

第 1 章

成为价值大师的五个秘诀

当您发现在一批能力相当的人群中，总有一些人较其他人略胜一筹时，您是否纳闷过？当您发现在同一家公司总有一些人较另一些人精力更加充沛、工作更具热情时，您是否不得其解？

为什么在同一行业内总会有一些公司比另一些公司业绩更好？为什么在日本的某所高中里，培养出的奥林匹克选手最多，大学生升学率最高，在企业里担任领导职务的人也最多？

在众多的答案中，有两个是最显而易见的：那些捷足先登者，那些精力充沛、工作满怀热情，积极向上的人往往就是那些最有效的价值创造者或价值大师，而那些业绩一贯良好的公司往往就是那些拥有这一类优秀价值创造者的企业。正如通用电气公司总裁杰克·韦尔奇所说：“您若不花点时间想想怎样使每一个人创造更大价值，您就不会有机会。”

事实上，对于任何组织和个人而言，其存在的目的都是创造价值。在个人这一层面上，创造价值，或者说对那些与我们相关的事产生积极影响，这是人类生活最基本的目标之一。创造价值是实现自我和认识自己独特潜能的主要途径。

作为个人，我们可以在许多方面创造价值：为我们的家庭，为我们的朋友，为我们所工作的组织，甚至我们所生活的社会。尽管本书主要讨论怎样在组织中成为一名成功的价值创造者，但其中的原理也适合于其他更广泛的领域。

如同个人一样，组织的产生和存在的目的也是为了创造价值。不管它是一个大企业、一个教会、还是一所学校或一个政府。当然他们各自代表的价值有所不同。对于一个像 IBM 这样的上市公司来说，价值意味着它所能给股东带来的财务回报。对于一个非赢利的教育机构而言，价值可能与其学生所感受的教育质量相关。作为一名个人价值创造者，您必须理解您所供职的和为之创造价值的组织的环境和您在其中所扮演的角色。作为一名在组织中负有为组织增值责任的经理人，您必须了解哪些因素能为组织增值和哪些因素吞噬着组织的价值。

创造价值的意义

价值创造的意义是什么？它为什么这么重要？让我们先从个人这一层面开始讨论吧。您之所以被一个公司雇佣只有一个简单的原因：您为组织创造的价值超过组织在您身上所投入的成本。这里所说的组织成本包括您的薪水和其他报酬，同时还包括为您提供您完成工作任务所必需的资源费用。因此，在任何特定时间内：

您所产生的价值 = 您为组织创造的价值

— 雇佣您的直接成本（薪水、报酬、福利等）

— 您工作中所使用的组织劳动力和资本资源的机

会成本

如此说来，当您创造的价值超过您耗费的价值时，您就为组织创造了价值。因此，您可以提高为组织创造的价值，或减少使用组织的资源，以此来创造更高的价值。当您做到这一点时，您就变得对组织更重要了。因此您的收入将增加，同事会更尊重您，升职的机会也更多，市场价值也更高，工作流动的机会也更大，满意度也更高。相反，如果您总是在消耗公司资源而产出不多，您就将面临着被解雇或被要求自动离职的危险。您在组织中的价值与您所生产的价值有着直接的关系。

同样的道理，如果组织所生产的产品和对顾客的服务相对其所消耗的成本有更大的价值时，这个组织就在产生价值。对于一个以赢利为目的的公司来说，这就是“经济价值”，即销售收入减去有形成本再减去资本资源（如财产、厂房、设备、流动资金等等）的机会成本。

对于一个非赢利的社区服务组织来说，这个价值公式同样适用，只是把销售收入转变成社区服务的价值衡量标准。我们应注意的是，这类组织的价值创造不能脱离其生产这类服务所需的资源（人力资源、财务资源与社区基础设施等等）来衡量。

本书提出了一些新颖的观点帮助您成为组织中一名更有效的价值创造者，同时也介绍了一些可行的战略以指导您的组织持续最大化地开发创造价值的潜力。为什么人们常常希望创造价值却又无法做到呢？有关这个问题，本书将给大家提供一个简单的解释。此外，本书还就如何避免破坏价值创造提供了一系列工具。

