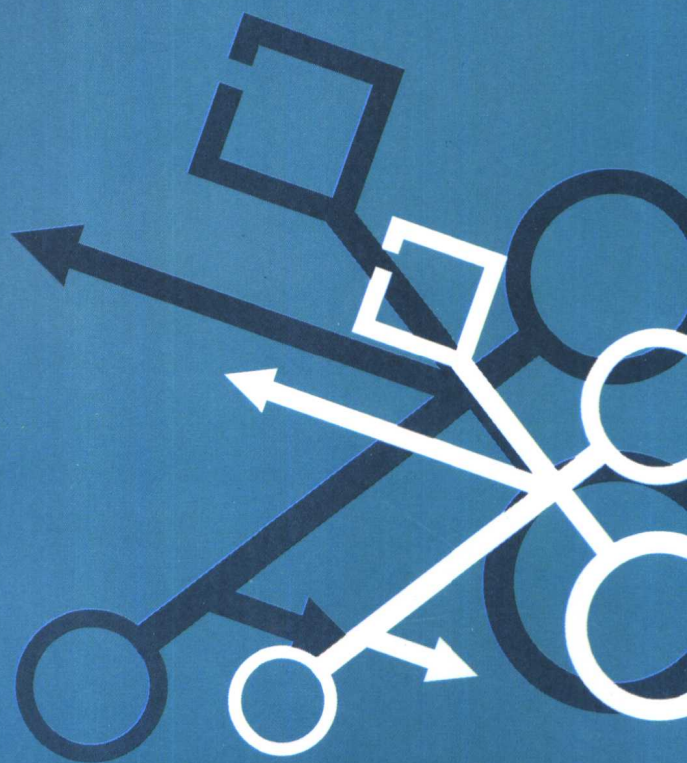




中国企业培训纲要与表格系列



# 企业竞争优势 培训纲要与表格

王革非 著



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



随书附赠光盘1张

中国企业培训纲要与表格系列

# 企业竞争优势培训纲要与表格

王革非 著



机械工业出版社

本书分为三部分。第一部分为企业战略管理培训纲要,具体内容包  
括:战略应对培训(入世与中国大型企业的战略抉择)、战略构筑培训(企  
业可持续发展战略的基础知识)、环境决策培训(把握企业外部环境)、内  
部决策培训(把握企业内部环境)、企业总战略决策培训(形成企业总战略  
的手段与方法)、竞争战略决策培训(形成竞争优势的通用竞争战略分析)、  
跨国决策培训(21 世纪的全球发展战略)、控制决策培训(如何评估所选择  
的战略)、执行行动决策培训(如何实施战略)、战略市场决策培训(中国企  
业入世后的市场战略决策与应对手段)等。第二部分为企业战略管理表格,  
内容涵盖行业分析与决策、战略形成与决策、环境分析、产品与竞争分  
析、企业战略性变革与提升、战略控制、企业资源配置等问题。第三部分  
为企业战略管理培训综述。

本书可供企业管理者、企业管理培训师和咨询师使用。

## 图书在版编目(CIP)数据

企业竞争优势培训纲要与表格/王革非著. —北京:机械  
工业出版社, 2002.10

(中国企业培训纲要与表格系列)

ISBN 7-111-10971-6

I. 企… II. 王… III. 企业管理-职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 072354 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:陈延翔

封面设计:鞠 杨 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 10 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm  $1/16$ ·15.25 印张·338 千字

0 001—5 000 册

定价:28.00 元(含 1CD)

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

封面无防伪标均为盗版

# 前言

中国从 1999 年 8 月后进入了企业培训(常规化)需求阶段。为了培养一批适应现代企业发展需要的中高层管理者与高素质的员工,早在 1999 年我在英国留学的时候就已开始了设置中国式企业培训可行性研究。回国后进一步研究了我国企业培训方案,其中包括培训的要点、企业关注的热点问题以及企业雇员的真实需求等一系列的市场调研工作。经过广泛论证以及与众多企业的交流,完成了这本《企业竞争优势培训纲要与表格》。

