

公司战略与风险管理. 1. 战略与战略管理

公司战略基本概念

公司战略基本概念					
定义	传统概念	公司为之奋斗的一些 终点 与公司为达到它们而寻求的 途径 的结合物		计划/全局/长期性	
	现代概念	只包括为达到企业的 终点 而寻求的 途径 ,而不包括企业 终点 本身.重点放在组织在不可预测/未知内外部因素约束下的 适应性		应变/竞争/风险性	
事实上,公司大部分战略是事先的计划和突发应变的结合.战略制定的任务包括制定一个策略计划,即预谋战略.一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果					
公司的使命	将企业生存/发展/获利等根本性目的作为公司使命的一部分.首先要阐明企业组织的根本性质与存在理由	公司目的	企业组织的根本性质/ 存在理由的直接体现		营利组织:为其所有者带来经济价值 非盈利组织:提高社会福利/促进政治/社会变革
		公司宗旨	1.旨在阐述公司长期的战略意向,具体内容主要说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围 2.业务范围包括企业的产品服务/顾客对象/市场技术等 3.反映出企业的定位		
		经营哲学(经营理念)	1.为其经营活动所确立的价值观/基本信念/行为准则,是企业文化高度概括 2.主要通过公司对利益相关者的态度/公司提倡的共同价值观/政策和目标/管理风格等方面体现出来 3.同样影响着公司的经营范围/经营效果		
公司的目标	是公司使命的具体化,企业的基本战略	财务目标	满意的市场占有率/收益增长率/投资回报率/股利增长率/股票价格评价/良好的现金流/公司的信任度		主要反应为短期的财务指标,多是可以量化
		战略目标	获取足够市场份额,在产品质量/客户服务/产品革新压倒竞争对手,使整体成本低于竞争对手,提高公司在客户中声誉,在国际市场上建立强大立足点,建立技术上领导地位,获得持久竞争优势,抓住诱人成长机会		主要是为提高公司长期竞争力而采取的措施,一般是难以量化的
目标体系的建立需要所有管理者的参与.公司中的每一个单元都必须有一个具体的/可测度的业绩目标					
层次	总体战略 corporate (公司层)	1.是企业最高层次的战略.需根据企业目标,选择企业可竞争的经营领域,合理配置企业经营所必须的资源,使各项经营业务相互支持/协调 2.常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题			
	业务单位战略或竞争战略 business/competitive	1.涉及各业务单位的主管/辅助人员.形成本业务单位具体的竞争与经营战略 2.针对不断变化的外部环境,在各自的经营领域中有效竞争 3.为保持竞争优势,各经营单位要有效控制资源的分配和使用 4.对于单业务公司,总体战略与业务单位战略合二为一			
	职能战略 operational (职能层)	涉及职能部门:营销/财务/生产/研发/人力资源/信息技术等,主要职责是如何配置企业内部资源,为其他各级战略服务,提高组织效率 协同作用具有非常重要的意义.体现在单个的职能中各种活动的协调性与一致性,其次体现在各个不同职能战略和业务流程/活动之间的协调性与一致性			

公司战略管理

战略管理过程

战略分析	目的	评价影响企业目前和今后发展的关键因素,并确定在战略选择步骤中的具体影响因素.需考虑许多方面问题,主要是外部环境分析和内部环境分析		
	外部环境	从企业所面对的宏观/产业/竞争环境/国家竞争优势分析	了解企业所处的	环境发生哪些变化,这些变化给企业带来更多的机会还是威胁
	内部环境	从企业资源与能力/价值链/业务组合分析展开	的	相对地位,具有哪些资源以及战略能力

