

论企业战略管理的渐进性特征 PDF转换可能丢失图片或格式
，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/66/2021_2022__E8_AE_BA_E4_BC_81_E4_B8_9A_E6_c41_66085.htm 以静态分析方法为主的战略理论研究，长期以来都对企业战略的五个基本特征-全局性、长期性、层次性、情景决定性、竞争性进行了肯定。显然，在战略规划、战略实施、战略评价的三个阶段中，上述理论总结的实际意义主要偏重于战略规划阶段。而就整个战略过程来说，战略实施与战略评价决定了是否能够达到规划阶段所制订的战略目标，甚至处于比战略规划更重要的地位。因此，现代企业的战略管理必须重视战略实施与评价阶段以及在这两个阶段中企业各种内外因素对战略的影响。基于此，本文从战略管理的全程性出发，提出了企业战略的第六个基本特征，即渐进性。在整个战略过程中，渐进性特征始终制约着战略的规划、实施、评价三方面的活动；在战略管理实践中，渐进性对于动态地驾驭企业战略的推进具有指导意义。

一、企业战略管理渐进性特征的内涵

战略管理的渐进性是指在企业的整个战略过程中，各种战略活动进行的逐步、适宜、连贯。美国著名的战略管理学者奎因教授在对全球范围内的20多家企业进行实地考察、研究之后，在其著作《企业应付变化的战略》一书中得出如下结论：“一般来讲，战略是点滴凑集，逐步演变的……，真正的战略是在公司内部的一系列决策和一系列外部事件中逐步得到发展，使最高管理班子中的主要成员们有了对行动的新的共同的想法之后，才逐渐形成。”这一论段的实质是，在企业战略的实践活动中，决策层、企业内部要素、外部环境三个方面相互作

用，共同决定了战略，作为负责战略的决策层，必须重视三个方面间相互作用的过程。可见，受各种因素的限制，仓促的战略规划不可能对各种存在时间差异的信息做出反应，确保战略与环境相适宜。决策层作为战略的中心，由于接受信息的滞后性及信息本身的不充分性，同样会使其战略决策表现出不断酝酿、不断修正的过程。所以，企业的战略活动也许不能清晰地划分为上述三个相对独立的过程。为了尽量对战略信息保持灵敏的反应，取得战略的主动权，在战略的规划阶段，要运用管理职能调动企业资源服务于可能的战略目标，也即边规划边实施。综上所述，无论信息客观的自然属性，还是决策层主观的管理行为，都充分说明了战略存在的客观规律性，即渐进性。由于战略具有较强的目的性，因此，围绕一定的战略目标，决策层要调动一定的企业资源向有利于战略建设的方向配置。但是，如前所述，战略的客观规律性制约企业资源调动的方向与数量，在没有确认明晰、具体的战略目标之前，大量的企业资源不可能一次性地投入到新战略的实施。否则，资源的倾斜必然打破企业系统的有机平衡，挫伤企业的竞争能力。因此，从资源调度的角度看，战略也体现出渐进性这一特征。通过对战略过程的研究可以发现，战略渐进性的实质是，在企业内部系统与外部环境间实现平衡和适应。具体地说，企业的管理能力、技术能力、资金实力等内部资源都是有限的，各种要素资源合成的综合竞争能力也是有限的，对于企业环境中的各种战略机遇，战略决策层必须整合相应的企业资源，才有可能利用战略机遇，最终达到企业资源与战略机遇的最佳有机结合。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

