

# 《核心竞争力》

## 图书基本信息

书名：《核心竞争力》

13位ISBN编号：9787508030364

10位ISBN编号：7508030362

出版时间：2003-4

出版社：华夏出版社

作者：（英）西韦尔

页数：293

译者：姜法奎

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](http://www.tushu000.com)

# 《核心竞争力》

## 内容概要

本书作者是英国人，讲述的也大多是西方企业的故事，对我国读者来讲自然会有文化背景、政治、经济环境等方面的差异。作者通过对西方发达国家企业的成功因素进行的广泛分析，发现人在企业中的极端重要性。作者认为企业领导者必须首先建立企业成功的十二个支柱，创造一个理想的环境，培育企业的团队精神，员工才会得到有效的激励，使平凡人做出不平凡的业绩。他的观点无疑将引发中国企业界的一场重大的思想革命，使企业领导者从物的强调到对人的高度重视，通过科学合理的人力资源管理把企业员工的积极性充分激发出来，以提高企业的核心竞争力。

# 《核心竞争力》

## 作者简介

朗·西韦尔 著名的管理顾问。

# 《核心竞争力》

## 书籍目录

序言 作者序言 一本最重要的书 引言 一种更容易的方法 竞争力1 领导竞争力2 有效的追随者和“传教士”竞争力3 愿景竞争力4 超级理念竞争力5 超级战略竞争力6 集体智慧竞争力7 获胜的法宝：组织结构和体系竞争力8 建立获胜的组织竞争力9 发展获胜的团队竞争力10 激励能提高绩效竞争力11 沟通能取得非凡的绩效竞争力12 制定章程是获得成功的保证 案例 惠普公司案例 TCL公司案例 西韦尔公司译者后记

你不能在一夜之间使组织发生翻天覆地的变化。改变一个人根深蒂固的态度需要较长的时间，但我希望你能赞同有必要转化领导风格的观点。我的一个在比格尔斯威德(Biggleswade)工作的私人朋友约翰·曼特尔(John Mantle)和他的整个高层管理团队都报名参加了戴尔·卡耐基(Dale Carnegie)的领导学课程辅导班(每周一个晚上共计12周)，他认为这是他目前最好的投资项目。更重要的是，作为总经理的约翰先报名参加了这个辅导班，而后他又邀请了他的员工加入。雷诺爱尔兰子公司(Renartl Ireland)的董事长比尔·库伦(Biss Cullen)请了一个星期的假，他参加的培训课程是由史蒂芬·科威(Srephen Covey)在亚利桑那州(Arizona)主持的。有趣的是，在比尔请假之前，他不得不请了6个同事填写了一份员工对他的领导风格看法的调查问卷！和领导职能相关的课程、录像带、磁带以及各种书籍几乎没有任何缺陷。领导的职能和其他组织的培训相关联通常也是可能的。英格兰爱塞特尔(Exeter)的警察培训学院开设了一个其他组织都认为值得支持的非常有效的关于领导职能的课程，南德文(South Devon)学院将对此课程授予“许可证”。此课程的中心要点就是，让人人都意识到较少地强调管理而更多地重视领导的重要性。曾有一个领导者强调了员工能够自我控制的必要性，他认为这种自我控制行为受组织愿景的驱使。首先，员工心中要有一个梦想，组织的职责就是要把员工心中的梦想转变成未来的远景规则并致力于它的发展，这是很有必要的。我们相信我们的首要责任是对医生、护士、病人，对母亲、父亲和使用我们产品及服务的所有顾客负责。我们必须生产高质量的能满足顾客需求的商品，我们必须连续不断地努力降低成本，从而保持合理的价格；我们必须迅速而精确地答复顾客的订单，同时应该让供应商和分销商有机会获得公平的利润。我们对和我们一起工作的员工负责，每一个人必须被看作是一个有独立价值观的个体，我们必须尊重他们并承认他们的价值，必须让他们在工作中获得安全感。工资必须是公平和适当的，工作环境应该清洁、有序和安全。我们必须注意帮助我们的员工履行他们在家庭中的责任。员工能自由地提出建议和抱怨，能在就业、发展和提升方面有平等的机会。我们必须提供令人满意的管理，并且对待他们的行为必须公正并符合道德标准。我们对我们的居住和工作的社区负责，也对世界的社区负责。我们必须成为好市民——支持慈善事业，承担合理的纳税责任。我们必须鼓励市民进步，改善健康和教育。我们必须对公共场所保持良好的秩序，保护环境和自然资源。我们最终的责任是对我们的股东负责。企业必须获取合理的利润。我们要把新的想法付诸实施，我们要继续开展研究，开发新项目，购买新设备，向市场投放新产品和服务，为特殊时期准备库存。当我们根据这些原则经营时，股东们应该获得合理的回报。