在编写本书的过程中,始终贯穿创设高品质的并与中国国情相结合的中国式企业培训指导思想。具体地说,第一,“国情原则”,在编写时充分考虑到我国企业管理的实际情况与实际需求,为此我和我的同事接触了 140 家企业,包括国有、民营、私营以及部分合资企业,这保证了本书的实用性与可操作性。其中的一部分培训纲要来自笔者为几十家企业作过的企业内培,已经得到企业界的认可。这部分工作从 2000 年 9 月回国后做起,历时两年有余。第二,“可比原则”,即广泛吸取国际上通行的企业培训课程体系和内容的长处,立足较高的起点。我在留学英国时,亲身经历了英国 MBA 课程的整个过程,接触并参与过一些欧洲企业的培训课程设置与实践,比较了解欧洲企业培训程序和核心培训内容,因此本书立足点较高,观点较新,能够与国际接轨。这部分工作早在 1998 年英国学习的时候就已开始着手准备,共历时两年。第三,“系统原则”,即编写一本培养企业管理者或普通员工迫切需求的、实用性强的企业培训纲要。本书的出版对进一步推动我国企业培训事业的发展具有重要意义,本书是一本指导性强、适合中国企业培训发展的培训纲要,可以作为今后评估企业培训质量的基本依据之一,为当前国内首创。这本书的出版将促进和带动我国企业培训课程教材的建设以及培训系统化与正规化。

本书是中国目前第一本企业培训领域中的企业实务培训纲要。它以要点替代内容,留给读者以巨大的思维空间、启发空间与内容整合空间。不同要点代表了当前中国企



## 企业竞争优势培训纲要与表格

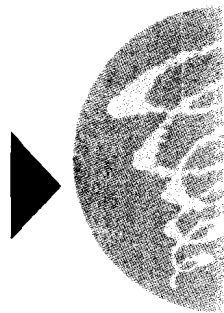
业界正面临的或需要解决的重要实务性问题。不同要点的形成取自同企业的接触、市场调研和当今欧美最新的企业培训资料，代表了中国企业界的现实需求。希望本书能够为广大的企业界人士、攻读 MBA 的研究生、指导教师以及社会机关、公司、经济和金融管理决策部门提供帮助。

**王革非**

1998 年 9 月于英国利物浦商学院

2002 年 7 月定稿于北京

# 目录



## 前言

### 第一部分 企业战略管理培训纲要

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 第1章 入世与中国大型企业的战略抉择——战略应对培训 | 3  |
| 1.1 入世前中国大型企业的多种经营战略分析     | 4  |
| 1.2 入世后中国大型企业所面临的危机思考      | 5  |
| 1.3 入世后中国大型企业需要解决的问题       | 6  |
| 1.4 入世前中国大型企业战略思路分析        | 7  |
| 1.5 入世后中国大型企业所面临的竞争态势分析    | 8  |
| 1.6 入世后中国大型企业的战略大转移——生存之路  | 9  |
| 1.7 中国企业大逆转的可能性            | 10 |
| 1.8 案例：海尔大集团战略分析           | 11 |
| 第2章 企业可持续发展战略的基础知识——战略构筑培训 | 13 |
| 2.1 战略意味着什么                | 14 |
| 2.2 战略的层次性与不同层次的特点         | 15 |
| 2.3 不同战略层次的管理者             | 16 |
| 2.4 怎样看待企业发展过程中的战略管理       | 17 |
| 2.5 怎样看待企业战略管理过程中的游戏规则     | 19 |
| 2.6 怎样看待企业目标与使命            | 21 |
| 2.7 怎样看待企业战略与环境的关系         | 22 |
| 2.8 怎样看待不同企业的战略管理问题        | 23 |
| 2.9 形成战略性思考的秘诀             | 24 |



