

HZ BOOKS  
华章经管

# 绩效改进

消除管理组织图中的空白地带

(原书第2版)

## Improving Performance

How to Manage the White Space  
on the Organization Chart (2nd ed)

(美) 吉尔里 A. 拉姆勒 (Geary A. Rummler) 著  
艾 伦 P. 布拉奇 (Alan P. Brache)

朱美琴 彭雅瑞 等译

流程管理的首倡之作 全球销量超过10万册



机械工业出版社  
China Machine Press

# 绩效改进

消除管理组织图中的空白地带

(原书第2版)

## Improving Performance

How to Manage the White Space  
on the Organization Chart (2nd ed)

(美) 吉尔里 A. 拉姆勒 (Geary A. Rummler) 著  
艾 伦 P. 布拉奇 (Alan P. Brache)

朱美琴 彭雅瑞 等译



机械工业出版社  
China Machine Press

Geary A. Rummler and Alan P. Brache. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*, 2nd ed.

ISBN 0-7879-0090-7

Copyright © 1995 by Jossey-Bass Inc.

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. company.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons Inc.的子公司Jossey-Bass Inc.授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

**版权所有，侵权必究。**

**本书法律顾问 北京市展达律师事务所**

**本书版权登记号：图字：01-2003-3589**

**图书在版编目（CIP）数据**

绩效改进：消除管理组织图中的空白地带（原书第2版）/（美）拉姆勒（Rummler, G. A.），（美）布拉奇（Brache, A.P.）著；朱美琴，彭雅瑞等译。—北京：机械工业出版社，2005.1

书名原文：*Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*

ISBN 7-111-15040-6

I. 绩… II. ①拉… ②布… ③朱… ④彭… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第085850号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：洪海山 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

718mm × 1020mm 1/16 · 15.75印张

定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

# 前 言

当今世界，企业所处的环境已与从前大不相同：

- 激烈的全球竞争已较为普遍。
- 曾经颇为稳定的电话公司、银行、保险公司等如今却成了竞争滋生的温床。在全球范围内，国营企业正在大面积私有化。
- 技术变革速度正在以几何级数持续地增长。
- 市场需要新的产品和服务。（银行今天所提供的服务有50%在10年前根本不存在。）
- 眼光越来越高的客户们对传统的产品和服务提出更高质量的要求。（例如，飞机乘客不仅需要航班准时到达，行李快速妥善地处理好，还希望有更多的行李架、窗口或过道座位——甚至是在经济舱内提供——以及慷慨的乘机奖励等。）
- 低工作保障与员工要求更高的授权造成一种较为矛盾的雇佣环境。

在这种持续变化的竞争环境里，管理者们正面临着严峻的挑战，这种现象还将持续相当长的一段时间。随着客户需求的增长、全球竞争的日益加剧以及美国和欧洲等地对经济的干预越来越小，我们清楚地看到，当前市场的不稳定性并没有消失。变革现在已经成为而且将来也仍然是惟一不变的东西。

众多的美国商业人士已经听到了在诸多书籍和文章中提及的“战斗的号

角”。我们所担忧的不是管理人员意识不到问题的存在，而是他们不能采取实质性的行动来解决问题。之所以写这本书，是因为我们拥有一个框架和一整套工具可以从根本上解决问题。关于管理和组织行为方面的书籍为数众多，然而，我们发现大部分的书籍都没有提供相应的工具（读者阅读后不免会产生疑问：“我相信这书里说的，可是今后我该怎么去做呢？”），或者提供的工具仅能解决多维需求中某一个方面的问题。回想过去在管理学著作、培训课程以及咨询服务中看到听到的一切，事实上我们已经接触到一些非常有价值的理论、启示和工具。但是，我们还缺少一套独立的、概念合理、实用性强、有实践基础且通俗易懂的方法论体系，来解决组织绩效改进的问题。在这里，我们毫不谦虚地认为我们所提供的基于绩效的3个层次的方法，正符合了上述的标准，从而为管理变革绘制了一幅蓝图。

