或衰退行业竞争的企业，根据其实力情况的不同，可以采取的战略有：在行业中识别、创造、开发出相对增长的市场面，并对该市场面采取目标集中做法；重视质量改进和产品创新；坚持不懈地改进生产与销售系统的效率。当然，这三种战略互不排斥，可以同时采用，但在使用时必须注意不要对行业前景过分乐观，以致于不顾企业市场地位的强弱，卷入毫无利润可言的对抗消耗战之中。

### 4. 参与分散性行业竞争的战略

分散性行业由大量中、小企业构成，相对来说在这些企业之间既没有所谓的领先者，也不存在直接对抗的相互竞争行动。有些分散性行业可能会伴随着成熟走向联合；又有些分散性行业则由其业务性质决定了可能会永远保持原子式竞争状况；还有些是由于行业中资源或才能的一时缺乏而暂时处于分散性状况之中，一旦时机成熟，就会走向行业联合。对于处于分散性行业中的企业来说，在战略选择上具有较大的自由度，可供选择的竞争战略有：按统一模式经营分厂或分店；采取稳扎稳打、步步为营的务实姿态；通过一体化增加用户价值；按产品类型、用户类型、市场区域等实行专门化与目标集中。

### 5. 参与全球性行业竞争的战略

全球性行业的结构变量与竞争力量，类似于较少扩张市场的情况，同时还具有一些全球竞争市场环境特征，其中许多关键战略要素的相对重要性，与企业经营所涉及的国家的状况密切相关，这类关键战略要素有：价格与成本、买主习惯与需求、政府贸易法规、竞争对手与竞争本身的性质等。

为占领世界市场，参与全球性行业竞争的企业可有三种战略选择，这就是：给国外的企业发放生产和销售自己产品的许可证、在国内生产基地进行生产并出口到国外、在国外建立自己的工厂与销售网络直接参与当地市场的



竞争，当然，这些战略的具体实施必须根据技术转移的难易、政府保护的强弱和世界经济的发展，相应采取整个产品线全球广泛布点、全球同一的目标集中、分别不同国家的目标集中、维持已有市场地位等做法。

## 四、创造与保持竞争优势

从根本上说，企业的竞争优势就在于能够提供被用户认为具有卓越价值的产品，即能以较低的价格提供标准产品，或者以产品差异技巧提供较好的产品从而使得用户认为即使价格高一点也值得。为了取得竞争优势，企业必须正确认识自己在行业中的竞争地位，采取适当的战略对付各种竞争力量，以使自己真正立于竞争不败之地。具体来说，企业可以通过以下一些措施来创造竞争优势。

### 1. 通过低成本领先创造竞争优势

降低成本可以通过分析产品的活动成本链，从中获得相对于竞争对手的成本信息，从而作出是加强各活动的成本控制还是采取不同的活动方式以改变活动成本链构成的战略决定。这里需要说明的是：过分强调成本领先，考虑到通常制造成本在许多企业产品的总成本中占有很高的比重，可能结果会导致过分重视制造成本，从而忽视其他只占总成本很小比例的活动以及对于影响单位成本要素的真正了解，结果造成各职能部门战略的矛盾冲突。此外，盲目追求低成本的倾向，还可能会使企业采取不计血本的做法，例如以牺牲产品特色为代价来实现低成本，从而忽视降低成本措施本身的经济性，违背降低成本的本意。

### 2. 通过产品差异创造竞争优势

采取产品差异做法，其成功的关键在于企业能够提供用户认为有价值的产品特色，这些特色可以通过特别的原材料采购、产品与工艺导向的研究开发活动、设计精良与高质量的生产制造过程、订货与送货等后勤保障、营销与售后服务等活动来加以创造。采取产品差异的做法必须从用户需要与购买实力出发，特别要注意防止出现这样一种不良状况，即为了创造产品特色致使产品成本大增、价格提高很多，而结果所创造出来的产品特色对用户来说却并不显著。

### 3. 通过目标集中创造竞争优势

一个行业往往可以分成许多不同的买主市场面，这些市场面通常会由于在其中起作用的竞争力量以及活动成本链等的显著不同而各具特色。采取目标集中的做法，就是要根据企业自身的具体情况，在整个市场上确定最适合自己经营的市场面，并通过低成本领先或产品差异等手段来创造竞争优势，确立企业自己的市场地位。采取这种做法的最大好处就是可以将企业的有限资源用在最关键的地方，从而可以保证取得更好的成效。

#### 4. 进攻战略

由于市场竞争的不确定性，以攻为守、主动出击、先发制人的进攻战略，经常为企业所采用。采用进攻战略，可以借鉴运用有关军事对抗原则，如：集中优势兵力的原则，这就是集中企业的优势力量进攻竞争对手相对比较薄弱的环节；知己知彼把握主动权的原则，这就是抓住有利机会，迅速及时地转化为获利能力，优先占领市场地位，使得竞争对手难以再进入；出奇制胜的原则，这就是采取果断措施，从竞争对手意想不到或无法采取仿效手段的角度出发，迅速发动攻势，给竞争对手以措手不及的打击。具体来说，在选定进攻目标以后，企业还可以采取前沿对抗、进攻薄弱环节、全面宣战、迂回战术、游击战术、先发制人等方式来创造保持自身的竞争优势。

#### 5. 防卫战略

在竞争市场上，每个企业都会面临对手的进攻，为了保护自身的竞争优势，有时往往最好的选择是采取防卫战略。防卫战略一般可以分为两类，一类是防患于未然，这就是紧守门户，堵住各种漏洞，不给竞争对手以进攻的可乘之机。另一类是先声夺人，通过各种方式向竞争对手传递信息，使他们知道如果率先发动进攻，必将遭到严厉的反击，从而不敢贸然采取进攻行动，结果大家相安无事。

显然，防卫战略的目标在于回避与减少竞争，这种目标决定了防卫战略本身成功与否很难衡量，因为，从是否达到防卫目标来说，如果市场上大家相安无事，没有出现对于企业竞争地位的挑战行为，应该说防卫措施非常有效，但此时市场上企业之间并没有真正发生什么对抗行动；从采取竞争战略行动来说，市场上出现防卫性对抗行动时，企业才算真正处于竞争状态之中，但此时往往伴随有企业成本的增加，防卫措施的效益并不好。

## 第二节 战略方案提出

企业战略作为企业各业务领域战略的组合，主要考虑的是企业作为整体其当前与未来的业务范围以及如何从各个不同的业务部门获得良好业绩的规划问题，为此，在提出企业战略方案时，必须注意在企业使命与目标的指导下，进一步明确整个企业的努力方向和行动计划，在这里，所需要回答的核心问题就是：如何管理企业经营战略的多角化组合以改进长期业绩？怎样协调企业各业务单位经营战略以使之发挥协同效应？怎样分配企业各种可用资源以实现整个战略组合业绩的最佳化？下面就来具体对这些问题作些分析。

### 一、战略方案一般提法

#### 1. 单一经营与密集型成长战略

采取这种战略就是通过将企业的所有资源集中于单一产品或生产线、单一市场或单一技术领域来获得增长。这种战略与将精力分散于多个方面的战略相比，其明显的优点是：可以使企业通过市场渗透、市场开发、产品开发等途径将时间、精力、资源等集中到企业的关键产品上，这样，当企业所面临的强大竞争对手所采取的是全面出击战略时，企业就有可能在某些本来无法与其抗衡的领域内建立起可与其抗衡的竞争优势；此外，对于跨国公司而言，采取单一经营战略还具有另外一种特别的意义，这就是可以按职能或地理区域来对公司进行组织，而无需建立相对独立的事业部组织，从而更有利于发挥公司整体力量的作用。单一经营与密集成长战略的不足之处在于，将所有的鸡蛋放在一个篮子里，从而使得企业在战略上总显得有点缺乏灵活性与适应性，结果经营风险较大，一旦行业前景变差或者环境恶化，企业所拥有的单一优势丧失，就有可能陷入毫无退路的困境。

## 2. 一体化战略

一体化战略可以分为纵向一体化与横向一体化两类。纵向一体化也称垂直一体化，这种战略主要通过纵向联合等手段，试图将企业现有业务范围向前扩展到包括最终产品（亦称前向一体化），或者向后扩展到包括原材料供应（亦称后向一体化），从而加强企业在行业中的市场地位与竞争优势。当然，纵向一体化战略也会给企业经营带来不利影响，具体包括：较大资本需求所引起的财务资源紧张、巨额固定资产投资所导致的不易退出与设备老化、整个企业活动链各环节之间的能力很难平衡等。

横向一体化也称水平一体化，这种战略主要通过购并同行企业、横向联合等手段，试图实现提高企业规模经济性、进入新的地理区域市场、增强相对于供应商或用户的市场竞争力之目标。显然，横向一体化有助于提高企业的市场垄断力量，所以，有可能受到有关反托拉斯法规的诉讼。最后必须说明，一体化战略很有可能引发产业链上下游或同行企业间的竞争互动，从而导致行业市场结构的重组与利益分配格局的改变。

## 3. 多角化战略

采取多角化战略就是试图在现有企业中增加不同的产品或不同的事业部，以使企业能够从事更广泛业务领域的经营。多角化战略可以分为相关多角化与非相关多角化两大类。相关多角化战略包括一体化战略与在企业中增加相关产品或事业部的所谓同心多角化战略，其主要特点是：企业新增产品或事业部都与原有产品或事业部多少存在着某种相互配合关系。所以，企业在实现相关多角化战略后，其业务仍保持着某一共同的主线，在新旧业务或部门之间存在着市场、运行、管理、技术等方面的协同作用。

非相关多角化战略主要是指集团或整体多角化，这就是在企业中增加新的产品或事业部，并有这些新增的产品或事业部与企业原有的产品或事业部

几乎毫不相关，不存在什么配合关系。由此可见，从严格的含义上来说，只有非相关多角化才是真正的多角化。采取非相关多角化战略的企业，其所关心的主要目标已不在于建立共同的业务主线，而在于提高投资报酬率。尽管从理论上说，只有非相关多角化战略，才有可能真正起到降低企业经营风险性与增加盈利稳定性的作用，但在实践中尚未找到充分的证据，并且在操作上，由于非相关多角化战略会增加整个企业综合管理工作的责任与难度，使得对于管理实力不强的企业来说，采取非相关多角化经营后，不但形不成协同效应，甚至还有可能出现企业各业务单位联合运行的综合业绩，最终还不如独立运行时业绩的简单加总的现象。

#### 4. 进入新领域战略

要想进入一个新的业务领域，企业可以采取的做法有购并、自创、联合投资等。在这里，购并一个现存的企业是多角化经营的最通用做法，可以帮助企业实现迅速进入一个新业务领域的目标，这里问题的关键是要能够找到一家售价适当的企业以供购并。自创就是自己从头做起办企业，进入一个新领域，直至成为一个有实力的竞争者，这样做往往需要多年的努力，并有可能遇到企业成长过程中产生的各种不可避免的问题。联合投资能够实现风险分担、资源共享，在国际合作领域还有助于突破关税与非关税壁垒的障碍，其主要缺点在于联合投资双方可能会在合伙人选择与控制权分配上产生矛盾冲突。

#### 5. 放弃与清算战略

当企业由于经营不善无法挽救而不再有希望时，应该及早采取放弃某些业务领域的战略，以便腾出资源用于其他更有发展前途领域的经营；有时，为了不致于破产倒闭，较早的清算可能更符合自有产权股东的利益。当然，放弃与清算除非是从战略上考虑有计划地进行的，否则要让现任企业领导作出这样决定总是非常痛苦的，为此，在最终决定何时放弃或进行清算时，通常总是需要企业上级主管部门或董事会来出面拍板决策。

#### 6. 整顿、紧缩与组合重构战略

企业整顿是在企业经营不善出现危机时所采取的一种内部调整以重振雄风的战略，实施这一战略的关键在于找出经营不善的原因，有针对性地重点加以改进；而企业紧缩战略则是由于不利的环境条件迫使企业采取的暂时退却与休整措施，只要不利的环境条件改变，企业马上可以转入正常的扩张与发动新的攻势。组合重构就是对企业战略组合中各经营业务的混合构成比例作较大幅度的调整，这种战略常常涉及放弃某些老业务与接收某些新业务的问题。

## 7. 投资战略

投资战略作为一种特殊战略，就是在企业成长壮大后，通过卖掉企业而获利。例如，企业家创建了企业并进行了成功的经营后，可能发现企业的进一步增长受到集权体制的制约，从而要求放松控制，采取更为分权的管理方式，或者由于市场竞争加剧，企业不再有很多的增长余地，这时，就可采取买出企业以争取更大利益的做法。显然，在这里，整个企业的运行不仅对于股东来说可以看成是投资，而且对于企业高层管理人员或董事会来说，也同样可以看成是一项投资。实际上，只要售价合适，采取售出战略也能给企业股东带来极大的好处。

## 二、企业发展与战略演化

对于一个大型企业来说，往往由多个业务部门组成，其成长发展都经历了一些较为典型的战略阶段。最初，企业从仅仅满足局部或整个区域市场需要的单一业务开始，逐步将产品线扩展到能够满足用户多种需要；接着，开始利用各种机会进行地理区域扩张；在地理区域扩张机会减少后，进而利用纵向一体化等机会作进一步的扩张。最后，在充分利用了初始产品线的地理市场扩张与各种纵向一体化发展机会之后，企业可能面临新的战略选择问题，如：是否需要强化单一业务战略的实施、将目标集中于多角化及扩张机会、建立多角化经营战略组合等；在某些情况下，甚至还需要考虑，是否应该有计划地逐步放弃某些不再有吸引力的经营部门，直至最终退出这些业务领域的经营。

鉴于以上情况，根据企业内外部环境、使命与目标的不同，可将企业发展演化过程中可能采取的战略大致归纳为以下四大类：

### 1. 稳定战略

稳定战略主要适用于成功运行在具有可预测性环境之中的企业；采取稳定战略意味着企业决定仍继续留在原有业务领域，它以顺其自然的稳定、不作大的变动为标志，将资源集中于现有业务领域，以建立与加强竞争优势。此时，企业使命与目标基本保持不变，企业战略方案的焦点在于如何提高各职能领域的业绩，争取每年都能保持几乎相同的增长率。经常采用的稳定战略主要有以下几种：

不变战略：这就是以不变应万变，只对公司方向随着通货膨胀等因素的变化作微调，而不作根本性的改变。显然，不变战略的成功关键依赖于企业内外部环境的基本稳定不变，一旦企业内外部环境发生较大的变化，如果此时企业仍然死守阵地，则就完全有可能被竞争对手挤垮。

近利战略：这就是以追求急功近利作为企业主要目标，采取只顾眼前利益而不管长期生存的做法，其结果往往会带来企业长期发展的停滞。例如：采取一刀切的办法，不分轻重缓急，减少各类研究开发、设备维修、营

销广告费用等支出，尽管肯定能够提高企业的短期利润水平，但却有可能使企业丧失长期发展的后劲。

**暂停战略：**这种战略通常被认为是一种用于企业内部修整的临时战略。在实际中往往会出现这样的情况，企业在经过一阵子的快速增长后，可能会发现在某些方面显得有点力量不足与资源紧张，从而需要采取暂停战略，临时性地放低增长的目标要求，以腾出精力加强内部管理等方面的力量，并改善与缓和资源供应的紧张状况。

**谨慎前进战略：**采取这种战略主要是由于企业环境中的某些重要因素发生了显著变化，而企业又暂时对其未来趋势把握不定，如：企业所需的主要原材料供应突然变得紧张、政府颁布了对企业经营有重大影响的新法规、宏观经济状况变得捉摸不定等，在这些情况下，企业都必须谨慎行事，重新审视其内外部环境。

## 2. 紧缩战略

紧缩战略相对来说是最不受欢迎的战略，因为一旦采取紧缩战略，就多少有点意味着企业先前的战略已不太适用了，而承认企业战略的失败，从心理上来说是谁都不愿接受的。因此，采取紧缩战略往往是由于企业面临着严重的业绩不佳问题，此时，企业战略决策者只有迅速采取措施扭转这种局面，否则将有可能被解聘。可供企业选择的紧缩战略主要有：

**调整战略：**这种战略特别强调企业运行效率的改善，主要适用于企业存在很多问题但没达到致命地步的情况。实施调整战略可以分两步进行，首先，压缩企业规模，停止人员聘用，全面减少研究开发、广告、培训、供应、服务等方面的在岗人数，降低包括人头费及其他非关键性费用在内的各类成本支出；第二，稳定已经精简了的企业，使其更具成本效率、更富竞争力，从而对企业的骨干人员更有吸引力。

**放弃战略：**如果公司所存在的问题主要是由于其中某个战略经营单元或产品线的业绩不良而引起的；或者是由于某个战略经营单元或产品线，随着公司的发展已经不能继续与公司的其他部分有效配合以产生公司整体的协同效应；或者是由于为使某个战略经营单元或产品线具有较强的市场竞争力，所必需投入的资源已大大超出公司供给能力，则此时公司的最佳选择就是放弃该战略经营单元或产品线。当然，也有一些公司在遇到严重困难时，出于不愿采纳比较花费精力的调整战略的原因，而宁愿采取简单的放弃战略，要么在公司内选择一个替罪羊作为放弃对象，将公司的所有问题都推到这个替罪羊身上，要么通过售出公司某个最为盈利的部分，以应付短期债务问题，为公司赢得竞争时间。

**退让战略：**退让战略通常很少被看作是一个独立的战略，它类似于放弃战略，只是采取的不是完全放弃一个战略经营单元或产品线的做法，而是缩小这些战略经营单元或产品线的范围，对更为强大的公司作出局部的让

步。例如：公司通过给关键客户以送货及价格等方面的较大优惠，争取与这些大客户达成长期大量购买协议，这里所采取的就是一种退让战略。所以，采取退让战略可以改善与力量强大公司的关系，从而起到降低营销等方面费用支出与增加公司经营安全性的作用。

清算战略：清算战略是企业在别无出路情况下的最后选择。从纯粹经济效益意义上考虑，较早的清算可能要比最终不可避免的破产更能起到保护股东利益的作用；只是选取清算战略往往会被看作是企业经营失败的标志，从而使得企业高层主管在决定是否进行清算时，会面临巨大的心理压力，常常在情况已经变得很糟的情况下，仍强烈希望出现奇迹，而努力回避采取清算战略。鉴此，在企业情况正逐渐趋于恶化时，必须要有一个很强的能够维护股东权益的董事会来作出何时应该停止劳而无获的努力的决定。

### 3. 成长战略

成长战略作为最受欢迎的战略，主要基于两个方面的原因，首先，成长的企业要比稳定的企业更能掩饰失误与低效率，对于一个存在较大杠杆作用的企业来说，成长所带来的不断增长的收益流还能为企业提供更为丰富的自有资源，使得企业有可能更迅速地处理内部各部门之间所存在的资源分配方面的矛盾冲突。第二，成长的企业对于投资者来说更具吸引力，对于企业职工来说，可以获得更多的加薪、晋级、找到称心岗位的机会。

鉴于以上情况，大多数企业执行主管认为，企业的不断成长就是经营成功的标志，所以，在决策中经常有意无意地倾向于选择成长战略。当然，在动态变化的环境中，企业为了生存，客观上也必须不断增长。成长能为企业带来更大的销售量，从而有助于企业利用学习曲线效应不断降低单位产品成本，为企业赢得成本方面的竞争优势。显然，对于一个面临发展迅速、价格竞争激烈行业环境的企业来说，为了获得更大的市场份额，必须考虑采取成长战略；对于一个没有达到运行经济规模的企业来说，除非它能为自己找到能够盈利并且规模较小的市场地位，否则将会面临巨大的损失。

可供企业选择的成长战略包括一体化、多角化以及自创、兼并、收购、联合投资等，而其中的自创、兼并、收购、联合投资等战略通常与一体化及多角化战略配合使用。在这里，自创涉及的只是企业自身的成长发展问题；兼并涉及两家或多家规模相近通常关系较好企业之间的股份交换，结果生存下来的企业可以采用与原先组成企业完全不同的名字；收购一般发生在两家规模大小互不相同的企业之间，其中大企业买下小企业，并将其改造成为自己的一个部分。收购可以是经过友好协商达成的，也可以是事先不加通知的不友好收购。显然，前一种做法类似于兼并，容易成功，而后一种做法则可能会引起被收购企业的对抗性反收购行动，一般不太可能成功。

### 4. 复合战略

上述各种战略可以通过排列组合，形成无数种不同的战略方案，这些方案通称为复合战略。企业战略决策者可以根据企业所处的内外部环境及生命周期的发展变化情况，在不同的时期选择不同的复合战略。

关于以上四大类战略的实际使用情况，William F. Glueck 曾对 358 位大公司经理的战略选择进行长达 45 年的研究，发现这四类战略相对使用频率的大致分布为：稳定战略占 9.2%，紧缩战略占 7.5%，成长战略占 54.4%，复合战略占 28.7%。另外，William F. Glueck 的研究还发现，人们对于上述四类战略选择的倾向，会随着年代的变化而有显著改变，并且可以将上述四类战略的使用情况与经济周期联系起来，得到如下分析结论：

紧缩战略为最不受欢迎的战略，其使用频率与成长战略相比，在萧条时期两者差不多，在繁荣时期约为成长战略的 1/4，在衰退时期约为成长战略的 1/2，在复苏时期约为成长战略的 1/3。

稳定战略的不受欢迎程度仅次于紧缩战略，其使用频率与成长战略相比，在萧条与繁荣时期大概都是成长战略的 1/2 强，在复苏时期约为成长战略的 2/3，在衰退时期最不受欢迎，仅为成长战略的 1/3 左右。

复合战略在繁荣时期最受欢迎，其使用的频率等于成长战略的 1/3，而在其他时期则不太受欢迎。

成长战略在繁荣时期最受欢迎，使用频率高达 50%，在衰退与复苏时期也经常使用，在萧条时期最少使用，使用频率降到大约 1/3。

对于上述结论，这里需要说明的是，在实际中很难证明是否具有普遍意义，因为这些结论是基于《幸福》杂志所列大公司的资料得到的，无法断定对于中小企业是否也同样正确。

### 三、备选战略方案形成

上面讨论了企业战略的一般方法以及企业战略随企业发展演化的一般模式，对于特定的企业来说，在考虑企业战略方案的提出时，需要以竞争轮廓矩阵、外部要素评价矩阵、内部要素评价矩阵等有关分析结果作为数据基础，利用各种有效的方法对企业内外部环境的关键战略要素进行匹配，以形成可供企业战略决策者选择的可行战略方案。

可以具体用于企业战略方案产生的匹配方法主要有优势·弱点·机会·威胁匹配矩阵、战略地位与行动评价矩阵、企业地位与行业前景匹配矩阵、内外部战略要素匹配矩阵、战略汇总矩阵等五大类，这里需要说明的是，利用这些方法所产生的方案都不是最终决策方案，而只是可行的备选战略方案，所以，必须经过评价选择过程才能得到最终可以付诸实施的战略方

---

William F. Glueck, Business Policy and Strategic Management ( McGraw-Hill Book Company, 1980): 290. 其中的“稳定战略”在该书中使用的是“稳定增长战略”(stable growth)，这里将其译成稳定战略，主要是为了不致于在中文含义上与成长战略相混淆。



案。

### 1. 优势·弱点·机会·威胁匹配矩阵(简SWOT矩阵)

利用 SWOT 矩阵可以帮助企业战略决策者开发出四类战略，它们顺序排列是：优势与机会匹配的 SO 战略、弱点与机会匹配的 WO 战略、优势与威胁匹配的 ST 战略、弱点与威胁匹配的 WT 战略。如图 5.1 所示，SO 战略为依靠企业内部优势利用外部机会，WO 战略为利用外部机会克服企业内部弱点，ST 战略利用企业内部优势回避外部威胁，WT 战略为减少内部弱点、回避外部威胁。

开发 SWOT 矩阵的最困难工作就是进行企业内外部环境关键战略要素的匹配，由于客观上不存在唯一最佳的匹配方式，所以，需要企业战略决策者根据自己的主观分析对每个要素作出适当的判断。构造如图 5.1 所示的 SWOT 矩阵可以分为两个大的阶段，首先，分别列出企业所面临的主要外部机会与威胁、主要内部优势与弱点；第二，对企业内外部的优势与机会、弱点与机会、优势与威胁、弱点与威胁进行匹配，分别导出相应的企业 SO、WO、ST、WT 四大类战略，并将各类战略记录在矩阵的相应位置上。

企业内部优势与弱点 企业外部机会与威胁	内部优势(S) 1...., ... 2...., ... 3...., ...	内部弱点(W) 1...., ... 2...., ... 3...., ...
外部机会(O) 1...., ... 2...., ... 3...., ...	SO 战略 依靠内部优势 利用外部机会	WO 战略 利用外部机会 克服内部弱点
外部威胁(T) 1...., ... 2...., ... 3...., ...	ST 战略 利用内部优势 回避外部威胁	WT 战略 减少内部弱点 回避外部威胁

图5.1 SWOT矩阵框架

SO、WO、ST、WT 四类战略在实际中随处可见，如：利用企业很强的财务地位（内部优势），结合国外尚未饱和的市场需求，提出进行国外市场开发，这就是一种 SO 战略；企业对于计算机服务技能的缺乏（内部弱点）与很强的计算机服务市场需求相结合，可能提出收购一个计算机公司的战略，这就是一种 WO 战略；企业已经建立的强有力产品专营体系（内部优势）面临政府放松行业控制的威胁，可能提出同心多角化的思路，这就是一种 ST 战略；企业产品质量不佳（内部弱点）与供应商不可靠（外部威胁）共存，可能提出后向一体化的设想，这就是一种 WT 战略。因此，只要能够详细说明企业内外部关键战略要素，就有可能提出众多的能够实现内外部要素匹配的可行战

略方案。

2. 战略地位与行动评价 (SPACE) 图

SPACE 图作为又一种重要的战略要素匹配方法，如图 5.2 所示，纵轴的两个方向分别表示企业内部的财务优势 (FS) 与企业外部的环境稳定 (ES)，横轴的两个方向分别表示竞争力量 (CA) 与行业优势 (IS)，财务优势、竞争力量、环境稳定、行业优势被认为是影响企业总体战略地位的决定性要素。这样，在被纵轴与横轴划分而成的四个象限中，就能分别给出表示进攻、稳健、防御、竞争的四类战略。具体来说，SPACE 图的开发包括以下五个步骤：

步骤 1. 选择一组变量构造企业内部财务优势 (FS) 与竞争力量 (CA)、企业外部环境稳定 (ES) 与行业优势 (IS)；

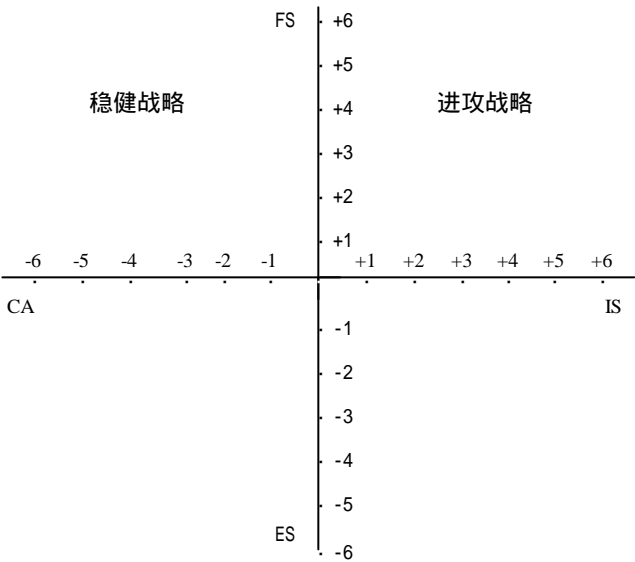


图5.2 战略地位与行动评价 (SPACE) 图

表 5.1 可用于构造 SPACE 图的变量示例

内部战略地位		外部战略地位	
财务优势 (FS)	竞争力量 (CA)	环境稳定 (ES)	行业优势 (IS)
市场退出障碍	产供销控制	市场进入障碍	资金密集程度
投资报酬率	技术诀窍	需求价格弹性	财务稳定性
杠杆情况	市场份额	通货膨胀率	增长潜力
流动比	产品质量	需求变动率	利润潜力
现金流	用户信赖	技术变革	技术诀窍

步骤 2. 对 FS 与 IS 中的每个变量给出一个取值范围在+1（表示最弱）到 +6（表示最强）之间的评分值；对 ES 与 CA 中的每个变量给出一个取值范围

在-1（表示最好）到-6（表示最差）之间的评分值；

步骤 3. 计算 FS、CA、ES、IS 得分的平均值，这就是分别将 FS、CA、ES、IS 各自所包含的变量得分值加总并除以相应所包含的变量个数；

步骤 4. 先将纵轴上 FS 与 ES 的得分平均值相加，以和数作为纵轴的坐标值，再将横轴上 IS 与 CA 的得分平均值相加，以和数作为横轴的坐标值，据此得到 SPACE 图上的一个坐标点；

步骤 5. 在 SPACE 图上，以原点为始点、以所得到的坐标点为终点画一条有向线段，这样，结果所得到的向量落在哪个象限，就表示企业应该采取哪类战略。

最后，在此需要说明的是，纵轴与横轴的变量可以根据组织的不同情况与资料的可获性来具体确定，表 5.1 列示了一些常用变量，可以作为开发特定企业 SPACE 图的参考。

### 3. 波士顿咨询集团(BCG)组合矩阵

如果一个企业可以分成若干个独立核算的事业部或利润中心，统称为业务组合，并且每个业务组合所对应的是不同的产品市场与行业状况，则就有必要为每个业务组合开发独立的战略。在这种情况下，BCG 组合矩阵法与后面将介绍的内外要素匹配(IE)矩阵就可以用来有效地解决这种具有多个事业部组织的战略形成问题。

BCG 组合矩阵采用图示的形式，表示各事业部的在行业中的相对市场地位与行业吸引力情况，使得企业可以直观地考察其各个事业部的业务组合。在 BCG 组合矩阵中，通常企业在行业中的相对市场地位用相对市场份额的大小来表示，它在数值上就等于给定事业部的业务组合所占的市场份额与行业中最大竞争对手市场份额之比；行业吸引力情况用行业销售增长率来表示，显然，行业销售增长率越高，表示行业越有发展前景，从而吸引力也越大。



图5.3 BCG组合矩阵基本框架

图 5.3 就给出了一个 BCG 组合矩阵的基本框架，图中根据各业务组合的相对市场份额地位与所在行业发展前景情况，将各业务组合及其所对应的事业部分成了明星组合、问题组合、金牛组合、瘦狗组合等四类。对于属于问

题组合的业务，企业必须决定要么采取投资给予加强的战略，要么趁早售出。对于属于明星组合的业务，它能为企业未来发展提供丰富的增长与盈利机会，企业必须采取战略措施给予加强。对于属于金牛组合的业务，由于它能为企业提供大量的现金收入，企业必须从战略上考虑尽可能巩固它的市场地位。对于属于瘦狗组合的业务，在它刚刚出现时，可以考虑采取调整战略，这样做也许能够重新将该业务变成盈利的业务，而在调整不太有效的情况下，则应该果断地考虑采取清算、放弃之类的战略。

由于 BCG 组合矩阵分类过分简单，只将众多的业务分为明星组合、问题组合、金牛组合、瘦狗组合等四大类，很难考虑实际企业战略管理中存在中间状态；另外，仅仅用行业销售增长率指标来反映行业吸引力也似乎有失偏颇，所以，人们进一步开发了类似于 BCG 组合矩阵而能够克服上述两方面不足的内外要素匹配(IE)矩阵，从而使得人们有可能对业务组合作更全面、更详细的分类。

#### 4. 内外要素匹配(IE)矩阵

一般来说，IE 矩阵将整个组织的业务组合划分为九类，其中：横轴为从内部要素评价(IFE)矩阵得到的综合加权评价值，当该综合加权评价值为 1.0 到 1.99 时，表示内部地位较弱，为 2.0 到 2.99 时，表示内部地位中等，为 3.0 到 4.0 时表示内部地位较强。纵轴为从外部要素评价(EFE)矩阵得到的综合加权评价值，当该综合加权评价值为 1.0 到 1.99 时，表示外部地位较弱，为 2.0 到 2.99 时，表示外部地位中等，为 3.0 到 4.0 时，表示外部地位较强。

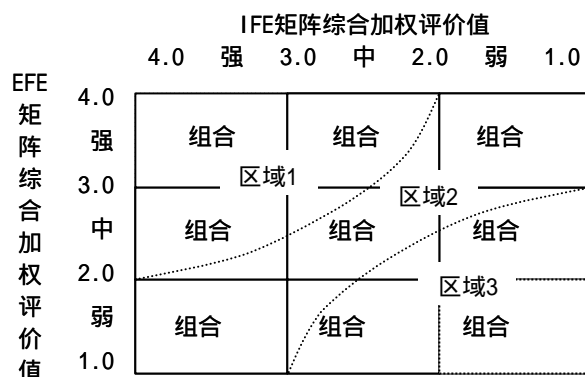


图5.4 IE矩阵基本框架

如图 5.4 所示，IE 矩阵中的九类业务组合可以分成三个具有不同战略含义的区域，每个区域包括三类业务组合，其中：第一个区域包括业务组合、  
、  
；第二个区域包括业务组合、  
、  
；第三区域包括业务组合、  
、  
。对于落在第一个区域中的组合所涉及的事业部，可以采取以加

速成长与改进提高为主的战略；第二个区域中的组合所涉及的事业部，可以采取以坚守阵地与维持现状为主的战略；第三个区域中的组合所涉及的事业部，可以采取以获得尽可能大的短期利益为目标的近利战略或者放弃战略。

### 5. 战略方案汇总表

战略方案汇总表根据企业的竞争地位与市场增长的不同情况，给出了各种可能的备选方案，从而为各类企业进行战略选择提供了参考。如表 5.2 所示，对应于不同的企业竞争地位与行业市场增长情况，在表的相应位置给出了按照方案吸引力相对大小顺序排列的备选战略方案集合，这样只要能够估计出企业的竞争地位与行业市场增长情况，就可以方便地产生出可供企业选择的备选战略方案。

如表 5.2 所示，落在第 Ⅰ 象限中的企业，表示处于最佳的战略地位，对于这类企业继续集中于现有的市场（采取市场开发与市场渗透战略）与产品（采取产品开发战略）是合适的，任何试图显著偏离企业已经建立的竞争优势另搞一套的做法都是不明智的；如果有充裕的资源，则也可以采取后向、前向、或横向一体化的战略；如果企业的产品太单一，则还可以采取同心多元化的战略以降低单一产品经营的风险性。

表 5.2 战略方案汇总表

		企业竞争地位	
		很弱	很强
行业市场增长情况	迅速	第 Ⅰ 象限战略	第 Ⅱ 象限战略
	缓慢	第 Ⅲ 象限战略	第 Ⅳ 象限战略

落在第 Ⅰ 象限中的企业，尽管面临迅速增长的行业环境，但是企业自身却无力积极参与竞争，此时企业需要考虑当前的战略是否合适，如何才能改进企业的市场竞争力。由于第 Ⅰ 象限所对应的是迅速增长的行业，企业可以采取加强现有力量的做法；在缺乏竞争能力与优势的情况下，企业有时也可以考虑采取横向一体化的做法；作为最后的选择，为了筹集采取收购战略所需的资金，有时企业还不得不采取放弃或清算战略。

落在第 Ⅲ 象限中的企业，竞争于低增长的行业之中，并且自身的竞争地位很弱，所以，必须采取断然措施迅速改变这种状况，以避免出现危机与可能被清算。通常在这种情况下，企业首先应该采取的是紧缩战略，全面削减成本开支，降低固定资产规模；另外也可以采取将资源调出现有业务领域的做法，将资源用于更合适的地方。当然，在上述这些措施均告无效时，最终企业也只得被迫放弃或进行清算。

对于落在第 象限中的企业来说，由于具有很强的竞争地位，但却运行在低增长的行业之中，通常都有着雄厚的资金实力，却不太有什么资金使用上的需求，所以，既可以采取各种多角化战略，也可以采取联合投资的的做法，以实现进入更有发展前途的业务领域的目标。

最后需要说明的是，以上所讨论的各种方法都没有考虑企业内外部环境中的战略要素的变化问题，为了克服这一不足，可以先根据各种匹配方法，导出企业当前的备选战略方案，然后，通过推测导出针对企业未来各种可能情况的备选战略方案。

### 第三节 战略方案评价与选择

多谋还需善断，如果说提出战略方案只是谋划问题，则这里的评价与选择就是决断问题。战略方案评价与选择，即企业战略决策，是企业战略形成阶段的最后一项工作，在此，企业战略管理者需要就以上各种方法所产生的可行备选战略方案，利用有关战略评价方法，对相对优劣作出适当的评判，并最终作出正确的战略选择，导出准备付诸实施的战略方案。

#### 一、定量战略规划矩阵

定量战略规划矩阵，利用从竞争轮廓矩阵、外部要素评价矩阵、内部要素评价矩阵等得到的有关企业内外部环境的关键战略要素，以及从优势·弱点·机会·威胁匹配矩阵、战略地位与行动评价矩阵、企业地位与行业前景匹配矩阵、内外部战略要素匹配矩阵、战略汇总矩阵等所得到的备选战略方案，对所提出的战略方案作出尽可能客观的选择决策。如表 5.3 中例子所示，定量战略规划矩阵最左边的列给出了关键战略要素，最上面的行给出了备选战略方案。

表 5.3 定量战略规划矩阵示例

关键战略要素	权重	备选战略方案				吸引力评分依据
		收购金融公司		收购餐饮公司		
		AS	TAS	AS	TAS	
		AS	TAS	AS	TAS	

表 5.3 中的 AS 与 TAS 分别表示吸引力得分值与加权吸引力得分值；对于内部要素而言，权重值分别取 1,2,3,4 来表示主要弱点、一般弱点、一般优势、主要优势，对于外部要素而言，权重值分别取 1,2,3,4 来表示主要威胁、一般威胁、一般机会、主要机会。

内部要素						
高层经理有 15 年管理经验	4	4	16	2	8	具有 15 年金融服务经验
有 2000 万元盈余营运资金	3	3	9	3	9	餐饮公司价值为 2000 万
八个下属企业分布于南方	1	2	2	4	4	餐饮公司位于北方地区
研究与开发部门非常杰出	2	0	0	0	0	本要素不影响战略选择
ROI 为 12%<同行平均水平	1	2	2	4	4	餐饮公司 ROI>金融公司
外部要素						
预计 1995 年利率高达 15%	2	3	6	4	8	高利率对金融公司不利
今后 20 年北方人口增百万	3	3	9	2	6	建房买房需要融资服务
1994 年金融业将增长 40%	4	4	16	2	8	40% 增长发生在金融业
三家外国竞争者准备进入	2	1	2	4	8	该进入不影响餐饮公司
预计政府将放松金融控制	1	0	0	0	0	本要素不影响战略选择
综合加权吸引力得分值			62		55	

考虑到最初提出的各种战略方案数量一定很多，企业战略决策者必须先根据直觉对它们进行初步筛选与分类，然后区别对待不同类型的战略方案，利用定量战略规划矩阵分别评价它们的相对吸引力，以进行战略决策。由此可见，定量战略规划矩阵所评价的并不是不同类型战略方案之间相对吸引力大小，而只是同类战略方案之间相对吸引力大小。具体来说，利用定量战略规划矩阵进行企业战略决策可以分为以下六步：

步骤 1. 列出至少五项企业内部优势及弱点与五项企业外部机会及威胁：这些资料可从企业内部要素评价矩阵与外部要素评价矩阵得到，只是需要注意将这些要素用比较明确的术语表达出来。

步骤 2. 为每个要素确定一个权重：这种权重的含义及确定方法类似于外部要素评价矩阵与内部要素评价矩阵中的权重，它主要反映的是各个要素对于战略方案吸引力作用的相对大小，通常以 1, 2, 3, 4 分别表示作用很弱、较弱、较强、很强。

步骤 3. 利用已经提出的备选战略方案，先通过企业战略决策者的初步筛选，从中产生若干拟付诸实施的战略方案，并在可能的情况下对这些方案加以适当分类，然后按类在表头栏中列出。

步骤 4. 确定战略方案对应于每个战略要素的吸引力得分值，即对于所涉战略要素而言，给定战略方案在同类方案中的相对吸引力大小。通常用 1, 2, 3, 4 来分别表示就所涉战略要素而言，给定战略方案不可接受、勉强可行、可以接受、最受欢迎，而对于与战略方案相对吸引力无关的要素不指定得分值。

步骤 5. 计算战略方案对应于各要素的加权吸引力得分值，该得分值的大小就反映了仅仅考虑对应战略要素影响时，战略方案在同类方案中相对吸引力大小的情况。

步骤 6. 计算综合加权吸引力得分值，这就是求出各战略方案在每个战略要素上加权吸引力得分值的总和。各战略方案综合加权吸引力得分值的相对大小就表示了该战略方案在同类方案中的相对吸引力大小地位，得分值越高，意味着所涉方案的吸引力越大。

定量战略规划矩阵的主要优点有：首先，可以用来依次或同时进行多种类型多个战略方案的比较分析，例如：既可以先评价公司层次的战略，接着评价事业部层次的战略，再接下来评价职能领域层次的战略；也可以在一个矩阵中同时进行多个层次战略方案的评价。第二，通过矩阵构造过程的步步逼近，迫使企业战略决策者在决策过程中认真考虑内外部关键战略要素的作用，将注意力集中到影响决策的重要关系上，把本来需要一次性作出的带有主观性的战略决策分解成为多个阶段性的小决策，从而保证了最终作出的决策对于整个组织来说是最合适的。显然，从方法论上看，通过矩阵的形式列出所有的关键要素，由于各要素都排列在一起，可以避免各要素权重赋值的过大主观偏差。

定量战略规划矩阵具有非常广泛的适用性，可以用于各类大大小小的盈利性及非盈利性组织的战略决策，尽管该方法在一些小企业中也用得非常成功，但从方法优点的发挥来说，可能对大型公司的战略决策更为有用，因为大型公司的战略决策往往需要同时考虑众多要素影响，此时使用一般的方法不太有效，而定量战略规划矩阵正好能够同时进行多要素决策的分析。当然，最后需要说明的是，定量战略规划矩阵方法的应用也是有局限性的，这就是该方法的有效性在很大程度上依赖于战略决策者的主观判断与猜测，所以，无论人们所掌握的信息多么客观准确，最后仍有可能由于各自对它的理解与看法的主观性，致使在战略方案选择上产生分歧意见，这就对企业战略决策方案选择提出了必须充分酝酿、各抒己见的要求。

