第一图书网, tushu007.com

<<外资企业案例>>

图书基本信息

书名：<<外资企业案例>>

13位ISBN编号：9787301063644

10位ISBN编号：7301063644

出版时间：2003-11

出版时间：北京大学出版社

作者：何志毅

页数：207

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

“中国企业管理案例库组建工程”是国家教育部“九五”人文社科研究规划的重大科研项目。该项目以北京大学光华管理学院为牵头单位，联合全国几十所高校和企业专家共同完成。

自1997年7月北京大学光华管理学院提出设立该研究项目，同年11月提交论证报告，1998年1月教育部批准立项以来，项目秘书处于1998年3月组织有关人士进行了项目的开题论证，并于1998年6月13日召开了40多所高校和企业界参加的“中国企业管理案例库组建工程”实施研讨会。
1999年2月3日，项目秘书处在北京大学光华管理学院举办了新闻发布会。
1999年6月，案例库的第一项研究成果《中国企业管理教学案例》及《(中国企业管理教学案例)使用说明》由北京大学出版社出版，该套丛书出版后，引起了海内外学者、企业界人2的广泛关注和好评。
2000年11月，光华管理学院成功地举办了案例教学及编写研讨班。
在研讨班上，国内外专家学者共聚一堂，共话案例教学在中国的应用现状及发展前景，使我们的2Y-作信心倍增，也感受到了肩上的压力。
四年以来，案例库的工作进度呈现良好态势。
我们作为该项目的负责人，在第二批教学案例即将出版之际，很欣然地为该丛书作序。

“中国企业管理案例库组建工程”是我国教育史上第一次以教学案例研究为对象而设立的科研项目。
该项目的宗旨是：第一。
建立一套企业管理案例库，为培养和培训工商管理人才提供教学案例，收集资料，形成案例管理信息服务系统。
第二，为企业提供咨询机会，提高企业管理水平。

目前，我国企业经营管理案例的搜集、整理与分析相对于企业管理的深化、工商管理教育迅速发展的需要来说，存在着相当的滞后性。
主要表现在以下几个方面：　　第一，国内使用的案例，许多直接采用报纸杂志甚至传记文学的内容，缺乏对企业管理过程的专业性审视和洞察，从原始材料的选样就已经偏离企业管理的视觉，难以进行深入的专业化分析。

第二，国内一些院校和企业使用的案例，大多数是直接从国外“拿来”的，由于国外企业的制度背景和文化背景与中国有很大不同，对中国企业的适用性较差。
而对于案例教学来说，由于学生缺乏对国外案例的制度背景、市场情况、人文环境等方面的了解．因此难以进行全面分析和形成较为真实的管理感受。

第三，我国现有的案例研究落后于国际企业管理的潮流。
例如，国际经济正向着一体化发展，而我国有关跨国投资、国际企业管理、跨文化人力资源管理、国际法等方面的案例及教学相当薄弱。

第四，由于国内没有统一编选、制作、覆盖工商管理的案例库，因此在企业经营与管理、企业管理人员培训中，所使用的案例的覆盖性和系统性均较差。

第五，在不同学校与各种培训项目的案例教学中，由于案例来源混杂，口径不一，教师和学生在案例交流中，缺乏共同的研讨　　当今世界，科学技术突飞猛进，知识经济日见端倪，国力竞争日趋激烈。
市场经济和知识经济要求现代管理者必须是顺应经济潮流，能把握瞬息万变的市场的复合型高级人才。
管理者除了要有相当的专业背景和知识广度外，还应该巧妙地利用领导、组织、决策、沟通、协调、激励等管理艺术，才能成功地运营一个企业，为社会创造财富。
这就决定了现代管理学的两个特点：一是管理学的应用和实践导向性；二是管理学的多元性、复杂性、动态性和权变性。

