

PEARSON
Prentice
Hall

工商管理优秀教材译丛

管理学系列

S

Strategic Management
A Cross-Functional Approach

战略管理

跨部门互动的方法

(美) Stephen J. Porth 著

范海滨

译



清华大学出版社

战略管理

跨部门互动的方法

(美) Stephen J. Porth 著

范海滨 译

Strategic Management

A Cross-Functional Approach



B1281196

清华大学出版社
北京

Simplified Chinese edition copyright © 2003 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: Strategic Management: A Cross-Functional Approach, by Stephen J. Porth, Copyright © 2003

EISBN: 0-13-042213-4

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Prentice Hall 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2003-4023

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理:跨部门互动的方法/(美)波思(Porth, S.)著;范海滨译. —北京:清华大学出版社,2003
(工商管理优秀教材译丛·管理学系列)

书名原文: Strategic Management: A Cross-Functional Approach

ISBN 7-302-07320-1

I. 战… II. ①波… ②范… III. 企业管理—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 087754 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 王 青

印 刷 者: 北京国马印刷厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×260 印张: 14.75 插页: 2 字数: 338 千字

版 次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-07320-1/F·637

印 数: 1~5000

定 价: 25.00 元

PEARSON
Prentice
Hall

工商管理优秀教材译丛

管理学系列 —▶

前言

战略管理

Strategic Management

欢迎你阅读首次出版的《战略管理——跨部门互动的方法》。我们相信,本书是市面上此类书中的第一本。它从跨部门互动的角度对战略管理问题进行了言之有据的论述,本书由战略管理学的教授/咨询专家撰写,并且得到了来自财务、销售、会计、电子商务、国际商务和从事经营管理等领域的众多专家的诸多教诲。

当我所在的大学的一批老师开始对教学方针进行改革的时候,我第一次明显地感到需要从这种跨部门互动的角度来看问题。当我们讨论新课程的目的时,我们明确了我们希望面对的一个共同的挑战。我们希望学生能够认识到,成功的战略管理要求具备将机构看成一个整体的能力,学生们必须跳出在以前的工作和学校学习中养成的那种专业性的思维定式,而以一种新的方法来看待机构。销售和人力资源部门的人需要理解财务工作,并且知道如何去使用它们;而财务和会计部门的人需要懂得,一个机构与顾客和员工的关系是该机构的生命线。优秀的战略经理就是优秀的总经理,他们不应跳进专业部门的狭隘眼界中而坐井观天!

我们改革后的商业方针课程是一门跨部门互动而又一体化的课程,它强调了来自管理、财务/会计、国际商务、信息系统和销售等领域的战略概念和方法。当我们准备开设该课程时,对以往教科书的审阅使我们得出了结论,那就是在市面上还没有这样的教科书。那种涵盖了战略管理诸多领域的理论和方法的跨部门互动而又一体化的教科书,如果不是不可能,也是很难找到的。本书就打算来填补这一空白。

本书某些值得一提的特点是:

- 对战略管理的理论和方法进行了介绍、讨论,并且从跨部门互动的角度加以充实和提高。这种跨部门互动的视角是通过强调为顾客、员工、所有者/股东创造价值来展开的。在第1章里,对这种称之为顾客—员工—所有者循环的概念进行了介绍,并且将其作为全书的结构框架。
- 每一章都举出了一个“焦点”公司,作为阐述全章关键概念的活生生的例子。这个焦点公司也作为一个微型案例来对该章的内容加以说明和润色。一个插入的方框对该焦点公司进行了简短的介绍,给出了它的网址,并且邀请读者上网去查找该公司的更多的信息。这些焦点公司包括了许多读者们很熟悉并且也很感兴趣的机构,如耐克公司(Nike)、微软公司(Microsoft)、箭牌公司(Wrigley)、希尔顿公司(Hilton)以及西南航空公司(Southwest Airlines)。
- 对于每一个焦点公司,本书都得到了一个可以获得资源和最新情况,包括其财务

报告的网站的支持。在每一章的最后所列出的讨论题中,都给出了在学习过程中使用这些网站的方法。

- 除了焦点公司外,每一章还包含有几个公司的简介,用作阐述课文内容的例子。
- 每一章的开头都列出了本章要点和所要讨论的一些问题,在每一章的最后,都列出了该章的主要术语和概念、讨论题和实战练习。
- 教学辅助材料包括带有试题库的教师指导材料,专门的网站,以及 PowerPoint 磁盘。



