

THE EFFECTIVE

卓有成效的 36 个管理细节

MANAGEMENT

核心管理

陈 玲 / 编著



本书目标是要帮助人们快速掌握管理的关键知识和核心技能，帮助人们快速获取最有效的管理思路和方法，成为卓有成效的管理者。

卓有成效的
管理者

细节训练

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

OF CORE

THE EFFECTIVE

卓有成效的 36 个管理细节

MANAGEMENT

陈 玲 / 编著

核心管理

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

OF CORE

图书在版编目(CIP)数据

核心管理 / 陈玲 编著. —北京: 企业管理出版社,
2005.12

ISBN 7-80197-331-3

I.核... II.陈... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 134633 号

-
- 书 名: 核心管理
作 者: 陈玲
责任编辑: 丁峰 技术编辑: 穆子 晓光
书 号: ISBN 7-80197-331-3/F·332
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 18.25印张 300千字
版 次: 2005年12月第1版 2005年12月第1次印刷
印 数: 10000册
定 价: 32.80元
-

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换



世界500强企业的核心管理经验表明，注重对重要领域、重要事务的管理是一个动态的过程，企业务必时刻关注那些核心少数，时时检讨自己是否将资源中较重要的部分放在核心少数上。同时，随着情况的变化，企业还需不断调整和适时确定企业阶段性的重点经营要务。



本书以通俗流畅的文字，以世界500强企业的管理实践为例，紧紧围绕企业核心要素的管理，从核心员工、核心顾客、核心业务、核心竞争力等多方面介绍了核心管理的实践方法和经验。旨在帮助企业改善那些只有少数产出的投入，在经营管理中突出重点，全力进攻，获得事半功倍的效果。本书援引了大量的案例，内容兼顾理论性和实践性，既可以帮助管理者解决实际问题，也可以为企业今后的核心管理计划提供方向。

The Effective Management of CORE

前 言

“以最少的开支和努力赚取最多的利润”是企业作为赢利性经济组织所追求的目标,也是运用在企业精英管理中一个最基本的出发点。然而,在日趋激烈的市场竞争中,越来越多的企业面临着这样的困惑:投入资源越来越多,获取的利润却越来越少。与此同时,我们却发现,大多数企业在资源投入的量上虽有增加,但其使用效率却并未提高,甚至有所降低。他们把资源平均分配在所有事务上,结果被那些低价值的活动捆住了手脚,导致效率低下乃至经营失败。

事实上,企业管理不需要面面俱到。从理论上讲,企业各个领域和环节的投入与收获都是不平衡的。一般而言,企业80%甚至90%的利润可能都来自于20%的核心产品、20%的核心客户和一两项关键技术。平均分配资源只能事倍功半而非事半功倍。企业只有注重对重要领域重要事务的管理,把资源运用在能够产生巨大价值的关键要素上,才能大幅度地提高企业效率和获利能力。

对于那些受人瞩目的500强企业来说,他们之所以能够在激烈的竞争中胜出,其中一个重要的原因就是他们注重对重要领域重要事务的管理。这些企业的管理层都懂得在管理中分清主次,关注重要事务,侧重在重点事务上的资源投入,让那些重点经营事务在倾斜性管理中得到突出,进而以重点带全面,有效地推动了企业的整体发展。

总体而言,500强企业对于重要领域重要事务的管理主要体现在以下五个方面:

核心员工管理

一般而言,少数核心员工集中了企业80%—90%的技术和管理,创造了企业80%以上的财富和利润。认识到了核心员工的特殊价



值,500强企业普遍重视对他们的投入。比如通用电气公司,为了更有效地激发核心员工的热情,公司构建人才金字塔,把员工分为A、B、C三级,表现最好的前20%员工被公司称为“明星员工”。公司为他们提供丰厚的薪酬福利,帮助他们制定发展计划,并提供更多培训和更具挑战性的工作岗位。几十年来,通用电气公司由此保持着不菲的利润增长……

核心顾客管理

在当今市场环境下,客户的价值正在分化。少量核心客户为企业创造了大量的利润,而有些客户却贡献极小,甚至是负利润。有鉴于此,500强企业充分关注那些数量虽少,但作用重大的核心客户。全球快递业巨头UPS为有巨大价值贡献的“尊荣客户”提供个性化服务;施乐公司将自己的供应商从5000家削减到500家,削减幅度高达90%!摩托罗拉公司削减70%!DEC削减67%!通用汽车削减45%!福特公司削减44%!这一切为的是同一个目的:将有限的营销资源充分应用在核心客户身上,获取更多更持久的赢利。

