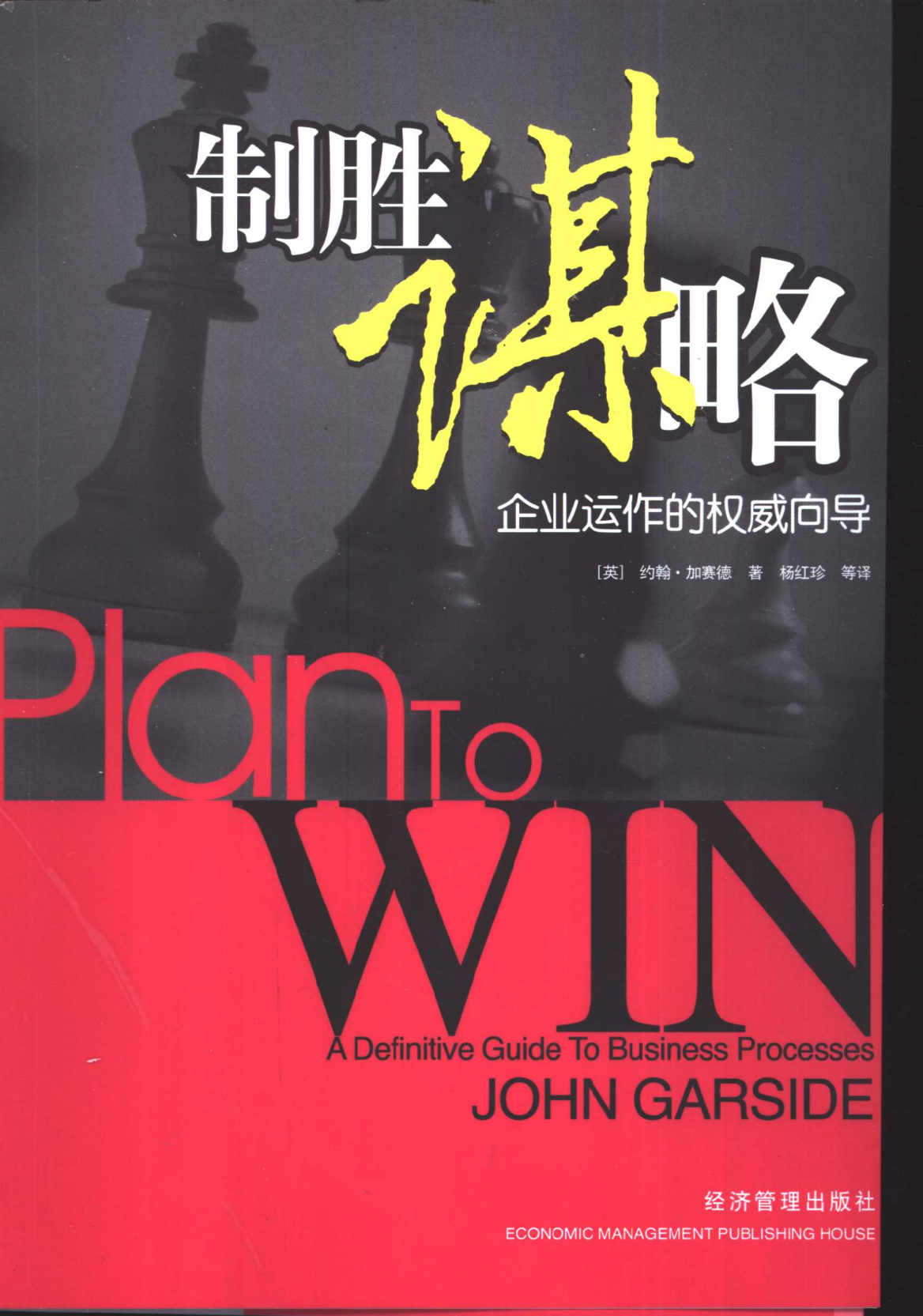


The background of the top half of the cover features several large, dark chess pieces, including a king and a queen, set against a dark, textured background.

制胜谋略

企业运作的权威向导

[英] 约翰·加赛德 著 杨红珍 等译

Plan To WIN

A Definitive Guide To Business Processes

JOHN GARSIDE

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

制胜谋略

——企业运作的权威向导

[英] 约翰·加赛德著 杨红珍等译

经济管理出版社

责任编辑 凌 霄
技术编辑 晓 成
责任校对 晓 泉

图书在版编目 (CIP) 数据

制胜谋略：企业运作的权威向导/（英）加赛德著；杨红珍等译. —北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-623-0

I. 制… II. ①约… ②杨… III. 企业管理—经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 028809 号

制胜谋略

——企业运作的权威向导

[英] 约翰·加赛德著 杨红珍等译

出版：经济管理出版社

（北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035）

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京宏伟印刷厂

880mm×1230mm/32 9.75 印张 211 千字

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-623-0/F·546

定价：22.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01 - 2001 - 1850 号

Chinese Edition Copyright © 2003 ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Copyright © John Garside 1998.