撰写本书的第二个原因是出于这样一个愿望，就是收集和整合50多年来我们进行组织绩效改进的经验。和许多拥有同样经历的人一样，我们都是从培训领域（人力资源开发的前身）开始的，但很快就意识到培训仅仅是影响人力绩效的变量之一。在20世纪60年代末到70年代初的这段时间里，我们开始研究影响绩效的环境变量和管理变量。然后，我们将注意力转移到组织战略对绩效的影响上。在20世纪80年代期间，我们开发了一种将业务流程进行记录、实施流程改进和流程管理的一项技术，从而建立起组织战略和个人之间的桥梁。

随着流程管理理论的演变，特别是新近“将组织作为系统进行管理”这一观点的流行，我们相信我们所拥有的是一种全面而易于理解的方法，它涵盖了系统中影响绩效质量、数量以及成本的主要变量。通过流程管理的应用，我们已经知道，管理者（特别是高层管理者）在关注部门内各项活动的同时，应该将同样甚至更多的注意力集中在产品、文件以及信息等各部门之间的流动上。流程管理为组织结构图中部门之间空白地带的管理提供了重要的方法论支持。

## 本书的目的

本书的目的在于解释我们所提出的3层次模型的内涵，并介绍一些使模型得以实施、空白地带得以管理的工具。本书适合于如下几类读者的阅读：一是绩效改进专家（他们可能在人力资源开发、企业管理、质量或系统分析方面有着深厚的造诣）；二是那些关注流程，用以显著改进绩效的部门经理或人事经理。我们希望，绩效改进专家能够成为组织中本书的第一批读者，并且能将本书中全部或部分的内容介绍给其他的管理人员——也就是他们的客户。此外，教授和学者们可以看到，本书所提供的方法体现了我们对企业和组织行为等的认识有所不同。

美国式管理倾向于通过执行纲要进行管理。对于同一个问题，董事长需要一份一页纸的总结性报告，副总裁着眼于某个段落，而总经理看到的则是某几项条款的清单。在最近一次关于提高美国生产制造能力以参与全球市场竞争的会议上，一位与会者抨击一些代表，他指出，“如果一个想法不能在一页纸之内总结出来，那就意味着这种观点本身就没有任何价值”。事实上，我们并没有看到执行纲要的美国企业与其国际竞争者相比有何优越之处。

我们反对将一切诉诸一纸的管理流派。在相当长的时期内保持成功的管理者应该了解其业务的细节。总之，3层次方法有很强的应用性。它包含了一系列有针对性的问题和步骤，实用性强。通过在遍布全球的多个企业和机构中的应用，该方法的效用已得到广泛证实。有趣的是，通过这种方法，团队不仅提高了工作效率和生产效率，而且提高了产品和服务的质量。当然，这一过程本身极具挑战性，这意味着这项工作并不简单。对于寄希望于从本书中找到速成的或长期有效的员工激励计划的管理者或绩效改进专家来说，可能会感到失望。

## 变化来自何方？我们了解多少？

从本书的第1版至今，虽然企业环境、面临的挑战以及本书上述的写作

目的等基本保持不变，但是仍然有一系列显著的变化不容忽视：

- 全球经济衰退并且复苏缓慢。
- 尽管日本企业的实力依然强大，但已经惨遭重创。
- 微软公司以及通用电气等公司成为20世纪90年代的领军企业。
- 近年来，经历了成本削减（称之为规模缩减期）的浪潮，一些先进的企业组织重新把目光集中于收益的增长上。
- “股东价值”已经成为衡量企业的统一尺度。
- 全面质量管理（TQM）计划在企业的意识中逐渐淡漠，并逐渐从企业预算中消失。
- 作为本书所阐述的最重要的内容，“再造”已经登上历史舞台，并在全球范围内获得私有企业以及公共部门的普遍关注。如书中所述，再造在公司计划的生命周期中正处在备受瞩目的阶段。尽管再造热不会继续升温，但是由于30多年来企业全面质量管理的缺乏，再造有着更长的生命周期，并且会造成更大的影响。

