

《让战略起飞》

图书基本信息

书名：《让战略起飞》

13位ISBN编号：9787500450443

10位ISBN编号：7500450443

出版时间：2005-11

出版社：中国社会科学出版社

作者：斯蒂芬·沃尔

页数：183

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

前言

由于防御工事的建筑规划越来越复杂，建造所花费的时间随之延长，同时它们在刚刚完成甚至在完成之前就被火炮和战略规划上的新进展所超越的可能性也增加了。因为任何事物都是在运动中而不是在静止状态中被决定的。——W.G. 赛伯德 面对不断变化的环境，企业界的许多人开始怀疑企业是否有能力为未来制定针对性的规划。他们认为，在目前的形势下，根据变化迅速调整是最重要的，战略规划不再起作用了：它已经是旧时的古董了，而那时企业运营环境稳定。一切变化都有条不紊，企业的战略家们有充足的时间制定下一个规划。然而，事实是企业为了有效运营，仍然需要一个明确的发展方向以及未来行动的愿景。他们必须找到一种方法来勾画如何区别于竞争对手以及他们能够有效执行的行动路径。实际上，就像我在本书中所指出的，为了在不断变化的世界中生存，企业比以往更需要战略核心。他们必须抛弃这样的观念：他们现在和过去做的在未来也会有效。那么，他们如何制定和执行战略、使他们在不失去核心和一贯性的同时可以快速适应变化呢？在传统的、强调分析和控制的战略规划和能够及时反应的灵活性之间的选择，常常被作为非此即彼的命题提出，就像企业面对的许多其他选择：他们认为他们必须不是以生产效率为目标、就是以提高产品适合客户需要的能力为目标；他们相信他们不是鼓励纪律性、就是鼓励创造性；他们试图决定究竟是提高收入还是控制成本。有时这种趋势会被企业内的对立态度进一步夸大。员工们以为他们必须为自己的观点斗争，不是成功就是失败。他们忙于为自己的观点而战，以至于不再倾听对方的观点。企业以这种完全对立的、非黑即白的方式作决定，其选择范围就不可能超越A或B，而去考虑C。对战略的争论来说同样如此：不要急于在清晰的方向感和差异感与适应变化的能力之间进行选择，而是问问自己：我们怎样规划以达到快速反应的能力？我们怎样以隐含地承认并准备好未来的持续变化的方式来制定和执行战略、并在其中考虑到自身内在的优势和弱点？哪些战略是自身有效和具备适应能力的？当你以更具包容性的眼光看待企业战略的时候，你仍然需要作出选择，但它们会有所不同，它们以新的方式来融合不同的事物。通常，理论上看起来对立的方式在现实中未必如此，在不同条件下可能发生各种有趣的结合。你真正需要决定的是找出最佳的结合方式，以及如何提炼每个方式中的有用部分、形成条理分明的行动规划(条理分明不一定等同于简单化)。只有当人们真正倾听对方的观点、学会将战略看作一个发展中的对话和适应的过程，才可能实现这个目标。相同的原则既适用于战略本身，也适用于形成战略的方式。在这里，选择也以非此即彼的方式作出：要么我们指派战略规划者执行正式的规划过程，要么我们允许战略随着市场的信号自我发展；要么我们建立一个明确的、决定员工行动的战略核心。要么让各个员工追寻任何看似有前景的道路。在我担任Right管理咨询公司(一个全球性的人力资源咨询公司，已经同财富500强中的80%有过合作)的副总裁期间，我发现成功经常意味着为了寻找到第三条道路而融合两个不同选择的最有益的成分。就像我看到的一样，我能为我的客户——像UBS、通用电气、PolyOne、纽约证券交易所、MetLife、Intercontinental旅馆管理公司、Eaton和Dyno Nobel这些公司的执行官和经理——做的最有用的是同他们一起工作、找到革新性的解决方案，而这些解决方案可不是非此即彼的选择题。在UBS收购PainWebber和Dyno：Nobel与The En—sigrl—Bickford的合并的案例中——它们创造了世界上最大规模的行业扩张，这样的解决方案都发挥了关键作用。当我思考课堂上学到的战略与现实中的战略有何不同的时候，我发现我们提供给客户的包容性的选择是在剧变时代取得成功的最佳途径，而这正是本书将阐述的。在1995年我与他人合作的《新型战略家》这本探讨战略规划的书，强调必须允许战略根据外部变化而发展，同时阐明让企业各级员工参与战略制定的重要性。本书进一步发展了这种想法。提供了一种更根本的战略制定模式，它能够快速、有效地应对不断加快的变化步伐，同时有效利用所有企业员工的创造能力。自从《新型战略家》出版后，不同行业的越来越多的企业认识到第一线员工的洞察力和知识是差异性优势的重要来源。本书利用来自广泛的企业、行业和战略状态中的事例，描述了大量企业碍于迎合客户需要的革新性方法和计划。同时，本书为在控制风险的同时鼓励创造性以及在保持最大限度的适应力和灵活性的同时维持战略核心和一贯性提供了指导。当然，找到一种无所不包的解决方法是不可能的，任何选择都必然有所舍弃。但是，只要你承认不存在一种唯一的神奇范式能让人们找到完美的战略，那么你就必须面对这样的问题：我如何利用不同的范式来制定对我的企业有效的行动规划？我如何定制战略和战略形成过程，为我的企业发现最佳方式？本书提供的工作模式是：你不必为了采用一种方法而牺牲另一种方法的所有潜在好处。本书没有为成功的战略制定提供一种唯一的、万能的公式，而是在强调企业各级员工的作用的同时，提供了一种途径，用来解决战略困境和发现一系列适合你的企业情况的战略活动。这种

