

欧洲 MBA 浓缩读本

——我的 MBA 学习笔记

王革非 著

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

本书以浓缩的方式介绍了欧洲 MBA 主干课程的核心知识,阐述了欧洲商科最新的理论,推介了工商管理经典工具。本书共分八章,阐述了企业战略选择的基础、手段、评估、执行,企业财务分析和风险投资管理,市场管理及赋予了新的含义的“产品创新”和“市场交流”,项目管理、人力资源管理、企业文化突破与形成等,“变革管理”则介绍了欧洲企业提升方面的最新的已获得成功经验的理论成果。

本书是欧洲 MBA 全部主干课程的框架,融入 MBA 课程的经典,并介绍了欧洲 MBA 考试、做项目的题目及考试评估办法以及作者本人在英国走过 MBA 课程的学习收获和体会。

读了本书,等于不出国就学习了欧洲 MBA 主要课程精华。

该书适合 MBA 授课教师、学生阅读,也适合那些立志出国攻读 MBA 的学子和工商企业界管理人员及对国外 MBA 感兴趣的人士参考。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名:欧洲 MBA 浓缩读本——我的 MBA 学习笔记

作 者:王革非 著

出版者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者:北京世兴印刷厂

发行者:新华书店总店北京发行所

开 本:787×960 1/16 印张:21.75 字数:441 千字

版 次:2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-04413-9/F·316

印 数:0001~10000

定 价:29.00 元

前言

2000年7月我在英国完成了我的艰辛学业,取得了英国利物浦商学院工商管理硕士(MBA)学位。在经历了隆重的毕业典礼后,手捧学位证书,我和我的几位同学都流出了喜悦的泪水。这泪水包含了我的艰苦跋涉和汗水留下的苦涩。这是我一生中最充实也最让我筋疲力尽的英国大学生活。这两年的学校生活使我有机会聆听我的教授们的高谈阔论,也有机会到著名的大公司去做 Paper,经历了英国 MBA 的全部过程,感受到欧洲 MBA 课程的深厚理论基础和传统务实的与新时代理论和实践相结合的朝气蓬勃的商业精神。在我的众多老师中,有来自法国的教授,也有来自德国的教授,他们在教授我们的同时也将法国和德国 MBA 中的精华一并带给了我们,使人感到现代工商管理是那样令人耳目一新。因此我在编写这本书时也力求突出这一特点。

本书简明扼要地介绍了欧洲 MBA 主干课程的核心内容,可以说是欧洲 MBA 的纲要,一本极好的辅助性教材和培训教程。本书的主要内容来自我的 300 多页的课堂学习笔记,参考了 500 多页的课程讲义和我阅读过的 150 多本的参考书。我在写此书时,为了侧重将欧洲 MBA 主要内容及其可操作工具介绍给大家,在整个书中包含了大量的图示。这些简洁的逻辑和严谨的图示有时抵得上几页的长篇大论,可以说浓缩了工商管理理论与实战的精髓。本书是以学习笔记本的方式展开的,这种方式很直观并直切主题。书中的很多小节都有“学习体会”,可以说是对相关小节主要内容的一个总结,也可以看成是我在当时学习后的一种体会,其中包含了一种提炼后的升华。书中的“学生们的思考”是当时学习时很多学生的疑问,带有很大的普遍性和启发性。写本书的目的是为了让中国读者了解当前欧洲

MBA 理论和工具 ,并在学习中逐渐养成 MBA 的思维方式和分析方法。

从我在成堆的英文书籍、讲义及我的杂乱的课堂笔记中汗流浹背地跋涉到成此书稿 ,回过头来仔细校对的时候 ,颇有一种丰收的安慰 ,两年的辛苦顿然消失 ,心情也随之奋然起来。我把 MBA 的精要 ,我的体会 ,欧洲教授最新的学术思想、概念和理论融入这一本书中。我很高兴把这本书献给大学生、企业老总和年轻的朋友们 ,在中国分享一位留英中国学生学习 MBA 艰难思索的甘苦和丰收的愉快。希望她带给你一个广阔的思维空间 ,眼前一片开朗。

王革非

2000 年 7 月于英国利物浦商学院

2001 年 2 月定稿于中国北京

目 录

第 1 章	战略管理	1
1.1	战略和战略管理	1
	课堂学习笔记本 1——战略的概念	1
	课堂学习笔记本 2——战略管理和战略发展类型	4
1.2	外部环境分析	7
	课堂学习笔记本 3——环境界定	7
	课堂学习笔记本 4——环境影响要素分析	10
	课堂学习笔记本 5——行业结构分析	13
	课堂学习笔记本 6——市场分析	17
	课堂学习笔记本 7——市场调研	20
1.3	内部环境分析	22
	课堂学习笔记本 8——内部资源分析	22
	课堂学习笔记本 9——企业战略能力分析	24
	课堂学习笔记本 10——核心能力之案例分析	28
	课堂学习笔记本 11——强势、弱势、机会与威胁分析	28
1.4	战略选择和发展	29
	课堂学习笔记本 12——战略选择和发展概括	29
	课堂学习笔记本 13——目标和使命	30
	课堂学习笔记本 14——战略选择基础之竞争战略	32
	课堂学习笔记本 15——战略选择之方向	35
	课堂学习笔记本 16——战略选择之发展方向	38
1.5	战略评估和选择	43
	课堂学习笔记本 17——战略评估和选择	43
1.6	战略执行	45

1.7 入世后中国企业战略定位之探索研究	45
附录 I 决策模型	48
附录 II 战略研究流派	48
附录 III 竞争优势资源模型	49
附录 IV 英国利物浦商学院 2000 年 5 月份战略管理课程考试	49
 第 2 章 财务分析与投资决策	 51
2.1 财务分析和决策基础知识	51
课堂学习笔记 1——财务分析基本介绍	51
课堂学习笔记 2——三份财务报表之基本分析	53
课堂学习笔记 3——财务分析之比率分析	57
2.2 项目投资分析和财务决策	62
课堂学习笔记 4——财务目标和战略规划	62
课堂学习笔记 5——传统项目投资评估工具	65
课堂学习笔记 6——成本/利益分析	70
课堂学习笔记 7——通货膨胀	72
2.3 国际风险管理和决策	74
课堂学习笔记 8——外汇市场和比率	74
课堂学习笔记 9——汇率的基础	75
课堂学习笔记 10——期权之核心基础	78
2.4 盈亏平衡分析, 决策树分析和短期财务预算问题	85
课堂学习笔记 11——盈亏平衡分析、决策树分析和短期财务预算问题	85
2.5 收购中的财务问题	90
课堂学习笔记 12——收购之经济效益和成本	90
2.6 风险和回报	93
课堂学习笔记 13——持股期回报率, 历史记录分析和风险投资与非风险 投资间的投资组合	 93
课堂学习笔记 14——红利问题和价格 - 收益比率	96
附录 V 财务决策模型和技术之总结	99
附录 VI 英国利物浦商学院财务分析与投资决策课程考试	99
 第 3 章 市场管理	 102
3.1 市场占有率	102
课堂学习笔记 1——市场占有率	102

3.2	附加产品和新服务思想	108
	课堂学习笔记 2——附加产品和员工是“上帝”	108
3.3	创新和新产品发展	112
	课堂学习笔记 3——创新和新产品发展	112
3.4	市场细分和目标市场	116
	课堂学习笔记 4——市场细分和目标市场	116
	课堂学习笔记 5——潜在目标市场评估模型	118
3.5	产品定位决策和价格决策	124
	课堂学习笔记 6——产品定位决策	124
	课堂学习笔记 7——战略定价决策	126
3.6	市场交流	129
	课堂学习笔记 8——市场交流	129
3.7	市场调研	132
3.8	顾客满意度与重复购买	135
	课堂学习笔记 9——顾客满意度与重复购买	135
3.9	市场营销的宏观战略选择	139
	课堂学习笔记 10——市场营销的宏观战略选择	139
	本章余言	142
	附录Ⅶ 零售业 4P 模型	144
第 4 章	项目与运营管理	145
4.1	“排队”原理	145
	课堂学习笔记 1——“排队”原理	145
4.2	项目管理之时间管理	150
	课堂学习笔记 2——时间管理	150
4.3	计划、估算和资源分配	157
	课堂学习笔记 3——计划、估算和资源分配	157
4.4	成本与质量管理	163
	课堂学习笔记 4——成本与质量管理	163
4.5	选址战略和作业布局	170
	课堂学习笔记 5——选址战略和作业布局	170
4.6	库存管理	174
	课堂学习笔记 6——库存管理	174
4.7	项目管理之组织结构、项目经理和项目成功要素	179

课堂学习笔记本 7——项目管理之组织结构	179
课堂学习笔记本 8——项目经理与项目成功要素	181
附录Ⅷ 项目管理工具模型	184
附录Ⅸ 大型项目管理之规划、排程和控制模型	185
第 5 章 人力资源管理	186
5.1 人力资源管理之顾问咨询综述——案例分析	186
课堂学习笔记本 1——人力资源之顾问咨询综述	186
5.2 激励	190
课堂学习笔记本 2——激励	190
5.3 行为管理	196
课堂学习笔记本 3——行为管理	196
5.4 交流	200
课堂学习笔记本 4——交流	200
5.5 群体与团队	203
课堂学习笔记本 5——群体与团队	203
5.6 领导	210
课堂学习笔记本 6——领导	210
5.7 知识管理	217
课堂学习笔记本 7——知识管理	217
5.8 绩效考核	220
课堂学习笔记本 8——绩效考核	220
本章余言	224
附录 X 激励模式、决策模型和群体效率模型	225
附录 XI 矛盾分析模型和领导行为模型	226
附录 XII 群体生命周期模型、环境心理模型	227
附录 XIII 英国利物浦商学院 MBA 人力资源管理项目作业/考试规范	228
第 6 章 文化突破	230
6.1 引言	230
6.2 文化理论	231
课堂学习笔记本 1——文化理论	231
6.3 文化突破——激励	234
课堂学习笔记本 2——文化突破之激励	234

6.4	文化突破——冲突	237
	课堂学习笔记 3——文化突破之冲突	237
6.5	文化突破——交流	240
	课堂学习笔记 4——文化突破之交流	240
6.6	文化突破——外派经理	242
	课堂学习笔记 5——文化突破之外派经理	242
6.7	文化突破——文化与市场	246
	课堂学习笔记 6——文化与市场	246
6.8	文化突破——领导	248
	课堂学习笔记 7——文化突破之领导	248
6.9	文化突破——第三文化	251
	课堂学习笔记 8——文化突破之第三文化	251
6.10	文化突破——文化差异阐述	253
	课堂学习笔记 9——文化突破之文化差异	253
6.11	东西方文化差异之根源分析——文化突破	254
附录 XIV	权力距离、个人主义和集体主义分析模型	258
附录 XV	东方文化类型分析、西方文化类型分析	259
附录 XVI	合资企业人力资源管理模型	260

第 7 章	变革管理	261
7.1	变革理论简述	261
	课堂学习笔记 1——变革和变革理论	261
7.2	企业变革之分析	265
	课堂学习笔记 2——变革的过程	265
	课堂学习笔记 3——变革分析工具之力场分析、变革策略和“反对变革者” 分析	267
	课堂学习笔记 4——变革挑战之机会威胁分析	269
	课堂学习笔记 5——变革失败的原因和变革需要关注的六个要点	271
7.3	战略性变革的实施	273
	课堂学习笔记 6——战略性变革的实施	273
7.4	变革管理之案例分析	276
	课堂学习笔记 7——变革管理之案例分析	276
7.5	全面系统变革与变革辅助要素	287
	课堂学习笔记 8——全面系统变革与变革的辅助要素	287

7.6 案例分析：英国电信西伦敦公司	291
课堂学习笔记本9——英国电信西伦敦公司	291
附录Ⅺ 战略性企业变革模型	294
 第8章 商业计划	295
8.1 什么是商业计划	295
课堂学习笔记本1——商业计划的组成、相关要素和层次	295
8.2 外部环境分析和内部分析	299
课堂学习笔记本2——外部环境分析和内部分析	299
课堂学习笔记本3——内部分析程序模型和价值链分析工具	300
课堂学习笔记本4——英国 Kwik Save 超级市场价值链分析	303
8.3 如何写一份成功的商业计划	305
课堂学习笔记本5——如何写一份成功的商业计划之范例分析	305
附录Ⅻ 英国利物浦商学院 MBA2000 年毕业论文调研指导	312
 参考总书目	315
 后记	331

第 1 章

战略管理

1.1 战略和战略管理

课堂学习笔记 1——战略的概念

<p>Strategy a Definition</p> <p>Strategy is the direction and scope of an organization over the long term :which achieves advantage for the organization through its configuration of resources within a changing environment ,to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectation</p> <p>(Johnson & Scholes ,1999)</p>	<p>Strategic Vs Functional Management Focus</p> <table><tr><th>Functional</th><th>Strategic</th></tr><tr><td>■ Short term</td><td>■ Long term</td></tr><tr><td>■ Parts of organizations</td><td>■ Whole organization</td></tr><tr><td>■ Efficiency</td><td>■ Effectiveness</td></tr><tr><td>■ Cost / profit measures</td><td>■ NPD/Market share</td></tr></table>	Functional	Strategic	■ Short term	■ Long term	■ Parts of organizations	■ Whole organization	■ Efficiency	■ Effectiveness	■ Cost / profit measures	■ NPD/Market share
Functional	Strategic										
■ Short term	■ Long term										
■ Parts of organizations	■ Whole organization										
■ Efficiency	■ Effectiveness										
■ Cost / profit measures	■ NPD/Market share										
<p>Levels of Strategy</p> <ul style="list-style-type: none">■ Corporate level strategy■ Business Level Strategy■ Functional/Operational strategy											

■ 对笔记核心部分的阐述

几乎每个人对战略都有一个初步的认识 ,那就是战略是研究企业将来的事情 ,不是现在的事情 ,而且是由企业高层制定出来的。下面是来自英国著名学者杰森和舒勒 1999 年对战略最权威的定义 战略 ,是通过有效地组合企业内部资源 ,以在变化(dynamic)的环境

中确定企业的发展方向(direction)和经营范围(scope),从而获取竞争优势(competitive advantage),满足市场的需求和企业拥有人(stakeholder)的需求。在这个定义中的一些关键词如“发展方向”、“经营范围”、“变化的环境”都应给予关注。例如,“发展方向”是研究企业想去哪儿的问题(where is the organization going)、“经营范围”是研究企业要做什么的问题(what is the organization doing),而“动态的环境”是指环境富于变化。这就是说你要用长远的眼光考虑战略问题,这就如同“做一件正确的事”(do a right thing)和“把一件事做正确”(do a thing right)是两个不同的概念,前者有“战略”(strategic)的意味,后者则含“战术”(functional)的色彩。“做一件正确的事”是企业取得成功的必要基础。因此,对战略的正确的理解应该是这样:去做一件正确的事,并努力将正确的事做好。

通常战略分为三个层次,即宏观战略、中观战略和微观战略。也就是说经理们要从这三个层次来考虑企业的经营战略。对这三个层次的理解有助于企业战略的制定。从字面意义上讲,宏观战略是研究企业要去哪儿(where is the organization going)和要做什么的问题;中观战略则考虑企业如何在特定的市场上获取竞争优势,比如:如何发现新的商机,以及在什么样的市场和什么时候推出什么样的产品,提供什么样的服务等等;微观战略则考虑如何有效组合企业内部资源来执行宏观战略和中观战略。

■ 本节要点

深入细致地了解战略的概念,特别是战略概念中的所有核心词汇。

■ 考试和学习效果引申

战略的基本概念通常在考试中不直接出现。但对战略基本概念的理解有助于培养战略方面的感觉,有助于决策。在案例分析的考试中,特别是在对整个案例进行充分分析之后,进入最后的战略决策时,感觉有时非常重要。而这种感觉很大程度上来自于最初的对战略概念的理解。

这里建议可读性很强的几本书。在欧洲教 MBA 的教授们往往以课程的主题为导向,在讲完一个主题后开一个书单给学生,并希望学生能够针对一个问题了解不同学者的不同观点,来拓宽自己分析问题的视野。这种学习方法很有意义。这里推荐如下资料供大家参考:

(i) John Kay, 1993, Foundations for Corporate Success: How Business Strategies Add Value, Oxford University Press

(ii) H. Mintzberg, J. Quinn and S. Ghoshal (eds), 1998, The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases, 4th Edition, Prentice Hall

(iii) M. E. Porter ,1985 ,Competitive Advantage ,Free Press ,New York

(iv) H. Mintzberg ,“ Crafting Strategy ” ,Harvard Business Review , Vol. 65 ,No. 4 (1987) , pp. 66-75

■ 核心词汇之解释

Corporate strategy : 宏观战略

Business level strategy : 中观战略

Functional / Operational strategy : 微观战略

■ 学生们的思考

如何准确识别战略的三个层次？

■ 学习体会

在接触欧洲 MBA 之前 ,对战略的认识仅局限在字面含义上 ,即认为战略是解决将来的事情 ,不是很现实。现在的一些企业在谈到战略时也有相似的看法 ,认为战略对于企业来说不是很重要。欧洲的战略学使我明白战略不是一件简单的事情 ,而且还很复杂。可以说战略集商科一切要素之大成 ,几乎包含了商科所有要素 ,像市场、财务、项目、人力资源、企业管理等方面的知识在战略的分析过程都会涉及到。因此欧洲的战略专家通常对商科各个方面的知识都有很不错的理解 ,因为战略更强调一种全面性和全局性。因此战略的授课教师专门用一节的时间来谈到底什么是战略也就有了特别的意义 ,我和我的同学们从那一刻开始对战略产生了兴趣。

本节参考书目

(i) Gerry Johnson & Kevan Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy ,fifth Edition ,Prentice Hall Europe

(ii) H. Mintzberg ,“ Crafting Strategy ” ,Harvard Business Review ,Vol. 65 ,No. 4 (1987) , pp. 66-75

(iii) Richard Rumelt ,“ How Much Does Industry Matter ?” ,Strategic Management Journal ,Vol. 12 ,No. 3 (1991) ,pp. 167-185

课堂学习笔记 2——战略管理和战略发展类型

	<p>The Strategy Process : Stages</p> <p>■ Analysis</p> <p>Mission and goals</p> <p>Environmental analysis</p> <p>Resource analysis</p> <p>■ Choice</p> <p>Level of strategy ,</p> <p>Bases of strategic choices</p> <p>Generating options</p> <p>Evaluating options</p>
	<p>Strategy development process</p> <p>■ Implementation</p> <p>Organization structure issue</p> <p>Change management issue</p> <p>Culture issue</p> <p>Reward system</p> <p>(Johnson & Scholes ,1999)</p>

■ 对笔记核心部分的阐述

战略管理 (strategic management) 是企业管理的大思路 , 不仅仅是简单的决策问题 , 更重要的是如何将战略付诸实践。这与企业在运营管理过程中发生的诸如产品加工、销售人员管理和财务控制大不一样。战略分析 (strategic analysis)、战略选择 (strategic choice) 和战略执行 (strategic implementation) 三部分构筑成战略管理的核心框架。同时 , 这三者的相互作用形成战略。其中 , “分析部分”解决企业的定位问题 , 同时要考虑企业有什么样的竞争优势和能力以创造机遇 , 外部环境发生了什么变化以及这种变化对企业有什么影响等等。分析部分中的企业外部环境分析和内部人力资源分析尤为重要 , 因为这是战略选择的基础。战略选择对可能的行动进行评估并形成选择方案。战略执行将把战略推向实施。

企业在进行战略分析的过程中要考虑外部环境问题、企业内部资源问题、能力问题和企业高层对战略制定的影响问题 , 从而尽可能地解决企业定位。企业要考虑自己的内部

资源和能力是否与企业的外部机遇相对接,同时要考虑外部动荡环境的影响。企业内部资源和能力构成企业的战略能力。企业要考虑企业高层的影响力,这种影响力可以从企业的目标和理念看出来。如何通过企业的中观战略获取竞争优势需要认真思考。这可从诸如企业的市场计划和财务计划反映出来。企业在这个阶段要进行多种战略选择并进行有效的评估和再选择。战略选择要结合企业的内部强势。企业执行战略时,要考虑自己的组织结构和内部资源的有关细节。要起草一份有关执行的计划。由谁执行,什么时候执行,以及执行中的变革问题都要在执行计划里给予详细说明。

企业老总希望战略保持长期稳定。但外界环境是变化的,为适应外界环境的变化和企业的可持续发展,企业的战略也就有了变化,我们称这种变化为一种“发展”,即所说的战略发展。在战略的发展过程中存在如下几个阶段:持续稳定阶段(continuity)、逐步发展阶段(incremental)、摆动阶段(flux)和巨变阶段(transformational)。也就是说企业在其发展的不同阶段可以相应选用不同的战略以求全胜。持续稳定阶段和逐步发展阶段是企业战略对外界环境的一种适应,此时外界环境的变化比较平稳,因此战略的发展也比较平稳,持续的时间也比较长。当环境发生剧烈变化时,企业不得不对战略作出重大调整,但由于调整幅度较大,此时的战略处于被动适应和无方向阶段,对企业来说是非常危险的。当环境发生巨变时,企业战略必须要进行巨变式的调整,因此,此时的战略处于巨变阶段。任何一个企业战略的发展都要经历如上几个阶段,问题的关键是如何把握这种变化,以及这种变化是什么时候开始的,以及自己的战略是什么时候开始脱离环境的。下面来探讨导致这种变化的一个内部原因。

面对环境变化的压力,企业老总总是尽可能地减少外界不确定因素(uncertainty),并尽可能地使用他们所熟悉的模式来处理这种压力。当企业的战略效用有所下降时,经理总是选择提高战略执行质量的途径来处理局面。原因就是经理们仍会发现他们会受到企业现有的诸如文化、既定模式(paradigm)的限制,因此经理们不得不沿用他们所熟悉的方式去运作企业。就好比要进入一个新市场,经理们总会设想要进入的市场与老市场有某种相似之处,于是仍用老办法去运作新市场,尽管已经知道要从技术上进行处理,但经理们会发现他们仍会受到企业内部现存的许多因素的限制,于是仍旧用他们所熟悉的老方式去运作企业战略,直至战略脱离环境(lag behind the environment),从而不得不变。

■ 本节要点

了解战略管理的构成,掌握战略发展的几个不同阶段之特征。

■ 考试和学习效果引申

战略发展的几种类型属于较偏的战略知识,在考试中没有出现。因此这里暂不推荐

书目给大家。大家只要将上面“对笔记核心部分的阐述”弄清楚就可以了。

■ 核心词汇之解释

Incremental :逐步发展的

Flux :摆动(阶段)

Transformational :巨变的

■ 学生们的思考

如何确定企业的战略在什么时候开始脱离外部环境？

■ 学习体会

大凡战略的发展都要通过上述几个阶段,即持续发展阶段,稳步发展阶段,摆动阶段和巨变阶段。虽然一般企业不会经历上述阶段的全部,但外界环境的变化迫使企业不得不对战略进行必要的调整。因此,渴望战略持续不变在现代社会几乎是不可能的事。而企业的老总们很难发现战略在什么时候开始脱离环境,因为战略在最初的时候都会发挥它的积极作用,并持续一段时间。因此,企业通常是在不得不变的时候才开始对战略进行重大调整的,这种调整有时显得很被动。如果企业能及早发现并确定战略脱离环境的时间,那么企业可以及早作出对战略的调整,这样会对企业非常有利。

本节参考书目

(i) J. B. Quinn ,1980 ,Strategies for Change :Logical Incrementalism ,Irwin

(ii) V. Ambrosini ,G. Johnson and K. Scholes ,1998 ,Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management , Prentice Hall

(iii) G. Johnson ,“Rethinking Incrementalism” ,Strategic Management Journal ,Vol. 9 , No. 1 (1988) ,pp. 253-276

(iv) G. Johnson & Kevan Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy , 5th Edition , Prentice Hall Europe

1.2 外部环境分析

课堂学习笔记3——环境界定

	<p>Understanding the Nature of the Environment</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reason of Environmental Analysis ■ Environmental Uncertainty ■ Simple and Static Condition ■ Dynamic Issue ■ Complex Issue ■ Case Analysis : Scenario Planning ■ Review <p>(Johnson & Scholes ,1999)</p>
--	---

■ 对笔记核心部分的阐述

上面的笔记纲要浓缩了一个企业在制定战略时要考虑的首要问题。作为一个企业,对所处环境的正确理解将决定企业战略方向的选择。但是,对环境的理解不是一个简单的事情。这有两个原因:第一个原因在于环境能给企业带来非常多的各式各样的影响因素,而且每种因素都直接或间接地影响着企业的战略决策。在这些因素中,哪些因素是主要的,哪些因素不是主要的,要全面考虑。什么样的因素要给予重点考虑,什么样的因素可以忽略不计是企业必须要思考的。第二个原因在于环境具有不确定性。技术的变化、交流的全球化以及互联网的发展都说明现代环境比过去环境复杂得多,不稳定得多。这两点促使企业在制定战略时必须要考虑环境问题。另外,外部环境的变化直接影响企业正在拥有的和正在寻找的商业机会。因此,环境分析是战略分析的第一步。

企业所处的环境性质将影响企业的战略方向。环境是静态的还是动态的,是简单的还是复杂的,要给予明确。

比如说,在静态(static)环境中,企业战略可以根据历史性的分析(historical analysis)来预测(forecast)未来。那么,什么是历史性分析?历史性分析包含两个部分,其一是将企业自己内部的资源和目前的发展与企业过去的经历作对比,从而来检测自己是否已经发生了相对于过去的提高,或是具备了从前所不具备的竞争能力;其二是根据自己目前所

取得的行业历史资料来对自己所处的行业进行历史性分析,从而根据分析的结果来对行业的未来进行预测。由于所处环境比较简单,比较稳定,因此根据这些历史性分析结果对未来所做的预测是比较准确的,也是可行的。

如果企业所处的环境是动态的(dynamic),仅仅依靠对历史性的分析则显得不够。动态的环境有许多不确定的和动荡的因素,单纯依靠历史性分析所得出的结果往往无法预测将来,因此要进行较为复杂的组合分析(scenario planning)。组合分析是对将来进行几种不同情况的可能性假设。分析每种可能性假设所产生的“好的”和“不好的”两种可能结果,再将几种可能性假设进行组合,从而对将来进行预测。由于已经考虑到了将来可能要出现的几种情况,因此组合分析适合于不稳定的环境(具体例子将在下一小节中给予分析)。

如果企业所处的环境非常复杂(complex),企业也许没有足够的能力对将来进行各种可能性的假设。同时,复杂的环境也限制了企业对未来进行各种假设。因此,企业可以为自己的不同部门配以相应的资源和权利,即将环境问题分解(decentralization of organization),让各个部门自己去处理它们各自的环境问题,从而分解企业所处的环境压力。比如说,市场部门解决自己的市场环境问题,人力资源部门解决自己的人力资源环境问题。这样,化整为零,有效地分析了企业所处的环境问题,这是企业分析复杂环境的有效途径。

如果企业所处的环境既是复杂又是动荡,那么企业只有根据自己多年建立起来的经验(experience and learning)来对未来环境进行大胆的预测。这种建立起来的经验也能帮助企业形成自己的战略能力(strategic capability),从而获得竞争优势。

而如何确定环境的性质在很大程度上取决于企业的市场调研能力和市场调研的力度。如,尽可能地从不同的信息渠道如报刊、杂志、网络中搜索信息并辅以分析,并用简捷的文字对企业所处环境的性质进行描述。调研分析中的一些方法和技巧将在后面部分给予介绍。

■ 本节要点

了解环境的四个要素(简单的、复杂的、静态的和动态的)之组合。

掌握企业处于这四种环境要素组合之下的分析方法。

■ 考试和学习效果引申

在随后的考试中,“环境性质分析”的内容以局部分析的形式出现在一个真实的案例分析中。当时的背景是:1999年12月英国最大的电信集团公司Vodafone兼并美国第二大电信公司AirTouch。兼并后的公司就是现在的Vodafone AirTouch Group。当时兼并后的公司在英国的电信和手机市场可以说是一枝独秀。但整个的市场格局没有改变,竞争

反而更加激烈,环境问题变得尤为重要。由于领会了环境分析的基本方法和它的内涵,在考试中觉得得心应手,解决实际问题的感觉很强,成就感(sense of accomplishment)很强。这里推荐如下的资料供大家参考:

(i) L. Fahey and V. K. Narayanan, Macro-Environmental Analysis for Strategic Management, West, 1986

(ii) M. E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press, 1980

(iii) J. C. Jarillo and H. H. Stevenson, 'Cooperative Strategies: the Payoffs and Pitfalls', Long Range Planning, Vol. 24, no. 1 (1991) pp. 64-70

■ 核心词汇之解释

Scenario planning: 组合预测之计划分析

Dynamic: 动态的

Static: 静态的

■ 学生们的思考

如何准确界定企业处于哪两个环境要素的组合方格之中,从而采取与之相适应的环境分析方法?

■ 学习体会

东方人考虑战略问题时强调战略选择的结果,西方人则注重分析的过程,这种对战略的认识过程正好相反!来英国之前,在谈到战略时自己很少考虑环境因素,从没有想到环境在战略决策中的重要性。在英国 MBA 的学习中,西方人的环境观对我和我的亚洲同学们带来很大冲击。我的导师们不仅阐述了环境分析对战略的重要性,更重要的是引导我们如何去处理环境问题。就如同上面阐述的那样,通过各种不同的你能获取的信息渠道去收集信息,进而分析它们。我们往往忽略一些容易到手的资料,如报刊和杂志。尽管有时从这些资料中所能获取的信息并不多,但当你将它们汇总到一起,并用最简洁的文字整理到纸上时,你会发现你已经得到了许许多多。这点在英国的 MBA 学习过程中已经得到了验证。在学到先进的理论的同时,又知道了怎样独立地去思考和解决问题是一件非常愉快的事情。就比如已经知道了自己企业所处的是一个什么样的环境那样,然后就将它放到上面所介绍的相应的环境要素组合方格里(比如,简单的或复杂的方格组合之中),那么也就很自然地找到了从哪里入手的办法。这里我要说,你不仅知道了怎么做,你还同时拥有了一个分析问题的现成工具,这是欧洲 MBA 所提供的额外经典,一种“感动”由此而生。

本节参考书目

- (i) Gerry Johnson & Kevan Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy , Fifth Edition , Prentice Hall Europe
- (ii) Kathleen M. Sutcliffe & George P. Huber ,1998 ,‘ Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment ’ ,Strategic Management ,Strat ,Mgmt. J. ,19 :793-807 (1998)
- (iii) Ge-Fei Wang ,2000 ,Business Planning for Vodafone AirTouch , PEPS ,Liverpool Business School ,JM University
- (iv) J. C. Jarillo and H. H. Stevenson ,‘ Cooperative Strategies : the Payoffs and Pitfalls ’ ,Long Range Planning , Vol. 24 ,no. 1 (1991) pp. 64-70
- (v) Henry Mintzberg ,1994 ,The Rise and Fall of Strategic Planning ,Prentice Hall

课堂学习笔记4——环境影响要素分析

■ 对笔记核心部分的阐述

企业在制定战略时会考虑“环境影响要素”。不同的企业对环境要素的侧重点不同。如：跨国公司可能会关注政治因素，也可能关注劳动力成本和汇率，零售商可能会关注地区的销售者行为，计算机制造商可能会关注技术方面的因素。但是这些影响要素不是一成不变的。这里推荐国际上通用的PEST分析：即政治的（环境保护法、外贸政策、政府的稳定性）、经济的（商业周期、利率、通货膨胀和钱的供给）、社会文化的（人口的分布、收入分布、人们对工作和消遣的态度以及受教育程度等等）和技术的（新技术的出现、旧技术的淘汰和技术的转换等等）分析。问题的关键是如何使用这一分析工具。

比如你是负责市场部全面工作的部门经理。公司的总裁让你起草一份公司的市场全球战略（global strategy），那么你该怎么做？当我们要制定一份企业的全球市场战略时，我们可否这样考虑：首先找出影响这一战略目标的主要环境要素，如全球市场的融合（global convergence）、竞争的全球化（competition global）和成本的优势（cost advantage），即，将全球市场战略分解为以上三个主要因素。然后，再将这三个主要因素继续分解。如将全球市场的融合细分为相似的顾客需求、全球性的顾客和可转换的市场，将全球性的竞争细分为竞争者的相互依赖、竞争者的全球化，成本优势可细分为加工的规模效益和资源的有效利用等等。将全球战略这一大的战略目标正向细分为若干个小的细分目标，然后再将若干个小的细分目标逆向组合成我们所要制定的全球市场战略总目标，这是起草全

球战略的一个非常有效的分析方法。比如说日本汽车公司能提供所有人都需求的大众化汽车(可靠性、标准化、经济型)因此这是实行全球战略的必然条件。另外,美国政府在关税、配额、地方性保护方面的限制也促使日本汽车企业不得不在美国投资设厂,从而化解这种限制对自己的影响,这是实行全球化战略的另一个重要原因。

对于传真机行业的分析通常是一个非常复杂的话题,单纯地依靠对以往的历史性分析和对将来的预测是不够的。这个案例可以告诉我们面对这一复杂的行业环境如何进行分析。这里我们使用一种组合分析方法进行分析,希望对读者有益。步骤如下:

第一步:识别较高的潜在影响(high potential impact)要素和主要的不确定因素(high uncertainty):

- I. 电子邮件的发展
- II. 与电子邮件相比,消费者对传真的喜爱程度
- III. 传真机的成本和原材料

第二步:识别将来可能发生的几种组合

- I. 1 迅速发展; 2 一般发展
- II. 1 喜爱; 2 不喜爱
- III. 1 提高 2 保持不变

第三步:建立几种可能的组合

第一种:传真机行业环境稳定 I 2 , II 1 , III 1

第二种:传真机行业环境不稳定 I 1 , II 1 , III 1

第三种:电子邮件时代 I 1 , II 2 , III 1

通过上述分析,可以了解传真机行业的大致环境。在对未来环境进行预测时,可设定几种潜在影响因素和不确定因素。三种也好,五种也好,只要构成影响就列出来,进行有效组合,那么未来的环境也就在这几种组合之中。

环境影响要素对于一个企业可能很重要,但对另一个企业可能不重要。随着时间的推移重要性将会发生变化。作为经理要对环境变化保持敏感。

■ 本节要点

掌握并利用 PEST 分析工具进行问题分析。

■ 考试和学习效果引申

英国 MBA 的一些课程考试由两部分构成,一部分是笔试,一部分是做项目。PEST 分析在考试中是以做项目的形式出现的。当时我们做了一个英国 ONE 2 ONE 手机公司在其手机行业中的 PEST 分析,在分析中 P(政治的)、S(社会文化的)和 T(技术的)给予了重点考虑。因此,利用所学到的知识,将它们变成解决问题的工具是多么重要。现推荐如

下书目供大家参考：

- (i) G. Yip ,1995 ,Total Global Strategy , Prentice Hall
- (ii) M. E. Porter ,1980 ,Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industry and Competitors , Free Press
- (iii) J. B. Barney ,1991 ,“ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ” , Journal of Management , 17 , pp. 1231-1241

■ 核心词汇之解释

PEST : 政治的 , 经济的 , 社会文化的 , 技术的

Convergence : 融合

■ 学生们的思考

如何识别哪些影响因素是主要的影响因素 , 哪些因素不是主要的影响因素 ?

■ 学习体会

PEST 分析看起来似乎很简单 , 也很易理解 , 因为 PEST 本身包含的内容并不多。欧洲 MBA 对 PEST 的认识是如何利用 PEST 作为分析工具来解决问题。在现实中 , 对真正的 PEST 所涉及到的问题进行分析不是简单的事情。比如说 , 如果对英国手机行业进行 PEST 分析的话 , 恐怕要写上几十页。以 PEST 中的 P (政治的) 要素来对英国的手机行业分析则要追溯到 20 世纪 90 年代初英国保守党执政期间发布的竞争政策和放权政策 , 这一政策的发布导致手机行业的质量大战和成本控制大战。因此 PEST 分析需要做大量的调研工作 , PEST 分析通常要有耐心 , 同时要付出很多辛苦。PEST 分析从某种意义上说更像是一个企业要进入境外市场所需要的技术分析工具。

本节参考书目

- (i) G. Yip ,1995 ,Total Global Strategy , Prentice Hall
- (ii) Gerry Johnson & Kevan Scholes ,1999 , Exploring Corporate Strategy , Fifth Edition , Prentice Hall Europe
- (iii) Henry Mintzberg ,1994 ,The Rise and Fall of Strategic Planning , Prentice Hall

课堂学习笔记 5——行业结构分析

<p>Competitors Analysis</p> <p>All differ in term of :</p> <p>Number & size of competitors</p> <p>Nature of the product</p> <p>Sellers control of price</p> <p>Ease of entry into the market</p>	<p>Competitors Analysis</p> <p>Objectives : can affect the behavior in the market place & may have long term implications for e. g. costs & prices</p> <p>Resources : strengths & weakness</p> <p>Current & possible future strategy : assess what competitors are concentrating on the implications</p>

■ 对笔记核心部分的阐述

决定企业赢利能力的首要因素就是行业吸引力 (industry attractiveness)。企业通常受到来自行业中诸多“力”的压迫,而这之中最主要的五种压力分别体现在来自买者和卖者的讨价还价的压力 (bargaining power),替代品和潜在进入者的压力 (threats from potential entrants and substitute),行业中竞争者 (competitors) 的竞争压力。企业不是被动的受击目标,它可改变这些压力间平衡。而战略必须要寻找改变这种压力平衡的方式从而使企业受益。

潜在的进入者是指那些有能力进入却还没有进入的企业。这些企业通常对整个行业比较了解,它们的进入会给整个行业带来不好的影响。这些潜在的进入者通常会考虑时间因素和进入障碍。进入障碍 (barrier) 体现在规模经济障碍 (如,不得不进行大规模生产以降低成本,反之会面临成本劣势),产品差异障碍 (后进入者不得不在广告宣传、客户服务、产品多样化上投入巨资以征服顾客对行业内已进入者的忠诚度),渠道障碍 (行业内已有的竞争者对已有渠道的封锁形成障碍),成本障碍 (已有的厂商拥有获取材料的有利途径、有利的行业位置、丰富的经验,新进入者不得不投入巨资来克服这一障碍)。而行业内的企业如何设定障碍如成本障碍、渠道障碍以阻止潜在的进入者进入也可从以上几方面入手。对于一个企业,选定3到4家最具可能性的潜在的进入者进行分析即可,

没必要选择过多。另外企业选取的战略应与进入障碍的设定是一致的。上面谈到进入障碍,下面简要地谈一下退出障碍。常见的退出障碍如下:

- 所投资的工厂和设备没有其他用途并无法卖掉。
- 退出的固定成本、劳动协议、零件的维修等等。
- 感情因素:如不愿意退出自己白手起家的产业。
- 企业尚未形成多元化,还很依赖该产业的营业收入,因此从全局出发需要等待

时机。

进入障碍与退出障碍是行业分析的一个重点,潜在的进入者需要考虑这两种障碍的组合来考虑进入问题。我们也可以从一种障碍组合来看待行业的潜力情况:即,低的进入障碍低的退出障碍;低的进入障碍高的退出障碍;高的进入障碍低的退出障碍和高的进入障碍高的退出障碍。在这几种组合中,最佳情况是高的进入障碍低的退出障碍,在这种情况下,一般的进入者被阻止而失败的企业能够退出该行业。最不理想的情况是低的进入障碍高的退出障碍,因为低的进入障碍使得很多竞争者能够进入并导致竞争更加激烈,而由于高的退出障碍使失败的企业无法退出而不得不全力竞争。因此,一个企业在制定战略时一定要对所要进入行业障碍有所了解。

如果企业所面对的买者能够集中购货,或他们所购买的产品是标准的,那样企业将会面临不利的讨价还价压力。大量购货会使企业因不愿放弃大量出货的机会而压低出货价格。如果买者购买的产品是标准化产品,买者将会有足够的选择机会,因为买者可以从多家企业买到标准化产品,货比三家地搞平衡。另外,买者向后一体化的趋势也可能形成威胁,如生产汽车的企业可以在公司内部生产某种零件来减少从供货商购买零件的数量,并有利于谈判的进行从而提高自身的讨价还价的能力。

如果企业所面对的供货商相对集中或供货商提供的产品是无差异产品,企业也会面临来自供货方(supplier)强大的讨价还价的压力,因为供货商相对集中会使买主选择的余地非常小,供货商提供的无差异产品会使出售的范围扩大从而也会提高供货商的提价能力。当然企业也会面对供货商向前一体化的威胁。因此企业可否考虑扩展自己的市场分割点来降低对供货商的依赖,或使自己的产品多样化以增加买主对自己产品的依赖性,这些分析方法都应该在战略的形成过程中给予体现。

替代品阻止战略。如传真机某种程度上成为信函的替代品(substitute),电子邮件成为传真机替代品。因此在制定战略时应当考虑是否给予“阻止替代品发生的思考”,如增加自己产品的功能或属性以减少将来被替代的可能性,或者把替代品作为一种不可替代的因素来思考战略。选择哪一种方式应认真思考。

竞争者(competitors)分析通常考虑以下几方面:谁是竞争者、竞争者的数目、竞争者

产品的性质、竞争者的 4P 组合、竞争者的目标、竞争者的内部资源、竞争者目前的战略和将来改变战略的可能性。同时企业要考虑竞争者对风险的态度、竞争者的核心能力和潜在的能力。这些信息的获取与企业内部的调研能力关系密切。这里将一个简捷的分析工具介绍给读者以完成竞争对手分析：

竞争对手	产品	目标	资源	战略	强势	弱势
竞争对手 1						
竞争对手 2						
竞争对手 3						
竞争对手 4						
.....						

用简洁的语言将获取的相关信息填入上表之中,进行横向和纵向的比较,竞争对手的情况会通过这份表格体现出来。这种分析方法具有可操作性。

■ 本节要点

了解行业结构分析中五个主要因素的内容和彼此之间的关系,掌握利用行业分析工具分析问题的方法。

■ 考试和学习效果引申

行业结构分析是外部环境分析中的核心部分。在随后的考试中,出现在 Vodafone AirTouch 的案例分析中。也就是说,在短短 3 个小时的战略考试中,要拿出 1 个小时的时间对该公司在英国手机行业中所处的位置进行全面的分析。在试题中,老师提供了行业分析所需要的全部资料,因此摆在同学们面前的是如何运用分析方法对已经拥有的信息进行分析。潜在的进入者考虑到了英国电信公司(BT),当时潜在的供应商与服务商之间的联合等方面。而替代品则考虑到了新出现的计算机技术、发展迅猛的网络技术以及现有的有线电话对手机行业的影响。在供应商分析中,考虑了摩托罗拉、爱立信、诺基亚等控制英国手机供应的供应商。这里推荐行业分析创始人 Porter 先生一部不错的作品供大家参考：

(i) M. E. Porter, 1980, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Free Press

■ 核心词汇之解释

Five force analysis : 行业结构分析

Barrier matrix : 障碍组合

Bargaining power : 讨价还价的能力

■ 学生们的思考

如何对一个真实的企业进行行业分析以及行业分析的资料如何获取？

■ 学习体会

行业分析给人的第一感觉就是范围很大很大！Porter 先生的行业分析模型使这个问题简单化。也就是说在进行行业分析时，我们只需要考虑企业所面对的买者和卖者、潜在的进入者、替代品和自己的竞争对手这五个主要因素就可以了。这五个因素对企业形成一种压力，因此企业要考虑如何削减这五种力的压力，也就是说如何处理好作用力和反作用力之间的关系，这是行业分析的关键所在。因此企业在面对真实环境时，可以通过换位思考的方式来进行分析，即，分别从购买者、竞争对手或是供应商的角度来进行思考。一个强的竞争力可以视为威胁，因为它会降低利润。而一个弱的竞争力可以视为机会，因为一种创造利润的机会由此产生。对行业分析学习的另一个收获就是认识到了企业不是被动的受击目标，它可以改变行业中这五种力的平衡以使自己受益。因此企业要关注这五种力量如何改变，并了解新的机会和威胁，以形成自己的战略。

本节参考书目

(i) M. E. Porter ,1980 ,Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors , Free Press

(ii) G. Johnson ,G. Bowman and P. Rudd ,“Competitor analysis” ,in V. Ambrosini with G. Johnson and K. Scholes (eds) ,1988 ,Exploring Techniques of analysis and Evaluation in Strategic Management , Prentice Hall ,1988

(iii) M. E. Porter ,1985 ,Competitive Advantage ,Free Press

(iv) Wang Ge-Fei ,2000 ,“ Business Planning for Vodafone AirTouch ” ,PEPs , Liverpool Business School ,Liverpool JM University

课堂学习笔记 6——市场分析

■ 对笔记核心部分的阐述

就在世界阔步挺进 21 世纪之时,整个世界受到了来自亚洲金融危机的巨大冲击。而这种冲击最明显的结果就是货币贬值。由于这些亚洲国家国内需求很弱从而加速了货币的贬值,使这些国家扩大出口以获取更大的外贸顺差应对这种不利的环境。在这种环境下,中国的服装出口也未能幸免。

主要出口服装	1996. 1—8 (美元)	1997. 1—8 (美元)	1998. 1—8 (美元)	提高(%)	
				1997	1998
丝织品服装	12 829 490 300	16 267 793 700	17 032 380 000	26. 8	4. 7
编织品服装	8 545 286 913	9 553 630 796	9 314 790 000	11. 8	- 2. 5
毛织品服装	4 318 499 245	6 710 948 260	7 717 590 000	55. 4	15

中国出口的服装产品附加值不高,需求弹性也比较弱。市场大的波动会对这些服装产生较大的影响,因此,唯一的办法就是降低原本并不高的价格以保持市场份额。由于中国服装原本就较低的市场价格和较弱的需求弹性,价格的降低并没有使市场份额大幅度增长,总的销售额并没有提高,因为即使价格很低,顾客也不会买更多的额外的产品。同时,依赖劳动密集型优势生产出来的附加值低的产品不可能在世界竞争中保持优势。面对来自发展中国家日益激烈的竞争和国际贸易保护主义,特别是保护性关税和配额的限制,中国服装面临巨大压力。亚洲是中国最大的出口市场,中国出口额的 60. 52% 来自亚洲市场,这其中服装出口占很大比率。从经济的视角来看,中国过分依赖周边国家的市场而没有过多考虑过分集中所带来的风险。试想,过分集中于一个市场,一旦该市场发生金融危机而自己又无明确的办法来应对,那么企业所面对的风险无疑是非常大的。来看一下下面这份表格中的数据:

中国出口国家	1996. 1—12 (美元)	1997. 1—12 (美元)
亚洲	91 247 000 000	108 920 780 000
欧洲	23 867 150 000	28 964 710 000
北美洲	28 302 020 000	34 601 320 000
拉丁美洲	3 121 100 000	46 064 700 000
非洲	2 566 590 000	3 206 870 000

(资料来源:中国海关)

很多服装出口公司总是用单一的服装类型和单一的服装质量来满足所有的需求,并没有过多地考虑市场分割(segmentation),因此也就未能根据目标市场(target market)设计出有效的市场 4P 组合(market matrix)。比如说,单一的服装款式和质量,有时仅仅能满足某一个细分市场而不能满足别的市场。如果这已拥有的市场发生变化,那么拥有这唯一市场的企业将不得不失去这一已拥有的市场,因为每一个市场都有属于自己不同于别的市场的战略。只集中于一个市场就好比将所有的鸡蛋放在一个篮子一样是非常危险的。服装出口公司应确定几个细分市场,并针对这几个确定的细分市场确定相应的市场 4P 组合以应之。当企业在一个细分市场中站稳后,应该考虑如何进入下一个市场。服装

加工企业应关注根据不同的市场生产不同质量的服装,因为顾客很愿意根据他们不同的目标购买不同质量的产品。而低质量的服装并不会影响高质量服装的形象,这样,也可以提高服装的需求弹性。

服装的成功,服装的品牌和包装关系密切。从某种程度上说,包装即产品。而很多服装包装单调,很多企业对此并不在意。有吸引力的包装是成功购买的基础。谈到品牌,好的品牌是一个非常有效的推销工具,顾客也愿意购买好品牌的服装而不在意相对略高的价格,因为品牌已被认为是质量的保证。而中国的服装不具备自己的品牌,特别是优秀的品牌非常少,即使已拥有不错的质量。因此企业应为自己选择一个有效的品牌名字,充分考虑地域特点,文化特色和语言因素,建立自己的品牌和知名品牌。

企业应关注市场选择的地域问题。由于地理的原因和历史的原因,中国与亚洲国家有着悠久的商业往来,产品范围也与亚洲诸国有着某种程度的相似。随着亚洲诸国货币的贬值,中国服装出口更加困难。而中国服装仍有很广阔的市场,像非洲、南美洲都有很多发展中国家。因此中国服装企业应选择更多外围市场,像非洲、南美洲这些较新的市场都应给予考虑并附以长期的战略考虑。

下面的这个表格用于此案例分析的总结:

4Ps \ 目标	低收入群体	高收入群体
产品	较低的质量,较低的布料成本,标准化设计,注重休闲	较高质量,较高的布料成本,流行设计,优秀的包装和不错的品牌
价格	由低价格到中等价格	高价格
地点	地方管理较少的地方,市场覆盖较大,不受价格因素和经济因素影响	
推广	公共关系,销售推广,广告	个人销售,展览,广告或代理

通常每一位读者都会对行业的生命周期有所了解,而问题是如何使用行业生命周期这一分析工具为战略的制定提供服务。比如说:在起始期,是企业占有市场的最佳时期,此时的竞争对手不多,企业应加大在研究上的力度以便为未来的发展奠定基础;在上升期,竞争者们为市场份额而战,此时企业对价格和质量的有效控制非常重要,有效的市场推广活动起至关重要的作用,即企业可以通过市场推广扩展市场份额;在成熟期,竞争者们会为保持市场份额而拉开价格战,这对市场占有率低的公司非常不利。另外,顾客往往在品牌之间进行挑选,企业不得不从竞争对手那里争取市场份额;到了衰退期,竞争对手大量减少。有效地控制成本是关键。此时,企业要考虑退出战略。

■ 本节要点

掌握行业周期曲线不同阶段的特点。

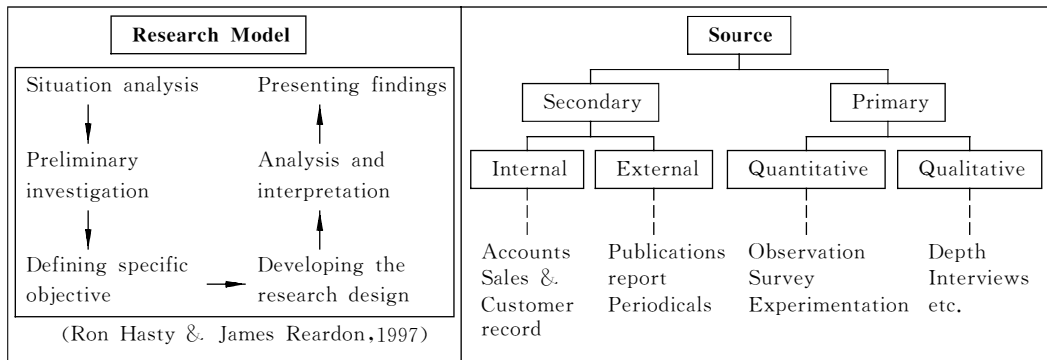
■ 考试和学习效果的引申

由于该部分侧重于市场,因此该部分在战略考试中没有出现,这里就不做重要说明。

本节参考书目

- (i) Stanley J. Paliwoda ,1986 ,International Marketing ,London ,William Heinemann
- (ii) Sally Dibb ,Lyndon Simkin and Willian M. Pride ,1944 ,Marketing Concepts and Strategies ,2nd Europe Edition ,Boston ,Houghtio Mifflin
- (iii) David J. Schwartz ,1973 ,Marketing Today ,3rd Edition ,New York ,Harcourt Barce Jovanovich
- (iv) Wang Ge-Fei ,“ The Analysis and Countermeasure of Export of Chinese Garments under Unfavorable Economic Situation ” ,PEPs , Liverpool Business School , Liverpool JM University

课堂学习笔记 7——市场调研



■ 对笔记核心部分的阐述

外界环境分析在很大程度上与市场调研有关。企业的市场调研能力影响外部环境分析的质量。市场部经理的信息来源是市场调研。市场调研是一个系统加工的过程,能为经理们的行动决策提供指导。通常的市场调研包括很多环节,如对信息价值的评估(定量分析和定性分析),对信息的管理,建立分析释译模型,发展行动战略等等。现将笔记中的分析模型重述如下:

形式分析→初步调研→确定细分目标→调研设计→分析和释译→总结

形式分析 (situation analysis) 是指对所处的外部环境如一般的经济情况、竞争对手的情况、自己的目标进行初步的评估,以将即将进行的调研范围缩小并直切主题。在初步调查阶段 (preliminary investigation) 要明确调研的主方向。在这一阶段,要收集来自期刊、杂志、网络、竞争对手、顾客面谈、内部访谈方面的信息。经过形式分析和初步调查阶段,细化化的目标 (define specific objective) 应该明确下来。接下来的调研设计非常重要。在这部分里,要明确调研所需的证据如何获得,从哪里获得以及怎样进行分析。同时调研所需要的成本和时间要给予必要的关注。在接下来的分析和释译阶段 (analysis and interpretation) 要对所获取的资料进行编辑、解释、表格化和系统化的整理并力求作到完整和一致。而选用什么样的统计方法应给予考虑。最后一步是对所发现的和所获得的结果进行描述和简要总结 (present findings)。下面,看一下信息获取的途径:

二手 (secondary) 信息调研是对已经拥有的信息进行调研,这是调研工作的第一步、二手信息调研也称桌面调研。这种调研通常可在公司内部和外部同时展开。二手调研的信息可从公司内部的记录、政府统计、调查报告、非竞争对手和市场调研公司处获得。一手 (一级) (primary) 调研可通过访谈和观察来进行,如通过信函、电话、问卷分析、个人的面对面的访谈来进行,或通过观察被访谈者的行为反映来进行判断。

通过我们对外部环境中诸如环境性质、环境影响因素、行业结构和市场等要素的分析,我们也会对正在寻找的外部机遇和所面对的外部威胁有了清醒的认识。实际上,我们通过外部环境分析工具确定了我们所面对的机会和威胁,这也是我们真正想寻找的。之后,用简单的文字将确定的机会和威胁写在纸上,这也是我们外部环境分析的目标。

■ 考试和学习效果引申

该部分的内容不会在考试中出现。市场调研的作用通常在做项目的过程中发挥它的作用。这里推荐一本比较实用的书供大家参考:

(i) Ron Hasty & James Reardon, 1997, Retail Management, Chapter 5, The McGraw-Hill Companies, Inc.

■ 学习体会

对大多数中国学生来说,“调研”是一件痛苦的事情。面对纷繁复杂的市场,往往不知从何处下手。同时,调研需要走出校门,面对真正的市场问题进行调研是一件非常具有挑战性的事情。因此,调研是大多数中国学生的弱点,而西方学生正强于此。因为 MBA 所有的小论文必须要以解决一个企业的实际性问题为目标,调研跟不上去也就很难解决企业的问题,也就无法通过老师这一关,因此所有的中国学生都为调研投入了时间。进一步说,调研与结果相联系。

本节参考书目

(i) Ron Hasty & James Reardon ,1997 ,Retail Management , Chapter 5 ,The McGraw-Hill Companies ,Inc.

(ii) MBA Course Lecture ,Managing Environment ,Liverpool Business School ,Liverpool JM University

1.3 内部环境分析

课堂学习笔记 8——内部资源分析

Internal Resource Analysis		
People Issue <ul style="list-style-type: none"> ■ Employee relations ■ Performance record ■ Skills level ■ Culture 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Need a clear picture of the organizations current position ■ What are the current resources both tangible and intangible and how well they being utilized ■ Included an assessment of past Achievements and failures—why success/failure ■ What are the constraints facing the organization 	Financial Performance <ul style="list-style-type: none"> ■ Return on capital ■ Cost structure ■ Liquidity ■ Profit / margin

■ 对笔记核心部分的阐述

内部分析 (internal analysis) 可以帮助企业清楚地知道自己目前所处的真正位置。内部分析可以通过评估企业过去的成功和失败来探讨成功和失败的原因,从而为未来奠定经验基础。内部分析也可以帮助企业了解自己到底真正拥有什么,哪些是有形的,哪些是无形的,从而有效地使用它们。

企业内部的人力资源与企业的战略能力关系密切。人力资源分析要检验很多问题。对企业内部拥有不同技能的人员进行评估很显然是必要的,但其他方面诸如企业内部的适应能力和创新能力也都应给予必要的分析,特别是在飞速变化的环境中 (G. Johnson & K. Scholes ,1999)。战略分析中的人力资源问题包含两个方面。第一方面就是人员的技术能力、工作能力、受教育水平、员工之间的关系和合作的态度等。第二方面通常包括企

业内部的交流系统、考核体系、激励 (motivation) 系统和决策行为等等。有效的考核体系是奖惩制度的基础,正确的交流系统则贯穿于企业的每个环节。激励系统则是塑造企业文化的一个必要手段,它与企业的创新联系密切。

财务分析包括对现金的使用和来源进行分析。如,如何使用资本、如何管理资本、如何控制应收款和应付款以及处理好与股东和银行的关系。企业能否有效地执行其战略很大程度上与企业的财务状况有关。财务报表能够为分析提供有效的帮助。资产负债表 (balance statement) 会告诉我们公司目前的资产状况、资金的积累情况、偿债能力、债务结构、对应收款项和应付款项的控制情况。利润分析可以检测公司在—个财务年度里的财务表现情况。同时,利润分析可以作为一座桥梁连接资产负债分析和现金流分析。现金流 (cash flow) 分析可以使我们知道公司是如何产生现金的以及如何使用现金。战略中财务分析的重点是对企业内部的财务比率进行分析,从而来看企业是否具备执行战略的财务能力。比如:流动性比率分析 (流动比率指流动资产比流动负债,告诉了企业使用流动资产的能力以及偿还短期债务的能力。企业标准的流动比率通常是 2:1,这一比率也意味着企业在使用流动资产和偿债能力上都是不错的。速动比率指流动资产与库存之差再比流动负债,它反映了企业信用等级。理想的信用等级是 1。资产负债率指长期负债与总资产的比率,它反映了公司的负债情况。如果企业的负债率大于 50%,那么该企业的负债率就相对偏高) ;盈利性比率分析 (资本收益率指支付利息和纳税前利润与企业资本总额之比,它反映了公司使用资本的情况。销售毛利率指公司加工产品、运输产品时的成本效率) ;有效性比率分析 (应收款比率和应付款比率特指企业的收款能力和使用他人款项的能力。资本周转率,销售额比净资产与透支之和,用来表明公司利用其可利用资产制造产出的效率。资产周转率,销售额比固定资产、流动资产和库存的平均总额,指企业使用其资产的效率)。财务分析的具体细节将在后面的财务分析一章中详细阐述。

企业内部的资源分析应该包含企业可以利用的并能支持 (support) 其战略的所有资源 (resource),而企业内部独一无二的资源 (core resource) 要给予特别关注,因为这些独一无二的资源可以帮助企业建立不易被模仿的竞争优势 (competitive advantage),这一点会在后面谈到。

■ 本节要点

了解内部分析所考虑的主要因素。

■ 学习体会

内部分析注重于内部计划,即企业是否有能力来执行所制定的战略。企业首先要拥有内部资源,其次就是如何有效地规划内部资源来运作企业的战略,这是内部分析的着重点。

本节参考书目

(i) A. N. Grundy ,G. Johnson and K. Scholes ,1998 ,Exploring Strategic Financial Management ,Prentice Hall

(ii) J. B. Barney ,“ Organizational Culture : Can it be a Source of Competitive Advantage ?’ , Academy of Management Review , vol. 11 ,no 1 ,1995 ,pp. 15-37

(iii) R. Hall ,“ The Strategic Analysis of Intangible Resources ” ,Strategic Management Journal , vol. 13 ,no. 2 (1992) ,pp. 135-144

(iv) MBA Course Lecture in Business Planning , Liverpool Business School ,Liverpool JM University

课堂学习笔记 9——企业战略能力分析

续表

Core Competences	
The concept of core competences helps explain why some firms consistently generate more successful products than others	
Definition	
Core competences are the collective learning in the organization ,especially how to co-ordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies (Prahalad and Hamel 99)	
Key features include	
Core competences potential access to a wide variety of markets	
Core competence makes a significant contribution to perceived customer benefits from final products. Core competence should be hard for competitors to imitate	
(Prahalad and Hamel ,the Core Competence of the Corporation ,HBR ,May / June ,1990)	

■ 对笔记核心部分的阐述

笔记中的“资源识别”(resource audit)包含如下几个方面:有形资产(机器、厂房、生产能力),财务状况(资金来源、使用应收款与应付款的能力、与股东的关系),人力资源(技能方面与创新能力)和无形资产(专业性的服务、良好的信誉、企业形象和科研能力)。“能力”则包含将不同部门的不同能力组合成一个整体后而形成的企业能力;如何将企业资源配置到企业的各个不同部门之中和与之对应的不同商业活动之中,从而使不同部门具备各自不同的独立能力。

企业的战略能力与企业的内部资源和内部能力关系密切。这里来谈一下企业的内部能力问题。通常企业拥有各式各样的能力,有的能力是一般能力,有的能力是核心能力。企业内的各个部门拥有属于自己的不同能力。一般能力和核心能力(core competence)是有区别的。核心能力可使企业在市场中保持和获得竞争优势。

如何识别核心能力?首先应识别核心能力的核心观念和识别标准。核心能力能够提供企业战胜对手的基础,并能帮助企业获取商业机会。也就是说,核心能力可以使企业获取竞争优势。另外,核心能力很难被竞争对手模仿。下面提供一个识别核心能力的分析工具。

		与竞争对手相似 或 比较容易模仿	好于竞争对手 并 很难模仿
核 心 能 力 识 别	资源	必要资源	独一无二的资源
	能力	基本能力	核心能力

其次就是通过对比来识别一种能力是否是核心能力：

1 历史性对比：通过将企业的资源和表现与企业过去的经历进行对比来看企业是否发生变化。这种对比的目的就是看一下企业的表现是否比过去有所提高。

2 同行业标准对比：将自己企业的资源和能力与同行业中的其他企业进行对比，来看自己的企业与行业内的企业差别有多大。

3 将自己的企业与行业中最好的企业进行对比，从而发现自己的企业与行业中最好的企业之间的差别有多大。

以上这个工具可以帮助企业识别核心能力，从而长期在市场上保持竞争优势。

有时，企业内部可以意会而不可言传的知识也可作为核心能力。那么什么是可以意会而不可以言传的知识（understand but unspoken）？它通常很难表达，也很难用来交流。有时像如何这样运作企业而不那样运作企业的经验也可被看作是可以意会而不可言传的知识。这种知识很难被竞争对手模仿。这里，举个很简单的例子来探讨一下这种知识，希望对读者有所帮助。

你会骑自行车并要教给别人。你有两种途径去教别人，一种方法是通过语言来教，另一种途径就是通过示范来教。第一种办法，即通过单纯的语言描述来教是非常困难的。比如，你可以说：先将左脚踏上脚蹬，然后将右脚跨过车座，双手握住车把，向前使力等等。单纯通过语言描述而省去动作示范很难使学者想象骑自行车的情形。如果通过第二种办法，即学习者通过直接观察骑自行车的动作示范来学习，效果就会非常的好。

骑自行车的例子可以称为可意会而不可言传的知识的一个示范。它作为企业的核心能力拥有其不易模仿性。但也给企业的经理带来很大困难，因为它有不易把握性。

内部分析的目的就是发现和明确企业内部的强势和弱势。通过前面的内部分析，企业的强势和弱势会很自然地识别出来。然后用简洁的文字将其描述出来即可。

■ 本节要点

了解企业战略能力识别流程。

了解核心能力的概念。

熟练利用核心能力识别工具并掌握几种比较方法。

■ 考试和学习效果引申

考试中的案例是对英国最大的电信集团公司 Vodafone 进行分析。核心能力的识别在这次考试中显得尤为重要。因为该公司当时受到了来自几家特别强劲竞争对手（Orange、One 2 One、Cellnet）强有力挑战。由于核心能力是奠定企业竞争优势的基础，而 Vodafone 公司在其 3-G Network 具有强大的技术优势并可以通过该技术提供声音模拟手机和先进信息交流手机，这一核心优势能够帮助该公司在相对长的时间内建立超过对手

且不易模仿的竞争优势。

推荐如下资料供大家参考：

(i) M. E. Porter ,Competitive Advantage ,1985 ,Free Press

(ii) J. B. Barney ,“ Looking inside for Competitive Advantage ” ,Academy of Management Executive ,no. 9 ,no. 4 (1995) ,pp. 49-61

■ 核心词汇之解释

Strategic capability :战略能力

Core competence :核心能力

Industry norms :行业标准

■ 学生们的思考

如何具体地识别企业的核心能力？

■ 学习体会

来英国之前没有注意到企业能力和企业核心能力之间的区别 ,也没有思考过企业核心能力与企业竞争优势之间的联系。其实当一个企业有了不易模仿的核心能力也就自然地拥有了竞争优势 ,而竞争优势引导企业走向成功。一个企业的核心能力可以体现在几个方面 ,如技术上的、市场上的、财力上的。问题的关键是要看这些能力是否易于模仿。因此 ,为了识别这点 ,也就有了几种比较方法的介绍。可以说 ,欧洲 MBA 教学提供更多的是工具和方法 ,只要将拥有的信息带入所得到的工具之中 ,一切也就变得不是很难。

本节参考书目

(i) G. Johnson & K. Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy ,5th Edition ,Prentice Hall Europe

(ii) Colin Campbell-Hunt ,“ What Have we Learned about Generic Competitive Strategy ? A Meta-Analysis ” ,Strategic Management Journal ,Strt. Mgmt. J. 21 :127-154 (2000)

(iii) M. E. Porter ,1980 ,Competitive Strategy ,Free Press ,New York

(iv) M. E. Porter ,1985 ,Competitive Advantage ,Free Press ,New York

(v) H. Mintzberg ,1988 ,“ Generic Strategies : Toward a Comprehensive Framework ” ,in R. Lamb and P. Shrivastava (eds.) ,Advances in Strategic Management ,Vol. 5 ,JAI Press ,Greenwich ,CT ,pp. 1-67

(vi) Wang Ge-Fei ,2000 ,“ Business Planning for Vodafone AirTouch ” ,PEPs ,Liverpool Business School ,Liverpool JM university

课堂学习笔记 10——核心能力之案例分析

Core Competence Case analysis : Small Shops & Supermarkets
Critically Underpin the Organization 's Competitive Advantage
In grocery area

■ 对笔记核心部分的阐述

所有的小商店都需要一些最基本的能力 ,如 :采购、储存、展示等。

超级市场通过它们在广告、低成本的运输、内部高效的管理等核心能力来参与竞争 ,与小商店相比具有无法比拟的竞争优势。而且这种核心优势是小商店所无法拥有的 ,因为小商店不具备这方面的资源。

因此 ,小商店提供方便的服务 ,如个人推销、送货到家、24 小时服务作为其核心能力参与竞争。小商店在服务方面的便捷使得超级市场难以模仿 ,因为这种模仿意味着成本大范围地提高 ,这自然与超级市场的竞争战略相违背。

超级市场间的竞争可以通过独一无二的资源 ,如 ,一个有利的位置或自己的品牌和供应渠道来进行。但这种核心能力也不是不能模仿 ,因此核心能力要不断创新 ,如品牌的发展等等。

(Source : G. Johnson & K. Scholes ,Exploring Corporate Strategy ,5th Edition ,Prentice Hall Europe)

课堂学习笔记 11——强势、弱势、机会与威胁分析

SWOT Analysis

Summarize the key issues from an analysis of the business environment and the strategic capability of an organization

SWOT Combination

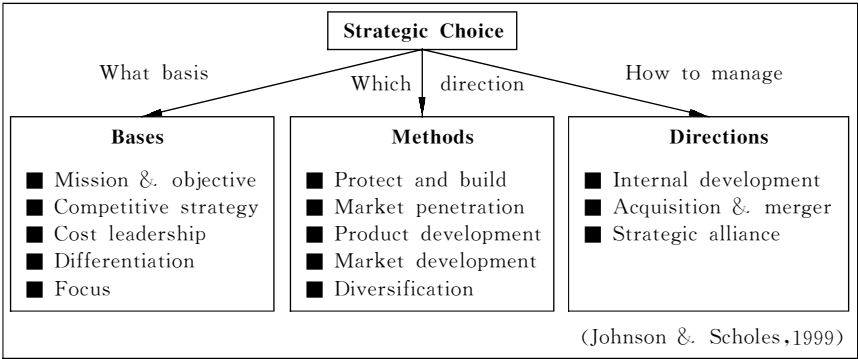
Threats	Opportunity
Strengths	Weakness

■ 对笔记核心部分的阐述

通过外部环境分析 ,我们识别出企业所面对的外部环境是什么样子 ,机会是什么 ,威胁是什么。通过内部分析 ,我们识别出企业内部的强势和弱势。之后 ,通过 SWOT 分析 ,总结出从商业环境分析和企业战略能力分析中所发现的主要因素。再之后 ,我们还该做些什么 ? 面对外界机会 ,发展企业内部强势 ,改正企业内部弱势 ,同时回避外界威胁 ,实现从强势到机会的转变 ,这是企业应该做的而且也是必须要做的。

1.4 战略选择和发展

课堂学习笔记 12——战略选择和发展概括



■ 对笔记核心部分的阐述

战略选择和发展共包括战略选择的基础、战略选择的方向和战略选择的方法或如何运作。战略选择的基础包括企业的使命、企业的总目标和分目标、企业为取得竞争优势的竞争战略（成本领先战略、多样化战略和集中化战略）。之所以称之为基础是因为它们提供了战略发展最根本的方向问题。失去了这一基础 ,其他任何细分化战略都将无法进行。战略选择的方法则包括防守 / 巩固战略、市场渗透战略、产品发展战略、市场发展战略和多元经营战略。这些战略关注于企业如何在特定市场上取得超越于竞争对手的具体策略。而战略选择的方法则包括了企业内部发展战略、收购兼并战略和联合战略。

三项战略选择基础、四项战略选择方法和三项战略发展方向可组成至少 36 (3 × 3 × 4 = 36) 种战略选择。如 ,成本领先战略 + 产品发展战略 + 内部发展战略 ;攻其一点战

略 + 市场渗透战略 + 内部发展战略。因此,战略的制定是要找出一种有效的战略组合。战略组合在很大程度上以前面谈到的企业内外部分析为基础。

课堂学习笔记 13——目标和使命

What is a Mission and the Role of Mission & Objectives

Helps identify to external and internal stakeholders :

- Why the organization exists
- An indication of values ,desired competitive position and behavior standards
- Define the purpose of the organization and promote the image of the organization
- Provide the framework for decision and a standard against which performance can be measured
- Form the basis of strategy and reflect negotiated consensus amongst stakeholders

(Source : MBA course lecture ,LBS ,JMU ,UK ,2000)

战略选择中所谈到的目标是指企业为实现未来状态而确定的所要做的事情。这里先谈一下企业制定目标必须要考虑的几个要点：

- 目标要精确并可衡量。如果企业目标无法精确或无法衡量,那么企业也就无法为实现这一目标准备所要付出的努力。因此也就失去了判断实现这一目标所需要的标准。
- 目标要重点突出,不宜过多。
- 目标要有挑战性,而且通过努力是可以实现的。
- 目标制定要注意时间性。

下面来看一下美国波音公司于 1992 年在其商业飞行器领域设定的三个目标：

- 1 保持全球市场 60% 的市场份额
- 2 将制造成本在 1997 年前减少 30%
- 3 将制造时间在 1997 年前缩短 50%

将制造时间和制造成本减少和缩短是波音公司为其在商业飞行器市场上获取竞争优势首先要考虑的事情,因此该目标重点突出。而 60% 的市场占有率则说明波音公司想成为行业的领导者,因此目的鲜明。波音公司减少 30% 的成本将会显著地提高公司经营效益,因此是一个具有挑战性的目标,而且通过未来 6 年的努力是有实现之可能性的,并非是一个无法实现的目标。降低 30% 的成本和缩短 50% 的制造时间是有时间限制的,即,要在 1997 年之前实现,这说明在该公司的目标有明确的时间限制。

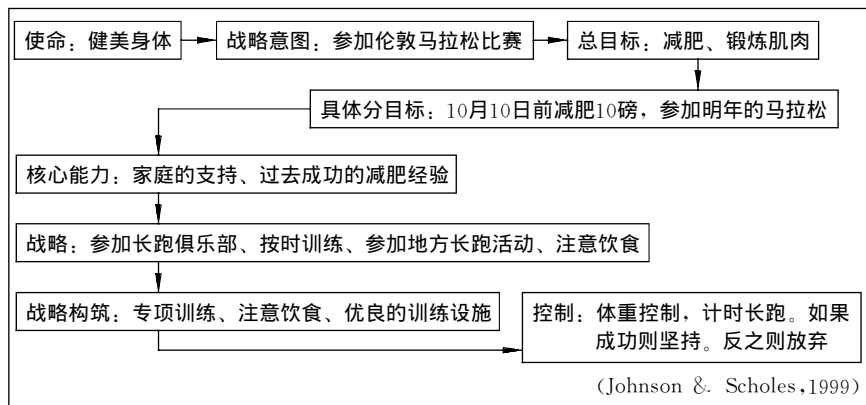
企业在建立目标特别是长期目标时要注意以下表达方式：

- 盈利能力。可用收益率、销售利润等数字来表示,如,10 年后使企业的投资收益达到 10% 等等。

- 市场控制。可用市场占有率、销售额和销售量来表示。
- 财力资源控制方面。可用资本构成、现金流量等可以比较的数字来表述目标。同时企业的目标要考虑自身实力、顾客服务和自己的创新能力。

■ 考试和学习效果引申

在随后的一次口试中,教授考了 Johnson 先生在《战略管理》一书中著的一个非常有趣小例子。现将之总结如下:



这里推荐如下资料供大家参考：

- (i) H. Mintzberg J. Quinn and S. Ghoshal (eds) ,1998 ,The Strategy process :Concepts , Contexts and Cases ,4th Edition ,Prentice Hall
- (ii) C. A. Bartlet and S. Ghoshal ,“ Changing the Role of Top Management ” ,Harvard Business Review , Vol. 73 ,No. 1 (1994) ,pp. 79-88

■ 学习体会

不同的企业在制定目标时侧重点是不同的。长期目标要支持企业的使命 ,并要使企业的每一个成员都知道企业的意图。因此 ,企业的长期目标要使企业的所有重要部门都知道 ,而不应局限在某一领域之内。企业不同经营领域的目标可以互相制约 ,但他们要协调一致。企业内部的长短期目标要与企业整体的长短期目标保持一致 ,这点要特别重视。企业在制定目标时要考虑股东权益的最大化 ,股东们对企业的信心对企业的未来非常重要。

本节参考书目

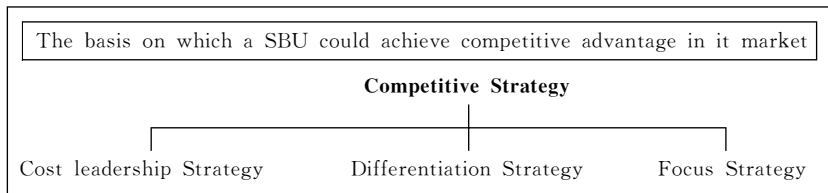
- (i) Sara Martin ,“ Brithsi Airways and the Vocabulary of Strategy ” ,Company annual

Reports

(ii) C. W. Hofer and D. Schendel ,Strategy Formulation : Analytical Concepts , West , 1978 , 16-20

(iii) G. Johnson & K. Scholes ,Exploring Corporate Strategy , 5th Edition ,Prentice Hall Europe , p. 14

课堂学习笔记 14——战略选择基础之竞争战略



■ 对笔记核心部分的阐述

· 成本领先 (cost leadership) 这一通用战略是以低价格为导向,提供低成本的产品和服务以保持产品和服务与竞争对手具有相似的价值。它可以通过占有较大的市场份额优势来获取,如,规模效益 (economic of sales)、市场能力和市场经验 (marketing experience) 等等。它也可通过产品是如何加工的,如,容易获得的原材料、生产的有效性、不错的分销渠道来获得。在某一个细分市场获取成本优势,以此作为进军下一个市场的桥头堡的策略是可行的。实际上,成本领先战略的取得是不容易的,它的取得要求企业要具备相应的技能和财力,例如,持续的资本投入和取得资本的途径、认真的生产控制、不错的产品设计和低成本的分配系统等等。成本领先的风险应给予关注:竞争对手的模仿、来自竞争对手和行业的变革。在低成本战略实施后,企业要么降低价格来实施规模性出售,从而进一步降低成本,要么保持原来价格,获取高额利润。

· 别具一格战略 (differentiation) 是指能够提供被顾客接受的与竞争对手不同的产品和服务。别具一格的目的就是在相似的价格上提供比竞争对手更好的产品和服务以获取较高的市场占有率。这一战略要求企业能够在研究和发展上加大投入,并以将未来的发展建立在自己的创新能力之上为基础。这一战略也要求企业知道谁是我们的顾客,并对顾客的需求变化作出快速反应。别具一格战略要求企业拥有强有力的市场营销能力、强有力的研究能力、创新 (innovation) 能力和产品设计能力。该战略就产品而言,可以提供更好的设计、可靠性的交货,就服务而言,雇员的礼貌和随叫随到的服务。其风险就是竞争对手的模仿和别具一格产品在顾客心目中的地位下降。

别具一格实现的三个途径:提供独一无二的产品和服务(增加研究上投入、鼓励创新);提倡品牌和市场的推广(提高产品质量和服务、满足顾客需求);力争在自己核心能力的基础上进行多样化经营。

· 攻其一点战略(focus)特指在特定的市场上获取竞争优势。拥有这一战略的企业总是尽可能地使其战略适合某一市场而不过多地考虑其他。潜在的危险就是一旦在其所拥有的市场发生变化,如顾客的需求消失时,企业将面临灾难。另外,不同细分市场界限的消失也是一个不利的因素。

三者的优劣对比如下:

成本领先战略 别具一格战略 攻其一点战略之比较	成本领先	多样化	攻其一点
产品多样化	· 较低	· 产品差异化高	· 特殊的多样化集中和成本领先集中
市场分割	· 有限的市场分割,产品面向大宗市场和大众顾客	· 市场分割点多	· 一个或少数几个市场分割
所需特殊能力	· 加工和物料管理能力要高	· 对调研和发展的要求相对要高	· 在集中战略下的任何种类的特异能力
优势	<ul style="list-style-type: none"> · 对供应商有较强的讨价还价能力 · 同竞争对手相比,不易受大的买者和卖者影响 · 可对潜在进入者形成成本障碍 	<ul style="list-style-type: none"> · 品牌具有忠诚度 · 提高了买者对自己的依赖性 · 可以减少替代品的威胁 	<ul style="list-style-type: none"> · 建立顾客忠诚度与顾客接触,并能对顾客需求作出反应 · 能在其所集中的市场中充分发挥自己的能力
劣势	<ul style="list-style-type: none"> · 市场上技术的变化,会使经验曲线的优势丧失,并导致竞争对手的模仿 	<ul style="list-style-type: none"> · 多样化的状态能保持多久值得考虑 	<ul style="list-style-type: none"> · 技术变革和顾客口味的变化形成威胁,会导致失去顾客 · 成本相对要高

■ 本章要点

掌握三项通用竞争战略的各自特点。

■ 考试和学习效果引申

有关这部分的考试情况,将在本节的最后部分随同其他 9 项战略选择方案一起讨论。这里先推荐如下资料供大家参考:

- (i) M. Goold ,A. Campbell and M. Alexander ,1994 ,Corporate Level Strategy , Wiley
- (ii) M. Porter ,“From Competitive to Corporate Strategy” ,Harvard Business Review , no. 65 (1987) ,pp. 43-59
- (iii) M. E. Porter ,1985 ,Competitive Advantage , Free Press

■ 核心词汇之解释

Cost leadership strategy :成本领先战略

Differentiation strategy :多样化战略

Focus strategy :集中化战略

■ 学生们的思考

可否将两种通用战略结合使用,几种通用战略彼此之间是否相互排斥?

