

母子公司战略管控之战略管控环境建设 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E6_AF_8D_E5_AD_90_E5_85_AC_E5_c49_83561.htm

战略环境包括企业宏观环境、中观环境，企业微观环境和企业内部条件三部分。宏观环境又可分为政治法律环境、经济环境、社会文化环境和技术环境，；中观环境就是整个行业趋势，政策，竞争结构，竞争动态；企业微观环境又可分为行业性质、竞争状况、顾客、供应商、中间商和其他公众；企业内部条件包括市场营销、研究与开发、生产管理、财务管理、人力资源管理等等。战略管控环境除了以上提到的战略环境外，还涉及产业与竞争情报、相应的决策机制、管控权限的划分、企业文化、管理核心理念等，纷繁复杂。前面讲到的战略管控的流程和制度都属于战略管控的硬件，集团战略管控除了需要有良好的硬件外，还需要有与之配套并能使其真正发挥作用的软件支持，这种软件就是战略管控环境。就象计算机的硬件与软件一样，如果没有了软件，再好的计算机硬件也如同一堆废铁，中看不中用了！当然决策机制、管控权限的划分、企业文化、管理核心理念等本书会在其他地方讲的更细，这里我们单以IBM的竞争情报系统建立的详细分析来说明战略管控环境的重要性。90年代初,IBM公司就曾多次召开竞争情报方面的会议,对竞争情报人员进行多次培训培训,然而,公司各业务部门间竞争情报是相互孤立的,各自为政。1993年新上任的郭士纳审时度势,提出“立即加强对竞争对手的研究”,“建立一个协调统一的竞争情报运行机制”,“将可操作的竞争情报运用于公司战略、市场计划及销售策略中”。为此,公司

制定了新的竞争情报规划。该规划包括:设立竞争情报核心机构,建立一个协调统一的竞争情报系统运行机制,确定公司竞争对手,并针对一个竞争对手开展一项试验性竞争情报项目,在此基础上对所有竞争对手进行推广。

1.调整竞争情报系统运行机制

- 1)设立一个协作机构负责管理竞争情报整体规划。
- 2)确定12个主要的竞争对手。对每一个竞争对手,公司都指派一位高级管理人员作为专门负责该对手的“专家”,由这些专家作为负责人,分别组建“虚拟的”竞争情报组,负责评价其竞争对手的行动和战略,以确保整个公司制定的针对该竞争对手的战略的正确性,从而确定在市场中应采取的行动。该组成员包括指派的负责人、代表各业务部门的同级负责人、由竞争情报专业人员组成的小型中心以及制造、开发、营销和销售等职能部门的代表。
- 3)由设置在公司各机构的现有竞争情报小组实施日常竞争分析。要求这些小组在思考问题和采取行动时能从公司的全局利益出发,也就是说,新的竞争情报规划还有助于改善企业文化。

2.实施试验项目

在建立上述核心机构的基础上公司下达实施命令,由协作机构负责开展一项试验性项目。该项目针对的是一个单一的竞争对手,通过这个试验项目总结出几个关键的经验与教训:

- 1)每一个虚拟小组需要一个实际的“负责人”。一位情报理论专家与实践与优秀专职情报负责人能够抓住试验小组的工作实质,指导各业务部门之间的沟通。
- 2)由职能部门交叉组成的小组更利于工作,分析更完善、透彻。
- 3)信息网络薄弱环节。竞争情报工作要为战略目标服务,就必须与公司管理人员紧密地结合提出若干重点解决的问题,他们将其称为关键情报问题。
- 4)借助外部专业资源拓展情报活动渠道。首先,规划负责人可通过邀请外部咨询人员与

公司主要管理人员会谈,以摸清他们需要了解的有关竞争的问题。5)道德规范简化了小组的工作。从长远看,这样的一种规范能帮助公司预防非道德行为出现.从近期看,规范有助于了解在与竞争对手打交道时采取什么样的行为是可接受的,什么行为是不可接受的等各种问题。6)管理人员既需要战略情报,也需要战术情报。对于小组而言,问题也就从“应研究战略还是战术问题”进而到“我们如何研究战略或战术”,竞争情报规划目前既服务于战略制定也提出近期的战术问题。7)坚信竞争情报工作的价值。竞争情报小组再一次发现,竞争情报远不止是把信息汇编成形象的图表,它还是揭示其本质,并提出管理人员能够考虑和付诸实施的结论。8)竞争情报能够成为改变企业文化的组成部分。“试验项目”表明,竞争情报的成功往往需要改变员工们原来的工作行为。首先,竞争情报小组必须学从全局的立场上研究竞争对手.第二,研究和使用的竞争情报的每个人都必须学会和牢记客观地介绍和评价不利消息。9)竞争情报规划应积极地在内部进行传播和交流。上述试验项目的经验教训为IBM公司的竞争情报规划打下了良好的基础。

3.推广试验项目 1995年初,IBM公司开始广泛地贯彻实施竞争情报规划,即全面推广试验项目。为了将竞争情报与战略制定联系起来,协作机构为战略制定、决策和销售计划向每一个虚拟情报组提供工作框架、方法和工具来领导这项工作。这样做可以保持竞争情报的直观性,以帮助那些正在制定公司战略的管理人员。同时,虚拟的竞争情报组正集中研究公司的12个竞争对手。来自各业务部门的竞争情报小组正评价其各个竞争对手和正在出现的新技术。各竞争情报小组通过使用IBM公司的信息技术相互联系和协作。并设计了向管理人员和分

析人员提供有关各种竞争情报的数据库及已完成的竞争情报评论的总接口。 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