

<<企业战略管理>>

图书基本信息

书名：<<企业战略管理>>

13位ISBN编号：9787501755394

10位ISBN编号：7501755396

出版时间：2002-6

出版时间：中国经济出版社

作者：徐二明

页数：273

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>

<<企业战略管理>>

内容概要

本书属全国“十五”工商管理培训系列教材中的一本，是在《企业战略管理》（1998年版）的基础上，根据目前战略管理理论与实践的发展以及教学的实际需求，在章节结构与内容上都做了大幅度的增删，补充进更多更新的知识。

<<企业战略管理>>

作者简介

徐二明，中国人民大学经济学博士。
中国人民大学工商管理学院教授、博士生导师。

书籍目录

第一章 战略管理过程 第一节 企业的远景与使命 第二节 企业的目标 第三节 企业的战略 第四节 企业战略的层次第二章 行业与竞争分析 第一节 企业宏观环境分析 第二节 行业经济特性与成功关键因素 第三节 经验曲线、规模经济与范围经济 第四节 行业竞争力分析 第五节 行业内战略群体分析第三章 企业资源与能力分析 第一节 企业的资源与价值 第二节 SWTO分析法 第三节 投资组合分析 第四节 企业的价值链第四章 竞争战略 第一节 一般竞争战略 第二节 动态竞争战略 第三节 互联网条件下的竞争战略第五章 不同行业的竞争战略 第一节 新兴行业中的竞争战略 第二节 成熟行业中的竞争战略 第三节 衰退行业中的经营战略 第四节 分散行业中的竞争战略 第五节 经营单位的投资战略第六章 跨国经营战略 第一节 国家竞争优势的分析 第二节 国际市场的进入模式 第三节 国际化经营的战略类型第七章 公司战略与优势 第一节 公司战略的形成 第二节 进入战略 第三节 企业并购 第四节 相关多元化经营战略 第五节 不相关多元化战略 第六节 合作战略与竞争优势第八章 战略的评价与选择 第一节 战略制定的程序与方法 第二节 战略评价 第三节 战略选择第九章 战略的实施与控制 第一节 战略制定与实施的关系 第二节 战略计划与实施模型 第三节 战略控制类型与过程第十章 战略与组织结构 第一节 公司治理结构 第二节 组织结构与战略的关系 第三节 组织结构的设计 第四节 组织结构的类型第十一章 战略与企业文化 第一节 企业文化的概念 第二节 企业文化的构成要素 第三节 战略与企业文化的关系 第四节 战略与文化关系的管理 第五节 企业文化的再造参考书目

章节摘录

书摘 (三)长期目标 这是指企业以提高自己长期业务地位作为目标的活动,计划期一般为5年。企业的战略决策者一般从以下6个方面考虑建立自己的长期目标: 1. 获利能力 在长期生产经营中,任何企业都会要求获得一种满意的利润水平。

实行战略管理的企业一般都有自己的利润目标。

在市场经济条件下,这种目标可以用企业每份股票或其他证券的收益来表示。

2. 生产能力 在乎稳的环境中,企业提高单位产出水平是增加获利能力的一种方法。为此,企业在建立生产能力的目标时,需要改进自己的投入与产出的关系,制定出每单位投入所能生产的产品或提供服务的数量,作为衡量的标准。

同时,企业也可以根据降低成本的要求来制订自己的生产能力目标。

3. 竞争地位 企业在市场中所占有的地位,是衡量企业绩效的一个标准。大企业往往根据竞争地位来确立自己的目标,判断与评价自己在增长和获利方面的能力。企业的销售总量或市场占有率常常被用来作为评价这种目标的标准。

4. 技术领先 企业自身的技术状况关系到企业在市场中的竞争地位,而竞争地位又关系企业的战略抉择。

因此,许多企业把技术领先作为自己的目标。

5. 职工发展 在企业里,生产能力往往会与职工的忠实程度以及企业为职工提供的发展机会和福利密切相关。

当职工感到自己在企业里有发展的机会时,他们往往会促进生产能力的增长以及资金周转额的下降。因此,在长期计划里,企业战略决策者要考虑满足职工的期望,确立职工参与制,制定有关职工发展的目标。

6. 公共责任 企业必须认识到自己对顾客和社会负有的责任,不仅要通过提供价格适宜的产品或服务来提高自己的声誉,还应通过参与社会活动、公共福利等事务来扩大自己的影响。

(四)年度目标 这是指实施企业长期目标的年度作业目标,可以说明目标进展的速度和实现的效益水平。

企业主要从两个方面考察其年度目标: 1. 与长期目标的联系 年度目标必须与公司战略的一个或多个长期目标有明确的联系。

它与长期目标之间存在着内在的传递与分解的关系。

即年度目标将长期目标的信息传递到主要职能部门,并将长期目标按各职能部门需要分解为更具体的年度的短期目标,使之便于操作和落实。

年度目标与长期目标的区别在于:一是,长期目标一般要考虑未来5年或5年以上的情况,而年度目标通常只考虑一年的情况;二是,长期目标着重确定企业在未来竞争环境中的地位,而年度目标则着重考虑企业职能部门或其他下属单位下一年度具体要完成的任务;三是,长期目标内容广泛,年度目标内容比较具体;四是,长期目标一般用相对数衡量,年度目标多用绝对数衡量。

