

<<赢在决策>>

图书基本信息

书名：<<赢在决策>>

13位ISBN编号：9787545402025

10位ISBN编号：7545402022

出版时间：2010-4

出版时间：广东省出版集团图书发行有限公司（广东经济）

作者：余世雄

页数：140

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>

<<赢在决策>>

内容概要

本书根据《市场竞争策略分析与最佳策略选择》(北京大学出版社, 2006年)修订而成 现代企业如何在激烈多变的市场环境中选择自己的最佳策略, 在纷繁复杂的形势下找到自己的发展之路, 是决策者始终需要面对的关键问题之一。

企业经营策略的选择往往基于市场竞争策略分析。

决策者在进行最佳策略选择时, 要注意凸显产品的核心价值, 给产品以正确的定位。

产品通常有三个层次, 即附加产品、有形产品和核心产品。

附加产品是售后服务, 包括维修、安装、组装、退货等; 有形产品是可以看得见、摸得着的, 如规格、样式、功能、品牌、外包装等; 核心产品也就是核心价值, 是客户真正的需求和真正的目的, 比如化妆品, 它的核心价值就是“美丽”, 核心产品才是客户最重视的。

有了核心产品之后, 就要考虑产品定位的问题, 也就是产品在客户心目中的地位。

它依据的是参数, 是消费者的心。

必须先找到消费者的买点, 再来定自己的卖点。

做产品千万不能定位错误或定位分歧, 否则全盘皆输。

<<赢在决策>>

作者简介

余世维博士

当今中国最受欢迎的管理培训大师，最权威、最资深的华人实战型培训专家，被誉为“中国管理教育第一人”。

美国哈佛大学企业管理学博士后研究，英国牛津大学国际经济学博士后研究，美国诺瓦大学公共决策学博士。

现任名仕领袖学院院长、北京名仕硕学教育科技有限公司总经理、上海交通大学海外教育学院国际领导力研究所所长，曾任日本航空公司中国台湾地区副总经理、美爽爽·雅诗兰黛化妆品公司驻美副总经理、泰华土地开发公司(泰国)总经理、美国富顿集团(中国)总经理等职。

曾荣获“中国企业十大最具魅力培训师”、“中国企业十大最具魅力咨询师”、“中国十大领导力专家”等荣誉称号，曾被授予“2005年度杰出贡献奖”。

1999—2002年连续受邀上海贝尔，开讲一百多场；仅2002年就在中国柯达授课二十多场。

经典课程与著作：《打造高绩效团队》、《卓越管理者的辅导与激励技巧》、《中层危机》、《有效沟通》、《如何塑造管理者的性格魅力》、《管理者情商》、《领导商数》、《如何成为一个成功的职业经理人》、《赢在执行》、《企业变革与文化》等。

<<赢在决策>>

书籍目录

第一章 决策的要素 决策的错误难以弥补 影响决策的因素 如何才能使决策做到高屋建瓴 决策时要分清轻重缓急 注重效果与效率 第二章 决策者需要的素质 决策者根性之一：沉稳 决策者根性之二：细心 决策者根性之三：有胆识 决策者根性之四：积极 决策者根性之五：大度 决策者根性之六：诚信 决策者根性之七：有担当 短板效应及互补法则 第三章 决策三部曲：思考、决策、执行 思考要以客户为主轴 决策要切合实际情况 要选对执行人 第四章 决策的前提：资源、能力和竞争分析 资源的概念 核心竞争力 五种竞争动力模式 第五章 资源利用与竞争策略的选择 资源的利用 市场竞争策略的选择 行之有效的策略联盟 第六章 最佳策略选择注意点之一：战略与战术的关系 战略与战术 如何避免战略战术的误区 防止现有策略的盲点和低效率 战略战术的细节量化 第七章 最佳策略选择注意点之二：核心产品与产品定位 核心利益与核心价值 产品定位依据——消费者的心理 第八章 最佳策略选择注意点之三：服务品质与C 服务上多走一步 不怕做不到，就怕想不到 力求满意，更重忠诚 不可忽视的企业识别系统(CIS) 附录 工具表单 资源划分结构图 核心竞争力分析表 资源利用情况分析表 最佳策略选择表 SWOT模型分析表

<<赢在决策>>

章节摘录

决策的错误难以弥补 生活中,人们经常面临许多决策,作为一个管理者,更是如此。管理者的级别越高,做的决策越重大。

决策越重大,其影响就越深远。

如果重大决策出现失误,那无疑会使员工的努力付之东流,使企业的财力、物力都遭到损失。管理学上有一句名言:100个行动也无法挽救1个错误的决策。

错误的决策会造成什么后果呢?

我们来看看下面的例子。

案例 可口可乐的决策 可口可乐和百事可乐有着激烈的市场竞争。

可口可乐和百事可乐所卖的两种可乐,口味很相似。

二者之间到底有什么区别,普通人很难讲清楚,也很少有人能真正品尝出来。

于是为了提高市场份额,可口可乐公司做出了一个重大的决策:使自己的口味多样化。

可乐的口味变成两种:一种是传统的可口可乐,一种是添加了其他原料的。

添加其他原料的又分成三种:一种是苹果口味,一种是草莓口味,还有一种是樱桃口味。

这三种口味再分成两种:一种是健怡可乐,是为结石或糖尿病患者及不喜欢甜味的人准备的;另外一种传统风味的。

顾客去买可口可乐时就可能会发生不同于以往的对话:“买瓶可乐。

”售货员会问:“百事可乐还是可口可乐?”