## 企业竞争优势培训纲要与表格

|            |                                      |           |
|------------|--------------------------------------|-----------|
| 2.10       | 案例：美国波音公司战略目标分析 .....                | 25        |
| 2.11       | 案例：英国航空公司的使命分析 .....                 | 26        |
| 2.12       | 案例：美国西南航空公司的战略构筑分析 .....             | 27        |
| <b>第3章</b> | <b>把握企业外部环境——环境决策培训 .....</b>        | <b>29</b> |
| 3.1        | 怎样确定环境的性质 .....                      | 30        |
| 3.2        | 怎样根据环境性质进行决策 .....                   | 31        |
| 3.3        | 怎样进行宏观环境分析 .....                     | 32        |
| 3.4        | 如何运用宏观环境分析工具进行全球战略定位 .....           | 33        |
| 3.5        | 怎样分析行业(A~D) .....                    | 34        |
| 3.6        | 市场要素分析与应对手段(A~D) .....               | 38        |
| 3.7        | 案例：中国图书行业分析 .....                    | 42        |
| 3.8        | 案例：日本酿酒业的障碍分析 .....                  | 43        |
| 3.9        | 案例：欧洲食品行业战略群体分析 .....                | 44        |
| <b>第4章</b> | <b>把握企业内部环境——内部决策培训 .....</b>        | <b>45</b> |
| 4.1        | 怎样看待与利用好自身的价值链 .....                 | 46        |
| 4.2        | 怎样看待与利用自身的核心能力 .....                 | 47        |
| 4.3        | 怎样分析自己的财务情况 .....                    | 48        |
| 4.4        | 怎样形成自身竞争优势的来源 .....                  | 49        |
| 4.5        | 如何进行内部的战略创新 .....                    | 50        |
| 4.6        | 怎样看待自身的人力资源情况以形成战略能力 .....           | 51        |
| 4.7        | 怎样进行企业内部的综合分析 .....                  | 52        |
| 4.8        | 案例：超级市场与小商店在核心能力上的竞争分析 .....         | 53        |
| <b>第5章</b> | <b>企业总战略——企业总战略决策培训 .....</b>        | <b>55</b> |
| 5.1        | 如何实施一体化战略，实施该战略需要注意的问题 .....         | 56        |
| 5.2        | 如何实施多角化战略，实施该战略的要点 .....             | 57        |
| 5.3        | 超越新环境下的企业发展战略(A~C) .....             | 58        |
| 5.4        | 案例：德国米伦公司的并购战略分析 .....               | 61        |
| <b>第6章</b> | <b>形成竞争优势的通用竞争战略——竞争战略决策培训 .....</b> | <b>63</b> |
| 6.1        | 如何形成成本领先的低成本战略 .....                 | 64        |
| 6.2        | 如何形成超越一般对手的差异化战略 .....               | 65        |
| 6.3        | 如何形成集中化战略 .....                      | 66        |
| 6.4        | 成本领先、差异化与集中化的比较 .....                | 67        |



|             |                                           |            |
|-------------|-------------------------------------------|------------|
| 6.5         | 企业处于不同产业时应当怎样确定战略(A~E)                    | 68         |
| 6.6         | 案例:尼桑公司低成本战略分析                            | 73         |
| 6.7         | 案例:住宿行业集中化战略分析                            | 74         |
| <b>第7章</b>  | <b>21世纪的全球发展战略——跨国决策培训</b>                | <b>75</b>  |
| 7.1         | 为什么要考虑全球扩张问题                              | 76         |
| 7.2         | 进行全球扩张的异国进入战略(A~E)                        | 77         |
| 7.3         | 异国市场进入策略模式选择(A~B)                         | 82         |
| 7.4         | 怎样实施全球联盟战略                                | 84         |
| 7.5         | 全球扩张与标准化问题                                | 85         |
| 7.6         | 案例:宝洁公司国际化战略分析                            | 86         |
| <b>第8章</b>  | <b>如何评估所选择的战略——控制决策培训</b>                 | <b>87</b>  |
| 8.1         | 怎样分析所选择的战略是否合适                            | 88         |
| 8.2         | 怎样分析所选择的战略是否可接受                           | 89         |
| 8.3         | 怎样分析所选择的战略是否可行(A~B)                       | 90         |
| <b>第9章</b>  | <b>如何实施战略——执行行动决策培训</b>                   | <b>93</b>  |
| 9.1         | 怎样准备实施战略的内部资源                             | 94         |
| 9.2         | 怎样梳理组织结构(A~D)                             | 95         |
| 9.3         | 如何设计战略执行的控制系统                             | 99         |
| 9.4         | 如何导入目标管理与行为控制系统                           | 100        |
| 9.5         | 如何实施变革以保证战略的实施(A~H)                       | 101        |
| <b>第10章</b> | <b>中国企业入世后的市场战略决策与应对手段——战略<br/>市场决策培训</b> | <b>109</b> |
| 10.1        | 先争取市场还是先锁定顾客(A~C)                         | 110        |
| 10.2        | 提高顾客重复购买的战略决策                             | 113        |
| 10.3        | 怎样应对行业价格战的战略思考(A~C)                       | 114        |
| 10.4        | 超越新经济环境下的产品战略与品牌战略                        | 117        |
| 10.5        | 企业是应该推动市场还是应该拉动市场                         | 118        |
| 10.6        | 怎样识别新经济环境下的顾客需求                           | 119        |
| <b>第11章</b> | <b>话外音——全球与自我</b>                         | <b>121</b> |
| 11.1        | 企业战略发展历程                                  | 122        |
| 11.2        | 世界经济的总体格局分析                               | 123        |





