

企业管理强化训练教程

徐哲一 武一川 主编

战略管理

10

堂课

广东省出版集团
广东经济出版社

企业管理强化训练教程

徐哲一 武一川 主编

战略管理

江苏工业学院图书馆
藏书章

课堂

广东省出版集团
广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理 10 堂课/徐哲一, 武一川主编. —广州: 广东
经济出版社, 2004.4

(企业管理强化训练教程)

ISBN 7-80677-673-7

I. 战… II. ①徐…②武… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 013935 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东科普印刷厂 (广州市广花四路棠新西街 69 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	14 2 插页
字数	302 000 字
版次	2004 年 4 月第 1 版
印次	2004 年 4 月第 1 次
印数	1~6 000 册
书号	ISBN 7-80677-673-7 / F·1032
定价	本册定价: 28.00 元 全套: 280.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

卷 首 语

20 世纪突飞猛进的科学技术极大地改变了世界的面貌并影响着人类的生存方式。与此同时，以知识经济为代表的新经济形式的出现，以及信息技术的飞跃发展，对整个管理科学形成了巨大的挑战，而企业的运作与管理也发生了前所未有的变化。

显而易见，在企业管理中强调以功能管理为主的管理模式已无法适应经济全球化和日益激烈的市场竞争的需要。21 世纪的企业管理，要求企业的领导者和管理者树立新的经营理念，注重管理的集成化以及综合性的全面发展，最大限度地发挥人的智慧和创造力，从而确立企业的竞争优势。

现代企业的管理者，既要有勇于开拓创新的精神，也要有战略眼光和国际视野，还要有完备的知识基础和管理技术水平，才能担负起现代企业的管理重任。

近几年来，MBA 与 EMBA 教育在我国方兴未艾，企业的领导者和管理者都已认识到 21 世纪企业管理带来的巨大挑战。强化知识学习和训练，改善知识结构，是摆在所有企业管理人员面前的一道重要课题。然而，现实的情况却是，不可能每一个企业管理人员都接受正规的学院式的 MBA 教育和 EMBA 教育，通过自学从而达到完善知识结构、提高管理技能与水平依然是

绝大多数企业管理人员切实而有效的途径。

基于上述原因，我们组织有关专家、学者和国内外成功企业的经理人编写了这套“企业管理强化训练教程”，以适应广大企业管理人员和读者的需要。这套“教程”从中国企业的实际出发，把理论与实际相结合，管理理念与经典案例相结合，采用“10 堂课”的形式，列明学习目标和学习关键点，并指点学习要领；同时还根据每一课的学习内容，布置了自测题和思考题，以达到强化训练的功能。这套“教程”由 10 个分册组成，分别是《战略管理 10 堂课》、《行政管理 10 堂课》、《生产管理 10 堂课》、《营销管理 10 堂课》、《人事管理 10 堂课》、《财务管理 10 堂课》、《质量管理 10 堂课》、《采购管理 10 堂课》、《策划管理 10 堂课》、《物流管理 10 堂课》。每个分册的篇末还开列了相关阅读书目，以方便读者进一步深化学习。

我们编写“企业管理强化训练教程”的宗旨和目的，就是希望读者能在较短的时间内，尽快掌握相关领域的系统知识和切实有用的管理技术，以适应管理工作的需要，并可以此为基础，根据自身的条件，扩大学习的深度和广度。

21 世纪的企业需要高素质的管理者，同时还需要高素质的员工。面向未来的企业管理的一个重要特征——知识将是企业最重要的资源，成功的企业将是一个“学习型组织”。这就意味着企业的每一个管理者或普通员工，都必须不断地学习，不断地更新知识，提高技能，完善自己，使企业的每一个岗位人员都达到自我管理的理想境界。

编 者

2004 年 3 月

目 录

第 1 课 战略类型与战略决策	(1)
第一节 战略与核心竞争力	(3)
1. 战略的内涵	(3)
2. 战略的构成	(4)
3. 战略的特点	(6)
4. 核心竞争力	(7)
第二节 战略的层次与类型	(8)
1. 战略的层次	(9)
2. 总体战略	(11)
3. 经营战略	(13)
第三节 战略管理的过程	(15)
1. 战略分析	(16)
2. 战略选择	(17)
3. 战略实施和控制	(18)
第四节 战略决策的过程与方法	(20)

