第一图书网, tushu007.com

<<集团大纵深战略>>

图书基本信息

书名：<<集团大纵深战略>>

13位ISBN编号：9787030221803

10位ISBN编号：703022180X

出版时间：2008-9

出版时间：科学出版社

作者：白万纲

页数：160

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

内容概要

集团整体战略体系是整个集团战略与战略管控体系的核心体系，其完整的架构是保证战略管控得以有效运转的根本保障，如同傲立平地的万丈高楼的基石和骨架，其中战略规划体系则是第一块奠基石，经营计划体系与预算控制体系分别作为实施平台与控制平台如希腊卫城般拱卫两侧。
而绩效管理体系、风险与内控体系、业务管理体系、竞争情况体系、企业文化体系则构成了五大支撑体系。
这样的体系纲举目张，以动态的结构化态势应对天翻地覆的外部环境和纷繁入微的内部运转。
本书开创了集团战略管理的新模型——四层级模型，成为分析和制定集团型企业战略的新的有力工具和武器！
具有很强的学术贡献与实用价值。
本书适用于政府机构中经济管理和服务部门，大型国有和民营企业集团管理者，集团型公司的分、子公司的中高层管理人员等以及致力于企业管理的有志之士，同时也可以作为经管类在校学生的参考用书。

作者简介

白万纲，华彩咨询集团董事，工商管理博士。
曾任职国际咨询公司与多家集团型企业高层，有十余年的咨询经验。
目前担任中共中央党校国资委分校、浦东干部学院、国家会计学院、清华大学、北京大学、上海交通大学等学府的客座教授，国务院国资委和北京、上海、山东、江苏、天津等多个省市国资委、经贸委的管控顾问，同时还是多家超大型企业集团的独立董事。

他带领的咨询团队已为近300家集团型企业提供了母子公司管控咨询服务，包括中石油集团、中粮集团、中国移动通信、招商局集团、五矿集团、中国邮政、东风汽车集团、宝钢集团、中集集团、沙钢集团、广厦控股等。

个人专著：《咨询的力量》、《总裁制造》、《锻造高智商企业》、《母子公司管控109问》、《大国的崛起——国家管控》等。
系列管理音像教材：《母子公司管控系统篇》、《母子公司管控职能篇》、《总裁修炼》、《集团利润模式》、《母子公司管控十大问题》、《组织智商》、《国家管控》等。