致谢

从一开始邀请特约作者参与到本书的写作过程中,我得到了许多人的支持和合作,为此我感谢他们。约翰·洛德(John Lord)是我多年的同事和朋友,时间之长连我也记不清了。他的专长是食品行业的销售战略和新产品的开发。约翰是第6章的牵头作者,并且对第1章、第3章、第4章做出了贡献。A. J. 斯塔格里亚诺(A. J. Stagliano)是一位有造诣的研究者和教师。他在财务和会计领域的专门知识始终是无价之宝。他负责领导了第7章的写作,并且对第2章也做出了贡献。克莱尔·A. 西莫斯(Claire A. Simmers)是第5章的主要撰写人,并且还参加了第1章、第3章的写作。克莱尔是一位非常好的同事,与他共事始终是一件愉快的事情。拉维·卡苏里亚(Ravi Kathulia)是在经营管理领域内成果极为丰富和突出的学者,他具有优秀的工作作风,我感谢他主持了第9章的编写。摩苏库马·约西(Maheshkumar Joshi)在电子商务和战略实施方面具有专长,他对第1章和第2章中的电子商务部分贡献了力量,并且对第8章中的战略实施过程中中层管理人员的作用进行了叙述。安·穆尼(Ann Mooney)是本书热情的支持者,在本书的写作过程中,她提供了全面、及时和充满智慧的审阅。她还撰写了第6章战略选择中的行为部分。对于我的同事们在写作本书时的合作,以及在整个过程中对我的宽容大度,我深表谢意。

乔治·韦伯斯特(George Webster)、利兹·戴维斯(Liz Davis)、内德·邓恩(Ned Dunn)和马蒂·梅洛希(Marty Meloche)都是从一开始就支持本项目的朋友和同事。此外,我有幸与两位校长——格雷格·德尔奥莫(Greg DellOmo)和乔·迪安格罗(Joe DiAngelo)一起工作,他们理解本书对我的重要性,并且在写作本书的整个过程中都给予我以支持。

在完成本书的过程中,我还得到了来自许多最优秀行政人员的帮助,伯尼斯·布罗根(Bernice Brogan)、玛丽·菲内利(Mary Finelli)、安·玛芝安尼(Ann Marziani)和研究生教师中最优秀的助教塞姆·科斯康格努尔(Cem Coskunganul),感谢他让我把梦想变成了现实。谢谢你们。

对我来说,与 Prentice Hall 出版社一起工作始终是一件受益匪浅的事情。Prentice Hall 出版社的伙伴们非常精通业务。我感谢执行主编戴维·谢弗(David Shafer)的指导和对我的信任。戴维对我的方法和理念的信任是我工作的强大的动力。我也感谢戴维的助手基姆·马斯登(Kim Marsden)的有求必应和兢兢业业的职业作风。我感谢利德·威克曼(Lead Wickman),我们当地的 Prentice Hall 出版社的销售代表,是他鼓励我将我的

建议提交给了该出版社,并且从一开始就热情地关心该书的出版。同时,我也感谢以下几位审阅者,他们提供了见解深刻的评论和建议来帮助我修改本书,使得本书得以最后成型:

- 迈克·瓦斯曼(Mike Wasserman),乔治·马松大学(George Mason University)
- 约翰·科特(John Cote),贝克学院(Baker College)
- 威廉姆·齐尔特(William Zierdt),方德·杜·拉克安马里安学院(Marian College of Fond du LacAnne)
- 史密斯博士(D. Smith),新墨西哥大学(University of New Mexico)
- 布拉德·布朗(Brad Brown),弗吉尼亚大学(University of Virginia)
- 詹姆斯·肖(James Shaw),旧金山大学(University of San Francisco)

对于喜欢你的终身工作的人来说,这是一件礼物。为了这种欢乐,我感谢我的学生们——大学本科生、MBA 和各级经理、主管们,因为你们,我总是盼望着为你们去上课的时间。在我的心中,这本书是为你们而写的。

最后,但也是最重要的,我要感谢我的妻子和孩子们。玛丽和孩子们,这本书是献给你们的,我是一个幸运的男人,多谢你们了!