归纳起来，要成为一名价值大师或优秀的价值创造者，有五点是至关重要的。您要是掌握了这些关键，那过去对您似乎紧锁着的成功大门会突然向您敞开，带您走向个人和组织的成功。在组织层面上，价值最大化意味着实现您的股东、您的家人和其他利益相关者对您的期望。简而言之，完成组织的使命。

五种秘诀简介

在介绍这五种秘诀之前，我先给大家讲述一个故事：几年前，我曾就职于另一所大学。当时我们遇到的挑战是很难找到和留住称职的秘书给我们提供文书支持。因为该大学的薪酬结构不合理，我们作为在职教员无法给那些表现出色的秘书给予激励。最后，那些秘书们只干了分内之事，仅此而已。只要教师们相对满意，她们的工作就算可以交差了。

后来，来了一位新秘书，她一改常规。首先，在理解自己的职责范围后，她要知道我干了一些什么。也就是说，她想了解对于该组织，价值是如何创造出来的。我全面考查了她对我提出的所有问题后，终于明白了她的用意。作为我的助手，她想知道她怎样才能使我更有效，怎么帮我增加价值。在找到答案后，她重新界定了自己的工作。她不是把原来的工作描述作为圣旨，相反，她为自己设计了一份更有趣、更令她满意的工作。这对她来说是一次极好的发展机会，而对我和组织来说意味着更大的价值。

此外，这位秘书还有一个了不起的特点，那就是不断学习，孜孜不倦地想办法改进工作质量。她在教师面前从不掩饰她是如何通过努力才把事情做得更好的。这也成了我后来不得不适应的一方面。但由于她每次总是推出好点子，所以我很快就适应了。

最后，她每次都能在规定时间内按质按量完成任务。工作得越快，她的满足感越强。她对自己工作的期望总高出别人对她的期望。

从上述故事中我们可以总结出所有价值创造者应该表现出的几个特点。作为一位杰出的价值创造者或价值大师，您必须：

- 为组织创造比预期更多的价值；
- 对自己提出比别人的预期更高的要求，重新设计您的工作，

使其更丰富更开心，为组织创造更大价值，从而改变您所在的组织；

- 给您的同事带来快乐，使他们乐意与您共事；
- 将速度作为一种关键资本；
- 您不但对现在的组织更有价值，您也会因此最具市场竞争力，具有更大的工作升迁空间

怎样才能产生这些结果呢？要成为一名价值大师，您必须回答以下五组问题：

1. 价值对于您的组织意味着什么？对您自己呢？
2. 您所在的组织有哪些活动与创造价值相关呢？您本人所从事的活动有哪些是创造价值的呢？
3. 您所在组织其战略是什么？您个人在组织中的战略又是什么？
4. 您与您所在的组织是怎么衡量成功的？您个人又是怎么给自己设立工作期望的？
5. 您在创造价值方面行动有多快？您准备如何在不牺牲质量的前提下提高速度？

