

第4章 计划

一、本章概述

本章是管理学的基础性章节，是沟通管理过程的桥梁和纽带。因此，本章的内容很重要，教学总体目标是使学生从总体上对计划的基本概念和知识框架有一个初步了解，熟悉计划的分类和掌握常用的计划方法。

二、知识要点及掌握程度

- (1) 计划概述（运用）。
- (2) 战略管理（运用）。
- (3) 计划编制（运用）。
- (4) 计划方法（运用）。

三、能力要点及掌握程度

本章主要体现管理者的战略视野和战略筹划能力，是管理者能力和素质的核心内容，所以要求学生能够基本掌握。

四、教学重点与难点

- (1) 重点：计划概念、战略管理、计划方法。
- (2) 难点：战略分析和选择。

五、教学设计与实施方法

本章主要采用讲授教学法和练习教学法。讲授教学法通过教师课堂讲授实施，练习教学法通过学生课后作业完成。

六、实践环节设计

本章实践教学主要体现为两个部分：在课堂上，以本章后的案例为背景，结合所学理论进行分析讨论，以加深和消化课堂内容；在课后，根据本章后“管理小实践”的要求进行实际操作。

七、目标达成度检验（教学效果测评）

本章将通过课后作业、课堂提问以及期末考试等形式进行效果测评。

知识目标：通过本章的学习使学生了解计划的概念、性质及其作用，掌握战略环境分析和战略选择的方法。

能力目标：能够运用计划方法对具体问题进行管理。

关键词语

计划（planning）

宗旨（purpose）

目标（objective）

战略（strategy）

计划评审技术（program evaluation and review technology, PERT）

规则（rule）

程序（procedure）

规划（program）

预算（budget）

关键路径法（critical path method, CPM）

政策（policy）

管理箴言

凡事豫（预）则立，不豫（预）则废。

——孔子

走向管理

“成为世界上最具有创新力的公司”是任何一个3M员工时刻都可以听到的3M创新的宣言。

3M公司对创新战略的管理通过实施“逆向战略计划法”来保证创新能有效地为公司增长效益。值得一些制定创新战略的企业家们注意的是，3M公司并没有事先将重点放在一个特定的工业部门、市场或产品应用上，然后再开发已经成熟的相关技术。而是先从一个核心技术的分支开始，然后再为这种技术寻找可以应用的市场，从而开创出一种新的产业。3M核心的技术总量并不是特别多，很多创新和发明都是围绕既有的技术成果交叉展开的。研究人员通常都是先解决技术问题，然后再考虑这种技术可以用在什么地方。3M的前首席执行官德西蒙曾经说过：创新给我们指示方向，而不是我们给创新指示方向。事实上，3M的做法是试图通过一种类似温室一样的、允许围绕核心技术展开技术创新的企业文化来支持研究活动。

项目导言

项目名称：制定计划

项目目标：（1）增强对制定计划重要性的认识；（2）强化分析内外部环境的能力；（3）

培养在复杂的环境下制定战略计划的能力。

项目内容：(1) 针对一家企业，运用“五力”法分析该企业的外部环境；运用价值链理论与方法，分析该企业的内部环境。(2) 结合企业实际，应用战略选择理论，制定出企业近三年的发展计划。

项目检验：(1) 每人形成一篇书面计划报告；(2) 教师根据计划报告评定成绩。(3) 班级组织一次计划编制心得的交流会，每人发言谈体会。

4.1 计划概述

计划是组织成功运作的关键，计划存在于组织各项管理活动中。一个组织要实现任务和目标目标，事先必须有一个切实可行的计划。

4.1.1 计划的概念

1. 概念

计划是组织在未来一定时期内，关于行动方向、工作内容及方式的预案，也就是为了实现决策所确定的目标而预先进行的行动安排。这种行动安排包括：分解任务和目标，选择任务目标的实现方式，行动结果的检查和控制等。实现预案的过程称之为计划工作。哈罗德·孔茨说过，计划工作是一座桥梁，它把我们所处的此岸和我们要去去的彼岸连接起来。

计划是决策的落实过程，计划通过一定时期内的任务分解给下属部门和个人，计划不仅是工作所要遵循的依据，而且为实现决策目标提供切实保证。

2. 计划的内容

一般计划的内容概括为以下六个方面（5W1H）：

(1) “做什么？”（What）明确一个时期的具体任务和要求。例如，生产计划要确定生产哪些产品，生产多少，生产进度安排等。

(2) “为什么做？”（Why）明确计划的原因和目的，或说明其宗旨、目标、战略背景。

(3) “何时做？”（When）规定计划中各项工作的起始和完成时间。

(4) “何地做？”（Where）规定计划的实施地点，了解计划实施的环境条件和限制条件。

(5) “谁去做？”（Who）明确实施计划主体（部门或人员）。例如，新产品开发，既要确定主要部门，又要确定协助部门等。

(6) “如何做？”（How）明确实现计划的措施，以及相应的政策规则和对组织资源进行合理的预算、分配和使用等。

4.1.2 计划的作用及特点

1. 计划的服务功能

从决策与计划的关系看，计划是决策在时间和空间两个维度的进一步展开和细化。在时间维度上，计划把决策所确立的组织目标及其行动方式分解为不同时间段（如长期、中期、短期等）的具体目标及行动安排；在空间维度上，计划把决策所确立的组织目标及其行动方

式分解为组织内不同层次（如高层、中层、基层等）、不同部门（如生产、人事、销售、财务等部门）、不同成员的具体目标及工作安排。组织的各种计划都是围绕组织决策目标而形成并为其服务的。

2. 计划的基础和桥梁作用

计划工作是组织、领导和控制等管理活动的基础，如果决策确立了组织生存的使命和目标，描绘了组织的未来，那么计划就是实现使命、通向目标的一座桥梁，同时为后续一系列管理职能（组织、领导和控制）的实施奠定基础。

3. 计划具有普遍性和秩序性

在任何组织中，各个层次的管理者对工作都有或长或短的安排，这就是计划的普遍性。同时，计划还体现为一定的秩序性，其表现在计划的纵向层次性和横向协作性上。由上而下或由下而上制定并形成各层次计划，横向各部门的计划相互衔接互补。

4. 计划体现效率

实现目标有多种途径，计划能使工作方向更加明确，资源使用更为集中，并可避免不必要地浪费和损失，保持较高的管理效率。

4.1.3 计划的类型

按照不同标准，计划可分为不同类型。计划的多样性，有利于充分发挥计划职能，制定切实而有效的计划。

1. 短期、中期和长期计划

按计划时限，计划期在五年及以上的计划称为长期计划，计划期在一年及以内的计划为短期计划，计划期介于两者之间的计划为中期计划，有时将中期计划和长期计划合称为中长期计划。

2. 业务计划、财务计划和人事计划

作为经济组织，企业业务计划包括人、财、物，其中主要是业务计划（包括销售计划、生产计划、物资采购计划等）、人事计划和财务等计划。

3. 战略性计划与战术性计划

战略性计划是为组织未来较长时期目标（通常为5年以上）实现所做的总体性的工作安排和工作方案。

战术性计划是规定总体目标如何实现的细节计划，需要解决组织具体部门或职能在未来各个较短时期内的行动方案。

战略性计划的特点是长期性与整体性，它是战术性计划的依据，战术性计划是在战略性计划指导下制定的，是战略性计划的分解和具体落实。

4. 指令性计划与指导性计划

指令性计划是由国家或企业主管部门下达的具有行政约束力的计划。指令性计划一经下达，各级计划执行单位必须遵照执行，而且要尽一切努力加以完成。这类计划现在已经很少。指导性计划只规定一些重大方针，而不局限于明确的特定目标或活动方案。这种计划可为组织指明方向，但并不具有约束性，可供决策参考。

4.1.4 计划的表现形式

计划的表现形式多种多样，不同形式的计划可组成一个如图 4.1 所示的层次体系结构。

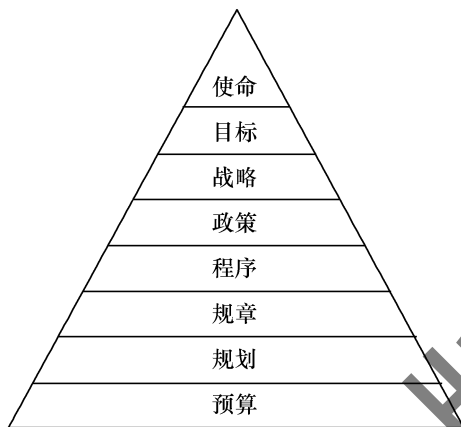


图 4.1 计划的表现形式

1. 使命

一个组织的使命，可以看作是一个组织最基本的目标，也是一个组织存在的意义所在。每个组织均有它们的基本职能，即社会使命。企业的使命一般是生产商品和提供服务，使命的具体内容则体现在组织选择的具体生产服务领域或事业。麦肯锡公司一贯秉持的使命是协助客户在经营绩效上取得积极持久的重大改进，同时建设公司成为一个足以吸引、激励和保留杰出人才的卓越环境；而杜邦公司的具体使命是“通过化学方法生产更好的产品”。

2. 目标

组织目标是组织活动所要达到的预期结果。通常情况下，人们可以把组织目标细化，从而分解出多个分目标，形成一个互相联系、有等级层次的目标体系。组织的总目标层层分解为部门目标及个人目标。组织目标除了层次性，还具有多重性。如企业除关注利润外，还追求市场份额的扩大和满足职工的福利要求等目标。现代组织是一个复杂的社会体，需要在多重目标间求得平衡，过分强调某一目标，会忽视其他目标。单一标准是难以有效衡量和评价一个组织成功与否的。

3. 战略

战略是组织为了实现长远目标选择确定的发展方向和行动方针。制定战略的目的是通过一系列目标和政策，决定组织未来的长远发展。战略并不确切描述组织怎样去完成目标，它仅提供指导思想和行动的框架。

4. 政策

政策是预先确定的用来指导或沟通决策过程中思想和行为的规定。它是管理者决策时考虑问题的指南，保证决策与目标一致。政策帮助组织成员事先决定问题，不需要每次重复分析相同的情况。政策指导决策，允许有对某些事情酌情处理的权力和自由。管理人员可以部分下放对事情处理的决定权，但不能放弃保持控制的责任。正常情况下，组织各个层次都存有政策，从组织重大政策到部门的事务性政策等。

组织中的政策也有许多种类，如营销政策、财务政策和生产政策等，组织政策体系形成一个指导思想的等级网络。政策可以用书面形式公布，也可从管理者的活动中体现出来。为了保持政策的严肃性和一致性，以书面形式公布是很有必要的。

