

Why to Success

Way to Success

to Success

Way to Success

way to success

张世国

著

打造持续改进执行力 培养持续改进价值观

Way to Success

中国物价出版社
China price publishing house



出路

力源 人资

改变世界的核心法则

张世国

著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

中国物价出版社
China price publishing house

Way to Success

图书在版编目 (CIP) 数据

出路 / 张世国著. —北京: 中国物价出版社, 2004. 4

ISBN 7-80155-663-1

I. 出... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 101192 号

书 名: 出 路

作 者: 张世国

责任编辑: 齐力

出版发行: 中国物价出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

经 销: 新华书店

印 刷: 北京铁建印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16 92.375 印张 1200 千字

版 本: 2004 年 4 月第 1 版

印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80155-663-1/F·470

定 价: 168.00 元 (共五册)

自序

本套丛书《出路》是笔者多年思考的汇集，其要点是笔者对“核心能力”本质的思考。笔者深切体会，由于市场变化和时代变迁，任何人、任何企业的原有优势都具有暂时性和阶段性，若不注意调整或者改进，则可能面临被淘汰的命运。

在某种程度上，核心能力实际上是持续改进的产物。早在1981年，在高一时一位中学语文老师曾说，学习语言没有捷径，只有一字秘诀，即“熟”字。一个人要学好语言，像学自行车，熟练大于理解。老师的一席言谈，立刻在笔者心中扎了根。于是笔者日复一日地“练习”英语，经过3年时间的努力，在高考时，初中未学过英语的我竟然比许多学过6年英语的同学考分还要高些。笔者后来上农大、读硕士转行学国际金融，进入市场做研究业务、做投资银行业务、做投资业务等，在每一个阶段，都是通过持续改进自己的知识与技能，获得了持续的生存能力。这使笔者进一步认识到“持续改进”的价值。

事实上，持续改进是任何企业和任何人获得持续的核心竞争力的基础。试想一下，微软公司之所以有今天的辉煌，主要是其善于改进战略、管理、人力资源、营销、国际化的每一个环节。同样，联想有今天，也是不断地超越做贸易的联想、做加工的联想、做技术的联想，逐步向“国际化的服务的联想”迈进，才催生出今日的成就和业绩。

笔者认为，从战略上来看，任何企业，不论是微软，还是联想，在发展过程中，由于市场变化和时代变迁，总是会受制于资源、思维的局限性，这些问题一旦积累，会导致成长的极限；任何人，不管是从哈佛毕业，或者是从清华毕业，如果不善于学习，不善于改进，就容易被淘汰；任何优势，不管是个人具有的，还是组织具有的，在变化中，都具有暂时性和阶段性的特点；许多企业跳不出传统经营的条条框框，经常会陷入一种过时的经营方式而不知道改变，自己被淘汰了，却还在无动于衷；集中资源做自己的长项和优势，几乎是所有想脱颖而出企业的基本战略，把有限的资源集中在最擅长、最专业的领域，以此来谋求核心竞争优势；而选择有价值、有空间、有回报、有意义的项目，则是企业永远的战略选择；企业要抑制过度扩张的心态，要抵制分散资源的诱惑，同时，也要抵制墨守成规所带来的不适应。

从管理方面看，企业成长之后，如果管理跟不上业务发展的实际需要，会导致管理失控，容易给企业的发展带来障碍；一成不变的管理容易导致漏洞，某种管理方式用久了，容易出现管理定势，长期的集权或者分权积累久了，会造成管理缺陷；管理变革从来不是简单的技术问题，而是复杂的心理、利益和观念问题，不仅要充分考虑企业内部的承受能力，还要经受时间的考验。

从营销方面看，营销实际上是把企业产品和服务的优势、亮点等重要信息传播给消费者，并谋求其价值认同的行为；营销战主要是指市场参与各方持续拉抬自己的影响力和凝聚消费者的购买力，并削弱竞争对手的过程；在一个阶段，企业的定位大体上是符合市场需要的，发展到了另一个阶段，企业原有的市场定位经常会出现不适应市场变化或者跟不上市场变化的实际状况；营销竞争的实质是争夺客户注意力，强者通过整合、重组市场注意力，来引导市场注意力资源大幅度分流，在做大做强自己的同时，淘汰或者边缘化竞争对手；营销运作需要找准定位，集中焦点、集中资源，突出最具潜力的市场卖点，以此来提升企业的竞争力。

