

企业战略管理概论



企业战略问题是企业面临发展方向的重大问题。企业战略包含着各种重要因素，企业决策者必须从中判断出哪些因素才是决定企业生死存亡的现实的关键因素。因此，决策人必须要综合考虑企业中存在的各种人事的、技术的、资源的、产品与市场的以及社会方面的制约，考虑在制定企业战略和方针时如何才能实现企业短期目标和长期目标的平衡，不仅要懂得利用各种分析方法来确定企业的目标、制定企业完成目标的重大方针政策，而且必须懂得如何更准确地判断竞争对手的状况。

第一节 企业战略管理的概念及特征

一、战略的定义

战略一词来源于希腊语“Strategos”，其含义是“将军”。

它的本义是指基于对战争全局的分析而作出的总体谋划。战略对于战争的意义在于它可以帮助决策者掌握战争全局的动态，运筹于帷幄之中，决胜于千里之外。能使自己在战争中处于主动，充分利用天时、地利、人和的有利条件，赢得战争的胜利。中外军事战争史已经雄辩地证明了战争的胜负首先取决于战略制订得正确与否。

二、企业战略的概念

战略一词运用于企业经营管理，是指一个企业为了实现它的长远目标和重要使命而作出的长期计划。企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展，必须对自己的经营管理行为进行长期的、通盘的谋划。

在西方国家，从 20 世纪 50 年代起，企业战略研究就成为管理课程中的一个有机部

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《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+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+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



【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小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



【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。



【主办单位】

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教育培训专家、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



【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 (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	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号 (企业账户)	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行中大支行 支付系统行号：313261018034
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户(存折)：1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户(卡号)：6228480170232416918 用户名：王海涛 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
方式八	招商银行 (卡号)	招商银行帐户(卡号)：6225884517313071 用户名：王海涛 招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行

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。

分。60年代,美国安索夫的《企业战略论》一书出版后,企业战略才作为一个科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

西方学者对战略管理的描述主要以安索夫、安得鲁斯和明茨伯格为代表。

1. 安索夫的观点

安索夫指出,企业在制定战略时,有必要首先确定自己的经营性质。不论是以产品系列的性质还是按照构成产品系列的技术来确定企业的经营,企业目前的产品和市场与企业未来的产品 and 市场之间一定存在着一种内在的联系,安索夫将这种内在的联系称为“共同的经营主线”,通过分析这种共同的经营主线可以把握企业运行的方向,寻找企业发展的新天地。

他认为,使命是现有产品的一种需求,而用户是产品的实际购买者。因此,企业的使命与用户之间是有区别的,一个用户往往会有一系列不相关的需求,在制定战略的过程中,企业应该在用户需求既定的情况下寻找出存在于用户使命中的产品特征、技术或者需求相似性,作为企业的共同经营主线。企业如果将其经营性质定义得过宽,则会失去共同的经营主线,也就无法制定企业战略;反之,企业如果将其经营性质定义得过窄,则会由于应变能力不足,而在复杂多变的环境中难以生存。总之,经济发展的现实对企业家和管理学家提出了客观要求,即企业的战略必须一方面能够指导企业的生产经营活动,另一方面能够为企业的发展提供足够的空间。

2. 安得鲁斯的观点

安得鲁斯(K.Andrews)是美国哈佛大学商学院的教授。他认为企业总体战略是一个决策模式,决定和揭示企业的目的和目标,提出实现目的的重大方针与计划,确定企业应该从事的经营业务,明确企业的经济类型与人文企业类型,决定企业应当对员工、顾客和社会作出的经济的与非经济的贡献。

安得鲁斯的观点指出了企业总体战略要解决的主要问题——企业长远发展的使命与实现使命的有机结合,使企业能够形成自己的特殊战略属性和竞争优势,将不确定的环境因素与企业的经营活动很好地结合起来,以便能够集中企业的各种资源形成企业产品和市场的“生长圈”,并且能够在较长的时期内相对稳定地执行企业的战略。

3. 明茨伯格的观点

明茨伯格是加拿大麦吉尔大学的管理学教授,他认为,在企业经营活动中经营者可以在不同的场合下以不同的方式给企业总体战略赋予不同的定义。他借鉴市场营销学中四要素(4P's)的提法,即产品(Product)、价格(Price)、分销(Place)和促销(Promotion),

提出了战略是由 5 种规范的定义阐明的,即计划(Plan)、计策(Policy)、模式(Patten)、定位(Position)和观念(Perspective),即 5P's。