■ 学习体会

有关这部分的学习体会将在本节的最后部分结合其他 8 项战略选择一起讨论。

本节参考书目

- (i) M. E. Porter ,1985 ,Competitive Advantage ,Free Press
- (ii) G. Johnson & K. Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy ,5th Edition ,Prentice Hall Europe

课堂学习笔记 15——战略选择之方向

Ansoff Diagram		Product											
Market	Existing	Existing	New										
		■ Protect / Build Withdraw Consolidation Market penetration	■ Product development On existing competences With new competences										
	New	■ Market development New segments New territories and uses	■ Diversification On existing competences With new competences										
	(Johnson & Scholes ,1999)												
Strategic Options													
Strategy	Advantages		Disadvantages										
MP	■ Based on known skills ■ Specialization on CA ■ Close to customers		■ Growth dictated by industry ■ risk of market decline										
MD	■ Exploits proven products ■ Low risk		■ Product may not transfer										
PD	■ Build on existing success		■ NPD costs/risk										
Innovation	■ Sustains CA ■ Consolidate position		■ High failure rate costly										
MP : Marketing penetration MD : Marketing development PD : Product development CA : Competitive advantage													
Diversification In developing its portfolio HQ is frequently Concerned with the issue of diversification. The firms considering this option Porter (87) Identifies essential tests :		Justifying unrelated diversification <table><tr><th>For</th><th>Against</th></tr><tr><td>■ Spreading risk</td><td>■ HQ managers overstretched</td></tr><tr><td>■ Higher returns</td><td>■ HQ may have nothing to contribute</td></tr><tr><td>■ Withstanding industry slumps</td><td>■ Sales /profit stability is not realized in practice</td></tr><tr><td>■ Greater shareholder wealth</td><td></td></tr></table>		For	Against	■ Spreading risk	■ HQ managers overstretched	■ Higher returns	■ HQ may have nothing to contribute	■ Withstanding industry slumps	■ Sales /profit stability is not realized in practice	■ Greater shareholder wealth	
For	Against												
■ Spreading risk	■ HQ managers overstretched												
■ Higher returns	■ HQ may have nothing to contribute												
■ Withstanding industry slumps	■ Sales /profit stability is not realized in practice												
■ Greater shareholder wealth													

■ 对笔记核心部分的阐述

- 市场渗透战略 (market penetration) 的基础是依靠现有的产品在现有的市场上获

取竞争优势。市场渗透战略的确定依赖于市场的性质和企业内部的资源和核心能力。打个比方,在静态的环境里,市场渗透战略很难获取成功。如果整个市场处于上升期,市场份额不大的企业通过市场渗透策略可以获取市场份额。对于市场覆盖率不大的企业可以在某一细分市场上建立优势,然后通过市场渗透战略进入其他市场。

有时,企业的资源和核心能力有限,企业会采取退出战略(withdraw)退出市场,重新分配资源并识别主次。有时企业会部分地从一个市场中退出来以释放出一些资源用于别的市场的进入。有时有的企业选择通过在其现有市场上加强其现有产品来加强其市场的地位,这种战略可称为巩固战略(consolidation)。

· 市场发展战略(market development)是指利用现有产品进入现在新市场。该战略需要对现有产品进行改造或调整以适应新市场。它需要开发现有产品的新用途。

· 如果企业的核心能力能够与其研究和发展紧密连接,那么产品发展(product development)战略是可行的。产品发展需要在研究和发展上投入巨资,要分析和理解特别群体的需求变化。该战略的一个优势就是它建立在现存的成功和能力基础之上。风险是产品发展的成本很高,并需要发展和获得新的能力。当产品的生命周期非常短或者顾客的需求经常变化时,产品发展战略很实用。该战略要求企业对顾客的需求变化要有迅速的了解,同时企业要在研究上有独到的能力。该战略对维持产品差异化和市场占有率非常重要。

· 多种经营战略/多元化战略(diversification)指企业同时以新产品进入新市场。这一战略可以分解为垂直一体化(vertical integration)和水平一体化(horizontal integration)。企业自行生产其投入或自行处理其产出的战略为垂直一体化。其中将自己的经营范围向自己产出的方向进行扩展的方式称为向后一体化,而直接处理产出或向消费者方向的一体化称之为向前一体化。水平一体化则指收购自己的竞争对手或与之进行战略联合。

垂直一体化战略的优点:

1 向这两个方向成功扩展可以使企业降低自己的出售和加工的成本,进而获得关键性的投入控制和利润增加,并对行业的新进入者形成障碍。特别是向后一体化可以使投入成本大大降低,使得潜在的进入者不得不面对成本劣势。

2 可以保证产品的质量。比如,食品公司在进口某种特别容易变质的水果(如香蕉)时,放到货架后常会出现变质或未熟现象。如果企业通过向后一体化战略则可以控制供货的来源和时间,从而在最合适的时候运送产品以保证质量。

3 向后一体化战略可以使公司进行有效的内部协调,有助于提高企业的时间管理(time management)。

垂直一体化战略弱点:

当外界技术发生巨变时,企业通过垂直一体化所获取的技术就会显得过时。由于外

界需求不定,企业垂直一体化战略面临的风险较大,就好比将全部的鸡蛋放在一个篮子里一样。特别是企业有时不得不面对由于单一行业波动所带来的巨大风险。

相关多元化和无关多元化:

相关多元化和无关多元化的一个区别就是相关多元化可以在企业所从事的不同事业之间进行资源共享和能力转换。非相关多元化只能通过兼并和重组来创造价值。相关多元化风险相对较小。相关多元化的基础是企业能够扩张其内部的核心技术,同时企业的核心技术可以广泛地应用在不同的产业中。对于技术落后的企业不适宜用相关多元化战略。

■ 本节要点

理解战略选择方法的安索夫模型(Ansoff Diagram)。

掌握多元化战略的含义,特别是一体化战略的运用。

■ 核心词汇之解释

Market penetration: 市场渗透

Diversification: 多元化战略

Vertical integration: 垂直一体化

Horizontal integration: 水平一体化

■ 本节推荐书目

(i) H. Ansoff, 1988, *Corporate Strategy*, Penguin

(ii) Amit, R. and J. Livnat, 1988a, "Diversification and the Risk-Return Trade-off", *Academy of Management Journal*, 31, pp. 154-166

(iii) Amit, R. and Livnat (1988c), "A Concept of Conglomerate Diversification", *Journal of Management*, 14, pp. 593-604

本节参考书目

(i) Bacharach, S. B. (1989), "Organization Theories: Some Criteria for Evaluation", *Academy of Management Review*, 14, pp. 495-515

(ii) Berger, P. G. And E. Ofek (1995), "Diversification's Effect on Firm Value", *Journal of Financial Economics*, 37, pp. 39-65

(iii) G. Johnson & K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, 5th Edition, Prentice Hall Europe

课堂学习笔记 16——战略选择之发展方向

<p>Merger & Acquisitions (M&A)</p> <p>M & A 's are the Most common method of diversifying due to :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Lack of resources to develop internally <ul style="list-style-type: none"> ■ Assets of acquired company ■ Competitive situation ■ Financial ■ Speed ■ Risk 	<p>How to Manage M&A</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Offer price : reduce price paid ,must look at timing ■ Integration : assess benefits of integration ■ Screening : more realistic of company <p>Key Problems of M & A</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Over estimation of potential benefits from M&A ■ Inadequate screening ■ Expense ■ Cultural fit
<p>Strategic Alliances</p> <p>Join ventures consortia networks franchising licensing strategic alliances</p> <p>“Strategic alliances take place in the context of a company 's long term strategic plan and seek to improve or dramatically change a company 's competitive position ” (Devlin & Bleackley ,1998)</p>	
<p>Reasons for alliances</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Technological development & innovation ■ Challenging of traditional monopolies <ul style="list-style-type: none"> ■ Government leadership ■ Complex environment ■ Global markets 	<p>Managing alliances</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Decision to form an alliance ■ Choice of partner <ul style="list-style-type: none"> ■ Planned management of alliance ■ Clear organizational arrangements ■ Flexibility in evolution of alliance

■ 对笔记核心部分的阐述

· 内部发展战略是指企业通过建立自己的内部资源、核心能力和市场经验来发展自己。对那些技术含量较高的公司选择自己发展其产品的战略可直接获得核心能力和新的竞争机会。该战略的一个优势就是它可以避免由于企业使用兼并战略所带来的文化冲突。该战略有三个缺点 ,那就是成本高 ,速度慢 ,资源分散无法集中。

· 兼并和收购战略是指企业通过接受另外一家企业来发展自身资源和能力。由于内部发展战略的速度比较慢 ,而市场和产品的变化速度通常又很快 ,一些企业会选择这一战略来进入市场。缺乏内部资源和能力的企业不可能通过内部发展战略来发展自己 ,因此 ,兼并和收购战略在这种环境下就非常受欢迎。在静态的环境中 ,企业选择这种战略可以降低来自竞争对手的反击 (G. Johnson & K. Scholes ,1999)。同时由于被收购的企业拥有已经建立起来的市场知识和经验 ,可建立起一种有效性 ,这是内部发展所无法比拟的。该战略的一个优点就是进入市场的速度比较快。其缺点就是无法避免兼并后的文化

冲突。

· 战略联合是指两家或多家企业资源共享共同发展。战略联合的种类有多种,如合资企业、特许权经营、松散式联合等等。成功的战略联合是指这些合作伙伴抱着积极的态度进行合作,并利用这种联合来发展自己的能力,而不是仅仅利用这种联合来代替自己本身缺乏的能力。那么,战略联合的动力是什么呢?

战略联合最大的动力就是全球性的竞争对手和企业竞争的全球化。这在一个飞速上升的行业如电信行业非常明显。同时,新技术的发展和创新、对传统垄断的挑战以及复杂的环境也是战略联合的一个动力。那么,如何成功地指导战略联合呢?

首先,战略联合的决策:

企业高层应自己思考如下问题,如:这种联合是否会提高我们获取成功的机会?这种联合是否是我们战略的一部分并应给予考虑等等。

其次,选择战略联合的伙伴:

企业高层应该问一下自己如下问题,如:为什么合作伙伴选择战略联合?联合之后合作伙伴处于什么样的战略位置?合作伙伴的弱势是否会通过联合而加强?

再次,战略联合的管理:

公司高层要关注一些要素,如明确目的和目标、互换各自主要管理人员、监控战略联合的进程。

细分化战略联合的种类和比较:

种 类	优 点	缺 点
出口	<ul style="list-style-type: none"> · 适合于制造业 · 可获取市场知识 · 避免在国外设立据点的成本 · 在本国生产,出口他国,取得规模经济 	<ul style="list-style-type: none"> · 关税 · 较高的运输成本,高风险 · 障碍
授权 (指一种协议,被授权者出资,负责海外资产运作)	<ul style="list-style-type: none"> · 较低的开发成本与风险 · 避免政治风险 	<ul style="list-style-type: none"> · 无法进行全球战略协调 · 不易进行过程控制 · 技术诀窍容易丢失
特许权经营 (被特许者权利有限,特许的基础是一种概念和产品品质的信息)	<ul style="list-style-type: none"> · 低的开发成本与风险 · 适用于服务业 	<ul style="list-style-type: none"> · 无法进行全球战略协调 · 不易对质量进行控制 <p>(地理上的距离使得企业与它的被特许者无法进行或保持有效的必要联系,太多的被特许者使得特许者不易发觉由于不良品质所造成的对被特许品牌的影响,从而影响特许者的品牌形象)</p>

续表

种 类	优 点	缺 点
合资企业	<ul style="list-style-type: none"> · 可获得当地的市场知识、文化等 · 分担成本和风险 · 政治上的考虑 	<ul style="list-style-type: none"> · 失去技术诀窍的风险 · 文化控制
全资子公司	<ul style="list-style-type: none"> · 拥有技术优势的企业适合此种战略便于总公司控制全球性的战略协调和加工的规模效益 	<ul style="list-style-type: none"> · 高成本 ,高风险

企业可以将上面战略联合中的几种方式作为进入别的国家的进入模式 ,企业在进行进入战略选择时 ,要通盘考虑上述几种模式的优缺点。

· 内部发展、兼并收购和战略联合三者之比较：

	原因和吸引力	劣势和陷阱	如何运作
内部发展	<ul style="list-style-type: none"> · 企业拥有相当的能力和资源 · 高科技企业 	<ul style="list-style-type: none"> · 速度慢、成本高、资源分散 · 大归模的进入需要大量资本 	<ul style="list-style-type: none"> · 充分利用研发能力 ,培养研发与销售人员的关系 · 提倡大规模进入
兼并收购	<ul style="list-style-type: none"> · 企业缺乏重要资源和能力 · 要快速进入市场进入障碍过大 · 速度快 · 容易获取市场知识 	<ul style="list-style-type: none"> · 文化冲突和人员流动 · 费用昂贵 · 过高地估计经济利益并对之提出超值服务 · 选择不足是失败的一个原因 	<ul style="list-style-type: none"> · 掌握时机 ,减少费用 · 重点放在财务定位和产品定位上 · 反复筛选 ,深入了解 · 并购的战略要统一
战略联盟	<ul style="list-style-type: none"> · 不愿承担风险 · 环境复杂和竞争的全球化 	<ul style="list-style-type: none"> · 利润被分享 · 技术被转移 · 经营方式的冲突 	<ul style="list-style-type: none"> · 关注文化是否统一 ,目标是否一致 ,技术是否互补 ,风险是否等同

■ 本节要点

掌握内部发展战略、收购兼并战略和联合战略的优劣势比较。

掌握战略联合中几种不同的“进入”他国的“进入战略”。

尝试利用本节所学思考中国入世后中国企业的战略定位问题。

■ 考试和学习效果引申

在战略课程结束后的考试中 ,也就是对英国最大的电信集团公司 Vodafone 公司的案

例分析中,在经过复杂的内外部环境分析之后,需要为企业提出具体的战略。其实,经过复杂的内外部环境分析,该企业处在一个什么样的位置已经非常清楚了。因为通过外部环境分析,我们找到了该企业所面对的外部机会和威胁。通过内部分析,我们又为企业找到了自己的强势和劣势。因此,你会发现最终的具体战略已经不是一件很困难的事情。我在考试中为企业所提供的具体战略是:多样化战略(战略基础)+产品发展战略(战略手段)+收购兼并战略(战略发展方向),这一答案当时得到了教授的肯定并通过了战略考试。当时的考试,教授是以 Vodafone 这家公司作为真实背景来让学生们参与的,时隔几个月后再来看这家公司,该公司所执行战略组合中包含了产品发展战略和收购兼并战略这两个部分,这与我们当时为了考试而写在卷子上的结果有很大相似之处,感觉很欣慰。

现提供如下资料供大家参考:

(i) D. Faulkner, 1995, Strategic Alliances: Cooperating to Compete, McGraw-Hill

(ii) J. G. Jarillo, 1993, Strategic Networks: Creating the Borderless Organization, Butterworth/Heinemann

(iii) Jean-Francois Hennart & Sabine B. Reddy, "Digestibility and Asymmetric Information in the Choice between Acquisitions and Joint Ventures: Where's the Beef?", Strategic Management Journal, Strat. Mgmt. J. 21:191-193 (2000)

■ 核心词汇之解释

M&A:收购兼并

Alliance:联合

Licensing:授权

Franchising:特许权经营

■ 学生们的思考

如何把握战略组合?

■ 学习体会

本节讨论了战略选择的几个方案,这是制定战略最终所要得到的结果。这种结果也是企业所需要的。战略选择方案需要经历复杂漫长的分析过程,因此分析的质量和对分析所投入的精力将决定战略的最终效果。在接受 MBA 学习之前,很少考虑战略分析过程的重要性,认为没有什么可以分析的,过于注重结果往往得不到所期待的结果。

最终所提出的战略应该是一套战略组合,而这套组合应贯穿于整个企业。就上面所谈到的最基本的战略组合至少应该是 36 种,也就是说企业至少要从这 36 种组合中选出

一套组合或是几套组合。如果复杂一点说,最终的战略组合将包含很多很多。因此企业的战略规划是一个非常庞大的系统工程。美国的摩托罗拉公司在进入中国之前用了 5 年的时间思考战略问题,因此它彻底解决了如何做和怎么做的问题。举一个战略组合的例子:某企业的通用竞争战略可能会选择“成本领先”战略,该成本领先战略或许还会倾向于某种程度的“集中化”色彩,战略选择的具体手段可能会考虑“多种经营”战略,并且使用此战略的同时会考虑“一体化”问题,战略发展方面可能会考虑“战略联合”中的“特许经营”战略,也许由于技术的要求,可能在其具体手段中考虑启动“创新”战略作为贯穿整个战略组合的辅助战略。在本章的最后一节,将运用本节所谈到的战略选择知识来讨论一下入世后的中国企业战略定位问题。我想许多中国企业界人士会对这个话题感兴趣。

本节参考书目

(i) Harris, R. S. & D. Ravenscraft, 1991, “The role of Acquisitions in Foreign Direct Investment: Evidence from the U. S. Stock Market”, *Journal of Finance*

(ii) Zejan, M. 1990, “New Ventures or Acquisitions: the Choice of Swedish Multinational Enterprises”, *Journal of Industrial Economics*, 38, pp. 349-355

(iii) Barney, J., 1991, “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120

(iv) Beamish, P. W., 1985, “The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries”, *Columbia Journal of World Business*, 20, pp. 13-19

(v) Peter Lorange, Johan Roos and Peggy Simcic Bronn, “Building Successful Strategic Alliances”, *Long Range Planning*, vol. 25, No. 6, pp. 10-17, 1992, Printed in Great Britain, Acquired from Strategic Management, MBA Course, Liverpool Business School, Liverpool JM University

(vi) G. Devlin & M. Bleackley, “Strategic Alliance: Guidelines for Success”, *Long Range planning*, Vol. 21, No. 5, pp. 18-23, 1988, Printed in Great Britain, Acquired from Strategic Management MBA Course Readings, Liverpool Business School, Liverpool JM University

1.5 战略评估和选择

课堂学习笔记 17——战略评估和选择

Strategy Selection Criteria

Suitability

Feasibility

Acceptability

(Rumelt,R.“Evaluating Business Strategy” ,in Mintzberg Quinn and Ghoshal,1995,p.92)

Resources

E-V-R

Values

Congruence

Environment

Suitability:is this a good strategy?

Feasibility:compare the relative merits of different strategies

Acceptability:concerned the expected performance outcomes

对笔记核心部分的阐述

对战略的评估和选择包括“适合性分析”(suitability)、“可行性分析”(feasibility)和“可接受性分析”(acceptability)。

· 战略评估的“适合性分析”是研究企业的战略是不是一个好战略。它包括分析行业生命曲线(即,企业的战略是否适合将要进入的行业的某一阶段或是正在从事的行业的某一阶段,并配以相应资源)。这部分分析要结合企业自身的强势和弱势、定位分析和是否能导致好的财务表现分析。如何进行上述分析,下面提供两个非常有效的工具,可以直接地用于对企业战略的“适合性”分析上。

行业生命曲线分析工具		行业曲线			
		开始	成长	成熟	下降
竞争位置	垄断				
	较强				
	尚可				
	较弱				
(Source :G. Johnson & K. Scholes 99 ,Exploring Corporate Strategy)					

续表

(注:在判断所处行业哪一阶段时,可考虑以下七个方面:即,市场增长率、产品线的广度、竞争对手的数目、竞争对手的市场份额、顾客忠诚度、进入障碍和技术)

第一步	第二步		第三步			
用以支持战略的主要资源和能力	什么样的资源和能力可以支持战略的运作		哪些能力和资源不易被对手模仿,从而使企业获取竞争优势			
	成本下降	可以提供被顾客认可的附加值服务	对顾客有价值	不易被对手模仿	较复杂	无形的

定位分析工具

(Source :G. Johnson & K. Scholes ,99 ,Exploring Corporate Strategy)

· 战略评估的“可行性分析”是研究企业是否有能力和资源执行战略。因此要对企业的现金流进行预测分析(现金流如何获取以及获取现金流的途径)。同时要考虑企业内部资源的配置情况。企业要问自己如下几个问题:如,我们是否缺乏必要的资源?我们的表现是否在商业活动中处于最低标准之下?我们具备什么样的独一无二的资源和能力?我们不错的表现是否可以创造一个核心能力?企业同时可以通过一些技术上的方法检测战略选择的可能性,如排列法(检测环境、资源、股东等主要因素并将之排出主次)和决策树分析法(将复杂的问题分解,该分析将在财务一章中给予较详细的阐述)。

· 战略评估的“可接受性分析”是研究一个战略被执行后可能出现的结果是什么,风险有多大以及回报率等情况。因此要考虑投资回报率、折现率、回报期限、资本结构情况、收益平衡点和现金流等财务方面的分析。这部分分析将在财务一章给予详细的阐述。

■ 本节要点

熟悉并掌握战略评估的各种工具。

■ 考试和学习效果引申

本节的内容属于实用性比较强的操作性知识,因此在考试中没有出现。但它却能为现实中的企业进行战略评估提供帮助。现推荐 Johnson 先生这方面的著作供大家参考:

(i) G. Johnson & K. Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy ,5th Edition Prentice Hall Europe

本节参考书目

(i) G. Johnson & K. Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy ,5th Edition Prentice

Hall Europe

(ii) V. Ambrosini ,G. Johnson & K. Scholes (eds.) ,1998 ,Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management , Prentice Hall

1.6 战略执行

战略执行的内容侧重于企业的变革管理、项目管理和运作计划 ,这部分将在变革管理和项目管理的章节中给予阐述 ,这里暂略。

1.7 入世后中国企业战略定位之探索研究

· 战略手段

中国成为世界贸易组织(WTO)的成员国意味着中国将无条件地成为享受最惠国待遇的国家之一。在享受优惠的同时 ,中国也面临来自其他 WTO 成员国的严重冲击。入世后如何定位自己已成为一个不可回避的问题摆在每一个中国企业面前 ,战略问题上升为企业的主要问题。

每一家企业不可回避三个必然 ,那就是全球经济的一体化、资本的国际化 and 全球产业链的大融合。WTO 还会使中国的商业法规和国家的商业法规对接 ,这给目前的中国企业带来很大冲击。资本将向高效益行业流动 ,行业将向低成本地区转移。

如何应对这种局面是一个非常复杂的问题 ,这要对企业所处的外部环境和企业的内部资源进行分析。也就是说 ,面对外来冲击 ,一步到位地定位自己固然困难 ,但寻找相应的战略手段却是可以思考的。下面介绍两种应对外来冲击的战略手段 :

1 收购与兼并

大企业将面对同外资企业竞争的残酷压力而不愿退出竞争。同时 ,一些诸如产品质量问题、品牌问题、技术问题、资金问题和高层人员流动问题严重限制了中国企业与境外企业进行抗衡的能力。大多数小企业面对自己有限的资金、低技能的人员 ,如何生存显得尤为重要。大企业间的兼并与收购将增强大企业 with 境外企业的竞争力 ,全力一搏未必就输。小企业可通过被兼并与被收购获取一次生存的机会。这里所说的兼并与收购是指国内企业间的兼并与收购。

2 战略联合

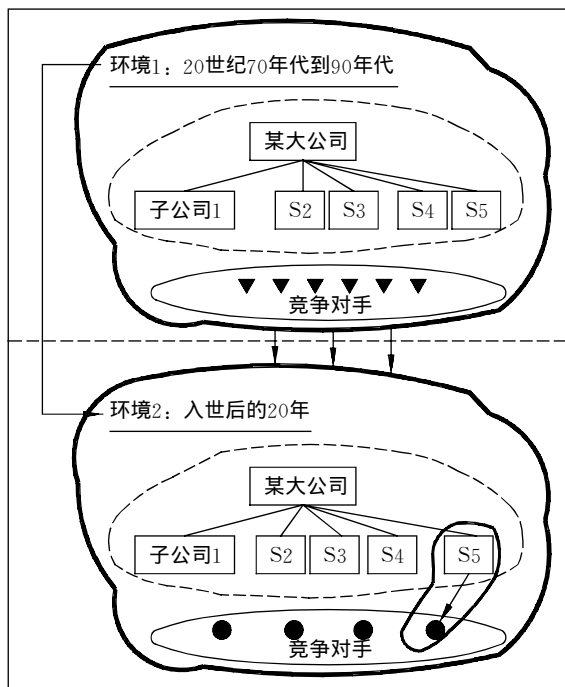
战略联合是指国内企业和境外企业间的联合。国内企业在人力、技术、管理方面处于一个非常不利的竞争局面。当然国内企业也有很明显的优势 ,比如 ,对市场的了解和较低的劳动力成本。战略联合可以使国内企业获取外方先进的技术和管理技能。当然 ,境外

企业也可以获取他们想要的,如市场和低廉的劳动力成本等等。战略联合可以使双方都受益。由于双方都由此受益,几年之后如果任何一方想退出联合并不困难,因为双方都从几年的联合中得到了各自的利益(中方企业获得了生存,外方企业成功地站稳了脚跟),双方都不会太在意对方的退出。这种联合可使中方企业保持一种可持续性发展,因此值得思考。

确切的定位要取决于将来的外部环境、企业自己的内部资源和当时的行业情况。上面提供了一些应对入世或中方企业应对外来冲击的两点比较粗糙的战略思考。

· 对入世后未来二十年中国企业发展趋势的一个预测

未来二十年中国企业将实现从目前多种经营向集中化发展的战略转移。请见下图:



在第一种环境里,行业由众多的小的竞争对手组成,也就是说竞争并不激烈而且很分散。大公司通常通过它的众多的子公司来经营范围广泛的多种产品。由于众多的竞争对手并不能对大公司众多的子公司形成真正的威胁,因此,大公司往往通过多样化来提高自己的获利能力,而且可以取得成功。

当世界进入 21 世纪,随着技术的升级、交流的全球化和因特网的发展,竞争将比从前激烈。小的竞争者将被淘汰出局。行业里的竞争对手将会比从前强大得多。

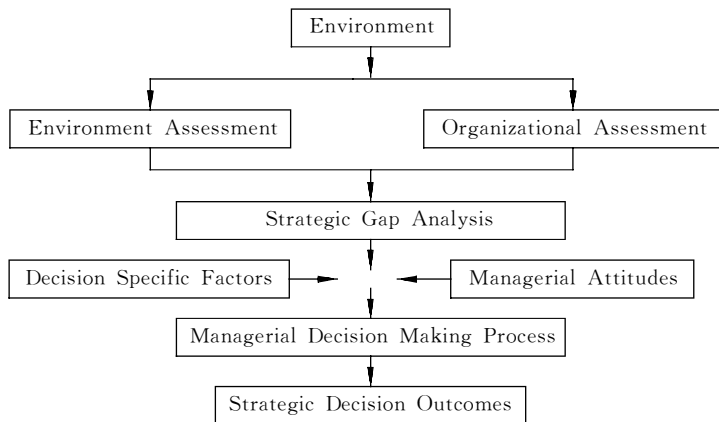
母公司和子公司之间的关系通常取决于子公司的获利情况。也就是说,母公司将充分授权子公司进行经营。获利不错的子公司将得到很好的发展。无法获利的子公司将被

母公司卖掉。比如说,母公司有5美元,母公司将分给它的每个子公司1美元(如上图)。每个拥有1美元的子公司将不得不面对拥有1.5美元或2美元财力的竞争对手的竞争。有的子公司将在竞争中失败。母公司一定会将不盈利的子公司卖出去(如上图所示,S5将被卖给竞争对手),母公司将因出售不盈利的子公司而积累越来越多的资本。随着时间的推移,母公司将会保留非常有限的几家经营不错的子公司。经营范围也就由原来的多种经营转向集中经营上来。这些大公司也就完成了由多种经营向集中化经营的转变。而行业内的竞争对手也就剩下为数不多的几家实力非常强的垄断性企业,这些垄断者进行集中化经营。这是未来20年中国行业发展趋势之假想。面对加入WTO所带来的外来冲击,中国企业应早做准备,尽快完成由多种经营到集中化发展的战略转变,增强自身真正实力。加入WTO会加快这种转变的进程,也许时间更短。

本节参考书目

(i) Gefei Wang, January 2001, International Business Strategy, Liaoning Education Press

附录 I 决策模型

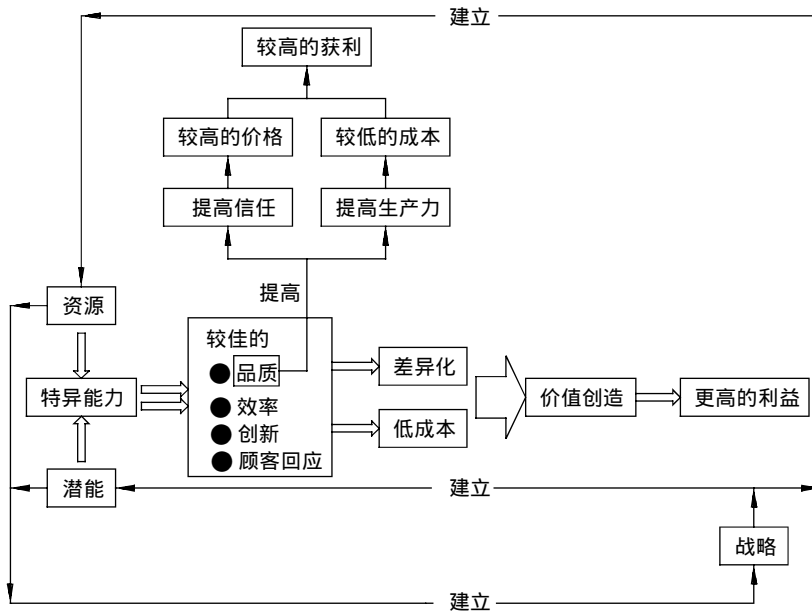


(Source : Harrison & Monique ,1998 ,Foundations of Strategic Decision Effectiveness , Management Decision ,36/3 p. 147-159)

附录 II 战略研究流派

(Source : MBA Course Lecture ,Strategic Management ,Liverpool Business School ,JMU ,UK 2000)

附录Ⅲ 竞争优势资源模型



附录Ⅳ 英国利物浦商学院 2000 年 5 月份 战略管理课程考试

第一部分：案例分析(共 20 分)

Critically evaluate the strategy pursued by the UK-Based Vodafone AirTouch Group and comment on the problems they have encountered in implementing it. (40 marks).

(该案例阅读部分共 27 页,这里省略)

第二部分：回答问题(五选二,共 30 分)

1. "The growing integration of international markets as well as the growth of competition on a worldwide scale implies that adoption of a global perspective has become increasingly imperative essential in planning strategy. However, to conclude that this mandates requires a strategy of universal standardization appears and over simplistic."

Discuss this statement in light of your understanding of the globalization of markets and its implications. (15 marks)

2. The what extent is it possible for a company to pursue profit objectives alone in the late 1990 's ?(15 marks)

3. Is “ knowledge management ” a serious business issue or a passing fashion ? Explain your answer. (15 marks)

4. If you were a management consultant what advice you give to a client seeking to improve the effectiveness of their strategic decision making ?(15 marks)

5. “ ... no consensus exists about what corporate strategy is ,much less above how to company should formulate it. . . ” Porter (15 marks)

Given the above statement ,summarize the different approaches to strategy you are aware of and comment on the strengths and weakness of each.

第三部分：做项目（计 50 分）

Strategy for UK-Based Vodafone Group.

注：

第一部分和第二部分属于闭卷笔试部分，时间为三小时。

第三部分属于做项目部分，时间为三周到五周。

第 2 章

财务分析与投资决策

2.1 财务分析和决策基础知识

课堂学习笔记 1——财务分析基本介绍

Basic Accounting Concepts	Financial and Statistical Analysis
<ul style="list-style-type: none">■ Entity concepts■ Periodicity■ Going concern■ Money measurement concept■ Historic cost concept■ Realization concept■ Accruals/Marching concept■ Duality concept■ Prudence/conservatism convention■ Consistency convention■ Objectivity convention	<ul style="list-style-type: none">■ It is important to understand the principles and conventions underlying the figures. Accounting technicalities are not considered in any great depth■ Essence the manager needs to have a sound understanding of accounting essentials, its potential and limitations in order to discuss their needs with the accountant or finance director

■ 对笔记核心部分的阐述

对于财务分析人员来说,对财务数字保持高度的敏感性(sensitivity)非常必要。一些基本的观念如下:资产等于负债(liability),固定资产加上流动资产减去流动负债等于股权资本加上长期负债;借方等于贷方;销售额(revenue)减去支出等于利润;利润可以用来衡量公司阶段性的表现等等都应该有考虑。财务分析的核心含义就是对三份财务报表进行有效的理解和分析,这三份财务报表是资产负债表(balance sheet),损益表(profit

statement)和现金流量表(cash flow statement)。

资产负债表中的基本组成如固定资产、有形资产(tangible assets)、流动资产、库存(inventory)、应付款、现金、流动负债、股本金、股本留存收益等诸要素要清晰。固定资产指在财务年度内企业不想将之转换成现金的资产。有形资产指包括建筑物、机器设备等在内的物质形态的资产。流动资产指在财务年度内企业能转换成现金的那部分资产。现金是指那些存在银行里和在手中的钱。流动负债包括短期的银行贷款和透支(overdraft)、贸易赊款、应付税和应付的社会保险,以及应付的分红。股份资本指企业以股票形式按面值筹集的资本。股票发行的溢价指发行新证券的售价与面值之差。

损益表可以告诉经理们企业在一个财务年度内的经营情况。损益表可以用来将负债表和现金流量表连接起来。用损益表进行分析时要注意权责发生制和配比(match)原则。在同一财务年度内要将销售收入和已发生的相应销售成本相衔接。营业额指在一个财务时间内企业的总销售收入。销售成本指初始库存加上购买成本减去留存库存。股利指股东的报酬。

现金流量分析指企业在规定时间内如何产生现金以及如何使用现金的。现金流量表建立的基础是损益表和负债表。现金流的资源包括经营利润、其他方面的资源、现金的使用和融资(financing)。例如,融资(发行股票、贷款和收回的贷出款、应付款),现金的使用(所付税、固定资产的购买、投资),其他资源(所收利息和所付利息、所收分红和所付分红),运营利润(折扣、出售固定资产的销售利润、上升的库存、下降的应收款和上升的应付款)。

■ 本节要点

了解财务报表的最基础知识。

■ 核心词汇之解释

Entity: 主体

Going concern: 持续性

Accruals/Marching concept: 权责发生制和配比原则

Consistency: 一致性

Objectivity: 客观性

■ 学生们的思考

如何将三份财务报表结合使用?

■ 学习体会

欧洲 MBA 财务观注重“分析”和“决策”。也就是说,作为企业的经理你不必一定会

制作各种财务报表,但至少你应能读懂财务报表,并从报表中找出你所需要的数字来辅助判断。因此财务分析也就变得并不十分复杂。而对企业进行财务分析最有效的依据就是上面谈到的三份财务报表。面对一份财务报表,你至少能发现一些你所需要的信息,而每一份财务报表都能告诉你特定的信息。欧洲的 MBA 强调将三份财务报表集合到一起进行分析。在学习财务课程正式开始之前,发生了一件很有趣的事情。教授将同学们带入一间只有一扇风扇的屋子里,教授让大家看着转动的风扇足足有三分钟。之后教授将风扇的开关关闭问大家共看到了几叶扇叶。大家看着转速逐渐慢下来的风扇,几乎不约而同地回答是三叶扇叶。教授笑着说我们的回答是错的。虽然风扇的确只有三叶扇叶,而且每位学生都知道这一常识性的知识并在扇叶还没有停下来之前就很快作出回答。但是教授告诉大家,在扇叶还没有最终停下来之前,在你们还没有认真地数上一数之前,没有理由作出回答。作为未来的财务经理,必须在亲眼看到一件事情之后才有发言权,这是财务经理们的谨慎原则。这个例子很生动,带给大家的启发也很多。

本节参考书目

(i) Ross, Stephen A. and Randolph W. Westerfield, Corporate Finance, St. Louis : Times Mirror/Mosby College Publishing, 1988

(ii) John W. Vaughan, 1999, MBA Course Lecture in Managing Finance, Liverpool Business School, Liverpool JM University

课堂学习笔记 2——三份财务报表之基本分析

Financial Accounting Introduction	Presenting Financial Information
<ul style="list-style-type: none"> ■ A measure of communication between the preparer and the user of published account ■ Basic relationships : <ul style="list-style-type: none"> Assets = Liabilities LHS = RHS Debits = Credits Revenue - Expenses = Profit Profit = A Measure of Periodic Performance and can be derived by comparing opening and closing balance sheet values 	<ul style="list-style-type: none"> ■ The balance sheet ■ The balance sheet must balance because : <ul style="list-style-type: none"> Assets = Liabilities Fixed assets + current assets = current liabilities + equity capital + long term liabilities ■ The balance sheet contains all unexpired balances at a point in time ■ The values are expressed in historic cost term ■ It is a summary of the assets and liabilities of an organization at the balance sheet date

续表

<p style="text-align: center;">The Balance Sheet</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fixed assets : Those assets the firm does not intend to convert into cash within the Accounting period. ■ Tangible assets ■ Current assets : Those assets the firm does intend to convert into cash within the accounting period ■ Stocks : valued at lower of cost and net realisable value ■ Cash : at bank and in hand ■ Current liabilities consists of short term bank loans and overdrafts , trade creditors , tax and social security payable , dividends payable ■ Share capital : called up , allotted and fully paid share capital at nominal value ■ Share premium : the difference between the equities value when sold by the company and its nominal value ■ Net assets = capital and reserves 	<p style="text-align: center;">Profit and Loss Account</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A measure of the performance of an organization over an accounting period. It based on the accruals and matching concepts ■ Key issues in profit and loss account : turnover , cost of sales (opening stock + purchases - closing stock) , administrative expense , exceptional items , interest , tax , dividends , retained profit , EPS <hr/> <p style="text-align: center;">Cash Flow Statement</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Source of cash : Operations (+ increase in creditors , + decreased in debtors , - increase in stock , - profit share of associated companies , - profit on sale of fixed assets , + depreciation) ■ Other sources : (interest received less interest paid , dividends received less dividends paid) ■ Uses of cash (tax paid , purchase of fixed assets less disposal , investments) ■ Financing (Share issue , less expense of issue , loans received or repaid , balance is increase in cash or overdraft)
--	---

■ 对笔记核心部分的阐述

资产负债表：

<p>流动资产</p> <table> <tr><td>现金</td><td>10</td></tr> <tr><td>应收款</td><td>15</td></tr> <tr><td>库存</td><td>85</td></tr> <tr><td></td><td><hr/></td></tr> <tr><td></td><td>110</td></tr> </table> <p>固定资产</p> <table> <tr><td>设备</td><td>30</td></tr> <tr><td>折旧</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td><hr/></td></tr> <tr><td></td><td>25</td></tr> </table> <p>总资产 135</p>	现金	10	应收款	15	库存	85		<hr/>		110	设备	30	折旧	5		<hr/>		25	<table> <tr><td>流动负债</td><td></td></tr> <tr><td>应付款</td><td>112</td></tr> <tr><td>工资</td><td>7</td></tr> <tr><td>税</td><td>1</td></tr> <tr><td></td><td><hr/></td></tr> <tr><td></td><td>120</td></tr> <tr><td>长期负债</td><td></td></tr> <tr><td>贷款</td><td>5</td></tr> <tr><td>股东权益</td><td></td></tr> <tr><td>股票</td><td>5</td></tr> <tr><td>留存收益</td><td>5</td></tr> <tr><td></td><td><hr/></td></tr> <tr><td>所有者权益</td><td>10</td></tr> <tr><td>总负债和股东权益</td><td>135</td></tr> </table>	流动负债		应付款	112	工资	7	税	1		<hr/>		120	长期负债		贷款	5	股东权益		股票	5	留存收益	5		<hr/>	所有者权益	10	总负债和股东权益	135
现金	10																																														
应收款	15																																														
库存	85																																														
	<hr/>																																														
	110																																														
设备	30																																														
折旧	5																																														
	<hr/>																																														
	25																																														
流动负债																																															
应付款	112																																														
工资	7																																														
税	1																																														
	<hr/>																																														
	120																																														
长期负债																																															
贷款	5																																														
股东权益																																															
股票	5																																														
留存收益	5																																														
	<hr/>																																														
所有者权益	10																																														
总负债和股东权益	135																																														

从这份财务报表的分析来看,我们至少可以得到有利于进一步分析的基本财务信息。流动资产(current assets)是110,固定资产是25,流动资本=流动资产+加上流动负债=110+120=230,净流动资产=流动资产-流动负债=110-120=-10,总负债及股东权益是135,非流动负债是(指银行的长期贷款)5,流动负债是120,总负债是135,所有者权益(owner's equity)是10。至少,我们可以得到诸如流动资本、净流动资产、流动负债、非流动负债等方面的一些数字,这些数字对后面的财务分析很有用处。

损益表:

销售额	19
销售成本	<u>5</u>
毛利润	14
行政管理费用	
工资	0.5
租金	0.5
水电费用	0.5
市场推广费用	0.5
折旧费用	<u>1</u>
营业利润	11
减所付利息	<u>1</u>
税前利润	10
所得税	<u>1</u>
净利润	9

通过对损益表的初步分析,我们至少可以得出诸如毛利润(gross profit)、经营利润(operating profit)、税前利润和净利润方面的一些信息。这些数字可以通过简单的运算获得,从而也可以知道企业初步的盈利状况。

现金流量表:

净利润	100
加上折旧	<u>10</u>
现金流增加项	+110
流动资产	
应收款	30
库存	<u>100</u>
现金流减少项	-130
流动负债	

续表

应付款	100
应付工资	50
应付税	10
现金流增加项	+ 160
营业现金流 : $100 - 130 + 160 = 130$	
设备的购买 : 30 现金减少项	
银行贷款 : 15	
股票出售 : 15	
分红 : 0	
融资款项 : 30 现金流增加项	
净现金流 : $130 - 30 + 30 = 130$	

净现金流分析是企业进行现金控制的一个很有效的工具。有效的现金流分析是处理好现金和利润不错的方法。同时,可以保证企业有足够的现金还清债务和进行分红。问题的关键是确定和弄清楚企业的现金流结构,这对未来的投资和风险管理很必要。

■ 本节要点

掌握从财务报表获取基本的数字信息的技能。

■ 核心词汇之解释

Assets : 资产

Liabilities : 负债

Net working capital : 净周转资金

Security : 证券

Receivable : 应收款

Depreciation : 折旧

EPS : 每股净盈利

■ 学生们的思考

如何准确识别现金流量表中的现金增加项和现金减少项?

■ 学习体会

财务分析的核心部分是对公司现有的三个财务报表进行分析,即资产负债表、损益表和现金流量表。资产负债表会告诉我们公司目前的资产状况、资金的积累情况、还债能

力、债务结构、对应收款项应付款项的控制情况。这些会在很大程度上决定公司未来的现金流情况。要点是如何进行分析。分析资产负债表的第一个目的就是寻找出几项有利于进一步分析的数字组合,如流动资金、流动负债、净流动负债、所有者权益等等。这些数字可以从资产负债表上各个项的相加和相减获得。这些数字可以直接告诉我们一些基本信息,同时也为我们进一步分析奠定基础。如,净流动资金可以用来衡量公司的还债能力,利润分析可以检测公司在—个财务年度里的财务表现情况。损益表的简单分析可以看出某—特定财务时间内的业务活动和往来情况。如净收入可以用来作为衡量公司收益的底线标准,同时也可被公司高层给予必要的重视。损益表也能说明公司的资产是怎样变化的。从这点可以看出,损益表与资产负债表之间的某种联系。现金流分析可以使我们知道公司是如何产生现金以及如何使用现金。现金流量表是在资产负债表和利润表的基础上建立起来的。只关注公司的利润往往会使投资者对未来的判断失误。—家利润很不错的公司往往面临现金的危机。—些公司就是在盈利状况不错的情况下倒闭的,这点对财务分析人员尤为重要。现金流分析可使企业避免公司出现资金流动问题,同时可以有效地调整现金流和公司利润的关系,并帮助企业确定如何使用现金的策略。企业净现金流的计算是现金流分析的核心所在,什么样的现金记入,什么样现金不记入是关键。

本节参考书目

(i) Ross, Stephen A. and Randolph W. Westerfield, Corporate Finance, St. Louis: Times Mirror/Mosby College Publishing, 1988

(ii) John W. Vaughan, 1999, MBA Course Lecture in Managing Finance, Liverpool Business School, Liverpool JM University

(iii) Richard A. Brealey and Stewart C. Myers, 1996, Principles of Corporate Finance, The McGraw-Hill Companies, Inc.

课堂学习笔记3——财务分析之比率分析

Calculation of Major Ratios

■ Liquidity ratios :

Current ratio = current assets / current liabilities

Quick asset ratio = (current assets - atock) / current liability

■ Profitability

Return on capital = (profit before tax and interest) / capital employed

Return on owner's equity = profit after tax / owner's equity

$$\text{Margin} = \text{profit before interest (or after) tax} / \text{sales}$$

$$\text{Gross profit} = \text{Gross profit} / \text{sales}$$

■ Efficiency

$$\text{Debtor collection} = \text{debtors} / \text{sales}$$

$$\text{Creditor payment} = \text{creditors} / \text{purchases (expressed as number of days)}$$

$$\text{Inventory investment} = \text{stock} / \text{cost of sales}$$

$$\text{Turnover of capital employed} = \text{sales} / (\text{net assets} + \text{overdraft})$$

$$\text{Assets turnover} = \text{sales} / \text{fixed assets or current assets or stock}$$

■ Capital structure

$$\text{Gearing} = (\text{fixed interest shareholdings} + \text{long term debt} + \text{overdraft}) / \text{ordinary shareholder Interest}$$

$$\text{Interest cover} = \text{profit before interest and tax} / \text{interest}$$

■ Investment

$$\text{EPS} = \text{equity earnings} / \text{number of ordinary shares}$$

$$\text{Dividend yield} = \text{dividend per share} / \text{market price per share}$$

$$\text{PE ratios} = \text{market price per share} / \text{earnings per shares}$$

■ 对笔记核心部分的阐述

最直接、简洁有效的财务分析就是主要的比率分析(ratio analysis)。掌握最基本的比率分析对于财务经理来说非常必要。本章节将提供一些财务分析的实用性比率分析工具。流动比率指流动资产除以流动负债,它反映了企业流动资金是否充足,以及是否有能力满足日常的付款要求。一般来说,2:1的流动比率(liquidity ratio)能较好的反映企业目前的还债能力。速动比率(quick asset ratio)指从流动资产中扣除库存再除以流动负债的比值,可以衡量企业的信贷能力和信贷系数。通常,这一比率大于或等于1较为理想。资产负债率,长期负债与总资产之比,可用于测量公司的债务情况。如果该比率大于50%,这就意味着企业的负债相对偏高。

资本收益率是指企业支付利息和纳税前利润与使用资产的比率,可以检测企业资本的盈利能力。产权收益率指税后利润和所有者权益的比率,用来检测企业所有者权益的收益水平。销售毛利率指毛利润与销售额之比率,可以检验企业有多少钱用于形成企业的盈利。

应收账款周转率(debtor collection)指应收账款和销售收入之比率(有时可用天数来表示),用来衡量企业从自己的买者收回欠款的能力。应付账款周转率(creditor payment)指应付款项与购买款项之间的比率,可用于衡量企业使用其它企业款项的能力。使用资

本周转率(turnover of capital employed)指销售额比上净资产和透支之和,可反映使用可利用资产创造资产的效率。资产周转率(asset turnover)(指销售收入比固定资产、流动资产和库存的平均总额,可反映企业使用其资产的效率。

偿付利息能力比率是计量企业本期营业收入支付借入资本利息能力的一项比率。每股收益(EPS)是指投资收益与发行上市的普通股平均股数之比。股利率指每股股利除以每股市场价格的比率。价格-收益比率(又称市盈率)指股票现金市价除以每股净收益,可以用来评估企业的投资质量。企业的分红信息可以从这部分的分析中获得。分红有几种形式,企业也可以购买自己的股票。当经理们考虑分红政策时,他们通常考虑公平原则。大多数经理会对长期的最终支付目标保持敏感,请看下面的例子:

资产负债表			损益表		
	第2年	第1年		第2年	第1年
固定资产	676	340	销售额	2200	1600
库存	340	260	期初库存	260	220
应收账款	320	240	加工成本	1400	1000
银行贷款	60	0	期末库存	340	260
	1396	840	销售成本	1320	960
			毛利润	880	640
普通股票发行	400	400	运营费用		
留存利润	276	212	和财务支出	724	520
贷款	400	-	税收	12	15
应付账款	240	208	净利润	144	105
分红	80	-	分红	80	-
银行透支	-	20	留存收益	64	105
	1396	840			

(注释:第一年开始以12%的年利率从银行贷款。公司有员工40人,正在扩展自己的生产线。该公司拟以12%的利率从银行贷款250英镑以支持自己的扩张计划,这样需要增加员工30人。公司近两年的财务报表如上所示)

你被该公司雇佣为财务会计。你的一个职责就是提供一份财务报表评估公司的强势和劣势,为公司争取贷款。(资料来源:利物浦商学院MBA财务管理课程笔记,教师V. John,1999)

解决办法

1 确定主要的财务数字

	第 2 年	第 1 年
利税前净利润		
$144 + 12 + (400 \times 12\%)$	204	
$105 + 15$		120
净资产	$400 + 276 + 400$	$400 + 212$
非权益资本	400	-
权益资本与非权益资本	$400 + 276 + 400$	$400 + 212$
应付利息	$400 \times 12\%$	-
流动资产	$340 + 320 + 60$	$260 + 240$
流动负债	$240 + 80$	$208 + 20$
流动资产(不含库存)	380	240

2 财务分析过程——财务比率计算

	第 2 年	第 1 年
盈利情况		
资本收益率(利税前净利润/使用资本)	19%	19.6%
净利润比率(利税前净利润/销售额)	9.3%	7.5%
资产周转(时间)(销售额/净资产)	2	2.6
库存周转($< \text{平均库存} \times 365 > / \text{销售成本}$)(天)	83	91
长期证券		
资本搭配比率(借款融资/借款总和加普通股本融资)	37%	0
短期证券		
偿付利息能力比率(时间)($< \text{利税前净利润} > / \text{应付利息}$)	4.3	0
流动比率(流动资产/流动负债)	2.3	2.2
速动比率($< \text{流动资产} - \text{库存} > / \text{流动负债}$)	1.2	1.1
现金流比率		
应收账款速度(天)($< \text{应收账款} \times 365 > / \text{加工成本}$)	83.4	87.6
应付账款速度(天)($< \text{应付账款} \times 365 > / \text{销售额}$)	39.8	47.5

3 财务分析

· 财务比率用来评估盈利情况,企业的证券组成情况和现金流的收集和支配情况,这些都在上面的表格中有所体现。

· 从盈利比率分析来看,我们发现尽管利润在第 2 年有所提高,但资本收益率却有所下降。导致这种现象的原因在于企业利用其净资产创造销售收入时缺乏效率。

· 从长期证券来看,资本搭配比率第2年是37%。如果贷款250英镑,资本搭配比率将提高到47%。因此,很必要明确权益(资产)在第3年也提高。比如,提高留存利润,并保持这一比率在安全范围内。

· 从短期证券来看,第2年的偿付利息能力比率为每年4.3次。如果以12%的利率贷款,这将使企业在现有利润基础上使偿付利息能力比率降到2.6次。流动比率和速动比率表明企业在偿还债务方面情况良好。

· 从现金流比率来看,应收账款速度比率有所加快,债务回收相对容易。

从财务报表中的诸如销售额、利润和现金流来看,我们可以判断该企业第2年在利润和库存控制中要比第1年有所提高。尽管企业第2年在资产使用效率上比第1年有所下降,其原因则在于企业从银行获得了长期贷款用于扩张,这可从销售额和净利润上反映出来。企业第2年提供了80英镑的分红,这将给股东在来年带来进一步的投资信心。

通过分析,可以看出公司除了在资产周转率上不太理想外,公司整个财务表现还是不错的。如果公司对未来现金流和利润的预测不错的话,借钱给这家公司的风险是有限的。因此,将贷款提供给该公司是可行的。

■ 本节要点

掌握比率分析的要点,尝试对现实中的企业进行比率分析。

■ 考试和学习效果引申

比率分析的考试出现在对英国规模很大的公司的财务案例分析中。考试要求学生作为该公司财务经理对所给出的三份财务表格进行比率分析,并向董事会提供财务报告。在考试中共进行了30项的比率分析并对公司的未来进行了简单的预测。该部分的考试在100分中占了30分,在3个小时的考试中共在这道题上用了1小时。由于自己所扮演的是财务经理,因此写报告的格式也是很重要的。报告包括开始部分的目标陈述(3分)、中部的分析(15分)、结论(3分)和最后的建议(4分)。而大多数同学把最后的“建议”这一部分给疏漏了,损失了4分,很可惜。

■ 核心词汇之解释

Inventory : 库存

Acid test ratio : 酸性试验比率(即速动比率),用于衡量借款人的还债能力

Owner's equity : 所有者权益

Gearing : 资本搭配

Dividend yield : 股利率

PE Ratio : 价格-收益比率(又称市盈率)

■ 学习体会

对上面财务报表中的数字进行的分析是“表象分析”，这是分析的第一步。进一步的分析是比率分析。也就是说从拿到手中的报表中找出对应的各项数字，带入比率公式中进行简单的数字计算。比率分析将财务分析的复杂性简化为无法再简单的事情。比率分析的结果可以和行业标准进行比较，也可和企业的过去进行对比。由于比率分析简化了分析的复杂性，它给经理们带来了很大的信心，尽管有些经理并不具备财务背景。这里要强调的一点就是找出进行比率分析的各个对应相，如，净流动资产是哪几项数字之相加和相减，长期负债又是哪几项数字之相加和相减等等。本节给出的例子比较简单，目的是为了读者了解比率分析的主要特点和分析方法。有时，简单的道理常常蕴涵复杂的过程。比如说，我和我的同学们曾为英国航空公司（British Airways）进行过财务比率分析。因为该公司非常非常大，计算中的每一个数字都是非常巨大的。因此进行这么大的数字计算和分析需要一种自信心。

本节参考书目

(i) John W. Vaughan, 1999, MBA Course Lecture in Managing Finance, Liverpool Business School, Liverpool JM University

2.2 项目投资分析和财务决策

课堂学习笔记 4——财务目标和战略规划

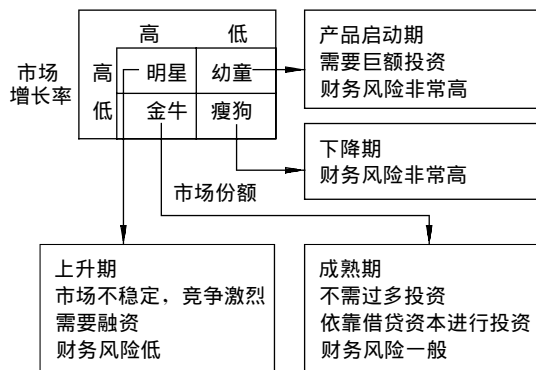
Financial Decision Objectives	Strategic Planning and Finance Functions
<ul style="list-style-type: none"> ■ Benefit shareholders ■ Strive to maximise ■ Time dimensions <p>Maximise dividend flow through time, then via the direct link between dividend flow and share's market price.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Three simple questions : <ul style="list-style-type: none"> #Where are we now ? #Where do we want to be ? #How are we going to get there ? ■ SWOT analysis ■ Matrix analysis ■ Competitive analysis

■ 对笔记核心部分的阐述

企业进行投资分析和决策的第一前提就是制定财务目标(financial objective)。在众多的财务目标中,企业该考虑什么样的目标?考虑财务目标的两个最重要的基础就是满足股东的利益和使这种利益最大化。

由于将来是不确定的,任何选择都面临风险,确定的选择不一定就变成现实。一些选择要比另外一些选择风险要大,因此股东们总是希望企业能够给他们提供财富增殖的最大可能性。企业应当考虑如何通过分红的形式将现金最大化(maximize)地支付给股东从而使股东的购买力最大化。这种形式的分红是在今年进行、明年进行还是后年进行应给予关注。对现金即时获得和损失应考虑其时间价值。诸如我们在哪(where are we now)、我们想去哪和我们如何到达那这样的战略问题在企业的财务战略计划中要给予重要的考虑。通过外部环境分析,如环境界定、PEST 分析、行业结构分析、顾客对企业产品和服务的需求分析,可以获取企业面对的机会和威胁。通过内部分析,如人力资源分析、核心能力分析(core competence)、现存产品和固定资产分析,可以帮助企业识别其内部的强势和弱势。SWOT 分析可以帮助企业解决我们现在想去哪的问题。

波士顿方格也可以用来解决我们想去哪(where do we want to be)的问题。请看下图:



(Source : Boston Consulting Groups)

企业可以通过考虑向哪一商业领域发展来决定自己要去哪的问题。企业应当从哪一领域中撤出来以及如何提高自己的管理水准等等。

如何到达那儿(how are we going to get there)很大程度取决于企业的商业战略。企业的目标不仅要通过自己的财务决策来使股东财富最大化,而且还要通过自己的投资战略降低销售成本。因此,商业战略包含投资决策和财务决策。投资决策是指现金流的运作,如销售额、利润和资本投资。财务决策指资本成本方面的运作,如分红政策、对财务管

理风险的态度等等。

■ 本节重点

掌握制定“财务目标”的方法和与之对应的分析方法。

■ 核心词汇之解释

Matrix analysis : 矩阵分析

Maximize : 最大化

■ 学生们的思考

如何准确界定企业目前处在市场份额和市场增长率之间的哪一个方格组合之中？

■ 学习体会

设定财务目标是决策的第一重点。而目标的设定包含了大量的分析工作,特别是对企业内部和外部环境的分析。具体的分析工具请见《国际商务战略》(辽教社 2001 年 1 月版)一书。财务方面的战略决策包含两方面,其一是投资方面的决策,另一个是财务决策。这两个决策的侧重点不同。前者注重现金运作方面的问题以获取更大的投资机会。后者注重财务方面的政策和管理。二者相互关联,相辅相成。

本节参考书目

(i) Gerry Johnson & Kevan Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy , 5th Edition , Prentice Hall Europe

(ii) Dunn ,Patricia and Rolf D. Theisen ,“How Cossistently Do Active Managers Win ?” , Journal of Portfolio Management , Summer 1983 ,pp. 47-53

(iii) G. Donaldson ,“Financial Goals and Strategic Consequences ” ,Harvard Business Review ,63 :57-66 ,May-June ,1985

(iv) S. C. Myers ,“Finance Theory and Fiancial Strategy ” ,Interfaces , 14 :126-137 , January-February ,1984

课堂学习笔记 5——传统项目投资评估工具

Tradition Methods of Project Investment

■ Payback method

How quickly the incremental benefits that accrue to a company from an investment project payback the initial capital invest.

■ NPV method

NPV compares the present value of all cash inflows from an investment with the present value of all the cash outflows from an investment

■ IRR method

IRR methods is to calculate the exact rate of return at which the NPV is zero.

The formula of IRR is as follows :

$$IRR = A \% + [(P / (P + N)) \times (B - A)] \% = x\%$$

Note : A is the lower rate of return with a positive NPV

B is the higher rate of return with a negative NPV

P is the amount of the positive NPV

N is the amount of the negative NPV

■ 对笔记核心部分的阐述

投资回收年限法则 (payback method) 是指企业要多快的时间才能将最初的投资资本从投资项目中收回来。该法则的优点是计算现金流相对简单 , 速度也比较快 , 不需要对项目的整个运作期进行现金流预测。它的缺点也很明显 , 那就是没有考虑钱的时间价值 , 也没有考虑项目投资回收期之外的现金流情况。让我们来看一个例子。

项目	1	2	3	4	5
年					
0	- 100	- 300	- 100	- 200	- 400
1	50	100	20	50	50
2	50	100	80	50	100
3	110	99	50	100	10
4		80	30	50	10
5		50			80

(注 : 项目回收期为 3 年 , 最多的投资额为 200)

项目 1、3 和项目 4 的资本回收期都在 3 年之内,每个项目的原始投资也都在 200 以内。但这三个项目的最初总投资是 400,超过企业对整个项目的预期投资额 200。因此,解决办法可以通过将资本回收期从原来的 3 年降到 2 年。这样,项目 4 就会从选择中省去,只有项目 1 和 2 符合条件。项目 1 和项目 2 的总投资是 200,他们中的每一个可以在 2 年内收回各自的原始投资。

投资回收年限法则对许多小型投资项目非常实用,因此许多公司都使用这种方法。而对于大的投资项目,该法则只可作为有效评估进行之前的最初监控工具来使用。

资本回报分析法则通过企业总资本回收的比例来评估项目。该评估特别关注利润。它的缺点也很明显,那就是没能考虑钱的时间价值。该方法也实用于小项目的投资评估,并作为最初监控评估的工具。让我们看一个例子:

资本花费 1100,流动资本 400,剩余资本 100,项目时间 5 years
净现金流:第一年 400,第二年 400,第三年 400,第四年 300,第五年 200

资本回收年限 = $2.5 + [(400 + 400 + 400) - 1100] / 400 = 2.75$ 年

年折旧: $(1100 - 100) / 5 = 200$

利润: $(400 - 200) + (400 - 200) + (400 - 200) + (300 - 200) + (200 - 200) = 700$

年利润: $700 / 5 = 140$

平均使用资本 = $(1100 - 100) / 2 + 400 + 100 = 1000$

使用资本 = $1100 + 400 = 1500$

最初资本回报率 = $140 / 1500 = 9\%$

平均使用资本回报率 = $140 / 1000 = 14\%$

来看一下下面的例子:

年	现金流		折现率	现金流净现值
0	- 100	×	1	= - 100
1	30	×	$1 / (1.1)$	= 27.27
2	40	×	$1 / (1.1)(1.1)$	= 33.06
3	50	×	$1 / (1.1)(1.1)(1.1)$	= 37.57
4	20	×	$1 / (1.1)(1.1)(1.1)(1.1)$	= 13.66
				<u>11.56 NPV</u>

上面例子的净现值(NPV)表明该项目是值得投资的。每投资 100,就会为股东产生额外的 11.56 用于现在的消费,这要比投资于资本市场好得多。这 11.56 可以被看作该项目产生的额外收入,要比单纯地将钱存入银行来享受其 10% 的利息好得多。因此企业

可从银行以 10% 的利息借入贷款 ,用于该项目的投资之上 ,该项目从而产生足够的现金流用以偿还利息费用 ,并留下额外 11.56 的现金净现值。

如果我们在计算该项目资本回收年限时考虑折现率 (discount rate) 的话 ,即 ,要收回最初的 100 元投资需要 4 年 (将每年的 NPV 相加)。如果不考虑折现率的话 ,则需要 3 年才能收回。这一区别应在投资评估中给予考虑。

这里的折现率由资本市场所决定。如果未来的现金流比较有保证 ,折现率就是资本市场上比较稳定的证券的利息回报率。如果将来的现金流不稳定 ,所期的现金流将按等值风险证券的期待回报率来决定 (R. A. Brealey and S. C. Myers ,Principles of Corporate Finance p. 27 ,1996)。对现金流折现有两个原因 :第一个原因就是今天的 1 美元要比明天的 1 美元具有价值 ,第二个原因是风险低的美元要比风险高的美元具有价值。

因此 ,如果项目内部收益率 (IRR) 大于决策标准或投资预期回收率 ,则接受项目 ,反之则放弃。在考虑几个相关的项目进行决策时 ,项目内部收益率评估法则需要做必要的调整 ,请见下文 :

如果来自两个项目组合的内部收益率大于投资预期回收率且小于两个项目的任何一个内部收益率的话 ,接受内部收益率较小的项目。如果来自两个项目组合的内部收益率大于投资预期回收率且大于两个项目的任何一个内部收益率的话 ,接受内部收益率大的项目。

如果来自两个项目组合的内部收益率小于投资预期回收率且两个项目中的一个或两个也大于预期回收率的话 ,接受内部收益率较高的项目。如果来自两个项目组合的内部收益率小于投资预期回收率且两个项目的每一个内部收益率都大于资本预期回收率的话 ,则两个项目全部放弃。

一个项目的 IRR 应以产生出 0 NPV 为标准。由于市场利率显示了所使用资金的机会成本 ,由企业所选择的项目必须要产生出至少等于资本市场的资本回报率。IRR 模型如下所示 :

内部折现率 = 较低的折现率 + [以较低的折现率计算的项目净现值 / (以较低的折现率计算的项目净现值 - 以较高的折现率计算的项目净现值)] × (较高的折现率 - 较低的折现率)

有时 ,企业会面对许多项目的选择。而且一些项目具有不错的净现值。此时 ,企业由于受到有限资金的限制而不得不对已具备条件的项目进行主次等级排列。因此 ,收益 / 成本比率工具可用于解决这一问题。请看下面的例子 :

项目	第 1 年	第 2 年	第 3 年	第 4 年	第 5 年	净现值(折现率 4%)
A	- 100	20	40	60	80	51
B	- 150	- 50	100	100	140	58
C	- 60	20	40	40	-	21
D	- 100	60	60	100	-	79
E	- 50	20	40	60	40	73
F	- 100	30	30	30	30	- 5

(注：公司拥有 300 元的资本投入)

项目 A、B、C、D、E 拥有肯定的 NPV，却不能全部作为项目的选择对象。原因在于如果这几个项目全选的话，所需资金将达到 460，而目前公司所拥有的启动资金总共才有 300。因此对这几个拥有肯定 NPV 的项目进行主次排列就显得非常必要。请见下面的表格：

项目	净现值/项目刚刚开始时的支出	利益-成本比率	等级
A	51/100	=0.51	3
B	58/150	=0.39	4
C	21/60	=0.35	5
D	79/100	=0.79	2
E	73/50	=1.47	1
F	5/100	= - 0.05	6

因此，项目 E、D、A 和 $1/3$ B 按优先级被选出来。这样，被选项目的总资本为 200($50 + 100 + 1/3 \times 150$)，正好在公司启动资本 300 之内。这几个被选项目的 NPV 总和为 222($73 + 79 + 51 + 1/3 \times 58$)。

净现值和内部收益分析之案例

项目 A

年	现金流	折现率	现值现金流 6%	净现值
0	- 100		- 1 000	
1	40	0.9434	37.736	
2	60	0.8900	53.400	
3	18.7	0.8396	15.700	6.836

项目 B

年	现金流	折现率	现值现金流 6%	净现值
0	- 45		- 45	
1	30	0. 9434	28. 302	
2	15	0. 8900	13. 350	
3	10. 6	0. 8396	8. 9000	5. 552

净现值分析工具的分析告诉我们项目 A 是可取的 ,因为它提供给股东最大程度增长财富的机会。让我们计算一下内部回收率：

项目 A：以 6% 的比率计算 ,NPV 是 6. 836 以 20% 的比率计算 ,NPV 是 - 14. 182	项目 B：以 6% 的比率计算 ,NPV 是 5. 552 以 20% 的比率计算 ,NPV 是 - 3. 451
--	---

项目 A 的内部回收率 =6% + [6. 836 / (6. 836 - < - 14. 182 >)] × (20% - 6%) = 10. 5%

项目 B 的内部回收率 =6% + [5. 552 / (5. 552 - < - 3. 451 >)] × (20% - 6%) = 14. 6%

项目组合现金流计算如下：项目 A 减去项目 B

年	现金流 A - 现金流 B	组合折现	折现率 4%	现金流	净现流
0	- 100 - (- 45) =	- 55		- 550	
1	40 - 30 =	10	×0. 9615	96. 15	
2	60 - 15 =	45	×0. 9246	416. 07	
3	18. 7 - 10. 6 =	8. 1	×0. 8890	72. 01	3. 423

如果折现率按 20% 计算 ,则项目的净现值为 - 10. 732

两个项目组合后现金流内部回收率为：4% + [3. 423 / < 3. 423 - { - 10. 732 } >] × (20% - 4%) = 7. 8%。由于该回收率比投资预期回收率 6% 要高 ,且小于两个项目 (A：10. 5% ,B：14. 6%)的内部回收率 ,因此 ,项目 A 被选取。这种方法选取的项目结果与通过 NPV 选取的结果是一致的。

■ 本节重点

熟练掌握项目投资分析的三个基本分析工具。

■ 核心词汇之解释

Payback：投资回收年限法则

NPV : 净现值

IRR : 内部收益率

■ 学生们的思考

用三个基本分析工具进行单一项目分析,分析结果不一致时,如何取舍,如何进行平衡?

■ 学习体会

在未接触项目投资分析之前感觉它是一个非常复杂的问题。谈到“项目”二字,总感觉是很大很大的事情。现在的体会是“项目分析的角度和工具的使用”才是重点。项目分析过程中的计算往往需要进行很多个层次的计算,西方强调以表格的形式来进行。这样,比较清晰,真实感也很强。教授们建议在分析过程中将几种分析方法结合使用,这样可以克服不同分析工具的各自不同的缺点,并形成优势互补。

本节参考书目

(i) J. Hirschleifer “On the Theory of Optimal Investment Decision”, Journal of Political Economy, August 1958

(ii) R. Cissell H. Cissell and D. C. 1990, Flaspohler, The Mathematics of Finance, 8th Ed. Houghton Mifflin Company, Boston

(iii) E. J. Elton and M. J. Gruber, Modern Portfolio Theory and Investment Management, 4th Edition, 1991, John Wiley & Sons, New York

(iv) Zvi Bodie, Alex Kane and Alan J. Marcus, Essentials of Investment, Second Edition, 1995, The McGraw-Hill Companies, Inc.

(v) Jae K. Shim and Joel G. Siegel, Chief Financial Officer, 1992, Prentice Hall

课堂学习笔记 6——成本/利益分析

Cost/Benefit Analysis

■ Cost/benefit analysis is a strategy evaluation technique which is usually utilised in the projects where many of the cost and benefits are intangible. This method could provide perspective analysis for the project before the purely financial considerations even it can not give the final answer on whether a project should be carried on. Here the benefit includes social and environmental benefits.

(J. Naylor, LBS)

■ 对笔记核心部分的阐述

成本/利益分析常用来对那些成本和利益中很大部分是无形的(不好测量)的项目进行战略性评估分析。尽管该分析方法不能为一个项目能否进行提供最终的分析结果,却可以在对项目进行真正意义上的分析之前为项目进行预测分析。这里所说的利益包括社会性的和环境性的利益。下面是来自英国学者 J. Naylor 的一个例子,对理解成本/利益分析方法非常有益。

例子

由于穿过小村庄的交通问题日益严重,建议修建一条汽车辅助侧路。成本/利益分析的第一步就是考虑和咨询该项目的不同参与者的信息和意见。这些信息和意见包括:

当地政府控制着高速公路

其他的地方政权的影响

中央政府的影响

土地的所有者

村庄社团的影响

当地商业对公路的依赖性

其他公路的使用者

环保机构和建筑机构

上述每一个参与者的观点必须给予考虑,成本和利益应该给予进一步的评估。

解决办法

成本

- 1 建筑
- 2 对上述信息的调查和研究
- 3 给农业土地造成损失进行的补偿
- 4 建筑造成的混乱和污染

利益

- 1 便利的交通
- 2 安全性提高
- 3 快速的交通
- 4 改进的交通可以为该地区吸引更大的投资
- 5 改进的交通可以提高当地的房价
- 6 为当地的建筑公司和建筑公司的供应商提供更多的业务

(Source : John Naylor ,Busines Decision Making and Planning ,1996 p. 183-184)

■ 本节要点

了解“成本/利益”分析公式中“成本”和“利益”各自不同的含义。

■ 学生们的思考

本节提供的公式中的“成本”和“利益”是两个无形的概念,在现实中如何把握,如何进行量化?

课堂学习笔记 7——通货膨胀

Dealing with Inflation	
<p>■ What might be affected ?</p> <p>Cashflows</p> <p>Interest (discount) rate</p> <p>■ Anticipated v unanticipated inflation</p> <p>■ Nominal v real cashflows</p> <p>■ Normal v real rates</p> <p>$(1 + \text{real rate})(1 + \text{inflation rate}) = (1 + \text{nominal rate})$</p>	<p>E. g. desired real rate = 8% ,inflation is es-timated at 2% ,1 + nominal rate is $(1.08)(1.02) = 1.1016$</p> <p>Nominal rate is 10.16%</p> <p>What if inflation fore casts rise to 2.5% $(1.08)(1.025) = 1.107$ or 10.7%</p> <p>What is the real rate where inflation is at 15% and nominal interest rates are set at 13% ?</p>

■ 对笔记核心部分的阐述

有时,管理者们不得不对未来的通货膨胀(inflation)率进行预测,因此就存在着对将来即将出现的通货膨胀进行预测的问题。比如,你在银行存 100 元,银行给你 10% 的利息,也就是说银行在年底时将付给你 110 元的钱。但这并不能保证你一定就能买到价值 110 元的商品。这要取决于第二年的通货膨胀率。如果商品的价格上涨超过 10%,你将失去购买同等价值商品的基础。现将如何把未来的名义现金流转化成现在的实际现金流的公式提供如下:

$$(1 + \text{名义利率})(1 + \text{通货膨胀率}) = (1 + \text{实际利率})$$

名义利率指不含通货膨胀率的消费利率的购买力利率。实际利率则考虑了通货膨胀率。

■ 本节要点

了解通货膨胀公式的含义,弄清楚名义利率和实际利率的概念。

本节参考书目

(i) John Vaughan ,MBA Course Lecture for Managing Finance ,1999 ,Liverpool Business School ,Liverpool John Moores University

例题综合分析

购买一台新机器的成本为 100 000 英镑 ,该机器的使用年限为 5 年 ,沉没成本为 5 000 英镑。该机器每年可生产 50 000 个产品 ,每个产品估计卖价为 3 英镑。直接成本为每件产品 1.75 英镑 ,年固定成本(含折旧)为 40 000 英镑。在产品推广期间 ,进行了两次特别推广 ,花费(不包含上述成本)分别为 10 000 英镑和 15 000 英镑。25 000 英镑的流动资本由于急缺而立刻投入进来。资本成本为 10%。

请计算 :

- 1 项目资本回收年限
- 2 项目净现值
- 3 内部回报率

解答

预分析 : (所有的计算省略后三位数 ,如 100 000 则按 100 计算)

产品销售收入 $= 50 \times 3 = 150 \text{ Pa}$

直接成本 $= 1.75 \times 50 = 87.5 \text{ Pa}$

折旧 $= (100 - 5) / 5 = 19 \text{ Pa}$

固定成本 $= 40 - 19 = 21 \text{ Pa}$

具体计算请见下表 :

1 根据上面的分析 ,项目资本回收年限为 4 年 ,因为第三年的利润为负的 $25.5 \times 1\,000$ 英镑 ,而第四年的利润为 $16 \times 1\,000$ 英镑。

2

因此公司的净现值为 $29.4 \times 1\,000 = 29\,400$ 英镑

3 为了计算内部回收率 ,需要知道企业在两个不同的资本成本率条件下的净现值来进行计算(见上图)。

内部收益率 $= 10\% + [29.4 / (29.4 + 7.6)] \times [20\% - 10\%] = 17.95\%$

本节参考书目

(i) John Vaughan ,MBA Course Lecture for Managing Finance ,1999 ,Liverpool Business School ,Liverpool John Moores University

2.3 国际风险管理和决策

课堂学习笔记 8——外汇市场和比率

Exchange Rate Quotes

- The price of one currency in terms of another , Since the ER between two currencies is the price of one currency in terms of another there are two methods of expressing it :
- Indirect quote and direct quote(domestic currency units per unit of foreign currency)

■ 对笔记核心部分的阐述

个人、企业、银行和经纪人在外汇市场上进行货币的买卖。比较重要的外汇市场(FM)有纽约、法兰克福、苏黎士、巴黎、多伦多、新加坡和香港。对于大企业来说,要特别注意外汇的升降。每美元英镑从 0.60 英镑/美元上升到 0.64 英镑/美元,则英镑贬值,或者说美元升值。如果每美元英镑从 1.51 美元/英镑上升到 1.53 美元/英镑,则美元贬值,或者说英镑升值。

为了购买境外企业的产品,你的企业不得不兑换自己的货币用以购买产品。有两种方法可用来表示汇率。它们是直接报价法和间接报价法。间接报价法可通过以外国货币来标出本国货币的价格来表示。

汇率的变化影响非常广泛,对价格、企业员工工资、利息、加工水准以及海外的投资都有较大的影响。汇率的浮动会提高或减少海外资产的回报率。

小案例

一位英国商人于 1994 年一月份以每股 18.4 墨西哥比索的价格从一家墨西哥公司购买 100 英镑的股票。1994 年一月份的汇率是 4.628 墨西哥比索/英镑。投资经理将 100 英镑兑换成 462.8 墨西哥比索。之后购买了 25 股墨西哥股票(462.8/18.4)。该经理于 1997 年一月决定将这 24 股墨西哥股票以每股 134.4 墨西哥比索的价格卖出去,并由此获得 3373 墨西哥比索。这样,三年的投资回报率为 $(3373 - 462) / 462 = 629\%$ 。这是非常不错的投资回报率。其原因在于墨西哥比索的汇率三年来发生了巨大变化。经理于 1997 年以 13.0596 比索/英镑的比率将获得的比索兑换成英镑,这样获取了 258 英镑 $(3373 / 13.0596)$ 。三年的投资回报率为 $(258 - 100) / 100 = 158\%$ 。158% 的英镑的投资回报率与以比索方式计算出的投资回报率有所不同。原因在于汇率的变动(1994 年的汇率与 1997 年的汇率是不一样的)。因此经理在做境外投资决策时要考虑汇率的升浮情况。

课堂学习笔记9——汇率的基础

<p style="text-align: center;">Bid and Ask Rates</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ The bid rate is the rate at which the bank will sell the currency. ■ The ask rate is the rate at which the bank will purchase the currency in exchange for another currency. ■ The difference is known as the bid-ask spread which represents the gross profit margin of the bank 	<p style="text-align: center;">Spot and Forward Market</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Spot : immediate delivery and payment ■ Forward : deals for future delivery ,usually one , three or six months time
<p style="text-align: center;">Cross Rates</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ An exchange rate between two currencies which is derived from their common relationship with a third currency. 	<p style="text-align: center;">Forward Discounts & Premiums</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A currency is said to be a forward premium if the forward exchange rate for that currency represents an appreciation for that currency compared the spot ,i. e. it is more expensive in the forward market.