## 二、战略决策影响因素

从理论上来说，可以将每个方案能否以最少的资源及最低的负效应实现共识的目标作为战略选择的最主要依据，这也就是通常所说的“两利相衡取其重，两害相衡取其轻”的意思。但是，在实际决策过程中，由于不同战略方案之间客观上总存在着一些互不可比的特点，从而使得战略方案的最终选定，还是不可避免地受到了各种难以量化的主客观因素的影响，在某种意义上成为了一个非理性的过程。

具体来说，影响企业战略选择的非理性因素主要有：企业管理阶层对于风险的态度、源自外部环境的压力、企业文化的影响、企业主管的个人需要与欲望、组织内部的政治关系等。此外，决策者作为人也必然会受到自身的知识经验、思维能力、思想品德及所处的时代环境等因素的影响。以上因素会以各种形式对企业战略选择产生重要影响，对此，企业战略决策者在进行战略方案最终选择时，必须给予充分的重视。

### 1. 企业管理阶层对于风险的态度

任何一个战略方案通常都是带有风险的，而且一般来说，战略方案吸引力的大小部分地与这些方案的风险性大小存在着正相关的关系，这就是说盈



利潜力大的方案往往所包含的风险也大。这里的风险不仅是指战略方案实现的可能性，而且还包括战略方案所需的资源大小、回收投入资源所需的时间长短等方面的风险性；战略方案所涉及的资源量越大，回收所需的时间越长，则企业战略决策者对于战略成功可能性的要求就越高。由于对于战略成功可能性的估计严重依赖于个人的主观价值判断，所以，企业战略方案的最终选择将在很大程度上取决于企业管理阶层对于风险的态度。

## 2. 源自外部环境的压力

企业外部环境特别是任务环境中的关键要素会对企业各战略方案的相对吸引力大小产生较大的影响，企业战略决策者在进行最终战略方案选择时，必须考虑源自企业任务环境各利益集团的压力，考虑企业的用户与股东、潜在职工、地方社团、一般社会公众、供应商、政府机构等对于企业的期望与要求。鉴此，企业在进行战略决策时，需要思考：哪些利益集团对企业的成功至关重要？在选定的战略方案下，他们可能获得的多少哪些好处？如果他们得不到预期的好处，可能会采取什么行动？他们采取这些行动的可能性如何？通过这种思考，可以帮助企业更好地选择可使外在压力趋于最小化的战略方案。

## 3. 企业文化的影响

企业战略的选择如果仅限于那些与企业现有文化相吻合的方案，必然会阻碍对于最具创意与盈利潜力方案的考虑，而若选取与企业现有文化有差异的战略方案，则必须考虑该战略方案与企业文化是否相容的问题。企业选定的战略方案与企业文化是否能够很好相容匹配，对于该战略方案的成功实施关系重大，对此，必须在企业战略选择中加以适当的考虑。一般来说，如果选定的企业战略方案与企业文化不甚适应，则企业战略决策者必须反思：是否可以忽视文化因素的作用？是否需要改变战略实施计划以便围绕企业文化进行组织管理？是否可以通过改变文化以适应战略的要求，还是必须改变战略以适应文化的要求？显然，在最终选定企业战略方案时，如果不注意方案与企业文化的关系，脱离企业文化的要求进行战略管理将是十分危险的；特别是在企业战略与企业原有文化可能发生强烈冲突的情况下，试图忽视企业文化因素对于企业战略的作用更是非常愚蠢的做法。

## 4. 企业战略决策者个人需要与欲望

企业战略决策者泛指一切对企业成败负全责或主要责任的个人或领导成员。企业战略决策者的个人需要与欲望，对战略方案的选择起着十分重要的作用，显然，纵使是一个极有吸引力的战略方案，如果与企业战略决策者的个人需要与欲望发生矛盾，也不一定会被选中；反之，即使是一个较差的战略方案，如果很符合某个企业战略决策者个人的要求，也有可能由于该战略决策者的力排众议、坚决推荐而被选中。这里所存在的这种企业战略决策者

个人需要与欲望对于企业战略选择的非理性影响，有时会给企业经营带来灾难性的后果，所以，在企业战略方案选择中，必须清楚表述企业战略使命与目标，根据企业使命与目标的要求妥善处理好企业战略决策者个人需要与方案优化的关系。

### 5. 企业内部政治关系

所有的企业都存在着内部政治关系，即企业内部正式与非正式团体以及个人相互之间所结成的一种活动联系。对于企业内部政治关系，企业战略决策者必须给予足够的重视，否则的话，各种政治手腕与花招迭出，将会耗掉人们大量宝贵的时间和精力，扰乱甚至破坏整个组织目标的实现，消磨与涣散企业职工的意志，从而导致企业向心力减弱，企业中具有很强事业心的人才的流失。通常来说，围绕企业战略决策的关键问题将会存在许多不同的正式与非正式团体，这些团体基于共同的信念与利益关系而形成，在战略选择上往往倾向于首先关心小团体目标，其次甚至再次才考虑企业整体目标。所以，企业战略决策者必须注意引导这些团体的形成，努力培养企业整体的观念，以便取得企业中主要团体及个人对于企业战略管理的支持。

## 三、战略选择陷阱

最后需要说明，在企业战略的评价选择过程中，必须注意防止出现由于指导思想不对、分析不周、以及缺乏创意等现象，造成最终战略实施上的严重失误。经验表明，以下是一些企业非常容易犯的战略选择错误，必须注意加以避免。

### 1. 盲目跟随

片面仿效行业中领先企业的做法，而忽视了行业中同类产品市场可能已趋饱和、很难再打入的现实情况，我国市场上曾经出现的一阵风搞彩电、一阵风上空调，结果造成生产能力过剩、产品积压，就是这种盲目跟随战略的典型例子。此外，盲目跟随战略的另一种表现形式是：在社会上风行企业兼并、收购、联合时，不顾企业自身实力与对方企业的具体情况，甚至不惜购进衰退行业中的弱小企业，这必然会使企业未来发展背上沉重的包袱。

### 2. 墨守成规

由于开发成功了一个新产品，并取得了巨大的成功，就期待再次交好运，倾向于按照同样的思路去再开发出另一个成功的新产品，结果往往是第二次开发出来的新产品不再能够给企业带来较高的利润。类似地，已被过去经验证明是成功的战略，如果不加创新，在开拓新业务时，墨守成规，采取守株待兔的做法，希望能够取得再次成功，则结果也往往是令人失望的。

### 3. 军备竞赛

为了增加企业的市场份额，而置可能引发的价格战于不顾，针锋相对地与另一家企业展开白热化的市场争夺战，这样做的结果或许能够为企业带来销售收入的增长，但却可能由于广告、促销、研究开发、制造成本等方面费用的更大增长而使得企业的盈利水平反而下降，结果两败俱伤、得不偿失。

#### 4. 多方出击

在企业面临许多有发展前途的机会时，往往会自觉或不自觉地希望抓住所有的机会，以实现广种薄收的目的，而结果常常会由于企业内部时间、精力、资金等方面的制约，实际上很难同时兼顾所有项目的发展需要，最终必然是蜻蜓点水、面面俱到，尽管在许多市场上建立了弱小地位，但却没有一个市场的地位是强大巩固的。

#### 5. 孤注一掷

当企业在某一战略上投入大量的资金后，企业高层管理者往往难以接受战略不成功的现实，总希望出现奇迹，所以，在战略决策上就倾向于认为既然已经投入了这么多的资金，就决不能随便放弃、半途而废，而应该再投入一些力量以争取成功，结果在最后失败时浪费了更多的资源。

#### 6. 本末倒置

忽视了提高顾客回头率与引荐率的工作，在夯实基础、增强顾客忠诚度上投入不够，使得企业缺乏能够真正吸引顾客的持续竞争力。在市场开拓与产品促销上投入大量的资金，而不在解决产品质量及性能上下功夫。将研究开发精力放在企业力量单薄的产品上，而不是放在企业有实力的产品上。将降低现有产品成本摆在中心工作地位上，而忽视了怎样抓住机会，以便在选定的市场面中建立较强的竞争地位。

#### 7. 克服缺点

许多面临困境的企业往往倾向于将更多的精力用于改正缺点，而不是想方设法利用自己的优点来获益。事实上，每个企业任何时候都会有缺点存在，同样也有优点存在；而对企业来说，由于受资源条件所限，通常很难做到既能从优点中获益，又能对缺点有所改正。考虑到改正缺点至多是起到减少失误的作用，而利用优点则有可能从中受益，所以，对于企业来说，比较积极的态度应该努力抓住机会，以免企业在不断解决沉积问题中丧失各种发展机会。

## 思考讨论题

1. 在使用三种最一般竞争战略时应该注意些什么问题？
2. 横向多角化与同心多角化有何联系与区别？
3. 从企业发展的角度来看，为什么大多数企业都倾向于采取成长战略？

4. 根据 SWOT 矩阵, 如果已知一个企业的内部要素综合加权评价值为 3.5, 而外部要素综合加权评价值为 1.1, 那么应该建议采取哪类战略方案?
5. 已知某公司的财务优势(FS)=+2, 竞争力量(CA)=-2, 环境稳定(ES)=-6, 行业优势(IS)=+4, 请构造该公司的 SPACE 图, 并根据此图给出建议的战略方案类型。
6. 简述利用定量战略规划矩阵进行战略方案选择的基本步骤。
7. 影响企业战略决策的主要因素有哪些? 这些因素是否对所有类型的企业战略决策来说都具有同样的重要性?
8. 在企业战略方案的提出与选择中为什么都必须考虑企业文化因素的影响?
9. 企业战略决策应该注意防止哪些不良倾向?
10. 某大酒店餐饮部原先对于海鲜是自己采购、保存的, 这就是买来鱼、虾后放入水槽, 任其“苟延残喘”, 结果死鱼烂虾甚多, 等到做成菜上桌时往往已有异味, 最后弄得顾客寥寥, 生意惨淡。后来, 酒店改变了做法, 请“鱼老板”进店, 将海鲜供应从鱼的质量到鱼缸清洁进行全权委托。这样, 鱼老板在外头市场上同时设摊, 但将头等货送到酒店, 酒店只用活海鲜, 用一条算一条, 对鱼、虾死亡概不负责。结果, 酒店、鱼老板、顾客均满意, 生意火红。请问该酒店所采取的是什么经营战略? 该战略成功的前提是什么? 它为什么能够使三方均感到满意?
11. 在面临经济衰退局面时, 企业往往不得不采取紧缩战略, 此时, 为了降低企业目前的支出水平, 高层管理人员在传统上采取的主要是裁员的做法。但实际上, 这种做法对于企业中长期发展来说, 却是极为有害的。首先, 经常采取裁员措施的企业, 很难使员工建立起与企业共命运的思想, 不可能对企业产生真正的投入精神, 这样, 一旦企业情况恶化, 很容易出现“树倒猢猻散”现象; 第二, 裁员会使企业在衰退时更无力量从事产品推销、研究开发、市场开拓等工作, 从而从竞争对手那里赢得市场地位; 第三, 由于衰退时的裁员, 在市场情况趋好时, 企业往往会显得人手不足, 从而无法抓住发展机会。所以, 面对衰退的经济局面, 已有越来越多的企业主张采用缩短工作时间、工作分担、再培训、将不景气部门员工调往景气部门、甚至为员工提供短期休假等做法。请就以上观点, 谈谈你对紧缩战略与裁员问题的认识与看法。
12. 某村地处 N 国道线南面, 该村领导看到国道线上每天人来车往十分繁忙, 位于该国道线北面的市郊 A 集贸市场人山人海、热闹非凡, 就决定由村民集资 100 万元在国道线南面与 A 集贸市场相对的地方再建一个 B 集贸市场。对于市场的经营, 该村准备采取这样几个措施: 第一, 与税收部门达成协议, 对 B 市场实行比 A 市场更优惠的税收政策; 第二, 对租借该村住房的个体户, 采取到 A 市场经营就提高房租或不让租用等方式, 迫使他们到 B 市场经营; 第三, 给附近单位、食堂、饭店的采购员送礼等, 吸引他

们到 B 市场采购物品。最后，B 市场建成了，以上设想的措施也都采取了，尽管开业时市场内蔬菜品种繁多、货物齐全，但是，却无人光顾。为什么？请结合企业内外部环境的分析，说明影响集贸市场经营成败的关键战略要素是什么？

## 第三部分 企业战略实施

本部分共分两章，主要讨论企业战略实施所涉及的项目方案提出、经费预算编制、作业程序建立等问题，具体包括：为了保证企业战略实施所需进行的企业组织设计与结构调整，企业文化价值观建设、修正与适应，企业人财物等资源配置，企业高层管理人员领导作用发挥等活动。

### 第六章 企业战略实施准备阶段

本章首先讨论企业战略实施所涉及的基本问题，然后研究如何根据企业战略实施的要求建立适当组织，探讨各种形式的组织对于战略实施的影响，最后分析怎样按照企业战略目标要求进行资源适当配置的问题。

#### 第一节 战略实施基本问题

企业战略方案一经选定，战略管理工作的重心就转向了如何将战略计划付诸行动并取得良好的结果。此时，企业战略管理者必须考虑的主要问题为：由谁来执行战略计划？在执行战略计划过程中必须做些什么？怎样做好为顺利完成战略计划所必需的事？比较企业战略形成与战略实施，可见：企业战略形成需要做大量的企业化工作，这在很大程度上依赖于有关人员的分析洞察力、企业家判断力；而企业战略实施则需要做大量的日常管理工作，这在很大程度上依赖于有关人员的组织管理技巧。所以，除非企业战略管理者高度重视并能很好地解决战略实施问题，否则纵使是一个很好的企业战略方案，也可能由于日常管理工作的重大失误，而难以取得预想的结果。

##### 一、谁来实施战略

由谁来实施战略的问题通常与企业的组织方式有关，一般来说，执行与实施企业战略的人可能与形成企业战略的人有所不同。但不管怎样，企业战略实施的基调、步伐、及形式还是由企业执行主管来决定的，并且对企业战略实施起领导作用与负主要责任的也是企业执行主管。企业执行主管从事战略实施工作，可以权变采取多种不同的形式，例如：既可以身先士卒起积极的领导作用，也可以作为幕后策划者起参谋性的督导作用；既可以采取权威意见作决策，也可以采取在民主集中制意见一致基础上作决策；既可以采取较少介入具体战略实施过程而授权下属去完成战略实施工作，也可以采取较

多介入具体战略实施过程而直接参与战略实施工作的做法；既可以采取快速反应的决策方式，也可以采取分阶段小步谨慎前进的决策方式。

企业各级经理人员对于战略实施的参与程度与方式，受众多因素的影响，例如：企业执行主管自身的经验与知识积累情况，对于实施工作的熟悉程度，与组织中其他人的关系状况，对于企业中问题的观察与解决能力，组织管理能力与处理人事关系能力，所拥有授权大小情况，个人的领导风格等。其他影响经理人员战略实施方式的决定因素还有：组织内部状况的好坏，如企业战略困难的严重性、所涉战略变化的性质与范围等；所执行的战略类型；企业习惯的行为模式；可用的组织与财务资源；融于企业历史之中的个人形象与组织关系；短期业绩压力；以及其他决定企业特色与内部条件的因素。

从某种意义上说，每个战略实施过程都是独特的，这要求企业战略决策者对自己的工作日程作详细的规划，以适应所遇到的具体企业环境；这也迫使企业战略决策者对战略实施所涉及的各种事件保持警觉，并对各种战略实施行动的优先顺序进行认真的思考，弄清各项工作的先后次序。显然，这些为推动变化所作的有关工作先后安排、有关资源投入程度、有关响应速度的决定，对于整个战略实施过程的成效必将产生重要的影响作用。

从企业战略实施的具体执行者来看，在绝大多数企业中，可能包括了除企业高层领导、上级主管部门或董事会之外的全体职工，这里需要说明的是，尽管这些具体执行者中有很有一部分人可能几乎与企业战略的形成毫不相关，他们对企业战略开发过程中所使用的各种信息资料也可以完全无知，但是却完全有可能对企业战略实施的成败起着至关重要的作用，因为，战略计划的具体完成在很大程度上取决于这些人的努力。因此，为了确保企业上下同心同德，做好战略实施工作，在企业战略实施中，必须注意加强企业内部纵向与横向的信息沟通工作，以使得所有参与企业战略实施的经理人员与职工都能清楚了解企业使命、目标、战略、政策等方面的变动情况，真正认识这些变动对于企业发展的重要性，从而积极主动做好企业战略实施工作。

企业战略实施过程信息沟通的缺乏或不充分，可能会在企业中产生许多无形的阻力，甚至还会出现拖后腿的现象，特别是在企业高层管理部门形成的新战略与企业传统文化价值观有冲突甚至背道而驰的情况下，如果企业上下缺乏沟通，则企业下层经理人员与职工很有可能会由于对新战略的不理解，而有意无意地对新战略实施采取消极对抗甚至故意破坏的做法，企图以此来迫使企业高层管理人员放弃新的战略规划，回到原先习惯的做法上去。鉴此，企业各级管理人员都应对企业内部组织进行全面的考察，以确定为了保证新战略的顺利实施，需要作出哪些有助于战略实施的变化，以及如何才能实现这些变化。

综上所述，从实际操作的角度来看，开发一个合理的战略计划要比将其

付诸实施容易得多，因为后者需要做的事情包括：将企业各项日常工作与战略计划的实现直接、清楚地联系起来，使企业战略与企业运行融为一体，既要符合战略性质与变动的需要，又要反映企业经理人员对于技能、风格、方法等的偏好，以保证战略实施结果能够符合企业总体目标与背景要求。据此分析企业战略实施对于整个企业战略管理过程成败的影响，可有如下一般结论：即使是非常周详的战略计划，也可能会由于组织实施的不当而失败；反过来，即使是不甚令人满意的战略计划，也可能会由于强有力的组织实施而取得满意的结果。为此，企业各级经理人员必须对企业战略实施给予高度重视，注意研究怎样才能做好企业战略实施工作。

## 二、必须做些什么

企业战略实施的复杂性在于该阶段需要完成许多工作，而每一项工作又都可能会有多种不同的完成方法，企业战略决策者必须根据企业情形与背景的不同，根据战略性质的不同，根据战略变化的大小，根据战略管理者个人技巧、风格、与方法的不同，选取适当的战略实施方法。在具体确定战略实施工作日程时，企业自上到下各个部门通常都应该注意考虑这样几个问题，这就是：现在要做什么？下一步要做什么？哪些事需要花较多的时间与精力去处理？哪些事只需花较少的时间与精力去处理？从而使得企业各部门进一步明确，为完成整体战略计划，本部门主要应该完成哪些工作以及怎样才能更好地完成这些工作。

在明确战略实施需做哪些事的基础上，企业各层次的人员都应对企业内部组织进行全面的考察，以确定需要作出哪些有助于战略实施的变化以及如何才能取得这些变化。此时，企业各部门的经理人员都应与其助手们一起，在企业总体战略指导下，提出具体支持企业战略实施的项目方案、编制出方案的成本预算、制定出执行方案的详细工作程序，以便为企业战略的真正贯彻实施作好准备。这里尤其需要注意的是，所提方案的时间进度、资源条件、经费预算、企业能力等方面的可操作性。

从比较广泛的角度来考察企业战略的实施过程，具体要求经理人员完成的主要有四个方面的工作。第一，战略实施相关的日常管理工作，如：建立能干的组织、进行资源预算与项目开发、激发投入战略实施活动、设置战略支持系统、实施战略领导等。第二，实现企业内部运行机制与战略要求良好配合，主要需要考虑与战略实施要求配合的要素有：组织技巧与能力、组织结构、报酬与激励、政策与制定程序、企业文化与价值观、职能领域活动、管理技能、个性与风格、控制与信息、预算与项目等。第三，确定议事日程与各活动的优先顺序，以使得实施工作与组织的总体情形及实施的背景能够很好相匹配，具体包括：要求的战略变化程度、拟实施的战略类型、组织内部的主导文化、组织当前的条件、组织内部现存问题的性质与严重性等。第



四，为发动所需的组织变化以更好地领导整个企业完成实施任务，应采用哪种类型的管理途径与领导方式。

战略实施的管理工作以及需要完成的任务如表6.1所示。在完成这些管理工作中，对于战略实施最富挑战性的事情是：如何使企业组织的内部运行能与战略很好地结合以及为了战略的成功将整个组织团结起来。战略实施者的任务是在企业上下建立起这样一种热情与投入精神，以做到在整个组织的范围内形成一支执行选定战略的强大生力军。企业所创造的支持战略实施的文化越强有力，则战略实施成功的可能性就越大。当然，必须要求这种支持战略实施的文化能与组织的技能及激励、各职能领域的活动、组织的结构、报酬系统、政策与运作程序、信息系统与控制机制、预算与项目、共享价值观与行为规范等因素相匹配，以防止内部活动与战略目标相悖情况的出现，使得企业的实际工作与战略计划处于一种更为协同作用的状态之中。

表6.1 战略实施管理诸任务

建立能够执行并完成战略计划的强有力组织
开发支持战略的组织结构
建立战略赖以成功的竞争优势
为关键战略岗位选派优秀人才
围绕战略目标有重点配置资源
建立部门战略项目规划与预算
将主要资源集中到战略目标实现上
动员整个组织投入选定的战略计划
激发组织内各部门与个人完成战略
创造支持战略实施的工作环境与企业文化
倡导结果导向与追求卓越的精神
保证报酬制度与战略业绩紧密联系起来
设置内部战略管理支持系统
制定有助于战略实施的政策与程序
及时产生与提供正确的战略信息
建立内部控制以确保战略方向不变
提高内部办事方式与战略实施的相容性
发挥战略领导作用
领导企业观念转变、文化形成、战略完成过程
保持企业创新性、响应性与敏感性，以抓住机会
解决战略上政治争端，处理好权力关系
发起校正行动以改进战略实施过程

### 三、如何实施战略

为具体说明企业战略的实施过程，在这里先举例说明如下。假定一个生产性公司其总体战略选择为前向一体化增长，则该公司相应的事业部层次战略就可以是从其他厂商手中购买现有的零售批发商店或者投资开发自己的零售批发商店。而为了将新购或新建的零售批发商店纳入公司的正常运行轨道中去，就必须考虑开发如下一些项目方案：

Arthur A. Thompson; A. J. Strickland , Strategic Management: Concepts and Cases ( Business Publications, Inc., 1987 ): 208.

通过广告途径向公众表明：公司已拥有自己的零售批发商店，这些零售批发商店作为公司的一部分，将为用户提供可以信赖的优质服务；到这些商店购物将是用户的最好选择。

为商店聘任新经理或者有选择地保留被购商店的经理，制定适当的经理培训方案，以确保这些经理人员能够很好地贯彻落实整个公司的战略计划，使得这些新购或新建的零售批发商店能够真正迅速地成为公司的有机组成部分。

开发能将新购或新建零售批发商店结合到整个公司财务会计系统中去的核算呈报制度，以实现资金筹措、账款回收、薪金支付等方面资金运作上的统筹调度，更好地发挥公司整体的协同效应。

制定具体方案，尽快使得这些零售批发商店作为公司新的分店开业，在诸如进货选择、柜面布置、订货渠道、客户关系、库存管理、价格政策、投诉处理、工作程序等方面，按照现代化运行要求加以管理，以保证商店的经营符合公司整体发展的需要。

上述项目方案一经开发完成并选定，公司就可开始预算编制过程。这就是以货币单位来对公司的项目方案进行描述，列出方案的详细成本与资金需求情况。这样做，一方面可以进一步检查项目方案的可行性，另一方面，也为项目方案的真正实施提供规划与控制的依据。在这里，进行预算规划就是公司通过对项目方案成本情况的核算，对整个战略的可操作性所进行的最后一次实质性评估。实际中常常会出现这样的情况，一个表面看起来非常吸引人的战略设想，当其具体实施的详细项目方案成本计算出来以后，却发现费用高得吓人，根本不可能操作。

由以上所举的示范性例子可知，企业战略实施作为整个企业战略管理过程的重要环节，几乎涉及了企业管理的所有职能活动，从而要求企业各层次的管理人员都应积极参与，并根据各自所处管理层次，围绕企业战略所制定的项目、预算、程序等有步骤地顺序开展工作，这就是：首先，根据现有企业情况适当调整组织结构以满足战略实施的要求；第二，聘用与调配合适的人员到他能胜任的岗位上去，以做到人尽其才，更好地完成所要求的工作；第三，指挥、协调、分配好人、财、物等资源，保证将力量集中到实现战略目标的关键工作上去；第四，对实施过程与结果进行评价考核，并在必要时采取校正行动，以确保战略计划的顺利实现。

## 第二节 战略实施与组织结构

企业战略的实施，首先需要对企业的组织进行设计与调整，在这里，设计所涉及的主要是新建企业的组织，而调整所涉及的则主要是现有企业的组织。因此，为了讨论与企业战略实施相关的组织问题，有必要先对现代组织

理论作些了解，以便在此基础上进一步研究影响组织设计的关键因素，找出组织结构随企业战略演变发展的规律，从而实现企业组织结构与战略的最佳匹配。

## 一、组织理论基础

组织理论有古典与现代之分，古典组织理论是建立在以韦伯(Max Weber)所提出的行政结构组织基础之上的，在这里，行政结构组织特指具有分工专业化、等级界限明确、规章制度完善、不受情感因素影响、人员选聘以技术能力为依据等特点的组织结构。尽管从设计的出发点看，这一理想的组织形式能够带来最大的运行效率，但在实际运行中却存在着许多的机能失调现象。例如：专业化与等级制，在提高效率的同时也会妨碍内部沟通，从而很容易在组织内部引起各种矛盾冲突；规章制度健全，可能由于过分关注了作为实现目标手段的规章制度本身，而忽视了建立规章制度所要达到的目标是什么。行政结构组织的最大弱点还在于，结构僵化机械，忽视职工情感方面要求，从而不利于人们积极性、创造性的发挥，难以适应环境变化的需要。鉴于行政结构组织所存在的各种问题，产生了分权结构、扁平结构、部门结构、参谋结构等不同的组织形式，从而修正和拓宽了古典组织理论。

现代组织理论对于古典组织理论的真正突破，开始于巴纳德(Chester I. Barnard)，他将正式的组织定义为两人或多人有意识协调活动的系统，特别强调组织的人与系统的观点，将人看成是正式组织的构成要素，而不象古典组织理论那样将组织图中的小方块作为组织的基本要素。现代组织理论主要有组织的系统理论、组织的信息处理观点与权变组织理论，组织的系统理论强调了组织的协同效应，将组织看成是一个开放系统，特别关注外部环境要素对于组织系统运行的影响；组织的信息处理观点，从信息处理的角度考虑组织结构的设计问题，特别重视组织中信息流对于解决组织内外部环境不确定性问题的重要作用；权变组织理论认为，组织结构设计及调整必须考虑环境变化的要求，根据内外部环境情况的不同而采取不同的组织方式。

随着组织理论不断发展，实际中出现了各种各样的组织结构，如：项目组织、矩阵组织、自由形式结构等，这些组织结构与古典行政结构相比，都有着很大的不同，有的甚至打破了古典组织理论的命令一致性以及责权对应的原理。显然，新组织结构对于命令一致性以及责权对应原理的破坏，肯定会对组织的运行产生一定的不良作用，但是，这却能够增加组织的灵活性与适应性，使得组织在对付迅速变化技术环境上具有优势。当然，这里需要说明，对于组织理论的适用性的最终评价在于实践，只有实践才能给出正确的回答，因此，在战略实施中应该采用何种组织结构，主要取决于企业的具

---

Fred Luthans, Organizational Behavior (4th ed., McGraw-Hill, Inc., 1985): 528.

Fred Luthans, Organizational Behavior (4th ed., McGraw-Hill, Inc., 1985): 560.

体条件与战略的类型等要素，建立企业组织与进行结构调整必须全面考虑多种因素的影响。

## 二、组织结构及其战略含义

与战略相关的组织结构主要有五种形式，这就是职能专业化、区域组织、分权事业部组织、战略经营单元、矩阵组织等，每种组织结构都有其特定的战略含义，从而决定了有其自身的特别优势与弱点。

### 1. 职能组织结构

职能组织结构对于从事单一业务经营的单位特别适用，因为在这些单位中关键企业活动都是围绕专业技能与领域展开的，由此所带来的高度专业化与集中执行职能领域任务及活动，必将有助于提高企业运行效率与市场竞争力。一般来说，按专业职能组织的企业，将有利于分工与专业化，更好地发挥企业的技术优势，促进企业技术水平的提高，使得企业能够做到充分发挥专业化人才、装备与设施的作用，所以，这种组织结构对于单一业务的企业、有主导产品的企业、纵向一体化的企业可能更为适用，这反过来也能说明为什么这些企业通常采取的总是某种比较集权的专业化组织结构。

职能专业化的具体组织方式，与企业对于用户、产品、技术等方面的考虑密切相关。例如：一个精密仪器生产企业，可能会按照研究发展、工程、生产、技术服务、质量控制、营销、人事、财会等进行组织；政府机关通常会根据职能目标，划分成消防、公安、卫生、市政、园林、环卫、教育等部门；大学则倾向于按学科、教育对象、教学服务、财务控制等，分成系、研究生院、工学院、理学院、文学院、后勤服务、财务审计等部门。

职能组织在战略上的主要优点是：有助于对战略结果进行集中控制，非常适合于业务单一的企业；通过按职能部门指派关键活动，能够将组织结构与战略紧密结合起来，促进职能业务技能的提高，开发出职能领域的特别优势；最终导致的职能专业化，有助于提高工作的重复性与促进任务的规范化，充分发挥学习曲线或经验曲线效应，提高企业运行效率。

职能组织在战略上的主要不足是：过分强调专业化，造成管理人员眼光狭窄；按职能线逐级晋升的制度，会使得管理人员无法获得跨职能管理的经验，不利于综合管理人才的培养；各职能部门倾向于服从上级指挥，而不必对盈利承担直接责任；职能领域的专业人员更关注自己所在领域的发展，而不是整个企业的最佳发展，最终可能导致职能划分过细，专用设备与人才出现规模不经济，造成使用低效率。此外，纯粹的职能组织在培育企业家创造精神、适应用户 - 市场 - 技术等环境迅速变化、抓住机会以求企业跨行业大发展、以及进行企业活动 - 成本链的重组等方面很容易患短视症。

最后，职能组织结构在战略上所存在的另一个主要问题就是：高度分工专业化，使得各部门都比较关心自己所在部门的战略问题，而不太理解其他

部门的战略地位、关键问题、环境变化；再加上不同职能部门人员之间在职业习惯、思维观念、工作语言等方面形成的显著差异，使得跨职能部门之间的沟通与协调非常困难，从而也就更谈不上相互有效配合了，结果导致了各职能部门之间的竞争、冲突、各为政情况的存在，使得各业务部门经理在处理跨职能领域矛盾冲突、促进信息沟通、发挥协同效应等方面的问题时，常常感到非常棘手。

## 2. 区域组织

对于一些规模庞大的全国性甚至跨国公司来说，其业务可能分布于广泛的地理区域范围，为此，在进行战略管理中，常常有必要考虑根据不同地理区域的需要与特点，采取相应的区域组织方式。区域组织的最常见例子有：连锁商店、电力系统、邮政系统、铁路运输、政府部门等。

区域组织的战略优点是：能够根据不同区域环境的具体情况对战略进行修正，以更好地适应不同区域市场环境变化的特别需要；可以将损益责任落实到较低的战略管理层次，有助于为同一目标市场提供服务的各职能部门之间的协调，提高了各区域局部运行的规模经济性；对于各层次管理人员来说，由于在区域组织中能够得到比较全面的跨职能领域的技能锻炼，从而成为更高层次经理打下了良好的基础。

区域组织的战略不足是：公司总部在决定允许多大程度的区域多样性以及在何种程度上保持跨区域经营的一致性时，很难找到客观的标准，容易引起争议；由于区域经理具有较大的战略灵活性，可能会使公司在维持整体形象与商誉中遇到较大困难；按区域组织运行会增加管理层次，降低公司对于环境变化反映的速度；各区域所面临的情况不一，使得业绩标准难以统一，公司内跨地区考核相对较为困难；最后，区域组织还可能在公司总部与区域层次的参谋机构设置上产生重复现象，从而带来人才使用上的低效率。

## 3. 业务分权事业部组织

业务分权事业部组织，就是对多角化企业的各项活动按业务或产品线进行分类，最终形成的一种分权组织结构。业务分权事业部组织的主要战略优点有：有助于多角化组织对责任与权力进行层层分解，进一步明确各管理层次的职责与权利；给各业务单元以充分的权力，允许根据自身关键活动与职能需要，确定组织结构；由于分权，使得企业执行主管更有精力处理公司战略问题，使得各业务部门经理更明确自己对公司所应承担的损益责任。显然，将相同业务领域的关键活动归属于同一管理层次领导，同时给业务部门经理进一步授权，建立相对独立的分权经营单元，在方法上非常简单，并有助于将企业家放到业务经营的负责地位，给他们以充分的激励，使他们获得足够的权力，为自己所在部门的战略形成与实施、为实现预期的业绩目标而负责，这肯定会有助于企业战略管理过程的顺利进行。

业务分权事业部组织的主要战略不足有：可能导致公司与职能部门在参谋机构设置上的重复浪费现象，从而造成公司人员使用上的低效率，增加公司的成本开支；在决策的分权与集权界限确定上，很难提出清楚明确的标准，以做到既使公司总部不失控，又能给业务部门经理以充分的权力，从而保证企业战略的顺利实施；各业务部门的自治，不利于跨部门活动的协调，使得相关战略经营单元之间的协同效应很难发挥，这在一定程度上妨碍了公司整体战略优势的形成；各部门都希望能够引起总部的关注，向总部争取到更多的资源，因而很容易在业务归属与控制权上产生矛盾冲突；公司管理人员对业务领域的经营状况缺乏直接了解，从而使得公司业绩在很大程度上依赖于业务部门经理的能力，一旦发生问题往往会使得公司管理层感到很突然，并对如何解决问题显得不知所措。

#### 4. 战略经营单元

在真正多角化发展的大公司中，公司下面可能设有很多的分权事业部，此时若将众多的事业部均归属于某一个执行主管来控制，其管理幅度可能仍然显得太宽，从而有必要对这些事业部再进行适当的组织，这就是根据其相互联系的紧密程度情况分成几个组，对每个组指定一位资深经理，授权由其向公司的执行主管负责，这种由若干相关事业部门形成的管理层次就称战略经营单元。尽管这种组织形式在公司高层主管与业务经理人员之间增加了一个管理层次，但却有助于改善公司的战略规划，做好各业务部门的协调关系。

每个战略经营单元通常包括多个业务部门或事业部，这些业务部门或事业部之间往往在某些关键战略要素上存在着相关性，如：竞争对手部分相同，战略使命密切相关，共同的参与全球竞争要求，完成综合战略规划的能力，共同的成功要素，相关的技术增长机会。战略经营单元组织的基本思想是，为多角化经营的公司提供一种有效的方法，以便将公司中互不相同的多种业务加以合理组织，为公司中相关但独立运行的业务领域提供一个相互协同的发展方向。

战略经营单元组织的主要优点在于：为众多具有不同业务的公司提供一种方便公司战略与业务战略的对接、促进不同行业中增长机会的相互利用、有助于战略实施的组织方式；在处理相似战略、市场、与增长机会上改善了责权的协调匹配性；使得战略计划在公司内与战略计划最直接相关的层次上得到实施；使得公司高层主管可以更为客观、更为有效地进行战略评审，而不必直接参与较低层次的战略评审；帮助将公司资源分配到最具增长机会的领域上；使得公司新发起的独立但相关的业务之间的连贯性加强；有助于战略经营单元内部相关活动之间的协调，从而加强了战略经营单元内部各业务领域的战略匹配性。

战略经营单元组织的主要不足在于：在对业务部门或事业部进行定义、

归并以划分战略经营单元时，具有一定的任意性，通常首先考虑的往往是管理的便利性，这就有可能忽视各业务部门或事业部之间的战略协调要求，使得最后所建立的战略经营单元组织失去真正的战略含义；为公司执行主管增加了一个新的管理层次，必须对公司执行主管、战略经营单元主管、业务领域主管这三者的责任与权力进行清楚明确的划分，否则的话，战略经营单元主管在责权上就有可能陷入受困于执行主管与业务主管之间的境地；除非战略经营单元的主管强有力，否则很难对战略经营单元内部各业务进行有效的战略协调；在这种组织中，业绩该得到谁的认可不甚清楚，似乎首先是公司执行主管，然后是业务领域主管，最后才是战略经营单元主管；以上情况决定了战略经营单元在考虑其自身未来发展中仍可能是短视的。

### 5. 矩阵组织

矩阵组织的产生是由于实际企业中存在着许多具有相同战略重要性的要素，有必要建立平行的部门，同步处理这些具有相同重要性的因素。因此，在矩阵组织中，对于下层经理与一线职工来说，将会面临双重或多重平行并可能相互矛盾的命令、预算、任务、业绩、报酬等要素的作用，从而有必要做好这些要素之间的平衡妥协问题。矩阵组织的主要优点是：更关注从多个方面考虑战略的优先顺序；更注意各种竞争性观点之间的相互验证与制衡；有助于同时追求多种战略目标；可以权衡利弊、综合考虑哪一方案对于公司整体来说是最好的；鼓励合作、建立一致、减少冲突与相关活动之间的协调。

矩阵组织的主要不足是：破坏了命令一致的原则，建立了双重报告制度（按产品与按职能），使得管理复杂化，此时，如果公司执行主管能力太弱，就有可能出现管理上的混乱，最后人们不知道该向谁汇报情况以及该汇报哪些内容，很难保持双重领导之间的平衡；更多的权力分享可能陷入协作困难的僵局，使得在相互沟通上花费的时间太多而得不偿失；如果不处理好与众多人员的关系，就很难迅速决策与行动，从而使得果断决策很困难，交易成本增加；助长了行政官僚，阻碍了企业家创造性的发挥。

### 6. 混成组织

设计单一的组织结构往往很难完全满足战略管理的需要，为此，在实际进行组织结构设计与调整中，可以考虑采取兼存并蓄的混成组织做法，吸取各种基本组织结构的长处，逐个部门对组织结构与战略需要进行匹配，并采取一些特别的做法弥补基本组织结构的不足。以下就是三种最常用的建立混成组织的方法：

项目经理或项目参谋方法：这就是在组织内部建立一个专门对付特别事项的子部门，使该子部门具有相对独立业务能力，以完成公司内有一定时间期限要求但又很难纳入现有各部门业务范围的任务，如：引进与安装新生

产线，开发新产品，进行风险投资、企业兼并、项目招标等。

任务小组方法：这就是将公司内许多高级管理人员与专家集中到一起，共商某些重要问题的解决办法。任务小组如果组织得当，将有助于进一步抓住机会，提高公司的创造性，改善公司各职能之间的沟通，更好地利用整个公司的专业力量，解决好内部矛盾冲突，在紧迫问题处理上形成共识。

创业小组：这就是形成一个专门从事特定新产品开发或新业务领域开拓的风险投资小组，以促进企业家开拓精神的发挥。组建创业小组的困难在于：决定创业小组应向谁汇报；风险投资预算该由公司支付，还是该由业务部门出；如何保证风险投资的效益，减少官僚主义对于投资效率的影响；如何协调众多不同风险投资之间的关系。

由上分析可见，混成组织主要采取在现有组织中加入一些特别部门或小组的做法，这使得企业战略决策者在选择组织结构中，具有较大的灵活性。这里需要说明的是，这些特别部门或小组的组织应以解决问题为主要目标，参与的人数不能太多，参与者的选择主要是看对解决问题有无帮助，并尽量建立在自愿的基础上，不要过分强调专家参与，否则有可能造成大才小用或学非所用的浪费。

最后，在使用特别部门或小组中，还必须引起注意的是，对于一些以解决问题为目标而建立的小组，在问题解决后应该及时加以解散，千万不要将临时小组演变成永久组织的一部分，以防造成组织内部机构膨胀。在我国，曾有许多企业为了完成各种临时突击任务，先后建立了许多与企业主要工作不相干的机构，但由于种种原因，这些机构后来很少被解散，最终造成企业机构庸肿、人浮于事，从而严重影响企业运行效率的提高。

### 三、权变因素与组织设计

现代组织理论认为，组织结构会受组织规模增加的显著影响，而规模又往往与企业所采取的战略密切相关。显然，对于采取增长战略的企业来说，必然会对规模提出不断扩大的要求；而随着规模的扩大，为了保持企业的高效运行，反过来又要求企业对其组织结构进行必要的调整，这就使得企业结构演变随着企业的不断发展表现出如下的规律性：先从简单的单一职能组织向多职能、单一产品的形式转变，再向多职能或多部门、多产品的形式转变，最后向跨国公司的形式转变。如图6.1所示，自上而下就表示了这种企业组织结构形式随着规模扩大与复杂性增加的演变过程。

由图6.1可知，在企业家刚创立企业组织的时候，企业所涉及的往往是单一的业务，因而采取的是简单的组织形式，其中几乎没有职能划分，职能责任由大家共同担当；此后，随着业务量的增加，专业化和部门划分的要求越来越强烈，管理的责任就需要从一般的日常运行工作中分离出来，职能任务



的界限与责任越来越清楚，并要求通过协调来做好任务指派与高水平的多向、非正式沟通工作。随着规模的进一步扩大，可能在某些职能部门内部产生进一步划分为更多的次一级部门的要求，这就要求管理者承担更多的正式协调责任。

简单的职能组织可以通过内部发展而成为一个大公司，这就有可能使得原先适应于较小职能组织的协调机制，在处理较大规模经营与各职能领域更为细致的关心焦点上显得力不从心。此时，如果营销或生产的范围超过了一个经理的控制能力，该经理就可以指定不同的人来具体负责不同地理区域的业务，这就形成了按地理区域组织的事业部结构，这将有助于解决这种经营规模扩大所引起的管理幅度太宽的问题。对于工作职责的细分，除了可以按地理区域进行外，也可以按专业领域进行，此时，往往需要在划细后的专业职能层次与原先职能层次之间建立中间管理层次，设立中层经理来负责协调细化了的工作与增加了的专业人员之间的关系，以发挥组织的整体效应。

