摇图书在版编目（悦陨孕） 数据

摇经典智慧 辕-耐基等著 郾-呼和浩特：内蒙古人民出版社，圆猿猿猿怨
摇陨杂月晕苑原圆园园园原园园园员-园园园园-园园园园-园园园园

目摇摇录

第一章摇顾客是企业的生命线摇1
- 飏企业是个什么企业摇2
- 圜雎是本企业的顾客摇4
- 獶体企业将是个什么企业摇7
- 灑体企业应该是个什么企业摇8
- 缳确定企业宗旨和使命的两个要点摇10

第二章摇企业成败系于理念摇15
- 飏经营理念应随时势而变化摇16
- 圜构建适合自身的经营理念摇18
- 獶两种措施预防经营理念失效摇20
- 灑经营理念的诊断与校正摇21

第三章摇让平凡员工做非凡之事摇25
- 飏营造良好的上下对话环境摇26
- 圜让员工干自己喜欢的工作摇28
- 獶满足员工自我价值实现的需求摇29
- 灑建设有特色的企业文化摇31

目摇摇录

第四章摇管理人的世界摇35
颐管理人的特定任务摇36
匮管理人的工作要素摇38
獭管理人的特殊资源：人摇40
瀛管理人职位的界定摇41
缓管理人的职权摇43

第五章摇管理，从掌握时间开始摇47
颐驾驭时间不容易摇48
匮两个习惯帮你加强时间管理摇50
獭减少时间浪费的四种途径摇51
瀛集中利用“自由时间”摇53
缓集中使用力量摇54
逦提高管理效率的 圆个诀窍摇56

第六章摇认清组织设计的规则摇59
颐明确、高效摇60
匮成果导向摇61

目摇摇录

摇摇摇摇獿阡务确定，适宜决策摇63
灟隐定性、适应性、长存性、更新性摇64
缳避免组织设计的常见错误摇65

第七章摇利用好有效的“ 模板 ”工具摇69
鬼职能制模式摇70
圜阡务小组模式摇72
獿联邦分权制模式摇74
灟模拟权制模式摇76

第八章摇把员工看成公司的合伙人摇81
鬼公司与人不可分割摇82
圜把员工看成公司的合伙人摇84
獿企业竞争，人才第一摇85
灟造就人才是企业之本摇87
缳忠诚第一，才能第二摇89

第九章摇敢于投资培育员工摇91
鬼建立员工培养体系 92

目摇摇录

摇摇摇摇圜对不同员工实施不同的培训摇94
獿职业培训模式（Ⅰ）摇96
灑职业培训模式（Ⅱ）摇97
缪一美元培训费的收益有多大摇99

第十章摇金钱激励不总是起作用摇101
飛奖励与工作实绩挂勾摇102
圜金钱激励不总是起作用摇104
獿卓有成效的目标激励法摇105
灑激励员工的 圆点技巧摇107

第十一章摇只看长处，不见缺点摇 111
飛量体裁衣，不设无人胜任的职位摇112
圜职位要求涵盖面要广摇114
獿用人与考绩相结合摇116
灑用人之长，容人之短摇117

第十二章摇五步成功决策法摇121
飛正确界定问题的性质摇122

需要全本请访问 www.ertongbook

目摇摇录

摇摇摇摇圜戕出解决问题的边界条件摇124
獯研究分析，制定“正当”的决策摇126
灑决策案的实施摇128
缳信息回馈与决策评价摇130

第十三章摇策略致胜摇 133
鬼极限式扩张——抢占市场统治权摇134
圜攻其不备——打击对方的软肋摇137
獯构筑企业要塞——固守阵地摇141
灑开创新客户——旧产品新市场摇146

第十四章摇伺“机”而变摇151
鬼意外的事件摇152
圜不协调事件摇 155
獯系统运行中的薄弱环节摇158
灑产业和市场结构的变动摇 159
缳人口的变化摇161
遷认知的变化摇162
殗知识创新摇164

目摇摇录

第十五章摇远离失败摇169
颐以成本推定价格摇170
匮依照市场的承受极限定价摇172
獭固守往日成果，惧怕创新摇 173
澳沉湎于老问题，忽略了新机遇摇175
缘过分追求高利润率摇176

第十六章摇让“外来人”管理摇179
颐尽量避免家族成员在本企业工作摇180
匮高级职位的人员安排原则摇182
獭非家族专业人士出任重要职位摇184
澳给外聘管理人以应有的地位摇185
缘妥善解决企业的继承权问题摇187

