

《先锋企业的十大能力》

图书基本信息

书名：《先锋企业的十大能力》

13位ISBN编号：9787508033303

10位ISBN编号：7508033302

出版时间：2004-1

出版社：华夏出版社

作者：洛根 编

页数：210

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《先锋企业的十大能力》

内容概要

本书描述了基于技术的企业变革蓝图，并为一般企业就如何采用先进技术以提高决策效率提供了实用思路，提供了制定和实施恰当的公司战略的方法等。

《先锋企业的十大能力》

作者简介

译者：周雪军 马光 编者：（美国）洛根（Logan John R.）约翰·洛根是阿伯丁集团的创始人和主席。阿伯丁集团是一家咨询公司，专门向企业提供IT市场情报、市场定位和市场加速推动的服务，以便企业确认新的市场机遇，成功进入这些市场并加速采用新技术。在世界各地的聚会上，他是一位颇受欢迎的演说家，例如在MIT领袖论坛和吉列全球信息总裁年会上。他还是一位享有盛誉的剑桥研究所的前任副研究员。

《先锋企业的十大能力》

书籍目录

序致谢引言能力1 关注市场价值 能力2 以“构像工程”进行管理能力3 以技术总监为领导能力4 关爱你的客户能力5 卓越的以客户为中心的內部运作能力6 建立最好的商业生态系统能力7 对技术上的不确定性发起创造性的破坏能力8 强化执行组织规章能力9 让技术营销冲在竞争之前能力10 仔细审查“构像工程”管理的结果

章节摘录

书摘 判定一个公司是否成为成功者的标准是：它的市场价值和与市场指数相比其市场价值在一定时间内的变化情况。现在的公司管理者有机会应用先进技术来改善财务状况，而这是增加公司市场价值所必需的。要成为成功者，公司必须应用企业层面和领域的先进技术对包括推进增长率、提高利润率(收入的某个百分比)、增加资产回报率和对增加从公司当前目标顾客中所得收入等在内的指标进行评价。一个公司要成功，其增长率必须与利润率相伴。所有新信息系统都必须能够提高公司的市场价值，对于先进技术的应用应该建立起一个普遍的、有利的决策制定标准。研究显示，当一个组织在评价哪个新技术应该被采用的时候，希望新增信息系统工具以便提高部门运作效率的部门经理与希望改善整个公司运作效率和效果的公司级管理者之间往往存在分歧。通过让所有的管理者都关注市场价值的创造，公司就能够迅速地做出正确的决定。在公司的目标顾客中获得最大的市场份额，这能够使公司在同行业中取得最好的盈利和最高的市场评价。公司管理者们需要在进行并购及采用先进技术以获得最大利润的时候始终关注公司的顾客。采用信息技术以增加公司产品和服务的价值并提高收入和盈利，是技术总监们最重要的策略。许多长期运作的企业已经能够采用先进技术来增加它们产品在顾客心目中的价值。技术总监们有足够的空间发挥他们的想象力，从而能够创造性地采用先进技术来提升现有产品的价值。将新技术应用于降低成本和增加顾客对企业产品所感知的价值上，这是一个连续和系统的过程，这不是在任何时点上都可以开始的一次性项目。当已经采用先进技术成功地提升了市场价值和盈利水平的行业领先者发动导致盈利率下降的价格战时，许多评论家就会质疑这种技术投资的价值。我们谴责管理层进行价格战的决策，这是因为这并不是技术使得公司有了这样做的能力。收购一般被认为是高风险的，往往难以达到最初的财务和经营目标。然而，当收购的目标是为公司当前顾客提供更多的产品和服务的时候，以及进行收购的公司能够使原有信息系统发挥更大价值的时候，这种风险就被降低了。当一个公司决定进入一个新的行业领域时，收购成功的企业的风险要低于在公司内部新建一个行业的风险。企业需要最优秀的人才来增加其市场价值。那些能够融合企业经营和技术管理的管理者们希望能够由于为公司提升市场价值而获得回报。因此，能够被合理定价的股票期权的采用，是吸引和保留住这些优秀管理者们的关键。当然，建立务实的、有利可图的商业模式来预测公司在未来如何以新颖且富于竞争力的方式采用新技术，也可以提高市场价值。不过，公司的经理们如果希望连续维持投资者的信心的话，就必须成功地完成这些设想。了解和分析公司客户为企业提供的确定以客户为中心的目标的基础，使公司目标与客户目标相一致，这是使客户感动并使他们长期忠诚的惟一方法。科斯托克(Costco，一家大型会员制连锁批发零售公司)，发现它的目标客户希望以尽可能低的价格获得高质量的产品。这些客户希望每次购物能够花费100美元以上，并要求每天的价格都应低于其他零售商。他们在购物时不需要钢琴音乐、地毯过道以及购物助手，但他们希望有宽大的过道和大型手推车。他们不在意是否有广泛的选择品种，但他们希望商品种类能持续地变化，并要买到那些在本地其他零售店买不到的品种。了解了客户，科斯托克公司制定了一系列操作性目标来满足这些客户的特定需求。它们的产品售价与成本相比上升不到10%，保证了客户能够获得超额的價值。新产品摆放在了客户必经的人口区域，而员工则在杂货区忙碌地分发新食物的样品。水晶、可口鱼片、家庭娱乐中心、顶级个人电脑、过级水果、名牌首饰——所有能够吸引客户钱袋的商品——都可以看到。当然，科斯托克公司拥有一个包括购买品种、日期、库存等信息的客户购买数据库，这样可以更好地了解客户的实际购买情况。提供目标客户他们想要的东西，并不断地改善运营能力，这使得科斯托克在高忠诚度的特定客户群中树立起了良好的声誉。这些客户坚信，科斯托克的目标和他们的目标是一致的。建立以客户为中心的优秀运作能力的另一个方法是设定管理者能够衡量的定量目标。一个著名的成功采用衡量系统达到以客户为中心的目的的例子是通用电气(GE)的6σ(The Six Sigma)的质量管理体系。6σ体系设立了GE对于自身以及供应商产品的可接受的最大过失的数量目标。要达到这些目标，就算劳力或资本成本增加或是产量受到限制，GE产品生产所要求的流程也要被重新设计以满足6σ要求。换句话说，就是GE管理层已非常清晰地表明，成本可以上升，订单可以推后，但质量目标必须实现，以满足客户的要求。一个公司要利用先进技术来提高运作效果和效率，它应该采取什么行动呢？或者说，如果公司管理者们认为在过去几年中他们的工作没有达到应该达到的效率，那么，他们应该采取什么新方法呢？技术总监们已经开发出一些策略来帮助他们获得成功。这些策略来自于成功的以及失败的经验。剩下所要做的就是，从纸上谈兵进入到实际操作阶段。不过经验证明，这需要技术总监们(而不是处于商务——技术相对立的两端的一般管理者和员工)去正

