

企业决策工具与方法：

欧美工商管理经典工具
的解析、使用与操作

王革非 编著



机械工业出版社
China Machine Press

企业决策工具与方法：

欧美工商管理经典工具的解析、使用与操作

王革非 编著



机械工业出版社

本书简明扼要地介绍了欧美工商管理的主要内容及其可操作的知识。书中包含了大量的图示,浓缩了欧美最新工商管理理论与实践的精髓。第1部分介绍工商管理工具的内容、分析方法和操作方法;第2部分是作者学习工商管理工具的感受,其中一些观点代表了当今的热点问题;附录中收集了英国利物浦商学院 MBA 核心课程的试题,调研指导和研究方法。这是一本极具实用价值的培训教材和参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业决策工具与方法:欧美工商管理经典工具的解析、使用与操作
/王革非编著. —北京:机械工业出版社, 2002. 5

ISBN 7-111-10115-4

I. 企... II. 王... III. ①企业管理—经营决策②企业管理—研究—西方国家 IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 017695 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:刘秀云 版式设计:霍永明 责任校对:张晓蓉

封面设计:陈 沛 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm × 1240 mm A5 · 8.75 印张 · 239 千字

0 001—4 000 册

定价:20.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、68326677-2527

前 言

2000年7月我在英国完成了艰辛学业，取得了英国利物浦商学院工商管理硕士(MBA)学位。这是我一生中最充实的大学生活，使我有机会聆听教授们的高谈阔论，也有机会到著名的大公司去做Paper，经历了英国MBA的全部过程，感受到欧洲MBA课程的深厚理论基础和传统务实的与新时代理论和实践相结合的朝气蓬勃的商业精神。在我的众多老师中，有来自法国的教授也有来自德国的教授，他们将法国和德国MBA中的精华带给了我们。使人感到现代工商管理是那样耳目一新。因此，我在编写这本书时也力求突出这一特点。

本书简明扼要地介绍了欧美工商管理核心课程中的主要工具，可以说是欧美工商管理的精要，一本极好的辅助教材和培训教程。本书的主要内容来自我的255页的课堂学习笔记，参考了455页的课程讲义和我阅读过的100多本的参考书。为了侧重将欧美工商管理的主要内容及其可操作知识介绍给大家，我在整部书中采用了大量的图示。这些简洁的、逻辑严谨的图示有时抵得上几页的长篇大论，可以说浓缩了欧洲最新工商管理理论与实战的精髓。本书是以介绍欧美现代工商管理工具内容、使用方法与操作方法这一形式展开的，目的是为了读者了解当前工商管理工具的主要内容和可操作的方法，并在学习中逐渐养成MBA的思维方式、分析方法和解决问题的实际能力。本书包括两部分：第1部分主要介绍工商管理工具的主要内容、分析方法与操作方法，在这部分里介绍了89项主要的、操作性较强的现代工商管理工具，这些工具都是已经验证过的、非常有效的并已经或正在欧美的一些企业里使用的商业武器。第2部分介绍作者在英国学习工商管理工具时的体会与感受，

包含了作者本人与欧洲的一些管理学教授、学者、企业经营者讨论与交流的感受、体会与重要成果，其中的一些观点代表了当前工商管理方面的热点问题，内容较新，对大家会有一定的启发。

从我在成堆的英文书籍、讲义及我的杂乱的课堂笔记中汗流浹背地跋涉到此书稿的完成，回过头来仔细校对的时候，颇有一种丰收的安慰，两年的辛苦顿然消失，心情也随之兴奋起来。我把欧美工商管理精要、我的体会、欧洲教授与企业管理人士新的学术思想、理论与经验溶入到了这一本书中。很高兴把这本书献给大学生、企业老总和年轻的朋友们，希望她带给你一个广阔的思维空间，令你眼前一片开朗。

王革非

2000年8月于英国利物浦商学院

2002年2月定稿于中国北京

作者简介

王革非，男，双硕士学位，英国留学归国人员，毕业于英国利物浦商学院，获工商管理硕士学位、英语语言文学硕士学位，主要研究方向为企业发展战略与市场营销策略。在英国留学期间参与多项咨询项目，回国后参与企业咨询与培训。中国世贸网董事、企业经理人 MBA 课堂首席培训师；主持欧林 (Europe Linkage) 战略中国工作室。个人电子信箱：wgefei@yahoo.com

