哈佛

第四分册

哈佛管理百科全书

哈佛战略经营与组织管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目 录

绪 论

第1章 经营战略与方针 竞争中的致胜法宝 …… (3)
本章概要 …… (4)
本章目标 …… (4)
1.1 经营战略的概念及其产生 …… (5)
1.1.1 篇首案例 柯罗尼亚公司,战略计划及追踪审核 …… (5)
1.1.2 经营战略的概念 …… (6)
1.1.3 经营战略的产生 …… (7)
1.1.4 经营战略的特点 …… (9)
1.2 战略管理过程 …… (10)
1.2.1 规定组织的使命 …… (12)
1.2.2 制定方针 …… (13)
1.2.3 长期目标和短期目标 …… (14)
1.3 竞争战略 …… (17)
要点回顾 …… (18)
案例及应用 …… (18)

第1篇　经营战略的基础分析

第2章　经营战略基础的分析与决策过程 …… (23)
本章概要 …… (24)
本章目标 …… (24)
2.1　关键性问题分析 …… (24)
2.1.1　篇首案例:荷兰皇家/壳牌石油公司,政策指导矩阵 …… (24)
2.1.2　学会正确地提出问题 …… (25)
2.1.3　问题的抽象过程 …… (27)
2.1.4　关键问题图的运用 …… (28)
2.2　关键因素分析 …… (32)
2.2.1　剖析市场 …… (32)
2.2.2　找出成功者和失败者之间的差别 …… (34)
2.2.3　仅确定成功的关键因素还不够 …… (35)
2.3　决策过程 …… (36)
2.3.1　标准化决策过程 …… (37)
2.3.2　不同类型决策的过程 …… (51)
要点回顾 …… (67)
案例及应用 …… (67)

第3章　经营战略基础的行业结构分析 …… (69)
本章概要 …… (70)
本章目标 …… (70)
3.1　行业结构分析 …… (70)
3.1.1　篇首案例:IBM/360战略 …… (70)
3.1.2　行业结构分析的导入 …… (75)
3.2　行业竞争强度的决定因素 …… (78)
3.2.1　进入的威胁 …… (79)
3.2.2　现有竞争者之间的抗衡强度 …… (82)
3.2.3　来自替代产品的压力 …… (86)
3.2.4　买方的讨价还价能力 …… (87)
3.2.5　供应方的讨价还价能力 …… (89)
3.3　行业演化规律 …… (90)
3.3.1　产品寿命周期 …… (91)
3.3.2　行业演化过程 …… (94)
3.4　竞争者分析 …… (95)

3.4.1 未来目标 …… (95)
3.4.2 假 设 …… (97)
3.4.3 现行战略 …… (99)
3.4.4 潜在能力 …… (99)
3.5 将四个组成部分合在一起——竞争者反应轮廓 …… (100)
要点回顾 …… (102)
案例及应用 …… (103)

第2篇 竞争战略分析

第4章 通用的竞争战略 …… (107)
本章概要 …… (108)
本章目标 …… (108)
4.1 通用竞争战略 …… (108)
4.1.1 篇首案例 通用电器公司的战略计划 …… (108)
4.1.2 竞争优势与通用的竞争战略 …… (114)
4.2 成本领先 …… (116)
4.3 别具一格 …… (119)
4.3.1 别具一格的来源 …… (120)
4.3.2 别具一格的成本 …… (122)
4.3.3 别具一格易犯的错误 …… (123)
4.4 集中一点 …… (125)
4.5 夹在中间 …… (126)
4.6 通用竞争战略的实施 …… (128)
4.7 通用竞争战略的风险 …… (130)
要点回顾 …… (132)
案例及应用 …… (132)

第5章 居于行业不同发展阶段的战略 …… (135)
本章概要 …… (136)
本章目标 …… (136)
5.1 新兴行业的竞争战略 …… (136)
5.1.1 篇首案例 新日铁,未来钢铁的开发 …… (137)
5.1.2 新兴行业的结构特征 …… (139)

需要全本请访问 www.ertongbook.com

5.1.3 新兴行业的战略制订 …… (139)
5.2 成熟行业的竞争战略 …… (141)
5.2.1 成熟行业的竞争环境信号 …… (142)
5.2.2 成熟行业的战略含义 …… (144)
5.2.3 成熟行业中的战略隐患 …… (147)
5.3 衰退行业的竞争战略 …… (149)
5.3.1 衰退行业的竞争决定因素分析 …… (150)
5.3.2 衰退行业的战略方法 …… (158)
5.3.3 衰退行业的战略选择 …… (160)
要点回顾 …… (162)
案例及应用 …… (162)