2. 企业年度目标与总体目标的协调 在实践中,有的企业职能部门在确定年度计划和目标时,往往会忽略企业的总体目标,而只注意于本部门的利益,可能导致各职能部门在年度目标上各行其是,缺乏内在联系,造成内耗,从而损害企业整体利益,影响整体的效益。

为了避免这种情况发生,保持各部门年度目标间的一致性,首先每一个年度目标都要明确说明它所要完成的工作内容、时间和衡量工作效果的手段。

然后,在分别考虑各个年度目标效益的基础上,由企业综合考虑它们对整个企业长期目标的贡献。

最后,针对各个部门的经营重点,既有分工、又有统一地加以实施。

为此,企业管理人员在考虑年度目标时,还要注意其可衡量性与轻重缓急的程度。

在实践中,有些职能部门的目标是比较容易用数量衡量的,如生产部门的产品指标等;而有些职能部门的目标则难于用数量衡量,如人事部门的人员素质标准等。

有些目标即使难于作定量考查,也需要尽可能制定出一些可以衡量的指标,以保证战略的成功实施。

此外,上述用以衡量长期目标的标准,如适合性、可度量性、合意性、激励性、易懂性和灵活性也同

<<企业战略管理>>

样适用于年度目标。

在轻重缓急程度上，年度目标要从完成时间和对实施战略的不同影响上综合考虑，统筹规划。

三、目标体系的制定 企业目标体系的制定不仅仅是高层管理的事，也不是仅仅停留在高层管理部门中，而使要在企业组织结构中每一个部门、每一个职能领域、每一项业务、每一个产品线中制定各自的战略目标和财务目标，用以支持整个企业的战略目标和财务目标。

只有这样，公司的每一个部门才能知道自己的战略角色，才会真正推动企业实施已定的战略。

在制订过程中，企业可以采用自下而上的目标制定方法，也可以采用自上而下的目标制定方法。不过，由于企业基层对整体的战略意图往往把握不足，自下而上的制定方法回有很多缺陷。

确认了成功关键因素之后，企业就能利用它来估量环境中的机会与威胁以及企业自身的优势和劣势，作为企业战略制定过程中的基石。

2. 确定成功关键因素的权数 在实际工作中，成功地分析问题的关键在于正确确定各成功关键因素的权数，即要反映出这些关键因素对行业内各个企业的总体获利能力、市场占有率和其他变量影响的相对重要程度。

企业在确定权数的过程中，应该从每一个职能领域中找出优先考虑的因素。

并对所制定的权数反复进行考核，保证权数的内部一致性，使所有权数相加等于1。

在高度细分的市场中，成功关键因素在各个细分市场上所表现的重要程度不同。

在这种情况下，企业应根据总体战略来确定权数。

如果企业准备参与行业中所有的或大多数的产品 / 细分市场的竞争，则应该制定适合每个细分市场的权数，对成功关键因素做出综合的评价。

如果在高度细分的市场上，只有一个主要的细分市场，企业可以用适合这个细分市场的权数来代替上述的综合评价。

如果在市场上有若干个规模大致相等的细分市场，企业只需要给每个细分市场中最重要成功关键因素以相等的权数，不再需要其他的分析。

如果企业只计划在行业中的一、两个细分市场上竞争，则应该运用适合这些细分市场的权数去评价自己的竞争地位。

在大多数行业中，通常只有少数几个成功关键因素对企业的竞争地位有影响。

因此，企业一般应把成功关键因素限制在5个，并花费较多的时间确定这五个因素的权数，然后据此排列出企业的竞争地位。

3. 确定各成功关键因素的评价值 对各企业在“步骤一”确认的各成功关键因素方面的相对力量强弱进行评价。

这种评价值只是为了反映一种相对强度，因此，通常采用1、2、3、4、5等级数依次表示由弱到强的各个等级。

评价值的给出必须基于客观确实的数据资料，而不能主观地得出结论。

进行企业竞争地位分析的目的是为了正确地评价影响企业竞争地位的基本力量，而不是只做数字上的分析。

如果企业管理人员感到，在鉴别5个最重要的成功关键因素上与找出各个因素所表示的相对竞争地位上既费时又棘手的话，可以取消级数制定程序，以免陷入数字游戏当中。

(三)分析方法 根据有关业务或产品的行业市场增长率和企业相对市场份额标准，波士顿矩阵把企业全部的经营业务定位在四个区域中，分别为： 1. 高增长 / 低竞争地位的“问题”业务

