

《经理人》：100+1 工具

摘自《经理人》杂志

针对中国企业、中国经理人的现状，我们要倡导一种新的思维——“工具化思维”，即要把各种的管理思想、理念、方法、思维方式，以及行为方式等等，转化为能为经营管理工作中使用的“工具”。

工具是什么？工具是指用以辅助你达到目的的事物。事物可以是具体的有形的，如犁、锄、书等，也可以是抽象的无形的，如语言、理念、思想、方法、思维方式、行为、习惯等。管理工具基本上都是抽象的无形的，当然为了方便使用，一部分已经被物化为软件系统、表格、公式、程序，以及具体的方法或步骤。物化的本质就是“工具化思维”，这种新思维强调实用、可操作及系统化梳理。

后WTO时代已来临，全球化大浪正袭来，大到国家宏观经济走势，企业永续经营，小到经理人个人职业发展都面临前所未有的挑战。

不论你的愿景是如何宏伟，都需要管理工具来实现。本期恰逢《经理人》创刊第100期，为答谢读者对《经理人》的支持，本期《经理人》特别增加页数，并且与各方专家、经理人共同挑选提炼出101个决定未来成败的管理工具，以协助各企业、经理人更好地迎接挑战、应对危机。

这组101个工具，总体上分为两大类，一类是协助经理人如何更好地管理企业，如何面对眼前巨变的管理工具，这类工具共有81个；还有一类是协助经理人如何更好地经营自我，如何让自己得到升华的管理工具，这类工具有20个。

多达101个管理工具，要在很短的篇幅中说得透讲得清是根本不可能的，也不现实，实际上任何一个工具即使用一本书都难讲得透。

我们的目的在于提醒大家，如果你想在未来更成功就必须从现在开始在工作中使用各种管理工具。通过我们邀请来的众多专家和经理人对各个工具所作的通俗解读，大家可根据自己的实际，选择适合自己的工具，包括这“100+1”个工具之外的工具。至于各个工具的本身及如何使用，你可以进一步咨询专业的人士或机构。

大家可能会有疑惑？为什么不是100个，而是“100+1”个工具呢？

《经理人》诞生了第100期，所以我们特意用“100”来庆祝并回馈读者，加一个“1”，其实这富含我们的寓意：第100期是个循环，更是一个新的起点，特别是《经理人》于去年底确定了杂志新的使命和新的定位，今年就是我们实施新使命的第一年，这个“1”不仅代表我们正处在确定新使命、进行改版第1年，同时也表达我们为大家创造更多附加价值的内容的决心，这意味着一个崭新的开端！

请点击以下链接访问对应内容：

[10 大思想工具](#)

[10 大理念工具](#)

[8 大规避危机工具](#)

[10 大策略工具](#)

[12 大营销工具](#)

[8 大捕捉机遇工具](#)

[10 大生涯规划工具](#)

[10 大自我修炼工具](#)

[9 大应对挑战工具](#)

[14 大管理方法工具](#)

· 10 大思想工具

文 / 周文祥

大师级的管理专家绝非徒有其名，他们总会开启一个新的管理视角，让你发现你的盲点和误区，提供给你一种崭新的思维工具，掌握了这些工具，你会感到自己进入了一个新的境界。

这里，我们选出了10位管理大师，选择的标准是他们所取得的国际公认的成就。思想工具是更高层次和意义上的工具，或者说它是为了制造一般工具的“工具”。这使它很难被掌握，但一旦掌握，你就会感到心手相应，游刃有余。

1 德鲁克的思想 文 / 那国毅教授（北京光华管理研修中心）

为了准确地了解“现代管理之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）在过去60余年中对世界的贡献，我愿意和读者一起分享2000年9月我在美国德鲁克档案馆发现的彼得·德鲁克关于《我认为我最重要的贡献是什么？》一文。这篇定论性文章的原件打印在德鲁克的私人信笺上，并有他的亲笔签名。

我认为我最重要的贡献是什么？

——早在60年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；

——管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业；

——我创建了管理这门学科；

——我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。

彼得·德鲁克

1999年1月18日

作为一种实践和一个思考与研究的领域，管理已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到200年前。但管理作为一个学科，其开创的年代应是1954年，彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世，标志着管理学的诞生。彼得·德鲁克创建了管理这门学科，并精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”

德鲁克对“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本共达839页的浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——《管理：任务、责任、实践》。据此，我们可以把管理诠释为：管理任务、承担责任、勇于实践。令人惊奇的是，当我在这本书中搜索“责任”这一词条时，发现该书索引中有多达36处谈到“责任”，而竟无一处谈到“权力”。

“权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。”在德鲁克看来，管理当局只有在它进行工作时才有职权（authority），而并没有什么所谓的“权力”（power）。

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。必须使工作富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要有他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此，进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理人员的责任、员工的责任和企业的责任开始。

2 波特的思想 文 / 樊应斌经理（毕博管理咨询公司）

作为哈佛商学院的教授和竞争战略方面公认的权威，迈克尔·波特（Michael E. Porter）可称作“可能是世界上最有影响力的商学院教授”。事实也是如此，在2002年5月埃森哲公司对当代最顶尖50位管理学者的排名中，迈克尔·波特位居第一，可谓声名赫赫。

迈克尔·波特对于管理理论的主要贡献，是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在其经典著作《竞争战略》中，他提出了行业结构分析模型，即所谓的“五力模型”，认为：行业现有的竞争状况；供应商的议价能力；客户的议价能力；替代产品或服务的威胁；新进入者的威胁这五大竞争驱动力，决定了企业的盈利能力，并指出公司战略的核心，应在于选择正确的行业，以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

相应地，迈克尔·波特也提出了“三种通用战略”，包括成本领先、差异化和专注化，并说明由于企业资源的限制，往往难以同时追求一个以上的战略目标。

中国企业家已经非常善于以低成本的方式进行竞争。按照大摩中国首席经济学家谢国忠的说法，中国企业在成本方面的固有优势和以低成本方式为主的竞争手段，已使得在某些行业中国内的产品价格决定了其在全球的价格。正如波特指出的那样，成本领先战略的主要风险之一就来自于后来者的模仿。而出于种种原因，中国企业目前大多处在全球产业价值链中附加价值比较低的制造环节，企业的模仿者过多，产品与服务过于同质化，从而形成无奈的竞争格局。

成本竞争的苦果使很多企业家认识到需要新的竞争方式，如产品、技术或者经营模式创新来提高盈利能力与水平。波特为这类战略提供了系统化的思考方式，阐述了企业应该在哪些点上建立竞争力，对于经营实践具有非常好的指导作用。对于中国的管理实践者而言，波特战略理论的意义更多在于阐明了企业战略性思考的重要性。企业经营并不是具有杰克·韦尔奇所说的勇气就已足够，中国企业家缺的不是勇气，而是大胆决策前的谨慎思考，怎样选择最有利的战场、时机和方式进行出击。

波特战略理论被视为80年度主流的战略理论，而商业社会日新月异的变化使得其理论在某些方面已经不太适合当今管理实践的需求。如他的战略观念将现有的产业结构视为既定，较少考虑产业变革以及相应如何建立长期竞争优势方面没有论述。

也正因为假设的产业结构是比较确定的，“五力模型”很难用来分析迅速变化或前景不确定的某些行业。电信是一个典型的例子，技术的迅速发展、标准的不断变化、政府管制政策的调整，使得产业充满不确定性，很难用波特的框架预测行业的竞争格局。

3 哈默尔的思想 文 / 林嵩博士（清华大学经济管理学院）

加里·哈默尔（Gary Hamel）是Strategos公司的董事长暨创办人，也是前伦敦商学院战略及国际管理教授。他是战略研究的最前沿大师，被《经济学家》誉为“世界一流的战略大师”。

1990年，加里·哈默尔和普哈拉（C. K. Prahalad）在《哈佛商业评论》上发表《企业的核心能力》。他认为和顾客所需要的最终产品不同，核心产品是企业最基本的核心零部件，而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能。从这个意义上说，企业的核心竞争力实际上是企业保持竞争优势的源泉，但是如何将这种核心竞争力转化为竞争优势，需要一定的条件。

在两人合著的《竞争大未来》中，哈默尔指出，企业必须打破旧有的思想框架，以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构，把握未来趋势、建立战略架构、组织核心能力，从而在创新中掌握竞争优势。在另一本著名的著作《引导革命》中，哈默尔提出企业的创新不是传统上所认为的开发新产品或采用新技术，而是要产生“新概念”。因此企业要积极开发新的概念，并将概念转为现实的企业核心竞争优势。

哈默尔的主要战略思想在于积极建立并发挥企业的核心竞争力，中国企业尤其要重视这方面的学习。WTO 之后，中国的企业面临巨大的竞争压力，从更深的层次上说，这实际上是一种核心竞争力的竞争，如何定位企业的核心竞争力，是企业创造竞争优势的前提；在合理定位核心竞争力之后，则是如何发挥这种核心竞争力，在实践中充分发挥竞争优势。这需要一种大的战略眼光，哈默尔的战略思想无疑很有指导意义：在具体的战略选择上，人们多关注技术上的创新，哈默尔则认为，概念上的创新要优先于技术上的创新，概念创新可能更有效果。这就提供了一个全新的思路。

4 克里斯坦森的思想 文 / 邱琼（清华大学经济管理学院）

克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）是哈佛商学院的工商管理教授，他不仅是个杰出的管理学者，而且是身体力行的管理实践者。

克里斯坦森在研究中发现，许多优秀的企业——曾经被人们崇拜并竭力效仿——最终却在市场和技术发生突破性变化时，丧失了行业领先地位。而导致这些领先企业衰败的决策，都是在它们被普遍视为世界上最好的企业的时候做出的。

克里斯坦森指出，良好的管理是导致这些企业衰败的原因。这一结论出人意料，但却非常合理。这些企业被顾客的意志所左右，勇于投资新技术，用这些技术向其顾客提供更多他们所想要的那种更好的产品；它们认真研究市场的趋势，系统地将资本投向那些可以保证最佳回报的创新上面。在这样的原则下，积极投资于突破性创新不是这些企业的理智的财务决策，所以绩优企业反而难以应对突破性创新。

克里斯坦森提出了一套突破性创新原则，主要内容是：

创建一个围绕突破性技术的新的独立事业部门，不受主流客户的左右，而把自己融入那些需要突破性技术的产品的客户中。

把实现突破性技术商业化的责任，下放给规模恰好与目标市场相匹配的一个小一点的组织，从而更容易对小型市场上出现的成长机会做出反应。

既定的思维模式和已有的知识不足以支持对突破性变化进行判断，因此要有计划地学习所需要了解的东西。

组织潜能（组织运行程序和价值观）的可塑性是有限的。分析组织现有的潜能和缺陷，并创造一种新的潜能来解决新的问题。

密切关注市场趋势，了解主流客户如何使用产品，才能在所服务的市场上抓住竞争基础变动的关键环节。

这一管理思想对中国经理人有三个主要意义：

- 1 突破性创新是宏观经济增长中的核心个体经济动力。
- 2 被广为接受的良好管理原则，实际上是因时而异的。克里斯坦森的思想可以帮助经理人员判断，什么时候应该遵从那些广为接受的优秀管理原则，什么时候采用其他原则更合适。
- 3 在突破性创新原则的指导下，企业管理者可以同时做好两件事情，一方面保证企业近期内的健康运行，同时动员足够多的资源，关注那些最终可能导致企业走下坡路的突破性技术。

5 彼得斯的思想 文 / 闫立罡博士（清华大学经济管理学院）

“市场变得像时装、流行色一样不可捉摸，产品更新必须跟上这个‘毫微秒’时代。”被《财富》和《经济学家》誉为“管理学大师的大师”的斯坦福大学企业管理学博士汤姆·彼得斯（Tom Peters）如是说。

彼得斯认为：成功的企业各具特色，但其成功经验却都浅显平常，人人皆知，没有什么“新式武器”。他主张面向市场、面向顾客。企业的所有活动都要围着市场和顾客转，而且要把顾客当成有血有肉的人，热爱顾客，满足顾客越来越特色化的特定需求，对顾客偏好的变化迅速做出反应，一切以顾客的感觉为依归。

客户服务的思想已经在中国企业中受到重视，这一思想也将成为中国企业生产销售的主导思想。

中国的市场已不再是过去的需求单一的市场。顾客需求的多样性要求企业在进行所有经营活动时，从顾客角度出发，秉承顾客至上的信念进行决策，最大程度地满足顾客需求，实现企业增长。

竞争的白热化。愈演愈烈的竞争中，产品差别将不再是竞争的主要焦点。客户服务质量将成为竞争的关键，企业的客户服务做得越好，越有可能在激烈的竞争中占上风。

全新销售时代的到来。传统的销售战略强调的更多是“我们的产品与竞争对手不同”，而未来销售时代将是与顾客合作的时代，要合作，就要和顾客站在一起，为了顾客的利益销售，达成统一的目标，统一的战略，共同分享回报。

6 明茨伯格的思想 文 / 徐非（北京大学光华管理学院）

亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）是加拿大著名管理学家，其管理思想也主要体现在组织管理和战略管理方面。

组织管理学方面，明茨伯格的主要贡献是对于经理工作的分析，《经理工作的性质》是他这方面的代表作之一。明茨伯格强调经理工作对组织的巨大作用，指出经理在工作中担任的 10 种角色：

挂名领导、联络者、领导者、监听者、传播者、发言人、企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者。

明茨伯格第一次从实证角度分析经理的活动，并在此基础上将经理的类型分为：联系人、政治经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、专家经理、新经理。

目前，中国职业经理人队伍还处在初创期，职业经理人对企业的作用逐步被认同。这种背景下，明茨伯格关于经理工作对组织作用的分析，非常有助于职业经理人认清自己的价值。同时职业经理人应依据自己的工作特点，准确定位自己的类型。随着信息技术的发展和在企业管理中的应用，经理在信息方面的角色发生了较大的变化，监听者、传播者、发言人的工作占用的时间少了。

7 柯林斯的思想 文 / 陈刚（中国科技大学商学院）

詹姆斯·柯林斯（James C. Collins）曾获斯坦福大学商学院杰出教学奖，先后任职于麦肯锡公司和惠普公司。与杰里·I. 波勒斯合著了《基业长青》一书。书中提出了他的主要管理思想。

“造钟，而不是造时”。柯林斯指出，“伟大的公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品打入市场；他们并非致力于高瞻远瞩领袖的人格特质，而是致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质，他们最大的创造物是公司本身及其代表的一切。”大多数中国企业的领导人在“造钟”上都不成功。“造钟”就是建立一种机制，使得公司能靠组织的力量在市场中生存与发展，而不必依靠某个人、产品或机会等偶然的東西。随着市场的进一步完善与规范，企业必须越来越依靠一个好的机制，包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理等。

“利润之上的追求”与“教派般的文化”。所有伟大的公司都是“务实的理想主义者”，《基业长青》中写到，“利润是生存的必要条件，而且是达成更重要目的的手段，但对很多高瞻远瞩的公司而言，利润不是目的，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，这些东西不是生命的目的。但是，没有它们，就没有生命。”利润之上的追求在伟大的公司里，更是被“教派般的文化”灌输。对于中国企业来说，“利润之上的追求”不明确、不具体，动辄就是空洞的大口号。大部分的中国企业没有意识到企业文化的重要作用。“教派般的文化”指的是伟大公司必须有很强的共同价值观，这是中国企业成为伟大公司的最大挑战。

“自家长成的经理人”。柯林斯经过研究后发现，“18 家伟大的公司在总共长达 1700 年的历史中，只有四位 CEO 来自于外部”。“自家长成”的经理人熟悉了解公司文化，更易带领公司进行变革。从国内一些企

业的经验来看，内部经理人容易接班，相反“空降兵”即外部经理人接班都不通畅。中国企业应在如何建立内部晋升的机制、如何进行人员培养等方面投入更多的精力，使得“自家的经理人能成长起来”。

8 汉默的思想 文 / 涂俊博士（清华大学经济管理学院）

1993 年，美国管理学家迈克尔·汉默（Michael Hammer）与詹姆斯·钱皮（James Champy）在《公司重组：企业革命宣言》中定义企业业务流程重组(Business Process Reengineering，简称BPR)：对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建，目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。

相对“劳动分工原理”和“制度化管理理论”等传统管理思想，BPR 强调企业内充分发展与合作。核心内容可归结为：

“重组”：实行横向集成，实行团队工作方式，纵向压缩组织，使组织扁平化，授权员工自行做出决定，推行并行工程。

强调顾客导向：以顾客为中心考虑经营目标和战略导向，根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程。

BPR 在中国企业实施，必须首先具备三个主要条件：

- 1 管理者和员工素质必须提高。领导者要勇于革新，有强烈的市场竞争意识，能与公司内外进行有效沟通，深入领悟 BPR 的内涵。在实施 BPR 后，员工拥有更多决策机会，必须有相应的高素质。
- 2 技术层次必须提高。目前，我国大多数企业信息技术应用层次低，生产技术落后。而 BPR 应用于现代企业管理，也有赖于信息技术的支持。
- 3 企业文化和经营理念的营造。BPR 也在转变企业的经营理念，进而要求营造适宜的企业文化。

9 科特勒的思想 文 / 芮新国（MBA，麦肯特企业顾问公司高级营销顾问）

菲利普·科特勒（Philip Kotler）是现代营销的集大成者，被誉为“现代营销学之父”。他几乎成了营销学的同义词——其经典著作《营销管理》一书已经成为包括中国在内的全球各国商学院首选的营销教材，其本人也被公认为“20 世纪 50 位最佳管理大师之一”。

科特勒致力于营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销的研究，其最新研究领域包括高科技市场营销，城市、地区及国家竞争优势研究等。

科特勒大约在 10 年前推出的《营销大未来》（原名《社会营销》）一书将营销理念从生产观念、产品观念、营销观念最终推进到“社会营销”阶段。在经济日益全球化、世界更趋多极化、知识经济初露端倪的 20 世纪末和今天，人们看到的是这样一副景象：环境严重恶化、资源日益短缺、人口急剧增长、全球经济紧缩、社会达尔文主义盛行、公共服务水平下降、艾滋病蔓延、电子垃圾花样百出，等等，所有这些都是社会营销学面临的课题。科特勒提出的“社会营销”观念，将营销推进到了一个更高的层次。

在中国市场全面向买方市场过渡的情况下，科特勒的营销理论对推动营销普及和企业营销水准的提升发挥了重大作用。如今，顾客需求、顾客价值、顾客忠诚、整合营销、营销定位、全球营销等概念在国内已经流传很广，并逐步深入人心，许多企业已经或正在向“顾客导向型”企业转变，一批优秀的企业在全面提升营销能力后已经成功走向了国际市场。

10 科特的思想 文 / 周文祥总经理（麦肯特企业顾问公司产品部）

约翰·科特（John P. Kotter）是世界领导与变革领域的权威，哈佛商学院终身教授。科特最重要的思想有下列两项：

- 1 领导和管理是两个截然不同的概念，管理者的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；领导者的工作是确定方向、整合相关者、激励和鼓舞员工，其目的是产生变革。
- 2 企业文化对长期经营绩效有巨大的正相关性，文化变革是耗时且极端复杂的八步骤流程，包括：A. 建立更强的紧迫感；B. 成立指导联盟；C. 形成远景和战略；D. 传播变革远景；E. 授权员工行动；F. 创造

近期成果； G. 巩固成果并推行更多的变革； H. 深植变革于文化中。以上8个步骤必须依顺序执行，否则成功机会非常微小。

中国企业管理者一向对“领导”和“管理”区分不清，大家口中的“我的领导”或“本公司领导”，其实指的都是管理者，对于名词认识不清，自然扮演不好对应的内涵。

中国企业少有长久的企业文化，当强人退休后，企业随之走向败亡之路，“富不过三代”。科特有大量数据支持企业文化与经营绩效之间关系，值得我们深思反省。

大多数职业经理人对变革的认识仅停留在《谁动了我的奶酪》程度，远远不足以真正推动变革，科特提出的变革的八个步骤是我们必须了解的。

· 10 大理念工具

文 / 张冬

管理理念影响本土企业的现代化、全球化的方向和进程。当前的全球化浪潮对企业管理理念的冲击已是一个不争的事实。这种冲击既有正面效应，也有负面效应。对于中国企业而言，也正面临着管理理念创新的新课题。

我们总结了近5年来所出现的管理理念，以下这10大理念对中国企业来说是迫切需要的，这是一组让你抢占先机的理念工具。

11 灵捷式竞争 文 / 孙选中（中国政法大学商学院常务副院长、教授）

灵捷竞争是关于企业如何积极创造新的顾客机会和快速响应未曾预料的机会，在一个动荡的、竞争激烈的经营环境中获得利润的战略过程。企业转向“灵捷”经营，实际上是对迅速变化、不断细分、高质量、高性能的顾客订制产品和服务型的全球市场的经营挑战作出的全面反应。

一个企业要适应灵捷竞争，必须在以下各层面具备灵捷性的特点，以形成一个全新的经营实体：

在营销层面上，以顾客价值为中心，丰富顾客价值，生产个性化产品和服务组合的特点。灵捷时代的营销产品是“实体、信息、服务”的统一体，而“出售解决方案”，“专门化设计”，“大众化商品特殊化”等等是灵捷营销的主要战略。

在生产层面上，照顾客定单，任意批量制造产品和提供服务的能力。这需要通过改进生产设备、工作流程及管理方式，以实现更小规模和更低成本的生产。

在组织层面上，能够整合企业内部和外部与生产经营过程相关的各种资源，通过与供应商和顾客的互动合作，创造和发挥资源杠杆的竞争优势。

在管理层面上，灵捷企业最基本的管理目标必须是：保证人力资源队伍是由一支有知识、有技能、善创新的员工队伍组成；为员工提供他们所需的资源，以应付变化的市场机会及个别顾客的要求；适时变革组织的“壁垒墙”，因为这些“墙”有可能限定企业的资源分配，同时也限定了控制权与优先权的分配。

企业在经营中如何实施灵捷竞争？从战略的角度主要有以下选择：

1 发展“丰富顾客价值”的核心能力。顾客的需求和购买，越来越从“产品功效”转向“产品、信息、服务”的价值享受。

2 通过“内外合作”提高竞争力。其目的在于以尽可能低的“费用——效用比”，极大地缩短“观念——现金”的时间，将灵捷产品投向市场。

3 建立“适应或征服变化”的组织。

4 发挥“人员和信息”的杠杆作用。在一个灵活多变的竞争环境里，企业之间的差异正是存在于有知识、有技能、有创造力的人员和具有独特价值的信息上。

事实上，对中国企业而言，灵捷竞争给我们创造了发展的新机会。因为大量生产的规模优势，我们许多企业不可能在短时间里具备，特别是与国际上的一些大企业相比这更是我们的劣势。但是，一方面由于市场的迅速变化和消费者需求的不断改变，使我们规模虽然不是很大但却灵捷的企业有可能抢占商机；另一方面，我们现在正在不断做大的企业有机会同时做“灵”，正如GE公司前董事长韦尔奇曾实施的战略：“在大公司中注入小公司的灵魂。”

灵捷竞争发展的未来经营方式：不再是顾客告诉企业需要什么，而是企业与顾客一道工作，共同确定最能服务顾客和实现企业价值的可选择的产品组合，使企业和顾客创造与实现价值融为一体。这样的经营方式不仅要求企业实现最大的灵捷，而且使企业的竞争优势能够更持久地保持和延伸。

12 顾客份额 文 / 屈陆民（一对一专家）

所谓“顾客份额”，就是指一家企业的产品或服务在一个顾客该类消费中所占的比重，还可以更贴切地称

之为顾客的钱袋份额。初看起来似乎没有什么特别之处，实际上这是与传统的市场份额概念有着本质不同的思想。代表传统营销理念的市场份额是将顾客看作没有个性的群体，其着眼点站在企业一边，是“以产品为中心”，而采用“顾客份额”思路的企业则把顾客视为不同的个体对待。因此，以顾客份额为核心的企业可以向较少数量的顾客销售更多的产品或服务，从而更加具有成本效益。市场份额的观念必然导致企业不断地去获取更多的顾客，其结果却常常类似与狗熊掰棒子，抓取的多留下的少。

顾客份额经营理念的实践可以通过四个紧密相连的步骤来进行：首先经理人要通过各种不同的途径收集顾客的资料，“识别”自己的顾客；其次要对这些顾客进行“区分”，将其按照对于企业的价值贡献分为最有价值顾客、最具增长性顾客以及负值顾客，其中的负值顾客就是只会消耗企业资源而不能给企业带来任何价值的顾客，前段时间纷纷扬扬的花旗银行收费事件正是反映出其采取顾客份额经营的表现形式；接下来经理人要与顾客进行“互动”，深入了解最有价值顾客和最具增长性顾客的需求；最后通过“定制”来满足顾客的实际需求。简而言之，就是保持住最有价值顾客，尽力将最具增长性顾客转化为最有价值顾客，同时摆脱掉负值顾客。所以顾客是上帝的传统说法如今要更改为“顾客不全是上帝”。

