吴智勇 编

管理学名著精华

职业经理人管理思想库 1

→《首先，打破一切常规》→《利润倍增》→《海尔兵法》
→《大转变》→《绩效管理》→《定价策略与技巧》
→《销售经理工具书》→《重点客户管理》
→《公司战略透视》→《人在企业》→《戴尔战略》

上海译文出版社

我惊叹作者的毅力，从经典著作中摘录出数百万字的精华，许多摘录都体现了作者的一片赤诚之心——提升中国管理者管理水平的愿望。我惊叹作者的概括力，许多摘录不是简单的重复，而是凝聚了作者的思考和创造。

这是一本耗费作者心血的书，是一本节省我们时间成本的书，是我们进入管理殿堂的指南，值得我们一睹为快！

——南华工商学院院长 易江 博士

《管理学名著精华》不仅博采了世界管理学大家之长，还体现了自己对大师著作的深刻领悟。通过自己的再创造，使各家之长得到融合与升华。是精华，更是经典。

——壹时代传播机构董事长兼总裁
《终端渗透》作者 冯军

当代人的时间是如此宝贵，我们确实需要有人为我们去芜存精，过滤掉书中的那些水分。看《管理学名著精华》可以看作是一种精读，此书已经融入书摘者的思想和价值观。

——《经理人》杂志主编 杨俊杰

ISBN 7-5327-3478-1
9 787532 734788 >
定价：28.00元
责任编辑 沈志彦
封面设计 许 晶
网址:www.yiwen.com.cn

吴智勇 编

管理学名著精华

职业经理人管理思想库 1

上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理学名著精华/吴智勇编.—上海：上海译文出版社,2004.7

(职业经理人管理思想库:1)

ISBN 7-5327-3478-1

Ⅰ.管… Ⅱ.吴… Ⅲ.管理学— Ⅳ.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 042578 号

本书中文简体字专有出版权

归本社独家所有,非经本社同意不得连载、摘编或复制

管理学名著精华

——职业经理人管理思想库(1)

吴智勇 编

上海世纪出版集团

译文出版社出版发行

上海福建中路 193 号

易文网：www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷厂印刷

开本 787×960 1/16 印张 19 插页 2 字数 274,000

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

印数:0,001—7,000 册

ISBN 7-5327-3478-1/F·159

定价:28.00 元

本书如有缺页、错装或坏损等严重质量问题,请向承印厂联系调换

编 者 前 言

当一个人试图突破个人专业的局限，成为一名知识全面的管理者时，那么他在与管理智能相关的任何一个重要领域中的知识缺陷，都必须得到弥补。

21 世纪的竞争异常激烈，许多职业经理人非常渴望能够在短时间内阅读到大量能提升自己能力的书籍，但在竞争压力下几乎所有的职业经理人都非常忙，除了工作之外还要应酬和顾及家庭，时间成本非常高，即使想阅读也没有那么多的时间，而当挤出时间阅读时，管理类书籍汗牛充栋，菁芜并存，常常费了金钱购买，花了时间阅读，一读之下发现有不少书籍的内容实在难以恭维。

如果有这么一本书，它精选了近十年来国内出版的经济管理各领域的优秀著作，并将各书中的内容精华总结出来并集结成册，您会喜欢吗？

现在您所看到的就是这么一本书。

受鲁迅先生"积文十年，可成一学者"的影响，本人十年来一直广泛阅读管理类书籍。我曾立志成为一个全面的管理者，因此，只要与管理相关的著作我都会去阅读。由于阅读的书多了，就有了判断能力，依靠这种判断能力，使我能心有所悟，形诸笔端，陆续在《IT 经理世界》、《经理人》、《中国经营报》、《计算机世界》等专业杂志和报纸上发表了三十余篇经济管理类书评及相关评论文章（详情可查阅我的个人网站 http://www.zhiyonw.net）。

在坚持阅读大量管理类书籍的同时，我养成了一个习惯，就是每看完一本好书后就将其精华内容总结出来。我的初始想法是：由于每一本书内容都很多，如果我不将其精华摘录下来，那么我如果想重新了解该书内容的

话，就必须重新把这本书看一遍，这实在是太浪费时间了，于是我将我所看过的好书的精华一一摘录（一本 50 万字的书，我所总结出来的内容有 1 万—2 万字），这一习惯坚持了十年。每当我有某方面的问题时，我会先回忆在看过的书中有否类似问题的解决方案。最好的办法就是重新翻看我摘录的这些内容，这样做的好处是在很短的时间内我可以判断出我所收藏的书中是否有能解决问题的东西，如果有，而摘录的内容又不够具体时，我再翻出原书细细研读，从而节省了大量时间。

十年来，我在购买管理书籍上花了两三万元，但觉得真正有价值的也不过 100 本左右，在这 100 来本书中精选出一些最具有代表性的书籍之精华集结成此书。我将此书的部分内容做成“管理及其决策”网站（http://www.zhiyonw.net）.在没有任何宣传推广情况下，日访问量也有 150 次，并且我获得自己的最后三份工作都是因为此网站吸引了我当时和现在的老板的缘故。

本书采用直接摘录的方式，按战略管理、变革与创新管理、领导、管理思考模式、人力资源管理、市场营销管理、销售管理、客户关系管理、公共关系管理、管理会计、物流管理、运作管理等几个方面精选该领域的最具价值的书籍，将其精华呈现给读者。

本书与国内其他类似书籍的不同之处在于，所选之书是该领域真正有价值的名著，保持了原书具有的易读性和可操作性。由于原著大多是当年的畅销书，因此，当中必定有些书籍您是看过的。

由于是摘录，因此需要得到每本书的著作权所有者的授权才能合法出版。由于寻求版权授权的过程所需时间之长大大超出我的想象，因此我们决定根据授权的进度将此书分成几册出版，您现在见到的是第一册，其他内容将陆续与您见面。

吴智勇

2004 年 4 月

目　　录

战　略　篇

1.《公司战略透视——波士顿顾问公司管理新视野》

（美）卡尔·W·斯特恩　编/1

公司战略的本质　/1

战略与自然竞争　/1

公司战略的发展　/3

奠基石　经验曲线　定价悖论　市场份额悖论　三四律　产品组合　真正的目标　细分市场　行业领先者的生命周期　成本均摊的罪过　求专，还是求全？　打破僵局　时间：下一个竞争优势来源　基于能力的竞争：公司战略的新规则

公司战略的实施　/17

战略性的局部市场　专业化　一人细分市场的营销　新型垂直一体化　洞察先机　善用异常现象　让交付系统富有灵活性和反应力　时间与质量　来自杂志社的启迪　控制多元化企业的成长　让绩效考评起作用　资源配置　现金黑洞　经营组合的明星　剖析金牛　公司组合　组织设计　激发组织的洞察力　横向型组织　行动中枢　变革为何如此之难　领导艺术　如何认识变革的必要性　常胜不败　战略和学习　让中层人员管事

商业思维　/39

给企业战略家的建议　探寻本质

领 导 篇

2.《利润倍增》 （美）鲍勃·菲费尔 著 /41

创造企业文化 /41

"最好"的定义 策略性与非策略性成本 不要过于定量化 不要过分授权，也不要大权独揽 策略性和非策略性时间 制造危机感

削减成本 /44

让他们问老板 不用担心，你会赢得人们的尊敬 你需要有一个"无赖" 宣布冻结甚至削减价格 决不给规定的红利 小结：员工激励法 从你的企业中砍掉大多数管理人员 提高会议效率 停止外出聚会

增加销售 /47

成交的五大因素 销售过程是向客户展示能力的最好机会 争取得越多，得到的也越多 投资你的销售队伍——没有什么投资会得到比这更大的回报

3.《戴尔战略》 （美）迈克尔·戴尔 著 /51

持续成长 /51

持续成长的爆发力 直接模式 产品功能和上市时间的重要性 摒弃存货

找准立足点 /53

从错误中重整旗鼓

有所为有所不为 /53

事实为最佳良友 旁观者清 必须重新激活 分享权力 以极高速度低飞

员工：最主要的资产 /55

招募"未来型"人才 缩小责任范围，奖励成功 信息是任何竞争优势的关键，必须主动搜集

每个人都是老板 /57

寻求突破性的新观念 骄兵必败 不要粉饰太平 立即沟通，立即解决问题 对等级制度过敏 用单一目标把员工动员起来

直接获益于顾客 /60

从顾客角度研发产品 为顾客把脉 减少服务顾客的时间与资源 设计要量身打造

与顾客的结盟之道 /62

增加价值 把顾客变成老师

与供应商相处的哲学 /63

关系单纯,但是紧密 翻转传统的供需模式 以信息代替存货

与竞争对手玩柔道 /65

想着顾客,不要顾着竞争 用柔道的方式对付竞争者 强化自己的竞争极限的方法 成功的战略

4.《海尔兵法——张瑞敏40个先行理论与实战版式》

杨克明 编著 /67

休克鱼理论 /67

资源论 /68

做正确的事比正确地做事更重要 /69

名牌论 /69

OEC理论 /69

市场链理论 /74

从对上级负责到对市场负责 "部门"变成"公司"

负债理论 /78

压力变动力,动力变能力,能力变成绩

零缺陷理论 /80

有缺陷的产品就等于废品 建立有效的机制

赛马理论 /81

海豚升迁理论 /83

SBU理论 /83

MMC理论 /84

零管理层理论 /84

杯子理论 /85

每天提高1%,70天提高一倍

剪刀理论 /89

冰山理论 /89

价值理论 /91

问题理论 /92

问题比答案更重要 绵羊和狮子的较量

浮船理论 /94

竞合论 /95
张瑞敏管理箴言100句 /96
5.《大转变——企业构建工程的七项原则》
(美)詹姆斯·迈天 著 /102
生存下来的企业是不断学习的企业 /102
再建还是重新开始
再建雇佣关系 /103
被授权的员工 一个矛盾:持续转变还是追求卓越 通用电气的"无界限"
价值流程再建 /104
不连续的转变 价值流程再建 自上而下的文化转变
大胆的目标 /106
再建的目标 高层次的问题 速度
取悦顾客的因素 /107
"下水管道",而非"烟囱"
工作流程再建 /108
抛开中间人 识别问题
持续过程的改进 /110
违背直觉的系统行为 /111
活动网 广域活动网 违背直觉的结果 系统动力学 分销系统中的振荡 系统的重新设计 杠杆作用 需要的行动
不连续性 /117
技术中的不连续性 危险的转变 管理不连续性的失败 降低技术成本 迟疑的转变 投资保护 快速开发
企业再设计 /120
转变管理者的角色 用什么来取代等级制度 命令与控制 自我强化的文化 削减中层管理 扁平式等级制 水平结构 新组织图
企业学习的各个方面 /123
作为学习实验室的企业
新的雇佣协议 /123
取消工作保障 新的协议 改变报酬方案 奖酬知识的方案 员工认股方案
企业文化的转变 /125

保护性障碍　异域生命的形式　市场需求　新技术

人力资源管理篇

6.《绩效管理——如何考评员工表现》

（美）罗伯特·巴克沃　著　/127

绩效管理　/127

绩效评价不等于绩效管理　绩效管理是什么　对员工的好处

绩效管理的挑战性　/129

为什么如此多的人回避绩效管理

绩效管理的判断标准　/131

经理成功需要什么东西　绩效管理的判断标准

绩效管理是一个系统　/132

防弊纠错："系统"思维　绩效计划　持续的绩效沟通　数据收集、观察和做文档　绩效评价会议　绩效的诊断和辅导

做好绩效管理要做的准备工作　/135

获得信息和数据　处事策略：将员工融入到计划中去　动员和教育员工

绩效计划　/136

方法和步骤　重要性级别和授权问题的讨论

持续的绩效沟通　/138

目的　结果　正式的方法

数据收集、观察和做文档　/139

评价绩效的三种方法　/140

评价只是开始　评级方法　排名方法　目标和标准评价法

绩效评价会议　/143

怎样才能使绩效评价取得成功？　约见计划

绩效的诊断和提高　/144

查明可能的原因

绩效管理和训戒　/146

确保让员工理解　实施训戒行动的原则　拖延最易制造混乱

绩效管理的变异方法　/147

只使用360度的反馈方法　绩效管理与向员工授权

经理们问的问题　/148

按糟糕的方法工作　把“我太忙了,没有时间做这件事情”作为借口　员工准备
沟通方法与沟通技术　/150
与员工一起制订绩效计划
7.《首先,打破一切常规》
(美)马库斯·白金汉　柯特·科夫曼　著　/152
不试图帮助一个人克服他的弱点　/152
吸引和留住有才干的员工,关键在于一线经理　/152
优势:就是你天生能做某件事,而且比其他人做得更好　成功者的共同点——扬长避短　“金刚钻”级别的关键人物是一线经理
一种测评和管理基层工作环境的工具——Q12　/154
Q12是企业基层管理的关键业绩指标　成功管理的四要诀　员工能待多久,取决于他与直接主管的关系　有助于经理个人成长的方法　测量的标尺　实践检验十二个问题　经理胜过公司
登山——十二个问题的先后顺序　/157
大本营:“我的获取”　一号营地:“我的奉献”　二号营地:“我的归属”　三号营地:“共同成长”　山顶　关键点　优秀经理的关注点
优秀经理的智慧　/160
使所有经理都专注于“催化剂”
四大要诀　/160
第一要诀:选拔才干　/161
技能、知识和才干　三种才干　优秀经理怎样找到才干
第二要诀:界定正确的结果　/164
遥控管理　基本规则　界定正确结果的规则
第三要诀:发挥优势　/166
让他们更上一层楼　角色分配是关键　例外管理　花最多的时间和你的明星员工在一起　如何在管理中避开弱点
第四要诀:因才施用　/170
帮助每一个雇员找到最适合他的职位　在每一个职位上创造英雄　宽带工资制　才干的线索
绩效管理　/173
优势面试　绩效计划会议　职业发展问题　派最具才干的经理到高效率的

部门去

8.《人在企业——IBM、CISCO、Intel等世界著名企业用人之道》

汪向勇 著 /179

巨人IBM /179

随时随地的电子化学习 为师之道是互动 没有教育就没有文化 金钱不是万能的 个人承诺无处不在 有话这里说 不能让我的烦恼没有机会表白 高绩效文化 IBM的工资与福利项目 发现自己的潜能 在IBM做经理人 不胜任工作怎么办

朗讯公司 /184

闪电招聘 薪酬的两大考虑 朗讯的业绩评估系统 履行自己的计划 业绩评估 管理者的素质非常重要 企业文化 为变化而学习 人力资源经理需要什么素质? 作为人力资源经理你如何度过你的一天?

西斯科公司 /189

分散评估的妙处 制定目标 领导者成功的关键素质 人不追赶业务 帮助员工追求平衡的生活

摩托罗拉 /191

摩托罗拉的素质要求 尊重从招聘开始 评估目标 挂在脖子上的六个问题

联想集团 /192

人模子 顺畅的沟通 有没有合适的人 将每个人都视为"人才" 轮换制度 不过"独木桥" 管理学院的主要任务

北电网络 /194

面试第一 注重过程的考核 评估的作用 流动的魅力 领导的四个潜能 信任是管理的真谛 成为行动的巨人 新员工培训 给经理人的培训课程

英特尔公司 /196

评估结果带来的差距 速度和机会成正比 经理和员工一对一的交谈 培训 经理培训 鼓励员工的建设性对抗

市场营销管理篇

9.《定价策略与技巧》

(美)托马斯·内格尔 黑德·霍尔登 著 /199

战略定价 /199

无效定价的原因　成本加成定价的误区　顾客导向定价　竞争导向定价　有效定价的基本程序

成本　/202

确定相关成本　增量成本　可避免成本

估计相关成本　/204

区分平均变动成本与单位产品的成本　贡献毛益与定价策略

市场导向定价　/205

管理者　了解并影响消费者的购买决策　价值在定价中的作用　影响价格敏感性的因素　转换成本效应　对比困难效应　价格—质量效应　支出效应　最终利益效应　分担成本效应　公平效应　存货效应

价格敏感性的经营分析　/210

如何进行经营分析　经济学中的价格敏感性　价格弹性的普遍规律　经济价值分析

竞争——积极主动地管理市场　/215

理解定价竞赛　有效定价的计划　预见和管理竞争　建立与规划相一致的定价方针　管理竞争性的信息　分配竞争性资源

定价策略——综合有效定价的因素　/223

定价的步骤　一般的定价策略　撇脂定价法　渗透定价法　适中定价法　定价策略的细分

生命周期定价法——在变换的环境中调整战略　/227

市场开发期创新产品的定价　市场成长期新产品的定价　选择成长战略　市场成熟期产品的定价　市场衰退期产品的定价

顾客谈判——在战壕中定价　/230

协议价格政策和固定价格政策　谈判策略　激励销售价值而非价格

细分定价——市场细分策略　/232

收益管理　订户折扣　细分定价的重要性

竞争优势——为更有利的定价策略打好基础　/234

成本领先的竞争优势:内部成本的利用效率　外部成本的利用效率　竞争性产品的优势

定价心理——购买行为模式　/236

对价格差异的感受　参考价格的形成　心理"设计"对价格感受的影响　为随机性产品定价

销售管理篇

10.《销售经理工具书》 （美）吉恩·嘉佛罗 著 /241

如何处理管理上的任务 /241

经营管理的简单定义 经理人的人事清单 审核表现的重要性 建立理想沟通体系的八个步骤

如何设定业绩标准 /242

评估行动计划 表现检讨过程的价值 检讨面谈应包括的十四项要点 三张帮助业务员做好计划的表格 检讨过程中的五项好处 驻外业务人员的业绩检讨 什么样的问题不该烦扰管理层

公司的组织及政治结构 /244

组织图的定义 忠诚的重要 忠诚的报偿 办公室政治

如何建立有效的通报系统 /245

为什么业务员都不喜欢填报表 为什么管理需要根据报表 设立成功通报系统的秘诀 两项必要的销售记录 业务计划日志 为什么经理人需要看业务计划日志 为什么业务员都痛恨拜访报表 如何设计自己的拜访报表 如何解读拜访报表 应该仔细阅读的销售报表 如何确保业务员准时交回报表 处理迟交报表的三种方法 拜访报表对业务员有什么好处 从拜访报表上的四种线索找出不努力的工作者

如何找寻与雇用懂得销售的业务员 /249

业务人事需求 为什么业务天分无法衡量 如何撰写人才招募广告 招募广告中应该明列的六项要点 从成堆履历表中找到符合资格者的要诀

如何建立业务奖金制度 /252

业务经理的奖金 奖金制度的目的 诱导经理人把心力放在管理上 激励经理人的四条基本原则

如何做下年度的业务预估 /253

何谓业务预估 为什么业务预估很重要 提醒经理人必须设立分公司办事处的十种征兆 资料库里有什么内容

如何制订业务训练计划 /254

评论受训业务员销售拜访的清单 如何激励业务人员

如何举办商展和商务会议 /256

公司为什么要参加商展 为何非难竞争对手不管用的原因

客户关系管理篇

11.《重点客户管理》 （美）泰瑞·R·贝肯 著 /259

什么是重点客户管理 /259

重点客户管理是一种销售方法 实施重点客户管理有众多好处 重点客户管理是一种投资管理

重点客户管理的作用和职责 /262

客户经理 行政支持者 销售经理

四种类型的客户关系 /265

卖主关系 被优先考虑的供应商 伙伴关系 战略联盟关系

重点客户管理中的管理 /268

重点客户管理是实现企业战略的一种手段 /270

重点客户管理是一种竞争战略 重点客户的确定

信息的收集和等级 /271

分析你的客户 /271

客户所处行业和市场状况 了解客户的战略 对客户进行 SWOT 分析

分析你的竞争对手 /276

支柱基座上的裂缝——竞争对手的薄弱之处 颠覆他们的优势之柱 颠覆他们的战略之柱 颠覆他们的人员之柱 颠覆他们的支持之柱

分析自己的状况 /278

记录自己与客户关系的发展情况 客户的档案资料 分析自己的状况 关系发展的周期 识别并确定你的 SWOT 重要性顺序

客户关系的管理 /284

信息的管理 /284

扩大客户的信息量 帮助客户掌握有关的知识

如何使客户感到高兴 /288

履行你的职责,解决客户的问题 把自己和客户的订单联系在一起 如何使客户感到高兴

致谢 /291

战 略 篇

1.《公司战略透视——波士顿顾问公司管理新视野》

(美)卡尔·W·斯特恩 编
波士顿顾问公司译

公司战略的本质

任何想要长期生存的竞争者,都必须通过差异化而形成压倒所有其他竞争者的独特优势。勉力维持这种差异化,正是企业长期战略的精髓所在。

战略与自然竞争

战略竞争可以压缩时间。它能在短短几年间扭转竞争态势。相反,若是自然竞争,则需要几代人的时间才能取得相同的演化结果。

战略竞争的基本要素是:

- 能够将竞争活动理解为一个完整的动态系统,认识到这个系统是由

竞争对手、客户、资金、人力和资源的互动过程所构成的。

- 能够运用上述理解，预测某一特定的干扰将给竞争系统带来的后果，以及如何造就一种稳定的动态均衡新模式。
- 随时都能调遣后备资源，使这些资源能尽其所能，充分利用。尽管这些资源会被永久性占用，成果却要日后才体现出来。
- 能够预测风险与收益，并以充分的精确度和自信心验证上述资源调遣决策的正确性。
- 精心策划、实施上述资源调遣活动的意愿。

战略实施是全方位的行动。任何竞争者，倘若未能就对手的战略竞争作出反应，部署并投入自身的资源与之抗衡，那双方的竞争格局就会扭转，竞争均衡就会发生重大的变化，这就是战略竞争导致时间压缩的原因所在。

战略竞争是革命性的。

自然竞争是风险极低、积累型的尝试和从错误中汲取教训的过程。这就是进化的基本模式，也就是达尔文所谓的自然选择。

我们必须彻底了解自然竞争。自然竞争是一个基础。自然竞争系统及其交互模式，是一切战略赖以立足的基础，战略竞争必须在这个基础上加以完善。

有关企业竞争的经典经济理论并没有立足于动态均衡，而是把竞争视作静态经济中的静态均衡现象。“完全竞争”这一参照框架只是一个理论性概念，它从来就没有真正存在过，或许根本就不可能存在。

建立普遍的企业竞争理论，人们就能预测任何企业竞争的结局。企业竞争理论可以作为战略竞争的基础，普通大众都能从中获益。要建立一个通用的企业竞争理论框架，就必须验证与检验许多环环相扣假设。

现在，我们可以假设：

- 高效竞争能够造就一批从极小到极大、规模不等的竞争者。这种规模结构会在长时间内保持稳定。
- 那些得以生存发展的竞争者具备有别于其他所有对手的独特优势。这些优势是由特定的时间、地点、产品和顾客组合而成的。
- 任何竞争者都会遇到形形色色的对手，而几乎每一种相关要素的组

合都会受到这些对手的限制。每一个竞争者都会改变、适应、成长，都会重新部署资源，因此，竞争均势的前沿总是在不断变化。

- 在那些竞争能力处于均势的前沿，冲突将无休止。
- 在一方占据绝对优势的领域，冲突极少发生。
- 企业竞争必然会有多条战线，每条战线上都有一个竞争对手。
- 任何对资源进行重新部署的行为，都会引起至少两条战线上的竞争力量对比的变化。如果一条战线加强了，另外一条就必然遭到削弱。
- 每当竞争均势的前线（或“战区”）趋于稳定或静止时，就会出现一种“保守型”竞争。在“保守型”竞争中，防御方咄咄逼人，而进攻方则相对温和。这是因为双方都能预见对方的行动，而大家对此又都心照不宣。
- 关键的竞争变量愈少，竞争者的数量也就愈少。如果关键的因素只有一个，那么最多只有两三个竞争者能够共存。要是市场出现萎缩，就只有一个竞争者能够获得生存的机会。这就是“三四律”。
- 具有潜在重要性的变量愈多，共存的竞争者数量就愈多，但这些竞争者的绝对规模也就愈小。
- 环境变化愈频繁，得以生存的竞争者就愈少。在此，应对巨变的能力成了至关重要的决定性因素。
- 新的竞争者若要进入一个市场，就必须在市场的某个局部建立并显示压倒现有竞争者的绝对优势。进入市场的次序是非常重要的。

用会计理论来诠释经济行为并不恰当，因为会计理论是为其他目的而建立的。

公司战略的发展

奠基石

经验曲线的影响是十分深远的。它说明，竞争优势非常重要，而通过精心管理，企业是能够取得和掌能竞争优势的。它还说明，市场份额是一项特别有价值的资产，不应轻易转让。

上述见解使人们得以从一个全新的角度来审视有关定价和生产能力的

决策。定价要能弥补产品开发成本;在成长性行业中,必须用足生产能力——这两种广为接受的企业实践,等于是靠出卖未来换取短期利得。另一方面,先发制人地降价、率先扩充生产能力则能"买到"市场份额、降低相对成本,并使竞争者对某一行业兴趣大减。

经验曲线提示出,在既定的股本收益率水平上,债务能够使资产收益率降得更低。若积极加以利用,债务将能支持先发制人的降价和生产能力扩充行为,从两帮助企业获取市场份额,最终降低企业的风险。

高增长业务无法产生足够的现金,因此无法跟上市场增长的步伐,最后只好出让自己的市场份额。面对于成熟业务面言,它们产生的现金流又超过了能够有效投资的数量。最好把这些成熟的"金牛"业务所产生的过剩现金流充分利用,用来支持高市场增长率的"明星"和"问号"业务,帮助它们取得领导地位。如果这些业务能够树立并巩固市场领导地位,那么当市场增长放缓时,它们自己也就会成为金牛。增长—市场份额矩阵为这种现金流的良性循环提供了一个实施框架。

我们也不能把成本差异和相对市场份额看作是竞争优势的唯一资源和衡量标准。创新、顾客特权和品牌价值同样重要。

但是,如果用"竞争优势,不管其来源"来代替"经验积累"和"相对市场份额",那么这些经典篇章所提出的大部分理念就并无过时之嫌。尤其是产品组合这一概念,依然可以作为资源配置的框架。

保持竞争优势是价值连城的资产,这一思想仍然是千真万确的。

经验曲线

学习曲线效应却有一些明显的局限;它仅适用于直接劳动力。

经验曲线本质上是一种现金流量模式。

自由企业竞争均衡的全部内容不外乎这样一种假设:所有竞争者,尽管它们的产量可能与其所占市场份额远不相称,但都能实现类似的成本。这种假设也是错误的。

如果资金的成本非常之高,任何投资都会是一种失策。面倘若资金的成本为零,那么不管所需的时两多长,任何能够收回本金并有盈余的投资决策都会是正确的。

只要实际价格(去除通货膨胀后价格)与实际成本(去除通货膨胀后成

本)的走势不相吻合,市场份额就会发生变动。一旦市场份额发生了变动,竞争者的相对成本也就会起变化。如果价格的下降速度赶不上成本的下降速度,那么占有最大市场份额的市场领导者最终就会减少所占的份额。

如果价格的下降速度超过了领导者的成本下降速度,那么肯定就有以高于产业平均增速成长的竞争者,在其他竞争者的利润率萎缩时,这个竞争者的利润率通常仍能维持不变。

只有当价格与成本同步下降、并且低到足以阻止高成本竞争者攫取市场份额的时候,价格和市场份额才能保持稳定。

价格走势必须与成本走势大致同步。否则,利润率将会不断扩大,或者相反,不断缩小以至成为负值。

几乎所有的价格行为都呈现出两种典型模式。在一种模式中,剔除通货膨胀之后的价格与成本同步变动。

在另一种模式中,价格下降得非常缓慢,几乎维持不变。然后,在某一时点上价格开始下跌,而且跌幅远远大于上述第一种模式。

不变价格是一个战略目标。行业领导者不断提高的利润率是竞争者进入市场、实现更高增速的强力诱因。起初,市场新进者的成本很高,但较快的成长速度会迅速降低成本。

只有当以下三个条件得到满足时,价格才能保持稳定:

- 所有竞争者的成长速度大致相同;
- 价格与成本同步变动;
- 对于同等价值的产品,所有竞争者的定价大致相同。

价格突变常常是由下列因素综合引发的:

- 某个非常成功、雄心勃勃的新进入者愿意并且有能力维持一个不太高的利润率;
- 新进入者的成长速度最终超过了原来的领导者;
- 经济衰退造成了暂时性的大量剩余的生产能力。

或长速度最快的竞争者,其成本的下降速度也会最快。一旦成本降到

现行的价格之下，这个竞争者就拥有了选择的权力。它可以维持一个恒定的利润率，把成本的降低转化为价格下降。当然它也可以保持原先的价格，提高利润率。第一种选择将会使企业保持高速增长，并使成本持续下降。第二种选择会使价格趋向稳定，而成本和市场份额不再发生变动。

成长最快的竞争者倘若能维持一个恒定的利润率，其成本的下降速度就会快于其他人。与利润率萎缩的企业竞争，就没有必要为维持利润率而进行投资，这就可以造就强大的盈利能力。规模较小的竞争者经常能在价格差异中取得容身之地，直到发展壮大，成为低成本的竞争者。

价格的稳定性取决于市场领导者及低成本竞争者的意愿，这种意愿体现为：制定足够低的价格，使任何竞争者都不能比市场成长得更快。低成本竞争者若能使价格与成本保持同步，就能维持价格的稳定。其他任何措施都将破坏价格的稳定状态，因而改变市场份额。

定价悖论

超过正常水平的定价必然会引发生产能力的扩张，直到把价格压下去为止。过低的价格水平则会减缓生产设施的更替成增加，直到价格升上去。竞争会促使价格下跌、趋近成本，或者导致成本上扬、接近价格：这是一条历久常新的经济学真理。

结果往往是表面上价格有所提高，但其背后却是实际价格的降低，这种降价是以市场领导者的损失为代价的。提价暂时掩盖了价格领导者的利润萎缩的情况，但总有一天，价格领导者会不得不作出保全市场份额的决策。同时，提价还助长了竞争者抢夺市场份额的行为，肯定了它们扩张生产能力的投资决策。

从长期看，市场份额的多寡取决于生产能力的大小，以及利用这些生产能力的充分性。

这些都是简单的经典经济学原理，但其隐含的战略意义却并非显而易见：

- 如果你在充足的生产能力的基础上具备了最低的成本，那么随时把价格压低，低到足以使竞争者打消投资新增生产能力的念头，则另当别论。

- 另外，一有实力就进行投资，对增加自己的生产能力、维持价格优势也是有利的。这样做，新增生产能力必须能以足够高的负荷系数运行，保证成本水平不会超过竞争者的平均成本。
- 同竞争者相比，要是你的固定成本较高，而可变成本较低的话，那么你对营运比率的变化会更加敏感。不管是什么原因导致短期价格下跌，只要能产生较高的营运比率，就应该接受。只有在这样的条件下，你才能保住相对成本的优势。

若想诱使竞争对手接受改变相对成本的行动，竞争战略可以大派用场。

拥有新的低成本设施的生产商必须诱使对手相信，自己有能力、也有决心无限制地压低价格，必要的话，还会把价格压到低于它们的成本，而自己的新设施则维持在行业的平均营运水平上。

对于拥有较高成本的生产设备，但占有着市场的生产而，当务之急是要让对手相信高价对大家都有好处。这样，它就能抵消掉自己在相对成本上的劣势。成者，它会觉得很有必要让对手相信通过价格战挤掉自己的既得市场将得不偿失。

从短期看，战略的真谛是，通过各种方式诱使对手接受较低的营运比率，这等于给对手放置了一道相对成本的障碍，于对手是有百弊而无一利。

从长远看，战略的真谛在于控制对手为扩充生产能力而进行资本投资的意愿。任何拖延这一类投资决策的不确定因素、风险或竞争措施，都将给已把生产能力投入运作的竞争者带来高于平均水平的利润。

综上所述，我们可以得出以下结论：

- 短期的提价将会加速新生产能力的引入，降低市场需求，从而减少行业的长期利润。
- 相对来说，短期的提价给高成本生产商带来的好处要比低成本生产商多。
- 降价对成本较低的生产商而言，在它充分运用生产能力之前，都是利多弊少。
- 对于成本最低的生产商来说，上上之策是在减小降价幅度的情况下，说服别人容许自己充分利用生产能力。为此，别人将在营运比率和

利润上付出代价。

- 高成本生产商的上上之策则是要令人相信，市场份额要经过很长的时间才会有所变动，因此保持一个实际可行的行业最高价对大家都有好处。

市场份额悖论

引起竞争者之间市场份额变动的原因主要有两个，最常见的是生产能力不足，另一个原因则是愿意放弃市场份额来维持价格。

扩充生产能力是一项关系企业存亡的决策。如果过早扩充生产能力，只会增加额外的成本，徒劳无益；生产能力扩充得晚了，又会丢掉市场份额。生产能力的扩充不仅仅是厂房和机器的增加，它还意味着要在合适的地点配备适当比例的人员。因为前期工作占用大量时间，因此在决策的时候必须做到未雨绸缪。

低成本生产商能够取得市场份额，但必须愿意牺牲短期利润才行。高成本生产商之所以能获取大量回报，也只是因为低成本生产商愿意维持现行价格。

要在市场份额与短期利润之间求得平衡，增长速度是关键的变量。

- 没有增长，市场份额就根本不可能改变。这时，没人敢说扩充生产能力是正确的。
- 如果增长幅度很小，只有那些拥有足够大的市场份额，从而具备成本优势、有望取得满意利润的竞争者，才应该牢牢把握现有市场份额，直到进入无增长时期。
- 在快速增长时期，市场份额极具价值，但也极易丧失。一方面，市场份额得由两种增长构成的：首先是市场本身的增长；其次是产量增加引起经验的增加，从而降低成本，使利润率取得增长。另一方面，要适应增长，就必须提前迅速扩充生产能力，否则市场份额就会悄然丧失。

市场份额的任何变动都应被看作是一种投资或撤资。市场份额的变动应该是一项投资决策。

三四律

在一个稳定的竞争性市场中，有影响力的竞争者数量绝不会超过三个。其中，最大竞争者的市场份额又不会超过最小者的四倍。这条规律是由下面两个条件决定的：

- 在任何两个竞争者之间，2 比 1 的市场份额似乎是一个均衡点。
- 市场份额小于最大竞争者的四分之一，就不可能有效地参与竞争。

上述两个条件最终将导致这样的市场份额序列：每个竞争者的市场份额都是紧随其后的竞争者的 1.5 倍，而最小竞争者的市场份额不会小于最大者的四分之一。从数学原理上讲，要获得增长；同时满足上面这两个条件，就不应有三个以上的竞争者存在。

内在的逻辑其实简单明了，那就是：在经验曲线效应下，成本是市场份额的函数。

在任何两个竞争者激烈争夺的情况下，最可能受到伤害的却是竞技场上的最弱小者。从逻辑上讲，这个最弱小的竞争者通常拥有最低市场份额。

三四律看来能够很好地预测有效竞争的结局。

三四律的意义如下：

- 在有大量竞争者存在的情况下，如果没有外力的约束和控制，大浪淘沙的竞争局面将不可避免。
- 行业增长越快，淘汰也就越快。
- 两个市场份额相当的市场领先者将会把其他所有竞争者淘汰出局，除非它们联手维持价格水平，从而一起丢掉市场份额。

市场领先者掌握着主动权。如果它珍视市场份额的话，就没有人能够取代它的地位，除非它缺乏维持生产能力的资金。然而，为了维护短期的营运利润，很多市场领先者都在无意之中割让了市场份额。

如果三四律的发生最必然的，常识就会告诉我们：要么成为某一产品的局部市场领先者，要么就趁早变现退出。有坏账？认了吧。税收损失？认了吧。快拿走值钱的东西，找到自己能够成功地当上领先者的产品和市场，

重起炉灶吧。千万不要三心二意。

产品组合

公司若要取得成功,就必须拥有增长率和市场份额各不相同的产品组合。组合的构成取决于现金流量的平衡。高增长的产品需要有现金投入才能获得增长;低增长的产品则应该产生大量的现金。这两类产品缺一不可。

产品的现金流量取决于四条规则:

- 利润与产生的现金是由市场份额的大小决定的。高利润的背后必然是高市场份额。
- 要想取得增长,就必须投入现金、扩充资产。维持市场份额需要增加额外的投资。
- 必须努力争取,甚至"购买"高市场份额。购买市场份额需要增加额外的投资。
- 没有哪种产品的市场会无限地增长。增长放缓之时,即是回报到来之日。否则就永远也别想获得回报。此时决不可把现金回报再度返还给这种产品。

我们把高市场份额、低增长的产品称作"金牛"。这些产品产生大量现金,通常将超过维持市场份额所需的再投资。超额部分的现金,不必、也不应再通还给这些产品。实际上,如果回报率超过了增长率,要无限制返还现金也是不可能的,除非把回报压低。

低市场份额、低增长的产品是"狗"。狗类产品可能会有一些账面利润,但要维持市场份额,就必须把所获利润重新注入这些产品,而不会有什么现金盈余。从本质上看,这一类产品如果不变现,留在手中毫无份值可言。

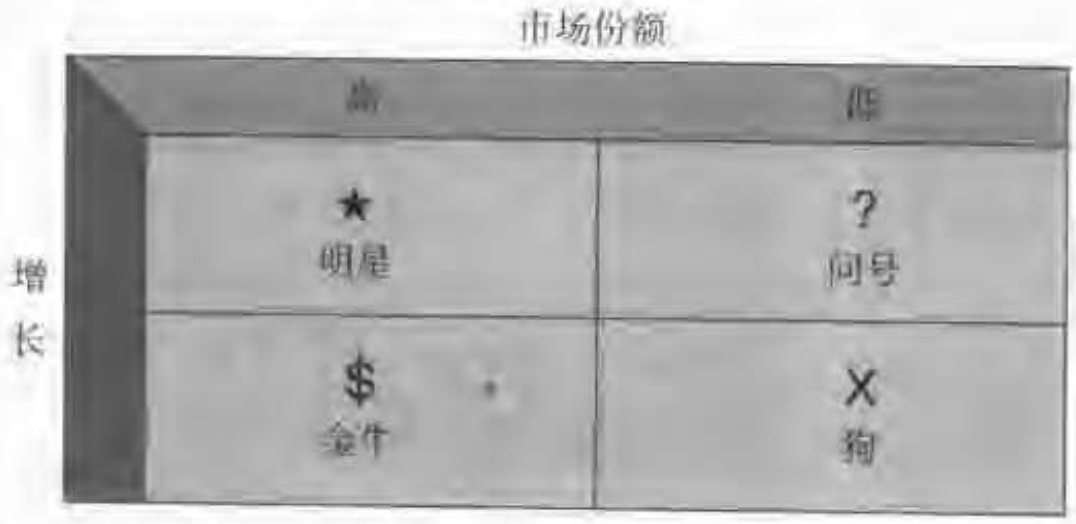
任何产品,最终不是变成金牛,就是狗。一项产品的价值就在于在增长放缓之前取得领先市场份额地位。

低市场份额、高增长的产品是"问号"。这些产品需要的投入总是大大超过其所能产生的现金。不提供现金,它们就会落后乃至死亡。即使给了现金,如果它们只能维持市场份额的话,那么一旦增长停止,它们仍旧是狗。问号类产品需要大量现金投入来购买市场份额。在成为市场领先者之前,

低市场份额、高增长产品将一直是一种负担。这种产品需要巨额现金投入，而它本身却产生不了这些现金。

高市场份额、高增长的产品是"明星"。这种产品几乎总是会有账面利润，但却不一定能产生自己所需的全部现金。然而，如果明星能够保持领导地位，那么在增长放缓、再投资的需求消失之后，它就会成为一棵摇钱树。明星最终会变成金牛，产生大量高利润率、十分稳定和安全的现金回报。这些现金回报将可再投资于其他产品。

市场领先地位若能尽早取得，并维持到增长放缓的一天，所获回报将会非常丰厚。如果有足够现金的话，在增长阶段为获取市场份额进行投资的方法是极为可取的。市场份额的增长将伴随市场的成长，而利润率则会随市场份额的增加而提高。有了高利润率，即使采用较高的财务杠杆也不会对安全造成影响。由此形成的利润水平，使得产品在支持正常的增长之后，还能带来较多的盈余。投资回报是惊人的。



显然，企业需要有产品组合，每家公司都要有需要投入现金的产品，同时又要有能够产生现金的产品。每项产品最终都应该成为摇钱树，否则一文不值。

只有那些具备合理的产品组合的多元化公司才能发挥自己的优势，真正抓住增长的机遇。在合理的产品组合中：

- 高市场份额、高增长的明星是未来的保障；
- 金牛供给了未来增长所需的资金；
- 增加投入，问号将转变为明星。

狗类产品就不需要了，因为它们象征着失败，说明企业没能在增长阶段取得市场领导地位，或者没能及时撤退、及时止损。

真正的目标

增长需要相应的现金投入。增长是一种投资机会，但只有在增长满足了收回现金投资的手段时，它才能真正称得上是真正的机会。这只有当增长停止（或基本上停止）的时候才会发生。增长确实能给企业带来安全、稳定的局面，但只有在市场进入成熟期、竞争均衡形成之前取得竞争优势，这一点才能实现。

账面利润只不过是一个信号。现金是唯一有价值的东西。但只有当企业无须再为捍卫竞争地位进行投资时，现金才能真正体现出其价值。竞争者的存在影响了企业将账面利润转化为投资者的真实利润的能力。

细分市场

市场一旦走向成熟，就会四分五裂，瓦解为产品与服务需求各异、有着不同价格弹性的细分市场。对生产商而言，这些需求将转化为满足各个细分市场的不同成本要求。要满足统一的整体市场，行业领先者已是经验老到，游刃有余；但若要它们瞄准新冒出来的细分市场，将成本、产品/服务以及价格相应地"实摊"到各细分市场，看来就是勉为其难了。这就为竞争者创造了一个机会，因为它们通常能够在低服务成本的细分市场中确立起自己的竞争地位。

行业领先者的生命周期

当市场规模变得极为庞大时，领先者将感受到价格方面的压力。这种价格压力来自那些比领先者小得多、落后得多的竞争对手。问题最早是从规模最大、知识最多的客户那儿暴露出来的，因为这些客户自己已经成了专家。它们购买产品，但并不购买服务。这些老练的客户不再需要全程的技术服务和现成的产品种类。它们开始去找一些规模更小、力量不那么雄厚的供应商，这些供应商的价格较低，而产品也还可以。

这种竞争给早期的领先者造成了严重的问题。在一个庞大的市场中，必然会有许多需求与特性各不相同的区域，而满足这些区域的成本也会有

很大的差异。要根据实际或可能提供的不同服务制定不同的价格往往是件很困难的事情。

如果价格很高，虽可回收现有最昂贵的服务的成本，但大部分市场将会落入专业化竞争者的手中。专业化竞争者只提供有限种类的服务，因此价格范围也相应较小。而这些价格往往又定得太低，甚至连提供专业化服务的成本都收不回来。然而，如果在定价上采取中庸骑墙的策略，情况会变得更糟，因为中间价格兼有高价和低价两者的弊端。

面临此种形势，市场领先者通常会制定一个能够保全平均利润率的价格。然而，这只会加剧利润的缩减。因为，它们往往会因价位过高而失去销售量，而不得已相应增加高端服务、高成本及高技术含量产品的比重。

上述趋势如果发展下去的话，成本、产品特性、定价策略、增长率以及提供服务的市场区间，在所有这些方面，领先者的特征都将被彻底改变。领先者成了高价格、高成本、低产量的技术专家。如果不及时发现和处理这个问题，领先者就会无利可图，甚至无法参与一般的竞争，而只能在低产量、高利润的特种工艺领域里显露一下身手。到那时，领先者为了生存，只好放弃在多种产品之间进行平衡的努力，而致力于某几个特定区域的发展。

不过，领先者如果能够及时发现问题及其根源，那么现有的产量和盈利水平就能受到保护，得以维持。但要做到这一点，领先者就要大刀阔斧地对自己的策略进行变革。这些变革所对应的策略，与那些给企业带来早期成功的策略完全不同。大多数产业先驱正是在此丢掉了领导地位。

行业先驱的活力和生命周期是由两个因素决定的。第一个因素是，它是否具备辨别不同客户群，并以最佳成本来为各个细分市场服务的能力。第二个因素是它是否重视几个细分市场的共同经验的价值。

成本均摊的罪过

成本均摊将会导致市场份额的丧失。按照企业的常规会计处理方法，确有部分成本直接归到特定客户的具体产品上，但所有剩下的成本都给均摊掉，即平分到所有产品、所有客户头上。这种做法的后果是，产品的实际成本遭到扭曲，而企业也可能因此而临竞争的威胁。

新的市场闯入者却在一个又一个地从领先者手中攫取份额，并取而代之，这种情况已广泛发生于许多行业中，这可能是因为领先者对收益的期望

值太高，从而为竞争活动撑起了一把价格保护伞。于是，收益期望较低的竞争者得以进入这个产业，并逐步赢得领导地位。

但是，在很多场合下，领先者被人取代的罪魁祸首却是成本均摊。

满足大客户的成本理应低于满足小客户的成本。这一点不言而喻，但却很少有人根据客户群体来区分成本，成本均摊掩盖了服务成本的实际差别。

成本均摊带来了价格均摊。价格均摊意味着有的客户多付了钱，而另一些客户则得到了补贴。

领先者不断进行均摊，就会不断地出现新的超额支付的客户群体。

对于新进入者而言，这种结局的战略意义可清楚地列为以下几点：

- 把力量集中在那些因领先者均摊成本而难以发挥成本优势的细分市场；
- 为该细分市场度身定制产品和服务。价格是市场渗透的武器；
- 只有当自己的相对成本地位得到改善，而领先者固守的均摊行为使其他细分市场门户大开的时候，新进入者才能扩大产品线。

对于市场领先者而言，以下所列可作为战略参考：

- 要根据不同的产品和客户群体对自己的成本进行分析；
- 如果分摊成本确实有必要，那么就要尽力避免把成本分摊给快速增长且易受攻击的细分市场；
- 根据不同细分市场的需要提供不同的服务，并相应制定不同的价格。
- 避免成本均摊的错误。

求专，还是求全？

每一个共同的生产部件都能促使生产规模扩大及生产成本的降低，而每一个不同的生产部件都会增加用于协调的管理成本。不同生产部件的扩展不仅增加了产品变动部分的成本，也增加了没有变动的那部分的成本。

要是两种产品完全不相关，那么它们就不能共享任何规模效应，因此也就不会产生用于协调的管现成本。

对于市场占有者来说，要想保持战果，就必须把握基本的作战原则。

基本的作战原则有两条。第一条，千万不要盲目打入某个细分市场（除了出于机会主义目的），除非有充分的理由认为自己能在这个细分市场中确立所界定的、相对其他竞争的、真正的竞争优势。第二条，如果企业的竞争力是建立在自己目前主导的细分市场上，那么由新产品或服务所代表的扩展后新市场所取得的边际收入必须能够弥补，甚或超过新市场产生的所有边际成本。

打破僵局

企业竞争并不总能产生一个赢家。如果竞争者之间的差异微乎其微，那么大家可能都会输掉这场战争。

如果没有一个竞争者能够取得压倒其他对手、明显而持久的竞争优势，那么竞争的结果就会是一种僵局。

在僵局中，竞争者的利润会出现周期性的起伏，但平均下来利润还是很低。

如果有两个或两个以上的竞争者，它们在各方面都具备相同的竞争条件，没人能够占取上风，这时僵局就会出现。当技术不再归谁专有，而产品大体雷同时，竞争最容易产生僵局。在僵局中，市场份额并没有多少价值。

抢先扩充生产能力的战略并不能打破僵局，除非这种战略从根本上改变了行业的特性。改变不了行业特性，抢先扩充低成本生产能力的行为就不太可能改变供给曲线的斜率。

一旦取得了技术突破，那么公司对新僵局产生时间的判断就会影响是否转让这项技术的决策。

摆脱僵局的最佳时机是在僵局尚未形成之时，那就是进入成熟期之后，企业可能不再会有持久的竞争优势。倘能预见僵局的来临，公司就会知道何时应当见好就收，何时应该坚持到底，取得最后的胜利。在僵局中，大浪淘沙留下的只是幸存者，而不会是赢家。

企业要获得成功，就必须在大批量生产和高度专业化的领域里保持大部分业务的优势地位。在僵局状态或是群雄并起的行业中，即使是较高的市场份额或相对较低的成本地位也不见得会有多少价值。

时间:下一个竞争优势来源

把时间转化成一种关键的竞争优势来源:缩短产品开发周期中的规划时间、缩短工厂中的加工时间,把多数公司用来管理成本、质量和库存的精力用在对时间的管理上。

新的竞争优势来源:专业化工厂。专业化竞争者或是制造独一无二的产品,或是占据高销售量的细分市场,它们往往直切西方竞争者产品线的核心部位。

通过推出利润率较高的产品来避免价格竞争的方法叫做"获利而退",这是应付日趋激烈的竞争的常见反应,但它最终将导致企业的自我毁灭。

一家公司如果能以快于对手三倍的速度推出新产品,就能获取极大的竞争优势。

在大多数公司里,战略选择仅限于以下三种:

1. 设法与对手共存

2. 竞争到来时临阵脱逃

3. 直接或间接进攻

上述三种选择中,只有进攻战略才能创造真正的成长机会。间接进攻则能以最低的成本,获取最大的利益。

基于能力的竞争:公司战略的新规则

为什么沃尔玛公司觉得应该建立更大的商店?为什么只有沃尔玛的成本结构能够负担每日低价和迎宾员的费用?又是什么使公司能继续增长,并远远超过萨姆·沃尔顿的个人魅力所能直接企及的程度?沃尔玛成功的真正秘密在于更深层次的一套战略经营决策,正是这一决策将公司转变为基于能力取胜的竞争者。

达成这些目标的关键是将公司补充存货的方式变成公司竞争战略的支柱。

对这一战略观点的最好诠释,是一种几乎无形的所谓"过站式"的物流管理技巧。在这一系统中,商品源源不断地运到沃尔玛库房,并就地筛选、重新包装,然后分送到各个商店,往往不以存货的形式存在。在48小时以内,商品从一个卸货处运到另一个卸货处,而不在库房里消耗宝贵的时间。

过站式物流管理使得沃尔玛从整车购买商品中得益,而避免了常见的

存货和搬运成本。

既然过站式物流管理有这么多明显的好处，为什么其他零售商不都采纳呢？原因在于其管理极其困难。为了实现过站式物流管理，沃尔玛不得不在各种相互关联的支持系统上作出相当的战略性投资。而照传统的投资收益率标准衡量，这些投资是不值得做的。

像沃尔玛、本田、佳能、有限商店或第一银行等公司已经了解这一点。他们的经验和其他成功公司的经验揭示出基于能力竞争的四条基本原则：

1. 公司战略的基石不是产品和市场，而是业务流程。

2. 竞争的成功取决于将公司的关键流程转换为能一直为消费者提供较高价值的战略能力。

3. 公司通过对支持性的基本设施的战略性投资来获得这些能力，这些设施联结了传统的战略经营单位和部门，并超越了这些单位和部门。

4. 由于某些能力必然适用于多个部门，基于能力竞争战略的总负责人应是首席执行官。

只有首席执行官才能将整个公司的注意力集中到为顾客创造服务的能力上。只有首席执行官才能识别战略性能力所依靠的基本设施并决定投资。只有首席执行官才能使各经理免受因这些投资对本单位损益产生短期不利的影响。

公司战略的实施

战略性的局部市场

所谓战略性的局部市场，指的是企业可以获得竞争优势并加以利用的那部分市场。

如果企图以同样的价格同时满足两个战略性的局部市场，竞争者将会深受其害：在一个市场上，它的价格太高了；而在另一个市场上，它的成本又显得太高。

通用汽车公司之所以能或为获利能力最强的竞争者，是因为整个公司就是一个经营单位，内部管理单位则专心致力于增加对战略性的局部市场具有重大影响的附加价值。

所谓的战略经营单位试图将所有战略决策权集中到一个管理单位手

中，而公司决不能把现金流量这一关键要素授权给任何一个战略经营单位管理。如果这么做了，母公司就只是个保险箱式的控股公司，它将失去剥离权或兼并权之外所有的战略空间。

专业化

专业化是在利润丰厚但竞争激烈的市场上求生的手段。要在所有情况下对所有顾客、相对于所有竞争者都占据竞争优势是不可能的。然而，企业只要有地方取得竞争优势，就能从中获得丰厚的回报。

要成功地实现成本降低型的专业化，单靠降低重要的成本因素是不够的，而应该完全剔除行业领导者成本结构中的某个组成部分。自有品牌生产商的或功与其归功于更低的生产成本，不如说是因为它们免去了品牌宣传和销售成本。

剔除行业领导者的成本结构中的一个重要组成部分之后，专业化厂商通常能把价格降低20%到40%。理论上讲，行业领导者倘若作出强有力的反应，就可能把专业化厂商逐出市场。但实际上，行业领导者自身会受到企业组织和结构的限制，许多专业厂商因此十分安全。如果竞争优势过快地向专业厂商的细分市场倾斜，市场领导者可能会提早作出反应，而往往这时是小型专业化厂商最脆弱的时候。不过一般商言，市场的竞争态势还是会眷顾这些专业化厂商的。

在与市场领导者的竞争中，这些专业化厂商在经济上是安全的——如果它们能够在高质量商品市场所特有的具有显著规模效应的成本因素上确立竞争优势。真正的风险来自市场。消费者口味成用户经济情况的变化可能极大地改变小群体市场的容量，而对市场整体却没有丝毫影响。

成本降低或价格实现都能成功地实现专业化。成本降低型专业化厂商必须集中于它们的强势区域；保持专一的目标，保持低成本，抵制进入对自己并不适合的其他市场的诱惑。

一人细分市场的营销

在许多行业中，计算机使公司向客户提供的服务更具个性化，而非标准化。例如，在高级宾馆的连锁分店里，职员问候客人时直呼其名，对每个客人的特殊要求也铭记于心。这里电话控制台起到了提示的作用，因为每当

电话铃响时总会闪过客户姓名。储存客户个人要求的数据库也为个性化服务提供了帮助。

十年前,大量营销人员发现自己可以缩小目标,为特定顾客的细分市场创造产品。时至今日,细分市场已经可以小到只有一个顾客。

从前,获取信息和提供服务是两个互不相干的概念。一人细分市场的营销方法将这两个概念整合到了同一组经营关系中。这种经营关系,一边是记录顾客偏好和购买行为的专有数据库;另一边则是严格而紧凑的运作方式:借助于数据库中的信息,而为单个顾客从统一的整套服务项目中提供一套按其要求量身定制的服务。

对于顾客,这种服务好在直接而有力。消费者越来越看重的是,自己能被人当作独特的个体对待。他们要求定制的产品和服务能随叫随到。谁能理解、满足自己的特殊要求,顾客就愿意与谁保持长久的关系,因为他们看重这种合作所带来的放心和问题的感觉。

第一瓦可维亚银行是一家勇于创新而又及其成功的银行,但其背后却有着三项重大的投资:建立完备的客户资料数据库,并将其普及到任何一个客户与银行的联系点;组织详尽的培训活动,教授个性化服务的方法;设计与每个客户保持个性化交流的方案。

在大多数情况下,个性化服务组合的关键是人与系统成功的有机结合。但这种结合必须有精心的设计,要求信息系统用户界面友好,服务方案设计紧凑。

伊夫·诺切是一家成功的法国化妆品专卖店。顾客只要出示 ID 卡,专卖店的销售人员就可以在 POS 终端上一眼看到她的购买史。销售人员学会了将信息作为客户深入交谈的基础,由此了解顾客使用公司产品的经验,并告诉顾客还应该再买些什么。

经验表明,如果一人细分市场战略成功地建立了企业与客户的紧密关系,那么一封即便是通常并不引人注目的直邮信件,也能在如今嘈杂的环境中起到很大的作用。

新型垂直一体化

新型垂直一体化的起点是把自己的企业看作由若干公司组成的供给链的一部分。

要达到这个层次，参与者需要信任和一些新的考核指标。例如，当一家生产商不论订单大小，每晚给批发商送货时，运输经理就会怀疑这一政策在经济上是否合算。他只看到本部门的成本上升。因为每晚卡车装到半满就出车了。他不知道隔夜交货不仅降低了生产商和批发商的存货成本，而且压低了处理订单和安排生产的成本。

高层管理人员很快认识到，运输经理和其他人反对每日交货的原因，源自公司没有建立起与公司战略配套的考核指标。所缺的两项指标是：生产商与批发商的总存货周转率，以及生产商从接受订单、安排生产一直到交货的订单处理成本。一旦这些指标到位，再作些解释，每个人都会理解大局，并支持变革。

传统的会计数据不但没有揭示，反而掩盖了后勤作业改善的大好机会（“固定成本”是我们的语汇中最易产生误导的名词之一）。

洞察先机

洞察力可以培养。只要采用系统的方法，不需要天才，凡夫俗子也能产生突破性的构想。

首先让我们扩展业务定义开始，确定我们的业务范围；接下来，在这些已扩展的边界上，详尽地描绘机会空间。形象化的表达很有益。一家公司定期把各种机会描绘在一个立方体上，三根轴分别代表某个类别产品的潜在使用者、产品的潜在用途以及可能带给顾客的好处。每个方格代表一种可能的机会。找出空白的方格，构思可能填补这些空白的产品。利用立方体，公司找到了创新流程的方向，并照此前行。

将此与传统的市场研究技巧相对比，后者常常用产品总的使用人数来检验一个构想。而按照细分市场来描绘各种不同的顾客需求，可以让你发现无数的可能性。

只要描绘的流程不错，它所揭示出来的机会将超出大部分公司原先的期望。如何决定要发展哪一种机会呢？

顾客所能做的只是表达心中的不满。让这些不满引导你找到机会立方体中最有前途的方格。最重要的不是现有产品的某些特定的不足，而是更广泛意义上的顾客不满。

要了解这些不满，就要和顾客面对面地作深入的交流。务必在真实的

环境中作实地接触。看看顾客如何在居住、生活或娱乐的地方使用你的产品。这样做的目的不仅仅是接近顾客,更是体察顾客的经历。

要做到这一点,必须走出主管的斗室。

按照你的顾客的方式来买东西。事实上,这是研究整个购买和使用的过程。在制造业中,就要看产品的设计制造、原料采购、购买行为、产品的接收与存放、安装与维修,以及在达到使用期限后的回收。在消费性行业中,则要观察顾客如何购买与使用产品,并在用后如何清洗或丢弃。

了解顾客的全程经历,就可以从中找到线索来尝试产品捆绑销售,缩短产品所需时间,或更直接地提交解决方案。这样,你就能从根本上找出新产品及其价值定位,而不必在质量、成本和时间之间作权衡取舍,而这种取舍一直被视为理所当然。

最接近顾客的人最可能有第一手的资料,但这些资料往往不为人所知。高高在上的人由经验形成的想法,与实际有一定的距离。

突破性的创新者在创意产生的每一个阶段中,都需要管理高层的参与:当主管们承担了洞察先机的责任时,他们会发现世上没有处于成熟期的企业——因为只要能洞察先机,就可以让任何企业获得成长。

善用异常现象

异常观象可能揭示出顾客真正的需求。注意这些现象可能引导你发现企业成长的绝佳机会,进而大规模地去做公司的一部分人已经小规模地在做的事情。

如何才能系统地善用异常现象呢?

对起步者来说,首先必须拥有充分的度量和信息系统,以便识别异常现象。要全方位地观察结果——通过顾客、地理区域、产品等等。这样,不平常的现象就会浮现,供你作进一步的考察。

接下来,要去芜存精:将标志着潜在商业机会的异常现象与仅发生一次的偶然事件区分开来。关键是要在一段时间内检视不平常的业绩表现。是否能找出潜在原因并复制到其他地方去呢?

最后,必须了解能激励你找到异常现象发生的精确机制。为什么会有不寻常的表现呢?是产品或当地环境或顾客经验中的哪种特质导致了这种现象的发生?

