

哈 林 顿 绩 效 改 进 从 书

Performance Improvement Methods

绩效改进的武器

向浪费宣战

【美】H·詹姆斯·哈林顿
克纳斯·C·罗马斯 合著
于增彪 等译
刘桂英 校



 中国财政经济出版社

哈林顿绩效改进丛书

绩效改进的武器

——向浪费宣战

[美]H·詹姆斯·哈林顿 合著
克纳斯·C·罗马斯
于增彪 等译
刘桂英 校

中国财政经济出版社

Performance Improvement Methods: Fighting the War on Waste

By H. James Harrington, Kenneth C. Lomax

ISBN 0 - 07 - 027141 - 0

Copyright © 2000 by McGraw-Hill Companies, Inc.

Chinese language copyright © 2002 by McGraw-Hill Education and China

Financial & Economic Publishing House

All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳 - 希尔公司合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或摘录本书中的任何部分。

图书在版编目 (CIP) 数据

绩效改进的武器——向浪费宣战/(美)哈林顿等著:于增彪等译. —北京:
中国财政经济出版社, 2002.4

(哈林顿绩效改进丛书)

ISBN 7 - 5005 - 5705 - 1

I. 绩… II. ①哈… ②于… III. 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021365 号

版权登记号:图字 01 - 2001 - 3196 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100036

发行处电话:88190406 财经书店电话:64033436

北京京丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 22.5 印张 390 000 字

2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月北京第 1 次印刷

印数:1—3 000 定价:42.00 元

ISBN 7 - 5005 - 5705 - 1/F·5020

(图书出现印装问题,本社负责调换)

McGraw – Hill

McGraw – Hill 公司的分部

版权所有, McGraw – Hill 有限公司 2000 年。保留所有的权利。在美利坚合众国印制。除了在 1976 年的美国版权法允许的范围下, 在事先没有出版者的同意下, 本出版品的任何部分都不能以任何形式或任何方式进行复制或发行, 或保存在数据库或输出系统。

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 DOC 9 0 1 0 9 8 7 6

ISBN 0 – 07 – 027141 – 0

国会分类出版数据图书馆

哈林顿, H · J · (H. James)

绩效改进的武器: 向浪费宣战 / H · 詹姆斯 · 哈林顿和克纳斯 · C · 罗马斯著

P. cm.

ISBN 0 – 07 – 027141 – 0

这本书的发起编辑者是罗杰 · 马什 (Roger Marsh)。由威斯康星州麦迪逊的 CWL 出版公司总经理约翰 · A · 伍兹 (CWL Publishing Enterprises, Madison, WI, John A. Woods, President) 对原稿进行修改和发表 ([www. Execpc. com/cwlpubent](http://www.Execpc.com/cwlpubent))。

McGraw – Hill 书籍有一定的数量折扣作为溢价和促销, 对用于作为公司培训项目的书籍也有一定折扣。要想得到更多的信息, 请致函纽约麦克劳希尔 19 号大街西 11 号特别销售部主管 (邮编 10011, 英文地址: Director of Special Sales, McGraw – Hill, 11 West 19th Street, New York, NY10011) 或直接与当地书店联系。

麦克劳希尔(McGraw - Hill)出版社发行的 H·詹姆斯·哈林顿的其他书目:

