

战略管理 与

组织行为学案例教程

蒋贵凰 ◎ 主 编

骆 彬 王 辉 崔惠莉 ◎ 副主编

ZHANLUE
GUANLI YU
ZUZHI
XINGWEIXUE
ANLI JIAOCHENG

清华大学出版社



战略管理

与

组织行为学案例教程

蒋贵凰 ◎ 主 编

骆 彬 王 辉 崔惠莉 ◎ 副主编



清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书囊括了战略管理和组织行为学两门课程的核心内容,在领会案例教学法精要的基础上,将理论知识与案例、案例教学方法等进行结合,更适合案例教学。各章包含知识要点和精选案例两个部分,其中知识要点系统地阐述了企业战略管理基础知识,案例部分将适合本章教学的案例进行汇集,并将案例分为教学型、讨论型、思考型和综合分析型。除思考型案例外,另三类案例均附有案例知识要点和分析思路提示。

本书适合作为管理类本科生、硕士生、专科生等的教材,也可以作为相关管理课程的参考书,还可以供广大企业管理人员、科研人员及其他对管理知识感兴趣的人员学习和参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理与组织行为学案例教程/蒋贵凰主编. —北京:清华大学出版社, 2013.5

ISBN 978-7-302-31669-5

I. ①战… II. ①蒋… III. ①企业战略-战略管理-高等学校-教材 ②组织行为学-高等学习-教材
IV. ①F272 ②C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第043032号

责任编辑:王文珠

封面设计:刘超

版式设计:文森时代

责任校对:赵丽杰

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:22.25

字 数:493千字

版 次:2013年5月第1版

印 次:2013年5月第1次印刷

印 数:1~1500

定 价:58.00元

产品编号:051738-01

前 言

每一个成功的企业都需要有好的战略，每一个好的战略都需要通过组织行为得以有效的实施，可见，企业战略管理和组织行为学是密切相关的。组织战略和组织行为管理一直都是管理的核心所在。在现实中，企业面对外部环境的不断变化，必须不断对自己的企业战略和组织结构做出调整，确保组织能够适应变化，高效运行，从而在竞争中立于不败之地。

在实际教学中，为了让学生能够更好地理解理论，必须配合大量的案例，结合企业情境予以讲解。为了迎合教学需求，《战略管理与组织行为学案例教程》将理论知识与案例相结合，并将案例按照授课情况与学生自学情况进行了分类。其内容的安排与一般教材相似，但其理论部分精简，主要介绍理论的要点知识，而案例部分稍有加强，通过案例分析既能帮助教师讲授理论知识，又能帮助学生课下学习和思考，进一步深化理论知识的应用。

书中囊括了战略管理和组织行为学两门课程的核心内容，参编人员在对案例教学法做了深入研究的基础上才编写了此书。具体内容分为五篇、十八章，包括企业战略管理与组织行为概论篇（第一、二章）、企业战略分析篇（第三至五章）、企业战略类型与内容篇（第六至十章）、企业战略制定与实施篇（第十一、十二章）、企业组织行为篇（第十三至十八章）。

书中各章包含知识要点和精选案例两部分内容。在各章的知识要点部分，简要介绍核心知识点的概念和应用原理。精选案例部分则是对应于理论知识的经典案例，并将案例分为教学型、讨论型、思考型和综合分析型四类。教学型和讨论型案例后给出了对应的知识点和具体教学方法建议，在教学中应用这两类案例能够把抽象的原理知识转变为具体结合实际的问题，引导学生思考和讨论，并在总结学生观点的基础上以通俗易懂的形式讲解或总结出理论知识，体现了建构主义学习观，培养了学生的理解和分析能力。思考型案例和综合分析型案例属于实践型案例，体现了任务型的学习观及教学理念，可以要求学生在课堂或课外、独立或以小组形式完成案例后面要求的任务，学生通过完成任务获得对理论知识的感悟，同时也培养了自己的分析、应用和表达能力。案例的顺序，体现了与知识点的对应和分析难度的升级。该书适合于本科、硕士、专科、在职人员等多种层次的管理类学生，特别适合于课堂教学。

