

CHAPTER 1 5 个核心问题

问题一：为什么要学习管理？（图 1-1）

答案：为了“正确地做正确的事”

解读：我们学管理是为了开展任何活动的时候，都能够做到既有“效率”又有“效果”。

问题二：为什么管理有助于我们“正确地做正确的事”？（图 1-2）

答案：因为我们学习了管理的四大基本职能——“计划、组织、领导、控制”。

解读：当我们学习了管理的四大基本职能——“计划、组织、领导、控制”之后，在开展任何活动的时候，都可以用其加以指导，从而更好地使活动既有效果又有效率，实现“正确地做正确的事”。

PS：四大基本职能的逻辑

第一步，我们在开展任何活动之前，首先需要制订一个“计划”。制订计划要做好两件事：一件是明确未来我们要“做什么”，即明确活动的目标；另一件是明确未来我们“如何做”，即通过什么样的途径实现既定的目标。

第二步，制订好计划之后，接下来就要考虑如何实施计划。由于任何活动都是各种资源支撑起来的，因此，实施计划的第一步必然是需要获取各种各样的、必要的资源。同时，我们还需要理顺各种资源之间的关系，否则资源的配置就会缺乏协调性，进而可能导致活动效率的降低和效果的不理想。获取资源，同时理顺它们之间关系的过程就是“组织”的过程。

第三步，当我们获取到了开展活动所需要的各种资源之后，紧接着需要考 考虑的问题就是如何让这些资源动起来，进而形成活动，而且要让资源运动得合理、高效。这时，就需要引入“领导”职能。“领导”的本质是要带领各种资源“动”起来，进而形成活动。但在带领之前，必须先协调好各个资源之间的关系，带领过程才能更有效。否则，关系不协调的资源有可能并不会跟随带领的指令去运动，这样就会造成活动效率的下降和效果的不理想。

第四步，有了计划、组织、领导这几个职能，就能保证活动开展得非常顺利吗？答案显然是否定的。因为在领导过程的驱动下，资源运动起来形成了活动，但并不能保证所有的资源都会运动得非常合理、高效，并且始终沿着有利于实现既定目标的轨迹运动。这时，就需要在资源的运动过程中加上“控制”职能。做好控制工作需要做好三件事：首先，拟定控制的标准，即活动中各个资源运动的规则；其次，找出与拟定的标准有偏差的资源；最后，纠正偏差，使资源的运动合理、合规，进而提高活动的效率和效果。

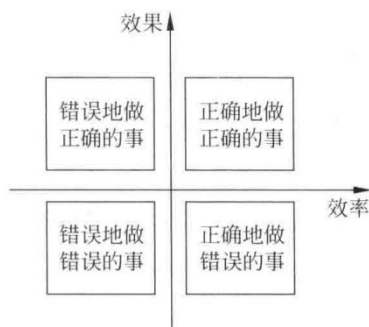


图 1-1 管理的基本问题

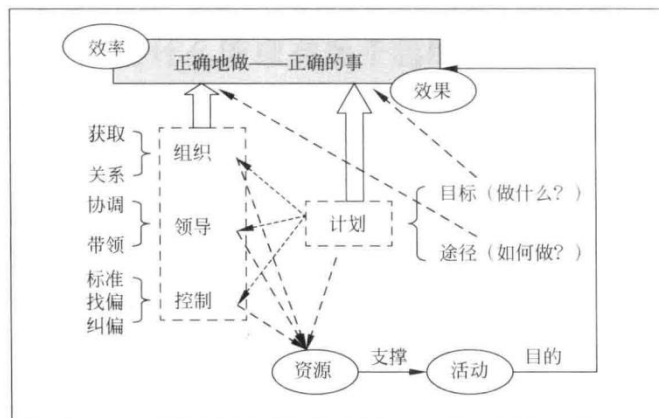


图 1-2 管理的四大职能与“正确地做正确的事”之间的关系

问题三：为什么要学习企业管理？

答案：为了让企业做“正确的事”（效率）。

解读：当我们把管理的一般原理（四大职能）放到企业活动中考察时，因为企业也需要“正确地做（效率）正确地事（效果）”，因此企业的计划职能决定了正确地事（效果），而给企业制定计划是企业战略管理的本质体现。