上述每一组问题都与创造价值的五个秘诀相对应（见图 1.1），同时这五组问题还会引出一系列相应的陷阱，我将为您提供如何避免陷阱的工具。

价值对您和您所在的组织意味着什么？

正如我在前面所述及的，由于一个组织所从事的业务不同导致了价值的定义各异。因此，在您成为有效价值创造者之前，您首先应该理解究竟是什么东西构成您所在的组织的价值。

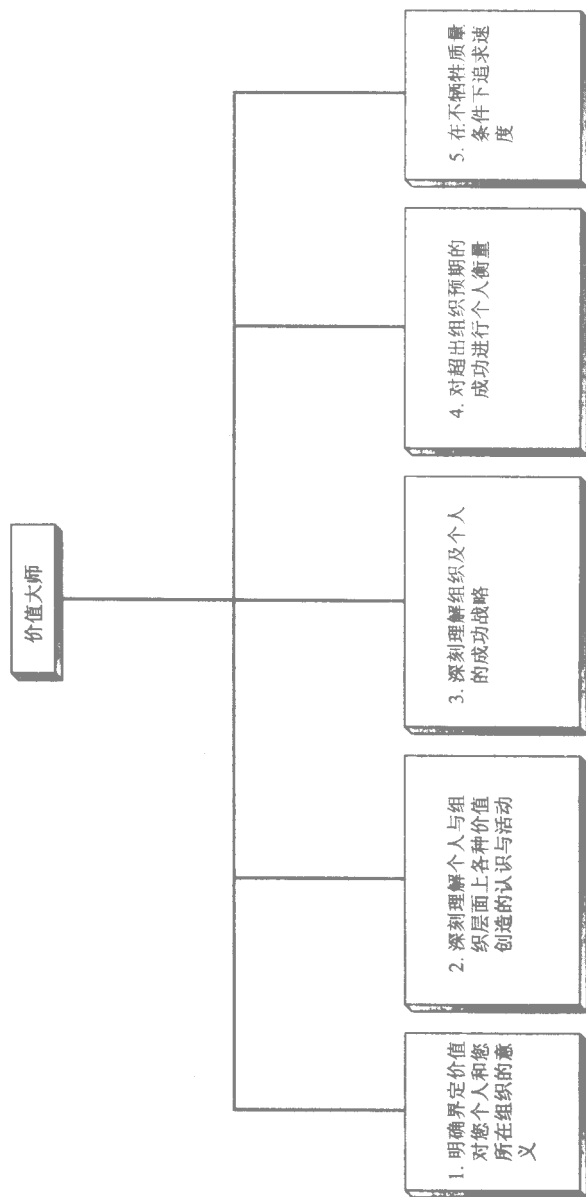


图1.1 成为价值大师的五个秘诀

理解价值含义的重要性

为什么充分理解价值含义这么重要呢？让我们举一个简单的例子来说明吧。假设您在一家银行工作。具体职责是信贷员，您的任务是使贷款的经济价值最大化。（对于上市公司来说，“经济价值”指的是股东价值。）您所有的贷款决定都是基于它们是否将给银行增加“经济价值”。您不会随便满足所有贷款人的要求。由于有的贷款不能给银行增加“经济价值”，所以您否决了他们的贷款请求。

设想一下，您在一家合作性的组织中从事同样的工作，共同的目的是使大家日子更好并使周边社区更加繁荣。您现在所关心的不仅是银行赢利问题了，您也许还会考虑如何使贷款申请人和社区更好。在追求利润最大化的组织中，您也许不会将这笔贷款贷给社区的地产商，尽管他的目的是为低收入阶层建房或改造旧房，而在合作性组织中，您或许做出有利贷款申请人的决定。

您必须注意在处理这个问题上没有绝对的对与错。两个组织都在使价值最大化，尽管它们可能做出完全相反的决策。银行可能认为按信用质量评估把钱贷给地产发展商风险太大。然而，社区合作组织对价值又有另一个定义，它注重的是整个社区的利益而不是风险问题。因此，价值的定义在很大程度上取决于特定环境。

因此组织种类的繁多，价值的定义也就千差万别。然而，书中前面所提及的价值创造的总体概念却适应所有组织，即：

所创造的价值 = 所创造的利益

—直接成本

—所需资源的机会成本

与追求利润最大化的组织相比，在一个像社区合作银行这样的非赢利组织对利益实行量化不是一件容易的事。在前面一类的组织，所谓利益就是指收入。然而这已不再是一个价值创造定义问题，

而是一个怎么衡量的问题了。对于一个非赢利机构来说，其挑战是首先认清该组织创造价值的所有方式，然后找出不同价值的衡量标准。

本书主要研究追求利润最大化的组织，因为对于这些组织而言，其价值创造过程可以更具体地表述为：

$$\begin{aligned}
 \text{经济价值（或经济增加值）} &= \text{销售收入} \\
 &\quad - \text{直接成本（包括税收）} \\
 &\quad - \text{使用资本的机会成本} \\
 &= \text{税后利润} \\
 &\quad - \text{使用资本的机会成本}
 \end{aligned}$$

您可以注意到上述公式与先前所提的价值创造的概念是一样的。“销售收入”代表所创造的利益；“直接成本”包括各种费用，例如劳动力成本、原材料成本、电力成本、市场营销费用等等；而资本的“机会成本”指投资人进行其他投资可能实现的利益。

