

<<成功做出战略决策>>

图书基本信息

书名：<<成功做出战略决策>>

13位ISBN编号：9787300099965

10位ISBN编号：7300099963

出版时间：2009-1

出版时间：中国人民大学

作者：(美)高登·唐诺森//杰伊·洛希|译者:方海萍//魏青江

页数：190

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>

<<成功做出战略决策>>

内容概要

对于一个江河日下的公司，应该为其配置额外的资源还是将其榨干？

对于一个很有前途但不确定的项目，应该投入更多的资金还是将其终止？

在一个成熟的产业中，企业应该更多地寻求外部资金的支持还是依赖内部资金？

企业的管理层应该更多地放权还是集中控制权力？

或许很幸运，您无需面对诸如此类问题的困扰；亦或许很不幸，您正面临着此类抉择的困惑，无论幸或不幸，12家成功的大企业对此所做出的战略决策一定会给您一些启发.....

<<成功做出战略决策>>

作者简介

高登·唐诺森，是世界最具影响力的十大管理大师之一，哈佛商学院的公司财务荣誉教授及资深副院长。
他的主要著作有《企业组织重整》、《管理公司的财富》、《高阶主管的决策》。

<<成功做出战略决策>>

书籍目录

第1章 企业生存之道 战略决策的困境 战略决策的迷雾与现实 战略决策制定者做什么第2章 谁是战略决策制定者 对战略决策者的客观描述 推动战略决策的主观动力第3章 制约战略决策的客观力量 公众形象和个体现实的平衡 财务目标的属性和功能 最终的受益人 财务目标的层级 财务目标的分类第4章 客观力量内部的平衡 战略决策者对自足性增长财务目标的偏爱 企业三大支持者的要求第5章 制约战略决策的主观力量 信念体系对战略决策目标的制约 信念体系对战略决策方法的制约 信念体系对企业内部管理的制约 信念体系对战略决策的制约第6章 客观力量和主观力量的博弈 促进战略决策稳定性的客观力量 企业的信念体系 信念体系中的情感投入第7章 影响战略决策改变的力量 促进改变的客观力量 战略决策者的品质的重要性 变化中的信念体系第8章 生存目标优先下的战略决策 终极目标 企业财富的创造 无声的优先权 战略短视 无限的雄心, 有限的选择附录 公司管理层的信念体系译者后记

<<成功做出战略决策>>

章节摘录

第6章 客观力量和主观力量的博弈 多年前，一家工业制品公司的首席执行官面临着一项艰难抉择。

公司的一位部门主管提交了一份重要的营销方案和相关的工厂扩大计划，支持一种意义重大的新产品。这种产品及建议的营销方式对公司首席执行官及其管理层团队来说都很陌生，此外，尽管从支持的资料看，其很有前景，可管理层还是对这份提案很不放心，因为它与他们对公司特有能力的看法不相一致。

