

MBA管理资料之企业生存的管理弊端之战略篇MBA考试 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/568/2021_2022_MBA_E7_AE_A1_E7_90_86_E8_c70_568118.htm

战略 有钱就赚 中大集团几年前进军客车制造行业，为了尽快形成规模效应，先后并购了多家客车制造厂。这种盲目扩张造成产品结构和生产经营非常混乱。为了尽快收回资金，中大可谓有钱就赚，凡是客户需要的车型，只要技术上没障碍，中大不管批量，一律接单生产。2004年，中大不足千辆的销售量竟然涉及到100多种车型，这在客车行业十分罕见。这种急于求成，急功就利的心态造成中大没有自己的核心产品。企业当时虽然在赢利，但却很难看不到长远的发展，企业领导人一度为此忧心忡忡。过于依赖某种资源 如果企业的超速发展是因为占有了某种独特的资源，那么，企业就会对这种资源过于依赖，任何风吹草动都会让企业伤筋动骨。企业的抗风险能力就很差。事实上，依靠某种独特资源而迅速成功并不可怕，可怕的是一直依赖于此。当企业度过了最初的发展期之后，就应该想清楚什么可以替代该资源。当然，如果你只是想挖一桶金就走的话，那就另当别论了。这个世界唯一不变的就是变化，即使这种资源永不消失，也可能在将来的某一天为竞争对手所利用。俗话说，狡兔三窟，有备无患对企业总是很好的。不恰当的多元化导致了企业结构性的障碍 企业超速发展，外部机会很多。一个企业的多元化经营程度越高，协调活动可能造成的决策延误就越多。很多企业在多元化发展中，在主业尚未做大、做强、做实时，就盲目涉足并不熟悉的行业，战线拉长拉大，使人、财、物和管理各方面资源分散，结果顾

此失彼。杰克韦尔奇说过：“如果在一个领域不能做第一名或第二名，就不要进入这个领域。”国内很多企业都走过非相关多元化的弯路。盲目追求规模或速度，造成企业资源严重透支。美味源是一家餐饮企业，最初在当地发展了6家直营店，每一步都走得很稳健。3年前，美味源改变经营模式，开始进行连锁加盟，企业发展的速度越来越快。随着外地加盟店越来越多，美味源发觉能够外派进行技术指导的人越来越缺乏，于是不断从直营店抽调人手。即使这样，仍有不少外地加盟店经营起来非常困难，于是美味源增加人力、物力和财力进行辅导。然而就在管理者被众多的加盟店管理弄得焦头烂额时，却发现直营店的水平和效益逐步下降。盲目追求规模和速度，造成了美味源的资源严重透支。员工看不到具体的目标，认不清方向。苏老板每次出差回到公司，都要习惯性地到自己的领地上巡视一番，公司发展的很快，就在他出差一周的时间内，又有两个项目部成立了。这个进度让他很满意。但也有让他不满意的事情：员工们似乎都只关心自己部门的事情，而对于新成立的部门无动于衷，更加不知道公司总体的目标。这种各自为政的氛围让苏老板很担忧：企业在创业期如同飞机刚刚起飞，员工都目标明确，知道要往天上飞；进入超速发展后，企业犹如汪洋大海中的一只小船，员工看不到具体的目标，认不清方向。企业领导人必须时刻注意保持和员工尤其是和中层干部之间的沟通，并把任务不断明确，形成共同目标。

编辑特别推荐：2009MBA联考数学辅导专项练习汇总 MBA全国联考指导MBA管理练习题汇总 MBA联考管理案例分析题选编及答案汇总 最近视觉焦点：09年MBA重大改革春季班和秋季班将实现并轨 更多优质信息请

访问：百考试题MBA站 百考试题论坛 丰富、优质考试试题请
进入：百考试题在线考试中心 100Test 下载频道开通，各类考
试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com