第一图书网, tushu007.com

<<决策>>

图书基本信息

书名：<<决策>>

13位ISBN编号：9787806775127

10位ISBN编号：7806775129

出版时间：2003-8-1

出版时间：广东经济出版社

作者：王革非

页数：292

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

内容概要

这是一本讲述怎样决策的书。
本书的重点是告诉人们在各种复杂的商业环境中如何决策的具体方法与需要拥有的决策精神。
决策需要方法，决策需要知识，决策需要一种镇定与特有的自信，决策更需要一种内在的坚强的精神。
体力不支时只要还有这种精神，依然能扭转乾坤，这些都是本书所要谈到的。
在商界，决策是一件很困难并深具挑战的事情，决策也是很多人想回避的事情。
企业面临决策之时，也是企业面临重大转折之时，也许是进一步地发展，也许是不可逆转地消退。

书籍目录

第一章 目标市场决策第二章 战略制定方法决策第三章 降价，还是不降价的决策第四章“ 集中 ”、“ 差异 ”与“ 定位 ”的决策第五章 进攻与防守决策第六章 用“ 结构 ”进行决策第七章 经营目标与使命决策第八章 产品决策第九章 品牌决策第十章 人力资源管理中的核心问题决策第十一章 行业决策第十二章 创新决策第十三章 融资心理决策第十四章 企业文化变革决策第十五章 开幕活动的营销策划决策第十六章 进行性项目与团队决策第十七章 效率决策第十八章 用人决策第十九章 本书余言：用简单的方式来理解管理第二十章 企业综合决策工具主要参考书目

章节摘录

这是一个真实的故事，故事中的企业是一家真实的企业，这家企业又是一家很有朝气的企业。
之所以说它有朝气，是因为它制定了广大员工能够参与企业战略制定这一游戏规则，这不能不说是企业高层的宽大胸怀与战略眼光。
广大员工的参与至少是为战略制定提供了丰富的信息。
最终，决定用哪些、不用哪些还是高层的事情，因而战略内容的最终决定权还是由企业的高层把握。
也许员工提出的一大部分建议被采纳，也许只有非常少的一部分被采纳，但不论哪一种，广大员工参与战略制定的过程却是真实存在的。
这对广大员工认真而积极地执行战略有着很大的帮助。
可以这样说，加科控股的企管高层是战略制定规则本身的制定者。
就我们所知道的一些企业，曾经成功地经历过创业与发展，并由此而积累了丰富的经验与优势，但后来却失败了！
在这种情况下，很多企业认为过去的成功经验与优势在将来也同样好使，于是一种自满和过度的自负开始形成，于是开始进人更广阔的市场，熟悉的不熟悉的都变得无所谓。
这样的企业后来大多都失败了，这样的企业在中国也不少。
本节中的加科控股没有犯这个错误，该企业的高层始终如一地坚定于自己的防火门产品，虽然取得了一个又一个成功，但始终没有进入自己所不熟悉的行业去经营。
加科控股的高层始终坚信是广大员工的共同努力形成了如今的局面与优势。
可以这样说，加科控股成功地利用了自己所形成的竞争优势，终于成为行业中的优势企业。
正确的方法与正确的心态是做正确事情的两个前提。
正确的方法启动了一个正确的方向，而正确的心态则是能否坚持到底的一个必要保证。
本节中的加科控股在这两个方面都很成功，我们进行了如下归纳：　　1. 正确的方法：让员工参与战略制定的整个过程。
2. 正确的心态：战略并不是一成不变的，当环境变化的时候，都要对战略本身进行调整，以最大限度发挥其效用。
如果攻击的对象是市场领导者，那么进攻的利益与风险都蒋很大。
进攻这样企业的机会是：当市场领导者在其目标市场的服务效果令消费者不满意，或其对某个市场没有给予足够的重视时，进攻就可以展开。
但如果攻击实力相当的企业，就应仔细调查这样的企业在满足消费者需求上是否存在问题，或者是否在产品创新上存在问题，如果是肯定的就可以展开进攻。
进攻的方法有很多，有正面进攻，也有侧翼进攻，还可以迂回或包抄进攻，不同的进攻策略有不同的注意事项。
如果是正面进攻，就要攻其强项而非弱项，因此你要实力充足并争取一战成功。
为了达到能够取得实质性的成功，你或者推出更好的产品，或者是以更低的价格和规模更大的广告来决定胜负。
如果是侧翼进攻，就一定要寻找出对手的弱点，即，优势之中寻找弱点。
为此你要分析对手在其产品和其各个细分市场上的实力与表现，将其表现不佳或薄弱的环节确定出来，加以攻击。
如果是迂回攻击，你就要攻击对手尚未涉足的业务领域从而壮大自己的势力。
为此，你或者使自己的产品多元化以避免同对手发生联系，或者用现有的产品进入新市场。
如果是包抄攻击，就要向对手所涉足的多个领域同时发动攻击，并配合大规模的促销活动，形成声势。
如果你一定要发起市场攻击战，你至少是市场中的老二或者老三，否则你就应当停止进攻。
如果你的实力与市场中的前三四名企业相距很远，那么就要避免正面冲突，而要考虑迂回包抄的方式，除此之外别无选择。
如果你是刚刚起步的小企业，你所能采取的市场行动只能是打游击，即，打一枪换一个地方，对你来