■ 对笔记核心部分的阐述

让我们看一下美元/英镑的现汇汇率(spot rate)

收盘价	买方递盘价	卖方报价
1. 5494	483	504

这样完整的美元/英镑汇率报价为：

1. 5483 - 1. 5504 美元/英镑

买方递盘价是银行卖出货币的报价。卖方报价是指银行买进货币的报价。这其中卖出和买进报价之差额就是卖出-买入差额(bid-ask spread) ,即银行获得的毛利。不论用直接报价还是间接报价 ,较少的报价一方为买方递盘价 ,较高的报价一方通常为卖方报价。

用现汇购买货币意味着即时交割和付款。在期货市场中交易可以在将来交割。考虑期货(future)市场的原因在于套期保值外汇避险。

套算汇率/交叉汇率(cross rate)是指以两种货币与同一关键货币的比价所确定的汇率。大多数货币通常以美元、英镑、日元和德国马克为参照货币进行报价。因此 ,套算汇率/交叉汇率可以通过计算两种货币的汇率来获得。A/B 的汇率可以通过 $S(A/B) = S(A/L) \times S(L/B)$ 这一计算模型来获得。如果上述的套算汇率/交叉汇率的换算模型不存在 ,那么就存在套算汇率/交叉汇率的套期保值。

例子

AAT 外汇操作员进行如下现汇报价：

埃斯库多/英镑：298.466 - 298.881

比塞塔/英镑：250.077 - 250.276

用这个信息来获取埃斯库多/比塞塔的汇率(买方递盘价和卖方报价)。

埃斯库多/比塞塔	买方递盘价	卖方报价
	卖出比塞塔/买进埃斯库多	卖出埃斯库多/买进比塞塔

解决办法

埃斯库多/比塞塔买方递盘价：

在 250.276 比塞塔/英镑的比率卖出比塞塔买进英镑

在 298.466 埃斯库多/英镑的比率卖出英镑买进埃斯库多

埃斯库多/比塞塔(买方递盘价) = $298.466 / 250.276 = 1.19$ 埃斯库多/比塞塔

埃斯库多/比塞塔卖方报价：

在 298.881 埃斯库多/英镑的比率卖出埃斯库多买进英镑

在 250.077 比塞塔/英镑的比率卖出英镑买进比塞塔

埃斯库多/比塞塔(买方递盘价) = $298.811 / 250.007 = 1.19$ 埃斯库多/比塞塔

(Source : Jason Laws ,MBA Course Lecture ,International Management ,Liverpool Business School ,JM University 2000)

为了控制风险 ,经理有时不得不使用远期外汇合约来寻求避险。远期外汇合约指约定于将来的某一定日期或期间 ,以一定的汇率买卖外汇的合约。在交易的过程中 ,交易的数量、日期、汇率都在协议中有所确定。

远期升水是指远期汇率超过即期汇率时的额外收入。反之 ,称之为远期贴水。

案例

一位英国的投资者正面临是将他的资产存在英国银行还是美国银行。

$I_{uk} = 10\%$ $I_{us} = 5\%$ $S_{uk/\$} = UK0.35/\$$

(注 : I : 利息 S : 汇率)

英国投资者面临下列选择：

选择一：将 1 镑钱存英国银行 ,一年后的收入是 $(1 + 0.10) \times 1 = 1.10$ 镑

选择二：将 1 镑钱兑换成美元 $(1 / 0.350) = 2.857$ 美元 ,然后以 5% 的利息存入美国银行 ,一年后将收到 $(1 + 0.05) \times 2.857 = 3$ 美元

为了比较两种结果 ,投资者必须将美元转换成英镑。如果当时的汇率仍然保持不变的话(通常不是这样) ,3 美元将值 1.05 镑 $(3 \times 0.350 = 1.05)$,因此 ,1 美元对英镑的回收率为 5%。如果美元对英镑升值到 0.380 镑/美元 ,3 美元将值 1.14 镑 $(3 \times 0.380 = 1.14)$,因此 1 美元对英镑的回收率为 14%。

远期升水(forward premium)和远期贴水(forward discount)又称换汇汇率。在互换交

易中,互换双方交换一定数量的不同期限的同一货币。互换交易在同一时间内由双方执行,货币 X 在现汇市场以即期汇率卖出,用以获取货币 Y。在远期外汇市场,货币 Y 以远期汇率被卖出用以获取 X。由于远期汇率和即期汇率的不等,一方的获利将建立在另一方的损失之上。远期贴水和远期升水的计算就是两种货币的换汇率。

例子

你拥有 W 美元	德国马克/美元表示即期汇率
	$F_{12/12}$ (德国/美元)代表一年的远期汇率
	I US 美元 12 个月的利率是
	I G 德国马克 12 个月的利率

1 你投资美元于美国银行,你的美元在 12 个月内将值 $(1 + I_{US}/100) \times W$

2 你可以将 W 美元在即期汇率下换成德国马克,然后存入德国银行,12 个月后再兑换成美元,这样你可得到 $[W \times S(DM/\$) \times (1 + I_G/100)]/F_{12/12}(DM/\$)$ 的美元。

如果所交易的货币具有相同的风险和期限,那么金融工具(financial instrument)的利差就会反映在相关的远期汇率的升水和贴水上,外汇市场有时是一种平衡。外汇交易员经常通过寻找即期利率和使用利息平价法则来确定远期汇率。因此上面的例子可以展示如下:

$$[W \times S(DM/\$) \times (1 + I_G/100)]/F_{12/12}(DM/\$) = (1 + I_{US}/100) \times W$$

$$F(DM/\$) = [S(DM/\$) \times (1 + I_G/100)]/[1 + I_{US}/100]$$

因此,根据给出的适合的即期汇率和利率可以获得远期的汇率。

■ 本节要点

掌握汇率相关的基本概念,并能进行简单的基本运算。

■ 核心词汇之解释

Spread : 利差

Cross rates : 套算汇率

Spot rates : 即期汇率

Forward premiums : 远期升水

Forward discounts : 远期贴水

本节参考书目

(i) Jason Law, MBA Course Lecture for International Management, 2000, Liverpool Business School, Liverpool John Moores University

课堂学习笔记 10——期权之核心基础

Introductions to Options

- A financial contract that have a throwaway feature
- Provide you the right but not the obligation to do something
- You only use the contract if you want to
- Obligate you to make a transaction at the pre-agreed price even if the market has changed and you would rather not

- An American call option is security issued by an individual that gives its owner the right to purchase a given assets.
- An American put option is similar except that it gives the right to sell the asset at a predetermined price on or before a stated date

Put-Call Parity—The Tunnel for Imports

- Covering exchange rate risk on an import transaction (e. g. setting a foreign currency invoice)can be achieved by :

Buying calls and Selling puts

To reduce the cost of an option hedge the treasure may want to combine both of them

续表

<ul style="list-style-type: none">■ The buyer of an option pays the price or premium of the option up front ,and subsequently has the right to exercise or not to exercise the option contract■ The writer is a source of credit risk because the writer has promised either to sell or buy foreign currency if the buyer exercise his option	<p>Premiums</p> <ul style="list-style-type: none">■ Option premiums are quoted in US cents per unit of the underlying currency. So an option premium of 1.00 for DM option is 1 cent per DM
--	---

■ 对笔记核心部分的阐述

期权(option)是一种权利(right)而非一种义务(obligation),即防止汇率向不利于自己方向运动的一种有效的避险手段,同时拥有汇率向有利于自己方向运动时享受利润的机会。期权是一种独一无二的财务契约,使你拥有权利而非义务在指定的期限以固定的价格买进和卖出股票或股份的行为。期权的购买者将为购买这种权利而付佣金,并有权使用或放弃这种权利。

例子

五月份买入期权持有者的履约价格是 1.450 美元/英镑。货币期权在费城证券交易所的交割标准是 英镑 31 250 ,权利金为 2.76 分/镑(期权权利金以每单位当时货币美分来计算)。

1 此例题告诉我们期权拥有者有权利在五月份的最后交割(exercise)日以 1.450 美元/英镑的汇率购买 31 250 英镑的货币。因此,你应付给出售期权权利的卖方 862.50 美元用以在 1.450 美元/英镑的汇率下购买 31 250 英镑。

2 如果交割,所需成本为 $31\,250 \times 1.450 = 45\,312.5$ 美元。如果即期利率(spot rate)下降到 1.41 美元/英镑,购买 31 250 英镑所需的成本为 $31\,250 \times 1.41 = 44\,062.5$ 美元。如果即期利率比交割汇率(1.45 美元/英镑)低,则 31 250 英镑将不被交割,因为 31 250 英镑的数目将在现汇市场以较有利的现汇汇率获取。如果期权持有者在 1.450 美元/英镑时不进行交割,那么期权持有者将损失 862.5 美元。

3 如果交割时汇率上升到 1.59 美元/英镑,31 250 英镑的美元成本将为 $31\,250 \times 1.59 = 49\,687.5$ 美元。期权持有者将在此汇率下进行交割,而不再考虑既定的汇率。

这种买入期权的利润可见下页图。

收支平衡点(break-even point)对于期权的买者和卖者应是相等的和一致的,也就是说,履约价格加上权利金应为 1.450 美元/英镑 + 0.0276 美元/英镑 = 1.4776 美元/英镑。如果期权的买者获利,期权的卖者将会损失。期权的买者拥有有限的向下损失的风险,却

能享受无限的向上的潜在利润。期权的卖者将享受有限的向上获利潜力,却有无限的向下风险之威胁。

进口交易的汇率避险可以通过买进“买入期权”和卖出“卖出期权”来获取。这样做的原因在于降低了期权买卖的运作成本。下面的图表可以用来解释“隧道期权”。

在“隧道”(tunnel)范围之内,不管即期汇率如何变化,进口商都将接受与之对应的每美元货币的成本价格,即在每美元 1.64 和 1.49 之内。经理从出售“卖出期权”获得的权利金来抵消购买“买进期权”所支付的成本。如果买进期权的成本非常高,这种办法可以用来应对风险。“隧道”法则由于设定了顶线(ceiling)和底线(bottom),从而限制了所获取的利润。

案例分析之风险管理和投资决策

一中国公司于一月份以 1 000 美元的价格出售一台机器给一美国公司。该款项将于三个月后获得,即 4 月份。该中国公司的资本成本为 12%。下面是一些数字信息:

即期汇率为 RMB8.3 / \$

三个月的远期汇率为 RMB8.15 / \$

美元三个月的借款利息为 10%

美元三个月的投资利息率为 8%

人民币三个月的借款利息率 8%

人民币三个月的投资利息率为 2.0%

四月份银行卖出期权(1 000 \$)的履约汇率为 RMB8 / \$,权利金按 1.5% 计算。

四月份银行卖出期权(1 000 \$)的履约汇率为 RMB7.8 / \$,权利金按 1.0% 计算。

实际上,中方公司非常希望美元对人民币在三个月后能够升值。为了避免和降低风险,中方公司将不得不考虑以下几种选择用来避险:

- 1 不进行套期保值
- 2 在远期外汇市场套期保值
- 3 在资本市场套期保值
- 4 利用期权套期保值

解决办法

- 1 不进行套期保值

中国公司选择并接受交易时所发生的“风险”。这样,在 4 月份可以收到美元 1 000 \times 8.2 元人民币 / 美元 = 8 200 元人民币。如果美元贬值的话,比如说 7 人民币 / 美元,中方公司只能收到 7 000 元人民币。因此,可以说风险是非常大的。如果美元比预测的要强势,中方公司将收到 8 200 元人民币。因此不进行套期保值将面临很大的不确定性。

- 2 在远期外汇市场套期保值

远期外汇套期合同在交易刚刚开始之时就开始运作。远期套汇合同在产品卖给美国公司时的1月份开始运作。中方公司将于1月份以8.15元人民币/美元的三个月远期汇率卖出1000美元的远期外汇合同。这样中方公司将无任何外汇风险。三个月后,中方公司将从美国公司收到1000美元的现金,然后到银行交割远期外汇合同,可得到8150元人民币。这样,要比不进行套期保值所获取的收入少50元人民币。其原因在于远期外汇市场的报价与公司对未来三个月汇率的预测常常是不一样的。

3 货币市场的套期保值

货币市场的套期保值包括一份贷款协议。企业借入一种货币后兑换成另外一种货币,然后再偿还贷款。

中方公司借入一定数量的美元来与未来将要收到的美元相配比。货币市场的套期保值与远期外汇套期保值的一个不同之处在于货币市场的套期保值的成本由不同的汇率所决定。

中方公司将于一月份从美国银行借出美元,转换成人民币。然后从三个月后的销售收入和盈利来偿还美元贷款。中方公司需要归还所借的本金和利息。三个月的借款利息是 $10\% / 4 = 2.5\%$ 。因此,假设A就是所借的美元,我们获得

$$1.025A = 1000 \$$$

$$A = 976 \$$$

中方公司应该在8.3RMB/\$的目前即期汇率借入976美元的贷款并将之换成人民币,可立刻收到8101元人民币。

为了对比远期外汇套汇保值与现金市场的套汇保值的区别,有必要对所借的贷款在未来三个月内的使用进行分析。由于贷款发生在今天,而远期外汇合同发生在三个月后,中方公司需要计算贷款三个月后的价值,后者是远期外汇合同现在的价值。由于远期外汇合同和所进行的贷款都是确定的,有必要考虑贷款的投资回报率(ROI)。

- 中方公司将贷款投资于中国货币市场,享受每年6%的利率,因此贷款三个月后的价值是 $8101 \text{ 美元} \times [1 + (2\% / 4)] = 8142 \text{ 美元}$

- 中方公司将贷款投资于中国银行,享受每年8%的利率,因此贷款三个月后的价值是 $8101 \text{ 美元} \times [1 + (8\% / 4)] = 8263 \text{ 美元}$

- 中方公司将贷款投资于企业的一般运作之中,享受每年12%的资本利率,因此贷款三个月后的价值是 $8101 \text{ 美元} \times [1 + (12\% / 4)] = 8344 \text{ 美元}$

由于从远期外汇市场进行套期外汇保值所获得的是8150美元,中方公司将贷款投资于中国银行(8%的利息率)和企业的一般运作(12%资本增长率)方面所获取的利润要高于从远期外汇市场上所进行的套期保值获取的收入。如果中方公司将贷款投资于美元的货币市场(2%),那么在远期外汇市场上所进行的套期保值所获取的收入要更高一些。

4 期权市场的套期保值(hedge)

中方公司可以通过购买一个卖权来转换它在未来即将收到的 1 000 美元,这可以使它享受由于美元升值所带来的向上的无限利润,同时可以将美元贬值所带来的可能风险控制在一个非常有限的区间内。

中方公司可在每一 8RMB/\$ 的履约汇率价格(按 1.5% 付费的权利金)从银行买进三个月的 1 000 美元的卖出期权,或买进 7.8RMB/\$ 履约价格(按 1.0% 付费的权利金)的卖出期权。买入第一个卖出期权的成本价为 $\$ 1\,000 \times 0.015 \times \text{RMB}8 / \$ = 200\text{RMB}$ 。

三个月后,当汇率超过 8RMB/\$ 时,中方公司将不交割它的卖出期权,而是以当时的即期汇率将美元兑换,然后再从兑换成的人民币中减去 200 元的期权成本,剩下的就是净收益。如果美元贬值,中方公司将它购买的 8RMB/\$ 的履约价格卖出,从而获得 1 000 美元,进而获得 8 000 元的人民币,再减去期权成本 200 元,净收益应为 7 800 元人民币。尽管这种在汇率向不利方向流动情况下得到的人民币赶不上同一情况下远期外汇套汇避险所获取的收入,但这种方法却可以享受无限的向上获利潜力,应当要比前面的两种方法好。哪一种方法更适合要取决于企业管理层对风险的意识。

5 评估与选择

下面的图示可用来对中方公司在三个月后由于一系列汇率变化所可能采取的各种不同战略进行评估提供依据。

决策将取决于企业所能承受风险的意识。一些企业认为外汇风险是国际贸易中不太重要的一部分,而一些企业认为外汇风险是不可接受的。不同的管理哲学将导致不同的决策结果。前者则不会采取套期保值的避险手段,而后者则会考虑远期外汇套期保值等避险手段。如果企业被看作是一个盈利中心,那么该企业对风险将会有更大的承受力。

从上面的图示可以看出,如果汇率朝着不利于(unfavourable)中方公司的方向运动,远期外汇套期保值的避险手段将是最好的选择。如果汇率朝着中方公司期待的方向运动,选择哪种套期保值的运作手段就会显得有些复杂。

如果公司一时无足够的资金支付购买期权的成本,公司可以考虑出售一个买进期权,这样,卖出“买进期权”的收入可以部分抵消买进“卖出期权”时的现金支出。如果期权的成本非常高,公司可以考虑使用这种办法,也称做“隧道期权”。当然,该办法也限制了公司享受无限向上利润的可能性,但却能为公司解决目前暂时的财政紧缺情况,同时公司面临的风险也得到应有的控制。

■ 本节要点

反复研究本节给出的例题,尝试用几种方法进行套期保值并达到熟练程度。

■ 考试和学习效果引申

该部分在考试中占了30分。试题要求学生作为一家跨国公司的财务经理面对三个月后即将收到的一笔外汇进行合理避险。当时该公司的股票势头不错,外界的政治消息也很好。而且从预测来看该公司三个月后收到这笔外汇升值的可能性很大,同时该公司手中还拥有几股期权。该公司的目前资金不是很充足。考试的答案是买进一个卖权,卖出一个买权,这样可某种程度地减少成本。同时,从第三国借贷了一部分外币用以本国银行的存款,以博取较多的利息。

■ 学习体会

作为一家公司的财务负责人,如何使用“汇率”、“利率”和“期权”等工具可以从两点来考虑。其一就是用来避险,另外就是搏利。欧洲教MBA的教授倾向于前者。对于一个企业最重要的是如何使自己的现金流动起来,这样可以增强钱的使用价值。举个例子:一家大型投资公司一定会有其投资计划,比如在明年5月份计划投资1000万元。为了使明年的投资有所保证,企业必须要确定在明年5月份之前拥有1000万元的现金,否则企业将由于现金不足而失去投资机会,损失将非常大。那么企业有两种做法:其一是将1000万的现金现在就存入银行以万无一失地保证明年按时投资,另外一种做法就是确保在明年5月份之前有1000万元的收入。大多数企业会选择后者,因为前者违反现金流原理。那么如果明年收到的现金是外汇的话,则面临汇率风险。因此如何使用“汇率”、“利率”和“期权”等工具进行避险就显得尤其重要。即,保证企业在明年5月份前收到1000万元的资金用于投资计划。特别是大企业的财务经理更要关注“避险”问题,而“投机/搏利”则是专业公司的事情。

在进行外汇避险时,可考虑将几种避险方法组合使用。将几种避险方式的效果图画在一张纸上进行综合比较能够提供有效的帮助。

本节参考书目

(i) Banz, Rolf, "The relationship between Return and Market Value of Common Stocks", Journal of Financial Economics, March 1981, pp. 3-18

(ii) E. J. Elton and M. J. Gruber, Modern Portfolio Theory and Investment Management 4th Edition, 1991, John Wiley & Sons, New York

(iii) Jason Law, MBA Course Lecture for International Management, 1999, Liverpool Business School, Liverpool John Moores University

(iv) James C. T. Mao, "Understanding the Foreign Exchange Market", CMA MAGAZINE, May, 1989

(v) Mark P. Taylor , “ Covered interest Parity : A High-frequency ,High-quality Data Study ” , Final verison received 25th Novermber 1986 ,Accepted 11 December 1986

(vi) Fama ,Eugene ,and Marshall Blume , “ Filter Rules andd Stock Market Trading Profits ” , Journal of Business(Suipplement ,January 1966) ,pp. 226-241

(vii) Zvi Bodie ,Alex kane and Alan J. Marcus , Essentials of Investment , Second Edition , 1995 , the McGraw-Hill Companies ,Inc.

2.4 盈亏平衡分析 ,决策树分析和短期财务预算问题

课堂学习笔记 11——盈亏平衡分析、决策树分析和短期财务预算问题

Break-even Analysis

- When the organizations undertake sensitivity analysis of a project ,the organizations sometimes concerned how serious it would be if the sales or costs turned out to be worse than forecasted. The break-even analysis will be used in this stage.

Decision-tree Analysis

- Decision trees present choices in diagrammatic form ,presenting basic information in a clear helpful way. Possibilities of success and failure are assigned at each point of decision on the tree. The expected return of each course of action can be found through multiplying all the probabilities along any route from its origin to its completion. These alternatives could be ranked for further choosing the most profitable course for action.

(J. Naylor ,LBS)

The General Formula for Optimum Order Size is as Follows :

$$EOQ = \sqrt{2SP/C}$$

EOQ : Economic Order Quantity

S : General Consuming

P : No. Of Orders

C : Cost Per Ordering

The prerequisite for this formula is as follows :

#The requirement is unchangeable

#There has no discount for huge ordering

#The consume of inventory is on a straight line basis

#There is no shortage of inventory

■ 对笔记核心部分的阐述

企业有时关注如果销售或成本控制比预测的还差时企业最坏的情形如何。盈亏平衡分析(break-even analysis)可用于这个阶段。请看下面的例子：

公司 A 正推出一项新产品。全部市场有 440 万美元和 63 万的单位产品。市场的领导者占 30% 的市场份额。公司将产品卖给批发商。下表总结了市场、成本结构和市场领导者的一些基本情况。该表表明,该公司将需要 21.6% 的市场份额以达到盈亏平衡点。

市场和成本结构	市场领导者	公司 A
零售价	10	12
批发价	7	8.4
全部可变成本	3.5	4
单位售价边际利润 (= 售价减去总的可变成本)	3.5	4.4
固定成本	500 000	500 000
盈亏平衡点：出售单位数目 (= 固定成本/边际利润 t)	142 857	136 263
总市场覆盖范围	630 000	630 000
盈亏平衡点：市场份额 (盈亏平衡数/市场范围)	23%	21.6%

(资料来源：G. Johnson & K. Scholes, Exploring Corporate Strategy, Fifth Edition, Prentice Hall Europe, p. 385)

下面的图示可以体现收益平衡点的一些基本观念：

财务经理通常尽力思考的事情是接受还是放弃一个项目的决策,而不是去考虑该决策之后的一系列相关的投资决策。但是,如果随后相关的投资决策对当前的决策依赖很大,当前的决策就会要求你怎样去计划明天要做的事情。决策树是解决这种问题的最好的办法。

经理们在对一项或几项行动进行选择时,通常使用决策树(decision tree)分析方法进行决策。决策树将被选择的部分以程序化的方式展现出来,并以一种非常有益的方式展现被选择的基本信息。成功和失败的可能性在决策树上的每一个决策点上都给予标注。每一选择方案的预期回报可以通过沿着每一决策路线将从最初到最末的所有可能性结果相乘来获得。然后将这些选择结果进行排列,以便进行进一步的利润选择性分析。让我们看一下下面的例子是如何运作的。在这个例子中,决策树和资本回收年限法则(payback method)将被结合使用来进行决策分析。

两个项目的细节可见下面的表格。

	拟投资 RMB(百万)	乐观的预测(70%)回收/年	悲观的预测(30%)回收/年
项目 A	2.05	Year(1 - 7) 0.49	Year(1 - 7) 0.11
项目 B	1.4345	Year(1 - 2) 0.29 Year(3 - 7) 0.59 如果扩展 需再投入 150 万元	Year(1 - 2) 0.147 Year(3 - 7) 0.11 如果扩展 0.147 如果不扩展

因此,项目 A 的资本回收年限为 $2.05 / (0.49 \times 0.7 + 0.11 \times 0.3) = 5.45$ 年

项目 B 的资本回收年限(如果不扩展的话)为

$$0.29 \times 2 \times 0.7 + 0.3 \times \text{年} \times 0.7 + 0.147 \times \text{年} \times 0.3$$

$$= 1.435 \text{ 年} = 4.1, \text{ 因此项目 B 的资本回收年限为 } 6.1 \text{ 年}(4.1 + 2)$$

如果扩展发生,项目 B 的资本回收年限为

$$0.29 \times 2 \times 0.7 + 0.59 \times \text{年} \times 0.7 + 0.11 \times \text{年} \times 0.3 + 0.147 \times 0.3 \times 2 - 1.5$$

$$= 1.4345 \text{ 年} = 5.5, \text{ 因此项目 B 的资本回收年限为 } 7.5 \text{ 年}(5.5 + 2)$$

如果项目 B 不进行扩展的话,B 的资本回收年限比较短,资金投给 B 将是可取的。

如果从第三年扩展的话,由于相对较短的资本回收年限,资金投给 A 是可取的。

项目 A

因此, #1 的价值为 $0.49 \times 7 \times 0.7 + 0.11 \times 0.3 \times 7 = 2.632$

减去 2.05 百万的投资,期待的价值为 $2.632 - 2.05 = 0.583$

项目 B

从上面的分析,我们可以看到 #5 的价值为

$0.59 \times 5 \times 0.7 + 0.11 \times 5 \times 0.3 = 2.23$, 减去 1.5 百万的投资, #5 的实际价值应为 0.73 百万($2.23 - 1.5$)。

#4 的价值为

$$1.47 \times 5 \times 0.3 + 0.3 \times 0.7 \times 5 = 1.27, \text{ 高于 } 0.73, \text{ 因此不进行扩展为最好。}$$

#2 的价值为

$2.27 + 0.29 \times 2 \times 0.7 + 0.147 \times 0.3 \times 7 = 1.984$, 减去 1.4345 百万的投资,期望的价值为 0.55 百万($1.984 - 1.435$)。

由于项目 A 拥有较高的预期价值,故将资金投给 A 较为可取。

因此,结合上面两个图形,一个完整的决策树将为企业提供决策依据。谈到净现值,我们可以将净现值分析与决策树分析结合使用。

项目 A

乐观估计的净现值为 $0.49 \times (0.971 + 0.943 + 0.915 + 0.888 + 0.863 + 0.837 +$

$$0.813) \times 0.7 = 2.135$$

悲观估计的净现值为 $0.11 \times (0.971 + 0.943 + 0.915 + 0.888 + 0.863 + 0.837 + 0.813) \times 0.3 = 0.206$

因此 #1 的净现值为 $2.135 + 0.206 - 2.05 = 0.33$

项目 B

#4 的净现值为 $0.3 \times (0.915 + 0.888 + 0.867 + 0.813) \times 0.7 + 0.147 \times 0.3 \times (0.915 + 0.888 + 0.863 + 0.837 + 0.813) = 1.09$

#5 的净现值为 $0.59 \times 0.7 \times (0.915 + 0.888 + 0.867 + 0.813) + 0.11 \times 0.3 \times (0.915 + 0.888 + 0.867 + 0.813) = 1.952$,减去 1.5 百万的投资 ,实际净现值为 0.42 ,没有#4 好 ,因此选择 #4

#2 的净现值为 $1.09 + 0.29 \times (0.917 + 0.943) \times 0.7 + 0.147 \times 0.3 \times (0.971 + 0.943 + 0.915 + 0.888 + 0.867 + 0.837 + 0.813) = 1.7545$,减去 1.4345 百万的投资 ,实际 B 的净现值为 0.32 ,要比项目 A 要低。

如果将净现值考虑到决策树分析中 ,项目 A 的期望结果要好一些。将净现值考虑到决策树中的分析方法将使项目决策分析更具准确性和可靠性。

负责短期财务决策的经理们通常不过多地考虑将来的事情。针对这一目标的决策可以以短期的现金流预测来进行。而流动资本的组成非常重要。请看下面的例子：

流动资产		流动负债	
现金	20	短期负债	90
应收账款	200	应付账款	100
库存	200	税	5
其他流动资产	80	其他流动负债	155
总计	500	总计	350

从上表 ,我们可以得到流动资本为 150(500 - 350)。有两个要点应当给予关注 :其一是应收账款 ,它是指将产品卖出去却不能马上收到现金 ;另一个就是库存 ,它包括原材料、成品和在制品。库存的成本不仅仅包括产品的储备成本和产品的报废成本 ,它还包括由于压货所造成的机会成本。巨额的定货可以降低从进货商那里的进货成本 ,同时也可以防止由于货源短缺所造成的不利局面。有效地控制库存 (inventory control) 似乎是一个矛盾性的问题。

经济定货量的公式如下：

$$EOQ = \sqrt{2SP / C}$$

注：S：总消耗 P：每份定单数量 C：定货成本

该公式成立的必要条件为：需求是不变的 ,对大批定货没有折扣 ,存货的消耗是线性的 ,不存在库存短缺。

请看一下下面的例题：

采购价格为 150 英镑 , 年储存成本为 2 000 英镑 , 定单成本为 100 英镑 , 每月可卖出 500 单位 , 理想的库存为 400 单位。

解答

$S = 50 \times 12 = 600$, $P = 100$, $C = (\text{采购价} \times \text{储存成本}) / \text{平均投资} = (150 \times 2\,000) / (400 \times 15) = 5$

$EOQ = \sqrt{(2 \times 6\,000 \times 100) / 5} = 490$

年定货次数为 $S / EOQ = 6\,000 / 490 = 12$

$300 / 12 = 25$

因此 , 每 25 天定货一次。

企业应注意现金的上升和减少。企业可从下列几个方面寻找一些原因 , 如额外的长期借款、重新投资的收益、由于减少库存而释放出来的现金和来自供应商的额外信贷等等。

本节参考书目

(i) J. Naylor , MBA Course Lecture for Managing Operation , 1999 , Liverpool Business School , Liverpool John Moores University

(ii) Wang Ge-Fei , “ Managing Operation Promote the Working Efficiency : the Application of Queueing Theory , Critical Path Method and Decision Tree ” , 4th January 1999 , MBA PEPs Effective Projects , Liverpool Business School , Liverpool JM University

(iii) Jae K. Shim and Joel G. Siegel , Chief Financial Officer , 1992 , Prentice Hall

2.5 收购中的财务问题

课堂学习笔记 12——收购之经济效益和成本

Merger Issue

- A merger generates an economic gain if the two firms are worth more together than apart. The model of gain from the merger is $PV_{AB} - (PV_A + PV_B)$.
- Gains from merger may reflect economies of scale ,economies of vertical integration , improved efficiency and the combination of complementary resources etc.
- If the gains exceed the cost you should go ahead with the merger. Cost is cash - PV_B .
- The merger could be carried through cash and stock. The first will not be affected by the merger gains ,the later one will depend on the gains.

■ 对笔记核心部分的阐述

如果收购(merger)成功的话,将会有不错的经济效益,这也就是说收购后的两个公司将比收购前任何一个公司更具价值(value)。比如说,以公司X收购公司Y为例,一些公式可以用作评估收购的工具。

收购后的经济效益 = 收购后公司的现值 - (X公司的现值 + Y公司的现值)

收购成本 = 支付的现金 - Y公司的现值

收购后的净现值 = 支付的现金 - 收购成本 = 收购后公司的现值 - (X公司的现值 + Y公司的现值) - (支付的现金 - Y公司的现值)

(注: The definitions and interpretations of the gains and costs of merger is from the set-out in S. C. Myers, "A Framework for Evaluation Mergers", in S. C. Myers (ed.), Modern Developments in Financial Management, Frederick A. Praeger Inc., New York, 1976)

请看下面的例子

公司X的价值是300百万美元。公司Y的价值是100百万美元。收购后增值50百万美元。公司Y以120百万美元的价格被收购。上面的信息总结如下:

X公司的净现值 = \$ 300 百万

Y公司的净现值 = \$ 100 百万

收购收益为 \$ 50 百万

收购后的企业净现值为 \$ 450 百万

收购成本为 现金 - 公司Y的现值 = $120 - 100 = \$ 20$ 百万

公司Y的股东从收购中获取 \$ 20 百万,这 \$ 20 百万正是公司X的损失。公司Y从被收购后的 \$ 25 百万的总收益中获得 \$ 20 百万。因此公司X的净现值收获为 $25 - 20 = \$ 5$ 百万。收购宣布以后,公司Y的价值将由 \$ 100 百万上升到 \$ 120 百万,这意味着将有 20% 价值升值 ($(120 - 100) / 100$)。而公司X的价值将上升 3.33% ($10/300$)。因此,收购是成功的。相反,如果X公司在宣布收购之后股票价格开始下降,那么收购值得怀疑,公司并应进行必要的分析。

如果 X 公司希望收购 Y 公司,但 Y 公司的市场价值(market value)也许不能真正反映作为一个单独实体所能反映出来的价值。因此前面的公式应改写为:成本=(现金-Y 公司的市场价值)+(Y 公司的市场价值-Y 公司的现值)(资料来源:A. Breley & S. C. Myers,1996)。也就是说 Y 公司的市场价值也许不是 Y 公司作为一个单独实体的真实价值。

来看下面的例题:

	公司 X	公司 Y	合并后的公司
每股市场价格	\$ 20	\$ 5	
股票数	100 000	50 000	150 000
公司的市场价值	\$ 2 000 000	\$ 250 000	\$ 3 500 000

X 公司将支付 \$ 300 000 现金收购 Y 公司,请分析 A 公司应承担的收购成本。

解决办法

如果 Y 公司的市场价值真正反映了作为一个单独实体的真实价值,那么成本将是:

$$\begin{aligned}\text{成本} &= (\text{现金} - Y \text{ 公司的市场价值}) + (\text{公司的市场价值} - Y \text{ 公司的现值}) \\ &= (300\,000 - 250\,000) + (25\,000 - 25\,000) = 50\,000\end{aligned}$$

另一种情况是,由于有利的收购传言,导致 Y 公司的股票上升 \$ 3。公司的市场价值将增值 $3 \times 50\,000 = \$ 150\,000$ 。其真正的现值则为 \$ 200 000($250\,000 - 50\,000$)。因此成本将是:

$$\begin{aligned}\text{成本} &= (\text{现金} - Y \text{ 公司的市场价值}) + (Y \text{ 公司的市场价值} - Y \text{ 公司的现值}) \\ &= (300\,000 - 250\,000) + (25\,000 - 20\,000) = 55\,000\end{aligned}$$

如果市场导致一种错误,比如说,Y 公司的市场价值小于 Y 公司作为独立实体的真实价值,那么收购对 X 公司非常值得,因为 Y 公司将以低于它自己真实的价值而被收购。经理应对收购公司的市场价值给予充分考虑。

经理们也可以从另外一个角度——股票来看一下这个问题:

公司 X 可以提供 15 000 份股票($300\,000/20$)来代替 \$ 300 000 的现金。我们可以从上面的表格看出公司 X 的股票价格是 \$ 20,公司 Y 在被收购前的市场价值是 \$ 250 000。因此成本将是 $15\,000 \times 20 - 25\,000 = \$ 50\,000$ 。收购的经济效益是 $3\,500\,000 - (2\,000\,000 + 250\,000) = \$ 1\,250\,000$ 。现在我们可以看出收购后的企业的市场价值。收购后的公司将有 150 000 份股票。因此,收购后企业新的市场价值是 $3\,500\,000/150\,000 = \$ 23$ 。

因此,真实的成本为 $(15\,000 \times 23) - 250\,000 = \$ 95\,000$

我们可以看到通过现金进行的收购成本不受收购的经济效益的影响。如果通过股票收购的话,收购成本将受收购的经济效益的影响。

■ 本节要点

掌握并熟练使用收购公式,尝试性了解收购过程中可能发生的财务问题。

■ 核心词汇之解释

Merger :收购

PV :现在的价值(Present Value)

■ 学生们的思考

如何确定被收购公司被收购前的真实市场价值?

■ 学习体会

本节从财务的角度谈了一下收购问题。事实上收购是一件很复杂的事情,特别是收购公司的市场价值很难准确预测。有利的收购会使得公司的市场价值超过原来的市场价值。有时被收购公司的市场价值非常离谱,这就意味着收购公司不得不支付更多的成本。由于收购过程中的不定因素非常多,因此什么事情都有可能发生。本节介绍的几个最基本的公式(工具)可以贯穿地使用于公司收购的全部过程之中。同时在收购中,收购公司不得不对被收购公司进行评估,作为评估的出发点,企业必须要积累和分析关键的财务数据,考察被收购企业过去的财务报表和预测的财务报表,并要对评估的假设阐述清楚。

本节参考书目

(i) Dunn ,Patricia and Rolf D. Theisen ,“ How Cossistently Do Active Managers Win ?” , Journal of Portfolio Management ,Summer 1983 ,pp. 47-53

(ii) F. Westin ,K. S. Chung ,and S. E. Hoag ,Mergers ,Restructuring ,and Corporate Control ,1990 ,Prentice Hall ,Inc.

(iii) Richard A. Brealey and Stewart C. Myes ,Principles of Corporate Finance ,1996 ,the McGraw-Hill Companies ,Inc.

2.6 风险和回报

课堂学习笔记 13——持股期回报率、历史记录分析和风险投资与非风险投资间的投资组合

<p style="text-align: center;">HPR Issue</p> <p>■ Security risk means uncertainty about future rates of return. $\text{HPR} = (\text{ending price} - \text{beginning price} + \text{cash dividend}) / \text{beginning price}$</p> <p>■ Variance and standard deviation measure The uncertainty of outcomes</p>	<p style="text-align: center;">Risk Premium on Common Stock</p> <p>■ The difference between the expected HPR on the index stock fund and the risk-free rate</p>
<p style="text-align: center;">Historical Analysis</p> <p>■ Historical risk premium could be measured by taking an average of the past differences between the HPRs on an asset class and the risk-free rate</p>	<p style="text-align: center;">Risk and Risk-Free Portfolios</p> <p>■ Portfolio choice among broad investment classes</p>

(Source : Z. Bodie , A. Kane and A. J. Marcus , 1995)

■ 对笔记核心部分的阐述

经理们经常用持股期回报率 (HPR) 来衡量投资期间的回报情况。它可以通过投资期间股票价格升降为基础进行计算。持股期回报可以通过股票收益率和资本利得的相加来获得。其公式为：

持股期回报率 = (股票卖出价格 - 股票买进价格 + 现金分红) / 股票买进价格
例子

股票现价为 \$ 1 000 , 期限为 1 年。1 年后期望的分红和资本分别为 \$ 50 和 \$ 1 100。
持股期回报率是多少？

解答

方法一：持股期回报率 = $(1\,100 - 1\,000 + 50) / 100 = 15\%$

方法二：持股期回报率 = 股票收益率 + 资本利得 = $(1\,100 - 1\,000) / 1\,000 + 50 / 1\,000 = 15\%$

由于股票的价格在全年是不稳定的, 因此经理们无法确定所需要的持股期回报率。经理们必须要对经济情况和股票市场进行全面而仔细的分析。因此为了安全, 经理们要进行几种可能性的组合分析。下面是可以直接运用的公式：

$$E(r) = \sum p(s)r(s)$$

$$\sigma^2 = \sum p(s)[r(s) - E(r)]^2$$

注：E(r)：期望的回报率

$p(s)$: 每一种组合的概率/可能性
 $r(s)$: 相对应的持股期回报率
 σ : 标准偏差

例子

经济状况	机率	股票卖出价	持股期回报率
繁荣	0.20	120	40%
正常发展	0.60	100	20%
衰退	0.20	80	0

期望的回报率 = $0.20 \times 40\% + 0.60 \times 20\% + 0.20 \times 10\% = 21\%$

标准偏差² = $0.25(40 - 20)^2 + 0.50(20 - 20)^2 + 0.25(0 - 20)^2 = 200$

因此,标准偏差为 14.2%。产出越不稳定,标准偏差值越高。标准偏差可以用来很好地测量不稳定因素。持股期回报率与无风险利率之差可以用来检验投资者们对风险的态度。这一差别可以定义为风险升水。

历史记录分析(historical record analysis)中的标准偏差是依赖于历史记录,而不是对将来的预测。下面的公式可以用做分析工具：

$$\sigma^2 = [n / (n - 1)] [\sum \sigma_{\text{single}} / n]$$

注： σ_{single} ：每一年的标准偏差
 n ：年数
 σ ：标准偏差平均值

例子

年	回报率 %	平均回报率的偏离幅度	偏差之平方
1970	10	0.1	0
1971	30	12	219
1972	20	- 17.79	396
1973	20	13.9	193.2
1974	20	- 0.9	81
总计	100		889.2

平均回报率 = $100 / 5 = 20$

差异度 = $(5 / 4) \times (889.2 / 5) = 222.3$

标准偏差 = $\sqrt{222.3} = 15\%$

上述信息意味着五年内的平均回报率将小于 5% (20% - 15%) ,或大于 35% (20% + 15%) 进行投资的最基本决策是将资金分配。一些最基本的公式和相应模型如下：

$$E(r_c) = y [E(r_p) - r_f] + r_f$$

$$\sigma_c = y\sigma_p$$

$$S = [E(r_p) - r_f] / \sigma_p$$

注：P：最理想的投资组合

y：投资于风险上的资金比例

y - 1：投资于非风险上的资金比例

r_p ：P 点上的回报风险比例

$E(r_p)$ ：P 点上的期望回报率

σ_p ：P 点上的标准偏差

r_f ：投资于非风险资产上的回报率

S：每额外风险上的额外回报

(Source :Z. Bodie ,A. Kane and A. J. Marcus ,Essentoals of Investment. Second Edition p. 122)

投资者可以借入资金进行风险投资。这就是说投资于风险上的资金比例大于 1。例如,借入额外的 \$ 100 ,加上准备投入的 \$ 1 000 ,一起投入到风险投资之中。风险投资中的资金将部分地由借入资金的方式来筹集。因此 $y = (1\,000 + 100) / 1\,000 = 1.1$ 。实际上,非政府的投资者不可能以非风险利率(risk-free rate)借到款项,也就是说,借款的成本要高于非风险利率借入款项的成本 r_f 。

(Source :Z. Bodie ,A. Kane and A. J. Marcus ,Essentials of Investments , Second Edition p. 124)

注： r_f ：无风险利率

R_f ：非政府投资者以高于非风险利率借款时所要面对的利率

小结：

(i) 能够极大程度地忍受风险的投资者将选择 P 点右边的点进行投资组合。

(ii) 能够一般程度地忍受风险的投资者将选择 P 点左边接近 P 点的点进行投资组合。

(iii) 无法忍受风险的投资者将选择靠近 F 点的点进行投资组合。

(iv) 如果每一额外风险的额外投资回报上升,投资者将选择并接受更具风险的位置。

例子

如果从 1996 年到 1997 年股票的平均回报率为 5% (低于历史平均点,即 7%) ,标准偏差为 40% (高于历史平均值) ,那么,我们能从中得到什么?

解答

该信息反映了经济的严重不景气以及 1996 年到 1999 年期间股票回报率的波动

不大。

本节参考书目

(i) Zvi Bodie ,Alex Kane and Alan J. Marcus ,Essentials of Investment , Second Edition , 1995 , The McGraw-Hill Companies ,Inc.

(ii) Richard A. Brealey & Stewart C. Myers ,1996 ,Principles of Corporate Finance , International Edition ,The McGraw-Hill Companies ,Inc.

课堂学习笔记 14——红利问题和价格-收益比率

Dividend Issue	P/E Ratio Issue
<p>■ Preferred stock that pays a fixed dividends can be valued using the constant growth dividend discount model</p> <p>The constant growth rate of dividends is imagined as zero</p>	<p>■ Organization ' s growth opportunities could be measured through P/E ratios</p> <p>■ The P/E ratios will increase as growth opportunities become a progressively more important component of the total of the firm</p> <p>(Z. Bodie ,A. Kane and A. J. Marcus ,1995)</p>

■ 对笔记核心部分的阐述

实际上很多企业通常认为并期待着红利以一个比较平稳(constant)的比率来增长。其公式如下：

$$\text{每股价值} = D / (k - g)$$

注：D：每股的年红利

k：折现率

g：年红率增长率

该公式只有在年红率增长率比折现率小时有效。

例子

公司 A 的年红利为每年 \$ 5。该红利将以每年 5% 的比例持续平稳增长。公司 A 的风险与市场资本率的增长是一致的。市场资本率(折现率)为 14%。股票的价值是多少？

解答

股票价值 = 每股的年红利 / (折现率 - 年红率增长率) = $(5 \times 1.05) / (14\% - 5\%) = \$ 58$ 。每股持续增长模型以股票价格与红利增长的一致性为标准。

评估企业的一个通常办法就是价格-收益比率。当企业的成长机会大大增强时，价

格-收益比率也将上升。

例子

公司 A 和公司 B 的都拥有每股 \$ 50 的收益。公司 A 将收益的 60% 用于将来的发展,它的收益率为 15%。公司 B 将全部收益用来分红。公司 B 的股票价格为 \$ 400 ,它的价格-收益比率为 80 ($400/5$)。公司 A 的股票价格为 \$ 500 ,它的价格-收益比率为 100($500/5$)。我们会发现上面的价格-收益比率是企业发展机会的一个很好的显示器,即公司 B 的发展潜力要好于公司 A。

下面看一下如何使用价格-收益比率来进行图象分析：

(Source :Z. Bodie ,A. Kane and A. J. Marcus ,Essentials of Investments ,Second Edition p. 341)

分析：

摩托罗拉公司的每股收益上下波动很大 ,这反映了该公司对经济周期反映很敏感。爱迪森·波士顿公司的每股收益则相对稳定。摩托罗拉公司的每股收益与价格-收益比率比较不稳定。从上面的两个图中会发现当每股收益有所上升时 ,价格-收益比率将有所下降。例如 ,当摩托罗拉公司 1985 年每股收益下降到一个非常低的点时 ,它的价格-收益比率则上升到一个非常高的点上。与爱迪森·波士顿公司对比来说 ,摩托罗拉公司的每股收益在相当长的时间内保持向上攀升的势头。摩托罗拉公司的发展前景可以从它持续走高的价格-收益比率反映出来。因此 ,价格-收益比率与企业的“发展机会”是紧密相联的。

本节参考书目

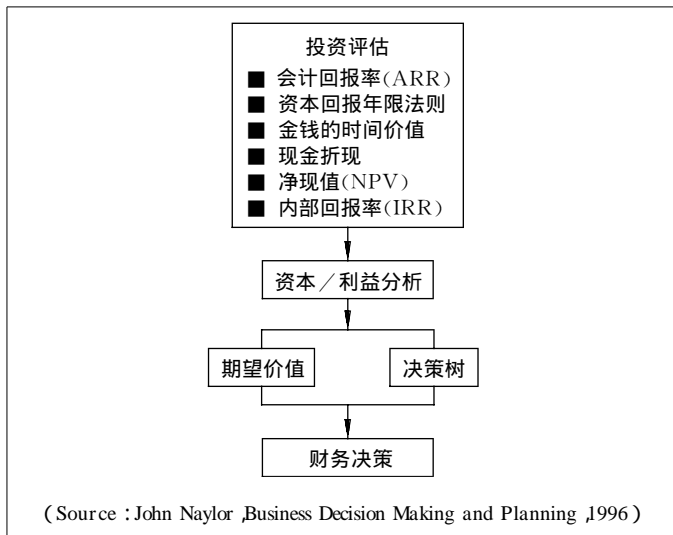
(i) Treynor ,Jack L. and Kay Mazuy ,“ Can Mutual Funds Outguess the Market ?” , Harvard Business Review , July-August ,1966

(ii) Zvi Bodie ,Alex Kane and Alan J. Marcus ,Essentials of Investment ,Second Edition , 1995 ,the McGraw-Hill Companies ,Inc.

(iii) E. J. Elton and M. J. Gruber ,Modern Portfolio Theory and Investment Management , 4th Edition ,1991 ,John Wiley & Sons ,New York

(iv) M. J. Gordon ,“ Dividends ,Earnings and Stock Prices ” , Review of Economics and Statistics ,41 :99-105 ,May 1959

附录 V 财务决策模型和技术之总结



附录 VI 英国利物浦商学院财务分析与投资决策课程考试

第一部分：计算(共计 60 分 根据要求回答四个问题)

Marstand Manufacturing Ltd. is a manufacture of decorative metalwork. It currently has a staff of 30 employees and has grown rapidly to its present size since its foundation in 1990. It has approached one of your clients a weathy individual for financing of 250000 pounds to help pay for the next stage of its expansion plans. This would be used for the purchase of a new machinery and increased working capital. The company estimates that it can increase sales by 15% per annum over the next three years. Current plant is operating at virtually full capacity and the investment is essential if market growth is to be capitalised on.

Your have been provided with the financial information below and will be expected to make recommendations to your client.

Profit and loss account for year ending 31 December

	1996	Pounds '000	1995
Sales	1790		1483
Opening stock	191		198
Production costs	<u>1260</u>		<u>900</u>
	1451		1098
Closing stock	<u>(363)</u>		<u>(191)</u>
Cost of goods sold	<u>1088</u>		<u>907</u>
Gross profit	702		576
Operating and financing charges	(652)		(468)
Corporation tax	<u>(11)</u>		<u>(13)</u>
Net profit	39		95
Dividends	<u>(32)</u>		<u>0</u>
Retained profit	<u>7</u>		<u>95</u>

Balance Sheet as at 31 December

	1996	Pounds	1995
Fix assets	538		306
Stock	363		191
Debtors	353		216
Bank	2		0
	1256		713
Ordinary shares	350		350
Retained profit	198		191
Loan	370		
Creditors	306		154
Proposed dividend	32		
Bank overdraft	0		18
	1 256		713

Additional information

The shares have a nominal value of 50p. The loan was taken out on 1 January 1996 at a rate of 12%. Interest rates have risen by 0.5% since 1 January 1996. The shares are not marketable securities and so their market price is not easily obtainable. Some shares were

however sold by one of the directors to an existing shareholder in December 1996 for 94p per share. This figure was calculated based on information in the draft accounts for the year and using a p/e ratio of 16 (based on earnings available to equity). If the new machine is purchased this will have a significant impact on earnings as it is not expected labour costs (which are 60% of production costs) will rise in real terms. The only additional charges are expected to be for raw materials and marketing. Inflation is estimated to be 3% per annum. Corporation tax is 31%.

Your are required to answer all four questions

1. The company in its 1996 accounts states that it has a policy of increasing dividends by 3% p. a. From the available information calculate the Weighted Average Cost of Capital for Marsland Manufacturing Limited. Explain the usefulness of this figure to the company. (15 marks)

2. The company needs to increase production capacity in order to meet its 15% growth target. It can not increase sales without further investment of 250000pounds. Part of this is the purchase of machinery for 180000pounds. It is expected that in three years time this could be sold for 25000pounds. The total investment is expected to generate cost savings. In 1996 earnings before interest and tax were 94400pounds but the company expects to increase this significantly. One reason is that it does not expect to increase labour which accounts for 60% of production costs. Other than additional marketing expenditure it also intends to limit its other operating charges to 1996 levels in real terms. It estimates additional spending on marketing will be 25000pounds during 1997 ;40000pounds in 1998 ;and 50000pounds in 1999. Using your answer to 1 above as the discount rate (or alternatively a rate of 9%) state whether you think that this expenditure is justified. (15 marks)

3. Provide an assessment of the state of the company 's working capital setting out the issues which the company should concentrate on and marketing key recommendations. (15 marks)

4. Your client has been asked to inject some capital into the company. Advise your client , with reasons ,whether he should provide finance to the company. (15 marks)

第二部分 :投资方面的案例分析(共计 40 分)

(该部分的案例材料共计 14 页 这里省略)

注 :本次考试分两部分 ,第一部分时间为两小时 ,第二部分时间为一小时。

第 3 章

市 场 管 理

3.1 市场占有率

课堂学习笔记本1——市场占有率

■ 对笔记核心部分的阐述

· 市场占有率的计算

市场营销的这个重点中的重点就是“市场占有率”(market share)。对于企业而言,占有市场比当前获利更具长远性。市场占有率具有如下的重要性:

市场占有率越高,企业的累积生产量也就越高,企业的单位制造成本也就越低,获取的利润也就越高。企业可以将获取的利润重新投资以改进产品质量或扩大市场推广力度,从而进一步地扩大市场占有率,从而使得企业进入良性循环,这是取得竞争优势的一个关键。另外,市场占有率不可能无限制地扩大,而且某些企业的市场占有率扩大,必然导致某些企业市场占有率的相对缩小,因此市场占有率直接反映出企业的竞争能力。

市场占有率可以通过下面的公式获得:

市场占有率 = 产品品牌的销售数量 / 行业销售数量

市场占有率 = 产品品牌的销售额 / 行业销售额

对于只出售一种产品的企业,市场占有率的计算可以通过品牌(brand)产品的销售来进行。当企业同一市场中出售几种不同的产品时,市场占有率的计算可以通过销售品牌产品的销售额来进行。在计算市场占有率时要考虑如下几项重要因素:确定地理区域;确定产品范围;只能将互相竞争、互相能替代的产品划为一类来计算市场占有率;可比

的产品以销售数量来计算市场份额,不可比的产品以销售额来计算市场占有率。

有时,企业可以通过使用“相对市场占有率”来衡量本企业在市场中的位置,即相对市场占有率 = 某企业的市场占有率 / 排第一位企业的市场占有率。

· 市场占有率的获取

生产占有数量法,即某品牌产品的生产量 / 行业生产量。该方法的缺点是当产量不等于销量时,计算出的结果不准确。

零售商店销售量调查法,分析零售商店销售量统计报表。

问卷调查法,用来了解样本中有多少人在购买和使用企业的产品。缺点是只有样本足够时,购买率和使用率才与市场占有率相接近。请看下面的例子:

非耐用品			耐用品		
某段时间	你曾买过哪些产品?	买得最多的是哪一产品?		有	无
产品1			在某某时间里,有没有购买过某产品?		
产品2					
产品3			在某某时间里购买的产品是什么?		
产品4					
产品5					

在某段时间内购买过各种产品的百分比(购买率)
 在某段时间内各产品被购买最多的百分比

· 市场占有率预测

企业在了解自己的市场占有率的情况下,有必要对企业未来的市场占有率进行预测。在进行未来市场占有率预测时,需要考虑如下问题:上次购买某产品的顾客数目,本次仍然购买某产品的数目,本次转购本产品的数目以及本次转购其他产品的数目。现提供如下公式供参考:

重复购买率 = 本次仍然购买某产品的数目 / 上次购买某产品的顾客数目

转入购买率 = 本次转购本产品的数目 / 上次购买某产品的顾客数目

转出购买率 = 本次转购其他产品的数目 / 上次购买某产品的顾客数目

现以例题演示如下:公司 A、公司 B 和公司 C 1 月份的统计如下表:

现以表格的形式分别计算上述三个企业的重复购买率、转出率和转入率:

1 月份各公司市场占有率	2 月份公司				1 月份公司
	1 月份公司	公司 A	公司 B	公司 C	
40%	公司 A	200/270 = 74.1%	40/270 = 14.8%	30/270 = 11.1%	270
40%	公司 B	50/270 = 18.5%	150/270 = 55.6%	70/270 = 25.9%	270
20%	公司 C	20/140 = 14.3%	20/140 = 14.3%	100/140 = 71.4%	140

2 月份市场占有率计算如下：

$$(0.4 \quad 0.4 \quad 0.2) \begin{bmatrix} 0.741 & 0.148 & 0.111 \\ 0.185 & 0.556 & 0.259 \\ 0.143 & 0.143 & 0.714 \end{bmatrix} = (0.399 \quad 0.310 \quad 0.291)$$

可将上面的相应数据带入现成的计算机软件中,会很快地计算出结果。另外,也可以利用模糊数学中的基础知识进行简单计算来获得,如：

$$\begin{cases} 0.4 \times 0.741 + 0.4 \times 0.185 + 0.2 \times 0.143 = 0.399 \\ 0.4 \times 0.148 + 0.4 \times 0.556 + 0.2 \times 0.143 = 0.310 \\ 0.4 \times 0.111 + 0.4 \times 0.259 + 0.2 \times 0.714 = 0.291 \end{cases}$$

因此这三家公司对 2 月份进行的市场份额预测应为：公司 A(39.9%)、公司 B(31%)、公司 C(29.1%)。

(注：该分析法则来自于尔可夫市场分析法则)

· 蓝查斯特市场占有率战略模式

市场占有率的上限目标为 73.9%。获取该市场占有率的企业在市场中明显占有绝对优势,可以说拥有这样占有率的企业是非常安全的。其中的一个缺点就是由于在某一行业获取了绝对性的优势而不得不面对与其他行业的竞争。另外,市场占有率超过 73.9% 时,投资回报率的上升幅度将大大减少。市场占有率的中限目标为 41.7%。该数字表示获取该市场份额的企业已率先超越市场中的行业竞争对手,并处于行业中的领导者。市场占有率的下限目标为 26.1%。达到该目标的企业拥有从众多竞争对手中脱颖而出可能性。

在特定市场区域内的一对一的竞争情况下,只要二者中的任一家企业的市场份额超过对手 3 倍以上,对手则无法击败它。如果是几家企业间的竞争,只要一家企业的市场份额达到其余竞争对手的 1.7 倍以上,其他对手则失去击败它的任何机会。

(资料来源：英国蓝查斯特,日本冈信夫)

例题分析

竞争结构之态势	市场份额	对竞争态势的解释
---------	------	----------

状态 1 完全垄断状态	82% , 8% , 5% , 3% , 2%	第一名的市场份额超过 73.9% ,处于完全垄断位置 ,整个市场相对稳定
状态 2 相对垄断状态	35% , 25% , 20% , 10% , 6% , 4%	前三名的市场总份额超过 73.9% ,且三者市场份额比率小于 1.7 ,主要的竞争将发生在前三名之间。前三者之外的品牌将感受到来自前三者的强大竞争压力
状态 3 分散状态	22% , 18% , 16% , 15% , 15% , 14%	第一名市场占有率在 26.1% 以内 ,各品牌之间占有率之比均在 1.7 之内 ,市场竞争激烈 ,各品牌位置之间变动的可能性较大

续表

竞争结构之态势	市场份额	对竞争态势的解释
状态 4 绝对垄断状态	45% 20% 15% , 15% 4% 1%	第一名的市场占有率超过 41.7% ,且大于第二名 1.7 倍 ,因此第一名处于市场领先地位并有“独占”之趋势。第二、三名之间的比率小于 1.7 ,因此第二名受到来自第一和第三名的强大压力
状态 5 两大垄断状态	40% 34% 12% , 8% 5% 1%	前两名市场占有率大于 73.9% ,前两名占有率之比在 1.7 之内 ,第二名有超越第一名的可能性。由于形成相对垄断 ,前两名之间的战略联合是可能的 ,从而淘汰更多的弱小企业

· PCR 和 RCP 营销战略

对于势力较强的企业可利用产品→顾客→地区的顺序来争取产品、顾客和地区的第一名战略。努力使产品首先成为最畅销的产品 ,随后自然而然地争取顾客第一和地区第一。该法则由于将产品放在首位 ,因此覆盖面较广。如果从战略角度来说 ,有“产品发展”(product development 即在现有的市场中发展新产品)的味道。

对于较弱的企业来说就不能使用地区→顾客→产品的发展顺序。因为 ,较强的企业拥有很强的市场竞争力和创新能力 ,它们可以很快地模仿出你的独特产品 ,它们也可以生产出价格低质量比你好的产品。因此 ,弱者应以创造地区为首要点 ,即地区→顾客→产品的顺序来力争达到整体的第一。这里所说的地区特指一个不为强大竞争对手所关注的细分市场 ,在该细分市场建立优势和声望 ,为进一步进入其它市场打下基础。该法则由于将地区放在首位 ,因此覆盖面不广。如果从战略的角度来说 ,有“市场发展”(market development ,即在新市场中发展原有产品)的味道。

· 市场占有率和与之相关的因素

对于市场占有率高的企业 ,在其研究与开发上加大投入或使自己的产品多样化可以提高其市场竞争的战略地位。

质量对提高利润至关重要。最好的组合是高市场份额和高质量。提高质量可以部分地替代市场占有率不足的问题 ,从而保持市场竞争优势。

提高市场投入不足以替代市场份额而发挥作用。高的市场投入会损伤低市场占有率企业的投资回报率(ROI)。

高的市场投入也不足以替代质量。高的市场投入会损伤低质量企业的投资回报率。

(Source : Strategic Planning Institute , PIMS Associates Ltd.)

■ 本节要点

掌握市场占有率的获取办法和预测手段 ,培养使用市场占有率工具进行市场分析的技能。了解市场占有率与质量、市场投入、投资回报率之间的关系 ,为战略性思考市场问

题奠定基础。

■ 考试和学习效果引申

在市场学的考试中,“市场占有率”是以对未来市场占有率进行预测计算的形式出现的。这部分在考试中所占的比例很少,只占100分中的5分。模糊数学的知识在计算中没有使用,因为为了节省时间,所有的预测计算是通过计算机来进行的。虽然这部分在考试中所占的比例不多,但它所起的作用却是非常大的。因为案例分析中的决策部分部分地依赖于该部分所提供的数据分析。这里推荐如下资料供大家思考:

- (i) L. E. Davis & Plenum, 1988, Industrial and Organizational, New York
- (ii) R. D. Buzzell & B. T. Gale, 1987, The PIMS Principles, Free Press

■ 核心词汇之解释

Substitute : 替代

ROI : 投资回报率

■ 学生们的思考

面对一个真实的市场(比如说某一行业)如何进行更符合实际的市场调研,如何展开,如何选择切入点?

■ 学习体会

本节的内容更像是市场调研中的一部分,而市场调研却是一个很庞大的复杂的“工程”,虽然说调研是手法问题,只要掌握调研的工具并对所获的信息进行定量和定性分析就可以了。但是面对一家真实的企业,面对一个真正的市场如何进行调研却是一件需要具有极大耐心和信心的事情。欧洲的MBA们特别擅长于此,由于欧洲网络的发达,欧洲的MBA在进行市场调研时,几乎有80%的时间花费在网络上,也就是说很多调研信息是从网上获得的。任何调研几乎都离不开对市场份额的分析,因此西方MBA市场学对市场份额特别关注,并努力将市场份额与其他调研信息(如产品质量、投资回报率、销售额和市场投入等)相结合,这对单纯地研究市场份额是一个突破。在这方面的研究中以SPI的研究最为成功。

本节参考书目

- (i) L. E. Davis & Plenum, 1988, Industrial and Organizational, New York
- (ii) Gerry Johnson & Kevan Scholes, 1988, Exploring Corporate Strategy, 5th Edition, Prentice Hall Europe

- (iii) R. D. Buzzell & B. T. Gale ,1987 ,The PIMS Principles ,Free Press
- (iv) PIMS ,“ Marketing : in Pursuit of the Perfect Mix ” ,Marketing ,31 October 1991 , Strategic Planning Institute
- (v) T. Clayton ,“ Services in Focus ” ,PIMSletter ,No. 49 ,PIMS Europe Ltd. ,1992

3.2 附加产品和新服务思想

课堂学习笔记2——附加产品和员工是“上帝”

Product and Service Strategy Management	Employee is God
<ul style="list-style-type: none"> ■ The offering concept ■ The offering mix ■ Additions to the offering mix ■ New-offering development process ■ Positioning offerings 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Employees are god ■ Two-way communication between customers and employees ■ Two-way communication between boss and employees ■ On communication or very limited communication between boss and customers

■ 对笔记核心部分的阐述

· 附加产品

一个企业如果无法真正满足目标市场的需求 ,那么任何有关定价、促销或市场交流 (marketing communication) 等行为都将失去意义。因此企业能否真正盈利很大程度上取决于企业能“提供什么”。因此产品和服务在市场竞争中也就有了特别的含义。

具体地说企业到底能够提供什么?准确地说 ,企业能够提供的包括有形的产品 (tangible product)、有形的服务、相关的服务、保修和包装等等。一个超级市场能够提供的往往有几万种不同的产品 ,而一个银行能够提供的常常是上百种服务。因此一个企业所“能提供的”可以定义为“产品”和“服务”之组合。因此在思考“提供什么”时 ,要考虑所提供的广度、深度和所提供产品之一致原则 (consistence)。广度指产品的大类。深度指产品大类中有多少不同的规格。一致原则指企业产品大类在分销、加工、推广等方面的关联程度。增加产品组合的广度可以充分利用企业资源和技术 ,提高经济效益并降低风险。增加产品的深度 ,可以极大限度的满足顾客不同的需求 ,吸引更多顾客。提高产品关联性 ,可以提高企业在某一地区或行业的知名度 ,并降低内部成本。如果从两极来考虑的

话,企业可以提供一种产品,企业也可提供整套产品。企业可以考虑使用相似的技术,提供相似的产品,满足相似的购买需求。如,提供多种产品捆绑式的服务。ATT 公司提供计算机硬件、软件和保修于一体式的服务。整套产品要比单相产品更具有价值。对买者来说,总成本较低;对卖者来说,市场总成本较低。

经理必须关注目标市场的变化和当前产品,以便调整现有产品。在大多数情况下,要考虑是否提供新产品来补充现有产品,以适应目前飞速发展的市场。在考虑是否补充现有产品时,企业要关注如下几点:

补充的产品与现有产品是否一致。

彼此之间的关系,是否彼此替代(substitute),是否互补(complementary),避免以牺牲现有产品为代价来启动新产品。

新产品是否适合或多大程度地适合企业现存的销售和分销战略。

新产品是否需要一种完全不同的销售努力或销售办法。

是否需要不同的市场渠道以达到目标市场。

是否满足现存的目标市场。

企业是否拥有足够的资源来维持目前的产品。

客观地考虑企业财力情况。

检测补充产品获利之前的维持成本。

市场是否需求。

补充产品是否提供了优越于现存产品的竞争优势。

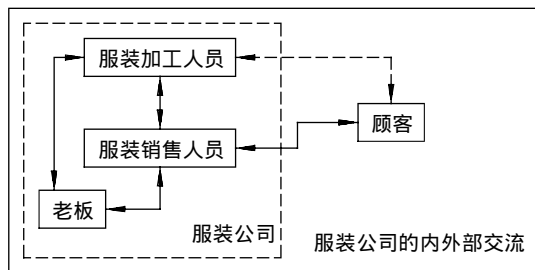
顾客是否对现存产品不满意。

补充产品(additions to the offerings)的提供信息来自于企业内部的员工、顾客和竞争对手。这种信息的获得可以通过常规的办法(市场调研)和非常规的渠道获取。所补充的产品要对现有产品保持优势,同时要便于顾客的理解。所提供的产品要适合市场的需求,也要适合内部的强势。另外要对补充的产品进行必要的商业分析。商业分析要考虑销售分析和利润分析。销售分析要对销售额进行预测。利润分析要考虑收支平衡分析(即必须要卖出多少产品以覆盖固定/可变成本)、投资回报分析和回收年限(payback years)分析。

· 员工是“上帝”/Employee is God

经常听到“顾客是上帝”的说法。但是一个具有挑战性的问题“雇员是上帝”是否值得思考?“顾客是上帝”是指顾客永远是正确的,尽管顾客和雇员的冲突不是因为雇员。如果冲突发生,经理们总是考虑保全顾客的面子而责备雇员,这样会严重使雇员受挫。那么,在此之后还会发生什么呢?雇员会对顾客失去耐心,从而使矛盾在未来的时间里增多。实际上与顾客交流的是企业的雇员而非企业的老板。雇员心理的受挫会使情况恶化。

那么,“雇员是上帝”的情况又是什么样子呢?企业也许会失去一个顾客,但却会留住一位员工,而留下的员工会为更多的顾客服务。让我们来看一个例子:



服装公司的内部交流体系如上所示:服装公司的老总与服装制造者和销售人员的交流属于双向交流。制造者和销售人员的交流是双向交流。销售人员/制造人员与顾客分别有着直接的和间接的双向交流。但是,公司老板与顾客之间不存在任何交流。持有“顾客是上帝”观念的老板必然会使销售人员和制造人员内心严重受挫。原因在于不管冲突的原因是来自销售人员还是顾客,经理们总会考虑顾客的利益而批评销售人员,从而使销售人员信心受挫。随着时间的推移,员工的积极性会受到严重挫折。比如说,服装的质量或许会因为这种下降的积极性而下降,顾客的抱怨会随着下降的服装质量而上升。顾客会将这种抱怨直接转达给销售人员,而销售人员则不愿对顾客做过多解释,或许会表明这种质量问题与自己无关。销售人员也许也不愿将这种质量问题告诉给制造者。因而质量问题也就不会从此而改进。随着时间的推移,这种情况会形成恶性循环。而企业老板由于无法与顾客交流,从而也无法知道所发生的一切。因此,顾客不会再来公司购买服装,企业也会因此失去顾客。

让我们再来看一下另外一种情况。如果老板以员工为上帝,员工会因老板的尊重而受到感动,并视公司的工作为自己的个人工作而全力以赴。如果由于某种原因而出现质量问题,销售人员会努力、耐心、友好地向顾客解释。顾客会由于这种友好的态度而原谅服装公司。销售人员会将这种质量问题告诉给生产人员,生产人员会很乐意尽其所能改进质量。我们可以想象顾客在下一次的购买中一定满意。而老板并不会知道发生了情况。这种情况发生的根源来自于员工是上帝这一观念。

■ 本节要点

了解补充产品的内在含义。

尝试从市场交流的角度来了解“员工是上帝”的深层含义。

■ 核心词汇之解释

Offering : 企业所能提供的产品和服务

■ 学生们的思考

“顾客是上帝”与“员工是上帝”哪一个是正确的？

■ 学习体会

在欧洲的 MBA 市场学诸多理论中 ,给我带来最大冲击的就是“员工是上帝”这一崭新学说。这一新观点具有很强的针对性 ,可以说是对已为世人所公认的“顾客是上帝”的直接挑战。从传统上来说 ,“4P”理论风靡全球 ,几乎成为很多企业市场管理中的一个很重要的工具。而欧洲 MBA 市场观从另一个崭新视角研究了如何提高企业的市场综合效率 ,那就是市场交流 (marketing communication) ,即企业内部的交流和企业内部与外部的交流。员工是代表企业直接与市场进行交流的人 ,员工与市场间的交流将最终决定企业成功与否。“员工是上帝”这一新观点无疑有它存在的道理 ,该观点正逐渐地被欧洲的一些企业所认可和接受。

现存的并被使用的不一定是最有效的。谈到市场 ,自然也就谈到了“4P” ,而且“4P”已被广泛地使用。然而 ,欧洲的市场战略学者们正在研究挑战“4P”的“30R”新学说 ,即市场管理和开发的 30 种市场关系 (30 marketing relationship) 。该理论研究的基础是面对 21 世纪全球市场一体化情况下的市场新概念 ,“30R”的研究几乎包含了市场管理与开发中的所有要素。欧洲的市场战略学者们预言 ,在不久的将来“30R”将取代“4P” 。由于该学说正处于研究阶段 ,这里暂不做讨论。

本节参考书目

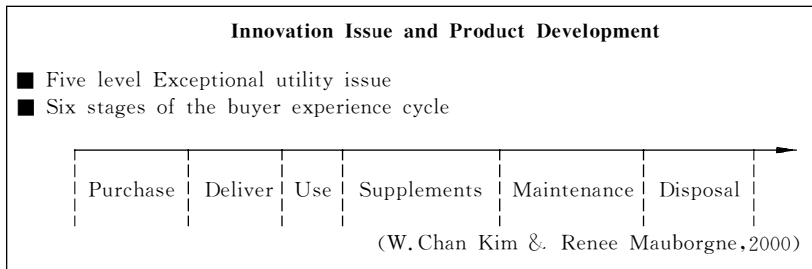
(i) Roger A. Kerin & Robert A. Peterson ,1995 ,Strategic Marketing Problems ,7th Edition ,Prentice Hall ,Englewood Cliffs ,New Jersey 07632

(ii) Philip Kotler ,1994 ,Marketing Management ,8th Edition ,Englewood Cliffs ,NJ : Prentice Hall

(iii) Roger Kerin ,P. Rajan Varadarajan and Robert Peterson ,“First-Mover Advantage :A Synthesis ,Conceptual Framework ,and Research Propositions ,” Journal of Marketing (October 1992) :33-52

3.3 创新和新产品发展

课堂学习笔记3——创新和新产品发展



■ 对笔记核心部分的阐述

· 创新识别

产品开发的速度越来越快,产品更新的速度也越来越快。新产品开发周期越来越短,产品开发风险也就越来越大。

很多公司在进行创新时失败了。一些企业有时由于将一种新技术推向市场的速度太快或是定价不合理往往导致失败。那么创新(innovation)的威胁是什么呢?一个创新的产品必须要在一个合理的价格上为顾客提供想象不到(exceptional)的使用价值才行,同时企业也必须由此获取利润。然而,创新所面对的不确定因素太多,如何减少不确定因素是本小节所要谈的。

在考虑创新时,产品的技术固然很重要,然而成功的创新者应将重点放在产品的使用价值上(utility),即一件创新的产品能否改变顾客的生活。因此产品的发展方向应是如何增加它的使用功能而不是技术功能。根据中国当前市场方面的具体情况,现将 W. Chan Kim 和 Renee Mauborgne 在产品创新方面的模型(buyer utility map)进行调整并提供如下以探讨如何确定有意义的创新(这对 21 世纪的市场营销非常重要)。

顾客的购买经历一般分为如上 6 个步骤,而且每一步骤都包含了很多具体的特别的细节。比如说购买方面的经历, W. Chan Kim 和 Renee Mauborgne 列举了从网上查购买信息和推着购货车在商店里选货。当然顾客对需要多长时间购买和购买地点交通情况的了解也形成了购买经历。

顾客购买周期

产品创新的五个方面	效能	购买	运输	使用	补充	维护	废弃
	简单	1	2	3	4	5	6
	方便	7	8	9	10	11	12
	风险	13	14	15	16	17	18
	乐趣	19	20	21	22	23	24
		25	26	27	28	29	30

(Source : W. Chan Kim & Renee Mauborgne ,Knowing a Winning Business Idea When You See One , Harvard Business Review 9-10 2000)

产品的使用价值这里包括五个方面。比如说 ,产品容易获取并使用方便 ,产品能够增加顾客的使用乐趣 ,或能降低顾客的使用风险。当然 ,最重要的是产品能够提供顾客什么样的效能(经济性和实惠性)。

创新的产品将出现在 30 种不同的方格组合(spaces of the buyer utility map)之中。因此经理们可以关注创新的产品在哪一方面取得成效 ,从而做到心中有数。很多企业总是在某一特定的购买阶段内过多地在某一特定的使用价值上投入重兵 ,这在非新出现的行业里是危险的。W. Chan Kim 和 Renee Mauborgne 先生探讨了如下三种情况 :

1 在同一顾客购买阶段创造一个全新的使用价值

成功的创新可以在一个已经熟悉的经历上再创造新的希望。就如 W. Chan Kim 和 Renee Mauborgne 所举的例子 :在很久以前 ,美国人总是在快餐连锁店购买咖啡 ,因为他们能够提供顾客便宜且快速的产品。如果从上面的图来看 ,该产品的创新在方格 1 内 ,因为它提供了购买经历(purchase experience)。而 starbuck 将这种创新延伸到一个全新的领域。它建立了“时髦”的咖啡屋用来提供具有异国情调的咖啡和酒类 ,从而为咖啡的购买带来了无法想象的乐趣(fun and image)(方格 25) ,因此风靡全美国并成为一种时尚。

2 将同一使用价值延伸到一个新的顾客购买阶段

企业可以将一个自己所熟悉的在某一顾客购买阶段产品的使用价值延伸到一个全新的顾客购买阶段。如计算机制造商提供使用速度快、具有优良软件的计算机给顾客(方格 3) ,企业可以将这种同一的使用(use)价值延伸到方格 2 中 ,如企业将产品直接送到顾客手中 ,这样 ,可以提供更快的送货(deliver)服务。这是非常成功的创新。

3 向一个新的顾客购买阶段提供一个新的使用价值

最有意义的创新就是向一个全新的顾客购买阶段提供一个新的使用价值。

上述这个表格(工具)可以帮助企业了解企业在自己的企业在创新方面还有多少“方格”(还没有创新的方面)存在。同时也可以帮助了解本行业在创新方面的情况。

常常将创新与新产品(开发)联系在一起,那么这里就简单谈一谈新产品:

新产品主要有三种,分别是改进型新产品(在原有产品的基础上,对产品的性能、功能、结构和包装等方面进行改进)这种新产品的难度不很大,成本也并不很高,较容易为顾客所接受;换代型新产品(在原有产品的基础上,部分地采用新技术和新材料,以提高产品的性能、功能等经济指标,如计算机的升级);新发明的产品(完全新的产品,成本高、难度大,不适合小企业)。因此企业在考虑产品战略时可以从以下几个方面进行思考:

1 品种单一化发展战略。对某一类产品中的一个品种进行专业化生产,可降低成本,提高生产效率,增强企业竞争优势。缺点是无法综合利用企业资源,企业风险较大。

2 品种多样化战略。在某一类产品中发展多系列、多品种的产品,以满足顾客对某一类产品中不同品种的需求,可以提高企业资源的综合利用,增加销售,降低风险。缺点是分散企业内部的力量,管理难度加大。

3 产品多样化发展战略。由于各门类产品的生产加工相近,企业可以发展多门类、多品种的产品。企业可以采取水平多样化、垂直多样化和综合多样化。该战略适合于规模较大的企业。

企业在进行产品开发时可以“抢先开发”(即在其他企业还未启动时首先开发某种新产品),也可以“模仿开发”(即某种产品在市场上销售得很好时,可以抓住机会投资生产该产品)。进行产品开发时,必须要考虑能否满足市场的需求,并要考虑附带优良的服务。因此,产品开发已不仅仅是“实体部分”,更应该考虑整体的“8P”组合,即产品(product)、价格(price)、市场(place)、促销(promotion)、公共关系(public relation)、效益(profit)、规划(plan)、问题(problem)等八个因素。

· 创新中的战略定价

一项创新产品能否最终取得成功的另一个重要因素就是如何进行“战略性定价”(strategic price)。企业在启动一项新产品时通常会将价位定在一个较高的点上,然后随着时间的推移一点点地降低价格以吸引更多的顾客。但是在现代社会,企业家必须在启动新产品的最初时间里考虑什么样的价格能够迅速地(在最短时间里)创造尽可能多的顾客(W. Chan Kim & Renee Mauborgne 2000)。这里强调的一点就是“速度”,即在最短的时间里创造尽可能多的顾客需求。也就是说,或者你“一下子”将产品/服务出售出去而使你成为一位百万富翁,或者你根本就什么也卖不出去。这其中的一个原因就是现代市场中,巨额的销售要比过去产生更高值的回报。而且,现代产品的技术含量和知识含量都非常高,企业在产品开发上承受的成本要高于产品加工时的制造成本。因此大量出售产品的加工花费并不算得了什么,因此战略定价强调时间性,即一下子将大量顾客擒获,并留住他们。W. Chan Kim 和 Renee Mauborgne 认为企业的名声不得不在一天里(one day)(一个瞬间)建立起来,因为在现代社会里品牌的建立,很大程度上依赖于通过我们网络社会中迅速传播的口头推荐。因此战略定价必须要考虑这点。企业经理可以从

以下两个方面考虑：1 相同功能不同形式的产品，2 相同目标不同功能和不同形式的产品。

■ 本节要点

了解产品“创新”的陷阱是什么，掌握什么是真正的产品“创新”。

■ 考试和学习效果引申

产品创新在考试中出现在一个案例分析之中，是分析美国摩托罗拉公司1998年推出Iridium型手机失败的案例。该手机可以在全球任何一个地区进行无间断通话，并拥有非常先进的技术和多种功能，价格大约在3000美元左右。这是一个非常失败的产品创新。对该案例分析的焦点就是创新的产品对技术的要求是不是要绝对的高，创新是以技术为导向还是以改变人们的生活为出发点。当然后者有完美主义色彩，但却是产品创新的核心精神。本节的创新分析模型就是来自哈佛商学院最新出版的对创新的最新研究，这种研究成果成功地分析了一些创新方面的案例。现推荐下列参考书供大家参考：

(i) W. Chan Kim & Renee Mauborgne, Knowing a Winning Business Idea When You See One, Harvard Business Review 9-10, 2000

(ii) Robert Buderl, John Carey and Joseph Wilber, "On a Clear Day You Can See Progress," Business Week, June 29, 1992, p. 105

(iii) C. Merle Crawford, 1991, New Products Management, Homewood, III: Richard D. Irwin, p. 7

■ 核心词汇

Utility：这里特指创新产品的使用价值

Innovation：创新

■ 学生们的思考

如何把握真正的产品创新，如何激发并超越单一的产品创新精神？

■ 学习体会

一些企业的经理们对“产品创新”的认识只局限在对产品的某一使用价值的不断开发上，并注重技术。实际上顾客对创新产品的追求不只局限在产品的技术上。创新的产品可以体现在几个不同的方面，如：产品的低风险性、产品所带来的乐趣、产品的简单性、产品的容易使用性和产品所带来的强大效能等。因此，企业经理应关注在这其中的一个或几个不同层次来开发产品，并努力尝试着向顾客不同的产品使用经历上拓展，如，从能

给顾客带来优良的“购买乐趣”到拓展产品自己本身的“使用价值”。只要做到了这其中的一点或几点,也就真正地改变了人们的生活。因此创新的真正内涵是如何改变人们的生活,而不是单纯地在产品的技术上进行突破。

21 世纪是知识信息时代,企业能否发展的一个非常重要的基础就是企业是否具备创新能力,创新能力在某种程度上可以构成企业的核心能力,而核心能力不易模仿,因此创新能力已构成企业战略能力的组成部分。

本节参考书目

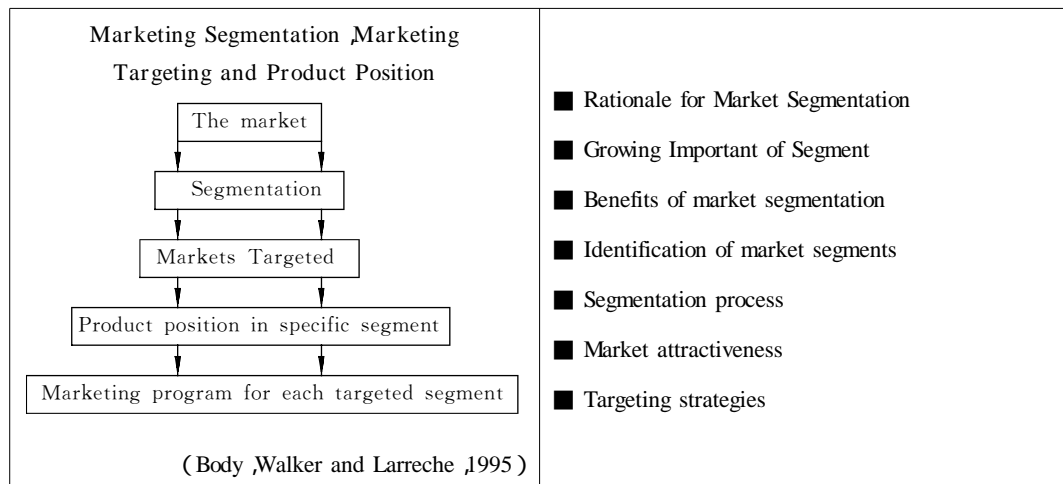
(i) Brian DuMaine, “How Managers Can Succeed through Speed”, Fortune, February 13, 1989, p. 54

(ii) Eric von Hippel, 1988, The Sources of Innovation, New York: Oxford University Press, 1988

(iii) W. Chan Kim & Renee Mauborgne, “Knowing a Winning Business Idea When You See One”, Harvard Business Review 9-10, 2000

3.4 市场细分和目标市场

课堂学习笔记 4——市场细分和目标市场



■ 对笔记核心部分的阐述

市场细分决策(segmentation decision)、目标市场决策(target market)、产品定位(product decision)决策彼此的依赖性很强。如果企业想成功地处理好产品和市场之间的关系,上述三个决策必须准确制定和成功执行。由于企业的资源有限、顾客需求的差异和顾客分布广泛,企业必须进行市场细分。

一个企业可以选择市场集中化战略(focus),也可以选择市场细分化战略(differentiation)。前者的基础是市场中的顾客需求没有大的区别,更重要的一点是产品能够进行标准化。否则,必须考虑市场细分化战略。市场细分可为企业提供以下好处:

1 可为新产品的发展提供机会

对潜在顾客群的诸多细分市场进行细致分析,可以识别出一个或几个顾客群体的特别需求是否被现存的产品所满足。这样,没有被满足的细分市场也就为新产品的发展提供了机会。

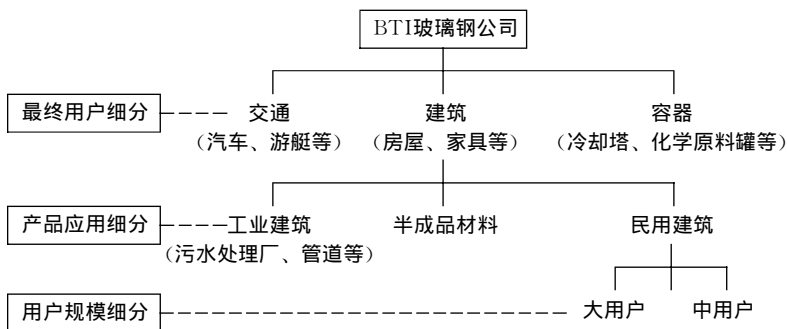
2 可以提高企业市场资源的战略配置

极少的企业能够拥有足够的资源和竞争优势来捕捉一个市场中的所有细分市场。即使能够这样做,它们也必须要考虑如何在几个细分市场间进行有效的资源配置。成功的企业应考虑将资源集中在具有吸引力的细分市场上,并努力在资源投入的细分市场上争取获得长期的竞争优势。

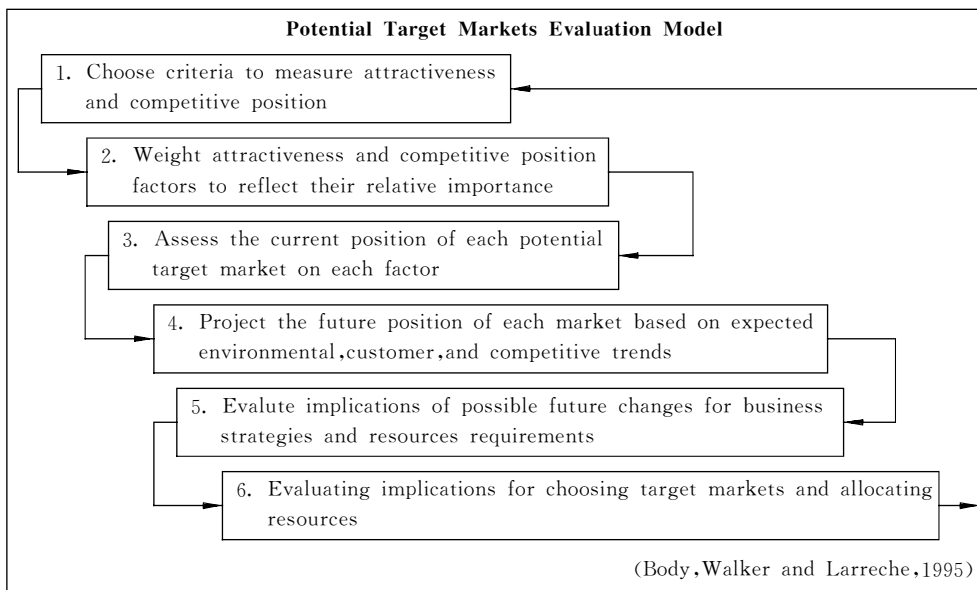
有多种方法进行市场细分。现将 Body、Walker 和 Larreche 提出的市场细分描述法则推荐如下:物理描述(年龄、性别、收入、职业、教育、地理位置和民族)、普通行为描述(生活方式、社会阶层和购买结构)、产品购买行为描述(产品的使用、产品的忠诚度、购买偏好和购买影响^{*1})和顾客需求。市场细分法则应当能够描述顾客不同的购买行为,从而使企业能够确定什么样的细分市场需什么样的市场计划。企业市场负责人应该尽可能地将市场细分的几个细分法则结合使用。虽然这样做需要大量的市场调研和复杂的统计分析,但却是一件有意义的事情。

企业可以根据市场环境和不同行业自行组合这些要素来细分市场,进行细分时要保持灵活性。那么,面对一个真实的产品如何划分,请看下面的例子:

* 购买影响:很多被许多家庭成员使用的产品常常是由太太购买的,但是太太和丈夫的共同决定现象却很普遍。诸如儿童产品、药品和礼品的购买会受许多家庭成员所影响,因此这也是进行市场细分的一个途径。



课堂学习笔记5——潜在目标市场评估模型



■ 对笔记核心部分的阐述

企业在进行市场细分之后,应该注意到并不是每一个细分市场都具有同等的吸引力(attractiveness),每个细分市场(segment)的机会也并不都是相等的。因此企业要对细分市场进行主次(priorities)排列,分析细分市场将来的吸引力,分析自己的内部实力和核心能力(core competence)并与细分市场的需求进行同步分析。为了这一目的,下面为大家提供比较实用的分析工具。

1 细分市场吸引力选择和企业自身强势分析

细分市场吸引力的分析可以通过下面的工具来进行

识别当前的和将来的目标市场之吸引力	识别企业当前的和将来的竞争位置
市场因素 市场大小、市场潜力、市场增长率、市场周期、竞争性产品的种类和差异、顾客对现有产品的满意度和忠诚度、顾客的讨价还价能力等	市场定位因素 相对的市场份额、市场份额之变化、产品在质量/服务/价格上潜在的或已经发生的多样化、现在的或将来的产品线的广度
经济因素和技术因素 投资容量、行业能力、技术周期、进入障碍和退出障碍等	经济和技术因素 相对的成本位置、加工能力、技术位置、产品和加工在技术方面的专利情况
竞争因素 行业机构、竞争群体组合、替代品威胁、行业整体竞争强度、竞争者多样化程度等	加工因素 管理方面的优势和劣势、财务、研究和开发、加工、市场、销售力量、分销系统、雇佣关系
环境因素 政治因素、社会因素	

2 吸引力和竞争优势权重分析

请看下面某企业的数字统计

吸 引 力				
吸引力因素	权重	等级	——→	总计
市场	30	9	=	270
经济/技术	40	8	=	320
竞争	15	10	=	150
环境	15	10	=	150
总计	100	37		890

细分市场吸引力综合等级 = 890 / 100 = 89

企 业 优 势				
优势因素	权重	等级	——→	总计
市场位置	20	8	=	160
经济/技术	40	9	=	360
加工能力	15	10	=	150
综合能力	25	10	=	250
总计	100	37		920

企业竞争优势 = $920/10 = 92$

3 ~ 4 结合市场吸引力和企业优势对细分市场进行权重分析

从第 2 步分析,我们发现该企业的细分市场的吸引力综合等级为 89,企业竞争优势综合等级为 92。从而我们可以看出该企业的竞争优势是非常强的,因此企业可以加大投资的力度,寻找/保持一个更强的位置(较高的市场份额)。

5 识别/判断一个市场将来的位置

识别一个市场的将来应该考虑该市场顾客需求和购买行为在将来可能的转变、将来可能进入和退出的竞争对手以及它们在战略上可能的变化、产品和加工技术可能的变化以及未来的经济/政治等方面可能的变化,因此市场调研非常重要。由于市场调研只是手法问题,这里不做说明。

6 选择目标市场,进行资源配置

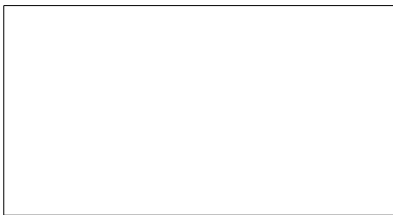
细分市场吸引力和企业优势分析可以帮助企业对目前占有的细分市场进行战略目标的设定和资源的有效配置,同时对即将进入的新的细分市场进行同步思考。现介绍下面的工具供大家参考:

		目标市场吸引力		
		强		弱
企业实力	强	目标市场策略 加大投资力度集中力量维持自身优势	目标市场策略 向市场领先者发起冲击,改进薄弱环节	目标市场策略 充分发挥自己有限的优势寻求克服弱点的办法。如果持续增长的可能性小则退出
		目标市场策略 通过提高劳动生产率来增强赢利,建立应对竞争的能力	目标市场策略 保持目前的优势,在风险小的领域进行投资以增强自身位置	目标市场策略 向较低风险的方向进行有限投资,否则减少投资将重点转移到运营上
		目标市场策略 保持自身优势,寻找提高回收现金的途径	目标市场策略 维护目前市场位置,减少投资	目标市场策略 如果可能尽最大可能大量出售以获取最大的现金流入,减少固定成本的投入,避免进一步投资
	弱	注:目标市场吸引力指市场机会,如:市场增长率、品牌形象、竞争状况和市场规模等,企业实力指企业把握机会的能力,如:科研力量、品牌、市场能力和生产能力等		

下面从三个方面较为细致地来谈一下如何从细分市场中确定目标市场：

- 细分市场规模(scales)方面的思考。企业应根据市场环境和自身实力选择规模适度的细分市场。大公司不要过度追求销售量大的细分市场而忽视销售量小的细分市场。小公司应认真现实地考虑销售量小的细分市场而不要过度追求销售量大的细分市场。

- 细分市场结构吸引力的思考。Porter 先生的行业分析(five forces analysis)模型依然适用于细分市场吸引力分析。



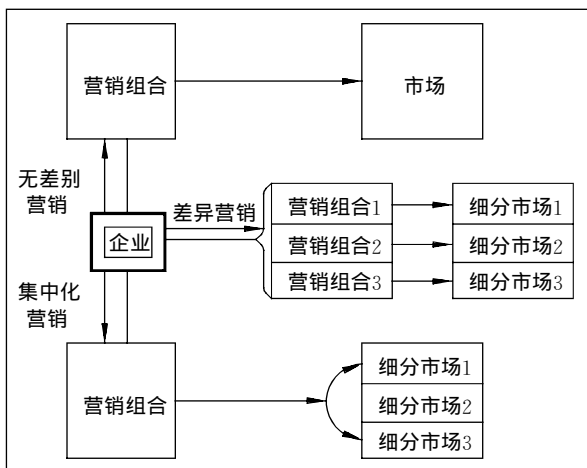
如果所选择的细分市场中竞争对手(competitors)比较多而且竞争很激烈,那么该细分市场的吸引力就比较小。如果所选择细分市场吸引潜在进入者(potential entrant)的可能性非常大,那么该市场潜在的竞争将会很激烈。如何识别潜在竞争对手是否容易进入该细分市场可以从进入障碍(barriers)和退出障碍的组合来分析(障碍组合分析请见第一章《战略管理》)。因此最好的组合就是较高的进入障碍和较低的退出障碍,这种障碍组合可以很大程度地减少对潜在进入者的行业吸引力。如果所选择的细分市场中的替代品(substitutes)较多,特别是替代品技术发生突破的可能性也很大,那么会限制该细分市场的整体利润,因此该细分市场的吸引力也就有所下降。如果该细分市场购买者(buyers)的讨价还价能力(bargaining power)很强,会导致该细分市场内竞争者潜在的价格战,降低该细分市场的整体营业利润。或者购买者能够集中大量地购买,并有形成向后一体化(backward integration)的可能性,那么该细分市场的吸引力将大大降低。如果该细分市场内的供应商(suppliers)的议价能力很强,或者供应商的数目很少并有形成向前一体化(forward integration)的可能,那么该细分市场的整体吸引力将下降。

- 自身资源(resources)和能力(competence)的思考。企业应考虑细分市场在资源和能力方面的要求。也就是说,企业是否具有某细分市场所需要的必要资源和核心能力(core competence)(核心能力分析请见第一章《战略管理》),否则不应贸然进入。

企业可以通过上面的分析来对自己所确定的细分市场进行分析,从而确定目标市场。

市场细分化后的战略思考(strategic thinking)：

差异性营销战略的特点和使用前提：该战略可以产生相对多的销售收入,该战略会使成本在产品设计、加工、制造、库存特别是市场推广方面有所提高。对于处在产品生命周期成熟阶段的产品适宜用此战略,对于那些适宜不同设计的产品也可以考虑此战略。该战略是以市场细分为基础目标市场策略。该策略可以帮助企业在数个细分市场上取得



较好的营销效果 树立良好的市场形象。该战略的缺点是当产品品种增加时,销售渠道多样化时,生产成本、管理费用和销售费用也会大幅度地增加,因此该策略不适宜小企业。

无差别营销战略的特点和使用前提:该战略的主要目标就是吸引大量购买者从而取得规模效益以降低成本,同时该战略需要大量资源用以生产和加工。对处于导入期的产品,可通过强调产品一种特点的无差别营销战略。如果市场上的购买者口味及同期内的购买数量相同,那么无差别营销战略也比较实用。该战略只考虑消费者在需求方面的共同特点,而不考虑他们之间是否存在差异。该战略的优点就是成本的经济性。由于不搞市场细分,节省了市场调研和产品研制的费用。但是该战略对大多数产品并不适用,因此企业不宜长期采用。

如果企业的资源不充分,那么采取集中营销比较适合,即集中力量进入一个细分市场,并力争在该细分市场上取得较高的、甚至是支配地位的市场占有率,而不追求在整个或较大的细分市场上占有较小的份额。其风险是一旦目标市场中的消费需求发生变化,或出现了比自己强大的竞争对手,企业将面临严峻考验。

■ 本节要点

掌握细分市场和目标市场的内在含义。

掌握如何对市场细分和目标市场进行分析,并熟练使用细分工具。

尝试为真实企业进行真实的市场细分和目标市场的确定。

■ 考试和学习效果引申

该部分的考试是以做项目的形式出现的。欧洲 MBA 市场学的考试通常由两部分组成,笔试和做项目各占 50%。该部分所做的项目是对英国最大的超级市场 Tesco 进行市

场分析。英国的超级市场(supermarket)行业是垄断经营,由4家最大的超级市场所控制,这4家中的每一家都非常强大。人们日常生活的购买几乎都是在这4家超级市场中实现的。该项目运作14天,我和我的马来西亚同学、荷兰同学还有一位瑞士同学共4人分在一个小组。其中,市场细分部分的分析和确定目标市场所占的时间最多。当真正地对一家真实的企业进行市场细分时,调研和分析所要考虑的因素实在是非常之多,每每成功地运用一个分析工具分析出一个结果时,感受都非常好。有时,尽管只用了一个非常简单的分析工具分析出一个非常简单的现象,都非常兴奋,因为解决的毕竟是一个真实的问题。真实感非常强。这正是欧洲MBA的教授们所希望的,也是我们的所高兴的。这里推荐如下资料供大家参考:

(i) Frederick E. Webster, 1991, Industrial Marketing Strategy, New York: John Wiley & Sons

(ii) George S. Day, 1990, Market Driven Strategies, New York: The Free Press

(iii) Happer W. Boyd, Orville C. Walker and Jean-Claude Larreche, 1995, Marketing Management: A strategic Approach with A global Operation, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc.