(1) 战略是一种计划。作为计划的战略有两种含义:一方面,战略是有意识地开发出来的,是设计出来的、明确的,一般情况下还应该是公开的;另一方面,战略是行动前制定的,供决策者在行动中使用的。正如冯·纽曼在博弈论中指出的那样:战略是一种全面的计划,是一种说明计划人员在每一种可能的情况下作出选择的计划。这种计划越周详、越全面,将未来可能发生的情况考虑得越详细,计划实现的可能性就越大,把握计划目标的结果也越准确。在企业的运作实际中,作为计划的战略表现为企业面向未来,设定目标,制定战略方案,然后执行战略方案。

(2) 战略是一种计策。作为计策的战略是指在特定的环境下,企业把战略作为威胁和战胜竞争对手的一种手段,一种战略优势。在土地革命战争时期,毛泽东同志曾经提出的“敌进我退,敌驻我扰,敌疲我打,敌退我追”的十六字方针,其实就是对战略的一种计策的真实写照。在企业的运作实际中,与竞争对手针锋相对地进行竞争,任何一个竞争对手的重大战略行动,如技术创新、产品换代、管理改革、降低价格等,都会产生一连串的连动效应,进而改变市场的或行业的竞争格局。作为计策的战略就是要在行动前充分考虑对手可能的改革,在行动中采取先发制人的战略行动。

(3) 作为一种计策,战略表现是一种模式。作为模式的战略是指战略不仅可以是行动前制定的,即是由人们有意识地设计出来的,且可以是人们行为的结果。明茨伯格提出战略是一种模式的定义用于说明战略执行结果的行为,战略体现为从战略的提出直到战略完成为止的一系列行为。根据这一观点,战略可以看作是一种行为流,作为计划的战略是行动前的战略,而作为模式的战略是已实现的战略,两者之间是战略的实施过程,在战略的实施过程中还会有事前没有设计的自发产生的战略被执行,也还会有事前计划过而没有被执行或虽然被执行却没有结果的战略,因而战略是一种动态的过程。

在实际企业的运作中,企业战略模式表现为企业面对历史,总结经验,去粗取精,扬长避短,提出企业发展与运作模式。

(4) 战略是一种定位。作为定位的战略是指战略应当确定企业在环境中的位置,由此确定企业在产品与市场、社会责任与自身利益、内部条件与外部环境的一系列经营活动和行为,通过正确配置企业资源,形成企业特殊的竞争优势。

这种定位从战略意义上讲有两种含义:一是企业经营的行为选择,应该定位在一个具有发展潜力的朝阳行业之中,而避免栖身于一个前景暗淡的夕阳行业;二是在行业中竞争地位的选择,依靠有意识地开发出来的竞争优势,创造出有利的竞争地位。

(5) 战略是一种观念。作为观念的战略是指战略应当体现企业中人们对客观世界固有的认识方式,是人们思维的产物。战略之所以能够成为企业制胜的法宝,就是因为战

略体现了决策者对企业的改革与发展，而这种改革与发展的集中体现就是一种与众不同的观念，有了这种能够使企业员工共享的观念，战略才可能得到准确的执行，才能获得成功。

结合理论与实际，可以把企业战略定义为：企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的企业内外环境，为求得企业的生存和不断发展而进行的总体性谋划。

我国企业过去一直用长期计划、远景发展规划、企业方针等术语表示企业战略的内容，起到了筹划和指导企业发展的作用。改革开放以来，特别是近几年来，在理论和实践中逐渐引入了企业战略管理的观念。

三、企业战略的分类

企业战略可以分为三种基本类型：企业总体战略、企业竞争战略和企业职能战略。

1. 企业总体战略

正如安得鲁斯教授所指出的那样，企业总体战略决定和揭示企业的目的和目标，以确定企业重大的方针与计划、企业经营业务类型和人文企业类型，以及企业对员工、顾客和社会作出的贡献。

2. 企业竞争战略

企业竞争战略能够解决企业如何选择所经营的行业和如何选择企业在一个行业中的竞争地位等问题，包括行业吸引力和企业的竞争地位。行业吸引力是指行业中企业长期平均盈利能力和决定长期平均盈利能力的各种因素所决定的各个行业对企业的吸引能力，一个企业所处行业内的平均盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个重要因素。同时，在一个行业中，不管长期平均盈利能力怎样，总是有一些企业因其有利的竞争地位而获得比行业平均利润更高的获利，这就是企业的竞争地位。

