

<<组织战略>>

图书基本信息

书名：<<组织战略>>

13位ISBN编号：9787501789894

10位ISBN编号：7501789894

出版时间：2009-3

出版时间：中国经济出版社

作者：马作宽 编

页数：187

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;组织战略&gt;&gt;

## 前言

小到一个家庭、企业，大到一个国家和民族，都称之为组织。只有明确了影响组织发展的要素，才能保证组织高效率的运行。

长期以来，本人一方面在清华、北大、浙大等总裁班讲授组织运行的相关课程，同时在政府、企业和事业单位从事咨询顾问工作。

这些经历使我在几年前就萌发一种强烈的冲动，那就是要编著一套具有普遍适用性的组织运行管理丛书。

编成的这套丛书将为国家、政府、军队、学校、企业、甚至家庭等组织提供一套有效管理的指导性理论框架，为所有类型的组织培训提供一套既具有理论高度，又具实际操作的教材。

构思是宏大的，执行却是艰难的。

罗宾斯说过，“上帝不公平，把简单的问题都给了物理学家，而把复杂问题留给了行为管理学家”。两年前本人开始组织讨论选题，接着是确定提纲，组织编写，项目正式启动。历时两年，终于在岁末年初之际，整套丛书顺利完成。

丛书最终形成八个题目，包括《组织凝聚力》、《组织合作与竞争》、《组织变革》、《组织战略》、《组织文化》、《组织员工管理》、《组织激励》和《组织绩效管理》。

八本书内容既涉及到组织运行管理的战略层面，又涉及到组织内部的具体管理。

整体上浑然一体，每本书又自成体系，不同组织可根据需要选择不同内容进行培训。

对于干部管理、知识分子管理的重点，凝聚力手段要比金钱手段更为重要、也更为有效；当今是靠团队取胜的时代，然而，社会的变革使传统组织忠诚度下降，人才流失问题严重，所以只有提高组织凝聚力，组织才具有竞争力和执行力。

国外对凝聚力的研究主要分散在组织行为学中，国内对凝聚力的研究则限于一些零散的文章，而且多从民族的角度论述，虽宏大但缺乏理论的系统性和操作性。

## <<组织战略>>

### 内容概要

“细节决定成败”的前提条件是战略必须正确。

但很多组织常常是“爬到了墙头才发现梯子靠错了墙”。

《组织战略》就是要向组织领导者说明“战略正确才是组织通往卓越之路”。

书中告诉读者，战略就是要在分析环境的基础上解决好竞争和成长的问题。

无论是面对一般竞争、动态竞争、合作竞争、国际化竞争，还是实施组织扩张战略，本书都会为你提供最切实可行的建议。

## &lt;&lt;组织战略&gt;&gt;

## 作者简介

马作宽先生，资深管理专家、营销专家，主要研究方向为组织运行管理、现代营销战略与规划。其理论研究追求创新，侧重实战应用，如关于“组织凝聚力”“组织合作与竞争”的研究，某种意义上说填补了国内空白，所设计的组织激励方法简单而实用，被多家企业采用。

马作宽先生是清华大学、北京大学、浙江大学等多所著名高校总裁培训特聘教授，同时担任多家企业和政府的管理顾问工作。

其培训及顾问过的企业与政府数以百计，包括联想集团、三元乳业、伊利牛奶、东阿阿胶、通化钢铁集团、吉林网通、新华百货、中国农行、北方管业、宇田世纪、维雪啤酒、民生人寿保险、天鸿地产、国药集团、三旺饲料、旺大饲料、挑战集团、华东数控、利郎商务男装、上海内燃机配件、百得燃具、华鲁药业、刘诗昆钢琴艺术公司、诸暨机械、德州百货、北辰集团、恒产地产、日月星蛋白质、奔腾漆业、小刘瓜子、香港恒辉机械、融泰典当、和发金店、山东众地集团、建龙硫酸、明瑞化工、中威机电、济南轻骑、禾力药业、万寿堂药业、北岛食品、长沙移动通信、中国航空集团、广西城乡规划设计院，云南人民广播电台、合肥工商联、合肥市工商行政管理局、西安商业联合会、北京市节能环保中心、新疆克尔克孜州党委州政府、内蒙古牙克石市市委市政府、安徽六安市市委市政府、吉林省梅河口市市委市政府、河南省新郑市政府、成都市武侯区政府等。

