

面对激烈的国际竞争，中国企业如何快速掌握管理技能

工欲善其事，必先利其器。一册在手，让你随查随用



中国企业最常用的

# 组织战略

# 管理工具



管理人员便携式充电手册

COMMON USE MANAGEMENT TOOLS OF CHINA  
ENTERPRISE STRATEGY ORGANIZATION

首部为中国企业量身定制的管理工具书，  
高效经理人的案头必备宝典。



宝利嘉顾问◎著



北京邮电大学出版社  
www.buptpress.com

中国企业管理案例与工具



中国企业管理常用的



管理工具

中国企业管理案例与工具

中国企业管理案例与工具

面对激烈的国际竞争，中国企业如何快速掌握管理技能  
工欲善其事，必先利其器。一册在手，让你随查随用

最新版

中国企业最常用的

# 组织战略管理工具

管理人员便携式充电手册

宝利嘉顾问◎著

定价：32.00元



北京邮电大学出版社  
www.buptpress.com

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业最常用的组织战略管理工具：管理人员便携式充电手册/宝利嘉顾问著.—北京：北京邮电大学出版社，2007

ISBN 978-7-5635-1471-7

I.中… II.宝… III.企业管理-组织管理学-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 077533 号

---

书 名：中国企业最常用的组织战略管理工具：管理人员便携式充电手册

作 者：宝利嘉顾问

责任编辑：王洪梅

出版发行：北京邮电大学出版社

社 址：北京市海淀区西土城路 10 号(100876)

北方营销中心：电话：010-62282185 传真：010-62283578

南方营销中心：电话：010-62282902 传真：010-62282735

E - mail: [publish@bupt.edu.cn](mailto:publish@bupt.edu.cn)

经 销：各地新华书店

印 刷：北京市昌平北七家印刷厂

开 本：787×1092 mm 1/16

印 张：19

字 数：205 千字

版 次：2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

---

ISBN 978-7-5635-1471-7/F·87

定价：35.00 元

·如有印装质量问题，请与北京邮电大学出版社营销中心联系·



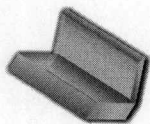
# F 前 言

## FOREWORD

经济全球化的大趋势，促使中国企业面临的市场经营环境发生了翻天覆地的变化，企业之间的竞争也将全面升级，企业管理者面对的责任和挑战也将愈加重大。提升中国企业的管理水平，以适应现代国际竞争的需求，成为迫在眉睫的任务。

对于企业的管理者来讲，要想在新的竞争中胜出，不但要求管理人员拥有丰富的管理知识，卓越的实践能力，还要掌握和使用各种先进的管理方法，学会使用各种管理工具。管理工具是典型管理实践的科学总结，是处理特定管理问题的有效方法，是当今各领域管理专家、管理精英解决现实问题的精髓所在。善于学习、掌握和有效使用管理工具的企业，必定能在激烈的未来竞争中立于不败之地。

宝利嘉凭借多年的顾问实践及对管理领域的敏锐洞察力及理解，针对中国企业在全球化时代的实际需要，首次开发出一系列适宜中国企业、具有广泛应用性的“管理工具”。本书系由《中国企业最常用的组织战略管理工具》、《中国企业最常用的人力资源管理工具》、《中国企业最常用的市场营销管理工具》



构成，涉及到企业管理领域的最常用、最核心的内容，系统地  
为读者提供了能直接运用到实践中去的管理知识和解决方案，  
能够启发读者管理思路的更新，使读者在管理中遇到的疑难困  
惑迎刃而解。本书系既是管理工具类图书与中国企业实际需要  
相结合的首次有益尝试，也是宝利嘉为读者真诚奉献的一份珍  
贵礼物。

《中国企业最常用的组织战略管理工具》一书，系统阐述  
了企业战略和组织管理领域最为关键的核心内容，如战略目标、  
环境分析、战略管理、经营战略、竞争战略以及组织基础理论、  
组织结构与设计、组织行为、组织变革与创新等。对企业领导  
无法回避但又不易把握的管理方向，本书给出全新的、清晰的  
答案，为企业提供了丰富的思想源泉，帮助企业设计出与环境  
相适应的组织结构，提高团队管理水平。

