

【对准标杆找到公司管理的突破口】

所谓6支标杆，也就是6个企业发展水平的评价系统。

在这里，有对造成差距的宏观背景的分析，有可操作性的细节归纳，有极具针对性的管理忠告。以这6支标杆来衡量和改进企业的管理，就能找到突破管理瓶颈的切入点。

公司管理的 6支标杆

通过比较找差距 依靠
学习抓管理

不管是大公司还是小公司，中国的企业迫切需要深刻认识自身与世界500强企业在管理上的差距，这种差距既有宏观的，也包括微观的。承认差距、认识差距，找到缩短差距的突破口，企业才能进入一个良性的、快速的、可持续性的发展轨道。

方 军/编著

中国华侨出版社

「通过比较找差距 依靠学习抓管理」

公司管理的 6支标杆

方 军 / 编著

不管是大公司还是小公司，中国的企业迫切需要深刻认识自身与世界500强企业在管理上的差距，这种差距既有宏观的，也包括微观的。承认差距，认识差距，找到缩短差距的突破口，企业才能进入一个良性的、快速的、可持续性的发展轨道。

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司管理的6支标杆/方军编著. - 北京: 中国华侨出版社, 2006. 1

ISBN 7 - 80222 - 056 - 4

I. 公… II. 方… III. 公司 - 企业管理 - 研究 - 中国 IV. F279. 246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 155415 号

公司管理的6支标杆

编 著/方 军

责任编辑/李 健

封面设计/纸衣裳书装

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 20 字数 300 千字

印 刷/北京银祥福利印刷厂

版 次/2006 年 4 月第一版 2006 年 4 月第 1 次印刷

印 数/6000 册

书 号/ISBN 7 - 80222 - 056 - 4/G · 46

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京市安定路 20 号院 邮编 100029

E - mail: overseashq@sina.com

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

公司管理的6支标杆



战略
绩效
营销
管控
文化
领导力

责任编辑/李 健
装帧设计/纸衣裳书装·孙希前
1391136075

前 言

1954年，彼得·F·杜拉克出版了《管理的实践》一书。此后，现代管理学诞生了。五十多年后的今天，在这个知识和智力资本的时代，管理已成为艺术与科学的结合。

改革开放以后，中国几千年的文化传统与特殊的经济环境造就了“中国式的管理”模式。在初期，这种模式促进了企业的发展，但随着时间的推移，已越来越成为前进的障碍。WTO的背景，意味着今天的中国企业不出国门即可参与国际竞争。但中国的企业家是否清醒地意识到，WTO真正的挑战在于“国际化规则与世界级水平的运营”？

中国本土企业与国际跨国公司在中国市场上的角逐已全面拉开了帷幕。在这样一个竞争日益激烈的时代，如何做合格、优秀的管理人才，协调企业内部管理，对企业经营方向做出正确的战略决策，直接关系到一个企业的存亡，管理已是企业永恒的问题。



前

言



公司管理的6大标杆

QIANGUANLI
BIAOGAN

从近百年来整个世界的企业发展史，尤其是处于顶尖地位的跨国公司的发展历史来看，它们无一不是从加强自身的管理上下功夫，以提高对抗主要竞争对手或潜在竞争对手的竞争力。

当我们剖析一个企业管理的全过程，就会发现：战略、绩效、文化、管控、营销和领导力这六个部分共同构成了管理的精华所在。国内企业与跨国公司在管理上的差距，也集中体现在这六个方面。要想做大做强，成为真正的百年老店，则要认清自身的缺陷，在管理上围绕这六个方面进行标杆学习，以缩短与国外一流企业的差距。

今天，我们高兴地看到，以海尔、TCL 为代表的国内企业，已在自身的管理上围绕战略、绩效等六个方面进行了不同程度的变革，迈出了通向世界级企业的第一步。明天，我们相信将有更多的中国企业加入他们的行列。



目 录 Contents

目

第一章 战略标杆

录

——权力与制度的对比

市场竞争与中国几千年传统文化的结合造就了今日的“市场政治家”。他们既是市场竞争的佼佼者，同时也是“经营”各种关系的好手。然而在国际化背景下，面对新时期战略管理者的挑战，他们能否依旧风光？



