

哈佛商学院管理与 MBA案例全书

(第三分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编

MBA

Harvard

Business School



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

哈佛商学院管理与MBA案例全书

(第三分册)

《哈佛商学院管理与MBA案例全书》编写组 编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

分册指引

第一分册

第一篇 走近哈佛商学院

第一章 哈佛大学和哈佛商学院 / 2

第二章 哈佛商学院的教育制度 / 20

第二篇 经营战略管理

第三章 战略管理总论 / 94

第四章 企业战略分析 / 125

第二分册

第五章 企业战略规划 / 181

第六章 企业战略选择 / 307

第三篇 企业组织行为

第七章 企业的组织形式 / 344

第八章 组织结构设计 / 380

第三分册

第九章 公司组织机构 / 425

第四篇 市场营销

第十章 营销环境 / 464

第十一章 营销策略 / 512

第四分册

第十二章 市场营销理论与模式 / 667

第十三章 营销通路 / 794

第十四章 客户管理 / 891

第五分册

第五篇 生产与作业管理

第十五章 生产管理 / 926

第十六章 质量控制 / 1021

第六分册

第十七章 生产安全管理 / 1187

第六篇 财务控制

第十八章 财务规划 / 1216

第十九章 投资筹资 / 1258

第二十章 成本控制与分析 / 1308

第二十一章 财务分析 / 1347

第七分册

第七篇 管理沟通

第二十二章 新时代管理沟通 / 1414

第二十三章 企业外部沟通 / 1451

第二十四章 企业内部沟通 / 1480

第二十五章 冲突协调与沟通 / 1499

第八篇 人力资源管理

第二十六章 员工选聘与评价 / 1556

第八分册

第二十七章 员工培训与开发 / 1649

第二十八章 工作报偿：薪酬与福利 / 1803

第九分册

第二十九章 员工激励 / 1911

第九篇 总经理

第三十章 谁都能干总经理吗 / 1966

第三十一章 管理决策 / 2107

第十分册

第三十二章 权力运用与授权 / 2157

第三十三章 时间管理 / 2291

第三分册目录

第九章 公司组织机构	425
第一节 公司的决策机构	426
一、股东大会	426
二、董事会	435
第二节 公司的执行机构	450
一、公司职员	451
二、公司的经理	453
三、公司执行机构的职权	456
四、公司执行机构和决策机构的关系	458
五、公司的监督机构	460
第四篇 市场营销	463
第十章 营销环境	464
第一节 营销环境分析.....	464
一、市场营销环境的分类.....	464

二、市场营销环境的特点	465
第二节 微观市场营销环境	466
一、企业内部	467
二、市场营销渠道企业	467
三、顾客	469
四、竞争者	470
五、公众	470
第三节 宏观市场营销环境	472
一、人口环境	472
二、经济环境	473
三、自然环境	476
四、政治法律环境	477
五、科学技术环境	478
六、社会文化环境	478
第四节 市场营销环境分析与对策	479
一、环境威胁与市场机会	479
二、威胁与机会的分析、评价	480
三、企业市场营销对策	482
【经典案例】	
“肯德基”：吃堑长智，几度沉浮	483
雀巢（菲律宾）公司：居安思危，未雨绸缪	487

雅马哈：轻敌的代价	494
利雅路：入乡随俗地进军中国市场	499
凯迪拉克：全面审视认清对手	503
第十一章 营销策略	512
第一节 竞争策略	512
一、影响行业竞争结构的基本因素	513
二、企业的竞争地位	516
三、市场领导者的竞争策略	517
四、市场挑战者的竞争策略	521
五、市场追随者的竞争策略	525
六、市场填补者的竞争策略	526
第二节 产品策略	529
一、什么是产品	530
二、产品组合	533
三、产品生命周期	534
四、产品引进期的营销策略	538
五、产品成长期的营销策略	541
六、产品成熟期的营销策略	543
七、产品衰退期的营销策略	546
八、产品定位策略	549

