

高等学校工商管理专业应用型本科系列教材

通用管理知识概论

王丽平 索玉华 主编

Business



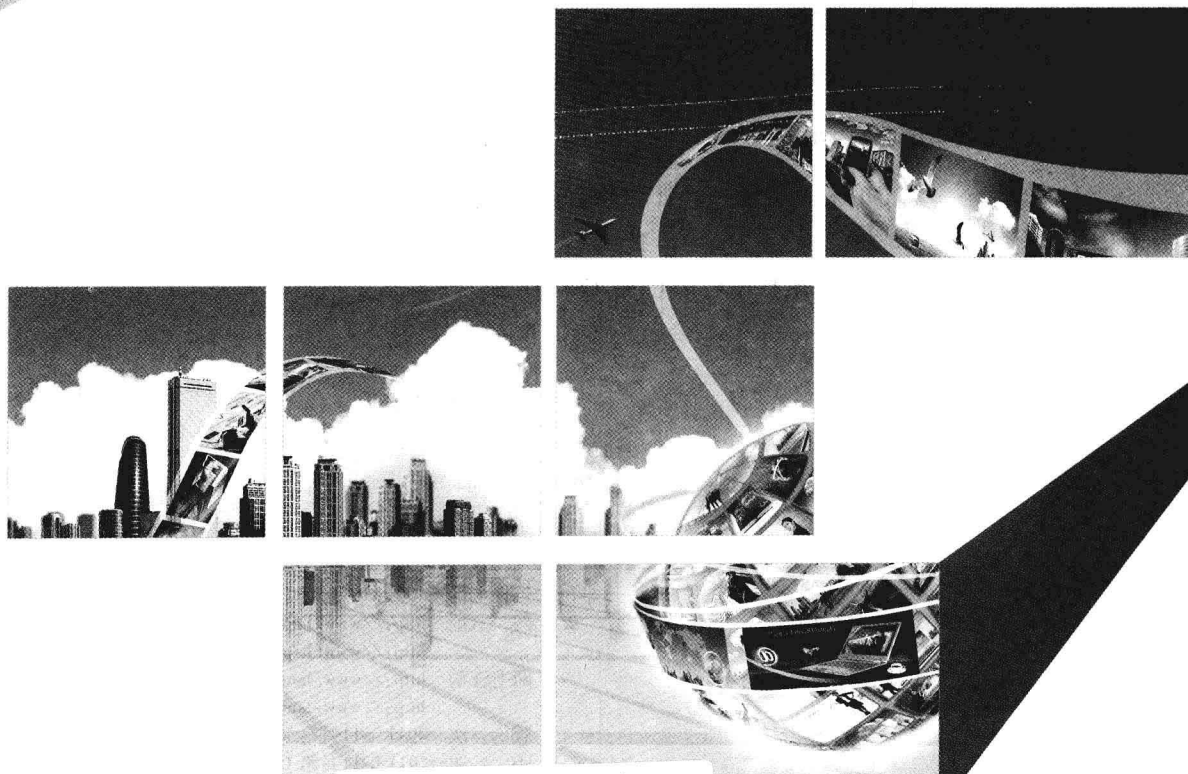
高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

高等学校工商管理专业应用型本科系列教材

通用管理知识概论

TONGYONG GUANLI ZHISHI GAILUN

王丽平 索玉华 主编



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书根据现代企业和工程实践对工程类人才管理能力的研究,分析并总结了工科类本科生应具有的管理知识、管理技能与管理素养,构建起基本的框架体系。全书共分为三篇、13章。第一篇管理基本知识,主要介绍了战略管理、组织管理、运营管理、市场营销、人力资源管理、财务管理的相关知识;第二篇管理基本技能,重点讲解了领导行为、团队管理、人际沟通、情绪管理、职业生涯规划等专题;第三篇管理基本素养,则围绕职业伦理和企业伦理两大领域,为读者树立正确的伦理观奠定基础。

