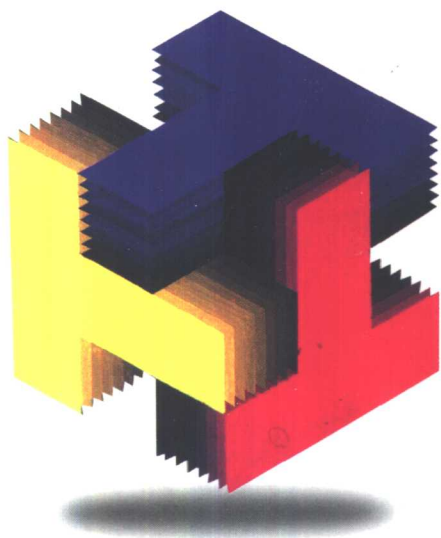


公司领导纲要丛书

万建华 主编

寻求战略优势

Seeking Strategic Advantage



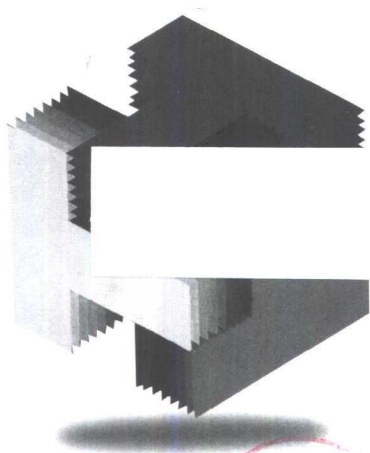
天出版社

陈建 甘少浩 著

Chen Jian

Gan Shaohao

公司领导纲要丛书
万建华 主编



寻求战略优势

陈建 甘少浩 著

海天出版社



丛书策划：来小乔
责任编辑：来小乔 杨月进
封面设计：张幼农
责任技编：陈 炯

书 名 寻求战略优势

著 者 陈 建 甘少浩
出版发行者 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天综合大厦
邮 编 518026
排版制作 海天电子图书开发公司
印 刷 者 大公印刷有限公司
经 销 者 海天出版社
开 本 850mm×1168mm 1 / 32
印 张 9.5
字 数 173 (千)
版 次 1998 年 12 月第 1 版
印 次 1998 年 12 月第 1 次
印 数 8000 册

I S B N 7-80615-900-2 / F·107
定 价 18.00 元

总 序

短短的一个世纪,国际经济竞争经历了从自然资源竞争到资本资源竞争,再到知识与科技资源竞争的历史性跨越。当前,人类社会正在步入前所未有的以智力资源的占有和配置,知识的生产、流通和消费为主要特征的经济时代——知识经济的时代。这种新经济的基本特点是以知识、科技等无形资产为主要投入,以科学的、知识化的决策为导向,以新型的社会经济组织形式为依托。在知识经济时代,竞争优势必须从生产科学技术和科学管理两方面获取。

经过长期艰苦的探索,我国终于坚定地踏上了社会主义市场经济的道路,明确了建立现代企业制度的企业改革方向。国有大中型企业产权关系的重构,新型的股份公司、上市公司、民营企业和私人企业的大量涌现,造就了适合市场经济生存环境的新的企业群体。在这一背景下,摆在我们面前的一项更为艰苦而紧迫的任务是培养新一代知识型的企业家,以促使企业真正按市场原则办事,规范企业的经营行为,普遍提高我国企业的运行效率,继而推动整个社会经济组织结构的改进,获取民族经济在科学管理方面的优势。

培养出新一代优秀企业家是我们社会的时代使命。由

HL 5/102

万建华博士、郑先炳博士、雷纯雄博士、陈劲博士、陈建博士、孟军硕士等人最新撰写的“公司领导纲要”丛书，率先为此作出了努力。丛书其他作者也大多是招商银行的知识型专业管理人员，他们年富力强，学有所成，业有所精，都有着强烈的社会责任感，渴望把自己拥有的知识资源贡献给社会。他们在写作过程中，不仅融会贯通了西方管理科学的成果，而且有机地揉进了从招行管理实践中提炼出来的管理理念和经验，从而大大丰富了丛书的内容，提高了丛书的参考价值。我非常高兴向银行界、企业界的朋友推荐这套独具特色的丛书，相信它对于促进管理人员的交流能发挥积极的作用。