《让战略起飞》

方法将在多变的时代创造繁荣和增长。

《让战略起飞》

内容概要

本书提供的工作模式是：你不必为了采用一种方法而牺牲另一种方法的所有潜在好处。本书没有为成功的战略制定提供一种唯一的、万能的公式，而是在强调企业各级员工的作用的同时，提供了一种途径，用来解决战略困境和发现一系列适合你的企业情况的战略活动。这种方法将在多变的时代创造繁荣和增长。

《让战略起飞》

作者简介

作者：(美)斯蒂芬·沃尔斯蒂芬·沃尔是Right管理咨询公司的执行董事和并购业务主管，这是一家在全球有300个营业处的杰出企业咨询和猎头公司。沃尔还与他人合著了两部著作：《新战略家》和《早晨以后》。

《让战略起飞》

书籍目录

前言 第一篇 创建一个制定战略的企业 第一章 一种达成战略的新方法 为了成功，企业必须同时利用战略适应和战略浮现。需要有意识的战略所带来的一贯的方向感和从战略浮现中获得的灵活性以及适应能力。跨职能小组是新型战略制定中的重要部分。第二章 战略制定中的挑战 使更好的决定能够更快地作出的一个方法是把高层管理者排除在这一过程之外，而把它留给跨职能小组。双向沟通，明确程序，鼓励独立行动和创新。第三章 权力下放的两难困境 真正的权力下放需要授权的技巧。必须事先清楚地解释责任及权限。多层次小组既考虑到了直接与客户打交道的员工，又由于拥有权力和影响的管理者在场而加快了计划过程。第四章 即兴创造的威力 企业需要学会如何规划战略的浮现——如何在一种结构内即兴创造。营造即兴创造的环境必须容忍失败。第二篇 战略制定者 第五章 像战略家一样思考 你作出的战略决策取决于企业所处的战略状态：老鹰状态、堡垒状态、精简状态和徘徊状态。第六章 第一线战略家 优秀的第一线战略家充当着企业的眼睛和耳朵。同时作为客户观点在企业内部的喉舌。第七章 战略集成者 战略集成者是处于中间的人。他们的艰巨任务是确保战略被转化成有效的行动。他们向本部门的员工解释公司的整体方向。向高层管理者提供本部门产生的想法和建议。第八章 战略领导者 优秀的战略领导者通过提供焦点、平衡和协调来促进战略制定过程。第九章 战略型组织 在一个不断变化的环境中，企业本身需要能够为了成功而不断改造自己。需要战略机会主义，需要对业务流程进行持续改进。需要了解整个企业的实时信息。不断的改变并不意味着丢掉战略核心。在一个高效的企业中， 战略和企业融为一体。致谢

