

In Pursuit of Excellence

经理追求卓越

总经理 工作手册

甘华鸣
主编

Manager's Handbook

战略管理方法

战略管理制度

战略管理表格

战略管理案例

中国国际广播出版社

—— 经理追求卓越丛书 ——

总经理工作手册

主 编：甘华鸣

副主编：（按姓氏笔划排序）

王礼明 尹海刚 刘产敏

李伟明 李晶明 黄 河

彭 衡

中国国际广播出版社

开本: 1/32
版心: 29×29

图书在版编目(CIP)数据

总经理工作手册/甘华鸣主编. - 北京: 中国国际广播出版社, 2000. 10

ISBN 7-5078-1907-8

I. 总… II. 甘… III. 企业领导学-手册 IV. F272.91-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 70716 号

编 著	甘华鸣
责任编辑	吴 晔
版式设计	刘录正
封面设计	刘海曦
出版发行	中国国际广播出版社(68036519 68033508(传真))
社 址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内) 邮编:100866
经 销	新华书店
排 版	王林芳
印 刷	廊坊人民印刷厂
装 订	廊坊人民印刷厂
开 本	850×1168 1/32
字 数	355 千字
印 张	14.375
版 次	2001 年 5 月第 2 版
印 次	2001 年 5 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 7-5078-1907-8/F·191
定 价	27.00 元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究
(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

前 言

卓越是每一位经理的梦想,而如何卓越也成了多数经理的难题。因为,事实上,经理当中有许多人成就蜚然,也有许多人则平平庸庸。这些失败的经理并非对管理理论一窍不通,也许他们讲起MRPⅡ、JIT、CIS、4P等管理知识来头头是道,而失败恰恰因为他只懂得学习理论,却不会运用,或者为各类管理理论所迷惑,毕竟现在有关管理的书籍早已汗牛充栋。

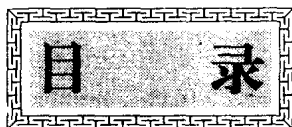
管理大师彼得·德鲁克说过,管理是一种实践,其本质不在于知,而在于行;其验证不在于逻辑,而在于成果;其惟一的权威就是成就。

“经理追求卓越丛书”的出版就是基于以上认识而致力于解决如何卓越这一难题的。该套丛书共有八本:《总经理工作手册》、《新产品经理工作手册》、《营销经理工作手册》、《生产经理工作手册》、《质量经理工作手册》、《行政经理工作手册》、《人事经理工作手册》、《财务经理工作手册》。各书大致都包括“管理方法”、“管理制度”、“管理表格”若干部分。“管理方法”囊括具体的管理原则、程序、策略、技术等,内容丰富,语言简炼;“管理制度”汇集了国内(包括内地、香港、台湾)国外各种典型的规章制度,可以作为制定企业规章制度的范本;“管理表格”包罗大量常用表格,可以作

为设计企业各种表格的模式。

满足经理实际工作需要,这是“经理追求卓越丛书”的宗旨;切实可行,拿来就用,行之有效,立竿见影,这是“经理追求卓越丛书”的功能;操作性是“经理追求卓越丛书”的最大特点。这套丛书无论是对资深经理还是对新任经理都具有很高的指导价值,必将成为广大经理的案头工具书。

人们可以期望,卓越经理将由此产生。



第一编 战略管理方法

第一篇 经营战略管理导论	(3)
第一章 经营战略管理	(3)
第二章 企业外部环境分析	(7)
第三章 企业内部条件分析	(15)
第四章 目标整合和战略制订方法	(20)
第五章 战略方案识别	(22)
第六章 战略选择	(32)
第七章 战略实施	(40)
第八章 战略控制	(44)
第二篇 竞争战略:一般性分析技术	(49)
第九章 竞争战略概述	(49)
第十章 行业的结构分析	(52)
第十一章 一般性竞争战略	(56)
第十二章 竞争者分析的结构	(60)
第十三章 竞争行动	(63)
第十四章 针对买方和供应商的战略	(65)
第十五章 行业内的结构分析	(67)
第十六章 行业演变	(71)
第三篇 竞争优势的原则	(73)
第十七章 价值链和竞争优势	(73)