高层管理者有责任在公司中创造打破沙锅问到底的氛围，问题得不到具有真知灼见的解答决不罢休。

这种方法能以一种高度系统化的方法利用偶然降临的运气。

让交付系统富有灵活性和反应力

时间是企业的秘密武器。在时间反应上享有的优势可以为其他竞争差异提供基础，从而构成公司总体上的竞争优势。越来越多的公司靠建立竞争反应优势，取得了成功。这些时基竞争者属于新一代公司。

产品或服务在价值交付系统中，大部分时间都花在等候上。延误由以下原因引起：

- 流程限制　包括最低产量或信息批量、处理规模的限制，日程安排及日程批准所占用的时间；
- 质量问题　包括因设计不当和不注意细节，而必须作出的体力和脑力返工；
- 结构性困难　包括产品和信息的迂回流动，职能部门间的层层传递，以及相关的设施放在不同的地方。

为了提高反应力，公司的组织方式要以时间节省和流程透明为目标。为做到这一点，许多公司拆解了职能部门，将它们重组成永久性的多功能团队。这些团队集中注意整个流程、产品、项目、顾客和/或竞争者，成员包括能减缓成加快流程的每一个人。

在成为时基竞争者的过程中，你所遭遇的最大风险，是某个竞争者可能也同时成了时基竞争者。如果双方的反应力以同样的速度提高，则任何一方获得的优势将在市场中相互抵消，唯有顾客受益。

一贯地比竞争对手更快制定管理决策、开发新产品及向顾客交货，就能创造这种优势。此外，快速反应的公司还可能比竞争者成本更低、更有创新精神。

时间与质量

入市速度也已经成为广为接受的目标。竞争者的创新速度越快，或者

完成定单交货越早，就能获取越高的顾客忠诚度。但问题是，高级主管们如何去协调质量和速度。质量的重点是把事情做好。入市速度是指行动比竞争对手快。但是会不会欲速则不达，产生废品呢？

事实上，保证质量和压缩时间是一致的、不矛盾的。大部分流程质量问题表现在时间的浪费上——零部件不能用，信息不及时，工作必须返工，客户访问不能为顾客解决问题。能迅速打入市场的公司，是以提高作业流程质量（从新产品的工程设计到生产线完工出货）来实现的。

新产品开发速度最快的公司，往往也是以高质量产品闻名的公司。

来自杂志社的启速

在许多行业中，最成功的竞争者已采用许多相同的原则，这些原则使得杂志周刊出版商能像时钟一样准确地在每周同一时间将杂志送到书报亭。

在快速行动的公司里，新品开发是以稳定持续的方式进行的。没有一项开发任务是非成即败的。上一代产品如果不能改善其性能或功能，下一代产品将能迅速做到。

1. 像杂志一样，把新产品开发当作一个连续的过程来管理，而不是独立的事件。

2. 为加速新品开发，必须把时间作为关键变量。在维持可接受的成本和质量水平的前提下，必须时间至上。

3. 企业必须积极投资于一些支持加速产品开发的活动，以确保它们不会减慢开发流程。引导这些投资的方向，是企业高级主管的重要职能。

4. 新产品的开发项目应由一个小组去管理，而小组成员必须带来所有相关职能部门（如产品管理、设计和制造）的各种技能。

5. 授权小组成员，使他们形成团队进行工作。他们必须有共同的目标和奖赏，他们必须有权作决定，他们必须有并肩工作的环境。

6. 产品小组的成员必须拥有必要的经验、专长、素养和职权，以做出重要决策。高层管理人员的首要角色就是创造一个充分发挥团队技能的环境。

控制多元化企业的成长

对于评估多元化企业中一个分部的绩效，“利润中心”和“投资回报率”

是两个同样流行的概念。当一个分部的业务正处于成长阶段时，用表面价值来表达这两个概念是不恰当的。“投资回报率”和“利润中心”都是对绩效的目前绝对价值进行考评：对一个快速成长中的企业，除非增加一个被普遍忽视的条件，否则这种看法是完全错误的。用当前的利润或回报率作为最优绩效的考核指标，是错误的选择。

要使成长中的企业达到最佳绩效，管理人员必须以长期的观点来经营管理，并以同样的观点进行考核。但传统的企业控制系统并不鼓励这种做法。惯常的控制体系强调现期利润。这与测量折现的现金流量的拨款评估系统直接相悖。现金流量可能与报表中的利润在时间上很不一致。当涉及诸如组织发展、研究开发、市场份额价值之类的无形关系时，这种长期观点就显得更为重要。

对每种产品来说，都存在一个最佳、可实现的并可持续的市场份额。公司最高管理层应该指明每种产品的恰当市场份概。这种恰当的市场份额必须在实现并保持这个份额所产生的长期价值的基础上计算。如果长期价值能够计算出来，最高管理层就能决定它可以牺牲多少现期利润来作为对市场份额成长的投资。最高管理层也因此能制定实现目标市场份额的时间表。

业务分部的发展控制可以通过计算与市场份额增长预测相对应的成本降低来实现。绩效可以通过反复核对成本水平和市场份额来监控。把短期利润的变化量看作是投资的变化量。

显然，基于常规会计方法的利润中心和投资收益率的概念将会引起对现期绩效的严重错误解释。

然而要实现这种潜力，必须采用比常规的利润中心更为先进的一整套管理理念。

让绩效考评起作用

传统的绩效考核指标关注最终产品而忽视流程的重要性。

传统的绩效考核指标往往只关注某一特定部门或某一项业务，牺牲公司的整个目标。

每个企业都有自己不同的特点，所以它们必须有自己的绩效考评指标体系。但是设计考评指标，却有共同规律可循。

- **从公司外部而不是内部着手** 试问你自己:"顾客真正需要的是什么,什么时候需要?""我们最强的竞争对手给了顾客些什么,而我们却没有办到?"
- **"对顾客快速反应"压倒所有其他的营销目标,确保控制指标没有妨碍你** 你必须粉碎一切阻碍对顾客作出快速反应的控制指标。
- **要对流程和产品一视同仁** 关注最终产品会使你不注意流程,除非考评指标使两者显得同样引人注意。当产品经过身边时,很多员工只想着将产品搞好。这是因为发现产品的缺陷比发现流程的缺陷要容易些。明确你的流程,把它用图画出来。考核流程,奖励完善流程的员工。
- **公司是作为一个整体来竞争的,不要让公司的总体目标迷失在各种各样的营运指标之中** 当你在考评越来越多的流程和变量时,很容易迷失掉公司的总体目标。注意,不要推动对更大的考核指标的监控。如果员工的考评指标只限于他自己的日常工作及责任,那他就无法看到公司整体的情况。训练你的人员,使他们把整个公司看成一个统一的为顾客提供利益的系统。

注重外部的、流程导向的、系统观念的业绩考评指标体系,是当今创造竞争优势的必备条件。但是,如果没有管理层的强力支持,这种考评指标体系是不可能实行的。

管理层也要时刻注意新的考核指标体系是否与一直变化着的竞争环境相一致。如果业绩考评指标体系与公司新的工作重点不相一致,它就会妨碍企业取得竞争优势。当旧的考评指标与新的公司战略目标之间出现矛盾时,旧的指标往往会胜过新目标。因为是考核指标而不是公司目标决定着升迁机会和员工的报酬。改变公司目标而不相应地改变考评指标,就等于什么都没改变。

资源配置

企业以短期利润考核绩效,但此指标低估了维持这个部门所需的现金。大部分例子中,只有少数产品和部门创造的现金能超过营运资金和营运所

需的再投资。它们花掉的净现金太宝贵了，以致不窗口虚掷——大致上，公司耗用现金的部门中，只有少数几个有潜力取得具有竞争性的地位，并在它们的成长放慢时创造净现金。所有其他部门，都是或将是现金黑洞。

多元化经营理论又重新受到尊重。多年来，人们只注重大型集团性企业的种种缺陷和分拆的价值。但新的研究结果发现，管理良好的多元化经营公司，相对于主业较为集中的同行，具有不少优势——而且在创造股东价值方面，表现往往优于后者。

现金黑洞

许多公司的绝大部分产品都是现金黑洞。这些黑洞吸掉的资金永远多于它创造的资金。即使会计账本上显示有利润，情况依然如此。连续投资就像往这个无底洞里不断地扔钱。要逃离黑洞，必须采取极端措施。要么停止投资，只求最大限度地撤回理金；要么大量投资，以谋求市场领导地位。

如果所需的再投资额（包括增加了的营运资金）大于报表利润加上增加了永久性债务承受力之和，那公司便陷人了现金黑洞。现金基本上很难从现金黑洞中回收，除非产品取得优异的市场份额，从而改善了相对竞争表现。

根据历史经验，一个具有一般增长率和资产周转率的制造业公司，其税前利润与销售额之比必须超过7%，否则整个公司就将成为现金黑洞。

真正的现金黑洞一文不值，因为股东永远拿不到股利。

事实上，几乎所有公司创造的大部分净现金，都来自于极少数优秀产品。这些少数产品在各自的产品—市场区隔中，明显居于主宰地位。

不管账面利洞有多少，除非能产生现金回报，否则一个经营单位或产品便毫无价值。

获利率很低时，所必需的再投资额往往无限期超过报表利润，即使成熟、稳定的经营单位也不例外。即使什么也不做，这些黑洞也会永远吸掉现金。

经营组合的明星

高成长率的市场领导者是经营组合中的明星，它的损益表闪亮耀眼。但最重要的是现金。利润只是一种许诺。

如果财务增长率超过净资产收益率，则连明星也无法自我融资。

挑战明星者必须袋中殷实，充满现金。

任何产品或服务的最终价值，一定是它所创造的现金流量减去再投资之后的净值。明星未来的得益才是重要的，而目前的报表利润无关紧要。

剖析金牛

公司战略的首要目标，就是要保护创造现金收入的产品或服务。

金牛为自己的成长提供资金。它们替公司支付股利。它们替公司支付间接费用。它们替公司支付利息。它们提供研究开发资金。它们向其他产品提供投资资源。它们为整个公司的负债能力提供令人信服的理由。因而这些金牛必须得到好好保护。

金牛的资产收益率高于它的成长率。只有在这种情况下，它创造的现金才会大于它消耗的现金。

金牛本身的负债能力总是很高的。它所创造的净现金可以有很高的利息偿付倍率和还债保证。金牛市场份额的提高，往往会使其负债能力比占用资产增加得更多。这样，以负债作为融资方法之一，可以对股东投资起到平衡作用，从而达到高净资产回报率或低销售价格，以便买入更多的市场份额。低成本的负债还可转换成更多的现金，用于其他经营单位。

当市场份额超过次竞争者的两倍，且是第二大竞争者的四倍时，占领更多市场的诱因就微不足道了。

相反，金牛的市场份额可用很高的价格售出以获取近期现金流量。价格保护伞把所有较高的价格转化成现金流量和总销售利润。但是，竞争对手可在价格保护下更快地成长。结果是，金牛持续丧失销售量和相对成本潜力。最终，不断成长的竞争对手会逐渐占领所剩市场份额的价值，直至金牛衰竭。

如果善用负债能力，使财务风险达到与高成本竞争对手相等的水平，则金牛可以创造很高的现金和净资产利润，至于是增资还是减资，则须视公司经营组合中其他方面的投资机会而定。

对金牛价值的真正检验，是在金牛的负债提高到一定水平、保本点的成本与销售收入之百分比等同于市场份额最大的竞争者时，计算的投资净值的净收益率。为求结果有效，这种检验必须在竞争者的负债水平也达到最

优状况下进行。

金牛的价值取决于公司经营组合中其他替代性投资之收益。这个收益率一定是衡量金牛产出的基本折现率。

你希望为金牛买入还是卖出市场份额？如果买入，钱从哪里来？如果卖出，则所得金钱再投往何处？

公司组合

对处于成熟期的企业来说，最大的问题在于如何为产生的现金流寻找合适的投资项目。

管理理论中传统的利润中心的概念有着致命的弱点，即它只关心眼前的账面利润，对投资机会却淡然处之。这也正是一些成功的多元化公司多由成熟业务组成，而在新建业务方面却业绩平平的原因所在。如果公司想要充分发挥潜力，就必须成为一个投资者，而不应只是一个经营者。

如果当前的损失维持或增加了市场份额，这损失就相当于是一种高回报的投资。如果市场份额与成本差异挂钩，那么，取得市场份额可以被看作是有价值的投资。

如果以上论述成立，那么合乎逻辑的竞争结局便是，新产品以一个很低的价格面世。这一价格如此之低，促使它开拓市场。同时，这种价格会非常稳定。这样，在相当长的一段时期内会有现金流出，这种情况一直要持续到成本降至低于初期才会结束。当成本持续下降、产量持续增加，就会有大量的现金流入。这便是所有投资的回报。

如果不能发挥这一灵活性，多元化公司就会处于不利地位。没有平衡和协调优势的公司管理结构只能是一种负担。对一些不太成功的多元化公司，如果用公司组合的形式进行管理，其面貌将会焕然一新。

公司若要发挥自身的潜力，其投资和战略发展技巧就必须超越单个业务的常规管理手段。通过管理现金流量组合，它们将能持续不断地增加未来现金流量的现值。

公司的决策必须基于两条相辅相成的原则：既能使公司保持竞争优势，又能实现潜在的资金流入。

公司组合现论强调在最具生产能力和发展潜力的领域充分配置资源的必要性。这意味着公司应将技术和人力资源集中于较竞争对手优胜的方

面，亦即将有形资产集中用于能创造或维持公司独特优势的领域；也就是说要使资本金的使用恰到好处，使之成为最可靠和最低成本的选择。

若公司的经营遵循上述指导思想，便是一个有盈利、高收益、高市值和充分掌握自己命运、具有良好防御能力的公司。

公司组合理论基于以下的观察：即超一流的盈利能力首先基于竞争优势，当公司处于成长的市场，它最容易成长。一般而言，高的市场份额本身就能带来竞争优势，但这只是一般情况，并不是必然的。竞争优势来源于卓越的技术、对环境变化的迅速反应、产品质量、对顾客特殊需求的关注和区位优势等许多可能确立公司在市场份额中领导地位的因素。要使公司所追求的优势在行业中真正存在，受到顾客的推崇、能带来竞争差异性，并保持长久的生命力，这便要求公司对市场持续不断地关注。因此，公司对竞争优势的追求必须严肃认真、深入细致，并且富有想象力与挑战性。

组织设计

在分权管理的概念中，运作的自由度可以有相当大的差异。以下是比较典型的七种分权管理情况，按照排列顺序，动作的自由度也依次降低。

1. 母公司主要监管公司的投资组合（不论公司的组织结构如何）。
2. 母公司实际上是一个控股公司，在各业务部门制定策略的过程中起董事会作用。
3. 除上述两项外，母公司还根据公司整体策略为各业务部门提供通用资金来源。
4. 母公司积极参与各部门战略发展和策略方针的制定。
5. 母公司协调主要或所有部门的活动——例如，对一般销售活动的协调。
6. 母公司为所有重大活动的执行和运作提供详细的政策指导。
7. 除以上各项外，母公司还为重点业务活动作出决策。

任何适合复杂动作的基本组织结构都具有以下共同特征：

- 集中化的政策指导是以明确的战略目标为基础的；
- 对分权业务的管理建立在综合的、而不是简单的运作标准和期望之上；

- 交流和评估制使得战略目标和业务运作目标现实而灵活地结合在一起；
- 高水平的领导技巧使战略实施和业务运作标准取得了统一。

相比之下，利润中心和分权管理对这一整套组织关系的描述太过简化了。

对每家公司而言，都会有一种最佳的组织结构形式和策略组合，它不仅优于缺乏灵活性、反应迟钝而又过于官僚的集权管理，也优于那种完全分权管理的利润中心。完全分权管理的利润中心在动作时是不会顾及部门间的相辅相成作用的。

激发组织的洞察力

如果组织目标流于宽泛（如“让我们更具创新精神”），简组织内个体的视野却较为狭隘，组织就不会有敏锐的洞察力。组织目标和组织个体的视野应该互相匹配。管理目标和组织流程设计之所以能决定组织的洞察力水平，其原因也正在于此。

创造组织的洞察力：一般流程，负责支持工作的人员和部门必须尽其所能收集基本数据。从他们收集的基本数据中，应能得出一些深入的观点、发现新的发展动向。

具有洞察力的组织鼓励各部门人员充分了解五大基石，并在不同的职能部门之间共享这些基本信息。联合相近领域的职能专家小组，通过他们得出价值的中间预测，就能有组织地完成这一过程。如果组织管理真正把上述流程看作是预测手段，那么这种结果本身就将会极富洞察力。

1. 市场概况

对产品使用者细分市场的概貌及其依据的预测。决定细分市场规模的基本因素将如何影响每个细分市场的成长，也是预测的核心内容之一。

2. 顾客价值取向

顾客只购买能够买到的东西，没有顾客会告诉创新者自己真正需要的产品或服务是什么。

3. 技术变革和行业经济因素

综合了解技术和行业经济因素，有助于对成本变化作出预测。

4. 竞争者研究

要实现上述目标,需要跨部门的交流和合作。综合以上的基本信息,然后据此进行预测。这一工作可以相当有规律、有组织地进行(而不是心血来潮、偶尔为之),而用不着等到创造力突飞猛进的一天。

许多公司之所以缺乏创新能力,是因为它们并没有高效及充分地运用它。这些公司仰赖的是个人,而不是组织整体的洞察力。

横向型组织

横向型组织之所以没有持久的生命力,是因为它只满足了公司需求的一半,即公司的组织流程,包括:管理从顾客下单到收货的各项交易、提供更佳的服务、开发新产品等等。今天,许多公司不惜耗资百万来重组这些组织流程,而它们也确实需要被重新调整。然而,横向型组织流程最终所能带来的益处也日渐见底。一家公司不能因为横向型的组织流程曾经适用,就简单地认为这个流程可以永远适用。

较大规模的横向型组织流程并不能使公司获得最佳的业绩。

除了组织流程之外,公司的另外一半需要一系列的核心制度:设计最先进的产品的工程技术;致力于开发超一流信息系统的技术专家;高水平的财务智囊,例如通用电气财务公司针对销售的不同产品所设立的相应财务服务。这种垂直型的组织制度大大弥补了横向型组织流程的不足,带来了卓越的专业水平,使公司的组织流程从"最佳"升华为一种具有竞争力的管理突破。

建立更优公司的真正挑战在于公司内横向型部分和垂直型部分的相互交叉和促进,关键并不在于组织结构,而在于组织基础的构建。组织基础就是员工们每天所能看到和感觉到的、能使他们辨别孰轻孰重的东西:行为榜样、人员安排、报酬分配、信息交流和员工的归属感等等。

在公司横向型部分和垂直型部分不断融合的过程中,它们要求各个业务单位的经理、高级人员以及关键项目或流程的管理人员做好领导的工作。以下是五项基本的原则:

- **抓紧实现目标** 拥有业内最快的交货速度将有助于未来几年的增长。除此之外,只有创新才能保证持续的增长。公司内所有雇员都

必须为实现这两个目标而努力。

- **授权高层管理人员双重职责** 每一个职能部门的副总裁既要对某个产品线上新产品的发展过程负责，更要对业务的正常运作负责。在传统的组织结构中，太多有才干的管理人员只注重某一方面的工作。每一个高层管理人员都应该紧密关注组织中横向和纵向两方面的工作，而不是轻轻松松地坐镇于矩阵组织结构的某一个方面。
- **管理人员就其位司其职** 职位代表直接和正式的责任。职责就是管理人员的影响范围——点点累积成为职责。
- **公开奖励在横向和纵向两方面有贡献的人员** 不应完全按照固定的奖励方式，诸如"付出多少，得到多少"的观念在公司再造的过程中收效甚微，而事实并没有那么简单。最佳员工所做的是有悖传统的工作，所以即使还没有现成的评估和激励标准，对于从事新工作的员工也应该予以奖励，才能吸引更多员工的加入。
- **开除只注重单方面工作的顽固分子** 有些人依恋原属的职能领地，相反，另一些则因过度沉迷于新的横向架构两忽略了与总部的联系。应该警告这两类人，并让他们明白这样会损害公司的绩效。

行动中枢

行动中枢可以确保各业务单元的管理人员发展并保持开阔的战略眼光。

这与旧的公司中心角色大相径庭。新的公司行动中枢并非负责各业务单元的工作流程和日程表，而是由经验丰富的人员负责协调各业务单元。例如在百事可乐公司，就有一小部分才华出众的公司企划人员与各业务单元紧密协作，确保它们不为短期盈利而影响了长远的战略发展。在日立公司，也有这样的中心，除负责识别业务单元可能忽略的新机会外，致力于业务单元之间的相互协作，从而促进创新，推动组织发展。

另一个由行动中枢管理的关键资源是公司的人才组合。为了杜绝各业务单元私设小金库，许多公司已经建立了一定的财务制度；但鲜有公司建立相应的程序，杜绝业务单元雪藏优秀人才。

建立行动中枢的步骤应该是：将公司精简成几个基本的管理和职能部门；其余的部分则整合成各部门共享的服务部门，成干脆从外部购买相应的

服务;同时还要清除那些管理风格陈旧的公司管理人员。一旦公司的官僚作风及所引致的损失不复存在,公司就可以在充分发挥活动能力的基础上重建行动中枢。

下一步就是重新界定公司中心机构和各业务单元之间的关系,并确定管理人员所需的新技能、新职责和新的职业技巧。公司的活动力依赖于一种微妙的平衡:经理人既要知道如何支持各业务单元管理人员的工作,也要懂得如何给他们一定的工作压力。这些行为既不会影响到管理人员对经理的信任,也不会影响到管理人员自身的权威和责任心。

为达到这一平衡,行动中枢应该是由最有才华的一小部分员工组成的。只有能干、生产经验丰富的管理人员才会受到高级经理的赏识,也只有这些人组成的公司行动中枢才会被视为是公司资源,而不是一种强加的模式。一般而言,对这些人的委派是暂时性的。这些管理人员在行动中枢和业务单元之间轮流工作。这些新型的管理人员并不遵循刻板的工作方式,而是在不同时候将注意力和精力集中于不同的关键领域。通用电气公司的战略规划小组就是如此。当首席执行官杰克·韦尔奇对公司侧重点的看法有所改变时,这个小组的成员和注意力也就随之改变。

变革为何如此之难

公司特性根深蒂固,难以改变。这往往意味着企业组织会成为自己过去成功经验的囚徒。这些特质已成为公司很重要的一部分,以致于任何想要改变这些特性的努力,都很可能被视作对公司本身的攻击。

企业组织内部从中下阶层产生的压力,很少能导致企业经营方向的改变。这么做,很可能被认为是对企业领导的一种不满。如果以渐进而非革命的方式进行变革,则变革必须既让人觉得可以容忍,又有公司领导以非常明确的态度来积极引导和指挥变革。

大部分企业组织不可能看到政策和企业组织变革的必要性,从而错失变革的最佳时机。企业文化往往蒙蔽企业组织的眼睛,使其无法觉察到变革的需要,直到整个组织接受必须变革这一现实。但当变革的需要变得如此明显,以致整个组织都可以觉察时,灵活性和反应速度上的竞争优势已丧失殆尽。

另一方面,如果在公司普遍意识到变革的需要之前就开始努力,则会危

及领导能力本身。任何对公司根本政策的改变，几乎肯定会被组织机构中很大一部分人视作不合理。不管变革多么完善，它在某些地方都植根于对一些影响未来的复杂因素的相对价值的判断，它们是无法证明的、直觉性的。组织中总有一部分人会用不同的观点来看待这些价值，认为变革没有依据，并怀疑领导作出合理决策的能力。

如果管理层有强有力的领导才能，既能事先预计所需的变革，又能管理好变革的渐变过理，则回报会相当丰厚。只有在整个企业组织或竞争对手看出明显的变革需要或目的之前就作出重大政策变更的管理层，才会享有卓越策略的竞争优势。

若要胜过竞争对手，管理层至少需要达到以下三项要求：第一，构思并明确阐述其卓越的战略；第二，提供克服变革道路上的障碍所必需的领导才能；第三，往往也是关键的一项，是在整个企业组织通常反对所需变革时，发挥应有的领导才能。

领导艺术

在企业中，强有力的优秀领导人应做到以下几点：

1. 企业对其领导才能心悦诚服，完全接受；

2. 在企业所及范围内，确定企业的目标、目的和行为标准；

3. 在企业中引人他们个人制定的目标，并促使企业接受和认同这一目标。他们在企业中引人目标的频率与企业对其领导能力的认同度应尽量一致。企业对领导能力的认同需要一个过程，所以新的管理人员在企业中不应急于求成，除非碰到紧急情况。在紧急情况下，如果管理者还想继续维持领导地位，就不能优柔寡断；

4. 在必要时改变企业内部的关系，为新目标获得企业的认同、进而得以实现创造条件。

领导人在领导一个群体之前，必须首先属于这个群体。他应比群体的其他任何成员都更遵守已经为群体所接受的理念和行为标准。做不到这一点，那么无论有多大的能力或才干，他也起不到领导作用。

如何认识变革的必要性

公司管理层需要一个预警系统，这个预警系统能够显示组织必须应对

的根本性威胁。

方法之一，就是掌握那些能带来稳定的环境特征，然后确定潜在的不稳定因素。在下面两种情况下，竞争状况会相对稳定：

- 行业和细分市场之间有着明确的壁垒，而且难以逾越；
- 细分市场中的相对竞争地位已经确立，并十分稳固。

在这种情况下，竞争者不必惧怕对手的入侵，而应在既定的游戏规则基础上与对手较量。

对于威胁竞争稳定的因素，行之有效的预警系统应在其尚处于萌芽状态时就能发现。由于组织自检非常痛苦、具有破坏性，通常有悖于组织文化。因此组织运行系统并不能承担预警的任务。勇气和敏锐的眼光也是两个必备的条件。因此，预警的责任应由高层管理人员承担，他们应时时留意一些重要的预警信号。

1. 来自市场的信号

- 公司是否失去了公司产品的定价权？公司最近提高了产品的价格，但这一价格却难以为继？公司最近是否没能守住原本享有的产品溢价？
- 剔除周期变动的影响，产品销量是否大起大落？
- 部分的产品市场是否受到来自替代产品或服务的压力？
- 公司最近有没有丢掉大客户？这些客户有什么特点或需求？它们是否转向竞争购买产品？它们是上游产业的客户还是下游产业的客户？

2. 来自销售渠道的信号

- 公司的销售利润是否在下降？销售渠道的状况是否发生了改变，并可能危及生存？
- 销售人员是否需要扩展销售渠道，才能维持现有的竞争地位或增加收入？

- 公司的经销商是否有异常的倒戈行为?

3. 来自竞争者的信号

- 传统的竞争者是否正在扩大市场份额? 是全面进攻,还是有主攻方向? 他们运用了何种战术?
- 是否有新进入的竞争者? 他们来自何方? 是互补性的行业,还是来自国外? 他们关注哪一部分市场,又运用了什么战术?

4. 来自公司财务的信号

- 产品销量和利润之间是否还保持着原有的关系?
- 公司产品的价格——成本差异是否正在缩小?

5. 来自组织的信号

- 是否还能从组织运行体系中获得最需要的信息? 组织运行体系是否发出了误导或错误的信号?
- 组织是否已不再具有敏锐的反应能力? 组织成员是否丧失了士气?
- 组织中是否有重要人员渎职的现象? 是否集中在那些最接近市场的部门?

6. 来自自己直觉的信号

- 你是否对自己的直觉失去了信心?
- 你最近凭直觉所作的决策是否出现了失误?

这些信号的出现,至少可以促使公司对隐藏其下的不稳定因素进行分析和诊断。许多领域值得进行调查和分析。一方面,这些信号可能预示着需求形态的重大变化,其原因可能是人口结构或宏观经济因素的变化、新的细分市场的出现或是替代产品的导人。另一方面,出现这些信号也可能预

示着企业的增值结构发生了变化，这可能是因为技术对产品生产或交付产生了影响。

常胜不败

预示未来成功的最明显的信号就是市场的成长性。机会显而易见，唯一的问题是能否获得并保持竞争优势。正因为如此，管理者和股东一样都希望看到市场的成长。然而我们知道，在成熟的市场经济中，取胜的竞争者寥寥无几，而且也不存在永远具有成长性的市场。

成功的企业在逐步成熟的过程中要经历四个阶段。其中，每个阶段的经营定位都会与其他阶段迥然不同。

阶　段	目　标
创造过程	发现机会
成长过程	实现成长
寻求优势	获得竞争地位
追求效率	巩固竞争地位

上述每一阶段及其定位包含有不同的管理技巧、管理要求和管理重点。公司要能生存，阶段性的成功是必须的，但它并不能确保公司成功地从一个阶段过渡到下一个阶段。

要取得持续的成功，就必须对阶段间的过渡进行科学的管理。那些不能预见过渡时机的竞争者往往会半途而废。这在一定程度上是管理技巧和管理重点的问题，但它同时也反映了组织在定位、目标和价值观上的问题。

企业一旦获得了竞争优势，下一步的转型就会变得非常容易——或许太容易了。此时，组织结构从松散逐渐走向等级森严和僵化。组织成员认同的行为方式在组织内部变得更为坚不可摧。

行动计划上升为经验法则。

经验法则上升为信念。

信念上升为普遍规律。

效率抑制了创新。因此，第四种过渡技巧就是创新。

管理一个适应性组织，远比管理各个阶段中的企业来得复杂。

要管理适应性组织，就必须了解：在一家具有活力的公司内部，四个阶段可能同时存在。每当某个阶段所包含的定位、目标、技巧和衡量的标准成为公司文化的决定因素时，变革就会停止。因此，在当前许多公司中，都存在着效率与创新之间的尖锐矛盾。即使在公司最强大的企业里创新也往往来自外部。或许应该这么说：创新更多地来自于公司最强大的部门之外。

优秀的公司乐于自我挑战。因为即使自己不这么做，别人也会替你来做。

管理除了需要专业水平，更需要远见卓识。

"战略和学习"一节更改如下：

战略和学习

与战略有关的学习，最难做到的是：

- 摒弃陈旧观念；
- 建立有利于学习的人际关系；
- 预测变革的速度；
- 培育系统观念。

陈旧观念往往十分顽固。要消除它们很难，但它们却阻碍了新知识的学习。

"造成伤害的，并不是未知事物，而是已知的东西"这一语道破了组织变革过程中普遍存在的阻碍因素，即那些不再适用于公司现状的信念。

这些偏见包括：拒绝接受与已有信念不符的数据资料，极不情愿进行新的尝试。其后果是，以前成功但早已落伍的战略，仍有可能在继续执行。

经验表明，在旧的信念体系被新的信念体系逐步替代时，紧随其后的将是一系列有效的适应性行为。

管理人员的行为方面也存在着格雷欣法则（劣币驱逐良币法则），也就是说，紧急事务会排挤掉重要工作。如果不赋予学习一定的紧迫性，那么，学习必然会从管理人员的日程表中被排挤掉。如果没有总经理在公司中，或者部门经理在自己的部门中亲自主持，部属绝不会参加重要的学习项目。

要制定行之有效的战略，这一战略就必须有在全公司实施的可能。因此，一个重要的挑战就是进行跨部门的学习。这种学习使每个部门不仅改善本部门的活动，还改善与其他部门的互动方式。

对学习最严格的检验之一，就是学习是否能预测变革的速度。通用电气公司的总裁杰克·韦尔奇指出："失败十有八九不是因为人们没有去实施或执行，而是因为他们没能意识到现在的竞争环境和市场环境的变化有多快。"

如果停止学习，公司就会墨守成规。这时，公司能够生存多久，就将听命于行业变化的速度了。

让中层人员管事

在急切地想要激发员工的创造性时，一些公司都忽略了变革过程中最宝贵、最重要的成员——中层管理人员。

中层管理人员处于描绘蓝图的首席执行官和执行任务的员工之间，为两者架起了桥梁，起到最佳的连接作用。由于他们在企业中工作了多年，有着丰富的经验和知识，他们能告诉那些刚得到授权的群体应该做什么以及如何有效地工作。

给员工职权，但却没有辅以指导或培训，这样的授权只是一种遗弃。

商业思维

给企业战略家的建议

1. 你必须尽可能确切地知道你的对手在与你接触时手中的筹码。这不是指知道你能承受什么样的得失，而是指他能承受的得失，这将限制他与你妥协的能力。

2. 你的对手对你的筹码知道越少，他的优势越少。没有参照系，他甚至不知道你是否通情达理。

3. 如果你想在谈判中占上风，你完全有必要了解对手的性格、态度、动机和习惯性行为。

4. 你的要求越是主观，你相对的竞争地位就越有利——在你不能激起情绪性反应的前提下。

5. 你越是看上去不主观,事实上你却越能主观行事。

探寻本质

战略规则中最重要的是“为什么”。

“问问为什么”是研究中一项基本的行为。

重复地问“为什么”是不断自我更新的动力之源,不过研究行为本身就是一种艺术。它可能激起被质询者强烈的反应。

问五次(或更多次)“为什么”可以帮助我们绕开所有的解释去寻找是重要的问题根源。

“问五次为什么”说起来容易,做起来难。因为它要挑战别人的知识,甚至自尊;它还会引发对被询问者的敬业精神和专业知识基础的怀疑;它要求在各个方面都有新的思想。然而要从我们习以为常的事情中去研究和观察新的东西,它又是非常基本的一环。

本章译文引自上海远东出版社 1999 年 9 月第一版

领 导 篇

2.《利润倍增》

(美)鲍勃·菲费尔 著
孟八一 译

创造企业文化

"最好"的定义

"最好"意指三件事：

1. 我们永远不会停顿，我们将尽人类之所能去追求，无论其多么繁琐，无论其时间有多长，不达目标决不罢休。

但我要提醒各位，这决不意味着"加班加点"。我的经验证明：超时工作与预期结果几乎没有相关性。我从不让我的员工超时工作，甚至根本不去查看谁干了多少天、多少小时。

使利润成倍增长的第一要素是创造这样一种企业文化，即，同"最好"的定义就是：不断地思考、不断地追求、不断地重塑自己，使之成为更好，只

要我们还没有成为最好，我们就决不会满足。

2. 我们的企业应该是公正的，这就是说奖励，包括金钱、提升及精神奖励，应取决于你的工作表现，而不是资格、人缘或其他任何东西。此外，奖励差距要拉大，把表现分成各种等级而奖励之。

如果你心肠软弱，那么就向我学：当你录用一位新员工时，你就这样讲："我们的企业是公平的，如果你的工作优异，你就会得到巨大的回报；如果你做不到这一点，你对你的报酬肯定不会满意，那么早晚你会离开这个企业，要么你炒我，要么我炒你。"

如果你坚决地依据工作表现提升、奖励、解雇员工（所有的员工一视同仁），那么，你的员工将会戏剧性地改进各处的工作。遗憾的是唯有很少的企业能做到这一点，而它的确是百试不爽的灵丹妙药。

3. 所有这一切都是为了创造利润，事实上，我们就是要尽可能地去追求利润。我们是否是"最好"，利润是最准确、最全面的量度，利润能够告诉我们的客户如何评价我们的产品和服务以及我们的效率。利润对我们每一个人都有好处，它可用于奖励员工及主管，用于投资使企业发展，为大家提供更多的职业培训，反之，如果利润下降对我们每一个人都是灾难。

策略性与非策略性成本

无论是在我自己的企业，还是在我见过的其他管理良好、效益优异的企业（无论是大企业还是小企业），都会把成本分为策略性与非策略性成本两类：

1. 策略性成本，即直接涉及并提高利润基线的所有的事情，最典型的如销售人员（但不包括销售经理）、广告（如果它起作用的话）以及产品的研发（R&D）。

2. 非策略性成本，指经营所必需、但又不直接涉及利润的所有成本。所有的管理成本都属于这一类，如：主管、秘书、租金、地产、顾问、律师、会计、计算机以及办公用品等。通常，制造或运作服务成本也属于这一类。

在我的公司，所有的成本报告都分成两类：策略性的和非策略性的。只要我们的主管们开会讨论新方向，新投资，或如何提高效益时，我们很自然地将每一项花费归类于策略性与非策略性成本。

原因很简单，作为领导我必须保证做到：

1. 就策略性成本而言，我们的花费要高出我们的竞争对手，无论生意

好与坏，这钱一定要花。

2. 要像剔肉那样无情地剔除非策略性成本，使之只剩下骨头。

与那些繁琐的商业论文或时髦的方法学相比，只要将这一简单概念配合用于负责任的、坚定的解决方案，就能更加有效地大幅度提高利润率；但通常的情况是，95%的企业主管并不以此来创造巨大的竞争机会。

在策略性成本上如果要超过你的对手，这需要智力和判断。你必须区别：哪些销售市场、研发经费真正地在提升业绩？而哪些又是在浪费或根本是在烧钱？谁也不能给你一个定式，教你如何作判断；卓越的主管是80%的艺术和20%的科学。在你所经营的企业中，以你的智力的判断去区分真正有价值的战略性支出和非策略性支出，会使你的工作变得富于挑战性和趣味性；然而，最终要求你必须划定足够的有价值的策略性支出，以保证大幅度地超过你的对手，如果在绝对数量上达不到，就采用收支百分比的形式：在真正的策略性成本上多花钱，你将构筑起你的事业的大厦。

"无情地剔除非策略性成本骨头"，需要你固执地怀疑每一项非策略性成本，如果没有证据表明它必须存在，那么就假设其为可以剔除的。我真的认为，平均而言，美国500家大公司中，每3个主管中留下1个即可，每10份报告中有1份就足够了（我认识这样一个主管，每当他接手新公司时，他就这么办。他命令立即停止所有常规的手写或计算机产生的报告，立即停止传递纸张文件。然后，他恢复了绝对需要的报告。两个月过后，40%得以恢复）。平均而言，公司每个人只需1平方英尺的办公室面积，而不是现有的2平方英尺，计算机的配置至少超出3倍。

为了尽可能增加利润，削减非策略性成本，你必须由此开始，先把最大的精力花在鉴别所有的成本上，然后再剔除之。

不要过于定量化

许多主管所要的数字报表远多于实际需要，优秀的主管往往是依据有限的数据凭本能做出决策。那些平庸的主管津津乐道的定量化实际上是一种虚幻的东西：他们只会依靠可定量的数据做决策，而不是依据最重要的信息。在所有的生意决策中，大多数关键的变数只能通过经验和直觉来判断、评估，而不是什么量化。也就是说，近似的正确好于精确的错误。

不要过分授权，也不要大权独揽

对极为关键、确实影响利润基线的事，必须由你自己做决定。至于其他事情，如具体的工作、做决策的步骤以及耗时的电话回复则要由他人来做。优秀的主管只做1%的工作，却能为其组织增加50%的效益，这是因为他们是根据超乎寻常的经验和判断力做出真正能提高利润的决策。

差劲的主管在研究业务时着重于细节（过分量化），而在管理时却粗枝大叶（过分授权）；好的主管在研究业务时倾向于粗线条，但在管理时却着重于细节——重要的细节。

策略性和非策略性时间

正如成本有策略与非策略之分，时间也有策略与非策略之分：

- 策略性时间：用于增加利润的做工时间。
- 非策略性时间：按程序要求疲于奔命，而又不产生利润的时间。

制造危机感

你必须用最急迫的态度去完成最重要的事情，而不是去创造忙忙碌碌的气氛。你必须坚持这样一种企业文化：没有什么重要的事是几分钟，或一天，或一周，或一个月（如果真的复杂）不能完成的。始终如一地把最后期限设在最近的时点上，如果你坚持这样做，人们就会满足你的最后期限，不是通过加班加点，整夜不睡，而是通过从他们的时间表中剔除那些不产生价值的事情。我的哲学是始终使你的资源处于一种近乎枯竭的状态。因为唯有这样，才会迫使你的人力资源用心去寻找，去决定哪些事真的产生价值，而哪些又不是。与此相反是给员工以足够的时间，无论什么时候，总有足够的时间拖延。

削 减 成 本

让他们问老板

这又是削减成本的另一高招。

对于目标成本，先不要动它，甚至不设预算。只是通知所有为该项目花

钱的人，在花钱之前先与老板联系，要当面征得同意。

匿名性花钱，没人不喜欢。如果这笔钱不该花，没人会硬着头皮找老板要这笔钱。这一简单的方法几乎可以完整地将有效花费与浪费剥离。

请记住，一定要把员工向你要钱的手续搞得繁琐一些，千万别让他们填个表就可以拿钱，最好让这个方法有点吓人。坚持用仔细与挑剔的眼光看待每一项要点，并尽可能地拒绝。至于名声，没问题，系统会起作用。大多数支出会遭到拒绝，但好的还会通过。

你的原则是：杜绝意外或常规性的支出，把申请花钱的手续搞得复杂一点，使他们非得跃过几个坎才能拿到钱。

不用担心，你会赢得人们的尊敬

一些主管很害怕，如果采用激烈的手段削减成本，周围的人及雇员会认为你可恶，不通情达理。如果你把事情做好，就没必要担心这些了。

严厉加能干会赢得人们对你的尊敬，而不是憎恨。只有严厉面平庸、无能的主管才会令人憎恨。所以，如果你有能力，人们就会接受你的严厉。

你需要有一个"无赖"

在你手下要有那么一两个难以对付的人。他们可以是你的合伙人，也可以是企业领导。就像我曾为之工作过的一家公司，他们有一批"砍价专家"，而且十分有效。他们可以是一批具有良好的谈判技巧、利润至上的文秘或管理人员（当你发现这些人时，抓住他们，想办法与之建立铁哥们的关系，那么你将得到或百倍的回报）。或者也可以从公司外部雇用顾问，全权授权他们有价格决定权，而不仅仅是建议权。

无论是谁，你必须有个难以对付的家伙。这个家伙要认真核查每一项果购或本（从最贵的品种查起），不讲情面，面且具有价格裁决权。这样采购员只能对供应商说："我也无能为力，路易斯经理说这是我们可以支付的最高价，我也认为这不合适，但我实在帮不上忙。这生意（新价格）你做还是不做？"

在教科书中有关谈判的第一条原则就是把你的谈判代表的手捆起来，赋予他们接受让步的权利，但决不允许他们自己让步。

宣布冻结甚至削减价格

这是另一种增加利润的行之有效的方法。给你的所有供应商发出信件,要求削减3%。这封信一定要出自你公司的高层,具有威胁力的CEO之手。锁住你的谈判员(采购员)的双手。令人惊奇的是有许多供应商都会接受这3%的削减。对于那些没有这样做的,让你的采购员对他们讲:"你看没看到我们老板的信?你到底在干什么?想让老板炒我的鱿鱼?"另一部分供应商会在此让步。

决不给规定的红利

我也不赞成年奖季奖之类的玩艺儿,即便与表现挂钩我也不赞成。只要按照日历来设定奖励,就失去了实施奖励的灵活性及鼓励作用。而这些奖励要依据表现拉大差距。

我是一个红利崇拜者,我的管理哲学是"胡萝卜加大棒",但只是把红利变成无时限、无规律时,它才能呈现最佳效果。只要你表现好,我马上奖励,反之,一辈子也别想从我这儿拿奖金。从日历本上看它是没规律的,但如果从激励的角度来看,它是很规律的,当你有卓越表现时,你一定会有奖赏。你的雇员绝对喜欢在表现与奖励之间有一个清晰的联系。

有些主管回避这一方法,因为它要求不停顿地做出判断:谁应该得奖?谁不应该?奖多少?定时的平均奖,多容易啊!

不愿意做出评判的主管是在玩一种错误的游戏。我宁愿依据表现对谁该奖励多少做出定量的判断,即使它只有90%的正确(即:公平)也不愿搞那种不加评判的大锅饭。因为后者没有客观地面对问题。记住:近似的正确要好于准确的错误。

小结:员工激励该

让我们把激励员工的方法作一小结:

- 把你的企业引向最能追逐利润的企业;
- 清楚地表达你所要求的表现和行为;
- 奖励与你的前述表述保持一致;
- 根据表现差异把奖励的差距拉大;

- 如果物有所值，尽量付给他好的薪水；
- 此外，你必须拿出管理的样板来，对你的雇员进行严格训练，使他们能十分具体地向样板看齐。

从你的企业中砍掉大多数管理人员

在任何组织中只有两类人：第一类是与产出直接有关的人；第二类是主管和管理人员。利润挂帅的主管的目标就是尽可能多地削减第二类人员。

提高会议效率

我的会议原则是：

- 尽可能地在一间屋子里，以尽量少的人数作出决定。绝对不要出于礼貌或对其头衔的尊重而请某些人参加会议。
- 开短会。通常5分钟就做出决定。30分钟一般就足够了。即便几个月也不用开3小时的会，高级主管应该有能力在30分钟内把会开完。如果你愿意，就称它为一天。
- 绝不要开会讨论什么事情，开会只用来决定事情。

停止外出聚会

离开公司去外面聚会，绝少是有必要的。它浪费钱财，使有价值的人员脱离了关注客户、产生利润的活动，更糟糕的是，对于企业的目标，它传达了一种不严肃、不紧迫的信息。

这些聚会根本不会像所宣称的那样会激励士气，其实许多人宁愿呆在家里与家人在一起，而不愿意把时间浪费在路上。士气是重要的，但是，既然有更好、更直接的方法去激励，干嘛去搞这种分散精力，浪费钱财的外出聚会呢？

增加销售

成交的五大因素

- 你必须让你的客户知道，你是称职的，你的产品是好的，你很聪明，很

善良，你将提供很好的服务。

- 表示出在个人关系上你对客户是心领神会的。
- 你必须使他们相信，你愿意为他们两肋插刀。
- 你必须清楚地表明，你不需要他们。换句话说，你是在供不应求的情况下销售的。
- 利用负罪感将你对他人的付出转化成他个人欠你的债务。

销售过程是向客户展示能力的最好机会

我有一条从不破坏的原则。无论什么时间，只要客户表示出有兴趣，无论是通过什么人还是电话，我就会在同一天，或者通过特快专递在第二天送出我的回复或建议书。对此，我的客户多次这样评价："我们简直不敢相信你的反应速度，这就告诉我，我所期望的，你的服务已经上路了。"

无论你的锁住程序是什么样子，以下几点对你来说是至关重要的：

- 极为迅速的反应；
- 所作出的反应极为专业化；
- 要确保在锁住过程中与客户的每一次交往（包括面谈、书信、电子邮件等等）都是绝对高质量的；
- 用各种各样的手段向你的客户表明你的灵活性，你很愿意满足他的所有需求。

争取得越多，得到的也越多

如果你想让客户买 X，那么你就让他买 X、Y 和 Z。在你要他买 Y 和 Z 的时候，客户就启动了他所有的抵制能力：只买 X，对他来说似乎已经是个伟大的胜利了。我的生意经是：让他买 5 个，起码可以卖出 2 个。

敢于开口要高价的关键是要克服你自己对失败和被拒绝的恐惧。而克服这种恐惧的关键是将任务重新定义，因此，对失败的组成也重新定义。

投资你的销售队伍——没有什么投资会得到比这更大的回报

有两种锁住理论。一种理论认为：一定的产品有一定的市场，产品的特征和消费者的需求决定了市场的大小。另一种理论认为：推销员决定市场。

推销员具有内在的(金钱激励)销售需求,当他走出公司,漫步在街头,与潜在的客户共进午餐,"连哄带骗",就会产生销售。你雇用的销售员越多,你的锁住额就越大,这与产品和市场无关。

两种理论都有一定的合理性,但根据我的经验,人们往往不重视第二种理论。按收入和利润计算,大多数公司对销售的投人都是不够的。

什么是销售投人?

1. 雇用足够的推销人员(第二种理论)。

2. 销售人员应该把时间花在与客户呆在一起的时间上,而不是要他们做管理或别的什么事。

有一家很大的电脑公司要我帮他们解决销售问题:销售额总是达不到预期。

我收集了一些数据:这家公司的销售员花30%的时间与客户在一起,而其竞争对手的销售员却是90%。这家公司每年访问客户两次,有一次要求对方买更多的东西,而其竞争对手的销售员每年平均访问客户21次,有两次要求对方购买,另外19次看客户有什么问题需要帮助,并且每次必须给他的老板写个报告。这样,客户理所当然地把大多数定单给了他的竞争对手。

3. 雇用足够的,相对廉价的文秘人员帮助销售员的工作。这样就为销售人员创造了更多的时间与客户在一起。

在前面提到的例子中,我所顾问的那家公司1个文秘要负责3个销售员,而其竞争对手是两个文秘支持1个销售员。这就是为什么我们的销售员很忙,忙得连为客户提供必需的服务的时间都没有了。

4. 销售员的报酬要随着利润(而不是销售额)大幅变化。

我曾当过一家医院产品公司的顾问,有一次他们将奖励方法从以销售额计算改变为以毛利计算(销售员按销售的毛利提成,而不考虑其销售额)。一个月之中,高利润产品的销售增加了28%,低利产品降低了26%,总体利润上升了50%。

5. 雇用懂得推销、懂得创利的人做销售员,而不是雇用那些"了解产品"的人。因为谁都可以了解生产线,但真正懂销售的人是很少的,而且正是这部分人是很有价值的。

6. 销售培训应着眼于"销售和创利技巧"的培训,而不仅仅是了解

产品。

大多数的公司每年都培训销售人员，让他们了解该年度的生产流程。培训的重点应该着眼于推销和获取最高价格的潜在、有效的细微之处。这样你将得到的反馈是："这真的有帮助，这是我们所接受过的最好的训练。"

还有一件简单而应该做的事。从你所敬佩的公司（与你所从事的行业完全无关也没关系，这不重要，销售，就是销售！）请顶尖的销售员给你的销售员做演讲，你的销售员会把这些东西吃吸收进去，其效果会在他们的销售业绩中表现出来。

对许多企业而言，销售力量是最重要的财富，对于企业的成功与否，这些人比你工厂中的砖头、水泥、机器更重要。你花几百万去维护你的工厂，却舍不得花钱去支持你的销售，这就是"丢了西瓜捡芝麻"（一分钱的聪明，一块钱的愚蠢）。

记住，要把策略性成本与非策略性成本区别开来。要使你的利润倍增，就要充分支持前者，而将后者减到最低限度。

本章译文引自世界图书出版公司 2003 年 3 月版

3.《戴尔战略》

(美)迈克尔·戴尔 著
谢绮蓉 译

持续成长

持续成长的爆发力

塑造出戴尔公司文化的一以贯之的要素,许多都是在初期形成的。在发展初期,公司还在风险颇高的阶段,所以我们会甄选具有高度冒险性格而又变通能力强的人。我们在财务、制造、信息技术等方面,当然会延聘专业人士负责,如果聘用了好的人员,他们在有所作为后,会带进更多的优秀人才。

我们从一开始就以非常务实的方式运作。我常问:"完成这件事情最有效率的方式是什么?"如此一来,我们杜绝了所有产生官僚体制的可能性,这种做法提供了学习的机会。

直接模式

其他公司在接到订单之前已经完成产品的制造,所以他们必须猜测顾客想要什么样的产品。但在他们埋头苦猜的同时,我们早有了答案,而为我们的顾客在我们组装产品之前,就明白表达了需求。

其他公司必须维持很高程度的库存量,以补充经销商和零售商的需求。但我们只在顾客需要的时候才生产他们想要的产品,所以没有占据空间、耗费资金的库存品。更由于我们不必在经销商和相关库存上额外花

钱，因此可以提供顾客更高的价值，扩展也就更为快速。而只要每新增一个客人，我们便更了解顾客对于产品和服务的需求。一个完美的循环因此形成。

把产品卖给大企业与卖给一般消费者，是截然不同的事。所以我们聘用了曾经对大企业进行销售的销售人员，其他的销售人员则专门负责销售给联邦政府、州政府、教育机构、小公司或一般消费者。

直接模式是一种为了与顾客接触而自然延伸的方式，它让我们在进入新市场时掌握市场脉动，以提供正确的科技给适当的顾客。直接模式成为我们公司的支柱，也是推动我们成长的最佳工具。

这一切都源自于“消除中间人”的基本设想。

产品功能和上市时间的重要性

在一次电脑展中，我们领悟到产品功能和上市时间的重要性。我们自己都还没搞清楚，就已成为众人的焦点，这全是因为我们做出了创新的机器，一举在竞争中拔得头筹。我们从原本可能会被放在《PC 周刊》不起眼的第 87 页，一跃成为封面故事的主角。

摒弃存货

不管是面对顾客、员工还是供应商，戴尔公司成立的前提都是采用“不过度承诺，但超值交付”的原则。我们的名声，一部分也来自我们良好的库存管理，因为我们的方式可以提供更快的服务，让顾客享有更实惠的价格。

库存流通不仅是致胜的策略，更是必要的措施，它有助于抵抗原料的快速贬值，而且现金需求较少，风险较低。

在以往错误的步骤中，我们得到两个非常有价值的教训：不管在哪一个产业，都应该及早找出潜在的问题，然后尽快修正；另外，在发展的过程中尽早让顾客参与，他们会是你们最棒的意见小组。不但要尽早倾听他们的意见，而且要仔细听。

与竞争对手相比较，5% 的获利其实偏低。但他们的成长率不及我们。我们觉得，在发展过程的那个阶段，我们比较需要的是一个成长策略，而非一个扩大利润的策略。

找准立足点

一旦建立起明确的制度与评估方式，就能够一眼看出哪一个项目营运不佳，进而视情况需要来改变策略。

要加强利润和亏损的管理。在要求每个营业单位都提出详细的损益表后，我们才明白，事实和数据在管理复杂业务方面具有非凡的价值。壮大成熟的戴尔公司，成为一家非常重视数据和损益表的公司，而数据和损益表，可以说是我们对所有事情作决定的核心。

从错误中重整旗鼓

能从错误中重整旗鼓，最重要的工具之一就是沟通。你告诉设计师也好，告诉顾客或公司总裁也好，都要开诚布公："我们碰到问题了，内容如下……发生的原因是……而我们打算改正的方法是……"这样做，可以稍微减缓大家对未知的恐惧感，而只注意情况本身。由于我们把解决问题的计划，以明确直接的方式呈理在顾客和股东面前，所以没有失去他们的信任。我们联络每一位因笔记本电脑的问题面受影响的顾客，共同解决问题。我们向他们一一解释："我们即将推出的新产品。以下是我们的阶段性策略和服务支援计划……和我们做生意你不用担心，因为……"

一般人对这种做法确实大感意外。在电脑产业，甚至其他产业中，很少有公司以如此直接的方式和顾客沟通。我们想传达给顾客的信息是："你不只是我们一笔交易的顾客；你是我们终生的顾客。"

有所为有所不为

事实为最佳良友

事情平顺时，没有人会思考：是什么方式让我们或功的？为什么会成功？而想要整理出成功事件的因果关系，比分析出失败的原因来得困难。但我们必须做到，才能跻身全球获利最高的公司之列。

旁观者清

我们以损益表为前提，与拜恩顾问公司合作，对公司的营业结构做一番细分；依照这项分析，发展出一套评定的公式，判断业务项目的表现，并且加以比较，确认发展潜能，锁定可获利的重点，使之加速成长。一旦确定了哪些部分表现不佳，便会在得到足够信息之后，判断该如何改进；如果确定无法改善，便评估是否要降低亏损，予以裁除。

事实上，这项改革的重点，是对管理阶层的责任做一番清楚的划分。

这次转变，为公司与员工注入了一股断的生命力，公司文化宛如脱胎换骨。

必须重新激活

如同其他许多公司一样，我们依照功能来组织公司，分成产品发展、融资、市场行销与产品制造等功能。但我们这个功能性的组织，其成长已经远超过先前自设的功能范围，而各项功能已经自行其是了。随着我们的长大，渐渐难以用一个整合的团队方式来运作，它不但没办法以一致的步伐前进，各功能性的部门反倒像战国诸侯般四分五裂了。

分享权力

任何一家公司若想要成功，关键在于最高层人员是否能分享权力；高层人员必须把重点放在整个组织的发展，而非个人的权力扩张。

以损高速度低飞

规模大、成长快的公司，很显然不能采用传统的功能性结构来分工，也不能完全采取分散型的管理模式。功能性结构往往造成各部门分散运作，责任归属不明；完全分散则又成了共同基金，不再是一家公司了。所以必须既维持功能的优越性，又做到责任分明。为达到上述目标，我们创立了一种“双主管”制度。负责财务、人事与法律事项等职务的资深经理，要与负责某地区事务或某产品线的管理人员分担责任。

常有人说，“一军不容二帅”，或“矩阵式管理法行不通”。但事实上，这种双主管制在戴尔公司成效极高。而我们成功的关键在于权限虽然重叠，责任却一定分明。经理人员必须一起督促他们所共同管理的员工，也要分

摊最后的表现结果，即使在技术上那是属于他人的职责。我们经由正式的工作表现来评估经理人的绩效。

这其实是一种制衡的系统，权责共享不但能成就共荣的态度，鼓励合作，还能使得全公司都能分享不同的观点与创意。双主管制为全公司带来极大的能量与热情，我们把所有能量化为行动，通过所谓的“细分化”过程来创造成长。

员工：最主要的资产

招募“来来型”人才

我们定下规矩，所有员工都必须寻找并发展自己的接班人，这是工作的一部分；这不只是在准备移调到新工作时才必须做的事，而是工作绩效中永续的一环。

如何找到确实可以成为明日领导者的人才呢？戴尔公司找的是具备学习者的质疑本质，并且随时愿意学习新事物的人。因为在我们成功的要素当中，很重要的一环即是挑战传统智慧，所以我们会征求具有开放态度和能提问思考的人；我们也希望找到经验与智慧均衡发展的人、在创新的过程中不怕犯错的人，以及视变化为常态并且热中于从不同角度看待问题和情况，进而提出极具新意的解决办法的人。

我在面试新进人员时，第一件事就是了解他们处理信息的方法。他们能以经济的观点思考吗？他们对成功的定义是什么？如何与人相处？他们真的了解今日社会的商业策略吗？对我们的策略又知道多少？

我通常会要应征者谈谈他们做过的事情，以及他们最引以为傲的经验。我可以从中得到一些概念，了解他们注重的是所工作处的整体成功，还是其实只在意个人的飞黄腾达。然后，我几乎每次都放意大力反对他们的个人意见，原因是我想知道他们是否具有强烈质疑的能力，并且愿意为自己的看法辩护。戴尔公司需要的是对自己能力有足够信心并且坚持自己信念的人，而不是觉得必须一味保持表面和谐、避免冲突的员工。

缩小责任范围，奖励成功

当事业突飞猛进时，许多新的工作会衍生附加责任，而变得过于庞大与

复杂，连最有事业心、最辛勤的人都不得不牺牲个人发展，要精疲力竭才处理得完工作。

一个让员工愈来愈难以成功的公司结构，完全没有必要固守。公司的组织结构必须有足够的弹性，让员工得以共同演进，而不是阻碍他们的发展。

以特定方式划分出不同的事业体、产品组织或功能性组织，让新细分出来的结构更易于管理，更能把重心放在商业契机上。这种做法不但能维持员工的满意程度与成长，也能保持高度的成长率。

在传统的做法里，责任缩减，象征着降职、不认同、失败。在其他公司，也许依据部属人数的多寡，或为公司赚钱的程度来评估一个员工的表现；而在戴尔公司，成功的宣言是：业务成长太快，所以我们把你原先负责的部分减一半。有时候，即使我们把团队分为两到三个新的单位，新单位却可能比原团队在两年前的规模还大两倍。

有一个做法能有效克服员工的忧虑，那就是不但要计划未来的组织结构，也必须与整个组织沟通“未来的状况”。这样做，可以不断增加组织的调整；而组织的改变是一点一点进行，不是骤然在某一天就完成的。

事实证明，及单沟通，可以收鼓励之效，因为员工可以先从个人的工作机会及事业发展上看到公司成长所带来的实质性改变。

工作细分化，完全与传统做法背道而驰，但其逻辑绝对合理：我们希望优秀人才能茁壮成长，协助公司继续兴盛。我们认为，若欲使员工的新工作有意义，并且更适合员工的专才，这是最好的办法。期待任何一个人变成超人，是绝对无法产生附加价值的，反倒会招致失败。

工作细分化也有助于我们找出自己的弱点，并因此形成企业的策略。如果我们不考虑进行细分，也许根本无法了解公司在财务或行销方面的不足；一旦发现了这些问题，或许便会发现我们没有足够人力来执行这些新的责任。就一个制衡系统的功能而言，细分化是一种非常实际的做法。

其实，细分化最大的好处是能为员工创造新的机会。当新的事业创立，组织会出现新的空缺，而这能鼓励员工成长。由于做了细分，我们得以确定公司最优秀的人才不会骄纵自满或无聊怠惰，与他们建立一份更长久，而我

们也希望是更充实的关系。

信息是任何竞争优势的关键，必须主动搜集

有问题产生的时侯，我们不需要进行额外的研究，也不用指派专人去找出问题所在，因为我们手边经常拥有全部信息，可以立即集合相关的人，作出决议，立即执行，过程非常迅速。不容许浪费时间，在一个决议上踌躇不定。尽管我们致力于作出正确的选择，但我相信，甘冒错误的风险而抢得先机，总比作出百分之百正确的决定，却比别人晚了两年要好多了。然而，若没有数据，不可能作出最快速最正确的决定。信息是任何竞争优势的关键。不过数据不会从天而降，你必须主动搜集。

每个人都是老板

寻求突破性的新观念

当一家公司的所有人员都以同样的方式思考时，是非常危险的现象。

你可以鼓励公司员工，以创新的方式来思考公司的业务、所处的产业、顾客等课题。以不同的观点来处理问题、作出反应或利用机会，便可以创造出许多新的机会，得到新的理解或学习。而经由对公司营运的所有层面上提出疑问，可以不新地把改进与创新注入公司文化中。

要怎样教导别人，让他们更具创新能力呢？一个很好的方法是，要求他们以整体的概念来处理问题。我们一开始的做法，便是请教顾客："你真正希望达成这件事情的方式是什么？可以用其他方式代替吗？"我们与供应商商量："能不能换一种做法？"接着，我们会试着想出超越原来目标的截然不同的做法。

我们的公司文化不屑于只满足理状，总是试着训练员工，去寻找突破性的新观念，让他们在公司面对大型的策略挑战时，可以根据实际状况迅即提出最佳解决方案。你必须经常训练员工提问的能力，要他们思考：我们可以用什么方式改变游戏的规则？哪些做法可以让我们达到这个目标，而其他人从未想到过？

如果公司的发展史是以非传统智慧为基础的成功历程，就更能激励员工全力以赴。而营造出鼓励促员工以老板角度来思考的环境，就能不断想

出新的另类创意，也赋予员工更大的自由，鼓励他们冒险。

骄兵必败

如果你认为现状“已经够好”，你便会以如同后视镜一般狭窄的视野来进行管理。而以现在的经济环境来看，你未来铁定会摔得粉身碎骨。光为了保持竞争性，就必须不断质疑目前的所有作为。

“自我批判”的态度，已深植戴尔公司的文化中，我们随时质疑自己，随时寻找改进事物的方法。我们试着由上至下建立起这样的行为模式，聘用具有开放观念的人员，并且把他们培育为领导者。这些人在自己犯错的时候，必须能够接受他人公开的反对或纠正。这样可以促进公开的辩论，鼓励理性的“能人治理制度”。

我们尽量避免对自己的成就过度自傲。如果我们开始觉得自己功成名就，便会把自己推往他人的光芒之下，终将黯然失色。

不要粉饰太平

正面迎接问题，而不否认问题存在，也不找借口搪塞。我们试着用这种斩钉截铁的态度去面对所有错误，坦白承认：“我们遇到问题了，必须进行修正。”我们很清楚，如果自己不这么做，别人会。

我们的口头禅之一是：“不要粉饰太平。”这话意思是说：“不要试图把不好的事情加以美化。”事情迟早会出现，所以最好直接而对。

立即沟通，立即解决问题

戴尔公司不允许信息缓慢到达。由于我们处在分秒必争的行业里，因此必须通过会议、电子邮件和公司内部网络，进行及时的“讨论”。早上发生的事情，最迟到下午就必须作出反应。我们必须一年 365 天、一天 24 小时具备最高的竞争性，否则就会失去生意。立即沟通，以及立即解决问题，是绝对必要的。

对等级制度过敏

我们处在开放的企业文化中，大家可以尽情采取直接的渠道，得到所需的信息。电子邮件穿梭在传统的“等级”路线中的情况，在整个组织中随处

可见。如果任何人觉得只因为他是副总裁，就应该只跟其他副总裁讲话，我们便会打压这类想法。过度僵化的等级制度会限制信息的沟通，对谁都没有好处。

等级制度不但代表速度慢，也暗喻着信息流通的阻塞；它代表着一层又一层的许可、命令及控制。

信息在成形的最原始阶段，并不是以很明确清楚的完整面貌呈现的，所以公司更必须鼓励信息在各阶层自由流通。我们如果发现任何异状，便会立刻询问任何一个可能知道事情原由的人。反之亦然，任何员工有问题时，也会知道公司希望他能把问题提出来，通过电子邮件或在会议中提出都可以。

当然，重点不在于规避管理的责任。相反，直接的连结有助于提供更多知识，以便能以更快的速度，进一步了解在营运实际发生的状况。

用单一目标把员工动员起来

戴尔公司的大部分员工都拥有公司股权，这是员工认购股权计划、配股奖金还有退休计划的结果。我们评估了员工在公司的表现之后，不但以现金奖励，还赠送公司的股票。不过在戴尔公司还有另外一项承诺：要成为公司的老板，你必须以老板的思维来思考。当大家的思考行事都像个老板时，他们所感觉到的个人投资也就会更明显表现在对公司的全心投人。我们很惊讶为什么大部分提供股份给员工的公司，没有看出这一项重点。

要让员工以老板的思维思考，你必须提供他所能够接受的度量方式。戴尔公司对每个员工的奖励和奖金制度，都与企业的健全息息相关。而我们所学到的评估健全度的最好方法，就是“投资资本回报率”。

听到全公司上下热切讨论盈亏或资产负债表，或讨论和思考公司的投资资本回报率，面在决策时也会以其为标准，是很有意思的事。

一家所有员工都是自律的“老板”的公司，在理论上听起来好像很了不起，但如果目标不够明确，可能会变成一片混乱。这套制度在戴尔公司能行得通，全因为我们拥有一贯的策略，以及解释明确的目标：

- 把学习视为一种必需品，而非奢侈品；

- 研究明确的现象，以求得隐而未现的解决方案；
- 如果失败可以创造学习的机会，就要乐于接受。维持现状也许没有任何风险，但也绝不会产生利润；
- 不断提问——即使对看起来没问题的事物也提问。再也没有比这个更好的进步法了。不要掩盖坏消息，不要不愿意接受困难的问题。时间即一切，愈早动手处理这个议题，愈能迅速解决；
- 与所有人沟通组织目标；
- 即使员工实际上尚未拥有股权，也要把所有的员工当成老板。一旦他们真的拥有公司，他们便会开始注意整个大方向的目标。荣誉感一旦能与强烈的个人投资并存，便会产生神奇功效，建立起更大的责任感。

让你的员工拥有知识、能力及权限，可以放手去做他们最在行的事，将其带到“公司属于员工”的最高境地。我们发现，这个方式为公司带来的成就，超过其他任何的方法。这是我们到目前为止的心得。

直接获益于顾客

戴尔公司最著名的一点，就是与顾客的亲密关系。公司初创时，这种“直接连结”让我们不但在众多竞争者当中鹤立鸡群，还使得我们能有效地分配资源，以提供最高科技、最新产品与最大价值。

把重点放在速度与服务上的完整的顾客体验，是企业竞争的下一道战线。

这种趋势现在就看得出来了。除了争取顾客和满足顾客之外，你还得一次又一次地让他们高兴，这才能建立顾客忠诚度和保持公司的持续发展。

我们发现，要抓住顾客需求及维持他们的满意度的最好方法，是建立一种互惠的对话关系。你不但能知道哪些事行得通，也能明白为什么行得通。如此一来，那些耗资千万的新的创意，便可以在这些顾客中试销，还能通过他们的回馈，来了解整个运作是不是方向正确。

从顾客角度研发产品

针对顾客需求来设计产品或服务方式，不只是找到顾客需要什么，也不只是提供合理价格与高性能产品而已。更重要的是，要比顾客自己更早知道他们的需求。

怎么做才能提早知道顾客的需求呢？

想得到答案，你只需要开口问就行了。

为顾客把脉

顾客们最在意的其实就是我们征询他们意见的诚意。能与制造商有直接的对话，要比被迫向别的商家购物更能提高顾客的满意度。

顾客的反馈还能帮助你从整个市场的创意中获益。电脑业有成千上万家公司，如果某家公司有任何好的创意，消费者很快就会采用。他们会问："你们为什么不像某某公司那样做？"这是很好的学习机会。

没有人能独占所有的好创意，因此，学习与执行创意的速度便是关键。重点不在于你知道多少，而是能以多开放的方式和多快的速度，来学习新创意。与顾客建立直接关系后，除非你对他们的意见充耳不闻，否则你一定可以得到市场上的最佳信息。

减少服务顾客的时间与资源

不过我们的做法远超越一般人所认识的电子商务。通过网络，我们提供内部发展的种种技术支援工具，顾客要求的任何服务，都可以在特殊的电脑系统中取得信息。

比如说，顾客可以直接与产品制造部门连线，了解他们订货的进度如何。通过"顶级网页"，他们也能和隔夜快递连线，确实知道产品是不是已经寄送出来了。

我们在公司的网站上增加一种自我诊断的功能，涵盖了数百种解决问题的模式，以互动方式引导顾客解决常见问题。由于我们的网上技术支援的比率渐高，顾客们也逐渐由电话求援转为在网上求助。因此，我们的技术人员便可投注在较高价值的工作上。在销售与技术支援这两方面，每五次网上服务可抵一次电话服务，每少通一次电话我们平均节省 8 美元。

关键是在尽可能不产生品质落差的前提下，减少服务顾客的时间与资源。

这有两条路可行:一是建立电子信息的双向道,二是与顾客面对面沟通。

设计要量身打造

你应该了解不同顾客的不同需求,再试着把他们的需求纳入公司的策略。你越能与他们连结,你的服务与产品就越能被顾客采用。

与顾客的结盟之道

增加价值

花费时间亲自探访顾客实际营运的地点后所得到的概念,远胜过邀请他们到"你"的业务范围。你可以体会到他们每天在营运上所遭遇的问题和挑战,也能进一步了解他们在服务他们自己的顾客时,你的产品能造成什么样的影响。

制造和产品开发的策略,应该基于顾客意见而调整,这概念对我们而言似乎是再清楚不过了;但对这个产业内的其他公司而言,看来并无太大功效。我们的顾客常在与我们谈话时,告诉我们其他竞争的电脑公司的典型反应:"谢谢你们的建议。我们现在没有办法修正,但等到下次我们修正产品时,会试着做到这些。"而这一等,通常就是一二年。相反的,我们几乎是立即回应这些建议,并融入我们的策略当中。

把顾客变成老师

理论上,一些很棒的创意,但并不值得去追求,因为顾客不感兴趣。

我们当然会犯错,也还真犯下不少错误。当我们犯下任何错误时,至少可以因为我们的顾客反应比较迅速,能因快速修正而得到好处。我们通常不会让所发现的损失恶化为更大的问题。而我们之所以知道要快刀斩乱麻,则仰赖于顾客所给的诸多宝贵建议。

我们也会尝试以下的做法:

- 着眼于整体大局;
- 以顾客所提供的建议来经营公司;
- 永远想到结果;

- 更要扮演顾问的角色；
- 以学生自居。

与供应商相处的哲学

关系单纯，但是紧密

与较少的供应商建立较紧密的关系，是降低成本和更进一步加速产品问市速度的绝佳办法。

我们想出“培养亲近关系，必获利”这句话，把投资资本回报率（ROIC）这套衡量标准推向每一个零部件和每一个供应商。一旦能计算出向不同供应商购买某零部件能为股东带来的实际回报，就会明白，工厂距离我们较近的供应商，为我们带来的投资资本回报率高于工厂距离我们较远的供应商。很显然，如果供应商离我们比较近，运输成本便较低。但由于零部件价值平均每星期降低 0.5 到 1 个百分点，与供应商保持亲近关系，不但可以尽快拿到所需的产品，也可以充分利用零部件成本降低的好处。

我们向地区性供应商说明：“我们有全球性的业务，也希望你们能成为全球性的供应商，供货给我们的全世界的工厂。但要做到这样，你们必须能发展出足以服务全球戴尔公司的产能。”

果然有效！有家厂商一开始在爱尔兰和我们合作，后来知道我们要到马来西亚建立一个制造中心，便在我们位于槟榔屿的工厂旁也设立了一个工厂。接着又在我们在中国的工厂附近开厂。我们最近决定要拓展得克萨斯州的业务项目，这家公司又在当地增加了一个工厂。下一步：巴西。

一旦你与全球性的供应商合作，那么在不同国家或地区，由于对服务和品质的期待不同所造成的不一致，就会大幅消失。这种简化的过程，减少了内部的迷惑，缩短了生产程序的时间，也为顾客降低成本。

为了打造与供应商的强势结盟，务必做到以下几点：

- 开发专家的才能，进行投资。公司应该想办法为顾客和股东创造最大价值，至于其他部分，就去找杰出的合作对象，由他们来负责。
- 保持单纯。供应商的数目愈少，代表错误愈少、成本愈低、困惑愈少，

而一致性愈高。

- 维系亲密的友谊，以及更紧密的供应关系。把供应商导入自己的业务体系，是虚拟整合的标志。若能保持与他们在地理上或联络上的紧密关系，会引导出更好的服务、升级的沟通、较低的成本，以及更快的问市速度。
- 为双方共同的成功做投资。
- 保持明确而客观的态度。在合作关系中，必须订出公司的品质标准和瑕疵容忍度，标准明确且巨细靡遗，并且贯彻执行。使用具体的衡量标准，以判断供应商在达到标准和自我评量的制衡系统上，表现如何。

这些关系的建立，是公司成功的基本要素；但要如何运用这些关系，使其成为竞争优势的源头，则又是另一桩全新的课题。

翻转传统的供需模式

当了解了减少存货的重要性之后，首要之举，便是让供应商摆脱以往只考虑要运送多少存货的观念。要反过来鼓励他们思考，从他们的生产线，经过自己的制造线，再到上市销售，这整个流程的速度该多快。简单地说，焦点必须由“依计划来购买”，改变为“依（实际顾客）订货量来决定存货量”。传统上依供给来决定需求的模式，必须改变为依需求来决定供给。

关键在于要让供应商取得他需要的正确信息，帮助他们做决定。要做到这点，必须与供应商无私地分享你公司的策略与目标。

以信息代替存货

供应商了解你这样做的理由后，他们的工作得以大大简化。

由于我们的制造量是依顾客需求而定，前置期通常在五天以内。我们手边现有的原料只有几天的存货量，有的甚至只有几小时的存货量。我们与供应商保持经常性的沟通，让他们知道我们的存货状况与补货需求，与有些厂商甚至几小时就联络一次，让他们精确知道我们的需要。

但我们不只是注意提高存货流通的速度而已，我们也向价值链的下游发展，帮助供应商提高他们的速率。

与竞争对手玩柔道

自从戴尔公司成为电脑产业里认真争取市场占有率的重量级战士之后，很多人都问我们，如何处理竞争局面。对此问题，简单的答案是："当你只拥有个位数的市场占有率，而竞争对象都是大哥级的人物时，你只能尽量做到与众不同，否则就任人宰割。"

想着顾客，不要顾着竞争

许多公司都太在意竞争对手的作为，因而受牵制；花太多时间在别人身后努力追赶，却没时间往前看。把全副精力拿来注意竞争对手的作为，只会让自己忽略了自己最大竞争优势的根源，也就是顾客。今日成功的公司——或希望能在明日致胜的公司，是那些最接近顾客需求的公司。

用柔道的方式对付竞争者

要想在任何产业中攻无不克，首先必须了解其基本的经济结构，以觅得新的顾客机会、新产品和服务。如果要创业或经营，而把经济状况留到最后才考虑，一定无法发展出不可或缺的顾客和产品策略。我们把这些成功要素定义为市场占有率的成长（或说收人）、获利率、资产流动性（或说资金流通）。

了解产业内的利润集中区，也就是竞争对手实际赚钱的范围，这可以开阔视野，看到新的机会。先想出哪一个对手拥有高市场占有率、而且在市场某特定区块获利根高；再想想，如何把对手这项优势当作弱点。通常，在面对猛烈的攻势时，必得大幅降低利润，否则无力招架。