目 录

前言

第 1 部分 企业管理工具与方法

工具 1. 企业战略管理的战略层次划分工具	1
工具 2. 企业战略与战略发展监控工具	5
工具 3. 企业战略与战略管理形成工具	8
工具 4. 企业使命与目标形成工具	11
工具 5. 企业外部环境分析工具	14
工具 6. 宏观环境分析之 PEST 分析工具	16
工具 7. 环境性质识别工具	18
工具 8. 行业结构分析工具	21
工具 9. 行业障碍组合分析工具	30
工具 10. 竞争对手分析工具	32
工具 11. 行业内部的战略群组分析工具	33
工具 12. 市场占有率分析工具	35
工具 13. 以市场为导向和以顾客为导向市场战略的选择分析工具	38
工具 14. 产品生命周期分析工具	44
工具 15. 企业内部环境分析工具	46
工具 16. 企业人力资源分析工具	48
工具 17. 市场交流之人力资源分析工具	51
工具 18. 战略创新分析工具	53
工具 19. 竞争优势分析工具	56
工具 20. 价值链分析工具	57
工具 21. 企业核心能力分析工具	60
工具 22. 企业内部特异能力分析工具	64
工具 23. SWOT 分析工具	66
工具 24. 顾客回应与顾客满意度分析工具	68

工具 25. 通用事业层级的战略选择分析工具	70
工具 26. 过程制定与控制工具	75
工具 27. 成熟产业中的非价格策略工具	76
工具 28. 垂直一体化战略工具	79
工具 29. 退出战略分析工具	81
工具 30. 国际化进入战略整合工具	84
工具 31. 国际化进入战略之进入模式分析工具	88
工具 32. 垂直整合与水平整合形成工具	93
工具 33. 波士顿咨询公司的“战略—市场”评估工具	96
工具 34. 行业吸引力—竞争能力组合评估工具	98
工具 35. 市场—产品发展评估工具	100
工具 36. 战略选择工具	102
工具 37. 组织结构模型工具(I ~ IV)	104
工具 38. 战略管理中的组织结构设计工具	109
工具 39. 组织结构与战略配置工具	111
工具 40. 利温变革工具	112
工具 41. 格里芬变革工具	113
工具 42. 莱维特变革工具	114
工具 43. 策略变革工具	115
工具 44. 变革力场分析工具	116
工具 45. 变革执行策略工具	117
工具 46. 识别反对变革者的一般策略工具	119
工具 47. 商业计划形成工具	121
工具 48. 决策分析工具	131
工具 49. 市场细分之结构分析工具	135
工具 50. 目标市场战略形成工具	137
工具 51. 市场调研工具	139
工具 52. 排队工具	142
工具 53. 关键路径之时间控制工具	144
工具 54. 项目管理之质量与成本控制工具	145
工具 55. 因果分析控制工具	147
工具 56. 帕累托工具项目管理工具	148
工具 57. 项目管理之质量功能部署控制工具	149

工具 58. 库存控制之 ABC 分析法则工具	151
工具 59. 库存模型之经济订货量控制工具	152
工具 60. 马斯洛需求层次管理工具	153
工具 61. 赫茨伯格的双因理论控制工具	154
工具 62. Vroom's 期望理论激励工具	155
工具 63. Adam 的不公平激励控制工具	156
工具 64. 管理方格理论工具	157
工具 65. 权变领导工具	158
工具 66. 毫斯的路径目标理论控制工具	160
工具 67. 弗鲁姆菲耶顿的处境理论工具	161
工具 68. 企业知识管理工具	162
工具 69. 在异国设立与异国民族文化不同的独立的企业文化工具	164
工具 70. 跨文化突破之突破工具	166
工具 71. 企业变革工具	169
工具 72. 企业文化 K 工具	171
工具 73. 企业文化 11 - C 环行工具	173
工具 74. 市场营销销售推拉工具	175
工具 75. 产品定位工具	177
工具 76. 伦理是否有标准的识别工具	178
工具 77. 竞争对手分析工具	179
工具 78. 战略定位与评估工具	181
工具 79. 市场营销之战略防守工具	185
工具 80. 市场营销之战略进攻工具	188
工具 81. 战略制定与实施搭配效果分析工具	190
工具 82. 目标管理控制工具	192
工具 83. 未来创造工具	194
工具 84. 企业战略管理与分析工具	196
工具 85. APCFB 心理控制工具	199
工具 86. 系统控制工具	201
工具 87. 组织行为控制工具	203
工具 88. 欧美成功企业决策工具	205
工具 89. 人力资源管理的激励、策略决策工具	207