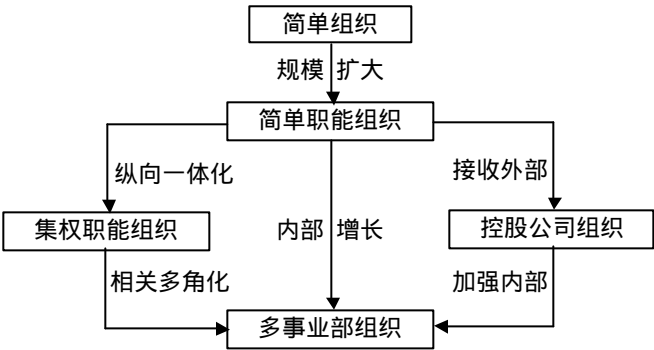


图6.1 组织结构随公司增长演变过程

与使用部门细化方式进行组织结构调整相比，纵向一体化发展的公司所采取的通常还是一种职能组织结构形式，在本质上仍倾向于高度集权的运行方式。因为，此时组织必须考虑统筹使用资源，以充分发挥组织各个环节的生产优势。具体可以采取的做法有：为了实现组织内部一体化生产时各个部门能力的平衡，将具有过剩生产能力部门的产品部分地直接销往市场，如：具有过剩造纸能力的纸业公司，可以将部分纸或纸浆卖给其他企业；在现有产品线上增加新的相关产品以丰富原有产品；更有效地利用整个组织的分销与市场开拓能力。这样，随着整个企业规模的不断扩大，将越来越对管理人员提出关注各职能领域问题的要求，引起职能部门的进一步细化，最终使得

对于集权与分权不在于形式上是否按地域或按职能等进行划分，或者是否设立了更多的子部门或管理层次，关键在于决策或命令权是保留还是下放，采取更为分权的组织一般体现在以下几个方面，这就是：更多、更重要的决定可由较低管理层次作出，较高管理层次有更多的职能运行会受较低管理层次决定的影响，较低管理层次作出的决定较少受较高管理层次的检查。希望对此作进一步了解的读者可参阅 Fred Luthans, Organizational Behavior (4th ed., McGraw-Hill, Inc., 1985): 541-546 的有关讨论。

企业逐步成为多事业部的组织。

组织结构设计除了受到企业自身发展的影响外，还受内外部环境因素的作用。在企业内部环境中，技术是影响组织结构选择的最重要因素。组织结构的确定常常与所采用的技术及所生产的产品特点相联系，使用比较简单的技术、生产的产品品种单一并且批量较小的企业，相对来说往往管理层次较少、管理幅度较宽；使用比较复杂的技术、生产的产品品种较多并且批量较大的企业，相对来说往往管理层次较多，而且往往中上层管理幅度一般，最底层的管理幅度特别宽；使用连续生产工艺的石油、化工、造纸等企业，往往技术先进，管理层次划分较细，每一层次的管理幅度相对来说比较窄。分析技术对于企业结构的影响，可以通过考察高技术企业的组织演变规律而获得更为清楚的认识。

高技术企业一般具有三方面的特点：首先，企业的大部分高层管理人员具有科技方面的教育与工作经历；第二，资源配置主要考虑能够支持与维护公司技术领先地位的项目；第三，企业组织结构与决策系统主要职能在于，保证整个企业的经营业务与技术决策密切相关，促使企业的技术系统与其他系统协调一致。为此，在进行组织结构设计时，企业必须从科技人才素质到报酬激励系统、从技术氛围到实验条件全面考虑灵活性与适应性的要求，例如：可以在企业中建立专门从事创新活动的事业部，将该事业部与其他从事日常经营的事业部独立开来，为该事业部建立专门的由具有高技术技能的董事组成的小型董事会，以加强对于创新的领导。尽管高技术企业通常都比较注重将最新技术作为其使命、目标、战略的重要组成部分，但由于高技术的突飞猛进发展，仍然常常出现这样的情况，在企业尚未就一种新技术的出现组织在组织结构方面作出充分的响应前，更新的技术突破可能又已出现，结果使得企业应接不暇，组织结构变化在时间上明显地滞后于技术变化，甚至还有可能出现越来越落后于技术变化的迹象。

企业的外部环境因素也对企业的组织结构起着重要的决定作用，特别是外部环境的迅速变化要求企业能够作出必要的响应。就企业外部环境对于企业组织结构的影响而言，处于相对比较稳定环境与成熟行业之中的企业，一般采取机械的组织形式；处于技术与市场迅速变化行业之中的企业，通常采取有机的组织形式。在机械的组织中，强调部门划分、集权与职能领域责任，往往具有比较正式与清晰的组织结构与管理层次，以纵向沟通与集权管理为主要形式，符合韦伯的行政结构组织原则；在有机的组织中，角色定义模糊，各类关系既不正式也不严格，组织内部实行多向沟通，决策主要依据的是技能而不是在组织中的正式职位，采取的是更为分权、更具灵活性与适应性的管理方式，鼓励最大限度地使用人力资源。

对于环境变化，有研究表明：组织主要通过两种相互关联的方式来适应

技术与市场环境的变化，这就是差异化方法与一体化方法。在这里，差异化是指在组织内部甚至外部建立众多各有特色、相互不同的专业领域或职能部门，使之保持松散联系，采取分权方式进行管理；而一体化的做法与差异化的做法相反，是对这些松散的专业领域或职能部门采取相对集权的管理方式，以充分发挥整个组织的协同效应。显然，差异化的做法比较适合于动态变化的不确定环境，而一体化的做法则比较适合于相对稳定的环境。

### 第三节 建立战略所需组织结构

#### 一、建立战略所需组织

企业战略实施的成败，在很大程度上依赖于企业内部是否具有良好的组织与精干的人才，为此，企业始终都应该将建立有效的组织当作是战略实施的一项重要工作。在这里，与战略实施相关的企业组织工作主要包括三个方面，这就是开发能够响应战略需要的组织结构；建立战略实施赖以成功的特别技能与实力，以使得组织拥有实施战略所需的管理才能、技术诀窍(know-how)、竞争力量等；为企业关键岗位选配合适的人才。当然，在实际中不存在统一固定的能够支持战略管理的组织结构，每个企业由各种内外部环境条件所决定，都会形成能为企业全体员工所接受富有特色的内部组织结构，每一战略都有其特定的关键成功要素与需要完成的重要任务，这里所需要注意的就是如何围绕关键成功要素与战略所要求完成的重要任务建立内部组织结构。一般来说，为了建立有助于战略实施的组织，主要应该做好以下工作：

##### 1. 确定战略实施关键活动

对于任何企业来说，总有一些活动与技能对战略实施成败关系特别重大。尽管从总体上来看，在战略实施阶段，企业组织的精力主要花在日常例行公事的处理上，如：现金流管理、存货控制、职工抱怨处置、规章制度制定等，同时也做一些服务性的支持工作，如：数据处理、会计、人员培训、公众关系、市场研究等。但是，还是可以发现存在着一些能对战略实施的成败产生至关重要影响作用的活动与职能，对此必须引起人们的高度重视。

当然，影响战略成败的关键活动，会因企业、因所采取的战略、因竞争环境等的不同而有所不同，例如：对于追求低成本领先的企业，如果所在的行业利润边际已经很低，并且削价是一种经常使用的竞争手段，则加强成本控制就是一项重要的工作；又例如：对于一个生产豪华物品的企业来说，最最关键的就是拥有能够保持产品高质量的能工巧匠、特别的设计以及精美的具有促销作用的产品外观。在具体确定什么是与企业战略相关的关键要素时，企业需要考虑以下两个问题：为了确保战略的成功，需要特别做好的职能工作有哪些？哪些方面的业绩不佳将会严重破坏战略的成功实施？正确回

答这两个问题，将会有助于弄清哪些活动及技能对企业战略实施的成败至关重要，企业应该将精力集中在哪些领域。

## 2. 弄清各种企业活动之间关系

企业的各项活动可以通过以下一些方式联系在一起，如：生产过程的物流、企业所服务的用户类型、所使用的营销渠道、实施这些活动所需的技术熟练程度与诺好、集权或分权的要求、完成任务的程序、地理位置分布情况等。了解企业活动之间所存在的这种相互联系，对于进行企业组织结构设计非常重要，可以作为决定企业组织机构设置的依据。特别地，当企业战略实施对整个组织结构提出重新设计的迫切要求时，组织机构设置主要考虑的就将是存在于各种活动之间的战略联系。

## 3. 将企业活动适当组合成单元

将企业活动进行适当组合，形成若干关键战略活动模块，然后以此作为组织结构设计的基本框架，据此组成整个企业组织。清楚认识影响企业战略成败的关键活动，弄清各关键战略活动之间所存在的有机联系，通过企业组织设计，确保关键战略活动在组织规划中成为最为突出的部分，能够引起战略管理者的充分重视，并在组织预算与政策等方面给予重点保证。一旦企业关键战略活动作为整个组织结构的核心，有了制度上的保证，关键战略活动在整个组织各项活动中排序的优先地位得以确立，与战略相关的关键职能与活动成为企业组织结构的主要部分，它们在规划中的重要作用也就能够充分发挥，这样，企业战略决策者无须经常强调企业战略如何重要，组织结构与政策客观就保证了企业战略自然而然会被放到企业的首要地位。

## 4. 给各组织单元授权并决定各单元相互依赖性

给每个组织单元确定多大范围的决策权力，对于战略实施的成败至关重要，企业战略决策者必须注意权衡比较集权与分权两种决策方式的利弊，作出适当的选择。在这里，为了对各组织单元进行有效的授权，可以遵循这样一些基本原则：不要将在战略实施中起关键作用的活动或组织单元放在从属于某些非关键活动或从事例行活动组织单元的地位；不要将直接创造收益或产生结果的活动放在从属于内部辅助支持或参谋职能的地位；除了个别例外情况，决策权应授予最接近于行动发生环境、对行动全局最了解的经理；公司层次对于具体业务单元或更低层次的日常运行决策权应该尽可能下放。

从职能领域经理来说，其所能得到的权力大小与决策范围直接影响了他所具有的反应能力与活力，一种极端的情况是：所有重大战略与政策的决定权均集中于公司层次，而只将一些日常运行决策权授予处于职能领域的经理；另一种极端的方式是：职能领域的经理被授予充分的权力而可以独立运行，公司总部的参谋人员很少行使直接干预的权力。从企业战略决策者的角度来说，其关键的管理技能就是知人善任，为每个组织单元选配合适的经

理，授于他们充分的权力，由他们为各自所在的单元制定符合公司整体战略要求的单元战略，并负责将战略具体贯彻落实，在这种情况下，如果某些经理最后所取得的结果仍然不能令人满意，则对于其中有着多次决策失误记录的经理，就可以果断地采取撤换的办法。

#### 5. 协调组织各单元活动之间相互关系

对于组织各单元活动的协调，主要通过将它们放在整个组织权力等级层次适当位置的方式来实现。通常来说，处于较高权力层次经理对较多组织单元拥有控制权力，从而也就可以对较多组织单元起到统筹协调的管理作用，由此可见，企业执行主管、关键运行部门主管、业务层次经理对协调起着重要作用，因为，这些人员在组织中拥有较大的权力。除了通过对纵向管理等等级层次，根据各部门的权力大小对各组织单元及其战略力量发挥协调作用外，还可以通过信息交流会、项目小组、攻关计划、常务委员会、正式战略评审、年度战略规划与滚动预算等职能途径对进行组织中各单元的活动起到一定的协调作用。当然，企业战略管理过程本身由于吸收了各组织单元的共同参与，促进了各单元之间的相互沟通了解，也能起到协调各方面力量的作用。

## 二、组织结构随战略发展演变规律

战略决策者建立组织结构的思路，在许多方面受企业规模、发展阶段以及企业所在行业内在关键战略要素的制约。例如，一个生产特种钢材、集中于局部区域市场经营的小型钢厂所采用的组织结构，显然不太适用于一个从事广泛区域市场经营、实行纵向一体化发展的大型钢铁生产企业，更不同于一个采取非相关多角化战略企业所要求的组织形式。将组织结构与企业战略发展阶段联系起来，可以方便地给出企业组织从简单结构到复杂结构的连续演变过程，从而有助于对企业组织结构随着规模、市场、产品线の変化与随着用户-技术-业务组合战略的日趋复杂化而表现出来的发展趋势，作出比较全面的了解。

**阶段一：**企业规模很小，业务单一，由一人全面管理。此时，企业的管理者往往既是所有者又是创始人，通常与职工联系紧密，接触频繁，直接负责全体职工的指挥工作，企业管理者对企业运行的每个环节都比较了解，所有与企业使命、目标、战略、以及日常运行相关的决策均由其作出。

**阶段二：**企业规模与范围较阶段一有了显著的增加，这使得企业由单人负责管理向小组负责管理转变。此时，企业往往根据传统的营销、生产、财务、人事、工艺、技术、采购、供应、计划等职能来划分战略责任，进行任务分解，建立相应的部门；对于横向一体化发展的企业来说，其主要的组织单元也就是构成生产链的一些特别组成环节。尽管处于阶段二的企业，通常是由许多担负专门职能责任的经理人员共同负责管理的，但其业务仍基本保

持在单一领域之中。

阶段：企业经营局限于单一领域或产品线，但其市场分布比较广泛，以致于必须按地理区域建立分权的经营单元。这些分权的经营单元，尽管仍需向公司总部报告，并在符合公司总体政策的前提下开展业务活动，但是，却有充分的自主权制定各自单元的计划以满足特定区域市场的需要。一般来说，对应于阶段的企业，其各区域经营单元主要采取的是职能结构组织形式。

阶段：企业不仅在区域市场方面，而且在产品与业务范围方面，分布都相当广泛。此时，企业通常采取是按照业务领域实行分权管理的大型多角化组织形式，其典型的做法是：为每一个业务领域委派一个总经理，使其拥有作出业务领域各职能单元决策的完全权力，并由其对本部门业务负完全的责任，显然，在这种类型的组织中，业务领域战略决策与运行决策均由相应领域的总经理作出，而不再由公司层次的经理人员作出，公司总部只集中与保留一些会计核算与投资方面的决策权力。

以上给出的阶段模型，为考察企业组织结构的变化提供了依据。根据该阶段模型可知，随着企业从小到大的不断发展，公司战略将从最基本的目标集中向较为复杂的数量扩张、纵向一体化、地理区域扩大、产品线多角化发展，而伴随着这一企业化过程，将有企业组织结构从单一职能向职能集权、再向多事业部分权组织形式转变的过程。一般来说，保持单一业务的企业，几乎都采用某种程度上的集权职能结构；将主要业务集中于一个行业同时适当考虑向其他行业多角化发展的企业，其主要的业务往往通过职能组织管理，多角化的业务则以分权事业部的形式来处理，总体上倾向于采取混成组织结构。

综上所述，一个组织越是多角化，无论是相关多角化还是非相关多角化，就越倾向于采取分权经营单元组织结构的做法，而随着企业战略的方向从单一产品小规模经营，向有主导产品大规模经营，再向广泛的多角化经营发展，组织结构将从单人管理向职能小组管理、再向分权业务管理发展；此外，从阶段模型还可以看出，一旦战略发生变化，就有必要重新评审组织结构与权力分配，对战略与组织的相互匹配性进行适当调整。

### 三、企业战略与组织结构匹配性

对应于任何企业组织，在其诞生、纵向增长、横向发展与联合、衰退、直到最终消亡的整个生命周期各个阶段，伴随着内外部环境条件的变化，客观上要求对其所采取的战略适时进行调整。显然，这种企业战略的调整，必定会进一步对组织结构提出调整的要求，这是因为面对调整过的战略，企业原有组织结构肯定会不太适应战略实施的要求，所以，现代管理理论认为，组织设计与结构选择必须考虑与企业战略的相互匹配性。

对于企业战略与组织结构的相互关系，存在着两种显著不同的看法。美国哈佛大学安德鲁斯(Kenneth R. Andrews)等人认为，战略形成过程中需要考虑组织内部环境问题，而一旦战略形成，则在战略实施过程中要考虑的就是如何调整组织结构以服从和适应战略实施需要的问题。对于安德鲁斯的上述观点，加拿大麦吉尔大学明茨伯格(Henry Mintzberg)进行了全面的抨击，明茨伯格认为，战略形成与战略实施是一个相互交织在一起、密不可分的学习过程，这就决定了企业战略与组织结构之间存在的是一种相互适应过程。事实上，战略形成不仅是一个概念过程，而且更重要的是一个学习过程；战略形成与战略实施不能看成是两个截然分开的过程，而是一个相互交替的不断学习过程，对此，可从以下几个方面得到说明：

首先，一方面，战略形成需要建立在对企业内外部环境中关键战略要素有比较全面了解的基础上，另一方面，由于环境变化的动态性与不确定性，在经过实践检验前又很难确知企业内部优势与弱点以及外部机会与威胁；第二，优势与弱点以及机会与威胁都是相对于企业所面临的具体问题而言的，离开具体问题来评论似乎意义不大；第三，由于每一战略变化都涉及新的实践，涉及未知领域，总会存在某种程度的风险，所以，没有哪个企业能够事先确知，已经建立的优势在未来是否仍能保持优势，原先存在的弱点今后是否一定还是弱点，这一切都只有经过实践后才能真正决定；第四，清楚明白地表述战略，有时可能会由于战略决策者本身所掌握的信息不完全，从而导致有偏见的战略。

我国许多企业采取合资、兼并、联合等战略前，一般都是经过慎密考虑的，但在实施中仍然会出现许多失误情况，需要采取调整措施才慢慢取得成功，这些方面的事实充分证明战略形成与实施是相互交织在一起的。由此也可以得出结论，企业战略形成是一个长期、困难、难以捉摸的学习过程，如果简单地认为经理人员可以将理性思考与实际行动割裂开来，指望只是坐在办公室纸上谈兵，而不是深入工厂、访问用户以挖掘真正的信息，就能制定出战略来，则企业的经营肯定是会出问题的。

当然，从企业战略与组织结构的动态关系来考察，企业战略与组织结构之间存在着如下辩证发展关系：新战略的产生会导致新的组织结构与管理方式的出现，而当这些组织结构与管理方式不再能够适应内外部环境发展的需要时，就将引起企业业绩恶化，从而反过来迫使企业再重新考虑发明新的组织结构，以使得企业业绩再次上升。而在这里，伴随着企业规模从小到大的发展，为了适应这一变化并提高经营效率，在组织上往往采取从集权结构逐

---

参见 C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; Joseph L. Bower; Richard G. Hamermesh; Michael E. Porter, Business Policy: Text and Cases (Richard D. Irwin, Inc., 1982), 需要说明的是，该书理论部分的内容主要由安德鲁斯完成。

明茨伯格教授给出了十种战略管理学派，并对其中以哈佛大学为主要代表的设计学派进行全面的评述，详见 Henry Mintzberg, The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management (Strategic Management Journal, Vol.11, No.3, March/April 1990): 171-195。

步向更为分权结构转变的方式，如：斯隆(Alfred P. Sloan)在改组通用汽车公司中提出集权控制、分权运行的思想，采取集中制定政策与分权运行管理的办法，公司高层管理部门负责制定战略，而各事业部或职能部门则可以自由选择如何实施的方式，自主进行运行管理；公司控制投资报酬率等指标情况，而给各事业部或职能部门以充分的采取开发新产品等多种多样自由灵活做法的权力；给运行经理委以全面责任，由其负责一切运行事宜，而公司只对各部门的运行发展情况进行适当的协调，并根据运行结果对各部门进行考评。

从组织结构、企业环境、企业战略的关系来看，组织结构必须随着环境条件的变化而变化，企业环境会对企业战略的形成产生重要的作用，企业战略实施则会对组织结构提出要求。考虑到企业组织与环境之间所存在的这种复杂的动态交互作用，可见就特定企业而言，在实际中不可能存在唯一最佳的组织设计。因此，几十年以前流行的组织结构，今天可能已被许多企业所抛弃；某些当今一时风行的组织结构，却有可能为许多企业所仿效。例如：我国企业界一阵风地建企业集团、一阵风地搞股份制改造等，在某些产业中经营比较成功的企业往往趋向于采取相似的组织结构，其原因可能由于在一定环境条件下某些特定形式的组织结构能给企业带来更大的好处。但是，从竞争的角度来说，这显然是不合适的，因为每个企业都有其不同于其他企业的特点，从而也就应该采用不同于其他企业的组织结构。

从组织结构与战略的关系来看，尽管逻辑上说，结构只是实现战略的手段，应该根据战略实施的要求适时加以调整，这似乎没有什么不对；但从实际演变过程来看，组织结构实际上并不是可以任意改变的，它不可能因为战略决策者设计了一个好的企业战略，就能随着战略决策者的意愿随意改变。这主要是因为，组织结构的调整必然会涉及一个痛苦的权力再分配过程，有时会非常困难，从而常常使得企业战略管理者不得不考虑采取增量微调、临时应急战略的做法，以充分考虑现存结构的影响与战略管理过程参与者的作用。

上述讨论表明，就企业战略与组织结构的匹配性而言，既不存在完美无缺的理想组织设计，也不存在普遍适用的企业战略与组织结构的匹配规则；每一种组织结构都有其自身的优势与弱点，任何一个企业都可以考虑同时兼有多种组织结构的特点，而不一定局限于某一种基本的组织形式；组织结构作为一个完成任务的手段，其本身无所谓优劣，关键在于如何使用，特别是如何发现他人所没有发现的优点并加以适当利用。所以，从实用的角度看，最好的组织结构就是最适合企业目前情形的结构，能够满足完成任务的需要而又最简单的结构，需要防止的是组织中可能存在的这样一种倾向，这就是努力将当前结构进行简单扩张，而不管该结构是否已经过时。



## 第四节 战略实施资源配置

为了完成企业战略的实施过程，经理人员必须考虑如何进行资源配置的问题，此时，战略实施者不仅需要考虑人员调配，而且还要考虑给每个部门分配多少资源以及优先顺序如何的问题。这就要求企业战略实施者必须注意做好以下三个方面的工作：第一，加强人力资源开发，建立企业人才优势；第二，确定每个部门为完成各自战略计划所需要执行的项目与预算情况；第三，努力将人们的精力集中到实现整个企业战略目标上来，而不仅仅局限于完成指派的任务。显然，企业战略实施者处理完成以上工作的能力，直接决定了企业组织能否通过结果导向取得战略成功，能否有效防止忙了很多事但却不知做成了什么与完成战略相关的事。

### 一、人力资源选择与安排

在完成组织结构设计后，企业战略实施者的最重要工作就是为各个岗位调配具有必需管理与技术能力的人才，使得企业能够建立起坚强的实力，以完成战略实施所需的关键任务。企业实力不会自然而然地出现，它需要企业战略管理者有意识的开发与培养，为此，要求战略实施者对企业中那些能够产生特别优秀业绩的关键战略部门，给予充分的关注，对这些部门提出高业绩的要求，并对这种高业绩配合以高报酬政策，此外，在预算、管理等方面给予支持，以保证在这些部门形成关键战略人才与技能的储备，而一旦在企业中建立了这样一种机制，就能为企业的进一步发展打下良好的基础。

除了在企业中建立这样的人才与技能储备外，还必须注意整个管理队伍的建设，这也是企业战略实施的重要任务之一。这里的关键是与战略实施相关的关键管理人才队伍建设问题。一般来说，企业现有的管理队伍也是适用于战略实施的，只是其中的核心经理人员队伍需要适当加强或扩大，这可以通过提拔企业内部能够胜任的人员或者通过招募企业外部人员的方法来实现。在这里，招募企业外部人员的做法，在企业迅速转向新业务时特别适用，此时，由于情况变化很大，通过这种途径既可以为企业带来新思想与新的解决问题方法，又可以迅速弥补企业管理人才的不足，以增强企业现有管理队伍的活力。企业核心管理队伍的人员调配，还必须注意整个队伍的综合力量，在人员构成上兼顾背景、知识、经验、观念、管理方式、以及个性等方面因素对于战略实施的综合影响，注重整体效果。

### 二、项目规划与预算

显然，为了战略实施，企业的每个部门都需要一定的资源以完成其相应的战略计划。为此，每个部门都必须对自己部门的活动进行规划，以确保满足企业战略目标的要求，建立取得预期战略成果的进度表，并对任务进行适

当组合，精确指定由谁以及在什么时间内完成这些任务以及完成这些任务所需的资金情况。这样，随着规划的进行，项目一步步落实，行动计划一步步细化，项目预算就能指明具体计划活动的成本情况。

企业战略管理者有效解决与战略相关的资源配置问题的能力，直接决定了企业资源配置能否促进企业战略的顺利实施。一个企业部门得到的资源太少，将不利于该部门顺利完成战略计划，从而有可能拖整个企业战略实施的后腿；反之，一个企业部门得到太多的资源，则有可能带来整个企业资源使用上的浪费，导致财务业绩下降，这就要求企业战略决策者高度介入资源配置的项目规划与预算过程，以确保企业资源能够有效地用到企业的关键战略部门与活动中去。

最后，从战略实施的动态需要来看，企业应该能够根据环境变化，适时将其资源调整使用到新的最关键战略活动中去，这就对企业预算与人才调配提出了保持高度灵活性的要求。考虑到实际上对已在实施的战略作重大调整很不容易，企业经常遇到是战略微调的问题。战略微调很少需要人员与资金从一个部门到另一个部门的大调动，所以，较少涉及资源的重新配置问题，对于这类战略微调问题，通常采取的不是一下子调整到位的做法，而是在原有预算与人员配置的基础上采取增量调整的方法，这就是逐步增加或减少相应部门的预算与人员，最终达到调整目标。

### 三、以实现战略目标为重点

在战略实施过程中，强调要以实现战略目标为重点，可以采取这样的做法，这就是：将企业的关键任务及活动与战略计划的实现直接联系起来，以需要实现的战略结果的形式来描述和定义任务与活动，以形成结果与业绩导向的企业内部工作环境。这样，长此以往，就能使得整个企业训练有素，始终做到将注意力与精力集中于执行战略与实现预期目标上，从而也就更有可能完成所制定的战略计划，而要做到这一点，关键是要借鉴目标管理的思想，在弄清企业战略目标的基础上，紧紧围绕战略目标开展企业的各项活动。

当然，在实际操作过程中，要真正认定哪些活动或任务是实现企业战略目标所必需的，通常比较困难，这涉及了达到战略目标所需的技能水平、人员调配、资金落实等一系列问题，所以，在确定整个企业战略目标以及制定分部门战略计划过程中，可能采取广泛征求意见、集思广益的做法，而一旦战略目标与计划明确制定出来以后，就应该不折不扣地加以贯彻执行，对没有很好完成计划的部门，一般不应以任何借口给予原谅，否则将很难保证整个企业目标的实现。

最后，对于每个部门来说，还需要考虑如何围绕各部门与战略相关的目标，对各项工作作出适当安排的问题，这里在进行具体工作设计与任务指派

时，必须注意区别“要做什么”与“要做什么”这两个不同的问题，要做什么回答的仅仅是一项活动，而要做什么解决的则是结果问题，显然，这里需要将重点放在要做什么上。对于任何一项工作来说，开展一项活动决不等价于能够取得预期的结果，工作努力刻苦、勤劳忙碌并不保证一定会有结果，南辕北辙甚至会空忙一场，这里的关键是企业经理人员必须要为企业战略实施把握正确的方向，使得整个企业将目标牢牢地瞄准需要实现战略目标，积极创造结果导向的企业运行环境，以真正保证企业战略的成功实施。

## 思考讨论题

1. 企业战略实施所面临的基本问题有哪些？
2. 企业组织设计与哪些战略要素有关？怎样分权才有助于企业战略的实施？
3. 为什么实行多角化经营的企业倾向于采取分权的组织结构？
4. 进行组织结构调整往往会遇到许多意想不到的困难，为什么？
5. 企业资源配置主要是一个政治过程，通常无须使用什么战略管理手段。这种说法对吗？采用战略管理思想是否会有助于更方便地进行资源配置？为什么？
6. 如何对企业的人事与报酬实行分权管理？这样做对企业战略实施将会产生哪些积极与消极的影响？
7. 如果企业的研究开发经理与市场营销经理在资源配置上产生矛盾，你认为该怎样去协调？
8. 某饮料厂管理极度混乱，所生产出来的饮料，有人在流水线旁毫无顾忌地随意取用，还有人以衣服、拎包等作掩饰，直接从厂门口带出，这种现象已成为企业的一大怪事。对此，认真负责的工厂警卫曾多次抓住可疑分子，要求开包检查，但均被回敬以“你要搜，拿搜查证来”，结果不了了之；后来，警卫人员采取形松实紧的做法，注意观察，终于人赃俱获，将私带饮料出厂者交给了厂长。在是否要给予处罚的问题上，厂长考虑到该私带饮料出厂者是个会闹事的主儿，想想一次拿几瓶饮料也才值几元钱，而如果给予处罚的话，却有可能被他吵得天翻地覆，浪费自己的时间和精力，似乎觉得有点得不偿失，最后，只对他批评几句就算了。请就该厂长的做法谈谈你的看法，并考虑如果让你来治理这样的厂，该如何扭转这种局面。

## 第七章 企业战略实施执行阶段

上一章主要讨论企业战略实施的准备工作，其中所涉及的主要有：组织建立、人员调配、资源配置等问题；本章将讨论企业战略实施的执行工作，这里所涉及的主要有：如何动员人们投入战略实施、如何建立战略支持系统、如何实施战略领导等问题，由此可见，本章着重研究的是企业的日常战略执行工作，如：激励与报酬、形成支持战略的企业文化、完善与战略有关的政策与程序、搜集战略进程信息、进行战略控制、实施各种能够保证战略实施沿正确方向前进的领导工作等。

### 第一节 创造良好战略实施环境

#### 一、调动员工战略实施积极性

企业战略计划的成功实施，要求企业各个部门以及全体员工具有强烈的投入精神与取得预期结果的必胜信心与决心，这就需要通过动员、激励、以及对良好业绩及时回报等途径来加以实现。具体地说，为使得企业各个部门与全体员工积极投入战略实施，以顺利实现企业战略目标，企业战略管理者必须学会创造性地使用各种正式的奖惩激励机制，如：加薪、晋级、红包、表扬、处罚、同伴压力、建设性批评帮助、股票认购权、福利待遇、受到重用、工作紧张感、增加或减少所承担的责任、增加或减少工作控制与决策自主权、令人向往的岗位、员工所在小团体的认同等。在这里，激励的目标应该是使员工觉得自己是企业的主人，从而加强员工对于工作的投入精神，激发员工尽自己的最大努力做好工作。

以下是一些企业采取的支持战略实施的激励例子，这些例子为企业提供了多种多样的激励借鉴方法：

某公司从总经理到一般员工，实行准时上班奖，奖励条例规定：一星期内每天准时上班者给予周工资 10% 的红包奖励。

有些公司定期召开全体员工大会，由公司领导发表鼓舞人心的演讲，表扬先进，激励后进，唱厂歌，宏扬企业精神。

某公司对计件工资发放实行累进制，即完成一个单位产量给一个单位的报酬，完成二个单位的产量给三个单位的报酬，完成三个单位的产量给六个单位的报酬。

某企业工资及奖金实行全额浮动，与产量定额完成情况直接挂钩，具体做法是：先设定产量定额与报酬基数，按每超产 1% 提高报酬 5%、每减产

1%降低报酬 5%计算每个职工的实际所得。

某大公司每天上班所做的第一件事就是全体员工集会，由公司管理人员轮流对就公司状况作即兴评论，然后大家一起做广播操，以此实现公司上下沟通，强化整体意识与团结精神。

某企业为适应外部环境剧烈竞争的需要，在企业内部各品牌经理之间倡导一种相互竞争的气氛，谁在竞争中取胜谁就成为企业内部的“英雄”，这种有目的的内部竞争系统培养了人们敢于竞争、勇于超越的精神。

某企业在生产任务严重不足的情况下，为了培养员工讲究工作效率的习惯，在给员工规定较低生产定额的同时，实行谁先完成当天生产定额，谁就可以先下班的制度，结果整个企业每天都能提前二至三个小时左右完成当天生产任务。

上述这许多激励方法，有些主要强化了正向激励效应，也有些同时具有正向与负向激励作用。在这里，问题的关键在于如何利用物质与精神相结合的方式，借助于金钱、心理紧张、精神压力等手段，为员工提供充分而又适当的激励，以使他们工作既具挑战性又觉得能够承受，从而积极努力，创造出优异的成绩。这里必须注意的是，奖惩措施的使用必须适当，如果运用不当，引起过度紧张、焦虑、工作不可靠感等，就有可能导致逆生产率现象的出现。

显然，从激励的使用来说，完全消除业绩方面的紧张与压力感，肯定是不利于战略实施成功的，至少目前还未找到充分的证据能够说明在完全没有压力的环境里可以产生优异的战略实施业绩。战略业绩优异的组织其领导通常具有雄心壮志，喜欢具有挑战性的工作，偏爱寻求成功机会，愿意在业绩导向的环境中奋斗，希望有一定的竞争与压力，以更好地满足职业晋升、社会认同、自我实现等个人需要，否则的话，工作非常平淡，反而会觉得不带劲。

在具体激励方式上，企业战略管理者应该更多地使用正向激励，尽量不用负向激励，因为，正向激励容易导致积极自愿的合作，而负向激励则带有强迫性，容易使人产生反感，所以，相对来说，在采取正向激励情况下，人们作出的响应往往要较负向激励情况下的更具热情、更发自内心、从而也更加投入。最后，就企业战略管理者在战略实施中需要使用的激励强度而言，主要取决于战略实施任务的艰巨性，即需要克服的障碍大小；从战略实施角度来看，真正有效的激励是行动上的表示，而不仅仅是在口头上强调战略实施对于企业未来发展的重要性，光说不干，不管多动人，都很难使得人们持续保持最大的工作热情。所以，为使人们能够长久、充满激情地投入战略实施活动，企业战略管理者需要灵活使用各种激励方法，真正了解如何调动下属的积极性，以最大限度地激发起人们对于战略计划的投入精神。

## 二、形成支持战略实施企业文化

每个企业都有其独特的文化，如：企业成长发展史，企业独特的解决问题方法与办事规则，企业管理者的个性与风格，企业所树立的行为榜样，以及企业适应环境变化所建立的运行机制等，这此因素决定了企业的环境氛围、传统习惯、组织特征。所以，企业战略管理者为协调整个战略实施过程，需要做的一项重要领导工作就是，努力实现企业文化与战略的同步协调，确保企业战略实施能够得到企业文化的强有力支持。

当然，企业文化作用的发挥与运行机制是分不开的，对于过去我国经济发展所存在的缓慢局面，曾经有人把它归结为我国传统文化的“劣根性”，而实际上，近几年随着我国政策的不断放开，人还是这些人，传统文化也没有根本改变，而经济发展却发生了翻天覆地的变化，可见文化“劣根性”之说有失偏颇。企业文化作为一种体现在企业哲学、态度、信念与共享价值观之中的“软件”，在很大程度上具有只能意会不能言传的特点，这也是企业文化建设的困难之所在，对此，必须引起企业领导的高度重视。

企业文化不仅很难具体描述，常常很难区分其优劣，有时一个业绩平平的企业也可能会有很强的企业文化。这种企业文化与业绩优良企业的企业文化的根本区别在于，这种文化往往有点功能失调，过分强调内部政策连贯性或者根据数据进行运行管理，而不注重顾客与员工需要与想些什么。一般来说，了解企业文化的最好途径就是考察企业运行实例：

如消防部门强调的是火警就是命令，召之即来，来之能战，战之能胜；IBM 公司注重的是个性与为顾客服务；麦克唐纳重视的是质量、服务、洁净、物有所值，对经营的每一细节都追求尽善尽美；约翰逊父子公司的信条是顾客第一，员工第二，社区第三，股东放在最后，为第四；杜邦公司对于安全性有一个长期坚持不懈的做法，这就是：每次事故的报告必须在 24 小时以内放报到公司总裁的办公桌上，这使得该公司的安全记录要比化学工业平均水平优 17 倍，比全部制造业平均水平优 68 倍。

在每个公司内部都有一些关于公司创业史的趣闻轶事，这些趣闻轶事在一定程度上就反映了公司的传统文化与价值观。例如：关于公司领导对于造成质量问题员工严厉处分等的传说，就反映了公司重视质量的传统；关于公司创始人当初如何艰苦创业的传说，就反映了公司崇尚兢兢业业的艰苦奋斗精神。

企业文化越强并且越倾向于顾客与市场导向，则这类企业就越倾向于较少使用政策手册、组织结构图、详细操作规程等来强化企业的规章制度。其原因在于，此时企业倡导怎样的文化事实上已比较清楚，在大多数情况下每个员工都知道应该怎么做才能更好地满足顾客与市场的需要。

一个具有很强企业文化的公司，往往会自觉不自觉地采取措施强化组织价值观与行为规范，并对符合企业文化的战略方案起到积极的支持与强化作用。鉴此，面对很强的企业内部文化，从短期的观点看，企业战略管理者在考虑战略选择时，所能做的只能是：要么适应这一文化，接受企业公认的行为规范，要么离开企业另谋出路。

企业文化会对战略业绩起着重要的影响作用，为此，企业战略管理者必须关心企业文化的形成与建设。一方面，通过强调理念与采取行动赋予企业文化实质和内含，通过自身个人形象与感召力来影响企业全体员工，对企业文化形成发挥重要作用。另一方面，通过身体力行而不仅仅是富有激情的报告来加深人们对于企业文化的印象，使其逐渐变成企业员工的自觉行动。从根本上来说，企业价值观的构建与企业文化的形成是一项长期艰苦的工作，需要从日常最最平凡的细节做起，在这里，没有什么工作可以认为是太细或没有意义而无须努力，也不一定要求领导者个人有什么特别的感染力与吸引力，它所需要的主要是企业战略管理者的坚定信念与持之以恒行动，而不仅仅是坐在办公室里的纸上谈兵。

作为企业的主要决策者与战略规划管理者，企业经理人员既要承担在给定企业文化背景制约下企业战略实施方案的选择责任，又要在保证企业文化与战略相匹配的前提下做好所选战略方案的领导实施工作。由此可知，企业文化要素对企业战略成败起着重要的影响作用，通过考察企业文化气氛，思考以下一些问题，可以帮助从侧面了解企业内是否具有保证战略成功的文化优势。这些问题包括：对于选定的战略规划，企业文化的各部分是否支持战略并保证战略实施方案可行？企业文化的哪些方面必须适当改变，以适合战略实施的需要？这些改变能否取得成功？如果这些改变能够成功，将需要进一步考虑如何改变以及需要多长时间才能改变的问题；而如果这些改变不能成功，则必须考虑是否有必要进行企业战略计划的重新构建。

企业所采取文化建设行动既需要具有影响号召力，又应该具有实质性内含，在这里，战略经理的作用是最为关键的。从影响号召力来说，战略经理应该身先士卒积极投入文化建设外，需要为企业新姿态的确立与广泛传播，为新思路的阐述等定下基调，以说服整个组织，企业这样做的目的不仅仅是为了装潢门面。从实质性内含来说，必须用具体措施与实际行动来支持文化建设，这些措施与行动必须看得见、摸得着，令人觉得可以信赖，能够为整个组织提供准确无误的信号，以使得人们明确企业正在认真进行企业新的环境气氛与文化的建设。

在企业文化重新定向过程中，尽管先做一些能够迅速见效的事，可以对新秩序的确立提供榜样作用，以便尽快在组织内形成一种积极作出变化的情绪。但是，想方设法寻求能够取得立竿见影效果的途径，对于企业文化建设来说，并不象表面看起来那样十分重要，这是因为真正建立全体员具有发

自内心投入精神并能创造卓越战略业绩的企业文化，常常需要耐心和毅力，需要企业经理人员长期不懈的努力。因此，创造一个与战略实施完全和谐一致的企业文化，将会对企业战略管理者的领导能力提出很强的挑战，这些挑战主要表现在以下几个方面：

首先，要能够意识到自觉改变企业行为习惯、思维方式、个人素质，对于保持企业文化与战略实施匹配性的重要作用。第二，注意利用一切可能的机会进行增量调整，逐步改善企业文化与战略实施的匹配性。第三，坚持要求下属经理人员，按照能够传播和强化组织所需文化及价值观念的方式行事。第四，积极建立和培养整个组织对于战略实施发自内心的投入精神，在企业文化与战略使命间形成一种互惠共应的匹配关系。第五，原有企业文化会造成思维定势，影响人们对于企业环境变化的客观把握，对此，必须给予特别的关注。

显然，只要企业经理人员能够思想重视，有意识地注意观察，调整与改变企业文化的机会总是存在的。例如：请企业内阻碍变革的人“走路”或者要求其改变做法；企业内出现的职务或岗位空缺，可以采取公开招聘的做法，谁愿意改变现状，能够提出更好的改进建议，就由谁来顶替；利用解决企业新出现的问题的机会，作出战略所需的政策调整；积极支持企业全体员工为企业发展献计献策，对企业文化提出各种改进建议；个人或下级单位提出并实施改变企业文化的项目，如果方向对头，管理人员可以给予表扬与奖赏；每年的财务预算编制过程可以作为企业调整资源分配比例的一个良好机会。

### 三、树立结果导向与追求卓越精神

如何在整个企业内树立结果导向与追求卓越精神，创造一种具有建设性工作压力气氛的环境，这是一种非常重要的战略实施技能，这种技能的有效发挥对于保持企业战略实施的高业绩将会起到无法估量的作用。因为，当一个组织持续处于最高或接近最高能力的运行状态之中时，其结果将不仅仅是改善了战略实施本身的成功性，而且必将能够形成良好的企业内部环境气氛，使得追求卓越与高业绩自然而然地成为整个组织的重点与灵魂之所在。

这里需要说明的是，在企业中形成追求高业绩的精神与良好的组织环境，决不是简单地等同于使员工感到很幸福、很满足、或者相互之间关系非常融洽，这两者之间有本质的区别，不能相互混淆。建立了高业绩精神的组织，尽管也重视员工需要的满足与积极性的调动，但其工作焦点在于追求卓越与高业绩，它的根本努力目标是长期保持企业创造高业绩的能力，所以，特别强调在组织内成功应用奖惩手段，建立与强化高业绩的标准，提高企业能力。