一、国际化背景下的中国未来企业家	2 /
1. 温水中青蛙的战略选择——市场政治家还是战略管理者	2 /
2. 是狐狸还是刺猬——应当懂得抓重点	5 /
二、企业与发展战略	6 /
1. 透视企业发展战略	6 /
2. 给中国的企业发展战略把脉	10 /
3. “地位”决定企业发展战略	12 /
三、市场政治家面临的战略危机与误区	21 /
1. 企业战略危机的九大表现	21 /
2. 走出企业制定战略的三个误区	26 /

四、战略管理者的选择	28 /
1. LG 在战略转折点上的突破	28 /
2. 家乐福“重点进攻”的海外战略	31 /
五、动态竞争下的战略思维	36 /
1. 动态竞争下的客观经济环境	36 /
2. 新形势下以动态竞争为背景的战略	38 /

第二章 绩效标杆

——眼前与长远的抉择

面对绩效管理，中国企业注重的是眼前，评价员工的标准就是短期内能否给企业带来直接的效益，企业家们把目光放在这种人才的寻找上，而跨国公司注重的是员工的培养，通过投资员工的未来保证企业的长远发展。

一、在绩效管理中——以什么评功论过	46 /
1. 不同的绩效选取方向	46 /
2. 建立绩效与能力发展目标	47 /
3. 营造绩效考核与员工行为能力考评的良好环境	48 /
4. 绩效考核与员工行为能力考评的制度保障	49 /
5. 让绩效管理成为帮助员工发展能力的过程	51 /
二、绩效管理认识上的偏差	53 /
1. 绩效管理的重与轻	53 /
2. 绩效管理上的误区	55 /
3. 绩效考核上的误区	58 /
4. 错误的绩效管理会给企业带来致命打击	60 /
三、企业绩效管理的痼疾与破招	62 /
1. 考核断层到顶层突破	62 /

2. 都嫌麻烦到养成习惯	/ 64 /
3. 互相指责到找准定位	/ 66 /
4. 只顾眼前到取长补短	/ 68 /
5. 纸上谈兵到行动为先	/ 70 /
6. 迷失方向到战略落地	/ 71 /
7. 额外作业到换位思考	/ 73 /
8. 有去无回到用心去做	/ 75 /
9. 360°困局到目标管理	/ 77 /
10. 当作摆设到适时改进	/ 79 /
11. 对此弊点的破招是适时改进	/ 80 /
四、企业绩效管理的应用	/ 81 /
1. 企业规模决定绩效管理系统	/ 81 /
2. 在绩效管理中引入商务智能	/ 83 /
3. 企业绩效管理应走出“信息化黑洞”	/ 87 /
4. 企业绩效管理的应用与效益	/ 89 /
五、面向企业战略的全绩效管理	/ 95 /
1. 矛盾重重的传统绩效管理	/ 95 /
2. 无法回避的绩效管理变革	/ 96 /
3. 系统控制企业成长的全绩效管理	/ 97 /
4. 以全绩效管理控制企业经营	/ 99 /

第三章 文化标杆

——表面与根本的取舍

中国的企业家们面对企业文化，最关心的是能否带来效益。他们通常把企业文化表面化，照搬、照抄国外企业的方法成为很多企业文化建设的选择，在他们看来，拿来就是自己的了。而在他们仿效的对象——国外大型跨国公司那里，企业文化是员工的信仰，它们把文化竞争的成功看成企业长期成功的根本保证。

