

How to Effectively Manage Your Business to Maximize Profit

企业

耶尔格·克诺伯劳 等著
李楠 译

的

通往颠峰之路

活力

6.3
b

中国社会科学出版社

$\bar{x} = 276.3$
1426

〔德〕耶尔格·克诺伯劳

尤根·弗赖

罗尔夫·库默

拉尔斯·施坦勒

企业的活力——通往颠峰之路

中小企业的四项成功因素——TEMP 方法®及企业测评

李楠译

中国社会科学出版社

图字:01—2002—2247 号

图书在版编目(CIP)数据

企业的活力:通往颠峰之路/(德)克诺伯劳等著;李楠译. —北京:中国社会科学出版社, 2002. 7

书名原文:Unternehmens Fitness-Der Weg an die Spitze

ISBN 7-5004-3384-0

I. 企… II. ①克…②李… III. 中小企业—企业管理 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 028548 号

责任编辑 冯春风

责任校对 李向阳

封面设计 合和工作室

版式设计 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029453 传 真 010—64030272

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京新魏印刷厂 装 订 广增装订厂

版 次 2002 年 7 月第 1 版 印 次 2002 年 7 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 6.125 插 页 2

字 数 160 千字 印 数 1—5000 册

定 价 16.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



本书在中国的版权由美国国际管理技术公司 (MTI) 独家所有，并授予中国社会科学出版社出版发行。

美国国际管理技术公司 (MTI)，是一家专门为提高企业员工素质设计并提供非生产性技术解决方法的美资咨询公司，以密切的沟通、卓越的服务、显著的效益而著称。

MTI 是第一家，也是惟一的一家由伯乐门国际公司授权在中国提供伯乐门方法®评估咨询服务的公司。伯乐门方法®是一套可用在许多方面的管理工具，它可以反映出一个人的通常行为、兴趣、需求和压力下的表现。目前，MTI 在中国有五个办事处，服务于北京、天津、沈阳、大连、青岛、长沙、上海、成都和广州九个主要的商业中心城市。

序言

“工欲善其事，必先利其器”。在中国飞速发展的今天，WTO、奥运会、上海申办世博会……中国已经让这个世界目不暇接。中国的企业也已从蹒跚学步迈入到了一个高速发展的阶段，逐渐活跃在世界的经济舞台上。“人才”、“管理”、“MBA”也随之成了炙手可热的时髦名词。好的管理方法也就成了企业家手中把握成功的利器。

我从1984年到中国创办了企业以来，目睹和经历了这个经济巨变的过程，也深刻体会到了企业家们创业路上的酸、甜、苦、辣。由于中国缺乏先进的、系统的管理理论和管理经验，眼看着多少企业昙花一现，消失在竞争的大舞台上。一直以来，多少企业家如饥似渴地寻求、学习着国外先进的管理经验，并在自己的企业中不断尝试应用，想把自己的企业带到世界级的竞赛场里。一时间，日式管理、美式管理、ISO、欧洲质量标准等等先进的理念和方法又让企业家们欣喜着、实践着、成功着、失败着……

非常幸运的是在1998年，我遇到了一位德国的企业家克诺伯劳（Jorg Knoblauch）博士和他经营着的3家企业。在他那里，我看到了德国式管理的严谨和高效：目标清晰、信息畅通、员工积极、生产和管理流程科学高效、效益优良。他的企业获得德国政府颁发的优秀企业奖（同时获奖的还有西门子和宝马汽车）。克诺伯劳博士在几十年经验积累的基础上，创造出了TEMP企业管理方法。让我惊奇的是：这个看似简单的从Team Leader（领导者）、Customer Expectation（客户需求）、Team Member（员工）和Process（工

作流程) 4个方面分析和管理企业的方法中, 却可以神奇的像医生一样给一个企业作出诊断, 并且给出治疗改进的药方, 甚至提供具体操作的办法。在克诺伯劳博士为我们经营了18年的企业MTI做咨询工作时, 在短短的2天时间里, 就找到了MTI的症结所在, 并且给出了切实可行的解决方案。

