

# 《战略管理精要》

## 图书基本信息

书名：《战略管理精要》

13位ISBN编号：9787121061981

10位ISBN编号：7121061988

出版时间：2008-4

出版社：电子工业出版社

页数：204

译者：刘浩华

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)

# 《战略管理精要》

## 内容概要

# 《战略管理精要》

## 书籍目录

第1篇 战略管理导论第1章 战略管理基本概念 21.1 战略管理研究 41.2 启动战略：触发事件 61.3 战略管理基本模式 61.4 战略决策 13讨论题 16关键词术语（按出现顺序排列） 16第2章 公司治理与社会责任 182.1 公司治理：董事会的角色 192.2 公司治理：高层管理的角色 272.3 战略决策中的社会责任和道德 28讨论题 32关键词术语（按出现顺序排列） 32第2篇 环境分析第3章 环境分析与产业分析 363.1 环境分析 373.2 产业分析：分析任务环境 423.3 竞争情报 533.4 预测 543.5 外部因素合成：EFAS 56讨论题 57关键词术语（按出现顺序排列） 58第4章 内部分析：组织分析 594.1 企业资源观 594.2 经营模式 624.3 价值链分析 634.4 分析内部资源和能力 654.5 内部因素合成：IFAS 76讨论题 78关键词术语（按出现顺序排列） 79第3篇 战略制定第5章 战略制定：形势分析与经营战略 825.1 形势（SWOT）分析 835.2 评价使命与目标 855.3 用TOWS矩阵生成战略方案 855.4 经营战略 87讨论题 97关键词术语（按出现顺序排列） 98第6章 战略制定：公司战略 996.1 公司战略 1006.2 方向战略 1006.3 组合分析 1076.4 公司母合 112讨论题 114关键词术语（按出现顺序排列） 114第7章 战略制定：职能战略与战略选择 1167.1 职能战略 1177.2 外包决策：职能与能力的定位 1217.3 要避免的战略 1217.4 战略选择：最佳战略抉择 1227.5 制定政策 127讨论题 128关键词术语（按出现顺序排列） 128第4篇 战略实施与控制第8章 战略实施：组织行为 1328.1 什么是战略实施 1338.2 由谁实施战略 1338.3 什么是必须做的 1348.4 如何实施战略 1358.5 战略实施中的国际问题 146讨论题 147关键词术语（按出现顺序排列） 147第9章 战略实施：人事与领导 1499.1 人事 1509.2 领导 154讨论题 161关键词术语（按出现顺序排列） 161第10章 评估与控制 16310.1 战略管理中的评估与控制 16410.2 测评业绩 16410.3 战略信息系统 17210.4 适当控制原则 17310.5 战略激励管理 174讨论题 176关键词术语（按出现顺序排列） 176第5篇 案例分析入门第11章 案例分析建议 18011.1 案例方法 18011.2 案例分析框架 18011.3 案例情景研究 18111.4 财务分析：从这里开始 18111.5 在案例分析中运用战略审计 187讨论题 188关键词术语（按出现顺序排列） 188附录11.A 案例分析与陈述方法推荐 189附录11.B 案例资料文献调研资源 192附录11.C 公司战略审计 195

**第1章 战略管理基本概念**      **1.1 战略管理研究**      战略管理是一系列决定公司长期绩效的管理决策和措施。它包括（外部和内部）环境分析、战略制定（战略规划）、战略实施以及评估和控制。因此，战略管理研究强调从公司优势和劣势出发，来监测、评估外部的机会和威胁，从而为公司提出新的战略方针并付诸实施。

**1.1.1 战略管理是如何演进的**      一些商业公司，如通用电气公司和波士顿咨询公司，已经成功地开发和运用了许多有关长期（现在称为战略）规划和战略管理的概念和工具。尽管如此，并不是所有企业都使用这些工具或进行战略性管理的尝试。在没有明确目标的情况下，凭着直觉战略，许多公司能够取得短暂的成功。

波士顿咨询公司的布鲁斯·亨德森（Bruce Henderson）从他在战略管理领域的大量工作经验中得出结论：如果公司规模扩大、公司管理层次增加、外部环境急剧变化，公司就不可能仅依靠直觉战略持续获得成功。由于过失带来的风险、错误带来的代价越来越大，甚至造成经济崩溃，促使职业经理更加重视战略管理，以使他们的公司在愈加变化多端的经营环境中保持竞争力。一般来说，随着高层经理更好地应对不断变化的世界，企业内的战略管理要先后经历以下4个发展阶段：

