

◀ 一本重塑管理思维和工作方法的力作 ▶

关键看

管理就是追求效果

The Key is
Effectiveness

效果

戴一鸣/著

从执行到蓝海战略

从杰克·韦尔奇到彼得·德鲁克

从二八法则到长尾理论

衡量任何管理思潮价值的真正标准

图书在版编目 (C I P) 数据

关键看效果 /戴一鸣编著. —北京: 企业管理出版社,
2007.1

ISBN 978-7-80197-621-5

I.关… II.戴… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 147278 号

书 名: 关键看效果

作 者: 戴一鸣

责任编辑: 景山

书 号: ISBN 978-7-80197-621-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 787毫米×1092 毫米 16 开本 13.5 印张 200 千字

版 次: 2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

版权所有 翻印必究 • 印装有误 负责调换

THE KEY IS EFFECTIVENESS

管理的本质要求是什么呢？答案很简单：有效。相对于企业所追求的“效果”这一最终目标而言，任何管理都只是一种工具。如果工具不能为目的和目标服务，不能有助于更有效地达成目的和目标，再炫目的工具都是毫无意义的。

因此，无效的管理无论多么严谨、规范、先进，都是无用的，甚至有害。在国内，各种管理思想、模式和方法如此迅速的流行与衰落正是中国管理和企业尚不成熟的一种表现，同时也反映出这些管理思想、模式和方法并未如人们所期望的那样发挥积极作用。





作者简介

戴一鸣，工商管理硕士，高级咨询师，实效型管理专家，曾服务于飞利浦、丁家宜及广东龙之行之国内外著名企业，担任部门经理、总监及总经理等中高级管理职务。致力于国内外不同企业管理模式及方法的比较研究，讲求管理实效。

《财富时报》、《中国管理传播网》、《博锐管理在线》等多家财经、管理类报刊杂志及著名管理网站特约撰稿人，数家大中型企业长期管理顾问。著有《整合营销传播》、《卓越经营》、《修为：成就卓越领导者》等多部专著。



前言

美国一家机构经过长期调查研究发现：世界上少数成功者之所以取得成功，并非如人们预想和一些成功者鼓吹的那样“经历了难以想象的艰辛”、“付出了难以想象的代价”。其实，成功与“劳其筋骨、饿其体肤”、“悬梁刺股”、“三更灯火五更鸡”等并没有必然的联系，成功过程的感受也并非如地狱般痛苦不堪。相反，成功人士的工作和生活往往比常人更加自由、更为轻松。

与大多数普通人所不同的是，成功者往往更为关注目标和效果，他们的学习、工作、决策和行动通常会更有成效，也能更加有效地利用有限的时间、精力和其他各种资源，使之发挥最大效力，取得最佳效果，而这正是他们获得成功的真正原因。

大多数普通人之所以普通甚至平庸，也不仅仅因为人们常说的努力程度不够、资源配置不足，而主要在于他们将过多的金钱、时间乃至生命浪费在了许多毫无价值、或者低价值的活动中。

无论是学习、工作还是生活，由于资金、时间、精力等实际成本和机会成本的存在以及资源的稀缺性，人们将不得不去考虑每一件事情、每一点投入的产出和效果。

然而，在实际工作和生活中，许多组织、个人都忽略了对效果的足够关注。也许是因为目的和目标本身不明确，也许是未能采取正确的策略和方法，也许是混淆了目标与方法、手段的区别，也许是因为被漂亮的外表所迷惑，也许是因为过于注重本来无关紧要的东西……。不管怎样，他们在目标和效果面前迷失了。

遗憾的是，无论我们身处哪个时代，无论我们面对何种竞争环境，也无论是



在工作中还是在生活中,我们所采取的任何行动、所付出的任何努力都应该指向一定的目标,以取得一定的效果为最终目标之一,否则便没有任何意义。

道理似乎很简单,但做起来并非那么容易。实际情况是怎样的呢?