任何一种新的管理理念的成功实施，最重要的是经理人思想观念上的转化。现在有一种流行已久的误区，企业往往以为只要简单地导入某种管理软件，先进的管理理念就会大功告成，这或许是技术发展所带来的严重副作用。对于顾客份额的片面理解则不会收到实效。北京民生等几家银行为了对其最有价值的顾客区别对待，设立了类似于股市的大户室，结果没有人买帐，于是抱怨说中国人不露富的国情不适于导入这种新的管理理念，实际上区分顾客并不是让顾客自己简单地报告某些属于“隐私性”的资料，进而予以区别对待，这和国情没有任何关系。要想成功实施这一步骤，必须要与顾客建立起学习型的信任关系，日积月累地了解顾客。佩伯斯和罗杰斯在其著作中形象地描述说，与顾客这次的互动交流要拾起上次的话题，从而让顾客了解到你非常重视他，值得其信赖。互动交流不是敷衍顾客，而是要解决顾客的问题，惟有这样才能建立良好的客户关系，增加顾客的忠诚度，进而达到提高顾客份额的目的。

顾客份额的经营理念从90年提出至今，受到了企业界的积极响应，佩伯斯先生和罗杰斯博士也因此跻身于全球16位顶尖管理大师之列，网络经济的发展将会促使越来越多的企业认同和导入这一工具。

13 顾客满意度 文 / 郭子图（南方略营销管理顾问公司咨询师，企业战略、市场营销资深培训讲师）

顾客满意度（CS）来源于市场营销理论的基本概念。“满意度”是客户满足情况的反馈。导入顾客满意（customer satisfaction）经营，不单单是经营理念上的转变，更是战略经营上的转变，须要将CS纳入整个经营体系之中，要求所有员工密切合作，切实将顾客的需要作为日常经营活动的“轴心”，积极提供顾客满意的服务，CS战略才能得到贯彻和落实。

目前，国内企业在CS战略实际运营中应该分以下五个步骤来实施：

第一步：经营理念的再确立。首先调查员工是否具备使顾客满意自己公司产品或服务理念，将企业内不成文的规定形成文化，再经过反复的检讨与确认，使顾客满意的经营理念深入企业的每个人心中。

第二步：测定、解析顾客满意度。理念确立之后，根据顾客与自己公司的所有接触点，并针对每一个接触点来设定问题，然后拟定测定计划，对顾客进行调查。最后参考调查结果，制订提高综合满意度的改善计划。

第三步：聚焦经营。了解自己哪一点胜过别人，然后毫无保留地将努力的“强势”放在这项优势上。其步骤如下：

认清哪些人是你真真正想要的顾客；

弄明白你的目标顾客最重视什么；

再找出明确的经营“聚焦点”；

为之创造整个企业上下投入于这一经营“聚焦点”的竞争氛围。

第四步：开发完善一套科学工作体系，用以评价企业优质服务水平，传达顾客的心声。以检测顾客对企业产品和服务的满意程度，及时反馈给企业管理层，为企业持续不断改进工作，及时真正地满足顾客的需要服务。还包括创造一套策略来倾听顾客的意见，大量收集组织和展示顾客的资料，再制作一些动态业务记录卡，并以顾客的意见带动全员的CS行动。

第五步：创造独具特色和充满团队精神的企业文化。不仅要建立顾客满意的组织文化，还需要创造出学

习型的组织，不仅强化员工的服务教育训练，还要进行模范学习，到同业或异业中找寻可行的解答。仅仅让顾客得到满意的服务，是不够的，提供超越顾客的期望令顾客动心的超标准服务，必能使顾客为我们震撼、倾倒，这是未来顾客满意服务的必然趋势。

14 “数一数二” 文 / 王晓燕（北大纵横管理咨询公司）

按照通用电气公司的前CEO 韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有领先对手才能立于不败之地，任何事业部门存在的条件就是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉、整顿、关闭或出售。

要实施“数一数二”必须考虑一个问题：怎样做才能在市场占据统治地位，随后需要据此作出决策：公司现有业务中哪些值得培育，哪些应该放弃。对于那些前景不佳的业务，即使它们曾经是公司的标志性业务，也要立即关闭或出售，这项策略的目标是使公司拥有合理的业务结构并能持续发展。

但是，“数一数二”原则的实施也有一些限定条件。

“数一数二”并不仅仅等同于企业规模数一数二，同时需要强调效率、人员的精干、成本控制和全球化等方面的数一数二；

并不是只有在整个行业中的“数一数二”才有价值，在某一个具有吸引力的细分市场中“数一数二”也同样是一个不错的选择；

GE 应用“数一数二”是在一个特定的经济环境下，但从现在和未来的发展趋势来看，随着互联网的普及，电子商务的发展，只停留在数一数二的领域里开展业务必然会加大企业的风险。GE 也同样意识到商业环境的变化对“数一数二”策略的影响，从1995 年开始，他们就逐渐调整经营策略，开始在多个领域全面发展。

但是，“数一数二”仍不失为一种有效的商业原则，毕竟，对于中国企业而言，可以以此来选择开拓业务的方向，也可以此作为新业务奋斗的目标。

15 快鱼吃慢鱼 文 / 王晓燕（北大纵横管理咨询公司）

“快鱼吃慢鱼”是思科CEO 钱伯斯的名言，他认为“在互联网经济下，大公司不一定打败小公司，但是快的一定会打败慢的。Internet 与工业革命的不同点之一是，你不必占有大量资金，哪里有机会，资本就很快会在哪里重新组合。速度会转换为市场份额、利润率和经验”。所以，也可以说是对市场反应速度快的公司将吃掉对此反应迟钝的公司。

“快鱼吃慢鱼”强调了对市场机会和客户需求的快速反应，但决不是追求盲目扩张和仓促出击，正相反，真正的快鱼追求的不仅是快，更是“准”，因为只有准确的把握住市场的脉搏，了解未来技术或服务方向后，快速出击进行收购才是必要而有效的。

如何挑选合适的慢鱼？由市场来决定，“在任何时候，都不要对技术情有独钟，市场永远是正确的。企业收购的目标也是由市场上的客户需要来确定。有时候，太过精尖的技术不一定受到市场的欢迎”。

对于中国企业，从思科的经验中可以归纳出企业要实现成功并购应重视的几个关键因素：

要通过并购使公司快速发展。要想获得持续的成功就要保持迅速的变化，而如今，没有哪个公司能够独立的跟上这种快速的变化，并购能够为公司带来这一变化。

把人的因素作为第一要素。在对并购前景进行评估的时候，被并购对象的产品和技术不应该是我们要考虑的第一要素，应首先考虑的问题是，通过这次并购能够得到多少优秀人才，只有人才才是衡量并购出价是否合理的依据。

不要只顾眼前，要收购未来。某些公司的技术和服务代表了未来的发展方向，进行这样的收购将给企业带来优秀的员工和可以预见的下代产品，并且，领先对手进入某一未开拓的市场往往会取得先入者的优势。

了解并尊重反对意见。谨慎的避免出现为并购而并购的现象。坚持进行并购的主要原则，当种种迹象表

明不能再继续下去的时候，要有勇气果断的终止并购。

提出公平报价。

切实履行并购之前的承诺。公平对待被并购公司的员工，吸引他们留下来，因为按照第二条原则，人的因素才是并购的第一要素。

16 互动 文 / 李强（金地集团人力资源部）

互动是伴随企业——客户的关系转型而走进企业管理实践，从而成为一项重要管理工具的。随着人口增长的逐渐放缓，消费者素质、地位、购买要求的不断提高，企业竞争的日趋激烈，消费市场已开始由卖方市场转向买方市场；而且，由于现代的信息技术的迅猛发展，使得客户不再是被动的营销目标，已逐渐成为企业生产与营销的参与者，启动者。在这种背景下，企业必须把重心从原来的产品品牌管理转向客户关系管理，其中最重要的一点就是引入互动式的管理方法。

互动管理的核心就是通过先进的电子、通讯和网络手段，达到企业与目标客户群之间的高效、直接、并可系统往复的沟通水平，从而可以满足客户的个性化需要，提供咨询或解决投诉，甚至培训客户。通过与客户的互动，企业不再是一个孤立的经济体，它可以成为经济社会里的信息核心，通过互动把各种资源联系起来，达到快速反应，有效开发新产品，节约成本等目的。互动管理的具体的形式有企业领导人在线问答、投诉网站、呼叫中心等等。

如何采用互动管理？一般说来有以下步骤（实际也是遵照 PDCA 循环）：

确定统一的 CRM 方案与互动管理契合；

前期调查：包括确定企业的目标客户群，从而依此确定互动方式等等；

建立互动平台，如呼叫中心或网站，这中间可能要采用某些相应的互动管理软件；

试运行，反馈，修改；

日常维护，信息互动。

互动不是空洞的概念，建立起互动平台仅是互动管理的开始。最重要的是通过平台和客户真正做到互动，把交流得来的信息用于企业实践。

17 学习型组织 文 / 晓燕

以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉为代表的西方学者，吸收东西方管理文化的精髓，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。彼得·圣吉于1990年发表的《第五项修炼》论述了创建“学习型组织”是一个组织21世纪的成功关键。

学习型组织具有下面的几个特征：

组织成员拥有一个共同的愿景；

组织由多个创造性个体组成；

善于不断学习；

“地方为主”的扁平式结构；

自主管理。“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法；

组织的边界将被重新界定；

员工家庭与事业的平衡；

领导者的新角色。在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。

企业建立学习型组织应有以下步骤：

1 评估组织的学习情况；

2 增进组织学习积极性；

3 使学习能持续发展；

4 奖励冒险；

5 使员工成为学习资源；

- 6 把学习引入工作；
- 7 通过学习由大家描绘出组织发展远景，并成为员工共同努力的方向与目标；
- 8 将组织远景融入生活；
- 9 系统思考；
- 10 明示未来努力的方向。

未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习组织。伟大的团体并不是从一开始就成功，而是通过学习如何创造惊人成功所致。目前，建立学习型的企业组织已成为新世纪企业管理主要内容之一。

18 战略联盟 文 / 张诗学 (金地集团市场开发部 MBA)

战略联盟两家或两家以上的公司为实现相互匹配的战略目标而形成的一种紧密的合作关系。这种合作关系涉及一个长期的承诺，而不仅仅是为一个问题提供短期解决办法(如出现临时性生产问题时，需自外部采购零部件)。具有运作高效，机动灵活，关系松散，边界模糊等特点。

战略联盟的形态：战略联盟有横行联盟、纵向联盟两大类，具体的表现形式有：合资、合作；联合研究与开发；定牌生产；特许经营；相互持股等。

战略联盟之价值驱动：组建战略联盟主要是服务于这样一些目的：创造规模经济，增强企业实力；迅速获得新技术；进入战略市场，扩大市场份额；降低风险；打破贸易壁垒，进入国外市场；获得低成本生产能力，或能充分利用剩余生产能力，达到降低综合成本目的。

战略联盟未来的趋势发展：

- 1 从强弱联合的互补型联盟发展为强强合作的竞争型联盟；
- 2 从产品联盟发展为以技术合作为主要内容的知识联盟；
- 3 从线性的联盟链发展为立体的联盟网络；
- 4 从“硬约束”的实体联盟发展为“软约束”的虚拟联盟。

竞争已经演变发展到企业网络与企业网络之间、联盟与联盟之间。

19 企业智慧资本 文 / 林卫民 (北大纵横管理咨询公司)

进入信息经济、知本经济时代，企业的价值来源除人力资本、资金资本、固定资产外，另一种资本起着越来越重要的价值创靠作用，这就是智慧资本。智慧资本是指能够转化为市场价值的知识，是企业所有能够带来利润的知识和技能。

智慧资本的价值，就是人的智慧所在，只不过表现形式不同而已，比如：知识产权、管理体制、经营策略、策划战略、个人的创造能力、应变能力、学习能力、解决问题的能力等，都离不开人的智慧这一关键性因素。

智慧资本的基本形式：智慧资本由人力资本、结构资本和顾客资本三种基本资本形式构成。其中最关键的因素是人力资本。

- 1 人力资本：企业所有员工及管理者的知识、个人能力、技术、经验和动态组织智慧构成了企业的人力资本；
- 2 结构资本：是信息技术系统的质量和范围、公司形象、组织化概念、专利资料库、文件、商标及版权；
- 3 顾客资本：是指市场营销渠道、顾客忠诚、企业信誉等经营性资产。是一种隐藏的“商誉”。

智慧资本的评价方法：目前我们还没有一种大家公认的评价智慧资本的方法，智慧资本不同于有形资本，它是一种动态平衡变量，就像一个活生生的人，其新陈代谢与健康状况，存在一种最佳的平衡阈值，过分地强调、突出某一点，将会造成其它因素的损害。

现有的财务指标，不可能成为评价智慧资本价值的手段，需要智慧资本会计和专家，来评价其价值，针对人力资本、结构资本和顾客资本，进行最适当的评价。

20 80/20 效率法则

80/20 效率法则(the 80/20 principle)，又称为帕累托法则，即指，20% 的事态成因，可以导致80% 的事态结果。比如一个公司80% 的利润、收入，每每来自于20% 的好客户，20% 的好卖产品，20% 的卖命员工。

“ 80/20 ”原理对于企业管理者的一个重要启示便是：避免将时间花在琐碎的多数问题上，因为就算你花了80% 的时间，你也只能取得20% 的成效：你应该将时间花于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20% 的时间，即可取得 80% 的成效。

运用“ 80/20 效率法则 ”管理人力资本，有可能使组织中人力资本的使用效率，提升到事半功倍的佳境。如果管理者无权或无力构建基于新规则的新制度，那么，在现行制度下局部地使用“ 80/20 效率法则 ”，也有助于组织目标的实现。

“ 80/20 效率法则 ”表明，少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键的少数，往往是决定整个组织的效率、产出、盈亏和成败的主要因素。把这一法则运用于人力资本管理中，有可能提高人力资本的使用效率。建议采取五项措施：精挑细选，发现“ 关键少数 ”成员；千锤百炼，打造核心成员团队；锻炼培训，提高“ 关键少数 ”成员的竞争力；有效激励，强化“ 关键少数 ”成员的工作动力；优胜劣汰，动态管理“ 关键少数 ”成员团队。

凡事情应该讲求效果，既注重效率，又注重效能。集中火力，处事分先后轻重，远离“ 无价值 ”，看清问题实质，这就是 80/20 原则的精髓。

· 8 大规避危机工具

文 / 丁宁

市场环境危机四伏，企业要想更好地发展，首先是让自己还活着。企业如何规避危机实在太重要了。

不论你现在是一路平坦也好，你是已陷入泥潭也好，帮你规避危机的这8个管理工具，你都应学会去把握。当你避免了不必要的危机，你的企业会活得更好。我们宁愿把这组规避危机的工具放在前面，以图对众多企业有警醒作用。因为前进道路上的荆棘太多，陷阱太多。

21 危机管理 文/ 孙继伟（复旦大学管理学院博士，中国首位问题管理专家，多家媒体管理专栏特约撰稿人，现任上海复恒管理咨询有限公司首席咨询师）

如果不是“9.11”事件的冲击，很多企业可能都没有意识到危机管理的重要性。现实中，个人、国家及企业都可能遇到不同的危机挑战，如科学园区停电、大地震、风灾等等，如何面对这些危机，都是领导人及个人必备的知识。

美国《危机管理》一书的作者菲特普曾对《财富》500强的高层人士进行了一次调查，高达80%的受访者认为，现代企业不可避免地要面临危机，就如人不可避免地要面对死亡。学会预防和处理危机对企业来说也是一堂“必修课”。医院除了有一般的门诊室，但还要专门设一个急诊室，以及时医治白天或晚上来的危急病人。企业当然很难像医院那样常设一个危机管理机构，但意识意识及一套危机管理体系是应具备的。在充满变数的市场经济社会中，危机管理已成为企业管理的重要一环。

危机管理是对突发的事件或可能突发的事件的事前预防及事后处理的管理工具，这些事件主要分两类，一是对突发的对企业造成重大打击的事件，如天灾、人祸等；二是易发生的大事件，如安全、生产、质量、市场等等环节的事件。

危机无所不在，关键在于预防，容易发生危机的地方，主要是：产品质量、服务；财务危机，特别是资金链；安全事故、盗窃等；竞争上的危机，主要是市场上突发的事件；法律上的危机，如侵权、合同等；知识产权；人力资源危机等等。

大部分商业危机并不是由于单一事件而引起的，而是许多个微小的、容易被公司高层领导所忽视的一系列事件综合引发的结果。有时这被称为危机潜伏，或者用美国危机管理学院（ICM）的话来说：冒烟的危机——管理层在危机爆发之前就应该知道了。

企业如何来建立危机预警机制呢？通常有以下6个步骤：

第一步，组建危机管理小组，小组领导由企业最高领导者来担纲，以企业各职能部门负责人为主，兼收一部分基层员工介入。

第二步，企业领导首先要对自己企业现在的防灾体系，究竟处于什么阶段，要详细掌握，然后定期进行企业运营危机与风险分析；

第三步，当发生重大天灾时，公司会受到什么损害，必须要先作好“被害预测”，然后进行风险分级管理，制订每一项风险的解决方案，明确责任人与责任完成时间与指标。

第四步，根据这些被害的“预测”，作成对应措施脚本，还不定期举行不同范围的危机爆发模拟训练。

第五步，当对策都已经制定完毕，要付诸实施时，硬体与软体配合就牵涉到公司内部经费的编列。

第六步，确保企业内部对话渠道畅通，并与外部世界建立良好的互动、协作关系，改善企业外部的生存环境。如果缺乏内部的沟通，危机可能会放大百倍以上。

目前中国企业的一般都没有这一套东西，觉得危机管理发生的概率小，在危机发生之前感觉不到它的重要性，或者投入的成本很大。以后将有更多的企业会在这一方面下大力气。WTO后，中国企业的风险更大了。企业应对危机，我不认为不一定得成立一个内部组织，我认为只要有这个职能就可以了。这应该与具体企业具体的项目结合，以更可操作性。

危机管理的总负责应该是总经理，南京冠生园发生危机时，最高领导恰好出国了，最后弄得一团糟。这是企业的管理问题，高层领导如出差在外，就必须指定一个人作为职务代言人，这样才会有人负责，防患于未然。中国企业在财力不充分的情况下，应把危机管理的职责放在各个业务块的职能经理身上，这样才能更好地应对危机。

当然，如果危机发生之后，最好还是外请外部专业的专家来协助你处理，包括公关专家，以能妥善处理各方面的关系。

危机管理的处理一般都遵循一些程序或步骤，当然这些程序、步骤是必要的，但并不能带来大的效果，只能保证不出大的纰漏。它不能保证你抓住关键环节。

危机很难预测。危机管理的趋势：更多地使用外部的资源，更多地做好预防。对于中国企业，我要提醒的是：未来最要警惕的危机是政策变化危机，康泰克危机就是一个例子。

22 自我诊断 文/ 郭阳道 [美国管理学会 (AMA) 专业培训师，有17 年丰富的国际名牌公司可口可乐等行销及管理实战经验，现任华点通集团51e-training 总经理负责人才智本与绩效。美国宾州州立大学 MBA]

企业诊断是从繁杂的咨询服务中分离出来的，对企业经营活动进行全面诊断，提出改进方案，并负责指导其实现方案的应用科学工具。企业诊断分自我诊断和委托专家诊断，通常企业是两类结合来使用。当前的误区是，不少人把诊断等同于“策划”、“点子”，这也跟以前“点子大王”们打着企业诊断的旗号有关系。其实，企业诊断是企业的一项系统工程，它与“策划”、“点子”是不同的。

我国已加入WTO，竞争将要求具备奥林匹克的水准，更加激烈，而我国相当多的企业是带着重病在运转，企业诊断是企业规避危机的重要手段和方法工具。有一组统计数据是这样的：一般的跨国公司平均寿命是10 - 12 岁；进入《财富》500 强的公司，平均寿命是30 岁；而中国的集团公司平均寿命是7 - 8 岁，中国小企业的平均寿命是3 - 4 岁；美国每年有近10 万家公司倒闭，中国每年则有100 万家公司倒闭(不包括个体企业)。在这样多变的环境下，危机四伏。然而，中国企业对企业诊断的理解和运用还远未普及。

企业在平时经营活动中，如何进行自我诊断呢？理论上说是无时不刻在进行，但这往往过于理想化。从实际来看，进行自我诊断时主要看两个，一是看结果与年度目标的差异，不论是完不成目标还是超额完成，如果差异大，那就要进行差异分析，看是什么原因造成的，从而采取相应措施。第二是，针对不在计划之内的突发的事件、问题，主要是采取问题解决的方式，用5W1H 模式来探讨来分析，看发生了什么，以着手解决。

然而，企业自己既是病人又当医生是不妥也是不能办得到的，所以当企业觉得“身体不适”时，企业往往外请外部的诊断机构、咨询机构来为自己作诊断。企业诊断通常包括三个阶段，一是对企业经营状况进行调查研究；二提出改善企业经营的具体方案；三是指导企业实施诊断方案。

在快速变动的环境，企业要有快速应变的团队，来应对可能出现的危机。企业进行自我诊断是规避危机的好办法。企业如何做呢？最核心的是注重前期的预警。这里面关键是你如何去定义问题，如天下雨了，地面就会湿，但地面湿了，你不能说就是天下雨的原因，不一定。所以你要用系统思考的方法来看问题，不能以头痛医头、脚疼医脚的方式，否则是治标不治本。企业不但要定义问题，同时还要看这个问题是不是关键问题，要对问题的重要性进行评估。

自我诊断有三个主要方法，一是目标差异分析法；二是5W1H 方法；三是鱼骨图法，作因果分析。自我诊断的误区主要把问题的现象当作是一种问题，而没有真正去了解发生的根本原因，没用系统的方法来看问题。

现在外部环境变化很快，企业必须做好“应变计划”，至少分乐观、最可能、悲观等三种情况去作相应的

准备才能规避危机。一个企业应把自我诊断下放到部门主管，部门主管同时也是各条业务线的人力资源管理，要求他对各类问题进行相应的自我诊断，企业有了这样的反应和积累，才能事先预警，然后快速反应。当然，事情发生后，你只能是去寻找如何去解决问题。你要用科学的方式来解决，你要用团队的方式来解决，用“流程+方法”这个好办法去解决。

自我诊断的走向是：科学技术、管理的新方法将不断地运用于自我诊断之中。

23 公司治理结构 文 / 成欢

随着美国安然等大公司的财务丑闻不断曝光，已经被企业界、金融证券界广泛关注的公司治理结构，又一次升温。

公司治理结构是一套控制和管理公司的机制，狭义地看，它是公司董事会的结构和功能、董事长与经理的权利和义务以及相应的聘任、激励与监督等方面的制度安排；广义地看，它关注公司的人力资源管理、收益分配与激励机制、财务制度、公司发展战略以及一切与公司高层管理控制有关的一系列制度设计。

公司治理结构的核心是建立一种在股东、董事和高层经理层之间相互监督相互制约的体系和制度安排，促使企业有一个明确的经营目标、组织结构、决策系统和激励机制。这种制度安排由于近年来市场竞争日趋激烈，游戏规则日益复杂以及众多公司的丑闻而变得越来越重要。

好的公司治理结构没有单一的模式，世界上企业治理结构的形式分为三类：

第一种是外部模式即英美模式，是单层委员会制。它的特点是机构投资者、大量的社会股东组成股东大会，股东大会下面有董事会，董事会任命 CEO。

第二种是内部人模式即德日模式，是双层委员会。股东大会下面一个监事会，监事会下面任命一个管理委员会，管理委员会有一个总经理和副总经理。

第三种模式是东南亚模式即家族模式，就是一股独大加上内部人控制。目前，国际上公认亚洲金融危机的深层原因就是这种一股独大加上内部人控制失控所造成的，比如企业向银行借了大量的资金，由于它的一股独大，对借贷没有制约，又四处投资，到期还不起钱，一旦出现金融危机，银行没有足够的现金，就加重了危机程度。

公司治理结构是企业长期稳定发展的制度基础，它是企业必须使用好的工具之一。

24 接班人计划 文 / 刘志才

微软董事长比尔·盖茨说：“去掉微软最顶尖的前 30 个人，剩下的就只是一家平庸的公司。”