本书所选工具具备权威性、通用性及可操作性，重视西方  
经典管理工具和最新管理工具的本土化改造。对于企业经理人  
改变管理方式、拓展思维界面、转换观察视角，使其管理水准  
快速与国际接轨具有重要的意义。是企业管理者必备的案头速  
查手册。

# CONTENTS

## 第一章 组织战略基础

### 第1节 战略管理概要

- 工具1 战略管理步骤 / 2
- 工具2 战略管理基本思路 / 6
- 工具3 职能战略 / 8
- 工具4 战略业务单元 / 9
- 工具5 基本战略导向 / 10

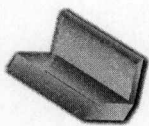
### 第2节 组织设计基础

- 工具6 组织有效性的判定 / 15
- 工具7 组织层次和管理跨度 / 18
- 工具8 组织设计的基本理论 / 22
- 工具9 组织工作过程 / 26

## 第二章 环境与竞争战略

### 第1节 外部战略环境识别

- 工具10 外部环境因素分析 / 30
- 工具11 环境不确定性分析 / 34
- 工具12 环境不确定性处理 / 38



工具 13 竞争环境分析 / 42

工具 14 竞争对手的成本分析 / 47

## 第 2 节 内部资源与能力分析

工具 15 内部环境—SWOT 分析法 / 51

工具 16 波士顿矩阵 / 57

工具 17 行业引力—企业实力矩阵分析 / 59

工具 18 柔性分析 / 61

## 第 3 节 竞争战略

工具 19 产品生命周期对竞争的影响 / 63

工具 20 战略地位和行动评估矩阵 / 65

工具 21 三种基本竞争战略 / 70

工具 22 新 7S 架构理论 / 73

工具 23 战略三角形 / 76

工具 24 营造竞争优势 / 77

工具 25 从公司优势到竞争优势的转化 / 82

工具 26 企业核心能力 / 85

## 第三章 战略管理与选择

### 第 1 节 战略规划管理

工具 27 战略十步骤系统 / 90

工具 28 战略成功五要素 / 94

工具 29 问题等级结构 / 97

工具 30 战略实施模型 / 99

工具 31 战略配合 / 103





目

录

工具 32 战略选择方法 / 104

工具 33 战略控制 / 105

工具 34 战略评价 / 110

工具 35 战略变革 / 114

## 第 2 节 企业总体战略

工具 36 多角化战略 / 119

工具 37 一体化战略 / 121

工具 38 并购 / 123

工具 39 市场渗透战略 / 124

工具 40 产品开发战略 / 125

工具 41 市场开发战略 / 126

工具 42 退出战略 / 127

## 第 3 节 企业经营战略

工具 43 确立战略开发方向 / 129

工具 44 企业外部发展战略 / 132

工具 45 国际化战略 / 137

工具 46 企业衰退原因及征兆 / 144

工具 47 不同阶段行业的竞争战略 / 148

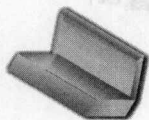
工具 48 复苏战略 / 152

工具 49 紧缩战略 / 155

工具 50 转向战略 / 159

工具 51 企业放弃 / 161

工具 52 管理层收购 / 167



## 第四章 组织结构

### 第1节 常见组织结构

工具 53 职能结构 / 172

工具 54 分部结构 / 174

工具 55 地区结构 / 177

工具 56 矩阵结构 / 178

工具 57 部门化结构 / 180

### 第2节 组织结构新发展

工具 58 网络结构 / 185

工具 59 策略经营单位 (SBU) / 187

工具 60 横向型公司 / 189

工具 61 哑铃型组织 / 191

工具 62 扁平结构 / 192

工具 63 敏捷虚拟企业 / 194

工具 64 战略中心型组织 SFO / 195

工具 65 敏捷组织 / 197

## 第五章 组织行为

### 第1节 组织行为

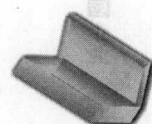