核心业务管理

核心业务是企业持续利润增长的源泉。有关调查显示:大多数的持续利润增长型公司只专注于有限的几项核心业务。确切地说,将近80%的持续利润增长型公司只有一项核心业务,但却精于该业务,并在其各自的市场中独占鳌头。大多数世界500强企业都集中经营核心业务,以更充分地发挥其潜力和优势。箭牌口香糖公司是集中经营的典范。迄今为止,公司只生产口香糖,却创造了10年销售额逐年增长,高达160亿美元的惊人业绩。为了集中经营核心业务,外包、剥离非核心业务已被更多的企业所采用。例如,思科将大多数制造业务外包,博士伦果断地从其他健康产品行业撤出……

核心竞争力管理

世界 500 强企业认为,企业要想始终立于不败之地,就必须具备其对手无法匹敌的优势——一种全新的、与众不同的、别人无法模仿的竞争优势,即核心竞争力。或是独特的技术,或是良好的营销网络、与众不同的企业文化、稳定的客户资源等,诸此种种。认识到核心竞争力在市场竞争中的重要性,500 强企业各出奇招。以“核心技术”制胜的微软和英特尔,加快了企业的“核心技术”创新;朗讯收购全球第四大网络设备公司恒升;通用汽车公司与丰田汽车公司联盟;惠普则精心营造企业文化,为核心竞争力的可持续发展提供动力。

核心方法管理

世界 500 强企业的核心管理经验表明,注重对重要领域重要事务的管理是一个动态的过程,企业业务必须时刻关注那些核心少数,时时检讨自己是否将资源中较重要的部分放在核心少数上。同时,随着情况的变化,企业还需不断调整和适时确定企业阶段性的重点经营要务。

本书以通俗流畅的文字,以世界 500 强企业的管理实践为例,紧紧围绕企业核心要素的管理,从核心员工、核心顾客、核心业务、核心竞争力等多方面介绍了核心管理的实践方法和经验。旨在帮助企业改善那些只有少数产出的投入,在经营管理中突出重点,全力进攻,获得事半功倍的效果。本书援引了大量的案例,内容兼顾理论性和实践性,既可以帮助管理者解决实际问题,也可以为企业今后的核心管理计划提供方向。本书帮助大中型企业中高层管理人员和小型企业老板及管理层,在最短的时间内获得最有效的知识,并掌握管理的最卓有成效的管理方法,提升企业的管理绩效。

目 录

第一部分 核心员工篇..... 1

一般而言,少数核心员工集中了企业 80%—90%的技术和管理,创造了企业 80%以上的财富和利润。认识到了核心员工的特殊价值,500强企业普遍重视对他们的投入。比如通用电气公司,为了更有效地激发核心员工的热情,公司构建人才金字塔,把员工分为 A、B、C 三级,表现最好的前 20%员工被公司称为“明星员工”。公司为他们提供丰厚的薪酬福利,帮助他们制定发展计划,并提供更多培训和更具挑战性的工作岗位。几十年来,通用电气公司由此保持着不菲的利润增长……

1 界定核心员工以确定重点关注对象 3

2 适才适用是实现核心员工价值的最佳途径 10

3 核心员工的激励有赖于激励性薪酬制度的制定 21

4 规划核心员工的未来,留住他们的现在 29

5 科学评估核心员工以确保加薪晋级的公正客观 36

6 培训核心员工,降低员工流失率 40

7 利用和谐的人文环境留住核心员工 46

8	严格招聘核心员工,避免招聘失败损失	54
---	-------------------------	----

9	动态管理核心员工,激发核心团队活力	61
---	-------------------------	----

第二部分 核心客户篇

71

在当今市场环境下,客户的价值正在分化。少量核心客户为企业创造了大量的利润,而有些客户却贡献极小,甚至是负利润。有鉴于此,500强企业充分关注那些数量虽少,但作用重大的核心客户。全球快递业巨头UPS为有巨大价值贡献的“尊荣客户”提供个性化服务;施乐公司将自己的供应商从5000家削减到500家,削减幅度高达90%!摩托罗拉公司削减70%!DEC削减67%!通用汽车削减45%!福特公司削减44%!这一切为的是同一个目的:将有限的营销资源充分应用在核心客户身上,获取更多更持久的赢利。

