

Business Re-engineering

企业再造工程

——管理的转型、突破与创新



台湾顶级培训专家

英国顶尖学府 **Exeter** 大学 **MBA** 企管硕士

前世界 **50** 强美国强生公司中国区销售总监
超过 **20** 年欧美外商企业高管工作经验，曾
任职英商德记洋行、世界第二大乳制品公司
法国 **Sodima** 销售与行销经理

杨台轩

课程背景

这是 20 世纪末欧美国家企业最专注的一项企业管理变革的核心理念。很

可惜，在当时，国内企业界和学术界几乎没有人提倡；因为，当时，在咱中国“赚钱实在太容易了”——只要跟政府官员搞好关系就行了，对不？现在，当我们的企业在面对国家一波又一波的政策调整，世界经济情况再一次的起起落落，中美贸易战的巨大压力下，终于不得不勇敢的面对这个挑战。

据说，大闸蟹从出生到长成一只四两重的成蟹，必须经过二十八次的褪壳。企业与人一样，是一种有机体，它也会成长，它也会生病，当然，它也会老化，甚至被淘汰；企业必须具备新生，改善，改革，突破，甚至是壮士断腕的决断力，才能克服，并且战胜变化莫测的世界局势，摇摆不定的政府政策，和日益复杂艰难的竞争形势。

记住一句发人深省的话。前通用电气的 CEO 杰克韦尔奇提醒我们“当外在的改变超越过内在的改变时，我们就正在走向消亡”。大家应该引以为戒。

但是，从哪里着手？我们把这个课程呈现给中国的企业家和管理者们，希望对大家有参考的价值。

课程目标

企业要成长，必须突破，必须创新，但是对一位企业家而言，从哪里着手？改变的风险有多大？怎样改变才能够让自己可以掌控风险？提供企业家们可行性最高的管理方法，控制成本；而不是编织一个瑰丽的梦想。

整理庞杂二无序的管理事务，发掘问题的本质，帮助企业家掌握企业转型与创新的关键领域与核心管理技巧。

没有理论，跳脱口号。运用最直观的案例说明，给予企业家最容易执行，落地性最强的管理案例和参考的行为模块。

打开企业家内心中纠结不清的观念死结，让企业家在面对脑海里模糊无序的理念，豁然解。立刻行动！

目录 Executive Contents

1. 企业升级的战略结构：想想大的！大一点儿的！——策略规划？成功的管理是 95% 的执行，5% 的策略？

1. 管理的链条

- ◇ 朝着“团队”与“系统”的方向思考
- ◇ 自己画一张公司经营管理的价值链

2. 可持续发展的优势

- ◇ 种人参？种槟榔？可以脱贫致富？
- ◇ 你的心中有没有舍不得拆掉的水库？

3. SWOT 的有效运用

- ◇ 企业内部关键优势/弱点，外部市场/竞争分析，客户分析
- ◇ 分析给自己看，不要欺骗自己
- ◇ 写来用，不是写来看！

4. KSF

- ◇ 公司的资源与能力是有限的；重点应该投注在哪里？

个案：影响一瓶矿泉水卖的好不好的因素有哪些？您认为哪一个最重要？

5 . 企业如何能做强，做大？---Focus 专心！专注！

- ◇ 麦当劳为什么能够成为全世界最大的餐厅？
- ◇ 做您熟悉的，不熟悉的，哪一个胜算大？
- ◇ 投资，评估行业的获利能力？还是评估合伙人的能力与品德？
- ◇ 多元化的陷阱