行业吸引力和竞争地位两者都可以因企业进入或退出行业而改变。行业吸引力部分地反映了一个企业几乎无法施加影响的那些外部因素，而通过竞争战略的选择，企业可以在相当程度上增强或削弱一个行业的吸引力；同时，一个企业也可以通过对其竞争战略的选择显著地改善或减弱自己在行业内的地位。因此，竞争战略不仅是企业对环境作出的反应，而且是企业从自己有利的角度去改变自己的环境。

3. 企业职能战略

企业职能战略是为实现企业总体战略而对企业内部的各项关键的职能活动作出统筹安排。企业的总体战略和竞争战略分层次地表明了企业的产品、市场、竞争优势和基本

目标，规定了企业的核心任务和总的方向。而企业要实现这样的战略设想，必须通过有效的职能活动来运用资源，使企业的人力、物力和财力与其生产经营活动的各个环节密切结合，与企业的总体战略和竞争战略协调一致才有可能成功。企业的职能战略包括财务战略、人力资源战略、研究与开发战略、生产战略等。在职能战略的指导下，在职能部门中表现出的专业管理包括：企业财务管理、人力资源管理、技术与开发管理、生产管理、销售管理（详见本书第三篇）。

四、战略的特征

1. 全局性

企业战略是以企业全局为研究对象，根据企业的总体发展需要而制定的，它规定了企业的总体目标与行为。从全局实现对局部的指导，使局部达到最优的结果，使全局目标得以实现。

2. 长远性

企业的战略立足于未来，对较长时期内企业的生存和发展问题进行通盘谋划，从而决定企业当前的行动。凡是为适应环境的变化所确定的、长期基本不变的目标和实现目标的行动方案，都是企业战略。而那种针对当前形式灵活适应短期变化、解决基本问题的方法都是企业战术。因而有企业战略要实现战略与战术的有机统一。

3. 整体最优性

企业战略研究立足于企业整体功能，按照企业各个部分之间的有机联系，把总体作为研究的对象，从企业总体与局部之间的相互依存、相互结合和相互制约的关系中，揭示企业的总体特征与运动规律，发挥企业战略的整体优化效应，达到预期的战略目标。

4. 风险性

战略风险性是与企业改革并存的，改革的正确与否关系到企业的生死存亡，而改革的成功与否，往往难以把握胜券，也存在风险。如果具有很高的风险性，那么在制定企业战略的时候就必须采取防范风险的措施。同时，企业战略既是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手进行竞争的行动方案，也是针对来自企业外部各个方面的压力，应对各种变化的方案，具有明显的抗击风险特征。

5. 社会性

企业战略不能仅仅立足于企业的盈利目标，还要兼顾国家和民族的利益，兼顾社会

的利益，兼顾社会文化、环境保护等各个方面的利益。企业战略还要特别注意自己所应承担的社会和法律责任，注意树立良好的社会形象，维护企业的品牌。

第二节 企业战略管理的基本内容

企业战略的实现不仅取决于企业战略选择的正确性，而且取决于企业战略方案是否得到了有效的贯彻和执行。因此，不论是企业使命的描述、方案标准的选择、方案的制定建立，还是风险的评估，都要考虑到是否有利于企业战略方案的执行。

一、企业战略管理框架

企业战略管理是指企业对自己未来要走什么路，进行方向性的谋划，制定总体战略并实施这些战略的管理过程，企业战略管理过程可以大致分为两个阶段：企业战略规划阶段和企业战略实施阶段。

企业战略规划阶段：

- (1) 规定企业使命。
- (2) 制定企业方针。
- (3) 建立企业目标。
- (4) 决定用于实现企业目标的战略。

企业战略实施阶段：

- (1) 企业组织变革。使企业组织结构与企业战略相适应。
- (2) 战略方案执行。战略方案的具体制定、实施、控制。
- (3) 战略方案调查。战略方案实施一段时期后，应根据企业内外环境变化，适时对战略方案进行评价与调整，以适应新的形势。

1. 企业使命的定义

企业使命，通俗地讲就是企业要干的事情，严格地讲企业使命是指企业存在的目的或理由，企业使命是通过企业经营业务来完成的，定义企业使命就是要描述企业存在的根本性质和理由，从而将企业赖以生存的经营业务与其他类企业的业务区分开来。

美国管理大师彼得·德鲁克认为：提出“企业的业务是什么”这一问题，也就等于提出了“企业的使命是什么”。企业的使命的描述要求企业战略决策者慎重考虑企业当前的经营活动的性质与市场需求的长期潜力，结合企业发展历史和各种可利用的资源条件，为企业未来的发展描述出美好的前景。