**自我雇用的能力** 没有一个运动队会容忍一位不控制自己体重的运动员：因为他没有真正地“拼命工作”来帮助本队获胜。同样地，根据某些研究，没有一个组织能容忍这样一种情形：50%的员工仅仅是出于维持职位而工作。杰克·韦尔奇有一段极具个性的评论：在那些想与外面的世界格斗并获胜的人中，忠诚是一种亲和力。他们个人的价值观、愿景与抱负促使他们转换工作，到像通用电气公司那样给他们资源和机会的公司。新的心理契约就是，通用电气公司的职位对于那些想要竞争的人们是世界上最好的。

**传递价值观** 在你的组织中，你如何传递组织的理念、价值观给每一个员工？第一，我们必须使自己清晰地记住所做的事情。第二，我们必须安排时间不断地沟通这些事情以及相关的问题(这是使我们脱离单调乏味工作的另一个原因)。第三，我们必须集体讨论，并利用每个可能的机会来讨论它们。第四，尽管困难，我们需要“在公司内”培训一段时间，或通过特别项目小组，以书面形式撰写一份报告书。最后，良好道德首先要从组织的高层做起——它是一个领导问题，作为首席执行官，我们必须为员工树立榜样。

假若你是公司的业主，正在进行风险投资，那么你就要有相当的勇气接受公司的经营理念。即使你是一个新招聘来的经理，可能正在进行一个颁发奖金的策划，你就要有勇气为许多年轻的同事所犯的错误承担责任，而承担这个错误可能会影响你个人的奖金。更严重的问题是你的公司可能业绩下滑，因为你自己做得太多。假若你能对你的员工委以重任并让他们积极参与，让他们上升到第四和第五个需要层次，那么，由此所获取的收益将超过犯错误所导致的成本。

宝马公司的前任总经理保尔·莱塞尔(Paul Layzel)用一个非常成功的方式经营公司。他接受以下观点：在宝马公司中，我最大的错误就在于没有迅速地意识到变化的必要性。如果不犯此错误，那么处于公司低层的员工就会为组织做出更多的贡献，因为那才是最大的未发掘的智慧源泉。假若我们的态度很肯定，那么作为执行者的我们会接受这种观点，即没有意识到变化的必要性也是我们最大的错误。

3. 领导者和追随者的自信

我们一直习惯于各尽其职。我们用传统的管理职能培训经理人，即用计划、控制、指挥和约束

## 《核心竞争力》

能，我们根据他们所做出的贡献来支付奖金。在几乎所有的组织中，与其说他们是独立的企业家，还不如说他们更多的是作为“私人助手”而被培训。你最大的挑战将在于劝说领导者放弃传统过时的方式，因为使用传统的方式就意味着领导者熄灭了那些敢于直说的下属的热情火焰。你需要鼓励领导者有信心采纳这种方式。即积极地鼓励团队成员提出新的思想：产生“有效的追随者”。同样，你将面临新的挑战，也就是鼓励追随者有信心提出新思想的挑战。许多在过去遭受拒绝的员工可能不愿冒再遭拒绝的风险。你的核心目标是用一种优化可利用资源的方式鉴别、吸引、满足以及保留日益增加的顾客。遗憾的是，很多公司在确定薪水以及授予权力上都采用一种自上而下的方式来运作。高层经理居高临下俯视部属，所建立的组织是一种金字塔式的结构。处于金字塔底的一线员工，只能从底层仰望着那些吸收和占用了他们大量能量和时间的众多领导者。正如杰克·韦尔奇所得出的结论，“那些仅仅依赖首席执行官个人才能却又显露出很多缺点的组织难道是一个真正的组织吗？”这是一个事实。作为顾客，你有多少次遭受过这样的对待，即组织的结构和体系似乎比满足你的需求还要重要。这一切会发生你的组织中吗？组织的结构和体系应该基于超越顾客的期望水平来设计。着手把组织结构画成倒三角形，即一线工人和顾客画到三角形的顶层，这种方式的一个益处就是它有着重要的心理效果，即位于三角形顶端的员工及与顾客接触的员工是最重要的，中层和高层经理的职责就是支持这些重要的员工。正如简·卡尔松在其卓越的书中指出，仅仅和团队成员有百万分之十五秒的接触，那么这些成员就会积极地为SAS公司在顾客心中树立形象。多年前，你可能还记得，有一部《谁失去了顾客？》的关于培训员工的电影，在影片中，所有的人，包括电话接线员、接待员、卡车司机以及秘书都扮演着各自的角色。我们必须打造一个组织，组织里的每个人在每次行动中都要为“增加顾客的价值”而承担责任。你想要获胜，即渴望拥有一个成功的组织或企业。为了这个目标，你可能要忍受相当大的压力，工作太刻苦、工作时间太长；在你自己有一家企业，你又是企业资金透支的担保人时更是如此！你并不需要我说出管理一个企业所承受的所有压力，但你肯定感到一天的时间总不够用。许多组织中都有有一种高度紧张的感觉。老板工作太努力而没有足够的时间考虑团队发展和人事问题。即使他的“门总是敞开着”，人们还是为要不要去打搅他而犹豫，因为他们能看到正在埋头苦干的老板的压力。由于缺乏来自高层的引导，经理人员太忙而不能花时间与由于无权而受挫的直接下属在一起，从而导致经理人员忽视了与下属沟通这个问题。并没有一个能提供神奇方法的“伟大计划”，仅做很少或几乎不做努力就能解决这个问题。过时的时尚没有持续的冲击力。（很多高级经理由于追求当前流行的技术，不愿意把时间和资源放在创建一种文化上，而这种技术只有在这样的文化中才可能有成功的机会）