我们把这种做法称为"和对手玩柔道"。

1996 年 9 月，戴尔公司以非常具有竞争力的价格，推出一系列的服务器。整个市场为之震惊。这项野心勃勃的行动，重新建立了我们在服务器市场的地位，而我们现在已是全美第二大的服务器供应商，占有 20% 的市场。我们经由掏空竞争者的利润来源，削弱了他们在笔记本电脑、台式电脑等市场上以具竞争力的价格和我们对抗的能力。

事实上，我们七年前就曾在台式电脑的市场用过这个策略。

其他人以为是缺点的地方，往往是利润所在。

强化自己的竞争极限的方法

- 想着顾客，而非顾着竞争；
- 维持一种健康程度的紧迫感和危机意识；
- 把对手最大的长处转变为缺点。研究竞争对手的游戏规则，揭示对方最大的长处来利用其弱点；
- 见机行事，保持快速；
- 当一个猎人，而不是猎物。

成功的战略

以下各项战略，在很多方面造就我们的成功。若以这些战略为基础，也能为你带来网络经济之中的成功。

- 期待改变，并且预作计划；
- 发展因特网；
- 重定事情的优先顺序；
- 刻意速求成长；
- 以虚拟方式整合业务。

本章译文引自上海远东出版社 1999 年 9 月版

4.《海尔兵法——张瑞敏40个先行理论与实战版式》

杨克明　编著

休克鱼理论

在中国现行经济体制下，活鱼不会让你吃，吃死鱼会闹肚子，因此只有吃休克鱼——指那些硬件条件很好，管理不行的企业。

张瑞敏说："我们的国情决定了中国的企业搞兼并重组不可能照搬国外的模式。由于体制的原因，小鱼不觉其小，慢鱼不觉其慢，各有所倚，自得其乐，缺乏兼并重组的积极性、主动性。所以大鱼不可能吃小鱼，也不可能吃慢鱼，更不能吃掉鲨鱼。活鱼不会让你吃，吃死鱼你会闹肚子，因此只有吃'休克鱼'。"

以市场为中心，以客户需求为导向，先卖信誉再卖产品。

海尔文化激活休克鱼

（此案例于1998年写进哈佛大学教材）

1995年红星厂整体划归海尔，根据张瑞敏"盘活资产先盘活人"的管理理念和80/20管理原则，海尔派去的柴永森凡事从转变人的观念入手，而且企业里发生的任何一件过错，要求管理者承担至少80%的责任。一段时间之后，红星的不少干部深有感触地说，企业要发展，关键在人，人的问题关键在干部，红星厂干部的问题关键在于从来没有动过真格。

为了转变观念，当时柴永森做了很多工作。1995 年 7 月 12 日，在已更名的海尔洗衣机有限总公司，公布了一则处理决定：某质检员由于责任心不强，造成选择开关插头插错和漏检，被罚款 50 元。这时洗衣机的产品开箱和社会返修率与第一名牌的要求还有很大差距。海尔管理者认为这绝不是质检员一个人造成的，主要是管理上的漏洞，使这名质检员由“偶然”变为“必然”。海尔要求掌握全局的管理干部，要承担责任在前，先检查管理上的问题，即质检员的上级要负责任，只有这样才能使下面的员工减少差错。

《海尔报》点名指出质检员的“上级应负什么责任？”这件事在原红星引起强烈震动，在此之前，该厂从未因产品质量出问题而追究过其上级领导的责任，其他工作也一样，从未有“80/20 原则”的思路。因此，人们都很震惊。当然，多数工人认为这样做公平，因为，“领导就必须承担领导责任”。海尔洗衣机分管质量的负责人触动很大，决定自罚 300 元，并做了书面检查。同时，制定措施，从体系上对洗衣机的质量进行整改。这样，不是采用简单的撤换管理人员的办法，而是采用以公开监督、披露信息的办法，促使海尔 OEC 管理模式在红星建立。

资 源 论

对于企业来说，不在于你拥有多少资源，而在于你有效地整合了多少资源，因为整合力就是竞争力。

“什么是核心竞争力？只有你掌握的技术是唯一的、排他的、不可替代的、不可复制的，才能算是核心竞争力，比如因特尔、微软，下游 IT 企业非用他们的技术、产品不可。海尔没有不可替代的核心技术部件，我们的优势是在终端用户市场，即不断满足用户的个性化需求。其他技术资源都可以通过整合为我所用。”

外部资源的整合，体现的是一种“借力”思路。关于“借力”，张瑞敏是这样说的：“在人力方面，借力的做法是必须的。‘21 世纪的组织是企业无法管理的组织’。在信息爆炸的社会，要学会充分利用国内外的人力资源。这些人不在你的管辖范围之内，合作只是契约关系，好比企业和律师的关系。技术创新也是如此，把管理概括起来讲，也可用‘借力’二字，即尽所有的力量为你所用，达到目标。”“既然企业说到底就是人，那么管理说到底就是借力。你能把许多人的力量集中起来，这个企业就成

功了。

做正确的事比正确地做事更重要

海尔的策略是只占有国内市场的30%左右即可，如果再多，边际成本就会太高，边际效益会下降。

在管理方向转移方面，传统企业的金字塔的管理体制已经不适应市场发展的需要，所以要在管理机制上把“金字塔”扳倒，企业的主要目标由过去的利润最大化转向以顾客为中心。为了贯彻这一观念，海尔大力推行内部“市场链”，其形式为“SST”，即“索酬”、“索赔”、“跳闸”。上下道工序、各部门之间的关系都是市场关系。索酬就是为自己的市场即服务对象服务好以获得报酬；如果不能履约则要被索赔；如果既不索酬也不索赔，第三方就会跳闸，闸出问题。

名 牌 论

名牌的三条标准，首先，名牌要有创利能力，要取得超过平均利润的那部分超额利润；其次在时间上要有持久力，一个牌子如果只会领风骚于一时，不能长久，将终久被市场淘汰出局；最后还要在空间上具备扩张能力，不仅在国内是名牌，在国际上也应当是名牌，具备这三条，才能称得上真正的名牌，成了名牌还要在质量和服务上不断完善，才能保持名牌的信誉。

OEC 理 论

全方位地对每人、每日所做的每件事进行控制和清理，做到“日事日毕、日清日高”，实现总账不漏项、事事有人管、人人都管事、管事凭效果、管人凭考核。

OEC管理法是如下英文第一个字母的缩写。

- O—Overall　　全方位

- E—Every(one,day,thing)　　每人、每天、每件事
- C—Control & Clear　　控制和清理

OEC 管理法也叫日清管理法，其含义是全方位地对每人、每日所做的每件事进行控制和清理，做到“日事日毕、日清日高”，今天的工作今天必须完成，今天的效果应该比昨天有提高，明天的目标要比今天的目标高。

具体地讲就是企业每天的事都有人管，做到控制不漏项；所有的人均有管理、控制的内容，并依据工作标准对各自的控制项目，按规定的计划执行，每日把实施结果与预定的计划指标进行对照检查、总结、纠偏，达到对事物全系统、全过程、全方位的控制、事事控制的目的，确保事物向预定的目标发展。即：总账不漏项、事事有人管、人人都管事、管事凭效果、管人凭考核。

OEC 管理的具体内容可以概括用“一二三、三六九”来说明，即它包括一个核心、两个基本工作方法、三个基本原则、三个构成体系、六个典型管理方法、九个要素。

OEC 的一个核心：“市场不变的法则就是永远在变”，所有的工作必须围绕最终的市场，有明确的市场终极目标，根据永远在变的市场，并瞄准国际最先进的水平，不断提高工作的目标。

OEC 的两个基本工作方法：日清工作法和区域管理法。

日清工作法：包括三方面的内容，即：当日工作当日清、班中控制班后清、员工自清为主、组织清理为辅；它有“三本账”、“三张表”：“三本账”是指单位管理工作总账、部门管理工作分类账和员工个人的管理工作明细账。“三个表”指日清表、三 E 卡和现场管理日清表。

区域管理法：亦即是定置管理法，即依据生产及工作对现场的要求，为便于生产或工作，按照工艺要求成工作要求将区域进行功能划分，并用专门的区域线进行标识，指定专门的区域作为专门用途的场所。在该场所内留下必要的、去除多余的成不必要的，留下的按工艺成工艺最便利的要求整齐摆放。

OEC 的三个基本原则：闭环的原则、比较分析的原则、不断优化的原则。

闭环的原则：凡事要善始善终，都必须有 PDCA 循环原则，[①]而且要螺旋上升。

比较分析的原则：纵向与自己的过去比，比去年同期、比去年最高月、比上月，要有所提高；横向与同行业比、与国际最先进水平比，没有比较就没有发展。

不断优化的原则：根据木桶理论，找出工作的最薄弱项，并及时整改，提高全系统水平。

OEC 的三个构成体系：目标体系、日清体系、激励体系。

六个典型管理方法：岗位管理工作法、班组管理工作法、分厂管理工作法、职能部门工作法、经营决策工作法、全员激励工作法。

岗位管理工作法：岗位实行动态、轮岗管理，即所有的岗位均是根据市场需求而设置的，不是固定不变的，如果市场需要，则岗位存在，反之就取消；人员上岗通过竞聘，能者上，庸者下；岗位届满要轮换，但轮换的前提是竞聘。

班组管理工作法：班组实行分级、动态转换制，将班组分为合格班组、信得过免检班组、自主管理班组、自主管理创新班组等四个等级，符合相应条件的转为相应等级班组，且每月动态转换；不同等级的班组享受不同的待遇。

分厂管理工作法：分厂作为生产实体，负责不同产品的生产制造，其内部设置分为生产、质量、物耗（成本）、现场、车间等部门，其职能是互相配合，共同为执行订单而工作。

职能部门工作法：职能部门位于市场链同步流程模型图中的支持流程中，其重要职责是服务，加速推动订单的执行。

经营决策工作法：经营决策位于市场链同步流程模型图中的创新订单流程中，它创造市场需求、创造订单，并起宏观调控作用，确保市场链流程的

---

① PDCA 循环，最早是由美国质量管理专家戴明提出来的，所以又称为“戴明环”。PDCA 的含义如下：P（Plan）——计划；D（Do）——执行；C（Check）——检查；A（Action）——行动，对总结检查的结果进行处理，成功的经验加以肯定并适当推广、标准化；失败的教训加以总结，未解决的问题放到下一个 PDCA 循环里。以上四个过程不是运行一次就结束，而是周而复始的进行，一个循环完了，解决一些问题，未解决的问题进入下一个循环，这样阶梯式上升的。PCDA 循环实际上是有效进行任何一项工作的合乎逻辑的工作程序。在质量管理中，因此有人称其为质量管理的基本方法。

高速有效运转。

全员激励工作法：每个人都是一个创新的SBU，起点相同，但加速度不同，速度快、方向正的均会享受相应的激励：三工转换，升迁、发明奖励等。

OEC管理的九个要素(5W3H1S)：即What(何项工作发生了何问题)、Where(问题发生在何地)、When(问题发生在何时)、Who(问题的责任者)、How(如何解决)、Why(发生问题的原因)、How much(同类问题有多少)、How much cost(造成多少损失)、Safety(有无安全注意事项)。

其实，我们想一下，海尔的OEC管理模式，外人为什么搬不走？就是因为它太枯燥，太认真，太辛苦，而这却正是海尔培育企业长期活力的要诀。

在海尔与三菱重工的一个合作项目中，日方带来一整套的日式管理。张瑞敏告诉日本人，他们的办法不行，日本人坚定地摇摇头。张瑞敏说："你现在就到十字路口看看，红灯亮了，人们照样往前闯，熟视无睹，视死如归，你这几条规定算什么？"日本人还是摇头。三个月之后，日本人来找张瑞敏，说他们的办法的确不行，请允许使用海尔的管理方法。

"如果训练一个日本人，让他每天擦六遍桌子，他一定会这样做；而一个中国人开始会擦六遍，慢慢地觉得五遍、四遍也可以，最后索性不擦了！"张瑞敏的观察一针见血，他熟悉中国人的秉性，知道中国人做事的最大毛病是不认真，做事不到位，每天工作欠缺一点，天长地久就成为落后的顽症。他想，需要一个管理机制专攻这一毛病，这一机制同时还要承担下述功能：领导在与不在，企业照样良性运转。

就这样，OEC管理诞生了。它的基本作用就是全方位地对每个人每一天所做的每件事进行控制和清理，做到"日事日毕、日清日高"，每天的工作每天完成，而且每天的工作质量都有一点儿(1%)的提高。这样，从车间工人到集团部门的每一位干部都知道自己每天应该干些什么，甚至可能自己考核自己的工作，领取自己该得到的那份报酬。

具体地说，OEC管理模式意味着企业每天所做的事都有人管，所有的人均有管理、控制的内容，并依据工作标准对各自控制的事项，按规定的计划执行，每日把实施结果与计划指标进行对照、总结、纠偏，达到对事物发展过程日日控制、事事控制的目的，确保事物向预定的目标发展。比如擦玻璃

这样一件简单的事情，不但车间、办公室的玻璃，就连材料库的 1964 块玻璃，每块玻璃上均标有责任人。

按照 OEC 管理，产品的目标在车间被层层分解，量化到人。一次，洗衣机车间的一名员工在进行日情时，发现多了一枚螺丝钉。员工们意识到，这里多了一枚螺丝钉，就有可能是哪一台洗衣机少了一枚，这关系到产品质量和企业信誉。为此，车间的职工下班后谁也没有走，主动将当天生产的 1000 多台洗衣机全部逐台复检，用了两个多小时，终于查出是发货时多放了一枚。

海尔的员工就是在重复简单中磨练出来的，张瑞敏有一名言“什么是不简单？——把简单的事千百次的做对就是不简单。”

“日日清”工作法要求所有的体系、所有的员工必须严格按规定的内容、时间、标准逐日进行清理，对工作中的成绩与缺陷严格奖惩。细和实，即分工细、责任实。“日日清工作法”在对所有的物和事进行分解中，强调三个“一”，即分解量化到每一个人、每一天、每一项工作，都清楚地标明责任人与监督人，有详细的工作内容及考核标准，形成环环相扣的责任链。恒，即持之以恒。海尔认为企业和每个员工可以做好一天的工作，而每天都做得好，就是一件难事，“日日清工作法”就是要通过每天的清理和总结，持之以恒地做好企业每天的各项工作，实现天天更好的理想目标。

目前，我们的一些中层干部目标下得很大，但工作不细，只在而上号召一下，浮浮夸夸，马马虎虎，失败了不知错在何处，成功了不知胜在何处，欲速则不达。张瑞敏的行动风格是，凡欲成就一件大事，事先都要做艰苦、周密的策划工作，对过程还要进行严密的监控。这与那种表现上气势很大，看似敢于拍板，实际缺乏周密策划而导致失败的公司领导人正好形成强烈反差。

海尔要求把生产经营的每一瞬间管住。从生产到管理、服务，每一个环节的控制方法尽管不同，却都透出了一丝不苟的严谨，真正做到了环环相扣，疏而不漏。如海尔生产线的十个重点工序都有质量控制台，155 个质量控制点都有质量跟踪单，产品从第一道工序到出厂都建立了详细档案，产品到用户家里，如果出了问题，哪怕是一根门封条，也可以凭着“出厂记录”找到责任人和原因。海尔的精细化管理与国际是接轨的，国际名牌产品的生产经营流程要求每一个工艺环节，甚至每一个工位都能得

到控制。

许多企业各项企业管理制度同样制订得很细致，规章制度一大本，车间科室挂满墙，但往往成为“死”的东西，各工序、部门之间的衔接协调性比较差，最主要的是与市场变化的关联性比较差。而海尔的 OEC 管理，是与市场需求紧密衔接的管理，是全方位毫不遗漏的管理，是与企业激励机制直接结合的管理，是部门、工序之间密切协同的管理，是推动企业发展目标不断刷新提高的管理。

每件事都应该复查，找到缺陷以求提高。

市场链理论

人人都是一个市场，人人面对一个市场。市场是你的上级。

“市场链”主要是指把市场经济中的利益调节机制引入企业内部，围绕企业的战略目标，把企业内部上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制（即纵向的依靠自上而下的计划安排和行政指令，横向依靠会议调度和上级命令协调，下级只服从上级的命令，只对上级负责的推行式管理）转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，使人人都是一个市场，人人面对一个市场，通过这些关系，把外部市场订单转变成一系列内部市场订单，形成以“订单”为驱动力、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链，这就是“市场链”。“市场链”的形成及特征主要体现在以下几方面：

第一，以 SST 为手段：公司再造形成的业务流程体系通过索酬（S）、索赔（S）和跳闸（T）手段，形成业务流程市场链，在每一流程内的上道工序岗位与下道工序岗位通过索酬、索赔和跳闸手段，形成岗位市场链。

第二，以“订单”为驱动力：订单是海尔集团内部所有部门和流程的指挥棒。再造后形成的商流从外部客户获得订单开始，通过订单的利益驱动，把完成客户订单的目标，根据业务流程顺序分解成一系列内部流程“订单”，通过内部“订单”的履行达到完成终端客户的订单目标，流程之间以“订单”为驱动力，形成市场契约关系。

第三，以 OEC 管理为平台：OEC 管理贯穿企业整个内部市场链，流程之间的内部“订单”履行通过 OEC 管理为保障，通过索酬、索赔和跳闸手段，

在规定的时间、地点和条件下迅速完成工作“订单”。

第四，以追求顾客满意度最大化为目标：通过业务流程市场链，把终端客户的满意度无差异地传递给每一个业务流程和岗位，使每一个流程都有自己的直接“顾客”，每一个流程都与市场“零距离”。流程的工作方式是针对“顾客”的要求“直接做”而不是“等待向上级请示后再做”，从而快速满足顾客的个性化要求。

第五，价值分配市场化：再造后所有的业务流程与岗位的收益不再是大锅饭，而是全部由自己服务的“市场”来支付。

按照“市场工资”计划，每个人的工资兑现由其下道工序完成（下道工序是他的市场），而最后一道工序则由外部市场决定，如果某一工序员没有完成订单，亦即耽误下道工序完成订单，他将受到下道工序的索赔。

张瑞敏认为，企业一切活动都围绕定单进行，没有定单就没有目标，没有目标就没有工资。市场工资的依据是市场目标，而市场增值额则体现了市场目标完成的程度。市场增值额应有底数否决线，不增值就否决，而不是简单的计划数折算比例；增值额并不是个人自报的，而是由一个公用信息平台提供，并由与其有市场制约关系的部门提供；下级完成的计划数与上级的计划数不是简单的汇总的关系，上下级关系应该是流程的关系，市场的关系。

从对上级负责到对市场负责

海尔的市场链完全是根据外部市场的要求转变为内部市场的目标，内外市场紧紧相接，内部市场再根据相应责任转化为每个人的目标，落实到实处，形成一个个市场小链条，最后将个人目标实现的结果与个人的收入挂钩。通过三个转化形成市场链后，还要形成闭环——以市场链项目形成闭环，包括所有的要素。项目目标完成应视同阶段目标，向终极目标不断发展提高。如在冰箱返修线的返修工原是按计件工资形式核算工资，按此分配形式，返修线返修品越多则返修工的工资越高，但是与造成通修的制造者的报酬挂钩很少，因此制造者不会去关心返修品的数量。现在我们将返修工的工资取消，他的工资完全是根据返修的缺陷向造成此缺陷的工序索赔而得，并且他还要负责对造成缺陷的工序人员进行培训，这样一来被索赔的员工不仅会关心返修的数量，而且更注意自己的工作质量了，否则就会向他的

上道工序(如发泡工序)索赔,最终返修工不是多修多得,而是变事后修理为事前杜绝,彻底解决无效劳动。

市场链的操作主要有三个关键术语,海尔员工称之为"SST"(两索一跳),即索酬、索赔、跳闸。

索酬(S):就是通过建立市场链为服务对象提供优质服务,从市场中取得报酬;

索赔(S):体现出市场链管理流程中部门与部门、上道工序与下道工序之间互为咬合的关系,如果不能"履约"就要被索赔;

跳闸(T):就是发挥闸口的作用,如果既不索酬也不索赔,第三方就会跳闸,"闸"出问题来。

跳闸是因为意识到海尔每年超过50%的高速发展,而员工的素质并没有按此比例提高,因而在实施SST中需要有一个标准来起到制约作用。因此"T"的合理解释应该是"如果你没有按标准来做:跳闸。而这个标准是由顾客来决定的,并且要通过书面的、以契约的形式存在。

这种体系对管理也有激励作用,因为如果你有很多条市场链并有实际效果,你可以获得更多的索酬,因而收入会很高。价格是由买卖双方共同协商而定,协商的基础是根据上一年度的实际现状,也即称为"00线"的基础上确定的,每一项工作都应提出更少的投入、更大的产出。

1999年7月,欧洲海尔经销商Y先生要求海尔三个月制作出五种产品样机,海尔销售部门作为科研部门的"市场"给科研人员下达了"订单",按国际水平需要六个月的时间。一个半月后,当Y先生来到海尔进行交流时,五个系列25种产品样机摆在他的面前。Y先生激动万分,"太漂亮了,这25种产品我全部订货。"临别之际Y先生又将原本向别的客户订的产品决定均由海尔来做,并要求下次见面时能看到样机。第二天,他们准备离开时,他们看到海尔人连夜设计的新样机,又看着科研人员那充满血丝的眼睛,Y先生感慨地说:海尔人的这种精神让我想起了25年前的菲利浦。

"部门"变成"公司"

海尔目前正在实施以市场链为纽带的业务流程再造。根据业务流程再造的需要,为适应新的组织机构的调整,集团对所有职能管理的资源进行

整合，如质量管理、设备管理、信息管理、人力资源开发、培训等一系列的以前的职能服务部门全部整合起来，成立独立经营的服务公司，这些公司的主要工作是为生产部门提供服务，通过有效的服务获得收益，用来支付公司的日常开支。这些公司的服务必须得到被服务部门的认可才能得到相应的酬劳，如果这些公司的服务达不到被服务部门的要求，就将被服务部门索赔。

整合后的设备管理公司隶属技术装备本部，技术装备本部必须根据用户即产品事业部的要求，确定以降低设备的停机时间为其主项目标，将集团全部设备管理整合起来，实行 TPM 的第三方综合服务，包括设备的购量、维护、保养及产品备件的准备。标准是经过技术装备本部与产品事业部协商以合同的形式确定下来。在合同中明确规定了在双方确定的指标范围内超指标每停机一分钟索赔的额度和停机时间减少一分钟索酬的额度，并且也规定了服务的项目，如果这些服务目标完成由产品事业部付酬。技术装备本部在签订了服务合同后，就改变了原来的设备管理方式及观念，将产品事业部的要求即市场的要求目标层层分解到每个设备管理员、每位设备维修工及每台设备，且规定到每月、每日、每时，并将此指标与各责任人的工资相挂钩，目标明确、责任清楚，每月技术装备本部根据为产品事业部服务的总的停机工时提取服务费，设备管理员、维修工根据自己负责区域的设备停机工时及服务获取报酬。同样，如果技术装备本部的服务做得不好，事业部在索赔的同时，它可使用社会上的设备管理服务，因此技术装备本部必须提供优质的服务和满意的价格。这样，技术装备本部是产品事业部的服务提供者，技术装备本部为产品事业部提供设备管理服务，设备管理员是其在产品事业部为产品事业部提供设备管理服务的执行者，产品事业部是设备的使用者，同时也是技术装备本部的市场。

海尔大学是为海尔内部的管理队伍和员工进行培训而成立的，海尔大学和产品事业部之间的关系就可以很好地说明 SST 是如何起作用的。如果产品事业部需要海尔大学为其安排一定的培训内容，由海尔大学安排高质量的课程，那么它可以依据协议报酬率得到产品事业部的报酬，即使产品事业部没有接受课程而只接受了其中的一些观点。但如果海尔大学没有完成这项任务，它就不可能得到报酬，而产品事业部可以因为服务没有得到满足而向大学索赔。最终顾客具有决定是否要求赔偿的权利。这样，作为输出

服务的海尔大学没有权利，只有顾客有。也就是说，这些以前的职能部门现在将服务作为自己的产品。

市场链的实行，将海尔原来的所有部门都直接推向了市场，像一个个独立的公司，直接去开拓市场，经受市场的考验和洗礼，也直接为市场提供服务创造价值。

负 债 理 论

企业将你管辖范围内的所有资源提供给你作为你的负债，你必须通过经营使资源增值。

压力变动力，动力变能力，能力变成绩

在市场竞争如此激烈的今天，开发新产品的能力是关系企业生死存亡的大事。无疑，市场开发首先要做的就是产品开发，让企业中搞技术开发的人先出效率，就成为张瑞敏的选择。然而，国有企业的工作效率总是让人头痛的事情，效率从何而来，张瑞敏经过长时间的思考和探索，发明了一个行之有效的方法——负债经营。

张瑞敏将海尔空调研究所作为试点单位之一。将负债经营分三步进行。

开始的时候，从研究所所长开始，全部采用项目承包制。月薪被取消了，型号经理（产品开发人员）的收入只能与产品的销售挂钩，而平时的生活费只算提前支取。这最终是让型号经理按所开发的产品的市场效益拿钱。

这办法操作起来是很细的——设计的时间目标：是不是按时完成，有没有拖期；设计的质量目标：一个是在开发过程中、生产中没有不良反馈，并符合标准化；另一个则是市场上对产品质量满意，新产品上市以后产生了效益，按一定的比例，给从事开发的型号经理提取报酬。

这个办法用了一段时间之后，张瑞敏感到，对于型号经理来说，设计之初没有销售额的目标，投产后卖多少算多少，收入只是多一点和少一点之别，工作压力就并不是太大。

改革又往前进了一步，海尔对型号经理采用了负债开发——企业给你

这么多资源，你要创造出相应的价值，你要按时开发出产品，开发出的产品要有质量保证和销售额的保证。这样做的目的是使压力变动力，动力变能力，能力再转化为成绩。

比如，一个项目的负债额是10万元，项目成功后，按目标应该达到年产5万台的产量，达到这个目标后按规定应得到3万元。批量投产后，如果一年超过了5万台，就等于完成了负债额，然后在3万元的基础上递增，产量达到10万台时，型号经理就可以得到6万元的收入。假如没有达到5万台的产量，就要按比例倒扣，差2万台，就只能收入1万元了，而此人的负债额就有4万元（完成负债额的五分之三），这个人以后就必须用开发其他项目将这项负债额补上。

这就最终把产品型号经理推上了市场。他们的收入只能由市场说了算。所以他们在开发产品时一定要想着市场需要。他们也时刻关心着市场的销售，他们不再坐在办公室里写写画画，市场上反馈了什么技术问题难题，马上去帮助解决处理，显然他们非常怕销售受影响。

张瑞敏的这招真灵，从型号经理都"负上债"以后，新产品开发速度大大加快，开发周期平均比以前缩短了30天左右，而且新产品上市一个成功一个。从1998年，海尔的负氧离子健康空调先于日本一年面世，带动了整个空调市场向绿色环保产品转型后，它的绿色产品不断升级。这结果，也许正是型号经理们"负债开发"带来的。

空调研究所所长说，他的下属中，有的人已经大幅度地提高了收入，但也有人真的在负债。而这种亏损到了一定程度，这样的人就要离岗了。

在第二步中，型号经理虽然负债经营，拿着市场工资，但并不是所有的工资都是等到产品见到市场效益后再拿到，而是在产品还没有见到市场效果前由企业先借给一部分——类似于虚拟工资。这样，不管怎么说，型号经理压力还不是足够大，因为他没有自下而上的压力。海尔从2003年开始实施第三步，对这些型号经理"断奶"，即该见效果未见效果或者效果不佳时，取消"虚拟工资"。

海尔海梅事业部有一位型号经理，在"断奶"之前，每天抱着"差不多"的思想，开发拖期；加之没有深入市场了解用户需求，他开发的那款洗衣机上市三个月市场效果也不理想。自从"断奶"之后，他受到了"打击"。接下来，人们经常看到他往用户那里跑，在一周时间里，他从用户需求出发改进

出了两款新机，一个月不到，销量是前三个月的四倍。而他那个月挣的工资也是上个月的几倍。

将市场效果与激励挂钩，既不会失去方向，又减少了无效劳动，提高了员工的积极性，更重要的是，只要努力，个人赢利越来越多。

零缺陷理论

有缺陷的产品就等于废品

张瑞敏首先提出追求卓越的观念，“要么不干，要干就要争第一”。

“有缺陷的产品就等于废品。”

有这样一则脑筋急转弯的故事：树上有100只鸟，有人一枪打死了一只鸟，问树上还有几只鸟？答案是0只，即100－1＝0（因为其他鸟都吓跑了）。

这个公式用在企业中也同样适用。100－1＝0，意思是不管企业的产品和服务无论平时做得如何好，一旦有用户一次使用了不合格产品或者遭遇一次不愉快的服务，那么很容易就将原来所积累的美誉统统毁掉。“100－1＝0”可能是缘于一个用户使用了一个不合格的产品。万分之一的不良品对于某一位用户来说却是百分之百的不合格品。因为这一个不合格品，失掉的不仅仅是一位消费者，可能是潜在的100位消费者。

这恰恰是张瑞敏“有缺陷的产品就等于废品”的质量管理思路。张瑞敏认为“全面质量管理”的精髓就是创名牌，他想让员工明白，如果让带有缺陷的产品出厂，这个产品就不会有生命力，以后就永远无法问津名牌。于是，1985年，张瑞敏一把大锤砸冰箱，砸出了员工的质量意识，成为海尔发展史重要的转折点之一，也或了中国民族工业发展史上的绝唱。

1989年，张瑞敏又提出了质量方面的一个重要的观点：质量一次就做对。

张瑞敏认为，第一次就把事情做好，那些浪费在补救工作上的时间、金钱和精力就可以避免，生产或本也会大大降低。

海尔仿效GE，实行“六个西格玛”管理方法，起到了很好的效果。1988年，海尔空调事业部资材处实行“六个西格玛”管理后，每天产量一万台竟

然没有一台送错料，大到压缩机，小到一颗螺丝钉，不多一个，也不少一个，就像用计算机控制的，准确到位。

建立有效的机制

建立有效的机制首先要解决员工的一个观念问题，即张瑞敏提出的市场链观念——“人人面对一个市场，人人都是一个市场”。企业外部是市场经济，企业内部也必须是市场经济，才能使企业保持活力。树立这种观念，每一个员工将成为一个责任与权利的统一体，你不再仅仅对你的上级负责，而是要对市场负责。你的用户、市场监督制约着你，同时你也代表着用户和市场监督制约着别人。只有确立了这种观念，才可能建立起让员工的积极性如源头喷涌的机制；只有建立起这种机制，员工才能发挥最大的能动性为企业创造效益。

其次，要建立让每个员工参与的机制。要让员工非常愿意参与这项活动，感到对自己是一种自身价值的体现，就一定会做好。从开始的改革方案就让员工参与讨论，这样做并不是说领导没有主见，没有自己的方案。让大家随便讲，必须在有方案的前提下广泛听取大家的意见。如果别人意见好，可以把方案修改得更好；如果别人的意见不如你的方案，可以让大家理解你的方案的意图。目标体系、考核体系、激励你系必须要与员工沟通，在沟通的前提下参与竞争。

第三是要创立即时激励的机制。

首先激励是有时效性的，滞后的激励效果会大打折扣。其次，即时激励如果没有体系的支撑，没有基础工作的支持就会出问题。有一些激励看似很快，但起不到好作用，因为没有基础工作，说服不了别人，反而起了反作用：愿意奖谁就奖谁，愿意罚谁就罚谁。即时激励的形式要有，但即时激励的前提条件必须具备，如果不具备就会走向反面。

赛马理论

对领导者而言，建立一套出人才的机制比具有一双善于发现人才的眼睛更重要。所以不要去当伯乐，而是去建赛马场，有多大本事，就搭多大舞台。

海尔的赛马是全方位的，具体而言包含三条原则：一是公平竞争，任人唯贤；二是职适其能，人尽其才；三是合理流动，动态管理。对人才的考核任免讲求公平、公正、公开，即“三公”原则。

海尔的赛马遵循着“优胜劣汰”的铁的规律。任何人，不能满足于已有的成绩，只有创业，没有守业；谁守业，不进取，谁就要被严酷的竞争所淘汰。在海尔，人的竞争上升到了精神的竞争，每个员工的心中都有装着神圣的海尔事业，认为只有不断进取，不断创业，才能始终立于不败之地。

为把每个人的最为优秀的品质和潜能充分开发出来，为了打造一支精干的名牌队伍，张瑞敏不搞传统的“伯乐相马”，而是提供赛马场，在企业内部创造出一种人才竞争机制来选拔人才，使人才能者上，平者让，庸者下，使员工管理永远处于一种动态的管理机制下。

一是能者上（员工升迁）。借鉴美国的“能力待遇”和日本的“年功序列”，海尔公司实行“破格提拔”与“阶梯晋升”相结合的原则。如果员工的工作绩效突出，素质能力结构能胜任较高职位要求，个人就可以对照条件申报，部门考核，人力资源部门复审，部长批准后全厂公布。员工进人人才库，竞争上岗聘任后享有相应待遇。升迁分为管理职务（科长—处长—部长—本部长—副总裁）、专业职务（普通科员—专业科员—主任科员）和技术职务（初级职称—中级职称—高级职称）三种途径。

二是庸者下。海尔独具特色的三工转换中，分为三工上转和三工下转。如果在考核期间未能完成生产任务或有较严重的违纪行为，则进行三工下转，情节严重者退到劳务市场甚至被公司淘汰。在海尔，每月都有个别员工因不适应企业要求而被海汰。每个人都面临一个市场，市场竞争是无情的，“谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗”。

三是平者让。对年龄偏大、知识能力结构已不能胜任现职位要求的员工，海尔集团鼓励他们转到公司兴办的第三产业中去担任管理职务。这些工作一方面对专业知识、技术能力要求不高，另一方团使“转业”员工工作丰富化、扩大化，调动工作积极性，提高了人力资源利用效率。

海尔的用人制度中有这样一条原则——在市场经济条件下所谓“用人不疑，疑人不用”就是对市场经济的反动。海尔集团依据这个原则制定了三条：“在位要受控”、“升迁靠竞争”、“届满要轮岗”。

海豚升迁理论

职位升迁跟海豚潜水一样，要想“浮上来”，先要“沉下去”。潜下去越深，跳得也就越高。

海豚是海洋中最聪明、最活跃的动物。它在跳跃时必须沉下去，才能跳得很高。正所谓“海豚潜下去越深，跳得也就越高”。借鉴这个意义，海尔实施的沉浮升迁制，就是使干部在多个岗位上轮岗锻炼的制度，能够全面提升干部才干；它保证了有能力升迁者到基层了解到最基本的东西，“沉下去”的目的是为了“浮上来”时跳得更高，取得更大的成就。所以，海尔常常告诫新加盟的大学生：要想“浮上来”，先要“沉下去”——放下架子，敢于吃苦，脚踏实地，认认真真，不邀功自赏，不心浮气躁，不眼高手低，厚积而薄发。

“一切问题的处理以发展、以市场为是非标准。”

SBU 理论

每一个人都是一个 SBU，意味着什么呢？就是每个人都是老板，每个人都是经营者，每个人都是创新的主体。

SBU 是 Strategical Business Unit 的缩写，意思是“战略事业单元”，指一个相对独立的业务单位。它管理自己的一整套产品，执行自己特定的战略。

在海尔，每一个人都是一个 SBU，意味着什么呢？就是每个人都是老板，每个人都是经营者，每个人都是创新的主体。这样一来，集团总的战略就会落实到每一个员工。而每一个员工的战略创新又会保证集团战略的实现。

在管理学中，通常认为一个 SBU 具有如下特征：它是单独的业务或一组有关的业务；它有不同的任务；它有其竞争者；它有认真负责的经理；它掌握一定的资源；它能从战略计划得到好处；它可以独立计划其他业务。这里的 SBU 可能包括一个或几个部门，或者是某部门的某类产品，或者是某种产品或品牌。

我认为创新的第一位是组织结构的创新。如果你的组织结构束缚了企

业中最活跃的因素——人，那么其他的一切创新都谈不上。

ERP[1]是拆除企业内部各部门的“墙”，CRM[2]是拆除企业与客户之间的“墙”。

如何保证ERP系统和CRM系统的成功实施？在海尔，靠的是市场链。市场链使人人都是一个市场，人人都有一个市场，人和人之间、部门和部门之间互为市场关系，没有部门界限的概念。

MMC 理论

每个员工都是公司的老板，这个公司就是你所经营的工位，这里有企业提供的品牌、设备等资源，也有你自己的人力资源，与普通公司不同的是，这个公司只有你一个人，是一个微型公司或小小公司（MMC即Mini-Mini Company）。经营MMC就是经营你个人。

零管理层理论

流程再造就是要让每个人直接面对市场，企业、市场便成了两个面，直接全面接触，形成端对端零距离。

---

① ERP（Enterprise Resource Planning，企业资源计划系统）概念，是美国Gartner Group公司于1990年提出的，其确切定义是：MRP Ⅱ（企业制造资源计划）下一代的制造业系统和资源计划软件。除了MRP Ⅱ已有的生产资源计划，制造、财务、销售、采购等功能外，还有质量管理，实验室管理，业务流程管理，产品数据管理，存货、分销与运输管理，人力资源管理和定期报告系统。

ERP把客户需求和企业内部的制造活动以及供应商的制造资源整合在一起，形成企业一个完整的供应链，其核心管理思想主要体现在以下三个方面：一、体现对整个供应链资源进行管理的思想；二、体现精益生产、敏捷制造和同步工程的思想；三、体现事先计划与事前控制的思想。

② CRM（Customer Relationship Management 客户关系管理）CRM是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制，它实施于企业的市场营销、销售、服务与技术支持等与客户相关的领域。CRM的目标是一方面通过提供更快速和周到的优质服务吸引和保持更多的客户，另一方面通过对业务流程的全面管理来降低企业的成本。CRM既是一种概念，也是一套管理软件和技术，利用CRM系统，企业能搜集、跟踪和分析每一个客户的信息，从而知道什么样的客户需要什么东西，真正做到1:1，同时还能观察和分析客户行为对企业收益的影响，使企业与客户的关系及企业利润得到最优化。

张瑞敏认为，在微利时代，企业要想生存，只有不断挑战极限，而作为组织形式的极限，便是零管理层。

零管理层是海尔流程再造的目标。零管理层不是不要管理层，而是不要一层层的职能管理，让每个人直接面对市场，企业、市场便成了两个面，直接全面接触，形成端对端零距离。

比方说设计人员，一般企业的设计人员，上边领导布置哪种产品的开发任务，把它开发出来推到市场上去，就完事大吉了，就是成功的。那么现在不行了，没有领导给你布置任务，你这个产品为什么要开发？你要到市场上去获取信息，开发出来的产品推到市场上去，只能说成功了一半。另一半在哪呢？就是市场上最终的销量和销售的毛利。如果没有销量和销售的毛利，这个产品开发就是不成功的，还要追究设计人员的责任，这样才能使得设计人员和市场实现真正的零距离。

张瑞敏说，做到零管理层必须树立三个观念，首先是端对端，零距离。企业、市场原来像两个金字塔，接触面只是点与点的接触。流程再造就是要使人人都是一个市场，人人都面对一个市场，企业、市场便成了两个面，直接全面接触；其次要树立市场链决胜在终端的观念，因为企业与企业的较量，实质是终端员工之间的较量；再就是市场链推进的目标就是要使企业、市场两个端融合在一起成为市场链流程。这就要求每个管理者不仅要研究形成有效定单的“果”，更要知道形成的“因”。只有管理者在业务流程再造这场革命中敢于把自己摆进去，勇于革自己的命，才能取得成功。

杯子理论

如果说海尔 OEC 管理系统是一只杯子，其中杯子盖是目标系统，杯子身是日清系统，杯子底是激励系统。要想杯子盛满水而不外漏，这三者缺一不可。

目标就是方向和动力，也是一个决定“杯子”容量的标准。目标的设定必须合理，不能太大也不能太小，太大没有意义，太小“杯子”也盛不了多少水，也就是说，目标可望而可及，但不是随便能够达到，需要踮一下脚才能够到。

目标设定好了，需要靠行动一步步去实现，这就是日清，每天都有进步。

集体的大目标就是由每个成员每天的小目标组成的，“日事日毕，日清日高”是目标实现的保证和过程。

那么如何保证每个成员的“日事日毕，日清日高”呢？靠激励。“激励”是提升效率最有效的武器。激励不合理、不到位或者不及时，日清效果会大打折扣。

企业管理程序复杂、内容万千，但归根结蒂就这三块：目标、日清和激励。这三块都做好了，“杯子”也就能盛满水了。

目标的实施首先是对总目标运用目标管理的方法，将总目标分解为各部门的子目标，再将子目标分解为每个员工的具体目标值，从而使全公司的总目标落实到具体的责任人身上。在日清日高管理法中，目标的建立有这样几个重要特征：

*指标具体，可以度量。*如在质量管理上，海尔把156个工序的545项责任进行价值量化并汇编成小册子，小到一个门把手螺钉上不好都有明确规定。

*目标分解时坚持责任到人的原则。*各项工作都按标准进行分解，明确规定主管人、责任者、配合者、审核者、工作程序、见证材料、工作频次，从而做到企业内的每件事都有专人负责，使目标考核有据可循。海尔对每一台冰箱的156道工序，从第一道工序开始即规定不准出二等品。

*做到管理不漏项。*企业中的每件物品（大到一台设备，小到一块玻璃）都规定具体的责任人，并在每件实物旁边明显标示出来，保证物物有人管理。不但车间、办公室的玻璃，就连料库的1964块玻璃，每块玻璃上也均标有责任人。

这样一个目标系统就保证企业内的所有工作、任何一件事情、任何一样物品，都处于有序的管理控制状态。企业内的所有人员，上至总经理下到普通工作人员，都十分清楚自己每天应该干什么、干多少、按什么标准干、要获得什么样的结果，从而保证了企业各项工作的目的性和有效性，减少了浪费与损失。

每天提高1%，70天提高一倍

日清系统是OEC管理体系的“杯子身”，是杯子的支撑。日清系统是目标系统得以实现的支持系统。因为目标在实施过程中影响因素很多，特

别是一些本来极易排除而未能及时处理的小问题和事故隐患，长期积聚下来就会成为积重难返的大问题，以至严重影响目标的实现。而目标得不到实现，又会反过来影响员工的工作热情和干劲，产生一种麻木不仁的思想情绪，导致企业管理流于形式。

海尔在实践中建立起一个每人、每天对自己所从事的每件事进行清理、检查的“日清”控制系统，有效地保证了目标的实现。它包括两个方面：一是“日事日毕”。即对当天发生的各种问题（异常现象），在当天弄清原因，分清责任，即时采取措施进行处理，防止问题积累，保证目标得以实现。如工人使用的“3E”卡，就是用来记录每个人每天对每件事的日清过程和结果，变过去对结果的管理转为对瞬间状态的控制。在海尔的每一车间都设有“日清栏”，从中可以一清二楚地看到每天质量、纪律、工艺、文明生产、设备物耗等情况。质量状况在日清单上每两小时公布一次。所有重点工序都设有质量控制台。海尔的产品从每一道工序到出厂都建立了详细档案，冰箱、空调、冷柜等产品就像出生的孩子一样有出生记录，一旦产品到了用户手里出了问题，哪怕是一颗小螺丝钉，都能找到责任人和原因。管理人员则每天都建立了日清台账，任何一个环节都不可能发生当日未能完成的情况。

二是“日清日高”。即对工作中的薄弱环节不断改善、不断提高，每天寻找差距，以求第二天干得更好。按照 OEC 理论，如果员工坚持每天提高 1%，70 天的工作水平就可以提高一倍。

为了使员工日清日高，海尔推出了很多创新的做法。如在海尔每一个车间的入口处或作业区显眼的地方，都有一块 60 厘米见方的图案，红线框着的白方块上印着一对特别显眼的大脚印，海尔简称“6S 大脚印”。脚印的前方高悬着一块大牌子，上面写着“整理、整顿、清扫、清洁、素养、安全”12 个大字，因其英文拼写的第一个字母都是 S，故称“6S 大脚印”。它的作用是：每天班后，班长带领大家在这里对工作进行讲评和要求。原来的做法是当天考评最差的员工站在大脚印上反省和检讨，随着员工素质的提高，做法也进行了创新，现在的做法是，当天的优质典型站在大脚印上，对当天的工作进行小结，介绍自己的创新经验和做法，共同提高。

在海尔的车间里，我们还可以看到在每个班组的工序那里都挂有一块醒目的牌子，牌子上写着每个员工的名字，名字底下分别贴着一些绿色或黄色的圆标签。这就是海尔实行“绿色工位认证”的动态显示。绿标签说明

该工位处于正常状态;黄标签说明工位有偏差,需尽快纠偏;红标签则说明该工位工作质量离标准差距很大,需要下岗整顿了。"绿色工位认证"不仅使车间管理人员能一目了然地了解各工序工位状况,便于有针对性的加强管理,而且也激励了广大员工寻找差距,以使工作做得更好。现在这块标牌已成了车间和班组顺利运行的"路标",谁也不想在生产运行中看到黄牌或红牌。

"日清"控制在具体操作上有两种方式:一是全体员工的自我日清;二是职能管理部门(人员)按规定的管理程序,定时(或不定时)地对自己所承担的管理职能和管理对象进行现场巡回检查,也是对员工自我日清的现场复审。组织体系的"日清"控制,可以分为生产作业现场(车间)和职能管理部门的"日清"两条主线。两者结合就形成了一纵、一横交错的"日日清"网络体系。无论是组织日清还是个人自我日清,都必须按日清管理程序和日清表进行清理,并将清理结果每天记入日清管理台账。

日清体系的最关键环节是复审。没有复审,工作只布置不检查,使不可能形成闭环,也不可能达到预期效果。所以在日清中重点抓管理层的一级级复审。复审中发现问题,随时纠偏。在现场设立"日清栏",要求管理人员每两小时巡检一次,将发现的问题及处理措施填在"日清栏"上。如果连续发现不了问题,就必须提高目标值。

日清控制表现在企业管理上分三个层次,即经营决策层的日清、职能管理层的日清、生产作业层的日清,且各有不同的重点。但在实际运行中,则要求各部门、各层次必须环环相扣,上下衔接,左右协调,从而构成一个动态循环体系,使日清控制工作持之以恒,日复一日地进行下去,成为员工进行自主管理的一种自觉行为。

在海尔的 OEC 管理体系中,激励系统是"杯子底",是杯子的基础。没有底,无论倒进多少水,一样存不住。激励机制是日清控制系统正常运转的保证条件。海尔在激励政策上有两点:一是坚持"三公"的原则:公开、公平、公正。通过"3E"卡,每天公布职工每个人的收入,不搞模糊工资,使员工心理上感到相对公平。二是要有合理的计算依据,如海尔实行的计点工资,从 12 个方面对每个岗位进行了半年多的测评,并且根据工艺等条件的变化不断调整。所谓"计点工资",是将一线职工工资的 100% 与奖金捆在一起,按点数分配,在此基础上,又进一步在一、二、三线对每个岗位实行量

化考核，从而使劳动与报酬直接挂钩，报酬与质量直接挂钩，多劳多得。

在激励的方法上，海尔更多地采用即时激励的方式。

"剪刀理论"

用一把由"所有问题都应该是零"、"所有增加都至少是两位数增长"两个刃组成的剪刀，剪断一切阻碍市场链推进的阻力。

根据海尔的"剪刀论"，所有问题都要清零。问题清零必须先买断损失，即通过责任人对损失的购买而找到问题背后的错误观念和机制，给问题"断了路"。只有真正实现了问题清零和买断损失，才能卖出有价值的定单。

那么如何买断损失？海尔的领导层指出，买断损失，就必须有人买单，如果无人买单，就必然无法买断。

在买单过程中可能存在三个方面的问题：无人买单、重复买单、卖不出有价值定单。

如果有人买单了，怎样才能买断呢？买断要断得快、断得清、断得了。

断得快就是要能够立刻把发生问题的根源弄清，要做到这一点，主要是上层领导研究流程创新，研究每个流程中哪几个环节可能会出现问题，应该怎样把关。

断得清就是要清楚地断出哪些是设计问题、哪些是运输问题、哪些是生产问题、哪些是售后服务问题，这需要中层领导研究平台资源的创新，这个平台资源主要是由信息条形码来说话。

断得了是根本目的，需要终端员工在操作中研究怎样才能不出错，找出出现问题的根源后，将问题"断后路"。

通过这种"买单"、"买断"的做法，在企业中树立了人人抓质量、人人对质量负责任的氛围，为实现产品质量"零缺陷"打下了基础。

冰山理论

在关于管理者应该怎样处理赏罚的问题上，张瑞敏认为，如果不从体系上解决问题，简单的就事论事或以罚代管就如同在大海航行遇到冰山

时，只知道砸冰山的角，而不知道水而下的冰山更大。因为冰山露出水面的部分只占整体的八分之一（海明威语），这种“砸冰山角”的做法最终结果是使冰山露出的部分越来越大，最终不能航行。因此有些管理者自己还觉得十分苦恼：不是自己不努力，但为何问题越来越严重、甚至积重难返了呢？

冰山理论实际上告诉我们：第一，对问题不要看表象，还要看问题的背后，即不要“一叶障目，不见森林”；第二，不要忽视小问题，小问题可能是大问题，这就是三国时期刘备那句名言：勿以善小而不为，勿以恶小而为之；第三，通过抓一件事（冰山一角）带动一批事（整座冰山），即先抓一件事，形成模式后再抓其他事，这样抓起来就容易得多。

海尔的人都知道，张瑞敏善于抓“小事”，表面上看是小事，但实际上是“大事”。张瑞敏抓“小事”的目的，是不让“大事”发生。

在怎样处理问题上，张瑞敏有一个原则，就是通过事抓人，通过人抓观念，通过一个人的观念到一群人的观念，通过一个事到一个体系。这就是海尔有名的管理法则：管事先管人，管人带作风。

每天只抓好一件事等于抓好了一批事，因为每一件事都不是孤立的，抓好了一件事会连带着把周围一批事都带动起来。

1993 年 6 月，电冰箱总厂生产创历史最高记录，产值达 6000 万元，可当时的厂长助理、制造部长、质检处助理、一分厂厂长等管理干部，均没有拿到全额工资，分别被扣 150 元到 100 元不等。为什么工作整体上去了，而领导还被扣钱？就因为他们在日清的系统上出了漏洞，管理不到位。许多人都要吃到制度的苦头后，才能体会到制度的威力。

海尔的工资实行分段分配，将员工日常工作贡献与劳动报酬相挂钩，企业效益及劳动生产率的增减与员工动态调整相挂钩，市场目标、竞争发展目标与工资奖励相挂钩。

原来，电冰箱总厂为深化“日清”工作，实行了“全额计点工作制”。厂长助理等人被扣钱是因为一分厂厂长助理分管质量工作，对此负有一些责任。按理说，一分厂厂长在对分厂厂长助理的工作进行复审时应发现这一问题，但他没有对下级的工作进行严格的复审，漏掉了这一问题；如果总厂厂长助理对一分厂厂长的工作进行了认真的复审，仍可以发现这一问题并及时解决，但他也犯了同一分厂厂长一样的错误，复审流于形式，使这一问

题直至上一级复审时才被发现。厂长助理等人此次被扣钱成为电冰箱总厂在管理观念上的一种更新，它表现在：过去对生产中出现的问题主要追究直接责任者即操作工的责任，就事论事因而导致同样的问题反复发生；而现在要追究管理者的责任，从系统上找问题，抓问题的根本。

系统的问题在水面以下，张瑞敏不是采用“砸冰山的角”的方法，而是直接找到“水面下的冰山”。

看了很多经营不善的企业，张瑞敏感叹人的素质跟不上企业规模扩张的速度。他坚信，人的素质的提高，是一个永远的题目。他经常对员工说的一句话是：“什么叫做不简单？能够把简单的事情千百次地做好就是不简单。什么叫做不容易？大家公认的非常容易的事情，非常认真地做好它，就是不容易。”

价值理论

不打价格战，要打就打价值战。专注于用户需求，而不是专注于竞争对手。

如何直面无序竞争，在无序中寻找和创造有序？海尔人的思路是，不专注于竞争对手，专注于用户的需求。在竞争性的市场上，竞争对手永远存在，你不可能应付和压倒所有的竞争对手，但是可以领先所有的竞争对手。不争而善胜，就是要具备同行业无法仿效或者即使模仿也远不能及的核心竞争力。这种竞争力表现为企业员工整体素质，表现为对市场的反应速度，表现为企业满足用户个性化需求的能力。不具备这种核心竞争力，就不存在与竞争对手的差异，最终还将被卷入无序竞争。

现在价格并非吸引消费者的唯一因素，也不是最有效的因素。消费者购物的心理排序已由以前的“价格—需要—品牌”转为“需要—品牌—价格”。一件商品，只要消费者认识到它贵在哪里，如果是物超所值，即使贵也会首先考虑。价值战，最终的目的是满足消费者的个性化需求。以最快的速度利用自己的所有资源生产出优势产品，以便最大限度地满足消费者需求。

问题理论

终端的问题就是领导的问题;看不出问题就是最大的问题;重复出现的问题是作风上的问题。

终端的问题就是领导的问题。这并不是说凡是基层发生的问题，其责任都要强加到领导的头上，而是领导为什么发现不了问题？或发现问题为什么解决不了问题？尤其是有的领导处理问题时，首先不去研究自己有何管理责任，只会简单地处理下面的人。拿破仑有一句名言："没有不好的兵，只有无能的将。"中国也有一句古语："兵随将转，无不可用之人。"都说明了一件事：兵不好，首先是将的责任。还有一种类型的干部，自己就不明白，却"以其昏昏，使人昭昭"。所以张瑞敏认为，要抓管理，领导自己先把问题分析透，有解决问题的措施。如果自己不明白，出了问题却拿下面是问，就是滥用员工对企业的忠诚度，这会造成严重的不良后果。

看不出问题就是最大的问题。如果领导给部下定的标准很高，当然就会出现问题;如果给部下定的标准很低，当然完成起来就不会有问题。领导如果没有高标准，而期望有高标准的工作出现，只能是痴人说梦。

重复出现的问题是作风上的问题。出现问题不可怕，可怕的是问题重复发生。重复发生的问题在于领导容忍了问题的重复发生，说到底就是干部在偷懒，因为要从系统上来解决，一想就知道很麻烦，很辛苦，于是思想上偷懒，就用最简单的办法——处理下属来逃避管理责任，或者把下面的问题归为部下"私自"干的事，一旦归为"私自"，当然就与自己"无关"了。

问题比答案更重要

管理者在进行管理时是进行问题管理还是危机管理？张瑞敏认为，管理者必须进行问题管理，而不是危机管理。问题管理是把工作做在前头，防止危机产生;危机管理是亡羊补牢，出了问题去进行危机公关。

战略管理的核心就是问题管理。海尔的业务流程再造，暴露出海尔以前很多掩盖了的问题，在解决这些问题中，问题比答案更重要，张瑞敏强调

说："正确的问题比错误问题的正确答案更重要。管理者必须能够准确及时地发现工作中的问题，只有这样做，管理才会真正有成效。"

张瑞敏强调，战略管理的核心是问题管理。因为战略管理会遇到很多的问题，在处理问题的时候，一定要先找准了问题，才能做正确的事。

首先找出问题的症结在什么地方，这是问题管理的一个非常重要的方面。做正确的事，是指在现场发现问题、在现场解决问题，而不是发现问题后回去开会研究下决议宣传贯彻，否则只能永远都是"危机管理"。只有找到正确的问题、做正确的事才能迎来每个人、整个企业的加倍发展。

绵羊和狮子的较量

张瑞敏也认为：企业是人做的，有什么样的人，就可以干出什么样的事情；有什么样的经营者、管理者就有什么样的企业。优秀的产品是优秀的员工干出来的，优秀的员工是优秀的干部带出来的。管理上存在的问题其根源在干部身上，在于主要管理者的认识问题。张瑞敏还有一句名言：部下素质低不是你的责任，但不能够提高部下的素质，是你的责任。

因此，在海尔，"只有落后的干部，没有落后的群众"；在海尔，只能说干部素质差，不能说普通员工的素质差；如果说员工素质差，那干部起什么作用？海尔各个公司都是"一把手"负责制，无论出了什么事情，张瑞敏就拿各公司的一把手是问。

有一次，张瑞敏发现一个问题：海尔冷柜本部对某地区用户回访的电话记录上，好几页都写着"占线"，除此之外别无任何信息。通过这一问题，张瑞敏发现以前曾经多次批语的大企业病"说了不等于做了，做了不等于做到位了"在企业内依然存在。

于是，张瑞敏把这件事作为案例让各个本部长发表一下对这件事的处理意见。有的说，"抓体系"，有的说，"抓作风"。当时冷柜本部的本部长回答说："回去查一下下面是怎样干的。"

这一认识显然与海尔的管理理念不相符。张瑞敏在大家发言之后当即向这位部长点明："你现在最要抓的就是你自己的思想作风、工作作风问题。你的下级不认真是因为你没要求他们认真。"

针对这件事，《海尔人》发表了一篇文章《矛头还要对准自己》，文章写

道："80/20 原则在我集团管理理念上是一个重要的原则，即关键的少数制约着次要的多数，干部对出现的问题，无疑要负主要的管理责任。出了问题，只责怪下面，只处理下面，面下面根本就不明白你为什么指挥他这么干，你处理下面对解决问题又有何益？一把手在一个企业，就是旗帜，就是方向，如果自己不先认真起来，不能把一件事抓到底抓出结果，没有通过自己的工作树起一种作风，又怎能要求下面认真起来呢？张总裁以前也指出过，抓事容易，抓问题难，通过抓问题带出一种作风更难。从目前来看，有的人至今没有解决好抓问题带作风这一关键。"

海尔有一种说法，海尔的干部不好当。不好当的原因，是海尔的干部承担的责任太大。正是这种管理理念，使海尔在打造一个国际化企业的同时，也打造了一支高素质的干部员工队伍。

浮船理论

只要比竞争对手高一筹，半筹也行，只要保持高于竞争对手的水平，就能掌握市场主动权。

如何才能比竞争对手高一筹？

张瑞敏的做法是：紧盯用户需求，用创新来满足用户。即专注于用户需求，而不是专注于竞争对手，最先最快最好地满足用户需求。如此，用户首先选择的是我的产品，我用不着打价格战。而如果你整天盯着对手做文章，你的产品做出来也是雷同，没有竞争优势。

浮船理论其实体现的是海尔的"高差别战略"——在理念、速度、技术、产品等方面都与众不同，与对手拉开差距。

张瑞敏说："商战如兵战，一着不慎，可能招致满盘皆输。在这里决策的关键是要高出竞争对手，处于领先地位，正如周瑜号称'一步三计'，却总失算于孔明的'三步一计'一样，计不在多，而在高。"

现代企业竞争实质上是一场争夺消费者的商战。营销专家指出：现代商战的胜利不在于你占据了多少个商场，而在于你占据了多少消费者的心。企业能否获利，不在其主观愿望，也不在其能生产多少产品，而是取决于产品和服务满足消费者需求的程度，只有使顾客满意，他们才会购买，才有可能成为你忠诚的顾客。

竞 合 论

一个企业如果有一天在市场上被淘汰出局，这并不是被你对手所淘汰的，一定是被用户所抛弃的。张瑞敏认为，在互联网时代，企业生存的关键就是速度。海尔竞合的目的就是和他们一起获得市场竞争所需要的速度。这个速度应该达到电子商务所要求的速度。比方说与爱立信的合作，在手机上，是竞争对手，但在蓝牙技术上是非常好的合作对象。

关于竞合，张瑞敏提出了三点：竞合的基础是优势互补；竞合的方式是资源互换；竞合的结果是双赢发展。

启示一：永远的忧患意识。"前事不忘，后事之师。"企业竞争没有终点，没有胜负。不是吗？复关在即，恰似"与狼共舞"，要么是羊，要么是狼，没有其他的选择，也没有时间再陶醉在我们曾获得的若干个"第一"和"唯一"中。把昨日的辉煌留给历史，面对现实，从头做起，创造崭新的一天，永远地去"再赢一次"。

启示二：永远的活力。企业强大难，保持长盛不衰更难。重要的不是个别人，一部分人，而是全体人员即每一个细胞都充满了活力才行。因为，每个人都具有不可估量的能量。正是基于此，我们集团采取了更多地向下授权分权的做法，其目的就是要求每一个管理层次在握有权力之后，都能给下属搭一个大舞台，促使每一个单位，每一个实体乃至每一个人都成为一个责、权、利的中心，"人人是经理，人人是老板"，在这种氛围中把每个人的潜能释放出来，如果每个人每天都能革除旧的弊端，再造新的自我，给企业以新的定义，那么我们的事业肯定会无往而不胜。

有人曾作过这样一个试验：把一只青蛙投入沸水锅里，青蛙受到强烈刺激后，猛地跳将出来；然后又将青蛙放在冷水里慢慢加温，青蛙意识不到危机将至，所以也不跳出，结果被活活烫死，由此我们得出结论：对于青蛙来说，最可怕的是"渐变"，而不是"突变"。因为突然面临危机，青蛙可以迅速地做出应变反应，从而逃离危险；但让它慢慢地、逐渐地靠近危机，它却优哉游哉，感觉不到危机的到来，至死也毫无反应，其实恐怕也是已舒服得没有能力了。

同样对于企业来说，最可怕的也是"渐变"，是那种创出名牌后志得意满、功成名就的安全感。其实不管你的牌子有多响，如果在危机四伏的市场

竞争中，不时刻保持一种危机感和紧迫感，也是很难保证企业长盛不衰的。

企业这样，人也同样这样。工作中，如果已丧失了危机意识和奋发向上的斗志，那就说明你已到了危险的边缘了。

一个部门领导没有犯过什么错误，但人均效益没有增长，他应下台了。另一个部门的领导犯过一些错误，当然不是品德错误，是大胆工作，大胆承担责任，缺乏经验而产生的错误，而人均效益增长，他应受到重视。若他犯的错误，是集体讨论过的，错了以后又及时改正了，他应受到提拔。各级干部部门，要防止明哲保身的干部被晋升。在一个系统中，人均效益的指标连续不增长，那么主要部门领导与干部部门的人，应全部集体辞职。因为，人是他们选的，您选了些什么人?!