第十八章 成本优势	(76)
第十九章 差异化	(79)
第二十章 多样化	(87)
第二十一章 技术与竞争优势	(90)
第二十二章 企业核心能力	(94)
第二十三章 对竞争者的选择	(98)
第四篇 进攻性和防御性竞争战略	(101)
第二十四章 防御战略.....	(101)
第二十五章 向行业领先者进攻战略.....	(105)
第二十六章 国际化经营战略.....	(110)
第二十七章 战略联盟.....	(112)
第五篇 管理基础导论	(114)
第二十八章 为什么要管理.....	(114)
第二十九章 什么是管理.....	(115)
第三十章 管理是一门科学还是一种艺术.....	(116)
第三十一章 对管理理论和方法技术的需要.....	(118)
第三十二章 随机制宜的管理.....	(120)
第三十三章 管理工作需要系统方法.....	(122)
第三十四章 经营管理的系统方法.....	(125)
第六篇 计划	(127)
第三十五章 计划工作的性质和目的.....	(127)
第三十六章 目标管理.....	(132)
第三十七章 确定前提条件.....	(137)
第三十八章 决策.....	(140)
第三十九章 战略和政策.....	(145)
第四十章 使计划工作富有成效.....	(147)
第四十一章 计划的主要原则小结.....	(150)

第七篇 控制	(152)
第四十二章 控制系统与控制过程	(152)
第四十三章 管理信息与管理信息系统	(157)
第四十四章 控制技术	(161)
第四十五章 工作成效的全面控制	(166)
第四十六章 直接控制:确保有效的管理	(171)
第四十七章 控制的主要原则小结	(174)
第八篇 决策	(178)
引言	(178)
第一分篇 决策(一):独立决策	(184)
第四十八章 信息充足的独立决策	(185)
第四十九章 信息不充足的独立决策	(202)
第二分篇 决策(二):独立决策	(203)
第五十章 信息充足的互动决策(一):对抗	(205)
第五十一章 信息充足的互动决策(二):补偿	(210)
第五十二章 信息充足的互动决策(三):非补偿	(215)
第五十三章 信息充足的互动决策(四):非合作	(219)
第五十四章 信息不充足的互动决策:决策原则	(223)

第二编 战略管理制度

第一单元 经营方针目标管理制度	(231)
一、总则	(231)
二、制订方针目标的依据	(231)
三、方针目标编制的程序	(232)
四、方针目标的执行	(232)
五、方针目标的实施	(233)
六、方针目标的检查诊断与考核	(234)

第二单元 经营计划管理工作制度	(236)
一、总则	(236)
二、长远规划	(237)
三、年度综合计划	(238)
四、指标管理	(239)
五、计划指标的调整	(239)
六、计划的检查和考核	(240)
第三单元 五年经营计划范例	(241)
第四单元 年度经营计划范例	(267)
一、台湾水泥厂年度经营计划	(267)
二、模范公司年度经营计划	(274)
第五单元 基本经营方针范例	(295)
一、日本陆运公司基本经营方针	(295)
二、日本化学公司基本经营方针	(298)
三、电通公司基本经营方针	(300)
第六单元 年度经营方针范例	(302)
第七单元 计划管理部门工作责任制度	(305)
一、综合信息中心负责人工作责任制度	(305)
二、计划管理部门负责人工作责任制度	(306)