从人力资源方面看，在市场竞争中，由于客户价值观的演变，导致企业和个人经常不适应市场，个人不适应企业，个人会被淘汰，企业不适应市场，企业会被淘汰；把合适的人用在合适的职位上，是企业永远的难题；将优秀的人才配置到重要职位和关键职位上，将企业重要的经营资源向优秀人才倾斜；企业的成长，在很大程度上，取决于人力资源的增值；在变化的时代里，整合智力资源是企业保持竞争力的基本方式。

从国际化方面看，国际化是企业拓展业务成长空间的重要出路，没有国际化的发展战略，企业将会面临本土市场的成长局限，其结果不是被淘汰，就是被边缘化；国际化经营要找准自己的定位，要注意学习、熟悉、利用国际市场游戏规则来保护自己的国际化运作；国际化经营是一场高消耗的竞争，需要硬碰硬，靠的是整体实力，这是决定胜负的关键；用国际标准、规范来拉练自己的管理和经营思维，才能积累实力，确立国际化经营的竞争优势。

持续改进的价值无疑是巨大的，特别是其所具有的哲学的价值还有待于挖掘。笔者长期从事企业工作，熟悉企业，本套丛书就是从企业的角度出发，来阐述“持续改进”的价值和道理。事实上，持续改进的哲学价值远远没有被研究出来，希望有兴趣的人们加深对此的研究。

综上所述，笔者认为，所谓企业的核心能力，所谓各种优势，只不过是持续改进的产物。持续改进是改变世界、改变未来的核心法则！

张世国

2004年4月

目 录

第一章 持续改进的价值观.....	1
1.1 建立持续改进的思维.....	1
1.2 高水准的梦来凝聚优秀的人.....	1
1.3 不适应者被淘汰.....	2
1.4 任何人的技能和素质只有阶段性优势.....	3
1.5 受困于过时的用人观念.....	4
1.6 企业用人的错误.....	5
1.7 基于素质的适应力.....	7
1.8 基于持续改进的价值观.....	9
第二章 凝聚优秀人才	11
2.1 凝聚优秀人才	11
2.2 关键是要营造好环境.....	12
2.3 善于凝聚人才才能在竞争中胜出	13
2.4 留住优秀人才	15
2.5 全球化竞争关键是人才	18
2.6 需要强有力的经营团队.....	19
2.7 有理想的企业的吸引能力大	20
2.8 基于成长的人才战略.....	21
2.9 把优秀的人放在关键的职位上	22
第三章 在持续改进中用人.....	25
3.1 企业用人中的种种问题.....	25
3.1.1 素质跟不上变化的形势.....	25
3.1.2 人浮于事.....	26
3.1.3 刚愎自用的人过多.....	26
3.1.4 人员浪费问题严重.....	26
3.1.5 山头主义.....	27
3.1.6 经理铁饭碗.....	28

3.1.7	对少数人依赖	28
3.1.8	培训工作跟不上	28
3.1.9	弱帅强将	29
3.1.10	人才培养和使用不同步	29
3.1.11	缺乏明确的用人规划	29
3.1.12	过时的用人方式	30
3.1.13	用人不当	30
3.1.14	用人原则过于模糊	31
3.1.15	缺乏淘汰机制	32
3.1.16	过分的用人不疑	32
3.1.17	新人和老人之间的矛盾	33
3.1.18	人才流失	34
3.2	环境与人力资源变化的几个问题	35
3.2.1	丧失人才优势	35
3.2.2	不提供无限的保障	36
3.2.3	标准提高导致跟不上	37
3.2.4	传统的忠诚和依赖关系已经改变	38
3.3	团队问题	38
3.3.1	基于战略的团队建设	39
3.3.2	基于业绩来衡量团队	40
3.3.3	改进团队认同	40
3.4	改进人才运作问题	41
3.4.1	基于战略调整的人力资源	41
3.4.2	人才的观念变革	41
3.5	人才配置的持续改进	43
3.5.1	企业人才配置的基本类型	43
3.5.2	哑铃型人才配置	44
3.5.3	营销主导型人才配置	46
3.5.4	研发生产主导型人才配置	47
3.5.5	生产主导型人才配置	48
3.5.6	均衡配置型人才配置	49
3.6	战略性的人力资源改进	50
3.6.1	快鱼吃慢鱼	50
3.6.2	人力资源扩充	51