5. 程序

程序是制定处理未来活动的一种步骤性的计划，规定了某些经常发生问题的解决方法 and 步骤。程序按时间顺序对必要的活动进行排列，是一种经过优化的计划，是通过大量经验和事实的总结形成的规范化的日常工作过程和方法，程序可以提高工作效率，往往能很好地体现政策的内容。由于程序确定了一个管理人员在特定情况下应采取的行动，所以相对于政策，它比较具体。组织各部门均有程序，但差别很大。程序在基层数量多而具体，基层管理人员较少拥有自行处理权，但可保证他们能够有效完成日常例行工作。

6. 规章

规章是一种最简单的计划，是控制人们工作态度和行为的一种特定的常规计划。规章通常在应该怎样行动或禁止什么行动上规定得非常具体，没有酌情处理的余地。规章通过建立行动指导准则，达到简化管理的目的。规章指导行动，而不说明时间顺序，实际上可以把程序看作是一系列的规章。

7. 规划

规划是在组织总体目标内为特定的重点工作或任务制定的一套专用计划，它是一项综合性计划，包括目标、政策、程序、规则、任务分配、采取的步骤和使用的资源、以及完成既定行动所需的其他要素。

8. 预算

预算为总体规划服务，是“数字化”的计划，具有准确化和具体化特性。预算还是财政工作的术语，各级政府的财政计划一般称为财政预算。

4.2 战略管理

管理透视

300年俱乐部

英国有个协会性组织——300年俱乐部，企业生存300年以上者，方可加入。怎样才能使企业长寿呢？除经营性因素以外，更重要的是战略性因素。

任何企业都不想建立起来就死掉。企业希望不但活着，而且越活越好。有学者研究发现：跨国公司的平均生命周期为40至50年；荷兰皇家壳牌石油公司的阿里·德赫斯1996年的一项研究表明：在欧洲和日本，公司的平均生命周期为12.5年；国内也曾有人做过统计：北京中关村的公司，平均生命周期只有3至5年。多数企业都希望跨越平均的生命周期持久发展。

4.2.1 战略

“战略”一词来源于希腊词“strategos”，其含义是将军的用兵之道，具体是指通过搜集

战争中敌我双方在军事、政治、经济、地理等各方面的情况，加以分析研究，从而对战争全局及其各个局部关系做出系统科学的判断，据此对整个战争及各阶段军事力量的准备和运用做出部署。在我国，“战略”一词古已有之，一般认为战略是指军事统帅指导战争全局的韬略。我国古代的“运筹帷幄”类同于今天的战略规划。《辞海》将战略定义为“泛指重大的、带有全局性或决定全局的谋划”。

关于战略问题，美国学者波特曾说过：“一些 CEO 声称，世界变得太快，他们的公司难以有长期战略；但我却说，战略比以往更重要。”管理大师彼得·德鲁克三十多年前提出的“做正确的事而不是把事情做正确”，被称为管理思想发展的一个里程碑。“做正确的事”，就是把握方向，清楚利弊，在做事之前一定要对所面对的事情仔细考虑，着眼长远，分析判读，找出关键点。“做对的事情”要比“把事情做对”重要得多，因为“把事情做对”只是个效率问题，而从一开始就设立正确目标——“做对的事情”，才是真正的关键。战略规划使企业有了发展总纲，有了奋斗目标，可以进行人力、物力、财力以及信息和文化等资源的优化配置，保证战略目标的顺利实现。

战略是为实现预定目标，对涉及组织全局的、长远的重大问题进行的谋划，战略管理则是对组织活动实行的总体性管理，是组织制定、实施、控制和评价战略的一系列的管理决策与行动，核心问题是使组织自身条件与环境相适应，求得组织的生存与发展。运用战略的管理就是战略管理，将“战略”融于社会经济领域，就形成社会经济发展战略，运用于企业管理领域，就形成企业发展战略。

4.2.2 战略环境分析

1. 外部环境

在一定时空条件下，组织面临的外部环境通常可归结为政治、社会、经济、技术和自然等方面。政治环境包括社会制度、执政方针、政策、法规等；社会环境包括人们教育程度、宗教信仰、风俗习惯、价值观念等；经济环境包括经济增长速度、通货膨胀、人口数量及其增长趋势、消费水平、就业程度等；技术环境包括与企业所处领域相关技术的发展阶段、国家的支持重点和投入、专利保护等；自然环境主要指企业经营所处地理位置及其气候、资源禀赋条件等自然要素。

2. 行业环境

根据波特的研究，行业环境分析主要研究企业的五种竞争作用力，如图 4.2 所示，目的是通过选择竞争战略，使企业能够进行准确的竞争定位，以便更有效地抗击竞争，确立竞争优势。

(1) 行业内现有竞争对手。

①竞争对手基本情况研究。主要研究竞争对手的数量和分布，各自的规模、资金、技术力量及活动等，从中找出主要竞争对手。

②主要竞争对手研究。研究其所以能对本企业构成威胁的主要原因，是技术力量雄厚、资金多、规模大，还是其他原因，帮助企业制定相应的竞争策略。

③竞争对手动向研究。在竞争对手市场发展和产品发展动向方面，分析竞争对手可能开辟哪些新产品、新市场，收集相关资料，密切注意动向，使企业在竞争中占据主动地位。

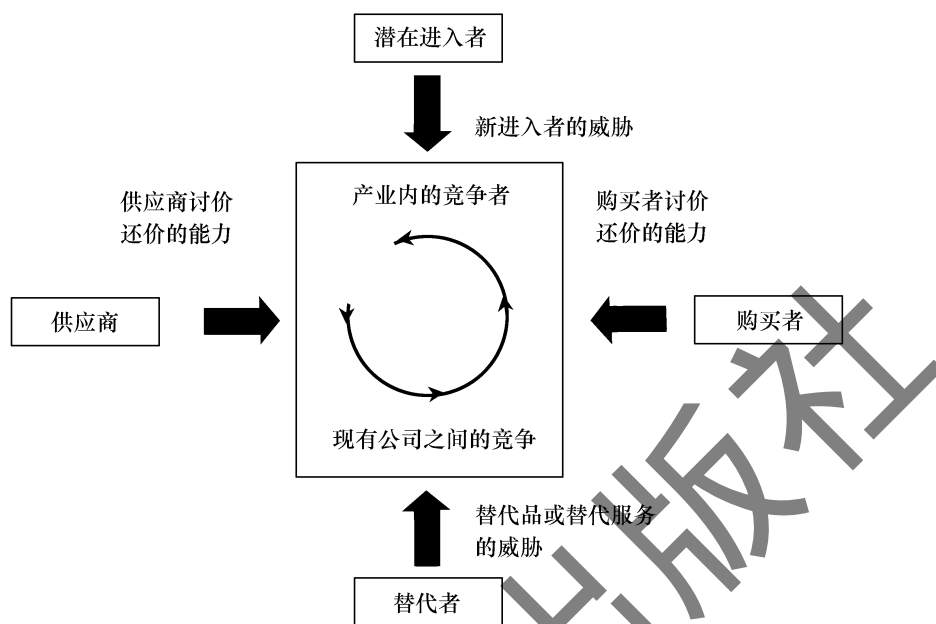


图 4.2 企业面临五种竞争力量

(2) 潜在入侵者。

潜在竞争者侵入本行业变成现实的竞争者，将导致行业竞争更加激烈，结果是产品价格被压低或经营成本上升，行业利润率大幅下降。

入侵威胁的大小取决于行业进入障碍。影响行业进入障碍的因素主要有：①规模经济性。规模经济的存在迫使进入者或者一开始就以大规模生产并承担遭受原有企业强烈抵制的风险，或者以小规模生产而接受产品成本方面的考验，这两者都不是进入者所期望的。②在位优势。即现有企业由于在销售渠道掌握、专有产品技术、最佳原料来源控制、市场占有率、商标及顾客信誉等方面的优势，迫使入侵者耗费大量资源去克服这些方面的劣势，结果是给进入者带来初始阶段的亏损，并且常常要延续一个时期。加大了风险，一旦失败将血本无归。③转移成本。买方从向某一供应商购买产品转移到向另一供应商购买产品所遇到的一次性成本。这种成本包括雇员重新培训成本、新辅助设备成本、检查考核新资源所需的时间及成本、技术依赖所需要帮助的成本、建立新关系的心理代价等。如果这种成本较大，新进入者必须在成本或经营服务方面做重大改进以吸引购买者接受这种购买转移。

(3) 替代品的威胁。

威胁主要来自竞争对手产品的替代，当产品的使用价值或功能相同，满足消费者的需要也相同时，在使用过程中就可能相互替代而形成竞争。替代产品的出现，直接影响原有产品的市场和价格。替代产品的威胁强度表现在其性价比上，性价比越高其替代优势越大。

(4) 买方的讨价还价能力。

影响买方讨价还价能力因素主要有：①买方是否大批量或集中采购；②买方这一业务在其购买额中所占份额大小；③产品或服务是否具有价格合理的替代品；④买方面临的购买转移成本大小；⑤本企业的产品、服务是否是买方在生产经营过程中的一项重要投入；⑥买方

对产品是否具有充分信息。

(5) 供应商的讨价还价能力。

影响供应商讨价还价能力的因素主要有：①供应方行业的集中化程度；②替代品行业的发展状况；③本行业是否是供方集团的主要客户；④本企业的产品、服务是否是该企业的主要投入资源；⑤本企业的产品、服务是否存在差异化或转移成本是否较低等。

3. 企业自身

“知己知彼，百战不殆”。如果外部环境、行业环境是“彼”，那么企业自身研究就是“知己”。知己能够清醒地认识企业自身的实力和不足。波特认为，企业竞争优势来源于生产、营销、交货、服务等过程，企业正是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展这些活动而赢得优势的。波特的“价值链”剖析企业自身，用以“知己”。在企业“价值链”中，企业的价值活动可分为基本活动和辅助活动两部分，如图 4.3 所示。

按价值活动顺序，基本活动由五个部分构成：(1) 内部后勤 (inbound logistics)，与接收、存储和分配相关联的各种活动；(2) 生产作业 (operations)，与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动；(3) 外部后勤 (outbound logistics)，与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动；(4) 市场营销和销售 (marketing and sales)，与传递信息、引导和巩固购买行为有关的各种活动；(5) 服务 (service)，与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动。