让我记忆犹新的是克诺伯劳博士的一个形象的描述: 他说如果用一个1000分的标准给所有的企业打分, 世界上最优秀的企业是在800分; 通过欧洲质量奖的企业是在600分; 通过ISO质量认证的企业已跃过了200分; 而TEMP管理方法可以帮助企业达到400分, 从而使企业跃入世界级的竞争舞台。

在这本饱含着智慧和几十年实战经验的书中, 我的确看到了一个成功企业的典范, 也看到了一个中国企业家可以学习、借鉴的好榜样。真诚的希望您——未来世界级的中国企业家们, 能从这本书中获得智慧和帮助, 最终让您和您的企业出现在世界级的明星领奖台上。祝福你们!

唐振基

美国MTI公司总裁

前言

颠峰之处仍有许多的位置

谁不希望成为本行业的领头羊？而中小企业的结构往往限制了企业的继续发展。许多人做了决定以后却停留在期望当中。他们几乎不能理性地思考，而是过多地凭感觉做决定。

谋求有针对性的方法

若想到达顶峰，请您学习本书的 TEMP 方法[®]。“TEMP”分别是“领导者”、“客户需求”、“员工”和“工作流程”四个德语单词的第一个字母。该方法帮助您对您的企业进行评估，并逐步进行企业优化。本书的作者及他们的企业都已经证明了 TEMP 方法[®]的作用。

当然，走上坡路需要尽全力，这当中会有许多的拦阻。但掌握 TEMP 方法[®]可以使您的企业获得新的活力，迎接 EFQM（欧洲质量管理基金会）竞赛的挑战。

TEMP方法[®]使您充满活力

请您使用 TEMP 方法[®]，并且持之以恒地使用下去。请记住：若接受大的挑战，就不要害怕面对激烈的竞争。

克劳斯·考比尤

宾馆经理，欧洲质量奖获得者，路得维希·艾哈德奖和其他许多奖项的获奖者

目 录

序言 / 唐振基

前言 / 克劳斯·考比尤 . . . 1

第一章 逐步迈向世界水平 . . . 1

宽限期已过 . . . 1

设定基准点——追求卓越! . . . 2

活力因素 . . . 5

逐步迈向世界水平 . . . 9

第二章 与德国、欧洲和世界相比较 . . . 13

ISO 认证——会带来什么? . . . 14

设立欧洲质量奖 . . . 19

TEMP 方法[®]帮助您更上一步 . . . 26

第三章 TEMP 方法[®]介绍 . . . 29

TEMP 方法 [®] 的历史	· · · 29
TEMP 方法 [®] 的四项成功因素	· · · 32
TEMP 方法 [®] 的行动范围	· · · 35

第四章 TEMP 方法[®] · · · 37

成功因素 I：领导者	· · · 39
成功因素 II：客户需求	· · · 73
成功因素 III：员工	· · · 107
成功因素 IV：工作流程	· · · 141

第五章 如何实践 · · · 175

用行动计划工作	· · · 178
TEMP [®] 方法的具体应用	· · · 182

第一章

逐步迈向世界水平

“有些企业的同事给我的感觉，像是从98层楼跌下来，到了第5层时才发觉自己掉下来了，在这之前仍觉得一切正常。”

——摘自经理会议

宽限期已过

时间是无情的：谁需要的时间太长，成长的太慢，或者犯了错误，就要被淘汰出局。投资者在第二轮投资时就要关上你的水龙头。昨天还是“市场期”，今天已是“获利时”，哪个算数呢？一位最高管理者不得不说：“你的奋斗永无休止。就像是丛林中的小树，要尽快地成长才能得到阳光。”（《镜刊》31/2001）非专业者也会认识到：越来越需要更多的精力投入。否则，结果就不会变好。产品、服务、售后服务、还有价格要越来越须互相适应。

