

第三节 企业战略的制定、实施和控制 一、企业战略的制定 企业战略制定是战略管理过程中的核心部分，战略的制定过程实际上就是战略的决策过程。

企业战略制定的流程：（一）识别和鉴定现行的战略（二）分析外部环境，评估自身的能力 一般利用SWOT分析法来分析外部环境，评估自身的能力。（三）确定企业使命与目标 企业的战略目标因企业的类型和使命不同而各不相同。一般可分为盈利、服务、员工和社会责任四个方面。（四）准备战略方案（五）评价和确定战略方案 企业战略方案评价的目的是确定各个战略方案的有效性。遵循的基本原则有：择优原则、民主协调原则和综合平衡原则等。

二、企业战略的实施 企业战略实施是企业战略管理的关键环节。（一）企业战略实施的基本原则（掌握）1.合理性原则 2.统一指挥原则 战略的实施应当在企业高层领导人员统一领导、统一指挥下来进行。3.权变原则 权变的观念应当贯穿于战略管理的全过程。

（二）企业战略实施的模式 在企业战略实践中，战略实施有五种不同的模式。1.指挥型 企业高层领导研究确定战略，向企业管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。2.转化型 转化型模式是从指挥型转变来的。该模式十分重视运用组织结构、激励手段和控制系统的来促进战略实施。该模式较适合于环境确定性较大的企业。3.合作型 该模式把战略决策范围扩大到企业高层管理集体之中，调动了高层管理人员的积极性和创造性。这种模式比较适合于复杂而又缺少

稳定性环境的企业。

4.文化型 该模式是把合作型的参与成分扩大到了企业的较低层次，力图使整个企业人员都支持企业的目标和战略。

5.增长型 企业的战略是从基层单位自下而上地产生。

1.战略变化分析 企业在实施战略时，首先要清楚地认识到自己要发生怎样的变化才能成功地实施战略。

2.战略方案分解与实施 为了执行方便，需要将战略方案从时间和空间两个方面进行分解。

3.战略实施的考核与激励 企业战略实施的考核通常利用关键绩效指标法（KPI）和平衡记分卡等方法实施。

三、企业战略的控制

战略控制，是指企业战略管理者及参与战略的实施者根据战略目标和行动方案，对战略的实施状况进行全面的评审，及时发现偏差并纠正偏差的活动。

（一）战略控制分类（熟悉）

有效的战略控制可以解决和防止控制过程中出现的问题。

1.按照战略控制权的归属，战略控制分为集中控制与分散控制 集中控制是指战略控制权由企业最高管理层掌握，对企业进行总体考虑，关注长期绩效和基本的战略方向。分散控制是把局部战略控制权分散到各个战略经营单位或事业部。

2.按控制的阶段性划分，分为反馈控制、实时控制和前馈控制 反馈控制又称事后控制；实时控制又称事中控制或称现场控制；前馈控制也称事先控制。

3.按控制方式即达到控制目的的工作方式划分，分为回避控制与直接控制 回避控制就是管理人员采用适当的手段和技术，使有碍于战略目标实现的行为不能发生或避免发生，从而达到回避控制的目的。直接控制就是管理人员直接参与战略控制过程的行为。

（二）战略控制流程

战略控制的目标就是使企业战略的实际实施效果尽量符合战略的预期目标。战略控制过程可以分为四个步骤（掌握），即制订绩效标准、衡

量实际绩效、审查结果以及采取纠正措施。1.制订绩效标准 严格地说，战略控制过程应该从战略计划及对备选战略方案评价开始。控制标准或测评标准是在战略计划指导下建立的。2.衡量实际绩效 将企业的实际绩效与控制标准进行比较。3.审查结果 找出实际活动成效与评价标准的差距及其产生的原因。4.采取纠正措施 采取纠偏措施最终是控制过程的重点。战略控制过程实际上是一个不断地肯定与否定的循环过程。

（三）战略控制方法 战略控制方法构成主要有：预算控制、审计控制、财务控制和统计分析控制等。1.预算控制 预算作为一种控制方法，通常具有前馈控制和反馈控制的双重功能。前馈控制的具体方法有弹性预算、零基预算、标准成本以及责任中心等。预算对成果产出反馈控制的具体工具是各部门的绩效报告和企业绩效总报告。2.审计监控 审计按其内容和目的可分为财务审计和经济效益审计。3.财务控制 美国杜邦分析法说明：
$$\text{净资产收益率} = \text{资产净利率} * \text{权益乘数} = (\text{销售净利率} * \text{资产周转率}) * [1 \div (1 - \text{资产负债率})]$$
。该财务控制系统特别适用于产品多样化的大型企业。4.统计分析控制 是对企业战略活动的各个主要方面进行统计分析，并提供准确有效的统计数据资料，包括历史的和预测的数据资料。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com