■ 核心词汇之解释

Market attractiveness: 市场吸引力

Allocating resources: 资源配置

Five forces analysis: 行业分析

■ 学生们的思考

市场细分是否有一个度的限制,在考虑规模效益时是否可以考虑不能将市场分得过细?如何看待反细分化策略?

■ 学习体会

对企业进行市场细分和确定目标市场的关键就是如何开展成功的市场调研和使用合理的分析工具。因为对市场进行细分和确定目标市场是非常现实的事情,因此注重“手法”尤为关键。在市场细分时要考虑自己是否拥有进入所选的细分市场的资源和竞争实力,是否能够通过媒体将信息传递到所选市场的消费者中,是否能够通过一定的销售渠道抵达所选市场。另一个很深刻的体会就是企业要将所细分化的市场与自己的目标先联系,这点尤为重要。


本节参考书目

- (i) Happer W. Boyd ,Orville C. Walker and Jean-Claude Larreche ,1995 ,Marketing Management : A Strategic Approach with A global Operation ,Second Edition ,Richard D. Irwin , Inc.
- (ii) George S. Day ,1990 ,Market Driven Strategies ,New York : The Free Press
- (iii) G. S. Day ,1986 ,Analysis for Strategic Market Decision ,St. Paul : West Publishing Co.
- (iv) D. F. Abeil and J. S. Hammond ,1979 ,Strategic Marketing Planning Problem and Analytical Approach ,Cliffs ,N. J. : Prentice Hall
- (v) Paul E. Green and Abba M. Krieger ,“ Segmenting Marketing with Conjoint Analysis ,” Journal of Marketing , October 1991

3.5 产品定位决策和价格决策

课堂学习笔记6——产品定位决策

Position Process

- 
- Identify a relevant set of competitive process
 - Identify determinant attributes
 - Determine consumers ' perceptions
 - Analyze the intensity of a product current position
 - Analyze the products current position
 - Determine customers ' most preferred combination of attributes
 - Define market positioning and market segmentation
 - Select positioning strategies

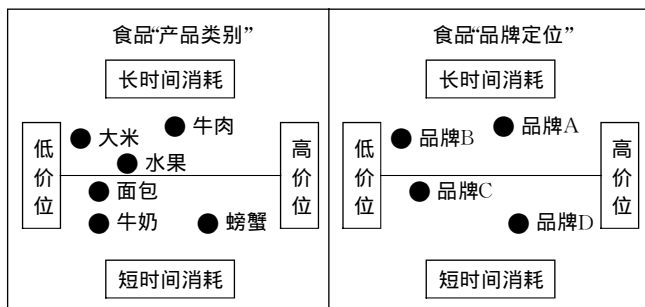
(H. W. Boyd ,O. C. Walker and Larreche ,1995)

■ 对笔记核心部分的阐述

评估产品的市场位置时 ,可以将之与同类产品诸如大小、重量、价格等可以量化的方面进行对比 ,这种对比分析对识别和设计一个新产品的初级阶段是有意义的。进一步的产品定位分析可按照下列步骤进行 :

1 识别/确定同类型竞争性产品(competitive products)

将产品按照产品类别(product category)或品牌(brand level)类别分类。为了更好地理解一个新产品,产品经理可以尝试从顾客那里了解他们对新产品和同类产品的认识,从而寻找什么是顾客所特别关注的产品特质。同时,也可以发现新产品品牌的优势和劣势在哪里,是否需要重新定位等等。如何进行产品分类和品牌分类请参考下面的例子:



2 识别产品“特质”

识别产品“特质”是指作为一个产品,它有什么与众不同的地方,而这些不同之处可以帮助产品实现成功定位。因此产品的定位依赖于其特征、用处和替代其他产品的能力。比如说,有的产品能够提供方便的携带和舒适的感受,有的产品能够提供与多种产品配套使用的功能。顾客通常使用产品的多种特别属性来评估所要购买的产品或品牌,但是实际影响顾客作出购买决定的产品特别属性是为数不多的几个,因此这为数不多的几个产品属性就是产品的“特质”。因此产品经理应使用适合的技术分析工具以确定产品的“特质”。

3 确定顾客对产品的认识

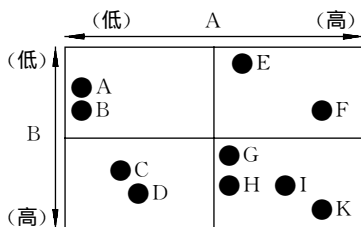
产品经理可以通过几种不同的办法来收集和分析顾客对竞争性产品/品牌的认识,以增强产品定位的真实依据。

4 分析产品当前在顾客中定位的程度

只有为顾客知道的品牌才能在顾客的脑海中留有印象(位置)。如果要加强这种印象,只有加强产品的品牌和产品有限的特质之间的紧密联系。比如,谈到沃尔沃就自然想到耐用,谈到ATT公司就自然想到它的海外电话。加强这种效果的一个办法就是在一个还没有为一个领先品牌所统治的细分市场中建立属于自己的有利可图的位置。

5 分析产品当前的位置

如何识别一个品牌、如何识别该品牌在市场中所占的位置取决于市场调研和分析。可以根据市场环境和产品性质设定矩阵组合以加强分析效果。如:



注：A 表示你所认为的有助于产品定位的一项重要因素。如：价格、质量或推广力度等。

B 表示你所认为的有助于产品定位的一项重要因素。如：渠道或时间等。

以 A、B 和 F 为例：其中 A 和 B 在产品的“特质”（能够吸引顾客的特别属性）方面比较相似，而 A 和 F 在产品的“特质”方面却非常不同。因此，A 和 B 之间的竞争要比 A 和 F 之间的竞争强得多。从上面的矩阵分析可以看出在矩阵的左上角存在某种机会，这种机会为新产品的定位提供了有效空间。

6 确定顾客

产品经理可以通过多种方法收集顾客对产品/品牌的喜好程度，增强对产品的认识，从而确定顾客最关注产品的什么特性。比如，可以在某一产品大类中调查顾客心目中的理想的产品是什么，同类产品或理想产品的产品“特色”是什么。

7 确定细分市场选择定位战略

该部分已在前面讨论过，这里不做讨论。

课堂学习笔记 7——战略定价决策

Methods for Setting a Price Level

■ Cost-oriented methods

Cost-plus pricing

Target return pricing

Break-even analysis

■ Competition-oriented methods

■ Customer-oriented methods

■ 对笔记核心部分的阐述

由于产品定价是一个非常复杂的问题，要考虑的因素很多，如定价目标的思考、定价战略的选择、广告预算、产品类型、分销方式、利润目标、对其他产品的影响、需求弹性的思考、替代性产品和互补性产品的不同定价思考、市场弹性和企业产品弹性以及服务产品的

定价策略等等。由于受篇幅所限,这里仅就通用性战略性定价的一些手法讨论如下。

1 以成本为导向的定价办法(cost-oriented pricing methods)

该定价办法忽视价格敏感性、需求弹性和竞争者的价格等因素,只在成本的基础上加上期望的利润即为所定的价格。公路建设承包商经常使用这种定价方法。其定价公式/工具如下:

公式1:成本加成定价(cost-plus pricing)

定价 = $\langle \text{固定成本} / (\text{期望销售数量}) + \text{单位可变成本} \rangle / \langle 1 - \text{期望的零售盈利率} \rangle$

注:不考虑需求对价格的敏感性。

如果市场经理对销售量的估计出现错误的话,定价则失去准确性。

不考虑需求的变化。

公式2:收益定价(target return pricing)

定价 = $\text{单位成本} + (\text{期望投资回报率} \times \text{资本投入}) / \text{销售数量}$

注:要求市场经理对产品销售数量有所估计。

要估计出所需投入资金数量。

确定所需投资的目标市场。

公式3:收支平衡分析(break-even analysis)

收支平衡量 = $\text{固定成本} / (\text{价格} - \text{可变成本})$

注:要求市场经理对产品销售数量有所估计以确定是否可以超过预期的收支平衡点。

2 以竞争为导向的定价办法(competition-oriented pricing methods)

一些企业非常关注竞争对手的产品价位,因此这些企业通常是将产品的价格与行业价格标准保持基本一致,有时通过折扣或补贴的形式使自己的产品价格略高于或低于行业价位。特别是在一个成熟的行业里,或是竞争由少数的几个竞争对手所垄断,那么在这种情况下,企业通常是很难对自身价位进行调整。因此处于这种情况下的企业与行业价位保持一致或者根据竞争态势考虑产品价位无疑是一个明智之举。以竞争为导向的定价通常包括剥离式定价(在产品刚刚导入阶段就以其独特的产品和服务选择性地收取高价,以获取高额利润,并将获取的高额利润用来投入到进一步的产品研究和开发之中,特别是高科技产品),渗透式定价(以低价格控制市场,以获取市场份额,从而控制廉价生产商控制的市场),与竞争对手相当的价格(在汽油、钢材和飞机票等方面的定价常常如此)等等。

3 以顾客为导向的定价办法(customer-oriented pricing methods)

简单地说,以顾客为导向的定价办法是以顾客所认可的“产品价值”来确定产品的价格而不论成本高低。顾客通常将一家企业的产品和另一家企业的产品做比较,从而从内心确定不同企业的产品所具有的可接受的价值,因此,在顾客的脑海之中也就形成了对产品的内心可接受价值。产品经理应该站在顾客的角度来对产品进行定价,因此,换位思考

也就显得很必要了。这种定价办法需要大量的市场调研,必要的问卷分析很有必要。另外产品经理要意识到如果产品的价格与其提供的用途相匹配,那么顾客就会认可所购买的产品是值得的,这点很重要。

战略性定价考虑的因素实在很多,下面总结一下战略性定价过程中需要考虑的几个因素:

(Source: Kent B. Monroe, Pricing: Making Profitable Decisions 2nd Edition, New York: McGraw-Hill, 1990, from R. A. Kerin & R. A. Peterson, Strategic Marketing Problems: Case and Comments, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 07632 p. 422)

■ 本节要点

了解产品定位的过程,掌握并能够使用产品定位的分析工具。

了解战略定价的基本内容,掌握产品定价的战略思考。

■ 考试和学习效果引申

本节在考试中没有出现。现介绍有关资料供大家思考:

(i) P. S. Bush and M. J. Houston, 1985, Marketing Strategic Foundations, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin

(ii) Kent B. Monroe. 1990, Pricing: Making Profitable Decisions 2nd Edition, New York: McGraw-Hill

■ 核心词汇之解释

Cost-plus pricing: 成本加成定价

Target return pricing: 收益定价

Break-even analysis: 收支平衡分析

本节参考书目

(i) Frederick E. Webster, Jr., 1993, Industrial Marketing Strategy, New York: John Wiley & Sons

(ii) Douglas Tigert and Stephen Arnold, September 1990, Nordstrom: How Good Are They? Babson College Retailing Research

(iii) P. S. Bush and M. J. Houston, 1985, Marketing Strategic Foundations, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin

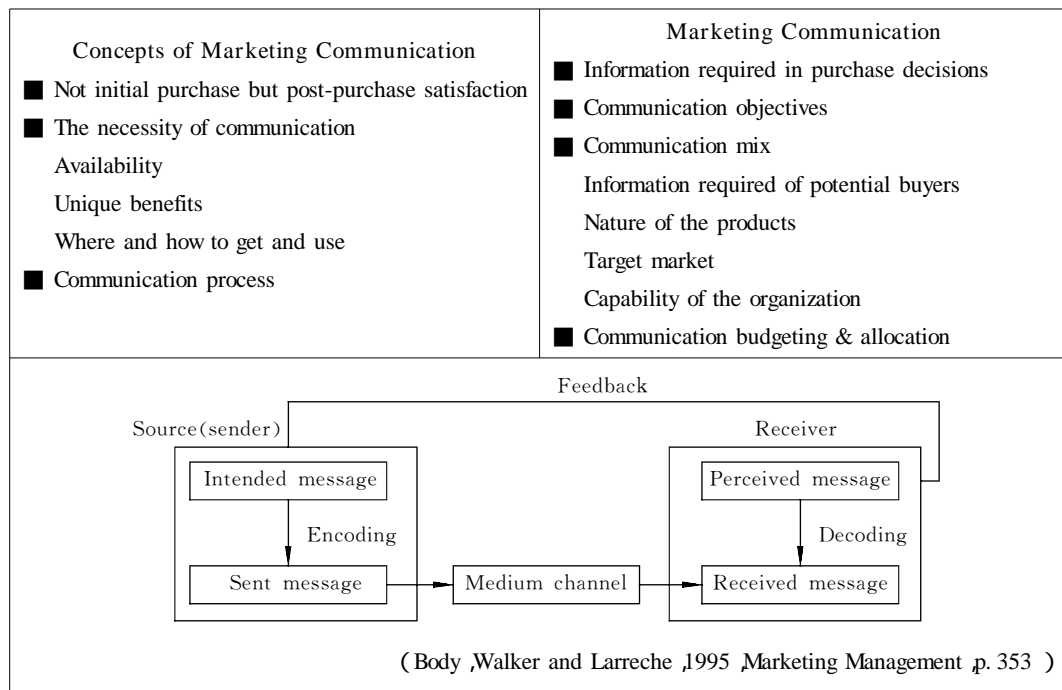
(iv) Body, Walker, and Larreche, 1995, Marketing Management: A Strategic Approach

with a Global Orientation 2nd Edition ,IRWIN

(v) Kent B. Monroe ,1990 ,Pricing : Making Profitable Decisions 2nd Edition ,New York : McGraw-Hill

3.6 市场交流

课堂学习笔记8——市场交流



■ 对笔记核心部分的阐述

市场交流(marketing communication)的目的不单单是引导顾客进行最初的购买 ,它也关注如何取得顾客购买后的满意度。企业要出售产品 ,顾客有购买产品的需求 ,市场交流正是这之间的必要桥梁。市场交流非常必要地通知了顾客有关产品的如下信息 ,即产品是否适合、产品是否带来独一无二的用处以及在哪里购买和如何进行购买。市场经理应有效控制好市场交流的过程 ,如特别的市场活动(广告、个人销售、促销) ,这些市场活动

可以称之为市场交流组合(marketing communication mix)。问题的关键是哪一个活动应该重点投入,哪些活动可以有效地组合。很少有企业单纯地使用某一个活动,往往几个市场交流活动同时使用。比如广告可以提高购买注意力、理解力和产品的知名度,销售推广可以提高购买意向,而个人推销可以达成最终的购买。

购买决策中的信息需求

顾客购买要经过以下几个阶段:

不同的购买者处于不同的购买阶段,每一不同的购买阶段需要不同的交流策略。在进行购买决策时,购买者和参与购买者起到不同决策角色,如购买者、购买决策的影响者、购买决策者和消费者。在有些购买环境中,一个人也许要扮演一种或几种角色。有些购买决策也许要由几个人共同决策,即所说的联合决策。举个小例子,作为家庭成员的母亲经常购买早餐麦片饮品,孩子可能对母亲的购买决定起到影响作用,而父亲却可能是该饮品的消费者。因此正确地理解顾客在什么时候(哪一天、需要提前几天),在哪里(报纸、朋友和电视等),如何使用以及使用什么样的信息(价格、地点和尺寸等),可以使企业在正确的时间里对正确的购买者进行正确的交流。

市场交流的目标设定

市场交流的目标根据不同的市场战略有所不同。比如,市场渗透战略强调增强顾客对产品的忠诚度为目的的市场交流,市场发展战略则要求能够激发顾客对产品的注意力和尝试使用产品的市场交流。产品生命周期对于决定什么样的市场交流目标能够激发市场需求也很重要。比如,在产品生命周期的初期,市场交流目标应锁定在激发主要购买者,交流应注重介绍产品所能带来的好处和随之所能提供的服务;在产品生命周期的后期,市场交流的目标应放在激发顾客选择性购买之上,因此交流应关注产品品牌和产品服务方面的宣传。

市场交流组合

在进行市场交流活动组合时,要根据不同的市场交流目标对不同的市场交流活动进行权重分析。因此,市场经理应该考虑如下因素:

潜在顾客所需要的信息

产品的性质

目标市场的性质

企业的能力问题

对处于购买决策过程中的不同阶段所使用的不同交流工具进行分析很有必要。以购买汽车为例:广告可以激发人们对新型汽车的认识程度,并使顾客知道从哪里购买;个人推销可以为顾客提供具体的选择方案,并为如何接货、如何付款等相关方面提供信息支持;宣传画册可以提供产品特征的具体描述。因此企业要对不同的交流方式进行权重分

析,以取得有效的交流组合。

进行市场交流组合需要考虑的一个很重要的方面就是产品思考。对于高技术产品或非常昂贵的产品需要进行个人推销(personal selling)。如果产品结构不很复杂,且经常购买,相对也不很贵,与竞争产品相比具有相对优势,那么可以考虑广告方式进行市场交流。而促销(sales promotions)几乎适用于所有的产品。现有的促销手法有购物券、退货承诺、样品、有奖销售和抽奖销售等等。

在考虑目标市场时,对于潜在购买者很少、彼此间的相对地理位置又很近,而且每一位购买者的购买量又非常大,那么,个人推销的方式可以考虑。与之对比,如果所面对的目标市场很大,消费群落相对分散,企业可以考虑广告的市场交流方式。

企业在考虑市场交流组合时,需要思考自己在这方面的能力。比如说,企业可以在各个地区任命相对独立的销售代理来推广自己的产品,企业也可以从内部选派自己的人员到各个地区去推广自己的产品。前者了解当地文化,熟悉销售渠道,其成本花费是变化的,并仅以佣金的形式支付报酬,如果推销失败,企业无成本花费。后者包含了可变成成本与固定成本,如果推销失败,则固定成本花费仍然存在,优点是便于管理和协调。那么,企业就要考虑自己是否有与之相配套的内部能力。

市场交流预算和资源配置思考

一般来说,目标市场的地理位置越分散,市场交流的花费也就越大,产品刚刚启动阶段,其市场花费也大。为了便于理解,以列表的形式讨论如下:

广告预算配置	
媒体选择	电视、广播、在职、报纸、广告报、海报
特征	纵向:一个渠道的多个层面
	横向:一个渠道中的某一个层面
媒体选择基础	成本花费/覆盖面(reach)有多大/播出频率(frequency)是多少/什么样的顾客
/	是季节性的播发还是有限的地理覆盖,预算要考虑购买类型
/	将投入集中使用,即将广告在相对少的时间内播发
/	注重持续性

■ 本节要点

掌握市场交流的核心内容,尝试利用市场交流的分析模型,组合市场推广的促销组合。

■ 考试和学习效果引申

本节的考试是从战略的角度来分析一家企业的市场交流系统。由于该家企业是在一个较新的市场上推广自己的老产品,因此为了与企业总战略保持一致,市场经理必须建立与之相对应的市场交流系统。考试的重点仍然是市场交流的分析过程。现推荐如下参考

资料供大家参考：

(i) R. A. Kerin & Robert A. Peterson ,Strategic Marketing Problems : Case and Comments 7th Edition ,Prentice Hall ,Englewood Cliffs ,New Jersey 07632

(ii) Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin ,1990 ,Sales Promotion : Concepts ,Methods , and Strategies ,Englewood Cliffs ,NJ :Prentice Hall

■ 核心词汇之解释

Post-purchase satisfaction : 顾客购买之后的满意度

Budgeting and allocation : 预算和配置

本节参考书目

(i) Don E. Schultz and Stanley I. Tannenbaum ,1988 ,Essentials of Advertising Strategy , 2nd Edition ,Lincolnwood II : NTC Business Books

(ii) Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin ,1990 ,Sales Promotion : Concepts ,Methods , and Strategies ,Englewood Cliffs ,NJ :Prentice Hall

(iii) Simon Broadbent ,1988 ,The Advertiser ' s Handbook for Budget Determination , Lexington ,MA :Lexington Books

(iv) R. A. Kerin & Robert A. Peterson ,Strategic Marketing Problems : Case and Comments 7th Edition ,Prentice Hall ,Englewood Cliffs ,New Jersey 07632

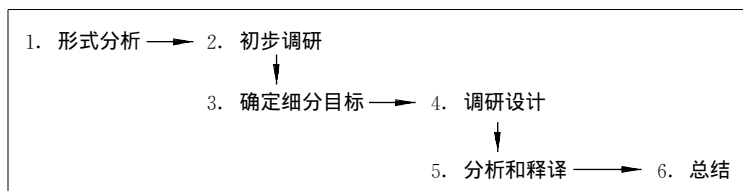
3.7 市场调研

通常每一位读者都会对行业的生命周期有所了解 ,而问题是如何使用行业生命周期这一分析工具为战略的制定提供服务。比如说 :在起始期 ,是企业占有市场的最佳时期 ,此时的竞争对手不多 ,企业应加大在研究上的力度以便为未来的发展奠定基础 ;在上升期 ,竞争者们为市场份额而战 ,此时企业对价格和质量的有效控制非常重要 ,有效的市场推广活动起至关重要的作用 ,即企业可以通过市场推广扩展市场份额 ;在成熟期 ,竞争者们会为保持市场份额而拉开价格战 ,这对市场占有率低的公司非常不利。另外 ,顾客往往在品牌之间进行挑选 ,企业不得不从竞争对手那里争取市场份额 ;到了衰退期 ,竞争对手大量减少 ,有效地控制成本是关键。此时 ,企业要考虑退出战略。

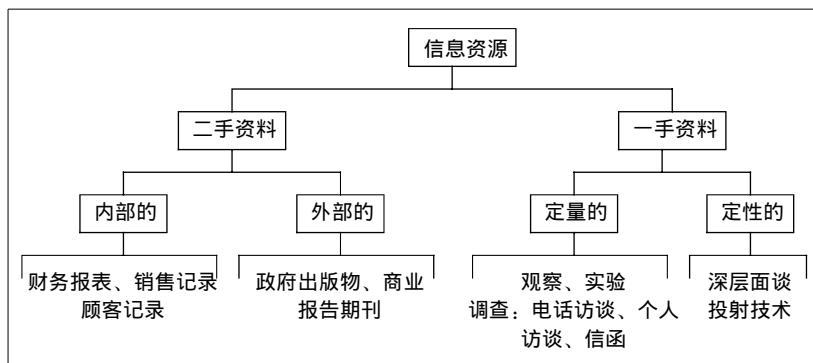
外界环境分析在很大程度上与市场调研有关。企业的市场调研能力影响外部环境分析的质量。市场部经理的信息来源是市场调研。市场调研是一个系统加工的过程 ,能为经理们的行动决策提供指导。通常的市场调研包括很多环节 ,如对信息价值的评估(定

量分析和定性分析)、对信息的管理、建立分析释译模型、发展行动战略等等。

这里介绍一下 Ron Hasty 和 James Reardon 的分析模型：



形式分析是指对所处的外部环境如一般的经济情况、竞争对手的情况、自己的目标进行初步的评估,以将即将进行的调研范围缩小并直切主题。在初步调查阶段,要明确调研的主方向。在这一阶段,要收集来自期刊、杂志、网络、竞争对手、顾客面谈、内部访谈方面获得的信息。经过形式分析和初步调查阶段,细分化的目标应该明确下来。接下来的调研设计非常重要。在这部分里,要明确调研所需的证据如何获得、从哪里获得以及怎样进行分析。同时调研所需要的成本和时间要给予必要的关注。在接下来的分析和释译阶段,要对所获取的资料进行编辑、解释、表格化和系统化的整理并力求作到完整和一致。而选用的什么样的统计方法应给予考虑。最后一步是对所发现的和所获得的结果进行描述和简要总结。下面,看一下信息获取的途径：



二手信息调研是对已经拥有的信息进行调研,这是调研工作的第一步。二手信息调研也称桌面调研。这种调研通常可在公司内部和外部同时展开。二手调研的信息可从公司内部的记录、政府统计、调查报告中获得,也可能是来自非竞争对手的信息和市场调研公司的信息。一手(一级)调研可通过访谈和观察来进行,如通过信函、电话、问卷分析、个人的面对面的访谈来进行,或通过观察被访谈者的行为反映来进行判断。

下面来看以下市场调研方面的案例分析：

以出租一座简朴的小型公寓为例,如何进行市场调研？

1 根据需求选定产品的市场范围

从产品特性如房间大小、简朴程度出发可能会导出该公寓是以低收入家庭为对象的。但从市场需求来看,许多非低收入家庭也是潜在的客户。他们收入不低,市区已经有居室,但又希望在宁静的乡间再有一套房屋作为周末生活的去处,所以公司应将公寓看作整个住宅出租的一部分,而不应简单地看成只提供低收入家庭的房子。

2 列举潜在的顾客基本需求

选定市场范围以后,公司营销专家们可以通过头脑风暴法,从地理变数、行为和心理变数等几个方面大致估算一下潜在顾客之需求。这一步骤掌握情况有可能不全面,但却为以后深入分析提供基础资料。如公司可发现人们希望小公寓住房满足的基本需求包括避风雨、安全、经济、方便工作和不受干扰等。

3 分析潜在顾客不同需求

公司可依人口变数做抽样调查,向不同潜在顾客了解上述需求中哪些对他们更重要。如大学生希望遮蔽风雨、停放车辆、经济、方便上课,新婚夫妇希望遮蔽风雨、停车辆、经济、足够的儿童活动空间。这一步至少要进行到有三个细分市场出现。

4 移去潜在顾客的共同需求

共同需求固然重要,但只能作为设计市场营销的组合参考和产品决策的重要依据。

5 为细分市场取名

对市场剩下的需求要做进一步分析,并结合顾客特点取名。

6 进一步细分市场的特点

对各细分市场顾客需求反映行为进一步考察,看看各自特点掌握了多少,还要了解哪些,以便更进一步明确各细分市场有没有必要再做必要的细分或重新合并。例如,经过分析,新婚者与老人需求很大,应作为两个细分市场。同样的公寓设计也许能同时迎合这两类顾客,但他们的广告宣传和推销方式都可能不同。

7 测量各细分市场大小

结合人数,测量潜在的客户数量。

■ 本节要点

结合理论和前面提供的工具,了解本节给出的两个案例的内在精神和分析问题的角度。

■ 学生们的思考

如何克服在市场调研过程中(指收集资料、访谈)遇到的实际困难?

本节参考书目

(i) Wang Gefei, 1998, The Analysis and Countermeasure of Export of Chinese Garments

under Unfavorable Economic Situation ,Managing Environment PEPs ,Liverpool Business School ,JM University ,United Kingdom

(ii) Roger A. Kerin & Robert A. Peterson ,1995 ,Strategic Marketing Problems : Cases and Comments ,7th Edition ,Prentice Hall ,Englewood Cliffs ,New Jersey 07632 ,p. 111-145

(iii) Ron Hasty & James Reardon ,1997 ,Retail Management ,The McGraw-Hill Companies ,Inc. p. 164-196

(iv) Hulbert ,James M. ,William K. Brandt and Raimar Richers ,“Marketing Planning in Multinational Subsidiary” ,Journal of Marketing ,Summer 1980

3.8 顾客满意度与重复购买

课堂学习笔记9——顾客满意度与重复购买

Customer Satisfaction Issue

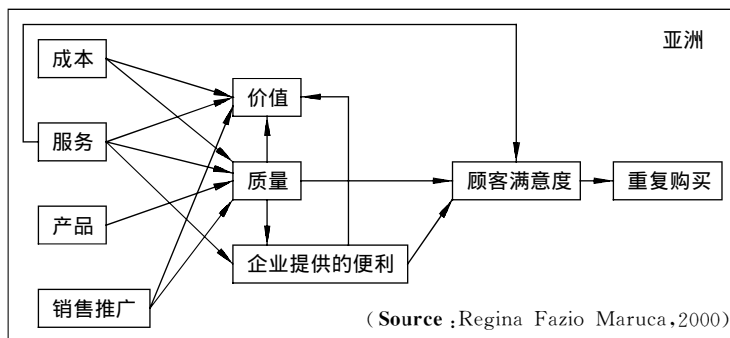
- Customer satisfaction : product ,value ,quality ,service ,cost and sales promotion
- Culture difference and customer satisfaction
- Repeat purchase and customer satisfaction
- Different paths to satisfaction

■ 对笔记核心部分的阐述

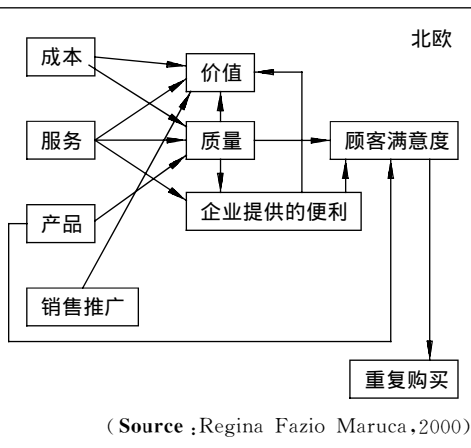
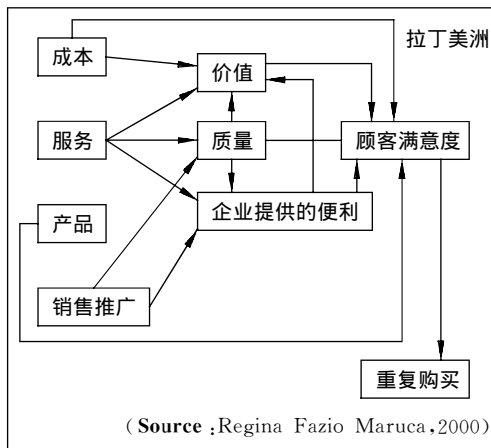
市场营销最终目的就是促使企业能够卖出足够的产品并保持盈利。而企业能否获取利润的一个关键点就是要有顾客购买自己的产品。企业通常有两种战略来鼓励顾客购买自己的产品,其一就是一次性出售大量产品并获取足够利润,另一个就是希望顾客能够重复购买。从长远来看,顾客的重复购买与企业可持续发展是一致的。本节从一个较新的角度讨论一下“重复购买”(repeat purchase)这一市场营销中至关重要的问题。

顾客能够重复购买的基础是顾客对使用过的产品感到满意。因此顾客的满意度(customer satisfaction)非常重要。我们常常谈到不错的质量、良好的服务等因素可以增强顾客的满意度并导致重复购买。这里将导致顾客重复购买的关键因素总结到一起,来看一下企业应该怎样朝着这一目标进行有效的努力。下面是哈佛商业双月刊2000年在这方面最新的研究成果:

产品的成本直接影响到顾客对产品质量的心理认可程度,而产品的质量则直接影响到顾客对产品的重复购买,因此产品的成本对顾客重复购买决定的影响是间接的,而质量



对顾客重复购买决定的影响是直接的。好的服务可以影响到顾客对产品质量的认可程度,也就是说,好的服务可以部分地取代产品的质量或部分地弥补产品在质量方面的不足。同时好的服务可以直接影响到顾客的重复购买决定。另外,由于销售推广可以直接与顾客接触,因此可以增强产品质量在顾客心目中的位置,同时有利于提升产品在顾客心目中的价值,因此销售推广对顾客重复购买的影响是间接的辅助性的。产品的“价值”在顾客的重复购买决定中不起作用。因此企业在考虑顾客重复购买战略时,应将重点放在那些能够直接影响顾客重复购买决定的直接因素上(质量、服务、企业提供的便利),同时不要忽略那些起间接作用的辅助因素(成本、产品、推广、服务)。从上面的图表中,我们可以看到“服务”对于顾客的重复购买起到双重作用(直接的和间接的)。同时,“服务”对顾客重复购买的很多影响因素产生影响。而产品的“质量”对顾客的重复购买起到核心作用。因此产品的质量和企业的服务是顾客重复购买决策中的重点中的重点。上面的模型仅实用于亚洲地区的重复购买模式。不同地区的重复购买模式因受地区文化的影响而不同,下面提供北欧和拉丁美洲顾客不同的重复购买决策模式供大家参考。



■ 本节要点

了解影响顾客重复购买诸因素之间的关系,掌握从战略决策上推进顾客重复购买分析的切入点。

■ 考试和学习效果引申

本节的内容在考试中没有出现。现介绍有关资料供大家思考:

(i) Regina Fazio Maruca ,Mapping the World of Customer Satisfaction ,Harvard Business Review ,May-June 2000 ,p. 30

(ii) Kent B. Monroe ,1990 ,Pricing : Making Profitable Decisions 2nd Edition ,New York : McGraw-Hill

(iii) Vern Terpstra & Ravi Sarathy ,1994 ,International Marketing 6th Edition ,The Dryden Press ,p. 642-69

■ 核心词汇之解释

Repeat purchase : 重复购买

Customer satisfaction : 顾客满意度

■ 学生们的思考

在进行国际化营销的过程中,如何把握不同国家影响“顾客重复购买”方面的不同因素,不同购买因素方面的文化现象如何识别,如何把握?

■ 学习体会

顾客能够重复购买是市场营销的成功之处。促使顾客重复购买可以通过两种方式来实 现,一种是有效的持续的市场推广(marketing promotion),一种是本节谈到的对主要因素从战略上进行把握。从本节给出的模型来看并不复杂,但真正把握它的精髓并不容易。作为企业的市场负责人,不论是从产品质量上把握顾客的重复购买,还是从服务上把握重复购买,需要有一个长期的复杂的分析过程。决策往往是一瞬间的事情,但是决策之前的思考过程有时需要几个月的时间。就如同看到本节所提供的模型一样,一两分钟也就看完了,而且四五分钟之内掌握各要素之间的关系并不难,问题是如何将它们用在实际中。因此需要读者自己寻找与之相关的资料去加深。欧洲教 MBA 的教授们往往在第一堂课的开始就告诉学生们从课堂上学来的知识是有限的,课堂上老师所提供的只能是一种分析问题的方法与提示,和一些非常实用的分析工具,当然还有一张印有几十本相关的需要学生自己去读的书的书单。这样你会发现你已经拥有了最新的分析工

具和不会使你多走弯路的非常有用的书,并任凭你的能力尽情发挥。就如本节给出的模型一样,它的确道出了影响顾客重复购买的最重要因素,这已足够了。本着这个正确的方向走下去,就如同在做一件正确的事情一样,下面如何把这件正确的事情做正确就是大家所要努力的。

本节参考书目

(i) Regina Fazio Maruca ,Mapping the World of Customer Satisfaction ,Harvard Business Review ,May-June 2000 ,p. 30

(ii) Kent B. Monroe ,1990 ,Pricing : Making Profitable Decisions 2nd Edition ,New York : McGraw-Hill

(iii) Vern Terpstra & Ravi Sarathy ,1994 ,International Marketing 6th Edition ,The Dryden Press ,p. 642-692

(iv) Quelch ,John and Edward Hoff ,“ Customizing Global Marketing ” ,Harvard business Review , May-June 1986

(v) Verhage ,Bronislaw and Eric Waarts ,“ Marketing Planning for Improved Performance ” ,International Marketing Review ,Spring 1988

3.9 市场营销的宏观战略选择

课堂学习笔记 10——市场营销的宏观战略选择

Customer-Led and Market-Oriented Marketing Strategy		
	Customer-led	Market-oriented
Strategic Oriented	Expressed wants	Latent needs
Adjustment style	Responsive	Proactive
Temporal focus	Customer satisfaction	Customer value
Learning type	Adaptive	Generative
Learning process	Customer surveys	Customer observation
	Focus groups	Continuous experimentation
(Stanley F. Slater & John C. Narver ,1998)		
<div>Balance Issue between Customer-Led and Market-Oriented</div> <div>■ Balance between customer-led and market-Oriented</div> <div>■ Survive in the short-term to ensure a long-Term</div> <div>(Tom Cnnner ,1999)</div>		<div>Which One is Better ?</div> <div>■ Customer-led</div> <div>■ Market-oriented</div> <div>■ Balance among them</div>

■ 对笔记核心部分的阐述

1 以市场为导向还是以顾客为导向

上一节谈到顾客满意度是顾客重复购买的基础。由此引申出企业的市场营销是以“顾客为导向”还是“以市场为导向”的选择。企业的市场发展要注重满足顾客的当前需求 ,同时还要考虑发展新产品以满足未来的需求。这里先讨论一下“以顾客为导向”和“以市场为导向”两种战略思考在概念上的区别。

“以顾客为导向”的思考侧重于企业的短期经营哲学 ,即企业满足市场顾客的当前需求。换一句话说 ,企业将重点放在理解它们所服务的目标市场中顾客所渴望得到的需求。企业通常通过顾客调研 /市场调研等手段来理解和提高自己对顾客对当前产品和服务的

认识,从而指导自己来开发新产品和服务来满足当前顾客的需求。这种战略导致企业的短期行为,企业很被动并不断地通过适应顾客来发展自己,而且是通过当前顾客的认识来发展自己的市场的。因此这种战略使得企业过度地将精力放在现有产品和服务上,从而制约了创新方面能力的发挥,而且顾客不一定总是对的(顾客的满意度有时并不一定是顾客进行重复购买的决定因素,另外如果对顾客满意度的测量不正确,会使企业陷入被动)。

而以“以市场为导向”的思考侧重于企业的长期经营目标,即企业能够在长时间内满足顾客的需求。当然,这种顾客包括当前顾客和潜在顾客,并要求企业发展自己的创新手段创造高级的“顾客满意价值”,开发顾客的潜在需求。通常未被服务的市场往往也代表很大的“潜在性”,这些未被服务的市场也许会成为企业未来的顾客。新产品和未被开发的市场常常是企业进行“以市场为导向”战略的一个出发点。“以市场为导向”与新产品在产品生命周期的启动阶段的表现关系密切,并通过引进新产品来取代现有产品以发觉顾客的潜在需求。

在相对稳定的环境中或者环境的性质比较容易预测,对顾客需求作出快速反应并关注顾客满意度的这种“以顾客为导向”的市场战略可以帮助企业建立竞争优势。

2 “以市场为导向”和“以顾客为导向”是否可以达到某种程度的平衡

“市场”的概念说明了企业应在它的目标市场上提供超过竞争对手的并且满足目标市场需求的产品,同时满足当前顾客的当前需求,并为将来开发新产品,以满足未来需求。因此,负责市场的经理是否必须要在二者之间作出选择,是否可以考虑并尝试进行某种程度的平衡?

从市场战略上来看,企业必须要同时考虑自己的长期目标和短期目标,长期目标的实现往往以短期目标的实现为基础。因此,是否可以导出企业在把握“以市场为导向”的同时要坚固“以顾客为导向”这一战略思考并努力做到二者兼顾。企业做长期思考时,比如说为了更好地把握将来和顾客未来的潜在需求而创新某种产品,这必然需要企业要从在满足当前顾客需求这一短期目标上获得的收入来投入到未来的创新研究上。因此二者兼顾值得考虑。因此企业不能割裂顾客的未来需求与顾客的当前需求之间的联系。

企业所有的当前产品必须服务于当前的顾客和当前的需求。将来的产品必须服务于将来的顾客和他们将来的需求。企业面对一个选择:企业尽可能用当前的顾客创造一个将来,还是用在将来可能成为企业未来的当前顾客来替代当前顾客的方式来创造一个将来。当然后者具有较大的风险。那些拥有雄厚资金和实力的企业或许能达到这二者之间的很好平衡(Tom Connor, 1998)。下面的工具可以用做这方面的思考:

关注将来的顾客 顾客 关注当前的顾客	错误的配置 没有满足顾客的需求	潜在的市场 低现金流, 高投资
	建立起来的产品和市场 高现金流	错误的配置 没有满足顾客需求, 无现金流
关注现在		关注将来
供应商		
(Source: Tom Connor, 1999, "Customer-led and Market-oriented: A Matter of Balance", Strategic Management Journal, Start Mgmt 20: 1157-1163)		

■ 本节要点

了解“以顾客为导向”和“以市场为导向”这两个市场战略问题, 尝试如何进行市场战略思考并从宏观上进行把握。

注: 本节内容是英国 1999 年市场战略领域中一个较新的争论话题, 这两种不同的观点各有道理, 一些企业在各自领域内的实践也取得了相应的成功。由于受篇幅的限制, 这里暂将这方面研究中的部分成果介绍给大家。英国以战略研究见长, 因此本节介绍的市场战略有参考价值。

■ 考试和学习效果引申

本节在考试中没有出现。现推荐如下材料供大家参考:

(i) Tom Connor, 1999, "Customer-led and Market-oriented: A Matter of Balance", Strategic Management Journal, Start Mgmt 20: 1157-1163

(ii) Stanley F. Slater and John C. Narver, Research Notes and Communications Market-oriented is More than Being Customer-led, Strategic Management Journal, Start. Mgmt. J. 20: 1165-1168(1999)

(iii) Research Notes and Communications Customer-led and Market-oriented: Let's not Confuse the Two, Strategic Management Journal, Start Mgmt 19: 1001-1006(1999)

■ 核心词汇之解释

Latent need: 潜在需求

Adaptive: 被动地去适应/适合

■ 学生们的思考

“以市场为导向的市场战略”和“以顾客为导向的市场战略”哪一个更适合于 21 世纪

的企业发展,还是力争达到某种程度的平衡?

本节参考书目

(i) Tom Connor, 1999, "Customer-led and Market-oriented: A Matter of Balance", Strategic Management Journal, Start Mgmt 20 :1157-1163

(ii) Stanley F. Slater and John C. Narver, Research Notes and Communications Market-oriented is More than Being Customer-led, Strategic Management Journal, Start. Mgmt. ,J. , 20 :1165-1168(1999)

(iii) Day, G. ,1990, Marketing-driven Strategy, Free Press New York

(iv) Jaworski, B. and A. Kohli, 1993, "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", Journal of Market-Focused Management, 1(1) pp. 119-136

(v) Christensen, C. And J. Bower, 1996, "Customer Power, Strategic Investment, and the failure of Leading Firms", Strategic Management Journal, 17/30 pp. 197-218

(vi) Senge, P. M. ,1990, The Fifth Discipline, Doubleday, New York

(vii) Research Notes and Communications Customer-led and Market-oriented: Let's not Confuse the Two, Strategic Management Journal, Start Mgmt, 19 :1001-1006(1999)

本章余言

(1) 整合营销

市场营销理论在近几年的一个重大发展就是美国学者提出来的整合营销理论(integrated marketing communication)。该理论的核心观点就是充分认识用来制定综合传播计划时所启动的各种能带来附加价值的传播手段,将它们整合从而发挥其增效(synergy)作用。该理论认为将来的营销是传播营销,即传播品牌而非产品,因此品牌忠诚度的建立非常重要,有效的交流和沟通将起重要作用。同时,该理论认为企业应该与顾客建立起一对一的互动式关系,建立有关客户档案,掌握顾客需求的变化和真正的需求,从而真正做到以顾客为中心。另外,关注概念,打品牌这张牌,因为品牌是别人永远无法模仿的。一个不错的品牌也是企业具有核心能力的标志。

(2) 品牌和产品

企业启动市场的初期靠的是产品(product),因此产品的质量、定价和服务显得很重要。随着产品进入市场的深入,产品的品牌(brand)就变的非常重要,因为此时的品牌可以赢得顾客的信心,同时也是巩固阵地的非常有效的武器。因此企业此时的重点应围绕产品的品牌展开。大家常常听到产品生命周期(product life cycle)这一名词,这说明产品是有周期的,老产品最终会被新产品所取代(当然,像个别产品如可口可乐的生命周期是一百年除外)。而品牌则不同!如果一个企业能成功地将一个品牌渗透到多个产品中,那么该企业一定会很成功。那么,打品牌这张牌的重点在哪里?答案是产品的观念。拥有了产品观念的意义往往要超过单纯地提高产品质量和降低产品价格等这些直观手段。进一步说也就是这些可能成为产品顾客的顾客心理。感觉好的产品顾客一定乐于掏钱给企业。从某种程度上说,研究顾客需求除了通过具体的手法来调查分析外,研究顾客对产品的心理感受也是一个非常重要的环节。

(3) 名牌和名牌产品

很多企业将名牌产品和名牌弄混,认为一个好的品牌,它的产品也一定会很好。任何名牌产品都会过时,名牌却会长久留存下来!比如说摩托罗拉是名牌,谁又说得清摩托罗拉有多少种产品,而且每一贴摩托罗拉商标的产品又都是名牌产品。因此企业要使自己的品牌出名而不是使自己的产品出名,这点非常重要。一个出名的产品往往有它的生命周期,有时常常很短,而一个好的/出名的品牌常常可以带起很多不同种类的产品,进而成为名牌产品。

(4) 顾客的忠诚度和顾客的满意度

顾客满意度(satisfaction)是顾客的期望和结果之差。顾客满意度的增加并不等于顾客忠诚度(loyalty)也增加。因此企业应当将自己的终极目标放在提高顾客忠诚度上,也就是说在提高顾客满意度的同时要进一步提高顾客的忠诚度。

(5) 目标市场和非目标市场

如果从另外一个角度来看一下目标市场(target market)的话,目标市场对企业来说通常是属于自己高利润的市场(给企业带来丰厚的回报)或是自己可以进行一定程度上的竞争从而获取相应利润的市场。但是这并不是说放弃目标市场以外的所有市场。有些市场,企业处于非常之劣势,而且竞争对手非常强大。但是在特定的时间,必要的投入往往能起到牵制住竞争对手几倍于自己的力量,从而从侧翼支持自己获取与竞争对手在目标市场中竞争的成功。因此目标市场也好,非目标市场也好,具体的营销策略要根据环境的不同加以灵活把握。

附录VII 零售业 4P 模型

如何在正确的时间、正确的地点以正确的价格提供正确的产品(零售业)模型

(Offering the right product in the right place at the right time for the right price is retailing's
formula for perfection)

(Source : M. L. Fisher ,A. Raman & A. S. McClelland ,“ Are you Ready ?” , Harvard Business Review , July-August ,
2000)

第 4 章

项目与运营管理

4.1 “排队”原理

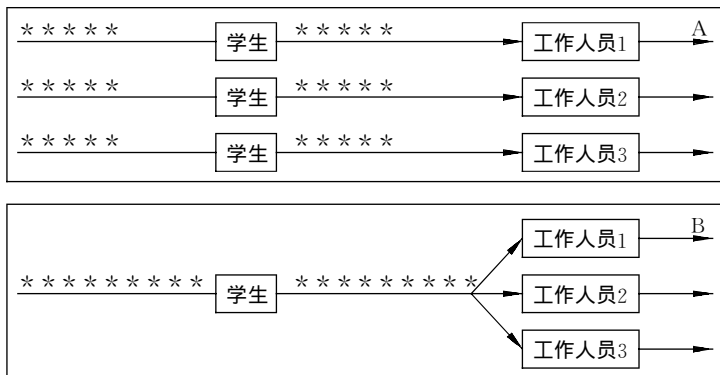
课堂学习笔记 1 ——“排队”原理

Managing Queues	Queue Differentiation
Approaches. . . <ul style="list-style-type: none">■ Acceptable queue length<ul style="list-style-type: none">Significance of waitPerception of queue lengthInformationCompetitionPriorities■ Queue avoidance<ul style="list-style-type: none">Reservation systemEnsure capacity always exceeds demand■ Queue differentiation■ Changing queuing experience	Multiple channels <ul style="list-style-type: none">■ Multiple lines to full range servers■ Single line to multiple servers
	Acceptable Length
	Queuing seems longer if. . . <ul style="list-style-type: none">■ Before the process not during it ↑ ↑ ↑ ↑ ↑ ↑■ Uncertain duration more under■ Unexplained managers' control■ Seems unfair■ Feels uncomfortable ◇ ◇ ◇ ◇ ◇ ◇■ Involves idleness■ Done by anxious people■ For a service of low value more under■ Done alone customers' control■ People's attitudes unfavorable ↓ ↓ ↓ ↓ ↓ ↓
Most models assume that customers are patient ,they wait in the queue until they are served ; they do not switch from line to line ,they do not decline to joint if the file is too long. . . (J. Naylor ,1996 p. 232-233)	

■ 对笔记核心部分的阐述

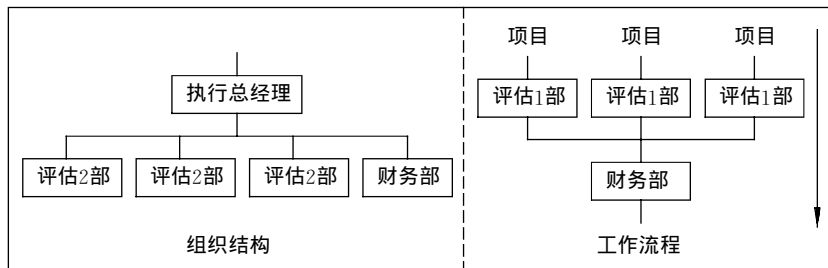
所谓“排队”(queue)是指顾客和产品在接受到接待处理之前的等待。许多生产问题/服务问题都涉及到“排队”问题,即存在着在随机时间内需要某种服务的人或机器,它们所需要的服务时间长短不一,特别是在一定的到达率和服务率的条件下,就出现了排队问题。而排队理论可以安排生产、设计生产线、节省费用并提高服务,从而为进一步提高效率提供支持。

先来看一下人们排队的情形。一般情况下,人们在排队之前都要先考虑排哪一个队,然后在开始排上队之后往往不再改排别的队,尽管有时别的队的服务速度相对要快一些。这是排队理论的一个基础。下面看一下在如下两种情况下哪一种情况的整体工作效率最高(以图书馆的借书情况为例)。



答案是 B 的整体效率高。图 A 分为 3 排队队伍进行登记借书,图 B 分为 1 排队队伍进行登记借书。由于学生在排上队后很少再转排别的队,同时 3 名工作人员的工作效率又有高低之分,因此,从整体效果来看,B 种情况的效率要高一些。为了便于理解,下面的例子从排队理论上探讨一下排队问题。

TTA 项目评估机构是一家政府机构,下属 4 个评估部门对企业的项目进行评估。每个部门相对独立,其组织结构和工作流程如下:



3 个评估部门独立评估项目。由于每个评估部门的工作效率是不同的 ,因此有的部门由于工作效率较高常常在 1 年中有许多空闲时间无事可做 ,有的部门由于工作效率较低而忙不过来。由于不同部门之间的项目彼此不进行转换 ,因而使整体工作效率无法提高。以评估 1 部为例 ,每年平均接受 5 个项目的评估 ($\lambda = 5$) ,每年平均处理能力为 6 个项目 ($u = 6$) ,根据排队公式可进行如下换算 :

平均间隔时间 = $1/\lambda = 1 \text{ 年}/5 = 2.4 \text{ 月}$

平均处理时间 = $1/u = 1 \text{ 年}/6 = 2 \text{ 月}$

系统使用因素 = $\lambda/u = 5/6 = 83\%$

浪费时间 = $1 - \lambda/u = 1 - 83\% = 17\%$

在队中等待的项目数 = $(\lambda \times \lambda)/u(u - \lambda) = (5 \times 5)/6(6 - 5) = 4$

项目平均在队中等待时间 = $\lambda/u(u - \lambda) = 5/6(6 - 5) = 10 \text{ 月}$

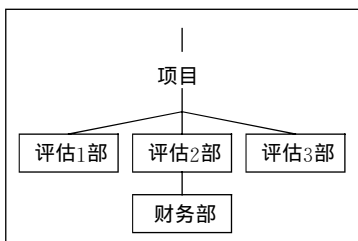
项目在整个系统内的数目(包含那些正被处理的项目) = $u/(u - \lambda) = 5/(6 - 5) = 5$

项目在整个系统内的平均等待时间 = $1/(u - \lambda) = 1/(6 - 5) = 12 \text{ 月}$

从对评估 1 部进行的分析我们发现每个项目在正式评估之前要等 10 个月的时间 ,这样会由于项目等待时间过长而浪费大量的机会成本。为了提高该评估机构的整体工作效率 ,我们对其他部门进行上述的数字分析 (计算过程大致同上) ,现将计算的结果列表如下 :

	评估 1 部	评估 2 部	评估 3 部
平均间隔时间	2.4	3	1.2
平均处理时间	2	1.5	1
系统使用因素	0.83	0.50	0.83
浪费时间	0.17	0.50	0.17
在队中等待的项目数	4	0.5	4
项目平均在队中等待时间	10	1.5	5
项目在整个系统内的数目	5	1	5
项目在整个系统内的平均等待时间	12	3	6

从上面的分析 ,我们明显发现评估 3 部拥有较高的工作效率 ,一年可以处理 12 个项目。评估 2 部使在队中等待的项目时间为仅 1.5 个月。因此 ,如果按照如下方式改变排队方案的话 ,该评估机构的整体工作效率将会大幅度上升 :



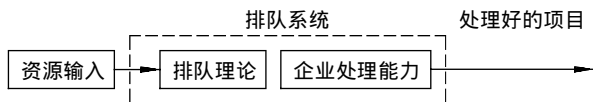
对调整后的总体工作效率计算如下：

每年接受的项目平均总数为 $19(5 + 4 + 10)$,实际处理项目的能力为 $26(6 + 8 + 12)$,经过计算 ,该评估机构的总体工作效率系数为：

	一条队三个服务点
平均处理时间	0.5
项目平均在队中等待时间	1.25
项目在整个系统内的平均等待时间	1.71

因此变革之后 ,该评估机构的整体工作效率要好于未改变之前。下面用英国著名学者 J. Naylor (1996) 和 F. S. Hiller & G. J. Lieberman (1990) 在“排队”方面的研究成果作为本小节的总结。

(J. Naylor ,1996 ,Managing Operation ,p. 238)



(F. S. Hiller & G. J. Lieberman ,1990 ,p. 595)

■ 本节要点

掌握“排队”理论 ,尝试利用排队理论解决实际问题的步骤和分析方法。

■ 考试和学习效果引申

项目管理和运营管理的考试是用 5 周的时间去做一个项目 ,没有笔试。本节所举的 TTA 公司的例子就是做项目时所选择的公司。该公司是利物浦地区的一个非常小的政府下属机构 ,负责项目审批。该项目的结论非常有趣。尽管该机构知道如何利用“排队”理论改进自己的工作效率 ,但该机构过分地关注个人行为 ,并没有使用科学的排队理论于日常工作中。虽然我们认为导致这种想象的一个原因是该机构内部的“文化问题” ,并不属

于企业运作管理方面的问题,但还是就自己所发现的该机构在运作方面存在的问题完成了该项目的前期部分。现推荐如下书目供大家参考:

(i) John Naylor, 1996, Operations Management, London: Financial Times Pitman Publishing, p. 226-255 p. 342-346

(ii) Frederick S. Hillier and Gerald J. Lieberman, 1900, Introduction to Operations Research 5th Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Company p. 593-644. p. 840-843

(iii) S. C. Littlechild, 1977, "Queuing Theory", Operational Research for Management, Oxford: Philip Allan Publisher Limited p. 160-175

■ 核心词汇之解释

Priorities: 重点, 优先 (权)

Queue: 排队, 队

Channel: 路径

■ 学生们的思考

在一条队对多个服务点的情况下, 一条队有可能非常非常地长。虽然该情况下的整体效率比较高, 但是由于一条队排得太长, 可否考虑转换成几条队对多个服务点?

■ 学习体会

第一次接触“排队”理论感觉它非常有趣, 老师首先举了超级市场的例子, 因此一下子就将问题切到了要点。在授课过程中老师省略了排队公式的复杂推导过程, 而是直接将推导的结果讲给大家, 将大部分时间用来结合同学们所能感受到的或是亲眼见到的排队现象, 教授只是告诉同学们如何进行分析。欧洲 MBA 的思维观是利用工具 (各种公式 / 各种结论) 直接去解决实际问题, 在读一篇论文时鼓励先读结论部分, 若对结论感兴趣, 再去读分析部分。在课堂上对于各种公式的推导并不用很多时间去分析, 因为结论才是最重要的。因此, 老师们不要求学生去背公式, 只要会用公式就可以了。在考试中老师们是许可学生们带书进考场的, 因为三个小时的时间即使将整个图书馆的书都搬到考场也起不了多少作用。欧洲 MBA 的教授们鼓励学生去分析问题, 培养学生收集资料的能力, 而不是去背理论和公式。当你想用什么的时候你知道从哪里能找到你想用的就足够了。

本节参考书目

(i) John Naylor, 1996, Operations Management, London: Financial Times Pitman Publishing, p. 226-255 p. 342-346

(ii) J. B. Kidd, 1977, "Critical Path Methods", Operational Research for Management, Oxford: Philip Allan Publishers Limited p. 39-45

(iii) Frederick S. Hillier and Gerald J. Lieberman ,1900 ,Introduction to Operations Research 5th Edition ,Singapore : McGraw-Hill Book Company p. 593-644 p. 840-843

(iv) S. C. Littlechild ,1977 ,“ Queuing Theory ” ,Operational Research for Management , Oxford :Philip Allan Publisher Limited p. 160-175

(v) Wang Gefei ,1999 ,“ Managing Operation Promote the Work Efficiency : the Application of Queuing Theory ,Critical Path Method and Decision Tree ” ,PEPs , Liverpool Business School ,JMU ,UK

(vi) P. M. Wilers ,1980 ,Elements of Operational Research , UK : McGraw-Hill Book Company (UK) Limited p. 77-99 p. 131-149

4.2 项目管理之时间管理

课堂学习笔记 2——时间管理

<p>A“ Successful ”Project</p> <p>■ “ One that delivers the planned benefits to the business and meets all the product , cost and schedule targets.”</p> <p>Project Success Criteria</p> <p>Project Success and Failure Factors</p> <p>■ Ensure project success factors are present</p> <p>■ Ensure project failure factors are absent</p>	<p>Process of project time management</p> <p>■ Job list and description for project contents</p> <p>■ Work breakdown (WBS)</p> <p>explore or divide the project into its main identifiable elements ,component parts and services in a logical and non-arbitrary manner</p> <p>■ Action Plan</p> <p>■ Preliminary network</p> <p>■ Milestone for project progress</p> <p>■ Critical path method</p> <p>■ Gantt Chart</p> <p>■ Monitoring</p>
---	--

■ 对笔记核心部分的阐述

第一步 :对项目的主要环节进行描述 (job list analysis)

项目的运作需要计划 ,项目小组要对即将执行项目中的每一个具体环节作到心中有数。因此项目管理建议要将项目中的每一个主要环节列出来 ,同时对这些主要环节的内容和各环节之间的关系给出必要的描述。因为一个项目的执行需要项目组成员的共同努力 ,对于某些环节有的项目组成员比较熟悉 ,但对于某些环节 ,项目组成员则很陌生。因

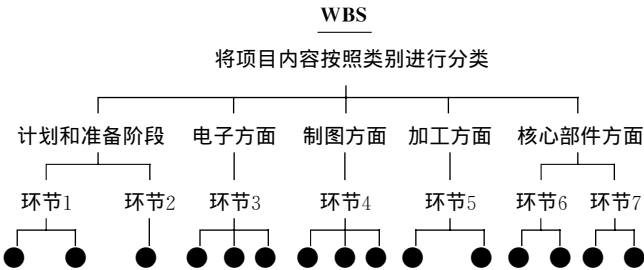
此 ,列出主要环节并对主要环节进行描述有助于项目组的全体人员对项目的相关环节进行了解。如：

项目主要环节	对各主要环节的简要描述
环节 1	*****
环节 2	*****
环节 3	*****
环节 4	*****
环节 5	*****
环节 6	*****
环节 7	*****
...	...
...	...

(表 1 :对项目主要环节/主要组成部分的描述)

第二步：将项目的内容按照大类进行分解 (work breakdown analysis)

将项目的内容按照不同的类别进行分解 ,并在各个不同类别基础上进行进一步的细分 ,这样项目组的不同成员对自己所负责的部分就有比较清楚的认识。这对于节省时间很必要。如：



(表 2 :对项目的内容按照大类进行分解)

第三步：设定项目阶段性时间目标 (也称行动计划) (action plan)

对项目各组成部分 /项目各个环节所需时间进行估算 ,明确各个不同部分所需要的时间和各自在时间上的逻辑顺序。请看下面的例子：

各活动的名称	估算时间天	该步骤前面的步骤	该步骤后面的步骤
A	10	/	BHJC
B	10	/	C

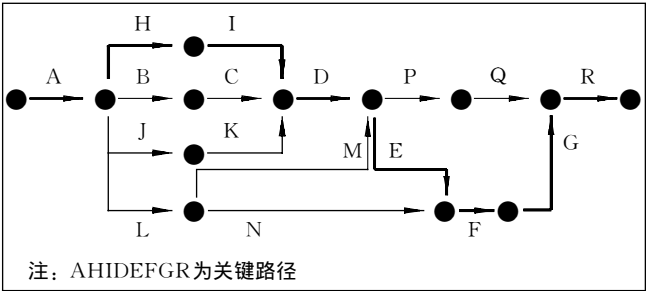
C	12	B	D
D	32	C, I, K	P, E
E	16	D, M	F
F	50	N, E	G
G	21	F	X
H	25	A	I
I	16	H	D
J	16	A	K
K	8	J	D
L	9	A	M, N
M	16	L	P
N	35	L	F
P	25	D, M	Q
Q	24	P	X
R	1	Q, G	/

(表 3 : 明确项目各组成环节在时间上的前后关系)

A、B、C...分别代表组成项目各活动的名称。以活动 D 为例 ,该活动需要的时间为 32 周 ,该活动必须要在活动 C、I、K 完成之后才能进行 ,紧随该活动的活动是活动 P、E。

第四步 : 识别/设立初步的关键路径 (set preliminary critical path method diagram)

关键路径是项目控制的主要部分。关键路径上的活动如果不能按时完成将延误整个项目的工期。为了有效地控制项目时间 ,有些活动可以放在同一时间内执行 ,而有些活动必须要等到某一活动完成之后才能够执行 ,这些会从关键路径上体现出来。同时关键路径可以告诉项目组成员 : 哪些活动是关键活动 ,哪些活动即使不能按时完成也不会影响整个项目的活动 ,项目在某个具体日期前完成的概率是多少以及在任何一个规定的时间里该项目是否能如期完成或提前完成。结合第三步项目各活动的逻辑顺序 ,设立初步的直观的关键路径图 :



(表 4 : 设立初步的关键路径)

第五步：设定项目阶段性时间目标 (milestone plan)

为了更好地有效地控制项目进展的时间 ,项目小组要设定阶段性的时间期限。如：

项目活动阶段性描述	时间期限	项目要求总时间
项目开始	1996 年 3 月 1 日	172 天
采购阶段	1996 年 3 月 10 日	
加工阶段	1996 年 4 月 20 日	
安装阶段	1996 年 5 月 23 日	
检测阶段	1996 年 6 月 21 日	

(表 5 : 项目阶段性时间目标)

第六步：关键路径分析 (critical path analysis)

关键路径分析需要确定每个相关活动的如下数值：

活动最早开始时间 (ES) : 先行活动必须在某项活动开始之前完成 ,因此先行活动的结束时间就是该活动的最早开始时间 ;活动最迟开始时间 (LS) : 指某项活动在不延误整个项目时间的前提下开始的最迟时间。活动最早结束时间 (EF)和活动最迟结束时间 (LF)的意义依此类推。根据表 1 给出的各个活动所需要的时间 ,表 4 给出的主要路径图和表 5 给出的项目要求完成期限 (172 天) ,可以计算出各项活动的最早开始时间 ,最迟开始时间 ,活动最早结束时间和活动最迟结束时间。计算可根据表 4 按照从后往前的顺序进行。因为该项目必须要在 172 天内完成 ,因此可以设定该项目的完成时间为 171 天 ,即留出 1 天的机动时间。那么计算如下：

整个项目完成的最早时间为 171 天 ,这要求活动 G 和活动 Q 必须要在第 170 天完成 ,因为活动 R 需要 1 天的时间。由于活动 G 和活动 Q 所需要的时间分别为 21 天和 24 天 ,因此活动 G 的最晚结束时间是第 149 天 (170 - 21) (晚于该天将延误整个项目的工期) ,活动 Q 的最晚结束时间也是第 146 天。依此类推可以分别计算出活动 F 和活动 E

等等。先行计算关键路径上各活动的最早开始时间和最晚结束时间。由于关键路径上的时间不许有任何延误,因此,关键路径上的最早开始时间等于最晚开始时间,最早结束时间等于最晚结束时间。而在非关键路径上的各活动会出现松散时间,即活动只要在最晚开始时间开始的话,就不会延误整个项目的工期,而这个最晚开始时间和最早开始时间的差额就是松散时间($LS - ES$ 或 $LF - EF$)。假如经过计算,活动 E 的最晚开始时间是第 83 天,根据表 4,可以看出活动 P 的最早开始时间也应该是第 83 天,由于活动 P 需要 25 天,因此活动 Q 的最早开始时间就是第 108 天($83 + 25$)。由于上面已经算出 Q 的最晚开始时间是第 146 天,因此活动 Q 拥有 38 天的松散时间($146 - 108$),也就是说活动 Q 可以拥有 38 天的休息时间。由于活动 Q 和活动 P 彼此相连,并处于和关键活动 E、F 和 G 同时进行的非关键活动,因此活动 P 同时也拥有 38 天的松散时间,即如果活动 P 拥有 38 天松散时间则活动 Q 就失去 38 天的松散时间,即 P 的松散时间加上 Q 的松散时间等于 38 天。依此类推,可以分别计算出各个活动的相关时间,现将它们列表总结如下:

各活动的名称	估算时间 天	最早开始 时间	最晚开始 时间	最早结束 时间	最晚结束 时间	松散时间
A	10	0	0	10	10	0
B	10	10	19	20	39	19
C	12	20	39	32	51	19
D	32	51	51	83	83	0
E	16	83	83	99	99	0
F	50	99	99	149	149	0
G	21	149	149	170	170	0
H	25	10	10	35	35	0
I	16	35	35	51	51	0
J	16	10	10	26	33	7
K	8	26	33	46	51	19
L	9	10	55	19	64	45
M	16	19	67	35	83	48
N	35	19	64	99	99	45
P	25	83	121	108	146	38
Q	24	108	146	132	170	38
R	1	170	170	171	171	0

(注:活动 B、C 共享 19 天的松散时间,活动 P、Q 共享 38 天的松散时间)

(表 6:项目各分活动的时间计算和松散时间的计算)

第七步：时间监控

时间的控制可以从关键路径上的关键活动着手。如果希望加快项目的时间进程,可以看一看哪个关键活动的时间可以缩短,并将由于时间缩短而导致的成本花费进行对比,对成本花费最少的关键活动压缩时间,从而将整个项目的活动时间提前。

上述六个步骤能够帮助项目小组如何分配时间以及在时间控制方面如何把握具体的数字问题。那么在具体的项目管理中,需要运用工具进行时间控制。下面仍以上述的数字为例,介绍甘特表格(Gantt chart)控制法:

根据甘特图表可以很直观地控制项目的时间进展。该项目有 17 项活动,总共用时为 48.2 周(将每一单项活动所用的时间相加得到 48.2 周;另外由于有的活动可在同一时间段内完成,因此,该项目将在约 $24 < 170/7 >$ 周内完成)。将每一阶段各项活动按时完成所需时间的总数放在 X 横向方格内,将每一阶段各项活动完成部分所用的相应实际时间总数放在 Y 横向方格内。比如说,在第 5 周时检测项目进展情况,从 X 和 Y 两个统计数字来看,各项活动按时完成所需时间的总数应为 17.6 周,而实际完成部分在表格中所反映出来的实际累计时间只有 14.1 周,由于整个项目所用的时间是 48.2 周(包括各个活动所用的重复时间),因此在项目进展到第 5 周时,应完成的实际目标是 36.5% ($17.6/48.2$),而实际只完成了 29.5% ($14.1/48.2$)。活动 B 和活动 C 共同分享 2.7 周的松散时间,虽然这两项活动未能在第 5 周检查时完成目标,但是这两项活动可以在第 5 周后使用它们的松散时间,因此仍然有可能在规定的时间内完成任务。然而,使用项目的“最后开始时间”去开展各个活动比较危险,这样做未能留出相应的机动时间,因此这里建议尽可能地使用项目的“最早开始时间”启动各个活动。

■ 本节要点

掌握项目时间管理各种工具的使用规则,并尝试结合你的项目经历(比如说一次搬家),从时间管理的角度思考一下如何将本小节的知识用于实践之中。

■ 考试和学习效果引伸

本小节的考试出现在对一个失败的项目管理案例进行分析。这个项目在成本和质量上都很成功,都达到了规定的标准。但是由于时间管理的不善,使得工期拖后 1 个月。由于该项目对时间的要求格外严格,时间拖后造成的损失几乎使该项目的盈利降到零。这个案例分析用了 1 周的时间。由于该项目所包含的各个分活动非常多(约有 100 多个相关活动),如何确定关键路径上的关键活动需要考虑的因素很多。时间管理这部分的分占总分数的 25%。现推荐如下资料供大家参考:

(i) Dennis Lock, 1996, Project Management, 6th Edition, Grower Publishing Limited,

England p. 125-215

(ii) Keith Locker and Jame Gordon ,1991 ,Critical Path analysis and Other Project Network Techniques ,1st Edition ,Pitman Publishing London p. 111-117

■ 核心词汇之解释

CPM : critical path method 的缩写 ,关键路径

Gantt chart : 甘特图表

■ 学生们的思考

如果两个活动分享同一松散时间 ,如何分配这一松散时间 ?