**第一阶段基本的财务规划。**通过努力做到与预算相符，寻求更好的运营控制。

**第二阶段以预测为基础的规划。**通过预测下一年度以后的情况，寻求更有效的成长规划。

**第三阶段外部导向的规划（战略规划）。**通过战略性思考，寻求对市场和竞争做出更快的反应。

**第四阶段战略管理。**在制定战略时就考虑实施、评估与控制，以寻求竞争优势。

20世纪80年代，作为战略规划的先锋之一，通用电气公司率先从战略规划过渡到战略管理。到20世纪90年代时，全球大部分公司都开始转到战略管理阶段。

**1.1.2 学习成为战略管理的一部分了吗**

现在，经过不断演变，战略管理的主要价值是帮助企业成功地在动态、复杂的环境中运营。例如，内陆钢铁公司（Inland Steel Company）运用战略规划作为驱动组织变革的工具，各个层次的经理，都希望持续地分析不断变化的钢铁工业，以便在全年都可以建立或修订战略规划。为了在动态的环境中获得竞争力，公司的层级日益减少，柔性不断增强。而在以往的稳定环境中，竞争战略只是简单地确定一个竞争地位，然后守住它。

因为产品或技术更替的时间间隔越来越短，公司发现，再也不存在永久的竞争优势。很多人都同意：Richard D'Aveni的观点（见他的《超竞争》一书），任何持续竞争优势都不在于固执死板地执行一个集中管理的五年计划，而在于将一系列短期战略互相嵌套在一起（例如英特尔公司，周期性地推出新产品，不断更替自己系列产品的销售）。

不断增强的环境不确定性意味着公司必须发展战略柔性——从一个主导战略切换到另一个战略的能力。战略柔性要求公司长期致力于开发和培育关键资源，它也要求公司成为学习型组织——一个既具有创造、获取和转移知识的技能，又能根据新的知识来调整行为的组织。学习型组织通过不断的自我检验和试验来避免僵化，不只是高层管理人员，各个层次的人都需要参与到战略管理中来：分析环境，获取关键信息；提出战略与项目规划的修订意见，以更好地利用环境变化；与其他人一道，持续改进工作方法、程序与评估技术。例如，惠普公司借助一个广泛而非正式的委员会网络，在公司的跨职能团队间转移知识，这一网络还有助于新知识迅速扩散。

**1.1.3 战略管理对公司业绩有何影响**      研究表明，实施战略管理的公司的业绩一般要超出那些不实施战略管理的公司。在公司环境与它的战略、结构以及流程之间获得适当匹配或协调对公司业绩有着积极的影响。例如，一项关于放松管制对铁路公司影响的研究发现，那些根据环境变化调整战略的铁路公司比那些不调整战略的公司业绩要好。

但是，这并不是说，为了使战略管理有效，必须要有一个正规过程。对实际企业的规划实践研究认为，战略规划的真正价值更多地在于规划过程本身的未来导向，而不是任何成文的战略规划。特别是小公司，可以不定期、非正式地进行规划。总裁和少数几位总经理，偶尔聚在一起，就可以解决战略问题，规划未来的行动步骤。

然而，在包含多个业务部门的大型公司，战略规划更为复杂，要花费大量的时间。对于一个大公司来说，从现状分析开始，到获得最终决策，常常需要12个月以上。因为战略决策影响到更多的人，大公司必须要有正规的、更高明的体系来确保战略规划引导公司获得成功。否则，高层管理者会游离于各部门制定的规划之外，而低层经理则会忘记公司的使命。

**1.2 启动战略：触发事件**      经过大量研究之后，亨利·明茨伯格发现，一般来说，战略形成不是一个定期、连续的过程，它常常是一个不定期的、不连续的过程，在适配与冲动之中进行。在战略发展过程中，既有稳定时期，也有变化、摸索、局部变迁、全球变迁时期。这种将战略制定视为不规则过程的想法，反映了人们倾向于坚持一个行动方针，直至出了问题或者一个人被迫质疑他（她）的行为为止。所谓的战略漂移阶段就是组织惯性的结果，它反映出，管理层认为当前战略仍然合适，只需要做些微调。许多大

企业都倾向于在15~20年的时间里保持同一个特定的战略方向，然后再做出方向上的重大变化。现行战略经过这么长时间的微调之后，系统必须要有一些冲击，以促使管理层郑重地重新评估公司的处境。