如果该组织是一家上市公司，另一种通用的价值衡量标准就是“股东回报”，即股东在任何特定时间内通过价差和红利所获得价差回报。与“股东回报”密切相关的衡量方法是市场增加值，即账面价值与公司市值之差（由每股市值而产生）。最后，您会发现平均经济价值与平均市场增加值有密切的关系。由于经济价值既适用于上市公司又适用于私人企业，所以我们在本书中将其作为价值创造的衡量标准。

两个层面的认识：组织层面和个人层面

价值创造这一概念有两个层面。首先是组织层面：即在创造价值问题上，一个组织的成功意味着什么？然后是个人层面：即您如何创造价值？

通过研究我发现，许多人对创造价值在两个层面上都缺乏足够

的认识。在组织层面上，许多经理人趋向于将价值创造同股价或每股赢利联系起来，而没有真正掌握创造价值与“持续创造价值”之间的区别。任何组织的目标应该是“持续创造价值”。也就是说，我们在做决策时应考虑所有利益相关人的长远利益（即股东利益、员工利益、客户利益），而不是短期利润或一时股价。

要想为组织的成功做贡献，还必须理解自己如何创造价值的。也就是说，要知道以下三个问题的答案：

1. 您能控制的关键价值驱动要素是什么？
2. 这些价值驱动要素是如何影响价值衡量标准的？
3. 在管理这些要素时您能引进哪些创新？

这里所说的价值驱动要素指的是影响或推动价值创造的一个决策变量。例如，您如果是一家生产厂家的厂长，您关键的价值驱动要素可能包括下列几项：工厂员工接受培训的质量、员工的内在潜能、生产工艺的复杂程度以及工厂设计等。在以后一些章节中，我们还将介绍许多职能部门的价值驱动要素的实例。

这里应提醒大家注意的一点是，价值驱动因素不是结果——它们只是后果的决定要素。对于上述所说的工厂厂长而言，其结果应该是生产周期、产品质量、产品成本等。这些结果受制于厂长控制的价值要素。厂长不应该将精力放在结果上，而应将注意力放在影响这些结果的驱动要素上。

由于多方面的原因，要回答上述关于价值驱动要素的三个问题是不容易的。原因之一是：经理人常常过多地注重期望得到的结果，而不去深究价值驱动要素。这样他们最终还是没有机会获得期望得到的结果。

众所周知，麦当劳的成功就为我们提供了这方面的一个生动例了。当时雷·克罗克从麦当劳兄弟那儿买下特许经营权后，他开创的不仅仅是一家企业，而是整个快餐工业。尽管许多人都认为麦当

劳是特许经营业方面的旗舰，但特许经营并非麦当劳的发明创造。在麦当劳之前，商业界就将“出售”特许经营许可证作为关键价值驱动因素了。许可证卖得越多，销售额也就越大。雷·克罗克发现出售更多的特许经营许可证只不过是希望得到的结果，而真正的价值驱动因素应该是特许经营者怎样才能使特许经营更成功，从而增加特许经营证的价值。所以，麦当劳十分注重特许经营培训，使用简捷的食谱、有限的品种便于餐厅管理。除此之外，它还采取全国性的广告宣传，目的是使所有获得特许经营者受益。该公司之所以如此成功，这与它能正确认识自己业务中真正的价值驱动要素是分不开的。

该原则也适用于个人层面。例如，几年前，我曾有幸碰到一位在一家大型消费品公司担任市场经理的乔依。当时他具体负责公司一组产品的市场营销工作，他的奖金主要依靠该组产品的销售额。他刚从销售员的位置升了上来。

我们首先谈的是他在新工作岗位上所碰到的麻烦。尽管在他的领导下销售额在不断上升，但他与生产经理也时常发生争执。所有那些不快之事都是关于库存控制问题。乔依曾对他所负责的那些产品提出了一些改进的建议，例如增加一些特色，换一种颜色等等，并且事实证明这些改进很有效。但生产经理却埋怨说由于这种改变使得其生产成本上升。