工具 66 团队与角色分配 / 200

工具 67 团队组建与管理 / 203

工具 68 组织承诺 / 209

工具 69 建立高效团队 / 210

工具 70 组织合作 / 214



目

录

工具 71 项目团队 / 216

工具 72 团队动力学 / 217

## 第 2 节 组织决策与领导力

工具 73 当代环境中的决策 / 219

工具 74 理性方法 / 221

工具 75 有限理性与直觉决策 / 223

工具 76 卡耐基模式 / 225

工具 77 渐进型过程模式 / 227

工具 78 特殊的决策环境 / 230

工具 79 魅力型领导 / 233

工具 80 交易型和变革型领导 / 234

工具 81 “改革精神”领导的五种素质 / 235

## 第六章 组织文化

### 第 1 节 组织文化构建

工具 82 组织文化对决策的影响 / 238

工具 83 组织文化与组织战略 / 240

工具 84 组织文化要件 / 243

工具 85 社会环境与组织结构 / 244

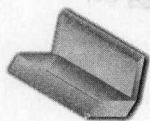
工具 86 组织文化变革 / 246

### 第 2 节 组织多元文化

工具 87 柔性管理 / 250

工具 88 末日管理 / 251

工具 89 T 型管理 / 252



工具 90 K型管理 / 253

工具 91 跨文化交流 / 255

工具 92 员工参与 / 257

工具 93 学习型组织 / 258

工具 94 高情商团队 / 260

## 第七章 组织成长与变革

### 第 1 节 组织冲突与沟通

工具 95 冲突观念的变迁 / 264

工具 96 功能失调和功能正常冲突 / 265

工具 97 冲突管理与解决 / 266

工具 98 组织中的谈判 / 271

工具 99 沟通与沟通渠道 / 273

工具 100 常见沟通模式 / 277

### 第 2 节 组织变革与创新

工具 101 组织各阶段的潜在问题 / 280

工具 102 组织诊断 / 282

工具 103 渐进式与剧烈式变革 / 283

工具 104 变革的中间地带 / 284

工具 105 变革阻力的克服 / 286

工具 106 变革的关键因素 / 287

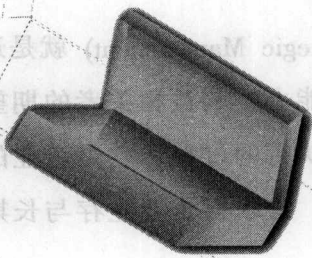
中国企业常用管理工具

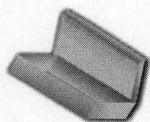
# Organization and Strategy

Management Tools

## 第一章

### 组织战略基础





# 第1节

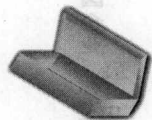
## 战略管理概要

### ● 工具1 战略管理步骤 ●

#### 一、战略管理的涵义

管理中所说的战略 (Strategy) 一词是从军事术语演变而来的。它是企业面对激烈变化的内外部环境，为求得长期生存和不断发展而对企业经营管理活动进行的总体性谋划。它是企业经营思想的集中体现，是对企业经营范围的科学规定，也是制定各种计划的基础。

战略管理 (Strategic Management) 就是通过分析企业的外部环境、自身资源与能力、利益相关者的期望等因素，形成企业的战略并加以贯彻执行的过程。它是企业的高层管理者根据外部环境和内部条件，为求得企业生存与长期发展，对企业长远



目标、达成目标的途径和主要行动所进行的前瞻性控制。它涉及企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题，是企业经营思想、经营方针的集中体现，是确定规划、计划的基础。

## 二、战略管理的步骤

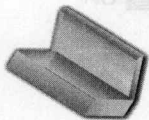
企业战略管理既是一个由各种具有相对次序，并且相互联系的活动所形成的动态的过程，也是一个相对稳定而又因势而异的管理过程。它包括战略分析、战略选择、战略实施与评价三个相互联系的基本步骤。