但是，作为该提案主要支持者的那位部门主管，多年前就是因开发这种产品而被邀入公司的。这份提案是他和他的下属的心血的结晶，高级管理层的拒绝对他们将巨大的打击。

公司的高管们做了大量讨论后还是决定不支持这份提案，很简单，就是因为它与公司的相关信念格格不入。

失望之余，那位部门主管在两个月内就辞职了，一同离去的还有他的两名干将。

这个例子说明，企业高管对自己的信念有着深深的情感寄托。

在他们看来，信念就是“正确”的选择，是看待外部环境和自身组织的“正确”方法。

这些高管中的绝大多数都强烈地依恋自己的信念，几乎是像宗教般信奉。

而且，这些情感信仰左右着被称之为公司战略的决策模式。

因此，信念与公司战略紧密地纠合在一起，有时甚至难分彼此。

一方面，信念体系对高管的战略选择起着重大的作用；另一方面，可以看到，以往战略选择的结果又极大地丰富着高管当前的信念。

尽管如此，信念和公司战略还是不同的，也不能混为一谈，除非管理层愿意冒巨大的风险，完全根据信念制定战略，而这可是关乎公司存亡的危险历程。

成功的战略必须考虑到公司内部存在的心理约束，以及环境的客观约束，必须让高管能够准确地评价身边的世界和自身。

在参与研究前的前10年中，这些公司大多都遵循着那些成功的战略。

另外，这些战略本身也处于动态的平衡中。

具体决策的方向在可允许的外部条件内也确实做到了轻微的调整。

不过，这么多年间，这12家公司里大多数的管理层所做的选择都体现出显著的稳定性，这种稳定性的原因简单得令人怀疑：公司战略的作用。

这些战略容许管理层根据公司实际的经济和财务约束进行适当的转变，容许高管根据外界的变化修正自己的信念——在不摧毁基础结构的情况下修改信念体系中的某一信条。

要理解这些高管为什么能够持续执行这些战略，我们首先要了解公司的财务和经济条件，是它们以自身对公司财务目标体系的影响促进了这种稳定性。

接着，我们再回到公司信念这个话题中来，探讨这些信念的起源，以及它们是以何种方式在高管之间代代传承。

最后，我们再来讨论这些高管为什么会对自己的信念如此依恋。

促进战略决策稳定性的客观力量 在某些条件下，公司经济和财务上的实际约束会永保财务目标体系的稳定性，而这对公司战略是极其重要的。

当管理层三大主要支持者的组合和目标始终维持不变时，就会形成这种条件。

如果已有财务目标体系能切实的反映每个支持者对参与公司运作的可接受的最低要求，那么在主要支持者的基本变化没有出现的情况下，转变的外部压力就不会加大。

接受研究的12家公司所保持的稳定性，就是典型的这种情况。

在通常的五年计划期内，股东、债权人、客户、竞争者和员工群体的基本特征变化缓慢或基本不变。

出现这种稳定性部分是出于管理层的感知，因为“忠诚”的信念里本身就包含着恒定，而且在某种程度上，管理层能够选出自己希望的对其做出响应的股东、客户或者竞争者。

不过，组织关系上突如其来的重大调整并不常见，这是客观事实。

<<成功做出战略决策>>

绝大多数情况下，稳定符合各方的利益。

如果管理层能准确解读环境，就能将公司目标和战略同环境的内在稳定性调和起来。

封闭的资本市场或者内部资本市场的要求，也会加强财务目标体系的稳定性和持续性。

可以看到，这种资本市场要求必须与供需有关的目标达到理性的平衡，最终的绩效必须与计划一致，也就是不会始终存在资金短缺或富余。

实际上，真实的资金流绩效平衡可能存在，但却不是目标体系所希望的平衡：这些目标期冀达到的绩效水平可能或高或低。

但是，只有反映出的始终都是资金短缺时，这个差距才代表管理层的目标遇到了严重挑战，小小的或是偶尔的不符都是可以接受的，因为公司差不多都讲究“多多益善”。

公司所处环境和产业条件中所包含的持续性是保持目标体系稳定的第三要素。

目标反映期望，期望又建立在对可获得性的感知上。

没有清晰的反面信号，一定的商业环境越持久，对设计充分利用当前环境的各种机会的一定的公司目标组合就越依恋。

无论是在蓬勃的、阳光满地的60年代，还是在悲观的、处处都是不确定因素的80年代早期均是如此。

不变的体验强化了管理层的期望及其相关的战略，财务目标体系也存在极强的持续性。

尽管根据历史经验，我们的经济体系中具有某种形式的商业周期，而且与我们的直觉相反，某一状态持续地越长久，大变化的降临就越迫近。

（事实上，必须看到公司目标对经济环境变化的反应总是滞后而非提前的。

）最后，公司高管对未来的期望也会促进财务目标及其所包含的战略的稳定性。

这从财务计划过程最基本的层级上就可以看出，财务计划本身就是为了将破坏性的变化降到最低，并增加未来的可预测性而制定的。

企业高管们都根据未来1~5年公认的“最可能”的情况开展工作，为财务目标的实现群策群力，采取一切必要手段。