这里说的指导思想就是，科研人员要遵循“肯定—否定—否定之否定”这一“二次否定三个阶段”的哲学原理，赶在别人否定之前先否定自己。因为市场处在不断变化之中，所以海尔人认为创新的成果都是暂时的、相对的，今天的成果明天不一定是成果。你不自己打倒自己的产品，就会被别人打倒，而与其让别人打倒，不如自己先打倒自己。只有不断地自己打倒自己，才能在市场上永远不被打倒，才能打中市场上的“飞靶”。

一般企业出了一种畅销产品，总要卖到滥市、顾客不再光顾为止。特别在国内，厂家往往有一窝蜂上的习惯，如果开发者不拼命地卖，后来仿效者的推错就会铺天盖地超过他们，将其市场份额统统抢跑。海尔为了不蹈覆辙，总是给技术中心施加压力，让他们有新产品可以得意，但不可以陶醉，从新品推出的第二天就开始研制不同的型号规格，以适应或引导不同消费层次，也让仿制者跟不上他们研制的程度。

张瑞敏认为，有速度才能有生存权，但是真正握住用户的手，还必须有“第一速度”。大家都在比速度，只能以市场的第一速度去满足用户需求，才能创造用户资源。产品开发要有第一速度，销售要有第一速度，纠错不过夜也要有第一速度。

张瑞敏管理箴言100句

1. 管理者要是坐下，部下就躺下了。
2. 管理就是行动。

3. 管理就是树立榜样。
4. 高层管理不等于高高在上。
5. 管理者必须进行问题管理,而不是危机管理。
6. 干部怕的就是不知道自己怕什么。
7. 没思路的领导不想互动,没控制力的领导不敢互动。
8. 干部怎样对待问题?要100%地落实责任,即"见数也见人"的原则。每个1%的问题都可以转化为100%的责任,100%的责任人。
9. 干部怎样对员工?创造一个充满活力的氛围。
10. 干部怎样对市场?创与闯。既要创新、创造;又要有闯劲、冲劲。
11. 干部怎样对待管理?悟性和韧性。
12. 干部的目标:做超级领导,即你的领导水平达到了能够让下属在没有领导的时候仍能够正常工作。形成有活力的员工,有合力的组织。
13. 干部是事业成败的关键。
14. 如果你或你的部门没有了上升的空间,也将失去生存空间。
15. 终端的问题就是领导的问题。
16. 看不出问题是最大的问题。
17. 重复出现的问题是作风上的问题。
18. 部下素质低不是你的责任,但是不能提高部下的素质是你的责任。
19. 观念不变原地转,观念一变天地宽。
20. 管事先管人,管人带作风。
21. 渐进就是守旧。所以经营理念创新,就要反渐进,必须一步到位。
22. 不只做一颗螺丝钉,要经营一部机器。
23. 先画靶子再打枪。
24. 特殊论就是给问题放行。
25. "立刻办"是奔着有预算的目标立刻办;"想想看"是没有预算的闭门造车。
26. 开发的是市场而不是产品。
27. 市场目标的确定不是以个人能力为限,而是以用户满意度为准。
28. 对市场目标的确定就是以在市场上有竞争力增值为标准。
29. 带动全球经济增长的火车头减速并不意味着所有的车厢都减速。

30. 零增长不等于零需求。
31. 有效供给才能创造市场。
32. 海尔人只有创业没有守业。
33. 海尔国际化战略能否成功,主要是靠每一个海尔人的国际化,有了每一个人的国际化才能保证海尔集团的国际化。
34. 企业竞争力的实现取决于创新的细胞——战略事业单元。
35. 企业核心竞争力就是获取用户资源的能力。
36. 一个企业的竞争力是看一个企业的员工是增值的资产还是负债。
37. 要以秒为计算单位。
38. 客户的要求不等于客户的需求。
39. 造势产品输入的是用户的需求,输出的是用户的满意。
40. 企业一旦站立到创新的浪尖上,维持的办法只有一个,就是要持续创新。
41. 要持续造势,就要把企业做成一条流动的河。源头是创新的 SBU,河的终点是用户的满意度,即对企业忠诚的用户。
42. 把每位员工经营成创新的 SBU 并不断经营出高素质的人才的决定性因素就是管理者能否经营自我。
43. 成为 SBU 的四个要素是:市场目标、市场定单、市场效果、市场报酬。
44. SBU 具体的体现就是速度和创新。
45. 经营企业就是要经营人,经营人首先要尊重人。
46. 止谤莫如自修。战胜非议的唯一途径就是战胜自我。
47. 挑战目标首先要挑战自我。
48. 工作要简化,不要简单化。
49. 求人不如求己。
50. "想干与不想干"是有没有责任感的问题,是"德"的问题;"会干与不会干"是"才"的问题,不会干是被动的,是按照别人的要求去干;"能干与不能干是创新的问题,即能不能不断提高自己的目标。
51. 没有市场定单的管理者就是不要管理的管理者;没有市场定单的员工就是不干工作的员工。责任不在员工身上,而在于管理者;没有市场定单的工作就是无效工作。

52. 决胜在终端。
53. 流程再造就是要先再造人。
54. 企业内部管理革命是为了创造企业外部的市场。
55. 不是因为有些事情难以做到，我们才失去了斗志，而是因为我们失去了斗志，那些事情才难以做到。
56. 我们所有的质量问题，都是人的问题，设备不好是人不好；零部件不合格是人不合格；我们所有发展不起来的问题都是思路问题，不是缺人是缺思路；不是缺件是缺思路。
57. 企业发展的空间无限大，企业与用户的距离无限小。
58. 有价值的定单是企业发展的永恒的主题，企业要发展必须有定单而且是有价值的定单。
59. 质量无止境，企业无边界，名牌无国界。
60. "一站到位"、"一票到底"的流程。
61. 员工齐心，管理用心，对用户真心。
62. 企业生命之树的土壤是用户。
63. 企业做到极致，满足用户需求，无有他奇，只是本然。
64. 要在国际市场竞争中取胜，第一是质量，第二是质量，第三还是质量。
65. 质量不打折、服务不打折、信誉不打折。
66. 质量一次就做对。
67. 有缺陷的产品就是废品。
68. 在一个管理好的企业内部没有激动人心的事情发生。
69. 管理的关键不在于知而在于行。
70. 没有订单就没有目标，没有目标就没有工资。
71. 盘活资产首先要盘活人。
72. 在别人否定自己之前先自我否定。
73. 只有自己才能打倒自己。
74. 突破自我，突破思维定势，突破昨天。
75. 智力比知识重要，素质比智力重要，觉悟比素质更重要。
76. 创新的目标是创造有价值的定单；创新的本质是创造性的破坏，破坏所有阻碍创造有价值定单的枷锁；创新的途径是创造性的模仿

和借鉴，即借力。

77. 监控就是爱护，委托就是信任。

78. 观念创新就是目标创新，目标创新就是提出别人认为不可能达到的目标，并用创新的办法实现它。

79. 每个中高级管理人员只有自己先找到市场才能找到市场中竞争的方向。

80. 不能用职能管理的手，推职能管理的山。

81. 永远战战兢兢，永远如履薄冰。

82. 职能签字是事先没有市场目标的签字，事后无人负责的签字。用户的签字才是有效的签字。

83. 用户的钞票才是企业的选票，用户的口碑才是企业的金杯。

84. 只有真正实现了问题清零和买断损失，才能卖出有价值的订单。

85. 要效果，不要借口。

86. 没有思路就没有出路。

87. 举一纲而万目张，失一机而万事毁。

88. 管理无小事。

89. 物流以时间消灭空间，商流以空间消灭时间。

90. 什么是不简单？能够把简单的事千百遍都做对，就是不简单；什么不容易？大家公认的非常容易的事情认真地做好，就是不容易。

91. 困难于其易，为大于其细。

92. 把不可能变成可能。

93. 昨天的成功经验与辉煌可能是明天成功的阻碍。

94. 要做到实事求是，有两点很重要：其一是能不能实事求是，即思维方式的改变；其二是敢不敢实事求是，即思想境界的提高。

95. 解决无效管理，首先要在思想观念上树立以几何级数去提高工作效果的信心；其次，要有创新是无止境的观念，创新的空间存在于每个地方、每个人、每件事上。

96. 一切结论道德在调查研究之后；在调查研究中，如果找不出原因和解决办法就不能放过。

97. 抓管理肯定要数，但如果就数抓数，最后连数也得不到，或者只抓到一个假数。抓好提高人的素质工作，数自然会产生；不抓人的工

作，数只会越来越差，不能见数不见人。

98. 以人为本的管理就是管理人员的创新精神。

99. 真正的人才是在寻找实现自我的机遇。

100. 市场是每个人的上级。

本文引自中国经济出版社2003年8月版

5.《大转变——企业构建工程的七项原则》

(美)詹姆斯·迈天　著
李东贤等　译

生存下来的企业是不断学习的企业

今天,全球化的竞争压力使那些70年代的企业显得十分渺小。我们生活在一个发生着深刻变化的时代。企业的破产率正在上升。竞争已发展为全球化,十分残酷。90年代的企业必须对自身进行再建,否则它们将会消失得无影无踪。

生存下来的企业是那些不断学习的企业。学习必须涉及所有员工,要在任何时间、任何层次上进行。经过设计,一个组织和它的系统必须能够鼓励和优化学习过程。

最成功的企业是那些以各种可能的方式进行学习、并将所学内容最佳地运用于生产的企业。不断更新和强化的知识是竞争优势的基本源泉。

知识时代的企业必须不断地学习。大多数知识可以被复制。只有一小部分知识可以被有关专利或著作权的法律所保护。企业以极快的速度学习着做竞争对手所做的事情。保持领先的唯一办法就是比对手更快、更好地学习。

一个企业应该运用所有它能够收集到的知识。如果这种知识没有与其他企业共享,它就能够提供独特的优势。然而,它必须在企业内充分共享。

作为极少的例外,"知识产权"可以保护很少的企业知识。大多数知识会泄露到其他企业;因此只有创新知识的学习才能提供最基本的竞争优势。

"比你的竞争对手更快学习的能力可能是唯一的持久竞争优势。"

再建还是重新开始

如果再建一项业务需要几年的时间,并且具有较大的失败可能性,那么开办可以快速行动的新的子公司或分支机构可能是聪明的。它们将是新世界的企业,避免了缓慢、不灵活的旧世界的结构。每一位总裁都必须问一个问题:我们应该再建,还是应该重新开始?最好的办法是像苹果树一样培育新的枝条,剪去老的枝条。

再建雇佣关系

被授权的员工

授权需要领导,领导者必须在如何尽可能有效地工作方面花时间训练。对那些没有必要技能的人授权是没有意义的(但这种情况经常发生)。当人们对自己能够完美地从事工作感到有信心时,他们才会感到被授予的权力。

在现代社会中,财富创造的增加并不是因为人们工作的努力,而是因为人们工作得很聪明。

一个矛盾:持续转变还是追求卓越

成功来自比对手更灵活的市场需求反应;企业必须是动态的;我们需要突破性的思想,需要一系列新产品和新思想;必须鼓励人们尝试新的。然而,没有控制的不断转变不可能产生技能和卓越。

为了取得成功,一个企业(1)必须枝长于做某事。它必须不断地改进,直到超过大多数竞争对手。必须有不断的转变,那些精心建立起来的企业出现失败多半是由于转变上的失败。此外,适应的、动态的、灵活的转变(2)必须以具体的目标或使命为指导。它们必须像导弹追逐逃避的目标一样迅速,而不能像绿头苍蝇一样在缸里嗡嗡作响。

然后,企业需要一个前景规划和战略的联合——企业中每一个人对共同的、充满活力的目标的承诺。具有这样一个前景规划的企业能够在动态环境中取得成功,因为与竞争对手相比,他们的各种聪明才智和能力能更好

地结合在一起。

企业必须对快速变化的环境做出最大程度的反应，并且在战略上精通规划和设计结构，这一结构能够在非常不确定的未来生存。

通用电气的"无界限"

通用电气公司创造了"无界限"一词。无界限要求取消过去那些人为造成的交流障碍。

杰克·威尔奇，一位转变了通用电气公司的传奇式总裁，用存在三维障碍的一间房子作为例子，解释了无界限。

- **水平界限**——墙将房子水平地分隔开。在企业中，它们指的是职能之间、部门之间、产品线之间或地理位置之间的界限。市场营销应该与产品、产品与设计连接在一起工作。
- **垂直界限**——天花板和地板将房子垂直地分隔开。在企业中，等级的层次可以阻碍交流的进行。信息应该自下而上，跨越层次地进行自由传递。在许多企业中层次的数量已经明显地减少了。
- **外部界限**——外部的围墙和空间将它与邻居分隔开。在企业中，在电子的帮助下，需要与顾客、供应商、代理商、零售连锁、合资伙伴，以及其他人进行密切的交流。

价值流程再建

不连续的转变

许多经营过程需要彻底的再构建，这种类型的再构建是利用连续过程改进所无法实现的。例如，渐进的改进不可能将对一个企业的贷款请求进行答复的时间从8个星期降低到8分钟。再构建经常是跨经营领域的，这些领域之间没有直接的交流。

信息可以越过传统的渠道和管理，在几秒种时间内从一个地方传送到另一个地方，从原则上讲，任何员工都可以利用计算机得到任何信息。有些企业把大量的资金花在信息技术上，但生产率却只有一点点改进，原因就在于并没有按照信息技术的要求，对企业进行再设计。今天如果

不考虑是否应该对经营过程进行再建，就不需要建立大规模的计算机应用软件。

只有质量管理是不够的。不容质疑，在今天的世界中你需要用质量管理来玩这场游戏。它是入门证，但它却不是取胜的方法。在许多行业中，它可能是生存所必需的，但对最终的成功是远远不够的。

有一件事是质量管理做不到的，那就是转变企业中内在的工作本质和结构。从长远的角度看，企业的一些大的回报是来自于对如何组织工作、信息、人员的再思考，换句话说，就是来自全新的结构。

IBM 公司对一个生产显示器的工厂进行了再建，对产品进行了再设计，使它有更少的零部件组成——这些部件可由自动化的机器和机器人组装。生产线上的工作人员由 130 人缩减到 5 人，与此同时，生产能力几乎提高了 3 倍。库存由 2 个月的供应水平缩减到 4 天。运用同样的再设计，废品出现的平均间隔时间延长了 8 倍。运用连续的过程改进或全面质量管理，不可能取得这些令人激动的结果；它们需要根本性的再建。

价值流程再建

鉴于改善采用的是一种进行中的渐进式改进流程，价值流再建抛弃了现有的工作流程，取而代之的是根本不同的流程，它经常需要大规模的企业再建。

价值流：为指定顾客（外部的或内部的）提供特殊结果的从开始到结束连续的一组活动。价值流具有明确的目标：使顾客满意。例如，履行订单就是一个价值流：投入是订单，结果是所定货物的发运。订单接受是组成订单履行价值流的一组活动中的一项。

改善或全面质量管理涉及的是一个针对现有流程所进行的、连续的渐进式改进；价值流再建争取的是 10 倍的改进，而不是 10% 的改进。全面质量管理关心的是精心的调整；价值流再建关心的是用非常好的工作流程代替现有的工作流程。

改善技术被用来新价值流的连续性改进。

自上而下的文化转变

价值流再建不可能自下而上地完成。所需的管理方面的总体转变只能

来于比它们所影响管理层更高的管理层。跨职能的转变职能来自于总裁。

大胆的目标

再建的目标

对一条价值流进行再建时，需要设定目标，我们应该寻求的是根本性的变化，而不是微小的改进。如西特公司将其对抵押贷款请求答复的时间由30天到60天，缩减到多数情况下的15分钟。

价值流再建的目标之一是使某一组织内所存在的交叉点最少。相互独立的交叉点之间的联结既消耗时间，又容易出错。

高层次的问题

价值流设计者必须提出下列问题：

谁是价值流的顾客？

我们怎样才能取悦顾客？

我们怎样以最简单、最直接的方式这样做？

当前需要解决什么问题？

我们怎样才能使价值流费用最小？

我们怎样才能使新价值流流动且灵活易变？

我们怎样能设计新价值以使之不断改进？

什么样的大胆目标能够达到？

速度

在许多竞争性情况下，一个特别重要的目标是速度。价值流再建通常允许更迅捷的经营。时间的巨大压缩成为可能有两个方面重要原因。首先，避免了等待及交接。其次，以前按顺序进行的操作能够同时同步进行。如果目标是速度，价值流小组能够被设计成快速运行。它应该坚持不懈地向每一个瓶颈发起攻击，直到没有一个瓶颈存在。

压缩周转时间是一个具有许多收益的明显、直接的目标。进行中的库存及工作可以压缩。错误及失数可以迅速地被发现并纠正。可以使企业对其顾客更负责。通过快速履行订单，公司能够降低其顾客的存货持有成本，

从而具有竞争优势。

沃尔玛公司建立了为其商店货架在准确时间购入适当数量恰当商品的后勤保障系统。分售价值流的再建为沃尔玛提供了超越其竞争对手的战略能力。

取悦顾客的因素

顾客的需求必须作为一个整体来考虑;一个未满足的需求就是链条中的薄弱环节。当价值流再建时,顾客的所有需求都必须得到满足。

当工作中的人们不关注顾客的需求时,他们创造了各种没有直接价值过程。他们不是问:我们如何取悦顾客?或我们如何提供最佳服务?相反,提出的问题是:我们如何遵守这样或那样的规定?或我们如何能迅速地将工作传递下一部门?或我们如何掩藏信息以使下一季度的数字看起来好一些?或我们应记录什么样的备忘录以保护自己。

企业与顾客打交道的价值流的一个关键目标应当是保留这些顾客。零缺陷是生产的重要目标;零背商应当是服务的重要目标。

"下水管道",而非"烟囱"

许多职能部门失去了存在的必要,必须废弃(且需要将之打倒在地),大多数以前由职能部门进行的检查、追踪、调解以及控制的应用都应该消失。只要有可能,不直接增加价值的工作就应加以消除。

当组织将他们所实施的工作步骤画成图时,往往会吃惊地发现许多步骤是多余的、并不增加价值。许多步骤是纯粹的负效应。应当对价值流进行再设计,使所有工作步骤耗费不超过它的价值。

行业领导者应该领导行业的转变,而不是护理其病中的现金牛[①]。IBM在研究与开发方面的支出比历史上任何一个企业都大,可悲的是,80年代末IBM公司研究与开发所产生的许多强有力的技术从未进入市场。原因是它们太强大了,可能会杀死现金牛。

在**烟囱式组织机构**中,当人们关注自己的垂直职能,而不是关注取悦顾

① 现金牛:制定公司战略的方法之一,"公司业务组合矩阵"中的一种,指的是低增长、高市场份额的业务。其他三种分别是明星、狗、问题类业务

客的跨职能过程时，容易产生企业政治。政治是冗员过多、过度管理、职能取向的企业的迹象。如果所有能力都直接针对价值流顾客，则几乎没有能量可用于内部斗争。

工作流程再建

做一项工作，应当力求用最快速度来完成。能够控制其自身活动的价值流小组可以决定完成工作的最有效方式，这根本不同于将工作在不同部门间传递，每一部门都在自己适当的时间里处理它。

工作任务可以在同一时间段采用平行的方式来完成。平行性任务被称为“同时性工程”或“并发性工程”。

今天，人们正采用普遍数据库或知识库连接的计算机同时执行一些复杂的任务。诸如设计工作或软件开发。计算辅助设计（CAD）和计算机辅助软件工程工具（CASE）使用共享知识库，并有助于确保把一些独立开发的部分工作完整地结合。例如，工作群件以多种形式允许人们在进行写报告、提建议、进行设计等工作的同时参与与他人的工作。

除了能对客户作出最佳反应以及首先把某种产品推向市场外，平行性工作还有一些其他效果：出现问题时能较早发现，在平行工作图中，能够较早地在工作进度表中发现和解决问题。在生产过程进行中，外部环境或顾客需求可能发生变化，这会导致较大的工作返工。生产过程越短则发生此类情况的可能性就越低。整个工作流程的设计应当使在工作后期返工的可能性最小。较少的返工意味着较低的成本费用和较少的延迟。

抛开中间人

世界充满了中介组织：不动产代理人、证券经纪人等，计算机系统使得绕开中间组织成为可能。它带来以下几个方面的好处。第一，节约了费用。第二，加速了业务流程。第三，往往容易避开同代理商的谈判。第四，中间组织所服务的顾客数量是有限的，而计算机系统则是无限的。第五，在代现人干预的情况下，买卖双方之间的交往更令人满意。第六，由于计算机网络是世界性的，这就把有限的地域经营范围转变为全球范围。第七，往往也是最重要的，各方面的电子连接可以允许后勤系统彻底

再建。

在许多行业中，人力中介组织的缓慢和低效率是比较明显的。有时，他们不是开放交流渠道，而是垄断或歪曲交流渠道，在相对规范化的交易中，电子系统是最有效率的。

尽管传统中介人可以经常被绕开，断的外部资源形式往往具有重要意义。企业应将重点放在与其竞争者区别开来的核心能力及价值流上。平凡的活动，或低于世界竞争水平的活动，则应由外部解决。这一观点正导致对公司与其贸易伙伴间所需关系的重估。

识别问题

为了更有效率地对顾客需求做出反应，有些商店和超级市场引进了电子系统。它们通过条形码和扫描仪监控货架上的存货，并通过将订单以电子形式发送给制造商来进行电脑辅助订购。在某超市连锁店，产品从仓库中取出到运达商店平均要用 12 小时，现在正缩减到 3 小时。

运用当今的电子技术，仓库不应是一个商品保存场所，而应是一个商品转换场所。

没有必要将仓库分为零售商、分销商及工厂三个层次。运用电子系统，在很多组织中可将工厂及分销商仓库省去。

CAO（计算机辅助订购）系统利用扫描仪帮助确定哪些商品已出售，并交叉核对货架上的商品。该信息往往与以产品历史销售记录为基础的预测技术配合使用。计算机订单是以已销售和将要销售的商品为基础的。

CAO 系统应当与 EDI 系统（电子数据交换）相联，后者电子化地向卖方发出订单。当货物验收入库时，则应启动对卖方开户行的电子付款。

这样的系统也称为有效顾客反应（ECR）。顾客在订购商品时，可自动启动来自于制造商的再订购。整个过程，包括对制造商的支付，是无纸化的。它减少了“断货”的情况，更好地服务顾客，缩减了库存费用。

价值流再建的目标之一，是通过建立密切关注顾客需求并以之为动力的小组来解决人员问题。许多问题可以通过避免职能取向中的“抛过墙即是他人责任”现象而解决。许多问题可通过跨越整个价值流的信息系统来解决。有些问题则需要给予特殊关注，设计独特的解决方法。

持续过程的改进

许多西方管理者倾向于更多地关注结果，而不是对过程的优化。我们常常听到“这些就是你必须达到的数量。我不管你怎么做，但要达到这个数”。公司激励销售人员要完成定额而不管其他事情；告诉经理们要符合预算；推动管理人员实现盈利或增加股票持有者的价值；而在公开上市的公司，有一种强烈地实现季度成果的压力，这使公司注重短期效果而非长期效果。

企业构建工程注重工作的流程，它认为，如果使流程尽可能地好，就会有好的结果；如果流程运行得不好，从长远来看，结果还是不好。

成果导向标准和过程导向标准是管理的两种类型，成果导向标准与销售额、利润、投资回报、股票价格等相关；过程导向标准与过程改进、过程中的问题、缺陷、缺陷率、质量圈、时间管理、技能开发、即时技术、小组活动、建议系统和总体改善有关。各个层次的管理者都会用到成果导向标准和过程导向标准。考核、激励、奖励应与这些标准相关。

大部分西方管理直到最近还是主要以成果导向标准为主。日本管理对过程导向标准倾注了大部分努力，并对过程改进给予奖励。建立能应用于过程导向标准的考核与奖励制度是理想的，它们一般有一个长远的前景。

和没有维护的房子一样，没有进行改善训练的人类组织也会腐朽崩溃。“如果你们一直以同样的方式做事，那就没有进步。”

某车间的监工把相邻车间的监工称为他的“顾客”，他的原则是从不把有缺陷的工作留给下一道工序。盛行于工厂的改善政策为即时技术提供了便利，并且消除了过程步骤，设备库存降为原来的四分之一——有时甚至更少；缺陷大额度减少，工厂效率大幅度提高。

改善是一种文化，它需要渗透到整个组织中去，从高层到底层。如果高层管理致力于改善，并且为确保它的普及运用而花费时间，那么改善就会扎下根来并且繁荣兴旺。它的回报不是即时的。它的奖励来自多次改进的积累效果——来自于反复改进的产品和过程。没有来自高层管理者的决心，文化的建立就会虎头蛇尾，走向失败。

我们需要能够改善的系统，它应该是为容易转变和容易改进而设计的。

违背直觉的系统行为

缺陷在于系统本身，而不是我们自己。

活动网

一个地方的活动会在其他地方产生影响，引发其他活动。一个复杂的、相互关联的活动网，会引发其他活动的复杂的活动结构。

在一个企业中，一处的活动将引起另一处的活动，也可能发生在一段时间延迟之后。一个工厂所订购的原材料也许几个星期之后才能到位。一位销售经理降低了一种产品的价格；一段时间之后，销售量增加了，这要求提高生产率。但如果不成立新的生产班组，生产是不可能超过某一水平的，然而成立新的生产班组的费用是昂贵的。这些相互关联的活动的整体可以被称作是一个系统。企业具有被其系统所决定的行为，被称之为系统行为。

如果活动网是线形的，理解它可能比较容易，但事实并非如此。活动网中充满了反馈环。

广域活动网

如果活动网开展得非常快，管理人员就会观察它，学习它，并试图改进它。如果活动网有较长时间的延迟，或产生的影响与本身间隔很远，管理人员就无法经常地直接观察其影响，不能学习它。

有时，活动网跨越数个独立企业。顾客从零售商那里购买商品，会引起零售商向经销商订货、经销商向生产厂家订货、生产厂家随后制定自己的生产计划、生产厂家的市场营销主管决定投资于广告、广告改变顾客的购买频率等。

一个企业要求人们作出决定并采取行动。这些行动的结果在很大程度上依赖于活动网和系统的行为模式。一个活动的结果可能并不会立即体现出来。大多数管理人员往往只注意一项短期效果，而忽视了长期效果。

当活动网引起较长延迟时，在较远的地方产生影响，包括反馈环，它们会引起意想不到的行为——管理人员不希望的管理行为结果。

违背直觉的结果

管理人员的许多技能主要来自以往的经验。他们观察自身的结果并从中进行学习。然而,有些结果是无法观察到的,因为它们发生在较远的地方或较远的未来。管理人员做的事情是明显的,但产生的结果却有可能不明显。

局部的自治经常导致一些对整个组织来说是灾难性的决策。有时,企业发现它们正处于不断加剧的衰退之中,有力的改革举措看来似乎只会使情况变得更糟。管理人员深深陷入一个系统行为模式的制约之中,不了解工作的机制。为了扭转衰退的局面,他们需要改变系统。"改善"在这种情况下是无效的,需要从根本上改变系统,有时可以借助相对直接的过程再设计达到上述目的,利用信息技术消除时间延迟或距离的消根结果。

系统动力学

管理人员为了解决问题而采取的控制通常对企业行为只有有限的影响。系统的前景要求我们超超个人的错误或不幸去理解重要问题,超越个性和事件,要深入到形成个人行为和创造有可能产生特定事件的条件的基础结构中去。

系统产生行为,不同的人置身于同一个系统中,会产生相似的结果。

分销系统中的振荡

(编者注:此节系编者根据原文原意重新编辑过,非直接摘录。)

系统行为中有一个著名的啤酒游戏,此游戏有三个角色:零售商、批发商、制造商。游戏开始前一切都很正常,零售商每周销售4箱啤酒,由于订货周期是4周,通常每周保持12箱的库存量,订货量为每周4箱;批发商每周销售4批(不是以箱计),由于订货周期也是4周,通常每周保持这12批的库存量,订货量为每周4批;制造商同样每周订单为4批,由于啤酒的制造周期为2周,所以通常保持几批的库存。

零售商的波动

突然有一周(我们把它称为第二周),零售商的销售量突然增加了一倍,为了补充额外卖出的4箱,零售商把订单数量提离到了8箱。

第3周,又卖出了8箱啤酒,今天到了4周前所订的4箱,目前只剩4

箱库存了，除非接下来销售下降，否则这周将卖完所有的啤酒了，因此至少要再订8箱才赶得上销售速度，为了安全起见，零售商订购了12箱，这样他可以重建原有的标准安全标准库存量。

第4周，到货5箱，又卖了8箱，仅剩1箱了，零售商想想需求可能会上升，又订购了16箱。

第5周，周一仅存的1箱卖光了，幸运的是又收到了7箱（显然批发商已经开始回应他的较高订单了），周末所有啤酒全部销售一空，库存为零，零售商又订了16箱。

第6周，有两个忠心的顾客愿意等着购买，下次到货只有6箱，零售商首先卖给了预先订货的顾客，他们各买了一箱，剩下4箱又在周末之前卖光了，在瞪眼看空货架两天后，又订了16箱。

第7周，只送来了5箱，他把货给了预定的顾客，不到两天，又卖光了，这一周有5位顾客留下了他们的名字，零售商又订了16箱，并祈祷大订单将会到货。

第8周，零售商等待司机送来16箱啤酒，但只送来了5箱，这次他订购了24箱。

批发商的波动

起先几乎像零售商一样，啤酒销售一直稳定，但在几周（约在4周）之前订单突然急遽上升。再下来一周，从零售商来的订单仍然继续增加，到了第8周，大部分零售商所订的啤酒数量已经是平常的三或四倍。于是马上向制造商提高了订购数量。

接下来的5周时间，和零售商的情况类似，批发商不断接到平常几倍的订单，导致他不断缺货，也导致他不断提高订货量。

第14周与15周，批发商终于开始收到大量的出货，同时，从商店来的订购量也下降了一点，第16周，批发商几乎拿到了前几周要求的所有啤酒：55卡车。一个星期下来，他盼望商店的订单再进来，但他看到的却是相同的数目：零、零、零。突然之间，他感到一股寒意自心底冒上来。他把刚要送去给制造商的订单上写的24卡车全部删除。

第17周，又送来60卡车啤酒，商店的订货数量仍然是零。109卡车的货品在仓库里纹风不动。

第18周，零售商订购的数量又再一次挂零，向制造商订购的数量自然

也是零，可恨的制造商还是运来了60卡车啤酒……

制造商的波动

在这个游戏的第6周，新订单开始急遽上升，三个月后，啤酒的订单达到了每周40批（开始时只有4批），而出货量是30批，到了14周，工厂仍然赶不上已订未交的订购量，到了第16周，终于赶上了已订未交的订购量。但到了第17周，经销商只订了19批货，而至第18周，他们完全不订啤酒了。

现在是19周了，仓库里还有100批啤酒存货，而销售业绩仍然是零，相同的模式又延续了四周之久。

第24周，制造商去拜访批发商，批发商说已经两个月没有收到零售商任何一张订单了，这里还有220卡车货品放在仓库里。

接着制造商再去拜访零售商，零售商说我还有93箱没有卖掉的啤酒，照这样的销售速度，再订购是6周以后的事了，第6周，制造商掏出计算机，如果这个地区每一家零售商都等待6周再订购啤酒，然后每周只订购几箱，将花一年以上才能使批发商220卡车的库存降低。

近二十年来，啤酒游戏在教室与管理训练讲习会中被玩过好几千次，在五大洲都有人玩过，有的参加者以前从来没有听说过生产/配销系统，有些人在这样的业务上已经花了相当长的时间，然商每次玩这个游戏，相同的危机还是发生了，首先是大量缺货，整个系统的订单都不断增加，库存逐渐枯竭，欠货也不断增加。随后好不容易、达到订货量，大批交货。但新收到的订单数量却开始骤降。到实验结束之前，几乎所有参加游戏的人，都坐看他们无法降低的庞大库存；制造商库存已有好几百箱，望着批发商只有8箱、10箱的订单一筹莫展。

整个国家的经济也常常会经历这种经济学家所称的“存货加遽器理论”的商业景气循环——需求小幅上扬，导致库存过度增加，然后引起滞销和不景气。

像这种生产配销系统的波动现象，揭示了系统思考的第一原则：结构影响行为。

我们也许期望零售商和批发商按照相同的规则方式调整他们的订货。商实际发生的却是：顾客行为简单的变化将引起系统强烈反应。

系统的观点告诉我们，要了解重要的问题，我们的眼界必须高于只看个

别的事件，个别的疏失或是个别的个性，我们必须深入了解影响我们的个别行动，以及使得这些个别行动相类似的背后的结构。

啤酒游戏的反思：一、结构影响行为。不同的人处于相同的结构之中，往往会产生性质类似的结果，当问题发生或无法如愿达成绩效的时候，通常我们会怪罪某些人或某些事情。然而我们的问题或危机，却常常是由我们所处系统中的结构造成的。而不是由于外部力量或个人的错误。二、人们的决策制定只是系统的一部分，它的结果是微妙的。我们将感觉、目标、规则和文化行为转化为行动，而这些行为有与直觉相违背的结果。三、有效的创意常出自新的思考方式。在人类系统中，常隐藏着更有效的创意，但是我们却不曾发觉，因为只专注于自己的决定，而忽视了自己的决定对他人是怎样的想法。

系统的重新设计

一旦我们认识到系统结构是问题产生的原因，我们就可以改变其结构。通常一个相对简单的变化就会带来行为模式上的重大变化。

延迟是系统发生问题的一个主要原因，在啤酒游戏的例子中，长时间的延迟使啤酒库存过量十分严重。如果批发商在1周内给零售商送来订货，而不是4周；同样啤酒厂也在1周内将批发商的订货送到，那么就会较少出现库存积压。总的来说，系统中延迟越短，就越不容易出现过度库存或大幅度的振荡。

系统发生问题的另一个原因是缺乏准确的信息。批发商从零售商那里接受订货，啤酒厂从批发商那里接受订货；都没有关于顾客订货量的直接信息。如果啤酒厂和批发商能够在顾客订货发生时看到顾客订货量的变化，他们积压的货物肯定不会那么严重。厂家和批发商都受到系统的误导，把对销售量的增加估计得远远高于实际的需求。他们都认为购买方式的剧烈动荡是产生问题的原因，而实际上，这种剧烈动荡并未发生。如果啤酒厂和批发商都能得到零售商的信息，那么灾难性的摇摆就不会发生。一个看到整个运作过程的局外人会认为过度库存是非常荒唐的。正是由于信息不畅，才导致这种情况在如此之多的企业中发生。

较好地使用信息技术可以解决上述两个问题。啤酒厂和批发商都应该有直接提供顾客订货信息的系统。这种信息应该通过电子方式从零售商那

里及时传给批发商和啤酒厂的生产者。

信息技术使我们能够建立这样一个系统，它反应迅速，一旦有可利用的信息就立即传给决策者，这两个特点有助于减少系统的时间问题。

利用IT（信息技术）系统，可以采用三种活动帮助消除像啤酒分销这样的系统中产生的振荡与直觉的行为：

- 尽可能消除延迟；
- 在恰当的时间将正确的信息传给适当的人员；
- 简化系统及其人为的相互作用。

电子系统使即时补货、连续稳定的生产和销售、对市场波动的迅速反应成为可能。

另外信息技术使取消过程中的中间阶段成为可能，必须寻找一切可能的机会实现它。

例如，在啤酒分销系统中，就没有必要设置三级库存——零售商、批发商和啤酒厂的仓库。啤酒厂可以直接将产品运给批发商（取消工厂仓库），或直接运给零售商（取消批发商仓库）。零售商可利用电子技术与供货商交流、签订合同，要求他们即使在顾客订货波动时也能保证货架上有货。许多这种转变席卷了超市和分销行业。

工厂需要尽可能地利用最准确的信息来安排生产计划。在传统的零售—分销—生产的系统中，生产计划的制定往往是以零售商和批发商为保护自己而严重扭曲的信息为基础的。好的信息应该是使零售点数据以电子方式传到工厂。对于每一个决策和生产计划，都应该问："最优信息是什么？"应该对系统和企业进行再设计以便及时地利用最优信息。

杠杆作用

除了分销系统，广域活动网在企业间相互作用的各种形式中都引起了惊人的问题。应该对行为进行再设计以将问题减少到最少。切中要害的转变常常能带来巨大而持久的改进。有时微小的变化也能产生重大的影响。不管决策者本人如何聪明，他也不可能使一个有缺陷的系统很好地运行。有缺陷的系统需要从根本上加以改变，这时经常用到跨越职能领域，或用电

子方式将分散的企业连接起来的信息系统。

杠杆作用这个术语被用来指一个过程中微小的变化能够产生巨大的影响。

需要的行动

为了限制相互作用的有害结果,应该采取必要的行动:

- 缩短系统中的延迟
- 将起因和远距离的结果相连接
- 使因果关系可见
- 对原因和结果的联合责任
- 在正反馈变得危险前制止它
- 模拟系统动力学
- 促进系统行为的学习
- 在贸易伙伴间建立密切联系

不连续性

技术中的不连续性

现在,战略停滞比10年前更为危险。我们正在进入一个瞬息万变、竞争残酷的世界。许多迅速的变化来自变化的技术。技术的发展不是一个平稳的过程,而是一个痛苦的不连续过程。晶体管代替真空管;芯片代替晶体管;药品生产的生物技术代替了许多化学技术。当技术的不连续性出现时,它引起极度的混乱。领先者沦为失败者。一个战略能力或核心能力变得过时了。一些非常优秀的企业就受到了技术不连续性的重创。

解决的有效办法就是抛弃旧的经营方向而代之以新的经营方向。1981年上任的通用电气公司总裁杰克·韦尔奇定下目标,要使通用电气公司的每一项业务都成为世界上数一数二的;如果达不到,就将它卖掉。因此,他卖掉了传统的电视机业务,而代之以制造医学图像机器的公司。从经营角度看,韦尔奇的举措无疑是成功的,它帮助了通用电气公司使它高赢利的医学系统公司在世界市场上确立了有力的地位,同时放弃了将来利润有问题

的电视机公司。

危险的转变

日本索尼和日立在模拟高清晰度电视机方面的投资超过了80亿元，然面，由于数字式电视机的出现，模拟高清晰度电视机突然之间就过时了……

技术以狂风暴雨般的速度发生着转变。如今的科学家比以往人类历史上所有的科学家的总和还要多。技术已成为全球化的东西和不同行业间的跳跃障碍。一家玻璃制造商彻底革新了远程通信。

一组核心能力可以使一个公司快速开发出新产品。然而，它的竞争公司可能发展出使核心能力过时的技术。市场上充满了企图这样做的进攻者。

管理不连续性的失败

不连续性不仅出现在高技术行业，也出现在听起来单调的、技术要求低的行业。

当发生不连续性时，企业财产将发生重大变化。当今技术的领先者很少能生存下来成为新技术的领导者。它们的损失可能由很少变得很大；从困窘到蒙耻。这种由领先者沦落为失败者的事例有时规模是非常大的，一个国家可能失去整个行业，例如，瑞士失去了机械手表工业，德国失去了照相机工业。

当发生不连续性时，领先的地位从一个公司转到另一个公司这种情况占了七成。一个技术转变可能不是企业的第一杀手，但它肯定是企业出现问题的重要原因之一。

从工业革命开始，这样的危险就一直存在，但今天由于新技术以狂风暴雨般速度涌现，它的影响范围正在不断扩大。高科技行业中企业的死亡率是惊人的，但现在高科技正冲击着大多数行业。关键性的价值流在技术上的不连续性，其发展速度和计算机行业一样快，甚至更快。航空公司受到了与旅行社连接的网络、乘客管理系统和计算机化后勤的巨大影响。钢铁工业受到了来自连续流轧钢机的巨大影响。计算机化后勤系统已在零售业引起了一场剧变。

降低技术成本

一项新技术在其的早期阶段，通常非常昂贵，并且可能由于费用高而被取消。然而，有些技术的费用急剧下降。例如，存储芯片的费用已快速下降了很多年。现在很昂贵的东西将来可能很经济，所以在费用下降的预期下，开发工作应该进行。费用的下降经常是可以预测的，比如存储芯片和微处理器电源的费用的下降。

当第一批录像机在美国和英国生产时，它们太昂贵了，无法考虑将其制成消费品。而日本制造商很清楚，电视记录和回放作为一种家庭设备是很有吸引力；所以，基于主要费用将降低的预期，研究开发工作持续了很多年。当价格变得被顾客接受时，日本厂家控制了这个行业。

迟疑的转变

当不连续性出现时，通常招致损失的原因不是没有能力进行转变，而是不愿转变。

减少花在旧技术上的费用可能困难得令人吃惊。人们在感情上依赖原有的技术。许多人对新技术不理解，或者害怕新技术将使他们的技能过时。这需要进行许多新的教育。[4]

当模式发生变化时，基于过去成功的带有感情色彩的模型是致命的。

投资像护

在原有技术上投入大量资金的企业感到必须从这种投资中得到好处。这就产生了压力，从而不愿意将资金转移到一种竞争的技术上，因为这将危及现有投资。高层管理人员，也许是总裁，发起了对原有技术的投资。假如不产生好的回报，他们的面子也不好看。他们将现有业务的保护放在首位。将资源转移到新技术上是痛苦的。许多人公开或隐蔽地反对这种转移。在新技术上的投资被认为有双重风险——首先它是从现有的业务上转走了资源；其次，转移的资源前途未卜。总裁可能因为冒这双重的风险，而遭到董事会和外界的强烈批评。抛弃一个企业理解的技术而采取它并不理解的技术，可能很难证明是正确的，但当或胁生存的技术不连续性发生时，公司确实应该这么做。

这种矛盾的做法是处理不连续性的精髓。

机智的进攻策略是避免惊动防守方，这样防守方将继续支持原有技术。进攻方开始时可能市场上只卖很小一部分产品，并没有让防守方担心，直到进攻方开始爬上S曲线的陡峭部分。这时防守方采取大量行动已经太晚了。

快速开发

当一个企业确定一项新技术是至关重要的时候，重要的是尽快开发或掌握它。

企业再设计

转变管理者的角色

管理者问，如果小组自我管理，那要我干什么？管理者授权给小组，确保恰当的小组成员在一起，并以最好的方式对他们进行衡量和奖励，确保他们受到激励，精力充沛。管理者可以帮助小组获得正确的信息并保证消除取得成功的障碍。

管理者不再"拥有"他们所收集、控制和综合统一的信息。相反，经计算机处理的信息随便地提供给每位员工。管理人员不再为保护自己的地盘或为帮助实现下月预算而隐藏信息。为价值流小组设计的数据库保证小组能够拥有在自己领域中所必需的各种信息。管理者需要监视价值流小组的全部结果，而不是监视相互独立、相互制约的各部门的预算。管理者能够建立各种价值流效率的测量方法，如提供结果的速度、顾客满意度、每单位提供结果的成本、顾客再订货率、缺陷率等。

用什么来取代等级制度

"旧世界企业"有一套精心建立起来的等级制度，许多员工为在这个制度里得到提升而努力工作着。"新世界企业"更加水平化、更具流动性，但它还是需要一种结构——等级制的替代物而不是无政府主义。

命令与控制

现在，工作变得越来越复杂了（部分原因是由于形式多样的技术）。产品也变得很复杂，部件分散在各处。变化的速度大大地提高了，使许多决策

制定的局部化非常必要。自动化使机器能够做一些简单的工作，而把那些精细的工作留给人来做。以数据和规则（有时是许多规则）为基础的决策正逐渐由软件来完成，因此企业不再需要计划和中间管理层次了。员工有必要懂得他们在做什么、想要什么，并且知道怎样取悦顾客。员工们被授权做这些工作。由于过程的复杂性，必须综合了所需技能的小组执行这种过程。

自我强化的文化

许多行业在过去变化得实在太慢，以至一代管理者在其任期内并不会变成技术落伍者。现在技术更新速度是如此之快，以至管理更新循环落在了技术更新循环的后面。这时，公司就有了一个落伍的管理队伍。公司会有意成无意地努力强化它几年以前学过的东西，但是，游戏已经变了。当标准模式发生转变时，人们坚守已知的和已被证明的东西的自然本能成了管理的致命陷阱。

许多行业现在正在开始经历巨大的转变——飓风般的转变。一个知识社会从来不是停滞不前的，它不断发展变化。企业要努力比竞争者学得更快一点。传统的等级制不能学习得很快。为了能以一切可能的方式学习，并把所有学的知识迅速地运用到经营中去，企业需要重组。

削减中层管理

近年来，在许多企业的管理中管理的层次有所减少。每个管理人员管理着更多的人员，因此等级制变得更加扁平。企业削减了它们的管理层。

如果控制的幅度是5，换句话说，如果每个经理有5个下属，四个管理层可以管理最多不超过625名职工。

如果控制幅度是25，四个管理层可以管理最多不超过390 625名员工。至少在原则上，世界上最大的企业可以用四个层次来管理。

扁平式等级制

- 更少的中间管理者，更宽的控制幅度；
- 采用自我管理小组；

- 授权熟练员工来管理他们自己的工作并承担责任；
- 大多数工人是知识工人；
- 有知识的员工拥有计算机化的知识、决策支持系统、专家系统和有力的工具；
- 网络式组织；
- 所有员工都可得到任何信息；
- 信息从底层枝节传到顶部；
- 知识工人能在世界范围内相互影响；
- 小组能够被分布在不同的地方；
- 知识工人发展的高度专业化的技能，能被运用到很远的地方。

水平结构

仅减少等级制的层次数量本身是不够的。许多企业已经那样做了，它们并没有把生产力提高到可能的水平。员工们依然向上看着老板，而不是向外看着顾客。当垂直结构变为水平结构时，企业会发生一个更加根本性的变化，企业会被组织成价值流小组。价值流小组完全关注价值流顾客、关注与顾客满意相关的衡量、关注为顾客提供结果的盈利能力的衡量。

即使有了价值流组织，也还需要像财务控制、人力资源和信息技术基础结构建立这样的中央支持职能。某些支持职能本身就应是价值流。

新组织图

有些公司，例如百事可乐公司，已经彻底地将其传统的金字塔形组织图颠倒过来。百事可乐公司将直接与顾客打交道的人员置于组织结构图的顶部；组织的其余部分就是为直接他们而存在的。

“旧世界企业”是有许多管理层次的等级组织。“新世界企业”有自我管理小组，不太需要中层管理者。“旧世界企业”被组织成了职能“领地”。而“新世界企业”被组织成了价值流，它需要新世界的信息技术，具有企业范围的网络，分散于各处的计算以及敏捷、容易转变的系统，而不是难以转变的主机。

企业学习的各个方面

销售人员和服务人员总是在学习，因为顾客们正在不断谈论产品以及企业怎样才能满足他们的需求，但产品设计者却可能得不到这些信息。工程师们也会在工作中碰到有趣的事情，但这些事情可能不会被引导以帮助企业。管理者同样也学习如何解决问题，但他们可能一再地解决同样的问题而没有进而思考并记下问题的原因。企业应以多种方式学习并将学习的结果记录下来。

经验学习要求将学习结果反馈给学习者，但由于下列原因，反馈过程可能会出现错误。

- 延迟太长无法反馈
- 后果遥不可测
- 因果关系出乎预料
- 决策产生了无法观察的效果

作为学习实验室的企业

研究开发决不能限制在试验室里，它必须贯穿整个企业。整个企业要不断地发明、改进和记录其知识，并且要立即把这些发明应用到工作中去。

新的雇佣协议

在旧世界组织中，许多员工对提成抱有希望。当等级制大部分被舍弃并代之以水平结构时，攀登企业阶梯的机会很少。

也许令员工更为恐慌的是与企业阶梯相联系的工资等级一去不复返了。一个水平型企业的报酬方案与一个垂直型企业的报酬方案是非常不同的。

在“新世界企业”中，员工不能期望自动地爬上某个等级或自动地升到更高的报酬水平。相反，报酬会尽可能地与员工贡献相挂钩。员工们通过使自己更有价值——如增加知识、能力或对竞争的贡献等方式来提高报酬。

取消工作保障

在新世界里，常规性的工作是由机器来做的，竞争十分激烈，员工所需的技能在迅速变化。在90年代不仅员工规模缩减，而且需要不同类型的员工。工作组合迅速变化，现在这种变化在加速。

新的协议

事实上，"新世界企业"对员工们说："因为旧的等级制已经不复存在了，所以升迁的希望很低。我们不能保证周期性地加薪。企业中也不会再有工作保障；我们必须自由地缩减，自由地解雇我们不再需要其技能的人，当经营不景气时，自由地收缩。"

改变报酬方案

"新世界企业"的报酬政策与"旧世界企业"的是截然不同的。许多企业，尤其是美国公司，已经在重建它们的报酬系统，并且已经发现这是一个异常危险的转变。其他公司已经避免了而对这种转变。它们已经再建了工作过程，使它没有边界、具有创造性、被授权、呈现水平结构，但它们仍然奉行着为过去的等级制所设计的报酬结构。

旧世界的报酬系统常常建立在这样一个基础之上，它具有20—40个工作等级，这反映出它是多重等级制，每个等级都有严格的工资范围。这套系统根据工作在等级制中的层次，给每个工作分配一定的分数。员工们都渴望在等级制中升迁，并以某种方式保护着他们的领域，在这种方式下再建工作会自取灭亡。

新报酬体制具有如下特征：

- 大部分奖金建立在个人或小组绩效的基础上；
- 大部分的奖金建立在结果的基础上，这个结果可能涉及许多工作群体；
- 公司利润分红；
- 认股权或股权；
- 基本工资与知识相联系，技能和能力相联系；

• 没有相应的员工价值增加，就没有自动的基本工资的增加。

许多员工希望工资能够浮动，从而使它能够反映企业的财富。如果奖金是报酬中的重要部分，这样，当经营不景气时就不太需要解雇员工。

奖酬知识的方案

在“新世界企业”里，每个员工需要尽可能地发挥作用。即使他们小组中的某些成员不在时，小组也应能较好地履行工作。在一条装配线上，为确保操作的连续性，员工们可能会被训练去做他们岗位以外的上道工序或下道工序的工作。一般而言，工作分配富有弹性是较为理想的。

为鼓励员工学习能使他们更有价值的各种技能——当员工提高技能时，企业要给员工加薪。按知识付酬方案把基本工资与知识相挂钩。这样，员工们会渴望有更多的知识或技能，而不是渴望攀登等级；他们知道当他们的价值增加时，他们的报酬也会增加。

员工认股方案

如果员工拥有公司的一部分，他们可能就会对公司的成功有更大的兴趣。

在“新世界企业”中，员工要尽可能多地了解企业竞争战略，股票所有权鼓励员工这样做，员工们成了公司财务上的合作者。

企业文化的转变

一个社会的文化是由或千上万的具体细节组成的行为系统。行为规则的大部分都没有人记下；只有当这些规则被打破时，我们才知道这些规则的存在。

“文化隐藏的东西比它所展现的东西要多得多，它所掩盖的东西足以让人感到惊奇。它极为有效地将大部分东西瞒过参与者。”

许多管理者非常关心转变，但他们却不注重转变中的文化问题；作为结果，他们所计划的转变并没有按照期望的那样发生。员工们变得气愤和沮丧；他们常变或情感的受伤害者。对转变的管理是对文化转变的管理。

保护性障碍

企业把自己保护起来以防御新奇的事物、“为变化而变化”以及转变企业总体交流模式的任何努力，这种总体交流模式是企业的文化。在某些方面上，企业体由点类似于生物体，它有三种方式保护自己。如果能够的话，它们会使它丧失活动能力。企业体竭力阻止外部文化的进入；如果某种文化进入了企业体内，它就会设法杀死它；如果它不能杀死外部文化，它就会寻找办法压制它。

异域生命的形式

当授权小组或高绩效的工作群体被放进一个传统的等级组织中，它们可能像一种外部的生命形式。有官僚意识的等级组织不接受它们。等级制组织探测到它们的出现，并努力摧毁它。

当一个转变文化的尝试失败时，第二次努力可能会碰到更大的困难。抗体是警惕的、积极的。正如能增加人体对水痘的抵抗力的接种一样，一个企业的管理小组、董事会会提防着对其信念的攻击。

市场需求

人们可能认为市场需求是不能忽视的；但所有的证据表明，如果满足市场需求违反传统式文化的规则，市场需求將真的被忽略。当市场需要不同类型的产品时，企业却通过增加同类的产品的研究开发费用以对销售额的锐减作出反应。

新技术

新技术常常能在不触发文化入侵警报的情况下，渗透到文化中去，它就像牙医的针一样对文化似乎有麻醉效果。

如果能够娴熟地使用技术，技术就可能成为一匹特洛伊木马，能够启动文化转变。

本章译文引自清华大学出版社 1999 年 4 月第一版

人力资源管理篇

6.《绩效管理——如何考评员工表现》

(美)罗伯特·巴克沃 著
陈舟平 译

绩 效 管 理

绩效评价不等于绩效管理

不要将绩效评估或评价等同于绩效管理,两者之间是有所不同的。绩效评价只是绩效管理的一部分。如果你只做绩效评估而忽略绩效管理的其他环节,你面临的将是失败。

绩效管理是什么

绩效管理是一个持续的交流过程,该过程是由员工和他或她的直接主管之间达成的协议来保证完成的,并在协议中对下面有关的问题有明确的要求和规定:

- 期望员工完成的实质性的工作职责；
- 员工的工作对公司实现目标的影响；
- 以明确的条款说明“工作完成得好”是什么意思；
- 员工和主管之间应如何共同努力以维持、完善和提高员工的绩效；
- 工作绩效如何衡量；
- 指明影响绩效的障碍并排除之。

绩效管理可以：

- 使你不必介入到所有正在进行的各种事务中（过细管理）；
- 通过赋予员工必要的知识来帮助他们进行合理的自我决策，从而节省你的时间；
- 减少员工之间因职责不明而产生的误解；
- 减少出现当你需要信息时没有信息的局面；
- 通过帮助员工找到错误和低效率的原因来减少错误和差错（包括重复犯错误的问题）。

概括起来：绩效管理是一种让你的员工完成他们的工作的提前投资。通过绩效管理员工们将知道你希望他们做什么，可以做什么样的决策，必须把工作干到什么样的地步，何时你必须介入。这将允许你去完成只有你才能完成的工作，从而节省你的时间。

对员工的好处

我们必须说清楚绩效管理对员工有什么好处。毕竟，如果对员工没有一点好处而希望员工充分合作是不现实的。

员工烦恼的一些基本问题是：

- 不了解他们自己是工作得好还是不好；
- 不知道他们有什么样的权力；
- 工作完成很好时没有得到认可；

- 没有机会学习新技能；
- 发现上司已经很长时间对一位员工的工作不满意；
- 自己不能做任何简单的决策；
- 被管得过细；
- 缺乏完成工作所需要的资源。

绩效管理可以解决这些问题。它要求定期举行提高工作质量的座谈会，能使员工得到有关他们工作业绩的情况和工作现状的反馈。有了定期的交流，到年底时他们就不会再吃惊。由于绩效管理能帮助员工搞清楚他们应该做什么和为什么要这样做，因此它能够让员工了解到自己权力的大小——即进行日常决策的能力。最后要说的是，即使目前没有绩效问题，绩效管理也能帮助人们提高工作绩效。

概括起来说，员工将会因为对工作及工作职责有更好的理解而受益，如果他们知道自己的工作职责范围，他们将会在其中尽情地发挥。

不要将绩效管理同绩效评价混淆起来。评价只是绩效管理系统的一个环节。为了成功你在管理绩效时必须将所有环节结合起来使用。

绩效管理的挑战性

只有当你知道经理和员工们害怕传统的绩效管理的原因时，你才可能提出解决方案，以便最大限度地减少推选绩效管理过程中的不便，从而让这个对每个人都有益的工具得到顺利实施。

为什么如此多的人回避绩效管理

没有时间！确实，绩效管理需要时间。但是当经理以没有时间为托词时，是因为他们对绩效管理能得到什么回报没有搞清楚。对绩效管理的一个普遍的误解是认为它是“事后”讨论，目的是抓住那些犯过的错误和绩效低下的问题。实际上这不是绩效管理的核心。它不是以反光镜的形式来找你的不足。它是为了防止问题发生，找出通向成功的障碍，以免日后付出更大的代价。

这就意味着绩效管理可以节省时间。因为当员工们不知道他们应该做什么、何时做和如何更好地做时，他们自然就可能将经理拖进本来他们自己

可以处理的事务当中。或者当员工们自认为清楚应该做某事而实际并不清楚时，他们可能就会犯错误。一旦当员工们决策失误，就等于放了一把需要管理人员介入的小火（或大火）。这些常常是要花掉管理人员大量时间的地方，即介入到本来不需要处理的事务当中进行救火。

绩效管理就是一种防止问题发生的时间投资，它将保证你有时间去做你自己应该做的事。

害怕冲突 经理们之所以说指出绩效问题有困难，是因为他们害怕员工反击，从而将这个过程搞得很尴尬。确实有时会发生这种情况，但并不常见，也不应该常见。原因是：

- 当员工认识到绩效管理是一种帮助而不是责备的过程时，他们会更加合作和坦诚。
- 有关绩效的讨论不应仅仅局限于是经理评判员工。应该鼓励员工自我评价以及相互交流双方对绩效的看法。经常是员工自己比经理对工作更挑剔。
- 如果经理认为绩效管理仅仅是他们对员工要做的事，那么冲突将不可避免。反过来，如果看成是双方的一种合作过程，将会减少冲突。
- 绩效管理不是讨论绩效低下的问题。而是讨论成就、成功和进步的问题。当重点放在这三方面时，冲突将减少，因为这时员工和经理是站在同一边的。
- 发生冲突和尴尬的情况常常是因为经理在问题变得严重之前没有及时处理。问题发生得越早，越有利于问题的解决。

反馈和观察问题 一些经理抱怨他们不能给员工反馈的原因是他们不能监视员工或每天盯着他们干活。

在某些特殊情况下，有必要观察一下员工的工作。但在大多数情况下，你的角色不是去评判他们，而是去帮助他们评价自己的工作。你不必总是监视他们，你也不需要掌握所有的答案。你可以和你的员工一起共同找出答案。

大多数经理都将绩效管理错误地视为无用的东西而将其搁置起来。相反，应视其为防止问题的手段。留意一下因回避问题而节约的时间。如果你设置了恰当的与员工协同工作的氛围，将会改善绩效和关系，这样你就不

必再犹豫不决了。记住:最终目标是帮助员工评价其自己的工作以节约你的工作时间。

需要一个好的开端来与员工进行绩效管理的讨论吗?向他们解释你需要与他们探讨工作以帮助他们做得更好。问问他们:"既然我们需要定期会谈,你要我做些什么来帮助你的工作?"满足他们的需求,你很快就能将每个人都纳入到绩效管理的行列中。

绩效管理的判断标准

经理成功需要什么东西

1. 经理必须掌握下列信息:即组织正在做什么,哪些方面运行很正常,哪些方面运行不正常,计划和项目完成的情况怎么样等等。当你需要这些信息时(不要太早也不要太晚),你应能得到数量合适的信息(不多也不少)。

2. 为了帮助员工进步,经理需要掌握有关每个员工的工作状况,以及如何才能帮助他们进步的信息。如果绩效太差,经理还应该知道为什么会出现这个问题。

3. 经理需要有机会将他对员工的工作期望告诉他们:哪些工作重要,哪些工作次要,以及员工们自己可以做哪些决策。为什么?因为后面你将知道,员工们必须有这些信息才能获得成功。

4. 经理们需要有记载绩效问题的途径。原因有两点:一是如果经理们不能准确地掌握绩效问题,那么他们就不能帮助员工进步。

绩效管理的判断标准

绩效管理应当提供:

1. 协调工作的工具,以便将组织、内部单位和员工个人的目标统一起来。

2. 不断发现问题的方法,以保证组织的成功。

3. 记录绩效问题的途径,从面保证公司遵守法律和规定,阻止轻率的法律案件和纠纷的发生,必要时这些记录可以作为证据。

4. 职务晋升、员工发展和培训方面决策所需要的信息。

5. 足够的信息,以便经理和主管们能阻止问题的发生、帮助员工完成工

作协调工作和能够有见解地向他们的上司进行汇报(从而不会显得很尴尬)。

6. 一种能让经理们同员工一起找出问题、分析原因,并采取行动以解决这些问题的方法。

7. 给经理一种协调他所管员工工作的工具。

8. 定期地、持续地向员工们反馈信息的途径,以保持他们的工作动力。

9. 明确告诉员工们对他们工作的期望、他们自己能决策什么和不能决策什么以及他们每个人的工作对整体的影响的方法,以减少错误的发生。

10. 制定员工发展和培训计划的手段。

我们需要的是具有实用价值的绩效管理系统。如果不实用,就没有人用它,它也就没有了价值。因此,让我们为这个系统增加几条实用性准则:

- 越简单越好;
- 文字工作越少越好,并减少官僚程序;
- 越节省时间越好;
- 它需要最大限度的愉快,或者是尽量减少不愉快;
- 它应满足经理、员工和组织的需要。如果经理和员工认为它是浪费时间,它就不可能很有效。

绩效管理方法必须对组织、你自己本人有用,最重要的是必须对你的员工有用。实施绩效管理的唯一原因就是为了帮助每个人取得成功。

绩效管理是一个系统

防弊纠错:"系统"思维

你将绩效管理系统与组织必须要做的其他事件联系得越好,人们就越能更好地理解它对实现目标的重要性。同时,你必须考虑绩效管理系统的方方而面。忽视其中一个或两个方面,它都将不起作用。

绩效计划

绩效计划常常是员工和经理开始绩效管理过程的起点。经理和员工一起讨论,以搞清楚在计划期内,员工应该做什么工作,做到什么地步,为什么

要做这项工作，何时应做完，以及其他的具体内容，如员工权利大小和决策级别等。通常绩效计划都是做一年期的，但在年中也可以修订。

绩效计划过程结束后，经理和员工应该能以同样的答案回答下列问题：

- 员工本年度的主要职责是什么？
- 我们如何判别员工是否取得了成功？
- 如果一切顺利的话，员工应该何时完成这些职责（例如，对某一个特定的项目）？
- 员工完成任务时有哪些权力？
- 哪些工作职责是最重要的以及哪些是次要的？
- 员工工作的好坏对部门和公司有什么影响？
- 员工为什么要从事他做的那份工作？
- 经理如何才能帮助员工完成他的工作？
- 经理和员工应如何克服障碍？
- 员工是否需要学习新技能以确保完成任务？
- 员工和经理在年中就工作任务问题如何进行沟通，以便了解工作进展的最新情况和防止出现问题？

启动绩效管理的关键点：员工和经理一同合作，就员工将做什么、需做到什么程度、为什么、什么时候等问题进行识别、理解并达成共识。

持续的绩效沟通

持续的绩效沟通就是一个双方追踪进展情况、找到影响绩效的障碍以及得到使双方成功所需信息的过程。

持续的绩效沟通能保证经理和员工共同努力避免出现问题，或及时处理出现的问题，修订工作职责，因为这些问题在许多工作单位都会发生。

常用的方法有：

- 每月或每周同每名员工进行一次简短的情况通气会；
- 定期召开小组会，让每位员工汇报他完成任务和工作的情况；
- 每位员工定期进行简短的书面报告；

- 非正式的沟通(例如,经理到处走动并同每位员工聊天);
- 当出现问题时,根据员工的要求进行专门的沟通。

数据收集、观察和做文档

不管你是想帮助员工进步,还是想对生产效率低下的员工进行纪律处分,或者是改进工作方法,你都需要数据和信息,以便进行决策,而且必要时它不可以作为证明你行动正确的证据。如果你是想帮助员工进步,你就需要知道哪些地方的改进是必须的,哪些地方的改进是可能的。

数据收集就是得到有关能改善组织或个人绩效信息的过程。

你要保存多少记录以及采用什么形式的记录取决于你如何回答下面这个问题:"我需要保存什么文档以满足我的目标要求?"永远记住文档不是摆设。如果你保存它,你就应该知道为什么要保存它。不是为了做文档而做文档。否则就是浪费时间。

绩效评价会议

如果你做的全部就是绩效评价,也就是说没有做计划、没有持续的沟通、没有收集数据和分析问题,那么你就是在浪费时间。

绩效评价会议不仅仅是评估工作,它也是一个解决问题的机会。绩效评价过程可以提供:

- 给员工正式的、定期的并且是记录下来的反馈信息;
- 用于决定提升、工资水平、奖金和纪律处分等所需要的档案材料;
- 一个研讨如何能提高绩效的机会,而不论现在的绩效水平如何;
- 一个认可优点和成功的场合;
- 下一年的绩效计划工作的基点;
- 有关员工如何才能持续发展的信息;
- 经理找到在将来能帮助员工提高绩效的办法;
- 发现无效或代价过高的方法和程序的机会。

绩效评价会议的讨论情况应做成文档。一般说来文档应有双方签字。如果在有些情况下员工对文档有异议,他可以在记录中写下不同意的地方。

· 绩效的诊断和辅导

如果发现了某种问题，不管是某一位员工没有达到议定的目标，还是一个部门没有完成任务，最重要的工作就是找到原因。不找到原因，我们怎么能阻止它再次发生呢？

例如，某员工的几个指标没有完成，可能是多种原因造成的。是技术水平不够吗？工作不够努力吗？还是没有组织好？有时也许同员工本人没有任何关系。会不会是组织内部有人不提供必需的资源？会不会是缺少原材料？会不会经理本人都不清楚应该做什么？因此，问题分析非常重要，而且它应该渗透到绩效管理整个过程中的每个环节。

做好绩效管理要做的准备工作

你想尝试一种新的绩效管理的方法，也就是一种强调沟通，将绩效管理同组织中其他的事联系起来，并且要既有效率又有效力地进行绩效管理的方法。那么应该从哪里开始呢？

让我们谈两点。第一点是同员工一起收集那些对建立有意义的、可以度量的目标所需要的信息。第二点是做一些基础工作，以便在整个绩效管理过程中你能同员工进行充分的协作。

获得信息和数据

绩效管理能有效果的部分原因就在于它能帮助组织、单位和全体员工朝着一个方向努力。因此，你和你的员工对组织应达到什么目标以及应如何达到这个目标了解得越多，你就越能将对个人的绩效期望同组织的成功联系起来。这对员工是很好的事。因为他们需要知道他们的工作和任务对整体目标的重要性。这对他们有很好的激励作用。

处事策略：将员工激入到计划中去

不管公司别的部门做什么，许多经理都发现，一年中花上一天时间来会见员工并了解各部门在来年工作任务中的需求是有益的。这样可以激励和授权员工，减少“从上而下强制的纸而计划”。当部门的规模不到 20 人时，

这种方法尤其奏效。

工作描述在绩效管理和计划绩效时有什么作用？如果它做得很好的话，可以作为一个不错的起点，因为它简要说明了工作任务和职责。如果你有好的工作描述，你可以使用其中的责任条款，来制定绩效工作目标和期望。

动员和教育员工

绩效计划会议中要问的问题的一部分：

- 你的工作描述准确吗？有哪些需要更新？
- 你怎样才能对我们单位目标的实现贡献出更大的力量？
- 年终时度量你绩效的最好方法是什么？
- 我如何才能帮助你实现目标？你需要我为你干些什么？
- 你认为影响你绩效的障碍有哪些？我们如何才能克服这些障碍？
- 你干工作时需要哪些权力？
- 你的全部工作中哪一块最重要？

在见面之前可以让员工想想这些问题，以便节省大家的时间。

绩 效 计 划

进行绩效计划讨论时，其他重要的事项包括：

- 指出经理应提供的帮助；
- 指出要达到目标的障碍和克服这些障碍的方法；
- 对各种工作任务的重要性级别（次序）和授权水平有共同的理解。

绩效计划是员工与经理共同研究以确定员工下一年该做什么工作、定义绩效评定的方法、分析并计划克服工作障碍，并就工作达成一致共识的过程。

绩效计划的目的就是要让经理和员工达成共识。只要你达到了这一目

标就行。

方法和步骤

制定绩效计划的过程可分成三个阶段:准备、会见和敲定计划。

准备阶段需要双方进行回顾:

- 公司的战略和经营计划(或目标);
- 工作单位的计划或目标;
- 上一次的绩效评价和/或绩效计划;
- 员工最新的工作描述。

第二阶段是会见,它是绩效计划的核心阶段。这时经理和员工通常是秘密地坐下来讨论下一年的工作。

- 由于员工通常是最熟悉自己的工作的人,因此在计划过程中经理和员工之间是一种相对平等的伙伴关系。他们共同协商,因为他们有共同的利益——成功。
- 由于本人是他或她所从事工作领域的专家,因此一般情况下应是在经理介入下由员工自己来制定衡量成功的标准。
- 经理可能在大目标、员工应如何同其他员工配合以及员工应如何通应组织和单位的需要方面是专家。这也就是经理要发挥作用的主要地方。
- 由于是经理引进的绩效计划,经理有义务在会见时创造一个真正的对话和团队工作的气氛。

最后,可能还有一个收尾或复审阶段,这时经理和员工要堵塞可能的漏洞,或者就目标和标准问题进行签字。

重要性级别和授权问题的讨论

经理和员工必须就哪些目标重要和哪些目标次要的问题达成一致。这样员工可以在不必事事请示经理的情况下,自主分配时间。解决这个问题

的简单方法，就是明确每项任务或目标的重要性级别。例如，你可以将它们分类为第一级别——必须的，第二级别——重要的，第三级别——一般的。

第二个要讨论的问题就是授权问题。

可以使用下面的分级制度：

- 完全授权：事前不必请示，事后也不用汇报。
- 先干后报告：可以决策和行动，但事后要向经理报告。
- 请示：必须得到经理的批准。

必须要有将口头协议制成文档的过程。一般说来，它是由员工完成的计划的最终稿，并且经员工和经理双方在上面签字。如果打算将在某些方面为员工提供帮助的话，你可以将你的承诺附到计划后面。

持续的绩效沟通

目的

在过去的年代，工作场所是相当稳定的。由于变化缓慢，人们可以在一年或更长的时间内干同一种工作。

现在情况不同了。现代的工作场所变化很快，竞争的需要迫使公司不断进行改进。总的说来，工作更复杂、更紧张了。工作的重要性级别和工作环境都在不断变化。问题层出不穷。经理们不能简单地认为员工按照既定的计划工作就能取得成功。进行持续的绩效沟通的目的就是要保持工作过程是动态的、柔性的和敏感的。通过沟通可以及时变更目标和工作任务，形成新的或不同的任务重要性次序。

结果

确定沟通什么、如何沟通的第一步工作就是要回答下列面个关键的问题：

- 作为经理要完成职责，我必须从员工那里得到什么信息？
- 每个员工要完成工作职责，必须需要哪些信息？

这里是一些通过绩效沟通后,经理和员工能回答的问题。

- 工作职责完成得怎么样?
- 哪些方面进行得好?
- 哪些方面进行得不好?
- 员工是在朝着实现目标和达到绩效标准的轨道上运行吗?
- 如果偏离了轨道,需要进行哪些改变才能回到轨道上来?
- 在支持员工进步方面经理能帮着做些什么工作(即使正常)?
- 是否发生了影响员工工作任务或其重要性次序的变化?
- 如果发生了,在目标和工作任务方面应做哪些改变?

