

MEIGUOGUANLIXIEHUI · SIMIKEGUANLICONGSHU

美国管理协会·斯米克管理丛书

【第3辑】

绩优公司的 最佳做法



主编·汪 熙 李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

LI CIXONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美]杰克·费茨-恩兹 著

孟 俭 译

罗 汉 校



上海人民出版社

COM

SHANGHAI
RENMINCHUBANSHE



CIMIC



美国管理协会·斯米克管

【第3辑】

绩优公司的 最佳做法

主编·汪 熙 李慈雄

上海工商学院主持翻译

[美]杰克·费茨-恩兹 著

孟 俭 译

罗 汉 校

6/12/97

The 8 Practices of Exceptional
Companies by Jac Fitz-enz
Copyright © 1997 Jac Fitz-enz. Published
by AMACOM, a division of American
Management Association, International,
New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

责 任 编 辑 苏贻鸣
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 三 辑)

主编 汪 熙 李慈雄

绩优公司的最佳做法

[美]杰克·费茨-恩兹 著

孟 俭 译

罗 汉 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 商务印书馆上海印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 11 插页 2 字数 188,000

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数 1-10,000

ISBN7-208-02790-0/F·572

定价 16.80 元

如有质量问题,请与厂质量科联系。T: 56628900×13

主 编 前 言

“是你们的《成功之路》扶起了我；是你们的《成功之路》改变了我自己。是这本书教我怎样去做人，怎样保护自己，怎样才能走向成功。是你们的书改变了我的人生！”

这是读者对“美国管理协会·斯米克管理丛书”第二辑中的《成功之路》一书读后的感受和称誉。

读者赞誉的信，我们收到已经不止一次了。但像这样率真而又充满激情的信还是头一次。这是一位在工作和事业中遭受挫折，心灰意懒，几乎支撑不下去的青年人从南方寄来的信。读了信以后，我们的心情很不平静。一方面，庆幸这套丛书对读者多少起了一些鼓舞和启迪作用；另一方面，这些没有想到的社会影响，促使我们思索，我们能做得更好一些吗？社会责任

感,使我们觉得肩负的担子很沉重。读者们向我们奉献了真情,我们只有涌泉相报,以加倍的努力,出更好的书。

细心的读者也许会注意到,在这次出版的“美国管理协会·斯米克管理丛书”第三辑 10 本的原著中,除了 3 本是 1996 年出版的以外,其余的 7 本都是 1997 年出版的。美国的新书这么快就在中国翻译出版了,这在中国恐怕还是少见的。在这里,我们要特别感谢“美国管理协会”(AMA)和它的出版机构 AMACOM 把大量最新出版的书优先提供给我们精选、翻译,并不失时机地办妥版权转让的法律手续。这就使我们有条件把美国刚“出笼”的好书,“热腾腾”地奉献给读者。

我们还要感谢上海工商学院、复旦大学和上海财经大学的孙丕晋、舒子唐、李葆坤、王明初、邬性宏、章汝荣等教授和亚太管理培训中心的吴一鸣先生所组成的专家组,他们从大批原著中认真挑选了这一辑书。翻译和校订者们的严谨工作态度和热情支持也是我们难以忘怀的。上海工商学院的蒋珍一女士在组织联系方面做了不少工作。

我们要衷心感谢上海人民出版社的朱金元先生、曹培雷女士和他们的同事们,他们的卓识远见和编辑才能保证了这套丛书的及时出版。

最后我们要感谢千千万万位读者,他们的热情

支持和激励,常使我们怀着感谢和鼓舞的心情在工作中度过许多不眠之夜。请告诉我们要怎样才能做得更好。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998年2月22日 上海

献 给

迈克尔·克里斯托弗·费茨-恩兹

1962 - 1995。

迈克，你应该享有更美好的一切。

我们永远不会忘记你。

目 录

引言 能增加价值的最佳做法.....	(1)
一 从矛盾到最佳做法	
最佳公司和其他公司之间的真正区别 ...	(8)
二 平衡价值的确定	
最佳公司如何使价值进入每一项日常工作,如何平衡人和财务两方面的价值	(34)
三 执着地坚持一个核心策略	
最佳公司如何制定并长期执着地坚持一个作为企业立足之本的基本策略	(68)
四 文化一系统的联系	
最佳公司如何在政策、系统和过程设计中利用企业文化来增加价值和促进绩效的提高	(93)
五 大量多方面的信息交流	
最佳公司如何通过坚持全方位的信息交流和信息共享来赢得信任.....	(126)