许多企业正面临着人才危机。企业必须有自己的接班人计划，才能因应变革和竞争的需要。你应不断地问：企业未来的接班人梯队在哪里？

接班人计划是一套培育各级领导的流程工具，国内企业虽然是在考虑各个层级的接班人，或者进行培育，但通常没有形成流程和程序。那么，该如何顺利建立企业的接班梯队呢？

培育各级领导人，应与企业的整体经营策略紧密结合，因为企业的经营目标不断在演变，需要的领导能力也会随之而变。简单地说，整个培育过程主要包括以下几个步骤：

第一步，理清企业的经营策略与长期、短期目标；

第二步，首先是根据企业的经营策略，判断现有领导人的品质与深度，及领导人必须具备哪些能力，才能达成企业的目标。

第三步，找出哪些人是企业的未来关键人才，锁定成功潜力最高的人选，投入最多的资源加以栽培。通常有 3 种必要的步骤：

1 组建领导人同盟，这个团队也要采用绩效管理。

2 培养领导人。许多企业至今依然不改旧习，光是锁定人才，却不懂得如何采取行动，善加栽培。更有一

些企业天真地以为，等到需要的时候，未来领导人就会自然而然出现。他们都错得离谱。事实上，最成功的企业，必定以无比的专注，用心栽培公司内部最优秀的未来领导人。

3 吸引领导人。资深经理人所以会受企业的吸引而留下，主要原因，当然是企业提供他们独特的挑战和机会。从内在工作动机、成就感、员工向心力，到董事会立场；从待遇福利、生活品质，到个人生涯规划等，来综合考虑。

毫无章法的培育方式，绝对不可能栽培出足以各层让企业持续在未来领先产业的明日领导人。

25 生命周期 文 / 韦瑞恒

生命周期是一种非常有用的工具，标准的生命周期分析认为市场经历发展、成长、成熟、衰退几个阶段。然而，真实的情况要微妙得多，给那些真正理解这一过程的企业提供了更多的机会，同时也更好地对未来可能发生的危机进行规避。

有两种主要的生命周期方法——一种是传统的、相当机械的看待市场发展的观点（产品/行业生命周期）；另外一种更富有挑战性，观察顾客需求是怎样随着时间演变而由不同的产品和技术来满足的（需求生命周期）。

产品/行业生命周期是一种非常有用的方法，能够帮助企业根据行业是否处于成长、成熟、衰退或其他状态来制定适当的战略。

这种方法假定，企业在生命周期中（发展、成长、成熟、衰退）每一阶段中的竞争状况是不同的。例如：发展——产品/服务由那些“早期采纳者”购买。他们对于价格不敏感，因此利润会很高。而另一方面，需要大量投资用于开发具有更好质量和大众化价格的产品，这又会侵蚀利润。

在这种方法中，由于假定事情必然会遵循一种即定的生命周期模式，这种方法可能导致可预测的而不是有创意的、革新的战略。

生命周期概念更有建设性的应用是需求生命周期理论。这个理论假定，顾客（个人、私有或公有企业）有某种特定的需求（娱乐、教育、运输、社交、交流信息等）希望能够得到满足。在不同的时候会有不同的产品来满足这些需求。

技术在不断发展，人口的统计特征随着时间而演变，政治环境则在不同的权力集团之间摇摆不定，消费者偏好也会改变。与其为了保卫特定的产品而战，倒不如为了确保你能够继续满足顾客需求而战。

许多电视机生产商看到了他们处于成熟的电视机市场上，却没有看到自己还处在一个正在不断成长中的家庭娱乐市场上。于是他们放弃了这个市场，眼睁睁地看着它同录像机、家庭电脑双及未来的HDTV（高清晰度电视）一道进入了爆炸式的成长中。

26 内部控制 文 / 李应生

控制是经营管理中必用的一项管理技术工具，它融于我们日常工作之中，但也因为是太常见了，反而为经理人所忽视。

控制就是检查企业或工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。内部控制一般分6个步骤：

- 1 限定控制的范围，即把什么列入控制的目标；
- 2 识别所要测量的信息的各类，即明确控制的几个关键元素；
- 3 确定控制的标准；
- 4 数据和信息的收集；
- 5 衡量绩效，控制未来的绩效；

6 诊断与更正。

对于国内企业，要特别注意对以下三方面的控制：成本控制、业务流程控制、风险控制。

企业的成本控制的重要性不言而喻，一般公司都比较注意，但对业务流程、风险的控制就比较忽略。在风险控制中，要特别管住 3 种致命的新风险：

财务风险，比如流动资金、投资、汇率等；

法律风险，如倾销、合作等的诉讼；

资讯风险，如知识产权、商业机密等。

在流程控制上，一般而言，一家公司最好能有效掌握 5 到 10 个最具代表性的事业运作流程。一个重要流程通常会跨部门的，有产品、客户服务、销售、供应、财务等活动。目的就是要确保员工在思考、设计及执行相关活动时，一律以某个流程为依据。以下是的要点：

找出现有 5-10 个最重要的流程；

设法让公司所有员工知道这些重要流程，并让他们了解自己负责的工作与某些流程有何关联；

从满足顾客与股东需要为出发点，先针对一个流程建立及应用绩效衡量指标；评估目前流程绩效，同时设定想要达成的目标；

指标流程负责人：指派高阶主管为特定流程的全权负责人，要求他为达成高绩效负全责。流程负责人应负责设计整套流程，确保员工切实执行该流程，取得该流程所需的资源，并适时介入，以促成该流程作必要的改造；

挑选二、三个流程，重新设计整个流程，并改进其步骤；选择适当时机进行实验；

待这些流程上轨道后，设法与公司的管理制度作有效的结合。

27 财务分析 文 / 郭楷泽 (复旦大学 MBA, 注册会计师)

自己的家事自己知道，财务分析是企业经常使用的管理工具，但现实中企业自身通过财务分析来规避危机却往往做得极差。也许这是领导人对财务的漠视或无知造成的。

最普通的财务分析是通过对企业财务报表，如资产负债表、损益表、现金流量表，进行一些计算，得出些指标，然后与同行或与公认的标准对比，在经营目标发生异动时能及时查明原因并加以修正。常用的比率有资产负债率，流动比率，速动比率，存货周转率，应收帐款周转比率等。

通常地，运用杜邦财务分析体系进行财务分析就可以满足经营者对企业的绩效评价需要。

企业内部在进行分析时应该采用更为详细、准确的数据。例如：企业可以不按照现行的会计准则，而按照管理会计的原则核算各环节的成本费用构成。在分析时可以采用固定成本、变动成本来划分成本性态；还可以分析实际执行情况和预算的差异；还可以对客户进行信用分类，确定不同类型客户的风险，从而确定对他们的信用政策等等。

进行分析时应特别注意以下 4 点：

企业自己进行的内部财务分析，一定要有明确的目的和重点，然后根据目的采取有针对性的手段，必要时创造一些有特色的指标，灵活地进行分析；

财务数据是过去经营情况的反映，不能完全做为经营的参照。美国进行财务分析时，通常考察企业十几、二十年的财务报表。这目前在国内几乎没法做到。依据企业历史数据分析作出未来的决策一定要慎重；

注重同行业的对比。和同行的竞争对手的财务指标对比可以反映出彼此的力量消长；

关注现金流。现金流是企业存在的基础，是企业的生命线。

当然，企业内部财务分析除了应用一般外部分析时采用的方法外，更应采用，甚至创造一些方法，灵活地进行分析。

我们将永远处在多变的环境当中，科技日新月异、全球化、企业并购等因素，时时都在驱动企业进行变革。

企业通过变革管理，成功地让公司脱胎换骨，以主动应战来规避危机，这是常见的手段。

变革的范围很广泛，可以是企业的全方位变革，也可以是很小范围的变革。不同企业根据所面临的竞争环境及危机，变革的程度是不同的。目前，中国很多企业进行变革时往往当危机已经降临时才进行。

通常能够成功掌握变革的企业，都会遵循以下八个变革程序：

- 1 增强急迫感。要成功推动变革，首要工作就是激起多数员工的急迫感，让他们随时处在备战状态。
- 2 建立领导团队。激起员工的“急迫感”，以让有更多的人愿意在看不到短期报酬的情况下，加入变革团队。
- 3 设定方向清楚的愿景。
- 4 沟通。沟通的目的是，尽可能吸引更多的员工投入参与变革，达成愿景目标。
- 5 授权行动。当员工逐渐了解变革愿景，也愿意配合采取行动时，企业便要设法帮助员工排除阻挡在前的障碍，这就得授权。
- 6 创造短期胜利。短期胜利可以加深变革的信仰，是推动变革的精神鼓励，同时能抑制怀疑滋长，建立驱策的力量。因此，变革团队在一开始，就应努力快速达成几个明确、看得见而有意义的成就。
- 7 切莫松懈。在变革的过程中，经历了几个短期成功之后，最大的挑战就在于，如何维系员工的“急迫感”不坠。企业很容易因为几个小成功而松懈下来，这往往也是在推动大型变革时，很容易掉入的陷阱。
- 8 持续变革。要让变革持续进行的秘诀在于，建立一个坚强的支持型企业文化。

· 10 大策略工具

佚名

现今的企业对不确定的未来焦虑不安，是普遍的现象。一个问题是：为适应不确定的未来，如何为自己的企业拟定和发展所需要的策略，让自己不只是简单地为了今日的生存，而且是为了让自己将来成为行业领导？

对这个问题的答案，我们归纳、集合出了让你成为行业领导者的 10 大策略工具。

29 6 西格玛 文/ 邱明正（联合国开发计划署企业改革国际专家、台湾明道企业管理顾问公司董事长、北京钰泰创健生物科技公司高级顾问）

在统计学中，有一种分析评估的方法，用来计算与标准值间的差异，称为标准差。它也是计算缺陷率的一种方法。当标准差到达 6 个西格玛时，要求的缺陷率为百万分之 3 点 4（ $3.4/1,000,000$ ），几乎接近完美。

成功的现代化经营管理，对于各项产品都严格要求符合标准，将缺陷和错误降至最低，最好是零缺陷。6 西格玛的观念和作法，被企业延伸成为提高产品品质，和增加利润的核心。但在目前的中国企业，依然还有继承传统上马马虎虎和差不多的习性，对 6 西格玛的认识不是很足。这相当不利于企业管理。

因此，企业产品的品质要管制，应力求达到 6 西格玛的缺陷率。服务是产品的一部分，对服务的品质管制，及在服务上的错误率、不良率或客户投诉率，也该如此。事实上，产品和服务的品质好坏，是企业所有员工操作各种设备、材料、技术和事务的结果。员工是因，品质是果。要达成 6 个西格玛，不能只针对产品或服务本身，而必须将品质管制向前延伸到员工做事的品管和做人的品管。

企业的基本使命是创造利润，企业要创造利润，最好先订达到的利润标准。然后在实务操作上，一手抓收入，一手抓成本。在收入方面，要以提高产品等级和品质等方法来提高产品单价，并须努力开拓市场，增加销量；在成本方面，要努力降低材料库存和用量，提高生产效率，降低不良率，减少用人费用和物品费用。最后，务必使实际的利润超过所订的目标和标准，而非以刚好达成的零缺陷为满足，也就是要超越 6 个西格玛的水平。

但企业要做好 6 个西格玛的工作，最好运用全方位管理。

第一，加强企业内各部门间的配合。每个部门都须主动认真彻底做好自身职责内的工作，并且按照计划或制度的规定与安排，主动积极配合其他部门，完成目标达成标准。

第二，在每一个部门内各层级的配合上，负责执行的人员，要彻底做好计划、执行和自我检核的工作。上级的直接主管和间接主管，要在事前、事中和事后，对执行者做好训练、指导和监督的工作。

要注意的是，运用全方位的组织管理，以产品的品质管制而言，首先须从设计品管开始，在产品结构、用料和制程等的设计上，要严密细实，并须反复试验测试；其后是制造品管，机器设备须精密无误，生产方法须精确切实，生产人员须作自我品管，厂商所供应的材料品质须严格要求；最后才是品管部门的材料、制程和成品检验。每一部门每一环节的各层级人员，都要对品质认真负责严密控管。

当然，在运作全方位组织管理时，需要在全员对原因、目标、作法和成果，都有共同的了解和认识，其中以推动全员品管、全面品管的观念最为重要，让每个人都能认同自我控制品质的重要性，并切实负责做到；其次要订定进行的目标、策略、计划、制度和办法；最后才是执行和检核。在执行过程中，有问题和困难要立刻解决，还要每日、每周或每月定时作总结。这些，都要前后连贯全面推动，而非片片断断随兴而行。

6 个西格玛已逐渐由品质管制延伸到企业管理的各个层面，运用也愈来愈广泛而深入，在未来将对企业管理水平的提升，产生更大的影响力和贡献。

缩短研发产品周期和提高开发设计能力，一直是中国制造业企业面临的两大难题。解决问题的关键在于如何作好协同开发。

但制造业太复杂了，有时一个小零件的改变，会牵涉到其它不同零件都要作出连锁的改动，而且在不同时间段推出的不同品种也都要更改。更复杂的是，如果这些信息不能及时反馈到采购、仓储部门，很可能造成原材料的大量积压和库存。协同商务就是在这个环节为企业提供的解决方案，因而也是企业成为行业领先者需要借助的重要工具之一。

协同商务(Collaborative Product Commerce，简称CPC)兴起于90年代后期，它是以互联网为基础，主要针对制造业，在包括产品研发、设计、采购、生产、售后服务在内的全生命周期进行数据管理，帮助企业完成跨地域、跨行业的合作，提升产品协作的总体效能。

CPC的核心是三个C，即Create（创造产品）、Collaborative（协同设计）、Control（控制）。CPC和ERP是一种互补关系，CPC提供的是全程跟踪式的服务，它能让客户、开发者、厂商、供应商等从产品开发初期就紧密联系在一起，每个阶段都能参与，一起作出决定。它能够把ERP、CRM、SCM三者用互联网有机结合起来，成为电子商务的有机组合。

CPC的实施总体上分三步走，一是明确目标；二是动员，统一认识；三是实施，上线。其中最大的误区是企业在线之后就放松了，以为是到了具体实施了，问题没什么大不了的。可实际上，CPC的实施难度最大是在上线之后，你要让工作真正产生实效。但人的习惯很难改变，而且他们对工具的理念、运作、操作等都不熟悉，这就会面临巨大的挑战。这一阶段中，要有培训，要对之进行实施辅导，还要有建立奖惩制度来配合。

协同商务比较适合制造业，比如在航空、汽车、家电、房地产等行业都在运用。实施协同商务一般分两类情况，这可根据企业的情况而定：一是全盘性的，即先做企业流程再造，之后再实施CPC，这种方式操作难度很大；二是不管企业现有流程如何，就遵守目前的流程来实施。但协同商务把事件当作项目来看待，所以工程项目同样也可使用CPC，像广州地铁工程项目，就采用它来作项目施工管理。

在产品设计日益复杂和全球化趋势的条件下，企业可以通过协同商务迅速跟进竞争对手的步伐，同步推出新产品。尤其对中国制造企业来说更重要，通过协同商务可学习对手的研发，从而加快本企业新产品的推出。只有这样，我们才能迅速反应，迎合市场的要求。

很多大型生产制造企业如美国波音、韩国三星、德国西门子都已经开始使用这种方案。PTC公司的全球统计数据表明，使用CPC能使整个研发周期平均缩短40%，根据企业生产产品的不同，平均节省的费用可能会达到上百万美元。在国内，一汽集团、华为、联想、中兴、洛阳光电技术发展中心都已经在他们的某些项目中部分采用了CPC技术。然而，目前中国大陆部门级的CPC使用虽相当多，但仅有不到100家企业在使用企业级的CPC。中国已加入WTO，随着中国大陆逐渐成为全球的制造中心，协同商务的运用将会更加广泛。

协同商务未来的发展是基于web的，它与ERP密切相联，是并行的互补关系。

31 组织扁平化 文 / 李剑锋（北京中美经济管理研究院院长、中国人民大学教授）

如何适应快速多变的外部决策环境，强化企业的核心能力，以保持竞争优势，是企业决策者面临的基本生存问题。包括许多大企业都尝试重新设计它们的组织，以获取小规模组织的弹性，并同时保持大公司的规模经济。于是，组织出现了扁平化趋势。

但是，目前许多的企业内部过度强调扁平化，致使实际执行的结果是，不但企业未受其精减人员而提升效率之利，反使公司受人心涣散权责不分之苦。所以企业在实施组织扁平化时，需要更多的具有领导者

的素质的经理人，他在组织中应该扮演引导及教练的角色，更多的是帮助而不是命令得到授权的员工完成他们的任务。

要更好地推进组织扁平化的进程，企业要做到：

- 1 转变观念，改造企业文化。必须注意的是，企业文化不是短时间内形成的，因此改造企业文化必须经过长时间才能见效，因此也是组织设计中的一项重点工作。
- 2 借助外部（如管理咨询公司）的力量。组织扁平化涉及到企业自身的全体员工和庞大的业务集合，为了使其真正能够取得成效，再造过程中必须体现出专业的管理科学思想，同时要借助必要的管理工具和分析手段。
- 3 借助信息技术。
- 4 首先选取最关键的流程（能够满足顾客的关键需求，满足经营目标，满足竞争需求）作为改造的突破口，这样可以取得以点带面，最后全面突破的效果。

组织扁平化是未来管理向领导者、从事人力资源管理工作者提出的挑战。现代领导者只有不断提高自身素质，才能适应时代的要求，承担起新的责任。

32 数位神经系统 文 / 高晓春（北京新华信管理顾问有限公司合伙人、博士）

在高度信息化的商业社会里，企业必须能迅速有效地组织员工，快速地应对市场和环境的变化，企业经理人可以充分利用数位神经系统，作为一个竞争武器达到这些目的，以提高其企业的长久竞争力。

中国企业建设数位神经系统通常需经历如下六个步骤：

- 1 明确企业业务和经营战略，分析企业管理现状；
- 2 优化规范企业的管理体系，管理和业务过程（通常所说的业务流程重组）；
- 3 确定符合企业战略的信息化目标；
- 4 分析企业信息化现状，找出与目标的差距；
- 5 制定企业 IT 战略规划，确定企业信息化方案；
- 6 从技术上实施企业信息化方案。

现实是，中国企业在企业信息化（尤其是在管理系统实施）方面极低的成功率这一事实尽人皆知。企业在建设和利用数位神经系统时必须注意以下几点：

明确数位神经系统建设的目的，即为盈利。

充分认识到神经数位系统的建设是一个管理和技术工程，而不单是一个技术工程。需要管理、管理变革、项目管理和技术等多方面的技能，企业领导必须充分认识到该系统工程的复杂性，并领导和组织内部资源、以及有效地利用外力才是成功的关键。

必须结合企业实际状况，采用合适的技术平台和分步实施的方案。数位神经系统的有效使用取决于企业信息化状况和条件，如员工理念和计算机水平等。而不是追求最先进的技术。

数字神经系统是否能为企业带来效益和竞争优势取决于市场和环境、技术发展、企业业务特点与信息化条件，以及文化环境等因素。但至少在短期内，这些条件对中国企业建立完整的数位神经系统还不成熟。所以大多数中国企业应该采取分步建设的策略。

33 企业文化 文 / 吴兆颐（北京信达思信息技术有限公司总裁、美国麻省大学博士）

管理从最初的他律的规章、守则发展到人的自律规范，其中起主导作用的是一种文化认同。这种观念上的转变，文化力量的潜移默化是至关重要的。

现实是，一些企业在企业文化建设中满以为喊喊口号，多竖几个标牌就是企业文化。全体人员没有统一的文化价值理念，一切都是空洞的，只是没有执行力的口号而已。

解决这个问题，让企业文化成为企业发展的动力，就要不断学习，并要做到下面两点：

1 从企业领导到普通员工中的任何一个人，都要认识到目前存在问题（认识的转变），不断寻求新的解决问题的途径和技巧。

2 当获得了新的知识和技能之后，企业领导和员工会对企业和对世界的看法要有所改观。当这种改观积累到一定程度便影响到企业文化。这样就要悟出企业文化中好的东西，想办法使它尽快运转起来；同时也会发现那些僵化的东西，找到企业“痼疾”的根本原因，然后剔除它或加以改进，从而激活企业文化。上面两点是循环反复、不断更新的过程，没有边界的。企业领导和员工只有亲历这样的学习过程，企业文化才能成为真正推动企业发展的动力和轴心。

要完成这一过程，还需要发展三种能力：

热情和渴望反思；

对话的能力；

理解复杂事物的能力。

即使在未来，企业文化依然是企业的核心竞争力。其在创建中要注意两点：一是企业文化的创建过程需要员工的参与和互动，二是经常的审视企业文化，不断丰富它的内容。

34 高效团队 文 / 苗祥波（上海人才有限公司资深顾问）

现代社会，个人力量如果不能在一个“团队”中发挥出来，恐怕难成大事。

目前国内很多企业都意识到了团队，尤其是高层管理团队的重要性。但有的公司认为仅仅通过一些集体活动，或者户外运动式的团队培训，就可以达到建设高效团队的目标。这实际上只是表面的工作，要做得更深入，应当使团队具备以下条件：

合适的人员组合；

共同的目标；

明确的分工；

相互信任，开放式的沟通；

对于团队工作行为规范的共同理解。

以上五条中，前四条不言而喻，最后一条就不那么简单了。工作行为规范可以使用“资质模型（Competency Model）”来定义。资质是能够区分在特定的工作岗位和组织环境中工作业绩水平的个人特征。好的资质模型将每一种资质按照水平的高低分为不同的等级，可以用于衡量团队中每个成员目前的资质水平，同时又可以为每一个成员指出发展的方向。例如我们为一家客户所作的“团队合作”资质可以分为以下五个等级：

第一级：做好自己份内的工作，与他人共事；

第二级：对团队及其成员抱有积极的心态；

第三级：向他人求教；

第四级：真诚地鼓励同伴；

第五级：采取各种措施增强团队凝聚力。

任何一个团队成员，他的资质至少需要达到第三级才算合格；但是一个团队的领导者，资质必须达到第五级，否则，“高效团队”只是一句空话。

35 创新 文 / 詹正茂（北大纵横管理咨询公司副总经理、博士）

“创新”在经理人成为行业领导者的过程中扮演着“灵魂”的角色，其他一切的工具和方法都必须在它的指导之下。任何企业的使命都离不开：永续存在、不断发展，企业在发展过程中会遇到各种各样的变化，创新则是企业能够永续存在，不断发展的唯一原动力。

创新的核心要素是：贵在行动，不同于以往。创新可分为三个步骤：

1 发现创新的机会。首先应确定最需要创新的点，即常说的“瓶颈”。中国企业在谈创新的机会时，经常

是将创新 = 技术创新，其实很多时候管理创新、市场创新更为重要。

2 进行创新的过程。创新并更多的是学习和借鉴，向同事、客户、竞争对手学习，通过请教、观察、阅读等各种手段。学习过后应抓住一切机会进行积极的创新实践。这方面，我国企业一般会陷于两种误区：很多企业一谈到学习，就是去所谓先进企业考察，盲从心理，别人学海尔，他就学海尔。没有依据自己的需要，针对性地寻找标杆；学习停留在口头上，创新体现在文件上，没有在日常的一点一滴、一言一行中贯彻创新。

3 检验创新的效果。经理要进行创新效果的检验，检验的标准就是，“是否提高了企业运营效率，是否降低了成本，是否提高了企业的市场竞争力等”。

在WTO后的中国，创新的一个很重要的趋势是，经理人将从注重自己本身具体工作的创新，转向注重建立一个有助于创新的机制，即建立学习型组织。

36 流程再造 文 / 白立新〔汉普管理咨询(中国)有限公司副总裁〕

传统的业务流程在新经济的环境下，已经不堪重负了。流程改造能提高管理水平，更能即期提高公司的经营业绩。

流程再造的核心是对客户的高度关注和负责，是对企业传统经营理念的创新。表面上是针对业务流程。实质上，流程再造是变革企业的组织结构、绩效考核和激励机制以及企业文化。

但对于多数的中国企业，目前由于管理基础薄弱，并缺乏企业变革的经验和承受能力，无法实施“彻底的”的变革，以实现“戏剧性”的改善效果，基本上是对业务流程进行梳理和局部优化。

在流程改造的过程中，有三点关键因素必须注意：

- 1 人的因素最重要，却易被忽略。流程再造的风险主要在于人，你可能设计了最好的流程和组织结构，但是如果不能得到核心员工的认可和支持，失败是在所难免的。企业不是机器，而是由人组成的有机体，你可以通过再造业务流程提升企业业绩，但是你不能指望像调整数控程序那样简单地调控你的企业。
- 2 重视信息技术所扮演的角色，脱离信息技术的纯粹的流程再造，往往是纸上谈兵。
- 3 企业要加强与咨询公司的相互学习和信任，彼此宽容，共同努力才能实现流程再造的价值。

随着企业变革的深入，流程再造将进一步发展为业务模式的重组；行业领导者首先通过业务模式重组，确立新的战略格局，然后通过流程再造，细化和固化新的业务流程。

37 电子化 文 / 高又忠 (彩世塔投资发展有限公司)