正式的方法

正式的沟通方法都是事先计划和安排的。它主要有三种:

- 定期的书面报告。书面报告的主要问题是常被看作是没有必要的纸上推委。如果你要采取书面报告的方式,最好让员工参与进来以决定记录什么和怎样记录。毕竟,这是一项额外的工作。
- 经理和员工的定期会谈。在决定是否与员工以开放、坦诚的方式进行谈话和交流的问题上,经理们扮演着重要的角色。关键是要选取解决问题的意向,而不是责备。当员工们意识到你是在帮他们而不是责备他们时,他们就会更坦诚地对你。
- 定期召开的有经理参加的小组会或团队会。

数据收集、观察和做文档

考虑为下列目的收集信息:

- 确定绩效好坏的事实依据(例如,每个工人生产的产品数量、废品数量、客户不满的情况和客户表扬的情况)。
- 找出绩效问题的原因(员工在生产时是否有问题?还是仅在被要求

加快生产速度时才有问题？他们是不是仅在工作压力大时才会招致客户不满？是男客户不满？还是女客户不满？)。

- 查明那些绩效突出情况背后的原因(经理们似乎从来不想这一点！)。搞清楚最优秀员工的工作方法后，你就可以利用这些信息帮助那些从事相似工作的员工，使他们工作得更好，以最优秀员工的工作为基准点。
- 为确定你的员工是否达到了他们的工作目标和标准提供证据。换句话说，你收集什么样的数据是由你同员工定的工作标准来决定的。

下一个问题就是："我要做什么文档？"仅对绩效管理本身来说，你可能要对下列情况做文档：

- 目标和标准达到(或未达到)的情况。
- 员工因工作或其他行为受到的表扬或批评情况。
- 证明工作绩效突出或低下所需要的具体证据。
- 对你和员工找到问题(或成绩)原因有帮助的其他数据。
- 你同员工就绩效问题进行谈话的记录，问题严重时还应让员工签字。
- 关键事件数据。

"关键事件数据"，一般是指比较极端的行为——常常是负面的行为。

数据收集、观察和做文档等工作使你有可能将绩效管理和绩效提高建立在事实上而非感情上。

评价绩效的三种方法

没有人是孤立存在的。人们的工作绩效部分地取决于个人因素，比如技能和努力程度，但也受一些我们不能直接控制的因素的影响——别人做出的决策分配给我们的资源、有关工作制度等等。

如果我们强调个人绩效而不看前因后果和限制绩效的条件，那么我们的努力将以失败而告终。我们不能进步，而为我们没有找到真正的原因。

评价只是开始

不管你采取什么办法来评估绩效，避免两个陷阱是很重要的：首先，不要做绩效问题孤立出现或“总是员工的错”这样的假设；其次，没有任何评估能给出“为什么发生”和“发生了什么”的全貌。它是作进一步讨论和论断的起始点。

如果你将绩效评价看作是提高绩效的工具，而不仅仅是为了评价，你就很可能发现真正的问题，避免因员工不能控制的事而责备或奖赏员工。这样每个人都能收益。

绩效评价的三种方法——评级方法、排名方法和以目标为基础的方法。

评级方法

记住有效的绩效管理是关于沟通、人与人之间的关系及达成共同理解的问题。如果你的公司给你一个不太好的工具，你就用其他的工具来支持它，并增加它的功能。出色的经理们甚至能让劣等的方法起作用，因为他们能增加它的功能，将它作为重要工作的起点，这个重要的工作就是经理和员工之间的联系和沟通。

下面是让评级方法达到提高绩效这个目的的一些手段：

- 补充一些同每位员工定期进行的谈话，以了解其工作进展情况，不要等到年终回顾时再来谈问题。
- 增加对评级表中的每个项目都做一些简短评价的方法。如果评价很低，要说明原因；如果很高，解释这位员工在什么地方做得好。
- 在评级之前要解释清楚每个评价项目的意义，解释一下你对每个项目的理解，并问问员工是如何理解的。
- 同每个员工一起进行评级，可能的时候就评级情况同员工协商一致，让员工参与讨论，不是简单给予评判。
- 不要评完分就停止。不管你是如何评价一个项目的，要问的一个好问题是，“你感觉下一年在哪些方面需要提高？”另一个问题是，“我或者我们俩在帮助你提高绩效方面能做些什么？”
- 永远记住大部分评级都是主观的，是基于人们的评价，不可能准确度量绩效。要重视绩效评价，但不必过分依赖它。

- 如果你被要求使用评级方法，你就从那些更客观的方法中找出一些工具来补充它。让员工准备绩效评价会议有很多方法。交际技巧能帮助你同员工站在一条船上。论断技术能确保你不仅盯着个人绩效，而且能看出系统环境中的一些障碍。运用这些技术和技巧能帮助你克服评级方法的缺点。

排名方法

评级方法（利用标准）同排名方法（进行比较）的差别是很大的。如果你管理的员工都很出色会是什么结果？如果是评级，你会给他们都评为好，但排名时你不得不排出一个最好（尽管是人为定的）和一个最差。同样，如果你的员工都比较差，其中还必然有一个人会被排为第一，不管他的绩效是多么的差。

排名方法就有带来负面效果的可能性。因为排名方法是在员工间相互比较，这实质上就是迫使员工相互竞争。一名员工可以通过两种方法达到排名比他的同事高。一种是更好地工作，完成更多的任务。这倒不是坏事。第二种方法就是设法让他的同事（竞争者）工作更差，完成的任务更少，这就糟了。

实例：

排 定 名 次

销售房屋是件难做的工作，佣金虽高，但竞争激烈。ABC 房产公司决定为卖得好的销售人员提供一笔奖金。老板每个季度都要列出个人销售数量，给各报告人进行排名，并奖励最佳者。结果发生了什么呢？一些有害的负面效应。

那些报告人开始只干能助其排名第一的事情。他们不干文字工作，电话信息被误传——或干脆“消失”。他们为争取每一个新客户而竞争，几乎是躲在电话机旁伺机猛扑过去抢电话。他们停止了合作，道德观念消失了，争论变得越来越频繁和激烈。短期看来，某些板告人的销售增加了；然而，从长远看，公司作为一个整体却并不那么成功。

目标和标准评价法

我们认为最好的评价绩效的方法，就是用目标和标准来衡量的方法。这种方法完美无缺吗？不，完美无缺的方法是不存在的。

与采用一些模糊的评判标准来评价员工绩效的评级方法以及将一个员工的绩效同其他员工的绩效进行比较来评价绩效的排名方法不同，目标和标准评价法是根据一系列事先同员工协商制定好的标准来度量员工绩效的方法。绩效会议制定的标准和目标应当是可以用某种客观的手段进行度量的。这些目标是单个制定的，因而可以根据每个员工的能力和发展水平灵活地加以调整。

在绩效计划过程中经理和员工应坐在一起就员工的目标和标准达成一致。在开绩效评价会议时（通常在年底），经理和员工对每个目标和标准进行检查，以确定员工是否达到了目标。如果目标和标准定得很清楚，而且被双方很好地理解，那么绩效评价过程将相当顺利。然而这里要说的重要一点就是，在目标和标准评价法中，评价会议不仅仅是为了评价。它也为经理和员工提供了这样的机会，以讨论哪些绩效没有达到目标，论证存在的问题，提出解决这些问题的建议。

目标和标准评价法比评级法和排名法对经理和员工的要求都高。经理和员工双方都需要有一些技巧，并要投入时间。评级和排名法是可以进行容易、肤浅的评价，但这没有多少作用，甚至根本就没有作用。目标和标准评价法需要较大的投资，但收益更大。

选择评价方法需要了解每种方法的优点和缺陷以及每种方法的可能的投入和收益。

任何方法都可能有负作用，特别是没有认真考虑和精心实施时更有可能。要留心评价方法的潜在问题，并鼓励员工找出这方面的问题。换句话说就是，每年要评估评价方法。

评级和排名方法有一些共同的问题，即它们使用的标准都很模糊。这是首要的问题。如果你被要求用这样一种方法，你克服它的弱点的方法就是在使用这种方法之前让员工理解标准。

绩效评价会议

怎样才能使绩效评价取得成功？

如果你将绩效管理作为一个完整的系统来对待，没有省略其中任何的环节，并且你已经成功地进行了绩效计划和沟通工作，那我们几乎就可以保

证你的绩效评价或回顾会议将会成功。

这主要有两个原因。第一,如果你已经在年中同员工们一起进行了绩效计划和绩效沟通工作,他们将更能理解评价过程不是你要对他们做什么事的过程。他们将会像合作伙伴一样能理解它。这将有助于为年度会议创造一个合作的气氛。第二点也许更重要,在评价会议上将不会再有惊讶的问题。因为你在一年中经常同他们交谈,他们在绩效评价会议之前将准确地知道他们干得怎么样。你和你的员工已经谈过了评价会议上要谈的所有问题。因此,如果你做了绩效管理的所有步骤。在绩效评价会议上就是对你们平时讨论的一个审核和总结。

约见计划

跟员工制订约见计划时,最好在两周前道知他们。这样可使他们有足够的时间进行准备。

在你开始评价之前一个月,你召集全体员工开个会。会议时间 15 分钟就行。你在会上说明你将安排时间同他们会面,以回顾绩效。要解释清楚绩效回顾是提高绩效管理的一个环节。告诉他们会上将要做些什么事,并简要说明他们应做些什么准备。邀请他们提问题或说说他们有些什么顾虑。

绩效的诊断和提高

绩效管理中最常见和最糟糕的错误或许是首先从个人因素方面追究绩效差的根由。最好是先找寻系统方面引起错误的可能性,然后再考虑个人因素。

在绩效低下或出现绩效问题时使用的步骤:

- 意识到绩效差距;
- 搞清楚差距的性质和严重性;
- 找到这种差距可能的原因,包括系统和个人两方面的原因;
- 设计出清除产生这种差距原因的工作计划;
- 实施这个计划;
- 评估一下问题是否解决了;

- 如果必要，再从头重新开始。

查明可能的原因

- 即使是那些表面上看来是个人缺陷引起的问题也可能是由于系统引起的。例如，假如两个员工之间长时间有矛盾，影响了总的士气和生产率。也许是其中的一个或两个人态度不好，或缺乏交际技巧，也许是没有明确规定他们的工作任务，不清楚谁应该负什么责任。也可能是由于工作职责有交叉，因此相互对工作缺乏很好的理解，从而导致出现矛盾。这就是系统的原因。
- 不要仅仅因为某个人的绩效有差距，而做同样工作的其他员工没有绩效问题，就认为绩效差距是由于个人原因引起的。你也许对此感到奇怪。这是不是说，如果某一个问题是由工具或工作组织原因引起的，那么它对每一个人的影响是相同的这个结论不对？没错，这个结论就是不对。有可能 A 在工具有问题时能成功而 B 因为同样的工具问题面失败。如果你能发现影响 B 低效率的真正的或根本的原因，那么你会发现 A 和 B 两人都会得到提高。

实例：

使人出错的文字处理器

乔安娜和马克干同样的工作——用文字处理器给客户发信。经理注意到马克以比乔安娜高得多的错误率干着只及乔安娜一半的活。经理并没有认定那一定是马克的错，而是首先检查系统有无问题。

事实证明文字处理器软件太过于低级以致没有一个好点儿的拼写检查。乔安娜拼写准确，而马克不行，他必须得查字典，这样他就慢了下来。怎样解决这个问题呢？让马克提高拼写水平？还是找一个更好、更有用的软件包？经理决定将文字处理器加以升级——结果乔安娜和马克都大大提高了工作效率。

责备和诊断之间存在重大差别。不要纠缠于过去的事进行责备。诊断是为了防止问题或解决问题的。在讨论纯净差距时，你一定要清楚地说明你的目的是为了帮助员工解决问题和防止问题。一定要讲清这一点，如果

绩效问题值得解决，它也应该值得做文档。这就意味着要保留有关你同员工进行沟通情况的记录和有关你们共同采取的解决问题的步骤的记录。

绩效管理和训戒

训戒员工是一件令经理们非常烦恼和紧张的事。但它又是管理者的职责。问题是："我们如何利用绩效管理来为训戒行动提供依据，以便使训戒行动产生积极的效果。"

训戒是一种解决绩效问题的方法，它涉及的工作包括经理向员工指出和交流绩效问题，如果绩效问题没能解决的话，还要向员工指明、沟通和实施其可能的处罚。在早期阶段，它同绩效管理过程相似甚至完全相同。

理解处罚和惩罚之间的差距很重要。当你惩罚某人时，是因为你有权力去做这种事。通常它是在人们感情处于愤怒的情况下完成的。当你实施处罚时，是因为他或她的行为不当或低效。两者的思维方式是不同。惩罚是带有感情色彩的，是报复性的，它含有摆平的意思，并且是有原因的。而处罚在感情上说是中性的，不涉及人身攻击，而且这种情况发生时，受到处罚的人本人都知道这是自己的作为或不为所带来的，如果你把训戒看成是惩罚，它总是使你不愉快，并且还有危害。如果你用的是处罚措施，那么不愉快的可能性要小得多，并且更可能产生积极的成果。

确保让员工理解

如果某项处罚是针对员工某个行动或行为的，员工必须事先知道某个具体的行动或行为会受到某个相关的处罚。这就是说，经理有责任早在实施处罚之前就员工行为与处罚的联系跟员工进行沟通。

实施训戒行动的原则

在实施训戒行动时下面这些原则对你会有指导作用：

- 训戒行动必须符合当地的法律和相关的劳动协议。
- 任何的训戒行动都必须有完整的文档，而且要详细，包括实际的绩效差额、这个差额是如何被发现的、是如何同员工沟通的以及为了解决

这个问题采取了哪些措施等。

- 训戒行动应施加尽可能小的压力，只要能解决问题即可。
- 施加的压力越大，你取得建设性的、长期的、双赢结果的可能性就越小。只能当绝对需要时或问题非常严重时才使用极端的训戒措施。
- 绩效问题讲得越详细，你同员工一起解决问题的可能性就越大，而且在你采取一些极端的训戒措施时你越可能受到法律的保护。

拖延最易制造混乱

经理在绩效管理和训戒方面最常犯的错误就是将未完成的绩效问题悬而不决。他们这样拖延是因为讨论绩效问题总不那么自在。

必须要对绩效问题的原因进行正确的诊断。如果它是由员工不能控制的原因引起的，还把它当作是员工的错误来处理是不公平的，也是没有用的。

你选择的处罚措施应同绩效问题相适宜和对称。严重的问题需要采取严厉的措施，次要问题应用轻度措施。

绩效管理的变异方法

有两种方法改变了反馈和评价信息流动的方式：360 度评估法和双向评估法。提高效率法，它认为绩效管理的目标是要满足客户和员工的需要。最后一种方法我们称之为“使用你的头绩法”。

360 度的评估方法：一种基于经理、客户、合作者、供应商等信息资源的收集信息、提供反馈并评估绩效的方法。

只使用 360 度的反馈方法

因评级方法的使用和评估准确性与客观性方面的原因，大多数专家都认同，用 360 度评估法的结论来决定提升或酬劳是一种冒险的做法。如果你采用 360 度的方法，要将它作为一种为员工提供绩效信息的方法，而不要据此做出最后决策。

任何方法（甚至是 360 度法）都是有人来决定其成败的，而不是由技术来决定。得仔细估算一下这种方法的成本和为提高绩效所作出的贡献。

绩效管理与向员工授权

事实上，向员工授权失败有一个原因，即经理们意识到应该让员工拥有更多的权力，但没有给他们必要的知识。然后，当员工决策失误的时候（如果他们缺乏必要的知识这肯定会发生），经理只能沮丧地举手投降。于是他们就认为向员工授权无效，经理责备员工，并回到更官僚的方法上去。记住，向员工授权不可能成功，除非员工拥有履行权力和责任所必须的工具。

绩效管理就是一个向员工讲清楚他们的工作职责是什么，以及他们的工作职责为何是同公司的价值、原则和政策相联系的重要工具。

如果你将绩效管理看作是为员工做的一件事，那么显然你不太乐重授权给你的员工。如果你将绩效管理当作是与员工一起做的一件事，那么两者就能很好地结合起来了。

经理们问的问题

按糟糕的方法工作

- 要记住绩效管理成功与否不在于表格本身，而在于对期望员工做什么事的问题达成共识，以及你作为经理应该如何帮助他们完成这些工作的问题达成共识。不断地向员工传递这个信息。
- 如果你关注共同理解的话，你可以简要地说明你知道这种表格或方法不是很完善。世上没有完美的事。当每个人都知道某件事没有用的时候，经理还假装它是有用的话，将会损害经理的信任度。关键是，你可以加一些能满足你和你的员工需要的东西，对不？
- 如果每个人都知道报表糟糕的时候，不要假装认为这些报表多么好。但也不要过多地说这种表格没有用。关注你和你的员工提高所需要的东西。找出一些解决办法。让员工也加入到想法使之发挥作用的工作中来。

把"我太忙了，没有时间做这件事情"作为借口

事实上，许多声称他们没有时间完成这项主要工作职责（帮助员工成功）的经理都是误解了这项工作。他们没有时间是因为他们管理得过细，介入到

了应该由其他人处理的小事情中去了。他们没有时间是因为由于他们的疏忽,他们又不得不去扑打已经推动控制的森林大火,他们是在清除混乱而不是在预防混乱。这些就是他们没有时间的原因。因此应考虑下列几点:

- 既然你部门所干的工作正是你的部门存在的原因,那么将保证其他人完成工作作为你最重要的工作不是很有意义吗?
- 查查你的时间都花到哪里去了,能否通过与员工共同努力帮助他们完成工作,以保证你不必事无巨细地介入,来减少你花在过细管理和扑灭大火上的时间呢?
- 不要过分夸大搞好绩效管理所需要的时间。确实,绩效管理需要时间,但很可能不需要你想象的那么多的时间。

员工准备

为了让员工成为绩效管理过程的合作伙伴,他们需要知道:

- 绩效过程对公司和单位的意义;
- 绩效管理过程对他们个人有哪些好处;
- 关键:经理和员工之间要精诚合作防止和解决问题,为每个人的成功创造条件。

他们也许还需要培养下列技能:

- 沟通和协商的技能;
- 制定明确的绩效目标和标准时处理有关难点的能力;

最后,他们还需要:

- 对各种会议(绩效计划、持续沟通和绩效评价会议等)上要做什么事有一个了解,以减轻他们对这种过程的紧张感。
- 了解公司和工作单位总的目标以及他们的工作是如何同这些目标相关的。

沟通方法与沟通技术

成功的绩效经理倾向于按下面六点假设行事：

- 绩效是一个应与员工一起完成的过程，而不是一个针对员工的过程；
- 除了一些异常情况需要单方面的纪律行动外，绩效计划、沟通和过程都应该采取合作的方式；
- 大多数员工，一旦明白他们被要求做什么事的时候，都会想尽办法以达到要求；
- 绩效管理的目的不是为了盯着过去，搞清楚错误的责任，而是为了在出现问题时解决问题和尽可能地防止问题；
- 发生绩效赤字时，我们需要搞清楚赤字的原因，不管它是因为系统的原因还是员工个人的原因；
- 在大多数情况下，如果经理将支持员工的工作作为自己的工作，那么每位员工都会成为在本人工作领域中如何提高绩效问题的“常驻专家”。

这六点信念或者说是假设，构成了绩效成功的基础。没有这些观点，绩效管理将变成对抗的过程，并不可能成功。

与员工一起制订绩效计划

如果员工难以制订绩效计划，就给他一些不切实际的吧。以一个极端化的标准开始，再走向另一个极端，然后循序渐进地制订出一个双方都同意的中间标准。

一旦员工认识到经理是在帮助他们完成工作，而不是拿鞭子抽打他们，他们是非常合作的，即使是在计划绩效过程中他们也很愉快。

- 绩效管理是一种与人打交道的、沟通、对话和合作的方法，而不是关于表格或强制员工工作的方法。
- 绩效管理是一个贯穿于全年的持续过程。它不仅仅是绩效评价。事

实上，绩效评价只是它的一小部分。

- 绩效是为了防止和解决问题的，而不是为了惩罚和责备。当你工作时，通过不断地发现问题及其原因，你可以同员工合作消除之。

以“不惊讶”为目标。在评价时员工不应该有什么惊讶，你对他们的进展情况也不应该有什么惊讶。

本章译文引自中国标准出版社，
科文（香港）出版有限公司，2001 年 1 月版

7.《首先,打破一切常规》

(美)马库斯·白金汉　柯特·科夫曼　著
鲍世修　等译

不试图帮助一个人克服他的弱点

优秀经理可谓千人千面,却有一处彼此相同:他们在动手做任何一件事之前,总要打破一切"传统智慧"的陈规戒律。他们不相信,只要经过充分培训,一个人想做什么,就能做什么。他们从来不试图帮助一个人克服他的弱点。

吸引和留住有才干的员工,关键在于一线经理

能否吸引和留住有才干的员工,关键在于一线经理。无论其薪酬多么丰厚,培训多么著名,一家公司如果缺少优秀的一线经理,都将受挫。顶级经理在选拔员工时,注重才干,而不是技能或经验;在对员工提出要求时,界定正确的结果,而不是步骤;在激励员工时,帮助每个人发挥其独特优势,而不是弥补其弱点;在培养员工时,帮助每个人因才施用,而不是帮他往上爬。

编者按:有两种截然相反的观点一直困扰着我,一种观点是"木桶理论",木桶里面能装多少水取决于最短的那块板,换句话说就是要认识到自己的缺点,并想办法去弥补;另一种观点是,每个人都有自己的长处,应该将绝大多数的时间和精力去发展自己的优势,使别人难以望其项背,才能形成自己独特的竞争优势。此书用大量的事实和案例坚决地站在后者的立场上,我认为此书对所有人的职业发展都有很好的指导意义。

优势:就是你天生能做某件事,而且比其他人做得更好

优势不是乔丹们的专利,每个人都有天生优势。所谓优势,说得通俗一点,就是你天生能做一件事,而且比其他一万个人做得好。优势由才干、技能和知识构成,其核心是才干。才干的定义是一个人"贯穿始终、并能产生效益的思维、感觉和行为模式"。才干是先天和早期形成的,一旦定形,很难改变。才干是个人所独有,无法传授,也无法培训。不仅"高级"工作,而且所有工作都需要才干。唯有具备所需才干并加倍努力的人,才能把一项工作做成世界一流,而对企业来说,任何岗位上的一流员工都是最宝贵的财富。

既然优势人人都有,那么,无论对于当事人还是他的领导,关键就在于识别和发挥其独特优势。何谓"有才"?唯有得以在实际工作中发挥其天生优势并创造效益的人才算"有才",否则再能干也等于没才。与其不切实际地要求每个人"干一行,爱一行",不如提倡人人"爱一行,干一行"。盖洛普说,爱你干好的事,干好你爱的事;唯有干得好,你才会去爱;唯有爱得深,你才干得好。问题是,人人都知道他们究竟爱哪一行吗?

成功者的共同点——扬长避短

成功者有一个共同点,就是扬长避短。"传统智慧"则不是。"传统智慧"是一种负面的思维方法。同样半杯水,盖洛普说半杯是满的,"传统智慧"说半杯是空的。"传统智慧"鼓励人们不遗余力地去纠错补缺,以求完美,并以此来定义进步。"传统智慧"不知道做任何事情都有机会成本。把精力和时间花在弥补欠缺上,人们就无暇顾及增强和发挥优势;何况任何人的欠缺都比才干多得多,且大部分欠缺是无法弥补的。如此,不仅达不到完美,反而会失去单项夺冠的机会。简言之,"传统智慧"提倡"伤其十指",而盖洛普主张"断其一指"。

"金刚钻"级别的关键人物是一线经理

盖洛普经过大规模调查发现,如果员工是企业的"分子",那么负责把他们排列整齐,继而把组织的竞争力提高到"金刚钻"级别的关键人物并不

是企业的高层领导，而是一线经理。员工参加公司或企业，可能是慕名而来，但是他们能呆多久，在岗位上是否敬业，能不能化才干为业绩，则主要取决于一线经理是否优秀。如果一线经理平庸无能，则无论公司多么“如雷贯耳”，老总多么“魅力超人”，都留不住人才。所谓“参加公司，离开经理”，就是这个意思。

盖洛普强调一线经理的作用。

一种测评和管理基层工作环境的工具——Q12

盖洛普发明了一种测评和管理基层工作环境的工具，叫做 Q12。盖洛普认为，没有测量，就没有管理；Q12 是盖洛普采访了一百多万名员工，一千多个部门，然后经过缜密的数据分析，总结出来的十二个方面。这十二个方面有双重作用。用作测量时，它们是十二个问题，不仅能用来测评一个部门/班组的工作环境，而且能据此区分优秀和一般的部门/班组。用作管理时，它们是十二个重点。盖洛普用大量案例和数据证明，一个基层经理如果能悉心关注这十二个方面，就能推动生产效率、利润率、员工保留率和顾客满意度等重要经营业绩指标。

以下是 Q12 的具体内容：

1. 我知道对我的工作要求；
2. 我有做好我的工作所需要的材料和设备；
3. 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事；
4. 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬；
5. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况；
6. 工作单位有人鼓励我的发展；
7. 在工作中，我觉得我的意见受到重视；
8. 公司使命/目标使我觉得我的工作重要；
9. 我的同事们致力于高质量的工作；
10. 我在工作单位有一个最好的朋友；
11. 在过去的六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步；
12. 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长。

Q12 是企业基层管理的关键业绩指标

我们关注的是员工的敬业度，而不仅仅是满意度，因为满意的员工未必敬业，而唯有敬业的员工才能增强企业的竞争力。实际上，Q12 就是企业基层管理的 KPI(关键业绩指标)。

Q12 简明扼要，抓住重点，便于行动。细看每个问题，都在基层经理和员工控制之下。做好做坏，全在于责任心，谁也无法找借口。

成功管理的四要诀

盖洛普发现，尽管经理日理万机，但就管人而言，基本上可归结为四大职责：选拔人，提出要求，激励他们和培养他们。一如所有的经理，优秀经理也做这四件事，只是他们的做法打破常规，盖洛普称之为成功管理的四要诀，即：选拔才干、界定结果、发挥优势、因才施用。

员工能待多久，取决于他与重接主管的关果

有才干的员工需要优秀的经理。一个有才干的员工之所以会加入一家公司，可能是因为这家公司既有独具魅力的领导人，又有丰厚的薪酬和世界一流的培训计划。但是这个员工在这家公司究竟能待多久，其在职业绩如何，则取决于他与直接主管的关系。

优秀经理们富有革命性的智慧，路径要艰辛得多，需要纪律、专注、信任。

每个人都希望得到别人的理解。以不同方式对待他们正是为了帮励他们认识到自己的与众不同之处。

有助于键理个人成长能方法

首先是选好人，如果这一点做到了，其他事情就好办多了。

一旦你选好了人，就要信任他们。如果你期望员工出类拔萃，他们就会出类拔萃。对他们我很少失望过。而且，即使有人辜负了我的信任，我也不认为必须制定新的规章来惩罚其他人。

另一点是，对人的提拔不要过头。要按劳付酬，并用各种方式确保他们继续做好本职工作，而且劳有所得。

还有一点特别重要：千万不要推卸责任。千万不要说："我看这是个馊

主意，可公司坚持这么干。”推卸责任可能使你在自己的小单位轻松一时，但整个组织会因此而削弱。因此，从长远看，你实际上会使自己的处境恶化。比这更糟的是开空头支票。鉴于你不知道公司下一步会突然对你提出什么要求，我建议你遵循一条简单的原则：尽量少许愿，而一旦许愿，就必须兑现。

每个经理必须牢记，他每天都站在舞台上，他手下的人天天都在看着他。他的一言一行和说话方式都在给他的员工送去各种信号。而这些信号会直接影响到他们的业绩。因此，千万不要忘记，你是站在舞台上。

测量的标尺

Q12 这十二个问题，是测评一个工作场所的优势的最简单和最精确的方法。

如果你能创造一种环境，使其中的员工对所有十二个问题都作出肯定的回答，那你就塑造了一个一流的工作场所。

为什么没有涉及薪酬、福利、高层管理和组织结构等的问题呢？其实，这些问题在开始的时候都有，只是在分析过程中才遵渐消失的。但这并不是说这些问题不重要，而只是说，这些问题对每个员工——好的，坏的，一般的——都同样重要。这类问题就像棒球赛的入场券，它们能带你入场，却不能助你取胜。

实践检验十二个问题

盖洛普公司找到了一个测量良好工作场所的方法，而良好的工作场所既能吸引和留住效率量高的员工，又能吓唬那些“在职退休”的好汉们。

分析表明，员工们不是根据其所在公司，而是根据其所在经营单位来对十二个问题作出不同回答的。这说明，在大部分情况下，员工对十二个问题的看法主要取决于他们的顶头上司——经理，而不是全公司的政策或规定。我们发现，经理——而不是薪酬、福利、补贴或某个魅力的公司领导——是创建良好工作场所的关键人物。经理是关键。

经理胜过公司

经理决定你的工作环境，并时刻影响这种环境。如果某位经理对你寄

以厚望，了解你，信任你，并对你投资，那么，即使公司不安排分红，你也不会在意。反之，如果你与经理的关系出现裂痕，那么无论是按摩椅服务，还是公司代员工遛狗，都无法使你留下来安心工作。与其在一家有着开明的和员工至上的企业文化的公司里跟一个糟糕透顶的经理工作，倒不如在一家有点古板的公司跟着一位出色的经理创业。

十二个问题中的一些问题比另一些问题更有威力。应当遵循正确的顺序。如果忽略主要问题，那你在次要问题上花功夫再多也将无济于事。

登山——十二个问题的先后顺序

大本营："我的获取"

当你接手一个新职位时，你的需求是最基本的：你想知道公司对你有什么要求。你将挣多少钱？你上下班的路途有多长？你将会有一间办公室、一张写字台、甚至一部电话吗？在这一阶段，你一直在想的问题是，从这个职位"我能得到什么？"

在十二个问题中，以下两个基本问题测量大本营：

1. 我知道对我的工作要求吗？
2. 我有做好我的工作所需要的材料和设备吗？

一号营地："我的奉献"

你已爬到一定的高度。你的视角在发生变化。于是你开始提出不同的问题。你想知道自己是否称职。你在目前的岗位上干得好吗？别人认为你很优秀吗？如果不是，那他们又是怎样看你的呢？他们会帮助你吗？在这一阶段，你的问题集中在"我能给予什么？"你所特别关心的是你的个人贡献和别人对此的看法。

以下四个问题测量一号营地：

3. 我每天都有机会做我最擅长做的事吗？
4. 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬吗？
5. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？
6. 工作单位有人鼓励我的发展吗？

以上每个问题不仅能帮助你了解你是否觉得自己胜任现职（问题3），

而且能帮助你了解别人是否看重你的个人业绩(问题4),是否看重你的个人价值(问题5),是否打算对你的发展投资(问题6)。所有这些问题关注的焦点是你个人的自尊心和价值。如下所述,如果这四个问题得不到回答,那你的个人归属感、成为团队一员的希望、获得学习机会和投身革新等想法就都会落空。

二号营地:"我的归属"

你继续攀登。至此,你已经对自己和别人提出了一些疑难问题;但愿针对这些问题的答案能给你力量。你的眼界在拓宽。你环顾四周,问道:"我属于这里吗?"你也许是一个服务至上的人——其他人是不是都像你一样,整天为客户操忙呢?也许你的独到之处是无穷的创造力——你身边的人是不是都像你一样锐意创新呢?不管你有什么样的价值观,你在攀登的这一阶段真正想知道的,是你自己是否适应周围的环境。

以下四个问题测量二号营地:

7. 工作中,我觉得我的意见受到重视吗?

8. 公司使命/目标使我觉得我的工作重要吗?

9. 我的同事们致力于高质量的工作吗?

10. 我在工作单位有一个最好的朋友吗?

三号营地:"共同成长"

这是攀登的最高阶段。到达这一阶段,你急于看到每个人都有所操高。所以你问道:"我们如何共同成长?"你想把事情做得更好,你想学习,进步,革新。这一阶段告诉我们,唯有爬上山并经历了前而三个阶段以后,你才能卓越有成效地进行革新。为什么呢?因为"发明"和"革新"是有区别的。发明不过是一种标新立异——如同多数人,你可能在接手一个新的职位后几个星期里就发明十七种办事的新方法。可是,这些点子本身并没有什么分量。相比之下,革新却是一种能够应用于实际的标新立异。而要进行革新,并把这些新点子用于实际,你就必须关注正确的期待(大本营);你就必须对自己的专长充满信心(一号营地);你还必须对你周围的人是否接受你的新点子做到心中有数(二号营地)。如果你对上述所有问题不能作出肯定回答,那你就会发现,要把你所有的新点子用于实际几乎是不可能的。

以下两个问题测量三号营地：

11. 过去六个月内，工作单位有人和我谈及我的进步吗？

12. 过去一年里，我在工作中有机会学习和成长吗？

山顶

如果你对所有这十二个问题都能作出肯定的回答，你就到达山顶了。你目的明确，有一种持久的成就感。你的一招鲜天天有用，天天出彩。你环顾四周，目睹别人像你一样，奋起迎接各自的工作挑战。你们这些登山队员相互理解，有着共同目标，关注和期待着即将到来的挑战。要长期呆在山顶是不容易的。因为你的脚下的土地不时变动，强风从四面八方持续袭来。不过，你只要呆在山顶，自然会有一种特殊的感受。

关键点

要建立一个良好而充满活力的工作场所，关键在于满足员工在大本营和一号营地阶段的各种要求。这也正是你应当集中投入时间和精力的地方。如果员工们较低层面的需求长期得不到解决，那么你此后为他们做的所有事情都将毫无意义。反之，如果你能成功满足这些需求，那么，其余问题——团队建设和革新措施——就会迎刃而解。

登山的不同阶段的情况告诉我们：如果员工们不知道对他们个人有什么要求（大本营），那你就不应急于鼓励他们在班组发挥积极作用（二号营地）。如果员工感到自己的工作定位不当（一号营地），那你就不应去迎合他，夸耀他的革新思想对公司流程的再造有多么重要（三号营地）。如果他不知道经理对他个人看法如何（一号营地），那你就不应强求他加入新的“学习组织”（三号营地），使他感到困惑。

优秀经理的关注点

优秀经理们把目标选在大本营和一号营地。他们懂得，要建立一个良好而充满活力的工作场所，必须关注前六个问题：

1. 知道对我的工作要求吗？

2. 有做好我的工作所需要的材料和设备吗？

3. 在工作中，我每天都有机会做我最擅长做的事吗？

4. 在过去的七天里，我因工作出色而受到表扬吗？

5. 我觉得我的主管或同事关心我的个人情况吗？

6. 工作单位有人鼓励我的发展吗？

保证在上述六个问题上都得满分是你最重要的职责。

优秀经理的智慧

优秀经理一致认可的真知灼见：

- 人是不会改变的；
- 不要为填补空缺而枉费心机；
- 应多多发挥现有的优势；
- 做到这一点已经不容易了。

使所有经理都专注于"催化剂"

一名经理为确保自己的员工对上述问题作出肯定的回答，必须把以下四件事做得非常漂亮：选拔人、提出要求、激励他、培养他。这四件事是经理的首要职责。即使你有空前绝后的远见、魅力和智慧，如果不能做好这四件事，那你决不会成为一名优秀经理。

一家公司能够而且应当做的是，使所有经理都专注于"催化剂"的四项核心活动：选拔人、提出要求、激励他、培养他。不论经理们有多少不同的风格，只要他们有效发挥这一作用，就打好了基础。在每个员工力所能及的前提下，他们的才干得以发挥，继而化为业绩。这样，公司就能发展壮大。

四大要诀

如果你把他们的真知灼见用于催化剂的核心活动，你就将看到：

- 选拔人时，他们重在选才干——而不仅仅看经验、智力或决心；
- 提出要求时，他们重在界定正确的结果——而不是正确的步骤；
- 激励人时，他们重在发挥优势——而不是克服弱点；
- 培养人时，他们重在帮助他寻找最适合他的位置——而不是一味往

上爬。

我们把这种革命性的做法称为优秀经理的四大要诀。这四大要诀合在一起，揭示了优秀经理如何开发每个员工潜力的奥秘。

第一要诀：选拔才干

技能、知识和才干

如果你不能在你的员工身上培植新的才干，那你能怎样改变他们呢？

第一，你可以帮助他们发现自身潜在的才干。顶级经理善于在员工身上发现潜能的蛛丝马迹，然后帮助他重新定位，以便更有效地发挥这一才干。

第二，一名经理可以向员工教授新的技能和知识。这里，我们遇到了优秀经理都认同的一条重要见解：技能、知识和才干是构成绩效的三个不同因素。三者的区别在于，技能和知识可以很容易地被教会，而才干则不能。技能、知识和才干在一个人身上的独特组合可以产生巨大威力。但是你千万不能把它们混为一谈。否则，你将会把大量时间和资金浪费在教别人永远也学不会的东西上。

技能所解决的是一件工作"怎样做"的问题。它们是人们可以相互传授的各种能力。传授技能的最好办法是把整个操作过程分成各个步骤，让学生最后连成一体。毋庸赘言，学会一项技能的最好办法是实践。

而知识就是"你知道的东西"。世界上有两种知识。一种是事实性的，就是你知道的事情。另一种是经验性的，就是你从实践中获得的各种理解。销售人员的事实性知识是产品的性能和功效。事实性知识可以而且也应该通过教学来获得。

经验性知识略有不同。它是无形的，因此教起来困难得多。获取它是你自身的责任。你必须学会使自己停下来，回顾过去的经历，然后总结规律。通过这种反思，你开始看到事物的规律和内在联系，继而获得一种感悟。

有些感悟是实用的。

有些感悟是较理念型的。

才干是你精神世界中的四车道高速路。它们决定了你的贯穿始终的思

维、感觉和行为方式。盖洛普通过对优秀会计师的研究，发现他们最重要的才干之一是天生喜爱“精确”。

这种对精确的热爱既不是技能，又不是知识。它是一种才干。如果你不具备它，你将永远不可能成为一名出色的会计师。如果一个人没有这种才干作为他的“过滤器”的一部分，经理是难以把它移植到他身上的。

三种才干

我们找到一种方法，将五花八门的才干大致分为三类：奋斗才干、思维才干和交往才干。

奋斗才干解释一个人“为什么”的问题。它解释了为什么一个人每天都起床；为什么他有充沛的精力努力工作。他渴望出人头地，还是得过且过？他争强好胜，还是助人为乐，或两者都是？他把专业能力作为自我评定的标准，还是一味讨别人欢喜？

思维才干解释一个人“怎样”的问题。它解释了他怎样思考，怎样权衡，怎样决策。他专心致志，还是喜欢保持选择的自由。他规划有序，还是喜欢惊喜？他的思维方式是线性而实际的，还是善于战略思维，不断和自己玩“如果那样……怎么办”的游戏。

交往才干解释一个人同“谁”的问题。它解释了他相信谁，与谁交往，与谁争斗，对谁冷漠。他热衷于维识陌生人，还是只有在好朋友面前才放得开？他认为信任必须经过考验，不是认定大部分人值得信赖而普施信任？他坦然自若维与人争辩，还是平时尽量避免争辩，而最终积累成激烈的发泄？

奋斗、思维和交往：这就是对才干的三种基本分类。

技能和知识的威力在于它们能从一个人传播给另一个人。它们的缺点在于它们经常受场合的限制，当不能预见的情况发生时，它们就很难派上用场。

相比之下，才干的威力在于它适用于不同的场合。只要受到适当的刺激，它就会自我启动。如果你有竞争的才干，那么几乎任何一种竞赛都会使你兴奋。如果你有体谅的交往才干，那么每一种情感都会打动你。如果你有直抒己见的才干，那么无论是什么话题，你都会把你的观点陈述得既简明，又有说服力。

当然，才干的缺点就在于它很难由一个人传授给另一个人。才干是教不会的。你只能挑选才干。

当你重复要求一个人"态度积极一点"时，你就要小心了。也许你正要他做一件他永远也无法做到的事。

优秀经理怎样找到才干

想一想团队的其他人。想一想这个员工必须融入的整体工作环境。也许这个团队的成员都非常踏实而严肃，他们需要戏剧性和兴奋点。那你就应该找一个有"鼓动"的交往才干的人，为点滴进步和成绩注入戏剧性。也许你的团队成员都很友善，但缺少说出真相并坦然面对的勇气，那你就应该找一个能力排众议，敢于领导别人的人。若如此，你的团队中至少有一个人敢于把无论多么敏感的话题都摆到桌面上来。也许你的公司有一个强大的人力资源部，能向你的经理们提供每一名下属的优势和弱点的反馈。若如此，你在挑选经理时，就不必在意他们是否具有个别化认知这一交往才干，即识别和发挥每个人的特长的能力。也许你的公司并不能向你提供任何人力资源方面的帮助，那么你在挑选经理时就应刻意寻找某些交注才干，例如"个别化认知"，"交往"（即建立持久关系的才干），或"伯乐"（即帮助别人进步，并从中获得满足的才干）。

考虑这么多变量是非常累人的。所以最好对它们进行简化和归纳。在奋斗、思维和交往这三类才干中，各选择一个最重要的才干。用这三个才干作为选拔的基础，在面试中提与之相关的问题。向别人了解求职者的情况时，也提到它们。无论求职者的简历写得如何动听，都不要轻易降低要求。

举个例子，通过研究最成功的销售人员，优秀经理了解到，最成功的销售员与最糟糕的销售员一样，都不愿意打电话。很显然，这两种人都觉得打电话给客户实际是在推销自己。成功销售员对销售过程进行个人投入，而正是这一奋斗才干使他有过人的说服力。可这也决定了他把客户的拒绝看得特别重。每当他向客户推销产品时，他都会感到一阵恐惧，生怕客户对他说不，拒绝他。

在销售上，成功与失败的唯一区别在于优秀销售员并不被内心的恐惧所摧毁。他们有另一种交往才干，即"抗争"的才干，这使他们敢于据理力争，变潜在客户的抵制为接受，并以此为乐。虽然每一天他们打电话都发

怵，可他们的“抗争”才干总能使他们克服障碍。他们对争辩的热爱压过了对个人被拒的恐惧。

由于没有这种抗争的才干，失败的销售员在内心恐惧的支配下裹足不前。

优秀人才需要优秀经理来帮助他们变才干为业绩。

第二要诀：界定正确的结果

遥控管理

一方面，经理必须保持控制，并推动员工创造业绩；另一方面，他的信条告诉他，不能强迫每个人用同一种方式工作。

两难局面有一个漂亮而有效的解决方案：界定正确的结果，然后让每个员工自行寻找达到这些结果的途径。

这个方案看似简单。但只要你仔细琢磨，就会发现它的威力。

第一，它解决了优秀经理的两难处境。他的两个基本信条——人与人天生不同和经理必须要求每个员工取得相同业绩——不再相互矛盾了。它们现在一致了。实际上它们相互交织，密不可分。后者使他得以发挥前者。要使员工创造业绩，他必须界定正确的结果，并紧抓不放。只要他这样做了，只要他设定了统一的结果，他就避免了他深知横竖做不到的事：迫使每个人沿着同一条道路达到目标。统一规定目标使他避免了统一规定途径。

如果一名校长关注学生们的成绩和排名，他就不必浪费时间去检查他们的课程表或课堂秩序。如果一名饭店经理能够测量前台接待的客户评语和回头客的数量，他就不必监测他们是否严格按照接待守则工作。如果销售经理能够明确界定对手下销售员的具体要求，他就不必关注他们是否认真填写访客单。

第二，这种方案出奇有效。在现实世界里，从 A 点到 B 点的捷径通常并不是一条直线，而始终是一种阻力最小的路线。同样，将才干化为绩效的最有效的方法就是帮助员工找到对他来说阻力最小的达标途径。

由于盯准正确的结果，优秀销售经理就能抵御诱惑，避免用固定的模式来修正每个人的销售风格。相反，他允许每个人有其独特的销售方式，并协助清除路障，从而顺利达到目标。如果一名销售员取得定单靠的是良好的

客户关系，另一人靠专业知识与关注细节，第三人靠说服，那么优秀销售经理就无须干预——只要他们能完成订单。

第三，这种方案鼓励员工负责。优秀经理希望每个员工都感到一种压力，一种取得成绩的压力。界定正确的结果可以产生这种压力。通过界定并测量需要达到的结果，优秀经理创造一种环境，使每个员工都能感觉到一种压力带来的兴奋，一种明确目标，跃跃欲试的兴奋。这种环境可以激励有才干的员工，同时吓走那些“在职养老”的家伙。同时，这还是一种迫使每个人学习的环境。他/她必须学会根据自身特点来组合工作方式；必须学会怎样应对压力，怎样与人建立信任关系，怎样集中精力，怎样以及何时休息。总之，他必须找到对他阻力最小的路径。

界定正确的结果确实对员工的要求很高，但恐怕没有更好的办法来培养员工的自我意识和独立的工作能力。

基本规则

经理的一个基本职责就是把才干转化为业绩。以下是指引他们的几条基本规则。

基本规则一：别把银行搞垮。

涉及准确和安全时，员工必须遵守操作规程。

基本规则二：一切服从于标准。

当步骤是公司或行业标准的一部分时，每个员工必须严格执行。

基本规则三：莫让形式掩盖内容。

唯有在不掩盖所需结果的前提下，规定步骤才是有效的。

基本规则四：没有一套固定的步骤通向顾客满意。

规定步骤只能防止不满意。它们并不驱动顾客满意度。

把潜在客户变成支持者所必须做的事。

第一层：最低一层，消费者期待准确。

第二层：期待便捷。

第三层：在这个层面，顾客期待一种伙伴关系。

第四层：顾客的最高期待是“咨询”。顾客对帮助他们学到新的东西的公司成组织感情最深。

界定正确结果的规则

关注结果是一回事。思考什么结果是正确的结果却是另一回事。那么,你怎样才能界定正确的结果呢?在你的员工可能做的各种事情中,你怎样判断什么是他们应该做的几件事?

我们能给你的只是从一些世界优秀的经理那里获得的几条貌似简单的准则。

第一:什么对你的顾客有利?

这是你要问的第一个问题。无论你想什么,如果顾客觉得某个结果没价值,那它就是没价值。

第二:什么对公司有利?

要确保你为员工界定的结果与公司的现行策略一致。

这里的关键是要区分使命与策略。一家公司的使命应是持之以恒的,这样,无论员工如何更新换代,都有明确的意义和目标。而公司的策略则是为完成使命所使用的方法。它需要根据商业气候不断改变。

第三:什么对个人有利?

界定正确的结果时,优秀经理的做法是相同的:他们先考虑球员,然后规划打法。

第三要诀:发挥优势

让他们更上一层楼

你已经挑选到了有才干的人,并界定了正确的结果。你有了你的一批人,而他们有他们的目标。现在你该做什么?你该做什么来帮助每个人达到预期的业绩?

优秀经理会向你提出以下建议:发挥每个人的优势,避开他的弱点。不要试图改变他的短处。不要试图使每个人完美无缺。而应尽你所能帮助每个人培养各自的才干。帮助每个人更上一层楼。

这一做法基于一个简单而深刻的道理:人与人是不同的。每个人都有其独特的才干,独特的行为方式、激情与向往模式。每个人的才干模式都持之以恒,不易改变。因此说,每个人都有其独特的人生旅程。

角色分配是关键

如果你想把才干变成业绩，你必须为每个人进行准确定位，以保证你花钱雇他是为了让他做他天生善于做的事。你必须把他安排在合适的职位上。

在工作的领域，角色分配更具挑战性。第一，重要的是一个人的内在素质，而不是体格勇武或外貌出众。

根据才干来分配工作是优秀经理的一个成功秘诀。有时，做法很简单。例如，把你手下那位敢作敢为、自恃甚高的销售员派往一个需要添把火的地区；同时，把那位有耐性和善于拉关系的销售员派往一个需要细心培育的市场。然而，大多数情况下，根据才干分配工作需要锐敏的眼光。

顶级经理和每个人谈话，了解他们的优势、弱点、目标和梦想。他们同每个员工密切合作，留意每个人做出的选择、他们的相互关系、谁支持谁，以及为什么。他们关注细节。他们从容行事，因为他们知道判断一个人才干的最有把握的办法是在一段时间内持续观察他/她的行为举止。

接下来，他们再把这些人分为两组，一组应该留下，另一组应该另找职位。然而，值得注意的是，他们增加了第三组："移动组"。这些人显示了某些宝贵的才干，但是不知出于什么原因，却不能够发挥这些才干。他们被安错了位置。通过了在新设计的职位上重新定位每个人，优秀经理就能发挥每个人的优势，并且化才干为业绩。

例外管理

有些经理会反问："我怎么可能掌握每个员工的独特要求呢？"谁能责备他们呢？区别对待每个员工是很难的，尤其是因为一个人的外表极少揭示他有什么特殊要求。有点类似于听别人的吩咐下棋，却不知道每个棋子该怎么走。

但是顶级经理们自有办法：开口问。询问你的员工的目标：你在目前的职位上追求什么？你的事业向哪里发展？你愿不愿意告诉我你有哪些个人愿望？你想隔多长时间见一次面讨论你的进步？

了解他对赞扬方式的偏好：他喜欢公开赞誉还是私下认可？书面还是口头？谁是他最好的听众？叫他告诉你他曾经得到的最有意义的赞誉，这是非常有效的。找出那件事难以忘怀的原因。也问问他对你们之间关系的

看法。他能不能告诉你,他是怎样学习的?你可以打听他是否有曾经帮助过他的良师或搭档。他们是怎样帮助他的?

花最多的时间和你的明星员工在一起

- 对优秀经理来说,他们的核心职责是发挥催化剂的作用:把才干转变为业绩。所以当他们花时间和某个员工在一起时,他们不是在修改、纠正或指导。相反,他们绞尽脑汁,设法找出更好的办法来让员工释放其独特的才干。
- 他们力图针对每个员工提出独特的期望,藉此帮助员工明确目标和尽其所能。
- 他们设法强调并完善每个人的独特风格。他们使员工注意到他自己的风格。他们帮助他了解为什么这种风格适合于他,以及如何去完善它。
- 他们还精心策划,为每个员工排除外部干扰,以便他们更自由地发挥自身才干。

如果你这样看待自身职责,如果你和员工在一起时采取这样的做法——提出独特的期望,强调并完善个人风格,排除外部干扰——你势必关注最有才华的员工。才干是一种增效器,你投入的精力越多,收益越大。你和你的明星员工在一起,就是最有成效地使用时间。这是非常简单的道理。

远离你最好的员工极其有害,用最简单的话说,一个经理的工作就是鼓励他人重复有成效的行为,同时抑制其他无成效的行为。经理们忘记了他们的反应对哪些行为会倍增,哪些会消亡,影响重大。他们忘记了自己每天都在台上,而且不论他们喜不喜欢,他们都在发送着每个员工都能听到的信号。

优秀经理却未曾忘记。他们牢记自己始终在舞台中心。他们尤其牢记,他们对那些超级明星的有成效的行为关注越少,这种行为就越少发生。既然人类天生就需要某种类型的关注,如果他们没有得到关注,他们就会下意识地或有意识地改变他们的行为,直到他们得到关注。

所以,作为一名经理,如果你关注后进员工,而忽视你的明星们,你就会

不经意地改变明星们的行为。在你的明显的冷漠导引下，明星们可能少做当初使他们成为明星的那些事情，而多做其他一些可能引起你某种反应的事情，不管反应是好还是坏。如果你发现明星们表现失常，就是一个确定无疑的信号，说明你一直在关注错误的对象和错误的行为。

把时间和精力花在明星员工身上是因为，第一，这样做最公平；其次，这是最有成效的学习方法；第三，这是追求卓越的唯一途径。

你能做的最有用的一件事就是回头"重新雇用"你的明星员工——回头告诉他们，他们为什么这么棒，告诉他们，为什么他们是团队成功的基石。选择一种适合你的方式，切忌使这种谈话变成关于将来提升的承诺——这是需要另找时间讨论的事。对他们直言相告，为什么你现在对他们的贡献如此看重。不要想当然地认为你的明星员工知道这一切。

如何在管理中避开弱点

优秀经理从两个问题开始：首先，表现欠佳可以通过培训来改变吗？如果一名员工因为缺乏必要的技能成知识而在勉强应付，那肯定是可以培训的。

其次，这种欠佳表现是因为经理自己扣错扳机了吗？每个雇员的动机各不相同。假如经理忘记这一点，假如他试图用竞赛来激励一个不爱竞争的人，或者用公开表彰来激励一个害羞的人，那么对这种欠佳表现的解决办法可能恰恰在他的掌握之中。如果他可以找到正确的扳机并扣动它，或许该员工的真正才干就会迸发出来。

优秀经理从不忽视弱点。他们一旦意识到弱点是导致表现欠佳的原因，就会改变方法。他们知道只有三种可行的方法帮助一个人取得成功。那就是，发明一个支持系统；找一个互补的合伙人；或者换一个职位。优秀经理雷厉风行，迅速权衡这些方案，并从中选出最佳途径。

优秀经理并不认为，一个有效的团队是以同志间的友谊作为基石的，并且团队成员能同等扮演全部角色。相反，他们将一个有成效的团队定义为，在这个团队中，每个人都知道他在哪个职位做得最好，并能最经常地发挥所长。

基本的原则是，优秀的团队是建筑在个体的优秀之上的。所以，经理的首要职责是，确保每个人被派往最合适的职位；他的第二个职责是平衡每个

人的优势和弱点，以便他们互补。到那时，并且只有到那时，他才能把注意力转向诸如“同志间的友谊”或者“团队精神”等更广泛的题目上。偶尔，一个成员可能不得不离开他的职位去支持另一个，但是这种应急的做法在一个出色的团队中应该是例外，而不是常规。

你应该帮助每个雇员避开弱点。但是，如果对某个员工，你花了大量的时间想避开他的弱点，结果却发现你派错了职位，到了这一步，就应重新分派，而不是试图改变当事人。

第四要诀：因才施用

帮助每一个雇员找到最适合他的职位

每一个经理迟早都会被问及一个问题：“从这个职位开始，我能向什么方向发展？”每个员工都想发展，他渴望挣更多的钱，获得更高的声望。他感到很烦恼，因为他完全可以胜任更多的职责却未被重用。不管原因何在，每个员工都期待升职，并希望你能够帮他一把。

但是处理这个问题却有一个正确的方法，那就是帮助每一个雇员找到最适合他的职位；帮助他找到能让他多做他天生就爱做的事的职位；帮助他找到与其技能、知识和才干的独特组合完全吻合的职位。

在每一个职位上创造英雄

让每一个能出佳绩的职位都成为受人尊敬的职业。很多员工仍会选择攀登传统的职业阶梯。对那些具有管理和领导才能的员工而言，是个正确的选择。但是，在丰厚的激励引导下，其他很多员工会决定转向，把精力倾注在发展本职工作上。优秀经理在构想一个全新的公司，在那里赢得尊敬和声望有很多渠道；在那里最好的秘书拥有副总裁的头衔；在那里最好的管家挣的薪水可以是主管的两倍；在那里任何业绩卓著的人都会受到当众表扬。

在大多数情况下，不管什么工作，如果你对它进行度量和奖励，人们就会努力创优。

宽带工资制

最理想的工资计划应允许公司根据员工在各自职位上所表现出来的实

际能力成比例地支付报酬——他越优秀,所获报酬就越高。在实际中,这一理想的计划变得复杂化了。

我们在开始设计工资计划之前,还需考虑到最后一点。有些工作成绩突出的低职位比表现平平的高职位更有价值。优秀的乘务员很可能比普通的飞行员更有价值;出色的教师比新上任的校长更有价值;超级明星级的服务员比饭店经理更有价值。完美的工资计划必须精细反映这种重叠。

这就是简单而有效的宽带工资制。你为每一职位制订一个可大幅度浮动的工资计划,使得低职位的顶端与上一级职位的底端重合。

例如,在美林证券公司,最高级别的金融顾问年薪超过 50 万美元。相比之下,最低级别的部门经理年薪只有 15 万美元。这意味着如果你是一个非常成功的金融顾问,而你又想加入管理层,你可能蒙受工资减少百分之七十的损失。而对新经理们的吸引力在于,最高级别的经理们的年薪高达百万。因此,尽管你一开始必须承受百分之七十的损失,但如果你能够证明自己善于管理他人,你终将获得非常丰厚的回报。

迪斯尼公司采取一个相似的方法。如果你是他们一家豪华餐馆里的一名优秀服务员,你一年可以挣到 60 000 美元以上。如果你选择去攀登经理的职业阶梯,你的起薪一年只有 25 000 美元。同样,一旦你显示出优秀的管理才华,一步步地升到不同的主管级别,你的薪酬总额远不止 60 000 美元。但是,开始的时候你的薪水会被砍掉一半。

即使是等级森严的传统机构也开始试行宽带工资制。马丁·彼是中西部一个州府的警察局长。根据他的描述,传统的职业道路是一步步从警员升到警士(一线主管职位),到警长(几年前刚刚撤销中尉的职务),再到副局长、局长。他说:"过去警察要想多挣钱,唯一的方法就是进入管理层,从警员升为警士。现在所有的工资等级都相互重叠。如果你是一个极出色的警官,你无须等到升任警士就能挣根多的钱。实际上,我手下最优秀的警官比他们的警长挣得还多。"

表面上看,宽带工资制似乎很混乱。一线员工挣的薪水是经理的二到三倍。整个世界的秩序都颠倒了。但细想一下,宽带工资制颇有道理。

第一,由于工资宽幅浮动,我们就能将一个职位上的顶级业绩区别于平庸的表现,并予以重奖。在所有这些行业中,宽带工资制鼓励个人绩益求精,从而达到世界先进水平。优秀经理们建议我们将此逻辑运用到所有的

职位上。

第二，因为有了这种相互重叠的工资带，宽带工资制减慢了盲目而疲惫的攀登。它促使员工看清四周，并自问："我为什么要争取升职？为什么我要不遗余力地爬上另一级台阶？"要是没有宽带制，他对这些个问题的回答会因为认定提升就能多挣钱而变得模糊不清。而有了宽带制，员工就会先了解新职位的工作内容，并权衡一下该职位的职责与自身优势是否相称，然后再做出回答。他的回答会更诚实、更准确。他至少会把是否称职与金钱利益放在同等地位上权衡，然后再做出职业选择。

一些公司把宽带工资制发挥得淋漓尽致。斯特赖克公司是一家价值高达20亿美元的医疗设备制造商。其营销人员的工资幅度介于新手的4万美元到精英的25万美元之间。如果你决定升到管理层，你的薪水会被减少百分之六十。一个新上任的地区经理的起薪略低于年薪10万美元。有趣的是，管理层的封顶年薪总共20万美元左右，低于营销员的封顶年薪。换言之，公司的顶级地区经理永远挣不到顶级营销员的薪水。斯特赖克为什么选择这种做法呢？有很多原因：他们非常重视顶级营销员；他们想吸引顶级营销员与客户保持尽可能长久的紧密联系；他们要每一个员工在选择经理阶梯之前三思而后行。不管是什么原因，他们的计划证明非常成功。依靠这些营销和管理的中坚力量，斯特赖克长达二十年保持百分之二十的销售和利润年增长率。

宽带工资制是优秀经理武器库存中的一件利器，使他们得以信守承诺：每一个工作成绩突出的职位都应当受重视。

每个经理都有其独特的风格。但所有的优秀经理都有一个共同的目标，那就是将员工的才干转化为绩效。他们这到目标的路径便是管理的四大要诀：

选拔才干、界定结果、发挥优势、因才施用。

才干的线索

1. 学得快

当你学做一项新的工作时，你往往注重步骤。有时，你无论怎样勤学苦练，都无法摆脱这些步骤。例如，尽管你做报告已长达数年，但你仍觉捉襟见肘。每次报告时，你都要回顾当年从演说课中学会的三大步："OK，首先

我必须告诉他们我要说什么;然后我必须说出来;最后我必须告诉他们我说了些什么。"

然后你做其他事时,步骤却悄然消失,而有行云流水之感。例如,就任营销员短短几个月,你便渐入佳境。突然间,你似乎能看透客户的内心,继而对答如流。或许,你刚当上一名教师,在克服了最初的局促不安后,你很快就记熟了孩子们的姓名,就像教了一辈子书的老教员一样,可以在课桌间坦然踱步。

当你产生这样的感觉时,就好像新的工作步骤融入了你铭刻在心的思维模式——你仔细想想,果然如此。

学得快是个人才干的一条重要线索。问求职者哪些工作一学就会,哪些事无师自通。他会提供更多的才干线索的。

2. 满足

每个人都呼吸不同的心理氧气。同样一件事,有人乐此不疲,有人却避之不及。

大牌会计师每次两两相加而得四都会乐不可支;明星营销员每每说服无动于衷的客户都会心花怒放;优秀空中乘务员格外关注精疲力竭、怒气冲冲的商务旅客,或坐在后排大声喧闹的中学生球队,因为他们最爱应付难缠的顾客。

一个人满足的来源也是其才干的线索。所以,你应问他最大的个人满足是什么。问他在什么悄况下精力倍增。问他什么使他格外振奋。他的回答将帮助你了解他能否经年累月地做好一件事。

绩效管理

每名经理的常规都与众不同,反映了他/她的特有风格。尽管如此,我们仍能透过纷繁复杂的表面,发理优秀经理的"绩效管理"常规所共有的特点。

首先,常规很"简单"。他们偏爱简明的模式,以便集中精力解决好正式的难题:对每个员工说什么和怎么说。

其次,常规要求经理与员工频繁交流。每年一次、甚或两次与员工讨论绩效、风格和目标是远远不够的。帮助员工出类拔萃的秘诀在于细节:他对

表扬的需求细节，他对关系的需求细节，他的目标细节，以及他的才干/弱点细节。一年谈一次会遗漏这些细节，而蜕变为一种关于“潜力”和“改进机会”的空谈。要想捕捉细节，至少应每季度谈一次，有时甚至更多。这样谈，员工对自己成功或失败的细节记忆犹新，继而能述说自身对某次会面或交流的感受。经理则能回忆相同的会面，并建议采取略加改变的做法，或对同一事件进行略微不同的解释。这样，不仅谈话生动活泼，而且建议切合实际。不仅如此，在两次会面之间的数周内，经理和员工都有充分动力来专心而及时地处理各种问题，因为双方均明白，很快就有机会一起讨论这些问题。频繁讨论绩效会迫使经理和员工重视这些问题（如果你担心频繁讨论绩效会占用时间，我们不妨告诉你，顶级经理平均每季度与每人花一小时讨论绩效）。

不仅如此，频繁的绩效会谈还大大有助于经理处理员工表现欠佳的敏感问题。如果你每年仅见一两次而，你就不得不像丢炸弹一样，劈头盖脸地对员工一通批评。而当员工受不了时，你又不得不到处搜寻证据来支持自己的结论。面如果你们频繁会而，就能避免双方斗法。你就能循序渐进地指出对方的薄弱环节，并有针对性地列举近期的生动例子。如此，你的批评就易于被对方接受，交谈就更有效果。

第三，常规着眼于未来。优秀经理可能用员工谈话的前十几分钟来作面顾，面将剩余时间用于真正有创意的工作：“你希望在未来几个月中取得什么成就？我们将采用什么衡量标准？你有什么最有效的途径来达到目标？我能提供什么帮助？”在他们看来，这样交谈更有力度，更有效率，并且更令人满足。

最后，常规要求员工“跟踪监测自身绩效和学习进程”。

顶级经理希望建立一种常规，要求每个员工跟踪监测自身绩效和学习过程。他们要他写下他的目标、他的成功和他的发理。此举是帮助每个员工对自身绩效负责。它就像一面镜子，帮助他跳出来反观自己。通过这一记录，他就能看清自己的计划如何影响外部世界。他就能权衡这些计划的效应。他就能为自己负责。

这四大特点——简单、频繁互动、关注未来和自我监测是成功的“绩效管理”常规的基础。

优势面试

每年初，或员工应聘一至两周后，花一小时问他以下十个问题：

1. 你对原有的工作哪些方面最满意？你为什么到我们这里来？（如果对方是在职员工）你为什么愿意在这里工作？
2. 你认为自己的优势是什么？（技能、知识和才干）
3. 你有什么弱点？
4. 你对当前工作的目标是什么？（询问得分和时间表）
5. 你愿意多长时间与我讨论一次你的进步？你会主动告诉我你的感受，还是要我问你？
6. 你有什么个人目标或承诺愿意告诉我？
7. 你曾经获得的最高奖励是什么？为什么你感觉那么好？
8. 你是否有过卓越有成效的合作伙伴或导师？为什么你认为这些关系对你卓越有成效？
9. 你有什么未来成长目标和专业目标？你是否愿意学习某种技能？你是否愿意经历某种挑战？我能如何帮助你？
10. 你还愿意谈什么，以便我们更好合作？

此种会面的主要目的是根据对方的自我描述，了解其优势、目标和需求。无论他说什么，即使你不同意，也要把它记录在案。如果你想帮助他成功，你就必须了解他的来龙去脉。他的回答将告诉你他心目中的自我定位。在随后的一年中，你或许可以帮助他改变观点；但你最初的兴趣在于用他的眼光看他的世界。

在优势面试过程中，他会告诉你他希望多长时间与你讨论一次他的进步（问题5）。根据他要求的频率安排当年的第一次绩效计划会。为叙述简便起见，我们但设他说“三个月一次”。

频效计划会议

为帮助他准备，请他在每次会面前写下对以下三个问题的回答：

A. 你采取了什么行动？这包括他前三个月的绩效细节。他应视情况

提供得分、排名、评估和时间表。

B. 你有什么发现？发现可以形式多样，如他参加过的培训，或从一次内部演示、作业示范、甚至阅读中获得的启示。无论发现来自何处，都应鼓励他跟踪自身的学习过程。

C. 你建立了什么合作关系？这些合作关系是他所建立的工作关系。它们可能是全新的，也可能是经过加强的现有关系。它们可能是与同事或客户的关系，也可能是专业关系或个人关系。一切由他来决定。无论他如何决定，重要的是他在公司内外主动寻求支持。

会面时，首先问他以上三个问题，并记录他的回答。他应保存自己的书面记录。如果他愿与你分享他的书面回答，那是再好不过了，但不要强求。无论什么情况，你都应把他的回答视为讨论其前三个月绩效的起点。

大约十分钟后，你应将话题转向未来，可以问以下问题：

D. 最关注什么？他未来三个月的主要目标是什么？

E. 你计划什么新发现？他未来三个月希望获得什么具体的发现？

F. 你希望建立什么新的合作伙伴关系？他计划未来三个月中如何增强自己的支持体系？

诸如"发现"或"合作伙伴"的词汇或许并不适合你的风格或你所在公司的文化。你一定知道该用什么词。但无论你如何遣词造句，切勿将关于未来三个月的谈话限于简单的工作目标。建议对方写下他的回答。你应讨论他的回答，表示同意，并保留一份记录。他的回答将或为未来三个月你对他的具体要求。

三个月后，再次要求他写下对 A、B、C 问题的回答。当你与他进行第二次业绩计划会时，再问他这三个问题，并用他的回答来激发绩效讨论。然后迅速改变话题，讨论未来，并问 D、E、F 问题。同样，你们各自应记录他的回答，并各持一份。当你讨论他的成功、奋斗和目标时，务必关注他的优势，向他提出符合其特点的要求，帮助他完善风格，并讨论你如何在必要时助他一臂之力。

其后每三个月重复以上过程，直至一年周期完或。

如此，到年底，你至少与他会面四次。你评估了他的原有业绩，并详细计划他的未来发展。你深入了解了他的个性特点，并据此帮助他更准确地识别自身优势和弱点。或许他对自己的部分观点和需求改变了看法。你既与他共渡难关，又与他分享成功，继而建立紧密关系。你们有时不无分歧，但更多情况下看法一致。无论如何，你们已成为更紧密的合作伙伴。你通过频繁会面，悉心倾听，出谋划策和精心计划，积极参与和分享了他的成功。并且，重要的是，他把这一切都记录在案。

职业发展问题

在开绩效计划会的过程中，员工可能想讨论他的职业选择。他想请你指点下一步行动。健康的职业讨论往往不会突然发生。相反，它是许多不同时刻的不同谈话的结果。无论你如何进行这些谈话——由于员工各自的潜能和业绩不同，每次谈话都与众不同——你都必须达到而个结果：第一，员工必须不断加深对自身技能、知识和才干的理解。如果对此认识不明，当你们共同计划他的下一步职业发展时，他就难以密切配合；第二，他必须详细了解下一步计划需要什么条件，以及他为什么能高人一筹。

他必须主动获得此种认识。但是你能提供帮助。你可以在不同场合使用以下五个有关职业发展的问题来激发他的思考：

1. 你在目前工作中有什么成功？你能测量它吗？我是这么看的。（陈述你的看法）

2. 你究竟是如何取得这些成绩的？它们如何体现你的技能、知识和才干？我是这么看的。（陈述你的看法）

3. 你对目前工作的哪些方面最满意？为什么？

4. 你对目前工作的哪些方面感到为难？你从中对自身技能、知识和才干有什么了解？我们如何控制这种局面？培训？定位？支持系统？合作伙伴？

5. 什么工作对你来说最理想？假设你在从事此项工作。现在是星期四下午3点钟。你正在做什么？为什么你如此热爱它？这是我的看法。（陈述你的看法）

通过在全年的不同时间问这些问题，你就能引导员工详细思考自身绩效。他是愿意在现有工作中求发展，还是希望调换工作？他会从中获得什么优势和满足？这五个问题未必提供什么答案。但如果问得适时和得体，它们能帮助员工理清思路，继而了解你的想法。你们相互配合，就能对他的当前绩效和潜能作出若干可靠的判断。同样，你们相互配合，就能对他的未来作出更好的决定。

派最具才干的经理到高效率的部门去

你有两名经理。一名具有超一流的管理才干。另一名属平庸之辈。现在有两个部门职位空缺：一个高效率，另一个在挣扎。两个部门均有潜力可挖。你会分派哪名优秀经理？为什么？

优秀经理总是派最具才干的经理到高效率的部门去。问题中的关键语是“两个部门均有潜力可挖”。他们深知，唯有让优秀经理去管优秀部门，才可能帮助该部门充分发挥潜力。对于有才干的经题来说，帮助优秀部门更上一层楼，其难度丝毫不亚于帮助挣扎的部门摆脱困境。不仅如此，前者更有乐趣，更能出成果。优秀经理声称，将有才干的经理派去管理高效率部门后，他们将撤换平庸的经理，然后挑选一名转亏为盈的高手去整治后进部门。

对选择相反方案的人，优秀经理警告说：平庸的经理绝无可能领导优秀部门充分实现潜能；而落后部门将拖垮你的优秀经理。在这种情况下，你虽用心良苦，但最后结果却是不仅搞垮了两名经理，而且产值减半。