第2部分 一位欧洲 MBA 对欧美现代工商管理工具

的体会与感受	211
1. 怎样看待市场调研问题	211
2. 员工是上帝还是顾客是上帝	211
3. 4P 理论与 30R 学说的出现	212
4. 企业创新能力与核心能力	212
5. 市场细分与手法问题	212
6. 对顾客满意度的新认识	213
7. 激励问题新说	213
8. 对交流问题的新感受	214
9. 怎样看待团队问题	215
10. 如何看待企业的知识管理	215
11. 人力资源管理中的战略问题	215
12. 排队理论与效率	216
13. 怎样看待时间管理问题	216
14. 如何看待质量管理问题	217
15. 对组织结构的亲身感受	217
16. 财务分析心理	218
17. 怎样从管理角度来看待财务分析	218
18. 如何看待财务分析的手段问题	219
19. 何为风险管理	220
20. 企业收购需要注意的问题	220
21. 怎样看待战略分析	221
22. 如何看待发展与变化	221
23. 为什么环境分析是如此重要	222
24. PEST 分析的浓缩与使用	222
25. 怎样看待行业结构分析工具的使用	223
26. 核心能力新感受	223
27. 如何看待企业的战略组合	224
28. 怎样看待商业计划	224
29. 对企业价值链的感受	225
30. 怎样看待调研问题	225

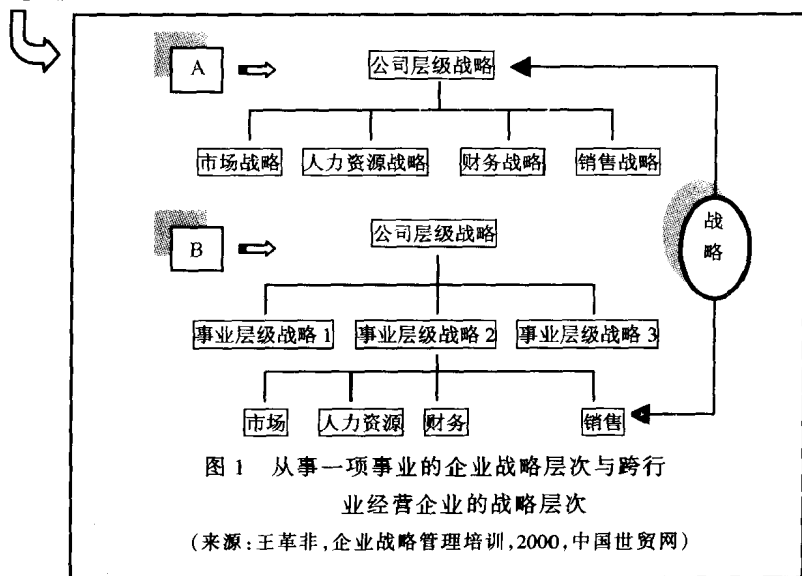
31. 企业发展大与小哪一个更好·····	225
32. 产品与品牌哪个更重要·····	226
33. 怎样看待名牌与名牌产品·····	227
34. 如何看待产品替代问题·····	227
35. 目标市场问题新说·····	228
36. 怎样看待重复购买问题·····	228
37. 企业失败的原因在哪里·····	229
38. 如何克服企业失败·····	230
39. 怎样看待战略因素问题·····	231
40. 如何看待战略观念问题·····	231
41. 企业不同层级管理者在企业战略管理过程中各自扮演什么 角色·····	232
42. 企业管理为什么要分析环境, 环境分析到底能为企业带来 什么·····	233
43. 为什么很多企业的战略常常失效, 该怎样克服·····	234
44. 如何看待标准化与差异化问题·····	235
45. 如何看待企业管理中的伦理问题·····	236
46. 怎样看待战略制定与战略实施·····	237
47. 怎样看待跨文化激励·····	238
48. 怎样看待中国入世后的战略问题·····	240

附录

附录 A 英国利物浦商学院 MBA 战略管理课程考试试题·····	242
附录 B 英国利物浦商学院 MBA 财务分析与投资决策课程考试 试题·····	244
附录 C 英国利物浦商学院 MBA 人力资源管理项目作业/考试 规范·····	247
附录 D 英国利物浦商学院 MBA 毕业论文调研指导与研究方法·····	250
附录 E 工商管理工具与方法核心概念英语对照·····	253
参考文献·····	259
后记·····	269