2. 企业使命的内容

企业使命包括两方面的内容：企业哲学和企业宗旨。

(1) 企业哲学。企业哲学通俗地讲就是企业经营哲学理念，通常讲的“以人为本、顾客至上、追求卓越、创造效益”的理念。严格地讲，企业哲学是指企业为其经营活动方式确立的价值观、理念和行为准则。

企业哲学对于各个企业而言是至关重要的，它影响着企业的全部经营活动和企业员工的行为，影响着企业经营的成功与失败。它的重要性还体现在不论企业管理者是否认识到了这一点，也不论企业管理者是否采用了准确的文字来对其加以描述，它都是客观存在的，它决定着企业的活力与生命力、左右着企业的前途与命运。

国际商用机器公司前董事长 T.J.华森 (Thoms.J.Wayson) 论述了企业哲学的重要性，他说：“我的论点是，首先，我坚信任何企业为了生存并获得成功，必须树立一套正确的理念，作为它们一切方针和行动的前提。其次，我认为如果一个企业在不断变化的社会中遇到挑战，它必须在整个企业寿命期内随时准备改革它的一切，唯有理念永远不变。”

① 以人为本，尊重个人。这虽然是一个简单的概念，但在企业中却占用了管理者大部分时间。人们在这方面所做的努力超过了其他任何方面。

② 顾客至上。我们希望在世界上所有的企业中，都能给予顾客最好的服务。

③ 卓越工作。企业应该树立一个信念，即所有工作任务都以卓越的方式去完成。”

今天，在华森阐述了这些基本信念几十年后，该企业董事长 F.卡里说：“我们的工艺、企业、市场营销和制造技术已经发生了若干次变化，并且还会继续变化，但是在所有这些变化中这三条基本信念依然如故，它们是我们顺利航行的指路明灯。”

(2) 企业宗旨。企业宗旨通俗地讲，就是“为顾客服务”和“创造顾客”。严格地讲，企业宗旨是指规定企业去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的企业类型。彼得·德鲁克认为：要了解一个企业，必须首先知道它的宗旨，而宗旨是存在于企业自身之外的。事实上，因为工商企业是社会的细胞，其宗旨必然存在于社会之中。彼得·德鲁克认为：企业宗旨的唯一定义是：“创造顾客”。

明确企业的宗旨是十分重要的，没有具体的宗旨，要制定清晰的目标和战略是不可能的。一个企业的宗旨不仅要在企业创业之初加以明确，而且要在企业遇到困难时和企业持续繁荣昌盛时经常加以确认，以便企业能够保持明确的目标和方向，保持旺盛的生命活力。

以下是几个有关企业使命的描述：

① 世界著名的摩托罗拉公司的企业使命是：

“我们的基本目标：顾客完全满意 (Total Customer Satisfaction, TCS)。”

“我们的基本信念：对人保持不变的尊重，坚持高尚操守。”

② 西安杨森制药有限公司的企业使命是：

“企业最高宗旨：忠于科学，献身于健康（Dedicated to Science, Devoted to Health）。”

“我们的行动准则：止于至善（Let's Move It）。”

3. 定义企业使命时应当考虑的问题

定义企业使命时需要考虑的首要问题是要确定企业现有的顾客和潜在的顾客，需要明确回答以下问题。

- ① 谁是顾客？
- ② 顾客购买什么？
- ③ 顾客期望得到什么？
- ④ 顾客的价值观是什么？
- ⑤ 现有产品和服务还有哪些方面不能满足顾客的需求？
- ⑥ 市场可能发生的变化是什么？
- ⑦ 消费时尚可能发生的变化是什么？
- ⑧ 竞争对手可能采取的战略是什么？
- ⑨ 市场的潜力何在？
- ⑩ 产品与制造工艺可能发生的技术改革是什么？
- ⑪ 随着产品的革新，顾客的消费习惯会发生什么变化？
- ⑫ 如何改革产品才会起到引导消费的作用？
- ⑬ 企业的经营方针是否正确？
- ⑭ 是否需要改革企业的经营方针？

企业不断地提出以上问题，并作出明确的回答，就能准确地定义出企业使命，并肯定或修改企业使命，不断完善企业使命。

二、确定企业的方针政策

1. 企业方针的定义

企业方针是指导企业行为的总则，它决定着企业建立战略目标、选择战略方案和实施战略方案的框架结构。企业方针应该和企业哲学一致，反映企业宗旨的基本要求；企业方针是企业一切行动的准则，也是协调企业中各单位各部门之间的关系和信息沟通的主要依据。例如摩托罗拉公司的“肯定个人尊严和坚持原则”的基本方针，作为摩托罗

