

Bullseye

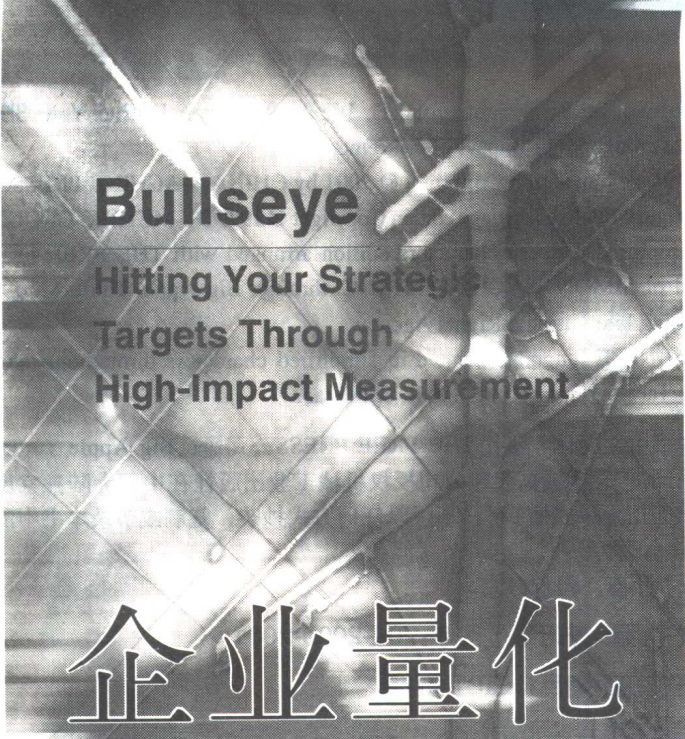
Hitting Your Strategic
Targets Through High-Impact
Measurement

企业量化 管理实施

(美) 威廉 A. 希曼 约翰 H. 林格尔 著
吴维库 译



机械工业出版社
China Machine Press



Bullseye

Hitting Your Strategic
Targets Through
High-Impact Measurement

企业量化 管理实施

(美) 威廉 A. 希曼 约翰 H. 林格尔 著
吴维库 译



机械工业出版社
China Machine Press

William A. Schieman, John H. Lingle: Bullseye: Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement

Chinese translation Copyright © 2001 by CHINA MACHINE PRESS

Original English language edition Copyright © 1999 BY METRUS GROUP, INC.

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, a division of SIMON & SCHUSTER INC. through Big Apple Tuttle-Mori China, and Beijing International Rights Agency.

CHINESE language printed in simplified characters throughout the world exclude Taiwan, Hong Kong S.A.R. & Macao.

本书中文简体字版由THE FREE PRESS公司通过Big Apple Tuttle-Mori China和北京国际版权代理公司授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行, 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。

本书版权登记号: 图字: 01-2000-2061

图书在版编目(CIP)数据

企业量化管理实施/(美)希曼(Schieman, W.A.), (美)林格尔(Lingle, J.H.)著; 吴维库译.-北京: 机械工业出版社, 2001.1

书名原文: Bullseye: Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement

ISBN 7-111-08669-4

I. 企… II. ①希… ②林… ③吴… III. 企业管理-量化模型 IV. F224.0

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第84002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: 张 鹤 版式设计: 曲春燕

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年1月第1版·2001年8月第3次印刷

850mm×1168mm1/32·8.25印张

定价: 18.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换



译者序

本书作者用3年的时间，写出了他们20年探索出来的、在费克特科斯公司实施量化管理的成功经验。作者首先以一些著名公司的成功与失败说明了量化管理的重要性和作用，指出在新的竞争环境下，通过量化管理有助于企业获得竞争优势，并提出知识型组织通过实施量化管理可以促进市场驱动、适应战略和适应文化的形成。在本书的核心部分，著者以在费克特科斯公司实施量化管理的成功过程为主线，详细介绍了企业如何顺利通过实施量化管理的四大关口，它们是开发战略模板、设计量化指标、量化指标分解、植入新文化等四个阶段。作者根据自己丰富的咨询工作经验，在每一个阶段都给出了导致量化管理项目夭折的若干案例，提出了实施量化管理的注意事项，澄清了许多对量化管理的模糊认识，从而使得量化管理的顺利实施更加可能。

本书以指导实战操作为主要特色，并以作者的咨询经验为写作背景。重点关注的是如何做，而不是解释一些高深的理论。本书思路清晰，以一个成功运用量化管理公司的案例和其他一些公司成功与失败的经验详细介绍了实施量化管理的步骤和注意事项。直接按书中所介绍的方法就可以指导自己公司实施量化管理。

当前在我国管理类图书市场上，更多的是理论和理念方面的书，缺少具有实际操作意义方面的书，更缺少实际管理操作的指导手册。本书的出版可以说填补了这一空白，本书的出版为企业家以能够把握的方式管理和控制自己的企业提供了一个工具。运用这个工具，会促进企业的管理升级。很多企业都有自己的战略，但是如何实施一个战略却是一个难题。本书也是一个战略实施的案例。从战略实施角度看，本书的出版，填补了战略实施类书籍的国内空白。

