

哈佛商学院管理与 MBA案例全书

(第二分册)

《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 Documentary Press

哈佛商学院管理与MBA案例全书

(第二分册)

《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

第二分册目录

| | |
|-----------------------|-----|
| 第五章 企业战略规划 | 181 |
| 第一节 企业战略的类别 | 181 |
| 一、企业总体战略 | 181 |
| 二、单一经营发展战略 | 184 |
| 三、多样化发展战略 | 187 |
| 四、一体化发展战略 | 191 |
| 【经典案例】 | |
| 福特汽车：一个世纪的辉煌 | 193 |
| 福特汽车：“优秀中心”全球战略 | 204 |
| 第二节 战略制定的工具 | 209 |
| 一、EFE矩阵 | 210 |
| 二、IFE矩阵 | 213 |
| 三、SWOT分析法 | 216 |
| 四、BCG矩阵 | 224 |
| 五、SPACE矩阵 | 233 |
| 六、QSPM分析 | 241 |
| 七、PEST分析 | 245 |

| | |
|----------------------------|------------|
| 八、波特五力分析模型 | 251 |
| 九、基本竞争战略 | 256 |
| 十、3C战略三角模型 | 264 |
| 十一、价值链分析法 | 266 |
| 十二、竞争态势CPM矩阵 | 272 |
| 十三、六顶思考帽 | 276 |
| 十四、战略地图 | 283 |
| 十五、KT决策法 | 292 |
| 第六章 企业战略选择 | 307 |
| 第一节 战略制定框架 | 307 |
| 一、信息输入阶段 | 307 |
| 二、匹配阶段 | 310 |
| 三、决策阶段 | 322 |
| 第二节 影响战略选择的因素 | 324 |
| 一、战略选择中的文化因素 | 324 |
| 二、影响战略选择的行为因素 | 325 |
| 三、影响战略选择的社会、政治因素 | 325 |
| 【经典案例】 | |
| 福特汽车：经营战略选择 | 325 |
| 日本松下：走为上计，战略转移 | 331 |
| 苹果公司：走出经营困境 | 335 |
| 通用：组织结构创新与战略选择 | 339 |

第三篇 企业组织行为 343**第七章 企业的组织形式 344**

第一节 从债务角度考察公司组织形式 344

一、无限责任公司 344

二、有限责任公司 346

三、股份有限公司 348

四、两合公司 353

五、股份两合公司 355

第二节 从经营业务考察公司组织形式 356

一、工业公司 356

二、商业公司 357

三、金融公司 358

四、工商公司 359

五、工贸公司 359

六、农工商联合公司 360

七、技术开发公司 361

八、信托公司 362

九、投资公司 362

十、咨询公司 363

第三节 从经营规模考察公司组织形式 364

一、地区性公司 364

二、跨地区性公司 364

| | | |
|------------|------------------------------------|------------|
| | 三、全国性公司 | 365 |
| | 四、跨国公司 | 366 |
| 第四节 | 从技术经济联系考察公司组织形式..... | 368 |
| | 一、专业公司 | 368 |
| | 二、联合公司 | 369 |
| | 三、综合性公司 | 371 |
| 第五节 | 从其他角度考察公司组织形式..... | 371 |
| | 一、从产权关系看公司组织形式..... | 371 |
| | 二、从信用基础看公司的组织形式..... | 372 |
| | 三、从公司对公司的控制与依附关系看公司的 组织形式 | 373 |
| | 四、从公司的管辖系统看公司组织形式 | 374 |
| | 五、从公司资本构成看公司组织形式 | 375 |
| | 【经典案例】 | |
| | 国际一些有关公司的名称介绍 | 376 |
| 第八章 | 组织结构设计 | 380 |
| 第一节 | 公司组织结构的内容 | 380 |
| | 一、公司组织的概念及其作用..... | 380 |
| | 二、部门化 | 382 |
| | 三、管理的跨度 | 388 |
| | 四、委员会 | 392 |
| 第二节 | 公司组织的结构形式 | 399 |

| | |
|----------------------|-----|
| 一、直线制组织结构形式 | 399 |
| 二、直线—参谋制组织结构形式 | 401 |
| 三、事业部制组织结构形式 | 403 |
| 四、模拟分散化组织结构形式 | 404 |
| 五、矩阵组织结构形式 | 406 |
| 第三节 公司组织结构的设计 | 407 |
| 一、一般的设计原则 | 408 |
| 二、动态的设计准则 | 410 |
| 【经典案例】 | |
| 德州仪器：改善组织机构 | 411 |
| 沃尔沃的工作再设计 | 414 |
| 霍桑实验 | 418 |