PS：企业的战略定位（图 1-3）

简单来讲，企业的战略定位就是未来要提供什么产品给什么市场的问题。显然，未来的产品类型只有两种，一种是和当前产品一样的现有产品，另一种是新产品；市场也有两类，一类是现有市场，另一类是新市场。

我们可以用战略定位来反映企业的“正确的事”，即企业未来要“提供什么产品给什么市场”，而如何实现这一目的，也就是企业如何“正确地做”的问题。简而言之，企业正确地做也就是如何如何把这个产品给对应的市场合理地提供出来。

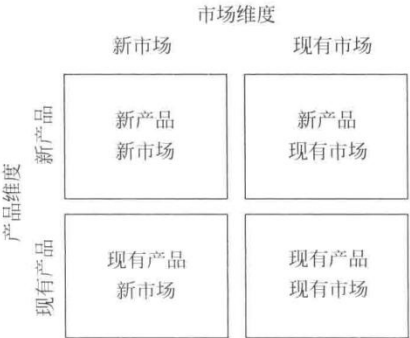


图 1-3 企业战略定位的集中体现

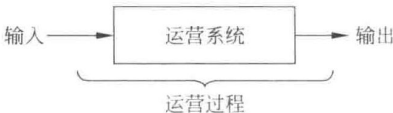


图 1-5 运营系统与运营过程

企业的供应链网络（图 1-4）

显然，提供合适的产品给对应的市场不是一家企业能够完成的，而应该是由包括企业上、下游及横向合作的若干企业共同完成的，这就是企业的供应链网络。企业能够做“正确的事”靠战略；而企业能否“正确地做”则靠“运营”。

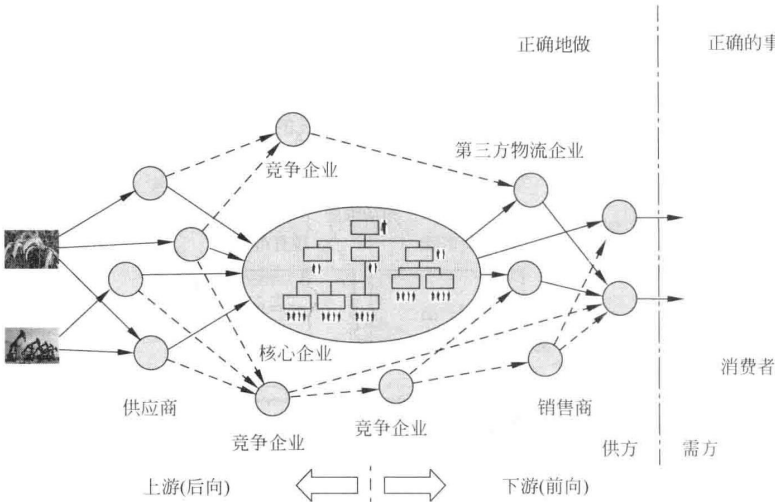


图 1-4 企业的供应链网络示意

企业的运营系统（图 1-5）

运营过程是企业把输入转换成输出的过程，包括我们常说的四大物流（物资流、资金流、信息流和商流）。其中，商流是商品所有权转移形成的流。

企业的内部和外部运营系统等同于企业的内部和外部供应链网络，也等同于企业的内部和外部组织架构。

企业的内部和外部运营过程等同于企业的内部和外部物资流、资金流、信息流、商流的流动过程，也等同于企业的内部和外部流程。

企业如何实现“正确地做”（图 1-6）

企业战略最终会反映到产品和市场的定位上，如果企业制定的战略无法使其产品或服务满足市场的需求，那么战略就是不成功的。所以，我们必须围绕产品和市场的定位来制定企业战略，同时通过构建合理地运营系统、高效的管理运用过程来实施战略。企业战略定位和运营的关系如下图：