第 1 部分 企业管理工具与方法

工具 1. 企业战略管理的战略层次划分工具



⇒ 战略具有层次性问题

战略一般分为三个层次如图 1 所示,即公司层级战略(corporate strategy)、事业层级战略(business level strategy)和运营层级战略(operational strategy)。如果企业希望从整体上获得成功,那么企业必须要把这三者有机地结合起来以使其整体发力,也就是说经理们要从这三个层次来考虑企业的经营战略。如果企业仅从事一项业务,那么企业的公司战略与事业层次的战略就是一样的,也就是说这两种战略的决策权都将集中在企业的高层管理者手中(如工具中的 A)。如果企业跨行业经营,而且有许多不同的经营业务活动,则企业的

战略层次就是三个层次的战略组合，即公司战略为最高层，其次为事业层级战略与运营层级战略(如工具中的 B)。

那么怎样理解公司层级战略呢

公司层级战略是研究企业要去哪儿(where is the organization going)和企业应该经营哪些事业以使企业长期获利，是企业的战略总纲领，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。公司层级战略需要回答企业应该经营哪些事业以使企业的长期利益达到最大化。因此公司层级战略注重把握企业内、外部环境的变化，同时努力将企业内部各个部门间的资源进行有效的战略配置，并以企业的整体为对象。因此，公司层级战略强调“做一件正确的事情”，以价值为取向，并以抽象的概念为基础，忽略具体性原则。由于该层次战略注重深远性和未来性，代表了企业的发展方向。在公司层级的战略思考中，企业可以考虑一体化战略(垂直一体化和水平一体化)、多角化战略(在新的领域中发展以求长期获利的可能性)、战略联盟(在一体化和多角化战略中扮演重要角色)和收购战略，必要时将考虑企业重组以增强企业的整体效率。另外，行业不同发展阶段的相应战略也是这个层次所要思考的问题。公司层级战略具有如下特点：

- (1) 公司层级战略体现了企业全局发展的整体性与长期性；
- (2) 它的制定与推行主要由企业高层的管理人员来执行；
- (3) 公司层级战略与企业的组织形态关系密切。

什么是事业层战略

事业层战略是在企业总体战略的指导下，经营管理某一个战略单位的战略计划，是公司层级战略之下的一个子战略，为企业的整体目标服务并包含所有的竞争议题。因此，事业层战略更加考虑企业如何在特定的市场上获取竞争优势，比如：如何发现新的商机，在什么样的市场和什么时候推出什么样的产品、提供什么样的服务等等。也就是说事业层战略要思考企业所有的竞争议题，如：企业

自身所要加强的部分、市场上的自我定位以及取得竞争优势的方法和在不同产业发展阶段中所采用的不同策略等等，同时针对不断变化的外部环境在各自的经营领域里有效地竞争。该层次的管理者需要努力识别最稳固的同时也最有盈利性的市场区域，以发挥其竞争优势。如果从战略构成要素的角度来看，资源配置与竞争优势的建立是该层次战略的重要组成部分。在该层次的战略思考中可以考虑成本领先战略、差异化战略和集中化战略这三项通用的竞争战略。

运营层战略是什么

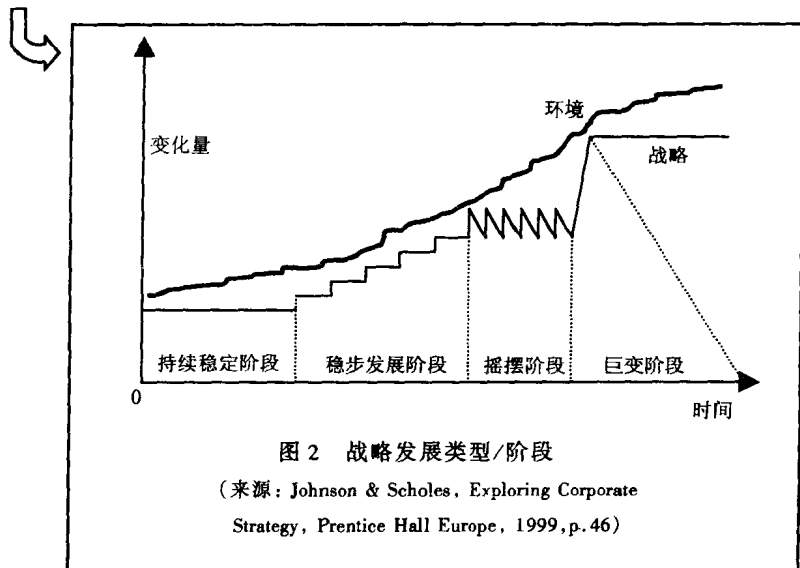
运营层战略则考虑如何有效组合企业内部资源来执行公司层战略和事业层战略。它更注重企业内部主要职能部门的短期战略计划，以使得职能部门的管理人员能够清楚地认识到本职能部门在实施企业总体战略过程中的责任与要求。该战略将思考如何提升企业的运作效能以使企业获得较佳的效率、品质、创新和顾客回应方面的能力。由于该战略直接处理诸如生产、市场、服务等最为一线的事物，因此该战略更强调“如何将一件事情做正确”。运营层级战略能够提升企业内的各项功能性运作，这些功能性运作包括制造、营销、物料管理、人力资源管理与研究和发展。对战略三个层次的划分使得战略在制定与实施的过程中能够促使企业各管理层进行充分的协商与密切的合作。公司层级战略、事业层级战略与运营层级战略共同构成了企业的战略体系。