■ 学习体会

时间管理是项目管理三要素(时间、质量和成本)中最最重要的一个。从某种程度上说 ,质量和成本的控制最终要取决于时间上的规划。在有效控制好时间的基础上处理好质量和成本方显得有意义 ,这也是欧洲项目管理的一个核心观点。本小节提供了很多可以现成使用的工具 ,在面临实际问题时 ,不要急于套用工具 ,对实际问题的分析才是最重要的 ,也应当投入较多的时间。在面对一个拥有很多活动的项目时 ,要注意各个活动在时间上的逻辑性和连贯性。

本节参考书目

(i) Dennis Lock ,1996 ,Project Management ,6th Edition ,Grower Publishing Limited , England , p. 125-215

(ii) M. Pete Spinner ,1992 ,Elements of Project Management : Plan ,Schedule and Control 2nd Edition ,Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs ,New Jersey ,15-64

(iii) Alber Lester ,1982 ,Project Planning and Control ,Butterworths & Co. ,(Publishers) Ltd. England

(iv) Keith Locker and Jame Gordon ,1991 ,Critical Path analysis and Other Project Network Techniques ,1st Edition ,Pitman Publishing London p. 111-117

(v) Wang Gegei ,1999 ,“ Project Management Effectively Promote the Working Efficiency : Time-based Planning ,Schedule and Control ” ,PEPs ,Liverpool Business School ,JMU ,UK

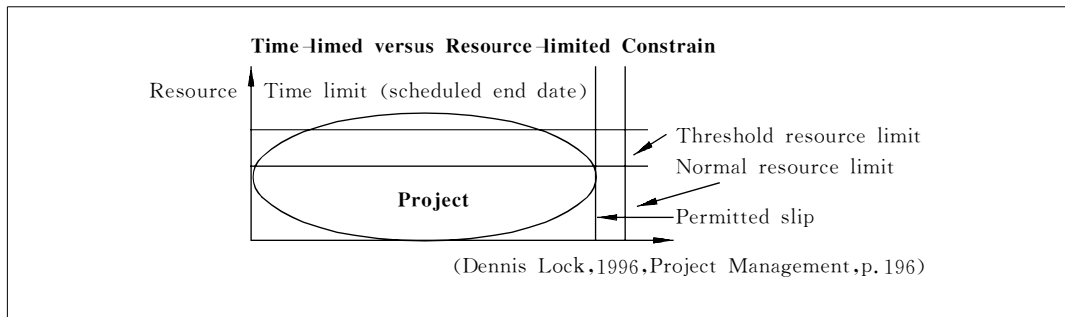
(vi) Joseph J. Moder ,Ceil R. Phillips and Edward W. Davis ,1993 ,Project Management with CPM ,PERT and Precedence Diagramming ,3rd Edition ,Van Nostrand Reinhold Company Inc. p. 18-22 p. 169-170

4.3 计划、估算和资源分配

课堂学习笔记 3——计划、估算和资源分配

<p>Planning for Projects</p> <ul style="list-style-type: none">■ Develop statement of work■ Proceed to a work breakdown structure that defines the individual activities or tasks that must be performed as part of the project and precedence relationships among them.■ List resources including money , personnel , equipment and material both internal and external.■ Time estimation to perform each activity.■ Planning scheduling and control	<p>Program evaluation and review technique (PERT)</p> <ul style="list-style-type: none">■ The better distribution allows the most likely time estimate to be close to the pessimistic time ,close to the optimistic time or anywhere in between
	<p>Time limited versus Resource-limited Constrains</p> <ul style="list-style-type: none">■ Conflicts between time and resource■ Strike a balance between time and resource for efficiency and effectiveness

续表



■ 对笔记核心部分的阐述

· 估算

计划评审技术 (PERT) 分析方法对项目中的每项活动进行三次时间估计,即乐观的时间估计、可能的时间估计和悲观的时间估计,每次估计可以得出相关的概率(假设活动时间遵循 β 概率分布)。反之,利用概率也可计算出活动的预计值和标准差。其公式如下:

$$t_e = (a + 4m + b) / 6$$

$$\delta^2 = [(b - a) / 6]^2$$

$$z = (T' - T) / \sqrt{E\delta^2}$$

注:a:活动结束的乐观的时间

b:活动结束的悲观的时间

m:活动结束的最可能的时间

t:活动结束的预计时间

δ^2 :活动结束时间的方差

T':整个项目要求/规定的完成时间

T:关键路径上的关键活动完成的实际时间之总和

z:规定时间或目标时间与平均时间或期望时间的标准偏差

请看下面的例题

某项目各个分支活动的时间统计如下:

活动	乐观时间	最可能时间	悲观时间	期望的时间	时间方差
A	2	3	4	3	0.11
B	5	5	5	5	0
C	4	7	16	8	4
D	4	6	20	8	7.11
E	6	8	10	8	0.44
F	3	3	3	3	0
G	2	2	2	2	0

(注：A、B、D、E、F 为关键路径上的关键活动)

活动C的预计完成时间 = $(4 + 4 \times 7 + 16) / 6 = 8$ 周

活动C的时间方差 = $[(16 - 4) / 6]^2 = 4$

对项目各个活动预计完成时间的计算和方差的获取 ,可以预测项目组在规定时间内完成项目的可能性有多大。为了知道整个项目在一个规定的时间内完成的可能性（假设该项目要求在 23 周没完成） ,需要对关键路径上的关键活动（A、B、D、E、F）进行方差计算。关键路径活动的方差帮助确定整个项目的方差。项目方差由关键活动的方差相加来获取。

$$E\delta^2 = 0.11 + 0 + 7.11 + 0 + 0 = 7.22$$

根据公式 $t_e = (a + 4m + b) / 6$,可以分别计算出 A、B、D、E、F 各个关键活动的预计完成时间

$$T = t_a + t_b + t_d + t_e + t_f = 21 \text{ 周}$$

$$z = (23 - 21) / \sqrt{7.22} = 0.74$$

因此 ,从正态分布曲线表可以查到其对应的概率为 74% ,在 23 周内或提前完成该项目的可能性为 74%。

目的概率图

· 计划

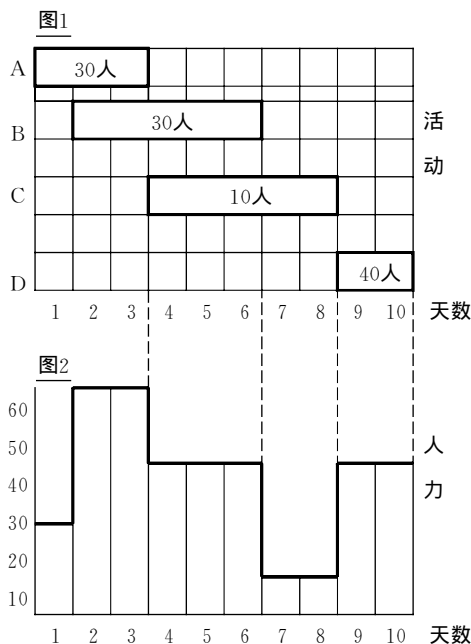
上面对项目管理在时间方面的管理给予了较为详细的讨论 ,这里再以图表的形式对上面所谈进行一次归纳。

计划阶段

- ◇ 项目目标设定
- ◇ 将项目的主要活动分解并按照类别分组
- ◇ 将项目的内容按照大类进行分解
- ◇ 设定项目阶段性时间目标
- ◇ 设定项目阶段性时间目标，设定路径图

· 资源配置

在项目管理中,除了需要对时间进行控制,同时需要考虑如何进行资源配置。因为项目进程中的每一项活动都需要考虑人力、设备等资源。为了在规定的时间内完成项目而额外增加人力将会使成本提高,因此有效地规划有限的资源很必要。看一下下面的例子:



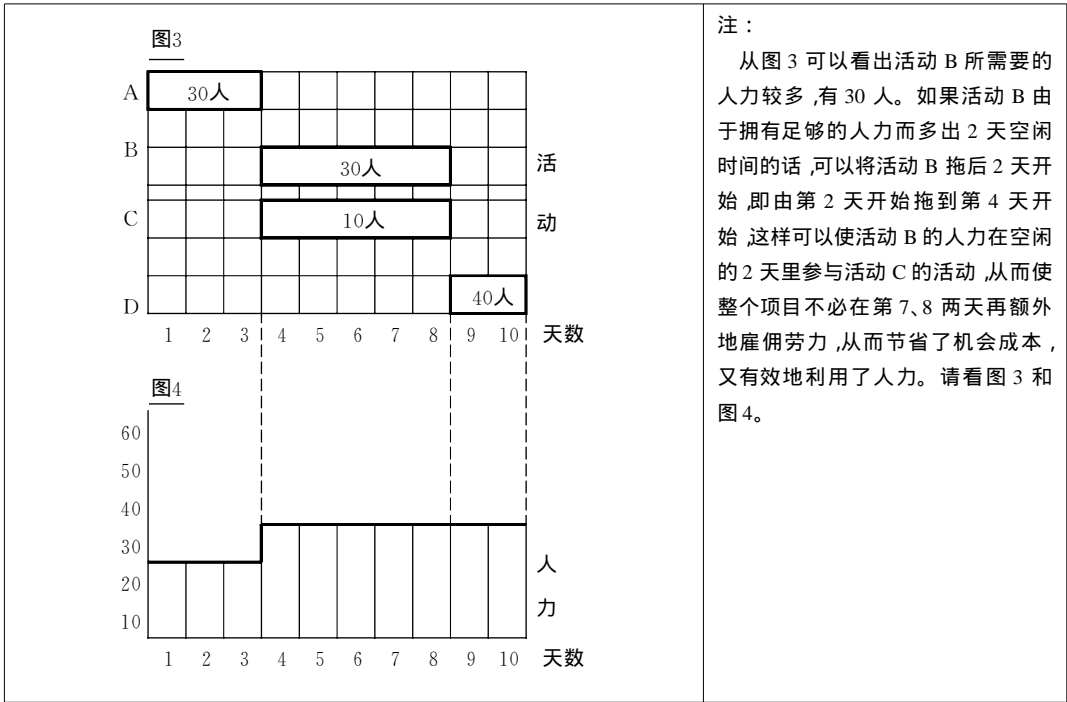
注:

从图1可以看出A活动需要30人用时为3天,B活动需要30人用时为5天.....

图2是在各时间段内各个活动所对应的人力

从对1、2两个图的分析可以看出,在项目开始时的第2、3天和项目即将结束时的第9、10天需要的人力最多。而在第7、8两天所需的人数则相当少。因此在7、8两天将解散一部分人力,而到了第9天不得不再额外地重新雇佣人力。解散和重新雇佣都面临着额外的成本花费。因此如果存在松散时间,可以考虑进行内部人力的重新配置。重新配置的结果请见下图。

续表



注：

从图 3 可以看出活动 B 所需要的人力较多,有 30 人。如果活动 B 由于拥有足够的人力而多出 2 天空闲时间的话,可以将活动 B 拖后 2 天开始,即由第 2 天开始拖到第 4 天开始,这样可以使活动 B 的人力在空闲的 2 天里参与活动 C 的活动,从而使整个项目不必在第 7、8 两天再额外地雇佣劳力,从而节省了机会成本,又有效地利用了人力。请看图 3 和图 4。

(注：The method concept is from the ideas in M. S. Vonderembse & G. P. White ,Operation Management 2nd Edition , West Publishing Co.)

■ 本节要点

掌握计划时间、分配资源的分析方法 ,养成利用图表分析问题的习惯。

■ 考试和学习效果引申

本小节的考试是在时间分析的基础上如何为项目的实际运作配置资源。因此该部分的考试与上一小节的题目是同一个 ,上一小节的内容是第一部分 ,本小节的内容是第二部分。本小节在考试中占 20 分。现推荐如下资料供大家参考：

- (i) M. S. Vonderembse & G. P. White ,1998 ,Operation Management : Concepts , Methods and Strategies 2nd Edition ,West Publishing Company
- (ii) Jack R. Meredith and Samuel J. Mantel ,JR ,1995 ,Project Management : A Managerial Approach 3rd Edition ,John Wiley & Sons ,Inc. ,USA p. 196-240 p.332-337
- (iii) Brian D Lott ,1980 ,Planned Progress Monitoring ,Professional Practice Group , Directorate of Quantity Surveys ,Department of the Environment PSA Property Service Agency

■ 核心词汇之解释

Program evaluation and review technique (PERT) 计划评审技术

■ 学生们的思考

在项目管理的过程中,当时间和资源配置发生冲突时,如何处理?

■ 学习体会

解决资源配置的一个有效方法就是利用时间管理中的“松散时间”。项目经理在处理资源配置问题时,不是完全解决不了,而是有时解决得就差那么一点点。而很多项目经理很少考虑利用松散时间来解决这一点点的差距。时间管理和资源配置之间的联系很密切,项目经理在考虑资源配置问题时,一定要认真考虑时间管理中的每一个环节,二者间的联系不要割裂。

本节参考书

(i) M. S. Vonderembse & G. P. White, 1998, Operation Management: Concepts, Methods and Strategies 2nd Edition, West Publishing Company

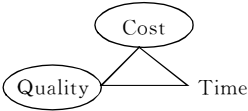
(ii) Smith, Larrya, and Mills, Joan, “Project Management Network Programs”, Project Management Quarterly, June 1982, p. 18-29

(iii) Brian D Lott, 1980, Planned Progress Monitoring, Professional Practice Group, Directorate of Quantity Surveys, Department of the Environment PSA Property Service Agency

(iv) Jack R. Meredith and Samuel J. Mantel, JR, 1995, Project Management: A Managerial Approach 3rd Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, p. 196-240, p. 332-337

4.4 成本与质量管理

课堂学习笔记4——成本与质量管理

<p style="text-align: center;">ISO 9000 and Quality Costs</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Prevention cost ■ Appraisal cost ■ Failure cost ■ Interrelationship among cost, quality and time ■ The construction of the quality cost qualifying system 	<p style="text-align: center;">Total Quality Control</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organization ■ Goal ■ Basic principles ■ Facilitating concepts ■ Quality circles <p style="text-align: center;">Techniques and Methods</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cause-effective diagrams ■ Taquchi methods ■ Quality function deployment ■ Pareto analysis
<p style="text-align: center;">Implementation of the Proposed Quality Costs System on Site</p> 	

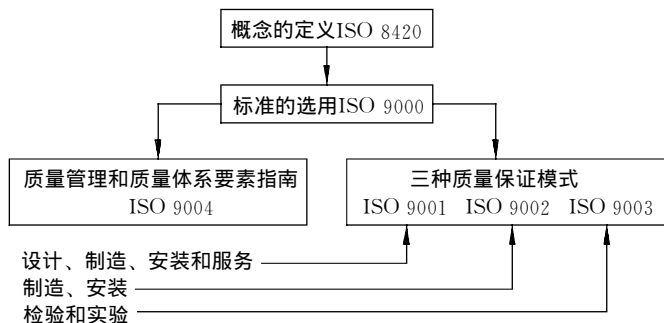
■ 对笔记核心部分的阐述

· 质量成本和国际质量标准

为了更有效地控制质量,本节首先来谈一下质量成本(quality cost)。美国质量管理协会(ASQC)对质量成本有如下认识:“质量成本可以对已经提供的和尚未提供的产品质量和服务质量进行成本测量。”质量成本由四个部分组成,它们分别是防范成本、评估成本、内部失败成本和外部失败成本。著名的项目管理权威 Quinn 先生 1989 年对质量成本的四个组成部分有如下定义:防范成本是指在项目进展过程中,为了防止、降低、排除错误发生所产生的成本。评估成本指发现错误,评估所做工作的质量时所产生成本。内部失败成本指在将已经加工好的产品交给客户之前为了改正错误所发生的成本。外部失败成本是指将已经加工好的产品交给客户之后为了改正错误所发生的成本。质量成本影响非常广泛,特别是在产品返工时经常发生。质量成本对企业高层也非常重要,因为它可以指出质量管理体系的优势和劣势分别在什么地方。

全面质量标准与质量管理间的关系非常密切,而且全面质量管理可以降低质量成本。

那么全面质量管理到底是什么？全面质量管理是指欧洲 ISO 9000 标准，凡是在欧共体从事经营活动的企业必须遵守欧洲共同体制定的 ISO 9000 质量标准系列。ISO 9000 系列的标准构成如下：



· 质量、成本和时间

当成本得到很好的控制，质量和时间就有可能受到影响，比如说由于成本控制的较好而使得花费减少，并降低了质量。当质量得到保证时，成本就有可能上升，同时项目所用的时间也可能比不注重质量时要多。当项目要求的时间很紧的时候，质量可能就无法得到保证，由于为了赶时间，花费必然要提高。因此质量、时间和成本彼此间似乎是矛盾的，这之间的平衡对项目的成功至关重要。因此 Dale 和 Plunkett 先生于 1991 年提出测量“质量成本”这一新的办法用以对三者进行控制。质量成本可以用来检测项目运作过程中成本配置方面存在的问题，通常这些不易发觉的问题通过常规的生产加工、运营分析和劳动力分析是很难发现的。另外质量成本可以帮助确定项目在一开始就被正确地执行，因此它可以提高劳动生产率。

· 质量成本的运作管理

请看 Quinn (1989) 的防范成本、评估成本、失败成本和质量成本之间的关系图：

当提高评估方面的工作力度时,会导致评估成本的提高。由于提高评估方面的力度,很多内部问题被发现出来并得到改正,因此导致内部失败成本的上升。由于很多内部错误被发现出来并得到改正,使得项目在交给客户时的质量有所保证和提高,顾客满意度会相对提高,从而降低了项目的外部失败成本。由于下降的外部失败成本被上升的内部失败成本和内部评估成本所抵消,从而使得总的质量成本保持不变。同时防范成本不受影响。

当提高防范成本方面的力度时,由于使用了很多防范措施,可以避免很多内部问题的发生,使得内部问题发生的几率大大降低,从而内部失败成本大大降低。由于很多问题得到避免,从而使得产品在交给客户时的质量问题得到保证,因此降低了外部失败成本。由于项目的整体质量有所提高,使得项目管理过程中的评估成本也许会出现下降的可能性。项目管理的总体质量成本因此而降低。这种低的质量成本可以转换成提高的劳动生产率和利润率。因此,将钱和精力放在“防范”上要比将钱和精力放在“评估”上会产生出更多的回报。

· 质量成本体系的建立

为了更好地控制质量成本,下面谈一下建立质量成本体系具体步骤

1 获得企业高层的支持。为企业高层进行一次演讲,介绍质量管理的重要性并强调质量成本对企业盈利所起的重要作用。

2 建立质量成本体系的管理小组。该小组的成员应当包括一位董事会成员以促使项目执行的顺利;一位经验丰富的项目经理,以针对不同项目来发现较高的质量成本发生在什么地方,并协助估计在执行质量成本系统时所遇到的来自员工的阻力;一位对 ISO 9000 质量标准比较熟悉的质量系统经理;一位行政管理人员;一位财务人员。

3 界定质量成本。用以确定什么样的成本与质量有关,什么样的成本与质量无关,从而把握不要使质量成本的范围扩大化。

4 确定在什么样的地方进行质量成本控制。并不是对所有的与质量有关的地方都进行质量成本控制。只有对那些对质量影响显著的成本加以控制。

5 建立质量成本的信息收集程序。确定如何收集有关质量成本的有关信息。

6 争取现场员工的支持。由于执行质量成本系统,现场员工的工作量会有所增加,因此要及时保持与现场员工的对话,收集员工的信息反馈。

7 对参与该体系的人员进行专项培训。

8 有计划地执行、控制、检测和报告。

· 全面质量管理 (total quality control)

全面质量管理与准时生产体系(JIT)关系密切,它的着重点在于企业管理层在全公司范围内持续追求顾客所重视的产品和服务等方方面面的质量承诺。质量管理一般包括如下几个方面:

1 组织

全面质量管理的最重要一点就是企业的每一位工人都对质量负责,也就是说让员工参与生产的每一个阶段,而不是单纯某个质量控制部门对质量负责。据有关资料显示,大约有 85% 的产品质量与工序和原料有关,而与员工的表现无关。因此加工产品的设备和工作程序就显得尤其重要。要达到这点,只有那些最了解制度缺陷和最直接参与加工的员工才能做到。另外,员工必须要经过这方面的培训从而使他们能够知道他们正在生产一件好的产品。

2 目标

全面质量管理是一个永无休止的全面提高质量的过程,它的最终目标是追求零缺陷的产品。因此持续改进永无止境应是企业的目标。

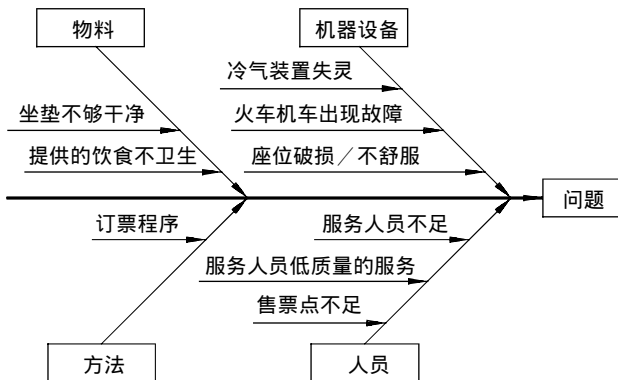
3 组建项目小组 (quality circles)

由 8~10 人组成小组用来解决与工作有关的问题并对员工进行质量方面的培训。

4 技术控制

因果分析模型 (cause-effect diagram)

该模型最基本的目的是用来分析和识别产生问题的可能原因,然后对这些可能原因进行细致分析直到确定哪些是真正的原因。这里,可以用来检查可能的质量问题并设置相应的检查点以解决这些问题。请看下面的图示:



因果分析模型可以从 4 个大类的分析开始,即机器设备、物料、人员和方。从这四个着眼点开始分析,系统地深入下去并探讨各种可能的原因,直到找到可能的质量问题从而设立相应的检验点。

帕累托模型 (pareto model)

帕累托分析方法是重要的几个问题从众多的问题中分离出来并加以分析的分析方法。该方法是以企业 80% 的问题是由 20% 的原因造成的这一思想基础逐渐发展起来的,该方法有助于找出哪一个问题会产生最大影响。比如通过对有质量问题的产品进行归纳

和数据分析可以找出最主要的问题。某产品的分析图如下：

从表中可以看出某些产品的问题常常是由一个原因产生的,如上图中的密封问题。因此针对这个主要原因进行改进,可以有效地控制产品的质量。

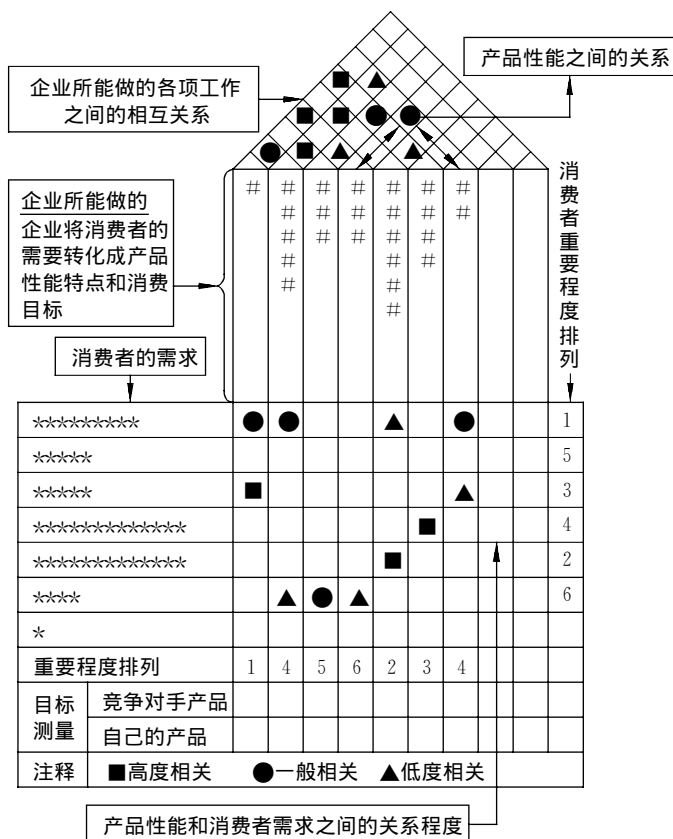
田口模型 (taguchi methods)

田口模型的目的是将重点放在消除不利条件的影响而非不利条件的原因,从而生产那些质量稳定的产品。田口指出那些与低劣质量有关的成本有质量担保、内部检测、返修和服务成本等等。田口主张持续改进产品以使产品质量正好满足消费者满意的产品目标,而产品质量高于还是低于可接受目标都会带来质量损失。因此田口模式更关注目标设定值。

质量功能部署 (quality function deployment)

质量功能部署关注顾客的需求 (the voice of the customer) 并努力将顾客的需求转化为可以设计的目标。将顾客的需求转化成产品目标需要一系列的步骤。每一步骤都需要利用其前一步骤的信息,并要根据情况对所获得的信息进行调整。完成质量功能部署的工具之一就是质量屋 (the house of quality)。建立有效的质量屋需要考虑以下 5 个因素,它们分别是:顾客需求、产品/服务的特性、顾客需求和产品/服务特性、分析该产品的竞争产品、制定效能目标量化产品性能。请看下面的例子:

质量功能部署应用模型



■ 本节要点

了解质量成本控制的分析工具。

掌握全面质量管理的技术分析工具。

■ 考试和学习效果引申

本小节侧重于手法,在考试中没有出现。现提供以下资料供大家参考:

(i) Sui Pheng Low & Henson K. G. Yeo, "A Construction Quality Costs Qualifying System for the Building Industry", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 15 No. 3, 1998, pp. 329-349, MCB University Press

(ii) Mark A. Vonderembse & Gregory P. White, Operations Management: Concepts,

Methods and Strategies 2nd Edition ,West Publishing Company

(iii) Jay Heizer & Barry Render ,1996 ,Production and Operations Management , 4th Edition , Prentice Hall ,Inc.

■ 核心词汇之解释

Total Quality Control :全面质量管理

Quality circles :项目小组

Cause-effect diagram :因果分析模型

Pareto model :帕累托模型

Tauchi methods :田口模型

Quality function deployment :质量功能部署

■ 学生们的思考

在实际操作中 ,如何将顾客的需求转化成企业所要生产的产品的特点和目标 ?

■ 学习体会

质量管理工程非常复杂。教授们是从“质量控制”的角度来展开质量管理课程的。因此教授们提出了如何从“质量成本”这一角度来控制质量。可以说这是一个捷径 ,就如同打蛇要打蛇的七寸一样。对质量成本进行有效控制对质量产生直接影响 ,这种方法在实践中效果很明显。而对于如何对生产进行全面质量管理 ,教授们只是介绍了一些通用工具 ,并将重点放在如何使用这些工具上 ,以及使用这些工具需要注意的一些具体事项。而且你会发现在非常有限的时间里 ,了解了一些很实惠的东西 ,并敢于大胆地尝试于实践。

本节参考书目

(i) Sui Pheng Low & Henson K. G. Yeo ,“ A Construction Quality Costs Qualifying System for the Building Industry ” ,International Journal of Quality and Reliability Management , Vol. 15 No. 3 ,1998 ,pp. 329-349 ,MCB University Press

(ii) Agone ,A. M. Et al. 1989 ,“ Quality Cost Measurement and Control ” ,in Grimm A. F. (Ed.) Quality Costs :Ideas and Applications ,A Collection of Papers ,Vol. 1 Quality Press ,Milwaukee ,WI ,pp. 79-88

(iii) Campanella J ,1989 ,“ Quality costs :Principles and Implication ” ,in Campanella J. (Ed.) Quality Costs :Ideas and Applications ,A Collection of Papers , Vol. 2 ,Quality Press ,

Milwaukee ,WI ,pp. 460-473

(iv) Dale ,B. C. & Piunkett J. ,1991 ,Quality Costing ,Chapman & Hall ,London

(v) Mark A. Vonderembse & Gregory P. White ,Operations Management : Concepts , Methods and Strategies 2nd Edition ,West Publishing Company

(vi) Heizer & Render 96 ,Production and Operations Management 4th ed. ,Prentice Hall , Inc.

4.5 选址战略和作业布局

课堂学习笔记 5——选址战略和作业布局

<p>Location Strategy</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Product based ■ Marketed based 	<p>Optimizing Decision Require. . .</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Objective—clear stated ■ Constraints—a complete list ■ Objective function—relating output and Inputs ■ Efficient technique to work on the objective function to find the best result
<p>Location Selection</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Push factors <ul style="list-style-type: none"> Dissatisfaction with current arrangement ■ Stimulus to consider alternatives e. g. poor service , resource shortages , competition , site costs , too much or little space , regulations , capital release , unusual events ■ Pull factors <ul style="list-style-type: none"> Relative attraction of different locations 	<p>Siting of Intermediate Process</p> <p>Number of Distribution Depots</p> <p>Model Established</p> <p>Retail/service Layout</p>

■ 对笔记核心部分的阐述

· 考虑因素

选择地址需要考虑如下因素：企业目标、地区文化、劳动力成本及劳动生产率、政府政策、离原材料及消费者的距离、土地/建筑成本、交通系统、场所大小和环境影响因素等等。工业部门的地址选择注重成本最小化，而服务行业则以实现收入最大化为目标。地址选择因行业不同而不同。进行选址决策时，可以以产品为导向进行决策，也可以以市场为导向进行决策。下面简单讨论一下“选址”的通用技术方法。

· 技术方法

1 因素比重法则

该方法充分考虑了影响选址的各种因素,并在众多的因素中权衡各种因素哪一个更重要,从而使决策更接近客观现实。因此企业在进行决策时,可以将所有的相关因素都列出来,并根据各个因素对企业决策的相对重要性加以权重分析。企业应当为每一个因素设定一个打分范围并根据设定的范围为每个因素进行打分。将得分与权重相乘以计算出每一个地址的总得分。企业根据各个地址的得分结果,选取得分最高的作为最佳选择。

2 盈亏平衡法则

该法则要考虑各个预选地址的固定成本与可变成本并为每个地址计算出这两种成本的图表,从而比较各个地址的总成本(固定成本加上可变成本)。该法则通过画图表的方式比较直观,请见下面的图形。

由于利润等于总销售收入减去总成本,因此总成本越小,利润越大。从上面的图表可以看出三个不同的地址具有不同的总成本。在销售量小于 x 的时候地址 B 的总成本最小,因此利润也就最大。当销售量大于 y 的时候,地址 A 的总成本最小,因此利润最大。当销售量介于 x 和 y 之间时,地址 C 为最佳。

3 重心法则

该法则是一种数学分析方法。将所有预选地址放在一个坐标系中,坐标系的原点和长度可以根据预选地址之间的实际距离按照比例设定,通过考虑将货物运送到各个地址所花费的各种费用,找出一个最佳的位置作为分配中心。因此该方法的重点是找出一个最佳的位置而非从众多的位置中选出一个相对好的位置。由于运货数量与距离是选址决策的主要参考因素(假设运货量与距离成正比,即距离越远,成本越高),企业可以根据下面的公式来确定最佳的位置:

$$C_x = \frac{\sum (\text{地址在 } x \text{ 轴的距离} \times \text{运进} / \text{运出该地址的产品数量})}{\sum (\text{运进} / \text{运出该地址的产品数量})}$$

$$C_y = \frac{\sum (\text{地址在 } y \text{ 轴的距离} \times \text{运进} / \text{运出该地址的产品数量})}{\sum (\text{运进} / \text{运出该地址的产品数量})}$$

注: C_x : 所要选择的地址在 x 轴上的坐标

C_y : 所要选择的地址在 y 轴上的坐标

请看例子:一企业在 A、B、C 三个地方都有分店,其坐标如下图所示。每月计划运往这三个分店的货量请见下表。该企业准备在 A、B、C 三个分店之间设立一个仓库,如何设定?

解答

$$C_x = (20 \times 200 + 60 \times 100 + 30 \times 200) / (200 + 100 + 200) = 32$$

$$C_y = (60 \times 200 + 50 \times 100 + 20 \times 200) / (200 + 100 + 200) = 42$$

因此,这个理想的地址的坐标为(32,42),在图中以·表示出来。然后再将地图放在坐标系中,可以发现所寻找的地址所处的实际位置。

· 布局

合理的布局可以影响到企业的运作效率。布局包括工艺导向的布局、办公室导向的布局、仓库布局、产品导向布局、固定位置的布局和服务业的布局等等。这些布局的着重点各不相同,有的布局注重信息的传递,有的布局注重空间和物资处理之间的平衡,有的布局注重人员和机器的人机组合……这里仅以服务业为例谈一下超级市场的布局。超级市场的布局可以通过改变不同产品的分配空间,提高展示率来增加销售数量,提高利润。虽然在考虑超级市场中没有固定模式可寻,但 J. Heizer 和 B. Render (1996) 的下述观点具有参考价值。

注重超级市场出口处的布置,因为它对吸引顾客起到非常重要的作用。

将利润高的商品放在最醒目的位置。

将常购商品布置在超级市场的四周。

因为过道末端有较高的展示率,因此要认真考虑过道末端的布置。

为货架安排相应的上货日程表,分配足够的存货空间从而避免脱销情况的发生。

■ 本节要点

掌握“选址”分析工具,联系自己在现实中所知道的一些企业的位置设定,尝试运用本节所学的分析工具进行分析并熟练使用。

■ 考试和学习效果引申

本节在考试中没有出现。现推荐如下资料供大家参考:

(i) Tompkins, James A., and White, John A., 1984, Facilities Planning, New York: Wiley

(ii) John Naylor, 1996, Operations Management, London: Financial Times Pitman Publishing

■ 核心词汇之解释

Depot: 存货点, 站点

Model: 模型

Layout: 布局

■ 学生们的思考

“选址”的三种技术方法在决策时可否同时使用,对各种不同的技术方法如何进行权重配比?

本节参考书目

- (i) Tompkins, James A., and White, John A., 1984, Facilities Planning, New York: Wiley
- (ii) Schmenner, Roger W. “Multiple Manufacturing Strategies Among the Fortune 500”, Journal of Operations Management 2, No. 2, (February 1982): 77-86
- (iii) Schmenmer, Roger W. “Looking beyond the Obvious in Plant Location” Harvard Business Review 57, No. 1 (January-February 1979): 126-132
- (iv) Francis, R. L., and White, J. A., 1987, Facilities Layout and Location: an Analytical Approach, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall
- (v) Apple, James M., 1977, Plant Layout and Material Handling, New York: Wiley
- (vi) Jay Heizer & Barry Render, 1996, Production and Operations Management, 4th Edition, Prentice Hall Inc.

4.6 库存管理

课堂学习笔记 6——库存管理

Process and Inventory Control	Inventory models
<ul style="list-style-type: none"> ■ Types of control <ul style="list-style-type: none"> Feedback-the most well-know (Action after the event) Concurrent-instant feedback (The black box) Feedforward-anticipatory (Action anticipate events) ■ Effective monitoring <ul style="list-style-type: none"> Relevant to the process Comprehensive-measuring a range Sufficient-adequate for decisions Reliable ■ Independent inventory control 	<ul style="list-style-type: none"> ■ How much to order ? Inventory ■ The problem with lag ■ Inventories <ul style="list-style-type: none"> Raw materials Work-in-progress Finished goods ■ Inventory costs ■ Uncertainty <ul style="list-style-type: none"> Variable demand and lead time

■ 对笔记核心部分的阐述

库存管理是一个复杂的过程。销售人员希望库存越多越好,他们不愿意因为库存的不足而失去一笔交易。但是资金管理部门则需要库存越低越好,因为库存上占用的资金越少,就越能省出更多的资金用于别的方面的投资。

· 库存控制决策要素

需求要素。根据需求的时间特征,库存需求分为持续性需求(库存持续减少)和间断性需求(库存间断性减少)。根据需求发生的时间和数量,库存需求分为确定性需求和间断性需求(很难事先知道需求发生的时间及数量)。

生产和订货要素。库存没有补充或者补充不及时就会使库存面临耗尽的危险,从而使库存失去满足顾客需求的作用。因此从开始订货到货物入库需要经历一段时间,这段时间有多长、入货多少需要考虑。

库存费用要素。库存费用包括储存费用、定货费用、生产费用和缺货费用。在满足供应需求的条件下,库存费用可以作为衡量选择库存策略的标准。

库存策略要素。在进行策略选择时,通常考虑以下几个通用策略。

T 循环策略:每隔一个固定时间 T 补充一个固定的库存量 Q。

(T, S) 策略:每隔一个固定时间 T 补充一个固定的最大库存量 S。

(s, S) 策略:s 为定货量, i 为库存余额。如果 i 大于 s,则不对库存进行补充,如果 i 小于或等于 s,则对库存进行补充,补充量为 S - i,补充后的库存将达到最大库存量。

· 库存控制技术

ABC 分析法则 (ABC classification)

ABC 分析法则的理论依据是帕累托原理,即少数的库存项目占用着大部分的库存资金而大多数的库存项目却占用着小部分库存资金。因此 ABC 法则将重点放在重要的“少数”上而不是不重要的“多数上”。请看下面的图形:

A 类存货品种只占库存总数的 20% 左右,但它的库存成本占库存总成本的 70% ~ 80%,是年度货币量最高的库存,应实施重点管理。B 类存货品种占库存总数的 30% 左右,它的库存成本占库存总成本的 15% ~ 25%,应根据企业的具体情况采用连续/定期控制方法。C 类存货品种占库存总数的 50% 左右,但库存成本只占库存总成本的 5% ~ 10%,因此企业不用实施精确控制。

定量控制法则 (continuous review method)

该法则连续不断地监控库存剩余量的变化,当库存量下降到某个预定数值的时候,发出固定批量的定货要求来补充库存。定量控制法关注价值较高的库存产品,并为它们设定一个适当的定货批量,从而将库存量控制在一个合适的水平之上。该法则的一个缺点就是要不断检查库存状态。

定期控制法则 (periodic review method)

该法则以固定周期为控制基础,没有固定的定货数量。目标库存与定货周期是事先确定好的参数。模型如下图所示:

注：S：库存目标量

i：定货时的实际订货量

t：定货周期

当 i 大于 S 时，不订货；当 i 小于 S 时，需要订货，订货量（等于 S - i + 运货期间内的消耗）。该方法的优点是可以省去许多库存检查，缺点是需求突然增大时有缺货的可能，实用于重要性较低的物品。

· 库存模型

经济订货量模型（economic order quantity model）

该模型的基础是权衡库存的维持成本和定货成本，从而使得总成本降低到最低点。

请看下图：

$$\text{经济订货量} = [(2 \times \text{每年单位需求量} \times \text{定货成本}) / \text{维持成本}]^{1/2}$$

注：

该公式使用的前提是需求是稳定的且已

知的；

收获时间是稳定的且不变的；

无缺货现象且全部订货一次收到；

实用于一般的库存模型。—————→

生产订货模型（economic production quantity formula）

该法则解决了企业存货在一段时间内分几次收到的问题，特别是产品的生产和销售同时进行时可以使用该模型。请看下面的作为时间函数的库存图：

每次定货数量 = $\{(2 \times \text{定货数量} \times \text{定货成本}) / [(\text{维持成本} \times (1 - \text{日生产率} / \text{日需求})] \}^{1/2}$

注：

库存非一次性建立起来的。

较适合于制造业。

■ 本节要点

掌握库存控制的技术方法和库存定货模型。

尝试依据所占有的资料,进行库存决策。

■ 考试和学习效果引申

本节的内容出现在一次小测验中。测验的方式是对某一企业当前的库存情况进行计算和分析,从而分析其不足之处,并提出改进办法。本小节在考试中侧重于计算。现推荐如下资料供大家参考:

(i) Adkins, A. C. Jr. "EOQ in the Real World", *Production and Inventory Management* 25, No. 4 (1984): 50-534

(ii) Peterson, Rein, and Silver, Edward A, 1984, *Decision Systems for Inventory Management and Production Planning* 2nd Edition, New York: Wiley

■ 核心词汇之解释

Inventory: 库存

Economic order quantity mode: 经济订货量模型

Periodic review method: 定期控制法则

Economic production quantity formula: 生产订货模型

Continuous review method: 定量控制法则

■ 学习体会

实际中的库存往往不很理想化。库存、资金和一次性订购的数量等等可能会有种种限制。在制造业中的多级库存系统中,各级库存可能相互影响,因此库存策略的评价准则往往不一定是库存成本最小化,还要考虑其他因素。因此,越接近现实,库存问题就越复杂。在使用本节所介绍的假设模型时,要注意各个模型的假设条件,忽略这些假设条件的后果是不可想象的。

本节参考书目

(i) Adkins, A. C. Jr. "EOQ in the Real World", *Production and Inventory Management* 25, No. 4 (1984): 50-534

(ii) Peterson, Rein, and Silver, Edward A, 1984, *Decision Systems for Inventory Management and Production Planning* 2nd Edition, New York: Wiley

(iii) Ronen David, "Inventory Service Measures—A Comparison of Measures", *International Journal of Operations and production Management* 3, no. 2 (1983): 37-45

(iv) Jay Heizer & Barry Render, 1996, *Production and Operations Management*, 4th

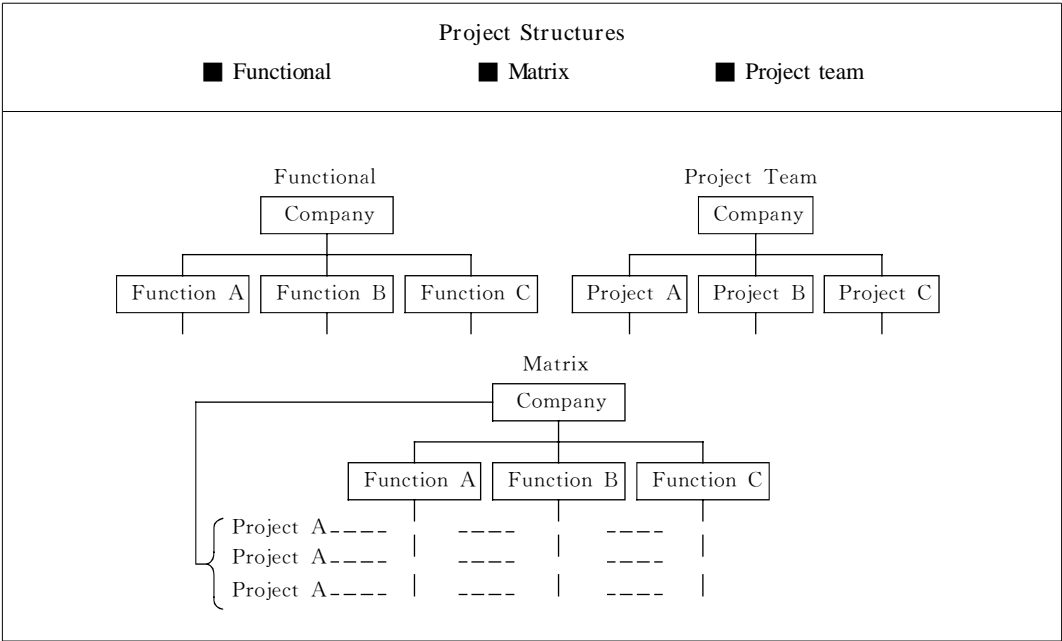
Edition ,Prentice Hall ,Inc.

(v) Richard B. Chase , Nicholas J. Aquilano , 1995 , Production and Operations Management : Manufacturing Services , 7th Edition ,Irwin ,Inc.

(vi) Freeland ,James R. , “ Managing Inventories ” ,Case UVA—OM—623 ,copyright 1980 by the Darden Graduate Business School Foundation ,Charlottesville ,Virginia

4.7 项目管理之组织结构、项目经理和项目成功要素

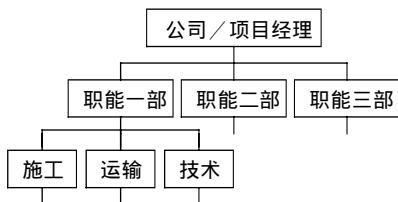
课堂学习笔记 7——项目管理之组织结构



■ 对笔记核心部分的阐述

1 线型组织结构

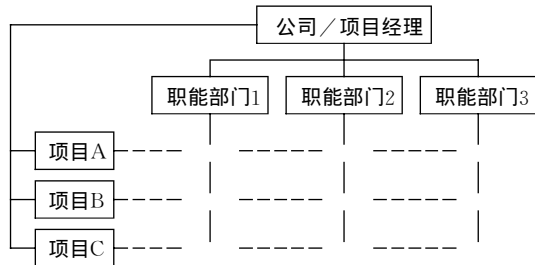
线型组织结构是大中型工程项目设计和施工常用的组织结构。该组织结构通常配备项目经理对整个项目的进展负责,同时对公司领导负责。公司下层所属各个职能部门各司其职。具体的组织机构如下图所示:



该组织的优点是单头直线管理、一级对一级负责、责权分明、号令统一、便于统一管理。另外,该组织结构节省成本,减少人事方面的复杂性。缺点是各个部门横向联系薄弱,若沟通不利则导致矛盾,并使工作效率受到影响。

2 矩阵型组织结构

该组织结构是由垂直的职能部门和水平的项目机构结合而成。具体的组织结构如下图所示：



该组织结构适合于一个建设单位同时进行几个项目。其优点是能够充分地利用有限的人力资源。由于该组织结构使得决策具有互动性,因此提高了决策质量,激励效果也很显著。缺点是双重领导,人为地增加项目管理的工作环节。在决策中参与的人员过多,使得决策时间偏长。另外由于责权不明,使得各个部门冲突显著。因此如何处理好集权与分权很重要。

3 项目组型组织结构

该组织结构根据项目的需要和合同规定,从企业的各个部门抽调各专门人才组成项目小组。该结构注重项目小组内部人员的专业配置和项目的内容。如从项目管理部门抽调出一名项目经理,从工程设计部门抽调技术人员,从资讯部门抽调电脑专家……组成项目小组。该项目组织形式适用于时间比较紧、设计部门比较多、规模比较大的项目。其优点是能够集中优势的技术力量迅速解决问题,工作效率较高。项目组型组织结构注重人员的配置和个人各自所扮演的角色并强调资源的互补性。

课堂学习笔记 8——项目经理与项目成功要素

Skills of the Project Manager	Critical Success / Failure Factors in Projects
■ Most studies indicate that technical skills are not regarded as important as management skills (i. e. Posner 1987)	■ Factors related to the project manager
Communication skills (84)	■ Factors related to the Project
Organizational skill (75)	■ Factors related to the organization
Team Building skill (72)	■ Factors related to the external environment
Leadership skills (68)	■ Project managers performances on the job
Coping skills (59)	■ Availability of resource
Technological skills (46)	

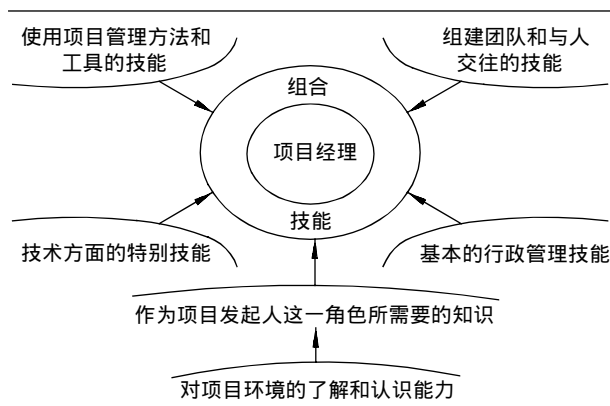
■ 对笔记核心部分的阐述

很多研究指出项目经理的管理技能要比项目经理的技术技能更重要 (i. e. Posner , 1987)。如果以 100 分为标准对项目经理的各项技能在项目管理中的重要性进行排序的话 ,其情况如下：

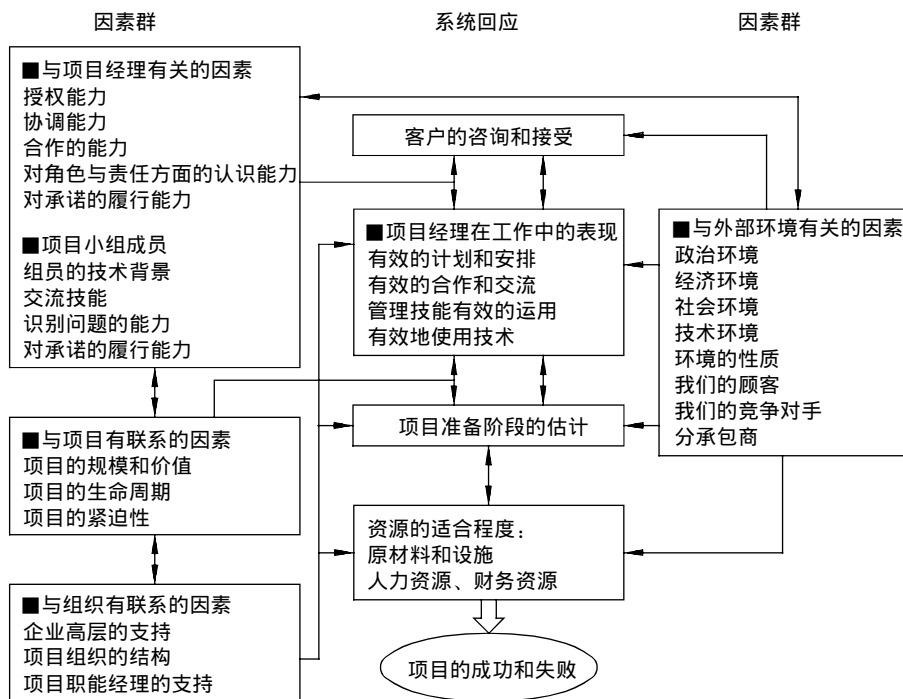
项目经理所需要的技能	技能得分 (0 ~ 100)	重要性
交流技能——倾听、说服	84	1
组织技能——计划、目标设定、分析	75	2
团队组建技能——激励、组织	72	3
领导技能——远见、授权、管理	68	4
处理情况的技能——灵活性、创造性、耐心	59	5
技术技能——项目管理知识、项目经验	46	6

欧洲项目管理将项目经理的交流技能放在首位。很多信息的获得 (内部的和外部的)都需要项目经理的交流技能。另外 ,项目经理周围有许多组织 ,他们的支持或控制制约着项目的活动 ,有效地处理好这些关系非常重要 ,这些都需要有效的交流技能。谈到组织能力 :项目经理的组织能力是指能够设计出科学的组织结构 ,配备出合理的组织成员以及保证组织有效运转。再以组建团队技能为例 :项目经理能否创造一种有利于协作的气氛 ,并把参加项目的所有人员统筹安排到项目的运作之中非常重要。下面的直观图可

供项目经理参考：



本章的前几小节对项目成功的核心要素（时间、成本和产品）进行了讨论，这里从项目的角度来看一下影响项目成功各因素之间的整体关系。为了便于理解和效果的直观，现总结如下图：



(Source : W. Belassi & O. I. Tukul Critical Success and Failure Factors in Projects)

■ 本节要点

了解项目管理的组织结构,掌握承接项目时组建项目小组的方法。

了解作为项目经理所具备的技能要求。

了解导致项目成功或失败的各个因素以及它们之间的关系。

■ 学习体会

对项目组织结构感触最深的就是为英国利物浦商学院制定中国教育市场的市场战略项目。该项目当时正处于英国利物浦商学院面对是在中国、马来西亚还是在印度进行战略发展的决策时期。我和另外三名具有不同背景的 MBA 同学组成项目小组。其中一名拥有从美国获得的 MSc 学位,在信息和编程上有很强的实力;一名在美国花旗银行有 5 年的工作经历,在 banking 上有很强的背景;而另一名拥有 7 年市场部部门经理的经验。可以看出该项目是以项目组型的组织结构展开的。该结构使得每一个人能够各展所长,角色分明,整体效率非常高。同时该项目结构能够形成不错的激励效果。一个项目做下来单是从项目组成员之间所获得的收获就已经不少了。

本节参考书目

(i) Paul Hersey & Kenneth Blanchard, 1982, Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resource 4th Edition, Englewood Cliffs, N. J : Prentice-Hall

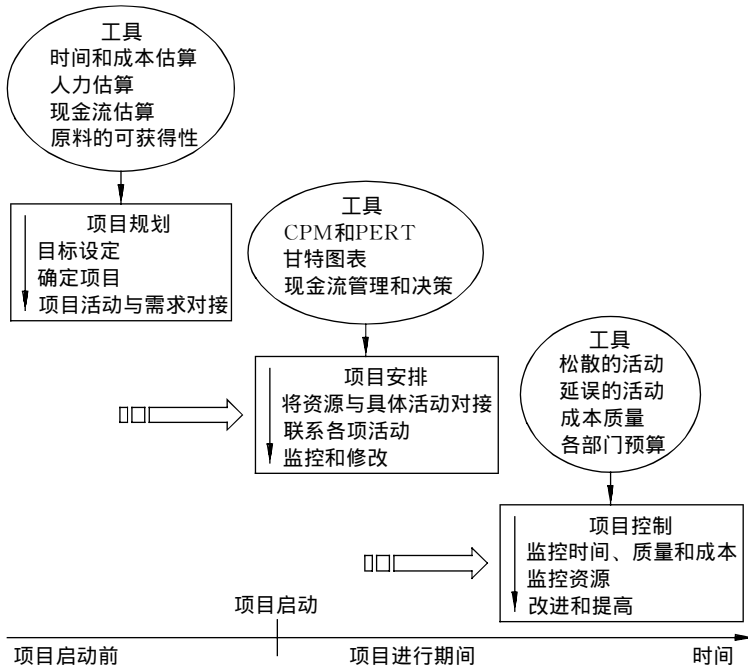
(ii) David J. Bryde, MBA Course Lecture, 1999, Project Management, Liverpool Business School, JMU

(iii) W. Belassi & O. I. Tukel, Critical Success and Failure Factors in Projects

附录VIII 项目管理工具模型

项目之各分活动计划						X : 执行工作 D : 单独决策 d : 联合决策 P : 监控进展 T : 提供现金 C : 必须需要咨询 I : 必须需要通知 a : 适合提出建议		企业/部门/各职能部门/各种资源													
								董事会	运营总监	项目经理	项目成员	项目支持经理	网络经理	IT 经理	人事经理	监控					
项目 :		项目阶段性时间期限 :				项目定义 :															
工作内容	时间 : 199X 周数 项目启动日期 :				项目启动日期 :		由														
	4	8	12	16	编号	活动/任务名称															
	——					***							C	D	d		a		a	a	A
		↓				*****								D							D a
		——				*****								C I	T C		T	T	T	T	
		——				*****										P					Pa
		——				*****									d						Pa
				—		****								D	d						Pa
				—		****							C	D	X	A			I		Pa
				——		*****							C		X	A			C		Pa
				——		*****							C	A	d	A			C		
				——		*****								D	d	X d		X	C	A	
				—		*****								D	A		X			a	
				——		*****								D	A	X d		P			
				—		*****							D	D	A	X d	I	P			

附录IX 大型项目管理之规划、排程和控制模型



(Source :MBA Course Lecture ,1999 ,Project Management ,Liverpool Business School ,JMU ,UK ,transferred from Mr. Jay Heizer & Barry Render ,1996 ,Production and Operations Management 4th Edition ,Prentice Hall)

第 5 章

人力资源管理

5.1 人力资源管理之顾问咨询综述——案例分析

课堂学习笔记 1——人力资源之顾问咨询综述

<p>Key Elements in HR Management</p> <ul style="list-style-type: none">■ Motivation■ Communication■ Leadership■ Reward system■ Recruitment and training■ Control and monitor■ Strategy and plan	<p>Motivation</p> <p>Work needs motives and behavior</p> <p>Performance</p> <p>Rewarding goal setting</p> <p>Communication</p> <p>One-way versus two-way communication</p> <p>Decision-making</p>
<p>Case Analysis</p> <pre>graph TD; HR[HR issue] --- M[Motivation]; HR --- C[Control]; HR --- Comm[Communication]; C --- L[Leadership]; C --- S[Strategy]</pre>	

■ 对笔记核心部分的阐述

这里先谈一下为什么本节将顾问咨询与人力资源联系在一起的原因。中国目前咨询最多的就是人力资源。越来越多的企业意识到管理是自己的事情,而解决企业内部人的

问题应该留给外脑,也就是咨询公司。如果企业能够自身从顾问的角度发现自身的一些问题并尝试着在不影响自身管理的条件下加以处理,将是一件十分有意义的事情。学习人力资源的知识就是为了解决人力资源方面的问题,如果企业掌握了分析自身问题的分析方法,那无疑会为企业提升提供必要的条件。

企业内部的人力资源管理是一个非常现实的问题。如果说战略管理解决了企业将来的事情,那么企业内部的人力资源管理则帮助企业解决当前的事情。中国目前在顾问咨询领域需求较多的就是人力资源方面的咨询,几乎每一个企业当前的首要问题都是内部的“人”的问题。这里先从顾问咨询的角度来看一下如何分析企业在人力资源方面存在的问题。回国之后曾参与了几家中国企业人力资源方面的咨询诊断,这些企业在人力资源方面存在着普遍的共性问题。为了便于理解,现假设一家具有这些共性问题的公司QTC,并分析如下:

QTC公司拥有自己的内部交流体系,但该交流体系的交流效率并不高。员工有参与管理的愿望,但这种愿望有时受制于该企业内部的交流体系。由于公司内部缺少有效的激励机制,现有的激励机制内容比较单一。公司虽然有较为全面考核体系,但该考核体系在执行时缺少持续性和计划性。公司高层对员工的工作热情和积极性缺少关注。部门之间责权不明,使得计划的执行总是缺少效率……(请看下面的树型图分析)

· 在考核目标方面

QTC由于缺少下层的参与,使得上层对考核目标的设定不合理。通常,个体必须达到与工作相关的结果,而这些关键结果必须要同企业的全面商业目标相结合,这点在制定目标时没有给予充分重视。在对该企业的咨询中发现随着咨询的深入,在QTC内部各个分支机构中存在着不同目标。由于确保目标一致是业绩管理体系的主要任务之一,而参与的方法有助于达到目标一致的目的。由于目标的设定是从上而下的方式提出的,非双向沟通模式,而基层参与对目标的设定是很重要的。管理人员的参与或参与程度有时仅限于达成他们自己特定工作目标共同协议,但这种参与仍会从极大程度上增加既定目标的准确性。由于每个员工工作的最核心要素没能十分清楚地被确定下来,从而未能对每个岗位人员的关键责任予以明确的确定。缺乏这一基础就失去了确定所有职工业绩目标的标准。同时,由于目标设定不是在岗者和他们的管理者共同完成的,从而使每名员工对业绩管理秩序失去了所有权,因为他们未能参与对自己个人目标的设定。由于目标的设定未能采取实际的可衡量标准,个体目标未能与组织目标进行充分联系等因素,使得考核体系未能发挥其应有的作用。

在咨询中发现,工作执行者对目标的承诺很重要。对目标的承诺可以体现在几个方面:工作执行者对目标的态度、目标在执行者心目中的意义、目标的可完成性和可到达性。缺少承诺,目标也就缺少了其预期效果,从而使得业绩管理失去了一个先决条件。履

· 考核制度与内部沟通方面

单项考核使得下层缺少参与,这会导致考核内容的不全面和不现实。企业只有员工才是真正与顾客打交道的人,企业管理者不可能对所有的事情都非常清楚,因此员工的参与和员工与管理者之间的双向考核是十分必要的。由于 QTC 缺少一个有效的交流平台,使得企业高层卷入过多的日常管理而无更多的时间进行主要事情的管理,这有可能导致企业高层忽视企业的战略。另外由于缺少有效的沟通平台,会使一些信息无法传送到公司高层。因此一个有效的沟通平台可以使上下层互动,也会使考核制度向合理化迈进。

· 激励方面

由于激励未能与个人挂钩,因而也就未能激发出员工的积极性。由于缺少下层参与,导致激励内容存在问题。由于批评多于鼓励,使员工缺少认同感,从而使员工由于过多考虑自己的工作而怕承担责任,从而失去合作精神,而企业的发展需要大家的共同努力。另外, QTC 对自己员工的需求缺乏真正的了解(销售人员可能认为钱很重要,管理人员可能认为提升很重要而技术人员可能认为对工作的认同感很重要),因此激励的设计也就缺少针对性。QTC 的奖励制度存在问题,奖励缺少科学的度量,使员工看不到他们被衡量的业绩与工资奖励之间的联系。

■ 本节要点

尝试从顾问咨询的角度来了解和析企业人力资源的各主要要素之间的关系。

掌握运用树形图分析方法来分析企业的人力资源问题。

对人力资源有一个结构性的了解。

■ 核心词汇之解释

Motivation : 激励

Reward : 报酬,奖励

Recruitment : 招聘

本节参考书目

(i) Debra L. Nelson & James Campbell Quick, 1995, Organizational Behavior : Foundations, Results and Challenges, Alternative edition, West Publishing Company

(ii) Ian Lovegrove, 1999, MBA Course Lecture, Managing People, Liverpool Business School, JMU, UK

(iii) Wang Gefei 2000, HR Consulting Analysis for HLJBZ Electric Equipment Co., Ltd.

5.2 激励

课堂学习笔记 2——激励

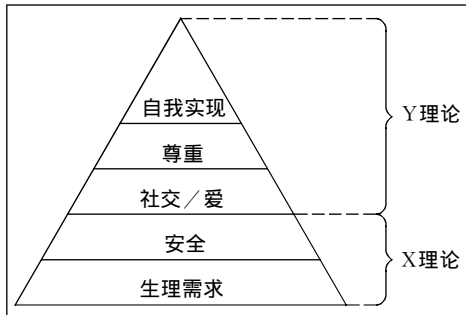
Basis of Motivation	Theories of Motivation
<ul style="list-style-type: none"> ■ The process of arousing and sustaining goal-directed behavior ■ Exogenous cause Factors external to an individual that may help predict his or her behavior ■ Endogenous process One of an individual's many internal attributes and characteristics that may help predict his or her behavior ■ The depth of internal needs ■ The breadth of internal needs 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Abraham Maslow's need hierarchy ■ Theory X and Theory Y ■ Herzberg's Two-factor Theory Motivation factors and hygiene factors ■ McClelland's need theory ■ Adams's theory of inequity ■ Expectancy theory of motivation ■ Managerial implications: the many methods to motivate people

■ 对笔记核心部分的阐述

简单地说激励是一个激发并保持不断向目标努力的行为过程。激励表现为外界施加的吸引力或推动力转化为自身动力,从而使之将企业目标转化为自身目标。激励过程中的三个最主要的要素是需求、动机和行为。下面看一下激励方面的一些主要理论:

- 马斯洛 (Maslow) 的需求层次理论 (need hierarchy)

马斯洛的需求层次理论如下图所示:



马斯洛将需求按照优先次序分为五个层次并按等级排列如上图。该理论指出激励过程是动态的、分层次的并有因果关系的。在该过程中,有一套不断变化的不同层次的重要需求吸引/控制着人们的行为。该理论的存在需要以下三点假设:

较高层次的需求只有在较低层次的需求得到满足之后才会发挥其效力。

满足较高层次需求的途径多于满足较低层次需求的途径。

已经满足的需求不在是激励因素。

McGregor 在马斯洛 Maslow 的需求层次理论基础上进行了细分,见上图所示的 X 理论和 Y 理论,即满足较低需求的 X 理论和满足较高需求的 Y 理论。因此 McGregor 提出应该根据人们的不同需求采取不同的方法来对待工作中的人们。

· 爱尔顿弗(Alderfer)的 ERG 理论

该理论对马斯洛的需求层次理论进行了重新组合并将需求重新归纳为生存(existence)、相互关系(relatedness)和成长(growth)。其中生存包括生理需求和安全需求,相互关系包括社交需求和尊重他人的外在部分,成长包括尊重他人的内在部分和自我实现。该理论提出不同层次的需求不一定要完全分开而且可以同时存在。当高层次的需求得不到满足时,对低层次需求的愿望将会加剧。

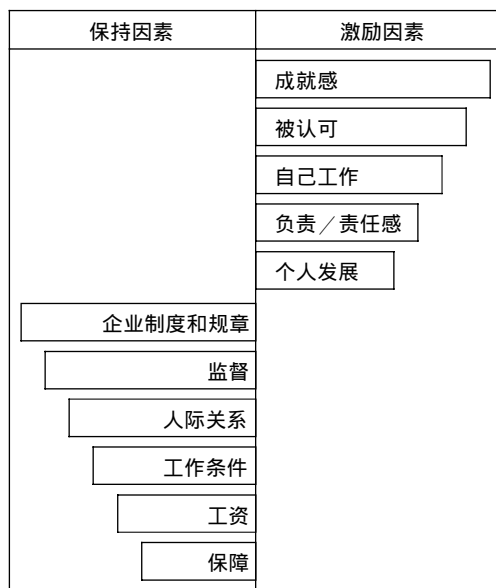
· 赫茨伯格(Herzberg)的双因理论(two-factor theory)

该理论指出一些因素在工作中能够导致满意感,而另外一些因素则只能用来防止不满意感。前者称为激励因素(motivation factors)(认可、责任和成就感等),与工作本身内容有关并产生对工作的积极感情,属内在因素,并在很大程度上属于个人的内心活动。后者称为保持因素(hygiene factors)(企业管理、工资和人际关系等),与工作环境有关并涉及到工作的消极方面,属外在因素,与个人情感无关。根据这一理论,按照“激励因素”和“保持因素”中诸因素的各自权重,总结如下页表。激励的强化可以通过工作中积极因素或满意因素的最大化以及不满意因素或保持因素的最小化来实现。个人发展的空间可以是一种满意因素,而保持因素不一定带来愉快的确实期望中的事情。

· 麦克利兰(McCelland)的需求理论(need theory)

该理论的重点在于人们在基本需求得到满足后,人们将追求更高层次上的需求,即对成就的需求、权利的需求和社交的需求。倾向于成就需求的人对成功有强烈的要求,并勇于接受挑战,克服困难和参与竞争。倾向于权利需求的人期望自己能够对他人产生影响,改变他人和控制他人。倾向于社交需求的人关注与他人建立并保持紧密的持久的人际关系。

· 四种激励理论之比较



(Source : Frederick Herzberg ,1982 ,The Managerial Choice : To Be Efficient or to Be Human ,Salt Lake City : Olympus)

现将上述四种理论的比较归纳于下表：

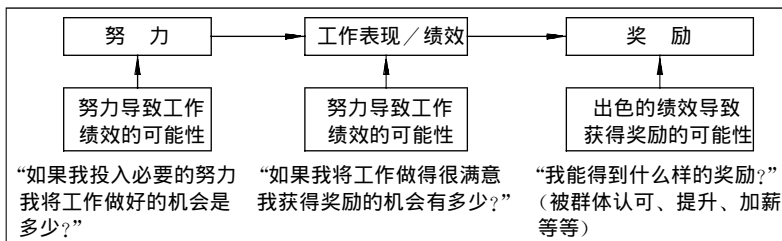
	马斯洛	爱尔德弗		赫茨伯格	麦克利兰
高需求	自我实现 尊重	成长 相互关联	激励因素	自己工作 成就感 被认同	成就的需求 权利的需求
低需求	安全需求 生理需求	生存	保持因素	人际关系 工作的安全性 工作条件 工资	社交需求

无论用什么理论 ,经理们必须要认识到员工的真正需求。因此理解员工真正需求是使用激励工具的一个必要条件。

· Vroom 's 期望理论 (expectancy theory)

该理论认为人们对于他们期望从工作中得到什么有自己的主意 ,并据此决定自己在工作中应该付出多大的努力。该理论认为个人和环境的组合决定一个人的行为 ,而不能

将个人和环境割裂开。工作的表现取决于所获得的奖励（也就是说，“如果我表现得好，我应当得到更多的收入”）。个人的努力工作将直接导致上升的工作表现。请看下面的期望理论激励模型：

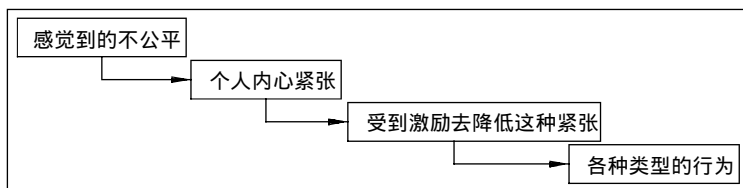


激励 = 对工作绩效的期望 × 对工作绩效获得奖励的期望 × 奖励的价值

这个等式可以帮助找出问题的根源。等式的各个部分都能解释积极性的某一方面。持续性的市场失败会导致市场经理工作积极性的降低。表现卓越的雇员会因从来没有受到奖励而产生不满意。如果奖励只是一种杯水车薪的形式，那么奖励则会导致雇员的离开。

· Adam 的不公平理论 (theory of inequity)

该理论的两个关键变量是投入和收益，即将个人的投入和收益与他人的投入和收益进行对比，从而感受自己所受到的不公正程度。不公正导致个人内心的紧张，这种紧张激励人们通过某种形式的努力来改变这种不公平，直到一种容忍的状态产生为止。请看下面的不公平理论激励模型：



· 小结

经理们必须意识到上面所提到的激励理论并不是都同样好或同样有用。后面的理论如“不公平激励理论”、“期望理论”要比前面提到的理论如“双因理论”更具使用价值。但是前面的理论在分析人的需求时却能提供非常有价值的参考。很多经理无法识别/理解雇员真正的需求。经理们应该尝试着去制造多种需求来激励自己的雇员。对那些对权利需求很强的雇员要提供他们发挥自己机会；对于那些对成就需求很强的雇员要为他们在工作上的杰出表现提供机会。

■ 本节要点

掌握七种激励理论模型的核心知识,了解各个理论的优缺点,结合第一小节的案例,尝试着进行实例分析。

■ 考试和学习效果引申

人力资源的考试是以做项目的形式出现的。即在课程结束后,自己选择一家企业,运用所学过的知识对之进行人力资源方面分析,从而发现该企业在人力资源方面存在的问题,并提出解决方案。我选择的是一家以市场为导向的企业,该企业在人力资源中的诸多方面,如:激励、交流、决策和冲突都存在的问题。这种做项目式的考试方式一般要历时五周,其中的面谈、电话采访和问卷调研需要用三周的时间。现推荐如下资料供大家参考:

(i) R. A. Katzell and D. E. Thompson, "Work Motivation: Theory and Practice", American Psychologist 45 (1990): 144-153

(ii) A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation". Psychological Review 50 (1943): 370-396

(iii) C. P. 1972, Alderfer, Human Needs in Organizational Settings, New York, Free Press

■ 核心词汇之解释

Exogenous cause: 外因

Endogenous cause: 内因

Need hierarchy: 需求层次理论

Two-factor theory: 双因理论

Expectancy theory: 期望理论

Theory of inequity: 不公平理论

Hygiene factors: 保持因素

■ 学生们的思考

在使用“双因激励理论”时,各个“激励因素”的效力各不一样,如何将几种激励因素结合使用以产生最好的效果?

企业先发奖金后发工资和先发工资后发奖金哪一个更好?这在员工的心理上会带来什么样的影响?

■ 学习体会

企业在对自己的员工实施激励策略时,可以考虑必要的培训,即通过培训来提高员工的工作能力和信心,从而提高员工对成功的认识。经理在考虑激励的报酬时要有适当的灵活性,比如说灵活的工作时间、短期的假期和必要的感情投入都是不错的激励行为。另外,经理们要注意到成熟的员工/年龄较大的员工对工作中的不公平比较敏感,他们通常不以自己为中心,他们希望所有的员工都应该受到同等的对待。本节介绍的激励理论都试图从不同的而且是略有区别的角度来阐述激励的个人原因。但是到目前为止还没有一种激励理论成为激励过程的唯一基础,因此经理们在考虑激励问题时要有相对的灵活性。比如,在炎热的夏天,企业能为每一位员工买一瓶矿泉水,这虽然是一件很小的事情,投入的成本也不大,但是起到的激励作用却是非常巨大的!员工也许会由此产生出一种感动并更加努力地工作,因为员工们通过这瓶矿泉水知道了企业领导对自己很关心。这往往要比给多少钱的奖金更重要,因为并不是所有的员工都很需要钱。

本节参考书目

(i) D. E. McGregor, "The Human Side of Enterprise", Management Review, November 1957 22-29 87-90

(ii) Frederick Herzberg, 1982, The Managerial Choice: To Be Efficient or to Be Human, Salt Lake City: Olympus

(iii) J. P. Campbell and R. D. Pritchard, "Motivation Theory in Industrial and organizational Psychology", in M. D. Dunnette ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (Chicago: Rand McNally, 1976)

(iv) R. A. Katzell and D. E. Thompson, "Work Motivation: Theory and Practice", American Psychologist 45 (1990): 144-153

(v) A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", Psychological Review 50 (1943): 370-396

(vi) C. P. Alderfer, 1972, Human Needs in Organizational Settings, New York, Free Press

(vii) Debra L. Nelson & James Campbell Quick, 1995, Organizational Behavior: Foundations, Results and Challenges, Alternative edition, West Publishing Company

5.3 行为管理

课堂学习笔记 3——行为管理

<p>Learning and Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Reinforcement issue ■ Goal setting <p>Characteristics of effective goals</p> <p>Task performance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Roles stress of conflicting and confusing exceptions ■ Accuracy and validity of performance <p>Evaluation</p>	<p>Performance Measure</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tools ■ Communication issue <hr/> <p>Rewarding Performance</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Individual versus team reward system ■ A key organizational decision process
--	--

■ 对笔记核心部分的阐述

· 行为管理之“加强”和“惩罚”策略

“正向强化”可以使行为更加令人满意,而“惩罚”则用于消除不理想的行为。一种行为在一个环境中可能是好的,在另外一个环境里可能就是不好的。“强化”和“惩罚”通常通过对“令人感到有吸引力的行为结果”和“令人感到没有吸引力的行为结果”的管理来进行。好的行为结果包括加薪、提升和表扬等等。不好的行为结果包括批评、调离和降职等等。“强化”可以通过支持好的行为结果或抑制不好的行为结果来发展、加强或鼓励一种好的令人满意的行为。“强化”可以通过对一个已经发生的好的行为进行“正向强化”以鼓励这种行为的持续性,也可以在一个好的行为发生之前进行“正强化”以增强其发生的可能性。而“负向强化”也是同一道理。

举个例子:企业为了鼓励员工实现其工作目标,可以将一个总目标分解成几个阶段性的分目标,促使员工不断接近一个个分目标,这种强化员工不断朝着分目标努力的“正强化”行为可以增强员工的自信心并很有可能导致非常好的最终结果。再比如:员工由于不满企业的工作制度而不努力工作,因此改进增加沟通的方式,或撤消导致员工不满的因素(如改进工作制度),使得这种不愉快的事件在员工的行为发生之时终止。因此,正负强化都可以提高员工的行为。而惩罚则可以减少员工不好行为的发生频率,如:对表现

不好的员工进行口头批评和书面批评的惩罚措施可以减少员工不好行为发生的频率。虽然惩罚有可能导致进一步恶化的可能性,但及时的与目标行为相联系的惩罚措施是必要的。

· 行为管理之目标设定 (goal setting)

科学的目标设定可以有效地指导行为。在过去,目标的设定遵循 SMART 原则,即有针对性的 (specific)、可测量的 (measurable)、可达成的 (attainable)、现实的 (realistic) 和有时间限制的 (time-bound)。在现在,有效的目标设定通常遵循如下五个原则:有针对性、有挑战性、可测量、有时间限制和有主次之分。

目标具有针对性和具有挑战性可以使人们将注意力集中在“需要完成什么”之上,从而提高员工的工作表现。将目标设定的重点放在“针对性”和“挑战性”这两个方面对于很多职业都具有普遍性,对激发人们的行为能起到非常明显的作用。请看下面的图示:

(Source : D. L. Nelson & J. C. Quick ,1995 ,Organization Behavior ,p. 177)

目标如果不精确,无法衡量,那么员工就无法估计为达成这一目标所要付出的努力。企业也就失去了判断绩效目标的标准。目标具有时间性使得目标有了可以度量的标准,对于人们完成既定目标提供了“计划”的空间。目标具有主次性使得人们在配置资源时有了决策上的依据。

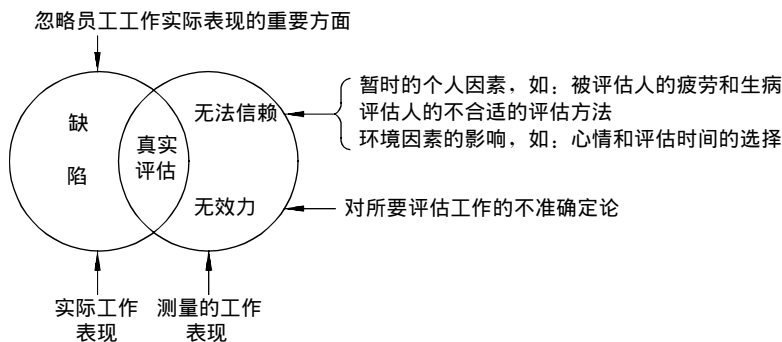
因此,目标设定在企业人力资源管理中的作用体现在如下三个方面:第一,提高工作的激励效果和员工的工作表现;第二,提高评估员工行为的准确性和有效性。下面以列表的形式讨论一下目标设定的三个作用和发挥这些作用的具体手法:

目标设定的作用	具体的做法	具体做法的表现
提高工作的激励效果和员工的工作表现	设定目标时鼓励员工的参与	设定的目标容易被员工接受,接受的目标可以导致一种承诺从而促使目标的实现
	设定目标时的承诺	企业对整体计划承诺,员工对具体目标承诺
	对行为表现进行阶段性的反馈监督	可以及时发现问题,提高员工的工作表现
提高对工作表现评估的准确性和有效性	目标管理	
	组织目标和个人目标的一致性	
使责权明确,降低工作中的矛盾	—————→	使得每个人的工作目标明确,角色清楚,从而也加强了有效的交流

· 工作表现问题

1 建立工作表现的测量系统

最理想的状态是实际的工作表现与测量出来的工作表现相一致,然而不一致的现象却常常发生。请看下面的图形:



(Source :D. L. Nelson & J. C. Quick ,1995 ,Organization Behavior p. 177)

因此,在设计工作表现评估系统时要注意导致这种不一致现象的主要因素,力争将评估系统设计得科学而实用。

2 工作表现评估中反馈的重要性

在评估过程中,阶段性的必要反馈非常重要。通常员工对积极的、友好的反馈能够给予积极的有建设性的回答。对带有批评性的反馈带有抵触情绪并拖延回复时间。因此在反馈中要注意交流的方式。另外,自我评估性的反馈有助于减少反馈中的抵触情绪。

3 工作表现评估的技巧

一个好的评估系统的一个主要功能就是能够提高员工的工作技能并满足员工个人成长的需要。在评估中双方要建立相互的信任。评估者要对雇员的挑战有正确的态度和开放的胸怀并要为雇员的利益负责。评估人员在进行交流时要有技巧和耐心,并要鼓励员工讲出他们的希望和真实想法。

4 奖励

如果一个企业想得到好的工作表现,那么就要为这种表现提供奖励。尽管这个道理很简单,但是在实际中对好的表现进行奖励却是一件非常复杂的事情。

奖励或惩罚会影响到企业里的很多人,而不仅仅是单纯地影响到受到奖励的或惩罚的那个人。奖励包含一系列的决策,如,奖励谁?如何奖励?和什么时候奖励?考虑到这些因素后所作出的综合决定将影响/塑造企业里的每一位员工的行为。因为每一位员工都会注意到他们身边发生了什么,特别是一个新的计划或奖励在执行的时候。有的奖励是针对个人的,有的奖励是针对一个小组或部门的,不同方式的奖励会导致不同的结果(这种不同将在后面的“文化突破”一章进行讨论)。

■ 本节要点

掌握目标设定的技巧和目标设定过程中需要注意的事项。

了解行为评估过程中需要注意的关键点。

本节参考书目

(i) Dick Grote, “Performance Appraisal Reappraised”, Harvard Business Review, January-February 2000, p. 21

(ii) Debra L. Nelson & James Campbell Quick, 1995, Organizational Behavior: Foundations, Results and Challenges, Alternative edition, West Publishing Company

(iii) R. C. Rodgers and J. E. Hunter, “The Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity”, Unpublished paper, Lexington: University of Kentucky, 1989

(iv) Locke and Latham, A Theory of Goal Setting and Task Performance

(v) D. L. Nelson & J. C. Quick, 1995, Organization Behavior, p. 177

5.4 交 流

课堂学习笔记 4——交流

Communication Issue

■ One-way versus two-way communication

A person sends a message to another person and no questions feedback or interaction

A form of communication in which the communicator and receiver interact

■ Styles of communication

■ Barriers to communication

Physical separation ,

Status differences ,

Gender differences ,

Cultural diversity and languages

■ 对笔记核心部分的阐述

· 单向交流和双向交流

A 种情况属于双向交流 ,B 种情况属于单向交流。双向交流的过程中伴随着信息的反馈而单向交流则无信息反馈发生。诸如像解决问题或决策等事件往往会伴随着双向交流的发生 ,而传达消息或指示则往往伴随着单向交流的发生。单向交流的速度比较快 ,但它的准确性要比双向交流低 ,特别是不适合工作任务比较复杂并且很多事物需要澄清的工作中。单向交流的优点是快 ,双向交流的优点是准确 ,因此在一项面临时间和准确性同等重要的工作中选择何种交流方式需要仔细分析。很难用一句话概括这两种交流中哪一种交流能给人们带来更多的满意度。比如说 :如果一位信息接受者认为信息非常清楚而准确 ,那么他会选择单向交流的方式 ,因为这种方式节省时间。

· 基本交流模型

下面看一下五种最简单的交流模型 :

上面是以五人交流为例,粗略分析了五人交流的基本模型。企业可以根据自己的实际情况将此进行扩展,从而选取最有效的并适合自己的交流模式。上述五种交流模型各有各的优缺点。A型集中化程度非常高,相对集权性企业常用此交流模型。由于交流在整个群体受到极大的限制,因此整个群体的平均满意度非常低。由于各成员的交流非常有限,因此各成员的满意度很高。B型的集中化程度相对偏高,适合于相对集权性的企业。由于成员之间的交流受到限制,因此整个群体的平均满意度不高,但是员工的满意度较高。依此类推,可以发现E型的集中化很低。由于群体中的每一个成员都能进行非常充分的交流,因此群体的平均满意度非常高,而各成员的满意度则很低。

企业应当选择对于解决当前问题最适合的交流模型。但是除了保证交流的效果,企业还要注意交流中的每一位成员的满意度和工作热情。

· 交流中的障碍

交流中存在五种障碍影响交流的效果,即非面对面交流、身份/等级的不同、性别的不同、文化的不同和语言问题。现以前两个障碍为例,讨论如下:

1 非面对面交流障碍

非面对面的交流降低交流效果。电话和诸如电子邮件等现代技术虽然可以缩短人们交流的距离,但是他们所提供的信息量是远远赶不上面对面交流这种方式。请看下面Richard和Lengel在这方面做的调查研究:

交流方式的选择	信息量	资料/数据量
面对面交流	最高	最低
电话	高	低
电子邮件	一般	一般
个人信函	一般	一般
个人记录	一般	一般
正式的文字报告	低	高
海报/布告	低	高
正式的数字报告	最低	最高

(Source: Richard & Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organizational Design", Research in Organization Behavior 6)

因此克服这种交流障碍的一个办法就是进行阶段性的/定期性的面对面交流。另外,也可考虑组织那些彼此能够联系上的人们举行定期性的会议。

2 身份/等级障碍

如果企业内部的下级权利界限森严,这将在经理和员工之间形成交流障碍。因为经理是连接雇员和企业的纽带,雇员更喜欢将意见往上传达,并对同级或由上向下的交流

方式不感兴趣。当雇员有安全感时,才会选择由下向上的交流方式。新技术的发展如电子邮件的出现克服了这一障碍,因为它克服了人们之间的等级差别。因此企业的经理在交流时要努力克服以上五种障碍,力争使交流更有效果。

■ 本节要点

了解交流的基本形式和障碍。

思考低效交流所给企业所带来的问题。

■ 考试和学习效果引申

交流部分在考试中出现的形式非常灵活,是通过调研企业在交流方面存在的表面问题来分析隐含在交流深层中的影响企业内部员工凝聚力的问题。也就是说,企业的交流问题常常是通过企业内部的其他现象反映出来的。现推荐如下资料供大家参考:

(i) F. M. Jablin, "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", Psychological Bulletin 86 (1979): 1201-1222

■ 学生们的思考

如何发现潜伏在企业低效交流系统下的企业管理问题?