乔依困惑不解的是，他们的老板为什么不在他们面前强调销售量的重要性而简单地解决这个争端？老板为什么对他所引进的这些创新不闻不问？

大约一年后，我因为接到了该公司一项咨询的任务，再次碰到乔依。我这次发现他彻底变了。从他的谈话中，我发现问题就出在他本人。当时他是这样描述的：

我最终认为自己应该站在老板的角度看问题，而不是单从自己的立场出发。我最终认识到：我老板作为产品部副总裁，他的责任不仅是销售量，而且包括整个产品所产生

的经济价值。这就是说他同样也关心生产成本与价值链中的库存量。尽管我所推广的那些变化提高了销售量，但它毕竟增加了生产成本也提高了库存费用。我问了自己一个问题，如果我要使我的老板增加奖金而不是为自己增加奖金，那我会怎么做呢？

当然对这个问题的回答不可能是停止创新不再推出新的品种。但是我现在更注意尽量减少生产或采购的组件的种类。现在我们产品的多样性来自较少的组件形成的多种组合。因此，我们总体的库存降了下来，而销量却没有减少。

乔依的这段经历是一个很鲜明的例子，说明了正确地认识价值驱动要素是如何改变决策过程的。对于乔依来说，第一步就是要认识到销售增长只是一个结果而非价值驱动要素。真正的价值增长要素应该是在不增加组件种类和库存复杂化的情况下有足够的产品种类而达到期望的销售增长。第二步就是理解这个价值驱动要素是如何影响其老板（在组织中比他更上一层的人）对价值链的看法的。最终乔依还亲自对关键价值驱动要素进行管理。在某种意义上，只有当乔依像我前面那个故事中的女秘书那样充分理解我的工作，进行了创新使我更有效并使我的工作更具价值时，他才能算是成功的市场经理人。

您与您的组织所从事的哪些活动是与价值创造相关的？

当我向经理人提出这个问题时，他们的回答几乎千篇一律，都认为他们是他们公司生产的产品或服务。类似答案如：“我们通过生产个人电脑来创造价值”或“我们通过生产耐用品来创造价值”。

这些答案说明他们缺乏对问题本身的理解。生产个人电脑只是一系列价值创造活动的后果，而不是价值创造活动本身。事实上，对

于使用者来说，个人电脑的价值如果低于生产电脑的直接和间接成本(机会成本)那么电脑生产就破坏了价值实现。例如，今天我们已拥有生产电动汽车的技术，但是顾客愿意接受的价格远远低于生产成本。在今天这一环境下生产和销售电动汽车并不会创造价值。所以，只有等到生产成本降到足够让消费者认为合理的时候，厂家才会生产，否则就会破坏价值的实现。

理解如何创造价值的重要性

任何产品和服务的生产都牵涉到一系列活动。它们当中有的在创造价值，有的在毁灭价值。重要的一点是我们应理解在价值创造过程中每一项活动的作用，不但要考虑它的短期性，而且更要考虑其长期性。不要因为一个组织整体说来在创造价值就等于其一切活动都在创造价值。

为了说明这一点，让我们以汽车厂家来举例吧。当亨利·福特开始生产汽车时，福特公司生产所有硬件，从汽车轮胎到发动机以及车身。当时这样垂直一体化是有道理的，因为福特自己生产这些组件要比别人更便宜。随着时间的推移，各类公司不断专业化。出现了一些轮胎生产厂家，他们生产的轮胎质量优于福特，价格比福特便宜。还有一些配件生产厂家生产的车轴与刹车等配件比福特更好。如果福特像过去那样继续垂直一体化，许多活动都会毁灭价值，因为福特生产车轴和刹车的直接成本和机会成本比专业厂家高。因此，福特公司如同现在许多厂家一样，今天许多汽车配件都是外购而非自己生产。

两个层面的认识：组织层面和个人层面

每一个组织想要创造价值都得进行一系列具体活动，但人们对价值创造的含义理解不同，且未必能使所有活动都服务于组织整体利益。更多的时候，人们会更热衷于自己所在部门如何创造价值而对本组织其他部门如何创造价值漠不关心。

举例来说，有一家以生产为主的公司，它以其工艺精湛而自豪，并且具有很强的赢利能力。也就是说，在给予股东回报方面独树一帜。几年前，我有幸为他们公司高级财务管理人员咨询。我们讨论实施一套新的资源分配系统。当然，我们谈话的中心是财务和会计技术方面的问题。当时有一位人力资源部经理也参加了讨论。这位人力资源经理曾请我们分组讨论实施新系统对公司文化的影响问题。这时，一位财务管理人员站出来提议说，既然还有这么多技术问题尚待讨论，我们可否将文化问题先搁置起来。这时，这位人力资源经理就没有再坚持而是保持沉默了。