”顾客说“可口可乐”,售货员马上又问:“一般的还是水果味的?”

”顾客说“水果味的”,于是售货员还会问:“是草莓的、苹果的还是樱桃的?”

”顾客说“樱桃的”,售货员又问:“是健怡可乐还是传统可乐?”

”顾客说:“干脆给我一瓶百事可乐吧!”

”可口可乐公司根本没想到此决策犯了这样一个错误——消费者不喜欢这样做,结果9个月营业额减少了6000万美元。

认识到这个失误以后,可口可乐马上就把这个决策改正过来了,忠于原味。

这个决策之所以错误,是因为它使可口可乐偏离了其核心产品。

它原来是专门做碳酸饮料的,增加品种生产果汁饮料后,消费者在购买时要重新适应,多费很多口舌,所以会出现效益的下跌。

当初做出这个重大决策的不是小职员也不是普通经理,而是销售总监,只有在这样的职位上才有资格做出这样的决策,也只有这么重大的决策才会出现这样的重大失误。

影响决策的因素 私人恩怨 有一部叫做《爱在心灵深处》的电影,其中有一个很有趣的片段:

第二次世界大战时盟军轰炸德国的德累斯顿,那个地方已被夷为平地,工厂、民宅等都被炸毁了,结果盟军还是不断地在那个地方投下炸弹。

轰炸机的投手很费解,去问参谋本部的军官,说德国已经被打成这个样子,德累斯顿已经被炸得一塌糊涂,为什么还要不停地在那里轰炸呢?

那个军官回答:“所有重大的决定都是出于私人恩怨。”

原来有一个高级军官曾经在德累斯顿交了一个女朋友,后来这个女朋友和他分手了,他因此就特别憎恨德累斯顿这个地方,所以在这个城市被炸成一片废墟后,他仍然下命令继续轰炸。

这个案例里决策者已经受到个人恩怨的影响了。

尽管这是一个故事,但说明了一个道理,在需要做出重大决策时,常常是由一个人做出最后决定,个人恩怨或者说某些个人因素往往会影响全局的运作。

所以说,作为一个决策者,在做出决策时应该客观公正,尽量不要受到个人恩怨的影响。

市场因素 作为主管,每天都要做不同的决策,谁也不敢保证每个决策都是正确的。

怎样才能做出正确的决策?

是站到围墙上去看看市场,了解消费者需要什么,还是一天到晚坐在办公室中闭门造车?

这决定着决策的科学性和可行性。

<<赢在决策>>

市场是决定领导决策的风向标，但根据市场需求做出的决策未必完全正确，所以有人调查研究市场，也有人是在办公室中估算市场。

如何才能使决策做到高屋建瓴 作为管理者，在做出决策之前应该先了解市场。要站到高处，高屋建瓴，统摄全局，掌握市场的整体状况。

譬如，美国花旗银行在泰国的曼谷想要关掉几个分行，然后在不同的位置再重开几家，那么怎样才能办好呢？

有人建议他们干脆飞到空中俯瞰一下。

于是，他们租了一架飞机，在空中考察、拍摄，把曼谷各区域的分布情况都研究清楚，结果在改开几家分行后，收效明显。

这件事说明了这样一个道理，只有在掌握全局之后，才能做出全面、科学的决策，而不是盲人摸象，只知局部，不懂全盘。

所以，在做决策时千万不要闭门造车，要到市场中去亲身体会。

十几年前，许多人都开始投资搞网络公司，中国几个有名的网络公司，像新浪、网易、搜狐等，都或多或少碰到过一些问题。

早在多年前，香港特区有人调查说，世界上的电子商务1997年至1998年间趋于成熟，1999年到达巅峰，2000年到2001年开始走下坡路，2002年到2003年会走到谷底，到2007年至2008年间大概会重新翻身，但是要想重新达到1999年和2000年的那种繁荣景象就很难了。

如果你从事的是网络或电子商务之类的行业，在10年前就预测出了这样的结果，你会让你的网络公司走向哪个方向呢？

在做出决策时要预测一下决策的结果，如果经过科学的分析，了解了一个行业的生命周期，那就不会出现盲目投资的情况，在市场经济竞争日益激烈的今天，就可以减少自己充当行业泡沫的风险。

这种情况告诉我们，不去真正地研究市场，科学地分析市场，就很难做出正确的决策。

决策时要分清轻重缓急 讲到决策能力，做决策的人首先要考虑到两个重要的变数：一个是需要决策的问题的重要和紧急程度，另一个是效果和效率。

有一个术语叫做注意力管理。

根据调查，世界互联网现有的网站已经达到两千多万个，平均每一个公司经理或主管每天大概要花两个小时在网上浏览信息、处理电子邮件和其他公务。

网络浏览对时间的浪费是很难被觉察到的，因为在浩如烟海的巨大的信息库中，很难判断哪些信息是非常重要的，在那里自己又得到了多少有意义的信息，以及它给你的决策和思考到底能提供多大帮助。

这种理论叫注意力管理。

作为一名主管，应该把你的精力和视线放在最重要的事情上，关键并不在于你每天处理了多少信息，而在于你处理了多少重要的信息。

自从计算机、手机这些东西成为人们必不可少的办公设备之后，人们的工作效率好像快了很多，然而事实上人们做的很多事情根本就没有收到预期的效果，或者本身就是既不紧急也不重要的事情。

<<赢在决策>>

编辑推荐

《赢在决策：市场竞争策略分析与最佳策略选择》是最受欢迎的管理培训大师最经典、最热门培训课程。

管理就是决策。

领导两件事：出主意，用干部。

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>