在加入WTO的今天，中国企业需要与时间赛跑。赢得这场赛跑的关键，需要用电子化手段对业务流程进行整合，更需要以电子化的角度来重新拟定企业的经营策略。

但目前大多数的中国企业在电子化过程中，其系统设计较少以目前的经济状况、科技发展、竞争优势，及顾客导向为出发点，结果做了很多e化表面工作。其实，充分整合的e化才是最有价值的e化。

以下的几项是企业而不只是经理人，在建构电子化企业时需重点考虑的：

顾客的选择——你所要服务的顾客有哪些？

所给顾客和企业内部员工的特别价值——顾客为何向你购买？内部员工为何要为你工作？

盈利模式——你如何赚钱？

差异化——你如何保障自我的盈利及顾客与自己的关系？

企业系统——你能创造怎样的企业架构及文化？

电子化工具——你如何创造及管理电子化系统的智慧？

企业E化的两大步聚是：

1 规划阶段，向下分析：确立系统目标 了解企业组织 营运流程 营运资料 确认系统架构。这个阶段

主要由高层经理人共同参与规划。

2 设计与执行阶段，向上构建：系统架构 资料库设计 应用系统设计 营运资输入测试 达成系统目标。这个阶段主要由各系统需求人共同参与细节规划与测试，相关高层应出席指导。

在未来，E 化将会是移转全球商业交易流程的主要趋势及力量，也是企业对企业的竞争方式中移动最快且不得不选择的策略。

38 电子商务 清华大学经济管理学院高级管理培训中心供稿

电子商务是一个被过分“标签化”的概念，随着网络泡沫的破灭，企业管理者要认真思考，什么是企业的电子商务？我的企业究竟要不要电子商务？

电子商务主要由三部分构成：

1 信息传输系统，即硬件基础设施，这是由不同的网络一起提供的信息传输路线；

2 在这一系统中传输的信息（软件）；

3 接收、加工以及重新生产信息的经营活动。

这三大要素之中，最核心和关键的仍然是企业的经营活动。只有企业的运作、管理等活动产生的信息能够有效地传播、利用，才能创造商业价值。

中国企业目前在应用电子商务的程度上是最低的。所以在导入并推进电子商入时，要考虑：

电子商务不仅仅意味着技术在企业中的简单应用，还涉及到企业的人员观念、组织结构、决策模式的转型以及与外部环境的协调。

在考虑推进电子商务的时候，现实的选择是从战略的角度，考虑企业电子商务方案实施的时机、范围和深度。这意味着，经理人必须仔细评估电子商务对出货渠道、定价、产品与服务的结合、企业的决策模式等方面的冲击。在此基础之上，对电子商务投资进行认真的成本收益分析，制定出短期和长期的策略。一旦做出决定，公司必须认真进行业务流程的重组，再导入电子商务模式。

电子商务不能创造神话和传奇，实实在在的销售业绩靠美好的蓝图是解决不了的。电子商务所要做的是切入传统商务，并且用电子的手段改造传统商务，使之运作流程更为简化，运营成本更低，增强企业的竞争力。

· 12 大营销工具

文 / 黄海平

评价一个企业经营好坏的一个关键标准，就是最终营销业绩（包括销售额、市场占有率、利润、知名度等）的高低，企业的营销实力，决定了企业营销业绩的高低，一个企业的成功与失败70%是由企业的战略目标和营销策略决定的，而30%是由企业的营销组合决定的，营销战略定位是企业整个营销过程的核心。

39 体验式营销 文/ 耿斌（毕业于青岛大学市场学系，对网络营销、企业网站建设、体验式营销等领域有较为深入的研究）

从宏观上看，体验式经济的到来是因为社会高度富裕、文明、发达而产生的。对于那些刚刚满足温饱或者勉强达到小康的人们来说，“体验”只是一种奢侈。其次，从微观上看，体验式营销的兴起是由于企业对产品及服务在质量、功能上已作的相当出色，以至于顾客对特色和利益已经淡化，而追求更高层次的“特色和利益”，即“体验”。

体验式营销是要站在消费者的感官（Sense）、情感（Feel）、思考（Think）、行动（Act）、关联（Relate）等五个方面，重新定义、设计营销的思考方式。此种思考方式突破传统上“理性消费者”的假设，认为消费者消费时是理性与感性兼具的，消费者在整个消费过程中的体验，才是研究消费者行为与企业品牌经营的关键。

当咖啡被当成“货物”（Commodities）贩卖时，一磅可卖三百元；当咖啡被包装为“商品”（goods）时，一杯就可以卖一、二十块钱；当其加入了“服务”（services），在咖啡店中出售，一杯最少要几十块至一百块；但如能让咖啡成为一种香醇与美好的“体验”（experience），一杯就可以卖到上百块甚至是好几百块钱。增加产品的“体验”含量，能为企业带来可观的经济效益。

我们一般将体验分为五种类型，但在实际情况下企业很少进行单一体验的营销活动，一般是几种体验的结合使用，将其称之为体验杂型。进一步来说，如果企业为顾客提供的体验是涉及所有的五类体验，就会被成为全面体验。一般的来讲，体验可分为被分为两类：一种是消费者在其心理和生理上独自的体验，即个人体验，例如：感官、情感、思考；另一种是必须有相关群体的互动才会产生的体验，即共享体验，例如：行动、关联。

通常，企业的营销人员为了达到体验式营销目标，需要一些工具所用来创造体验，我们将这些工具称之为体验媒介。作为体验式营销执行工具的体验媒介包括：沟通（communications）、视觉与口头的识别（visual and verbal identity）、产品呈现（product presence）、共同建立品牌（co-branding）、空间环境（spatial environments）、电子媒体（electronic media）与网站（web sites）、人员（people）。

另外，五种体验模块在使用上有其自然的顺序：感官 情感 思考 行动 关联。“感官”引起人们的注意；“情感”使的体验变的个性化；“思考”加强对体验的认知；“行动”唤起对体验的投入；“关联”使得体验在更广泛的背景下产生意义。

目前很多企业在其产品和服务的质量、特色、功能上搞得一团糟，这样不仅不会给顾客带来全新的体验，反而会带来负面的体验，导致消费者的憎恨、讨厌。

传统的营销理念，企业强调“产品”，但是合乎品质要求的产品，消费者不一定满意。现代的营销理念强调客户“服务”，然而即使有了满意的服务，顾客也不一定忠诚。未来的营销趋势将崇尚“体验”，企业只有为客户造就“难忘的体验”，才会赢得用户的忠诚，维持企业长远发展。国内一些非常优秀的企业可以直接转入体验式营销，大多数企业还需要对传统的特色与利益营销进行补课。

40 一对一营销 文/ 曾智辉（现任惠普公司市场及生意发展经理，曾任职于Dell、Evergreen 等著名跨国公司，在直复行销、电子化行销、客户关系管理及呼叫中心运营管理方面有着丰富经验）

目前大多数商家都是一窝蜂地追求表面上的“一对一”，教会一个销售人员做到热心周到是一回事，至于真正掌握如何识别、跟踪并与一个个的客户打交道，进而做到产品或服务的“量体裁衣”，那实在是另外一码事儿。

“一对一营销”的核心思想是：以“顾客份额”为中心，与顾客互动对话以及“定制化”。

企业应该从关注市场占有率到关注个体顾客的“顾客份额”上来，关注本企业产品在顾客所拥有的所有该产品中的份额，并努力提升对这个份额的占有。

了解“顾客份额”的目的是用来对顾客进行区分，“顾客份额”又可称为钱夹份额SOW（Share of Wallet）。我们可以以顾客未来一段时期内的采购计划（Wallet）与现有钱夹份额（SOW）为二维标准，进行分类，把顾客归属到“需去争取的”、“需进行培养的”和“需进行维系的”三个不同的阶段，以便有针对性地进行市场营销活动并提供差异化、定制化的产品及服务。

企业应该“与顾客互动对话”，企业应当对顾客个体及其消费习惯和行为都要了解，这种了解是通过双向的交流与沟通来实现的。

企业要“定制化”。企业要想实施“定制化”不需要对现有的产品与生产模式作很大的改动。可以采取的方式有：捆绑销售、在一定范围内可变的配置、个性化的包装、提供灵活的送货以及个性化的售后服务、支付方式等。

目前有许多公司可能急于从“一对一”的学习关系中获得丰厚的利润而忘了关系必须有双方参加这一基本常识，从观念上将“一对一营销”视同为直接邮购或电视直销的等价物，从而使“一对一”成了“单行道”。

“一对一营销”的实施是建立在定制的利润高于定制的成本的基础之上，这就要求企业的营销部门、研究与开发部门、制造部门、采购部门和财务部门之间通力合作。营销部门要确定满足顾客需要所要达到的定制程度；研究与开发部门要对产品进行最有效的重新设计；制造与采购部门必须保证原材料的有效供应和生产的顺利进行；财务部门要及时提供生产成本状况与财务分析。

41 全球地方化营销 文 / 庄学森（亚太咨询有限公司高级顾问兼咨询经理）

全球化营销是指在全球采用统一的标准化营销策略，应用前提是各国市场的相似性，具有规模经济性等优点。地方化营销则是指针对各个地方市场的不同需求度身定制相适应的营销策略，在各市场存在较大差异的前提下使用，优点是营销效果好，但成本昂贵。

企业在营销实践中发现将以上两者结合起来的全球地方化营销模式则能综合两者的优点，它是一种“全球化思考、地方化行动”的战略。

要想获得全球地方化营销的成功，第一步也是最关键的一步就是仔细研究各个市场，找出不同市场的共性与差别。但在不同国家实施时作适当的调整，从而满足各个市场的不同要求以占领更多的市场。

在经过周密的市场调研后，宝马把顾客要求分为三大类：

- 1 对每个国家的细分市场中的所有驾车人都同等重要的特性，即全欧洲通行的要求；
- 2 对某个国家的所有驾车人都同等重要的标准，这样就形成了国别差异；
- 3 对所有国家中某些驾车人同等重要的特性，由此构成了不同的目标群体。

接下去，宝马针对以上三个分类分别采用：提供统一的欧洲式样、量国裁衣和因人着色三种不同的策略，大大提高了宝马品牌在欧洲市场上的竞争力。后来，宝马公司又将全球地方化营销模式运用到了北

美市场和日本市场，也同样获得了巨大成功。

信息技术的飞速发展使世界变得越来越小，也大大推进了全球一体化的进程，一体化与多元化决定了全球地方化营销战略的生逢其时。特别是在地域广阔、人口和民族众多、各地经济发展不平衡的中国，全球地方化营销有进一步演变为全国地方化营销的趋势。

42 关系营销 文 / 郝志强（专职培训讲师）

关系营销是把营销活动看成是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构及其他公众发生互动作用的过程，企业营销活动的核心是建立并发展这些公众的良好关系。

作为企业来说，要满足顾客的需要是生存的第一条件，但是企业还要时刻关注竞争对手的变化，要作到领先竞争对手一步。在和竞争对手的较量中企业要考虑自己的成本情况，要作到适度领先。

企业要不断研究顾客的感受和行为模式，企业的高层、中层要“体验顾客的经历”，要认识到是以下几个因素影响顾客的行为：员工的态度、企业的特殊事件、顾客的超值期待、顾客的情绪和反应。其中顾客的期待和情绪反映是外部因素，员工的态度和特殊事件是企业的内部因素，对于企业来说可以影响外部因素，但是只有致力于改善内部因素才是根本的解决办法。也就是说企业要有完善的制度和流程，要有培训良好的员工，要充分调动和满足顾客的期待，要正确回应顾客的情绪和反应。从而最大限度地满足顾客的需要，制度化地培养顾客的忠诚。具体的做法是：利用非正式的场合、利用秘密顾客、安置代表为顾客工作。

作为管理者要拿出来一点时间注意倾听顾客的真实需求。在员工中要发展出来一种非正式的倾听文化，并有相关制度保证，而且建立了正式的顾客抱怨回应制度。要作到这一点要遵循几个步骤：首先要向员工解释走出去和顾客沟通，倾听顾客的重要性，其次是让员工看到你每天和顾客进行的至少一次沟通，第三要鼓励员工走出办公室，尽可能定期去拜访顾客。第四要做一点因为倾听而改变的事情，使倾听变得有意义。所有的一切做下来就成为了一个倾听的循环：管理人员决定倾听到发现倾听的办法，到倾听的行为，到依据倾听到的信息做改变，到检查结果，最后回到决定倾听。企业在倾听循环中不断了解顾客，不断进步。

43 连锁 文 / 王蓁（广州菲耐特融通商业软件公司商业流通顾问培训师）

说到连锁经营，企业面临的一个至关重要的问题，就是如何将自己的门店进行复制扩张，把自己企业的成功经验发扬光大。核心因素是具有完全的克隆功能，连锁经营在经营过程中当然是需要进行企业模式的复制，进而完成企业的连锁化发展。

然而，企业应当如何去复制自己的企业模式，复制企业的那些管理特点和模式，然后将他运用于新的门店中去呢？

我曾经听了这样一件事，甚是佩服。国内某连锁企业的老总和总经理亲自到美国著名的HOME DEPOT（家居中心）专门学习了一年，从收货部，商品部一直到顾客服务部完全干了一遍，甚至连收银台的高低尺寸也量了回来，当然我们不是要求大家要做的那么细。但是“罗马不是一日建成的”，外资超市也是经历了数十年甚至上百年的艰辛才发展到现在的规模。以前，我们的师傅们在外，我们是出去学习。如今从事连锁的师傅们已经进到我们的家里了，要和“抢我们的饭吃”。国内的连锁企业是拿出中国的热情好客，礼尚往来的习惯，拱手让出自己的市场份额？还是真正掌握连锁的精髓，把自己的企业做强做大，与之竞争呢？

在使用这个工具的时候，企业应当从以下方面入手：首先就是要有摸清自己的家底，了解自己的实际能力和现状，扬长避短进行发展；其次就是要将企业的成功经验或所谓的核心竞争力归结出来，进行进一步的提炼，制定出自己企业的标准化管理流程，以便于企业的进一步发展扩张；然后，企业在进行连锁扩张的时候要了解实际情况，要因地制宜，不能盲目照搬。

世界著名广告大师大卫·奥格威（David Ogilvy）就品牌曾作过这样的解释：“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象，以及自身的经验而有所界定。”

一年前的今天，瑞典皇家科学院将2001年度诺贝尔经济学奖授予三位美国经济学家，以表彰他们对“信息不对称市场分析”的贡献。

信息不对称理论为我们拓展了一个全新的视角。信息不对称现象的无处不在，就像身边的各种名牌商品，对名牌的推崇也在印证这一理论：一般来说，在任何类型市场中，消费者在对产品信息的占有上较生产者都为弱势；这种现象的存在使得交易中弱势的一方因为信息的不完整而对交易缺乏信心，对于交易来说，这个成本是高昂的，解决方法就是品牌。

当一个产业正经历从卖方市场转变为买方市场，产业增长方式从数量规模型向质量效益型转变。在这种变革过程中，品牌作为一种重要力量，对市场对决的输赢作用巨大。一个有影响的品牌可以征服消费者，取得越来越大的市场份额，这种现象已在家电、服装等领域中充分表现出来，未来的房地产市场也离不开这一品牌制胜的市场竞争规律。品牌竞争就是以品牌形象和价值为核心的竞争，是一种新的竞争态势。

如何树立品牌呢？

第一步：分析行业环境，寻找区隔概念。你得从市场上的竞争者开始，弄清他们在消费者心中的大概位置，以及他们的优势和弱点。你要寻找一个概念，使自己与竞争者区别开来。

第二步：卓越的品质支持。此必须以质量为本树立形象。这里所指的质量，是一个综合性品质的概念，包括工程质量、文化质量，还有物业管理质量等。

第三步：整合、持续的传播与应用。企业要靠传播才能将品牌植入消费者心智，并在应用中建立自己。企业要在每一方面的传播活动中，都尽力体现出品牌的概念。

45 深度营销 文 / 程绍珊（和君创业研究咨询有限公司高级咨询师）

深度营销，就是以企业和顾客之间的深度沟通、认同为目标，从关心人的显性需求转向关心人的隐性需求的一种新型的、互动的、更加人性化的营销新模式、新观念。它要求让顾客参与企业的营销管理，给顾客提供无限的关怀，与顾客建立长期的合作性伙伴关系，通过大量的人性化的沟通工作，使自己的产品品牌产生润物细无声的效果，保持顾客长久的品牌忠诚。它强调将人文关怀的色彩体现到从产品设计到产品销售的整个过程之中，乃至产品生命周期的各个阶段。

深度营销的核心，就是要抓住深字做文章。企业导入深度营销模式的一般流程是：

选择容量大或发展潜力大，我方有相对优势的、适合精耕细作的目标市场；

深入调查，建立区域市场数据库，通过市场分析找到开发的重点和突破口，制定有效策略及完善的实施计划。

强化区域营销管理平台，实现营销前、后台的整体协同，一体化响应市场的运作机制，提高响应市场的速度和能力。

选择和确定核心客户，开发和建立覆盖区域零售终端网络，构建区域市场营销价值链。

集中营销资源，提供综合服务和指导，不断深化关系和加大影响力，获得营销价值链的主导地位。

作为营销链的管理者，引领渠道成员加强协同，提升整体争夺市场的能力，冲击区域市场的NO.1。

在取得经验和能力的基础上，及时组织滚动复制式的推广。

企业在导入和实施深度营销管理模式应注意到：

1 要集中营销资源于竞争的关键环节，利用杠杆效应，整合流通领域的市场资源。

2 营销领域的变革，需要企业整体的系统协同，要注意改革的艺术“在变革中保持秩序，在秩序中保持变革”，因势利导，循序渐进。

3 企业高层理念认同、思想统一，采用自上而下、全员参与的变革方式，保证强大的组织力和执行力。

4 营销的艺术性决定了模式有效是基于队伍能力的，要着重客户顾问队伍的建设。

我国市场范围广阔、发展不平衡和区域差异性大等特点将在长时期存在，所以深度营销模式还会是国内市场的主导模式。

46 网络营销 文 / 罗树忠（麦肯特企业顾问有限公司，副总裁、首席网络分析师）

网络营销其本质是一种商业信息的运行。所谓商业信息是可分解为商品信息、交易信息和感受信息三个要素。任何一种商业交换，其实都包含这三种信息，而基于互联网的营销方法就是根据企业经营的不同阶段，制定不同的信息运行策略，并主要通过网络方法来实现的营销设计与操作。

客户与企业之间进行信息交换的循环，根据不同的阶段循环不同的信息要素，并分别对三个要素商品信息、交易信息、感受信息进行定制化处理。

第一循环：商品信息的循环，即企业与客户之间交换商品信息。这一循环中，关键是要求客户达到海量，传统方式是用媒体广告、店面或经销商铺货等方式进行，而网络营销的主要是通过网站的宣传或电子邮件定向发送来完成。

第二循环：商品信息的定制化交换。企业向客户发送定制化的信息，客户接受了定制的商品信息后，与企业发生了交易。第二循环中，处理的主要是在第一循环中得到的愿意与企业交换信息或已发生交易的客户信息，但这样的客户信息也要达到一定量才有必要进行商品信息的定制。

第三循环：交易信息的定制化交换。也就是说，使老客户产生多次购买。同前面的循环一样，当客户群3达到一定规模时才有必要进行这个循环。

第四循环：感觉信息的定制化，或者称为服务信息的定制化，使不断购买的老客户得到不同的服务感受。

上面各个循环中，各类定制化处理后，与企业发生交易的客户占客户群的比例是逐渐增大的。

模型运行中有几个关键：

定制化的前提是处理的客户群达到一定规模，否则不仅没有营销方面的意义，而且会增大运行成本，达到什么程度时开始定制化，是第一个关键点。

营销方法创新必须与信息处理工具的运用能力相结合，当数据到达海量时，你的企业有没有能力进行定制化处理，这是第二个关键点。

以客户为核心的企业文化不可或缺，否则是一切都无法长久。

时间是这个模型得以实现的最关键要素，用钱的堆积来换取时间的方法已经被证明是错了。

47 整合营销 文 / 李海龙（整合营销咨询专家，李海龙品牌管理工作室首席咨询师）

众所周知，企业的产品是否能够博得消费者的钟爱，就取决于你是否对消费者进行了过细的分析和研究，你对他们了解多少，他们对某种商品做出购买决策的真正原因是什么？揭开谜团的关键在于你必须有效的运用“恰当并且出人意料”的利益定位的方法，在消费者的脑海中寻找他们对于你的产品的期望益处的核心要点在哪里。以及如何通过定位策略在消费者的脑海中建立具有差异化的品牌印象。

整合营销的思想使我们能够获得这样的工具：

利用明星、金牛、狗类、鸿雁矩阵图，按照购买量和购买频率把顾客分作了四种类型，寻找四类顾客购买动力的共同特性有那些。

通过第一矩阵归纳出功能与面子的共性之后，即进入工具的第二阶段：第一意念。操作方法是，邀请以上金牛、明星和鸿雁三类顾客代表参加测定，把他们分成至少两组进行。把品牌产品线得系列产品摆放在室内进行模拟购物，比赛的内容是将欲购买此产品时大脑里冒出的第一念头（动机）写在纸上，看谁在最快的时间里完成，优胜者将获得这些产品。以此获得几类顾客在购买时得原动力数据。并把这些数据写成“兴奋点写真”。

竞品检视测定：检视竞品得兴奋点诉求策略，在竞品强销或促销期间，在试点区域针对竞品顾客和自身已有顾客发布兴奋点诉求，观察竞品顾客得反应度以及是否具有转化倾向，观察自身已有顾客的支持率

和是否被竞品转化的倾向，修正兴奋点诉求。

明测写真：根据第一意念“兴奋点写真”制作出终端明测广告（POP）；发布在试点区域。观察广告发布后，顾客的欢迎度和购买量与购买频率得变化。写出“市场明测兴奋点写真”提交企业的跨职能小组备案。

确定兴奋点：提交企业最高决策部门，而后抄送生产、企划、市场、销售、公关各部门依据策略完善利益支撑点。

千万不要轻视这些看似简单得要命的概念，这可能就是许多能够成为世界超级大公司的秘诀之一。

48 直销 文 / 刘胜（实战派营销人，曾供职于民营德力西集团，安徽南翔集团）

“直销模式”实质上就是通过简化、消灭中间商，来降低产品的流通成本并满足顾客利益最大化需求。在非直销模式中，有两支销售队伍，即制造商到经销商，再由经销商到顾客。

在国内，直销是这样定义的：制造商在向公众进行一定诉求的基础上，直接与目标客户沟通，以达到实践消费的营销活动。直销有 3 方面的要素：

公众消费意识的支持；

一对一关系的建立与形成；

现场展示与焦点促销。

由于直销直接面对客户，减少了仓储面积并杜绝了呆帐，没有经销商和相应的库存带来的额外成本，因而可以保障公司及客户利益，加快成长步伐。

公司要进行直销，首先必须透彻研究顾客需求，而不是竞争对手，通过细分市场和提供异质化产品来切入市场。其次要增加直销的触角，与顾客保持互动，如网上直销，电子商务，DIY 定单接纳，电话直销等。再次要有科学管理直销团队的方法，确保销售团队高效运转。例如安利公司（Amway）的店铺+销售代表式直销和“按单生产”的戴尔(Dell)式直销，这是目前最为成功的两大直销方法。安利式直销核心要素在于提高顾客和职员满意度，戴尔式则必须通过不断开发新产品来满足顾客需求的异质性。

无论安利模式还是戴尔模式，合理的利用广告途径增加与顾客的沟通是很有必要的，而所谓的直销省略宣传费用而使顾客需求成本降低，是短视和错误的。没有与顾客的有效沟通是很难研发出有需求潜质的产品的，更别说提升顾客满意和公司业绩了。

直销将沿着减少流通环节提供满意产品的主旨，通过DIY 接受定单，采用OEM 虚拟经营，贯彻6 原则，采用C to P（公司对个人）或P to P（个人对个人）的服务模式不断丰富直销的内涵。在充分了解国家法规、市场特性的情况下采用合理的直销方法，不纯粹模式化，将为直销企业永续经营保驾护航。

49 数据库营销 文/ 袁道唯（长期从事客户服务与销售，呼叫中心运营, 互联网业务开发及数据库营销的高层管理）

企业通过单纯大众化营销及品牌营销走向市场的宏观运作时代即将结束，数据库营销作为一种个性化的营销手段在企业获取、保留与发展客户的各个阶段都将成为不可或缺的企业能力与有力工具。

数据库营销的核心要素是对客户相关数据的收集、整理、分析，找出目标沟通、消费与服务对象，有的放矢地进行营销与客户关怀活动，从而扩大市场占有率与客户占有率，增加客户满意度与忠诚度，取得企业与客户的双赢局面。

