

<<战略决策的艺术与科学>>

图书基本信息

书名：<<战略决策的艺术与科学>>

13位ISBN编号：9787801930439

10位ISBN编号：7801930436

出版时间：2004-5

出版时间：中华工商联合出版社

作者：莱特

译者：爱丁文化

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>

## <<战略决策的艺术与科学>>

### 内容概要

本书与我们共同探讨了战略决策的过程、应用的工具以及造成战略决策失误的普遍性原因和规避的方式。

同时作者提出了：在一个企业里最重要、最关键的资源其实是人所带来的智力资源。

并着重从行为心理学的角度对于人的行为模式在战略决策过程中的影响进行了深入地分析。

本书适用于对管理咨询人员进行咨询项目的决策分析提供工具支持和对企业、政府中高层管理人员进行决策模式的指导。

本书亦可以为专业的战略决策研究人员开拓新的研究方式和思路。

作者在书中历数了战略决策失误的种种类型及原因，进而提出了一系列以规避这些失误的决策模式和管理工具。

以此为基础，作者着重从行为心理的角度对于人的行为模式在战略决策过程中的影响进行了深入地分析。

书中所提供的管理工具和介绍的决策模型无疑将成为管理咨询人员和企业、政府中高层管理人员处理决策问题的得力助手。

## <<战略决策的艺术与科学>>

### 作者简介

乔治·莱特是一位深谙管理者决策之道的心理学家。他曾为IBM公司、ICIC公司、克莱瑞克医药投资集团、飞利浦公司、NEM保险公司、达斯公司、斯特林政务会、顿弗里斯和加洛书政务会以及马来西亚国家石油公司提供过咨询服务。如今，乔治的咨询重点是帮助形成战略思维和远景规划。1995年，他因为对艺术、制造业和商业的杰出贡献而当选为皇家协会成员。

## <<战略决策的艺术与科学>>

### 书籍目录

丛书序言：底格比·琼斯 前言 1 挑战程式 成功模式 参考框架 承担风险与规避风险 复式框架 运用框架分析 2 管理团队的决策流程 集体审议 避免集体审议 辩证质询法 大胆批评法 3 克服过分自信 过于自信 证实偏见 后见之明偏见 专家预测 避免过于自信 4 如何利用场景思考 远景规则 场景设计：极端世界法 场景在决策过程中的应用 场景设计：驱动因素法 远景规划的好处 5 面对两难抉择 6 期望值与决策过程 7 选择与交换 8 利用管理者的头脑 附录

## &lt;&lt;战略决策的艺术与科学&gt;&gt;

## 章节摘录

书摘方框2 三种场景正面场景：技术爆炸 新的包装技术既得到了快速地发展，又得到了广泛地应用。

因而传统的塑料和陶瓷包装受到了巨大冲击。

陶瓷包装几乎消失了。

随着新技术能力的提高，市场的整体需求也大幅增长。

在世界范围内，只有少数几家人公司拥有新技术的生产能力，而进入这个新市场的成本简直令人咋舌。

为了保护新技术的区域生产能力，欧共体将进口税维持在一个很高的水平上。

供应商的选择取决于技术优势，而不是价格。

通过平衡自身所掌握的技能，公司可以利用这一趋势。

所有新产品都在改良现有产品以及回收旧产品的基础上被制造出来。

负面场景：塑料占据主导 塑料包装技术解决了功率消耗和高引线数的问题。

事实上，现在所有的包装都是塑料的。

市场的整体需求量迅速增长，陶瓷包装几近消失。

多芯片模块(MCM)和板上芯片(COB)等新技术正在缓慢地发挥潜力。

只有远东地区掌握了用以生产塑料新包装的专门技术和基础设施。

欧共体规定，不再向已包装的半导体器件征收进口税。

虽然顾客更愿意购买欧洲制造的产品，但却无法买到，因为所有的分包组件都是由远东地区生产的。

由于陶瓷技术毫无竞争优势可言，因此公司除了转而使用塑料包装之外别无他法。

远东的制造商承包了所有的包装生产业务。

公司内部的技术和生产基础不复存在了。

现状场景 在现行税率的基础上，半导体器件的整体需求量不断增加。

陶瓷包装的需求量持平，但高引线数包装的需求量稍有增加。

而塑料包装则占据了其余的市场份额，尤其是小外形产品的包装。

多芯片模块(MCM)和板上芯片(COB)等新型包装技术的发展仍然很有限。

欧共体关于进口税的规定不会有显著变化，因此，欧洲和远东地区在生产成本方面几乎不存在差异。

欧洲分包商的工作是设计样机并生产小规模的产品，而大量的产品都是由远东的制造商生产的。

新竞争者仍然难以逾越进入市场的障碍。

公司继续生产复杂、尖端的产品。

而根据成本，其他的组装业务或者外包，或者由内部消化。

总产量维持在现有水平上。

场景在决策过程中的应用 场景在决策过程中有两种用途。

第一种用途是，根据场景所设计的合理未来状态，检验现行经营理念的生命力。

从抽象分析的角度来看，企业可以被认为是一种经营理念，而经营理念又与企业的能力和优势有着系统的联系。

例如，图1就阐明了商学院的经营理念。

图1简单总结了商学院的优势。

这些优势的发挥带来了收入，而收入的再投资又促成了自我强化循环或正反馈环。

在稳定的环境中，这个稳健的经营理念在很长一段时期内都不会为竞争对手所模仿——前提是不吸收竞争对手的巨额投资。

总的来说，经营理念应该详细说明企业的三个关键成功因素：·特殊竞争力(作为第一点的基础)——例如，吸引全国高校的能力；·生长机制——正反馈环。

如果该商学院是综合性大学的一部分，那么，如果他们利用大学的收入为薄弱的学术领域提供经济支持，那么学院本身的正反馈环一定会被削弱。

## &lt;&lt;战略决策的艺术与科学&gt;&gt;

但是, 请注意, 如果外部环境即将发生变化, 如新技术使学生们能够与世界各大知名院校举办视频会议, 而且学生在家中就可以轻松地调试这些新技术, 那么现行的经营理念——侧重于聘用全职学术专家并为那些亲身来商学院学习的学生们提供诱人的学习环境——或许就不再具备稳健性了。在决策过程中, 远景规划的一个应用就是根据上述因素设计真实可信的未来并检验企业的本质——经营理念。

