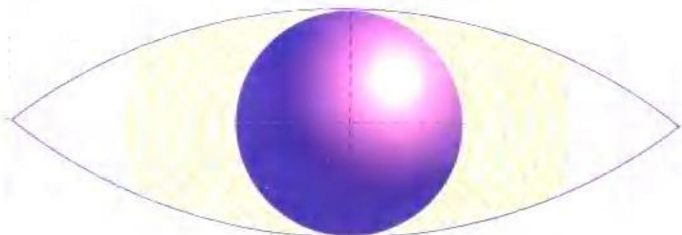


● 企业制胜新策略

权变策略

刘海云 方齐云



审时度势 因情制宜
突破常规的经营战略



湖北人民出版社

鄂新登字 01 号
图书在版编目(CIP)数据

权变策略/刘海云,方齐云编著.
武汉:湖北人民出版社,1997.8
(企业制胜新策略丛书)
ISBN 7-216-02141-X

I. 权…
II. ①刘…②方…
III. 企业管理
IV. F270

企业制胜新策略:权变策略

刘海云 方齐云 编著

出版: 湖北人民出版社	地址: 武汉市解放大道新育村 33 号
发行:	邮编: 430022
印刷: 文字六〇三厂	经销: 湖北省新华书店
开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32	印张: 14.375
字数: 339 千字	插页: 7
版次: 1997 年 8 月第 1 版	印次: 1997 年 8 月第 1 次印刷
印数: 1-8 150	定价: 17.30 元
书号: ISBN 7-216-02141-X/F·352	



企业制胜新策略丛书编委

顾问 (按姓氏笔画顺序)

邓宗琦 罗国杰 魏英敏

主编 秦在东 乔洪武

编委 (按姓氏笔画顺序)

方齐云 刘海云 刘 涛 孙淑芬

佟玉兰 张和坤 张 健 侯 斌

曾剑秋 彭中一 詹一虹

前 言

这是一本以权变理论和思想分析企业经营管理策略的书。

“权变”(Contingency)从字面上理解是因情境的不同而变。在管理中,权变方法即是指通过分析而确定在特定的环境下哪些管理理论和方法是最合适的,权变论者认为在企业经营管理中并不存在一种适应于任何情形的最好的方法,比如,宽松的管理并不一定比严格的管理效果好,分权也不一定比集权好,专业化经营并不总是比多样化经营好等等。管理具有多变量性,在某种情境中采用一种管理方法能取得很好的效果,而在另一种情境中这种方法就未必有效,而采用与此相反的方法可能会更有效果。因此权变管理就是企业经营管理者在变化着的条件下和特殊的经营环境中如何实现有效的经营管理的思想和方法。

现代企业经营管理者应该树立权变管理意识,掌握权变管理方法和策略,这是因为:

1. 现代新技术革命日新月异,对社会、经济等产生了深刻影响,企业经营管理环境因此而处在不断的变化之中,有人甚至认为现代经营环境是不可预测的。在这种情况下一个经营管理者如果只熟知或掌握一种或某一类理论方法和原则以指导实践已显得缺乏适应性了,而需要对传统的理论方法等进行思考,对新的管理思想予以学习吸收,结合不同的具体情况创造性地运用管理理论和

方法解决经营管理中出现的新问题。在变化着的环境中进行经营管理实践特别需要权变意识。

2. 现代管理科学的发展,已经产生了众多学派的诸多管理思想、理论、方法和原则,早在60年代就出现了“管理理论的丛林”的说法。这些理论分别从不同的角度探讨了经营管理的一般规律,极大地丰富了管理观念和技术的变量库,为权变理论的形成和完善提供了条件,也为权变理论有效地指导管理实践打下了基础。权变理论代表人之一卢桑斯认为权变理论的中心是权变关系,这是一种“如果—那么”的函数关系。其中“如果”是有关的环境变量,“那么”是有关的管理观念和方法变量。权变管理实际上就是如果存在某种环境条件,那么对一定的目标来说,某种管理理论和方法将比其他的更有效。因此现代经营管理者应该更多地了解管理因变量,正确地确定和运用权变关系。

3. 结合我国具体情况,对外开放、体制改革、社会主义市场经济体制的建立、推行现代企业制度等,使企业的经营环境发生了巨大变化,许多企业走向了市场,而面对市场矛盾显得无所适从。比如企业应采用“严格”的管理还是“宽松”的管理?走多样化发展还是专业化发展道路?怎样处理好大规模发展与灵活性的关系?何时才是进入国际市场的时机?怎样把握企业创新与企业发展的关系等等,企业需要新的管理理论和方法作指导,寻找适合企业自身发展的道路。

本书正是由于上述原因而编写的,全书通篇贯穿了权变思想,从正反两方面(有的内容是从多方面)探讨了诸多内容的权变关系。结合大量的案例,重点介绍了经营管理的权变策略和方法。

全书共分十二章,第一章从分析现代经营管理的矛盾入手,分析了权变管理意识的起源。其他章节分别介绍了分析环境,战略管理思维和方法,组织权变,规模权变,领导方式权变,决策、经营范

围权变,企业创新策略,权变竞争策略以及财务策略等等。内容安排上我们力求反映现代管理的新思想、新策略和新趋势。某些章节虽然是大家熟知的内容,但从权变角度进行分析介绍也显得颇有新意。同时为了增强本书的实用性,在每一章的不同内容中我们都精心编排了相应的案例。作为“企业制胜新策略”丛书中的一本,本书的目的是帮助企业经营管理者树立权变意识,运用权变策略以达到有效的管理。写作中我们尽量以权变关系为主线介绍企业的权变策略。然而由于国内这方面的研究和应用不多,这对于我们来说无疑是一种新尝试,书中的许多观点并不成熟,加之作者水平有限,书中存在缺点和错误在所难免,诚心希望得到读者的批评指正。

