

GONGSHANG GUANLIRECHENG JINGYAO

江西省企业管理人员培训教材

工商管理 课程精要

(中 册)

主 编 熊上昉

副主编 秦夏明

高香林

周 辉

江西高校出版社

论和方法,在内容上既强调新,同时又联系我省企业实际,具有可操作性。这套教材也可作为企业和有关经济管理部门管理人员的自学教材。

管理学科是一个迅速发展的学科,《工商管理课程精要》是我们对工商管理培训教材编写的一个尝试。由于时间仓促,这套教材中难免有疏漏和不足之处,希望广大读者提出宝贵意见,使这套教材能在再版时更趋完善。

《工商管理课程精要》编委会

1998年3月

《工商管理课程精要》编纂委员会

顾 问:钟尧然

主 任:蒋国宾

副主任:温容祯 李 宁

编委(以姓氏笔划为序):

王佐明 李文心 李仇辉 李 宁 李漱玉 杨忠华

余俊浪 肖鸿晶 匡君杰 周 辉 高香林 秦夏明

蒋国宾 温容祯 熊上昉

前 言

在实现“两个根本性转变”的历史新时期,努力提高我国企业尤其是国有企业的管理水平,已成为目前国有企业走出困境的关键所在。而提高管理水平,重在提高企业管理人员的素质,因此,开展对企业管理人员的培训,转变企业管理人员的观念,更新和补充新的知识,努力造就具有系统的工商管理基础知识,懂得市场经济的一般规律,熟悉其运行规则、掌握必要的管理技能、了解中国企业实情、具有决策能力、创新意识和开拓精神的管理人才,这是摆在我们面前的一项战略性任务。

“九五”期间,全国企业管理人员工商管理培训全面启动和广泛开展,新的培训热潮正在兴起。为此,省经贸委制订了《江西省企业领导人员工商管理培训实施意见》,并根据我省企业实际需要,参照国家经贸委制订的“大中型企业领导人员工商管理课教学大纲”,组织江西经济管理干部学院及有关院校专家教授编写了我省企业管理人员工商管理培训主干课程的教学大纲,并以此大纲为依据组织有关专家教授又及时编写了《工商管理课程精要》这套教材。

这套教材作为全省企业管理人员特别是小型企业领导人员和大中型企业中层管理人员的工商管理培训教材,因此在体系上充分考虑了企业领导人员对工商管理培训的实际需要,力求篇幅小、内容精,覆盖了省经贸委要求的工商管理培训的主干课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调,在教材内容上突出了“精、新、实”的特点,即知识点集中,重点内容突出,兼收并蓄各种工商管理教材的优点以及管理科学中的优秀理

目 录

(中册)

第四篇 企业战略

第一章 战略观念与管理	(1)
第一节 企业战略的概念	(1)
第二节 战略过程	(4)
第二章 战略分析技术	(7)
第一节 战略的结构地位分析技术	(7)
第二节 竞争对手的结构分析技术	(17)
第三节 战略制订原则与思路	(31)
第三章 基本产业环境的战略分析技巧	(37)
第一节 分散性产业中的竞争战略	(37)
第二节 新兴产业中的竞争战略	(45)
第三节 成熟过渡时期的竞争战略	(51)
第四节 衰退产业中的竞争战略	(58)
第四章 战略决策	(70)
第一节 纵向整合的战略分析	(70)
第二节 业务能力扩展的战略分析	(76)
第三节 进入新的业务领域	(81)
第五章 战略实施技术	(86)
第一节 价值链与竞争优势	(86)
第二节 如何获得持久的成本优势	(89)

第三节 如何获取差异优势	(96)
第四节 技术变革如何为企业创造竞争优势	(104)
附案例	(108)

第五篇 市场营销

第一章 导论	(127)
第一节 市场营销	(127)
第二节 现代营销观念	(131)
第三节 市场营销管理	(135)
第二章 购买者行为分析	(139)
第一节 消费者市场购买行为分析	(139)
第二节 生产者市场购买行为分析	(145)
第三章 市场营销调研与市场预测	(150)
第一节 市场营销信息系统	(150)
第二节 市场营销调研	(151)
第三节 市场预测方法简介	(155)
第四章 市场细分及目标市场策略	(159)
第一节 市场细分	(159)
第二节 选择目标市场	(163)
第三节 市场定位	(168)
第五章 产品策略	(170)
第一节 产品与产品组合	(170)
第二节 产品生命周期策略	(174)
第三节 新产品开发策略	(178)
第四节 产品包装与商标策略	(181)
第六章 价格策略	(185)
第一节 定价时应考虑的因素	(185)