……

第一图书网, tushu007.com

内容概要

本书剖析了柯达、爱蓝等有代表性的外资企业在战略管理、市场营销、公司财务与会计等方面的若干案例，通过引入具体的管理情景来提示这类企业在战略定位、战略选择、危机管理、营销渠道设计、市场竞争态势分析、网络渠道建设和成本控制等方面的管理智慧和管理技巧，是一部非常适合工商管理案例教学使用的安全教材，也适合企业中高层管理者、市场营销人员阅读和使用。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

何志毅，北京大学光华管理学院院长助理、副教授，北京大学企业管理安全研究中心主任。
主要讲授营销战略、市场营销、企业文化等课程。
主要研究领域为战略管理、市场营销、企业文化、产业经济、区域经济、教育经济等方面。

第一图书网, tushu007.com

书籍目录

第一篇 战略管理 虹软移动互联网战略　案例导读 G公司（中国）业务外包　案例导读 爱蓝公司的危机管理　案例导读 柯达医疗影像系统应变策略　案例导读第二篇 市场营销 A公司的经销商渠道网络　案例导读 S公司ePlan的市场营销　案例导读 伊沙奥特公司的代理商网络　案例导读第三篇 财务与会计 泰尔公司成本制度的实施　案例导读

章节摘录

(五)承包方的管理　　外包企业是一个复杂开放的系统。
就要素之间的关系来讲，外包企业是一种网络组织，相互之间不仅有信息的集成、知识的集成、资源的集成和资金的集成，而且彼此之间还有复杂的委托一代理关系、信任管理关系和利益分配的关系等。
1．在外包活动中存在的问题　　(1)外包中的委托一代理机制的问题　　承包方与发包方之间是一种合作关系，但由于各企业的目标不尽相同，各自的工作方法可能因组织管理方式、思维模式以及组织文化等方面存在着差异而有所不同，各企业都会从各自的自身利益出发，开展合作对策研究，在委托方与外包方之间形成一个合作协商机制和委托代理机制。
那么，“委托一代理"关系就形成了外包时委托方与外包方之间合作关系的一种体现。
假设有一个生产外包行为，分别有一家供应商(外包方)和一家制造商(发包方)。
制造商委托经过挑选的供应商来完成一部分业务，自己则集中力量完成市场调查、产品设计、销售及服务和本企业的生产管理。
但由于企业都是独立的利益主体，相互之间缺乏信任，那么在“委托一代理”关系中，会引起两种代理问题：一是逆向选择，就是说制造商(发包方)在选择供应商(外包方)时，供应商掌握了一些制造商所不知道的信息，而这些信息对制造商是不利的，供应商因此与制造商签订了对自己有利的契约，致使制造商受到了损害。
信息的不对称导致了“逆向选择”——制造商误选了不适合自身实际情况的供应商。
二是败德行为。
假设供应商与制造商在签订外包合同时各自拥有的信息是对称的，但完成外包合同后，制造商因为外部环境的变化无法观察到供应商的某些行为。
在这种情况下，供应商在有契约保障之后，可能采取不利于制造商的行为，进而损害制造商的利益。
这种“败德行为”导致供应商降低了服务水准，增加了潜在的费用。
(2)承包方与发包方之间信息传递问题　　在选择了正确的承包方之后，我们还要解决外包双方的信息的快速有效传递问题。
因为如果外包双方没有一个良好的信息共享平台，这样势必会使双方信息不能快速传递，从而影响到外包业务活动的正常运作。
另一方面，外包双方都要求自身利益最大化的愿望，必定隐藏一些敏感信息，大大影响了外包活动的整体运作水平及竞争力，也不会带来外包双方的总利益最大化。
所以外包双方必须建立良好的信息共享平台和健全的“信息隐藏”的制约机制，要求外包双方对自己拥有的信息在一定范围内、一定程度上实现与对方共享。
(3)发包方对外包业务活动的控制问题　　外包常常会使公司失去对产品或服务的控制，从而增加了公司的正常生产的不确定性，进而影响到公司整体业务的发展。
比如，凯玛特公司(K—MART)把大部分物流作业外包出去，虽在短期内降低了公司的运营成本，但丧失对物流的控制，长期而言，使得公司运作总成本大幅度上升，最终在与沃尔玛公司的竞争中失败了。
2．如何让外包业务活动获得成功　　尽管外包是适应当今世界快速多变的一种新的组织管理模式，它的强大的集合竞争优势正在为越来越多的企业意识到，并逐渐得到广泛应用。
但从实践的效果来看，并不是所有的外包都获得了成功。
纵观外包运作的成功与失败的经验与教训，我们认为必须构建全新的经营观：　　(1)树立“双赢”的企业合作观念　　在合作竞争、联合竞争、协作竞争中，“双赢模式”越来越引起人们的重视，“双赢模式”是要从传统的销售关系中的非赢即输、针锋相对的关系，改变为更具合作性，共同为谋求更大利益而努力的关系，从“非赢即输”到“双赢”。
只有建立“双赢”经营理念，才能使外包双方有长期合作的根基。
这样，才会使双方的企业目标趋于一致，从而自觉地精诚合作，从整体利益出发，这样由于“委托——代理制”所产生的“逆向选择”和“败德行为”就会得到最大限度的控制。