在这三个基本步骤中，公司战略的主要任务就是在考虑利益相关者期望的情况下，充分利用其所拥有的技术和资源，尽量避免环境方面的限制，去创造公司参与竞争的特异力，实现把握外部机会，避免外部威胁的目标。

### 1. 战略分析

战略分析 (Strategic Analysis) 是指一个组织通过对其所处的内外部环境进行扫描、综合分析和评估，以识别该组织对于其竞争对手所具有的优劣势以及所面对的外部机会和威胁的过程。它有利于战略管理人员对为保证组织在现在和未来始终处在良好状态的那些关键性影响因素形成一个概观，并利用战略分析结果了解组织所处的战略地位。上述关键性影响因素主要包括：

(1) **环境**。这里是指企业所处的外部环境，了解这些环境对企业的影响对战略分析是至关重要的，它可以使战略管理人员识别企业所面临的机会和威胁，从而确定企业所处的战略地位；



(2) **组织资源和战略能力**。一般来说，它是指企业的内部资源。通过对它们的分析可以识别组织相对于其竞争对手所具有的优势和劣势；

(3) **不同利益相关者的期望**。组织会面对许多不同的利益相关者，组织资源的分配和能力的运用在一定程度上取决于这些利益相关者所拥有的权力，因此一个组织需要平衡这些利益相关者的期望；

(4) **组织文化**。在每个组织中都存在着各种信仰和假设条件，它们会干扰组织环境和资源的变化，从而影响战略管理过程。

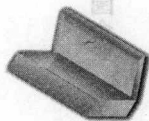
## 2. 战略选择

战略选择 (Strategic Choice) 是指组织利用战略分析的结果，产生尽可能多的战略备选方案，通过对这些方案进行比较和评估，确定最终战略方案的过程。它是战略形成过程的一个重要组成部分，是以战略分析为基础的，是战略分析结果在战略管理过程中的具体应用；它是战略实施的前提条件，为战略的成功运行奠定了良好的基础。它涉及到了对战略行为的模拟、评价和选择，由此我们可以将战略选择过程划分为三个阶段：

(1) **战略选择的产生**。在形成、发展战略时，一种潜在的危险是：管理者不是把尽可能多的选择考虑在内，而只考虑那些明显的选择。而最明显的不一定是最好的，所以在战略选择中形成尽可能多的战略方案是一项很有帮助的工作；

(2) **战略方案的评估**。在战略选择的过程中可以对战略方案进行检验，分析、比较它们的相对优缺点；





(3) **战略的选择**。在这个过程中，也许只有一个或几个战略被选中。实际上，不可能有真正“错误”或“正确”的选择，因为任何战略都会有自身的优势，也不可避免地存在着一些不足。

### 3. 战略实施

(Strategic Implementation) 是指将战略计划转化为行动，使战略在企业经营活动中发挥作用的过程。它是战略管理过程的行动阶段，它将纸面上或人们头脑中的东西付诸实践。

战略实施不是一个简单的机械式的执行过程，而是在企业高层领导人员统一领导和指挥下进行，以使资源分配、组织机构的调整、企业文化的建设、信息的沟通及控制、激励制度的建立等各方面相互协调平衡，使企业为实现战略目标而卓有成效地运转。在战略执行中，事情的发展与原先的假设有所偏离是不可避免的，战略实施本身就是解决问题的过程，若企业内部环境发生重大变化，导致原定战略实施成为不可行，就需要对原定计划进行重大调整。总的来说，战略实施主要分为以下几个部分：

(1) **资源规划**。确定组织所拥有的战略资源和战略能力，并对它们进行有效的规划；

(2) **组织结构**设计。在战略管理的范围内对组织结构进行分析，以确定组织所要建立的结构类型，并分析组织的控制系统是怎样对战略实施产生影响的；

(3) **管理战略变革**。这要求管理人员掌握管理战略变革过程的方法和技术，这些机制不仅与组织重新设计有关，而且还与变动组织文化和日常工作、克服变动的政治阻力等有关。