

25 种全球最流行的管理工具

目录

第一章 简介.....	1
第二章 中国管理工具使用现状	3
第三章 客户关系管理	5
第一节 客户关系管理（CRM）的起源及发展.....	5
第二节 客户关系管理（CRM）的定义.....	5
第三节 客户关系管理（CRM）出现的原因.....	7
一、需求的拉动	7
二、技术的推动	9
三、管理理念的更新	9
第四节 客户关系管理（CRM）如何进行.....	10
一、客户关系管理在技术上是怎么实现的	10
二、客户关系管理日常的管理工作	12
第五节 客户关系管理（CRM）系统具有的功能.....	13
第六节 客户关系管理能为企业带来的价值.....	15
一、提高效率	16
二、拓展市场	16
三、保留客户	16
第七节 客户关系管理（CRM）实现成功的关键因素.....	16
一、高层领导的支持	16
二、要专注于流程	16
三、技术的灵活运用	17
四、组织良好的团队	17
五、极大地重视人的因素	17
六、分步实现	17
七、系统的整合	17
第八节 客户关系管理（CRM）实施的主要步骤.....	18
一、确立业务计划	18
二、建立 CRM 员工队伍	18
三、评估销售、服务过程.....	18

目录

四、明确实际需求	18
五、选择供应商	18
六、开发与部署	18
第九节 国内 CRM 厂商	19
第四章 全面质量管理	20
第一节 全面质量管理的简介	20
一、一个过程	20
二、四个阶段	20
三、八个步骤	20
第二节 全面质量管理的内容	21
第三节 全面质量管理的四个阶段	22
一、计划阶段	22
二、执行阶段	22
三、检查阶段	22
四、处理阶段	22
第五节 全面质量管理的意义与范围	23
第五章 顾客细分	24
第一节 什么是顾客细分	24
第二节 顾客细分的必要性	25
第三节 顾客细分的方法	25
一、根据人口特征和购买历史细分	25
二、根据顾客对企业的价值细分	25
第四节 细分有哪些方式	26
一、外在属性	26
二、内在属性	26
三、消费行为分类	26
第五节 顾客细分后的分类	27
第六节 7 个客户细分诀窍	27
第六章 外包	28

目录

第一节 什么是外包.....	28
第二节 外包的地理分类.....	29
第三节 哪些业务适合外包.....	29
第四节 谁被全球发包商青睐.....	29
第五节 外包的优点.....	30
第六节 什么是业务外包.....	30
第七节 什么是人事外包.....	31
一、简介.....	31
二、人事外包的项目.....	31
三、人事外包的决定因素.....	32
第八节 IT 外包服务.....	32
第九节 软件外包.....	33
第十节 外判.....	34
第七章 企业核心能力.....	35
第一节 企业核心能力的涵义.....	35
第二节 核心能力源自学习型团队.....	35
第三节 核心能力及其核心的特征.....	36
一、价值特征：创造独特价值.....	36
二、资产特征：专用性资产.....	36
三、知识特征：隐性知识.....	37
第四节 核心能力的识别.....	37
一、核心能力的内部识别.....	37
二、核心能力的外部识别.....	39
第五节 相关条目.....	41
一、核心技术.....	41
二、核心业务.....	43
三、核心渠道.....	46
四、核心产品.....	47
第八章 供应链管理.....	49
第一节 供应链管理定义与内容.....	49

目录

一、计划.....	49
二、采购.....	49
三、制造.....	49
四、配送.....	50
五、退货.....	50
第二节 为什么要实施供应链管理.....	50
第三节 供应链管理提出的时代背景.....	51
一、全球一体化.....	51
二、横向产业模式的发展.....	51
三、企业 X 再造.....	52
第四节 供应链管理中的关键问题.....	53
一、配送网络的重构.....	53
二、配送战略问题.....	53
三、供应链集成与战略伙伴.....	53
四、库存控制问题.....	54
五、产品设计.....	54
六、信息技术和决策支持系统.....	54
七、顾客价值的衡量.....	54
第五节 供应链管理的发展趋势.....	54
一、时间与速度.....	55
二、质量与资产生产率.....	55
三、组织精简.....	55
四、客户服务方面.....	55
第六节 供应链管理的演进历程.....	56
第七节 供应链管理的方法.....	56
第八节 供应链管理的步骤.....	57
第九节 供应链管理面临的挑战.....	57
第十节 供应链管理的四大支点.....	58
一、以顾客为中心.....	59
二、强调企业的核心竞争力.....	59
三、相互协作的双赢理念.....	61
四、优化信息流程.....	61

目录

第十一节 供应链管理思想.....	62
第十二节 供应链管理的八大管理原理.....	64
一、资源横向集成原理	64
二、系统原理	64
三、多赢互惠原理	65
四、合作共享原理	66
五、需求驱动原理	66
六、快速响应原理	67
七、同步运作原理	67
八、动态重构原理	68
第十三节 供应链管理中常见的七大误解.....	68
一、供应链都是骗局即都是老概念新包装。	68
二、SCM 是物流管理的同义词.....	68
三、SCM 是公司获得竞争力的唯一要求.....	69
四、SCM 是关于供应管理的.....	69
五、供应链没有价值链管理（VCM）重要	69
六、SCM 是一簇供应商.....	69
七、SCM 等价于实现 ERP	69
第九章 战略规划	70
第一节 什么是战略规划.....	70
第二节 制定战略规划的方式.....	70
第四节 确定公司战略目标的步骤.....	70
第五节 制定公司战略规划的步骤.....	72
一、战略环境的分析和预测	72
二、制定目标	73
三、确定战略执行过程中的重点。	73
四、制定行动计划和划分阶段	73
五、要制定实施战略的措施	73
第六节 评估公司战略规划的步骤.....	73
一、对制定战略规划的背景情况进行评估	74
二、有关商业机会的评估	74
三、对战略方案本身的评估	74

目录

四、和财务相关的，即有关财务情况的评估	74
五、对战略的可操作性进行评估	74
第七节 战略规划成功的 5 个技巧.....	75
一、建立可靠的计划和考核体系	75
二、使用战略规划激发员工责任感和合作精神	75
三、尽量让每一位同事参与计划制定过程	75
四、获得每个业务相关人员正式的认可	76
五、实现 3Cs.....	76
第十章 业务流程再造	77
第一节 BPR 简介	77
第二节 BPR 的产生的背景	77
第三节 BPR 的主要程序	78
第四节 BPR 的主要方法	80
一、合并相关工作或工作组	80
二、工作流程的各个步骤按其自然顺序进行	80
三、根据同一业务在不同工作中的地位设置不同工作方式	80
四、模糊组织界线	80
第五节 BPR 的特性	81
第六节 BPR 的应用	81
第七节 实施 BPR 的战略因素	81
第八节 实行 BPR 的效果与问题	82
第十一章 知识管理	83
第一节 知识管理的定义.....	83
第二节 知识管理的起源.....	83
第三节 知识管理的重要性.....	84
第四节 什么是知识.....	85
一、知识的特性	85
二、知识的分类	85
第五节 知识的转换.....	85
一、隐性知识与显性知识的相互转换	85
二、个人知识与组织知识的相互转换	91

目录

第六节 知识在哪里.....	96
第七节 知识管理的构成元素.....	97
第八节 知识管理的架构.....	97
第九节 知识管理的战略.....	98
第十节 知识管理的流程.....	98
第十一节 知识管理系统的结构层次.....	99
第十二节 知识管理系统的技术要素.....	99
第十三节 知识管理的主要技术.....	100
一、知识历程图.....	100
二、知识网络图.....	100
三、导师制.....	101
四、实践社团.....	101
五、事后总结.....	102
六、企业信息门户.....	103
七、企业 Blog.....	103
八、专家黄页.....	104
第十四节 知识管理的实施步骤.....	105
一、认知.....	105
二、规划.....	106
三、试点.....	106
四、推广和支持.....	107
五、制度化.....	107
第十五节 知识管理的成功关键.....	108
第十六节 知识管理的失败原因.....	108
一、知识管理的七个认识误区.....	108
二、知识管理的十种失败因素.....	109
第十七节 知识管理的评估方法.....	109
一、人力资本.....	109
二、创新资本.....	110
三、客户资本.....	110
四、知识识别阶段.....	110
五、知识诱导阶段.....	110
六、知识分发阶段.....	110

目录

七、知识利用阶段	111
第十八节 知识管理的主要收益.....	111
第十九节 知识管理和内容管理关系.....	111
一、知识管理和内容管理的关注的对象不同	111
二、知识管理和内容管理目前的实践主体不同	112
三、过程&目的——必然的融合	112
第二十节 知识管理的最佳实践.....	113
一、施乐公司知识管理整体解决方案	113
二、英国石油公司成功实施知识管理的经验	117
三、摩托罗拉的知识管理	119
第二十一节 结语.....	122
第十二章 使命书和愿景书	123
第一节 企业使命说明书.....	123
一、什么是企业使命说明书	123
二、使命说明书应具备的条件	123
三、企业使命的界定方法	123
四、界定企业使命需要考虑的因素	124
第二节 企业愿景.....	125
一、企业愿景概述	125
二、企业愿景的产生背景	126
三、企业愿景的层次划分	126
四、企业愿景的本质	126
五、企业愿景的作用	127
六、企业愿景的基本要素	129
七、企业愿景的内容	129
八、企业愿景的设定	129
九、如何将企业愿景与社会责任相结合	130
第十三章 平衡计分卡	132
第一节 平衡计分卡简介.....	132
第二节 平衡计分卡发展历程.....	132

目录

一、平衡记分卡的萌芽时期（1987~1989年）	132
二、平衡记分卡的理论研究时期（1990~1993年）	134
三、平衡记分卡的推广应用时期（1994至今）	135
第三节 平衡计分卡基本理论.....	137
第四节 平衡计分卡的基本内容.....	137
第五节 平衡计分卡详解.....	138
第六节 平衡计分卡的优点.....	140
第七节 平衡计分卡与战略管理.....	141
第八节 什么样的组织应考虑采用 BSC 管理系统.....	142
第九节 战略聚焦组织.....	143
一、什么是战略聚焦组织.....	143
二、战略聚焦型组织的基本原则	143
三、建立聚焦战略型组织	143
四、小结.....	148
第十节 平衡计分卡应用的成功案例.....	148
一、美孚石油（Mobil Oil）	148
二、信诺保险集团（CIGNA Insurance）	149
三、Brown & Root 能源服务集团	149
四、汉华银行（Chemical Retail Bank）	149
第十四章 作业基础管理	150
第一节 作业基础管理的概念.....	150
第二节 作业的基本特征.....	150
第三节 作业基础管理主要项目.....	151
第十五章 忠诚管理	152
第一节 忠诚管理的提出.....	152
第二节 忠诚的内涵.....	152
第三节 忠诚所引发的经济效应.....	153
一、业务量.....	153
二、人力资本	153
三、生产成本.....	154
四、生产力水平	154

目录

五、资本.....	154
六、企业形象.....	154
第四节 忠诚管理的一般框架.....	154
一、设计一个卓越的价值主张.....	155
二、找出合适的顾客.....	155
三、赢得顾客的忠诚.....	155
四、找到合适的雇员.....	155
五、赢得雇员的忠诚.....	155
六、通过生产率的增长而获得成本优势.....	156
七、找到合适的投资者.....	156
八、赢得投资者的忠诚.....	156
第十六章 六西格玛.....	157
第一节 六西格玛管理法简介.....	157
第二节 六西格玛管理法的概念.....	157
第三节 DPMO 与六西格玛的关系.....	158
第四节 六西格玛质量管理方法对企业管理的作用.....	159
一、六西格码质量管理对经营业绩的改善.....	159
二、六西格码管理对企业文化建设的作用.....	160
第五节 西格码质量管理方法的流程.....	160
第六节 实现西格码质量管理的模式.....	161
一、界定.....	161
二、测量.....	161
三、分析.....	161
四、改进.....	161
五、控制.....	161
第十七章 战略联盟.....	162
第一节 什么是战略联盟.....	162
第二节 战略联盟产生的背景.....	162
一、世界经济一体化.....	162
二、科学技术的飞速发展.....	162
三、实现总体战略目标.....	163

目录

四、分担风险并获规模和范围经济	163
六、提高企业的竞争力	163
第三节 战略联盟的特点	163
一、边界模糊	164
二、关系松散	164
三、机动灵活	164
四、动作高效	164
第四节 战略联盟的形式	164
一、合资	164
二、研发协议	164
三、定牌生产	165
四、特许经营	165
五、相互持股	165
第五节 战略联盟的优势	165
第十八章 标杆分析法	167
第一节 标杆分析法的定义	167
第二节 Benchmarking 法的主要作用	167
第三节 Benchmarking 的分类	168
第四节 Benchmarking 的主要内容	168
第五节 Benchmarking 的对象和学习的主题	169
第六节 Benchmarking 的主要步骤	170
第十九章 变革管理	172
第一节 变革管理的定义	172
第二节 变革管理的一个原则	172
第三节 变革管理要处理好两个关系	172
第四节 变革管理要使用四大工具	172
第五节 变革管理的八个步骤	173
第二十章 增长型战略	174
第一节 增长型战略的概念特征	174
第二节 增长型战略的类型	174

目录

一、横向一体化	175
二、纵向一体化	175
三、多样化战略	176
第三节 增长型战略的采用原因和适用条件	177
第四节 增长型战略的利弊分析	178
附一 稳定型战略	179
一、稳定性战略的概念及特征	179
二、稳定型战略的类型	180
三、稳定型战略的适用条件	181
四、外部环境	181
五、企业内部实力	182
六、稳定型战略的优缺点	182
附二 紧缩型战略	183
一、紧缩型战略的概念和特点	183
二、紧缩型战略的类别	184
三、紧缩型战略的适用性	186
四、紧缩型战略的利弊分析	187
第二十一章 经济附加值	188
第一节 什么是 EVA	188
第二节 EVA 体系的 4M's	189
一、评价指标 (Measurement)	189
二、管理体系 (Management)	190
三、激励制度 (Motivation)	190
四、理念体系 (Mindset)	191
第三节 EVA 如何帮助公司创造财富	192
一、经济增加值改变行为方式	192
二、经济增加值考虑资本成本，消除会计扭曲	192
三、经济增加值全面衡量要素生产率	193
四、经济增加值帮助你更好地权衡利弊	193
五、避免为获得年度报酬而忽视长期发展	193
六、确立有效配置资源的原则	194
七、让资本得到有效利用	194

目录

第四节 EVA 的缺陷及改进建议.....	194
一、EVA 指标的历史局限性	194
二、EVA 指标信息含量的局限性	195
三、EVA 指标形成原因的局限性	195
第五节 EVA 如何帮助公司治理.....	196
一、什么是公司治理	196
二、如何运用 EVA 加强企业治理机制	196
第二十二章 价格优化模型	198
第二十三章 开放市场创新	199
第二十四章 大规模定制	200
第一节 什么是大规模定制.....	200
第二节 规模定制的策略应用.....	200
一、围绕标准化的产品和服务来定制服务	200
二、创建可定制的产品和服务	201
三、提供交货点定制	201
四、提供整个价值链的快速响应	201
五、构件模块化以定制最终产品和服务	202
第三节 大规模定制的企业核心能力表现.....	202
第四节 大规模定制企业的核心能力细分、构建与提升.....	203
一、准确获取顾客需求的能力	203
二、面向 MC 的敏捷产品开发设计能力。	203
三、柔性的生产制造能力。	204
第五节 有效实施大规模定制的途径——延迟.....	205
第二十五章 情景规划	207
第一节 什么是情景规划.....	207
第二节 壳牌公司对情景规划的贡献.....	207
第三节 情景规划的作用.....	208
一、系统思考	208
二、改善心智模式	209
三、激发雄心、远见和想象力	209

目录

第四节 情景规划与学习型组织创建.....	209
一、情景规划是学习型组织的切入点	209
二、情景规划有助于学习型组织的深化	210
第五节 如何进行情景规划.....	210
一、游戏.....	210
二、描述未来世界	210
三、结合战略规划	211
第六节 案例研究：南非.....	211
第二十六章 海外经营	212
第一节 海外经营的三种"特殊风险"	212
一、政治上的风险	212
二、经济上的风险	212
三、文化宗教上的风险	212
第二节 中国企业海外经营的五个成功因素.....	213
一、注重培育企业核心竞争力	213
二、明确企业的竞争战略	214
三、综合考虑海外经营的多种影响因素	215
四、选择渐进式的海外扩张方式	215
五、培养和引进国际化经营管理人员	216
第三节 中国企业海外经营发展的思考.....	217
一、注重企业核心竞争力的培养	217
二、产业选择和区域选择应以理论为指导，以市场商机为导向	217
三、重视国内海外经营人员的培养	218
第四节 经典案例:雀巢公司	218
一、雀巢咖啡成功的海外经营	218
二、案例点评	220
第二十七章 射频识别	221
第一节 什么是射频识别.....	221
第二节 射频识别技术发展历史.....	221
第三节 RFID 的工作原理及组成	222

目录

一、工作原理	222
二、RFID 系统的组成	223
第四节 RFID 系统的分类	224
一、EAS 技术	224
二、便携式数据采集系统	225
三、物流控制系统	225
四、定位系统	225
第五节 射频识别的应用	225

第一章 简介

当前，全球的企业管理者都在使用大量的管理工具。这些工具既包括战略规划和基准管理等广泛适用的方法，也包括射频识别标签应用等专业化的方法。事实上，关注并选择管理工具，几乎已经成为每一位管理者的责任。1993年，贝恩公司（Bain）推出了一项跨年度的调查，以了解在世界范围内管理工具使用的状况。我们的目标是为管理者提供信息，帮助他们选择并实施那些有助于他们实现战略目标与利润目标的管理工具。我们的调研涉及公司对工具的使用情况，管理者对所使用的工具的满意度，以及他们对热点商业问题的看法。12年以来，这项调查帮助贝恩公司建立了一个有7000多位问卷应答者的全球数据库。今年，针对中国大陆管理者的调查是贝恩公司与财富（中文版）合作完成的。调查研究了中国公司打算如何竞争以及中国的管理者使用什么样的工具来获得帮助。报告主要关注25种最流行的管理工具和技术。所选择的工具必须符合以下要求：

- 与高层管理者相关
- 当前热点问题，主要以其在商业新闻中出现的频率来衡量
- 可测量性的

第一章 简介

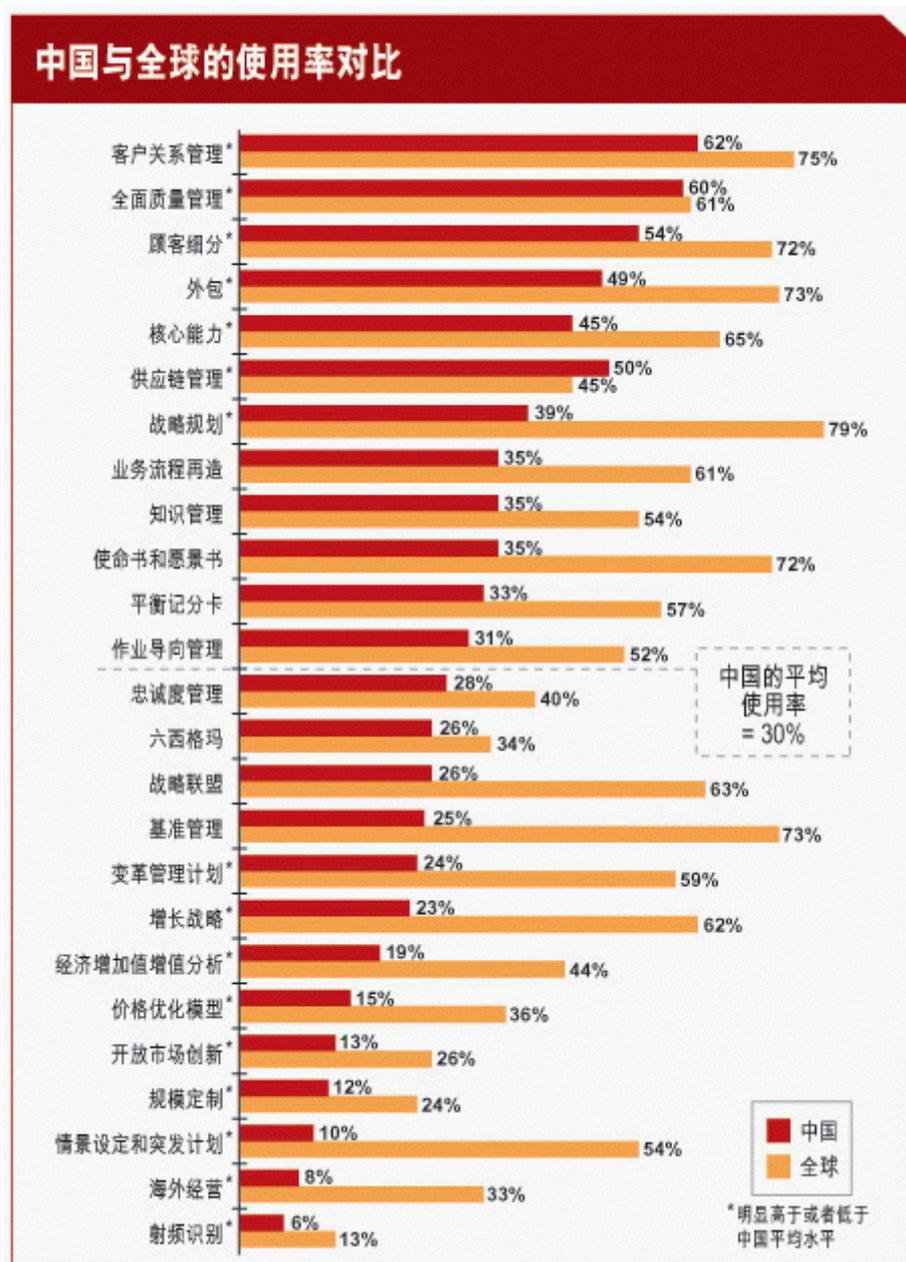


图 1-1 25 种全球最流行的管理工具表

第二章 中国管理工具使用现状

近年来，中国公司低成本制造的能力享誉全球。没有哪个国家能够像中国那样，以如此低的价格向世界市场提供大量标准化的产品。然而，中国的管理者也面临各种竞争压力，其中包括来自那些以高质量的产品侵占市场的跨国公司的挑战。贝恩公司与财富（中文版）近期合作进行了中国经理人管理工具使用的调研，调研涉及 25 种最流行的管理工具（见图 1-1）。调研显示，中国公司并不打算永远都做低价值商品的制造者。在调研中发现，88% 的中国经理人认为，他们的产品和服务趋向于低值商品化。很明显以提供差异化的、更富创新性的商品；78% 的中国管理者担心，顾客洞察力方面的欠缺是影响他们业绩的一大障碍。此外，他们似乎对那些能够帮助其实现创新的大胆举措非常有兴趣。例如，大约 80% 的人（这个比例甚至高于其他国家）认为，在新产品、工艺流程和服务的开发过程中，通过与其他公司甚至竞争者合作，可以大大提高创新能力。

第二章 中国管理工具使用现状

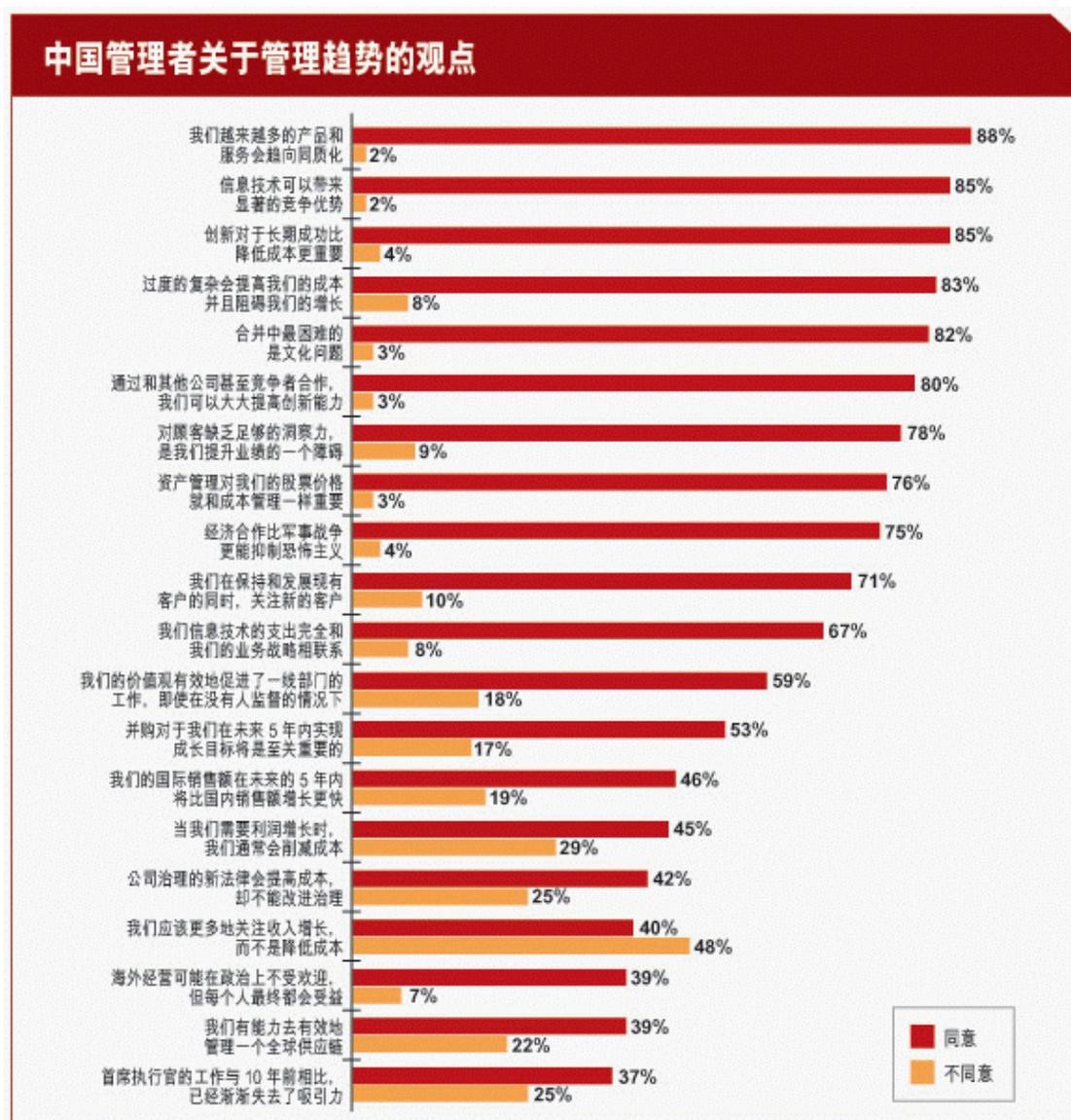


图 2-1 中国管理者关于管理趋势的观点

第三章 客户关系管理

客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）最早发展客户关系管理的国家是美国，这个概念最初由 Gartner Group 提出来，在 1980 年初便有所谓的“接触管理”（Contact Management），即专门收集客户与公司联系的所有信息，到 1990 年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀（Customer care）。最近开始在企业电子商务中流行。

第一节 客户关系管理（CRM）的起源及发展

最早发展客户关系管理的国家是美国，在 1980 年初便有所谓的“接触管理”（Contact Management），即专门收集客户与公司联系的所有信息；1985 年，巴拉·本德·杰克逊提出了关系营销的概念，使人们对市场营销理论的研究又迈上了一个新的台阶；到 1990 年则演变成包括电话服务中心支持资料分析的客户关怀（Customer care）。1999 年，Gartner Group Inc 公司提出了 CRM 概念（Customer Relationship Management 客户关系管理）。Gartner Group Inc 在早些提出的 ERP 概念中，强调对供应链进行整体管理。而客户作为供应链中的一环，为什么要针对它单独提出一个 CRM 概念呢？原因之一在于，在 ERP 的实际应用中人们发现，由于 ERP 系统本身功能方面的局限性，也由于 IT 技术发展阶段的局限性，ERP 系统并没有很好地实现对供应链下游（客户端）的管理，针对 3C 因素中的客户多样性，ERP 并没有给出良好的解决办法。另一方面，到 90 年代末期，互联网的应用越来越普及，CTI、客户信息处理技术（如数据仓库、商业智能、知识发现等技术）得到了长足的发展。结合新经济的需求和新技术的发展，Gartner Group Inc 提出了 CRM 概念。从 90 年代末期开始，CRM 市场一直处于一种爆炸性增长的状态。

第二节 客户关系管理（CRM）的定义

关于 CRM 的定义，不同的研究机构有着不同的表述。

最早提出该概念的 Gartner Group 认为：所谓的客户关系管理就是为企业提供全方位的管理视角；赋予企业更完善的客户交流能力，最大化客户的收益率。

Hurwitz Group 认为：CRM 的焦点是自动化并改善与销售、市场营销、客户服务和支持等领域的客户关系有关的商业流程。CRM 既是一套原则制度，也是

第三章 客户关系管理

一套软件和技术。它的目标是缩减销售周期和销售成本、增加收入、寻找扩展业务所需的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠实度。CRM 应用软件将最佳的实践具体化并使用了先进的技术来协助各企业实现这些目标。CRM 在整个客户生命期中都以客户为中心，这意味着 CRM 应用软件将客户当作企业运作的核心。CRM 应用软件简化协调了各类业务功能（如销售、市场营销、服务和支持）的过程并将其注意力集中于满足客户的需要上。CRM 应用还将多种与客户交流的渠道，如面对面、电话接洽以及 Web 访问协调为一体，这样，企业就可以按客户的喜好使用适当的渠道与之进行交流。

而 IBM 则认为：客户关系管理包括企业识别、挑选、获取、发展和保持客户的整个商业过程。IBM 把客户关系管理分为三类：关系管理、流程管理和接入管理。

从管理科学的角度来考察，客户关系管理（CRM）源于市场营销理论；

从解决方案的角度考察，客户关系管理（CRM）是将市场营销的科学管理理念通过信息技术的手段集成在软件上面，得以在全球大规模的普及和应用。

作为解决方案（Solution）的客户关系管理（CRM），它集合了当今最新的信息技术，它们包括 Internet 和电子商务、多媒体技术、数据仓库和数据挖掘、专家系统和人工智能、呼叫中心等等。作为一个应用软件的客户关系管理（CRM），凝聚了市场营销的管理理念。市场营销、销售管理、客户关怀、服务和支持构成了 CRM 软件的基石。

综上，客户关系管理（CRM）有三层含义：

- （1）体现为新态企业管理的指导思想和理念；
- （2）是创新的企业管理模式和运营机制；
- （3）是企业管理中信息技术、软硬件系统集成的管理方法和应用解决方案

的总和。

其核心思想就是：客户是企业的一项重要资产，客户关怀是 CRM 的中心，客户关怀的目的是与所选客户建立长期和有效的业务关系，在与客户的每一个“接触点”上都更加接近客户、了解客户，最大限度地增加利润和利润占有率。

CRM 的核心是客户价值管理，它将客户价值分为既成价值、潜在价值和模型价值，通过一对一营销原则，满足不同价值客户的个性化需求，提高客户忠诚度和保有率，实现客户价值持续贡献，从而全面提升企业盈利能力。

尽管 CRM 最初的定义为企业商务战略，但随着 IT 技术的参与，CRM 已经成为管理软件、企业管理信息解决方案的一种类型。

因此另一家著名咨询公司盖洛普（Gallup）将 CRM 定义为：策略+管理+IT。强调了 IT 技术在 CRM 管理战略中的地位，同时，也从另一个方面强调了

CRM 的应用不仅仅是 IT 系统的应用，和企业战略和管理实践密不可分。

第三节 客户关系管理（CRM）出现的原因

一、需求的拉动

放眼看去，一方面，很多企业在信息化方面已经做了大量工作，收到了很好的经济效益。另一方面，一个普遍的现象是，在很多企业，销售、营销和服务部门的信息化程度越来越不能适应业务发展的需要，越来越多的企业要求提高销售、营销和服务的日常业务的自动化和科学化。这是客户关系管理应运而生的需求基础。

仔细地倾听一下，我们会从顾客、销售、营销和服务人员、企业经理那里听到各种抱怨。

（一）来自销售人员的声音

从市场部提供的客户线索中很难找到真正的顾客，我常在这些线索上花费大量时间。我是不是该自己来找线索？出差在外，要是能看到公司电脑里的客户、产品信息就好了。我这次面对的是一个老客户，应该给他报价才能留住它呢？

（二）来自营销人员的声音

去年在营销上开销了 2000 万。我怎样才能知道这 2000 万的回报率？在展览会上，我们一共收集了 4700 张名片，怎么利用它们才好？展览会上，我向 1000 多人发放了公司资料，这些人对我们的产品看法怎样？其中有多少人已经与销售人员接触了？我应该和那些真正的潜在购买者多多接触，但我怎么能知道谁是真正的潜在购买者？我怎么才能知道其他部门的同事和客户的联系情况，以防止重复地给客户发放相同的资料？有越来越多的人访问过我们的站点了。但我怎么才能知道这些人是谁？我们的产品系列很多，他们究竟想买什么？

（三）来自服务人员的声音

其实很多客户提出的电脑故障都是自己的误操作引起的，很多情况下都可以自己解决，但回答这种类型的客户电话占去了工程师的很多时间，工作枯燥而无聊；怎么其它部门的同事都认为我们的售后服务部门只是花钱而挣不来钱？

（四）来自顾客的声音

我从企业的两个销售人员那里得到了同一产品的不同报价，哪个才是可靠的？我以前买的东西现在出了问题。这些问题还没有解决，怎么又来上门推销？一个

第三章 客户关系管理

月前，我通过企业的网站发了一封 EMAIL，要求销售人员和我联系一下。怎么到现在还是没人理我？我已经提出不希望再给我发放大量的宣传邮件了，怎么情况并没有改变？我报名参加企业网站上登出的一场研讨会，但一直没有收到确认信息。研讨会这几天就要开了，我是去还是不去？为什么我的维修请求提出一个月了，还是没有等到上门服务？

（五）来自经理人员的声音

有个客户半小时以后就要来谈最后的签单事宜，但一直跟单的人最近辞职了，而我作为销售经理，对与这个客户联系的来龙去脉还一无所知，真急人；有三个销售员都和这家客户联系过，我作为销售经理，怎么知道他们都给客户承诺过什么；现在手上有个大单子。我作为销售经理，该派哪个销售员我才放心呢？这次的产品维修技术要求很高，我是一个新经理，该派哪一个维修人员呢？

上面的问题可归纳为两个方面的问题。其一，企业的销售、营销和客户服务部门难以获得所需的客户互动信息。其次，来自销售、客户服务、市场、制造、库存等部门的信息分散在企业内，这些零散的信息使得无法对客户有全面的了解，各部门难以在统一的信息的基础上面对客户。这需要各部门对面向客户的各项信息和活动进行集成，组建一个以客户为中心的企业，实现对面向客户的活动的全面管理。

可是，竞争的压力越来越大。在产品质量、供货及时性等方面，很多企业已经没有什么潜力可挖。而上面的问题的改善将大大有利于企业竞争力的提高，有利于企业赢得新客户、保留老客户和提高客户利润贡献度。很多企业，特别是那些已经有了相当的管理基础和信息基础的企业来说，现在，这个时间已经来临了。

实际上，正如所有的“新”管理理论一样，客户关系管理绝不是什么新概念。它只是在新形势下获得了新内涵。你家门口的小吃店的老板会努力记住你喜欢吃辣这种信息，当你点一份炒面时，他会征询你的意见，要不要加辣椒。但如果你到一个大型的快餐店（譬如，这家店有 300 个座位）时，就不会得到这种待遇了，即使你每天都去一次。为什么呢？最重要的原因是，如果要识别每个客户，快餐店要搜集和处理的客户信息量是小吃店的 n 倍，超出了企业的信息搜集和处理能力。而信息技术的发展使得这种信息应用成为可能。

企业的客户可通过电话、传真、网络等访问企业，进行业务往来。

任何与客户打交道的员工都能全面了解客户关系、根据客户需求进行交易、了解如何对客户进行纵向和横向销售、记录自己获得的客户信息。

能够对市场活动进行规划、评估，对整个活动进行 360 度的透视。

能够对各种销售活动进行追踪。

系统用户可不受地域限制，随时访问企业的业务处理系统，获得客户信息。

第三章 客户关系管理

拥有对市场活动、销售活动的分析能力。

能够从不同角度提供成本、利润、生产率、风险率等信息，并对客户、产品、职能部门、地理区域等进行多维分析。

上面的所有功能都是围绕客户展开的。与“客户是上帝”这种可操作性不强的口号相比，这些功能把对客户的尊重落到了实处。客户关系管理的重要性就在于它把客户地单独列了出来，围绕着客户做文章。

二、技术的推动

计算机、通讯技术、网络应用的飞速发展使得上面的想法不再停留在梦想阶段。

办公自动化程度、员工计算机应用能力、企业信息化水平、企业管理水平的提高都有利于客户关系管理的实现。我们很难想象，在一个管理水平低下、员工意识落后、信息化水平很低的企业从技术上实现客户关系管理。有一种说法很有道理：客户关系管理的作用是锦上添花。现在，信息化、网络化的理念在我国很多企业已经深入人心，很多企业有了相当的信息化基础。

电子商务在全球范围内正开展的如火如荼，正在改变着企业做生意的方式。通过 Internet，可开展营销活动，向客户销售产品，提供售后服务，收集客户信息。重要的是，这一切的成本是那么低。

客户信息是客户关系管理的基础。数据仓库、商业智能、知识发现等技术的发展，使得收集、整理、加工和利用客户信息的质量大大提高。在这方面，我们可看一个经典的案例。一个美国最大的超市：沃尔玛，在对顾客的购买清单信息的分析表明，啤酒和尿布经常同时出现在顾客的购买清单上。原来，美国很多男士在为自己小孩买尿布的时候，还要为自己的带上几瓶啤酒。而在这个超市的货架上，这两种商品离得很远，因此，沃尔玛超市就重新分布货架，即把啤酒和尿布放得很近，使得购买尿布的男人们很容易地看到啤酒，最终使得啤酒的销量大增。这就是著名的“啤酒与尿布”的数据挖掘案例。

在可以预期的将来，我国企业的通讯成本将会降低。这将推动互联网、电话的发展，进而推动呼叫中心的发展。网络和电话的结合，使得企业以统一的平台面对客户。

三、管理理念的更新

经过二十多年的发展，市场经济的观念已经深入人心。当前，一些先进企业的重点正在经历着从以产品为中心向以客户为中心的转移。有人提出了客户联盟的概念，也就是与客户建立共同获胜的关系，达到双赢的结果，而不是千方百计

地从客户身上谋取自身的利益。

现在是一个变革的时代、创新的时代。比竞争对手领先一步，而且仅仅一步，就可能意味着成功。业务流程的重新设计为企业的管理创新提供了一个工具。在引入客户关系管理的理念和技术时，不可避免地要对企业原来的管理方式进行改变，变革、创新的思想将有利于企业员工接受变革，而业务流程重组则提供了具体的思路和方法。

在互联网时代，仅凭传统的管理思想已经不够了。互联网带来的不仅是一种手段，它触发了企业组织架构、工作流程的重组以及整个社会管理思想的变革。

第四节 客户关系管理（CRM）如何进行

客户关系管理的实现，可从两个层面进行考虑。其一是解决管理理念问题，其二是向这种新的管理模式提供信息技术的支持。其中，管理理念的问题是客户关系管理成功的必要条件。这个问题解决不好，客户关系管理就失去了基础。而没有信息技术的支持，客户关系管理工作的效率将难以保证，管理理念的贯彻也失去了落脚点。

一、客户关系管理在技术上是怎么实现的

（一）销售

在采用 CRM 解决方案时，销售力量自动化（Sales Force Automation，SFA）在国外已经有了十几年的发展，并将在近几年在国内获得长足发展。SFA 是早期的针对客户的应用软件的出发点，但从 90 年代初开始，其范围已经大大地扩展，以整体的视野，提供集成性的方法来管理客户关系。

就像 SFA 的字面意思所表明的，SFA 主要是提高专业销售人员的大部分活动的自动化程度。它包含一系列的功能，提高销售过程的自动化程度，并向销售人员提供工具，提高其工作效率。它的功能一般包括日历和日程安排、联系和客户管理、佣金管理、商业机会和传递渠道管理、销售预测、建议的产生和管理、定价、区域划分、费用报告等。

举例来讲，有的 CRM 产品具有销售配置模块，允许系统用户（不论是客户还是销售代表）根据产品部件确定最终产品，而用户不需晓得这些部件是怎么连结在一起，甚至不需要知道这些部件能否连结在一起。由于用户不需技术背景即可配置复杂的产品，因此，这种销售配置工具特别适合在网上应用，如 Dell 计算机公司，允许其客户通过网络配置和订购个人电脑。自助的网络销售能力，使

得客户可通过互联网选择、购买产品和服务，使得企业可直接与客户进行低成本的、以网络为基础的电子商务。

（二）营销

营销自动化模块是 CRM 的最新成果，作为对 SFA 的补充，它为营销提供了独特的能力，如营销活动（包括以网络为基础的营销活动或传统的营销活动）计划的编制和执行、计划结果的分析；清单的产生和管理；预算和预测；营销资料管理；“营销百科全书”（关于产品、定价、竞争信息等的知识库）；对有需求客户的跟踪、分销和管理。营销自动化模块与 SFA 模块的不同在于，它们提供的功能不同，这些功能的目标也不同。营销自动化模块不局限于提高销售人员活动的自动化程度，其目标是为营销及其相关活动的设计、执行和评估提供详细的框架。在很多情况下，营销自动化和 SFA 模块是补充性的。例如，成功的营销活动可能得知很好的有需求的客户，为了使得营销活动真正有效，应该及时地将销售机会提供给执行的人，如销售专业人员。在客户生命周期中，这两个应用具有不同的功能，但它们常常是互为补充的。

（三）客户服务与支持

在很多情况下，客户的保持和提高客户利润贡献度依赖于提供优质的服务，客户只需轻点鼠标或打一个电话就可以转向企业的竞争者。因此，客户服务和支持对很多公司是极为重要的。在 CRM 中，客户服务与支持主要是通过呼叫中心和互联网实现。在满足客户的个性化要求方面，它们的速度、准确性和效率都令人满意。CRM 系统中的强有力的客户数据使得通过多种渠道（如互联网、呼叫中心）的纵横向销售变得可能，当把客户服务与支持功能同销售、营销功能比较好地结合起来时，就能为企业提供很多好机会，向已有的客户销售更多的产品。客户服务与支持的典型应用包括：客户关怀；纠纷、次货、订单跟踪；现场服务；问题及其解决方法的数据库；维修行为安排和调度；服务协议和合同；服务请求管理。

（四）计算机、电话、网络的集成

企业有许多同客户沟通的方法，如面对面的接触、电话、呼叫中心、电子邮件、互联网、通过合作伙伴进行的间接联系等。CRM 应用有必要为上述多渠道的客户沟通提供一致的数据和客户信息。我们知道，客户经常根据自己的偏好和沟通渠道的方便与否，掌握沟通渠道的最终选择权。例如，有的客户或潜在的客户不喜欢那些不请自来的电子邮件，但企业偶尔打来电话却不介意，因此，对这样的客户，企业应避免向其主动发送电子邮件，而应多利用电话这种方式。

统一的渠道能给企业带来效率和利益，这些收益主要从内部技术框架和外部

第三章 客户关系管理

关系管理方面表现出来。就内部来讲，建立在集中的数据模型的基础上，统一的渠道方法能改进前台系统，增强多渠道的客户互动。集成和维持上述多系统间界面的费用和困难经常使得项目的开展阻力重重，而且，如果缺少一定水平的自动化，在多系统间传递数据也是有很困难的。就外部来讲，企业可从多渠道间良好的客户互动中获益。如客户在同企业交涉时，不希望向不同的企业部门或人提供相同的重复的信息，而统一的渠道方法则从各渠道间收集数据，这样客户的问题或抱怨能更快地更有效地被解决，提高客户满意度。

二、客户关系管理日常的管理工作

除了信息技术的运用外，我们还应该如何切实地改变企业日常的管理工作，为改善企业的客户关系管理做出努力。

阶段一、识别你的客户

- 将更多的客户名输入到数据库中。
- 采集客户的有关信息。
- 验证并更新客户信息，删除过时信息。

阶段二、对客户进行差异分析

- 识别企业的“金牌”客户。
- 哪些客户导致了企业成本的发生？
- 企业本年度最想和哪些企业建立商业关系？选择出几个这样的企业。
- 上年度有哪些大宗客户对企业的产品或服务多次提出了抱怨？列出这些企业。
- 去年最大的客户是否今年也订了不少的产品？找出这个客户。
- 是否有些客户从你的企业只订购一两种产品，却会从其他地方订购很多种产品？
- 根据客户对于本企业的价值（如市场花费、销售收入、与本公司有业务交往的年限等），把客户（包括上述 5%与 20%的客户）分为 A、B、C 三类。

阶段三、与客户保持良性接触

- 给自己的客户联系部门打电话，看得到问题答案的难易程度如何。
- 给竞争对手的客户联系部门打电话，比较服务水平不同。

第三章 客户关系管理

- 把客户打来的电话看作是一次销售机会。
- 测试客户服务中心的自动语音系统的质量。
- 对企业内记录客户信息的文本或纸张进行跟踪。
- 哪些客户给企业带来了更高的价值？与他们更主动的对话。
- 通过信息技术的应用，使得客户与企业做生意更加方便。
- 改善对客户抱怨的处理。

阶段四、调整产品或服务以满足每一个客户的需求

- 改进客户服务过程中的纸面工作，节省客户时间，节约公司资金。
- 使发给客户邮件更加个性化。
- 替客户填写各种表格。
- 询问客户，他们希望以怎样的方式、怎样的频率获得企业的信息。
- 找出客户真正需要的是什么。
- 征求名列前十位的客户的意见，看企业究竟可以向这些客户提供哪些特殊的产品或服务。
- 争取企业高层对客户关系管理工作的参与。

第五节 客户关系管理（CRM）系统具有的功能

下图可以代表当前人们对 CRM 的主流认识：

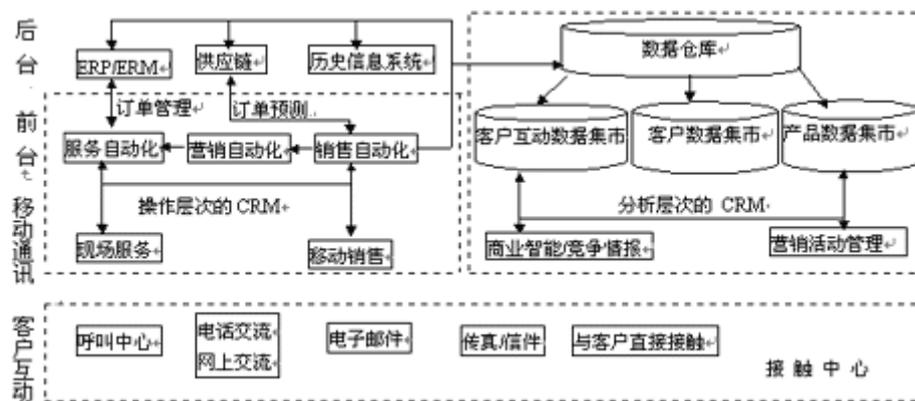


图 3-1 CRM 系统

在上图中，CRM 的功能可以归纳为三个方面：对销售、营销和客户服务三部分业务流程的信息化；与客户进行沟通所需要的手段（如电话、传真、网络、Email 等）的集成和自动化处理；对上面两部分功能所积累下的信息进行的加工处理，产生客户智能，为企业的战略战术的决策作支持。一般来讲，当前的 CRM

第三章 客户关系管理

产品所具有的功能都是上图的子集。

表 3-1 CRM 系统组成模块及功能

主要模块	目标	该模块所能实现的主要功能
销售模块		<p>销售。是销售模块的基础，用来帮助决策者管理销售业务，它包括的主要功能是额度管理、销售力量管理和地域管理。</p> <p>现场销售管理。为现场销售人员设计，主要功能包括联系人和客户管理、机会管理、日程安排、佣金预测、报价、报告和分析。</p> <p>现场销售/掌上工具。这是销收模块的新成员。该组件包含许多与现场销售组件相同的特性，不同的是，该组件使用的是掌上型计算设备。</p> <p>电话销售。可以进行报价生成、订单创建、联系人和客户管理等工作。还有一些针对电话商务的功能，如电话路由、呼入电话屏幕提示、潜在客户管理以及回应管理。</p> <p>销售佣金。它允许销售经理创建和管理销售队伍的奖励和佣金计划，并帮助销售代表形象地了解各自的销售业绩。</p>
营销模块	对直接市场营销活动加以计划、执行、监视和分析。	<p>营销。使得营销部门实时地跟踪活动的效果，执行和管理多样的、多渠道的营销活动。</p> <p>针对电信行业的营销部件。在上面的基本营销功能基础上，针对电信行业的 B2C 的具体实际增加了一些附加特色。</p> <p>其它功能。可帮助营销部门管理其营销资料；列表生成与管理；授权和许可；预算；回应管理。</p>
客户服务模块	提高那些与客户支持、现场服务和仓库修理相关的业务流程的自动化并加以优化	<p>服务。可完成现场服务分配、现有客户管理、客户产品全生命周期管理、服务技术人员档案、地域管理等。通过与企业资源计划（ERP）的集成，可进行集中式的雇员定义、订单管理、后勤、部件管理、采购、质量管理、成本跟踪、发票、会计等。</p> <p>合同。此部件主要用来创建和管理客户服务合同，从而保证客户获得的服务的水平和质量与其所花的钱相当。它可以使得企业跟踪保修单和合同的续订日期，利用事件功能表安排预防性的维护活动。</p> <p>客户关怀。这个模块是客户与供应商联系的通路。此模块允许客户记录并自己解决问题，如联系人管理、客户动态档案、任务管理、基于规则解决重要问题等。</p> <p>移动现场服务。这个无线部件使得服务工程师能实时地获得关于服务、产品和客户的信息。同时，他们还可使用该组件与派遣总部进行联系。</p>
呼叫中心模块	利用电话来促进销售、营销和服务电话管理人员。	<p>主要包括呼入呼出电话处理、互联网回呼、呼叫中心运营管理、图形用户界面软件电话、应用系统弹出屏幕、友好电话转移、路由选择等。</p> <p>开放连接服务。支持绝大多数的自动排队机，如 Lucent, Nortel, Aspect, Rockwell, Alcatel, Ericsson 等。</p> <p>语音集成服务。支持大部分交互式语音应答系统。</p> <p>报表统计分析。提供了很多图形化分析报表，可进行呼叫时长分</p>

第三章 客户关系管理

		<p>析、等候时长分析、呼入呼叫汇总分析、座席负载率分析、呼叫接失率分析、呼叫传送率分析、座席绩效对比分析等。</p> <p>管理分析工具。进行实时的性能指数和趋势分析，将呼叫中心和座席的实际表现与设定的目标相比较，确定需要改进的区域。</p> <p>代理执行服务。支持传真、打印机、电话和电子邮件等，自动将客户所需的信息和资料发给客户。可选用不同配置使发给客户的资料有针对性。</p> <p>自动拨号服务。管理所有的预拨电话，仅接通的电话才转到座席人员那里，节省了拨号时间。</p> <p>市场活动支持服务。管理电话营销、电话销售、电话服务等。</p> <p>呼入呼出调度管理。根据来电的数量和座席的服务水平为座席分配不同的呼入呼出电话，提高了客户服务水平和座席人员的生产率。</p> <p>多渠道接入服务。提供与 Internet 和其它渠道的连接服务，充分利用话务员的工作间隙，收看 Email、回信等。</p>
<p>电子商务 模块</p>		<p>电子商店。此部件使得企业能建立和维护基于互联网的店面，从而在网络上销售产品和服务。</p> <p>电子营销。与电子商店相联合，电子营销允许企业能够创建个性化的促销和产品建议，并通过 Web 向客户发出。</p> <p>电子支付。这是电子商务的业务处理模块，它使得企业能配置自己的支付处理方法。</p> <p>电子货币与支付。利用这个模块后，客户可在网上浏览和支付账单。</p> <p>电子支持。允许顾客提出和浏览服务请求、查询常见问题、检查订单状态。电子支持部件与呼叫中心联系在一起，并具有电话回拨功能。</p>

第六节 客户关系管理能为企业带来的价值

让我们首先看一些数据。

- 50% 以上的企业利用互联网是为了整合企业的供应链和管理后勤。
——世界经理人文摘网站
- 客户满意度如果有了 5% 的提高，企业的利润将加倍。
——哈佛商业评论 (Harvard Business Review)
- 一个非常满意的客户的购买意愿将六倍于一个满意的客户。
——Xerox Research
- 2/3 的客户离开其供应商是因为客户关怀不够。
——Yankee Group
- 93% 的 CEO 认为客户管理是企业成功和更富竞争力的最重要的因素。

——Aberdeen Group

根据对那些成功地实现客户关系管理的企业的调查表明，每个销售员的销售额增加 51%，顾客的满意度增加 20%，销售和服务的成本降低 21%，销售周期减少了三分之一，利润增加 2%。

归纳起来，客户关系管理的目标是三个方面：

一、提高效率

通过采用信息技术，可以提高业务处理流程的自动化程度，实现企业范围内的信息共享，提高企业员工的工作能力，并有效减少培训需求，使企业内部能够更高效的运转。

二、拓展市场

通过新的业务模式（电话、网络）扩大企业经营活动范围，及时把握新的市场机会，占领更多的市场份额。

三、保留客户

客户可以自己选择喜欢的方式，同企业进行交流，方便的获取信息得到更好的服务。客户的满意度得到提高，可帮助企业保留更多的老客户，并更好的吸引新客户。

第七节 客户关系管理（CRM）实现成功的关键因素

具体到客户关系管理（CRM）的实现，应该关注如下七个方面

一、高层领导的支持

这个高层领导一般是销售副总、营销副总或总经理，他是项目的支持者，主要作用体现在三个方面。首先，他为 CRM 设定明确的目标。其次，他是一个推动者，向 CRM 项目提供为达到设定目标所需的时间、财力和其它资源。最后，他确保企业上下认识到这样一个工程对企业的重要性。在项目出现问题时，他激励员工解决这个问题而不是打退堂鼓。

二、要专注于流程

成功的项目小组应该把注意力放在流程上，而不是过分关注于技术。他认识

第三章 客户关系管理

到，技术只是促进因素，本身不是解决方案。因此，好的项目小组开展工作后的第一件事就是花费时间去研究现有的营销、销售和服务策略，并找出改进方法。

三、技术的灵活运用

在那些成功的 CRM 项目中，他们的技术的选择总是与要改善的特定问题紧密相关。如果销售管理部门想减少新销售员熟悉业务所需的时间，这个企业应该选择营销百科全书功能。选择的标准应该是，根据业务流程中存在的问题来选择合适的技术，而不是调整流程来适应技术要求。

四、组织良好的团队

CRM 的实施队伍应该在四个方面有较强的能力。首先是业务流程重组的能力。其次是对系统进行客户化和集成化的能力，特别对那些打算支持移动用户的企业更是如此。第三个方面是对 IT 部门的要求，如网络大小的合理设计、对用户桌面工具的提供和支持、数据同步化策略等。最后，实施小组具有改变管理方式的技能，并提供桌面帮助。这两点对于帮助用户适应和接受新的业务流程是很重要的。

五、极大地重视人的因素

很多情况下，企业并不是没有认识到人的重要性，而是对如何做不甚明了。我们可以尝试如下几个简单易行的方法。方法之一是，请企业的未来的 CRM 用户参观实实在在的客户关系管理系统，了解这个系统到底能为 CRM 用户带来什么。方法之二是，在 CRM 项目的各个阶段（需求调查、解决方案的选择、目标流程的设计等等），都争取最终用户的参与，使得这个项目成为用户负责的项目。其三是在实施的过程中，千方百计的从用户的角度出发，为用户创造方便。

六、分步实现

欲速则不达，这句话很有道理。通过流程分析，可以识别业务流程重组的一些可以着手的领域，但要确定实施优先级，每次只解决几个最重要的问题，而不是毕其功于一役。

七、系统的整合

系统各个部分的集成对 CRM 的成功很重要。CRM 的效率和有效性的获得有一个过程，它们依次是：终端用户效率的提高、终端用户有效性的提高、团队

有效性的提高、企业有效性的提高、企业间有效性的提高。

第八节 客户关系管理（CRM）实施的主要步骤

一、确立业务计划

企业在考虑部署“客户关系管理（CRM）”方案之前，首先确定利用这一新系统实现的具体的生意目标，例如提高客户满意度、缩短产品销售周期以及增加合同的成交率等。即企业应了解这一系统的价值。

二、建立 CRM 员工队伍

为成功地实现 CRM 方案，管理者还须对企业业务进行统筹考虑，并建立一支有效的员工队伍。每一准备使用这一销售系统方案的部门均需选出一名代表加入该员工队伍。

三、评估销售、服务过程

在评估一个 CRM 方案的可行性之前，使用者需多花费一些时间，详细规划和分析自身具体业务流程。为此，需广泛地征求员工意见，了解他们对销售、服务过程的理解和需求；确保企业高层管理人员的参与，以确立最佳方案。

四、明确实际需求

充分了解企业的业务运作情况后，接下来需从销售和服务人员的角度出发，确定其所需功能，并令最终使用者寻找出对其有益的及其所希望使用的功能。就产品的销售而言，企业中存在着两大用户群：销售管理人员和销售人员。其中，销售管理人员感兴趣于市场预测、销售渠道管理以及销售报告的提交；而销售人员则希望迅速生成精确的销售额和销售建议、产品目录以及客户资料等。

五、选择供应商

确保所选择的供应商对你的企业所要解决的问题有充分的理解。了解其方案可以提供的功能及应如何使用其 CRM 方案。确保该供应商所提交的每一软、硬设施都具有详尽的文字说明。

六、开发与部署

第三章 客户关系管理

CRM 方案的设计，需要企业与供应商两个方面的共同努力。为使这一方案得以迅速实现，企业应先部署那些当前最为需要的功能，然后再分阶段不断向其中添加新功能。其中，应优先考虑使用这一系统的员工的需求，并针对某一用户群对这一系统进行测试。另外，企业还应针对其 CRM 方案确立相应的培训计划。

第九节 国内 CRM 厂商

（按首字母顺序排名）

- Salesforce
- Achievo
- Oracle 中国
- SAP 中国
- 用友软件
- 微软中国
- IBM
- 美特软件 MetaCRM
- 易达 CRM
- 神州数码
- 金蝶

第四章 全面质量管理

第一节 全面质量管理的简介

20世纪50年代末，美国通用电气公司的费根堡姆和质量专家朱兰提出了“全面质量管理”（Total Quality Management, TQM）的概念，认为“全面质量管理是为了能够在最经济的水平上，并考虑到充分满足客户要求的前提下进行生产和提供服务，把企业各部门在研制质量、维持质量和提高质量的活动构成一体的一种有效体系”。60年代初，美国一些企业根据行为管理科学的理论，在企业的质量管理中开展了依靠职工“自我控制”的“无缺陷运动”（Zero Defects），日本在工业企业中开展质量管理小组（Q.C.Cycle）活动，使全面质量管理活动迅速发展起来。

全面质量管理的基本方法可以概况为四句话十八字，即，一个过程，四个阶段，八个步骤，数理统计方法。

一、一个过程

即企业管理是一个过程。企业在不同时间内，应完成不同的工作任务。企业的每项生产经营活动，都有一个产生、形成、实施和验证的过程。

二、四个阶段

根据管理是一个过程的理论，美国的戴明博士把它运用到质量管理中来，总结出“计划（plan）—执行（do）—检查（check）—处理（action）”四阶段的循环方式，简称PDCA循环，又称“戴明循环”。