- ▶《改进的流程:美国居于领先地位的公司是如何改进质量的》(原文书名: *The Improvement Process: How America's Leading Companies Improve Quality*), 1987
- ▶《业务流程改进:全面质量、生产力和竞争力的突破性战略》(原文书名: *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*), 1991
- ▶《全面改进管理:下一代绩效改进》(原文书名: *Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement*), 与詹姆斯·S·哈林顿合著, 1995
- ▶《高绩效标杆:走向成功的20个步骤》(原文书名: *High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success*), 与詹姆斯·S·哈林顿合著, 1996
- ▶《执行标杆的完全指南——全面标杆管理》(原文书名: *The Complete Benchmarking Implementation Guide—Total Benchmarking Management*), 1996
- ▶《ISO 9000 及更高的标准——从亦步亦趋到绩效改进》(原文书名: *ISO 9000 and Beyond—From Compliance to Performance Improvement*), 1997
- ▶《业务流程改进手册》(原文书名: *Business Process Improvement Workbook*), 与艾瑞克·K·C·艾瑟林(Erik K.C. Esseling)及哈姆·凡·尼姆维根(Harm Van Nimwegen)合著, 1997
- ▶《创造力大全——激活个人与组织创造力的锦囊妙计》(原文书名: *Creativity Toolkit—Provoking Creativity in Individuals and Organizations*), 与戈兰·D·霍夫黑尔(Glen D. Hoffherr)及罗伯特·P·小里德(Robert P. Reid, JR.)合著, 1998
- ▶《简化的统计分析——简单易懂的SPC和数据分析的指南》(原文书名: *Statistical Analysis Simplified — The Easy - to - Understand Guide to SPC and Data Analysis*), 与戈兰·D·霍夫黑尔(Glen D. Hoffherr)及罗伯特·P·小里德(Robert P. Reid, JR.)合著, 1998*
- ▶《提高可靠性的捷径:超越质量保持终身客户》(原文书名: *Simplified Reliability: Going Beyond Quality to Keep Customers for Life*), 与莱斯里·安德森合著*
- ▶《分部作业分析——使工作活动与绩效衡量结合起来加强业务绩效》(原文书名: *Area Activity Analysis — Aligning Work Activities and Measurements to*

Enhance Business Performance), 与 戈兰·D·霍夫黑尔(Glen D. Hoffherr)及 罗伯特·P·小里德(Robert P. Reid, JR.)合著,1998

- ▶《ISO 14000 的执行:有效地给你的环境管理系统(EMS)升级》(原文书名:*ISO 14000 Implementation: Upgrading Your EMS Effectively*), 与 Alan Knight 合著,1999 *
- ▶《模拟模型化方法:降低风险与提高绩效》(原文书名:*Simulation Modeling Methods: To Reduce Risks and Increase Performance*), 与 Kerim Tumay 合著, 1999 *
- ▶《项目变革管理:对改进项目应用变革管理》(原文书名:*Project Change Management: Applying Change Management to Improve Projects*), 与 Daryl R. Conner 和 Nicholas Horney 合著,1999 *

* 在哈林顿绩效改进系列里的书名

译者序言

H·詹姆斯·哈林顿(H.James Harrington)博士是一位国际知名的管理咨询大师,被誉为质量管理和绩效改进的教父。早在我国改革开放初期,就被我国有关管理部门聘请为质量管理顾问,我国有关的书籍中也介绍过他(当时译作汉灵顿)几十年来在管理领域骄人的建树。哈林顿博士还是一位多产的管理学作家,至少出版了19本著作,而且几乎是本本热销。2001年春天,中国财政经济出版社总编室贺锦娜主任和丁朝泉先生向我们推荐哈林顿博士的原版著作,并希望我们能够优中选优,精选三五本翻译,以馈我国广大读者。当我们拿到并阅读这些原版著作时,不得不为哈林顿博士著述的角度所赞叹:他既不罗列堆砌事实,又不纯粹思辩理论,而是在理论和实务的结合部定位发功,使理论和实务融会贯通,完美地统一起来,每一本著作都充满令人耳目一新的理念、思路、方法和智慧(与我国这几年“风一样”影印的教科书形成鲜明对照)。毫不夸张地说,哈林顿博士的著作不仅可以作为企业和其他组织各级经理们改进管理和领导下属工作的指南,作为咨询公司开拓和实施咨询业务的锦囊妙计,而且为我国管理类教科书的实用性、可操作性和现代化水平的提升提供丰富的素材。因此,我们与贺主任、丁先生一致同意选择下列五本翻译:

- (1) 创造力大全——激发个人和组织创造力的锦囊妙计
- (2) 业务流程改进——全面质量管理、生产力和竞争力的突破性战略
- (3) 绩效改进的武器——向浪费宣战
- (4) 全面改进管理——下一代绩效改进
- (5) 提高可靠性的捷径——超越质量保持终身客户