本书各章均配有教学目标与要求、导入案例、关键术语、习题与练习等板块,并辅以实践案例,有助于提高学生的分析、实践和应用的能力,有助于提高其学习兴趣及学习自主性。

本书可作为高等院校非管理类本科生及研究生的教材,也可作为相关工作人员学习通用管理知识的自学教材。

图书在版编目(CIP)数据

通用管理知识概论/王丽平,索玉华主编.--北京:
高等教育出版社,2011.11
ISBN 978-7-04-031270-6

I. ①通… II. ①王…②索… III. ①管理学-高等学校-教材 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 183100 号

策划编辑	宋志伟	责任编辑	牛杰	封面设计	张楠	版式设计	余杨
插图绘制	黄建英	责任校对	殷然	责任印制	田甜		

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社址	北京市西城区德外大街4号	网址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印刷	北京东君印刷有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
开本	787mm × 1092mm 1/16		http://www.landaco.com.cn
印张	24.75	版次	2011年11月第1版
字数	560千字	印次	2011年11月第1次印刷
购书热线	010-58581118	定价	36.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 31270-00

前言

(一)

随着科学技术的迅速发展,现代工程所具有的科学性、社会性、实践性、创新性、复杂性等特征日益突出,工程实践活动的内容不断扩展,形成了由研究、开发、设计、制造、运行、营销、管理等组成的工程链。在这种大工程链下,现代工程要求高等工程教育培养出的人才应具有科学技术、人文经管及系统化集成的能力,即现代工程需要更多的是通识型的人才,而不是专精学术的专业型人才。为此,一个真正合格的工科毕业生,即现代工程类人才不仅应具有扎实的专业基础,具备运用理论联系实际解决问题的能力,也就是成为技术专家;同时还应具有创新意识、沟通能力、团队意识和职业道德等通用管理能力。

(二)

2002年,劳动和社会保障部职业技能鉴定中心(现人力资源和社会保障部)首次推出《通用管理能力》认证体系,并提出,通用管理能力(General Management Performance, GMP)是超越于某个具体职业与行业特定知识和技能的,一切管理者应当共同具备的,最重要、最基本的管理知识和管理技能。根据现代企业和工程实践对工程类人才管理能力的要求,我们在深入相关行业和企业进行调研和论证的基础上,对工程类本科生所应具有的最重要、最基本的管理知识、管理技能和管理素养进行分析、归类,构建出《通用管理知识概论》教材的框架体系。

《通用管理知识概论》教材的框架体系包括三篇。第一篇是管理基本知识;第二篇是管理基本技能;第三篇是管理基本素养。管理基本知识包括战略管理、组织管理、运营管理、市场营销、人力资源管理、财务管理六章内容,主要是使学生了解企业或组织的基本管理活动,掌握各种基本的管理知识、管理方法和经营技术,以启发思维,提升学生的管理意识和管理理念;管理基本技能包括领导行为、团队管理、人际沟通、情绪管理和职业生涯规划五章内容,主要是使学生掌握职场中管理者所应具备的基本管理技能,旨在提升学生的团队管理能力、人际沟通能力和自我管理的能力;管理基本素养包括职业伦理和企业伦理两章内容,主要是帮助学生树立正确的价值观、人生观和职业观,提高学生的敬业精神、职业道德和社会责任感。

(三)

本书的特色体现在如下几个方面:

1. 定位为通用管理知识的入门教材,强调通用性和基础性

本书在内容选择上,不同于当前较多院校使用的《企业管理概论》教材,《企业管理概论》教

材仅介绍企业的基本经营管理活动,即相当于本书的第一部分,而缺乏对企业发展和个人发展都有非常重要作用和管理技能和管理素养的介绍,为此,本书增加了对工程人才通用管理能力或素质全面培养内容的介绍。这也正是本书编写的特色之一,即注重通用性。

本书在内容编写上,注重以学生掌握基本概念为主。全书共有13章内容,每一章的第一节都首先给出本章内容的基本知识框架和基本概念的介绍,让学生对本章所要掌握的基本知识体系和基本知识点一目了然,即注重基础性。

2. 注重通用管理能力的培养,强调应用性

本书每一章内容都给出了紧密联系现代企业实际、通俗易懂的案例,每一章的最后还有一个综合的应用案例分析,使理论知识和实际案例相互对应,从而有助于学生对理论知识的理解和掌握,有助于学生分析、判断等思维能力的培养,有助于学生学习兴趣和学习自主性的提高,更有助于学生将理论知识运用于实践活动。

(四)

