

第4代 管理

FOURTH GENERATION MANAGEMENT

[美] 布赖恩·L·乔伊纳 著

BRIAN L. JOINER



中信出版社

第四代管理

——全新的经营观念

中信出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

第四代管理/(美)乔伊纳(Joiner, B. L.)著;王阳等译.

—北京:中信出版社,2000.1

书名原文:Fourth Generation Management

ISBN 7-80073-255-X

I. 第… II. ①乔…②王… III. 企业管理-经济理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 50530 号

Brian L. Joiner in collaboration with Sue Reynard: Fourth Generation Management: The New Business Consciousness Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Copyright© 1994 by Joiner Associates Incorporated.

All rights reserved. For sale in China only.

第四代管理

——全新的经营观念

著 者	布赖恩·L·乔伊纳	开本	850mm×1168mm 1/32
责任编辑	汪晓阳	印张	10
责任监制	王祖力	字数	209千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区新源南路6号京城大厦)	版次	2000年1月第1版
	邮编 100004	印次	2000年3月第2次印刷
承 印 者	中国科学院印刷厂	书号	ISBN 7-80073-255-X F·185
发 行 者	中信出版社	京权图字	01-98-1256号
经 销 者	新华书店北京发行所	印数	6 001-12 000
		定价	22.00元

版权所有·翻印必究

序

本书系乔伊纳博士新作，描述了一种新的管理原则，探讨了区分成本和成本产生原因的必要性。成本不是成本产生的原因，但有了成本产生的原因才会有成本。混淆原因和结果是管理中容易犯的一个致命错误。有一种错误观念认为，无法度量就无法管理。现在由于管理失误而导致的巨大损失，大多都无法估量，然而仍然必须进行控制。例如，有6个人的一项技能培训可能花费2万美元，这2万美元作为投资成本，其数量是可知的，但它将来所获得的收益（即对投资的回报）却永远也无从知晓。管理行为是以理论和对及时、适宜的投资回报的预测为基础的。知识就是理论。如果我们的管理行为都以理论为基础，那就谢天谢地了。

人积累知识是需要一定时间的，而信息不是知识。当今世界正被信息所淹没，但是我们获得知识的过程却是缓慢的。没有任何东西可以替代知识。

W·爱德华·戴明

前 言

从孩提时代起，我在做事情的时候，就喜欢寻找更好的方法，讨厌浪费和效率低下。我总能找到更好的方法去砍伐、堆积木柴，或者给田间劳作的人送水。很早以前，我还体会到了团队协作的重要性。一天，我向表弟借他新买的棒球，并带到学校，表弟要求我不得把棒球让别的同学玩。我遵守了诺言，但其他同学也想玩这个新棒球，他们不好对付。接下来的一个星期他们玩的是个破旧球，而我被排除在棒球游戏之外。他们是对的，我不是他们的团体成员。那时，这一教训很深刻，自此我把它看做是一个得来相对容易的重要教训。

在大学里，我学的是工业工程学和财会，所以我可以为公司的发展出谋划策。那时我作为实习工程师参与了豌豆收割，习得了两个深刻的教训。罐头厂的工人不喜欢我做的时间和动作的研究。他们认为，我的所作所为使他们的生计更加艰难。显而易见，我们不是一伙的。这也不是我脑子中所想象的改进。另外，我还要了解数据和实验。我常常觉得他们要我做的事就是学习一种无用的、效率低下的方法，但是我看到，要想真正有效地改进工作，数据是多么的重要。

我曾听说，统计可以为分析资料提供更好的方法，于是那个夏天过后我开始学习统计。在最后几学年以及我职业生涯初

始阶段，我发现统计有助于做许多奇妙的事情。它能够帮助人们分清现象和原因，清晰地找到解决问题的方法，而没有学过统计的人却如堕五里雾中，但就我所学，还没有什么东西能够激发管理者产生做出改进的想法，也不能促使他们与员工团结合作，不能拆除部门之间的障碍，不能从认为信息就是力量的人群中获取消费者的信息。

我发现，在生产经营中，利益攸关者包括顾客、员工、投资者、供应商或社区。如果他们之中任何一方的利益没有考虑到，受到了损害，那么随后就会危及其他人的利益，最后对谁也没有好处，其结果是搬起石头砸自己的脚。

我认为，重要的是寻找更好的方法去做事情并消除浪费和效率低下的现象；数据可以给昏暗的情境带来光明；人们需要协同劳作。我花了 20 年的时间与大大小小的公司、政府机构、服务机构及工厂合作，与高层管理者和基层人员一起工作，才更好地理解如何把这些零散“部件”组合成一个管理系统，用以带来快速的学习和提高。这个系统，我称之为第四代管理（4th Generation Management）。