本章译文引自中国青年出版社 2002 年 5 月第一版

8.《人在企业——IBM、CISCO、Intel 等世界著名企业用人之道》

汪向勇　著

速度是许多公司衡量人力资源工作的一项指标。例如招聘，一个人力资源管理先进的公司，可能会在一星期内招聘 50 人，而且可以保证这 50 人中 80% 都非常优秀。朗讯中国公司创造了一星期内招聘 100 人的记录，在抢人如抢购的知识员工争夺战中，快就是优势。再如一个人力资源管理先进的公司，新员工进来的时候他的电话已经接通，很快领到办公用品、电脑 E－MAIL 地址开通，半小时内他已经接受了第一项员工培训。

巨人 IBM

随时随地的电子化学习

电子化学习是全球 IBM 员工学习的一种趋势，电子化学习中体现两个理念：一个是随时；一个是致用。IBM 给员工提供了许多工具：一种是 CD-Rom，许多经常用的课程打包在光盘中，分发到全国各地供员工学习。一种是 Web-base 培训，通过全公司内部的 INTRANET，将很多知识性的东西放在 INTRANET 上，而且将课程学习计划编成了学习道路图，帮助员工逐步提高，员工可以知道跟某一个客户做某一件事，需要什么知识，在哪里能得到这种知识。IBM 的 INTRANET 是知识管理的具体体现，网上的知识很多，IBM 将知识作了很好的索引，到哪里去取自己需要的知识，每一个员工有自己的 Yahoo。这些知识是全球性的，比如你需要赢得一个电信客户的知识，可能在某个国家 IBM 的同事已经成功完成了这笔生意，你就可以

通过 INTRANET 去那个点,学习成功经验。

为师之道是互动

大学教授自己主讲,学生听和记。IBM 认为这不是成人的学习方式。成人的学习需要互动,鼓励他们去想。

IBM 的培训有两种课程,一种是基于知识的培训,教给员工应该懂得的 IBM 产品和服务的知识;另一种为基于能力的培训,是真的要去做,去运用,而不只是懂。打个比方,关于 S/390 的性能方面的知识是属于基于知识的培训,面如何用 S/390 为客户提供一个解决方案,则属于基于能力的培训。

没有教育就没有文化

教育一定要和工作拉得很近,很具体。如果上完课面没有改进工作,工作是工作,学习是学习,教育就没有回报。

金钱不是万能的

IBM 的薪金构成很复杂,但里而不会有学历工资和工龄工资,IBM 员工的薪金跟员工的岗位、职务、工作表现和工作业绩有直接关系,工作时间长短和学历高低与薪金没有必然关系。在 IBM,你的学历是一块很好的敲门砖,但决不会是你获得更好待遇的凭证。

个人承诺无处不在

在 IBM,每一个员工工资的涨幅,会有一个关键的参考指标,这就是个人业务承诺计划——PBC。只要你是 IBM 的员工,就会有个人业务承诺计划,制定承诺计划是一个互动的过程,你和你的直属经理坐下来共同商讨这个计划怎么做切合实际,几经修改,你其实和老板立下了一个一年期的军令状,老板非常清楚你一年的工作及重点,你自己对一年的工作非常明白,剩下的就是执行。大家团结紧张、严肃活泼地干了一年,到了年终,直属经理会在你的军令状上打分,直属经理当然也有他自己的个人业务承诺计划,上头的经理会给他打分,大家谁也不特殊,都按这个规则走。IBM 的每一个经理掌握了一定范围的打分权力,他可以分配他领导的那个组的工资增长额度,他有权力将额度如何分给这些人,具体到每一个人给多少。IBM 在奖励

优秀员工时，是履行自己所称的高绩效文化。

具体来说，个人业务承诺计划从三个方面来考查员工的工作情况。第一是致胜，胜利是第一位的，首先你必须完成你在个人业务承诺计划里面制定的计划，无论过程多么艰辛，到达目的地最重要。企业在实现目标时无法玩概念，必须见结果，股市会非常客观反映企业的经营情况，董事会对总裁也不会心太软。第二是执行。执行是一个过程，它反映了员工的素质，执行能力需要无止境的修炼。个人业务承诺计划不光是决定你的工资，还影响到你的晋升，当然同时也影响了你的收入。所以执行是非常重要的一个过程监控。最后是团队精神。在 IBM 埋头做事不行，必须合作。在 IBM 采访时有一个强烈的感觉：IBM 是非常成熟的矩阵结构管理模式，一件事会牵涉到很多部门，有时候会从全球的同事那里获得帮助，所以组意识应该成为第一意识，工作中随时准备与人合作一把。一言概之：必须确实了解自己部门的运作目标，掌握工作重点，发挥最佳团队精神，并彻底执行。

有话这里说

但是如果员工自我感觉非常良好，但年初却并没有在工资卡上看到自己应该得到的奖励，会有不止一条途径给你提出个人看法，包括直接到人力资源部去查自己的奖励情况。IBM 的文化中特别强调——双向沟通，不存在单向的命令和无处申述的情况。IBM 至少有四条制度化的通道给你提供申述的机会。

第一条通道是与高层管理人员面谈。员工可以借助“与高层管理人员面谈”制度，与高层经现进行正式的谈话。这个高层经理的职位通常会比你的直属经理职位高，也可能是你的经理的经理或是不同部门管理人员。员工可以选择任何个人感兴趣的事情来讨论。这种面谈是保密的，由员工自由选择。面谈的内容可以包括个人对问题的倾向意见，自己所关心的问题，你反映的这些情况公司将会交直接有关的部门处理。所面谈的问题将会分类集中处理，不暴露面谈者身份。

第二条通道是员工意见调查。这条路径不是直接面对你的收人问题，而且这条通道会定期开通。IBM 通过对员工进行征询，可以了解员工对公司管理阶层、福利待遇、工资待遇等方面有价值的意见，使之协助公司营造一个更加完美的工作环境。很少看到 IBM 经理态度恶劣的情况，恐怕跟这

条通道关系密切。

第三条通道是直言不讳（Speakup）。在 IBM，一个普通员工的意见完全有可能会送到总裁郭士纳（Gersner）的信箱里。“Speakup”就是一条直通通道，可以使员工在毫不牵涉其直属经理的情况下获得高层领导对你关心的问题的答复。没有经过员工同意，“Speakup”的员工的身份只有一个人知道，那就是负责整个“Speakup”的协调员知道，所以你不必担心畅所欲言的风险。

第四条通道是申述，IBM 称其为“门户开放”（Opendoor）政策。这是公司的一项非常悠久的民主制度，总裁郭士纳刚上台就一改 IBM 老臣的作风，他经常反向执行 Opendoor，直接跑到下属的办公室问某件事干得怎么样了。IBM 用 Opendoor 来尊重每一个员工的意见。员工如果有关工作或公司方面的意见，应该首先与自己的直属经理恳谈。与自己的经理恳谈是解决问题的捷径，如果有解决不了的问题，或者你认为你的工资涨幅问题不便和直属经理讨论，你可以通过 Opendoor 向各事业单位主管，公司的人事经理，总经理或任何总部代表申述，你的申述会得到上级的调查和执行。

不能让我的烦情没有机会表白

为了使自己的薪资有竞争力，IBM 专门委托咨调公司对整个人力市场的待遇进行非常详细的了解，公司员工的工资涨幅会根据市场的情况有一个调整，使自己的工资有良好的竞争力。

高绩效文化

1996 年调整后的新制度以全新的职务评估系统取代原来的职等系统，所有职务将按照技能、贡献和领导能力、对业务的影响力及负责范围等三个客观条件，分为十个职等类别。部门经理会根据三大原则，决定薪资调整幅度。这三大原则是：一、员工过去 3 年“个人业务承诺计划”（PBC）成绩的记录；二、员工是否据有重要技能，并能应用在工作上；三、员工对部门的贡献和影响力。员工对薪资制度有任何问题，可以询问自己的直属经理，进行面对面沟通，或向人力资源部查询。一线经理提出薪资调整计划，必须得到上一级经理认可。

IBM 的工资与福利项目

基本月薪——对员工的基本价值、工作表现及贡献的认同；

综合补贴——对员工生活方面基本需要的现金支持；

春节奖金——在农历新年之前发放，使员工过一个富足的新年；

休假津贴——为员工报销休假期间的费用；

浮动奖金——在公司完成既定的效益目标时发放，以鼓励员工的贡献；

销售奖金——对销售及技术支持人员在完成销售任务后的奖励；

奖励计划——员工由于努力工作或有突出贡献时得到的奖励；

住房资助计划——公司提拨一定的金额存人员工个人账户，以资助员工购房，使员工能在尽可能短的时间内用自己的能力解决住房问题；

医疗保险计划——员工医疗及年度体检的费用，由公司解决；

退休金计划——积极参加社会养老统筹计划，为员工提供晚年生活保障；

其他保险——包括人寿保险、人身意外保险、出差意外保险等多种项目，关心员工的每时每刻的安全；

休假制度——鼓励员工在工作之余充分休息，在法定假日之外，还有带薪年假、探亲假、婚假、丧假等；

员工俱乐部——公司为员工组织各种集体活动，以加强团队精神，提高士气，营造大家庭气氛，包括各种文娱、体育活动、大型晚会、集体旅游等。

企业文化最大的特点是持久性和互动性，文化将从根本上保留一个企业的价值。这就是 IBM 当初吞并 Lotus 后为什么仍保持其独立性的主要原因。

发现自己的潜能

“一个人工作了 5 年以后，可能就不再只是以工作的现念考虑自己的前途，而是以职业的眼光来审视未来。在 IBM 的每一个人，都必须对自己进行职业生涯的考虑，IBM 鼓励员工向自己的潜能发出挑战。”

在 IBM 做经理人

每一个 IBM 雇员会有两条发展道路，一条是专业发展道路，另一条是

管理道路。IBM 的专业道路划分非常细，比如会计、财务、工程师等，辅之以多种教育，选择各种专业发展的人可以在专业道路上走很远。而走管理道路的人，在商业上的管理技能不断加强，最后可能成为一个优秀的职业经理人。

不胜任工作怎么办

员工在 IBM 不胜任工作的情况不多，一旦出现，员工的直属经理会给员工分析一下，到底原因在哪里。如果员工不愿意在 IBM 工作，当然很容易就可以离开 IBM 公司。如果是能力不行，IBM 会帮员工找另外一个工作，搞一个帮助计划，给员工一段时间提高自己，也可能更换到另一个岗位。直属经理会和不胜任的员工一起来提高员工的能力，如果改善不了，员工当然就自觉离开。IBM 对有欺骗行为和违反中国法律行为的员工，会非常果断地坚决辞退。在 IBM 有两个重要准则，一个是 BP(Business Practise)，专门规定 IBM 的商务人员的商业行为准则，IBM 认为保持良好的商业道德，维护公司的商誉胜过一切；另一个准则是 BC(Business Conduct)，指员工在进行商务活动中的行为准则，例如不许对公司有欺骗行为，不允许将公司的秘密外泄等，这和胜不胜任工作是两码事，违反 BP 和 BC 的行为会直接导致解聘。

IBM 的做法是经常将前线员工转到后援来做，因为前线员工是后援的客户，后援是为前线服务的。那么如果我从前线转到后援来做事，我就非常了解前线的情况，知道前线的人在想什么，我的工作就有的放矢。

IBM 有一个员工士气意见调查，调查是不记名的，所有员工都要填一个问卷，最后所有员工的打分就构成了整个公司的分数，这个数据不光是反映人事的业绩，对整个公司的情况也是一个反映，但是对人力资源部来说是一个比较关键的看得见的东西。

朗 讯 公 司

闪电招聘

招聘前做好招聘袋，里面有面试日程表，面试问卷，朗讯公司(Lucent)的资料等。朗讯对自己的资料要求是：一旦学生看完朗讯公司的资料，就不

需要问任何问题,非常清楚。朗讯的招聘过程非常程序化,所以一开动招聘机器就能抢占先机。

薪酬的两大考虑

朗讯在加薪时做到对员工尽可能地透明,让每个人知道他加薪的原因。加薪时员工的主管会找员工谈,根据你今年的业绩,你可以加多少薪酬。

朗讯的业绩评估系统

每年年初,员工都要和经理一起制定这一年的目标。经理和更高层经理要制定自己的目标。这个目标包括员工的业务目标、GROWS(G代表全球增长概念,R代表注重结果,O代表关注客户和竞争对手,W代表开放和多元化的工作场所,S代表速度)行为目标和发展目标。在业务目标里,一个员工要描叙未来一年里的职责是什么,具体要干一些什么;如果你是一名主管,还要制定对下属的帮助目标。

在GROWS目标里,员工必须根据朗讯的GROWS文化分别指出自己该怎么做。在发展目标里,则可以明确提出自己在哪些方面需要培训。当然并不是自己想学习什么就能得到什么培训,这个要求需要得到主管的同意。下属的每一个目标的制定,都是在主管的参与下进行的。主管会根据你的业绩目标、行为方面的差距、自己能力不足三个方面提出最切实的发展参考意见,因为主管在工作中与下属有最密切的联系。

业务目标制定:员工在制定自己的业务目标时,他必须知道谁是自己企业内部和企业外部的客户,客户对自己的期望是什么。如果是主管,还应知道下属对自己的期望是什么。员工可以通过客户、团队成员和主管的意见,来让自己的业务目标尽可能和朗讯的战略目标紧密结合。员工要在业务目标中明确定义自己的关键目标。一个主管还要制定指导员工和发展员工的计划,建立和强化团队的责任感。

GROWS目标制定:每个员工通过制定GROWS行为目标,来强化对朗讯文化的把握和具体执行。

发展目标制定:从你的职责描述、你的业务目标和主管那里来确定自己必须具有的技能和知识,评估自己当前具备的技能和知识。参考以前

的业绩评估结果，通过多种途径的反馈和主管对你的参考意见，能够帮助自己全面正确地评估自己的能力现状，这个评估结果对自己的发展非常重要。

在主管的协助下，将这三大目标制定完毕，员工和主管双方在目标表上签字，员工主管各保留一份，在将来的一年中员工随时可以以此参照自己的行为。

履行自己的计划

在制定了目标后的一年里，每个员工在执行目标时会有来自三个方面的互动影响，一种是反馈，一种是指导，还有一种是认可。

每个员工都非常重视这些互动反馈的信息，因为业绩评估中反馈是一项重要的依据。

每位员工要收集好别人给你的反馈，记录下一些重要的反馈，而且要与主管讨论这些反馈。如果员工在收集反馈时遇到问题，可以有 7 种应对反馈的办法：

1. 员工应该主动采取一些方式，例如向其他员工、主管、客户等所有与工作有关的人索要这些反馈；

2. 员工要善于听取别人的反馈意见，认真考察他们说的是否正确，避免出现对别人的反馈不重视的自我保护行为；

3. 要认真思考这些反馈，以免自己做出过度的反应或提出不恰当的意见；

4. 向给你提反馈的人作出响应，告诉他们你对他们的意见所作出的变化；

5. 让提反馈的人参与到你的改进行为中去，看他们能否提出更进一步的建议；

6. 针对反馈改进你的行为，记录你的变化，比较一下自己的变化；

7. 每 3—4 个月跟踪那些给你反馈的人，看他们是否感觉到了你所做的改进。这 7 种行为将是你完成好反馈的基本方法。

认可有多种多样，只是表达一种正向的反馈，但是能够让大家在工作中获得好的情绪。朗讯对认可有几个指导方针：

1. 将合通的鼓励给合适的人；

2. 鼓励的方式要和他的成绩匹配；

3. 鼓励要及时；

4. 说出为什么要鼓励他。

这种相互鼓舞的机制可以让他们分享新的思想，也能鼓励不同的观点，共享信息，减少官僚的作风，为做重大决策打基础。

业绩评估

业绩评估是整个系统中最关键的一环，因为它使以前大家所做的一切有一个“说法”。朗讯的评估过程非常精细和严谨，目的是使这个评估尽可能地公平，尽可能体现每一位员工和主管在过去一年里的作为。

评估围绕三个方面进行：一个是当前的业务结果，这是针对当初的业务目标进行的，通过比较每位员工自己设定的目标和完成的目标，以决定估这一项的效果如何。第二个评估内容是 GROWS，朗讯的文化行为模式；第三个是员工在发展自己的知识和技能方面做得如何。每位员工一年中有两次评估，一次是年中评估，这个时间在半个财政年度执行，主要看目标的执行情况；财政年度的评估则是看达到了目标没有。

评估过程分准备评估、写评估和执行评估三个阶段。

准备评估阶段：在评估阶段，员工的直接主管要做的准备是收集，知道有哪些人给了员工反馈，给员工反馈的这些人可能是团队成员也可能是供应商，还有可能是别的主管。第二件事是看客户给员工的信件。第三个是看员工最近的工作成绩。第四是收集和认证这些反馈。

管理者的素质非常重要

朗讯希望每个人在朗讯有足够的空间将能力发挥出来，每一个人能力都不断增强。人力资源部的管理思想就是人尽其才，让才增值。

人力资源做得如何，从员工对你的信任度能可以看出。做了 6 年人力资源工作的孙贺影深有体会：“如果员工很信任你，就会把你当作朋友或职业生涯的顾问，他会问到你这里来。有时候就有员工找到我，咨询他个人的发展。我会给他分析，看他是否对自己的背景有客观分析，帮他定位下一步发展方向与目标。好的员工我们一定尽最大努力挽留。沟通虽有很多渠道，但是员工不信任你，你就会没办法。”

企业文化

企业文化:由管理作风和管理观念(管理者说的话、做的事、奖励行为)构成的管理氛围。

为变化而学习

朗讯对培训的认识是:IT 公司最大特色是变化很快,想要非常稳定很难做到。如何让自己的员工在变化中生存?必须不断给员工工作培训,给他们增长才能,只有这样才能保持持久的竞争力。员工对变化应该有准备,有管理,这叫管理变化。

我们自己没有专职培训师,朗讯有一个理念是 Leading by teaching,指做领导的同时也要充当员工的老师,高级管理人员需要有教书的能力。

朗讯认为由经理人来做讲师,打破传统课程教学的俗套,将那种根据书本菜单式进行的教学,改成针对实际情况的教学,教材需要讲师根据需要做些修改。

朗讯人力资源部经理经常向公司内部引进一些先进的工作方法,如果自己觉得效果不错,他也会在公司内部推广。如根据《学习的革命》一书中的脑图编制的一个工作规划软件,孙贺影自己试用后觉得很好,然后将脑图软件引进公司来了,大家普遍感到做计划的效率提高许多,很快这种工作方法就推广开了。

人力资课经理需要什么素质?

人力资源经理在今天的企业中,和其他的业务经理应该是一样的。第一,首先他是个职业经理人,他所要的是企业管理的知识。这一点他和其他经理没有什么区别。所以要做一个人力资源经理,首先问自己是不是一个企业中称得上做管理的人员。人力资源管理本身也是科学的管理体系,不仅要有专门的人力资源管理知识,而且还要有跨学科的支持,比如心理学、组织行为学,这些方需都会反映到人力资源管理当中。作为人力资源管理经理,既要懂企业怎么运作的基本管理知识,同时又要掌握人力管理专业知识,这是两个基本的要求。

作为人力资源经理你如何度过你的一天?

我的一个工作日,大约20%的时间和业务部门的经理在一起,主要是希望我能了解他们业务中的情况。这种接触是各种类型的,有些是他们发现了一些问题,来找我,希望我能给他们请多少什么样的人。还有是我需要参加他们一些大的项目的准备会、计划会,看有哪些是需要人力部门支持和服务的。还有一些时候是跟不同的同事谈他们的个人发展问题,这要占20%的时间。另外15%的时间,跟人力资源部其他成员在一起,具体做一些项目工作,或跟他们一起谈谈他们的职业发展和手头工作的进展情况。我这个团队工作本身的变化,计划怎么定,也要花掉一些时间。

还有大概30%的时间参加员工的培训和沟通项目。

人力资源部本身是可以给业务部门带来价值的部门,最直接的表现是在合适的时间用合适的成本找来人才,使得这些人才在公司发挥作用,又可以让他们有发展的机会。人力资源部在这方面能起到很大的作用。这些作用主要是通过员工的培训,实施不同的人力资源政策来实现。例如薪酬体制和业绩考核体制反应一种什么样的文化和精神。人力资源方面通过对管理人员的培训,可以相当程度地对企业产生影响,对企业的客户产生影响。

西斯科公司

分散评估的妙处

进入西斯科公司(Cisco)的员工接受评估的时间不一样,在Cisco有三个评估时间:4月、8月和10月,看员工进来的瞬间靠近哪个时间,他就在那个时间接受业绩评估。这样做还有一个好处,如果所有员工的评估工作一起做,人力资源部的工作量就很大;分开做就可以在工作量和财务资金上都分散压力。

制定目标

每年制定目标时,员工先自己填写一个表格,里面写上他要做的事情,以及做那件事情的成功因素和自己的发展计划。然后把表交给经理,经理看了后再做些修改,他可能会从发展上给员工提一些反馈意见,然后返回给员工。员工可以提出自己的看法,与经理达到一致之后,将这个目标表格交

给上一级经理签字。如果经理和员工没有达到一致，上一级经理就会介人，如果还是不能解决，经理会给人力资源部反馈一个情况，人力资源部会出来协调。

领导者成功的关键素质

西斯科公司认为一个优秀的领导首先应具备开拓业务的能力。西斯科认为一个领导者成功的关键素质需要培养，这些素质内外兼顾，两相对应，齐头并进。一是以顾客为核心，与之对应的是在关注客户的同时还要关注属下员工，为员工提供一个优良的工作环境，帮助员工达到工作及个人发展的目标；二是建立商业伙伴关系，与之对应的是建立一个高绩效的团队；三是创立一个与员工共享的远景，与之对应的是将这种远景实现；四是具备很好的人际沟通的技能，成为有影响力的人，与之对应的是具备很好的实用知识来产生影响力。

一个全面的人力资源(HR)经理，必须具有四个方面的素质。第一是人事业务熟悉度，这是最基本的。这里面包括要懂人事法令、薪资福利等。第二是对公司人才战略的考虑，不仅仅要知道今天的需要，还要知道公司明天发展需要什么样的人事支持。第三是成为带动变革的先锋，能够督导公司文化的变革、工作流程的变革。第四是能够做管理者和员工之间的桥梁，成为员工意见的代言人。

人不追赶业务

为了不裁人，所以要找最好的人。西斯科的业绩发展不是先找人来，再开拓市场，而是市场业绩在前跑，然后找人顾进这个业务，以业务技动人的高建发展模式使西斯科在40个季度里没有一季让股东失望。

帮助员工追求平衡的生活

士气跟工作和家庭平衡很重要，公司需要帮助人们营造一种非常好的平衡点。员工在西斯科工作，他要追求的是学到什么东西，他能够胜任挑股，而且有许多学习的机会，也能对家庭有照顾，达到这三者才有一个满意的士气。

摩托罗拉

摩托罗拉的素质要求

摩托罗拉公司(Motorola)在招聘时注重这样一种素质:看这个人有没有发展意识,既要发展自己,同时也必须发展别人。因为员工在摩托罗拉发展到某一阶段,他就有发展别人的义务。应届毕业生则看他的社会活动,看他愿不愿意学习,从书本还是实践中学习,了解他的团队精神,以及这个人是否能适应变化和正确地看待这个变化。

尊重从招聘开始

招聘速度是衡量人事工作的一个指标,对投递简历的应聘者反应速度越快,优秀的应聘者成为公司职员的可能性就越大。有些职位的招聘会非常快,而相对高层的职位则比较谨慎。

评估目标

摩托罗拉员工每年制定的工作目标包括而个方面,一个是战略方向,包括长远的战略和优先考虑的目标;另一个是业绩,它可能会包括员工在财政、客户关系、员工关系和合作伙伴之间的一些作为。也包括员工的领导能力、战略计划、客户关注程度、信息和分析能力、人力发展、过程管理法。

挂在脖子上的六个问题

摩托罗拉公司的每个员工都有一张 IDE 卡,这张卡代表了任何一名摩托罗拉员工具备的六个最基本的权利,上面非常简单地用英文写了六个问题,这是员工每个季度要问自己、问公司的六个问题,这六个问题是:

(1) 您是否有一份对于摩托罗拉公司的成功有意义的工作?

(2) 您是否了解能胜任本职工作的并且具备使工作成功的知识?

(3) 您的培训是否已经确定,并得到适当的安排以不断提高您的工作技能?

(4) 您是否了解您的职业前途,并且它会令您鼓舞,确实可行,而且正在辅助行动?

(5) 过去的30天来,您是否都获得中肯的意见反馈以有助于改进工作绩效或促成您的职业前途的实现?

(6) 您个人的情况。例如性别文化背景是否得到正确的对待而不影响您的成功?

每个季度的IDE问话实际上就是考核,考核自己,也考核主管。到年终对六个问题做总结,这就是绩效管理的一部分。

联想集团

入模子

联想集团以"入模子"培训在业界著称。

培训班为全脱产封闭式,共5天,其中一天是军训,课程包括联想简介,发展历史、奋斗目标、经营理念、行为规范和团队训练等,以及一系列团队活动,包括卡拉OK比赛、拔河比赛、篮球比赛等。培训班将一天分成几个时间段,每一段时间都作了统一安排。

顺畅的沟通

公司给每一位干部提供交流费,这笔交流费用规定用于干部与干部、干部与员工、与对口协作单位的交流,每一级干部有相应的额度。一开始这种做法是强制的,每月的费用必须花完,但你必须说明通过交流解决了什么问题,沟通什么事情。待形成了习惯,这种交流就变成自觉自愿的了。

有没有合适的人

联想在抉择业务发展时,首先要看有没有合适的人来牵头干;如果没有合适的"领军"人物,即使具备了其他条件,联想也不会仓促上马。这是联想经历失败的教训后总结出来的。

将每个人都视为"人才"

在联想将人才分为不同的层次,第一层是能独立做好一摊事情的人才,二是能带领一班人做好事情的人才,三是能审时度势,具有战略眼光的人才。对于每一类人,联想都会为其设计自己的职业发展空间,让每个人看到

自己未来的发展目标。

轮换制度

现在，电脑公司轮岗已经形成了一种制度，做得最好的是在大区人员的轮换中。通常，公司会把空岗的情况通报给全体人员，然后是员工自愿报名，最后由公司决定。派往各大区的人员一般为1—2年。现在一些大区轮岗回来的人员有的转人管理，有的继续从事业务工作。这些人员由于有了最前沿的基础经历，做起事情来就有根有底，不虚不飘。

不过"独木桥"

联想提倡给每个人一个舞台，因此必须给每个人设计他发展的路径，职位是常见的一条路径，但不应是唯一的路径。现在，联想正在制定新的职称评定体系，给每个人标志他相应水平的职称。与国家评定职称的不同，它不仅仅是一种形式，有严格的等级界限，从最初把关筛选到最后裁定，都要进行严格的评审；一旦评上职称，就会与相应的物质待遇匹配。比如，按岗位工作内容不同，可能分为一级、二级、三级研究人员及行政人员等等，他们很难与行政职务挂靠、对比和联系。担任高级职称的人，在业务上的参与把关权可能会很大，这些人在公司决策是否做一件事情时的影响力应该是最大的，但他不会有更大的行政权。

管理学院的主要任务

联想集团管理学院不管技术培训，也不做前线销售培训，主要任务有九项。一是新员工人模子培训，二是一年两期的联想经理培训。三是为期2天的联想高级干部研讨班，四是外地平台新员工培训。第六项培训是通用技能培训。这项培训是员工、主管到经理，直至总经理都需要参加的培训：例如时间管理、有效沟通、团队合作、团队建设、如何来授权和激励等等。第七项培训是实施。第八项是企业文化的提炼。管理学院专门有岗位提炼企业文化，每年举行的高级干部研讨班，和平时老总在会议上讲的话，通过提炼，编辑成册。第九项是学历和海外培训，包括员工的在职学历培训和海外短期培训。联想每年送人到美国理用电气公司做短期培训。

北 电 网 络

面试第一

北电(Nortel)网络公司的面试是一道非常难过的关。北电网络的面试面谈看似轻松,其实问答的每个问题都是根据人力资源管理理论科学地设计的,每个问题并不需要回答"YES"或"NO",而是通过面试者讲述自己的经验和看法来看这个人的行为表现和思考问题的方式,很多问题是情景式分析,考察一个人解决问题的能力。

注重过程的考核

北电网络对员工的考核主要分为两个方面,一个是员工的行为,另一个是绩效目标。每个员工在年初就要和主管确定当年最主要的工作目标是什么。以前北电是每年确定一次目标,现在发展的速度变快,市场的变化也加剧,所以北电网络对员工的考核是随时的,经常会对已定的目标进行考核和调整,每个员工除了和自己的老板确定目标,还有可能与其他部门一起合作做项目,许多人都会参加到同一个项目里。

评估的作用

评估有两种功能,一方面是看以前的工作表现和业绩,这反映一个人的能力。另一个方面是看这个员工以后的发展,通过评估过程可以发现员工能够发展的地方,以及现在的工作或将来应该怎么样。北电网络公司的各级领导许多是在评估中发现的。通过评估发现员工的这种潜能,员工有可能被选为发展下一代领导。

流动的魅力

用薪金奖励先进员工是一种比较简单的手段。留住优秀人才,物质奖励只是一种临时方式。随着时间的推进,员工的个人物质水平提高了,薪金的激励作用就慢慢地降低,这就是所谓薪金和劳动生产率不是绝对成正比的关系。帮助员工制定他的职业发展计划,会更加激励员工进步。北电网络在激励员工方面更注重员工的职业发展。例如让员工去轮岗。

通常员工大概工作两年就会有轮岗的机会，当然轮岗要征询员工的意见。在北电网络公司有一套制度，叫内部调度，用来通过轮岗增加他的能力。员工至少要在一个岗位呆18个月或24个月的时间，这样使他对现有的工作有一个足够的了解。如果员工有轮岗的要求，可以向人力资源部提出来，然后人力资源部会在别的部门给他提供机会，有时候别的部门也将这种需求提交给人力资源部，双方如果都有意，可以通过面试交流，如果大家都同意的话，这个员工通常就会到新岗位试工。为避免部门之间内部相互挖人，北电网络在制度上有一些基本要求，例如必须在一个岗位工作满18或24个月，另外挖人方经理要给供人方经理提前打招呼。

领导的四个潜能

北电网络认为一个管理者的潜能包括四个方面：一是学习的能力，北电网络认为一名员工的学习能力比他的知识和经验可能更重要，因为市场在发生快速变化，知识不断更新，学习的速度和能力是非常关键的素质；二是赢得工作成绩的能力，领导不但要善于计划，而且要赢取结果，这也是重要的方面；三是带动影响别人的能力，这是领导者的基本能力，每个经理人都要有发展别人的能力；四是对公司业绩的贡献。

信任是管理的赢谛

“我们北电不考勤，充分信任员工，我们也信任经理。”人力资源部很少将精力花在员工考勤方面。每个部门的经理要通过培训熟练掌握一些行为方针，如果一个员工离行为准则太远，经理就会提出来。

成为行动的巨人

北电培训员工的宗旨是：确信员工有非常高的水平做现在的工作，如果有所不足就要进行培训，为了使员工在北电网络有更大的发展，也要对员工进行培训。每个北电网络的员工每年大约要接受两个星期的培训。

北电网络在总部有一个研究学院，专门对员工进行职业培训。

北电网络的员工可以在网上申请培训，申请表格由人力资源部转给员工的直接经理，直接经理同意员工的申请后会将培训名单提交人力资源部。公司鼓励员工参加培训，如果因为工作原因员工不能参加培训，次数多了，

人力资源部可能就会追究该员工直接经理的责任，人力资源部将发展人作为经理业绩的一个方面。

新员工培训

每个新员工进入北电，都要经过北电文化的培训。对新员工的培训还包括北电网络全球电信的发展方向，产品趋势，赢利状况。公司在中国的组织结构图，市场特点和各部门的职能和工作范围。北电新员工培训要告诉新员工相关经理的运作流程，报销、出差、人事等情况，还会告诉员工发展方向、奖励机制、培训内容等。在对应的岗位上也有对其能力培训的内容。每个岗位都有对该工作的基本情况的介绍，例如做人力资源工作，就有一个通用的北电人力资源的培训项目。

给经理人的培训课程

北电网络公司给管理层的培训有几个级别，一是 MLF1，这是针对那些刚刚要带人的经理进行的初级培训。这种培训往往通过一群人一起讨论，参加者可能有高层的经理，大家通过这种方式来培训自己的领导能力。MLF1 的课程有领导艺术、决策能力、团队工作、变革管理、对业务的洞察能力等，这些都是一个经理人员的最初需要培养的能力。MLF2 是针对高级管理人员进行的培训，这些培训包括进一步提高领导能力，增长对业务的洞察力。课程中还有培养经理人发展别人的能力，还有有效授权、变革管理、预见未来等课程。招聘人员、激励员工、资源配置管理、沟通技巧和更高的领导艺术也是 MLF2 的课程。最高级别的培训是 ELF，这针对的是更高级的管理层，除了有带人的责任，而且还会指出公司业务发展的方向。

美特尔公司

评估培果带来的差距

在外企理常的惯例是如果公司没有奖励你，就意味着你快要不合适待在这个公司了。

速度和机会成正比

英特尔(Intel)考察一个员工的素质,看是否能够做管理者,除了看你现在的表现达到什么地步,公司还会看你的潜能在哪一个方面。在高科技企业里,最重要的是学习的能力。所以反过来经验不是最大的问题,学习的潜力最重要。

20%的职位空缺是从内部招聘的员工填补的,员工机会很多。其他公司可能看员工做得不好,会问人力资源部为什么招这样的人进来,英特尔就会问,为什么我们把他放在一个不合适的位置。

公司人力资源工作成功的关键是由于每个经理都来做人力资源工作,而不是单靠人力资源部。总经理给人力资源部提供他所管理的员工发展计划。一个员工来到公司如果有其他方面的能力,员工应该自己讲出来,由自己的经理来发现,帮助员工达到自己的目标。

经理和员工一对一的交谈

英特尔用得最多的沟通方式,首先是经理和员工的一对一的交谈。每个季度全体员工还会和总经理进行会议对话。

对待经常到人力资源部反映问题的员工,从不将他们看成来找人力资源部的麻烦,而是将他们看成顾客。

培训

英特尔从来不拿培训作为奖励员工的方式,培训是根据工作的要求进行的,不能够因为他们工作好,就送他们去美国一个星期。

英特尔在新员工培训方面有明确的预算,而其他培训基本上是根据需要进行的,没有明确的预算。

经理培训

对管人经理进行的培训周期有五个环节:第一步是制定工作目标;第二步是完成计划;第三步是怎么帮助别人共同解决问题;第四步是对员工如何实施管理;第五步是对业绩好的员工予以强调和激励。这是整个管人经理培训的模式,每个人通过这五个步骤,会成为一个高素质的管人经理。

英特尔大学通常开设的管理课程有计划性管理、建设性对抗、绩效评

估、高效率会议、参与式决策及情景管理。

“情景管理”中的重点是如何在不同的情景中采用不同的管理手法。

鼓励员工的建设性对抗

英特尔效励员工的建设性对抗，因为英特尔认为员工之间因为解决问题引发的种种争执是不可避免的，遮盖问题也是不对的，因为问题不会自行消失。这些对立与抗争是必要的，因为它代表来自种种不同角度的见解，以求解决问题。关于以结果为导向的5点规则是：(1)设立挑战和竞争的目标；(2)关注产出；(3)假想责任；(4)建设性地对抗和解决问题；(5)无缺点地执行。

本文引自辽宁人民出版社2001年2月第一版

市场营销管理篇

9.《定价策略与技巧》

(美)托马斯·内格尔　黑德·霍尔登　著
赵平　杜晖　潘欣　译

战略定价

无效定价的原因

作为一个有战略眼光的定价者，他所应该思考的问题不是"我们需要什么样的价格才能收回成本并赚取预期的利润"，而是"在市场可接受的价

编者按：价格是营销学的4P中的一个关键因素。在某种程度上，企业的各种竞争策略最终都将在定价决策上得到体现。我国企业在定价方面的主要问题表现为成本导向的定价，忽视市场竞争和消费者的价值取向。在市场经济体制下，供给大于需求成为一种常态，消费者要在企业及其产品之间进行选择。因此，企业必须根据消费者的价值标准和竞争状况为其产品定价，否则，就将在竞争中被淘汰。

定价是极其重要的——整个市场营销的焦点就在于定价决策。就如何根据消费者的价值标准和竞争状况制定价格决策而言，这是一本具有实际指导意义的专著。

格下，维持什么样的成本水平才能实现预期的利润目标”；不是“顾客愿意支付的价格是多少”，而是“我们的产品在顾客看来能值多少，以及通过更有效的沟通是否能使顾客确信该产品货真价实”；不是“什么价格才能实现销售额或市场价额目标”，而是“什么样的销售额成市场价格水平才能使公司利润最大化”。当某些顾客认为产品的价格过高时，定价者应当考虑如何进一步细分市场，进而以不同的产品和不同的分销渠道去满足不同价值标准的顾客群体，而不应当只是秘密地给这些顾客折扣。

成本加成定价的误区

成本加成的定价法是最常用的定价方法，这种定价法是将每种产品成本加上一个合理的利润作为该产品的价格。从表面上看，这种价格表明了产品的获利程度，但实际上，它只是一种导致平庸财务绩效的计划。

这种成本导向的定价法存在一个致命缺陷。在大多数行业中，要在产品价格确定之前确定产品单位成本是不可能的，这是因为单位成本随产品的销最而变化。事实上，产品成本中有很大一部分“固定成本”需要“分摊”到每件产品上，“分摊”量的多少取决于销售量的大小。销售量则随价格变动。因此，单位成本是一个变动的指标。

一般情况下，以提价的方式来“覆盖”增加的固定成本会使销售量减少，从而引发单位成本上升、利润减少（就如以前的软件价格和销量）。相反，降低价格可能会使销最增加，固定成本可以分摊到更多的产品上，从而使单位成本下降、利润增加，这说明，定价影响销量，进而影响成本。企业应该采取积极主动的定价方式去回收成本，获得利润，而不应当被成本所左右。

成本定价法的危险不仅仅局限于那些竞争激烈、销量日减的产品，它对走俏的产品带来的潜在危险更大，因为走俏的产品没有预示潜在危险的信号（如市场占有率下降）。

成本加成定价法往往导致在市场疲软时定价过高，在市场景气时定价过低。为避免这种情况发生，作为一个公司的决策者，应先回答以下两个问题，即“为了以更低的价格赚得预期的利润，我们必须完成多大的销售量”以及“在更高的价格下，减少多少销售量仍可获得既定的利润”，问题的答案取决于成本如何随销量而变化，而与当时销量下的市场是否能收回成本

和达到利润目标无关。

解决问题的根本方法是将成本加成定价法的定价程序颠倒过来，采用以价值为基础的定价法。即不是以成本而是以顾客对产品的价格估量为依据决定目标价格，进而根据这个目标价格决定产品的成本。

顾客导向定价

许多公司现在已认识到以成本为基础的定价法的谬误及其对公司获利性的负面效应，并意识到定价应当反映市场状况。于是，它们开始将定价权从财务经理手中转移到销售经理或产品经理手中。从理论上讲，这种趋势与价值定价法相符。然而，从实践上看，如果为了追求短期销售目标而滥用定价权，则最终会损害公司的长期获利性。

如果营销者认为最大销售额就意味着经营成功的话，那无异于自欺欺人。以价值为基础定价的目的在于通过获取更高的产品价值来实现更高的获利性，而这并不意味着必须扩大销售额。一旦营销者将以上两个目标混为一谈，他就掉进了一个陷阱，即，按顾客愿意支付的金额定价而不是者产品对顾客到底值多少来定价。尽管这样定价能完成销售目标，但从长远看却会损害公司的获利性。

营销的任务并非简单地以顾客当前愿意支付的价格销售产品，而是要激发顾客以更符合真实价值的价格来购买商品。

竞争导向定价

只有当产品价格与其竞争产品的价格相比，不再与其价值相符时，降价才是合理的。

虽然降价是实现销售目标的最快、最有效的办法，但从财务角度看，这是一种不高明的决策。因为，它只不过是以较低的边际收益为代价去获取短期内的竞争优势，并且极易被仿效。事实上，除非公司有充分理由认为其竞争对手在价格上不具备与之匹敌的实力，否则，把降低作为竞争手段是得不偿失的。

有一生产企业由于涨价 9% 而损失了 20% 的市场份额，并使其部分生产设备闲置，但公司的利润却因此而增加了 70%！这家公司认识到，自己的五分之四的顾客认为其产品的实际价值超过其价格至少 9%。该公司过

去之所以获利能力不强，原因是市场占有率目标定得过高。

有效定价的基本程序

首先，决策层必须全面分析成本、顾客以及竞争因素是如何影响产品的定价环境的。在制定有关定价的战略之前，决策层必须全面分析环境因素——成本、顾客、竞争。制定战略的第一步是设立目标。战略目标是一个公司所追求的基本志向，公司的所有活动都由它导向。

总体战略目标确定后，就要进一步考虑确定战略分目标。较总目标而言，分目标更具体明确，并且有实现目标的期限。

判断目标是否恰当，不仅要看是否存在实现这一目标的强烈愿望，还要看实现该目标是否对公司有利，以及是否存在实现这一目标的现实可能性。例如，在某些场合下，“使市场份额有较大增长”或许是个恰当目标。但当公司正面临具有成本和增长优势的竞争者时，这一目标无疑是不切实际的。除非这个公司能进一步降低成本，成开拓新的市场，推出更好的产品，建立更有效的分销渠道，否则，它无力应付来自竞争看的价格竞争。即使是没有竞争产品，如果大多数潜在顾客对其价格并不敏感，那么，把市场份额作为定价目标也是不恰当的。在这种场合下，市场份额目标或许应成为分销和战略的一部分。

接下来需要考虑的是策略问题。所谓策略是指公司为实现战略总目标和各项分目标所采取的具体行动。有效的定价策略往往是相当复杂的，而且涉及的范围远远超出价格手段本身。

仅仅创造价值是不够的，如果不能从创造的价值中获取应得的利润，则即使在产品开发、促销以及分销方面做得很成功也仍然难免失败。

成　　本

成本加成定价法的缺点不是定价时考虑了成本，而是在产品价格确定之前，先确定了产品销售数量。这种定价往往会高于或低于购买看愿意支付的价格。有效定价者则采取相反的定价顺序，即先估计购买者愿意支付的价格，再确定生产数量。

有效定价的公司通过比较其预计的成本和能承受的价格来决定生产什

么产品，销售给谁。成本会影响公司的定价水平。低成本公司可以利用低价格吸引更多对价格敏感的购买者。而高成本公司应将愿意支付高价的购买者作为目标市场。

例如：当燃油价格上涨时，很多航空公司只是简单地利用成本加成公式将成本增加转移到价格上。而另一些航空公司则一方而减少航班数量，以提高每个航班的满员率；另一方而缩减甚至取消打折机票，提高购买全价票乘客的比率。这样，通过改变公司"价格组合"的构成，提高了平均价格。燃油价格上升，成本提高，这些航空公司反而提高了单位里程的平均收入。要注意，这种收入提高是通过改变服务顾客类型，减少航班数量获得的，而不是简单地提高对同类顾客同质服务的价格。

确定相关成本

不能深刻理解成本就不能有效地定价。仅仅知道成本的数量是不够的。任何定价者都知道他们在劳动力、原材料和其他间接费用上的花费。但真正理解成本还必须进一步了解定价策略的影响，成本如何随销售量变化。

对于每个定价决策来讲，并非所有的成本都是随价格的变化而变化的。定价的第一步就是要识别那些随着价格变动影响利润水平的相关成本。从理论上讲，相关成本就是增量成本（不是平均成本）和可避免成本（不是沉没成本）。

增量成本

增量成本与非增量成本的区别类似于变动成本和固定成本的区别。变动成本，随产量而变动，例如制造过程中的原材料成本，由于定价决策会影响公司的产量，因此变动成本是增量成本。而固定成本与公司实际销售量无关，属于非增量成本。如：航空公司夜间航班的定价远低于飞机和地面设备应有的损耗成本，但这些费用是维持日间飞行必需的，对夜间飞行来讲是非增量成本。因此夜间飞行往往能带来更多的利润增加。低价是上述业务得以维持的关键。低价不等于低利润。当追加成本很小时，这些业务往往能带来很大的利润。

可避免成本

只有可避免成本才与定价有关，这恐怕是许多经营决策者最难接受的规律，可避免成本是指那些没有发生成者发生了可以回收的成本。产品的销售费用、运输费用以及更新存货的费用都是可避免的。与之相对应的是沉没成本（有些专著也称作历史或者过去成本）——公司已经支付的，不能回收的成本。例如，公司以前的产品研究和开发费用属于沉没成本，目前的任何决策都不能回收这项支出，这就是著名的“过去成本的不相关性”理论。

遗憾的是，经营者决策时常常会不经意地考虑沉没成本，以致于定价失误，蒙受损失。

价值导向的定价比成本导向的定价更有利于公司获利的重要原因是，它鼓励经营者在尚能控制成本时考虑成本问题。有效定价的关键是要意识到是市场中的消费者，而不是成本决定产品价格。管理者应先估计消费者愿意支付的价格，然后决定发生什么成本以获得目标利润。

不能简单地从传统的损益表中读取数据进行成本分析。这是因为损益表是按季度或年度统计的，而我们不关心某一段时间内所有产品的成本，我们关心的是受定价决策影响的那部分产品的成本。例如，对提价策略来讲，相关成本是因涨价减少的销售量的可避免成本。对降价策略而言，相关成本是受定价决策影响增加的产量的成本。任何经营决策，包括定价策略，都应只考虑那些影响利润水平的成本。

估计相关成本

区分平均变动成本与单位产品的成本

一般来讲，可以用平均变动成本表示单位产品的增量成本。但是，如果单位增量成本不是常量时，这样做会误导定价者。与定价决策相关的增量成本是受定价决策影响的特定产量的成本，它不一定等于平均变动成本。

要注意折旧费用的计算

过高地估计折旧费用，会低估投资的盈利性。用于定价等经营决策时，折旧费用是资产市场价值未来变化的预测。

不能忽略机会成本

将资产投入到某一用途后，必然丧失了作为其他最佳用途的收益，这就是将它投入到该用途所付出的机会成本。

识别受销售影响的成本是十分困难的，却又是十分必要的。定价策略宁可建立在一个大致准确的产品单位成本基础上，而不是建立在十分精确却与盈利水平无关的成本上。

贡献毛益与定价策略

贡献毛益是价格中用于增加收益或减少损失的部分。贡献毛益与价格之比称为贡献毛益率或边际收益率。它与销售利润率不同，销售利润率是用于与同行业中其他公司进行业绩比较的，是扣除所有成本后平均利润与价格之比。我们注意的中心不是平均利润，而是受销售量变化影响的利润变化的情况。即使变动成本是常量，新增销售量带来的利润增加也会超过平均利润，因为一些成本是固定成本或沉没成本。贡献毛益就是价格中扣除追加成本和变动成本后的余额。

成本是定价的重要因素。不能区分哪些成本是追加成本和可避免或本就不能有效地定价。如果错误地考虑历史成本，公司会以过低的价格销售存货。如果错误地考虑了非增量的固定成本，公司会忽略那些价格高于增量成本的盈利性业务。如果忽略了机会成本，会导致定价偏低。不能正确分析成本会错过很多有利可图的机会。

市场导向定价

管理者

管理者做定价决策时只考虑增量成本和可避免成本，并不是因为其他成本不重要，而是因为它们不随定价变化而变化，不影响不同价格下产品获利性的比较，所以在作定价决策时忽略它们。价值导向定价比或本导向定价更有利于公司获利的重要原因是，它鼓励经营者在尚能控制成本时考虑成本问题。有效定价的关键是要意识到是市场中的消费者，而不是成本决定产品价格。管理者应先估计消费者愿意支付的价格，然后决定发生什么成本以获得目标利润。

“参考价格”是指购买者脑海中的合理产品价格。有三种因素影响参

考价格的形成:现有价格、过去价格、购买环境。一些商家在产品线上加入一种高价的产品,往往并不是想通过大量销售这种产品获利,而是希望用这种产品提高消费者对产品线上的其他产品的参考价格,从而增加低价位产品的销售量。同样的规律同样可以应用于竞争的价格定位。

了解并影响消费者的购买决策

战略规划的目标是了解并设法控制市场的不确定性,商不是忽略它。财务分析可以得出使定价有利可图所需的必要条件(最小的销售增加或最大的销售损失),除此之外,我们还必须深入了解消费者和竞争者可能的反应,以便评价进而设法影响产生这些条件的可能性。总之,一个好的定价决策必须建立在对不确定的消费者和竞争者反应的正确判断上。

价值在定价中的作用

那么价格要反映价值是什么意思呢?价值是制定有效定价策略的关键,但这里的价值不是使用价值,而是经济学家所说的交换价值,即营销中的"消费者的经济价值"。

一个产品的"经济价值"是消费者的最佳可选方案的价格(称为参考价值)加上使该产品区别于其他产品的价值(称为差异价值)。

影响价格敏感性的因素

认知替代品效应是指:相对于购买者了解、认知的其他替代产品,产品价格越高,购买者对价格越敏感。

消费者对产品的认知没有必要建立在知晓具体的品牌和确切的价格的基础上。从产品的种类和品牌数量看,即使最细心的消费者,也不可能记住数量如此巨大的信息。因此,对某类产品来讲,消费者仅仅是对合理的价格有个大概的期望值。心理学家称这种期望为消费者对该类产品的参考价格期望。

从销售角度看,参考价格期望是可以控制的。例如,一家制造商用机器的厂家有三种型号的产品,公司发现其高效型产品的销售不能令人满意。研究表明,许多对这种高效型机器评价很高的顾客实际购买的是中等价格的产品型号。最初,管理当局认为一定是这种高效型机器的价格太贵了。

但通过与细分市场的消费者接触，公司才认识到，原来大多数人并没觉得产品定价高，只是他们的财务部门认为没有必要购买“最昂贵的产品”。于是，公司推出一种新的、更为昂贵的产品型号。当然，新产品的销量十分可怜，但前面所提的高效型产品的销量却大增。

购买者对某种产品区别于竞争产品的特色评价越高，他对价格越不敏感。这就是独特价值效应。

转换成本效应

更换供应商的附加成本（货币的或非货币的）越大，购买者对产品的价格敏感性越低。这是因为许多产品需要购买者进行一系列的配套投资以保证使用。如果从当前供应商处购买就不必追加投资，如果从新的供应商处购买就需要重新投资。这种区别就是转换成本，它会限制品牌间的价格敏感性。例如，航空公司一般不愿意更换飞机供应商，因为重新培训机械师、购量备用部件等会增加很多成本。

这就是转换成本效应：更换供应商所必需的投资越大，购买者挑选产品时的价格敏感性越低。由于这一效应经常是由消费者的“惰性”造成的，人们往往低估它的可预测性和可控制性。事实上即使是最具有理性、追求价值的消费者也会受它影响。

最后我们应该注意，当辅助投资变得过时，必须更换时，消费者的价格敏感性就会提高，就好像他们从没进行过这些投资一样。

对比困难效应

当商店采用单位标价法，所有产品都用每盎司或加仑的价格为多少表示时，顾客可以很容易地看出哪些品牌的食品便宜。一项研究发现，当商店使用单位标价法后，价格便宜的品牌的市场份额大幅度上扬。

上面例子说的就是对比困难效应：当很难比较替代品的优劣时，购买者对已知的或声誉较好的供应商的价格敏感性较低。购买者愿意买他们信得过的产品，而不愿冒着得到较差价值的风险去寻找市场上的最佳价值。这并不代表这些产品的供应商必须提供质量最好的产品，而是要自始至终地向消费者提供他们所希望得到的物有所值的产品。

IBM 公司以往因为产品具有较好的声誉，价格往往高出同类产品 20%

以上。消费者愿意付高价钱，是因为害怕从其他厂商处购买了昂贵的主机，又发现可靠性或性能不令人满意。但是，随着消费者知识的增长和技术的进步，尝试使用其他厂商产品的风险降低了。因此 IBM 产品因品牌得到的附加价值也就逐渐降低了。所有能够减少消费者评价替代品的成本的信息（例如，客观的质量等级，产品的单价信息，小包装试用品等）都有助于提高对那些允诺提供较好价值的厂商的价格敏感性。

价格—质量效应

当在购买之前购买者无法判断这些产品的质量时，他们会采取比较安全的方法，不去买便宜的商品，因为它们极可能是劣质商品。

销售完全随价格提高而增加的极端例子还是少见的。但它能使我们设想，当购买者期望高价能代表高质量时，价格变动对销量的负面影响会有所削弱。大量的研究表明，在某种程度上，即使产品的价格不受其实际质量影响，消费者仍然把价格作为是表明质量的线索。

1. 他们相信在产品系列中各种品牌的质量存在差别。

2. 他们认为低质有造成巨大损失的风险。

3. 在购买前他们缺乏评价产品质量的其他信息（如著名品牌等）。

但不管怎样，在一种非常重要的情况下价格被看成是质量的标志，特别是在新产品第一次上市时。

一项关于价格折扣的研究表明，较大的折扣可以使消费者熟悉的品牌的销量增加，而使消费者不熟悉的品牌的销量受到损害。

支出效应

支出效应就是说当某项费用的支出越大（总额或占家庭收入的比例较大）时购买者的价格敏感性越高。

对大多数人来讲，为了一次不太贵的“即兴购买”，没有必要去费力证明它的价格是否合算。因此，供应商之间的要价往往差异很大。

高收入的购买者可以购买很多不同的商品，但他们的时间宝贵。因此，他们不能像低收入的购买者那样费时地挑来选去，宁愿购买价格较高的商品。

最终利益效应

某个产品常常是购买者为达到某一目的所需购买的众多产品之一。这种关系就是最终利益效应的基础。最终利益效应分为两个方面:派生需求和在总成本中的份额。

派生需求是指购买的最终目的（也就是希望获得的最终利益）与购买者对为获得这个最终利益所进行的购买的价格敏感性之间的相互关系。

因此办公桌购买者较高的价格敏感度促使厂家对其产品的成本,即钢板的价格也十分敏感。

从最终利益效应这一方面说:产品价格占最终利益总成本的份额越大(小),消费者对价格越(不)敏感。

当最终利益对情感十分重要时,大多数人会认为费力去寻找最划算的交易是非常俗气的事。

分担成本效应

购买者自己实际支付的比重越小,对价格越不敏感。我们把这种效应称为分担成本效应。

公平效应

管理者应该注意,公平与盈利性是没有关系的。石油公司经常被指责进行价格欺骗,实际上,他们的利润率低于美国工业的平均水平。

有三个因素决定顾客对公平价格的理解。最明显的是产品的当前价格与原先价格的比较。消费者一般认为大幅度提价是不公平的,即使这种提价最为了平衡供求。类似产品或类似购物环境下支付的价格不同也会影响对合理价格的理解。最后,产品是目前生活水平所必需的(支付一定的价格是为了避免失去),还是为了提高生活水平(支付价格是为了获得利益)所必需的,也影响到对公平的理解。

存货效应

消费者具有的储存产品以备未来之需的能力,增加了他们对暂时价格与长期期望价格之间差异的敏感性,这就是存货效应。它只能暂时地影响

顾客的价格敏感性。

价格敏感性的经营分析

为什么要进行价格敏感性的经营分析？第一，通过经营分析可以根据消费者不同的价格敏感性细分市场。这不仅对于制定细分策略（用不同的产品、渠道、购买选择权满足不同细分市场的价值要求）是十分必要的，同时有利于进一步研究定量量度价格敏感性的方法。第二，经营分析还能指出公司产品定价的可行范围，也就能集中在该范围内进行有关的调查和试验。一个好的经营分析不仅能够提高市场调查的精确度，还能降低市场调查的成本。第三，也许是最重要的，管理者需要分析购买者的价格敏感性，从而决定如何有效地影响每个细分市场的购买者的价格敏感性。营销人员应该做的是几乎同样的事情。

以下几种情况下市场人员能够降低价格敏感性：

- 将产品放置在更昂贵的替代产品旁边；
- 将顾客的注意力集中在产品的特色上；
- 提高转换成本；
- 使顾客相信在同类产品中进行比较是十分困难的，而且有风险；
- 提高产品的价位，使产品成为一种“地位”的象征；
- 将产品与一个顾客对价格不太敏感的、重要的最终利益相联系，或者使产品占相关总成本较小的份额；
- 尽量不要让顾客认为价格是“不合理的”。如果只知道顾客对价格变动会有所反应，而不知道为什么，将会削弱公司影响市场环境的能力。

如何进行经营分析

经营分析应该采取书面文档的形式，以便不时进行修改调整。当内部信息不足时，还需要进行必要的市场调查。这样的市场调查并不是为了直接量度价格敏感性，而是为了量度隐藏在它下面的因素——对竞争产品的知晓、对产品的信任、价格占最终利益总成本的份额、由他人支付的份额等。

完成经营分析需要回答以下几个问题：

一、认知替代品效应

- 顾客(或细分市场的顾客)购买时主要知晓的替代品是什么？
- 顾客对这些替代品的价格了解程度如何？
- 产品与替代品的摆放位置以及替代品提供的方式如何影响价格敏感性？

产品推销员、销售代理以及工厂代表都是很好的信息的来源，通过他们可以了解购买者对竞争产品的知晓情况。例如，推销人员填写的“每次推销过程中顾客提供的竞争产品的调查表”就是一种便宜而可靠的信息来源。最后，直接向顾客询问“你能说出几个这种产品的品牌”的市场调查也可以了解顾客对竞争产品知晓情况。

这一部分的努力还包括了解顾客对价格的知晓程度。顾客是否了解竞争者的价格？不同细分市场的顾客对价格信息了解的程度是否不同？在那些对产品价格知之甚少的顾客眼中，产品的价格应该是多少？他们认为什么样的价格较贵，什么样的价格比较便宜？

二、独特价值效应

- 与竞争产品相比，公司的产品有什么特色(有形或无形的)？
- 挑选产品时，顾客最关心什么？
- 顾客如何评价公司产品的特色？如何增强顾客对这种差别性的理解，弱化竞争者对顾客的影响？

三、转换成本效应

- 顾客和原供应商打交道已经进行了多大的投资(物质的或心理的)？由于更换供应商，需要重新进行多少投资？
- 顾客为这些投资已经付出了多长时间？

大多数情况下，正式或非正式地询问购买者可以毫不困难地获得这些

信息。

四、对比困难效应

- 购买者比较不同的供应商有多困难？
- 是通过观察就能确定产品的性能，还是必须购买后经过一段时间的使用才能了解？
- 使用过你的产品并且感觉满意的顾客的比例是多少？竞争者的情况如何？
- 产品是否十分复杂，必须由专家鉴定它的性能？
- 不同供应商的产品价格是容易比较，还是由于它们的大小和组合不同而难以比较？

五、价格—质量效应

- 良好的形象是否是产品一个重要的属性？
- 由于价格原因限制了部分顾客消费该产品，产品的价值是否已被提高？
- 顾客是否对产品的性能不了解，并且在购买前，除了价格外没有其他因素能表示质量水平？

六、支出效应

- 组织购买者为商品所支付的费用的绝对值是多少？最终消费者为商品所支付的费用占他收入的多少？

如果工业品直接用于购买者的产品生产，可以根据有关的公开信息推断出总成本。

七、最终利益效应

- 顾客希望从产品中获得的最终利益是什么？
- 购买者对于最终利益的价格敏感性如何？

- 产品的价格占最终利益总成本的份额是多少？
- 在多大程度上能够使产品在消费者的心目中与一个价格不太敏感的最终利益相联系，或者和一个总成本较大的最终利益相联系？

八、分担成本效应

- 产品的份格是否全部由购买者支付？
- 如果不是，购买者支付的比例是多少？

九、公平效应

- 与顾客以前购买同类产品支付的价格相比，产品目前的价格如何？
- 在类似环境下购买类似产品，预计的支付价格是多少？
- 产品是为了维持目前的生活水平，还是为了提高目前的生活水平所必需的？

十、存货效应

- 购买者是否储存该产品？
- 他们是否认为目前的价格是暂时的？

经济学中的价格敏感性

价格敏感性是一个顾客为了购买到需要数量的某个品牌，所愿支付的最高价格（经济学家称之为保留价格）。价格分析家往往称之为价格弹性：产品销量变化百分数与价格变动百分数的比率。

$$E=\frac{\text{销量变化的百分数}(\%)}{\text{价格变化的百分数}(\%)}$$

需求弹性 E 一般总是负数：价格上涨将导致销量下降，价格降低将导致销量提高。E 的值越大表明需求越有“弹性”，反之，E 的值越小，需求越“没有弹性”。

价格弹性的普遍规律

一个品牌的价格与同类产品的平均价格相差越大(高于或低于),它的需求弹性越小。但另外一些研究又发现,一些种类的商品的价格水平与需求弹性之间存在严格的正比或反比关系。例如,高价的橙汁果冻价格弹性较小,而高价的麦片价格弹性却非常大。这种情况可能反映了这样的事实:这两类商品的高价与低价商品不互为替代品。

尽管价格对销售商比对购买者更为重要,购买者仍可能因为价格高于他愿意支付的价格而拒绝购买。不能正确认识到这一点,而依靠内部需要来定价的公司往往不能达到他们的利润目标。有效的定价要求深入地理解购买者的价格敏感性,这通常以对产品的经济价值分析为开端。但是,对于大多数产品来讲,仅靠经济价值分析不能掌握价格在人们进行购买决策中的作用。多数顾客并不是信息充分,一味追求最佳价值的"经济人"。要理解经济价值在购买决策中的地位,必须超出经济价值的范围进行分析。

影响价格在购买决策中的作用的因素有:

1. 认知替代品效应
2. 独特价值效应
3. 更换成本效应
4. 对比困难效应
5. 价格—质量效应
6. 支出效应
7. 最终利益效应
8. 分担成本效应
9. 公平效应
10. 存货效应

尽管价格弹性讨论的是同类产品之间的事情,但是,同类产品的价格弹性往往是不一致的。价格弹性不一定与品牌的价格水平或相对寿命相联系。唯一可以肯定的是,市场份额大的品牌的价格弹性较小(在统一了其他因素后)。

经济价值分析

根据用途对消费者细分,产品的特殊属性对于不同的细分影响不同,因

此，每个细分市场的经济价值不同。

经济价值分析的局限性既是它的缺点也是它的优点。由于经济价值不能指出产品确切的价格是多少，只能说明如果购买者信息充分的话，他们愿意支付的最高价格是多少，这是它的缺点。另一方面，它能让公司确认产品销售不畅的原因是定价超过产品价值，还是促销不够。如果是前者，唯一的解决办法是减价。如果是后者，应该维持甚至提高产品的价格，设法让市场了解产品。这正是杜邦公司对 Alathon25 所做的。多年来想通过减价扩大 Alathon25 销量的努力失败后，杜邦公司将产品的价格从每磅 0.355 美元提高到 0.380 美元，同时展开大规模的促销活动。由于购买者认识到 Alathon25 对他们的经济价值，在随后的一年中，销售量增长了一倍。

经济价值分析还有其他的用途。它能指出改进产品的哪些属性能够使新产品具有较高的附加价值，节约新产品研究费用。另外，它还能帮助销售代理商向购买者证明为什么高级产品的价格较高。更重要的是，经济价值分析能帮助公司区分不同的细分市场，这些细分对产品的价值的理解不同。确认细分市场和经济价值对于制定定价策略是非常必要和重要的。

竞争——积极主动地管理市场

在竞争市场中，折扣（直接或间接的折扣，如回扣、附送赠券、优惠付款条件等）几乎可以肯定会使销量和利润在短时间内有所增长。管理者很容易被这些迅速的回报吸引而忽略长远影响。但是，现在使你销量大增的减价必定会使你将来的竞争力发生变化，而且往往是坏的变化。

这个教训并不是说管理层不该去保护市场份额，不该减价，而是说在采取行动前，必须考虑长期战略后果，把它与短期利益相比较。定价决策应该能够加强公司长期的盈利能力，而不是仅仅为获得某个合同或达到短期的销售目标。虽然这个公司从对付竞争的政策中获得了短期直接利益，但却在无意中降低了行业价格水平，降低了顾客对感受到的产品优点愿意支付的价格，这些都是公司不愿看到的。

成功的价格竞争者，必须权衡他们采取行动的长期影响与短期利益。定价就像在下棋。走一步看一步的人——谋求直接损失最小化或利用直接机会——总是被那些考虑到未来的人打败。绝不能仅仅为了获得某个顾客

的合同或者达到当前的销售目标就轻易降价。

由于价格变动比其它营销策略更迅速地影响销售，故常常被作为解决暂时问题的固定手段。但是，有效的定价要求管理者考虑每个决策对未来竞争行为和盈利能力的影响。例如，宝洁公司放弃了长期进行"价格促销"的十年计划，因为他们认识到，这样做尽管能获得短期利益，但将使大的零售商采用增加公司生产和分销成本的购买模式。

定价策略是否成功完全取决于竞争者和顾客的反应。

理解定价竞赛

定价是一种竞赛，它的胜利不仅取决于公司自身的定价策略，还取决于消费者和竞争者对它的反应。以维持盈利为目标的战略定价是一种需要技巧的竞赛，遗憾的是，很多营销和销售管理人员都不太熟悉这种技巧，我们对竞争的了解多来自体育竞赛等，在这些竞争中取胜的原则与在定价中取胜的原则有很大的区别，理解这一区别是在定价中取胜的关键。

竞争可分为正和竞赛和负和竞赛。

正和竞赛是指在每一个竞争过程中都能创造价值的竞赛。如体育竞赛、学术竞赛、销售竞赛——竞赛的时间越长、越激烈，参加者的收益越大。胜利者总是发现参加这样的比赛是值得的，即使失败者也往往能从中获得足够的收益而不必后悔参加比赛。

负和竞赛是指在竞争过程中参加者是要付出代价的竞赛。战争就属于负和竞赛，因为失败者不会从中获益。冲突延续的时间越长，胜利者发现参与竞争付出的代价过大的可能性也越大。价格竞争越激烈，给市场造成的损害越严重。所以，价格竞争是负和竞赛。

负和环境中最有价值的管理技巧不是将才，而是外交家的手腕。将军的工作是赢得战争；外交家的任务是使战争的频率和强度降到最低。遗憾的是，很多管理者——甚至是向他们提供建议的专家——了解得更多的是如何在价格战中取胜，而不是如何去避免不必要的战斗。本书强调在价格竞争中使用的外交手段是：想凭自己的能力不仅在销售量和市场份额的争夺中获胜，而且在长期竞争中获利的管理者必须具备的至关重要的技能。

外交是明智地制定计划、处理信息和选择竞争对手的过程。对竞争性定价进行战略性管理以获得持续利润也包含同样的要素。

有效定价的计划

管理者要想充分地权衡价格竞争的直接收益和长期后果，必须为此制定计划，遗憾的是，竞争行业中的公司往往不这样做。他们制定了企业的销售和利润目标，却缺少关于如何实现它们的计划。一个营销副总经理说："我们不能浪费时间去计划未来，我们连处理现在的问题都忙不过来。"当然，很多管理者被束缚在棘手的"当前问题"中，这恰恰是因为在有时间能避免这些问题的时候，他们没有预见到这些问题。

预见和管理竞争

大多数公司的营销计划仅仅包含公司对每种产品的生产计划以及销售和利润的预计结果。他们忽略了同样重要的信息：消费者和竞争者的计划和愿望。

任何一个决策不仅应该对公司希望达到的目标是合理的，而且应该是竞争环境允许达到的。如果公司预测到了即将来临的价格战，就应该采取一系列的步骤尽量减少它的影响。如果公司是刚进入市场，没有竞争优势，最好重新考虑在该市场的投资。

如果公司在该细分市场已经有了一定的基础，最好先发制人，给签订长期合同的客户一个小的折扣。这样能预防顾客日后提出享受更大折扣的要求，同时也能使公司击退弱小的竞争者。向外界表明公司对市场生产能力过剩的估计，显示公司为保持现有市场抢先作出努力，这样做能够在引起争斗的情况下使准备不足的弱小竞争者退却。遗憾的是，由于没有一个人预测并设法应付即将来临的冲突，结果爆发了代价惨重并且不必要的价格战。