《战略管理与组织行为学案例教程》力求做到适用性好、实用性好、实践性好。各类案例可在教学中产生不同的作用，其中教学型案例，适合教师的理论教学，案例短小，却能深刻地反映出知识点的含义，容易通过 PPT 展示，在课堂教学中易与学生产生共鸣，主要用于教学中引出知识点，或讲解知识点；讨论型案例，适合于课堂分组讨论，在教学中可对学生进行分组，

在规定的时间内，学生分组讨论，每组选择一位代表最终发言阐述小组观点，老师对学生的阐述进行点评，并结合理论知识进行总结，这既锻炼了学生的快速分析和表达能力，还容易促使学生领悟原理性知识及其应用方法；综合分析型案例，需要学生以小组形式课下完成案例的分析任务，并制作 PPT，在课堂上做案例分析汇报，此类案例分析需要搜集支撑材料，搭建分析框架，在事实和假设基础上给出问题的解决方案或问题的分析结论，整个过程能很好地锻炼学生信息搜集、信息分析、报告撰写和汇报的综合能力；思考型案例既可作为学生课后的自学阅读材料，也可作为课后的个人作业。

此书集中了参编老师多年在管理学、战略管理和组织行为学等课程中的教学经验，书中难免有纰漏之处，敬请读者批评指正。

编者 蒋贵凰

目 录

第一篇 企业战略管理与组织行为概论篇

第一章 企业战略管理概论	3
第一节 知识要点	3
一、企业战略的概念	3
二、企业战略管理的概念	4
三、企业战略管理的研究意义	5
四、企业战略管理的过程	6
五、企业战略管理的任务	7
六、战略领袖应具备的素质与能力	7
第二节 精选案例	8
案例 1-1 诺基亚从坐视群雄到退市困境	8
案例 1-2 田忌赛马的战略含义	10
案例 1-3 珍珠港事件	12
案例 1-4 《隆中对》与战略管理	13
案例 1-5 俞敏洪的战略领袖素质与能力	14
第二章 企业组织行为概论	19
第一节 知识要点	19
一、组织行为学的概念	19
二、组织行为学的研究模型	20
三、组织行为学的相关学科与研究方法	22
第二节 精选案例	23
案例 2-1 行为的改变	23
案例 2-2 克里斯·霍夫曼的烦恼	23
案例 2-3 海厄特的“蹲点日”	24
案例 2-4 七人分粥的故事	25

案例 2-5 霍桑试验	25
案例 2-6 万科地震捐款事件	29

第二篇 企业战略分析篇

第三章 企业愿景、使命与战略目标	33
第一节 知识要点	33
一、企业的愿景与使命	33
二、企业战略目标体系	34
三、企业的战略目标与战术目标	36
四、企业的执行计划	37
五、企业目标管理体系	38
第二节 精选案例	38
案例 3-1 两个流浪汉的结局	38
案例 3-2 强生——我们的信条	39
案例 3-3 可口可乐公司的使命	41
案例 3-4 鲁旺公司和耐克公司的企业战略目标	45
案例 3-5 航空公司维修部的绩效考核	46
案例 3-6 2 000 万元销售额为何完不成	47
第四章 企业外部环境分析	49
第一节 知识要点	49
一、产业外部环境分析	49
二、产业环境分析	50
三、竞争对手分析	54
四、战略集团分析	56
五、外部因素评价矩阵	57
六、竞争态势矩阵	58
第二节 精选案例	59
案例 4-1 宝洁公司尿布的问题何在	59
案例 4-2 IBM 公司的多次转型	60
案例 4-3 替代品袭来时的“田忌赛马术”	61
案例 4-4 错失机遇的柯达	64
案例 4-5 泛美航空公司	65
案例 4-6 福特汽车公司的外部环境分析	66