第6章 居于行业不同竞争位置的战略选择 …… (164)
要点回顾 …… (165)
案例及应用 …… (165)
6.1 高密度竞争——位次竞争战略的形成 …… (165)
6.1.1 篇首案例:富士胶卷稳步发展 …… (165)
6.1.2 位次竞争战略 …… (170)
6.1.3 第一位企业的包围战术 …… (170)
6.1.4 第二位企业的位次战略 …… (171)
6.1.5 第三位企业的适应战略 …… (172)
6.1.6 第四、五位企业的战略 …… (172)
6.2 后发企业的竞争战略 …… (173)
6.2.1 后发企业的基本战略 …… (173)
6.2.2 后发企业的战略路线 …… (173)
6.2.3 市场细分与重点突破 …… (174)
6.3 进攻战略——瞄准出头鸟 …… (175)
6.3.1 进攻领先者的条件 …… (175)
6.3.2 进攻领先者的途径 …… (178)
6.3.3 阻止领先者的报复 …… (183)
6.3.4 领先者脆弱性的信号 …… (185)
6.4 防御战略——迎接挑战者 …… (186)
6.4.1 挑战者的入侵 …… (187)
6.4.2 防御战术 …… (189)
6.4.3 防御战略 …… (197)
要点回顾 …… (202)
案例及应用 …… (202)

第3篇　战略与管理

第7章　战略与经营方针管理……（207）
本章概要……（208）
本章目标……（208）
7.1　战略管理的主体及经营特点……（209）
7.1.1　篇首案例：德州仪器公司 *OST* 制度……（209）
7.1.2　战略管理的主体……（220）
7.1.3　大企业的经营特点……（221）
7.1.4　中小企业的经营特点……（222）
7.2　大型企业的战略选择……（223）
7.2.1　大型企业各经营单位之间的相互关系……（223）
7.2.2　有形的相互关系……（224）
7.2.3　无形的相互关系……（232）
7.2.4　竞争者之间的相互关系……（235）
7.2.5　大型企业产品构成的 *PPM* 管理……（238）
7.2.6　大型企业的多样化经营……（255）
7.3　中小企业的战略选择……（265）
7.3.1　集中一点："小而专、小而精"战略……（265）
7.3.2　寻找空白："钻空隙"战略……（267）
7.3.3　与众不同：经营特色战略……（268）
7.3.4　联合竞争战略……（268）
7.3.5　承包经营战略……（269）
7.4　特许体系成长战略——大企业与小企业的联姻……（270）
7.4.1　特许体系的概念及发展历史……（270）
7.4.2　现有特许体系的四种类型……（272）
7.4.3　特许母公司和特许子公司的关系……（273）
7.4.4　子公司的选择……（274）
7.4.5　母公司和子公司之间的契约……（275）
7.4.6　经营指导和控制……（278）
7.4.7　特许体系的效果和实例分析……（279）
要点回顾……（283）
案例及应用……（284）

第8章　经营方针管理…… (285)
本章概要…… (287)
本章目标…… (287)
8.1　经营方针管理基础 …… (287)
8.1.2　篇首案例 以通信和电子计算机战略攀登高峰 …… (287)
8.1.2　经营方针与企业活动 …… (288)
8.1.3　基本经营方针和年度经营方针 …… (289)
8.1.4　年度经营方针的分类 …… (290)
8.1.5　年度经营方针的项目 …… (292)
8.1.6　年度经营方针的制定 …… (293)
8.2　企业基本经营方针范例 …… (295)
8.2.1　基本经营方针(范例 A) …… (295)
8.2.2　基本经营方针(范例 B) …… (296)
要点回顾…… (299)
案例及应用…… (299)

第4篇　组织行为学管理与应用

第9章　组织行为学…… (305)
本章概要…… (306)
本章目标…… (306)
9.1　组织行为学基础 …… (306)
9.1.1　组织行为学的形成和发展…… (306)
9.1.2　组织行为学的基本概念体系 …… (310)
9.1.3　组织行为学的传统方法 …… (313)
9.1.4　组织行为学的当代方法 …… (314)
9.2　有效组织的全新概念 …… (316)
9.2.1　组织有效性的构成 …… (316)
9.2.2　确定组织的有效性 …… (317)
9.2.3　组织有效性的决定因素 …… (318)
9.3　管理工作 组织行为学的一般应用 …… (319)
9.3.1　管理工作的基本特征 …… (319)
9.3.2　高质量、简洁变化的工作 …… (320)
9.3.3　非例行性的工作 …… (322)
9.3.4　繁多的口头交际 …… (323)