具体就业绩衡量标准而言，通常需要根据管理层次的不同，选取不同的



业绩衡量标准。在公司总部与事业部层次，衡量战略业绩最典型的指标有：利润率、市场份额、销售与利润增长率、以及竞争地位与发展前景的改善等。在职能领域层次，生产制造方面可以用来衡量战略业绩的标准有：单位产品生产成本、生产率增长、生产与交货计划完成情况、质量控制、由于消极怠工或设备故障等原因所引起的停工情况等；市场营销方面可以用来衡量战略业绩的标准有：单位销售成本、销售额与销售量、市场份额变动、新产品成败、用户抱怨严重性、广告效益、新用户数量等。

需要引起注意的是，以上列举业绩标准中的大多数都是可以定量考核的，但其中也存在着一些带有主观性、很难定量考核的业绩要素，如：管理者与一线生产者之间关系的改善，员工士气的高涨或低落，用户对公司产品质量的意见是增加了还是减少了，对于公司所提供的服务满意程度是否提高了，公司广告是否取得了预期的效果，公司在质量、服务、技术实力、以及其他关键成功要素等方面相对于竞争对手而言是领先还是落后。对于这些很难定量考核的要素，常常对企业经营的成败起着至关重要的作用，企业战略管理者决不能放任自流，而必须想方设法加以适当的控制。

树立高业绩精神，需要强调以人为本，将重点放在人上。因此，管理者必须利用一切机会与场合，采取各种措施与手段，尊重员工个人需要，加强技能训练，明确公司业绩预期，给员工以充分自主权，鼓励积极超越与多贡献，不断强化高业绩思想，在组织的各个层次与所有员工中创造一种积极工作的感染力，以使得组织中的每个人都能真正全身心地参与和投入到战略实施中去。为在组织中创造一种结果导向的文化，其中一项最重要也是最容易被忽视的工作就是：要给取得杰出业绩的员工以及时充分的回报，以这些人为榜样，在组织中树立追求高业绩精神。在这方面，我国已经取得了许多的成功经验，但也存在着一些需要进一步改进完善的地方：

我国长期使用开展的评选行业操作技术能手的做法，如果能够辅之以及时充分的物质奖励，在企业内部推行，也肯定会起到促进员工积极钻研业务，提高专业技能的作用。

我国许多企业采用的精神鼓励方法，如：会议表彰、报纸宣传、电视介绍等做法，如果能够结合每个员工的不同需要，有针对性地进行，破除只讲形式、不求实效的表面文章，再将这种方法与物质鼓励方法有效结合起来，这对于员工积极性的调动定将能够起到更大的作用。

在企业内部，对于一些敢想敢干、能够冲破现有运行体制束缚、努力改善企业现行系统运行效率、积极开拓业务新领域以实现自己新想法的员工，如果成功了能够给予坚决的支持与奖励，即使试验失败了也能给予工作保证与理解，允许再试，则就有可能在组织内创造一种业绩导向、有助于人才脱颖而出的环境气氛。

事实上，为使高业绩精神深深地扎根于员工思想之中，所需要解决的不

只是简单的建立一个信念、提出一条口号、形成一种哲学、开展一项运动的问题，而是企业所面临一项长期艰巨的复杂工作，它涉及了企业实践、符号用语、管理风格、价值观念、方针政策、外在形象等诸多因素，如果所有这些因素能够共同构成一个有机联系的系统，则企业就有可能利用平凡的员工创造出非凡的业绩。所以，这里的关键在于，要从个人价值观的小处着手、一步一个脚印地做好工作，逐步在员工中树立追求卓越的坚定信念。

树立高业绩精神，必须注意“没有无用的士兵，只有无用的将军”这一简明的道理，妥善处理好企业中出现的业绩不佳问题。例如：对于一个部门经理来说，如果他所负责的部门业绩总是较差而且少有改进，而且这种情况的出现并非是由于某种不可抗力因素作用的结果，则就应该果断地考虑对他作出调离或撤职的处理，否则的话，一方面，长期的业绩不良会给该部门经理本身造成一种无形的压力，发现自己难以做好本职工作，内心将会非常焦急，从而有必要考虑给他换一换岗位，另一方面，对于该经理的下属来说，更有权利要求受到适当的管理，以便工作可以更为投入、更能提高自身能力，从而取得更大的成绩，不能仅仅因为经理的无能而使自己的努力与希望化为泡影。

为了形成追求高业绩的精神，必须在企业中建立按实际业绩计酬的制度，这就是说要将企业报酬结构与实际战略业绩清楚密切地联系起来。在这里，诸如：加薪、晋级、岗位调动、以及对于工作奖励与认可的决策等，都是需要战略实施者给予关注的问题，可以作为激发员工投入精神的有效手段。企业战略管理者应该清楚认识到，对于员工的适当报酬与奖励，直接向员工传递了怎样才算做好工作以及管理部门希望得到怎样的行为与业绩的信号，对于这些信号员工往往会非常敏感，并会自动根据信号的要求，对激励系统与如何进行奖惩作出适当的反应。

在战略与报酬结构之间创造一种比较紧密的联系，首先需要就战略目标、以及实现战略目标的责任与期限达成共识、取得一致看法；然后，以此为基础进行激励设计、贡献评价、奖惩考核。在这一过程中，企业战略决策者必须贯彻目标管理思想，随时注意将战略实施结果与预定目标进行对比，找出偏差产生原因，并采取相应的改正措施。最后，还需要说明的是，为将报酬与业绩联系起来，必须使得企业上下全体人员都明确自身需要完成战略计划中的哪些工作以及相应的报酬是如何计算的，也就是清楚报酬与所取得的战略成就之间的关系。当然，这并不排除在因果关系明确而目标衡量困难情况下，加强过程控制的必要性，如质量保证体系等。

## 第二节 建立内部战略支持系统

建立适合战略实施所需的内部管理支持系统，是企业战略实施过程所遇

到的又一项主要工作，在这里所涉及的管理问题主要包括：需要建立哪些有助于战略实施的政策与程序？如何获得及时准确的关键战略信息？需要进行哪些控制以保证整个组织按照战略实施要求运行？

## 一、明确企业政策与程序

战略改变通常会对企业内部运作过程与管理方式提出适当调整的要求。从原有办事方式改变到新方式的过程，通常需要思想发动并加以有效的管理，因为，让人们改变行为习惯总会或多或少地打乱企业内部原有的运行秩序，从而出现许多阻力，并在如何改变以及为什么要改变等问题上产生摩擦。所以，需要通过重新制定政策或修改原有政策，颁布全新或经过修改的“标准操作规程”，以推动企业战略的实施，克服企业中存在的妨碍或抗拒战略实施的倾向。在这里，政策就是这样一种指导思想，在目标难界定的情况下，它要求人们按一定方式做事；在目标明确的情况下，给人们以充分的自主权，允许按自己认为是最好的方式做事。政策对于企业战略实施的重要作用主要体现在以下几个方面：

政策作为行动指南，可以对企业内部各类战略实施行动与操作起到标准化与制度化的作用，以保证企业各项活动都能纳入保证企业战略有效实施的轨道。

政策作为决策依据，可以对企业拟采取的行动方向与类型起到一个约束与规范的作用，以保证企业战略实施能够按照企业使命与目标的要求运作。

政策作为组织规范，使得企业对于战略实施的影响更具规则性、稳定性、可靠性，从而进一步保持企业行为与战略行动的一致性，减少决策的随意性。

政策作为企业文化的一部分，帮助形成具有特色的企业内部工作环境，将企业经营哲学转化为看得见摸得着的该如何做事、如何待人的行为标准，转化成有助于说明企业信念与态度的企业日常活动细则，使得企业哲学具有可操作性，从而对做好企业文化与战略的匹配工作起重要作用。

从战略实施的角度来看，要求经理人员具有创新意识，以建立能对战略计划提供积极支持的政策，对此，许多大公司都非常重视。例如：IBM 公司以努力提供世界上最好的服务作为其整个竞争战略与公司哲学的基础；麦肯唐纳公司推行很强的质量与服务行为模式，政策手册写得非常详细，甚至具体规定各种食品的制作方式等；惠普公司制定了一项政策，要求研究开发人员定期拜访用户，与他们交谈新产品的应用情况，了解所存在的问题，以便从总体上保证研究开发活动的用户导向性；上海宝钢的电话总机话务班规定

“三声铃响，必有应答”，技术部转炉前岗位规定“光谱分析三分钟出数据”。

由上分析可知，良好的企业政策与操作规程将会有助于企业各项决策与日常工作的顺利进行，从而起到保证企业战略成功实施的作用，鉴此，每个企业都应经常注意考察现有政策与战略之间的相互匹配性，并将它作为企业战略管理的一项重要管理工作来看待。从战略管理的角度出发，通过对企业现有政策与操作规程进行认真反思，有可能发现一些不利于企业战略实施的政策与操作规程，这些政策与规程如果在企业战略实施中不加以适当修正，就有可能成为企业战略实施的阻力与负担。例如：现存政策与操作规程可能会引起某些人的偏爱，使得这部分人倾向于仅仅从管理组织的方便性考虑，而置新战略可能带来企业良好业绩于不顾，有意无意地抗拒与推延新战略的实施。

当然，最后需要说明，对于企业现有政策与规程进行反思的要求，并不意味着为了实施新战略，每个企业都必须重新制定一套无所不包的政策手册。事实上，太具体太全面的政策将与错误的政策一样，会限制企业员工的积极性、主动性与创造性，不利于企业活力的发挥；此外，太详尽的条条框框不易掌握，在遇到具体情况时，将会与没有政策一样使人感到无所适从。所以，在许多情况下，只要明确企业存在的理由与员工行为的目标，允许下属按照自己的意愿与喜欢的方式做些有意义的事，可能就是有助于战略实施的最好政策，而且，对于战略实施来说，如果个人创造性要比标准化与严格一致更为重要，则出现有组织的暂时无序状态，对于企业长期发展来说也许并不是一种坏事。

## 二、搜集重要战略信息

在整个企业战略管理过程中，经理人员需要搜集各种各样的信息，以作为保证企业有关战略决策成功的前提条件，为此，企业必须考虑建立广泛的正式与非正式的信息联系网络与来源渠道。企业的信息来源渠道很多，如：与关键下属的会谈、阅读书面报告、浏览有关最新运行结果的统计资料、搜集用户反馈意见、观察竞争对手企业反应情况、分析小道传闻、了解员工思想、实地考察等，其中有些渠道得到的信息会比另一些显得更为可靠与有价值些。在使用这些渠道搜集资料时，企业战略管理者必须注意，最终所得到的信息可能是一种失真扭曲的信息。因为，当信息从组织的底层向上层流动时，在组织内存在着这样一种倾向，这就是会对所传递的信息进行不适当的删除与过滤，从而使得最后到达最上层的信息，不能真实准确地反映那些重要的与战略相关的内容。

从信息渠道的过滤作用来看，正式向上级递交的书面报告可能只反映了

部分事实而不是全部事实，报喜不报忧就是最常见的情况，因为，人们在涉及不利消息时往往会有意无意地掩饰、缩小、甚至完全不报告；还有时某些下属会故意拖延时间不报告失败与问题情况，希望能够借此争取时间扭转局面。鉴此，企业战略管理者为了避免产生重大决策失误，必须设法保证自己能够获得准确及时的信息，以便随时掌握企业当前的真实运行情况，在这里，最好的办法可能就是采取漫步调查管理法（MBWA），经常深入企业一线，考察实际运行情况，与企业中各类人员进行现场交谈，了解他们的真实想法与企业运行中所存在的问题。漫步调查管理法在实际运用上可以有许多的不同的表现形式，如：

某企业集团公司下属化工总厂，长期坚持实行工人当“一日厂长”、厂级领导每星期到艰苦岗位上当“一天工人”的制度，从而方便了企业纵向管理层次之间信息的沟通，加强了企业各个层次人员之间的感情交流，密切了管理人员与生产工人之间的关系，改善了工厂的民主管理气氛。

某饭店集团总裁，每年不仅对下属所有饭店的经营情况至少亲自检查一次，而且还邀请饭店的所有客人就饭店的设施与服务情况进行评价，提出意见与建议，并在亲自了解客人所反映的意见后，及时电告所涉饭店的经理，限期采取整改措施。

尽管来自正式渠道的信息可能存在着一些问题，但是仍有许多公司的经理非常重视正式沟通渠道的建立，这主要是由于正式沟通渠道对于掌握基本情况来说，具有迅速便捷的优点。对于非常依赖正式沟通渠道的企业执行主管来说，特别需要倡导对坏消息不要说谎，一旦发生及早汇报，并且谨记千万不要惩罚报告坏消息的人，以确保负面信息的有效沟通。此外，不要以为有了正式信息渠道就万事大吉了，整天将自己封闭在办公室里，这很容易造成与世隔绝、自以为是的现象，结果会由于掌握信息不全，听不进反面意见，容不下不同观点，使得许多能够迅速、及时、灵活解决企业所存在问题的有效方法悄悄从管理人员身边溜走。

### 三、建立战略信息报告系统

显然，对于公司经营现场的信息仅仅依赖于非正式沟通与个人接触是不够的，还必须花精力从正式渠道搜集与获取关键战略信息，为此，必须做好下属单位与个人的工作，在企业中建立正式的战略管理信息搜集报告系统，当然，这种系统不应只局限于财务预算、报酬系统、建立政策及规程、文化规范、个人联系网络等方面的控制。具体在进行正式战略管理信息搜集报告

---

漫步调查管理法也有译为“走动管理”，其对应的英文说法为“managing by wandering around”，在这里主要是指公司高层领导通过暗地里微服私访或公开定期下基层，直接深入生产经营第一线，考察公司经营管理情况，发现与解决问题，指导与督促下属工作，从而起到贯彻公司战略思想的作用。

Anne G. Perkins, Communication: The Perils of Poor Delivery (Harvard Business Review, Vol.72, No.1, January-February 1994): 9.

系统中，有人认为主要应该考虑以下几个方面的要求：

信息搜集与报告系统只要能够提供描述公司运行实际图景所必需的数据资料即可，太多太滥的信息将是一种浪费。这意味着，所搜集的信息应该包括具有战略含义的变量与具有发展潜力的先兆，能为战略决策带来边际价值，特别注意防止出现仅从经理人员个人偏好与需要出发搜集信息的倾向。

报表之类统计资料的搜集汇总，应该以及时、准确、合用为准则，既要防止搜集汇总动作太慢、时间太迟而贻误校正行动时机，又要防止频繁报告、代价太大而造成资源浪费，结果得不偿失。

信息与统计资料流程应该尽可能简单，最终提供的报告应该清楚简洁，事实中，常常见到一些复杂的报告与资料，将注意力放在详尽的使用机理与程序说明上，而却忽视了对于关键要素的计量与描述，结果给出的信息往往使人不知所云、无所适从。

信息与报告系统不应该仅仅停留在简单的信息产生上，而应该提供早期预警信号，以使企业战略决策者做到处变不惊。在这里，尽管对于各类报表等资料是否应该在企业内广泛传播，人们仍存在着不同的看法，但有一点毫无疑问，这就是事先应当妥加规划，以使能对问题负责的人员迅速获得有关该问题的全面资料。

统计资料应该可以方便地标示实际执行结果与计划目标相比的偏离大小情况，使得管理人员能够对显著偏离目标业绩的情况引起充分的重视。

对于企业战略管理人员来说，识别与计划的偏差情况及问题领域是采取改进措施或进行战略微调的前提，在这里，统计方面信息所能提供的主要是一种数字性感觉，专题报告与信息例会等则能提供一种有关新发展与所存在问题实质性感觉，而个人接触与对话则能给出有关人事方面的直观感觉，所有这些对于衡量公司当前业绩来说都非常重要，它能指明公司哪些方面偏离了正常运行的轨道，哪些方面正在高效运行。

### 第三节 发挥战略实施领导作用

发挥战略实施领导作用，做好战略管理工作，说起来很容易，只要形成一个强有力的战略规划，积极组织、充分执行该计划，最终就能取得成功。但实际做起来并不如此容易，需要有人来承担战略管理责任，运用各种管理技巧，发挥领导作用，带头冲锋陷阵，扫清战略实施障碍，动员人们做好战略实施工作等。在此过程中，企业战略管理者可能需要扮演各种不同的领导角色，如：主要企业家，关键管理者，危机处理者，任务分配者，学习榜样，新闻发言人，资源配置者，谈判者，鼓动者，顾问，政策制定者等，因

为，为了方便战略实施，企业战略管理者有时以权威的面孔出现较好，又有时以不同意见倾听者与决策协调人的姿态出现更好，有时需要以积极参与的合作者身份出现，有时需要亲自承担高度明确的角色与投入大量的时间，而另一些时候可能又只需要放手大胆地授权让下属去做就可以了。

总的来说，战略领导就是对周围发生的问题进行诊断，并从各种不同的处理方法中选择一种最为有效的解决方案。在这里，企业战略实施过程所涉及的领导问题主要包括四个方面，这就是：应该做些什么，才能在组织中倡导或创造这样一种文化与环境气氛，促使人们积极完成战略以取得高业绩？如何保持组织对于不断变化环境的响应性，对于新机会的敏感性，不断产生各种创新性的思想？如何处理战略形成与实施中所遇到的政治关系，解决好权力之争，以保持企业的步调一致？什么时候以及怎样采取正确的行动以改进战略实施与总体战略业绩？

## 一、营造支持战略实施组织氛围

企业战略实施者必须积极投入，努力创造一种支持战略实施的组织文化，特别是在实施重大战略变化过程中，企业战略管理者最值得花时间做好的工作就是带头创造一种能够支持战略实施的工作环境。而在进行战略微调性质的战略实施过程中，通常很少需要企业战略管理人员带头去建立什么全新的价值观与文化。当然，不论在哪种情况下，为了保持企业文化与战略有效匹配，企业战略管理者都应该注意发挥积极的领导作用，努力推进战略的有效实施。在这里，作为企业的关键决策者，企业战略管理者总是处于组织中人们关注的中心地位，他们应该发挥的主要作用就是，为组织确定这样一个基本信念，使得人们坚信所选的战略是正确的，执行该战略将会有助于组织能力的最好发挥，应该作为组织的头等大事来看待。

企业战略管理者的语言与行动都能对战略实施起重要的作用。语言所起的作用包括：鼓舞士气、激励干劲、阐明支持战略实施的文化规范与价值观、解释组织战略变化原因、在组织中确立新的观念与优先顺序、强化对于所选定方向的投入精神、建立人们对于所实施的新战略的信心、促使人们努力取得战略成就等；行动所起的作用包括：增强语言可信度、通过实例创造一种支持战略的象征、给语言以实质内容、告诉人们整个组织所希望和需要的是怎样一种活动。

积极的行动需要辅之以高度可见的象征符号与视觉图景，作为象征行动的例子，可以特别考虑这样两个具有显著不同业绩大厂的情况：在业绩不良的工厂中，工厂经理每周总会西装革履地到工作现场象征性走一次，并对现场工作情况与工人所提出的问题作些无关痛痒的评论；而在另一家业绩优良的工厂中，其经理经常穿着工作服，亲临生产现场，身先士卒帮助解决现场工作中所遇到的各种问题。结果很显然，很注重自己外在形象的经理，其所

管理的工厂内部却是很脏；而不太注重自己外在形象的经理，其所管理的工厂内部却非常整洁。

就企业文化与战略实施的关系而言，作为一种规律，所需实施的战略变化程度越大，为配合新战略实施所需作出的文化规范改变也越大，则企业战略实施者的言行也应该更为明确与显而易见，以便给企业有关人员进行战略实施提供行动上与印象上的清楚指导。对于某些有关战略实施的重要方面，需要经理人员经常不断地强调与加强，而不仅仅是在庆典等特别场合才提起。这也许就是漫步调查管理法受到人们高度重视的原因之所在，因为，事实上如果企业战略管理者不经常对企业运行情况进行观察，则不仅企业运行可能会由于失控而偏离轨道，而且企业下级员工可能会觉得上级不太关心计划从而放松战略实施工作。

如果企业战略管理者能够离开办公室到第一线走走，在非正式的气氛中与下级员工聊聊，将有助于他们获得整个企业运行的总体感觉，这种的接触显然会使企业管理人员对企业的实际运行情况有更深层次的了解，同时也能为企业下级员工提供鼓足勇气讲真话的机会。所有这些都将有助于在企业内部创造某种群情激奋的局面，形成一种生动活泼的非正式工作气氛，从而更有效地推动战略实施沿着积极的方向发展，并加强组织进行战略实施的力量。这就是说，企业战略管理者经常深入第一线可以接触实际、了解情况、感知问题，并对人们提出更富挑战性的问题以激发他们进一步努力的积极性。

## 二、保持组织反应性与创新性

尽管对企业战略形成与实施负主要责任的是企业战略管理者，但是，企业战略管理的整个过程还是需要企业全体人员的共同参与，因为，创造新思想、识别新机会、对环境条件变化作出积极的响应等任务，事实上是不可能由某一个人来完成的。在这里，对于实施战略领导工作来说，最为棘手的事情之一就是，如何从组织内外部各种人员那里获得可靠的新思想供应，以促进企业家精神的发展，积极抓住机会，以适应不断变化的企业环境情况。

对于一个企业来说，如果处于迅速变化的高技术产业，处于产品生命周期较短且其增长主要依赖新产品创新的经营领域，从事面临众多机会的多角化经营组合管理，从事以产品差异为关键成功要素的业务经营，从事以生产率改进及不断降低成本为基础经营，则保持组织的反应灵活性与创新性将具有十分重要的意义。在这里，可以采取的一种非常有用的领导方法，就是花精力培养、扶持、帮助那些愿意提出创新思想、愿意将创新思想变成现实的人，在企业中能否找到这样的志愿者，对于战略管理领导工作的顺利开展至关重要。

对于许多工作来说，找到一个热心投入并且能干的倡导者、支持者与领头者是第一位的，市场潜力与项目经济性则可能是第二位及第三位的事情，



因为一旦有了强有力的带头人，许多困难都可以克服，许多原来存在的棘手问题都有可能迎刃而解。例如：新产品开发与市场引入等，有一个志愿带头人承担，可能要比强行分派任务要好得多，因为，采取分派任务的方式往往需要做说服工作，而最终接受任务者可能没有什么主动性来做该项工作，更有甚者，有些工作还要靠建立在主动性基础之上的个人主观能动性。所以，是否有新思想或是否有更好的办法，问题的关键在于是否存在这类建议的倡导者与支持者，有了这样的人，新思想总是能够涌现的，办法也是能够想出来的，一切其他问题都相对来说比较容易解决。

最后，战略管理者还必须注意做好以下几方面的工作，以争取在组织内形成一种能使创新者脱颖而出的环境气氛。首先，鼓励组织内的任何个人或机构大胆提出新思想。第二，对于创新倡导者所表现出来的有点自行其是风格采取宽容的态度，以给他们留有自主创新的余地。第三，给人们机会以试一试新想法，并允许可能出现的失误，因为，只有通过不断地试错学习才有可能真正找到有效的创新方法。第四，战略经理应该具有足够的灵活性，愿意采取一些特别的混成组织方式来支持创新思想的涌现与进行创新性试验。第五，保证成功项目的倡导者、支持者及实施者能够得到可观的令人注目的回报，而对不成功项目的有关人员也应该采取积极鼓励的态度，更不应采取惩戒与让其坐冷板凳的做法。所以，在这里，领导的任务实际上就是将企业内部对于企业化创新活动的支持系统付诸实施。

### 三、处理好组织内部政治关系

正如前面所强调的，当企业内部各项活动与措施都能很好配合战略实施时，战略实施成功的可能性就会大大提高。具体来说，企业需要在许多方面考虑与战略的匹配问题，这些方面包括：组织结构、管理与技术人员调配、组织技能与特别力量、资源配置、报酬与激励、政策与规程、职能领域活动、共享价值观与文化、管理技能与风格等。上述众多因素的相互作用，影响着企业战略的形成与实施，这些因素之间越能相互配合协同作用，企业战略的形成与实施就越显得更强有力。在这里，共享价值观将是整个组织存在的灵魂，它决定了组织的主要信念与渴望，指导组织有关“自我地位、发展方向、行动计划、行动指南”的确定，对企业文化起着决定性的影响作用，所以，利用共享价值观与信念的作用，处理好组织内部的政治关系，实现管理上的同心同德，应该作为战略管理者的一项重要工作来看待。

作为一个战略管理者，如果对组织内部政治关系毫无了解，并且对处理政治关系毫无经验，则要想有效地形成与实施战略几乎是不可能的。政治关系总会或多或少地影响战略计划的拟定，组织内的关键个人与单位总是会围绕组织发展方向等重要问题形成各种形式的同盟，每个同盟都会试图将其自身的思想与利益加入到企业的战略决策中去。这样，最终在考虑诸如哪些战

略目标应该优先实现、哪些经营领域在资源分配上应该给予重点保证等问题上，政治上的考虑必将无法避免，而为了使得组织内部在决定采纳哪一战略方案以及将每个职能领域放在怎样的战略地位等问题上达成一致看法，处理好组织内部政治关系将成为一项十分重要的工作。

同样，政治关系在战略实施中也起着十分重要的作用，特别地，在进行有关组织结构设计（如：责任中心组织、信息报告方式、分权程度等）、关键岗位人员调配、给哪职能部门增加更多的预算等决策中，内部政治方面的考虑将不可避免。从战略管理的角度来看，如果一个组织内部存在多个能力旗鼓相当但都很强的领导，则在这些领导之间很容易形成不同的看法，并慢慢地会在这些领导周围形成同盟，从而使得整个组织分解成了多个力量相当的政治团体，每个团体都有自己的特别追求目标，这使得要在这些团体之间达成共识非常困难，这也就是通常所说的“一山难容二虎”的主要原因之所在。所以，为了减少甚至避免组织内耗，组织的最高领导必须具有处理与协调政治人事关系的能力。

利用政治关系与同盟形成机制，在整个组织范围内创造一种支持战略实施的气氛、对各种实施战略的方案达成共识，这应该看作是战略管理过程的一个重要方面。对于战略经理来说，准确把握整个组织中权力结构的运行情况，了解整个组织内谁会对战略的实际执行产生影响，哪些个人与单位对战略调整持积极支持态度，哪些个人与单位则对现状起积极的维护作用，哪些人能对关键决策施加有利的影响，对于给定的问题正在吹什么样政治风等，将有助于更方便地作出所需的决策。此外，在需要作出重大决定的场合，战略经理还需要特别对影响组织内部小集团利益与组织发展方向的政治因素保持敏感性。

战略管理方面的政治关系处理主要集中在：激励方案提出、对于强有力的提案给予支持、对无效的建议加以筛选、对特别利益小集团的形成加以适当引导、达成一致看法与建立投入精神上。以下是一些成功的大公司执行主管常用的政治技巧：

通过不采取行动的冷处理让受到较弱支持的想法与建议自然消失。

对于经理人员自己觉得不能接受但却被人们认为是最好而倍受支持的想法，不要公开加以反对，可以采取设立附加障碍或施行额外检查的方法。

让你的下属经理来对不能接受的建议加以否决，以保持较低的政治姿态。

对于最具负面影响的决定，由集体一致作出，而经理人员只是加以确认，借此保持自己对于重大问题以及在关键时刻的否决权。

对决策发挥领导作用，但决不能发号施令、颐指气使，应该更多地采取非正式的提问形式来对问题进行深入探讨，直到澄清事实达成一致认识。

对人们言行方面的象征性影响保持警觉，以防不经意错误地刺激人们

在非组织希望的方向上提出许多建议与发起徒劳的运动。

保证组织内部各主要方面的政治力量在高层管理人员中都有代表或者有可能将意见反映到高层管理人员中去。

给重大变化注入新面孔与新观念，以免那些主要参与者总觉得组织还是老样子，没有变化，同时也可以对某些与此看法明显相悖的观念起到一定的筛选作用。

对于具有严重的争论的问题尽量不要公开表达自己的观点，特别是在反对观点一触即发的情况下，更是如此。

掌握战略实施政治学，对于企图引进一个与老战略观点相反的新战略来说，特别事关重大。在这种情况下，除非原有战略已明显过时并出现危机，从政治上考虑，用推行新战略来反对原有战略，通常来说是不适宜的。这主要是由于，对组织原有战略的不当评论，很可能被看成是对那些当初倡导这些战略并利用这些战略使组织取得目前成功地位人们的攻击；此外，组织以前所采取的战略及支持该战略的判断，可能正适合于组织当时的具体情况，当时参与作出这些战略决定的人可能目前仍处于某种关键岗位，他们对于新战略的支持程度可能影响新战略实施的成败。

最后，需要说明，明智的经理人员应该清楚地认识到，对于任何情况来说，就能做些什么与应做些什么而言，都有可能存在多种可行的实用方案，经理人员所选的新战略完全有可能对于另外一些人来说并不是首选方案，甚至存有疑问。所以，在克服阻力的过程中，如果对赞成不同方案的观念与看法进行攻击，则不仅无助于问题的解决，而且还有可能引起这部分人的反感，从而产生消极抵抗情绪，不利于形成积极合作的局面。总之，为了充分发挥整个组织力量投入战略计划，要求战略管理人员能够对各种支持与反对新战略实施的可能力量有比较全面的评价与估计，并因势利导做好引导工作。为保证获得关键人员的支持，在遇到很强的反对意见与阻力时，经理人员还有必要考虑采取暂时妥协的做法，以便在真正弄清人们对哪些领域不太敏感与关注的基础上，寻求有关人员的配合与支持。

## 四、适时进行战略调整

任何一个战略实施计划，都不可能事先精确估计到可能发生各种情况与可能引起的各种问题，所以，在具体战略实施过程中，针对临时可能出现的情况，企业战略管理者还必须适时作出正确的判断，并采取必要的校正行动。考虑对于涉及战略本身或战略实施新情况的响应问题，此时，企业战略决策者需要考虑应该做点什么，并就是否需要立即采取行动或者是否可以暂

---

有关以上各条的详细讨论可参见 James Brain Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1980): 128-45; Arthur A. Thompson; A. J. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Business Publications, Inc., 1987): 258.

缓些时间以作出更精心的规划给出适当的回答。

在出现危机需要立即作出响应时，通常企业战略决策者所能做的就是：积极推动关键下属，在时间许可的范围内搜集尽可能多的信息，并形成与提出可供选择的建议，召开会议对赞同与反对意见进行充分的讨论，在执行主管的小圈子内迅速统一认识，如果很难形成统一看法，或者某些关键下属之间的观点互不相同，则战略经理就该承担起最终作出抉择的责任，迅速选定方案，并给以充分的支持，以作出积极的响应。

在时间允许进行全面酝酿的情况下，战略经理通常可以采取逐步投入与慢慢加强某种响应的做法，此时这里所经历的是这样一个有意识的行动过程：公开多种选择以保持方案的灵活性；针对方案提出多种问题；从专家那里获取深层信息；积极鼓励下属参与方案开发并提出解题对策；从各方面人士那里了解他们对于所提方案的反应，以考察方案潜在经济与政治可行性；逐步达成一致看法，寻求能够吸引全体员工积极投入的响应对策。

由上可知，尽可能迟地作出最后选择，将会有助于掌握尽可能多的有用信息，使得情况更为清楚，以真正确认该做些什么，使组织内各种政治机构与力量对于问题达成比较一致的认识。所以，企业战略决策者必须注意防止自己过早与太快地作出重大战略改变，以免使得人们不愿再对这种已经定论的改变提出一些必要的疑问。另外，在实际中，除了存在上面所说的反应性战略调整外，还存在着一种非反应性的积极主动的战略调整，这可以作为改进战略或战略实施的重要手段。主动进取的调整还有一个积极作用就是，它不象反应性调整那样是被动的，所以，更能激发起管理人员追求更好业绩结果的主动性与创造性。

对于成功的企业战略决策者来说，经常会采取这样一些技巧来实施积极主动的战略调整，如：召开会议探讨应该做点什么；在可信赖的同事中散布新思想，试探人们的反应情况；将具有不同技能、兴趣、经历的人们组织起来，让他们敞开思想，就各种问题提出自己的解决办法；广泛接触各类组织内外各类人员，倾听与了解各种不同观点，对长期悬而未决的问题及早获得预警信号，使得自下而上层层过滤的信息渠道得到畅通；激励组织内部各级人士积极提出改进组织业绩的建议，鼓励提出竞争性的想法与思路，使得自下而上形成一股促使组织变化的力量，而经理人员则在哪种选择最为适合组织背景的情况明朗以后才作出最终的决策；寻求不仅仅是组织现有状况简单外推的方案和解答；处理好变化过程的政治关系，以形成管理上的一致意见，使得管理人员共同投入所选定的方向。

当然，不管是反应性还是进取性的战略调整方法，在具体决定采取怎样的调整措施时，都会面临一些共同的问题，并具有相同的实施领导作用步骤，这就是：了解需要，搜集信息，加深理解，提出备选方案，弄清赞同与反对意见，试行建议，形成部分解答，公开支持方案倡导者，达成管理上的

一致看法，正式采取已取得统一认识的做法。总之，在这里，只要管理人员积极推动，变化总是能够发生的。

综上所述，企业战略管理具有一个关键的特征，这就是：形成与实施战略的过程决不是一个简单地只需按照某种固定模式与初始选定战略无需任何技巧地行事，或者仅仅按照某一事先精确计划好的详细战略计划按部就班办事即可的简单操作过程，而是一个需要不断地根据新出现的情况创造性地调整与改进战略的过程，一个不断创造性地利用各种分析技能、人事技能、政治技能以促使组织内部各项活动与人员态度向与战略匹配的方向发展的过程，这是一个螺旋式上升的不断进化过程，在其中，战略形成与实施这两个在概念上相互分开的活动，实际上所形成的是一种相互交织在一起、密不可分的关系。

## 思考讨论题

1. 为什么说在企业战略管理中应该更多地使用正向而不是负向激励的方式？
2. 为什么说创造一个与企业战略相互协调的文化是对管理者能力的一种严峻考验？
3. 在企业战略实施过程中，应该怎样建立业绩导向精神？
4. 试叙述企业政策与战略实施之间的有机联系？
5. 在企业战略实施过程中应该如何处理所遇到的组织内部政治关系问题？
6. 为什么战略实施常常被认为是战略管理过程中最困难的阶段？
7. 企业战略管理者如何来保证所形成的战略能被有效实施？
8. 对于科技型企业的领导来说，深感头痛的一个问题就是骨干科技人才的流失。流失的途径主要有：第一，被同行其他企业高薪挖墙脚；第二，辞职自立门户；第三，出国深造等。请根据你所了解的实际情况与工作体会，分析骨干科技人才流失的深层原因，并就消除这些原因、稳定科技人才队伍谈谈你的建议设想与具体措施。
9. 某厂从社会上招收了一些有工作经验的技工，其中包括了几位曾因工作表现不好而受过原所在厂除名处分的人。到厂工作半年以后，结果发现这几位技工的工作表现非常突出，在该厂领导讨论是否要给予全厂通报表扬时，产生了两种分歧的看法，一种看法认为：这几个人在原来的厂里表现都不佳，本质上不属于先进之列，到本厂后半年里的表现只是一种假积极，所以，不主张给予表扬，而提出要给他们敲敲警钟，让他们继续努力，不要走回头路；另一种看法认为：尽管这几个人过去曾有不良表现，但那是原来厂里的事，现在表现好了就应该给予表扬，至于他们是真积极还是假积极，不可能知道，而且也没有必要去深究，行动就是最好的说明。这两种看法，实际上体现的是追究历史怀疑人还是尽释前嫌朝前看这样两种不同的用人观，请就这两种用人观对于企业战略实施可能产生的潜

在影响加以适当的评述。

10. 某厂发生这样一件事。一次上夜班，由于工厂值班室人员没有按时来开门，工人们拥在厂门口前，争论着或走或等。当有人提出，今天我们就是回家休息也无责任时，有两人采取了截然相反的做法。机修工甲破门而入让工人进去生产，结果违反了工厂任何人不得私自破门进厂的规定；值班长乙认为宁可不进车间也不能违反制度，反正今天责任不在我们，结果他带着许多工人回家休息，从而影响了生产进度。事后，除了要对失职值班室人员按厂纪厂规处理没有异议外，对甲与乙的处理，存在着这样两种相反的意见：一种意见认为应该表扬乙而批评甲，理由是厂纪厂规每个人无一例外均应严格遵守；另一种意见则认为应该表扬甲而处理乙，理由是甲损己利公，乙假公济私。请根据案例的情况回答：除了上述两种处理方式外，是否还存在其他更好办法？从战略管理的角度考虑，你倾向于采取哪种处理方式？理由是什么？为了使被表扬与被批评者均心服口服，你认为该如何处理才能较好地化解管理者与被管理者的矛盾？

## 第四部分 企业战略评价与控制

本部分只包括一章内容，主要研究企业战略实施过程以及结果的评价与控制问题，具体包括：评价内容的确定，评价标准的设立，实际业绩成果的衡量，结果控制等。

### 第八章 企业战略管理过程评价与控制

进行企业战略管理过程的评价与控制，从原理上说，与进行一般企业管理活动的评价与控制是相同的，只不过企业战略管理的评价与控制过程，主要涉及的是如何帮助企业战略管理者对企业战略管理过程中的各项活动以及相关的人和事进行监督、检查、指导、调节与校正，以确保企业战略管理过程能够按照预定计划尽善尽美地进行，从而实现整个企业组织的预期战略目标。

本章主要讨论如何进行企业战略管理过程评价与控制，以保证企业战略实施能够按照预想计划展开并取得预期结果的问题。从企业战略管理过程来看，需要进行评价与控制的主要是企业战略实施活动，所以，本章首先介绍企业战略实施的评价与控制过程，然后，在此基础上，对企业战略评价与控制过程中可能存在的问题与解决对策作了比较深入的研究，最后，讨论了各种组织条件下的企业战略管理者报酬激励问题。

#### 第一节 战略实施评价与控制

企业战略管理的评价与控制活动，贯穿于整个企业战略实施过程之中，可以具体分为五个阶段（见图8.1），这就是：确定评价内容、建立评价标准、衡量实际业绩、将实际业绩与标准进行比较、根据实际业绩与标准要求的差距情况决定是否采取适当的校正行动。而通常就将企业战略实施评价与控制过程的前三个阶段称为评价，后二个阶段称为控制。尽管为了分析的方便，对评价与控制作了上述划分，但从管理的基本职能来看，评价与控制作为一个整体，是互不可分过程的两个有机组成部分，显然，离开评价这一前提将无控制可谈，反过来，评价若只停留在获得业绩结果资料上，而不利用所得到的结果进行企业战略实施活动的控制，则也将失去其必要性。

评价为企业战略管理者提供了有关企业战略实施状况的信息，为进行战略控制提供了基点与依据；而控制则通过评价结果与预设标准的比较，发现企业战略实施过程中所存在的业绩差距，采取必要的校正措施以扭转业绩偏差，通过适当的奖惩手段将评价结果与职工报酬联系起来，从而强化企业战略实施的业绩导向精神。在清楚了解评价与控制的这种有机联系后，就可进一步具体讨论整个企业战略实施的评价与控制过程。

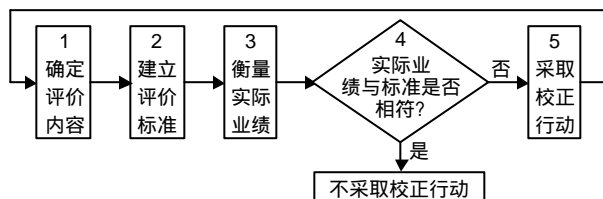


图8.1 企业战略实施评价与控制过程

## 一、确定评价内容

为了采取措施以保证企业战略管理过程更有效地进行，必须先对该过程的目前状况作比较全面的了解，这也就是说，先要对该过程的现状进行必要的评价，而评价的关键是要在明确评价目的的基础上，具体确定评价内容。从根本上来说，进行企业战略评价的目的主要包括两个方面，这就是：为企业战略管理者了解整个企业战略管理过程的运作情况与影响因素提供信息，为企业战略管理者对有关部门及员工进行业绩考核与奖惩提供依据。

就了解企业战略管理过程的运作情况而言，企业战略管理者最需要知道的是有关企业战略使命与目标实现情况的信息，以便及时进行企业战略实施过程的活动控制；就方便对企业有关部门与员工的考核与奖惩而言，企业战略管理者最需要知道的是如何准确衡量企业各部门与各员工对于实现企业战略目标的贡献情况，以实现企业报酬制度与战略业绩的真正有效结合。由此可见，企业战略管理者不仅需要了解企业总体与各局部的运行情况，而且还需要了解有关影响企业战略实施的主要因素情况，这些都是需要在确定评价内容时加以认真考虑的。

具体来说，为使企业战略管理者能对影响企业战略业绩的关键要素有比较全面客观的认识，以便尽早采取必要的行动来保证企业预期战略目标的实现，在确定评价内容时，必须注意考虑企业使命与战略目标的要求，结合实际评价的必要性与可行性，具体选择需要进行监督检查的内容与指标，以满足对企业战略管理过程进行适当控制的需要。为此，要求企业战略管理者最后确定的评价内容，既能够比较客观、始终如一地加以衡量，又能够真正反映对于企业战略实施来说是最重要与最有意义的信息。

考虑到实际中往往有许多重要因素很难定量评价，有时甚至是根本不可能衡量，企业战略管理者在实际操作中绝对不能因此而忽视这些因素对



于企业战略实施可能产生的潜在严重影响，以防出现简单地以可量化衡量来代替甚至排除不可量化衡量的倾向。这里需要特别指出的是，必须将评价的重点放在那些对企业业绩最具决定影响的因素上，想方设法对其加以适当的衡量，而不管这些衡量的困难程度如何。因为，对于这些决定因素，设法衡量可以促使人们考虑该因素的控制问题，这总比对重要因素放任自流不加监控要好得多。更何况，在许多情况下，只要人们真正想方设法，也完全有可能使原先看似不可能的衡量变成可能。根据这一思想，无疑应该将企业运行中费用支出比例最高与出现问题最多领域作为企业评价与控制的重点。