斯蒂芬·波思(Stephen Porth)

森特·约瑟夫大学(Saint Joseph's University)

埃里凡·K. 霍伯商业学院(Erivan K. Haub School of Business)

目 录

战略管理 Strategic Management

前言	1
第 1 章 战略管理：概述	1
什么是战略管理	2
战略过程的本质	12
道德规范和社会责任	16
战略管理的好处	18
结论	19
主要术语和概念	19
讨论题	19
实战练习	20
尾注	20
第 2 章 价值创造：战略之势所必然的核心	22
价值创造的重要性	23
顾客和价值创造	26
通向市场领先者道路的价值原则	28
员工和价值创造	31
所有者和价值创造	35
新技术和价值创造	38
结论	40
主要术语和概念	41
讨论题	41
实战练习	42
尾注	42
第 3 章 确立使命并理解战略	44
核心价值观、使命和志向	45
战略的类型	53

波特的战略类别	61
电子商务战略的类型	62
结论	63
主要术语和概念	64
讨论题	64
实战练习	65
尾注	65
第4章 内部审计	67
内部审计的过程	69
第一步：评估业绩	70
第二步：价值链活动与链接的分析	74
第三步：了解核心能力	78
第四步：明确优势和弱势	83
结论	84
主要术语和概念	85
讨论题	85
实战练习	86
尾注	86
第5章 外部审计	88
环境与机构之间的关系	90
外部环境的细分	91
外部审计的过程	105
结论	109
主要术语和概念	109
讨论题	110
实战练习	111
尾注	111
第6章 设定目标和进行战略选择	114
设定目标	116
战略选择	119
公司一级战略选择的工具	120
业务一级战略选择的工具	125
战略选择的全球性尺度	129
战略选择的行为学问题	132
结论	137

主要术语和概念	137
讨论题	138
实战练习	138
尾注	139
第 7 章 战略选择的财务方法	141
战略管理中财务部门的作用	143
战略选择的财务方法	144
战略财务效果的预测	154
战略启动资金的来源	158
结论	161
主要术语和概念	161
讨论题	162
实战练习	162
尾注	163
第 8 章 战略实施：领导员工和改革	164
谁对战略实施负责	166
战略实施的过程	167
机构文化在战略实施中的作用	170
战略实施为什么会失败	170
成功的战略实施：人的问题	178
结论	179
主要术语和概念	179
讨论题	180
实战练习	180
尾注	180
附录 8A：探索未来的模型	182
第 9 章 战略实施：处理机构问题	185
成功实施战略的关键：机构问题	187
项目管理	188
机构协调在战略实施中的作用	191
战略和机构的设计	197
战略实施的国际视角	204
战略实施：两个例子	205
结论	208
主要术语和概念	208

讨论题·····	209
实战练习·····	209
尾注·····	209
第 10 章 价值创造的评价 ·····	212
对价值创造的测评：两种方法 ·····	214
评价价值创造的框架·····	219
结论·····	221
主要术语和概念·····	222
讨论题·····	222
实战练习·····	222
尾注·····	222

战略管理：概述

本章要点

- 什么是战略管理
- 战略过程的本质
- 道德规范和社会责任
- 战略管理的好处
- 结论
- 主要术语和概念
- 讨论题
- 实战练习
- 尾注

亲爱的董事们：

今年是相当糟糕的一年。市场萧条、订单疲软、经济滑坡等因素使得经营利润下降了37%。但是，到目前为止，最令人痛心的事情是解雇了1600名朋友和同事，这些同伴的人生和生活蓝图被改变了。在我们公司的每一个角落都能感受到这种极度的痛苦。¹

这是在最近的耐克公司(Nike)的报告中，菲尔·奈特(Phil Knight)写给董事们的信中开头的一段话。菲尔·奈特是全球运动和健身用品销售额高达100亿美元的耐克公司的董事会主席和首席执行官(CEO)。耐克公司因为其高品质的运动鞋和运动服，以及傲慢自大、气势咄咄逼人的形象而在顾客中享有很高的知名度。投资者因其不断增长的业绩和给予股东们的丰厚回报而青睐它。

但是时代改变了，即使是对耐克这样的市场领先者也是如此。在21世纪初，耐克公司处于一种它很生疏的战略位置中，它必须转变观念、再创辉煌，而对于这一点，菲尔·奈特有许多解释工作要做。顾客们不再购买耐克的产品了，至少不再像预期的那样购买了；员工们遭了解雇；耐克公司因其对外国劳工的做法而受到了尖锐的批评，股东们也很不开心。