本书由王丽平、索玉华任主编。王丽平负责总体知识框架和编写框架的设计,以及最后审稿、定稿工作,索玉华负责教材编写的组织协调工作。具体写作分工是:王丽平编写第一章、第七章、第八章、第九章和第十二章;索玉华编写第十章、第十一章、第十三章;潘永明编写第二章、第五章;王秀丽编写第三章;杨强编写第四章;罗耀霞编写第六章。管理学院的高廷勇老师、陈力杰老师、王颖老师和石娟老师以及管理学院企业管理研究生王芊、马毓、付佳、许娜、曹营等同学也参与到本书的部分写作过程中,提供了大量的资料,付出了很多劳动,在此向他们表示诚挚的感谢。

编者

2011年3月

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》,其行为人将承担相应的民事责任和行政责任;构成犯罪的,将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序,保护读者的合法权益,避免读者误用盗版书造成不良后果,我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为,希望及时举报,本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话 (010)58581897 58582371 58581879

反盗版举报传真 (010)82086060

反盗版举报邮箱 dd@hep.com.cn

通信地址 北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社法务部

邮政编码 100120

目 录

第一篇 管理基本知识

第一章 战略管理	2	参考文献	100
第一节 战略管理概述	2	第四章 市场营销	101
第二节 战略分析	5	第一节 市场营销的基本概述	101
第三节 战略选择	9	第二节 市场营销环境分析	105
第四节 战略实施	20	第三节 营销 STP 模式	106
第五节 战略控制	25	第四节 产品策略	111
关键术语	27	第五节 定价策略	117
习题与案例	27	第六节 渠道策略	121
参考文献	30	第七节 促销策略	123
第二章 组织管理	31	关键术语	129
第一节 组织管理概述	31	习题与案例	129
第二节 组织设计	38	参考文献	130
第三节 组织结构	41	第五章 人力资源管理	131
第四节 组织权力	49	第一节 人力资源管理概述	131
第五节 组织变革	54	第二节 人力资源规划	135
第六节 组织文化	60	第三节 工作分析	140
关键术语	66	第四节 员工招聘	146
习题与案例	66	第五节 员工培训	153
参考文献	68	第六节 绩效考评	155
第三章 运营管理	70	第七节 薪酬设计	161
第一节 运营管理概述	71	第八节 劳动关系	165
第二节 产品开发与设计	75	关键术语	170
第三节 生产运营计划	79	习题与案例	170
第四节 库存管理	85	参考文献	173
第五节 质量管理	88	第六章 财务管理	174
第六节 生产运营系统的改进	93	第一节 财务管理概述	174
关键术语	97	第二节 融资管理	179
习题与案例	97	第三节 投资管理	183

第四节 成本和费用管理	186	关键术语	200
第五节 利润及利润分配管理	191	习题与案例	200
第六节 财务报表分析	192	参考文献	201

第二篇 管理基本技能

第七章 领导行为	204	关键术语	277
第一节 领导行为概述	204	习题与案例	277
第二节 领导者素质	208	参考文献	278
第三节 领导行为模式	210	第十章 情绪管理	280
第四节 领导方法	216	第一节 情绪管理概述	280
第五节 领导艺术	219	第二节 冲突管理	285
第六节 领导效能	222	第三节 时间管理	287
关键术语	225	第四节 压力管理	290
习题与案例	225	第五节 倦怠管理	293
参考文献	227	第六节 企业情绪管理	295
第八章 团队管理	228	关键术语	298
第一节 团队管理概述	228	习题与案例	298
第二节 团队建设	237	参考文献	301
第三节 团队学习	243	第十一章 职业生涯规划	302
第四节 团队冲突	245	第一节 职业生涯规划概述	302
第五节 创新团队	247	第二节 自我分析与定位	307
关键术语	253	第三节 生涯机会评估	311
习题与案例	253	第四节 职业选择	312
参考文献	254	第五节 职业生涯规划路线设计	318
第九章 人际沟通	256	第六节 职业生涯规划发展	319
第一节 人际沟通概述	256	第七节 职业生涯开发计划	321
第二节 人际沟通过程	260	关键术语	323
第三节 人际沟通策略	262	习题与案例	323
第四节 人际沟通技巧	267	参考文献	327
第五节 人际关系	273		