## 二、建立业绩标准

建立业绩标准，可以用来作为考核企业运行是否正常的依据，这类标准通常就是企业运行目标及其层层分解的详细说明，只不过随着企业情况的不同而有不同侧重而已。就具体业绩标准来说，公司层次业绩的衡量需要考虑的方面通常有：投资报酬率（ROI）、企业销售净收入、高层管理人员生产率、关键业绩领域运行情况等；事业部或职能单位层次业绩的衡量，可以考虑采用类似于公司或责任中心的业绩评价方法，如：标准成本、收入、支出、利润、投资报酬率等。对于特别的企业战略问题的评价还可以采用后面将要介绍的战略审计方法。

企业战略业绩衡量指标的具体确定，需要考虑评价考核对象所处的组织层次与目标要求。从现有的企业业绩衡量指标来看，有些指标能够反映企业结果发生了些什么事，如：投资报酬率等，所以，可以作为事后评价“反馈”控制之用；还有些指标则可以反映企业正在进行的活动情况，如：广告促销费用、合理化建议、研究开发支出等，所以，可以作为事先监控“前馈”控制之用。因此，在确定业绩标准时，企业战略管理者心中必须明确评价的真正目标是什么。

最后，需要说明，在建立企业战略评价的业绩标准时，除了应该指明可接受的业绩水平外，还必须包括一个容差范围。一般情况下，只要企业战略实施的实际业绩落在容差范围以内，就可认为企业战略实施过程运行正常，即使出现了稍许偏差也仍被看作是由于偶然的随机因素所造成的，可以不加调整。此外，从进行企业战略控制的需要看，所建立的标准不应仅仅局限于过程的最终结果，而且还应该考虑过程进行中的阶段结果。

## 三、衡量实际业绩

在这里，企业战略管理者所要做的主要事情就是根据所确定的评价内容与标准，定期、定点对企业运行业绩进行实际测量与记录，从而为进行企业战略过程控制提供基本的数据资料与信息依据。从企业战略管理的角度来看，实际业绩衡量最困难的方面是关于企业整体运行效益情况的评价，通常

需要采用一些综合的分析方法，如：企业经营诊断就是其中的一种有效方法。

企业经营诊断方法的基本思路就是，先对企业总体情况作比较全面的了解，确定需要在哪些方面、如何开展、以怎样的顺序进行深入研究；再就选定的问题领域进行深入分析；最后，在深入分析的基础上提出有关改进建议并对所提建议加以验证。企业经营诊断具体包括以下几个步骤：

初步评价。这就是对企业的整体运行作概况性了解，找出企业在战略管理过程中所明显存在的问题，并对这些问题根据轻重缓急进行分类，根据时间与经费的许可情况，决定是否需要就其中的某些问题进行深入研究。

深入调查。根据初步评价选定的需要进行深入分析的问题，从企业的机构设置、资金运用、人才调配、产品制造、市场营销等方面出发，利用各种有效的调查方法对这些问题进行客观全面的调查，深入了解与这些问题有关的各种信息。

分析诊断。根据所掌握的详细信息，利用各种管理定量与非定量方法，对企业战略管理中所存在的问题进行系统分析，找出问题产生的根本原因，提出解决这些问题的对策建议。

建议实施。这就是根据上面分析所提出的改进建议，采取校正措施解决所存在的问题，并对解决问题中可能出现的困难加以追踪、评价，以防止在解决一个老问题的同时，却又带来一个更为棘手的新问题，从而保证企业战略管理过程的顺利进行。

## 四、比较实际业绩与标准要求

将实际业绩与标准要求进行比较，是为了确定企业战略管理过程是否存在业绩偏差，以便找出产生偏差的原因，从而制定对策消除偏差。所以，在这里可以使用企业战略过程扫描的方法。通过比较，最终得到的结果不外乎这样两种情况，这就是实际业绩落在标准要求容许的偏差范围之内与落在标准偏差要求容许的范围之外，对于这两种不同的情况，必须考虑有针对性地采取相应的对策。

对于实际业绩处于标准设定容差范围之内的情況，通常不必采取什么校正行动，只要继续按照原先做法执行企业战略计划即可，控制过程也就到此为止。而对于实际业绩落在容差范围以外的情况，此时由于实际业绩与目标业绩水平相比出现了偏差，为此需要进一步判定：这一偏差是否仅仅由于随机波动因素作用的结果？在战略实施过程中是否有不正确的做法？过程本身对于实现所希望的标准是否合适？最后在逐一回答以上问题的基础上，作出是否需要采取必要校正行动的决定。

将实际业绩与标准要求进行比较，确定是否存在业绩偏差，会遇到许多困难。尽管对于可以定量表示的业绩指标来说，只要建立了标准，要确定其

中某个指标是否存在业绩偏差，通常比较容易。但是，要想就这些单个指标全体所反映的综合情况作出是否存在业绩偏差的判断，似乎就比较困难。因为，众多指标有的存在偏差，有的没有偏差，有的实际业绩优于标准要求，有的实际业绩劣于标准要求。要最后进行加权综合评判，肯定会涉及各指标影响权重的确定问题，这显然很难回避主观因素的影响。

最后还需要说明的是，在实际中存在着许多很难定量表示的企业业绩指标，如：企业商誉、公众形象等，就这些指标而言，通常采取的是定性描述与主观判断相结合的评价方法，这就使得最终所导出的结论明显地不具客观性，从而也就使得要想就这些指标是否存在业绩偏差作出客观评价非常困难。所以，在使用涉及带有大量个人主观价值判断的评价结论时，企业战略管理者必须非常谨慎，以免因为评价的主观性而影响企业战略控制过程的有效性。

## 五、采取校正行动确保战略目标实现

企业进行战略评价的根本目的在于利用评价结果对企业人和事等方面的活动实施控制，所以，一旦实际业绩结果落在希望的容差范围之外，企业战略管理者就有必要认真考虑以下几个问题，以最终作出是否需要采取必要的控制行动以校正所出现的偏差的决定：

第一，所出现的业绩偏差是否仅仅因为某些随机偶然扰动因素作用的结果？如果对此问题的回答是肯定的，则考虑到从本质上说，对于随机扰动因素在给定企业技术水平下是不可控的，所以，与其贸然采取校正行动，还不如暂时不作反应，静观其变。

第二，所出现的业绩偏差是否仅仅因为是企业战略实施过程中的某些不正确做法或操作失误所致？如果对此问题的回答是肯定的，则只要找到原因所在，在负责企业战略实施过程经理人员参与下，采取适当的校正措施，改进现有企业战略实施过程中所存在的不正确做法与失误操作，就能防止类似业绩偏差的再次发生。

第三，企业战略实施过程本身的设计对于达成企业战略目标是否真正合适？如果不合适，则只有在企业主要领导介入的情况下采取校正行动，开发出新的实施方案或标准操作程序，才有可能从根本上校正偏差并防止偏差的再次出现。

第四，企业战略评价与控制过程是否适当？例如：企业战略管理者所确定的业绩评价标准是否合适？评价与控制是否及时有效？方法是否恰当？显然，评价标准定的太高或太低或没有针对性等，都很难真正反映企业战略实施的业绩情况，从而带来业绩偏差，在这些情况下，企业战略管理者都需要就业绩标准的合理性与适用性进行反思，以设计出更为合理的业绩评价标准。

第五，企业内外部环境是否发生了重大变化？企业内外部环境总是处于不断变化之中的，企业战略管理只有不断适应这一变化，才能永远立于不败之地，所以，对于此问题的肯定回答，将要求企业战略管理者重新开始整个企业战略的形成与实施过程，此时的校正行动涉及了整个企业战略管理过程的再设计。

## 第二节 战略评价控制过程主要问题与对策

在前面讨论的企业战略管理过程的战略形成与实施阶段，企业战略管理者主要关心的是企业内外部环境分析、企业战略确定、企业战略组织实施等工作，而为了最终了解企业战略实施执行情况，保证企业战略目标有效实现，必须对企业战略管理过程的结果进行必要的反馈控制。此时，企业战略管理者主要应该注意解决并防止出现以下一些问题：

### 一、短期行为导向

控制作为一种管理职能，根据它所涉及的管理范围大小可以分为三类，这就是战略控制、战术控制、运行控制。战略控制关注的问题是企业战略规划与环境的适应性，即企业长期发展方向的正确性；战术控制考虑的问题是企业战略计划的组织实施，即企业中期计划的贯彻落实；运行控制关注的问题是企业的日常活动的顺利进行，即企业短期运作能否保证中长期目标的实现。不同类型的控制，通常由不同层次的管理人员来实施，从而也就有可能产生不同的行为导向。

企业战略控制应该从长期的观点出发，但在实际操作过程中，却常常出现急功近利的短期行为导向，这种现象产生的原因可能有许多方面。在许多情况下，企业高层管理人员忽视企业当前运行对于战略实施的长期影响，不太注意分析战略实施对于实现公司使命的重要作用，主要是因为没有时间或缺乏能力进行企业运行的长期影响分析，或者没有认识到长期分析的重要性，从而觉得短期考虑比长期更重要。

当然，从本质上来说，要彻底排除对于企业短期利益的考虑是不可能的，长期观念的建立需要有整个社会、政治、经济宏观环境稳定的配合。显然，对于一个处于政策多变宏观经济环境中的企业来说，眼前所能得到的利益也许要比未来可能得到的更大利益现实得多，因为，未来的利益毕竟存在着很大的不确定性。

最后，对于短期利益与长期利益的互为消长关系的分析，还应注意：不同的个人会有不同的看法，面临同样的短期与长期利益的选择，每个人都会根据自己的主观价值判断作出适当的选择。所以，这里提醒考虑长期利益，只是要求企业高层战略管理人员，绝对不要放弃对于企业的战略控制，

以免使得企业战略控制无人负责，而战术控制与运行控制却有人管，结果出现以战术控制与运行控制代替战略控制的短期行为导向倾向。

## 二、目标转换与行为替代

根据企业战略控制对象的不同，可以将企业战略控制分为两类，这就是结果控制与行为控制。结果控制利用企业战略目标与业绩标准，对应该取得些什么最终结果提出要求，它所关注的是行为的最终产出能否满足标准。行为控制利用企业政策、规章制度、标准操作程序、上级指令等，对应该怎么做等提出要求，它所关注的是行为过程是否符合规范。显然，结果控制可以用作企业整体控制，比较适用于行为与结果之间的因果联系不甚明确的情况，此时要求管理者就业绩标准达成共识；行为控制可以用作过程控制，比较适用于业绩标准很难确定的情况，此时要求管理者必须清楚了解行为与结果之间的因果联系。

由于在企业战略评价与控制中，客观上存在着因果关系不清与结果衡量困难的问题，这就使得在实际的企业战略评价与控制中可能会出现目标转换问题，这就是：由于某种管理操作上的失误，结果使得一些本来只是实现目标手段的东西被当作了目标本身来追求，以部门的局部目标代替企业的整体目标。例如：扩大企业生产规模本来是为提高企业经济效益服务的，而最后却演变成了以扩大生产规模本身为目标，为扩大而扩大，从而出现了伴随着生产规模的扩大企业经济效益反而下降的局面。

目标转换现象的产生，是由于对于企业行为达目标性衡量的困难，管理者为了评价考核的方便，回避真正需要衡量但却不可衡量或难以衡量的要素，而代之以易于衡量考核的要素，结果成为了为评价而评价，为考核而考核，从而导致以偏概全与行为替代。例如：对于管理人员业绩的考核，应该以服务质量与办事效率等作为主要指标来考核，但由于这种考核在指标设计与操作上存在着很大的困难，所以，实际中常常采用记实考评的办法来评价，结果导致人人满勤但却办事不力，人浮于事、相互扯皮、效率低下。

目标管理作为一种有效的管理方法，在目标能够明确表达并加以定量评价的情况下，可以充分发挥其应有的效用，但在企业战略管理中，如果不顾具体情况，盲目使用这种目标管理方法，也有可能产生目标转换倾向。所以，在企业战略管理过程中，使用目标管理方法进行评价指标设计时，必须注意防止只注重考核评价的方便而忽视其结果导向作用的分析，从而产生以可量化的次要衡量代替不可量化的重要衡量的倾向。

最后，由于企业战略实施过程中存在着多层次、多部门的控制问题，为了实行责权利有机结合，通常需要协调好这些管理层次与管理部门之间的内部经济利益关系，以免造成部门之间、局部与整体之间在战略控制上的矛盾冲突。否则的话，每个部门都从各自局部利益角度出发考虑企业战略的实

施，长此以往，必将会在企业内部形成相互独立的利益集团，致使部门之间的合作精神不断削弱，企业整体凝聚力减少，从而使得企业整体优势很难发挥。这种以局部利益代替整体利益的目标转换现象，在企业战略实施过程中也必须注意加以防止。

以上分析表明，产生目标转换的根源在于评价考核指标的设置存在问题，未能真正反映企业实际业绩水平的重要方面，或者仅仅从某个侧面反映企业业绩水平的局部信息，结果使得达到企业考核指标的要求与取得较高企业业绩之间不具有正相关性，从而出现企业考核目标达到而实际业绩却没有得到相应改善的反常情况。这意味着人们的行为结果符合评价考核指标的要求，但却无助于企业更为重要的真正目标的实现，即考核指标偏离了企业战略实施的真正要求。所以，进行企业战略评价与控制，防止目标转换的最好方法就是：要在弄清企业使命与目标上下功夫，真正建立能够有助于企业整体目标实现的评价考核指标；而对于那些的确难以定量考核的因素，利用企业政策、规章制度、标准操作程序，进行行为控制，以保证企业战略目标的顺利实现。

### 三、评价与控制过程信息管理

从企业战略管理模型来看，对于战略实施过程与结果的评价考核信息，由业绩情况与活动报告两部分所组成，这些都必须及时准确地反馈到企业战略管理过程中需要利用该信息作出有关决策的人手中，以使其能够根据企业内外部环境的变化情况，迅速作出积极的响应。从进行企业战略控制的角度来看，控制是为实施企业战略服务的，它作为一个保证企业战略目标实现的重要工具，最终所采取的校正行动不仅应该能够校正偏差，而且更重要的是要能够防止甚至杜绝偏差的再次出现。鉴此，对于企业战略管理过程评价考核信息的管理应该特别注意以下几个问题：

第一，以尽可能少的信息给出事件的可靠图景。太多太滥的无用信息，一方面可能会使企业战略管理控制无所适从，从而引起管理与行动上的混乱；另一方面也会增加信息搜集成本，使得控制成本增大，这从经济效益上来说将不合算。

第二，重点监测与提供对于企业战略控制来说有意义的活动与结果信息，即使这种信息的获取与衡量非常困难，只要与所花代价相比物有所值，就仍然应该尽量设法搜集，而不要只图方便，浪费精力去搜集那些不太重要的信息。

第三，所搜集的信息应能及时反映企业战略实施的进程与结果情况，为适时采取校正行动提供决策依据。考虑到企业战略控制所需的信息有着时效性方面的要求，因此，在进行信息的搜集、整理、传递等过程中必须注意时间性要求，以防花费精力所搜集到的信息，由于没有能够及时传递给有关人

员而产生过时失效损失。

第四，信息管理应能满足进行企业战略管理长、短期运行控制的需要，有助于克服目光短浅、急功近利的价值取向，具体地说，这就要求信息系统不仅能够提供有关现状的描述性信息，而且要能够提供有关未来变化情况的预测性信息，以使得企业战略管理具有前瞻性。

第五，所提供的信息应能反映企业战略实施过程中的例外情况，以便企业战略管理者能够集中精力，处理好企业战略管理的关键问题。需要说明的是，这里所提出的能够反映企业战略实施过程例外情况的要求，不仅仅是指在企业的日常报告中能够将例外情况包括在里面，而且更重要的是要能够对例外情况加以特别说明，以引起企业战略管理者的充分重视。

### 第三节 战略实施过程激励管理

评价与控制作为一个过程的两个有机组成部分，是相互关联、互不可分的整体。为了实施有效的战略控制，企业战略管理者首先必须确定需要对哪些业绩要素进行考核评价，然后确定按什么标准以及如何进行评价，并制定适当的奖惩条款将考评结果与报酬系统有效地结合起来。考虑到从长期效应来看，人们往往会去做受到奖励的事情，从而存在检查或奖励什么就得到什么的规律性，因此，企业在决定业绩评价考核标准并将实际评价考核结果与奖惩结合起来时，必须全面分析这些标准对于企业运行的行为导向作用，将重点放在战略管理过程中最有意义的要素上。

#### 一、弄清需要激励与防止哪些行为

在实际的激励管理过程中，企业战略管理者在尝试着要做正确的事情时，常常会由于认识与操作上的失误而掉进这样的激励陷阱，即由于不经意忽视了对于错误行为的惩罚，甚至在无意中奖励了错误行为，而同时又忽视了对于正确行为的奖励，甚至在实际上惩罚了正确行为，这样的结果必然是从良好愿望出发却得到了不良的非预期后果，但人们往往由于没有意识到工作中所存在的前述奖惩失误，面临如此结局，最后心中还在困惑为什么会如此。

对于激励陷阱，有个寓言很能说明问题。这个寓言的大意是：有位渔夫在船上看见一条蛇，嘴里咬着一只青蛙朝他游来，他就抓起蛇，放了青蛙。但转而想想蛇可能是因为饿才咬青蛙的，所以，就给了蛇一点吃的东西，然后放了它。结果，过了一会儿，渔夫发现那条蛇嘴里咬着两只青蛙向他游来。在这里，尽管渔夫在主观上同情青蛙，不希望蛇咬青蛙，但在实际做法上，不仅没有惩罚而且客观上还奖励了蛇咬青蛙的行为，结果蛇就去咬更多的青蛙。

类似渔夫的做法，在实际中也很常见。例如：就抗洪救灾奖励而言，从理论上说，如果一个地区能够防患于未然，积极投资兴修水利，增强抵御洪涝灾害的实力，在洪水实际到来时损失很少，应该首先受到奖励，但这一思路在实际中无法操作，结果对这些地区只能该奖不奖。而现实中受到抗洪救灾款物奖励的，往往是那些在洪水到来时积极组织抗洪抢险，结果损失惨重的地区，对抗洪救灾事迹宣传得较多的也是这些地区。事实上，就损失惨重地区的实际情况而言，尽管这其中特大偶发洪涝灾害等不可抗力因素的作用，仍不能排除某些地方领导平时不太注意防洪基础设施投资或者防洪设施工程质量低劣因素的影响，这样，对这些地方的宣传奖励似乎就有点令人觉得该罚却奖。

又如：改革前的国有企业只要规模扩大，企业就能升级，企业领导的行政级别与各方面的待遇都能得到相应的提高，所以，企业领导就更多地关心自己企业的外延扩大再生产问题，而不太注重苦练内功问题，因为，练内功提高企业效益，对于企业领导个人没有多大好处。再如我国一贯倡导的劳模，过去在实际经济利益方面只强调多贡献，而不重视对劳模的按劳分配，这就使得对于劳模的报酬实际上是多劳少得，这样，一方面在政治舆论上对劳模大张旗鼓地加以宣传表扬，另一方面在经济利益上实际采取的却是“惩罚”劳模的做法，长此以往，肯定不利于在社会上形成向劳模学习的风尚。当然，随着我国经济改革的深入，这种情况已大有改观。

## 二、战略决策者激励问题

由于企业战略决策者的行为同样会受各种企业内外部激励因素的作用，所以，有必要研究企业战略决策者激励问题，以便制定适当的激励措施，促使企业战略决策者从企业更长远的利益出发，考虑企业的战略制定问题。而为了对企业战略决策者进行长期导向的激励，首先需要了解企业的长期发展与哪些要素有关，可用怎样的指标来对企业战略管理者是否关注企业长期发展进行评价考核。

在我国改革前的计划经济体制下，对于企业的经济效益曾经采用总产值指标来衡量，结果导致企业管理者只关心生产，不重视产品适销对路，最终出现工业报喜商业报忧的怪现象；在改革初期向市场经济体制转变过程中，财政大包干使得各级地方政府只关心当地经济的发展，结果大家争上热门产品，造成全国出现了许多产品生产线重复引进、生产能力严重过剩的浪费现象。

具体就企业战略决策者业绩衡量的指标选择问题，有人根据企业增长情况的不同提出了以下几种方法：



指标加权。这种方法将企业分成高速增长、一般性发展、低速增长三类，采取定性评价方法进行综合考评。具体来说，对于高速增长企业，以考核资产报酬率、市场份额增长、战略投资项目为主，在权重分配上，资产报酬率占10%，市场份额增长与战略投资项目各占45%；对于一般性发展企业，以考核资产报酬率、现金流、市场份额增长、战略投资项目等为主，这四个方面的因素各占25%的权重；对于低速增长企业，以考核资产报酬率、现金流为主，这两者各占50%的权重。

长期评价法。这就是为企业战略管理者设定一个长期（如：五年计划）目标，如：五年内保证每股盈利每年增长5%等，仅当管理者完成该目标时，才能获得相应的报酬；中途退出或最后没有完成预设的目标，企业战略管理者均不能获得相应的报酬。这种做法实际上采取的是一种承包经营。

战略投资评价。这就是将企业的日常支出与战略支出区别开来，并分别就这两者的使用效益情况进行评价，以区别企业战略管理者是否考虑企业的长期发展，鼓励企业战略管理者积极进行企业的长期投资，在这方面的指标有固定资产保值与增值要求等。

显然，上面所介绍的各种方法都只是从某一个侧面考核了企业战略管理者的业绩情况，要真正有效地衡量企业战略管理者的业绩，必须将上述几方面的因素结合起来，根据战略管理者所处层次的不同进行综合考虑，并在此基础上将评价结果与报酬制度有效地联系起来，制定出相应的评价标准与激励措施，以从制度上保障企业战略管理者能够从企业整体目标出发，全面考虑战略管理问题。

### 三、正向激励与负向惩罚关系

为将正向激励与负向惩罚有机地结合起来，这里需要强调的是，应该更多地使用奖励手段对满足或超标准加以鼓励，而不是经常滥用惩罚手段对未能满足或达到标准行为进行处理。这是因为，建立高标准同时对超标准给予奖励与建立低标准同时对达不到标准进行惩罚相比，企业所花的代价是一样的，但从人们心理感受来说，这两种做法却大不一样，没有得奖只是做得不够好的问题，而受惩罚则是做得太差的问题，这样两种感受会对人们的积极性产生截然不同的影响。

表8.1 激励方法与管理政策

奖励	十种奖励方式	不奖励
彻底解决问题	金钱	投机取巧特效药
勇于承担风险	认可	逃避风险
发挥创造性	休假	愚蠢的盲从
采取果断行动	行动参与权	只说不干
开动脑筋	喜欢的工作	一味苦干
使复杂问题简化	晋升	不必要的复杂化
沉默而有效的行为	自由	喋喋不休

保质保量的工作	自我发展	匆忙草率的工作
忠诚稳定	乐趣	经常跳槽
团结合作	奖品	相互对立

当然，如果企业业绩考核标准订得太低，则采用超标奖励方法，一方面会引起企业支出的大幅度增加，另一方面会因为标准太容易达到，从而不太能够对企业业绩水平的提高产生积极的激励作用；反过来，如果标准订得太高，则滥用惩罚手段，一方面会迫使人们隐瞒实情，有意无意地报喜不报忧，编造假报告蒙骗上级，以避免受罚，另一方面可能会设法贿赂标准制定部门的有关人员，以促使他们降低标准。

最后，奖惩的使用必须根据人们的心理需要情况，有针对性地进行。显然，对于企业中处于不同层次的人员，将会有不同的个人需求，有些人可能比较看重物质奖励，而另有些人则可能比较看重精神鼓励；有些人对于奖励响应比较强烈，而另有些人则可能对于惩罚响应比较强烈。一般来说，处于相同层次的人员可能会有相似的个人需求，对于他们可以采取相似的奖惩措施。关于奖励措施及其运用，有人给出了形如表8.1所示的十大激励方法与管理政策，显然，这对于企业战略管理评价与控制来说，也是很有参考价值的。

## 思考讨论题

1. 为什么需要进行企业战略的评价与控制？
2. 企业战略评价与控制过程包括哪个基本步骤？
3. 某企业为降低电话费支出、杜绝“公话私用”现象，在各办公室安装了投币电话，对相关业务人员实行话费包干、按月发放、结余归己、超额自负制度。试分析这种做法对于企业业务开展可能产生的正负影响。
4. 在什么情况下，企业才需要对其战略实施过程采取校正行动？又在什么情况下，企业无须对其战略实施过程采取校正行动？为什么？
5. 在什么情况下，企业应该更经常地进行战略评价与控制活动？为什么？
6. 在企业战略评价与控制过程中有可能出现目标转换与短期取向的现象，请分析产生这种现象的根本原因，并提出能够有效防止这种现象产生的可能对策？
7. 如何进行企业战略实施的激励管理？
8. 某公司就企业运行总体业绩情况提出应该从盈利性、生产率、产品领先、人才开发、员工心态、社会责任、长短期目标平衡等方面出发，对公司的业绩进行衡量。试分别就上述各个方面提出定量与定性的衡量标准，给出

具体的衡量操作方法。

9. 在政府机关与一些事业单位，各部门需要打印文件资料，通常只要将文件资料的草稿交给专门的文印室即可；文印室负责文件资料的印刷，经费由单位统一支付，无需各部门负责。结果，在这些单位常常出现这样的情况，一方面，各部门不管大事小事，不分轻重缓急，滥发文件；另一方面，文印经费严重超支，文印室人手紧张，忙不过来。鉴此，有单位建立了文件资料印刷核算制，这就是：对各部门文印费根据实际情况核定基数，实行节支有奖、超支自负的做法；对文印室则实行按完成的文印量计酬考核的办法，从而有效地解决了“文山”屡推不倒与文印室人员积极性不高的问题。请从战略管理的角度分析这种做法的利与弊，并就进一步完善这种做法谈谈你的看法。
10. 某机械厂实行多品种混合生产，各产品的边际利润略有差别。由于各产品市场销售情况良好，订单很多，需要提高产量以满足用户要求。该厂统计资料表明，在原来生产定额下，全体一线生产工人平均每月超额25%完成任务，根据每超额1%奖2元的规定，人均每月可得超产奖50元。为了在原有基础上，进一步调动一线生产工人的积极性，现提出这样几种新的奖惩考评方案：方案A，以原定额为基数，每超1%奖4元，每低1%罚4元；方案B，以原定额为基数，每低1%罚4元；超额完成任务时，超额小于等于25%的部分每1%奖4元，超额25%以上的部分每1%奖6元；方案C，给全体一线生产工人每人每月增加50元固定工资（这样，即使该工人以后调离现岗位甚至该厂也可继续享受这增加的50元工资），同时，提高生产定额25%，然后以新定额为基数，每超1%奖5元，每低1%罚5元。请分别就这几种考评奖惩办法对一线生产工人、科室人员可能产生的影响进行评价；并考虑如果这些办法都为工厂的财力所许可，只要能增产，付了超产奖后仍能大大提高工厂的总体利润水平，则以采用哪一方案为好。

## 第五部分 企业战略管理专题

本部分共分三章，主要在前面各部分对于企业战略管理全过程一般论述的基础上，对与企业战略管理相关的若干特别领域进行了较为深入的探讨，以期在企业战略管理理论概念与实践应用之间建立起桥梁，这些特别领域包括：非盈利性组织战略管理、国际经营战略管理、企业社会责任及其战略管理等。

### 第九章 战略管理与非盈利性组织

传统上对于企业战略管理的研究主要涉及的是盈利性组织，通常不包括政府部门与慈善机构等非盈利组织。在非盈利性组织中使用企业战略管理思想，世界上始于80年代初，这主要是由于这类组织包括了各级政府部门、慈善机构、医院、学校、教会等，规模日益膨胀，人数逐步增加，对于整个社会的影响也越来越大。所以，有必要从战略管理的高度，对这类组织的运行效率作一个反思，以探索转变这类组织运行机制，提高管理效益的根本途径。本章将从非盈利性组织存在的根本理由出发，剖析非盈利性组织战略管理的障碍所在与解决对策，最后，结合我国具体情况就非盈利性组织的战略管理问题提出了一些改进建议。

#### 第一节 非盈利性组织概述

为了研究非盈利性组织的战略管理问题，弄清非盈利性组织的真正使命，有必要先对各类组织运行费用的来源情况作些分类研究，然后，再在此基础上对非盈利性组织的存在理由与运行特点作进一步的探讨。

##### 一、各种组织分类

所有的盈利与非盈利组织，根据其运行费用的主要来源与政府对其运行

---

这里的“非盈利”，对应的英文是复合词“not-for-profit”，尽管从字面看可直译为“非营利”，但考虑到以该英文复合词修饰的组织，不仅包括不想谋求利润(not-for-profit)的组织，而且还包括没有利润可谋求(nonprofit)与想谋求利润而无法或很难求得利润(介于前两者中间的public)的组织，如：慈善、国防、治安等机构。所以，本书根据该词的实际中文含义，将其译为“非盈利”。

的干预情况不同可以大致分为以下几类：

**1. 政府不加直接干预的盈利性组织**

这类组织从小企业到大公司，在遵守国家法律的基础上，自负盈亏、独立经营，完全借助于市场经济体制的运行来获得其生存所需的各项运行费用与适当的利润。

**2. 政府不加直接干预的社团性组织**

这类组织以公众的名义运行，但是不属于政府机构或行政主管部门权力的管辖，如：由个人捐赠、政府授权或资助而成立的各类基金组织与慈善机构等。

**3. 政府能够直接干预的事业性组织**

这类组织为整个社会或某些地区的部分人群提供一些特别商品或服务，通常以政府审批或特许等形式创立，具有一定的市场垄断力量，所以，往往需要政府对其收费标准或盈利水平等加以适当的控制。

**4. 行使政府职能的行政性组织**

这类组织通过立法程序建立，主要行使国家的各级管理职能，如：从事立法、执法、司法等工作，提供有关政策服务等。

根据上述划分，非盈利性组织大致包括社团性、事业性、行政性三大类。严格地说，事业性组织中受到政府调控的公用事业组织只是一种介于盈利性与非盈利性之间的组织，这主要是由于公用事业组织，一方面常常采取股份公司等企业组织形式，有着盈利的客观要求与可能，另一方面又在定价与经营上更多地受到政府的干预，具有一些非盈利性组织的特点。当然，对于非盈利性组织来说，尽管可以作为投资者参与盈利性组织的管理，从事盈利性活动，但其最终目的仍然应该是，利用从盈利性运行所得到的收益，更好地为组织所从事的非盈利性事业服务。

最后需要说明，以上对于各种组织的划分也只是初步的，在许多情况下要对各类组织进行清楚界定，事实上非常困难。例如：政府部门对于市场经济的广泛参与，出现了各种类型的有偿服务活动，从而模糊了各类组织的界限；盈利性组织在承接了大量的政府合同后，可能在其经营性质上也会具有某些行政性组织的特征。仅就上述第三类事业性组织而言，其中有些可以实现企业化经营，如：邮电通信、水电供应、管道煤气、城市交通等公用事业组织；另一些在我国市场经济体系尚未充分形成的情况下，目前乃至今后很长时间内，都还不能允许或很难真正全面实现企业化经营，如：中小学教育、高等教育、医院、国家重点实验室等公共事业组织。

## 二、盈利性与非盈利性组织收入来源比较

盈利性与非盈利性组织的最大区别在于这两类组织有着不同的收入来源。盈利性组织的收益几乎全部源自产品或服务的销售，仅当收益大于费用支出时，组织才能繁荣发展；对于这类组织来说，盈利是其持续存在的前提，而盈利又需要有用户愿意为该组织的产品或服务付费，所以，在市场经济条件下，这类组织存在的前提是要有用户，离开了用户，得不到用户的认可，这类组织将不复存在。

非盈利性组织的收益部分或全部源自其成员或其他赞助机构提供的基金之类捐赠，并且对于这部分捐赠，通常总是在组织为用户提供产品或服务前就得到的。对于收益只是部分源自捐赠的非盈利性组织来说，为了保证组织的正常运行，还必须考虑另外再从接受该组织产品或服务的用户那里收取部分费用。这样，根据各类组织、捐赠者与用户这三者之间所存在的不同相互影响关系，可以将这两类组织进一步分成以下四种不同的情况进行讨论：

### 1. 收益完全源自用户的盈利性组织

这类组织不存在能对组织产生显著影响的捐赠者，用户与组织之间存在着平等的相互依存关系。这种关系比较简单直接，组织为用户提供产品或服务，用户为使用组织的产品或享受组织所提供的服务而付费。

### 2. 收益主要源自用户的非盈利性组织

这类组织的正常运行需要有捐赠者的支持，组织的用户与捐赠者之间几乎不存在什么联系。但由于组织的收益主要源自用户，所以，此时用户对组织仍具有较大的影响力，而捐赠者对组织运行所能产生的影响则较小。

### 3. 部分收益源自用户的非盈利性组织

这类组织的运行费用绝大部分源自捐赠者，用户只提供组织运行的小部分费用来源，这类组织一旦离开捐赠者的支持，就将很难继续维持正常运行。在这类组织中，由于捐赠者出资较多，一般比较关心资金使用与资助对象受惠（即组织的用户）情况，能对组织运行产生较大的影响，而用户对组织的影响则较小。

### 4. 提供完全免费产品或服务的非盈利性组织

这类组织的运行费用全部源自捐赠者，用户成为组织产品或服务的免费享受者，在这种情况下，组织的运行完全受控于捐赠者，如果此时捐赠者比较关心用户所得到的产品或服务的质量情况，则用户可以借助于捐赠者来对组织施加一定的影响。

由上分析可知，捐赠者、组织、用户三者之间存在复杂的双向作用关系，就用户与组织的关系而言，组织提供用户所需的产品或服务，能对用户产生直接的影响作用，而用户则根据其享受组织所提供的产品或服务所支

付的费用多少，对组织的运行产生程度不同的影响；就捐赠者与组织的关系而言，组织是否受控于捐赠者，要看捐赠者所提供的资助占组织总收益的比例大小，而组织对捐赠者的作用则几乎不存在；就用户与捐赠者的关系而言，捐赠者越关心用户的受惠状况，越关心组织的运行状况，用户就越有可能反映自己的需要。

### 三、非盈利性组织存在必要性

非盈利性组织的存在，从根本上说，是由于市场经济并非万能，不可能解决整个社会所需的所有物品的供给问题。例如：市场经济认钱不认人，肯定无法解决社会中所客观存在的某些家庭与个人，由于疾病、天灾人祸等原因所造成的温饱无着与极度生存困难；也不可能解决某些物品生产中所存在的垄断暴利与坑害消费者的问题；更不可能解决许多于社会有益而却不可能盈利性经营的产品生产与服务提供问题。具体地说，非盈利性组织存在的理由主要有以下几方面：

首先，社会希望得到某些盈利组织不能或不愿提供的物品或服务，即经济学概念上的所谓“公共物品”，如：社会治安、道路交通、环境保护等，这些活动都不具有经济学上“私人物品”消费所特有的排他性和可排除性性质，所以，需要以非盈利性组织的形式去经营。

第二，某些带有公益性质而又可以垄断经营的行业，采取公用事业组织的形式来经营，可以使得社会上更多的人受惠。因为，这类行业，如：城市公交、水电、通信等，既为人们生活所必需，又具有规模经营的要求，如果垄断经营必然会导致高价，从而侵犯广大消费者的利益；而采取非盈利性组织的方式，政府可以对其价格实行适当的管理，对由此可能造成的政策性亏损给予税收等优惠，这样做可能更符合社会公众的利益，特别是在当前供求矛盾比较突出的情况下更是如此。

第三，对于一些目前市场经济与国家实力都还很难考虑得到的事情，如果于社会有利，政府可以采取各种支持政策，积极鼓励个人去做。例如：对慈善与教育捐赠给予免税待遇，将会有助于提高社会各界支持慈善与教育事业的积极性，当然，这对于社会来说也是有益的，而此时为了用好这些捐款所成立的基金组织，由于享受了政府政策上的优惠，只能采取非盈利性的运行方式。

### 四、非盈利性组织一般特征

非盈利性组织主要有以下几个方面的特征：首先，非盈利性组织所提供的产品或服务往往能够产生无形的社会经济影响，很难对其进行有效的衡

---

消费上的排他性是指对于同一单位物品，若己为某人所消费就不能同时为其他人所消费，例如：同一个苹果，甲吃了乙就不能吃。消费上的可排除性是指如果不对物品付费，则能够做到不准其享用。

量。再加上非盈利性组织的捐赠者往往不只是一个人，不同的捐赠者在对组织目标与业绩评价方面会有各自不同的看法，这意味着对非盈利性组织来说，存在着多重目标的作用，从而使得对于非盈利性组织的评价考核显得非常困难。

第二，非盈利性组织与盈利性组织相比，收益不完全源自其用户，这就有可能削弱用户对于组织的影响作用，从而使得这类组织不太重视用户需要，不太关注产品或服务的质量问题，很难建立市场导向观念。

第三，有些非盈利组织的建立往往有着特殊的使命，为完成这一使命而投身于非盈利性组织的职员，可能对所从事的工作具有强烈的责任心与使命感，而正是这种责任心与使命感，使得这些职员对于组织使命具有很强的投入精神，以致于妨碍了职员对于非盈利性组织本身的忠诚。

第四，基于非盈利性组织上述三个方面的特征，使得这些组织很难有效地使用一般盈利性组织通常使用的奖惩方法；奖惩方法使用上的局限性，要求这类组织必须采取一种与盈利性组织有所不同的评价考核措施，而这通常很难做到。

第五，非盈利性组织的捐赠者，如：基金捐赠人与政府出资部门等，可能会对组织的日常运行非常关心，以致于强烈介入组织内部管理事务，这就有可能使得这些组织的管理者无法按照自己意愿进行有效的战略管理。

## 第二节 非盈利性组织战略管理障碍

非盈利性组织区别于盈利性组织的主要特点，其收益至少部分来源于捐赠者，其所提供的是一些比较特殊的产品与服务，此外，还存在着一些显著不同于盈利性组织的特征，尽管这些特征在某些盈利性组织中也能发现，只是在非盈利性组织中表现的尤为突出而已，这就使得非盈利性组织在战略管理过程的各个阶段面临着与一般盈利性组织明显不同的挑战。

### 一、非盈利性组织战略形成障碍

由非盈利性组织的特征所决定，在制定战略决策、进行长期规划，也就是战略管理过程战略形成阶段，必须克服一些比较棘手的问题。

#### 1. 多目标冲突干扰理性战略规划

由于非盈利组织通常很难找到单一明确的业绩指标，可能存在着比较广泛的运行目标，这种情况在组织有着多个捐赠者，而每个捐赠者又都有着自己不同的捐赠目标时，显得特别严重。各个重要捐赠者关心焦点的不同，可能使得组织的高层管理人员根本无法明确给出组织使命定义，而只能用最概括性的词语来表达，以防个别捐赠者由于对狭窄的使命定义不满意而取消资助。这样，用户作用的削弱与目标多元化的存在，就使得组织的运行明显不



受市场竞争压力的影响。

## 2. 规划焦点从结果导向转为资源导向

由于某些非盈利性组织所提供的服务往往难以测量，使得对于这类非盈利性组织几乎没有最终结果与净收入的概念，组织能否保持正常运行，关键取决于捐赠者对组织的运行是否满意，并能继续提供捐赠；而组织的运行好坏也就逐步演变为根据花了多少钱来衡量，最终钱花得多了，所提供的服务自然也就多了，至于服务的必要性与质量等一些内含的因素就不再为人们所关心了。长此以往，结果就使得这类组织在战略规划中变得更为关心投入，而不是难以衡量的最终产出，即组织所提供的服务，显然，这里存在着明显的目标替换现象。

## 3. 组织内部政治关系复杂化

非盈利性组织日常目标的模糊不清与对资源投入的过分关注，为内部政治学与目标替换创造了机会，为玩弄政治手腕提供了广阔的舞台。具体表现在这类组织的管理者，往往为了取悦捐赠者以得到更大的捐赠，故意将组织运行的有效性与捐赠者对组织的满足程度联系在一起进行管理，而对用户的需要则不加理会，从而使得政治活动代替了组织的正常战略管理活动。

## 4. 职业权威妨碍战略管理

非盈利性组织的专业化运行简化了战略形成过程，但却增加了战略实施的严格性。在某些诸如医院、大学之类的非盈利性组织中，专业人员对组织运行起着重要的影响作用，他们的职业习惯与价值观可能根深蒂固，从而阻止组织进行管理创新，阻止任何试图改变传统习惯的行为，使得组织的使命很难更新以适应不断变化的社会需要。当然，上述情况也可能发生在任何聘用了专业人员的组织内，只是大多数非盈利性组织具有更强的以提供服务为目标的倾向，从而更能鼓励与强化这种略显封闭僵死的静态职业道德规范的发展。

# 二、非盈利性组织战略实施障碍

在战略实施阶段，组织需要考虑进行结构调整与任务设计，对于非盈利性组织来说，由其特征决定了，这项工作做起来特别困难，这主要表现在以下三个方面：

## 1. 分权更为复杂

分权的困难，一方面是由于非盈利性组织所提供的常常是无形的、难以衡量的服务，这使得这类组织的使命与目标很难准确表述，从而也就很难对这些目标加以适当的分解，以便实行相应的分权管理，结果使得在这类组织中，所有的重要事情都被迫相对集中管理，下级管理人员面临各种变化着的

复杂情况，不得不层层向上请示汇报，等待高层管理人员作出决策；另一方面也是由于其收益部分来源于捐赠者，使得组织不得不依赖于捐赠者，从而要求组织的高层管理人员必须对捐赠者是怎样看待与评价组织的运行一事保持高度警觉，这样，最终导致了组织的“预防性集权”，即高层管理人员几乎保留了所有的决策权，置组织于完全可控的状况之中，以随时应付捐赠者对组织运行可能提出的异议。

## 2. 强调对外联系

对于非盈利性组织来说，加强组织内外部联系工作显得特别重要。这主要是因为：非盈利性组织运行对于外部捐赠存在着一定的依赖性，组织只有加强与外部的联系工作，争取社会上更多人士对于组织运行的支持，才有可能吸引更多的捐赠者出资赞助组织的发展。加强与外部的联系工作，对于一个提供无形服务、具有多重目标、捐赠来源广泛的非盈利性组织来说，显得更为重要，这也正是为什么许多大学都设有专门负责基金募集的校友会、基金会等机构的原因之所在。显然，对于这方面的因素，盈利性组织是无须考虑的。

