

<<如何进行战略管理>>

图书基本信息

书名：<<如何进行战略管理>>

13位ISBN编号：9787301066898

10位ISBN编号：7301066899

出版时间：2004-1

出版时间：北京大学出版社

作者：苗乐

页数：289

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>

<<如何进行战略管理>>

内容概要

卓越的战略管理是企业长远发展的保证。

因此，掌握充分的战略管理知识是职业经理人必备的技能之一。

本书旨在提升企业管理者战略管理水平和能力，系统讲授了战略分析模块、企业战略定位、战略规划的制定、人力资源战略等方面的知识，对企业战略管理中的误区作了重点剖析，总结出十六个常见的战略管理问题。

本书将帮助职业经理人切实掌握战略管理的各项技能，快速进入“实战”状态，增强驾驭战略管理的能力，全方位促进企业战略管理的规范化。

<<如何进行战略管理>>

书籍目录

第一章 解读企业战略管理 技能点1：如何统一企业上下为远期目标共 同奋斗 技能点2：如何权衡企业战略计划和日常业务 技能点3：如何避免企业战略计划出现缺漏 技能点4：如何建立企业战略 技能点5：如何撰写企业战略任务说明书 技能点6：如何建立企业战略计划团队 技能点7：如何保持企业战略的领先第二章 研究影响企业战略的因素 技能点1：如何全面把握企业宏观环境变化 技能点2：如何清楚了解本行业基本状况 技能点3：如何进行同行业市场与竞争分析 技能点4：如何分析行业的寿命 技能点5：如何在新经济环境下掌握企业 外部因素第三章 企业市场分析——机会和挑战 技能点1：如何运用五力模型分析企业市场 技能点2：如何抵御企业市场的潜在进入者 技能点3：如何明确企业市场的替代产品 技能点4：如何控制企业的供应商和购买者 技能点5：如何了解客房的需求 技能点6：如何分析同行业的竞争对手 技能点7：如何分析行业的总体吸引力第四章 评估企业资源与能力——优势和劣势 技能点1：如何评估企业资源 技能点2：如何运用价值链分析法 技能点3：如何转移资源到有价值的领域 技能点4：如何抓住企业成功的关键因素 技能点5：如何发挥企业团队最大能力第五章 综合分析 with 战略定位 技能点1：如何使用波士顿矩阵 技能点2：如何根据不同定位选择合适的战略 技能点3：如何使用SWOT一览表 技能点4：如何选择企业总体战略.....