本书在修订和增加的部分讨论了上述的变化，并对其中的一部分内容加以深入的探讨，这些都是我们5年以来应用书中所提供的方法解决客户需求的经验总结。其中包括：

- 如何在战略与流程设计及再设计之间加强联系。
- 如何克服流程再设计过程中常见的陷阱。
- 如何实施通常由流程改进计划而带来的重大变革。
- 如何建立一种自上而下的测评体系，奠定持续改进的基础，促进增长。

尽管在该领域中有众多问题值得深入了解，我们还是从理解绩效改进的旅程中领导者所扮演的角色入手进行探讨。

## 各章概述

第1章探讨了增强竞争力的驱动因素。研究表明，不能成功地应对挑战

并不是因为缺乏强烈的愿望或相应的投入，而是由于对于影响组织和个人绩效的各种变量缺乏深入理解。第2章就传统的组织功能观（如组织结构图所示）与翔实有效的系统观进行了对比。我们描述了系统的组成部分，我们必须通过对各个组成部分的管理和控制，建立起一个有竞争力、适应性（积极主动）并以持续的绩效改进为核心的组织。

第3章介绍了3层次绩效的概念，并指出决定组织效率和效果的9个变量。在3层次的每一部分——组织层次、流程层次以及工作/执行人员层次——本章将阐述相应的3种绩效需求——目标、设计和管理——并指出业务主管、部门经理和分析人员应当如何使用它们。

3层次绩效的每一部分将在接下来的3章中分别进行阐述。第4章列出了一组诊断组织层次的目标、设计以及管理有效性的问题。此外，该章还指出这些问题在某一公司中的具体应用，并介绍了理解和改进组织绩效的一项重要工具——关系图。

第5章为读者介绍了用于理解和改进职能交叉型流程的目标、设计和管理的工具，组织正是通过这些流程为其客户提供相应的产品和服务的。这一章将进一步研究第4章中提到的公司，并提出流程图法，以满足这个层次上的绩效要求。

第6章以第4章中提到的组织为例，考察组织和流程绩效改进的过程中组织人员的角色。本章介绍了人力绩效系统，以此作为个人或团队理解和满足绩效需求（目标、设计以及管理）的工具。

其余的章节讨论了组织系统观的应用以及当前大多数美国企业所面临的各类绩效改进机遇的3层次模型。第7章研究了系统观在企业高层管理者回答如何解决所有的11个问题以建立明确可行的战略时所起的作用，并且介绍了9个绩效变量在战略实施过程中所发挥的作用。

第8章通过4个例子说明了如果企业忽视3层次绩效，可能会导致质量、生产率、周期、客户焦点以及文化变革方面工作的失败。此外，还讨论了通过涵盖3个层次的绩效而获得收益的两个绩效改进的例子。



第9章为从事人力资源、企业管理以及系统分析的人士提供了一个在得出解决方案之前诊断企业绩效需求的全面流程，包括培训、重组以及管理信息系统的开发等。本章通过案例分析说明绩效改进过程中的各个步骤是如何进行的。

第10章介绍了AT&T、GTE、福特和摩托罗拉等公司所采用的改进质量和客户满意度以及缩短生命周期和成本的流程改进方法。第11章描述了减少组织重新设计流程方面投资回报的陷阱。

测评绩效以及设计绩效管理系统是第12章的主要内容。该章介绍了什么是绩效测评，为什么要进行绩效测评以及怎样建立一个涵盖3个层次绩效的测评系统的问题。该章通过举例来说明如何建立测评系统、开发绩效跟踪系统以及使用测评指标作为计划、反馈、绩效改进和奖励的基础。

第13章描述了在流程重新设计后，如何将测评系统作为持续性流程管理的基础进行应用。然后，该章解释了如何将各项流程管理的工作整合为企业范围内“将组织作为系统进行管理”的问题。读者可以了解到系统文化与传统层级文化的差别，以及一系列用于诊断组织系统有效性的问题。

第14章提出了设计组织结构的9步骤流程，该组织结构将支持而不是阻碍满足客户需求的高质量产品和服务的有效传递。通过使用关系图和流程图（在第4章和第5章中介绍），为一家公司设计出一套可行的组织结构。

