

哈佛商学院 **MBA** 管理全集

Library of MBA Management From Harvard Business College



← 管理者卷
MANAGERS

The Plan of
Strategic
Management

不失战机谋求经营战略优势

一流的企划方案编制

全面性的企划规范格式

八种企业对号入座

战略管理方案

[美] 威廉·沙门 ● 主编

William A. Sarcman

时代文艺出版社

1-270
563
哈佛商学院 MBA 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷
MANAGERS

战略管理方案

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III. 经济管理-教程 IV. 1247.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

战略管理方案

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 101.75千字

印 张: 4.625印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 10.00元

目 录

第一章 经营战略与企划	(1)
第一节 制定企业经营战略	(1)
一、思考经营战略问题	(1)
二、谋求经营战略优势	(4)
三、制定经营战略对策	(5)
第二节 确立企业经营企划	(10)
一、企划的定义	(10)
二、企划的性质	(13)
三、企划的种类	(15)
第二章 企划案的编制	(17)
第一节 企划案的编制程序	(17)
一、界定问题	(18)
二、搜集资料	(19)
三、市场调查	(20)
四、整理资料	(20)
五、产生创意	(21)
六、选择方案	(21)
七、模拟评估	(21)
第二节 企划案的编写格式	(24)
一、企划案的编写要领	(24)
二、企划案基本结构	(28)
第三章 全面性经营企划	(29)

第一节 成立新组织的企划	(29)
一、企划目标	(29)
二、编制要点	(29)
三、注意事项	(30)
第二节 设立分公司的企划	(31)
一、企划目标	(32)
二、制定项目	(32)
三、事先沟通	(33)
四、注意事项	(34)
五、编制目的	(34)
第三节 购并企业的企划	(36)
一、编制要点	(36)
二、事先沟通	(37)
三、实地考察	(37)
第四节 经营系统引进企划	(40)
一、编制目标	(40)
二、成功关键	(40)
第五节 企业年度综合经营企划	(44)
一、企划目标	(44)
二、编制要点	(44)
第四章 人事部门的企划	(50)
第一节 人事聘用企划	(50)
一、企划目标	(50)
二、编制要点	(50)
三、事先沟通	(51)
四、编制目的	(51)
第二节 弹性上班制引进企划	(53)

一、编制目标	(53)
二、编制要点	(53)
第三节 新进职员教育企划	(55)
一、企划目标	(55)
二、实施要点	(56)
三、培训时间	(56)
四、注意事项	(56)
五、编制目的	(57)
第四节 员工教育训练企划	(58)
一、企划目的	(58)
二、编写要点	(58)
第五节 安全卫生管理企划	(61)
一、企划目标	(61)
二、编制重点	(61)
第五章 总务部门的企划	(65)
第一节 文号编列制度引进企划	(65)
一、企划目标	(65)
二、注意事项与编制重点	(66)
第二节 办公设备管理方案实施企划	(68)
一、编制目的	(68)
二、成功关键	(69)
三、其他方法	(69)
第三节 购买传真机的企划	(72)
一、企划目标	(72)
二、编制重点	(72)
第四节 办公写字楼租赁企划	(75)
一、企划目的	(75)

二、制定项目	(75)
三、编制要点	(76)
第六章 生产部门的企划	(79)
第一节 中期经营计划企划	(79)
一、企划目标	(79)
二、编制要点	(79)
第二节 生产计划企划	(82)
一、企业目标	(82)
二、编写要点	(82)
三、编写格式	(82)
第三节 月度生产计划企划	(85)
一、企划目标	(85)
二、制定条件	(85)
第四节 增产节约企划	(86)
一、企业目标	(87)
二、注意事项	(87)
三、编写要求	(87)
第七章 技术部门的企划	(92)
第一节 新产品开发企划	(92)
一、企划目标	(92)
二、编制要点	(92)
第二节 QC 活动企划	(95)
一、企划目标	(96)
二、注意事项	(96)
三、编制目标	(96)
第三节 技术改造企划	(98)
一、企业目标	(98)

二、编写要求	(98)
第八章 销售部门的企划	(101)
第一节 建立顾客基本资料的企划	(101)
一、企划目标	(101)
二、成功关键	(101)
三、注意事项	(102)
第二节 新代理店的连线系统企划	(105)
一、企划目标	(105)
二、编制重点	(105)
第三节 市场开发经营企划	(106)
一、企划目的	(106)
二、企划定义	(106)
第四节 调整产品结构企划	(109)
一、企划目标	(109)
二、企划方法	(109)
附录： 八种企划案格式示例	(113)
一、格式1：一般企划案	(113)
二、格式2：营销企划案	(115)
三、格式3：新产品开发企划案	(119)
四、格式4：广告企划案	(124)
五、格式5：员工训练企划案	(127)
六、格式6：推销员训练企划案	(129)
七、格式7：公共关系（PR）企划案	(133)
八、格式8：经营企划案	(137)