三、八个步骤

为了解决和改进质量问题，PDCA循环中的四个阶段还可以具体划分为八个步骤。

（一）计划阶段

分析现状，找出存在的质量问题；分析产生质量问题的各种原因或影响因素；找出影响质量的主要因素；针对影响质量的主要因素，提出计划，制定措施。

（二）执行阶段

执行计划，落实措施。

（三）检查阶段

检查计划的实施情况。

（四）处理阶段

总结经验，巩固成绩，工作结果标准化；提出尚未解决的问题，转入下一个循环。

在应用 PDCA 四个循环阶段、八个步骤来解决质量问题时，需要收集和整理大量的书籍资料，并用科学的方法进行系统的分析。最常用的七种统计方法，他们是排列图、因果图、直方图、分层法、相关图、控制图及统计分析表。这套方法是以数理统计为理论基础，不仅科学可靠，而且比较直观。

第二节 全面质量管理的内容

全面质量管理注重顾客需要，强调参与团队工作，并力争形成一种文化，以促进所有的员工设法、持续改进组织所提供产品/服务的质量、工作过程和顾客反应时间等，它由以下要素构成（如图 4-1 所示）：

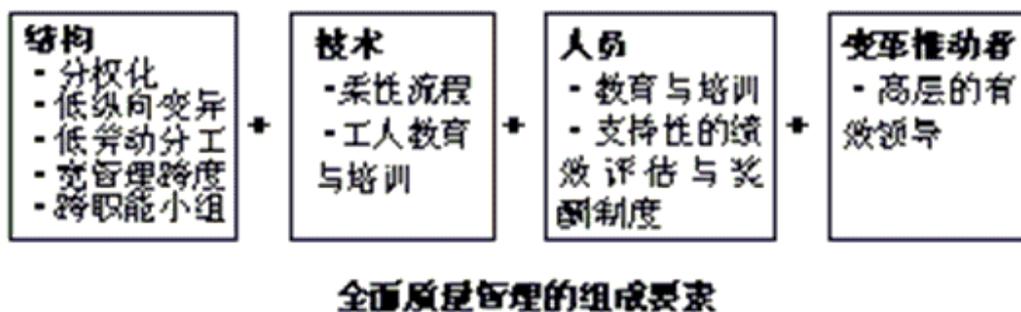


图 4-1 全面质量管理构成要素

全面质量管理由结构、技术、人员和变革推动者四个要素组成，只有这四个方面全部齐备，才会有全面质量管理这场变革。

全面质量管理有三个核心的特征：即全员参加的质量管理、全过程的质量管理和全面的质量管理。

全员参加的质量管理即要求全部员工，无论高层管理者还是普通办公职员或一线工人，都要参与质量改进活动。参与“改进工作质量管理的核心机制”，是全面质量管理的主要原则之一。

全过程的质量管理必须在市场调研、产品的选型、研究试验、设计、原料采

第四章 全面质量管理

购、制造、检验、储运、销售、安装、使用和维修等各个环节中都把好质量关。其中，产品的设计过程是全面质量管理的起点，原料采购、生产、检验过程实现产品质量的重要过程；而产品的质量最终是在市场销售、售后服务的过程中得到评判与认可。

全面的质量管理是用全面的方法管理全面的质量。全面的方法包括科学的管理方法、数理统计的方法、现代电子技术、通信技术行。全面的质量包括产品质量、工作质量、工程质量和服务质量

另外，全面质量管理还强调以下观点：

1. 用户第一的观点，并将用户的概念扩充到企业内部，即下道工序就是上道工序的用户，不将问题留给用户。
2. 预防的观点，即在设计和加工过程中消除质量隐患。
3. 定量分析的观点，只有定量化才能获得质量控制的最佳效果。
4. 以工作质量为重点的观点，因为产品质量和服务均取决于工作质量。

第三节 全面质量管理的四个阶段

全面质量管理一般分为四个阶段：

一、计划阶段

又叫 P 阶段（Plan）。这个阶段的主要内容是通过市场调查、用户访问、国家计划指示等，摸清用户对产品质量的要求，确定质量政策、质量目标和质量计划等。

二、执行阶段

又称 D 阶段（Do）。这个阶段是实施 P 阶段所规定的内容，如根据质量标准进行产品设计、试制、试验、其中包括计划执行前的人员培训。

三、检查阶段

又称 C 阶段（Check）。这个阶段主要是在计划执行过程中或执行之后，检查执行情况，是否符合计划的预期结果。

四、处理阶段

又称 A 阶段（Action）。主要是根据检查结果，采取相应的措施。

第四章 全面质量管理

“每一环都要求品质：学习、思考、分析、评估、改进。产品可靠：及时完成、品质优良划一。更顺畅的沟通管道：倾听、询问、勇于发言。”

——本田汽车的企业愿景宣言

第五节 全面质量管理的意义与范围

全面质量管理的意义有：提高产品质量、改善产品设计、加速生产流程、鼓舞员工的士气和增强质量意识、改进产品售后服务、提高市场的接受程度、降低经营质量成本、减少经营亏损、降低现场维修成本、减少责任事故。

范围：全面质量管理的基本原理与其他概念的基本差别在于，它强调为了取得真正的经济效益，管理必须始于识别顾客的质量要求，终于顾客对他手中的产品感到满意。全面质量管理就是为了实现这一目标而指导人、机器、信息的协调活动。

第五章 顾客细分

第一节 什么是顾客细分

客户细分（Customer Segmentation）是 20 世纪 50 年代中期由美国学者温德尔·史密斯提出的，其理论依据主要有两点。

（1）顾客需求的异质性

并不是所有顾客的需求都相同，只要存在两个以上的顾客，需求就会不同。由于顾客需求、欲望及购买行为是多元的，所以顾客需求满足呈现差异。

（2）企业有限的资源和有效的市场竞争

任何一个企业不能单凭自己的人力、财力和物力来满足整个市场的所有需求，这不仅缘于企业自身条件的限制，而且从经济效应方面来看也是不足取的。因为，企业应该分辨出它能有效为之服务的最具有吸引力的细分市场，集中企业资源，制定科学的竞争策略，以取得和增强竞争优势。

客户细分是指根据客户属性划分的客户集合。它既是客户关系管理（customer relationship management, CRM）的重要理论组成部分，又是其重要管理工具。它是分门别类研究客户、进行有效客户评估、合理分配服务资源、成功实施客户策略的基本原则之一，为企业充分获取客户价值提供理论和方法指导。

顾客细分理论原理是：每类产品的顾客群不是一个群体，根据顾客群的文化观念，消费收入、消费习俗、生活方式的不同细分新的类别，企业根据消费者的不同制定品牌推广战略和营销策略，将资源针对目标顾客集中使用。

客户细分包括：

- 确定应该收集的数据，以及收集这些数据的方法
- 将通常保存在分立信息系统中的数据整合在一起
- 开发统计算法或模型，分析数据，将分析结果作为对客户细分的基础
- 建立协作关系，使营销和客户服务部门能够与 IT 经理合作，保证所有人都能明确细分的目的，以及完成细分的技术要求和限制
- 实施强有力的网络基础设施，以汇聚、保存、处理和分发数据分析结果
- 虽然高级数据库、营销自动化工具和细分模型对客户细分工作很重要，但各公司还必须拥有精通客户细分的人才，这样才能准确分析模型，最终制定出有效的营销和服务战略。

第二节 顾客细分的必要性

顾客天生就存在差异，大量营销策略在忠诚的世界里根本就不适用，因为并不是每一个顾客都适于成为某品牌的品牌忠诚者。如果企业要最大化地实现可持续发展和长期利润，就要明智地只关注正确的顾客群体，因为企业要获得每一位顾客，先前都要付出一定的投入，这种投入只有在你能赢得顾客的忠诚后才能得到补偿。因此，要通过价值营销以获得品牌忠诚重要的一步就是对客户进行细分，找寻到哪些顾客是能为企业带来赢利的，哪些顾客不能，并锁定那些高价值顾客。只有这样企业才能保证他在培育顾客忠诚的过程中所投入的资源得到回报，企业的长期利润和持续发展才能得到保证。

第三节 顾客细分的方法

一、根据人口特征和购买历史细分

在消费者研究中，一般通过人口特征和购买历史的调研可以找到顾客忠诚的蛛丝马迹。一般而言，通过别人推荐而购买的顾客比因广告影响而购买的人要更忠诚；以标准价格购买的顾客比以促销价格购买的人更忠诚；有家的人、中年人和乡村人口更忠诚，高流动人口忠诚度低。找到了目标消费群就可以知道企业要把价值给谁，及到底要给什么价值。比如美国 USAA 保险公司的顾客保留率达 98%，简直高得不可想象，因为该公司有一个稳定的顾客群：军官。虽然军官保险的利润不是很高，但由于公司满足了这一群体的特定需求，使得顾客保留率很高，维持的成本很低，公司的利润也就很可观。

二、根据顾客对企业的价值细分

我们有必要根据顾客对企业的价值来细分顾客。衡量顾客对企业的价值可以有很多方法，计算顾客的终身价值是一个切实可行的方法。所谓顾客终身价值是指顾客作为企业顾客的周期内为企业的利润的贡献的折现总和。影响顾客终身价值的最重要的两个因素是计算周期和贴现率。一般而言，在贴现率不变的情况下，顾客成为企业顾客的周期越长，那么纳入计算的顾客价值就越多，顾客的终身价值就越大；计算周期一定的情况下，贴现率越高，未来的收益就越不值钱，则顾客终身价值就越小。

顾客终身价值的计算比较复杂，需要获得以下信息：

- ①顾客作为某品牌的顾客的时间周期

- ②企业的贴现率
- ③每个时间周期内顾客购买某种品牌的频数
- ④顾客购买该品牌产品的平均贡献
- ⑤顾客购买该品牌的概率
- ⑥其他一些信息

随着数据库技术的发展，尤其是数据挖掘和数据仓储技术的发展，使得顾客价值评估成为可能。相比较而言，金融服务部门、电信服务部门根据顾客价值进行市场细分的可能性就大一些。

第四节 细分有哪些方式

一般来说，细分可以根据三个方面的考虑来进行。

一、外在属性

如客户的地域分布，客户的产品拥有，客户的组织归属——企业用户、个人用户、政府用户等。通常，这种分层最简单、直观，数据也很容易得到。但这种分类比较粗放，我们依然不知道在每一个客户层面，谁是“好”客户，谁是“差”客户。我们能知道的只是某一类客户（如大企业客户）较之另一类客户（如政府客户）可能消费能力更强。

二、内在属性

内在属性行为客户的内在因素所决定的属性，比如性别、年龄、信仰、爱好、收入、家庭成员数、信用度、性格、价值取向等。

三、消费行为分类

在不少行业对消费行为的分析主要从三个方面考虑，即所谓 RFM：最近消费、消费频率与消费额。这些指标都需要在账务系统中得到。但并不是每个行业都能适用。在通信行业，比如说，对客户分类主要依据这样一些变量：话费量、使用行为特征、付款记录，信用记录、维护行为、注册行为等。

按照消费行为来分类通常只能适用于现有客户，对于潜在客户，由于消费行为还没有开始，当然分层无从谈起。即使对于现有客户，消费行为分类也只能满足企业客户分层的特定目的。如奖励贡献多的客户。至于找出客户中的特点为市场营销活动找到确定对策，则要做更多的数据分析工作。

第五节 顾客细分后的分类

企业根据潜在的忠诚顾客和顾客的终身价值可把顾客分为4类：

白金顾客（“顶尖”客户），即与本企业目前有业务往来的前1%的顾客；

黄金顾客（“大”客户），即与本企业目前有业务往来的随后4%的顾客；

铁顾客（“中等”客户），即与本企业有业务往来的再随后15%的顾客；

铅顾客（“小”客户），即所剩下来的80%的顾客。

第六节 7个客户细分诀窍

1. 每个客户只能归入一个类别

否则，客户可能因此陷入多种相互矛盾的产品信息而无所适从。

2. 不要有渠道差异

客户从不同渠道获得的产品信息都应该是相同的。每个直接接触客户的员工都能够随时知道产品推荐信息并传递给客户。

3. 提供直接接触客户的员工有针对性的、可执行的对策

不要把仍需解释的信息提供给他们。应准确地告诉他们对客户来说哪种产品是最适合的。

4. 在客户细分之初，应给销售人员提供最佳名单，确保高成功率

不断抓住机会扩大消费者名单，并给出每个消费者的“购买可能性”评分，以帮助销售人员了解客户可能接受的程度。

5. 每一细分类别由一位高级经理负责盈亏平衡

这样做的目的是确保细分战略的最大收益。

6. 由高级管理人员负责推动客户细分

若公司仅仅在一个产品线推行细分，公司就有可能忽略部分客户的感受；若由总公司而不是某一部门负责，客户细分就有可能不太受预算的制约。

7. 自小处着手，再不断扩大

开始把客户粗略地分成几个大类，然后再逐渐进行更细致、更准确地划分。但是不要等到一切都尽善尽美了再去做，要先迈出第一步。

第六章 外包

第一节 什么是外包

外包（Outsourcing）也称资源外包、资源外取、外源化，是一个战略管理模型。

所谓外包（Outsourcing），是指在讲究专业分工的二十世纪末，企业为维持组织的核心竞争能力，且因组织中人力不足的困境，可将组织的非核心业务委派给外部的专业公司，以降低营运成本，提高品质，集中人力资源，提高顾客满意度。外包业是新近兴起的一个行业，它给企业带来了新的活力。

外包将组织解放出来以更专注于核心业务。外包合作伙伴为组织带来知识，增加后备管理时间。在执行者专注于其特长业务时，为其改善产品的整体质量。最近外包协会进行的一项研究显示外包协议使企事业节省 9% 的成本，而能力与质量则上升了 15%。公司需要获得其内部所不具备的国际水准的知识与技术。外包解放了公司的财务资本使之用于可取得最大利润回报的活动。

外包使一些新的经营业务得以实现。一些小公司和刚起步的公司可因外包大量运营职能而获得全球性的飞速增长。

一方面，有效的外包行为增强了企业的竞争力

企业在管理系统实施过程中，把那些非核心的部门或业务外包给相应的专业公司，这样能大量节省成本，有利于高效管理。

举例来说，一个生产企业，如果为了原材料及产品运输而组织一个车队，在两个方面其成本会大大增加：

1. 管理成本增加，因为它在运输领域不具备管理经验；
2. 因管理不善，运输环节严重影响生产和销售环节的工作，从而导致生产和销售环节的成本增加。如果把运输业务外包给专业的运输企业，则可以大幅度降低上述成本。

另一方面，企业也因市场竞争的激烈面临巨大的挑战

市场竞争的加剧，使专注自己的核心业务成为了企业最重要的生存法则之一。因此，外包以其有效减低成本、增强企业的核心竞争力等特性成了越来越多企业采取的一项重要商业措施。美国著名的管理学者德鲁克曾预言：在十年至十五年之内，任何企业中仅做后台支持而不创造营业额的工作都应该外包出去。

如：经济不景气时，企业会裁掉一些非核心业务的部门，这往往是不得已而为之，负面影响很大，团队的稳定、额外支出等，但如果一开始这些非核心业务就是外

第六章 外包

包给专业的组织去做，那么损失一定会减少到最小。

据 IDC 统计，1998 年全球外包服务方面的开支为 990 亿美元。IDC 估计，到 2003 年全球资源外包服务开支将突破 1510 亿美元，此时期全球外包服务市场的复合年增长率为 12.2%，亚太地区则为 15.1%。

尽管 2001 年全球市场低迷，但中国市 IT 服务市场却是一枝独秀，增长率高达 46.3%，IDC 预测，到 2006 年，中国 IT 服务市场规模可望超越 103 亿美元，2001~2006 年年复合增长率为 53%。

IDC 表示，目前中国 IT 服务市场以常规服务，包括系统集成、硬件支持、安装及客户应用软件管理为主。较为高端的服务项目，如咨询、外包等服务项目有发展潜力。

总之，接受外包这种新的经营理念是一种必然趋势，外包服务势在必行。

第二节 外包的地理分类

外包根据供应商的地理分布状况划分为两种类型：境内外包和离岸外包。

境内外包是指外包商与其外包供应商来自同一个国家，因而外包工作在国内完成。

离岸外包则指外包商与其供应商来自不同国家，外包工作跨国完成。

由于劳动力成本的差异，外包商通常来自劳动力成本较高的国家，如美国、西欧和日本，外包供应商则来自劳动力成本较低的国家，如印度、菲律宾和中国。

虽然境内和离岸外包具有许多类似的属性，但它们差别很大。境内外包更强调核心业务战略、技术和专门知识、从固定成本转移至可变成本、规模经济、重价值增值甚于成本减少；离岸外包则主要强调成本节省、技术熟练的劳动力的可用性，利用较低的生产成本来抵消较高的交易成本。在考虑是否进行离岸外包时，成本是决定性的因素，技术能力、服务质量和供应商等因素次之。

第三节 哪些业务适合外包

通常外包的业务内容，主要包括信息技术，其次是人力资源、财务和会计。

第四节 谁被全球发包商青睐

印度目前是 IT 离岸外包市场的中心，据称至少 80% 的全球外包业务都去了印度。其它外包目的地则遍及亚洲、欧洲、非洲和南美洲，包括中国、菲律宾、

第六章 外包

俄罗斯、墨西哥、新加坡、爱尔兰、北爱尔兰、以色列、南非、东欧和巴基斯坦等。这些国家的排序比较模糊，因为每个国家都有其自身的优势和缺陷。

根据 McKinsey 的调查，印度是迄今为止最受离岸外包业务青睐的地区，这主要得益于其在成本和质量上的综合优势。爱尔兰和以色列可以提供良好的基础设施和多语言人才，但费用过高。有些国家则是质量和成本之外的因素较为突出。例如，中国可以提供较低成本和有特殊技能的软件专业人才，以完成那些文档已丢失的项目。与印度相比，中国的竞争优势在于劳动力成本，但在质量上远远落后。

第五节 外包的优点

- 避免组织过度膨胀，集中人力资源降低成本
- 利润提升，成本降低，资金可做更高效益
- 投资致力企业竞争力，提升效益与客户满意度
- 不受限既有的专业知识技能，企业运作更灵活

第六节 什么是业务外包

在新的千年即将来临的时候，世界已进入了知识经济时代。工作时代流水线所体现出的企业分工协作已经扩展到企业、行业之间，那种传统的纵向一体化和自给自足的组织模式可以说不行了。将公司部分业或机能委托给外部公司的业务包正为一种重要的商业组织方式和竞争手段。

业务外包的英文为 **Outsourcing**，也有人将之译为外部委托，或者资源外包。尽管业务外包这种经营形式至今仍没有一个统一明确的定义，但其本质是把自己做不了、做不好或别人做得更好、更全的事交由别人去做，准确一点讲，业务外包是一种管理策略，它是某一公司（称为发包方），通过与外部其他企业（称承包方）签订契约，将一些传统上由公司内部人员负责的业务或机能外包给专业、高效的服务提供商的经营形式。业务外包被认为是一种企业引进和利用外部技术与人才，帮助企业管理最终用户环境的有效手段。

今天，全球竞争中的成功者已经学会把精力集中在经过仔细挑选的少数核心本领上，也就是集中在那些使他们真正区别于竞争对手的技能与知识上。通过业务外包--即把一些重要但非核心的业务或职能交给外面的专家去做，而企业的领导人能把公司的整体动作提高到世界最高水平，而所需的费用则与目前的开支相等或者有所减少，与此同时，他们还往往可以省去一些巨额投资。

第七节 什么是人事外包

一、简介

人事外包（HR Outsourcing Managed Service）即企业将人力资源管理中非核心部分的工作全部或部分委托人才服务专业机构管（办）理，但托管人员仍隶属于委托企业。这是一种全面的高层次的人事代理服务。人才服务机构与企业签订人事外包协议以规范双方在托管期间的权利和义务，以及需要提供外包的人事服务项目。

它是策略地利用外界资源，将企业中与人力资源相关的工作与管理责任部分或全部转由专业服务机构承担。

这包括二个方面内容：

一是策略地利用，即是指企业必须有选择性地将组织内的部分或全部予以外包，而不是与代加工性质一样的外包；

二是外包的工作或项目必须由专业服务机构来完成，这依赖于专业人力资源机构的快速发展及其专业化。

从这个概念出发，实施人力资源外包有二个前提。

一是人力资源管理的一些工作在操作上具有基础性、重复性、通用性的特点，这使人力资源外包成为可能；

二是人力资源专业服务机构的发展，为人力资源外包提供必要的外部条件。

二、人事外包的项目

国外通行的外包服务项目，包含了很多方面，有些企业相当于将所有有关人事管理方面的服务都外包出去，一般来看，流行的外包服务，主要有以下几种：

1. 员工招聘：即代企业寻找、招聘合格员工；
2. 员工培训：代企业进行相关的各种培训；
3. 人事代理：代发工资、福利、四金交纳、人事档案管理、员工证明、护照等。
4. 劳动关系外包：即人才租赁或人才派遣；
5. 人事相关咨询：包括薪资调查、政策咨询、离职面试（国外通行的方法，以了解员工满意度）、员工满意度调查、组织规划.....

三、人事外包的决定因素

影响人事外包发展主要的因素首先是企业观念。目前国内人力资源管理，多数企业依然停留在“人治”方面，不规范、不合理的企业管理制度随处可见。很多企业认为人力资源管理本身不需要投入太多，随意化的管理，带来的不仅是对公司的损失，同时也是对人才的浪费，只有企业管理者转变了观念，真正认识到“人”的重要性，才能够认识到人事外包服务的必要性；

其次是企业的成本控制和人员编制问题。当前企业没有规范人事管理的观念，一些企业的人事管理部门都是简单拼凑起来的，更不会在人力资源管理方面大量地投入了，这也直接影响了企业是否会接受外包服务；

第三是服务商的规范经营和专业化程度。虽然国内的人才机构发展突飞猛进，但是也带来了负面影响，如从业人员素质参差不齐、专业化程度不高等等，加上一些非法经营的中介机构的违规经营，使服务商的诚信度大打折扣；

第四是法律法规的健全、网络化、系统化的流程管理、统计分析等配套的综合因素，对人事外包的实施都有很大的影响。

第八节 IT 外包服务

IT 外包简单的说就是公司在内部专职电脑维护工作人员不足或没有的情况下，将公司的全部电脑、网络及外设的维护工作转交给专业从事电脑维修维护的公司来进行全方位的维护。

深入的讲还包括搞技术含量高附加值的应用系统和业务流程外包服务，协助企业用较低的投入获得较高的信息化建设和应用水平，选择 IT 外包服务，可以节省 65%以上的人员开支，并减少人力资源管理成本，使您公司更专注于自己的核心业务，并且可以获得更为专业，更为全面的稳定热情服务。

企业要想在激烈的市场中立足，必须更加专注其核心业务，IT 环境对任何一家企业来说，并不是其专注的内容，但随着 IT 技术的迅猛发展，他越来越渗透到企业的核心业务中，从而 IT 对企业的可靠性，可用性，快速适应性提出了越来越高的要求，这与企业要求较低的 IT 运营成本，高效的工作效率，专业的技术支持能力存在着巨大的矛盾。

1. IT 基础架构管理

- 局域网的维护于改造
- 电脑硬件及外设的维护、维修、升级
- 桌面系统的维护

第六章 外包

- 软件故障的维护
- 2. IT 环境管理
 - IT 资源管理
 - IT 环境分析，优化，安全管理
 - 桌面系统的优化
 - 系统资源的管理
- 3. 咨询服务

为企业的 ERP 系统的建立、运作、和管理以及企业其他信息化的建设提供咨询及建议

- 4. 培训
为企业提供网络以及相关软件的使用培训
- 5. 预防性定期维护
- 6. 紧急故障处理
- 7. 远程电话支持服务
- 8. 专人驻场式服务

1. 初级评审阶段

与客户建立融洽的工作关系，制定出最适合客户的服务管理模式，最大限度的保障客户的资源使用。

2. 实施阶段

具备满足客户要求的服务人员提供有针对性的服务

3. 有效反馈

周期性的从客户处反馈服务质量，针对系统现状和客户意见与客户方管理人员共同商定下阶段维护工作重点和改造措施

4. Q&A 巡检

公司服务质量监督人员到客户处做技术巡检，调整服务过程，提高服务质量。

第九节 软件外包

所谓软件外包就是一些发达国家的软件公司将他们的一些非核心的软件项目通过外包的形式交给人力资源成本相对较低的国家的公司开发，以达到降低软件开发成本的目的。众所周知，软件开发的成本中 70% 是人力资源成本，所以，降低人力资源成本将有效地降低软件开发的成本。

软件外包已经成为发达国家的软件公司降低成本的一种重要的手段。目前，

第六章 外包

全球软件的销售额为 6000 亿美元，而其中软件外包的销售额即达到 500~600 亿美元。预期到 2005 年软件外包的销售额将达到 1,000 亿美元。软件外包的大幅度增长为人力资源成本相对较低的印度和中国带来了新的发展机会。

第十节 外判

外判（Outsourcing）或称外包，于 1980 年代流行起来的商业用语，是商业活动决策之一，指将非核心业务下放给专门营运该项运作的外间第三者，原因是为了节省成本、集中精神于核心业者、善用资源、获得独立及专业人士服务等。外包和离岸外包经常被混用，但是外包主要是与组织的重组相关，而离岸外包更强调的是国家。当然，在当今全球化的前提下，这两个概念并不是互斥的。从根本和历史上讲，外包是一个有关在团体内和团体间对劳动力进行组织的术语。

“外包”指将一个业务功能的管理控制和/或业务决策转移或者共享给外部的供应商。这将产生一定程度的双向信息交流和沟通，外包供应商和客户之间的协调和信任。这种不同经济个体间的关系与传统的服务买家和卖家的关系有着本质的不同。在外包关系中，双方动态的集成和共享对于劳动力流程的管理控制，而传统的买卖关系保持双方的完全独立。经常被外包的业务领域包括：信息技术，人力资源，物业设施管理，房地产管理和会计。很多公司也外包客户支持（英语：Customer Support）、呼叫中心（英语：Call Center）等业务，以及工程和制造。现在有一些争论，一些是针对外包的利益和成本，一些是针对如何对外包进行分类。

外判又分为大判、二判及三判等，他们之间可能有专业分工，不幸的结果是剥削。

第七章 企业核心能力

第一节 企业核心能力的涵义

企业持续竞争的源泉和基础在于企业核心能力（Core Capability of Enterprise）。核心能力是在1990年由两位管理科学家哈默尔和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》发表《企业核心能力》一文中提出的，核心能力和企业能力理论在企业发展和企业战略研究方面迅速占据了主导地位，成为指导企业经营和管理的重要理论之一。它的产生代表了一种企业发展的观点：企业的发展由自身所拥有的与众不同的资源决定，企业需要围绕这些资源构建自己的能力体系，以实现自己的竞争优势。根据麦肯锡咨询公司的观点，所谓核心能力是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平的能力。核心能力由洞察预见能力和前线执行能力构成。洞察预见能力主要来源于科学技术知识、独有的数据、产品的创造性、卓越的分析 and 推理能力等；前线执行能力产生于这样一种情形，即最终产品或服务的质量会因前线工作人员的工作质量而发生改变。企业核心能力是企业的整体资源，它涉及企业的技术、人才、管理、文化和凝聚力等各方面，是企业各部门和全体员工共同行为。

第二节 核心能力源自学习型团队

核心能力积累的关键在于创建学习型组织，在不断修炼中增加企业的专用资产、不可模仿的隐性知识等。湖南有家公司以打造学习型企业为目标，按照“学习型组织”管理理论进行企业再造，积极建立继续教育、终身学习和共同参与、全体受益的良好学习机制，推进企业与员工共同进步、共同发展。公司要求全体人员转变思想观念，在学习目的上，把创建学习型组织当成企业管理革命的武器，通过创建活动，使企业管理模式从“制度加考核”转变到“学习加激励”上来；在学习态度上，变被动学习为主动学习，将学习转变为创造力，变成企业基业常青的有效工具。在学习方法上，坚持内外结合、工余结合、培训与自觉结合。公司通过建立和完善三级中心组学习制度，即决策层、管理层、操作层，针对新的增压技术、绘图软件、新工艺和质量体系、市场营销、财务管理、精益生产等先进的管理方法和经验以及法律、法规方面的知识，公司采取专题培训与班前会相结合，利用专题辅导、组织研讨、团队训练、读书心得交流等多种学习形式，促进员工提高知识水平、业务能力和综合素质。在创建学习型组织过程中，公司坚持做到

学习有计划、内容有安排、过程有检查、效果有考核，使全体成员全身心地投入并有能力不断学习，让全体成员工作中体验到生命意义，通过学习增强创造自我、扩展未来的能量。

第三节 核心能力及其核心的特征

关于核心能力的内涵，从不同的角度出发有不同的理解。虽然对核心能力概念的理解各异，但对核心能力特征的理解却大同小异。企业核心能力的特征实质上是企业能力理论的一般逻辑推理，它表明核心能力是企业持续竞争优势的源泉。核心能力至少具有三个方面的特征：

- (1) 核心能力特别有助于实现顾客所看重的价值；
- (2) 核心能力是竞争对手难以模仿和替代的，故而能取得竞争优势；
- (3) 核心能力具有持久性，它一方面维持企业竞争优势的持续性，另一方面又使核心能力具有一定的刚性（Leonar-Barton，2000）。

综上所述，我们可以演绎出核心能力的三大核心特征

一、价值特征：创造独特价值

核心能力的价值特征表现在三个方面：

- (1) 核心能力在企业创造价值和降低成本方面具有核心地位，核心能力应当能显著提高企业的运营效率。
- (2) 核心能力能实现顾客所特别注重的价值，一项能力之所以是核心的，它给消费者带来的好处应是关键的。
- (3) 核心能力是企业异于竞争对手的原因，也是企业比竞争对手做得更好的原因。因此核心能力对企业、顾客具有独特的价值，对企业赢得和保持竞争优势具有特殊的贡献。

二、资产特征：专用性资产

对企业核心能力的投资是不可还原性投资，因此核心能力可以看作是企业的—种专门资产，具有“资产专用性”的特征。核心能力的专用性还体现在积累的自然属性，因为核心能力具有历史依存性，是企业积累性学习的结果，也即企业的“管理遗产”，它使仿制者处于时间劣势，即使仿制者知道核心能力，也由于资源的积累需要—段时间而无法参与竞争（福斯、哈姆森，1998）。核心能力的资产专用性特征对外面的潜在进入者构成—种进入壁垒，以保护垄断利润的获得；同时又对企业本身构成—种退出壁垒，这种退出壁垒对企业产生—种推动作用，

激励企业员工为共同的目标而努力。

三、知识特征：隐性知识

知识可以分为两大类：显性知识和隐性知识。具有信息特征的显性知识很容易被仿制，而具有方法论特征的知识则相对来说较难仿制。如果核心能力必须是异质的，必须是完全不能仿制和替代的，那么核心能力必须是以隐性知识为主。正因为隐性知识不公开、内容模糊、无法传授、使用中难以觉察、复余而又自成体系的缘故（Winter，1987），核心能力才具有“普遍模糊”的特点。因此，“核心能力可以被认为是关于如何协调企业各种资源用途的知识形式”。

第四节 核心能力的识别

由于核心能力具有上述特点，难以被仿制和替代，因此核心能力的识别就变得非常困难，而且在大多数文献中引证的企业案例往往带有事后追溯的特征。也就是说，一个企业之所以成功，是因为它已经成功了；一个企业之所以具有核心能力，是因为它已经取得了竞争优势。我们的任务是从企业的成长历程出发（即从“事前”和“事中”的角度，而不仅仅是事后分析），寻找识别核心能力的途径，从而帮助企业培育、巩固、应用和转换核心能力，以取得持续的竞争优势。

识别核心能力的基本方法有两种：一是以活动为基础；二是以技能为基础。这两种方法虽然有助于企业识别其重要活动和关键技能，但有一个很大的缺陷，就是忽略了核心能力的资产特征和知识特征，即核心能力更多表现在专用性资产、组织结构、企业文化、积累知识等隐性和动态要素方面。因此，核心能力的识别应该从有形（资产）和无形（知识）、静态（技能）和动态（活动）、内部（企业）和外部（顾客和竞争对手）等多角度、多层次着手，这样才能更好地理解 and 识别进而培育和保持核心能力。

一、核心能力的内部识别

（一）价值链分析

核心能力的价值链分析实际上是以活动为基础的。公司是一个由一系列活动组成的体系，而不是个别产品或服务的简单组合。有些活动的经营业绩好于竞争者，并对最终产品或服务是至关重要的，这些活动就可以被称作核心能力（辛德、艾伯伦，1999）。核心能力与活动的一个细微但却重要的差别是：活动是企业所从事的，而核心能力则是组织所拥有的。

第七章 企业核心能力

价值链分析是一个很有用的工具，它能有效地分析在企业从事的所有活动中哪些活动对企业赢得竞争优势起关键作用，并说明如何将一系列活动组成体系以建立竞争优势（波特，1997）。价值链分析可以用来识别对企业产品的价值增值起核心作用的活动。真正的核心能力是关键的价值增值活动，这些价值增值活动能以比竞争者更低的成本进行，正是这些独特的持续性活动构成了公司真正的核心能力。

20世纪70年代后期，美国通用电气有限公司的核心能力是营销和良好的产品形象，而松下公司和无线电设备公司等竞争者对GE公司造成很大的冲击，因为他们培育了增值较多的活动——松下公司是在零配件方面，而无线电设备公司则是在零售方面。尽管他们提供的产品相似，但是在价值链中，他们的核心价值增值活动各不相同。因此，他们的核心能力也各具特色。

（二）技能分析

从技能角度分析和识别核心能力对企业来说最容易接受和掌握，而且哈默尔和普拉哈拉德主要也是从技能着手分析核心能力的（1995）。大多数竞争优势源泉根植于出众的技能：业务单位制造出更高质量的产品，有更好的销售人员，并且对顾客更体贴、更周到，原因在于具有某些与众不同的诀窍。没有一个业务单位在各种职能上都有出众的技能，但成功的业务是因为在对某些业务单位战略很重要的职能上具有一定技能优势。如果这种战略是关于质量的，该单位可能在制造技能方面或全面质量管理上具有优势；如果该战略是关于服务的，那么该业务单位将需要在服务技能上，通过设计更优秀的系统或更简易的服务产品拥有某些优势。

业务单位想成功地施展一种关键业务技能，就必须成功地实施其战略的活动，大多数战略活动包括一组关键业务技能。这组关键业务技能中的每一种都能够进一步分解为“部件”和“子部件”。部件是按高标准实现关键业务技能所需要的因素。部件可以分解为子部件，甚至能进一步细分。某些部件对业务技能的总体业绩有较大的影响，我们可以把这些部件称为关键性部件。

一项业务技能的每种部件都依赖于诀窍。关键性部件中诀窍的质量对整体业绩可以产生巨大影响。在关键性部件里，公司具有能够开发某些自己特有的诀窍，以及不能被竞争对手广泛使用的出众能力或知识。通过界定“关键业务技能”，精确抓住“关键部件或子部件”，可以识别和培育企业核心能力，从而获得竞争优势。

（三）资产分析

资产专用性越强，可占用性准租越多，缔约成本将超过纵向一体化的成本，企业更倾向于交易内部化。因此，企业内的专用性投资是取得和维持准租金的源

第七章 企业核心能力

泉。虽然巨额的固定资产投资可以形成进入壁垒获得超额利润，但这种有形的专用性资产产生的优势容易模仿因而难以持久，稳定而持续的竞争优势主要来自于无形资产的专用性投资。

无形资产主要分为四大类：市场资产、知识产权资产、人力资产和基础结构资产（Brooking, 1998）。我们看到卓越公司的优势并不是体现在现代化的厂房和先进的机器设备上，而是蕴藏在下列诸多的无形资产中：

（1）市场资产：产生与公司和其市场或客户的有益关系，包括各种品牌、忠诚客户、销售渠道、专营协议等。

（2）人力资产：体现在企业雇员身上的才能，包括群体技能、创造力、解决问题的能力、领导能力、企业管理技能等。

（3）知识产权资产：受法律保护的一种财产形式，包括技能、商业秘密、版权、专利、商标和各种设计专用权等。

（4）基础结构资产：指企业得以运行的那些技术、工作方式和程序，包括管理哲学、企业文化、管理过程、信息技术系统、网络系统和金融关系等。

人力资产是整个企业运行的基础，市场资产和基础结构资产是企业赢得竞争优势的核心，知识产权资产只能取得暂时的相对优势。与其说可口可乐公司的核心能力是其可口可乐配方，还不如说是可口可乐公司成功地使消费者相信其具有秘密配方的能力，这个能力建立在市场资产和基础结构资产等无形资产基础之上。因此，识别企业的核心能力可以从审计企业的无形资产着手，特别是品牌、渠道、文化、结构和程序等方面，因为这些因素是企业自身长期投资、学习和积累的结果，从而具有难以模仿和复制的特征。

（四）知识分析

正如埃里克森和米克尔森所说的那样，核心能力可以被认为是关于如何协调企业各种资源用途的知识形式。不过，波兰尼（Polanyi）关于显性知识和隐性知识的划分，尽管有利于解释企业核心能力难以模仿和复制，但对于企业进行知识分析则显得粗糙。较权威的对知识的分类来自经合组织（OECD）。OECD将知识分为四种类型：知道是什么的知识（Know-what）；知道为什么的知识（Know-why）；知道怎么做的知识（Know-how）；知道是谁的知识（Know-who）。其中，前两类大致属于显性知识，后两类属于隐性知识。企业知识并不是企业个体所有知识的总和，而是企业能象人一样具有认知能力，将其经历储存于“组织记忆”（organizational memory）中，从而拥有知识。

二、核心能力的外部识别

第七章 企业核心能力

核心能力的识别也可以从企业外部着手，即从竞争对手和顾客的角度分析，企业之所以具有核心能力，它提供的产品和服务以及对顾客所看重的价值与竞争对手相比有多大程度的差异；然后，分析为什么会产生这些差异，对重要差异起关键作用的驱动力有哪些。核心能力的外部识别方法有两种：一是核心能力的顾客贡献分析；二是核心能力的竞争差异分析。

（一）核心能力的顾客贡献分析

顾客贡献分析与价值链分析的主要区别在于顾客贡献分析是从企业的外部出发，分析在带给顾客价值中哪些是顾客所看重的价值，那么带给顾客核心价值的能力便是核心能力，而不是从企业内部价值创造的全过程分析。从这个角度看，可以把本田公司在发动机方面的技能看作是核心能力，因为顾客购买本田车，是由于本田车在发动机和传动系统方面的能力确实为顾客提供了如下好处：极省油，易发动，易加速。因此，要识别核心能力就必须弄清：顾客愿意付钱购买的究竟是什么；顾客为什么愿意为某些产品或服务支付更多的钱；哪些价值因素对顾客最为重要，也因此对实际售价最有贡献。经过如此分析，可以初步识别能真正打动顾客的核心能力。

（二）核心能力的竞争差异分析

波特教授认为，一个企业的竞争优势取决于两个因素：所选择产业的吸引力；既定产业内的战略定位（Porter, 1997）。也就是说，企业要取得竞争优势，一方面要有能够进入具有吸引力的产业的资源和能力，即战略产业要素（strategic industrial factors）；另一方面拥有不同于竞争对手且能形成竞争优势的特殊资产，即战略性资产（strategic assets）（Amit and Schoemaker, 1993）。

因此，从与竞争对手的差异性角度分析核心能力有两个步骤：

（1）分析企业与竞争对手拥有哪些战略产业要素，各自拥有的战略产业要素有何异同，造成差异的原因何在；

（2）分析企业与竞争对手的市场和资产表现差异，特别是企业不同于竞争对手的外在表现，如技术开发和创新速度、产品形象、品牌、声誉、售后服务、顾客忠诚等，识别哪些是企业具有的战略资产，根植于战略资产之中的便是核心能力。

第五节 相关条目

一、核心技术

（一）什么是核心技术

核心技术又可分为技术核心和设计核心。技术核心是在基础理论上在确定技术路线情况下支撑产品实现的技术选择中的关键部分，如东方电机为解决水轮机转子叶片在高水头条件下振动问题，由国外对转子外条件的改善技术上转移到对转子本身的重设计采取燃气轮机涡轮叶片设计思路进行。完成这条思路的技术和工艺就是核心技术。

设计核心技术的代表为韩国在通讯业的发展，在外观设计上形成独特风格，结合日本等国的制造技术形成韩国核心技术。

（二）核心技术的特点

首先，核心技术优势具有不可复制性，是企业基于对产业、市场和用户的深刻洞察，以及环境长期孕育形成的，有独特的市场价值，能够解决重大的市场问题。

其二，核心技术开发投入大、周期长、代价高。

其三，核心技术开发和形成需要一个稳定的队伍、一种激励机制、一种超前的理念和一个科学的流程。它是一个科研体系一个技术体系，包括工艺、设备、配件、原材料、实验室技术、基础理论、中试、工艺样机生产等一系列评审、市场调研等等的整个一个体系。

（三）核心技术的涵义

核心技术是企业较长时间积累的一组先进复杂的、具有较大用户价值的技术和能力的集合体，而不是单个分散的技术或服务。可以从三个方面来界定：

1. 延展性

核心技术是那些可以打开多种不同类型产品潜在市场大门的技术，毕竟企业最终交付给客户的是具体产品，而非单纯的技术模块，所以核心技术支撑的产品领域也直接决定了核心技术的最终价值，发展“未来的核心技术”，也是硅谷许多创业公司的成功之道；中星微电子通过在数字多媒体芯片技术方面的突破获得巨大的成功，数字多媒体芯片技术具体在众多“眼球行业”有广泛的应用，具体从移动数字影像产业到数码相机、宽带数字多媒体通信、数字高清晰电视，这是一个产值达数十亿美元的巨大的产业，而目前群雄纷争，尚无霸主。

第七章 企业核心能力

2. 核心价值性

核心专长必须是使公司为用户提供根本性好处的技能。否则为一般应用技术，核心技术往往对产品的核心部件有直接的帮助，主要体现在全新产品的出现、性能的提升、成本的下降等方面，例如 Google 的搜索算法核心技术，使 Google 的检索速度大幅提升，适应当今互联网的现实需要。

3. 先进、复杂及难以模仿性

核心技术是企业的其它具体产品的技术平台，是公司产品平台的基础，产品平台往往是众多核心技术的集合体，通过产品平台实现了核心技术的最终价值，有效实现产品间的共享，同时还有效实现了技术的保密，产品平台是终端产品快速、低成本、低风险地推向市场的基础，通过产品平台可以有效降低产品开发成本、缩短产品开发周期、提升产品质量。

（四）企业如何有效管理核心技术

1. 整理目前已经具备，但没有正式管理的核心技术。

一个新产品是由不同的技术组成，除一部分新技术外，还应该包含大量原有技术，业界通常要求一个产品的开发最多包含 30% 的创新，而剩下的 70% 都应该有现成的技术模块可借鉴。企业需要把原有技术像图书馆藏书一样分门别类管理好，有了新产品，就按计划把原有技术快速地找出来，拼装起来，加上新开发的技术，就可以像搭积木一样快速、低风险地完成新产品开发。然而目前国内企业的技术管理远没有达到这样的效果，技术分散在不同开发人员的脑中，没有有效整理，难以达到快速拼装的效果。具体启动一个新产品的开发时，开发人员也可能想到借鉴原有的技术模块，但因为缺少统一汇总，缺少明确的技术模块使用说明书，技术模块具备太多具体项目的痕迹，接口定义不明确，使得少数幼稚、意气的开发人员嫌查找、引用麻烦，干脆自己重新开发。

如果公司高级经理们对哪些是核心技术，没有达成共识，就无法积极有效“管理”这些核心技术。实施核心技术管理的第一步就是编写核心技术一览表（在此要防止部门本位主义），然后可以组织几个工作组同时来界定核心技术，各组成员的构成范围尽可能广泛。

2. 绩效管理牵引技术模块的使用与积累，公司应该将技术模块的贡献和技术模块的使用作为项目团队重要考核指标，强调在立项审查时就开始把利用原有技术的比例作为新产品评价的重要指标，从而在制度上树立起充分利用已有技术资源的观念。

将公司智力资产（技术模块、专利等）分析作为产品开发流程中的重要活动。

3. 基于公司产品战略、产品规划的核心技术研发策略。

建立一项作为公司发展基础的核心技术往往需要花费三年、五年甚至更长时间

第七章 企业核心能力

间，而国内企业普遍存在研发经费不足，如何准确使用有限的技术研发资金成为众多科技企业需要重点关注的问题？技术规划要有效支撑公司的产品规划，业界优秀公司通过强大的市场管理平台，借助有效的了解市场、进行市场细分、组合分析等活动，锁定公司细分市场，然后通过对细分市场的竞争分析、客户购买标准分析，形成有效的产品规划，基于产品规划可以派生出产品开发计划、技术开发计划和资源计划，这样可以有效保证技术开发的针对性，减少技术开发失败的风险。

4. 核心技术的谨慎推出。

拥有核心能力的公司在制定市场战略时注重在客户需求和核心技术保护方面寻求平衡。对其核心技术的推出是谨慎的，并非一下子把核心技术都拿出来到市场上推广。如 IBM 公司、微软公司等都有一整套完整的技术战略。他们以雄厚的人力、财力、研发能力等，贮备几个档次的新技术，但只推出比其他公司先进半步的技术，以保持技术领先和对核心技术的垄断地位。对于尚未利用的技术或一时很难转化为商品的技术，则让技术保持原有的状态加以储存，绝不拿出来推广或出售。

（五）国内企业理智对待核心技术

虽然核心技术能够确保企业的绝对领先优势，但国内企业针对核心技术要量力而行，在自己最具实力或最具潜在实力的环节上内深入发展下去，同样能够建立竞争优势。我国企业中更应要求技术要以市场为导向，反对技术崇拜。一位业内知名人士曾经说，“如果死抱着一定要做世界上最先进的产品的理想，我们就饿死了，成为梵高的‘向日葵’。我们的结构调整要完全以商业为导向，而不能以技术为导向，在评价体系中同样一定要以商业为导向。技术人员不要对技术宗教般崇拜，要做工程商人。你的技术是用来卖钱的，卖出去的技术才有价值。”

二、核心业务

（一）核心业务（Core Business）的概述

企业的核心能力要得到市场承认，必须通过企业的产品反映出来。企业是一种或几种核心能力的组合，通过它企业虽然可以衍生出许多的业务单元，也可以跨越传统的市场界限和产品界限，但企业的核心能力最终仍需通过核心产品及其组合，也就是企业的核心业务表现出来。如果把企业比喻成一棵大树，核心能力就是树干，核心业务便是果实。企业核心业务是与多元化经营相联系起来的，通常核心业务是指一个多元化经营的企业或企业集团中具有竞争优势并能够带来主要利润收入的业务，企业的核心业务在企业的业务组合中，一定是在该行业

第七章 企业核心能力

中最具有竞争能力的业务。核心业务可以给市场和消费者一个明确的概念：我主要是做什么的。如果企业的核心业务能依托核心能力形成一种对内兼容、对外排他的技术壁垒，那么就能在纷繁复杂的市场中保持应有的竞争优势。

中国改革开放的发展过程中存在许许多多的昙花一现的企业，这类企业失败的最根本原因就在于不懂得如何培育核心能力，不清楚什么是自己的核心竞争力，盲目地进行业务扩张而导致局面失控。与此相反，优秀的企业在经营战略和领域的选择上，大多数都首先确定自己的核心主营业务，只投资在一个行业，并在这个行业里逐步培养自身的核心竞争力，以此为基础再逐步考虑多元化经营。

（二）核心业务的扩张战略

企业是环境中的企业，企业环境的变化以及未来的走向会对企业的战略决策产生很大的影响，企业应该不断审视自身的优势和行业的发展前景，及时对其核心业务进行必要的调整和扩张，以期实现企业的平稳、高效、快速增长。

1. 品牌的延伸

品牌作为无形资产是企业的战略性资源，通过品牌的延伸，充分发挥品牌资源潜能并延续其寿命周期，成为企业的一项重大战略决策。一方面在新产品上实现了品牌资产的转移，另一方面又以新产品形象延续了品牌寿命，因而可成为企业核心业务扩张的现实选择。

品牌延伸具有几大可直接实现的竞争优势。一是能使新产品尽快进入市场，缩小其导入期的成本。二是品牌延伸下的新产品扩大了原有品牌的产品组合，可以为消费者提供更多的选择和需求满足，这样又进一步强化了品牌与消费者之间的关联度，增强了品牌的整体竞争力。三是品牌延伸有利于集中资源，提高投资效益。品牌延伸战略也存在一定的缺陷，一旦出现失误也可能给企业造成巨大损失。一是品牌延伸如橡皮筋，拉得越长越可能疲软，致使个性淡化。二是品牌延伸必须确保成功，一旦失败就可能波及其他产品乃至核心产品的声誉。

2. 多元化经营战略

贝恩公司进行的一项研究结果显示，最成功的中国上市公司都是通过充分发掘，发挥明确界定的核心业务的潜力，并借助在核心业务中的优势，向能够加强核心业务的相关领域拓展这一方式，使公司取得多年连续的增长。多元化经营战略分为相关多元化和非相关多元化。

相关多元化经营是指企业新发展的业务与原有业务相互间具有战略上的适应性，它们在技术、工艺、销售渠道、市场管理技巧、产品等方面具有共同或者相近的特点。相关多元化可以使企业在核心产品的推动下，沿其主营业务向下或向上发展连带产品，以保持其竞争优势。越是多元化，管理的复杂程度就越高，但如果一个公司在若干战略上有相似的行业经营，公司总部可以运用相关相同的

第七章 企业核心能力

管理理念和措施，来选择行业组合或者行业的核心业务，各行业遵循共同的战略导向，如此各行业就能为公司总部所有效管理。

非相关多元化经营又称混合多元化或复合多元化，指企业新发展的业务与原有业务之间没有明显的战略适应性，所增加的产品是新产品，服务领域也是新市场，如生产化学工业产品的公司同时兼营首饰、纺织、旅游业等。这种跨行业的多元化经营既不是没有核心业务的，也不是不分层次的，并且在各项核心业务的发展时序上也不应一哄而起。相反，这种多元化是以一种或几种核心业务来支撑的多元化，只有在核心业务已具有优势，占有较大市场份额并形成稳定收入，再去发展另一核心业务。选择非相关多元化经营战略一定要稳步推进，因为这种多元化有效扩张不是若干行业的简单相加，而应该作为竞争力的集合。

企业应集中优势专注最擅长的领域，在自身价值链中培育强大的核心能力并打造独特的核心业务，即形成企业发展的核心竞争力，而非盲目的多元化。

（三）核心业务的扩张途径

1. 依靠内部开发

内部开发主要是通过企业现有资源的整合来扩张核心业务。内部开发的具体形式一般包括：垂直链裂变，垂直一体化企业将其价值链环节中的某些环节面向市场为市场提供不同于最终产品的诸多产品；独资新建企业和工厂；技术副产品的充分利用，研究与开发有时会产生技术副产品，可独立出来生产不同于企业现有产品的产品；充分利用人才，企业有时拥有能力涉足其他经营领域的人才，可以这类人才为核心，组织资源从事新业务的开发。有了新的观点再到形成产品需要较长的时间，内部开发要求企业拥有较强的资源和能力。内部开发的优点在于便于控制和比较，但内部开发也有其局限性，它妨碍企业获得外部资源和新观念的产生，因此内部开发适合规模大、技术领先的企业。

2. 战略性并购以及重组资产和债务

世界前 100 强的企业，没有一家是仅靠利润积累发展起来的，都要靠组织和协调社会资源来扩充实力。正如诺贝尔经济学奖获得者、美国著名经济学家乔治·斯蒂格勒所指出的：没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，也几乎没有一个大公司是主要靠内部扩展成长起来的。事实上，世界大企业的并购行为在当今确有愈演愈烈之势，一是“强强联合”，组成更庞大的公司，营造垄断地位；二是“延伸触角”，尽可能占据更大的市场份额。

成功的兼并应当考虑能否加强一家公司的全盘战略优势和核心能力，并且能使公司处在一种比由其自身来经营时所不能达到的优势地位中。企业在运用资本运营使其规模迅速扩张之前，在产品经营和技术创新方面，都应有卓越领先或相对领先的表现，而离开产品经营和技术创新盲目扩张规模，甚至靠行政手段来拼

第七章 企业核心能力

凑企业集团，最后终免不了被市场淘汰的命运。

3. 建立战略联盟

战略联盟是指两个企业为了实现特定的目标而采取的任何股权或非股权投资的共担风险、共享利益的联合行动。战略联盟的具体形式有三类：一是松散关系，包括网络组织，机会性联盟等；二是契约关系，包括分包经营、许可证经营和特许经营等；三是正式的所有关系，包括联营、合资、合作企业等。

采用战略联盟途径来扩张核心业务可以弥补企业自身在进入新行业时的资源不足，通过合作也可以获得乘数效果和可持续竞争优势。但战略联盟也存在不少问题，主要是联盟各方的动机并不相同，追求利益不尽一致，更重要的是有时缺乏信任。此外，联盟有时还可能培育出比自己更强大的对手。

三、核心渠道

（一）什么是核心渠道

核心渠道是指在各个区域市场作为核心代理商的一级渠道，核心渠道下还设有二、三级渠道，而这些二、三级渠道对品牌的忠诚度和稳定性往往不强。在所有的渠道中，核心渠道是新品牌或者弱势品牌发力的跳板。

但是不同市场定位的产品应该采取不同的核心渠道确定方式，以便在进入市场，启动推广的时候少走弯路。当然，不同渠道有不同渠道的特性，新品牌和弱势品牌在进入市场的时候必须认真分析不同渠道的不同特性。

餐饮渠道偏重于形象塑造，偏重于对消费者的产品认同率的提高；商超渠道偏重与大众化产品，偏重于旺季以及节庆日的大量销售，面对的消费对象面广，消费频率不高；批发渠道则偏重于周边市场，偏重于中低端产品，偏重于有相当大利润空间的中低档次产品。餐饮渠道的销售突破依靠的是口碑传播和气氛营造；商超渠道的销售突破依靠的是卖场气氛、广告促销拉动和消费者指名购买；批发渠道的销售突破则依靠对分销成员的渠道激励和网络潜力挖掘。也就是说，对于市场不同的销售渠道，产品新品牌、弱势品牌都必须对每一个渠道进行细致深入的分析，找出渠道的启动机关，才能顺利启动渠道。

（二）如何做好核心渠道

在核心渠道的市场投入上，企业不应该斤斤计较，因为这个渠道的成败关系到品牌的生死存亡；侧翼的渠道则大多数采用战术性促动策略，以巧劲来形成大量的销售。也就是说，核心渠道承担了企业形象、产品出样、品牌口碑以及产品销量等任务。因此，做好核心渠道必须要作到：

1. 展示良好的企业形象，包括服务、信誉等；

第七章 企业核心能力

2. 做好产品的出样和维护工作；
3. 在核心渠道形成良好的品牌口碑；
4. 完成市场推广的基本销量；

例如，你的品牌以商超为核心渠道，那么你就必须在作好产品陈列、终端理货、产品服务、促销服务的同时，兼顾产品种类的分布，与竞争品牌的对抗策略是否到位，品牌在商超渠道的传播是否打动人心，能否按期完成预订的销量。同时，在商超渠道中，所有的服务工作都必须保持一致性和连贯性，否则就很容易被竞争对手趁虚而入。

在完成核心渠道的优势战略后，产品新品牌或者弱势品牌就拥有了市场的一席之地。别小看了这一席之地，其实在区域市场上能够运用明确市场战略拥有一席之地的产品品牌并不多。借助这样的平台，产品新品牌就可以发动两翼的渠道策略，在旺季来临的时候创造良好的销售业绩。一般来说，核心渠道形成强势力量后，对于两翼的销售带动是巨大的。

“渠道管理可以改变游戏规则”，开发管理好适合企业品牌战略的营销渠道，专注于渠道的精耕细作，将使产品的弱势品牌发生革命性转变。可以预料的是，当您的企业在全国范围内完成销售网络构建，与成千上万个中、小经销商建立一种牢不可破的伙伴关系时，您的公司将拥有了其他企业不可比拟的战略竞争优势，即便面对强势品牌的竞争，由于避开了终端的消耗性竞争，你的品牌也具备了强劲的核心竞争力。

四、核心产品

任何一个产品都是由三层构成的，最里面是核心产品（core product），第二层是外围产品，第三层是外延产品。

核心产品是指向顾客提供的产品的基本效用或利益。

核心产品也就是顾客真正要购买的利益，既产品的使用价值，例如，对于洗衣机，消费者要购买的是“方便、快捷、干净”；对于电影院，消费者要购买的就是娱乐。

从根本上说，每一种产品实质上都是为解决问题而提供的服务。如：保健品是面向中高档消费群体的产品，定价都相当高。而作为一种高价产品，首先在核心产品这个理念中，她必须具备超一流的品质，在质量考核上应做到可靠保证。而大多消费者并不会认为这是个问题，也不会在购买过程中特别考虑，但一旦质量都无法保证，她将会一败涂地，同时核心产品承载的是产品品牌最本质的竞争能力，也是产品的立足点，作为一个保健产品如果没有良好的品质是无法形成品牌从而去承载高昂的价格。因此核心产品对于保健品如同灵魂是不能弄虚作假，

第七章 企业核心能力

愚弄消费者的保健品企业注定是走不长的。良好的核心产品是诚实守信的体现，因此保健品一定要抓好这个最本质的竞争能力。

第八章 供应链管理

现代商业环境给企业带来了巨大的压力，不仅仅是销售产品，还要为客户和消费者提供满意的服务，从而提高客户的满意度，让其产生幸福感。科特勒表示：“顾客就是上帝，没有他们，企业就不能生存。一切计划都必须围绕挽留顾客、满足顾客进行。”要在国内和国际市场上赢得客户，必然要求供应链企业能快速、敏捷、灵活和协作地响应客户的需求。面对多变的供应链环境，构建幸福供应链成为现代企业的发展趋势。

第一节 供应链管理定义与内容

供应链管理（Supply Chain Management，简称 SCM）：就是指在满足一定的客户服务水平的条件下，为了使整个供应链系统成本达到最小而把供应商、制造商、仓库、配送中心和渠道商等有效地组织在一起进行的产品制造、转运、分销及销售的管理方法。供应链管理包括计划、采购、制造、配送、退货五大基本内容。

一、计划

这是 SCM 的策略性部分。你需要有一个策略来管理所有的资源，以满足客户对你的产品的需求。好的计划是建立一系列的方法监控供应链，使它能够有效、低成本地为顾客递送高质量和高价值的产品或服务。

二、采购

选择能为你的产品和服务提供货品和服务的供应商，和供应商建立一套定价、配送和付款流程并创造方法监控和改善管理，并把对供应商提供的货品和服务的管理流程结合起来，包括提货、核实货单、转送货物到你的制造部门并批准对供应商的付款等。

三、制造

安排生产、测试、打包和准备送货所需的活动，是供应链中测量内容最多的部分，包括质量水平、产品产量和工人的生产效率等的测量。

四、配送

很多“圈内人”称之为“物流”，是调整用户的定单收据、建立仓库网络、派递送人员提货并送货到顾客手中、建立货品计价系统、接收付款。

五、退货

这是供应链中的问题处理部分。建立网络接收客户退回的次品和多余产品，并在客户应用产品出问题提供支持。

第二节 为什么要实施供应链管理

供应链管理与传统的物流管理在存货管理的方式、货物流、成本、信息流、风险、计划及组织间关系等方面存在显著的区别，这些区别使得供应链管理比传统的物流管理更具优势。

从存货管理及货物流的角度来看，在供应链管理中，存货管理是在供应链成员中进行协调，以使存货投资与成本最小；而传统的物流管理则是把存货向前推或向后延，具体情况是根据供应链成员谁最有主动权而定。事实上，传统的物流管理把存货推向供应商并降低渠道中的存货投资，仅仅是转移了存货。解决这个问题的方法是通过提供有关生产计划的信息，比如共享有关预期需求、订单、生产计划等信息，减少不确定性，并使安全存货降低。

从成本方面来看，供应链管理是通过注重产品最终成本来优化供应链的。这里提到的最终成本是指实际发生的到达客户时的总成本，包括采购时的价格及送货成本、存货成本等。而传统的物流管理在成本的控制方面依然仅限于公司内部达到最小。