六 与利害相关者合伙

最佳公司如何建立内部和外部的关系
以影响竞争优势的资源的获得…………… (161)

七 合 作

最佳公司内部如何互相支持、分享资源
和能力,在竞争中立于不败之地 … (196)

八 创新与冒险

最佳公司如何管理风险、快速学习并
进行面向市场的创新…………… (216)

九 竞争的激情

永不满足和不断改进的态度如何使最
佳公司的行动始终领先于其他公司
…………… (246)

十 世界范围内的最佳做法

八大最佳做法如何超越国界与文化而
起作用…………… (277)

后记…………… (332)

引言 能增加价值的最佳做法

不愿运用新方法的人必定会遭遇新的不幸——因为时间是最伟大的革新者。

——弗朗西斯·培根

《散文集》：“论革新”

对于卓有成效的管理方法的探索并非刚刚起步。长期以来,企业的经理们不仅想知道企业竞争的能力,而且还想知道竞争的内容和竞争的方法。最佳做法的研究也非刚刚起步。第二次世界大战以后,日本非常成功地运用了这一研究方法,驳斥了美国国务卿约翰·福斯特·杜勒斯于1955年作出的断言:美国的对日贸易将永远是顺差,因为日本产品的质量太低劣了。^①

1989年,施乐公司质量部经理罗伯特·坎普写了一本书,将这一研究方法命名为基准研究法,从此开始了一系列活动。^②一时间,人人都想用基准法来进行最

佳做法的研究,即使他们并不完全理解这一方法。今天,对于许多人来说,最佳做法和基准调查法这两个词语指的仅仅是企业经营业绩的比较研究。

我写此书的目的

虽然最佳做法和基准调查法已经成为一些人一直谈论的两个相关的话题,但是这本书并不是讨论基准调查法的。它讨论的是我们的研究成果和观点,这些研究成果和观点是以我们所进行的卓有成效的公司是如何管理“人力资产”的调查为基础的——这些人所做出的努力是企业成功的基础。要管理一笔资产,你首先得获得它,然后持有它,然后——在人力资产方面——开发它和指挥它。人力资产的获得包括职工人数计划、接替计划、录用和定位。维持包括工资、福利、劳资关系、信息系统和通讯系统、以及续聘。开发涉及到培训、各种技能的获得和就业管理。指挥与工作安排、解决问题和控制、并或许与解聘有关。这些活动加起来占去了一个经理的大部分时间,而且取决于不同种类的生意,花去了总收入的 20% 至 70%。那就是我想和你们谈的内容。

本书有两个目的。第一个目的是要介绍我所在的萨拉托加学院,在对 1000 多家公司所进行的历时 4 年的研究中所发现的最佳的人力资产管理法。我们了解

到,组成最佳方法的是八个相互作用的组织特点。这些前提特征和观念表述了既令人称赞又因简单易行而被人们常用的人力管理的方法——例如,一项特别的赔偿计划或者员工开发计划。这些特征,而不是它们表现出来的计划形式,构成了人力资产管理的最佳做法。萨拉托加学院的研究计划抛弃了这么一个观点,即:最佳的管理方法是一种具体的进程、方案或计划。

我写此书的第二个目的是要揭露那些耗费巨大却又将人引入歧途的作法,它们使四分之三的改进项目没能达到目标。我要提出一个已被证实的、建立在客观资料之上的企业研究方法,以此来代替那些有时候被认为是最佳做法基准调查法的漫无目的的调查。对于经营者来说,这是一个重要的问题,因为每年都在改进项目上浪费了几百万美元,而收效甚微。在一份有关基准调查旅游已普及的报道中,《商业周刊》指出许多“最佳做法专题讨论会和参观访问是简短的、流于形式的、并且是有人在幕后安排好的,因此它们充其量只能算是产业旅游。”^③

证 实

我在准备这本书的手稿时,碰巧读到了詹姆斯·柯林斯和杰里·波拉斯写的《创造永恒》一书。作者在书中描述了他们在 36 个公司中进行的有关企业和管理

方法的研究。他们的研究小组对 18 个产业部门中的业绩最佳的公司和另外 18 个差不多同样好的公司——产业部门中名列第一和第二的公司——进行了比较。他们想要“寻找内在的、永恒的基本原理和基本模式”；因为也许正是这些原理和模式将上述两组公司区别开来。名列第一的公司被称为目光远大的公司。这两组公司之间在几个方面存在着明显的差异。他们将这些差异概括为“目光远大的公司的成功——至少其部分成功——来源于扎根在其组织内部的根本的方法和基本的动力。……”^④