# 《核心竞争力》

## 媒体关注与评论

序言 我非常荣幸为这本重要的书籍作序，我相信本书对传播长期以来我致力于宣传的观点是很有帮助的。大家知道，如果我们能创建一个企业全体成员为了实现目标而共同努力的环境，该企业一定会成功。而且，为了有效应对整个团队所面临的任何问题，依据团队成员的技能和背景的相关联系，我们就能了解到每个成员何时正在为组织做贡献以及团队领导者何时正轻松地影响着团队中的每个成员。在企业管理中，困难并不是对最终结果的描述，而是为争取这个结果而需要采取的步骤。长久以来，我都相信企业经营管理活动很容易被贬低为一种生活方式，其原因是尽管企业的总体目标通常十分单一(确实，目标不得不单一，因为企业的成功需要许许多多组织成员全心全意为实现总体目标通力合作)，事实上要达到这些目标却有不可估量的困难。 我认为，朗·西韦尔(Ron Sewell)在本书回答了上述问题。我相信任何企业的领导者都会对本书中作者关注的问题感兴趣。企业中领导工作就像生活中的许多其他的事情，你要有回报就必须积极投资，积极投资意味着要对活动过程投入大量时间。只有如此，企业经营状况才会得到改善。困难是我们不知道是该向那些直接的有吸引力的具体项目投资，还是向那些处理起来让我们感到舒服和熟悉的项目投资。现实是：公司首席执行官、部门经理和任何组织领导者的工作是创造一种能使组织成员做出不平凡工作的环境。如果你成功地营造了这种环境，那么不仅你的组织成员的能力，他们的奉献精神、热情以及取得看来不可能实现的成就的才能，都会令你感到惊讶。 当目标明确，回报又很高时，没有多少企业领导者真正准备研究需要做什么，要投入多少时间来努力管理好整个组织活动过程，这难道正常吗?朗·西韦尔在本书中吸收并运用了当代对这场管理变革做出贡献的企业界、学术界和其他各界人士的成功经验和研究成果。英国是不可能通过日本模式、中国模式以及其他超越竞争对手模式的方法，来获得超越远东、欧洲和美国的竞争优势的。我们必须寻求和创造一种能使英国人民的才能得以施展的方法，而这些才能几乎完全依赖于他们的个性、创造性和智慧。这些方法就是过去对我们有过巨大贡献的国家竞争优势。例如，英国在政治制度、工会、学术界和其他领域都有无数为世界进步做出贡献的发明和创新。现在需要的是培育新的创新精神以及对企业领导模式的重视，这种企业领导模式将使英国人民获得世界的领导地位，并将满足我们英国和我们新一代儿童的巨大需求。我相信，朗·西韦尔的这本书一定会对人们的这种美好追求有所裨益。 创办企业展览会主席约翰·哈维·琼斯爵士 (Sir John Harvey—Jones MBE)

# 《核心竞争力》

## 编辑推荐

本书自出版两个月来，已经有六十多家公司和培训机构使用本书作为教材和参考书。本书不要求读者遵从标准惯例和方法，这对传统的管理理论和方法形成了巨大的冲击。总的来说，这是一本具有启发性的工具书。



# 《核心竞争力》

## 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](http://www.tushu000.com)