风险与计划是供应链管理区别于传统物流管理的另外两个重要的方面。在供应链管理中，风险与计划都是通过供应链成员共同分担、共同沟通来实现的，而传统的物流管理却仅仅停留在公司内部。在组织间关系方面，供应链管理中各成员是基于对最终成本的控制而达成合作，而传统的物流管理则是基于公司内降低成本。

实施供应链管理是因为供应链管理比传统的物流管理更具活力，更能对供应链成员带来实质性好处。不过，要成功地实施供应链管理，各供应链成员之间必须要有很好的信息共享；而要做到开诚布公的信息分享，对于追求不同目标的企业来说，实在不是一件容易的事情，尤其是当一家企业与其众多的竞争对手均有合作的情况下，要实现信息共享更加困难。因此，成功的供应链整合，首先需要

第八章 供应链管理

各节点企业在如下一些方面达成一致：共同认识到最终客户的服务需求水平、共同确定在供应链中存货的位置及每个存货点的存货量、共同制订把供应链作为一个实体来管理的政策和程序等。

上述第一个方面相对比较容易做到，但在决策时往往容易疏忽这一目标。最终客户的服务需求是在渠道中确定存货的关键，成功的制造商能辨认客户及它的需求，进而在制造商自己的范围及整个渠道中协调存货流。第二个方面是物流管理的基本作业原则，即满足客户需求的内容应包括需要什么、哪里需要和需要多少。第三个方面需要供应链上各节点企业的真诚合作才能实现，只有各节点企业均站在整个供应链的高度来看待问题的时候，才容易彼此作出理解与让步，共同制订出某些政策与程序，并进而建立起综合性的物流组织。

第三节 供应链管理提出的时代背景

一、全球一体化

纵观整个世界技术和经济的发展，全球一体化的程度越来越高，跨国经营越来越普遍。就制造业而言，产品的设计可能在日本，而原材料的采购可能在中国大陆或者巴西，零部件的生产可能在台湾、印尼等地同时进行，然后在中国大陆组装，最后销往世界各地。在这个产品进入消费市场之前，相当多的公司事实上参与了产品的制造，而且由于不同的地理位置、生产水平、管理能力，从而形成了复杂的产品生产供应链网络。这样的一个供应链在面对市场需求波动的时候，一旦缺乏有效的系统管理，“鞭子效应”在供应链的各环节中必然会被放大，从而严重影响整个供应链的价值产出。而工业革命以来，全球的产品生产日益丰富，产品消费者拥有了越来越多选择产品的余地，而技术上的进步则带来了某些产品（如电子类产品）的不断更新升级。缩短的产品生命周期导致了产品需求波动的加剧。市场供求格局对供应链适应能力的要求达到了前所未有的高度，在生产管理领域，面向需求的“拉式”生产理论、JIT 制造理论、柔性生产理论等纷纷被提出，且已进入了实践阶段。

二、横向产业模式的发展

仔细观察 20 世纪 80 年代个人电脑的产生以及其后的发展，我们发现 PC 制造业的发展不仅带来了电子产品技术上的进步，将世界带进了信息时代，而且还引发了世界产业模式的巨大变革。由于 IBM 的战略失误，忽视了 PC 的市场战略地位，在制定了 PC 标准之后，将属于 PC 核心技术的中央处理器以及 OS 的

第八章 供应链管理

研发生产分别外包给 Intel 和 Microsoft 公司，在短短的 10 年内，这两个公司都发展成为世界级的巨头，垄断了行业内的制造标准，同时也改变了 IBM 延续了几十年的纵向产业模式，当 IBM 意图再次进入桌面操作系统和微处理器体系涉及领域，开发出 OS/2 和 Power 芯片期望推向桌面市场的时候，都遭到了惨痛的失败。70 年代 IBM 垄断一切的时代一去不返了。当 IBM 意识到其不再在该领域拥有优势的时候，与 Microsoft 和 Intel 的继续合作使得横向产业模式得到更好的发展。而反观 Macintosh，虽然其垄断了自身硬件和操作系统的生产，但是由于与 IBM 兼容机不兼容，从而失去了大量希望使用 Windows 平台上某些软件的用户，而使发展受限。

另一个例子发生在汽车产业领域，也在类似的年代，发生了同样的变革，汽车零部件供应商脱离了整车生产商而逐渐形成了零部件制造业的一些巨头。这种革命性的模式变革正在整个世界范围内缓慢进行，逐渐使人们意识到，今天已经几乎不可能由一家庞大的企业控制着从供应链的源头到产品分销的所有环节，而是在每个环节，都有一些企业占据着核心优势，并通过横向发展扩大这种优势地位，集中资源发展这种优势能力。而现代供应链则将由这些分别拥有核心优势能力的企业环环相扣而成。同时企业联盟和协同理论正在形成，以支撑这种稳定的链状结构的形成和发展。

三、企业 X 再造

回顾 11 年前，美国麻省理工学院计算机教授迈克尔·哈默（Hammer）和 CSC 顾问公司的詹姆斯·钱皮（James Champy）联名出版了《企业流程再造工商管理革命宣言》。该书一针见血地指出了当今组织管理制度中的弊端——部门条块分割和森严的等级制度，并给出了 BPR 的概念，以期望打破部门界限，重塑企业流程。而这个时代正是信息技术发展突飞猛进的信息时代，信息时代的最大革命就是计算机网络的应用，计算机网络带来的最大变革就是共享。人们认识到部门间的界限是由于知识和数据资源的垄断带来的权利的垄断所造成的，而计算机技术通过信息共享，透明化了企业内部流程的运作，打破了这种垄断。在早期的 ERP 项目实施中，由于没有意识到信息技术与管理组织变革之间的关系，而遭遇到了失败。今天我们谈到信息化，一般都会有意识地提到 BPR，这就是观念上的进步。而 ERP 毕竟只是打通了企业自身的关节，面对全球一体化浪潮和横向产业模式的发展，企业也已经意识到自身处在供应链的一个环节之上，就需要在不断增强自身实力的同时，增强与上下游之间的关系，这种关系是建筑在相互了解、协同作业的基础之上的，只有相互为对方带来源源不断的价值，这种关系才能够永续。在 2002 年，钱皮又灵光闪现，将此归结为《企业 X 再造》，为

第八章 供应链管理

企业向外部拓展过程中如何突破跨组织之间的各种界限出谋划策。随着互联网技术的发展，这种共享、协作的观念也一起跨出企业。我们今天所谈及的 SCM，正是为了实现这种观念而进行的一次实践。

从 SCM 的时代背景，我们可以深刻了解 SCM 发展的由来和趋势，因此就更加需要将视线投入到当前 SCM 在实践中的应用，SCM 系统是其中最为主要的部分，SCM 系统的实施，也成为了企业信息化的最新趋势。本文第二部分将根据 SCM 观念内涵的基础和信息系统实施的一般方法论，探讨总结 SCM 系统在制造业实施的一般步骤。

第四节 供应链管理中的关键问题

事实上，供应链管理是一个复杂的系统，涉及到众多目标不同的企业，牵扯到企业的方方面面，因此实施供应链管理必须确保要理清思路、分清主次，抓住关键问题。只有这样，才能做到既见”树木”，又见”森林”，避免陷入”只见树木，不见森林”或”只见森林，不见树木”的尴尬境况。

具体地说，在实施供应链管理中需要注意的关键问题主要有如下一些：

一、配送网络的重构

配送网络重构是指采用一个或几个制造工厂生产的产品来服务一组或几组在地理位置上分散的渠道商时，当原有的需求模式发生改变或外在条件发生变化后引起的需要对配送网络进行的调整。这可能由于现有的几个仓库租赁合同的终止或渠道商的数量发生增减变化等原因引起。

二、配送战略问题

在供应链管理中配送战略也非常关键。采用直接转运战略、经典配送战略还是直接运输战略？需要多少个转运点？哪种战略更适合供应链中大多数的节点企业呢？

所谓直接转运战略就是指在这个战略中终端渠道由中央仓库供应货物，中央仓库充当供应过程的调节者和来自外部供应商的订货的转运站，而其本身并不保留库存。而经典配送战略则是在中央仓库中保留有库存。直接运输战略，则相对较为简单，它是指把货物直接从供应商运往终端渠道的一种配送战略。

三、供应链集成与战略伙伴

第八章 供应链管理

由于供应链本身的动态性以及不同节点企业间存在着相互冲突的目标，因此对供应链进行集成是相当困难的。但实践表明，对供应链集成不仅是可能的，而且它能够对节点企业的销售业绩和市场份额产生显著的影响作用。那么集成供应链的关键是什么呢？信息共享与作业计划！显然，什么信息应该共享，如何共享，信息如何影响供应链的设计和作业；在不同节点企业间实施什么层次的集成，可以实施哪些类型的伙伴关系等就成了最为关键的问题。

四、库存控制问题

库存控制问题包括：一个终端渠道对某一特定产品应该持有多少库存？终端渠道的订货量是否应该大于、小于或等于需求的预测值？终端渠道应该采用多大的库存周转率？终端渠道的目标在于决定在什么点上再订购一批产品，以及为了最小化库存订购和保管成本，应订多少产品等。

五、产品设计

众所周知，有效的产品设计在供应链管理中起着多方面的关键作用。那么什么时候值得对产品进行设计来减少物流成本或缩短供应链的周期，产品设计是否可以弥补顾客需求的不确定性，为了利用新产品设计，对供应链应该做什么样的修改等这些问题就非常重要。

六、信息技术和决策支持系统

信息技术是促成有效供应链管理的关键因素。供应链管理的基本问题在于应该传递什么数据？如何进行数据的分析和利用？Internet 的影响是什么？电子商务的作用是什么？信息技术和决策支持系统能否作为企业获得市场竞争优势的主要工具？

七、顾客价值的衡量

顾客价值是衡量一个企业对于其顾客贡献大小的指标，这一指标是根据企业提供的全部货物、服务以及无形影响来衡量的。最近几年来这个指标已经取代了质量和顾客满意度等指标。

第五节 供应链管理的发展趋势

供应链管理是迄今为止企业物流发展的最高级形式。虽然供应链管理非常复

第八章 供应链管理

杂，且动态、多变，但众多企业已经在供应链管理的实践中获得了丰富的经验并取得显著的成效。当前供应链管理的发展正呈现出一些明显的趋势：

一、时间与速度

越来越多的公司认识到时间与速度是影响市场竞争力的关键因素之一。比如，在 IT 行业，国内外大多数 PC 制造商都使用 Intel 的 CPU，因此，如何确保在第一时间安装 Intel 最新推出的 CPU 就成为各 PC 制造商获得竞争力的自然之选。总之，在供应链环境下，时间与速度已被看作是提高企业竞争优势的主要来源，一个环节的拖沓往往会影响整个供应链的运转。供应链中的各个企业通过各种手段实现它们之间物流、信息流的紧密连接，以达到对最终客户要求的快速响应、减少存货成本、提高供应链整体竞争水平的目的。

二、质量与资产生产率

供应链管理涉及许多环节，需要环环紧扣，并确保每一个环节的质量。任何一个环节，比如运输服务质量的好坏，就将直接影响到供应商备货的数量、分销商仓储的数量，进而最终影响到用户对产品质量、时效性以及价格等方面的评价。时下，越来越多的企业信奉物流质量创新正在演变成为一种提高供应链绩效的强大力量。另一方面，制造商越来越关心它的资产生产率。改进资产生产率不仅仅是注重减少企业内部的存货，更重要的是减少供应链渠道中的存货。供应链管理发展的趋势要求企业开展合作与数据共享以减少在整个供应链渠道中的存货。

三、组织精简

供应链成员的类型及数量是引发供应链管理复杂性的直接原因。在当前的供应链发展趋势下，越来越多的企业开始考虑减少物流供应商的数量，并且这种趋势非常明显与迅速。比如，跨国公司客户更愿意将它们的全局物流供应链外包给少数几家，理想情况下最好是一家物流供应商。因为这样不仅有利于管理，而且有利于在全球范围内提供统一的标准服务，更好地显示出全球供应链管理的整套优势。

四、客户服务方面

越来越多的供应链成员开始真正地重视客户服务与客户满意度。传统的量度是以“订单交货周期”、“完整订单的百分比”等来衡量的，而目前更注重客户对服务水平的感受，服务水平的量度也以它为标准。客户服务的重点转移的结果就是

重视与物流公司的关系，并把物流公司看成是提供高水平服务的合作者。

第六节 供应链管理的演进历程

供应链并不是今天才出现的，供应链管理一直就存在，只不过名词不一样而已。ERP也只是供应链管理的一个工具。

最早的供应链管理就是MRP。70年代时，美国人一直在推MRP，不过MRP强调的是物料管理，也就是所谓的车间管理部分。那时MRP还蛮好用，因为不需要考虑产能。但是后来生产环境变了，MRP就被人们抛弃，改进成MRP II。MRP II的最大一个不同点就是加入了产能需求计划，其他的跟MRP没有什么两样。

后来，大家发觉MRP II也不太好用，就把MRP II变形成ERP。现在很多ERP的系统，基本上都是按照MRP II的架构，把一些采购的部分，即物流的部分放进来，变成现在各位经常听到的所谓ERP这个系统。

后来又提出了AMRSCM企业应用模型和SCM企业应用决策支持等。

供应链管理中有个可怕的恶魔，就是“不确定性”。供应链中问题的发生都是因为“不确定性”，包括预测错误、交货延迟、机器宕机、订单取消等。这些问题的发生导致我们不必要的库存增加，我们甚至不知道到底需要多少库存，也不知道库存应该放在哪里。处理好“不确定性”可以有巨大的回报，降低库存25%，有些甚至达到50%。而三种主要的“不确定性”来自供应、制造和市场。导致库存产生的60%的原因来自需求端，即为了应对市场需求的变化。

第七节 供应链管理的方法

首先要提出一个供应链管理的三字诀，即See、Think和Respond，即看、想和反应。

第一个讲的是要有锐利的眼睛，要看到市场到底需要什么东西；

第二个是要有聪明的大脑，去做供应链规划；

第三个是敏捷的四肢，能够很快地做出反应，即执行。

这三个步骤的先后顺序很重要，一定要先从第一步开始，做完之后才能进到第二步，最后做第三步。当然，其中最难的就是供应链的执行。

2000年电子商务最热门的时候，大家又谈到个名词，叫供应链协同。协同就是讲计划和执行的协同，即大家一起来进行规划，一起来做执行。

第八节 供应链管理的步骤

第一步就是企业资源管理（ERP）。ERP 就是由很多循环构成的，比如：订单管理、生产派工、库存管理、采购管理等，这些循环结合起来就是一个好的 ERP 系统。

第二步是数据同步采集与实时分析，即 B2B、EAI、EIP 等。通过 B2B 的方式，把所有的数据采集回来，有了数据之后，才能去评估供应链到底做得好不好。

第三步开始做所谓的接单，即电子订单系统。其实国内的很多企业都在使用这个系统，有些是自己的分公司在使用，有些是给经销商使用的。通过这个系统可以降低库存。

第四步就是所谓的供应链规划。

第五部分就是所谓的电子采购系统 SRM，包括采购订单的管理。

最后一步就是 VMI 库存管理。由此构成了全方位供应链管理。

第九节 供应链管理面临的挑战

供应链管理面临的挑战中，最主要的是有四个 R，即 Right Product——正确的产品、Right Place——正确的地点、Right Time——正确的时间、Right Price——正确的价格，它们就是供应链管理要达到的目标（见图 8-1）。美国曾经做过一个统计，有 1/3 的人到商场却买不到想要的东西，因为很多厂商所生产的产品，实际上并不是客户需要的。



图 8-1 供应链管理的目标——4R

2000年，美国宾州大学的一位教授马修提出金字塔概念。金字塔有四个边，第一个就是指要有正确的数据。第二个强调所谓的库存管理。第三个是预测，代表你对市场的掌握度有多少。各位不要小看这个市场预测，今天很多供应链做得不好，就是因为预测得不好，因为预测是一个源头。最后一个就是所谓的供应链的速度，看接单速度、生产速度、采购速度、物流速度，还有对客户服务的速度。

第十节 供应链管理的四大支点

供应链管理的实现，是把供应商、生产厂家、分销商、零售商等在一条供应链上的所有节点企业都联系起来进行优化，使生产资料以最快的速度，通过生产、分销环节变成增值的产品，到达有消费需求的消费者手中。这不仅可以降低成本，减少社会库存，而且使社会资源得到优化配置。更重要的是，通过信息网络、组织网络，实现了生产及销售的有效链接和物流、信息流、资金流的合理流动，最终把产品以合理的价格，把合适的产品，及时送到消费者手上。计算机产业的戴尔公司在其供应链管理上采取了极具创新的方法，体现出有效的供应链管理优越性。构造高效供应链可以从四个方面入手：

一、以顾客为中心

从某种意义上讲，供应链管理本身就是以顾客为中心的“拉式”营销推动的结果，其出发点和落脚点，都是为顾客创造更多的价值，都是以市场需求的拉动为原动力。顾客价值是供应链管理的核心，企业是根据顾客的需求来组织生产；以往供应链的起始动力来自制造环节，先生产物品，再推向市场，在消费者购买之前，是不会知道销售效果的。在这种“推式系统”里，存货不足和销售不佳的风险同时存在。现在，产品从设计开始，企业已经让顾客参与，以使产品能真正符合顾客的需求。这种“拉式系统”的供应链是以顾客的需求为原动力的。

（一）供应链管理始于最终用户

其架构包括三个部分：客户服务战略决定企业如何从利润最大化的角度对客户的反馈和期望作出反应；需求传递战略则是企业以何种方式将客户需求与产品服务的提供相联系；采购战略决定企业在何地、怎样生产产品和提供服务。

（二）客户服务战略

第一步是对客户服务市场细分，以确定不同细分市场的客户期望的服务水平。第二步应分析服务成本，包括企业现有的客户服务成本结构和为达到不同细分市场服务水平所需的成本。第三步是销售收入管理，这二步非常重要，但常被企业忽视。当企业为不同客户提供新的服务时，客户对此会如何反应？是购买增加而需要增加产能，还是客户忠诚度上升，使得企业可以提高价格？企业必须对客户作出正确反应，以使利润最大化。

（三）需求传递战略

企业采取何种销售渠道组合把产品和服务送达客户，这一决策对于客户服务水平和分销成本有直接影响。而需求规划，即企业如何根据预测和分析，制定生产和库存计划来满足客户需求，是大多数企业最为重要的职能之一。良好的需求规划是成功地满足客户需求、使成本最小化的关键。

（四）采购战略

关键决策是自产还是外购，这直接影响企业的成本结构和所承担的劳动力、汇率、运输等风险；此外，企业的产能如何规划布置，以及企业如何平衡客户满意和生产效率之间的关系，都是很重要的内容。

二、强调企业的核心竞争力

在供应链管理中，一个重要的理念就是强调企业的核心业务和竞争力，并为

第八章 供应链管理

其在供应链上定位，将非核心业务外包。由于企业的资源有限，企业要在各式各样的行业和领域都获得竞争优势是十分困难的，因此它必须集中资源在某个自己所专长的领域，即核心业务上。这样在供应链上定位，成为供应链上一个不可替代的角色。

企业核心竞争力具有以下特点：第一点是仿不了，就是别的企业模仿不了，它可能是技术，也可能是企业文化。第二点是买不来，就是说这样的资源没有市场，市场上买不到。所有在市场上能得到的资源都不构成企业的核心竞争力。第三点是拆不开，拆不开强调的是企业的资源和能力具有互补性，有了这个互补性，分开就不值钱，合起来才值钱。第四点是带不走。强调的是资源的组织性，好多资源可能像个人，好比你拿到了 MBA 学位，这时候你的身价就高了，你可以带走。这样的资源本身不构成企业的核心竞争力，带不走的包括互补性，或者它是属于企业的，好比专利权，如果专利权属于个人，这个企业就不具有竞争力。一些优秀企业之所以、能够以自己为中心构建起高效的供应链，就在于它们有着不可替代的竞争力，并且凭借这种竞争力把上下游的企业串在一起，形成一个为顾客创造价值的有机链条。比如，沃尔玛作为一家连锁商业零售企业，高水准的服务以及以此为基础构造的顾客网络是它的核心竞争力。于是，沃尔玛超越自身的“商业零售企业”身份，建立起了高效供应链。首先，沃尔玛不仅仅是一家等待上游厂商供货、组织配送的纯粹的商业企业，而且也直接参与到上游厂商的生产计划中去，与上游厂商共同商讨和制定产品计划、供货周期，甚至帮助上游厂商进行新产品研发和质量控制等方面的工作。这就意味着沃尔玛总是能够最早得到市场上最希望看到的商品，当别的零售商正在等待供货商的产品目录或者商谈合同时，沃尔玛的货架上已经开始热销这款产品了。其次，沃尔玛高水准的客户服务能够做到及时地将消费者的意见反馈给厂商，并帮助厂商对产品进行改进和完善。过去，商业零售企业只是作为中间人，将商品从生产厂商传递到消费者手里，反过来再将消费者的意见通过电话或书面形式反馈到厂商那里。看起来沃尔玛并没有独到之处，但是结果却差异很大。原因就在于，沃尔玛能够参与到上游厂商的生产计划和控制中去，因此能够将消费者的意见迅速反映到生产中，而不是简单地充当二传手或者传声筒。

沃尔玛的思路并不复杂，但多数商业企业更多的是“充当厂商和消费者的桥梁”，缺乏参与和控制生产的能力。也就是说，沃尔玛的模式已经跨越了企业内部管理和与外界“沟通”的范畴，而是形成了以自身为链主，链接生产厂商与顾客的全局供应链。而这一供应链正是通过先进的信息技术来保障的，这就是它的一整套先进的供应链管理系统。离开了统一、集中、实时监控的供应链管理系统，沃尔玛的直接“控制生产”和高水准的“客户服务”将无从谈起。

三、相互协作的双赢理念

传统的企业运营中，供销之间互不相干，是一种敌对争利的关系，系统协调性差。企业和各供应商没有协调一致的计划，每个部门各搞一套，只顾安排自己的活动，影响整体最优。与供应商和经销商都缺乏合作的战略伙伴关系，且往往从短期效益出发，挑起供应商之间的价格竞争，失去了供应商的信任与合作基础。市场形势好时对经销商态度傲慢，市场形势不好时又企图将损失转嫁给经销商，因此得不到经销商的信任与合作。而在供应链管理的模式下，所有环节都看作一个整体，链上的企业除了自身的利益外，还应该一同去追求整体的竞争力和盈利能力。因为最终客户选择一件产品，整条供应链上所有成员都受益；如果最终客户不要这件产品，则整条供应链上的成员都会受损失。可以说，合作是供应链与供应链之间竞争的一个关键。

在供应链管理中，不但有双赢理念，更重要的是通过技术手段把理念形态落实到操作实务上。关键在于将企业内部供应链与外部的供应商和用户集成起来，形成一个集成化的供应链。而与主要供应商和用户建立良好的合作伙伴关系，即所谓的供应链合作关系，是集成化供应链管理的关键。此阶段企业要特别注重战略伙伴关系管理，管理的重点是以面向供应商和用户取代面向产品，增加与主要供应商和用户的联系，增进相互之间的了解（产品、工艺、组织、企业文化等），相互之间保持一定的一致性，实现信息共享等。企业应通过为用户提供与竞争者不同的产品和服务或增值的信息而获利。供应商管理库存和共同计划、预测与库存补充的应用就是企业转向改善、建立良好的合作伙伴关系的典型例子。通过建立良好的合作伙伴关系，企业就可以更好地与用户、供应商和服务提供商实现集成和合作，共同在预测、产品设计、生产、运输计划和竞争策略等方面设计和控制整个供应链的运作。对于主要用户，企业一般建立以用户为核心的小组，这样的小组具有不同职能领域的功能，从而更好地为主要用户提供有针对性的服务。

四、优化信息流程

信息流程是企业内员工、客户和供货商的沟通过程，以前只能以电话、传真，甚至面见达成信息交流的目的。现在能利用电子商务、电子邮件，甚至互联网进行信息交流，虽然手段不同，但内容并没有改变。而计算机信息系统的优势在于其自动化操作和处理大量数据的能力，使信息流通速度加快，同时减少失误。然而，信息系统只是支持业务过程的工具，企业本身的商业模式决定着信息系统的架构模式。

为了适应供应链管理的优化，必须从与生产产品有关的第一层供应商开始，

第八章 供应链管理

环环相扣，直到货物到达最终用户手中，真正按链的特性改造企业业务流程，使各个节点企业都具有处理物流和信息流的自组织和自适应能力。要形成贯穿供应链的分布数据库的信息集成，从而集中协调不同企业的关键数据。所谓关键数据，是指订货预测、库存状态、缺货情况、生产计划、运输安排、在途物资等数据。

为便于管理人员迅速、准确地获得各种信息，应该充分利用电子数据交换（EDI）、Inter-net 等技术手段，实现供应链的分布数据库信息集成，达到共享采购订单的电子接受与发送、多位置库存控制、批量和系列号跟踪、周期盘点等重要信息。

思科公司是运用因特网实现虚拟供应链的典范，超过 90% 的公司订单是来自因特网，而思科的工作人员直接过手的订单不超过 50%。思科公司通过公司外部网连接零部件供应商、分销商和合同制造商，以此形成一个虚拟的、适时的供应链。当客户通过思科的网站订购一种典型的思科产品如路由器时，所下的订单将触发一系列的消息给其生产印刷电路板的合同厂商，同时分销商也会被通知提供路由器的通用部件如电源，组装成品的合同制造商通过登录到思科公司的外部网并连接至其生产执行系统，可以事先知道可能发生的订单类型和数量。信息整合也使整个供应链上的企业都能共享有用的信息。例如，沃尔玛与宝洁公司共享宝洁产品在沃尔玛零售网络中的销售信息，使宝洁能够更好地管理这些产品的生产，从而也保障了沃尔玛商场中这些产品的供货。

第十一节 供应链管理思想

今天的市场是买方市场，今天的市场也是竞争日益激烈的全球化市场。企业要想在市场上生存，除了要努力提高产品的质量之外，还要对它在市场的活动采取更加先进，更加有效率的管理运作方式了。供应链管理就是在这样的现实情况出现的，很多学者也对供应链管理给出了定义，但是在诸多定义中比较的全面的应该是这一条：供应链管理是以市场和客户需求为导向，在核心企业协调下，本着共赢原则、以提高竞争力、市场占有率、客户满意度、获取最大利润为目标，以协同商务、协同竞争为商业运作模式，通过运用现代企业管理技术、信息技术和集成技术，达到对整个供应链上的信息流、物流、资金流、业务流和价值流的有效规划和控制，从而将客户、供应商、制造商、销售商、服务商等合作伙伴连成一个完整的网状结构，形成一个极具竞争力的战略联盟。简单地说，供应链管理就是优化和改进供应链活动，其对象是供应链组织和他们之间的“流”，应用的方法是集成和协同；目标是满足客户的需求，最终提高供应链的整体竞争能力。供应链管理的实质是深入供应链的各个增值环节，将顾客所需的正确产品（Right

第八章 供应链管理

Product)能够在正确的时间 (Right time),按照正确的数量 (Right Quantity)、正确的质量 (Right Quality)和正确的状态 (Right Status)送到正确的地点 (Right Place)——即”6R”,并使总成本最小。

供应链管理是一种先进的管理理念,它的先进性体现在是以顾客和最终消费者为经营导向的,以满足顾客和消费者的最终期望来生产和供应的。除此之外,供应链管理还有以下几种特点:

1. 供应链管理把所有节点企业看作是一个整体,实现全过程的战略管理。

传统的管理模式往往以企业的职能部门为基础,但由于各企业之间以及企业内部职能部门之间的性质、目标不同,造成相互的矛盾和利益冲突,各企业之间以及企业内部职能部门之间无法完全发挥其职能效率。因而很难实现整体目标化。

供应链是由供应商、制造商、分销商、削售商、客户和服务商组成的网状结构。链中各环节不是彼此分割的,而是环环相扣的一个有机整体。供应链管理把物流、信息流、资金流、业务流和价值流的管理贯穿于供应链的全过程。它覆盖了整个物流,从原材料和零部件的采购与供应、产品制造、运输与仓储到销售各种职能领域。它要求各节点企业之间实现信息共享、风险共担、利益共存、并从战略的高度来认识供应链管理的重要性和必要性,从而真正实现整体的有效管理。

2. 供应链管理是一种集成化的管理模式。

供应链管理的关键是采用集成的思想和方法。它是一种从供应商开始,经由制造商、分销商、零售商、直到最终客户的全要素、全过程的集成化管理模式,是一种新的管理策略,它把不同的企业集成起来以增加整个供应链的效率,注重的是企业之间的合作,以达到全局最优。

3. 供应链管理提出了全新的库存观念。

传统的库存思想认为:库存是维系生产与销售的必要措施,是一种必要的成本。因此,供应链管理使企业与其上下游企业之间在不同的市场环境下实现了库存的转移,降低了企业的库存成本。这也要求供应链上的各个企业成员建立战略合作关系,通过快速反应降低库存总成本。

4. 供应链管理以最终客户为中心,这也是供应链管理的经营导向。

无论构成供应链的节点的企业数量的多少,也无论供应链节点企业的类型、参次有多少,供应链的形成都是以客户和最终消费者的需求为导向的。正是由于有了客户和最终消费者的需求,才有了供应链的存在。而且,也只有让客户和最终消费者的需求得到满足,才能有供应链的更大发展。

通过对供应链管理的概念与特点的分析,我们可以知道:相对于旧的依赖自然资源、资金和新产品技术的传统管理模式,以最终客户为中心、将客户服务、客户满意、客户成功作为管理出发点的供应链管理的确具有多方面的优势。但是

由于供应链是一种网状结构，一旦某一局部出现问题，它是马上扩散到全局的，所以在供应链管理的运作过程中就要求各个企业成员对市场信息的收集与反馈要及时、准确，以做到快速反映，降低企业损失。而要对做到这些，供应链管理还要有先进的信息系统和强大的信息技术作为支撑。

第十二节 供应链管理的八大管理原理

一、资源横向集成原理

资源横向集成原理揭示的是新经济形势下的一种新思维。该原理认为：在经济全球化迅速发展的今天，企业仅靠原有的管理模式和自己有限的资源，已经不能满足快速变化的市场对企业所提出的要求。企业必须放弃传统的基于纵向思维的管理模式，朝着新型的基于横向思维的管理模式转变。企业必须横向集成外部相关企业的资源，形成“强强联合，优势互补”的战略联盟，结成利益共同体去参与市场竞争，以实现提高服务质量的同时降低成本、快速响应顾客需求的同时给予顾客更多选择的目的。

不同的思维方式对应着不同的管理模式以及企业发展战略。纵向思维对应的是“纵向一体化”的管理模式，企业的发展战略是纵向扩展；横向思维对应的是“横向一体化”的管理模式，企业的发展战略是横向联盟。该原理强调的是优势资源的横向集成，即供应链各节点企业均以其能够产生竞争优势的资源来参与供应链的资源集成，在供应链中以其优势业务的完成来参与供应链的整体运作。

该原理是供应链系统管理最基本的原理之一，表明了人们在思维方式上所发生的重大转变。

二、系统原理

系统原理认为，供应链是一个系统，是由相互作用、相互依赖的若干组成部分结合而成的具有特定功能的有机整体。供应链是围绕核心企业，通过对信息流、物流、资金流的控制，把供应商、制造商、分销商、零售商直到最终用户连成一个整体的功能网链结构模式。

供应链的系统特征首先体现在其整体功能上，这一整体功能是组成供应链的任一成员企业都不具有的特定功能，是供应链合作伙伴间的功能集成，而不是简单叠加。供应链系统的整体功能集中表现在供应链的综合竞争能力上，这种综合竞争能力是任何一个单独的供应链成员企业都不具有的。

其次，体现在供应链系统的目的性上。供应链系统有着明确的目的，这就是

第八章 供应链管理

在复杂多变的竞争环境下，以最低的成本、最快的速度、最好的质量为用户提供最满意的产品和服务，通过不断提高用户的满意度来赢得市场。这一目的也是供应链各成员企业的共同目的。

第三，体现在供应链合作伙伴间的密切关系上，这种关系是基于共同利益的合作伙伴关系，供应链系统目的的实现，受益的不只是一家企业，而是一个企业群体。因此，各成员企业均具有局部利益服从整体利益的系统观念。

第四，体现在供应链系统的环境适应性上。在经济全球化迅速发展的今天，企业面对的是一个迅速变化的买方市场，要求企业能对不断变化的市场作出快速反应，不断地开发出符合用户需求的、定制的“个体化产品”去占领市场以赢得竞争。新型供应链（有别于传统的局部供应链）以及供应链管理就是为了适应这一新的竞争环境而产生的。

第五，体现在供应链系统的层次性上，供应链各成员企业分别都是一个系统，同时也是供应链系统的组成部分；供应链是一个系统，同时也是它所从属的更大系统的组成部分。从系统层次性的角度来理解，相对于传统的基于单个企业的管理模式而言，供应链管理是一种针对更大系统（企业群）的管理模式。

三、多赢互惠原理

多赢互惠原理认为，供应链是相关企业为了适应新的竞争环境而组成的一个利益共同体，其密切合作是建立在共同利益的基础之上，供应链各成员企业之间是通过一种协商机制，来谋求一种多赢互惠的目标。供应链管理改变了企业的竞争方式，将企业之间的竞争转变为供应链之间的竞争，强调核心企业通过与供应链中的上下游企业之间建立战略伙伴关系，以强强联合的方式，使每个企业都发挥各自的优势，在价值增值链上达到多赢互惠的效果。

供应链管理在许多方面都体现了多赢互惠的思想。例如：供应链中的“需求放大效应”使得上游企业所获得的需求信息与实际消费市场中的顾客需求信息存在很大的偏差，上游企业不得不维持比下游企业更高的库存水平。需求放大效应是需求信息扭曲的结果，供应链企业之间的高库存现象会给供应链的系统运作带来许多问题，不符合供应链系统整体最优的原则。为了解决这一问题，近年来在国外出现了一种新的供应链库存管理方法——供应商管理用户库存（VMI），这种库存管理策略打破了传统的各自为政的库存管理模式，体现了供应链的集成化管理思想，其结果是降低了供应链整体的库存成本，提高了供应链的整体效益，实现了供应链合作企业间的多赢互惠。再如：在供应链相邻节点企业之间，传统的供需关系是以价格驱动的竞争关系，而在供应链管理环境下，则是一种合作性的双赢关系。

四、合作共享原理

合作共享原理具有两层涵义，一是合作，二是共享。合作原理认为：由于任何企业所拥有的资源都是有限的，它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势，因而企业要想在竞争中获胜，就必须将有限的资源集中在核心业务上。与此同时，企业必须与全球范围内的在某一方面具有竞争优势的相关企业建立紧密战略合作关系，将本企业中的非核心业务交由合作企业来完成，充分发挥各自独特的竞争优势，从而提高供应链系统整体的竞争能力。共享原理认为：实施供应链合作关系意味着管理思想与方法的共享、资源的共享、市场机会的共享、信息的共享、先进技术的共享以及风险的共担。

信息共享是实现供应链管理的基础，准确可靠的信息可以帮助企业作出正确的决策。供应链的协调运行建立在各个节点企业高质量的信息传递与共享的基础之上，信息技术的应用有效地推动了供应链管理的发展，它可以节省时间和提高企业信息交换的准确性，减少了在复杂、重复工作中的人为错误，因而减少了由于失误而导致的时间浪费和经济损失，提高了供应链管理的运行效率。共享信息的增加对供应链管理是非常重要的。由于可以做到共享信息，供应链上任何节点的企业都能及时地掌握到市场的需求信息和整个供应链的运行情况，每个环节的物流信息都能透明地与其他环节进行交流与共享，从而避免了需求信息的失真现象，消除了需求信息的扭曲放大效应。

五、需求驱动原理

需求驱动原理认为：供应链的形成、存在、重构，都是基于一定的市场需求而发生，并且在供应链的运作过程中，用户的需求是供应链中信息流、产品/服务流、资金流运作的驱动源。在供应链管理模式下，供应链的运作是以订单驱动方式进行的，商品采购订单是在用户需求订单的驱动下产生的，然后商品采购订单驱动产品制造订单，产品制造订单又驱动原材料（零部件）采购订单，原材料（零部件）采购订单再驱动供应商。这种逐级驱动的订单驱动模式，使供应链系统得以准时响应用户的需求，从而降低了库存成本，提高了物流的速度和库存周转率。

基于需求驱动原理的供应链运作模式是一种逆向拉动运作模式，与传统的推动式运作模式有着本质的区别。推动式运作模式以制造商为中心，驱动力来源于制造商，而拉动式运作模式是以用户为中心，驱动力来源于最终用户。两种不同的运作模式分别适用于不同的市场环境，有着不同的运作效果。不同的运作模式反映了不同的经营理念，由推动式运作模式向拉动式运作模式的转变，反映的是

第八章 供应链管理

企业所处环境的巨变和管理者思想认识上的重大转变，反映的是经营理念从“以生产为中心”向“以顾客为中心”的转变。

六、快速响应原理

快速响应原理认为：在全球经济一体化的大背景下，随着市场竞争的不断加剧，经济活动的节奏也越来越快，用户在时间方面的要求也越来越高。用户不但要求企业要按时交货，而且要求的交货期越来越短。因此，企业必须能对不断变化的市场作出快速反应，必须要有很强的产品开发能力和快速组织产品生产的能力，源源不断地开发出满足用户多样化需求的、定制的“个性化产品”去占领市场，以赢得竞争。

在当前的市场环境里，一切都要求能够快速响应用户需求，而要达到这一目的，仅靠一个企业的努力是不够的。供应链具有灵活快速响应市场的能力，通过各节点企业业务流程的快速组合，加快了对用户需求变化的反应速度。供应链管理强调准时，即准时采购、准时生产、准时配送，强调供应商的选择应少而精，强调信息技术应用等等，均体现了快速响应用户需求的思想。

七、同步运作原理

同步运作原理认为：供应链是由不同企业组成的功能网络，其成员企业之间的合作关系存在着多种类型，供应链系统运行业绩的好坏取决于供应链合作伙伴关系是否和谐，只有和谐而协调的关系才能发挥最佳的效能。供应链管理的关键就在于供应链上各节点企业之间的联合与合作以及相互之间在各方面良好的协调。

供应链的同步化运作，要求供应链各成员企业之间通过同步化的生产计划来解决生产的同步化问题，只有供应链各成员企业之间以及企业内部各部门之间保持步调一致时，供应链的同步化运作才能实现。供应链形成的准时生产系统，要求上游企业准时为下游企业提供必须的原材料（零部件），如果供应链中任何一个企业不能准时交货，都会导致供应链系统的不稳定或者运作的中断，导致供应链系统对用户的响应能力下降，因此保持供应链各成员企业之间生产节奏的一致性是非常重要的。

协调是供应链管理的核心内容之一。信息的准确无误、畅通无阻，是实现供应链系统同步化运作的关键。要实现供应链系统的同步化运作，需要建立一种供应链的协调机制，使信息能够畅通地在供应链中传递，从而减少因信息失真而导致的过量生产和过量库存，使整个供应链系统的运作能够与顾客的需求步调一致，同步化响应市场需求的变化。

八、动态重构原理

动态重构原理认为：供应链是动态的、可重构的。供应链是在一定的时期内、针对某一市场机会、为了适应某一市场需求而形成的，具有一定的生命周期。当市场环境和用户需求发生较大的变化时，围绕着核心企业的供应链必须能够快速响应，能够进行动态快速重构。

市场机遇、合作伙伴选择、核心资源集成、业务流程重组以及敏捷性等是供应链动态重构的主要因素。从发展趋势来看，组建基于供应链的虚拟企业将是供应链动态快速重构的核心内容。

第十三节 供应链管理中常见的七大误解

我们今天所面临的不再是一个简单的供求市场，而是一个新技术不断涌现，市场迅速变化的竞争性环境，制造商与它的客户、供应商之间的关系也变得越来越重要。一个好的供应链管理能缩短产品交付时间、减低总体采购成本，为公司及顾客增加更多价值。它不仅可以获得品牌化所产生的利益，而且可以通过和其它产品相区别以及促进与顾客之间的良好关系来降低公司的成本，改善与供应商的关系，简化业务流程，使组织集中于其核心能力上。多数管理者或者学术研究者都同意这样的看法，供应链管理是取得竞争优势的关键。然而，如果更细致地询问 SCM 的一致定义，甚至最著名的管理者和学者也会绞尽脑汁。供应链管理是非常宽泛的术语，常常很容易被误解，在很多不同的意见中，至今还没有完整的解释出现。什么是供应链管理，供应链管理被定义为一种协同性战略，目标是整合上游和下游的操作，以消灭非增值成本、基础结构、时间和行为，以竞争性地为最终客户提供更好的服务。为了表明 SCM 是什么和不是什么，下文将澄清一些最常见的误解：

一、供应链都是骗局即都是老概念新包装。

由于 IT 技术的影响，SCM 的实践开发在过去 10 年内快速增长。PC 计算速度的快速提高、沟通、数据管理软件的能力和可变性都提升了新的实践、策略、战略和应用。实际上，各行业，比如 VMI（供应商管理库存）的仓储部门和协同规划、预测、补充（CPFR）战略，都与协同供应链管理的潜力同时发生作用。

二、SCM 是物流管理的同义词

供应链管理的本质是操作、策略和战略的整合规划。这样的规划需要所有活

第八章 供应链管理

动和流程，比如客户订单实现、采购行为、整合制造资源最优规划和物流的企业范围、端到端整合。最终而言，SCM 要整合关键业务操作和供应链上的操作关系。然而物流（按照 Council of Logistics Management 的定义），是供应链流程的一部分，规划、实现和控制商品、服务和信息按照客户需求从源到递送中的流动和存储。

三、SCM 是公司获得竞争力的唯一要求

这显然是错误的，为了真正具有竞争性，公司需要很强的业务愿景、清晰定义的使命，产品营销计划，规划良好的战略（比如供应链战略和“瀑布式”操作战略）。

四、SCM 是关于供应管理的

供应管理仅仅关于采购和供应商管理。SCM 是关于从原材料到最终消费的整个端到端流动，以及供应与需求的整合。

五、供应链没有价值链管理（VCM）重要

价值链管理从价值增加的角度来审视供应链。显然这是一个非常重要的角度。然而，没有 SCM 对整合协同的关注，价值链分析可能缺少必要的结构，不能达到最终目标而失败。在效果上，SCM 和 VCM 互为补充。

六、SCM 是一簇供应商

此观点只在某一点上正确。如果“一簇”是指一群企业向着共同的目标一起工作，供应链合作伙伴当然是增值供应商的水平簇。但是，SCM 超过了传统的关于簇的定义，传统观点将企业限制在同样的行业或者物理地点。如果链中的每个供应商增加了总体网络簇的价值，则进一步开发供应链簇将导致最终客户获利更多。

七、SCM 等价于实现 ERP

供应链关注于端到端的整合。然而，ERP 关注整合所有的应用系统交易，成为一个企业范围的系统。因此，ERP 关注内部渠道整合，以及提供企业范围决策支持所需的管理信息。很多 ERP 实现实际上不能支持指向流程和整合的供应链，因为他们一开始就缺少定义良好的操作改善规划。

第九章 战略规划

第一节 什么是战略规划

所谓战略规划（Strategic Planning），就是制定组织的长期目标并将其付诸实施，它是一个正式的过程和仪式。一些大企业都有意识地对大约 50 年内的事情做出规划。

制定战略规划分为三个阶段，第一个阶段就是确定目标，即企业在未来的发展过程中，要应对各种变化所要达到的目标。

第二阶段就是要制定这个规划，当目标确定了以后，考虑使用什么手段、什么措施、什么方法来达到这个目标，这就是战略规划。

最后，将战略规划形成文本，以备评估、审批，如果审批未能通过的话，那可能还需要多个迭代的过程，需要考虑怎么修正。

第二节 制定战略规划的方式

制定战略规划的方式有五种：

第一种是领导层授意，自上而下逐级制定，这种方式在很多企业里都运用；

第二种是自下而上，以事业单位为核心制定；

第三种是领导层建立规划部门，由规划部门制定；

第四种是委托负责、守信、权威的咨询机构制定，当然这里所说的负责、守信、权威是一些必要的条件，可能还会有更多的条件，如果咨询机构不具备这些必要的条件，那么对企业来说是非常危险的；

第五种是企业与咨询机构合作制定。

在实际制定规划的过程中，这五种方式往往是相互结合在一起来操作的。

第四节 确定公司战略目标的步骤

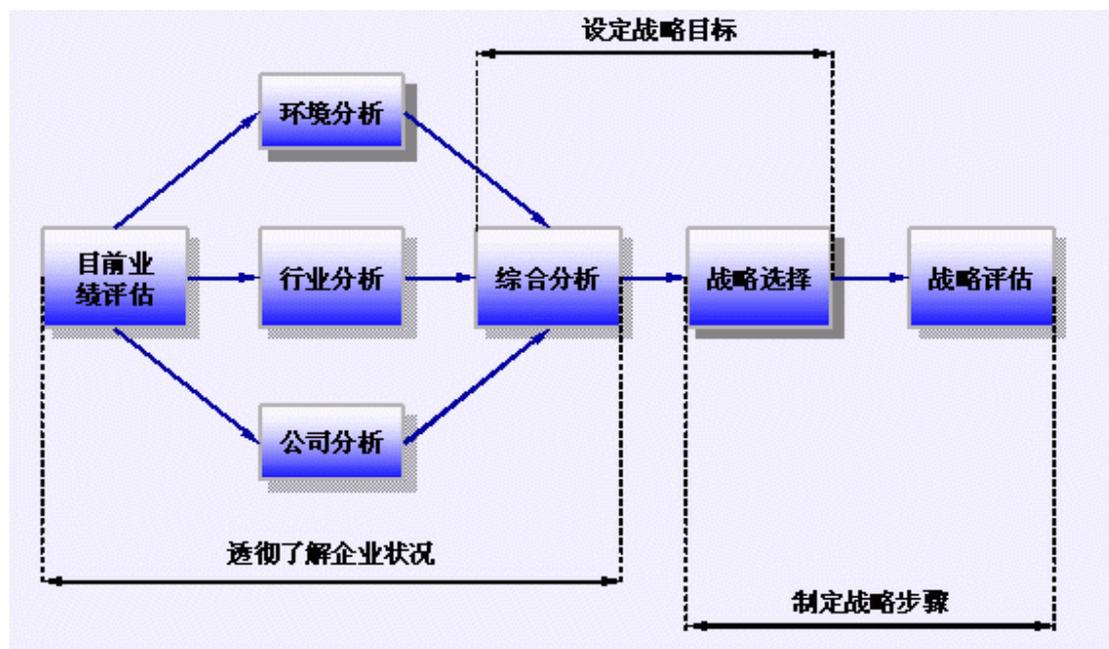
首先是确定战略目标，然后是制定战略规划，最后对制定好的战略规划文本进行评估、审批，如果有需要的话还要进行修改。

这其中第一个步骤就是怎么确定企业的战略目标。确定战略目标的第一步是对企业的现状进行分析，最常见的是进行 SWOT 分析，所谓 SWOT 分析就是分析企业的优势、劣势、竞争对手是谁，以及竞争对手的长处和短处，机会在什么

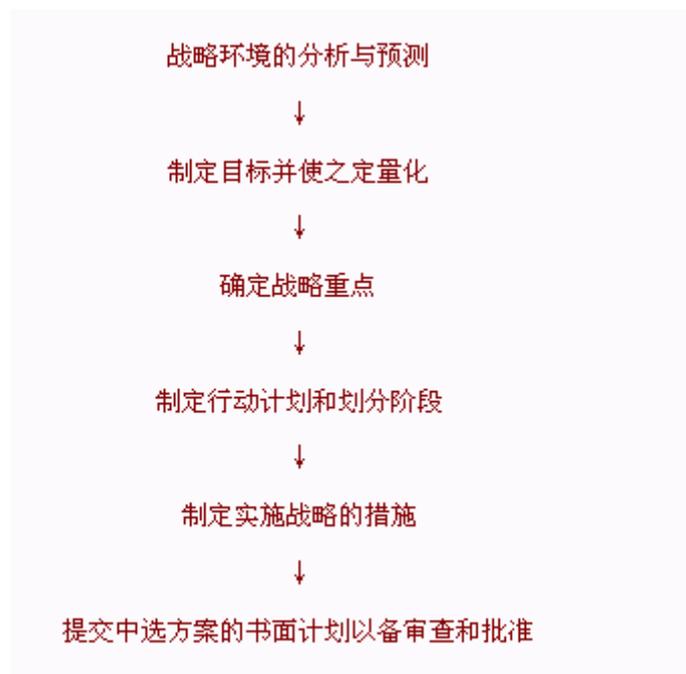
地方，市场状况等等，

然后基于分析的结果给出一个判断，主要是考虑在这样一个分析结果下，在未来的三年、五年（根据你制定战略规划的周期长短）如果企业不进行变革，那么企业的领导者或者股东们会不会满意？如果满意的话，就保持企业现有战略，不做变革；如果不满意，那么就要考虑在目前分析结果的情况下，企业可以对内部做哪些变革，再分析一下企业可以对外部做哪些变革，将内部和外部变革所能导致的结果与不变革的结果进行比较，寻找变化和差别，这些变化和差别是不是能使企业满意，

最后再来决定是不是要变革，怎么变革，并确定变革的目标。当企业决定变革，而且考虑好怎样变革后，就把这些变革的决定写成正式的文件。以上就是确定战略目标的步骤。



第五节 制定公司战略规划的步骤



一、战略环境的分析和预测

一般来说就是要分析一下企业的经营特征，简单的来说就是要回答一个问题，即我们是谁？很多人觉得这个问题很简单，其实不然，当你长期工作在一个环境里，对企业周围都习以为常的时候，你不一定能很准确的回答这个问题。比如说某汽车公司，大家都可以看出这家公司的业务特征是以制造业为主的，可是在我们把该汽车公司的各个业务模块和它的各个事业单位进行了以后，才发现该汽车公司最大的利润来源不是它的制造业，而是它的金融行业，这是很让人吃惊的一个分析结果。对于这样一个结果我们应如何来认识？是不是说该公司可以忽略它的制造业，而主要关注它的金融业的发展？当然不是，如果这家汽车公司的金融业没有制造业做基础的话，它将失去品牌和商誉，也将失去赢利的能力。故此，对于这家汽车公司来说就一定要把它的制造业发展好，而且它必须很明确它的主要利润来源是金融。通过这个例子，我们可以看出企业要认清自己并不是一件容易的事情。

除了对自身的情况进行分析之外，还要分析宏观环境，对社会、经济、政治、文化、技术等各个领域现在或将来可能发生的变化情况也要有所了解。在此基础上，寻找市场机会并识别出把握市场机会将遇到什么障碍，会有什么缺陷，这是对战略环境进行分析和预测的目的所在。

二、制定目标

这里所指的目标和我们前面提到的“确定战略目标”中的“目标”有所不同，那个“目标”是我们要做变革，怎么样做变革，以及我们想达到什么样的结果，但是那些描述都是定性的，并不是一个量化的目标。我们所制定的战略规划，落脚点应该是可评估、可衡量、可操作的规划，量化的目标是做到这一点的基础。比如说，对于企业来讲，它的市场份额要达到多少，销售额要达到多少，利润又要达到多少，要达到这些目标的时间是怎么控制的，何时实现这些目标，这些都是对目标的量化。

三、确定战略执行过程中的重点。

企业综合战略，它的重点是确定企业使命、划分事业单位、确定关键单位的目标。像前面提到的那家汽车公司，就要在企业综合战略中确定其制造业单位的目标和金融业单位的目标，这是最高层次的战略。对于事业战略，它的重点是如何贯彻企业使命、环境分析、二级单位的目标，以及实现目标需要的具体措施。次战略则更加详细，重点是如何贯彻目标并细化，对于目标的细化，包括发展目标、质量目标、技术进步目标、市场目标、职工素质目标、管理改进目标、效益目标等等，以及具体措施；最后是战术，它的重点是划分阶段并制定计划，对每个阶段可能遇到的风险进行分析，对每个阶段可能的变数进行分析，以及应对风险和变数的措施。

四、制定行动计划和划分阶段

五、要制定实施战略的措施

例如：要制定资金和其他资源的分配方案，规划制定后要在资金上有所侧重；要选择执行过程的衡量、审查及控制方法。最后一步就是把选中的方案形成文件提交给公司高层，进行审查和批准。

第六节 评估公司战略规划的步骤

在完成了确定战略目标，制定战略规划两个步骤之后，战略规划工作进入第三个阶段：评估企业战略规划。如何评估企业战略规划？具体来说有四个步骤



一、对制定战略规划的背景情况进行评估

这里的背景情况是指，对企业经营的历史是否提供了足够的背景资料，或者是否还需要补充更多的信息；宏观环境是否被充分地估计；另外，你的能力能否被透彻地审查，主要是指审查你规划的那些人有没有能力对你的能力给出一个客观充分的评估。

二、有关商业机会的评估

包括是否寻找到了最好的机会，所有的机会和不利的风险是否都被识别出来。有时候目标看上去很完美，但是由于遗漏了对某些风险的考虑，最后可能导致很多目标无法实现。

三、对战略方案本身的评估

主要是考虑两个问题：是否考虑了所有可能的战略方案？市场营销组合是从中选的战略方案中派生的吗？

四、和财务相关的，即有关财务情况的评估

例如：建议项目是否必要？是否提供合理的资金保证，财务资料是否清晰而连贯？特别是对于中短期的战略规划，更有必要把财务情况写得详细些。

五、对战略的可操作性进行评估

写得非常好的战略规划应该具有可操作性，比如说：执行标准和控制方法是

否已经具备，是不是符合企业目标的要求；战略计划与现行员工的态度、兴趣与观念（即公司文化、形象）能和谐共存吗，因为战略规划的实施必然导致一定程度的变革，那么这些变革所达到的目标和企业文化是否能和谐共存。举个例子：某著名 IT 企业曾经在最困难的时候制定过一个战略规划，规划中的一项变革实施是让所有的销售人员没有自己的办公桌，所有销售人员共用一个办公场地，作为销售当你需要办公桌时，哪里有空位子你就在哪办公。这项变革的其目的是希望所有的销售尽量多的到社会上去跑单子，而不是坐在办公室里。这样一项变革和公司原有的企业文化有没有抵触？可以说肯定是有抵触的，但是关键是看这种抵触能否被接受，而且这种变革会产生什么样的效果，这是最重要的。另外，当意外情况发生的时候，这个战略计划是否具有防御能力。通过这五步的评估，我们基本可以确认战略规划是否可行。

第七节 战略规划成功的 5 个技巧

一、建立可靠的计划和考核体系

美国银行是美国的第三大的银行，他们选择 Hoshin Kanri 技术和 Six Sigma 来实现业务流程的优化。在达成一致的意見并制定统一的计划之前，银行各部门都各自拥有一套流程优化的方案，却根本没意识到需要与其他部门沟通和整合。因此，新的计划体系保证了银行组织内部的协调，同时 Six Sigma 的启动也强化了其核心业务，并在以后相当长的时期里持续在美国银行里发挥作用。

二、使用战略规划激发员工责任感和合作精神

MEDRAD 公司战略规划的两项主要目标就是强调合作和责任感。MEDRAD 公司是一个医学装置和使提高能够并且图像程序的医生服务的领导供给者。MEDRAD 公司是一家领先的医疗设备制造商，为用户提供医疗成像技术方面的设备和服务。他们通过绩效管理系统将公司战略目标以瀑布式分解，即将企业绩效与个人绩效对应并衔接起来。这种瀑布式的分解过程就驱使员工必须具备高度的责任心和合作精神。同时，公司还让员工能够清晰的认识到有助于自身提高和成长的机会。在绩效考核的 12 项指标中，合作精神和协调平衡能力被标定为最高的管理级别。

三、尽量让每一位同事参与计划制定过程

这是 Palmetto GBA 最为信奉的一条经验，他是位于南卡罗莱那州的

第九章 战略规划

BlueCross BlueShield 子公司的拥有者。Palmetto GBA 坚信并非所有员工对公司早在 1998 年制定战略仍保持认同。因此，公司开始向评估管理型组织转型，努力创造一种能够驱使整个组织达成共同愿景的战略。他们在整个公司内部以新的合作方式制定计划，并不断加入到员工的绩效考核指标中。越多员工参与这种新的计划制定方式，这种计划也越具备可执行性。

四、获得每个业务相关人员正式的认可

Siemens 医疗项目组坚信“一致”是至关重要的，这将保证组织所有成员在目标和策略上达成共识。例如，当 Siemens 服务事业部制定商业战略时，就在所有业务线—从业务单元到各职能部门中达成“一致认可”。在某项流程形成之后，各个区域的代表将在一份正式协议上签名，并且这份协议将做为其跨国组织间的一项标准执行。因此，该协议是公司的一份正式文件，它将描述某项业务如何形成，以及为达成其预定目标所必需的工作和职责。

五、实现 3Cs

3Cs (clarity) 即持续、沟通 (communication) 和清晰 (consistency)。

美国邮政局曾被政府行政管理杂志 (Government Executive Magazine) 描述为“政府最佳管理的代理人之一”，而美国质量协会 (American Society for Quality) 也强调它是所有标准化行业内的最优服务部门。对此，美国邮政局将其归功于战略制定的某些关键成功因素，例如持续、沟通和清晰。这意味着他们的成功不是靠“三分钟热气”赢得，而是战略执行的持续性并逐渐融入企业文化的结果。换句话说，这种战略的执行不会由于企业领导的更换而改变。美国邮政服务还持之以恒的与它的 700, 000 位职员和数以百万计客户进行沟通，最后他们还强调战略的清晰性，例如将企业最终目标以数字方式清晰的表达出来。

第十章 业务流程再造

第一节 BPR 简介

BPR (Business Process Reengineering) 也译为：业务流程重组、企业流程再造、是 90 年代由美国麻省理工学院(MIT)的计算机教授迈克尔·哈默(Michael Hammer)和 CSC 管理顾问公司董事长钱皮(James Champy)提出的，1993 年，在他们联手著出的《公司重组—企业革命宣言》一书中，哈默和钱皮指出，200 年来，人们一直遵循亚当·斯密的劳动分工的思想来建立和管理企业，即注重把工作分解为最简单和最基本的步骤；而目前应围绕这样的概念来建立和管理企业，即把工作任务重新组合到首尾一贯的工作流程中去。他们给 BPR 下的定义是：“为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础，必须对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革。”它的基本思想就是——必须彻底改变传统的工作方式，也就是彻底改变传统的自工业革命以来、按照分工原则把一项完整的工作分成不同部分、由各自相对独立的部门依次进行工作的工作方式。

第二节 BPR 的产生的背景

企业再造理论的产生有深刻的时代背景。20 世纪 60、70 年代以来，信息技术革命使企业的经营环境和运作方式发生了很大的变化，而西方国家经济的长期低增长又使得市场竞争日益激烈，企业面临着严峻挑战。有些管理专家用 3C 理论阐述了这种全新的挑战：

(1) 顾客 (Customer)

买卖双方关系中的主导权转到了顾客一方。竞争使顾客对商品有了更大的选择余地；随着生活水平的不断提高，顾客对各种产品和服务也有了更高的要求。

(2) 竞争 (Competition)

技术进步使竞争的方式和手段不断发展，发生了根本性的变化。越来越多的跨国公司越出国界，在逐渐走向一体化的全球市场上展开各种形式的竞争，美国企业面临日本、欧洲企业的竞争威胁。

(3) 变化 (Change)

市场需求日趋多变，产品寿命周期的单位已由“年”趋于“月”，技术进步使企业的生产、服务系统经常变化，这种变化已经成为持续不断的事情。因此在大量生产、大量消费的环境下发展起来的企业经营管理模式已无法适应快速变化的市