他们发现的成功因素中有几个是和我们的研究成果互相关联的。除此之外，我们发现了他们没有注意到的其他三个因素。我们发现，交流系统、合伙和集体援助系统有助于公司保持长期的杰出业绩；我们还发现了这些是怎样做到的。

并非全面，并非完善

构成此书基础的研究并不是来源于美国的每一家大公司，也不是来源于此书提到的国家中的所有大公司。我们的研究始于 1991 年，刚开始时，有 573 家公司，现在则涉及到了美国、澳大利亚、巴西、加拿大、马来西亚、墨西哥、新加坡、英国和委内瑞拉的 1000 多家公司。中华人民共和国的有关部门曾同我们联系，在

北京开办一家绩效管理学院,并在那里将我们的方法运用于成长中的中国工业基地。这将为我们的继续研究提供一个完全不同的文化和政治制度。

加入我们的研究团体是自愿的。因此,一些已经名声远扬的著名公司没有被引证,而许多你们也许从未听说过的公司却被包括在内了。我们涉及的公司从大约有 300 个职工到 50000 多个职工,其规模各不相同。多年以来,我们注意到,许多最富有成效的创新工作是在默默无闻的中型公司中进行的,这些公司渴望要赶超市场巨头。

我所引用的公司并不是没有问题的。像其他公司一样,这些公司也是由人组成的,这些人也不时地会作出错误的决策。这些公司之所以与众不同,之所以有资格被引用,是因为它们符合一整套苛刻的人力和财力方面定量的行为标准。没有被提名的公司,客观的业绩是被选入的唯一途径。那些有资格作为最佳行为典范的公司代表了我们所有公司中最好的 5%。

最后的问题

任何人都可以发表没有根据的、所谓的最佳做法的文章,市场上有许多这类文章。这本书的出版并不意味着我们对最佳做法的调查研究已经结束了;它将一直持续到我们能预见的未来。我们很想听到读者对

我们研究成果的反馈意见,所以我要求你们根据自己的经验来评判下面的问题。它听上去是否符合常识?它是否真实存在?它是否证实了你们对于那种伴随着盛行的、稍纵即逝的管理方法的大吹大擂的宣传的怀疑?我将近40年的经商生涯和我在这方面所做的从未间断过的研究工作告诉我,我们的研究成果基本上是正确的。我与书中所提及的人们的直接接触对我来说是一种丰富的经历。我希望我在书中所努力描述的经历会对你们有用。

鸣 谢

本书的出版要感谢许多人的共同的努力。首先要感谢做出了书中所描述的杰出贡献的业绩最佳公司中的几千名员工们。第二要感谢我的萨拉托加学院的同事们和我们的国际代理人。这两组人在引进增值的方法和建立作为我们研究基础的纵向数据库方面竭尽了全力。我要特别地感谢澳大利亚的彼得·豪斯、马来西亚的阿卜杜尔·拉西姆·马吉德、墨西哥的阿方索·冈萨雷斯、英国的莫里斯·菲尔蒲和理查德·菲尔蒲父子俩。这些富有远见的人是在美国以外最早接受这一客观的最佳管理做法的一批人。其次要感谢多年以来一直鼓励我和支持萨拉托加学院的研究工作的朋友们和同事们——像我的好朋友、杰出的分析家、密执安大学的戴

伍·厄尔里克,自从我们的研究于1985年开始以来一直赞助我们的人力资源管理学会的总裁朗·皮兰索和迈克·洛西。我还要感谢美国管理协会的众多的会员,特别是为我们提供了编辑方面极好的深入指导的艾德里安娜·希基。我要感谢的既非最后一个也非最不重要的人是我的妻子兼合作者埃伦·基弗,她永远是我欢乐和灵感的源泉,她总是在最需要的时候向我讲述她对我们研究成果的深刻的见解。最后,我谨将此书献给我的儿子迈克,他在我写这本书的期间去世了;他是我所认识的人当中最勇敢的人之一,我会永远将他铭记在心。

参考文献

- ① 阿尔弗雷德·E·埃基斯:“交换美国的利益”,《外交事务》,1992年秋季刊,第135—154页。
- ② 罗伯特·坎普:《基准调查法:对于可以使企业达到最佳业绩的最佳做法的探索》(密尔沃基:美国质量管理协会出版社,1989年)。
- ③ “管理目标”,《商业周刊》(1995年9月18日),第126页。
- ④ 詹姆斯·C·柯林斯和杰里·I·波拉斯:《创造永恒》(纽约:哈珀柯林斯出版社,1994年),第41页。