第五章 企业战略规划

企业战略规划（Enterprise strategic planning）是指依据企业外部环境和自身条件的状况及其变化来制定和实施战略，并根据对实施过程与结果的评价和反馈来调整，制定新战略的过程。

第一节 企业战略的类别

一、企业总体战略

（一）企业总体战略的概念

企业总体战略是指为实现企业总体目标，对企业未来发展的总方向所作的长期的、总体性的谋划。是统筹企业战略、业务单位战略和职能战略等分战略的全局性指导纲领。

成功的企业大多有一个完善的总体转发，即使在开始时突

发奇想而创新的企业，其成功的发展也少不了完善的总体谋划。与此相反，也有一批由于缺乏对企业发展的总体思考和谋划而坠入失败境地的企业。如在上世纪90年代初因生产延生护宝液而名噪一时的沈阳飞龙公司，1994年账面利润达到2亿元，而到1996年就基本上处于失败境地。飞龙公司的总裁姜伟在一份名为《总裁的20大失误》的发言书中，对公司缺乏总体思考作了以下“检讨”：

“总裁过于强调产业多元化，涉足了许多不熟悉的领域；同时，有许多事情也是总裁不熟悉的，又没有熟悉这方面的人才来实施，所以盲目决策和模糊决策时有发生。凭着‘大概’、‘估计’、‘大致’、‘好像’等非理性判断，进行决策。”

“究其根源，如果对全局发展经常思考和准备，特别是对即将出现的情况有一个成熟的准备，那么决策时就会临危不乱。有备之则平静，有预见则不紧张。”

综上所述，企业总体战略对于企业的生存和发展有着重要的意义，企业经营者务必多加重视。

（二）企业总体战略的类型

1. 稳定发展战略

稳定发展战略的主要特征是：企业满足于过去的经营业绩，决定继续保持与过去相同或相似的目标；每年所期望取得

的业绩，按大体相同的比率增长，显示平衡的态势；企业继续用基本相同的产品或劳务为其原有的顾客服务。

稳定发展战略对于企业投资者和经营者来说，最大的吸引力在于高层风险较小。

(1) 如果企业在以前的发展中已经占据了较为有利的市场态势，有较强的市场竞争能力，转而采取稳定发展战略，这便是一种可取的选择。

(2) 当企业经过一段时间的强势发展，已经取得了较大的增长幅度；需要作一番调整，积蓄力量，再作新一轮的发展，此时也可采取稳定的态势。

一般说来，采用稳定发展战略的企业都集中生产单一产品或提供单一劳务。对于大多数企业来说，在一个阶段的高速发展之后，采取稳中求进，以稳求调整，也是可以考虑的。

2. 发展战略

(1) 企业发展的基本涵义可以概括为：开拓、增长、创新。奉行发展战略的组织并不限于在发展中的产业部门之内，他们也存在于那些拥有比较稳定的市场和早已建立产品线的产业部门。

(2) 采用发展战略的动因

① 一个企业采用何种发展战略。

② 企业的高层经营者的价值观，也是公司采取发展态势的重要原因。

③在当前许多西方公司对高级经营者实施股票期权计划，许多拥有股权的经营者，势必十分看重公司发展为他们所带来的巨额利益。

④政府的干预也可能成为促成企业采取发展态势的原因，如在中国一些地区所普遍出现的情况那样。

（3）发展战略的效果

发展战略会改善组织的经营效果。实行发展战略的公司，较之处于同样环境的其他公司，销售收入和利润的增长都快得多。采用发展战略的另一个重要理由是经验曲线理论。这个理论指出：组织规模和经验的增长会带来有效性的相应提高。