第三篇 管理基本素养

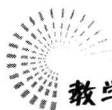
第十二章 职业伦理	330	第二节 职业道德	338
第一节 职业伦理概述	331	第三节 职业伦理的作用	343

第四节 职业伦理的建设	346
第五节 职业伦理的实际应用	349
关键术语	357
习题与案例	357
参考文献	359
第十三章 企业伦理	360
第一节 企业伦理概述	360
第二节 企业伦理的基本规范	367

第三节 企业伦理与企业文化、企业 绩效的关系	372
第四节 我国企业伦理建设的现状与 未来	375
关键术语	383
习题与案例	383
参考文献	386

第一篇 管理基本知识

第一章 战略管理



教学目标与要求

通过本章学习,使学生对战略管理基本知识有全面的了解和认识,要求学生能够充分理解和接受战略管理的思想,掌握战略管理的基本理论与方法,使学生能够运用这些方法制定战略决策、有效选择战略策略和实施战略。



导入案例

在 20 世纪 70 年代,王安的计算机公司的优势技术是文字处理,王安本人也倾向于大中型机系统,可是就未来发展来说,王安更倾向于它是一个文字处理终端,而不是什么个人计算机。而国际商业机器公司(以下简称 IBM)的远见卓识则使他们意识到个人计算机终归是未来的发展方向,尽管大型机是 IBM 真正的核心领域,但 IBM 的个人计算机还是在 70 年代末推出了,随后就风靡了全世界。王安的公司由于对技术发展的错误判断,导致公司的战略集中于文字处理终端而不是个人计算机,为此公司陷入困境。

中国加入世界贸易组织以后,企业竞争日益国际化,体现为资源国际化、市场国际化和人才国际化,企业将面临着更为强大的竞争对手。企业若想在激烈的市场竞争中立于不败之地,就必须系统、全面地谋划企业战略。总之,企业在市场竞争中应该采取主动而不是被动的态度,战略管理就是以这种积极的态度进行决策,从而为决定企业未来发展方向提供一种合乎逻辑的、系统的和客观的方法。

第一节 战略管理概述

一、战略管理的基本知识框架

战略管理是对一个企业的未来发展方向制定决策和实施这些决策的动态管理过程。战略管理分为四个阶段,即战略分析阶段、战略选择阶段、战略实施阶段和战略控制阶段。

战略分析阶段是指在企业外部环境和企业内部条件分析的基础上对企业战略进行预测,它既是企业制定战略的前提,也是实施战略的一种环境条件假设,更是企业进行战略管理的基本依

据。战略选择阶段是指通过对企业战略环境分析来确定企业宗旨、目标、经营领域和资源配置等战略诸要素及其选择战略的管理过程。战略实施阶段是指执行、实现企业战略的过程。一个企业的战略形成之后,必须通过具体化的实际行动,才能实现其战略目标。战略控制阶段是指对战略实施的效果进行控制,确定战略在实施过程中拟实现目标的成效,以及发现偏差进而纠正偏差的管理活动。在进行战略分析之前,首先要确定或审视企业的使命。战略管理的基本知识框架如图 1-1 所示。

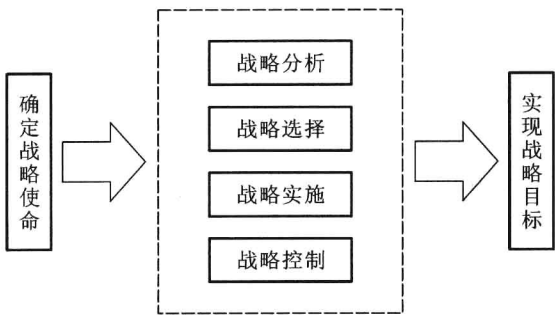


图 1-1 战略管理的基本知识框架

二、战略管理的基本概念

1. 战略

战略是指一个组织在广泛的环境中,利用各种资源以获得竞争优势的行动计划。该定义包含了三个层面的理解:一是战略是竞争的武器,没有竞争便没有战略;二是竞争状况是由范围广泛的环境因素决定的,制定战略必须考虑环境因素;三是竞争优势是由资源组合而成的,而构成企业竞争优势的资源可能来自企业内部,也可能来自企业外部。