该怎样运用该工具

企业管理者在进行决策时，只要区分出自己是从事一项事业还是跨行业经营，根据自己所从事的事业应当能够比较容易地划分出自己的战略层次。之后，根据上述的不同层次的战略内容，用最简单的文字对自己的不同层次的战略目标和内容进行简单的描述即可。因此，划分战略层次并确定不同战略层次的战略内容并不是一件非常复杂的事情，因为企业的管理者对自己所要具体从事的事业

和从事这些事业的一些基本想法应当是清楚的，这里只不过用一个系统或工具或方法将管理者所知道的一切再系统化一些、再层次化一些。

工具 2. 企业战略与战略发展监控工具



⇒ 战略为什么发生变化

企业老总希望战略保持长期稳定。但外界环境是变化的，为适应外界环境的变化和企业的可持续发展，企业的战略也就应有变化，我们称这种变化为一种“发展”，即所说的战略发展。因为在当今的商业环境中惟一不变的事物就是“环境在不断的变化”，而企业生存的载体就是环境，无法跟上环境变化的企业将被环境所淘汰，那么战略是否需要随着环境的变化而进行调整？因此在战略根据环境进行调整的过程中也就有了变化，这种变化是在不断地进行自我调整，在不断地进行自我改进，即本节所谈到的战略发展。如果从战略的角度来给“发展”下一个定义的话，那就是随着环境的变化而变化即为发展，因为无法跟上环境的变化就意味着被落下或淘汰，也就失去了争取外界机会的可能性。在战略的发展过程中存在如下几个阶段(图2)：持续稳定阶段、逐步发展阶段、摆动阶段和巨变阶段。也就是说企业在其发展的不同阶段可以选用不同的相

应的战略以求全胜。持续稳定阶段和逐步发展阶段是企业战略对外界环境的一种适应，此时外界环境的变化比较平稳，因此战略的发展也比较平稳，持续的时间也比较长。当环境发生剧烈变化时，企业不得不对战略做出巨大调整，但由于调整幅度较大，此时的战略处于被动适应和无方向阶段，对企业来说是非常危险的。当环境发生剧烈变化时，企业战略必须要进行巨变式的调整，因此此时的战略处于巨变阶段(来源:Johnson & Scholes)。任何一个企业战略的发展都要经历如上几个阶段，问题的关键是如何把握这种变化，如何知道这种变化是什么时候开始的，以及自己的战略是在什么时候开始脱离环境的。下面就来探讨导致这种变化的一个内部原因——惯性原因。

➡ 企业管理者为什么常常忽略环境的变化

面对环境变化的压力，企业老总总是尽可能地减少外界不确定因素(uncertainty)，并尽可能地使用他们所熟悉的模式来处理这种压力。当企业的战略效用有所下降时，经理总是选择提高战略执行质量的途径来处理局面。原因就是经理们会受到企业现有的诸如文化、既定模式(paradigm)的限制，因此经理们不得不沿用他们所熟悉的方式去运作企业。就好比经理们要进入一个新市场，经理们总会设想要进入的市场与老市场有某种相似之处，于是仍用老办法去运作新市场，尽管已经知道从技术上进行处理，但仍会受到企业内部现存的许多因素的限制，于是仍用他们所熟悉的老方式去运作企业战略，直至战略脱离环境(lag behind the environment)，从而不得不改变。虽然一般企业不会经历上述阶段的全部，但外界环境的变化迫使企业不得不对战略进行必要的调整。因此渴望战略持续不变在现代的社会几乎是不可能的事。而企业的老总们很难发现战略在什么时候开始脱离环境，因为战略在最初的时候都会发挥它的积极作用并持续相当一段时间。因此，企业通常是在不得不变的时候才开始对战略进行巨大调整，这种调整有时显得很被动。如果企业能及早发现并确定战略脱离环境的时间，那么企业可以及早做出对战