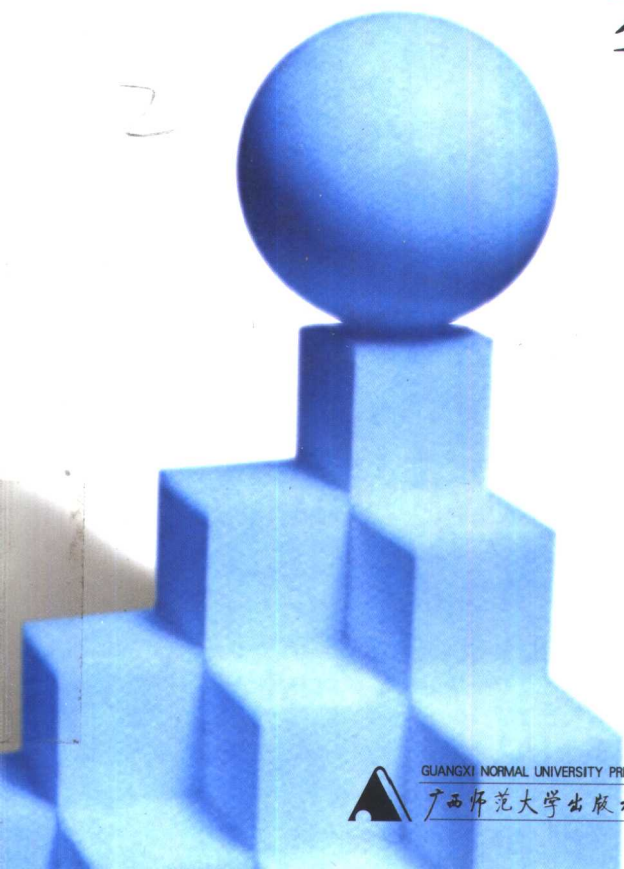


[英] 戴维·德莱曼 著
[英] 斯图尔特·佩宁顿
冯伯里 译

LADDERS TO WORLD CLASS PERFORMANCE

世界级管理12 “管理实务”丛书 步骤



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS

广西师范大学出版社

[英] 戴维·德莱曼 著
[英] 斯图尔特·佩宁顿
冯伯里 译

世界级管理 12 步骤

广西师范大学出版社

· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

世界级管理 12 步骤/(英)德莱曼(David Drennan),(英)佩宁顿(Steuart Pennington)著;冯士新译. —桂林:广西师范大学出版社, 2001.3

(管理实务丛书)

书名原文:12 Ladders to World Class Performance

ISBN 7-5633-3162-X

I .世… II .①德…②佩…③冯… III .企业管理-研究 IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 12012 号

桂图登字:20-2000-51 号

广西师范大学出版社出版发行

(桂林市中华路 36 号 邮政编码:541001)
(电子信箱:pressz@public.glptt.gx.cn)

出版人:萧启明

全国新华书店经销

发行热线:010-64284815

山东新华印刷厂德州厂印刷

(山东省德州市新华路 155 号 邮政编码:253006)

开本:889mm×1194mm 1/32

印张:11 字数:203 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数:0 001~8 000 定价:24.80 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

前 言

这是一本实用的书,是写给那些想懂得什么叫“世界级水平”、想知道如何达到那个水平并保持那个水平的管理者和公司看的。

本书并不是把你过去做过的事情全盘否定,也不是敦促你去采用什么全新的好主意,完全将你的公司改头换面。相反,本书关注的是已经处于世界级的那些公司,研究它们到底做了哪些实际工作,才到达了那个水平。关键在于:他们能做到的,你也能。

这并不是说达到世界级水平是一件易事。完全不是。你需要管理知识、辛勤工作、敬业精神。管理知识就在本书中,辛勤工作和敬业精神得靠你自己。

本书关注的是世界级公司的运作方法,它不仅帮你弄清自己现在所处的位置,而且还告诉你应该采取什么步骤,才能达到世界级水平。

导 言

达到世界级水平是每个人的梦想。世界正在成为全球化市场,在世界各地,客户和消费者越来越期望享有“世界级水平”的服务。竞争已成为一种国际性活动,各个公司都在寻求最佳做法,以期独领风骚。当各种组织都立足本地、思考全球时,寻找一条新途径,使自己在竞争中立于不败之地,并满足顾客不断增长的期望,就成为我们这个时代的重要话题。