<<如何进行战略管理>>

章节摘录

书摘技能描述 在对同行业市场上的竞争情况进行分析时，如何把握与企业相关的各种力量？哈佛商学院波特教授提出的五种力量模型适用于这个问题。

如果您对下面的五种力量强弱有清晰的认识，那么您的企业会运行得更加稳定。

下图表示了竞争中的五种力量： 关注力量之一：行业内部竞争者 您的企业位于图的中心位置，与行业内部的竞争者争夺市场。

如果竞争者增加，而且已经具有相近的规模和实力，竞争就会变得激烈。

尤其是当这个行业已经进入成熟期甚至露出衰退征兆的时候，竞争各方的产品和服务非常相似，客户可能从一个牌子换到另一个牌子来寻求低价。

因此，请留心大的竞争者。

关注力量之二：供应商 请注意有能力的供应商。

供应商的讨价还价能力如果很强，就会给企业产品的生产成本带来压力。

行业原料的供应商可强迫您接受高价格，使企业因为高进价而降低利润。

如果该原料对您的企业来说很重要，而供货行业被少数几个大的生产商垄断着，他们就很有可能给您的企业生产带来威胁。

关注力量之三：购买者 购买者的讨价还价能力如果很强，产品的销售压力就会增加。

换句话说，强大的买主可以迫使企业为了获得生意而杀价。

如果客户的数目稀少，购买数量巨大，而要买的商品又相当标准化，客户很容易找到另一个供应商来代替，那么买主就是强有力的。

一旦情况变化，买主就能轻易地对企业施加压力。

企业应当想办法避免这种情形的发生。

关注力量之四：替代品 如果可替代产品的能力增强，会威胁到您行业的生存前景。

如果该替代品在价格、性能上或两者兼具吸引力，那么一些买主会被其吸引而改变习惯，脱离原来的企业。

如果您企业的市场附近出现了替代品的苗头，您就要非常小心。

一旦替代品形成规模，您的企业就不能再提高价格，在产品开发和改进上也不允许失败。

关注力量之五：潜在的进入者 如果潜在的进入者很有实力，会加剧行业里的竞争。

新加入者的主要威胁是使得行业的利润率被限制在最低的范围。

但是，如果这个行业需要巨大的初始投资，一定的市场规模，坚实的销售渠道，以及政府的政策支持，您也许并不担心新的进入者，因为他们在进入过程中会遇到很多的障碍。

需要注意，某些行业常常只有一种或两种力量是关键，它决定着该行业是否有利可图。

例如国防部是军工厂的有力买主，中东产油国是石化工业的强有力供应商。

必须考虑这些关键力量，并使自己比竞争对手占有更好的位置。

牢记要点运用五种力量模型分析企业市场，请注意： 行业竞争的五种力量：行业内部竞争者、供应商、买主、替代品、潜在的进入者 有特点的产品能够有力地对抗竞争者和大买主

谨慎地观察购买者、供应商的动向和替代品的出现 为潜在的进入者制造障碍 抓住五种力量中关键的力量 如果您的企业是“绿色的”并有相关的证明，这就成了一个卖点。

当其他企业也开始采用“绿色”政策时，传统的竞赛规则改变了。

到后来，如果您的企业不是“绿色的”，您在竞争中就会处于不利位置。

这个例子说明，五种力量当中，每一种的力量大小和形式都会变化，企业需要注意这些变化。

实践练习 请您做以下的归类题。

请您依据五种力量模型，将下面各个事实进行归类，看看分别反映了哪一种力量的影响。

纹能点2如何抵御企业市场的潜在进入者战略管理·企业市场分析·抵御潜在进入者当固有市场受到新加入者的威胁时，查看此技能。

技能描述 当您的企业处于一个有利可图或前景看好的行业当中，必然也会有其他企业野心勃勃想进入这块市场。

<<如何进行战略管理>>

为了捍卫自己的领土，您可以选择下面的方法给潜在进入者制造障碍。

形成规模经济 规模经济指在一定时期内，企业所生产的产品增加，产品的平均成本下降。这主要是因为企业产量增大后，其固定成本会被更多的单位产品分摊。

当行业的规模效益显著时，让自己形成一定的规模。

这样对于较小的新进入者来说，成本就会相对提高，而价格又维持在现有的水平上，一旦进入就会亏本，从而给进入者带来障碍。

轿车产业的规模效益显著，是我国轿车生产厂家进入国际市场的主要障碍。

1994年，上海大众生产的“桑塔纳”轿车年产15万辆，而通用汽车同年产量800万辆。

产量相差悬殊导致成本相差悬殊。

控制关键资源 现有企业如果控制了生产经营所必需的某种资源，那么就能受到保护而不被进入者侵犯。

.....

<<如何进行战略管理>>

媒体关注与评论

序中国企业面临的难题之一是管理问题。

管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。

科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。

而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。

所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。

也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。

非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。

两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。

名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。

若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。

仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。

企业管理的规律与这其中的道理有相似之处。

其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。

好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。

条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。

不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显；另一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。

因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。

柳传志

2003年12月

<<如何进行战略管理>>

编辑推荐

卓越的战略管理是企业长远发展的保证。

因此，掌握充分的战略管理知识是职业经理人必备的技能之一。

本书旨在提升企业管理者战略管理水平和能力，系统讲授了战略分析模块、企业战略定位、战略规划的制定、人力资源战略等方面的知识，对企业战略管理中的误区作了重点剖析，总结出十六个常见的战略管理问题。

本书将帮助职业经理人切实掌握战略管理的各项技能，快速进入“实战”状态，增强驾驭战略管理的能力，全方位促进企业战略管理的规范化。

<<如何进行战略管理>>

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>