## 企业竞争优势培训纲要与表格

|      |                                 |     |
|------|---------------------------------|-----|
| 11.3 | 入世后中国四大产业所要面对的竞争压力分析(A~D) ..... | 124 |
| 11.4 | 中国企业必然经历一个知识管理的痛苦时期 .....       | 128 |
| 11.5 | 锁定全球、回归自我 .....                 | 130 |

## 第12章 企业战略管理实务 .....

|       |                                      |     |
|-------|--------------------------------------|-----|
| 12.1  | 企业战略的五项基本任务 .....                    | 132 |
| 12.2  | 行业竞争的实际操作 .....                      | 133 |
| 12.3  | 行业领导者应当考虑的战略 .....                   | 134 |
| 12.4  | 二流企业的战略问题 .....                      | 135 |
| 12.5  | 怎样设计一种支持战略的企业内部奖励制度 .....            | 136 |
| 12.6  | 怎样创建一种支持企业战略的企业文化 .....              | 137 |
| 12.7  | 如何处理战略与组织结构的关系 .....                 | 138 |
| 12.8  | 怎样确定人力资源战略 .....                     | 139 |
| 12.9  | 怎样确定市场营销战略 .....                     | 140 |
| 12.10 | 怎样确定财务战略 .....                       | 141 |
| 12.11 | 怎样确定研发战略 .....                       | 142 |
| 12.12 | 制定企业经营与发展的宏观战略时需要注意的问题 .....         | 143 |
| 12.13 | 最富有经验与最成功的企业在制定经营战略时的<br>四个出发点 ..... | 144 |
| 12.14 | 企业成功需要注意的行业关键因素 .....                | 145 |

## 第二部分 企业战略管理表格

## 第13章 企业战略分析与管理决策表格 .....

|      |                        |     |
|------|------------------------|-----|
| 13.1 | 行业分析与决策表格 .....        | 150 |
| 13.2 | 战略形成与决策表格 .....        | 156 |
| 13.3 | 环境分析与战略决策表格 .....      | 171 |
| 13.4 | 产品战略与竞争分析表格 .....      | 178 |
| 13.5 | 企业战略性变革与企业提升分析表格 ..... | 184 |
| 13.6 | 战略控制表格 .....           | 188 |
| 13.7 | 企业资源分析表格 .....         | 190 |
| 13.8 | 与战略管理有关的其他表格 .....     | 197 |

## 第三部分 企业战略管理培训综述

## 第14章 企业战略管理培训综述 .....



## 目 录

|                 |     |
|-----------------|-----|
| 附录：企业内培格言 ..... | 225 |
| 参考文献 .....      | 229 |
| 后记 .....        | 233 |

# 第一部分

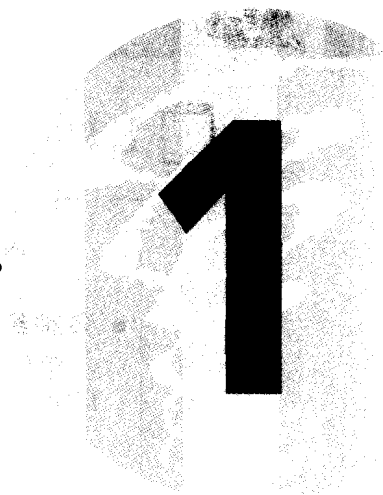
## 企业战略管理培训纲要

- 第 1 章 入世与中国大型企业的战略抉择——战略应对培训
- 第 2 章 企业可持续发展战略的基础知识——战略构筑培训
- 第 3 章 把握企业外部环境——环境决策培训
- 第 4 章 把握企业内部环境——内部决策培训
- 第 5 章 企业总战略——企业总战略决策培训
- 第 6 章 形成竞争优势的通用竞争战略——竞争战略决策培训
- 第 7 章 21 世纪的全球发展战略——跨国决策培训
- 第 8 章 如何评估所选择的战略——控制决策培训
- 第 9 章 如何实施战略——执行行动决策培训
- 第 10 章 中国企业入世后的市场战略决策与应对手段——战略市场决策培训
- 第 11 章 话外音——全球与自我
- 第 12 章 企业战略管理实务



