

- 1. 战略实施、评价与控制
  - 1.1. 战略【实施】
    - 1.1.1. 战略【实施】的【任务】与【过程】
    - 1.1.2. 过程第二步：组织结构调整
      - 1.1.2.1. 战略和组织结构的发展模式
      - 1.1.2.2. 业务层（竞争）战略的实施
      - 1.1.2.3. 国际性战略的实施
    - 1.1.3. 过程第三步：资源配置
    - 1.1.4. 战略实施的【领导者】
    - 1.1.5. 企业职能战略（各个【具体战略】）——（不看）——
      - 1.1.5.1. 人力资源战略
      - 1.1.5.2. 市场营销战略
      - 1.1.5.3. 生产运营战略、财务战略和研发战略

# 1. 战略实施、评价与控制

## 1.1. 战略【实施】

### 1.1.1. 战略【实施】的【任务】与【过程】

1. 内涵：

企业战略管理第二个阶段的工作。战略形成依靠决策者的分析洞察力和判断力，战略实施需要做大量日常工作，主要依靠管理者的组织管理技巧。
2. 任务：
  - ①建立一个有效的 与战略相适应的组织结构 。
  - ② 合理预算 ， 保证将足够的资源投入到对战略实施至关重要的价值链活动中去。
  - ③建立支持战略实施的 政策和程序 。
  - ④不断提高 价值链各个环节的运作水平 。
  - ⑤建立企业 信息交流和运营系统 ， 使管理者承担起在战略实施中的角色。
  - ⑥建立与战略目标及战略实施相关联的 业绩考核与薪酬激励体系 。
  - ⑦创建支撑企业战略管理的 工作环境和企业文化 。
  - ⑧发挥 领导作用 ， 不断提高实施战略的水平。
3. 注意事项：
  - ①战略实施者应明确企业的重点任务与目标， 尽快进行必要的内部变革。
  - ②战略实施者要使组织的价值链活动的运作与有效实施战略的需要相适应， 建立起匹配关系， 具体包括：
    - a.企业的资源和能力与战略的需求相匹配。
    - b.有效配置财务资源， 保证各部门有实施其战略的预算资金。
    - c.政策、薪酬体系、信息系统和运营活动要围绕战略的有效实施进行调整。
    - d.创建和培育支持战略的工作环境和企业文化。
4. ★★★过程：

战略计划 ---> 组织结构 ---> 人力资源 ---> 财力、物力等资源 ---> 评价与考核战略实施过程

  - ①制订 战略计划 ， 将战略目标分解。
  - ②根据企业情况调整 组织结构 以满足战略实施的要求。
  - ③配置 人力资源 ， 聘用与调配合适的人员到其能胜任的岗位上去。
  - ④配置 财力、物力等资源 ， 将资源集中到实现企业战略目标的关键环节中去。
  - ⑤ 评价与考核战略实施过程 ， 必要时采取校正行动， 以确保战略计划的顺利实施或战略的及时调整。

## 5. 企业战略实施结果和预定战略目标之间产生偏差的原因

### 1.1.2. 过程第二步：组织结构调整

#### 1.1.2.1. 战略和组织结构的发展模式

组织结构界定了企业的配置机制、程序机制、监督和治理机制及授权和决策过程。为使公司战略产生价值，企业必须以战略为导向来配置自身的组织结构。

企业战略和采用的组织结构的关系：

##### 1. 简单结构：

- i. 适用范围：实行 集中成本领先战略或集中差异化战略 的公司，如餐馆、维修业务和其他特殊行业的公司。
- ii. 作用：使沟通更频繁和直接，新产品进入市场的速度更快，并产生竞争优势，减少大型组织中经常出现的协调问题。

##### 2. 职能型结构：

- i. 适用范围：实施 业务层战略 的大型公司或产品多样化程度很低的公司，如实施单一或主要业务的企业层战略的公司。
- ii. 局限性：职能经理们可能专注于自我业务领域胜于公司整体战略，注意不到公司的战略意图和使命。必须采用多部门结构来克服这种困难。

##### 3. 多部门结构：

- i. 特点：由各运营部门组成，每个部门代表一项独立的业务或利润中心，总部将各部门负责日常运作和部门决策的权力授予部门经理。只有多部门结构设计有效的企业，才能提高其业绩。
- ii. 作用：使高层经理们负起制订和实施企业整体战略的责任，对公司层面的收购、重组、国际化及战略实施负有责任。