“世界级水平”这个词今天正在被广泛使用,就像有关经营管理的其他词汇一样。但当你读过德鲁克、彼得斯、坎特、波特、汉迪以及其他管理学家的作品之后,无论对管理者还是对工人来说,这个问题又变得十分含混了,甚至成了陈词滥调。

在组织机构的坟场里,充斥着各种失败的尝试,什么“文化转型”、“全程质量管理”、“重新设计”等,都未能幸免。经理们对那种变着花样的“每月流行时尚”已不屑一顾了。以往的经验表明,竞争中的真正优势,仍然是那些基础性的东西,是集中精力确定什么是核心的问题。

这就要求进行系统的分析,并在公司的股东中达成共识:究

竟哪些方面最需要改进,通过什么办法来测试改进效果。当“世界级水平”已超越国界、超越文化时,我们相信,必须做出选择,确定哪些东西是达到世界级管理水平的核心因素。

一提到产品或商务行为的世界级水平,人们常会想到日本人。我们经常问自己的听众:谁的家里没有日本产品?一般情况下没有人会举手。当我们接着问他们,为什么不用别国产品而购买日本产品时,他们常常回答说“质量好”、“可信”、“物有所值”,等等。实际上,在大家心目中,日本产品已成为质量的代名词。一家很大的英国零售商故意将自己经营的许多英国制造的产品,贴上类似日文发音的标签“MATSUI”,这样他的顾客就会对商品的质量没有任何疑虑了。

但过去的情况并非如此。在本书作者之一大卫·德莱南的童年时代,他母亲曾告诫他:千万别买日本货。因为日本货特别容易出毛病、不可靠,是模仿质量更好的西方产品而生产的。真是此一时彼一时呀!我们看看日本货到底发生了什么变化:

以前		现在
易坏	——	制作精良
便宜	——	价格不菲
不可信	——	值得信赖
模仿	——	创新

它们已经完全改变了在人们心目中的形象——但请记住,这是近 40 年不懈努力的结果。

达到世界级水平需要时间

首先必须认识到这一点:没有一种良药能使你在半年时间里达到世界级水平,也不会有什么革命性的举措,让你突然抛开过去的一贯做法,在一年时间里成为一个世界级水平的管理者。达到世界级水平需要时间,需要努力,需要团队合作,需要献身精神。一句话,它不只是技术问题,它是一种心态,是一种生活方式。

这不是一件一劳永逸的事,这是长途旅行。你会为达到某一站而兴奋,你会尽情地享受超越自己的快乐,你会为一个从未目睹的新奇世界而流连忘返。当你能够与世界上的一流高手同场竞技时,那种光荣与激情也是无可比拟的。这是一项艰苦的工作,但也令人为之怦然心动。

何为“世界级水平”

世界级水平的意思是:在你从事的领域中,能够与世界上顶级企业进行竞争。这并非是说你每次都得拿金牌,实际上也没有一家公司能做到百战百胜。世界级水平只是意味着你有能力与顶级企业抗衡。我们所说的世界级企业,其中大多数都进入了《财富》杂志评选的全球 500 强之列,这些企业通过让广大客户满意的途径,而扩展了自身规模,他们都是世界竞技场上的高手。

《财富》杂志选出的全球 500 强,是基于其规模和资产运作情况的。让我们来看看入选 1998 年《财富》杂志全球 500 强的部分企业情况(见表 0-1):