第二节 定价方法	(187)
第三节 定价策略	(191)
第七章 销售渠道策略	(196)
第一节 销售渠道及其结构	(196)
第二节 分销渠道的选择和管理	(201)
第八章 促销策略	(206)
第一节 促销综述	(206)
第二节 人员推销与销售管理	(209)
第三节 公共关系	(212)
第四节 销售促进	(216)
第五节 广告	(219)
附案例	(225)
案例 1: 万宝路的品牌策略	(225)
案例 2: “春兰”如何确保市场占有率	(229)
案例 3: 飞亚达的成功之路	(232)
案例 4: 迪斯尼公司的服务“营销”	(236)
案例 5: 促销案例二则	(239)

第六篇 财务管理

第一章 财务管理导论	(241)
第一节 财务管理的概念与特点	(241)
第二节 财务管理的任务和原则	(245)
第三节 财务管理的内容与方法	(249)
第二章 资产、成本、利税管理	(253)
第一节 流动资产管理	(253)
第二节 固定资产管理	(269)
第三节 成本、费用管理	(276)

第四节 利润和税金管理	(284)
第三章 财务总预算及财务分析	(296)
第一节 财务总预算	(296)
第二节 财务分析	(309)
第四章 财务决策	(316)
第一节 资金短缺与资金筹集	(316)
第二节 资金的时间价值与风险价值	(325)
第三节 资本成本与筹资决策	(331)
第四节 短期财务决策分析	(337)
第五节 长期投资决策经济分析	(345)
后 记	(356)

第四篇 企业战略

第一章 战略观念与管理

本章的重点在于全面认识战略经营观念及在管理中的运用，培养运用战略意识驾驭企业有效参与竞争的观念。本讲共分两个问题阐述。

第一节 企业战略的概念

一、什么是企业战略？

企业战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。

二、为什么要研究企业战略？

这是因为：第一，企业战略是决定着企业生死存亡之道的核心。孙子曰：“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”指的就是这层涵义。

第二，是我国建立社会主义市场经济体制的需要，也是有效参与竞争的需要。我国的企业由“生产经营型”替代“生产型”实现了管理上的第一次飞跃，由“资本经营型”替代“生产经营型”实现了管理上的第二次飞跃，第二次飞跃必须要学会运用战略经营意识驾驭企业。

第三,企业战略可协调企业中各职能部门内在的关系,引导企业进行变革,保证企业的各方面平衡发展。因此这门课程将涉及财务管理、生产管理、市场营销、科技管理等课程内容。一般来说,上述课程系统学完后,再学企业战略较为合适。

三、企业战略的特性

企业战略有四种主要特性。

1.全局性:企业战略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,它规定了企业的总体活动,追求企业的总效果,因此这种全局性具有综合性和系统性的特点。

2.长远性:企业战略不是对外界环境短期波动作出的反映,它不仅仅是规划3~5年的一系列数字,它是对企业较长时期内如何生存和发展的通盘筹划。

3.抗争性:企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。

4.纲领性:企业战略规定的是企业总体的长远目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤。它是原则性和概括性的规定,具有行动纲领的意义,它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

四、战略层次

企业有三个完全不同的战略层次,即公司战略、业务单位战略以及职能或运营战略。

公司战略研究的对象是一个组织,该组织是一些相对独立的业务的集合体。研究的主要内容包括公司存在的基本逻辑关系或者基本原因,简单地说,他要回答诸如:“我们应该做什么业务?”和“我们怎样去管理这些业务”。

业务单位战略研究的是产品或服务在市场上的竞争问题(有时也叫SUB战略),在这个战略层次上,我们需要回答三个基本问

题。

- 第一,我们应该在何处竞争?
- 第二,我们要与哪些产品竞争?
- 第三,在这些市场上,我们如何实现可持续的竞争优势?