书籍目录

第一章 集团战略与管控体系的构建　第一节 华彩四层级战略体系——从摧毁到升华　　一、什么是四层级战略　二、四层级战略的基本结构　第二节 战略管控体系——三个体系和五个支撑　一、三个体系　二、五大支撑　三、战略管理是一种管理模式及思想，而不仅仅是工具 第三节 战略控制——落实战略的关键　一、战略控制及其十级能力结构　二、战略控制的五大目标　三、战略控制的三大系统 第二章 集团战略与管控　第一节 战略规划　一、基于道、势、场、能、气的战略分析与思考　二、战略规划与组合　三、战略规划的脚本规划　第二节 集团战略规划　一、集团战略规划架构　二、战略规划三层次分解　三、跨层次战略规划参与者的地位和职责　第三节 战略主体层次划分和交互的战略规划　一、集团公司战略主体划分　二、交互的战略规划过程保证了总部与各业务单元目标的一致性 第四节 集团战略管控三大体系　一、战略实施体系　二、战略反思体系　三、战略管理能力体系　第五节 集团战略和计划控制机制　一、战略态势分析机制　二、动态审核评估机制　三、风险控制管理机制　四、战略规划和年度经营计划的转换和控制机制　第六节 集团战略与管控的七步实操　一、母公司战略规划　二、子公司战略规划　三、子公司年度计划制定　四、与子公司经理层签订绩效合约　五、预算和审计监控　六、偏差分析和绩效管理会议　七、计划调整和绩效改进第三章 横向战略的构筑与运作 第一节 横向战略——真正体现集团化公司的管控水准　一、什么是横向战略　二、横向战略的五大要素　第二节 以关联为核心构筑横向战略——积极设计是关键　一、横向战略的三大步骤　二、设计横向联系是实现横向战略的基本前提　三、跨层次横向协调的操作　第三节 横向战略的三大控制层次——关键词：协调　　一、集团公司级的跨系统横向协调　二、各子公司、管理子系统内部的横向协调　三、作业管理层的横向协调　四、专业的搭接协调设置　案例 ABB公司管理模式转变　第四节 制定横向战略的七步法　一、鉴别一切有形的关联　二、追踪公司边缘的有形的关联　三、确定可能的无形的关联　四、确定竞争者关联　五、评估关联　六、发展一个协调的横向战略，实现和增强最重要的关联　七、创造确能实行的横向组织机制　第五节 横向组织设计——横向战略实施的载体　一、实施横向战略的五大障碍　二、克服组织障碍建立横向型组织　案例 联合利华基于产品单位构建横向组织关系　第六节 战略联盟——集团横向管控的外延性表现　一、战略联盟——从“竞争”到“竞合”的飞跃　二、建立战略联盟的六大步骤 第四章 战略执行——战略聚焦管理 第一节 战略执行的反思　一、战略执行能力比战略制定更重要　二、战略执行比战略制定更困难　三、用战略聚焦管理体系执行战略 第二节 构建战略聚焦管理体系　一、理解和沟通战略——把战略翻译为战略地图　二、战略地图的四个方面　三、进一步理解和沟通战略——把战略翻译为考核指标体系　第三节 战略聚焦管理体系的五条主线　一、战略的五条主线及其对应的五个管理方面　二、基于战略主线进行管理　第四节 战略聚焦管理体系的六个关键　一、制定明晰的战略　二、把战略量化成考核指标体系　三、把公司的所有部分整合于战略创造合力　四、使战略成为每一个人每一天的工作　五、使战略成为一个持续的过程　六、领导团队推动和主导变革 第五章 跨层次战略绩效管理　第一节 传统绩效管理：无法回避的重重矛盾 第二节 全绩效管理系统：系统控制企业成长　一、应用于有形资产管鲤的利润绩效管理系统　二、基于无形资产增值的平衡记分方法 第三节 有效的战略绩效管理应是一个“多循环”的学习过程　案例 某冰箱厂全绩效管理的操作步骤与方法 第六章 跨层级战略审计的管控　第一节 战略审计——信任基础之上有效的核查和控制工具　一、什么是战略审计　二、战略审计实施的现实意义　第二节 战略审计的主体——董事会　一、战略审计的主体必须具备独立性　二、战略审计应采取由董事会主导的审计模式　第三节 战略全覆盖审计——全程+全面　一、战略审计的对象是各层次的战略管理活动全过程　二、跨层次战略审计的主要内容是对集团公司经营战略的审查　三、战略审计的职能主要是分析、评价、咨询　四、战略审计应能覆盖战略管理的各个层次和全过程 第四节 战略审计管控的实施——四步法　第五节 战略审计的评价——基于财务的评价标准体系第七章 战略管控环境建设 第一节 战略管控环境的分类　第二节 战略管控环境的建设——用有序去应对复杂　一、外部环境的动态性与复杂性需要母公司采用开放的管控系统　二、战略管控环境建设的关键在于对内外部信号的把握　三、战略管控环境建设的灵魂——企业文化　案例 信息和情报系统——IBM公司战略环境管控的利器后记