目标竞争优势——以商学院为例, 其目标竞争优势是区别于其他竞争者的产品; 凯斯·范·德·海登(KOO vsn der Heijden) 把根据场景检验经营理念比作“风隧道效应”, 其中, 经营理念类似于飞机的设计模型, 而场景类似于风力条件——尽管有些类比比较极端, 但这些都是飞机航行的合理条件。

在某些风力条件下, 飞机可能很难维持飞行, 但它的机身(也就是经营理念)必须保持稳健。

场景在决策过程中的第二个用途是评估低水平的战略或决策。

还是拿商学院为例, 他们可能要评估可选的决策方案, 进而将研发(R&D)投资集中于教材的光盘版本。

而对于半导体制造商来说, 他们应该评估关于维持或增加新陶瓷包装生产技术投资的决策。

实质上, 根据设计的场景, 企业可以评估现行战略、预期战略和一系列可选战略的稳健性。

表3列出该评估过程的矩阵说明。

通常, 没有哪个战略能够适用于所有的场景。

如果你考虑的是战略1、2、3, 那么你会发现, 战略1最有可能得到最低回报。

假设你只需在战略1、2和3中做出选择, 而且我们无法判断哪个场景是最有可能发生的, 那么战略1似乎是最稳健的——根据回忆, 为处理不确定因素的方法, 这是一个支持远景规划的明确假设。

根据场景检验战略的稳健性 注意, 表3还附加了“新战略”一行, 当决策制定者思考场景所呈现的那组似是而非的未来时, 他的头脑中就形成了远景规划的这一幕。

“真实”场景(方框3)或许最有效地说明了远景规划所具备的这种激发创造性思维的能力。

“真实”场景是一家在世界范围内运输原材料和成品的公司所设计的多个场景之一。

这家公司最关心的是主要仓库的位置, 这样, 他们才会居于未来贸易网络的中心位置。

因此, 场景设计必须反映欧共体及整个世界在未来可能呈现的各种贸易模式。

公司根据场景检验了选择不同国家和地点的稳健性。

在随后的决策过程中, 很多在设计场景之前未被列入备选方案的地点成为最佳选择, 因为根据一系列未来世界可能呈现的贸易模式, 这些地点包含一定的稳健性。

那些真实记录未来的场景总结并限制了这些贸易模式。

迄今为止, 我们已经介绍了一种限制未来的方法——一种利用正面极端场景、负面极端场景和比较中立的现状场景的方法。

有些远景规划者尽量避免向决策制定者展示如此极端的世界, 因为他们的极端态度可能会引起客户——业务经理——的怀疑。

我们将在下文中描述另一个更受规划者青睐的场景设计方法。

.....

## <<战略决策的艺术与科学>>

### 媒体关注与评论

丛书序言我十分荣幸能够向你推荐CBI的捷径系列丛书。

你手中这本书是英国工业联合会(The Confederation of British Industry, CBI)-9约翰·威利父子公司合作出版的最新读物。

我们认为,在CBI-9约翰·

威利父子公司合作出版的一系列高品质作品中,这本书可以称得上是上上之作。

在介绍双方的合作关系之前,我想向你简单介绍一下CBI。

作为英国公司最大规模的代言机构,CBI采用包括直接公司成员和同业公会会员在内的会员制,其中前者所雇用的员工人数超过400万,而后者所代表的工人人数也超过了600万。

我们直接或间接地代表着20多万家公司,他们的雇员人数占英国私企员工总人数的40%以上。

绝大多数绩优股企业和FISE 250龙头企业都是CBI的会员,当然,一大批中小型企业(SMEs)\*也不例外。

我们的任务是确保执政内阁、英国政府、布鲁塞尔和欧洲共同体了解英国企业的需求。

CBI积极地制定那些有利于英国企业参-9竞争和蓬勃发展的政策,并确保私企-9政府领导在全国和地区范围内的沟通保持畅达。

CBI与一流商务图书出版公司威利之间的完美组合似乎很难为人所理解。

二者都会因为高效满足各大企业的需求而受益匪浅;他们不仅具有前瞻性的思想,而且对事物的发展趋势具有洞察力,进而能够探究潜在问题的根源;他们都站在全球的高度服务于本地消费者的需求;最后,他们都支持自己所代表的企业采用最佳实践。

我们再回过头来谈谈这套系列丛书。

CBI捷径系列的每本图书都针对既定的主题介绍了一整套最佳实践和成功的执行计划,其目的是帮助企业打破常规地实现最佳业绩。

由于公司的议事日程总会出现新的问题,这一系列作品将不断得到完善。

我衷心希望你会喜欢这套丛书,也希望你能更多地关注CBI与威利公司合作出版的其他书籍。

你可以据此把握未来的所有机遇,并通过捷径到达成功的彼岸。

——底格比·琼斯(Digby Jones)

CBI会长

<<战略决策的艺术与科学>>

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>