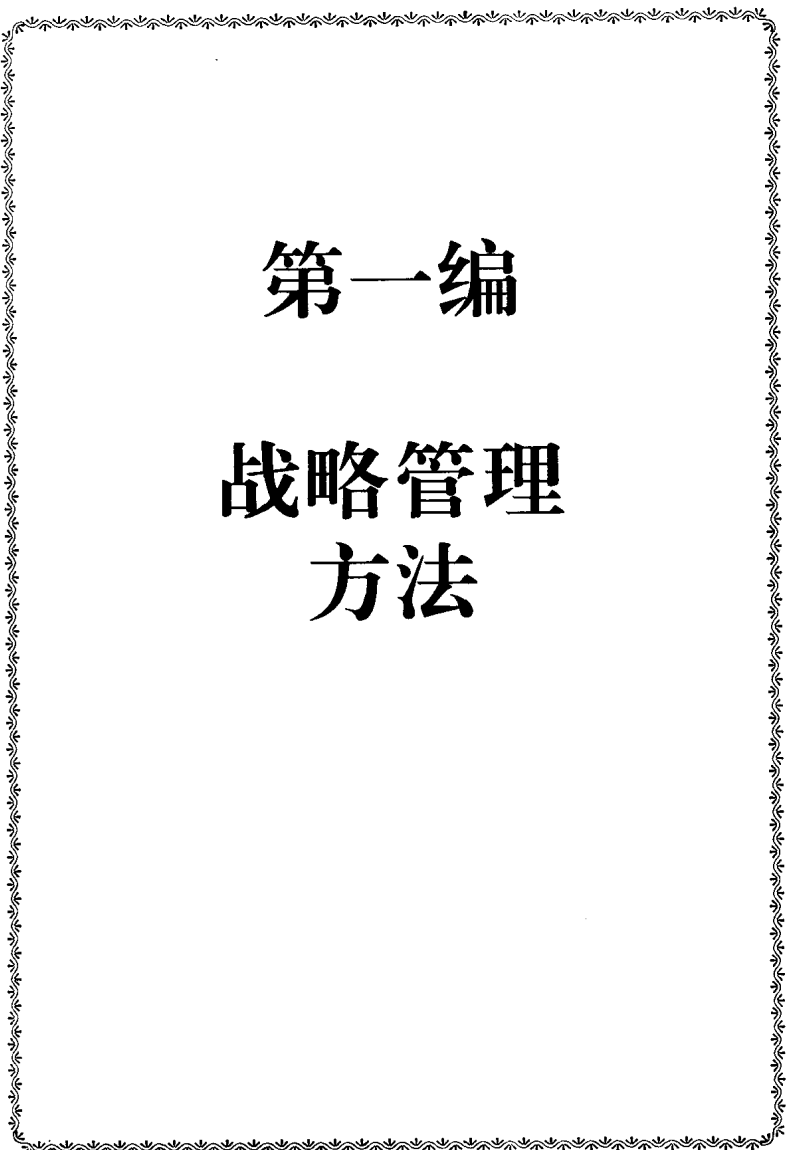
第三编 战略管理表格

第一单元 发展规划表格	(311)
一、企业发展规划表	(311)
二、新项目开发计划表	(317)
三、新产品开发计划表	(325)
四、部门设立改组计划表	(329)
五、年度经营情况表	(331)

第二单元 日程规划表格	(332)
一、年度计划表	(332)
二、半年度计划表	(337)
三、年度报表	(340)
四、综合长期计划表	(345)

第四编 战略管理案例

案例 1 “盖特先生之家”馅饼店	(349)
案例 2 查原因,抓关键,想对策,樱花胶卷公司的竞争 战略	(363)
案例 3 卡西欧:获得数字式石英表市场占有率的战术	(364)
案例 4 阿迪达斯公司与耐克公司	(365)
案例 5 吉列公司:从刀片到多样化之路	(374)
案例 6 烟草行业多角化运动	(377)
案例 7 猴子与大象——哈勒尔与宝洁公司清洁剂之战	(381)
案例 8 快餐特许经营吉尼罗食品公司	(384)
案例 9 彭尼公司	(392)
案例 10 日产汽车:国际化多边投资战略	(404)
案例 11 日本电气:以通信和电子计算机战略攀登高峰	(409)
案例 12 新日铁:未来钢铁的开发	(411)
案例 13 富士胶卷:稳步发展	(414)
案例 14 索尼的神话	(419)
案例 15 味之素:追求味道、营养和健康	(427)
案例 16 荷兰皇家/壳牌石油公司:政策指导矩阵	(430)
案例 17 通用电器公司的战略规划	(432)
案例 18 西尔斯公司:灵活应变	(440)
案例 19 沃尔市场的销售增长率	(444)