焦点公司

耐克公司(Nike)

耐克公司是运动和健身产品的全球领先者，其核心业务是运动鞋类产品，它占据了美国市场40%以上的份额，以及世界市场上相当重要的份额。耐克公司的全球销售额大约为100亿美元，雇用了1.6万名员工。欲知详情，请访问网站：www.nikebiz.com。

从一般意义上说，耐克公司所遇到的挑战也正是所有机构正在面临的挑战。通过战略管理的过程，耐克公司必须确定一条能够实现其使命和目标的行动路线。这个新的行动路线要处理好许多相关者的利益，特别是股东、顾客和员工们的利益。从具体方面说，耐克公司必须制定和实施一种能够为股东创造经济价值、为顾客生产优等产品，以及为耐克公司的经理们及其下属们的雇佣劳动提供奖赏的战略，而所有这一切，都必须以对对社会负责的方式来实现。



什么是战略管理

战略管理是制定、实施和评估跨部门互动决策的过程，这些决策能够让机构去确定和实现它的使命，并最终创造出价值。该过程要围绕该机构重点解决以下一系列基本问题：我们的业务是什么？我们想成为什么样子？我们的顾客是谁？我们的顾客看重的是什么？²通过回答这些问题，战略管理能够帮助企业明确它的未来发展方向。

拿耐克公司来说，它之所以能够创造出每年销售100亿美元的成功业绩，正是战略管理过程指导其经理人员的结果，而且，也只有战略管理过程将引导经理人员顺利走出那种

“市场萧条、订单疲软、经济滑坡”的动荡和痛苦的境地。

战略管理过程由下面 5 个相互关联的步骤组成：

1. 制定机构的志向和使命：明确机构为什么要这样做，以及本机构立志要成为什么样的机构。
2. 进行形势分析：明确本机构的优势和劣势，并对其外部环境进行分析。
3. 确立目标和精心制定战略：确定机构的未来发展方向，以及如何实现使命和志向。
4. 实施该战略：以一种高效率和高效果的方式执行选定的战略。
5. 评估该战略是否成功：检查该战略是否已经为主要的利益相关者们创造了价值，必要时，为改进措施提供反馈意见。

该过程中的每一步都集中于一个压倒一切的目的——创造价值上。图 1-1 是战略管理架构图，它指出了战略管理过程的主要步骤，以及这些步骤之间的相互关系。让我们简短地考察一下其中的每个环节，以此作为对本书主要论题和以后各章的介绍。

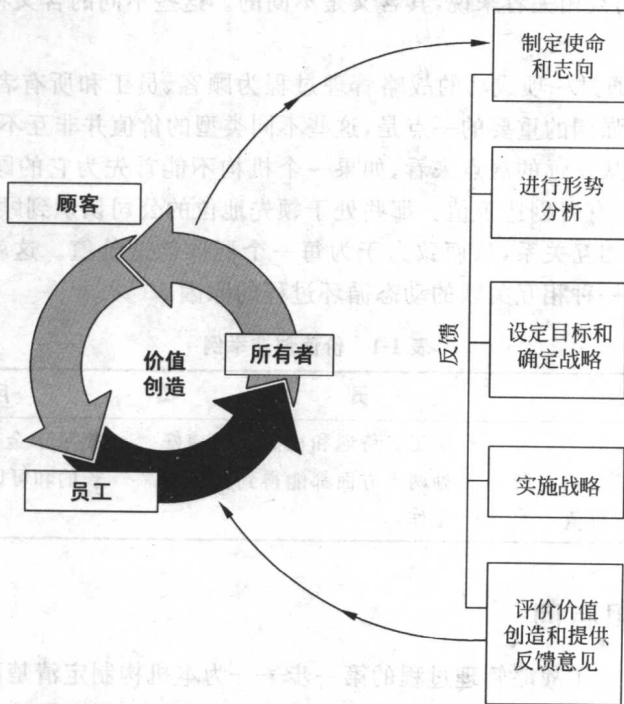


图 1-1 战略管理框架

价值创造

战略管理的本质就是要应对为主要的利益相关者们，特别是顾客、员工，最终是所有提供报答这一挑战。能够为这些利益相关者们创造价值的机构才能生存和发展；而做不到这一点的机构将不可避免地衰败下去。一个机构不管是大还是小、是私人企业还是公共企业，它是营利性的还是非营利性的，一个成功的战略管理的主要核心和最终目的都