实施数据库营销时，企业需要在总体战略与服务理念、人员组织配置与素质和信息技术系统几个方面协同配合。

开展数据库营销的基本战略包括：

开发出企业与客户接触沟通的主要方式；
建立一个完整的客户服务体系；
识别哪些是优质客户，花精力去建立其忠诚度；
计算客户终身价值以决定营销活动的经济学；
分析找出客户特征群貌，并用之来复制优质客户；
不断测试检验，让每一次营销战役成为企业增强对客户了解的机会；
改变企业的认知、人员角色与绩效系统使之适应企业与客户关系的新架构；
组建能有效管理数据库的专业团队，不断充实、升级营销数据库。

可以预见，数据库营销将与1对1营销、客户关系管理等融为一体，它所代表的量化、个性化、数码化、有的放矢地接触与服务客户的思想将成为大多数企业的共识与客户互动的前提。企业对具有这方面能力的营销与管理人员的需求势必急速增加。

50 文化营销 文 / 黄海平（资深培训师，曾任康佳集团大区市场经理）

言之无文，行而不远；企之无文，行而不久。意即在企业发展过程中，缺少文化营销是难以取得长足发展的。文化营销强调企业的理念、宗旨、目标、价值观、职员行为规范、经营管理制度、企业环境、组织力量、品牌个性等文化元素，其核心是理解人、尊重人、以人为本，调动人的积极性与创造性，关注人的社会性。那么，什么是文化营销呢？

文化广义指人类社会历史实践过程中所创造的物质和精神财富的总和。狭义的文化指社会意识形态和组织结构。作为营销学里的文化营销指的是企业（或组织）以文化为主体进行营销的行为方式。

在文化营销观念下，企业的营销活动一般为奉行以下几项原则：

给予产品、企业、品牌以丰富的个性化的文化内涵。
强调企业中的社会文化与企业文化，而非产品与市场。
努力从文化的角度、人的地位来考虑和检验公司的经营方针。

那么，在实施文化营销过程中应该注意什么呢？

- 1 人性化。即符合、满足人的精神需求。
- 2 个性化。即要有企业自己的声音。
- 3 社会性。即充分挖掘社会文化资源并回归社会。
- 4 生动性。即营销技术要灵活、创新、形象、易传播。
- 5 公益性。即营销活动必须对社会公众有益。将文化有机融进营销，就像将钻石镶进白金戒指，形成1+1>2的社会价值。

其构思运作步骤一般是：

总览文化态势；
观察文化变化；
捕捉文化观念；
创造文化趋势；
扩展文化外延；
形成文化创意。

国际营销大师说：世界在消费麦当劳，其实是在消费美国快餐文化。而作为优秀品牌，其在推广产品的同时，实质是在推广一种生活方式，推广一种文化。

· 8 大捕捉机遇工具

文 / 宛楠

机遇对于每个企业都是至关重要的，它帮助你重获生机；同时，机遇对于每一个企业也是公平的，关键在于你如何争取。一个企业能够在关键时刻抓住机会，说明这个企业有着学习、分析和善于思考的企业文化。

这是一个向顾客学习的时代，良好的客户关系不断地创造机会给我们。

51 商业计划书 文 / 麦建光（华隽创业投资管理有限公司董事长）

商业计划书是为着一个既定目的（一般为融资），经深思熟虑，以数据、个案、事实为基础，预测在一定条件、资源的配合下，创造出可观回报的生意的一份蓝图。它本身虽然存在不少的不确定因素，但却通过蛮有说服力的语言及行动方案，让阅读者（当中大部分是投资者）能对其内容充分了解，并投入信心的一票。一份优秀的商业计划书能让人相信只要按“计划”行事，便能成功。

商业计划书应能反映经营者对项目的认识及取得成功的把握，它应突出经营者的核心竞争力；最低限度反映经营者如何创造自己的竞争优势，如何在市场中脱颖而出，如何争取较大的市场份额，如何发展和扩张。种种“如何”是构成商业计划书的说服力。若只有远景目标、期望而忽略“如何”，则商业计划书便成为“宣传口号”而已。

商业计划书包含的范围很广，但一般离不开以下题目：经营者的理念、市场、客户、比较优势、管理团队、财务预测、风险因素等等。对市场的分析应由大入小，从宏观到微观，以数据为基础，深刻的描述公司/项目在市场中的定位。对比较优势，应在非常清楚本身强弱情况及竞争对手的战略而作分析。至于管理团队，应从各人的背景及经验分析其对公司/项目中不同岗位的作用。财务预测是最关键的，应将绝大部分的假设及其所引致的财务影响彻底的描述及分析。当然，假设是不确定的，但有理据的假设加上严谨的逻辑思维及系统的演示方法，将可大大地增强可信性。虽知道绝大部分人都有倾向成功的心态，只要道理明白，不浮夸，自然会让人相信的。风险因素最能显示经营者是否真的明白自己的生意，风险因素多不等于该生意不该做，关键是如何控制或回避风险，能将控制或回避风险的手段交代清楚，是代表成功的重要一步。

通过编写商业计划书，经营者会更了解生意的整体情况及业务模型，亦能让投资者判断该生意的可盈利性，它是市场融资的一种关键工具。

52 市场调研 文 / 吴智恩（兰邦市场研究咨询公司总经理）

美国市场营销协会对市场研究的定义是：通过信息把消费者、顾客、公众和营销者联系起来，这些信息是用来：寻找和定义市场机会和问题；产生、提炼和评估营销行为；监测市场表现；促使人们把营销作为一个过程来理解。

20 多年来，国内市场从“产品为导向”转向“市场为导向”，到现在的“顾客为导向”，经营管理模式发生了翻天覆地的变化，市场蕴藏着无限商机，同样也充满了陷阱或不确定因素，市场调研无疑成为企业决策不可忽视的重要工具。

市场调研的内容可以分为：市场环境、产品与服务、营销组合三大类。实际上企业每一个大大小小的调研项目可能涵盖多项研究内容，需要使用多项研究技术。如进行一项有关消费者的购买与使用习惯、态度的调查研究，其中包含市场环境和营销组合策略类别中的大量信息。

企业进行市场调研的问题及误区集中在以下几个方面：

1 理念偏差。市场调查是一种与客户沟通宣传推广的形式和手段？市场研究是大杂烩，一项调研希望包含从市场机会判别、产品开发、营销推广所有内容？这些都是对市场研究目的作用的理解的偏差。

- 2 信任缺乏。一些大学生担任兼职访问员时大肆做假，令到企业对专业机构的调研质量担心受怕？……企业即需要增强辨别优秀合作伙伴的能力，专业机构也要加强管理控制。
- 3 焦点偏离。从对竞争对手举措的跟踪转向更多地关注你的客户，你的合作伙伴及企业内部。
- 4 忽视量化。通常需要透过探测性的定性分析与量化的数据统计，来分析诊断企业的营销行为，制定针对性和前瞻性营销策略及发展战略，提供客观、真实、准确的依据和建设性意见。
- 5 结果利用率低。这种现象最为普遍，听了一遍口头报告，就束之高阁。为决策提供依据的市场调研需要中高层的重视与参与，迅速决策的勇气和能力。

企业利用市场调研呈现以下趋势：根据企业规模设立市场调研职能部门，广泛利用定性研究探测市场问题和客户需求，开始注重连续性的调研，跟踪、监测消费者的购买与使用习惯、态度的变化、产品/服务质量、分销渠道的问题、广告宣传的有效性。

53 商业模式分析 文 / 黄理华（《经理人》研究部经理，兼经理人资本服务中心主任）

商业模式分析法是商业社会最重要的分析方法之一，掌握良好的商业模式分析方法对于商业资产的定价、商业谈判、客户服务等有着最直接的意义。总的来说，企业的商业模式必须顺畅、具有实证性。

利润：利润是商业经济组织最重要、最基础的指标之一。在现金流的基础上分析利润的数额固然重要，但准确的分析预期利润和恰当的运用利润周期同样重要。在中国，由于众多人口的生存与发展的迫切要求下，在法律环境不完善、破坏信誉的成本低等因素影响下，迫使各个行业从高额利润到市场平均利润的时间要比国际市场要短很多。因此，在中国投资预期利润高、现期利润低的企业风险将很高。特别是几倍于以证券市场为代表的行业变周期（一般市场是半年一小变，两年一大变，四年会有根本的变化）。

市场收益：市场是正常商业组织获取商业收益的来源，分析企业的市场性质、范围、容量、层次、认知程度等是极其重要的。通常对市场容量和开发难易程度进行综合考虑。一般从开拓市场的成本来分析市场效益。

人的因素：人是最重要的生产力因素之一，分析商业领导在大多数应该可以容许其对自己的定位有很大偏差，但是他对企业在市场和同行中的定位应该是真实而客观的。应对其做事、说话的真实性、顺畅度和逻辑性进行求证。企业的定位是市场现实，是结果而非原因。另外要注重对企业领导人的直觉判断。其有相关经验和丰富的人生经历，良好的管理素质、具有商业道德和恰当的商业态度是根本的。在人和物之间，人是有创造性的，人对物具有主观能动性。

商业模式分析法在实际的运用过程中往往在脑海中多是一瞬间的近乎直觉。多自问为什么、凭什么、有没有现成；针对每一个商业细节进行调查是进行商业模式分析的不二法门。

54 SWOT 分析 文 / 高一冰（香港维多利亚商学院大中华区总监）

SWOT 最早见诸于设计学派的代表人物塞兹尼克与钱德勒的战略管理学说。SWOT 是优势、劣势、机会、威胁的统称。输入并筛选纷繁复杂的信息，其后进行组合与决策，是战略管理的一般程序。由于 SWOT 具有清晰、简明、具体的特性，可以减少时间和精力浪费而深得企业界的喜爱，成为竞争与经营战略决策中常用的工具。

SWOT 不仅可以为内部和外部竞争环境的分析提供方法论，而且可以提供四种可供选择的战略：

- 1 SO 战略，利用企业内部长处去抓住外部的机会。例如微波炉大王格兰仕积极运用成本优势，不仅成功掌控国内外微波炉市场份额，而且将其成本优势转移到了空调领域，提出了“结束空调暴利时代”的响亮口号。
- 2 WO 战略，利用外部机会改进内部弱点；例如彩电巨头创维在销售人员和市场份额遭到重创之际，利用国际上兴起的等离子大显示屏彩电技术，卷土重来。
- 3 ST 战略，利用企业的长处避免或减轻外在威胁的打击；WT 战略，克服内部弱点和避免外部威胁。中国的节能灯具企业遭遇反倾销诉讼，一旦败诉，欧洲市场将丧失殆尽。如何克服威胁，在作好应诉准备

的同时利用工艺领先于欧洲企业的优点，及时到欧洲设厂是值得认真对待的反倾销破解之术。

4 以己之长，克敌之短；利用机会，战胜威胁；化危机为生机是SWOT 的核心精要。从这个角度来看，SWOT 与其说是方法，毋宁说是艺术。

55 麦肯锡“七步分析法”文/方哲

“七步分析法”是麦肯锡公司根据他们做过的大量案例，总结出的一套对商业机遇的分析方法。它是一种在实际运用中，对新创公司及成熟公司都很重要的思维、工作方法。

第一步：确定新创公司的市场在哪里？

这里一是要搞清楚市场是什么？再一个是在市场中的价值链的哪一端？确定自己的市场在哪里，才能比较谁和你竞争，你的机遇在哪里。

第二步：分析影响市场的每一种因素

知道自己的市场定位后，就要分析该市场的抑制、驱动因素。要意识到影响这个市场的环境因素是什么？哪些因素是抑制的，哪些因素是驱动的。此外还要找出哪些因素是长期的？哪些因素是短期的？如果这个抑制因素是长期的，那就要考虑这个市场是否还要不要做？还要考虑这个抑制因素是强还是弱？

第三步：找出市场的需求点

在对市场各种因素进行分析之后，就很容易找出该市场的需求点在哪里，这就要对市场进行分析，要对市场客户进行分类，了解每一类客户的增长趋势。如中国的房屋消费市场增长很快，但有些房屋消费市场却增长很慢。这就要对哪段价位的房屋市场增长快，哪段价位的房屋市场增长慢做出分析，哪个阶层的人是在买这一价位的，它的驱动因素在哪里？要在需求分析中把它弄清楚，要了解客户的关键购买因素，即客户来买这件东西时，最关心的头三件事情、头五件事情是什么？

第四步：做市场供应分析

即多少人在为这一市场提供服务，在这一整个的价值链中，所有的人都在为企业提供服务，因位置不同，很多人是你的合作伙伴而不是竞争对手。如奶制品市场中，有养奶牛的，有做奶产品的，有做奶制品分销的。如公司要做奶制品分销，那前两个上游企业都是合作伙伴。不仅如此，还要结合对市场需求的分析，找出供应伙伴在供应市场中的优劣势。

第五步：找出新创空间机遇

供应商如何去覆盖市场中的每一块？从这里能找出一个商机，这就是新创公司必需要做的这一块。这样分析后最大的好处是，在关键购买因素增长极快的情况下，供应商却不能满足它，而新的创业模式正好能补充它，填补这一空白，这也就是创业机会。这一点对创业公司和大公司是同样适用的，对一些大公司的成功的退出也是适用的。对新创公司来讲，这一点就是要集中火力攻克的一点，这也是能吸引风险投资商的一点。

第六步：创业模式的细分

知道了市场中需要什么，关键购买因素是什么，以及市场竞争中的优劣势，就能找出新创公司竞争需要具备的优势是什么，可以根据要做成这一优势所需条件来设计商业模式。对于新创公司来讲，第一步是先把市场占住，需要大量的合作伙伴，但随着公司的发展，自有的知识产权会越来越多，价值链会越来越长。

第七步：风险投资决策

以上七点做为商业机会的分析，大小公司都可以运用，这第七点就是针对VC(风险投资商)的。VC 主要看投资的增值能力，什么时候投，投多少？这要结合VC 自身的财务能力、公司的背景、经历。VC 投的不光是钱，他是需要考虑各方面的因素的。

菲利普·科特勒指出,定位是“为了使企业的品牌、产品和服务(提供物)在目标客户的心目中占据一个有差别、有意义的地位,而对它们清晰地加以区分的行为。”这里的有差别的地位是指:企业的品牌、产品或服务在某些方面有别于其它品牌、产品或服务(例如斯沃琪:大众市场上的时尚表),有意义的地位是指:企业所提供的产品或服务的差异性将会激发消费者购买(客户会购买不同款式的斯沃琪以与其着装相匹配)。也就是说,作为一种营销工具,定位工作应该分为两大步骤:一、找到并清晰的描述目标消费者脑海中的差异化需求;二、个性化的满足这种需求。

在营销实践中,第一步的工作主要是通过运用一种市场研究的工具——品牌形象分析模型(Locator)来完成的。Locator将回答以下一系列问题:

该产品市场是如何构成的?各个品牌的市场定位如何?不同品牌之间的关系如何,有没有差距存在?市场上有没有任何尚未被满足的需要存在?

该产品市场中各个品牌的吸引力如何?消费者对不同品牌的偏好是怎样的?

在该产品市场中,影响品牌吸引力的决定因素是什么?

应该如何优化品牌的市场定位呢?威胁在哪里?

如果我们改变品牌的市场定位,结果会是怎样呢?该产品市场中品牌和品牌之间的关系会发生怎样的变化呢?

整个工作又将分四个阶段完成:

- 1 找到并确定消费者区分和选择不同品牌的关键影响因素;
- 2 描述各竞争品牌在这些因素上的表现;
- 3 衡量这些因素对整个市场以及不同品牌自身的影响程度大小;
- 4 模拟品牌定位,确定定位方针。

定位的第二个工作——个性化的满足消费者需求,其实质是对品牌实施有效的规划,使之满足消费者在情感利益和功能利益两方面的内在需求,这种规划是从三方面来展开的。

首先是品牌核心价值的确定;

其次是品牌精神的确定,包括品牌个性以及其所代表的意义和主张;

再次是品牌沟通的基因,包括品牌事业领域和目标消费者群体的锁定,再加上最主要的一点——消费者的功能和情感利益需求、他们相信品牌的理由。

通过对这三方面内容的厘定和阐述,我们将清晰的勾勒出一副全面的、立体的和具有营销实践指导意义的品牌定位蓝图。这样,我们营销工作将获得一个坚实的基础,进而描绘出企业更加绚丽夺目的未来!

57 价值链分析 文 / 钱进

构造一条价值链包括两方面的内容:确定“直接”活动的顺序——那些能够直接带给顾客价值的活动,以及“间接”或“支持性”活动——那些辅助“直接活动”使之得以进行的活动。

随着企业逐渐开始把自己视为一系列面向顾客的流程的集合体,而不再看成是职能的集合体,价值链分析得到了越来越多的应用。价值链分析可以用于许多方面:改善效率、管理成本和价值、控制支持性活动成本以及提供差异化。

改善效率:一个企业中许多最有价值的改善机会不是来自于改进个别职能,而是来自于更好地链接贯通整个企业为顾客服务的各项活动,例如,采购、生产和销售活动之间更好的协调,或在产品设计、生产和营销活动之间加深理解。由于把注意力集中于向顾客传送价值的各项活动,价值链分析提供了确保企业核心链接有效运作的基础。

管理成本和价值:需要提出的问题有:该活动的成本是否正当?该活动能否用其他方式完成?或者该活动是否有其他人能够更有效地完成?为什么不将一些业务活动分包给其他企业?

控制支持性活动的成本：衡量价值链的成本能够帮助你确定不增加价值的支持性活动所耗费的成本。

提供差别化：在任何一个行业中，只有当你能够以更低的成本提供产品/服务或者你能够提供差别化的产品/服务以致顾客愿意为之支付更多时，你才可以获得超出行业平均水平的利润率。企业往往会认为最终产品是差别化的唯一源泉。但是在很多情况里，突破常常出现于企业选择价值链作为差别化源泉的时候。例如：在大型计算机的时代，IBM 公司的创新和优势之一就是，它能够比竞争者更多种类的财务安排；马克&斯潘塞公司一直享有产品高质量的声誉，原因在于它拥有实力异乎寻常强大的采购部门。

链接价值链：绩效改善与产品差别化并不是必然仅仅来自于企业内部。通过以新的或更好的方式链接价值链，你常常能够获得显著的变化，如通过让供应商的工程师更多地参与主要零部件的设计，削减10%-20%的零部件成本成为可能。

58 向顾客学习 文 / 宛楠（浩瑞企业管理咨询公司）

向顾客学习的核心要素是通过了解客户的情况，满足客户的现有需求、创造客户新的需求并发掘新的商业机遇。在现代市场经济中，获得商业机遇的关键在于充分了解客户的需求和需求动向。

“向顾客学习”是了解客户信息、把握商业机遇的最直接、最有效的工具，它包括三个部分，其中售前和售后学习是最重要的部分：

- 1 销售前学习。销售前学习主要包括走访客户、直接向客户请教、撰写商业计划书、收集客户调查问卷、进行客户建议奖励等。
- 2 销售中学习。主要指在销售中及时收集顾客反馈意见。
- 3 销售后学习。关键在于做好售后服务和客户抱怨应如何处理。顾客抱怨是销售人员直接向客户请教的最佳时机之一，因此，顾客抱怨处理得当，不但能够消除客户的抱怨、解决客户的问题，而且可能带来新的商机。

吴士宏90年代在IBM工作期间刚刚接手中远业务时，一上来就被中远客户批评售后服务很糟糕，结果吴士宏虚心向客户学习，以至于后来中远开业务决策会都请吴士宏列席发表意见，中远由此成为IBM的忠实客户。

对于企业来说，向顾客学习的关键在于顾客信息的有效筛选，切忌盲目听从客户意见，同时，企业在成长的过程中要注意始终保持对顾客信息的灵敏度。

“向顾客学习”未来的发展方向将是运用信息技术进行资源管理。顾客的意见中往往蕴含着充分的市场信息，商家在销售环节中，不仅要善于发现这些信息，而且从信息中进行提取和总结，发现新的市场机遇。因此，对于企业来说，如何运用信息技术将来自一线、对市场高度敏感的销售经理和销售人员所掌握的信息进行提炼、整合是获取商业机遇的关键，只有这样才能在企业不断成长的过程中始终保持了小公司一般的灵敏反应力。这种将对市场的敏感和高科技的信息管理完美结合起来的做法，是沃尔玛公司成功的秘诀之一，杰克·韦尔奇将这种理念移植到GE公司，也取得了良好的效果，并称呼这种做法“快速市场信息”。

在未来的商业运作中，竞争的成败将更多取决于信息获取是否充分、及时。“向顾客学习”这一工具，作为获取信息的一种手段，必将受到越来越多的重视。

· 10 大生涯规划工具

文 / 杨震澎

在职业生涯中升华，是职业经理人不断追求的目标。能否升华，却取决于工具的使用。本文提供十个价值性能比较强的加速器性质的工具供经理人选择。规划本身就是一个利器，为每个经理人所必备，教练技术作为外在的推力也为经理人所钟爱，还有领导力，薪酬管理，猎头等等，只有综合使用才会使经理人内外兼修。

59 企业教练技术 文 / 周文辉（长沙中大畅想管理咨询公司首席营销管理顾问，中南财经大学博士）

企业教练是一种新兴的管理技术，它起源于20世纪90年代的美国，是体育界教练训练运动员的方式移植到企业管理上，让员工建立正面的态度去面对工作，提高企业生产力。

与传统的管理方式相比，企业教练强调以人为本，着重于激发个人潜能，发挥积极性，寻找最适合自身发展的工作方式，从而有效快捷地达到目标。

所以对于一个经理人来说，企业教练实质上是其打造其团队核心竞争力的工具，通过团队的提升，最终达到自我职业生涯的提升的工具。

帮助员工实现理想。美国教练名言：“你愈帮助运动员实现理想，运动员就愈会把你当作理想的领导者来拥戴。”经理人不能只满足于个人理想的实现，而要把帮助员工实现他们的理想作为目标，从而达成团队的成就。

培养员工良好心态。美国网球教练添·高维曾经许诺在20分钟之内，让一个从来不会打网球的人学会网球。他解释说：“我并没用教她打网球的技术，我真正做到的是帮她克服了自己不能打网球的固有意识。”

把道理说给员工听。企业教练为了让员工同心协力，必须要不厌其烦地跟员工讲解“做什么”、“为什么要做”、“如何做”，以理服人，员工只有在真正理解事情的前因后果，才能尽心用正确的方法去做正确的事。

做给员工看。经理人要学习教练亲自示范的做法，手把手的教员工如何去做。如果你要新进营销员去做新客户的拜访，你可以通过角色扮演或实地访问来告诉员工如何掌握工作要领，直观的效果最容易让员工模仿，从而使员工吸取了你这个经理的武功，将少走一些弯曲路，长进就会很快。

放手让员工试做。企业的经营管理也是实践性很强的工作，要敢于让员工去尝试、去反复实践你教给他的方法，并鼓励他们站在你的肩膀上创新。

及时给予员工指导。你必须密切注意他们工作中的进展状态，帮助他们分析问题、协助他们找到解决问题的办法，扫清前进道路上的障碍；同时恰当地纠正他们的差错。管理上有句名言：“想要记得给员工一把雨伞，自己得先站在雨中”。

60 职业规划 文 / 张静（南京市政府人力资源顾问，南京工业大学人力资源硕士）

良好且成功的职业规划是经理人管理企业、经营自我的利器。通过职业规划，经理人可以：

明确自我职业定位。全面分析自己的优势、劣势和环境的机遇、挑战之后，可以增加经理人对个人特性、职业环境和职业困境的把握能力，在激烈的市场竞争中找到自己合适的位置。

针对性进行人力资本投资。

提高工作生活质量。

获得自我激励。调查发现：50 %左右的友爱满足感，56 %左右的归属感，70 %左右的实力、胜任、自信、能力发挥满足感是通过职业生涯得到的，因此生涯规划本身就对经理人起着极大的激励作用。

认知自我优势。管理学大师彼得·德鲁克在1999年3-4月的《哈佛商业评论》中发表了一篇《管理自己》的论文，强调充分发挥自己的长处的重要性，指出这是成为杰出人士的必由之路。

“红叶子”理论认为个人职业的成功不在于红叶子的数目多少，而在于是否具备一片特别硕大的红叶子，这片红叶子不是与生俱来，需要个人的不断努力，准确地识别。在对前面全面的分析之后，经理人应该对自己职业发展的红叶子有一个准确的概念，以之作为今后自我努力的方向。

那么，如何进行职业规划呢？

步骤一，自我剖析：“我能干什么”

如前文所述方法，对自己进行全面的分析与认识。

步骤二，生涯机会评估：“什么可以干”

分析内外环境给自己职业生涯的机遇和阻碍。

步骤三，职业生涯策略：“我怎么干”

生涯策略是指为实现生涯目标的行动计划，一般较具体，有很强的可行性，如：构建人际关系网、参加组织培训计划、跳槽等。生涯策略还包含一些前瞻性的准备，包括参加进修班学习，掌握一些额外的技能或专业知识（如获得律师证、攻读工商管理学位等）。