个案：喝过茅台啤酒吗？买过哇哈哈童装吗？

个案：如果您是一位职业经理人，如何运用这个原则，把工作做的更好？

世界 50 强美国强生公司亚太地区总裁的建议。

6 . 哈佛大学的 Michael E. Poter 波特教授说--- 21 世纪的企业要获得成功的两项管理命脉

- ◇ 降低成本与差异化经营
- ◇ 降低成本，只有您想这么做吗？您的竞争对手不知道必须要降低成本吗？
如何把握原则？

案例：航空公司可以从哪里降低成本？

案例：大企业可以如何降低电话费？

- ◇ 差异化经营：切割，区隔既有的需求，寻找尚未被满足的“一小块”市场，用现代化的包装满足它！

案例：如家酒店为什么能够获得成功？您为什么吃方便面？您平常去什么地方剪头发？

- ◇ 差异化经营的不同模式选择

7 . 长尾巴(long-tail)理论

- ◇ 企业在追求技术含量高，利润高的行业标准时，有没有遗漏了什么？

讨论：大奔汽车，金杯车，哪一个经营的风险比较高？哪一个营业额比较高？哪一个投资报酬率比较高？

8. 战略管理理念——过程与结果，哪个重要？

- ◇ 用功读书一定会考上北大吗？但是想考上北大一定要????
- ◇ 错误的过程，会不会得到我们所想要的结果？
- ◇ 您喜欢偶然，还是必然的结果？如果您想复制成功，要不要控制过程？
- ◇ 是不是高层主管只需要重视结果？中基层主管才应该重视过程？

II. 企业的制度管理；小型企业发展成为中型企业最关键的台阶——您准备走上去了吗？

9. 我公司制度很完善，但是管理为什么还是经常乱成一团？

- ◇ 您确定员工都知道公司的规章制度吗？
- ◇ 大多数的员工觉得制度跟他有关系吗？除了几号开工资，请假怎么扣钱。
- ◇ 检查与反馈的两颗小螺丝钉
- ◇ In management, nothing is for sure.

10. 人性是反制度的

- ◇ 如果可以选，皇帝和总统这两种工作，您挑哪一个？
- ◇ 被人管的人不喜欢制度，管人的人喜欢制度吗？还是权力？

11. 许多中国的父母心里共同的负担——怎样才能把我儿子弄进这家公司去上班？

- ◇ 制度与关系的关系是什么关系？
- ◇ 人才喜欢去靠关系，还是靠实力的企业上班？

- ◇ 企业都希望能留住人才吗？优秀的员工比较容易离职？还是相对平庸的员工？除了工资，还可以用什么留住人才？
- ◇ 员工离开企业，会不会说出他真正想离开的原因？

案例：香港国泰航空公司怎么做？

12. 领导最讨厌员工的一件事——直接来找领导要求涨工资

- ◇ 表现优秀的员工应该给他加工资吗？他知道是什么时候会涨工资吗？
- ◇ 如果您是领工资的员工，假如您表现优秀，但是老板迟迟没有主动给咱们加工资，怎么办？

13. 如何提拔工作拼命，优秀，有潜力，但是年纪轻的员工？

- ◇ 表现优秀的员工认为他应该获得升迁的机会吧？
- ◇ 给一个工具：Road Map 道路图

14. 给销售人员最直接而有效的奖励就是销售提成；好不好？

- ◇ 一般而言，小朋友考试考多少分，爸妈会奖励他？
- ◇ 如果您想把一位优秀的销售人员，从业绩好的地方调换到业绩比较差，但是潜力很大的地方，他愿意吗？怎么办？
- ◇ 销售提成的优点是什么？这个方法的弱点在哪里？
- ◇ 有什么更合理的方法吗？

15. 最强而有力的业绩提升法——末位淘汰制？

- ◇ 这个方法被许多企业采用，效果大吗？
 - a) 实施末位淘汰制的公司多？还是不实施的多？
 - b) 实施末位淘汰制的公司多数是经营顺利的公司，还是遭遇麻烦的公司？
 - c) 实施末位淘汰制的公司多数是一开始就实施，还是后来才转变？

d) 如果末位淘汰制是有效的，那么，末两位淘汰制，会不会更有效？

16. 给优秀的员工股份，留下他们？

- ◇ 给真正优秀的员工股份，就能留下他们吗？
- ◇ 您给了他股份，那他是不是股东了？是真的还是假的股东？他可以要求查账吗？
- ◇ 既然他是股东了，于是他盼望着公司的利润越高越好；如果公司计划买一部大奔汽车，他可以建议不要买那么贵的吗？
- ◇ 管理讲求简单，还是复杂？给员工股份，会让管理更加复杂，还是单纯？