所以，在外包活动中，外包双方建立的长期合作伙伴关系是外包获得成功的最重要的因素。
(2)外包双方之间需建立一个良好的信息交流平台或协商机制　是否能快速响应市场的需求变化，快速推出满足用户需求的产品与服务，是企业获得相对于竞争对手优势的关键。
要快速响应用户的需求，不但要求核心企业的快速反应，而且要求承包方做出相应的反应。
这样，势必要求外包双方之间有一个良好的信息交流平台，这样才能处理外部环境的变化，甚至于一些突发事件。
爱立信手机生产外包的直接原因就是由于其芯片定点制造商隐瞒芯片车间的火灾，没有将未来芯片产量将急剧下降的消息及时告诉爱立信，从而造成芯片无法按时供应。
使得爱立信的全年的市场开拓计划受挫。
(3)不要将具有核心竞争力的业务外包给其他企业　对于将业务外包给其他企业的公司，始终要坚持“不要将具有核心竞争力的业务外包给其他企业”这一原则。
因为将业务外包给他人，势必让合作企业有机会了解该外包业务的运作方式和一些特殊技术，这样必定会给其他企业带来提升自己的机会，同时也会给核心企业带来巨大的风险，因此，核心企业一般不能将关键业务和核心部分外包给其他企业。
如不坚守这一原则，在技术日新月异的年代，核心企业可能会渐渐失去企业特有的竞争力，从而有可能渐渐丧失对承包方的控制。
进而影响公司长远的发展。
可口可乐在这一点做得最好，始终没有将企业最有核心竞争力的部分——生产可乐的配方，泄露给可口可乐的合作伙伴。
为了防止代表着它的核心竞争力的配方外泄，他采用一种奇特的生产方式，即可口可乐自己生产可乐原浆，其他合作企业只是替他灌装可乐而　因此，公司如不能确保核心企业对外包风险进行控制，公司可以采用内部生产的方式来化解外包带来的风险。
而当某项业务若对核心企业构建持续竞争优势的作用不大，同时外包战略使公司承担的风险较小时，公司可以采用较轻度的外包控制方式。
而对于处在以上两种极端情况中间时，公司一般采用适度控制的外包战略，从而使公司具有一定的控制力和灵活性。
(六)G公司业务外包的启示　G公司外籍员工事务管理外包案例给予国内企业外包业务成功的一些启示和经验。
那么，什么是业务外包的关键因素?如何让业务外包获得成功?在当今全球竞争的环境，我国企业应如何面对业务外包兴起的这一潮流，首先，国内企业须解决以下几个关键问题：第一，外包双方必须对外包业务有一个清楚的认识；第二，签订外包合同应考虑周全；第　三．国内企业在外包或承包时应与对方努力建立合作伙伴关系；第四，对外包、业务须进行良好的控制和管理。
……

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com