#### 1.1.2.2. 业务层（竞争）战略的实施

业务层战略是在一个特定的竞争范围内建立一种特定的竞争优势（通常为低成本或差异化）。业务层战略和采用的组织结构的关系：

##### 1. 利用职能型结构 实施成本领先战略：

- i. 做法：按职能领域将工作分为内部同质的不同分支，使公司通过员工对单一专业的特定工作行为产生的高效率来获得成本上的节约。
- ii. 要求：组织结构具备高度的专业分工、决策的集中化及作业程序规则的规范化等特点。鼓励低成本文化的产生，使所有员工力图使成本低于竞争对手。

##### 2. 利用职能型结构 实施差异化战略：

- i. 做法：当职能型结构中的决策权下放时，差异化战略就能被成功地实施。
- ii. 要求：每个员工都有效协调和整合自己的行动。若公司的高层经理团队对决策具有同一种认同模式，就有利于差异化战略的实施。营销和研发职能在实施差异化战略的职能型结构中很重要。

##### 3. 利用职能型结构 实施成本领先差异化整合战略：

公司要寻求提供与实施单一成本领先/单一差异化战略公司不同的价值。其价值包括低成本（与差异化战略企业相比）和价值差异化特征（与成本领先战略企业相比）。

##### 4. 利用职能型结构 实施集中化战略：

通过成功实施集中化战略达到销售增长，使企业必须从简单结构转化到职能型结构。认清组织结构变革的时机对经理人而言十分重要。

#### 5. 向多部门结构的转变：

成功实施业务层战略带来的超额回报经常会导致公司产品或市场多元化。多元化发展到一定程度，简单结构和职能型结构都必须让位于多部门结构。

### 1.1.2.3. 国际性战略的实施

#### 1. 结合地理区域性结构实施多国战略：

- i. 含义：多国战略指在每个国家市场的各部门实施各自的战略和运营决策，以使产品能适应当地市场的战略。
- ii. 缺点：不能带来全球整体效率提升。随着国际市场日益强调低成本，追求规模经济和范围经济的需求增强，这也促成全球战略的使用。

#### 2. 运用产品分区性结构实施全球战略：

- i. 含义：产品分区性结构指公司总部拥有决策权来协调和整合各分离的业务部门的决策和行动的结构。
- ii. 适用：适用于高速发展、寻求有效管理其多样化产品线的公司。
- iii. 缺点
  - ①在协调决策和跨国行动中产生的困难。
  - ②对当地需求和偏好缺乏有效和快速的反应。

#### 3. 运用混合结构实施跨国战略：

- ①组织结构必须具备集权化和分权化、集合和分化、制度化和非制度化的灵活机动。这些特性由一个整体结构管理，且能够鼓励员工理解文化差异对企业的影响。
- ②若文化变革有效，则混合结构能使公司学会运用其在较少文化差异的竞争环境中产生和发展的能力在当地经济中获取竞争优势。

### 1.1.3. 过程第三步：资源配置

#### 1. 概述：

企业资源配置的优劣直接影响战略目标的实现，因此要着眼于资源的使用过程，将企业资源和使用资源的战略联系起来。企业总部既要考虑满足各事业部对资源的要求，也要全盘考虑确保资源的总体平衡。

#### 2. 企业战略与资源的关系：

- ①资源保证战略的实施；②战略促进资源的有效利用；③战略促进资源的有效储备。

#### 3. 企业资源的分配：

##### i. 概念：

指根据总体战略目标的需求，按照一定原则，对企业所属资源进行具体分配的过程，一般指人力资源和财力资源的分配。

##### ii. 原则：

- ①根据各项目对整个战略的重要性来设置财力资源分配的优先权，实现资源的有偿高效利用。
- ②开发财力资源在各战略单位的潜在协同功能。

#### 4. 战略与资源的动态组合：

##### i. 概述：

- ①企业发展的过程也是战略不断调整，资源不断积累的过程。
- ②企业制订现行战略应充分预测将来的环境和资源的变化，从而合理配置资源。
- ③资源配置应与战略连成一体，形成密不可分的关系。

##### ii. 过程：

现有战略为将来战略的展开有效地积累资源，将来的战略也能够有效地利用这些积累资源。为此，企业应明确现在和将来的战略，进行适当的资源调配，使资源起到动态相辅和动态相乘的效果。

