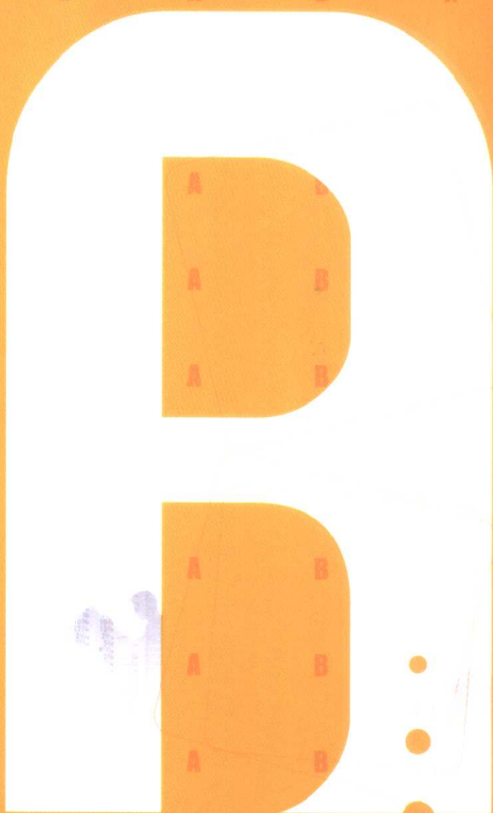


SAVE
PERFECTION
FOR OTHERS

用B级的人 做A级的事

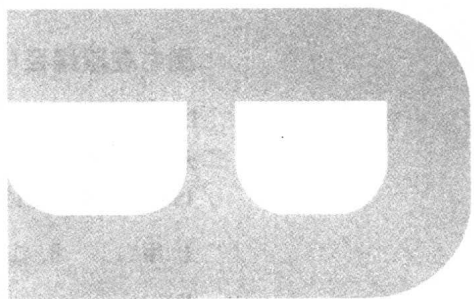
把庸才变成人才的
“理才”圣经

(台湾)江博文 编著



金尼尔曾说：“如果你不懂得如何用三个一流人才为你做事，那么就算给你100个一流人才也无济于事。”其实，一个懂得管理的领导者，就算给他一只“绵羊”，他照样可以将他训练成一只“猛虎”；你给他一个庸才，他依然有办法让他做天才的事。

北京工业大学出版社



SAVE
PERFECTION
FOR OTHERS

用 B 级的人 做 A 级的事

(台湾)江博文 编著

图书在版编目(CIP)数据

用 B 级的人做 A 级的事 / 江博文编著. - 北京: 北京
工业大学出版社, 2004. 5

ISBN 7 - 5639 - 1376 - 9

I. 用... II. 江... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031541 号

本书由(台湾)亚洲图书有限公司授权独家出版中文简体字版。
版权所有, 违者必究。

用 B 级的人做 A 级的事

(台湾)江博文 编著

*

北京工业大学出版社出版发行

邮编:100022 电话:(010)67392308

各地新华书店经销

廊坊华星印刷厂印刷

*

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

640mm × 960mm 16 开本 14 印张 148.5 千字

ISBN 7 - 5639 - 1376 - 9 / F · 172

定价:28.00 元

目录

第 1 篇 口号管理只会降低执行力

找出微利时代的炼金术 003

重点不是处于什么产业，而是有没有特殊的营运策略，有没有不同于其他竞争者的点子，总合这些因素，才是企业在微利角落真正的炼金术。

进行区隔，才能创造特色 007

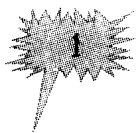
在企业的经营定位上扩张至较大而有关联的市场，在产品策略上则要针对不同的特性去区隔，才能创造出最好、最具特色的商品与服务。