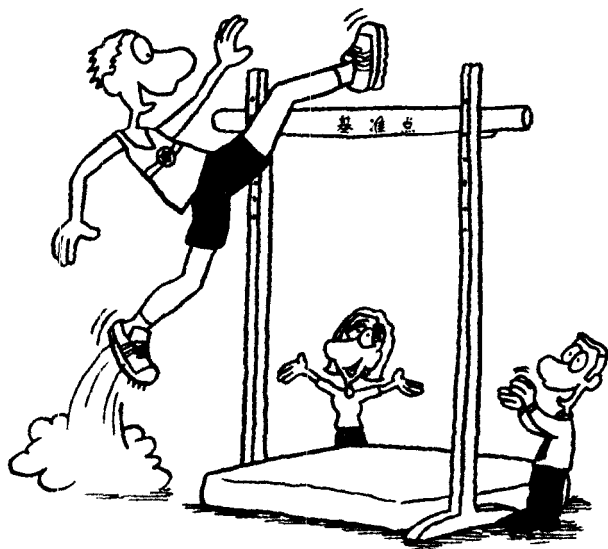
谁太慢，谁就要输掉

也许您在过去的半年中，没有花时间来考虑您的企业经营策略。

与员工重要的谈话，或是远期的会面等等常常因为投诉一类的事情而被顺延。这一切就像是与风车作战。世界以戏剧化的速度在改变，面对着每年3万家企业走向破产的事实，您的任务极为简单：“生存下去！”

设定基准点——追求卓越

定基准点在世界各地发挥的作用是改变领导者和管理者的观点，向他们显明他们的企业的经营水平与世界级的企业相比，是好、中等还是差。



开阔视野

换句话说，定基准点是将自己的企业与市场的领头羊相比较，进行评估。

这种比较不仅是在一个公司内部或在一个行业内进行的，而是横向的和纵向的。一个煤矿公司来到

佛罗里达州的迪斯尼公司，学习迪斯尼的卡通人物是如何适应气体力学的原理。美国的西南航空公司人人一级方程式赛车的维修站学习，目的是使其员工可以在25分钟之内完成卸货、清洁、装货、就绪准备工作。

标准的设定绝不是新鲜事物，它可以追溯到古埃及时期。

那时的人在石头上的某个位置上凿出一个凹槽，作为标尺的支撑（英：bench），通过这个参照点（英：mark）人们可以测量高度或者距离。今天，“基准点”一词在英语的建筑测量业词汇中还有其本来的含义。

兰克·施乐公司于1979年将定基准点的方法推广使用。在日本，1979年以前已开始使用定基准点方法。比如，在那里可以将职员在一段时期内借调到另一个公司。通过转换岗位，员工得到激励。他们不但懂得本公司的内部流程，也能够离开自己的组织，将其他公司的新的流程方式带回来。德国汉莎公司为了促进本公司的进步，近几年将员工派到世界各地的公司中接受培训。

不要急于说“我们之间不能比较。”

向他人学习

当您销售食品时，可以学习如何处理易腐的商品，如何能够快速转运；若您是一位药剂师，就要学习每天使用哪些药品；若您运作一家银行，就可以向每天处理大量电子数据的人学习。另外，还有行业参数、行业协会和要遵循的数据。

我们的中型企业每年要参与大约30种竞赛，比如

“年度企业评选”、“最佳企业奖”等等。也许您会问：“你们没有事做吗？”当然有。原因是：我们总要寻找新的基准点。通过许多竞赛可以对企业进行评估，这不仅帮助企业看到自己的立足点，还能看到新的目标。

联邦经济部的“最佳方案”评选也是一个非常好的设定基准活动（TOP – Team, c/o F.A.Z-Institut, 200163, 60605 Frankfurt am Main, www.top-online.de, mail@top-online.de）。一百多家企业，包括tempus公司，每年都有几次向该活动敞开大门一天。企业经营者和管理人员用比较低的费用就可以参加此项活动，寻求基准点作为典范。

您可以差多少？

另外，您可以与得胜者有多大的差距呢？据估计，当您比行业中的最佳者差15%以内时，顾客还可以接受；差30%时，他就不会原谅您了。

比如，tempus公司从事货运。汉堡的奥托货运公司保持运货速度的最高标准，即便是在工业密集的地区，许多货物也可以在当天送到。我们的顾客则理解，我们做不到这一点。若他今天订货，明天收到，他绝对会满意的。而就在几年前，我们的生意还完全是另一个样子。第一天我们接到任务，第二天得到货物就会很高兴。第三天要去仓库取出货品进行包装。今天，这样的速度已不能让我们的顾客接受了。

