

# 《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

出版社：中国人民大学出版社

作者：罗伯特·西蒙斯

页数：125

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.tushu111.com](http://www.tushu111.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。

## 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

# 《七个战略问题》

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

树立客户需求的意识 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情：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。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》

## 精彩短评

- 1、传统战略思维的操作指引，适合当前传统产业的经营管理。对于新的创业企业，指导性不强
- 2、好书，谈及7个战略方面的问题，值得一读！
- 3、入门级，颇有启发。
- 4、一天看完，让你想看下去
- 5、七种武器
- 6、清晰、简单、一目了然，从宏观方面能够从概述吸取到很多养分。
- 7、内容太空洞无味 不适合互联网行业 对传统行业有可能更有用些
- 8、老师推荐的，很赞，指导意义很强，适合企业高管或学习商业管理的学生
- 9、认真的回答这七个问题，可以引导管理者厘清管理中的迷思。虽然薄，问题似乎也平淡，但要认真的思考清楚可不容易。
- 10、醍醐灌顶
- 11、短小精悍
- 12、一口气看完了这本书。作者也著述了《组织设计杠杆》、《实施战略的业绩评估和控制系统》，确实，在现今的管理书籍中，关于如何制定战略规划的书已经汗牛充栋了，而且流派林立，但是如何有效执行战略的书却是少之又少。作者强调，首先，组织的资源是有限的，要通过找出主要顾客来分配公司有效的资源，进行资源聚焦；其次，需要明确组织的核心价值观，来确保在利益冲突时主要顾客的利益得到保障；再次，为了有效推动组织内的成员为完成战略，必须要通过关键业绩指标为导向来实施责任分配和业绩监控；再次，要对战略规划执行的风险进行防范，即制定战略边界，明确什么可以做，而什么不可以做；再次，组织需要营造创新压力和创造员工互助的环境，来激发组织的活力，同时鼓励组织内的协同和合作；最后，组织要保持足够的弹性，以便适应激烈的竞争。作者有这个本事，就是将7个问题浓缩在108页的薄薄一本书中，如此化繁为简，又字字珠玑，并配有案例，实在令人叹止。强烈推荐！
- 13、一本薄薄的书，观点精炼
- 14、简单易读，实用性强
- 15、就是我想读的书，写评论有些麻烦。
- 16、好书，问题挺透彻的
- 17、虽然书很薄，但是像比较越来越多的成功学恶趣味书籍来说，这本书足够清晰的分析了 在企业的现景如何更好实施企业战略的问题。体系上没有剥离开理论与实际的“案例分析”讨论，反而读起来会更加的流畅，算是一本可以很快读完的管理层用书吧。

# 《七个战略问题》

## 精彩书评

1、在管理学众多领域中，唯有战略最令人难以界定的，特别是在不确定性时代，企业内外部环境都在不断地变化，企业经营中充满了各种难以取舍的问题，这时候领导者需要不断地反思，怎样才能保证公司的决策与企业经营目标相一致，怎样确定所投放的资源是用在正确的方向上？德鲁克曾警告领导者“最严重的错误不是因为答案有错，而是在于问错问题。”罗伯特·卡普兰刊登在《哈佛商业评论》的一篇文章《领导者七问》就谈及，很多经理人认识到，平时一头扎在日常事务中，从未抽出时间认真反思自己的行为，而这些行为他们理所当然地认为是合理的，没有错误性的，殊不知，这些问题最终导致经理人的工作效率低下，甚至严重影响企业的效益。幸运的是，哈佛商学院教授罗伯特·西蒙斯在最近的新著《七个战略问题》也提及到领导者应该知道的7个问题，与罗伯特·卡普兰不同的是，西蒙斯更专注于战略层次的问题。西蒙斯和卡普兰一样，原先都是研究管理会计领域的权威，后来转向组织设计、战略领域的研究，曾出版《控制》、《组织设计杠杆》和《战略实施中的绩效评估和控制系统》，在《控制》一书中，他曾提出著名的西蒙斯控制杠杆理论，对组织学的研究具有深远意义。《七个战略问题》是一本很薄的小册子，书中谈及的7个战略问题很常见，回答这7个问题根本不难，但是却很少有人关注这些能够改变组织成长的问题。笔者在这里简单介绍一下这7个问题。第一个问题是谁是你的主要顾客？彼得·德鲁克曾说过一句经典的话“企业的目的就是创造客户”。在客户选择上，也有几种不同的定位方法，聚焦主要客户或者服务多个客户群，在这点上，作者认为，首先要分析首要客户是谁，可以从三个方面分析，即组织的文化、组织的资源、组织的竞争优势，然后找出谁不是的顾客，寻找顾客的偏好，合理利用你的资源，向客户分配资源。第二个问题是公司的核心价值观把谁放在首位，股东、员工还是顾客？这三种核心价值观没有对与错之分，有些企业把顾客放在首位，关注消费者的利益，如快消行业和服务业比较常见；有些企业重视员工，将员工视为公司重要资源，如互联网企业谷歌和百度；但也有企业把股东放在首位，这是股东利益最大化的体现，一些上市公司比较常见。第三个问题是追踪哪些关键业绩指标？越来越多的公司开始耗费巨资购买优秀的管理工具，如ERP、SAP、平衡计分卡，各种人力资源考核系统，但并不意味每家公司做的很好。有些企业经常变换业绩指标，各级公司选择的标准并不一致，这就增加了执行的难度，因此，企业的关键业绩指标应该相一致，也尽可能简化到3个以内。第四个问题是划定边界？作者介绍了两种方法，一个是告诉你的员工做什么，另一个就是告诉你的员工不要做什么。富国银行安然度过2008年的金融危机，原因是它严令禁止员工染指结构性投资产品和次级贷款。巴菲特曾接受《财富》杂志采访时说“我对此感到非常高兴，因为他们恰恰应该那么想。观察一个银行家，真正要看的是……他们不做什么。富国不做的事情，正表现出了它的伟大。”第五个问题是营造创新压力？在轻松的氛围内很难以有创新的点子出现，人们通常知道他们熟悉的东西，对于改变他们的事物却表现出排斥的态度，因此，适当地向员工施加压力很有必要。作者提出了6种重要的方法，如制定张力目标、按照绩效排名、让责任范围大于控制范围、分摊成本、建立跨部门团队和矩阵责任制、领导参与。第六个问题是员工的互助承诺如何？同一个组织中，如果突破等级制度，相互协作一致，可以提高工作效率，如西南航空的低成本战略优势在于，飞机快速掉头起飞，时间之短，需要全航班的员工协作一致。作者认为，建立一个高度相互协助的组织，这样的组织必须激发四种态度：对组织使命与目的的荣誉感、对团队的认同感、信任、公平。第七个问题是战略上的哪些不确定因素让你也不能寐？进入21世纪以来，企业的不确定性因素比过去每一个时代更为明显，顾客的消费偏好、技术的更替、营销的观念、政策环境都在不断地变化。今天所适用的经营法则，明天也许会过时。这就需要企业提供适应变化的管理控制系统，而这个系统用必须能传递出你的优先工作信号，实时监控公司的成长方向，一旦出现不良情况，立即采取行动。最后，笔者认为，领导者如果知道这7个战略问题，可以改变领导者对企业自身的认识，但更多的反思并不仅仅是这7个问题，还有更多的问题需要领导者在工作的过程中反思，如组织效能、组织的激励和组织的决策也是比较重要的问题。未经允许，请勿转载！

# 《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:[www.tushu111.com](http://www.tushu111.com)