

8
Bentu Qiye De
Baxiang Xiulian

本土企业的 八项修炼

第一项修炼：用对人

第二项修炼：做最有生产力的事

第三项修炼：流程再造——比对手做得更好

第四项修炼：卓越目标

第五项修炼：以顾客为原点的绩效管理

第六项修炼：超一流的应变能力

第七项修炼：持续创新

第八项修炼：成长的手段与智慧

张良 著

广东经济出版社

8

Bentu Qiye De
Baxiang Xiulian
本土企业的

八

项
修
炼

张良 著

广东经济出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

本土企业的八项修炼/张良著. —广州: 广东经济出版社, 2004.10

ISBN 7-80677-851-9

I. 本… II. 张… III. 企业管理-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 099643 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×960 毫米 1/16
印张	14.75 2 插页
字数	234 000 字
版次	2004 年 10 月第 1 版
印次	2004 年 10 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-851-9 / F·1125
定价	29.80 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙省食品大楼 6 邮编: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

本社网址: www.sun-book.com

·版权所有 翻印必究·

八大差距 八项修炼

中国企业在商品经济社会搏杀的历史不长，这可以解释为什么在全球五百强的名单中，中国企业只有少数几家大型国有垄断企业的微弱存在。也可以解释为什么中国企业会有那么多的差距。

企业与企业之间的差距，集中表现在执行力的差距。说到执行力，不能不谈谈现在流行的两本畅销书：《执行》与《执行力》。这两本书是出自不同作者的姐妹篇，不遗余力地渲染美国的知名企业是如何创造一流的执行能力的。并且将执行力归结为三大关键环节：人员、战略与运营流程。

的确，这两本书对企业短期执行能力的关键要素，总结得非常到位，但是我在这里不揣浅陋，还想作些补充的是：中国企业除了人员、战略与运营流程的不足之外，在创新能力、长期一贯的发展能力、组织的灵活与精简等方面，也存在“不得不提”的不足。如果不给予特别的关注，中国企业将在这些方面犯下致命的错误。总结下来，中国企业大致存在 8 大差距：

第一大差距是用人环节。以人为本是中国儒家先贤的首倡，但是中国企业并没有很好地领会，相反，日本和韩国企业倒是反过来“学生给老师上了一课”。欧美的企业不具备儒家文化底蕴，但是重视人文的开明思想使得他们更容易建立以人为本的企业文化。中国企业效率低下，人浮于事，员工忠诚度低下，管理层集体跳槽的事件屡屡见诸报端，相信是有其根源的。

第二大差距是不能做正确的事。由于人才短缺，以及用人机制的问题，我国的企业家最操心的事往往是救火：许多人不求有功，

但求无过，无能之辈控制要职的企业，怎么能够在激烈的商战环境中生存呢？不能把握什么是最正确的事，那么最忙的当然是老板：到处都是问题，当然就要四处救火了。三株口服液就是因为救火不及时，几十亿家底的企业，转眼就不见了。当优秀企业在用正确的方法做正确的事的时候，我国的企业家们大多正在焦头烂额地四处救火，这不难解释为什么有差距。

第三大差距是流程环节。流程环节关系到成本和质量。在这个环节上，中国企业不是都乏善可陈。格兰仕应该算是创造了一点奇迹。中国的企业都很善于节约成本，但这是因为中国的人工便宜，假如中国的人员工资上涨8倍甚至10倍，中国企业的成本优势还有吗？而要说到质量，那就更不用说了，因为在国际上，中国货已经成了二流货甚至三流货的代名词。有一个问题让人深感困惑：有位汽车公司的总裁发现，车门关不严的肯定是中国车，可是为什么一样的生产线，唯独中国的车门关不严呢？这个流程问题，我国企业需要改进的还很多。

第四大差距是以客户为核心的绩效考评体系。我国的企业家总是抱怨员工效率低下，事实也是如此：国外的人均产值按美元计算也是国内人均产值的以人民币计算的几倍以上：

美孚石油的人均产值：大于49万美元；

中国制造业的平均人均产值：7万~9万人民币；

意大利家具制造业人均产值：9万美元。

这三组数字分别代表国际上的一流水平、中国的水平和国际上中等效率的水平。可以看出我国离中等效率还有多少差距。那么，同样是人，为什么效率会有这么大的差距呢？国外的现代化水平当然有助于提高效率，但是一种赏罚分明的绩效考评体系，对于提升效率，激发员工潜能更是具有不可估量的作用。

第五大差距是目标意识。问问您的前台秘书：你的岗位目标是什么？问一问你的部门经理：本部门的目标是什么？如何实现？有什么阶段性的目标？最大的障碍是什么？相信你会很快赞成我的结论：我们企业的目标意识以及目标管理的能力，还需要大力提升。那些一流企业为什么成长得比我们快？因为他们有卓越的目标而我