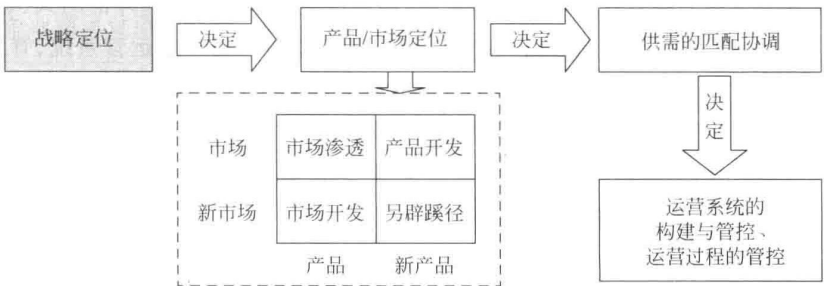


图 1-6 企业战略定位和运营之间的关系

对运营系统的管理，首先是系统如何设计、构建的问题。对于企业而言就是建立什么样的系统才能提供满足客户需要的产品或服务，以及系统建好后，如何对其进行管理和控制等一系列问题。

对运营过程的管理主要考虑的是物资流、资金流、信息流、商流在运营系统中如何流动。同时，还要考虑四大流在运营系统中的什么环节应该分离、什么环节应该结合起来。运营管理是否合理、运营系统和运营流程的效率高低与否，决定了企业能否“正确地做”。

所以，我们学习任何与企业相关的管理类课程，其目的都是围绕如何构建企业的内外部运营系统（供应链网络），如何管理好企业的内外部运营过程（四大流）展开的。

问题四：为什么企业战略管理有助于我们更好地让企业做正确的事

答案：因为战略具有“前瞻性”和“系统性”两大特征。

解读：正因为战略具有“前瞻性”和“系统性”两大特征，我们学习了企业战略管理后，可以在这两方面有所提升，将来看问题会更长远、更全面，从而能够更好地给企业制定合适的战略，让企业做“正确地事”。

PS：系统性原理

第一，系统是由各个要素组成的；第二，各个要素之间具有相互联系、相互影响和制约的关系；第三，系统和外界环境之间也有关系，一种是开放式系统（系统和外界之间具有交换关系），另一种是封闭式系统（系统和外界之间没有交换关系）。三个特点中，第二个特点最为重要。看问题全面，并不是仅仅看到系统中的要素就可以，而是要把各个要素之间的关系看清楚并加以利用。

系统性原理在企业中运用的一个典型例子就是分析部门之间的冲突问题。该问题常表现在两个方面：绩效冲突（有功大家抢）和责任冲突（有过大家推）。

运用系统性原理分析和解决企业管理问题可以按照如下四个步骤进行。第一，明确问题。第二，挖掘要素。第三，分析要素之间的相互关系，特别要把隐藏在要素背后的隐性关系分析清楚。第四，理顺关系。

问题五：什么是企业战略

答案：企业战略是从前瞻性和系统性的角度，对企业未来资源配置和利用制订的计划。

CHAPTER 2 战略思维变革

20 世纪初,伴随机器大工业的发展产生了古典管理理论,如泰勒的科学管理,实际上是把员工当成机器看待,奉行的是“胡萝卜加大棒”的政策。管理过程中很少考虑员工的社会性,在这样的管理方式下,员工很难得到组织的关怀和温暖,容易产生精神上的问题,有时会导致工作效率的下降。