场。

面对这些挑战，企业只有在更高水平上进行一场根本性的改革与创新，才能在低速增长时代增强自身的竞争力。

在这种背景下，结合美国企业为挑战来自日本、欧洲的威胁而展开的实际探索，1993年哈默和钱皮出版了《再造企业》（Reengineering the Corporation）一书，书中认为：“20年来，没有一个管理思潮能将美国的竞争力倒转过来，如目标管理、多样化、Z理论、零基预算，价值分析、分权、质量圈、追求卓越、结构重整、文件管理、走动式管理、矩阵管理、内部创新及一分钟决策等”。1995年，钱皮又出版了《再造管理》。哈默与钱皮提出应在新的企业运行空间条件下，改造原来的工作流程，以使企业更适应未来的生存发展空间。这一全新的思想震动了管理学界，一时间“企业再造”、“流程再造”成为大家谈论的热门话题，哈默和钱皮的著作以极快的速度被大量翻译、传播。与此有关的各种刊物、演讲会也盛行一时，在短短的时间里该理论便成为全世界企业以及学术界研究的热点。IBM信用公司通过流程改造，实行一个通才信贷员代替过去多位专才并减少了九成作业时间的故事更是广为流传。

第三节 BPR 的主要程序

“企业再造”就是重新设计和安排企业的整个生产、服务和经营过程，使之合理化。通过对企业原来生产经营过程的各个方面、每个环节进行全面的调查研究和细致分析，对其中不合理、不必要的环节进行彻底的变革。在具体实施过程中，可以按以下程序进行。

1. 对原有流程进行全面的功能和效率分析，发现其存在问题。

根据企业现行的作业程序，绘制细致、明了的作业流程图。一般地说，原来的作业程序是与过去的市场需求、技术条件相适应的，并由一定的组织结构、作业规范作为其保证的。当市场需求、技术条件发生的变化使现有作业程序难以适应时，作业效率或组织结构的效能就会降低。因此，必须从以下方面分析现行作业流程的问题：

①功能障碍

随着技术的发展，技术上具有不可分性的团队工作（TNE），个人可完成的工作额度就会发生变化，这就会使原来的作业流程或者支离破碎增加管理成本、或者核算单位太大造成权责利脱节，并会造成组织机构设计的不合理，形成企业发展的瓶颈。

②重要性

不同的作业流程环节对企业的影响是不同的。随着市场的发展，顾客对产品、服务需求的变化，作业流程中的关键环节以及各环节的重要性也在变化。

③可行性

根据市场、技术变化的特点及企业的现实情况，分清问题的轻重缓急，找出流程再造的切入点。为了对上述问题的认识更具有针对性，还必须深入现场，具体观测、分析现存作业流程的功能、制约因素以及表现的关键问题。

2. 设计新的流程改进方案，并进行评估。

为了设计更加科学、合理的作业流程，必须群策群力、集思广益、鼓励创新。在设计新的流程改进方案时，可以考虑：

- ①将现在的数项业务或工作组合，合并为一；
- ②工作流程的各个步骤按其自然顺序进行；
- ③给予职工参与决策的权力；
- ④为同一种工作流程设置若干种进行方式；
- ⑤工作应当超越组织的界限，在最适当的场所进行；
- ⑥尽量减少检查、控制、调整等管理工作；
- ⑦设置项目负责人（Case manager）。

对于提出的多个流程改进方案，还要从成本、效益、技术条件和风险程度等方面进行评估，选取可行性强的方案。

3. 制定与流程改进方案相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的改进规划，形成系统的企业再造方案。

企业业务流程的实施，是以相应组织结构、人力资源配置方式、业务规范、沟通渠道甚至企业文化作为保证的，所以，只有以流程改进为核心形成系统的企业再造方案，才能达到预期的目的。

4. 组织实施与持续改善。

实施企业再造方案，必然会触及原有的利益格局。因此，必须精心组织，谨慎推进。既要态度坚定，克服阻力，又要积极宣传，形成共识，以保证企业再造的顺利进行。

企业再造方案的实施并不意味着企业再造的终结。在社会发展日益加快的时代，企业总是不断面临新的挑战，这就需要对企业再造方案不断地进行改进，以适应新形势的需要。

第四节 BPR 的主要方法

BPR 作为一种重新设计工作方式、设计 workflows 的思想，是具有普遍意义的，但在具体做法上，必须根据本企业的实际情况来进行。美国的许多大企业都不同程度地进行了 BPR，其中一些主要方法有：

一、合并相关工作或工作组

如果一项工作被分成几个部分，而每一部分再细分，分别由不同的人来完成，那么每一个人都会出现责任心不强、效率低下等现象。而且，一旦某一环节出现问题，不但不易于查明原因，更不利整体的工作进展。在这种情况下，企业可以把相关工作合并或把整项工作都由一个来完成，这样，既提高了效率，又使工人有了工作成就感，从而鼓舞了士气。如果合并后的工作仍需几个人共同担当或工作比较复杂，则成立团队，由团队成员共同负责一项从头到尾的工作，还可以建立数据库，信息交换中心，来对工作进行指导。在这种工作流程中，大家一起拥有信息，一起出主意想办法，能够更快更好地做出正确判断。

二、工作流程的各个步骤按其自然顺序进行

在传统的组织中，工作在细分化了的组织单位间流动，一个步骤未完成，下一步骤开始不了，这种直线化的工作流程使得工作时间大为加长。如果按照工作本身的自然顺序，是可以同时进行或交叉进行的。这种非直线化工作方式可大大加快工作速度。

三、根据同一业务在不同工作中的地位设置不同工作方式

传统的作法是，对某一业务按同一种工作方式处理，因此要对这项业务设计出在最困难最复杂中的工作中所运用的处理方法，把这种工作方法运用到所有适用于这一业务的工作过程中。这样做，存在着很大的学杂费，因此，可以根据不同的工作设置出对这一业务的若干处理方式，这样就可以大大提高效率，也使工作变得简捷。

四、模糊组织界线

在传统的组织中，工作完全按部门划分。为了使各部门工作不发生磨擦，又增加了许多协调工作。因此 BPR 可以使严格划分的组织界线模糊甚至超越组织界线。如 P&G 根据超级市场信息网传送的销售和库存情况，决定什么时候生产

第十章 业务流程再造

多少、送货多少，并不一味依靠自己的销售部门进行统计，同样，这也就避免了很多协调工作。

第五节 BPR 的特性

- 强调顾客满意
- 使用业绩改进的量度手段
- 关注于更大范围的、根本的、全面的业务流程
- 强调团队合作
- 对企业的价值观进行改造
- 高层管理者的推动
- 在组织中降低决策的层级

第六节 BPR 的应用

在实践中，BPR 得到广泛的应用。

90 年代初，美国三大汽车巨头之一的福特汽车公司位于北美的应付帐款部有 500 多名员工，负责审核并签发供应商供货帐单的应付款项。按照传统的观念，这么大家汽车公司，业务量如此庞大，有 500 多个员工处理应付款是非常合理的。但日本马自达汽车公司负责应付帐款工作的只有 5 个职员。5：500，这个比率让福特公司经理再也无法泰然处之了。应付帐款部本身只是负责核对“三证”，三证相符则付款，不符则查，查清再付。应付帐款本身不是一个流程，但采购却是一个业务流程。公司对采购进行了流程重组。重组后的业务流程完全改变了应付帐款部的工作和应付帐款部本身。现在应付帐款部只有 125 人（仅为原来的 25%），这意味着节俭了 75% 的人力资源。相同的还有 IBM 信用卡公司（IBM Credit Corporation），通过业务流程重组工程，使信用卡发放周期由原来的七天缩小到 4 个小时，即提高生产能力 100 倍。

第七节 实施 BPR 的战略因素

业务流程重组只有在企业强化战略地位时才真正有可能实施。因此在业务流程重组之前，明确企业的经营战略就变得异常重要。需要实施业务流程重组的一些战略因素有：

1. 认识到竞争对手将在成本、速度、灵活性、质量及服务等方面产生优势。

2. 增加运营能力所需的战略。
3. 重新评估战略选择的需要：进入新市场或重新定位产品与服务。
4. 核心运营流程基于过时的商业假设或技术建立。
5. 企业的战略目标似乎无法实现。
6. 市场上有了新变化。如市场份额需要扩大，出现新的竞争对手等。当企业出现以上因素时，业务流程重组会更加有效地得以实施。

第八节 实行 BPR 的效果与问题

“再造工程”在欧美的企业中受到了高度的重视，因而得到迅速推广，带来了显著的经济效益，涌现出大批成功的范例。1994 年的早期，由 CSC Index 公司（战略管理咨询公司）对北美和欧洲 6000 家大公司进行了 621 家抽样问卷调查。调查的结果是：北美 497 家的 69%、欧洲 124 家的 75% 已经进行了一个或多个再造项目，余下的公司一半也在考虑这样的项目。American Express（美国信用卡公司）通过再造，每年减少费用超过 10 亿美元。德州仪器公司的半导体部门，通过再造，对集成电路的订货处理程序的周期时间减少了一半还多，改变了顾客的满意度，由最坏变为最好，并使企业达到了前所未有的收入。

在企业再造取得成功同时，另一部分学者也在严肃地探讨其在企业实施中高失败率的原因。大家认为，企业再造理论在实施中易出现的问题在于：

- ①流程再造未考虑企业的总体经营战略思想。
- ②忽略作业流程之间的联结作用。
- ③未考虑经营流程的设计与管理流程的相互关系。

总体来说，企业再造理论顺应了通过变革创造企业新活力的需要，这使越来越多的学者加入到流程再造的研究中来。有些管理学者通过大量研究流程重建的实例，针对再造工程的理论缺陷，发展出一种被称为“MTP”（Manage Through Process）即流程管理的新方法。其内容是以流程为基本的控制单元，按照企业经营战略的要求，对流程的规划、设计、构造、运转及调控等所有环节实行系统管理，全面考虑各种作业流程之间的相互配置关系，以及与管理流程的适应问题。可以说，“MTP”是再造工程的扩展和深化，它使企业经营活动的所有流程实行统一指挥，综合协调。因此，作为一个新的管理理论和方法，企业再造仍在继续发展。

第十一章 知识管理

第一节 知识管理的定义

知识管理（KM，Knowledge Management）是网络新经济时代的新兴管理思潮与方法，未来人力资源管理的核心。管理学者彼得·杜拉克早在一九六五年即预言：“知识将取代土地、劳动、资本与机器设备，成为最重要的生产因素。”受到 1990 年代的资讯化蓬勃发展，知识管理的观念结合网际网络建构入口网站、资料库以及应用电脑软件系统等工具，成为企业累积知识财富，创造更多竞争力的新世纪利器。

所谓知识管理的定义为，在组织中建构一个量化与质化的知识系统，让组织中的资讯与知识，透过获得、创造、分享、整合、记录、存取、更新、创新等过程，不断的回馈到知识系统内，形成永不间断的累积个人与组织的知识成为组织智慧的循环，在企业组织中成为管理与应用的智慧资本，有助于企业做出正确的决策，以因应市场的变迁。

APCQ（美国生产力和质量中心）对知识管理的定义是：知识管理应该是组织一种有意识采取的战略，它保证能够在最需要的时间将最需要的知识传送给最需要的人。这样可以帮助人们共享信息，并进而将之通过不同的方式付诸实践，最终达到提高组织业绩的目的。

斯威比（Karl E. Sveiby）从认识论的角度对知识管理的定义是：知识管理是利用组织的无形资产创造价值的艺术。

管理大师德鲁克认为：“21 世纪的组织，最有价值的资产是组织内的知识工作者和他们的生产力。”

在信息时代里，知识已成为最主要的财富来源，而知识工作者就是最有生命力的资产，组织和个人的最重要任务就是对知识进行管理。知识管理将使组织和个人具有更强的竞争实力，并做出更好地决策。在 2000 年的里斯本欧洲理事会上，知识管理更是被上升到战略的层次：“欧洲将用更好的工作和社会凝聚力推动经济发展，在 2010 年成为全球最具竞争力和最具活力的知识经济实体。”

对于组织和个人，知识管理（Knowledge management，KM）都已经成为伟大机遇和挑战。

第二节 知识管理的起源

斯威比（Karl E. Sveiby）博士，于 1986 年用瑞典文出版了《知识型企业》，

使他成为知识管理理论与实践的”瑞典运动”的思想源泉。1987年，他和英国知识管理专家汤姆·劳埃德合著出版了《知识型企业的管理》一书，提出一整套知识型企业管理理论和实用方法，成为知识型企业管理的开山之作。1990年，斯威比出版了《知识管理》一书，是世界上第一部以”知识管理”为题的著作。

为什么需要知识管理

- 知识成为最主要的财富来源
- 形成竞争优势需要知识管理
- 企业的可持续发展需要知识管理
- 优化企业经营需要知识管理
- 信息技术的发展催生知识管理

第三节 知识管理的重要性

21世纪企业的成功越来越依赖于企业所拥有知识的质量，利用企业所拥有的知识为企业创造竞争优势和持续竞争优势对企业来说始终是一个挑战。企业实施知识管理的原因在于：

（一）竞争加剧

市场竞争越来越激烈，创新的速度加快，所以企业必须不断获得新知识，并利用知识为企业和社会创造价值；

（二）顾客导向

企业要为客户创造价值；

（三）工作流动性增强

雇员的流动性加快，雇员倾向于提前退休，如果企业不能很好地管理其所获得的知识，企业有失去其知识基础的风险；

（四）环境的不确定性加大

环境的不确定性表现在由于竞争而导致的不确定性和由于模糊性而带来的不确定性，在动态的不确定环境下，技术更新速度加快，学习已成为企业得以生存的根本保证，组织成员获取知识和使用知识的能力成为组织的核心技能，知识已成为企业获取竞争优势的基础，成为企业重要的稀缺资产；

（五）全球化的影响

全球化经营要求企业具有交流沟通能力以及知识获取、知识创造与知识转换

第十一章 知识管理

的能力。知识创造、知识获取和知识转换依赖于企业的学习能力，学习是企业加强竞争优势和核心竞争力的关键。

第四节 什么是知识

知识是用于生产的信息（有意义的信息）——1998年，世界银行《1998年世界发展报告—知识促进发展》。

一、知识的特性

知识具有以下四个特性，也正是由于这些特性使知识难于被管理：

1. 惊人的可有多次利用率和不断上升的回报。
2. 散乱、遗漏和更新需要。
3. 不确定的价值。
4. 不确定的利益分成。

二、知识的分类

（一）隐性知识（Tacit Knowledge）

隐性知识是高度个性化而且难于格式化的知识，主观的理解、直觉和预感都属于这一类。

（二）显性知识（Explicit Knowledge）

显性知识是能用文字和数字表达出来，容易以硬数据的形式交流和共享，比如编辑整理的程序或者普遍原则。

第五节 知识的转换

一、隐性知识与显性知识的相互转换

（一）显性知识和隐性知识的区别

-	显性知识	隐性知识
定义	是能用文字和数字表达出来的，容易以硬数据的形式交流和共享，并且经	是高度个性而且难于格式化的知识，包括主观的理解、直觉和预感。

第十一章 知识管理

	编辑整理的程序或者普遍原则。	
特点	存在于文档中	存在于人的头脑中
	可编码的（Codified）	不可编码的（Uncodified）
	容易用文字的形式记录	很难用文字的形式记录
	容易转移	难于转移

根据 Delphi Group 的调查显示，企业中的最大部分知识（42%）是存在于员工头脑中的隐性知识；但是几种不同种类（电子的和纸制的）的显性知识总和却又大于隐性知识。可见，隐性知识和显性知识在企业中的分布是相对平衡的，所以两种知识都必须得到相同的重视。

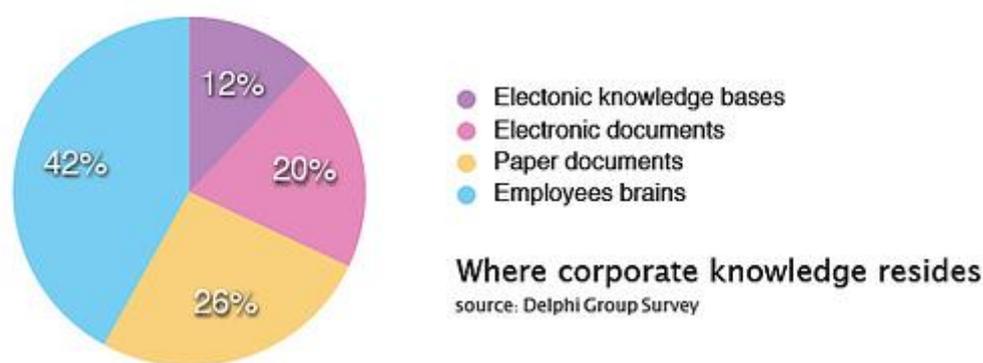


图 11-1 Where corporate knowledge resides

（二）显性知识和隐性知识相互转换的 SECI 模型

日本知识管理专家野中郁次郎（Ikujiro Nonaka）提出了显性知识和隐性知识相互转换的 SECI 模型：

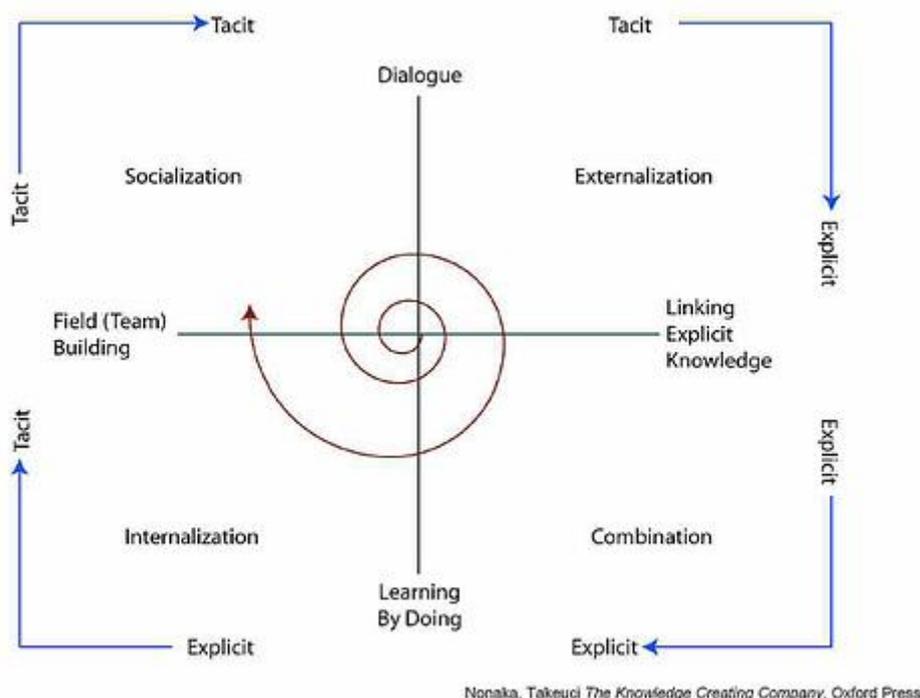


图 11-2 显性知识和隐性知识的转换模型

群化（Socialization）

- 隐性知识转换为隐性知识（Tacit to Tacit）
- 即通过共享经验产生新的隐性知识的过程。
- 比如一个新进人员通过观察资深同事的工作来学习经验和技巧。比如人们针对共同主题展开的谈话和讨论。
- 在此过程中的主要挑战是：如何识别和组织领域中的专家？如何沟通协作？如何总结和传递经验教训？
- 外化（Externalization）
 - 隐性知识转换为显性知识（Tacit to Explicit）
 - 即把隐性知识表达出来成为显性知识的过程。
 - 比如将实践工作中的经验教训总结成书面形式。
 - 在此过程中的主要挑战是：缺乏自动化的流程来捕捉隐性知识，缺乏贡献隐性知识的激励环境。
- 融合（Combination）
 - 显性知识转换为显性知识（Explicit to Explicit）
 - 即显性知识组合形成更复杂、更系统的显性知识体系的过程。
 - 比如从多个来源收集、整理和学习知识，并获得新的发现，得到新的知识。
 - 在此过程中的主要挑战是：大量知识被独占或隐藏，存在于不同介质中的知识难于整合，难于搜索。
- 内化（Internalization）
 - 显性知识转换为隐性知识（Explicit to Tacit）

第十一章 知识管理

- 即把显性知识转变为隐性知识，成为企业的个人与团体的实际能力的过程。
- 比如通过阅读大量的书籍来丰富自己的知识。
- 在此过程中的主要挑战是：信息量过大，缺乏指导。

SECI 模型的特点：

- The cycle or process of SECI model is constructivist. [Meehan 1999]
- The structure is positivist. [Yolles 2000]

为了实现显性知识和隐性知识之间的良性循环，必须保障以下几点：

- (Culture change) 必须创建公开透明和鼓励共享的企业文化。
- (Direct benefits) 必须有清晰的激励措施来鼓励共享，而且用户能够从知识管理中获得直接的好处。
- (Support of senior management) 必须有高层领导的强大支持。
- (Balance between explicit and tacit) 必须给予显性知识和隐性知识同等的重视，只关注其中之一也不会取得成功。

(三) 知识管理的两个极端

知识管理的两个极端



图 11-3 知识管理的两个极端

在知识管理中存在着两个极端，一端是”获取”，另一端是”连接能力”。

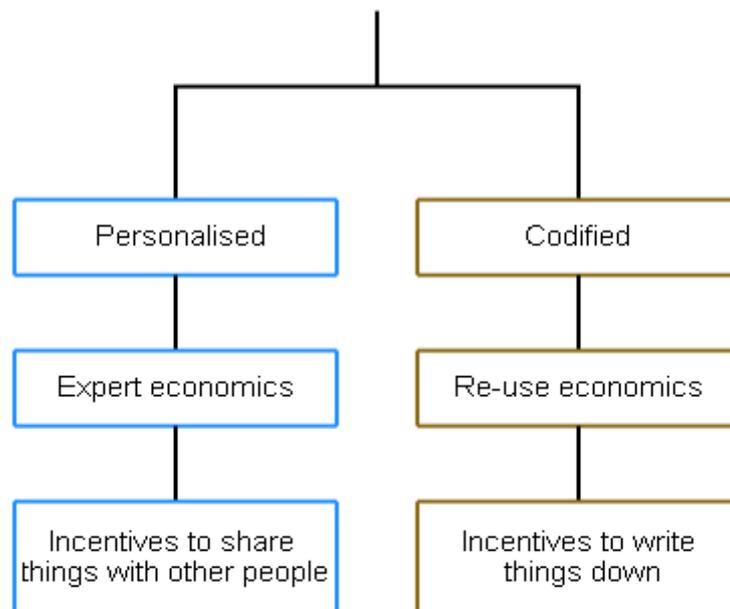
以”获取”为重点的知识管理，将带动一系列针对显性知识的获取、存储和组织，这里强调的是人与文档之间的联系。

以”连接能力”为重点的知识管理，则带动一系列针对隐性知识的对话、讨论和交流，这里强调的是人与人之间的联系。

在这两个极端之间，是可选择的多种不同的知识管理倾向。这些选择（包括两个极端在内）并没有对错之分。企业完全要根据自身情况做出最合适的选择。比如在知识管理的初期可能会重视显性知识的”获取”，而随着知识管理的不断深入而逐步增加对”连接能力”的关注。但是，显性知识和隐性知识是应该而且必须受到同等重视的。所以，在知识管理相对成熟时，也就应该达到两个极端的平衡点，使两种知识得到流畅的转换和提高。

(四) 知识管理的两个策略

What's your strategy for managing knowledge?



Source: Hansen et al HBR March-April 1999

Made with Dia

图 11-4 知识管理的战略-1

针对显性知识和隐性知识的不同特性，有学者提出采用不同的策略进行知识管理。

针对显性知识可以采用编码化（Codified）的策略。将显性知识搜集整理成文档的形式，这样就可以在组织内重复使用。采用这种策略，要着重激励员工，合他们将知识记录下来。

针对隐性知识可以采用个人化（Personalised）的策略。将隐性知识吸收消化成为自己的知识，这样就可以在组织中培养出大量的专家。采用这种策略，要着重激励员工共享自己的知识。

在欧美公司，强调搜集、分配、重复利用和测量已有的被编码的知识，实践者们运用信息技术捕捉和分配这些显性知识。

在日本公司，强调创造合适的气氛和条件，以利于隐性知识的交流。比如岗位轮换、师徒制、长期雇用等等。

但是我认为，以上策略忽略了两个极为重要的方面——协作和学习。

What's your strategy for managing knowledge?

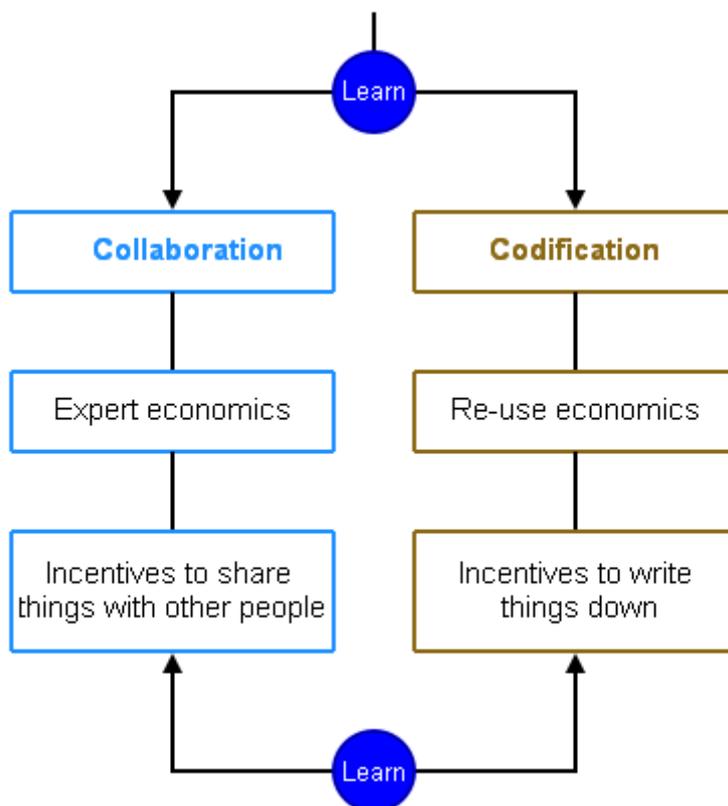


图 11-5 知识管理的战略-2

随着时代的发展和技术的进步，针对显性知识的编码已经日趋成熟。尤其是内容管理系统（Content Management System, CMS）在企业中得到了充分的重视和认可，诸如政策、流程、技术手册等显性知识都得到了很好的存储和管理。现在知识员工所从事的工作越来越复杂，为了完成目标需要调用越来越庞杂的知识，进行越来越频繁的沟通。所以针对隐性知识仅仅个人化是远远不够的，现在更需要强调协作（Collaboration）的重要性。

所谓协作，就是要增加员工之间的知识流动，综合利用所有个体的知识来完成任任务。通过交流沟通，发现和分享彼此的隐性知识；通过谈话讨论，发掘和研究更深层次的知识；通过群体思维，激发产生新的知识。随着网络技术的发展，跨地域、跨时区的远程交流已经不存在问题；而软件技术的发展，也使协作沟通和组织学习更加容易和简单。诸如讨论区（Discussion forum）、聊天室（Chat room）、即时通讯（Instant Messaging），尤其是近期兴起的 Blog 和 Wiki，都可以大大提高共享和利用隐性知识的效率。

必须强调，如果没有公开透明的企业文化，没有高层领导的全力支持，任何技术都不可能发挥其应有的效力。技术只能起到促进作用，而不是决定作用。

第十一章 知识管理

在组织内通过学习和交流，实现知识共享。知识不会因为传播而减少，交流和分享却能使整个团队的集体智慧增加。若只是强调个人知识的增长，无法最大化团队整体的竞争优势，也无法将专家头脑中的隐性知识转换为企业的知识资产，并长久保留下来；相反，强调成员的协作，实现成员的知识共享和流动，就能快速提高团队的知识总量和集体智慧，增强企业竞争力。因此，良好的知识协作，不但能培养强大的专家，也能创造强大的企业，可谓是个体和群体的双赢。

不管是内化，还是协作，学习在知识转换的过程中都起着至关重要的作用。

It is the intersection between tacit knowledge and explicit knowledge that creates learning.—— Nonaka 《Organizational Science》 1994

在完成识别后，还是有很多知识无法被完全划分为显性知识或者隐性知识。比如一份文档，可能要传递的知识有 90% 都是以文字形式存在的，但是仍有一些信息是需要言传身教的。所以必须有一个学习的过程，以寻找最好的路径来转移知识。显性知识和隐性知识的相互转换是永无止境的（Never-ending）、循环反复的（Closed-loop）。人们利用显性知识完成工作，这同时也是学习的过程，员工可以将自己的实践经验总结成隐性知识，继而用文字的形式记载下来，并更新存在的显性知识。由此可见，显性知识与隐性知识的转换是无缝闭合的，是双向流动的。而达成两者有机结合的就是——学习。

（五）结论

随着隐性知识和显性知识的不断转换，个人和企业的知识都得到有效的利用和积极的发展。组织机构凭借协作和学习，由一个被动的机械体系变革为一个主动的生态体系。知识自由流淌在组织的每根血管之中，企业变成一个能自我驱动、自我调节、自行变革的生命体。个人也借助学习和交流，不断增强知识积累，成为能够自我激励、自我超越的鲜活个体。

二、个人知识与组织知识的相互转换

19 世纪初随着蒸汽机的发明，人类出现了第一次工业革命，由此 8000 年的农业文明宣告结束。100 年后，在 19 世纪末和 20 世纪初，德国人发明了系统性工业研究与发展的概念和电气化，又一次把人类推进到第二次工业革命带来的新世界当中。随着科技发展的日新月异和经济全球化进程的加快，20 世纪末到 21 世纪初，人类社会在微电子技术、生物技术、新材料科学、电子通讯、机械工具和机器人、计算机等六种划时代的技术引导下穿越信息革命时代，步入知识经济时代，她是人类社会历史上一次最为波澜壮阔的伟大变革。

在变动的经济环境中，惟一可以确定的是环境充满了不确定因素，要掌握竞

第十一章 知识管理

争优势必须先掌握知识。在市场变化、科技不断推陈出新、竞争者愈来愈多及产品生命周期愈来愈短的环境下，成功将属于能不断地创造新知识、广布新知识于组织当中、并快速地吸收新科技与推出新产品的企业。一个企业其竞争力的强弱取决于企业创造价值能力的强弱，此处的价值不仅包括股东权益，而且应该加上企业的无形资产。而“知识管理”在企业提升价值的过程中起到最为关键的作用，并成为行业内顶级企业的发展趋势和动力。

知识管理是组织识别自己拥有的知识，并对其加以整理、转移和管理，以便有效地利用知识，获取竞争优势的过程。组织知识管理的对象包括外部知识和内部知识。外部知识指与组织相关的各组织、机构拥有的知识，如企业的供应商网络、用户网络、同行业其他企业网络，即政府网络中的知识。组织内部知识是组织的自有知识。站在组织的立场上，根据组织知识存在的位置和方式，可以将组织知识划分为 6 种形式：

1. 个人知识：

即员工通过以往的经验 and 培训而获得的知识；

2. 人际关系

指知识存在的人际关系网络。对于未知的知识，5/6 的员工会向熟悉的朋友或人际关系圈子里的人请教，然后才会向组织的显性资料求助。因此，组织内部员工的关系网是组织一项重要的隐性知识资源；

3. 数据库

通过结构化的方式存储的、对组织有益的规范化知识。数据库有助于员工在解决同类问题时节省时间、精力和资源；

4. 工作流程和支持系统

指组织完成某种任务时采取的工作流程，以及为完成各项工作所需要的软件和支持系统。个人的经验和教训可以通过组织的工作流程和支持系统加以沉淀；

5. 产品和服务

产品和服务在面对顾客时代表了组织的知识形象。顾客会通过组织提供的产品和服务来判断组织创造知识的能力；

6. 固化在组织内组织制度、管理形式、组织文化中的知识；

在组织内部知识的 6 种形式中，存在于员工头脑中的个人知识是最富于创造力的，对组织而言最为重要。以往把知识划分为显性知识和隐性知识两类，但这种划分只能反映知识的转移特性，无法反映员工向他人转移知识的意愿或程度。为了说明员工之间的知识共享，可将员工头脑中的个人知识划分为如下两类：

(1) 共享知识：

个人已向他人清晰地表述、完整地转移的知识；个人向他人完整地转移知识的过程就是知识的共享化。

(2) 隐藏知识

个人尚未向他人清晰地表述、完整地转移的知识。它又包括两种类型：一是个人能够与他人共享但因某种原因未能转移的知识；二是个人不能够与他人共享的知识，不能共享的原因有多种，如无法清晰地表述或本人的个人知识尚属模糊等。

显性知识包括共享知识和第一类隐藏知识，隐性知识即第二类隐藏知识。共享知识和隐藏知识之间的区别不是绝对的，在一定条件下，第一类隐藏知识很容易转化为共享知识，第二类隐藏知识可以转化为第一类隐藏知识。

(一) 组织知识共享的基本方式

知识共享是指员工彼此之间相互交流的知识，使知识由个人的经验扩散到组织的层面。这样在组织内部，员工可以通过查询组织知识获得解决问题的方法和工具。反过来，员工好的方法和工具通过反馈系统可以扩散到组织知识里，让更多的员工来使用，从而提高组织的效率。

从组织中知识的来源看，组织知识的最主要的原始来源是个人知识，而个人知识的隐性化程度最高，所以个人知识的共享最不容易。个人之间有两种交流知识的形式：文档交流和直接交流。Hansen 等人认为，根据个人知识不同的交流方式，组织知识的共享可以分为两种：编码化方法和个人化方法。

1. 编码化方法指组织通过内部的管理机制和沟通渠道，将个人知识复制成较为显性的知识表现方式，如工作流程，或进一步表达成数据库的形式。这种方法中，信息技术将发挥重要的作用，用以存储编码化的信息。作为一种员工与知识进行交流的工具，编码化方法的基本思想是将解决问题所需的知识标准化。

各个组织都或多或少地利用了知识编码方法来提高效率，而方便员工使用的知识编码体系是编码化知识共享成功的基础。在编码化的方法中，知识共享的编码体系可以有两种形式：工作流程和数据库。组织可以根据知识的可编码程度，以及知识本身的性质，将知识编码成工作流程或数据库的形式。编码化的工作流程将知识嵌入到组织的业务流程、信息流程等，将工作流程编码化、规范化甚至标准化。而数据库形式是最显性的表达知识的方法，知识通过编码进入数据库后，就可以方便地被其他组织内部成员使用。

2. 个人化方法指将没有掌握某种知识的人和掌握该知识的人紧密地联系在一起，知识的共享主要通过人与人之间的直接交流。如处理战略性课题时，由于问题本身复杂又不具有重复性，通过咨询专家之间的交流有助于提高效率。实施

个人化方法的基本思想是根据要求，将具有不同领域知识的人组成一个团队，通过团队成员间的相互交流解决问题。

根据个人之间的交流方式的不同，将个人化方法分为两种：人—人和人—连接—人。人—人方式指个人之间直接进行交流，面对面或者通过电子邮件等媒介实现信息共享。这种方法适用于个人之间比较了解，可以直接确定谁对某个领域比较熟悉的情况。人—连接—人方式指个人之间通过一种连接工具进行接触，如一张记录所有专家的研究领域的列表，还可以是一个联络小组，专门负责帮助组织内部员工寻找所需求的专家。

（二）组织内知识共享策略

1. 创立组织知识共享的文化，在员工之间建立相互信任的关系。人与人之间的交往和沟通、知识的交流和转移以相互信任为基础，正如 Putnam 所指出的那样：“一个普遍交往的社会要比相互间缺乏信任的社会更有效率，信任是社会生活的润滑剂。”一方面，从知识的转移来看，尤其是第二类隐性知识，它很难通过正式的网络进行有效的转移，而只有通过紧密的、值得信赖和持续的直接交流等非正式网络才能实现隐性知识的传递。而知识有效转移的前提条件就是知识转移的双方必须相互信任；另一方面，人与人之间的相互信任能有效降低任何一方采取机会主义的可能性，从而提高人们合作的效率。但是，由于我国传统文化的影响，除血缘关系外，人与人之间的信任度比较低，因此，需要在组织中建立新型的组织文化。

组织文化是组织及其员工行为准则的判断标准和体系，它时刻指导着组织及其员工的行为。组织文化的核心是价值观，组织文化的建立应以有利于知识共享的价值观为指导，并使这样的价值观融合于组织和组织员工的价值观之中。

2. 降低组织成员知识基础的差异性，减少由于员工对知识共享评价的差异性带来的损失。组织人力资源管理部门应有计划性和前瞻性，在人员招聘、职责描述、帮助新成员内部化和人员匹配等环节中，明确组织职位对成员知识基础的要求，并努力了解员工完成工作所需的相关知识，确保员工具备完成职责所需的基础知识，使全体员工对本企业所需的各种知识有所了解。此外，组织在设计知识管理系统时，应设计合理的激励系统，促进并奖励知识共享，阻止并惩罚对可完整转移知识的隐藏行为。在考评员工时，要注意考虑他向同事转移了多少有用的知识、在团队工作中起到的作用，及对企业知识创新的贡献等。企业制度应能让员工看到并享受到将自己的知识与他人共享带来的利益。

3. 设定原则，甄选具有潜在价值的共享知识。知识管理的目标是实现组织总体的发展战略，因此知识共享的过程也必须以实现组织战略目标为前提。对共享知识的甄选非常复杂，可以通过以下几方面来进行。

第十一章 知识管理

·分析组织的长期规划和目标。通过组织战略目标和核心竞争力的分析，寻找为完成组织战略目标所必须的关键活动和关键业务，形成关键活动和业务的工作流程，以此作为甄选和评价具有潜在价值的知识的出发点。

·对关键活动和业务流程进行分解，寻找为完成这些活动和业务所必须的知识，显示知识杠杆点。在企业关键业务活动中，能够利用知识带来效益，并对实现组织发展战略和长期规划有重要贡献的知识称为知识杠杆点。知识杠杆点是企业知识管理的重点，也是对企业今后发展具有重要作用的关键知识。

·发现知识杠杆点中的有关人员。人员是知识共享的核心，也是知识共享和知识管理成功实现的保证。通过访谈相关人员，主要是独当一面的关键人员，获得组织知识库和知识专家的位置。

·根据知识分类确认知识在组织中存在的形式和发挥作用的情况。对于显性知识，如技术文档、产品说明、市场规划等，指出其存在的位置、获取的方法、知识的简单描述等。对组织中的隐性知识要作出统计和描述，包括知识背景、知识网络、知识与组织之间的关系等，并分析这些知识在组织发挥作用的情况。

·以组织本身、顾客和业务伙伴的作业流程为线索，将组织现有知识与为实现组织目标所需知识进行对比，找出组织目前知识存在的不足，并结合知识杠杆点，以此作为甄选和评价组织知识潜在价值的标准。

第六节 知识在哪里

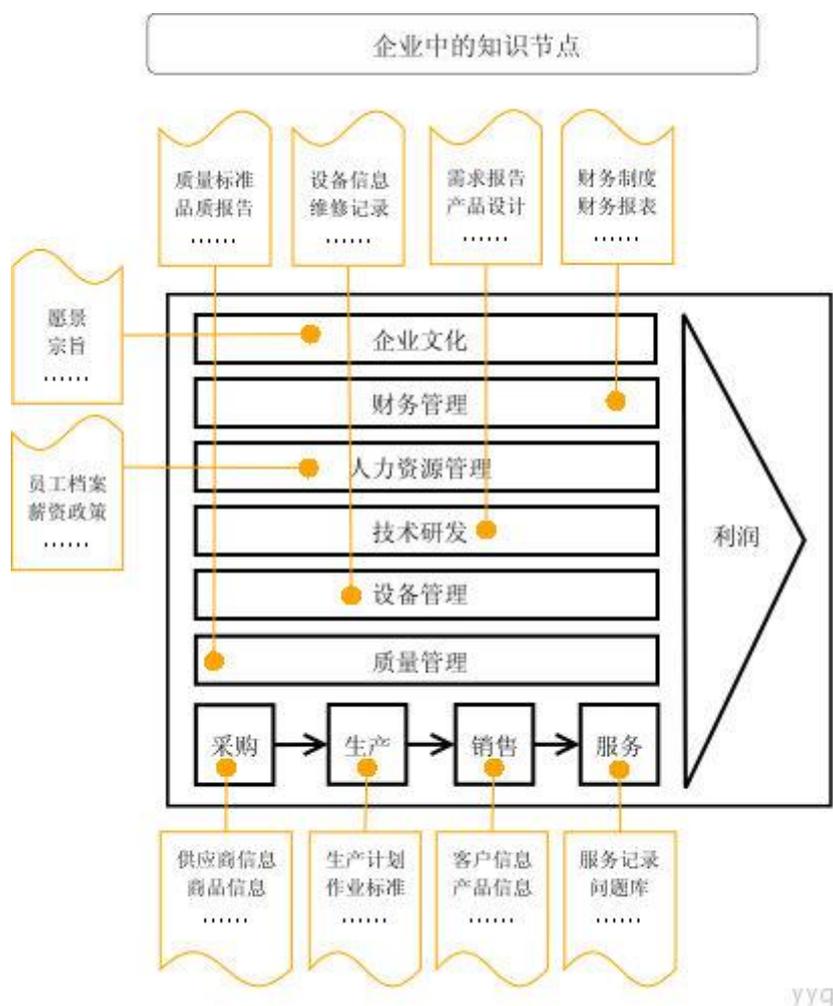


图 11-6 企业中的知识节点

企业中主要存在以下几类知识：

- 业务知识：由 ERP 等业务系统所生成和管理。
- 员工知识：员工个人技能、知识潜力、工作经验、工作记录。
- 流程知识：将知识嵌入业务流程之中，在关键环节能有专家知识支持。
- 组织记忆：记录现有经验以备将来之用。包括知识库、案例库、最佳实践库和历史档案等。
- 客户知识：通过客户关系发展深层知识，提高产品和服务质量，以此赢得更多客户。
- 产品和服务知识：产品中要有知识含量，围绕产品提供知识密集服务。
- 关系知识：提高跨领域的知识流动，比如利用与供应商、客户以及雇员的关系等。

第十一章 知识管理

- 知识资产：智慧型资本/专利和无形知识产权，控制其发展和利用。
- 外部情报：从 Internet、外部专家等渠道从企业外部收集到的知识和情报。

第七节 知识管理的构成元素

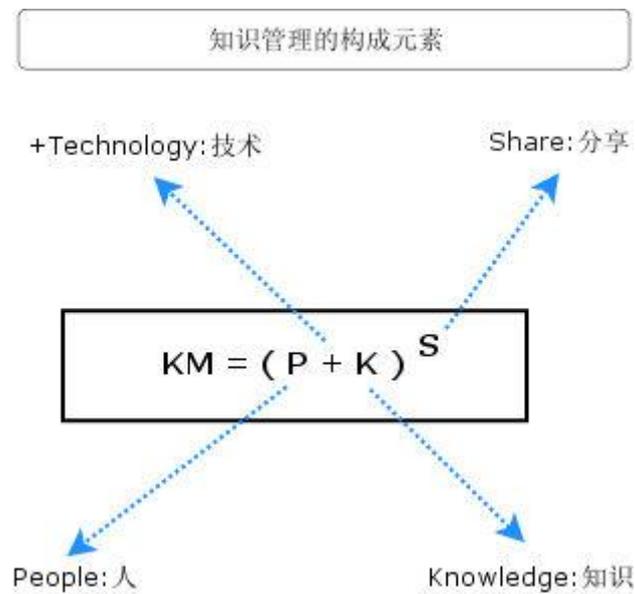


图 11-7 知识管理的构成元素

第八节 知识管理的架构

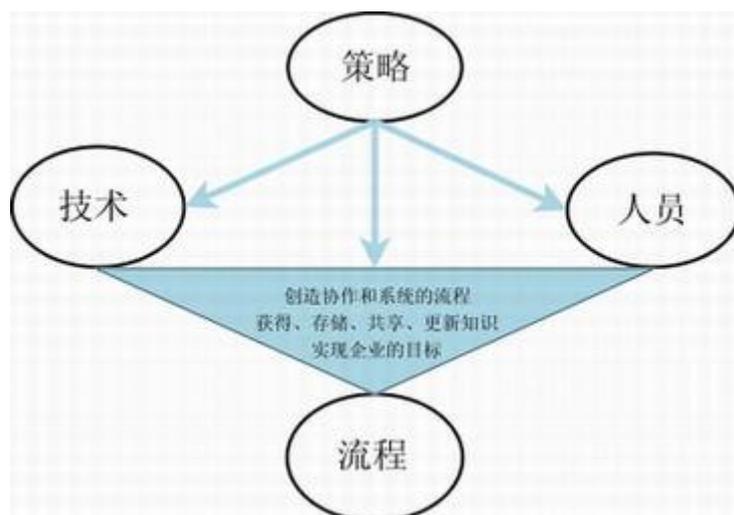


图 11-8 知识管理的架构

第九节 知识管理的战略

知识管理战略必须支持经营战略，并且超越经营战略。——CKO Summit 2000



图 11-9 知识管理的战略

知识管理的战略模式

- 把知识管理作为组织经营战略
- 知识转移和最优实践活动
- 以客户为重点的知识战略
- 建立组织成员对知识的责任感
- 无形资产管理战略
- 技术创新和知识创造战略

第十节 知识管理的流程



知识管理的核心流程

999

图 11-10 知识管理的核心流程

第十一节 知识管理系统的结构层次



图 11-11 知识管理的 7 个层次

第十二节 知识管理系统的技术要素

一个完善的知识管理系统应该具备以下七种技术要素：

- 门户技术
- 搜索引擎动技术
- 协作技术
- E-Learning 技术
- 商业智能技术
- 内容管理技术
- 集成技术

第十三节 知识管理的主要技术

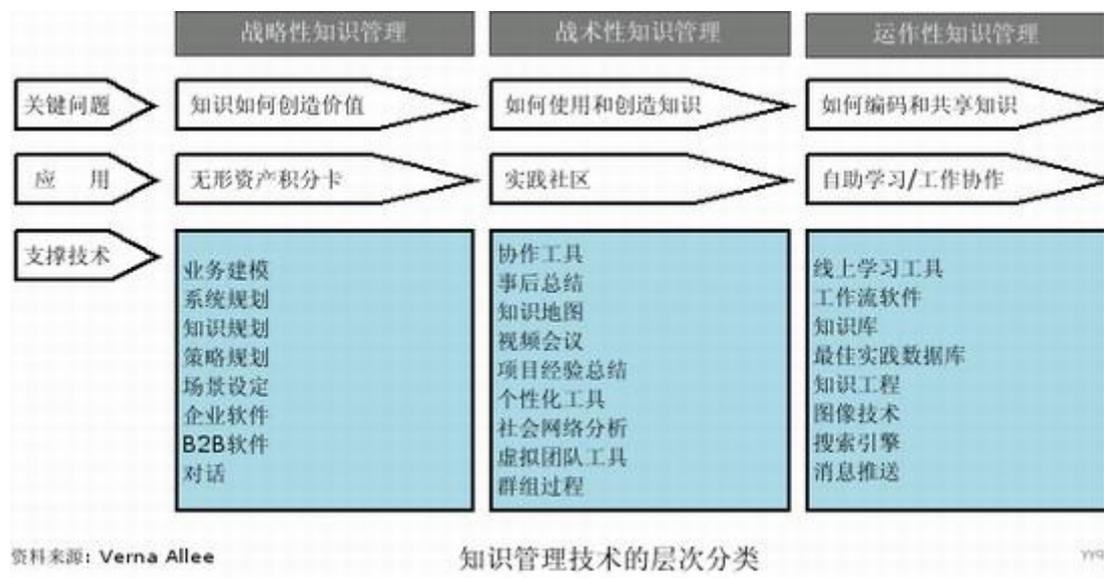


图 11-12 知识管理技术的层次分类

一、知识历程图

(一) 定义

知识历程图 (Knowledge Storyboard)，是指在企业的业务循环中，支持流程所需的知识以及参与其中的人的图表。

(二) 优势

将人、流程和知识有机地结合在一起。

(三) 实施步骤

1. 了解业务流程的运作
2. 分解业务流程的关键事件点
3. 找出每个事件点的相关人员
4. 找出每个事件点的相关知识

二、知识网络图

(一) 定义

知识网络图 (Knowledge Network)，是将知识按照方便使用和管理的原则进

行分类，建立中心知识和围绕中心知识的卫星知识。

（二）优势

将流程中的各个知识点联系在一起。

（三）实施步骤

1. 确认中心知识内容
2. 分解卫星知识内容
3. 为每个卫星知识配备负责

三、导师制

（一）定义

导师制（Trainer-Trainee System, TTS），是指为每一位新员工有针对性地指定一位导师，导师通过正式与非正式的途径将自己的知识传授给新员工，使新员工能够在新的工作岗位上更好的适应和发展。

（二）优势

- 为企业提供人才保障
- 增加同事亲和力和团队凝聚力
- 有助于隐形知识转化为显性知识

（三）实施步骤

1. 确定导师和被培养对象的资格
2. 确定培养方向、方法、内容和课题
3. 考核和优化

四、实践社团

（一）定义

实践社团（Community of Parctice, Cop），是指为分享知识和情感所组成的非正式团体。

（二）优势

- 有利于情感的交流
- 有利发掘个人的隐性知识
- 有利于知识的共享和创新
- 有利于提升凝聚力
- 有利于发现和吸引人才

（三）实施步骤

1. 明确社团关注的领域
2. 明确社团的核心价值
3. 选择社团促进者协调社团的活动
4. 吸引成员加入社团
5. 通过实践分享知识

五、事后总结

（一）定义

事后总结（After Action Reviews, AAR），是指通过总结过去成功和失败的经验教训，改进未来的表现。

（二）优势

- 有利于获取隐性知识并将其转化为显性知识
- 有利于诊断和评估个人及团队的表现
- 有利于提高发现和总结知识的能力
- 有利于培养团队的学习精神

（三）实施步骤

1. 及时地召开总结会议
2. 营造良好的讨论氛围
3. 指定一个推动者
4. 重新审视项目目标和交付物
5. 寻找项目成功或失败的原因

6. 确保所有参与会议者都充分发表了自己的意见
7. 总结改进的措施
8. 记录事后总结会议的内容
9. 分享从事后总结会议中获得的知识

六、企业信息门户

（一）定义

企业信息门户（Enterprise Information Portal, EIP），是指将企业的所有应用和数据集成到一个信息管理平台之上，并以统一的用户界面提供给用户，使企业可以快速地建立企业对企业和企业对内部员工的信息门户。

（二）优势

- 提供统一的信息访问渠道
- 提供不间断的服务
- 提供强大的内容管理能力
- 提供个性化的应用服务
- 提供协作工作的平台

（三）实施步骤

1. EIP 的规划
2. EIP 产品和供应商的选择
3. EIP 的实施
4. EIP 的持续改进

七、企业 Blog

（一）定义

企业 Blog（Corporate Blogging），是企业创建和维护的 Blog 系统。既可以是面向内部的，也可以是面向外部的。由于操作简便，用户参与度高，可以用于知识分享和沟通交流。

（二）优势

- 使用方便
- 可以快速的发布信息
- 使用基于会话和主题的交流方式
- 可以及时地获得反馈和建议
- 能够提高客户满意度

（三）实施步骤

1. 创建公开和透明的企业文化
2. 部署 Blog 系统
3. 积极回应从 Blog 反馈的信息
4. 创建鼓励 Blog 的激励制度
5. 将 Blog 变成日常工作的组成部分

八、专家黄页

（一）定义

专家黄页 (Experts Yellow Page)，是将专家的详细资料和掌握的知识列示在黄页上，方便有需要的员工在适当的时间找到适当的人并获得适当的知识。

（二）优势

- 可以加强员工间的沟通与合作
- 发现和充分利用员工的知识
- 增强员工的成就感

（三）实施步骤

1. 收集员工的信息
2. 按知识领域对员工分类并识别出专家
3. 创建具有强大分类和搜索功能的黄页系统
4. 提供利于合作的技术和流程
5. 对专家进行认证和激励

第十四节 知识管理的实施步骤

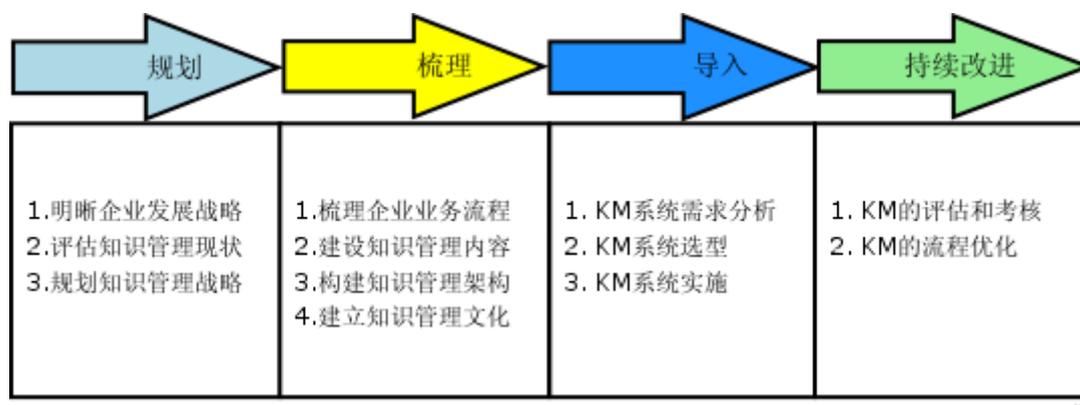


图 11-12 知识管理的实施步骤

- 构建支持知识管理的组织体系
- 加大对知识管理的资金投入
- 创造有利于知识管理的组织文化
- 制定鼓励知识创造和转移的激励措施
- 开发支撑知识管理的信息技术
- 建立知识管理评估系统

一、认知

认知是企业实施知识管理的第一步，主要任务是统一企业对知识管理的认知，梳理知识管理对企业管理的意义，评估企业的知识管理现状。帮助企业认识是否需要知识管理，并确定知识管理实施的正确方向。主要工作包括：

- 全面完整的认识知识管理，对企业中高层进行知识管理认知培训，特别是让企业高层认识知识管理；
- 利用知识管理成熟度模型等评价工具多方位评估企业知识管理现状及通过调研分析企业管理的主要问题；
- 评估知识管理为企业带来的长、短期效果；从而为是否推进知识管理实践提供决策支持；制定知识管理战略和推进方向等。

该阶段是企业接触知识管理的第一步，因此需要特别注意两点：

第十一章 知识管理

- 企业文化和管理模式对知识管理采用何种实施方法有着决定性的作用，因此应特别注意不要忽略企业文化和管理现状；
- 知识管理的推广需要企业流程、组织、绩效等管理机制的配合，同时也需要深入企业业务层，必须得到高层重视，并将知识管理提升到战略高度，才能保证知识管理在企业中顺利推进；再者，由于知识管理需要长期的推进，需要对知识管理的效益进行准确量化评估，才能转化为长期发展的动力。

二、规划

知识管理的推进是一套系统工程，在充分认知企业需求的基础上，详细规划也是确保知识管理实施效果的重要环节。这个环节主要是通过对知识管理现状、知识类型的详细分析，并结合业务流程等多角度，进行知识管理规划。在规划中，切记知识管理只是过程，而不能为了知识管理而进行知识管理，把知识管理充分溶入企业管理之中，才能充分发挥知识管理的实施效果。主要工作包括：

- 从战略、业务流程及岗位来进行知识管理规划；企业管理现状与知识管理发展的真实性分析；
- 制订知识管理相关战略目标和实施策略，并对流程进行合理化改造；知识管理落地的需求分析及规划；
- 在企业全面建立知识管理的理论基础。

规划阶段的难点主要包括：

- 知识管理和企业战略目标与流程的结合；知识管理与其他管理制度如人力资源管理的结合及管理思想的转变；
- 以知识管理思想为基础的业务流程的改造；
- 知识管理的文化氛围的建立；知识管理规划与企业实际情况结合，建立适合企业自身特点的实践形式。

三、试点

此阶段是第二阶段的延续和实践，按照规划选取适当的部门和流程依照规划基础进行知识管理实践。并从短期效果来评估知识管理规划，同时结合试点中出现的问题进行修正。

主要工作内容:每个企业都有不同的业务体系，包括:生产、研发、销售等，各不同业务体系的任务特性均不相同，其完成任务所需要的知识亦有不同，因此

第十一章 知识管理

需要根据不同业务体系的任务特性和知识应用特点，拟订最合适、成本最低的知识管理方法，这称为知识管理模式分析 KMPA。另外，考虑到一种业务体系下有多方面的知识，如何识别关键知识，并判断关键知识的现状，进而在 KM 模式的指导下采取有针对性的提升行为，这可以称为知识管理策略规划 KSP。所以，此阶段的重点是结合企业业务模式进行知识体系梳理，并对知识梳理结果进行分析，以确定知识管理具体策略和提升行为。

本阶段是知识管理从战略规划到落地实施的阶段，根据对企业试点部门的知识管理现状、需求和提升计划的分析，应该考虑引入支撑知识管理落地的知识管理 IT 系统。根据前几个阶段的规划和分析，选择适合企业现状的 IT 落地方法，如带知识管理功能的办公协同系统、知识管理系统、知识门户落地等等。可以说，本阶段在知识管理系统实施中难度最大，需要建立强有力的项目保障团队，做好业务部门、咨询公司、系统开发商等多方面协调工作。

难点:选择合适的部门进行试点；知识体系的建立及知识管理模式和策略分析；针对性的提升行动计划。

四、推广和支持

在试点阶段不断修正知识管理规划的基础上，知识管理将大规模在企业推广，以全面实现其价值。推广内容:知识管理试点部门的实践，在企业中其他部门的复制；知识管理全面的溶入企业业务流程和价值链；知识管理制度初步建立；知识管理系统的全面运用；实现社区，学习型组织、头脑风暴等知识管理提升计划的全面运行，并将其制度化。

难点:对全面推广造成的混乱进行控制和对知识管理实施全局的把握；知识管理融入业务流程和日常工作；文化、管理、技术的协调发展；知识管理对战略目标的支持；对诸如思想观念转变等人为因素的控制以及利益再分配；建立知识管理的有效激励机制和绩效体系。

五、制度化

制度化阶段既是知识管理项目实施的结束，又是企业知识管理的一个新开端，同时也是一个自我完善的过程。要完成这一阶段，企业必须重新定义战略，并进行组织架构及业务流程的重组，准确评估知识管理在企业中实现的价值。

这一阶段，企业开始意识到知识管理是企业运作的一种战略，而且有必要成为综合企业运作机制的一部分，从而把知识管理全面融入企业战略、流程、组织、绩效等管理体系。在此基础上，知识管理将逐渐演变企业核心竞争力的一部分，有力促进企业每一位员工的发展。

第十一章 知识管理

重点:知识管理深入业务体系；知识管理的广义推广；知识管理提供战略支持；知识管理新实践的创新。

难点:知识管理深入业务体系的流程调整；知识管理思想推广到其它管理体系中；知识管理文化氛围的建立；知识管理新实践和方法的创新。

纵观国外知识管理的发展轨迹，结合国内知识管理的应用现状，可以预见在不久的将来，知识管理将逐渐成长成为一种管理思想，进而形成一种管理标准，如同质量管理、流程管理一样，将成为体现组织核心能力的关键要素。因此，企业成功实施知识管理对企业核心竞争力的增强和企业的长久发展将具有重大的意义。

然而，知识管理从知到行，决不是简单的、盲目的，而是需要涉及多个层面的综合解决方案，企业在推进知识管理过程中，只有透查现状、明确问题，才能合理设计实施路径，发挥出知识管理的真正价值。

第十五节 知识管理的成功关键

- 知识管理与企业经营战略的结合
- 高层领导的全力支持
- 全部员工的积极参与
- 重视知识共享的企业文化
- 鼓励知识共享的激励制度
- 扁平化柔性化的组织架构
- 易于使用的知识管理软件