1. 战略决策的过程	(21)
2. 理性战略决策	(28)
3. 群体战略决策	(35)
第五节 战略决策的技术	(40)
1. 战略决策的硬技术	(41)
2. 战略决策的软技术	(47)
 第2课 制定战略的步骤与方法	(53)
第一节 制定战略的步骤	(56)
1. 明确企业使命	(56)
2. 进行外部环境分析	(57)
3. 展开内部环境评估	(59)
4. 确定战略目标	(60)
5. 形成战略方案	(61)
6. 选择战略方案	(62)
第二节 影响战略制定的因素	(66)
1. 社会因素	(66)
2. 行业因素	(67)
3. 市场因素	(68)
4. 企业因素	(68)
5. 管理者因素	(69)
6. 价值观和企业文化因素	(70)
第三节 战略制定的方式	(71)
1. 战略家方式	(71)

2. 委任方式	(71)
3. 合作方式	(72)
4. 支持方式	(73)
第四节 制定战略的方法	(74)
1. SWOT 分析法	(74)
2. PEST 分析法	(78)
3. 价值链分析法	(78)
第 3 课 战略的实施与监控	(83)
第一节 战略的实施	(86)
1. 建立组织	(86)
2. 配置资源	(87)
3. 制定政策	(87)
4. 实施领导	(88)
5. 创造企业文化	(89)
第二节 战略监控的程序	(90)
第三节 战略监控执行的要点	(93)
1. 树立公正的监控观	(93)
2. 建立灵活的监控制度	(94)
3. 正确对待正统的监控观念	(97)
4. 让下属参与制定监控方案	(99)
5. 实行实情监控	(100)
第四节 实施战略监控的策略	(102)
1. 了解战略执行情况	(102)

2. 设计监控沟通网络	(105)
3. 平衡监控的结构	(107)
4. 将监控与新战略相联系	(111)
5. 授权情况下的监控	(113)
第4课 战略与企业组织架构	(119)
第一节 传统的企业组织架构	(121)
1. 矩阵式组织	(122)
2. 大规模组织	(124)
第二节 传统组织架构改造	(127)
1. 金字塔形组织的改造	(127)
2. 功能型组织的改造	(128)
3. 任务型组织的改造	(129)
4. 矩阵式组织的改造	(130)
第三节 大规模组织的改进	(138)
1. 企业组织设计的原则	(138)
2. 企业组织设计步骤	(140)
3. 大规模组织改进的征兆	(142)
4. 大规模组织的分析	(144)
5. 大规模组织的改进	(145)
6. 大规模组织改进的趋势	(154)
第四节 企业组织架构的变革	(158)
1. 企业组织架构变革的原因	(158)
2. 企业组织架构变革的征兆	(160)

3. 企业组织架构变革的程序	(161)
4. 三种变革方式	(167)
第 5 课 战略与生产决策	(177)
第一节 现代生产管理技术	(180)
1. 材料需求计划 (MRP)	(180)
2. 及时生产方式 (JIT)	(187)
第二节 生产计划决策	(195)
1. 确定生产计划指标	(196)
2. 安排生产任务	(198)
第三节 生产控制	(201)
1. 生产控制的要素	(201)
2. 生产控制的程序	(202)
3. 生产作业控制	(204)
4. 库存控制	(208)
第四节 产品质量管理	(211)
1. 质量与质量管理	(212)
2. 制造过程的质量管理	(215)
3. ISO 系列标准	(218)
第 6 课 战略与营销决策	(225)
第一节 确定营销战略	(227)
1. 定义企业使命	(228)
2. 建立战略业务单位	(231)

3. 安排战略资源	(232)
4. 计划新战略, 放弃老战略	(235)
第二节 控制和评价营销活动	(235)
1. 年度计划控制	(237)
2. 盈利能力控制	(244)
3. 战略控制	(251)
第三节 新产品的开发	(255)
1. 安排新产品开发组织	(257)
2. 管理新产品开发的创意	(259)
3. 解决新产品商品化的问题	(263)
第四节 品牌管理	(266)
1. 认识品牌	(266)
2. 品牌权益	(268)
3. 品牌维系客户	(270)
4. 创立持久品牌的战略决策	(272)
5. 品牌管理	(272)
6. 强化品牌的方法	(275)
第7课 战略与财务决策	(277)
第一节 筹资决策	(280)
1. 筹资决策的原则	(280)
2. 各种筹资决策的分析比较	(281)
3. 筹资期限的选择	(284)
4. 筹资方式的选择	(285)