2. 战略管理

战略管理一词最初是由安索夫在 1976 年出版的《从战略计划走向战略管理》一书中提出。他认为,对于企业来说,战略管理是将企业日常业务决策同长期计划决策(战略)相结合而形成的一系列经营管理决策。而斯坦纳在 1982 年出版的《企业政策与战略》一书中则认为:战略管理是确定企业使命,根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标,保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

综合考虑,我们认为,战略管理就是企业确定其使命,根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标,为保证目标的正确落实进行谋划,并依靠企业的能力将这种谋划和决策付诸实施,以及在实施过程中进行控制的一个动态管理过程。其具有如下特点:

(1) 战略管理要确定企业的经营范围。企业、组织的经营或活动范围是战略管理的根本问题。因为这涉及企业要确定是在很多领域经营还是集中于某一特定领域经营,具体在什么

领域经营,企业要把资源投向何处和把企业办成什么类型的企业或在什么范围内经营的问题。

(2) 战略管理具有全局性。企业的战略管理是以企业的全局为对象、根据企业总体发展的需要而制定的。它所管理的是企业的总体活动,所追求的是企业的总体效果。具体地说,战略管理不是强调企业某一事业部或某一职能部门的重要性,而是通过制定企业的使命、目标和战略来协调企业各部门自身的表现,使它们对实现企业使命、目标和战略的贡献更大。这样也就使战略管理具有综合性和系统性的特点。

(3) 战略管理的主体是企业的高层管理人员。由于战略决策涉及一个企业活动的各个方面,虽然它也需要企业上、下层管理者和全体员工的参与和支持,但企业的高层管理人员进行战略决策是非常重要的。这不仅由于他们能够统观企业全局,了解企业的全面情况,而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。

(4) 战略管理涉及企业大量资源的配置问题。企业的资源,包括人力资源、实体财产和资金。这些资源或是在企业内部进行调整,或是从企业外部来筹集。在任何一种情况下,战略决策都需要在相当长的一段时间内致力于一系列的活动,而实施这些活动需要有大量的资源作为保证。因此,这就需要为保证战略目标的实现,对企业的资源进行统筹规划,合理配置。

(5) 战略管理从时间上来说具有长远性。战略决策是对企业未来较长时期(五年以上)内,就企业如何生存和发展等进行的统筹规划。在迅速变化和激烈竞争的环境中,企业要取得成功必须对未来的变化采取预应性的态势,这就需要企业做出长远性的战略计划。

(6) 战略管理需要考虑企业外部环境中的诸多因素。现今的企业都存在于一个开放的环境中,企业影响着环境,但更通常地是受那些不能由企业自身控制的外界因素所影响。因此在未来竞争的环境中,企业要使自己占据有利地位并取得竞争优势,就必须考虑与其相关的因素,包括竞争者、顾客、资金供给者、政府等外部因素,以使企业的行为不断适应变化中的外部力量,从而继续生存下去。

三、企业战略的层次

战略在企业中可分为不同的层次。这种层次的划分不仅与管理的层次相对应,而且与企业利润的来源有关。企业战略分为三个层次,如图 1-2 所示。

第一层次是总体战略。它主要关注企业最能营利的经营领域,决定重大资源配置,以便取得高过总体竞争水平的产业平均利润。

第二层次是业务战略或竞争战略。它是决定如何在选定的经营领域与竞争者竞争的战略,涉及如何建立并保持竞争优势,如何配置企业价值链,如何在不同的部门之间协调和分配资源等。