拉公司高层管理人员和全体员工一切行动的依据，也是衡量和考核员工工作业绩的主要依据。

2. 制定企业方针时应当考虑的问题

制定企业方针时，不仅应当考虑企业内部的情况条件，而且应当考虑企业外部的各种因素，特别是政府的政策和法规、行业的发展方向以及竞争对手的方针政策。应着重关注以下各个方面。

(1) 中央政府和地方政府有关竞争和反垄断的各项法令法规。

(2) 中央政府和地方政府以及行业管理部门规定的各项产品标准，包括对产品安全性以及产品质量方面的各项要求，特别是一些强制执行的规定。

(3) 中央政府和地方政府以及行业管理部门规定的关于企业劳动用工的各项基本要求，以及与此相关的有关保险和公民基本权利的各项规定。

(4) 中央政府和地方政府以及行业管理部门规定的关于职业安全 and 健康管理的各项规定。

(5) 中央政府和地方政府以及行业管理部门有关产业发展的各项产业政策以及相关的各项规定。

(6) 中央政府和地方政府以及行业管理部门有关金融、投资、税收以及财务的各项规定和基本政策。

(7) 竞争对手在以上各个方面的基本方针。

一般来说，企业的方针应该保持相对稳定，但是在快速变化、竞争激烈的市场环境中，企业需要根据环境的变化和企业战略目标的改变，定期重新评价自己的方针政策，适当地调整自己的方针政策，使企业的方针政策不断地为本企业的可持续发展服务。

三、企业战略方案的建立与选择

企业战略方案的建立与选择过程就是一个重大决策过程。企业战略方案的建立一般包括以下过程：提出企业的战略目标；确立企业战略方案评价标准；建立、比较和选择备选战略方案；最后还要进行风险评估。

1. 企业战略提出目标

在这一阶段决策者应该明确回答三个问题：

(1) “我打算作出什么样的选择？”

(2) “为什么这个方案是必要的？”

(3) “最后采用的应是什么样的方案？”

2. 确定方案评价标准

方案评价标准是指判断方案可能产生的效果的标准，事前确定这些标准有助于在决策时理智地分析和选择。

方案评价标准的确定可以从影响方案可能产生的效果的各种因素出发，通过一一列举影响方案可能产生的各种因素，包括政府的政策、资源、商业、交通、投资风险等各个方面，规定出方案标准。

(1) 方案标准的分类。方案标准可以分为限定性标准和合格标准。

① 限定性标准。限定性标准是指一个方案能够成为可行方案的最低标准。可使用限定性标准来确定可行方案。例如，要投资建立一个大型超市，限定性标准就是需要一个良好的商业氛围。一个其他条件再好的地址，如果不具备良好的商业氛围，那么该方案就不能成为可行方案。

② 合格标准。合格标准是指判定一个方案最后是否能够作为最终方案的合格判定标准，使用合格标准来确定满意方案。例如，一个列出了几项限定性标准的方案，则把这几项标准都达到限定性标准的一组标准称为这一决策的合格标准。

(2) 选择标准时应该回答的问题。在这一阶段，决策者应该明确回答以下问题：

① “什么样的方案可以达到这些标准，什么样的方案可以达到预期目标？”

② “发生什么样的情况这个方案就会失败？”

③ “发生什么样的情况会使这个方案产生负效应？对企业会产生什么负效应？对社会会产生什么样的负效应？”

方案标准不仅是判断方案可能产生的效果的标准，而且是判断一个方案是否可行或满意的标准，假如一个方案不能够对上述问题作出肯定的回答，那么这一重要性评价方案就不能列为可行方案。

(3) 标准的重要性排序。在方案的限定性标准和合格标准确定之后，还需要按其重要性对这些标准进行取舍。因为在进行管理决策时，往往会碰到这个方案的这个指标好一些而那个方案的另一个指标好一些的情况，决策者不得不在这些方案之间进行选择，而方案标准的重要性排序可以给决策者提供帮助，避免决策失误。

3. 建立、比较和选择备选战略方案

确定备选战略方案的限定性标准之后，就可以根据限定性标准的规定建立备选方案。这一阶段决策者需要详细地调查了解各种可以选择的战略方案，并且将它们一一列举出来，然后通过与限定性标准的比较从中找出可行性方案，再通过对多个可行性方案的互

相比较，给每一个方案的各项限定性标准给出评分，以供决策之用。

下面给出一个例子。

假如一个企业决定投资建设一个超级市场，提出了五项标准：基本投资、交通条件、商业氛围、经营面积以及经营成本。根据企业自身的各种资源条件以及外部环境的基本要求，进一步确定出限定性标准为：