参与本书翻译的有吴维库、周维奇、刘军、张玲、刘龙，全书由吴维库统稿并做最终翻译，由于时间仓促和水平有限，翻译有不当之处，恳请读者不吝赐教。

吴维库

2000年10月16日



序 言

本书主旨在于阐释量化管理并解决量化悖论。这种悖论的出现，一方面是由于大量的修辞来赞美量化管理的效果，另一方面出人意料的是，几乎没有几家公司跳出修辞的圈子，用一套有效的方案来衡量对于组织的成功至关重要的非财务的战略绩效指标。为什么是这种情况？组织如何建立一套适当的战略量化系统，从而推动组织的变革和改善经营绩效？

我们从考核“量化管理型组织”——那些利用量化管理的动力推动公司向目标前进的标杆公司开始讨论。量化管理意味着什么？这些公司真的比没有实行量化管理的企业更成功吗？或者正如我们在第1章和第2章中所要问的，是否值得为量化管理做出努力？如果我们能够确认量化管理并不像普遍所认为的那样有价值的话，那么量化管理的悖论就容易解决了。

正如你将会看到的那样，我们并没有发现与对量化管理优

势的广泛赞美有矛盾的地方。事实上，我们在许多不同的研究中发现，实行量化管理的公司与没有实行量化管理的企业相比，不仅财务绩效指标比较好——3年平均投资利润率（ROI）比率为80%：45%，而且在文化维度的许多方面也展示了较好的绩效，这很可能对企业在21世纪取得成功越来越重要。根据我们考察的数据，就会很清楚地发现，那些实行量化管理的组织已经发现了一种武器，这种武器能使公司以极好的竞争能力进入下一个世纪。

在第3章我们通过考察妨碍组织顺利实施战略量化管理工作的一些因素，来分析量化管理的关键。在第4章我们讨论为使组织成为一个高绩效的量化管理型组织所需要的过程。

以下就是量化管理悖论的要点：有一股强大的阻力在反对任何组织建立量化管理系统。战胜这些阻力需要一个系统的变革过程，它使许多组织望而却步，而有效变革的失败则在环境中产生了悖论，在一个广泛赞美量化管理系统的环境中，更多公司的量化管理是非常糟糕的，而只有相对较少的实施量化管理公司的绩效较好。

这本书的核心部分，是第5~8章，用一个案例研究来清楚地详细地描述四个阶段的过程，这个过程能够成功地把公司转变成量化管理组织。尽管这个过程充满挑战，但是它却能够使组织迅速地实现改进，因为量化管理系统是融入日常运作的。

在第9章，我们用7个破坏量化管理有效性的致命神话故事

得出结论，我们也提出如何打破这些神话的建议，以使量化管理型组织的量化管理更有效。

本书的写作目的是，考察战略量化管理在产生持续的经营效果中所起的作用，并为组织如何使战略量化管理工作有效提供指导。

这本书献给组织的领导者，无论他们是在总部、战略经营部、部门或工厂工作，还是领导变革并对变革效果感兴趣的任何高级主管，都能够在本书中发现很实用的价值。

简明和速度是基本的竞争质量。把量化建成哥特式的纪念碑可以满足理论家，但是不能满足必须在第一线工作的、现任的经理们。认真的读者应该能够在3个月内做出重大的改进，主要的变革应该在一年内完成。如果你的战略量化系统变革在6~12个月内没有表现出重大的改进，那么它们可能永远也不会出现改进了。



致 谢

多年来，我们收到了许多让我们写一本书的建议。我们的前任导师Joel Moses告诉我们，直到有东西要说时，才能出书。另一个顾问说，写一本书甚至比结婚更严肃认真，因为书一旦出版就无可挽回。

这本书写了3年，而推进概念的进程却将近20年。我们看到了各种各样的趋势，并寻找对明天的组织有重大影响的重要因素。我们希望这本书能对此做出积极的贡献。

在我们的旅途中，与我们一起工作的许多人给了我们许多鼓励。首先，我们要感谢研究院的顾问，George Graen、Charles Hulin和Thomas Ostrom，他们在心理学和量化训练中为我们提供了指导。

我们在意见研究公司（Opinion Research Corporation）的早期工作加深了我们对量化管理的理解。思想领导者Jim Heskett、

John Kotter、Bradley Gale、Edgar Schein、Robert Kaplan、David Norton、Stan Davis和C.K. Prahalad的工作对我们的发展也是至关重要的。

我们的兴趣一直在想法如何才能变成现实上，在这点上我们是非常幸运的，我们能够与卓越的组织领导者一起工作，包括William Crouse、Lawrence Marsiello、Anthony Rucci和Donald Tornberg。他们一直是我们在活动中思考的优秀榜样。

我们非常感激麦楚斯集团（Metrus Group）的许多同事和朋友，他们帮助我们收集的大量研究数据、案例信息和想法有助于阐明我们的想法。这些人是Mary Azzolini、Michael Barr、Kent Carson、Joe Kilbride、Brian Morgan、Klaus Oebel、Carolyn Ott、Russ Scalpone、James Shillaber和David Zatz。