## &lt;&lt;组织战略&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 什么是组织战略 引入案例 国美电器的扩张战略 一、组织：人类社会的生存细胞 二、战略：通往卓越之路 三、组织战略关键词：愿景、使命与目标 四、战略家：组织战略的舵手 小结 思考题第二章 组织环境分析 引入案例 陷入困惑的宜家家居 一、适者生存顺势而为 二、宏观视角组织战略的一般环境 三、微观视角组织战略的具体环境 四、知己知彼组织战略的内部环境 五、内外结合swOT分析法 小结 思考题第三章 一般竞争战略 引入案例 “价格屠夫”格兰仕 一、一般竞争战略溯源 二、成本领先战略 三、差异化战略 四、重点集中战略 五、大规模定制战略 小结 思考题第四章 动态竞争战略 引入案例 电视机行业“该我出牌了” 一、唯一不变的战略是变化 二、进攻与防御动态竞争战略的选择 三、我是谁动态竞争战略中的组织角色 四、寻本溯源动态竞争力 小结 思考题第五章 组织扩张战略 引入案例 万科 我的地盘是房地产 一、成功从扩张开始 二、苦练内功的密集型发展战略 三、专注主业的一体化扩张战略 四、多管齐下的多元化发展战略 五、气吞山河的组织兼并战略 小结 思考题第六章 组织国际化战略 引入案例 毕马威 打造一个国际性公司 一、比较优势和钻石模型 二、好的开头是成功的一半 三、国际化战略的类型 小结 思考题第七章 组织协作战略 引入案例 上海合作组织 一、合作竞争创造双赢 二、借鸡下蛋外包战略 三、供应链管理整合资源的外部一体化 四、战略联盟一个好汉三个帮 小结 思考题参考文献