## 3. 技术权威制约

在非盈利性组织中，工作多样化与管理人才培养会受到技术权威的制约。在那些大量使用专业人员的非盈利性组织里，战略管理者所设计的标准操作规程，必须符合专业人员的职业习惯，若想改变习惯作些创新性调整，有时就会遇到很大的困难。尽管在许多情况下，专业人员对工作的份内份外划分并非都有非常清楚的认识，但是，却有一整套经过长期专业训练所形成的有时甚至不太合理的做法，这样，如果战略管理人员试图改变这些做法，就有可能遭到专业人员的强烈反对，并被看成是外行指挥内行。例如：在医院里，扩大护士对于用药量的决定权，尽管会增加护士的工作职责，减轻医生的任务，但却完全有可能遭到医生的反对，因为，医生可能觉得这侵犯了他们的权力。此外，在这种组织里，将专业工作者提拔到管理岗位，有时会被看作是一种惩罚而不是奖励。

# 三、非盈利性组织战略评价与控制障碍

非盈利性组织的特征也影响了这类组织的战略评价与控制过程，使得在以下几个方面如何进行组织的行为激励与业绩控制产生了困难：

## 1. 奖惩与业绩不甚相关

非盈利性组织的奖惩常常与业绩几乎完全无关。显然，当什么是希望得到的结果、什么是应该有的业绩等问题均很难清楚回答时，对于组织运行成败与否的判断也只能是主观的，这样也就不可能或者说很难建立比较客观、具有因果联系的反馈机制。此时，对于组织及其成员的业绩要么凭直觉

判定，例如说：“你好象对工作欠负责”，要么以任务的某些可以衡量的侧面来作为评价整个工作的基础，例如说“你本月上班迟到比上个月增加了一倍”。

当然，业绩衡量的困难与非盈利性组织的性质不无关系，组织的运行费用部分或完全由捐赠者资助，一方面使得用户无须为享用该组织的产品或服务支付完全费用，使得很难通过市场需求的作用来衡量组织所提供的产品或服务的实际价值，从而也就很难对这类组织的业绩进行精确的评价；另一方面免费或低价政策，会对市场上这类产品或服务的需求产生刺激作用，引起需求的过分膨胀，造成组织供给能力的相对不足，最后，不得不对要求提供产品或服务的人员采取资格审查的做法，如：困难补助之类的申请批复就经历了这样的一个审查过程，从而导致非盈利性组织操作成本的增加，造成组织运行效率低下。

## 2. 重在控制投入而不是产出

对于非盈利性组织来说，因为投入要比产出更容易测量，所以，往往倾向于将更多的控制精力集中在产生业绩的投入资源上而不是集中在业绩本身，这样做的结果就是，使得组织将重点放在了制定与控制成本或支出的最大值上，而对达成这些控制标准的行为本身，则忽略了及时给予奖励，有时甚至根本没有考虑到要给予奖励这回事，由此可想而知，人们对于这样的控制必然是反应非常消极。结果造成非盈利性组织的运行成本常常居高不下，预算年年超支。

当然，非盈利性组织比较关注投入客观上也有一定的原因。控制投入与控制产出相比，对于主要由捐赠者资助的非盈利性组织而言，前者关系到组织的生死存亡，而后者所关系的则只是组织的运行效益高低问题。非盈利性组织如果不注意控制好投入，在争取得到更多的投入上下功夫，可能就会面临难以维持运行的境地，这至少可以部分说明：为什么非盈利性组织往往比较关注如何迎合捐赠者的需要，而不太关心其服务对象的需求；为什么我国的一些政府部门对于去办事的人来说，门难进、面难见、事难办；为什么我国有些研究机构，在部分或完全断了“皇粮”后，运行机制马上转变，效率迅速提高；为什么改革前，国有企业作为行政的附庸，上级指令比市场需求还管用，上项目靠“跑部”，可行性报告成了可批性报告；为什么在向市场经济体制转变过程中，实行价格双轨制的情况下，企业与其下功夫提高产品质量以更好地满足市场需求，还不如游说上级有关部门搞点紧俏商品倒卖更赚钱。

## 第三节 改善非盈利性组织战略管理典型做法

非盈利性组织的局限性使其战略管理过程复杂化，而为了克服这一困

难，非盈利性组织特别采取了许多做法，尽管这些做法对于盈利性组织的战略管理来说，可能也非常重要，但对于非盈利性组织则可能是唯一的选择。

## 一、选择强有力领导

这种方法在盈利性组织中也经常采用，这就是为组织指定一个强有力的领导。强有力的领导不仅表现在决策上具有明显的令人倾倒的个性，坚强有力，能够果断地作出有关组织战略的重大选择；而且要具有影响力，能够使自己的看法为其他决策者所接受，并有能力对组织的使命与目标进行适当的调整而不招致捐赠者的反对。采取这种做法的风险在于，结果可能会使得这种组织自下而上的适应调整机制失灵，战略调整与改变只能从上到下进行，因为，面对这样强有力的领导，下级管理人员与其主动承担作重要决定的风险，还不如按部就班来得更稳妥些，在面临重大情况时，也只要将问题逐级上交，然后等待上级指示即可。

## 二、明确组织指导思想

通过开发一个既能够贯彻整个组织战略管理过程始终，又足以吸引捐赠者的组织运行指导思想，以便将整个组织动员起来为成功实现组织目标而努力。组织运行指导思想的确立，有助于组织的全体员工与捐赠者对组织的特定使命与服务目标形成共识，在组织中形成高业绩精神，从而提高用户的满意度。这种指导思想的确立，比较有代表性的例子就是，通过将焦点集中在为十分显而易见的用户集团提供特别服务之类的目标上，如：建立以帮助残疾人为目标的基金会、成立以帮助失学儿童复学为宗旨的希望工程等，从而在捐赠者与组织高层管理人员中达成一致看法。显然，这种指导思想的确立，可以帮助明确组织中决策者以及其他人员所应遵循的价值观与所应扮演的角色，但也可能存在着一种操作上的失误，这就是组织的使命可能与捐赠者的真正希望存有很大的差距。

## 三、完善规章制度

在非盈利性组织中，有时人们关心捐赠者的需要甚于关心用户的需要。为解决这一问题，从战略管理的角度去考虑，高层管理人员可以通过制定工作标准与规章制度来保证组织所提供的服务质量，例如：可以规定必须在每个用户上花多少时间、需要完成几份多少字的报告、应该按照怎样的程序工作等。这样做的危险是，有可能产生重形式轻内涵的倾向，将忙忙碌碌看起来不错而实际上没做成什么与工作有条不紊看起来不太忙而实际业绩不错混为一谈，结果产生了许多不断自我证明其正确性的目标替换，例如为干好工作会忙一点，结果却演变成忙就是工作好。在这样的组织中，有志投入所从

事的非盈利事业的职业化员工可能会觉得，条条框框束缚了自己的手脚，自己所花的精力主要用在了对付组织本身而不是真正帮助用户上。

## 四、指派强有力董事会

非盈利性组织的董事会，如果能够在很大程度上代表捐赠人，或者代表某些能够影响组织收益来源的特别利益集团来行使它的权力，则肯定有助于保证整个组织在其目标设定与监控上的警觉性。就非盈利性组织董事会的控制潜力与权力范围而言，实际中可能会远远超过一般的盈利性组织的董事会，因为，盈利性组织董事会的董事主要是根据其出资份额的大小来行使其对于组织重大决策的权力的，而非盈利性组织的收益部分源自于捐赠，其董事会的董事所具有的对于组织重大决策的权力并不一定与其出资份额大小相应。

如果非盈利性组织的董事会足够的强有力，它可以对组织提出清楚明确并可衡量的目标，督促组织以满足用户需要为使命，对组织在满足用户需要方面的情况进行有效控制。例如：在专业人员占有很大比例的组织中，董事会中的资深高层决策者往往既懂专业又懂管理，可以被看成是一个全才，这样的董事会不仅可能介入组织的战略管理过程，而且也会介入组织的人员聘用、调配、业绩考评、预算控制等日常管理活动。这样做无疑会提高组织的运行效率，但也有可能由于董事会太多地介入组织的日常活动而使组织自身活力难以充分发挥。

## 五、建立以业绩为基础预算

在可能的情况下，建立以业绩为基础的预算，把可衡量的组织目标与经费预算捆绑在一起，必将有助于提高非盈利性组织的可控性。在这里经常采用的有以下两种方法：

### 1. 规划编制预算系统

规划编制预算系统（Planning, Programming, Budgeting System, 简记PPBS）方法是美国国防部开发出来的，根据这种方法所提供的思路，可以用来帮助非盈利性组织的管理者，通过对组织现有资源使用效益情况作比较深入的研究，从中发现和总结出一些富有成效的经验，在组织中加以推广以提高组织的运行效益。具体地说，其操作过程可分为以下五步：第一，尽可能清楚地用可以量化的术语来定义组织的目标；第二，根据所表述出来的目标，对组织使用现有资源所创造的最终产出情况分不同项目进行分析；第三，对各个资源使用项目的成本进行评价；第四，对各资源使用项目的效率与效益情况进行综合分析，从中找出能够有效实现组织目标、效益最好的项目；第五，对找到的项目进行总结，将该项目的运行过程加以系统化整理，

使其成为标准的操作程序，以便在整个组织中加以推广应用。

## 2. 零基预算

零基预算用于战略规划，要求组织的战略管理者在每年编制预算时，对每一预算支出项目都从其必要性出发认真审查其合理性，而不是简单地采用在上一年度预算基础上加减一定百分比的做法，因为，从战略管理的角度来看，组织的内外部环境是在不断变化的，过去需要的支出项目，今后不一定同样需要，而过去不需要的支出项目也不一定就意味着今后也没有必要考虑。

零基预算法对新项目与老项目支出的合理性进行一视同仁的重新评价，有助于防止在预算中落入过去存在的也就是合理的，今后应该继续保持其存在的思维定向之中；可以方便地将投入与产出联系起来，促使管理人员重新考虑为各服务项目确定优劣顺序。这种方法主要包括以下三个步骤：第一，将组织中的每项活动都作为一个项目来看待，把项目的投入与产出密切联系起来；第二，采用系统的方法对每一活动的费用效益情况进行综合评价；第三，根据各项目的综合费用效益情况将项目进行优劣顺序排队。显然，这一方法如能与目标管理思想结合起来使用，其效果可能更佳。

## 六、建立用户监督保证机制

由于非盈利性组织的收益至少部分源自捐赠者，其最终业绩比较难衡量，所以，在这类组织中，往往不太重视建立源自用户的监督保证机制，而事实上，这类组织如果能够适当注意建立这种保证机制，将有可能大大改善与提高其战略管理过程的效益。建立源自用户的监督保证机制，就是要将组织及其成员的奖惩考核与用户对于组织的综合评价有效地结合起来，以促使组织考虑用户的真正需要，积极想方设法提高服务质量，或者至少不敢对用户的呼声不闻不问。

在非盈利性组织中如何建立源自用户的监督保证机制，我国有着丰富的经验，存在着许多曾被实践证明是行之有效的方法，只是最近几年在重视学习国外的管理经验过程中，有些组织在使用时忽视了总结提高与贯彻落实，所以，在研究非盈利性组织的战略管理中，有必要对这些优良传统加以发扬光大。例如：我国在行政管理中所倡导的民主集中制原则、群众评议监督制度、深入实际调查研究做法等，如果能够有效落实，真正实行，对于改善政府各级组织的运行效率无疑能够起到不可低估的作用。

在具体操作上，对于非盈利性组织中很难定量考核其最终业绩的部门，为促使有关人员服务对象负责，可以通过设计用户调查表由用户对服务情况进行主观评价的做法，了解组织中员工的工作情况，并将员工的奖惩与这种考核联系起来，这样做至少可以部分改变非盈利性组织，特别是行政机关中所存在的只对上级负责而不管下级死活的现象。当然，在实施这种做法

时，要求采取措施切实保证用户所作的评价尽量不带或少带个人成见。

最后，对于非盈利性的公用事业组织，如：水、电、道路等基础设施建设管理机构，考虑到在运行上具有规模经济性的要求，目前我国在这方面存在的供求矛盾比较突出，从提高社会效益的角度看，在采取招标之类形式放手让盈利性组织来经营时，仍不能完全依赖市场的自由竞争来获得彻底解决，而必须采取适度规模、垄断经营的方式，因此，为防止经营者采取高价策略获取暴利，政府在必要时还需对其定价等加以适当的干预，以保障社会利益的最大化。当然，这并不排除，在可能的情况下，如果采取盈利性方式有助于进一步提高各类组织的运行效率与效益，则政府仍应注意将尽可能多的事业性组织改造成成为盈利性组织，即对这些事业性组织采用企业化的管理方式。

## 思考讨论题

1. 非盈利性组织是否一定比盈利性组织效率低？为什么？
2. 根据组织的经费来源对组织进行分类，是否更有助于说明非盈利性组织与盈利性组织之间的本质区别？为什么？
3. 存在非盈利性组织的主要原因有哪些？
4. 非盈利性组织在战略管理过程中所遇到的主要障碍有哪些？
5. 为什么许多非盈利性组织都倾向于采用集权的管理方式？
6. 非盈利组织有必要建立真正来自用户的监督机制以提高和改善组织的运行效率。请举例说明应该怎样去建立这种监督机制。
7. 最近几年，许多西方国家出现了将一些原先由政府负责的非盈利性部门如公交、铁路、邮电等转为私有化盈利性运行的倾向。试分析产生这种倾向的经济与政治原因所在。
8. 在我国一些政府机构与企事业单位中，经常见到以下几种所谓“灰色消费”现象：第一，公话私挂；第二，公费旅游；第三，公款吃喝；第四，公车私用；第五，公费医疗。这些现象的存在，增加了单位运行费用，刺激了铺张浪费，给以权谋私与损公肥己者以可乘之机。试运用企业战略管理的评价与控制原理，就解决“灰色消费”问题谈谈你的看法，并提出切实可行的政策建议与改进措施。
9. 在我国，“公车私用”问题非常严重，但却一直找不到惩处的办法，其中原因之一是无法查证。某地方院校在开学初做了这样一件有意义的事，这就是将送学生来报到的几百辆轿车的车号全记下来，行文上报省政府；省政府非常重视，马上下文要求各地按车号进行查处。结果碰到了这样一件事，有一位司机擅自开车送自己朋友的孩子上学被发现，在决定要进行处罚时，司机说了一句“这次撞上了，要怎么着随你们便，只是以前你们也都用公车办过私事，是否需要我逐一指出以便一并处理，另外以后也请各

位注意，谁要再想用公车办私事，可别怪不帮忙。”最后，单位领导只得对此事不了了之。请联系当前我国实际，结合此例谈谈你对如何解决公车私用问题的看法。

10. 对于一些热衷于开会的人士来说，似乎开会就是工作，工作就是开会；结果，为开会而开会，在结束一次会议的同时又拉开了另一次会议的序幕，会议接着会议，但却不知道会议的真正目的是什么。针对这一情况，某单位开展了缩短会议时间运动，具体做法是：建立不放椅子、不供应茶水、站着讨论的会议制度，在会议室里只放类似于讲演台那样的桌子，同时努力做好会议的准备工作，尽量减少会议资料，从而提高了会议效率，大大节省了会议费用。请分析会议的真正使命与目标是什么，并在弄清会议成本构成与测量方法的基础上就上述缩短会议时间做法的合理性作出适当的评价。有人认为：会议实际上就是“展示、肯定和实施一个组织的价值观、结构组成和作用……，也是该组织使其文化永恒的主要手段。”你认为这种说法理由充分吗？



## 第十章 战略管理与跨国经营

随着我国改革开放政策的不断贯彻，对外经济联系不断加强，许多国外的公司开始关注我国市场的进一步发展动态，我国的许多企业也开始积极拓展国外业务。为此，本章将在对跨国经营概念作初步描述的基础上，研究探讨跨国经营中所存在的战略管理问题。

### 第一节 跨国经营概述

在第二次世界大战，特别是十八、十九世纪以前，由于地理距离的限制，迫使世界各国在发展经济中主要依赖于国内工业的发展；闭关锁国政策能够保护尚未成熟的国内工业，但也人为地妨碍了世界各国经济上的相互联系。第二次世界大战以后，这种现象逐步有所改观，世界各国国内经济发展的日趋成熟，新的区域市场与经营领域的出现，世界各国金融联系不断加强，跨国经营逐渐受到了人们的重视，而交通与通讯技术的进步，更为跨国经营提供了条件与可能。

时至今日，跨国经营在大公司的战略管理中越来越受到了重视，世界各国的经济活动也越来越受到了超级跨国公司的影响，从某种意义上说，整个世界正在慢慢地成为由相互依赖的各民族组成的“地球村”。我国对外开放政策的贯彻执行，在吸引了世界各国投资的同时，也锻炼了我国自己的企业，使得许多企业提高了素质，开始跨出国门，走向世界，所以，在此有必要专门就这些企业的跨国经营战略管理问题进行比较深入的研究。

#### 一、跨国经营战略原因

企业随着规模的扩大与国内市场的饱和，可能就会考虑将其业务领域向世界范围扩展，以期进一步提高企业的经济效益。一般来说，从企业战略角度考虑，跨国经营的主要原因有以下几个方面：

首先，通过在世界范围增加销售网点与进行市场开拓，有助于实现企业利润的进一步增长。特别地，如果国内外市场在需求上存在着互为消长关系，则向国外拓展业务、实现跨国经营，将能起到充分利用企业过剩生产能力，分散经营风险，提高企业资源利用效率，降低单位产品成本的作用。

第二，借助于跨国经营，有可能实现在更广泛的世界范围内进行资源配置，将生产安排在靠近原材料产地或具有较低劳动力成本的地方，从而获得国际竞争中的比较优势；并有可能通过联合投资的形式拓宽销售渠道或者取得新技术，以进入一个全新的市场或生产出全新的产品。

第三，通过从事世界范围的原材料开采、加工、运输、营销以保证企业有稳定的原材料供给来源。例如：橡胶工业中的大公司在东南亚拥有自己投资的橡胶种植园，钢铁公司在海外矿产地拥有控股的矿业公司。

## 二、跨国经营制约因素

当然，企业进行跨国经营，在世界范围内考虑发展也会受到许多不利因素的影响，这主要是由于跨国经营的战略管理至少涉及世界上两个或两个以上国家与地区的问题，从而显得要远比仅在国内经营的公司复杂得多。具体地说，企业在世界范围考虑经营发展问题，将会受到以下因素的制约：

跨国经营会面临多样化的社会、政治、经济、法律、文化环境，这种多样化不仅表现在质的方面，而且也表现在量的变化率方面，结果使得企业适应非常困难。

跨国经营涉及国家主权、不可比的社会经济条件等复杂因素，致使跨国经营企业在处理国内外环境以及与其他跨国经营企业之间相互关系上显得异常复杂。

地理距离、文化与民族习惯、经营实践上的不同，使得跨国经营企业的国内经营总部与驻外国际经营分部之间，很容易在战略管理上产生沟通障碍。

不同国家与地区之间在重要经营信息的可获性、可信度等方面所存在的差别，使得企业战略形成分析的深度受到了一定的限制。例如：在有些国家或地区由于经济的不发达，可能很难开展有效的市场研究，或者说这样做代价太大。

不同国家或地区在产业结构与商务实践上所存在的差别，以及面临一些诸如欧共体之类已在一定程度上实现了一体化的特殊区域性组织，使得企业进行竞争情形分析与制定竞争对策非常困难。

## 三、跨国经营与跨国公司

从理论上说，任何一个企业只要从事了某些方面的涉外业务，如：进出口贸易、对外投资、国际招标等，都可称为跨国经营企业，或涉外经营企业；而跨国公司则特指跨国经营企业中一种特别类型的国际性公司。在企业战略管理中需要从全球的角度考虑经营问题，其最主要的理由就是：当前世界上国际投资与进出口贸易市场正在以不断增长的速度扩展，为企业发展提供了非常丰富的机会，为此，任何要想真正大有作为的企业家都应该重视国际市场的经营问题。

对于跨国公司，尽管目前还很难给出一个为人们所公认的准确定义，但作为一般的理解，从经济学的角度来看，可以认为就是指“在一个以上国家部分或全部拥有、控制与管理能产生收益的资产的企业”，即通过对外直接

融资与投资从事跨国生产的企业。此外，还有人具体地提出，跨国公司必须满足条件：其国外业务活动，如投资、财产、收益、销售额、销售量、职工人数等，在总业务活动中所占的比重至少应达到 20% 或 25% 以上，或者其盈利性资产最低限度应分布于 5-6 个国家。

显然，以上所提出的对于跨国公司具体衡量标准，都只是从某些侧面描述了跨国公司的特点，从战略管理的角度来考虑，跨国公司作为高度发达的跨国经营企业，一般应该具有这样几个方面的本质特征：第一，公司在世界范围内考虑战略决策问题，采用不同于证券购买的对外直接投资形式实现对于国外企业决策的控制；第二，人财物等资源可以在公司范围内方便地实现跨国转移；第三，公司发展所带来的盈利性资产的增值，能够在多个国家与地区实现有效的配置。

## 第二节 跨国经营与战略形成

对于跨国经营企业以及其中的跨国公司来说，由其性质决定了在战略管理方面具有一些不同于一般企业做法，具体地说，在战略形成阶段，这类企业必须注意做好以下几项工作：

### 一、外部环境分析

跨国经营企业在战略管理过程中所涉及的第一个问题是外部环境分析。这类企业所面临的任务环境中，有关要素的相互联系形式会随着国家的不同而不同；所面临的社会环境更是千差万别，这就对企业内部环境与战略管理过程的灵活适应性提出了更高的要求。就任务环境与社会环境比较而言，对于这类企业来说，可能社会环境的分析更具困难性，因为不同国家在社会文化、经济、政治法律、技术等方面的差异会严重影响企业的投资、融资、生产制造和营销等活动。

#### 1. 社会文化

不同国家之间在社会文化、道德规范与价值观上所表现出来的差距会对跨国经营企业的业务活动产生重要影响。例如：在有些国家行贿受贿盛行，不行贿会办不成事，而另有些国家对这种行为采取严厉打击的态度；又有些国家由于劳动力文化水平较低，企业会发现在那里很难找到熟练工人与合格的管理人员，所以，工厂中只能使用操作上非常简单的机器设备；语言表达及其习惯方面的差别会严重影响营销组合的设计，因为，产品包装、分销、定价、广告、名称、展销等构思都必须考虑不同国家的文化背景情况。

#### 2. 经济方面

跨国经营企业母国与东道国之间在经济体制方面所存在的差异，会强有力地影响跨国经营企业与东道国之间所能建立的业务往来关系。例如：许可证贸易、企业收购、直接投资、尖端技术设备销售等经营活动，在有些国家会受到严重限制；有些国家通货膨胀率与汇率的频繁变动会给跨国经营企业的经营带来严重的困难，因为，通货膨胀导致的货币贬值可能会引起子公司资产与利润的损失，产品售价受东道国的控制难提高与从该东道国采购的原材料价格的上升并存，会严重影响跨国经营企业的盈利水平。在这里，母国是指作为跨国经营企业最初发展和扩张基地的国家，东道国则是指跨国经营企业在那里从事生产经营活动的国家；对于跨国公司来说，通常还有母公司与子公司或附属公司之分，母公司是指在母国以外拥有生产经营活动的公司，而子公司或附属公司则是指分设在东道国的公司。

### 3. 政治法律

不同国家在公司法规与调控政策方面所存在的差别，会对跨国经营企业的战略选择起着一定的限制作用。例如：不同国家对于其境内有关企业的人员招聘、解雇、晋升等可能会有一些不同的规定，对于资产所有权、许可证发放、最终的利润分成（主要是指留在东道国的利润比例）、知识产权、资源占用费、设备与原材料进口等可能会加以适当的干预；还有些国家可能对跨国经营的价值观念影响特别关注，对外国公司可能进行的对于国内重要生产资源的控股活动非常敏感。

### 4. 技术方面

近年来，技术转移已成为跨国经营企业的重要话题，许多发展中国家欢迎发达国家的跨国公司进入自己的国家，并花资金引进国外的先进技术与设备，主要是因为跨国公司进入以后多少会聘用一些本国的劳动力，并训练他们掌握先进的生产与管理技术，结果可以在为本国带来先进技术的同时，帮助培养本国的生产与管理人才。尽管如此，跨国经营企业在考虑涉及技术转移方面的因素时，必须注意了解技术转移所涉及的有关国家之间政治、军事、经济、法律等方面的复杂关系，例如：发展中国家引进技术主要关心的是先进适用，而发达国家对于输出技术的限制，则主要关心的是技术对于政治、经济、军事等方面的综合影响。

事实上，在跨国经营领域，大型跨国公司的经营活动，往往会同时涉及社会、政治、经济、军事、文化等多个方面的复杂关系处理问题，有关公司如果不注意这一点，就很有可能陷入比较尴尬境地，众所周知的“东芝事件”就是一个典型的例子。本世纪 80 年代初，日本东芝机械公司违反巴黎统筹委员会的禁令，瞒过通产省与海关，携自向前苏联出口价值 1700 万美元

---

详见尼尔·胡德；斯蒂芬·扬，跨国企业经济学（中译本）（经济科学出版社，1990年10月）：4。  
雅文，“东芝事件”的来龙去脉，载1987年9月10日香港《文汇报》。

的 4 台 MBP-110 铣床（其中铣床的计算机控制系统由挪威的康伯施公司提供）；而正是由于在潜艇螺旋桨加工中使用了这种铣床，前苏联新型核潜艇的噪音降到了原来的 1-10% 左右，致使 1986 年 10 月美国的一艘核潜艇，在直布罗陀附近海域跟踪前苏联核潜艇时与其发生了相撞事件。“东芝事件”的结果是：许多当事人被捕，东芝机械公司乃至东芝公司的首脑先后辞职；日本通产省在 1 年内禁止东芝机械公司向 14 个国家出口产品，仅此一项就使该公司损失 1 亿美元；美国国会当时甚至通过法案，禁止东芝公司的产品进入美国市场，致使该公司股票价格猛跌。

总之，通过以上对于跨国经营外部环境的分析，跨国经营企业有可能从中找到良好的发展机会并弄清其中所存在的风险。在具体做法上，为了寻求有利的市场销售与工厂生产的布局，跨国经营企业需要搜集大量的有关国家与地区战略要素方面的资料，并对其进行适当的评价；对于大公司来说，某些特别困难的问题也可以聘请公司外部的咨询机构，来为其作投资风险或政治风险方面的专门评价；此外，每个公司都应该根据自己可能掌握的资料来源情况，有针对性地开发出适合自己需要的风险评价方法，决定外部战略要素中各要素的影响权重，并通过加权平均的方法对有关方案与要素进行排序。

## 二、内部环境分析

每个希望从事跨国经营的企业，在了解外部环境战略要素的同时，都需要对自身的优势与弱点进行适当的评价，以便将企业外部机会及威胁与企业内部优势及弱点有机地结合起来。在跨国经营领域，跨国经营企业除了应具备一般国内企业所应有的内部条件外，还需要特别开发以下几个方面的能力：

### 1. 技术领先能力

跨国经营企业如果能够在技术上领先于世界上同行企业，拥有一种其他企业所没有的新产品、新工艺、新方法，就有可能获得一个短期的市场垄断地位。

### 2. 很强贸易品牌

如果企业在世界上很有影响，其品牌具有较高的知名度，则企业就比较容易打入世界市场，在进入一个新市场时就有可能得到较高的边际利润，从而也就能补偿较高的初始进入成本的开支。

### 3. 经营规模优势

跨国经营企业如果其经营规模很大，就有可能实现较低的产品单位成本，这将有助于企业增强抵御变幻莫测外部环境变化的能力，维持较有利的竞争地位。

#### 4. 国际市场洞察力

跨国经营在许多方面都要比仅在国内经营困难得多，尤其市场机会的寻找更需要有跨国经营的洞察力，否则将很难在国外打开局面并立住脚。

#### 5. 产品或服务精良

好的产品或服务更有可能帮助企业在国际竞争中站稳脚跟，反之，假冒伪劣产品则有可能使得企业失去已有的市场。

#### 6. 杰出国际经营主管

跨国经营企业，特别是跨国公司，往往需要在许多国家开设分公司或设立附属公司，这就使得能否发现一批既熟悉东道国情况又能与公司总部很好合作的跨国经营主管，显得特别重要。

### 三、确定企业使命、目标与战略

一个企业要想逐步成为跨国经营企业，首先必须根据前述对于企业内外部环境的研究，重新表述企业的使命，然后，在此基础上，确定企业新的战略目标，并将这种目标按部门进行分解，从而为企业的国外分支机构、事业部确定特别的目标，为企业政策的制定与战略方案的选择提供依据。具体地从一个企业的角度来考虑战略选择问题，至少可以有以下几种思路可供选择：国内扩张、出口、许可证与技术贸易、海外证券投资、海外直接投资建厂从事生产活动。

#### 1. 商品出口贸易

采取这种方式，可以先就某些产品进行参与国际市场竞争的试验，此时，由于涉外经营的规模不大，企业既可以自己直接管理所有的出口业务，也可以使用代理机构或销售商来从事出口业务的经营，所以，这是一种有助于降低经营风险实现小规模进入国际市场的企业战略。

#### 2. 许可证贸易

采取这种方式从事跨国经营，就是利用企业所拥有的技术与商标所有权，通过给国外企业发放许可证的形式从事国际经营活动。通常发放许可证的公司允许东道国的公司使用自己的技术与商标生产或销售产品，而领取许可证的公司则为此而支付发放许可证公司一定形式的报酬。这种战略在公司的商标或品牌特别出名或具有明显的技术优势，而直接进入国外市场从事产品生产又比较困难或不可能或感到资金不足时，特别有用。当然，采用该战略也存在着一些风险，这就是许可证领取方可能通过许可证贸易，最后形成了自身的竞争优势，以致于成为了发放许可证公司的竞争对手。

#### 3. 特许经营

特许经营是许可证贸易的一种特殊形式。在这里，许可证发放企业不仅

准许受证企业使用自己的品牌生产或销售产品，而且还准许受证企业使用某些特别的资产，甚至还为受证方长期提供产品生产所必需的某些关键要素，如原材料及技术服务等。

#### 4. 联合投资

联合投资可以帮助企业以较低的风险获得国外企业的所有权，从而直接进入国外市场，从事生产经营活动。这种做法的不利方面是：在某些特别的社会政治环境中，企业最终有可能丧失对东道国中其联合投资对象的控制；名义上是联合投资者，而实际上却只能得到很少一部分利润，投资报酬率很低；由于不同国家之间所存在的诸多差异，可能使得母国企业管理人员与东道国管理人员在经营管理等方面产生分歧看法，从而影响双方的长期有效合作；在东道国企业技术吸收能力很强的情况下，贸易的结果有可能导致企业的技术优势转向当地合伙者。

#### 5. 接收

接收可以帮助企业迅速实现对于国外公司的完全控制，当接收企业与被接收企业在生产线、销售渠道等方面存在着很强的互补关系时，还有可能带来资源使用上的协同效应。接收的成败常常会受到诸多因素的影响，例如：由于对参与接收投标的潜在竞争对手情况缺乏了解，可能在报价上遇到困难；外国政府对于当地企业产权外落的顾忌，可能会妨碍企业接收的顺利进行。

#### 6. 交钥匙工程

交钥匙工程是一种收费建造工程设施的合同，一旦工程建设完成即进行移交，通常这种合同的完成，公司将保证用户真正掌握工程的全部环节，能够独立运行，所以，交钥匙工程的发包方既是公司目前的用户又是公司未来的竞争对手。

#### 7. 补偿贸易

采取这种战略的公司，通常在与国外子公司合作时，会通过各种形式的合约与辅助条款，实行母公司资源或原材料与东道国子公司所拥有的不同资源或原材料的互通有无交换，此时，母公司能够对国外子公司的经营产生一定的制约作用，可以有效地防止由于东道国的社会政治环境剧变可能导致的公司国外资产失控甚至被没收。

总之，跨国经营企业的战略形成，应该从更广泛的观点出发，在继续保证其国内经营成功性的前提下，分别根据企业产品与市场发展的不同需要，结合对于企业内外部环境关键战略要素的分析，制定出适当的战略规划。

### 第三节 跨国经营与战略实施、评价及控制

为了充分发挥企业战略对于企业运行的指导作用，跨国经营的企业在其战略实施中，通常都会根据战略发展的需要，对企业自身的结构进行适当的调整，以适应不断发展的企业战略管理要求。鉴于跨国经营企业往往涉及比较广泛的地理市场，所以特别要求企业在战略实施过程中能够保持战略上的灵活性，以便根据企业经营所面临的不同环境，适时调整管理风格与方法，以适应东道国情况的不断变化。

具体来说，跨国经营企业存在的战略评价与控制上的困难性，主要表现在所面临的内外部环境的复杂性。鉴此，这类企业在进行业绩评价时，不仅要考虑常用的投资报酬率等财务指标情况，而且从战略的观点来看，还必须考虑企业的活动对于东道国的长期非经济影响，这也正是跨国经营企业在战略管理上与其他类型企业的主要区别之所在。

从财务评价来看，跨国经营企业的业绩可以采用常用的财务指标来衡量，例如：对企业运行情况进行投资报酬率分析、预算分析、历史比较。但是，这种评价在实施中常常会遇到一些特别的困难，如：由于东道国货币、通货膨胀率、税率等的不同，使得企业经营净收入与投资基数产生严重扭曲，使得处于不同国家的子公司业绩之间往往不具有可比性，从而很难进行横向比较，必须根据不同的情况采取多重业绩标准进行评价。

就跨国经营企业与东道国的关系而言，通常大公司处理得比较好，能够与东道国保持良好的关系，在对东道国的经济发展作出贡献的基础上，实现公司的利益；而一些做得特别差的企业就是想方设法，钻东道国政策法规等方面的空子，甚至为了维护企业自身的利益，不惜挖东道国经济的墙脚，这显然是一种不道德的行为。一般来说，在跨国经营企业与东道国之间可能存在着以下四种有代表性的基本关系：

第一，贡献型。在这种情况下，跨国经营企业的经营活动直接增加了东道国的利益，或者说为东道国经济与社会目标的实现作出了贡献，而却没有对东道国产生任何负效应。例如：在东道国开办无环境污染问题的来料加工性质工厂，既帮助当地政府解决了长期存在的失业问题，又促进了当地经济的发展。

第二，增强型。在这里，跨国经营企业的存在，刺激了东道国原有各项功能的发挥或者说提高了这些功能的价值，从而增强了当地经济的实力与市场竞争力，产生了明显的经济与社会效益。例如：帮助当地政府开发了一个能够有效利用当地资源发展经济的项目，在促进了当地经济发展的同时，企业也取得了一定的经济效益。

第三，困惑型。在这种情况下，跨国经营企业的行动违背了东道国的意愿，妨碍了东道国自身目标的实现，以致于东道国无法从该企业的经营中受



益，最终使得当地政府感到办了这样的企业好象是一种失败。例如：我国某些中外合资企业的外方，控制了企业涉外原材料进货与最终产品销售，利用抬高进货价与压低销售价的方式大肆侵吞企业利益。

第四，损害型。在这里，跨国经营企业所带来的效率及其伴随着而来的经营方式、道德规范、价值观念、哲学等管理体系，与东道国原有的体系产生严重的冲突，从而降低甚至破坏了东道国原有体系的条理性、逻辑性、和谐性、协调性、一致性、平衡性，从而削弱或损害原有体系功能的正常发挥。

由上分析可见，一个未能对东道国经济发展产生贡献或者对东道国原有经济功能的发挥起到加强作用的跨国经营企业，最终，必将面临其财产被没收或者其派出的管理人员被勒令离境的局面。

## 思考讨论题

1. 跨国经营公司与跨国公司的区别何在？
2. 全国性行业与全球性行业的区别是什么？试举例说明哪些行业正在由全国性行业向全球性行业过渡，并分析产生这种过渡的原因何在。
3. 为什么有些国家不允许国外跨国公司拥有其在本国所设子公司 50%以上的股份，而另外有些国家又允许国外跨国公司这样做？
4. 为什么不能允许各国的公司在世界范围内进行毫无限制的竞争？
5. 简述进入国际市场或在其他国家建立制造工厂的常用战略。
6. 既然利用联合投资战略进入国际市场有许多缺点，如：有可能丧失企业控制权、利润报酬较低、与合作伙伴产生冲突、技术优势向合作伙伴转移、带有临时观点等，为什么这一战略仍能如此普遍地被许多企业所采用？
7. 在跨国经营中，按产品组织与按地域组织相比各有些什么优势与弱点？你认为哪种组织结构正在越来越多地被人们所采用？
8. 考虑到不同国家之间所存在的文化差异，对于跨国连锁快餐店之类从事服务性经营的公司来说，如何才能做到既保持公司在世界范围内服务质量与整体形象的一致性与可靠性，而同时又不致于给消费者造成这些经营破坏了当地文化传统与生活习惯的印象？
9. 随着发达国家内部对于环境污染控制的加强，许多跨国公司采取了将一些容易产生环境污染的行业向第三世界国家转移的做法，请问对跨国公司来说，采取这种做法是否有意输出环境污染？如果是，为什么第三世界国家仍愿意接受这类投资项目？
10. 在美中贸易中，美国政府经常以所谓的“人权”问题为借口，对两国贸易进行干预，此时，对于一个美国的广告公司来说，如果被请求策划一个公关活动，以增进美国人民对中国的了解，从而促进两国贸易。问对于该广告公司来说，从事这样的活动是否合乎道德？这里应该使用的道德标准是

什么？两国之间贸易的重点是商品还是价值观？

## 第十一章 战略管理与社会责任

本章讨论战略管理与社会责任问题，首先，对企业是否应该以及在多大程度上承担社会责任，提出两种比较有代表性的观点，并对这两种观点进行了评述；然后，在此基础上，研究了企业能够承担社会责任的若干有关方面，探讨了提高企业社会责任感与加强对于企业权力不当使用监控的影响因素与相应对策；最后，根据战略管理模型分析了企业社会责任的管理问题，列举了若干在进行企业战略管理的环境分析、战略形成、实施与控制等过程中可能遇到的社会责任方面的例子，提出了以社会审计来作为监督与保证企业承担社会责任有效手段的设想。

### 第一节 企业社会责任概述

在现代社会中，企业对于整个社会生活的影响与作用越来越大，社会也逐渐对企业的运行提出越来越高的要求，希望企业运行能够更好地符合整个社会发展的需要。鉴此，一个企业如果在进行战略管理中，不能正确地认识自己所应承担的社会责任，则从长远的观点来看，将很难保证自己能够立于市场竞争的不败之地。

考察企业承担社会责任的发展过程，总是先从对与企业经营密切相关的社会个人与团体权利的关注开始的，然后，才逐渐扩展到对社会上更广泛的个人与团体的关注。所以，在讨论企业的社会责任时，将首先从对企业权利要求者的分析着手，研究企业所应承担的社会责任问题，并从这些研究与讨论中归纳出关键的社会责任领域。

#### 一、企业权利要求者

企业总是在一定的内外部环境中运行的，它的每一项重大决策的实施，其结果必然会对环境中有关个人与社团的利益产生程度不同的影响，如果特别地将这其中的那些与企业决策的实施结果好坏情况在利益上休戚相关，并且同时也能对企业决策及其结果产生潜在重要影响的个人与社团，称为企业的权利要求者，则可以认为，企业战略管理必须对权利要求者负责，注意考虑这些权利要求者的影响，这就是企业承担社会责任的出发点。

企业的权利要求者很多，如：企业的所有者、债权人、职工、用户、供应商、政府、工会、竞争对手、当地社团、一般公众等。这些人都会对企业经营有着各种各样的要求，并以各种形式反过来影响企业的经营决策。而对所有这些个人与团体负责，就构成了企业社会责任的重要组成部分。为了确

保企业战略的顺利实施并取得预期结果，在战略管理过程中，企业战略管理者必须注意进行企业权利要求者结构分析，充分了解企业权利要求者的要求性质以及对企业战略可能作出的响应情况。

成功的企业战略管理者，必须注意了解企业权利要求者的真正需要，对企业有关权利要求者切实承担起以下几个方面责任：

维护股东或业主利益，确保企业资产增值。

公平对待原材料供应商与产品销售商，保证各方都能从业务往来中受益。

及时偿还债务，保证债权人的正当权益。

遵守各项政策法规，维护社会公德。

为企业全体员工提供优良的工作环境，保障他们的基本权益。

为企业的最终消费者提供安全的产品，使他们得到完美的服务。

处理好与竞争对手的关系，以避免陷入有损社会公众整体利益的商战之中。

努力降低与杜绝有碍环境保护的生产经营活动，对于有些目前政策允许而长期来说对地方社团与社会公众有害的经营活动，尽量及早加以回避。

对于特定的企业来说，尽管不可能做到同时很好地承担上述各个方面的社会责任，但从战略管理的角度来看，仍然还是有必要对以上所提社会责任的各个方面给予认真的考虑。这主要是因为，在现代社会中，成功的企业作为社会中强有力的经济实体，往往能对整个社会的发展产生重大的影响，所以，根据责权对应的原则，企业也必须承担与其权力相应的社会责任，只有这样，对于企业与社会来说，才算是真正公平的。当然，需要说明，企业为了承担社会责任，本身也必须具备一定的权力，例如：就与消费者有关方面而言，企业或者销售商就应该具有以下权力：

只要产品符合安全、卫生、环保等方面法规的要求，企业或销售商有权自由决定自己产品的尺寸、规格、色彩或形状等。

只要没有不正当竞争行为，企业有权自由决定产品价格、分销渠道、促销方式、进货计划等。

只要符合国家有关用工制度政策规定，企业有权决定人员聘用等事项。

企业有权根据自己的能力决定产品保修期限与售后服务程度。

与上述企业或销售商的权利相应，消费者通常被赋予以下几项基本权利，这就是：使用安全产品的权利；获取正确信息的权利；自由挑选商品的权利；对质询得到答复的权利。当然，这些权利是否能够真正得到保障，在很大程度上取决于消费者的要求能力与意愿，例如：对于儿童与一些没有文化的消费者来说，往往会由于缺乏经验或鉴别能力而无法利用有关法规来保护自己。

## 二、企业社会责任观点

尽管对于企业的社会责任，其确切定义尚很难下，或者说企业对社会到底应负多大责任，目前还没有达成一致的看法。但是，为了分析方便，在这里，作为约定俗成，可以将企业超越组织为自身经济与技术利益需要所负担的必需社会活动以外对社会所作的贡献，看作是承担了社会责任，也就是说，企业所承担的社会责任是指企业承担了一些不能给企业带来直接利益但却对整个社会有益的活动。