一、浮于表面的企业文化——空中楼阁	102 /
1. 悬空的中国企业文化	102 /
2. 让企业文化真正“落地”	105 /
二、企业文化建设	107 /
1. 企业文化建设的误区	107 /
2. 企业文化建设的理念	109 /
3. 建设优秀的企业文化并不难	111 /
4. 海尔、联想、TCL 企业文化建设分析与比较	116 /
三、不同企业文化造成的差距	123 /
1. 繁荣中，你的员工相信明天吗？	123 /
2. 高速发展的旗帜能够打多久	124 /
3. 用什么凝聚人心	126 /
4. 以人为本的持续增长动力	127 /
5. 持续来自于对危机的耐冲击力	129 /
四、中外企业文化中的“以人为本”	140 /
1. “以人为本”与以“标准员工”为本	140 /
2. 把员工尊为“博士”——惠普的企业文化	142 /
3. 清溢精神——“以人为本”的企业文化	143 /
五、企业文化应解决的四个关系	145 /
1. 企业文化与企业战略	145 /
2. 企业文化与员工创新精神	147 /
3. 企业文化与不同文化的碰撞	149 /
4. 企业文化与企业形象的统一	151 /
六、经济全球化背景下的企业文化创新	154 /
1. 立足于全球化市场的企业需要文化创新	154 /
2. 经济全球化要求企业文化的变革	155 /
3. 企业文化不可避免的创新	157 /

第四章 管控标杆

——人控与程控的不同

二十多年来，中国企业对公司的控制大多数由人来完成，这使企业短期内迅速发展的同时，也产生了诸侯的经济，由于资源共享问题的日益显露，造成了整体的不经济。而人控的另一个严重的后果随着各企业重要员工的流动也显现出来，给企业带来巨大的风险。以流程管理的形式来控制的跨国公司成为中国企业管理变革的方向。

一、成为世界级企业家的桎梏	164 /
1. 以能人来管控的中国公司体系	164 /
2. 传统的“中国式管理”无法产生世界级企业家	165 /
二、企业管控体系的构成	168 /
1. 流程、制度和结构形式的组合	168 /
2. 管控一体化的实施	169 /
3. 管控模式的有机体系	173 /
4. 复合型管控模式	175 /
三、企业管控中的焦点问题	176 /
1. 对快速发展中的公司实施有效管控的困惑	176 /
2. 对以行政手法拼成的集团公司如何进行有效管控	177 /
3. 怎样改变不适合环境变化的组织结构	178 /
4. 处理好上市子公司的管控	179 /
四、集团管控模式的业绩管理	180 /
1. 总体战略的模糊与清晰	180 /
2. 集团总部管控模式	181 /
3. 平衡记分卡与成功驱动	183 /
4. 推动管控模式的变革	183 /

五、通向管控一体化之路	186 /
1. ERP 延伸	186 /
2. B/S 结构	187 /
3. 工业以太网	188 /
4. 关于 SCADA	190 /

第五章 营销标杆

——用计与培育的选取

中国企业家在骨子里对消费者是没有敬畏的，他们会高喊着“顾客就是上帝”的口号，以夸大其辞的广告，用费尽心机的“承诺”去讨好消费者，一招不灵就换另一招。消费者在屡遭欺骗后，除了失望就是不信任。而跨国公司在中国市场则逐步培养消费者的成熟，他们在经营和消费者两条价值链上精耕细作，日益赢得中国顾客的品牌忠诚。

一、中国企业营销的批判	196 /
1. 对待顾客的不同心理	196 /
2. 半忧半喜的营销机构	197 /
3. 构架多元化时代的营销网络	198 /
4. 仅以业绩论英雄的营销机制	199 /
二、营销观念的质疑	200 /
1. 指导企业长期发展的依据是什么？	200 /
2. “顾客至上”还是“顾客满意”	201 /
3. 消费者利益与企业利润的矛盾	202 /
4. 企业营销复杂化的代价	203 /
三、营销策略的创新	205 /
1. 找到顾客的关键接触点	205 /

2. 如何应对来自替代品的威胁	207 /
3. 如何应对消费者品牌转换行为	208 /
4. 提升企业品牌价值	210 /
5. 像追女孩一样追客户	213 /
6. 如何网住消费者需求	215 /
7. 思路正确才会有销路	218 /
8. 渠道创新来赢得经营差异性	220 /
9. 营销四法：精、细、准、服务	222 /