目 录

序

前言

第一篇 更好、更快

引言	3
第一章 改变我们的管理方式	6
第一节 前三代管理	8
第二节 第四代管理	10
第二章 质量与产量成反比吗	16
第一节 劳动的复杂化	16
第二节 消除劳动复杂化对人的影响	19
第三节 改进管理的杠杆作用	22
第三章 作为系统的组织	26
第一节 使系统最优化	27
第二节 没有目标的系统就不是系统	33
第三节 最大的机遇存在于系统之中	35
第四节 运用操纵点	40
第五节 塑造未来	45

第四章 快速学习 快速提高	47
第一节 从数据中学习：制订计划—执行计划—检查 效果—正式行动	48
第二节 什么也替代不了知识	56
结束语	59

第二篇 真正做到以顾客为中心

引言	65
第五章 顾客的声音	70
第一节 谁是顾客	72
第二节 顾客是如何定义质量的	75
第三节 公司内的顾客	86
第六章 以顾客为中心战略	88
第一节 一种新的政策	88
第二节 提高现有组织的功能	96
第三节 领导要以身作则	107
第四节 做到以顾客为中心的要诀	108
结束语	111

第三篇 瞬息万变世界中的管理

引言	117
第七章 变异	124
第一节 什么叫变异	125

第二节 变异的模型.....	127
第三节 结构变异.....	132
第八章 忽视变异的代价.....	134
第一节 一位副总经理的困境.....	148
第二节 防止对变异进行多余的干涉.....	154
第九章 减少变异的策略.....	155
第一节 改进不稳定的过程.....	158
第二节 改进稳定的过程.....	161
第三节 使变异具体化.....	169
第四节 没有确凿的数据怎么办.....	176
第十章 对变异的管理反应能力.....	180
第一节 个案研究.....	180
第二节 变异和业绩.....	197
结束语.....	205

第四篇 创造和巩固业绩

引言.....	213
第十一章 好的方法，好的结果.....	215
第一节 标准方法：赞成与反对.....	216
第二节 在混乱中建立秩序.....	220
第三节 战略性的修改.....	230
第四节 方法和结果之间的联系.....	232

第十二章 提高我们的改进能力	234
第一节 提高的途径.....	235
第二节 改进的框架.....	238
结束语	252

第五篇 创造环境

引言	257
第十三章 团队一体化	259
第一节 在人与人之间传播信任.....	263
第二节 支持以顾客为中心的政策.....	270
第十四章 业绩考评的挑战	271
第一节 典型的业绩考评制度.....	273
第二节 业绩考评的替代手段.....	275
结束语	287
后记	289
附录 控制图补遗	295

第一篇

更好、更快

引 言

杰克走进“营销部副经理室”的房门。安娜刚好挂上电话。

“噢，杰克，”安娜说，“刚和我通话的是墨里逊，他告诉我明年我们将得不到富兰克林公司的生意了。”

杰克轻声地抱怨。“我并不感到奇怪”，他说。“几个月来我手下所有的财务人员一直跟我说这件事迟早会发生……但我很高兴我不在你的位子上！头儿可不想听到这个消息。”

“是的，谁都知道他就指望着富兰克林公司推出咱们的新产品呢。以他们在生意场上的名声……如果他们买我们的产品，那么其他公司就都会买的。”

“墨里逊说过他们退出的原因了吗？”杰克问。

“哎，他嘟囊了好一阵子，”安娜回答说。“但谁都知道——尽管没有人说出来——他们新来的副经理还是财务代表时，我们就给他找过麻烦。他一直都记着这件事。”

“墨里逊说是什么原因呢？”

“他说他们再也不相信我们能及时推出新产品了。我们开始承诺的15个月时间现在拖延到18个月以上。他说不能再继续等下去了，他们必须作出决定……让我生气的是他们没人真心承认对延期也负有责任……我不知道下一步我们该怎么做。但我想最好在埃德从别人那儿听到之前告诉他。”

想象一下你若处于安娜的位置，你将告知你的上级——他再告诉总经理——你们刚失去了一家主要的顾客，业内一呼百应的有钱有势的大亨。你将怎么办？建议解雇生产发展部经理？忘掉这家爱惹麻烦的顾客，转向其他地方寻找生意？把它作为一个特别困难的项目取消掉，然后转向下一个项目？组织人来调查此事，并提出一些建议？什么事也不做？

对任何生意人来说，不管他入道多久，这类困境都太熟悉不过了。当面对这种困境时我们怎么做，或当形势较好时，我们怎样做才能避免陷入这种困境？这与我们能否获得成功有很大关系。多少年来，上述各种应对办法都是我们对这类问题的常见反应。当公司确实遇到上面实例中描述的情形时，他们会本能地作出上述反应。