- ① 基本投资不大于 50 万元。
- ② 位于繁华街道或居民稠密区。
- ③ 旁边应有交通主干道和停车场。
- ④ 改建后营业面积不少于 500 平方米。
- ⑤ 年经营成本不大于 100 万元。

进一步通过评分得出五项指标的重要性排序，如表 1-1 所示。

表 1-1 重要性排序表

指 标	评 价 分 数	重要性排序
商业氛围	10	1
交通条件	9	2
营业面积	8	3
经营成本	7	4
基本投资	6	5

通过调查得出了两个方案：方案 A 和方案 B，评价结果如表 1-2 和表 1-3 所示。

表 1-2 方案 A 评价表

指 标	限定性标准	评 价 分 数	合 格 判 定
商业氛围	位于主要商业区，附近有若干商店和大型金融单位	10	合格
交通条件	十分便利，有数条公交线路通过；附近还有出租车 车站；门前可停车	9	合格
营业面积	预计建成后营业面积可达 600 平方米	10	合格
经营成本	由于位于繁华街道一侧，房租较高，年经营成本预 计达 100 万元	6	合格
基本投资	主要用于装修和改造，预计可达 50 万元	6	合格
方案得分	339		

方案得分的计算公式为

$$F_j = \sum W_i \times X_{ij}$$

式中： F_j 表示 j 方案的得分， $j=1, 2, 3, \cdots, m$ ，表示方案数；

W_i 表示*i*指标的重要性得分, $i=1, 2, 3, \dots, n$, 表示指标数;
 X_{ij} 表示*j*方案*i*项指标的评分。

表 1-3 方案 B 评价表

指 标	限定性标准	评 价 分 数	合 格 判 定
商业氛围	位于主要居民区, 附近有若干个工厂和大学	10	合格
交通条件	十分便利, 有数条公交线路通过; 附近还有出租车 停车站	9	合格
营业面积	预计建成后营业面积可达 500 平方米	10	合格
经营成本	由于位于繁华街道一侧, 房租较高, 年经营成本预 计达 90 万元	9	合格
基本投资	主要用于装修和改造, 预计可达 50 万元	9	合格
方案得分	378		

方案 A 得分=10×10+9×9+8×10+7×6+6×6=339

方案 B 得分=10×10+9×9+8×10+7×9+6×9=378

综合以上分析可知: 方案 B 得分高于方案 A, 故应该选择方案 B。

当然, 这仅仅是一个简要的说明, 实际的决策过程要复杂得多。一般而言, 当所有方案都达到规定的合格标准时, 应选得分较高的方案。当一个方案虽然得分较高却有某项指标达不到规定的要求时, 不应作出简单的放弃决定, 而应当对方案这一不符合规定的指标再进行一次分析, 确定是否能够通过努力使这一指标得到改善, 或者重新分析限定性标准, 看规定得是否合理, 然后再作出决定。

四、企业战略方案的风险评估

1. 评估风险时应该考虑的问题

评估风险的主要目的是要在决策的时候将方案可能产生的负作用都考虑到, 在这一阶段决策者要回答以下几个问题。

- (1) 如果我选择了该方案会产生什么情况?
- (2) 如果工期不能按时完成会产生什么结果?
- (3) 方案实施以后, 如果原材料涨价或地产涨价会产生什么结果?
- (4) 方案实施以后, 如果政府的相关政策发生变化会产生什么结果?
- (5) 方案实施以后, 如果银行汇率或利率变动, 则基本投资和经营成本要增减多少?

- (6) 方案实施以后，什么情况发生对方案的影响最大，一旦发生这一情况有什么补救办法？是否准备好补救方案？
- (7) 方案实施以后，对社会会产生什么影响？
- (8) 如果方案失败，对社会会产生什么影响？
- (9) 如果方案失败，对企业形象会产生什么影响？
- (10) 方案实施以后，除了上述因素还有哪些因素会导致方案失败？