表 1 1998 年《财富》杂志全球 500 强部分企业规模及资产状况

	平均每个员工 的销售额(美元)	平均每个员工的 利润额(美元)	利润率(%)	回报与资产的 比率(%)
英特尔	391 719	108 516	27.7	24.0
微软	510 885	155 361	30.4	24.0
摩托罗拉	198 627	7 867	3.9	4.3
波音	191 632	(744)	(0.4)	-
英国航空公司	233 519	12 423	5.3	3.9
Merck	439 330	85 762	19.5	17.9
杜邦	419 773	24 442	5.8	5.6
Glaxo Welecome	248 985	57 713	23.2	21.8
迪斯尼	208 083	18 204	8.7	5.2
索尼	318 110	10 457	3.4	3.7
通用电器	329 130	29 721	9.0	2.7
通用电器(英国)	143 045	15 452	10.8	11.4
松下	232 934	2 765	1.2	1.2
Wal - Mart	144 605	4 274	3.0	7.7
Tesco	216 941	6 660	3.1	6.8
Marks & Spencer	280 829	28 237	10.1	10.6
联邦快递	116 828	3 348	3.1	4.7
英国邮政局	52 192	2 959	5.7	6.4
宝洁	337 396	32 217	9.5	12.4
联合利华	169 899	19 034	11.2	17.2

除极个别企业外,上述企业在自己经营的领域内都达到了世界级水平。微软、英特尔、迪斯尼、Merck 都进入了 1998 年全美“最受尊敬的企业”前 10 名之列。乘波音飞机旅行的人比乘其他任何一种飞机旅行的人都多。英国航空公司已连续 10 年荣获“最优航空公司”称号。Marks & Spencer 公司尽管最近遇到了一些麻烦,但对英国的顾客来说,它简直就是一个奇迹。Wal - Mart 公司奉行顾客至上的原则,最终大大超过了多年来的美国头号零售

商 Sears Roebuck, 目前已成为全球最大的零售商。

但就资产状况来说, 这些公司并非都达到了世界级管理水平。当然, 这些公司各不相同, 不好直接比较。但可以将它们归入相关领域, 来比较其在管理上的差异性。英特尔和微软是例外, 尽管它们在 1998 年的股市上受挫, 但不管你用什么指标衡量, 它们在资产状况方面都是冠军。但 Wal-Mart 公司的顾客, 会因为该公司的销售利润只有 Marks & Spencer 的 1/3、人均销售额只有 Marks & Spencer 的一半而认为 Wal-Mart 公司十分平庸吗? 当然不会。我们会因为波音公司 1997 年出现亏损而否认波音飞机吗? 会因为松下公司的销售利润只有 1.2% 而贬低该公司吗? 乘客和购买者都不会这么做。实际上, 绝大多数购买这些公司产品或接受它们服务的顾客, 根本不知道这些公司的销售规模和利润, 他们也不关心这些, 他们只知道自己购买的产品、享受的服务是最好的。

顾客眼中的世界级水平

既然资产状况不是世界级水平的决定因素, 那么世界级水平又是什么呢? 当然, 世界级水平并非意味着完美无缺, 它只是一种比较。它的含义是: 这个公司能否和世界一流公司相提并论。此问题的最高裁决者是顾客自己。那么, 顾客眼中的世界级水平究竟取决于哪些方面呢?

产品或服务的质量

产品达到自己所声明的品质了吗? 第一次拆包使用时, 它的性能良好吗? 是否不需要 80 页的长篇用户指南就能够简单易用呢? 与别的公司相比, 这是不是我能享受到的最好服务?

在做这些选择时,顾客总是在评价自己的得失。这是我能得到的最好的吗?如果一家公司不能让自己的产品或服务在第一次就满足客户的期望,那么,它几乎不可能成为世界级公司。

物有所值

我花钱所得的产品或服务真的值得吗?我花同样的钱得到的同类产品或服务又怎样呢?这种直觉在顾客的决策过程中起着决定性作用。假设某种商品的牌子很响,外观也很好,那么价格就成为顾客考虑的一个主要因素。然而,经常的情况是,世界级公司总会在顾客能承受的范围内,在自己的产品中加入“附加值”,以区别于与其竞争的同类产品。这就是世界级公司的优势。

服务

与这家公司打交道愉快吗?与他们接触容易吗?他们在售前售后的态度是否一致?他们竭尽全力为你解决问题吗?解决问题时是否迅速?真的恪守顾客至上的信条吗?

或者,他们是不是相互推诿,让你自己到处找有关部门解决问题?当你打电话的时候,传来的是否是机械的录音,你好不容易才能跟真人通上话吗?你是否要在电话里听没完没了的“灌制唱片”呢?

