

世界管理大师之十

高登·唐诺森： 走进战略决策者的心灵世界

作为世界公认的最具影响力的十大管理大师之一，高登·唐诺森并没有特别的个人经历。1955 加入哈佛商学院之前，他曾在加拿大曼尼托巴大学的商业学院执教。他曾经在股东总裁管理计划中教学，也在其它主管进修课程、商学硕士课程及博士课程任教。

不过，在教学之余唐诺森写过许多本书，通过著书立说，让更多的人了解他以及他在管理方面的真知灼见。

成功做出战略决策

最值得一提的是，唐诺森和洛希通过对 12 家成功企业的系统研究，写出《成功做出战略决策》一书。这本著作成为唐诺森和洛希联手打造的经典之作，也是唐诺森作为世界管理大师最具代表性的著作之一。

我们知道，战略决策不仅关系个别企业的发展情况，而且可能影响国家的整体经济运行。虽然战略决策如此重要，但人们对于其背后的决定因素的了解却很不全面，甚至还有一些误解。

一般来说，企业发展过程中，必然遭遇竞争问题，即使企业缺乏一个明确的、见诸文字的竞争战略，但对产品和服务市场地位的追求和维护，必然涉及竞争对手的界定和竞争关系的处理。

在书中，作者揭开了成功决策者的神秘面纱，带你走入他们的心灵世界，了解他们的迷茫、困惑和信念，跟踪他们做决策的全过程。

有评论说，这是一本真正为战略决策者写的书。尽管近年来关于战略决策的书籍很多，但是大部分都集中于战略决策的过程、应用的工具等内容，真正关心决策者的却少之又少。而《成功做出战略决策》能把目光投向成功决策者，全面介绍他们决策的全过程，能给决策者更多的启发。

理特管理顾问公司董事会主席罗伯特·米勒在向读者推荐这本书时说，这是一本让你获益匪浅的书，大量的实证研究、科学的研究方法、有趣的同事关系及促使管理者成功做出战略决策的主观和客观因素共同提



高登·唐诺森是世界最具影响力的十大管理大师之一，哈佛商学院的公司财务荣誉教授及资深副院长。他的主要著作有《企业组织重整》、《管理公司的财富》、《高阶主管的决策》以及《成功做出战略决策》(与杰伊·罗许合著)。

供了一个专业的决策模型……

美国天合公司董事会主席兼首席执行官鲁宾·梅特更是对《成功做出战略决策》一书给予高度评价，他说，“成功企业制定战略决策的过程是很激动人心的，本书完整地呈现并且分析了战略决策中复杂因素并逐一揭开其神秘面纱。”

构建管理层信念体系

对于一个很有前途但竞争激烈的项目，应该投入更多的资金还是将其终止？面对全球金融危机和国内需求的变化，哪些既定投资项目要暂缓？哪些项目要缩减？……

显然，企业高管们经常会面临关键性的抉择，他们的选择关乎企业的未来。由美国次贷危机引发的全球金融危机给企业高管们带来了更严峻的挑战，因为现在每一个决策的出台，不但关系到企业的生死存亡，而

且可能影响国家经济的整体发展。正如英特尔的 CEO 葛洛夫所说的那样：“我们并不特别聪明，只不过在激烈的竞争中，比对手做出更多正确的决策。”

作为企业决策者，既然你身上肩负如此重要的责任，想必你会对摆在你面前的各种方案胸有成竹。可是，为什么你的大部分工作时间都用在了无休止的方案论证会上？为什么深夜你经常会因不知选择哪种方案而辗转反侧？……

为什么会这样呢？你不是已经对书籍中的决策过程和工具烂熟于胸了吗？

事实上，一个公司一开始就面临激烈的竞争，在不规范的政策环境中处于不利地位，作为单个企业要克服来自行政领域带来的不公平竞争，依靠“经典”的竞争战略往往于事无补。但尽管身处这样一个不规范和不公平的执业环境，企业仍然可以确立具有自身信念元素的竞争战略，其战略

目标是：在业务类型、市场份额和客户数量方面，要不断超越竞争对手，但同时要理性。

在《成功做出战略决策》一书之中，高登·唐诺森通过对 12 家成功的工业企业的系统研究提出：在资本市场、产品市场、组织、财务目标体系等客观约束下，高管在选择目标确定战略的时候还会受到来自主观方面的约束——他们自己的信念。这些信念发展成为一种贯穿整个公司历史的体系，使得高管对自己组织的未来有一个共同的认识，从而决定他们愿意为之承担多大风险以及对自己的期望值。在各自不同的信念体系下，企业的高管都在努力试图摆脱那些强加在他们身上的客观约束，尽量降低主要支持者的支配地位，提高管理层的判断能力，尽可能确保个人和企业的成功。

高登·唐诺森认为，公司管理层信念体系，不仅影响战略的实施效果，也影响战略本身的选择。所以有必要对其进行归纳总结，以寻求企业战略和信念体系之间的因果关系。

按照高登·唐诺森研究结论，特有能力、可接受的风险和自给自足的主题提供了对管理层关于公司目标和战略的信念进行归类的方法，每个公司所有的信念是一个紧密关联的体系。高管对某一方面工作的信念和对其他方面工作的信念是联系在一起的。这个信念体系在高管权衡三大支持者(资本市场的支持者、产品市场的支持者、组织结构的支持者)之间存在冲突时提供了一个考虑复杂的、不确定的选择的框架……对高管所做的战略决策设定了重要的限制。由于有了信念体系的指引，公司高管在日常活动中很少明确去关注这些大事。他们一般做的是具体的决策，而这些决策加在一起则反映出他们的战略意图。因此，我们现在要分析公司的具体决策，然后阐释它是如何由高管的信念形成的……我们会强调这些信念的系统质量，因为正是相互关联的整体性对高管的具体决策形成了一种强大的心理限定。