第十六节 知识管理的失败原因

一、知识管理的七个认识误区

（一）知识管理是关于知识的

知识管理系统应该把关注的焦点放在快速增长、改善运营和增加利润空间上。

（二）知识管理是关于技术的

知识管理不是一个单纯技术项目，它必须能够适应快速变化的商业环境。

（三）知识管理是万能的

知识管理不可能一天就解决所有的信息问题，应该从小处开始逐步取得成效。

（四）知识管理的目标是建立一个文档库

知识管理不仅仅是为了保存信息，更重要的是要利用知识帮助企业做出更好的决策。

（五）能买到一个现成的系统

知识管理的工具繁多，核心问题是怎样把这些工具和你的成长，运营和技术战略进行集成。

（六）知识管理就是控制知识

知识管理不是为了控制知识，而是要努力培育一种分享知识的企业文化。

（七）做好之后，他们就会用的

知识管理的成功应用，必须得到高层领导的坚定支持并配合鼓励知识共享的企业制度。

二、知识管理的十种失败因素

1. 没有获得高层领导的支持
2. 由上而下进行的项目，没有底层的参与
3. 忽略在人事和技术上的后续支出
4. 选择错误的技术解决方案
5. 没有预先设定运营的目标
6. 选择错误的顾问公司
7. 错误的衡量过程
8. 制定宽泛的策略，无法完全实现
9. 忽略用户的因素
10. 缺乏实施后的持续改进

第十七节 知识管理的评估方法

可以从以下几个方面评估知识管理的实施效果：

一、人力资本

- 培训费用
- 组织学习

第十一章 知识管理

- 员工忠诚度
- 管理经验

二、创新资本

- 研发费用
- 从事创新的员工比率
- 产品更新
- 知识产权

三、客户资本

- 满意度
- 服务质量
- 合作的时间
- 重复购买
- 销售额

四、知识识别阶段

- 知识库中联系的数目
- 知识库中主题的数目
- 点击率
- 生产力

五、知识诱导阶段

- 来自于知识库的新需求
- 可达到的相关资源

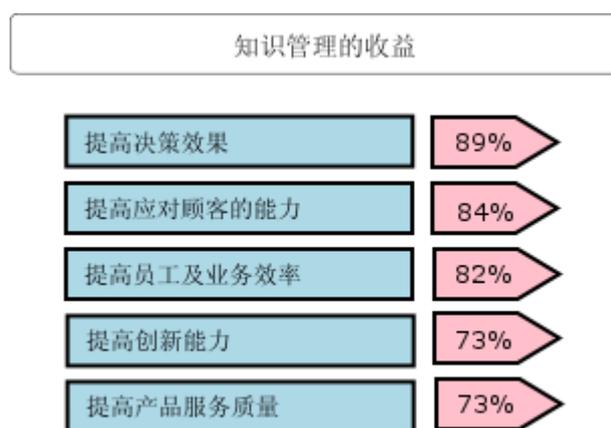
六、知识分发阶段

- 推的方式分发
- 拉的方式分发

七、知识利用阶段

- 知识聚集活动中的系统利用率
- 用户满意度
- 知识利用过程中产生的商业机会

第十八节 知识管理的主要收益



资料来源：英国知识管理杂志

图 11-13 知识管理的收益

第十九节 知识管理和内容管理关系

知识管理和内容管理究竟是什么关系呢？它们有什么样的区别和联系呢？我想我们有必要对两者作一个比较。让企业对二者有个清楚的认识，帮助企业选择到底是该知识管理还是内容管理，以及什么时候实施知识管理和内容管理。

一、知识管理和内容管理的关注的对象不同

针对知识管理和内容管理的具体概念，纵说纷纭。我们没有必要拘泥于知识管理和内容管理的概念到底是什么，但是从知识管理和内容管理关注的对象上还是可以看出它们的不同(如图一所示)。知识管理关注的是对企业内外部的显性、隐性知识的管理，显性知识包括内外部的研究报告、标准规范、程序文档和数据等；而隐性知识包括隐藏在人的大脑中的经验，和隐含在企业业务中还没有被发现的知识或经验。内容管理中的”内容”实质上就是任何类型的数字信息的结合体，

第十一章 知识管理

可以是文本、图形图象、Web 页面、业务文档、数据库表单、视频、声音文件等。从这点上看内容管理主要是对显性知识的管理。

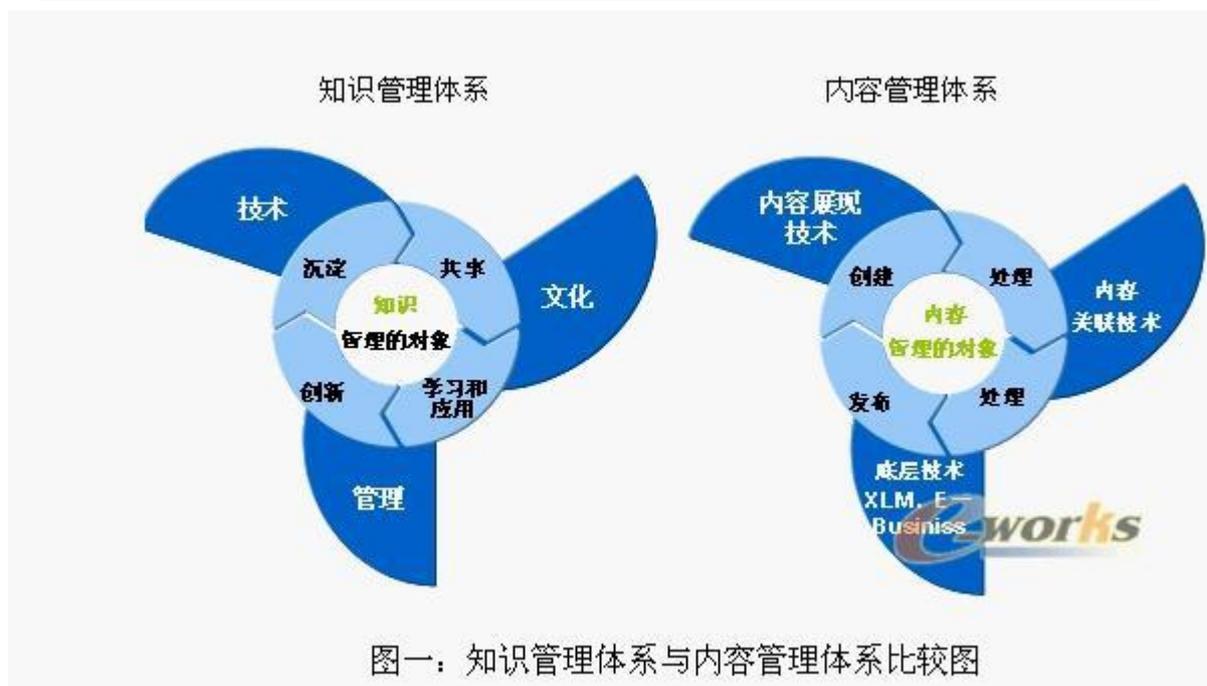
同时知识管理还存在对知识活动的管理（如图一所示），即知识沉淀、共享、应用学习、创新等环节的管理，由此就会延伸到对人的知识行为的管理--管理制度、企业文化等方面。而内容管理只是针对静态的显性知识的一种管理，将分散混乱的数据、信息转化成有组织的内容和知识，实现知识的关联化。

二、知识管理和内容管理目前的实践主体不同

从目前知识管理和内容管理实践的企业或机构来说，它们还是存在很大的差异性。在内容管理领域，目前主要是政府、媒体、事业单位等，就实施的内容而言主要还是网站内容的管理；而知识管理主要还是面对企业，在寻求与企业现有管理架构，IT 应用系统结合方面实现企业价值增值，在具体实施方面重点关注企业知识的梳理，知识和人的关联，人与人的关联以及和企业业务的融合。

三、过程&目的——必然的融合

根据 IDC 研究报告指出，知识管理是未来企业提高工作效率和增加竞争力的关键。作为其不可或缺的核心基础--企业内容管理方案，便成为业界炙手可热的新议题。从上面的分析也可以看出，内容管理和知识管理并不是独立存在的，内容管理的目的还是为了达到知识管理，内容管理和知识管理好比一个是过程，一个是目的。在目前，内容管理和知识管理在各自关注的领域独立发展是有好处的，随着发展的深入，必然交叉融合，最后内容管理就会真正成为知识管理的一部分。



图一：知识管理体系与内容管理体系比较图

图 11-14 知识管理体系与内容管理体系比较

第二十章 知识管理的最佳实践

一、施乐公司知识管理整体解决方案

知识经济是以知识为基础的经济，是建立在知识的生产、分配和使用之上的经济。在经济时代，知识是企业的战略性资源，知识管理是企业面对新形势所做出的战略反应。知识管理，简单地说就是对企业的知识资源进行管理的过程。如何对知识进行搜集和整理，如何使每一个员工都最大限度地贡献出其积累的知识，使企业实现知识的共享，就是企业进行知识管理的主要目标。

知识管理要求企业实现知识的共享，运用集体的智慧提高企业的应变和创新能力，使企业能够对外部需求做出快速反应，并利用所掌握的知识资源预测外部市场的发展方向及其变化。在知识经济时代，企业如果离开了知识管理就不可能具有竞争力。施乐公司深刻认识到了这一点。正如施乐首席科学家约翰·布朗

(John Brown)所说的知识经济时代的公司要能够敏捷地利用知识提高公司的竞争力。早在五六十年代，施乐公司就已经是世界上著名的办公设备的生产者，它生产的各种复印机名闻天下。后来，施乐公司的统治地位受到了日本复印机的威胁，为了巩固自己在复印设备领域的领先地位，施乐公司在 80 年代就最先建立起基准测试 (benchmarking) 制度，向其它行业的优秀公司学习，提高了企业的竞争力。进入 90 年代后，施乐公司又以战略性的眼光，不惜投入，率先建立起

较为完善的知识管理体系，展示了企业为迎接知识经济的到来而采取的发展战略，从而为企业的竞争和发展注入了新的活力与动力。

（一）密切注意和深入研究知识管理的发展趋势

早在三四年前，施乐公司就在公司内部实施知识管理，并一直在该领域中处于领先地位。这得益于施乐公司对知识经济和知识管理的密切关注和深入研究，该公司积极主动地投入研究资金，在世界范围内探讨知识管理的作用。为此，施乐公司还启动了名为“知识创新”的研究工作，这项工作与施乐公司的长期战略，即“提供新的知识产品和服务以满足客户的需要”紧密相连。该项研究工作的主要内容有：

1. 对美国其他机构的 60 名知识管理工作进行深度面访，了解他们对知识管理的认知程度，并列出了他们认为最重要的十个知识管理领域：

- （1）对知识和最佳业务经验的共享；
- （2）对知识共享责任的宣传；
- （3）积累和利用过去的经验；
- （4）将知识融入产品、服务和生产过程；
- （5）将知识作为产品进行生产；
- （6）驱动以创新为目的的知识生产；
- （7）建立专家网络；
- （8）建立和挖掘客户的知识库；
- （9）理解和计量知识的价值；
- （10）利用知识资产。

2. 参加由美国、欧洲和日本等 100 名知识管理者组成的研究小组。他们大多是世界 500 家大公司中负责知识管理的高级管理人员。该小组一年开展一两次研讨活动，以沟通各公司在知识管理方面的进展情况，探讨知识管理的发展趋势。

3. 积极参与安永咨询公司（Emst & Young's）组织的“知识管理”活动。这是一个多客户知识管理项目，有 10 至 15 家公司参与，并在剑桥商业中心的领导下建立了互助研究基金。到目前为止，这个小组开展的活动有会议、研究小组活动、工作研修等。其目的是建立一个知识管理实践方面的共同体。

4. 支持三个由美国生产力和质量中心（American Productivity and Quality Center）进行的基准测试研究项目。第一项研究是跟踪 10 家公司知识管理的发展趋势，并记录其应用的情况；第二项研究主要集中在支持知识管理的信息技术方面；第三项是欧洲公司知识管理的基准测试。

5. 在加州大学伯克利分校哈斯商学院（Hass）建立了知识管理教位。

（二）设立知识主管

知识主管的主要任务是将公司的知识变成公司的效益，他的主要职责为：

1. 了解公司的环境和公司本身，理解公司内的信息需求；
2. 建立和造就一个能够促进学习、积累知识和信息共享的环境，使每个人都认识到知识共享的好处，并为公司的知识库做贡献；
3. 监督保证知识库内容的质量、深度、风格，并与公司的发展一致，其中包括信息的更新等；
4. 保证知识库设施的正常运行；
5. 加强知识集成，产生新的知识，促进知识共享的过程。

由于知识涉及的范围大于信息，知识主管的作用已大大超出信息技术的范围，进而包括培训、技能、奖励、战略等。因此，企业在设立知识主管时应避免将知识管理视为信息管理的延伸，从而试图把信息主管错误地改为知识主管，因为这将在不知不觉中会把知识管理工作的重点放在技术和信息开发，而不是置于创新和集体的创造力上。

（三）建立企业内部网络

施乐公司专门建立了名为“知识地平线”的内部网络。这个网络在1997年11月首次登亮相，“实况转播了施乐和永安公司联合举办的“知识超越”会议，有1500?/FONT>2000名职工访问了这个网络。将这个网络取名为“知识地平线”的原因是因为这个产业刚刚兴起，社会对知识管理的理解和行动刚刚开始。

“知识地平线”主要包括以下6方面内容：

1. 工作空间：这是员工可以“分享文献和思想的虚拟空间，这部分内容是可以自我组织和自我维护的。
2. 知识管理新闻：包括有关知识管理的新闻、事件、报告、演讲和各种活动通知。这项内容每周更新一次，在事情较多时更新更为频繁。施乐公司聘请两名信息监测人员从一千多种信息资源中抽取知识管理信息。
3. 事件：存储有关知识管理的会议、研讨、演讲等信息。
4. 知识的搜集：这个知识库保存知识管理研究资料、发展趋势和最佳实践案例，其中也包括施乐职员已经做的工作和有关施乐公司的文章。除此之外，还有有大量施乐的知识管理案例研究。
5. 产品、技术和服务：该部分目前尚未开放。它将保存施乐公司及相关公司的知识产品、技术和服务信息。
6. 相关网点：连接了与知识管理有关的15~20个站点，包括知识工作和知识管理站点、知识公司的站点等。

（四）建立企业内部知识库

施乐公司还建立了企业内部的知识库，用来实现企业内部知识的共享。知识库建立在企业的内部网络上，该系统由安装在服务器上的一组软件构成，它能提供所需要的服务以及一些基本的安全措施和网络权限控制功能。员工可以利用该系统阅读公报和查找历史事件，并彼此在虚拟的公告板上相会。该系统解决了公司内部知识共享问题。

知识库里的内容包括：

1. 公司的人力资源状况；
2. 公司内每个职位需要的技能和评价方法；
3. 公司内各部门、各地分公司的内部资料；
4. 公司历史上发生的重大事件等历史资料；
5. 公司客户的所有信息；
6. 公司的主要竞争对手及合作伙伴的详细资料；
7. 公司内部研究人员的研究文献和研究报告。

（五）直视对公司智力资源的开发和共享

施乐公司非常重视对公司内部智力资源的开发与共享。公司总经理兼执行董事长保罗·阿尔菜尔（Paul A. Allair）认为：“知识管理是从强调人的重要性，强调人的工作实践及文化开始的，然后才是技术问题。”为此，公司采取的措施主要有：

1、将公司的人力资源状况存入知识库。这样可以方便知识主管及其他管理者对公司员工的管理。

2、让员工进行自我测评。施乐公司在内部信息系统上专开了一个网页，在网页上列出公司每个职位需要技能和评价方式、每个职员可匿名上网，利用该系统对自己的能力作出评价，系统会帮助你找出自己和职位上的差距，并告诉你如何提高或改变的方法，即每个员工可以实现自我测评；这一系统有利于员工的职业培训和职业发展。

3、将员工的建议存入知识库中。员工在工作中解决了一个难题或发现了处理某件事更好的方法后；可以把这个建议提交一个由专家组成的评审小组。评审小组对这些建议进行审核，并把最好的建议存入知识库中，在建议中注明建议者的姓名，以保证提交建议的质量及促进员工提交建议的积极性。所有的员工都可以从知识库系统中看到这个建议。

4、开创家庭式的办公环境。公司对员工的工作环境进行了改善，员工工作空间的墙被涂成了浅粉色、紫色、黄色和绿色，全部的工作空间都是平等和开放

的。施乐公司认为，这样有助于创造一个充满和谐的气氛，有利于员工之间进行公开、坦诚的交流。

（六）改变传统的营销方法

传统的营销方法是指企业与客户之间只是单纯的买卖关系，现在要改变这种单一的关系，变客户为合作伙伴，充分挖掘客户的有效资源，在营销过程中促进企业与客户共同发展。

1. 对销售部门的知识管理。在过去，施乐公司的销售人员一般为一个客户工作一年，然后转为其他客户。以这种方法运作，公司损失了大量的知识。因为每次业务人员对新客户都是陌生的，因此需要从头开始了解这个客户，这不仅浪费时间而且客户也不希望这种行为发生，客户希望按以前约定好的计划进行。现在施乐在公司的内部网上建立了一个系统，销售人员将所了解到伯客户：的所有信息，特别是每一笔交易的情况都存入这个系统。公司鼓励销售人员了解客户各方面的情况、包括客户的个性、脾气、喜好、习惯，甚至小孩的姓名等，当然还包括有关客户的商业信息。如果客户在商务交往中发生了不愉快，销售人员必须将事情的背景记录下来，施乐公司会派专职人员负责处理客户和员工之间的矛盾。

2、对维修部门的知识管理占施乐公司开展了一个有关维修业务的知识管理计划，以更好地获得并保存维修人员的知识。在此前，售后服务部门的新知识是通过手册传递给每个维修人员的，由于产品的生命周期越来越短，软件开发的时间也越来越短，手册一制订出来往往就过时了。现在工作手册的传递也已进入了计算机时代。施乐公司的技术人员现在拥有带高效能超支本文档服务功能的便携电脑，用来诊断和维修机器。假如技术人员要进行复印机的例行检查，那么就可以通过超文本快速连接到有关的工作指南中去；若技术人员打算更换某个零件。那么这个系统也可自动连接有关零件的图纸和更换程序。这种“聪明的小手册”的成本比印刷的版本要便宜得多，并且可以经常进行更新。施乐公司还建立了一个系统，在这个系统中维修人员可以进行实地交流、诊断和维修机器。维修人员还可将在工作过程中发现的新问题或新方法及时存入这个系统，以实现维修知识的共享与及时更新。

二、英国石油公司成功实施知识管理的经验

英国石油公司在知识管理的领先地位是世界公认的。他们取得成功的经验包括：取得高层管理者的支持；高质量的全职项目组；“指导”而不是“教导”；采取试点方式；注重测量、评价结果。

在 1994 年，英国石油公司（British Petroleum）发起了一个称为虚拟工作组（Virtual Teamwork）的项目。这个项目的目标是通过先进的技术，建立一个跨越地理和组织边界的虚拟组织，达到将需要分享经验、技能和协同工作的雇员、承包人联结起来的目的。在 1995 年这个项目完成时，英国石油公司的员工可以通过远程电视系统相互协同工作。在 1995 年，英国石油公司的钻井船出现了故障。在过去，要解决类似的问题需要专家乘坐直升飞机到现场解决问题，费用平均达到 150,000 美元/每天。在虚拟工作组投入使用之后，钻井船的工程师在一台小型摄像机面前检修有故障的设备，这台摄像机通过卫星通讯系统与英国石油公司的虚拟工作组的基地相连。他们与千里之外的专家取得联系，通过实时的电视系统，这些专家与船上的工程师共同诊断设备故障。故障在很短的时间内就能解决。这是英国石油公司虚拟工作组系统的一个应用案例。通过虚拟工作组系统，英国石油公司大大降低了运营成本。英国石油公司在知识管理的领先地位是世界公认的。

以下是他们取得成功的经验：

（一）取得高层管理者的支持

知识管理项目如果缺乏高层管理者的支持，则注定要失败。除了在预算上提供额外的支持，英国石油公司的高层管理者大力支持甚至部分参与项目目标的制订。他们认为虚拟工作组项目是企业为提高协作而进行的主要工作，而不是个别团体或知识共享的狂热支持者进行的一个小打小闹的项目。得到最高管理层的支持使成立一个跨越各个部门的核心团队成为可能，同时使这项计划更容易得到员工的认同。

（二）高质量的全职项目组设计范围

广泛的计划、管理和支持之所以能够使整个计划取得成功的原因在于，项目组由熟练的雇员组成，他们能够全身心的投入工作。他们在其它公司取得的成功经验为他们做出正确的决策奠定的基础，同时也增强了参加者的信心。相比之下，使用采用兼职的方式参与项目，最后的效果将会大大降低。他们除了得不到积极的支持外，还认为自己的任务对企业的意义不大，这会降低项目组成员的投入程度。

（三）“指导”而不是“教导”

在虚拟工作组实施的过程中，既要求参与者改变工作方式，又要求他们学会使用新的工具，这种变革需要通过指导的方式予以支持。之所以称为“指导”而不是“教导”，是因为整个过程更强调人与人之间的交互。在“教导”过程中，项目组成员充当“教师”与“游戏者”互动，而不是充当教导员使员工被动地接

受知识。他们通过虚拟工作组系统的终端交互，这样，在交流的同时员工便能感受到这个系统在协同工作和知识交流方面的价值。最终要通过指导，达到使员工发现自身和系统隐含价值的目的。

（四）采用试点

显而易见，采取试点方式的投资要远远小于大规模实施。此外，仔细挑选试点对象和认真设计可测度的评价指标，使试点成功的几率大幅提高。同时，在较小范围内的试验也是可测度的指标更容易的实行，这为项目发展指明了方向。

（五）测量、评价结果

虽然知识项目的最终目标更多的是在质上而不是在量上有所提高，评测工作对于评价知识管理项目的成果也是至关重要的。项目组成员能够十分明确地指出通过实施“虚拟工作组”项目，企业的节省了哪一笔开销，在哪方面提高了企业的生产效率等等，这些都作为项目价值的证明。更重要的是，虽然测度这个项目的长期收益十分困难，但是，通过一些侧面的数据、故事来评价项目价值，例如使用者的亲身感受、参与者的热情，也能够很好地说明项目带来的收益。

三、摩托罗拉的知识管理

从企业管理的观点来看，管理者必须引领组织学习，使竞争力能够在市场中提升，跳得比过去更高更远，动力则来自组织的知识管理与创新。摩托罗拉近来在并购浪潮下纷纷与其它企业联盟，以适应爆炸性变动的市场环境。为确保企业变革后的基业长青，惟有靠知识管理不断的改造、创新与学习，朝向精简、弹性与网络化的发展，才能应对市场不确定性变化的挑战。1999年微软比尔·盖茨在《数字神经系统》一书中指出：“未来的企业是以知识与网络为基础的企业，未来的竞争则是植基于知识与网络的竞争。”管理大师彼得·杜拉克在1993年所写的《后资本主义社会》中表示：“我们正进入一个知识社会，在这个社会当中，基本的经济资源将不再是资本（Capital）、自然资源（Natural Resources）或劳力（Labor），而将是知识（Knowledge）；知识员工将成为其中的主角。”换言之，员工因拥有生产工具与方法，并在组织的实务运作中累积资产。因此，组织如能促使员工分享信息与知识、贡献智慧与能力，则其生产力或创造力将会远胜于资本、劳工、土地和机器的价值创造。知识管理在团队学习中的集体决策将提升成效，成为企业成长最重要的贡献者。

完善知识管理流程 有效的进行知识管理流程指有系统地搜集、获取、整合、累积、存储、分享、更新知识等。所谓有效的运用就是让需要者可以随时、随地、随手获得所需要的正确信息，因而能快速采取行动。这些知识，可能存在于企业

第十一章 知识管理

文件、档案、数据库中，但也可能存在于企业例行的工作流程及实务规范中。知识的取得指企业获得或撷取知识的过程。摩托罗拉知识取得来自”组织内外”，所谓”组织内外”指知识来源不只限于企业内员工，还涵盖企业外顾客、供货商、竞争者等合作伙伴。摩托罗拉利用所设立的企业大学，聘请许多专业领域的博士、专家进行课程设计，让顾客及供货商参与并实施学习，建立专业知识分享渠道。在知识整合方面，摩托罗拉在实务上利用摄影记录和 Lotus Notes 将文件标准集中在一起，以系统的方式，整合所有的知识资源、增进使用者的方便性，并缩短员工一半以上的学习时间，大大提升了工作效率。知识具有连续性，必须代代相传，加以累积，才能让后人站在前人的肩膀上，看得更高、更远。摩托罗拉利用”工程师报告”和”失败模式分析”，将不良产品问题分析逐步展开，对不良率分析有具体的参考流程，避免重蹈覆辙的实验，让知识不断的累积。微软比尔·盖茨曾指出：”知识管理的目的就是要提高企业的智能，也就是企业智商。”而企业智商的增进，很重要的因素是取决于企业成员间能否广泛地分享彼此的信息与知识。摩托罗拉规定外训或研习人员必须要透过部门会议或研讨会的方式，报告并分享所学得的技术与知识。工程人员出差返回后，也须上交差旅心得报告，同时将所学的东西以专题报告呈现。除安排外部讲师，进行知识分享外，公司还安排内部员工以演示文稿、演讲、撰写书面文件方式，贡献专业知识，建立知识分享机制，并将教学成效纳入绩效考核制度。摩托罗拉重视知识的流通与更新，它要求所有人员将自己的专长传递到公共区界面，让其它成员可以随时进行撷取及搜寻，更方便学习及分享，以提升成员获取知识的效率。明确规定学习是公司的策略之一，鼓励再进修及教育训练，让员工接受新观念、创造新思维，并将其自然地应用到工作中以实践知识更新。

创建乐意分享的企业文化 知识管理最大的挑战在于如何鼓励员工分享知识；知识分享不是一个可以自行发展的过程。摩托罗拉鼓励在跨部门间推行各种提案活动，并辅以实质奖赏来鼓励员工。主管会主动让员工了解知识投资不会像实际资本一样贬值，可以增加产能、创意及投资报酬率，并营造一个鼓励员工分享知识的环境。知识管理推行的最大助力及阻力，均来自公司内部全体员工；其最大的障碍来自于缺乏分享的意愿、动机和习惯。人们花许多时间发展个人知识，以凸显自己，这自然地引发所谓”知识即权力”的态度。传统上，员工担心自己辛苦获得或因时间累积而得的知识与人分享后，职务将被取代或工作朝不保夕，害怕变成”教了徒弟，没了师傅”，因此，不愿对别人分享自己的知识。成功的知识管理需透过企业文化的改造，改变员工的思维模式并培养”知识分享”的文化。摩托罗拉在每季推广各种活动中，主动让员工了解知识管理所推动的共享及创新对企业非常重要，这样跨部门的推广活动，可分享知识及整合其它部门意见。每

第十一章 知识管理

个管理阶层对活动都给予高度支持，并鼓励系统化的创新，使创新成为个人的优先目标，藉以改变员工的心态与行为。

转动知识螺旋 野中郁次郎教授在《创新求胜》一书中，指出知识可以分为“内隐知识”与“外显知识”。“内隐知识”指未经正式化的知识，包括企业、经营者或员工的经验、技术、文化、习惯等，是属于个人经验与直觉的知识，属难以形式化、无法被具体化的技能。而“外显知识”则包括一切以文件、手册、报告、地图、程序、图片、声音、影像等方式所呈现的知识。对于新进的工程师，摩托罗拉通过在职训练的方式取代传统的工作外培训（因为传统的工作外培训无法真枪实战演练，以致训练成效无法落地生根，为各方所诟病），让新员工可以透过观察、模仿、体验而学习资深者的技术与精神风格。透过在职训练的过程，可同时形成组织成员间内隐知识的转移，透过这种方式，身体力行而达成创造内隐知识的过程。摩托罗拉就是首先通过这种形式来完成个人与个人的隐性知识相互作用的“共同化”阶段。其次，摩托罗拉依据员工的兴趣，创办“读书会”，建立起知识性团体。该团体针对共同有兴趣的课题，分享自己特殊的经验、感受和观点，让参与讨论的成员，将其个人的“内隐知识”表达出来，促使成员在这个知识性团体的互动中，产生创新的观念。再次，摩托罗拉将操作性知识，用计算机 Lotus Notes 制作成文件手册、训练教材，在公司内部公共网络里让员工自由取用，甚至利用“在线学习”方式，促使“外显知识”转化为个人的“内隐知识”。摩托罗拉就是这样通过各种方式将本属于个人的知识拿出来供员工分享，即“内隐知识”向“外显知识”转变，而后“外显知识”在为员工学习后变成自己的“内隐知识”，提高了员工的知识与技能。顺利完成这种知识的螺旋转动是摩托罗拉做好知识管理的关键。

第二十一节 结语

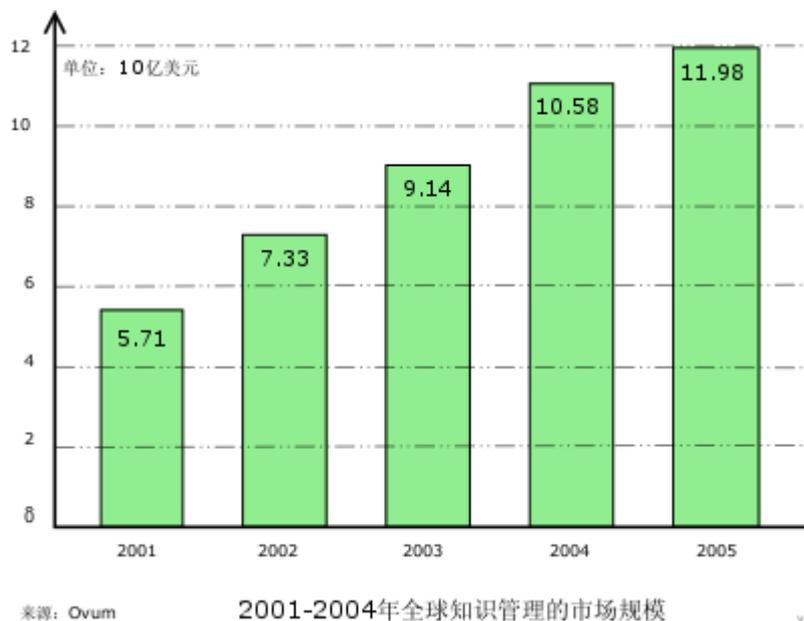


图 11-15 Market competition becomes competition on knowledge!

管理大师彼得·杜拉克在1993年所写的《后资本主义社会》中表示：“我们正进入一个知识社会，在这个社会当中，基本的经济资源将不再是资本(Capital)、自然资源(Natural Resources)或劳力(Labor)，而将是知识(Knowledge)；知识员工将成为其中的主角。”如何管理好知识？是现代企业必须面对的挑战！

随着近年来，知识管理市场的逐步扩大和企业对知识管理重视程度的不断提高，知识管理正在成为企业信息化的热点。我坚信，在不远的将来，KM将像ERP那样成为企业生存和发展的必备要素。

第十二章 使命书和愿景书

第一节 企业使命说明书

一、什么是企业使命说明书

企业使命说明书（mission statement）指的是为了引导企业朝着一个方向前进，在上述工作的基础上，企业决策层应以书面报告形式，提出本企业的使命。企业制定使命说明书是为了让他们的经理、员工在许多场合与顾客和其他公众共同负有其使命感。

例如，柯达的企业使命是：“我们建立统一、重视效益的企业文化。为消费者及顾客提供各种有效的方法，使他们无论何时何地都能够拍摄、保存、处理及打印图像和照片，并能将图像和照片传递给其他人和设备。开发合乎经济效益、与众不同的优质产品，并迅速投放市场。我们的员工来自不同的文化背景，具有一流的聪明才智和技能，并共同维护柯达公司在世界影像业的领导地位。”家乐福的使命是“家乐福所有的努力的最终目标是顾客的满意。零售行业是通过选择商品，提供最佳品质及最低价格，以满足顾客多变的需求。”根据国外的经验，写一份令人满意的企业使命说明书，要花上一、二年的时间。

二、使命说明书应具备的条件

（一）市场导向

有一个确切的市场定位，大方向要准。要知道干什么。

（二）切实可行性

目标、任务大而空，就等于没有目标。解决能够干什么。

（三）有鼓动性

能使员工从中感到力量，看到希望，并自愿为之奋斗。

（四）具体明确

有明确的，较集中的目标。知道怎么去一步步实现。

三、企业使命的界定方法

企业使命可以通过回答下列问题来界定：

（一）经营范围

What is our business? 我们的企业是干什么的？我们的业务是什么？我们的业务应该是什么？经营范围可以从三个方面加以确定：顾客群、顾客需要和技术。大公司往往有许多业务范围，如通用电气公司把它所经营的范围划分为 49 种，并称为战略业务单位。

（二）目标客户群

Who are our customers? 我们的顾客是谁？

（三）所能提供的价值（产品和服务）

what kinds of value can we provide to these customers? 我们对顾客的价值是什么？

（四）发展前景

What should our business be in the future? 我们将来的业务是什么？应该是什么？这些看上去很简单的问题，正是公司时时应该做出回答的最大难题。成功的公司经常向自己提出这类的问题，并慎重及全面地作出回答。成功的企业往往非常注重培养每一个员工的使命感。使命感可引导他们明确目标、方向和机会，使之朝着同一个组织目标而工作。当公司使命成为一个“几乎不可能的梦想”，（看起来难以置信，但公司却有实力把它当成使命去实践）并被这一前景所引导时，则可达到最高境界。如索尼公司曾要求每一个员工研究“个人可移动的声音”，结果他的公司发明了随身听和 CD 随身听。

四、界定企业使命需要考虑的因素

（一）企业的历史

如香格里拉酒店过去一直是一家豪华饭店，在规定任务时就应尊重其过去的历史，一般要高于普通饭店。过去一直是名不见经传的小店，一下子提出要冲出亚洲，声震世界也不很现实。

（二）企业所有者和管理者的意图

意图是主观的，往往受客观现实制约，但有时也能改变现实。如海尔在欧洲市场上一片降价声中，岿然不动，最后维护了其利益，这和领导层抱定的“优质优价”，走高档品的路线的意图是分不开的。

（三）企业环境的发展变化

环境的变化会给企业造成一定的环境威胁或带来市场机会。如国际上推行无氟冰箱，新飞等企业早有准备，这对它们来说就是市场机会，大多数企业措手不及，这对它们来说就是环境威胁。

（四）企业的资源条件

这个因素决定它可能经营什么业务。对于高进入壁垒的行业和产品来说，对资源有较强的选择性，如高科技产业，并不是有资金就可以了。相对来说，餐饮业对资源的要求不太高。

（五）企业的特有能力

如麦当劳公司也许也能进入太阳能行业，但是其特长是经营为大众服务的廉价快餐，经营太阳能可能还要走很多弯路，且不见的就会成功。这就是说，企业在规定其任务时要扬长避短，这样才能有较大的把握。

第二节 企业愿景

一、企业愿景概述

企业愿景(Corporate Vision)又译企业远景，也称公司愿景(Company Vision)简称愿景(Vision)，或译做远景、远见，在90年代盛行一时。所谓愿景，由组织内部的成员所制订，藉由团队讨论，获得组织一致的共识，形成大家愿意全力以赴的未来方向。所谓愿景管理，就是结合个人价值观与组织目的，透过开发愿景、瞄准愿景、落实愿景的三部曲，建立团队，迈向组织成功，促使组织力量极大化发挥。

愿景形成后，组织负责人应对内部成员做简单、扼要且明确的陈述，以激发内部士气，并应落实为组织目标和行动方案，具体推动。

一般而言，企业愿景大都具有前瞻性的计划或开创性的目标，作为企业发展的指引方针。在西方的管理论著中，许多杰出的企业大多具有一个特点，就是强调企业愿景的重要性，因为唯有借重愿景，才能有效的培育与鼓舞组织内部所有人，激发个人潜能，激励员工竭尽所能，增加组织生产力，达到顾客满意度的目标。

企业的愿景不只专属于企业负责人所有，企业内部每位成员都应参与构思制订愿景与沟通共识，透过制订愿景的过程，可使得愿景更有价值，企业更有竞争力。

第十二章 使命书和愿景书

企业愿景是企业战略发展的重要组成部分。企业愿景顾名思义是指：根据企业现有阶段经营与管理发展的需要，对企业未来发展方向的一种期望、一种预测、一种定位。并通过市场的效应，及时有效的整合企业内外信息渠道和资源渠道，以此来规划和制定企业未来的发展方向、企业的核心价值、企业的原则、企业的精神、企业的信条等抽象的观念或姿态；和企业的使命、存在意义、经营方针、事业领域、核心竞争力、行为方针、执行力度等细微性的工作。从而让企业的全体员工及时有效地通晓企业愿景赋予的使命和责任，使企业在计划---实行---评价---反馈的循环过程中，不断地增强自身解决问题的力度和强度。

二、企业愿景的产生背景

吉姆·柯林斯（Jim Collins）和杰里·波拉斯（Jerry I. Porras）在《built to last : successful habits of visionary companies》一书中将企业划分为两种类型。

第一种类型是明确企业愿景，并成功地将它扎根于员工之中的企业。这些企业大多是排位世界首位的受尊重的企业。

第二种类型是认为只要提高销售额即万事大吉，而没有明确的经营理念或企业愿景，或企业愿景没有扩散到企业。这些企业绝不可能居世界首位，只有企业全体员工共同拥有企业愿景，则这个企业就有了成长为优良企业的基础。

三、企业愿景的层次划分

企业愿景可以划分为三个层次：

上层是企业针对社会或世界的；

中层是企业的经营领域和目的；

下层是员工的行动准则或实务指南。

四、企业愿景的本质

企业愿景的本质就是将企业的存在价值提升到极限。传统观念认为，企业的存在价值是企业作为实现幸福的人类社会的手段与工具，在促进全社会幸福和寻找新的财富来源的过程中创造出来的。近来在此基础上对企业的活动增加了与全球自然环境共生（如 ISO14000 环境管理体系）和对国际社会的责任和贡献（如国际性的标准 SA：8000（Social Accountability 8000 <社会责任 8000> 的简称）等内容，使企业存在价值这一概念更加完整。在价值观经历全球化变革的时代，企业愿景及其概念范围也有必要扩大。

第十二章 使命书和愿景书

在先进企业的经营活动中，很容易发现优秀企业愿景的例子。如“重视实际和价值”的GE公司的理念，“强调人类健康信条”的强生公司（Johnson & Johnson, J&J公司）的理念，“尊重革新和创意”的3M公司的理念，“强调持续革新和改善”的Motorola公司理念等等。

五、企业愿景的作用

企业愿景的作用是促使组织的所有部门拥向同一目标并给予鼓励。同时，它也是员工日常工作中的价值判断基准。为此，在规定企业愿景时应明确企业的提供价值和目的。企业的提供价值是企业本质的存在理由和信念。这不同于财务报表上的利润或“近视（myopia）”的期望值。如沃尔玛公司（wal-mart公司）的“顾客第一”P&G公司的“品质第一和正直的企业”等正是体现企业提供价值的代表性例子。

企业愿景的另一构成要素企业目的是给企业员工指示发展方向，提供激励的基本框架，如merck公司（美国默克集团）的“帮助同疾病斗争的人”，GE公司的“以技术和革新来使生活丰饶”等都是体现企业存在目的的代表例子。

从上述世界性的优秀企业的例子中可以看出，并不是在企业创立之初就能规定明确的企业愿景的内容及其实行方法，也没有怎样才是最好的标准答案。就是说，企业愿景不是由其内容，而是由其理念的明确性和理念下的整合性的经营活动来规定和强化的。例如许多企业都可以规定“利用尖端技术生产出电子产品来贡献社会和人类”作为同样的企业愿景，但关键是这种愿景有多么深远并且是否能一贯坚持下去。

在当今的企业经营活动中必需企业愿景的原因：

1. 重整企业愿景

急剧变化的企业环境引起企业的生存危机，企业要想摆脱困境，就迫切需要重整企业愿景。特别是在大部分东南亚国家，金融危机不期而遇，在其影响下，不但是企业经营，甚至国家的运转本身也处在了一种危机状况之中。如果以危机为借口，不去明确企业愿景，而是在现在状况下随波逐流，采取与企业愿景相违的行动，那么即是能获得高额利润，最终也无法取得社会认同。即使是在危机之中，企业也应在日常的企业活动之中努力遵守源于经济理论、社会道德的企业愿景，如果企业不从企业愿景出发去选择行动方案，就不可能进行真正的危机管理或对策所以明确的企业愿景是企业活动中，解决问题或进行革新活动的必要条件。

2. 整合的企业愿景

要使企业员工都自觉地参与到企业经营活动之中，就需要有整合了企业所有理念的企业愿景。和西欧优秀企业相比，东方企业很少有将明确的企业愿景或行

第十二章 使命书和愿景书

动指南，准确地教育企业员工并反映到实践当中的倾向。当然也有重视企业愿景的企业，但毕竟是少数。这是因为东方企业往往把企业愿景当作企业原则、社训、企业精神、信条等抽象的观念或姿态，并不明确企业的使命、存在意义、经营方针、事业领域、行动方针等。此外，还一贯重视“人和”、“诚实”等过于含蓄的非规定性的潜意识力量。而西欧的企业极其重视企业愿景的具体化、明确化，因为它们要融合不同民族、文化等异质要素，去完成共同的目的。

当前，随着结构重组（restructuring）和再造工程（reengineering）、标杆学习（benchmarking）等西方管理方法的普及，终身雇佣制逐步解体，取而代之，个人经理的自律性受到了重视。若要在自律的基础上，企业员工充分发挥个人能力去达成企业共同的目标和愿景，同时实现自我，就必须明确企业愿景。仅仅从经济代价或交换的角度去理解个人或企业关系是不全面的。当个人能理解和参加到企业愿景中时，就能融进企业里，文字化的企业愿景不应是抽象的概念或只言片语，而应包含具体明确的方针。当提出明确的企业愿景，并传播到每个员工，激发起员工的自觉参与意识时，企业就能获得发展。

3. 强化关系性

要强化企业的关系性，就必需有企业愿景。近来在管理和营销领域，关系性（relationship）概念受到关注。这是企业在对大量生产、大量销售体制造成个体的人际关系衰退后进行反思产生的概念，许多学者认为这种概念对于曾坚持生产者观念的企业是必要的。关系的概念不但适用于企业和顾客的交往，也适用于企业与内部员工之间关系。经营者和员工之间关系不是指简单的劳动合同，而是指以相互信赖和密切联系基础上的关系。即，非机械的伙伴关系，这种关系需要通过公司内部沟通创造出共同价值的“共同创造”观念。另外，这种关系的基础要求由企业成员共享的共同企业愿景。有了共享的企业愿景，就能迅速正确地沟通，企业成员在同一企业愿景、共同的目标下建立关系的话，企业成员就能在相互沟通和活动中创造共享价值（shared value）。

4. 知识竞争力

当前企业愿景受重视的另一个理由是“知识竞争力”作为企业竞争力要素开始受到关注，传统观念的企业竞争力是由产品或服务的生产能力、销售能力、资本的调配和运营能力等与企业利润直接相关的要素决定的。但随着近来企业活动领域的巨大变化，应重新讨论企业竞争力的来源。企业竞争力由复合要素构成。价格、质量、品牌、技术含量是产品竞争力的重要因素。

而近年来，以下两种有助于提高竞争力要素受到关注。

首先是组织知识（organizational knowledge），其次是应变能力。今天，企业环境剧变，如果不能创造性地、有柔韧性地应对这种变化，企业本身的生存发展

第十二章 使命书和愿景书

就会陷于危境。有人认为组织决定于战略，若战略随环境而相应变化，则组织也应随环境变化。此时关键是以企业愿景为据。即企业战略是达成企业愿景的手段。

5. 价值创造力（value creation ability）

企业提供的商品和服务是具有价值创造可能性的“企业价值创造物”，而非价值本身。所有商品和服务都是在人类生活的某种特定时期、场所和状况下，与其他信息结合起来创造出独特的使用价值来感动或满足人们。作为企业竞争力的新的要素，我们提到组织的知识、应变能力、价值创造力，但必需清楚，这些要素作用的发挥取决于企业愿景这种知识资源基础管理（knowledge resource-based management）体系的确立。

六、企业愿景的基本要素

企业愿景包括两部分：核心信仰（Core Ideology）、未来前景（Envisioned Future）。

核心信仰包括核心价值观（Core Value）和核心使命（Core Purpose）。它用以规定企业的基本价值观和存在的原因，是企业长期不变的信条，如同把组织聚合起来的黏合剂，核心信仰必须被组织成员共享，它的形成是企业自我认识的一个过程。核心价值观是一个企业最基本和持久的信仰，是组织内成员的共识

未来前景是企业未来 10-30 年欲实现的宏大愿景目标及对它的鲜活描述。

七、企业愿景的内容

一般来讲，企业的愿景通常包含四个方面的内容：

使整个人类社会受惠受益。例如，有些企业的愿景就表达出企业的存在就是要为社会创造某种价值；

实现企业的繁荣昌盛。例如，美国航空公司提出要做“全球的领导者”，这就是谋求企业的繁荣昌盛；

员工能够敬业乐业；

使客户心满意足。客户满意是最基础的愿景，因为客户是企业成功最重要的因素，如果客户对企业的愿景不能认同，那么愿景也就失去了意义。

由于企业不仅是企业领导者的企业，也是员工、合作伙伴和社会的企业，随着企业走向发展和壮大，企业必须经历企业迈向社会化的过程。

八、企业愿景的设定

第十二章 使命书和愿景书

企业愿景是企业未来的目标、存在的意义，也是企业之根本所在。它回答的是企业为什么要存在，对社会有何贡献，它未来的发展是个什么样子等根本性的问题。

企业愿景的设定包括以下两个方面：

第一，企业目的确认

企业目的就是企业存在的理由，即企业为什么要存在。一般来说，有什么样的企业目的，就有什么样的企业理念。正确的企业目的会产生良好的理念识别，并引导企业的成功；错误的企业目的会产生不良的理念识别，并最终导致企业的失败。

第二，明确企业使命

企业使命和企业宗旨是同义语，是企业经营理念指导下，企业为其生产经营活动的方向、性质、责任所下的定义，它是企业经营哲学的具体化，集中反映了企业的任务和目标，表达了企业的社会态度和行为准则。

现代企业的最高使命是其应该具有的社会责任感。要求企业不仅考虑到自身的利益，而且能够承担起自己的社会责任。

企业的社会责任包括：

第一，企业的社会使命，亦即企业成员对社会做出贡献及协调各种利益集团之间关系的使命；

第二，企业的社会服务，亦即企业应当为社会提供的满足各种需要的服务；

第三，企业的社会产品，亦即企业提供的各种产品，既要为企业自身带来利益，也要对社会具有价值；

第四，企业的社会利益，亦即企业必须把维护和实现社会整体利益作为评价其经营活动成果的有效依据和指标；

第五，企业的行为定位，亦即企业在使用各种自然资源和社会资源时，应当优先考虑由于这种使用而可能给社会带来的影响和后果。

概括起来说，企业的社会责任，是企业对各种不同的社会利益集团和群体所承担的道义上的责任。

九、如何将企业愿景与社会责任相结合

日本松下电器的创始人松下幸之助曾经讲到，中层经理一旦进入松下，就会被告知松下未来 20 年的愿景是什么。首先告诉他松下是一个有愿景的企业；其次，给这些人以信心；第三，使他们能够根据整个企业未来的发展，制定自己的生涯规划，使个人生涯规划立足于企业的发展愿景。

如果一个企业有愿景，员工就会追随它，而且员工也不会迷失方向。

第十二章 使命书和愿景书

“选择了一个企业，就是选择一种生活”，如果企业领导者可以树立长远的经营目标，就会赢得员工、伙伴和社会的认可。

将企业愿景与社会责任结合，形成企业独有的品牌主张，能为品牌带来知名度，引起消费者的注意。一项调查表明，83%的消费者自己倾向购买符合环保标准的产品。当不同产品的价格和品质相同，很多的消费者表示，他们会选择购买有社会责任感的企业的产品。

如何将企业愿景与社会责任相结合呢？我们来看一些例子：

日本最大的玩具公司万代玩具公司的愿景是：“我们公司存在的目的就是要实现全世界小孩的梦想”；

海尔的企业愿景是：“创中国的世界名牌，为民族争光”；

蒙牛乳业倡导：“市民健康一杯奶，农民致富一家人”。

蒙牛牛根生常讲，蒙牛的衣食父母是“三民”，市民，农民，股民。市民饮奶。农民供奶。股民投资奶。而其中的农民，是蒙牛“三民情结”中最敏感的一环。蒙牛以化解三农问题为己任，不懈打造“奶源圈”。蒙牛给自己的使命是：“百年蒙牛，强乳兴农”，“愿每一个中国人身心健康”。

时至今日，蒙牛已与产品市场的亿万公民、资本市场的千万股民、原料市场的两百万奶农，以及数十万生产销售大军，结成了命运共同体。被誉为“西部大开发以来中国最大的造饭碗企业”。蒙牛成立以来，带动了周边奶农新增奶牛80万头，成为农民致富的带头人。

这种企业愿景使命的确立，对蒙牛创造5年增长200倍的奇迹，起了关键的作用。

一个企业，当把企业愿景与社会责任结合到一起的时候，要让企业的社会责任感及善行让大众知道。要达成这个目标，企业必须遵从几个品牌策略的基本原则：

第一，要确立焦点

比如，蒙牛把自己的焦点主要放在乳业兴农方面，海尔把焦点放在创中国的世界名牌方面；焦点不仅能带来高曝光率，也能带来影响力。

第十三章 平衡记分卡

- 平衡记分卡的出现，使得传统的绩效管理从人员考核和评估的工具转变为战略实施的工具。
- 平衡记分卡的出现，使得领导者拥有了全面的统筹战略、人员、流程和执行四个关键因素的管理工具。
- 平衡记分卡的出现，使得领导者可以平衡长期和短期、内部和外部，确保持续发展的管理工具。
- 平衡记分卡因此被誉为近 75 年来世界上最重要的管理工具和方法。

第一节 平衡记分卡简介

平衡记分卡（The Balanced ScoreCard，简称 BSC），是绩效管理中的一种新思路，适用于对部门的团队考核。在 20 世纪 90 年代初由哈佛商学院的·罗伯特·卡普兰（Robert Kaplan）和诺朗诺顿研究所所长、美国复兴全球战略集团创始人兼总裁戴维·诺顿（David Norton）发展出的一种全新的组织绩效管理方法。平衡记分卡自创立以来，在国际上，特别是在美国和欧洲，很快引起了理论界和客户界的浓厚兴趣与反响。

平衡记分卡被《哈佛商业评论》评为 75 年来最具影响力的管理工具之一，它打破了传统的单一使用财务指标衡量业绩的方法。而是在财务指标的基础上加入了未来驱动因素，即客户因素、内部经营管理过程和员工的学习成长。

第二节 平衡记分卡发展历程

一、平衡记分卡的萌芽时期（1987~1989 年）

在 Robert S. Kaplan 和 David P. Norton 研究平衡记分卡之前，Analog Device（简称：“ADI”）公司最早于 1987 年就进行了平衡记分卡实践尝试。

ADI 是一家半导体公司，主要生产模拟、数字及数模混合信号处理装置，其产品广泛应用于通信、计算机、工业自动化领域。同其它大多数公司一样，ADI 每 5 年进行一次战略方案调整，在制定新的战略方案的同时检讨原方案的执行情况。但是，如同管理者们经常遇到的战略问题一样，“制定战略方案”被当作一项“任务”完成后，形成的文件便被束之高阁，并不能在公司的日常生产经营工作中得以执行。

第十三章 平衡记分卡

在 1987 年，ADI 公司又开始了公司战略方案的调整。与以前所不同的是，这次的战略方案制定，公司决策层意识到战略不仅仅要注重制定过程的本身，还要更加注意战略实施。他们希望通过面对面与公司员工的交流与沟通，使他们充分理解并认同公司战略。同时公司高层还希望将战略紧密落实到日常管理中来推动战略的执行。此次 ADI 公司的战略文件在形式上发生了重大的变化，他们屏弃了以往那种长达几十甚至几百页的战略文件，将全部的战略文档资料精简到几页纸的长度。在制定战略的过程中，ADI 公司首先确定了公司的重要利益相关者为股东、员工、客户、供应商和社区，然后 ADI 公司在公司的使命、价值观与愿景下，根据上述利益相关者的”利益”分别设定了战略目标并明晰了 3 个重点的战略重点。

为了确保战略目标特别是重点的 3 个战略重点目标的实现，ADI 推行了一个名为 “质量提高” 的子项目，简称 QIP (“ Quality Improvement Process”)。在该项目进行的同时，ADI 公司继续将战略目标的实现的关键成功要素转化为年度经营绩效计划，由此衍生出了世界上第一张平衡记分卡的雏形：

✓ ADI 公司第一张 “平衡记分卡”

	财年 XX 年		第一季度		第二季度		第三季度		第四季度	
	标杆	实际	标杆	实际	标杆	实际	标杆	实际	标杆	实际
财务指标										
资本收益率										
营业收入增长										
利润										
.....										
客户服务										
及时交货										
供货时间										
次品率										
.....										
内部										
生产周期										
流程错误率										
产能										
.....										
新品开发										
新品导入										
新品订货量/率										
员工流动比率										
.....										