17. 认识企业文化

- ◇ 何谓文化？

个案：日本文化，中华文化对人们生活的影响

- ◇ 何谓企业文化？它的定义是什么？
- ◇ 企业文化对于管理的价值在哪里？
- ◇ 企业文化的要素是哪些？东西方表达的方式，有什么不同？

案例：日本松下电气，美国沃尔玛超市，各有什么不同？

18. 企业文化是不是搞时髦，喊口号，做做样子而已？究竟应该怎么塑造企业文化？

- ◇ 企业文化并不只是让员工喊口号，在墙上贴标语
- ◇ 如何将企业文化落实到管理的行动

案例：美国强生如何确保企业文化价值观的执行？

- ◇ 企业文化建设的六个关键原则

III.所有的事情都是人做出来的 ——人的管理

19 . 任用自己的亲戚朋友好不好？为什麼？

- ◇ “自己人”比较好信任？
- ◇ 威严与执行力有关系吗？对自己的亲戚朋友下达命令的威严比较重，还是对一般的不是亲戚朋友的员工？
- ◇ 哪一种情况，任用亲戚，还是公开招聘，比较容易留住人才？

20 . 企业为什么找不到人才？

- ◇ 80 后，90 后的年轻世代都很不上进？那 2000 年后的怎么办？
- ◇ 为什么会买到酸橘子？

21 . 公司要成长，必须要好好引进人才？--招聘人才，如何避免对名牌企业的偏见

- ◇ 从大公司可以引进好的人才？
- ◇ 他在“那家”大企业待了多久？学了几招？他离开的真正原因，您知道吗？
- ◇ 最后，要思考清楚，您要他来负责执行，还是订战略？
- ◇ 您希望他来改变公司？如果公司现有的高层主管排斥他，您怎么办？

案例：朗朗钢琴弹的好不好？您听懂吗？还是只要朗朗弹琴都是好的？如何打破对名牌企业的迷思？

案例：哈尔滨一家药企，董事长到南方高薪聘请总经理，十个月走了两个，为什么？因为他们没本领？还是被公司里的旧势力逼走？听过指鹿为马的故事吗？

22 . 人员招聘流程—如何下工夫？

- ◇ 您的企业在销售什么产品？

- ◇ 您需要什么性格的员工？
- ◇ 您如何判断他是不是您要的人？

案例：长荣海运如何招聘他们要的员工？

23 . 人员招聘的迷思

- ◇ 可以在招聘时接收一整个团队不？
- ◇ 什么方法可以预防我们所担忧的事情发生？

24 . 管理人员的招聘 -- 另一种避免找错人的方法

- ◇ 谁有权决定任用的人选？直属上司，对吧？
- ◇ 怎么做，挑错人的机率会比较低？

案例：个人做决策，团队做决策，哪个犯错误的风险比较低？

25 . 别迷信培训！不要以为花了钱办培训就会有效

- ◇ 如何使公司的培训有效？两大最根本的原则是什么？
- ◇ 由上而下，形成“共同的语言”
- ◇ 听完课了，And then, what is the next?
- ◇ 执行的障碍经常发生在哪里？如何扫除这些障碍？