如果公司没有回答上述问题,那么这个公司就没有一个清晰的、深思熟虑的和容易理解的竞争战略。

职能战略要研究的是在实施竞争战略过程中,公司各个部门或各种职能应该发挥什么作用,在这个意义上说,每个竞争战略都须转变为职能层次上的战略,如市场营销战略、财务战略、组织战略等。

上述概念可用图 1 - 1 表示。

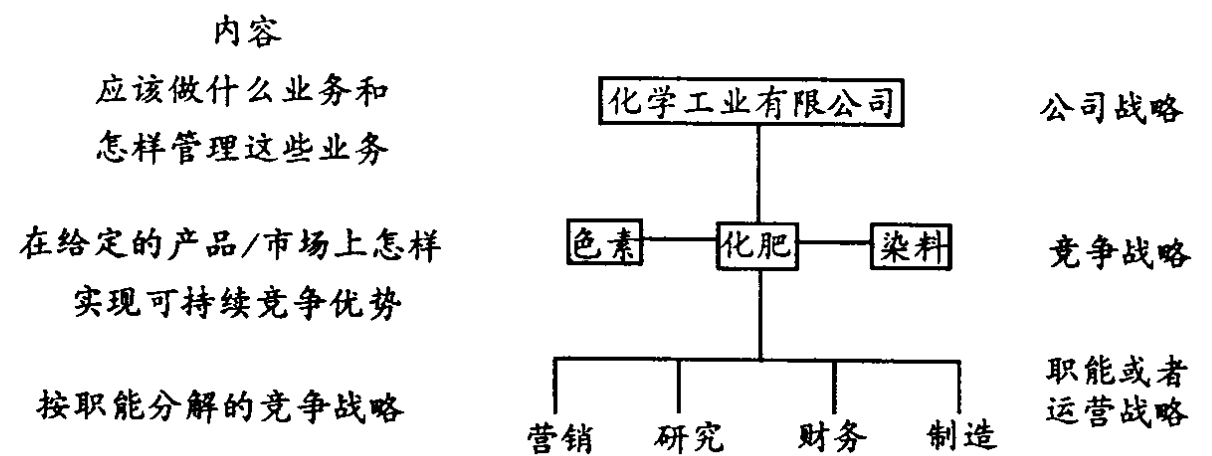


图 1—1

五、公司战略

我们这门课程的重点放在竞争战略和职能或者运营战略这两个层次上,这在以后的课程中会重点介绍,对我们来说,理解公司战略的核心在于理解我们的业务。

一家公司的业务是什么,看来没有比回答这个问题更简单或者更明显的了,炼钢厂生产钢,铁路经营火车运货载客。的确,问题看来如此简单,很少会有人提出这样的问题。实际上“我们的业务是什么?”几乎总是一个很难解答的问题,只有经过深入的考虑

和研究之后才能够回答,而正确的答案通常并不是显而易见的。

举例来说,美国铁路业的衰退(在货运和客运竞争力节节下退)乃归因于没有认清自己的经营的业务是什么,如果铁路能把业务界定为运输业而非铁路业的话,其命运也许不是今天的局面。因此,我们的业务是什么,这不决定于生产者,而是决定于消费者;这不是由公司的名称、规章或组织条文来确定的,而是由消费者在购买一项产品或者一项服务时他的需求得到满足而确定的。

要确定“我们将来的业务是什么?”这牵涉到四个方面的问题。

第一,是市场潜力和市场趋势,对于我们的业务来说,5~10年之内市场会有多大,如果市场结构和技术不发生根本变化的话,决定这种局面的是一些什么因素?

第二,由于经济的发展,时尚和口味的变化,或者由于竞争(直接竞争和间接竞争)的行动,市场结构将会起一些什么变化?