3.6.3	人力资源收缩	52
3.6.4	人力资源的执行力	53
3.6.5	艰难的人力资源优化配置	53
3.6.6	在实践中改进人员配置的错误	54
3.7	人员淘汰	57
3.7.1	轮岗淘汰	57
3.7.2	淘汰低效业务上的人员	58
3.7.3	经营不善导致的裁员措施	59
3.7.4	信息化带来的裁员	59
3.7.5	削减中间管理层	60
3.7.6	末位淘汰	60
3.8	坦然应对裁员	61
3.8.1	裁员改变想法	61
3.8.2	持续改进素质以跟上需要	62
3.8.3	变革用人机制	62
3.8.4	抵制因循守旧	63
3.8.5	抵制下不了决心	64
3.8.6	提前规划业务转型	65
3.8.7	打破传统的用人机制	66
3.8.8	重视用人中的文化建设	66
3.8.9	用高水准的梦想凝聚优秀人才	67
3.8.10	缺乏共享价值观必淘汰	68
3.9	用人中的其他问题	69
3.9.1	重视职业经理人	69
3.9.2	善于用有一定缺点的人	70
3.9.3	不同的用人政策	70
3.9.4	延缓优秀人才的流失	71
3.9.5	项目团队模式成为主流	72
第四章	企业的薪酬体系建设	73
4.1	薪酬理念	73
4.1.1	合理的薪酬水平	73
4.1.2	年薪 50 万元与年薪 6 万元	73
4.1.3	认同 6 万元, 不认同 50 万元	74

4.1.4	过于僵化的薪酬观念	75
4.1.5	职位心理定势	76
4.1.6	分配心理定势	78
4.1.7	薪酬心理定势	78
4.1.8	薪酬思维容易过时	79
4.1.9	薪酬体制的惯性不可小视	80
4.2	薪酬管理中存在的问题	80
4.2.1	任何薪酬设计都是有缺陷的	80
4.2.2	二流的薪酬水准	81
4.2.3	过于依赖的薪酬	81
4.2.4	薪酬平均主义	82
4.2.5	薪酬管理不统一	82
4.2.6	激励过度 and 不足	83
4.2.7	薪酬变革刚性	83
4.2.8	薪酬体系的缺陷	84
4.2.9	薪酬与业绩不挂钩	85
4.2.10	盲目照搬别人的薪酬制度	85
4.3	职位与薪酬	86
4.3.1	职位角色混乱	86
4.3.2	低效职位	87
4.3.3	职位错配	87
4.3.4	不必要的职位	88
4.3.5	分不清职位的重要性	89
4.3.6	缺乏职位差别意识	91
4.3.7	职位体系不健全	91
4.3.8	职位与薪酬错位	92
4.3.9	职位与薪酬不匹配	93
4.3.10	职位结构优化	94
4.3.11	职位的重要性随时间而变化	94
4.3.12	职位评估存在着一定的缺陷	95
4.3.13	职位设计不适应业务	96
4.3.14	职位结构不适应业务	96
4.4	薪酬的竞争力	96
4.4.1	能够付得起有竞争力的薪酬	96

4.4.2	薪酬差距是基本的竞争力差别	97
4.4.3	给优秀人才以有竞争力的薪酬	98
4.4.4	制定合理的薪酬	99
4.5	任何企业薪酬设计都是有缺陷的	100
4.5.1	薪酬缺乏规划	100
4.5.2	薪酬差距过大	101
4.5.3	薪酬体系的习惯力量	101
4.5.4	缺乏有竞争力的薪酬水平	102
4.5.5	无效激励	102
4.5.6	激励制度不完善	103
4.5.7	激励跟不上形势的发展	103
4.5.8	薪酬不完全反映业绩	104
4.6	持续改进薪酬体制	105
4.6.1	有竞争力的薪酬	105
4.6.2	高薪酬可以凝聚优秀人才	105
4.6.3	薪酬激励阶段性的优势	106
4.6.4	薪酬与业绩相挂钩	108
4.6.5	调整薪酬以适应形势	108
4.6.6	照顾现状和历史的薪酬	109
4.6.7	创建有竞争力的薪酬体系	110
4.6.8	改进薪酬管理	111
4.6.9	适合自己的激励机制	112
4.7	薪酬管理改进的其他问题	113
4.7.1	薪酬规划的战略	113
4.7.2	基于任职资格的薪酬调整	114
4.7.3	薪酬管理的改进	115
4.7.4	职位轮换制度	116
4.7.5	全员持证上岗制度	118
4.7.6	职位外包	118
第五章	绩效管理	119
5.1	绩效管理存在的基本问题	119
5.2	绩效管理中的弱点	120
5.2.1	绩效管理体的薄弱环节	120