这五本著作在内容上存在着内在的联系,相互映衬,可以成为一个相对独立的体系。我们深信:这五本著作的翻译出版将对我国管理理论和实务产生积极而又深刻的影响。

这里还需要详细介绍的是上述第(3)本书,即《绩效改进的武器——向浪费宣战》。该书由哈林顿博士与克纳斯·C·罗马斯(Kenneth C.Lomax,一位长期从事组织整体改进咨询业务的资深专家)合著,由8章组成,主要讨论了85般绩效改进的武器

（即手段和技巧）。第一章是引言，将绩效的改进界定在“向浪费宣战”或“对浪费的战争”范围，并亮出这场战争需要的 85 般武器。第二至第六章系统介绍这 85 般武器在这场战争的五个主要阶段——制定绩效改进计划、取得和分析基本数据、形成基本的绩效改进理念、进行基本决策和实施决策中的具体运用。这五章相互联系，相互呼应，是一个相对完整的体系。第七章介绍如何通过团队合作来实现绩效改进——毕竟，这是一场战争，绩效的改进决不是靠某个人单枪匹马的力量所能奏效的。最后一章介绍这场绩效改进战争成败的评估体系。这一点非常重要。没有一个有效的评估体系的支撑，一个组织的绩效改进就没有了依据，就会陷于盲目状态。

绩效，是英语 Performance 的汉译，汉语的意思是成就和功效，不是严格的管理学词汇。在英文中，绩效至少还可细分为效率（Efficiency）和效果（Effectiveness）。例如，生产一种产品的效率是指该产品的资源耗费与该产品的产量之比，而该产品的效果则指该产品对客户期望的满足程度，即销售后的最终结果；效率高的产品因为不适销对路，可能毫无效果，而效果大的产品因供不应求，其效率也未必令人满意；效率是企业内部问题，而效果则与企业外部市场有关。绩效改进（Performance Improvement）就是改进效率和效果。由于现代组织（包括企业）是有层级的，典型的可分成高层、中层、基层和现场，因而一个生产产品或提供服务的组织的绩效至少通过两个环节来达成：一是现场员工（如生产工人、研发设计人员、科室职员等）在产品或服务的生产过程中与物的相互作用，直接影响绩效，即所谓“人管物”；二是从高层、中层到基层的管理人员通过对现场员工施加影响来间接地影响绩效改进，即所谓的“人管人”。本书提供的 85 般武器中的大部分属于“人管物”的方法；而“人管人”的方法又可细分为用激励机制和用流程方法。显然，没有激励机制，一个人不可能让另一个人按照自己的意图去行为，也就无所谓管理，但激励机制在本书中不是重点。流程方法是本书重点之一，它为本书“摆放”85 般武器提供了一个基本框架，同时也表明：绩效改进是一个动态的循环过程，包括在组织战略基础上进行计划、实施、考核与评估、改进，再计划、再实施、再考核与评估、再改进……如此循环往复，以至无穷。

从本书字里行间可以感受到，哈林顿博士和罗马斯先生特别钟情于美国企业，他们写作本书的目的之一就在于扭转自 20 世纪 70 年代以来美国企业竞争力下降的趋势。他们向美国企业惊呼：日本、中国、墨西哥和加拿大的产品占领了美国，战火已经烧到家门口！同时他们又为美国企业设计了系统性和操作性都很强的方法体系，用来杜绝浪费，提高绩效，并在未来的竞争中立于不败之地。

实际上，我国企业——无论国有还是民营——在绩效方面还远远不及美国企业，而且在绩效管理中又偏重“人管人”，而忽略“人管物”；偏重激励机制，而忽略流程方法。因此，通过本书的翻译出版引进美国的绩效管理概念和方法，对我国的企业改革和发展有着重大的意义。对于国企来说，以往计划经济下只重产量、不重效率的做法仍影

响着企业的发展乃至生存，本书将有助于国有企业重新审视绩效概念，采用新的绩效管理方法。对于民营企业来说，引进美国改进绩效的流程方法将有助于他们实行科学管理，形成持续的竞争优势。

本书由清华大学于增彪教授主持翻译，饶晓莉、巫庆坚、曹岩、吴子云等翻译全书初稿，于增彪、刘桂英进行校译，最后由于增彪总纂全书并核定关键词汇和专业术语。本书得以出版是与中国财政经济出版社诸位同仁的合作与帮助分不开的。特别是贺锦娜主任、丁朝泉先生多次与 McGraw-Hill 公司联系，也多次与我们讨论翻译问题；彭翔先生后来接替丁朝泉先生的工作，在此一并表示衷心感谢。由于时间仓促，翻译难免有疏漏和不地道之处，恳请读者批评指出。