类型	总体(公司层)战略		1.发展;2.稳定;3.收缩				
	业务单位(竞争)战略		1.成本领先;2.差异化;3.集中化				
	职能(职能层)战略		1.市场营销;2.研究与开发;3.生产运营;4.采购;5.人力资源;6.财务				
战略选择	1.制定	自上而下	先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略,然后由下属各部门根据自身实际情况将企业的总体战略具体化,形成系统的战略				
		自下而上	企业最高管理层对下属部门不做具体规定,而要求各部门积极提交战略方案.企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上,加以协调平衡,进行必要修改				
		上下结合	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与,通过上下级管理人员的沟通和磋商,制定出适宜的战略				
	2.评估	适宜性	考虑选择的战略是否发挥了企业的优势,克服了劣势,是否利用了机会,将威胁削弱到最低程度,是否有助于企业实现目标				
		可接受性	考虑战略能否被企业利益相关者所接受,实际上并不存在最佳的/符合各方利益相关者的统一标准,经理们和利益相关团体的不同的价值观和期望在很大程度上影响着战略的选择				
		可行性	对战略的评估最终还要落实到战略收益/风险/可行性分析的财务指标上				
	3.选择	根据企业目标	企业目标是企业使命的具体体现,因而,选择对实现企业目标最有利的战略方案				
		提交上级部门	对于中下层机构的战略方案,提交上级管理部门能够使最终选择方案更加符合企业整体战略目标				
		聘请外部机构	聘请外部咨询专家进行战略选择工作,专家们凭借广博的知识和丰富的经验,能够提供较客观的看法				
战略实施	解决问题	<p>1.确定和建立一个有效的组织结构:确定组织结构类型涉及如何分配企业内的工作职责范围/决策权力:1>企业的管理层次数目是高长型/结构型结构;2>决策权力集中/分散;3>企业的组织结构类型是否适应公司战略的定位</p> <p>2.保证人员和制度的有效管理:人力资源和科学的管理体制关系到战略实施的成功与失败</p> <p>3.正确处理和协调公司政治关系:企业内部各种团体有其各自的利益要求和目标,而许多要求是互相冲突的,这些利益冲突会导致各种政治性的争斗和结盟.在企业战略实施过程中必须正确把握和对待各种政治关系和政治活动</p> <p>4.选择适当的组织协调和控制系统:战略实施离不开企业内各单位的集体行动和协调,企业必须确定采用什么标准来评价各下属单位的效益,控制它们的行动</p> <p>5.协调好企业战略/结构/文化/控制诸方面的关系</p>					
战略管理总结	<p>战略管理不是一次性的工作,而是一个循环过程.要不断监控和评价战略实施过程,修正原来的分析,选择与实施工作,这是一个循环往复的过程.</p> <p>企业战略的实践表明,战略制定固然重要,战略实施同样重要.制定一个好的战略仅仅是战略成功的一部分,只有保证有效实施这一战略,企业的战略目标才能够顺利地实现.如果对一个良好的战略贯彻实施很差,则只会导致事与愿违,甚至失败的结果.</p> <p>相反,如果企业没能完善地制定出合适的战略,但是在战略实施中,能够克服原有战略的不足之处,那么有可能最终导致该战略的完善与成功</p>						
战略变革管理							
战略变革定义	企业为了获得可持续竞争优势,根据所处的内外部环境已发生(事实)/预测会发生(客观)/想要使其发生(主观)的变化,按环境/战略/组织三者之间的动态协调性原则,组织/推动企业战略内容发生系统性/可持续性改变的过程						
类型比较	渐进性 革命性	在企业 生命周期中	常常发生 不常发生	变化 方式	稳定推进 急剧变化	影响企业 体系的	某些部分 整个