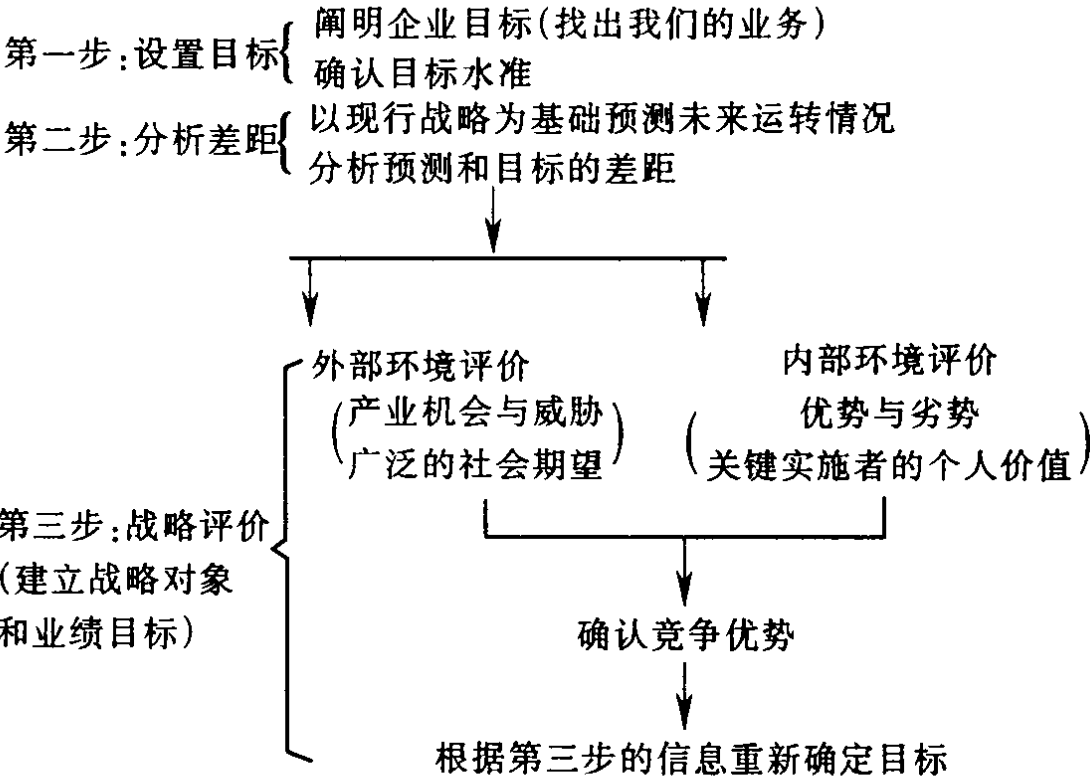
第三,什么创新可以提高用户的需求,创造新的需要,消除旧的需求。

第四,今天给消费者提供的产品和服务还没有使他完全满足的需求是什么?能不能提出这个问题并且正确地回答这个问题,是一个积极向上发展的公司同一个随波逐流的公司的本质区别。

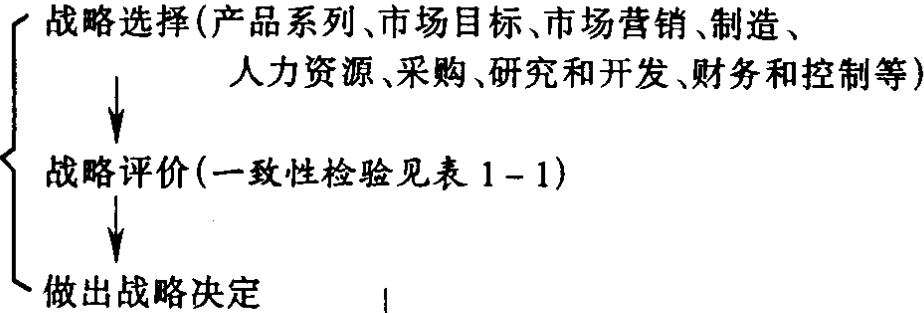
能较好回答上述问题并正确解决的公司大多具有很强的竞争力,如江中制药厂提出的我们的业务是“天然制药”等新概念,使得该企业获得高速的发展。

第二节 战略过程

战略过程指的是一个组织中战略形成的步骤,一般来说,有如下几步:



第四步:战略方针
(制定实现目标和
业绩的战略)



第五步:完成和执行战略计划 { 做出行动计划和预算
监督和控制

第六步:评价业绩,重新制定战略计划并完成它。

表 1-1 一致性检验

内部一致性:

这些目标可以共同达到吗?

主要经营方针体现出要达到的目标吗?

主要经营方针之间是相互促进的吗？

环境适应性：

目标与方针是否抓住了产业机遇？

目标与方针能否在资源允许的范围内处理产业威胁。

资源适应性：

相对于竞争对手而言，目标与方针是否与公司可获取的资源相匹配？

目标与方针的时间安排是否反映了组织的应变能力？

沟通与实施：

目标是否为主要执行人员充分理解？

目标和方针与主要执行人员的价值标准是否协调一致以保证任务的执行。

是否具备足够的管理能力来保证有效的贯彻执行？

第二章 战略分析技术

本讲的内容是企业战略的重点,通过分析行业环境,以形成可行的战略,本讲共探讨三大问题。

第一节 战略的结构地位分析技术

孙子曰:“昔之善战者,先为不可胜,而待敌之可胜”,“是故胜兵后先胜,而后求战,败兵先战,而后求胜”。如何使企业做到“先为不可胜”,也就是立于不败之地,与企业在行业中所处的战略结构地位密切相关。