## &lt;&lt;组织战略&gt;&gt;

## 章节摘录

第一章 什么是组织战略 引入案例 国美电器的扩张战略 2007年12月16日在中国家电业的发展史上留下了浓重的一笔。

在苏宁发出长达一年多收购大中的意愿，且马上就要将其收入囊中的时候，一直未表态的国美电器在这一天突然宣布“全面托管大中电器”，获得了对大中电器的独家收购权。

至此，大中电器作为一个独立的连锁企业消失了，国美终于在自己的大本营（北京市场）获得了绝对性的规模优势。

家电连锁行业发展最初存在的5大强势企业——国美、苏宁、永乐、大中、五星，如今只剩下了两个——国美和苏宁。

家电连锁行业集中度再次提高，国美和苏宁在北京、上海等中心城市依然形成绝对性的规模销售优势，甚至形成了家电产品销售的垄断局面。

对国美电器来说，这是自身发展的又一个里程碑。

继成功收购永乐电器之后，国美电器在中国家电业中进一步巩固了自己行业老大的地位。

在国美网站的总裁寄语中，陈晓写道：在2015年前，国美要实现在市场地位、运营效率、顾客满意度上的世界第一。

这是一个中国企业对世界作出的战略宣言。

国美电器从一家小型家电零售企业发展为中国最大的以家电及消费电子产品零售为主的全国性连锁企业，每一步发展都不断证明着组织战略的重要性。

随着中国市场经济的不断发展，组织战略日益成为每一个期盼成功的组织的必修之课。

而今，任何一个组织要做大做强，就必须思考这个问题：我们的战略是什么。

一、组织：人类社会的生存细胞 在当今世界上，组织空前发展，其影响已深入到社会政治生活、经济生活、文化生活和家庭生活等各主要领域之中。

可以说组织对人类生活的渗透已经无所不在。

一个人从生到死，无不处于这种或那种组织之中，如医院、保健站、幼儿园、学校、机关、团体、工厂、商店、企业等，五花八门，无不与人类生活密切相关。

人们对组织的认识已久，组织的一般含义是什么呢？

不同的学者从不同的角度出发形成了不同的观点。

美国著名管理学家，近代管理理论奠基人之一巴纳德认为，组织是有意识地协调两个以上的人的活动与力量的体系。

人们由共同的目标、贡献心理的意愿、相互沟通的能力等结合起来。

美国管理学家，系统工程学派代表之一弗里蒙特·卡斯特对组织的定义是：一个属于更广泛环境的分系统，包括怀有目的并为目标奋斗的人们；一个技术分系统——人们使用的知识、技术、装备和设施；一个结构分系统——人们在一起进行整体活动；一个社会心理分系统——处于社会关系中的人们；一个管理分系统——负责协调各分系统，并计划与控制全面的活动。

属于组织的定义有很多，人们对组织的认识仍处于不断深入的过程中，但这并不妨碍人们对组织的理解。

在现代社会生活中，人们已普遍认识到组织是人们按照一定的目的、任务和形式编织起来的社会集团，组织不仅是社会的基础、社会的基本单元，而且可以说是社会的生存细胞。

所有组织都具有如下特征：（一）明确的目标 每一个组织都有明确的目标。目标是组织的愿望和外部环境结合的产物，有了目标后组织就能确定方向。

一些大型的企业都将自己的目标明确的表达给公众。

比如雅芳公司的目标是成为一家最了解女性需要，为全球女性提供一流的产品及服务，并满足他们自我成就感的公司。

苹果电脑公司提出自己致力于为全球140多个国家的学生、教育工作者、设计人员、科学家、工程师、商务人士和消费者提供最先进的个人计算机产品和支持。

不但是盈利性的企业，一些非营利性的公益性组织也提出自己的明确目标。

## &lt;&lt;组织战略&gt;&gt;

比如，希望工程的发起者中国青少年发展基金会将自己的目标定为通过资助服务、利益表达和社会倡导，帮助青少年提高能力，改善青少年成长环境。

联合国教科文组织的努力目标是通过教育、科学及文化来促进各国之间合作，对和平与安全作出贡献，以增进对正义、法治及联合国宪章所确认之世界人民不分种族、性别、语言或宗教均享人权与基本自由之普遍尊重。

(二) 拥有资源 组织要想达到自己的目标，必须拥有相应的资源。

资源主要包括5大类：人力、财力、物力、信息和时间。

人力资源是组织生存的根本，是组织创造力的源泉。

财力资源主要是指资金。

有了资金，组织的各项工作才能运转起来。

物力资源是财力资源的转化，是组织运行的必需工具。

信息资源是组织运行的“血液”。

如何用好信息资源对一个组织来说非常关键。

时间资源往往被人忽略，但因为它具有不可重复、不可再生、不可替代的特性，对一个组织来说也是非常重要的。

案例：时间就是金钱 20世纪90年代初，中国辽宁青年参观团在日本出席一个会议，出国前团长准备了厚厚一叠发言稿，可是届时日方官员递上的会序表却写着：“中方发言时间：10点17分20秒至18分20秒。

”发言时间仅为一分钟。

这在那些“一杯茶水一支烟，一张报纸看半天”的人看来，似乎不可思议，而在日本却是极为平常的。

日本从工人到学者，时间观念都非常强。

他们考核岗位工人称不称职的基本标准就是在保证质量的前提下单位时间的劳动量，时间一般精确到秒。

(三) 一定的结构 组织是由人组成的系统。

组织要完成自己的目标需要根据每一位成员的能力安置工作、分配职务并落实每一个职位的责权利。

为了保证责权利的明确，组织要建立起层次清晰，任务明确、权责对等的结构。

只有这样，组织才能建立起有效的沟通协调机制，才能运行顺畅。

二、战略：通往卓越之路战略一词原为军事术语。

德国著名军事战略家冯·克劳塞维茨在他的传世著作《战争论》中这样解释：战略是为了达到战争目的而对战术的运用。

战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标。

毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中也讲到：“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”