第一编

战略管理 方法

第一篇 经营战略管理导论

第一章 经营战略管理

一、战略，古称韬略，原为军事用语。顾名思义，战略就是作战的谋略。《辞海》中对战略一词的定义是：“军事名词，指对战争全局的筹划和指挥。它依据敌对双方的军事、政治、经济、地理等因素，照顾战争全局的各方面，规定军事力量的准备和运用。”

除军事领域之外，战略的价值同样适用于诸如政治、经济等其他领域。将战略思想运用于企业经营管理之中，便产生了企业战略这一概念。

(1) 美国哈佛商学院教授安德鲁斯认为，企业总体战略是一种决策模式，它决定和揭示企业的目的和目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经济类型与人文组织类型，以及决定企业应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。

(2) 美国达梯莱斯学院管理学教授魁因认为，战略是一种模式或计划，它将一个组织的主要目的、政策与活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。

(3) 美国著名战略学家安索夫指出，企业在制定战略时，有必要先确定自己的经营性质。企业无论怎样确定自己的经营性质，目前的产品和市场与未来的产品和市场之间存在着一种内在的联系，安索夫称这种现象为“共同的经营主线”。通过分析企业的“共同的经营主线”可把握企业的方向，同时企业也可以正确地运用这条主线，恰当地指导自己的内部管理。

(4) 明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素 (4P' S) 的提法, 即产品 (Product)、价格 (Price)、地点 (Place)、促销 (Promotion), 提出了企业战略是由五种规范的定义阐明的, 即计划 (Plan)、计策 (Ploy)、模式 (Pattern)、定位 (Position) 和观念 (Perspective) 构成了企业战略的 5P' S。

二、企业战略具有如下特征:

- ①企业战略具有全局性;
- ②企业战略具有长远性;
- ③企业战略具有指导性;
- ④企业战略具有现实性;
- ⑤企业战略具有竞争性;
- ⑥企业战略具有风险性;
- ⑦企业战略具有创新性;
- ⑧企业战略具有相对稳定性;
- ⑨企业战略必须与企业管理模式相适应;
- ⑩企业战略与战术、策略、方法、手段相适合。

三、从狭义战略的角度来讲, 企业战略由四个要素组成, 即经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用。

(1) 经营范围是指企业从事生产经营活动的领域, 它反映出企业与其外部环境相互作用的程度, 也反映出企业计划与外部环境发生作用的要求。

(2) 资源配置是指企业过去和目前的资源和技能配置的水平 and 模式。资源配置的效率直接影响企业实现自己目标的程度。

(3) 竞争优势是指企业通过其资源配置模式与经营范围的决策, 在市场上所形成的不同于其竞争对手的竞争地位。

(4) 协同作用是指企业从资源配置和经营范围的决策中所能获得的综合效果。一般来讲, 企业的协同作用可以分为四类: ①投资协同作用; ②作业协同作用; ③销售协同作用; ④管理协同作用。

四、一般来讲，在典型的大中型企业中，企业的战略可以划分为三个重要的层次：企业总体战略（Corporate Strategy）；经营单位战略（SBU Strategy）；职能部门战略（Functional Strategy）。在这三类战略里，战略的四个构成要素又起着不同的作用（见表1-1）。

表 1-1 各战略层次的基本特征

	企业总体战略		经营单位战略	职能部门战略
企业目标	谋求企业的生存，获得全面增长和利润		谋求在特定的产品和细分市场上获得增长和利润	谋求市场占有率、技术领先程度等
战略构成要素的重要性	大型联合企业	生产相关产品的多种经营企业	* *	*
经营范围	* * *	* * *		
资源配置	*	* *	* * *	* * *
竞争优势	*	* *	* * *	* *
协同作用		*	* *	* * *
战略构成的主要要素的特征与经营范围	大型联合企业的投资组合与多种经营		产品和细分市场上的竞争与同心式多种经营	注重产品 and 市场开发，以及产品的形态和商标
资源配置	企业财务组织与技术方面的能力		随着产品和市场寿命周期的变化而变化	不同的职能领域、产品的发展阶段以及整个竞争地位有不同的变化
	企业总体战略		经营单位战略	职能部门战略
竞争优势	与行业相比		与特定的竞争对手相比	与特定的产品相比