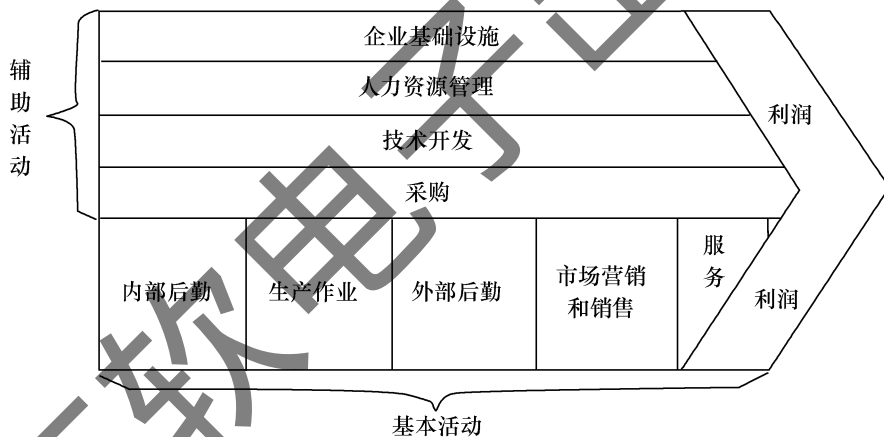


图 4.3 企业的价值链

辅助活动主要包括：(1) 企业基础设施 (firm infrastructure)，包括总体管理、计划、财务、会计、法律、信息系统等活动；(2) 人力资源管理 (human resource management)，包括组织各级员工的招聘、培训、开发和激励等活动；(3) 技术开发 (technology development)，包括基础研究、产品设计、媒介研究、工艺与装备设计等活动；(4) 采购 (procurement)，包括原材料采购以及诸如机器、设备、建筑设施等直接用于生产过程的投入品采购等活动。

4. 目标市场

企业的产品和服务是为顾客服务的，因此制定战略须从分析顾客需求入手。企业对顾客需求的研究主要包括总体市场分析 (general market analyzing)、市场细分 (market segmentation)、目标市场确定 (market targeting) 和产品定位 (Product positioning) 四个方面。

(1) 总体市场分析。

市场容量和市场交易便利程度是衡量总体市场状况的两个重要指标。市场容量决定企业经营的规模，市场交易便利程度反映市场交易的可实现程度。

市场容量分析主要是对市场总需求的分析，这种分析需要考虑诸如区域国民经济发展状况、居民收入水平、居民储蓄和消费偏好、人口数量等因素对市场的影响。

市场交易便利程度主要取决于市场基础建设、法规建设、产权制度和市场制度建设状况。如果这些方面状况良好，将大大刺激和促进市场的交易。

(2) 市场细分。

市场细分，是将一个总体市场划分为若干个具有不同特点的顾客群，每个顾客群需要相应产品，就是一个小的市场。市场细分可依据：第一地理因素（geographic），主要包括地区、区域大小、城市规模、人口密度、气候等。第二人口统计因素（demographic），主要包括年龄、性别、家庭规模、家庭生命周期、收入、职业、教育水平、宗教信仰、种族、国籍等。第三心理特征因素（psychographic），主要包括社会分层、生活方式、个性特征等。第四行为因素（behavioral），是与顾客的知识、态度、使用以及顾客对产品的反应有关的因素，主要包括场合（如定期还是特别场合）、利益、使用率、使用状态（如从不使用、准备使用、初次使用、重复使用）、忠诚度、了解情况、对产品的态度等。

市场细分一般包括以下三个阶段：首先是调查阶段。调查者可以先对顾客进行非正式访谈，从而对顾客的偏好、行为有大概了解。在此基础上，调查者进一步进行抽样问卷调查，收集顾客特征、顾客分类、品牌了解、品牌分类、产品类型以及顾客人口统计、心理特征等信息。其次是分析阶段。对调查信息详细分析，系统整理，形成具有重要价值的档案材料。第三是细分结果描述阶段。对划分的顾客群体进行命名，并描述其特征。由于市场是不断变化的，市场细分工作也是动态的，必须定期重复进行。

(3) 目标市场确定。

市场细分之后，接下来要评价各细分市场并选择企业所服务的目标市场。企业以三个主要指标评价细分市场，即：①市场规模及其成长状况。②市场结构的吸引力。③企业目标和资源状况。即使细分市场在规模、增长及其结构吸引力方面都较好，如果该市场不符合企业的目标，该市场也不宜选择为目标市场。

细分市场应该具有：①可测量性（measurability），即市场规模、容量和购买力可以测量。②丰富性（substantiality），即市场规模足够大且有利可图，企业可进入该市场。③可接近性（accessibility），即市场可以有效接近且能为顾客服务。④可实现性（actionability），即企业有能力满足该市场的需求。如果细分市场对企业具有吸引力，但市场容量过大，企业过小，从而无法满足该市场需求，则应该对该市场进一步细分。

(4) 产品定位。

企业为了满足目标市场，确定产品（或服务）的功能、质量、价格、包装、销售渠道、服务方式等称之为产品定位。这里的“产品”是“整体产品”的概念。整体产品包括向市场提供的能满足人们某种需要的一切物品和劳务，是由核心产品、形式产品和扩增产品三个层次组成的整体。企业可以在任一层次或多层次上创造产品差别，进而创造顾客。

产品定位与广告（促销）紧密相联，通过广告实现。产品定位策略主要有：①抢先定位

策略。给人以先入为主的印象，占据有利位势。②领导定位策略。经验表明，进入顾客心里第一个品牌的长期市场占有率比第二个高出两倍，第二个差不多也比第三个高出两倍，而且这种关系不会轻易改变。③依附定位策略。当企业推出新产品后，可明确告诉顾客这不是什么绝对的新产品，而是与老产品联系紧密的新产品。这是借助于老产品已有的声望和平台的定位策略。④空隙定位策略。这是跟随者采用的策略。空隙是规模、价格、性别、年龄、时间方面的空隙，跟随者见缝插针。⑤重新定位策略。这种就是对品牌进行再次定位，旨在摆脱困境、使品牌获得新的增长与活力。品牌重新定位与原有定位有截然不同的内涵，它不是原有定位的简单重复，而是企业经过市场的磨炼之后，对自己、对市场的一次再认识，是对自己原有品牌战略的一次扬弃。无论品牌在市场中定位多好，公司随后都可能会重新定位，尤其是当竞争者继该公司品牌之后推出新品牌争夺市场，或消费者偏好改变使得该品牌需求减少的时候。

4.2.3 战略选择

战略选择（Strategy Selecting）是在战略环境分析之后战略管理的又一重要环节。通过战略环境分析，对企业面临的机遇与威胁，企业的自身优势与不足都有了明确和清晰的认识，在此基础上确定企业长远的战略发展方向。

1. 基本战略

波特认为，竞争优势归根结底产生于企业为顾客所能创造的价值，或者在提供同等效益时采取相对低价格。从实现顾客价值形式的角度，企业有三种基本战略以备选择。

（1）成本领先战略。成本领先战略的指导思想是：在较长时间内使生产成本与分销成本达到最低水平，保持企业在同行业中的领先地位，使企业能够获得同行业平均水平以上的利润。以低成本为基础，靠低价格吸引顾客，使企业扩大销售量，提高市场占有率。在这种低成本战略下，管理者希望通过努力，使本企业成本低于竞争对手成本，从而获得竞争优势。这一战略要求能够寻找降低生产成本的新方法，能够开发出以更低成本生产的产品，能够找到降低吸引消费者成本的方法。采取低成本战略的企业能够以比竞争对手低的价格销售产品，还仍然能够获得利润。

采用这一战略的企业应具备的条件是：必须具有先进的生产设备；能够严格控制一切费用开支，最大限度地减少开发研究、服务、推销、广告及其他一切费用；产品大批量生产，产量能达到经济规模；能够严格控制产品定价和初始亏损，以此获得较高的市场份额；在以较高市场占有率赢得较高利润后，又重新对设备投资，进一步保持成本领先地位。

（2）差异化战略。这种战略是使企业提供的产品和服务具有与众不同的特色，这些特色表现在产品设计、技术特性、产品形象、服务方式、销售方式、促销手段等方面。由于企业在某一个或几个方面出类拔萃，具有领先优势，因而可以赢得顾客信任，在竞争中处于有利地位。

采用差异化战略，可以降低顾客对产品价格的敏感程度，有利于企业在特定领域形成独家经营的市场，取得差别经营利益。但要保持产品的差异性，往往要以提高产品成本为代价，如果特色产品价格较高，很难大量销售，也就不可能迅速提高市场占有率。这一战略更适用于生活消费品的生产企业。

在差异化战略下，管理者希望通过集中公司所有部门的努力，企业产品在一个或几个方面上与竞争对手的产品区分开来，通常差异化营销成本是昂贵的。例如，这一战略经常会要求管理人员增加对产品设计、研发等方面的投入，而这样将导致成本上升。但成功实施差异化战略的企业可以对产品收取“溢价”——一个比竞争对手产品高许多的价格。这个溢价能够补偿因采取差异化战略而带来的成本上升。

(3) 目标集聚战略。这种战略是企业在一个或几个小的细分市场上保持成本领先或实施产品差异化，力求在较小的细分市场上占有较大的市场份额。其最突出的特征是企业专门服务于总体市场的某一部分，通过满足特定消费者群体的特殊需要，或集中服务于某一有限的区域市场，建立企业竞争优势。采用目标集聚战略，有利于企业集中使用人财物等资源，有利于精通有关的专门技术，有利于专业化生产，取得规模经济效益。但当市场发生变化或出现新技术新产品时，企业可能受到严重冲击。

目标集聚战略适用于中小企业。采用这一战略应具备的条件是：在行业中或在某一地区有特殊需求的顾客存在；没有其他竞争者试图在上述细分市场中采用集中战略；企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标；产品在各细分市场的规模、成长速度、获利能力、竞争强度等方面有较大差别，因而使部分细分市场有一定吸引力。

成本领先战略旨在服务于一般性市场，差异化战略定位于特色目标市场，采取集聚战略的企业定位于整个市场中的一个或几个细分市场，旨在成为服务该细分市场的成本最低的公司。

2. 核心能力成长战略

虽然企业所有能力都对企业竞争优势产生贡献，但只有核心能力才能创造持续的竞争优势。美国学者哈梅尔（Hamel, G.）和普拉哈拉德（Prahalad, C. K.）认为，核心能力是协调不同生产技术和整合多种技术流的能力，企业的竞争是核心专长的竞争。

如何增强企业的竞争力呢？如何实现企业持续成长呢？就是要充分利用企业独特的、并“有助于实现消费者看重的价值”的核心能力。核心能力可以通过一体化、多角化和加强型战略等形式进行内在性扩张，也可以通过出售核心产品、非核心能力的虚拟运作和战略联盟等战略形式进行外源性扩张。

(1) 一体化发展战略。一体化发展战略是企业利用与现有业务有直接联系的市场机会寻求发展的战略。与企业现有业务有直接联系的有供应商、销售商和竞争者等，因而一体化发展战略也就对应划分为后向一体化、前向一体化和水平一体化三种战略。

①后向一体化。它是指企业向供应商系统发展，实现供产一体化的战略。企业实施这一战略，一方面可以利用供应商系统出现的市场机会，另一方面可以有效避免供应商系统对企业经营的制约。

②前向一体化。它是指企业向销售商系统发展，实现产销一体化的战略。如果企业的销售商系统具有企业可以利用的市场机会，或销售商系统对企业的发展构成制约，企业就可以通过实施这一战略，确保企业发展。