9.3.5 频繁广泛的交流网络 …… (324)
9.3.6 权利与义务的融合 …… (324)
9.4 社会系统中的组织行为 …… (325)
9.4.1 社会系统的均衡、有效 …… (325)
9.4.2 社会责任和工作态度 …… (327)
9.4.3 角色与地位 …… (329)
要点回顾 …… (333)
案例及应用 …… (333)

第10章 管理中的个体分析 …… (335)
本章概要 …… (336)
本章目标 …… (336)
10.1 人性假设与管理 …… (336)
10.1.1 篇首案例：Y理论改变东方公司面貌 …… (336)
10.1.2 “经济人”假设 …… (337)
10.1.3 “社会人”假设 …… (338)
10.1.4 “自我实现的人”的假设 …… (339)
10.1.5 现代管理理论关于“复杂人”的假设 …… (340)
10.2 个体差异的分析与测试 …… (342)
10.2.1 感 知 …… (342)
10.2.2 气 质 …… (348)
10.2.3 个 性 …… (350)
10.2.4 能 力 …… (356)
10.3 运用学习理论与强化方法的管理 …… (360)
10.3.1 职工行为管理方法 …… (360)
10.3.2 学习类型 …… (361)
10.3.3 强化方法 …… (363)
10.3.4 组织行为修正 …… (371)
10.3.5 行为的自我控制 …… (372)
10.4 工作满意问题 …… (374)
10.4.1 工作满意的原因 …… (374)
10.4.2 工作满意的结果 …… (378)
10.4.3 工作满意度的趋势 …… (381)
10.4.4 工作满意度的调查 …… (384)
要点回顾 …… (388)
案例及应用 …… (388)

第 11 章　群体动态与决策 …… (391)
要点回顾 …… (392)
案例及应用 …… (392)
11.1　群体间的动态特性 …… (392)
11.1.1　篇首案例 :对工作满意度的调查 …… (392)
11.1.2　差异与关系分析 …… (393)
11.1.3　群体之间的冲突 …… (403)
11.1.4　平行群体间的管理机制 …… (412)
11.1.5　纵向群体间的管理机制 …… (416)
11.2　群体决策过程 …… (419)
11.2.1　个人决策对群体决策 …… (419)
11.2.2　参与的程度 …… (420)
11.2.3　群体决策的内容 …… (421)
11.2.4　群体参与的好处与局限 …… (422)
11.2.5　结合式群体解决问题 …… (423)
本章概要 …… (425)
本章目标 …… (426)

哈佛战略经营与组织管理

需要全本请访问 www.ertongbook.com

绪　论

第1章　经营战略与方针:竞争中的致胜法宝

企业战略是着眼长远、适应企业内外形势而作的总括性发展规则,它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向,进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。为了实现战略,还必须有具体经营方针的支持。

在跨入21世纪的今天,世界市场更加风云变幻,企业组织也反复经历重整组合。即使置身于如此动荡的生存环境,大凡能够搏取成功的企业,在事关企业方向的综合决策方面,总有着相对一贯的战略规划。经营战略与方针管理,已经成为欧美企业界竞相尊奉的致胜法宝,全美500家最大工商企业无一例外都订立自己的经营战略方针;在哈佛商学院(*HBS*)相应课程被列在*MBA*教学内容之首。

第 1 章

经营战略与方针——竞争中的制胜法宝

关键词 *key word*

经营战略(*Business Strategy*)
经营方针(*Business Principle*)
企业集团(*Enterprise Group*)
竞争优势(*Dompetitive Advantage*)
竞争战略(*Dompetitive strategy*)
现代企业的领导艺术(*The Leadership Factor*)
经营业绩(*Performance*)
壁垒(*Rampart*)

本章概要

1)经营战略的概念及其产生

●篇首案例 柯罗尼亚公司,战略计划及追踪审核

●经营战略的概念

●经营战略的产生

●经营战略的特点

2)战略管理过程

●规定组织的使命

●制定方针

●长期目标和短期目标

3)竞争战略

本章目标

学习本章内容以后,您将能够:

1)理解战略管理的主体按经营规模可以分为大型企业和中小企业。这两类企业的划分固然司空见惯,但在战略管理中确实面临不同的战略选择,经营特色各异;

2)掌握经营单位之间存在着三大类型的相互关系 :有形的相互关系、无形的相互关系和竞争者的相互关系。三种类型的关系对竞争优势都有重要的影响,但影响各有不同。它们不是互相排斥的;

3)深知企业的竞争地位,是要先于绝对市场占有率和相对市场占有率而加以考虑的重要概念;

4)了解企业为获得最大的经济效益和长期稳定经营,开发有发展潜力的产品,或通过吸收、合并其他行业的企业,以充实系列产品结构,或者丰富产品组合结构;