考虑到声誉和自尊，管理层总想让事情按计划一一实现。

再者，他们的目标在定义上总是维持很长时间不变。

目标的频繁改变，尤其是意外的改变，会使管理层对自己的判断力丧失信心，摧毁公司内部达成的共识。

在这种情境下，正式目标体系指定维度上的公司绩效记录也对加强稳定性起了一定的作用。

如果公司目标组合对组织决策和行动都具有意义重大的自律作用，那么可行性和可信性就是至关重要的。

只有负责目标体系的那些人感到能够在某个商定的期限内实现目标，目标体系才具有可信度。

因此，目标体系中的每一次明显的进步对保持这种感知很重要。

然而，在实际情况中，一系列重要而艰难的目标的发展迹象却常常与相反的信号纠缠在一起，遭到干扰——进两步，退一步。

所以，管理层倾向于用时间来证实战略，只要最终结果还不错，就愿意接受绩效上的差距。

正如我们所注意到的，一旦讨论并公布了严格的约定，就有极大的履约倾向，即使积极的成果迹象姗姗来迟。

用例子可以更清楚地说明目标稳定性的这些条件，同时也可以介绍一些影响财务目标与公司战略一致性与稳定性的行为现状。

我们所谈的这家公司在维持自身目标和信念体系的基本完整性上已做了20年了，在这20年里，这家公司始终专注于在本行业的投资和奋斗，并且公司的主要竞争者与客户群体基本不变，股东和投资目标也没有显示出多大改变。

面对来自行业外的并购风潮的压力，公司曾小试多元化，但未能成功，于是很快便回到原来的传统产业中了。

因此，主要支持者及其感知利益的一致在这段时期内依然清晰，保持不变。

据我们所知，20年来经济和产业气候的变化是巨大的，而且不确定性和竞争性的压力也相当大。

然而，这家企业的高管们却坚信，尽管存在这样那样的不足，本行业还是能为自己独一无二的技术和

<<成功做出战略决策>>

管理技能提供合适的平台。

他们同时认为公司业绩卓越，远远高于行业平均水平。

所以，在长期的竞争和财务压力下他们始终坚持着自身的行业，或许也可能是因为这些高管看不到新的选择。

如果是这样，那么目标具备的稳定性就有了另一个解释：缺乏感知的、可行的选择。

20年间，这家公司努力通过内部资本市场平稳资金流，不诉求于过量债务，也不受他们所高度重视的股息支付的干扰。

但是，各期间资本开支的增长迫使公司一度考虑股本问题，股票最终以低于账面价值的价格售出，这极大地考验了公司的目标体系。

接下来的也是对目标稳定性更重要的检验是在绩效与目标的问题上。

由于行业长期的生产能力过剩和巨大的竞争压力，公司在这方面的尝试不断失败。

不过，因为公司的正式目标绝大部分是定性的，而且相对的变化或“改进”也可以被当做进步的证据，所以整个问题就被最小化了。

管理层制定的定量目标极少，且这些在公司里也不受普遍关注，此外，目标体系也不够完整，无法立刻进行清楚的内部一致性测试。

这个例子可以对目标的稳定性做出最终的清晰评价。

这种稳定性会掩盖反映变化着的财务或经济制约的新目标和新战略的真实需求。

除非公司目标被确凿无疑地陈述，除非这些目标也被送达大量高级管理层团队外的人员，否则这些目标可能永远得不到真正的检验。

如果财务目标体系要作为需管理层负责的严肃纪律，它就必须有一套客观的、可测量的内部自测系统。

宽松的笼统概述可能会受到长期的奉行，甚至可能隐隐约约地影响高管的行为，但它不会令高管明白寻求新方向的必要。

可以看到，即使企业高管直面迫使战略转变的外部条件，信念体系的约束也会严重地限制他们的选择。

因此，必须了解这些信念体系如何演变及为什么演变，还有企业高管为什么会对这些信念许下如此重的情感承诺。

要理解这些，就需回答三个问题：这些信念从何而来？

企业高管为什么会将它们这般依恋？

为什么对它们的依恋始终如一？

另外，我们还需考察，在内外部事件的变化下，这些信念体系是如何逐步修正的，修正到何种程度及为什么会修正。

……

<<成功做出战略决策>>

媒体关注与评论

世界最具影响力的十大管理大师 唐诺森和洛希联袂打造的经典之作 12家成功企业10年的决策经历真实再现 这是一本让你获益匪浅的书,大量的实证研究、科学的研究方法、有趣的同事关系及促使管理者成功做出战略决策的主观和客观因素共同提供了一个专业的决策模型.....

——理特管理顾问公司董事会主席, 罗伯特·米勒 (Robert K.Mueller) 成功企业制定战略决策的过程是很激动人心的, 本书完整地呈现并且分析了战略决策中复杂因素并逐一揭开其神秘面纱。

——美国天合公司董事会主席兼首席执行官, 鲁宾·梅特 (Ruben F.Mettler)

<<成功做出战略决策>>

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>