章节摘录

在迈向成功的过程中往往需要协调看似相悖的需求。例如不久之前，人们还认为：要么实现规模经济(即以尽可能低的成本生产大量产品)，要么实行差异化(即为意愿支付更高价格的特定市场生产特定产品)，才可以使公司在竞争中取胜。然而，对于许多企业而言，现在同时运用这两种方式不仅是可能的，而且也是必需的，即大规模的灵活性生产。(这就是戴尔公司著名的“大规模定制”，它可以在收到订单后几天内按照每个客户需要的规格定制计算机。)与其在这种或那种好主意之间进行选择，不如融会两者的优点。当你面对以下这些两难情境时，头脑中要时刻有这种融会贯通的观念。让更多的人参与制定战略决策必然意味着消耗更长的时间，为更积极地回应市场不是应把快速决策作为目标吗？

如果企业中的每个成员都参与战略制定，不就意味着没有人在真正做主吗？谁做最后的决定和判断呢？我们应该彻底废除等级制度吗？如果人们总是追求新机会、试图开拓未被发现的市场，这个企业怎样才能保持一个明确的战略核心呢？这些问题揭示的冲突是现实存在的。但是任何非此即彼的思维方式都会同样损害创造性和进步。记得我们在第一章讨论过“功能良好的混乱”的概念：维持一种连续的不均衡状态需要修改看似对立的需要和规则，来适合看似相悖的需要。是否存在能够解决上述冲突的更具包容性的办法呢？让我们先讨论其中一种。两难困境一：让更多的人参与制定战略决策必然意味着消耗更长的时间，为更积极地回应市场不是应把快速决策作为目标吗？在许多企业中，有更广泛参与性的战略制定就意味着更多的会议、更多的政治、更多的备忘录和更多的签字。(有评论家将这种状态描绘为：人们整天为忙碌而忙碌。他们从早到晚开会，最后的决定只是改天就同样的主题再开会。)因此高层管理者担心广泛的参与只会导致无休止的扯皮，而不能形成反应迅速的决策。如果你换一种方式表述这个问题会怎样呢？不是在要么广泛参与、要么快速反应之间进行抉择，而是试着问一问：“为了更快作出决定以回应市场，我们如何能够使更多的人参与到战略制定中来？” P27-28

《让战略起飞》

媒体关注与评论

本书真正洞察了如何制订企业战略以及如何在现实世界中执行战略的奥妙。——约翰·赖特(John Wright), InterContinental酒店管理 公司总裁 一本真正地清晰描述了成功实施战略的最佳作法的书终于诞生了。——鲍勃·西尔维(Bob Silver), 美国UBS财产管理 公司执行副总裁 沃尔的知识和案例告诉我们如何做好工作, 以使员工忠诚于并始终支持公司的愿景。——达格·梅杰尔(Dag Mejdell), Dyno Nobel公司 董事长兼CEO 斯蒂芬·沃尔的高超见解引领我们从容应对纷繁复杂的现实挑战。——汤姆·沃尔特麦尔(Tom Waltermire), PolyOne公司 主席兼CEO 本书包含了如何发动员工参与和支持公司新的方向和变革的实用指南, 并提高了战略得以成功实施的可能性。——凯斯·韩德森(Keith Henderson), Rutherford化学公司总裁

《让战略起飞》

编辑推荐

美国最知名的战略咨询大师的最新力作!本书提供的工作模式是：你不必为了采用一种方法而牺牲另一种方法的所有潜在好处。本书没有为成功的战略制定提供一种唯一的、万能的公式，而是在强调企业各级员工的作用的同时，提供了一种途径，用来解决战略困境和发现一系列适合你的企业情况的战略活动。这种方法将在多变的时代创造繁荣和增长。

《让战略起飞》

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:www.tushu000.com