招商银行行长：王世楙

1998年9月

丛书前言

经过长期的理论探讨和实践摸索,我国终于踏上了市场经济的必由之路。在这世纪之交的几年,我们肩负着为下个世纪的腾飞构筑市场经济体系的历史重任。其攻坚工程就是建立现代企业制度,规范企业运行机制,为市场经济重构微观基础。

当前,迈向现代企业制度的改革正在全国各地蓬勃展开,日渐深入。越来越多的企业已初步具备了现代企业的产权结构和组织体系,正在探索稳健、高效运作的经营方略,新一代企业家队伍正在形成。“公司领导纲要”丛书正是为适应这种实践需要而推出的。其目的是改进现阶段我国企业中高层管理人员的思维方式和知识结构,帮助他们建立适应全新商业环境的经营管理理念,提高他们的管理素质和决策能力。

它山之石,可以攻玉。现代企业管理科学在 20 年前开始从西方引入我国。尤其是近几年来,国内这一领域的出版物已难以计数,其中绝大部分是介绍西方国家工商管理体系和经验,还有的是成套引进 MBA 教材。比较而言,“公司领导纲要”丛书突出了以下几方面的特色:

整套丛书的结构布局科学、合理。现代公司管理科学涵

覆盖面很广,凡是与公司经营管理活动有关的研究,无论涉及人员、资金和财务的管理,都属于公司管理科学的范畴。这套丛书并不包罗企业管理的所有科目,而是以清晰、严密的逻辑结构,从现代公司管理中精选出最核心、最重要、最应掌握的选题,全套七册,力求用尽量简洁的结构和篇幅,容纳、传递尽量多的知识和技能内容。此外,丛书兼顾了现代商业银行和金融类公司管理的需要。一般的公司管理类书籍对金融企业管理涉及不多,难以满足金融企业管理者更新专业知识的需要,也不能满足一般公司领导了解金融企业运作机理的需要。鉴于此,这套丛书不仅注意了一般公司管理的共性,而且充分兼顾了金融企业管理的特殊性。

丛书各册内容精炼、务实。各分册内容处理上强调了两个特点。其一是针对性。丛书把主要读者群定位于接受过高等教育的企业专业管理人员和中高层领导者,促进他们建立现代管理理念、提高决策素质。因此作者在内容上进行了适当取舍,突出基本决策原理和思考方法的主线,使读者最直捷地把握各选题的要义,收到事半功倍之效。其二是务实性。作者广泛参阅了西方国家最新的公司管理文献,吸收了最新的研究和实践成果,同时又充分注意结合中国实情。丛书不是直接引进或简单介绍西方经验,而是以有良好教育背景的企业管理者乐于接受的逻辑结构、思维方式和语言习惯,精炼地整合有关内容,引导读者对有关问题进行科学的分析和决策。此外,丛书旨在开拓读者视野、提高读者的管理素质,因此对有关科学精深的管理理论进行了深入浅出的阐释,重点

落脚在现代公司的管理决策方法上。

丛书各册主要内容如下：

《商业银行专家管理》根据商业银行在市场经济环境中面临的日益复杂和激烈的竞争对银行发展和专家管理的更高要求，全面阐述了现代商业银行经营管理的要义，全方位、多视角地阐述了现代商业银行的经营策略、管理技术和业务创新。

《公司行为管理》研究公司人员中人的心理和行为规律，旨在提高管理人员预测、引导和控制人的行为的能力，对解决公司行为管理中的重要问题、实现公司的经营目标，具有重要的参考价值。

《寻求战略优势》以认识战略、解剖自己、评估环境、战略分析、战略描述、战略实施和战略控制为逻辑框架，结合中外案例，着重讨论了战略管理各个阶段所采取的一些实用有效的分析原理和方法，扼要描述了从管理实践中概括出来的多种通用战略，对提高公司管理者的战略思考和决策能力大有裨益。