们没有！

第六大差距是组织的应变和创新能力。您或许不明白为什么巨人集团会垮台，但是史玉柱知道，并且很善于从失败中学习。史玉柱后来操作健特生物就有很好的应变能力。但是大部分中国企业仍然反应很缓慢：内部出了问题，一直要到年底甚至更晚才反应过来；产业周期过去了，本企业应该做什么，怎样才能永立潮头？不清楚。这导致很被动的结局：机会来了，我们的企业家不能很好地把握，危机来了，您往往逃脱不了被困的命运。

第七大差距是成长的力量。企业的核心优势是一家企业成长的动力与关键保障。没有核心优势，以及不能培养下一个成长的核心力量，是大部分企业难过3年甚至5年生死线的最关键因素。通用电气一直在牢牢控制核心优势，所以他们一直在成长；可口可乐不断占领新的市场，不断推出新的产品，所以他们一直在壮大。什么是核心优势？不断为客户创造新价值的能力！您的企业在明天能够甩开竞争对手的法宝是什么？

第八大差距是成长的手段。大家一直在关注三菱的动向。的确，三菱据说在同德国的工业巨头秘密合作，准备进军航空市场，制造飞机。三星集团从一家从事水产和农产贸易的公司，成长到今天的家电巨头和半导体巨头，并且在通信领域异军突起，用的是什么方法呢？通用电气和微软的成长历史，是很值得学习的。当然，这个差距正在缩小，因为有越来越多的中国企业，正在用同样的手段快速成长。

今天，永久牌自行车已经不再永久，长城饭店也只是一时喧哗，梅花缝纫机默默无闻，霞飞化妆品芳踪难觅，三九集团风雨飘摇。也有的企业，像海尔，正在冉冉升起，但是海尔的规模仍然不够大，并且还没有经历接班人的危机，因此不确定的因素还很多；联想似乎已经度过了接班人的新旧交替，并且有一个核心的人才班子，那么，联想在长期一贯的发展方面，能否创造奇迹呢？

联想，海尔，以及正在崛起的许多中国企业，正在积累执行力的经验，他们有许多值得学习的东西。本人不揣浅陋，将多年总结的一点心得，堆积起来，希望能给我国的企业一点点启发，能够帮

本土企业的八项修炼

助我国的企业，加强上述八个方面的修炼。这就是《本土企业的八项修炼》。

不当之处，在所难免，欢迎读者批评指正。并感谢广东经济出版社的黄一霜老师，以及多位恩师，诸如王斌康、姜汝祥、陈福博士等人的指点和帮助。

编者

自序

20世纪50年代，西方商业社会日渐发达，营销研究开始飞速发展并产生了一系列理论成果。欧美日先进企业凭借营销研究的成果，在全球市场上所向披靡，产生了众多跨国巨头，许多企业的营销案例也成为后来者学习的典范。

20世纪80年代中国开始了通过商业社会创造社会财富的历程。时代呼唤大量商业精英。但文化大革命革掉了不仅仅是一代人的青春，更是中国10多年的企业家精神的培养土壤。改革开放20多年，西风东渐，加之国内市场的日益成熟，中国慢慢积累了经济腾飞的资本和人才，21世纪的中国将迎来自己的黄金时代，但是中国亟需培养自己的企业经营人才。

较为开放的城市往往较为繁荣，其文化传播也较为发达。北京、上海、广州、深圳的图书市场，尤其是经济图书市场的兴旺局面，让新加坡总理和一些研究中国的国外专家大为叹服。但中国企业家在图书市场所能找到的，往往是一些翻译之作，离中国的国情尚有不少差距；一些本土作者的文章，要么晦涩难懂，要么毫无体系和章法。因此萌生了将10余年经营管理理论与实践的研究心得，进行一番总结，并且尽量以简单概要的语言，表述给敬爱的读者的念头。

中国企业家，大多凭借时代的机遇，致成今日的成功。其中亦不乏眼界高远、精于运筹的企业精英。但是中国几千年儒家文化的精髓，和西方管理文化的冲撞，必然带来一些沉痛的记忆和深刻的反省。

时时沉痛于国内众多势头良好的企业，在闪念之间，多年资本

积累与辛苦经营之所得，为一些浅薄的经营错误所害，而付诸东流。更为许多国内企业家盲目的投资行为深深震惊。这其中许多钱，本来可以让更多的人衣食无忧，也可以让中国诞生更多类似三星、索尼，甚至柯达之类的公司。因此在策划了几个成功的项目，并协助一家公司走上正轨之后，潜心钻研，将多年研习东西方经营管理文化的心得，形诸文字，以求能让更多有志于经营运筹的人士，能少走一些弯路，少花一些冤枉的学费。