案例：邓小平改革开放的成功，从管理的角度，给了我们什么启发？

26 . 出去！带着答案来找我

- ◇ 什么是企业对员工最有意义，最有价值的培训？
- ◇ 作为下属，您如何向领导证明您是一位很有责任心的员工？

27 . 公司实在不能没有他？下一个是谁？

- ◇ 餐厅里最重要的灵魂人物是谁？为什么麦当劳会成为全世界最大的餐厅？
- ◇ 公司里一名优秀的销售人员私下瞎搞胡搞，被您发现了，您敢不敢马上把

他开除？为什么敢？为什么不敢？如果他继续留下来，会不会影响其他人？

- ◇ 企业无法成长的真正根源在哪里？

案例：英国，一个没有宪法的国家，如何平稳顺利的走过六百多年的议会政治制度？其中的一个原因。

28．怎样能避免提拔人才，但是其他员工却觉得不公平，造成人才流失，明争暗斗的现象？

- ◇ 提拔表现优秀的人最公平？
- ◇ 何谓立功？

讨论：如果您是皇帝；皇帝如果要避免诸多皇子为了夺取皇位而互相杀戮，应该册立哪一位成为太子？比较容易避免这种骨肉相残的事情发生。

29．人员晋升的迷思（个案）

- ◇ 左转：不教而战谓之残
- ◇ 我不杀伯仁，伯仁因我而死——有许多人才的流失其实是因为升官所导致的？
- ◇ 彼德原理

案例：为什么刚刚升官的吴经理却离职了？听说上个月老张也一样？

30．您的企业每年花费多少经费在培训上？

- ◇ 百年老店如何培训？

案例：几乎不花一毛钱培训的百年老店；为什么？

31．对一位部门主管而言，培训有什么价值？

- ◇ 您希望您的下属佩服您吗？
- ◇ 您希望您的下属感激您吗？

- ◇ 您希望您的下属帮助您升官吗？

案例： PICC 地区主管连续升官的一个原因

IV. 如何使沟通成为企业最核心的软实力/竞争优势？

讨论： 会讲话的人就是擅长沟通吗？

讨论： 什么叫口才？

讨论： 一般人喜欢口才好的人吗？中国人说，言多必？多言必？

讨论： 如果有销售人员向您推销他的产品，您有什么感觉？

32. 什么是最好的沟通方法

- ◇ 一支没有“沟通力”的团队，会是怎样的团队？
- ◇ 您学会了多少沟通的技巧？哪一个最好使？
- ◇ 在企业里，应该教员工如何沟通？

案例： 日本第二大乳制品公司发家的始末

33. 企业究竟在竞争什么？

- ◇ 为什么世界级的企业家会说沟通是 21 世纪最困难的管理？
- ◇ 飞机无法准时交货，客户提出巨额赔偿要求，怎么办？
- ◇ 老实说，在您的公司， $1+1=$ ？

案例： 空客公司的新任总裁如何加快飞机生产速度？

34. 无边界组织

- ◇ 将各个职能部门之间的障碍全部消除，工程，生产，营销以及其他部门之间能够流通，完全透明；
- ◇ 推倒那些不易看见的种族和性别藩篱；

- ◇ 把团队的位置放到个人的前面.

案例：杰克韦尔奇的传奇战略与设计——让企业真的变成一支真的团队！！

35 . 如果您的下属不能有效的合作,身为主管,您会怎么做?为什么?