第一章 经营战略与企划

第一节 制定企业经营战略

在企业经营战略上，作为管理者需要的是大智慧，而不是小计策；需要的是对企业未来作出现时的“政策性选择”与“制度性安排”。

一、思考经营战略问题

对每一位管理者，无须跟他讨论“什么是经营战略”，他都懂得如何把“战略”引入经营。某种意义上，战略是人的本能，是人类在长期自然与社会实践中获得的本能。最简单不过的例子，就是当你有一笔钱，准备用于投资，你不会直奔商店或其它什么场合，急急忙忙去采购、去开支。你会把自己锁在家中，进行一场暴风骤雨般的激烈思考，直到弄清楚干哪行能挣钱为止。倘若想不明白，你会不厌其烦地请教别人，“干哪一行最挣钱”。

投资者很清楚，要是在战略上昏了头，迷了路，非把老本赔光不可，弄不好还得搭上性命；战略上要是对了头，找准方向，事半功倍，增加财富只是时间问题。躺着也能收钱，做梦也会笑醒。战略制胜，千真万确！

1. 战略制胜不靠运气

战略制胜不靠运气，在企业经营上，不要指望上帝会帮助你，只能指望自己的脑袋。

企业经营，总体上说是一种理性活动，是有规律可循的活动，所以需要“头脑”，而不是“运气”。人类按一定的约定俗成的规范行事，结成相互依存、相互制约的关系，即社会化协作与分工秩序，以及企业内分工协作体系，并依照规则来维系这种结构体系的平衡。人们必须尊重现有结构与规则，在此基础上进行思考与行动，并掌握现有资源与约束，维持自身或组织的生存与发展，展望未来。事物演变与发展，大致可以认识；未来趋势，大致可以感知或洞察。“运筹帷幄之中，决胜千里之外”，“未出茅庐，三分天下”就是这个道理。

2. 经营战略重在思考

谁也不愿意干蠢事，谁都知道做正确事不易。20世纪50年代，管理理论初次引入“战略”，当时还不为人所普遍接受，直到20世纪70年代，在石油危机的冲击下，人们才开始普遍关注“经营战略”，潜心研究有关在企业经营管理上“战略的普遍规律”。

战略制胜不依赖详尽的规划，也没有万能的决策模式。战略制胜能进行“理论”概括的实在太少。

任何企业都有生存与发展的根基，与此相联系的关键问题或至关重要的方面，不会很多，这使战略性思考成为可能。俗话说，“行成于思”。企业成长与发展的进程中，完全能够从错综复杂的诸多变化因素中，把握“成功的关键”，发现并找到与企业生死存亡相联系的问题，分辨出这些具有战略问题的性质，弄清这些问题与哪些因素相关，最终思考

出解决战略问题的必要条件、基本原则与总体方针和目标。唯有进行这种战略性思考，才能保证企业在行动的一开始就选择“做对的事”，才能实现兵法中“不战而屈人之兵”的善战境界。

经营策略的重要性

营销在公司的策略性管理中扮演着一个活跃的角色。公司若将经验转移到策略企划，则可以显示出营销失败对于实现公司策略计划目标所形成的障碍。在此所要讲的案例是一个发展策略规划系统（一般称为 OST）的先驱者。由于营销上的疏失迫使德州仪器（Texas Instruments）退出电子表的市场。当外部环境稳定的时候，公司可以稳居科技领先、生产效率高、以及财务灵活的宝座。当环境产生变化时，缺乏营销观点却会使得规划完善的策略危机四伏。由于手表市场的竞争激烈以及电子表的独特性，德州仪器逐渐败退。其失败教训可摘要如下：缺乏营销观点当然是手表事业失败的主要原因……；德州仪器未曾试着了解消费者，也未曾倾听市场的心声；它们所抱持的态度是工程师型的。

相对的，Miller 啤酒的成功，则显示了在营销上的策略提升有助于产生比对手更好的成效表现。如果 Philip Morris 接受啤酒市场的传统营销概念，将策略建筑在大型酿酒厂的效率和具有竞争力的价位基础上，那么 Miller 啤酒这个子企业在市场上的排名可能仍然是在第七位，甚至更后面。相反地，Miller 啤酒在市场上的排名大幅度跃进，仅次于 Anheuser-Busch，而这样的成绩必须归功于首先认识到市场与顾客的要求，然后便是大手笔的广告与促销预算。这是个绝佳的策略营销案例，以营销功能作为整体组织策略的核