是创造价值。

例如，耐克公司是通过设计和销售高质量的运动鞋来为顾客们创造价值。当耐克公司的鞋子以能够产生利润和为股东们产生红利的价格被销售出去的时候，就为所有者们创造了价值。而对于员工们来说，其价值创造是通过得到经济的或非经济的报酬，以及对工作感到满足而体现出来的。

非营利性机构同样面临着类似的价值创造挑战。例如，“人类居所”(Habitat for Humanity)这个机构追求的是“从世界上消除贫穷的居留场所并创办良心上说得过去的得体的庇护所。通过富人和穷人一起平等合作，Habitat 希望建立新的关系和社区意识，以及新的房屋”。³ Habitat 是在其费用与经理们的利益相一致的基础上，为穷人和生活拮据者(顾客)建造和修缮房屋，以及通过员工和志愿者为一种重要的社会目标做出贡献的方式以(本质上)得到回报的方法来创造价值的。创造价值是推动“人类居所”工作的发动机，正如创造价值是推动耐克公司的发动机一样。

创造价值是一个机构必须做的事情，也是战略管理过程的最终结果。但是，价值这个概念，对于不同的利益相关者来说，其含义是不同的。这些不同的含义将在第2章中加以考察和定义。

表1-1列举了通过一项成功的战略管理过程为顾客、员工和所有者创造出来的不同类型的价值。必须强调的重要的一点是，这些不同类型的价值并非互不兼容的。相反，它们是相互依存的。从长远的观点来看，如果一个机构不能首先为它的顾客和员工创造价值，它就不能为其所有者创造价值。那些处于领先地位的公司认识到顾客、员工和所有者之间的生死与共的相互关系，从而致力于为每一个群体创造价值。这就是在图1-1里将价值创造描述为是一种相互关联的动态循环过程的原因。

表 1-1 价值创造举例

顾 客	员 工	所 有 者
• 高质量的产品和服务 • 通过比较所付出的价格与所得到的好处来理解价值	• 从工资待遇和社会及精神好处两个方面都能得到报酬的工作	• 相对于金融投资得到日益增长的和可以接受的回报

确定使命和志向^{*}

第3章重点考察了战略管理过程的第一步——为本机构制定清楚而明确的使命和志向。使命指的是一个机构的长远意图，它是用来回答这样一些问题的：我们是谁？我们的业务是什么？我们为什么而存在？使命立足于当前的问题上，也就是它将重点放在当前的市场上，以及该机构为之服务的顾客身上。

经理们不仅需要明确本机构当前的意图和自身的定位，还需要清楚地了解它对未来的追求。一个机构的志向就是其未来发展前景的说明——我们公司要走向何处？我们渴望成为什么样子？我们希望公众将如何看待我们？志向表达了对于该机构来说是现实

^{*} 志向，原文为 vision，多译为愿景。本书中根据实际情况，译为志向。——译者注

的、可靠的,以及有吸引力的未来前景的看法,⁴并且要回答这样的问题:“我们希望变成什么样子?”

研究指出,大多数机构都有自己的使命表述和/或志向表述,但是这些表述却变得越来越大同小异。某些公司,例如强生公司(Johnson&Johnson)有一个本质上是作为其使命说明的信条(参见表1-2)。⁵信条就是该机构的价值观,或者其经营哲学的表述,它可以取代,或者补充使命和志向。

在某些机构中,使命和志向在概念上混淆在了一起。戴尔公司(Dell)的使命——“在我们所服务的市场上,成为世界上为我们的顾客提供最愉快经历的最好的公司”,这种面向未来的使命表述,读起来更像是一种发展愿望的志向。他们的志向只不过是一个“不一样的戴尔公司”。⁶这只是戴尔公司的例子,对大多数公司来说,使命与志向之间,是既有差别,又有联系的,在表1-3中,可以看到福特汽车公司的使命、志向和价值观表述之间的区别⁷。

使命和志向表述本来是战略管理过程的重要方面,但是,它们也可能只不过是某些机构在纸上谈兵。在这种情况下,它就不起任何作用,它不会以任何有意义的方式来影响你的战略选择。这样的表述,其价值不会超过你写这些表述的那张纸。对于这些使命和志向表述的真正考验,是看员工们在多大的程度上理解它、接受它,以及用它来指导业务决策。