(续表)

协同作用	作用于各经营业务之间		作用于各职能领域之间	作用于职能领域之中
重大职能方针决策	财务方针 组织方针	多种经营方针 制造与购买方针 技术方针 财务与组织方针	制造系统设计 产品系列方针 市场开发方针 研究开发方针	定价方针 促销方针 生产进度方针 存货控制方针
资源配置问题	投资组合问题		产品和市场寿命周期问题	职能的综合与平衡问题

注：符号含义——***非常重要；**重要；*偶尔重要；空白表示不重要

五、战略管理是在充分占有信息的基础上的一个系统的决策和实施过程。

企业战略管理包括四个相互关联的主要阶段，即战略分析阶段、战略选择阶段和战略实施阶段（如图1-1所示）。

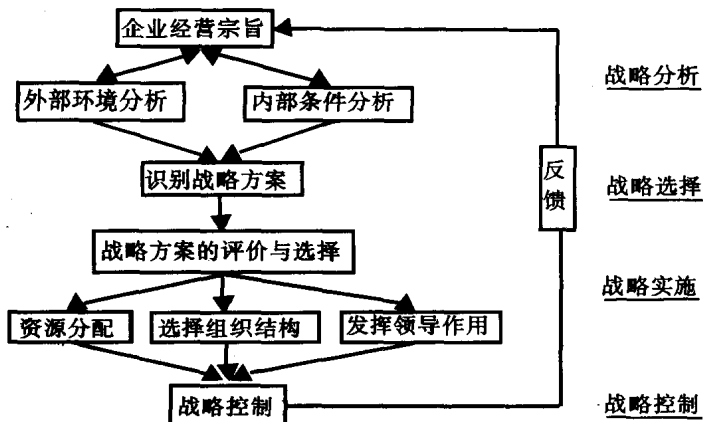


图 1-1 企业战略管理过程图

第二章 企业外部环境分析

一、所谓外部环境，是指存在于企业周围、影响企业经营活动及其发展的各种客观因素与力量的总体。它可以从宏观和微观两方面来加以分析。

宏观环境是指对企业及其微观环境各因素具有较大影响力的客观因素的总体，主要包括政治法律环境、经济环境、技术环境和社会文化环境等。

微观环境包括那些直接影响企业的生产经营的客观因素，其内容包括行业性质、竞争者状况、消费者、供应商、中间商及其他社会利益集团。

二、企业的宏观环境包括政治法律环境、经济环境、技术环境、社会文化环境和自然环境。对企业的宏观环境进行分析的方法称为 PEST 分析法。宏观环境与企业关系如图 2-1 所示。

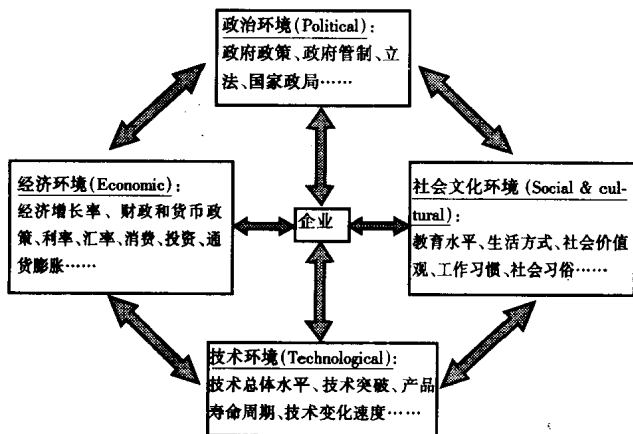


图 2-1 PEST 分析图