《先锋企业的十大能力》

确地实施随后的管理策略。

- 对公司希望获得的各种优秀能力进行排序。技术总监们明白，排序工作必须以提升公司市场价值的多少为依据，因为排序结果高度依赖于能否比竞争者更好地满足客户的需要。许多传统公司尝试着对它们信息系统的资金需求进行排序，这种资金需求以单部门投资回报的预测为基准，但却没有考虑战略适用性。这种严格依据数字的方法常常导致当前信息系统维持成本的降低，却没有达到技术总监们希望的提升整个公司营业收入和运作能力的目标。
- 实施技术侦察，对以下三个关键目标进行调查和报告：
 - 任何行业中由先进技术带来的最好的新型运作方法。技术总监们必须了解其他行业中的成功案例，并根据自身特殊的需要进行适当的修改。
 - 竞争者以客户为中心的信息系统的变革。需要更新信息系统的时候，特别是在时间紧迫的情况下，如果与竞争者之间存在运作效果的差距，那么要迎头赶上是极其困难的。预先了解竞争者在技术领域的行动，将给技术总监们预留必要的提前计划时间。
 - 技术供应商提供的最新最成功的产品以及这些产品真实能力和被应用于组织后对改进公司运作的潜在作用。提供公司级别的高技术产品的供应商会大肆宣传自己应该如何对客户改进运作管理的观点，也会向潜在客户展示他们的客户是如何达到卓越运作效果的。尽管这些供应商以销售产品为最终目标，但从长远来看，他们已成为创新观点的一个良好的来源。
- 建立战略性技术建议委员会，包括精通商务和技术问题的专家和绝大部分公司高层管理者。这个委员会的目的在于每年举行3~4次全体大会，以检查完成的或正在进行的项目情况，预测关键性的市场趋势和信息技术动态。外部建议者能够更客观地评价公司运作的情况（与他们了解的其他企业相比），同时突出公司内帮管理层还不了解的外部新趋势。
- 建立一个系统性的、相互协作的信息共享系统，使分别负责新业务流程的计划、实施和管理的不同管理者能够相互交流观点、信息、新闻以及结果。这种相互协作所产生的结果应该以上开发速度，并对那些需要理解项目目标和现状的人进行教育。这种相互协作的制度在希望提高运能力的组织中，能够加速改善转变的质量。