③水平一体化。它是指企业向竞争对手的方向发展，以实现竞争控制的战略。企业实施这一战略可以通过兼并或新建、扩建，以达到提高企业竞争地位的目的。

(2) 多元化发展战略。多元化发展战略是企业利用在现有业务范围以外的领域出现的市

场机会寻求发展的战略。根据企业现有资源利用情况，多元化发展战略可以划分为同心多元化、水平多元化和综合多元化三种。

①同心多元化。又称集中多元化，它是企业利用现有的技术或营销资源，制造与原产品用途不同的新产品，开发新业务的战略。这种战略有利于充分发挥企业现有资源优势。

②横向多元化。也称水平多样化或专业多样化，它是企业使用新的技术，以现有的产品市场为中心，在现有市场上开发新业务的战略。这种战略主要着眼于现有市场的。

③混合多元化。它是同心多元化与横向多元化二者的混合体形式，一般多应用于规模很大、业务种类较多的企业。这种战略主要为达到两种目的：一是充分利用过剩资源（如管理优势、制度优势或财务优势等）；二是降低经营单一行业的投资风险。

(3) 加强型发展战略。加强型发展战略是企业利用现有业务内的市场机会寻求增长和发展的战略，可以进一步将这一战略划分为以下几种：

①市场渗透。它是企业利用现有产品，在现有市场扩大产品销售量的战略。这一战略的实施可以通过促销、降价等措施，以促使现有顾客更多地购买产品，吸引购买竞争者产品的顾客选择本企业的产品，或刺激没有使用过该产品的顾客加入到购买该产品的消费群体中来。

②市场开发。它是企业将现有的产品推向新市场，以扩大产品销售量的战略。这一战略可以通过扩大或转移市场区域，或找到产品新的使用领域等形式实现。

③产品开发。它是企业开发新产品以满足现有市场需求的战略。开发新产品战略可以通过对老产品的更新换代，或增加产品品种，对产品的特色、外观等进行改变等方式实现，以更好地满足现有市场顾客的需求。

(4) 外部发展战略。

①战略联盟。企业战略联盟是指由两个或两个以上有着对等经营实力的企业（或特定事业和职能部门），为达到共同拥有市场、共同使用资源等战略目标，通过各种契约而结成的优势相长、风险共担、要素双向或多向流动的松散型组织。其主导思想是：强调竞争合作，通过联盟合作，核心竞争力互补作用，实现“双赢”效果。企业间在研究开发、生产运作、市场销售等价值活动中进行合作，相互利用对方资源。战略联盟具有边界模糊、运作高效、机动灵活等特点。战略联盟改变了传统的以竞争对手消失为目标的对抗性竞争，联盟中竞争与合作并行不悖，为竞争而合作，靠合作来竞争，以寻求企业的竞争优势。

②虚拟运作。企业通过合同、信贷帮助、技术支持等方式同其他企业建立较为稳定的关系，从而将企业价值活动集中于自己的优势方面，将其非专长方面外包，从而增加企业的核心竞争力。

③出售核心产品。企业将价值活动集中于自己的优势领域，并将产品或服务通过市场交易出售给其他生产者做进一步的生产加工。

(5) 防御性战略。在企业成长的道路上，经常采取一些防御性战略，以退为进，以迂为直，以使企业更加顺利地成长发展。

①转变战略。对经营不善，财务状况欠佳，而又值得挽救的业务单位，企业可实施转变战略。值得挽救，是指引起业绩下降的原因是短期的；或经营不善的业务处于有吸引力的行业；或亏损刚刚发生且亏损额不大，通过经营措施的调整，可以预见到情况的好转；或该业务单位在企业整体的业务组合中处于比较重要的战略地位，若任其恶化下去，将会带来一系

列的连锁反应。针对这些情况，转变战略可以通过以下措施来实现经营转变：修订现行战略，重新定位或调整现有的产品和服务；采取新的营销策略，在价格、广告、渠道等方面推出新的举措；调整企业组织，改变企业的关键领导人，在组织内部重新分配责任和权力；降低成本和投资，压缩日常开支，实施更严格的预算管理，适当减少某些管理部门以降低管理费用，必要的时候，裁减一些人员；加速企业资产周转，这包括加速应收账款的回收，降低企业的存货量等。

②剥离战略。企业出售分部、分公司或任一部分，以使企业摆脱那些不盈利、需要太多资金或与公司其他活动不相适宜的业务。

③放弃战略。放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位，一条生产线或者一个事业部。当转变战略无效时，企业可以考虑实施放弃战略。

④清算战略。它是卖掉企业全部资产，或停止整个企业运行而结束一个企业的存在。清算所有战略选择中最痛苦的决策，只有在其他战略都失败时才考虑使用清算战略。清算战略的实施意味着承认经营失败，给企业所有人员带来打击。特别是当企业只有一种业务时，清算就意味着结束企业的生命。但在确实毫无希望的情况下，尽早地制定清算战略，则可以尽可能多地收回企业资产，减少股东的损失。

4.3 计划编制

4.3.1 计划的特征

1. 计划的目性

不同组织肩负着不同的使命和目标。任何组织或个人制定计划都是为了实现某种目标。目标是计划全部内容的核心，实现目标是计划的出发点和归宿点，没有目标就无所谓计划。哈罗德·孔茨说：“虽然计划不能完全准确地预测将来，但是如果没有计划，组织的工作往往会陷于盲目，或者碰运气。”当然，在计划工作开始之前，这种目标可能还不具体。在计划编制的初始阶段，制定出具体的明确的目标，随之而后的所有工作都将围绕目标进行。

2. 计划的先行性

在管理过程中，组织、领导、控制等职能对目标的实现起支撑和保证作用，但它们也只有在计划确定了目标之后才能进行。所以，计划工作在管理诸项职能中处于先行者地位，它是实施其他各项管理职能的基础。

3. 计划的前瞻性

计划不是对过去情况的总结，也不是对实现状况的描述，而是面向未来的蓝图，要前瞻性地考虑未来机遇和可能遇到的问题，以高瞻远瞩、未雨绸缪的态势指导组织未来的活动。

4. 计划的经济性

任何计划都要符合经济性原则，即要以最少的耗费实现预期目标。经济性是以制定计划与执行计划时所有的产出与投入来衡量的。需要指出的是，这种投入和产出，不仅包括经济方面，还包括非经济方面。

4.3.2 计划编制的程序

计划虽然有不同类型，计划形式也多种多样，但实质上都在遵循相同的逻辑和编制程序。

1. 内外环境分析

(1) 研究过去。根据过去的材料和历史经验，总结规律性的东西，为计划制定提供可供借鉴和参考的有价值材料。

(2) 认清现状。这是对外部环境、竞争对手和组织自身实力进行比较研究，不仅研究环境给组织带来的机会威胁和组织自身的优势与不足，还要研究环境、竞争对手及环境变化的趋势。

(3) 预测前景。预测是对未来环境进行估计，对未来事物或事物未来的发展趋势预先作出的推测。预测是计划工作的前提条件，也是计划工作的一个重要组成部分。预测是提高管理预见性的一种手段；预测有助于促使各级管理者向前看，面向未来，并为此做好准备；预测有助于发现目前的问题，从而集中力量加以解决；预测工作在一定程度上决定了组织的成败。

2. 确定目标

确定目标是制订计划的关键环节。目标为组织、部门和各组织成员指明了方向。目标是管理目的具有数量或质量特征的具体化形式，它是组织及其成员所有行为的起点和归宿，在管理中地位十分重要。

首先，把握目标的内涵和特性：(1) 目标既包含目标项目，又包括达到标准。如销售增长率是目标项目，10%是需达到的标准。只有项目而无标准的目标在管理上是毫无意义的，目标=目标项目+达到标准。(2) 目标是质与量的统一。完整的目标，既有质的规定性，又有量的界限。(3) 目标是有时间维度的。目标的实现一定要有明确的完成时限。(4) 目标是一个体系。任何组织不会只有单一的目标，总是同时并存若干目标，这些目标构成组织目标体系：①纵向目标。在组织体系的纵向上，存在着组织不同管理层次间的目标衔接问题，包括组织总目标、中层目标和基层目标。上层目标分解为下层目标，下层目标层层综合为上层目标。②横向目标。在组织体系的横向上，同一管理层次各个部门之间，由于工作职能不同，部门目标具有各自业务特点，但都是目标不同侧面的分解。③目标多元化与目标次序。无论是在组织的纵向还是横向，呈现的是目标多元化状态且数量众多，需要依据目标的重要程度排列优先次序，也就是根据组织总目标，结合分目标区分轻重缓急，排列成系统有序的目标体系。

其次，制定目标。(1) 制定目标的原则：①明确性原则。目标内容必须清楚明确，不能含糊不清。②先进合理原则。目标标准的水平必须先进。③可行性原则。目标标准不但先进合理，而且应切实可行、目标数目也不宜过多，并具有可操作性。④量化原则。该原则表示，目标的各种指标或标准尽可能地量化，便于测量和控制。(2) 目标制定的依据。①从组织宗旨出发，结合组织内外部环境，这是最基本的依据。②对前次目标未实现问题进行分析研究，并予以总结而确定目标。③根据市场竞争的需要制定目标。④根据上级部门提出的要求、部署或社会形势制定目标。⑤根据与国内外先进水平比较差距制定目标。(3) 制定目标程序。制定目标的基本程序可以分为“由上而下”“由下而上”“上下结合”等几种。一般业

务较为简单的小企业采用“由上而下”程序，即先由企业上层提出总目标，再层层下达；而业务复杂的大企业则必须先由各部门制定目标，然后再综合为企业的总目标；但大多数情况下都是采取上下结合、几上几下的程序进行。

3. 拟定和选择可行的计划

拟定和选择行动计划包括：拟定可行的行动计划、评估计划和选定计划。在计划拟定阶段，要发扬民主、广泛发动群众，充分利用组织内外专家，设计尽可能多的行动计划。

4. 制定主要计划

5. 制定派生计划

主要计划需要派生计划的支撑和落实。比如，一家企业年初制定了“当年销售额比上年增长14%”的销售计划，与这一计划相连的有许多计划，如生产计划、促销计划等。这些与主要计划相关联的派生计划，也是指定计划不容忽视的重要方面。

6. 制定预算

在做出决策和确定计划后，最后一步就是把计划转变成预算，将计划数字化。这一方面是为了使计划的指标体系更加明确，另一方面是使企业更易于对计划执行进行控制。定性计划往往在可比性、可控性和进行奖惩方面比较困难，而定量的计划则具有较硬的约束。

4.4 计划方法

4.4.1 预测

计划是建立在正确预测和分析未来情况的基础之上的。未来情况包括环境因素和组织自身的因素。预测是估计未来环境可能出现的影响计划的不确定因素及其变化趋势、变化程度的工作，便于管理者制定计划。预测是计划的前提。

1. 预测概述

预测，是组织对未来环境所作出的估计。它以过去为基础推测未来，是联系过去和未来的桥梁，以已知预计未知，判断和估计将会发生的事情，说明事物的未来状态。预测对计划具有重要意义。