图 13-1 ADI 公司第一张”平衡记分卡”

在 ADI 公司实施全面质量管理的过程中，公司为了推行作业成本法(ABC)特地邀请了一部分管理学者参与，哈佛商学院的教授 Robert S. Kaplan 就是其中的一位，他本人是这样描述他是如何发现 ADI 公司记分卡过程的：“在参观和整理案例的过程中，我们也将一个公司高层用来评价公司整体绩效的记分卡加以文本化。这个记分卡除了传统的财务指标外，还包括客户服务指标（主要涉及供货时间、及时交货）、内部生产流程（产量、质量和成本）和新产品发展（革新）-----”

在帮助 ADI 公司推行 ABC 的过程中，Kaplan 发现了 ADI 的平衡记分卡，并认识到它的重要价值。尽管 Kaplan 与 Nolan-Norton 在后期又做了学术上的深化，并把它推广到全球的企业中，但是 ADI 公司对平衡记分卡的贡献仍是我们不能回避和忽视的。当我在全国各地为企业提供平衡记分卡咨询服务的时候，我经常这样问自己：如果没有的 ADI 的记分卡的雏形，会不会有今天的平衡记分卡！

二、平衡记分卡的理论研究时期（1990~1993 年）

在 Robert S. Kaplan 教授发现 ADI 公司的第一张平衡记分卡后面的日子里，他与复兴全球战略集团（Nolan-Norton）总裁 David P. Norton 开始了平衡记分卡的理论研究。

平衡记分卡的研究课题首先是从公司绩效考核开始的。1990 年美国的复兴全球战略集团 Nolan-Norton 专门设立了一个为期一年的新的公司绩效考核模式开发，Nolan-Norton 的执行总裁 David P.Norton 任该项目的项目经理，Robert S. Kaplan 担任学术顾问，参加此次项目开发的还有通用电气公司、杜邦、惠普等 12 家著名的公司。项目小组重点对 ADI 公司的记分卡进行了深入地研究并将其在公司绩效考核方面扩展、深化，并将研究出成果命名为“平衡记分卡（Balanced Scorecard）”。该小组的最终研究报告详细地阐述了平衡记分卡对公司绩效考核的重大的贡献意义，并建立了平衡记分卡的四个考核维度：财务、顾客、内部运营与学习发展。

1992 年初，Kaplan 和 Norton 将平衡记分卡的研究结果在《哈佛商业评论》上进行了总结，这是他们所公开发表的第一篇关于平衡记分卡的论文。论文的名称为《平衡记分卡——驱动绩效指标》，在论文中 Kaplan 和 Norton 详细地阐述了 1990 年参加最初研究项目采用平衡记分卡进行公司绩效考核所获得的益处。该论文发表后 Kaplan 和 Norton 很快就受到了几家公司的邀请，平衡记分卡开始得到企业界的关注。

平衡记分卡理论研究的第二个重要里程碑是：1993年 Kaplan 和 Norton 将平衡记分卡延伸到企业的战略管理之中。在最初的企业平衡记分卡实践中，Kaplan 和 Norton 发现平衡记分卡能够传递公司的战略。他们认为平衡记分卡不仅仅是公司绩效考核的工具，更为重要的是它还是一个公司战略管理的工具。Kaplan 和 Norton 为此发表了在《哈佛商业评论》的第二篇关于平衡记分卡的重要论文《在实践中运用平衡记分卡》，在这篇文章中他们明确指出企业应当根据企业战略实施的关键成功要素来选择绩效考核的指标。

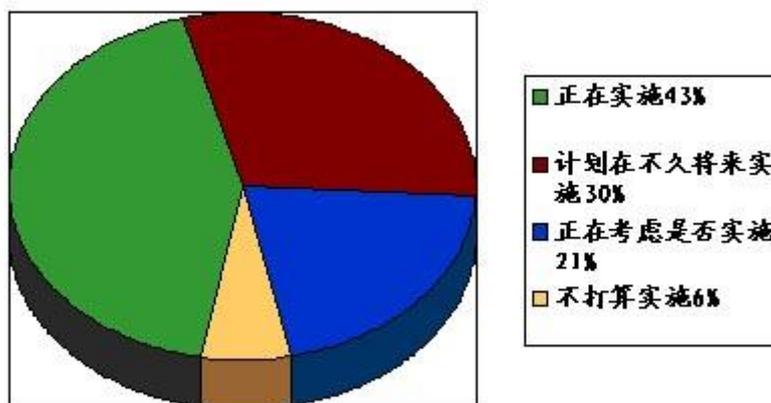
三、平衡记分卡的推广应用时期（1994 至今）

1993年 Kaplan 和 Norton 将平衡记分卡延伸到企业的战略管理系统之后，平衡记分卡开始广泛得到全球企业界的接受与认同，越来越多的企业在平衡记分卡的实践项目中受益，同时平衡记分卡还延伸到非盈利性的组织机构中。

以美国为例，有关统计数字显示，到 1997 年，美国财富 500 强企业已有 60% 左右实施了绩效管理，而在银行、保险公司等所谓财务服务行业，这一比例则更高，这与美国企业在 90 年代整体的优秀表现不能说毫无关系。再看一看政府方面，BSC 在 90 年代初提出，到了 1993 年美国政府就通过了《政府绩效与结果法案》（The Government Performance and Result Act）。今天，美国联邦政府的几乎所有部门、各兵种及大部分州政府都已建立和实施了绩效管理，目前的重心已转入在城市及县一级的政府推行绩效管理。

平衡记分卡首先是在美国的众多企业得到实施，现今已经推广到全球很多国家的企业，今天当我们实施过平衡记分卡项目的中国企业的高级经理们在一起沟通谈及战略与绩效管理时，他们都非常称赞以平衡记分卡对其实践所做出的巨大贡献。在行业上，平衡记分卡几乎涉足到各个行业，全球各个行业的企业（甚至包括一些非盈利性机构）对平衡记分卡需求每年也以成倍的速度增长。2003 年 Balanced Scorecard Collaborative Pty Ltd 的调查统计显示：在全世界范围内有 73% 的受访企业正在或计划在不久的将来实施平衡记分卡；有 21% 的企业对平衡记分卡保持观望态度；只有 6% 的企业不打算实施平衡记分卡：

全球范围内企业使用平衡记分卡的情况



资料来源：Balanced Scorecard Collaborative Pty Ltd
《Global BSC Trends-2003 Global Survey Results》

图 13-2 全球范围内企业使用平衡记分卡的情况

平衡记分卡在美国乃至全球的企业得到广泛地认同，标志着平衡记分卡已经进入了推广与应用的时代！但是在平衡记分卡推广与应用的过程中，其理论的体系也在不断地丰富与完善：

1996年，Kaplan和Norton继续在《哈佛商业评论》上发表第三篇关于平衡记分卡的论文，他们一方面重申了平衡记分卡作为战略管理工具对于企业战略实践的重要性；另一方面从管理大师彼得·德鲁克-目标管理中吸取精髓，在论文中解释了平衡记分卡作为战略与绩效管理工具的框架，该框架包括设定目标、编制行动计划、分配预算资金、绩效的指导与反馈及连接薪酬激励机制等内容。同年，他们还出版了第一本关于平衡记分卡的专著《平衡记分卡》，该著作更加详尽地阐述了平衡记分卡的上述两个方面。

2001年随着平衡记分卡在全球的风靡，Kaplan和Norton在总结众多企业实践成功经验的基础上，又出版了他们的第二部关于平衡记分卡的专著《战略中心组织》。在该著作中，Kaplan和Norton指出企业可以通过平衡记分卡，依据公司的战略来建立企业内部的组织管理模式，要让企业的核心流程聚焦于企业的战略实践。该著作的出版又标志着平衡记分卡开始成为组织管理的重要工具。

第三节 平衡计分卡基本理论

实际上，平衡计分卡方法打破了传统的只注重财务指标的业绩管理方法。平衡计分卡认为，传统的财务会计模式只能衡量过去发生的事情(落后的结果因素)，但无法评估组织前瞻性的投资(领先的驱动因素)。在工业时代，注重财务指标的管理方法还是有效的。但在信息社会里，传统的业绩管理方法并不全面的，组织必须通过在客户、供应商、员工、组织流程、技术和革新等方面的投资，获得持续发展的动力。正是基于这样的认识，平衡计分卡方法认为，组织应从四个角度审视自身业绩：学习与成长、业务流程、顾客、财务。

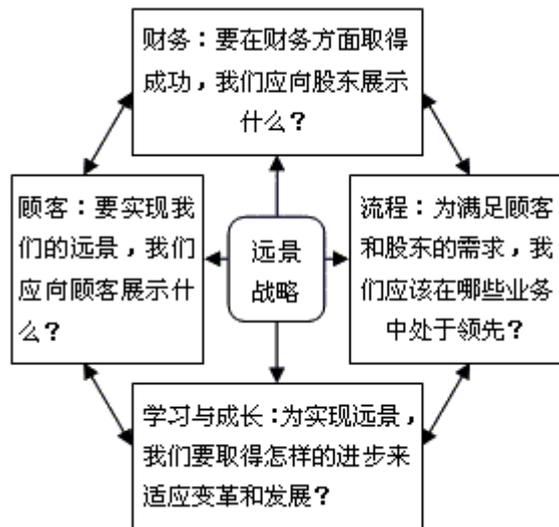


图 13-3 平衡计分卡框架

平衡计分卡”平衡什么”

平衡计分卡反映了财务、非财务衡量方法之间的平衡，长期目标与短期目标之间的平衡，外部和内部的平衡，结果和过程平衡，管理业绩和经营业绩的平衡等多个方面。所以能反映组织综合经营状况，使业绩评价趋于平衡和完善，利于组织长期发展。

第四节 平衡计分卡的基本内容

平衡计分卡中的目标和评估指标来源于组织战略，它把组织的使命和战略转化为有形的目标和衡量指标。BSC 中客户方面，管理者们确认了组织将要参与竞争的客户和市场部分，并将目标转换成一组指标。如市场份额、客户留住率、客户获得率、顾客满意度、顾客获利水平等。BSC 中的内部经营过程方面，为吸引和留住目标市场上的客户，满足股东对财务回报的要求，管理者需关注对客户满意度和实现组织财务目标影响最大的那些内部过程，并为此设立衡量指标。

第十三章 平衡记分卡

在这一方面，BSC 重视的不是单纯的现有经营过程的改善，而是以确认客户和股东的要求为起点、满足客户和股东要求为终点的全新的内部经营过程。BSC 中的学习和成长方面确认了组织为了实现长期的业绩而必须进行的对未来的投资，包括对雇员的能力、组织的信息系统等方面的衡量。组织在上述各方面的成功必须转化为财务上的最终成功。产品质量、完成订单时间、生产率、新产品开发和客户满意度方面的改进只有转化为销售额的增加、经营费用的减少和资产周转率的提高，才能为组织带来利益。因此，BSC 的财务方面列示了组织的财务目标，并衡量战略的实施和执行是否在为最终的经营成果的改善作出贡献。BSC 中的目标和衡量指标是相互联系的，这种联系不仅包括因果关系，而且包括结果的衡量和引起结果的过程的衡量相结合，最终反映组织战略。

第五节 平衡计分卡详解

BSC 是一套从四个方面对公司战略管理的绩效进行财务与非财务综合评价的评分卡片，不仅能有效克服传统的财务评估方法的滞后性、偏重短期利益和内部利益以及忽视无形资产收益等诸多缺陷，而且是一个科学的集公司战略管理控制与战略管理的绩效评估于一体的管理系统，其基本原理和流程简述如下：

1. 以组织的共同愿景与战略为内核，运用综合与平衡的哲学思想，依据组织结构，将公司的愿景与战略转化为下属各责任部门（如各事业部）在财务（Financial）、顾客（Customer）、内部流程（Internal Processes）、创新与学习（Innovation&Learning）等四个方面的系列具体目标（即成功的因素），并设置相应的四张计分卡。（基本框架见图 13-4）

基本框架图

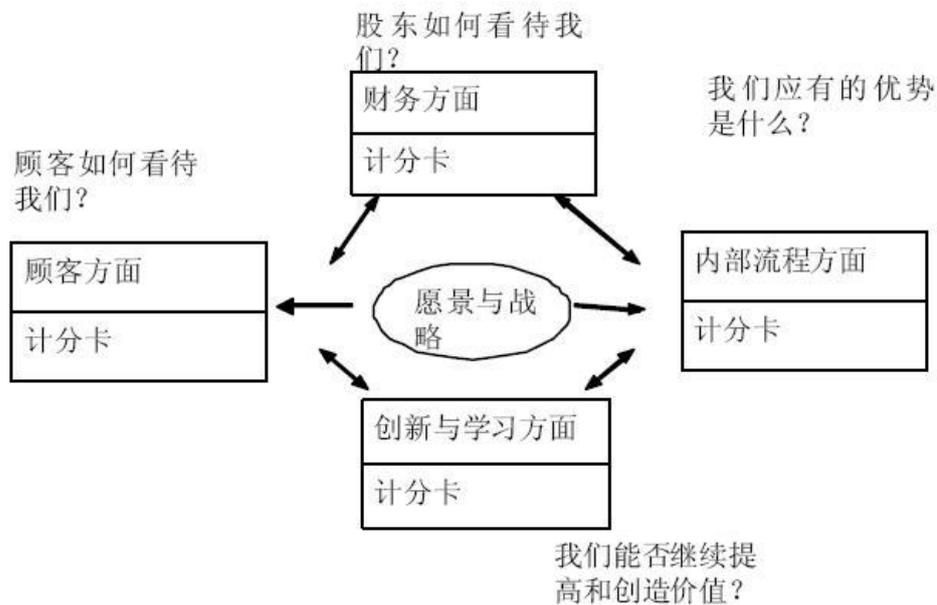


图 13-4 平衡记分卡基本框架

2、依据各责任部门分别在财务、顾客、内部流程、创新与学习等四种计量可具体操作的目标，设置——对应的绩效评价指标体系，这些指标不仅与公司战略目标高度相关，而且是以先行（Leading）与滞后（Lagging）两种形式，同时兼顾和平衡公司长期和短期目标、内部与外部利益，综合反映战略管理绩效的财务与非财务信息。

3、由各主管部门与责任部门共同商定各项指标的具体评分规则。一般是将各项指标的预算值与实际值进行比较，对应不同范围的差异率，设定不同的评分值。以综合评分的形式，定期（通常是一个季度）考核各责任部门在财务、顾客、内部流程、创新与学习等四个方面的目标执行情况，及时反馈，适时调整战略偏差，或修正原定目标和评价指标，确保公司战略得以顺利与正确地实行。（BSC管理循环过程的框架见图 13-5）

BSC管理循环过程

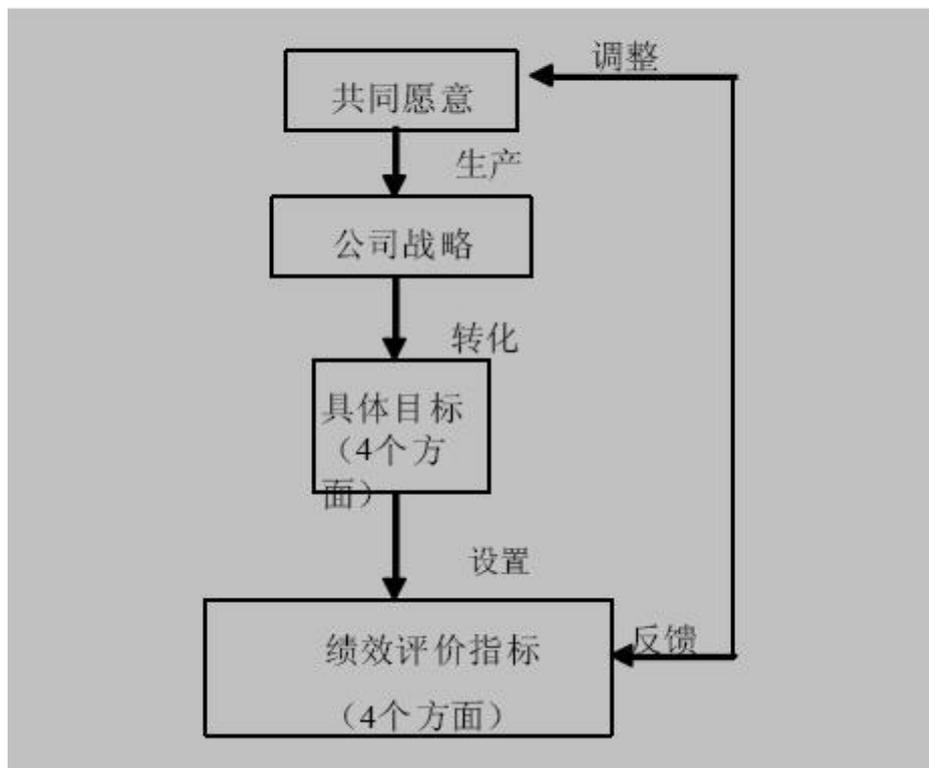


图 13-5 平衡计分卡管理循环过程

第六节 平衡计分卡的优点

平衡积分卡不仅是一种管理手段，也体现了一种管理思想，就是：

- (1) 只有量化的指标才是可以考核的；必须将要考核的指标进行量化。
- (2) 组织愿景的达成要考核多方面的指标，不仅是财务要素，还应包括客户、业务流程、学习与成长。自平衡计分卡方法提出之后，其对企业全方位的考核及关注企业长远发展的观念受到学术界与企业界的充分重视，许多企业尝试引入平衡计分卡作为企业管理的工具。

实施平衡计分卡的管理方法主要有以下优点：

- 克服财务评估方法的短期行为
- 使整个组织行动一致，服务于战略目标
- 能有效地将组织的战略转化为组织各层的绩效指标和行动
- 有助于各级员工对组织目标和战略的沟通和理解
- 利于组织和员工的学习成长和核心能力的培养
- 实现组织长远发展

- 通过实施 BSC，提高组织整体管理水平

第七节 平衡计分卡与战略管理

BSC 贯穿于战略管理的三个阶段。由于制定 BSC 时，要把组织经营战略转化为一系列的目标和衡量指标，此时管理层往往需要对战略进行重新的审视和修改，这样 BSC 为管理层提供了就经营战略的具体含义和执行方法进行交流的机会。同时，因为战略制订和战略实施是一个交互式的过程、在运用 BSC 评价组织经营业绩之后，管理者们了解了战略执行情况，可对战略进行检验和调整。在战略实施阶段，BSC 主要是一个战略实施机制，它把组织的战略和一整套的衡量指标相联系，弥补了制订战略和实施战略间的差距。传统的组织管理体制在实施战略时有很多弊端：或是虽有战略却无法操作；或是长期的战略和短期的年度预算相脱节；或是战略未同各部门及个人的目标相联系，这样，使战略处于一种空中楼阁的状态。

（1）在制定 BSC 时与战略挂钩，用 BSC 解释战略

如前所述，一份好的 BSC 通过一系列因果关系来展示组织战略。例如某一组织的战略之一是提高收入，则有下列因果关系：增加对雇员销售技能培训。了解产品性能，促进销售工作。收入提高。BSC 中的每一衡量指标都是因果关系中的一环。一份好的 BSC 中的评估手段包括业绩评估手段和推动业绩的评估手段，前者反映某项战略的最终目标及近期的工作是否产生了成果，后者反映实现业绩所做的工作，两者缺一不可。

（2）利用 BSC 宣传战略

实施战略的重点是所有的雇员、组织高级经理、董事会成员都了解这项战略。通过宣传 BSC 可以使雇员加深对战略的了解，提高其实现战略目标的自觉性。同时通过定期、不间断地将 BSC 中的评估结果告诉雇员，可以使其了解 BSC 给组织带来的变化。为了使董事会能够监督组织的高级经理人员及整个组织的业绩表现，董事会成员也应了解 BSC。这样，他们监督的重点将不再是短期的财务指标，而是组织战略的实施。

（3）将 BSC 与团队、个人的目标挂钩

这一工作可以通过分解 BSC 的目标和衡量指标来完成。平衡计分卡是由一整套具有因果关系的目标、衡量指标组成的体系，因此，它对于分解非财务指标有着独特的优势（传统上，非财务指标很难分解）。

分解可以采取两种方式：

第一种是由总组织管理人员制订 BSC 中财务方面、客户方面的战略，然后

由中层管理人员参与制订内部经营过程和学习成长方面的目标和衡量指标。

第二种是下一级部门将总组织的 BSC 作为参考，部门经理从组织的计分卡中找到自己可以施加影响的目标和衡量指标，然后制订该部门的计分卡。

(4) 把 BSC 用于执行战略和计划的过程，将战略转化为行动。

第一步，要为战略性的衡量指标制定 3~5 年的目标。

第二步，便是制订能够实现这一目标的战略性计划。以资本预算为例，传统的资本预算未能把投资和战略相连，而选用了回报率等单纯的财务指标进行投资决策。现在我们可以用 BSC 来做，通过利用 BSC 来为投资项目打分，名列前茅的并在资本预算范围内的投资项目将被采用。这种投资决策方法使资本预算和组织战略紧密相连。

第三步便是为战略计划确定短期计划。管理人员根据顾客情况、战略计划、经营过程、雇员情况按月或季制订短期目标，即把第一步“3~5 年的目标”中的第 1 年目标转化为 BSC 中 4 个方面的目标和衡量指标。这种战略性衡量指标，长远目标，战略计划。短期计划的过程，为组织目标转化为切实的行动提供了途径。在战略评价和反馈阶段，我们已经知道，BSC 中的衡量指标之间存在着因果联系。因此，当我们发现某项指标未达到预期目标时，便可以根据因果关系层层分析引起这项指标变动的其他指标是否合格。如果不合格，则表明是执行不力。如果均已合格，那么管理人员就应对组织内外部环境重新分析，检查据以确定战略的环境因素是否已发生变化，是否需要调整战略。这一反馈分析的过程，对于战略管理有着重要的意义，充分体现了战略管理动态的特征。

第八节 什么样的组织应考虑采用 BSC 管理系统

- 高层管理者有短期行为，或换了几任总经理仍然业绩不良
- 缺乏有效的员工绩效管理系统
- 对分公司业绩管理存在诸多问题：虚假利润、短期行为等
- 希望实现突破性业绩
- 需要转型或变革的国营企业
- 希望实现长期发展，打造百年品牌
- 规范化管理，提高整体管理水平
- 提高组织战略管理能力
- 二次创业的民营企业
- 希望对市场有更快的反应速度

第九节 战略聚焦组织

一、什么是战略聚焦组织

战略聚焦型组织（或战略中心组织）是将组织联盟与组织自身的资源聚焦于组织战略的组织。通过将各种资源聚焦于组织战略去实现组织的使命与愿景。

二、战略聚焦型组织的基本原则

1. 将组织战略释解为组织运营及日常作业

2. 调整组织结构与机制适应组织战略

组织结构设计的主要目的是实现协同效应。

3. 将组织战略成为每个人每天的实际工作

这个过程不是自上而下的指挥（direction），而是自上而下的沟通

（communication）。可以用平衡记分卡的方法向整个组织沟通、培训和宣贯组织战略。

4. 使组织战略成为持续性地流程

这个流程是双环的，借助于开放的报告系统将组织战略与预算流程联系起来，实现组织战略预算与运营预算的衔接。

5. 通过高级执行层的领导动员变革

建立战略管理系统。

三、建立聚焦战略型组织

贝恩管理咨询公司（Bain & Company）1999 年的经理人管理实践调查表明：参加调查的公司中，有 55% 的美国公司和 45% 的欧洲公司使用平衡记分卡（BSC）。

平衡记分卡的成功意味着什么？措施反映管理：一种新的管理工具的出现往往受到管理中基本趋势的驱使。确切地说，我们认为工业经济向知识经济的转变使战略重新变得重要，从而使平衡记分卡的使用成为必然。

但是在信息时代竞争，仅有前景和战略是不够的。近期《财富》杂志的一篇封面文章在讨论 CEO 成败的原因时，强烈谴责认为制订正确的战略就能让公司在竞争中稳操胜券的错误观念。其实，我们估计，70% 的情况下，真正的问题不是战略不正确，而是执行不力。

（一）执行战略为何如此困难？

战略专家迈克尔·波特将战略的基础描述为一个组织选择胜过别人的“活动”。如果战略的基础如波特认为的，是“成百上千个活动的选择和执行”，那么战略不仅仅是一个组织的几个高管人员的事，它必须被每个人所理解和执行，整个组织应该团结在战略周围。绩效管理体系的设计是为了创造组织的团结。这里隐藏着一个使战略管理不力的主要原因：大多数绩效管理体系是围绕年度预算和运行计划设计的，它们鼓励的是短期的、增长性和战术性的行为。这当然是管理的一个必要部分，但还远远不够。你不能用管理战术的体系来管理战略。我们认为正是这种需要——对公司战略性管理的需要促成了平衡计分卡的广泛使用。

（二）平衡计分卡——执行战略的新途径

1992年《哈佛商业评论》的一篇文章中，介绍了平衡计分卡的简单理念：那就是一个组织的战略必须转化为能被理解和实施的条款。一个对战略描述精确的平衡计分卡可以成为管理体系的组织性框架。

早期采用平衡计分卡的组织迄今都取得了令人印象深刻的结果。请参见附文中的案例。

这四个例子说明了平衡计分卡的能量。这些执行团队能够成功地执行他们的战略就已经够了不起了，他们取得成绩的速度又显示了每个组织所拥有的潜力。这些组织本来就具备取得成功的能力。人们往往拥有执行战略的技能和知识，但是缺乏中心、行动的一致性和对组织方向、目标的理解，平衡计分卡扫除了这些障碍。

成功运用平衡计分卡的公司均聚焦于战略，对管理体系的每个部分进行了再创造，创造了以战略为中心的绩效管理计划。这是背离传统绩效管理计划的一个重要开端。传统的绩效管理计划，要么与预算之类的财务框架，要么与整体质量之类的非财务框架紧密联系。

从这些例子中，我们开始看到一个适应新经济需要的新的管理程序的标准。我们称这个程序为战略性公司管理，称这种组织为聚焦战略的组织。在持续的研究中，我们观察到了正在形成中的能让组织围绕战略更好运行的一套原则。

原则一：建立发起变革的执行领导团队

一个成功的平衡计分卡计划始于这样一种认识，即它不是一个“测评”计划，而是一个“变革”计划。成功的唯一重要条件，是执行团队的积极投入。战略需要变革组织的每个部分，如果占据高位者不是这一过程积极的领导者，变革将不会发生，机遇将被浪费。

约翰·考特在《引领变革》一书中，描绘了变革为何必须自上而下开始，由领导者分别实施三项行动。成功的平衡计分卡计划的领导者分明遵循了这一模式。

1. 树立紧迫感

在变革发生以前，组织必须理解，为什么巨大的变革是必要的。这里的几个案例中，几家公司均经历了困难和挑战。尽管变革的需要对高层管理者来说是显而易见的，对于组织的其他人员来说却并不总是如此。人们对原有组织的一贯运行方式感觉舒适。但是，如果他们要想从新的战略中创造利益，他们必须接受和认识到，变革是必要和势在必行的。

2. 创建领导团队

领导团队的活力决定平衡计分卡的成败。成功实施平衡计分卡的公司领导者认识到，他们当前的功能型专家队伍必须转化为一个聚焦战略的、多功能的相互协调型团队。执行团队的成员倾向于从他们个人的功能角度出发看待管理问题，往往极少注意到其他部门的功能及如何运转。每个早期平衡计分卡的使用者均在传统的执行团队中加入了战略问题的专家型经理人。美孚石油和汉华银行的新战略都建立在对客户的细分上。两家公司都在原来包括职能和事业部负责人的领导团队中加入了营销经理。这对打破高管层团队协作的惯有障碍起到了关键作用。

3. 制定发展远景和战略

对每个成功的公司而言，制定公认的远景目标和战略是构建执行领导团队的一个有效途径。平衡计分卡的框架为团队协作，建立一个新的远景目标和战略提供了结构性途径。当战略的每一要素都被转化为计分卡的形式，公司内部就会产生巨大的互动。在美孚石油公司，围绕客户细分（营销）、产量最优化（制造）、资本成本（财务）和供应链管理（运输、管道）等的战略问题成为整个执行团队的共同问题。以往，以上每个问题都被分别当作某个职能经理的势力范围。

原则二：将战略转化为可操作的条款

将战略放在管理体系的中心，意味着战略是可以被描述、被理解和被执行的。遗憾的是，没有关于战略的标准。如果我们围绕战略来构建管理体系，我们需要一个可靠和一贯的原则来描述战略。

平衡计分卡为成功的组织提供这一原则。除了建立计分卡外，这一过程帮助执行团队更好地理解 and 解释他们的战略。该设计的基础是一个详细说明战略“体系结构”的战略图表。该表从股东的财务视角（或从合适的非营利性的关键要素）开始，描述了与成功有关的长期指标（如投资回报、股东价值等），把它们分为长期（增长）和短期（生产力）要素。价值目标用于描述客户的需求，不同的价值目标和不同的目标客户源于不同的战略。总的来说，实践中有三种价值目标（价格、关系和创新）。内部视角的设计将内部商业程序与客户价值目标联系起来。

第十三章 平衡记分卡

组织的价值链可以被分为三到四个通用的程序（产品创新、客户管理、运营/物流、监管/社会）。最后，学习和发展的视角详细说明了支持独特的客户价值目标和内部程序所需的能力、技术、潮流和战略管理程序。

一旦战略图表确定下来，并得到执行领导团队的通过，设计计分卡的措施和目标就成为易于操作的过程。

基于我们的经验，我们为不同的行业、过程和战略类别制定了一系列的模板，作为平衡计分卡设计过程的起点。这是揭开战略神秘面纱的重要步骤，并保证使组织聚焦的平衡计分卡确实能够描述战略。

原则三：围绕战略联系和整合组织

平衡计分卡是描述一个事业部战略的有力工具。然而，复杂的组织由许多事业部构成。按理说，每个单位都应该有不同的平衡计分卡来描述和管理它的战略。基于对企业合并后会产生更大的协同优势的认识，事业部往往会合并成更大的组织。其假设是，如果各事业部能够协调工作，结果会创造比各部分独立作战更大的价值。平衡计分卡能够也应该用于详细说明可以整合各自独立、但又相互联系的组织绩效的战略联系。

公司计分卡应该提供能够详细说明所有事业部都接受的目标和主题的高层次模板。例如，公司战略可以是在各事业部之间更公开地共享客户。类似“交互销售”等目标可能会出现在公司计分卡上，每个事业部在自己的战略中应反映这些目标。没有公司的促进，这些联合活动往往无法进行。

只有明确了事业部之间的相关性，才能积极地管理它们。成功的平衡计分卡使用者往往会创建一个程序，让每个事业部、支持部门和外部合作伙伴都有一个平衡计分卡。事业部和支持部门恰如其分地把对方分别当成“客户”或“供应商”。各部门间的联系由此建立。

原则四：让战略成为每个人的工作

据估计，工业化国家所有工作中有约 50% 为知识性工作。劳动力的知识代表了我们刚刚开始有效使用的一种资产。在此结构中，战略信息和决策不能仅仅局限于首席执行官和高级经理人。知识工人每天都在做战略性的选择。成功的平衡计分卡使用者采取措施保证组织中的每个人理解战略，与之保持一致，并有能力执行它。传统的人力资源体系和程序在促成这一转变中起到了主要作用。

要使战略成为每个人工作中的一个有意义的部分，需要：

- 通过沟通和教育来创造认知。

执行战略的先决条件在于使所有员工理解战略。建立一贯和持续的沟通计划是组织保持一致性的基础。转变每个人对战略的理解，不是某种方法就足够的，必须在所有的沟通媒体上作解释，并由执行官的个人行为来强化。

- 个人与组织的一致性。

所有平衡计分卡的成功运用者都通过建立员工个人目标的程序将个人与战略相统一，有的甚至创造了个人计分卡。为个人设立目标当然不是什么新鲜事，目标管理（MBO）已经存在了几十年。但是目标管理与通过平衡计分卡所达到的一致性大不相同。目标管理体系中的目标建立在个人所属的组织部门的结构之内，强化面窄，功能停留在思考层面。在平衡计分卡框架内建立的个人目标是多功能的、长远的和战略性的。

- 激励性奖酬。

成功的平衡计分卡实施者很快就将激励性奖酬与目标中的计分卡措施联系在一起。把酬金和计分卡联系起来是为了释放巨大的能量。大多数成功的平衡计分卡使用者最终总结说，为了根据战略和计分卡中说明的要求调节行为，变革必须通过激励性奖酬来强化。当平衡计分卡与激励性奖酬挂钩，人们对战略细节的关注水平就有了明显提高。

原则五：战略与预算挂钩

为什么预算与战略保持一致如此困难？因为大多数战略性提案无法对财务结果产生直接影响。相反，它们往往产生第二或第三波的影响。例如，一项传授影响客户信心技巧的培训，反过来会扩大客户关系。这样的连锁反应最终会导致盈利。除非这个因果关系的“假设”被清晰、详细地描述出来，得到大家的信服，而这是大多数预算主任都不会做的事。一个战略性投资是“一连串”的活动，而不是一个简单的线性项目。有鉴于此，大多数组织都应该重新定义他们的计划和预算程序，以反映这些结构性特点。

有一家组织成功地运用平衡计分卡的结构解决了这些局限性问题。战略被分解为一系列的主题，采购与资源配备和分销是其中之一。每个主题下都建立了计分卡和联系表。三至五年的延伸目标被提出来，完成这些目标的行动连同成本也被明确。这是预算的初步投入。这种方法有以下几个好处：

- 1) 这种因果关系的模式说明了战略性投资的间接性特点；
- 2) 战略性投资计划提供了一个独立自足的商业案例，明确了一套完整的倡议、投资和预期结果；
- 3) 战略性主题和相关的投资计划为定义责任、跟踪结果提供了框架。

对战略性主题和行动的管理为在长期战略和短期投资之间建立联系提供了媒介。

原则六：让战略成为连续性的过程

战略是一个关于构建未来的假设。这种假设应该不断地被测试，从而可以根据需要调整路线。成功的平衡计分卡运用者使用这个工具，针对计分卡的财务和

第十三章 平衡记分卡

非财务措施的短期目标调整组织表现。他们利用记分卡核对提案是否按计划执行。这一过程类似典型的每月运营审核，只是审核的不仅仅是财务表现，经理们审核绩效并针对平衡记分卡上的所有措施采取纠正性行动。这一过程创造了战略性焦点而无需保证战略性学习的发生；同时还可以取得更多的成就。

成功地使用者不仅仅把平衡记分卡当作管理的一种新型方式，他们用它来讨论战略是否有效。例如，美孚石油的运营会议以平衡记分卡为中心，和那些主要围绕财务措施的会议大不相同。其执行副总裁鲍伯·麦科尔这样评论这种差异：“过去我们是一群控制者，坐在一起谈论分歧。现在我们讨论什么做得对，什么做得不对。什么是我们应该继续做的，什么是我们应该不再做的。我们还需要恢复使用什么样的办法。”

记分卡的内在逻辑和外部有效性应该作为战略实施过程的一个正在进行的部分受到检测。发生的事件有可能是在战略和记分卡建立之时没有预见到的。公司需要有不断评估、讨论和更新他们战略的机制。平衡记分卡为这些成功的组织提供了一种工具，使战略成为一个持续的过程而不是一个年度性的事项。

四、小结

平衡记分卡使组织得以引入一种新的治理和审查程序——聚焦战略，而非战术。新的治理程序注重学习、团队问题的解决和训练。审核会议现在将目光投向未来——探索如何更加有效地执行战略、根据战略识别应做的改变——基于从过去学到的东西。

这是个适应当代商业体系需求的管理程序，其核心是一个能够明确描述战略的简单的框架和工具。没有这个战略性框架就没有战略管理体系。平衡记分卡是这个管理体系的核心，聚焦战略的组织将用它构建自己的未来。

第十节 平衡记分卡应用的成功案例

一、美孚石油（Mobil Oil）

美国营销及炼油事业部于1993年引入平衡记分卡，帮助美孚从一个高度中央集权的、以生产为导向的石油公司转变为一个分散的、以客户为导向的组织。产生的结果是迅速和富有戏剧性的。1995年，美孚的行业利润率从最后一名跃居第一名，并连续四年保持了这个地位（1995~1998）。不良现金流发生了戏剧性转变，投资回报率位居同行业榜首。

二、信诺保险集团（CIGNA Insurance）

财产及意外险事业部于 1993 年引入平衡计分卡，帮助信诺从一个亏损的多元化经营者，转变成为一个位居行业前列、专注主营业务的企业。其结果同样迅速和富有戏剧性。两年内，信诺扭亏为盈。1998 年，该公司的绩效迈入行业的前四分之一强。

三、Brown & Root 能源服务集团

1993 年，（Brown & Root Energy Services）Rockwater 分公司总裁为管理团队引进了平衡计分卡，用以帮助两个新合并的工程公司明确战略并达成共识，将他们从低成本的小贩转变为有高附加值的合作伙伴。计分卡的设计过程被用于构建团队、鉴别客户价值目标的不同观点以及为企业目标达成共识。1996 年，该公司的增长和获利率均在本行业位居榜首。

四、汉华银行（Chemical Retail Bank）

现在的汉华大通，平衡计分卡于 1993 年被引入，以帮助银行吸收一家并购银行，引进更为一体化的金融服务，加速电子银行的使用。平衡计分卡明确地说明了战略的重点，并为在战略与预算间建立联系提供了构架。3 年内，其获利率增长了 20%。

第十四章 作业基础管理

第一节 作业基础管理的概念

作业基础管理（Activity Based Management, ABM），是指利用作业成本信息，帮助管理人员找出不增值且消耗资源的作业。作业是指相关的一系列任务的总称，或指组织内为了某种目的而进行的消耗资源的活动。

作业基础管理是一种系统范围的、综合的方法，它使管理层的注意力放在那些目标是增加顾客价值、并通过提供这种价值获得利润的作业上。作业基础管理包括产品成本计算和流程价值分析。ABM 利用作业成本计算作为其主要信息源。

作业基础管理是以流程中关键作业的活动量作为绩效衡量指标，取代传统以财务信息为基础的管理方式。因而作业基础管理是属于绩效管理的一种，一般比较熟悉的名称是“关键绩效指标（Key Performance Management）”，或是“平衡计分卡（Balance Score Card）”。

在方法上作业基础管理是通过“策略选择（Strategy Articulation）”的技术，将企业整体的愿景、使命、策略目标，分解追踪到部门，甚至流程的策略目标，再运用流程设计的技术，找出关键作业项目，同时设计可以收集各作业活动量的信息以及报告成果的制度。

由于作业基础管理必须使用策略选择及绩效管理的观念与方法，因而属于超高难度的流程方法。

第二节 作业的基本特征

1. 作业是投入产出因果连动的实体。即作业是一个有资源投入和效果产出的实实在在的过程；
2. 作业贯穿于公司经营的全过程，构成包容企业内部和连接企业外部的作业链；
3. 作业是可量化的基准。

由于作业具有这些特征，就使得作业在成本计算和企业管理中具有“基础性”的作用。针对传统管理会计不能提供准确的产品成本信息的缺陷，美国在 20 世纪 80 年代末产生了作业基础成本计算（activity based costing, ABC）。它是对传统成本计算的一种发展，传统成本计算是将直接成本（直接材料、直接人工）直接计入产品成本，而将间接成本（制造费用）按照直接人工小时（或机器小时、

第十四章 作业基础管理

直接人工成本)分配到产品成本中去。其内涵的假定是：产品消耗的间接制造费用资源与生产产品发生的直接人工小时数成正比。这个假定是不现实的。因为制造费用既包含着单位水平作业成本，也包含着批水平作业成本、产品水平作业成本和设备水平作业成本，而后三者并不随直接人工小时等与产量高度相关的指标成比例变化的。作业基础成本计算对传统成本计算进行了创新。其理论依据是：产品消耗作业，作业消耗资源并导致成本的发生。因此，作业基础成本计算在进行产品成本计算时，对于间接制造费用，首先是按照资源动因归集到各项作业或作业成本地；然后，再按照作业动因将作业成本或作业成本地的成本分配到产品，因而作业基础成本计算不仅可提供作业成本信息，而且较传统成本计算可以提供更加准确的产品及顾客成本信息。在作业基础成本计算的基础上，人们更深入地认识到，作业不仅是更准确的产品成本计算的基础和桥梁，而且是企业管理的基础，企业通过提高作业的效率及消除非增值作业，通过对作业链（价值链）的重构，对于降低企业成本，提高顾客货值和企业经济效益有着重大意义。因此，作业基础管理（activity based management, ABM）便继作业基础成本计算之后应运而生。作业基础管理从内容上看，除了作业成本计算和作业成本管理之外，还包括对一些非成本因素的量度，如生产周期、适应性和顾客服务。

第三节 作业基础管理主要项目

- 企业就拟定策略方向及目标，并依据策略目标制定营运计划。
- 找出会影响营运计划成败的关键绩效指标（KPI），订出各项指标的预期成果。
- 针对如何达成 KPI，拟定“绩效计划（Performance Plan）”，决定必须执行哪些工作。
- 依序将绩效闭幕与 KPI 成果目标，分配至各事业单位，部门及给予部门，并展开各层级绩效计划及 KPI，通过这种方式，营运计划与绩效计划的内容变得更详尽，不但贯穿整个企业组织，而且切实可行。
- 在事业单位及部门层级，绩效计划就明确各项资源分配情形，同时产生编制预算所需的数据。
- 必须等事业单位绩效计划、PKI 及预算完全展开后，再分配展开各部门绩效计划，PKI 及预算，重复同样步骤将年度目标分配到各子部门，如此才能确保基层单位绩效目标与公司整体策略目标是一致的。

第十五章 忠诚管理

第一节 忠诚管理的提出

历史上，依据人们对企业的定位及对企业管理的不同理解。出现了形形色色的管理模式。总体上可分为两个阶段：

前期主要关注生产性因素，偏向于以利润、质量、技术作为企业管理的核心；后期则将管理焦点转至人，更多的是探求服务、人才与企业发展的联系。从生产性因素到人本因素的转变，可以看出企业在经营管理模式上经历了一条由表及里、从浅到深的发展道路。以利润为中心的管理模式是把获得最大利润作为企业建设和发展的目标，将工作重点放在扩大生产规模、降低生产成本、调整投入产出率及负债率上，实施这种管理模式的企业会将焦点集中在会计报表的利润总额及其增长率、总资产回报率或资金收益率上；而实施以质量为核心管理模式则表明企业认清了利润与产品的重要关联，并将一切工作都围绕“质量”这一核心开展，更多的着眼于产品的功能是否齐全、性能是否先进、是否具有良好的安全性及可靠性等等；管理模式以技术为核心是企业管理认识的又一进步，企业注意到了隐藏在质量背后的决定因素，并把提高技术含量、促进产品技术创新作为主要目标，从而加快了企业在产品周期上的成长步伐。然而，无论是利润、质量还是技术，都明显的把企业内在的动力放在了表层的生产因素上，忽略了决定利润、质量、技术背后的人的力量，忽略了同时作用于一家企业之上的多种压力：对集体成员负责任的社会压力、竞争性压力、科技上的变化、管理上的不确定性的等等因而具有明显的短视行为。

相比较而言，忠诚管理在关注生产性因素的同时更把重点投向创造价值的人，是在前期生产性因素的基础上整合了后期人本因素的观点并加以发展的结果。它认为企业的根本使命并非获取利润，而在于创造价值；利润则是价值创造的重大结果，是手段而非目的，是结果而非目标。另外，这种价值创造理论还可使投资者、会计师、营销人员和人力资源经理这些原本并不相干的视角协调一致、殊途同归。

第二节 忠诚的内涵

有关“忠诚”这个题目的理智准则，当推1908年成书的《忠的哲学》，作者是哈佛大学的哲学系教授乔西亚·罗伊斯。在他看来，忠诚自有一个等级体系，也分档次级别：处于底层的是对个体的忠诚，而后是对团体，而位于顶端的是对

第十五章 忠诚管理

一系列价值和原则的全身心奉献。按照罗伊斯的观点，忠诚本身不能以好坏论，应该加以判断的是人们所忠于的原则。正是依据对这些原则的忠诚程度，人们才能断定是否以及何时应该终止对一个人或团体的效忠。而忠诚的终极议题，恰恰在于依照罗伊斯的等级体系来安排事物的轻重缓急。

所谓忠诚管理，并不仅仅是指面向个人或团体的忠诚，更重要的是忠于某个企业据以长期服务于所有成员的各项原则。具体说来是指仔细的挑选顾客、雇员和投资者，然后想办法留住他们。顾客、雇员、投资者可以说是一个商业体系的基本要素，我们将其称为“忠诚的力量”。长期的研究发现，这三种要素之间有着极为微妙的关联：没有忠诚的雇员就不可能出现忠诚的顾客；缺乏忠诚的顾客，企业也无法留住忠诚的雇员。而一旦顾客和雇员这个忠诚的基础不存在，企业的投资者也不会再保持对企业的支持，顾客和雇员的忠诚也建立在投资者忠诚的基础上。因此，商业忠诚实际上是三维的，即顾客、雇员、投资者三维，其力度、广度和相互关联性远远超过了我们的预想。

第三节 忠诚所引发的经济效应

忠诚联系着价值的创造，它不但可以凭借对顾客行为的考察衡量一家企业是否已经提供了优异的价值，而且还可以引发一系列的经济效应，表现在以下几方面：

一、业务量

吸引并留住更多的忠诚顾客，有利于企业形成再次销售、多次销售以及顾客之间的口碑相传，从而增加企业的业务量，扩大其市场份额。反过来，企业也可以用获得的利润更好的服务于顾客，保证企业业务的可持续发展。

二、人力资本

企业拥有了较高的业务增长，则更容易吸引并留住优秀的人才，为企业营造优厚的人力资本。这些忠诚的雇员一方面从忠诚的顾客身上体验到满足和成就，从而学会更好的为顾客服务；另一方面由雇员提供的这些优质服务又反过来强化了顾客的忠诚度，从而达到“双赢”的效果。

三、生产成本

忠诚的长期雇员相比之下更了解企业的产品、价值导向及工作流程，也更熟悉企业的顾客及他们的要求，从而能够在工作中学会降低成本、加强交流、改善服务质量；而忠诚的顾客对企业所提供的产品和服务更为清楚，与他们做生意，一方面可以降低风险，另一方面可以提高工作效率。这两者均能形成令企业的竞争对手难以匹配的竞争优势。

四、生产力水平

在有了较低的生产成本的基础上再辅以忠诚顾客的数量增加，便可产生卓越的生产力，从而能够给予顾客更丰富的价值内涵，也更有利于吸引并留住忠诚的雇员和投资者。

五、资本

资本是企业发展的定心丸。在拥有忠诚的投资者的基础上，企业更容易提高生产力，从而获得高额利润、更好的吸引投资者并保证他们的忠诚度，使企业在需要投资时能获得充足的资本，顺利贯彻自己的经营理念。

六、企业形象

企业要让顾客能在任何地点、任何时间实时的联系到企业本身并能够得到所需的信息。这样才能培养忠诚的顾客、雇员和投资者在实践中处处维护企业对内、对外的形象，从而使企业形象达到一个较完善的层次，有利于继续吸引忠诚的顾客、雇员和投资者，形成良性循环。

第四节 忠诚管理的一般框架

顾客忠诚、雇员忠诚以及投资者忠诚，三者之间关系密切。要想理解并管理其中的一个，便必须理解并把握三者全体。所谓忠诚，并不仅仅是指经营思想和战略规划，因为它提出了一整套实用的测量指标，所以它还指导着实施战略策略的日常工作的操作。弗雷德里克曾提出衡量忠诚管理的一个基本框架，包括设计一个价值主张、找到合适的顾客，赢得顾客的忠诚、找到合适的雇员、赢得雇员的忠诚、通过生产率的增长获得成本优势、找到合适的投资者、赢得投资者的忠诚这8个要素。

一、设计一个卓越的价值主张

价值主张是企业的灵魂，是企业在商海上航行的指南针。忠诚实施企业中每一家的战略规则都应围绕价值主张的设计和发展，而归根到底，这个价值主张就是向自己的顾客提供最优异的价值，使他们达到满意。

二、找出合适的顾客

忠诚实施企业应注意判断谁是自己的目标顾客以及这些目标顾客的喜好、要求，进而有依据的制定计划、组织活动，以便有选择的吸引他们。这项活动的成功与否不在于销售手法上的出卖乖巧，而更多的取决于价值主张的吸引力和它所激发的口碑相传。实际上忠诚实施企业应更为关注对新顾客的筛选，因为这是找出合适的顾客的第一步也是关键一步，不要一味的追求数量上的增长，而忽略其实际的应用价值。

三、赢得顾客的忠诚

一个企业若想提高获利能力，就必须选择正确的顾客群体并成为他们的首选厂家。因此，忠诚实施企业应该把顾客看作资产，力求留住他们并挖掘他们的潜在价值。一些相关的服务如定价政策、产品系列、对雇员的奖励措施及服务水平等等，都需要进行不断的调整，以进一步增强顾客的忠诚度。

四、找到合适的雇员

成功地运用忠诚管理的企业，往往会在招聘雇员时小心谨慎、严格筛选，如同在选择顾客时那样。企业要的是与企业同心同德、才识兼备、技术娴熟、工作能力强的雇员，并希望他们能够长期地做出令人满意的贡献。

五、赢得雇员的忠诚

忠诚实施企业应该在雇员的个人发展和培训上舍得投资，为其充分发挥天生能力和所学专业准备相应的职业道路和组织结构，原因在于，雇员忠诚与顾客忠诚是相辅相成，相互强化的。当然，除此外，忠诚实施企业要注意对雇员在物质和精神上的奖励，这些奖励将形成雇员忠诚度的螺旋式上升。

六、通过生产率的增长而获得成本优势

顾客忠诚度和雇员忠诚度得以提升以后，生产效率必然提高，其创造的剩余价值自然会在成本方面带来的优势。而这些优势又能促进生产效率的提高，从而形成企业生产的良性循环。

七、找到合适的投资者

为了稳定公司的体制和经营、有能力对付竞争威胁，忠诚实施企业需要吸引合适的投资者。所谓合适的投资者是指愿意接受长期合作关系的投资人，他们一旦确定企业能为其带来高额利润，便会毫不犹豫地投入资金，从而使企业在完成自己既定目标的过程中得到有利的支持。企业也将因此获得较大的发展机会。

八、赢得投资者的忠诚

赢得投资者忠诚的最佳途径一是丰富的利润，二是工作能力强的经理人，三是企业有潜力的发展。他们的忠诚是企业必须争取的重要一环，直接关系到企业的生死存亡。

实际上，通向零流失率的忠诚管理旅程开始于企业的管理核心，他们应把忠诚问题看作是关系到荣誉和完整的诚实人格的大问题，并领导企业致力于一个远远不限于利润的创造价值的使命，帮助企业建立伙伴关系构成激励机制；设立奖励措施从而创造价值，用价值浇铸忠诚，再享受忠诚带来的更大的价值。在这个基础上，采纳了忠诚管理的企业，会与其顾客、雇员和投资者一起，实现利润、增长、持久价值的螺旋式上升。

第十六章 六西格玛

第一节 六西格玛管理法简介

六西格玛（6 σ ）概念于1986年由摩托罗拉公司的比尔·史密斯提出，此概念属于品质管理范畴，西格玛（ Σ , σ ）是希腊字母，这是统计学里的一个单位，表示与平均值的标准偏差。旨在生产过程中降低产品及流程的缺陷次数，防止产品变异，提升品质。

六西格玛（Six Sigma）是在九十年代中期开始被GE从一种全面质量管理方法演变成为一个高度有效的企业流程设计、改善和优化的技术，并提供了一系列同等地适用于设计、生产和服务的新产品开发工具。继而与GE的全球化、服务化、电子商务等战略齐头并进，成为全世界上追求管理卓越性的企业最为重要的战略举措。六西格玛逐步发展成为以顾客为主体来确定企业战略目标和产品开发设计的标尺，追求持续进步的一种管理哲学。

20世纪90年代发展起来的6 σ （西格玛）管理是在总结了全面质量管理的成功经验，提炼了其中流程管理技巧的精华和最行之有效的方法，成为一种提高企业业绩与竞争力的管理模式。该管理法在摩托罗拉、通用、戴尔、惠普、西门子、索尼、东芝行众多跨国企业的实践证明是卓有成效的。为此，国内一些部门和机构在国内企业大力推6 σ 管理工作，引导企业开展6 σ 管理。

第二节 六西格玛管理法的概念

6 σ 管理法是一种统计评估法，核心是追求零缺陷生产，防范产品责任风险，降低成本，提高生产率和市场占有率，提高顾客满意度和忠诚度。6 σ 管理既着眼于产品、服务质量，又关注过程的改进。“ σ ”是希腊文的一个字母，在统计学上用来表示标准偏差值，用以描述总体中的个体离均值的偏离程度，测量出的 σ 表征着诸如单位缺陷、百万缺陷或错误的概率性， σ 值越大，缺陷或错误就越少。6 σ 是一个目标，这个质量水平意味的是所有的过程和结果中，99.99966%是无缺陷的，也就是说，做100万件事情，其中只有3.4件是有缺陷的，这几乎趋近到人类能够达到的最为完美的境界。6 σ 管理关注过程，特别是企业为市场和顾客提供价值的核心过程。因为过程能力用 σ 来度量后， σ 越大，过程的波动越小，过程以最低的成本损失、最短的时间周期、满足顾客要求的能力就越强。6 σ 理论认为，大多数企业在3 σ ~4 σ 间运转，也就是说每百万次操作失误在6210~66800

第十六章 六西格玛

之间，这些缺陷要求经营者以销售额在 15%~30% 的资金进行事后的弥补或修正，而如果做到 6 σ ，事后弥补的资金将降低到约为销售额的 5%。

在这里面涉及到几个概念，六西格玛是帮助企业集中于开发和提供近乎完美产品和服务的一个高度规范化的过程。测量一个指定的过程偏离完美有多远。

六西格玛的中心思想是，如果你能“测量”一个过程有多少个缺陷，你便能系统地分析出，怎样消除它们和尽可能地接近“零缺陷”。

在六西格玛里，“流程”是一个很重要的概念。举一个例子来说明。一个人去银行开账户。从他进银行开始，到结束办理开户叫一个“流程”。而在这个流程里面还套着一个“流程”，即银行职员会协助你填写开户账单，然后她把这个单据拿给主管去审核，这是银行的一个标准的程序。去银行开户的人是一线员工的“顾客”，这是当然的顾客，叫“外在的顾客”，而同时一线员工要把资料给主管审核，所以主管也是一定意义上的“顾客”，这叫“内在的顾客”。工厂与这个案例也很像，即一道工序是下一道工序的“顾客”。

另一个重要的概念是“规格”。客户去银行办账户，时间是很宝贵的。办账号需要多长时间就是客户的“规格”。客户要求 15 分钟内办完，15 分钟就是这个客户的规格。而如果银行一线职员要用十七八分钟才能做完，那么，这就叫做“缺陷”。假如职员要在一张单上五个地方打字，有一个地方打错了，这就叫做一个“缺陷”，而整张纸叫一个单元。

“机会”，指的就是缺陷的机会，如果一张单据上有五个地方要打，那么这个单元的缺陷机会为五。

第三节 DPMO 与六西格玛的关系

DPMO（即：每百万次采样数的缺陷率）是指 100 万个机会里面，出现缺陷的机会是多少。这里有一个计算公式，即 $DPMO = (\text{总的缺陷数} / \text{机会}) \times \text{一百万分之一}$ 。

如果 DPMO 是百万分之三点四，即达到 99.99966% 的合格率，那么这就叫六西格玛。（如表 16-1 所示）

第十六章 六西格玛

表 16-1 DPMO 与西格玛的对应关系

σ 值	正品率 (%) 次失误/百万次操作	DPMO 值	以印刷错误为例	以钟表误差为例
1	30.9	690000	一本书平均每页 170 个错字	每世纪 31.75 年
2	69.2	308000	一本书平均每页 25 个错字	每世纪 4.5 年
3	93.3	66800	一本书平均每页 1.5 个错字	每世纪 3.5 个月
4	99.4	6210	一本书平均每 30 页 1 个错字	每世纪 2.5 天
5	99.98	230	一套百科全书只有 1 个错字	每世纪 30 分钟
6	99.9997	3.4	一个小型图书馆的藏书中有 1 个错字	每世纪 6 秒钟

引入了西格玛这个概念以后，不同的企业、工厂、流程、服务之间都可以进行量化的比较。

第四节 六西格玛质量管理方法对企业管理的作用

一、六西格玛质量管理对经营业绩的改善

在企业内部，规范的六西格玛模式项目一般是由称为“六西格玛模式精英小组”（SixSigmaChampion）的执行委员会选择的，这个小组的职责之一是选择合适的项目并分配资源。一个公司典型的六西格玛模式项目可以是矫正关键客户的票据问题，也可以是改变某种工作程序提高生产率。领导小组将任务分派给黑带管理人员们，黑带管理人员们再依照六西格玛模式组织一个小组来执行这个项目。小组成员对六西格玛模式项目进行定期的严密监测。六西格玛管理是获得和保持企业在经营上的成功并将其经营业绩最大化的综合管理体系和发展战略，是使企业获得快速增长的经营方式。

经营业绩的改善包括：

- ①市场占有率的增加
- ②顾客回头率的提高
- ③成本降低
- ④周期降低
- ⑤缺陷率降低
- ⑥产品/服务开发加快
- ⑦企业文化改变

二、六西格玛管理对企业文化建设的作用

六西格玛管理将对企业文化建设或改进产生很大的作用。在分析一些成功企业，特别是处于顶层位置的企业文化建设方面的经验教训时发现，成功的企业在实施质量战略时，比别的企业多走了一步，那就是，他们在致力于产品与服务的质量改进的同时，肯花大力气去改造他们与六西格玛质量不相适应的企业文化，以使全体员工的信念、态度、价值观和期望与六西格玛质量保持同步，从而创造出良好的企业质量文化，保证了六西格玛质量战略的成功。

第五节 西格玛质量管理方法的流程

六西格玛模式是一种自上而下的革新方法，它由企业最高管理者领导并驱动，由最高管理层提出改进或革新目标（这个目标与企业发展战略和远景密切相关）、资源和时间框架。推行六西格玛模式可以采用由定义、度量、分析、改进、控制（DMAIC）构成的改进流程。DMAIC 流程可用于以下三种基本改进计划：

- ①六西格玛产品与服务实现过程改进。
- ②六西格玛业务流程改进。
- ③六西格玛产品设计过程改进。

这种革新方法强调定量方法和工具的运用，强调对顾客需求满意的详尽定义与量化表述，每一阶段都有明确的目标并由相应的工具或方法辅助。

推行六西格玛模式要求企业从上至下都必须改变“我一直都这样做，而且做得很好”的惯性思维。也许你确实已经做得很好，但是距六西格玛模式的目标却差得很远。六西格玛模式不仅专注于不断提高，更注重目标，即企业的底线收益。假设某一大企业有 1000 个基层单元，每一基层单元用六西格玛模式每天节约 100 美元，一年以 300 天计，企业一年将节约 3 千万美元。通过实施模式，企业还可清晰地知道自身的水平、改进提高的额度与目标的距离等。

典型的六西格玛管理模式解决方案以 DMAIC 流程为核心，它涵盖了六西格玛管理的策划、组织、人力资源准备与培训、实施过程与评价、相关技术方法（包括硬工具和软工具）的应用、管理信息系统的开发与使用等方面。

六西格玛管理战略是企业获得竞争优势和经营成功的金钥匙，在已经实施六西格玛管理并获得成功的企业名单上，你可以发现摩托罗拉、联想、美国快递、杜邦、福特这样的“世界巨人”。今天，越来越多的企业加入了“六西格玛实践者”的行列，也许这其中就有你我现在的或将来的竞争对手。

第六节 实现西格码质量管理的模式

为了达到 6σ ，首先要制定标准，在管理中随时跟踪考核操作与标准的偏差，不断改进，最终达到 6σ 。现已形成一套使每个环节不断改进的简单的流程模式：界定、测量、分析、改进、控制。

一、界定

确定需要改进的目标及其进度，企业高层领导就是确定企业的策略目标，中层营运目标可能是提高制造部门的生产量，项目层的目标可能是减少次品和提高效率。

二、测量

以灵活有效的衡量标准测量和权衡现存的系统，惧数据，了解现有质量水平。

三、分析

利用统计学工具对整个系统进行分析，找到影响质量的少数几个关键因素。

四、改进

运用项目管理和其他管理工具，针对关键因素确立最佳改进方案。

五、控制

监控新的系统流程，采取措施以维持改进的结果，以期整个流程充分发挥功效。

第十七章 战略联盟

第一节 什么是战略联盟

战略联盟（Strategic Alliance）就是两上或两个以上的企业或跨国公司为了达到共同战略目标而采取的相互合作、共担风险、共享利益的联合行动。

有的观点认为战略联盟为巨型跨国公司采用，但这决不仅限于跨国公司，作为一种企业经营战略，它同样适用于小规模经营的企业。

当然，由于产品的特点、行业的性质、竞争的程度、企业的目标和自身优势等因素的差异，企业间采取的战略联盟形式自然也呈现出多样性。如联合技术开发、合作生产与后勤供应、分销协议、合资经营等。

普辛克（V·Pucik）教授认为公司建立战略联盟主要应强调如何利用技术变化带来好处，以及如何对世界市场上不断加深的竞争性作出反应。他将战略联盟分为五种：因技术变动而建立的联盟，交叉许可证等；合作生产和 OEM 协议；联合销售或联合分销；共同开发产品项目；共同开发产品项目。

第二节 战略联盟产生的背景

企业战略联盟的出现绝不是偶然的，它是时代发展的产物。究其原因，战略联盟产生的大背景主要有以下几个：

一、世界经济一体化

全球经济一体化为跨国公司的经营提供了很好的机会，因为只有全球的市场才能满足它们的巨大胃口。不过更为激烈的国际竞争也给跨国公司的经营带来了困难，迫使它们不得不寻找新的更为有效的竞争武器。尽管各跨国公司在调整过程中的具体目标各不相同或各有侧重，但多数都采取了战略联盟作为实现战略调整的手段和方法。

二、科学技术的飞速发展

近五十年来科学技术的发展速度超过了有史以来的任何时期，而科技革命所带来的影响也是前所未有的，科研成果不断地将产品推向高科技化和复杂化，一种新产品的问世往往涉及越来越多的技术领域，经过越来越多的生产和经营环节。因此，无论从技术上还是以成本上讲，单个公司依靠自身的有限能力是无法面对

第十七章 战略联盟

当今科技发展的要求的。战略联盟可以把各种研究机构和企业联成一体，为着共同的战略目标组成灵活直辖市的网络，大于各简单成员相加之和。

三、实现总体战略目标

战略联盟以一种全新的思维和观念，为企业的扩张、全球战略目标的实现提供了一条新的途径，传统的与所有权密切相关的股权安排正在被新兴的以合作为基础的战略联盟所代替。采用战略联盟形式进行合作，即可以保存原有资源，又能在共享外部资源的基础上，相互交换经营所需的其他资源，从而能实现其全球战略目标。

四、分担风险并获规模和范围经济

激烈变动的外部环境对企业的研发提出三点基本要求：不断缩短开发时间、降低研究开发成本、分散研究开发风险。通过建立战略联盟。扩大信息传递的密度与速度，以避免单个企业在研发中的盲目性和因孤单作战引起的重复劳动和资源浪费，从而降低风险。

五、防止竞争损失

为避免丧失企业的未来竞争优势，避免在诸如竞争、成本、特许及贸易等方面引起纠纷，企业间通过建立战略联盟，加强合作，可以理顺市场、共同维护竞争秩序。

六、提高企业的竞争力

在产品技术日益分散化的今天，已经没有任何企业可以长期拥有生产某种产品的全部最新技术，单纯一个企业已经很难掌握竞争的主动权。战略联盟的出现使传统的竞争对手发生了根本的变化，企业为了自身生存的成功，需要与竞争对手进行合作，即为竞争而合作，靠合作竞争。企业建立战略联盟可使其处于有利的竞争地位，或有利于实施某种竞争战略，最终的目的是提高企业竞争实力。

第三节 战略联盟的特点

目前，网络或组织已成为企业组织发展的一种趋势，战略联盟正是具备网络组织的特点。

第十七章 战略联盟

一、边界模糊

战略联盟并不像传统的企业具有明确的层级和边界；而是一种你中有我，我中有你的局面。

二、关系松散

战略联盟主要是契约式或联结起来的，因此合作各方之间的关系十分松散，兼具了市场机制与行政管理的特点，合作各方主要通过协商的方式解决各种问题。

三、机动灵活

战略联盟组建过程也十分简单，无需大量附加投资。而且合作者之间关系十分松散，战略联盟存在时间不长，解散十分方便；所以战略联盟还适应变化的环境时可迅速将其解散。

四、动作高效

合作各方将核心资源加入到联盟中来，联盟的各方面都是一流的；在这种条件下，联盟可以高效动作，完成一些企业很难完成的任务。

第四节 战略联盟的形式

一、合资

由两家或两家以上的企业共同出资、共担风险、共享收益而形成企业；是目前发展中国家尤其是亚非等地普遍的形式。合作各方将各自的优势资源投入到合资企业中，从而使其发挥单独一家企业所不能发挥的效益。

二、研发协议

为了某种新产品或新技术，合作各方鉴定一个联发协议；汇集各方的优势，大大提高了成功的可能性，加快了开发速度，各方共担开发费用，降低了各方开发费用与风险。

三、定牌生产

如果一方有知名品牌但生产力不足；另一方则有剩余生产能力；则另一方可以为对方定牌生产。一方可充分利用闲置生产能力，谋取一定利益；对于拥有品牌的一方，还可以降低投资或购并所生产的风险。

四、特许经营

通过特许的方式组成战略联盟，其中一方具有重要无形资产，可以与其他各方签署特许协议，允许其使用自身品牌、专利或专用技术，从而形成一种战略联盟。拥有方不仅可获取收益，并可利用规模优势加强无形资产的维护，受许可方当然利于扩大销售、谋取收益。

五、相互持股

合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份；这种战略联盟中各方的关系相对更加紧密，而双方的人员、资产无须全并。

当然，组建战略联盟一定要慎重选择合作伙伴，并建立合理的组织关系；合作各方加强沟通。

第五节 战略联盟的优势

战略联盟成功的四大关键在于：订立联盟策略；选择合适对象；建立联盟结构与管理制；订立终止联盟计划。

任何企业都有各自的长处和短处，不同的阶段，不同的时间，不同的地点，都应有自己的发展重点，不同的策略。为此，有必要通过开展合作，来达到优势互补的目的，尤其是当自己有着明显劣势，同时又暂时有没有能力或精力来顾及且又不能“熟视无睹”的时候，就非常有必要通过寻找合作伙伴来弥补自身的不足，化劣势为优势。中国的许多企业家或多或少有“多元化”情结，以为企业发展到了一定阶段就必须走多元化的发展道路，他们最喜欢举的例子就是“通用电器”，而事实上，非多元化的企业远比多元化的企业要多，即使在美国也是如此，比如：通用汽车、摩托罗拉、微软，等等。我们的企业家似乎看不到这一点，总喜欢什么都自己做，结果是，我们听到了一个又一个的失败故事，确很少听到多元化成功的案例。