可见，古今中外的战略家们对何谓战略都有过自己的理解。

随着人类社会实践的发展，战略一词后来被人们广泛的运用到了战争以外的领域，并且逐渐赋予战略以新的含义。

西方管理思想的发展为战略添加了更为现代的含义。

对此比较系统的概念，在组织管理和战略管理大师明茨伯格的“战略的5P”中得到阐述。

根据他的归纳，战略可以从以下五个角度来理解。

(一) 战略是一种计划 (Plan) 战略是计划，是某种有意识的行动过程，是处理某一形势的指导方针。

作为一种计划，战略将组织的主要目的、政策和活动按照一定的顺序结合成一个紧密的整体。

它们在被应用之前就被事先预订，并且是被有意识、有目的地被开发出来的。

案例：《孙子·计篇》 经之以五事，校之以计而索其情：一曰道，二曰天，三曰地，四曰将，五曰法。

道者，令民于上同意也，可以与之死，可以与之生，而不畏危。

天者。

## &lt;&lt;组织战略&gt;&gt;

阴阳、寒暑、时制也。

地者，远近、险易、广狭、死生也。

将者，智、信、仁、勇、严也。

法者，曲制、官道、主用也。

凡此五者，将莫不闻，知之者胜，不知之者不胜。

故校之以计而索其情，曰：主孰有道？

将孰有能？

天地孰得？

法令孰行？

兵众孰强？

士卒孰练？

赏罚孰明？

吾以此知胜负矣。

（二）战略是一种谋略（P10y） 作为计划的战略也可以是谋略，是某个特定的“机巧”，其目的是用智慧战胜对手或竞争者。

比如，一个公司可能用威胁要扩张工厂生产容量的方式来打消其竞争对手建新工厂的念头。

这里真正的战略是威胁，而不是扩张本身，这就是谋略。

谋略强调战略的动态性：随着战略实施过程的发展和竞争关系的变化，战略的谋略作用不断体现，并引起战略和竞争关系的进一步发展和改变。

案例：古巴导弹危机 1962年10月，美国的u-2高空侦察机，发现苏联在古巴部署了进攻性的导弹和运载核武器的伊尔-28重型轰炸机基地。

肯尼迪政府随即作出强烈反应，40艘美军舰艇和2万名海军战斗人员对古巴实施了封锁，美国全球的军队立即进入紧急状态。

10月22日，美国总统J. F. 肯尼迪发表电视演说，宣布武装封锁古巴，要求苏联从古巴撤出进攻性武器，并威胁不惜使用武力，形成战争一触即发之势。

23日肯尼迪又签发禁止进攻性武器运往古巴的公告，宣布从24日起，将拦截并强行检查可能前往古巴的舰船。

同时，美国在古巴周围集中了大批武装力量，驻西欧和远东的美军也都处于高度戒备状态。

美国在北大西洋公约组织和美洲国家组织中的盟国军队也进入戒备状态。

25日，美国在联合国展示了在古巴的苏联导弹和发射场的照片。

26日，H. C. 赫鲁晓夫给肯尼迪一封秘密信件，提出愿在联合国监督下从古巴撤出进攻性武器，并表示不再向古巴运送这种武器，交换条件是美国撤销对古巴的封锁，并保证不再入侵古巴。

27日，肯尼迪复信赫鲁晓夫并发表白宫声明，要求苏联在联合国监督下从古巴撤出导弹，美国保证不入侵古巴。

11月11日苏联从古巴运走了42枚导弹。

20日，肯尼迪宣布美国取消对古巴的海上封锁。

12月6日，美国国防部宣布苏联轰炸机撤出古巴。

至此，古巴导弹危机结束。

（三）战略是一种模式（Pattern） 作为模式，战略专注于行动。

战略反映了组织长期行为的连贯性。

战略可以是有意识、有计划的过程，也可以是组织无预先计划的对环境变化的反应行为方式。

案例：福特T型车的兴衰 福特T型车的兴衰历程向我们展示了战略是如何作为一种模式而存在的。

福特T型车是美国人亨利·福特创办的福特汽车公司于1908年至1927年推出的一款汽车产品。



## <<组织战略>>

### 编辑推荐

《组织战略》主要讲述了一个组织最重要的不是把事情做正确，而是做正确的事情。

<<组织战略>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>