■ 学习体会

在我的亚洲同学中,有几位是搞技术出身的,在来英国之前有的已干到了企业的董事会董事。在平时交流中,得到了一些从课堂中学不到的东西。技术背景的企业领导很少就产品以外的东西与员工交流。而员工们由于一同工作,员工间交流是非常多的。因此员工间常常能够形成一种无声的消极的默契。即任何一位有能力员工都不愿表现很突出,而是常常考虑使自己的表现尽量与周围的员工保持一致性。因为自己的突出表现可能会导致员工的妒忌或不满,而且周围的员工常常会考虑到自己小范围的共同利益而去对表现好的员工施加压力。这样也就形成了一种表面上的一致性和默契性。究其原因,主要是缺少领导与员工间的交流,因此也就没有使员工认识到企业的发展才是员工发展的大前提。企业的交流有三种:员工间的交流、领导间的交流和领导与员工间的交流。在这三种交流中,领导与员工间的交流尤为重要。

本节参考书目

(i) F. M. Jablin, "Superior-Subordinate Communication: The State of the Art", Psychological Bulletin 86 (1979): 1201-1222

(ii) E. A. Gerloff and J. C. Quick, "Task Role Ambiguity and Conflict in supervision-

Subordinate Relationships” ,Journal of Applied Communication Research 12 (1984) :90-102

(iii) Debra L. Nelson & James Campbell Quick ,1995 ,Organizational Behavior : Foundations ,Results and Challenges ,Alternative edition ,West Publishing Company

(iv) Ian Lovegrove ,1999 ,MBA Course Lecture ,Managing People ,Liverpool Business School ,JM University ,UK

5.5 群体与团队

课堂学习笔记5——群体与团队

<p style="text-align: center;">Work Group</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Group Behavior <ul style="list-style-type: none"> Norms of behavior Group cohesion Social loafing Loss of individuality ■ Group formation and development <ul style="list-style-type: none"> <u>Three key issues in group formation</u> Interpersonal issues <ul style="list-style-type: none"> The need for inclusion The need for control The need for affection Task issues Authority issues <u>Stage of group development</u> Mutual acceptance Decision making Motivation and commitment Control and sanctions ■ Group decision-making process <ul style="list-style-type: none"> Advantage and disadvantage Group decision-making model 	<p style="text-align: center;">Conception of Team</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ A small number of people with complementary skills who are committed to a Common mission , performance goals ,and approach for which they hold themselves mutually accountable <p style="text-align: center;">Team</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ New team environment issue ■ Task and maintenance functions <ul style="list-style-type: none"> Task functions are those activities directly related to effective completion of team 's work Maintenance function are those activities essential to the effective , satisfying interpersonal relationships within a team <p style="text-align: center;">Techniques for Group Decision Making</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Brainstorming ■ Nominal group technique ■ Delphi technique ■ Devil 's advocacy ■ Dialectical inquiry
---	---

■ 对笔记核心部分的阐述

个体是在群体、组织的环境中工作的。企业人力资源能否发挥作用 ,群体对个体的影响非常重要。群体 (group) 由两个或更多的有着共同利益和目标的人组成。群体由个体组成 ,组织则由群体组成 ,因此群体是连接个体和组织的中间环节。这里所说的群体如部门、小组、班组或某一独立的运作单位。

- 群体行为 (group behavior)

- 1 行为规范 (norms of behavior)

群体的“行为规范”是用来评估群体内每一成员行为的标准。这一行为规范可以是写出来的,也可以是没有写出来的,并且是大家普遍同意的。只要是群体内的每一个成员理解这一规范,那么这种规范就会对群体中人们的行为产生影响,因为这些规范规定了什么才是群体成员应该做的,什么是不应做的,并具有集体意识。

- 2 群体凝聚力 (group cohesion)

群体凝聚力是深层次的心理因素,它可以将群体中的成员紧密地团结在一起,从而提高企业的劳动生产率 (organizational productivity) 和工作满意度 (job satisfaction)。较高的群体凝聚力可以使员工稳定,并形成一种很强的激励效果,从而使得群体内的成员保持友好的亲密的关系。

- 3 依赖思想 (loafing thought)

群体中的某一个人或者更多的人对群体中的其他成员依赖过大,从而很少为群体贡献自己的能力、时间和资源,这样会极大程度地降低群体的整体效率。因此将工作任务和责任落实到每一个成员的头上是预防这种情况发生的一个方法。如果从另外一个角度来理解的话,就是由于规范的存在和要求遵守规范的压力,导致员工的“从众”心理 (group thinking)。从众心理的产生会极大程度地降低整个群体的工作效率。

- 4 个人的迷失 (loss of individuality)

群体行为过于集中化会导致群体中的成员有一种失去自我的感觉,即感受不到自己该负责什么,感受不到自己的行为到底发挥了什么样的作用,也体会不出某种成就感,从而使群体中的成员失去工作中的积极性。

- 群体的形成 (formation)

有效群体形成需要的三个要素是成员间的相互关系 (成员间的信任、成员间的和谐共处和安全感)、工作任务 (群体的目标、使命和具体的工作) 和领导 (由谁负责、由谁具体做等等)。另外,群体的组建需要考虑群体成员在技术上的互补性和角色上的多样性,从而通过发挥其成员间的协同作用来发挥群体的增效作用。在角色方面可以尝试以下几种不同角色的作用:发起者 (对群体的有关目标提出设想或改进方法的成员)、信息提供者 (提供权威性事实和概括性信息以解决问题的成员)、协调者 (协调群体内部矛盾,缓和群体内部紧张气氛的成员)、传达者 (善于倾听,鼓励群体成员发言,并促进群体决策过程的成员) 和评价者 (对群体内建议的现实性、逻辑性和具体步骤做出评价或提出疑问的成员)。

群体的形成可以有正式的和非正式的。这里仅就正式的群体进行简要的讨论。成功群体的一个重要基础就是群体成员间的相互关系。群体成员的和谐共处到底怎样,可以通过检测群体成员的三项需要来获得:包容的需要、控制的需要和爱的需要,即被包括、被控制和被爱。每个成员在这三方面的需求是不一样的,识别这种不同并进行调整有助于

群体效率的提高。请看下面提供的一个工具：

以模型 I 为例：

A 和 B 分别代表企业中的两名员工。员工 A 有较强的“被包括需要”(如图所示这种需求为 9),但在实际中得到的“被包括”需求却为 5。员工 B 的“被包括”需要不强(如图所示仅为 0.1),但在实际中得到的“被包括”需求却为 4.5。因此,员工 B 对得到的“需求”感到满意,员工 A 则对此不满意。企业可以通过让员工 A 参与员工 B 的活动来提高员工 A 的“被包括”需求,从而提高员工 A 对“被包括”需求的满意度。然而员工 A 对员工 B 较低的“被包括”需求(不愿参与)并不满意。因此群体可以通过削减上图所示的三种需求消极的一面并积极发展积极的一面从而有效地提高群体的整体效率。

· 群体的发展

1 相互接受阶段 (mutual acceptance)

群体发展的第一阶段就是群体成员间的互相接受。在这个阶段,群体的重点是提高群体成员间的人际关系,即建立相互信任的、互相接受的充满情感的人际关系。

2 决策

群体发展第二阶段的重点是决策如何分配工作/任务和如何完成工作/任务。这个阶段可以看作群体发展的计划阶段,要对完成什么工作、由谁负责、哪一部分有谁来完成进行决策。

3 激励和承诺

在群体发展的第三阶段,工作的重点应转移到如何激励自己和激励其他成员来完成工作。一些评估工作表现系统和激励系统开始被启动,从而保证工作的进展。同时,每一位成员在该阶段对各自任务的承诺也有助于保证工作的顺利执行和完成。

4 控制与赏罚

发展到第四阶段的群体已经是一个成熟的群体。在这一阶段,群体有明确的使命和目标,有被群体每一位成员所理解的群体行为规范、较高的凝聚力和清晰灵活的上下级关系。处于该阶段的群体根据群体每一位成员的行为表现,通过有效地利用赏罚机制来控制群体中的成员。

· 群体的决策

企业经理利用群体进行决策的目的有二:其一是通过决策过程中群体成员间的相互影响和鼓励来激发出新的解决办法,从而产生一种增效作用 (synergy);另一个原因就是在成员间达成共识,以利于决策的实施。

1 群体决策的优势与劣势

优势

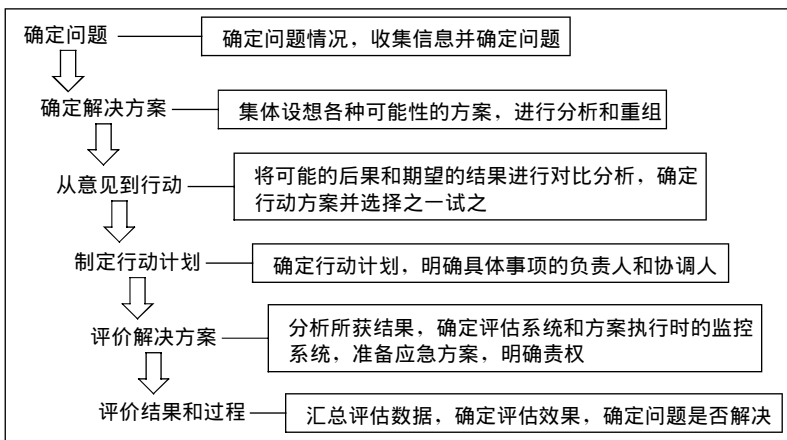
I. 能够在决策过程中充分利用群体每一位成员的资源,以获取更多知识和信息。

- II. 由于所有成员的参与,便于达成一致性,提高决策被接受的可能性。
- III. 由于所有成员参与了决策的每一个阶段,因此对决策能够很好地理解和沟通。

劣势

- I. 决策时间偏长,使成员产生沮丧和厌烦情绪,在成员中造成矛盾。
- II. 有使问题人格化的可能性,即产生对人不对事可能性。
- III. 由于成员个人能力的不平衡,容易产生来自群体内其他成员的压力和矛盾。

2 莫理斯(Morris)和萨什金(Sashkin)结合式的群体决策模型



3 群体决策的技术方法

方法一：脑力风暴法(brainstorming)

群体中的每一位成员都尽自己最大的努力来提出解决问题的各种可能性方案,同时展开与问题有关的各种想象,并尽可能为群体中其他成员所提出的方案进行可能性的补充。由群体中的一名成员将各种方案用各种颜色的笔写在一张很大的白纸上,为最终的决策提供思考。

方法二：NGT 法则

群体中的每一位成员都默默地在纸上列出自己的想法。然后将所有成员所列想法的纸收上来,并将每一张纸上的想法写在一个大的表格中。然后在群体成员间展开讨论,最后投票哪一个想法是最可取的。GNT 法则比较适用于群体成员害怕受到来自群体其他成员批评的环境中。

方法三：辩论求质法(dialectical inquiry)

从思考一个问题的不同角度,将群体成员分成两个小组进行有针对性的辩论,每一小组都抱着全力争取辩论胜利的心理。最终哪一方胜利和失败都无所谓,重要的是辩论的过程,因为问题的解决方案也许就孕育在辩论的过程之中。

方法四：特耳菲技术法则（delphi technique）

该法则是根据问题设计出各种相关的问卷,然后由一位协调员将问卷送到群体成员手中。群体成员填写完问卷以后,由协调员收回,并根据收上来的问卷进行总结。再将问卷的总结送回到群体成员手中,然后由群体成员对总结出的各种选择方案进行排序。最后再由协调员以表格的方式将结果汇总。该法则可以在群体成员彼此没有见面的情况下或群体成员不方便进行面对面决策的情况下实现群体成员的独立判断。

· 团队

团队（Team）的特点是可以快速地组合与解散,反应迅速、灵敏。团队强调内部成员的配合和技能上的互补,并通过共同努力产生出一种协同作用,从而使团队的整体绩效大于单个成员绩效的总和。

高效团队的建立需要有一个不错的内部环境。首先,团队的成员是主动地组合到一起而不是被动地组合到一起。团队应当拥有相当的权利来规划自己的工作而不是依赖经理的安排。团队成员应该有同舟共济的心理并能进行直接的相互间的交流。高效团队应当具备两项功能,其一是成功地完成工作,另一项是使团队成员感到满意并能体会到一种团队精神的存在和个人的成就感。下面是高效团队两项功能的总结：

完成任务的功能	维持满意度的功能
启动工作	支持他人
收集信息	遵从他人的领导
提供信息	内部交流
阐述观念	设定标准
总结观点和想法	检验群体决策
检查想法	取得一致性的检测
评估有效性	缓和矛盾
诊断问题	缓解紧张/压力

■ 本节要点

了解群体的特点和群体控制的方法。

掌握群体决策的技术工具。

了解群体和团队的区别。

■ 考试和学习效果引申

本节内容体现在平时做项目时的小组组建上。也就是说,做项目时,根据自己在本节所学到的知识,自行组建小组。因此本节的内容在实践中有所体现,而并不作为成绩直接记入考试的结果之中。虽然本小节的内容不出现在考试中,但它的效果却体现在能否组建一个有效率的小组上,因为一个有效率的小组会间接地影响项目最终的质量。因此,本小节的内容仍然是非常重要的。现推荐以下资料供大家参考:

(i) Debra L. Nelson & James Campbell Quick, 1995, Organizational Behavior: Foundations, Results and Challenges, Alternative edition, West Publishing Company

(ii) R. R. Blake, J. S. Mouton and R. L. Allen, 1987, Spectacular Teamwork: How to develop the Leadership Skills for Team Success, New York: Wiley

■ 核心词汇之解释

Norms: 规范

Cohesion: 凝聚力

Brainstorming: 脑力风暴法

Delphi technique: 特耳菲技术法则

Dialectical inquiry : 辩论求质法

Synergy : 增效作用 ,即一加一大于二的效果。

Group : 群体

Team : 团队

■ 学生们的思考

如何准确识别群体所处的不同发展阶段? 各个不同阶段应该使用什么样的不同决策工具?

■ 学习体会

企业内部组成或划分不同群体和团队的最终目的是提高企业整体运作效率,而保证这种效率的手段就是如何把握好群体或团队内部的交流、激励、角色和决策等几个相互连带的方面。也就是说需要将交流、激励、角色和决策等几个相关的方面放到群体内或团队这种特定的环境中去思考。因此把握好群体和团队各自的特点将决定一切,这也是以不变应万变的唯一基础。在英国所接触的 MBA 作业项目一般都是以小组的方式展开的,因此对小组(群体/团队)的体会比较深。有效地利用好群体或团队对工作的顺利完成非常重要。从个人的亲身感受来看,小组内个人“技术的互补性”和小组内部的“决策方式”是最重要的两点。

本节参考书目

(i) R. R. Blake, J. S. Mouton and R. L. Allen, 1987, *Spectacular Teamwork : How to develop the Leadership Skills for Team Success*, New York : Wiley

(ii) A. G. Athos and J. J. Gabarro, 1978, *Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall

(iii) J. R. Katzenbach and D. K. Smith : “The disciple of Teams” , *Harvard Business Review* 71(1993) : 111-120

(iv) G. Parker, 1990, *Team Players and Teamwork*, San Francisco : Jossey-Bass

(v) Debra L. Nelson & James Campbell Quick, 1995, *Organizational Behavior : Foundations, Results and Challenges*, Alternative edition, West Publishing Company

(vi) W. N. Davidson, D. L. Worrell and Carol Nemec, 1998, “CEO Duality, Succession-Planning and Agency Theory : Research Agenda” , *Strategic Management*, 19 : 905-908, 1998

5.6 领导

课堂学习笔记 6——领导

Leadership and Followership ■ Leadership and management ■ A typology for leadership theories Degree of generalizability			
Leader Attribute		Universal	Contingent
	Traits	Type 1	Type 2
	Behaviors	Types 3	Type 4
(Nelson & Quick ,1995 p. 358)			
Leadership Theories			
<u>Trait theory</u> Physical attribute ,personality and abilities Leaders and managers issue			
<u>Behavior Pattern Theory</u> ■ Ralph K. White Theory Autocratic style Democratic style Laissez-faire style			
■ The managerial grid An approach to understanding a manager 's concern for production and concern for people ■ Center theory Job-centered Employed-centered <u>Contingency Situational Theory</u> ■ Fielder 's contingency theory Task structure Position power Leader-member relations Leadership effectiveness in contingency theory ■ House 's path-goal theory Basing on an expectancy theory of Motivation Motivation issue			

■ 对笔记核心部分的阐述

· 领导过程与管理过程

领导与管理是保持企业正常运作的两个关系密切、功能互补的行动系统。Kotter 认为管理过程包括三个方面：(1) 计划和预算；(2) 组织和配置；(3) 控制和解决问题。管理过程减少企业的不稳定性。与之对比，领导过程也包括三个方面：(1) 为企业设定方向；(2) 通过交流来配置资源并使之朝着企业的发展方向努力；(3) 通过授权和满足员工的需求来激励员工努力工作。领导过程给企业带来不稳定。本小节从不同角度来讨论现行的西方领导理论。

· 性格领导理论 (trait behavior)

该理论将个人的性格和特征作为预测领导成功与否的标准而不考虑环境因素,也就是说怎样的人才能成为有效的领导者。领导的性格特征包括身体特征(年龄、身高和体力等),背景特征(教育、社会关系和个人经历等),个性特征(自信、果断、感情控制能力、内/外向等),智力特征和社会特征等等。管理学家 Chiselli 认为个人才智、自我实现和决断能力对领导者取得成功非常重要。适应能力和个人的成熟程度对成功的作用一般。而性别特征对管理的成功作用不大。

Zaleznik 的一项最新研究对领导者 (leader) 和经理 (manager) 的个人特征做了分析。他认为领导者鼓励变革并愿意就问题的解决尝试新的方法。而经理则追求稳定,并争取保持当前状态。下面总结 Zaleznik 在这方面的研究:

个人特征	经 理	领 导 者
对目标的态度	对目标的态度是被动的、职能性的,并认为目标来自于需求和现实	对目标的态度是积极的、主动的,并认为目标来自于个人的期望和大胆设想
对工作的认识	认为工作是一个过程。在工作的过程中将人们、想法和事情组合到一起,并通过内部的联合和平衡来寻求风险适度解决办法	寻求新方法解决老问题。寻求高风险和高投入来解决工作中的问题
与他人的关系	避免与他人间的矛盾和紧张的人际关系,并寻求与他人的合作	不回避矛盾,鼓励紧张的近距离的工作关系
对自我的感受	对生活抱着接受的态度	认为人有两次生命。努力工作以实现目标;向生活挑战

领导者和经理间的上述区别就好比两种管理方式的区分一样。前者利用权利和正规的奖惩制度来促使员工完成工作任务,后者利用激励和企业的工作精神来鼓励下属完成工作。

性格领导理论有其相对的缺陷,该理论没有考虑被领导者的地位和影响力,不同的被领导者会对领导者产生不同的影响。

· 行为领导理论

领导者的才能和被领导者的意愿是以领导者的行为方式为基础的,这是行为领导理论的基础。

· 怀特理论

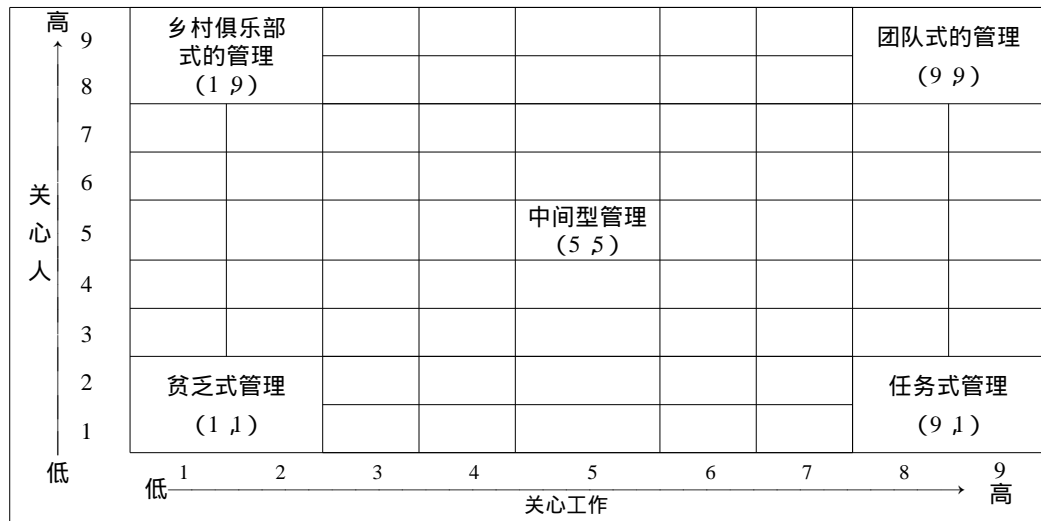
怀特理论将领导方式按如下三种形式分类:权威式、民主式和放任式。

权威式领导 (autocratic style):领导利用其权利对所有的政策、工作程序、工作配置进行决定,与下属接触较少。民主式领导 (democratic style):领导采取鼓励与协助的态

度,组织企业的全体成员进行积极的参与和讨论,从而使下属对决策有参与和选择的机会。放任式领导(laissez-faire style):领导充分授权,只是提供工作所需要的必要条件和咨询,实行人负其责的管理方式。

· 管理方格理论(managerial grid)

布莱克(Blake)和莫顿(Mouton)的管理方格理论以“关心人”和“关心工作”这两个因素作为两个坐标轴,建立了五种管理方式。详见下图:



(Source: Robert R. Blake and Anne Adams McCanse, 1991, Leadership Dilemmas - Grid Solutions, Houston: Gulf Publishing Company p. 29)

该模型共有 81 种组合,即所谓的管理方格。其中五种典型的组合分别表示五种典型的领导方式。它们分别是处于坐标(1,1)内的贫乏式管理(低关怀,低规定,并以最小的努力去工作,从而维持着最低的组织成员和构成);处于坐标(9,1)内的任务式管理(低关怀,高规定,注重高效率的劳动生产率控制);处于坐标(1,9)内的乡村俱乐部式的管理(高关怀,低规定,注重人的需求、满意度和工作环境);处于坐标(9,1)内的团队式的管理(高关怀,高规定,通过群体的互相信赖和共同努力来实现目标);处于坐标(5,5)内的中间型的管理(通过保持员工满意度和工作任务之间的平衡来实现目标)。从理论上讲,处于坐标(9,9)内的团队式的管理是最理想的,这也是企业努力的目标。

· 李克特(Liket)的中心理论

该理论倡导将领导者分为以工作为中心(job-centered)和以员工为中心(employee-centered)两种类型。前者严格按照工作规定监督工作,而后者注重员工行为的反应并利用群体来实现目标。

· 权变领导理论

1 菲德勒(Fielder)的权变理论(contingency theory)

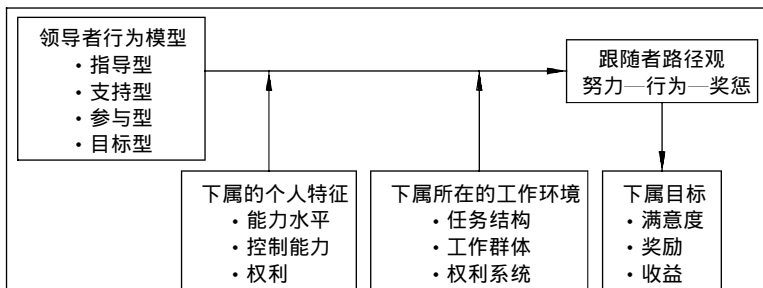
该理论强调领导工作的过程性。该理论认为群体的绩效取决于领导人所运用的激励系统和领导人影响和控制环境的程度,并提出对领导者起作用的三个基本因素分别是领导者的权利、任务结构(任务的明确程度和这些任务的负责程度)和领导者与下级的关系。请看下面的基本权变模型(工具):

(Source :F. E. Fielder ,1964 ,A Theory of Leader Effectiveness ,New York :McGraw-Hill)

X轴以上的纵轴表示领导人在工作中的不同工作导向,如:“关系导向”和“工作导向”,其中以中线为分界线。纵向将之分为八种不同的环境组合,如:环境I的上下级关系好,任务具有结构性和领导的权利强的特点;环境IV的上下级关系好,任务不具备结构性和领导的权利较弱的特点等等。图中实线所连接的各个点分别表示处于不同环境中领导人的得分和工作群体绩效之间关系最佳的大致预测。图中指出,在环境I、II、III和VIII中,领导者常常为完成工作所激励,因此得分大多在中线以下,而且得分低的领导者的工作绩效要好于得分较高的领导者的绩效。其中,环境I、II和III属于顺利的环境,因为在这三种环境中,员工支持领导者的工作,任务结构也是结构性的,领导者的权利也很高;而环境VIII则属于比较不利的环境,上下级关系不好导致员工不支持领导者的工作,领导的权利比较低,工作也常常是非结构性的。在环境IV、V、VI和VII中,领导者常常关注工作关系,因此得分大多在中线之上,而且得分高的领导者的工作绩效要好于得分较低的领导者的绩效。其中,环境IV、VI和VII属于中等顺利的环境。该权变模型的使用需要对领导者的行为标准进行更稳定的测量。

2 豪斯(House)的路径目标理论(path-goal theory)

该理论认为领导者应该尽力去创造一种环境来激励自己的员工努力工作。领导者要努力加强员工的满足感,提高他们的工作效率,并努力消除员工工作中的障碍,明确工作的性质。因此上级对下级的激励和下级满意感非常重要。该方法适用于上层职位和专业性工作,而对于日常生产工作则不明显。下面来看一下如何使用该理论模型:



(Source :Nelson & Quick, 1995, Organizational Behavior, p. 373)

作为领导者可以从上图中的领导者行为类型中选择一种适当的领导模型。比如说：当企业领导需要给员工提供详细的工作计划、工作任务和工作行为标准时，指导型的领导类型很适用；当领导者必须要参与问题的解决和问题的决策时，参与型的领导类型比较实用。在选择适当的领导类型时，领导者必须要考虑下属的个人特征和下属的工作环境。比如说：如果下属缺少工作经验，工作的内容又是非结构性的话，领导者就应当选择指导型的领导类型；如果下属所从事的工作具有很好的结构性并且工作经验也很丰富，同时也很有能力的话，领导者可以考虑支持型的领导类型。路径目标理论认为领导者需要使自己的行为和领导类型适应下属的工作环境和下属的个人特征，从而有效地将员工的努力、表现和奖惩结合在一起，使下属满意、有收获并得到应得的好处。

· 弗鲁姆（Vroom）菲耶顿（Yetton）的处境（situational leadership model）理论

该理论认为领导者应当发展一系列的领导行为并从中选择最适合环境的领导方式。请看下面的该理论模型：

(Source : P. Hersey and K. H. Blanchard ,Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources ,3rd ed. ,Copyright 1977 ,p. 170)

从上图可以看出员工的“成熟度”由员工的工作能力和是否愿意接受工作中的挑战来决定 ,并分为四种类型。其中没有能力和不愿意接受工作的员工为最不成熟的员工。领导者的四种领导类型将与员工的四种类型相对接。依上图所示 ,对于第1种类型的员工可以采取指导型的领导模式 ,这种领导模式的特点是以完成工作为重点 ,对工作中的关系并不关注。以下依次类推。

■ 本节要点

掌握领导者理论工具和分析模型 ,尝试利用本小节所提供的分析工具来分析自己所接触过的企业中的各式领导模型。

■ 考试和学习效果引申

本节内容在做项目的时候需要用所学到的领导者理论和模型来分析某一企业在领导者所运用的领导模型方面存在的问题。因此熟练掌握不同种领导模型的真正区别至关重要。现提供如下资料供大家参考 :

(i) Debra L. Nelson & James Campbell Quick ,1995 ,Organizational Behavior : Foundations ,Results and Challenges ,Alternative edition ,West Publishing Company

(ii) B. M. Bass ,Bass and Stogdill 's 1990 ,Handbook of Leadership : Theory ,Research , and Managerial applications ,3ed ,New York ,Free Press

■ 核心词汇之解释

Typology : 类型学

Trait behavior : 性格领导理论

Managerial grid : 管理方格理论

Contingency theory : 权变理论

Path-goal theory : 路径目标理论

Autocratic style : 权威式领导

Democratic style : 民主式领导

Laissez-faire style : 放任式领导

■ 学生们的思考

每一领导理论都有各自的优缺点,在现实使用中如何扬长避短,可否尝试着将几种理论/工具结合使用?如何结合?

本节参考书目

(i) P. Hersey and K. H. Blanchard, 1977, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources 3rd ed. ,Prentice Hall ,Englewood Cliffs ,NJ.

(ii) F. E. Fielder, 1964, A Theory of Leader Effectiveness, New York : McGraw-Hill

(iii) Robert R. Blake and Anne Adams McCauley, 1991, Leadership Dilemmas - Grid Solutions, Houston : Gulf Publishing Company

(iv) J. J. Gabarro and J. P. Kotter, "HBR Classic : Managing Your Boss", Harvard Business Review 71 (1993) : 150-157

(v) C. C. Manz and H. P. Sims, "Super Leadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership", Organizational Dynamic 20 (1991) : 18-35

(vi) Wright, P. L. And Taylor, D. S., 1984, Improving Leadership Performance, Englewood Cliffs : Prentice Hall

(vii) Peter J. Makin, Cary L. Cooper, and Charles J. Cox., 1989, Managing People at Work, London : The British Psychological Society and Routledge Ltd.

5.7 知识管理

课堂学习笔记 7——知识管理

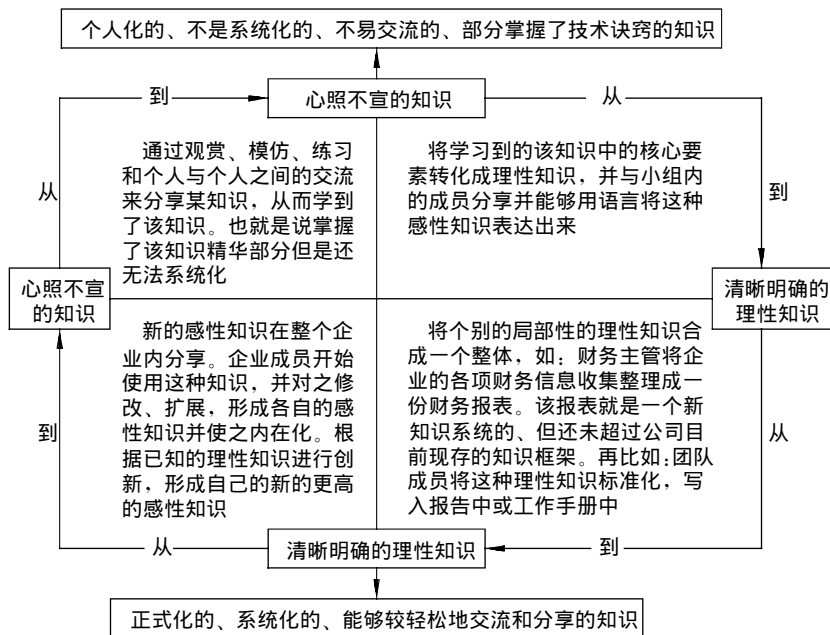
<p>Knowledge Management</p> <p>■ Knowledge management means a systematic and organized attempt to use knowledge within an organization to transform its ability to store and use knowledge to improve performance</p> <p>(KPMG ,Knowledge Management : Research Report ,1998 ,p. 5)</p>	
<p>(Nonaka & Takeuchi ,1995 ,The Knowledge Creating Company ,Harvard Business School ,p. 62)</p>	<p>Creating New Knowledge Is As Much About Idea As It Is About Ideas</p> <p>■ Explicit knowledge is formal and systematic</p> <p>■ Tacit knowledge is also deeply rooted in action and in an individual 's commitment to a specific context</p> <p>■ From tacit to tacit : individual share tacit knowledge directly with another</p> <p>■ From explicit to explicit : an individual can also combine discrete pieces of explicit knowledge into a new whole</p> <p>■ From tacit to explicit : concern share issues</p> <p>■ From explicit to tacit : broaden , extend and reframe issue</p>

■ 对笔记核心部分的阐述

在一个经济飞速发展的时代里 ,新技术的发展日新月异 ,市场的迅速转变 ,产品的不断更新 ,只有那些持续创新知识并把它广泛地传播于整个企业的公司才能最终取得成功。虽然很多人谈到知识、知识资本 ,但并不是很多经理都掌握了知识创新企业的实质。一些日本公司在这方面取得了很出色的成绩 ,它们能对顾客迅速地作出反应 ,创造新市场和新产品并掌握新出现的技术。他们成功的秘密在于他们能够独一无二地管理新知识。知识管理对于企业的人力资源管理还是一个很新的概念 ,成功的知识管理会从一个新的角度提高企业的人力管理。

一个企业不是一台机器,而是一个活跃的组织,它应该能够将企业的每一位员工的个人知识整合,使之发力,从而提高企业的整体效率。

知识应该分为“心照不宣的知识”和“清晰明确的理性知识”两种。从“心照不宣的知识”到“清晰明确的理性知识”需要经历几个不同的过程。为了便于理解,下面结合图形来阐述:



比如一个会骑自行车的人,如果这个人很难用语言进行表达的话,那么他会感到很难将如何学会骑自行车用语言描述下来。诸如用双手把住车把,先将左脚踏住脚蹬子,然后将右腿跨过横杠,身体前倾,转弯时身体向内倾斜等等。这种单纯地用语言描述而不是实物演示,学习的人是很难学会的。因此前者所拥有的知识可以看作感性知识(tacit),即部分地掌握了技术诀窍但又很难用语言来进行系统地表达。如果通过实物演示,即会骑自行车的人在学习者面前演示着骑上几遍,学习者应该会很快地学会骑自行车。如果从学习者的角度来看,学习者通过自己观察别人骑自行车(一种感性知识),将别人的这项感性知识转换成自己的感性知识(自己也能够骑自行车),然后再经过反复练习和思考,总结出自己在骑自行车方面的一些个人特点和技巧(一种理性知识,explicit),从而将知识内在化,并达到熟练骑自行车的目的。

从人力资源管理的角度来看,知识管理的关键在于如何将企业中每一位员工的知识整合成一个有机整体从而发力。因此知识管理是企业创新的一个非常有效的手段。一个知识型企业可以非常有效地提升企业在人力资源方面的管理质量,为企业创建一个非常

不错的内部环境和无形的群体规范,从而提高群体内部的凝聚力、工作效率和激励效果。

■ 本节要点

掌握知识管理的理论和观点。

■ 考试和学习效果引申

本节内容在考试中没有出现。现提供如下资料供大家参考:

(i) Ikujiro Nonaka, The Knowledge-Creating Company, Harvard Business Review, November-December, 1991, p. 96-104

(ii) Marc Demarest, Understanding Knowledge Management, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 374-384, 1997, Elsevier Science Ltd.

■ 核心词汇之解释

Tacit knowledge: 心照不宣的感性知识

Explicit knowledge: 清晰明确的理性知识

Internalization: 内在化

■ 学习体会

知识管理、知识型企业和企业知识化是非常新的概念。对企业知识管理的实质并不在于如何对企业的员工培训和鼓励企业内部学习的气氛,它的要点在于如何使多个人的个人知识整合成整体性的知识,并在内部原有资源的基础上经济化地提升企业。因此知识管理是一个很复杂的过程。对知识管理体会最深的就是它的潜在好处和潜在的弱点。

成功的知识管理可以提高企业的创新能力,维持市场竞争优势,提高员工的参与热情和工作满意度。另外,知识管理是克服外界动荡环境的不错手段。最重要的一点就是知识管理可以从战略的角度来提升企业的人力资源管理。知识管理的弱点就是它没有关注到企业内部的矛盾问题和内部的竞争问题。当然不能排除有些企业将知识管理作为一种时尚性的管理方式而加以应用。

本节参考书目

(i) KPMG, 1998, Knowledge Management: Research Report

(ii) Nonaka & Takeuchi, 1995, The Knowledge Creating Company, Harvard Business School

(iii) Demarest, 1997, Understanding Knowledge Management, LRP, Vol. 30, No. 3, pp. 374-384

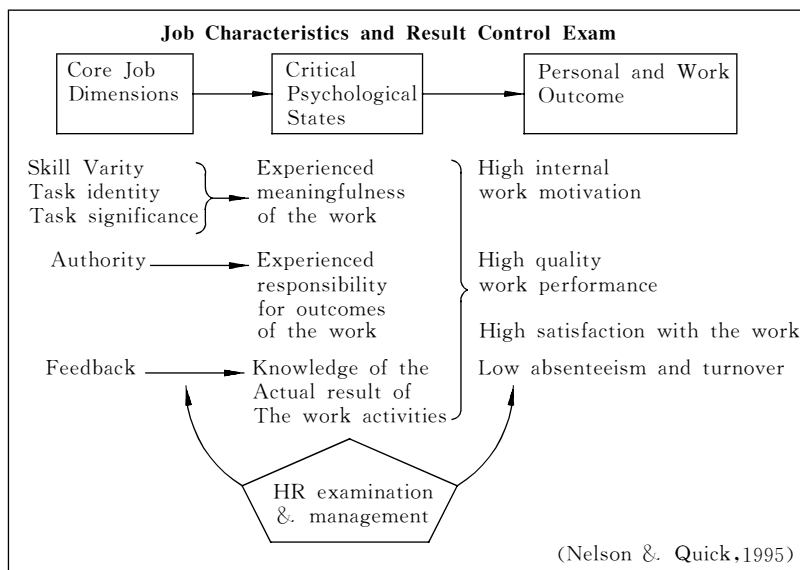
(iv) KPMG Consulting ,The Power of Knowledge : A Business Guide to Knowledge Management

(v) Ikujiro Nonaka ,The Knowledge-Creating Company ,Harvard Business Review , November-December ,1991 p. 96-104

(vi) Marc Demarest ,Understanding Knowledge Management ,Long Range Planning ,Vol. 30 No. 3 pp. 374-384 ,1997 ,elsevier Science Ltd.

5.8 绩效考核

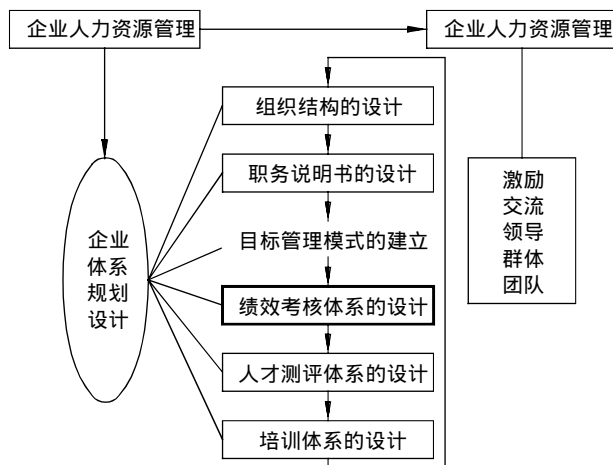
课堂学习笔记 8——绩效考核



■ 对笔记核心部分的阐述

绩效考核是人力资源管理中非常重要的一环,也是很多企业非常关注的事情。目前市面上有关绩效考核方面的软件和工具很多,企业可以根据自己企业的性质和环境选择适当的考评软件。考评方面的软件和现成工具很多,其中的说明和使用方法也非常多。这里仅就人力资源方面的考评进行宏观上的简要讨论,框架式地讨论/归纳一下企业在考

评过程中需要注意的事项。先看一下绩效考核部分在人力资源管理中所处的位置：



· 绩效考核标准的类别

按照考核的手段分为定量标准(用数字描述)和定性标准(用语言描述)。按照考核标准的属性分为绝对标准(唯一标准对所有对象)和相对标准(根据不同对象和环境采用不同标准)。

· 绩效考核标准的计量

记分法:根据不同等级的对应分数和相应的数学法则来确定得分的大小从而进行比较。

加权法:根据不同要素的重要性给予相应的权数,经过计算从而进行比较。

· 绩效考核的注意事项

公开化原则(增强员工对考核的信任感和接受理解的态度)

客观性原则(以事实为依据,对事不对人)

直接考核原则(直接上级进行考核而非间接上级进行考核)

反馈原则(考评结果通知被考评者)

差别原则(差别性有利于产生激励效果)

· 绩效考核的种类

招聘考核

职位考核

奖金分配考核

提薪考核

晋升考核

· 绩效考核的主要内容

工作成绩(考评在规定时间内完成的工作成果)

工作能力(基础能力、业务能力和素质能力等)

工作态度(积极性、责任感、热情等)

工作适应性(对环境的适应能力、需要多长时间、适应到什么程度等等)

· 绩效考核的主要方法

绩效面谈(定期面谈和不定期面谈)

人事考评(考评标准、考评用表和用表分析)

工作报告的审查

· 绩效考核的技术方法

尺度评价法

排序法

描述法

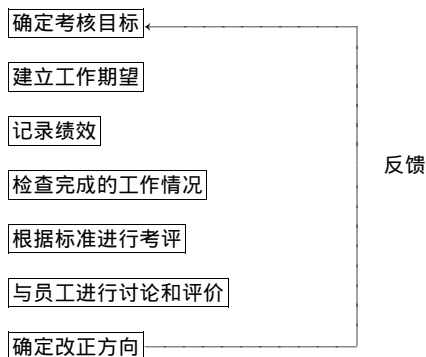
关键事件法

硬性分析法

行为定位等级评价法

平行比较法

· 绩效考核的过程



· 绩效考核之目标管理

绩效考核必然要导入目标管理(对工作定量之描述)。也即把大目标分解到各个职能部门之中,对已做好的进行梳理。

1 个人岗位目标之设定

工作内容之提炼

从部门分解进而补充

2 目标种类

常规目标 :工作经常发生的、针对工作内容而设定的阶段性目标 ,用以解决某一问题而设定的目标。该目标强调时间性。

创新目标 : (新观念、新方法)如人力资源部下半年要建立一个培训系统。

认识发展目标 培养接班人的义务不应放在口号中 要在工作内容中加进去 要有侧重点。

- 对工作内容的界定

核心层 :必须要做的工作。

次核心层 :应该做的工作 ,对提高工作绩效是必要的。

适宜层 :适合的可以延期的工作 ,必要时也可以放弃。

- 工作目标设定之原则

具体的、可测定的、在规定时间内可以完成的 ,并具有挑战性。只写谁来做、什么时候做、达到什么程度。即只写结果不写过程 ,不写为什么。

选择基准面和参与基础。如 :人事经理把人才流动控制在 10% 以内 (与去年、前年的流动率进行对比 ,避免悬空) ,新项目的参与标准 ,需要虚拟一个基础 ,但要对这个虚拟的基础进行调整 ,使岗位目标和部门目标保持一致 ,与目标执行人达成一致和确认。

■ 本节要点

掌握绩效考核的整体框架 ,培养在选择具体分析工具时的大局观。

■ 学生们的思考

绩效考核中的目标管理是否已经过时 ?

本节参考书目

(i) M. A. Campion and P. W. Thayer , “ Job Design : Approaches , Outcomes and Trade-offs ” , Organizational Dynamics 16 (1987) : 66-79

(ii) Ian Lovegrove , 1999 , MBA Course Lecture , Managing People , Liverpool Business School , JMU , UK

(iii) John Westernman & Paulline Donghue , 1989 , Managing the Human Resources , UK : Prentice Hall International (UK) Ltd.

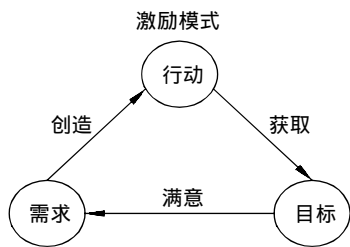
(iv) Jane Welghtman , 1993 , Managing Human Resources 2nd Edition , London : Cromwell Press Melksham

(v) Torrington , D. P. and Hall , L. A. , 1987 , Personnel Management , Hemel Hempsted , Prentice Hall

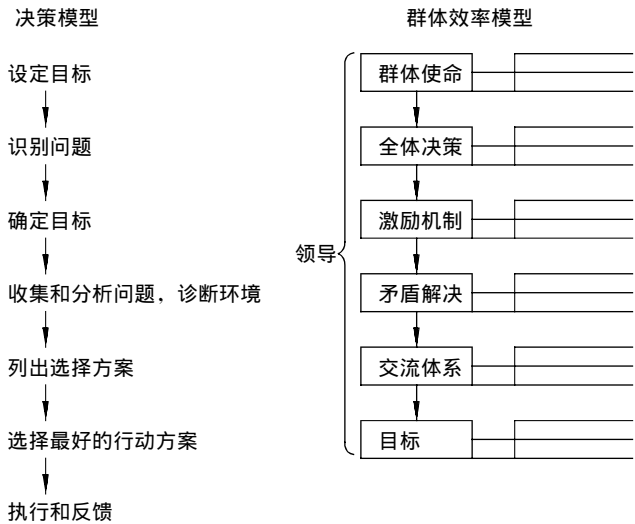
本章余言

企业人力资源方面的管理因企业情况的不同并无通用的规范可寻。企业在掌握相关的基本知识和相应的运作模型后,一定要灵活处理并加以变通,特别是在社会已经迈进了21世纪的今天。在企业的诸多问题中,“人”的问题最难解决。企业在进行这方面的管理时,一定要结合自身的实际情况来分析外界环境,从而拿出解决自身问题的有效方案。在欧洲,很多商店的产品在定价上会选取2.99、3.95、9.99这样的价位,从营销的角度上来看它是产品定价中的一种。但对这种定价有的商店则有潜在的目的,那就是对收银员的一种控制手段。因为当顾客交给你2.99英镑的现金时,收银员一定要为顾客找零钱的,因而就得将收到的钱放入收款机中并找出1P的零钱给顾客,这有效防止了收银员将收到的整数现金直接放到自己口袋中的个人行为。产品的定价问题和人力资源管理问题通过这个2.99的产品定价有机结合到了一起。这里想说,企业的人力资源管理要特别注意灵活性问题。

附录 X 激励模式、决策模型和群体效率模型



(Source :The New Manager 's Book ,1992 p. 79)



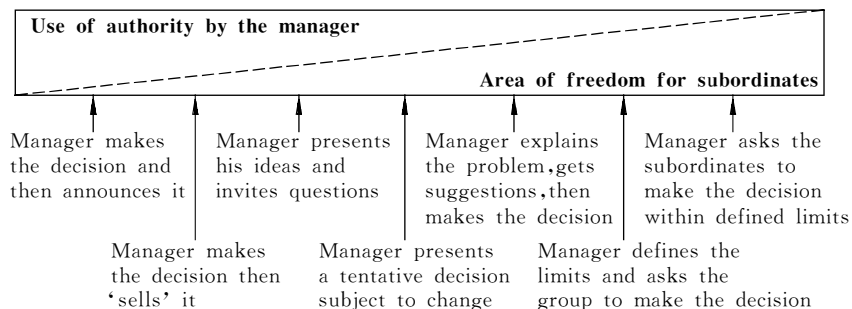
(Source : Wang Gefei ,1999 ,“ How to Improve the Quality of Group ” PEPs ,Liverpool Business School JMU ,UK)

附录 XI 矛盾分析模型和领导行为模型

矛盾分析模型

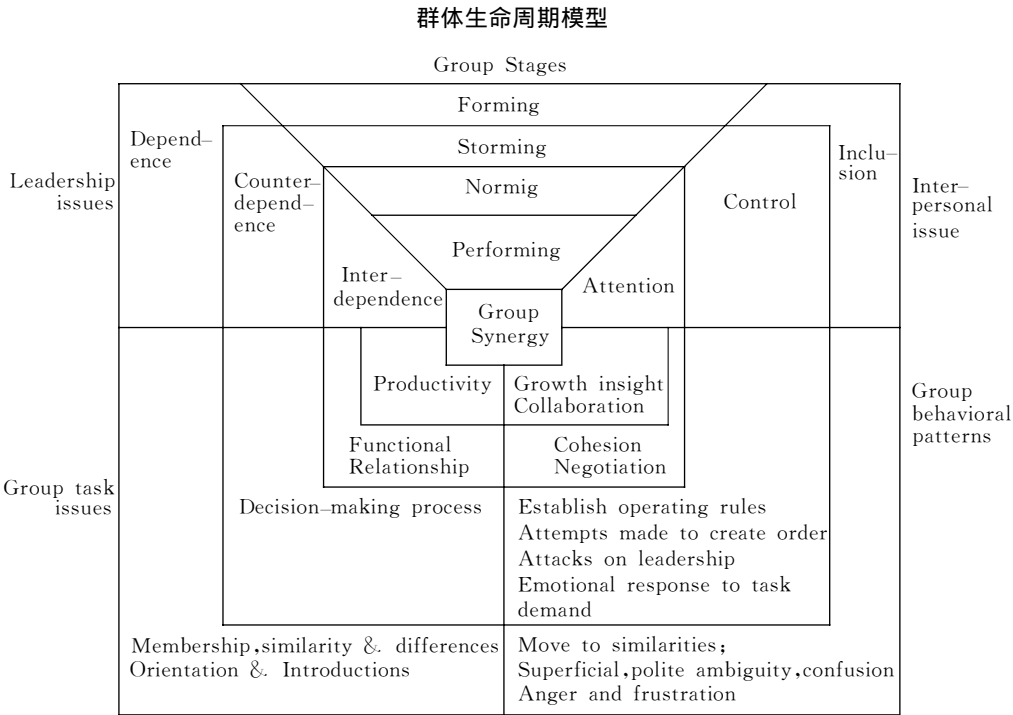
(Source : K. Thomas , " Conflict and Conflict Management " , in M. D. Dunnette (ed.) , Handbook of Industrial and Organizational Psychology , Rand McNally , Chicago , 1976 p. 900)

领导行为模型



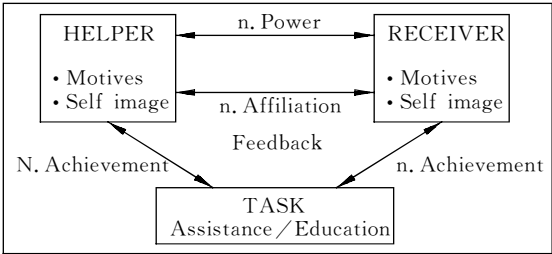
(Source : MBA Course Lecture , Managing People , Liverpool Business School , JMU , UK , 1999)

附录 XII 群体生命周期模型、环境心理模型



(Source :MBA Course Lecture ,Managing People ,Liverpool Business School ,JMU ,UK)

环境心理模型



(Source :MBA Course Lecture ,Managing People ,Liverpool Business School ,JMU ,UK ,1999)

附录 XIII 英国利物浦商学院 MBA 人力资源管理项目作业 / 考试规范

Program of Work

There is no single best way of carry our an investigation and sequence of events will vary with the topic ,the personal situation of the participant and other variables ,however the following provides a general guide.

a. Clarifying and Defining the Topic and Objectives

Initial tasks are to assess why the topic is important ,define the problem to be investigated and develop the question(s) to be addressed. These will often be completed in conjunction with the early stages of a literature review. Decide a working title and the range of objectives to be investigated.

During this stage guidance for the subject tutor and others can be used-in the past some plans have been far too ambitious. Although the title will probably be changed before you finish ,a working title helps to focus your thinking. The objectives are the statements of what you hope to achieve by investigating your chosen problem.

At this stage it is important to establish a clear direction for your investigation-know your purpose and begin to build a structure around it.

b. The Literature Review

This involves reading extensively around the topic to establish a through understanding of what relevant work has already been carried out. It is at this stage that you may become more knowledgeable about the topic than fellow members of the class. A key emphasis should be on analyzing the material ,not merely recording it.

The literature review is never complete and will regularly need updating ,however the initial search should form a basis on which to build your inquiry and the questions for investigation. It is extremely important that you consult current texts and journals.

c. Analysis of Data

Essentially ,assessing all the material collected and analyzing this in an objective way. Method of analysis vary greatly ,with the nature of the study often being a deciding factor. Whichever method is used ,satisfactory analysis invariably depends on the effective organization

of the raw data. One of the most difficult aspects in undertaking an investigation is dividing up the material so that there are several key areas which develop the argument logically and convincingly rather than presenting an amorphous mass of material.

There will no doubt be a vast amount of information ,but your task is to identify the key factors and major trends. Ideas for grouping and categorizing material will have been identified during the literature review and these areas should now form the core of the investigation.

d. Conclusion

Making sense of your data ,your analysis and literature ,so that all the various strands are knitted together to produce a cohesive result from your investigation. It should represent a synergy ,which emphasizes the whole more than the component parts. Analysis should represent a synergy ,which emphasizes the whole more than the component arts. Analysis should be matched against the literature findings ,demonstrating where the evidence can be justified. All this can be achieved by limiting yourself to the evidence you have cited and not losing ends untied.

e. Recommendations

These should flow naturally from the conclusion. At this stage thoughts should be crystallized and a series of clear point should be presented. An outline of priorities is also crystallized and a series of clear point should be presented. An outline of priorities is also desirable. Cost benefit analysis should demonstrate cost implications and related benefits.

f. Self Reflections

Finally ,there is a need to return to the work and reflect on both the module and the project. The direction should be towards what has been learnt and how that learning has taken place - finally ,what action plan you have for taking the learning forward.

第 6 章

文化突破

本章以东西方文化在企业联合管理中的差异为背景来讨论现代企业管理中的文化突破问题。

注：本节的知识在欧洲 MBA 的课程体系中属于选修课程。因此，在每一小节中省略“考试和学习效果引申”，“学生们的思考”和“学习体会”三个部分。

6.1 引言

文化差异常常发生在由东西方共同管理的企业中。因为这种管理至少要卷入或经历两种或两种以上文化的互相撞击。而这种文化之间能否融合在很大程度上决定了许多以多元文化为背景的企业在联合管理上的成败。跨文化理解直接影响企业的行为和管理。失败的理解会产生无法解决的冲突，并最终导致失败。在日益全球化的战略联合中，合作伙伴之间的和谐共存显得尤为重要。文化具有民族性，对民族文化失败的理解会导致无效跨文化交流，这种无效的交流导致各种矛盾的产生和更为严重的后果。

中国文化传统对中国的人力资源管理和组织行为管理有很大的影响。儒家文化所提倡的内在激励（如爱心、精神）曾经成为中国企业激励体系的核心要素。中国古代的《孙子兵法》曾提倡“知己知彼百战不殆”，这意味着在管理中了解下级工作人员、合作伙伴和外部环境的重要性，而西方的管理者对此并不很清楚。从商科的角度来讲，有效的跨文化交流是指去理解他人的价值观和价值观后面的东西。文化冲突来自于合作伙伴各自的文化距离，文化距离越近，合作伙伴越容易合作，联合管理的效果也就越好。

文化差异从某种程度上可以理解为文化距离。而文化距离的测定可以通过 Hofstede 的跨文化研究的成果为依据。通常，人的行为模式比较容易改变，人的价值观由于是几十年形成的反而很难改变。但是，通过改变行为模式的方式却可以影响价值观，而且这也是企业唯一能够做的。东西方由于各自的文化背景和环境不同，导致对企业内部员工需求

的看法也有所不同 ,从而导致各自所设计的激励体系和交流体系也就有所不同 ,这种不同给跨文化的商业管理带来很大难度。由于西方文化推崇个人独立 ,东方人相对保守 ,因此西方人的决策模式与东方人的决策模式在企业的联合管理过程中发生激烈的撞击。这些不同之处给跨文化管理带来很大的障碍。

6.2 文化理论

课堂学习笔记 1——文化理论

<p>The Iceberg of Culture</p>	<p>Hofstede's Cultural Theories</p> <ul style="list-style-type: none">■ Collectivist versus Individual■ High power distance versus low power distance■ Masculinity versus femininity■ Certainty and uncertainty avoidance■ Time orientation <p>(Hofstede ,G. ,1980 ,1984 ,1985 and 1990 from 40 countries and 3 regions)</p>
-------------------------------	---

■ 对笔记核心部分的阐述

· 文化的三个层次

从理论的角度来看 ,可以将文化分为三个层次。如果用一座浮出水面的冰山来形容 ,浮出水面的可以看得见的部分称之为“表象”(artifacts)(如行为、服饰、艺术、建筑等);隐于水面的看不见的称之为“价值观”(value)(如可见的产品和规则);隐于水下的冰山的最下层称之为“假想”(assumption)。因此文化的有些方面是可以看到的 ,有些方面是看

不到的。文化不是人们简单的假设、价值观与表象这三个层次的简单总和。价值观影响表象,特别是行为,并从老一代传给新一代。因为,人们必须解决的问题是有一定限度的,比如:如何交际、教育、装饰、饮食、治国、方法和理想,这些都要传给下一代,并成为可见的文化尺度,成为人们心中的规范。

可以将文化比喻成一张交通图,有行车标志和信号,告诉人们哪里是重要的目的地,什么是“快车道”和“慢车道”,怎样到达目的地。交通图告诉人们什么时候右行,什么时候停车,左转弯怎么打信号灯,哪里可以“U”转弯,哪里不可以,等等。

· G. Hofstede 的文化理论

荷兰文化学家 G. Hofstede 和他的同事对 16 万名经理和派往 60 多个国家的 IBM 工作人员进行了调研。研究表明在一个企业工作态度的不同远远不单纯是年龄、性别、职业或职位问题,文化的不同影响着每个人的工作态度。Hofstede 发现文化的不同体现在五个方面。它们分别是个人主义(individualism)/集体主义(collectivism);高权力距离/低权力距离(power distance);男性化(masculinity)/女性化(femininity);稳定性(certainty)/不稳定(uncertainty)和长期性(long-term)/短期性(short-term)。Hofstede 对文化这五个方面的研究构筑了东西方文化理论的核心基础。

1 个人主义和集体主义

个人主义的文化特点在于:个人主义占有支配地位,人们处于松散的社会组织之中,以各自的家庭为主并为谋取自己的利益而努力。这种文化观推崇个人做决定并强调个人自由和个人责任感,坚信“我能行”。

集体主义的文化特点是组成紧密的社会组织。在这个组织里,每个成员紧密地依赖于扩大的家庭或团体,注重团体利益的一致性和协调性,团体利益高于一切。集体决策是至高无上的,企业组织突出小组和部门。

从文化的这个特点上来看,北美文化具有个人主义特点。以色列和日本文化则是集体主义文化典型的例子。在英国、荷兰,经理们鼓励个人奋斗。相反,在日本和哥伦比亚,集体主义风格的经理鼓励内部的和谐,他们还在员工内部鼓励这种集体行为。根据 Hofstede(1985)的文化观,集体主义和权力距离是密切相关的。

2 高权力距离和低权力距离

不同文化对权力的认识是不一样的。作为企业的老板。在权力高度集中(high power distance)的国家,老板被赋予了很大的权力,因为他们是老板。他们办事苛刻,头衔压人。经理与雇员之间界限分明。印度是一个高集权的国家,委内瑞拉、墨西哥也是这样的国家。

在低权力距离的国家,提倡彼此更多的信任。经理和雇员彼此很接近。如在丹麦、澳大利亚,为了落实工作,雇员与老板之间经常能够灵活地处理问题。

3 男性化和女性化

男性化特点的国家文化,推行武断、物质主义的价值取向,男人说了算。崇尚金钱与富有,追求成就,强调行动。以女性为特点的国家文化,强调关系和协关心别人,要求男女平等,追求生活质量,强调人和环境。澳大利亚和委内瑞拉都是男性角色十分鲜明的男权主义国家。反之,女性文化突出的国家,性别角色是模糊的,男人可以在家带孩子,妇女养家,挪威、瑞典、丹麦的斯堪第那维亚人,都是这样女性文化的国家。

4 稳定性和不稳定性

一些文化对于分歧和不稳定相安无事,而有些文化对于这种情况却不能容忍。不宽容文化过多地考虑安全,避免冲突。人们有一种共同的需要,那就是保持一致(consensus)。在人们生活中固有的“不稳定”对于生活在这种文化中的人们是一种挑战。宽容文化(low uncertainty avoidance)对于分歧有更多的容忍,人们愿意冒险,对于不同的个人意见多有宽容,冲突被看作是建设性的、有益的,人们乐于接受不同意见。

5 长期性和短期性

文化在时间上的取向(time orientation)是不同的,即文化的价值是着眼于将来(长远取向)还是着眼于过去和现在(短期取向)。中国是个长远时间取向文化的国家,着眼于长远、节俭和锲而不舍。俄国是一个短期取向文化的国家,他们的价值观强调尊重传统(过去),满足社会义务(现在)。

■ 本节要点

掌握东西方文化差异的基本理论,并尝试从理论中所谈到的五个不同角度来分析一下东西方文化的差异性。

■ 核心词汇之解释

Artifacts : 表象

Assumptions : 假想

Power distance : 权力距离

本节参考书目

(i) J. Stewart Black, Hal B. Gregersen, and Mark E. Mendenhall, 1992, Global Assignment, San Francisco : Jossey-Bass

(ii) Abraham, R. "The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organization Commitment", Leadership and Organization Development Journal, Vol. 18 No. 4 pp. 170

(iii) Hofstede, G. 1984, Culture's Consequences, International Differences in Work Related Values, Abridged Edition, Sage Publications, California

(iv) Hofstede, G. 1991, Cultures and Organizations, Intercultural Co-operation and its Importance for Survival, Soft for the Mind, HarperCollins Publishers, London

(v) Nicholson, J. D. and Stepina, L. P. 1998, "Cultural Values: A Cross-National Study", Cross Cultural Management, Vol. 5 No. 1, pp. 33-47

[注:(iii)、(iv)为推荐的可供读者阅读的好书]

6.3 文化突破——激励

课堂学习笔记 2——文化突破之激励

Motivation Issue from Culture Aspects

- Equal and unequal
- Conflicts
- Responsibility
- Group/department and individuals
- Balance and unbalance between individual and group
- Age issue

■ 对笔记核心部分的阐述

企业管理和商业活动离不开激励。建立一个行之有效的激励机制会给企业发展带来巨大的利益。但是在跨文化管理中,激励机制的建立受文化因素的影响。由于东西方的文化差异,激励机制是不一样的。Maslow 的需求体系论重视自我价值的实现,体现了美国人的文化价值观,而日本的激励机制则以稳定为基础。

在企业管理中,激励机制的实施与人群所属文化背景是分不开的。由于东西方文化不同,对激励机制的认同也不同。在世界经济全球一体化的发展趋势中,企业的跨文化合作会越来越多。在合作经营的企业中,必须承认激励异国文化的成员是件很棘手的事。在习惯于平均主义的企业内部中实行激励机制会受到传统文化的强烈反抗,因此,经理要对合作经营企业中的员工进行了解、协调,加强对职工参与意识的引导和强化合作。

期望论(Expectancy theory)要求人们尽自己最大的努力去工作。这种理论与 Adam Smith 的个人的工作兴趣的观点是一致的。Adam Smith 和“期望论”理论认为人们工作是为了自身的利益。期望论不解释利他(altruistic)行为。今天美国人发展使用的大多数激

励机制理论都是关于如何调动美国人的积极性的,并不一定适用于其他国家。最近人们努力审视了这些激励机制理论的普遍性,发现文化差异在 Maslow、McClelland、Herbig、Vroom 的理论中都有所涉及。在 Maslow 的需求体系中,自我价值的实现(self-actualization)可以说是美国人的最高追求,而在希腊、日本这样文化国家,人们最高最重要的追求是工作稳定;对于美国人来说,成就感是最重要的;而其他文化国家并不像美国人那样把成就看得那么重。Herzberg 的理论在其他国家也得到了检验。新西兰的结果与美国人的结果不甚一样。监督与人际关系是新西兰最重要的激励办法。最终,期望理论坚持鼓励个人主义文化却削弱了集体主义文化。在集体主义文化中,表扬与团队努力紧密联系在一起,所以应当排除采用期望理论。期望理论(Expectancy theory)期望人们最大限度地产出最大的产出。而平衡理论(Equity theory)所倡导的“期望人们寻求他们投入与产出之间的平衡”则更适用于集体主义文化背景的国家。

西方人强调个人的职责与任务(responsibilities and duties)。中国人或一些东方人强调的是部门责任(department responsibility)。忽视这种区别常常在合作管理(joint management)中带来许多问题。个人主义(individualism)描述的是个人与集体或广义上的团体(society)之间的关系,它反映了一个国家的人们如何以个人行为为主而不是协调小组(cohesive groups)的所有成员为主(Rene Olie, 1995, The culture factor in personal and organization policies, International Human Resource Management p. 137)。Hofstede 关于个人主义与集体主义的 50 个国家和 3 个地区的调查表明美国 91% 崇尚个人主义,香港仅是 25% 崇尚个人主义。这说明北美文化取向是个人主义。而集体主义表明集体的利益压倒个人利益。这种区别在许多以东西方合作管理为背景的企业中有所反映。因此,西方人将激励与个人挂钩并强调员工积极参与。而东方人注重将激励与集体挂钩。错误的对接会导致错误的激励。

对于来自不同民族文化的人们来说分享激励不是一件容易的事情。将实现自我的需要和自我价值置于社会需要及安全之上,反映了占支配地位的价值观。这种价值观强化了不稳定(uncertainly avoidance),强化了男权主义,强化了极强的个人主义(Rene Olie 1995 p. 138)。东方人,特别是中国员工,赞成将收入分享的观点,中方经理喜欢在公司内搞调和,维持公司职工间的平衡。而西方人,特别是美国经理强调个人行为,特别注重表现好的员工应有较高的报酬,这是被西方员工广为接受的。

西方经理认为鼓励应起到激励他人努力工作的作用,否则会使公司中得到表扬的员工与没有得到表扬的员工之间产生矛盾。在过去,中国人在工作中避免竞争或避免矛盾冲突,求得平和,这是广为接受的观点。虽然近些年来鼓励负责和竞争,但是许多已习惯于平衡主义(egalitarianism)的人不能轻易接受新的内部竞争机制。所以在强调个人角色的国家中所采用的激励机制在集体主义的国家中可能不会产生其应有的作用。

如何完整理解员工真正的需要是联合管理中的关键问题。要搞清员工真正需要,企业的经理们不应该只依靠他们的直觉(intuition)而要加强对细节的分析。在强调个人文化的国家里,人们非常重视个人的提升和红利。而这种办法在集体主义的国家里却未必可行。需要因不同的文化而出现差异,而且每种需要与不同的价值观紧密相联。在合资型企业里,大多数部门由华人雇员组成的,主要是集体主义文化氛围,所以部门成员认为自身价值的实现与整个团体的成功是紧密相联的。而在这些部门中的美国雇员,则强烈地被个人主义文化所影响。在这些合资公司中,如何使用一个模式则会因文化的差异而有严格的区别。

对于员工们需要什么样的奖励措施,经理通过面试常常得到不准确判断。美国经理非常希望通过工作对部下(subordinate)进行激励,调动积极性。而稳定性、好薪水、好的人际关系则是中国人考虑的三个重要方面,这和美国经理的考虑是大不一样的。不同经验,包括不同文化经历的人对下属的需要进行评估常常搞错。资料表明,在识别自己的工作人员的需要方面,由于以自己的文化和类似的价值观去处理,管理很容易犯错误。不同的需要就要有不同的激励办法,合作管理中个人需要的影响决定了企业的作风。“跨文化经理的任务是要发现如何进一步将管理模式用于所设计的外部文化的范围之内”(Mead R. 1994 p. 206)。从分析看,我们可以发现东方雇员大部分为赢得稳定和养老金所吸引,其原因就是人们希望避免动荡。

■ 本节要点

掌握在执行激励理论时所要考虑的不同文化因素,及不同文化因素对激励的不同影响。

本节参考书目

(i) Herbig, P. and Genestre, A. 1997, "International Motivational Differences", Management Decision 35/7 pp. 562-567

(ii) Jackson, T. And Bak, M. 1998, "Foreign Companies and Chinese Workers: Employee Motivation in the People's Republic of China", Journal of Organizational change Management, Vol. 11 No. 4 pp. 282-300

(iii) Wang, Z. M. and Satow, Takao, 1994, "The Patterns of Human Resource Management-Eight Cases of Chinese-Japanese Ventures", Journal of Management Psychology, Vol. 9 No. 4 pp. 12-21

[注:(i)为推荐的可供读者阅读的文章]

6.4 文化突破——冲突

课堂学习笔记3 ——文化突破之冲突

Conflicts in Joint Management from Culture Aspect

- Direct communication versus indirect communication
- Initiative taken versus avoid taking initiative
- Age issue
- Vertical relationships versus horizontal relationships
- High power distance and low power distance
- High Confucian work dynamism versus low Confucian work dynamism
- In-group versus out-group

■ 对笔记核心部分的阐述

在决策方面,东方经理倾向于决策的一致性、无异议,从而避免由于错误的决策而承担责任。因此决策有时需要较长的时间。而西方经理则不然,特别是美国经理,喜欢尽可能迅速作出决策。

在同一企业中,许多东方雇员不愿意卷入同仁中的激烈的竞争,因为激烈的竞争机制会破坏部门内部的关系与和谐。而西方雇员正好与此相反。所以,在许多的联合管理的企业中存在着东方人的“集体主义”和西方人的“个人主义”的文化冲突。下表中的—些研究数据显示了东西方经理在管理上的文化差别。

工作满意因素	联合管理企业中的美国经理	联合管理企业中的中国经理	中国雇员的问卷
行为主动性	2	6	6
薪水好	2	2	3
工作稳定性	6	4	1
工作兴趣	1	6	8
专业对口	4	8	7
良好的内部人员关系	8	3	1
提升	9	1	5
学习的机会	5	9	9
对雇员的态度	7	5	4

(注:表中的数字最小者表示优先考虑,表中的数字最大者表示不重要)

东西方工作人员在一起工作时,由于文化的不同而导致在很多方面出现差异。这些差异体现在员工之间不同的人际关系、不同的管理方式以及工作和人际关系哪个更重要等等。请看下面的图表:

集体主义文化背景(如:东方经理和雇员)	个人主义文化背景(如:西方经理和雇员)
雇员与雇员之间的关系是有形可知的,像家庭关系一样	雇员与雇员之间的关系是以共同利益为基础的契约关系
集体式管理	个人式管理
人际关系高于工作	工作压倒关系
是否耻辱和个人丢面子	自我约束

虽然集体主义者与个人主义者群体的观点不同(Source: Hofstede G. 1991 p. 67),但是从文化角度来看,当各种不同圈子内的不同行为能够协调一致时,很容易发挥其有效的增效作用。

较高权力距离(power distance)的企业是指公司内部的人不平等。看一下商务决策方式便可以发现,雇员或者怕高层不同意自己的决策,或者怕自己的决策与高层不一致,因此下属对老板的决策绝对服从,这种情况较多地发生在以东方雇员为主的企业中。而西方国家权力距离感相对不那么强,因此西方经理,特别是美国经理希望他们的下属参与决策并愿意进行进一步的讨论。这两种情况给以东西方联合管理为背景的企业在进行集体决策时带来冲突。

在近来的管理决策研究中,一些经理反映出美国的管理是注重眼前既得利益(immediate profits)。在以利益为基本出发点的组织(profit-oriented organization)和以社会为取向的合作者(socially-oriented partner)之间的冲突接连不断地发生。如,在同一个合资企业中,日本合伙人会感到他们创造可观的利润是为当地社会做了贡献。

矛盾还表现在合资企业和母公司(mother companies)的关系上。比如,荷兰工程师Vandenberg先生由于为荷兰母公司工作出色,被派到印度尼西亚电讯合资公司当运行主任。到任工作几周以后,他向合资企业总裁提出要去巴厘(Bali)度假三周。因为在荷兰,他有几周假,他认为这是他在荷兰公司应该享有的,他认为自己在印度尼西亚天天被捆在工作中。Vandenberg的印度尼西亚合作伙伴和下属不理解,怀疑他对公司不忠诚。高级雇员才休两周假,你怎么能休三周呢?至于休两周还是三周或更长时间,只有他原来在母公司的的工作被认可之后才能定下来。我们可以看到在跨国合资公司里会有各式各样问题发生,我们必须探索一些可以将摩擦变成跨国合资公司动力的途径。因此,举行必要的培训有助于解决这一问题。

一家有印度尼西亚、美国和日本组成的合资公司对公司内部具有不同文化背景的技术

术人员进行了为期两周的文化培训。通过对培训结果的观察,得出了许多非常有意义的结果。比如:印度尼西亚工程师强调小组的协调性、相互关系、合作、家庭及资历。美国工程师追求个性,讲究开放,不怕冒险,崇尚自由主义。日本项目经理追求小组的和谐、意见的一致及工作的成就感。印度尼西亚工程师、美国工程师和日本项目经理日常行为追求的不同是导致工作经常出现摩擦的原因。这些发现对于该企业处理好日后这些以多元文化为背景的员工在文化方面的冲突提供了非常宝贵的资料。当然为了促进和鼓励跨文化讨论和建设团队精神,该企业还将参加培训的员工分成若干小组学习案例。为增进相互了解和交流,每个人还可以发表对自己民族文化的见解,这样就在学习者之间营造了一种新文化,这对跨文化理解和沟通非常有意义。在培训的最后一天,受培训人员开始识别企业内部文化,这包括业主、管理、工程、市场机构及人力资源,然后再识别整个企业的商务文化。最后,同现有的商务文化进行比较。为了使新的公司文化稳定下来,可以通过授课和讨论的办法。通过让步及完善合作文化,冲突是可以克服的。

■ 本节要点

从文化的角度识别企业在联合管理过程中产生冲突的文化根源,从而找到解决问题的切入点。

■ 核心词汇之解释

Initiative : 主动

Vertical : 纵向

In-group : 群体之内

本节参考书目

(i) Elashmawi ,F. 1998 ,“ Overcoming Multicultural Clash in global Joint Venture ” , European Business Review ,Vol. 98 No. 4 ,pp. 211-216

(ii) Fatehi ,K. 1996 ,International Management : a Cross-Cultural and Functional Perspective , Prentice Hall ,INC ,New Jersey

(iii) Granen ,G. And Hui ,C. 1996 ,“ Managing Changes in Globalizing Business :How to Manage Cross-Cultural Business Partners ” ,Journal of Organizational Change Management , Vol. 9 No. 3 ,pp. 62-72

(iv) Hampden-Turner ,C. and Trompenaars ,F. 1994 ,The Seven Cultures of Capitalism , Judy Piatkus(Publishers)Led ,UK

(v) Jones ,G. R. 1995 ,Organizational Theory ,Text and Case ,Addison-Wesley Publishing Company ,Inc.

(vi) Tsang, E. W. K. 1994, "Human Resource Management in Sino-foreign Joint Ventures", International Journal of Manpower, Vol. 15 No. 9

[注:(v) ,(vi)为推荐的可供读者阅读的好书]

6.5 文化突破——交流

课堂学习笔记 4——文化突破之交流

Communication Issue in Joint Management from Culture Aspect

■ Process-oriented communication and out-come-oriented communication

To initiate ,develop and maintain social relationship and emphasizes on the kind communication

To emphasize on result and task finished

■ Direct communication and indirect communication

Prevent embarrassment of each other 's face intact ,say ,saving face

Clear ,precise and explicit manner

■ 对笔记核心部分的阐述

有的学者认为中国人的交流是缓慢的 ,讨论问题时不发言 ,提出问题不直接 ,委婉、含蓄、随声附和 ,而外方经理喜欢迅速传递消息式的交流 ,喜欢有挑战性的见解 ,喜欢主动、独立的行为。由于东西方交流取向不同 ,这给合作管理带来问题。

在中国 ,交流是介绍 (initiate)、发展和维持联谊关系 (social relationship) ;中国的交流重在促进关系的交流 (June Ock Yum ,1991) ,也就是说注重形式的交流 (process-oriented communication)。而西方人的交流注重结果 (outcome-oriented communication)。这种差异给公司内部合作伙伴的日常交往带来许多误解 ,这些误解使中外合资企业削弱了合作的效能。

孔夫子的“为别人着想”和“关心正常的人际关系”的思想形成了给别人“留面子”的交际形式。不直来直去的委婉交流方式有助于在别人拒绝时或合伙人不同意时而避免尴尬并保持关系 ,彼此不造成伤害 (Yum J. O. The impact of Confucianism on interpersonal relationships and communication patterns in East as ,in Larry A. Samovar and Richard E ' Porter (Eds.). Intercultural Communication ,Wadsworth ,Inc ,1991)。因此 ,委婉的交流方式

是典型的中国式的交流。东方的很多国家深受儒家文化思想的影响。而西方经理们在交流时的开门见山,直截了当,常常与中方经理委婉、含糊其辞的交流方式发生矛盾。

东方人的交流形式是单向型的(one way),也就是听别人说。这种被动的交流方式使外国人感到迷惑不解。许多中国经理不愿直接提出问题。而西方人的交流鼓励更直接的、明确的交流方式。许多西方经理们愿意了解中国员工对经理们工作表现的反应。如果无发言表态,西方经理会认为没有问题了。而问题是中国员工或经理很少提供反馈意见。这种区别常常造成双方之间在沟通时的误解。Chang(1987)认为好解释(interpretation)是中国人交流的主要原则。东方国家强调委婉的交流使听话人要对层面下的语意含有更多的敏感,对含蓄的意思要有所理解。而在合作管理企业中的许多外国经理喜欢说话人有效地传递信息,信息要可靠,传递信息时要有好的技巧等等。这就使得东方与西方合作伙伴之间的交流出现问题,从而降低了合作的效率。东方人喜欢熟悉的环境,不喜欢新的可能使人受到挑战的环境。而外方合作伙伴认为东方人的这种行为是逃避责任。这种错误的理解导致了日常管理的低效。那么,在交流中造成这种问题的根源是什么呢?