高登·唐诺森认为，管理层对于公司特有能力的看法在信念体系中占有核心地位，因为它决定了管理层在追求目标过程中运用的方法。

智库



全国电线电缆标准化技术委员会委员
唐崇健 客户的失望就是企业的失败

许多企业认为，客户之所以流失，原因是自己提供的产品或服务出现了问题。其实，并不是这么回事。美国品质协会的一项研究发现，造成客户满意度低的首要原因是“员工的冷漠”。是的，与产品质量无关，也与服务水平无关，而是员工的冷漠。有些企业可能认为，自己的产品质量可能是上乘，也可能认为自己的服务流程绝对可靠。但是在客户看来，这些还不够。要想吸引、留住客户，员工必须真正用心。因此创造一种企业文化，让员工真正把顾客放在心上，就显得尤其重要。很多企业关注客户，但忽视了对员工的关注。事实上，员工是客户了解企业的窗口，是最重要的介质。

品牌战略与营销广告专家

翁向东 差异化定位没有你想象的那么难

谁都知道差异化是营销和品牌的灵魂，没有差异化的营销一般都是失败的营销。但绝大多数中国企业都在搞同质化竞争，甚至很多企业说由于自己没有领先技术，所以也无法差异化。其实，营销卖的不是实体价值，而是感知价值，只要能让消费者对产品品牌的感知价值产生变化，就实现了差异化。THINKPAD 手提电脑黑金刚的造型、红点是一个独特的符号，是品牌的基因，提升了消费者对品牌的情感认同，其实也是非常有价值的差异化。

品牌战略专家

李光斗 中国品牌走向世界的先决条件

中国品牌走向世界、最终被全球消费者认可的 3 个先决条件：一是顶层设计，必须制度上保证中国企业长治久安，中国的民营企业对未来的长远预期心怀忐忑；他们的工业厂房的土地使用权最多不超过 50 年，50 年的厂房诞生不了百年品牌；二是价值认同，没有全球认同价值观，不会有世界认同的品牌；三是品质链管理：完善中国品质链条，才能使中国制造赢得尊重。需要首先打造企业产品的品质链条——在整个产品制造的原材料到制造工艺等各个环节都做到精益求精。尤其是食品工业等链条很长的领域，从土壤、种植、加工等各个环节都要对品质严加管控。

北京河南企业商会会长

姜明 谁是值得用一生追随的领导

判断一个上级领导是否可被自己用一生的时间去追随，是一件非常值得慎重考虑的事情。他不仅仅关乎自己一生的仕途，更重要的是关乎自己一生的品德培养。以下十条可以借鉴：一是能够在下级需要的时候给下级提供指导，帮助下级发展的领导；二是目标明确的领导；三是敢于给员工犯错误机会的领导；四是有着良好的生活习惯和业余爱好的领导；五是有成功经验的领导；六是懂得舍即是得的领导；七是懂得授权与控制的领导；八是公平、公正的领导；九是心胸宽广的领导；十是不虚伪，表里如一的领导。

工商海淀分局提升社会化服务水平

截至 6 月底，海淀区主体存量突破 22 万户，同比增长 4.3%。北京工商海淀分局构建登记注册多元互动格局提升社会化服务水平。一是加强“登管联动”遏制虚假地址蔓延。针对登记量增量异常、同一地址登记过密等问题，实行监管部门实地确认制度，逐步建立和规范集中办公区经营制度。二是联合有关部门扶持重点企业落户。对重点企业给予“一对一”专业指导服务，此项措施对促进重点招商引资项目落地、扶持战略性新兴产业、文化创意产业发展有着显著的工作成效。通过“绿色”通道服务，华能煤业有限公司等多家大型企业顺利落户中关村示范区核心区。三是联手高校推动创业带动就业。开设“大学生自主创业咨询与指导课堂”、联合高校提供创业平台、设置“大学生自主创业登记服务站”。四是携手中国邮政创新服务举措。与中国邮政速递物流 EMS 下属的同城快捷分公司携手推出营业执照快递送达服务。一年以来，共为 1933 户企业成功递送了营业执照及相关证件，经对企业申请人现场调查和电话回访结果显示，此项举措好评率达 99.8%。

北京海淀工商专栏

落实“枫桥经验”化解征纳矛盾

徐高勇

为了进一步强化税企联系，拉近税企之间距离，加快税收征管进程，近日，浙江省诸暨市地税局枫桥分局召开了“落实‘枫桥经验’化解征纳矛盾——税企座谈会”，与会人员包括

分局领导干部、企业代表和会计代表，取得了良好效果。

会议中，分局领导首先介绍了枫桥分局上半年税收工作取得的突出成绩，同时也指出了目前在税收征管工作中存在的一些问题。要求各位干部在接下来的工作中再接再厉，全

力完成下半年任务。

随后，企业代表和会计代表进行相关发言，说明了企业目前的经济形势与下半年行业行情，并对目前在税收征管方面的一些意见与建议跟分局干部进行了深入交流。

最后，分局领导介绍了下半年枫

桥分局将进行的一些税收征管措施，包括与国税加强数据交流，通过工业用电量测算营业收入，并介绍了市府关于亩产税收的行业优惠政策。通过此次座谈会，调节了税企之间的矛盾，加强了税企联系，加快税收工作进程，充分发扬了“同心汇聚”的税收精神。

解决大学生就业 签约美好未来

每接收一名应届大学生就业即可上榜《中国企业报·企业公益英雄榜》
《公益英雄榜》每周中国企业报全媒体发布 并发布年度总榜单

详情垂询：68701050



“心手相牵”
企业握手大学生公益活动
2013年7月1日-2013年12月31日