2002 年 11 月于清华园

目 录

本丛书简介	(1)
关于作者	(3)
题献	(5)
致谢	(6)
前言	(7)
第一章 向浪费宣战 (War On Waste)——导论	(16)
引言	(16)
向浪费宣战	(17)
绩效改进的障碍	(19)
评估系统	(21)
特征数据和变量数据	(23)
问题的阐明	(24)
本书的结构	(26)
属于作战计划类别的武器一览	(28)
属于数据分析类别的武器一览	(29)
属于激发灵感类别的武器一览	(31)
属于决策类别的武器一览	(32)
属于行动/执行类别的武器一览	(33)
总结	(34)
其他参考书目	(36)
第二章 基本作战计划	(37)
本章预览	(37)
小结	(39)

2 绩效改进的武器——向浪费宣战

引言	(39)
WOW 武器:分部作业分析(AAA)	(40)
基本内容	(40)
什么是分部作业分析?	(43)
示例	(50)
其他参考书目	(53)
WOW 武器:组织变革管理(OCM)	(53)
基本内容	(54)
示例	(60)
其他参考书目	(61)
WOW 武器:绩效标准(PS)	(62)
基本内容	(62)
示例	(64)
其他参考书目	(65)
WOW 武器:斯瓦尔特循环(计划—执行—检查—总结)	(65)
基本内容	(66)
小结	(68)
示例	(68)
其他参考书目	(69)
WOW 武器:解决问题的六步骤循环	(70)
基本内容	(70)
示例	(74)
其他参考书目	(77)
WOW 武器:确定解决方案的六步骤循环	(78)
基本内容	(78)
帮助找到解决方案的灵感激发式问题	(79)
实施解决方案	(81)
示例	(84)
其他参考书目	(84)
WOW 武器:愿景分析	(84)
基本内容	(84)
示例	(88)
其他参考书目	(89)

第三章 基本数据分析武器	(91)
本章预览	(91)
小结	(93)
引言	(94)
WOW 武器:核对表	(94)
基本内容	(95)
示例	(99)
其他参考书目	(100)
WOW 武器:图表	(100)
基本内容	(100)
示例	(116)
其他参考书目	(116)
WOW 武器:柱状图(频率分布图)	(117)
基本内容	(117)
示例	(125)
其他参考书目	(125)
WOW 武器:帕雷托图表	(125)
基本内容	(125)
示例	(131)
其他参考书目	(131)
WOW 武器:根本原因分析	(132)
基本内容	(132)
示例	(137)
其他参考书目	(138)
WOW 武器:走势图	(138)
基本内容	(139)
示例	(141)
其他参考书目	(141)
WOW 武器:散点图	(141)
基本内容	(141)
示例	(142)
其他参考书目	(144)
WOW 武器:标准方差(SD)(西格玛)	(144)
基本内容	(144)

4 绩效改进的武器——向浪费宣战

示例	(148)
其他参考书目	(153)

第四章 激发灵感的基本武器

(155)

本章预览	(155)
小结	(156)
引言	(158)
WOW 武器:5 W 法和 2 H 法/状态描述技巧	(159)
基本内容	(159)
示例	(161)
其他参考书目	(163)
WOW 武器:问 5 个“为什么”	(163)
基本内容	(163)
示例	(164)
其他参考书目	(165)
WOW 武器:头脑风暴法	(165)
基本内容	(165)
示例	(169)
其他参考书目	(170)
WOW 武器:因果关系图	(170)
基本内容	(170)
示例	(175)
其他参考书目	(176)
WOW 武器:力场分析	(176)
基本内容	(176)
示例	(181)
其他参考书目	(182)
WOW 武器:思维导图/想法图	(182)
基本内容	(182)
示例	(185)
其他参考书目	(185)

第五章 决策的基本武器

(186)

本章预览	(186)
小结	(187)