四、营销理念的变革

1. 消费者讯息接收的变迁	227 /
2. 营销网络的五种模式	229 /
3. 价格是把双刃剑	232 /
4. 不仅仅是把产品卖出去	233 /
5. 对销售过程实施精细化管理	235 /
6. 换一种思维切“蛋糕”	239 /
7. 挑战 4P 的顾客营销模式	240 /
8. 竞争优势来自价值链上的每一项活动	247 /

五、不可避免的营销战

1. 中西方营销模式的不同选择	251 /
2. 手持“利器”的本土企业	254 /
3. 探索前行的跨国公司	256 /
4. 真正的对决已经开始	259 /

第六章 领导力标杆

——做人与做事的差距

国内企业家的帝王情绪带来“好为人师”的习惯，有很强的支配欲，上行下效的后果是企业中的员工在做事与做聪明人之间不得不选择后者。人性对权力的放纵使企业演化为权谋组织，制约了进一步的发展。当中国企业家们因此而困惑时，蓦然发觉在

跨国公司中，他们所建设的是一个不依赖任何个人的强有力的领导团队，他们的领导哲学是做事。

一、从做人到做事的领导力	268 /
1. 企业领导力的培育	268 /
2. 如何取得企业的领导力	271 /
3. 超越领导力的局限	273 /
4. 世界级企业培养领导者的窍门	275 /
二、领导力的当代特征	278 /
1. 战略远见	278 /
2. 重视他人	279 /
3. 经营美丽	280 /
4. 依赖直觉	281 /
5. 国际视野	282 /
三、从个人到团队的领导力	283 /
1. 从个人到团队	283 /
2. 不要一味服从，而要激发团队	286 /
四、领导力的持续性	287 /
1. 领导人培养领导人	287 /
2. 为了分散经营	288 /
3. 为了团队协作	289 /
五、领导力的落实	292 /
1. 真正的领导力	292 /
2. 为现代企业的领导力把脉	295 /
3. 在各层级建立领导力	298 /
4. 一切企业领导力的基础	302 /
5. 营造领导力文化	304 /

第一章

战略标杆

——权力与制度的对比

市场竞争与中国几千年传统文化的结合造就了今日的“市场政治家”。他们既是市场竞争的佼佼者，同时也是“经营”各种关系的好手。然而在国际化背景下，面对新时期战略管理者的挑战，他们能否依旧风光？



国际化背景下的中国未来企业家

公司管理的6支标杆

GONGSIGUANLIDU6ZHIBIAOGAN

1. 温水中青蛙的战略选择——市场政治家还是战略管理者

中国加入 WTO 已经好几年了，似乎也没有什么轰轰烈烈的变化，但如果注意观察，会发现 WTO 给中国企业带来的变化就像正在缓慢提高的水温，比如不少跨国公司的中国总部正在“升格”为“亚太总部”，比如亚信的 CEO 张醒生是从爱立信中国总裁的位置上来的，比如用友的 CEO 何经华是从宏道（Broad Vision）亚太总裁的位置上来的。

而国内企业中联想发起一场以变化其 CI 标志为起点的国际化改造，TCL 也已经完成了代号为“阿波罗”的股权改造工程。

所有这一切都不过是在提醒“温水中的青蛙”：水温正在提高，如果不赶紧跳出来，那么将是死路一条。如何跳？这里的关键是要在水温还没有将自己“麻木”之前，以一种积极而不是抗拒变化的心态来实现自我变革。

纵观中国企业家们的成长历程，在很大程度上是两种力量交织作用的结果，一种是市场化的力量，一种是政府的力量。目前在中国商业舞台辉煌的企业家，不管是广为榜样的海尔张瑞敏，还是若隐若现的联想柳传志，都既是经营市场的好手，又是经营各种关系的老手。在中国，至少到今天为止，那些只顾经营关系不懂经营市场的企业家肯定是长不大的侏儒，而那些只注重市场经营不懂经营关系的企业家，也只能是昙花一现。

按张瑞敏的说法，经营企业要有“三只眼”：除了市场和企业之外，还要盯“宏观环境”。柳传志的名言是三句话：“定战略，建班子，带队伍”——在战略指导下的经理成长主要靠言传身教式的“带”。

三只眼也好，三句话也好，这些名言都反映了中国目前这批企业家的