5.2.2	绩效考核缺乏执行力	121
5.2.3	绩效设计方法缺陷	123
5.2.4	考核制度不健全	124
5.2.5	考核行为短期化	124
5.2.6	缺乏绩效文化	125
5.2.7	绩效考核不规范	126
5.2.8	绩效考核的人性弱点	127
5.2.9	重点考核指标演变	128
5.3	改进绩效考核指标设计	129
5.3.1	绩效考核指标设计的含义	129
5.3.2	绩效考核设计是逐步细化的过程	129
5.4	绩效评价	130
5.4.1	绩效评价是价值判断的过程	130
5.4.2	影响绩效考核评价的因素	131
5.4.3	绩效评价的主要内容	132
5.4.4	改进绩效评价	133
5.4.5	绩效评价的原则	135
5.5	绩效考核的战略性改进	136
5.5.1	绩效考核改进适应战略扩张	136
5.5.2	绩效考核改进适应战略相持	137
5.5.3	绩效考核适应战略收缩	138
5.6	绩效考核持续改进	139
5.6.1	绩效考核的执行力	139
5.6.2	绩效考核需要不断改进	140
5.6.3	考核是一个综合性目标	142
5.6.4	360度全方位考核	143
5.6.5	绩效考核的基本内容	143
5.6.6	绩效考核的基本流程	145
5.6.7	区别对待	145
5.7	绩效考核的持续改进	146
5.7.1	基于战略调整的绩效考核	146
5.7.2	绩效考核的职能转型	147
5.7.3	绩效考核改进是一个过程	148
5.7.4	绩效考核与回报挂钩	150

5.8 绩效考核的其他问题	156
5.8.1 绩效衡量指标选择	156
5.8.2 价值诞生于持续改进之中	157
5.8.3 适合自己的绩效考核	158
5.8.4 考核符合发展目标	158
5.8.5 绩效考核适应价值链转移	159
5.8.6 绩效文化	159
5.8.7 绩效改进是无限的	161
第六章 人力资源规划改进	167
6.1 基于战略转变的人力资源规划	167
6.2 基于服务转型的人力资源规划	168
6.3 基于国际化的人力资源规划	170
6.4 基于团队的人力资源规划	171
6.5 基于知识经济的人力资源规划	172
6.6 基于经营短板的人力资源规划	173
6.7 基于专业化的人力资源规划	174
6.8 基于比较优势的人力资源规划	175
6.9 基于成长的人力资源规划	176
6.10 基于阶段性的人力资源规划	177
6.11 基于暂时性的人力资源规划	177
6.12 基于准确定位的人力资源规划	178
6.13 基于持续改进的人力资源规划	179
第七章 人力资源的战略	183
7.1 核心业务的人力资源战略	183
7.2 转型期的人力资源战略	184
7.3 多元化条件下的人才战略	185
7.4 国际化条件下的人力资源战略	188
7.5 企业人力资源配置的战略问题	190
7.6 人力资源的收缩态势	193
7.7 人力资源战略性的差异	194
7.8 企业的人力资源战略思维	194
第八章 培训体系的改进	197

8.1	培训的改进	197
8.1.1	素质和技能提高	197
8.1.2	培训是适应业务的必要措施	197
8.1.3	培训可以产生附加值	198
8.1.4	培训适应新战略	199
8.1.5	培训适应环境	199
8.1.6	培训适应全球性竞争	200
8.2	培训中存在的问题	201
8.2.1	培训中的基本问题	201
8.2.2	培训工作不被重视	202
8.2.3	没有明确的培训计划	203
8.2.4	缺乏培训意识	203
8.2.5	培训工作落实的少	203
8.3	培训体系的持续改进	203
8.3.1	制定培训计划	203
8.3.2	质量培训	204
8.3.3	培训费用列支	204
8.3.4	职业培训计划	204
8.3.5	持续改进员工培训	204
第九章	人力资源的适应性	207
9.1	应对未来	207
9.1.1	观念不适应	207
9.1.2	适应性是暂时的	208
9.1.3	原本适应的演变为不适应	208
9.1.4	原本认同的演变为不认同	208
9.1.5	原本有价值的演变为没有价值	209
9.1.6	原本素质良好的演变为素质跟不上	209
9.1.7	竞争水准带来的不适应	209
9.1.8	素质要求提高带来的不适应	210
9.1.9	战略性不适应	210
9.1.10	优势的丧失	210
9.2	怎样适应市场	212
9.2.1	在持续改进基础上建立自己的适应力	212