预测的主要作用是：（1）帮助组织认识事物未来的不确定性，促使组织采取一定的控制措施、尽可能多地了解和把握未来情况，降低组织风险。（2）有助于预期目标适应变化的环境。（3）事先估计计划实施的结果，使管理者心中有数。

预测的工作程序：（1）提出课题和任务，明确预测目标。（2）拟定预测计划，确定预测资源（人才物等）配置。（3）调查收集与整理资料。（4）选择预测方法，建立预测模型。（5）实施预测，评价预测结果。（6）提交预测报告，追踪检查预测结果。

2. 预测的分类

由于事物的复杂性和多样性，预测种类相应也很多。按预测内容可分为社会预测、经济预测和技术预测，根据预测的性质可分为定性预测和定量预测。

（1）社会预测、经济预测和技术预测。①社会预测。它是研究与社会发展有关的未来问题，目的是协助政府机构制定政策、选择最佳方案，提出改进措施。②经济预测。从宏观层

面，预测再生产的社会条件，为制定国民经济计划和经济政策服务。预测国民生产总值、国民收入和社会总需求的情况，这是制定下一年度计划和制定控制物价总水平政策的主要依据。在微观层面，主要是进行市场预测、原材料预测、设备投资预测和人力资源预测，为此需要对各种影响因素进行分析。这些因素主要包括市场消费结构、平均收入水平、产品市场占有率和竞争对手等。③技术预测。它是预测研究中较为活跃的部分，研究与技术发明、技术应用相关的一些问题。

(2) 定性预测和定量预测。①定性预测，是根据个人的知识、经验和主观判断，对未来事物发展趋势做出评估的方法。定性预测虽然取决于人们的经验，没有准确具体的数据作为支持，但通常会建立在较有经验的专家意见或大量调查基础上，仍然是一种较为科学的预测方法。定性分析从质的方面说明经济现象之间因果关系的规律，它主要适用于宏观战略预测，也可以从事微观战术预测。②定量预测，它是运用数学模型或统计方法借助于过去数据进行预测的方法，从量的方面分析说明经济现象之间因果数量关系变化的形态。定量预测精度和可靠程度，在很大程度上取决于基础数据的准确性和预测方法的科学性。通常又将定量方法进一步分为两类：时序预测方法和因果预测方法。

3. 预测方法的选择

预测是计划的基础，是科学决策的依据。预测是对尚未发生或目前还不明确的事物，运用科学的方法和手段进行预先的估计和推测，选择预测方法时一般考虑这些因素：

(1) 预测的期限。不同的预测方法适用于不同的期限。定性预测方法多适用于长期预测；定量预测方法多适用于中、短期预测。

(2) 数据的散布形式。当存在明显的非线性（增长或下降）趋势时，就要考虑采用适当的非线性函数来进行拟合；当存在明显的季节性或周期性波动时，所选择的预测方法或模型应包含季节性和周期性变化因素。

(3) 模型的适用范围。清楚模型的适用范围，对模型参数的统计所需的最低限度数据样本量有所了解。

(4) 预测费用。一般涉及三种主要费用：调研和收集数据的费用；建模和分析的费用；计算的费用。此外，对预测精确度过高要求也会带来预测费用的大量增加。

(5) 精确度。一般来说，简单的预测方法精确度较低，而复杂的预测方法，尽管能够达到较高的精确度，但对数据的要求也很高。在规定精度时，要考虑数据的因素，以及费用问题。

(6) 预测人员的素质。预测人员的知识水平、专业能力和经验也是影响预测方法选择的因素。

预测方法的选择在一定程度上影响预测质量，下面介绍几种常用的预测方法。

(1) 专家调查法。这是目前使用较多的定性预测方法。这种方法是召集一些相关专家，针对需要预测的问题进行讨论，得出结果。这种方法的缺点是，得出的结论可能偏重于某个权威专家的观点，或者是专家们讨论后折中的观点。为规避这些问题，美国兰德公司（Rand Corporation）提出了德尔斐法（Delphi method）。这种方法依据系统的程序，采用匿名发表意见的方式，即专家之间不得互相讨论，不发生横向联系，只能与调查人员联系。通过多轮次的专家调查，经过反复征询、归纳、修改，最后汇总专家基本一致的结论作为预测的结果。

这种方法具有广泛的代表性，预测的结果较为可靠。

利用德尔斐法预测，并非要得出唯一确定的答案，而是尽量使多数专家的意见趋于集中，允许有合理的分歧意见。这种方法营造了一种让专家们充分表达各自观点的氛围，使那些提出极端意见的人有机会证明自己的观点，使那些持不同意见的人通过有力的论据坚持自己的观点。

(2) 时序序列预测方法。时间序列预测是在占有各个时期历史资料基础上，研究事物如何从昨天演变到今天，找出事物随时间变化的规律，然后预测事物未来发展趋势。这种方法有一个基本假设，即事物在过去如何随时间而变化，在今后也会依照同样方式变化。这种方法将一组变量的观察值，按时间顺序加以排列，然后运用一定的数学方法使其向外延伸，预测未来的发展变化趋势，并确定预测值。

①影响因素。从影响时间序列变动的因素来看，它们可以分为四种类型。①长期趋势变动。它表示时间序列中数据不是意外的冲击因素所引起的，而是随着时间的推移而逐渐发生的变动。它描述了一定时期内事物持续的潜在稳定性，反映预测目标存在的基本发展趋向模式。在这种趋势模式中，如果过去的社会经济状况在将来仍继续保持假设成立，那么可以延长这个趋势模式，从而得到未来观察时间长期趋势变动的结果。②季节性变动。季节性变动归因于一年内的特殊季节和节假日。它反映了一年事物或多或少具有规律性的变化。例如，每年春节的月份，商品零售达到最大的数额；冷饮销售最高峰出现在夏季等。季节性变动基本上是每年重复出现的周期性变动。③周期变动，也称循环变动。市场经济由于竞争，出现一个经济扩张时期，紧接着是一个收缩时期，再接下来又是一个扩张时期等周期变化。此外，在时间序列中，影响周期变动的也可能是由于货币政策或政府政策的改变。④不规则变动，它也被称为随机变动，是指时间序列数据在短期内由于随机事件而引起的忽大或忽小的变动。例如，战争、自然灾害、政治或社会动乱等所致的不规则变动。

②基本方法。时间序列法是按时间顺序将过去数据排列起来，进行类推或延伸，借以预测下一段时间或以后可能达到的水平。时间序列最重要的特征是它的数据具有不规则性。为了尽可能减少偶然因素的影响，一般采用移动算术平均法和指数滑动平均法。

③移动算术平均法。

移动算术平均法是假设未来的状况与较近时期有关，而与更早的时期关系不大。在利用历史数据时，采用分段平均、逐步退役的方式来分析时间序列的趋势，取预测期最近的一段时期的平均值作为预测值，其基本公式为：

$$M_t = \frac{y_t + y_{t-1} + y_{t-2} + \dots + y_{t-n+1}}{n} = \frac{\sum_{i=t-n+1}^t y_i}{n}$$

其中， M_t ：第 t 期的移动平均值； y_i ：第 i 期的实际值； n ：移动平均的期数。

④指数平滑法。

假设事物在历史各个时期的状况对未来具有影响，只是影响程度不同，远期的影响要小些，近期的影响要大些。因此这种预测是给近期的数据赋予较大的权重，给远期的数据赋予较小的权重，算出第 1 至第 t 期的加权平均数，作为第 $t+1$ 期的预测值。指数平滑法第 t 期的加权平均值 S_t 的计算公式如下：

$$S_t = \alpha y_t + (1-\alpha) S_{t-1}$$

其中, S_t : 第 t 期的加权平均值; S_{t-1} : 第 $t-1$ 期的加权平均值; y_t : 第 t 期的实际值; α : 权重, 也称为平滑系数。

应用指数平滑法要注意两个问题: 一是平滑系数的取值。 α 的取值越大, 近期数据对预测值的影响程度就越大, 反之则越小。当时间序列比较平稳时, α 取值较小, 如 $0.05 \sim 0.20$; 相反, 如果时间序列呈现出明显的上升或下降趋势时, α 取值应该大些, 如 $0.30 \sim 0.50$ 。二是初始预测值 S_0 的确定。由于指数平滑法是利用第 t 期的预测值来计算第 $t+1$ 期的预测值的, 所以为了能够计算第 1 期预测值, 还需要确定初始预测值 S_0 。 S_0 通常采用时间序列前几项的算术平均值, 也可以取时间序列数据中的第一项。

(3) 因果预测方法。许多社会经济现象相互联系又相互影响, 其中某些因素变化后, 另一些因素可能随之而变化。因果预测就是根据事物间因果关系的联动变化来进行的预测。市场的发展变化由多种因素决定, 同时市场的发展变化也会不同程度地反过来影响这些因素。市场经济活动现象间彼此关联构成的依存关系就是一种因果关系。例如, 市场是国民经济的综合反映, 国民经济的任何变化, 诸如国民经济发展速度、积累和消费比例关系的调整、人口增长和劳动就业状况等都会引起市场商品供需关系变化, 而市场商品供需关系的变化反过来又会对上述影响因素及其关系产生不同的反作用。

回归分析法是从事物变化的因果关系出发而进行的一种预测方法, 它不仅剔除了不相关的因素, 而且对相关因素的紧密程度予以综合考虑, 因而其预测的可靠性较高。回归分析预测, 是在掌握大量观察数据的基础上, 利用数理统计方法建立因变量与自变量之间的回归关系函数表达式而进行的预测分析。在回归分析中, 当研究的因果关系只涉及因变量和一个自变量时, 叫做一元回归分析; 当研究的因果关系涉及因变量和两个或两个以上自变量时, 叫做多元回归分析。

回归分析的做法是: 首先进行定性分析, 确定有哪些可能的相关因素, 然后收集这些因素的统计资料, 应用最小二乘法求出各因素 (各变量) 之间的相关系数和回归方程。根据这个方程就可进行预测。

①一元回归方程。

$$Y = a + bx$$

其中, Y ——因变量, 预测值; X ——自变量, 影响因素; a 和 b ——回归系数。

②多元回归方程。

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \cdots + b_px_p$$

其中, Y ——因变量, 预测值; X ——自变量, 影响因素; b_0 ——常数; b_1, b_2, \cdots, b_p 为 Y 对 X_1, X_2, \cdots, X_p 的回归系数。

回归分析方法应用步骤: 提出课题和任务——调查、收集和整理资料——建立预测模型——进行预测——评价预测结果——将预测结果提交决策者或计划人员。

4.4.2 网络计划技术

在实际工作中, 对于规模大、环节多、建设周期长的项目, 合理安排各种资源, 以最短的时间、最少的费用保质保量完成任务, 是计划工作所追求的目标。网络计划技术提供了解决这类问题方法。