本书撰写过程中，得到新加坡著名经济学家、大学教授陈福博士、开利空调亚太区总裁赵克龙博士，以及清华管理学院研究生院营销战略教授王斌康博士等人的真诚指正，并得到太太药业、美国名人集团、宝供物流、金山软件、牡丹电视机等众多企业营销人士的大力帮助，在此表示诚挚谢意。

不揣浅陋，大胆谏言，希求与有识之士共同为中国乃至全球经济文明的发展，贡献几分绵薄之力。不当之处，还望有识之士批评指正。

张 良

目 录

八大差距 八项修炼 (1)

自序 (1)

Chapter1 日产复兴的启示

戈恩振兴日产的计划，只用了两年时间，就让一家濒临倒闭的企业重振雄风。戈恩的一系列措施是什么？

Chapter2 第一项修炼：用对人

执行力差，首先表现为人员的问题。当然，战略、考评、质量控制、客户开拓等等全都是企业全体员工努力的结果，因此，选对人和用对人，是最重要的问题。本土企业尤其需要加强这方面的修炼。

第一节 人才是企业的第一要素 (11)

一、企业的本质使命与核心能力 (11)

二、看不见的财富 (12)

三、员工是你企业的脊梁 (13)

第二节 选人要有标准 (14)

一、成功的企业都一样，失败的企业各个不同 (14)

二、成功者的共同点 (14)

案例 1：IBM——全球发展领导才能的最佳公司 (15)

本十 企业的八项修炼

案例 2: 欧莱雅——诗人和农民气质的最佳组合	(16)
案例 3: 微软青睐“三种人”	(17)
案例 4: 惠普招聘符合企业价值观的人才	(17)
案例 5: NEC 培养闪光的个人	(18)
案例 6: 三井物产——自信会让你在三井胜出	(19)
三、人才的一般标准	(20)
四、人才的 360 度测评指标	(21)
五、关于人才标准的一些误区	(22)
第三节 善于用人	(24)
一、万倍效应——花数倍的代价聘用关键的人才	(24)
二、在每一个团队中构建核心圈	(26)
三、一定要有培训	(27)
四、管理制度化——红皮书与蓝皮书	(28)
红皮书范例: 营销总监的岗位职责	(29)
蓝皮书范例	(30)
五、红皮书与蓝皮书的制定方法	(31)
第四节 释放员工的最大能量	(32)
一、为什么更少的人反而做了更多的事	(32)
二、让员工成为主人	(33)
三、授权法则	(34)
四、有效而畅通的沟通	(34)
五、让员工了解企业的命运	(35)
第五节 营造团队的气氛	(36)
一、团队凝聚力的源泉——企业核心价值观	(36)
二、领导者的代价: 做个严厉的执法者	(40)
三、妇人之仁为团队的大敌	(42)
四、分享企业信息、激发主人翁意识	(44)
五、如何留住人——分享利润	(45)
综合案例: 三星集团的用人艺术	(47)

Chapter3 第二项修炼：做最有生产力的事

做正确的事，比把事情做对要重要 100 倍。您是否把最优秀的人放在为企业寻找机会的战场上？你最优秀的力量是否在做最有生产力的事？

第一节 方向决定步子，战略决定战术	(63)
一、消失的名牌	(63)
二、战略问题是我们的致命伤	(67)
三、把握战略机会，是总裁最有生产力的事	(69)
第二节 战略的本质——让你的企业鹤立鸡群	(70)
一、什么是战略	(70)
二、战略的核心问题	(73)
第三节 如何做好战略	(73)
一、独特性与差别化——企业宗旨与营运范畴	(73)
二、商业机会的取舍与选择	(77)
三、整合综效	(79)
案例 1：“任天堂”的竞争战略	(82)
案例 2：危险的海尔	(86)

Chapter4 第二项修炼：流程再造——比对手做得更好

战略上优秀的企业，仍然不能指望不战而胜的奇效。在具体操作的环节上，你需要比竞争对手做得更好。在相同的跑道上，你只有跑得更快才能夺冠。

第一节 超越顾客的需求、比对手做得更好	(95)
一、沃尔玛的成功之道	(95)
二、竞争战略要求在流程上比对手做得更好	(96)
第二节 日本企业雄霸全球的秘密	(97)
一、创新者不一定就是胜利者	(97)
二、在前景看好的产业上，建立领先对手的优势	(97)