这类业务，通常处于最差的现金流量状态。

一方面，所在行业的市场增长率高，企业需要大量的投资支持其生产经营活动；另一方面，其相对份额地位低，能够生成的资金很小。

因此，企业在对于“问题”业务的进一步投资上需要进行分析，判断使其转移到“明星”业务所需要的投资量，分析其未来盈利，研究是否值得投资等问题。

2. 高增长 / 强竞争地位的“明星”业务 这类业务处于迅速增长的市场，具有很大的市场份额。

在企业的全部业务当中，“明星”业务在增长和获利上有着极好的长期机会，但它们是企业资源的主

<<企业战略管理>>

要消费者，需要大量的投资。

为了保护或扩展“明星”业务在增长的市场中占主导地位，企业应在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展。

3. 低增长 / 强竞争地位的“现金牛”业务 这类业务处于成熟的低速增长的市场之中，市场地位有利，盈利率高，本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。

4. 低增长 / 弱竞争地位的“瘦狗”业务 这类业务处于饱和的市场当中，竞争激烈，可获利润很低，不能成为企业资金的来源。

如果这类经营业务还能自我维持，则应缩小经营范围，加强内部管理。

如果这类业务已经彻底失败，企业应及早采取措施，清理业务或退出经营。

.....

<<企业战略管理>>

媒体关注与评论

序 - 蒋黔贵 由国家经贸委培训司组织编写的“十五”工商管理培训教材就要出版了,这是各位专家、教授辛勤工作的成果,是政府培训主管部门、院校(中心)以及出版社通力合作的结晶,也是广大企业经营管理人员期盼已久的事。

教材的出版必将有力地推动已在全国广泛开展的工商管理培训,为确保培训质量与成效奠定坚实的基础。

21世纪是以知识经济为主导的时代,是经济全球化、知识化、信息化空前加快的时代。在这样一个飞速变化的社会经济背景下,企业的发展环境更趋复杂,不确定性大大增加,企业间的竞争条件发生了深刻变化;由于产品寿命周期越来越短,信息、决策、研发、创新等对企业生存与发展具有了至关重要的意义;人力资本作为重要的生产要素,已成为决定经济发展、企业竞胜的稀缺资源。

这些变化促使管理实践不断创新,并呈现出许多新的特点:企业组织管理结构一改曾经占主流地位的“金字塔”式层级结构,而呈扁平状态;管理决策更加重视信息的作用,重视计算机、网络在管理中的运用;管理行为由原来的物化管理逐步转变为人性化的管理,尊重人、关心人、激发人、使人的潜能得以充分调动、聪明才智得以充分发挥成为管理的核心。

作为工商管理培训的教科书,必须跟踪实践的发展,反映管理的最新变化。

“十五”时期是我国经济和社会发展步入新世纪的第一个五年,也是我国继续进行国民经济结构战略性调整、完善社会主义市场经济体制和进一步扩大对外开放的关键时期。

我国顺利加入世界贸易组织(WTO),全面参与国际分工与合作,这既给我国经济发展带来了新的机遇,同时也带来了严峻的挑战。

面对机遇和挑战并存的形势,迫切要求我们的企业进一步深化改革,提高经济效益,增强国际竞争能力。

企业的竞争,从根本上说是人才的竞争,是人力资源开发质量的竞争。

因而,进一步加强企业经营管理人员培训,全面提高企业经营管理人员素质,培养一大批有志向、懂经营、会管理、善决策、能开拓的新型企业管理人员队伍,已成为提高国民经济运行质量和增强企业竞争力的当务之急。

加强管理是企业永恒的主题,开展工商管理培训是企业培训中可持续的发展项目。

但是,培训的内容、方法和手段必须与时俱进,着力创新,随着管理实践的发展而发展变化。

与“九五”期间相比,“十五”期间工商管理培训的深化创新主要表现在: 一、调整课程设置

“十五”时期的工商管理培训课程由“九五”时期的12门调整为10门,将原有的国际贸易与国际金融、现代生产管理、财务报告分析、企业领导方法与艺术分别调整为国际商务、运营管理、会计报表分析和组织行为学。

课程围绕着三个主要教学目标而设定:即围绕企业工商管理基础,开设了管理经济学、企业经济法概论;围绕企业经营活动,开设了会计报表分析、公司理财、市场营销、国际商务、运营管理;围绕企业管理活动,开设了企业战略管理、人力资源管理、组织行为学。

课程的设置力图囊括在经济全球化背景下,我国企业经营管理人员所应掌握的知识与技能。

二、更新培训内容 教材内容涵盖了企业经营管理人员应掌握的工商管理的主要知识,力求反映当代管理科学的最新发展,揭示管理实践的最新变化,介绍管理艺术的成功经验,注重理论联系实际,把培养能力、提高素质放在极其重要的位置,具有较强的针对性、实用性和一定的超前性。

.....

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>