第五章 企业内部条件分析	73
第一节 知识要点	73
一、企业资源与核心能力分析	73
二、企业功能分析法	74
三、企业价值链分析	76
四、资源使用和控制能力分析	78
五、内部因素评价矩阵	79
第二节 精选案例	80
案例 5-1 伊利的“核心内力”	80
案例 5-2 上海电气集团技术并购后的价值链整合	81
案例 5-3 赛格导航 GPS 的价值链整合及运营	83
案例 5-4 Intel 怎样为其 CPU 建立竞争优势	86
案例 5-5 青岛海尔集团“OEC 管理”	88
案例 5-6 星杰公司的策略能否成功	93
 第三篇 企业战略类型与内容篇	
第六章 企业战略分类及基本战略思想	97
第一节 知识要点	97
一、企业战略的分类	97
二、企业总体战略的类型	98
三、企业战略的基本思想	102
第二节 精选案例	102
案例 6-1 博士伦业务拓展的失败	102
案例 6-2 追随者战略在日本企业的应用	103
案例 6-3 惠普退出亚太数码市场	104
案例 6-4 宜家出走, 马甸变脸	105
案例 6-5 索尼公司放不下的“高端”困惑	106
第七章 企业一般竞争战略	109
第一节 知识要点	109
一、成本领先战略	109
二、差异化战略	111
三、集中战略	113

第二节 精选案例	115
案例 7-1 丰田汽车公司无止境挤压成本求生	115
案例 7-2 美心——厂商协同降低采购成本	118
案例 7-3 沃尔玛的成本领先战略	120
案例 7-4 贝因美的差异化战略	122
案例 7-5 杰拉尔德·班瑟发动了一场“可乐之战”	125
案例 7-6 海滨宾馆的战略选择	126
案例 7-7 Intuit 的集中战略，以弱胜强	128
第八章 企业多元化战略	129
第一节 知识要点	129
一、多元化战略的概念	129
二、多元化战略的类型	129
三、多元化战略的利弊分析	130
第二节 精选案例	131
案例 8-1 从三九企业集团谈企业的多元化经营	131
案例 8-2 宝洁公司多元化增长战略	133
案例 8-3 巨人集团的倒塌	135
案例 8-4 海尔和春兰多元化战略比较	137
案例 8-5 悦来企划有限公司	141
案例 8-6 统一企业的多元化经营	141
第九章 企业一体化战略与跨国经营战略	145
第一节 知识要点	145
一、企业一体化战略	145
二、跨国经营战略	147
第二节 精选案例	149
案例 9-1 美国钢铁公司的一体化战略	149
案例 9-2 百丽鞋业的纵向一体化	150
案例 9-3 荷兰菲仕兰被价格战挤出中国	152
案例 9-4 沃尔玛和家乐福的中国战略	153
案例 9-5 海尔的全球化战略	155
第十章 企业并购与战略联盟	163
第一节 知识要点	163
一、企业并购	163

二、企业战略联盟	165
第二节 精选案例	166
案例 10-1 麦当劳与可口可乐、迪斯尼的松散联盟	166
案例 10-2 联想收购 IBM 个人电脑部门	168
案例 10-3 索尼的收购战略	171
案例 10-4 携手并进的雷诺-日产	179
案例 10-5 克莱斯勒汽车公司的战略联盟	183

第四篇 企业战略制定与实施篇

第十一章 企业战略的选择与决策	195
第一节 知识要点	195
一、战略选择	195
二、战略决策	200
第二节 精选案例	202
案例 11-1 王老吉的战略定位	202
案例 11-2 宁波方太的战略选择	205
案例 11-3 周才炳：寻找建设专业市场的“王道”	208
案例 11-4 华源集团的战略决策	212
案例 11-5 群雄逐鹿的影像市场	214
案例 11-6 宝钢集团的战略选择	216
第十二章 企业战略的实施与控制	223
第一节 知识要点	223
一、战略实施	223
二、战略实施控制	225
三、战略变革	226
第二节 精选案例	229
案例 12-1 美的集团的症结何在	229
案例 12-2 三鹿事件	230
案例 12-3 广告公司的内部控制问题	230
案例 12-4 西湖公司的控制系统	231
案例 12-5 万向战略文化匹配	232
案例 12-6 扬帆公司的变革发展	236
案例 12-7 中企动力的战略变革	246