如在上例中 B 方案在大学放假时，可能产生营业额下降的情况。针对这一情况，决策者就必须评估放假时顾客量减少的幅度，以判定这一情况是否会影响方案的最终效益。

而方案 A 的最大威胁则来自于所选择方案的地产价格是否上涨以及上涨的幅度有多大。

2. 评估风险时建议采用的方法

评估风险可以采用各种方法，但是无论采用什么方法，关键问题都是评估各种风险发生的可能性和严重性。

首先，要根据可能性因素判定哪些因素可能会发生，然后根据这些因素发生后所产生后果的严重性，判定各种情况对方案实施结果的影响程度。

假设用 1~10 表示风险发生的可能性和严重性的程度，则有表 1-4 的结果。

表 1-4 风险发生的可能性与严重性程度表示

可 能 性	严 重 性
10——事件肯定发生	10——决策失败
1——事件发生的可能性很小	1——事件几乎不会产生任何影响

运用上述方法可以评估方案 B 的风险，如表 1-5 所示。

表 1-5 方案 B 的风险评估表

方 案 B	可 能 性	严 重 性
如果假期销售量下降（可能性） 那么收入就会相应减少（严重性）	8	9
如果不能按时完工（可能性） 那么超市就不得不延期开张（严重性）	6	9
如果短期内有另一家超市开张（可能性） 那么超市就有可能减少收入（严重性）	4	8
可能性与严重性得分合计	18	26
风险得分合计	44	

同样，也可以对方案 A 的风险进行评估，结果如表 1-6 所示。

表 1-6 方案 A 的风险评估表

方 案 A	可 能 性	严 重 性
如果地产价格上涨（可能性） 那么基本投资就会相应增加（严重性）	9	9
如果不能按时完工（可能性） 那么超市就不得不延期开张（严重性）	7	7
如果短期内有另一家超市开张（可能性） 那么超市就有可能减少收入（严重性）	9	8
可能性与严重性得分合计	25	24
风险得分合计	49	

综合评价结果，方案 B 较方案 A 风险要小，故仍选择方案 B。

以上仅仅是一个简单的例子，用以说明企业战略方案的建立、评价和选择的过程。实际运作过程中，无论是企业战略目标的建立，评价标准的确立，企业战略方案的建立、评价、选择，还是风险预测都要复杂得多，企业决策者绝不能掉以轻心。企业战略决策的关键正在于此。

第三节 企业战略目标的确定

企业战略目标的确定在企业战略的制定中有着特殊的作用，它将企业的使命与企业的日常经营连接在一起，使企业使命具体化。

1. 企业战略目标的定义

企业战略目标规定着企业执行其使命时所预期的成果，企业的战略目标通常超出一个财务年度。企业战略目标需要准确地描述，要尽可能量化与指标化，成为事后可评价、可考核业绩的标准。

2. 企业战略目标的内容

企业战略目标一般包括以下内容。

（1）企业盈利能力。这项指标可以用利润、投资利润率、销售利润率、每股平均收益等指标表述。例如在 5 年内实现投资收益率平均每年增长 3%；在“十五规划”末年利润达到 1 亿元人民币。

(2) 市场与企业销售。这项指标可以用市场占有率、市场相对占有率、销售量、销售额等指标表述。例如,在5年内,彩电的销售量达到5 000万台;在5年内使本企业彩电在农村市场的占有率达到30%。

(3) 企业生产率。这项指标可以用投入产出率或单位产品成本来表述。例如,在2009年内实现人均产值100万元,2010年年底实现单位产品成本比2003年年底降低了12%。

(4) 企业产品。这项指标可以用产品线或产品的销售量、盈利能力、开发新产品的期限来表述。例如,在5年内实现新产品的销售量达到70%,新产品中达到40种;2004年年底完成新产品的研究开发,并全面投入批量生产。

(5) 企业财务。这项指标可以用资本构成、资产占用或现金流量等指标表述。例如,5年内使资产负债率低于本行业平均水平;3年内使长期负债减少到980万元。

(6) 企业研究与开发。这项指标可以用企业在研究与开发活动中消耗的费用和应当取得的成果来表述。例如,在未来两年内完成A产品的开发工作,用50万元的费用在年内完成B产品的工艺开发。

(7) 企业人力资源的开发。这项指标可以用培训人数和培训费用来表述。例如,预计在5年内以每人每年平均800元的成本对所有中层管理人员轮训一遍。

(8) 顾客服务。这项指标可以用交货期或顾客投诉来表述。例如,两年内使顾客投诉率减少70%。

(9) 社会责任。这项指标可以用企业准备参与的活动或准备付出的费用来表述。例如,就业准备在3年内帮助政府建设3所希望小学,为残疾人协会赞助50万元,为贫困大学生资助10万元。

为了能使长期目标得到贯彻执行,企业还应当规定与之对应的短期目标。短期目标产生于对长期目标的深入细化,根据长期目标的基本要求和轻重缓急决定长期目标执行的先后顺序,确定短期目标。短期目标是长期目标的执行目标,一般期限在一年以内,短期目标应当与长期目标协调一致,形成一个目标体系。可以用滚动计划的办法来衔接企业的长、中、短期计划。