网络计划技术是在关键路径法（critical path method, CPM）和计划评审技术（program evaluation and review Technology, PERT）两种计划技术的基础上发展起来的。CPM 是 1957 年美国兰德公司为杜邦公司在建造一座新的化工厂时设计采用的计划方法，使用这项技术，第一年就为杜邦公司节约了 100 多万美元。PERT 是美国海军和洛克希德航空公司在 1958 年首先提出的，我国是在 1965 年由著名数学家华罗庚先生首先应用并推广的，当时称为统筹法。CPM 和 PERT 虽然在作业时间的确定上有一些差别，但其基本原理是一致的，都是通过网络图形式对项目在时间进度、费用资源上进行分析控制，所以将它们统称为网络计划技术。

1. 网络图基础

网络图由工序、事项和路线三个主要部分和辅助部分（即虚工序）构成。（1）工序。是指一项需消耗时间、资源和人力才能完成的作业活动，通常用箭线“→”表示，箭杆上方标明该工序所需时间，虚工序用“→”表示。（2）事项。是前后工序的交结点，不消耗时间和资源，用圆圈表示。图 4.4 中，对事项 B 来说，工序 A 为其紧前工序，工序 C 为其紧后工序。（3）路线。是指从始点事项顺着箭线到达终点事项的各条通道。一个网络图有很多条路线，每条路线上各项活动所需时间的总和就是这条路线的长度，其中最长的路线就是关键路线。关键路线的长度决定了该网络图代表的项目的最短完工时间。因此，确定了关键路线，就知道了影响整个项目最短工期的工程内容，就可以有针对性地安排各项工程。

2. 网络图应用

当施工一个项目时，首先必须确定的是工期的长短。表 4.1 列出了建设 P 写字楼的事项、工序及其耗费的时间。

表 4.1

建筑 P 写字楼的数据及工序关系

事件	期望时间	紧前事件
A. 审查设计和批准动工	10	—
B. 挖地基	6	A
C. 立屋架和砌墙	14	B
D. 建造楼板	6	C
E. 安装窗户	3	C
F. 搭屋顶	3	C
G. 室内布线	5	D, E, F
H. 安装电梯	5	G
I. 铺地板和嵌墙板	4	D
J. 安装门和内部装饰	3	I, H
K. 验收和交接	1	J

图 4.4 画出了基于表 4.1 数据的工序网络。完成这栋写字楼将需要 45 周的时间，这个时间是通过追踪网络的关键路线计算出来的。该网络的关键路线为：A—B—C—D—G—H—J—K，沿此路线的任何事件完成时间的延迟，都将延迟整个项目的完成时间。

网络计划技术在实践中被广泛的使用，其优点是：

(1) 清晰地表明了整个项目各项工作的时间顺序和相互关系，并标明了完成任务的关键路径。

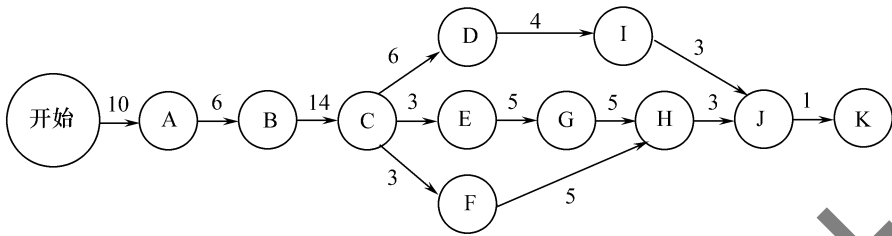


图 4.4 建筑 A 写字楼网络图

(2) 有助于对项目时间进度和资源利用的优化。管理人员可调动非关键路线上的资源支援关键工作的完成，进行综合平衡，既节省资源又可以加快进度。

(3) 可以事先估计完成任务的可能性。通过对工作中的难点的预测和分析，可以帮助管理人员准备好应急措施，降低风险。

(4) 便于组织和控制。特别是复杂的大项目，可分为许多支持系统来分别组织和控制，最终保证了整个任务的完成。

(5) 适用范围广，易于操作。

另外，其局限性也是很明显的，如很难准确估计作业时间。

4.4.3 滚动计划方法

滚动计划法是一种定期修订未来计划的方法。这种方法根据计划执行情况和环境变化情况定期修订未来计划，并逐期向前推移，使短期计划、中期计划有机地结合起来。由于在计划工作中很难准确地预测将来影响经济发展的各种变化因素，且随着计划期的延长，这种不确定性会越来越大。所以，如果硬性地按几年以前的计划实施，或机械地、静止地执行，计划就可能导致巨大的失误和损失。滚动计划法就是一种可以避免这种不确定性可能带来不良后果的可行方法。

滚动计划以近细远粗的办法制定。如图 4.5 所示，这是以五年为周期的滚动计划。由图看出，在计划期的第一阶段结束时，根据该阶段计划的实际执行情况和外部与内部有关因素的变化情况，对原计划进行修订，并根据同样的原则逐期滚动，每次修订都使整个计划向前滚动一个阶段，并始终保持一个固定的周期，这种方法特别适用于中长期计划。

实施滚动计划，过去人工操作工作量非常大，但在计算机已被广泛应用的今天，这已不是问题。这种方法最突出的优点是使计划能更加切合实际。滚动计划相对缩短了计划期，加大了准确性，能更好地保证计划的指导作用，提高了计划工作的质量。滚动计划能使长期计划、中期计划与短期计划相互衔接，短期计划内部各阶段相互衔接，保证即使由于环境变化出现某些不平衡也能及时进行调整，使各期计划基本保持一致。滚动计划大大增强了计划的弹性。通过滚动计划，可以及时地预测环境变化并及时采取应对措施，提高应变能力。

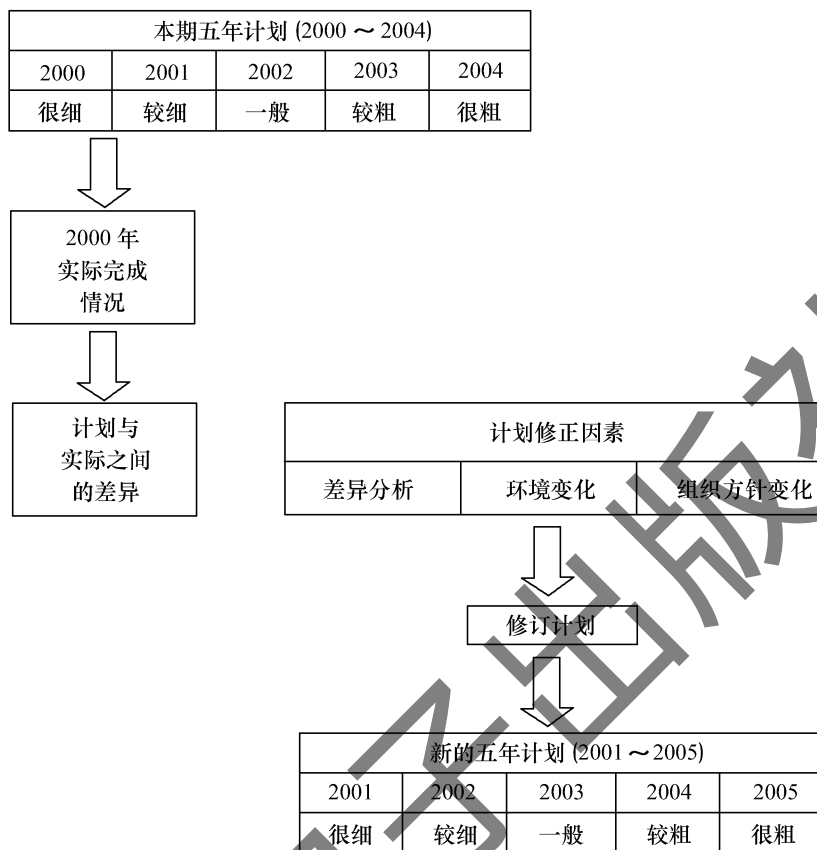


图 4.5 滚动计划示意图

4.4.4 投入产出法

1. 背景和作用

投入产出方法产生于 20 世纪 30 年代，由美籍俄国经济学家瓦西里·里昂惕夫（Wassil. W. Leontief）在 1936 年首先提出。他利用美国公布的经济统计资料编制了美国经济的 1919 年、1929 年和 1939 年的投入产出表。到目前，世界上已有 100 多个国家采用投入产出法进行经济研究。我国从 1987 年起开始采用这种方法，每五年进行一次全国投入产出调查和编表工作。2007 年进行了全国第五次投入产出调查。

投入产出调查是对全社会生产经营单位的投入结构、产出使用、增加值形成等情况的重大综合性调查，是编制全国和地区投入产出表的重要基础。在过去的二十年中，投入产出表在宏观经济分析和管理中发挥了重要的作用。随着社会主义市场经济的不断发展，政府的职能转变进一步加快，宏观调控的任务也越来越重，投入产出表的作用也将显得更加突出。大量的政策模拟和定量分析都离不开投入产出表，它是制定国民经济中长期发展规划的重要基础。投入产出方法作为经济管理的重要工具和手段，在我国的经济生活中将发挥越来越重要和不可替代的作用。

2. 投入产出的概念

投入，是指产业部门在产品生产过程中所消耗的原材料、辅助材料、燃料、动力、固定资产（厂房、设备等）折旧和劳动力等生产要素。产出，是指产业部门生产的产品以及被分配使用于生产和生活、积累和出口等各个领域的数量总和。投入产出表就是把国民经济各个部门的投入来源和产出去向排列成一张表，用以集中反映国民经济各部门的技术经济联系。

投入产出方法是利用数学方法、电子计算机和投入产出表研究各种经济活动投入与产出之间的数量关系，特别是研究和分析国民经济各个部门在产品的生产与消耗之间的数量依存关系。这种方法对于科学安排、预测和分析经济活动具有非常重要的作用。

投入产出方法的基本原理是，任何系统的经济活动都包括投入和产出两大部分，在生产活动中，投入和产出间具有一定的数量关系，投入产出法就是利用这种数量关系编制投入产出表，然后计算各部门的直接消耗系数和间接消耗系数（合计便是完全消耗系数），进一步根据某些部门最终产品的要求（供居民消费、政府使用和出口的最终消耗），以此用来编制计划。

3. 投入产出表（模型）

在利用投入产出方法研究时，通常通过建立数学模型表示所研究的经济活动间的数量关系，所以投入产出关系也用投入产出模型表示。在实际工作中，投入产出模型种类也不同。按照时间是否变化，划分为静态投入产出模型和动态投入产出模型；按照研究空间范围，划分为世界模型、多国模型、全国模型、地区模型、地区间模型、部门模型及企业模型，其中全国模型、地区间模型和企业模型是最基本的模型；按照研究对象不同，划分为产品平衡模型、固定资产与生产能力平衡模型、劳动平衡模型、价格形成模型以及一些专门类型的模型。