第一图书网, tushu007.com

章节摘录

第一章　集团战略与管控体系的构建　　第一节　华彩四层级战略体系——从摧毁到升华　　二、四层级战略的基本结构　　1.基本战略——摧毁的重任　　基本战略引导企业考察内外部信息，并做出假设。
根据这些假设，企业进而做出产业选择。
换言之，基本战略需要不断回答这样一个问题：“我们正在做什么？
我们将要做什么？
”　　在传统的战略中，对于我们所从事的产业、我们提供的产品和服务范围，往往不是战略考虑的对象。
我们从未想过、也不敢去想——要对这些最初的假设提出质疑。
我们所做的一切只是不断地完善原有的产品或服务，认为这样就可以让我们走向成功，全然不顾游戏的规则已经改变，或者根本就是一个错误的游戏。
　　所有的企业都已经证明：企业创建时，最重要的选择是做什么，而非如何去做。
这方面也许孙正义和他的软银是最好不过的例子。
　　同样，当企业转型时，最重要的更是如何重新选择，而非如何重组流程或其他。
这方面也许李嘉诚的和黄集团、康宁停止生产陶瓷用品转而生产光纤，以及诺基亚从一个多元化传统产业集团转向通讯产业都是很好的证明。
　　因而，我们必须在变革的第一步反思——有没有可能转变为更有景的另一种产业形态，回报率也许是7%，也许是1000%，这个悬殊只会越来越大。
这是新旧学说混合产生的混乱和转型期的一个特征。
　　四层级战略将传统战略中起决定作用的隐形的“核心思想”作为“基本战略”提出，从而使我们可以不断地对基本战略及其假设提出质疑。
基本战略也因为其在战略体系中的基础作用而担任了摧毁的重任。
基本战略是一个扳道员，让企业高速转到另一条轨道上去，它使摧毁变成一种必须实现的目的，而非意外！
　　……

媒体关注与评论

我们用战略制衡战略，我们用控制超越控制，我们用国家联照打败国家联盟，我们用统驭能力打败另一种统驭行为。

——国际政治家中的政治家　兹比格涅夫·布热津斯基　　我们不仅要依赖战略，而且要对战略的形成、细化、抽行进行管理，更重要的是利用一些原则对战略的变化、新格局的出现、战略执行中的超边界因素进行控制。

——据称全球最智慧的人，计算机的真正发明者和兰德公司创始人　冯·诺依曼　　我们历来只算大账。

如果出售一部分业务可以改善我们的战略地位，我们会考虑这一步骤。

除了考虑获取合理的利润以外，更重要的是之后，能否在相同的经营领域中让我们的投资更上层楼。

我们会依赖理性的分析和稳健的财务，事先都会制定出详尽的预算，我自己会对公司每一项业务的细节了如指掌，甚至包括一些高科技产业的技术参数。

——长江实为董事局主谍　李嘉诚　　过去20多年我们是以中国对抗世界，什么都弄到中国来。现在我们必须强调的是以全球看中国，以全球资源对抗全球，不是以中国资源对抗，是一个颠覆式的思维方式。

……所以中国企业必须在取势上有新的思维，使得企业成功的概率更大一些。

——招商局集团董事长　秦晓　　通过适度多元的投资，构筑“利润和现金流平衡、成长性和稳定性并重、国内国外两个市场依存、产业资本与金融资本并举”的产业结构。

通过专业化经营，努力成为有国际竞争力的专业化企业。

通过专业化融投资，保证专业化企业融得的资金在该领域专业化使用，并通过自有资金增量、股权融资、引入战略投资伙伴和适当的借贷实现融资形式的多样性，形成复星的战略管控体系。

——复星控股董事长　郭广昌

编辑推荐

中国首席集团战略专家——白万纲为您剖析集团战略的奥秘，带来绝对令你耳目一新的解构和探讨，用战略制衡战略、用控制超越控制，集团大纵深战略为您一一解答。

集团战略为何远远超越子公司战略的加总，集团战略如何考虑已有产业与未来产业的结合，集团战略怎样追求整体而非局部价值最大化，集团战略怎能在整体层面人为强行积累整体能力，集团战略因何系统建设组织智商。

第一图书网, tushu007.com

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