战略联盟具有非常显著的优势，比如：快速性、互补性、低成本、成效大，等等，是一个相对比较容易实施的策略。

第十七章 战略联盟

当然，也是有几点需要把握的：

第一、订立联盟策略，在合适的时候发现自己的企业在哪些方面缺乏竞争优势，在哪些方面有竞争优势，从而制定策略；

第二，选择合作伙伴，合作伙伴的选择要适合本公司的情况，有时候并不是越大的伙伴越好，而是适合自己的伙伴越好；

第三、建立联盟结构与管理制度，同自己的策略联盟伙伴制定一个相互之间权利和义务的协定以及出现问题的协商制度，这对于战略联盟合约的履行是至关重要的；

第四、订立终止联盟计划，在开始的时候就应该考虑善始善终。

第十八章 标杆分析法

第一节 标杆分析法的定义

标杆分析法/基准化分析法（bench marking, BMK）又称竞标赶超、战略竞标就是将本企业各项活动与从事该项活动最佳者进行比较，从而提出行动方法，以弥补自身的不足。benchmarking 是将本企业经营的各方面状况和环节与竞争对手或行业内外一流的企业进行对照分析的过程，是一种评价自身企业和研究其他组织的手段，是将外部企业的持久业绩作为自身企业的内部发展目标并将外界的最佳做法移植到本企业的经营环节中去的一种方法。实施 benchmarking 的公司必须不断对竞争对手或一流企业的产品、服务、经营业绩等进行评价来发现优势和不足。

总的来说，基准化分析法（Benchmarking）就是对企业所有能衡量的东西给出一个参考值，benchmarking 可以是一种管理体系、学习过程，它更着重于流程的研究分析。

菲利普·科特勒解释说：“一个普通的公司和世界级的公司相比，在质量、速度和成本绩效上的差距高达 10 倍之多。benchmarking 是寻找在公司执行任务时如何比其他公司更出色的一门艺术。”其实中国古代战略名著孙子兵法也有提到“知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼，不知己，每战必败”。其实这是很简单的道理。

Benchmarking 法起源于 Xerox 公司，施乐曾是影印机的代名词，但日本公司在第二次世界大战以后，勤奋不懈地努力，在诸多方面模仿美国企业的管理、营销等操作方法。日本竞争者介入瓜分市场，从 1976 年到 1982 年之间，占有率从 80% 降至 13%。施乐于 1979 年在美国率先执行 benchmarking，总裁柯恩斯 1982 年赴日学习竞争对手，买进日本的复印机，并通过“逆向工程”，从外向内分析其零部件，并学习日本企业以 TQC 推动全面品管，从而在复印机上重新获得竞争优势。

第二节 Benchmarking 法的主要作用

1. 做竞争对手的 Benchmarking，有助于确定和比较竞争对手经营战略的组成要素。

2. 通过对行业内外一流企业的 **Benchmarking**，可以从任何行业中最佳的企业、公司那里得到有价值的情报，用于改进本企业的内部经营，建立起相应的赶超目标。

3. 作跨行业的技术性的 **Benchmarking**，有助于技术和工艺方面的跨行业渗透。

4. 通过对竞争对手的 **Benchmarking**，与对客户的需求作对比分析，可发现本公司的不足，从而将市场、竞争力和目标的设定结合在一起。

5. 通过对竞争对手的 **Benchmarking**，可进一步确定企业的竞争力、竞争情报、竞争决策及其相互关系，作为进行研究对比的三大基点。

第三节 **Benchmarking** 的分类

一种分类方法是根据所针对的企业运作不同层面将 **benchmarking** 分为三类，即战略层的 **benchmarking**、操作层的 **benchmarking** 和管理层的 **benchmarking**。

战略层的 **benchmarking**：是将本公司的战略和对照公司的战略进行比较，找出成功战略中的关键因素。

操作层的 **benchmarking** 主要集中在比较成本和产品的差异性，重点是功能分析，一般与竞争性成本和竞争性差异有关。

管理层的 **benchmarking** 涉及到分析企业的支撑功能，具体指人力资源管理、营销规划、管理信息系统等（**MIS**）。其特点是较难用定量指标来衡量。

另一种分类方法是將 **benchmarking** 分为对竞争对手的 **benchmarking** 和瞄准一流企业的 **benchmarking**。前者一般仅限于生产同类产品或提供同类服务的企业，其目的主要是发现竞争对手的优点和不足，针对其优点，取长补短；根据其不足，选择突破口。而后者的范围就要广得多，可挑选任何业绩优良的企业。其好处是更能博采众长；另外，由于不存在竞争关系，交流信息的障碍少。

第四节 **Benchmarking** 的主要内容

一般来说，对竞争对手所做的 **benchmarking** 主要是操作层的 **benchmarking**，而对一流企业所做的更多的是管理层的 **benchmarking**。**benchmarking** 的主要内容包：设计、研究开发、采购、制造、仓储、运输物流、销售、营销、人力资源及劳资关系、财务、管理（规划、组织）。

第五节 Benchmarking 的对象和学习的主题

表 18-1 Xerox Benchmarking 的对象

Company	Process
American Express	应收帐款流程
AT&T	研究开发流程
Dow Chemical	供应商认证流程
Florida Power & Light	品质方案
Ford Motor, Cummins Engine	工厂布置
Hewlett-Packard	研究开发流程；工程作业
L.L. Bean	物料管理；配送作业
Marriott	顾客调查技术
Proctor & Gamble	行销
Texas Instrument	策略导入

如何寻找学习的对象：

各著名公司的 benchmark 学习资料库（例如 Arthur Andersen 建立的 Global Best Practices 知识库）

报纸、期刊及企业本身的网络

各企业经营奖项所出版的奖项目得主介绍书刊

要决定对什么进行 benchmarking，最好从思考使命和关键成功要素开始，策略—>使命—>关键活动—>关键成功要素。使用的工具可以有柏拉图分析、鱼刺图、KPI。当时 Xerox benchmark 学习团队确定的十个焦点问题是：

- 什么是影响组织成功与否的最关键因素（例如，顾客满意度、费用比例、资产报酬率的表现）
- 什么因素造成最大困扰（例如，绩效未达预期）？
- 提供给顾客什么产品或服务？
- 哪些因素决定顾客的满意度？
- 已经认定哪些明确的组织问题（营运方面）？
- 组织的哪些部分感受到竞争压力？
- 组织里的主要成本（或成本驱动因素）是什么？
- 哪些功能所占的成本百分比最高？
- 哪些功能最有改善的空间？

- 要使组织能在市場上与竞争对手差异化，由哪些功能着手最佳（或最具潜力）

第六节 Benchmarking 的主要步骤

比较结果能让企业了解所处的地位和差距，但却无法告诉企业如何缩小差距或超越对手。比较的过程才是最重要的，因为在过程中能学到 HOW-TO

当时的 Xerox benchmarking 流程是：

- 决定要 benchmarking 的对象
- 确认比较的组织
- 决定资料连结的方法且连结之
- 决定目前绩效量度单位
- 计划未来绩效等级
- 交流 benchmarking 的调查结果，增加赞同感
- 建立实用的目标
- 发展活动计划
- 执行明确的活动和监控发展
- 重新调整 benchmarking 管理

而一般的 benchmarking 流程则包括：

1. 确定要进行 benchmarking 的具体项目。
2. 选择目标。

确定了进行 benchmarking 的环节后，就要选择具体的 benchmarking 对象。通常，竞争对手和行业领先企业是 benchmarking 的首选对象；

3. 收集分析数据，包括本企业的情况和被 benchmarking 企业（可以是竞争对手，也可以是非竞争对手）的情况。

分析数据必须建立在充分了解本公司目前的状况以及被 benchmarking 的企业状况的基础之上，数据必须主要是针对企业的经营过程和活动，而不仅仅是针对经营结果；

4. 确定行动计划。

找到差距后进一步要做的是确定缩短差距的行动目标和应采取的行动措施，这些目标和措施必须融合到企业的经营计划中；

5. 实施计划并跟踪结果。

第十八章 标杆分析法

benchmarking 是发现不足，改进经营并达到最佳效果的一种有效手段，整个过程必须包括定期衡量评估达到目标的程度。如果没有达到目标，就需修正行动措施。

最后要注意的是研究较大的流程需花费比较多的资源，且分散注意力容易失去 focus，研究较小的流程则所能获得的改善成果比较有限，两者需要平衡。

表 18-2 确定 benchmarking 学习的适当流程范围例子

流程	范围太大	范围太小	适当
客户服务	客服中心业务	接听电话礼仪	客户抱怨处理
人力资源开发与管理	人力资源管理	员工请假流程	人员招聘流程 教育训练规划执行
物流与后勤	物品入库与分销陪送	物料编号方式	库存管理
服务	医院服务系统	挂号流程规定	门诊服务流程

第十九章 变革管理

第一节 变革管理的定义

企业变革的核心是管理变革，而管理变革的成功来自于变革管理。变革的成功率并不是 100%，甚至更低，常常使人产生一种“变革是找死，不变是等死”的恐惧。但是市场竞争的压力，技术更新的频繁和自身成长的需要，“变革可能失败，但不变肯定失败”。因此知道怎样变革比知道为什么变革和变革什么更为重要。

变革管理(Change Management)意即当组织成长迟缓，内部不良问题产生，愈无法因应经营环境的变化时，企业必须做出组织变革策略，将内部层级、工作流程以及企业文化，进行必要的调整与改善管理，以达企业顺利转型。

第二节 变革管理的一个原则

管理变革是企业的目标服务，不要陷于为变革而变革的死循环。

第三节 变革管理要处理好两个关系

首先是成果和速度的关系，变革过程必须追求阶段变革的效果，效果是成果和速度的函数。过分追求阶段性成果而忽视改变的速度，会使变革失去意义；追求速度而忽视任一阶段性成果即“摘取最低的果实”，会使整个变革失败。

其次是体制塑造和人的塑造相结合。管理的内涵便是形成一个团队完成组织的目标，变革也是如此。要塑造成这样的成功团队，必须建立相应的体制，同时不要忽视人的因素。只有体制再塑而没有人塑造，使变革失去了人的支持，变革不可能成功；只有人的塑造，而没有体制塑造，使管理变革流于空洞，变革不可成功，更不可能产生真正的绩效。

第四节 变革管理要使用四大工具

- 公司教育培训机构；
- 公司舆论宣传系统；
- 公司权力机构；

- 负责的顾问组织。

第五节 变革管理的八个步骤

1. 制造紧迫感，认真考察市场和竞争现实，明确并讨论危机，包括潜在危机或主要危机，形成一个强有力的领导联盟
2. 组织一个强有力的领导联盟，鼓励这支队伍协同作战
3. 制定远景规划，建立远景规划以指导改革措施，形成策略以实现远景规划的目标
4. 传达这种远景规划，用所有可能的媒介手段把新的远景规划策略传达下去，用领导联盟的亲身实例教育人们养成新的行为习惯，授权他人按远景规划行事
5. 消除改革的障碍，改革严重损害这种远景规划的机制和结构，鼓励承担风险和非传统的观念，活动和行为。计划并实现近期的成功，计划看得见的业绩改进
6. 实现那些改进，肯定并奖励参与改进的雇员，巩固改进成果并进行更多的改革，利用提高的信誉来改革那些不适合远景规划的机制、结构和政策
7. 聘用、提升和培养能够完成远景规划的雇员，用新的工程、主题方向和改革者来重新激励改革进程
8. 把新的方法制度化，明确新的行为方式和企业成功之间的关系，建立能够确保领导的顺利发展和交替的方法和制

第二十章 增长型战略

第一节 增长型战略的概念特征

增长型战略（Growth Strategies），又称扩张型战略（Expansion Strategies）、进攻型战略（Attack Strategy）、发展型战略（Growth Strategies，或译为成长战略）。

从企业发展的角度来看，任何成功的企业都应当经历长短不一增长型战略实施期，因为从本质上说只有增长型战略才能不断的扩大企业规模，使企业从竞争力弱小的小企业发展成为实力雄厚的大企业。

与其他类型的战略态势相比，增长型战略具有以下特征：

1. 实施增长型战略的企业不一定比整个经济增长速度快，但他们往往比其产品所在的市场增长得快。市场占有率的增长可以说是衡量增长的一个重要指标，增长型战略的体现不仅应当有绝对市场份额的增加，更应有在市场总容量增长的基础上相对份额的增加。

2. 实施增长型战略的企业往往取得大大超过社会平均利润率的利润水平。由于发展速度较快，这些企业更容易获得较好的规模经济效益，从而降低生产成本，获得超额的利润率。

3. 采用增长型战略态势的企业倾向于采用非价格的手段同竞争对手抗衡。由于采用了增长型战略的企业不仅仅在开发市场上下功夫，而且在新产品开发、管理模式上都力求具有竞争优势，因而其赖以作为竞争优势的并不会是损伤自己的价格战，而一般来说总是以相对更为创新的产品和劳务以及管理上的高效率作为竞争手段。

4. 增长型战略鼓励企业的发展立足于创新。这些企业常常开发新产品，新市场，新工艺和就产品的新用途，以把握更多的发展机会，谋求更大的风险回报。

5. 与简单的适应外部条件不同，采用增长型战略的企业倾向欲通过创造以前本身并不存在的某物或对某物的需求来改变外部环境并使之适合自身。这种去引导或创造合适的环境是由其发展的特性决定的：要真正实现既定的发展目标，势必要有特定的合适的外部环境，被动适应环境显然不一定有帮助。

第二节 增长型战略的类型

企业增长在战略上可分为一体化扩张和多样化扩张。一体化扩张又可分为横向一体化（水平一体化）和纵向一体化（垂直一体化）。实现这些扩张的方法包

第二十章 增长型战略

括内部发展和外部发展（合并和合资等）。内部发展是现有企业（公司）通过新股票发放或自身资金积累，而扩大现有生产规模，或建立新厂、新的部门、新的子公司等；合并是指一企业获取另一企业的资源且无人抗争的过程。如果被合并的企业进行抗争，则称此过程为兼并。

一、横向一体化

横向一体化指企业现有生产活动的扩展并由此导致现有产品市场份额的扩大。该类增长可以从三个方向进行：

- ①扩大原有产品的生产和销售；
- ②向与原产品有关的功能或技术方向扩展；

③与上述两个方向有关的向国际市场扩展或向新的客户类别扩展。通过横向一体化，可以带来企业同类生产规模的扩大，实现规模经济。由于该类增长与原有生产活动有关，比起其它类型增长更易于实现，故一般来说，企业早期的增长多以此为主，且实现的方式以内部增长为主。据对美国 1895~1972 的公司增长战略分析，1895 至本世纪初的公司增长主要以横向一体化为主。我国工业企业的增长在相当长的时期内也以横向一体化为主，80 年代以来，其它形式的扩张才较多出现。

二、纵向一体化

纵向一体化指企业向原生产活动的上游和下游生产阶段扩展。现实中，多数大型企业均有一定程度的纵向一体化。该类扩张使企业通过内部的组织和交易方式将不同生产阶段联结起来，以实现交易内部化。纵向一体化包括后向一体化和前向一体化。后向一体化（backward integration）指企业介入原供应商的生产活动；前向一体化（forward integration）指企业控制其原属客户公司的生产经营活动。如化学工业公司可向石油冶炼、采油方向扩展，以实现后向一体化；也可向塑料制品、人造纤维等方向扩展，以实现其前向一体化。

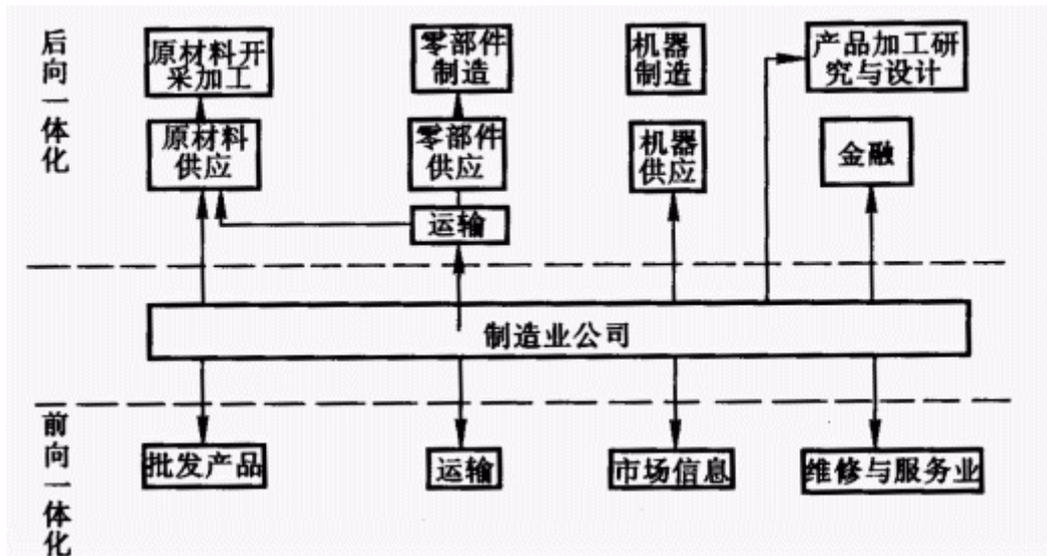


图 20-1 制造业公司纵向一体化的可扩展部门

纵向一体化是公司增长到一定阶段的主要扩张战略。据班诺克观点，公司通过横向一体化打败竞争对手，达到市场多头垄断地位后，便会进入纵向一体化扩张，以占领其供和市场领域。一旦公司在生产部门占领重要地位之后，向多种部门扩张便成为其唯一的生长战略。

三、多样化战略

多样化是一个意义广泛的概念，它可以涉及相关产品的活动，也可以涉及不相关产品的活动。由于横向一体化已涉及同类产品的多样化，纵向一体化已涉及相关但不同生产阶段产品多样化，所以这里的多样化仅指不相关产品的多样化。但是，严格区分相关与否，并不容易。因为在实际中，多数公司多样化扩张的部门均多少与其原有市场营销和技术开发有联系。尤其是研究与开发，多来自于现存生产活动的需求，但可用于其它无关部门的生产之中。

战后，多样化扩张战略在发达国家发展迅速。以美国为例，该战略 60 年代以后被快速增长的公司普遍采用。1949 年，美国 500 家大公司中有 1/3 以上为单产品经营，到 1969 年，该比例降为 6%。与此相反，介入不相关经济活动的大公司的比例从 1949 年的 3% 增加到 1969 年的 20%。我国改革开放以来，尤其是 90 年代以来，企业的多样化发展十分普遍。许多工业公司涉足房地产、商业等与原生产活动无关联的行业。

多样化扩张是基于对市场风险和环境的的不确定因素的防范意识。具有多样化经营的公司，可以减少某种不可预测因素的冲击。此外，一些原生产产品市场需求的下降，也会促使公司寻求多样化机会，以充分利用其生产能力。而当某一产

品出现旺盛市场需求时，也会诱发新的公司介入此类生产活动（如前几年许多公司在“房地产热”中介入房地产市场）。

企业增长的各种战略和方法，均可导致企业的多部门、多区位发展。当企业规模增加到一定程度时，这种多部门、多区位的格局，对企业充分利用各地优势、降低生产成本、扩大盈利起着重要作用。

第三节 增长型战略的采用原因和适用条件

1. 在动态的环境竞争中，增长是一种求生的手段。

不断的变革能够不断的创造更高的生产经营效率和效益，从而能在不同的环境重视应并生存。

2. 扩大规模和销售可以使企业利用经验曲线或规模经济效益即降低生产成本。

3. 寻求发展使企业这种有机组织体的本性。

4. 企业家强烈的发展欲望是企业发展的第一推动力。

5. 许多企业管理者把增长等同于成功。

这种认识上的错误是因为没有意识到简单的总量增长有时可能意味着效率和效益的下降，从而追求增长型战略。

6. 增长快的企业容易掩饰其失误和低效率。

7. 企业增长得越快，企业管理者就越容易得到升迁或奖励，这是由最高管理者或最高管理集体所持有的价值观决定的。

从以上的采用增长型战略的原因中可以看出，有时使用增长型战略并不是简单的从单一经营上考虑，而往往与经营者自身的利益相关。因此，增长型战略的使用确实存在着一定的误区，因为其使用是有相应的使用条件的。

1. 企业必须分析战略规划期内宏观经济景气度和产业经济状况。

这是有企业增长型战略的发展公司决定的--企业要实施增长型战略，就必须从环境中获得更多的资源。如果未来阶段宏观环境和行业微观环境较好的话，企业比较容易获得这些资源，所以就降低了实施该战略的成本。另一方面，从需求的角度看，如果宏观和中观环境的走势都较为乐观的话，消费品的需求者和投资品需求者都会有一种理性的预期，认为未来的收入会有所提高，因而其需求幅度将会有相应的增长，保证了企业增长型发展战略的需求充足。从上面的分析可以看出，在选择增长型战略之前必须对经济走势做一个较为细致的分析，良好的经济形势往往是增长型战略成功的条件之一。

第二十章 增长型战略

2. 增长型发展战略必须符合政府管制机构的政策法规和条例等的约束。

世界上大多数国家都鼓励高新技术的发展，因而一般来说这类企业可以考虑使用增长型战略。

3. 公司必须有能力获得充分的资源来满足增长型战略的要求。

由于采用增长型战略需要较多的资源投入，因此从企业内部和外部获得资源的能力就显得十分重要。这里的资源是一个广义的概念：既包括通常意义上的资本资源，也包括人力资源、信息资源等。在资源充分性的评价过程中，企业必须自己问一个问题：“如果企业在实行增长战略的过程中由于某种原因暂时受阻，它是否有能力保持自己的竞争地位？”。如果回答是肯定的，那表明企业具有充分的资源来实施增长型战略，反之则不具备。

4. 判断增长型战略的合适性还要分析公司文化。

如果一个企业的文化是以稳定性为其主旋律的话，那么增长型战略的实施就要克服相应的文化阻力。当然，企业文化也并不是一成不变的事物，事实上，积极和有效的企业文化的培育必须以企业战略作为指导依据。这里要强调的只是企业文化可能会给某种战略的实施带来一定的成本，而并不是认为企业文化决定企业战略。

第四节 增长型战略的利弊分析

增长型战略的优点是：

1. 企业可以通过发展扩大自身价值，这体现了经过扩张后的公司市场份额和绝对财富的增加。这种价值既可以成为企业职工的一种荣誉，又可以成为企业进一步发展的动力。

2. 企业能通过不断变革来创造更高的生产经营效率与效益。由于增长型发展，企业可以获得过去不能获得的崭新机会，避免企业组织的老化，使企业总是充满生机和活力。

3. 增长型战略能保持企业的竞争实力，实现特定的竞争优势。如果竞争对手都采取增长型战略，如果企业还在采取稳定型战略或紧缩型战略，那么就很有可能在未来实现竞争优势。

增长型战略的缺点是：

1. 在采用增长型战略获得初期的效果后，很可能导致盲目的发展和为了发展而发展，从而破坏企业的资源平衡。要克服这一弊端，要求企业在作每一个战略态势决策之前都必须重新审视和分析企业的内外部环境，判断企业的资源状况和外部机会。

2. 过快的发展很可能降低企业的综合素质，使企业的应变能力虽然表面上不错，而实质上却出现内部危机和混乱。这主要是由于企业新增机构、设备、人员太多而未能形成一个有机的相互协调的系统所引起的。针对这一问题，企业人可以考虑设立一个战略管理的临时性机构，负责统筹和管理扩张后企业内部各部门、人员之间的协调，在各方面的因素都融合在一起，再考虑取消这一机构。

3. 增长型战略很可能是企业管理者更多的注重投资结构、收益率、市场占有率、企业的组织结构等问题，而忽视产品的服务或质量，重视宏观发展而忽视微观问题，因而不能使企业达到最佳状态。这一弊端的克服，需要企业管理者对增长型战略又一个正确而全面的理解，要意识到企业的战略态势是企业战略体系中的一个部分，因而在实施过程中必须通盘考虑。

附一 稳定型战略

一、稳定性战略的概念及特征

稳定型战略（Stability Strategy），又称防御型战略（Defense Strategy），是指在内外环境的约束下，企业准备在战略规划期使企业的资源分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。按照稳定型战略，企业目前所遵循的经营方向及其正在从事经营的产品和面向的市场领域，企业在其经营领域内所达到的产销规模和市场地位都大致不变或以较小的幅度增长或减少。

从企业经营风险的角度来说，稳定型战略的风险是相对较小的，对于哪些曾经成功的在一个处于上升趋势的行业和一个不大变化的环境中活动的企业会很有效。由于稳定型战略从本质上追求的是在过去经营状况基础上的稳定，它具有如下特征：

1. 企业对过去的经营业绩表示满意，决定追求既定的或与过去相似的经营目标。比如说，企业过去的经营目标是在行业竞争中处于市场领先者的地位，稳定型战略意味着在今后的一段时期里依然以这一目标作为企业的经营目标。

2. 企业战略规划期内所追求的绩效按大体的比例递增。与增长性战略不同，这里的增长是一种常规意义上的增长，而非大规模的和非常迅猛的发展。例如，稳定型增长可以指在市场占有率保持不变的情况下，随着总的市场容量的增长，企业的销售额的增长，而这种情况则并不能算典型的额增长战略。

实行稳定型战略的企业，总是在市场占有率、产销规模或总体利润水平上保持现状或略又增加，从而稳定和巩固企业现有竞争地位。

3. 企业准备以过去相同的或基本相同的产品或劳务服务于社会，这意味着企业在产品的创新上较少。

从以上特征可以看出，稳定型战略主要依据于前期战略。它坚持前期战略对产品和市场领域的选择，它以前期战略所达到的目标作为本期希望达到的目标。因而，实行稳定型战略的前提条件是企业过去的战略是成功的。对于大多数企业来说，稳定型增长战略也许是最有效的战略。

二、稳定型战略的类型

1. 按照偏离战略起点的程度划分，可以分为无增战略和微增战略。

(1) 无增战略

无增战略似乎是一种没有增长的战略。采用它的企业可能基于以下两个原因：一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有发生重大变化。二是企业并不存在重大的经营问题或隐患，因而战略管理者没有必要进行战略调整，或者害怕战略调整会给企业带来；以分配和资源分配的困难。在这两种情况下，企业的管理者和职工可能不希望企业进行重大的战略调整，因为这种调整可能会在一定时期内降低企业的利润总额。采用无增战略的企业除了每年按通货膨胀率调整其目标外，其它暂时保持不变。

(2) 微增战略

企业在稳定的基础上，略有增长与发展的战略。

2. 从企业采取的防御态势上划分。

(1) 阻击式防守战略（以守为攻）

这一战略的指导思想是“最有效的防御是完全防止竞争较量的发生。”它的操作方法是：

①企业投入相应的资源，以充分显示企业已经拥有的阻击竞争对手进攻的能力。

②不断明白无误的传播自己的防御意图，塑造出顽强的防御者形象，使竞争对手不战而退。

(2) 反应式防御战略

当对手的进攻发生以后，针对这种进攻的性质，特点和方向，企业采用相应的对策，施加压力，以维持原有的竞争地位和经营水平。

3. 从战略的具体实施来看，可以分为以下几种：

(1) 无增战略，与前面提到的无增战略相同。

(2) 维持利润战略

第二十章 增长型战略

这是一种牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，其根本意图是度过暂时性的难关，因而往往在经济形势不景气时被采用，以维持过去的经济状况和效益，实现稳定发展。但如果使用不当的话，维持利润战略可能会使企业的元气受到伤害，影响企业长期发展。

（3） 暂停战略

在一段较长时间的快速发展后，企业可能会遇到一些问题使得效率下降，这是就可以采用暂停战略，即在一定时期内降低企业的目标和发展速度。暂停战略可以充分达到让企业积聚能量，为今后的发展做准备。

（4） 谨慎实施战略

如果企业外部环境中某一重要因素难以预测或变化趋势不明显，企业的某一战略决策就要有意识的降低实施进度，步步为营，这就是所谓谨慎是使战略，

三、稳定型战略的适用条件

采取稳定型战略的企业，一般处在市场需求及行业结构稳定或者较小动荡的外部环境中，因而企业所面临的竞争挑战和发展机会都相对较少。但是，有些企业在市场需求以较大的幅度增长或是外部环境提供了较多的发展机遇的情况下也会采取稳定型战略。这些企业一般来说是由于资源状况不足以使其抓住新的发展机会而不得不因此采用相对保守的稳定性战略态势。下面分别讨论一下企业采用稳定型战略的外部环境和企业自身实力的适用条件。

四、外部环境

外部环境的相对稳定性会使企业更趋向于稳定战略。影响外部环境稳定性的因素很多，大致包括以下几个方面：

（一） 宏观经济状况

如果宏观经济在总体上保持总量不变或总量低速增长，这就势必影响到该企业所处行业的发展，使其无法以较快的速度增长。因此，由于宏观经济的慢速增长会使的某一产业的增长速度也降低，这就会使得该产业内的企业倾向于采用稳定性战略，以适应外部环境。

（二） 产业的技术创新度

如果企业所在的产业技术相对成熟，技术更新速度较慢的话，企业过去采用的技术和生产的产品无需经过较大的调整就能满足消费者的需求和与竞争者的抗衡，这样使得产品系列及其需求保持稳定，从而使企业采纳稳定性战略。

（三） 消费者需求偏好的变动

这一点其实是决定产品系列稳定度的一个方面：如果消费者的需求变动较为稳定的话，企业可以考虑采用稳定性战略。

（四） 产品生命周期或行业生命周期

对于处于行业或产品的成熟期的企业来说，产品需求、市场规模趋于稳定，产品技术成熟，新产品的开发和以新技术为基础的新产品的开发难以取得成功，因此以产品为对象的技术变动频率低，同时竞争对手的数目和企业的竞争地位都趋于稳定，这时提高企业的市场占有率、改变市场的机会很少，因此较为适合采用稳定型战略。

（五） 竞争格局

如果企业所初的行业的进入壁垒非常高或由于其它原因时的该企业所处的竞争格局相对稳定，竞争对手之间很难有较为悬殊的业绩改变，则企业采用稳定战略可以获得最大的收益，因为改变竞争战略所带来的业绩增加往往是不如人意的。

五、企业内部实力

当外部环境较好，行业内部或相关行业市场需求增长，为企业提供了有利的发展机会，但这并不意味着所有的企业都适于采用增长性战略。如果企业资源不充分，如资金不足，研发力量较差或人力资源有缺陷无法满足增长性战略的要求时，就无法采用扩大市场占有率的战略。在这种情况下，企业可以采取以局部市场为目标的稳定性战略，以使企业有限的资源能集中在自己有优势的细分市场，维护竞争地位。

当外部环境相对稳定时，资源较为充足和资源较为稀缺的企业都应当采取稳定型战略，以适应外部环境，但两者的做法可以不同。前者可以在更为广阔的市场中选择自己的资源分配点，而后者应当在相对狭窄的细分市场上集中自身的资源，以求稳定型战略。

当外部环境不利时，如行业处于生命周期的衰退阶段时，则资源丰富的企业可以采用一定的稳定型战略；而对那些资源不够充足的企业，如果它在某个特定的细分市场上有独特的优势，那么也可以考虑采用稳定型的战略，

六、稳定型战略的优缺点

稳定型战略的优点为：

第二十章 增长型战略

1. 企业的经营风险相对较小。由于企业基本维持原有的产品和市场领域，从而可以用原有的生产领域、渠道、避免开发新产品核心市场的巨大资金投入、激烈的竞争抗衡和开发失败的巨大风险。

2. 能避免因改变战略而改变资源分配的困难。由于经营领域主要与过去大致相同，因而稳定战略不必考虑原有资源的增量或存量的调整，相对于其它战略态势来说，显然要容易得多。

3. 能避免因发展过快而导致的弊端。在行业迅速发展的时期，许多企业无法看到潜伏的危机而盲目发展，结果造成资源的巨大浪费。

4. 能给企业一个较好的修整期，是企业积聚更多的能量，以便为今后的发展做好准备。从这个意义上说，适时的稳定型战略将是增长性战略的一个必要的酝酿阶段。

但是，稳定型战略也有不少缺陷：

1. 稳定型战略的执行是以市场需求、竞争格局等内外条件基本稳定为前提的。一旦企业的这一判断没有得到验证，就会打破战略目标、外部环境、企业实力之间的平衡，是企业陷入困境。因此，如果环境预测有问题的话，稳定型战略也会有问题。

2. 特定细分市场的稳定型战略也会有较大的风险。由于企业资源不够，企业会在部分市场上采用竞争战略，这样做实际上是将资源重点配置在这几个细分市场上，因而如果对这几个细分市场把握不准，企业可能会更加被动。

3. 稳定型战略也会使企业的风险意识减弱，甚至形成害怕风险，回避风险的文化，这就会大大降低企业对风险的敏感性，适应性和冒风险的勇气，从而企业增加了以上风险的危害性和严重性。

稳定型战略的优点和缺点的战略都是相对的，企业在具体的执行过程中必须权衡利弊，准确估计风险和收益，并采取合适的风险防范措施。只有这样，才能保证稳定型战略的优点的充分发挥。

附二 紧缩型战略

一、紧缩型战略的概念和特点

紧缩型战略（Retrenchment Strategy），又称退却型战略、收缩战略，是指企业从目前的战略经营领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点战略较大的一种经营战略。与稳定型战略和增长型战略相比，紧缩型战略是一种消极的发展战略。一般的，企业实施紧缩型战略只是短期的，其根本目的是使企业捱过风暴后转向

第二十章 增长型战略

其它的战略选择。有时，只有采取收缩和撤退的措施，才能抵御竞争对手的进攻，避开环境的威胁和迅速的实行自身资源的最优配置。可以说，紧缩型战略是一种以退为进的战略。

与此相适应，紧缩型战略有以下特征：

1. 对企业现有的产品 and 市场领域实行收缩、调整和撤退战略，比如放弃某些市场和某些产品线系列。因而从企业的规模来看是在缩小的，同时一些效益指标，比如利润率和市场占有率等，都会有较为明显的下降。

2. 对企业资源的运用采取较为严格的控制和尽量削减各项费用支出，往往只投入最低限度的经营资源，因而紧缩型战略的实施过程往往会伴随着大量的裁员，一些奢侈品和大额资产的暂停购买等等。

3. 紧缩型战略具有明显的短期性。与稳定和发展两种战略相比，紧缩型战略具有明显的过渡性，其根本目的并不在于长期节约开支，停止发展，而是为了今后发展积蓄力量。

二、紧缩型战略的类别

从采用紧缩型战略的原因来看，紧缩型战略可以分成以下几类：

1. 适应性紧缩战略

是指企业为了适应外部环境而采取的紧缩型战略。外部环境的变化主要有：整个国家的经济处于衰退之中，市场需求的缩小，资源的紧缺，从而导致企业在经营领域中处于不利地位。

2. 失败性紧缩战略

是指企业由于经营失误造成竞争地位的下降，经济资源的短缺，只有撤退才有可能最大限度的保存实力。

3. 调整型紧缩战略

是指企业为了利用环境中出现的新机会，谋求更好的发展，不是被动采用，二是有长远目标的积极的紧缩型战略。

第二种分类方法，也是主要的分类方法是根据实施紧缩型战略的基本途径，将紧缩型战略划分为以下三类：

1. 抽资转向战略

抽资转向战略使企业在现有的经营领域不能维持原有的产销规模和市场面，不得不采取缩小产销规模和市场占有率，或者企业在存在新的更好的发展机遇的情况下，对原有的业务领域进行压缩投资，控制成本以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。另外，企业在财务状况下降事业有必要采取抽资转向战

第二十章 增长型战略

略，这一般发生在物价上涨导致成本上升或需求降低使财务周转不灵的情况下。针对这些情况，抽资转向战略可以通过以下措施来配合进行：

（1）调整企业组织

包括改变企业的关键领导人，在组织内部重新分配责任和权力等等。调整企业组织的目的是使管理人员适应变化了的环境。

（2）降低成本和投资

包括压缩日常开支，实施更严格的预算管理，减少一些长期投资的项目等，也可以是适当减少某些管理部门或降低管理费用。在某些必要的时候，企业也会以裁员作为压缩成本的方法。

（3）减少资产

包括出售与企业基本生产活动关系不大的土地，建筑物和设备；关闭一些工厂或生产线；出售某些在用的资产，再以租用的方式获得使用权；出售一些盈利的产品，以获得继续使用的资金。

（4）加速回收企业资产

包括加速应收帐款的回收期，派出讨债人员收回应收帐款，降低企业的存货量，尽量出售企业的库存产成品等。

抽资转移战略会使企业的主营方向转移，这有时会涉及到基本经营宗旨定额变化，其成功的关键是管理者明晰的战略管理理念，即必须决断是对现存的业务给予关注还是重新确定企业的基本宗旨。

2. 放弃战略

在采取抽资转移战略无效时，企业可以尝试放弃战略。是指将一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位，一条生产线或者一个事业部。

放弃战略与清算战略并不一样，由于放弃战略的目的是要找到肯出高于企业固定资产时价的买主，所以企业管理人员应该说服买主，认识到购买企业所获得的技术资源或资产能给对方增加利润。而清算战略一般意味着基本上只包括有形资产的部分。

在放弃战略的实施过程中通常会遇到一些阻力，包括：

（1）结构上或经济上的阻力，即一个企业的技术特征及其固定和流动资本妨碍其退出，例如一些专用性强的固定资产很难退出。

（2）公司战略上的阻力。如果准备放弃的业务与其他的业务有较强的联系，则该项业务的放弃会使其他有关业务受到影响。

（3）管理上的阻力。企业内部人员，特别是管理人员对放弃战略往往会持反对意见，因为这往往会威胁他们的职业和业绩考核。

这些阻力的克服，可以采用以下的办法：在高层管理者中，形成“考虑放弃战略”的氛围；改进工资奖金制度，使之不与放弃战略相冲突；妥善处理管理者的出路问题。

3. 清算战略

清算战略是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。显然，只有在其他战略都失败时才考虑使用清算战略。但在确实毫无希望的情况下，尽早的制定清算战略，企业可以有计划的逐步降低企业股票的市场价值，尽可能多的收回企业资产，从而减少全体股东的损失。因此，清算战略在特定的情况下，也是一种明智的选择。要特定指出的是，清算战略的净收益是企业有形资产的出让价值，而不包括其相应的无形价值。

三、紧缩型战略的适用性

采用紧缩型战略的企业可能是出于不同的动机，从这些动机来看，有三种类型的紧缩型战略：适应性紧缩战略、失败性紧缩战略、调整性紧缩战略。下面分别论述一下这三类不同动机的紧缩型战略的适用性。

适应性紧缩战略使企业为了适应外界环境而采取的一种战略。这种外界环境包括经济衰退，产业进入衰退期，对企业的产品或服务的需求减小等种类。在这些情况下，企业可以采取适应性紧缩战略来度过危机，以求发展。因此，适应性战略的使用条件就是企业预测到或已经感知到了外界环境对企业经营的不利性，并且企业认为采用稳定型战略尚不足以使企业顺利度过这个不利的外部环境。如果企业可以同时采用稳定型战略和紧缩型战略，并且两者都能使企业避开外界威胁、为今后发展创造条件的話，企业应当尽量采用稳定型战略，因为它的冲击力要小得多，因而对企业可能造成的伤害就要小得多。

失败性紧缩战略是指企业由于经营失误造成企业竞争地位虚弱、经营状况恶化，只有采用紧缩型战略才能最大限度的减少损失，保存企业实力。失败性紧缩战略的使用条件使企业出现重大的问题，如产品滞销，财务状况恶化、投资已无法收回的情况下。这里就涉及一个“度”的问题，即究竟在出现何种严重定额经营问题时才考虑实施紧缩型战略？要回答这一问题，需要对企业的市场、财务、组织机构等方面作一个全面估计，认真比较实施紧缩型战略的机会成本，经过细致的成本——收益分析，最后才能下结论。

调整型紧缩战略的动机既不是经济衰退，也不是经营的失误，而是为了谋求更好的发展机会，使有限的资源分配到更有效的使用场合。因而，调整型紧缩战略的适用条件使企业存在一个回报更高的资源配置点。为此，需要比较的使企业

目前的业务单位和实施紧缩型战略后的资源投入的业务单位。在存在着较为明显的回报差距的情况下，可以考虑采用调整型紧缩战略。

四、紧缩型战略的利弊分析

紧缩型战略的优点有：

1. 能帮助企业在外环境恶劣的情况下，节约开支和费用，顺利地度过面临不利的处境。

2. 能在企业经营不善的情况下最大限度的降低损失。在许多情况下，盲目而且顽固的坚持经营无可挽回的事业，而不是明智的采用紧缩型战略，会给企业带来致命的打击。

3. 能帮助企业更好的实行资产的最优组合。如果不采用紧缩型战略，企业在面临一个新的机遇时，只能运用现有的剩余资源进行投资，这样做势必会影响企业在这一领域发展的前景，相反，通过采取适当的紧缩型战略的话，企业往往可以从不良运作处的资源转移部分到这一发展点上，从而实现企业长远利益的最大化。

与上述优点相比，紧缩型战略也能为企业带来一些不利之处。

1. 实行紧缩型战略的尺度较难以把握，因而如果盲目的使用紧缩型战略的话，可能会扼杀具有发展前途的业务和市场，使企业的总体利益受到伤害。

2. 一般来说实施紧缩型战略会引起企业内外部人员的不满，从而引起员工情绪低落，因为实施紧缩型战略常常意味着不同程度的裁员和减薪，而且实施紧缩型战略在某些管理人员看来意味着工作的失败和不利。

第二十一章 经济附加值

- 《财富》杂志称为：“当今最为炙手可热的财务理念”
- 彼德·德鲁克指出：“作为一种度量全要素生产率的关键指标，EVA 反映了管理价值的所有方面”
- 高盛公司认为：“与每股收益、股本回报率或自由现金流等其他传统的评估方法相比，EVA 能更准确地反映经济现实和会计结果”
- 所罗门美邦认为：“EVA 不仅将管理重点放在为股东创造价值上，还帮助投资人和管理者更好地评价、观察和理解公司的驱动因素和破坏因素”
- 中国证监会认为：“EVA 将会被中国资本市场以及广大投资者接受，成为普及的投资价值指标之一”

第一节 什么是 EVA

经济附加值（Economic Value Added，简称 EVA）又称经济增加值，是美国思腾思特咨询公司（Stern Stewart & Co.）于 1982 年提出并实施的一套以经济增加值理念为基础的财务管理系统、决策机制及激励报酬制度。它是基于税后营业净利润和产生这些利润所需资本投入总成本的一种企业绩效财务评价方法。公司每年创造的经济增加值等于税后净营业利润与全部资本成本之间的差额。其中资本成本包括债务资本的成本，也包括股本资本的成本。目前，以可口可乐为代表的一些世界著名跨国公司大都使用 EVA 指标评价企业业绩。

从算术角度说，EVA 等于税后经营利润减去债务和股本成本，是所有成本被扣除后的剩余收入（Residual income）。EVA 是对真正“经济”利润的评价，或者说，是表示净营运利润与投资者用同样资本投资其他风险相近的有价证券的最低回报相比，超出或低于后者的量值。

（1）EVA 是股东衡量利润的方法

资本费用是 EVA 最突出最重要的一个方面。在传统的会计利润条件下，大多数公司都在盈利。但是，许多公司实际上是在损害股东财富，因为所得利润是小于全部资本成本的。EVA 纠正了这个错误，并明确指出，管理人员在运用资本时，必须为资本付费，就像付工资一样。考虑到包括净资产在内的所有资本的成本，EVA 显示了一个企业在每个报表时期创造或损害了的财富价值量。换句话说，EVA 是股东定义的利润。假设股东希望得到 10% 的投资回报率，他们认为只有当他们所分享的税后营运利润超出 10% 的资本金的时候，他们才是在“赚

钱”。在此之前的任何事情，都只是为达到企业风险投资的可接受报酬的最低量而努力。

(2) EVA 使决策与股东财富一致

思腾思特公司提出了 EVA 衡量指标，帮助管理人员在决策过程中运用两条基本财务原则。

第一条原则，任何公司的财务指标必须是最大限度地增加股东财富。

第二条原则，一个公司的价值取决于投资者对利润是超出还是低于资本成本的预期程度。

从定义上来说，EVA 的可持续性增长将会带来公司市场价值的增值。这条途径在实践中几乎对所有组织都十分有效，从刚起步的公司到大型企业都是如此。EVA 的当前的绝对水平并不真正起决定性作用，重要的是 EVA 的增长，正是 EVA 的连续增长为股东财富带来连续增长。

第二节 EVA 体系的 4M's

思腾思特公司提出的“Four M's”的概念可以最好地阐释 EVA 体系，即评价指标 (Measurement)、管理体系 (Management)、激励制度 (Motivation) 以及理念体系 (Mindset)。

一、评价指标 (Measurement)

EVA 是衡量业绩最准确的尺度，对无论处于何种时间段的公司业绩，都可以作出最准确恰当的评价。在计算 EVA 的过程中，我们首先对传统收入概念进行一系列调整，从而消除会计运作产生的异常状况，并使其尽量与经济真实状况相吻合。举例说，GAAP 要求公司把研发费用计入当年的成本，即使这些研发费用是对未来产品或业务的投资。为了反映研发的长期经济效益，我们把在利润表上做为当期一次性成本的研发费用从中剔除。在资产负债表上，我们作出相应的调整，把研发费用资本化，并在适当的时期内分期摊消。而资本化后的研发费用还要支付相应的资本费用。思腾斯特公司已经确认了达一百六十多种对 GAAP 所得收入及收支平衡表可能做的调整措施。这些措施涉及到诸多方面，包括存货成本，货币贬值，坏账储备金，重组收费，以及商誉的摊消等等。尽管如此，在保证精确性的前提下，也要顾及简单易行，所以我们通常建议客户公司采取 5-15 条调整措施。针对每个客户公司的具体情况，我们会确认那些真正确实能够改善公司业绩的调整措施。基本的评判标准包括：调整能产生重大变化，有确切的

可得数据，这些变化可为非财务主管理解。还有最重要的一条，就是这些变化能够对公司决策起到良好的影响作用，并且节省开支。

二、管理体系（Management）

EVA 是衡量企业所有决策的单一指标。公司可以把 EVA 作为全面财务管理体的基础，这套体系涵盖了所有指导营运、制定战略的政策方针、方法过程，以及衡量指标。在 EVA 体系下，管理决策的所有方面全都囊括在内，包括战略企划、资本分配，并购或撤资的估价，制定年度计划，甚至包括每天的运作计划。总之，增加 EVA 是超越其他一切的公司最重要的目标。

从更重要的意义来说，成为一家 EVA 公司的过程是一个扬弃的过程。在这个过程中，公司将扬弃所有其他的财务衡量指标，否则这些指标会误导管理人员作出错误的决定。举例说，如果公司的既定目标是最大程度地提高净资产的回报率，那么一些高利润的部门不会太积极地进行投资，即使是对一些有吸引力的项目也不愿意，因为他们害怕会损害回报率。相反，业绩并不突出的部门会十分积极地对几乎任何事情投资，即使这些投资得到的回报低于公司的资本成本的。所有这些行为都会损害股东利益。与之大相径庭的是，统一着重于改善 EVA 将会确保所有的管理人员为股东的利益作出正确决策。

EVA 公司的管理人员清楚明白增加价值只有三条基本途径：一是可以通过更有效地经营现有的业务和资本，提高经营收入；二是投资所期回报率超出公司资本成本的项目；三是可以通过出售对别人更有价值的资产或通过提高资本运用效率，比如加快流动资金的运转，加速资本回流，而达到把资本沉淀从现存营运中解放出来的目的。

三、激励制度（Motivation）

如今许多针对管理人员的激励报偿计划过多强调报偿，而对激励不够重视。无论奖金量是高还是低，都是通过每年讨价还价的预算计划确定的。在这种体制下，管理人员最强的动机是制定一个易于完成的预算任务，并且因为奖金是有上限的，他们不会超出预算太多，否则会使来年的期望值太高，甚至使其信誉受损。

EVA 使经理人为企业所有者着想，使他们从股东角度长远地看待问题，并得到象企业所有者一样的报偿。思腾思特公司提出现金奖励计划和内部杠杆收购计划。现金奖励计划能够让员工象企业主一样得到报酬，而内部杠杆收购计划则可以使员工对企业的所有者关系真实化。我们坚定不移地相信，人们按照所得报酬干相应的事情。以 EVA 增加做为激励报偿的基础，正是 EVA 体系蓬勃生命力的源泉。因为使得 EVA 的增加最大化，就是使股东价值最大化。在 EVA 奖励制

第二十一章 经济附加值

度之下，管理人员为自身谋取更多利益的唯一途径就是为股东创造更大的财富。这种奖励没有上限，管理人员创造 EVA 越多，就可得到越多的奖励。事实上，EVA 制度下，管理人员得到的奖励越多，股东所得的财富也越多。

EVA 奖金额度是自动通过公式每年重新计算的。举例说，如果 EVA 值提高，那么下一年度的奖金将建立在当前更高的 EVA 水平增长的基础之上。不仅如此，我们还推荐“蓄存”一定量的额外奖金，并分几年偿付。蓄存奖金可以在 EVA 下降的时候产生一种“负”奖金，并且确保只有在 EVA 可持续增长之时才发放奖金。因为奖金没有上限，并且脱离了年度预算，EVA 管理人员更有动力进行全面经营（home runs），不再单打独斗（singles），并且会在进行投资时考虑到长远利益（long-run payoffs）。采取 EVA 激励机制，最终推动公司的年度预算的是积极拓展的战略方针，而不是被保守预算限制的战略方针。

四、理念体系（Mindset）

如果 EVA 制度全面贯彻实施，EVA 财务管理制度和激励报偿制度将使公司的企业文化发生深远变化。在 EVA 制度下，所有财务营运功能都从同一基础出发，为公司各部门员工提供了一条相互交流的渠道。EVA 为各分支部门的交流合作提供了有利条件，为决策部门和营运部门建立了联系通道，并且根除了部门之间互有成见，互不信任的情况，这种互不信任特别会存在于运营部门与财务部门之间。

在此仅举一例。Harnischfeger 公司的 CFO 弗朗西斯·科比（Francis Corby）说，自从公司采用 EVA 之后，管理层并没有拒绝一个可行的资本投资要求。生产管理人员明白，如果新投资项目的收益低于资本，他们的奖金将受到影响，所以他们不会为了使项目通过而故意夸大项目的预期回报。实际上，EVA 是由一套公司法人治理制度。这套制度自动引导所有的管理人员和普通员工，鼓励他们为股东的最大利益工作。EVA 制度还帮助决策权的有效下放和分散，因为它使得每个管理人员有责任创造价值，并且对他们这样的做法给以奖励或惩罚。

把 EVA 写入企业文化的关键在于使其成为汇报，计划和决策的共同关注焦点。这就要求做到以下两点。首先，因为 EVA 是全部生产要素的衡量指标，人们必须认识到 EVA 能够，也必须处于高出其他财务和营运指标的地位。如果 EVA 只是做为许多其他业绩衡量指标的附加手段实施，那么混乱的，本可解决的复杂情况仍将继续存在。其次，决策过程必须采用 EVA 指标。在这方面，我们具有相当丰富的实践经验。我们可以协助客户公司根据具体情况将 EVA 应用于广泛的决策活动中，在诸多重要程序中，比如制定预算和战略方针时，使用这些方法。我们还可以为员工培训设计许多典型范例进行讲解。

第三节 EVA 如何帮助公司创造财富

“经济增加值方法体系能显著减少经营和财务风险，使投资者更好地衡量收益的数量和持续性。在所有财务评估标准中，它最能体现股东权益的增值。”

——瑞士信贷第一波士顿

“经济增加值不仅致力于股东权益增值的管理问题，也有助于投资者和管理者衡量、观察以及理解影响公司业务的积极或消极的内在价值因素。”

——所罗门联邦

“作为价值投资者，我们所寻求的是，以经济增加值作为衡量资本合理运用之核心的管理方式，在经济增加值基础上获得超出资本成本的回报为关键的运营机制。”

——欧本海默

EVA（经济增加值）能帮助公司管理者创造更多财富——为股东，为顾客，为雇员，也为他们自己。我们通过指导建立经济增加值为基础的财务管理体系及员工激励机制来做到这一点。我们的经济增加值计划现已广泛应用于全球 300 多家企业，不断地在公司的经营业绩、发展动力、市场表现诸方面获得令世人瞩目的成功。

一、经济增加值改变行为方式

仅仅靠引进像经济增加值这样的新业绩评估标准就能提高公司发展水平吗？显然不能。许多人以为经济增加值仅仅是一种业绩评估标准，而事实上这是远远不够的。只有管理者和员工真正地改变了自身行为才会有业绩的改善。他们要以所有者的角度思考行事，以及接受报酬。他们必须有权衡决策的自由，但也必须有负责任的态度。他们要谨慎利用资本，但有好的投资机会时就必须果断。他们既要随时保持忧患意识，又要有长远眼光。总而言之，管理者和员工需要一个全新的公司治理结构，在这种机制中人人自求上进，自我约束，自行改善：这种机制能更好地适应瞬息万变，权力分散的时代要求；它源于自身需要而非迫于外界的强力干涉。所有这些都是采用经济增加值机制而带来的深刻变化。

二、经济增加值考虑资本成本，消除会计扭曲

首先，经济增加值提供更好的业绩评估标准。经济增加值使管理者作出更明智的决策，因为经济增加值要求考虑包括股本和债务在内所有资本的成本。这一资本费用的概念令管理者更为勤勉，明智地利用资本以迎接挑战，创造竞争力。

第二十一章 经济附加值

但考虑资本费用仅是第一步。经济增加值还纠正了误导管理人员的会计曲解。在现行会计方法下，管理者在创新发展及建立品牌方面的努力将降低利润，这使他们盲目扩大生产，促进销售以提高帐面利润，而公司体制的升级更新就无从谈起了。管理者提高财务杠杆以粉饰帐面的投资收益。思腾思特公司列举了 160 多种不能真正反映公司发展状况的会计处理方法，但我们只对影响公司成员行为的会计问题进行纠正，而不触及关于利润结算的纯会计理论。我们根据客户需要制定明确的经济增加值计算方法，通常只对 5 到 15 个具体科目进行调整。以这一订制的经济增加值衡量标准，管理人员就不会再做虚增帐面利润的傻事了，他们能更自如地进行进取性投资以获得长期回报。只有你真正理解了经济增加值是以优化行为为目标的，你才能掌握经济增加值的精髓。

三、经济增加值全面衡量要素生产率

经济增加值之所以能成为杰出的衡量标准，就在于它采用了核算资本费用和消除会计扭曲的方法。经济增加值扣减为提高收益而必需的要素支出，真正评估公司发展状况，从而准确地全面衡量要素生产率。

经济增加值成了所有公司的最佳“平衡计分牌”，也是管理者权衡利弊作出正确选择的指向标。

四、经济增加值帮助你更好地权衡利弊

人们经常面临选择：以较低价格大批量购买原材料是不是划算呢？这在降低单位成本的同时却减少了存货周转率；或者小批量生产并加快机器运转频率？这将减少存货但会提高单位生产成本。其它一些选择则关系到宏观的管理问题。提高市值或利润率会有良好回报吗？兼并价格该是多少才合适呢？像这样的问题很难得出一个确定的答案，因为这会涉及到诸如利润上升而资产收益率下降的问题。经济增加值帮助你决策时全面权衡利弊，将资产负债表和收益表结合起来，其结果是提高经济增加值。

五、避免为获得年度报酬而忽视长期发展

年度奖励计划通常会对长期的激励计划造成损害，因为它大多只基于年度绩效的评估，而对来年的报酬没有影响。为消除这种短视行为，扩展决策者的视野，我们把“奖金存储器”或“奖金库”作为奖励制度的重要组成部分。在正常范围内的奖金随经济增加值的增长每年向员工支付，但超常的奖金则存储起来以后支付，当经济增加值下降的时候就会被取消。当管理者意识到如果经济增加值下降存储

第二十一章 经济附加值

的奖金就会被取消时，他们就不会再盲目追求短期收益而忽视潜在问题了。奖金存储器还有利于留住人才。即使是在经济周期里它也能提供稳定收入，同时，如果公司里的人才想离去的话，就必须放弃存储的奖金，从而给他们戴上了一副金手铐。

六、确立有效配置资源的原则

我们的经济增加值激励计划之所以如此重要，其中一个原因在于它深入了解到资源配置有效性遭到破坏的关键。目前大多数公司采用现金流量贴现分析法来审核项目方案，理论上这颇为不错，但在实践中往往行不通。因为达到现金流量目标对管理者并没什么实际好处，他们也就不会真正去确保项目的预期现金流得以实现。公司高层了解到这一点，就会派出强硬的监管人员以获得项目经理对现金流预期的有力说明。监管人员不停地盘问，而项目经理则没好气地反驳。其结果是整个项目预算过程充满了相互欺骗。

七、让资本得到有效利用

我们的经济增加值奖励计划完全改变了决策环境，资本成本概念的引入使管理者能更理智地使用资本。管理者乐于提高资本的利用效率，因为资本利用是有成本的。管理者认识到，如果他们不能达到预期的经济增加值增长目标，吃亏的是自己。他们不会对增长目标讨价还价，同时由于资本成本的问题，管理者将更为精明审慎地利用资本，因为资本费用直接和他们的收入挂钩-而这对每次决策都会发生影响。

第四节 EVA 的缺陷及改进建议

一、EVA 指标的历史局限性

EVA 指标属于短期财务指标，虽然采用 EVA 能有效地防止管理者的短期行为，但管理者在企业都有一定的任期，为了自身的利益，他们可能只关心任期内各年的 EVA，然而股东财富最大化依赖于未来各期企业创造的经济增加值。若仅仅以实现的经济增加值作为业绩评定指标，企业管理者从自身利益出发，会对保持或扩大市场份额、降低单位产品成本以及进行必要的研发项目投资缺乏积极性，而这些举措正是保证企业未来经济增加值持续增长的关键因素。从这个角度看，市场份额、单位产品成本、研发项目投资是企业的价值驱动因素，是衡量企业业绩的“超前”指标。因此，在评价企业管理者经营业绩及确定他们的报酬时，

第二十一章 经济附加值

不但要考虑当前的 EVA 指标，还要考虑这些超前指标，这样才能激励管理者将自己的决策行为与股东的利益保持一致。同样，当利用 EVA 进行证券分析时，也要充分考虑影响该企业未来 EVA 增长势头的这些超前指标，从而尽可能准确地评估出股票的投资价值。

二、EVA 指标信息含量的局限性

在采用 EVA 进行业绩评价时，EVA 系统对非财务信息重视不够，不能提供像产品、员工、客户以及创新等方面的非财务信息。这让我们很容易联想到平衡计分卡（BSC）。考虑到 EVA 与 BSC 各自的优缺点，可以将 EVA 指标与平衡计分卡相融合创立一种新型的“EVA 综合计分卡”。通过对 EVA 指标的分解和敏感性分析，可以找出对 EVA 影响较大的指标，从而将其他关键的财务指标和非财务指标与 EVA 这一企业价值的衡量标准紧密地联系在一起，形成一条贯穿企业各个方面及层次的因果链，从而构成一种新型的“平衡计分卡”。EVA 被置于综合计分卡的顶端，处于平衡计分中因果链的最终环节，企业发展战略和经营优势都是为实现 EVA 增长的总目标服务。EVA 的增长是企业首要目标，也是成功标准。在这一目标下，企业及各部门的商业计划不再特立独行，而是必须融入到提升 EVA 的进程中。在这里，EVA 就像计分卡上的指南针，其他所有战略和指标都围绕其运行。