说在尽可能短的时间内完成资本积累是关键。
作为小公司，一定要绝对地避免跟着别人走的老办法，要选择一个别人不关注的小市场并努力经营好，并要做好随时撤退的思想准备。
案例1：欧洲VT电信公司经营目标分析　　欧洲VT电信公司的企业经营目标是向世界各地的商界、家庭与政府部门提供无与伦比的通信产品与服务。
该公司在全球特别是欧洲的信息传递及管理方面拥有单一的和综合的能力。
VT公司以人为本，注重高品质服务，从而使广大消费者能毫无困难地享受彼此沟通的欢乐。
该公司的使命是使遍布世界各地的消费者的信息紧密相连，并力争在这一领域中成为世界一流企业。
VT电信公司在分解自身目标时，很注重目标被实现的可能性与目标的实用性，比如，该公司1995～2000年的中期目标就很成功：　　1．提供满足顾客需要的高质量的产品与服务。
2．推行全球性投资计划，应用并改进最具效益的经营运作。
3．不断加强与经销商和供应商的伙伴关系，每一员工要为个人和集体的成功参与到确保顾客满意的行动中来。
4．在2000年前将成本下降20%，提高市场占有率10%，在三年内完成GM5技术的创新。
由于团队在解决复杂问题时有着特别的重要性，因此企业在组建团队时至少需要使所组建的团队具有一些共同的特征，并为一项共同的主要任务而努力奋斗，即，要有明确的目的性。
在团队工作的过程中，可鼓励协商或以共同参与的方式来共同决定团队的目标、责任、工作原则、规范甚至是工作绩效标准，这可使团队成员充分发挥各自的技术优势和性格特点。
在组建团队时，虽然团队负责人拥有一定的奖惩权力，但由于团队这个集体能创造各种机会，因此保持公正性就变得很重要，这是团队是否有效的关键所在。
这种建立起来的公平性可使大家在一个非常融洽的环境中工作，并能相互鼓励，很多创新的思想会层出不穷地浮现出来。
在组建团队的过程中，还要兼顾个人和团队，并要充分地发挥团队中个人的作用，这对培育团队活力有重要意义，但也不能因强调个体而忽视团队精神的培养。
在培养团队精神时，既要以个人发展为基础，又要兼顾集体利益。
要兼顾工作效率与员工间的关系问题，即，鼓励员工充分发挥个人能力，还要减少成员间的差距以使成员间相处融洽。
在设立激励体系方面，激励的设定应不拘一格，特别不要忽视简单的激励方法。
比如：榜样激励的内容与方法虽非常简单，效果却很大，但很多企业却常常忽视这种简单的激励方式。
榜样激励可通过树立先进典型和管理者的宣传示范，以使员工找到可以进行对比的参照物，从而达到激发员工工作潜力的效果，这是榜样激励的核心，但很多企业认为太简单而不愿意去做，“别人能做到的事情我也能做到”这句话是很多人的心理的真实写照，这是实施该方法的理论基础。
在进行榜样激励时，企业管理者要充分利用人们的这一心理，即人们“爱比”与“不服输”的心理。
榜样需要从群体内部孕育与成长，需要得到大家的公认。
对榜样的树立一定要有科学性与客观性。
要引导员工客观地看待榜样，防止形式主义地模仿、另外，企业还要注意，在取得成绩时要马上给予鼓励，以让员工觉得自己的努力已取得效果。
及时激励可保持员工旺盛的工作热情，可使员工不断看到自己的努力成果，并坚持着由一个目标走向另一个目标。
而忽视及时激励，容易使员工对激励开始漠视，再好的激励若不及时都会产生这种可能性。
另外，要注意激励要说到做到，必要时可采取公开性激励，公开性的奖赏可以使员工产生归属感、被尊重感与实现需要的感觉，回避公开奖励是不明智的。
招聘完成后，回顾招聘过程中存在的不足，修改招聘程序，正式决策招聘流程则是重中之重。
选人固然重要，但如果用不好所选的人，就会发生人才外流的情况，此时的企业将不得不考虑如何留人。
如果真的到了不得不去留一个人的地步，企业将十分被动。

因此成功地用人将会有效地避免人才的外流，这是很主动的一步。
不可否认，员工也应当是企业的上帝，企业应当像对待顾客那样对待自己的员工。
如果从更为理性的角度来看，员工应当是企业内部的顾客，因此企业要像对待“资产”那样对待自己的员工，这是企业用人的一个关键。
在决策企业用人方法时，一定不要忽视对用人技巧方面的考虑。
用人技巧有很多，比如：充分地或者是暂时地“利用”一些人的专长，包括一些自己并不信任的人，这样可最大限度地“使用”人，包括授予职权，这都是非常不错的技巧。
　　在使用你的员工时，特别是在进行这方面的决策时，要特别善于捕捉用人的时机，把握好启用的时间和时机最为重要。
因此，要尽可能地将人才放在最能发挥其才能的位置上，要用人之长，这是一个重要的用人艺术，也是决策需要认真考虑的方面。
要达到这点需要对人的长处进行分析。
还要考虑使用对象的兴趣和志向，这对调动他们的工作积极性很重要。
现代社会强调人本管理，非常注重感情上的沟通，即，要注重情感沟通的管理，而不是管理者与员工之间简单的管理与被管理关系。
要让员工部分地参与管理，管理者就有必要与员工共同讨论工作计划和工作目标，让员工自主管理，充分发挥他们的积极性，决策时要争取他们的参与，听取他们的意见。
虽然最终由你来决策，但让员工参与你的决策过程还是必要的。

第一图书网, tushu007.com

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