理解如何获得成功

常常听到这样的指责：踩着别人的脚印，总要跑在后面，永远不会成为市场领先者。对此，有两点不同意见：

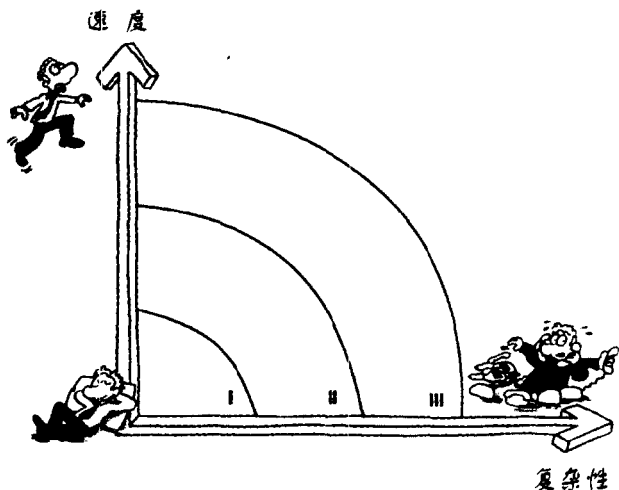
1. 好的公司总有许多的老师。换句话说，“基准点”

不是从一个榜样或竞争者得到的，而是从许多的榜样中制定出来的。

2. 这与仿造没有太大的关联，而是更多地关系到理解。如果只是仿造，就永不会成为市场领先者。但是，谁若是理解了，然后自己努力，就会有很多成为获胜者的机会。

活力因素

毋庸置疑：企业的活力各不相同。而企业的活力主要是由对速度和复杂性的驾御能力决定的。



在20世纪60年代，人们说：“大鱼吃小鱼。”今天则 活力因素“速度”
只有一个规则：快胜过慢。

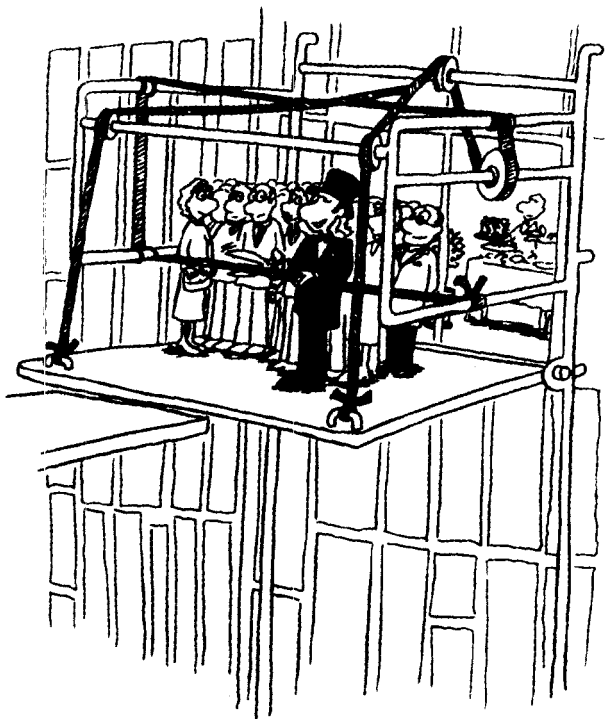
麦当劳的平均服务时间是两分半钟——至少是这样要求。Tacobell快餐店则又大大缩短了这一服务时间，从而占据了竞争优势。

美国的配镜公司Lenscraft要求每副眼镜必须在1个半小时之内交付。那么,实际情况就是:顾客来验光,然后到对面吃一个比萨饼,回来就可以取回配好的眼镜了。

微软创始人比尔·盖茨在一次电视采访中承认:“我惟一惧怕的是有半年的时间在睡觉,那么我们就死定了。”这样的例子说明,多数情况下,速度就是一切。

对复杂性的处理

知识的增长速度极为迅速。目前,知识量是每5年增长一倍。刚上大学的学生必须考虑到,他所学的专业领域,毕业时就有了多一倍的知识量。知识爆炸是导致复杂性不断增多,以至几乎无法控制的原因之一。



“在此,本人隆重地宣布日益复杂的因果关系研究所正式成立了!”