但是，当转向第四代管理两年后，这些公司的运作者们将会作出带领他们走向不同境界的第二类反应。他们不会忽视问题，不会去责怪顾客，不会解雇人员或安排人员去调查。相反，他们会挽起袖子与部下一起干，使导致这次根本性失败的深层问题凸现出来。他们发现加工设计过程没有很好地规范：几乎每一个主要操作者对程序如何运作都有不同的理解。混乱、返工、安置失当、具体细节设计错误、误解等等，这些问题带来了整个系统的混乱。

为什么会有这么多问题存在呢？在寻找原因中，管理者们开始认识到，一个项目中出现的主要问题也普遍存在于其他项目中。实际上，这些问题贯穿于整个组织中，与公司中一直存在的、看似无关的问题都有牵连。由于根子挖得深，他们提出的解决办法不仅仅针对生产发展方面，还涉及到其他各个层

面，解决了许多问题。

这些管理者们在认识自己能够和应当承担的角色问题上采取了完全不同的态度。他们仍然非常关注结果，但现在，他们更注重如何运用更好的方法来获得更好的结果：低浪费，高质量。这种思想倾向，代表着一种全新的管理意识，对今天的商业成功至关重要。其主要内容成分可见于如下名词中：全面质量管理、持续改进、取悦顾客的情感、系统思维、机构重组、业务流程再造、及时投放产品、持续流动生产、精简生产、供应链管理、权力下放、虚拟领导等。

目前，许多与高质量、低浪费管理有关的原则和技术已凝聚成一种管理框架，我称之为第四代管理。这种新型管理模式的很多内容大多源自戴明（W·爱德华·戴明）的思想，所做的工作在美国和日本（开始于 50 年代）都很有名。对这一新模式做出主要贡献的还有罗塞尔·阿克夫、皮特·F·德拉克、阿尔波特·爱因斯坦、考鲁·意西卡娃、乔塞夫·M·居朗、克特·莱温、塔奇·奥努、皮特·塞吉、瓦特·许浩特和弗雷德瑞克·W·泰勒。

尽管许多组织已运用了其中的一部分管理方式，但似乎还不曾有人懂得，把这些管理方式整合到一起而形成一个系统来为顾客服务，从而使包括顾客、雇员、股东、供给者和社区等所有利益攸关者获益。本书第一章将概述这一新框架的诸要素，并讨论把它们组合在一起的基本原则。以后各章将详细地描述这些基本内容，并通过例子阐明如何运用这些原则去创建更强有力、更成功的组织。

第一章 改变我们的管理方式

几年前，我参观了中西部一家大公司的总部。所到之处，都会有人告诉我这家公司是如何的大，做的工作是如何的好，以及每年所取得的进步。在这家的确不断进步的公司内工作一段时间后，我发现这家公司并不像人们认为的那样好。他们看到了进步，我则看到了效率低下；他们看到了收获，我则看到了员工缺乏真正的兴趣以及对顾客的关心；他们看到了有效运作，我则看到了管理者无意中把事弄糟。但我并没能使他们确信他们已身处困境。他们所看到的都是正在取得的进步，一年比一年好。

那时，我并不知道如何去告诉他们，去帮助他们发现存在的问题。毕竟他们至少能指出他们在许多方面所取得的成就。不久，我找到了说服他们的问题所在。重要的问题不是“你们取得进步了吗？”而是“你们取得了足够快的进步了吗？”

在图 1.1 中，A 公司开始处于领先地位，他们的成绩一年比一年好，但他们努力后的结果是什么呢？是越来越远地落在后面。

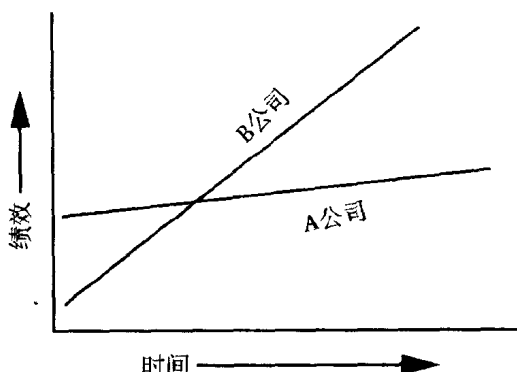


图1.1 应该更好更快

这是怎么回事？为什么你越来越好却越来越落后呢？答案是：其他人如图中的B公司，更好更快。B公司是如何超过A公司的呢？关键问题是他们了解顾客的需求，并把这些需求转化为高质量的产品和服务，从而使其得以在市场上领先。

想一想你所知道的许多有类似经历的企业，他们曾经被认为是同行业的领头人，而现在却在努力挣扎，维持生存。汽车、家用电器、钢铁、工业机械、计算机、旅馆、包装食品、照相机等众多企业或公司无不处在A公司的境地。

许多管理者现在明白了图1.1的重要性：如果他们不想设法去更快地变好，他们将被其他这样做的公司超越。我们将怎样行动？我们怎样才能年复一年地、越来越快地变得更好呢？

答案就在第四代管理中。