- ◇ 那是他们自己的事；反正只要能完成任务，我不管那么多？
- ◇ 您有没有希望下属彼此适度的内斗？哈哈！

36.如何突破公司里部门与部门间的假象沟通，合作？

- ◇ 横向：消除隐形的隔阂，打破假象的合作

案例：世界第二大乳制品公司如何让两个部门有效的合作？

- ◇ 纵向：消弭人为的阶级

案例：群众为什么帮助毛主席打败国民党？因为国民党都是坏人？

37 . 越级报告，写匿名信，好不好？

- ◇ 可以下情上达？可以帮助领导发现基层的真实问题？
- ◇ 一般而言，哪一种员工最容易离开公司？
- ◇ 怎样处理收到的匿名信？

38 . 团队里的冲突如何解决

- ◇ 团队里的冲突，一般是由于双方利益的冲突，还是邪恶与正义？
- ◇ 积极的让步可以一起把饼做大

案例：法庭上的控辩双方竟然合资做生意，如何？

案例：穆斯林与犹太两个宗教经常水火不容，以色列与埃及如何解决战争遗留的领土纠纷？

39 . 怎样提升，训练员工沟通的效率？

- ◇ 管理的五大要素

- ◇ 说形容词，还是讲数字？
- ◇ 从结论说起
- ◇ 金字塔写作法

40. 我们单位里，谁最擅长沟通？这些人会不会形成一种马屁文化？

- ◇ 我们都痛恨拍马屁的人；但是如果下属拍的是您的马屁呢？
- ◇ 好行小惠，难矣哉！
- ◇ 和珅是大清第一大贪官，为什么乾隆砍不下他的脑袋？你能不能拒绝身边拍您马屁的员工？

讨论：企业里的马屁文化会导致什么结果？

V. 领导力，让大家跟着你走——领袖的人格特质与担任教练的能力；应该从哪里突破？

41. 管理者打造一个“健康”人际关系的团队的能力

- ◇ 什么叫好裁判？吹哨子的能力——公正严明
- ◇ 小刘在我们单位可会做人了！这话，什么意思？
- ◇ 学做事之前要先学会做人？
- ◇ 年轻人认为什么叫做学会做人？

案例：荀子劝学篇：刚自取拄，柔自取束。

42. 你想不想要有“远见”？

- ◇ 一位企业家，一位领导者在经营管理工作上很有远见；这是指什么意思？
- ◇ 读，指多读书？
- ◇ 听，指多听培训课？

- ◇ 看，看啥？

案例：荀子怎么建议我们“听”？

案例：如果您喜欢喝酸奶，您真的觉得它对健康有帮助吗？说实话，您有感觉吗？如果没有明显的感觉，那是不是骗人的？

43．允许下属犯错

案例：剪一段塑料绳回家用，严重吗？如何处罚？

案例：杀掉自己电脑里的软件，这么笨？这个人还能要吗？

- ◇ 员工犯错，罚钱？还是给他穿小鞋，整死他，逼他走？
- ◇ 没有人喜欢下属犯错，对吧？什么错可以犯？什么错不可以犯？

44．如何建立领导者的影响力？学问很伟大吗？是不是得花一笔钱到北大，清华报名参加学习才能学习的到？

- ◇ 跑出来的领导力
- ◇ 蓝衬衫领导力
- ◇ 捡起掉到地上的东西起来吃的领导力

45．用人不疑，疑人不用，真的吗？如果不对，您有什么想法？

- ◇ 这话谁讲的？您估计是真的，还是假的？
- ◇ 也有人说，应该“用人要疑，疑人要用”；您希望您的领导怀疑您吗？如果您的领导不信任您，您有没有感觉？您的士气会比较高，还是低？
- ◇ 时间与社会背景的差异
- ◇ 人与事，德与才的分析矩阵
- ◇ 我们都希望自己的员工品德很好；什么叫品德？是主观的，还是客观的？

案例：红绿灯上面的探头，是为品德好的驾驶员装设的，还是为品德不好

的驾驶员装设的？

46. 企业栽培人才的最大障碍在哪里？

- ◇ 如果企业各个层级的能力是一级不如一级，，，到最后，能力就全没了
- ◇ 怎么办？如何采取有效的改善动作？

案例：见过俄罗斯套娃吗？

47. 你能做个公平的老板吗？

- ◇ 何谓公平？

讨论：在一个企业里，如果员工觉得领导不公平，这个企业会发生哪些现象？

- ◇ 如果您觉得您自己很公平，下属赞成吗？怎么办？

48. 有亲和力？我们下了班，大家都像兄弟一样？

- ◇ 何谓兄弟？什么叫坦诚相待？
- ◇ 君子不重则不威
- ◇ 在亲和力与威严之间的矛盾，如何得兼？

案例：一起去看脱衣舞？培养亲和力？培养弟兄们的革命情感？

VI. 结论与建议