心。Philip Morris 仗着本身的组织优势，并利用对手的缺点，在啤酒业占据着领先的地位。

事实上，营销策略是任何规模的组织所面临的最大挑战。正如 Cooper 等人在研究中所说：“美国的企业组织正开始回应策略营销的召唤，许多公司正在修正本身的企业规划，做优先顺序，强调策略营销与营销规划的功能”。

二、谋求经营战略优势

1. 经营战略的优势来源于顾客

经营战略的优势来源于顾客，顾客的向背，决定一个企业的命运。企业存在的价值与理由，在于顾客的需求。企业为顾客而存在，从顾客那里获得生存与发展的条件。

具有战略头脑的企业家，知道从根本上形成自己的实力，把功夫下在能够带来成就的方向上。如果事不分巨细，头痛医头，脚痛医脚，即使可以赢得每一场“战斗”，却永远也赢不了整个“战役”。要开创一种新局面，要赢得持久的胜利，必须从根本上入手，把精力集中于能产生成果的地方或方向，寻找顾客。与顾客建立联系，维持与顾客的关系，紧紧依靠顾客，深化与顾客的关系，为顾客作贡献等等。

把“顾客”作为战略优势的来源，其最基本的要求是企业所有“工作中的人”以及“人的工作”，都必须围绕“顾客”运作；使每一个组织成员都理解“顾客”的价值与意义，并心甘情愿地在持久的工作中真心实意为顾客着想，为顾客作贡献。如同比恩公司对全体员工公开要求的那样：“顾客是这个办公室里最重要的人，不管他是亲自光临还是

来电来函；顾客光顾不是中断我们的工作，而是我们工作的目的所在；为顾客服务，不是对顾客的照顾，而是顾客给予我们一个服务的机会，照顾了我们；顾客不是争论和斗智的对象，谁也不会在与顾客争执中取胜。”

依靠顾客来形成战略优势，其中的道理并不复杂。然而，要取得这种“基于顾客的战略优势”，却需要依靠全体员工的热情和勤奋，在各自的职务工作中，孜孜不倦，一点一滴的努力，一点一滴的积累，最终汇合成企业经营战略上的洋洋大势。“黄河之源，不能滥觞”就是这个道理。

2. 优势相对于“竞争对手”

战略谋势说到底都是因为“竞争”引起的，没有竞争对手，也就不需要什么“优势”。任何企业都可以稳稳当当地欺负或欺骗“顾客”，就像当年有的商店那样，“你要不要买这东西？不要走人，我还不卖给你呢”。顾客只有忍气吞声，委曲求全，因为过了这村就没这店。

既然谋势是因竞争而来，只要企业在相关的市场与顾客方面，在关键的领域形成的实力与能力比竞争者强，或领先于竞争对手，利润自然就能滚滚而来。

三、制定经营战略对策

在企业经营战略上，作为管理者需要的是大智慧，而不是小计策；需要的是对企业未来作出现时的“政策性选择”与“制度性安排”。

然而，这种带有战略意义的对策，通常超出管理者的认知能力，也不会有贵人暗中相助，只有靠人谨慎从事。企业要想有一个美好的前景，别无选择，必须及时制定相应的战

略对策，现在就分配各种资源，现在就行动。战略对策不是未来的决策，也不是当前就事论事的决策，而是现在所做的具有“未来意义”的决策。“临时抱佛脚”很难获得在未来格局中的良好优势与机会。

未来的格局与前景，不会因为管理者害怕抉择、回避决策而变得仁慈与无害；也不会因为管理者重视或做出了决策，而变得温顺与有益。之所以要有战略对策，是因为管理者没有别的选择可以有效地统一企业全体成员的意志，去勇敢地面对未来。管理者之所以需要战略对策，是因为管理者不能对未来作出预测，不能对企业的未来格局作出安排。

四个关键策略

小型企业主可追随的四个策略包括如下：

1. 焦点。小型企业没有可浪费的资源，因此把努力集中在能实现的最重要目标是很要紧的。这做起来不容易，有很大的自制力。有时还不得不放过明显的（与真正及相关的不同）机会，坚守你最擅长的事。

2. 个性化。这是小型企业拥有的最大力量，它可以把个性融入事业中。如果你把努力集中在一目标市场并十分了解你的顾客，你可以提供大公司比不上的环境。小型企业的这种“感觉”或个性是一项重要的资产。