第三层次是功能战略。它是在业务战略的指导下各业务部门进行各项业务活动的战略,如研究开发战略、人事管理战略、财务战略、生产战略及市场战略等。

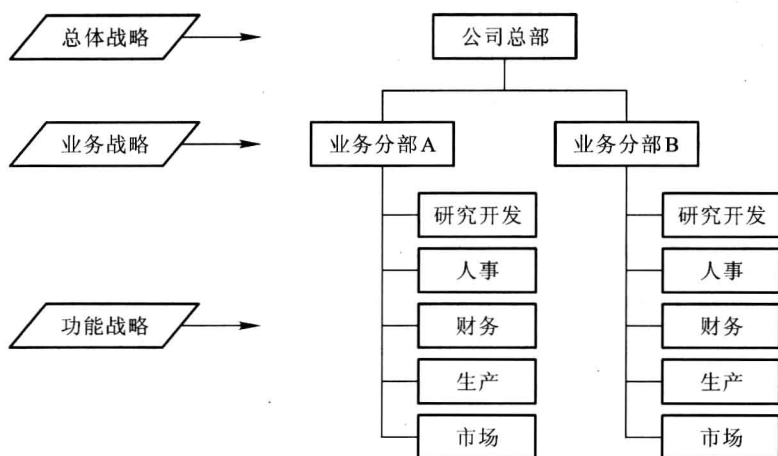


图 1-2 企业战略层次与组织机构的对应图

第二节 战略分析

战略分析是对战略环境进行剖析的一些思路和方法,它不仅能为合理的战略选择奠定基础,而且能为战略的实施提供有价值的参考信息。

战略的形成过程必须是企业自身的能力与企业外部环境的整合过程。外部环境包含的因素多而复杂,就需要从确定企业战略地位的角度分析和把握其对企业的影响。

一、一般环境分析

任何企业和组织都处于一定的社会、政治、经济、文化、技术和生态等环境中,组织的行为都是社会行为,社会环境和其他外部环境对企业的生存和发展起着至关重要的作用。环境因素是非常复杂的,下面仅列出对组织可能产生重要影响的环境因素及其产生影响的方式,如图 1-3 所示。

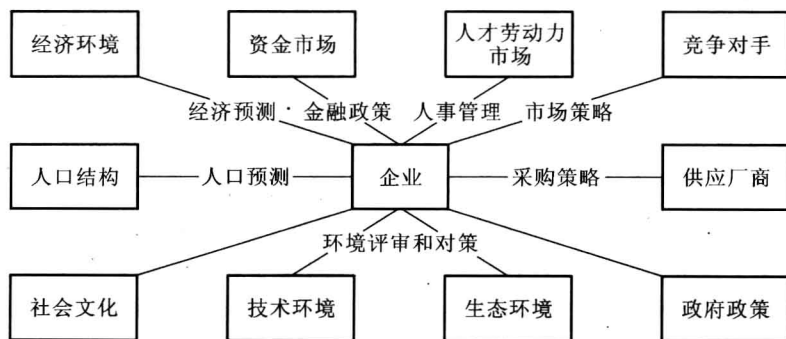


图 1-3 一般环境因素及其产生影响的方式

企业对环境的理解和推断,可判断出新的机会和威胁,进而预测企业未来的发展。如果企业所面对的环境相对简单而稳定(静止),这时应对组织环境的历史进行详细分析,也可基于历史趋势对未来做出预测,通过借鉴过去的成功经验做出可靠的决策(突发事件除外)。如果组织处于一种动态多变的环境下,那么管理者应对未来变化保持高度敏感。



案例 1-1 追逐资本的生死时速——太子奶失利的案例解析

太子奶,中国知名的发酵型乳酸菌饮料企业,因其扩张过快,管理不当,资金链出现严重问题。为此,其掌门人李途纯急中生“胆”,抱薪救火,与高盛、摩根、英联三大战略投资者进行投资“对赌”,但结果落败,超六成股份旁落,最终由株洲市国有企业高科奶业接管太子奶集团,李途纯出局。

这到底是怎样的失利?企业做大做强的根基到底是什么?追逐资本为什么欲速不达?到底什么是企业和企业家的基本价值观?太子奶的发展轨迹为我们提供了绝好的讨论范本。

经分析发现,战略迷失、决策失误是太子奶失利的关键原因。

太子奶目标宏大,但落地散乱,核心不坚,盲目扩张,最后在战略上迷失了方向,所有的努力都化为乌有。

太子奶在依托发酵型乳酸菌取得第一步成功后,也许是被胜利冲昏了头脑,也许是真的迷失了方向,开始了多方向、无关联多元化经营,业务涉及食品、服装、日化用品、酿酒、旅游休闲、餐饮、零售、传媒、房地产等,并且把这些实体产业的成功希望都押在资本运作上。而在其最核心的主营业务——乳酸菌饮料上,除了全国圈地、上马工业园等虚张声势的动作之外,并没有什么实质性的发展,在战略上失去了焦点。

