

<<七个战略问题>>

图书基本信息

书名：<<七个战略问题>>

13位ISBN编号：9787300170374

10位ISBN编号：7300170374

出版时间：2013-3

出版时间：中国人民大学出版社

作者：罗伯特·西蒙斯

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>

<<七个战略问题>>

内容概要

《七个战略问题》以7个战略问题为主线，形成了管理控制系统的框架体系。

七问题是：

- 1.谁是你的主要客户？
- 2.你如何在核心价值中为股东、员工和客户优先排序？
- 3.你正在追踪哪些关键业绩指标？
- 4.你已经设定了哪些战略边界？
- 5.你正如何形成创新性张力？
- 6.你的员工如何承诺互相帮助？
- 7.哪些战略不确定性让你夜不能寐？

<<七个战略问题>>

作者简介

罗伯特·西蒙斯，是哈佛商学院Charles M.Williams工商管理教授。在过去的25年中，西蒙斯同时在哈佛MBA项目和经理人教育项目中从事教授《会计学》《管理控制》和《战略执行》等课程。他担任哈佛高级管理项目的主席、驱动企业业绩项目的联合主席，他已开发了两门MBA课程：《实现利润目标和战略》以及《基于业绩的组织设计》。西蒙斯也是以下三本书的作者：《控制杠杆》、《组织设计杠杆》、《战略执行中的业绩衡量和控制系统》。他长期从事研究“企业战略、组织设计和管理控制系统三者之间关系”，研究成果已在《哈佛商业评论》、《斯隆管理评论》、《战略管理杂志》等管理类期刊发表。作为一名来自加拿大的注册会计师，西蒙斯在McGill University获得了他的博士学位。他被美国联邦法庭聘请为专家鉴定证人，他还为世界各地的企业做咨询项目。

<<七个战略问题>>

书籍目录

引言第1章 谁是你的主要顾客 找出谁不是你的顾客 试图取悦其他相关方 寻找顾客偏好 树立客户需求的意识 为顾客组织企业架构 控制员工资源 向顾客分配资源第2章 公司的核心价值观把谁放在首位——股东、员工还是顾客 三个选择 核心价值观应指导决策 对其他利益相关者的责任 践行你的核心价值观 核心价值观的优先排序第3章 追踪哪些关键业绩指标 从一张清单到一个理论 识别哪些才是真正关键的指标 关注失败 指标的数量 财务业绩指标 设立责任制 追踪业绩目标第4章 如何划定战略边界 负面思考的力量 保护你的声誉 要规避的机会 把文字转化为行动 控制战略风险第5章 如何营造创新压力 来自市场的创新压力 制造压力, 取得成功 在业务单元之间分享创新 保持简单 激发创新第6章 员工的互助承诺如何 激励理论 为成功创造共同责任 补偿和承诺 建立承诺第7章 战略上的哪些不确定因素让你夜不能寐 传递出你的优先工作信号 交互式控制系统 选择哪个系统进行交互使用 简化一切 自上而下提问: 自下而上学习 适应变化附录 七个战略问题及其子问题清单致谢注释

<<七个战略问题>>

章节摘录

树立客户需求意识 在考虑如何正确分配资源时，你还需要问问自己和身边员工下面这个问题：每个人是否都知道客户的需求？

仅仅市场部的人或一些高管知道是不够的，你必须经常提醒每个人——遍布企业各个角落——做到真正理解并回应客户需求的重要性。

在宝洁总部，“关注客户需求”这个理念已经渗透至宝洁所做的每一件事中。

公司大厅里挂满了消费者使用宝洁产品的图片。

在会上，宝洁鼓励经理问“谁是你的那个人”，作为一种描述他们的主要顾客并理解其需求的方法。

在讨论产品性能时，经理人甚至会在桌子前面放一个用纸板做的“虚拟顾客”。

“维多利亚的秘密”——Limited Brands公司的内衣品牌——采取了类似的方法。

高管之间会相互问，“维多利亚更关注什么”，维多利亚是他们为了打响品牌而虚构的一个人物。

福特公司也有相似的行动。

这家公司对福特嘉年华——福特的第一个全球品牌——的研究重心都放在了安托内拉（Antonella）身上。

这位28岁的虚拟女人生活在罗马，她的生活和偏好便是关键设计的灵感来源。

为顾客组织企业架构 现在要阐述本章的主要观点。

一旦你确定了你的主要顾客并理解了他们的需求，你必须保证你的企业的大部分资源都只用于一件事：为你的主要顾客提供他们想要的东西。

如果你的企业无法做到有效配置资源使得顾客利益最大化，那么会有别人去做这件事。

亚马逊的贝佐斯一有机会就会提醒员工提高警惕：“我告诉我们企业的每个人，‘你每天早上醒来都应有所担心，不是因为你的竞争对手，而是因为你的顾客，他们才是那些掏钱的人。’”