西方经理以直接的开门见山的形式来交流,而中国人认为这种直来直去是对人的不尊重,并认为他们是以不妥的形式故意找别人的毛病。由于集体主义的取向,中国经理不赞成在大庭广众之下对人进行批评或表扬。在一个部门中,本国人与人之间的交流是随便而容易的,而对于外人(外国人)的交流就受到限制了(Pang, C. K., Roberts, D., and Sutton J. O., 1998)。在合资企业中,常常把从外国派来的经理当成“外人”,这是联合管理中存在的一个非常严重问题。(这个问题将在后面的“外派经理”一节中从理论上进行讨论)。另外,西方合伙人喜欢主动的、实践的、独立的行为。而中国员工或经理认为这种主动(initiative)是不必要的,是有意破坏集体内部的和谐,同时认为这是对集体的不尊重。(Hus O'Keffe and William M, O'Keffe, 1997)

■ 本节要点

了解东西方在交流方面的主要不同之处。

■ 核心词汇之解释

Embarrassment : 尴尬

Process-oriented communication : 注重形式的交流

Saving face : 给面子

本节参考书目

(i) Barnard, G. 1995, Cross-Cultural Communication, A Practice Guide, Wellington House

- (ii) Clyne, M. 1996, Inter-Cultural Communication at Work, Cambridge University Press
- (iii) James, D. L. 1995, The Executive Guide to Asia-Pacific Communications, Kodansha America, Inc.
- (iv) Jandt, F. E. 1998, International Communication 2nd. Sage Publications, Inc.
- (v) Mead, R. 1994, International Management, Cross-Cultural Dimensions, Basil Blackwell Ltd.
- (vi) Spinks, Nelda and Wells, Barron, 1997, "Intercultural Communication: a Key Element in Global Strategies", Career Development International 2/6, pp. 287-292
- [注:(ii)、(iv)为推荐的可供读者阅读的好书]

6.6 文化突破——外派经理

课堂学习笔记 5——文化突破之外派经理

Expatriate Managers Culture Shock in Joint Management

■ Expected culture

Pre-existing notions concerning the way host people behave culturally

■ Manifest Culture

In the real working environment, the reality that was reflected, to say, as manifest culture

■ Members of a culture will share certain mindsets that cause them to interpret situations and events in generally similar ways, which person from other cultures and mindsets are likely to interpret them differently

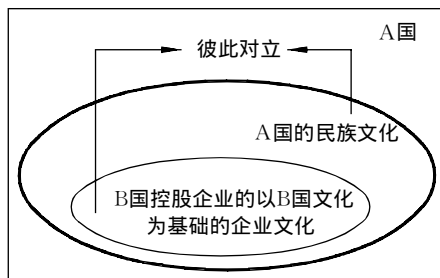
(Schermerhorn J. R. And Bond M. H., 1997)

■ Process is important

■ 对笔记核心部分的阐述

中国经理到国外工作,外国经理到中国工作,都属于外派经理。外派经理到一个新的国家工作会遇到很多来自文化方面的问题,并面临新文化的吸收和自身文化的调整。由于外派经理们不得不在一个新的环境中工作,并且不得不与具有不同生活方式的人们打交道,因此他们必须在不熟悉的环境中处事。由于缺乏对跨文化的理解,很多外派经理未能及时进行文化方面的调整,因此仍然采用他们在自己国内所使用的领导方法工作,从而

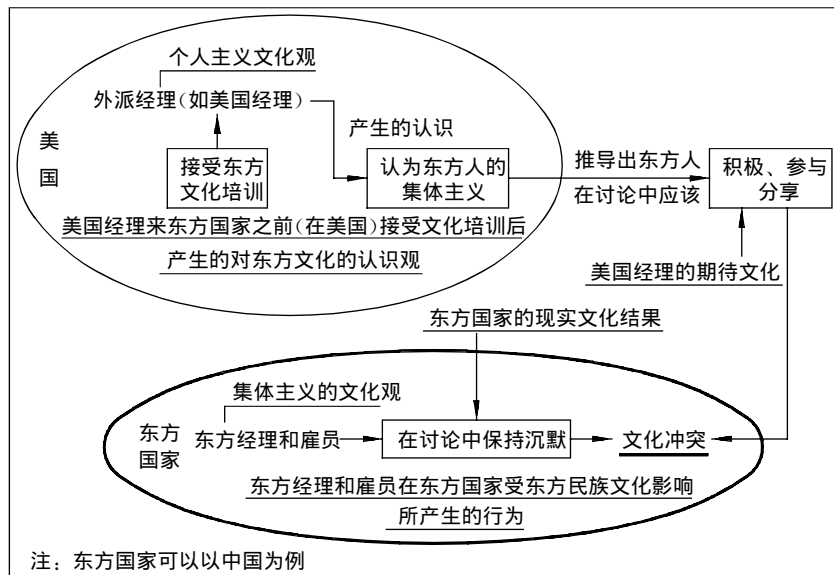
导致很多问题。因此,“入乡随俗”地吸收工作国文化,并考虑工作国文化的特点对于外派经理是非常必要的。另外一种观点是“文化具有不妥协性”,并坚持在工作国的企业里建立以西方文化为基础的企业文化。他们认为在工作国的企业里建立起来的以西方文化为基础的企业文化虽然与工作国的民族文化有很大的冲突性和对立性,但是如果成功地创造出这种企业文化,仍可以在工作国自己控股企业内执行与工作国民族文化相冲突的自身文化。请看下面的图示:



上图从理论上是成立,即通过在异国的企业中建立一个以本国文化为基调的企业文化。该认识虽然在理论上成立,但是它有一个不利的结果,那就是在该企业工作的员工虽然在开始的时候是接受这种文化并乐于在该企业工作,但是当自己发展到一定程度,往往选择离开企业。因为人们开始选择这种企业工作时,往往是不得不去接受这种企业文化,也就是说非自愿的接受这种企业文化。当员工在企业工作了几年之后,往往对这种企业文化的忍耐力达到极限,并且会毫不犹豫选择离开。因此这种企业并未能充分地利用员工的潜能,换一句话说,企业培养了员工,成长起来的员工却在后来离开了企业。这其中的利弊只有企业自己才能去体会。

现以西方经理在东方国家的行为为例来看一下外派经理在异国的文化震动(cultural shock)。很多西方经理在来东方国家之前,已经接受了旨在了解东方文化方面的文化培训,比如如何与中国人打交道,如何对中国员工进行管理等等。经过这种文化培训,他们对中国文化有所了解。因此在来中国之前,他们心中已经有了一种建立在培训基础上的他们所认为的文化,这里称之为期待型的文化(expected culture)。但是到中国之后,他们发现他们所认定的应该是他们想象中的文化却是另外一种样子。外派经理通常带着一种既定的中国文化行为观念(pre-existing notion)来到中国,这就使他们形成了一种期望文化(主人国文化),并希望看到他们来中国前经过培训后所期望的那种文化,而且外派经理也总是受他们原来对文化理解的影响。由于这些外派经理们有的非常叫真儿,自己平添了许多烦恼。请看下面的分析:

在异国的外派经理们通常要跨越文化的界沟去实现领导。外派经理所见到的异国文化与他们心中的所认定的文化是不同的。因此,受过文化培训的外派经理们如果能够意



识到“期待文化”和“现实文化”的不同,将是一件非常有意义的事情。而联合经营的企业(如合资企业)的合作时间常常受时间限制(如五年或七年等),如果外派经理用很长的时间来进行跨文化理解和调整,这必然会造成矛盾的积累并最终影响联合管理的有效性。在一些公司的联合管理中,许多外派经理倾向于采取以工作任务为取向,并将工作落实到“人头”(one-man)的领导方法。

当个人主义的、权力距离平和的外派经理与权力距离感极强的集体主义的人在一起工作时,外派经理应明白想要了解有效的反馈信息是非常难的(Gudykunst & Ting-Toomey, 1998)。许多西方经理人,比如美国经理,似乎很善于讲话(具有能说服职工心悦诚服地接受任务的能力)。而中国经理人通常在会说者与与会听者之间处理好平衡。孔子曾说过,三人行必有我师。受儒家文化的影响,许多中国人认为公司员工中潜藏着巨大的智慧,而经理应该注意并尽量开发这种精神财富。而西方经理不认为下属能够产生比自己更好的主意,所以他们大多不很重视下属的意见。这点西方的外派经理应尤为注意。另外,作为领导应当善于倾听别人的意见,也要善于表达自己,这样才可能从不同的文化视角去发现日常合作管理中的潜在冲突。

澳大利亚、英国及美国这些英语国家注重短期目标(short-term),而日本、德国的管理则注重长远发展(long-term orientation)(Lawson Savery, Tim Mazzaol & Peter Dawking, 1998)。因此,来自这些国家的外派经理也就自然地受到了他们本民族文化的深刻影响。

■ 本节要点

从理论上来理解外派经理在异国所受到的文化震撼。

■ 核心词汇之解释

Expatriate : 外派经理

Manifest Culture : 放大的文化

Expected culture : 期待文化

本节参考书目

(i) Tung, R. L., 1988, *The New Expatriate-Managing Human Resource Abroad*, Cambridge, Mass, Allinger/Harper & Row

(ii) Schermerhorn, J. R. & Bond, M. H. "Cross-cultural leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings", *Leadership and Organization*, 18/4, 1997, 189

(iii) Glinow, M. A. V., Huo, Y. P. and Lowe, K. 1999, "Leadership across the Pacific Ocean: A Traditional Comparison", *International Business Review*, pp. 1-15

(iv) Selmer, J. 1997, "Differences in Leadership Behavior between Expatriate and Local bosses as Perceived by their Host Country National Subordinates", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 13-22

(v) Marianna Kaye, William G. K Taylor, "Expatriate Culture Shock in China: a Study in the Beijing Hotel Industry", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 No. 8, 1997, pp. 496-510

[注:(ii)、(iv)为推荐的可供读者阅读的文章]

6.7 文化突破——文化与市场

课堂学习笔记 6——文化与市场

Specific Issue —— Culture and Market

- Languages
- Color
- Culture gap and tradition
- National culture difference

■ 对笔记核心部分的阐述

商业文化环境被看作是市场发育的重要因素。在进入市场时必须考虑到文化差距 (culture gap)。在企业经营管理中,特别是国际企业经营管理,要重视文化差异,特别要重视跨文化国家之间、民族之间的文化差异。不同的民族、国家文化行为、信仰都各不相同。语言的不同是国际商务文化的突出表现。美国通用汽车公司在墨西哥卖汽车时起了个名字叫“NOVA”,“NOVA”的意思在西班牙语中是“It doesn't go”(不能开)。给车起了个不好的名字,墨西哥人当然不会买了,结果在市场上失败了。可以说美国通用公司的总经理是十分精明之人,他为什么犯这样的错误呢?他自以为了解生产,了解市场,了解墨西哥,却忽略了墨西哥的文化,以至于弄得他的汽车在墨西哥市场上的失败。语言上的差异只是文化差异在文字上的一个体现。另一方面则是在深层内涵 (connotation) 上的差异。如果在进行跨国经营时忽略了文化的差异性会付出很高的代价。在美国,通常情况下公司都有一批经过人类学或社会学训练的热衷于市场工作的人。特别是美国商人十分重视外国市场的分析,所以他们能理解外国商业文化的重要性。大多数大公司都聘用一些从事文化分析的专家。这点值得学习。

商标品牌对市场开发十分重要。商标名称也要考虑文化。现在有些中国产品为了突出东方文化,用毛笔写商标名字,有的把外国商标翻译成令人愉悦的中文如“可口可乐”、“迷你裙”等,这些都反映了文化的输出与进入。听说有一种羊牌自行车,这种自行车进入外方市场,老外是不愿买的,因为他们认为“羊好顶架”,骑这样的车岂不是要摔跟斗?所以进入他方市场的商品商标名称一定要审视一下是否符合人家的美学观念和思维方式。颜色的使用也是要小心。比如,美国人用颜色来表达情绪反应。在西方国家,用黑色

表示哀悼,而在穆斯林国家绿色是流行色,而红色与黑色在一些非洲国家是消极的颜色。由于宗教的原因,在人们的生活中,一定的颜色有一定的含义,在商业中也是如此。所以开拓市场者在产品设计、包装、广告中必须知道颜色在一种文化中的意义。

对于任何市场来说,正确的颜色选择都有以文化美感为基础的因素。要清楚不同颜色所体现的不同含义。百事可乐(PEPSICO)1960年在日本失败的原因就是因为没有考虑颜色的文化性。1960年在日本遭遇“滑铁卢”的百事可乐的市场占有率不及可口可乐的1/10。百事可乐的包装和标志颜色使用黄、青、白、红四种颜色,给日本人的印象是杂乱和不悦目。而且黄色是百事可乐的主色,恰恰日本人最不喜欢黄色。百事可乐设计自己品牌时立足点是美国。因为美国人喜欢黄色,欧洲人对黄色也有相当的好感。但是日本人讨厌黄色,在日本黄色有死亡颜色之称。相反,可口可乐的鲜红颜色却迎合了日本人的喜好和习俗。对任何市场来说,正确的颜色选择多要从买方文化美感出发,而不要从卖方文化出发。

美学与商务是联系在一起的。在产品设计、工厂设计,公司都要认真考虑当地美学。起码公司应当了解他们的设计是积极的还是消极的。因此,一个公司在考虑打开当地市场时要考虑以当地文化美学去创造产品,这点很必要。美学还反映在商标名称的选择上。根据市场经验,最好的商标名字是用当地语言并使当地人感到愉快。商标的名字是一个复杂的问题。当然,考虑采用一个无论在什么地方都可以读又没有意义的词来避免异国美学问题也是一个不错选择。比如柯达(Kodak)就是一个很好的例子。

文化是社会人们共同行为逐渐融合了的形式。我们必须从几个视角去看文化。对于公司市场国际化来说,这些文化融合的重要性在于他们能对一个特定的社会起到开发市场的作用,公司的行为被这些融合所规范。换言之,国际市场具有文化的功能。

相互关系(reciprocity)是儒家思想的一个核心,就像个人主义(individualism)是北美文化思想的核心一样。实际上,建立在互补责任(complementary obligation)基础上的关系可以产生平和、持久的关系,但是要承担与关系相应的责任(Yum J. O. 1988)。这就是说,在中国市场发展的异国企业需要考虑建立持久的、互利的市场关系,而且建立这种关系是需要时间的。

20世纪90年代,每家希望跻身于外国市场的公司都曾研究过直接与国际竞争对手竞争的市场环境。在第二次大战后成长起来的公司与国家非常重视国际业务中的地方知识,并改进方法以求成功。虽然在个案中有所不同,但是跨文化的市场研究成功地帮助了日本、德国及北欧诸国进入了国际市场。另外,跨文化市场理解还帮助这些国家开拓了深层的质量蕴含与客户友谊,并形成了这些国家的产品特色。那么国际公司想要解决文化挑战问题,从何处着手呢?Steven Globerman 有如下阐述:

“文化的不同不能作为一条戒律禁止做国际生意。尽管文化不同常常不得不因地区不同而修改商务手段,几乎所有国际公司的运作都说明修改是必

要的。受到文化影响最明显的是市场和人事关系的作用。理论和实践都很清楚地表明：对文化不同或不同的劳力对象进行交流和实施管理需要新办法和技巧。只有清楚这才是企业成功之所需，企业才能理解来自工作国顾客的不同行为及口味。”

为了减少文化和语言对国际商务的威胁，公司可以考虑如下策略：自我努力去适应，对主人国政府的适应和去适应合作者。合资公司的股东们往往来自不同的文化背景，这种文化惯性给人们带来的是无意的冒犯和无意的误解。合资企业诸多的冲突往往是在不经意中出现的。因此，不经意中的、不自觉的惯性错误克服起来就更有困难。努力建立起合作文化的氛围，才会最终减少企业内部的冲突和消耗。

6.8 文化突破——领导

课堂学习笔记 7——文化突破之领导

Assertiveness and Responsiveness Reflected in Behavior in Leadership

- Behaviors which indicative high and low assertiveness
- Behaviors which indicative high and low responsiveness

Four Behavior Styles in Leadership

- Analyzer
Less responsiveness and less assertiveness(logical thorough ,serious ,systematic ,critical , Precise and prudent)
- Director
Less responsiveness and more assertiveness(independent ,candid ,decisive pragmatic , determined , efficient and objective)
- Relater
Less assertiveness and more responsiveness (Co-operative ,loyal ,supportive ,diplomatic , Patient , easygoing and respectful
- Socialiser
More assertiveness and more responsiveness(Imaginative ,friendly ,enthusiastic ,outgoing , excitable , persuasive and spontaneous

■ 对笔记核心部分的阐述

领导者有四种领导模式,它们分别是关系型(relater)、分析型(analyzer)、指导型(director)和社会型(socializer)。这四种行为模式很难说哪一个比哪一个好,哪一个比哪一个差(John R. Darling and Fischer A., 1998, pp. 100)。理想的高层领导应当由能够反映这四种模式的个体行为所构成(John R. Darling and Arthurk Fishery, 1998, pp. 100)。在一个企业的高层里,高层成员如果具备这四种类型,那么如何取得更好的协调一致,避免这些不同模式的冲突,就要取决于有效的合作领导,如果这种合作成功,那么这对于企业将是一份无价之宝。所以在高层领导中清楚每个人的行为是很重要的。当然,不能吸纳不同文化模式的人会导致合作管理领导的失败。

行为模式(behavior style)的概念能够帮助跨国公司中的每个人认识自己、理解别人并提供有用的帮助。现在让我们来看一下以下四种领导者模型:

分析型(analyzer):逻辑的、认真的、系统的、严肃的、精确的及慎重的(敏感和自信次之)。

指导型(director):独立的、直截了当的、固执己见的、有效率的及目标明确的(敏感性次之,重视自信心)。

关系型(relater):合作的、忠诚的、支持的、外交的、耐性、易相处及尊重(自信心次之,重视敏感性)。

社会型(socialize):富于想象的、友好的、乐观的、外向的、易激动的、有说服力的及敏感的(强烈的自信心和敏感度)。

由于东西方经理的管理模式互相影响(interact),这给合作管理的经理们带来了挑战。一些外国经理,如日本和美国,十分注重经济结果,而中国企业则必须关心社会结果。这就是说中国经理必须采取全面的办法去关照员工及员工的家庭,陷入到诸如家庭、婚姻、孩子教育及老人疾病这些问题。这种差异在合作中带来灾难性的冲突。比较一下,对于中国经理来说警告员工是件难事,至于解雇员工那就更难了。而西方式管理主要集中在对员工工作行为的管理上。这种差异在联合管理的管理决策中给双方的管理者带来巨大的矛盾并导致彼此的不信任。因此吸收合作伙伴的作风,建立正常的关系这对成功进行合作管理是非常必要的。爱立信印度公司(Errisson-IND)中所涉及到的问题就是互相理解和信任问题。因为在印度这个发展中国家,人们习惯了他们社会的等级制结构,而这种等级制结果在瑞典文化中是不普遍的。为了解决与印度当地合作伙伴的关系,Errisson的管理主要集中在管理当地相关的文化问题上,所以合作管理取得了成功。

在世界经济一体化的过程中,企业特别是跨国企业具有多元文化的特点。因此造就能适应多元文化的经理是企业在跨文化运作中必须要考虑的。这其中熟悉跨国的本土文

化、适应工作国的文化非常必要。中国有句老话“入乡随俗”是有其道理的。去法国当经理的美国人不懂法国文化不行。事实证明适应工作国的文化环境,进行战略调整,更多地施行多元文化管理和少用对抗性办法是行之有效的办法。

■ 本节要点

了解具有不同文化背景的领导者的四种领导类型。

■ 核心词汇之解释

Relater : 关系型

Analyzer : 分析型

Director : 指导型

Socializer : 社会型

本节参考书目

(i) Darling J. R. and Fischer A. 1998 ,Developing the Management Leadership Team in a Multinational Enterprise ,European Business Review ,Vol. 98 No. 2 ,pp. 100-108

(ii) Glinow M. A. V. ,Huo ,Y. P. and Lowe ,K. 1999 ,“ Leadership across the Pacific Ocean : a Traditional Comparison ” ,International Business Review ,pp. 1-15

(iii) Quan ,Truong ,and Chi ,Dang ,T. 1998 ,“ Effective Leadership in Joint Ventures in Vietnam : a Cross-Cultural Perspective ” ,Journal of Organizational Change Management ,Vol. 11 No. 4 ,pp. 357-372

(iv) Schermerhorn J. R. and Bond ,M. H. 1997 ,“ Cross-Culutral Leadership Dynamic in Collectivism and High Power Distance Settings ” ,Leadership and Organization Development Journal ,Vol. 18 No. 4 ,pp. 187-193. [Online] Liverpool : Liverpool Business School ,JMU , Learning Services. Available at : <http://www.emerald-library.com/brew/02218db1.htm>

(v) Selmer J. 1997 ,“ Differences in Leadership Behavior between Expatriate and Local Bosses as Perceived by Their Host Country National Subordinates ” ,Leadership and Organization Development Journal ,Vol. 18 No. 1 ,pp. 13-22

[注 : (ii)、(iv)为推荐的可供读者阅读的文章]

6.9 文化突破——第三文化

课堂学习笔记 8——文化突破之第三文化

The Third Culture

- The third culture could be adopted by many corporations to provide structure standards and a value system in which employees can operate
- Introducing a corporate culture into a host environment with sufficient knowledge to understand and sustain the transference of the guest culture ,could be considered as just a continuation of the home office functions in a different location
- The third culture could be regarded as a framework for interpreting reality ,and for moulding organizational behavior
- The third culture could transcend leadership style ,power structures ,organization structure ,decision-making process ,functional policies and management systems ,it can result in one organization developing competitive advantage over another although ostensibly both have access to similar resources

(Chee Keen Pang ,Diane Roberts and John Sutting ,1998)

■ 对笔记核心部分的阐述

解决文化冲突的一个有效办法就是建立第三种文化 ,而不是用甲文化去支配乙文化。比如 ,在开董事会时的“决策”与每个合伙人的自身文化特点都有十分密切的关系。有的管理者以公司利益为重点 ,而有的管理者则以社会效益为重点 ,因此常常导致联合决策时的矛盾。所以合作的双方都要互相理解和适当让步。因此 ,建立“第三文化”非常重要。

通常情况下 ,高层领导的合伙人都有各自不同的文化背景 ,这种不同的文化背景会产生文化摩擦。如果高层管理不能完全认识到这些问题的存在 ,每个合伙人都会强调自己文化的重要性 ,合作双方的矛盾冲突就会变得尖锐 ,因为双方都缺少解决矛盾的实际工具 ,而且这种文化差异会给合作关系带来巨大的损失。由于文化的不同给误解、不信任、矛盾、破坏关系火上加油 ,进而造成失败 ,使合伙人的关系一团糟。

第三种文化可以创造合作伙伴间的深层交流氛围。第三种文化的产生对于寻求与外国商界建立合作伙伴式的关系特别重要(Trompenaars ,1993)。在跨文化伙伴建立的过程

中,不是一种文化去支配(dominate)另一种文化,而是来自不同文化背景的各方一同工作去创造一个彼此接受的第三种文化,并且这个第三种文化超越了各自的原有文化并考虑到双方的文化。但是创造第三种文化并不是简单的妥协(compromise),而是和各原文化达成某种程度的和谐。所以,一些学者指出只有在合伙人中出现了文化改变(transcultural),有意义的奏效的第三文化才能构建起来。第三文化的构造需要经历三个阶段:

第一阶段,联合管理的合作者应该是文化探险者(adventurer)。他的第一步就是敢于超越自我文化,考虑人家文化。在学习另一种文化之前,必须对另一种文化感兴趣。

第二阶段,联合管理的合作者必须成为文化敏感者(sensitizer)。文化敏感者可以协调他们对待一种外来文化的行为和态度。能够感知另一种文化的观点,在这个意义上说,文化敏感者能够了解文化的基本区别。

第三阶段,文化的改变者(transcultural)。这一阶段需要进行比较和判断。需要把他们所看到的不同文化现象的类似的、不同的东西都搞清楚并作出生动的、有意义的比较。这决不是简单的合并。首先要承认跨越文化疆界需要人们能够超越自己的文化背景去觉察、判断。这要求人们能够对文化间的规律和不同文化知识的内涵进行有效理解。如果一个人想理解如何有规律地去实行跨文化管理,他一定要有进行文化比较的判断能力。

改变文化最后一个阶段是要将文化进行合成,即能够把自身文化与另外一种文化进行合成。文化合成者能够创造或者推进第三种文化的发展,这种第三文化是被本文化或第二种文化的人们所理解的文化。创造第三种文化意味着挑战一般规则,创造符合文化规律的可接受的新的起作用的概念。

■ 本节要点

了解如何建立第三种文化。

本节参考书目

(i) Chee Keen Pang, Diane Roberts and John Sutton, doing Business in China-the Art of War, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10 Issue 7, 1998

6.10 文化突破——文化差异阐述

课堂学习笔记9——文化突破之文化差异

Interpersonal Relationships Issue

- Social relationships versus individualism
- Particularistic versus universalistic relationship
- Long-term asymmetrical reciprocity versus short-term symmetrical or contractual reciprocity
- In-group/out-group distinction
- Informal intermediaries versus contractual intermediaries
- Overlap of personal and public relationships
- Process-versus-outcome oriented communication
- Emphasis on indirect communication versus emphasis on direct communication

■ 对笔记核心部分的阐述

在东方国家特别是在中国,人们十分尊重年龄并认为年龄是智慧之星。孔子教导人们要孝顺(filial piety),意思要尊重老者及老者的经验。在中国企业,通常情况下领导人比下属年龄大,提升职务往往也都是有经验的年龄大的人。东方人的这种思维方式与西方人的“年龄与能力并无直接联系”的思维方式并不一致,这在企业的联合管理中带来冲突并降低了企业的运营效率。Gillette是个成功合作管理的企业,公司的外方合伙人坚持把能力放在首位,晋升年轻职员为部门经理。作为补偿,Gillette公司对那些岗位被年青人取代的老职工尽量多付给些钱,以示安慰。这是一个非常灵活而有效的办法。

一些东方国家的人看中权势而很少按自己的意志行事。而西方人相对拥有权力的人有自己的独立性,也不愿与同级部门搞拉拉扯扯的关系。所以在联合管理中,许多西方经理不得不处理日常无尽无休的琐事,这使得西方经理没有时间去处理手头的大事。孔子思想对人们的价值观影响很大,对许多中国人的行为、商务活动和日常工作行为都有很大影响。例如,孔夫子的影响表现在通过“给面子(saving face)”维护协调平衡,这与西方的“直来直去”“直指要点”的方式不一样。在中国,如果一名经理不事先提出警告,不很好斟酌,无论是公开或个别地表扬都会使职工“失面子”,并导致不良后果(Laserre and Probert,1996),而西方经理并没有注意到这一点。另外,东方文化的群体意识和西方文化

的个人意识之差别是很明显的。这种差异使企业在联合管理中在诸如激励、交流、领导和团队组建等方面上都要区别对待。

不论是文化间的融合还是创建第三文化都离不开必要的培训。但是在培训不同文化背景的员工时,需要考虑不同的培训方法。现以日本人、印度尼西亚人和美国人为例来看一下这三种不同文化背景的人在培训时的差别。在培训印尼人时必须考虑到被培训者的期望值,在组建印度尼西亚团队时,资历水平必须要考虑,而且资历高者指挥年青人工作。而日本人则注重形象的动手能力,而不是单纯地读说明书。所以对日本人培训时要考虑到实际动手操作。日本人人人尽力,在走下一步之前,要注重团队成员的和谐,他们的集体成就感重于个人成就。而美国人则是以个人主义、直接和很强的时间观为取向。美国人开会会作好会前通知且重点突出,大家可以畅所欲言。美国人讲的是采取行动,任务分工明确。日本人讲究把重点放在小组步调一致上,对建议和行动要进行讨论——很少能立即作出决策。日本人坐在一起讨论问题,往往是讨论十个问题最后弄出二十多个问题来。他们取得一致意见之后才能作出决策,甚至他们往往等待上司的决定。而印度尼西亚人开会往往是头儿先开头并以头儿的总结来结束会议,中途还有去喝咖啡吃快餐的习惯。印度尼西亚人开会可以请其他部门无关人员参加,并且按资历排座位。

■ 本节要点

了解东西方文化的主要差异。

本节参考书目

- (i) Hall, E. And M. ,1990 ,Understanding Cultural Differences-France ,Germany and the USA , Intercultural Press
- (ii) June Ockyum ,“ The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Pattern in East Asia ”
- (iii) Hofstede ,G. 1984 ,Culture s Consequences : International Difference in Work-Related Values , Beverly Hills : Sage Publications
- (iv) Stewart ,E. C. 1972 ,American Cultural Patterns : A Cross-Cultural Perspective , Chicago : Intercultural Press

6.11 东西方文化差异之根源分析——文化突破

经过上述分析,东西方文化在企业联合管理中的差异性可以从“交流”、“人际关系”、“激励”、“决策”、“权力距离感”和“群体意识”这六个相互关联的方面来探究其根源。请

看下面的分析：

东西方文化差异在企业联合管理中具体体现于交流、激励、人际关系、决策、人们的群体意识和人们之间的权力距离等方面。在交流方面,由于受儒家文化的影响,东方式的交流常常是注重过程,强调留有余地,以避免人们之间的冲突从而维持人们之间的和谐相处。因此这种东方式的交流往往成为一种激励因素。而西方式的交流以过程为导向并鼓励主动性,这种交流没有“群体内”和“群体外”的明显区别。因此这种西方式的交流方式强调指导性和对人的挑战性。东西方这两种交流存在着本质上的不同,因此常常产生不可避免的冲突。

另外,在“权力距离较高”的国家,在交流的过程中常常伴随着说“是”这种现象。这种现象的产生正与东方人注重群体内部成员的和谐一致相吻合。而权力距离较低的西方国家,在交流中的个人主动性和活跃程度都很明显,这与西方注重个人主义的民族文化观正好吻合。西方式的交流方式并不利于东方式的人际关系建立。

在人际关系方面,东方人强调一种长期的、互惠式的人际关系,这种关系可以促使群体内部成员的和谐共处。因此经理和雇员间的关系常常是两种方式并存,即上下级关系和朋友式的关系。上下级关系使得下级必须去做/完成工作,朋友式的关系使得下级不好意思不去完成工作。而西方文化注重短期效果和合同式的雇佣关系。东方式的人际关系往往与信任相挂钩,而信任的建立需要时间。西方式信任的建立不需要时间,写在合同上的一切就是信任。在东方,关系在市场上的体现在于,企业与各种供应商/客户间的关系往往需要时间的建立,一位优秀的市场销售人员离开公司往往会带走很多客户。在西方,良好的市场关系体现在单纯的利益基础之上,人的因素不多。

东方式的激励常常与群体挂钩。这种激励模式的目的是为了减少群体内部成员之间的矛盾。由于东方的集体主义民族文化观,使得群体内部的成员希望回避由于内部竞争所带来的矛盾,因此东方式的与群体挂钩的激励模式正好与之相吻合。这种激励模式从另外一个角度促进了群体内部成员间的工作关系和内部凝聚力。而西方式的激励模式常常以个人为取向,这与西方的个人主义文化观正好一致。东方式的激励内容常常包括“房子、社会保险和相关福利”,这与东方人注重稳定的民族文化心理是一致的,这种激励内容直接导致一种忠诚度的产生,这一忠诚度又变成一种内在的激励动力激励人们努力工作。

由于东方人较高的权力距离,使得在群体决策时人们很少发言或是保持沉默,或是在决策之后的再单独交流。导致这种现象的另外一个原因是东方式的集体主义文化观和回避责任的心理,因此导致决策速度很慢。而西方人的权力距离较低,这使得西方人在决策的过程中积极参与,决策也因此而易于执行。这两种不同的决策方式导致东西方经理在联合决策时产生矛盾。

因此,交流、激励、决策、权力距离,群体意识间的联系非常密切。这几个相互联系的不同方面构成了东西方经理在企业联合管理过程中发生文化冲突的主要因素。

下面推荐 Hall 的解决文化差异的(六步)解决模式:

- 1 设定目标:我们做事的方式为 X,他们做事的方式为 Y。
- 2 我们的做事方式和他们的做事方式都有优缺点。
- 3 文化协调:我们可以从他们那里学习,他们可以从我们这里学习。
- 4 文化的灵活性:通过彼此行为的调整,建立文化之间差异的桥梁。
- 5 对于这样的合作者,我们用这种方法。对于那样的合作者,我们用那种方法。
- 6 防止文化冲突,尽可能地削弱这种冲突,随时发现随时解决。

本节参考书目

(i) Wang Gefei 2000 ,Cultural Understanding and Sino-Foreign Joint Ventures Success in China ,MBA Dissertation ,Liverpool Business School ,JM University ,UK

(ii) Hall ,W. ,1995 ,Managing Cultures : Making Strategic Relationships ,John Wiley & Sons ,p. 284-286

附录XM 权力距离、个人主义和集体主义分析模型

Key :			
ARA : Arab countries	EAF : East Africa	ISR : Israel	SAF : South Africa
AUL : Australia	EQA : Equator	ITA : Italy	SAL : Salvador
AUT : Austria	FIN : Finland	JAM : Jamaica	SIN : Singapore
BEL : Belgium	FRA : France	JAN : Japan	SPA : Spain
BRA : Brazil	GBR : Great Britain	KOR : South Korea	SWI : Switzerland
CAN : Canada	GER : Germany	NET : Netherlands	THA : Thailand
CHL : Chile	GRE : Greece	NOR : Norway	TUR : Turkey
COL : Colombia	GUA : Guatemala	NZL : New Zealand	URU : Uruguay
COS : Costa Rica	IDO : India	PAK : Pakistan	USA : United States
DEN : Denmark	IND : India	PAN : Panama	VEN : Venezuela
IRA : Iran	IRE : Ireland	POR : Portugal	YUG : Yugoslavia
		WAF : West Africa	

(Source : G. Hofstede , " The Cultural Relativity of Organization Practices and Theories " , Journal of International Business Studies , Fall 1983 , pp. 75-89)

附录XV 东方文化类型分析、西方文化类型分析

东方文化类型分析

Sensitive	Behaviors and actions were perceived to be consistent and to be influenced by the needs of the others
Compromising	Behaviors and action are perceived to keep good relationship to the point of giving in rather than demanding
Team players	Behaviors and actions are regarding to emphasize the goal of the whole rather than the goal of the individuals
Trusting	Behaviors and actions are more based on emotional-based acceptance. Others behaviors and actions more than on proof-based acceptance
Loyal	Behaviors and actions are regarded to base on an emotional commitment rather than on a contractual commitment

西方文化类型分析

Individualistic	Behavior and actions are perceived to insist that other give in to them more than they give into others
Demanding rather than obliging	Behaviors and action are perceived to insist that others give in to them more than they give into others
Pushy	<div> <div>Structural factors (industrial sector and partnerships)</div> <div>Value orientation</div> <div>Leadership styles</div> <div>Organizational culture</div> <div>HR Management</div> <div>Performance</div> </div> <div>Behaviors and actions are perceived to tell others what to do more than to ask others what to do</div>
(Source : Takao Satow and Zhong-Ming Wang , " Cultural and Organizational Factors in Human Resource Management in China and Japan " Journal of Managerial Psychology , Vol. 9 No. 4 pp. 9)	Behaviors and actions are more initiative rather than passive to say to be told what to do
(Source : Hall ,W. ,1995 Managing Cultures p. 6) Authoritative	Behaviors and actions are perceived to give firm answers more than ask questions

(Source : Hall ,W ,1995 Managing Cultures : Making Strategic Relationship John Wiley and Sons p. 284-286)

附录 XVI 合资企业人力资源管理模型

第7章

变革管理

7.1 变革理论简述

课堂学习笔记1——变革和变革理论

Managing Change	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Modern organization are never static for long. For the manager ,change is a fact of life ■ Lewin 's 3-step Model ■ R. W. Griffin 's extension model ■ Harold J. Leavitt 's change model ■ Strategic change model 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lewin proposed the idea that change can be introduced onto organization by first unfreezing it ,then after change refreezing it ■ The concept of freezing an organization means that it has established a set of structures and process that have become institutionalized ■ Unfreezing a pattern of behavior requires action at individual level and systemic level and climate or interpersonal style ■ Unfreezing seeks to stabile the organization at a new state of equilibrium in order to ensure that the new ways of working are relatively safe from regression

■ 对笔记核心部分的阐述

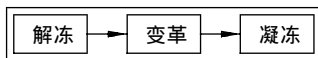
在当今全球性竞争的环境里 ,科技、竞争和顾客的需求都在不时地改变 ,这要求企业要不时地对自身进行变革 ,以生存于市场。所谓变革就是提升自己的企业 ,使变革后的企业在市场的大环境下更具生命力。变革可以体现在诸多方面 ,如在企业的战略上、文化

上、组织结构上和内部资源配置上等等。企业的变革过程也就是企业的提升过程,在这个变革的过程中有阻力也有助力,并需要有效的管理。因此本章就从变革管理导入,着重探讨企业如何进行成功的变革。

在过去十年中,大部分财富五百强的大企业都曾经历过企业的某种策略变革,加强自身现有能力,建立创新能力以求更为有效的竞争。变革的原因可以从内部环境和外部环境来看。从内部环境来看包括对创新的需求,内部资源的匮乏,内部不安定情绪和一位新上任的企业老总等等。从外部环境来看包括外部经济、政治、社会文化和技术等因素的变化,外界创新的产生和外界竞争力的变化等等。

· 利温(Lewin)变革理论

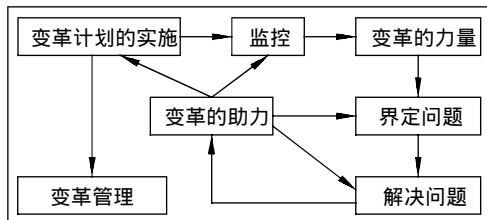
德国犹太人利温提出的变革理论在西方的变革管理和企业发展领域中整整影响了四十年。特别是利温在 1958 年将变革理论整理成解冻(freezing)、变革(movement)和凝冻(refreezing)三个层次的变革理论从而形成变革理论的基石,称为利温模式。请看下图:



在解冻阶段的企业,要打破现有的平衡状态,突破个性阻力和组织阻力,改变企业现状。变革阶段是指从现在的状态移动到将来的状态之中,即把各种想法付诸实施。变革阶段强调过程,要完成从“我现在在哪儿”到“我要去哪儿”的转移。凝冻阶段要对变革后的状态进行巩固和加强,使其维持稳定并能持续下去从而全面发力(该理论将在本节后半部分加以阐述和演示)。

· 格里芬(Griffin)变革模型

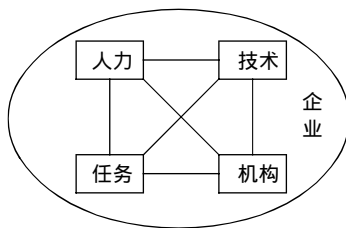
格里芬将利温模式进一步扩展为五个步骤的变革扩展模式,也就是说将利温理论进一步细分。该理论更强调对变革过程中“变革助力”的关注,并紧密地将“变革助力”与“解决问题”这两个环节联系在一起。具体如下图:



· 莱维特(Leavitt)变革模式

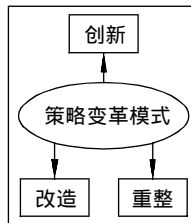
该模式将变革的重点放在企业的“机构”、“技术”、“人力”和“任务”四个环节之上,并关注这四个不同变量之间的相互作用。该理论与利温模式的不同之处在于它不考虑企业变革在时间上的先后顺序,而是认为上述四种力量中的任何一种力量都可以首先发生

变化,并首先考虑首先发生变化的因素所带来的影响。其模式如下图:



· 策略变革理论

该理论强调在变革中关注三点,即改造(reengineering)、重整(restructuring)和创新(innovation)。这里所说的“改造”是指对企业流程而非功能进行根本性的改造,从而提高诸如企业的成本、质量、服务和速度等方面的绩效。这里所说的企业流程是指能够加快服务、提高服务质量、降低成本和提高质量等方面的关键活动。“重整”包括两部分,其一是压缩部门和企业的阶层,减少其差异性并予以整合;其二指缩减员工数量以减少运作成本。“创新”是指企业利用自己的内部资源发展新的技术、产品和服务,从而更好地满足顾客的需求。该理论模型如下图(该理论将在后面进行讨论):



■ 本节要点

从理论上掌握企业变革理论,并从根本上掌握“企业变革”到底是什么。

■ 考试和学习效果引申

变革管理的考试方式是做项目,即用5周的时间对一家企业实施“模拟变革”。变革的实施可以体现在企业文化上、组织结构上和企业内部人力资源上,也可以是企业全方位的变革。考试的方式是提交一份项目报告。最终的成绩由一位老师和一位企业界人士共同打分。通常这位企业界人士就是你做项目的企业里的部门负责人。因此你所做的项目有没有效果,有没有实际价值通过这位企业界人士很容易识别出来。这种考试方式很有挑战性,投入的精力也很多。现推荐以下资料供大家参考:

(i) Burnes, B, 1996, Managing Changing 2nd Edition, Pitman: London

(ii) Cummings ,T. G. and Huse ,E. F. 1989 ,Organization Development and Change , West : St. Paul ,Minnesota ,USA

■ 核心词汇之解释

Unfreezing : 解冻

Refreezing : 凝冻

Managing change : 变革管理 , 变革管理是西方企业发展学科 (organization development ,OD) 中的一个分支学科。

■ 学生们的思考

改造和重整在企业变革过程中有何区别 ?

■ 学习体会

最初对企业变革的理解非常简单 , 即单纯地认为企业的改造和重整。企业变革管理在目前中国的管理学中还处于一个比较新的阶段。西方变革管理作为“企业发展”学科中的一个独立存在的分支学科已经有了四十多年的历史。欧洲 MBA 对变革管理教学的重点是引导学生如何对企业实施变革 , 进而提升企业的效率 , 因此教学中注重对变革过程的分析 , 即强调对变革工具的使用和对变革环境的分析。因此 , “变革管理”绝对不是一变就完的简单过程 , 它是一个较为复杂的、系统性较强的并与实践接轨的学科。

本节参考书目

(i) Burnes ,B ,1996 ,Managing Changing 2nd Edition ,Pitman : London

(ii) Cummings ,T. G. and Huse ,E. F. 1989 ,Organization Development and Change , West : St. Paul ,Minnesota ,USA

(iii) French ,W. L. and Bell C. H. 1984 ,Organization Development ,Prentice Hall : Englewood Cliffs ,NJ ,USA

(iv) Bernstein ,L. 1968 ,Management Development ,Business Books : London

(v) Bennett ,r. 1983 ,Management Research ,Management Development Series ,20 , International Labor Office : Geneva

(vi) Bernard Burnes , “The Planned Approach to Change Come Back Kurt Lewin-All is Forgiven” ,Manchester School of Management. This article is got from Liverpool Business School ,MBA Course Reading Materials ,Managing Change

7.2 企业变革之分析

课堂学习笔记 2——变革的过程

Organization Development

- Organization development is a soft methodology used in complex situation to provide intervention strategy for change management.

It approaches this from individuals and their relationships ,perspective of individual and organizational inquires. In order to deal with complex situations ,the conceptions in terms of power relationships , control process and innate resistance to change will be emphasized through addressing both individuals and culture to which they belong

(Maurice Yolles 2000)

- The combined form of cycle of methodological inquiry incorporating traditional OD and Harrisonls Diagnosis

■ 对笔记核心部分的阐述

变革过程整理如下页图。

如图所示 ,成功的企业变革需要经历三个阶段七个步骤。其中 ,第一阶段是环境分析和预诊断阶段 ,包括步骤零和步骤一 ;第二个阶段是诊断阶段 ,包括步骤二、步骤三和步骤四 ;第三阶段是变革阶段 ,包括步骤五、步骤六和步骤七。

第一阶段(步骤零和步骤一) :对企业当前的情况进行简要的介绍和分析。在这个阶段要阐述企业的使命是什么 ,要识别企业现在正处于什么样的情况 ,即企业现在在哪儿、企业想去哪儿和企业想得到什么等一系列问题。在这阶段可以通过与企业内部的有关人员进行接触 ,对所拥有的企业资料进行有限的分析 ,了解企业内部的权利控制情况并对即将进行的变革可能遇到的阻力进行有针对性的了解。

第二阶段(步骤二到步骤四) :尽可能地收集资料 ,识别影响变革的主要人物 ,阐述所期待的未来状态是个什么样子 ,确定有关变革的相关系统。在该阶段 ,要分析企业的内外部环境。外部环境可从社会文化的、经济的、法律的、技术的和竞争的等诸多因

素来分析。内部环境可以关注内部的用于变革的能力到底有多大。在变革中争取对变革的支持非常重要,要确定使合适的人加入到组织变革的群体中来。在该阶段可以使用脑力风暴法、SWOT 分析法、力场分析法和因果分析法的多种技术分析方法对企业进行诊断。

第三阶段(步骤五到步骤七):在变革阶段,变革会带来很多困惑和混乱,这体现在企业内部的个人角色上、个人所付责任上和决策渠道上。在变革阶段要对变革的模式进行评估,进而与所要取得的目标相联系。要规范新产生的模式和行为,要稳定变革后的成果并加以维持。在该阶段,要设定变革的时间计划表,要考虑变革的各个系统需求,要分析变革中所有的紧张因素和矛盾因素,要设定有效的标准并与企业外部的主要影响因素进行必要的咨询和沟通。

课堂学习笔记3——变革分析工具之力场分析、变革策略和“反对变革者”分析

Force Field Theory	Changing Strategies
<ul style="list-style-type: none"> ■ A force field analysis can be used to identify forces for and against change ■ It could provide an initial view of the problems and reducing the forces against change 	<p>Johnson and Scholes(1999) suggest :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Education and communication ■ Participation and collaboration ■ Intervention ■ Direction ■ Coercion
Resistance Actor Analysis	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Issue Avoidance ■ Boycotting ■ Accidental damage ■ Go slow ■ Strong emotion 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Misinformation ■ Deliberate mistakes ■ Openly complying ■ Passive resistance

■ 对笔记核心部分的阐述

· 变革分析工具之力场分析(force field analysis)

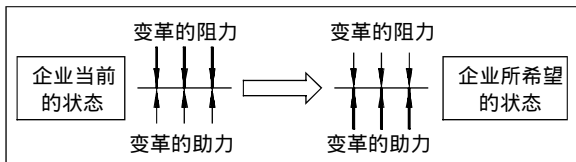
企业进行变革的过程中会受到各种复杂因素的作用和影响,归纳这些因素可以将之分为两大类,即促进变革的“助力”和妨碍变革的“阻力”。因此企业在变革期间要准确地界定出企业的助力是什么,阻力是什么。影响变革的阻力可以从两方面来看:其一是来自企业内部的个人(不好的个人习惯、不安全感、缺少控制、个人的患得患失等等);其二是来自企业本身(不科学的组织结构、对企业当权者的威胁、对已经建立起来的内部配置好的资源的威胁等等)。

在变革初期,变革的助力要小于变革阻力。而企业的目的就是要削减变革的阻力,增强变革的助力,从而使企业变革的助力强于变革的阻力,成功地实现变革。请看下页图。

· 变革策略

变革策略通常有以下几种:

- 1 教育和交流策略:该策略通常适用于缺少信息或信息不准确的环境中。该策略



需要解释实施变革的原因是什么。该策略的好处是能够克服缺少信息和信息不准确等问题。该策略的缺点是需要的时间较长,变革的方向和进展不能很清楚地知道。该策略属于较为缓慢式的变革策略。

2 参与策略:该策略适用于变革的发起者缺少自己所需要的必要信息,或者变革的组织中反对变革的力量很强,因此有必要使受到变革影响的人都参与进来。该策略的好处是决策的质量比较高。它的缺点仍然是很费时间。

3 介入策略:该策略是指授权给一个专门的变革小组来执行变革。这个变革小组可以由企业内部人员组成,也可以从企业外面聘请外来人员并给予相应的权力来执行变革。该策略的一个优点就是变革小组的成员不仅能够提供尽可能好的想法,同时他们还有相当的责任关注变革的执行,也就是说他们能够专职进行变革,而且责任感很强。

4 指导型策略:该策略是指利用变革者的个人管理权力和技巧来建立一个清晰明确的未来策略并详细地指出如何变革。该策略特别适用于由上到下式的变革管理。该策略的优点就是清晰明确速度快。它的缺点就是如果变革内容不被接受的话将导致变革的失败。该策略属于变革幅度较大的变革策略。

5 强制性策略:当企业面临很混乱的局面而且变革显得很紧急,同时变革的发起人有较大的权力,那么采取强制性的策略来推进变革的实施。该策略的优点是当企业处于特别混乱的状态时,使用该策略获得成功的可能性很大。

· 反对变革者的一般策略

谈到变革,自然就谈到变革的阻碍力。谈到变革的阻碍力,就会首先想到阻碍变革者的诸多因素。而“阻碍变革者”有多种类型,不同类型者在变革过程中的表现是不同的。因此有效地了解“反对变革者”的不同类型有助于变革发起者对症下药,有针对性地解决变革阻力问题。

1 冷眼旁观型:对企业的变革采取听之任之的旁观者态度,并认为变革将自生自灭。

2 联合抵制型:对变革的不支持者联合起来或与变革摇摆不定者结成联盟,以增强对变革的反击力量。

3 蓄意破坏型:有目的地利用突发事件破坏变革的进程。

4 执行缓慢型:同意变革,并执行变革的方案,但是执行/行动非常缓慢并有意拖

延时间。

5 利用谣言制造混乱型：传播错误的信息，制造谣言以阻止变革的进行。

6 将计就计型：这种类型的人执行你所说的方案，但是不努力去做并将事情做砸，从而说明你的变革方案是不可取的。

7 表面应付型：当上级主管在的时候努力工作，但是当上级主管不在的时候则放水。

8 沉默反对型：同意变革但是不采取与变革相关的任何行动，即只说不做。

9 强烈反对型：强烈表现自己的不满和愤怒以引起更多人的注意，从而制造混乱。

20

课堂学习笔记4——变革挑战之机会威胁分析

Challenge of Change—its Threats and Opportunities

How do you react to change ?

Does change cause us to look backwards or forwards ?

■ People's reaction to Change

■ Attitude issue

■ Time dimension issue

■ Matrix of attitude and time dimension

■ Four results of the matrix ,say passive ,resistant ,proactive and reactive

■ 对笔记核心部分的阐述

有很多方法来看待“变革”。从积极的角度来看，我们可以看一下变革所能带来的好处，变革所带来的机会和变革发生的可能性；从消极的角度来看，可以看一下变革带来的不好之处，变革所带来的威胁、风险和变革所带来的种种问题。

作为企业的成员，你对变革的真实反映是什么呢？如果你是一名球场上的后卫队员，或者你是遗产的守护人，那么你对变革的真实想法一定是抵制的，而且会尽可能地减少变革所带来的不稳定性，也就是说你对变革的态度是消极的。从另一个角度来看，人们在面对一项变革时，有的会向前看（look forward），有的会向后看（look backward）。因此人们对变革的“态度”和“时间”也就构成分析变革者的一个分析矩阵：

对于第一种情况：由于当前的企业存在很多问题，而且企业过去遗留下来的很多问题

严重制约着企业的发展,此时的企业面临的首要问题是是否能够生存。因此,此时企业的变革势在必行。由于这种涉及到企业生存的变革无法避免,变革者不得不执行变革,但他们执行的态度是被动的。

对于第二种情况:由于企业的将来充满希望,而且企业所进行的变革也充满希望、挑战和激动人心的激励因素。如果变革成功将会使企业更上一层楼!此时的企业变革者很有积极性,充满热情并乐于为取得他们的目标而努力。

对于第三种情况:企业确实存在许多问题而且面临着变革的考验,而且企业的内部人士对企业的现状和过去不满意。尽管如此,他们却对变革抱着敌对和憎恨的态度,并尽一切可能来阻止和破坏变革。

对于第四种情况:着眼于企业的未来和发展,企业需要变革而且变革不可避免。但是变革者对变革的态度并不十分的支持,而是采取了不积极的支持态度。这些变革者总是尽可能地减少变革所能带来的不稳定因素和动荡因素,在保证没有任何损失的情况下执行变革。因此他们对变革的态度是非积极式的支持。

对上述四种情况的分析可以帮助企业识别变革所面临的机会和威胁。在变革中取得员工的支持和承认是非常重要的,而且要将企业的变革看成是一件非常自然的事情。但是以下四种情况如果得不到控制或以下四种情况中的任何一种有所发展,都将给变革带来很大的问题:

- 1 我们对变革失去识别和认识能力。
- 2 我们对变革失去方向上的认识能力。
- 3 我们对变革失去回应的能力。
- 4 我们对变革失去需求。

课堂学习笔记 5——变革失败的原因和变革需要关注的六个要点

Why Change Efforts Fail	Six Levels of Concern
<ul style="list-style-type: none"> ■ Not establishing enough sense of urgency <ul style="list-style-type: none"> ■ Not establishing a powerful enough guiding coalition ■ Lacking a vision ■ Not removing obstacles to the new vision ■ Not systemically planning for and creating short-term wins <ul style="list-style-type: none"> ■ Declaring victory too soon ■ Not anchoring changes in the corporation's culture <p style="text-align: right;">(Kotter ,1995)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ People are concerned about : <ul style="list-style-type: none"> ■ What change ■ When occurs ■ How affect and how manage ■ What impacts and benefits ■ Who involve <p>Basic Assumption about Organizational Change</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ People issue ■ System issue ■ Process issue ■ Benefit issue ■ Reaction issue and communication issue

■ 对笔记核心部分的阐述

变革失败的原因有很多,这里总结一下变革失败的一般原因。相当多的变革没有建立起变革的“紧迫感”,因此也就没能使人们对变革重要性有足够认识。这常常导致变革在执行中进展缓慢,以至于错过很多时机,甚至变革在不知不觉中消失。有的企业没有为变革执行小组建立起足够的权力来执行变革,这样导致变革在具体执行时遇到很多阻力,以至于没有足够的权力来化解这些阻力并最终导致变革的失败。当然有些变革者缺乏远见,过分注重短期效益,未能将变革坚持到底。成功的变革需要彻底铲除变革的阻碍因素,而有的变革没有将变革的阻碍因素彻底铲除,以至于埋下危机的种子。很多变革缺少计划性,变革者只是制定了变革成功的一些长远目标和计划,没有制定出阶段性成功的目标和计划。人们有时是非常需要阶段性的成功哪怕是一个小小的成功作为鼓励。随着一个个小的阶段性成功的到来,人们不断受到鼓励并最终坚持着将变革坚持到底。有的变革者将成功宣布得太早,这样会滋生人们的自满心理,从而放松努力,最终的变革有时会因为这种这种小小的放松而失败。

在变革的过程中,关注什么非常重要。将重点放在一些对变革的成功起关键作用的

要素上非常必要。这里建议以下六项需要关注的要点：

- 1 进行什么样的变革？
- 2 变革什么时候进行？
- 3 变革是如何影响人们的？
- 4 如何对即将进行的变革进行管理？
- 5 变革所能带来的影响和利益是什么？
- 6 变革需要有什么样的人参与和参加？

在变革的过程中，对“变革”要有如下的心理上的认识：

- 1 企业中最重要因素就是“人”。
- 2 人们是可以改变的。
- 3 企业内部的系统需要变革从而支持变革。
- 4 变革是一个“过程”，变革的重要性在于变革的过程，将重点放在过程上，不要过多地关注变革的结果是什么。
- 5 在变革的过程中如果人们得到相应的利益，那么变革充满乐趣。
- 6 变革通常会遇到反击和阻力。
- 7 良好的交流是健康性变革过程中很重要的一部分。

■ 本节重点

了解变革模式的步骤，掌握变革分析中的主要要素。

■ 考试和学习效果引申

本小节的内容在考试中（做项目）用来进行理论部分的分析，如何使用将在后面的案例分析中给予详细的说明。现提供以下资料供读者参考：

(i) J. Balogun, V. Hope-Hailey, 1999, Exploring Strategic Change, Prentice Hall

(ii) Thomas G. Cummings and Christopher G. Worleg, 1993, Organization Development and Change 5th edition, West Publishing Company

■ 核心词汇之解释

OD：是 organization development 的缩写，企业发展

Coercion：强制，强制执行

Boycotting：联合抵制

■ 学生们的思考

如何识别变革阻力中人的因素的不同类型？在识别出不同类型后如何处理？

■ 学习体会

对于本小节感受最深的有两点：其一就是“变革过程模型”，另一点就是“反对变革者的一般策略”。变革模型看似很复杂，但是在使用的时候只要按照步骤逐步进行是非常有效的。大家在后面的例题分析中会看到这一点。实际上，我们学习变革管理的知识就是为了能够应用，如果能够应用而且还很有效果，那么对于我们学习的人就是成功的。而至于为什么一定要按照这样的步骤进行并不重要，因为至少这样的步骤是已经实践过的而且还很成功，不然不会出现在老师的讲义里。因此应将更多的时间放在如何去使用一个工具，如何去使用所学到的知识，这才是重要的。而为什么要这样去做并不十分重要，这是欧洲 MBA 教学的一个很实用的主导思想。

本节参考书目

- (i) J. Balogun, V. Hope-Hailey, 1999, Exploring Strategic Change, Prentice Hall
- (ii) G. Johnson, “Managing Strategic Change: the Role of Symbolic Action”, British Journal of Management, Vol. 1 No. 4, 1990 pp. 185-195
- (iii) Andrew Pettigrew and Richard Whipp, 1991, Managing Change for Competitive Success, Blackwell
- (iv) Thomas G. Cummings and Christopher G. Worley, 1993, Organization Development and Change 5th edition, West Publishing Company
- (v) Anselm Kegan, 1986, Design Organization 2nd Edition, Richard D. Irwin, Inc.

7.3 战略性变革的实施

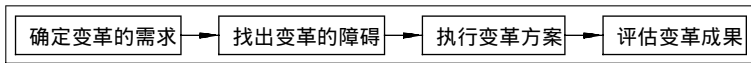
课堂学习笔记 6——战略性变革的实施

Strategic Change Implementation

- Strategic change model
 - Reengineering, restructuring and innovation
- Strategic change process model
 - Diagnosing strategic change needs
 - Identify change barriers
 - Implementing change plan and evaluating change result

■ 对笔记核心部分的阐述

战略性变革是指企业为从当前状态转变成未来理想状态而增加的战略性的旨在增强竞争优势的活动。大多数企业进行的战略性变革一般包括三个阶段,即改造阶段、重整阶段和创新阶段。成功地执行战略性变革要遵循一定的步骤,其步骤为:



· 变革需求方面

确定变革的需求是第一步。有时变革的需求是很明显的,如:企业内部复杂的人事斗争,竞争对手推出更为先进的新产品等等。但是,有时企业的变革需求并不明显,企业的管理者很难确定企业到底发生了什么问题,特别是有些问题是多年形成的。因此,企业的管理者应当从发现“企业预期的绩效”和“实际发生的绩效”之间存在的差别入手,来确定企业真正的需求是什么。企业的管理者可以利用 SWOT 分析来发现问题。管理者审视企业的优势和劣势,并对过去的盈利情况进行对比分析。管理者审视外界环境的机会和威胁,努力找出可以解释问题的因素。经过 SWOT 分析确认问题的来源之后,企业应决定如何改变其战略和结构以达成其所设定的新的战略目标。

· 变革障碍方面和冲突方面

找出变革的障碍是战略性变革的第二步。变革障碍是指妨碍企业达成未来理想状态的因素。这种障碍通常存在于企业的三个层次上,即企业层(组织结构、企业战略和企业文化)、部门层和个人层。

在企业层上:比如说企业为了降低成本而决定将有关部门的采购和销售集中到企业阶层上,这会影响有关部门自己在其所面对的市场上发展独特战略的独特能力,这必然会造成有关部门的强烈反对。不同的组织结构会给战略性变革带来不同的难度,企业在考虑改变结构以减少变革的阻力时应认真思考。文化会形成一种强大的无形的阻力,这点变革者一定要给予重视。

在部门层上:企业的变革通常对某些部门有利,对某些部门没有利。如果企业内部的各个部门彼此高度相关,一个部门运作的改变会直接影响别的部门。因此对于这种高度相关部门的企业变革通常是较困难的,变革过程中遇到的来自各个部门的阻力也非常明显。这点要引起重视。

在个人层上:由于变革带来不稳定性和不安全感,人们常常反对变革。因此在变革的过程中要认真考虑人的阻力。

当企业的变革对某一部门的好处大于另一个部门时,会导致高度的组织冲突,从而

成为企业变革的障碍。因此在变革的过程中,一旦变革造成的冲突发生,企业的管理者应该以合作而不是竞争的态度来处理。

· 变革管理和评估

企业在执行变革的时候特别是在考虑由谁来执行变革方案时,一般有两个选择。其一是由内部主管来执行,另一个就是从企业外部聘请顾问来执行变革方案。每一个选择都有其利弊。前者对企业的情况比较了解并有着丰富的处理问题的经验,但他们本身也是企业文化的一部分,因此有时会欠缺正确的眼光并有可能抱着某种个人的政治野心自私的一面。外聘顾问的优点是他们能够较为客观地去观察企业和处理变革,并使企业可以同时得到内部资讯和外部观点。但是,外聘顾问最明显的缺点就是他们对企业并不十分了解,必须花费很多时间去了解企业和问题。

通常,企业采取两种主要的途径执行变革,即由上而下的变革(top-down change)和由下而上的变革(down-top change)。由上而下的变革强调对问题发生时的回应速度和对问题的管理,并由非常有权力的执行者提出方案并迅速地在企业中执行。该方法的好处是能够消除变革的某些障碍,执行的速度也比较快。其缺点是问题出现的比较晚而且难以解决。而由下而上的变革则由企业的高层在征询企业各个阶层的所有管理人员的意见后,再慢慢地制定变革计划和时间计划表。因此,这种执行变革的方法是一种渐进式的,以将所有可能的不确定性降到最低。该方法一个较明显的缺点就是速度很慢。评估变革结果的一个方法就是分析企业股票市场价格或市场占有率的变化。

■ 本节重点

掌握战略性变革的具体步骤和分析方法。

■ 学习体会

企业要成功地管理组织变革是一个复杂而困难的过程。第一个障碍是要使管理者了解变革是必要的并承认企业存在问题。一旦变革的需要被确定下来,管理者就要分析潜在的障碍是什么。成功的变革者对变革应抱有一种平常之心,并持续不断地改善企业的优势,消除劣势,从而使自己的企业在极大程度上获利。

本节参考书目

(i) G. Johnson & K. Scholes, 1999, Exploring Corporate Strategy 5th Edition, Prentice Hall, Chapter 11

7.4 变革管理之案例分析

课堂学习笔记 7——变革管理之案例分析

Change Process	Description of the steps of OD and their action
<ul style="list-style-type: none"> ■ Introduction and pre-evaluation ■ Current and future state ■ Define relevant systems ■ Assess contexts ■ Confirmation of stakeholder participation and relevant system ■ Identify targets and models ■ Evaluation and selection of models ■ Change and development activities 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Exploration of organizational mission. consultation process identifying where the organization is going and what it wants to achieve ■ Identify stakeholders. ■ Outer contexts are sociopolitical ,economic , legal , technological and competitive factors in environment. Inner context concerned with internal capacity for change ■ Strategic change requires different views to be heard as part of the process to win support and commitment ■ Change can cause confusion about roles , responsibilities and decision making channels

■ 对笔记核心部分的阐述

案例背景：

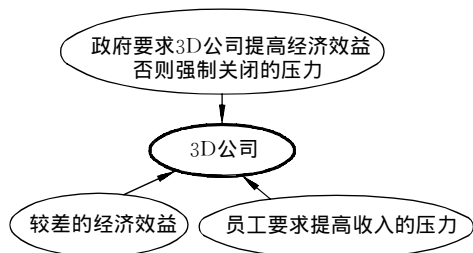
3D 公司是一家拥有 2000 人并由政府直接控制和支持的大型玻璃企业。随着国有经济的进一步发展和政策的进一步开放，政府为 3D 企业每年拨款开始逐步减少。与此同时，3D 公司的经济效益开始面临下滑的危险。从 1999 年开始，3D 公司开始面临政府要求提高经济效益的压力，否则 3D 公司将面临着强制性关闭的威胁。与此同时，该公司还面临着 2000 名员工要求提高收入的压力。由于 3D 公司不得不解雇一些员工，这种行为会给社会带来一定的社会问题并从某种程度上给自己带来消极的社会影响。

解决问题：

第一部分：环境介绍和预分析

· 步骤 0：环境简介和预分析

3D 公司之所以面临变革的选择是因为该公司面临着多种压力。因此了解和分析 3D 公司所受到的主要压力非常重要。下面来看一下 3D 公司所面临的主要压力问题示意图：



注：颜色较重的箭头表示压力较强

由于诸多的压力迫使 3D 公司进行变革以提高效益。因此,该公司决定导入“提高经济效益的变革方案”,简称 A 方案。执行该方案的目的是为了改善不好的经济状况,改进当前不好的局面。因此当企业在执行 A 方案时就已经意味着变革的开始。第一个执行该方案的部门是该企业的最大的部门——市场部。而且对该部门的变革首先从市场部的文化系统(cultural system)导入。如果在市场部的变革获得成功,变革将在整个企业的内部全面展开。如果变革在该部门内部失败,则要进行改进和反思以避免更大的损失。

该企业组织结构的层面很多,不是理想中的扁平型。部门目标和个人目标均由企业高层制定,员工的参与很少,这常常导致员工对制定的目标理解很模糊。员工缺少主人翁的感觉,因此员工在工作中缺少激励。员工的角色设定得不清楚,有些部门经理工作任务特别繁重,有的非常轻松,因此常常导致矛盾的发生。工作任务没有很好地规范出来但是却要必须完成。该企业过于集权。该企业的领导模式并不是很适合企业的发展,并导致经理和员工之间很大的矛盾。由于工作任务和目标未能很好地界定出来,员工间的矛盾很多,关系也不好。部门经理和主管彼此缺少信任并彼此轻视。由于员工的需求并没有得到满足,员工们有时会感到心灰意冷并很少考虑变革。由于该企业没有将内部工作进行有效的整合,部门间缺少交流。不同部门各自的亚文化现象严重并常常带来企业的内部冲突。

像很多其他的企业一样,3D 公司于 1997 年也曾经变革过自己的使命。该企业最初的使命是“向政府交税,盈利 1 个亿,并保证企业员工的正常收入和生活”。经过 1997 年的变革,3D 公司的部门总数从原来的 50 个减少到目前的 32 个,内部交流体系得到一定的改善和提高。

旨在提高经济效益的变革通常要卷入企业内部组织系统的变革和文化的变革,这是变革的一个非常基本的出发点。当然与此同时需要一定的资金投入用于变革的执行和内

部人员的培训。

· 步骤 1：状态阐述/目标界定

3D 公司进行的变革方案 A 首先在市场部展开。市场部的使命是负责企业全面的市场销售和推广,并为企业的发展提供主要的资金来源。该部门通过下面的三个分目标来实现自己的使命:

- 1 以重服务为导向以保持市场份额。
- 2 严厉的管理模式以保证目标的实现。
- 3 有效地使用资金以保证市场目标的实现。

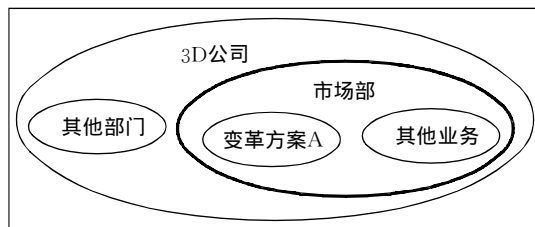
来看一下上述的三个分目标。注重服务固然重要,但是作为一个利益性部门而非公益性部门更应当以利益为最重要,因此以服务为维持市场份额的主要方式并不可取。特别是当顾客的需求非常多而且很复杂时将会限制市场部拓展新市场。至于第二个目标,严厉的管理有时并不能保证目标就一定能够实现。

以提高 3D 公司效益为目标的“变革方案 A”的实施意味着对该公司现有文化进行挑战。为了摆脱当前不好的经营局面,3D 公司将导入“变革方案 A”。

第二部分：诊断

· 步骤 2：确定相关系统

3D 公司的相关系统可以通过下面的图示表示出来(为了便于理解,将 3D 公司看成是一个大系统,将该公司的各个部门看作是一个个小系统):



在上述的系统中,涉及变革执行的有关人员如下:

3D 公司总部内部的所有员工和该公司在各地分公司中的员工

高级行政总裁(影响变革的主要人员)

高级行政副总裁(影响变革的主要人员)

总裁助理(影响变革的主要人员)

产品经理(影响变革的主要人员)

项目经理(影响变革的主要人员)

人事经理(影响变革的主要人员)

政策研究主任(影响变革的主要人员)

推广经理(影响变革的主要人员)

分公司经理

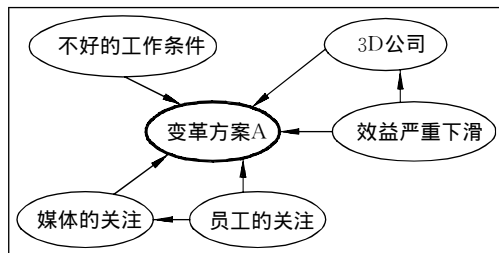
由于即将在 3D 公司执行变革方案 A ,因此有必要以矩阵的方式来分析一下 3D 公司的各个部门(系统)存在的问题。请看下面的矩阵分析:

系统	行为放大	过程特征	组织结构	深层理解 and 解决办法
企业	不好的企业氛围,对变革的抵制,缺少对环境变化的敏感性 <u>从相关资源检测反馈</u>	缺少控制机制,管理层面过多,缺少标准 <u>改进程序</u>	不合适的组织结构 <u>变革组织结构</u>	市场压力 <u>变革文化</u>
群体	对目标缺乏理解,不合适的领导模式,不好的人际关系,不合适的工作关系 <u>建立新的群体,使更多的员工参与</u>	工作规范存在问题,不合适的报告程序 <u>进行咨询</u>	不科学的角色界定,缺乏主次 <u>重新设定工作关系和群体</u>	不科学的群体组成,个性的冲突 <u>改变群体组成</u>
个人	在变革过程中消极,个人的需求额无法满足 <u>咨询和角色分析</u>	对工作的目标没有清晰的界定 <u>重新界定工作目标,进行改进</u>	不科学的工作内容描述 <u>重新描述工作内容</u>	缺少激励系统,不科学的选择系统,人员与工作搭配不科学 <u>培训,教育,建立奖惩系统</u>
部门之间	部门间合作效率低下 <u>鼓励合作,变革文化</u>	交流效率低 <u>提高合作</u>	交流结构不科学 <u>责权重新界定</u>	亚文化现象严重 <u>交换小组成员</u>

· 步骤3:环境评估

1 外部环境

政府不再向 3D 公司进行财政拨款加剧了该公司的财务紧张状况。与此同时,3D 公司面临政府的强制性压力,如果无法改进现状就会被强制性关闭。在这种情况下,3D 公司首先在市场部执行了变革方案 A。下面来看一下执行 A 方案所面临的压力图:



注：重颜色的箭头表示较大的压力

一旦变革方案 A 被执行,上图所示的各种压力就会对变革方案 A 产生各自不同的压力。

2 内部环境

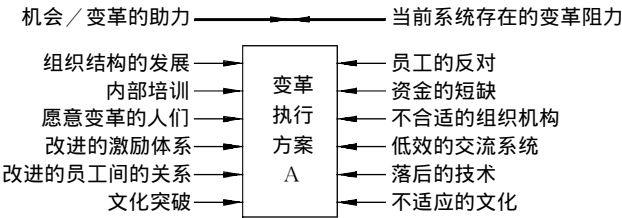
内部环境分析可以通过 SWOT 分析工具来进行,从而使我们更加了解在执行变革方案时所处的实际情况。对 3D 公司的 SWOT 分析详见下表:

SWOT 分析	分析结果
强势(strength)	因为 3D 公司的效益不好,很多职员和工人非常希望变革以改变他们收入低下的工资,因此这是一个非常强大的支持力量。另外内部培训系统的建立和升级将促进变革的顺利进行
弱势(weakness)	由于不合适的组织结构会降低变革执行的速度,而 3D 公司的组织结构并不适合变革的执行,因此是一个不小的阻力。另外 3D 公司内部的工作设施和技术比较落后,这也成为变革执行的一个障碍。不科学的交流体系和交流使得很多员工对变革的内容不清楚,这给变革的执行带来不小的障碍
机会(opportunities)	如果有效的激励系统建立起来的话,这将大大的鼓励人们参与变革的决心,从而降低反对变革的阻力,可以说这是一个不错的机会。改善组织结构也将为变革的成功提供机会。同时,提高管理的水平和改善员工之间的关系可以有效地促进变革的进行。另外在可能的情况下进行咨询
威胁(threat)	在员工间仍然有相当多的人反对变革。由于员工已经适应了过去的工作方式,因此他们不希望变革,因为变革意味着不稳定和某种程度的风险。如果变革需要的资金特别多,如果企业在这方面的财力准备不充足,这对于变革将是一种威胁。另外,由变革所带来的额外的工作量对于变革的执行也是一种不小的威胁

3 “力场”分析

通过“力场”分析可以将有吸引力的未来的机会和当前系统中存在的制约因素进行对比,从而识别变革所面对的助力和阻力的真实情况。请看下面的 3D 公司的“力场”分

析图：



4 影响变革主要人物之间的权力分析

在界定任何一个变革的目标时 ,企业内部能够影响变革的主要人物之间的权力关系需要进一步弄清楚 ,这对于变革的顺利执行非常重要。因此 ,影响变革的主要人物之间的权力关系分析如下图：

· 步骤 4：确定主要人员和相关系统

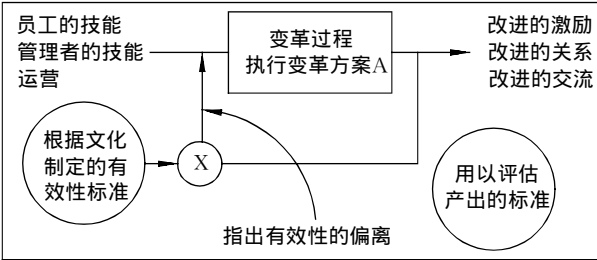
在变革的执行过程中 ,通过咨询的方式可以确定主要参与人员 (stakeholder) 是否合适 ,从而确定相关的系统。

第三部分：管理变革和转换

· 步骤 5：识别目标和变革模型

1 控制和有效性

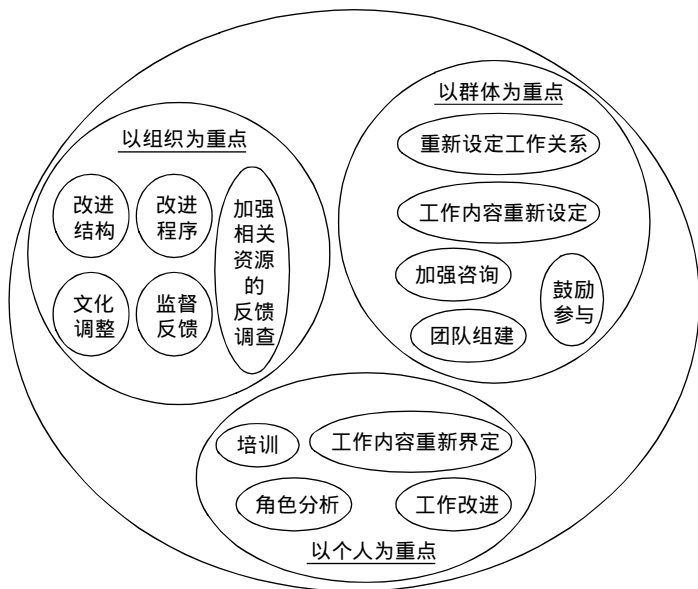
执行变革方案 A 需要有效果 ,也就是说要能够改变企业的经营状况。而有效性与如何“运作”(输入和产出)和“控制”联系密切。在进行控制时 ,需要考虑两个标准。第一个标准是产出具有可比性(这里仍然从文化的角度来分析它) ;第二个标准是产出必须是可以定性和定量评估 ,而且可以和组织标准进行比较。评估有效性的过程可以参考下面的图示：



为了导入非常有效的执行变革的程序 ,需要变革者对一系列的变化进行解释。请看下面的解释图示：

2 目标

为了有效地执行变革方案,需要对企业的各个组成部分设定目标。当变革方案开始实施时,上面所识别的企业各个组成部分要给予充分考虑。经过对系统的分析和讨论,一系列目标可以界定出来,请看下页的图示。



当变革开始执行的时候,企业内部很多既定的行为开始被打破。变革可以通过变革小组来执行。通过新系统的建立,以减少人们对变革的焦虑,从而激励人们关注变革。新标准的建立和变革所取得的成绩是重点,同时要给予充足的时间。员工要努力适应新的文化和新系统中的行为模式。由于变革过程中的阻力对变革能否成功非常重要,因此如何克服这些阻力非常关键。如何克服这些阻力可以参考下面的策略:

克服阻力策略	具 体 描 述
交流和内部咨询策略	双向交流 监控来自顾客的反馈,获取有效信息 向企业主要人员阐述变革的原因和紧迫性
参与策略	鼓励更多的人参与变革的实施中来 由于变革的紧迫性,应争取关键性人员的参与

协议/协商策略	如果反对的力量比较大而且变革也比较紧急 ,建议采取劝说的方式执行变革 争取对变革达成一致
强制策略	如果协商无法取得效果 ,可以利用权力强制性执行变革 ,同时要与卷入变革的人员保持良好的交流
支持策略	以文化变革为重点 ,加强培训 角色重新设定以强化变革

与企业的主要任务进行交流 / 咨询是获取他们需求的主要渠道 ,这对设定有效的标准来执行变革方案非常有益。

· 步骤 6 : 评估和选择模型

经过上述分析 ,现将评估的结果和选择的模型提供如下表 :

对 象	需 求	行 动
变革的阻力	鼓励变革	1. 高层管理达成一致 2. 培养员工的新技能 ,加强培训 3. 工作描述和角色界定 4. 对参与变革的人员进行咨询 5. 关心员工的需求并进行交流 6. 设立奖励系统 7. 确定拥有主要成员的支持
变革的控制	管理变革	8. 鼓励参与 9. 建立挑战的目标 10. 明确目标度量的标准 11. 调整变革的时间表 12. 鼓励积极行为 ,关注不满意
企业的权力	形成变革的政治气氛	13. 调整组织结构 14. 关注反馈 15. 强调企业的使命

变革战略如下表所示 :

目 标	变革参与者	参与者责任	决策管道
-----	-------	-------	------

变革组织结构	市场部总裁、行政经理、行政副总	与所有参与变革的员工进行交流和咨询,改进组织结构,提高员工技能	行政总裁 管理人员 所有员工
有目标地培训	行政经理、行政副总、高级文员、培训经理、培训高级职员、所有员工	与管理层和培训部沟通,估算成本,确定培训目的和让谁参加培训	行政总裁 培训经理 高级文员 所有员工
工作内容界定	行政经理	与人事部经理协商,与员工代表协商	市场部总裁 行政经理 高级文员

续表

目 标	变革参与者	参与者责任	决策管道
提高咨询	市场部总裁、行政经理、 行政副总、所有员工	访问企业各个不同部门,如 产品部、推广部和销售部等,接 受他们提供的信息	市场部总裁 行政经理 管理人员 所有员工 顾客
监督反馈	市场部总裁、行政经理、 管理人员和所有员工	监督变革过程,收集有关信 息,必要时进行问卷调查	市场部总裁 行政经理 管理人员 所有员工
提高技术	行政经理、管理人员和所 有员工	建立培训系统,鼓励参加培训	市场部总裁 行政经理 高级文员
改进程序	行政经理、行政副总、管 理人员和所有员工	授权相关管理部门进行财政 预算和配置	行政总裁 行政副总 所有员工 管理人员
团队组建	管理阶层和所有员工	选取合适的领导模式	所有员工 管理人员

· 步骤7:变革和发展活动

导入变革方案A首先在3D公司的市场部进行并获得成功。该计划的导入促使了该企业在最后阶段进行了组织结构的变革。市场部变革的成功对3D公司的很多部门都产生了很大的影响,因此变革在整个企业内部得到了进一步的延伸。令人欣慰的是市场部变革的成功在市场部得到了巩固,这点尤为重要。因为维持变革的成果与变革的过程同等重要。

■ 本节要点

掌握运作变革的具体步骤和分析问题的方法。

■ 考试和学习效果引申

变革管理的考试形式是做项目。本节的内容是考试中所做项目的一部分。该项目的背景是英国的一家较大的玻璃企业。该项目是一个模拟项目,虽然是一个模拟项目,但是做项目的过程中真实感很强而且融入到企业中,经历了调研、访谈、交流、阅读资料等所有过程。该项目历时 5 周,在该企业进行了为期 8 天的现场调研。现推荐以下资料供大家参考:

(i) Maurice Yolles, 1999, Managing System: A variable approach, London: Financial Times Pitman Publishing

■ 核心词汇之解释

Stakeholder: 这里指企业的主要负责人,有时也包括企业各个阶层的主要人员。

Commitment: 这里指承诺或所达成的一致。

■ 学生们的思考

如果变革成功,如何有效地保持和巩固变革的成果?

■ 学习体会

实现企业变革最有效的办法就是从系统上解决企业的提升问题,因为变革的过程是一个系统工程并有章可寻。本节就是根据变革的程序一步步来实现变革的。本小节是一个真实案例在一个非常有效的变革工具支持下成功而真实的反映。本小节所使用的分析工具是英国著名学者 Maurice Yolles 博士于 1999 年推出的变革理论工具,该理论从根本上探讨了企业变革问题。该工具经历了 10 年的研究并成功地解决了数家企业的变革问题。该理论工具的优点在与它的“分析”功能。由于受篇幅所限,本小节只能就它的部分方面给予讨论。非常有意义的是 Maurice Yolles 博士同时也是利物浦商学院“变革管理”课程的授课讲师,从他那里学到了很多从“系统”的角度考虑和分析问题的具体方法。该方法能够将一个非常简单的问题分析得很复杂并富有逻辑性,同时再将分析得很复杂的问题简单化。成功经历这两个一正一反的分析过程后你会发现你的分析结果非常透彻。透彻的分析结果是变革的最重要的基础,这也是 Maurice Yolles 博士变革分析理论的基本出发点和实质所在。

本节参考书目

(i) Maurice Yolles, 1999, Managing System: A variable approach, London: Financial Times Pitman Publishing

(ii) Thoma g. Cummings and Christoper G. Worley ,1993 ,Organization Development 5th Edition ,West Publishing company ,Unite States of America

(iii) D. E. Hussey ,1998 ,How to Manage Organization Change 2nd Edition ,Kogan Page Limit London

(iv) Weldel L. French and Cecil H. J. R. ,1978 ,Organization Development 2ed Edition Prentice- Hall ,Inc.

(v) Thomas G. Cummings and Christorpher G. Worleg ,1993 ,Organization Development and Cuange 5th Edition ,West Publishing Company

(vi) Wang Gefei ,2000 ,“ Managing Change Improve Development of Organization ” , PEPs , Liverpool Business School ,JMU ,United Kingdom

(vii) Wang Gefei ,1999 ,“ Managing Information Reduce the Conflicts and Risk ” ,PEPs , Liverpool Business School ,JMU ,United Kingdom

7.5 全面系统变革与变革辅助要素

课堂学习笔记8——全面系统变革与变革的辅助要素

Whole System Change	Differing Views of Change
<ul style="list-style-type: none"> ■ An innovative way of involving large numbers of people in an interactive dialogue with each other and their leaders/managers <p>The Purpose of Whole System Change</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ People issue ■ Strategy issue ■ Behavior issue ■ Opinion issue <p>Key Ideas and Assumptions that Underpin Whole System Change</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ New manager ■ New employee ■ New Equipment ■ New office ■ New responsibilities and new methods <p>Overcoming Resistance</p> <p>Planning the Change</p> <p>Key Points in Cultural Change Process</p>

■ 对笔记核心部分的阐述

· 全面系统变革

该理论是一种创新式的变革方法,它强调让尽可能多的人参与到变革的过程中来,在这个变革过程中经理和经理之间、职员和职员之间进广泛的对话和讨论以加速变革的进程。该变革模式使得企业的每一位成员都拥有机会为企业的未来描绘蓝图。该理论的目的有如下几点:

- 1 改变人们在工作中的行为模式。
- 2 寻找新的战略方向。
- 3 为企业员工带来一个更新的企业文化。
- 4 改造原有的交流模式。
- 5 激发提高做事情的新想法。
- 6 为企业提供一个表达、交流观点和感受的机会。

该变革模式的基础是:

1 大多数人都希望能从事一份理想的工作并希望对所从事的工作有所贡献。而该变革模式正提供了人们参与和交流的机会。

2 人们通常愿意为自己所说的话负责,这种模式要比上行下派的变革模式好得多。同时有益于人们进行自我约束和变革团队的组建。

3 该理论可以使企业各个部门的呼声得到关注,有利于对变革的分析。

4 通常人们对于变革的影响仅限于他们所看到的、所知道的和所感受到的。企业的高层往往要用几个月甚至整年的时间来感受变革的需求。而变革实施的主体是企业的全体员工,因此企业的员工具有更大的直接性。

· 变革的不同观点

变革种类	管理层的认识	员工层的认识
新经理	很必要撤换那些不称职、不积极推动变革的经理	他/她是否进行变革? 他/她是否喜欢我? 是否能完成我的期待?
新员工	很必要替换或补充员工,特别是拥有特殊技能的员工	他/她是否合适? 他/她是否做得比我强? 他/她是否挣得比我多?
新设备	很必要提高效率,节省员工的时间	我是否能够用得? 我是否得到足够的培训? 如果使用新的设施,我是否会失业?
新的办公室	很必要改变办公室的办公设施的摆设,以节约时间提高效率	我将与谁一同工作? 我是否会喜欢他们? 他们是否乐意与我工作?

续表

变革种类	管理层的认识	员工层的认识
新的责任	很必要提高员工的灵活性和责权界定	我是否能够胜任？ 经理是否喜欢？ 同事是否会喜欢？ 我是否会有更多的收入？
新的方法	为了完成目标需要改变变革的方式或采取较为强制性的措施	对我的工作是否会有威胁？ 我是否要换办公室？是否要离开同事？是否会影响我的工资？

(Source : Anglesey County Council)

· 克服变革阻力

在考虑克服变革阻力时可以设定一些必要的问题来问一下自己,然后回答出处理这些问题的具体方法,这对克服变革的阻力非常有益。下面这些问题是一些经历了多次实践检验的有价值的问题,供变革者参考:

- 1 谁看起来似乎反对变革?原因是什么?
- 2 在我的部门或小组中是否有一些潜在的反对者?
- 3 变革是否干扰了人们的工作或是影响了其他部门的工作从而招致反对?
- 4 那些潜在的反对变革者是否清楚他们到底想通过变革得到什么?
- 5 那些反对变革者是否理解他们的反对会影响期望从变革中得到利益的人?
- 6 在反对变革者中谁是观念上的领导者?
- 7 反对变革的潜在动机是什么?
- 8 变革是否存在一些我当前还没有意识到的缺陷?
- 9 是否可以说服反对者改变他们的观点?

10 反对变革的力量将在变革开始执行的时候开始增长,作为变革者是否对此有所准备?

(Source : MBA course lectures ,Change Management ,Liverpool Business School ,JM University ,UK)

· 做好变革的准备

如果你是变革的执行人并正准备在企业内部执行变革,那么最有效的准备方式就是问自己一些非常有效的问题并认真思考这些问题,从而从精神上和心理上做好变革的准备。现提供下述问题供读者参考:

- 1 我如何使我的变革小组对企业内部的变革需求保持警惕?
- 2 我如何在我的变革小组中加强变革的助力?
- 3 我如何较好解释需要变革的一些基本原因和变革机会问题?
- 4 我如何处理变革过程中的焦虑问题从而将变革的成本控制在规定的限度内?

5 我如何保证在达到变革既定目标的前提下尽可能地减小变革给企业所带来的影响？

6 我是否认真地考虑了变革的主要助力？

7 我是否认真考虑了影响变革实施的主要因素？

(Source : MBA course lectures ,Change Management ,Liverpool Business School ,JMU , UK)

· 计划变革

1 我需要和谁联络来计划变革？

2 谁将受到变革的影响？

3 他们是否会同我一同计划变革？

4 我们需要多大的自由度？如需要做些什么、以什么样的顺序来做、什么样的目标和有谁来做等等。

5 需要多少时间和资源来导入变革计划并维持变革成果？

6 我们如何起草一份现实可行的变革计划执行时间表？

7 我能从我的老板和企业高层得到多少对变革的支持？

8 我是否要不断监控变革所取得的成果？如通过正规的报告和非正式的观察。

9 我们是否需要考虑准备好预防措施以预防变革过程中可能遇到的意想不到的事情？

(Source : MBA course lectures ,Change Management ,Liverpool Business School ,JMU , UK)

· 文化变革策略要点

1 企业高层进行决策

2 制定详细的变革计划

3 从高层到整个企业的共识

4 在可能的情况下人人参与

5 利用团队改造企业文化

6 运用有效的变革模式

7 巩固变革成果

8 努力争取企业中层的支持

■ 本节要点

了解什么是全面系统变革。掌握在准备变革和执行变革时如何考虑问题的方法。

■ 学习体会

本小节以“提问”的方式讨论了如何克服变革阻力、如何准备变革和计划变革这三个

问题。用这种方法来进行思考在解决实际问题时非常有效。具体地说,如何处理上述三种在不同环境中的问题并无规律可循,因此面对不同环境和问题时的分析方法就显得尤为重要。变革者们在面对不同环境时,可尽可能地思考执行变革所要遇到的各种问题,并努力思考解决这些问题的方法,尽可能用最简单的语言将这些问题和问题的解决方案写在纸上,这就是一切。这一过程很简单,但非常有用。经过这一过程你会很自然发现该做什么和怎么去做。

本节参考书目

(i) Professor Paul Iles, 2000, MBA course lecture, Change Management, Liverpool Business School, JMU, United Kingdom

(ii) Dr. Maurice Yolles, 2000, MBA course lecture, Change Management, Liverpool Business School, JMU, United Kingdom

(iii) M. Beer, B. A. Eisenstat and B. Spector, "Why Change Programmes Don't Produce Change", Harvard Business Review, Vol. 68, No. 6(1990), pp. 189-164

7.6 案例分析:英国电信西伦敦公司

课堂学习笔记9——英国电信西伦敦公司

Organization Development in British Telecom

A good deal of attention has focused, in recent years, on 'excellence' as a desirable goal for organizational zeal and on the Japanese and American companies who have 'show the way' by sustaining very high standards over many years. One can achieve similar successes by imitating the most attractive characteristics of these top companies. The plain fact is that success is only likely to result if the desired future state of the organization is visualized with sufficient clarity and the hard work of getting closer to it is done each working day by the manager and staff who are committed to a shared vision of the future

(Source: Coli Price and Eamonn Murphy, "Organization Development in British Telecom", Managing Change 2nd Edition)

■ The need for change

■ Making the connection

■ Tricky bit

■ So it working

■ Next step?