三、EVA 指标形成原因的局限性

EVA 指标属下一经营评价法，纯粹反映企业的经营情况，仅仅关注企业当期的经营情况，没有反映出市场对公司整个未来经营收益预测的修正。在短期内公司市值，会受到很多经营业绩以外因素的影响，包括宏观经济状况、行业状况、资本市场的资金供给状况和许多其他因素。在这种情况下，如果仅仅考虑 EVA 指标，有时候会失之偏颇。如果将股票价格评价与 EV 指标结合起来，就会比较准确地反映出公司经营业绩以及其发展前景。首先，采用 EVA 指标后，对经营业绩的评价更能反映公司实际经营情况，也就是股价更加能够反映公司的实际情况。其次，两者结合，能够有效地将经营评价法和市场评价有机地结合起来，准确反映高层管理人员的经营业绩。

第五节 EVA 如何帮助公司治理

一、什么是公司治理

公司治理指的是明确企业存在的根本目的，设定经营者和所有者（即股东）之间的关系，规范董事会的构成、功能、职责和工作程序，并加强股东及董事会对管理层的监督、考核和奖励机制。简单地说，公司治理机制就是公司的“宪法”。

从本质讲，公司治理之所以重要是因为它直接影响到投资者（包括国家和个人）是否愿意把自己的钱交给管理者手中去。它是企业筹集资金过程中的一个至关重要的因素。

二、如何运用 EVA 加强企业治理机制

EVA 经济增加值（Economic Value Added）的本质阐述的是企业经营产生的“经济”利润。相对与人们重视的企业“会计”利润而言，EVA——经济增加值理念认为企业所占用股东资本也是有成本的，所以在衡量企业业绩时，必须考虑到股东资本的成本。EVA 实质是股东考核企业经营水平，进行投资决策时的最好工具，同时也是企业经营者加强公司战略、财务管理、衡量员工业绩、设定奖罚机制的最佳武器。

如果说公司治理是企业的“宪法”。那么 EVA 就是股东执行宪法的“警察”，是企业经营者衡量自身及员工工作的“尺度”，是实现全面战略、财务管理的“操作手册”。

公司治理的关键是企业经营者的利益与所有者的利益统一起来，也就是说，是把企业的“内部人”变成股东的“自己人”。这需要股东和管理者有一样的语言、一样的标准在衡量管理者的业绩和制定他们的激励机制。EVA 正是最好的手段。

首先，我们应当明确企业存在的根本目的，即为股东创造最大的经济价值。

也就是说，企业应当应用其筹集的资金创造高于资金成本的附加价值。这为企业的经营管理活动设定了目标并提供了衡量尺度。公司的董事会和管理层可以将 EVA 增加做为核心的计划工具。

第二，企业的经营管理者可以运用 EVA 做为战略及财务管理的上佳工具。

由于 EVA 综合反映公司的经营活动，管理者可以通过对 EVA 驱动杠杆的分析和调节，有效地制定经营战略和企业的财务管理方案。例如，企业可以通过加快资金周转速度提高资金回报率；或通过调整资本架构，降低资本成本。

第三、企业股东和管理层可以运用 EVA 制定经营者和员工的激励报酬体系。

第二十一章 经济附加值

由于 EVA 相较会计核算方法更真实地反映了企业经营的经济绩效。通过 EVA 管理系统可以设计一套真正有效的激励机制，把企业经营者员工的利益和股东利益完全广泛统一起来，也只有这样，才可能把企业“内部人”变成股东“自己人”。

最后，企业股东和管理者可以通过 EVA 基础知识培训加强员工沟通和管理、改善企业文化。企业管理者进而还可以用 EVA 做为与投资者交流的最好语言。

EVA 概念简单易懂，同时又揭示了企业经营活动的本质，通过 EVA 管理体系的实施，企业管理者可以有效地制定目标、激励员工，将企业的资源和精力集中到财富的创造上去。

第二十二章 价格优化模型

(Price Optimization Models)

第二十三章 开放市场创新

第二十四章 大规模定制

第一节 什么是大规模定制

在新的市场环境中企业迫切需要一种新的生产模式，大规模定制（Mass Customization, MC）由此产生。1970年美国未来学家阿尔文·托夫（Alvin Toffler）在《Future Shock》一书中提出了一种全新的生产方式的设想：以类似于标准化和大规模生产的成本和时间，提供客户特定需求的产品和服务。1987年，斯坦·戴维斯（Start Davis）在《Future Perfect》一书中首次将这种生产方式称为“Mass Customization”，即大规模定制（MC）。1993年B·约瑟夫·派恩（B Joseph Pine II）在《大规模定制：企业竞争的新前沿》一书中写到：“大规模定制的核心是产品品种的多样化和定制化急剧增加，而不相应增加成本；范畴足个性化定制产品的大规模生产：其最大优点是提供战略优势和经济价值。”

我国学者祁国宁教授认为，大规模定制是一种集企业、客户、供应商、员工和环境于一体，在系统思想指导下，用整体优化的观点。充分利用企业已有的各种资源，在标准技术、现代设计方法、信息技术和先进制造技术的支持下，根据客户的个性化需求，以大批量生产的低成本、高质量和效率提供定制产品和服务的生产方式。MC的基本思路是基于产品族零部件和产品结构的相似性、通用性，利用标准化模块化等方法降低产品的内部多样性。增加顾客可感知的外部多样性，通过产品和过程重组将产品定制生产转化或部分转化为零部件的批量生产，从而迅速向顾客提供低成本、高质量的定制产品。

大规模定制生产方式包括了诸如时间的竞争、精益生产和微观销售等管理思想的精华。其方法模式得到了现代生产、管理、组织、信息、营销等技术平台的支持，因而就有超过以往生产模式的优势，更能适应网络经济和经济技术国际一体化的竞争局面。

第二节 规模定制的策略应用

一、围绕标准化的产品和服务来定制服务

完全标准化的产品在被销售或交货人员送到客户那里以前，仍然可以被定制。因为这种方法是在企业价值链的最后两个环节完成，并不影响开发和生产，所以它是最简单、最常用的着眼点。销售和分销可以改变产品，增加其特征，与其他

第二十四章 大规模定制

的产品（包括与其他企业生产的产品）组合在一起，并提供大量的服务，使每一个客户都能得到他所期望的和应当得到的个别关注。企业围绕标准化的产品或服务来定制服务，可以展示企业在大规模定制方面所固有的巨大潜力，使企业更能通过其他技术取得进展。

二、创建可定制的产品和服务

虽然大多数定制化服务可以在价值链的交付环节完成，但是改变产品以适应客户的确切需要的特殊需要的定制不仅是服务收入的来源，还是使企业扩展产品并进一步加强定制化思想的源泉。与在交付功能中定制服务相反的策略是在开发功能中建立基本上大规模生产的产品和服务——就生产和交付过程而言，两者之间没有什么区别——但确是针对每一个客户并且经常是由客户定制的。创建可定制的产品或服务一般不需要对公司的价值链做剧烈的变革，但它已经开始改变人们关于定制化概念的思想。

三、提供交货点定制

要确切知道客户想要什么只有一个办法：在销售地点让客户告诉你或让他们说出其真实想法。立即提供客户想要的东西只有一个办法：在销售或交货点生产产品，或至少在当时当地完成最后的定制生产工序。对于交货点定制除了生产的最后工序转向客户外，还可以把整个生产过程移到交货点，以此改造整个企业的业务和潜在利润。把所有生产转向客户时，生产与交付必须相结合，而且开发时必须考虑到新产品或服务要在交货点被定制，此时就需要企业有重大创新和经常性的发明。

四、提供整个价值链的快速响应

对客户需求提供快速甚至即时响应是推动企业走向大规模定制之路的好办法。因为它以尽快满足顾客需要为中心，以较低的成本生产较多的品种。使交付功能快速满足客户需求会引起连锁反应，从交货点开始反过来依次作用于分销和销售过程、生产过程、直至开发过程。整个企业价值链的每一环节本身都将发生巨大的变化：缩短周期时间、增加产品多样性、在客户需要时向他们提供任何想要的产品或服务。而整个价值链的快速响应即基于时间的策略不是孤立的，它是和市场分化、品种增加、个性化定制结合在一起的。在某种程度上，从价值链的哪一个环节开始减少时间并不重要，如果过程中某一部分的成功会得到其余部分的支持和模仿，将会使公司开始脱离大规模生产模式并走向大规模定制模式。

五、构件模块化以定制最终产品和服务

实现大规模定制的最好办法——最低的成本、最高的个性化定制水平——是建立在能配置成多种最终产品或服务的模块化构件之上的。提供标准化零部件实现的定制化不仅能增加产品多样化，同时也能降低制造成本，使得进行全新设计的产品开发和增加品种的变型设计速度更快。利用模块化构件的方法有很多，如共享构件模块化、互换构件模块化、“量体裁衣”模块化、混合模块化、总线模块化、可组合模块化。通过这些方法可以将模块化构件组合并匹配成可定制的最终产品或服务。贯穿产品或服务的模块化，可互换零件使整个企业都卷入满足客户个性化的需求之中。

第三节 大规模定制的企业核心能力表现

大规模定制企业的核心能力表现为其能够低成本、高效率地为顾客提供充分的商品空间，从而最终满足顾客的个性化需求的能力上。在满足客户个体需求上，传统的定制企业完全做得到，但传统的定制生产模式除小型工艺品外，只能生产有限品种的产品，企业的产品定位建立在有限数量的极个别的顾客需求上。因此传统定制企业存在规模相对较小、产品有限、生产周期长、成品成本高、质量不稳定等一系列问题。与传统的定制生产相比，大规模生产为顾客低成本、高效率地提供了大量的商品，但对顾客日益扩大的多样化、个性化需求不能适应。经济、科技的发展，社会的进步，基本商品的充盈。推进了顾客的个性化需求。商品基本功能的满足，已不再是顾客的第一需求。张扬个性的需要成为制约商品选择的重要因素，因此大规模生产的理念和规范化产品的定位难以适应市场环境的这种变化。大规模定制模式通过定制产品的大规模生产，低成本高效率地为顾客提供充分的商品空间。因此大规模定制企业与传统的定制企业或大规模生产企业相比，其核心能力表现在其能够低成本、高效率地为顾客提供充分的商品空间，从而最终满足顾客的个性化需求的能力上。

第四节 大规模定制企业的核心能力细分、构建与提升

一、准确获取顾客需求的能力

在科学技术尤其是信息技术高度发达的今天，企业的经营环境发生了根本性的变化。客户对企业产品和服务的满意与否将是企业生存与发展的关键因素，客户的满意将是企业获益的源泉。

准确地获取客户需求信息是满足客户需求的前提条件。大规模定制企业要提供定制的产品和服务满足每个客户个性化的需求，因而准确获取顾客需求的能力在实施大规模定制企业中就显得更加重要。MC 定制企业通过电子商务、客户关系管理及实施一对一营销的有效整合来提升其准确获取顾客需求的能力。电子商务使 MC 企业跨越中间环节，实现直销，不但降低了产品的流通成本而且有助于企业及时准确地获取客户需求信息；另外电子商务系统提供了制造商与客户、制造商与合作伙伴快速沟通的平台，这个平台是 MC 企业理解和引导客户需求、与顾客与合作伙伴一起进行定制产品设计的基础条件。客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）以客户为中心，通过对企业业务流程的优化整合。对客户资源进行研究和管理。从而提高客户的满意度和忠诚度。提高企业的运行效率和利润。CRM 以客户为中心的思想与 MC 是一致的，大规模定制的企业通过 CRM 实施一对一营销。能够系统、全面、准确地获取客户个性化的需求，使客户需求定制信息在各部门传递共享，针对这些定制的信息安排设计、生产，为客户提供满意的定制产品。

二、面向 MC 的敏捷产品开发设计能力。

大规模定制企业要以多样化、个性化的产品来满足多样化和个性化的客户的需求，因此企业必须具备敏捷的产品开发设计能力。敏捷的产品开发设计能力是指企业以快速响应市场变化和市场机遇为目标，结合先进的管理思想和产品开发方法，采用设计产品族和统一并行的开发方式，对零件、工艺进行通用化，对产品进行模块化设计以减少重复设计，使新产品具备快速上市的能力。MC 企业通过面向产品族的设计能力、模块化设计能力、并行工程、质量功能配置能力和产品配置设计能力的有效整合来构建和提升大规模定制企业的敏捷产品开发设计能力。大规模定制的产品设计不再是针对单一产品进行，而是面向产品族进行设计。它的基本思想是开发一个通用的产品平台，利用它能够高效的创造和产生一系列派生产品。使得产品设计和制造过程的重用能力得以优化。有利于降低成本。缩短产品上市时间。还可以实现零部件和原材料的规模经济效应。而模块化设计

第二十四章 大规模定制

是对产品进行市场预测、功能分析的基础上，划分并设计出一系列通用的功能模块，然后根据客户的要求，选择和组合不同模块，从而生成具有不同功能、性能或规格的产品。模块化设计把产品的多样化与零部件的标准化有效地结合了起来。充分利用了规模经济和范围经济效应。并行工程是集成的、并行的设计产品及其相关的各种过程（包括制造过程和支持过程）的系统方法。这种方法要求产品开发人员从一开始就考虑产品整个生命周期中从概念形成到产品报废处理的所有因素，包括质量、成本、进度计划和用户的要求。并行工程是基于时间的竞争提出的设计方法。可大大缩短产品的开发时间，充分考虑到了产品的可制造性、可装配性，是大规模定制所需要的设计能力。质量功能配置能力是在产品族规划中常采用到 QFD 技术，它从质量保证的角度出发，通过一定的市场调查方法获取客户需求，采用矩阵图解法将客户需求的实现过程分解到产品开发的各个过程和各职能部门，通过协调各部门的工作以保证产品的最终质量。使得设计和制造的产品能真正满足客户的需求。产品配置设计能力是产品配置设计根据客户需求确定产品结构和物料清单（BOM），配置出相应的定制产品。在大规模定制模式下，产品品种繁多，如果没有一个有效的方法进行配置。大规模定制将变为大规模混淆。客户可能因为无法选择而放弃。产品配置设计可以方便地配置出满足客户需求的产品，实现了设计的快速响应，缩短了订单响应时间。

三、柔性的生产制造能力。

多样化和定制化的产品对企业的生产制造能力提出了更高的要求。传统的刚性生产线是专门为一种产品设计的，因此不能满足多样化和个性化的制造要求。MC 要求企业具备柔性的生产制造能力。它主要通过企业柔性制造系统（flexiblemanufacturingsystem, FMS）与网络化制造的有效整合及采用柔性管理来构筑、提升其柔性的生产制造能力。FMS 是由数控加工设备、物料运储装置和计算机控制系统等组成的自动化制造系统。FMS 是一种高效率、高精度和高柔性的加工系统。能根据加工任务或生产环境的变化迅速进行调整。以适宜于多品种、中小批量生产。

网络化制造是一种基于 Internet 的企业联盟式的制造模式；网络化制造通过改变企业的组织结构形式和工作方式。提高企业的工作效率、缩短产品的开发周期及提升企业的柔性制造能力。大规模定制生产企业通过 FMS 与网络化制造的有效整合所形成的柔性生产是一种市场导向型的按需生产。其优势是增强大规模定制企业的灵活性和应变能力，缩短产品的生产周期，提高设备的利用率，改善产品质量。企业要形成柔性的生产制造能力需要实施与之相应的柔性管理。柔性

管理即在动荡变化的环境下针对市场的复杂多变性、消费需求的个性偏好。实施富有弹性的快速反应的动态管理。

第五节 有效实施大规模定制的途径——延迟

大规模定制有助于企业进入新的市场，并吸引大量个性化需求不能被标准产品所满足的顾客。然而，原始的大规模定制既浪费成本又没有效率。如果定制的产品在时间和成本上超过了顾客的预期，只会失去现有顾客。当然，如果无法实施和履行规模定制的承诺，这对于企业来说也是一种损失。因此，如果没有与之相应的低成本且又高效率的供应链，大规模定制是难以实现的。

建立灵活的员工和组织结构是大规模定制的必备条件。另外，还需要其他方法予以协助，比如减少循环周期时间，加强生产制造的反应度。例如，电子数据交换和计算机辅助定单的运用能够大量减少传送和处理客户定单的时间；而飞机运输又能够大大缩短订货到交货的时间。像柔性制造系统这样的技术，不但可以缩短周期时间，而且还能提高对特定工厂的多种产品组合的反应灵敏度。最后，最近发展起来的电子商务加强了沟通联系，并且能够提高企业在供应链运作方面的决策能力。

无论是物流的改善、信息流的改进、循环周期的缩短，还是灵活的生产，都不能使得企业在未来的市场上进行有效的竞争，但产品和流程设计却有更大的潜力。事实上，普遍认为产品 80% 的制造成本是由产品的设计所决定的。机会就在于产品设计和供应链的整合中。作为一种进行有效的大规模定制的手段，一些具有开拓性的企业已经运用了产品设计和供应链重建。其思想就是要设计产品并且重组制造活动和供应链中的分发配送活动，从而使得产生多种产品的定制度化步骤发生在供应链中最有效率的环节，同时使得供应链总成本降到最低。供应链总成本降到最低的同时使得供应链效率最优化的产品和流程设计的最根本的原则就是“延迟”。延迟就是要推迟关键流程的时间，在这些关键性的流程中，最终产品将形成他们特定的功能、特点、标志，或者说是个性特色。

所以，在有效支持产品多样化的同时又保持规模经济的唯一方法就是运用延迟制造。其核心内容是：制造商事先只生产通用化或可模块化的部件，尽量使产品保持中间状态，以实现规模化生产，并且通过集中库存减少库存成本，从而缩短提前期，使顾客化活动更接近顾客，增强了应对个性化需求的灵活性。其目标是使恰当的产品在恰当的时间到达恰当的位置（3R）。所以延迟化策略的基本思想就是：表面上的延迟实质上是为了更快速地对市场需求做出反应，即通过定

第二十四章 大规模定制

制需求或个性化需求在时间和空间上的延迟，实现供应链的低生产成本、高反应速度和高顾客价值。

第二十五章 情景规划

第一节 什么是情景规划

情景规划（scenario planning）是理清扑朔迷离的未来的一种重要方法。情景规划要求公司先设计几种未来可能发生的情形，接着再去想像会有哪些出人意料的事发生。这种分析方法使你可以开展充分客观的讨论，使得战略更具弹性。

高明的棋手总是能清晰地想象下一步和下几步棋的多种可能的“情景”。而“情景规划”能提供预防机制，让管理者“处变不惊”——对突变既非阵脚大乱，也非无动于衷。它更接近于一种虚拟性身临其境的博弈游戏，在问题没有发生之前，想象性地进入到可能的情景中预演，当想象过的情景真正出现时，我们将能从容和周密地加以应对了。

情景规划（Scenario Planning）最早出现在第二次世界大战之后不久，当时是一种军事规划方法。美国空军试图想象出它的竞争对手可能会采取哪些措施，然后准备相应的战略。在 20 世纪 60 年代，兰德公司和曾经供职于美国空军的赫尔曼·卡恩（Herman Kahn），把这种军事规划方法提炼成为一种商业预测工具。卡恩后来成为美国顶尖的未来学家。

作为管理工具，情景规划由于荷兰皇家壳牌石油运用它成功地预测到发生于 1973 年的石油危机，才第一次为世人所重。

因为情景规划在壳牌所取得的巨大成功，近年来，这种管理方法的应用和研究也逐渐在企业界和学术界流行起来，关于这个方法的介绍在美国的主流商业媒体上也频频出现。例如，1994 年，英国政府透过“科技发展计划”（Technology Foresight Program）针对各项产业领域，结合学术界、产业界与政府部门组成 15 个独立的产业智囊，运用“情境规划”分析来规划各产业在 2015 年的情况。

第二节 壳牌公司对情景规划的贡献

壳牌公司认识到，管理者需要对这些具有重大价值的情景加以改进，以使问题表述得更加清楚明晰。情景中的情节应当针对某一特定的观众群或事件。事实上，给情景赋予具体的商业目的正是该公司对情景规划贡献的一部分。

70 年代，壳牌公司的计划人员开始在凯恩的工作成果上进行进一步的研究，形成了他们自己的角本计划方法。该方法能够回答两个问题：“20 到 30 年后我们会怎么样？”，“如何使人们就那些‘无法想象’的事情展开共同的探讨？”。

第二十五章 情景规划

1972年，传奇式的情景规划大师，法国人皮埃尔·瓦克领导着壳牌情景规划小组。当时该小组发展了一个名为“能源危机”的情景。他们想象，一旦西方的石油公司失去对世界石油供给的控制，将会发生什么，以及怎样应对。在1973年至1974年冬季OPEC（石油输出国组织）宣布石油禁运政策时，壳牌有良好的准备，成为唯一一家能够抵挡这次危机的大石油公司。从此，壳牌公司从“七姐妹（指世界七大石油公司）中最小最丑的一个”，一跃成为世界第二大石油公司。

1982年皮埃尔·瓦克退休，接任他的就是彼得·舒瓦茨（Peter Schwartz）。在1986年石油价格崩落前夕，壳牌情景规划小组又一次预先指出了这种可能性，因此壳牌并没有效仿其他的各大石油公司在价格崩溃之前收购其他的石油公司和油田扩大生产，而是在价格崩落之后，花35亿美金购买了大量油田，彼得·舒瓦茨说这一举措为壳牌锁定了20余年的价格优势。

正是因为情景规划在壳牌所取得的巨大成功，像戴姆勒-克莱斯勒、UPS、苏黎世金融服务公司（Zurich Financial Services）等许多其他的公司也开始运用这种管理方法，但没有一家公司能够像壳牌公司那样把这个方法运用得如此之得心应手。2002年2月，美国《BUSINESS 2.0》杂志推出了一个关于风险管理的封面专题，其中特别提到了壳牌传奇式的情景规划：“没有一个行业比石油行业对危机的理解更深刻，而石油行业里也没有一个公司具有比荷兰皇家/壳牌石油传奇式的情景规划小组更长远的眼光。”

第三节 情景规划的作用

情景规划是一套在高度不确定的环境中帮助企业进行高瞻远瞩的方法，它不仅能够帮助决策者进行一些特定的决策，同时也使得决策者对需要变革的信号更为敏感。笔者认为，情景规划的核心在于系统思考、改变组织的心智模式以及激发雄心与想象力。

一、系统思考

情景与通常的战略规划最大的不同，就是不以牺牲复杂性为代价来换取决策的速度。它不是从原则和信念出发，而是从对商业图景的敏锐、切身的感知出发。正如我们已说过的，它更像是一个博弈游戏，在游戏开始时，谁也不知道也不假定一个结果，在游戏别开生面的展开中，一种或几种意想不到的结果出现了。玩过“啤酒游戏”的人都能体会到这一点。因此，情景规划绝对不只是为了“好玩”或“游戏”，而是看到事物演进的趋势、形态，以及影响变化趋势的系统结构。

第二十五章 情景规划

同时，进行情景规划不是充当占卜士和预言家的角色，而是基于一连串的逻辑和经验事实的推演。通过情景规划，管理者可以将其所关心的影响决策的各种因素做周密的全盘深入剖析，并避免狭隘的个人偏见。

二、改善心智模式

同时，情景规划是一种使心智保持开放状态的学习方式，是一种思维上的独特的修炼。彼得·圣吉在《第五项修炼》中反复提到壳牌公司的“情景规划”小组，就是为了说明：情景规划并不仅仅是发展几个未来的情景，其核心是要改变组织的心智模式。

皮埃尔·瓦克说，“我们领悟到我们的工作不是为公司的未来写规划书，而是重塑公司决策者的心智模式。我们现在要设计一些未来情景，让管理者会质疑自己相对于实际状况的心智模式，并在必要的时候改变它。”

情景规划不是为了几个未来可能的情景作出的规划，如果它不能影响决策者的心智模式，不能引导组织的变革，那么对组织来说，它也很难创造真正的价值。诚如皮埃尔·瓦克所言：“除非我们能够影响重要决策者对于实际状况所持的心智印象，否则我们对未来的各种看法就像是撒在石头上的水一般，四散而无法凝聚。”

三、激发雄心、远见和想象力

《系统思考》一书作者丹尼斯·舍伍德指出，情景规划是一种能够激发雄心、远见和想象力的战略规划方法。丹尼斯认为，虽然未来充满了不确定的因素，但我现在对一系列可信的、可能出现的未来情景进行模拟决策，并反复检验。这样，一旦未来这些情景真的发生了，我们就可以采用已经验证过的决策，最大限度的避免因为突然面临意外而陷入慌乱的概率，增加把握住机会的几率。同时，通过预想未来，有助于塑造共同愿景。

第四节 情景规划与学习型组织创建

一、情景规划是学习型组织的切入点

由于学习和计划密不可分，计划又和管理挂钩，因此壳牌集团中必定会有学习。不是说人们可以有空就学、没空则免。在壳牌集团的分公司里，学习不再是独立于商业主流的少数“专家”的专利。这和许多公司依赖培训部门促进学习的

做法形成项显明的对比。虽然持续的培训和教育也很重要，但和计划相比，它们与许多商业运作的关系则步那么紧密。

二、情景规划有助于学习型组织的深化

社会活动家艾瑞亚特指出，如今人们对学习型组织的兴趣日益浓厚。但是到了“尊重”这个阶段，更需要战略性思考和行动。否则，所有有关“学习型组织”的讨论只不过又是一个昙花一现的管理理念。

第五节 如何进行情景规划

一、游戏

情景规划师经过十几年的研究制定出的情景，要在几个小时或者几天的时间传授给决策者，这几乎是不现实的。更糟糕的是，我们在传递信息时往往采取讲授的方式。而约翰·霍尔特（John Holt）指出，在传达信息的各种方式中，讲授是效率最低的，充其量只有 40% 的讲授内容被接受；在多数情况下，只有 25% 的内容被接受。

阿里·德吉斯（Arie DeGeus）曾经在壳牌工作了 38 年，他指出，在企业环境中，讲授还有一个缺点：一般而言，教师肯定会被学生视为权威，因为他们认定教师比自己理解得深刻。情景规划师将多年观察环境的结果介绍给管理人员时，他肯定认为自己对企业环境的了解比正听他讲解的管理人员多，但是如果让同一个情景规划师走进董事会会议室讲授公司战略，他的权威就消失了。如果听讲者不承认你是权威，你就根本无法讲授了。

因此，壳牌发展出一种方法，让决策者通过游戏来学习。游戏可以显著地促进学习，这一点丝毫不奇怪，我们生活中一些最困难最复杂的问题是通过游戏认识的。游戏的一个特点是可以成为过渡对象，对参与游戏的人来说，过渡对象正是真实世界的反映。

二、描述未来世界

进行情景规划最简单的方法就是完成一张表格。列代表着变化的世界，第一列是当前世界，其他几列则代表集中可能的未来世界。三个行分别代表环境、控制杆和成果。

三、结合战略规划

情景规划的程序如下：

- 问题界定与背景分析—由当前状况的 SWOT 分析为起点；
- 界定关键要素—根据管理者确定的焦点问题以及时间范围来思考决定未来环境发展的可能因素；
- 对情景变数予以分类、评量及选定，设计情境组合；
- 确认各项可能的情境组合是否被决策人员了解；
- 分析、阐释及选定情景组合；
- 运用情景组合协助组织策略决策。

第六节 案例研究：南非

南非是能够说明情景规划作用的最具说服力的例子之一。情景规划曾在改变该国人民观念方面做出了一定贡献。

80 年代中期，德克勒克政府找到英美公司专门负责角本计划工作的克莱姆·山特，委托他撰写一个角本系列，分析一下，如果释放了纳尔逊·曼德拉，南非将会发生什么样的变化。

山特拜访了狱中的曼德拉，并与德克勒克内阁的几名关键人物进行了会谈。在此基础上，他和其他小组成员一道向南非公众发表了数次演讲，将 2000 年南非可能面临的各种情况呈现在人们面前。他们指出，该国极有可能再度燃起内战的烽火，从而导致一系列悲剧性的后果。但同时，他们也鼓舞南非人民去“想哪些不敢想的事”。如果所有的南非人都能够坐在谈判桌前，和和气气地起草一份新的宪法，而不是去发动一场内战，结果会怎么样呢？如果南非的国际制裁被解除，重新恢复与其他国家的贸易往来，结果又会怎样呢？正如山特自己所说的那样：“当所有人都对南非的前途悲观失望，认为内战必打无疑时，我们却将一个光明的未来呈现在他们的面前。”虽然这只是一种假想，但却帮助南非扭转了国内争论的方向。

第二十六章 海外经营

海外经营（Overseas management）

第一节 海外经营的三种“特殊风险”

一、政治上的风险

第一种情况是在某些国家，利益集团往往可以通过提出政治上的反对意见来阻碍中国企业的对外发展，也确实存在着极少数反华势力，在政治、宗教、信仰、人权等方面对中国企业进行刁难。

第二种情况是一些国家政局不稳，像非洲、南美、中东这些国家，经常会出现政变、战争、恐怖活动等。

第三，很多国家尤其是发展中国家，本身制度不完善，政策不透明，存在着腐败、黑社会、暗箱操作等问题，会带来很多经营上的风险。

第四，一些国家的经济民族主义。在全球化的过程当中，很多国家和地区现在都面临着公众的民族主义情绪和保护主义的呼声。这些政治方面的挑战是海外企业经营者不能不考虑的。

二、经济上的风险

经济上的风险包括市场风险。一种表现是由于信息不对称的原因，造成我国企业进入某一领域本身就是错误的，一旦真正进入了海外市场，可能会发现现实情况和此前了解研究得出的情况很不一样。另一种情况是市场后来发生了变化，而这些变化是我们无法控制的，比如东南亚金融危机。对于这种情况，企业自身没有任何办法来抵御或者防范，属于企业所能控制以外的风险。法律上的风险每一个国家法律都不一样，有时候会因为企业对于当地法律的不了解而落入一种陷阱，企业在海外经营中必须要充分预测到这个问题。

三、文化宗教上的风险

一种表现是道德理念上的冲突。每一个国家的经营方式都不一样，我们认为的美德并不是别的国家都认为的美德，在这种情况下，就要非常注意不要因此造成对当地文化的冲击。

现在需要值得注意的一种动向是，世界上很多国家对中华民族存在着不了解和或多或少的偏见。过去，中国是一个贫穷落后的国家，现在她正在走向繁荣发达，我们正在改变中国在整个世界其中的一个相对地位。对于其他国家而言，他们要适应这种认识在心理上还需要一段时间。风险与机会往往是并存的，风险高的地方可能也是机会很多的地方。如果我们的企业只考虑一面风险而不敢大胆走出去的话，可能就会失去很多的发展机会。把握经营风险与商业机会之间的平衡，正是对跨国企业经营者素质的一种考验。

第二节 中国企业海外经营的五个成功因素

结合多年的咨询经验和对中国领先企业海外经营的调研结果的分析，罗兰·贝格认为有一些海外经营的成功经验是值得各个行业的企业共同借鉴的：注重培育企业核心竞争力、明确企业的竞争战略、综合考虑多种影响因素、渐进式的海外扩张方式及培养和引进国际化经营管理人员。

一、注重培育企业核心竞争力

由于在诸多行业，放松管制的进程仍然很慢，外资进入也还有很大障碍，因此可以说中国的这些领先企业在过去几十年里的发展历程是比较顺利的。但这并不意味着国内市场的成功对于这些企业而言是轻而易举的。因为这些企业在发展过程中也在经历市场环境的变化，完善的市场以及分销渠道也是在日积月累中才逐步形成的。应该肯定，这些企业已经取得一定的进步，正在掌握越来越准确的市场数字，对提供怎样的产品或服务能够取得成功也能作出自己的判断。但是，他们对海外投资项目还没有形成战略把握的能力，在某个特定项目对公司将来发展的战略意义问题上也还没有形成清醒的认识。

为在充满风险的国际舞台上竞争，中国企业必须努力提升自己的核心竞争力。我们认为，一个清晰的战略定位在海外扩张中是至关重要的。通过对事实的分析以及自身在新市场中优势和劣势的掌握和理解，而非碰运气式的随意扩张是取得海外经营成功的关键。

首先，企业应分析自身的资源、知识和能力状况，然后选择并充分发挥其中一个或几个方面的优势。比如，中国企业劳动力成本很低，劳动力素质较高，这就使其在生产方面具有非常明显的优势，因此，中国产品，尤其是纺织品、家电及轻工产品在国际市场上具有较强的竞争力。

其次，中国企业还应努力提高市场分析能力，准确定位自身的核心竞争能力。在中国市场行得通的粗放式增长方式可能在海外市场遭遇失败。在考虑到哪里、

何时以及如何海外经营的问题时，决策者必须具有敏锐的前瞻能力，并且能够审时度势，及早预见产业未来的发展方向，并及早投入资源，培养新的竞争能力，获得新的竞争优势。为此，中国企业应根据对人的需求变化、技术发展、国内外市场发展大趋势等前瞻性的预测，合理构想未来的产业格局，培养新的核心竞争力，并且设法持续保持这种能力，在竞争中不断发展，不断成熟壮大。

二、明确企业的竞争战略

30 多年的计划经济体制使中国企业较少面临直接的市场竞争压力。而在当前国内市场逐步放开的总体环境下，国外领先企业的进入加剧了大部分行业的竞争。然而尽管中国领先企业普遍对国外同业巨头进入的竞争压力高度重视，并清醒认识到国内原有企业之间的竞争还将更加激烈，但对其国内竞争对手的竞争地位以及他们实施海外经营可能产生的竞争对比变化则缺乏应有的认识。但必须注意到，这些国内竞争对手之间往往是凭借相同或者相似的竞争因素进行海外经营的。

以低端个人电脑以及外设市场为例，联想和长城都是在国内取得相当成功的企业，不仅从国外竞争对手手中夺回了市场份额，而且市场美誉度也不断提升。因此可以想见，他们核心竞争力的培养是围绕相似的价格段和相似的产品展开的。但是我们知道海外个人电脑低端市场的容量远小于中国市场。如果他们几乎在同时决定开始实施海外经营，那么结果很可能是自相残杀。因此，国内领先企业有必要认真审视其国内竞争对手实施海外经营对自身竞争地位的影响，动态地分析考虑企业目前及将来的竞争地位。

而从国际市场来看，中国领先企业将在陌生的环境中面临与国外同业全新的竞争。但是不论从规模上，技术上，还是管理上，中国领先企业与国际领先的跨国公司相比，差距都是相当大的。因此，在其跨出国门之后，对自身在东道国、乃至在全球的竞争地位，更应当有一个非常明确的认识。

在分析企业的国际竞争地位时，一般可以根据企业自身核心竞争力和主要竞争对手在国际市场的核心竞争力对比，对市场进行分类。

当前考虑实施海外经营时，多数中国企业应该选择目标更为明确的多国市场战略。以后随着企业竞争能力的不断提升和海外经营参与程度的不断深入，逐步过渡到全球市场战略。采用全球市场战略的对外直接投资一般出现在广泛国际化经营的企业，其动因在于通过全球范围内水平分工和垂直分工来达到资源最佳配置的目的。这些企业通过充分利用不同的东道国的相对优势，寻求效率型的投资，以达到成本最小化和利润最大化的目标。这类投资在美日大型跨国企业进行的海外经营中非常明显，而发展中国家企业或是因为自身能力的问题，或是因为海外

市场参与程度的问题，或是两者兼而有之，以这种形式实施海外经营的还为数很少。

三、综合考虑海外经营的多种影响因素

在考虑实施海外经营时，需要决策的决不仅限于上文提到的四方面内容（是否扩张，为何扩张，扩张到何地以及如何扩张），成功的企业会在决策过程中综合考虑更多相关因素，如母公司的核心竞争力以及在行业中的地位、目标市场未来发展趋势、对外投资方式、人力资源状况等。一个成功的决策是深刻考察诸多影响因素及其相互作用的结果，并且企业会随着海外经营的不断深入进一步强化对这些因素的通盘考虑并相应作出调整及修正。

四、选择渐进式的海外扩张方式

从中国领先企业的实际情况看，一方面缺乏对海外市场，尤其是海外竞争情况的了解，另一方面资金实力不足以及人力资源匮乏也是制约海外经营的主要因素。因此，选择渐进的扩张方式更加适合大部分中国企业。

而且在拥有扁平化管理结构和内部信息共享通畅的企业，循序渐进的扩张方式更用于企业沿着学习曲线积累海外经营的经验。诚然，选择渐进的扩张方式可能错过一些良好的投资机会，但必须注意到，诸如建立合资企业、直接投资建厂等的非渐进式扩张方式早期一般涉及大量的资金投入，并且一旦投入，企业很难轻易将这些投资变现从而结束投资项目。所以如果企业在实施海外经营伊始就考虑通过以上这些非渐进式的扩张方式投资，必须充分权衡因为对海外市场不了解而产生的风险和潜在投资机会的收益。

具体来说，在实施海外经营时，中国领先企业可以选择以国际贸易为先导，随后再分阶段分步骤将企业的生产经营环节向目标市场拓展，根据自身实际条件，由低到高逐级选择直接出口、设立海外代表处、设立海外分公司、海外子公司等方式。

在产品销售市场方面，如果中国企业的产品主要是出口到某个国家或地区（如贸易型企业），或者由于国内市场趋于饱和而过于激烈竞争（如家电类企业），迫使企业寻找新市场的情况下，企业可以在产品销售集中的目标市场建立自己的销售渠道，取代委托代理的销售模式，以使企业更加及时的掌握目标市场信息，更加独立自主的贯彻企业自身的销售策略。随着销售额的上升和独立销售渠道的日益完善，企业在目标市场可以逐步加强信息、服务、管理甚至研发等环节，以便能更好的把握机会。如果当地的生产条件有利，企业可以把部分或整个生产环节转移到东道国市场，一方面提高企业价值链的纵向整合能力，另一方面也可充

分利用东道国的便利优惠条件，提升企业总体的海外经营能力和竞争能力。分阶段扩张方式事实上是企业海外经营逐步升级的过程，采取这种自然渐进的海外经营方式，有利于在实践中积累海外经营的经验和教训，深入了解目标国家市场的信息（如税务、法律等方面的整体环境），锻炼海外经营人才。更重要的是，采用这样的方式，能够有效控制企业海外经营中的巨大风险，有利于取得最终的成功。

中国在已经实施海外经营的企业中贸易类企业占有重要地位，该类企业一般拥有良好的海外销售渠道，随着业务的发展，采用渐进式的分阶段扩张方式，更加符合企业的现实发展状况。

五、培养和引进国际化经营管理人员

培养和引进业务技能强、通晓外语以及国外文化的经营管理人员是中国领先企业海外经营成功的关系。长期以来，中国企业对经营海外业务人才的培养不够重视。在我们的调查中，受访企业认为东道国语言文化是海外经营区位选择中最次要的因素。然而实践证明，经营管理人员的业务技能以及对国外语言文化的通晓都是影响企业海外经营的非常关键的因素。在这方面，中国企业主要存在以下问题：

- 在发达国家目标市场，如北美以及欧洲，由于中国企业内部僵硬的薪资体系和人员选聘惯例，中国企业难以获得或者不愿在当地选任高级管理人员。
- 人员调动过于频繁，既不利于人才的成长，又影响企业的发展。
- 具有丰富国际经验高级管理人员的比例较小 / 外国专家担任顾问的比例较小

为解决这些问题，罗兰·贝格认为中国领先企业可以从两方面着手。

一是着力培养一批既懂外语，又懂法律；既善于管理，又通晓财务的高素质复合型人才，担当公司海外经营的管理和业务骨干。高素质复合型人才可以通过内部员工国外培训、高薪聘请国外专家、吸收海外学子等多种渠道来广泛吸纳，并建立人才储备库，采取有效的激励措施，充分发挥国内人才在海外经营中的作用。同时应制订严格的选择、任用、轮换、淘汰和退休制度，改革现行任期轮换制，对海外企业主要负责人的任期，应根据企业自身的特点、业务性质和发展需要确定。

二是借鉴别国经验，大力实施海外机构人员本地化战略。公司应当将少量管理人员派往东道国，而大多数管理和经营则雇用当地人来完成。同时也要善于利用东道国的人才资源，从而更好地适应东道国的情况，提供适销对路的产品和服务。许多海外企业的实践经验表明，应当尽快实现海外企业人员本土化。当地人

熟悉本地经济、法律和人际关系，可以较容易地为海外企业开辟当地市场。以在大陆迅速成为资讯名牌产品的台湾明基为例，刚在大陆经营品牌两年，营业额就已经近 3 亿欧元，2001 年成长率高达 30%。而明基之所以能够取得如此骄人的战绩，正是归因于其大量招募本地人才，吸收本地文化，努力推进人员本土化。

第三节 中国企业海外经营发展的思考

一、注重企业核心竞争力的培养

明确企业的竞争战略。为了在充满风险的国际舞台上竞争，中国企业必须努力提升自己的核心竞争力。首先，企业应分析自身的资源，知识能力状况，然后选择并充分发挥其中一个或几个方面的优势。不一定局限于市场或者资源，至于竞争什么，应根据企业自身的特点。

中国企业还应该努力提高市场分析能力，准确定位自身的核心竞争能力。在中国市场行得通的粗放式增长方式可能在海外市场遭遇大败。在考虑到哪里，何时以及如何进行海外经营的问题，决策者必须具有敏锐的前瞻能力，及早预见产业未来的发展方向，并及早投入资源，培养新的竞争能力，获得新的竞争优势。所以，中国企业应根据对人的需求变化、技术发展、国内外市场发展大趋势等前瞻性的预测，合理构想未来的产业割据，培养新的核心竞争力。

另外，竞争战略的明确也是非常重要的。从国际市场看，中国企业将在陌生的环境中面临与国外同业全新的竞争。无论从规模上、技术上、还是管理上，中国企业与国际跨国公司相比，差距还是相当大的。因此，在跨出国门之前，对自己的竞争地位应当有一个非常明确的认识。在实施海外经营时，大多数的企业应该选择目标更为明确的多国市场战略。以后随着企业竞争能力的不断提高和海外经营参与程度的不断深入，逐步过渡到全球市场战略。即海外经营的扩张应该以渐进式的方式进行。

二、产业选择和区域选择应以理论为指导，以市场商机为导向

海外经营的产业和区域选择的理论很多，我们可以借以指导。市场经济中，一个企业的选择。更应该以市场商机为导向。所以商机的捕捉是非常重要的。如何捕捉海外商机？应有两个方面：

(1) 企业家要具备海外经营的心态

企业家一定要有将自己的企业定位于中国企业、世界企业的雄心。一个企业的产品，产品出口占不到 30%，就不能说融入了世界大市场。

(2) 政府机构、新闻机构、研究机构都应该为发现海外商机进行信息的传输与放大，疏通我国驻外使馆的商务信息通道，让周内的人不出国门就能基本做出向外投资与发展的初步判断。

这其中，政府的商务外交是非常重要的，国家应该加强商务外交。再者，建立中国各类企业和中国驻外使领馆和商务处的直接联系，及时获取所在国的商务信息也是必须的。

三、重视国内海外经营人员的培养

更要重视利用新华商资源。据统计，20多年来，中国吸引外资的70%以上都是来自国际上的华商或通过华商牵线搭桥。20多年过去了，新一代华商开始在国际上大显身手。中国企业要更好地跨国经营，则需要更加重视并且利用好新华商资源。全世界的华人目前有5000万人，是一个庞大的网络。他们中的新一代，受过很好的教育，具有国际化的观念，熟悉市场经济和新经济，懂经营管理和外语，在国外有很好的基础，可以成为中国企业走向世界的桥梁和纽带。此外，据统计中国目前在国外的留学生有60万人，加上最近这些年移民国外的中国人，目前在海外有几百万熟悉中国大陆的华人，这些人都是中国企业走向世界的宝贵财富。如果中国企业都重视和发挥大批新华商国际人才的作用，中国企业跨国经营的价值链上一定会有更大的收获。

当然，中国企业跨国经营还需要政府的政策支持。比如说，在进出口政策上的进一步放宽，加强和加大进出口银行和进出口保险的服务，允许任何合法注册的公司和企业都可以从事进出口业务，放宽和简化企业对外投资的审批，特别是对私营企业和民营企业对外投资的审批等。

第四节 经典案例:雀巢公司

一、雀巢咖啡成功的海外经营

雀巢咖啡在世界上很多国家获得了成功，其在日本的成功尤具有代表性，意义非同寻常。

雀巢在日本的成功，在很大程度上应归功于其名称。

雀巢咖啡这个名称，用英文念起来，在语尾上有点绕舌，而以德语、法语或日语念起来，是以开放音收尾，就相当响亮。特别是在日文广告中作为结束语，在读音上更富有音韵，极富吸引力。在日本语尾以开尾音a、e、o结束的商品的销售都比较成功。有人从很多类似这样的偶然现象中总结出—条规律：产品名称

第二十六章 海外经营

的发音，是形成商品畅销的因素之一，尤其是不同国家、不同发音的系统，对于商品的销售会造成不同的结果。

同时，雀巢公司在日本市场采取了循序渐进的长期战略。采取这种做法的原因在于雀巢咖啡的高价位令相信它的广告而愿意去购买的人都望而生畏。

当时大众的平均薪水每小时约为 180 日元，而一瓶咖啡却要花去两个小时的薪水。加上日本人过去没有饮用咖啡的习惯，雀巢咖啡的销售很快趋于饱和。应该说，这种没有弹性空间的价格根本经不起任何风浪的打击，然而，1964 年，巴西发生空前大霜害，咖啡产量只有往年的 1/3，许多品牌的咖啡都面临不得不涨价的局面，一些小品牌咖啡在原材料上涨的瞬间便消失得无影无踪，雀巢咖啡尚有余力维持原价。

一年后，雀巢公司得到了一个确定情报，当年的咖啡会丰收，这是一个极好的促销机会，雀巢咖啡利用首先获得信息的优势，机灵地率先降价，从 350 日元降到 290 日元。这一招使日本人的咖啡的消费量大幅提高，即溶咖啡的市场增长率当年达到 20%。

对雀巢公司而言，最不可思议但又是最聪明的做法是黑色标签的使用。

一瓶 56 克的咖啡售价虽高达 350 日元，很多人却愿意把它拿来作为赠送别人的礼品。人们看中的不是别的，而是这独具特色的黑标签，因为在当时，黑标签的雀巢咖啡作为礼物，被认为是相当贵重的。雀巢咖啡的黑标签被设计成黑底白字，这种黑白对应生辉的视觉差给人明朗的商品形象，加上它的包装厚重、高贵，作为礼品自然容易被人看重。雀巢咖啡的其他品牌，如金牌咖啡、总统咖啡等的标签文字，用色都比标签本身的底色更暗。这种做法虽然与消费者的心理正好相反，但它却能使黑色标签的咖啡卓然出众，与其他同类产品明显区别开来，保持领先的优势。雀巢在促成自身产品不同类型的对比、衬托上，确实很动了一些脑筋。

当然，在雀巢公司超越常规的行为背后，倚重的是超越其它竞争对手的咖啡生产工艺。例如，雀巢公司曾经在广告中声称其产品由 100% 的咖啡生豆制成，与此同时，雀巢咖啡宣称在“特许公告”中已有很明白的说明，“为了让咖啡保留原来的香味，必须适量地加入特定的碳水化合物来制造”，这是一般的食品加工常识，所谓特定的碳水化合物即碳氢、麦芽糖等，这些元素也存在于咖啡生豆中。因此，雀巢首先抓住这个谁也无法否定的道理，说明它的品质标示：“100% 的咖啡豆制成”不是虚假的，雀巢咖啡可以“纯粹食品”定论，并利用报刊、电视等多种新闻传播媒体，在美国人民中展开各种形式的广告解释宣传，使雀巢咖啡确系“纯粹食品”的印象，通过辩论解说的广告形式在美国人心中广泛扎根。

第二十六章 海外经营

当初，雀巢咖啡的竞争对手在咖啡的制造过程中，也向雀巢咖啡学习，加入同样的适量碳水化合物，但无法防止一种主要的油状香料的挥发。而即溶的雀巢咖啡，靠的正是这种油状的香料。雀巢确有真功夫，掌握了这种关键的技术，使自己的产品与众不同，其它公司不得不跟随它，以同样的方法来制造即溶咖啡。

后来，雀巢公司又成功地开发了以冷冻干燥法制造的金牌豪华咖啡，它可以极力压制香味成份的挥发，因而成功地开发了新的即溶咖啡市场，它是真正连碳水化合物也不含的即溶咖啡。

有了这样的技术，雀巢才生产出品质一流的即溶咖啡，并据此作为推动销售战略的根本。

二、案例点评

1. 商品名称有时决定了商品的命运

因此有人说，商品名称，一定要在语音或重音上造成一种舒服的心理感应，给人一种明朗、清澈的印象。例如，80年代中期，雀巢兼并了美国三花公司。三花公司是美国著名的冷冻食品企业，它的名称用日文念起来很顺口。于是有人认为“三花”这个名字和雀巢具有同等的商业价值。确实如此，三花公司在并入雀巢后的那一年，业绩就开始上升，并确保了更高的市场占有率。

2. 雀巢之所以能在世界范围内畅销，独特的加工方法起了重要作用。

3. 雀巢公司注重特色经营

从一百多年以前到今天，雀巢抓住了生产中的什么关键东西呢？是“即溶”！！即溶是使雀巢成功的秘诀。雀巢老板抓住食品，特别是饮品要易于溶解的观念进行产品制造，而有些企业却只热衷于从别的公司和别的国家导入技术，完全仿造别人的工艺生产新产品，结果却是失败的多，成功的少。

第二十七章 射频识别

第一节 什么是射频识别

RFID 是射频识别技术的英文（Radio Frequency Identification）的缩写，又称电子标签，射频识别技术是 20 世纪 90 年代开始兴起的一种自动识别技术，射频识别技术是一项利用射频信号通过空间耦合（交变磁场或电磁场）实现无接触信息传递并通过所传递的信息达到识别目的的技术。

无线射频识别技术（RFID）已经成为一个很热门的话题。据业内人士预测，RFID 技术市场将在未来五年内在新的产品与服务上带来 30 至 100 亿美金的商机，随之而来的还有服务器、资料储存系统、资料库程序、商业管理软件、顾问服务，以及其他电脑基础建设的庞大需求。或许这些预测过于乐观，但 RFID 将会成为未来的一个巨大市场是毫无疑问的。许多高科技公司正在加紧开发 RFID 专用的软件和硬件，这些公司包括英特尔、微软、甲骨文、SAP 和 SUN，而最近全球最大的零售商沃尔玛的一项“要求其前 100 家供应商在 2005 年 1 月之前向其配送中心发送货盘和包装箱时使用 RFID 技术，2006 年 1 月前在单件商品中使用这项技术”的决议，把 RFID 再次推到了聚光灯下。因此可以说无线射频识别技术（RFID）正在成为全球热门新科技。

第二节 射频识别技术发展历史

从信息传递的基本原理来说，射频识别技术在低频段基于变压器耦合模型（初级与次级之间的能量传递及信号传递），在高频段基于雷达探测目标的空间耦合模型（雷达发射电磁波信号碰到目标后携带目标信息返回雷达接收机）。1948 年哈里斯托克曼发表的“利用反射功率的通信”奠定了射频识别技术的理论基础。

射频识别技术的发展可按十年期划分如下：

- 1940-1950 年：雷达的改进和应用催生了射频识别技术，1948 年奠定了射频识别技术的理论基础。
- 1950-1960 年：早期射频识别技术的探索阶段，主要处于实验室实验研究。
- 1960-1970 年：射频识别技术的理论得到了发展，开始了一些应用尝试。
- 1970-1980 年：射频识别技术与产品研发处于一个大发展时期，各种射频识别技术测试得到加速。出现了一些最早的射频识别应用。

第二十七章 射频识别

- 1980-1990 年：射频识别技术及产品进入商业应用阶段，各种规模应用开始出现。
- 1990-2000 年：射频识别技术标准化问题日趋得到重视，射频识别产品得到广泛采用，射频识别产品逐渐成为人们生活中的一部分。
- 2000 年后：标准化问题日趋为人们所重视，射频识别产品种类更加丰富，有源电子标签、无源电子标签及半无源电子标签均得到发展，电子标签成本不断降低，规模应用行业扩大。

至今，射频识别技术的理论得到丰富和完善。单芯片电子标签、多电子标签识读、无线可读可写、无源电子标签的远距离识别、适应高速移动物体的射频识别技术与产品正在成为现实并走向应用。

第三节 RFID 的工作原理及组成

一、工作原理

RFID 的工作原理是：标签进入磁场后，如果接收到阅读器发出的特殊射频信号，就能凭借感应电流所获得的能量发送出存储在芯片中的产品信息（即 Passive Tag，无源标签或被动标签），或者主动发送某一频率的信号（即 Active Tag，有源标签或主动标签），阅读器读取信息并解码后，送至中央信息系统进行有关数据处理。

RFID 技术由 Auto-ID 中心开发，其应用形式为标记(tag)、卡和标签(label)设备。标记设备由 RFID 芯片和天线组成，标记类型分为三种：自动式，半被动式和被动式。现在市场上开发的基本上是被动式 RFID 标记，因为这类设备造价较低，且易于配置。被动标记设备运用无线电波进行操作和通信，信号必须在识别器允许的范围内，通常是 10 英尺（约 3 米）。这类标记适合于短距离信息识别，如一次性剃须刀或可移动刀片包装盒这类小商品。RFID 芯片可以是只读的，也可是读/写方式，依据应用需求决定。被动式标记设备采用 E2PROM（电擦写可编程只读存储器），便于运用特定电子处理设备往上面写数据。一般标记设备在出厂时都设定为只读方式。Auto-ID 规范中还包含有死锁命令，以在适当情形下阻止跟踪进程。

Auto-ID 中心开发的电子产品代码（EPC）规范能识别目标，以及所有与目标相关的数据。EPC 系统运用正确的数据库链接到 EPC 码，厂商和零售商能依据权限进行查询、管理和变更操作。一旦标记贴到产品或设备上，RFID 识别器便能读取存储于标记中的数据。Auto-ID 计划将 EPC 系统发展成为全球标准，该

标准主要包括：识别目标的特定代码（EPC）；定义数据的所有者（EPC 管理器）；定义代码及标记的其余信息；定义货物参数，如库存单元号；将 EPC 代码转换为 Internet 地址（目标命名服务 ONS）；对目标进行描述（物理置标语言 PML）；聚集和处理 RFID 数据（专家软件）；分配给每类目标的特定号码（串行号）；用于互操作性的规范最小集（标记及识别规范），采用 RFID 技术最大的好处是可以对企业的供应链进行透明管理，有效地降低成本。

二、RFID 系统的组成

射频识别系统至少应包括以下两个部分，一是读写器，二是电子标签（或称射频卡、应答器等，本文统称为电子标签）。另外还应包括天线，主机等。RFID 系统在具体的应用过程中，根据不同的应用目的和应用环境，系统的组成会有所不同，但从 RFID 系统的工作原理来看，系统一般都由信号发射机、信号接收机、发射接收天线几部分组成。下面分别加以说明：

① 信号发射机

在 RFID 系统中，信号发射机为了不同的应用目的，会以不同的形式存在，典型的形式是标签（TAG）。标签相当于条码技术中的条码符号，用来存储需要识别传输的信息，另外，与条码不同的是，标签必须能够自动或在外力的作用下，把存储的信息主动发射出去。

② 信号接收机

在 RFID 系统中，信号接收机一般叫做阅读器。根据支持的标签类型不同与完成的功能不同，阅读器的复杂程度是显著不同的。阅读器基本的功能就是提供与标签进行数据传输的途径。另外，阅读器还提供相当复杂的信号状态控制、奇偶错误校验与更正功能等。标签中除了存储需要传输的信息外，还必须含有一定的附加信息，如错误校验信息等。识别数据信息和附加信息按照一定的结构编制在一起，并按照特定的顺序向外发送。阅读器通过接收到的附加信息来控制数据流的发送。一旦到达阅读器的信息被正确的接收和译解后，阅读器通过特定的算法决定是否需要对发送的信号重发一次，或者知道发射器停止发信号，这就是“命令响应协议”。使用这种协议，即便在很短的时间、很小的空间阅读多个标签，也可以有效地防止“欺骗问题”的产生。

③ 编程器

只有可读可写标签系统才需要编程器。编程器是向标签写入数据的装置。编程器写入数据一般来说是离线（OFF-LINE）完成的，也就是预先在标签中写入数据，等到开始应用时直接把标签黏附在被标识项目上。也有一些 RFID 应用系

统，写数据是在线（ON-LINE）完成的，尤其是在生产环境中作为交互式便携数据文件来处理时。

④ 天线

天线是标签与阅读器之间传输数据的发射、接收装置。在实际应用中，除了系统功率，天线的形状和相对位置也会影响数据的发射和接收，需要专业人员对系统的天线进行设计、安装。

第四节 RFID 系统的分类

根据 RFID 系统完成的功能不同，可以粗略地把 RFID 系统分成四种类型：EAS 系统、便携式数据采集系统、网络系统、定位系统。

一、EAS 技术

ELECTRONIC ARTICLE SURVEILLANCE（EAS）是一种设置在需要控制物品出入的门口的 RFID 技术。这种技术的典型应用场合是商店、图书馆、数据中心等地方，当未被授权的人从这些地方非法取走物品时，EAS 系统会发出警告。在应用 EAS 技术时，首先在物品上粘付 EAS 标签，当物品被正常购买或者合法移出时，在结算处通过一定的装置使 EAS 标签失活，物品就可以取走。物品经过装有 EAS 系统的门口时，EAS 装置能自动检测标签的活动性，发现活动性标签 EAS 系统会发出警告。EAS 技术的应用可以有效防止物品的被盗，不管是大件的商品，还是很小的物品。应用 EAS 技术，物品不用再锁在玻璃橱窗里，可以让顾客自由地观看、检查商品，这在自选日益流行的今天有着非常重要的现实意义。典型的 EAS 系统一般由三部分组成：

1. 附着在商品上的电子标签，电子传感器；
2. 电子标签灭活装置，以便授权商品能正常出入；
3. 监视器，在出口造成一定区域的监视空间。

EAS 系统的工作原理是：在监视区，发射器以一定的频率向接收器发射信号。发射器与接受器一般安装在零售店、图书馆的出入口，形成一定的监视空间。当具有特殊特征的标签进入该区域时，会对发射器发出的信号产生干扰，这种干扰信号也会被接收器接收，再经过微处理器的分析判断，就会控制警报器的鸣响。根据发射器所发出的信号不同以及标签对信号干扰原理不同，EAS 可以分成许多种类型。关于 EAS 技术最新的研究方向是标签的制作，人们正在讨论 EAS 标签能不能象条码一样，在产品的制作或包装过程中加进产品，成为产品的一部分。

二、便携式数据采集系统

便携式数据采集系统是使用带有 RFID 阅读器的手持式数据采集器采集 RFID 标签上的数据。这种系统具有比较大的灵活性，适用于不宜安装固定式 RFID 系统的应用环境。手持式阅读器(数据输入终端)可以在读取数据的同时，通过无线电波数据传输方式(RFDC)实时地向主计算机系统传输数据，也可以暂时将数据存储在阅读器的中，在一批一批地向主计算机系统传输数据。

三、物流控制系统

在物流控制系统中，固定布置的 RFID 阅读器分散布置在给定的区域，并且阅读器直接与数据管理信息系统相连，信号发射机是移动的，一般安装在移动的物体、人上面。当物体、人流经阅读器时，阅读器会自动扫描标签上的信息并把数据信息输入数据管理信息系统存储、分析、处理，达到控制物流的目的。

四、定位系统

定位系统用于自动化加工系统中的定位以及对车辆、轮船等进行运行定位支持。阅读器放置在移动的车辆、轮船上或者自动化流水线中移动的物料、半成品、成品上，信号发射机嵌入到操作环境的地表下面。信号发射机上存储有位置识别信息，阅读器一般通过无线的方式或者有线的方方式连接到主信息管理系统。

第五节 射频识别的应用

总之，一套完整的 RFID 系统解决方案包括标签设计及制作工艺、天线设计、系统中间件研发、系统可靠性研究、读卡器设计和示范应用演示六部分。可以广泛应用于工业自动化、商业自动化、交通运输控制管理和身份认证等多个领域，而在仓储物流管理、生产过程制造管理、智能交通、网络家电控制等方面更是引起了众多厂商的关注。