九、产品商标策略.....	551
十、产品包装策略.....	555
第三节 价格策略	562
一、定价目标	562
二、价格与需求曲线.....	563
三、成本决定着价格的底数	565
四、定价的三种方法.....	565
五、修改基本价格.....	571
六、竞争性调价	576
第四节 渠道策略	581
一、制定战略	583
二、激励机制	586
第五节 公关策略	588
一、公关活动的开展.....	589
二、改善公关活动.....	593
【经典案例】	
美国汉堡包：战略碰撞，攻守相宜	594
宝洁：风行P&G的广告策略.....	603
法国白兰地：借机宣传，出奇制胜	609
西门子：高品质的时尚追求	611
中美史克：临危不乱，应对PPA风波	618

柯维特：薄利多销的折扣定价	623
雅马哈摩托：定位精确，高质高价	625
康柏电脑：把握趋势，低价开拓市场	628
IBM：富有成效的市场开拓	631
苹果电脑：挑战IBM	644
波斯坦小麦咖啡：取胜之道	658
伯瑞尔：公关开道，网点促销	661

第九章 公司组织机构

公司组织机构是指从事公司经营活动的决策、执行和监督的公司最高领导机构。一般说来，公司的组织机构包括三个部分的内容，即决策机构、执行机构和监督机构。

公司组织机构的原则为：

（1）在公司的组织机构中，要实行决策权、执行权和监督权三权分离的原则。

（2）要把公司组织机构成员的利益同公司经营管理的不好紧密联系起来。

（3）公司组织机构的成员必须具备一定的素质，但对不同成员素质的要求是不同的。

第一节 公司的决策机构

一、股东大会

（一）股东

一个公司的股东是指持有该公司股票的个人或组织。

任何拥有财产的组织或个人都有资格购买公司股票而成为该公司的股东。但公司不可自为股东，否则，当公司停业解散时，属于公司的那部分股份将没有最终的所有者。

股东对公司具有一定程度的管理权和监察权，还有取得股息的受益权以及对公司资产的拥有权。股东对公司行使的控制权一般都是在股东大会上或以书面同意方式通过决议而实现的。股东通过选举而控制董事会，进而获得对公司业务的控制权。股东所拥有的管理权一般不是指股东直接管理，而是指股东通过董事会间接地参与对公司日常行政事务的领导和管理。股东还要承担一定的义务和责任。股东的权利和义务的大小完全由其所持有的股票或股份数量的多寡而定。这些权利和义务

的具体内容由各公司的章程和内部细则规定。

（二）股东大会

股东大会是由公司全体股东组成的决定公司重大问题的最高权力机构，是股东表达其意志、利益和要求的主要场所和工具。

1. 股东大会的种类

股东大会的种类有：

（1）股东普通年会，即公司一年一次必须召开的股东大会。普通年会一般由董事会组织召开。通常由公司法对两个年会之间的间隔期限作出具体规定。如果公司超过一定的期限仍不召开会议，有管辖权的法院有权根据任何股东的请求，迅即责令公司举行会议。会议的主要内容，在公司法规定的范围内，一般由各个公司的章程或内部细则具体规定。通常包括如下内容：

第一，普通权限，即经常性的只需普通决议的权限，包括：

- ① 通过公司的年度财务预算、资产负债表、损益表以及其他会计报表；
- ② 董事会和监察委员会成员的选任、解任及其报酬的确定；
- ③ 审议董事会和监察委员会的报告；