随后在一次简短的会议休息期间，我们都在走廊上聊天。其中一位财务同行与那位勇于站出来转移讨论话题的同事寒暄起来，说他“挽救了”整个讨论没有去讨论文化问题。他说：“我们实在是没有时间去讨论那些无关痛痒的小问题。”

的确是这样，当天的会议确有许多技术问题要讨论，并且时间十分有限。但是对于新系统能否成功实施起到关键作用的文化问题却始终未能涉及。当这个系统进入实施阶段，文化方面的问题凸现出来了，所以到最后，该系统还是不如我们开始所希望的那样得以完美地实施。

这个故事说明在许多组织中都非常经常发生的现象：人们倾向于过分强调自己所在部门或单位从事活动的价值而忽视别的部门或单位的活动价值（这个例子中人力资源部的价值被忽视了）。因此，他们很少研究在自己的部门有多少机会可以削减没有效率的活动或进行外包，总是认为给别人分配资源是一种价值消耗。理解哪些组织活动能创造价值以及如何创造价值是成为一名有效价值创造者或价值大师的第一课。这是一个组织看问题的方法问题。任何一个组织对价值创造都有不同的看法，不同部门的人对创造价值的观点众说纷纭、莫衷一是。

这里我想提醒的是：要成为一位优秀的价值创造者，您应该通盘考虑与您业务相关的其他部门，要问自己几个简单的问题，哪些活动

是创造价值的？哪些活动我比别人做得好？哪些活动是在破坏价值？哪些人比我做得更好？我所从事的活动中有哪些与公司赢利相关？又有哪些事我可以做得更有效从而使组织创造更多的价值？

回答好这些问题有利于改变您对工作的看法。例如，如果您发现自己从事的活动中有的活动别人比您干得更好，应该尽量避免自己做 应该尽量“外包”。

人们经常对外包产生一种恐惧心理。因为他们认为一旦自己的工作被别人干了，自己在组织中就显得多余了。然而事实正好相反，如果您把自己从那些您不擅长的活动中解脱出来，把更多的时间和精力投入于自己专长的活动中，无疑您就给组织创造出更大的价值。这就是经济原理中所说的相对优势，而不是绝对优势。关于这个问题，我的一位做咨询的朋友是这样描述他自己的观点：

我现在不再亲手准备税单和亲手割草了。我请了一位注册会计师和一位 MBA 专门处理财务事务。当然我自己也能处理税务问题，并且割草也很内行。但现在我能请到更专业的人士来干这些活。当然他们的收费比我向我客户收费要便宜得多。

以前我总是自己为所做的咨询工作进行大量财务分析。现在我也不干了。我找到了合适的人代替我做这项工作。我主要的精力放在为客户创造新产品，帮助他们解决新问题和建立客户关系上。这些工作是我现在主要的关注点。

您的战略是什么？

战略就是一幅指引您到达目标的导游图。战略决定您怎么分配资源，这既包括人力方面，又包括财务方面。它为组织提供一套机制，帮助组织分析其所有创造价值的活动，并决定为达到目标将重点

放在哪些活动上。这么说来，战略就是一种确定重点的方法。只有充分理解战略重点的作用，才能成为持续创造价值的人。

战略的威力

如果您有一系列明确的战略，您就可以对某些活动进行取舍，即使它们也在创造价值，而将精力集中在那些更富意义的活动上。换言之，战略的一个重要目的就是对一些好主意说“不”。为了说明战略的威力，让我们拿星巴克这家全球著名咖啡公司的发展史作个例子吧。

别具一格的咖啡：星巴克

1987 年，当时的美国咖啡业由三巨头垄断着：宝洁公司、通用食品和雀巢公司。整个零售市场为 80 亿美元，上述三家公司约占 90% 的份额。至 1988 年，宝洁公司的 Folgers 品牌的市场占有率不断提高，而所有三家公司的利润率都有不同程度的下降。当时，美国市场人均咖啡消耗量也在不断下降。