1.1.4. 战略实施的【领导者】

1. 企业战略实施领导者的管理任务：
- ①明确战略实施的现状、存在问题、发展趋势，及时掌握正确信息。

②努力营造支持战略实施的企业文化和组织氛围。

③保持对内外环境变化的快速反应能力，不断革新观念。

④在企业内部建立协调和谐的关系，正确处理实施战略中的政治行为。

⑤适时进行战略调整，努力提高企业的整体业绩。

2. 企业战略实施领导者与企业战略类型的关系：
- 企业战略实施领导者与战略的类型应该是相互匹配的，其关系见图

		企业竞争地位		
		强	平均	弱
行业引力	高	增长战略 (急剧增长) (大量投资) <div>开拓型创业者</div>	扩充战略 (选择性投资) <div>征服型创业者</div>	连续增长战略 <div>理财专家</div>
	中	扩充战略 (连续性投资) <div>冷静型创业者</div>	连续增长战略 <div>理财专家</div>	发展战略 <div>行政型管理专家</div>
	低	连续增长战略 <div>理财专家</div>	巩固战略 <div>行政型管理专家</div>	收缩战略 <div>外交型管理专家</div>

3. 实践的基本模式：
- i. 指挥型：作为理性行为者，研究应如何制订出最佳战略。

ii. 变革型：作为设计者，战略已考虑成熟，研究该如何实施。

iii. 合作型：作为协调者，研究如何使高层管理人员承担责任。

iv. 文化型：作为指挥者，研究如何使整个企业都保证战略的实施。

v. 增长型：作为评判者，研究如何激励管理人员执行完善的战略。

vi. 7s模型：强调要考虑企业整个系统的状况，包括战略、结构和体制三个硬因素和作风、人员、技能和共同的价值观四个软因素。

1.1.5. 企业职能战略（各个【具体战略】）——（不看）——

1.1.5.1. 人力资源战略

1. 概述：
- i. 定义：

指组织为适应外部环境的变化和人力资源开发与管理的的发展，根据组织战略，充分考虑员工的期望而制订的人力资源开发与管理的纲领性的长远规划。

ii. 制订原则：

①成本约束原则；②相对效应原则；③合理利润原则

iii. 与企业战略的关系

①是企业战略的一项重要职能战略，以企业战略为前提和基础，又影响企业战略的制订和执行。

②为企业战略的制订提供相关信息，包括内部信息、处部信息。

③是企业战略目标实现的有效保障。
2. 作用：

①提高员工绩效；②帮助管理层决策；③增加企业的竞争力
3. 分类：

- i. 诱引战略：与成本领先战略配合使用。
- ii. 投资战略：与差异化战略配合使用。
- iii. 参与战略：与集中化战略配合使用。

#### 1.1.5.2. 市场营销战略

##### 1. 概念：

指企业在确定的总体战略指导下，根据市场等环境及自身条件的动态变化趋势，对企业市场营销工作作出的全局性谋划。

##### 2. 与企业战略的关系：

- ①服从于企业的总体战略，以实现企业的整体战略目标为出发点。
- ②是企业开展营销工作的主线，指导着企业营销部门的各项工作，是确保企业战略得以实现的重要保证。

##### 3. 基本任务：

在适当的时候将适当数量的适当产品或服务投放于适当的市场，使企业获利，使顾客满意。

##### 4. 类型：

密集型发展战略、多元化发展战略和一体化战略

#### 1.1.5.3. 生产运营战略、财务战略和研发战略

##### 1. 生产运营战略：

- i. 提出者：1969年，美国哈佛商学院的威克汉姆·斯金纳教授在《哈佛商业评论》上提出生产运营战略的概念。
- ii. 概念：指在企业总体战略框架下，按目标市场和竞争战略，对企业经营领域的生产系统的建立和运行制订全局性的规划。
- iii. 作用：通过生产运营系统的战略决策，改善产品生产的成本、质量、柔性、交货期和服务，以提高产品的销售量、市场份额和盈利水平。

##### 2. 财务战略：

###### i. 概念：

指企业为谋求资本均衡有效的流动，提高资本运营质量和效益，在分析内外理财环境因素的基础上，对企业的资本流动进行的全局性、长期性、创造性和系统性的谋划，并确保其执行的过程。

###### ii. 特点：包括整体性、长远性、导向性、风险性、从属性、执行性、全员性等特征

###### iii. 目标：①利润最大目标；②价值最大化目标

###### iv. 类型：

- a. 筹资战略：主要解决长时期内与企业战略有关的企业筹集资金的目标、原则、规模、渠道、工具和结构等重大问题。
- b. 资金运营战略：主要解决长时期内与企业战略有关的资金投放及运营管理的目标、原则、规模、方向、结构等重大问题。
- c. 收益分配战略：主要解决长时期内与企业战略有关的企业纯收益特别是股利的分配与发放等重大问题。

##### 3. 研发战略：

指有关研发、工程、技术支持活动的决策和活动。最常用的是调整产品以提高产品绩效、扩展到不同市场、改变生产过程和生产条件、设计新设备、改进材料和产品设计等。