第四节 企业战略管理的意义

战略管理是对企业的生产经营活动实行的总体性管理,是企业制定和实施战略的一系列管理决策与行动,其核心问题是使企业自身条件与环境相适应,求得企业的生存与发展。在社会主义市场经济条件下,企业所面临的市场竞争和环境变动更加激烈,因此,

实行战略管理也更加必要。具体来看,现代企业应当在战略管理方面树立以下观念。

1. 企业必须树立适应环境变化的观念

在市场经济条件下,企业的外部环境不是一成不变的,而是永远处于变动的状态。尤其是近年来,随着信息技术的发展,经济全球化的浪潮越来越猛烈,每一个企业都不可避免地卷入其中。企业面对的环境越来越复杂,范围也越来越广泛。我国的很多企业脱离计划经济模式的时间还不长,在管理上仍然或多或少地带有计划经济的痕迹,不能真正适应市场经济的运行方式。因此,企业急需树立适应环境的思想,通过实行战略管理,实现内部资源条件建设和环境需求变动之间的平衡,实现长期的发展目标。

2. 企业必须树立获取竞争优势的观念

在市场经济日益激烈的竞争中,企业只有树立获取竞争优势的思想,不满足于步人后尘,才能成为竞争中的胜者。为此,企业可以通过实行战略管理,根据现有的资源条件,合理地拓展经济领域的范围,选择经营方向,强化在市场上的竞争能力,提高获利能力和经济效益,形成企业自身特有的竞争优势。

3. 企业必须重视组织结构的重组

企业的组织结构是企业战略实施的必要手段,应当根据战略的需要进行调整和完善。但是,我国企业的内部结构大多是在计划经济或有计划的市场经济下长期形成的,对于市场经济下的需求和环境变动反应迟钝。尤其是企业在相当长的一段时期内没有投资权,不善于资本的投资与资本运营,企业的组织结构与战略不能灵活地进行调整,这些都是与社会主义市场经济不相适应的。企业战略管理要求企业必须重视根据自身的战略需要实施组织结构的重组,实现组织结构与战略的统一,只有这样才能保证充分发挥战略的作用。因此,战略管理观念的树立可以帮助我国企业摆脱死板的组织架构,从而更加符合市场经济的要求。



本章小结

1. 企业战略定义为:企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战企业内外环境,为求得企业的生存和不断发展而进行的总体性谋划。
2. 企业战略可以分为三种基本类型:企业总体战略、企业竞争战略和企业职能战略。
3. 战略的特征为:全局性、长远性、整体最优性、风险性和社会性。
4. 企业战略管理的两个阶段:

(1) 企业战略规划阶段

- ① 规定企业使命。
- ② 制定出指导企业建立企业目标、选择和实施企业战略的方针。
- ③ 建立实现企业使命和企业长期目标、企业短期目标。
- ④ 决定用于实现企业目标的战略。

(2) 企业战略实施阶段

- ① 建立实现企业战略的企业结构。
- ② 确保实施企业战略所必要的活动能有效地进行。
- ③ 监控企业战略在实施过程中的有效性。

5. 企业使命是指企业存在的目的或理由,企业使命包括两方面的内容:企业哲学和企业宗旨。

企业哲学是指企业为其经营活动方式确立的价值观、理念和行为准则。企业宗旨是指规定企业去执行或打算执行的活动以及现在的或期望的企业类型。

6. 企业方针是指导企业行为的总则,决定着企业建立战略目标、选择战略方案和实施战略方案的框架结构。

7. 企业战略目标规定着企业执行其使命时所预期的成果,企业的战略目标通常超出一个财务年度。企业战略目标需要准确地描述,要尽可能量化与指标化,使之成为事后可评价、可考核业绩的标准。

企业战略目标一般包括以下内容。

- (1) 企业盈利能力。
- (2) 市场与企业销售。
- (3) 企业生产率。
- (4) 企业产品。
- (5) 企业财务。
- (6) 企业研究与开发。
- (7) 企业人力资源的开发。
- (8) 顾客服务。
- (9) 社会责任。

8. 企业战略方案的建立一般包括以下过程:提出企业的战略目标;确立企业战略方案评价标准;建立、比较和选择备选战略方案;评估风险。

9. 方案标准可以分为限定性标准和合格标准。限定性标准是指一个方案能够成为可行方案的最低标准,通常使用限定性标准来确定可行方案。合格标准是指判定一个方案

最后是否能够作为最终方案的合格判定标准，通常使用合格标准来确定满意方案。