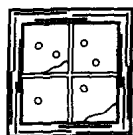
创造力才是决胜的利器 012

创造力才是决胜的利器。独特的商品才可以造出独特的渠道，也惟有独特的渠道才可以脱离大众渠道巨无霸的操控。

你需要更卓越的获利策略 016

策略就是一个方针，一个在市场上的地位。在这个方针下，企业必须不断提升能力来达成这个市场地位。





用 B 级的人做 A 级的事 Save Perfection for Others

不要光会把“从 A 到 A+”挂在嘴上 021

面对经常改变的时代，企业管理阶层需具备前瞻性眼光来洞悉潮流趋势，而后应用各项技能，针对市场情势发展，研拟策略性计划，以引导企业前进。

口号管理只会降低执行力 025

许多公司的失败常可归因于执行力不佳，策略、愿景一大箩筐，却光说不练，通通流于“口号管理”，也因此产生“组织末梢神经麻痹症”。

想要获利，就要创造新利基 030

恶劣的经济环境条件，迫使新创企业采取新的运作方式。创意加上坚持，才是能够在不景气的环境中获利的真正关键。

将专业知识转化为真实价值 036

国际商业政策教授史蒂芬·盖乐礼博士指出，新经济时代的能源就是脑力与专业人才；具备信息与人才，就具备了主宰世界竞争力的关键驱动元素。

抓住时机，把风险降到最低 041

大陆经济迅速起飞，对台湾的企业同时带来机会与威胁两面效应，究竟要如何抓住最佳时机，把威胁降到最低，着实考验企业经营者的智慧。

第 2 篇 如何用 B 级的人做好 A 级的事

教大象跳舞的男人 047

让一个大型组织成为顾客导向的企业到底有多难？管理学者卡尔·艾布瑞契将这样的任务比喻为教一只大象跳舞，因为两者皆包含许多相同的挑战。

发挥领导特质，体现自己的价值 053

如果我们不能勇于接受挑战，并培养全世界最优秀的人才，我们绝对没有机会成功，除非拥有最好的人才，否则无法成为全世界最顶尖的公司。

充分授权，才不会累得四脚朝天 058

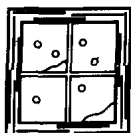
面对不确定的未来，领导者不可能只靠具体客观的数字，也要靠梦想与愿景。当环境变动愈快，未来愈不确定时，愿景愈重要，领导也愈显重要。

让艾柯卡反败为胜的“理才胜经” 063

艾柯卡在用人方面别具一格，运用了美国职业棒球队选取球员的方法，思索出在激烈竞争中选才及留才的方法。

如何用 B 级的人做好 A 级的事 068

领袖的工作绝不是顺从部属，而在于让部属心悦诚服地追随自己的意志。领导是通过他人实现自我的一种过程。



用 B 级的人做 A 级的事 Save Perfection for Others

松下电器的危机管理 072

面对企业生死存亡的压力，松下电器进行了创业以来最大规模的改革。科技平台的改革，采取细胞式管理的制造方式，是这波改革行动成功的因素。

领导者的通行证 077

在群策群力的时代，英明领导者的神话正在破灭之中，优秀干部的重要性远超过优秀的领导人。企业想要坐拥强兵的第一步是改变领导者的心态。

想当强将，就要具备用人的眼光 082

现代企业不能消极地追求“无弱兵”，更要积极地坐拥“强兵”。不弱的兵只是具有良好执行能力的员工，而强兵则具有“单兵作战”的能力。

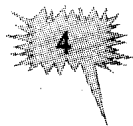
执行力决定竞争力 087

在竞争过程中，谁能够胜出就看谁有执行力；要想使自己的执行力超越别人，就要靠你是否有必赢的决心，面对困难的时候，找出各种解决方法。

第 3 篇 调整自己的用人策略

懂得捷足先登，才能蚕食鲸吞 095

最顶尖的商人，就是巧妙运用每种可以赚钱的营销手法，在市场上蚕食鲸吞，并且在新的商机出现时能捷足先登的赢家。



如何为自己找个好“管家” 100

一个杰出的“管家”，能够在公司平稳之时广纳优秀人才，帮你带来滚滚利润，在企业陷入困境的时候，也能帮你重新振兴起来。

用人必须要有远见 104

领导者在用人时一定要要有远见，要仔细而周详地考察所用之人的才干和素质，能否把企业或公司的发展带入全新的境界，而不至于在新世纪被淘汰。

调整自己的用人策略 108

信息时代的来临，原有的用人组织结构也发生了巨大的变化。身为一个决策者也要随着时空环境的变化，调整自己的用人策略。

如何培育复合型人才 113

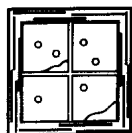
随着跨国公司触角的延伸，跨文化、跨地域的管理问题也越来越突出，这也就使得管理者必须具备复合型的素质。