20 世纪二三十年代,人们逐渐认识到社会关怀和组织温暖在提高组织效率方面的重要性,在组织行为、人力资源管理、领导力等领域的研究中,逐步考虑关注人的社会性的问题。

20 世纪 40 年代,为满足“二战”军事后勤中物资运输与调配管理等方面的要求,以优化为核心内容的定量的管理方法逐步得到发展。

20 世纪 50 年代,“二战”结束后的环境相对趋稳,每个企业都在探索适宜自己发展的管理理论,出现了管理丛林时期,两个一般化的理论逐步受到人们的关注,即系统性思想和权变理论。权变理论是放之四海皆准的思想,其本质是告诉企业遇到什么样的环境就选择适合自己的管理模式,又称为权宜变通理论。

20 世纪六七十年代,由于当时企业面临的环境进一步趋稳,一方面企业对资源的争夺更加激烈;另一方面,随着人们生活水平的提高,从传统供不应求到供大于求生产方式的转变,迫使企业逐步思考如何满足消费者的需求。要想满足消费者的需求,企业的资源必须得到保证。此时,企业需要思考的一个核心问题是,如何才能在激烈的竞争中获取更有效的资源?需要长远和全面地看待企业的资源管理问题,要从前瞻性和系统性的角度把握未来几年甚至更长一段时间内如何更好地获取与利用资源的问题,因而产生了战略管理的思想。

到了 20 世纪 80 年代,以客户需求为中心的经营理念逐渐被企业接受。这是因为随着市场从供不应求向供大于求的进一步转变,客户对产品和服务的要求更加苛刻,客户的需求更加多样化,这要求企业必须以客户需求为导向,否则就会在激烈的市场竞争中失去优势。

20 世纪 90 年代,管理思想发展到变革时期。这是因为随着社会的发展,企业面临更加特殊的环境:一方面,企业之间的竞争,即对市场和资源的争夺更加激烈;另一方面,客户的多样化、个性化需求更加强烈。企业要想生产出个性化、多样化的产品,必须拥有多样化的资源。然而,一个企业的能力再强也不可能把所需要的资源都通过兼并、收购等方式整合进来。所以,在这个时期,企业的生产经营活动必须具有一个重要的特征:灵活性(flexibility),或称为柔性。

就像人一样,一个人的灵活性要想得到提高,必然反映在两个方面:一是头脑要灵活,能够对外界环境的变化信息快速作出反应;二是肢体架构要灵活,能够方便地获取外界的资源。

对于企业而言,也具有同样的特点。企业的灵活性也主要体现在两个方面:一是要灵活地适应外界环境的变化,这往往需要企业具有灵活的文化;二是要灵活地获取资源,提供满足客户需要的产品或服务,这就要求企业具有灵活的组织架构。

因此,为了适应企业对灵活性的要求,20 世纪末产生了两个重要的管理理论,一个是学习型组织,另一个就是供应链管理。

学习型组织是 20 世纪末产生的重要管理思想。随着外界环境的不断变化,企业只有不断地学习和更新知识才能适应环境变化的要求,才有可能持续发展。可以说,企业的不断学习过程是保证文化灵活、提升员工思维敏捷性的关键。

如何才能将企业打造成一个学习型组织呢?关键是要把握学习型组织的三大特点:第一,学习型组织应该能够更好地获取知识;第二,获取知识后要进行讨论和学习;第三,要在学习的基础上加以运用和不断创新。此外,学习型组织还要求全员参与学习过程,全员参与变革和创新。将一个组织转变成能够更好地获取知识、学习及创新的组织,就是构建学习型组织的过程。

20 世纪 90 年代以前,多数企业面临的是产品大规模需求,产品品种相对较少,生产批量大,生产方式多以推动式(计划式生产)为主,目的是适应卖方市场竞争的低成本要求。因而,企业在内部组织模式及管理方式选择上更偏向于采取管理宽度小、纵向层次多的等级制组织结构及追求控制的集权式管理(因为这样的组织设计更有利于专业化分工和降低成本)。

