

## 旅游企业战略管理过程中的战略控制

文/胡阿芹

战略管理是指，企业管理者为企业长期生存和发展，在充分分析外部环境和内部条件的基础上，选择和确定达到目标的有效战略，并将战略付诸实施，对实施过程进行控制和评价的动态活动过程。在当今企业环境因素越来越多、越来越复杂多变，竞争越来越激烈的年代，战略管理作为高层管理人员的活动内容，越来越显示出它在企业管理中的重要性。

人们进行战略管理是基于这样一条基本假设的：即所选定的战略能够实现企业的目标。然而在战略实施过程当中，一方面企业中每个人会由于缺乏必要的能力、认识和信息等原因，出现行为上的偏差；另一方面由于原来的战略计划制定不当或环境的发展与原来预测不同，造成计划的局部或整体失灵。因此，战略控制是成功实施战略管理的保障。我们在进行战略管理时必须具有战略控制，以保证实际的成果符合预先制定的目标要求。

### 1. 控制的重要性

尽管计划可以制定出来，组织结构可以调整得非常有效，员工的积极性也可以调动起来，但是这仍然不能保证所有的行动都按计划执行，不能保证管理者追求的目标一定能达到。因此控制是重要的，因为它是管理职能环节中最后的一环。有效的管理者应该始终督促他人，以保证应该采取的行动事实上在进行，保证他人应该达到的目标事实上已经达到。

管理理论发展到今天，管理的重心已经从“计划、控制”发展到“变化、给部下授权”但是，俗话说的好没有规矩不成方圆，放权和控制也就像辩证法提到的那样，是矛盾的对立与统一，我们只有放权才能更好的控制，只有控制好了，才能更好的放权，两者并不矛盾。正如彼得斯（Peters）和沃特曼（Waterman）在《追求卓越》一书中提到的，从理论上来说，必须创造一种宽严得当的环境，并允许海外子公司在经营上有一定的灵活性。同样的道理也适应与我们的旅游企业的战略管理过程。

### 2. 控制的过程

无论是哪一种类型的控制，控制的过程基本上是一样的，即将实际工作绩效与评价标准进行对比，如果两者的偏差没有超出容许的范围，则不必采取任何矫正行动；反之，如果二者偏差超出了规定的界限，则应找出差距的原因，并采取纠正的措施，以使实际工作绩效回到标准范围内。在控制的过程中，预期的结果，即长期或短期的目标，在战略制定中就已经确立了。评价标准是一个参照物，它用以衡量企业是否达到了它的目标。评价工作绩效发生于将控制系统输出与评价标准相比较的时候。如果输出与评价标准不符，则必须及时采取纠正措施。这些措施包括的范围很广，如改变预期结果或目标、改变战略、改变企业的组织结构或者变更管理组织机构等。如果控制系统表明企业活动正在达到评价的标准，就无需采取纠正措施。

我认为在战略管理的控制过程中，评价标准的制定是最重要同时也是最复杂的过程。因此，本文主要介绍关于评价标准的制定方面的问题。

### 3. 战略控制评价标准的制定

相较如何评价和进行评价而言，控制过程中评价标准的制定是一个更关键的问题。错误地选择了标准，将会带来严重的不良后果，它将导致我们走向错误的方向和目标。我们衡量什么，在很大程度上取决于我们的目标以及与目标能体现目标的沿着正确的方向走等一系列因素；同时我们衡量的内容将会在很大程度上组织中的员工追求什么。

有些控制标准是在任何管理环境中都适用的。比如，我们的管理者可以衡量员工的满意程度和营业额，以及出勤率；许多管理者通常都有他职权范围内的费用预算，因此将支出费用控制在预算的范围内是一种有效的衡量手段。但是，任何内容广泛的控制系统都必须承认管理者控制中的多样性。比如，一个制造工厂的经理可以用每日的生产量、单位产品所耗的工时、单位成品所耗的资源等进行衡量；销售部经理常常用市场占有率、每笔合同的销售额等进行衡量。在这里我们主要来分析，旅游企业中战略控制的评价标准的制定。

评价标准是企业工作成绩的规范，它用来确定战略措施或计划是否达到战略目标。一般来说，企业的战略目标是整个企业的评价标准；此外，在较低的组织层次上，个人制定的目标或生产作业计划都应是评价标准。评价标准的指标既可以是定性的，也可以是定量的，但应与战略目标保持一致，应能反映出企业内部的各种组织关系、企业变化和发展、企业的竞争地位及其在行业中的地位。这些指标有：

3. 1 投资收益率。投资收益率 = 税前利润 / 总资产，表示资产创造利润的效率，常用来测量

企业的获利能力。其主要作用主要有：(1)它能够全面反映企业经营状况；(2)它能促进企业有效地使用现有资产，而不是扩大投资；(3)它是企业之间进行比较的常用标准；(4)它可以说明企业投资决策是否正确及企业利用资产获得利润的程度；(5)它使企业确信获得新的资产会增加利润时，才会作出增加投资决策。