（4）发展战略的风险

特别是对资源和能力条件尚不足以支撑发展的企业来说，采用发展战略带来的风险将更为巨大。对于创新而言，由于企业面对的是全新的产品或全新的市场，顾客也不一定全然能够接受。因此，也可能出现创新失败的风险。

3. 紧缩战略

在经济衰退期间，或者在企事业的财务尚不佳时，企业往往采用紧缩战略渡过难关。最常用的紧缩战略是：转向战略、放弃战略和清算战略。

二、单一经营发展战略

单一经营发展战略是指以快于过去的增长速度来增加企业

现有产品或劳务的销售额、利润额或市场占有率。这种战略的前提是将自己的经营业务集中在某一个确定的行业而获得发展的态势。

（一）单一经营战略的特征

（1）市场目标比较明确。

（2）特定的顾客——技术——产品组合模式。可口可乐、英特尔、麦当劳基本上都属于单一经营战略的奉行者。

（3）产品战略的灵活多变。经营战略的企业，往往在产品的开发方面不断推陈出新，从而使竞争者难以超越。

（二）单一经营战略的理论基础

1. 规模经济原理

规模经济是指一定量生产要素的投入和运作会给企业带来经济上的利益。经济规模越大，可变成本随之成比例增加，而分摊到每一单位产品上的固定成本量却会成比例地下降，导致单位产品成本额下降，从而增强了企业的竞争能力。

——经营规模扩大的好处：获得规模效益；发挥资源共享的协调作用；增强国际市场资本筹措和抗风险能力。

但是，经营规模显然不是越大越好，否则中小企业就失去了存在的理由。事实上，企业规模超出规模经营这个“度”之外，会产生一个致命的弱点，即导致管理效率乃至生产效率的下降。

2. 经验曲线原理

经验曲线也称学习曲线，其所反映的是操作者反复从事某一工序的操作，随着工作熟练性的提高，其工序作业的时间在一定限度内会逐步缩短。因此，当企业所生产的某一种产品规模扩大时，其单件的生产时间将会呈现下降趋势。

（三）单一经营战略的潜力分析

采用单一经营战略的前提，是对本企业的产品或劳务的销售量、利润额或市场占有率的增长潜力作出分析。

1. 导致各项潜力没有得到充分发挥的原因

缺乏完整的产品线，从而使本企业提供的产品种类不多，或者式样单调，不对顾客的胃口（产品线差距）；由于缺乏强有力的销售系统或销售系统不健全，因而市场范围狭窄、顾客覆盖率低（销售差距）；产品尚未被市场充分利用（利用差距）；由于竞争激烈而失去的顾客（竞争差距）。

2. 市场潜力分析和对策

市场潜力可采取的策略和措施：

（1）产品线差距充实产品线以增加产品种类、样式开发新产品。

（2）销售差距、销售范围的地域扩张，提高销售网密度提高产品声誉。

（3）利用差距提高产品使用频率增加产品使用量增加产品

新的用途。

(4) 利用竞争差距向竞争者占据的市场渗透、价格、广告, 产品差异化。

(四) 单一经营战略可选用的产品——市场战略

(1) 充实现有产品线。例如为现有产品线提供新尺寸、新花色、新格调产品。

(2) 扩大销售范围, 向国内外新地域扩张。例如一部分企业积极开展国际化经营。

(3) 在现有销售网点中增加产品的展示, 及时向销售网点配货, 防止短缺。

(4) 通过定价策略、产品差别化和广告等方式, 向竞争对手的市场渗透。

(5) 通过广告、促销和特殊定价方式, 鼓励那些不使用本企业产品的人使用本企业的产品。

因此, 企业必须经常审视市场的变化、顾客需求的转换等因素, 不断地实现战略转换。

三、多样化发展战略

多样化战略是指一个企业的经营业务已经超出一个行业的范围, 从而在多个行业中谋求企业的发展。企业同时增加新产品种类和增加新市场的战略。企业实施这种战略, 往往是期望