5. 资本结构的优化	(286)
第二节 投资决策	(295)
1. 流动资产投资决策	(295)
2. 固定资产投资决策	(299)
第三节 资本运作决策	(308)
1. 企业的兼并	(308)
2. 企业的收购	(312)
3. 企业的重组	(316)
 第 8 课 战略与人力资源管理	 (319)
第一节 人力资源规划	(321)
1. 人力资源规划的种类	(322)
2. 人力资源规划的主要内容	(323)
3. 人力资源规划的变化趋势	(324)
4. 人力资源预测技术	(325)
5. 人力资源规划：一个实例	(329)
第二节 人力资源开发	(333)
1. 人力资源开发的原则	(333)
2. 人力资源开发的过程	(336)
3. 人力资源开发的需求分析	(337)
4. 人力资源开发方法	(339)
第三节 人力资源激励	(342)
1. 激励的原则	(342)
2. 人力资源激励的方法	(346)

3. 团队激励	(350)
4. 长期激励方式	(355)
第9课 战略与企业公共关系	(359)
第一节 塑造企业良好的形象	(362)
1. 分析评估企业形象	(362)
2. 知名度与美誉度	(364)
3. 选择并规划企业有效形象	(366)
4. 导入 CIS 系统塑造企业良好形象	(368)
第二节 危机管理	(372)
1. 危机管理的要点	(372)
2. 危机管理的周期	(373)
3. 常见危机的处理方法	(374)
第三节 开展企业公关活动	(377)
1. 确定企业公关问题	(378)
2. 制定企业公共关系计划	(383)
3. 实施企业公共关系活动	(386)
4. 评估企业公共关系活动效果	(389)
第10课 战略与企业文化	(395)
第一节 企业文化的基本轮廓	(397)
1. 企业文化的内容	(398)
2. 企业文化的层次	(399)
3. 企业精神	(400)

第二节 诊断企业文化	(403)
1. 外部诊断	(404)
2. 内部诊断	(408)
3. 企业文化病的症状	(409)
第三节 塑造优秀的企业文化	(412)
1. 作出决策	(412)
2. 制定计划	(413)
3. 人人参与	(414)
4. 建立团队	(414)
5. 新的观念与行为	(415)
6. 坚持不懈	(418)
7. 转向团队文化	(419)
8. 转变管理风格	(423)
9. 中层管理者有权变革	(425)
10. 从传统型员工向团队型员工转变	(426)
11. 监控和巩固优秀的企业文化	(427)
12. 克服深层文化障碍	(428)
 工商管理硕士 MBA 教育中文书目	 (433)
参考文献	(435)

第1课 战略类型与战略决策

The Progressive Coaching Course of Corporation Management



通过这节课必须掌握以下知识

- ◎战略与核心竞争力的内涵
- ◎战略的层次与类型
- ◎战略决策的过程与方法
- ◎战略决策的基本技术



学习关键点

- ◎总体战略
 - ◎理性战略决策
 - ◎群体战略决策
 - ◎战略决策的软技术
-

学习指引

战略是指为达成某种目的的带有全局性的方法和手段的过程。企业战略就是企业为了求得长远的发展，在对企业内部条件和外部环境进行有效的分析的基础上，根据企业的总体目标所确定的企业在一定时间内发展的总体设想和谋划，包括战略指导思想、战略目标、战略重点、战略步骤和战略策略等。企业战略的核心在于以快于竞争对手学会企业今天所采取的战略的速度为自己建造明天的竞争优势，即取得核心竞争力。

第一节 战略与核心竞争力

1. 战略的内涵

企业战略是企业最高层管理者为实现企业的宗旨和目标所制定的方针和计划。企业战略需要从多个而不是一个方面进行理解，才能接近真实地反映战略的内涵和企业战略本身的性质