步骤四，反馈与修正：“干得怎么样”？“应该怎么干”

每过一段时间，经理人要审视内在和外在环境的变化，并且及时调整自己即定的生涯规划。

61 沟通力 文 / 孙存照（贞元集团销售经理，传播学硕士）

一个企业中70%的问题是由沟通的不成功或者是不去沟通造成的。

传播学上讲，沟通的实质是传播活动的一种，它是沟通主体向客体（沟通对象）传递信息以及主客体之间的信息互动过程。完整的沟通过程应包括信息的发送、接受和反馈，单方面的信息发送不是沟通。而沟通力则是指完成沟通过程，达到沟通目的的能力。沟通力的核心要素是态度、思维方式和表达力。

首先，沟通力的实现必须要以人为中心，以平等、民主为基础。

其次，思路决定出路，要实现沟通力就必须是沟通人之间的双赢或多赢。

最后，表达力是在态度和思维方式要素下的具体运用能力，它直接决定沟通力的强弱。

我们可以从两个层面来谈沟通力的提升：

一个是基本面，如积极向上的世界观、生命人格平等的价值观、基于人性的爱、诚心、深度体察沟通对象的态度以及全面系统的思维方式等。

一个是技术面。表达力的强弱在很大程度上是依赖于技术面的好坏。沟通时注意倾听；坚持原则下讲求变通；处理好第一印象；充分利用团队沟通力量等等都属于技术面上的东西。

未来沟通力工具的运用要把目光放在对沟通背景的塑造上。未来的人类在电子媒介的塑造下将会更有独立自我观念、价值观念和认知模式。这种环境将对沟通的成功与否起到巨大的潜移默化的作用，甚至起着决定性的作用，不可不察。

62 领导力 文 / 林贤明（海虹集团培训中心经理）

“领导”（leadership），是影响他人行为与思想的过程，领导的目的是影响被领导者做出努力和贡献去实现组织目标。“领导力”则是激发他人跟随你一起工作，以获取共同目标的能力，其本质就是影响力。

“领导力”的核心要素包括：“情感智力”（emotional intelligence）、“技术技能”、“人格素质”、“认知能力”、“领导风格”。领导力具体体现在领导者在特定的环境下通过独特的风格和方式感召和影响具有不同才能的追随者去实现组织目标的过程。“认知能力”使领导者能够审时度势，准确把握正在变化的事物的

方向，为追随者们提供清楚、乐观、吸引人的前景和目标。“人格素质”和“领导风格”能激励具有各类才能的人共同推动变革和创新。“情感智力”和“技术技能”使领导者能更好地与他人合作，能不断地整合和发挥各类优势才能，进而提升绩效从而实现组织的目标。

如今，领导力被视作组织成长、变革和再生的最关键的因素之一，提升领导力已成为经理人个人职业发展的关键决定性因素。

首先，要正确地认识领导力，培养领导力不是一朝一夕就能完成的，也不能将其简单地理解为权术或某一项管理技能。领导力的形成必须先有成就的动机、追求、价值观和使命感。一个优秀领导者的领导力是来自于长期的积累。在这个积累过程中，需要有意识地培养“自我管理的能力”和“社交技能”等情感智力。其次，还需要不断地学习沟通技能、情景领导等科学的管理方法。这个过程可以概括为三点：一是要树立正确的追求和价值观，不断强化自身的使命感；二是每天坚持不懈地学习，不断地积累经验。三是要有奉献精神，能积极地为他人做出贡献，以达成绩效目标。

63 薪酬管理 文 / 蔡巍（新全息企管顾问公司高级顾问）

薪酬本质是通过自身的劳动，为企业实现价值而获得的报酬。所谓薪酬管理，就是通过对影响经理人获得薪酬的因素进行有效的管理，进而不断的提高自己的薪酬和社会对自身价值认知度的过程。影响薪酬的因素有两个，一个是经理人对企业的重要程度，也就是自身所拥有技能的不可替代性；另外一个因素就是个人品牌。

要实现薪酬良好的管理，不断的提高自己的收入，必须对影响薪酬的两个要素进行合理的管理。

薪酬管理应该采取如下步骤进行：

评估自身的技能与个人品牌

对技能进行评估时，可以结合自身的职业生涯规划，评估自己所拥有的技能在多大程度上是不可替代的，评估自身技能与企业所期望的技能有多大的差距，评估技能与行业内领先水平有什么样的差距；评估技能与时代所要求技能的差距。对个人品牌进行评估时，可以通过树立标杆的方法进行，评价自己与行业内的目标之间在个人品牌之间的差距。

注重两个因素之间的协调发展

这两个因素是相互关联的。如果技能超过了个人品牌，就可能导致自身对企业的重要程度被低估，就会落入第二象限。也不要让自己的个人品牌大大的超过技能，这样，虽然短时间可以获得高薪，时间长了，会与企业的期望值之间形成巨大的落差，可能会被迫离开企业。

制订薪酬管理计划

如果按薪酬均衡线进行薪酬管理，当然会事半功倍。现实中，很难有人可以完全的按照均衡线管理自我的薪酬。所以，经理人在进行薪酬管理的时候，要结合市场环境、自身的教育背景、自己的经历等影响因素制订薪酬管理计划。

不断的调整计划

在这个变化的时代，现今所需要的技能，不一定是未来所需要的技能，现在的个人品牌，不一定在未来拥有价值，所以，需要不断的根据时代的变化调整薪酬管理计划。

合理的使用薪酬管理工具，可以不断的按照正确的方向努力，进而达到提高身价的作用。

64 猎头 文 / 于榕（尤里克猎头公司合伙人）

“猎头”最初产生于原始部落时代，而作为一种寻访人才的手段，却是美国二战期间的事，最初是美国军方为应对二战网罗人才而用，如今猎头被广泛运动用于为企业寻访中高级人才之中。猎头进入中国也只不过十多年，但其发展势头却如日中天。

企业在选择猎头公司时，因该意识到真正考核猎头公司标准是：猎头公司否能够在规定的时间内保质保量地完成项目。企业使用猎头的最终目的是能够在最短的时间内寻找到最适合的人才，并保证人才能在相对长的时间内服务于企业。应该注意以下几点：

猎头公司是否对该行业及职位有足够的了解。

猎头公司定向寻访的能力。

以往的成功率。

猎头顾问是否有良好的职业操守。

观察并分析猎头公司的价值观。

对个人而言，不仅要选择好的猎头公司，更应该选择具有良好的职业操守的猎头顾问。猎头顾问是通过详细了解人才的个性、潜质、价值观、工作经历甚至人才在职业道路上的迷茫，运用行业知识、优秀的职业指导经验，综合分析人才的素质与此职位的匹配度，为人才提供职业成长建议。

经理人如何吸引猎头公司呢？

树立在行业内的知名度及良好的职业形象。

主动选择专业的猎头公司。

不要轻易回绝猎头公司，即使你认为该职位不适合你。

定期向猎头公司了解行业及企业信息。

与专业的猎头顾问保持沟通，注重其给予自身的建议。

了解在职业范围内自己所处的位置。

65 理财 文 / 熊勇（九博企管策划有限公司税务经济师）

近来，美国连续发生的“安然”、“世界通信公司”等财务作假事件，不仅沉重地打击了美国经济和投资者，而且使众多的职业经理人的股票投资缩水甚至打了水漂。如果职业经理人掌握了理财这个工具，不但使企业能够防患于未然，而且经理人的个人风险也会降至最小。

现在社会，理财已不简单的是一项经济活动，实质上成为经理人经营管理和生活管理的基础性技能，一种判断，甚至决断能力的体现。

欧盟管理界认为一个看不懂财务报表，不能进行企业分析的人是不能对本企业做出正确的经营决策的，因此也就没有资格担任企业的管理者。这种概念逐渐被国内企业所认识。国内大中型企业也都陆续开始安排管理层人士加入对财务管理、企业分析等方面的学习。

当今世界最富盛名的国际性会计师组织之一——ACCA，针对现代企业推出的《财务管理证书》（简称DFM课程）。新增了业绩评估和风险管理的内容，重点反映了现代企业中应该采用的新的管理思想和方法。这种专门针对企业管理人员在财务和会计方面职业资格的证书，被英国的权威资信评估为相当于1 / 3工商管理硕士学位课程。

中国需要大批具有国际视野、懂得国际惯例和现代先进管理方法的经理人，ACCA的《财务管理证书》项目就是专门为企业中、高级管理人士量身定做。管理人员获得财务方面必要的知识和技能，使他们懂得财会“语言”，理解必要的财务信息，从而从容地参与财务问题讨论和财务决策，并进一步提高战略决策能力。

66 创业 文 / 申帆（广州启黄外贸公司 董事长）

职业经理人在马斯洛需求层次理论里是属于需求较高的阶层，但由于存在企业产权的终极归属问题，职业经理人的上升空间只能是越来越小。无论其在经理人位置上做的多么成功，夜深人静的孤独和漂泊感是无法真正挥去的；这是对主宰自身命运的渴望！“创业”则几乎是大多数人心中的理想归宿，它在经理人职业生涯中扮演着终极追求的重要作用。

“创业”工具的核心要素包括“创业素质评估”、“完整的投资计划书”、“财务资金融通”、“创业团队的组建”、“营销体系建立”等等。并不是每个成功的经理人都适合创业，所以创业之前的自我素质评估是第一位的。投资计划书实际上是开战之前的妙算，孙子云：“多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”，由此可知计划书的价值。

创业前要先检查自己的创业动机，动机和创业的一切重要因素相关，避免草草收场。

创业前的经理人生涯中要多方面积累资源，为将来的创业做准备。

如何找到创业的切入点？创业的机会层出不穷，但适合自己现实的也许只有一个。

整合拥有的资源以使其对于创业目标来说效用最大化。

随着创业的进行，自己的生命也慢慢向终点走去，要解决好创业之后，选择接班人的问题，这个问题解决好才是一个真正完整的职业生涯。

未来创业的成本将大大降低，“创业”作为一个职业工具将被更广泛的使用。毕竟超越自我是人类天生的本性。

67 测评 文 / 剑锋（中国海外投资集团绩效评估师，暨南大学经管硕士）

用测评系统考核下属员工的绩效，而忽略自身也需要测评来进行自我认知是当下经理人的思维误区。作为身兼执行人和管理者两大身份的经理人，在高强度的工作压力下往往更需要利用测评工具来省察自身。

测评系统实质是由测量和评价两个系统构成，其核心要素最普遍最简单的是包括智商（IQ）测评和情商（EQ）测评。但现代研究表明人是具有多元智慧的，加德纳认为人具有七种智慧：语言智慧、逻辑 - 数理智慧、空间智慧、音乐智慧、身体 - 动觉智慧、人际智慧、内省智慧。测评系统的核心要素也是一个动态变化的量，经理人在选择测评工具时应注意时效性。

使用自我测评系统工具实际上包含两个层面的问题，一是如何选择最科学最适合进行自我测评的系统工具？二是如何批判地吸收和反思的测评的结果的问题？完整的使用测评工具应包括测量、评价和对于评价结果的解读与反思。经理人应尽可能地选择有针对性的本土化程度高的测评系统，直接照搬国外的系统工具并不符合中国经理人的性格特征。

68 MBA 文 / 杨震澎（华南理工 MBA，广州南方测绘集团副总）

读MBA就象学一些企业管理的常规动作，讲述的是驾驭企业的一般规律，逐步形成职业经理人的思维方式，而不是来学“绝招”、“秘诀”的，如同会打乒乓球的人很多——绝大多数是无师自通的，但是否动作都很规范呢？都掌握要领呢？可不见得，你若要成为职业乒乓球运动员，还是要参加正规训练，纠正你的不规范动作，使你进步更快。因此，你要是想成为职业的企业管理人，那就最好读MBA，这毕竟是一条捷径，但不能担保你会成为企业家或大老板。

读完MBA,对今后管理会更加自信和自如。其实发现，现在学的，以前大都已在做了，那是摸索和自学

的结果，不奇怪，现已得到验证，就更放心做下去，否则还半信半疑的。但更重要的是在管理的领域打下一个基础，今后就能融会贯通——心理更踏实，我想可能是大多读了 MBA 的感觉。

将来的MBA 也应该来个“ 细分 ”才行，即应针对不同行业有不同的培养，如医学MBA，IT MBA，财经 MBA，教育 MBA 等，这样，在“ 宽 ”的基础上再“ 专 ”，相信更有竞争力。

· 10 大自我修炼工具

文 / 吴大海

要想带领你的团队打胜仗，要想在激烈人才的竞争中胜出，你必须有一身好武功。你是在管理上也好，在专业领域上也好，或者在整合资源上也好，你修成好武功就必须掌握自我修炼的工具。

自我修炼的工具太多了，我们选出了10个主要的修炼工具，这10个工具中，我们把“时间管理”、“团队精神”、“潜能开发”、“健康管理”排在前四位，前三个的重要性大家都明白，而对于健康管理，不必问别人，就问自己好了。切记：身体是革命的本钱！

69 时间管理 文/ 刘敏兴（美国康乃狄克州大学经济统计学硕士，台湾著名培训专家，TMA 国际系统训练创办人兼首席训练师，现任北京知讯力企业管理咨询有限公司总经理）

人生的每一件事情都跟时间有关。经理人对时间管理这个工具在自己走向成功的历程中，应扮演什么角色是明白的。

一谈到时间管理，多数人都会想到：一是在工作上如何有效地利用时间。这方面有很多相关书籍及专家的建议，比如写工作计划，用ABCD列出每天要做的事的优先次序然后遵照执行；运用80/20原则；提高工作效率等。二是在业余时如何有效地利用时间用于学习或工作。

其实，这样理解时间管理这个工具是错误的。你进行时间管理，应该涉及人生的8大领域，而不仅是某一两个领域。这8个领域是：健康、工作、心智、人际关系、理财、家庭、心灵思考、休闲。

时间管理就是耕耘你自己。时间管理实际上是你把有效的时间投资于你要成为的人或你想做成的事。你对什么进行投资会收获什么，你投资于健康就会在健康上收获，你投资于人际关系，你就会有在人际关系上有收获。尽管我们总觉得时间管理应该主要是与工作相关，但你的时间分配还是必须涉及到八大领域，这才是对你最好的结果。比如在休息日，你也许该在家庭、健康、休闲上有更多的时间分配，而不是用于工作。

关于如何在工作、学习这两个领域上进行时间管理，你可以轻而易举地找到非常有参照作用的原则和建议，你不妨根据这些步骤执行或反思自己的时间管理，你将会取得一定的成效。

然而，经理人在时间管理上的最大误区是对时间管理目的性不清楚。时间是过去、现在、未来的一条连续线，构成时间的要素是事件，时间管理的目的是对事件的控制。所以，你要有效地进行时间管理，你首先必须有一套明确的远期、中期、近期目标；其次是有个价值观和信念；第三是根据目标制定你的长期计划和短期计划，然后分解为年计划、月计划、周计划、日计划；第四是相应的日结果、月结果、年结果，及各结果的反馈和计划的修正。这个过程实际上是一个循环，即PDCA循环。

你在进行时间管理时，要特别注意以下5点：

时间管理与目标设定、目标执行有相辅相成的关系，时间管理与目标管理是不可分的。你的工作、事业、生活等目标中，每个小目标的完成，会让你清楚知道你与大目标的远近，你的每日承诺是你的压力和激励，每日的行动承诺都必须结合你的目标。

在时间管理中，必须学会运用80/20原则，要让20%的投入产生80%的效益。从个人角度看，要把握一天中的20%的精品时间用于你的关键的思考和准备，这你可以根据你的生活状态、生物钟来确定你的20%精品时间是哪个时候。

特别推荐的是：每一天，你要强迫自己执行或做6件对你未来有影响的事情。这6件事不包括基本的工作、基本的杂事，尽量都涉及到8个领域。时间管理是一种心态，时间管理不能说安排事情妥当或把事情做好了就行，你应该是更长远和更系统地考虑你的时间分配和使用效率。

在工作和生活中要学会授权。

要分析浪费时间的方面，学会珍惜时间。

唯有计划，才有效率和成功。评估时间管理是否有效，主要是看你的目标达成的程度。时间管理最关键

的要素是目标设定和价值观；时间管理的关键技巧是习惯，你运用时间管理工具变成习惯了，什么都变得有序了，有效了；时间管理最大的难题是习惯，一个人的习惯太难改了！

人的生活不能像工厂，你可以在工作中幽默，也可以在生活中浪漫，时间管理绝不是让你变得机械化。但人们在人性化工作、生活中，往往会迷失时间管理。这时关键是学会说“不”，对浪费时间的事情、不良习惯说“不”！

70 团队精神 文 / 郑艳华（经理人企管顾问公司总经理）

琼·R·卡扎巴赫与道格拉斯·K·史密斯合著的《团队的智慧》曾对团队有这样的诠释——“团队就是一群拥有互补技能的人，他们为了一个共同的目标而努力，达成目的，并固守相互间的责任。”

在自然界里，蚂蚁是随处可见的，有时一窝蚂蚁多达几万只，但每一个蚁窝只由一只蚁后（有时会多于一只）若干工蚁、雄蚁及兵蚁共同组成，它们各司其职、分工明细：如蚁后的任务是产卵、繁殖，同时受到工蚁的服侍；工蚁负责建造、觅食、运粮、育幼等；而雄蚁负责与蚁后繁殖后代，兵蚁则负责抵御外侵、保护家园，大家各尽所长、团结合作、配合默契，共赴成功，所以现在“蚂蚁搬家及运食”的故事，经常被人们用于诠释齐心协力、团队合作的意义，因为它们这种群策群力和其高效率的团队协作方法，是值得人类的反思与借鉴的。

我们对于真正意义上的团队精神，却需要有一定的能力为基础，因为团队的目的不是单纯意义上的集结，而是优势资源的整合与发展，一位资深人力资源专家曾对团队精神的能力要求有这样的观点：要有与别人沟通、交流的能力以及与人合作的能力。

作为现代职业经理人，要加强团队精神：

第一是要坚定信念，相信团队合作的力量是制胜的不二法则；

第二是要明白一个道理，市场经济越完善，靠个人努力、单打独拼取得成功的可能性越来越小。

第三是要有“适当的放低自己，方能海纳百川”的胸怀。

现实中，经理人在团队精神上的误区：

个人英雄主义仍然存在；

团队精神与集体主义的概念相混淆。

经理人在团队中多半扮演的Leader的角色，与队员之间可以传递的方式有很多，如沟通、互动等，具体方式体现在以下方面：

与团队成员一起构筑团队的愿景、目标、运作规则、团队文化，并培养共同价值观，与团队成员共同培养团队意识；

用服务者、合作者的心态，帮助团队成员完成他的个人目标，不要吝啬自己的付出，做到主动付出、坚信因果。作为一个团队领袖，“帮他即帮己”的意识非常重要。

否定个人英雄，培养整体出色的团队。个人要想成功及获得好的业绩，必须牢记一个规则：我们永远不能将个人利益凌驾于团队利益之上，在团队工作中，会出现在自己的协助下同时也从中受益的情况，反过来看，自己本身受益其中，这是保证自己成功的最重要的因素之一。

我们要善于判断和区别对待，我们通过区别对待每一个人而建立一只强有力的团队。比赛就是如何有效地配置最好的运动员，谁能最合理地配置运动员，谁就会成功。这一点对于商业来说没有任何不同，成功的团队来自于区别对待，即保留最好的，剔除最弱的，而且总是力争提高标准。

71 潜能开发 文 / 黄亨煜（HP 专家，北京西三角人事技术研究所技术总顾问）

在美国，潜能开发正在风靡于各大企业。潜意识可以产生三万倍的力量！美国著名心理学家博恩·崔西如此说。这意味着只有把潜意识的力量开发出来，我们才能获得巨大成功。

潜能开发的本质是脑力开发。它也称“第五层次开发”。人的第一层次开发是“知识更新”；第二层次开发是“技能开拓”；第三层次开发是“思维创新”；第四层次开发是“观念转变”。

个人的成功是潜能开发的过程。经理人进行潜能开发应是全方位的，因为你现在既有的能量只是总能量一小块，而更大的一块则在水底，你无法看到，水面下面的那一块正是人类的奥秘之所在。

潜能开发就如解决你各种问题的一把钥匙，它的开发方法是心理修练。

潜能开发有几种技巧：

设立目标，并且使目标视觉化，我们把目标放在板子上叫梦想板！

自我正面暗示，排除负面暗示，正面暗示能使你充满自信。

光明思维，即思考问题要看到事物光明面，积极的心态很重要。

综合情绪，情绪与智力正如鸟之两翼，车之两轮，可以帮你走向成功的彼岸。

放松自己，使心灵松弛下来。

潜能开发的误区，一是没有认识到自己有潜能；二是只把着眼点放在某些具体技能上，没有注意到一个人需要均衡发展；三是潜能开发跟做事是另一回事，不要每天只是潜能开发不做事。最好方法是，做事情的时候不要忘记潜能开发。

72 健康管理 文 / 丹纽（健康管理专家）

今天，人们迫切地需要寻找一个在科技不断发展并在体力与脑力上不断替代和挑战人类的同时，工作和生活将被赋予的新意义，以及它所带来的管理思想的变化。环保，和谐和健康的生活和工作已经必然地成为社会主流意识和价值观。健康管理对于经理人来讲，无论是对个人的行为指导，或者是对组织的管理问题的揭示都具有无可替代的作用。

狭义的健康管理仅指在医学领域的针对个体或群体的身心健康的管理。广义的健康管理是建立在生理学、心理学、组织行为学等学科的研究基础上的对个体和组织发展完善状态的研究和实践。

对个体的关注要素：行为，营养，关系，环境，心理等。

对组织的关注要素：行为，关系，环境，个体健康能力，效率等。

健康管理工具的流程：认知——评估——策略——实施

个人操作上，健康管理可以分解为：专家咨询，评估和分析，纠正和提高。

经理人对健康管理还存在不少误区：

偏见：对健康问题不够重视，认为健康问题是医院关注的问题，不知道身心与环境的微妙关系随时影响着他的工作和生活，更无法接受组织健康管理的概念。

片面：只是从报刊杂志，甚至道听途说得来的一些健康指南就确信无疑。无论是在营养，运动和关系调整方面都是心血来潮，追随时尚而不对自己全面认识和分析。

偏离：在身体，心理和环境三者的关系上只注重一个或两个方面，而没有有机的统一这个关系，这就必然导致行为的偏离。

忽视：经常见到对健康管理问题视而不见的现象。越是工作压力大就越不顾及健康问题，而压力造成各种问题进一步恶化，陷入恶性循环。

73 学习力

学习的重要性不言而喻，“一次性学习时代”已告终结，学历教育已被终身学习所取代。更重要的是，越来越多的人认识到，一个企业仅仅经理人个人肯学习还是无法形成竞争力的。只有当整个组织具有很强的学习力时，企业才能非常的辉煌。这是学习型组织的兴起的根本。

学习力是一个人学习态度、学习能力和终身学习之总和。这也是动态衡量人才质量高低的真正尺度。

“未来属于那些热爱生活、乐于创造和通过向他人学习来增强自己聪明才智的人。”亨利·德特丁爵士(Sir Henri Deterding)所说的这句话完全适用于 21 世纪那些开明的经理。

以下是 6 种终生学习的实践方法：

自觉学习：反省检讨自己的心结在哪里，盲点是什么、有哪些瓶颈需要突破是自我精进的关键途径。

流通学习：与人分享越多，自己将会拥有越多。

快乐学习：终生学习就要快乐学习，开放心胸并建立正确的思维模式，透过学习让自己完成心理准备，应对各种挑战及挫折。

改造学习：自我改造，通过学习向创造价值和降低成本努力，这种改造的效果往往是巨大的。

国际学习：面对无国界管理的时代，不论是商品、技术、金钱、资讯、人才等，皆跨越国界流通。因此，身为现代经理人，学习的空间也应向国际化扩展，开创全球化学习生涯。

自主学习：每个人有自己和生活规划时，更要自主地选择学习项目安排自主学习计划，以迎接各种挑战。

74 情商管理 文/周全

你有很高的智商(IQ, Intelligence Quotient)，但并不表示你就有高的情商(EQ, Emotional Quotient)，人生的成就至多只有20% 归于智商，而80% 归于情商。自哈佛大学推出了情商教育概念后，越来越多的经理人开始学习情商管理。

美国专家Daniel Goleman 写了《情商管理》一书，他对121 家企业中181 个不同职位的能力标准进行研究时，发现其中67 %（即2 / 3）的工作必备能力是“情商能力”，比如个人的自控能力、专注力、值得信任、为他人着想以及处事能力等。他的研究确定了沟通能力、团队合作能力及生活管理能力的重要性。