第五篇 企业组织行为篇

第十三章 个体行为理论	253
第一节 知识要点	253
一、传记特点	253
二、人格与价值观	254
三、能力	254
四、知觉	255
五、态度与情感	259
第二节 精选案例	261
案例 13-1 犹太人的选择	261
案例 13-2 史密斯太太的困惑	261
案例 13-3 老古的烦恼	262
案例 13-4 富士康跳楼事件	265
案例 13-5 谁更适合广告编辑的职位	266
案例 13-6 一个“80后”CEO的沉浮	267
第十四章 群体行为理论	269
第一节 知识要点	269
一、群体的定义与分类	269
二、群体行为的解释	270
三、群体结构	271
四、群体内聚力与群体冲突	273
五、群体决策	273
六、群体与团队	275
第二节 精选案例	276
案例 14-1 新来的人	276
案例 14-2 爱通公司员工的矛盾化解	277
案例 14-3 头脑风暴法	278
案例 14-4 紧急外伤救治的跨职能团队	279
案例 14-5 二车间的改革	280
案例 14-6 我爸是李刚事件	282
第十五章 群体行为之激励理论	283
第一节 知识要点	283

一、需求层次理论	283
二、X、Y 理论	284
三、双因素理论	285
四、期望理论	286
五、公平理论	286
六、强化理论	287
七、麦克利兰需要理论	287
第二节 精选案例	288
案例 15-1 友谊卡片公司的激励策略	288
案例 15-2 黄工程师为什么要走	289
案例 15-3 林肯电气公司	290
案例 15-4 博士为何选择离开	291
案例 15-5 小白辞职了	291
案例 15-6 公司领导为何头疼	292
第十六章 群体行为之领导理论	295
第一节 知识要点	295
一、领导的含义	295
二、领导的特质理论	295
三、领导风格与权变理论	297
第二节 精选案例	299
案例 16-1 王义堂现象说明了什么	299
案例 16-2 无领导小组讨论经典案例	300
案例 16-3 张颖遇到的问题	301
案例 16-4 张帆的领导	301
案例 16-5 为何拼命工作却成效不大	302
案例 16-6 三个部门经理的领导方式	303
第十七章 群体行为之沟通理论	307
第一节 知识要点	307
一、沟通与沟通过程	307
二、沟通方式与沟通渠道	308
三、沟通的障碍	308
四、沟通技巧	309
第二节 精选案例	310

案例 17-1 研发部的梁经理	310
案例 17-2 珍妮采用的沟通渠道	311
案例 17-3 名医劝治的失败	312
案例 17-4 马歇尔的电报	313
案例 17-5 情绪化带来的错误决策	313
案例 17-6 张丹峰的苦恼	314
第十八章 组织行为理论	317
第一节 知识要点	317
一、组织与组织理论	317
二、组织结构与组织变革	319
三、组织文化与组织制度	322
第二节 精选案例	324
案例 18-1 艾科卡的组织变革	324
案例 18-2 组织结构调整合理吗	325
案例 18-3 丰田的职工参与管理制度	326
案例 18-4 海底捞的企业文化	326
案例 18-5 创新成就 3M 公司“青春不老”之神话	329
案例 18-6 杜邦公司的组织机构变革	336
参考书	341

第一篇

企业战略管理与组织行为概论篇

企业战略管理与组织行为学在很多商科院校属于两门独立的课程，然而二者之间却有着密切的联系。正如战略的制定离不开战略的实施一样，企业的战略管理必须与组织行为相结合才能更好地使战略目标与组织相匹配，确保战略计划有效地执行下去。在概论篇中，我们可从企业战略管理与组织行为学的概念和知识体系中体会出二者间存在的不可分割的联系。在后面的各篇中，将基于二者的知识体系设计章节，阐述各知识点。

第一章 企业战略管理概论

第一节 知识要点

一、企业战略的概念

“战略”最初指的是军事战略，泛指对战争的全局性、高层次的重大问题的筹划、指导和对战争整体性、长远性、基本性的谋划。从“战略”这个词的众多定义中可以看出这一点。

《辞海》：“军事名词，对战争全局的筹划和指挥。”

《中国大百科全书·军事卷》：“是指导战争全局的方略。”

《韦氏新国际英语大词典》：“军事指挥官克敌制胜的科学与艺术。”

《简明不列颠百科全书》：“在战争中利用军事手段达到战争目的的科学和艺术。”