对于企业是否应该承担社会责任，存在着两种比较有代表性的极端观点，这就是经典的观点与现代的观点。经典的观点认为：企业无须承担除盈利之外的任何社会责任；而现代的观点则认为：企业不仅要考虑盈利问题，而且应该承担保证与提高社会整体福利水平的责任。事实上，许多企业的活动都为这两种极端的观点所左右，就具体企业来说，其所应承担的纯粹为社会责任而进行的活动程度，取决于诸如消费者、职工、环境、整个社会等多方面因素的作用。

### 1. 社会责任经典观点

企业社会责任经典观点认为，企业作为一个经济实体，在战略管理中不应当将社会责任摆在各项活动的优先地位，而应该将盈利作为唯一的目标。根据经典的观点，企业管理者是受雇于所有者的，应该为所有者谋取尽可能大的利益；企业有且仅有一个社会责任，这就是遵守竞争规则，利用所拥有的资源从事能为企业带来尽可能大利润的活动。

从本质上看，社会责任的经典观点强调的是看不见手原理的作用，这里倡导的实际上就是公平、公开、自由竞争，认为企业的责任在于为社会最有效率地生产与销售产品，为企业所有者获得最大的经济利益，除此之外，企业如果需要考虑其他形式的社会责任，则将会破坏企业经济效率的原则。因此，在经典的观点看来，管理者的责任就是有效地生产和销售产品，以保证企业所有者得到最大限度的经济利益，从事其他社会责任活动必将干扰与破坏各种基本经济变量的平衡关系。

此外，基于上述看法，社会责任经典观点还认为，企业承担社会责任可能不怎么合法；可能由于企业对公众缺乏责任感，使得企业所承担的社会责任名不符实，而公众却又缺乏力量对其所承担的社会事务加以适当的控制；可能会引起企业权力进一步增大，并产生政企联合搞垄断，妨碍市场竞争；社会活动效果很难衡量，有可能造成企业精力分散，从而破坏利润最大目标的实现；承担社会责任还有可能导致企业成本过高与价格飞涨，造成消费者利益的损害；可能由于企业缺乏解决社会问题的技能而弄巧成拙；另外，企业承担社会责任不一定能够得到董事会的积极支持。

### 2. 社会责任现代观点

企业社会责任的现代观点认为，企业作为社会的重要而有影响力的成员，有责任与义务来帮助保持和改进社会的各种福利。企业处于社会之中，必然会受到整个社会的影响和作用，同时也反过来对社会产生影响和作用；企业由于提供社会利益而存在，社会由于企业承担责任而发展，企业与社会存在着存亡共依的关系。企业与社会的这种相互作用，可以表现在政治、技术、经济、环境、社会、文化等方面，为此，企业在作出战略决策时必须考虑社会责任问题。例如，企业可能需要考虑自己的用工制度对于社区就业的影响问题，考虑自己的生产工艺可能产生的环境污染问题，考虑自己的文化对于整个社会精神文明建设的作用，考虑自己的产品或服务的社会成本情况，这些都要求企业本着对社会高度负责的精神，采取长期的眼光来看问题。

显见，企业社会责任的现代观点，是将企业作为一个社会成员来看待的，从而要求企业与一般的社会公民一样，在能力许可的情况下，自觉主动地承担起自己所应尽的社会责任和义务。尽管，从企业盈利的角度来看，承担社会责任短期内似乎对企业经营没什么好处。但从长期来说，这样做的结果，能够帮助企业赢得政府的好感，使其支持企业的发展，减少对企业日常经营的干预，从而为企业带来盈利方面的好处。由于企业关注社会责任，有助于推进和完善企业经营范围内的社区建设，维护社会的有序发展，同时为企业建立良好的公众形象，帮助提高知名度；对于大型公司来说，甚至还有能力与实力解决许多政府一时尚无法解决的社会问题，促进整个社会的繁荣发展。

### 3. 经典观点与现代观点比较

关于企业社会责任的经典观点，由于将企业作为一个经济实体来看待，所以，特别强调的是企业盈利目标；而关于企业社会责任的现代观点，则认为企业是一个社会成员，所以，特别强调企业对于社会活动的参与。但是，这两种观点都没有就企业应当怎样承担社会责任给出明确的回答，没有清楚指明企业应当参与哪些社会活动；并且在具体涉及某个企业是否应当参与某项特定社会活动的问题时，常常给出相同的结论，例如，两种观点都认为，如果某项社会活动是法律所要求的，则企业就应该支持并积极参与。

对于企业是否应该从事某项社会活动问题的回答，当该项社会活动不为法律所要求或者无利可图时，企业社会责任的经典观点与现代观点将产生分歧看法。此时，经典观点反对企业参与这种社会活动；而现代观点则认为，只要该项社会活动的成本不是太高的话，企业就应该积极地想方设法帮助做好工作，完成该项社会活动。总之，一个企业应在多大程度上介入社会活动，努力增进社会福利而不仅仅局限追求企业自身经济目标，将取决于许多因素的共同作用，如：企业自身的规模与经济实力，投资于社会责任事业的意愿，行业竞争激烈程度，社会活动的性质及社会责任的种类，参与或者不

参与社会活动的后果等。

三、企业社会责任特别问题

如表 11.1 所示，企业需要考虑的社会责任问题很多，要想对这其中的每一个问题都作出明确的回答，事实上非常困难。因为，对于社会责任本身没有绝对标准，很多标准都是一个相对的概念，这使得回答企业是否具有社会责任感的问题，常常发现很难回避主观价值判断的影响；但尽管如此，还是可以一般地认为，只要能够做到在一定程度上自愿维护社会公益，而不是为政府法规所迫才去这样做，则可以将该企业看作是具有社会责任感的经济实体。例如，当企业自己发现已经无意中涉嫌违章时，能马上主动采取补救措施，而不是在外部环境压力下才这样做，就可认为是有社会责任观念的。

表 11.1 企业社会责任问题有关方面

与消费者有关问题	与员工有关问题
产品价格是否公道？	员工报酬是否合理？
产品是否安全且设计精良？	工作环境是否安全？
销售人员是否公正对待消费者？	是否关心员工个人思想状况？
广告是否清楚明确而不带欺骗性？	人才使用上是否对所有员工一视同仁？
分期付款之类信用条款是否明确？	是否给员工以接受职业培训与教育机会？
消费者是否能够获得正确产品信息？	与社会整体有关问题
与环境有关问题	是否积极支持和帮助落后地区经济发展？
是否重视各种环境污染源控制？	是否关心建厂地区与厂址选择社会影响？
是否注重产品及其包装再生利用？	是否向公众发布有关企业经营正确信息？
是否考虑各种有害副产品处理问题？	是否以捐赠等形式支持社会公益事业发展？

最后，还有一点需要说明的是，就社会强制要求企业承担的社会责任而言，由于通常都是以政策法规与技术标准等形式出现的，这样，如果政策法规与技术标准存在着本身制定上的不恰当或者贯彻执行上的不得力问题，就有可能造成企业社会责任的误导。例如：在我国，据说国家曾详细规定了家用燃气热水器生产的 1000 多个技术标准，而实际上在全国却几乎找不到一台能够同时符合所有这些标准的热水器；国家还曾规定电扇必须有五档风力才能出厂，实际上一般家庭中很少使用最大档风力，而仅仅因为这最大档风力，每台电扇就要增加 30 元成本，这无疑造成了功能过剩的浪费。

由上分析可见，为使企业承担适当的社会责任，政府有关部门在制定政策法规与技术标准时，必须兼顾市场发展需要与企业实际可能两方面的要求。显然，如果没有政策法规与技术标准，就会给一些不法厂商粗制滥造留下可乘之机，从而使得有社会责任感的企业面临不公平的市场竞争压力；如果政策法规与技术标准过严，与企业能力及市场需求脱节，就将限制企业的主动性、创造性与积极性，造成实际上只有很少几个企业能够真正生产出完全符合政策法规要求的产品，而大多数企业生产出来的产品按照规定来说都只能算是假冒伪劣产品，结果法不责众，很难真正贯彻执行。

陈季冰，产品标准该改一改了，载 1994 年 2 月 9 日《文汇报》。

## 第二节 企业社会责任影响因素

企业的社会责任，一方面依赖于企业的社会责任感，另一方面也有赖于企业外部环境对于企业行为的制约作用。企业外部环境对于企业行为的制约主要表现在四个方面，这就是：政策法规、政治力量、市场竞争、道德观念，显然，所有这些方面的因素，都会程度不同地对企业的行为产生约束与规范作用，从而迫使企业加强社会责任感，减少与杜绝权力的不当使用。

### 一、政策法规

企业具有一定的权力，能对社会生活的许多方面产生重要的影响，社会如果不对此加以适当的控制，结果就有可能产生权力滥用现象。鉴此，政府常常通过建立一些强制要求企业遵守的政策法规，以规范企业的活动与应承担的责任。政府的政策法规主要包括一些防止企业权力不当使用的标准和制衡措施，显然，这些标准与措施只有借助于各级政府部门的切实努力，才有可能真正贯彻落实到企业的日常活动中去，由此可见，政策法规对于企业行为的制约作用，在很大程度上取决于政府有关部门贯彻的决心与监督的力度，与整个社会成员的法制观念以及市场产品丰富程度密切相关。

具体来说，能够影响企业经营活动的政策法规包括经济法规与技术标准等。从实际可操作性来看，有些容易从企业外部监督执行，而另有些如果没有企业的自觉配合，要真正监督执行其代价可能非常大，从而实际上就很难保障其有效执行。例如：对于烟花爆竹的生产可以说是有安全方面的严格要求的，但是，似乎每年都难免会发生一些生产的意外爆炸事故与燃放过程中的人员生命及财产损失，鉴此，1994年春节前后我国有20多个大城市发布了禁止燃放烟花爆竹通告，从根本上限制了烟花爆竹的生产与销售。

对于各种产品生产的卫生、安全、环保等方面因素，可以说国家都有一系列强制要求企业执行的标准，但在实际执行中，往往被打折扣，因为这些标准有许多强调的是对于生产中间过程质量的控制，在最终产品外观上很难检测，结果造成监督非常困难，只要该产品在市场上供不应求，那么就很难保证在高额利润的驱使下，不会有人做违法乱纪的事。为此，从社会的角度来看，在人们思想水平、道德观念、社会公众监督机制尚不具备条件，难以保证企业自觉承担社会责任的情况下，政府只有加强立法管理，提高执法力度，才有可能促使企业考虑社会责任。

例如：我国1981年开始施行的刑法第164条规定，“以营利为目的，制造、贩卖假药危害人民健康的，处2年以下有期徒刑、拘役或者管制，可以并处或者单处罚金；造成严重后果的，处2年以上7年以下有期徒刑，可以并处罚金”。一些制售假药者觉得干几年可以赚上几十甚至几百万元，而抓住只需坐几年牢，似乎很合算，结果置人民生命于不顾，在药品市场上为所



欲为，大量制售假药，造成了非常恶劣的局面。据某省医药部门1992年底的调查，该省假劣药品达100多种，覆盖面积达40%，情况之严重史无前例，甚至还出现了象河南周口地区第一兽药厂这样全国最大的连续6年制售假药案。该厂自开始生产之日起，年年有人举报，曾九次调查均无结果，直到第十次由国家监察部联合国家七大部委局及河南省有关部门才查获此案。鉴于以上情况以及当时全国存在诸多制售伪劣商品现象的严重状况，1993年7月2日第八届全国人民代表大会常务委员会第二次会议通过了《全国人民代表大会关于惩治生产、销售伪劣商品犯罪的决定》，对刑法作了补充规定，将对制售伪劣商品(包括药品)的最高处罚提高到了死刑，并且全国上下加强了对于制售伪劣商品的打击力度。

由上分析可知，发展市场经济，必须加强法制建设，对于那些依靠消费者个人与市场力量无法解决，而又关系到人民生命财产安全、关系到整个社会生存环境、关系到市场有效运行的社会责任领域问题，政府可以通过制定强制性政策法规，并加强监督执行的力度，以促使企业考虑社会责任，强化企业的社会责任意识。而对于那些一般性的技术标准可以改变行政性强制管理的方式，以推荐性标准来代替强制性标准，让企业真正接受市场的检验，对市场负责。

当然，要真正做到通过市场来对企业的行为产生制约作用，对企业进行优胜劣汰，使得企业不得不考虑社会责任问题，其根本前提是：市场高度发达，信息完全，消费者具有较强的自我保护意识，并已懂得如何识别伪劣产品。尽管，随着市场经济的不断发展，政府对于企业社会责任问题的直接干预，应该越来越减少，但是，即使到了市场经济高度发展的未来，政府可能还是不应该完全放弃对于企业社会责任问题的必要管理，例如：政府有关管理部门可以要求企业对需要防震、防潮、有毒、易燃的民用产品在标签上加警告标记；在香烟包装上注明“吸烟有害健康”等字样；对所作的欺诈性广告公开加以纠正。此外，国家还可以颁布象《经济合同法》之类的法规，以维护与保障整个社会经济的正常秩序。

## 二、政治力量

政治力量主要是指社会中的一些特别利益集团，这些集团能够通过给企业施加压力，从而达到控制企业经营的目的。社会中的特别利益集团，如：前面提到的企业权利要求者、各级消费者协会组织、新闻媒介等，可以通过各种形式影响企业活动，例如：可以游说政府部门加强立法以改善对于消费者及员工利益的保护，以促使企业资方人员承担社会责任。

---

西苑，假药，正威胁着你和我，载1993年4月23日《科技日报》。

特大假药案背后，原载1993年3月16日《北京青年报》，转引自1993年3月25日《浙江广播电视周报》。

在我国，事实上各级政府机构，历来都是非常强调要求企业承担社会责任的，改革前，还曾经存在着一切为政治服务、为了政治需要可以不惜工本的倾向，结果只算政治帐，不算经济帐，致使企业在承担了大量的社会责任后，完全偏离了经济效率的原则，严重影响了我国生产率水平的提高。经济体制改革后，完全以政治需要代替经济建设的情况消失了，但是，却出现了一切向钱看、权钱交易、坑害用户的现象，有些不法企业唯利是图，对政府官员进行贿赂，将政府官员拉下水，为自己不承担社会责任，甚至违法乱纪寻找保护伞。

如前面提到的河南周口地区第一兽药厂的制售假药案，发人深省的是：这样的厂却曾先后被省农牧厅授予先进企业称号，被地区评为“重商标、守信用、创优质名牌企业”，授予红旗单位称号；该厂厂长本人多次被评为优秀共产党员、劳动模范、先进个人。任何一种丑恶现象的产生，总有其深刻的社会政治与经济根源，在这里，当地政府的某些官员将该厂当作“摇钱树”，在客观上起到了保护犯罪活动的作用。本来社会政治力量，应该在监督企业承担社会责任、积极遵纪守法方面发挥应有作用的，但在扭曲灵魂的驱使下，却变成了犯罪分子的帮凶。

鉴于以上情况，当前在发挥政治力量对于企业社会责任的作用时，必须注意加强政府行政监督职能，以防止某些政府官员玩忽职守、滥用职权，真正促使企业在考虑自己的长期发展战略时，能够注意承担适当的社会责任。在发挥社会政治力量对于企业社会责任的制约作用中，目前我国采取了一些卓有成效的做法，例如：通过新闻热线等舆论工具接受消费者的投诉；通过不定期地质量抽检，将制造伪劣产品的厂商曝光；开展多种形式的“质量万里行”及“打假”活动等，这些都能在一定程度上对企业关心社会公众权益、承担社会责任起到有效的督促检查作用。

可以预计，随着市场经济的不断发展，各种形式的以维护消费者利益为目的的社会团体还会进一步出现，保护消费者利益必将成为企业社会责任的基本组成部分。现在，我国已有许多商业企业，将降低消费者的购物风险作为自己建立商业信誉的一个重要组成部分来看待，这些企业想用户所想、急用户所急，努力提高产品质量，扩大服务范围，降低产品价格，以此来赢得用户的依赖；有些企业从用户的角度出发，设立用户投诉信箱与电话热线，对用户的意见与所受到的不公对待，给予充分的重视，积极采取补救措施，甚至对超出自己经营范围的事也协助用户排忧解难；此外，还有些企业积极参与社会公益事业，如参加救灾捐款等等，以取得公众与政府的信赖，从而减少企业与社会政治集团的矛盾冲突。

### 三、市场竞争

企业之间的相互激烈竞争，客观上有助于减少企业对于消费者及社会公

众的不负责任态度，因为，在激烈竞争的市场环境中，企业如果对消费者与社会公众采取不负责任的态度，就有可能失去消费者及社会公众的支持，从而在实际上也就意味着失去了市场。市场竞争带来的企业之间相互作用和相互影响，将有助于竞争企业在社会责任感方面达成共识，使得单一企业不敢贸然放弃自己所应承担的社会责任，以防被竞争对手抓住可乘之机，守走市场。

企业之间所存在的相互竞争压力，除了会约束企业不得轻举妄动外，也有可能导致双方的对抗性行动，这种对抗行动可能采取公开的或者不公开的方式进行，例如：一家企业有可能登报声明，要求用户注意假冒产品；也可能直接状告另一家企业商标侵权或者正在从事商业欺诈活动；还可能指责另一家企业生产的产品不合格。在这种对抗中，获胜的企业总是能在一定程度上赢得公众好感的；而这种对抗的结果，则为企业承担社会责任建立了基本准则和行为规范。

在竞争的环境中，企业通过相互制衡，削弱了彼此的政治、经济和市场权力，加强了各自所应承担的社会承担，例如，在一个拥有许多竞争对手的经营环境中，单个企业通常很难主宰整个市场的供求关系，对消费者产生决定性的影响，因为，企业之间的相互冲突所导致的竞争性宣传和价格战，能够帮助消费者抵御单一企业的控制行为。当然，这种竞争如果发生在两个大公司之间，则其对于消费者与社会公众可能产生的影响性质将很难预料，因为，两个大公司之间的竞争会促使双方努力开发自己独特的竞争优势，结果进一步加强了大公司在市场中的地位，使得行业更趋垄断性，而随着垄断的加强，社会公众就越来越难对企业应该承担的社会责任产生制约作用。

当然，从竞争本身的性质来说，没有竞争将不利于企业活力的提高，而太剧烈的竞争则又有可能带来广告战、促销战、包装战等，诱使消费者过多地购买自己所不需要的商品，这显然会引起产品营销成本的提高，对社会来说将肯定是一种资源使用的浪费。这意味着，竞争在促使企业考虑社会责任，为社会带来更好、更安全、更有效的产品和服务的同时，也有可能由于企业之间的过度竞争，造成社会资源使用上的浪费。所以，社会应该在多大程度上倡导竞争，以保证社会利益的最大，这是值得深入研究的。

## 四、道德观念

道德观念实际上是一种使得企业如果不这样做，就会觉得内心有愧的无形力量；对于具体的企业来说，它产生于企业的社会环境，为人们所共同建立，同时又起着规范与约束人们行为的作用。显然，企业的许多日常活动都程度不同地受到道德观念的作用，它不仅仅局限于不生产伪劣产品、价格合理、服务周到这类经济活动中应该遵循的起码行为准则，而且更重要地是指社会公众认为需要加以正确对待而却又常常被企业所忽视的行为规范等。企

业在道德观念方面的口碑不同，对企业的业绩将会产生截然不同的影响，据调查：从 1950 年至 1990 年的 40 年间，美国遵守经营道德而声誉高的企业年平均增长率为 11.3%，而声誉平平的企业增长率仅为 6.2%。鉴此，目前美国有 75% 的大企业已经制定了经营道德规范，以增强企业在经营活动中的自我约束力。

道德观念对于企业社会责任的制约作用，显然不同于政策法规，它不具有强制性，主要是通过一种无形的外部环境压力，而使得企业在放弃社会责任考虑时会有所顾忌，所以，它是一种企业自我约束的力量。当然，这种企业自律力量的建立，还必须有日趋完善的政策法规体系来加以确认与保障，并逐渐融入社会通行的各种政策法规之中。最后，需要说明的是，对于道德观念没有绝对的衡量标准，它在很大程度上取决于整个社会的主观价值判断，而且这种判断会随着整个社会的不断进步而发展升华。

市场经济是法制经济，企业参与市场竞争，必须遵守公认的道德规范，否则就有可能被整个社会所唾弃。那么，企业到底应该遵循哪些道德准则与规范呢？对此存在着许多不同的看法，如人们所熟知的“公平交易，童叟无欺”、“君子爱财，取之有道”、“己所不欲，勿施于人”等，就在一定程度上体现了公正、互利、平等、信任的原则；还有以对绝大多数人有利的方式行事的功利原则、按特定环境下通行规则办事的从众原则等；另外，还有以面对社会大众能够心安理得解释自己行动原因的问心无愧原则与能够被中立的专业团体认为是合适行动的职业道德等。

由上分析可知，对于企业承担社会责任来说，在道德观念方面的制约因素可以大致分为三个层次，这就是社会道德、经营道德与职业道德。在这里，社会道德决定了企业在处理与社会各方面的关系时，作为一个社会成员所应遵循的一般行为规则；经营道德决定了企业在处理与其他经济实体的关系时，作为一个经济实体所应遵循的一般行为规则；而职业道德则决定了企业作为特定行业中的一员所必须遵循的特别行为规则。显然，社会道德、经营道德与职业道德这三者之间在对企业行为的制约作用上存在着一环套一环、不断深化的关系，经营道德需要在符合社会道德要求的前提下考虑，而职业道德又进一步需要在经营道德的基础上考虑。

道德观念能够对企业承担社会责任产生制约作用，那么在市场经济条件下，社会到底需要怎样的道德观念来作为行为准则与规范，这是一个有争议的问题。孔子的“己所不欲，勿施于人”，在我国几乎妇孺皆知，在日本被某些商界人士看作是黄金定律；《圣经》所倡导的“己所欲，施于人”，在

---

陈颐，为企业设立道德帐户，载 1994 年 2 月 13 日《经济日报》。

有关这方面的许多观点散见于各种文章之中，参见：市场经济需要什么样的道德原则（第六次全国伦理学理论研讨会意见综述，转引自 1993 年 3 月 8 日《报刊文摘》；要赚钱，但别缺德，载 1994 年 2 月 8 日《文汇报》；建设适应市场经济的新道德，载 1994 年 2 月 5 日《光明日报》；Samuel C. Certo; J. Paul Peter, Strategic Management: Concepts and Applications (Random House, Inc., 1988): 218.

西方被许多人所推崇，也被一些商界人士作为黄金定律。尽管从字面上看，“己所不欲，勿施于人”与“己所欲，施于人”这两者几乎没有什么差别，但在实际指导企业行为上则有明显的差别。

“己所不欲，勿施于人”，意指自己不希望就不要强加于人，对于企业来说，如果贯彻这一准则，所强调的就是：严于律己，不要滥用经济与政治权力，显然，这对于一些大型企业来说尤为重要。而“己所欲，施于人”，意指将自己所希望的施于人，对于企业来说，如果贯彻这一准则，所强调的就是：帮助别人，积极为社会作贡献，显然，这对于繁荣经济发展是有益。所以，可以这样认为，在经济不发达的时候，或许“己所欲，施于人”更能激发人们的投入精神，努力提高生产率；而在经济高度发达的时候，也许“己所不欲，勿施于人”更有助于企业加强自律，积极承担社会责任，这意味着这两种道德观念都有其特定的适用性。

最后，有必要说明，道德观念的形成往往需要经历一个长期的渐变过程，由道德观念所产生的道德力量对于企业经营也具有长期潜在的影响；对于道德问题的看法，受人们价值观的严重影响，在人们尚未接受新的价值观之前，一定要想将某种道德观念强加给他们，肯定收效甚微。所以，为了更好地树立企业自己的社会形象，在进行战略管理中，企业必须有意识地注意道德观念的引导与建设，只有在企业内形成了良好的道德风尚，才有可能在企业内部形成发自内心的高度社会责任感，真正贯彻用户导向的思想。

### 第三节 企业社会责任战略管理

现代经济的发展越来越对企业的社会责任提出要求，而且这种要求通常能对企业经营产生长期潜在影响，这就对企业的社会责任问题提出了战略管理的要求。至少目前许多管理者已经接受了这样一种思想，即企业社会责任是企业整体战略的有机组成部分，企业在进行战略管理中，如果急功近利，不注意承担必要的社会责任，那么，从长期来说，将会影响企业的声誉，从而也就影响企业的增长与盈利。下面将结合企业战略管理模型，具体讨论企业社会责任的战略管理问题。

#### 一、社会责任与战略形成

为了制定有关企业社会责任的战略，也需要首先对企业运行的内外部环境进行必要的分析，然后，在此基础上发现企业在社会责任方面所存在的风险与机会，对其中的关键战略要素进行深入的研究，最终决定企业在使命与战略目标上需要对社会负责任问题给予何等程度的重视。

一旦在战略上确定了企业社会责任的地位，就可以具体考虑战略规划制定。此时，企业需要考虑为解决社会责任问题，应该采取怎样的行动。显

然，只要企业注意考虑了社会责任问题，通常总是能够找到一些可行的备选解决方案的，例如：商业企业可以通过提供一定时间内允许免费调换已购商品等做法，来降低消费者的购物风险；生产企业可以通过建立适当的用户反馈网络和上门服务制度，以获得有关产品作用情况的信息，这样做既方便了用户，也有利于企业自身经营的改进；在产品使用说明书等方面，企业如果能够从用户的角度出发考虑，则就可能将说明书写得更为绝大多数用户所接受，从而就能减少用户由于操作失误造成产品损坏的损失。

上面所列的许多考虑企业社会责任的方法，有些对于企业来说做起来很方便，并不会增加什么成本支出，但对于用户来说，则有可能省去很多麻烦，节省许多支出。而这种与人方便的社会责任思想，如果能够在企业战略管理中长期贯彻，则必定能够大大提高企业产品被社会所欢迎的程度，从而也就有助于企业自身的长期发展与效益提高。

## 二、社会责任与战略实施

战略实施意味着将规划好的战略付诸具体行动。考虑到，对于企业社会责任问题的管理来说，特别强调自律与自觉精神，所以，在这里，需要特别明确个人或团体的责任，对员工进行必要的思想与行为规范培训，建立适当的控制机制来保证战略的有效实施。例如，对于一个在战略上希望以优良的售后服务来赢得用户信赖的企业来说，就必须注意做好诸如电话投诉、定期维护、上门修理、零配件供应等一系列与售后服务有关的工作；对于一个在战略上决定建立自己的消费者服务部以处理消费者意见和接受用户咨询的公司来说，必须在邮件处理与电话设施上投入人力与物力，以确保来信的及时回复与电话的畅通，并做好用户反馈信息的分析整理工作，为企业了解与掌握产品可能存在的问题提供具有远见的预警信号。

考虑承担社会责任问题，企业在战略实施中，关键是要真正建立为社会公众着想的精神。只要有了这样的思想，许多原本看起来非常困难的社会责任问题，可能都会在企业的努力下方便地得到解决。例如：某区交警中队，为解决车祸伤员救治问题，与所在地医院签订协议，对于所有发生在该队辖区内的交通事故，医院救治一些暂时无钱的伤员其医疗费用由中队担保收缴，结果很好地解决了原本存在的医院由于承担不了巨额医疗费用透支，不愿实行无钱救治伤员的问题。

## 三、社会责任与战略控制

企业社会责任管理的战略控制，涉及的工作与通常企业战略管理过程所遇到的一样，主要包括对战略实施的结果进行评价考核与在必要的时候采取

校正行动。具体地说，在企业社会责任战略管理控制方面，需要特别注意以下几个方面的问题：

### 1. 经济功能

在这方面主要评价企业是否真正履行了自己的义务与职责，对社会经济发展作出了应有的贡献。这方面所涉及的问题包括：是否为社会提供了人们所需要的产品或服务？是否进行了富有创造性的工作？在安全与报酬等方面是否给予员工公平的待遇？

### 2. 生活质量

对于这方面的评价，主要考虑企业对社会总体生活质量是否起到了改善作用，具体可以考察企业是否生产高质量的产品、公正地对待职员和消费者、积极保护社会环境等，并以此作为衡量企业是否对社会整体生活质量改善作出显著贡献的标志。显然，根据以上标准，至少可以认为烟草生产企业在改善社会生活质量方面所作贡献是负的，这些企业对于社会来说是欠责任的。

### 3. 社会投资

在这方面主要评价企业是否积极支持有助于解决社会公共问题的投资项目，通常来说，这类投资对企业本身来说，如果仅从经济效益方面考虑是不合适的，具体可能包括那些支持改善教育、慈善和艺术、公共设施的投资赞助等。

### 4. 解决问题

在这方面主要衡量企业直接参与处理社会问题的程度，如：企业通过直接参加社区长远发展规划的制定与特别社会问题的研究，以找出问题产生的根源，并采取建设性的对策解决这些问题，以确保整个社会的健康顺利发展。

综上所述，进行企业社会责任问题的战略管理与分析，需要考虑一些特别的社会责任活动领域，为了方便研究而又不失一般性，在研究过程中可以使用社会审计的方法，具体对企业社会责任与功能的诸方面进行监督、审核、评价，下面提供的就是有助于进行企业有关社会责任问题战略管理与案例分析的基本问题：

该问题或案例是否涉及社会责任的重要方面？

对所涉及的企业社会责任方面是否有法律要求？

承担该方面社会责任活动是否能给企业带来长期经济效益？

企业是否有能力从事社会责任活动？该活动是否有助于企业提高商誉或从其权利要求者那里得到非经济利益方面的好处？

该问题或案例与企业哪些权利要求者以及哪些社会责任领域相关？  
是否存在改变企业活动的政治压力？这些压力理由正当吗？  
企业是否应该考虑竞争性影响？  
该问题或案例在决策时是否会陷入道德观念方面的两难境地？  
该企业在处理社会责任问题方面是否制定了周详的计划？  
社会审计在发现问题和提出适当建议方面是否很有用？

## 思考讨论题

1. 对于你所在的单位来说，主要权利要求者有哪些？他们主要关心的有哪些问题？
2. 为什么即使在高度发达的市场经济条件下，也不能对企业实行自由放任的政策？
3. 选择一家你所熟悉的企业，列出其所有权利要求者。对这些权利要求者按相对重要性顺序进行排队，并说明你如此排队的理由。
4. 如果企业承担了不能给企业带来直接利益但却对社会有益的活动，你是否认为这就一定会对企业的长期运行效率产生不利的影响？为什么？
5. 对于企业的社会责任，有人认为：企业存在的根本理由是满足整个社会的需要，为此，企业应将社会利益放在首位，为了社会的利益，即使企业亏损也在所不惜；另一些人则认为：企业只有首先通过满足社会需要并从社会取得必要的利润，才有可能维持企业自身的生存发展，从而更好地为整个社会服务。对于这两种观点，谈谈你的看法。
6. 某连锁商店在城区内设有若干分店，在所有这些商店里对同一商品实行相同价格。但是，分销经理故意把同样品牌而质量较差的商品送到其中的位于人均收入最低地区的分店，其理由是：由于规模经济、员工稳定性较差、存在偷窃与故意损坏公物现象等因素致使该分店管理费居所有分店之首。该分销经理的说法是否合乎道德？
7. 某经销商开展了一个以“安全比节油更要紧”为口号的广告运动，其用意在于说明自己所推销的某牌号汽车，尽管在耗油量与保养成本上较高，但在安全方面更可靠。此时，该经销商是否在故意利用广告威吓公众，以掩盖或补偿自己所推销的汽车在经济性上的不利地位？这种做法是否道德？
8. 某公司主要通过自有的销售渠道推销产品。公司领导发现经常给买方机构送一些小礼物有助于形成和谐的关系和建立良好的信誉。为此，公司形成了这样的规则：买方的订单越大，送的礼物也越多。这些礼物包括体育比赛门票、购物券、免费旅游等。在实际操作中，该公司特别注意不给那些明文规定不能接受礼物的买方机构人员送礼。如果该公司的这些行为并不违法，请问这种送礼政策在道义上是否适当？
9. 某公司一直在以每台 8000 元的价格销售某种家用电器产品，该产品在市场



上销路很好，在价格上几乎未逢竞争对手。后来，公司在进行了一些分析后，决定对该产品使用几个更便宜的元件（这样做，在质量性能上可能略有降低），并且以每台降价 1000 元的形式将由此节约下来的钱还给消费者。为此，该公司发起了一场降价促销运动，但是在这一运动中没有专门说明降价后的产品与原来的产品有些什么不同。该公司的竞争促销战略合乎道德吗？

10. 某生产砖块的大型国有建材公司，看到市场上基建项目上马很快，就组织力量拼命加班加点，开足生产能力生产，并将生产出来的砖块堆放在仓库里，而在用户上门求购时却回答“不卖”。这样，过了几个月以后，当仓库里堆满了砖块时，公司将砖块的价格从原来的每块 0.10 元提高到每块 0.15 元，然后开始销售。起初，一些老用户意见很大，观望不买，等了一阵子后，由于市场上砖块行情看涨，再加该公司产品质量声誉很好，最后新老用户还是纷纷上门购买。结果，公司销售收入大增，一举扭转了多年亏损的局面。对于该公司采取的这种“囤积居奇”战略，有人认为，作为国有大公司这样不顾用户利益、哄抬物价似乎不太道德；而公司的上级主管部门则对此大加赞赏，并作为典型在系统内加以推广。试分析这种做法对该公司的长期与短期经营效果各有哪些影响？如果该公司所在的系统对市场构成了垄断，则在这个系统内推广该公司的做法，对用户又会产生哪些影响？

## 第六部分 企业战略管理案例教学指南与案例

本部分包括第十二章 与附录 A 两部分内容，第十二章是企业战略管理案例分析指南，主要提供进行课堂案例讨论教学的组织方法，给出了如何撰写案例分析报告的思路。这些方法与思路都是经过本人教学实践证明切实可行的，利用这些方法和思路可以督促学生积极参与案例分析发言，帮助活跃课堂讨论气氛，从而提高案例教学效果，培养学生的管理知识综合运用、会议组织与解题技能。附录 A 结合我国实际给出了可供教师课堂教学与学生课外分析的备选案例，这些案例均为作者自己搜集整理，涉及面较广，能为企业战略管理理论概念与分析技能的应用提供较为丰富的实践机会与分析基础。

### 第十二章 企业战略管理案例教学指南

在管理教育中使用案例教学法为哈佛大学所首创，其重要性现已获得了全世界的公认，我国管理教育界也曾多次举行有关管理案例教学方面的研讨会，旨在促进管理理论教学与实践教学的有机结合，以培养更为适合我国市场经济建设需要的管理人才。所以，对于管理案例教学，现在问题的关键已不是要不要搞，而是在于如何实施、如何提高教学效果，以便将该教学法的所有优点充分发挥出来。本章将结合《企业战略管理》课程的教学，对如何组织实施管理案例教学法、如何检查控制管理案例教学法的教学组织过程、如何提高管理案例教学法的教学效果等谈些看法。

#### 第一节 企业战略管理教学与案例分析

##### 一、企业战略管理案例教学

案例分析已被证明是一种有效的教学方法，可以将学生的注意力集中到企业在实际运行中已做或应做的事情上，从而补充和加深对于理论内容的理

---

本章内容根据作者发表在（浙江大学）《教育研究》1993年第2期上的论文“管理案例教学组织实施与效果控制”改写而成。

约翰·塔兰特，杜鲁克：开创企业社会的人（美国驻华大使馆新闻文化出版处，1985年2月）：188。

解。《企业战略管理》课程是所有管理类课程中使用综合性案例教学最多的课程，研究该课程的案例教学将有助于全面掌握管理案例教学法之实质。

考虑到《企业战略管理》课程的目标在于培养学生综合运用所学管理知识解决实际问题的能力，所以，国外在该课程的教学大量使用案例教学法，试图通过案例给学生创造一个身临其境的感觉，提供一个开发和锻炼分析技巧的机会，让学生通过扮演总经理等角色来承担组织中的关键决策者的责任，设身处地地考虑企业经营管理的各个方面，从而培养学生担当企业高层领导职务的能力。

具体地说，通过管理案例教学的有效组织，可以帮助学生掌握文字写作与口头表达、会议组织与时间管理、小组解题与分析综合、创造性激发与新思想组织、人事关系处理与协调等管理技巧，以克服目前管理教学中普遍存在的理论脱离实际的不良倾向，增强管理专业各层次的毕业生对于今后市场经济工作环境的适应性。

## 二、案例讨论准备工作

案例教学法与一般课程讲授教学法不同，往往需要花较多的时间进行课前准备。在使用讲授教学法的课程中，学生即使课前不作任何准备，仍能通过注意听课从课堂教学中获益；而这种做法在使用案例教学法的课程中则不再有效。对于案例分析讨论课，适当的课前准备不可或缺。为此，每个学生都应从以下几个方面出发，做好案例讨论的课前准备工作：

### 1. 花足够时间准备案例讨论

因为，许多案例往往涉及了一些比较复杂而非显而易见的论题，如果不花时间仔细阅读，就很难理解其中奥秘，并对有关信息作出适当的反应。所以，建议对每个案例阅读两遍，阅读第一遍时，可以作一些有助于识别案例要点的笔记或旁注，主要从总体上认识与了解企业的特定环境与所面临的问题；阅读第二遍时，可对第一遍阅读所做的笔记或旁注作进一步的补充与修改，将注意力集中在你认为最关键的论题上，明确案例所包含最重要信息是什么。

### 2. 将焦点集中在案例关键战略问题上

在阅读案例时，应特别注意其中的关键论题，应该注意到并不是案例所包括的每一条信息都具有同样的重要性，只有通过反复阅读案例，才能真正把握其中的关键战略性论题。此外，在阅读中不要忽视数据的作用，案例所提供的资料应作为案例所含信息的一个组成部分来看待。在某些案例中，你可能需要分析财务报表、评估组织结构图、了解企业产品生产情况等，这些都可以用数据的形式来表示。

### 3. 确定适当时间参照系

阅读每一案例，都必须确定适当的时间参照系，这一点至关重要。分析发生在 1994 年的案例，你应将 1994 年作为分析的起点，并在此基础上作出有关该案例的决策，而不应使用 1995 年或者在这以后才能获得的数据，否则将会破坏案例法努力模拟实际问题的本意。基于同样的原因，尽管建议你应从多个侧面阅读与案例相关的资料，但一般情况下还是不要阅读案例发生过后写出来的有关材料为好，除非这种阅读是在教师指导下进行的。

#### 4. 利用你所有经营知识

作为案例所涉企业的关键决策者，你需要考虑企业业务与相关行业的各方面问题，所以，必须要有总经理的眼光，使用你所具有的生产、营销、理财、研究开发、战略管理等各方面的知识，来确定关键的战略论题，而不能将分析仅仅局限于本书所讨论的战略管理范围内。

### 三、案例教学与理论教学关系

采用案例教学法必须处理好案例教学与理论教学的相互关系，一般来说，理论教学为案例教学提供分析的基础和框架，而案例教学为加深对于理论教学内容的理解，提供分析背景和讨论对象。对于案例教学和理论教学之间所存在的这种相互关系，在实际教学中可有这样三种处理方式：一是，讲授部分理论概念，利用这些概念分析几个案例，接着再讲授部分理论概念并据此分析几个案例。二是，先分析几个案例，使学生获得企业经营管理实践的感性认识，再回过头来讲授部分与此案例分析有关的理论概念；然后再接着分析几个案例，讲授部分与这些案例分析有关的理论概念。三是，先讲授完课程的所有理论内容，接着再将剩下的时间全部用于案例分析。

为了实现理论教学与案例教学的有机结合，必须做好案例的选择工作。对于案例的选择，目前有两种典型的做法，这就是选择哈佛式的冗长而细节俱全的案例与选择管理大师彼德·杜鲁克所倡导的短小精悍的案例。哈佛式的案例注重为学生提供大量的原始资料以作为分析的基础，这使得案例分析成为了一项异常艰苦的工作；而杜鲁克式的案例强调企业经营管理中的人性因素，要求人们超越事物的细枝末节和数据表象，去发现解决各类问题的一般性原则。

哈佛式的案例与杜鲁克式的案例这两者各有所长，哈佛式的案例资料完备，可以为学生提供一个企业实际经营状况的全貌，有助于培养和锻炼学生从复杂的背景资料和纷乱的信息中抓住主要矛盾、把握关键要素、从而有效地解决实际问题的能力，采用这种案例进行教学，对于教师的实际管理经验与理论素养要求很高，需要学生花数倍于课内教学的时间来进行案例的课外预习准备，所以，在目前推行管理案例教学的起步阶段尚不可行。

杜鲁克式的案例往往撷取的是企业全貌的缩影或某个侧面情况，这既为学生了解企业实际经营管理情况提供了机会，又可以使他们在较短的时间内

接触更多、更广泛范围的案例，提高对于各类案例的适应能力，免使他们陷入繁杂的数据资料之中而不知所措，从而能够更快地抓住问题的实质，通过案例分析从各个侧面掌握好管理的基本原理、技能、方法，最后实现融会贯通、举一反三之目的；采用这种案例组织教学，对教师的要求主要是当好组织者，对学生的要求是积极参与、全身心投入，而且此类案例的收集准备也较为容易，所以，就目前的教学情况来看，这种案例更为切实可行、具有可操作性。

前面所述的理论教学与案例教学的三种结合方式、两类典型的案例都已被实践证明是可行的，至于哪种方式最好、哪类案例最适用，关键取决于教师和学生的素质与偏好情况、取决于教学的有效组织与实施。本人在《企业战略管理》课程教学中所采取的就是第一种结合方式与杜鲁克式的案例。当然，这里需要说明，无论采取何种组织方式，都必须做好教学的组织实施工作，并根据实施情况有针对性地对教学进行检查与考核，否则，将很难实现预期的教学目标与取得预期的教学效果。

## 第二节 案例教学法组织实施

### 一、分组技巧与课外讨论组织

为了方便案例分析讨论的开展，可以将学生分成几个小组，以使得战略管理课程的案例讨论更加接近实际，因为企业实际经营中的大部分战略决策也是经由一个关键经理人员形成的小组作出的。对于小组的划分，具体可以采取这样的做法：将全班学生分成由 5-7 人组成的多个小组，这与实际企业经营管理的重大问题决策也往往也是在只有很少人参加的小型会议上作出的情况比较相符。