在当今社会,技术的进步日新月异,没有人能领先多久。这样,服务就成了一家区别于其他公司的至关重要的因素。对这一点,所有世界级公司都心知肚明。

可信度

关于这一点,顾客常常自问:这家公司会像他们承诺的那样

及时供货吗？产品在使用中值得信赖吗？产品质量或服务持之以恒吗？当他们许诺回电话时，是否真的回了？他们恪守诺言吗？我可以信任他们吗？在这方面，他们是否比别的公司更胜一筹？

在可信度方面，日本公司是无可争议的冠军。他们告诉人们，什么是真正的质量和可信度。汽车是十分复杂的产品，在过去很长时期内，我们都认为它会出这样那样的毛病。今天，你买一辆日本车，它可能由 1 000 个零部件组成，但每个部件的设计、生产、组装都完全符合要求，没有一件会出毛病，真的没有一件，这真令人惊奇。但要达到这步，需要多年的对质量的不懈追求，需要每个员工在工作中对产品的各个细节都保持高度注意。这就是日本公司达到世界级水准的原因。

创新

上一次奥运会上拿金牌的选手，在下一届奥运会上未必能蝉联冠军。质量标准在商业中与在运动中一样，总在不断进步。因此，要在世界级水平上稳住脚跟，就要不断地变化和创新，不断更新自己的产品，以满足顾客的期望。对员工和顾客来说，这种创新都令人振奋。

美国的 Rubbermaid 公司就是这样一家让创新理念深深扎根的公司。在最近连续 5 年的时间里，他们每年销售额的 25% 都来自于新开发的产品。1993 年，他们开发了 365 种新产品。正是这一年，他们赢得了美国该年“最受人尊敬的公司”的称号。这就是世界级水平。

世界级公司并非样样杰出

当运动员在奥运会上角逐时,他们不会期望在 400 米跑和举重两个项目上都获得冠军。他们知道,自己不可能在各方面都是世界级的。他们必须做出自己的选择。因此,他们都集中精力,在某一项目上与世界高手竞争。公司也是如此,它必须选择自己的优势项目。

你知道自己在哪方面最出色吗? 你想把力量集中在哪些方面? 是在市场份额上,在运作效率上,在顾客服务上,还是在对员工的管理和使用上? 下面是一个世界通行的衡量标准,分为五大类,看看你的公司最看重的是什么。

顾客

- 交货时间/等待时间。
- 第一次表现:产品和服务。
- 及时完全送货。
- 顾客投诉。
- 解决问题的速度。
- 回电话时间。
- 回信时间。
- 客户调查得分。

雇员

- 人均销售额。
- 人均利润。
- 标准工时与有效工时之比。

- 缺勤。
- 人员更替率。
- 员工调查得分。

资产运营

- 资本/资产的回报率。
- 销售利润率。
- 投资者的回报。
- 股票价格。
- 单位成本。

市场运作

- 市场份额。
- 产品更新。
- 销售增长率。

企业内部效率

- 每平方米面积的销售额。
- 每平方米的利润。
- 增值的时间与整个运作时间之比。
- 标准工时与有效工时之比。
- 股票交易周期。
- 全部机器的使用率。
- 质量成本。
- 检验和延时所需成本。
- 返工。

- 残次品。
- 顾客退货。
- 花费。
- 补偿费。
- 进入市场的时间。

那么,对你来说,究竟哪一项标准更重要呢?哪一项对你公司的运作影响最大?你的客户最重视哪方面?不管你作何决定,请记住,不要贪多求全。在某一方面集中精力是成功的关键。

你将得到自己从未奢望得到的东西

当你真正步入通往世界级水平之路时,这个旅程看起来使人胆战心惊,但坚持走下去,你的公司的运作水平会达到你从未敢设想的地步。例如,1979年,摩托罗拉公司的高层管理者会聚芝加哥,开了一个历时3天的会议。会议快结束时,一位销售经理站出来说:“顾客认为我们的产品品质低劣。”此言一出,四座皆惊。从测量数据上看,他们的产品合格率已经不错了,公司也一直为此而努力。然而,公司深受这一批评意见的触动,决定把质量作为自己的首要目标。让我们看看发生了什么。