我们很高兴有一支杰出的评论员队伍，在过去的一年中关注我们主题的开发和再开发，他们提出了非常宝贵的意见，他们是Bill Hunnex、James Heskett、Ray Grymski、Peter M.Tobia、William Crouse、Lawrence Marsiello、Donald Tornberg。

如果没有杰出的主任和编辑的支持，就不可能有这本书的诞生。我们要感谢Maryellen Kohl及我们的重要支持者Heather SKiles、Norma Bugle、Sharon McTaguehall。最后我们衷心感谢整个麦楚斯集团所有的专业人员，感谢他们在现在和过去塑造我们的思想、在我们受到挑战期间所给予的耐心和支持。

有3个人应特别感谢。首先，我们的作品代理和忠诚的朋

友Peter M.Tobia, 如果没有他的支持、劝说和鼓励, 就不可能有这本书。他深谋远虑, 能看到可能发生什么, 并促使我们完成了这本书。第二, 我们应该衷心地感激我们最好的合作者Nancy Lingle和Valeria Schiemann。当我们失去信心时, 他们给了我们巨大的和长久的支持。



目 录

译者序

序言

致谢

第一部分 剖析量化悖论

第1章 量化管理：它是什么？它值得努力吗？ ...5

1.1 寻找证据7

1.2 量化管理组织：是什么原因使其与众不同14

1.3 为什么量化管理是有效的23

1.4 未来会怎么样28

第2章 量化管理和明天的组织29

2.1 商务环境中的新挑战30

2.2 寻找可持续的竞争优势	33
2.3 知识型组织的出现	38
2.4 知识型组织和量化管理	42

第3章 公司的量化状况如何.....48

3.1 量化管理系统的战略性如何	52
3.2 为什么仅有很少的事物才能够被有效地量化	57
3.3 建立量化管理型组织的五个制约因素	60
3.4 心理抵制	69
3.5 领导缺乏承诺的能力	71
3.6 文化障碍	72

第4章 量化管理型组织的水平.....75

4.1 发展改造型领导模式	76
4.2 一种新型的量化体系	79
4.3 理顺基础结构	83
4.4 从改变行为开始	86
4.5 结论性思考	91

第二部分 建立量化管理型组织

第5章 开发战略模板.....99

5.1 定义战略——航行必经之关口	100
5.2 费克特科斯公司的成功	104
5.3 一些不太成功的尝试	124

5.4 需要思考的问题	126
第6章 设计量化指标	128
6.1 费克特科斯公司的成功	137
6.2 一些不太成功的尝试	152
6.3 需要思考的问题	156
第7章 量化指标分解	157
7.1 费克特科斯公司的成功	168
7.2 一些不太成功的尝试	179
7.3 需要思考的问题	182
第8章 植入新文化	184
需要思考的问题	212
第9章 从量化神话到量化管理	214
9.1 神话1量化“硬”的结果,那么“软”的方面会自然跟随...	217
9.2 神话2量化是大豆计数器	219
9.3 神话3量化管理过于以顾后为导向	219
9.4 神话4量化创造现实	220
9.5 神话5量化使创造性变得僵化	221
9.6 神话6量化管理是反人道主义的	222
9.7 神话7量化越多越好	223
9.8 从量化神话到量化管理	224

行动后记	226
附录 高层次的战略性绩效量化指标与日常的 经营活动	231
注释	246

第一部分

剖析量化悖论

量化管理是第一步，它导致控制，并最终实现改进。如果你不能量化某些事情，那么你就不能理解它。如果你不能理解它，那么你就不能控制它。如果你不能控制它，那么你就不能改进它¹。

——H.詹姆斯·哈林顿 (H. James Harrington)

在商务文献中，有许多关于组织转变的例子，它们都支持了哈林顿先生的看法。例如，西尔斯 (Sears) 商业集团在1992~1993年之间，从损失3亿美元变为盈利7.52亿美元²。正如《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 上所说，这种成功转变的一个关键要素就是采用了量化管理系统，它把雇员岗位工作满意和所负责任直接同留住顾客和改进收益相联系。现在，西尔斯公司把经理人员的报酬同雇员承担义务、消费者满意以及营业额等量化指标挂钩。

另外一个类似的案例是大陆航空公司的转变。在《从最差到第一》(From Worst to First)³一书中戈登·贝休恩 (Gordon Bethune) 记述了几乎破产的航空公司的令人印象深刻的转变。到1994年大陆航空公司已经10年没有利润，其准时率在几家大航空公司中绝对是倒数第一，而在行李问题和消费者的抱怨方面是第一位。1995年公司盈利2.02亿美元，从此开始了连续11个季度的盈利。1996年5月由《飞行员》(Frequent Flyer) 杂志和杰佛逊·戴维斯动力协会 (J.D. Power) 根据消费者投票调查，评选大陆公司是飞行500英里以上的最好的航空公司。两年实现转变的关键