刘海云

目 录

第一章 充满矛盾的管理时代 ——权变意识起源

- 一. 矛盾四起 3
- 二. 管理理论的“丛林” 21
- 三. 为了走出“丛林”
 ——权变理论概述 32
- 四. 权变管理要点 41

第二章 把握自变量

——学会分析环境

- 一. 监测环境动态
 - 宏观环境考察 53
 - 二. 找准自己的位置
 - 行业分析 62
 - 三. 发现自己的优势
 - 企业分析 73
-
-

第三章 以不变应万变

——企业战略管理

- 一. 人人都要懂战略
 - 战略远见的关键维度 85
 - 二. 学会战略思维
 - 战略思考的方法 88
-

三. 进行战略管理	
——战略管理过程	98
四. 战略管理的人性方面	108

第四章 组织权变

一. 建立有效的组织	115
二. 组织的管理变量	
——组织结构的基本模式	127
三. 组织的环境变量	
——影响组织结构的因素	134
四. 组织设计的权变策略	143

第五章 大象与狐狸

——企业规模权变

一. “大象”的形成	157
------------------	-----

二. “狐狸”的时代	171
三. 企业规模选择的权变策略	181

第六章 做个有效的领导者

——领导方式权变

一. 你是个称职的领导者吗	
——领导与领导者素质	191
二. 正确认识你的下属	
——X、Y、Z理论与领导	197
三. 关心人还是关心工作	
——领导行为理论	204
四. 情境决定选择	
——领导的权变理论	211

第七章 如何有效决策

-
- 一. 决策并不简单
 - 决策的影响因素 227
 - 二. 抓住关键问题
 - 程序化与非程序化决策 235
 - 三. 利用集体智慧
 - 团体协助决策 240
 - 四. 创造性问题解决
 - 非程序化决策制定方法 245
 - 五. 决策方法例示 253
-
-

第八章 东方不亮西方亮

——经营方式权变

- 一. 多样化:概念、度量和分类 261
- 二. 风险减少的平方根规则
 - 多样化经营优势 272
- 三. 多样化经营的权变策略 282

第九章 跨越国界

——经营范围权变

- 一. 席卷全球的国际化浪潮 297
 - 二. 成为一个国际经营者 310
 - 三. 国际经营的权变策略 319
-
-

第十章 捷足先登

——创新

- 一. 不断加速的过程
 - 创新与创新间隙 335
 - 二. 创新的关键是人才
 - 创造性人才的管理 340
 - 三. 创新需要资本支出
 - 研究与开发投资(R&D) 348
 - 四. 把握时机
-

——创新的时间管理	355
-----------------	-----

第十一章 商场智胜

——竞争策略

一. 构造自己的竞争优势	
——三种基本竞争策略	365
二. 以对手为自变量	
——竞争对手分析	382
三. 善于攻防	
竞争中的攻防策略举隅	395

第十二章 生财有道

——财务策略

一. 明确自己的经营和财务状况	
——财务比率分析	407
二. 预计自己的财务需要	

——财务预测的销售百分比法	416
三. 管好自己的日常财务	
——流动资金和短期负债管理	422
四. 慎重进行长期财务决策	
——长期投资与长期融资	430

第一章

充满矛盾的管理时代

——权变意识起源

我们生活的这个世界正处于空前的变幻之中，可以说是乾坤颠倒。一切都在流动，一切都在消长和变化。过去的管理原则是以准确预知 25 年后的稳定发展为前提的，现在连 1 年以后的未来都无法预测，整个世界经济又千丝万缕地交织在一起，新的前提，新的环境要求我们重新思考，重新检验以往熟知和相信的一切，在管理理论和实践的发展中，纯理性主义的种种谬误已经充分暴露，对于它的批判近乎于发动一场思想革命。

——托马斯·彼得斯

引用彼得斯先生的名言并不是有意于对纯理性主义的批判和思想革命的继续和深入,而是说明我们所处的现实时代是一个矛盾四起、变幻莫测的管理时代,在这个时代里,管理似乎不能再靠简单明了而适用于一切情况的“原则”指导取得成功,而必须因时、因地、因情制宜,审时度势,把握时代变化的脉搏,以权变思维指导才能达到有效的管理。

一．矛盾四起

1. 精确与混沌

如果说 19 世纪是精确的时代,那么现在应是精确、混沌与复杂并存的矛盾时代。厂长经理们常常被劝告去学习和掌握管理科学,学习系统的思想,学习管理基本原理和方法。他们一方面要运用方法、模型去进行精确的预测和规划,另一方面却由于未能预期的突变而迷失方向,陷于不断地调整与变化之中。管理专业的学生和工商管理硕士(MBA)们一方面因要学习众多的原理方法模型课程而烦恼;另一方面却因听到对管理中理性主义越来越多的批评,而对这些原理、方法、模型效用产生怀疑。人们不禁要问,以精确和可预见性为特征的古典管理理论的原理和方法在现代管理实践中还起作用吗?

古典管理理论的代表是泰罗制,其形成于 19 世纪末期和 20 世纪初期,源于弗里德里克·温斯洛·泰罗的几部著作:如 1895