第十七章摇重用“知识工作者”摇191
颐以发展的眼光看问题摇192
匮设定企业发展的目标摇 194
獭为明天的发展作好充分准备摇196

目摇摇录

摇摇摇摇摇瀍重用“知识工作者”摇197
缓更新高层管理团队，推动企业不断发展摇 199

第十八章摇抛弃过去，挑战未来摇203
灵瞻眼未来，树立战略思维摇204
圆制定创新战略，应对未来变化摇206
猿运用抛弃政策，轻装前进摇208
瀍集中使用资源，重点击破摇210
缓制定增长战略，不断提升实力摇212

第一章
顾客是企业的生命线



一分钟启示

杜拉克认为,“每一位伟大的企业创始人都有一套关于本企业的明确理念,从而指引他的行动与决策。”这套理念必须以顾客为中心,它包括这样几个问题:“本企业是个什么企业”,“谁是本企业的顾客”,“本企业应该是个什么企业”等。

贾本企业是个什么企业

“本企业是个什么企业”,从表面上看,要回答这个问题是再简单不过的事情。例如,制钢厂是一个制钢的企业;铁路是利用火车经营客运和货运业务的企业;银行是进行资金借贷的企业。但实际上,“本企业是个什么企业?”着实是个非常难于回答的问题。

最早对这一问题进行正确回答的,是美国电话电报公司的维尔。当时他说:“本企业是一个

服务于大众的企业。”维尔说他的公司以服务为目的。相反,美国的铁路,则正是由于没有很好地思考他们的企业是个什么企业,结果接连遭遇了经营危机,第一次世界大战以来一直陷于困境。

极可能是没有深思自身的宗旨及使命的缘故。反过来说,诸如美国电话公司等等的成功企业,其之所以成功也得归之于他们对“本企业是个什么企业”有了明确而审慎的答案。

“本企业是个什么企业芽这一问题是对企业的最根本的定位,是企业的宗旨及使命问题,是企业一切行动与决策的基础。

然而,许多企业的管理阶层不肯提起这一问题。其原因很多,其中最主要的,是因为这一问题一经提出,几乎必然会引起争论、辩难和反对。而且即使在高层管理的本身,对这个问题也可能会产生意见分歧和对立。

“本企业是个什么企业?”这一问题是对企业的最根本的定位,是企业的宗旨及使命问题,是企业一切行动与决策的基础。因而寻求这一问题的答案,就成为高层管理者的首要责任。高层管理人士必须高度重视这一问题,必须以这一问题的答案来为本企业规划方向、设定目标。

需要全本请访问 www.erto

谁是本企业的顾客

尽管“本企业是个什么企业”这一问题不太容易回答，但是，企业可以通过一套“方法”来对其进行界定。那就是由顾客来决定企业。满足顾客的需求，才是每一个企业的宗旨和使命。因此，要回答“本企业是个什么企业”必须从顾客着手，必须从顾客的情况、顾客的行为、顾客的期望以及顾客的价值观等方面来考虑。首先必须弄清楚的问题是谁是顾客？

①谁是顾客？

界定企业的宗旨和使命，第一个问题也是最关键的问题，就是弄清楚“谁是顾客”。

满足顾客的需求，才是每一个企业的宗旨和使命。

大多数企业都至少有“两种”顾客。例如，各种生活消费品的制造商便至少有两个顾客：一个是家庭主妇；一个是杂货店。如果杂货店不愿意存货，那么家庭主妇想买也没用。反之，如果家庭主妇不买，那么杂货店即使愿将商品陈列在货架上，也同样毫无用处。

有些企业则具有彼此不太关联的两种顾客。

商业银行便是一个例子。商业银行一方面需要存款户,另一方面也需要贷款户。缺少了任何一方,这种企业便不可能存在。

顾客是产品或服务的最后使用人,每一种顾客各有其不同的期望和价值。而在我们对“本企业是个什么企业”的答案中,我们必须满足所有的顾客。

②顾客在哪里?

这个问题也十分重要。例如,[illegible]世纪[illegible]年代以来,美国一直在国际金融上处于领导地位,这是因为美国金融业者认真检讨了“我们的顾客在哪里?”这个问题,发现他们过去的老顾客——美国的许多大公司都已开始跨国经营。他们的分公司遍布全世界,不再局限于纽约或旧金山。于是,美国金融业者立即追随他们服务的顾客,也不仅仅来自美国国内,而是来自国际市场,尤其是来自欧洲美元市场。

③顾客购买的是什么?