与此同时,企业也在不断试图采取一体化的方式扩大自己的市场份额、增强竞争实力。一体化模式是通过资产纽带(如兼并、收购)的方式形成的一种企业和企业之间的关系,实际上通过一体化可以使若干家企业变成一家企业。企业为了壮大自己的实力,可以在横向上(如兼并、收购自己的竞争企业)及纵向上(如兼并、收购自己的上、下游企业)分别获取相应的资源。显然,一体化模式最大的优点是可以有效降低企业之间的交易成本,有利于进行低成本生产,增强企业抵御上、下游市场波动带来的风险,但最大的缺点是灵活性差——船大难掉头。

随着社会的不断发展,特别是 20 世纪 90 年代以后客户需求的多样化、个性化要求逐渐增强,以创新价值体验为主导的需求观念的产生,使供大于求的局面主导着供需市场。客户选择产品或服务的余地加大了,产品的生命周期越来越短,要求企业不断研发新产品,企业之间的竞争程度日益激烈。

显然,由于企业要面对多样化、个性化及不断创新的产品生产要求,就需要获取不同的资源,需要进一步提升生产方式的灵活性,而传统企业追求的以规模生产为基础的一体化模式在这方面并不适宜。试想,即便是企业的实力再强,也不可能通过一体化的方式将全球的可利用资源全部纳入自身,更何况企业拥有的直接资源太多也会导致船大掉头难的风险。在这样的前提下,企业必须明确什么是自己应该做的,什么资源是自己应该拥有并不断提升价值的,什么任务是应该外包给其他企业完成的等现实问题。同时,20 世纪末现代通信(特别是互联网)及交通系统的出现,也为企业有效、及时地获取全球多样化资源提供了便利。

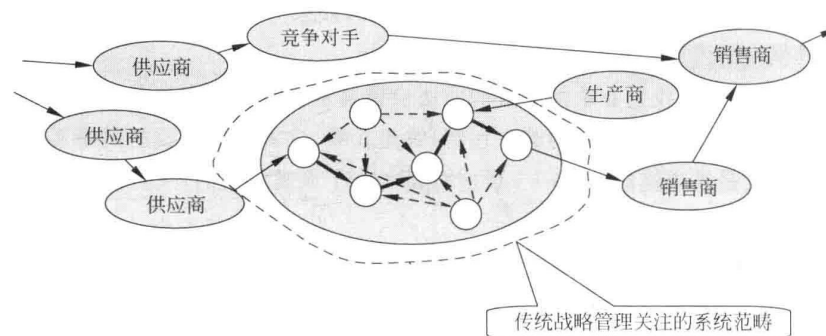
因此,为了增强灵活性、获取更多的外部资源,企业更趋向于通过外包的方式来分散任务及通过合同(契约)的方式来整合外部资源。建立在合同基础上的协作关系可以灵活调节企业和企业之间的关系。例如,企业之间签订长期定额

合同的灵活性就差一些,签订短期非定额合同的灵活性就强一些,等等。通过合同的不同组合方式可以很好地调节灵活性,这就是供应链网络之间协作关系的基础——契约关系。供应链管理正是建立在这一新的契约关系基础上的新型管理理论。