Simplified Chinese Characters Edition arranged with MACMILLAN PRESS LTD. Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6 × s and London through Shanghai Copyright Agency.

谨以此书献给我亲爱的妻子
罗 丝
她为编写本书提供了巨大的帮助和支持

致 谢

在过去几年里，我有幸在数家包括邓洛普—皮雷里联合橡胶公司 GKN 和卢卡斯在内的公司里与有才华的人一起工作，在与各领域的管理者的接触中，对我的思维产生了重要的影响，促使我产生了许多成功贯彻一个商业程序所需要的观点和概念。

谢谢所有的这些人，特别要感谢下列人士：

感谢弗兰克·特勒引导我理解商品程序管理学的专门知识及顾客满意和品质管理的概念；

感谢约翰·帕纳比教授传授我经验，教给我在生产系统、供应链策略和项目管理方面的知识；

感谢肯·迈瑟文引导我了解了有效的商业和财务计划所必须有的精确程序；

感谢杰克·弗赖尔概述了一个有生机的产品开发程序；

感谢戴维·邦杰乐德传授给我促进产品分配和销售所需的观念；

我还要感谢库蒙·哈塔凯亚教授和沃威克国际集团公司给我机会来编辑这本书。

约翰·加赛德

序 言

这本书的目的在于捕捉和传达非常有用的知识。这些知识是我 25 年以来，在一些竞争激烈的自动化和国际航空配件产品包括普莱塞、斯佩里维克斯、邓洛普 - 皮雷里联合橡胶公司、GKN 和 卢卡斯在内的公司工作时所积累的经验。本书主要是为那些有志于改进公司经营方案的关键环节以及那些面临着实现经济业务程序挑战的管理业务者而写，其中包括初级管理者也包括高级管理者。

本书主要讲述一个有生机的经营方案所必须具备的关键元素，阐述了一个成功的程序化的组织所需的核心商业程序。这些核心商业程序包括了所有的必要活动，并附有图表和关键明细表，这些都是程序必不可少的一部分。

一个有经验的管理者可以利用这些程序说明和明细表，就当前的实际，做出客观的评价以确定哪些应该做，哪些与我们无关，哪些被错过了时机。从我的经验来看，大多数重大问题的产生都是源于从一开始就被管理人员忽略的环节。

在商业经营程序初级阶段，管理工作业务所需的核心程序里存在着许多的相似之处，而不同点主要在于工作类型和实际需要完成任务的不同。就好像做蛋糕没有标准的配方，但是把所有的不同的基本配料混和在一起，放在火炉上烤，即是共同的程序。而烤出的蛋糕的风味则是由原料的特殊配方决定的。

这些观念是以个人在各行各业的工作时所获得的。因为在工作中，必须解决复杂的商业问题，同时还要为世界各地的工厂解

决复杂的技术性任务。然而最重要的是我近来接触了许多出色的高层的管理者以及与我一起工作过的同事。所有的信息都是基于在我的整个职业生涯里所负责的工作的实用性方面，而且很多原理已经在世界各地的多个行业和工业部门里得到了应用。一旦全面了解本书的内容，便可把本书作为一般的参考书来确保那些对缔造一个成功的企业来说至关重要项目得到充分重视，并且采取了适当的措施。

1997年，我参加了渥里克国际生产集团并成为它的一名重要会员。此前，我从事的是工业性行业职业，具体包括被任命为项目董事（卢卡斯航空与航天公司）、开发部董事（卢卡斯流质动力厂，在当时是世界上最大的流质动力销售商），集团生产系统工程师（卢卡斯 CAV），生产系统部门的领导（GKN 技术公司）、生产工程部经理（邓洛普技术公司）和技术经理（邓洛普软管部）。我希望本书能成为商业程序方面最有用的行业性指导书。

目 录

致谢	1
序言	1
1. 完整的经营过程	3
经营过程介绍	3
组织结构	4
人员	6
战略开发	11
信息技术	15
网络和交流	20
2. 经营计划的关键因素	25
导言	25
经营发展和销售	28
产品开发	34
供应链管理	39
销售与售后服务	47
业务支持	49
客户满意度和质量	50
项目管理	52
财务管理与控制	55
经营战略和措施	60