对于一位花了[illegible]美元来买一辆卡迪拉克的顾客来说,他买的究竟是什么?是交通工具还是“声望”?卡迪拉克能与雪佛莱、福特或者德国大众相比吗?那位在[illegible]年代经济萧条期间,接办卡迪拉克业务的德国出生的服务机械员杜瑞斯达

回答说：“卡迪拉克的竞争对象是钻石和貂皮大衣。卡迪拉克的顾客，买的并非汽车，而是地位。”正是这一回答，挽救了日益滑坡的卡迪拉克。仅用了两年时间，卡迪拉克便又站起来了，成为一个成功的企业，尽管当时的经济状况十分萧条。

④顾客眼中的价值是什么？

这个问题是最重要的一个问题，但也是最容易被人忽略的问题。这是因为许多管理人都自以为知道了答案，他们认为所谓“价值”就是他们的企业中的“质量”，其实不然。

顾客购买的绝不是一项“产品”。顾客购买的，是一种需要的满足，是价值。

很明显的一个例子是：十几岁的少女认为皮鞋的价值便是时髦，而价格或经久耐穿根本不是价值。由此可见，顾客购买的绝不是一项“产品”。顾客购买的，是一种需要的满足，是价值。换句话说，顾客眼中的价值是顾客的需要。顾客不同，他们的价值观也不一样。管理阶层绝不可妄加猜测，必须有系统地找出答案来。

总之，任何一家企业，在他们寻求“本企业是个什么企业”的答案时，都必须首先探讨“谁是我

们的顾客，我们的顾客在哪里，顾客的价值观如何”等问题。任何一个企业都是由它的贡献所决定的。顾客付出的，才是企业的收益。这就是说：企业如何决定自身的宗旨和使命，应该走“由外而内”的路线，即“由市场开始”的路线。摇摇摇

獵本企业将是个什么企业

很少有一家公司的企业宗旨和使命，能够适用三五十年的。大至说来，这个时间通常不超过十年左右。

在顾客的各项需要中，是否还有哪些项目，是我们今天为顾客提供的产品或服务所不能满足的芽

因此，管理者在自问“本企业是个什么企业”时，应该再问一句：“本企业将是个什么企业？环境已经发生了哪些可能对本企业的性质、宗旨和使命产生重大冲击的变化？”

杜拉克认为，要解答这些问题，我们仍需以市场为出发点。而此时必须注意也是最重要的一项趋势是：人口结构的变动和人口的动态。

人口的重要性，不仅是由于人口结构足以影

响购买力和购买习惯,更是由于其足以影响劳动力的大小和结构。这就是说:只有在掌握了人口动态和人口结构的变化后,我们才有可能掌握市场的趋势,以及购买力和购买行为、顾客需要和就业变化等等的趋势。

因此,我们要预测明天,要研究"本企业将是个什么企业",就必须以人口分析为出发点。

总之,管理者需要预测市场结构的变动。市场的结构,会随着经济的变动、时尚或口味的变动、竞争的变动而变动。

要回答"本企业将是个什么企业"的问题,管理者还需要问一问:在顾客的各项需要中,是否还有哪些项目,是我们今天为顾客提供的产品或服务所不能满足的?

日本的索尼公司,在20世纪50年代中期决定进军美国消费者市场时,曾经自问:"消费者还有哪些尚未满足的需要?"这一问,便为索尼公司指出了一个新兴的成长市场。之后在令人难以置信的短短数年内,索尼公司一跃而为业界的领导者。

源本企业应该是个什么企业

"本企业将是个什么企业"这个问题有助于

我们针对预期的变动而采取相应的措施。但是我们还应该进一步问“本企业应该是个什么企业?”有哪些机会已经显现,还有哪些机会可以被我们开拓,通过我们的企业改革,来达成企业的宗旨和使命?

“本企业应该是个什么企业芽有哪些机会已经显现,还有哪些机会可以被我们开拓,通过我们的企业改革,来达成企业的宗旨和使命芽

企业机构一旦忽略了自问这一问题,就有可能错过许多重要的机会。这方面的一个典型例证是美国的人寿保险业者,他们一向认为人寿保险是为美国家庭提供投资服务及安全的事业。在第二次世界大战以前,这政策的确最能符合他们当时的企业宗旨和使命。但是,自第二次世界大战后,大多数美国人都有了相当高的收入,有了相当多的储蓄,因而对购买寿险已没有太大的需要了。而且美国人对通货膨胀都极为敏感,对于金额固定的传统储蓄和投资也存有戒心。而这时的美国人寿保险业者,大都保有良好的市场,他们已经拥

需要全本请访问 www.erto