就拿企业管理来说吧,如果简单回忆一下,你就会发现:近 10 年来,一波又一波的管理思潮如流行音乐一般冲击着中国的企业界和管理界,如战略管理、JIT、全面质量管理、6 西格玛、目标管理、执行力、流程再造等等,风光一阵后有的留下一些印迹,而有的则很快被打入了冷宫。当然,并非这些管理思想和方法有什么大错,但可以肯定的是,它们要么被用错了地方,要么被错误地运用了。

现代管理理念的形成,开始于西方资本主义大发展时期,美国人费雷德里克·泰勒(Frederick W. Taylor)开创了现代管理的先驱,被誉为“科学管理之父”。泰勒之后的 100 多年间,西方不断涌现出新的管理思想、管理模式、管理方法、管理工具和管理技术,并和一连串响亮的管理大师的名字一起镌刻在管理学的历史上,彼德·德鲁克(Peter F. Drucker)、迈克尔·波特(Michael Porter)、阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)、杰克·韦尔奇(Jack Welch)等都是他们之中的佼佼者,他们都为某些企业甚至资本主义的发展做出了重要贡献。不可否认的是,在现代管理领域,西方人一直占据着前沿位置,在许多方面都远远领先于中国。

正因为如此,西方优秀的企业以及管理思想、模式一直以来都是中国企业学习和模仿的对象。不幸的是,许多企业及领导者在学习和模仿时都比较盲目,缺乏理性的思考和比较。在多年的管理与咨询实践中,我发现不少企业的领导者、管理者大都重于形而轻于髓,过于注重管理的形式要求,而非管理的本质要求。

管理的本质要求是什么呢?答案很简单:有效。相对于企业所追求的“效益”这一最终目标而言,任何管理都只是一种工具。如果工具不能为目的和目标服务,不能有助于更有效地达成目的和目标,再炫目的工具都是毫无意义的。

因此,无效的管理无论多么严谨、规范、先进,都是无用的,甚至有害。在国内,各种管理思想、模式和方法如此迅速的流行与衰落正是中国管理和企业尚不成熟的一种表现,同时也反映出这些管理思想、模式和方法并未如人们所期望的那样发挥积极作用。

没有一种管理思想、模式、理论、方法和工具可以单独作用而将一个企业带向成功,也没有一种管理思想、模式、理论、方法和工具可以离开一定的环境和前提条件而发挥效果。不理解这一点,任何管理都将是无效的。

不幸的是,中国许多企业及领导者在引进所谓先进的管理思想、模式和方法时都忽略了这一点,因此引进后水土不服、甚至起到副作用也就不足为怪了。

任何一种管理模式或工具的施行都需要付出一定的成本,除了直接的经济



成本以外,还有机会成本、时间成本以及如果推行失败可能带来的间接经济成本,而且后者甚至可能会远远高于直接经济成本。因此,一种无效或者负效的管理对于企业的影响是巨大的,甚至是致命的。

水无常形,兵无常势。目标也许是惟一的,但达到目标的方法和路径却可能是多种多样的,最有效的才是最好的。无论是在西方还是在中国,千千万万个企业千千万万个成功与失败的例子已经告诉我们:管理无定势,效果才是硬道理。

在本书中,我将与你一起分享我的管理心得及大量的实际案例。如果你能通过他人的兴衰成败获得一些有助于个人或企业发展的有用的东西,换句话说,如果你购买此书的金钱付出以及阅读此书的时间付出能够取得一定的效果,我也就知足了。

毕竟,效果才是硬道理。闲话少说,让我们一起开始“效果”之旅吧。

戴一鸣

2006年11月于广州

目 录

contents

前 言

第一章 效果才是硬道理

顾客真正看重的并非产品和服务本身,而是产品和服务能为他们带来什么,能帮他们解决什么。对于经销商、代理商等中间商而言,效果就是能够为他们带来效益,通过你的产品和服务赚钱才是他们最想获得的效果。

顾客最关注什么?效果! /2

功利主义有什么不对? /8

花小钱办大事 /24

形式主义害死人 /29

第二章 管理无公式——效果至上

任何管理模式、工具和方法都有其作用的环境和条件,只有条件具备时,管理模式、方法的积极作用才能得以发挥。环境不同,形势不同,条件不同,管理模式、管理组织、管理制度、管理方法、管理手段、管理工具等都应有所不同。

因势而变 /34

千万别迷信品牌 /43

一定要规范化吗? /53

简单永远是对的 /60

目 录

contents

第三章 你究竟想要什么？——目的、手段与效果

许多管理者在管理过程中都忽略了管理的目的,或者将目的与手段混为一谈。所有的管理活动都是为了达到一定的管理目标,为一定的管理目的服务,因此任何行动的效果及对效果的评估都应以行动所要达到的目的和目标为基础。