3. 专门化或顾客化。小型企业在有需求的市场表现最好，这是另一个焦点方向：提供市场要求的产品与服务。专门化算是一个方法。一家专营便利厨具机械的店会比综合经营多种厨具机械，包括便利厨具机械在内的店做得好。顾客化甚至更专门也是一种集中焦点在顾客需要的型式。

4. 简化。策略简单，才能与你的市场与员工沟通。一

份复杂的策略不仅模糊你的焦点，同时会让每个遇到的人迷惑。

企业不是自生自灭的自然体，按杜拉克的说法，“企业的世界不是物理的世界，而是社会的世界。”企业有责任、有义务运用战略头脑，调集各种经营资源，付诸行动，创造所谓的成就或效益，赢得生存与发展。

事实上，每一项基本的管理决策，都带有战略意义，战略对策不是什么新鲜事，有作为才能有成就。不对企业的资源进行组织，就不可能有效地完成任何一项管理任务，维持企业的生存与发展。战略对策是必需的，管理者没有别的选择，必须持续不断地制定、修正和执行战略对策。

企业对未来作出预测是愚蠢的。如果未来可以预测的话，就不需要战略对策。战略对策的价值就在于应付未来的不确定性，因为就我们现在的认识能力还不能对未来作出可靠的预测。

要使企业的战略对策有未来性，使企业有“明天”、有“未来”、有“希望”，企业只能立足现状，立足根本，从对优势与劣势、机会与威胁的分析入手，即从SWOT分析入手，制定战略对策，使企业在优势基础上，利用有利的机会，并通过有利机会，强化优势，使优势与机会相互交集，着眼于“优势”与“机会”的交集。

企业可选择的战略对策，不外乎三种类型，即扩张性对策、发展性对策与对抗性对策。三者的侧重点不外乎三种关系，即顾客、企业自身和竞争对手。

1. 扩张性对策

赶在需求增长之前扩大投资，这是扩张性战略对策的基本宗旨。在一个市场需求不断增长的环境中，企业应尽力早

于市场需求的增长，扩大设备投资，来增加自己的市场份额或市场占有率。

2. 发展性对策

当企业的战略眼光由市场需求或顾客转向企业自身的时候，就会发现“扩张”是有限度的，至少要受三种因素的制约，即现实状态、资源条件和时机的成熟。这就使得任何希望成长的企业，在向外扩张的时候，都不能忘乎所以，必须持续不断地苦练内功，无论在外部经济环境扩张的时期，还是在收缩时期，都不放松有组织地积累实力与能力，包括清晰企业的经营领域，明确企业的使命与目标，在成功关键形成特色，对组织与人员作出调整与安排，克服企业的弱点，以及在最关键的领域优先分配资源，抓住关键人、关键事与关键活动等等，使企业不断强壮起来，充满生命活力，这就是发展性战略对策。

3. 对抗性对策

任何企业的战略对策，都具有“对抗性”，包括谋求战略优势，捕捉战略机会，以及扩张性战略对策与发展性战略对策，讲的都是一个东西，即压倒竞争对手或不要被竞争对手所超越，以及巩固自身实力，控制局面，影响和支配顾客。竞争是绝对的，采取对抗性战略对策，既是企业管理者的本能，又是保护企业自身成长的有效手段，企业不能没有对抗性对策来指导企业长期发展，“没有远虑，必有近忧”。

小资料：**SWOT 模型分析**

SWOT 模型分析是通过分析企业外部环境和内部条件，对企业进行系统评价，最终选择一种适宜企业采用的综合战略分析方法。

SWOT 是英文单词优势、劣势、机会、威胁的第一个字母的组合。

SW 指企业内部的优势和劣势

OT 指外部环境的机会与威胁

优势 Strengths

劣势 Weaknesses

机会 Opportunities

威胁 Threats

SWOT 模型分析

SWOT 模型分析是在西方广为应用的一种战略选择方法。SWOT 是英文的缩写。SW 是指企业内部的优势和劣势，OT 是指企业外部的机会和威胁。SWOT 分析就是企业在选择战略时，对企业内部的优劣势和外部环境的机会与威胁进行综合分析，据以对备选战略方案作出系统评价，最终达到选出一种适宜战略的目的。

SWOT 分析的做法是：依据企业的方针列出对企业发展有重大影响的内部及外部环境因素，继而确定标准，对这些因素进行评价，判定是优势还是劣势，是机会还是威胁，举例见下表。也可逐项打分，然后按因素的重要程度进行权衡，以进一步推断优劣有多大及外部环境的好坏。