在类似的情况下，一场价格战却被一家欧洲工业品公司遗过精心策划所避免。该公司和其欧洲的主要竞争对手协商分别限制各自的生产能力，使双方都能保持较高水平的资金、设备利用率。在需求高峰期，三个细分市场的顾客都必须提前订货，在价格上没有什么讨价还价的余地。但是，当一家原来的外国进口商开始建立自己的生产能力时，公司的地位受到了冲击。管理当局必须作出适当的反应。

那些精于正和竞赛的人很自然的反应就是保卫每个市场份额。有一些行业（例如，英国的壁纸业，西班牙的空气压缩机行业，美国的尿不湿和航

空业等)就是这样做的,结果导致毁灭性的价格战,使每家公司的利润都受到影响。这家公司则采用了更为圆滑的方法。意识到无法说服竞争者收回计划,这家公司就用自己的方式来迁就新竞争者。

通过分析三个细分市场,公司找出受新来者影响后损失最小的那一个市场。在这个低增长的"日用品"市场中,公司提高了产品的售价,为新来者进入市场设置了"保护伞"。在其他细分市场,公司提出更加迅捷的服务、保证供应、通过签订长期合同避免短期价格上涨等一系列保护措施。

当新竞争者的推销人员征询顾客的时候,他们发现要想争取日用品细分市场的顾客不必大幅度地削减价格,而其他细分市场则很难渗透进去。虽然新竞争者确实给原有两家公司的销售造成一定损失,但它远远小于如果他们坚守自己阵地展开价格战可能带来的损失。另外,他们使自己处于有利的细分市场中。这样,原有公司成功地保住了该行业价格的稳定性和盈利性。

这不是暗示说总要迁就新的竞争者。如果新的竞争者的财力不够雄厚,没有达到一定的经济规模,成本较高,那么,进行迅速的价格战,彻底打败对手并将其生产能力购买过来,可能是较明智的战略。没有一个竞争战略总是正确的,但成功的战略要求权衡长短期影响。在价格竞争激烈的行业,应在适应竞争、改变竞争成消除竞争中进行选择,以便尽量减小竞争对长期利润的负面影响。要想作出这样的选择,首先必须预测出这种影响可能是什么。

建立与规划相一致的定价方针

一个公司想通过提供优质服务使顾客感到其价值,以提高销售额,最好是制定面定价格的政策。由于没有改变价格的权力,销售人员唯一的选择是销售具有高价值的产品,组织唯一的选择是提供高价值服务。在短期内,该政策使每个人的工作难度加大,但从长远看,它能使公司更加有效地满足顾客的需要。价格固定政策还能使销售人员更加接近顾客,因为他们不必担心自己透露的信息会使自己在价格协商中处于不利地位。这一政策还能用细分定价作补充,细分定价是指给某些特殊消费者群(例如,大的购买者、政策、采购组织的成员)以折扣。但是,给某个顾客折扣的原则和折扣幅度不由销售人员掌握。

有人可能会认为不应制定什么定价政策，只要让销售人员以任何能够售出产品的价格进行销售即可。事实上，价格谈判有恶化价格竞争的风险（能使销售人员用价格来补偿他们在提供高价值服务方面的失败）所以必须更加严格地管理这一过程。制定一些政策方针能够有效地指导价格谈判：

- 要求价格折扣必须以免除一些服务（例如，培训、及时交货）或产品特色（例如，产品颜色的选择）为条件；
- 要求顾客在经过销售经理批准的协商价格的订货合同上签字；
- 要求答应签订长期的合同作为获得折扣回报。

显然，所有这些限制都使销售的难度加大。它们不同于"只提供达成交易所必需的折扣"这种常见的政策。你能看出其中的区别吗？任何都可以通过牺牲价值达到销售目标，但要想同时获得销售和利润就必须让那些谋求折扣的顾客付出一定的代价，只有这样才能限制他（或她）利用供应商之间的冲突牟利。面"必要的折扣"策略只能在供应商之间掀起价格战而使顾客渔翁得利。

价格可以谈判时，管理销售人员的关键是奖励那些争取到有利可图的订货的销售人员，而不是那些争取到订货的人员。

管理竞争性的信息

在价格战中取胜的关键是外交手腕，而不是将才。外交家只是设法在不发生代价惨重冲突的情况下达到目的。他们的战术不表现在力量的运用上，而是在信息的利用上。在价格战中，导致竞争者采取行动的因素比导致自己行动的因素重要得多。

以争取顾客为目的的减价决策可能有不同的长期效果，这主要取决于竞争者对这一变动的看法。在没有其他信息的情况下，竞争者会把这种行动看成是夺取市场份额的表示，所以跟随降价。但是，如果减价是模仿竞争者最近对本公司顾客所采取的行动，竞争者会把它看成是保护市场份额的决心。像这样，降价实际上减少了未来的投机，有助于稳定行业价格。

我们现在考虑竞争者对另一种降价可能的解释。无缘无故减价，而且

减价幅度空前，超过了获得业务的必要。此外，在此之前公司刚刚宣布：新的制造工艺专利不仅增加了生产能力，而且大大降低了公司的追加制造成本。这种情况下，聪明的竞争者会把减价看成是一种明显的警告：要想阻止公司抢占市场份额是徒劳的。

在避免不必要的负和竞赛情况下达到目的的关键是对信息进行管理，使之影响竞争者的期望。对信息的管理包括收集和评价竞争对手的信息，向部分对手传递有关信息，促使他们采取本公司所希望的行动。

一、收集并评价信息

为了抑制减价的投机行为，竞争对手必须尽快作出反应。如果竞争者能在一个星期而不是三个星期内作出反应，投机者从减价中获取的潜在利益就减少了三分之二。最极端的，如果竞争者能够立刻作出反应，投机者将几乎无利可图。

爆发价格战往往不是因为竞争者的卷入，它是采购代理商操纵价格造成的。一个采购代理商如果无法从自己偏爱的供应商那里得到满意的价格，他（她）就会假称其他厂商提出了更好的条件。如果推销人员对此无动于衷，聪明的采购商会更明显地进行威胁，把下一个合同交给其他厂商（即使这个竞争看没有在价格上让步）。现在第一个公司会相信他的竞争者在暗中搞破坏。也许由于这个顾客的两面性行为，在未来的交易中，公司会答应他所要求的“低价”。如果公司更精于价格竞争，就不会答应顾客的要求，而是报复性地向竞争者的其他顾客提供同样的优惠。避免出现这种情况的唯一方法就是密切关注竞争者的价格，当顾客撒谎的时候公司就可以明辨了。

二、有选择性地公开信息

管理当局认为如果能够比竞争者更迅速地实行紧缩，就可以更顾利地度过艰难时期。但是，当众多竞争者不顾一切地削价以抛售积压存货时，整个行业都受到损害。如果这个公司把自己的预测告知竞争看，阻止它们过度扩张，公司的财务状况可搞相对来讲不那么突出，但绝对比现在更赚钱。在一个利测率很高的行业获得平均利润会优于在利润率不高的行业获得特别的回报。

当市场受到潜在威胁时，公司可以明确发出信号，表明公司有义务并且有能力保护自己的市场，以此威慑对方。

我们建议他们与竞争者最好的顾客打交道，向这些顾客解释这种“公平的价格”政策，解释产品的价值所在。在接触过程中，要根据竞争者向某个顾客提供的低价，将这些顾客可能支付给竞争者的价格估计得低些。顾客自然会产生疑问，这时，就告诉顾客，自己是根据竞争者最近赢得的投标的报价来估计的。无疑，过不多久这些顾客就会打电话给竞争者，要求作为最好的顾客所应该得到的折扣。正像我们所预计的那样，竞争者认识到它进攻使用的低价将成为与自己原有顾客计价还价的基准，于是停止了这种有选择的折价方式。

投机取巧地利用减价来获得市场份额一般来讲是见识短浅的，不过它有时是深思熟虑的战略的要素之一。这种情况在公司利用价格来创造或加强持久的或本优势时经常发生。

分配竞争性资源

在什么情况下进行积极主动的价格战是有利的呢？有三种这样的情况：

1. 如果公司已有或可通过低价策略创造绝对的成本优势，其竞争者可能就没有能力抗衡它的减价。沃尔玛公司在分销渠道拥有绝对的成本优势，定价可以远远低于一般的百货商店和食品店。为什么呢？因为即使沃尔玛公司的价格较低，它的销售利润率也比其主要竞争对手高。于是，沃尔玛公司用小于成本优势的价差来吸引顾客。这种策略不是负和竞赛，而是市场份额向更有效率的竞争者的转移。

2. 如果公司的产品仅对相对较小的细分市场有吸引力，管理者可以推断竞争者无法对自己的或胁作出反应。

3. 如果公司对价格战的承受能力比竞争者更强——因为一旦争取到一个顾客，可以通过销售相关产品获利——他们可以主动地以亏损价格销售某一产品。

大多数情况——竞争者成本类似、市场份额不同的成熟市场上——价格竞争往往是由那些不知其行动后果的目光短浅的公司发动的。对于那些想在长期的竞争中生存的公司，有一些较好的方法来控制竞争。

一、追求竞争优势而不是市场份额

公司加何才能成为赚钱的竞争者呢？很多管理者相信，盈利的关键是

获得占有优势的市场份额。如果这只是一个公司追求的目标，它可能是成功的策略。如果这是很多竞争对手的共同目标，又只有一个公司能够获得成功，这就是在进行负和竞争，会破坏每个公司的利润。幸好有一些策略促成正和竞争：通过提供更多的价值或者更有效率地运转而不是降低利润来吸引顾客。这主要包括增加较少的成本来获取较多的产品价值，或者减少较多的成本而又仅减少较少的产品价值。

二、选择竞争对手

管理者往往认为在竞争中最后的胜利者是战胜所有对手的人，这种理解是最致命的错误。在负和战争中取胜的关键是仅仅参加那些收益超过成本的战斗。

当公司被怀有敌意的价格竞争者威胁时，可以采取同样的对策，细心挑选对手，安排对抗方式以加强自己的力量。如果你虽然可能在负和战争中取胜，但付出的代价大于可能的收益，那么就避免和这一敌手对抗。除非在考虑竞争者反应的结果后，确认能够获利，否则不要轻易发动价格战；不要对竞争对手的减价采取行动，除非采取价格或非价格行动付出的代价比迁就对手的减价付出的代价要少。如果管理者基本能遵守上面两条原则，许多公司都可以避免受破坏性价格竞争的损害。

一些人认为市场份额大的公司其财务比其竞争者雄厚，在价格战中有优势。虽然短期减价可能会使公司付出巨大代价，但是它可以迫使那些小的竞争者破产，在未来重新获得市场领导者的地位和操纵市场价格的能力。这种“掠夺性”行为的原理听起来不错，但在现实生活中很少起作用，这主要有两个原因。

首先，如果掠夺性价格低于产品的变动成本，这种掠夺性定价会违反美国反垄断法的规定。因此，即使大公司有能力通过将价格定得很低使小的竞争者破产，但他往往不能合法地这样做。其次，也是最重要的，只有公司能在今后重新提高价格，而又不招致新的竞争者，这种行动才具有成本效率。如果被打致的竞争者的资产在拍卖时出售给新的投资者，这种掠夺行为只是改变了竞争者的面孔罢了。

另一种“平整比赛场地”的方法是改变竞赛的部分地点。

如果受到威胁的市场份额过大，不采取报复行动的代价（数量效应）大于采取行动降低利润的代价（价格效应），那么必须进行价格报复。不过管

理者应该在减价之前仔细计算在一定市场份额下，毛利降低给各个阶段带来的成本是多少。然后他们应该考虑在每个阶段，能否将同样的资金用于其他方法——更多的广告宣传，更多的销售支持，在商品展销会上促销等——对长期的销售至少有同样的影响。只有对这些问题的回答是否定的，一个理智的竞争者才能展开价格保卫战。

一般来说，市场领导者在处于成熟期、价格竞争激烈的市场上无法提高利润；他们只能使损失最小化。从理论上讲，适当的策略也同样应该是尽量提高竞争优势和已经获得的市场份额的价值，同时避免陷入负和竞争中。

只有在价格是创造和保持长期竞争优势的战略规划的一个组成部分时，通过价格获得的销售增长才和长期的盈利能力一致。不能仅仅为了获得下一个合同或者达到某些短期的销售目标，不权衡竞争者和消费者可能的反应就贸然减价。这种权衡不能由于特殊的情况就放弃，它需要周密的计划、信息管理以及与其他营销方法的协调。

定价策略——综合有效定价的因素

有效定价则要求采取积极主动的营销策略来加强公司的竞争地位，提高投资盈利率。

成功的定价并不是一个最终结果，而是一个持续不断的过程。

定价的步骤

一、数据收集

好的定价决策需要成本、消费者和竞争者三方面的信息：

1. 成本核算：与特定的定价策略相关的增量成本和可避免成本是什么？
2. 确认消费者：哪些是潜在的消费者，他们为什么购买这个产品？
3. 确认竞争对手：目前或潜在的能够影响该市场盈利能力的竞争对手是谁？

数据收集阶段的三个步骤要分别独立完成。否则，如果负责收集顾客信息（第 2 步）的人员相信增量成本相对于价值来讲比较低（第 1 步），就会倾向于保守地估计经济价值。如果计算成本（第 1 步）的人员相信消费者

价值很高(第2步),就会倾向于将产品的成本定得较高。如果收集竞争信息的人员(第3步)知道消费者目前偏爱的产品是什么(第2步),就会忽略那些尚未被广泛接受的高新技术带来的威胁。

二、战略分析

战略分析阶段也包括成本、消费者和竞争三方面。不过此时各种信息开始相互关联起来。

4. 财务分析

5. 市场细分

6. 竞争分析

7. 制定战略

决策过程不必非常程序化。不过建议大公司将这一过程规范化。在大公司中,成本、顾客和竞争的信息分别由不同人员掌握,只有规范的决策过程才能使管理当局确信所有的信息都体现在定价决策中了。

一般的定价策略

公司一般有三种定价策略可供选择:撇脂定价法、渗透定价法和适中定价法。

撇脂定价法是将价格定得相对于产品对大多数潜在顾客的经济价值来讲比较高,以便从份额虽小但价格敏感性低的消费者细分中获得利润。渗透定价法则是将价格定得相对于经济价值来讲比较低,以便赢得较大的市场份额或销售量。所以撇脂价格没必要高于,渗透价格也没必要低于市场上同类产品的价格。适中定价策略,又称满意定价法,它要吸引的是那些注重价值的购买者。

虽然在同一个市场上不同的价格—价值策略是共存的,但是对策略的选择不是任意的。公司的成本结构、竞争地位、消费者的购买动机决定了只有一个策略是对公司最适合的。

撇脂定价法

撇脂定价法以牺牲销量来获得较高的毛利。撇脂价格相对于大多数购买者愿意支付的价格来讲是较高的。因此,只有在价格敏感性低的细分市场上销售所得的利润比在更大的市场上用低价销售所得的利润要大的情况

下，才能采用这一策略。

一些细分市场的顾客特别看重产品的差异，所以对价格不太敏感。

除了独特产品属性以外，还有其他一些因素也同样能够支持撇脂定价。当费用支出很小时，一些顾客是“即兴”购买而根本没有考虑到其他替代品的情况。

只有低价可以建立竞争优势或维持已经存在的竞争优势的时候，才采取低价。否则，不要为未来而忧心忡忡，在你能赚钱的时候尽量赚。

通过某些形式的竞争保护，销售重复购买产品的公司可以一直保持撇脂价格。但是，如果产品是长期耐用品，如照相机，或大多数顾客只会购买一次的产品，如一场演出的戏票，那么就只能在一个有限的时期内实施一个撇脂价格。在这些情况下，可以通过采取撇脂定价的变形——阶段性撇脂定价策略——在相当长的时间内保持较高的利润。

公司可以减少降价的频率，使顾客承担较高的等待成本。

阶段性撇脂定价法并不总是适合于耐用品。

有时，阶段性撇脂定价策略也适合于推出非耐用品、重复购买产品。

渗透定价法

渗透定价法是指将价格定得比经济价值低很多，以此吸引并赢得大量顾客。它牺牲高毛利以期获得高的销量。同撇脂定价一样，这一策略也只在特定的环境下是有利的。渗透价格并不是说必须便宜，而是相对于价值来讲比较低。

一个普遍的错误理解是认为每个市场都会对价格差异作出反应，这也正是为什么不成功的渗透定价那么常见的原因。对于那些代表身价或具有独占性的产品来讲，低价是没有吸引力的，事实上它还会破坏这些品牌的形象。

要确定销量必须达到多少时才适合采用渗透定价，管理者就必须考虑成本的情况。如果增量成本（变动成本和增量固定成本）仅占价格的很小一部分，销售每增加一个份额就能产生一个很大的利润贡献，那么渗透定价是有利的。另外，如果单位贡献毛利较高，那么降价并不意味着单位贡献毛利降低很多。单位贡献毛利越低，要使渗透定价有利可图所需要增加的销售越多。

渗透定价要想成功,竞争对手必须允许一个公司的定价对相当大一部分细分市场具有吸引力。竞争者可以降低自己的价格来对付他人的渗透定价,阻止他人向另一细分市场提供更好的价值。只有在竞争者缺乏能力或动机去这样做的情况下,渗透定价才能赢得市场份额。以下是两种常见的情况:

1. 当公司的成本优势和(或)资源优势十分明显时,竞争者相信如果他们发动价格战必然带来损失。

2. 公司目前还很不起眼,它能够迅速提高销售而又不会给竞争对手造成太大的影响迫使他们作出反应。

适中定价法

适中定价策略尽量降低价格在营销手段中的地位,重视其他在产品市场上更有力或有成本效率的手段。当不存在适合于撇脂定价或渗透定价的环境时,公司一般采取适中定价。

定价策略的细分

很多公司从"整个市场"的角度来考虑定价策略,而不是从构成它的各个细分市场来考虑。因此,他们的策略只在"平均水平上"是正确的。

影响价格敏感的因素分为两类:一是影响对产品差异价值的理解的因素(参考价值、感特价值、对比困难、价格—质量和最终利益的派生需求效应),二是影响对支出费用的认识的因素(支出—收入、分担成本、公平、沉没投资和最终利益的总成本)。

对于有效定价来讲,确认市场中的消费者各属于哪类细分的是十分重要的,因为细分不同,所需采取的营销策略也不同。不论在消费者零售市场还是在组织零售市场,都存在这四种类型的购买者。

适当地评价一个品牌战略成功与否,必须基于它的目标细分市场,而不是从整个市场考虑。

遗憾的是,很多公司,依据一个品牌在总市场上的份额来评价品牌的绩效,而不是依据它在目标市场上的份额。结果使品牌经理修改了原本对于目标市场很适合的战略,以便进入其他细分市场。

生命周期定价法——在变换的环境中调整战略

一个产品概念从产生开始，逐渐被顾客接受，然后被所有顾客接受，最后被更能满足顾客的新产品代替而步入死亡。由这种产品概念所界定的市场的发展经历了四个阶段：开发期、成长期、成熟期和衰退期。

市场开发期创新产品的定价

什么样的定价策略对于创新产品是适当的呢？回答这个问题必须注意，消费者刚接触到新产品时的价格敏感性与他们长期的价格敏感性之间是没有联系的。大多数购买者对创新产品的价格敏感性都相对较低，因为他们倾向于把价格作为质量的指示灯，而且此时没有可作对比的其他品牌。此外，除非他们认识到产品能带来的利益，否则可能不会意识到对产品有需求。顾客缺乏确定产品价值和公平价格的参照物，因此，可以理解为什么大多数潜在购买者不会被低于产品价值的价格所吸引，为什么革新者不在意新产品的高价。

在市场开发期，顾客对产品缺乏了解，企业的主要目标是培养潜在顾客，促使他们关注创新产品的价值。因此，创新产品的价格（正常价格或零售价）应该制定得能向市场传达产品的价值。顾客参照价格来估计产品的价值，确定价格折扣以及进一步减价的价值。如果采用撇脂定价策略，零售价应与对价格不敏感的顾客心目中的产品价值相近。如果采用适中定价策略，零售价应接近于产品对大部分潜在顾客的价值。对创新产品不宜采用渗透定价策略，因为顾客的价格敏感性低，会使该策略无效，甚至可能由于价格—质量效应而损害产品的声誉。

市场成长期新产品的定价

许多关于企业管理著作暗示渗透定价是建立成本领先地位的唯一正确方法。这种认识是很危险的。如果市场不是对价格很敏感，可能无法通过渗透价格获得保持成本优势所需的足够多的市场。

当行业中只有个别企业采取成本领先战略时，采用渗透定价不一定总是适当。而有时，公司的成本优势完全取决于为数很少的大顾客，总支出效

应使这些顾客对价格十分敏感，有必要采用渗透价格吸引他们。如果公司的成本优势是由于规模小、灵活多变造成的，那么比较适宜采用适中定价。如果某批定货时间紧，购买者无暇寻找其他供应商，制造商偶而还会采用撇脂定价策略。

选择成长战略

在选择产品战略时，为了和定价战略保持一致，企业应考虑下面一些关于市场和自身能力的问题：是否存在想要获得差异化产品带来的利益并乐意支付高价的细分市场？

采取产品差异化战略的必要条件就是要找到一个高度评价产品特色的细分市场。在多数行业中，只要企业（哪怕是小企业）找出这样的细分市场就能获利。

公司是否独具生产和销售差异产品的能力？产品差异化战略合适与否不仅依赖于市场需求，还取决于卖方在生产和营销方面的优劣势。

市场是否对价格足够敏感，能否产生大量的成本节约？为建立成本领先地位而采用渗透定价要想获得成功，要求有相当大部分细分市场对价格很敏感。如果价格敏感的细分市场的规模不比愿意付高价购买优质产品的细分市场的规模大，建立在以低价获得成本节约基础上的成本领先战略不会成功。

在成本领先战略奏效前，公司愿量投资并承担必要的风险吗？

市场占有率低的企业能创造出成本优势吗？偶尔，小企业能超过大企业成为更有效的成本领先者。当小企业专注于一条狭窄而标准化的生产线，获得优质制造商的声望时，可以节约相当的营销费用，获得成本优势。

产品专业化应该搞到什么程度？一味追求产品差异最大化而完全忽视成本必将导致失败。

市场会为获得最低价格牺牲多少产品差异？进入成熟期后，一些无特色、也无防御能力的企业面对严峻的价格竞争往往很难生存下去。创造竞争优势的最好时机是在销售增长得最快的时候，此时有足够的现金来投资，能抢在对手之前占领有利位置。

市场成熟期产品的定价

加剧价格竞争、进一步缩小定价调整余地的因素：

1. 重复购买者的经验积累提高了他们评价和比较竞争产品的能力，从而降低了对品牌的崇信度和名牌的价值。

2. 模仿成功的产品设计、技术和营销战略的行为缩小了产品差异，使企业之间多种品牌的竞争更加直接。当产品标准由政府机构或权威的独立测试机构下达的时候，达种同化过程会加快。

3. 顾客价格敏感性提高，生产标准化产品的风险降低，从而吸引了在生产销售上更有效率的新的竞争者。它们往往来自国外，也可能是具有多年生产销售类似产品经验的国内大企业。

除非企业能够发现恢复行业增长速度的营销战略，或者实现技术突破、推出更具特色的产品，否则它必须学会在这三种竞争压力下生存。成熟期有效定价的着眼点不是努力挣得市场份额，而是尽可能地创造竞争优势。成熟期竞争加剧，顾客越来越精明，不过企业仍可在此之前很好地找到改进定价有效性，以便在成熟期保持利润的机会。下面的措施将会提供这种机会。

在成熟期，产品捆绑销售就不再是防御竞争的手段，反而会招来竞争者。除非市场领导者能够在捆绑中的所有产品上保持优势，否则就把捆绑产品拆开来分别出售。应该是向大部分的顾客销售他们为获得某一利益所需的一部分产品，而不是向他们当中的一小部分人销售整个产品组合。

廉价销售可能会在市场开发期毁掉一个企业，却能在成熟期加强企业在价格敏感的顾客中的竞争力。

市场衰退期产品的定价

当生产成本大多是沉没的固定成本，生产设备只能服务于特定的市场时，市场衰退的影响就大了。这样的企业如果不能保持一定的设备利用率，会面临致命的现金流失。因此每个公司都在降价，希望牺牲竞争者来争夺市场。但此时减价很少能刺激起足够多的额外的市场需求。其必然结果是降低行业的盈利能力。衰退期的战略目标不是赢得什么，而应该是在损失最小的情况下退出市场，或者是保护甚至加强自己的竞争地位以便在衰退

期生存。

在市场衰退期一般有三种战略可选择：紧缩战略、收割战略、巩固战略。

紧缩战略意味着全部或部分地放弃一些细分市场，将资源重新集中于企业更有优势的市场上。紧缩战略是经过精心规划和执行的战略，它将公司置于更有利的竞争地位上，并不是为了避免公司瓦解而不得已采取的办法。紧缩战略的实质是把资金从公司薄弱的市场上撤出来，用于加强在公司具有优势的市场。

收割战略意味着逐步退出行业。最开始它也是放弃一些薄弱的市场。但收割战略的目标不是占领较小的、更具防御性的市场，而是最终从行业中退出。

巩固战略试图在衰退期加强竞争优势以从中获益。这种战略仅适用于那些财力雄厚的企业，它可以渡过使众多对手溃败的难关。成功的巩固战略能使企业在经历危机后重新组合的、缺乏竞争的行业中获利。

从中可以看出，即使是在生命周期最糟糕的阶段，仍可改进战略的选择。不过这种选择不是任意的，它取决于公司执行战略并在竞争中取胜的能力，且要求公司能预见未来、合理规划。

顾客谈判——在战壕中定价

协议价格败策和固定价格政策

协议价格政策教会销售人员把价格当作获得销售业务的工具，而不是退过销售价值提高顾客付款的意愿。更糟的是，许多采取协议价格政策的公司按照销售量而不是销售利润来奖励销售人员，这事实上是鼓励销售人员通过在价格上花工夫来进行销售。

要让用户知道，如果用户需要一个低一点的价格，他必须准备放弃一些东西。

制定有效的谈判策略前，必须首先理解谁是购买者以及他或她在公司的购买主体中担任什么样的角色。

销售人员所犯的一个比较常见的错误是仅仅关注有限的人员，而低估了其他人员对最终决策的影响。把差异性产品向那些认为差异没有价值的顾客推销是徒劳无益的。

谈判策略

与注重价格的购买者谈判有几种策略。第一种也是最困难的一种方法就是使他们的注意力重新集中于产品的价值，证明其附加价值与价格相符，从而使他们愿意提高支付价格。这通常不是一个销售人员能做到的，需要销售商投人资源使用户放弃纯价格导向的方针。

但是许多注重价格的购买者是非常固执的。这种情况下，销售者必须采取有选择性地参与的策略，仔细衡量短期利润和这种交易所带来的长期影响。只有在这种交易能提供更多的利润，并且不损害其他更有利润的业务的时候，才能接受。

避免价格陷阱。有一些方法支持销售产品价值。首先是"*成本—效益分析*"，比如经济价值分析，它能使顾客理解你的产品是如何省钱或者增加他们产品的价值的。

"*扣除法*"这种方法把产品或服务的特性从原来的组合产品中去掉，来"正确体现"用户要求的低价。这种方法的另一种形式是强调不使用你的产品的不良后果。这种方法要求对竞争者的产品有广博的知识。

"*分割法*"这种方法根据用户的生产过程把产品成本分解成相对较小的单位。这个方法突出最终利益效应，迫使用户认识到价格差异与失败的风险和业务上的其他成本相比是无足轻重的。

大家都说竞争投标使中标者亏本，这就是胜利者的懊悔。你赢了九个老练的竞标对手意味着什么？也许意味着你愿意在此项目上少赚一些钱。从另一方面来说，这也可能意味着你低估了完成这项工作的成本。

投标者越多，在中标项目上就越容易赔钱，即使你对平均成本估计正确，你和竞争者的报价都包括了一个合理的利润率。原因是：你所赢得的并不是随便什么项目。你更有可能赢得那些被你低估了成本的项目，而不是那些高估了成本的项目。因此，原得的项目的预期利润率要比中标前想象的利润率少得多。

唯一的有效的解决办法就是采用"有选择性地参与"的原则。给每个投标价格添加一个"虚设因子"，估计如果中标后，你低估自己的成本的可能性。它能保证你不会在赢得了投标项目后再后悔。

激励销售价值而非价格

如果销售人员的绩效是以取得的销售数量来衡量和付酬的，那么他们会只注重于销量，而不管商品对顾客的价值和老板的利润。

降价可能使销售人员得到好处，对公司而言则是挖墙脚的做法。

说服销售人员销售价值的关键是板据销售利润而不是销售数量来评价销售人员的业绩，并付给他们报酬。销售人员的销售目标与从前一样，但是告诉他们，这是在“目标”价格下的销售目标。如果他们低于或高于“目标”价格完成销售的话，他们的销售成绩将根据销售利润来调节。

以前抱怨公司价格太高的销售人员开始抱怨公司交货不及时、质量有问题、产品性能缺乏创新以及缺乏证明产品质量的有效销售支持手段等等。简而言之，由于销售人员无法销售并不存在的价值，他们会成为提高企业产品价值的坚决拥护者。

细分定价——市场细分策略

细分定价能使公司针对每一个细分市场的用户制定更合适的价格策略。对那些价格不太敏感，喜欢高消费和在竞争者那里没有得到很好服务的用户，可以收取较高的费用，这样也不会失去收取低价提供服务的客户。细分定价并不是件容易的事，它需要有创意的策略，既能保持细分的市场，又不犯法。下面是七种常用的细分定价策略，实践证明它们是有效的、合法的。它们是：

- 根据购买者类型细分
- 根据购买地点细分
- 根据购买时间细分
- 根据购买数量细分
- 根据产品设计细分
- 根据产品捆绑细分
- 通过搭卖和测量细分

制定一个细分定价策略要求有足够的洞察力。管理者必须判断出不

同的细分市场，并且用对每种产品独特的价格策略来区分他们。当管理者知道从何处着眼时才最有可能做到这些，目的就是指导他们如何去观察。

收益管理

对出差的人搞机票打折，是没有意义的。打折的目的就是在生产能力允许的情况下，吸引新的顾客，而不是减少可能从那些愿意付高价的顾客手中得到的收入。

收益管理的目的是帮助销售商决定，在不影响为愿意付全价的顾客服务的前提下，应有多少生产能力用于折价销售。这种管理的困难在于，先满足所有愿意支付全价的顾客，再用剩余的生产能力为要求折扣的顾客提供服务往往是不可能的。

订户折扣

通常，用户订单规模增大并不会导致加工和运输的成本增加很多。因此，用户订单上的数量越大，每单位的加工和运输成本就越小。数量折扣是为了留住大用户，商订单折扣是为了鼓励客户一次大量订货。

细分定价的重要性

施乐公司之所以失去它在复印机市场上强有力的竞争地位，就是因为他们不愿对价格敏感的市场提供服务。该公司认为对需要高质量复印机的顾客提供服务可以获取高额利润。虽然施乐为这些客户提供了很好的服务，并且根据每一原件复印的页数定价，但他们忽略了对利润较低的小公司市场的服务，将这一市场留给了日本人。日本人本来因为缺少中间商和服务网根难与施乐竞争。但是日本人利用对小公司的服务获得了足够的利润，最终建立了自己的销售渠道和服务网，然后继续向施乐利润高的复印机市场发起了挑战。这个教训是很清楚的，对价格比较敏感的细分市场的忽略就是为竞争者大开方便之门，竞争者最终会威胁你在价格不敏感市场上的竞争实力。

竞争优势——为更有利的定价策略打好基础

在一个激烈竞争的市场环境下，企业如果要获取高额的利润，就必须具备两种竞争优势，即：比较低的生产成本和与众不同的产品。

成本领先的竞争优势：内部成本的利用效率

利用经营范围节约成本。经营范围是指一家企业产品组合的宽度。许多企业都同时出售各种各样的产品。生产计划的作用就是要充分利用产品组合的协同效应。协同效应的一个重要的应用就是生产不同的产品时尽量利用一些共同的资源。这种方法越来越得到营销人员的重视。一家公司应该仔细地选择产品的范围，使它们尽可能使用一些共同的资源，从而将追加成本控制在竞争对手水平之下。

航空公司也经常使自己的服务多元化，从而达到共享成本的目的。开发一种新产品，使其能够共享现有的成本，比从已有的产品中选择一种能够利用现有成本的产品要困难一些。

利用规模节约成本。利用一定的经济规模能使成本下降。

在有些行业，一些规模庞大的生产商靠频繁地变换自己的技术，来迫使这个市场的新的竞争对手只有在占据了更大的市场份额以后才能与其抗衡。在这种情况下，这些大规模的企业就可以提高自己的产品定价，因为其他的厂商需要占据的市场份额相当大，所以提价也不会让其他厂商抢占了自己的市场。

利用经验节约成本。如果一个公司利用已有的经验进行生产，他们就应该预测出未来成本会有什么样的减少，进而降低自己产品的价格，哪怕这样的价格暂时还不能收回当前的生产成本。这种按照经验曲线来定价的方法可以使公司成为市场领导者，占有大量的市场份额，产量不断增加，比竞争对手更快速地降低生产成本。进一步说，一旦一家企业建立了相当的经验成本优势，它就可以利用这种优势对抗任何竞争价格，很好地保持产量的领先地位和这种竞争优势。

如果希望有效而成功地使用经验曲线来制定价格，就必须进行仔细的分析和正确地使用这种方法。按照经验曲线进行定价在有些情况下是可以

获取很大的利润的。但是，由于下列原因，采用这种方法也会遇到麻烦：

1. 购买者对价格不十分敏感；
2. 产品毛利太小，不宜降价；
3. 竞争对手不合作；
4. 经验并不是某个企业专有的；
5. 经验可能在很多产品之间共享；
6. 经验可能并不是由于总产量的增加而获得。

外部成本的利用效率

购买者集中带来的经济节约 有些公司只将自己的营销活动集中在一两个产品或一两个细分市场上，同样也能实现很大的经济节约。显然，这样做可以节省促销费用和销售成本。

集中的经济模式也并不总是市场份额较小的公司的良策。采用集中策略的公司的规模和发展情况要受到其目标市场的变化情况的制约。如果目标市场增长得非常快，那么这家公司的规模也应该不断扩大。

后勤一体化带来的经济节约 许多世界范围的公司往往通过改善和它们的供应商和中间商之间的合作关系的方法，来实现经济节约。

有效地制定转移价格 从原材料的供应商到产品的生产商存在着一条相关的链条，只要整个链条都在高效地工作，那么在这个链上的每一个公司，不论是零件制造商，进行组装的公司，还是最后的推销公司，都会获得利润。如果这个链条上的任何一个环节工作组织不当，以至于必须将产品的价格提高，那么这条链上的所有公司的销售部会受到损失。遗憾的是，很多人认识不到，或者错误地理解生产没有组织好的原因。其实，这个链条上的每个独立的公司和部门在制定其产品的结转价格时，有时是不合理的，这往往是不能一环套一环地有效地组织生产的症结。这个问题被称为"制定转移价格"，它常常是独立的公司和部门比那些进行了一体化联合的公司缺少价格上的竞争力和获利能力的原因。

竞争性产品的优势

如果一个企业生产的产品和竞争对手的产品相比并没有什么独到之处，那么对于消费者来说，在进行购买决策时，最主要考虑的就是价格因素。

公司实现产品差异化的一条途径就是不断的革新。

虽然采用新技术可以实现产品的差异化，但还是应该首先了解顾客的需要是什么，这样才能采用适当的技术去满足这种需要。

第一个进行产品改进的厂商的产品往往在消费者心目中有特殊的形象，竞争对手即使有能力仿造产品，也仿造不出来这些形象。

定价心理——购买行为模式

对价格差异的感受

如果消费者能够对价格的差异作出理性的判断，那么当绝对的价差一样时，就应该产生相同的行为。但是，生活中的一些例子和实验的结果都表明，消费者对同样价差的反应并不相同。

“韦伯－费勒定律”的一个重要结论就是消费者对价格变化的感受更多地取决于变化的百分比，而不是变化的绝对值，并且，产品价格之上、之下各有一个界限，将价格调整到价格之外容易被消费者注意，而在界限之内调价却往往被消费者忽视。在价格上限以下一点一点地提高的价格比一下子提高很多的价格更容易为消费者所接受。相反，如果一次性地将价格下降到下限以下，比连续几次小幅度的减价效果更好。

参考价格的形成

通常有三种因素会影响参考价格的形成：现有价格、过去价格、购买环境。

现有价格的影响　在产品线上加入一种高价产品，并不是想通过大量销售这种产品获利，而是希望用这种产品提高消费者对产品线上的其他产品的参考价格，从而增加低价位产品的销售量。

此规律同样可以应用于竞争的价格定位。

事实上，在这种情况下，消费者可能就开始怀疑低价产品的质量了。他们不愿意为了省钱而买回来的却是一些品质低劣的产品，因此就更愿意购买中间价位的商品。

消费者观察到的价格对他们形成参考价格的影响是不太一样的。尽管他们看到的是完全一样的商品价格，但是那些按照降序观察价格的顾客形

成的参考价格要高于另一组顾客的参考价格。

这个研究结果对营销管理有重要的启示。在人员推销中，销售人员就应该首先向顾客推荐一种他们产品中价位较高的商品，即使消费者最后会选择便宜一些的产品。这种策略被称为“自上而下”推销策略。它在推销多样化的商品（如汽车、衣箱和房地产）时得到广泛的应用。直接邮售的价目表也采用这种方法，将产品按照从贵到便宜的顺序排列。在零售店，老板们也利用这种“顺序效应”。例如，零售店经常出售那些价格很低，但是利润又不小的自家的品牌的产品。但是店主并不将这些产品摆放在顾客的视野范围以内，以防他们一下子就看到了这种产品。相反，店主将价格比较贵的产品摆放在顾客一眼就可以看到的地方，使顾客看到它们之后再看见那些便宜的商品。

过去价格的影响　对于那些消费者不经常购买的耐用品，就不应该经常涨价。

购买环境的影响　营销人员可以花很大的精力去调查消费者的参考价格是多少，但是在很多情况下，没有必要这样做，研究表明，对于那些经常购买的商品（如日用品）的市场价格往往和消费者眼中的参考价格是一致的，因为他们可以很快地适应新的价格。但是，对于那些不经常购买的商品来说，确定和影响消费者的参考价格可能会对改善价格策略和效果有很大的好处。

心理“设计”对价格感受的影响

预期理论不太同意经济理论提出的观点，即消费者对购买行为的评价是根据对获得产品产生的正的效用和支付价格产生的负的效用的比较而得出的。他们认为，人们对购买的评价和相对于参考点的损益有很大的联系。根据预期理论，由于人们对损益的感受是不一样的，所以营销人员应该通过将购买决策“设计”成潜在的利得或损失，来影响人们的购买决策。

根据预测期理论，损失带给消费者的痛苦比相对大小的利得带给他们的欢乐要大。

预期理论对于营销人员的用途就在于，利用它，可以预测消费者实际的行为，而不是他们应该有的行为。

管理人员怎样利用预期理论来影响消费者的购买决策呢？通常有三种

方式：

一、设计消费者的参考点：捐赠效应

这种理论注意到了损失会给消费者带来更大的影响，让消费者放弃一种财产给他们带来的痛苦比获得该财产给他们带来的欢乐多得多。因此，他们宁可维持现状也不愿意失去对某种财产的拥有权。“捐赠效应”正说明了消费者不愿意失去某种财产的心理。

从捐赠效应中可以得到一些启示。首先，如果某种东西的价格只表示拥有者会放弃一些机会，而不是完全放弃某种拥有权，那么这种东西就比较好出售。

我们可以得到关于定价的另一个启示：当同样的产品存在价格差异时，应该力图使消费者认为较低的价格是给予他们的一种折扣，而不让他们认为较高的价格是一种加价。这条规律在实践中得到了很好的应用。

预期理论得到的第三条启示就是，对于某些产品，可以让消费者先使用，再付款。

二、设计损失和利得

对耐用品（如录像机）消费的研究表明，向购买者介绍它们所带来的正效应更有效。因为，不购买这些商品并不会给消费者带来什么不方便，所以如果在宣传这些商品时介绍负效应，就不会收到太好的效果，有时还会导致消费者拒绝购买它们。阿司匹林、家庭安全系统、保险和漱口水就属于这种产品。对这些产品来说，宣传不购买它们会有什么潜在损失更有效果，因为顾客往往更关心这些不利因素。

三、设计复合的损失或利得

将小的损失和大的好处组合在一起。

将小的好处和大的损失分开。

为随机性产品定价

在研究具有一定概率的产品时（如保险、火灾报警系统、预防性药物等），研究人员发现，人们在考虑获得一种好处时，是不愿意冒风险的。他们宁愿选择更确定的事，而不愿意去打赌，尽管后者的预期值比前者还高。

当有可能获得某些好处时，人们的态度往往变成不爱冒风险，而当人们可能遭受一些损失时，人们的态度又变成了喜欢冒险。心理学家在研究随

机性选择时，发现这种现象是很普遍的。人们在心理上还有一种倾向，就是往往不太重视可能性很小的损失，哪怕这个损失的预期值很高。

一些心理学家发现，只需要改一改向人们描述这种可能性的方式，人们对安全带的态度就会大为改观。原来总是对他们说，在一次旅行中，10 万人中会有 1 个人发生车祸。现在则是采用另一种方式：如人们计算，如果一个人活到 50 岁，每 3 个人中就可能有 1 个人遇到恶性车祸。在采用了这样的方式以后，有 4 倍于原来的人（39%）认为的确应该使用安全带。这样的技巧同样可以提高消费者对安全装置、服务合同、保险等等的重视。

本章译文引自清华大学出版社 1999 年 3 月第一版

销售管理篇

10.《销售经理工具书》

（美）吉恩·嘉佛罗　著
派力营销思想库　译

如何处理管理上的任务

经营管理的简单定义

管理其实就是控制时间、金钱、人力。

经理人比任何业务员都更应了解公司的政策与措施、产业、生产线、价格计划等。

经理人的人事清单

经理应该在心里或用纸笔列出清单，记录每个业务员的品性、特质、缺点，以便构造一幅人事方面的蓝图。有谁需要由他人取代？哪里的联系较弱？哪些优点可以加以结合？需要什么样的训练？激励个别人的士气有什

么最好的方法？经理必须提供什么帮助以提升业绩？经理需要公司总部提供哪些帮助，以使部属进步？

审核表理的重要性

好经理会持续审核部属的表现，追踪行动计划是否照目标前进。

军队中在允许实习军官发号施令前，都要求他们能正确接受命令。

建立理想沟通体系的八个步骤

1. 当有指令从高层主管传来时，在传递出去前先彻底了解。了解该做什么，完成的大约时间，完成的方法。

2. 有不了解的地方就要澄清。高级主管宁可多花几分钟详细解释，也不希望任何人迅速行动但方向错误。

3. 弄明白指令背后的原因；了解原因较容易想出做事的好方法。

4. 不同意该指令的经理应坦白陈述自己反对的事实。公司花钱请你来当经理，不是要你做个橡皮图章、应声虫。如果高层主管听到你的反对意见却搁置不理，你还是得果断地执行交办的计划。

5. 不要陷入推翻任何命令的职业习惯（你只需想一想，若是业务员对你提出的每一个新计划都要争辩一番，你会有什么反应，就不难理解高级主管对这种习惯的感觉了）。

6. 若有时间限制，要把这点写下来。要部属签字同意在期限内完成计划。

7. 设立可提供临时通报进度的公告系统。

8. 定期向长官汇报计划的进展。确定报告正确。如果事情脱离了进度，也要如实报告。不要粉饰坏消息。引用一句前任美国国务卿基辛格的话："最后必须显露的事，应该立刻显露。"

如何设定业绩标准

评估行动计划

计划每个星期做40次拜访是一回事，真正要出门做那些拜访又是另一回事。要对进度做持续的检查，且把实际结果与计划作比较。

表现检讨过程的价值

管理的关键要素之一,就是确定部属是否真的照他们对经理、公司以及他们自己的承诺去做。这个检查程序称为检讨过程。

检讨面谈应包括的十四项面点

1. 该段时间做了多少次客户拜访;
2. 客户及潜在客户名称;
3. 拜访的结果;
4. 拜访后预期会接到的生意或订单;
5. 订单的总额;
6. 何时可接到确切的订单;
7. 所订购的产品或服务;
8. 失去的订单或客户;
9. 潜在客户流失的原因;
10. 本月无法结案的潜在客户的状况;
11. 还有哪些未完成的任务;
12. 该业务员是否按照行动计划的进度;
13. 如果该业务员尚未达到目标,是否有迎头赶上的计划;
14. 经理能提供什么明确的指导或帮助。

以同样的问题向他询问下个月的行程。等他们做过几次这样的检讨会议后,就不会有人再试图敷衍经现了。

三张帮助业务员做好计划的表格

1. 未来一个月的外出拜访行程表;
2. 本月预定结案的生意预估;
3. 上月结果摘要。

有些公司甚至强迫业务员一定要填这三张表。

检讨过程中的五项好处

1. 有了每月的检讨面谈,各销售区域的业务活动量会自动增加。因为

业务员不会希望毫无准备或是带着差劲的拜访成绩来面谈。

2. 活动的质量也会提高。经理现在会询问为什么会做某些事。这会让业务员谨慎思考行动。他们会开始用较明智的方式做事。

3. 就近监视,让经理能监控行动计划。不会到了月底才惊讶地发现有一大堆事还没做。

4. 等业务员了解检讨过程是一系列手续后,就会准备好问题,而从销售第一线传回来的情报就更确实了。

5. 这样管理才不会沦于后知后觉。经理人永远会在火苗点燃之始就觉察到,而加以灭火。问题也会较小,因为会有足够的时间做调整。

驻外业务人员的业绩检讨

许多公司聘用"驻外"业务员,也就是说,他们派往销售的区域离公司本部很远,他们无法经常回公司。若是那样的话,检讨可通过电话来进行,事先通知业务员何时要进行检讨。确定你们双方都留有足够的时间进行电话检讨。

什么样的问题不该烦扰管理层

只有当无法克服的困难横在面前时才向管理层报告。这样的经理才容易得到信赖与赏识,有助于未来的升迁。

公司的组织及政治结构

组织图的定义

何谓组织图?就是显示公司内各责任部门的图表。图中显示出谁在上位,谁要向他们报告。多半的组织图都画成一个个小格子,小格子里写上职务头衔。格子的层级愈高,头衔就愈高。

格子里的头衔除非和实际的人相关联,否则没有任何意义。

忠诚的重要

想要在职业生涯中更上一层楼的经理人千万不要在属下或其他高层主管面前贬低直属上司。没有人会喜欢这种在背后说坏话的行为。因为话最

后可能会传到上司耳中。

忠诚的报偿

忠诚会有报偿吗？或许你很幸运，与一个一直往上高升的主管一起工作，那你就像坐上了火箭！许多经理高升时会带着他们的忠诚部属一起提升。

办公室政治

最好的策略就是不要卷入任何内部斗争。但是，有必要了解那些斗争。

如何建立有效的通报系统

为什么业务员都不喜欢填报表

最重要的原因，是因为那些报告暴露了业务员到底花了多少时间在努力工作。

为什么管理需要根需报表

有一种代价是所有组织都要付出的。准时的报告是公司管报系统的基础。管理人员不清楚第一线的销售状况，就无法做许多决定。那些销售状况就是第一线业务人员的活动情形。

设立成功通报系统的秘诀

经理人应该设计出获取市场资料的必要报告，以使业务有效运作，但不应坚持要业务员填写非必要的表格。

每隔约六个月，就需要审视报告系统和报表。它们是否能提供经理人必要的资讯？

两项必喜的销售记录

首先必须建立的就是销售史记录和客户资料档案。销售史记录是每位业务员责任区域内客户和潜在客户的资料。基本的资料应包括客户名称、地址、电话、重要合约、员工人数、购买的产品、金额等。

这些资料不应由经理一个人建立，而是要和负责该客户或潜在客户的业务员一起做。同时那也是一个共同讨论每一个案子或潜在客户的好时机。

这张资料卡应留空间填写拜访该客户或潜在客户的时间。业务员书写对该客户评语的地方也很重要。

业务计划日志

利用报告的方式迫使业务员做适当的事前计划的方法之一，就是填写业务计划日志，可以周或月为基本单位。业务计划日志就像是日历，业务员把他每天计划要做的事写下来。这个日历在事前做好后，存在经理那里。

为什么经理人需要看业务计划日志

业务计划日志让经理人有机会审视业务员计划如何分配时间。如果有人花太多时间拜访老客户，而没有足够时间拜访潜在的新客户，由经理人有机会在事情发生之前，建议他改变行程。

为什么业务员都痛恨拜访报表

一般的业务员对每周需要填写的拜访报表的反应，就同吸血鬼见了大蒜、狼人见了毒狼药一样——厌恶又害怕之报。拜访报表上要的资料似乎再简单不过了：你去了哪里？你见了什么人？你卖了什么？不用说这些问题的答案对管理都极其重要。拜访报表就像是诊断企业脉搏的手指。但业务员素来不以关心细节见长，多数从来都不喜欢填拜访报表，将来恐怕也不可能喜欢。那并不表示业务经理不需要从业务员那里取得拜访报表，以完或他们管理角色的责任。

如何设计自己的拜访报表

设计拜访报表时首先要考虑的就是决定其目的。经理人收集到何种资讯？他是否报藉此监控业务员的作息，确定他们每天在外奔波为的是公司？

可依据需要设计拜访报表，以适合不同的业务活动。设计拜访报表以

适应你本身运作时要考虑的重要问题如下：

1. 你需要知道销售区域内的哪些资讯，才能有效管理整个运作？

2. 你需要交给高层主管什么样的摘要资讯？

3. 要怎么样才能让业务人员简单而又无痛苦地提供资料？

4. 要怎么样才易于让高层主管阅读并诠释你送出的资讯？

一定要设计出业务员不介意填写、你读起来也没有麻烦的报表。

如何解读拜访报表

从报表中有哪些金矿可发掘？丰富的矿脉何在？该怎么挖掘要看经理人想从报表里学到什么。以下几点是多数经理人会看的事项：

1. 在报表涵盖的时间内，业务员做成了多少笔交易，总成交金额是多少？业务仍是结果导向；不管以往做得多么不好，只要该月的业绩上升，就能洗刷以往的差错。

2. 该段时间内做了多少次业务拜访？

3. 拜访既有客户与潜在客户的比率是多少？

4. 检查业务员所拜访的联络人的姓名和头衔。业务员找的是否就是有权做决定的人？经理人要凭这项资料确定业务员是不是在兜圈子……做了多次拜访却没有见到合道的人。

5. 检查是否有重复拜访单一潜在客户或现有客户的情形。如果存在这种重复，经理可能要求业务员解释。

6. 检查业务员该段时间内预估和真正成交的交易。

7. 如果业务员还提供了客户评语，则要阅读报告上的评语部分。如果他们真的花了力气写那几个句子，肯定是他们觉得问题很严重。

应该仔细阅读的销售报表

多数业务经理希望花较多时间在边缘或问题业务员的报表上，而较少去看优秀业务员的报表。这种做法就是所谓的“例外管理”，也就是说，“特别注意那些有问题的部分”。

如何确保业务员准时交回报表

经理人需要在拜访报表像刚出炉那么新鲜时就用到它。因为那时的资

料最宝贵，仍可以采取某些行动。此外，高层主管也不会原谅因为业务员迟交报表而让经理人无法完成资料摘要的事。他们经不起延误。

除了开除人员之外，其实经理人还是有办法让总是迟交报表的属下准时（他们很可能业绩表现非常好）。最简单的方法就是告诉属下，以后拜访报表若是未和每星期的支出凭证一块儿上交，你就不会在支出凭证上签字。等业务员了解到除非他们遵守拜访报表的规定，才能领到支出的钱时，多数人会忽然发现自己毕竟还是有时间填报表的。

处理迟交报表的三种方法

还没写报表的就叫他们坐在自己的桌前写，直到写完。这种方法会耗掉宝贵的销售时间，既然他们无法像大人一样负责任，就只好用小孩子的方法对待他们。

另一种让大家赶紧交报表的方法，就是把准时交报表作为发业绩竞赛奖金的条件。业绩做得很好可以领高额奖金的业务员，绝不会为了懒得填报表而放弃领钱的机会。

第三种方法就是和那些总是迟交报告的业务员私下开会。决定谁可以升迁的因素之一就是看看谁有组织计划。而衡量标准之一就是处理文书作业的能力。

拜访报表对业务员有什么好处

经理人应向业务员强调，拜访报表除了经理人用得着外，业务员本身也用得上。当业务员填写时，它提供了宝贵的资讯，提醒业务员去过哪里，见了什么人，完成什么事。

从拜访报表上的四种线索找出不努力的工作者

以下是该注意的事项：

1. 报表上每星期都列出相同的拜访、相同的客户、相同的潜在客户。这些拜访都是假造的，不努力工作的业务员不想花时间或精力做任何事情，甚至不想费力改动拜访报表。然而，他们的报告通常总是会准时交，因为他们很少有其他事情好做。

2. 报表的拜访次做中，很少有示范或调查的记录。多数的偷懒者都知

道，这些明确的记录较容易查证。

3. 找出很少记录人名或电话的报表。

4. 找出平均支出“以下”的业务员。逃避的偷懒者不希望冒险申报太高的支出。此外，多数人没有野心伪造支出，以免受到检查。

业务经理通过报表得知业务区内所发生的事。建立有效通报系统的关键就是只询问业务员真正重要的事项，并花时间仔细阅读报表。

鼓励业务员准时交报表的方法之一，就是扣住支出凭证的签字，等报表都交齐了才签字。愚笨或懒惰的业务员都可经由训练和鼓励得到改进。但不努力工作的业务员则无药可救，应尽快从业务员小组中剔除出去。

如何找寻与雇用懂得销售的业务员

业务人事需求

职务描述很重要；包括该区域内每个人员所负的责任。如果公司没有职务描述的传统，经理也应当制造一份。这种做法让经理人对他所需要找的人的功能有个清晰的概念（要自己的部属写出自己的职务描述是个有趣的事，你会发现他们对自己工作的想法）。职务描述的范例见例：

职 务 描 述

职位：地区业务员	部门：
摘要：	
详细责任描述：	
报告结构：	
学历、技能和经验要求：	

人 事 需 求

日　　期_____

职务头衔_____　　地　　点_____

部　　门_____　　需求日期_____

直属主管_____

姓名　　头衔

职　　级_____　　薪资范围_____

自_____至_____

职务描述_____

任务简述_____

经验或资格要求_____

学历要求_____

理由

是否为新增人员？

□否，替代_____

□是，因为下述原因而新增人员：

_____

_____

_____

为什么业务天分无法衡量

事实是，业务天分和任何艺术天分一样，无法用心理学家设计并宣传的性向测验所使用的过分简化的词语来衡量或定义。因为销售过程中有太多不同的个性型态。过去总认为，适合当业务员的个性就是外向、讲话很快、穿着讲究；但这个老掉牙的描述和事实一点也没有关系。内向、亲切的倾听者也可能具有许多产品和销售情况所需的性格。

如何撰写人才需募广告

诀窍在于撰写的广告文案是否吸引人。提供该职位的资讯才是真正重要的事。职位、要求、机会等应尽可能详述。

招募广告中应该明列的六项要点

1. 撰写人才招募广告的一般性原则是简明、中肯、诚实。

2. 如果该职位有头衔，务必要登出来。

3. 列出所需的最起码的资格。

4. 详列应征者需要销售的产品。广告要让读者知道等着他们销售的产品是什么。很多找工作的人不会回应不知道要卖什么产品的广告。他们害怕那些公司卖的东西是他们不懂的产品。

5. 包括津贴计划的广泛描述。公司提供的薪资制度是否包括底薪、佣金、加上一般开销支出？还是完全的抽佣制？这些在广告中应写清楚。在应征者送出履历表前先清楚地知道。但广告中应提供该职位大概的收入潜力。

6. 广告中不要写任何不实在的东西。

从成堆履历表中找出符合资格者的要诀

经理人该如何从这些成堆履历表中，过滤出少数可能优秀的应征者？以下是有助判断的要诀：

1. 随附应征信的履历表；

2. 太长的履历表可能代表应征者没有简明的能力；

3. 注意明确列出特殊成就的履历表。

准时

应征者面试时是否准时？准时是业务员的重要标准。

经理人在首次面谈时希望得到哪些资讯

经理人应询问应征者的背景和经验。筛选时可询问两个基本问题：

1. 此人有该职务所需的工作经验和背景吗？

2. 此人有能力做此工作吗？

你会惊异地发现，有多少应征者会因这两个简单的问题而被筛选掉。面试后另一件令人惊讶的事，就是发现有多少应征者会自己打退堂鼓。

再次面试时经理人应自问的三个问题

在第二次以后的面试中，面对每一位来应征的人，经理都应该自问：

1. 此人能做这个工作吗？

2. 他要做这份工作吗？

3. 此人和整个业务部能配合吗?

当难以决定要用哪一个候选人时

当难以决定要用哪一个候选人时,可考虑两项要点,就是:

1. 把工作给予最希望得到它的人。这样的人会努力工作以获取更大的成功机会。

2. 把工作给予能明白说出意向的人。所有经理人都喜欢会开口询问订单的业务员。询问该工作是另一种结案的技巧。

如何建立业务奖金制度

业务经理的奖金

业务经理的薪水通常有一笔底薪,外加根据他所管理的所有业务员业绩计算的奖金。这笔奖金通常比单个业务员佣金的比率要小,但因为是根据区域内总的业绩计算,因此总数可能大得多。

奖金制度的目的

大致上说,就是让制度简单而公平。给业绩好的人最大的奖励。谨记这个原则,则你不但留得住优秀人才,还有一大堆人挤破头想加入你底下的行列。

不要想以任何奖励制度代替优良的管理。无论奖金制度多么能激发他们,业务员仍然需要方向与指导。

诱导经理人把心力放在管理上

曾经干过销售的人都知道,最能刺激业务员工作积极性的因素就是钱。经理人用适当的奖励制度,诱使他们花心力管理。

激励经理人的四条基本原则

当业务员成为业务经理后,利润的诱因并未消失。别忽略这个事实;利用这个特点。以下是一些基本原则:

1. 不要让新经理面临收入不如业务员的情况;应通过底薪或奖金的增加来弥补。

2. 去掉任何激发新经理直接处理客户的诱因；让经理的全部佣金收入都来自业务员销售量的奖金。

3. 通过红利的方式，让经理人更重视公司的长期目标；这会强迫经理人做更多长期的计划。

4. 办事处有利润时要让经理人分享；这样会迫使地区经理人开始以高层主管的方式思考。

如何做下年度的业务预估

何谓业务预估

什么是预估？就是预测某特定时间内的销售量。

为什么业务预估很重要

业务预估对决策很重要。没有这个资料，公司不知道要制造多少产品，应该做哪些种类的产品，及要雇用多少工人来制造产品。这个资料决定公司需要买多少原料和配料以制造产品，产品的制造流程，成品的库存，最佳的产品组合，及销售所需的广告量和业务员人数。

以下是影响业绩预估的常见变数：

1. 该地区的市场情况如何？成长抑或凋零？该地区的公司数量在扩增还是纷纷迁走？

2. 竞争因素何在？竞争者是否推出一项可能抢走客户的热门新产品？他们的价格政策是否阻碍你？他们在本地区是否特别活跃？

3. 你的价格是否还有竞争力？

4. 业务员的素质如何？是一群有经验的业务员，还是一堆菜鸟？

5. 一般状况如何？生意乐观吗？业务部士气高昂吗？

6. 整个产业的情况如何？是否仍然一帆风顺地迅速成长？还是停滞不前？

提醒经理人必须设立分公司办事处的十种征兆

当有下列一种或多种情况发生时，应该考虑设立单独的办事处：

1. 当同一个地区有很多业务员时。

2. 当好几个地区经理在同一地点处办公时。
3. 当公司在当地需要一个具体的地点，存放库存、零件，或提供服务时。
4. 当公司希望在当地社区建立显明形象时。
5. 当需要雇用长期秘书和职员时。
6. 当外面的支援人员，譬如行销支援代表得在当地工作时。
7. 当业务人员需要紧密的监督和不断的激励时。
8. 当公司需要一个地方举行产品示范给客户看，或是提供培训时。
9. 当需要当地设施做为招募和培训新人时。
10. 当公司需要在当地设立沟通据点、总部、集散中心时。

资料库里有什么内容

在对业务经理有用的客户名单里，至少应包括下列资料：

1. 客户名称、地址、电话号码
2. 公司给的客户编号
3. 行业类别
4. 公司规模
5. 采购记录*
6. 信用额度和信用记录*
7. 负责的业务员*
8. 业务员拜访记录*
9. 重要联络人姓名*

*表示这类资料不是静止的，也就是说，资料库需要不断更新。

如何制订业务训练计划

评论受训业务员销售拜访的清单

经理人在作销售拜访时工作的重点是观察受训业务员处理各种情况的反应。做评论时有十四点非常标准的题目：

1. 受训业务员有没有准备？
2. 受训业务员对潜在客户的运作有没有基本概念？

3. 受训业务员在做介绍和简报时是否泰然自若?
4. 受训业务员是否已抓住潜在客户的注意和兴趣?
5. 受训业务员所做的简报是不是很好、很有效率?
6. 受训业务员是否听的比说的多?
7. 受训业务员是否说明了产品的优点?
8. 受训业务员是否得到买方的尊重?
9. 受训业务员是否答复了对方的异议?
10. 受训业务员是否看出任何愿意购买的迹象?
11. 受训业务员对产品的强调是否对头吗?
12. 受训业务员是否在适当时刻做出总结?
13. 受训业务员是否留给潜在客户正确的资讯?
14. 受训业务员是否答应潜在客户作出进一步的行动?