别哄了自己:没有捷径! /76

你究竟想要什么? 先搞清目的和方向 /80

只见问题,不见目标 /86

对症下药方能有效 /95

执行出效果 /101

第四章 你能像韦尔奇一样吗?——关键看效果

无论是韦尔奇的管理理念和思想,还是通用电气的管理模式和方法,都离不开通用电气这个平台。也就是说,韦尔奇的任何经营管理决策都是建立在通用电气所面临的内外部环境及其资源条件的基础之上的,离开了一定的环境和条件,韦尔奇的管理和通用的模式就未必能发挥效果了。

韦尔奇“现象” /114

你能像韦尔奇一样决策吗? /119

你和韦尔奇不一样:先了解自己 /129

最短的路未必最快 /140

这样效果会更好:活用韦尔奇的智慧 /143

目 录

contents

第五章 过程、效果与结果

制定令人激动的结果性目标并不困难,下定必胜的决心大多数人也可以做到,然而,目标和决心并不构成获得好结果的充分条件。真正决定结果的并不是目标和决心,而是行动的过程,没有过程就没有结果,什么样的过程决定什么样的结果。

能抓老鼠的就是好猫吗? /148

过程决定结果 /155

控制出效果 /164

失败只是过程,不是结果 /169

第六章 一次只做一件事——专注出效果

人的时间、精力都是有限的,同时着手过多的事情会大大分散人的注意力,因此,生活工作中的"聚焦"是至关重要的。事实证明,一次只做一件事情,对提高效率和效益都是最有效的。

四处找矿不如管好一座矿 /180

一次只做一件事 /195

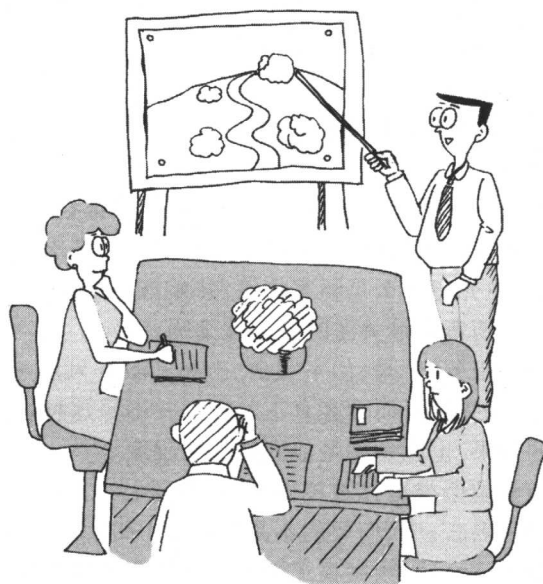
参考文献

后 记

致 谢

第一章

效果才是硬道理





一、顾客最关注什么？效果！



还是从顾客谈起

传统的管理教科书和长期以来的企业实践都告诉我们：市场和顾客是企业存在的基础，企业必须满足市场和顾客的需求，传递顾客价值。这当然是对的，但究竟什么是顾客价值？影响顾客购买决策的最关键因素是什么？顾客在消费时最关注的又是什么呢？

是产品和服务吗？是，但不完全。产品和服务只是一种媒介，一种用以满足顾客需求的媒介，而顾客真正关注的并不是这种媒介本身，而是这种媒介作用的效果，也就是满足他们需求的程度。

哈佛商学院荣誉退休教授西奥多·莱维特(Theodore Levitt)曾经对他的学生说过一名言：“人们要的不是一把 1/4 英寸型号的电钻，而是一个 1/4 英寸的孔。”显然，顾客真正看重的并非产品和服务本身，而是产品和服务能为他们带来什么，能帮他们解决什么。

对顾客来说，产品和服务的效果又是什么呢？

一瓶水的效果就是解渴，一件羽绒服的效果就是保暖，一家超市的效果就是能提供质优价廉的商品，一件奢侈品的效果就是社会地位的体现及走在大街上众人艳羡的目光。



对于同等质量、同等商品价值的产品和服务来说,效果就是更低的价格;对于同等价格的产品和服务来讲,效果就是更高的质量、更高的价值。

因此,欧莱雅公司(L'Oreal)的研究人员总是千方百计不断地为其畅销全世界的化妆品添加各种自然提取或是人工合成的化学原料以增强对人体肌肤的美白效果或是进一步延缓皮肤衰老;沃尔玛公司(Wal-Mart)的采购员们总会不厌其烦地向供应商抡起大锤,要求他们不停地降价。