金字塔管理模式已经落伍 117

传统企业组织型态、管理模式，会沦为生产主导型，而非顾客和市场主导型，缺少创新意识和竞争能力。

“美女经济”创造巨额利润 123

美女们以形象代表、亲善大使、产品代言人的面目出现，在市场上呼风唤雨，为厂家商家建下不少奇功，可以说是一种“注意力经济”。



用 B 级的人做 A 级的事 Save Perfection for Others

设法站在巨人的肩膀上 128

平庸之辈经常以井底之蛙的眼光看天下，而明星之人则具大格局视野，知道如何站在“巨人”肩膀上，搭对方的“便车”，运用对方的资源来奔自己的前途。

第 4 篇 和员工分享公司的梦想

和员工分享公司的梦想 135

主管若愿意时常和员工分享自己经营这家公司的策略与蓝图，一定能让员工更清楚自己在公司的地位与所扮演的角色。

你的公司十年后还在吗 140

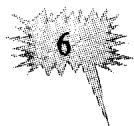
在现今以为消费导向的市场趋势里，攫获顾客芳心的惟一妙方，即是从消费者的观点去看、去想、去研究，同时真正跟顾客做朋友。

顾客满意，就是竞争的利器 144

要达到让顾客完全满意的目标，绝对不能只是口头上喊喊而已。它必须落实在产品品质、员工态度、售后服务及企业文化等各个层面。

把你自己想象成客户 148

企业发展的核心竞争力就在于掌握人类未来的需求，企业惟有洞悉不断改变中的消费需求价值，而且能适时改变企业文化与经营方式，才能长久生存。



顾客满意,才能创造业绩 152

东西卖不出去,并不是消费降温,而是消费心态冷淡。能保持活力的企业,都有一个共同点:站在顾客立场着想,并贯彻实行这个理念。

为顾客创造出最好的价值 157

几乎每一家公司都在以不同的方式测量顾客满意度,但真正的决胜点其实是顾客的“价值”,最受推崇的公司目前都在积极为顾客创造出最好的价值。

回归“以人为本”的管理定位 163

管理理论不断翻新,变革浪潮日益汹涌,惟有重新回归“人本”的思考,从“心”体贴顾客的需要,才能找出企业持续发展的真正定位。

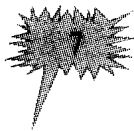
第 5 篇 要有把创意变成事实的能力

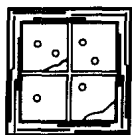
充满活力才能创造效益 171

企业活力的精髓是能够明智地拟定企业目标,以领导技能来获得最佳的人选,并使他们发出活力,而使营运成果受到肯定。

因循苟且会让你失去一切 175

一个企业组织若因充满着因循苟且、得过且过的成员而变得呆滞,那它将很快失去优秀的人才、顾客以及所有的一切。





用 B 级的人做 A 级的事 Save Perfection for Others

要有把创意变成事实的能力 179

大多数的组织都建立在两项错误看待员工的前提之上，以为每个人经过学习几乎都能胜任每件事，也以为每个人最大的成长空间在于他最弱的领域。

企业的价值在于人性化的服务 183

提供人性化的服务很重要的一个关键，那就是敏感度，这是指提供服务的人能否主动察觉被服务的人的需要，并及时伸出援手。

从学习之中创造利润 188

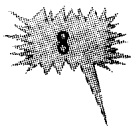
人类正面临着知识快速爆发的时代。人人均必须力行“终身学习”，配合组织发展，不断学习。另一方面，组织与企业也应有“从学习中创造利润”的观念。

重视员工的需要，才能创造绩效 193

要让团队成功运作，领导人必须了解团队所处的阶段，并且按照不同阶段的需求进行调整，才能让团队合作无间，产生绩效。

从客户服务提升竞争优势 197

创造“完全顾客经验”，不只是指态度和蔼，还要能够抓得住顾客真正的需求，因此就须预先思考：什么样的顾客，会需要什么样的产品？





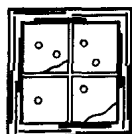
第①篇

口号管理只会降低执行力

许多公司的失败常可归因于执行力不佳，策略、愿景一大箩筐，却光说不练，通通流于“口号管理”，也因此产生“组织末梢神经麻痹症”。

找出微利时代的炼金术

重点不是处于什么产业，而是有没有特殊的营运策略，有没有不同于其他竞争者的点子，总合这些因素，才是企业在微利角落真正的炼金术。



用 B 级的人做 A 级的事 Save Perfection for Others

21 世纪来临，除了全球化、信息、网络及高科技发展带给了企业经营突破性的冲击外，许多 20 世纪的管理概念，以及七八十年代所发展出来的行销与管理理念也受到了严重的挑战。