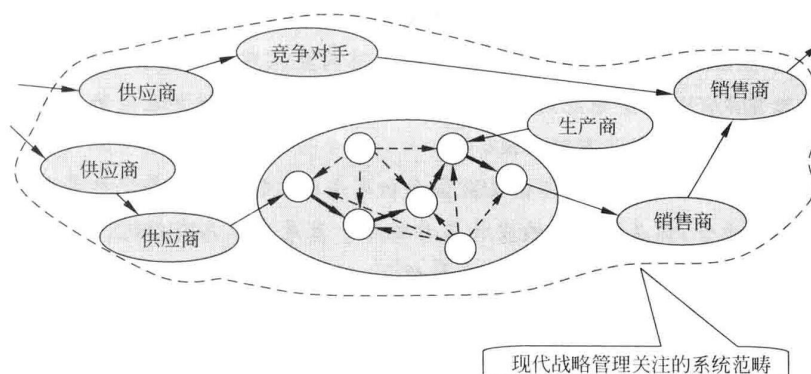
注：供应链的本质特征

供应链的第一个特征是**核心企业**。核心企业是只关注于自己的核心业务、而把非核心业务通过外包的方式交由其他企业完成的企业。因此，**外包**是供应链的第二个特征。供应链的第三个特征是**合同（契约）**，也就是说，核心企业的业务外包是通过合同的方式实现的，这就充分保证了业务外包的灵活性。**动态性**是供应链网络的又一特征。企业的不同产品或服务有着不同的供应链，如果企业的产品和服务过程相对较为稳定，其上、下游合作的企业就能保持较为稳定的状态。但是，只要企业的产品或服务发生了变化，供应链肯定要跟着变化。供应链的第五大特征是**战略性**。

战略的供应链系统观——企业战略管理关注的系统边界的变化



(a) 企业之间崇尚对抗性竞争关系



(b) 企业之间崇尚合作—竞争关系

CHAPTER 3 企业文化

问题六：如何让企业自认为正确地事得到社会的认可？

答案：发挥企业文化对企业战略的核心指导作用。

企业的使命、愿景和价值观

使命——企业价值观和形象的基本体现，企业之所以存在的基本理由。

愿景——企业的核心信仰和未来前景，是企业全体成员愿意全力以赴的未来方向，也是企业长远发展的目标。

价值观——企业的经营理念和企业哲学的集中体现，是企业看待及处理事务的衡量标准，也是判断企业一切行为的准则。

从某种意义上说，社会上的人在很大程度上是为了他人而活着。企业作为社会中的经济单元也具有同样的特点。对于企业而言，企业及与其息息相关的“他人”就构成了企业的“利益相关者”。这里强调的利益相关者思想包含两层含义：第一层含义是企业的利益相关者包含社会中的各个方面，而不仅仅是企业的股东和员工；第二层含义是企业不应该只关注自身的利益，而应该兼顾利益相关者各方面的利益。

使命与愿景的区别：使命具体表述的是企业社会中的经济身份或角色，从利益相关者的角度讲，使命可以用来**约束**利益相关者。愿景是企业长远的发展方向和目标，在愿景里往往涵盖了企业为自己设定的社会责任和义务，明确地界定了企业在未来社会里是什么样的状态。这为企业的利益相关者描绘了发展的蓝图，因此，愿景往往可以用来**激励**利益相关者。