近年来体验式营销大行其道,越来越多的公司纷纷建立所谓“产品体验中心”。顾名思义,“产品体验中心”就是要向顾客展示产品,让顾客获得直接、真实的产品价值感受,它强调顾客的参与及公司与顾客直接、双向的沟通和交流。那么,在“产品体验中心”,企业究竟想让顾客体验什么呢?简单地说,其实就是产品和服务的效果。

对于经销商、代理商等中间商而言,效果就是能够为他们带来利益,通过你的产品和服务赚钱才是他们最想获得的效果。因此才有了中间商苛刻的独家代理要求、永无休止的广告与促销支持要求、狮子大开口式的返利要求以及铤而走险的跨区域冲货等。

◆ 美国汽车 VS 日本汽车

美国是地地道道的“车轮上的国家”,汽车普及率居全球首位,百人汽车拥有量约为60辆左右。美国同时也是全球最庞大的单一汽车市场,每年新车销售量约为1400万辆左右,所以对各主要国际汽车巨头来说,美国又是最重要的市场之一,竞争相当惨烈。

在汽车发展史上,美国人并不是汽车的发明者,但汽车的普及与汽车工业的发展却要归功于美国人。1907年,美国汽车业的先驱者之一亨利·福特(Henry Ford)发明了T型车并首创汽车生产流水线,汽车才真正成为了一项普及性的商品,美国也因此在技术及市场上全面超越了欧洲。

自上世纪初以来,经过几十年的发展和一系列的兼并、重组,基本上形成了由通用(General Motors)、福特(Ford Motors)和克莱斯勒(Chrysler Motors)三大汽车公司控制美国市场的格局。不仅如此,三大巨头一直占据着超过30%的全球市场份额,这种状况一直延续到上世纪70年代末。

将美国人从汽车行业霸主位置上掀下来的正是日本人。1980年,日本以1104万辆的战绩力压美国三巨头成为世界第一汽车生产大国。

20世纪70年代两次石油危机之后,经济省油的日本小型汽车开始



崛起。从70年代开始,以丰田(Toyota)为首的日本汽车大举进入美国市场,势如破竹,给美国汽车市场造成了巨大冲击,三巨头也自此陷入了长期的衰退,并出现严重亏损。1980年,福特汽车公司出现了34年以来的第一次亏损,1980-1982年3年间亏损总额达33亿美元。而克莱斯勒公司的情况更加糟糕,几乎被日本人逼得破产,只是通过提起反倾销诉讼强制日本人“自愿”限制汽车出口数量方才免于倒闭。

如今,日本汽车公司仍在高歌猛进。2005年,丰田超越福特成为全球第二大汽车公司,而就在这一年,丰田汽车公司盈利111亿美元,比美国三大汽车公司所创造的利润总和还要多好几倍。2006年,丰田公司更是有望超越通用成为全球汽车工业的龙头老大。具有讽刺意味的是,近几年来,当丰田、本田(Nissan)等日本汽车公司忙着在北美建设新厂和在全球扩大产能的时候,通用和福特却在美国本土不断地裁员和关闭工厂。

面对高速公路、街头、停车场到处行驶、停放的日本汽车,一些美国人显然有些坐不住了。NBC的一位记者曾经对美国购买日本汽车的消费者做过这样的专题调查:“为什么要购买日本而不是美国汽车?”美国消费者的回答是:“日本汽车省油”、“日本汽车质量好”、“日本汽车外表美观”、“日本汽车质优价廉”、“日本汽车使用更加方便”、“美国汽车耗油、使用费用高”、“美国汽车维修不方便”,等等。

很显然,日本人更了解美国消费者的特点,他们生产的汽车也更加符合美国人的口味,在满足美国顾客的需求方面也更加有效。在美国人的眼里,日本车在省油、观赏性、性价比、方便性等方面效果更好,而这些也正是他们所关注的,日本人恰恰是凭借这些方面的优势在三大巨头的老巢里搅得他们寝食不安。