《未来公司领导》上篇从关于领导科学的基本理论入手，融汇贯通了该领域的最新研究成果，提纲挈领地剖析了领导者在个人特征、行为风格、行为方式等方面的规律性，使读者轻松地掌握领导者应具备的基本要素和领导方法。下篇则以此理论结论为基础，采用专题的形式，通过生动的案例，从领导行为的主要方面展示未来公司领导的领导艺术，使读者在愉悦的气氛中接受启发。

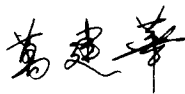
《成本控制与决策》旨在帮助管理者建立起成本管理的基

本理念,使他们能够运用成本管理的基本思想和原理提高经营决策质量。作者力求以尽量清晰的逻辑结构和篇幅,超越管理会计的技术细节,突出成本管理和经营决策之间的内在联系,使读者直捷把握成本管理的精义。

《公司财务报表分析技巧》在系统论述我国现行财务报表的结构原理、编制方法和内涵实质的同时,重点介绍了财务报表分析实务中技巧和经验的作用,并用一定篇幅系统介绍了通货膨胀会计和特殊行业财务报表分析,是一本内容丰富、注重实务、注重分析技巧、理论与实际紧密结合的专门论著。

《利益相关者管理》从公司与股东、员工、消费者、政府、社区、自然环境等各类利益相关者之间的关系入手,剖析了公司在商业活动中所涉及的社会责任、道德伦理规范等问题,讨论了现代企业应如何对其利益相关者进行有效管理以及如何制定企业的公共政策,揭示了利益相关者管理与现代企业确保盈利增长的内在关系。

丛书作者是一群中青年知识型公司专业管理人员,在国内外接受过高层次的学历教育,都拥有工商管理的硕士或博士学位,并具有三年以上的实际管理工作经验。我们热切希望把学习所得、实践所得、思考所得贡献社会,久经酝酿后形成了本套丛书的构想,今天终于得以完稿付梓,恳请读者检验!



1998年9月

公司领导纲要丛书编委会

主编：万建华

编委：郑先炳 雷纯雄

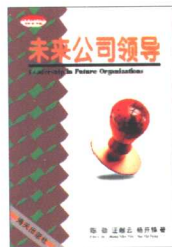
陈 劲 陈 建

孟 军

公司领导纲要丛书



商业银行专家管理



未来公司领导



公司行为管理



利益相关者管理



成本控制与决策



公司财务报表分析技巧

ISBN 7-80615-900-2



9 787806 159002 >

目 录

第一章 认识战略	(1)
I 先有战略而后行动	(2)
II 战略时代：我们没有战略	(8)
III 四两拨不动千斤	(16)
IV 战略管理风格类型	(20)
V 战略管理模型	(23)
VI 通用电器公司的成功经验	(27)
第二章 确定使命	(33)
I 成功的第一步：确定企业使命	(33)
II 使命的表述：要素与案例	(40)
III 战略目标的表述：要素与案例	(52)
第三章 解剖自己	(60)
I 雷达图分析：了解财务状况	(61)
II 营销能力分析：了解产品市场	(70)
III 组织效能分析：了解管理状况	(77)

IV 要素评价矩阵：了解关键因素	(80)
第四章 评估环境	(85)
I 孤芳自赏的战略注定失败	(85)
II 总体环境：PEST 分析法	(90)
III 行业环境：波特模型	(93)
IV 竞争环境：竞争对手分析	(100)
V 战略信息系统	(105)
第五章 战略分析	(112)
I 战略分析的逻辑过程	(112)
II SWOT 分析法	(116)
III BCG 分析法	(122)
IV 生命周期分析法	(133)
V 竞争优势分析法	(143)
VI 价值链分析法	(148)
第六章 战略描述	(151)
I 成本领先战略	(151)
II 特色经营战略	(158)
III 集中一点战略	(164)
IV 一体化战略	(169)
V 战略联盟战略	(176)
VI 多样化战略	(181)
VII 国际化战略	(186)
VIII 紧缩型战略	(194)