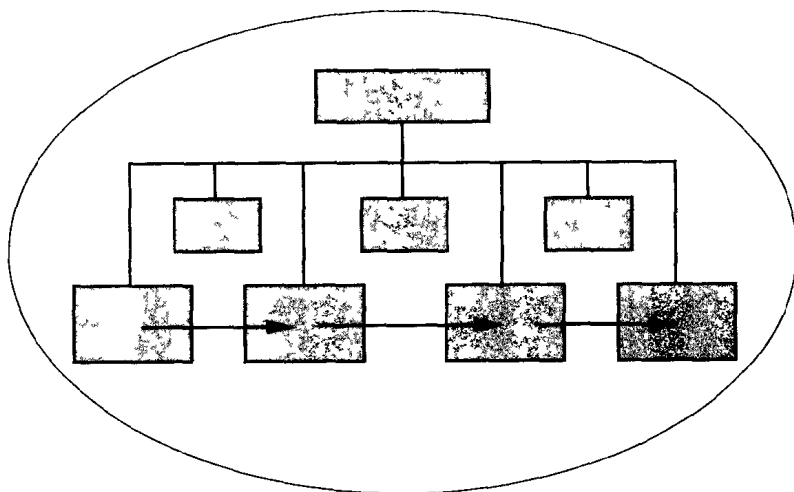
3. 客户发展程序	67
导言	67
市场概况	67
市场预测	68
业务信息系统	69
机会评估	71
发现机会	72
需求评估	75
产品与项目评估	82
投标准备	91
赢得合同	97
总结	100
4. 产品开发过程	103
导言	103
技术路线图	103
产品开发计划	106
产品开发策略	107
项目类型	110
一般产品的开发过程	111
产品和工序设计	117
构想确认	125
完成工序	130
生产支持	138
项目管理	143
总结	144
5. 供应链管理	147

引言	147
战略资源	148
工厂占地面积及位置	149
生产系统及设备	152
装配及检验工作	155
机械设备	156
工厂生产能力	158
生产计划及控制	160
业绩评定	162
组织机构	164
质量体系	165
人力资源	167
新产品导入程序	169
总结	169
 6. 工业销售管理	175
引言	175
战略分析	175
市场流出量	176
市场细分决定的关键购买因素	179
消费倾向和预测	180
地方市场的战略规划	185
竞争对手分析	187
市场吸引力	188
优势、劣势、机遇与挑战分析	188
分公司的定位	189
策略性销售技巧	192
客户选择	193

销售计划	194
销售过程	197
销售技巧	198
销售人员的工作效率	200
对销售人员的评估和评价	201
业绩考核 (MOP)	203
总结	205
7. 客户满意度及质量服务	209
导言	209
建立客户监测和报告体系	209
客户满意度线路图	212
企业构想的创立与宣传	212
道德行为标准	215
以客户为本的计划	217
质量提高过程	219
安全检查委员会	222
标准质量程序	222
统计方法和程序控制	225
质量提高线路图	227
业绩考核	231
总结	233
8. 项目管理	237
导言	237
变化过程	237
项目管理	240
正式的项目管理程序	243

资源规划和成本预算	247
项目控制	250
项目报告	251
风险管理	256
危机报告	257
变更控制	259
项目经理的职责	261
总结	264
9. 财务管理	267
导言	267
财务报告	267
预测结果	274
财务控制	274
成本核算体系	275
非财务业绩评估	277
经营意识和理解	281
投资审批	283
资金审批	286
总结	290
结论	291
中文版后记	293

1. 完整的经营过程



内容

经营过程介绍

组织结构

人员

战略开发

信息技术

网络和交流

1. 完整的经营过程

经营过程介绍

商业经营一直沿用两百年前由亚当·斯密提出的原理，围绕着实用的对象来规划的。其概念的基础是把生产过程分成许多个简单的任务。这些原则在西方的生产过程中已经得到了确立。

企业经营管理的模式随着日本生产哲学的出现而改变了。该哲学认为，人们有必要创建一个程序，承担多项任务，通力合作完成并不断地改进这一程序。日本人强调消除那些不带来效益的活动，同时，保证所有的程序都是有效的。能不断地改善产品质量使它们达到高质量标准。许多公司已经学习了他们的经验，并且目前西方国家出现了一些出色的生产系统的实例。生产环境的改变应扩展到包括更广阔的商业活动。只有当围绕关键商业环节来规划经营的理念被负责组织策划的高层管理队伍所接受时，这种改变才能实现。

要实现这种转变，理解经营程序这一概念是非常重要的。程序这一概念可以做如下解释：

完成某个特定任务需要许多相互联系的活动

对于多数企业来说，其总体目标是通过维持可行的运作方式，来创造利润和现金以满足股东的期望，在生产性的公司里，一般是通过制定一些计划来完成。管理机构负责下列经营活动：

- 确定顾客的需要和赢得订单；
- 引进革新产品，改进现有设计，开发生产程序，力求超出顾客的期望；
- 采购原料，生产和装配部件，保证及时完成交付任务；
- 建立一个销售网络，提供产品维修服务。

每个领域的重要性，因企业类型和所服务的特定市场区域而异，但是在大多数企业，这些工作都需相互配合。

关键性业务要求的活动构成了经营程序里的核心元素

因此，一般的经营程序也可以如下定义：

- 经营开发和销售；
- 产品开发管理；
- 供应链管理；
- 销售和售后服务。

这些程序开发的传统方式，是由工业部门类型和公司结构决定的。然而，关键是要围绕主要经营程序创建一个组织，以排除传统经营中存在的部门障碍，从而为建立一个以团队为基础的组织提供基础。这一组织不仅仅是生产，而且要有清晰的主权来实现所承担的经营和财务目标。

组织结构

管理部门负责组织企业运作。因此，必须成立一个专门的管