进行形势分析

在经理们得以明确本机构的目标和选择战略之前,他们必须了解本机构的内部条件和外部环境。这种了解是通过形势分析,即对机构的内部和外部环境进行仔细和不间断的评估而获得的。形势分析分为两个部分:找出本机构的优势和劣势(SW)的内部审计;以及确定机会和威胁(OT)的外部审计。外部审计也叫做环境扫描。由于这项工作的重点在于找出优势、弱势、机会和威胁,所以这些审计也被综合称为SWOT分析。

表 1-2 强生公司的信条

我们相信,我们首要的责任是向医生、护士和患者,向母亲和父亲,以及向所有使用我们产品和服务的人负责。

在满足他们的需要方面,我们所做的每一件事情都必须是高质量的。

我们必须始终如一地致力于降低成本,以便保持一种合理的价格。

我们的供应商和分销商必须有获得公平利润的机会。

我们为我国的员工以及那些在全世界与我们一起工作的男人和妇女负责。

每一个人都必须被看成是一个独特的人。

我们必须尊重他们的尊严和承认他们的美德。

在他们的工作中,他们必须有安全感。

他们的报酬必须是公平的和适当的,工作条件必须是清洁、整齐和安全的。

我们必须倾力帮助我国的员工履行他们的家庭责任。

员工们必须能自由地提出他们的建议和表达他们的不满。

对于那些称职的员工,在就业、发展和提升方面必须具有平等的机会。

我们必须具备能干的管理层,它们的行为必须正直和有道德感。

我们必须对我们生活和工作在其中的社区负责,还必须对国际社会负责。

续表

我们必须是好公民，必须支持好事和慈善事业，以及承担合理的税收份额。

我们必须鼓励公民的进步以及更好的健康和教育。

我们必须将我们有特许使用权的财产保持完好，保护环境和自然资源。

我们最终的责任是向我们的股东们负责。

我们的业务必须获得可靠的利润。

我们必须尝试实行新的理念。

研究工作必须进行，革新规划必须制定，而错误必须得到惩罚。

必须购买新设备，必须提供新的设施，并且必须开发新产品。

必须提取一定的准备金以备不时之需。

当我们按照这些原则经营时，股东们应当能够得到合理的回报。

资料来源：Johnson & Johnson, Johnson & Johnson Credo, www.jnj.com, accessed July 20, 2000. Used with permission of Johnson & Johnson.

内部审计

正如我们将在第4章中要讨论的那样，对机构内部的环境进行优势和劣势的评估是战略管理过程的关键一步。在这一步中，要对机构的财务状况进行评价，以及对基础设施、人力资源、技术开发、采购、国内和国外的后勤工作、经营、推销和销售等进行调查和评估。⁸从本质上看，这项工作是以批评性的眼光来评估企业进行的所有活动，从而找出优势和劣势。在内部审计中要回答的一些关键问题包括：

- 本企业在财务上的优势和劣势是什么？
- 员工们称职和致力于本机构的使命吗？本机构是如何招聘、留用和奖赏那些合格的员工的？
- 本企业是如何处理与顾客的关系的？在为顾客创造和损害他们的价值方面，本企业都做了些什么和没有做什么？
- 本企业的核心竞争力是什么？也就是说，相对于竞争对手来说，本企业特有的技能、能力和资源是什么？为了在未来的竞争中取得胜利，需要哪些核心竞争力？

表 1-3 福特汽车公司——志向、使命和价值观的表述

- 我们的志向是成为世界上领先的汽车产品和服务消费者的公司。
- 我们的使命是：我们是具有值得自豪的遗产的世界性大家族，我们热衷于向全世界的人提供个人交通工具。我们预测顾客们的需要，并且提供优秀的产品和服务来改善人们的生活。
- 我们的价值观：顾客第一。我们为我们的顾客、我们的全体员工、我们的环境和我们的社会做该做的事情。通过改进我们所做的每一件事情，我们向我们的股东们提供丰厚的回报。

资料来源：Ford Motor Company, "Vision, Mission, Values," www.mycareer.ford.com/OurCompany.asp, accessed September 29, 2000. Used with permission of Ford Motor Company.

进行内部审计是一件涉及广泛领域的研究和分析工作，包括检查财务报表、职工配备和生产率标准、信息资源、组织系统图、顾客和员工的调查，以及与内部的利益相关者（即经理和员工）和外部的利益相关者（即供应商、分销商和顾客）面谈等。⁹