如何激励业务人员

除了钱之外,最能激励人们努力工作的 18 件事:

1. 同事的压力
2. 认同
3. 荣誉
4. 奖励
5. 竞赛
6. 信任
7. 没有限制的收入潜力
8. 晋升的机会
9. 稳定性
10. 好产品
11. 合理与公平的对待
12. 亲爱
13. 实际的目标
14. 意见的投入
15. 决策责任
16. 训练

17. 多样性

18. 成就

如何举办商展和商务会议

公司为什么要参加商展

商展的目的是为了产生商机，最后带来生意。当你主办商展时，心中要牢记这个目的。在欧洲，有些公司年销售量的一半靠商展。在美国，经理人则可期望在商展上每花一美元可得到10美元的回报。

公司参加商展还有一些较不明显的理由：

1. 了解商展中的竞争产品；

2. 如果不去参展，整个行业会有闲话，可能有人会传言该公司遭遇困难；

3. 做市场调查。想找到有关产品的最新想法，还有什么比商展更好的时机？

4. 趁机招募新业务代表，所有熟悉该行业的老手都会到场；

5. 看看行业对新产品的反应；

6. 因为客户都期待你的公司会出现在会场；

7. 因为公司希望支持在商展中下赌注最多的产业工会。

无论何种产业，如果要想把商展搞成功就要按照下列计划的步骤进行：

1. 及早开始筹划；

2. 想一想，拿什么特点去吸引人流在摊位前驻足；

3. 对会场上所需做的每件事情都建立一份检查清单；

4. 记得及早检查所有设备和产品；

5. 设定展览目的；

6. 仔细选择照顾摊位的人；

7. 指派一位摊位经理，负责管理照料摊位人员的工作时间表；

8. 请一个摊位接待员，引导潜在客户给不同的业务员；

9. 如果公司希望在商展期间造访重要客户和潜在客户，与公司主管会商，则要安排好明确的会面时间。不能让客户和资深经理空等；

10. 如果摊位上有电话，不拟允许业务员使用该电话联络一般的业务

或做生意；

11. 如果摊位提供赠品，譬如笔、购物袋……要有足够的存货供应整个商展期所需。若是发完了就很窘了；

12. 会场特惠是在商展期间获取订单的好方法；

13. 如果公司有一项还未完全成熟并准备上市的产品，希望先让一群特别选定的客户和潜在客户参观，听取反应，千万不要把这件产品放在竞争对手也看得到的摊位上。可选择保密性较高的贵宾室，或是在高层主管的房间展示；

14. 摊位地点对吸引人流很重要；

15. 商展提供的宝贵机会之一，就是可让你看到竞争对手的发展。公司一定要指派人员造访每个竞争者的摊位，搜集他们的宣传资料。经理人在询问资讯前应向对方表明自己的姓名和公司名称；

16. 展览结束后，找个星期一早上作检讨。

为何非难竞争对手不管用的原因

1. 潜在客户对业务员对竞争对手所作的批评会打折扣。他们不会真的相信。使用这种伎俩的业务员会失去人们的信任。

2. 业务员和经理在潜在客户面前发简报的时间有限。为什么要浪费部分时间在谈论竞争对手上？把时间花在谈论本公司和公司的产品上不是更好吗？

3. 原本并没有考虑竞争对手产品的潜在客户，说不定因此突然决定这个替代的选择值得调查一番。

4. 有关竞争对手的产品和能力的知识通常都不完备。任何对竞争对手错误的陈述，即使业务员只是搞错了，还是会给业务员留下骗子的污名。业务员的“专家”身份会因此毁了。

5. 为了努力提开竞争对手的缺点，业务员可能会忘了强调自己公司产品的肯定的优点。

本章译文引自企业管理出版社 1999 年 9 月版

客户关系管理篇

11.《重点客户管理》

(美)泰瑞·R·贝肯　著
黄嘉宇　译

什么是重点客户管理

重点客户管理就是有计划、有步骤地开发和培育那些对企业的生存和兴旺有重要战略意义的客户。

重点客户管理是一种销售方法

• 重点客户管理不是一种零售的方式，而是通过将产品卖给批发商或

编者按：在目前竞争日益激烈的市场环境下，要做好客户服务是非常不容易的，此书阐述了客户关系管理中的重要原则和方法，非常值得企业里的销售经理、客户服务经理、销售总监、客户服务总监、总经理阅读。

分销商，并通过广告和刻意的包装来促进销售。

- 重点客户管理不通过大规模的营销，而是运用邮购、互联网或类似的媒体的宣传将产品直接卖给客户。
- 重点客户管理不采用密封投标的方式，而是将卖主的投标公开揭示，且出价最低的投标人胜出。

要使重点客户管理对企业有用，以下这些条件是必不可少的：

销售者将产品或服务销售给政府或其他企业，而不是给消费者本人。

尽管价格是重要的，但它决不是购买者在作出购买决定时考虑的唯一因素。他们不希望为能够得到产品的附加价值而为此付出代价。附加的价值可能以额外的服务、按照客户的要求提供服务、对产品进行改进、以更高的产品品质或更强的可靠性或以对客户的特别关注等形式出现。

人们对于产品或服务有着重复或持续的需求。

销售者与购买者有着（或可以有着）持续的业务关系。大多数购买者之所以更愿意向自己所熟悉和信任的人购买，就是因为购买任何东西都会招致某种程度的风险。而向那些已在以往的买卖中被证明是可靠的人购买则可降低风险的程度。

客户管理是一件昂贵和困难的事。它只能用于主要的客户。为使其更加有效，它应被看作是一种对客户负起责任的哲学，而不是一堆用来说服客户的高级技巧。它的核心是建立在高度支持系统上的客户要求的快速反应。

实施重点客户管理有众多好处

通过提供优质服务和给予客户支持，提升你所奉献给重点客户的价值，并由此促进他们对企业产品的忠诚度。

它还可以提高你赢得新业务的能力。众多研究表明，你对一个机会作出的回应越早，在某一产品出价之前的准备越充分，你就越有可能赢得该合同。由于将自己主要的顾客作为重点客户来对持和管理了，许多公司都报告说企业从这些客户处获得的业务量平均增加了40%。

它有助于你更好地确定将重点放在哪些客户身上，并帮助你有计划地积聚起你最重要的资产，即建立起自己与主要客户之间的关系。

它能帮助你在进出的通道上设置起更坚固的屏障，以保护你在自己客户身上所作的投资，并阻止竞争者的进入。

它可以使你在应该把握住何种机会上有更多的选择余地。

它可以通过建立与培育跨部门的、以客户为目标的人际关系网来改善企业各部门间的协调。

它亦有助于你在客户心里形成对你的偏好，并由此而带来你长期以来一直梦寐以求的业务的发展，即与客户建立起合作伙伴或战略联盟的关系。

它能促进你与公司与客户之间的关系像“拉链”似的紧密结合。

它提高了你与客户之间沟通的数量和质量，鼓励客户作出积极的反馈，并能够帮助你衡量客户的满意度，从而对所存在的问题作出更有效的反应。

它能促使企业中其他的成员更多地参与到企业的发展中去。

重点客户管理是一种投资管理

企业不可能有用之不竭的时间、人力和资金投入到销售上去，因此就必须对将资源投资到哪里以及如何投资作出选择。下面介绍的是销售人员在评估对一位客户应作出何种程度的投资时应该问自己的一些问题：

- 目前我们与这位客户的业务量有多大？
- 该客户可能给我们带来的收入是多少？
- 该客户对我们企业的重要性如何？
- 该客户是否能代表我们的一个目标产业及该产业的一个部分或地区吗？
- 该客户是否是根据价值而不是价格进行购买的，以及该客户是否占了我们企业很大的营业额？
- 在与该客户的业务往来中我们能有多大的利润？
- 该客户是否偏爱我们？我们与该客户之间是否将大量的机会都只提供给对方？
- 在向该客户提供服务中我们会有多大的风险？
- 我们目前对该客户的投入有多大？
- 我们目前得到的回报或未来可得到的回报是否能证明这种投入是值得的？

销售人员投入到客户身上的是什么

- 他们的时间和精力
- 进行销售拜访所发生的费用
- 营销和销售的费用
- 撰写建议书所花费的时间和费用
- 技术人员花在撰写建议书、进行销售访问和谈判等上的时间
- 高级经理人员所花费的时间
- 营销与销售宣传资料的制作费用
- 样品或产品展示的费用
- 本可以投入到其他客户身上的时间和资源(这就意味着机会的失去)

重点客户管理的作用和职责

团队中总需要有一个人来负责客户的管理或协调整个团队的工作。在大多数企业中,客户经理和负责客户工作的团队都是直接向销售经理报告的。

重点客户管理体系中的三个主要职位是客户经理、行政支持者和销售经理。

客户经理

客户经理的主要职责是负责具体计划的制订和实施,以达到企业在重点客户工作方面的战略远景目标。客户经理的两个关键的角色是:既要成为客户的顾问,也要成为本企业的战略家。

客户经理对于客户应负的责任包括:

- 成为客户所在企业的支持者;只要可能,要确保对客户事务的适量管理以及确保客户能够得到附加价值。
- 了解客户企业的优势在哪里;帮助客户了解需求之所在并确定解决

问题的方案；将适当的产品或服务介绍给客户。

- 成为资源的提供者和问题的解决者；在企业内部通过谈判争取获得满足客户需求所需要的资源。
- 成为一个引荐者和撮合者；确保双方企业中的相关人士能够相见。
- 成为企业事务的分析家和顾问；成为客户所在企业和行业的专家；了解客户是如何在市场中将自己与别人区别开来以及是如何为其客户创造价值的；对于企业的情况要有大局观，并能帮助客户在接受你的产品或服务的领域内，最大限度地挖掘出企业的潜力。

客户经理对于企业应负的责任包括：

- 制定客户开发战略并最大限度地挖掘企业与客户做生意的潜力。
- 制定维护和实施含有如何最大限度地提升客户价值的策略和行动方案的客户计划。
- 收集、保存和传播有关的信息；积累有关客户和竞争对手的专门知识；熟知客户所面临的困难，有什么目标、需求和问题，包括掌握决策者个人和主要几个权力人物的偏好和担忧是什么。
- 逐步与客户的权力阶层成员建立起关系。
- 通过预先介绍企业所具有的潜力和解决问题的方法，以及通过收集那些有助于企业采用超过竞争对手所使用方法的信息，帮助企业做好准备，迎接重大机会的到来。
- 指导建议书的撰写；帮助企业主动向客户尽量提供力所能及的帮助；确保提交的建议书能够解决企业的主要问题，满足企业的需求和要求。
- 促进合同谈判的顺利进行，达到双赢的目的。
- 确保客户满意；将客户的忧虑转告给那些向该客户提供服务的人士；将企业的承诺转告给客户。
- 促进企业与客户未来业务的发展；寻找并帮助客户认识新的机会。
- 协调各个服务于该同一客户的团队之间的工作，以确保整个企业在该客户事务上形成一股合力。

行政支持者

除客户经理外，从事销售的企业还应为重点客户安排一位行政支持者和一位高级经理人员；由他们来管理这些客户，将企业介绍给客户一方的最高层人士并与客户企业中相应的人士建立起牢固的关系。

行政支持者的职责包括：

- 将客户介绍给自己企业中的经理人员，成为企业内部主张满足客户需求和要求的拥护者。
- 与客户企业中的相应人士建立起关系，将他们的兴趣爱好、观点和忧虑转达给客户团队的成员。
- 在两个企业之间建立起经理级的战略联盟关系，即与客户企业的高级经理人员一起创立共有的价值观、目标和期望。
- 为客户经理打开那原本关闭的大门；进行企业高层之间的接触并确保客户经理能与企业高级经理取得联系。
- 监督客户经理或客户团队的活动并提供适当的建议。
- 审核客户计划及指导行动计划的实施。
- 督促企业按时向客户交货或提供服务，并确保客户能够满意以及你的企业能满足客户的需求，解决客户的问题，消除客户的忧虑。
- 促进企业内部的顺利运转；确保对客户的问题、投诉和快速服务或交货的需求能够作出迅速的反应。
- 根据需要，参与建议书的审阅、内容的介绍与客户谈判；对一些主要建议书的撰写进行指导并参加或领导审核小组的工作。
- 参加一些主要建议书的介绍和谈判活动。
- 根据需要，主持一些重要的会议和负责举办一些重要的活动。
- 为建立良好的客户关系，承担起个人的职责。

销售经理

在大多数情况下，客户经理的直接上司是销售经理。

销售经理主要负责以下几方面的工作：

- 直接负责客户经理的管理工作；

- 指派合适的人选负责重点客户的工作；
- 平衡客户管理职责与销售团队其他职责之间的关系，以确保客户经理能有时间、资源和充分的自由去做好他的工作；
- 审核、管理预算与经费的使用；
- 管理与客户经理及其他销售人员相关的那部分人力资源的工作，包括招聘、雇用、评估薪酬的制定和解雇等；
- 确保客户经理能够得到适当的培训并掌握开展工作的技能；
- 制定客户与客户经理工作业绩的评估标准，监督这些标准的使用以及与销售团队一起检查目标是否达到，结果是否理想；
- 确保销售支持工作（包括成本估算、建议书的制定等）的有效性。

我们应该将重点客户管理看作是企业所有部门的一种共同的努力，一种着重于销售工作管理的方法。这种方法就是要使每个人的注意力都集中到建立和保持与重点客户的牢固关系上。对于这些业务占了你收入极大份额的客户，你不仅是为了企业的兴旺而且也是为了企业的生存而需要大力依靠他们。

管理一个客户需要企业中许多人的努力和智慧。在那些客户经理必须独自奋斗、必须为获得支持而苦苦挣扎的企业里，重点客户管理通常是行不通的。

四种类型的客户关系

下面介绍的是这四种类型的客户关系的特征。

卖主关系

- 你只是众多卖主或普通供应商中的一位，并得到了客户企业中关键人物的对别人一样的对待。
- 销售被看作是一种公平的交易。
- 你得与购买企业中的看守者或看门人打许多交道。
- 你也许只与一些关键的人物有着良好的关系。

- 你很少能够获得一些专门或绝密的信息。你所能得到的信息主要局限于那些已经公开的信息，因此，其他所有的卖主同样也能获得。
- 你对所有合同的索价都必须具有竞争力，而且还必须遵守规则。因为对你来说不存在任何的例外。
- 如果你不是什么专门产品的供应商，你就必须根据商品的价格来给自己的产品定价。在任何情况下，价格都可能成为人们选择卖主时的一个重要考虑因素。
- 如果你的产品对客户来说是新的，你就得在与服务相关的问题上花大量的时间：产品的安装、测试或调试，建立支持系统，回答问询，进行培训及提供客户服务等。
- 你在客户企业中的知名度为低到中等。许多关键的人士不是从未听说过你，就是很少了解你和你的产品或服务。

被优先考虑的供应商

- 你与客户企业中的许多关键人物都有着良好的关系，而这些关系在帮助你获得新业务上具有很大的影响力。
- 你有许多能够独享的机会，要做好现有合同的后续工作或不间断地提供一些产品和服务。
- 你是客户优先选择的供应商。即使面对一些具有竞争力的投标，客户仍还是偏爱你。不过对此你也许并不能够作出反应。
- 你有一个固定的基地，你从事的众多活动都是围绕着解决问题，扩展业务，按顾客的要求生产以及设法满足具体运作者和使用者的需求。
- 你的价格必须在具有竞争力的范围之内，但是客户将愿意为所能得到的附加值付出代价，或者不然的话，他们就将允许你得到一定的利润。
- 你在客户企业中具有中到高等程度的知名度。
- 你能得到其他供应商所无法知晓的专门或绝密的信息。这种在信息方面的优势能够使你事先得到警告，知道将有可能会影响到你的产品或服务的哪些机会和变化。
- 在你执行客户的合同时能够有一个持续性，这种持续性可以使你的

客户一直感受到你的存在。

- 只要你一直做得很好，别人就很难逾越进出这一领域的障碍。

伙伴关系

- 在双方企业的多个级别上都有着重要的接触。
- 双方的关系存在于企业的最高层之间，并且是由一些关键的经理人员来负责处理的。
- 你与客户就产品或服务的提供达成了正式或非正式的协议。
- 你有许多能够独享的机会及持续的长期合同。在很多时候产品是在没有经过正式采购程序的情况下订购的。
- 有时人员可能会被安排在同一地点及/或共同使用这些人员。
- 由你来举行联合的计划会议并分享各自的想法。
- 将价格作为双方协议的一个部分来进行谈判。
- 在一些关键的合伙领域不存在任何的竞争者——客户将这一关系看成是一种垂直结合的形式。
- 在进出这一领域的通道上存在着很大的障碍。
- 在客户企业里你的知名度相当高。客户企业的成员承认你们两个企业之间的这种特殊关系。
- 你客户的客户了解你在提供他们所购买的产品或服务上作出的贡献，并也开始转而依赖你，有着很强的品牌忠诚度。

战略联盟关系

- 你们有着正式或非正式的联盟关系，比如成立一个合资企业等。
- 你在客户企业的内部与外部均有着很高的知名度。
- 在双方企业的各个级别上都有着很重要的接触，合资企业的经理人员来自各自的母公司。双方的总经理一同领导这一战略联盟。
- 双方的近期目标和远景绝对的一致。
- 合资企业的雇员对该合资企业要比对各自的母公司更加忠诚。
- 两个企业通过共同安排争取获得更大的利润。

- 以前的竞争者可能在一些双方母公司都不予服务的领域内成为合资企业的供应商。
- 在进出这一领域上存在着极大的障碍，比如，也许只有通过法律手段解除双方的联盟关系才能扫除这些障碍。
- 联盟通过共同开展业务活动寻找机会为双方的企业争取最大的利益。

值得再一次提出的是，以你的产品或客户，你并不一定可能在你的行业中建立起一个战略联盟。然而，不可能成为被优先考虑的供应商的情况却是很少发生的，并且这还应该成为你在管理每个重点客户所要达到的最低目标。事实上，如果你不能使自己成为被每一个重点客户所优先考虑的供应商，那么你就会有失去这些客户（以及他们所代表的营业收入和机会）的危险。

重点客户管理中的管理

下面介绍的是当你积极实施重点客户管理时又将是怎样一幅景象。

你与某一重要客户保持着长期的关系，该客户的业务量占了你整个收入和利润的很大部分。因此，你公司委派好几位关键人物去维护这一关系，并由他们一起负责保证该客户的利益。你公司的一位副总裁担任该客户的行政保证人，以与客户企业的最高层人士保持联系。另一位是客户经理，由他协调你公司与该客户之间的所有业务往来，并确保所有有关的业务机会的信息能够迅速传递到需要知道它的人那里。这位客户经理还必须确保客户企业的所有重要人士都能了解你向他们各个却门提供了多少服务以及服务的质量如何，以便他们能够了解并重视你的全部潜力。由于你能提前很多时间知晓客户企业的有关关键人物什么时候退休或被提拔，你便能在思想上对将有人来接替他们有所准备，并在当这种变化真正发生时已经做好了充分的准备。

你的客户工作小组在客户经理的带领下制定了最大限度地提升该客户价值的策略，因此你的键售工作和在与该客户建立关系方面的努力便得到了很好的协调。由于你能提早在竞争对手很久之前知道有什么新的机会，

你就能在引起机会的开发利用上取得主动并占得先机，就能预先推销你的方案，并帮助客户企业的决策者找到决策的依据。也正因为你对客户的需求和意愿非常了解，你所提交的建议书就能做到非常明确和具体，并能重点突出采用你的方法将会有什么益处以及你将如何使自己与竞争者区别开来。

你所制定的如何为该客户服务的详尽计划使你能够作出更明确的规划，因此你便能够预先知道你将从该客户处获得多少业务，从而对资源作出切合实际的规划与分配。由于你为争取获得更大份额的业务制定了很好的行动计划，你与该客户之间的业务量便能得到极大的提高。随着时间的推移，你与该客户之间的关系也从一个被优先考虑的供应商发展为非正式的合作伙伴关系，而且尽管生活中没有什么东西是可以绝对保证的，但你与该客户之间的业务则将是相当稳固的。这样你既为自己的企业最大程度地提升了该客户的价值，也为该客户而最大程度地提升了自己的产品和服务的价值。

为达到理想的境地，你就需要将管理引入到对重点客户的管理中去，而这就意味着你必须去实施管理的许多重要职能：

了解　彻底地了解客户；了解客户的市场和他们的客户；了解客户所在的行业是如何运行的；了解你的产品或服务对客户的业务能起到什么作用；了解你的竞争对手；了解他们提供的一些产品是如何将他们自己与别人区别开来以及又是如何努力赢得竞争优势的；还要了解你自己，了解自己的优势和弱点，了解客户是如何看待自己的。

分析　从账面中检查自己的业绩，正确总结成败的原因，吸取经验教训；运用其他的分析手段争取更全面、深刻地了解客户的需求并学会如何利用自己的长处，改进自己的不足。

其他方面包括确定优势程序、明确方向、积极主动、制定计划、面队建设、协调、沟通、解决问题、关心留意、衡量评估。

重点客户管理的一个基本的事实：真正重视客户管理的企业应该确保它们的客户经理拥有真正管理客户所需要的权力和资源。这就必须要有信任，而企业则可通过委派适当的人去担任客户经理的职务来逐步建立对他们的信任，给他们适当的培训并建立起相应的管理制度以保证客户经理能有行使业务领导者职责的自主性和权力。

重点客户管理是实现企业战略的一种手段

重点客户管理是一种竞争战略

重点客户管理可以在以下方面帮助你保持竞争优势：

1. 只要你的产品或服务在与竞争对手的产品或服务存在着差异的方面能够满足客户的最大需求，而且该竞争对手也在这些方面表现出与你旗鼓相当的实力，那么你这些产品或服务与竞争对手的产品或服务之间的差别就能帮助你设置起一道防止竞争对手侵入这一领域的屏障。

2. 等到你与客户建立起业务关系后，你可能已与客户一起登上了学习曲线的最高处并因此而增加了知识，同时也增进了双方的信任。

3. 你也许能够以客户打交道的经验和通过规模经济来取得成本上的优势。

4. 如果你与自己的重点客户已经确立了稳定的业务关系，你也许就能确定一些合适的地点建立起分销渠道。这同样能够给那些所处地理位置不怎么有利的竞争者的入侵设置一道屏障。比如在某些行业，一些企业会为方便对重点客户的服务而在客户所在地设立办事处。而办事处一旦设立，这一地方就可因其邻近客户而使他们获得竞争优势。

5. 你还能从更多更有价值的信息，包括客户存在什么问题，有什么需求和计划等可能有用的“内部”信息中获益。拥有更多、更有价值的信息，能够使你预见变化的发生并能为满足客户新出理的需求而做好准备。你的客户经理应该向你提供大量有关客户企业的情况，那些竞争对手不太可能掌握的情况。

6. 你与一个重点客户合作的时间越长，他对你产品品牌的认识就越充分（如果他们能认同你的话），这也就更能增进客户的忠诚度。

7. 没有任何购买者与供应商之间是不存在着矛盾的。

8. 最后，与一个重点客户保持长期关系往往能够在感情方面设立一道屏障，以阻止客户转向你的竞争对手。如果你为客户服务得很好，他们就会依赖你。他们相信你的质量，相信你能保证使他们满意，并会因为担心新的供应商不能保证能够达到这种满意度而不愿调换供应商。

重点客户的确定

大多数企业在对复杂客户的管理上都遵循着下列原则：

1. 如果一家大型企业中任何一个采购部门本身能够提供足够的业务，从而使自己跻身于你客户的前 10 名之内，它就应该被当作重点客户来管理。

2. 如果你同时向一家大型企业中的多个采购部门提供服务，并且它们合起来使你的业务量处于你所有客户的前列，那么这一企业本身就应该被当作重点客户来管理。

3. 如果一家大型企业中的多个采购部门向你提供了大量的业务或者这些部门分散在各个地方，并为了留住它们而需要你让它们强烈地感受到你在当地的存在，那么它们就应该被当作次要的客户来管理，可以仅派一个人去负责整个客户团队的工作。

4. 如果你是一个新兴的企业或正处于一个新兴的市场中，并且手头也很少或根本没有什么重点客户，那么你就应该将一些主要的可能成为你客户的对象作重点客户来管理。

信息的收集和等级

要真正了解一个客户，你必须能够获得所有以下四个等级的信息。除非你能拥有十分私密和极度私密的信息来源，否则你就无法与一个重点客户建立起牢而、互利互惠的关系。因此要判别你与一个自己所要争取的客户之间的相互关系如何，一个方法就是去看在所有这四个等级上你的信息渠道如何。

第一等级：公开的信息；

第二等级：极度公开的信息；

第三等级：私密的信息；

第四等级：极度私密的信息。

分析你的客户

在制定客户计划的过程中，许多客户经理在开始进行客户分析时碰到

的一个主要问题是如何从他们收集到的有关客户的大量信息中提取最精华的部分，并有机地结合起来，以帮助自己对客户所具有的潜力取得清晰、深入的了解，进而制定出发展与该客户干线和业务的正确的战略。你至少应该将重点放在客户所处的行业、所占有的市场、所制定的方向、客户企业的结构和管理层、经营状况和对你产品的需求上。分析的目的则在于更好地了解客户企业的情况和需求，进而帮助你更好地将自己的产品与解决方案与竞争对手所能提供的区别开来。

你对客户的情况越了解，你就越能够明确和满足他们的需求，就越能在适当的时候为他们提供适当的产品和解决方案，就越能使他们相信你所能带给他们的价值何在。

客户所处行业和市场状况

在你对客户所处行业进行调查研究的时候，请问一下自己下面这些问题：

- 你的客户企业的业务是否与他们的市场发展变化相一致？假定他们所处的行业正在发生着变化，而在促进这种不断变化的众多力量中主要有他们自己产品的进步、新技术的出现、销售渠道的改变、政府政策的变化、消费者人口结构的变化、原材料价格或供应情况的变化以及他们竞争对手的发展与崛起。如果你假设你的客户的市场是动态的，那么你就应该问(1)他们的市场将如何发展？(2)对于市场中可能发生的变化他们已有了什么样的准备？他们的市场和产品战略是否与市场的发展方向相一致？
- 进入的障碍。进入的障碍是否是客户所处行业中的一股巨大的力量？这些进入的障碍究竟有多巨大？你的产品是否有助于建立起阻止竞争对手进入的巨大障碍？比如，使用你的产品是否有利于提高你客户的产品与别人的差异率？是否提高了对那些试图进入你客户所处行业的竞争者的资本要求？你的产品能否帮助客户达到更大的经济规模？或者能否帮助他们获得更多的供货渠道(同时限制他们的竞争对手所能获得的渠道)？
- 替代品的威胁。你的客户的产品是否受到替代品的威胁？你是否能

够帮助减少这种威胁？

- **购买者的力量**。购买者是否已成为客户所处行业的一个强大的力量？你的产品能否有助于削减这种力量？你是否能提高购买者对你的客户产品的依赖度？你是否能提高你的客户的产品的差异率和重要性？
- **供应商的力量**。你的客户所处行业中的其他供应商是否很厉害？你的产品是否有助于增强你客户的优势，提高改换供应商的成本或减少来自于你的客户的供应商之间纵向联合的威胁？
- **竞争对手之间的竞争**。在你的客户所处的行业中是否存在各竞争对手之间的激烈竞争？你的产品是否能够给予你的客户很大的竞争优势？对你的客户的客户来说，你的产品具有什么样的优点？

进行这一分析的最基本的目的就是要了解你的客户所在行业和所拥有市场的变化将对他们产生什么样的影响，以及你的产品将如何帮助他们取得更大的优势。随着他们所处行业的变化，他们将很可能面临新的机遇和威胁。技术发展步伐的不断加快可能将对他们的产品产生巨大的影响。因此了解他们所处的竞争环境，以及这一竞争环境是如何变化发展的是非常重要的。然后，这些变化又将深刻地影响到他们对你产品的需求和他们对你所提供产品的喜爱程度。

了解客户的战略

大多数公司只将自己的精力全部集中在自己的产品和服务上，而事实上"一个公司是有机会在与客户接触的每一个方面将自己与别人区别开来的"。了解客户的战略方向，并用战略的眼光看待自己的产品可以创造出许多你从来未曾想象到的使自己有别于他人的可能性。

对客户进行 SWOT 分析

为发展业务，所有企业都必须充分利用自己的优势，克服自己的弱点，抓住利用好机会以及保护自己免受威胁，因此，研究客户的 SWOT 状况是一个深入了解其企业战略和所作决策的极好方法。

为发展业务，所有企业都必须充分利用自己的优势，克服自己的弱点，

抓住利用好机会以及保护自己免受威胁，因此研究客户的 SWOT 状况是一个深入了解其企业战略和所作决策的极好方法。下面分别列举的是 SWOT 的各个部分具体的内容。

只有在出现下列情况时，客户的**优势**(Strong)才会体现：

- 在自己的市场中，他们能够毫不费力地满足客户的需求或解决有关的问题。
- 由于他们在人员、资源、管理、经验、地理位置、销售、营销、包装、服务能力、生产效率、财务状况、价格、技术或在接近客户的机会等方面有着明显的优势，因此他们的产品或服务与竞争对手有着很大的差异。
- 在该行业他们是优先选择的对象。
- 他们的品牌已经牢固确立，因此这已造成了一种实际上的垄断(比如英特尔、微软、可口可乐和通用电气等公司的产品)。
- 他们已在企业外部建立起了牢固的、多层次的关系，并且他们的人员得到了人们极大的尊重。
- 他们与自己的客户有着正式和非正式的伙伴或联盟关系。
- 他们有着专利或受法律保护的产品或技术。
- 他们没有任何竞争对手或竞争对手太弱或尚未具备与他们竞争的能力(比如微软公司)。
- 他们已经牢固确立了自己的形象或信誉，从而促使自己和客户乐意选择使用他们的产品(比如奔驰轿车)。
- 他们有着自己产品的大型安装基地，从而使得客户调换供应商必须付出代价(比如微软的办公室自动化软件)。

只有在出现下列情况时，客户的**弱点**(Weak)才会显现：

- 他们与自己所处市场的变化情况和发展趋势已不相适应(比如像伍尔沃思百货连锁店。它就没有对沃尔玛百货连锁店的发展状况作出很好的应对)。
- 市场对于他们产品的需求正在减少(比如像通用动力公司在冷战结束以后所面临的状况)。

- 企业内部文化或制度中的问题下大大影响了他们的经营能力。
- 他们缺少满足客户需求或解决客户问题的资源或时间。
- 他们的竞争对手具有更好的技术或更多的资源。
- 也许由于法律或产品质量的问题,他们在市场中的口碑不佳(比如像苹果公司的 Newton 牌计算机)。
- 他们的成本结构影响到了他们在定价上的竞争力。
- 他们缺乏改变企业战略方向所必需的有效管理或领导(比如像在约翰·埃克斯领导下的 IBM 公司)。
- 他们不得不大量裁减员工,因而未未再也无法像过去那样有那么多的资源进行投资。

只有在出现下列情况时,客户才会面临新的机会(Opportunity):

- 他们的能力使他们能够在未未的市场中从容应对新的项目(比如通用电气公司)。
- 他们的财力状况很好,并且正面临着许多重大的投资机遇(比如像微软、Berkshire Hathaway,高盛证券)。
- 对他们的产品和服务的需求正在不断地增长(比如像英特尔、摩托罗拉、微软和戴尔等公司)。
- 你当前的竞争对手已经失去了客户的宠爱,并且你客户的客户为满足自己的需求正寻找新的供应商。
- 你的客户虽然有能力服务于各个不同的颇具吸引力的市场部分,但仍尚未能够扩展到这些领域。
- 你的客户已完全有能力做到降低成本、提高生产率或提高效率。
- 他们所具有的新兴技术将提高他们在该领域的工作质量。
- 他们有开明的领导为他们指明新的方向,给企业增添新的活力(比如像在杰克·韦尔奇领导下的通用电气公司、在罗伯特·戈伊苏塔领导下的可口可乐公司)。
- 他们有很多机会可以实行联盟并以此极大地扩大经营范围和规模(比如像 AT&T 和 TCL 公司)。

只有在出现下列情况时，客户才会受到威胁(Threat)：

- 他们面临新的强大并充满活力的竞争对手欲花巨资投资或购买市场份额(比如像通用汽车面临克莱斯勒－梅塞德斯－奔驰的兼并)。
- 他们的竞争对手已在市场中确立了自己的地位，并与许多重点客户建立起了牢固的关系或正在结成联盟(比如菲利浦石油正密切关注着壳牌与德士古两者间生产过程后阶段的联盟行动)。
- 他们所从事的一些项目正濒临失败的边缘。
- 诸如利率上升等的外部因素可能会影响到他们的销售量或利润率。
- 他们面临着关键人员的流失，特别是流向竞争对手那边的状况(这正是 AT&T 公司一直面临的问题)。
- 你的竞争对手正打算引进一项新的技术，从两使你的客户的产品落后或价格大大高过竞争对手。

分析你的竞争对手

支柱基座上的裂缝——竞争对手的薄弱之处

与了解你竞争对手的状况同样重要的是要能了解他们的薄弱之处在哪里。他们的客户关系基础的裂缝在哪里？可以从哪里入手，削弱他们与客户关系的支柱？

颠覆他们的优势之柱

- 他们目前的业务活动是否遇到了什么问题？
- 他们的优势是否再也不与客户的需求相符合？
- 他们是否对客户的需求变得傲慢和毫无反应？
- 他们是否想当然地认为客户将永远忠诚于他们？于是再也没有了变革的精神？是否将自己的市场拱手让给了新的技术？
- 他们的安装基地是否正在失去往日受欢迎的程度？是否再也没有什么妙处可言？现在改换供应商的代价是否低了？
- 他们产品的成本是否增加了？

颠覆他们的战略之柱

- 他们的战略是否与客户需求的重点已不相协调？比如，他们强调的是低安装成本，而客户则越来越重视的是质量？
- 他们是否正在失去与别人的区别，并且也无法重新确立这种区别？你或其他的竞争现在是否与他们旗鼓相当？
- 他们是否已无法跟上客户需求增长的速度以及客户企业方向的变化？

颠覆他们的人员之柱

- 他们最近对客户经理的安排是否有什么变动？他们是否安排了一个缺乏他前任所具有的与客户的良好关系的人担任这个职务？
- 他们的高级管理层在维护与重点客户之间的关系方面是否毫无作为？
- 他们是否通过自己的行为表明他们并没有完全对客户负起责任？
- 在客户需要他们进一步提供服务时，他们是否没有能够作出相应的反应？在服务上他们是否没有能够将客户放在最重要的地位？

颠覆他们的支持之柱

- 他们的支持是否主要来自底层？
- 客户企业中那些偏爱你的竞争对手的高层人员是否已经离开了防卫的岗位？你的竞争对手的支持者们是否也已离去？
- 客户企业中的那些保持中立或偏爱你的人士是否被提拔到了具有重要影响力的岗位？
- 与客户的合作关系是否已经结束？
- 是否发生了最终影响到你客户与竞争对手之间原本存在的相互信任的关系的事情？
- 是否因为客户政策的变化曾经供竞争对手独得的业务现在已被

制止？

这四大支柱的任何一根在其基础部分都可能会出现裂缝。而发现、找到你竞争对手的薄弱之处对于制定一个有效的客户计划来说则是非常重要的。因此你的客户计划的这一部分应重点突出你的机会在哪里。一般没有必要找出你竞争对手具有的每一个弱点，而只要找准其中三四个最为薄弱的地方，予以狠狠的打击。

分析自己的状况

了解自己的能力并对自己的状况进行分析是制定客户计划的一个重要组成部分。尽管看上去这似乎是整个计划制定过程中最容易的部分之一，实际上往往是最难的。这主要是因为人们往往对鼻子底下的东西最难看清。因此进行自我分析的主要的目的并不是去了解你自己怎样看待自己，而是去了解你的客户将会怎样看待你。

对于你的企业你很可能会在两个问题上产生错觉。首先，我们往往会夸大自己的弱点，并把一些根小的不足看成致命的缺点。于是在日常工作中，我们便会紧盯着经营中的一些问题，为它们的存在而苦恼，甚至还指派了专门的委员会去解决这些问题，并在这些问题上投入了巨大的精力，以致它们在我们的想象中犹如一道难以跨越的鸿沟。因此我们也就很难相信客户对于我们的弱点不会像我们自己那样明白和担忧。反之，我们也很容易对自己的优势产生错觉。在客户计划的制定和战略的形成过程中，重要的是他们究竟怎样看待我们。

因此你应该通过与客户交谈的方式开始对自己的状况进行分析。你可以问客户：你对我们的看法如何？你将如何向别人介绍我们以及我们的产品？你认为我们的优势是什么？我们的弱点又是什么？你将如何评价我们与你和你公司的关系？我们正帮助你解决什么问题？我们满足了你什么需求？与你的其他的供应商或合作伙伴相比，你将怎样评价我们？收集有关客户对你看法的信息是对自己现实情况的一个有效的检查。它将有助于突出那些你原先所没有特别重视和应该进一步探索的优势或弱点。如果你定期进行客户调查，你就应该将调查结果当作主要的信息来源。其他的信息

来源还包括项目审核书、客户推荐书、客户服务报告、投诉表格以及客户交还给你企业中的任何与他们会见或交谈的人的信息反馈等。

你从客户处收集到的信息是你对自己状况进行分析的一个重要基础。然而，能够确切了解自己与客户关系曾经发展到怎样的程度以及了解双方过去的关系说明了什么是非常重要的。

记录自己与客户关系的发展情况

在重点客户管理方面卓越而有成效的企业，往往都会将自己与重点客户关系发展的记录完整地保存下来以供人们参考使用。

记录下你与重点客户之间关系发展的历史是非常重要的，因为：

- 它将有助于教育那些需要了解这段历史的人，包括新的客户团队成员和那些本身不太熟悉这段历史的老客户。
- 它显示了你过去曾满足过客户的什么需求；从而也可使我们清楚地看到客户的需求发生了什么样的变化。
- 它忠实地记录了你曾为客户做过什么或向客户承诺过什么。
- 它提供了分析客户管理工作成效如何所需要的一些信息资料，包括营业收入的增长，利润率和所占客户份额等内容。
- 它将有助于重点突出客户中所存在的问题和机遇。
- 如果你能对客户服务电话的内容进行跟踪的话，它就能够使你发现问题存在的趋势，并能在这些问题变得更为严重之前采取整改措施。
- 它为企业的报价和项目建议书的撰写者提供了宝贵的信息，其中包括了企业的和从项目实施中获得的经验、工作成效和客户满意度的证明、项目经理和客户企业联系人的姓名等。
- 它还为了解诸如企业打入市场、国际市场的发展、产品的逐步成熟以及成本和利润的变化等的趋势提供了基础。
- 它将有助于加强人们对客户关系的记忆，从而使那些在日常工作中并不关心这一问题的人可以得到提醒，牢记与客户之间业已存在的业务关系。同时，如果某重点客户经理突然离职，别人就能很快接替上他们的位子而不至于太多地影响到原先业务的进展速度。

客户的档案资料

客户的档案资料应该被保存在相关的资料库中，客户档案的数据库一般应包括客户的姓名、地址和所处的位置、主要联系人的姓名、职位、电话号码、传真号码、电子邮件地址、所购产品的种类和数量、购买日期、主要的内部关系人姓名以及产品或项目情况的描述等。建立这样一个数据库的主要目的就是要能够回答以下这些问题：

- 我们向哪些客户提供过服务？我们为他们做过些什么？我们向他们出售过什么产品？提供过什么服务？完成过什么项目？
- 什么时候？什么地方？多少数量？
- 我方的联系人和对方的联系人分别是谁？谁了解这些项目或装运计划，并能提供更多的信息？
- 结果怎么样？是否成功？问题解决了吗？有什么可以证明你的服务优良或给客户留下了深刻的印象？

在一些企业里，比如像在我自己的公司中，我们已建立了一个办公室管理系统，以确保所有相关的资料都能够被输入进去。在信息输入计算机并被连接到档案数据库之前，没有任何销售人员的销售业绩会得到承认。

分析自己的状况

在对自己状况进行分析的过程中，你应该同样向自己提出那些在对竞争对手进行分析时提出过的问题：

你与客户之间目前的关系和业务活动

- 我们与客户过去的关系如何？我们过去曾提供过哪些产品或服务？现在提供的是什么？
- 我们现在手头是否有什么项目或是否有一个产品的安装基地？客户调换供应商所需付出的代价有多大？
- 我们现在的销售额是多少？我们占有的客户份额是多少？
- 在客户企业中我们认识谁？谁对我们比较偏爱？为什么？我们的支持者是谁？我们与客户处于什么样的关系，是卖主、被优先考虑的供

应商、合作伙伴还是联盟关系？

- 我们已与客户建立了怎样的关系：卖主？被优先考虑的供应商？合作伙伴？战略联盟？

能力和资源

- 我们具有什么样的能力和局限性？
- 我们与客户的关系是否还有可能发展？我们是否有能力提供更大范围的产品和服务？我们是否能提供一个超越目前所提供方案的全面解决方案？我们的能力的广度和深度如何？
- 我们有什么资源可以被用于这一客户？我们在哪些方面受到资源的束缚？

竞争的策略

- 我们目前的客户战略是什么？它们以往是否一直都很成功？
- 我们将如何利用自己的优势，减少自己的弱点？
- 我们曾试图抓住什么机遇？很成功吗？
- 为扩大业务，我们如何给自己定位？

优势和弱点

- 我们的经营是否很成功（或很糟糕）？
- 我们在哪些方面做得特别好？我们在哪些方面与竞争对手存在着不同？在哪些方面客户认为我们与众不同？
- 我们能满足客户什么需求？客户对我们非常满意吗？
- 反之，我们的弱点是什么？我们的竞争对手是如何向客户提供更多价值的？在哪些方面客户对我们不感兴趣？
- 在我们与客户的业务中存在着什么问题？我们在哪些方面遭到过失败？有什么产品没能按时交货？有什么承诺没有兑现？有什么项目半途而废了？客户与我们存在着什么矛盾？

客户的看法

- 最后，客户对我们的看法如何？他们是怎样看待我们的？我们对他们来说重要吗？
- 客户认为我们的业务量还会增长吗？他们认为我们的作用很大吗？或者说他们是否认为我们的作用有限？他们认为双方的关系将向何处发展？

关系发展的周期

在分析自己与客户之间的关系时，你应该考虑一下自己与客户的关系已发展到了什么阶段。我把这种分析方法称之为关系的生命周期。

突破期

关系的突破常常是整个客户关系发展中的一个最困难的阶段。据粗略估计，要在新的客户心目中确立你的形象，其代价将比从现有客户处反复获得业务的代价高出四倍之多。在你能够打进该客户企业之前，它并不了解你，双方间也没有任何的信任。

这一阶段最最重要的目标是设法获得你的第一笔销售业务。

巩固期

巩固阶段对你是否能将普通客户发展成使你赢利的重点客户来说是极为重要的。

巩固期中最主要的目标是要做到以最高的标准提供客户所需要的产品和服务，使客户完全满意。

当下面任何一种情形出现时巩固期就算结束了：(1)由于你在执行第一份合同时的良好表现，你从同一购买者处获得了更多的业务合同，从而在竞争中取得了有利的地位。(2)你在这首次购买你产品的部门中找到了一位支持者，而后者则在企业的各个部门中为你大讲好话，从而使更多的人想要与你"见见固"。或者(3)你单独得到了继第一份合同之后的所有后续业务和项目。这样你实际上已开始在客户的企业里建立起了相应的关系，并通过这些私密和极度私密的信息，逐步了解该企业的内部情况。对于某些客户来说，这也就意味着你已取得了"获得认可的卖主"或与此相似的资

格。许多企业在与你签订大宗业务合同之前往往需要你能具有这样的资格。

成长期

成长期显然是你与重点客户之间关系发展的最理想的阶段。你正通过向企业中越来越多的采购部门和不同地点的分支机构提供更广范围的产品和服务来巩固你的地位,扩大所占的客户份额。在这一时期里,你正设法最大程度地提高企业对于客户的价值。由于这时你和客户双方都在努力寻找满足自己需求的方法,这一时期应是双方相互都满意的一个时期。

收获期

当你与一个重点客户的关系进入收获期时,你便已经最大限度地获得了可能获得的客户份额。在收获期里,你最重要的活动应是对质量的管理、关系的处理、问题的解决和寻求不断完善、降低成本的机会等。这是一个较少以人际关系,更多以业务本身为基础的时期。为做好这一时期内的工作,你必须通过不断提高产品或服务的质量,与客户密切合作,从而向他们提供更大的价值。

你在这一时期所面临的最大危险是你所表现出来的无意的疏忽。你应该永远保持积极进取的态势,不断改进你的产品以及改善与客户的关系。否则你便会逼人被动防守的境地。

防御期

不管你与某一重点客户的关系如何,你的地位终将在某一时刻受到挑战。这种挑战来自于那些试图与你分享客户份额的竞争者们。他们通常所采用的策略是向你施加巨大的价格压力或引进新的技术,从而推动你产品性能的不断提高或企业影响力的不断增强。有的时候客户企业中的某位关键的决策者可能会离开该企业,而他的职位则由一位你不认识或忠诚于你竞争对手的人接替。或者企业在经济状况和规章制度方面发生了变化,从而促使了该客户重新审视他们与你的关系或对你产品的需求。

挑战可能来自于任何时候,而不仅仅是在收获期内。当你进入防御期后,你的战略便会集中到与客户重新建立关系、特别注重质量和服务上去。处于这种防御的状态通常会耗尽你的精力和金钱,因为你不得不进行更大的投资以收复失地。加果你成功的话,你便可能重新进入增长期,进而自然而然地重新回到收获的状态。

冬眠期

当客户目前暂时不再需要你这种产品或服务，但将会在以后需要时，冬眠期开始出现。当关系处在冬眠的时候，你虽然无力与他们保持高度频繁的接触，但仍需要保持足够的出现频率，以便在他们的需求重新出现时能够做好充分的准备。一个好的冬眠战略应至少能够使他们随时对你的能力和发展变化有所了解，能够将双方的关系保持在某一水平以及使你也能够随时了解他们的状况。你的目标应该是维护你的支持者的良好愿望，并在他们的眼中保持一个值得信任、可以依赖、能够帮助他们排忧解难并对他们业务感兴趣的供应商的形象。老朋友之间即使是不约而至也会备受欢迎，而新来者如提问题便会遭受怀疑。

识别并确定你的 SWOT 重要性顺序

分析自己在重点客户企业所处地位的目的在于确定自己的优势和弱点在哪里，以及确定自己的机遇和所而临的威胁又在哪里。对这些问题的深入了解将有助于客户战略的确立，因此一个对所收集信息进行整理的有效方法便是 SWOT（优势、弱点、机遇和威胁）分析法。

客户关系的管理

衡量你重点客户管理计划是否有效的一个标准，是你的客户经理是否被人们认为是两个企业之间的唯一接洽人，以及是不是每个人，尤其是你的高级主管们愿意尊重这个事实。当然这不是说在双方的企业里人们不应该在各个层次级别上建立起一张关系的两络。而是非常应该。但是客户经理始终应该是在两个企业之间相互联系的聚焦点，应该参与到任何重要的对话或互动活动中去。

信息的管理

显然，不是所有的信息都具有价值。在当今信息泛滥的时代，我们每天都在受到各种新信息的狂轰滥炸，而其中绝大部分则是毫无价值的。如果你像我一样，你就会在确定它们是否对你具有价值之前很快地扫上一眼。

据估计，世界上的知识总量每10年便会翻上一番，而且其速度还在不断地加快。因此难以跟上这种速度也就不足为怪了。如果我们考虑一下它给客户带去的影响，我们就可清楚地看到客户经理的使命并不在于去为客户信息锦上添花，而是需要在适当的时候向其提供适量的信息。当然，即使是在最理想的情况下，这也是一件颇具挑战性的事情，因为你仅是客户众多信息来源之一，更何况你还必须首先争取引起他们的注意。

那么何为在适当的时候提供适量的信息呢？信息只有在能够帮助客户将工作做得更好，能够帮助他们更好地了解自己的业务环境；能够帮助他们充分体会到自己所制定计划和拥有技术的长处和局限性在哪里，能够有助于他们问题的诊断和解决，能够有助于他们更好地决策并跟踪、评估这些决策所带来的成果时才具有价值。要使信息对他们具有价值，这些信息就必须具有实用性和及时性。这些是客户经理所必须牢牢掌握的概念，因为现在客户所获得的大部分信息都未能通过这两方面的考验。

所谓实用性是指客户需要这些信息，是指他们可以把这些信息运用到问题的解决或机会的把握之中，是指这些信息将有助于他们更好地理解自己所存在的问题或帮助他们更深刻地了解自己的选择，是指这些信息可以改变或影响他们决策的方式。我本人的经历表明，销售人员告诉客户的大部分信息都是不实用的，这主要是因为客户在接受这些信息的时候，这些信息对他们所要解决的具体问题来说并没有什么意义。那些标准的情况介绍手册、产品说明书以及所列出的产品特点和用途的针对性都非常地不强。这些信息就像暴风雪一样铺天盖地而来。销售人员往往倾其所有，将信息一古脑儿地泼向客户，以此希望总有一部分能够留存在客户的心中。如果你是一个客户的话，你也逃脱不了被来自于无数供应商的这类东西所吞没的厄运，并且即使是任何不相干的东西也会让你头痛不已。要使信息具有实用性，你就必须对客户所处的整个经营环境有所了解：他们的愿望是什么；他们对整个情况的看法是什么；哪些细枝末节的事情正使他们感到烦信；他们对目前的业绩状况有何反应等。然后你才能在他们目前所思考的范围内选择真正实用的信息提供给他们。

信息的及时性同样也是十分意要的。由于大多数企业界的人士都曾遭遇过信息过剩的情况，因此信息无论是来得太迟或太早，其价值都将大打折扣。如果信息提供得太迟，他们显然来不及对其作出反应；如果信息提供得

太早，在他们最终需要它的时候可能已被忘记或已不合时宜。及时的信息之所以具有价值是因为它正好出现在人们需要用它来解决问题的时候，而且客户也可利用它来更好地进行决策。然而，我就认识这么一些客户经理，他们采用的就是这种战略轰炸式的信息管理方法。他们似乎认为只要用信息对客户进行够长、够响、够频繁的饱和轰炸，客户就不太可能会错失这些信息。但要知道"地毯式轰炸"的结果只能是造成极大的浪费，使人困惑和喧闹不堪的。同时真正重要的信息则被埋没到了"乱石"之中。如果你采用这种方式，你无疑就像那经常大叫狼来了的小男孩。你使客户逐渐对你的信息失去兴趣，从而即使在这些信息真正很重要时，他们也会变得充耳不闻。因此你最好能够确定当时什么信息对客户来说是真正重要的，接着你便可根据他们的实际情况提供适量的信息。

对于客户经理们来说，认识信息所具有的巨大价值，了解它在巩固他们自己与客户的关系中所起的作用是非常重要的。作为一个客户经理，你是两个企业之间信息沟通的渠道。你可以为客户和自己企业中那些能够给予他们帮助的专家和主管人员牵线搭桥。你了解自己产品的工作原理，知道如何最有效地应用、修理、按客户具体要求生产和使用它们。你也了解其他企业是如何使用你产品的。你还知道这些企业在从这些产品的使用中获得了什么益处。你对自己产品、行业、市场和客户的了解是极其宝贵的，因为一般说来你的客户并不像你那样了解这些情况。

下面是一些你所具有的、对客户来说可能相当宝贵的信息：

- 你的产品是什么以及为客户你可以对它们进行怎样的改进或怎样按具体的要求进行专门的生产。
- 你的产品所具有的特点对他们有什么好处，是否能满足他们的具体需求；该产品将如何被用于不同的情况下或被用于其他的用途。如何最高效和最有效地使用你的产品。
- 如何通过培训、售后服务或附加产品使你的产品作用更大或使用寿命更长。
- 在你这一行业中，产品和服务有了怎样的发展，这种发展将会很快给人们带来什么特别吸引人的东西和益处；即将开始的创新活动将对他们有什么益处。

- 你的产品在使用中会产生什么新的可能性;其他的客户是怎么做的;有什么是不可能的;真正的局限性在哪里。
- 你的竞争对手的产品的长处和弱点;在评估他们的方式或解决方案时应当心什么。
- 你客户的竞争对手发生了怎样的变化;他们正在使用什么样的产品;他们的技术或经营战略有了什么样的发展。
- 客户自己企业的其他方面发生了什么新的情况;他们企业的其他部门使用你产品的情况如何,并从中央到地方获得了什么益处。
- 他们的高层人士告诉了你方高层人士什么。
- 即将发生的法规、规则或其他规章制度方面的变化将给他们本身、给他们对你产品的使用或他们的客户带去什么样的影响。
- 如何购买你这类产品;应该问些什么问题;如何对所有的供应商和这一类的产品进行评估。

扩大客户的信息量

信息管理的第一要则就是要随时与自己的客户沟通信息。从本质上讲,你要扩大他们的信息量,这样他们便可对你提供的产品和解决方案作出更加明智、准确的决策。随时向客户提供信息通常是客户管理的目标之一,而且你还需要为达到这一目标而制定行动计划。当然,这不仅仅是向他们寄送一些技术情况简报和作一些产品性能展示。扩大他们的信息量即意味着帮助他们掌握有关你产品和所专长的领域,而且也许更重要的是,可减少他们对你产品的疑虑。记住客户往往会从各种不同的渠道,包括从你的竞争对手那里获得大量的信息。其结果必然是因各种信息之间的相互冲突和矛盾而引起的一片混沌和令人无所适从。除非你能设法减少这种信息混乱的局面,否则,你所要传递的那些信息就会失去其简洁明了的特性或受到歪曲。

帮助客户掌握有关的知识

两个企业之间应有广泛、双向的信息交流。面将你方的信息传递给客户的主要目的之一就是要帮助他们掌握有关你的各类产品的知识,了解你的产品和服务帮助他们解决问题的方式或使它们能够对他们的业务起到积

极的作用。

“噪音”大量存在，而要减少它，请记住下面这些原则：

- 信息的保存期很短；
- 清晰地表达简单、重复的内容；
- 有趣的信息才会具有更大的影响力；
- 信息的出现必须要有具体的背景。

如何使客户感到高兴

要使客户感到高兴你可以从四个方面着手。首先，你必须尽可能将工作做好，尽可能按订货要求交货。虽然在项目执行过程中要做到零缺陷显然是十分困难的，但它仍应该成为你要努力达到的标准。当然错误还是会时有发生，即使是最优秀的企业也会偶然出现失误，因此解决好客户的问题、处理好客户的投诉是让客户感到高兴的最重要的组成部分。要迅速热情地帮助客户解决问题，要让他们看到没有什么问题可以是太小的问题而不必给予关心和重视，也要让他们看到你和你的企业所要最优先考虑的事情是解决好他们所面临的任何问题。

第二，你应该不断地用新的标准衡量客户的高兴程度，并用这些衡量标准作为一种与客户进行沟通的手段，作为一种双方不断改善合作关系的方法。当你去了解客户的高兴程度时，你实际上在向他们表明，你非常重视自己是怎样做的，重视自己与他们之间的关系，以及证明你正在倾听他们的意见。了解客户的高兴程度还表明你是一心一意要通过自己的服务质量和通过对任何可能引起他们对你的产品、服务和双方关系不高兴的原因的关注，帮助他们取得更大的经营业绩。

第三，你必须保持你原有的优势。重要的是要将你的服务标准确立下来，这样你就可以确保一直以同样的方法向客户提供可靠的服务。然而，也正是这种将你的服务标准确立下来的做法使它们成为一种例行公事。而随着时间的推移，这种例行公事又会使你逐渐滋生一种见惯不怪的冷漠态度。西奥多·莱维特曾这样说过：“再也没有什么比经人为固定下来的做法和行事方法以及那些必须被固定下来的做法和行事方法更容易影响我们的服

务质量了。"这种将例行的工作正式固定下来的必要性往往会蜕化成毫无个性的活动。人们往往太容易一下子就采取行动，而不是先花时间仔细思考一下，人们往往太容易先贸然采取行动，然后再试图去修复双方之间的关系，而不是应该像倒过来的那样去做。人们往往会很轻易地这样："我们会先调查一下，然后再打电话给你。"不平凡的服务只有在被不断赋予了新的内容后才能保持不平凡性。因此，客户经理的一个重要任务就是要与冷漠和对至关重要的客户关系的不重视作坚决的斗争。

最后，而且也可能是最重要的一个方面，是要使客户感到你是能够预见到客户的市场、消费者、产品和需求等各方面所发生的变化的。要赢得他们的注意，并能用你为他们带去的价值使他们感到高兴，你就必须去引领这种需求。能够事先预见那些将对他们产生影响的市场发展趋势并与他们企业内部的发展动力和方向保持一致，可以使你在帮助他们取得更大经营业绩方面处于一种主导的地位，而且也没有什么能够比这更使客户感到高兴的了。

履行你的职责，解决客户的问题

我曾说过，你的企业和客户之间的信任关系是建立在你所具有的能够达到他们的要求和满足他们的需求的能力之上的。客户是否感到高兴完全取决于你的企业中的员工是否做好了他们所应承担的那部分工作或是否按时交付了他们所接受的订货。你命运的沉浮同样取决于每一天的客户订单的接受、派发、产品的生产、检测、包装、运输、客户收到货物后的安装、发票的开具和产品的维修等各项工作的执行情况。本森·夏皮罗等人认为："你每处理一张订单，实际上就是与一位客户打交道……订单已经成为客户的化身。"因而他们的忠告将你自己和客户的订单密切联系在一起。

把自己和客户的订单联系在一起

每年你都应该定期迫使自己站在客户的立场上去看待客户的订货情况。这在他们看来怎么样？什么事令人高兴，而什么事又使人恼火？什么事似乎做得太小心谨慎了，而什么事似乎又太过鲁莽了？更确切地说，哪些服务和做法使他们感到高兴？哪些方面仅仅是令他们满意？而哪些方面却使他们感到不高兴了（老天保佑千万不要不高兴）？

当你把自己与客户的订单联系在一起时，你便会与客户一样，从争取满足客户的订单要求或从项目的执行到最终完成一直都密切关注着其整个进程。你的目的是要知道这些订单是如何处理的，了解客户为什么会对以及是如何对你的企业形成这样的看法的。尽管结果不一定总能够让你感到满意，但它至少给了你改正所存在问题的机会。

正确理解客户对你的企业的看法的关键是要能够客观地看待这一过程。但要做到这一点，你决不能在这同时兜售或为自己企业的做法辩护。你必须表理得像一个企业的咨询顾问那样，心平气和地核查每一个事实并用一双不带任何框框的眼睛来看待这一过程。然后像顾问那样将自己了解、发现的情况写出来，接着再把你的这些印象和看法拿出来与自己企业中的那些负责客户这方面工作的人进行分享。同样，如果有好的结果也要与他们一起分享，因为这可以帮助他们了解自己哪些方面做对了。

要将工作干得出色就必须要有出色的工作方式作保证。你与重点客户做生意就完全不能用“一切照旧”的方式。在你订货周期的每一个阶段里，他们所接受的服务都必须是不同寻常的。

如何使客户感到高兴

1. 做好项目的实施工作，迅速解决客户的问题。
2. 不断地对双方的关系状况和客户的满意度进行评估。
3. 防止自满和冷漠的态度出现。
4. 预期变化的发生（引领客户的需求）。

本章译文引自美国管理协会，
上海人民出版社 2001 年 11 月第一版

致　谢

编纂本书的初衷是出于我的兴趣——管理。本书是许多人士合作的成果。

一本好书，就如同一部精彩的电影一样，都是一群人鼎力合作的产物。谨就此书我要向许许多多的人致谢，要把他们一一列举出来似乎不太实际，所以我在此仅向给予我帮助最大的一些人表示感谢。

首先，我要感谢本卷这 11 本书的原著作者及译者，感谢他们为本书奠定的基础。

其次，我要向下列组织和个人表示由衷的感谢：上海远东出版社的张安平小姐，世界图书出版公司的赵大新先生，中国经济出版社的汪京先生，清华大学出版社的徐学军先生，中国标准出版公司的花建华先生和科文（香港）出版有限公司的钱新华女士，中国青年出版社的于今小姐，辽宁人民出版社的董喃小姐，企业管理出版社的丁锋先生和田小犁小姐，美国管理协会（中国）的何静先生和上海人民出版社的曹培雷小姐。

我还要感谢亲人们给予的支持、理解和耐心；她们愉快地作出了比我更大的牺牲，通过我没有和家人们共度的时光证明了她们不愧是至亲的人。感谢我的妻子祝晓燕及我的女儿吴青冰，因为我妻子的宽容和支持，此书的版权问题得到顺利的解决。

在出版方面，感谢上海译文出版社的马胜编辑，他给予了我许多专业的帮助和鼓励，提出了许多宝贵意见，并且表现出极大的耐心，在此，谨向他们表示深深的谢意。

我真心地希望你读罢此书会有所启示，它将会告诉你一些观点和想法，告诉你怎样创造未来。

最后，感谢经济界、企业界的许多朋友，他们的启发和帮助对本书的编纂是至关重要的。我衷心希望能够得到管理咨询实践界和企业管理实践界各位前辈的指教，也希望与有志管理咨询的各位同仁切磋。

吴智勇

2004 年 4 月

[General Information]
书名=管理学名著精华
作者=
页数=292
SS号=11264924
出版日期=

封面
书名
版权
前言
目录
目录战略篇
１．《公司战略透视——波士顿顾问公司管理新视野》
（美）卡尔·W·斯特恩编
公司战略的本质
战略与自然竞争
公司战略的发展
奠基石
经验曲线
定价悖论
市场份额悖论
三四律
产品组合
真正的目标
细分市场
行业领先者的生命周期
成本均摊的罪过　　求专，还是求全？
打破僵局
时间：下一个竞争优势来源
基于能力的竞争：公司战略的新规则公司战略的实施
战略性的局部市场
专业化
一人细分市场的营销
新型垂直一体化洞察先机
善用异常现象
让交付系统富有灵活性和反应力
时间与质量
来自杂志社的启迪
控制多元化企业的成长
让绩效考评起作用资源配置
现金黑洞
经营组合的明星
剖析金牛
公司组合
组织设计　　激发组织的洞察力
横向型组织
行动中枢
变革为何如此之难
领导艺术
如何认识变革的必要性
常胜不败
战略和学习让中层人员管事商业思维
给企业战略家的建议
探寻本质领导篇
２．《利润倍增》
（美）鲍勃·菲费尔著
创造企业文化
　　“最好”的定义

策略性与非策略性成本
不要过于定量化
不要过分授权，也不要大权独揽
策略性和非策略性时间
制造危机感削减成本
让他们问老板
不用担心，你会赢得人们的尊敬
你需要有一个“无赖”宣布冻结甚至削减价格
决不给规定的红利
小结：员工激励法
从你的企业中砍掉大多数管理人员
提高会议效率
停止外出聚投资你的销售队伍——没有什么投资会得到比这更大的回报
３．《戴尔战略》
（美）迈克尔·戴尔著
持续成长
持续成长的爆发力
直接模式
产品功能和上市时间的重要性
摒弃存货找准立足点
从错误中重整旗鼓有所为有所不为
事实为最佳良友
旁观者清　　必须重新激活
分享权力
以极高速度低飞员工：最主要的资产
招募“未来型”人才
缩小责任范围，奖励成功
信息是任何竞争优势的关键，必须主动搜集每个人都是老板
寻求突破性的新观念
骄兵必败
不要粉饰太平
立即沟通，立即解决问题
对等级制度过敏
用单一目标把员工动员起来直接获益于顾客
从顾客角度研发产品
为顾客把脉
减少服务顾客的时间与资源
设计要量身打造与顾客的结盟之道
增加价值　　把顾客变成老师与供应商相处的哲学
关系单纯，但是紧密
翻转传统的供需模式　　以信息代替存货与竞争对手玩柔道
想着顾客，不要顾着竞争
用柔道的方式对付竞争者
强化自己的竞争极限的方法　　成功的战略
４．《海尔兵法——张瑞敏４０个先行理论与实战版式》
杨克明编著
休克鱼理论
资源论
做正确的事比正确地做事更重要
名牌论
ＯＥＣ理论
市场链理论

从对上级负责到对市场负责
“部门”变成“公司”负债理论
压力变动力，动力变能力，能力变成绩零缺陷理论
有缺陷的产品就等于废品
建立有效的机制赛马理论
海豚升迁理论
ＳＢＵ理论
MMＣ理论
零管理层理论
杯子理论
每天提高１％，７０天提高一倍剪刀理论
冰山理论
价值理论
问题理论
问题比答案更重要
绵羊和狮子的较量浮船理论
竞合论
张瑞敏管理箴言１００句
５．《大转变——企业构建工程的七项原则》（美）詹姆斯·迈天著
生存下来的企业是不断学习的企业
再建还是重新开始再建雇佣关系
被授权的员工
一个矛盾：持续转变还是追求卓越
通用电气的“无界限”价值流程再建
不连续的转变
价值流程再建
自上而下的文化转变大胆的目标
再建的目标　　高层次的问题　　速度取悦顾客的因素
“下水管道”，而非“烟囱”工作流程再建
抛开中间人　　识别问题持续过程的改进
违背直觉的系统行为
活动网
广域活动网
违背直觉的结果
系统动力学
分销系统中的振荡
系统的重新设计
杠杆作用
需要的行动不连续性
技术中的不连续性
危险的转变
管理不连续性的失败
降低技术成本
迟疑的转变
投资保护
快速开发企业再设计
转变管理者的角色
用什么来取代等级制度
命令与控制
自我强化的文化
削减中层管理
扁平式等级制

水平结构
新组织图企业学习的各个方面
作为学习实验室的企业新的雇佣协议
取消工作保障
新的协议
改变报酬方案
奖酬知识的方案
员工认股方案企业文化的转变
保护性障新技术人力资源管理篇
６．《绩效管理——如何考评员工表现》
（美）罗伯特·巴克沃著
绩效管理
绩效评价不等于绩效管理
绩效管理是什么
对员工的好处绩效管理的挑战性
为什么如此多的人回避绩效管理绩效管理的判断标准
经理成功需要什么东西
绩效管理的判断标准绩效管理是一个系统
防弊纠错：“系统”思维　　绩效计划
持续的绩效沟通
数据收集、观察和做文档
绩效评价会议
绩效的诊断和辅导做好绩效管理要做的准备工作
获得信息和数据
处事策略：将员工融入到计划中去
动员和教育员工绩效计划
方法和步骤
重要性级别和授权问题的讨论持续的绩效沟通
目的　　结果　　正式的方法数据收集、观察和做文档
评价绩效的三种方法
评价只是开始
评级方法
排名方法
目标和标准评价法绩效评价会议
怎样才能使绩效评价取得成功？
约见计划绩效的诊断和提高
查明可能的原因绩效管理和训戒
确保让员工理解
实施训戒行动的原则
拖延最易制造混乱绩效管理的变异方法
只使用３６０度的反馈方法
绩效管理与向员工授权经理们问的问题
按糟糕的方法工作
把“我太忙了，没有时间做这件事情”作为借口
员工准备沟通方法与沟通技术
与员工一起制订绩效计划
７．《首先，打破一切常规》（美）马库斯·白金汉　　柯特·科夫曼著
不试图帮助一个人克服他的弱点
吸引和留住有才干的员工，关键在于一线经理
优势：就是你天生能做某件事，而且比其他人做得更好
成功者的共同点——扬长避短
“金刚钻”级别的关键人物是一线经理一种测评和管理基层工作环境的工具——Ｑ１２

Ｑ１２是企业基层管理的关键业绩指标
成功管理的四要诀
员工能待多久，取决于他与直接主管的关系
有助于经理个人成长的方法
测量的标尺实践检验十二个问题
经理胜过公司登山——十二个问题的先后顺序
大本营：“我的获取”
一号营地：“我的奉献”
二号营地：“我的归属”
三号营地：“共同成长”
山顶
关键点
优秀经理的关注点优秀经理的智慧
使所有经理都专注于“催化剂”四大要诀
第一要诀：选拔才干
技能、知识和才干
三种才干
优秀经理怎样找到才干第二要诀：界定正确的结果
遥控管理
基本规则
界定正确结果的规则第三要诀：发挥优势
让他们更上一层楼
角色分配是关键
例外管理
花最多的时间和你的明星员工在一起
如何在管理中避开弱点第四要诀：因才施用
帮助每一个雇员找到最适合他的职位
在每一个职位上创造英雄
宽带工资制　　才干的线索绩效管理
优势面试
绩效计划会议
职业发展问题
派最具才干的经理到高效率的部门去
８．《人在企业——ＩＢＭ、ＣＩＳＣＯ、Ｉｎｔｅｌ等世界著名企业用人之道》
汪向勇著
巨人ＩＢＭ
随时随地的电子化学习
为师之道是互动
没有教育就没有文化
金钱不是万能的
个人承诺无处不在
有话这里说
不能让我的烦恼没有机会表白
高绩效文化
ＩＢＭ的工资与福利项目
发现自己的潜能
在ＩＢＭ做经理人
不胜任工作怎么办朗讯公司
闪电招聘
薪酬的两大考虑
朗讯的业绩评估系统
履行自己的计划业绩评估

管理者的素质非常重要
企业文化
为变化而学习
人力资源经理需要什么素质？
作为人力资源经理你如何度过你的一天？西斯科公司
分散评估的妙处
制定目标
领导者成功的关键素质
人不追赶业务帮助员工追求平衡的生活摩托罗拉
摩托罗拉的素质要求
尊重从招聘开始　　评估目标　　挂在脖子上的六个问题联想集团
入模子
顺畅的沟通
有没有合适的人
将每个人都视为“ 人才 ”
轮换制度
不过“ 独木桥 ”
管理学院的主要任务北电网络
面试第一
注重过程的考核
评估的作用
流动的魅力
领导的四个潜能
信任是管理的真谛
成为行动的巨人
新员工培训
给经理人的培训课程英特尔公司
评估结果带来的差距　　速度和机会成正比
经理和员工一对一的交谈培训
经理培训
鼓励员工的建设性对抗市场营销管理篇
９．《定价策略与技巧》（美）托马斯·内格尔　　黑德·霍尔登著
战略定价
无效定价的原因
成本加成定价的误区
顾客导向定价
竞争导向定价
有效定价的基本程序成本
确定相关成本
增量成本
可避免成本估计相关成本
区分平均变动成本与单位产品的成本
贡献毛益与定价策略市场导向定价
管理者
了解并影响消费者的购买决策
价值在定价中的作用
影响价格敏感性的因素　　转换成本效应
对比困难效应
价格一质量效应
支出效应
最终利益效应
分担成本效应

公平效应
存货效应价格敏感性的经营分析
如何进行经营分析
经济学中的价格敏感性
价格弹性的普遍规律
经济价值分析竞争——积极主动地管理市场
理解定价竞赛
有效定价的计划
预见和管理竞争
建立与规划相一致的定价方针
管理竞争性的信息
分配竞争性资源定价策略——综合有效定价的因素
定价的步骤
一般的定价策略
撇脂定价法
渗透定价法
适中定价法
定价策略的细分生命周期定价法——在变换的环境中调整战略
市场开发期创新产品的定价
市场成长期新产品的定价
选择成长战略市场成熟期产品的定价
市场衰退期产品的定价顾客谈判——在战壕中定价
协议价格政策和固定价格政策
谈判策略
激励销售价值而非价格细分定价——市场细分策略
收益管理
订户折扣
细分定价的重要性竞争优势——为更有利的定价策略打好基础
成本领先的竞争优势：内部成本的利用效率
外部成本的利用效率
竞争性产品的优势定价心理——购买行为模式
对价格差异的感受
参考价格的形成
心理“设计”对价格感受的影响为随机性产品定价销售管理篇
１０．《销售经理工具书》
（美）吉恩·嘉佛罗　著
如何处理管理上的任务
经营管理的简单定义
经理人的人事清单
审核表现的重要性
建立理想沟通体系的八个步骤如何设定业绩标准
评估行动计划
表现检讨过程的价值
检讨面谈应包括的十四项要点三张帮助业务员做好计划的表格
检讨过程中的五项好处
驻外业务人员的业绩检讨
什么样的问题不该烦扰管理层公司的组织及政治结构
组织图的定义
忠诚的重要
忠诚的报偿
办公室政治如何建立有效的通报系统
为什么业务员都不喜欢填报表

为什么管理需要根据报表
设立成功通报系统的秘诀
两项必要的销售记录
业务计划日志
为什么经理人需要看业务计划日志
为什么业务员都痛恨拜访报表
如何设计自己的拜访报表
如何解读拜访报表
应该仔细阅读的销售报表
如何确保业务员准时交回报表
处理迟交报表的三种方法
拜访报表对业务员有什么好处从拜访报表上的四种线索找出不努力的工作者如何找寻与雇用懂得销售的业务员
业务人事需求
为什么业务天分无法衡量
如何撰写人才招募广告
招募广告中应该明列的六项要点
从成堆履历表中找到符合资格者的要诀如何建立业务奖金制度
业务经理的奖金
奖金制度的目的
诱导经理人把心力放在管理上
激励经理人的四条基本原则如何做下年度的业务预估
何谓业务预估
为什么业务预估很重要
提醒经理人必须设立分公司办事处的十种征兆
资料库里有什么内容如何制订业务训练计划
评论受训业务员销售拜访的清单
如何激励业务人员如何举办商展和商务会议
公司为什么要参加商展
为何非难竞争对手不管用的原因客户关系管理篇
１１．《重点客户管理》
（美）泰瑞·Ｒ·贝肯著
什么是重点客户管理
重点客户管理是一种销售方法
实施重点客户管理有众多好处
重点客户管理是一种投资管理重点客户管理的作用和职责
客户经理
行政支持者
销售经理四种类型的客户关系
卖主关系
被优先考虑的供应商
伙伴关系
战略联盟关系重点客户管理中的管理
重点客户管理是实现企业战略的一种手段
重点客户管理是一种竞争战略
重点客户的确定信息的收集和等级
分析你的客户
客户所处行业和市场状况
了解客户的战略
对客户进行ＳＷＯＴ分析分析你的竞争对手
支柱基座上的裂缝——竞争对手的薄弱之处
颠覆他们的优势之柱

颠覆他们的战略之柱
颠覆他们的人员之柱
颠覆他们的支持之柱分析自己的状况
记录自己与客户关系的发展情况
客户的档案资料
分析自己的状况关系发展的周期
识别并确定你的ＳＷ０Ｔ重要性顺序客户关系的管理
信息的管理
扩大客户的信息量
帮助客户掌握有关的知识如何使客户感到高兴
履行你的职责，解决客户的问题
把自己和客户的订单联系在一起
如何使客户感到高兴致谢