我们可以假设,起初他们产品的不合格率为0.5%,这已经相当不错了。但这仍然意味着:

1 000 件产品中,不合格产品为	5 件
10 000 件产品中,不合格产品为	50 件
100 000 件产品中,不合格产品为	500 件
1 000 000 件产品中,不合格产品为	5 000 件

这样,就会有很多次品进入客户手中。在此之后,公司不断提高标准,确立新的目标。到 1992 年,他们已经进入了质量计划。当年他们确定的目标是:在每 100 万个部件中,次品率不得超过 3.4 个。0.5% 的不合格率对顾客来说已经相当不错了,而相对公司 1992 年的经营标准,它则整整提高了 1 400 倍!这就达到了世界级水准。

要取得这种业绩,需要时间、努力、决心和团队精神。它还带来了三重好处:顾客很快就注意到了这种变化,开始用实际消费来表示对这种进步的肯定;员工有了自豪感和成就感;工作底线有了明显提升。

世界级公司就在我们身边

不论你工作、生活于何处,那里都会有大型的国际企业在运作。依托于其管理人才的资源和伸向全球的触角,这些公司一直在寻找好的管理方式,而且一旦有所发现,就将其应用于自己的各个组织系统。这些公司确立了自己的标准以后,其他公司就不得不纷纷效仿。

让我们以麦当劳快餐连锁店为例。不管他们在全球的哪一地域发展,他们都知道自己最需要做好的是什么;他们知道自己的快餐店应建在何处,该如何设计、装饰,如何放置器具;他们清楚地知道自己该用什么样的肉和蔬菜,当地的供应商也十分清楚。他们的餐馆员工可能很年轻,但有厚厚的一卷操作指南详尽地告诉他们如何准备原料,烧制多长时间,用多高的温度,闲置的食品多长时间后应该扔掉,如何招呼顾客,怎样收取订单,等等。他们盈利靠的是全面的计划、精心的准备和严格的训练。

当地人很快就对这类公司的服务标准习以为常了。他们的期望值在提高,对当地一些公司的老套做法越来越不满意。他们与当地公司打交道的次数开始减少了。因此,对任何商业活动来说,要想生意兴隆,立于不败之地,就必须追求最优的操作方式,并把它化为自身的一部分。

你不必一切从头开始

一个好消息是:你没有必要从头开始。你可以借鉴别人的经验,在此基础上迈进一步。你可以避免重蹈前人的覆辙,直接采用世界级公司在技术、程序上的有益成果。当然,你不可能一夜成名。我们已经知道,这需要时间和实践,但你可能在这条路上不断品尝成功的滋味。

看起来似乎让人难以置信。实际上,在各个领域中的世界领先者并非高人济济,只是他们都知道焦点问题所在,知道自己该在哪方面高人一筹。他们不断追求能在对顾客的服务上超越其他公司,他们激励每一位员工为此而奋斗。

登上世界级水平的 12 个步骤

为了使通向世界级管理水平的目标变得可行且切合实际,我们将这个复杂的课题提炼成 12 个步骤,每一个步骤都可以使任何一个组织跟以前大不相同。这些步骤是通过对大量的世界级公司的直接研究而归纳出来的,是他们获取成功的法宝。这些步骤,你都可以在自己的组织中实施,我们在本书的各章中将加以详述。

每个步骤都被分作 5 级,代表从普通运作水平到世界级水平

的层层递进。这样分级有以下好处：

- 它使你清楚自己目前所在的位置。
- 它告诉你应采取何种措施,才能更进一级。
- 它告诉你达到世界级水平是步步稳进的。这是一个过程,而不是一个事件。

以下就是 12 个步骤：

1. 确定管理目标。
2. 以顾客为中心。
3. 组织工作场所。
4. 可见的评估系统。
5. 质量管理。
6. 消除浪费。
7. 最佳操作办法和不断地改进。
8. 团队合作。
9. 授权给员工和员工参与。
10. 奖励和赞赏。
11. 有目的的沟通。
12. 不断学习。

现在请读本书内容。它蕴含着值得珍视的思想,它经过了实践的反复检验,它将使你的组织运作达到从未达到的高水平。