3. 2 附加价值指标。它是以附加价值（销售收入 - 原材料成本 - 外购零部件成本）为基础，来评价企业的表现和对社会的贡献，主要有以下两部分构成：(1)附加值，即企业产品新增加的价值；(2)附加价值收益率，附加价值收益率 = 税前净利润 / 附加价值。在今天的企业管理过程中，企业越来越重视企业对社会经济发展和财富的变化的贡献，这两个指标是衡量这一贡献的有效标准。

3. 3 股东价值。它是一定时期内分红和股价升值部分的总和，也可以称作股东财富。它用来评价一个企业是否以超过股东要求的利润率增长。现在的企业如果想获得更多的投资，就必须重视这一指标，因为股东价值的多少决定了，资本所有者投资决策的制定。

3. 4 高层管理人员的评价指标。对于高层管理人员的评价指标主要有投资利润率、资本收益率、每股盈利、市场占有率 = 本企业产品总额 / 市场上改产品的总额、股东价值总资产增长率 = 本年总资产 / 年初资产总额和销售增长率 = 本年销售增长额 / 上一年销售增长额。总的来说就是通过企业的获利状况和未来的发展状况的评价来评价高层管理人员。

当然，在具体的操作中，还会考虑其他因素，例如，建立评分表，高层管理人员是否建立了合理的目标？是否与业务经理人员密切配合，制定出切合实际的战略实施计划、程序和预算？是否制定和采用了评价企业表现的衡量指标？诸如此类的问题。

3. 5 对人员的控制。人力资源是企业管理中重要的四项资源之一，管理者是通过他人的工作来实现其目标的。为了实现单位的目标，管理者需要而且也必须依靠下属员工。对于劳动密集型产业特点的旅游业，更不能忽视对从业人员的控制。因此管理者使员工按照所期望的方式去工作是非常重要的。为了做到这一点，管理者最简明的方法就是通过个人现场观察，来评估员工的表现。

一个组织的成功，在很大程度上取决于它在生产产品或提供服务的能力上的效率和效果。由于旅游企业的产品具有生产了消费的同时性，因此作业控制方法是评价旅游企业员工效率和效果的比较有效地方式。典型的作业控制包括：监督生产活动以保证其按计划进行；评价购买能力，以尽可能低的价格提供所需的质量和数量的原材料；监督组织的产品或服务的质量，以保证顾客的高满意度；保证所有的设备有良好的维护等等。这些都是旅游企业提供优质产品和服务的基础，旅游企业绝对不能忽视。

当然，我们在对员工的控制的同时，应当对员工进行适当的授权，应当努力培养员工独立处理突发事件的能力。旅游从业人员在生产的同时就是在进行销售，因此在服务过程中直接面对顾客进行生产，旅游从业人员比其他产业的从业人员更能碰到许多复杂的不固定的状况。因此对从业人员的独立处理事件的能力要求就显得更高了。

3. 6 对信息的控制。管理者需要信息来完成他们的工作。不精确的，过多的或者延迟的信息都将会严重阻碍管理者决策的正确性和有效性。旅游产品具有不可存储性，如果没有人消费，旅游产品的价值就会随着时间的流逝而流失，因此，旅游企业如果想把握产品的价值不流逝，就必须及时把握信息，以获得可观的收益。

3. 7 关键表现域指标。关键表现域是指对企业战略的成功具有举足轻重的作用的那些方面，它反映了企业的主要战略目标，是建立行之有效的、合理的控制系统的前提条件之一。从另一方面讲，就是企业战略控制系统的主要指标。下面列举美国通用电器公司的几项指标来说明企业的关键表现域指标。

(1)获利能力，以投资收益作为衡量的主要指标；(2)市场地位，用市场占有率为主要指标，配以顾客满意度，对品牌的忠诚状况等作为衡量的依据；(3)生产率，以人员和设备的投入，以附加值为产出评价生产率；(4)产品领先，通用电器公司下属单位的工程制造、市场和财务人员，每年都对其现有产品和计划开发产品的成本、质量和商场地位进行评价，以保证产品的领先地位；(5)人才开发，通过各种方式了解公司现在和将来人才的需求状况，以评价其现在和将来获得人才的方式；(6)职工态度，采用定期的态度调查或通过缺勤率和流动率等指标直接和间接地评价职工对公司的态度；(7)社会责任，采用一些指标来评价公司对职工、供应者、顾客和所在社区履行社会责任；(8)短期目标的平衡。通过对各关键表现域间相互关系的深入研究，来确保在不牺牲公司长期利润和稳定发展目标的条件下，实现短期目标。

这些评价指标在企业内部各单位中应具有通用性，旅游企业可以根据自己的实际情况采用相应的方法（作者单位：临沂师范学院商学院）

## 相关链接

新世纪旅游人力资源的发展态势  
旅游企业战略管理过程中的战略控制  
向海自然保护区湿地生态旅游资源可持续利用  
湖北省县域旅游发展的SWOT分析及其战略对策

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心