## 第 1 章

# 入世与中国大型企业的战略抉择—— 战略应对培训



### 本章结构

- 1.1 入世前中国大型企业的多种经营战略分析
- 1.2 入世后中国大型企业所面临的危机思考
- 1.3 入世后中国大型企业需要解决的问题
- 1.4 入世前中国大型企业战略思路分析
- 1.5 入世后中国大型企业所面临的竞争态势分析
- 1.6 入世后中国大型企业的战略大转移——生存之路
- 1.7 中国企业大逆转的可能性
- 1.8 案例：海尔大集团战略分析



## 1.1 入世前中国大型企业的多种经营战略分析

### 入世前中国大型企业的多种经营战略分析

#### ● 多种经营的原因

- a. 追求盈利的广泛性，规模的扩大化
- b. 较弱的周边对手，即使分散经营仍使获利成为可能
- c. 企业求大的心理

➡ 我们的企业是否存在这样的问题？

---

---

➡ 内容补充与培训记录

---

---

#### ● 存在的问题

- a. 企业是干自己最懂的事情还是做的事情越多越好
- b. 大是否等于强
- c. 企业能否实现由大到强的转变
- d. 企业是应当由大到强、由强到大还是边大边强

➡ 内容补充与培训记录

---

---

#### ● 注释

- a. 大：规模大、销量大、投资力度大、市场规模大
- b. 强：管理好、成本低、利润高、投资回报率高、竞争优势明显

➡ 我的体会

---

---

---



## 1.2 入世后中国大型企业所面临的危机思考

### 入世后中国大型企业所面临的危机思考

#### ● 危机之源分析

- a. 企业越大越好，于是企业越做越大
- b. 企业发展越快越好，于是企业越快发展越快
- c. 企业经营项目越多越好，于是企业越做越多
- d. 干什么赚钱就干什么，于是企业越干越杂
- e. 过度集权与家族化管理

➡ 我们的企业是否存在这样的问题？

---

---

➡ 内容补充与培训记录

---

---

#### ● 应当思考的局部问题

- a. 忽视创新能力与核心能力
- b. 如何在全球一体化经济中实现自身的战略定位
- c. 过度的多元化所带来的协调问题
- d. 人才培养与人才流动问题
- e. 现代管理制度问题

➡ 内容补充与培训记录

---

---

➡ 我的体会

---

---

---



## 1.3 入世后中国大型企业需要解决的问题

### 入世后中国大型企业需要解决的问题

#### ● 需要解决的问题

- 忽视企业外部环境的特征：21 世纪竞争环境的一个显著特点就是环境变化是唯一不变的事物
- 如何迈出新经济环境下的第一步，怎样将这一步走好
- 怎样解决战略冒进与战略保守两个问题
  - ✓ 战略冒进：企业过度多元化问题
  - ✓ 战略保守：对职业经理人不能充分授权或授权一段时间之后又收回权力
- 如何将战略管理纳入企业的管理体系之中以求可持续发展
- 企业分支机构的管理失控
- 对市场过分炒作而忽视对市场的开发与培养

➡ 我们的企业是否存在这样的问题？该怎样解决？

---

---

➡ 内容补充与培训记录

---

---

➡ 我的体会

---

---

---





## 1.4 入世前中国大型企业战略思路分析

### 入世前中国大型企业战略思路分析

#### ● 战略思路分析

- a. 通过众多的子公司实施多元化经营
- b. 较弱的周边对手，虽资金分散，却仍可保持盈利
- c. 利用成功的品牌效应

➡ 我们的企业是否存在这样的问题？该怎样解决？

---

---

➡ 内容补充与培训记录

---

---

#### ● 存在的问题

- a. 多元化使资金分散，很难在多个市场同时保持竞争优势
- b. 在不同的市场上做到第一、第二还是第三
- c. 多元化使技术保持领先面临困难
- d. 品牌泛滥问题

➡ 内容补充与培训记录

---

---

➡ 我的体会

---

---

---