情商管理主要包括以下内容：

认识自身的情绪。

善管理情绪。

我激励。

认知他人的情绪。

人际关系的管理，即管理他人情绪。

情商管理做好的经理，可以有一些具体的表现，比如拥有健康的人格魅力；喜欢自己；相信自己能成功，相信有属于自己的天空；能让自己愉快的心情成长；能有效控制生活；有克己自律的习惯等等。

75 授权 文/韩青（西门子管理学院）

有效的授权是管理者的一项基本职责。通俗地说授权是把部分工作交由别人做的管理过程。授权并不意味着放弃自己的职责。授权意味着准许并鼓励他人来完成工作，达到预期的效果。同时你自始至终对工作的执行负有责任。

授权行为由三要素组成：

工作之指派；

权力之授予；
责任之创造。

一个经理人的领导权力来源于职务权力或法定权力、强制权、奖罚权、专门知识权等，他的全部权力主要由四项权力构成：

全部权力 (TP)= 领导权力 (LP)+ 下级权力 (SP)+ 工作设计权力 (WDP)+ 额外权力 (EP)

如何授权？即把各项工作按重要性、紧急性来分类，一、重要且紧急的；二、是重要但不紧急的；三、是不重要但紧急的；四、是不重要也不紧急的。

根据以上分类，当进行授权时要优先考虑把第四类工作授权出去，接着是第三类，第二类，第一类。授权是发挥管理才能的一种有力手段，上层主管之授权范围占其份内工作的60 %-85 %，中层主管占50 %-70 %，下层主管占 35-55 %。

以下 8 个简单的标准能让你大致了解你进行授权的效果：

当你不在场，下属继续推动例行性工作；

你不感到日常工作占用太多时间；

遭遇紧急事件，整个部门不出现手足无措之现象；

下属不等待你示意“开动”就能着手工作；

部门团结；

工作按原定计划进行；

下属不光执行你的命令，还有工作热忱；

下属经常提供建议和意见。

76 PD CAR 文 / 沈青（金必德公司董事长）

PD CAR 属于舶来品--plan 计划，do it 立即实施，check it 实施中检验，action again 吸取教训后再次行动，record 继续备案供以后借鉴。

翻译过来又十分熟悉，只是把中国的一些传统理论变形整理，系统化一个自我修炼工具。

职场的厮杀成败的背景因素众多，经理人的个人性格，素养，经验以及其他人格特性决定性作用，为每个级别的经理人所瞩目。除了先天的养成和特别培训，PD CAR 工具最适用于在做事中学做事，来培养“今日事今日毕”和“不犯第二次错误”习惯。这两个习惯被西方管理界誉为“掌握其中之一，你就能成为 500 万（美金）富翁”。

PLAN，经理人每个行为都应该理性的，从一个小项目到自己创业，离开了计划，得到的只是盲目和失败，这也是企划案在现代管理中风行的原因；

DO IT，这点很重要，现代社会最忌优柔寡断，在机遇面前踌躇。行动弱者的缺点在于彷徨中丧失千载难逢的机遇；

CHECK IT，任何思维计划的合理性都要放在实践中检验调整，纠正方向。正确的，更大投入，将事业进行到底。有瑕疵的，查漏补缺，在危机中循序渐进。背拗的，就地停车，不犯战略性的错误，将损失减小到最低点；

ACTION AGAIN，汲取以往的经验或教训，不被挫折打败，再次行为，为每个成功的经理人必备的素质和经历。再次 ACTION 的勇气是成功之母；

RECORD，将案例备案，惠及自身和团队中的后来者。

所以PDCA 几乎时时可以应用，事事可以操作，而且讲求效率无须特殊时间和精力付出，无论是对 freshman 还是 senior 都是基本必须的工具，所以其生命力贯穿古今，风靡东西方的管理界和思想界。

77 效率与快速反应 文 / 刘志明（辽宁工学院社科系教授）

即使是像跨国公司那样的庞然大物，经理人个人的作用也举足轻重。能否在日理万机中张弛有度，看效率；能否在大敌压境时保证企业的利基，看快速反应。在“个性”被无限放大的未来社会里，能否具有在转瞬即逝中把握商机的快速反应？能否具有在日常经营中保证优质高效？是经理人能否成功的首要素质。

经理人应该在现有岗位上从现在做起，讲求效率，做事干练，眼力好，出手快。“从一开始就作对”，也就是不返工，不重复劳动，这是强调品质管理的德国人的成功经验。“倒流程”，是丰田的发明，不积压，不浪费，也就是高效率的产生。说到经理人个人，张瑞敏创造了“5E 法”并成为海尔文化的精髓。一个渴望成功的经理人，只有在日常工作中做到干净利落和老成持“重”，一旦需要做出快速反应时才能举一反三，游刃有余，彰显大将风度。

过去的和一般的经理人，其反应带有条件反射即“刺激”才“反应”的动物性，体现的是农耕时代和工业文明的惰性。而在转轨时期，因为不能处理好自己与环境的关系，特别是不能首先提高份内工作的效率，便在与他人和其它部门的合作中“踢皮球”和“窝里斗”，最后形成“大企业病”，在久治不愈中消磨了意志，扼杀了创造，变得世故圆滑，变成小人和市侩。在自己都不认得自己中走向人生的“低谷”。未来社会要求经理人，要以战略目光审时度势，在凝缩、模糊和被压扁的发展中找好自己的方位。

要以高昂的情绪和热情保持在“战术”上的逢战必赢。

调节好心态，在身心健康的前提下以“平常心”做“非常事”。

加强修养，特别是要坚持做“头脑体操”，使大脑总是处在灵感迸发的状态。

78 习惯管理

习惯是一种恒常而无意识的行为倾向，反复地在某种行为上产生，是心理或个性中的一种固定的倾向。成功与失败，都源于你所养成的习惯。著名的成功学大师拿破仑·希尔说：我们每个人都受到习惯的束缚，习惯是由一再重复的思想和行为所形成的，因此，只要能够掌握思想，养成正确的习惯，我们就可以掌握自己的命运，而且每个人都可以做到。

许多事情你反反复复做就会变成习惯，人的许多行为习惯都是做中养成的。对习惯进行管理，简单地说就是用新的良好习惯去破除和取代旧的不良习惯。改掉坏习惯，关键是明确什么是好习惯。

习惯有些是具体的，有些则是模糊的，但一些好习惯是可以描述出来的：

工作有计划性，分清事务的轻重缓急；
以工作和生活为乐；
面对自己的缺憾，利用它来激励自己和困难作斗争；
做事追求高效；
强调时间管理，决不拖延
强调与同伴协作，讲求双赢；
强调授权并信任；
时常思考；
工作或生活都有激情和热情；
等等

以上是一些好习惯，你可以学习去建立，如果你已经有了这个习惯，你可以去巩固。

· 9 大应对挑战工具

文 / 沃顿

挑战不仅来自WTO之后跨国公司对中国的重兵投入，更来自如何才能在混乱的行业内部杀出一条血路，运用创新的思维和信息化的手段让企业上一个台阶。而最大的挑战则是来自企业内部，面对管理理念的更新、流程重组的阻力、人才的国际化和向服务转型的压力，企业如何应对呢？9个应对挑战的管理工具或许对你具有参考价值。

79 资产重组 文/周道洪〔上海交通大学工商管理硕士，中国注册会计师协会会员，上海实业集团（香港）发展研究部助理总经理〕

资产重组作为一种资产经营活动，主要指企业对内部或外部的资产进行重新组合或结构调整。资产重组有利于促进生产要素的合理流动，实现资源的优化配置和资产的增值，提升的企业核心竞争力，由于这些独特功能，资产重组已成为许多企业应对外部挑战的重要工具。目前我国经济结构调整和国有企业改革正进一步深化，国际资本也大举进入中国，面对外部挑战，国内企业应积极运用资产重组迅速增强核心竞争力和国际竞争力。

根据重组对象的差别，资产重组大致包括对资产、负债和股权的重组三种基本形式。资产重组以资产为载体，以资产的交换价值为基础，实质是资产权利的交换和重新设定。因此，资产重组的核心要素是界定重组的资产范围，明晰重组资产的性质和各种权利归属，并进行量化评估。就时机选择而言，资产重组必须服从和服务于企业战略转变的需要，当企业因内在发展或外部的威胁或机会需要进行业务的战略性调整时，往往就是资产重组的恰当时机。

资产重组的过程比较复杂，并没有什么既定的程序可言。但概括说来，大致包括三个阶段：首先是前期酝酿准备阶段，包括协商确定重组对象，进行资产评估等；随后是制定重组方案，签署重组文件，报批及更改注册登记等；最后是重组后的运作阶段。这是重组成功与否的决定性阶段，主要是进行生产经营、管理机制、企业文化、人力资源等方面的整合。由于资产重组实务具有很强的专业性，企业最好借助专业投资银行或其他中介机构的力量。

近年来我国资产重组方兴未艾，但也充斥着一些报表重组、虚假重组等名义上的资产重组。随着我国市场竞争环境和法制环境的变化，尤其是有关规范资产重组的法规和相关会计制度的相继推出，资产重组的内容和形式将发生深刻的变化：首先，提升核心竞争力的内在要求将促使企业重组行为更为理性，实质性的战略重组将成为主流。其次，低层次的危机重组、政府主导的被动型重组、单独的债务重组将减少。第三，跨国并购将逐渐成为吸引外资的主要方式，国际资本将参与到重组中来。第四，资产重组市场化程度将进一步提高，股权托管、管理层收购（MBO）、杠杆收购、全面要约收购等创新模式将层出不穷。

80 多元化 文/唐溯〔英国卡迪夫大学（Cardiff University）工商管理硕士，长期从事贸易及投资业务〕

多元化经营是指企业发展到一定阶段后同时经营两个或两个以上的产业或业务，或同时生产和提供两种或两种以上的产品和服务。多元化可以分散业务过于集中所造成的经营风险，提高投资收益率，同时可实现规模和范围经济性。因此，对入世后的中国企业来说，面对全球企业的大型化、集团化趋势，多元化不失为一条应对挑战的重要工具。

眼下的舆论对多元化存在不少误解，许多评论将多元化与专业化截然割裂开来，并将多元化与缺乏核心竞争力、高负债、高风险必然地联系在一起。其实，多元化与专业化只是企业发展战略的选择，两者都有大量成功的例子，又都有不少失败的教训。因此，问题的关键只是在于企业在多大程度上运用多元化及如何有效实施多元化。

多元化经营的核心要素是必须从提升核心竞争力和确保持续经营的战略角度优化业务组合，并进行积极的动态管理。业务组合应保持较高的关联度，有利于促进核心知识的共享和核心能力的转移，能够带来

持续的竞争优势，产生经营协同效应和财务协同效应。同时要建立有效的绩效和责任评价体系，强化对业务组合的管理。

成功的多元化战略必须有两个保障条件。首先要设定清晰的战略、远景和目标。企业应深入分析自身经营情况和外部环境，确定多元化经营战略目标并进行相应的风险评估，从而为多元化经营提供长期、理性的战略指导。多元化企业关键要抑制投资冲动，要从机会驱动型的多元化走向战略驱动型的多元化。

其次要有一个活化型的企业总部。企业总部应当拥有优秀的专业技术和管理人才，具备卓越的关联管理能力，能够对下属业务单位施加纵向单线影响和横向关联影响，提供持续经营中的管理帮助。

从发展趋势上看，基于归核化经营的相关多元化将为绝大多数企业所垂青。若干年后，可能不再有多元化和专业化的争论。因为两者的日益融合已成为趋势所在，多元化下的各类业务需要通过专业化管理来提升竞争力，并会进一步突出主业，专业化企业需要运用多元化理念促进产品的系列化和市场的多样化，市场饱和后则会借助多元化涉足新的业务领域。

81 高可靠性组织 文 / 元景

如果其它公司发生财务丑闻，倒闭等变故，我们自己的公司怎么办呢？

深受企管专家倚重的密西根大学组织心理学教授魏克，依据长期以来对各类组织的深入观察，提供了他的建议。他指出，高可靠性组织(HRO, Highly Reliable Organizations) 具备一项共同的基本特质：即对于不断袭面而来的意外改变，HRO 都能及早警觉，并迅速采取有效的因应措施。

HRO 型组织平时履行的五种习惯：

- 1 不会被过去的成功冲昏了头。相反地，他们心心念念的是自己的失败。对于疏失和错误，他们高度的敏感，唯恐这反映出组织的弱点，因此即使是小小的偏差，他们也不放过。只要有丝毫不对劲，他们都能及早警觉、快速因应。
- 2 尊重第一线专业人员的意见。当各方看法不一时，什么才是真正值得聆听的声音？魏克的答案是：不妨多听听第一线的工作人员怎么说。也许高阶领导人认为自己才是对整个组织发展有最清楚概念的人，实际上却未必是如此。高阶者虽然掌握了各种数据，对公司的看法却不一定最周全。
- 3 从突如其来的意外事件中，找到解决问题的答案。避免让自己在庞大压力下，失去全方位思考的能力，因为每一场意外事件几乎都能提供解决问题的线索。
- 4 拥抱复杂。做生意本来就充满不可知和不可预期，而具备复杂的本质。我们都有一种将事情简单化的本能。但是简化分好的简化和坏的简化两种。好的简化来自于对环境的充分认知、对组织和组织能力的深入了解。
- 5 预想可能发生的事，但同时也预期自己的能力限制。

好的策略不完全倚赖预测。相反地，好的策略建立在一个小小的基础上，然后一交倏众实际运作中修正。这比冠冕堂皇的伟大计划更具实用价值。与其想了以后再做，正确的方法应该是从做中思考。从实际亲手实做中，你会发现什么能够实行，什么不能。不过这并不意味着完全没有计划。

82 并购 文 / 解密

在中国加入WTO的经济形式下，国内现有的大型企业为了面对挑战，在激烈的竞争中进行行业的整合和重组，兼并与收购和将以惊人的速度持续发展。并购是为了让公司更快的成长，所以企业对并购会有以下预期：买一个公司比重建一个公司更为容易；有利于实现规模经济；通过公司的合并可以扩大市场份额和分散风险。

历史显示，大约有50 %至80 %的兼并购都出现令人沮丧的财务状况。一流的学术和商业研究机构近几十年来对兼并购行为进行了分析研究，发现兼并购之后失败的原因主要表现在以下一些方面：

在管理风格、组织结构和商业运作等方面，对被收购公司与收购公司是否相容估计不足；管理层没有意识到他们需要花大力气来获得被收购公司员工的信任，并且作出承诺又没有兑现；转型阶段为期过长，而决策制定太慢，而且，合并后的新企业没有能够定义好他们的“使命”或“愿景”，致使经理人和员工们没有前进的指导方向，所以，被收购公司的负面反应就会变得非常突出；收购公司的管理层倾向于把收购公司融入到本公司已经定型的工作模式中去，而不是去接受或承认被收购公司“文化”的优点和价值。

从中长期发展趋势来看，并购还将继续得到发展：一是经济全球化的发展将加速各种资源及要素在全球范围内流动并进行配置，从而推动并购的发展；二是各国将在WTO的规则要求下，进一步开放国内市场，解除各种投资障碍，为国际资本流动提供制度条件；三是新技术革命的深入发展将为全球生产规模继续扩大，贸易交往及降低交易成本提供更大的空间，为企业间的跨国并购提供技术支持。四是随着经济的发展，制造业出现的全球生产能力过剩现象将会加剧，同时服务业的竞争将趋于刺激，从而继续推动全球产业结构的重组，促使完成产业结构重组的跨国并购持续进行下去；五是发展中国家并购市场相对还有较大的空间，特别是制造业与服务业的发展都不充分，随着发展将日益成为并购的主体和主要市场。

83 人才国际化 文 / 庄学森（泛太咨询有限公司管理咨询经理）

国际化的人才将协助企业把握国内外竞争环境，掌握全球竞争的游戏规则，带给企业先进的管理理念、技术知识和跨国企业的宝贵经验；从而提升企业整体管理水平和技术水平，迎接中国入世和全球化竞争的挑战。

中国企业正在逐渐认识到人才国际化的益处，日前到海外招聘或面向全球招聘的企事业已经屡见不鲜，还有不少企业通过与国际猎头公司合作把自己的管理团队和或技术团队建成了一个小小的联合国。

例如，早在1995年就开始人才国际化战略的中国平安保险，已经开始享受聘用境外人才的好处。公司总精算师的斯蒂芬·迈尔是一位集精算、保险和投资为一身的英国专家，曾担任美国林肯国民集团副总裁和国际战略部部长。他为平安带来“非常重大的变化”：建立了一个比较健全的产品战略，并重新设计了产品开发的工作流程；从战略资产、战术资产分配和负债结构等基础工作着手，建立了科学的量化管理模式，形成了完整的投资策略。

在平安的国际人才还包括出任平安电子商务CEO、来自麦肯锡的英籍华人张子欣，担任信息管理部总经理的澳大利亚华人严日昌等等。

什么才是国际化的人才？真正国际化的人才应该具备以下素质：国际化观念与全球思维；国际化知识；敏锐的市场眼光；跨文化能力，能与来自不同文化背景的人沟通合作；职业道德与诚信人格；其他必备硬件，如英语、internet等等。

如何实现人才国际化大致有三种方式：直接引进；派员去海外学习；与第三方合作（如咨询公司或投行），在企业走向国际化的过程中自己培养国际化的人才。

人才作为一种可流动的资源，在全球经济一体化的大趋势下，人才国际化必将成为企业应对全球竞争的有力武器。值得注意的是，企业在培养“人才国际化”环境的同时，应该将本土人才国际化与国际人才本土化紧密结合，从而帮助企业既能本地化经营，又能迈出国门参与国际竞争。

84 服务型公司 文 / 邱昭良（北京贯能管理技术服务有限公司高级顾问）

管理学大师彼得·圣吉博士曾经讲过，影响人们变革的最大障碍源自于我们固有的思维模式。很长时间以来，一提到“产品”，人们脑海中就浮现出某一个具体的物质实体的东西，这就是一个巨大的误区。这个根深蒂固的思维模式不解除，将扭曲我们对客户需求的认识，从而影响到公司的定位、业务模式设计、产品运作等一些最根本的问题。

为了应对这个问题，管理者必须搞清楚“产品”与“服务”。这不仅对于一些将服务作为生命线的“服务型公司”而言，是至关重要的；对于其他类型的企业，也关系生死存亡。

虽然现在很多企业还固执地只关注自己的产品，但事实上，客户之所以购买产品，是为了满足其特定的需求。为了实现这些需求，客户离不开服务。因此，产品只是满足客户特定需求的载体，而服务才是满足客户需求的灵魂。服务已经成为产品不可或缺的重要组成部分。例如，惠普公司提倡“体验经济”、提倡“电子化服务”，按不同类型客户的不同需求，为其提供整体的服务。

有管理专家预言：未来企业的核心竞争优势只有三种，而且每一家企业可能只能选择一种，因此，这种变化对于未来的企业管理具有决定性的影响。

这三种优势是：产品领先、运营高效和客户亲密。所谓产品领先，指的是公司能够不断领先于客户需求开发出新的产品，例如索尼公司、英特尔公司；所谓运营高效，指的是能够以很高的效率、很低的成本，在预定的时间，将产品与服务交付到客户指定的地方；所谓客户亲密，指的是能够按照客户的需求，为客户提供其所需的各种服务，保证客户满意。这三种不同的竞争优势需要企业的文化、管理制度、运营方式、核心专长迥异，因此，很难在一个组织体内水乳交融。企业必须根据自己的价值取向，决定选择哪一种竞争优势。在不远的未来，将崛起一些专门的“服务型公司”。

每一家企业、每一个人都是独特的，即使使用标准的产品，所需的服务也可能千差万别。而服务的实施要靠人根据客户的实际情况进行定制，因此，人是服务的灵魂。

对于服务型公司而言，未来既不能离开服务的个性化，又要注重标准化。要对员工授权赋责，加强知识管理，这是服务型企业制胜的唯一秘诀。

85 业务外包 文 / 谭晓珊（北京奉杰集团市场总监）

业务外包正是顺应供应链环境下的竞争而产生的，强调企业将主要精力集中于关键的业务上，充分发挥其优势和专长，而将企业中非核心业务交给合作企业来完成。这与传统的“纵向一体化”控制和完成所有业务的做法已有很大不同。企业实施外包有以下益处：

- 可以分担风险；
- 加速业务重构；
- 提高生产效率，优化配置资源。

把多家企业的优秀人才集中起来为我所用的概念正是业务外包的核心，其结果是使现代商业机构发生了根本性变化。企业内向配置的核心业务与外向配置的业务紧密相联，形成一个关系网络。企业运作与管理由“控制导向”转变为“关系导向”。

通过业务外包方式，许多高科技公司（IBM、HP等）保持了自己的核心竞争力，将精力聚焦于不断创新，不断开发新技术、新产品，保持技术领先的优势，击败对手的同时又获取了新产品带来的高额回报。再通过不断将生命周期走向成熟的产品外包出去，又可大大降低营运成本和固定资产投入，轻装上阵，使资源得到最大化利用，生产效率获得最大化提高。

虽然业务外包有许多好处，成为企业获得竞争力的一种有效手段，但也存在着陷阱。如果企业未认清自己的核心竞争力，就盲目实施外包，要想获得利润几乎是不可能的。所以，企业在实施业务外包时，应进行企业诊断，通过EFE和IFE分析，以及竞争态势分析，挖掘竞争对手难以获得并难以复制的资源和优势，将其演变为企业独有的核心竞争力。只有在清晰地明确了自己的核心竞争力，做到扬长避短，再实施业务外包，才能使企业获得真正的效益。

86 执行力 文 / 王宪平（江苏利锡拉链股份有限公司总经理）

只要稍微关注一下，就能发现那些正在成长的企业最缺乏的是执行力基础，也就是说，现有执行力基础

可能已经难以支撑起其未来发展的规模了。夯实执行力的基础已经成为公司能否持续发展的关键所在。

无论从哪个角度来看，已经锁定了的有效战略，所依赖的关键执行力是中层经理人。因而必须把责任核心点全部下落到中间层经理人的肩上。让他们真正成为实现其发展战略的支柱，而不是配合者，服从者，更不是旁观者。不能因为他们暂时不成熟而减少必要的压力，更不能因为某种不信任而忽视他们的存在。公司中间管理层往往在真正的压力和充分的信任之下逐步形成强有力的执行力基础的。一位来自德国西门子的高级经理在和我交流时说：“中国有很多企业强在老板一个人身上，而我们的企业很明显地在注力于做强中间层，给他们很大的能动空间，让他们去充分想象，使他们成为实现公司战略的真正动力源泉。”

执行力的力度在于专业化。面对市场国际化、现代化的激烈竞争格局，公司内部管理的纵深化、精细化、信息数字化将需要一大批各擅一行的专门人才的专业打理。比如ERP的管理、现代物流的运作、市场营销以及市场链的可控模式的创新等等。不难看到，一些企业能够蓬蓬勃勃的起步创业，但不能稳稳当当地进步发展，其关键要素之一就是缺乏必要的专门人才在各个岗位上起到专业的打理作用。这也是本土企业和国际著名企业的重要差别之一。当看到某些企业里依然存在外行挡道的现象，不能不说这是一个未来竞争的致命缺陷。

执行力需要整体效应，动力无限源于合力。一个真正有效的执行力基础的体现，不仅仅在中间管理层，也不仅仅在于员工底层，更不能仅仅懒于领导层，而是需要上下左右所产生的贯通合力。实现这一合力效应应有三要素：

战略目标必须清晰，成为全体员工的共识；

中层经理人真正在负责任，推动各项工作有序到位；

着眼于培育健康的企业执行文化，逐步使员工在执行具体任务的过程中形成自觉、能动的自主创新意识。

87 风险投资

风险投资是由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、有巨大活力的中小型企业中的一种权益资本。它不同于传统的银行业务，传统的银行业务是采用提供服务，赚取服务费。而风险投资是采取购买企业资产，并参与管理使资产增值，最后通过出售所持有的资产（如：股票）从而赚取利润。

风险投资的特点是高风险、高收益。风险投资存在高风险，这是因为：

风险投资选择的主要投资对象是处于发展早期阶段的中小型高科技企业（包括企业的种子期、导入期、成长期），这些企业存在较多风险因素。

风险投资是长期投资，投资的回收期一般在 4-7 年，而且资金的流动性也很差。

风险投资是个连续投资，资金需求量可能很大，而且在投资初期很难准确估计。

风险投资又会获得高收益，这是这因为：

风险投资公司的投资项目是由非常专业化的风险投资家，经过严格的程序选择而获得的。选择的投资对象是一些潜在市场规模大、高风险、高成长、高收益的新创事业或投资计划。其中，大多数的风险投资对象是处于信息技术、生物工程等高增长领域的高技术企业，这些企业一旦成功，就会为投资者带来少则几倍，多则几百倍甚至上千倍的投资收益。