5)理解特许子公司在满足独立经营动机的同时,获得了孤立的中小企业所不能获得的经营、技术、商标和优质产品,解决了劳动力、资金、销售等所遇到的困难问题,能有保障地获取一定的利润,甚至通过购入从未实验过的整套技术,得到母公司帮助开业。

1.1 经营战略的概念及其产生

1.1.1 篇首案例 柯罗尼亚公司,战略计划及追踪审核

柯罗尼亚公司是大洋洲一家颇具规模的公司,设有 3 个事业部 :燕糖部、建筑与建筑材料部和矿业与化学品部。每个事业部下面又分若干分公司。近年来该公司在经营管理方面进行改革,引进‘ 战略计划 ’及‘ 追踪审核 ’制度,业务发展迅速。为了使各下属部门能制定出符合公司总目标的战略计划,该公司经常召开各种会议,通过这些会议使各级管理人员了解整个公司的业务情况和各种目标。在每个月的董事会会议之后,公司总经理要会晤各部门的 50 名高级主管人员,同他们商讨公司的业务情况。另外,公司每年还召开 2 次中级经理人员会议,使他们了解外界环境的各种变化及其对公司业务的影响。

在 3 个事业部中,以赫伯特领导的矿业与化学品部的计划工作最为成功。计划工作的程序是自下而上。参与制定计划的人员包括该部所属的 10 家公司的经理,在某些情况下,还包括这些分公司的厂长和业务经理。

为了使各个分公司的步调能够一致起来,赫伯特总是把总公司对通货膨胀及其他各种经济因素的看法,及时告诉各分公司的经理,让他们把这些因素作为制定计划时的参考资料。

各个分公司从每年的 4 月份(该公司会计年度开始的月份)开始制定自己的战略计划,其 8 月份之前制定完毕,并交给大部的经理。按公司规定,战略计划所包括的时间为 5 年,其内容包括生产目标、投资计划等。部经理在收到这些计划之后,先进行挑选,再安排先后次序,最后是在这些计划的基础上制定出大部的战略计划。部计划包括对各分公司未来 5 年的展望,主要的问题,所采用的战略,以及各种投资计划等内容。该计划还对投资报酬率和现值报酬率进行调整和修正。计划的说明书简明扼要,第 1 页仅包括一些重要的数据,如 纳税前和纳税后的利润目标、投资报酬率和整个计划的总投资数额。第 2 页才包括一些比较详细的统计资料,包括各分公司的财务计划和大部的总财务计划。

各事业部把自己的计划送到总公司的财务部,财务部于 9 月份将各部的计划送往公司总经理办公室。在此后的 1 个月中,总管理处与各部的经理仔细研究和讨论他们的计划。对有些单位的扩建计划,总公司可能予以批准,对另一些单位的扩建计划,总公司可能不予以批准,而是让

他们先集中力量去降低产品的成本。总公司也可能让某个分公司推行增产某种产品的计划。

在每年的 11 月份之前,总公司会把各种指导性文件发到各大部,该文件详细地说明了哪些计划已被批准,以及总公司对各部有什么希望。在这个会计年度的最后几个月里,各部根据总公司发给的指导性文件,重新制定自己的战略计划并编制预算。随后,总公司再根据这些计划制定出整个公司的总计划。总计划应对整个公司的目标和战略做出详细的说明,并附有必要的统计资料。

为保证战略计划的完成,该公司还建立了一套‘追踪审核’制度,该制度规定,在每一个会计年度结束之前,各分公司都应指派专门的稽核人员,对计划执行的情况进行检查,并写出‘追踪审核’报告,这种报告能使下一年的预测更为准确。

该公司认为,上述制定战略计划的程序和‘追踪审核’制度有不少优点:①由于战略计划有明确的目标,因此公司就可以根据这些目标的完成情况对职工进行考核,并据此对其晋升和加薪问题做出决定;②高级主管人员可根据计划给下级授以更多的权利,而自己则可把更多的精力放在对战略计划实施情况的监督上;③使高级主管人员有时间对其他重要问题进行研究,并做出相应的决策。

1.1.2 经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 *Strategos*,其含义是‘将军’。当时,这个词的意义是指挥军队的艺术和科学。今天,在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命,可以有若干种选择,战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价,以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行统盘地谋划。20 世纪 60 年代以前,在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动,但所使用的概念不是经营战略,而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代,美国的 *H. I.* 安索夫的《企业战略论》一书出版后,经营战略才以一种具有科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义,安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部,特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场,决定企业干什么事业,以及是否要干。美国的彼特·*F*·德鲁克认为经营战略回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么。总之,经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

需要全本请访问 www.ertongbook.com