毛泽东的定义：研究战争全局性、规律性的东西。

李德·哈特：运用军事力量以达到政策所确定之目标的一种艺术。

克劳塞维茨：使用战役来作为达到战争目的的手段。

但从中国的角度来看，孙子在《孙子兵法·始计篇》中提到“夫为战而庙算胜者，得算多也；为战而庙算不胜者，得算少也”，这表示战略本身并不仅仅限定于军事上，在古代中国战略就已经涉入了政治层面，当然这也是因为古代的国君实际上就是武装集团的领导。

此外，战略的意义也会随着时代的发展而有所改变。现在习惯上将“战略”一词等同于军事战略，将军事战略包含政治层面后统称大战略（grand strategy），也有人称为国家战略、总体战略，这些都是一种习惯性的用法，常常根据不同的战略家、战史家，而有各自不同的定义。但“战略”一词的定义，各家学说的共通性就在其所代表的全面性意义。

在现代企业管理中，企业战略的思想是随着产业革命和现代工业的发展而逐渐形成的。在 18 世纪末和 19 世纪初，随着产业革命和现代工业的发展，欧洲产生了以亚当·斯密、瓦特、斯图亚特等人为代表的管理思想，19 世纪末 20 世纪初，美国出现了以泰罗为代表的科学管理学派，但当时这些学者和管理者所关注的重点在于如何改进企业内部的工作流程，以及如何提高组织效能等内部活动管理上。被誉为“管理过程之父”的亨利·法约尔对企业内部的管理活动进行归纳整合，提出了管理的五项职能，这被认为是最早的企业战略思想。

《哈佛商业评论》在 1996 年的 11 月号上，发表了哈佛大学迈克尔·波特教授的一篇文章——《什么是战略》。后来，这篇文章被商业界誉为与杜拉克的《经营之道》齐名的“管理史上的奠基之作”。波特在这篇文章中为战略做了如下定义：“战略就是形成一套独具的运营活动，去创建一个价值独特的定位。如果只有一个理想定位，那么企业也就无需战略了；企业的当务之急，就是发现并抢占这个定位，以此赢得比赛。战略定位的实质就是选择与竞争对手不同的运营活动。如果同一套运营活动能够生产出所有品类的产品、满足所有的需求、接触到所有的客户，那么各家企业很容易在它们之间进行切换，此时运营效益将决定企业的绩效。”

对战略的定义还有很多，例如从企业角度对战略的定义：在变化和对抗性的环境中确定目标，配置资源，选择手段，实现企业竞争的胜利。它的三个重要的因素是：目标、手段和资源。

不论如何定义，我们都可以看到，战略的重点在于目标指导下行动的一致性、集中性和连续性。一个美丽的目标可以依靠美丽的想象而产生，但却不能靠想象实现。

以加拿大麦吉尔大学明茨伯格为代表的一些学者，对按部就班的正式战略计划提出了异议，他们认为战略的定义应当具有更大的灵活性和包容性，并借鉴营销学的 4P 做法，提出战略的 5P 概念。从 5 个不同的侧面对战略的内涵进行了更为完整的阐释。

- (1) 计划 (Plan)：行动的预定方向，处理局势的指导方针。
- (2) 计谋 (Ploy)：战胜竞争对手的手段。
- (3) 模式 (Pattern)：无意中出现的随时间而形成的行动模式。
- (4) 定位 (Position)：企业与竞争环境联系的方式。
- (5) 观念 (Perspective)：企业特别是高层管理者看待自身和周围世界的方式。

二、企业战略管理的概念

战略管理是组织制定、实施和评价使其能够达成目标的战略的系统决策过程，一般包括战略决策、战略实施、战略评价三个阶段。其中决策又可以分为战略分析与战略选择。战略管理的目的是谋求相对优势。战略管理的含义比战略规划、战略决策等都要广泛。

战略管理具有一定的层次性，通常可以把战略管理划分为以下三个层次。

1. 公司层战略（又称为公司总体战略）

公司层战略是公司战略的最高层次，是企业最高管理层为整个企业确定的长期目标和发展方向。公司层战略主要包括以下内容。

- (1) 决定企业整体的业务组合和核心业务。
- (2) 决定战略业务单位及对各战略业务单位的资源分配方式和分配次序。
- (3) 建立对重大、关键环境变化及时作出战略变革决策和行动的机制。