三位竞争对手所采用的都是同样的战略：即瞄准整个杂货市场，销售批量生产的普通咖啡，这些咖啡由低质的咖啡豆加工而成，采取真空包装以便在货架上较久存放。他们的主要竞争要素是价格。所以，三个厂家无一在创造价值。

但在 1986 年，霍华德·舒尔兹在西雅图开设了第一家星巴克咖啡店。到 1994 年底，星巴克已成为了一家拥有 10 亿美元市值的上市公司。这一切是怎么发生的呢？

舒尔兹所采用的是一种完全不同战略。首先，他并不瞄准整个杂货市场，而是那些十分熟悉“欧洲卡布基诺文化”、流动性较强的白领阶层。这就意味着星巴克不能进入

杂货摊，而是将咖啡店开在离顾客工作场所较近的地方。

第二，它不是以价格来竞争，而是通过创造一种喝咖啡的良好氛围使顾客得到享受。这就意味着它要用上等咖啡豆加工出高质量的上等咖啡。其收费也相对高一些，所以其利润也较丰厚。星巴克之所以能成功是因为它关注到了与其他咖啡生产商不同的价值驱动要素，而形成了自己独特的竞争战略。其重心的改变为其股东创造了极大的价值。

两个层面的理解：组织层面和个人层面

不管您处于组织中的哪个层面，充分理解组织战略都有助于您成为一个有效的价值创造者。而人们却误解为战略是高层管理人员的事，或者认为还是首席执行官的事。的确如此，最终决定公司战略方向的是高层领导。但是影响和实施战略是组织中每一个人的事。实施战略就是如何分配资源，它包括时间和精力——每个员工都能在某种程度上进行控制。担任管理职位的人更是如此。

我在工作中观察到，有许多经理人之所以在创造价值方面十分突出，他们都有一个共同的特点：他们都深刻理解了组织战略，因此，战略实施几乎成为一种行动本能。他们无须别人提醒或瞻前顾后，而战略在引领他们做出所有决策。一名优秀的足球运动员，他对教练的战术了如指掌，所以能随时根据场上的形势进行调整。

仅理解组织的战略还不够，您还必须拥有一套自己的个人成功战略。个人战略可以促使您在组织战略特定的环境下有效发挥自己的长处，为组织创造价值。为自己设立战略的原则与为组织设立战略的原则相同，不同的是您现在是自己的老板。整个战略全部在您的控制之下。

许多人却不在意怎么为自己设定战略。这意味着他们从未认真思考过怎么使用自己的个人资源，即自己的时间与精力。如果您有自己的个人战略，您就会有一套关于下列问题的自己的计划：

1. 自己将朝哪个专业方向发展；
2. 自己的职业生涯将如何发展；
3. 您每天做出哪些与众不同的决策。

如同完整的组织战略一样，有效的个人战略也可以使您集中精力，为之全力以赴。它会驱使您对那些价值含量低的事说不，放弃那些别人去完成比您自己亲手干更有效、价格更低、质量更有保证的事。换言之，有效的个人战略将您的注意力吸引到您具有竞争优势的活动上。

您与您的组织如何衡量成功？

战略就是一个使您朝着目标迈进的行动计划。那么您怎么知道自己进步了呢？惟一的办法就是要有一个衡量成功的方法。

怎么才能衡量个人成功呢？有的人把成功定义为上司对自己的业绩评估。其他人则增加了更多的内部衡量标准。总而言之，怎么衡量成功对一个人的行为表现是至关重要的。

几年前，我在给一家公司提供咨询服务时有幸接触了该公司的人力资源部。这是个十分多元化的集体，他们中有的人精力充沛、勇于变革，有的人却固步自封、思维停留在传统人力资源服务职能上。作为公司主管人力资源的最高领导，人力资源副总裁却属于后一类。他的惟一目标就是尽量不打破现有状况，亦步亦趋地按他所认为的首席执行官的旨意行事，也从不提出任何问题。

有一次，我们由于讨论一项工作上的事而碰到一起。参加会议的有首席执行官，有公司的中层人力资源经理，该公司的人力资源副总裁也出席了。当时，由于我们讨论的是公司所面临的变革问题，所以我问了一些关于领导能力、创造价值和变革方面的问题。大多数情况下都是由首席执行官作答，他的回答有些时候与现行的公司人