第七章 战略实施	(201)
I 三分策划 七分实施.....	(201)
II 与战略相匹配的组织结构.....	(204)
III 有效的资源配置系统.....	(215)
IV 相应的领导风格类型.....	(220)
V 有利于战略实施的企业文化.....	(228)
第八章 战略控制	(234)
I 没有一劳永逸的战略.....	(234)
II 战略控制的基本任务.....	(239)
III 战略控制的特点、方式和原则.....	(247)
IV 战略控制中的难点问题.....	(253)
附录 战略规划范例	(261)
I 花旗银行进入新兴市场的战略规划过程	(261)
II 日本 A 公司的战略规划过程	(275)

第一章

认识战略

对于“战略”这个名词，我们都不陌生。它最早是军事上的用语，指战争全局的策划。我国古代《孙子兵法》、《三国演义》都是闪烁着杰出战略思想的宏篇巨著。但是，最早把“战略”与企业管理联系起来的，是 C·I·伯纳德写的《经理的职能》一书。后来，A·钱德勒于 1962 年出版了《战略与组织结构》，H·I·安索夫于 1965 年出版了《企业战略论》，“战略”才被企业界广泛重视。而在我国，直到 80 年代才把战略管理思想引入企业界，而且至今仍然没有被企业界广泛认同。从这个意义上说，企业战略管理仍然是个十分新颖的名词。

I 先有战略而后行动

让我们先来看看下面这两则新闻报道。

华为的成功

在高科技通讯领域，深圳华为技术有限公司的迅速崛起，似乎一直是个谜。

1988年创办时只有14人、注册资金仅2.4万元的深圳华为技术有限公司，自1992年之后发展迅速，产值几近年年翻番：1993年4.1亿元，1994年8亿元，1995年14亿元，1996年26亿元，1997年41亿元，6年增长了整10倍。1997年总资产已超过10亿元，年产值50多亿元，员工总数达5600多人，已成为敢和国外同行在中国市场上一较高低的著名高科技大企业。其自主开发的“08”程控交换机已成为拳头产品，各种先进的智能网系统、光传输系统、支撑网设备、多媒体通信及数据通讯等50多种产品以质高价廉的优势在中国市场上和国外著名大公司竞争，已连续两年成为国内同行中最大的供应商。

华为的成功首先取决于它有一个比较科学的战略决策机制。华为有三个高层管理委员会，即产品与技术战略发展规

划委员会、财经管理委员会、人力资源委员会。高层决策层负责对公司重大问题进行决策，确定公司的发展战略与目标。高层管理委员会是高层决策的参谋机构和政策制定机构，负责制定战略规划和基本政策，以及审批规划和政策的实施方案。

《华为基本法》中明确规定：总裁是最高决策者，拥有最终决策权。决策依据是公司的宗旨、目标和基本政策。决策原则是民主决策、权威管理、从贤不从众。华为非常看重的是从贤不从众。总裁决策之前，重大决策须经高层管理委员会充分讨论。跨部门决策须经各专业协调委员会充分讨论。各专业协调委员会讨论时，每个委员必须充分发言。但委员们议事不管事，只有监督权，最后决策要由委员会主任个人做出，并对决策后果承担个人责任。而各部门首长则隶属于各个专业协调委员会，并在其职权范围内自主决策，对决策后果也须个人承担。

1992年，华为面临着选择：一是靠公司第一代产品HJD48已经打下的市场基础，组装销售小型数字机；二是进行多元化投资，向正在升温的房地产进军。依当时条件看，这两条路都能稳稳地赚钱，但是华为决策层认为，要和国外大公司竞争，不在技术上突破就没有实力叫板。而没有高投入就没有高技术，因此不能为眼前而牺牲长远。于是决策层力排众议，决定最大限度地集中有限资源，投入到风险较大但前景甚佳的大容量数字程控交换机的研制开发上，形成高