事实上,太子奶这个乳酸菌老人在市场营销中并不强大。一是消费者没有认可。在市场上,乳酸饮料、酸奶和乳酸菌饮料等概念乱作一团,太子奶是真的经过发酵的益生菌饮料并不突出。二是太子奶从广告到渠道再到终端,产品单一,形象老旧,最多算是知名的二流品牌。三是乳业巨头纷纷变“酸”,分食市场。如伊利的优酸乳、蒙牛的酸酸乳、娃哈哈的营养快线等,更有很多企业“揣着明白装糊涂”,大作调配型乳酸饮料,在市场中混战着。太子奶发酵型乳酸菌身陷其中,势单力薄,自己不说明,别人不明说。所以,太子奶真正的对手不是同类的乳酸菌产品,而是调配型乳酸饮料、酸奶等产品。

对这一点,李途纯却抱有鸵鸟心态,把头埋起来视而不见,更愿意生活在自己划定的市场概念里,麻醉并陶醉着。在李途纯看来,太子奶到了必须多元化的时候了。

这种情况下进行多元化注定不会成功,除了资金有限外,更重要的原因是,太子奶根本没有把发酵型乳酸菌这个品类做到足够大,经销商、消费者对这个品类的认知和依赖远远没有达到以身相许的程度。结果,在消费者心中、在市场销售工作中,太子奶总是被视为二流品牌,总是生在乳业巨头的阴影下,一直未能拥有一流大品牌的信任度和诱惑力。

此外,太子奶在低温奶产品上的决策失误,再一次表明李途纯在太子奶战略市场方向上的失

误。2007年7月,太子奶集团投巨资研发的低温奶产品在湖南、湖北、北京三个试点地区上市,然而半年不到,低温奶全线溃败。

太子奶乳酸菌饮料虽然有乳,但其本质定位是一个含乳饮料,在消费者心中已被定位在奶业行业。奶业市场是一个高度竞争、大品牌称霸的市场,太子奶出品低温奶,恰恰是以自己的短板对在伊利、蒙牛等乳业巨头的长板上。种别人的地,荒了自家的田,这是典型的战略迷失,不战自败。

资料来源: <http://www.themanage.cn/201009/379136.html>

二、产业竞争结构分析

公司的总体战略要决定选择什么产业经营或者在已经经营的各个产业中如何分配资源,决策的关键问题在于确定产业的吸引力。产业的获利性是最能说明这个问题的经济指标。为此,应该弄清楚产业获利性的决定因素是什么。理论与实践经验表明,获利性是由竞争程度决定的,而竞争程度又由产业结构决定。因此,通过对产业结构的分析就可以对一个产业未来的获利性做出预测。

对产业结构及其竞争态势进行分析诊断的基本框架是由哈佛大学的迈克尔·波特提出来的,即产业中的五种竞争力结构模型,如图1-4所示。

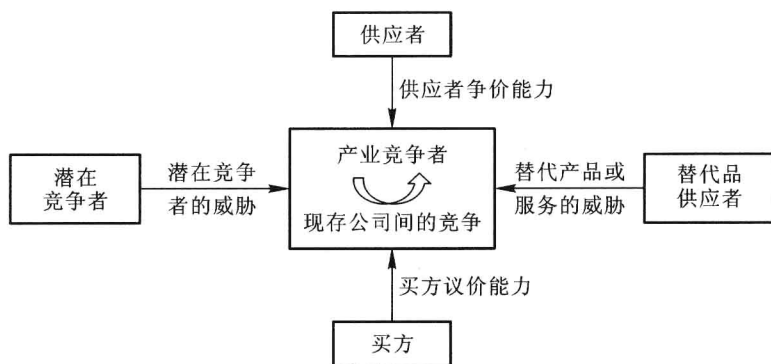


图1-4 波特的五种竞争力结构模型

这种竞争结构模型认为,一个产业的投资收益率取决于作用于该产业的五种竞争压力,即三种“水平”竞争压力——替代品供应者、潜在竞争者、产业内部现存的竞争者;两种“垂直”的竞争压力——供应者和买方的议价能力。这五种竞争力能够决定产业的获利能力,它们会影响产品的价格、成本与必要的投资,也决定了产业结构。企业如果要想拥有长期的获利能力,就必须先了解所处的产业结构,即五种竞争力,并塑造对企业有利的产业结构。如果忽视了这五种竞争力,企业的获利能力将受到很大的影响。例如,美国铁路公司曾经非常强大,但是在汽车行业和航空行业先后发展的过程中,美国铁路公司对这两种运输方式的威胁熟视无睹,仍然认为自己是