如何确定企业的使命和愿景

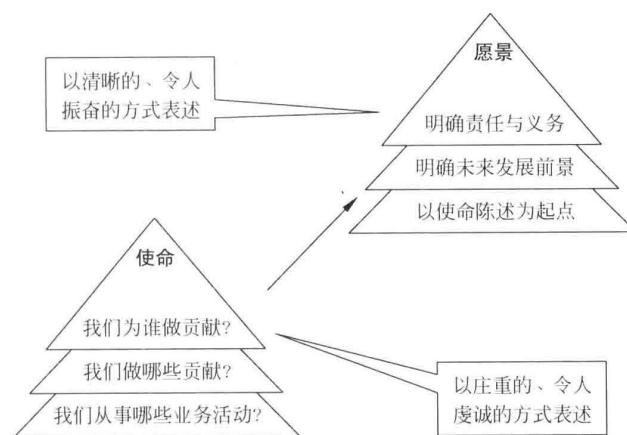


图 3-1 使命与愿景陈述建议

CHAP4 企业战略管理的系统框架

问题 7: 如何做好企业战略管理

答案: 分阶段、分步骤 (战略分析、战略制定、战略实施) 进行

系统战略框架的搭建

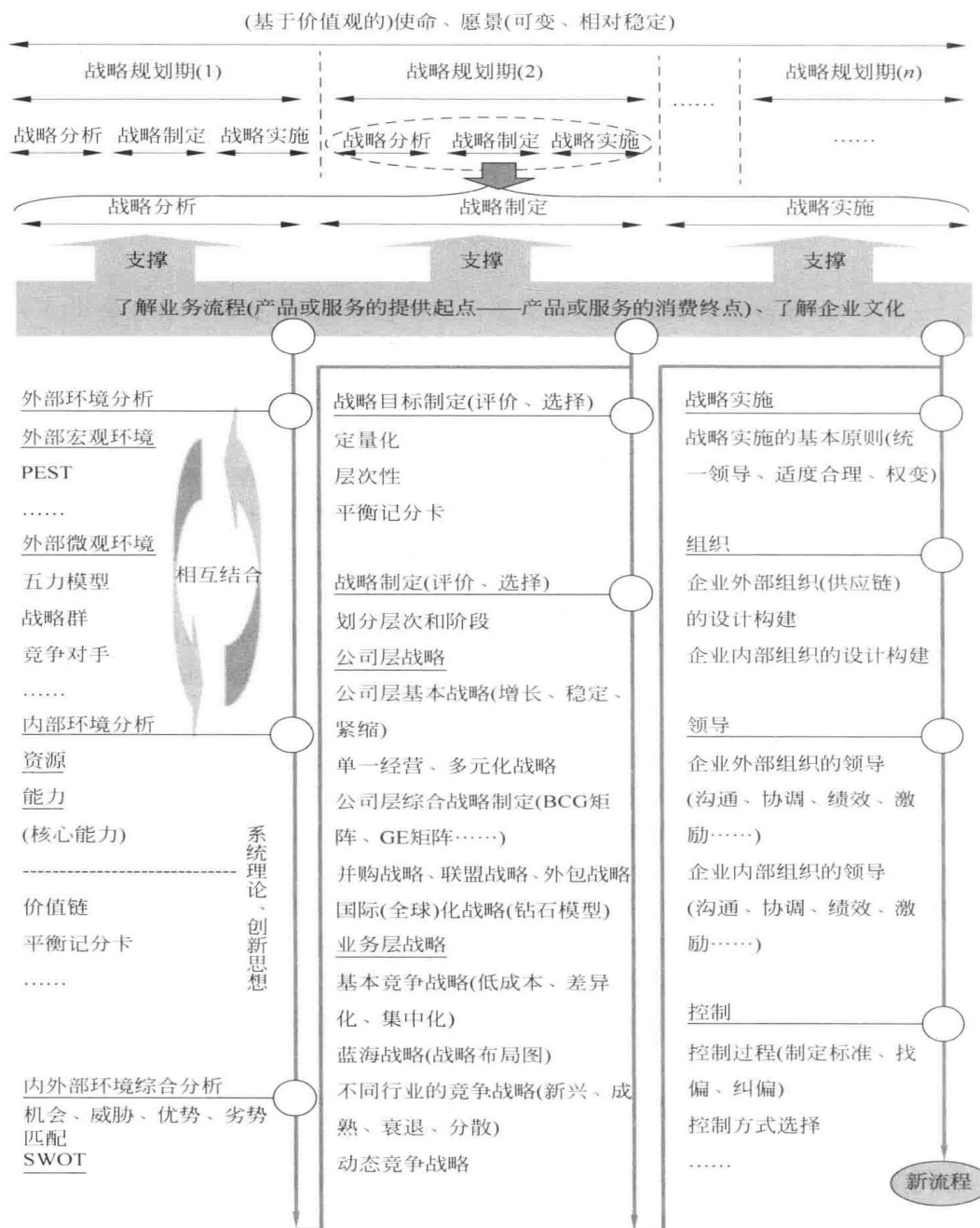


图 4-1 企业战略管理框架

图 4-1 中，最上部是描述任一企业生命周期的时间轴。在任何一个企业从起步、成长到成熟、衰退的生命之中，背后都应该有企业文化作为核心指导作用。此处，相较企业的战略而言，文化具有相对的稳定性。