亚马逊遵循了这条客户准则，在它认为对消费者重要的领域投资了几十亿美元（批评者认为投资过度），包括先进的网络技术和分销中心，在效率方面成为行业的领军者。

这引出了另一个十分重要的问题：你如何组织你的企业才能最大化你的顾客的利益？

当然，你的答案取决于你的主要顾客的需求。

不同的顾客会要求不同的组织架构。

为了解释这个中心观点，我们先来看看两家相似的企业——维萨和万事达。

这两家企业虽然身处同一行业，却选择了不同的主要顾客，结果，两家企业的组织结构完全不同。

万事达把大型国际银行作为其主要顾客，如摩根大通（JPMorgan Chase）、花旗集团（Citigroup）。

这些国际银行看重低价格。

为了满足客户的需求，万事达集中管理资源，以保证在全球范围内做到效率最大化并降低交易成本。

和万事达不同，维萨选择地区性银行作为其主要顾客。

为了满足顾客多样化的需求，维萨提供了个性化的产品和服务，结果，维萨按地区组织其资源。

因此，我们不会感到奇怪，为什么两家企业的行事风格会如此迥异。

万事达创立了一家单独的全球控股公司，而维萨将其欧洲业务单元分离出来作为一个单独的组织，由其成员企业控制。

不同的企业会根据如何才能最好地满足顾客的特殊需求而采取不同的方式组织、分配其资源。

沃尔玛的顾客最关心低价，于是沃尔玛就根据功能来组织企业以实现规模效益；雀巢位于世界各地的消费者对甜度和香味有不同的偏好，为了迎合当地口味，雀巢分国家设立机构；IBM关注整合服务，它在组织设计中心设置了专门的关系管理团队。

拥有不止一类顾客的大型多元化企业是如何组织的？

这类企业——以通用电气公司为例——会根据不同顾客群的需求分别设置不同的产品线，然后，在每条产品线或每个业务单元内部对资源进行组织分配，这种分配是以一种最好地满足其顾客需求的方式进行的。

1999年，百事公司一分为二，也应用了这条原则。

<<七个战略问题>>

在消费者和零售商都要求百事予以关注的情况下，百事公司分离出百事可乐灌装集团作为一家独立的公司，这样，百事公司作为专门的生产商，能将注意力集中于其主要顾客——消费者，专注于产品研发和市场开发，而新成立的灌装集团则关注那些零售商，它们有着不同的需求：价格、连贯性和对市场的反应能力。

2009年，百事公司又重新收购了它的灌装集团。

百事CEO卢英德（Indra Noori）宣布，重新整合灌装集团能帮助百事更好地回应消费者口味的变化——消费者正在远离碳酸饮料，改喝果汁和白水。

同任何选择一样，这个决定会带来一些影响。

零售商又重新回到相关方的位置且不再被视为主要顾客，新成立的公司将减少分配给零售商的资源，这样做比较保险。

以上这些例子并非表明你不能更换你的主要顾客，有时，大胆的变更是很有必要的，只不过，你必须意识到这个决定的重要性。

改变你的主要顾客永远意味着，你应该相应地改变你的资源配置方式和组织架构。

我们回顾一下本章开头讲述的麦当劳的案例。

坎塔卢波决定更改其主要顾客，由房产开发商转向消费者，而这个改变正是麦当劳走出危机、实现华丽转身的前提。

通过将资源从经营中心转移至地区经理手中，高管才能支持专注于消费者的创新活动，从而帮助企业实现转变。

P21-23

<<七个战略问题>>

编辑推荐

罗伯特·西蒙斯编著的《七个战略问题》所倡导的方法——问自己或他人正确的问题从而保证最好地实施战略——建立在三个命题基础之上。

本书所提倡的问正确的问题使用反直觉论据质疑假设，迫使人们做出选择。这种方法也能引导你，帮你找到工作重点，从而确保战略的成功实施。

<<七个战略问题>>

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>