引言	(188)
WOW 武器:达成一致性意见	(189)
基本内容	(189)
示例	(191)
其他参考书目	(192)
WOW 武器:特尔斐精简技巧	(192)
基本内容	(192)
示例	(197)
其他参考书目	(198)
WOW 武器:管理汇报	(198)
基本内容	(198)
示例	(201)
其他参考书目	(204)
WOW 武器:矩阵图/决策矩阵	(205)
基本内容	(205)
示例	(209)
其他参考书目	(210)
WOW 武器:正—负—引人关注的地方	(210)
基本内容	(210)
示例	(212)
其他参考书目	(212)
第六章 行动/执行的基本武器	(214)
本章预览	(214)
小结	(215)
引言	(215)
WOW 武器:时间周期分析和缩减	(216)
基本内容	(216)
示例	(220)
其他参考书目	(220)
WOW 武器:降低管理者的错误率(E^2R^2)	(221)
基本内容	(221)

6 绩效改进的武器——向浪费宣战

示例	(221)
其他参考书目	(225)
WOW 武器:五 S 法	(225)
基本内容	(225)
示例	(230)
其他参考书目	(230)
WOW 武器:问题跟踪日志	(231)
基本内容	(231)
示例	(232)
其他参考书目	(234)
WOW 武器:流程简化	(235)
基本内容	(235)
采用简化方法	(236)
方法	(237)
示例	(238)
其他参考书目	(239)

第七章 绩效改进团队	(240)
引言	(240)
团队的类型	(240)
质量循环	(241)
特别工作队	(241)
任务性团队.....	(242)
部门绩效改进团队(DIT)	(242)
流程绩效改进团队(PIT)	(243)
自我管理工作队(SMWT)	(243)
建立并(或)批准团队结构	(244)
确立团队使命	(244)
提供资源	(245)
批准团队方案	(246)
管理层对团队的支持	(248)
怎样实施团队流程	(248)
怎样衡量团队的成功	(250)
怎样处理问题团队	(253)

团队在将来有一席之地吗?	(255)
总结:我们是否建议使用团队?	(256)
其他参考书目	(257)
 第八章 评估系统	 (258)
引言	(258)
任务 1——检验有代表性的评估指标	(259)
数据类型	(262)
开始评估计划	(264)
任务 2——选择评估指标的类别	(268)
任务 3——定义业务流程的评估指标	(273)
任务 4——定义产品的评估指标	(277)
任务 5——定义设备的评估指标	(278)
任务 6——定义制造(生产)流程的评估指标	(279)
任务 7——制作所需的评估指标表	(280)
评估计划小结	(280)
为什么数据收集计划很重要?	(283)
任务 8——准备一套测量程序	(284)
任务 9——回顾分析方法	(285)
任务 10——发展描述项目特征的计划	(287)
任务 11——创建工作时限表	(290)
数据收集陷阱	(291)
总结	(292)
其他参考书目	(293)
 附录 A 词汇表	 (294)
附录 B 绩效改进的武器	(311)
索 引	(329)

本丛书简介

《绩效改进的武器：向浪费宣战》是哈林顿“绩效改进”丛书中的一本。“绩效改进”丛书由麦克劳希尔 (McGraw - Hill) 出版社发行。丛书的目的在于推动各类组织实施绩效改进的管理 (PIM, Performance Improvement Management)，为人们理解那些对改进组织绩效最有用的方法提供新的顿悟。这些最有用的方法是：

- ▶ 投资报酬率。
- ▶ 员工增加值。
- ▶ 客户满意度。

丛书采用通俗易懂、便利读者的语言风格编写，旨在保证一个组织各个层级上的每位员工都可以明白其中的奥妙。我们的目标是用简洁但不是省略的方式来介绍复杂的方法。丛书还包括以下主题：

- ▶ 流程控制的统计方法。
- ▶ 流程的重新设计。
- ▶ 流程再造。
- ▶ 平衡计分卡的建立。
- ▶ 可靠性分析。
- ▶ 团队培养。
- ▶ 模拟模式化。
- ▶ 奖赏和承认。
- ▶ 变革进程的管理。
- ▶ 创造性工具。
- ▶ 简化的统计分析。
- ▶ 分部作业分析。