④分配红利，确定并宣布股息。

第二，特别权限，即需经过特别决议的权限，包括：

①公司章程或内部细则的制定和修改；

②缔结、变更和终止关于转让、出租、委托经营或与他人共同经营的契约；

③决定股份资本的增减和股票的发行；

④决定公司的改组、合并或解散；

⑤讨论并通过股东提出的各种决议草案。

第三，公司章程或内部细则规定的其他权限。

（2）股东特别大会，即在两次年会之间不定期召开的讨论决定公司重大决策问题的股东会议。通常可以采用如下三种办法召开股东特别会议：

①董事会集体通过决议或董事会签署书面同意后由董事会召开。

②由法定的持有一定数目股权的股东召开。公司法一般规定股份有限公司需要根据占一定百分比的有表决权的股票持有者的要求召开股东特别会议。公司一般得在上述股东正式向董事会提交要求书后的一定期限内召开股东特别会议，否则，占上述股权四分之一的股东可以自行召开会议。

③有管辖权的法院根据自己的动议或任何一个董事或有表

决权股东的申请，视情况发布命令，强行要求公司按其认为适当的方式召开股东大会。同时，法院可以拒绝任何股东的反对意见，单独行使管辖权来召开会议。

特别大会的内容往往在法律上予以明确规定。

(3) 法定股东会议，即法律明确指定必须召开的股东会议。这类会议只在英国公司法中有所规定。规定要求股份有限公司在有权正式开业之日起一至三个月内，必须召开法定会议，以在尽可能早的时间内，使公司的股东们能清楚地了解这个新建公司的所有重要情况。

(4) 各类别股东会议，指在公司的股票分成若干类别的情况下，由属于同一类别的股东们召开的股东会议。此类会议的程序与普通年会几乎一致。由出席会议的法定人数的多数通过的决议对该类别全体股东有效。

2. 股东大会的召集

股东大会必须有一定的机构正式召集召开。无召集权的机构召开的股东大会是不合法的，其决议无效。股东大会按召集者的不同可作如下分类：

- (1) 由董事会召集的股东大会；
- (2) 由少数股东召集的股东大会；
- (3) 由监察委员会召集的股东大会；

（4）由其他机构召集的股东大会，如由上级主管机关或由有管辖权的法院召集的股东大会。

股东大会召集权的划分、归属，由公司法 and 公司章程加以具体规定。

3. 股东大会的通知

通知必须依照公司章程的规定发出，其内容一般写明大会的地点、日期、时间及会议内容。

4. 股东大会的法定人数

参加股东大会的股东如果不满法定人数，则大会为非法。对于不同的公司和不同类型的股东大会，法定人数也各不相同，一般由公司法 and 公司章程加以规定。

5. 股东会议的主席

大会主席一般由董事长担任。如董事长未出席或不愿担任，则可从董事中选一人担任。若董事都不愿当选主席，则由大会从参加股东大会的股东中间选举产生。

大会主席的主要职责是：

- （1）维持大会秩序；
- （2）掌握会议进程；
- （3）组织会议对各类决议草案进行讨论，并分别进行表决。

6. 股东大会记录

股东大会的一切记录经大会主席签名，便成为会议的证据，应予以保存。

在有相反的证据以前，应该认为大会已经召开，其决议均为有效。各股东都有权得到这种记录的复本。

7. 表决信托

任何数量的股东可成立一个表决信托，其目的是把表决权或代表其股份的权利授予一个或数个受托人。所谓表决受托人，就是为股东实现表决权的代理人。股份有限公司可以任命一人以上的表决信托人。他们在会上只有表决权而无发言权。表决信托人本人通常也是股东，但必须具有行为能力。表决信托协议的最长有效期一般由公司法规定。除了在表决信托协议中有“不可撤销”的明确规定外，公司内部细则一般规定，表决信托协议是可以像代理人一样任意撤销的。如果一个股东在任命了一个表决信托代理人后，又亲自参加了股东大会，他就可以亲自投票表决。股东亲自投票表决优于信托代理人的此种权利。股东的出席并不使表决信托协议无效。但是，如果他先于表决信托代理人进行了投票，那他实际上就是暗示在此次会议上撤销了这个协议。如果一个已经任命了表决信托人的股东死亡，在公司内部细则没有其他规定的情况下，就自动撤销了