■ 对笔记核心部分的阐述

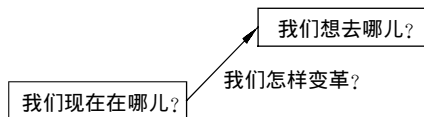
英国电信西伦敦公司是英国电信(BT)下属的一家运营机构,该公司拥有员工六千人,营业额数百万英镑。该企业以一种较为传统的方式进行经营,但存在着制约企业发展的一系列问题。鉴于这种情况,该企业决定进行内部变革以提升自己。现以较为简单的方式来介绍一下该企业的局部变革。

· 变革的需求

英国电信在过去的几年内曾经历了一系列的大幅度的变革,这些变革包括私有化、分权和授权、加强竞争和改进技术等一系列措施。为了适应对外部环境的剧烈变化,英国电信抓住机会进行自身的内部变革。变革包括提高自身的服务质量、控制成本等措施。这些变革的重点在“管理体系”上,效果很好。而对于员工的工作态度、工作技能、核心行为这些作为英国电信最重要的方面的变革留给了下面各个分支机构。因此英国电信西伦敦公司决定导入旨在提升企业的变革战略。

· 分析

该企业采取的第一步是由企业的董事会决定从英国电信管理学院请来顾问师,帮助他们识别自己将往什么地方发展。董事会成员和外请顾问进行了为期三天封闭讨论并向自己提出下列问题:



在“我们在哪儿”的分析中,顾问们对收上来的问卷、各种资料、信息和访谈记录进行了分析。顾问们与董事会成员进行了广泛的交流。三天的讨论气氛非常好并且增强了董事会成员对变革的信心。经过分析,企业文化得到最大的关注:

是以服务为导向还是以商业利益为导向比较含糊。

商业目标在全体员工中没有十分清楚地表达出来。

惩罚性的管理方式使得员工缺少工作的动力并有所保留。

经过分析,顾问们发现希望变革的愿望很强烈,员工对企业的忠诚度也非常高。

在“我们想去哪儿”的分析中,顾问和董事们用了相当长的时间来确定“我们想去哪儿”的问题。很难确定企业当前的什么因素将决定企业未来的成功。企业文化是否适合将由企业所处的环境来决定。在过去是好的东西在现在不一定就是好的,在将来就不一定不好。比如过去的为顾客服务观念深深地影响着每一位员工,但是这种观念由于顾客日益增多的需求反而给当前的企业带来很多问题。因此,企业的董事们在顾问的帮助下,设计着理想的将来,当然包括企业文化,以使企业尽可能地实现自身的潜力。

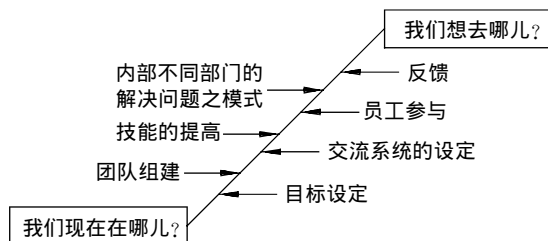
· 执行

我们知道了“我们在哪儿”和“我们想去哪儿”后,剩下的就是实现从“我们在哪儿”到“我们想去哪儿”的变革行动。顾问们就下一步的行动达成以下两点共识:

从高层开始变革,高层的管理者达成一致和承诺,特别是总经理,这是变革的重要前提。当变革开始的时候,要对变革进行监控。

不要软弱,在一些大的企业中,企业的文化力量很浓厚并制约着变革的执行。在变革中诸如改善员工的关系、适当调整激励机制和灵活的政策似乎并不能起到应有的作用。必要时需采取强制性的手段。

在上述两个标准得到统一后,该企业制定了实行变革的具体行动。其变革的主要行动如下图所示:



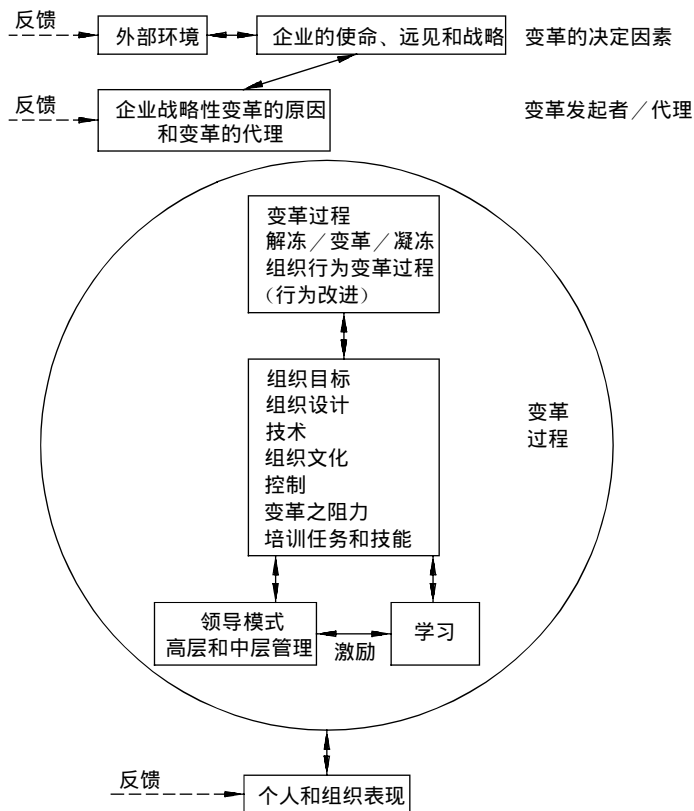
- 稳固变革成果
- 思考下一步该做什么

本节参考书目

(i) Coli Price and Eamonn Murphy, “Organization Development in British Telecom”, Managing Change 2nd Edition, Edited by Christopher Mabey & Bill Mayon-White, The Open University

(ii) Professor Paul Iles, 2000, MBA course lecture, Change Management, Liverpool Business School, JM University, United Kingdom

附录 XVII 战略性企业变革模型



(Source : Adapted from " Strategic Organization Change :the Role of Leadership ,Learning ,Motivation and Productivity" , Management Decision ,MBC University Press ,1998 ,ISSN 0025-1747 ,pp. 299 ,transferred from burke & Litwin 1992 , Robbins 1993)

第 8 章

商业计划

8.1 什么是商业计划

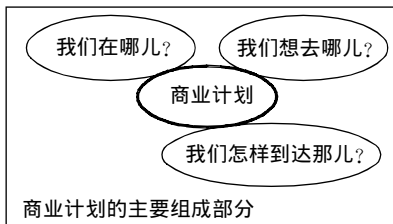
课堂学习笔记 1——商业计划的组成、相关要素和层次

<p>The Components of Business Planning</p> <ul style="list-style-type: none">Where are we ?Where do we intend to go ?How do we get there ? <p>Strategy</p> <p>Objectives-specific measurable and in relation to a time period</p> <p>Plans and Policies</p> <p>Implementation</p> <p>Why a Business Planning</p> <p>Levels of Business Planning</p>	<p>Analysis of Where We Are</p> <p>Background</p> <p>Summary of proposition</p> <p>Details of professional advisers</p> <p>Management profiles</p> <p>Product and services</p> <p>Key suppliers</p> <p>Market and customers</p> <p>Current competition</p> <p>Analysis of Where We Intend to Go</p> <p>Evidence of market research</p> <p>SWOT analysis</p> <p>(Source : MBA course readings ,Business Planning , Liverpool Business School ,UK)</p>
---	--

对笔记核心部分的阐述

商业计划(business planning)是一个要决策取得什么样的目标以及如何为实现这些

目标作好准备的“过程”。由于外界环境的不稳定性,因此商业计划注重过程。商业计划由三个部分组成:它们分别是“我们在哪儿?”分析,“我们想去哪儿?”分析和“我们怎样到达那儿?”的具体计划。因此在商业计划中需要考虑做什么、由谁做和怎样做等问题。请看下面对商业计划的三个主要组成部分与一些相关要素的简单解释:



· 我们在哪儿? /where are we? 分析

在这阶段,我们要清楚我们自己所处的环境,同时要对我们研究的主题有一个高质量的总结。一些主要方面如管理层的组成、产品与服务、主要供应商、市场与消费者、目前的竞争和企业的内部分析等诸要素都应给予考虑。其中企业的内部分析部分包含了第一章“战略管理”所谈到的企业内部环境分析部分(人力资源分析、财务分析、竞争优势分析和核心能力分析等等)。也就是说“我们在哪儿?”的分析要解决企业当前到底是一个什么样子和处于一种什么样的环境的问题。企业真正了解自己到底是一个什么样子并不是一件简单的事情,很多企业并不十分了解自己。

· 我们想去哪儿? /where do we intend to go? 分析

市场调研的依据要弄清楚。企业必须充分利用它的市场调研能力获取尽可能充足的市场信息。在“我们在哪儿”分析中,企业的外部环境分析很重要。企业的外部环境分析包含在第一章“战略管理”所谈到的企业外部环境分析部分(即环境界定、行业分析、市场分析和机会与威胁分析等方面)。因此企业非常有必要知道外部机会和威胁是什么,也非常有必要知道自身的内部强势和弱势是什么,从而充分发挥自身优势以充分把握外界机会。

· 怎样到达那儿? /how do we get there? 的计划

这部分包括企业所制定的战略,具体的可测量的并有时间限制的目标,相关的政策、计划还有执行方案。其中执行方案包括所需要的各种资料、设施、人力、技能、相关系统、文化、市场计划和财务分析等诸多方面。

· 商业计划的一些主要因素

1 人的因素

商业计划与“人”关系非常密切,因为人决定了决策的内容。因此,企业要考虑在商业计划制定中参与的“人”的因素。企业要列出参与计划的人的名单并给予重点考虑。企

业要充分考虑计划制定的每一阶段所参与的“人”并关注这些人在计划不同阶段所扮演的不同角色。

2 一致原则

企业高层对商业计划制定过程中的承诺非常重要,特别是在商业计划是由上而下制定的情况下。企业高层的承诺有利于计划制定时所需的相关资源的获取,从而有利于计划制定的完成和执行。

3 时间原则

企业要明确计划制定的每一步该什么时候开始,从而使参与者有时间准备,即准备即将进行的工作内容。甘特法则可以作为控制时间的工具加以使用。

· 准备商业计划的一种心理

准备一份商业计划要具备以下心理:

- 1 许可错误出现在纸上。
- 2 要有信心进行决策。
- 3 展示所需资源,需要多少,需要多长时间。
- 4 计划的过程是重点。

· 商业计划的层次

可以从三个层面来理解商业计划,它们分别是战略计划(strategic planning)、企业事业部层的计划(business units)和企业运作层计划(operational planning)。

战略性计划特别关注企业的长远性“健康”状况,并识别/运作必要的变革以保证企业成功的将来(Scholes & Klemm,1987),同时关注企业的长期发展方向和经营范围。事业部层的计划指各部门如何或采取什么样的活动以保证战略性计划的实现。而运作层计划则以行动为导向具体将各种计划投入到运行之中。这里以战略性计划为例来谈一下它的特点。

如果用六个重要性的词(key words)来描述战略性计划的话,那就是持续性(continuous)、系统性(systematic)、以人为本(people focus)、注重过程(process focus)、决策(decision)、结果(result)。“持续性”是说战略性计划并不是单纯地为完成一个计划而去制定一个计划,它是一个永无休止的过程,它的成功就在于它永无休止地循环功能,即不断改进,不断计划。“系统性”是指任何一个战略性计划过程都有一个非常详细的制定方法并由一系列逻辑性很强的事件所组成。“以人为本”是指战略性计划的制定过程必须要包括合适的人,而且这些人必须要在这个计划的制定的过程中贡献自己的所能。

■ 本节要点

从根本上来认识什么是商业计划。

■ 考试和学习效果引申

商业计划的考试仍然是为一家实际存在的企业做商业计划项目。该门课程的课程项目是在开课后第三周开始的,时间是七周(与课程同时进行)。在企业的选择上我选择了一家以投资为背景的公司,为之做了一份融资计划。计划是以提交一份正规的报告来被老师打分的,报告的书写格式占总分的 7%。现提供以下资料供读者参考:

(i) Scholes K.,Kelmm M.,1988,An Introduction to Business Planning,Macmillan Education LTD,London

(ii) Porter M. E.,1985,Competitive Advantage,Free Press,New York

■ 学生们的思考

商业计划和战略规划有什么区别?二者哪一个范畴大?

■ 学习体会

从严格意义上说商业计划属于战略范畴,也就是说所制定的商业计划不能背离企业的战略方向。对本节课感受最深的就是知道了到底什么是商业计划。商业计划重在过程并注重分析。正如有些企业真的不很清楚自己到底在哪儿,不很清楚自己到底想去哪儿。这两个问题看起来很简单,似乎也比较容易回答。但是要获得正确的答案却是一件不容易的事情。这需要分析,而且是复杂的分析。而商业计划就是围绕这两个问题展开的。现实中的很多企业就是失败在这些看似很简单的问题上的。按照一个正确的方向走下去,经过努力成功是有希望的。企业研究“自己要去哪儿”的意义正同于此。研究企业向哪个方向发展并不简单,而且非常重要,一步错,满盘输。商业计划从一个局部上为企业战略提供了这种支持。

本节参考书目

(i) Scholes K.,Kelmm M.,1988,An Introduction to Business Planning,Macmillan Education LTD,London

(ii) Porter M. E.,1985,Competitive Advantage,Free Press,New York

(iii) Vandenburghs Chartered Accountants,1992,The Focused Business Plan,Grower Publishing Company Limited,England

8.2 外部环境分析和内部分析

课堂学习笔记 2——外部环境分析和内部分析

The Planning Environment	Internal Analysis
<ul style="list-style-type: none"> Objectives of analysis <ul style="list-style-type: none"> To assess major changes of the external Environment To help reduce the likelihood of major surprise To shorten the firms reaction time to events ... 	<ul style="list-style-type: none"> Purpose of an internal analysis Defining corporate strengths and weakness
Focus of Analysis	The Approach of Internal Analysis
<ul style="list-style-type: none"> Key characteristics PEST Industry structure analysis (External Issue)	<ul style="list-style-type: none"> Combination analysis Total analysis Functional analysis

■ 对笔记核心部分的阐述

· 外部环境分析

在计划环境时要对环境进行分析。环境分析的主要目的是为了评估外界环境变化对计划所带来的影响。因此环境分析要分析行业结构、市场和竞争对手的活动并理解它们的潜在影响。通过分析要尽快抓住外界的机会,认识到外界的威胁,以缩短企业对外界环境的反应时间。分析的重点有三:市场主要因素分析、PEST分析和行业结构分析(这三项分析在第一章“战略管理”中已经讨论过,这里就不做进一步的分析)。

· 内部分析

通过对各种渠道获得信息(如事实、观点、观察和问卷调查等)的分析可以帮助企业识别自身的强势和弱势,从而有助于评估企业是否具备完成当前目标和未来目标的能力。这种分析包括对企业过去的战略和当前的战略进行评估,特别是对企业在利用资源的管理上的效率进行评估。内部环境分析的目的在于可以帮助企业识别是否具备相应能力以抓住自己所面对的机会,克服自己所面对的威胁以实现自身使命。

一般说来很难定义什么是真正的优势,什么是真正的劣势。实际上,通过分析可以发现一个企业的战略、结构、运输系统、产品、资源和表现是否与自己所宣布的要实现的目标相匹配,是否和当前的行业标准相匹配。虽然,有时企业的历史性优势种下了未来失败的种子,但这并不能否认“内部的分析”这一环节的重要性。

1 内部分析的渠道

☐ 单独性分析。针对企业的每一个不同部门(市场部、人事部、财务部等)进行各自强势和劣势分析。

☐ 组合性分析。这是一种比较通用的分析方法,一般包括四个部分:

(a) 分析企业的各个不同部门

(b) 分析企业各管理层

(c) 分析企业的人力资源情况

(d) 分析上述三种情况(a + b + c)间的关系

☐ 全面分析。这是一种着眼于企业全局的分析方法,即分析企业内部的各个重要的组成部分是如何发挥作用以帮助企业获取竞争优势的。最常使用的分析方法如价值链分析方法(value chain analysis)。

课堂学习笔记 3——内部分析程序模型和价值链分析工具

Check-list for Questions for Internal Analysis	Value Chain analysis
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mission and Objectives Check-list ■ Ownership ■ Business type ■ Product/market ■ Financial performance/capability ■ Procurement and distribution ■ Marketing/sales ■ Management ■ Structure and system ■ Personnel 	<p>The value chain outlines the stages which form the pathway for the development of specific products/ services from the point of materials source, through the transformation process, storage and distribution to the customer.</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Primary activities ■ Support activities

■ 对笔记核心部分的阐述

· 内部分析框架

这里以问卷的形式来介绍商业计划中内部分析(internal analysis)一般程序的框架,

以帮助企业进行内部分析。

1 企业的使命和目标

企业的使命是什么？企业的主要目标是什么？企业的一般目标是什么？

2 企业的所有制形式

企业是家族式的企业？

企业是股份形式企业？

企业是不是政府控制的企业？是否是合资性质的企业？

3 企业所从事的行业

企业是否专营某一核心新产品？

企业是否进行多元化经营？是相关多元化还是无关多元化？

该企业的经营范围是地区性经营、全国性经营还是全球性经营？

4 产品/市场

下列问卷可以帮助企业识别自身在当前市场上的强势和劣势。

产品的种类和详细情况？

市场份额和产品在市场上的表现？

产品的质量和品牌形象？

产品之组合情况？

5 财务表现/能力

资本回报率、利润情况？

成本结构、资产周转情况、现金流情况和资本构成？

资金的来源情况：内部/外部？

6 运营/生产/销售情况

生产水平、生产能力、技术的使用情况和加工的学习曲线(learning curve)？

企业的位置、扩张的可能性、是否容易接近(access)市场？

原材料的资源情况、质量、运输系统、储备系统和供应系统？

7 市场/销售

市场和顾客的敏感性、市场调研、广告和促销？

销售力量、销售人员的技术情况、售后服务情况？

8 管理和人事

管理模式、管理层的能力情况和年龄情况、管理层在以往的表现记录？

雇员间的人际关系、雇员的工作能力和技术情况？

9 企业的结构和系统

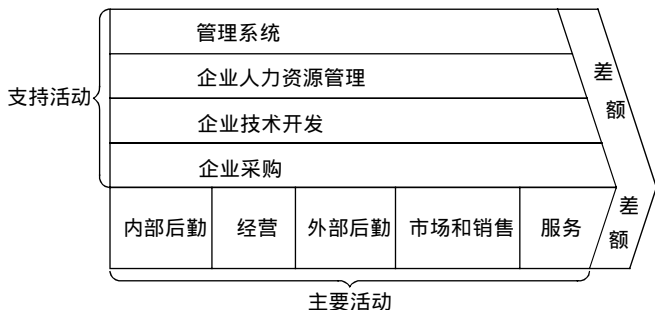
企业当前的组织结构是否与企业以产品和市场为重点的策略相适应？

企业当前的内部系统是否便于企业管理层的内部控制和信息的获取，是否适合获取

信息和供应商的信息？

· 价值链分析(value chain analysis)

价值链分析是进行内部分析的一个非常有效的分析工具,它可以非常有效地揭示出企业的竞争优势和劣势。请看下面价值链工具图：



(Source : M. E. Porter ,Competitive Advantage Free Press ,1985)

如果从行业分析来看 :价值链分析可以识别企业产品 / 服务发展的通路是如何从原材料获取、进而加工、然后储存、再经过销售而到顾客手中的整个过程。价值链分析可以用来识别哪一个阶段是最有价值阶段从而加以发挥以获取竞争优势。价值链分析最重要的一点就是如何将各个活动有效地联系在一起以更大程度地争取竞争优势。

如果从内部分析来看 :价值链分析以主要活动和次要活动的形式将一个企业分解成若干个基本的活动 ,从而有效地将产品传递到顾客手中以获取利润。

其中内部后勤(inbound logistics)包括接受、储存、处理和分配加工产品的材料从而将之纳入加工的系统之中的活动。经营(operations)包括转换、生产、装配和包装等一系列的相关活动。外部后勤(outbound logistics)包括储存、运输产品等相关活动。市场和销售(marketing and sales)包括产品、服务、推广和确保实用性等相关活动。服务(service)指诸如产品维修、技术指导等方面的顾客服务活动。其中内部后勤和运营属于生产范畴的相互关联活动,而外部后勤、市场经营和销售和售后服务属于市场范畴相互关联活动。主要活动(primary activities)与支持活动(support activities)关系密切。

在支持活动中,采购是指为主要活动订购进行加工的原材料的活动。技术开发指为导入和输出过程提供更先进的技术支持。人力资源管理指招聘、培训、激励和奖励员工从而为主要活动提供支持。管理系统包括计划、控制以保证主要活动的有效进行。

在价值链工具中的内部后勤和经营属于相互关联的生产范畴。外部后勤、市场和销售、售后服务属于相互关联的市场范畴。内部后勤和经营等上游价值活动和企业的基本设施与支持活动关系密切。

课堂学习笔记 4——英国 Kwik Save 超级市场价值链分析

Kwik Save Supermarket Discount Case Analysis—Value Chain Issue

Kwik Save's ability to compete with the major grocery multiples depended on a cost based competitive strategy which was sustained throughout the value chain

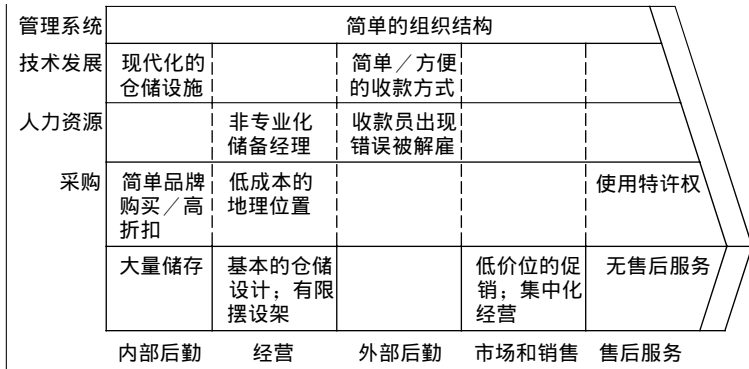
Linkages throughout the value chain-Kwik Save Discount Stores

(Source : Kwik Save Discount case study by Derek Channon, Manchester Business School)

■ 对笔记核心部分的阐述

价值链分析是一个很复杂的过程。如果用语言来描述价值链中各个组成部分之间的关系或各个部分如何有效地协同以增强竞争优势则需要用很多页纸来进行描述。因此这里选择最直接的方式来帮助读者理解价值链分析工具——案例分析。

英国 Kwik Save 超级市场是英国最大的四个超级市场之一。其竞争战略就是依靠其低成本的运营来提供低价格的产品,因此其所有运营系统的设计也是以此目标为基础的。请看下面的价值链分析图:



其总部的组织结构非常简单,只有为数不多的员工。现代化的仓储设施用于储备为数不多的有限品牌的产品。由于只订购有限品牌的产品,因此能够进行超大量的购买从而从厂家获得很可观的折扣。其仓储的设计非常简单而实用并可以进行大量仓储。由于走低价格策略,产品的定价过程非常简单,因此大大节省了时间和成本。Kwik Save 要求每一位收款员能够熟练地记住产品的价格以提高收款效率。如果收款员不能准确地回忆出产品的价位,那么就有被解雇的危险。仓储经理被要求保持一种简单的非技术性的运营办法来处理其品牌产品。全部的市场推广都采取了低价格和给予大折扣的方式来推广

自己的产品。为了控制成本 Kwik Save 没有设立售后服务这一项,这反而使顾客更加认为其产品品质的可靠性。

■ 本节要点

了解内部分析的框架,了解什么是价值链分析并掌握价值链分析工具的使用方法和分析方法。

■ 考试和学习效果引申

本节中“内部分析”的内容在为项目做报告时用的次数比较多。用本节提到的内部分析框架和结构去分析企业的内部情况比较全面,所遗漏的方面也比较少。现推荐以下资料供大家参考:

(i) George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea and Brian Kenny, 1991, Business Policy: An Analytical Introduction, Second Edition, Blackwell Publisher, Oxford

(ii) M. E. Porter, 1985, Competitive Advantage, Free Press

■ 核心词汇之解释

Industry structure analysis: 行业结构分析

Primary activities: 主要活动

■ 学生们的思考

在利用价值链工具进行实例分析时,如何有效地将价值链分析工具中的“主要活动”和“支持活动”有效地结合起来?

■ 学习体会

对本节内容感受较深的就是价值链分析这一部分。价值链分析这一部分在很多教科书中都有大篇幅的论述,读起来很辛苦。教授们没有让我们直接去读这些资料,而是在用最短的时间讲完价值链的最核心内容之后领着大家考察了英国四大超市之一的 Kwik Save。该超市几乎在英国的所有大中城市都有分店,我和我的同学们住在利物浦,生活上的采购经常去该超市,因此对该超市也比较了解。当教授提出对该超市进行考察的想法时一下子就引起了大家的兴趣。由于考察的时间比较短,了解的情况也比较有限,但却使我和我的同学们对如何利用价值链工具分析实例得到了从书本上所得不到的帮助。

本节参考书目

(i) Lyndsay Muir ,2000 ,MBA course lecture ,Business Planning ,Liverpool Business School ,JM University ,United Kingdom

(ii) Clive Reading ,1993 ,Strategic Business Planning : An Action For Forward Thinking Business ,Kogan Page Limited ,London

(iii) Alan H. Anderson and Dennis Barker ,1994 ,Effective Business Policy : a Skills and Activity-based Approach ,Blackwell Publisher ,Oxford

(iv) George Luffman ,Stuart Sanderson ,Edward Lea and Brian Kenny ,1991 ,Business Policy : An Analytical Introduction ,Second Edition ,Blackwell Publisher ,Oxford

(v) Gerry Johnson & Kevan Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy ,5th Edition , Prentice Hall Europe

(vi) M. E. Porter ,1985 ,Competitive Advantage ,Free Press

8.3 如何写一份成功的商业计划

课堂学习笔记5——如何写一份成功的商业计划之范例分析

How to Write a Successful Business Plan
Example : Financing Success-Business Plan

The structure of business plan for financing success

- Executive summary
- Corporate objectives
- History
- Products or services
- Market and market strategy
- Research and development
- Basis of operation
- Management
- Principal risks and problems
- Finance required and its application
- Longer term objectives

■ 对笔记核心部分的阐述

学习如何写一份成功的商业计划最有效的办法除了学习如何写一份商业计划外,另一个就是研究一份成功的商业计划的书写方法。下面就来看一份这方面的例子。如果你是一家跨国公司的财务经理,公司老总让你准备一份融资计划,你该怎么做?下面这个范本可以为制定一份成功的商业计划提供参考:

第一步:摘要

因为投资者通常都很忙,而且每年都要看上百份商业计划。因此这些投资者不可能有足够的时间去一遍一遍仔细地阅读商业计划,除非他们能够在计划的头两三页内发现对他们有吸引力的东西,否则他们不会读下去。因此这部分就显得非常重要。投资者通常喜欢去读一份能够揭示要点、展示投资机会并包含足够信息量的简明扼要的商业计划,这对他们进行快速决策非常重要。这部分一般在计划完成后来写,并且要清晰、准确可信地体现计划中的要点。这部分至少应包括以下部分:

- 1 陈述提交计划的原因和企业期望的目标。
- 2 企业是一个什么样的企业?由谁在什么时候建立起来的?企业现在从事什么?将来从事什么?企业有什么特别之处,其核心能力是什么?这部分要包括对企业负责人的部分简介和企业即将在其要发展领域中的相关经验。
- 3 明确企业所面对的市场机遇和企业已经取得的市场份额与增长情况。
- 4 简要描述自己所经营的产品、服务和技术等方面在目前所处的环境优势和对未来的思考。简要叙述将来的产品发展计划。
- 5 对过去的一些记录,如销售、毛利、税前结果要给予简要总结。通过与过去所做对比来看一下是否取得了大的改进。对已取得的成绩要进行重点描述并要陈述所需的投资额和这些资金如何使用。

第二步:目标

在这部分要描述企业的目标。企业目标要适合自己当前所处的行业位置,也就是说目标要现实可行。需要补充的一点就是企业目标要与投资者的目标有某种程度的吻合,因为从某种意义上说投资者常常被看作是企业的合作伙伴,因此双方目标的一致性很重要。因此有必要研究投资者的战略目标。

第三步:历史

这部分的目的是使潜在的投资者对企业的背景和过去的表现有所了解。一般地说了解企业未来潜力的一个有效方法就是分析和了解企业过去的表现。很多投资者对这部分内容是很重视的。因此企业有必要在这部分中指出自己过去在产品和市场方面取得的成功,并解释这种成功对提升企业的重要性。在这部分中有必要包括下述内容:

- 1 企业从什么时候开始经营的。
- 2 如果与计划有关可以较为详细的介绍一下企业的组织结构。
- 3 简单叙述一下企业过去的融资情况和主要投资者。
- 4 介绍一下企业的管理层、过去的财务状况、市场情况和自身的技术情况。

第四步：产品和服务

任何一位潜在的投资者都会对你所要出售的产品抱有极大的兴趣。因此对产品和服务详细描述尤为必要。由于投资者一般对产品的技术情况和行业情况并不十分了解,因此对这方面简要的分析有助于增强投资者的投资信心。对自己产品独到之处的重点介绍可以为投资的获得增加可能性。如果产品正处于开发阶段,应该指出正在开发的产品正处于什么阶段,如果开发成功该产品与同类竞争性产品相比优势在哪里以及如何参与竞争。这会使投资者进一步了解企业的产品,更好地估计产品的买者,以加快投资的决策。同时,在该部分中需要考虑以下几点:

- 1 与竞争对手相比自己产品的优势是什么,这些优势如何使顾客受益。
- 2 竞争障碍和扩展生产线的机会有多大,发展相关产品和服务的机会有多少。
- 3 产品的劣势和产品独一无二的特点是什么?

第五步：市场和战略

市场和战略在商业计划中非常重要。该部分的目的是使潜在投资者相信本企业的产品和服务有相当可观的市场并在未来的竞争中能够取得理想的市场份额。由于这部分的重要性,这部分应该提早准备并认真收集市场资料和相关的增长率数据。应对整个市场进行比较全面的分析,而不是仅仅集中在某一个细分市场上。不论是正在进入一个新市场还是正在开发一个新市场,都应当有充分的调研和分析而不能仅凭以往的经验来做判断。在该部分的分析中,建议包含如下方面:

1 顾客

☐ 谁是我们当前的顾客,我们预测的顾客是谁?他们购买决定的基础是什么:价格、质量、服务、人际关系还是这几个方面的组合?

☐ 识别潜在顾客并指出他们对购买感兴趣的原因。

☐ 解释如何解决顾客对购买不满意的问题,考虑顾客所期望的价格、质量和服务。

2 市场份额和趋势

☐ 当前产品的当前市场总份额是多少?指出估算的资料来源。

☐ 当前市场正在扩张还是开始萎缩?当前市场是动态的还是静态的。

☐ 指出影响市场增长的主要因素和克服这些因素的具体办法。

3 竞争

☐ 对竞争性产品和服务的优劣势进行客观的分析并指出它们没有满足客户的原因

是什么。

☐ 以价格、质量、表现、服务、保修和其他一些相关特征为基础对竞争性产品进行比较。

☐ 对自己的几个主要竞争对手进行分析并解释顾客从它们那里购买产品的原因是什么。解释自己的企业为什么从它们那里竞争市场份额以及可能受到的反击有多大。

4 估算市场份额

☐ 总结产品和服务的特征,研究它们在当前的和潜在的市场中是否能够卖出去。

☐ 总结/分析上述的 1、2 和 3 步的分析,估算在未来的几年中自己所要争取的市场份额。对市场份额和自身销售增长的估计要结合行业增长情况、顾客的情况和竞争者的优劣势。

5 市场战略

在这部分分析中要解释你如何争取销售目标,这包括全方位的市场战略:定价、销售、售后服务、广告、零售等等。卖给谁、怎样卖都要给予必要的考虑。全方位的市场战略要以市场调研和分析为依据并包含如下方面:

☐ 什么样的顾客是我们的目标客户,如何识别目标客户。

☐ 公司如何定位自己,公司如何发展,是区域性发展、全国性发展还是跨国性经营。

至于价格方面,定价一定要正确以保证正常市场渗透,维持企业在市场中处于有利位置从而创造更大的利润。如果产品或服务都超过竞争对手,而价格却比竞争对手低这就会使投资者感到奇怪。因此以下两点要引起注意:

☐ 成本通常要比预想的高。

☐ 压低价格要比抬高价格更容易接受。

至于销售方面,应当考虑如何取得销售目标,同时建议考虑如下几个方面:

☐ 企业是否用自己的销售力量和销售代理来销售产品。

☐ 如何鼓励内部销售人员/外部销售代理来争取最大的销售额。

☐ 如何选择销售中间商,选择的标准是什么。

广告和促销售方面,是通过展览、广告代理、商业杂志、邮购中的哪一种方式来推销自己的产品要给予描述。同时不同形式的相关成本预算要在报告的附录中给予必要的说明。在售后服务方面要将自己的售后服务质量与竞争对手所提供的售后服务质量相比较从而找到不足之处。

第六步:研究与发展

如果企业未来的发展需要成功的开发和导入新产品的話,那么有必要对新产品的开发情况和时间安排在这部分里给予介绍。

第七步：运营

企业应该考虑厂房、位置、设备和人力资源问题以生产公司的产品并提供必要的服务。因为投资者并不是这方面的专家,有必要对这方面进行必要的说明。重点应放在能够产生比竞争对手更强的优势方面。由于各个企业在运营方面存在很大的差异性,下面的一些观点也许与你的企业并无多大的联系,却可以提供有助于这方面的思考。

☐ 厂址的选择

描述企业当前的或计划选择的厂址,分析这样选择的优势和劣势。这种分析可以联系当地的劳动力情况、工资水准、顾客和供应商情况以及运输是否便利。

☐ 设施情况☐ 加工计划☐ 人力资源情况**第八步：管理**

产品或服务固然重要,但是人的因素却是企业能否成功的关键所在。投资者对企业决策层的组成非常看中,特别是决策层成员的构成。由具有多种不同背景(生产、销售、财务等)成员组成的决策层对企业的成功很关键。这部分的重点应该放到对公司管理层的分析上,而不是每一位个人上。要对管理层的组成、管理层中每一位管理人员都要有所了解,并能够清楚地描述他们的角色。同时,知道他们的弱点也很必要。以下几点要引起注意:

☐ 决策层成员能够通力合作以及决策层成员以往成功经历的记录/背景,对成功地争取投资很关键,潜在的投资者通常很看重这些。

☐ 简述企业的管理层是如何组织起来的,并描述每一位成员的主要责任。

☐ 简述企业的董事会成员和一些非董事会成员的各自责任。提供他们的收入情况和个人投资情况。

第九步：风险和问题

在这部分中要对新出现的和正在出现的风险进行必要的分析。从投资者的角度来看,企业对这些潜在的风险进行分析并给出相应的应对方案,可以表明企业对这份商业计划的考虑非常细致,同时也表明企业的诚实度和可信度,会增加投资者的投资信心。因此这部分所讨论的风险要与行业、企业、个人、产品、市场和财务等状况有所联系,同时要包含对潜在风险的假设。并对一些潜在的较大的风险和可能发生的问题进行讨论。风险问题要分出主次层次。以下几点可供参考:

☐ 产品开发的延迟。

☐ 竞争对手的降价措施。

☐ 在设计、开发和维护等方面的花费过大。

- ☐ 销售中所遇到的阻力。
- ☐ 获取原材料所遇到的阻力。
- ☐ 从借贷方回收借款的难度。
- ☐ 在研究和开发上不得不投入巨资以维持竞争优势。
- ☐ 对成本和时间估算的不足。

第十步：财务信息

从前的财务详细记录要在这里提供出来,如果可能可以提供企业过去五年的财务情况,以便于投资者能够全面了解。对该计划中所提到的项目要给予总结并对今年之后的情况(如今后三到五年)进行预测。同时要提供对企业当前财务报表(资产负债表、现金流量表和损益表)的必要分析,对未来的财务预测分析和主要风险的敏感度分析。投资者希望能够看到企业有关未来几年的投资计划和相关的分析报告,如所估计的销售额是多少、利润率是多少和其他相关的财务信息等等。这有利于投资者对即将开始投资的机会和未来可能的投资回报率进行判断,从而缩短决策时间。企业一定要为投资者提供对未来分析和预测的最佳分析方案和分析结果,这种分析和预测要被商业计划中前面所提到的战略所支持。这样可以增强说服力,并保持前后的一致性和客观性。同时企业要提供一份具体的运作计划以进一步说明如何使用资金,如何对资金进行管理。

如何保证上述计划的实施需要企业具有相应的监控系统和进行监控所需的资金。投资者很看重企业的监控设施和成本控制系统,因此企业不要忽视这两点,因为不错的监控设施和成本控制系统对增强投资者的投资信心也很重要。

第十一步：对资金的需求和申请

这部分要阐述所需资金的份额和资金的来源,是以信贷的方式还是以发行股票的方式来募集。将来如果计划能够获得成功的话,还需要额外获得多少资金注入。有时企业对投资的需求并不是很急切,因此分阶段的投入比较可取,这对投资者来说是一个比较不错的选择,同时也会增加投资的可能性。作为投资的回报,投资者能够从企业的投资回报中获得多少比例在这部分中应给予解释。企业要指明投资者需要多长时间、怎样收回所投入的资金以增加投资者的投资信心。

■ 本节要点

掌握撰写商业计划的基本格式和思考/分析问题的方法。

■ 学生们的思考

各个不同方向(市场、融资、项目和变革等等)的商业计划在书写格式和分析方法上是否具有共性?

■ 学习体会

开商业计划课程的目的就是学会写商业计划。而认真研究一份成功的商业计划从而加以模仿是最有效的学习方法。对于本节所接触到的内容一个明显的感受就是实惠。我们在写一份商业计划时往往有一种无处下笔的感觉,面对较为复杂的事情不知从何处开始分析并逻辑性很强地进行下去。本节的内容正好解决了这些问题,同时还帮助我们避免在分析和书写过程中有所遗漏。认真研究上面所讲的每一部分对我们会有很大益处。

■ 本节参考书目

(i) Lyndsay Muir, 2000, MBA course lecture, Business Planning, Liverpool Business School, JM University, United Kingdom

(ii) “Financing Success: Business Plan”, MBA course readings, transferred from the course of Business Planning 2000, Liverpool Business School, JM University, United Kingdom

附录XIII 英国利物浦商学院 MBA 2000 年毕业论文调研指导

A. The Process

1. Idea generation
2. Appraisal of idea
3. Project brief
4. Re-writing brief
5. Project design
6. Implementation
7. Review
8. Submission

B. Desired Outcomes

List below what you want to gain out of this process (first one done for you)

1. To get it out of the way and get MBA
2. What do you think your employer expects to get out of this ?
3. What worries do you have (about the project)

C. Types of Management Research

1. Theoretical
2. General
3. Evaluating some aspects of organizational performance
4. Recommending solutions to a specific problem
5. Implementation

D. Learning Outcomes

1. Use a variety of research techniques to help explain and if appropriate to resolve ,a practical managerial issue or problem.
2. Select ,evaluate and apply current theoretical concepts relating to a strategic management issue.
3. Arrive critically a range of theoretical concepts to a practical strategic managerial issue or problem.
4. Arrive at effective methodologies to arrive at a conclusion to the strategic managerial

issue.

5. Use critically upon the development of knowledge ,skills and competence during the preparation of the dissertation.

6. Evaluate the implication of the implementation of the conclusion.

E. To Develop

1. Investigative abilities
2. Constancy skills
3. Self-management
4. Analytical skills
5. Presentation skills
6. Integrative abilities
7. Data analysis
8. Strategic level activity
9. Research skills

F. Activities

Individually address the following issues :

1. Start setting our your criteria for evaluating ideas.
2. List three problems ,which you have encountered at work recently.
3. What is the three most significant change happening in your organization at moment ?

Take one of the items listed in 2 or 3 above which you are most interested in. Pose a question ,which you could work to solving based on the chosen issue. Assess it against you chosen criteria.

Now in a small group explain your criteria and your idea. The group should then give you some feedback ; ask questions ; make suggestions. Unless this is your lucky day the idea will not be the one you end up writing about the purpose of the exercise is to get you used to the iterative process involved in coming up with an idea.

Finally ,the group should choose one of the proposals and this should be explained to the rest of the class.

G. Specimen Criteria

Questions you might ask include

1. How important is your answer ?
2. What have you studies which might be relevant ?
3. Have you read much about it ?

4. What data might be available to you ?
5. What would colleagues be helpful ?
6. Is it strategic ?
7. How politically sensitive is it ?
8. How might I collect primary data ?
9. Could my work result in workable conclusions ?

(Source : John Vaughan ,January1998 ,MBA Project Methodology ,Liverpool Business School ,JM University ,UK)

参考总书目

第1章：战略管理

1. Gerry Johnson & Kevan Scholes ,1999 ,Exploring Corporate Strategy ,5th Edition ,Prentice Hall Europe
2. H. Mintzberg ,“ Crafting Strategy ” , Harvard Business Review , Vol. 65 , No. 4 (1987) , pp. 66-75
3. Richard Rumelt ,“ How Much Does Industry Matter ?” , Strategic Management Journal , Vol. 12 , No. 3 (1991) , pp. 167-185
4. J. B. Quinn ,1980 ,Strategies for Change : Logical Incrementalism , Irwin
5. V. Ambrosini , G. Johnson and K. Scholes ,1998 , Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management , Prentice Hall
6. G. Johnson ,“ Rethinking Incrementalism ” , Strategic Management Journal , Vol. 9 , No. 1 (1988) , pp. 253-276
7. L. Fahey and V. K. Narayanan , Macro-Environmental Analysis for Strategic Management , West , 1986
8. M. E. Porter , Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors , Free Press , 1980
9. J. C. Jarillo and H. H. Stevenson ,“ Cooperative Strategies : the Payoffs and Pitfalls ” , Long Range Planning , Vol. 24 , no. 1 (1991) pp. 64-70
10. Kathleen M. Sutcliffe & George P. Huber ,1998 ,“ Firm and Industry as Determinants of Executive Perceptions of the Environment ” , Strategic Management , Strat , Mgmt. J. , 19 : 793-807 (1998)
11. Ge-Fei WANG , 2000 , Business Planning for Vodafone AirTouch , PEPS , Liverpool Business School , JM University
12. J. C. Jarillo and H. H. Stevenson ,“ Cooperative Strategies : the Payoffs and Pitfalls ” , Long Range Planning , Vol. 24 , no. 1 (1991) pp. 64-70
13. Henry Mintzberg ,1994 , The Rise and Fall of Strategic Planning , Prentice Hall
14. G. Yip ,1995 , Total Global Strategy , Prentice Hall
15. G. Johnson , G. Bowman and P. Rudd ,“ Competitor analysis ” , in V. Ambrosini with G. Johnson and K. Scholes (eds) ,1988 , Exploring Techniques of analysis and Evaluation in Strategic Management , Prentice Hall , 1988

16. M. E. Porter ,1985 ,Competitive Advantage ,Free Press
17. Stanley J. Paliwoda ,1986 ,International Marketing ,London ,William Heinemann
18. Sally Dibb ,Lyndon Simkin and Willian M. Pride , 1944 , Marketing Concepts and Strategies ,2nd Europe Edition ,Boston ,Houghtio Mifflin
19. David J. Schwartz , 1973 , Marketing Today , 3rd Edition , New York , Harcourt Barce Jovanovich
20. Ron Hasty & James Reardon ,1997 ,Retail Management , Chapter 5 , The McGraw-Hill Companies , Inc.
21. A. N. Grundy , G. Johnson and K. Scholes , 1998 , Exploring Strategic Financial Management ,Prentice Hall
22. (ii). J. B. Barney , Organizational Culture : Can it be a Source of Competitive Advantage ?Academy of Management Review ,vol. 11 ,no 1 ,1995
23. R. Hall , “ The Strategic Analysis of Intangible Resources ” , Strategic Management Journal ,vol. 13 ,no. 2 (1992) ,pp. 135-144
24. Colin Campbell-Hunt , “ What Have we Learned about Generic Competitive Strategy ? A Meta-Analysis ” ,Strategic Management Journal ,Strt. Mgmt. J. ,21 :127-154 (2000)
25. H. Mintzberg ,1988 , “ Generic Strategies :Toward a Comprehensive Framework ” , in R. Lamb and P. Shrivastava (eds.) ,Advances in Strategic Management , Vol. 5 ,JAI Press , Greenwich ,CT ,pp. 1-67
26. Sara Martin , “ Brithsi Airways and the Vocabulary of Strategy ” , Company annual Reports
27. C. W. Hofer and D. Schendel ,Strategy Formulation :Analytical Concepts ,West ,1978 , 16-20
28. Bacharach ,S. B. (1989) , “ Organization Theories : Some Criteria for Evaluation ” , Academy of Management Review ,14 ,pp. 495-515
29. Berger ,P. G. And E. Ofek (1995) , “ Diversification 's Effect on Firm Value ” , Journal of Financial Economics ,37 ,pp. 39-65
30. Harris ,R. S. & D. Ravenscraft ,1991 , “ The role of Acquisitions in Foreign direct Investment :Evidence from the U. S. Stock Market ” , Journal of Finance
31. Zejan ,M. 1990 , “ New Ventures or Acquisitions : the Choice of Swedish Multinational Enterprises ” , Journal of Industrial Economics ,38 ,pp. 349-355
32. Barrney ,J. ,1991 , “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ” , Journal of Management ,17(1) ,pp. 99-120
33. Beamish ,P. W. , 1985 , “ The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries ” , Columbia Journal of World Business ,20 ,pp. 13-19

34. Peter Lorange , Johan Roos and Peggy Simcic Bronn , “ Building Successful Strategic Alliances ” , Long Range Planning , Vol. 25 , No. 6 , pp. 10-17 , 1992 , Printed in Great Britain , Acquired from Strategic Management , MBA Course , Liverpool Business School , Liverpool JM University
35. G. Devlin & M. Bleackley , “ Strategic Alliance : Guidelines for Success ” , Long Range Planning , Vol. 21 , No. 5 , pp. 18-23 , 1988 , Printed in Great Britain , Acquired from Strategic Management MBA Course , Liverpool Business School , Liverpool JM University
36. V. Ambrosini , G. Johnson & K. Scholes (eds.) , 1998 , Exploring Techniques of Analysis and Evaluation in Strategic Management , Prentice Hall
37. Gefei WANG 2001 , International Business Strategy , Liaoning Education Press

第2章：财务分析与投资决策

1. Ross , Stephen A. and Randolph W. Westerfield , Corporate Finance , St. Louis : Times Mirroe/Mosby College Publishing , 1988
2. John W. Vaughan , 1999 , MBA Course Lecture in Managing Finance , Liverpool Business School , Liverpool JM University
3. Ross , Stephen A. and Randolph W. Westerfield , Corporate Finance , St. Louis : Times Mirroe / Mosby College Publishing , 1988
4. Richard A. Brealey and Stewart C. Myers , 1996 , Principles of Corporate Finance , The McGraw-Hill Companies , Inc.
5. Gerry Johnson & Kevan Scholes , 1999 , Exploring Corporate Strategy , 5th Edition , Prentice Hall Europe
6. Dunn , Patricia and Rolf D. Theisen , “ How Cossistently Do Active Managers Win ? ” , Journal of Portfolio Management , Summer 1983 , pp. 47-53
7. G. Donaldson , “ Financial Goals and Strategic Consequences ” , Harvard Business Review , 63 :57-66 , May-June , 1985
8. S. C. Myers , “ Finance Theory and Finacial Strategy ” , Interfaces , 14 :126-137 , January-February , 1984
9. J. Hirschleifer “ On the Theory of Optimal Investment Decision ” , Journal of Political Economy , August 1958
10. R. Cissell , H. Cissell and D. C. 1990 , Flaspohler , The Mathematics of Finance , 8th Ed. , Houghton Mifflin Company , Boston
11. E. J. Elton and M. J. Gruber , Modern Portfolio Theory and Investment Management , 4th

- Edition ,1991 , John wiley & Sons , New York
12. Zvi Bodie , Alex Kane and Alan J. Marcus , Essentials of Investment , Second Edition , 1995 , The McGraw-Hill Companies , Inc.
 13. Jae K. Shim and Joel G. Siegel , Chief Financial Officer , 1992 , Prentice Hall
 14. Jason Law , MBA Course Lecture for International Management , 2000 , Liverpool Business School , Liverpool John Moores University
 15. Banz , Rolf , “ The relationship between Return and Market Value of Common Stocks ” , Journal of Financial Economics , March 1981 , pp. 3-18
 16. E. J. Elton and M. J. Gruber , Modern Portfolio Theory and Investment Management , 4th Edition , 1991 , John wiley & Sons , New York
 17. Jason Law , MBA Course Lecture for International Management , 1999 , Liverpool Business School , Liverpool John Moores University
 18. James C. T. Mao , “ Understanding the Foreign Exchange Market ” , CMA MAGAZINE , May , 1989
 19. Mark P. Taylor , “ Covered interest Parity : A High-frequency , High-quality Data Study ” , Final version received 25th November 1986 , Accepted 11 December 1986
 20. Fama , Eugene , and Marshall Blume , “ Filter Rules and Stock Market Trading Profits ” , Journal of Business (Supplement , January 1966) , pp. 226-241
 21. J. Naylor , MBA Course Lecture for Managing Operation , 1999 , Liverpool Business School , Liverpool John Moores University
 22. Wang Ge-Fei , “ Managing Operation Promote the Working Efficiency : the Application of Queueing Theory , Critical Path Method and Decision Tree ” , 4th January 1999 , MBA PEPs Effective Projects , Liverpool Business School , Liverpool John Moores University
 23. F. Westin , K. S. Chung , and S. E. Hoag , Mergers , Restructuring , and Corporate Control , 1990 , Prentice Hall , Inc.
 24. M. J. Gordon , “ Dividends , Earnings and Stock Prices ” , Review of Economics and Statistics , 41 : 99-105 , May 1959
 25. Gefei WANG , 2001 , Western Financial Analysis and Investment Decision Making , Liaoning Education Press

第3章：市场管理

1. L. E. Davis & Plenum , 1988 , Industrial and Organizational , New York
2. Gerry Johnson & Kevan Scholes , 1988 , Exploring Corporate Strategy , 5th Edition , Prentice

Hall Europe

3. R. D. Buzzell & B. T. Gale ,1987 ,The PIMS Principles ,Free Press
4. PIMS ,“Marketing :in Pursuit of the Perfect Mix” ,Marketing ,31 October 1991
5. T. Clayton ,“Services in Focus” ,PIMS letter ,No. 49 ,PIMS Europe Ltd. ,1992
6. Roger A. Kerin & Robert A. Peterson ,1995 ,Strategic Marketing Problems ,7th Edition , Prentice Hall ,Englewood Cliffs ,New Jersey 07632
7. Philip Kotler , 1994 , Marketing Management , 8th Edition , Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall
8. Roger Kerin , P. Rajan Varadarajan and Robert Peterson , “ First-Mover Advantage : A Synthesis , Conceptual Framework , and Research Propositions ,” Journal of Marketing (October 1992) :33-52
9. Brian DuMaine , “ How Managers Can Succeed through Speed ” , Fortune , February 13 , 1989 , p. 54
10. Eric von Hippel , 1988 , The Sources of Innovation , New York : Oxford University Press ,1988
11. W. Chan Kim & Renee Mauborgne , Knowing a Winning Business Idea When You See One , Harvard Business Review ,9-10 ,2000
12. Happer W. Boyd , Orville C. Walker and Jean-Claude Larreche , 1995 , Marketing Management : A Strategic Approach with A global Operation , Second Edition , Richard D. Irwin , Inc.
13. George S. Day ,1990 ,Market Driven Strategies , New York :The Free Press
14. G. S. Day ,1986 ,Analysis for Strategic Market Decision , St. Paul : West Publishing Co.
15. D. F. Abeil and J. S. Hammond , 1979 , Strategic Marketing Planning Problem and Analytical Approach , Cliffs , N. J. : Prentice Hall
16. Paul E. Green and Abba M. Krieger , “ Segmenting Marketing with Conjoint Analysis ” , Journal of Marketing , October 1991
17. Frederick E. Webster , Jr. , 1993 , Industrial Marketing Strategy , New York : John Wiley & Sons
18. Douglas Tigert and Stephen Arnold , September 1990 , Nordstrom : How Good Are They ? Babson College Retailing Research
19. P. S. Bush and M. J. Houston ,1985 ,Marketing Strategic Foundations ,Homewood ,III : Richard D. Irwin
20. Body , Walker , and Larreche ,1995 ,Marketing Management : A Strategic Approach with a Global Orientation ,2nd Edition , IRWIN

21. Kent B. Monroe ,1990 , Pricing : Making Profitable Decisions , 2nd Edition , New York : McGraw-Hill
22. Don E. Schultz and Stanley I. Tannenbaum ,1988 , Essentials of Advertising Strategy , 2nd Edition , Lincolnwood IL : NTC Business Books
23. Robert C. Blattberg and Scott A. Neslin ,1990 , Sales Promotion : Concepts , Methods , and Strategies , Englewood Cliffs , NJ : Prentice Hall
24. Simon Broadbent ,1988 , The Advertiser 's Handbook for Budget Determination , Lexington , MA : Lexington Books
25. R. A. Kerin & Robert A. Peterson , Strategic Marketing Problems : Case and Comments , 7th Edition , Prentice Hall , Englewood Cliffs , New Jersey 07632
26. Wang Gefei ,1998 , The Analysis and Countermeasure of Export of Chinese Garments under Unfavorable Economic Situation , Managing Environment PEPs , Liverpool Business School , JMU , United Kingdom
27. Ron Hasty & James Reardon ,1997 , Retail Management , The McGraw-Hill Companies , Inc. p. 164-196 (v). Hulbert , James M. , William K. Brandt and Raimar Richers , "Marketing Planning in Multinational Subsidiary " , Journal of Marketing , Summer 1980
28. Regina Fazio Maruca , " Mapping the World of Customer Satisfaction " , Harvard Business Review , May-June 2000 , p. 30
29. Vern Terpstra & Ravi Sarathy ,1994 , International Marketing , 6th Edition , The Dryden Press , p. 64-69
30. Regina Fazio Maruca , " Mapping the World of Customer Satisfaction " , Harvard Business Review , May-June 2000 , p. 30
31. Quelch , John and Edward Hoff , " Customizing Global Marketing " , Harvard business Review , May-June 1986
32. Verhage , Bronislaw and Eric Waarts , " Marketing Planning for Improved Performance " , International Marketing Review , Spring 1988
33. Tom Connor ,1999 , " Customer-led and Market-orient : A Matter of Balance " , Strategic Management Journal , Start Mgmt , 20 :1157-1163
34. Stanley F. Slater and John C. Narver , " Research Notes and Communications Market-oriented is More than Being Customer-led " , Strategic Management Journal , Start Mgmt , 20 :1165-1168 (1999)
35. Day , G. ,1990 , Marketing-driven Strategy , Free Press New York
36. Jaworski , B. and A. Kohli ,1993 , " Market Orientation : Review , Refinement , and Roadmap " , Journal of Market-Focused Management , 1 (1) , pp. 119-136

37. Christensen ,C. And J. Bower ,1996 ,“ Customer Power ,Strategic Investment , and the failure of Leading Firms ” , Strategic Management Journal , 17 /30 , pp. 197-218
38. Senge ,P. M. ,1990 , The Fifth Discipline , Doubleday , New York
39. Research Notes and Communications Customer-led and Market-oriented : Let's not Confuse the Two , Strategic Management Journal , Start Mgmt , 19 :1001-1006 (1999)

第4章 :项目与运营管理

1. John Naylor ,1996 , Operations Management , London : Financial Times Pitman Publishing , p. 226-255 , p. 342-346
2. J. B. Kidd ,1977 , “ Critical Path Methods ” , Operational Research for Management , Oxford : Philip Allan Publishers Limited , p. 39-45
3. Frederick S. Hillier and Gerald J. Lieberman ,1990 , Introduction to Operations Research , 5th Edition , Singapore : McGraw-Hill Book Company , p. 593-644 , p. 840-843
4. S. C. Littlechild ,1977 , “ Queuing Theory ” , Operational Research for Management , Oxford : Philip Allan Publisher Limited , p. 160-175
5. Wang Gefei ,1999 , “ Managing Operation Promote the Work Efficiency : the Application of Queuing Theory , Critical Path Method and Decision Tree ” , PEPs , Liverpool Business School , JMU , UK
6. P. M. Wilers ,1980 , Elements of Operational Research , UK : McGraw-Hill Book Company (UK) Limited , p. 77-99 , p. 131-149
7. Dennis Lock ,1996 , Project Management , 6th Edition , Grower Publishing Limited , England , p. 125-215
8. M. Pete Spinner ,1992 , Elements of Project Management : Plan , Schedule and Control , 2nd Edition , Prentice Hall , Inc. Englewood Cliffs , New Jersey , 15-64
9. Alber Lester ,1982 , Project Planning and Control , Butterworths & Co. , (Publishers) Ltd. England
10. Keith Locker and Jame Gordon ,1991 , Critical Path analysis and Other Project Network Techniques , 1st Edition , Pitman Publishing London , p. 111-117
11. Wang Gegei ,1999 , “ Project Management Effectively Promote the Working Efficiency : Time-based Planning , Schedule and Control ” , PEPs , Liverpool Business School , JMU , UK
12. Joseph J. Moder , Ceil R. Phillips and Edward W. Davis ,1993 , Project Management with CPM , PERT and Precedence Diagramming , 3rd Edition , Van Nostrand Reinhold Company

- Inc. , p.18-22 , p. 169-170
13. M. S. Vonderembse & G. P. White ,1998 , Operation Management : Concepts , Methods and Strategies 2nd Edition , West Publishing Company
14. Smith , Larrya , and Mills , Joan , “ Project Management Network Programs ” , Project Management Quarterly , June 1982 , p. 18-29
15. Brian D Lott ,1980 ,Planned Progress Monitoring ,Professional Practice Group ,Directorate of Quantity Surveys ,Department of the Environment PSA Property Service Agency
16. Jack R. Meredith and Samuel J. Mantel , JR ,1995 , Project Management : A Managerial Approach ,3rd Edition , John Wiley & Sons , Inc. , USA , p. 196-240 , p.332-337
17. Sui Pheng Low & Henson K. G. Yeo , “ A Construction Quality Costs Qualifying System for the Building Industry ” , International Journal of Quality and Reliability Management , Vol. 15 No. 3 ,1998 , pp.329-349 , MCB University Press
18. Agone , A. M. Et al. 1989 , “ Quality Cost Measurement and Control ” , in Grimm A. F. (Ed.) Quality Costs : Ideas and Applications , A Collection of Papers , Vol. 1 Quality Press , Milwaukee , WI , pp.79-88
19. Campanella , J ,1989 , “ Quality costs : Principles and Implication ” , in Campanella , J. (Ed.) Quality Costs : Ideas and Applications , A Collection of Papers , Vol. 2 , Quality Press , Milwaukee , WI , pp. 460-473
20. Dale , B. C. & Piunkett , J. ,1991 , Quality Costing , Chapman & Hall , London
21. Mark A. Vonderembse & Gregory P. White , Operations Management : Concepts , Methods , and Strategies , 2nd Edition , West Publishing Company
22. Heizer & Render , 96 , Production and Operations Management , 4th ed. , Prentice Hall , Inc.
23. Tompkins , James A. , and White , John A. ,1984 , Facilities Planning , New York : Wiley
24. Schmenner , Roger W. “ Multiple Manufacturing Strategies Among the Fortune 500 ” , Journal of Operations Management 2 , No. 2 , (February 1982) :77-86
25. Schmenmer , Roger W. , “ Looking beyond the Obvious in Plant Location ” Harvard Business Review ,57 , No. 1 (January-February 1979) :126-132
26. Francis , R. L. , and White , J. A. ,1987 , Facilities Layout and Location : an Analytical Approach , Englewood Cliffs , N. J. : Prentice-Hall
27. Apple , James M. ,1977 , Plant Layout and Material Handling , New York : Wiley
28. Jay Heizer & Barry Render ,1996 , Production and Operations Management , 4th Edition , Prentice Hall , Inc.
29. Adkins , A. C. , Jr. “ EOQ in the Real World ” , Production and Inventory Management 25 ,

No. 4 (1984) :50-534

30. Peterson , Rein , and Silver , Edward A , 1984 , Decision Systems for Inventory Management and Production Planning , 2nd Edition , New York : Wiley
31. Ronen David , “ Inventory Service Measures-A Comparison of Measures ” , International Journal of Operations and production Management 3 , No. 2 (1983) :37-45
32. Richard B. Chase , Nicholas J. Aquilano , 1995 , Production and Operations Management : Manufacturing Services , 7th Edition , Irwin , Inc.
33. Freeland , James R. , “ Managing Inventories ” , Case UVA-OM-623 , copyright 1980 by the Darden Graduate Business School Foundation , Charlottesville , Virginia
34. Paul Hersey & Kenneth Blanchard , 1982 , Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resource , 4th Edition , Englewood Cliffs , N. J : Prentice-Hall
35. David J. Bryde , MBA Course Lecture , 1999 , Project Management , Liverpool Business School , JMU
36. W. Belassi & O. I. Tukel , Critical Success and Failure Factors in Projects

第5章 : 人力资源管理

1. Debra L. Nelson & James Campbell Quick , 1995 , Organizational Behavior : Foundations , Results , and Challenges , Alternative edition , West Publishing Company
2. Ian Lovegrove , 1999 , MBA Course Lecture , Managing People , Liverpool Business School , JMU , UK
3. Wang Gefei , 2000 , HR Consulting Analysis for HLJBZ Electric Equipment Co. , Ltd.
4. D. E. McGregor , “ The Human Side of Enterprise ” , Management Review , November 1957 22-29 , 87-90
5. Frederick Herzberg , 1982 , The Managerial Choice : To Be Efficient or to Be Human , Salt Lake City : Olympus
6. J. P. Campbell and R. D. Pritchard , “ Motivation Theory in Industrial and organizational Psychology ” , in M. D. Dunnette , ed. , Handbook of Industrial and Organizational Psychology , (Chicago : Rand McNally , 1976)
7. R. A. Katzell and D. E. Thompson , “ Work Motivation : Theory and Practice ” , American Psychologist 45 (1990) :144-153
8. Maslow , “ A Theory of Human Motivation ” , Psychological Review 50 (1943) :370-396
9. Alderfer , 1972 , Human Needs in Organizational Settings , New York , Free Press
10. Debra L. Nelson & James Campbell Quick , 1995 , Organizational Behavior : Foundations ,

Results , and Challenges , Alternative edition , West Publishing Company

11. Dick Grote , “ Performance Appraisal Reappraised ” , Harvard Business Review , January-February 2000 , p. 21
12. R. C. Rodgers and J. E. Hunter , “ The Impact of Management by Objectives on Organizational Productivity ” , Unpublished paper , Lexington : University of Kentucky , 1989
13. Locke and Latham , A Theory of Goal Setting and Task Performance
14. D. L. Nelson & J. C. Quick , 1995 , Organization Behavior , p. 177
15. F. M. Jablin , “ Superior-Subordinate Communication : The State of the Art ” , Psychological Bulletin 86 (1979) : 1201-1222
16. E. A. Gerloff and J. C. Quick , “ Task Role Ambiguity and Conflict in Supervision-Subordinate Relationships ” , Journal of Applied Communication Research 12 (1984) : 90-102
17. Debra L. Nelson & James Campbell Quick , 1995 , Organization Behavior : Foundations , Results , and Challenges , Alternative edition , West Publishing Company
18. Ian Lovegrove , 1999 , MBA Course Lecture , Managing People , Liverpool Business School , JMU , UK
19. R. R. Blake , J. S. Mouton , and R. L. Allen , 1987 , Spectacular Teamwork : How to Develop the Leadership Skills for Team Success , New York : Wiley
20. A. G. Athos and J. J. Gabarro , 1978 , Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships , Englewood Cliffs , N. J. : Prentice-Hall
21. J. R. Katzenbach and D. K. Smith : “ The disciple of Teams ” , Harvard Business Review 71 (1993) : 111-120
22. G. Parker , 1990 , Team Players and Teamwork , San Francisco : Jossey-Bass and Agency Theory : Research Agenda , Strategic Management. , 19 : 905-908 , 1998
23. P. Hersey and K. H. Blanchard , 1977 , Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources , 3rd ed. , Prentice Hall , Englewood Cliffs , NJ.
24. F. E. Fielder , 1964 , A Theory of Leader Effectiveness , New York : McGraw-Hill
25. Robert R. Blake and Anne Adams McCauley , 1991 , Leadership Dilemmas-Grid Solutions , Houston : Gulf Publishing Company
26. J. J. Gabarro and J. P. Kotter , “ HBR Classic : Managing Your Boss ” , Harvard Business Review 71 (1993) : 150-157
27. C. C. Manz and H. P. Sims , “ Super Leadership : Beyond the Myth of Heroic Leadership ” , Organizational Dynamic 20 (1991) : 18-35

28. Wright , P. L. And Taylor , D. S. ,1984 ,Improving Leadership Performance , Englewood Cliffs :Prentice Hall
29. Peter J. Makin , Cary L. Cooper , and Charles J. Cox. ,1989 ,Managing People at Work , London :The British Psychological Society and Routledge Ltd.
30. KPMG ,1998 , Knowledge Management : Research Report
31. Nonaka & Takeuchi , 1995 , “ The Knowledge Creating Company ” , Harvard Business School
32. Demarest ,1997 , “ Understanding Knowledge Management ” , LRP , Vol. 30 , No. 3 , pp. 374-384
33. KPMG Consulting , The Power of Knowledge : A Business Guide to Knowledge Management
34. Ikujiro Nonaka , “ The Knowledge-Creating Company ” , Harvard Business Review , November-December ,1991 , p. 96-104
35. Marc Demarest , “ Understanding Knowledge Management ” , Long Range Planning , Vol. 30 , No. 3 , pp. 374-384 ,1997 , elsevier Science Ltd.
36. M. A. Campion and P. W. Thayer , “ Job Design : Approaches , Outcomes , and Trade-offs ” , Organizational Dynamics 16 (1987) :66-79
37. Ian Lovegrove , 1999 , MBA Course Lecture , Managing People , Liverpool Business School , JMU , UK
38. John Westernman & Paulline Donghue , 1989 , Managing the Human Resources , UK : Prentice Hall International (UK) Ltd.
39. Jane Welghtman , 1993 , Managing Human Resources , 2nd Edition , London : Cromwell Press Melksham
40. Torrington , D. P. , and Hall , L. A. ,1987 , Personnel Management , Hemel Hempsted , Prentice Hall

第6章：文化突破

1. J. Stewart Black , Hal B. Gregersen , and Mark E. Mendenhall ,1992 , Global Assignment , San Francisco :Jossey-Bass
2. Abraham , R. “ The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organization Commitment ” , Leadership and Organization Development Journal , Vol. 18 No. 4 , pp. 170
3. Hofstede , G. 1984 , Culture ' s Consequences , International Differences in Work Related Values , Abridged Edition , Sage Publications , California

4. Hofstede , G. 1991 , Cultures and Organizations , Intercultural Co-operation and its Importance for Survival , Soft for the Mind , HarperCollins Publishers , London
5. Nicholson , J. D. and Stepina , L. P. 1998 , “ Cultural Values : A Cross-National Study ” , Cross Cultural Management , Vol. 5 No. 1 , pp. 33-47
6. Herbig , P. and Genestre , A. 1997 , “ International Motivational Differences ” , Management Decision , 35 / 7 , pp. 562-567
7. Jackson , T. And Bak , M. 1998 , “ Foreign Companies and Chinese Workers : Employee Motivation in the People ' s Republic of China ” , Journal of Organizational change Management , Vol. 11 No. 4 , pp. 282-300
8. Wang , Z. M. and Satow , Takao , 1994 , “ The Patterns of Human Resource Management- Eight Cases of Chinese-Japanese Ventures ” , Journal of Management Psychology , Vol. 9 No. 4 , pp. 12-21
9. Elashmawi , F. 1998 , “ Overcoming Multicultural Clash in global Joint Venture ” , European Business Review , Vol. 98 No. 4 , pp. 211-216
10. Fatehi , K. 1996 , International Management : a Cross-Cultural and Functional Perspective , Prentice Hall , INC , New Jersey
11. Granen , G. And Hui , C. 1996 , “ Managing Changes in Globalizing Business : How to Manage Cross-Cultural Business Partners ” , Journal of Organizational Change Management , Vol. 9 No. 3 , pp. 62-72
12. Hampden-Turner , C. and Trompenaars , F. 1994 , The Seven Cultures of Capitalism , Judy Piatkus (Publishers) Led. , UK
13. Jones , G. R. 1995 , Organizational Theory , Text and Case , Addison-Wesley Publishing Company , Inc.
14. Tsang , E. W. K. 1994 , “ Human Resource Management in Sino-foreign Joint Ventures ” , International Journal of Manpower , Vol. 15 No. 9
15. Barnard , G. 1995 , Cross-Cultural Communication , A Practice Guide , Wellington House
16. Clyne , M. 1996 , Inter-Cultural Communication at Work , Cambridge University Press
17. James , D. L. 1995 , The Executive Guide to Asia-Pacific Communications , Kodansha America , Inc.
18. Jandt , F. E. 1998 , International Communication , 2ne ed. , Sage Publications , Inc.
19. Mead , R. 1994 , International Management , Cross-Cultural Dimensions , Basil Blackwell Ltd.
20. Spinks , Nelda and Wells , Barron , 1997 , “ Intercultural Communication : a Key Element in Global Strategies ” , Career Development International , 2 / 6 , pp. 287-292

21. Tung , R. L. , 1988 , The New Expatriate - Managing Human Resource Abroad , Cambridge , Mass , Allinger / Harper & Row
22. Schermerhorn , J. R. & Bond , M. H. “ Cross-cultural leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings ” , Leadership and Organization , 18/4 , 1997 , 189
23. Glinow , M. A. V. , Huo , Y. P. and Lowe , K. 1999 , “ Leadership across the Pacific Ocean : A Traditional Comparison ” , International Business Review , pp. 1-15
24. Selmer , J. 1997 , “ Differences in Leadership Behavior between Expatriate and Local Bosses as Perceived by their Host Country National Subordinates ” , Leadership and Organization Development Journal , Vol. 18 No. 1 , pp. 13-22
25. Marianna Kaye , William G. K Taylor , “ Expatriate Culture Shock in China : a Study in the Beijing Hotel Industry ” , Journal of Managerial Psychology , Vol. 12 No. 8 , 1997 , pp. 496-510
26. Quan , Truong , and Chi , Dang , T. 1998 , “ Effective Leadership in Joint Ventures in Vietnam : a Cross-Cultural Perspective ” , Journal of Organizational Change Management , Vol. 11 No. 4 , pp. 357-372
27. Chee Keen Pang , Diane Roberts and John Sutton , Doing Business in China-the Art of War ? International Journal of Contemporary Hospitality Management , Vol. 10 Issue 7 , 1998
28. Hall , E. And M. , 1990 , Understanding Cultural Differences-France , Germany and the USA , ntercultural Press
29. June Ockyum , “ The Impact of Confucianism on Interpersonal Relationships and Communication Pattern in East Asia ”
30. Stewart , E. C. 1972 , American Cultural Patterns : A Cross-Cultural Perspective , Chicago : Intercultural Press
31. Gefei WANG , 2000 , Cultural Understanding and Sino-Foreign Joint Ventures Success in China , MBA Dissertation , Liverpool Business School , JMU , UK
32. Hall , W. , 1995 , Managing Cultures : Making Strategic Relationships , John Wiley & Sons , p. 284-286

第7章：变革管理

1. Burnes , B , 1996 , Managing Changing , 2nd Edition , Pitman : London
2. Cummings , T. G. and Huse , E. F. 1989 , Organization Development and Change , West :

St Paul , Minnesota , USA

3. French , W. L. And Bell C. H. 1984 , Organization Development , Prentice Hall : Englewood Cliffs , NJ , USA
4. Bernstein , L. 1968 , Management Development , Business Books : London
5. Bennett , R. 1983 , Management Research , Management Development Series , 20 , International Labor Office : Geneva
6. Bernard Burnes , “ The Planned Approach to Change Come Back Kurt Lewin-All is Forgiven ” , Manchester School of Management. This article is got from Liverpool Business School , MBA Course Reading Materials , Managing Change
7. J. Balogun , V. Hope-Hailey , 1999 , Exploring Strategic Change , Prentice Hall
8. G. Johson , “ Managing Strategic Change : the Role of Symbolic Action ” , British Journal of Management , Vol. 1 No. 4 , 1990 pp. 185-195
9. Andrew Pettingrew and Richard Whipp , 1991 , Managing Change for Competitive Success , Blackwell
10. Thomas G. Cummings , and Christorpher G. Worleg , 1993 , Organization Development and Change , 5th edition , West Publishing Company
11. Aniel Toble , 1986 , Design Organization , 2nd Edition , Richard D. Irwin , Inc.
12. Maurice Yolles , 1999 , Managing System : A variable approach , London : Financial Times Pitman Publishing
13. Thoma G. Cummings , and Christoper G. Worley , 1993 , Organization Development , 5th Edition , West Publishing company , Unite States of America
14. D. E. Hussey , 1998 , How to Manage Organization Change , 2nd Edition , Kogan Page Limit London
15. Weldel L. French and Cecil H. J. R. , 1978 , Organization Development , 2ed Edition Prentice-Hall , Inc.
16. Gefei WANG , 2000 , “ Managing Change Improve Development of Organization ” , PEPs , Liverpool Business School , JMU , United Kingdom
17. Gefei WANG , 1999 , “ Managing Information Reduce the Conflicts and Risk ” , PEPs , Liverpool Business School , JMU , United Kingdom
18. Professor Paul Iles , 2000 , MBA course lecture , Change Management , Liverpool Business School , JMU , United Kingdom
19. Dr. Maurice Yolles , 2000 , MBA course lecture , Change Management , Liverpool Business School , JMU , United Kingdom
20. M. Beer , B. A. Eisenstat and B. Spector , “ Why Change Programmes Don 't Produce

Change”, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 6 (1990), pp. 189-164

21. Coli Price and Eamonn Murphy, “Organization Development in British Telecom”, Managing Change 2nd Edition, Edited by Christopher Mabey & Bill Mayon-White, The Open University

第8章：商业计划

1. Scholes K., Kelmm M., 1988, An Introduction to Business Planning, Macmillan Education LTD, London
2. Porter M. E., 1985, Competitive Advantage, Free Press, New York
3. Vandenburghs Chartered Accountants, 1992, The Focused Business Plan, Grower Publishing Company Limited, England
4. Lyndsay Muir, 2000, MBA course lecture, Business Planning, Liverpool Business School, JM University, United Kingdom
5. Clive Reading, 1993, Strategic Business Planning: An Action For Forward Thinking Business, Kogan Page Limited, London
6. Alan H. Anderson and Dennis Barker, 1994, Effective Business Policy: a Skills and Activity-Based Approach, Blackwell Publisher, Oxford
7. George Luffman, Stuart Sanderson, Edward Lea and Brian Kenny, 1991, Business Policy: An Analytical Introduction, Second Edition, Blackwell Publisher, Oxford
8. Gerry Johnson & Kevan Scholes, 1999, Exploring Corporate Strategy, 5th Edition, Prentice Hall Europe
9. M. E. Porter, 1985, Competitive Advantage, Free Press
10. “Financing Success: Business Plan”, MBA course readings, transferred from the course of Business Planning, 2000, Liverpool Business School, JM University, United Kingdom
11. John Vaughan, January 1998, MBA Project Methodology, Liverpool Business School, JM University

后 记

本书的主体部分是在英国利物浦商学院完成的。在本书的编写过程中,得到了英国利物浦商学院许多老师的帮助,我衷心地感谢他们。他们是利物浦商学院国际部的巴丁·帕耐尔博士、国际信贷部的杰森·罗博士、电信控制中心的默斯·犹里博士,战略部的琳茜博士,运营部的奈勤·约翰教授和 MBA 课程主任约翰·摩根先生。同时,利物浦商学院和利物浦大学管理学院的学生是本书思想和写作的一个不尽源泉和挑战,没有与他们的交流就不会完成本书。

王革非
2001 年 3 月

清华商学——中国商学学子的圣经

清华不仅培养优秀的商学学子,更传播先进的商学文明。清华出版机构即清华大学出版社秉“自强不息,厚德载物”之校训,秉清华商学院“以我为主,博采众长,融合提炼,自成一家”的发展战略,为弘扬商学文明一直在不懈地努力,并策划、组织出版了一大批优秀的商学教材、专著和畅销书,为培养中国自己的优秀商界人才打造圣经。

清华大学工商管理硕士(MBA)系列教材

本套教材的编写都是从事该课程教学多年的经验丰富的清华大学经济管理学院教师,教材的内容与体系经过了多轮教学实践的检验。教材在体系上充分考虑了对 MBA 的要求,覆盖 MBA 培养方案中内容相对稳定的主要课程,既保证了各门课程知识的系统性,又照顾到课程之间的联系与协调。在教材内容上突出了“宽、新、实”的特点,即:知识面要宽,兼收并蓄中外管理科学的优秀理论与方法;内容要新而实,反映各学科的最新进展,理论联系实际,符合中国国情,具有可操作性。

管理学*	张 德 等	19.00
------	-------	-------

* 本书获 1992 年国家教委高校优秀教材二等奖。

管理经济学	陈章武	13.80
-------	-----	-------

财务会计	张 荟 等	18.00
------	-------	-------

财务管理*	卢家仪 等	16.00
-------	-------	-------

* 本书为 2000 年全国保险精算师考试指定辅导用书。

人力资源开发与管理	张 德	18.00
-----------	-----	-------

质量管理学	刘广第	15.00
-------	-----	-------

企业经营战略	刘冀生	18.80
--------	-----	-------

生产与运作管理	刘丽文	19.80
---------	-----	-------

技术创新管理	吴贵生	20.00
--------	-----	-------

管理数学(下)——运筹学	蓝伯雄 等	17.00
--------------	-------	-------

21 世纪清华 MBA 系列教材

组织行为学	张 德 等	28.00
-------	-------	-------

国外工商管理硕士(MBA)优秀教材译丛

本套教材均选自西方著名高校商学院教材,大多由清华大学经济管理学院教师翻译。其中部分图书被选为清华大学等高校相关专业教材。

现代财务管理基础(第7版)	朱武祥 译	49.50
会计学——面向实用者·面向决策	夏冬林 等 译	65.00
市场营销原理(第7版)	赵 平 等 译	58.00
商务营销(第3版)	李雪峰 等 译	75.00
实用多元统计分析(第四版)(配软盘)	陆 璇 译	69.50
全球营销管理(第5版)	段志蓉 译	47.00
国际经济学(第五版)	朱宝宪 等 译	59.50
国际经济中的经理(第七版)	李晓光 等 译	42.00
服务运作管理	刘丽文 译	36.00
管理沟通指南——有效商务写作与交谈(第4版)	钱小军 等 译	17.00

MBA 全国联考应试清华辅导教材

这套教材充分体现了“MBA 考试大纲”的要求,注意侧重提高应试人员的逻辑思维能力,汉语和英语的阅读、表达及运用能力,抽象概括能力,空间想象能力,基本运算能力,以及运用基本知识分析和解决实际管理问题的能力。本丛书包含了大量的例题和习题,训练应试人员在理解理论要点的基础上,提高分析和解题能力;包含了以往联考的试题分析;并附有模拟试题和题解,帮助应试人员进行自我训练和自我检验。

管理(第2版)	张 德 等	26.00
数学(第2版)	程佳惠 等	29.80
逻辑	陈爱华	18.50
英语(第2版)	王敬慧 等	23.00
语文	胡廷峰 等	18.00

读者意见反馈卡

感谢您购买本书！清华大学出版社是国内著名的综合性大学出版社，其出版各类工商管理类图书丰富实用且深入浅出，风格独具，是高校或企业采用率较高的教材，享誉教育界和工商界。清华大学出版社将以最优服务及上乘产品满足广大读者朋友，力求为中国工商管理教育的发展及工商界人士的自我提高尽一份力量。良好愿望的达成尚需广大读者的指导和帮助。在此，非常希望您能填妥下表，将读后感告诉我们，以便为您提供更优秀的图书。

请附阁下资料(或附名片,如您是教师或学生请特别注明您的专业/系别)

姓名：_____ 职务：_____

单位：_____

邮编：_____ 地址：_____

电话：_____ 传真：_____ 电子邮件：_____

1. 您获得此书的途径：

- ☐ 书店 ☐ 商场 ☐ 邮购 ☐ 学校教材科
☐ 其他：_____

2. 哪些因素影响您购买图书：

- ☐ 封面(底)推荐 ☐ 作者及出版社 ☐ 封面设计及版式 ☐ 前言
☐ 索引及目录 ☐ 插图及表格 ☐ 价格
☐ 其他：_____

3. 您感兴趣的经济、金融、财会、工商管理类读物：

- ☐ 会计 ☐ 商法 ☐ 决策科学 ☐ 管理信息系统
☐ 经济 ☐ 金融 ☐ 娱乐业 ☐ 保险
☐ 商务交流 ☐ 管理 ☐ 营销 ☐ 不动产
☐ 统计 ☐ 管理数学 ☐ 职业培训 ☐ 人力资源管理
☐ 其他：_____

4. 您感兴趣的经济、金融、财会、工商管理读物类型：

- ☐ 原版教材 ☐ 原版参考书 ☐ 国内教材 ☐ 国内参考书
☐ 翻译本教材 ☐ 翻译本参考书 ☐ 影印本教材 ☐ 影印本参考书
☐ 其他：_____

5. 您认为哪家出版社的经管类图书较好，为什么？

- ☐ _____



○ _____

6. 同翻译版图书或国内自编图书相比较,您更喜欢:

○ 翻译图书 ○ 国内自编图书 ○ 原版图书

为什么?

7. 您急需的图书还有:

○ _____

○ _____

8. 您的建议和要求:

○ _____

○ _____

如果您是教师或学生,请您填写以下内容

9. 本学期正在开设的经管类课程有:

○ _____ ○ _____

○ _____ ○ _____

使用的教材为:

○ _____ 出版者: _____

○ _____ 出版者: _____

○ _____ 出版者: _____

○ _____ 出版者: _____

如有任何疑问或要求,请与我们联系:

Tsinghua University Press

清华大学出版社

北京 100084

北京市海淀区清华园学研大厦 A 座 707

Tel :010-86251055 转 3505 ~ 3508

Fax :010-62784897(编辑部) 62771137(发行部)