第15章吸收了我们在与人力资源开发专家共事时所获得的经验，说明应该怎样利用3层次方法帮助这些专家在改进组织绩效方面做出卓有成效的贡献。具体地说，本章阐述了3层次绩效工具是如何帮助企业进行需求分析、培训设计和评估，以及它们是怎样将培训规程传递给组织的绩效部门的。

本文的最后一章讲述了启动3层次绩效计划的3阶段流程。并举例说明怎样应用3层次绩效工具解决具体问题，建立以客户为中心、鼓励参与、降低冲突和注重责任的文化。

## 本版的不同之处

对于熟悉本书第1版的读者而言：

- 第11章的内容是全新的。
- 第10、12、13、14、16章也有显著的变化。
- 其他章节只有轻微或很小幅度的变化。

## 致谢

我们对于促成本书出版的各界人士深表感激。第一，感谢我们的客户，是他们为我们提出了实际的考验，从而使我们的技术方法得以建立。虽然这些经验来自于与众多组织中成百上千人的交流，在这里，我们还是要特别感谢Grupo Industrial ALFA的肯·马赛、曾在GTE就职的约翰·墨菲、摩托罗拉公司的比尔·维根赫恩、曾就职于LiTel的拉里·麦勒、曾就职于福特公司的杜克·施密特、Steelcase公司的理查德·卢米勒、曾就职于CVS的玛尔·华伦以及壳牌公司的丹妮·泰勒。

第二，我们感谢我们的同僚，我们从他们那里获得大量的关于绩效的知识，他们是：戴尔·布兰索瓦，卡伦·布兰索瓦·斯坎吉，乔治·盖斯，汤姆·吉尔伯特，杰米·荷曼，乔治·欧迪恩以及卡尔·萨米尔罗。

第三，我们要感谢RBG的同事，他们为客户提供服务的工作既是本书所提到的观点和方法的出发点，也是这些方法和观点的证实。我们特别感谢罗恩·布朗克、帕特丽霞·弗洛伊德、迈克·哈默、保尔·赫登雷克、约翰·基特里奇、罗杰·普罗克斯、艾伦·哈密尔斯以及里克·卢姆勒。我们还要特别向对组织设计相关章节做出贡献的吉米·费什先生。

第四，感谢RBG公司的办公室人员为我们提供了职责以外的支持，他们需要在两方面都全职地投入工作——既要为客户提供服务又要写作本书。这里特别感谢舍利巴克、拉里·巴塔伊、科里·哈沃森、塔斯·希尔伯特、苏茜·布鲁基以及伊德·沙纳汉等几位。

我们还要感谢Jossey-Bass Inc.的两位顾问编辑，伦纳德和泽西·纳德勒，他们使我们的观点得以更广泛的传播。

最后，尤其要感谢的是我们的家人和朋友，他们在整个创作过程中，给予我们长久的鼓励和支持。

吉尔里 A. 拉姆勒于亚利桑那州图森

艾伦 P. 布拉奇于得克萨斯州花墩

1995年2月

# 目 录

## 前言

|                                  |           |
|----------------------------------|-----------|
| 第1章 美国企业所面临的挑战 .....             | 1         |
| <b>第一部分 绩效改进的理论框架 .....</b>      | <b>5</b>  |
| 第2章 将组织看做系统 .....                | 6         |
| 第3章 绩效的3个层次：组织、流程和工作/执行人员 .....  | 15        |
| <b>第二部分 对3个绩效层次的探索性研究 .....</b>  | <b>29</b> |
| 第4章 组织层次的绩效 .....                | 30        |
| 第5章 流程层次的绩效 .....                | 43        |
| 第6章 工作/执行人员层次的绩效 .....           | 65        |
| <b>第三部分 应用3层次绩效模型 .....</b>      | <b>79</b> |
| 第7章 建立绩效与战略之间的联系 .....           | 80        |
| 第8章 从年度计划到持续的绩效改进 .....          | 90        |
| 第9章 绩效的诊断和改进：案例研究 .....          | 103       |
| 第10章 流程的重新设计 .....               | 119       |
| 第11章 克服流程改进的7大致命过失 .....         | 132       |
| 第12章 绩效的测评以及绩效管理系统的的设计 .....     | 141       |
| 第13章 将流程和组织作为系统进行管理 .....        | 172       |
| 第14章 设计行之有效的组织结构 .....           | 189       |
| 第15章 创建一个以绩效为基础的人力资源开发职能部门 ..... | 211       |
| 第16章 为绩效改进项目建立行动计划 .....         | 227       |
| 参考文献 .....                       | 232       |
| 推荐阅读 .....                       | 233       |
| 作者简介 .....                       | 236       |
| 译者后记 .....                       | 239       |