10	细分客户以确定营销资源投入方向	73
----	-----------------------	----

11	瞄准最具赢利性的客户,以锁定最大利润源	81
----	---------------------------	----

12	通过客户差异化和产品差异化赢得客户忠诚	88
----	---------------------------	----

13	超越核心客户期望是获取丰厚回报的捷径	98
----	--------------------------	----

14	留住老客户是企业持久赢利的保证	106
----	-----------------------	-----

15	及时恰当地处理客户投诉,强化客户忠诚度	115
----	---------------------------	-----

16	辞退糟糕客户,更有效地利用企业营销资源.....	121
17	挖掘潜在核心客户,增强企业预期盈利能力.....	126
第三部分 核心业务篇		133
<p>核心业务是企业持续利润增长的源泉。有关调查显示:大多数的持续利润增长型公司只专注于有限的几项核心业务。确切地说,将近80%的持续利润增长型公司只有一项核心业务,但却精于该业务,并在其各自的市场中独占鳌头。大多数世界500强企业都集中经营核心业务,以更充分地发挥其潜力和优势。箭牌口香糖公司是集中经营的典范。迄今为止,公司只生产口香糖,却创造了10年销售额逐年增长,高达160亿美元的惊人业绩。为了集中经营核心业务,外包、剥离非核心业务已被更多的企业所采用。例如,思科将大多数制造业务外包,博士伦果断地从其他健康产品行业撤出.....</p>		
18	界定核心业务是企业盈利持续增长的基础	135
19	聚焦核心业务才可创造更多利润	140
20	挖掘核心业务以充分发展核心业务的潜力与优势	150
21	构建持续增长的业务链是将来能持续赚钱的保证	158
22	围绕核心业务扩张,追求最有吸引力的新利润池.....	167
23	重新定位核心业务,适应生存环境.....	176

24 分离与外包非核心业务是保护核心业务的途径之一 185

第四部分 核心竞争力篇 193

世界 500 强企业认为,企业要想始终立于不败之地,就必须具备其对手无法匹敌的优势——一种全新的、与众不同的、别人无法模仿的竞争优势,即核心竞争力。或是独特的技术,或是良好的营销网络、与众不同的企业文化、稳定的客户资源等,诸此种种。认识到核心竞争力在市场竞争中的重要性,500 强企业各出奇招。以“核心技术”制胜的微软和英特尔,加快了企业的“核心技术”创新;朗讯收购全球第四大网络设备公司恒升;通用汽车公司与丰田汽车公司联盟;惠普则精心营造企业文化,为核心竞争力的可持续发展提供动力。

25 核心竞争力是企业市场竞争中成败的关键因素 195

26 正确评估自身核心竞争力是掌握市场竞争主动权的前提
..... 204

27 核心竞争力的构建需要企业各个层面长期的共同努力 ... 211

28 创新是实现核心竞争力更新的唯一途径 221

29 通过重组方式可快速获取核心竞争力要素 229

30 战略联盟是巩固和发展核心竞争力的重要途径 237

31 塑造企业文化以保证核心竞争力的可持续发展 246

第五部分 核心方法篇 255

世界 500 强企业的核心管理经验表明,注重对重要领域重要事务的管理是一个动态的过程,企业务必时刻关注那些核心少数,时时检讨自己是否将资源中较重要的部分放在核心少数上。同时,随着情况的变化,企业还需不断调整和适时确定企业阶段性的重点经营要务。

32 无处不在:关键少数与琐碎多数..... 257

33 价值独特:80/20 分析法与思考法 260

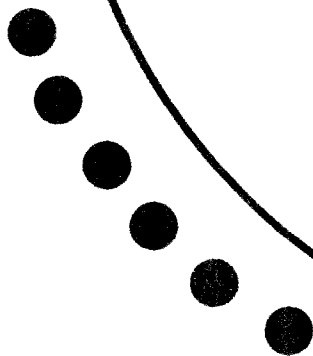
34 掌控关键:企业管理的圣经..... 264

35 把握关键:人生幸福的法则..... 271

36 改变世界:80/20 的广泛运用 278



第一部分 核心员工篇





1

界定核心员工以确定重点关注对象

在老式的商业模式中，一个企业获得成功很大程度上并不依赖于高效的工作表现，因而优秀人才和平庸之辈的价值差距并不明显。但随着工作进程的日益错综复杂，一个平庸的员工和一个杰出的员工之间的差距日益扩大。