由于处于发展初期的小企业很难从银行等传统金融机构获得资金，风险投资家对它们投入的资金非常重要，因而，风险投资家也能获得较多的股份。

风险投资家丰富的管理经验弥补了一些创业家管理经验的不足，保证了企业能够迅速的取得成功。

风险投资会通过企业上市的方式，从成功的投资中退出，从而获得超额的资本利得的收益。

风险投资对高科技产业的发展有巨大的推动作用 现代高科技产业的发展离不开风险投资。据美国商业部统计，二战以来95% 的科技发明与创新来自于小型的新兴企业，小企业有天生的创新动力是高科技不竭的源泉。但是这些小企业在发展初期，由于投资风险高，而且也没有有效的投资评估手段，从传统的融资渠道难以获得发展所需资金，资金成为了小企业发展的瓶颈。但是它们潜在的高增长性却吸引了风险投资家的介入，风险投资与高科技自然的结合在一起。统计表明，70% 的风险资本投在了高科技企业。

风险投资大大加快了科技成果向生产力的转化速度，推动了高科技企业的发展。可以说风险投资对高新技术产业的发展起着举足轻重的作用。

· 14 大管理方法工具

文 / 林卫民

对于企业管理中的具体问题，一方面需要站在战略的高度来实施，同时也需要给出具体的实施方法，以及实施标准。本着这样的考量，我们总结出 14 种管理方法工具。

可以说管理方法工具是近两年来国内管理界讨论最多的问题，也是企业管理中急需的利器。

88 现金流量管理 文 / 庄宁（清华科技园建设股份有限公司常务副总裁、总工程师、副教授）

作为一个资源转化增值链的企业，从产品的市场调研到售后服务的整个工作流程，任何环节都与企业的现金流交织在一起。现金流管理得好与坏，决定着企业的生存和未来的发展。

现金循环有两种表现：一是短期现金循环，另一种是长期现金循环。无论哪一种，当产品价值实现而产生现金流入时，都要重新在新一轮循环中参与不同性质的非现金转化。由于存在这样的过程，企业现金流往往是不平衡的。

清华科技园建设股份有限公司是清华科技园空间建设的主体，这类以建设科技园为主的房地产企业，现金流幅度大，回报时间长，追求最大限度现金流的平衡，难度大。结合这类型企业的特点，如何管好现金流，把握两个核心要素就相当重要：

一是控制。现金流量控制是管理一个企业现金收入、企业内各部门间现金转帐，及企业现金支出的技术，它需要一个强有力的部门来控制，和一个强有力的实施计划。公司设财务部只是一方面，还要有预算审核部来把成本关。即从一个项目开始，就进行策划，定位，然后从总量、分项进行控制，这种控制是实时控制。

二是预测。现金流量预测的重要性是，确保企业在需要时，以可接受的成本筹集到足够的现金。这就要求财务部门要对企业的全面的经营活动要有了解，要参与，要作出与预测相关的计划和资金使用情况说明。然后对企业的整个支出，还要有否决权，同时这个预算也要动态地反馈给各使用部门。

但常令房地产企业深感头痛的问题是，现金流出现聚然的波峰与波谷。企业要尽量把这个波峰与波谷消掉，当然又不可能把这个波峰波谷全消。这时就需要现金流的稳定，有这样几项工作值得注意：

各部门之间要加强信息沟通。通过各种沟通渠道，让财务管理部门了解你的资金情况。

尽可能是现金零库存，保证资金的低成本。要求在现金流的收入与支出的对接上，不能断，也不要搭接，或减少搭接。做到这点，必须要非常准确地了解公司的动向，和把握公司宏观的资金计划。

对现金流量需求进行预测与计划要维持平衡，并力求准确。保持平衡要不停地调整，就像走钢丝一样，在资金的库存、银行和使用部门三者之间，去寻找这个平衡。而且还要有一个全盘的信息。

实际上，现金流与水流是一样的，不能干，也不能溢，要追求一个平衡。现金流操作得好，就得有真正切实可行的措施。在企业内：要有全面的预算，让企业全面的工作计划与现金流要相衔接。想入非非是不行的，如果你没有那么大的实力，做那么大的事，你肯定会把现金流拉断。公司内部，沟通也好，管理也好，制度必须是明确与强制的。

对外来讲，企业必须准确编制预算，这个预算要保证现金流的渠道畅通，企业必须搭建这个渠道，特别是把银行的作用发挥出来，把企业的需求与银行紧密沟通起来。

行业不同，企业不同，现金流量要求是不同的。但管理是相通的，很多做法也值得其他企业参考或借鉴。

89 客户关系管理 文 / 全孟辉（金蝶软件公司深圳区总经理）

CRM 源于关系营销，最先由Gartner Group 咨询公司提出，即通过持续不断的对企业经营理念、组织机构、业务过程的重组，来实现以客户为中心的自动化管理。如今,CRM 的思想已经被CRM 厂家通过模型

设计集成为管理软件系统—— CRM 管理软件，来为企业提供解决方案。

CRM 软件的基本功能包括客户管理、联系人管理、时间管理、潜在客户管理、销售管理、电话销售、营销管理、电话营销、客户服务等，有的软件还包括了呼叫中心、合作伙伴关系管理、商业智能、知识管理、电子商务等。

CRM 为什么吸引众多企业的目光？今年9 月份金蝶软件公司邀请著名营销专家米尔顿·科特勒到中国讲学时，米尔顿·菲利浦就CRM 说过一句话：“你能承担起你的竞争对手使用CRM 管理他的客户，而你却没有使用 CRM 来管理你客户的风险吗？”

对企业而言，客户资源就是最重要的战略资源，你的眼睛必须永远盯着你的客户。CRM 给企业的效益主要是改善了企业与客户的关系，你可以把与客户之间的服务行为记录下来，以做好个性化服务；另外就是可以改善企业的销售管理。实施CRM 可以全面提升企业的销售管理能力，并引起销售管理模式的新变化，向多样化、自动化和知识化的方向发展。

企业在实施 CRM 通常会遇到这些问题：

对 CRM 期望值过高，以为 CRM 能解决所有问题，实际上 CRM 只是个工具；

员工素质低，思想转变难；

经营管理仍然处于低级的经验型管理，不是科学化管理；

路修好，也有车，但没人愿意开。因为 CRM 每天的信息都在变化，很多人觉得麻烦，习惯很改变。

企业的信息化程度太低。

实施费用占总投入的比例低。国外的软件投入与实施费用的比例是1：5，而我国则是：1：0.3，企业的观念亟需改变。

要成功实施CRM，你首先保证你的客户关系管理的战略，要符合企业的整体战略和企业现状。然后是建立可测量的商业目标，如“降低服务回应次数19%”，而不是一般的愿望性要求，如“改善客户服务”。第三是在选型阶段，要选择合适的解决方案供应商。第四是分阶段实施。另外，企业要知道实施CRM 一个工程，需要各种服务，所以必须获得高层的支持。

企业会有大小，但客户关系管理是同等重要的，所有企业都应该运用CRM 这个管理思想工具，当然，有的企业因规模大小不一定现在就要用 CRM 管理软件。

运用CRM 这个工具，你可以更好地巩固你的客户群，然后能腾出手来挖竞争对手的客户群。你可以通过分析客户信息寻找新商机；你可以保护客户资源，有些企业的客户资源是掌握在销售人员的手里，实施CRM 就可以让你能管理所有的客户资源。

90 知识管理 文 / 何德勇（国中道经济研究有限责任公司知识总监）

面对知识经济时代的企业竞争对手，您有没有想到：企业的核心竞争力越来越多地来源于员工和组织部门发现问题、分析问题、解决问题的能力，以及不断创新、提高效率和效果、降低风险的手段和方法。

为了塑造及持续提升企业竞争力，采用系统化的方法对“机构知识资源”进行管理变得日益重要。

假如您的竞争对手有效地展开了机构知识管理，它们可以做到：

决策资讯及时捕捉和报告，总结归纳的最佳分析手段随时可供选用；

决策和管理体系不断吸收内部及外部的经验和教训而得以完善；

企业管理层和员工在学习型企业文化中不断提高专业水平；

丰富而有序的知识内容、专家渠道和知识渠道随时应用于工作实践。

您的企业团队同样需要以上的资源、手段、文化氛围等，以获得速度、精准和安全，同时：
建立企业核心竞争力的基础——机构知识资源；

建立学习型的企业文化氛围、团队合作精神和企业凝聚力；
降低由于人员流失所造成的风险。

知识管理不是目标，仅是手段、工具、营养品和助跑器。知识管理的目标在于“知识化管理”——每个决策和操作均拥有辅助的知识资源。

91 目标管理 文 / 诸强新（杭州唯新食品有限公司常务副总经理）

目标管理在企业中扮演着推进器和领航标的角色，它提倡企业以公司员工为中心，人人参与管理，实现员工的自我控制，将公司利益与个人利益有机结合，从而保证企业目标与员工个人目标的一致性。

目标管理的核心要素有四个部分：

建立完整的目标体系：从整个企业的总目标开始，各部门、各岗位、各员工要围绕着总目标层层分解，由上而下的逐级确定目标，最终形成一种链式的完整目标体系。

制定目标：有了目标体系后，上级要帮助下属订立目标及工作计划，在此基础上明确绩效考核与奖惩方案，从而将目标与绩效考核有机结合，保证目标的顺利完成。

组织实施：目标订立以后，管理者不是让员工放任自流，而应保持与员工经常性的沟通，及时纠正任何偏离目标的行为。

追踪检讨：对各级目标的完成情况要事先明确期限与评价标准，进行结果追踪与检讨，经过检讨保证目标管理链不出现“卡壳”与“断层”。

经理人在具体使用这个工具时要在实际操作中注意在目标与行动之间要避免“海市蜃楼”的现象，即重目标轻行动。

目标管理工具在未来将促使企业远景目标 使命 价值观的有机整合，从而最终实现企业由人治 法治 人文管理的转变，使目标管理不再成为冷冰冰的管理方法，并逐步发展成为具人性化的管理工具。

92 平衡计分卡 文 / 王东晖（北京德翰创业管理咨询公司总经理）

企业要做对哪些事情才能真正成功？如果企业仅拥有短期利润并不意味着可以长期发展？那么什么样的指标系统可以更全面、更及时的衡量企业的经营状况？平衡记分卡为解决上述问题提供了答案，随着先行实践者的成功，越来越多的企业开始使用平衡记分卡进行业绩管理，它已成为了一个有效的战略实施工具。

平衡计分卡的指标系统由四部份组成，包括财务、客户、内部流程及学习和创新指标。平衡记分卡作为管理理念的核心是平衡和先导。平衡是指追求短期效益和长期效益、财务指标和非财务指标、内部和外部的平衡。先导是指企业不仅要关注结果指标（财务指标），更要注重先导指标（非财务指标），即导致财务指标有效实现的行动指标上，从而及时发现问题并进行调整。

国内企业应用平衡计分卡在以下三个方面要尤为注意：

使用范围：平衡记分卡多用于业务单元（事业部）及公司层面的考核；

重点突出：根据战略及关键成功因素考虑每个指标层面的重点指标。

指标关联度测算：每个非财务指标应与最终财务目标达成的有较强的关联度。

平衡计分卡未来发展有两个趋势：

1 个性化。企业在咨询顾问的帮助下将会掌握如何设计具有个性化的平衡计分卡，以实现对症下药。

2 复合型。平衡计分卡的理念将会渗透到战略业绩管理的各个层面中去。在形式上平衡计分卡将与其他的考核工具相互融合，生成更先进及更有效的考核工具。

所谓ERP，就是通过利用信息技术，实现企业内部资源的共享和协同，克服企业中的官僚制约，使得各业务流程无缝平滑的衔接，从而提高管理的效率和业务的精确度，获得盈利能力的提高。

从ERP的功能来理解，一个成熟的ERP系统必须至少具备财务、采购、销售、生产、和人力资源五个基本的子系统和一个信息分析平台，并能实现具备物流、信息流和资金流的过程控制等功能。

ERP的实施过程基本都是必需经历五个阶段和六个步骤。

五个阶段：

基础建设；
引进观念；
业务重组；
系统运用；
持续完善。

六个步骤：

方案规划；
项目组织；
全面培训；
原型定义；
数据准备；
系统切换。

这五个阶段和六个步骤互为穿插，不断循环，以保证ERP项目的成功。对于现在的企业管理者而言，任何的投入必须产生回报，否则就是利润的损失。因此对于信息化的投入，到底能给企业带来什么回报，这是所有企业经营决策者在做出决定时最关心的事，我想这也是这些年围绕着企业实施ERP的是是非非的根本所在。

ERP对企业来讲是一个至关重要的组成部分，对于任何一个不断发展的企业而言，现在不是讨论上不上下的问题，而是应该讨论怎么上，如何尽快实现的问题。而对于产品的供应商和咨询服务的提供者而言，现在更为重要的是提供给使用者一个切实有效的方法，以帮助他们真正的从管理信息化中获得效益。

94 JIT 即时制管理 文 / 杨子丽 (北大纵横管理咨询公司)

JIT(just in time) 生产方式作为一种生产管理技术，是多种手段和方法的集合，这些手段和方法从各个方面保证企业得以实现在制品库存减少、新产品开发周期缩短、人力资源节省、产品质量提高等基本目标。

JIT管理的核心思想是发现和消除系统中的浪费及其根源，通过清除浪费，使系统的效率和效益达到最大化。

JIT生产方式的基本方法可以概括为以下三个基本方面：

适时适量制造。它依据拉动的原理，生产系统的上一道作业按照下一道作业所需要的材料、时间及数量即时供应，以保证生产系统连续顺畅地运行。生产的同步化和生产均衡化是实现适时适量生产的前提。

弹性配置人员。根据计划生产量的变动，弹性地增减各生产线的作业人数以及尽量用较少的人力完成较多的生产，最终实现成本的降低。因此要求有训练有素，具有多种技艺的作业人员，即“多面手”，同时要有适当的设备配置，便于一人看管多台设备或作业。

质量保证。不良品的存在不仅增加成本，也将严重影响生产的连续均衡。JIT要求给予作业现场员工处理问题的责任，做到不将不良品移送给下道作业，确保产品质量，做到零缺陷。

JIT 作为一种管理工具，长期的实践已证明其在企业管理中的积极作用，随着我国企业运行机制的日渐完善，越来越多的企业重视并引进这一管理方式。

95 项目管理 文 / 传江

项目管理是在有限的资源约束下，运用系统的理论和方法，对组织资源进行有效的管理，以实现项目特定目的的管理方法体系。项目管理是一种已被公认的管理模式，而不是任意的一次管理过程。

项目具有生命周期，项目管理需要建立围绕专一任务进行决策的机制和专门的项目组织，它不受现存组织的约束，由各种不同专业来自不同部门的专业人员构成。复杂而包含多种学科的项目，大都以矩阵方式来组织。项目管理强调水平结构，与传统（功能）管理交织成网状权责关系。项目管理的职能主要是由项目经理执行的，项目经理在项目管理中起着非常重要的作用。

项目管理的主要步骤是：

起始过程：包含定义一个项目阶段的工作与活动、决策一个项目或项目阶段的起始与否，以及决定是否将一个项目或项目阶段继续进行下去。

计划过程：包含拟定、编制和修订一个项目或项目阶段的工作目标、工作计划方案、资源供应计划、成本预算、计划应急措施。

实施过程：包含组织和协调人力资源和其他资源，组织和协调各项任务与工作，激励项目团队完成既定的工作计划，生成项目产出物。

控制过程：包含制定标准、监督和测量项目工作的实际情况，分析差异和问题，采取纠偏措施。

结束过程：包括制定一个项目或项目阶段的移交与接受条件，并完成项目或项目阶段成果的移交，从而使项目顺利结束。

96 看板管理 文 / 周平义（北京金万众空调制冷设备有限责任公司）

看板管理能够扩展到今天的应用范围，正验证了不同管理工具之间是有内在的共同点这个道理。看板管理具有形象、简洁、清晰、明确的特点，运用好这一管理工具可以明显提高企业工作效率，从而创造经济效益。某些时候，效率甚至可以是企业的核心竞争力，如物流业、快餐业等。

从表面来看，看板管理的要素是看板上明确的内容，但这不是主要因素，我认为比看板内容更重要的因素是内容的位置，或者说是看板内容排列的顺序。井井有条，忙而有序，松弛适当是一个系统高效的保证，做到这一点重要的不在于做了什么，而在于按什么顺序做。顺序是看板管理的重要因素，但还不是核心因素，核心因素在于目标的明确。内容、顺序都是保障目标的实现，如果目标制订得不尽合理或者不很明确，看板管理所服务的目的——效率就没有价值了。

看板管理这一高效管理工具在国内有一些应用，但并不普遍，对于应用的状况可以简单概括为“四多四少”：零星应用多，系统应用少；个人应用多，团队应用少；硬性指标考核应用的多，文化理念建设用的少；基层事物采用的多，高层决策用的少。在具体使用过程出现了重制订、轻落实，重指标、轻考核的倾向，这自然使得看板管理这一管理工具的作用大打折扣，自然发挥作用就明显减少。将这些倾向纠正后，看板管理是可以成为职业经理人一个有力工具的。

目标明确，顺序合理，内容务实是看板管理发挥作用的前提。目标明确需要决策的远见，顺序合理需要工作积累的经验，内容务实需要职业者的态度，这三点不正是今天国内职业经理人努力提高的方向吗？

97 供应链管理 文 / 李丽

所谓供应链即是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售网络把产品送到消费者手中的将供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

通常，供应链设计以产品为中心。在构建基于产品的供应链时，主要有以下几个步骤：

分析企业内外部环境。分析外部市场竞争环境，确认市场需求、产品类型及特征、市场竞争者等各因素；分析企业内部供需管理现状，寻找企业可能影响供应链设计的各因素。

提出供应链设计项目，分析其必要性。

建立新的供应链。明确供应链设计目标；分析供应链的组成，提出基本框架，并对其进行可行性分析；确定新的供应链：明确供应链成员组成、原材料来源、生产设计、分销任务与能力设计、信息管理系统设计、物流管理系统设计等。

检验供应链。实现对供应链的运行进行状态的信息反馈，并加以改进、完善。

Internet、交互式Web 应用以及电子商务的出现，使得传统意义的经销商的功能将可能被全球网络电子商务所取代，这将改变现有供应链的结构，一些新型的、有益于供应链运作的代理商将替代传统的经销商，并成为新兴业务。

98 行业结构分析 文 / 蓝勇

行业结构分析是由哈佛商学院的迈克尔·波特最先提出（1985），目的在于确定行业利润水平的基本决定因素。有5种力量被视为基本因素，决定了行业结构和相应的利润水平——以及竞争适度对水平、买方和卖方力量、行业进入障碍、替代产品的可得性。

由于这5种力量的相对大小不同，不同的行业中会有不等的利润水平。

竞争敌对程度——如果行业中有大量的竞争者存在，那么利润水平一般会较低；如果竞争者建有大型生产设施需要加以利用，这往往会导致价格和利润下调。

卖方力量——如果供应商能够对某种重要资源施加控制，那么转换供应商的成本将会很高。

买方力量——如果买方从某个行业购买了大量的产品，或者他们能够轻易地转换供应商，或者威胁进行后向一体化（购买供应商），那么买方就能够从该行业榨取利润。

替代产品——对某个行业的产品来说，既有直接的替代品（如果房地产商提高新房售价，对出租房产的需求就会增加），也有为同一笔开支而竞争的间接替代品。

新进入者——即使某个行业很少有内部竞争，买方和卖方力量不强，并且几乎没有什么真正的替代品，然而如果新的进入者很容易进入该行业的话，这个行业也很难获得高利润率。

标准的战略制定方法认为，一旦企业明确了这5种利润率的决定因素，就可以出发去制定企业战略，让企业赢得超出行业平均利润率的利润水平。方法有：

- 1 试图影响5种力量之一——例如，同力量强大的供应商顾客、或竞争者结成战略联盟，或者设法降低替代产品的可得性。
- 2 选择成为低成本供应商——提供与其他企业相同的产品，但成本更低，这就要借助于更加出色的产品设计、生产、分销、或营销。
- 3 提供差别化产品（产品额外特色、表现、服务、声誉，或强烈的品牌效应），有效地脱离竞争，使顾客愿意付出溢价购买。

当然，一家进取型的企业可能会制定一种包括了上述三种可选方法的战略。他可能会在寻求有利可图的战略盟友的同时，差别化他的产品，谋求内部效率降低成本。这样的做法使企业的竞争可以基于成本、或者差别化、或者两者兼有。

99 全面质量管理 文 / 史俊（北大纵横管理咨询公司）

全面质量管理是企业为了能够在最经济的水平上并考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、制造和售后服务，把企业内各部门的研制质量、维持质量和提高质量的活动构成为一体的一种有效

的体系。这一质量管理办法有两个核心。其一是永无止境地推进质量改进，也就是人们所说的持续不断地改进质量；另一个是追求用户满意的目标，要不断地满足或超出用户的期望。

质量是指“最适合于一定顾客的要求”。这些要求是：
产品的实际用途；
产品的售价。

在“质量控制”这一短语中，“控制”一词表示一种管理手段，包括四个步骤：
制订质量标准；
评价标准的执行情况；
偏离标准时采了纠正措施；
安排改善标准的计划。

影响产品质量的因素可以划分为两大类：
技术方面的，即机器、材料和工艺；
人方面的，即操作者、班组长和公司的其他人员。

在这两类因素中，人的因素重要得多。全面质量管理是提供优质产品所永远需要的优良的产品设计，加工方法以及认真的产品维修服务等活动的一种重要手段。要有效地控制影响产品质量的因素，就必须在生产或服务过程的所有主要阶段加以控制。这些控制就叫质量管理工作（Job of quality control）。

在组织方面，全面质量管理是上层管理部门的工具，用来委派产品质量方面的职权和职责，以达到既可免除上层管理部门的琐事，又可保留上层管理部门确保质量成果令人满意的手段的目的。质量管理工作必须有上层管理部门的全力支持。原则上，总经理应当成为公司质量管理工作的“总设计师”。

100 信息管理 文 / 山平

信息管理在狭义上是对信息的收集、整理、存储、传播和利用的过程，也就是信息从分散到集中、从无序到有序，从存储到传播、从传播到利用的过程。

信息管理的程序和方法是：

信息采集。信息采集要求真实、及时、系统、连续、适用，方法包括直接观察法、社会调查法、文献阅读法。

信息加工。信息加工应按“鉴别—筛选—排序—初步激活”程序进行。

信息存储。信息存储要求信息安全、节约空间、便于使用和更新。信息存储包括登记、编码、排架和提供四个环节。

信息传播。在企业或组织内部，有正式的信息传播渠道和非正式的信息传播渠道，在外部有电信、广播、电视、报刊、网络等。

信息利用。要有意识地运用存储的信息去解决管理中的具体问题，它是信息管理过程中最重要的环节。

信息反馈。其形式有正反馈与负反馈、纵向反馈与横向反馈、串行反馈与并行反馈。

未来，信息管理将会从单纯管理信息本身向管理与信息活动有关资源的方向发展。信息管理从辅助性配角地位向决策性主角地位转变，信息管理的作用会逐渐显现，并将在社会发展中发挥越来越大的作用。

101 绩效管理 文 / 林卫民（北大纵横管理咨询公司）

绩效管理是评价员工价值创造和提升员工个人技能的过程。公司对员工绩效管理实行目标管理，按直接上级考核下级的方式进行。考核的结果将作为薪酬计算、升降依据，同时也是晋升 / 降职、调动、开展培训和调换工作或辞退的主要依据。考核结果更是员工总结经验教训、进一步改进工作、提高个人终生就业能力的依据。

绩效管理的核心要素：绩效管理是一个完整的系统，该系统包括如下几部分：

绩效计划：即主管经理与员工合作，就员工下一年应该履行的工作职责、各项任务的重要性等级和授权水平、绩效的衡量、经理提供的帮助、可能遇到的障碍及解决的方法等一系列问题进行探讨并达成共识的过程。

动态、持续的绩效沟通：即经理与员工双方在计划实施的全年随时保持联系，全程追踪计划进展情况，及时排除遇到的障碍，必要时修订计划。

绩效评价：纳入绩效管理体系的考核则可在融洽和谐的气氛中进行。

绩效诊断与辅导：一旦发现绩效低下，最重要的就是找出原因。

又回到起点——再计划：完成了上述过程之后，绩效管理的一轮工作就算结束了

由“绩效考核”到“绩效管理”，虽两字之差，却蕴涵着管理理念的深刻变革，这种变革正日渐深入企业。企业的管理者和员工必须更新观念，跟上时代。首先，实施绩效管理的唯一目的是帮助员工个人、部门及企业提高绩效，它是管理者与员工之间的真诚合作，是为了更及时有效地解决问题，而不是为了批评和指责员工；其次，绩效管理虽表面上关注绩效低下问题，却旨在成功与进步；最后，绩效管理虽需平时投入大量的沟通时间，却因防患于未然避免了日后“火灾”的惨重代价。