发展阶段	连续 渐进 不断改变 全面			连续	制定的战略基本上没发生大的变化, 仅有一些小的修正
				渐进	战略发生缓慢变化. 可能是零打碎敲性的, 也可能是系统性的
				不断改变	战略变化呈现无方向/无重心的特点
				全面	战略是在一个较短的时间内发生革命性/转化性的变化
战略变革类型	技术	涉及企业的生产过程, 包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能. 旨在使企业生产更有效率或增加产量. 技术变革涉及工作方法/设备/工作流程等生产和服务技术			
	人员	企业员工价值观/工作态度/技能和行为方式的转变. 其目的是确保职工努力工作, 完成企业目标			
	产品和服务	产品和服务变革是指企业产出的变革, 包括开发新产品/改进现有产品, 这类变革在很大程度上影响着市场机会			
	结构和体系	企业运作的管理方法的变革, 包括结构变化/政策变化/控制系统变化			
主要任务	调整企业理念	<ol style="list-style-type: none"> 1. 确定企业使命, 明确企业应该依据怎样的使命开展各种经营活动, 它是企业行动的原动力 2. 确立经营思想, 明确指导企业经营活动的观念/态度/思想, 给人以不同的企业形象 3. 建立行为准则以约束和要求员工, 使他们在企业经营活动中奉行一系列行为标准和规定 			
	企业战略重新进行定位	<p>根据迈克尔·波特的观点, 帮助企业获得竞争优势而进行的战略定位实际上就是在价值链配置系统中从产品范围/市场范围/企业价值体系范围三方面进行定位的选择过程</p> <p>企业作为一个独立的组织, 其竞争优势来源于研发/生产/营销和服务等过程, 来源于企业的价值链配置系统, 就是这个系统在市场与企业之间不断地传递有关价格/质量/创新和价值的信息, 从而为企业营造和保持新的竞争优势</p>			
	重新设计企业的组织结构	<p>在进行组织结构设计时, 要围绕战略目标实现的路径来确定不同层级的管理跨度</p> <p>通过重新设计企业的组织结构, 理清各部门的管理职责, 改变指挥混乱和权责不对等的现象, 从而提高管理效率</p>			
实现	支持者推进战略变革的步骤	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高级管理层是变革的战略家, 他们应当对将要进行的变革有一个清晰的了解并决定应该做什么. 变革的支持者应当极力拥护高级管理层关于战略变革的决策 2. 指定一个代理人来掌握变革. 高级管理层通常有三种作用: <ol style="list-style-type: none"> 1>如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾, 高级管理层应当支持代理人 2>审议和监控变革的进程 3>签署和批准变革, 并保证将它们公开 3. 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持, 因为变革需要后者在他们的部门中介绍和执行这些变革. 变革的支持者应当提供建议和息以及不再接受旧模式的依据 4. 变革代理人应督促各部门管理人员立即行动起来, 并给予后者必要的支持. 部门管理人员应保证变革在其管理的领域有效地执行 <p>成功的变革不仅仅来自上述内容. 中级和低级的管理人员是变革的接受者和新的方法的执行者, 又是变革代理人, 有着各自的责任领域. 他们必须保证某个部分的变革的成功实施</p>			
	变革受到抵制的原因与实施障碍	抵制原因	生理变化	工作模式/工作地点变化	
			心理变化	迷失方向, 不确定性致无安全感, 无助	
			环境变化	住新房子/建立新的关系/按照新规则工作	
变革障碍	文化障碍	当企业所面对的环境发生变化, 并要求企业适应这种变化以求的生存时, 原有文化的惯性会阻碍变革的进程			
	私人障碍	<ol style="list-style-type: none"> 1. 习惯; 2. 对个人收入影响; 3. 未知的恐惧降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣; 4. 员工选择性信息处理, 忽略管理层对变革的要求 			

克服变革阻力的策略	变革的节奏	变革越是循序渐进, 就越有更多的时间来提出问题和解决问题 如果得到大多数员工的关注和支持, 那么将会降低变革在计划和实施阶段所遇到的阻力. 相反, 如果变革过于激进, 就会被大多数员工看做是一种威胁并抵制变革
	变革的管理方式	采取适宜的变革管理方式对于构建良好的氛围/明确变革的需求/平息对变革的抵制和恐惧情绪是非常重要的 1. <u>鼓励冲突领域对话</u> 是有效掌控和消除抵制的方法: 通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性, 从而接受即将开始的变革. 相反, 压制抵制变革的意见只能将其转为地下, 变成谣言和敌对情绪 2. <u>为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程</u> 可减少他们对变革的抵制情绪: 这是因为只有很少数人能够真正从公司战略角度看待变革, 大多数员工关注的是个人技能水平与业务能力的提高 3. <u>鼓励个人参与</u> 也是减少抵制情绪的方法: 因为员工参与变革的程度往往影响甚至决定员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度
	范围	范围很大的转变会带来巨大的不安全感和较多的刺激. 在同一个变革目标下, 可以考虑采用变革范围比较小的方式