最强大的,最终被高速公路和飞机所取代。

三、SWOT 分析

20 世纪 80 年代初,美国旧金山大学韦里克教授提出了 SWOT 分析方法,它是最常用的战略分析方法。SWOT 四个英文字母分别代表:优势(strength)、劣势(weakness)、机会(opportunity)、威胁(threat)。从整体上看,SWOT 可以分为两部分:第一部分为 SW,主要用来分析内部环境;第二部分为 OT,主要用来分析外部环境。SWOT 分析就是一种对企业内部的优势、劣势和外部的机会和威胁进行综合分析,据此对备选的战略方案做出系统的评价,最终选出适宜战略的方法。

表 1-1 列出了确定企业优势和劣势时应该考虑的因素。

表 1-1 SWOT 分析——在估计企业的强势、劣势、机会、威胁时应该考察什么

潜在资源优势和竞争能力 ◆ 战略强大,有关键领域内的技能和专门技术的支持 ◆ 财务资源强大,有足够的财务资源来发展业务 ◆ 品牌知名度/企业声誉很高 ◆ 被公认为市场领导者,有忠实的客户群 ◆ 能够利用规模经济和经验曲线效应 ◆ 拥有专有技术、重要专利及卓越的技术技能 ◆ 成本优势 ◆ 强大的广告和促销能力 ◆ 产品革新技能 ◆ 改善产品生产工艺的卓越技能 ◆ 有着良好客户服务的声誉 ◆ 产品质量比竞争对手优越 ◆ 很好的地域覆盖能力和分销能力 ◆ 同其他企业建立了战略联盟/合作伙伴	潜在资源劣势和竞争缺陷 ◆ 没有明显的战略方向 ◆ 生产设施陈旧过时 ◆ 资产负债率高,债务负担过重 ◆ 同主要竞争对手相比,整体单位成本很高 ◆ 一些关键的技能或能力正在丧失 ◆ 企业盈利水平低于平均水平 ◆ 为内部的经营问题困扰 ◆ 在研究与开发方面落后 ◆ 同竞争对手相比,产品线过于狭窄 ◆ 企业的声誉与品牌知名度很低 ◆ 特约经销商或分销商网络比竞争对手弱 ◆ 缺乏财务资源为有前途的战略行动提供资金 ◆ 工厂生产能力利用不足 ◆ 产品质量落伍
企业所面临的潜在机会 ◆ 客户群会扩大,业务进入新的地域市场、产品细分市场 ◆ 可扩大产品线的宽度,为更大客户群服务 ◆ 将企业的技术诀窍或技能转移到新产品或新业务 ◆ 前向或后向整合 ◆ 有吸引力的市场的进入障碍正在降低 ◆ 出现了从竞争对手处获得市场份额的机会 ◆ 市场需求增长势头强劲,可以快速扩张 ◆ 并购竞争对手 ◆ 所建立的战略联盟/合作伙伴扩大了公司的地理覆盖面和竞争能力 ◆ 有机会充分利用新技术 ◆ 市场上出现了向其他地理区域扩展企业声誉或品牌的机会	危及企业利益的潜在威胁 ◆ 出现强大的新竞争对手 ◆ 替代品抢占企业的市场份额 ◆ 市场增长率下降 ◆ 外汇汇率和外国政府贸易政策发生不利变动 ◆ 有关部门采取的管理措施会使企业付出很大的代价 ◆ 很容易受到经济萧条和业务周期的冲击 ◆ 客户或供应商的谈判能力提高 ◆ 购买者需求和品位朝偏离行业的方向变动 ◆ 不利的人口特征的变动 ◆ 容易受到行业驱动因素的冲击

资料来源:汤姆森·斯迪克兰德.战略管理.北京:北京大学出版社,2003.