通过“电子工程管理”达到卓越的运作能力，对每一个公司而言，都是可行的——无论其所处的行业和地理位置是什么。不过，这首先需要公司全体管理者的艰苦奉献——愿意涉略在个人专业和兴趣之外的新领域。其次，达到卓越的运作能力，需要人们不断地改变其对如何以及何时利用先进技术来改善商务流程的观点和态度。再次，管理层中来自不同部门的成员们必须相互协作，向共同的目标奋进。第四，要实现卓越的运作能力，必须在科学技术的水平和组织具备的资源(包括人力和资本)约束下不断提升各种能力。……

《先锋企业的十大能力》

媒体关注与评论

序看完李雪飞同志送来的书稿，一个突出的感觉是，这是一本对中国企业，尤其是民营企业非常有用的书。尽管中国的高科技民营企业起步较早，发展迅速，但量大面广的中国民营企业真正走向正规，也就是中共十五大之后的这几年，而且，主动运用信息技术加强管理、提升公司市场价值的民营企业就更是凤毛麟角。我这些年接触到一些企业，它们非常善于应用信息技术的成果来提高管理水平，不仅节约了成本，还取得了良好效益，也形成了有自己企业特色的管理模式。我去年到深圳一家公司——广东阜康股份有限公司调研，这家公司给我留下的突出印象之一是，它们分散在全国各地的分公司有十几家，员工2000多人，董事也分散在全国各地，但这家公司决策非常民主，效率很高。后来我了解到，这家公司有一个网上办公室，在这个办公室里，公司的所有文件和信息一应俱全，根据每个职工的职务级别分别授予一级、二级和三级阅读权，董事们则通过工作周记相互交流信息，对重大决策发表个人意见。现在，我看到了系统论述新技术采用与公司竞争力之间关系的理论著作。《先锋企业的十大能力》不仅令人信服地描述了基于技术的企业变革蓝图，而且还为一般企业就如何采用先进技术以提高决策效率提供了非常实用的思路。在当今日益激烈的经济竞争中，一个公司做成百年老店，最为主要的是提升公司的市场价值。那么，如何提升市场价值？本书作者提出了提升市场价值应具备的10项基本能力。这对所有像广东阜康股份公司一样的企业及其业务经理们送上了及时的答案。这本书非常关注业务经理们在管理过程中如何主动地、创新地应用先进技术，而且，它要求信息系统总监应像商务人士一样思考和行动，并为提升他们公司的经营能力做更大贡献。据我所知，在当今的各类公司里，业务运营和信息系统之间的矛盾、分歧长期存在。每一边的成员对公司现在的战略、任务和目标都有不同的观点。由于出发点不同，争执越来越敌对。要将商业系统和信息系统的经理们拉到一起，必须拥有一套双方都必须遵守的普遍目标和规则。譬如说，分公司领导及业务经理职务的升迁必须高度依赖于公司决策标准，以达到最优运作和合理配置。无论经理们分管哪项具体业务或在哪个区域，提升、评级都必须看他/她是否具有运用最新信息系统成功管理业务流程的能力。洛根认为，能够成功进行商业经营的技术人员，以及能够利用新技术为公司带来新优势的业务经理才能被称为技术总监。我非常信服书中的一句话：技术总监将会是全球商业竞争中的主角，通过运用最新的信息系统技术，他们会创新企业业务流程。那些经验丰富的技术总监会随时追随行业内的技术领先者，而技术手段的落后，必然导致公司失去市场份额，降低公司市场价值。洛根发现，在一些他所接触到的公司里，经理们甚至已经从依靠以前的管理信息系统转向了积极主动采用先进技术，主席、总裁、四C(首席执行官、运营总监、财务总监和信息总监)和他们的下属，乃至基层一线的生产主管，都在作为技术总监而进行管理或学着做技术总监。洛根是知名的咨询公司——阿伯丁集团的主席，他与世界上数百家公司的成千上万的经理们讨论过如何管理公司，尤其是如何应用先进技术管理公司。可以说，这本书的观点和结论是建立在调查研究和丰富案例的基础上的。洛根说：“我只是将他们的话写下来，总结他们来之不易的经验知识，使之在全世界的同仁中得到传播。”洛根的话可能是一种谦辞，但若果真是如此的话，本书的实用价值倒是值得重视的。……

《先锋企业的十大能力》

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:www.tushu000.com