触发事件就是引发战略变革的某些事情。可能的触发事件包括以下方面：  
· 新任首席执行官。通过问一系列令人发窘的问题，新任首席执行官会撕开自满的面纱，迫使人们去寻找公司存在的真正原因。  
· 外部干涉。银行突然拒绝给予新的信贷或突然要求全部归还原来的贷款。  
· 所有权变更的威胁。另一公司可能会通过购买公司的普通股发动一场收购。  
· 业绩差距。当业绩没有达到期望时，就会存在业绩差距。例如，销售额和利润不再增长，甚至下降。  
· 战略转折点。

这是英特尔公司前CEO安迪·格鲁夫（Andy Grove）杜撰的新词。它指的是，由于新技术引入、管制环境变化、客户价值变化或客户偏好变化使企业发生的重大变化。

### 1.3 战略管理基本模式

战略管理包含以下4个基本要素：环境分析、战略制定、战略实施、评估与控制。这4个要素之间的关系如图1-1所示。管理层既要分析外部环境中的机会与威胁，也要分析内部环境的优势与劣势。下列因素对公司的未来最重要，被称为战略因素：优势、劣势、机会、威胁（SWOT）。

#### 1.3.1 什么是环境分析

环境分析是从外部与内部环境中监测、评估与提取信息，交给公司的关键人员。外部环境包括机会与威胁的变量，它们存在于公司外部，而且，一般来说，公司高层管理者在短期内无法控制。这些变量组成了公司的生存环境，它们也许是宏观社会环境总的发展趋势，或者是公司经营的特定任务环境，常常是指它所在的产业（这些外部变量将在第3章中详细定义和讨论）。

公司的内部环境包括优势与劣势变量，它们存在于公司内部，通常是公司高层管理者在短期内无法控制的。这些变量构成了公司的工作环境，包括公司的结构、文化与资源（这些内部变量将在第4章中详细定义和讨论）。

#### 1.3.2 什么是战略制定

战略制定是公司为了更有效地管理环境中的机会与威胁，根据自身优势和劣势开发的长期规划。它包括确定公司使命、明确可达到的目标、形成战略、制定政策指南。

##### 1.什么是使命

一个组织的使命就是其目的，也就是它存在的理由。使命表明企业为社会提供什么，比如说，是清洁房屋，还是制造汽车。一个良好构思的使命陈述能够使企业明确一个最基本的、独特的目的，将本企业与其他企业区别开来，规定企业提供的产品（包括服务）的范围以及所服务的市场。它不但描述公司现在是什么，也要说明公司想成为什么，即管理层对企业未来的战略愿景。它既要促进员工建立共同愿景，也要树立公司的公众形象，与企业所处任务环境的各利益团体沟通。使命陈述能反映公司是什么，在做什么。

下面这个例子是美泰公司（Maytag Corporation）的使命陈述：

通过设计、制造和销售世界上最好的家用电器并提供良好服务，改善家庭生活质量。

使命的定义可宽可窄。广义的使命陈述是关于公司在做什么业务的模糊的、一般性的陈述。一个广为流传的例子是：“服务于股东、顾客和员工的最大利益。”像这样宽泛地定义公司的使命，好处是公司的业务和产品领域不会受到限制，坏处是不能明确公司的重点产品和市场领域。相反，狭义的使命陈述，例如美泰公司的陈述，明确表述公司的主要产品和市场，但是，它把公司的活动范围限定在某些产品或服务领域，甚至包括采用的技术，所服务的市场。

##### 2.什么是目标（Objective）

目标是所规划行动的最终结果。目标规定了到什么时候、尽可能保质保量完成什么任务。完成一系列公司目标，就可以实现公司使命。例如，通过以比竞争对手更好的质量、更低的价格、更佳的位置为社会提供各种家用品或办公用品，史泰博公司（Staples）成为美国最成功的零售商之一。即使办公用品市场正在走向成熟，史泰博公司的管理层仍然制定了“姊妹”目标：在每年增加20%的净收入的同时，从2003年到2008年，实现销售额翻一番，达到200亿美元的目标。

目的一词容易与目标混淆。与目标不同的是，目的是一个开放式的陈述，它表达要达到的愿望，既没有完成质量方面的限制，也没有明确的时间框架。

公司可以在下列各个方面建立自己的目的或目标：

- 获利性（净利润）
- 效率（低成本等）
- 成长性（总资产、销售额等的增长）
- 股东财富（红利加上股价增值）
- 资源使用效率（所有者权益回报率或投资回报率）
- 声誉（被认定为顶级企业）
- 对员工的贡献（就业保障、工资）
- 对社会的贡献（税收、慈善事业、提供需要的产品或服务）
- 市场领先（市场份额）
- 技术领先（创新、创造性）
- 生存（避免破产）