本土 企业的八项修炼

第三节 流程控制的两大秘诀	(102)
一、把握关键成功因素	(103)
案例：台湾连锁餐厅的关键成功因素分析	(106)
二、严密、及时控制例外事项——魔鬼出自细节	(108)
案例 1：电路板的质量为什么不合格	(109)
案例 2：饲料出了什么问题	(110)
案例 3：巴林银行的倒闭	(112)

Chapter5 第四项修炼：卓越目标

有的企业市场很好，销售带来丰厚的利润，但是企业却没有什麼成长。因为这家企业没有目标，维持现状就是他们最大的追求。

一个没有目标的团队，只能发挥自身潜能的10%。而有了卓越目标的团队，则可以激发团队发挥120%的潜能。

第一节 伟大目标造就业绩倍增	(119)
一、看得更远才能做得更好	(119)
二、目标领先才能优势领先——目标要有挑战性	(120)
第二节 刺激进步的强大机能	(122)
一、目标越高，动力越大	(122)
二、目标应该明确、动人	(123)
第三节 如何利用目标激励团队	(126)
第四节 企业战略绩效目标的制定	(127)
一、企业战略绩效目标	(128)
二、如何确立战略绩效目标	(128)
案例：可口可乐确立战略绩效目标的方法	(130)
三、岗位目标的制定	(131)

Chapter6 第五项修炼：以顾客为原点的绩效管理

有了目标，没有考核，企业仍然如同一盘散沙。

考核和配套的奖惩措施，可以保证目标更快和更好地实现。

第一节 平衡计分卡与关键业绩指标	(137)
一、关键业绩指标	(137)
二、平衡记分卡——开发 KPI 的重要框架	(138)
案例：惠普公司如何开发 KPI	(139)
第二节 绩效考评	(141)
一、绩效评估的内容和原则	(142)
二、绩效评估的方法	(142)
案例 1：惠普的绩效评估管理	(144)
案例 2：IBM 战略绩效管理	(145)

Chapter7 第六项修炼：超一流的应变与创新能力

恐龙灭绝了，因为它们缺乏适应环境的快速灵活的应变能力。通用电气很大，但奇怪的是，通用电气要求每个部门拥有小企业的灵活性和应变能力。

第一节 灵活的反应	(159)
案例：露华浓扭亏为盈的秘诀	(159)
第二节 像小公司那样行动	(161)
一、大有大的好处	(162)
二、小有小的便利	(162)
三、如何像小公司那样行动	(163)
第三节 授权法则	(164)
一、有效授权、把握关键前景	(164)
二、信息灵通	(166)
第四节 集团企业的分权管理	(167)
案例：多弗公司的分权管理	(167)

Chapter8 第七项修炼：持续创新

有位企业家说，停止创新就是选择死亡。

创新需要掌握要诀：消费者导向、把握先机、占据制高点、控制风险。

第一节 停止创新就是死亡	(175)
--------------	-------

第二节 创新是追随者和挑战者的王牌	(178)
第三节 消费者导向是创新的方向	(181)
第四节 把握先机	(182)
第五节 创新的风险	(185)

Chapter9 第八项修炼：成长的手段与智慧

企业有两难：长不大，总是受制于人；再就是扩张得太快，也死得太快。

成长需要大智慧。您如何掌握成长的节奏？如何选择成长方向？如何组织资金和管理机构，以便避免突然死亡？

第一节 成长需要智慧掌握节奏	(193)
一、辉煌过后，突然死亡	(193)
二、公关不利，众意难违	(195)
案例 1：沃尔玛全球战略举步维艰	(196)
案例 2：苏宁温州遭遇滑铁卢	(198)
三、忽视当地利益的代价	(200)
案例：富士与柯达的中国战略	(200)
第二节 公关技巧	(204)
第三节 兼并与收购——消灭对手、快速成长	(209)
案例：三九集团扩张的陷阱	(212)
第四节 策略联盟	(216)
一、策略联盟的优点	(216)
二、联盟合作的形式	(218)
案例 1：美的、东芝在空调压缩机领域展开合作	(219)
案例 2：奔驰与克莱斯勒合并	(220)
案例 3：可口可乐封杀百事可乐	(221)
第五节 资本筹措	(222)
一、资金是生命线	(222)
二、做个善于借钱的企业家	(223)

Chapter 1 日产复兴的启示

戈恩振兴日产的计划，只用了两年时间，就让一家濒临倒闭的企业重振雄风。戈恩的一系列措施是什么？

- ◎ 人才环节——团队中大将与主帅的作用
- ◎ 战略上聚焦核心能力与核心战场
- ◎ 流程环节
- ◎ 考评体系
- ◎ 目标意识
- ◎ 组织的应变与创新能力
- ◎ 培植成长的力量
- ◎ 成长的手段