同样地，投入产出表按其不同的分类标准，也可划分成不同类型。按照计量单位不同，投入产出表可划分为价值型投入产出表和实物型投入产出表（价值型投入产出表以货币单位为计量单位，实物型投入产出表是以实物度量单位为基础编制）；按照编制时期不同，可划分为投入产出报告平衡表和投入产出计划平衡表（前者是根据统计资料对过去某一年编制的，后者是为了进行计划计算和预测，对今后某一时期编制的）。

表 4.2 就是一张典型的价值型投入产出表。

在表 4.2 中，在水平方向，是各部门产品按经济用途的分配使用情况。各部门产品可以分为两大部分，即中间产品和最终产品。中间产品是本时期内在生产领域中尚需进一步加工的产品，这部分产品用来作为生产过程的原材料、辅助材料、动力等的消耗。

在表 4.2 的垂直方向，是各部门产品的价值构成。产品价值可以分为两大部分，一部分是生产资料的转移价值，它是由所消耗的生产资料的价值构成的，包括劳动对象的消耗，如原材料、辅助材料和动力等的价值和固定资产折旧（R）；另一部分是新创造价值，包括该部门的劳动报酬（V）和社会纯收入（M）。

在表 4.2 中，互相垂直的双线把表格分成左上、右上、左下、右下四个部分，分别称其为第 I、II、III、IV 象限。

第 I 象限是一个横行、纵列部门数目完全相同、排列也一致的表格，它反映各部门之间相互提供劳动对象供生产过程消耗的情况。横行表示各部门的产品分配给其他各部门（包括本部门）产品的数量，行与列交叉处各格是各部门间的流量。比如，若以 i 代表横行第 i 部

门, j 代表竖列第 j 部门, 则 X_{ij} 表示第 j 个部门生产产品时消耗的第 i 部门的产品数量, 我们称 X_{ij} 为第 i 部门向第 j 部门的流量, 简称部门间流量。

表 4.2 价值型投入产出表

产出 投入		中间产品					最终产品					总产品
		部门 1	部门 2	部门 3	...	部门 n	固定资产更新和大修	消费	积累	出口	合计	
物质消耗	部门 1	X_{11}	X_{12}	X_{13}	...	X_{1n}					Y_1	X_1
	部门 2	X_{21}	X_{22}	X_{23}	...	X_{2n}					Y_2	X_2

	部门 n	X_{n1}	X_{n2}	X_{n3}	...	X_{nn}					Y_n	X_n
折旧		D_1	D_2	D_3	...	D_n						
新创造价值	劳动报酬	V_1	V_2	V_3	...	V_n						
	社会纯收入	M_1	M_2	M_3	...	M_n						
总产值		X_1	X_2	X_3	...	X_n						

第 II 象限是第 I 象限在水平方向上的延伸, 反映各物质生产部门的总产品中, 可供社会最终消费或使用的产品。具体地说, 它反映各物质生产部门产品用于消费、积累、进出口以及固定资产更新和大修理等最终使用情况。从横行看, 各项数字合计就是各部门的最终产品, 我们用 Y_i 表示; 从竖列看, 各项数字说明最终产品是由哪些生产部门提供的。所有部门最终

产品之和即 $\sum_{i=1}^n Y_i$ 为社会总产值或国民生产总值。

第 III 象限是第 I 象限在垂直方向的延伸, 说明最终产值即国民生产总值的价值形成过程。按其经济内容来说, 第 III 象限包括固定资产折旧和新创造价值两部分。第 III 象限和第 II 象限从总量上来说应当相等, 即

$$\sum_{i=1}^n Y_i = \sum_{j=1}^n (D_j + V_j + M_j)$$

第 IV 象限是由第 II、第 III 象限共同延伸组成的, 它主要反映国民收入的再分配情况。由于国民收入再分配问题较复杂, 这里略述。

通过上面对投入产出表结构的分析, 容易知道投入产出表中有如下几个平衡关系: 第一, 第 I 象限中物质消耗之和等于中间产品之和, 说明生产过程中消耗的生产资料要以同量的中间产品来补偿。第二, 第 III 象限的合计等于第 II 象限的合计, 说明社会最终产值与国民收入加上本年度的固定资产折旧额在数量上是相等的。第三, 每一列的总计等于每一行的总计, 说明国民经济各部门生产的产品和分配使用在总量上是相等的。

为了便于理论分析, 给出价值型投入产出表中的平衡方程。从表 4.2 的水平方向看, 可得如下方程组:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} + Y_i = X_i \quad i=1, 2, \dots, n$$

这个方程组反映了各物质生产部门的分配使用情况, 我们称之为产品分配平衡方程组。

从表 4.2 的垂直方向看, 有如下关系式:

$$\sum_{j=1}^n x_{ij} + D_j + V_j + M_j = X_j \quad j=1, 2, \dots, n$$

这个方程组反映了各部门产品的价值构成，我们称之为价值构成平衡方程组。

根据投入产出表中各部分之间的关系，只要规划出计划期末的最终产品数量、构成和分配比例（主要是积累与消费的比例、生产性积累与非生产性积累的比例、居民消费与社会消费的比例等），也就是确定出最终产品 Y，就可以将计划期内各部门的总产品（生产值）数量预测出来。可见，这里最终产品的预测是计划的前提，对各部门总产量的预测规划是计划的结果。而对各部门总产量的预测又成为各部门制订计划的前提和依据。应用投入产出法，可以确定整个国民经济或部门、企业经济发展中的各种比例关系；可以预测某项政策实施后所产生的效果。另外，这种方法还可以从整个系统的角度编制长期或中期计划，而且易于搞好综合平衡。

经过以上分析，投入产出方法的特点已经显现：

(1) 投入产出模型反映了各部门（或各类产品）的技术经济结构，可用以合理安排各种比例关系，特别是在综合平衡方面是一种有力的手段。

(2) 在编表过程中不仅能充分利用现有统计资料，而且能建立各种统计指标之间的内在关系，使统计资料系统化。编出的投入产出表是一个比较全面反映经济过程的数据库，可以用来做多种经济分析和经济预测。

(3) 投入产出方法虽然涉及数学模型，但由于通过表格形式反映经济现象，因而容易被理解和接受。

(4) 投入产出方法适用面较广，它不仅可以在全国、地区、部门中使用，而且适用于企业，可以提高现代管理水平。

本章小结

计划是管理过程的重要环节，也是最基本的管理职能之一。计划的内容包括确定组织的目标、战略及分层次的计划体系。计划指明方向，预见未来，降低成本，减少浪费，便于控制。

依照不同的标准，可将计划分为不同的类型。不同类型的计划，其有效性受组织的层次、发展阶段、环境的不确定性程度和未来承诺的期限等权变因素的影响。不同表现形式的计划构成一个计划层次体系。

战略管理是对组织活动实行的总体性管理，其核心问题是使组织自身条件与环境相适应，求得组织的生存与发展。战略管理决定了企业未来发展的前景。

掌握计划编制的步骤和方法是计划工作的必需技能，编制各类计划其实都可以遵循一种统一的步骤，这些步骤构成了计划编制流程。用于计划的方法有很多，预测、滚动计划、网络计划技术、投入产出等是几种常用的现代计划方法。

复习与思考

1. 如何客观地评价计划在管理工作中的作用？
2. 简述计划与其他管理职能之间的关系。
3. 计划的表现形式有哪些？它们之间存在怎样的关系？
4. 常见的发展战略有哪些类型？
5. 怎样才能有效地选择合适的发展战略？
6. 计划编制有哪些步骤？遵循计划编制流程为什么能提高计划工作的有效性和科学性？
7. “预测是浪费管理者的时间，因为没有人能准确地预测未来”，请说明你的观点。
8. 举例说明计划方法在管理中的作用。

案例实习

PDCA——未卜先知的妙方

对于CEO们来说，如果一觉醒来突然发现自己的企业已经深陷濒临倒闭的泥潭而不能自拔，自己不得不面对残酷现实、殚精竭虑谋求挽救之策，那简直是一场噩梦。他们迫切需要知道，有没有好办法能够未卜先知，事先预测低潮，然后通过调整、修改战略来主动并有效地掌控风险？

贝恩公司的调查结果为企业规避风险提供了一些借鉴，完善的计划系统确实非常有助于企业及时预知经济低潮。

爱默生电气公司是财富500强企业中绩效最稳定的公司之一，曾连续43年保持收益持续增长。甚至在20世纪90年代末期，当竞争对手纷纷全力以赴抗御经济衰退时，爱默生公司仍能投巨资对下一代流程自动化技术进行研究。因此，当产业资本投资开始反弹时，爱默生公司突显霸气，其销售额和利润均遥遥领先于竞争对手，这在很大程度上归功于该公司完善的高级计划系统。该公司前任首席执行官查尔斯·奈特(Charles Knight)和他的高级管理人员至少一半的精力用于制订各种计划。戴维·法尔(David Farr)2000年秋季接替奈特的职位后，更是在其基础上有所发展。

在爱默生公司，每一个业务部门都必须制订月度工作报告，对本年度其余季度及下一个财政年度的第一季度的情况进行重新预测。这一制度已延续了25年，并处于不断完善之中：爱默生每一份报告都包括一张5行的表格：第一行显示当前的预期收入和利润；第二行显示上个月报告所记载的预期收入和利润；第三行则是每年的预算；第四行记载了前一年度的实际收入和利润；第五行是相对于上一年度的预期，目前所增加或下降的比率，整个组织也按这种方式运行。因此如果某人发现问题的话，解决方案立马就能被创设出来。爱默生公司还举行年度规划会议，在会议期间，每一事业部都必须展示其实现销售和利润增长的方案。无论全球经济或者行业处于何种阶段，该公司的规划流程都使得公司能够做出快速反应以确保目标的实现。

多年来，几乎所有的著名跨国公司，一直按照“PDCA”(plan do check action)——计

划、执行、修正、再行动的方式无限循环。这种模式并没有过时，完善的计划体系有助于经理人提前预测到动荡，能够真正做到未雨绸缪，在其战略和预算中注入对类似事件充分准备的计划，然后成功渡过艰难时期。1980年，时任波顿（Borden）公司首席执行官的尤金·沙利文（Eugene Sullivan），敏锐地察觉到了美国经济开始出现衰退的苗头。于是，他大胆地着手改革，对当时市值高达50亿美元的集团实施了减肥手术，删减了一切与公司核心业务无关的业务。并于1980~1985年期间，并购了28家与公司核心业务有直接关联的企业。之后，虽然美国经济步入低迷，波顿公司的年平均净收入却直线上升，远远高于同时期的竞争对手。

然而，令人遗憾的是沙利文的继任者罗密欧·文特雷斯（Romeo Ventres）却采取了完全相反的措施，他并购了90家食品公司，致使公司的战线越铺越长，兵力越来越分散，最终被RJRNabisco公司以20亿美元收购。事后，深感切肤之痛的波顿公司有关人士领悟到，虽然“鸡蛋不要放在一个篮子里”是一个被业界广为认同的多元投资原则，但是典型的多元化通常会稀释企业的平均市场份额，从而影响收益的稳定性。真正有意义的操作手法应该是聚焦战略，即通过强化核心业务来保持稳定。在行业低迷时期尤其需要避免多元化，尽可能地集中资源于自己的核心业务。