在分组技巧上，这里特别要注意的是每个小组的人数要恰当，人数太多将不利于思想的充分交流，可能造成有的同学得不到发言的机会，有的同学由于怕难为情而不敢发言；人数太少则会不利于集思广益，形不成讨论气氛。这样，形成了小组后，考虑到每个案例在进行课内讨论前都要求预习，为了提高课内讨论效率，可以要求每个小组对案例先进行一次课外讨论。

对于课外讨论的组织，为了保证质量，每次都应专门指定组长负责，由组长安排具体讨论时间，召集小组全体成员参加讨论活动，以此锻炼学生的组织和主持会议并进行卓有成效讨论的能力。组长可以由教师指定，也可以由小组成员推选产生，只是不管采取何种方式，每次讨论的组长都应该在小组成员间轮换，不要固定不变。每位组长在组织完一次课外讨论后，都必须准备案例讨论的汇报提纲，并代表小组在课内讨论中发言。这样做，可以增强组长的责任感、提高文字与口头综合表达能力，而对于小组成员参与讨论

的情况，则可采用课内随机抽查的方式，以促使学生积极关心和介入讨论。

为了保证案例分析活动的有效进行，每个小组成员都应清楚地认识到，作为小组整体的一员，自己的工作业绩是与小组中其他成员的工作业绩紧密相关的。所以，在参加小组活动中，必须注意做好以下几个方面的工作：

### 1. 确保小组成员之间分工合理

因为案例分析的整体工作量大小并不十分明确，这使得如何合理分配各成员的工作量显得较为困难。通常的做法是让不同的人负责案例中不同部分的工作，这也就是说可将案例分成若干小部分，而将每个小部分交由指定的小组成员负责。当然，这些小部分的划分是否妥当，是需要论证的。必须指出的是，尽管指定每个成员负责案例某一方面的分析并负责该部分报告的撰写，但仍要求各成员详细研读分析整个案例，以便在案例讨论中做到相互启发、共同提高。

### 2. 加强小组成员间相互沟通

当一个小组成员在分析自己所负责的部分工作中遇到困难时，沟通尤为重要。因为小组成员之间的业绩是相互依赖的，某一成员在分析中遇到问题，没有完成所承担的分析任务或者固执己见，都有可能影响小组对于整个案例分析的水平和质量，而小组成员之间经常开诚布公地交换看法，定将有助于促进小组整体效能的发挥。

### 3. 作为一个小组开展工作

一个小组的“产出”应能反映小组全体成员集体的智慧，尽管每个成员都指定负责案例某一部分的分析工作，全体成员仍应积极关心并参与案例整体的分析工作。要避免各自为政的本位主义倾向，加强小组整体意识。在这里，战略管理课程为学生提供了一个特别的机会，使得他们能够通过分析实际生产经营管理的方方面面，养成从更高的层次和角度观察问题的习惯，培养对各个职能领域的问题加以综合研究的能力。

### 4. 计划和组织好小组讨论会

如果组织不当，进行分组案例讨论将很难实现预期的案例教学目标。为此，小组一经形成，就必须确定一个大家都方便的例会时间，使得大家事先安排好时间，不致于临时忘记参加讨论；做好会议的组织管理工作，要求与会者准时到会，同时确保会议在预定的时间结束。要养成开短会不开长会、讲究会议效率的习惯。借助于这种形式，培养学生与人共事的能力、会议组织的能力、时间规划和管理的能力。

## 二、教师作用与课堂讨论组织

在管理案例教学中，教师应起的作用是引导和督促学生积极参与讨论；

帮助学生掌握课程的理论概念、把握讨论的主题；通过对学生发言的“吹毛求疵”，考验学生对于自己所提观点的自信心或帮助学生更为全面地了解问题的各个侧面，从而提高案例讨论的质量，以导出更为科学的分析结论。

案例讨论效果的好坏，关键在于课内讨论的组织。由于课堂讨论的效果会随着参与讨论人数的增加而提高，教师可以采取要求组长在课堂内汇报课外小组讨论情况、让学生自愿举手发言或随机抽查学生发言等多种形式，促使学生积极参与讨论，锻炼学生的口头表达与随机应变能力。

为了活跃课堂案例讨论气氛，防止出现有的学生发言特别多、另有的学生发言特别少的情况，关键在于增强平常发言不够大胆的那部分学生的发言勇气和信心。建议采取这样的做法：在开始课堂抽查发言前，先让学生分组对课外已讨论过的案例议论 5-10 分钟，以使大家在发言前有所准备。这样，即使是平时不敢发言的学生，由于有了充分的准备也就敢于发言了，而只要敢于开口，则其口头表达能力也就自然得到了锻炼。显然，通过这种方式可以逐步创造比较活跃的课堂讨论气氛。

### 三、学生任务安排

#### 1. 书面案例分析报告

书面案例分析报告通常能够比一般考试和测验更能反映学生对于企业战略管理课程的掌握情况。尽管，不同的教师对于书面案例分析报告的格式要求，可能由于各自的偏好不同而有所不同，但还是存在以下一些需要遵循的基本写作规则：

要有自己的分析。避免仅仅复述或罗列案例所提供的事实，而要通过分析案例所涉及的问题并进行符合逻辑的组织，以此导出有关建议。对各种备选方案的识别、评价与选择，要遵循适当的企业战略管理步骤，进行必要的论证。

文字表述开门见山。在书面案例分析报告中，使用小标题，在每段开头，使用能点明段落主题的句子，紧接着用陈述句直接支持主题句，会有助于读者方便地追踪作者的分析思路与所提建议的逻辑。

所提建议要有特色。逻辑严密地导出特别建议并通过分析加以论证，避免使用口号式的陈词滥调或含糊不清的语句。必须注意，对于一个实际问题，各种解答都有可能，教师关心的是如何推导并提出建议与如何展开并论证自己的观点。

不要忽视实施执行问题。许多建议的分析论证都很好，但由于没有讨论实施执行问题而难以获得很高的评价。一项建议如果考虑了它的实施执行问题，就会显得更具说服力和实用性。所以，必须对实现所需目标需要采取什么特别行动详加说明。

详细说明你的假设。与所有实际经营中发生的情况一样，案例所包含

的信息是不完全的，所以，清楚表明分析所作的种种假设很有必要。不要认为：你在实例分析中所遗漏的各个要点教师能够自然而然地加以补充上，谨记：你所承担的角色是企业的总经理，没有人可以取代你自己的决策。

## 2. 口头案例分析报告

教师很有可能要求学生就特定案例在课堂内作口头报告。口头报告通常在分组讨论中进行。在各小组讨论组织中，典型的做法是：每个成员负责整个案例分析的一个方面，事先作好准备在小组内作口头报告；讨论完了以后，组长则还需代表小组参加课堂讨论发言。具体来说，在准备口头报告时，建议考虑以下几个问题：

使用自己的语言。发言时不要死记硬背已准备好书面分析报告，最好的方法就是准备一个发言提纲，写下报告要点。在口头报告中，不要害怕使用发言提纲，但应努力避免拿着提纲照本宣科地读。

预习案例分析报告。不要认为在发言时能够容易地读懂自己准备的提纲，并在面对全班同学作报告时，自然会找到适当的词句来表达自己的想法，而必须花适当的时间练习自己的讲演，并在小组讨论中预演自己的整个报告。

使用挂图等手段。一张图可以包含很多的直观信息，利用挂图可使听众更快、更全面地了解报告的要点，并且这种了解通常印象更加深刻。所以，在可能情况下，可以使用挂图手段，当然，也可以利用黑板画一些简图。

准备面对提问。听众可能会在你报告的中间提出问题，在出现这种情况时，你应该学会巧妙回答所提出的问题，而使自己不致于为一些纠缠不清的问题所拖拉，从而影响整个报告的按时完成。为此，在预习报告中应尽可能估计一下人们可能提出哪些问题，事先对这些问题作好准备。

## 3. 积极参与讨论

企业战略管理课程所使用的案例教学法，其成功与否及价值如何在很大程度上取决于课堂讨论组织的好坏，而课堂讨论效果的好坏，除了教师组织作用是否很好发挥外，还有赖于全体学生对于讨论的积极参与，要求每个学生不再只是当一个坐在教室里的被动听讲者：

做好课前准备。参与案例讨论需要适当的课前准备，课前准备有助于学生真正理解案例背景情况，避免由于没有准备而可能出现的在课堂讨论中不知所云现象，从而也就有可能通过案例讨论学到更多的东西。为此，学生上课时必须随身携带事先准备好的有关案例分析材料，以便在案例讨论中随时参阅、回顾自己已作的案例分析记录。

参与讨论。除了做好课前准备并积极到课，学生还需要在课堂中大胆发言，以说明自己的观点，通过各种方式积极参与讨论：对教师所提问题展



开讨论、对他人观点加以补充完善或表示异议并进行机智得体的反驳、或者简单地提出一个与现有论题密切相关的新问题。

明智的参与。毫不介入课堂讨论固然不可取，但同时也应注意不要每次都想去以个人观点控制整个讨论，要给其他同学留有充分表达自己观点的机会。案例讨论中经常搞一言堂，将不利于思广益，容易引起其他同学的不满。

广泛的观察力。按定义，战略管理课程讨论的是总经理或企业主管所面临的各种问题，因此，学生必须综合考虑经营的各个方面，而不仅仅局限于某一特定的职能领域。

将注意力集中于正在讨论的议题上。在刚刚引入一个新议题后，不要企图马上又提出另一个论题，集中注意力于一个论题，不要认为自己讨论所涉及的每一个论题都会有独到的见解，从而都想讲几名，这样容易造成浅尝辄止。

### 第三节 案例教学效果评价与控制

案例教学效果的评价与控制包括两个方面，一是就学生所扮演的角色而言，如何调动学生的学习积极性，根据学生的讨论参与情况与学习掌握情况进行适当的评分；二是就教学活动而言，如何促使案例教学各项活动的正常开展，并使学生从中得到实际工作能力的锻炼。

#### 一、管理角色控制

就学生而言，需要承担组长、小组成员的角色并能处理好各小组之间的相互竞争关系，因此，在评价考核中应就这几个方面的因素采取相应的控制措施。对于组长，要求在组织课外讨论后就准备好课内发言汇报提纲，提纲内容包括：小组活动时间、参加人员及发言等情况。根据汇报提纲，组长在课内作口头发言，教师据此对该小组的讨论情况进行评分。这就是说组长的发言代表了小组，影响着整个小组的成绩，这样做可以促使小组成员积极配合组长的工作、主动协助组长准备好发言提纲；组长也要对小组成绩负责，想方设法主持好小组的课外讨论、写好发言提纲。

对于小组每一成员，均要求在参加案例的课外讨论以后，写出案例分析发言提纲，在课内讨论中，随机抽查作案例分析发言，记个人平时成绩，这样做既保证了到课率，又促使学生上课集中注意力。同时由于发言有准备，每个同学的发言都能做到言之有物，从而提高了课内案例讨论的效率。

对于各小组之间的关系，通过课内讨论各组长的竞争性发言和小组成员参与的辩论，进行各小组成绩的相对评分。以此强化小组团队意识，增强集体责任感，从而促使各小组的同学积极发言，从多个侧面论证自己小组在课

外讨论中形成的观点。

对于生性胆怯的同学，通过课内讨论前的先分组议论案例 5-10 分钟，再开始组长与个人随机抽查的竞争性发言，可使他们做到有备而发言，从而增强发好言的信心和勇气。运用这种方式，可使平常不善言辞、羞于正式发言的学生也能大胆发言，就有可能保证课堂讨论的活跃气氛，不致于出现现象有些课程在课内讨论中曾出现过的那种有的同学发言很多，另有的同学很少或不敢发言，最终讨论不起来的局面。

## 二、活动效果评价

就活动而言，对于案例教学可以分为案例综合分析、课外讨论、课内讨论、组织会议、参加小组讨论、撰写案例分析报告等，这每一项活动都有其特定的教学目的，都需要采取相应的控制措施。进行案例综合分析，有助于培养学生的知识综合运用能力；课外讨论并让组长记录小组讨论中各成员的发言情况，可以促使学生事先认真阅读案例资料、积极参与课外讨论，从而为课内讨论做好准备；课内讨论的教师随机抽查发言并记平时成绩，有助于提高学生的到课率，锻炼学生的口头表达与思辨能力，也有助于纠正由于个别学生发言过分踊跃而将讨论变成一言堂的不良倾向；放手让组长组织课外讨论同时要求做好讨论记录，使学生能够得到会议组织技巧与能力的锻炼，学会抓主要矛盾，有助于防止课外讨论流于形式、走过场；参加小组讨论，可使学生掌握人员沟通与相互激发的技巧，学会利用小组的集体智慧更有效地解决案例所提出的问题；通过发言汇报提纲的撰写，促使学生做好课前准备，提高书面文字表达能力，学会从纷杂的案例表象中抓关键要素与问题实质的本领。

## 三、实施效果情况

上面从多个方面讨论了如何提高管理案例教学效果的问题，根据本人在《企业战略管理》课程教学中，按照上述方式进行教学组织与效果控制的实施情况看，教学效果是显著的。学生反映：由学生自行组织课外案例预讨论，有助于锻炼学生的会议组织与时间管理等小组活动技巧；课内理论讲授与案例讨论相结合，是一种很好的教学组织形式，有助于促进理论与实际的紧密结合，取得事半功倍的效果；课堂讨论的随机抽查辩论性发言，有紧张感，有助于拓宽学生的思路，促进想象力和创造力的发挥；教师对讨论只起引导作用，而不对有关问题作结论性评价，有助于学生自由地表达和交流各自的观点，活跃思想，集思广益，结果使得许多同学从开始参加案例讨论的不乐意或不敢发言转变成后来的积极主动参加发言，有了很大的提高，难怪有同学在课程结束时所发的课程教学意见征询表中写道：“到浙大三年学习中，这门课令我发言最多、思考最广”。

综上所述，搞好管理案例教学法的关键在于处理好理论教学与案例教学的关系，组织好案例的课外与课内讨论，对教学对象与有关活动采取适当的效果控制手段。对教学活动过程与活动效果进行检查和考核，是实施管理案例教学效果控制的基本手段，应该认识到：在实际操作中往往是你“检查和考核什么，最后就能得到什么”，这一管理的最基本原理意味着，如何检查和考核教学效果其关键在于检查和考核的标准与方式的确定，因此，为了保证取得满意的教学效果，必须对此认真加以考虑。

## 思考讨论题

1. 为什么说案例教学法在企业战略管理课程教学中特别有用？
2. 企业战略管理案例教学的主要目的是什么？
3. 细节俱全的案例与短小精悍的案例相比，哪种类型的案例更有助于教学与实际能力培养？为什么？
4. 如何做好案例讨论的准备工作？
5. 案例分析为什么必须确定适当的时间参照系？
6. 完整的企业战略管理案例分析报告应该包括哪些基本内容？

## 附录 A： 企业战略管理案例

### 案例 1. 化纤厂建设过程

A 县化纤厂是在原 A 县淀粉厂基础上改建而成的。当时的 Z 省有关部门曾多次派员到淀粉厂考察，认为改建淀粉厂为化纤厂有三个方面的有利条件，这就是：水陆交通方便、无需征用土地、已有试制成丝束合格样品的基础。1971 年 3 月，Z 省计划会议正式批准筹建 A 县化纤厂，投资 100 万元，要求年内建成。1971 年 7 月 A 县化纤厂正式动工兴建。1972 年 1 月开始，分批派员外出进行技术培训；5 月份，根据有关行家对设计任务书所提的修改意见，总投资需要 200 万元，尽管通过努力在 100 万元计划投资外又争取到了 50 万元，资金缺口仍然很大。10 月份，由于 B 县某厂维尼纶车间在建成试车中发生爆炸事故，Z 省有关部门通报全省缓建维尼纶项目，结果该厂即将建成的维尼纶项目被迫下马，先后共花投资 180 万元，厂里派出学习人员也只得于当年 12 月底提前回厂。

维尼纶项目停建后，工厂一时无事可干。1973 年初，Z 省有关领导到厂考察，看到该厂设备已安装就位，厂貌整洁有序，认为应该上新项目，谋求企业新出路。厂领导和科技人员通过市场调查认为，从该厂实际出发改建生产涤纶较为有利，于是向省局上报了改建年产 300 吨涤纶短纤的设计任务书，提出分两步进行改建：先搞涤纶抽丝，再视情况进行涤纶树脂的配套。但省计委认为，要先上树脂切片，然后才能搞抽丝，不能搞“无米之炊”。为此，该厂派员参加了省局在 E 厂召开的以甲苯为原料生产涤纶树脂的中试鉴定会，当年 12 月重新编制了有关改建为年产 500 吨涤纶树脂连抽丝涤纶短纤设计任务书，经县里转报省局审批。

1974 年 5 月，省局下文批复了 A 县化纤厂改建设计任务书，要求采用 E 厂中试鉴定的以甲苯为原料的工艺路线。为此，A 县化纤厂马上着手扩初设计，邀请省内外有关专家到厂进行扩初设计会审。根据会审建议，省局于 10 月下达有关扩初设计的批复，基建总投资为 300 万元。后来，在深入进行项目工艺设计过程中，发现要妥善处理污水问题并按有关涤纶工程概算标准核定，项目投资概算将大大超支。经该厂多次报告请求，1975 年底省局下文将原总投资从 300 万元调整为 360 万元。此时，项目有关非标设备和定型设备制造安装完毕；但工艺管道由于不锈钢阀门缺货，只完成 50% 的安装工作

---

本附录中有关案例的基本素材主要源自作者本人的调查，但在整理编写中参阅了许多报刊文献与有关企业介绍等方面的资料，出于对事不对人的考虑，恕不在此详列这些资料的目录，案例中对有关地名、厂名等全部使用英文字母代号，对有关数据也作了适当的处理。特此说明。

量。

进入 1976 年，由于社会动荡，领导精力分散，工人情绪不安，加上 Z 省下拨实际基建款只有 150 多万，还不足总投资的一半，再加原材料供应不足，部分设备安装以及土建工程几乎趋于停滞。最后，考虑到国内一个规模很大的石化总厂开始投产涤纶树脂项目，A 县化纤厂的小规模生产与其相比成本要高出五倍左右，勉强投入生产，必然亏损严重；此外，主要原料甲苯作为危险品，其运输、储存、废水处理等都很困难。A 县化纤厂涤纶树脂项目又处于进退两难的境地。

1977 年 2 月，氧化工段设备安装处于扫尾阶段，技术人员建议：通过该工段生产苯甲酸，再利用精制工段部分设备制成苯甲酸钠，以作为防腐剂供应市场。这样，该厂在 7 月份向县有关部门呈报了要求定点生产苯甲酸钠的报告，得到县里同意后于 8 月底转报地区计委。为此，厂里专门组织了试车领导小组，带领工人前往有关化工厂进行短期突击培训，熟悉工艺流程，学习开停车技术。11 月底，氧化工段试车一举成功，经过 20 多天的昼夜奋战，共生产苯甲酸钠 25 吨，产品质量经有关部门检验合格。但是后来由于苯甲酸钠未列入定点生产，甲苯原料来源困难，产品被迫停止生产。

在进行苯甲酸钠试生产的同时，A 县化纤厂根据上级有关精神，一方面抓紧涤纶树脂生产线的最后安装，另一方面抓紧涤纶纺丝项目上马的准备工作。到 1978 年 1 月，树脂车间已基本建成，只是由于没有原料而未试车，所以，全厂集中精力建设纺丝车间。1978 年底，A 县化纤厂的第一条涤纶短纤维生产线终于投料试车成功。但在纺丝试产之初，产品质量差，消耗高，再加当时设备陈旧，配套不全，仓促上马，经验缺乏，只能边干边学，不断进行小改小革，逐步适应生产工艺的要求。

试生产的 1979 年，涤纶短纤维产量达到 550 吨，超过年产 500 吨的设计能力，创利 90 万元；到 1980 年 5 月底止已累计生产短纤 960 吨，为国家盈利 200 万元。仅用一年半时间，就收回了纺丝车间的全部基建投资。后来，由于小规模涤纶树脂生产在质量和成本上都无法与大化纤相比，Z 省有关部门将该厂原计划的二期涤纶树脂车间列为缓建项目。为了进步挖掘企业内部潜力，扩大涤纶短纤维生产能力，1979 年底 A 县工业局报 Z 省有关部门批准，准备自筹资金和材料将该原树脂车间改造成涤纶纺丝车间，以便实现产量、产值、利润的翻番。

1980 年初，厂部成立改建办公室，这样，通过不断地对工厂原有生产布局进行改造，1983 年 6 月底止，A 县化纤厂在前后五年左右的时间里，接二连三地上了三条短纤生产线，生产能力达到年产 4200 吨。另外，在管理方面，该厂也采取了一些有效的措施，经常分期分批组织操作工走出去访问用户，开阔视野；请用户单位科技人员来厂上课，加深了对产品质量要求的认识，激发广大职工认真操作，严格把好产品质量关的自觉性，使“质量第

一”的观念真正落到实处。结果，在较短的时间里，使得该厂在产品质量、消耗等指标方面跃居 Z 省同行前列，产品品牌得到了用户的认可和好评。A 县化纤厂短纤维生产进入了鼎盛时期。

根据上面对于 A 县化纤厂曲折发展过程的描述，请分析企业的使命与目标是什么？影响企业战略成功的关键要素有哪些？该企业在战略管理上存在着什么问题？你认为从战略管理的角度来看，企业目前最主要应该考虑哪些方面问题？

## 案例 2. 电影业发展前景

近年来，中国电影在国际上可谓捷报频传，先是张艺谋的《秋菊打官司》在威尼斯传来佳音，紧接着谢飞的《香魂女》又在柏林喜获金熊，当《霸王别姬》在戛纳城摘下那片金棕榈后，中国电影可以说已受到国际电影界的承认。然而电影终究要面对观众，中国电影的主要观众终究还是中国人，一个令人震惊的事实是：中国电影市场正处于风雨飘摇之中，全国电影市场出现大滑坡。据统计，1990 年我国电影观众下降到 160 亿人次，比 1983 年减少了 1/3；1991 年全国电影观众又比 1990 年减少了 14 亿人次；1992 年再比 1991 年下降了 30-40 亿人次，全国电影业出现了严重的亏损现象，许多电影放映队被迫停业。在一次关于如何改变电影业现状的讨论会中，电影界的许多有关人士谈了各自的看法：

某电影评论家 A 先生认为：电影市场滑坡的主要原因是电影的题材和质量难尽人意。许多影片内容低级、庸俗，质量粗制滥造，令观众看了大倒胃口，谁也不愿再上第二次当。影片必须注重艺术性和思想性，才能赢得观众，《开国大典》《焦裕禄》等影片所引起的轰动效应就充分地说明了这一点。而要拍出艺术性、思想性较高的影片，导演就必须深入了解社会，从实际生活中找题材；有些导演喝着咖啡，看着外国录相片找灵感，结果搞出的东西只能是外国影片零件的组装。所以，电影作为一门独特的艺术，忽视了它的艺术性就等于放弃了思想性、时代性、民族性，从而也就丧失了真正的内涵。

某电影演员 B 女士认为：要扭转电影业低迷的局面，首先应该弄清到底是电影塑造了观众，还是观众需求制约着电影。前段时间的主旋律影片也确实形成过一定的轰动效应，但这种轰动效应的背后，到底红头文件起了多大的作用？观众主观上观赏这些主旋律影片的积极性如何？事实上，通过安排政治学习等形式来集体组织观看，过分强调了电影的教育功能，容易使观众产生逆反心理，甚至还有可能影响主旋律影片的声誉，使得原本很好也能上座的影片变得无人问津。这种现象值得深思。观众要看电影？愿意掏腰包进电影院？到底是为了什么？主要应该是娱乐。人们经过了一天紧张的工作、

学习后，进入电影院当然是希望放松一下，这时候电影应该有的职能只能是娱乐。如果这时电影还要去充当教师爷，观众自然不买账，会觉得还不如去跳舞，去卡拉 OK，去打电子游戏机或是在家看录像。当然，娱乐片并不等于粗制滥造，也必须要有一定的质量要求，能为观众所认可。

某电影厂导演 C 先生认为：目前电影业除了艺术性和娱乐性的考虑外，还必须解决最重要的经费来源问题，没有钱，电影制片厂什么事也办不成。电影市场的滑坡，绝大部分的原因是流动资金不足造成的，流动资金不足影响影片生产，影响影片质量，从而导致观众锐减，电影厂利润下降，连年亏损，在这样一个恶性循环中，电影业要想走出低谷，走向回升，确实难上加难。改革开放以后，电影事业曾一度取得了一些可喜成绩，也获得了很好的社会效益和经济效益，但是，随后出现了电影业发展的宏观失控，不重视电影需求市场的培育，致使电影制片厂家、放映单位与观众的比例结构严重失调。一方面，电影制片厂和故事片产量成倍增加，另一方面，电影放映单位发展缓慢，电影观众急剧下降。电影生产能力远远超出了电影市场的接受能力，这样电影厂利润下降在所难免。

当然流动资金不足是与高成本联系在一起的，近年来电影制作成本大幅增加，每部国产影片平均成本，1986 年到 1991 年五年内增长了 145%，达到 125 万元。再加生产周期长和生产不均衡更造成流动资金占用增大。一部影片的生产周期从剧本审查通过决定投产开始，经过筹备、拍摄和后期制作三个阶段，到标准拷贝送审，需要 200 天左右时间，目前国内各制片厂的实际周期一般在 250 天左右，有的影片若因剧本等问题进行较大改动，周期将更长。此外，各电影制片厂还存在生产不平衡的问题，往往上半年松下半年紧，流动资金占用过于集中，致使资金周转极为困难。另外，生产不均衡造成人员、设备使用时紧时松，闲置严重，使影片成本中各项固定费用增大。所以，电影业要走出困境，首先要改变投资方式，或采用内部集资，或采用股份制，否则，将很难解决钱的问题，什么事也办不成。

某市电影局局长 D 先生认为：当前，电影业之所以陷入每况愈下难以为继的窘境，与电影发行体制的僵化落后不无关系，影片产销的中间环节过多，中间发行公司层层克扣，造成制片的与播片的两头受穷，积极性受到了极大的挫伤。因此，电影业发展的出路在于改革，只有通过改革，引入市场机制，精简机构，轻装上阵，电影业才有可能获得新生与发展，当然，这种发展必须更新观念，冲破传统电影概念的束缚，向集吃、喝、玩、乐、住、听、看等为一体的娱乐城方向发展，朝电影、电视、录像三位一体的思路努力，否则，只是简单地就事论事讨论电影业滑坡问题，将永远难以走出传统思维的怪圈。

对于中国电影市场所存在的滑坡问题，也许你早就耳熟能详，那么你认为产生这一问题的根本原因是什么？上面 A 先生和 B 女士出现意见分歧，你

认为中国电影应该注重艺术性，还是娱乐性呢？电影业的根本业务是什么？你是否同意 C 先生关于经费不足的观点？你觉得 D 先生所提出的改革思路可行性如何？你是否还有其他更好的改革建议？

### 案例 3. 水泥厂亏损问题

某省 S 水泥厂为由省、地、县三级物资局共同出资筹建的小型普通硅酸盐水泥生产集体企业。该厂固定资产总投资 850 万元，年设计生产能力 5 万吨，1986 年 6 月破土动工，1988 年 5 月建成投产。在当时的情况下，水泥生产供不应求，售价较高，而生产所需的原材料供应价格优惠，所以，该厂效益不错。

该厂共有职工 210 人，从文化程度来看，其中：大学、高中、初中、小学、文盲分别占 6%、8%、37%、45%、4%；从招工来源看，当地土地征用工 41%，城镇待业青年 27%，老山前线退伍军人 8%，外单位调入 24%。特别是这其中的 41% 土地征用工，都是当地被许多单位征用后留下来的人员，老的老、少的少，文化程度也很低。尽管上岗前，其中有一半左右的工人都曾被派到其他厂家进行过 15-25 天不等的岗位培训，但由于培训时间太短，有的去培训的工人甚至都没有碰到过重新开工的情况，回来后连怎样开工都不知道。再加上上岗后又没有对他们进行应知应会考核，所以，刚上岗时，大部分职工都对生产过程了解很少，更没有建立起设备维护保养、质量管理、生产控制及调节等概念。

企业共有五名领导，厂长为土地征用工，只有初中毕业文化程度，原来是一个建筑包工头，对水泥生产专业知识几乎不了解，在管理方式上倾向于沿用生产队的传统做法；生产副厂长为硅酸盐材料与工程专业本科毕业的工程师；财务副厂长是会计师；正、副书记在调来该厂前均为其他厂的厂长。当时任命厂长主要考虑的是，该包工头原先在工程队中敢作敢为，有威信有魄力，水泥厂土地征用工较多，让他当厂长将有助于管理。但这样的安排，对于发挥整个厂级领导班子群体效应来说，却并不是一个很好的方案，至少这会使他的几个副手产生心理上的不平衡，这样，再加后来厂长由于瞎指挥出了几次差错，就更得不到其他领导的配合了，最后，在领导集体内部出现了相互不太协作配合的现象。

对于生产计划管理，该厂采取的做法是：每年年初制定年度计划，规定全厂的水泥产量、销售量、质量、成本、利润等指标；另外，再在每月底召开一次例行计划会议，安排下一月生产的产量、质量、原材料采购、各车间生产任务等计划指标。但是，计划过程也就到此为止，很少进一步具体化到部门、车间、班组，并按月、旬、周、日编制详细的作业计划。结果，这样的计划每月订，每月都完成不了，最后总是强调客观理由。例如：在原材料



与燃料采购上，石灰石、石膏、煤、萤石、沸石、铁粉等均来自外地，运输往来一趟常常需要 4-10 天左右时间，但在生产中从未短缺过，即使在燃料供应最紧张的时候，通过省物资局的关系也能顺利解决，而产于本地的粘土却由于没有很好落实，经常成为停产的原因。结果使得每月设计生产能力 4500 吨的生产线，最后所达到的最高生产量却只有每月 3000 吨，并且经常处于 2000 吨左右的水平，设备运转率平均不到 55%。

在水泥生产的质量管理控制上，传统的做法是：首先，根据化验室分析组对原材料成分的测定结果，由工艺技术人员制定准确的配方；再通知车间按配方进行生产，由化验室生产控制组定时定点对生产情况进行抽样检测，并将结果及时准确地反馈给生产线；最后由生产线工人根据反馈的结果信息及时调整生产偏差。而 S 厂在这三方面都存在着问题，特别是在最后偏差调整环节上，由于工人文化水平低、上岗培训时间短、操作技能与经验不足，再加上质量意识薄弱，有些土地征用工白天在家干农活，晚上上班时往往由于太疲劳而入睡，所以，根本无法通过他们来对生产中出现的偏差进行调整控制。致使在工厂投产当年生产的 1 万吨水泥中，425 # 水泥只占 50%，325 # 占了 30%，废品高达 20%，造成其中 5000 吨水泥积压销不出去，积压时间长达 7 个月之久，积压资金达 120 多万元，错过了当时每吨 350 元的黄金季节，后来不得不作为砌砖灰以每吨 120-150 元的价格出售，仅此一项就造成损失 120 余万元。

该厂地理位置优越，水陆交通均很方便，1500 吨的船只可直接停靠在离厂 1 公里的码头上，100 吨以下的船只可停靠在厂门口，陆上有国道线经过；当时，该厂处于 Z 省沿海水泥供应最短缺的地段，近邻地区没有年产 5 万吨以上的水泥厂，但由于该厂产量低、质量不稳定，致使周围的市场都逐渐被一些远地的水泥生产厂家所占领。特别是该厂在处理 2000 吨废品水泥时，为了能捞回一点本钱，违反国家废品水泥不能出厂的规定，以砌砖灰形式出售，结果被水泥经销商钻了空子，利用包装纸袋上的 325 #、425 # 水泥标号字样，当作正品转卖给用户，这更使得该厂产品信誉扫地，形象一落千丈，最后连本地市场也被人家所占领。

另外，从企业内部报酬制度来看，一方面客观上由于水泥生产是一个流水作业过程，从原材料生产的生料车间 机窑煅烧 整料车间 包装，任何一道工序产生故障都会影响全厂任务的正常完成，通常很难对某一车间或某些工人单独进行是否超额完成任务之类的考核。另一方面主观上由于该厂没有重视按劳分配，拉开分配档次，存在着严重的平均主义倾向，全厂职工中除几名老工人，由于工龄较长而工资有所不同外，其余职工的工资几乎全部相同，而不论工作岗位是否相同、技术水平与劳动强度高低、所负责任与劳动贡献大小、一线工人还是后勤人员，更有甚者，某些一线工人的工资可能还会低于后勤人员的工资。这些造成了职工心理上的不平衡，觉得干好干坏

一个样，积极性受到严重影响。

以上种种情况的存在，导致该厂投产后一直处于半停产状态之中，设备不检修，原料随地放，上班让设备自行运转，不观察，不检查，发现异常也不采取措施，管理十分混乱，最后产量下降、成本上升、竞争力削弱、市场丢失。企业陷入了管理混乱 产量低、成本高、质量差 效益差 积极性下降、人心涣散— 管理更混乱的恶性循环之中，虽然为解决该企业的问题先后调换了五任厂长，请过四个厂家帮忙，结果均无能为力，到 1991 年年底止，该厂共生产水泥 3 万吨，累计亏损 500 多万元，每月仅银行利息一项就需支付 15 万元。最后，被迫停产，职工自谋出路。假定目前水泥市场行情也正在走俏，该厂已由个人承包，承包者希望弄清企业经营失败的原因有哪些？如何才能使企业扭亏为盈？你能否从企业战略管理的角度帮助该承包者回答这两个问题？

## 案例 4. 汽运公司专业化

S 汽运公司作为市属全民所有制企业，担负着 H 市各主要车站、码头、港口的货物转堆集散及工矿企业的物资运输等任务，现有职工 3600 人，拥有各类客货专用车辆 400 辆，固定资产净值 3000 万，公司下辖 8 个货运车队及专用汽车修造厂、汽车保修机械厂、热保护器厂、客运旅游处、驾驶与修理培训考核站、劳动服务公司等共 14 个基层单位，分布在 H 市各城区及毗邻的市、县。S 汽运公司曾以“江南第一家”及“部级全面质量管理先进企业”而闻名于全国交通行业，在 84 年以后，运输市场竞争不断加剧的形势下，仍持续数年保持经济效益不断上升的势头。

然而，近几年来，尽管 S 汽运公司不断完善经济责任制，增加生产性投入，注意产品结构调整，积极发展第三产业，狠抓企业管理基础工作，努力提高服务质量，同时，国家也给了企业许多优惠政策。公司的处境还是每况愈下，这主要表现在：市场占有率下降，客货运量锐减，日均停车率占到了总车辆数的 20%，而这其中有 80%是由于无货停车；经济效益滑坡，企业实现利润下降了 2/3，8 个车队中有 3 个出现了亏损，公司资金利税率从原来的 32%下降到了现在的 6%；结果造成了企业积累减少，资金匮乏，使得设备无法及时更新。

出现上述情况的主要原因，一方面是由于近年来市场上运力失控，特别是货运能力以每年 10%左右的速度在增长；另一方面由于运量相对不足，并且在某些方面还有每年 10%左右的绝对数量减少。客观上市场所存在的运力与运量比例失调，造成了运输市场竞争的不断加剧，各类公司、个体户、企事业单位车辆之间经常出现运量之争，各种不正当竞争手段都使了出来，这种竞争的结果更进一步减少了竞争双方的收入。再加上物价上涨，运输成本

提高，各种规费不断推陈出新，致使公司千吨公里运输的综合成本较 5 年前增加了几乎近 1 倍。此外，公司外部环境中还存在着多头管理与源自航空、火车等运输工具的替代性竞争问题。

面对上述情况，公司为了利用自己专业运输公司规模经营的特点，重振雄风，提出了这样的战略思路，这就是：改变几十年一贯制的单一常规运输模式和经营格局，利用自身运力强、大型设备多的潜力和优势，确定“以专业化运输为支柱、以常规运输为补充、以特种车辆为依托、发展其他交通业”的主攻方向。在这一专业化经营的战略思想指导下，公司将原 8 个常规运输车队，根据物资分类和客货源流量，按专业化分工进行了重新布局，对营运车辆进行了调整和改造，按车辆类型、技术装备进行归类，并对人员也作了相应的调剂，从而建立了专业化运输的基本框架，最后正式组建了大件物资运输、机械化装卸、客运旅游、国际集装箱等四大专业运输公司和 K 省首家危险品运输公司。

在实现了组织结构调整的基础上，为稳定客货源，提高运输质量，增强竞争实力，公司积极开展驻点运输、合同运输、仓储运输等业务，在许多大城市、大公司设立业务代办点，建立全程服务网络，为用户实行托运受理、结算、运输一条龙服务，保质保量地及时运送货物。这样，公司很快打响了牌子，建立一些“非我莫属”的优势，形成了业务量再次增长的局面。现在，公司领导开始考虑，是否有可能通过多角化经营的途径实现行业内部企业间的协作，或者跨行业企业之间的联合。

请根据你对于企业战略管理理论的掌握情况，分析该公司在专业化经营基础上进一步实现多角化发展的必要性与可能性，并就影响一般汽运公司作出下列决策的因素作些说明，这些决策包括：是按运输对象进行专业化运输，还是按不同运输区域进行综合性运输？是以长途运输为主，还是以短途运输为主？是以客运为主，还是货运为主，或者客货并重？配置的车辆是以重型为主，还中小型为主，还是三者兼有？是以运输工具为主搞硬件公司，还是以运输服务为主搞软件公司？

## 案例 5. 医院性质与结果

“救死扶伤，发扬革命的人道主义”，这应该作为医院日常工作的根本宗旨，但是要真正做到这一点，却并不那么容易。最明显的一点是，医院如果没有适当的经费来源，就将维持不了日常运行的基本支出，所以，医院有必要从病人那里获得正常的补偿，否则将难以为继。有医院曾经碰到了这样一件事，该院根据“社会效益第一”的宗旨，救治了一名身无分文的乞丐，结果花费了 1 万多元的医药费。最后，没有办法，只得医院承担 70%，负责手术的外科医生承担 30%，致使外科 20 位医生平均每人扣去奖金 150 元。在

这里，由于经济上的拮据，医院与外科医生做了好事，实际上不但没有受到应有的奖励，反而受到了经济上的处罚。

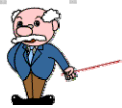
上例表明，医院不可能做到经常地无偿为病人提供服务，而必须根据所提供的服务向病人收取合理的费用。这里所指的合理费用，首先应该包括医生劳务、药品、管理费等方面的成本开支，再进一步可以考虑按在成本基础上加上平均利润的方式收费。但是，要想真正弄清医生劳务收费的依据与标准，实际非常困难，这主要是因为，服务是无形的，常常无法准确衡量其价值。曾有医院采取这样的做法，这就是在确定专家门诊挂号费收费标准的基础上，实行按门诊挂号费收入比例提成的奖励办法；或者在限定最大用药量的基础上，根据医生所开处方额按比例挂钩提奖。但这样做，最终还是无法真正做到对专家服务按质论价地进行奖励，特别是有些对病人特别负责的专家，可能会由于每日收诊的病人数相对较少，奖励收入反而要少一些。

但是，从另一个角度来看，对于医院的收费行为，又不能放任不管，这主要是由于对于医院服务所表现出来的通常是一种缺乏弹性的需求，也就是说，在许多情况下，如果医院实行高收费，病人将别无选择，只有挨宰的份。难怪有些医院可以在创收的名义下，故意使用多治疗、多检查、多开药、多收费的办法，侵害自费病人与公费医疗单位的利益。由此可见，医院在一定程度上属于一种具有一定垄断力量的组织，所以，政府有关部门必须对其收费标准的确定加以适当的管理，以防出现乱收费的现象。

当然，从病人的角度来看，对于医疗服务的需求主要表现在质的方面，神医能够妙手回春，而庸医令人劳命伤财，这两者所提供的医疗服务的质量有天壤之别。当然，医院与医生的服务质量，不仅取决于医生个体的素质与协作精神，而且还取决于医院整体的组织管理。例如：医院是否能从方便病人出发，考虑做好各职能部门的空间布置，以简化看病的程序，有利于危重病人得到迅速的治疗；对当前存在的有些大医院人满为患、另一些小医院门可罗雀的现象，是否可以考虑采取大医院与小医院联合，由大医院的医生定期到小医院门诊，这样做，既能方便病人，又可提高小医院的利用效率，如果处理得好也能为大医院带来收入方面的好处。

以上讨论了医院运行的若干有关问题，从中可以看到：在医院与病人的关系中，病人始终处于被支配的地位，如果医院不注意职业道德并加强自律，则病人的利益就有可能受损，因为，医院要收费，病人很难监督这种收费是否合理。因此，为了改变这种医院对于病人收费的垄断局面，有必要增设医院，促进医院间的服务竞争；建立社会医疗保险制度，最后由保险公司来监督与核查医院收费的公平合理性。在了解有关医院经营的方方面面后，现在假定有人请你出任某医院院长，你觉得今后该如何来衡量自己的工作业绩？该追求怎样的成果？对于整个医院来说，又该怎样来衡量其经营业绩？该追求怎样的成果？

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

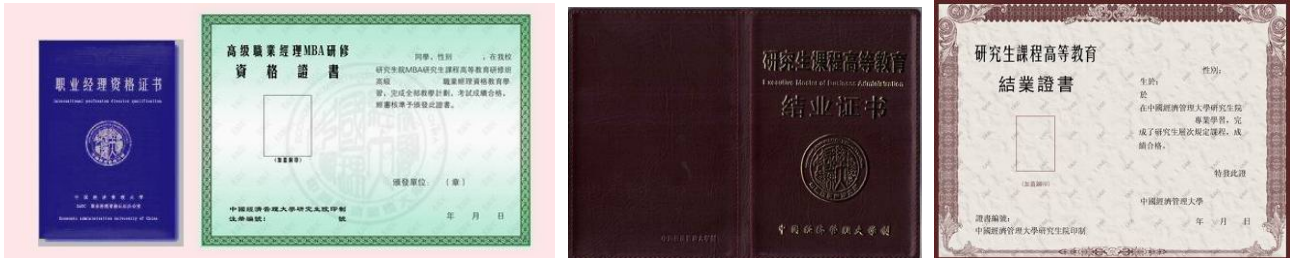
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018018</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。