20年前,通用汽车公司为了获得丰田公司先进的生产和管理技术,与丰田在弗里蒙特市合资成立了新联合汽车制造有限公司(New United Motor Manufacturing Inc., NUMMI),如今该公司已成为了竞争合作模式的一个成功典范。而令人难以想象的是,当时通用与丰田的合作遭到了许多人的反对,福特和克莱斯勒甚至为此提起了诉讼。经过长达15个月的调查,美国联邦贸易委员会(Federal Trade Commission)最终同意成立该公司。

而现在的情况是,这三大汽车公司均在与日本汽车公司开展合作,再也没有像艾科卡(Lee Iacocca)当年那样站出来强烈反对了。看来,随着形



势的变化,美国人也变得更加实际,更加讲求效果了。

因此,只要是企业,只要还有盈利目标和生存、竞争压力,只要生存、发展还离不开顾客,那么就绝不能高高在上、漠视顾客,就必须善待顾客,关注顾客的需求和利益,关注顾客的感受,关注产品和服务带给顾客的综合效果,关注企业经营管理活动的效果和效益。

前不久,我朋友的一家咨询公司终于因撑不下去而倒闭了,乍一听颇感惊诧。我的那位朋友是一位很能“侃”的管理顾问,在一段时间颇受行业及客户的好评,他们所出具的解决方案无论是从体系还是从表现形式上看都非常漂亮。衰退直至破产只是近一两年的事,用他的话说,现在环境变了,客户们越来越实际了,原来给老板们讲讲课、灌输一点新观念就可以轻松赚钱;而现在老板们则不一样了,动不动就向你要效果,而且要看得到、可以衡量的效果。

我的朋友终于在公司破产后悟出了其中的道理。是呀,任何一套咨询方案如果不能实实在在地帮助客户解决问题,不能积极发挥效果,那么,再漂亮又有什么用呢?理性的客户可以为改进的效果支付高额报酬,但绝不会为“漂亮的垃圾”付一分钱。



说服性销售技巧

下面向你介绍一种说服客户接受你的产品、服务以及建议的有效方法,从这种方法你可以看出,整个说服性销售的过程正是围绕着对客户利益的有效满足来进行的。

说服性销售技巧实际上是基于这样一个准则,也就是成功销售的惟一总则:即只有当客户相信你的产品、服务或建议能够有效满足他们的想法和需要时,他们才会进行消费和行动。说服性销售包括以下五个基本步骤。

第一步:概括情况。

在这一步中,你需要达到两个目标:

1、你须确信你对于客户的想法和需要有正确、充分的理解,同时还应确保你的客户也清楚这一点。也就是说,你应获得客户的充分信任,在



在他看来,你已经了解了他的想法和需要。

2、陈述一个可以帮助客户实现其想法或满足其需求、利益的销售建议。

第二步:陈述主意。

这一步的目的是让客户清楚地知道你希望他来做什么,为此,你应该以诚恳、自信的态度,用最清晰、简洁的方式表达你的意思。不要羞于向客户表达你希望他购买你的产品和服务,你这样做并不完全是为了自己,更多的则是为了满足他的利益需要。

第三步:解释主意如何作用。

这一步的目标是通过数据和逻辑判断来向客户论证你的主意可以为他带来你曾经许诺的具体利益。

在许多情况下,客户也许并不能马上理解你所陈述的主意如何给他带来你所允诺的具体利益,因此客户需要你的进一步证明是完全可以理解的。

记住,在任何时候不要随意夸大你的利益承诺,否则在这一步你是很难做出证明的。

第四步:强调关键利益。

这一步的目的是,当客户还在犹豫的时候,唤起客户的注意,使他明确如果采纳你的建议,他将获得的最大收获是什么。如果客户此时还不能做出任何决定,你可能得重新审视一下你的判断:

我真的知道客户的想法和需要吗?

我所提供的主意真的能够帮助客户实现想法和满足需要吗?

第五步:建议行动。

这是说服力销售技巧的最后一步,它的目的是,从讨论与劝说的环境中脱离出来,从而得到一个实际的行动(如同意购买并付款或下订单)或肯定的答复。

与其他四步不同的是,这一步可以发生在任何一步的后面,只要客户表示同意接受你的想法或建议后就应立即进入这一步。

很显然,面对更加理性的客户,只有你真正了解客户的利益需求,确保你的产品、服务或建议能够满足他们的利益,并使他们确信这一点,那