一、五大竞争势力

一个行业内部竞争激烈,这决不是偶然的巧合,也不能归咎于“坏运气”。一个行业内部的竞争结构取决于五种基本竞争作用力,这种作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力,从而影响着竞争规则的确定以及潜在的可供选择的战略。一个企业的竞争战略目标在于使公司在行业内部处于最佳定位,保卫自己,抗击五种竞争作用力,或者根据自己的意图来影响这五种竞争作用力。因此,战略制定的关键就是要深入到表面现象之后分析竞争压力的来源,通过这种分析可使公司的关键优势与劣势突出地显露出来,使公司能在产业中恰当定位,使战略变革可能产生最大回报的领域清晰化,并且使产业发展趋势中最具有机遇和危险的领域显露出来。

下面,我们详细阐述五大竞争势力的来源。

(一)新加入的竞争者——重点考察:进入障碍

对于行业来说,由于新的竞争对手的进入,改变了行业的供求关系,其结果使价格被压低或导致守成者的成本上升,利润率下降。一般来说,进入威胁大小取决于进入障碍和可能遇到的守成者的反击。如果进入障碍高,且会遇到守成者的强烈反击,则这种威胁就会较小。

1.进入障碍有七大来源:

(1)规模经济。规模经济表现为在一定时期内产品的单位成本随总产量的增加而降低。规模经济几乎可以表现在一个企业经营的每一个职能环节中:如制造、采购、研究与开发、市场营销、售后服务网、销售能力的利用及分销等方面。

规模经济的存在阻碍了对产业的侵入,因为它迫使进入者一开始就大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险,或者以小规模生产而接受产品成本方面的劣势,这两者都不是进入者所期望的。

规模经济也有可能存在于一个职能范围中的某项特定操作或行动。如在电视机的生产中,彩色显像管的生产有很强的规模经济性,而在外壳生产及整机装配方面便显得不太重要,因此,需通过每一个成本因素来考察单位成本和生产规模的具体关系。

对于多种经营企业中的部门,如果他们能够服从规模经济运营的规律职能与公司其它业务分享等,则他们可以获得类似的经济性,这些共享的职能范围包括生产、销售队伍、分销系统、采购渠道或无形资产等。

(2)产品差异。产品差异意味着现有的公司由于过去的广告、顾客服务、产品特色或由于每个进入该产业而获得商标信誉及顾客忠诚度上的优势。

产品差异带来的进入障碍,迫使进入者耗费大量资金,消除原有的顾客忠诚来建立新的品牌,而这种投资往往带有风险,如果进

人失败,就会血本无归。

(3)资本需求。竞争需要的大量投资构成了一种进入壁垒,特别是高风险或不可回收的前期广告、研究与开发等,如施乐公司选择出租复印机的方式而不是销售它们,使流动资金的需求大大增加,从而形成主要障碍来防止其它公司对复印机业的进入。

(4)转换成本。转换成本的存在构成一种进入障碍,即买方由从原供应商处采购产品转换到另一供应商那里所遇到的一次性成本,转换成本包括员工重新培训成本、新的辅助设备成本、检测考核新资源所需的时间及成本,由于依赖供应方工程支持而产生的对技术帮助的需要,产品重新设计,甚至包括中断老关系需付出的心理代价。如果转换成本很高,则新进入者为使买方接受这种转换,必须在成本和经营上作出重大改进。

(5)获得分销渠道。新的进入者需要确保其产品的分销,这一要求也构成进入障碍,因为现有竞争对手可能通过老关系、高质量服务左右这些渠道,某些特殊的制造商甚至可能独占渠道建立起排它关系,这时,新的进入者必须通过压价、协同分担广告费用等方法促使分销渠道接受其产品,而这样会降低其利润水平。

(6)政府政策。政府能够限制甚至封锁对某产业的进入,如通过许可证的要求和限制获取原材料的方法加以控制,也可通过诸如空气和水的污染标准、产品安全性和效能的条例巧妙表现出来。

(7)与规模无关的成本劣势。已立足企业具有一些潜在进入者无法比拟的成本优势,而这种优势与规模经济无关。

如:第一,专有的产品技术。通过专利或保密的方法保持独享性的产品专有知识或设计特性。

第二,原料来源优势。已立足企业封锁了最优资源来源,并且很早掌握了可预测到的需求。

第三,地点优势。

第四,政府补贴。