9.2.2 培养持续改进精神的人	212
9.2.3 改进的素质和技能	213
9.2.4 裁员、减薪的适应性	214
9.2.5 适应产品和服务的改进	215
9.2.6 在调整中适应	216
9.2.7 依靠智慧和创造力来适应	217
9.2.8 中间管理层次减少	217
9.2.9 思维改进才能适应市场变化	218
9.2.10 适应客户时代	218
9.2.11 素质改进体现未来的竞争力	219
9.2.12 凝聚人心才能成功	219
9.2.13 持续检讨经营不足	220
9.2.14 素质与成长不同步	220
第十章 持续改进的文化	221
10.1 培育持续改进的企业文化	221
10.1.1 以持续改进价值观凝聚人	221
10.1.2 选择正确的价值链	223
10.2 营造绩效文化	224
10.2.1 绩效体系的阶段性	224
10.2.2 持续改进的绩效文化	225
10.2.3 高绩效文化传递压力	225
10.2.4 文化支持业绩管理	225
10.2.5 认同高绩效文化	226
10.3 持续改进的关键是思维革命	226
10.4 文化中存在的问题	227
10.4.1 缺乏核心理念, 难以凝聚人心	227
10.4.2 缺乏凝聚力必失败	227
10.4.3 过时的观念束缚	228
10.4.4 老观念与新问题	229
10.4.5 没有共同目标	230
10.4.6 “以人为本”的虚化	231
10.4.7 思想僵化	231
10.4.8 对过去成功的迷恋	232

10.4.9 知识经常会老化·····	232
10.5 建立持续改进的企业文化·····	233
10.5.1 培养持续改进的企业文化·····	233
10.5.2 在持续改进中建立企业文化·····	234
10.5.3 文化再造·····	235
附 录·····	239
文选 1 不适应市场是经常的·····	239
文选 2 错估形势会造成重大损失·····	239
文选 3 结果导向的片面化·····	239
文选 4 关键是人才的成长·····	240
文选 5 在持续改进中配置人力资源·····	240
文选 6 轮职思维·····	242
文选 7 培养“完全敬业”的员工·····	242
文选 8 培养高素质的员工队伍·····	242
文选 9 围绕变化的调整·····	243
文选 10 打造一流的人才竞争力·····	243
文选 11 新市场对人才的要求高·····	244
文选 12 管理整合的难点是人的整合·····	244
文选 13 持续改进的素质和技能·····	245
文选 14 在素质改进中成长·····	246
文选 15 关键在于不适应市场·····	247
文选 16 留住关键的人才更重要·····	247
文选 17 培养团队精神·····	247
文选 18 团队的协作·····	248
文选 19 赢得智慧·····	248
文选 20 关键在于人的管理问题·····	249
文选 21 变化中的职位配置·····	249
文选 22 做好正确人才决策·····	250
文选 23 人才的再定位·····	251
文选 24 配置优秀人才·····	252
文选 25 适应变化的对策·····	253
文选 26 关键在于企业家思维的差别·····	255
文选 27 应变的关键在于持续改进·····	256

文选 28	人才国际化是关键	257
文选 29	避免被淘汰	257
文选 30	经营人的过程	257
文选 31	主动改变, 适应市场	258
文选 32	业绩文化	258
文选 33	在不知不觉中被淘汰	259
文选 34	在改进中优化	259
文选 35	任何人的素质及技能优势都是暂时的	260
文选 36	全球化压力下需要强化培训	261
文选 37	重视文化的影响力	261
文选 38	企业成功源于用人成功	262
文选 39	人才流失	262
文选 40	就怕守旧的人	262
文选 41	智力胜出	263
文选 42	核心是人才的成长	263
文选 43	寻找合适的人	264
文选 44	管理者是有生命周期的	265