美国运通公司（American Express）的经历也证明了这一点。在20世纪90年代早期的经济衰退中，运通公司伤痕累累。1993年，它不得不大刀阔斧地对公司进行革新和重组，剔除非核心业务；削减成本，裁员15800人；重新聚焦于公司的核心业务——支付卡和信用卡。这些强有力的措施，使得该公司的市场份额由1994年的17%上升到1998年的21%。20世纪整个90年代，该公司的股票绩效是标准普尔指数的3.5倍。

问题：

1. 爱默生公司是如何运用计划进行管理的？有哪些启示？
2. “PDCA”模式对于现代企业是否已经过时？为什么？

（摘自王毅捷主编《管理学案例100》，上海交通大学出版社，2003）

管理小实践

追寻一个有一定历史积淀的企业，循着它的发展轨迹，剖析其发展战略体系，写出调研报告。

视野拓展

海尔中央空调获奥运入场券

一直由跨国品牌垄断的奥运场馆市场终于向本土品牌敞开了大门，这并非是北京奥运会对本土品牌的偏袒。北京2008奥组委高级顾问魏纪中表示，奥运会对招标产品的要求是世界上最严格并且最先进的，而本土品牌能从中胜出说明了本土品牌的产品品质已达到国际一流水准，并且意味着本土品牌正在走向世界。

2007年10月11日，中标了21个奥运场馆的海尔中央空调发布其产品吉祥物——凤凰“乐乐”，这是海尔从全国征集来的1000多个作品中评选出的一等奖作品。海尔中央空调市场

营销总监朱英华向记者表示：“此次海尔揭晓的‘鸟巢’中央空调吉祥物，将作为海尔服务用户的一种标准。高标准、具有特殊要求的工程，尤其是使用海尔 R410A 全变多联中央空调的工程，海尔中央空调都将使用该标志作为吉祥物，这表示海尔将以服务‘鸟巢’的高标准来服务工程用户。”

据业内人士称，在 2008 年北京奥运会的 30 多个场馆中，海尔中标了 21 个。长期以来，国内的大型中央空调项目几乎被美、日品牌瓜分。1996 年进入中国市场的日本大金空调，曾一度没有竞争对手，而在国外的奥运招标项目上，国内企业也较少涉足。上世纪 90 年代后，国内企业纷纷上马中央空调项目，经过 10 多年的打拼，目前已经形成与国际品牌对峙的局面。在北京奥运会场馆的招标中，国内空调企业凭借本土化的服务及技术优势击败开利、约克、特灵、大金等众多国际知名中央空调企业，一举中标多个奥运工程，成为最大的赢家。

在海尔中央空调中标的 21 个奥运场馆中，“鸟巢”工程是 2008 年北京奥运会的主会场。此外，老山自行车馆、北京射击场飞碟靶场、首都体育馆、北京工人体育场、北京大学体育馆、北京工业大学体育馆、北京工人体育馆、北京科技大学体育馆、青岛奥帆赛基地、奥运射箭场馆和曲棍球馆等对中央空调有特殊要求的奥运场馆也选择了海尔中央空调的配套设施。

北京 2008 奥组委高级顾问魏纪中说：“北京奥运会对于各体育场馆的设施和设备都有很高要求。国际奥委会要求必须做到世界一流。所谓‘世界一流’就是要参照国际上先进的标准，而不是简单地参照国内标准。”魏纪中说，以选择奥运场馆的中央空调为例，首先要保证空调有可调性的恒温，不能忽高忽低；其次必须是高质量和高性能；第三必须是环保的；第四必须是节能的。

除了标准高，奥运场馆对所用设备还有更特殊的要求，这往往是对厂家的极大考验。例如，羽毛球比赛的特殊性决定了运动员在场馆内最好感觉不到风的流动，而这对于中央空调的设计来说却是个难题。据中标羽毛球馆的海尔中央空调人士介绍，保证送风却不影响球速虽然很困难，但在两年前，海尔已着手解决。首先在送风口的设计上，海尔中央空调采用了分层空调和席下送风的气流组织设计，送风口全都设计在了看台座椅的下方和侧面，9100 多个小送风口替代了以往的大出风口，这种出风设计有效控制了整个场馆内的风速，且因为各个位置的均匀送风，保证了整个场馆内没有气流的对流，从而完全避免了空调风对羽毛球的影响。其次，合理配置制冷量，即使整个场馆特别大，也能达到最佳制冷效果。

北京奥运垒球场馆也对中央空调有特殊的要求。在空调设计过程中，海尔技术人员考虑到 2008 年奥运比赛期间，由于光照时间和角度的问题，会造成室内外温差接近，因此在设计空调负荷量的时候，设计师把负荷提升了 5%。

此外，在最重要的“鸟巢”项目上，海尔为了满足“鸟巢”的艺术设计结构要求，专门重新设计了中央空调风道，并解决了超长距离送风制冷效果差的难题。

奥运会是全球最大的体育盛会，其实它的另外一个角色是全球最为苛刻的大消费者。每一届奥运会都会对自己需要的产品进行一次世界范围的大会考，这个会考的内容包括生产商品的全球声誉、产品的技术和质量水平与稳定性等。海尔中央空调最终从这次会考中胜出，说明海尔中央空调的制造水平已经达到了世界级的水平。因此，成为奥运会的供应商意味着这样的公司基本上具备了诠释和满足全球任何苛刻需求的能力。海尔中央空调市场营销总监朱英华认为，海尔之所以能够在竞争中取胜，得益于企业一贯对产品与服务的高标准

要求。

据介绍，装在“鸟巢”里的中央空调为R410A全变多联中央空调，是海尔拥有自主知识产权的产品。这种中央空调的技术难度大，对控制系统的要求高，海尔是目前国际上新的多联机的倡导者和革新者。以节能性为例，海尔的产品能效比达到了4.28，这在同行业、同类产品里是最高的。

在服务上，从2007年1月到9月19日，海尔中央空调在北京奥运服务培训基地举办了13次奥运服务特色测试赛，把每一个细节的工作、服务、保障都演练得非常成熟，发挥了海尔一贯的服务优势，得到了奥组委及世界许多国家运动员的肯定。

据统计，2007“好运”北京奥运测试赛共分为26项，其中有13项是在配套海尔中央空调的奥运场馆中举行，在已经举行的多场测试赛中，海尔中央空调发挥出色。奥运测试赛主要是对各奥运场馆设施、技术系统、计划方案、运行规范和保障能力等进行的测试和检验，为保证奥运场馆海尔中央空调的良好运行，测试赛期间，海尔技术工程师通过网络对每个场馆进行远程监控，任何一个场馆的运行情况都一目了然；与此同时，海尔“奥运服务团队”还对每个场馆进行实时跟踪，保证以最快的速度应对不同场馆的需求。

北京奥组委垒球团队常务副主任谭英在评价海尔中央空调时说：“海尔细致入微的服务方案、小心翼翼的服务态度令业界尊重；同时，海尔中央空调稳定、良好的运行也为奥运健儿营造了温馨、舒适的比赛和休息环境。”

中国制冷协会专家指出，技术的提升让国内企业最终领到奥运入场券。他解释说，奥运会要求的是要确保在大会期间系统无故障地运行，国际品牌关注的往往只是一件产品——一个很标准化的产品，尽管其产品性能可能是最优的，但也难保不出现故障；而国内企业提供的是一套解决方案，根据场馆的不同要求，提供针对性解决办法，这样就发挥了优势。其实，正是差异化的产品与服务使国内企业最终中标。

（摘自《经济参考报》2007-10-18）

管理大师



安索夫：战略管理鼻祖

伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）的名字与企业战略理论紧紧地联系在一起。他率先提出战略管理概念，首倡战略规划的系统理论，第一个阐述了企业竞争优势概念，他还是把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论的奠基人。在管理学界，安索夫是一代宗师，被尊称为“战略管理的鼻祖”。

安索夫1918年出生于苏联的远东城市海参崴，1936年随家庭移民到美国纽约，就读于斯蒂文斯技术学院，获得工程数学的博士学位，随后又获得了布朗大学的哲学博士学位。安索夫严密的数据分析、数理分析天赋和能力，使他在情报和战略分析上表现出突出的优势。1940年，安索夫参与美国军事战略的研制和计划工作，后又进入洛克希德公司，研究并推行了洛克希德的产业多元化战略。在洛克希德，安索夫提出

了著名的“产品市场匹配”概念和四种组合战略，也就是日后著名的“安索夫矩阵”雏形——安索夫战略理论体系的主要构成部分。

安索夫真正脱离实业界而转型到学术研究领域，始于1963年任职卡内基—梅隆大学经管研究生院，从事专业的战略管理研究、教学和咨询工作。1964年，安索夫的第一部，也是最重要的一部著作《公司战略》问世，明确提出了自己的战略管理主张。他认为，战略管理的目的是“发展一系列有实用价值的理论和程序，使经理人能用来经营……商业公司可以凭借这些实用的方法来做出战略决策”，“因此，公司将企业的资源配置到具有最大潜在投资回报的产品市场中去，这就是所谓的企业的战略问题。”

继《公司战略》之后，安索夫又相继出版了如《战略管理概念》《从战略规划到战略管理》《战略管理》《植入战略管理》等系列管理著述。其中，1979年出版的《战略管理》和1984年出版的《植入战略管理》两书不仅进一步完善了他的战略管理体系，还为战略管理理论提供了一系列实践方法和措施，使自己的主张得以有效贯彻和落实。《战略管理》《公司战略》《从战略规划到战略管理》被公认为是战略管理的开山之作。

安索夫的伟大之处，不仅在于他提出了一套广为学术界、企业管理实务界接受的战略管理理论、方法、程序和范式，而且还在于他把这些理论成功地带入了众多企业的管理实践中。他创办了范德比尔特大学管理学院并兼任院长，还担任了卡耐基—梅隆大学、布鲁塞尔高级管理研究院、斯德哥尔摩经济学院和美国国际大学的特级教授，在学界传播他的战略管理思想。同时，他还是安索夫联谊会主席，著名咨询机构杰米尼公司的董事。他自己创办的战略管理顾问公司，也是专门向各企业提供战略规划和战略管理的咨询服务，宣扬他的战略管理理论。他的这些努力不仅使自己得到很多的实践机会，而且也使战略管理理论有效地“植入”了企业管理界人士的心里。

管理时空

中国企管网 <http://www.china-qg.com>

中华企管网 <http://www.wiseman.com.cn>

聪科资本营运企划网 <http://www.smartpla.com.cn>

经理人 <http://www.sino-manager.com>

博锐管理在线 <http://www.boraid.com>