21 世纪的来临，对于由 20 世纪走来的企业来说，市场的饱和，竞争的激烈，成本的上扬，管理效率的降低，都面临了严重的挑战。

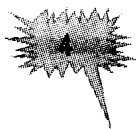
纺织业、建筑业、食品业在 20 年前曾是台湾的明星产业，然而今天却是大陆的明星产业；7-Eleven 在美国，15 年前已经是衰退的行业，在台湾却是如日中天的强势行业；令人意想不到的是，原本是新兴行业的计算机、网络原生报、网络信息公司，最近却也必须面临裁员、转让、并购或关门的命运。

种种现象说明，各行各业若不随时思考升级、发展，都将会被界定为“传统行业”，反之，“传统行业”如果能够随着竞争，使自己的经营策略持续性地成长，一样可以重新定位为“新兴行业”。

时代快速变迁的今天，所有的企业都将面临结构性经营的变化，新的信息网络科技、全球化、同质化、快速竞争等趋势，都将使各种企业面临严峻的考验。今日传统的行业都曾经是昨日的明星行业，今日的高科技或新兴行业，不久之后也将会成为传统行业。

“微利”在经济上的真正意涵，至少包括三个不同层面：

一是成本趋低，经济要素成本抑减，特别是资金成本（利



率)、劳动成本(工资)与物料成本(天然产出物价格)的叠步下降;

二是市场交易价格趋低,生产力高升与产能膨胀,使商品价格快速抑减;

三是投资报酬率趋低,要素成本与产物市场价格同步趋低,且中间差距被挤缩而变薄变小之后,越来越多的投资事项、报酬率也告销蚀了。

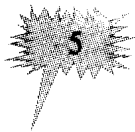
世界性的经济不景气让各大公司陷入微利化的窘境,但是世界各地仍有一群貌不惊人、产品也不眩目的中小企业,默默地隐藏在偏僻的一隅,却在营收与获利上呈现爆发力的成长,逆势开创自己的天空。

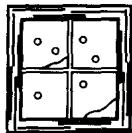
有人形容,信息科技大公司就像那些庞大的恐龙,尽管称霸地球一亿多年,但是在气候变化之际,适应环境的能力却比不上反应灵敏的小型哺乳类动物,这群哺乳类动物正是积极寻求生机的中小企业。

“没有一个行业是完全 100% 的成熟,而没有可以再渗透的市场”,以前被讥为只会逐水草而居的中小企业,为什么不会被微利浪潮击垮,反而展现惊人的爆发力?他们又带来什么崭新的经营模式?这群中小企业到底掌握哪些关键策略,才能在如此混沌不明的恶劣环境中逆势成长呢?

例如,原本是视康隐形眼镜亚洲区总裁的宝利徠董事长宋一新,9年前看到镜片市场微利的趋势,同时也发觉为客户量身订做的太空镜片具有发展潜力,决定带领 30 位同事一同创业。

尽管创业的前六年亏损了 1 亿,如今宝利徠可说苦尽甘来。





用 B 级的人做 A 级的事 Save Perfection for Others

虽然镜片市场全球一年的产值只有 600 亿台币，而且六成都是过度竞争造成微利的树脂镜片，但是这个市场没有大厂能够垄断，在这种情况下，市场占有率 5% 的宝利徕就有成长空间。毛利率高达 56% 的宝利徕，是 2003 年台湾区中小企业潜力 100 强中的第一名，它的崛起，除了研发与制造能力，掌握新趋势更是关键。

世界级管理大师彼得·杜拉克在他的新作《后资本主义社会》中指出，知识社会是一个以知识为核心的社会，受过良好教育的人将成为社会的中坚。

彼得·杜拉克说：“世界上没有赔钱的企业，只有无知的企业。”他更进一步指出：“知识的生产率，将日益成为一个国家、一个行业、一家公司竞争的决定因素。”

企业要异军突起，不能一窝蜂地追逐当红产业，而要逆向思考，去做跟别人不一样的事情，当机会来临时，才能迅速崛起。

过去高科技大量生产相同规格产品的营运模式，已经陷入微利化窘境，为了不断降低成本，生产供应链走向全球化的结果是，任何角落都有人可以取代你，任何角落也都能创造价值。

一般而言，快速成长的产业机会多，相对的，风险也高，但是成熟产业在供应链发生变化时，反而产生很多利基（利基从“niche”而来，“niche”的原意是佛龛，美国学者用来借喻日本企业的一种市场缝隙战略）的机会。

重点不是处于什么产业，而是有没有特殊的营运策略，有没有尽心尽力为企业服务的员工，有没有从客户角度去思考，有没有独具慧眼的领导管理，有没有不同于其他竞争者的点子，总合这些因素，才是企业在微利角落真正的炼金术。