员工的价值差距

如果你去检查一条生产线上的工作，优劣者之间的差别也许只能从产品产量和质量的几个百分点中体现出来。然而，一个才华出众的员工和一个平庸的员工之间的差异却可能是 10 倍以上甚至更多。

在一家零售店，所有的员工所处的环境和所受的培训完全相同，但是有的人能营利 15%，有的人却亏损 30%。

在一家大型的电信公司，低效的客户服务代表与明星代表相比，解决一个相同的客户问题要让客户多打三倍的电话。鉴于每年有上百万客户打电话，每个电话成本 10 美元，这笔开销令管理层无法忽视。

一家全国规模的运输公司调查得知，公司的司机们每年平均行驶 25 万英里，出 4 次交通事故；而有一名最出色的司机却行驶 40 万英里而无一次事故。

多数研究都发现，在销售数字和销售人员之间有一个不平衡的关系，居前 20% 的销售员，总共获得 70%~80% 的利润。一些销售人员每年业绩可达 10 万英镑，但绝大部分的销售人员却只能勉强做到和自己薪水差不多的业绩。

在今天，是少数关键员工创造了企业大部分的利润。

这些关键少数往往只占到企业总人数的 20%~30%，却创造了企业 80% 以上的财富和利润。

如今，已经有越来越多的企业认识到了这些关键少数的作用，他们被称为企业的核心员工，管理者们试图用各种办法留住他们。

当然，对企业而言，要想留住核心员工并挖掘他们的潜力，首先应该知道企业的核心员工是谁。

谁是核心员工

谁是企业的核心员工呢？

80% 的利润由 20% 的人创造。从某种意义上来说，创造这 80% 利润的 20% 的人就是企业的核心员工。如企业的中高级管理人才、专业技术人员、优秀营销人员……他们的共同特点是大都经过较长时间的教育和培训，具有较高的专业技能和技能；或有丰富的从业经验及杰出的经营管理才能。

到目前为止，对于核心员工的界定，企业界还没有形成统一的认识，不同的企业从不同的角度给出了不同的定义与解释。一般而言，核心员工主要包括以下几种：

(1) 从其与企业生存发展的关系来看，从事与企业的生死存亡休戚相关的核心业务的人。



(2)从其为企业创造价值的来源来看,核心员工可分为四类:

——具有专业诀窍的核心员工。这类员工从事的技术关系企业经营正常运转。

——具有广泛外部关系的核心员工。这类员工是企业与外部组织相联系的纽带,他们直接与客户、供应商接触,企业通过他们来获取所需资源并输出产品。

——具有人格魅力的核心员工。这部分员工与前两者相比,可能既不拥有专业诀窍,也不掌握客户资源,但他们的行为往往会在很大程度上左右整个企业的员工士气。

——具有创新精神的核心员工。这类员工所具有的强烈创新精神,无论对于企业的有形资产还是无形资产都有极大的潜在价值。

(3)从其在组织结构中所处的职位看,可划分为:

——共同创业者。当一个小企业经历了无数磨难生存下来并逐步壮大后,与最高管理者共同创业的合伙人或高级管理者。

——优秀的中层管理者。

——新员工。指那些在进入企业很短的时间内就走上了企业的核心岗位的有才能的员工。

(4)如果对一个股份制企业而言,从董事会的角度考虑,“核心员工”一般包括以下人员:

——CEO、CFO 等高级的职业经理人和管理人员。

——研发、生产、营销、人力资源等重要部门的经理或项目负责人。

——高级研究与开发人员。

——具有创造发明等高级技能型人力资本的技术、工艺及制度设计人员。

——其他极具发展潜力的高素质员工。

当然,由于经营范围不同、核心竞争力的差异,企业对核心员工的定义不能一概而论。问题的实质在于,谁是企业核心竞争力的体现者,谁就是企业的核心员工。

比如餐饮企业,它的核心竞争力体现在饭菜的质量、花品种上,那么谁能提高饭菜的质量,实现就餐者更高层次的需求,谁就是企业的核心员工。再如高级白领俱乐部这样的企业,谁能通过业务