##### 3.什么是战略

战略是表明公司如何达到目标、完成使命的综合计划。它使竞争优势达到最大，竞争劣势减到最小。

例如，如果在战略上不做大的变革，即使曾经是办公用品零售市场主要竞争者的史泰博公司，也不可能实现5年内销售额翻番这一具有挑战性的增长目标。北美和欧洲的办公用品市场增长速度只比这些地区的经济增长速度快2%。首席执行官罗纳德·萨金特（Ronald Sargent）决定摆脱传统的思维模式来思考问题，减少新开店数量，强调将办公用品从仓库直接配送到商家。萨金特认为，配送业务与

从史泰博公司店铺取得销售收入同等重要。一般来说，典型的工商企业要考虑3类战略：公司战略、经营战略与职能战略。

(1) 公司战略描述一个企业总的方向，主要是在增长、多种业务和产品线的管理等方面的一般态度。公司战略包括方向战略、组合分析与母合战略。公司的指导战略用概念来阐释稳定、增长和节约。例如，史泰博公司遵循的公司增长战略是“零售为本兼做配送的多样化战略”。

(2) 经营战略通常发生在事业部或产品层次上，它重点强调公司产品或服务在某个产业或事业部所处的细分市场中竞争地位的提高。经营战略包括竞争战略与合作战略。例如，苹果计算机公司采用差异化竞争战略，强调创造性地设计创新产品。相反，英国航空公司（British Airways）采用合作战略，与美国航空公司（American Airlines）建立联盟，以提供全球服务。

(3) 职能战略为营销、研究开发等职能领域所采用，它们通过最大化资源产出率来实现公司和事业部的目标和战略。它考虑如何开发和培育与众不同的能力，以给公司或事业部带来竞争优势。营销职能战略的一个例子是戴尔公司（Dell）直接将计算机销售给用户以降低分销费用和提高客户服务水平。工商企业都同时运用以上3种战略。战略层次就是把不同类型的战略归入公司的不同层次。划分战略层次是把一类战略放到另一类里面，以补充和支持它。如图1-2所示，职能战略支持经营战略，经营战略则支持公司战略。

正因为许多公司常常没有正式陈述的目标，许多首席执行官都只有非陈述的、渐进的或直觉的战略，它们从来没有被明确阐述或分析过。去识别一个公司的隐含战略的唯一方法是，不看管理层说了什么，而是看他们做了什么。隐含战略常常能通过公司政策、批准（或否决）的项目、批准的预算等来获得。公司预算增加所支持的以及提升最快的经理所任职的项目或业务部门，就是公司投入资金和精力的重点。

#### 4. 什么是政策

政策是把战略制定与战略实施联结起来指导决策的一般指南。公司运用政策来确保所有员工的决策和行动支持公司使命、目标与战略。比如说，思科公司（Cisco）决定通过收购来实施增长战略时，它制定了一项政策，即只考虑收购那些员工不超过75人且其中75%的人是工程师的企业。考虑下列公司的政策。

西南航空公司：在飞机上不提供用餐或预留座位。（这一政策支持西南航空公司在行业内取得最低成本的竞争战略。）

3M公司：研究人员必须把15%的时间用于他们主要承担的项目之外的事情。（这项政策支持3M采取强有力的产品开发战略。）

英特尔公司：通过廉价出售现有产品，该公司在产品线遭到竞争对手封杀之前，自己用更好的产品来替代。（该政策支持英特尔的市场领先目标。）

通用电气公司：通用电气在其任何竞争领域都必须为数一数二的。（该政策支持通用电气在市值方面成为第一号企业。）

诸如此类的政策，可以给全公司的经理们提供明确指导。（战略制定将在第5、6章中详细探讨。）

# 《战略管理精要》

## 媒体关注与评论

本书对战略管理领域的诸多主题做了精确的阐释，我们经过仔细斟酌，将这些内容精编为成为11章内容，包含了主要的概念、方法。我们引用了一些案例，帮助读者更好地理解这些内容。——J

· 戴维·亨格，托马斯·L·惠伦

# 《战略管理精要》

## 精彩短评

- 1、书中包含了经典理论，但是难得的是有深入浅出的编排，便于操作者实践。
- 2、唉 终于读完了 反正是精要



## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)