## 第1章

# 美国企业所面临的挑战

“这个世界只有变化是永恒的，所有其他事物都在不断发生变化。”

——乔纳森·斯威弗特(Jonathan Swift)

众所周知，管理已经面临诸多压力：可怕的全球竞争、日益苛刻的客户以及巨大的技术突破。这些压力的一致主题就是变革——残酷的、多方位的、吹毛求疵的和盲目追求速度的变革。

我要传达的信息其实就这么多。过去人们认为管理人员不必知道更多关于不满客户、自动化的冲击、只注重季度收益的危险等方面的“冲突事件”，管理人员只要清楚自己的职责范围就可以了。但是我们现在需要更出色地应付变革，需要面对变革带来的挑战。

公司时常间断性地开展下列行动，来对外部压力做出回应：

- 开发并传达企业愿景和战略。
- 着手实施文化改造项目。
- 对高层管理人员进行“领导力”培训（现在大家都认为“领导力”属于普遍的技术统治论的范畴，是与“管理”相对的概念）。
- 在组织范围内开展质量意识和客户意识的活动。
- 培训雇员掌握统计型流程控制工具。
- 实现业务自动化。
- “(流程)再造”，通常指的是规模缩减以及其他形式的成本缩减行动。

如果管理层的目标是向员工、客户、股东和商业媒体表示，他们已经认识到面临的挑战而且正在采取应对措施，那么上述行动中任何一种都能达到效果。然而，如果管理者希望持续全面地满足需要，就不能只追求迅速处理和肤浅的回应，但这类回应似乎已经成了绩效改进行动的标志。

远大理想可以推动上述每一项行动的顺利开展，而且每一种行动都是针对某个问题或机会进行。然而我们担心的也正是这个。努力迎接变革带来的挑战——面对要求苛刻、吹毛求疵的客户以及无处不在的、残酷无情的竞争对手——是一件艰巨而又复杂的任务。需要指出的是，采用零散方法来解决实际上同不做任何回应一样危险。这些行动可能在让组织认为自己正在解决问题的同时，消耗了大量资源。

不管我们担心的是质量、客户导向、生产率、周期还是成本，最根本的问题还是绩效。以我们的观点，许多管理者还不能对这些挑战做出有效的回应，因为他们还没有为持续系统地改进绩效奠定坚实的基础。我们认为他们的缺点不在于对问题本身的理解不够，不在于没有解决问题的欲望，也不在于不能为解决问题提供资源。而是，大多数管理者都不了解有哪些变量会影响组织和个人的绩效。他们没有意识到自己应该拉动或鼓励别人拉动“绩效杠杆”。如果他们对这些杠杆不甚了解，极可能是因为他们对自己业务的认识没能如实地反映真实的工作流程。

高层管理人员和一般管理人员一直受到组织行为专家的强烈鞭挞。我们也接受大多数批评，但是自我批评就大可不必了。还不如向大家介绍能够解决这种需要的方法，反而贡献更大。本书剩下的部分详细描述了绩效的3个层次：

- 这种方法是反映组织的真实工作流程的世界观为依据。
- 这种方法以一种整体的（而不是零散的）方式来处理绩效问题。
- 这种方法以代表管理层的绩效改进杠杆的9个变量为核心。
- 这种方法不仅提出了一种绩效理论或模式，还提出了一些实用工具。

- 这种方法清楚地说明了人员绩效和组织绩效之间的联系。
- 这种方法在制造业、服务业及政府部门的大、中、小型组织中都得到了成功的应用。

最后，这种方法让我们能够乐观地迎接挑战。





## 第一部分

# 绩效改进的理论框架

---