美国有一个概念叫“马赛克人”。意思说有是一些人，他们按从前的观念没有受过普通教育，只对某些课题有较为深入的知识。“独门高手”——他们都小于20岁——不久就要去影响美国的社会。

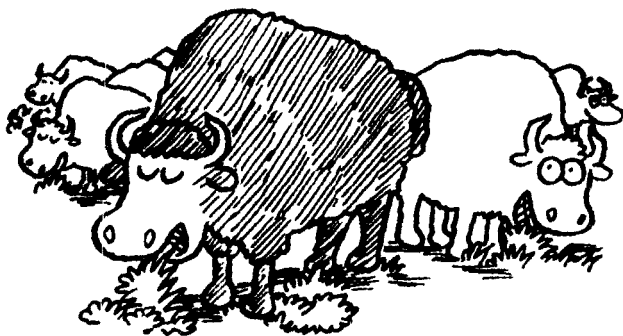
新一代“独门高手”

不同程度的活力可以用自然界中的一个现象作比喻：第一批移民到美国的人，他们的队伍向洛基山脉行进。这期间他们要穿过广大的西部草原。草原上有庞大的野牛，这对向西迁移的人来说是一个极大的威胁。若野牛发起攻击，就会有人身伤亡。

从自然界中去学习

不久以后，人们发现，每群野牛都有一只领头牛，由它发布命令。如果领头牛发动攻击，所有的牛都会群起而攻之。若它安静地吃草，所有的牛也都安安静静地吃草。如果先认出领头牛，把它杀掉，就不用害怕其他的牛——它们只是继续吃草。

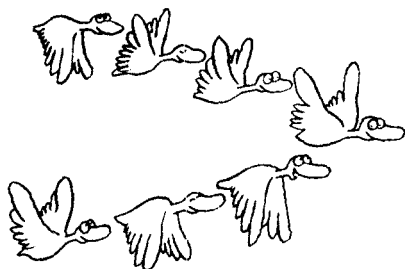
野牛 = 等级制度



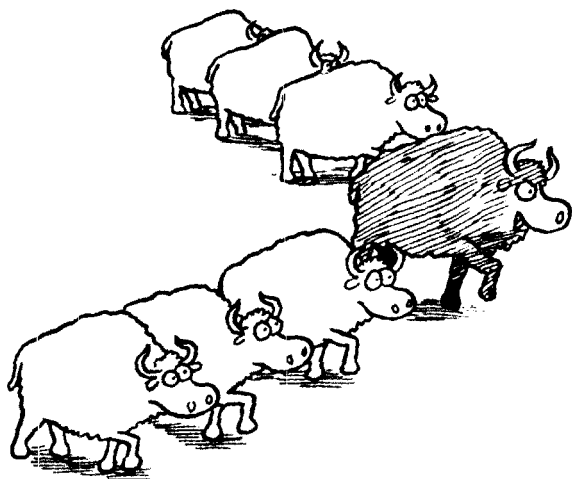
这刻画了第一活力区的公司。通常这些公司都是以等级制度来运行，由一位领导发布命令。他说什么，大家就做什么。若他有一天不在家，许多员工就重复一遍头一天的工作。一般他也不会离开很长时间，因为他是不可缺少的。

等级制度 = 1 区

大雁可以飞行很远的距离，让人难以置信。当它们冬天向南迁移时，人们可以看见它们以“V”字型飞行。



科学家们从中发现，每只大雁子在飞行中扇动翅膀时，可以给后面的雁子带来一种升力。以“V”字型飞行时，整群的雁子就会比一只雁子单独飞行至少长71%的距离。



活力区II：野牛已经学会不少，但翅膀还未长成，因而不能飞翔，也没法轮番领头。

大雁 = 每人带领一次

还有：在前面的大雁不断地进行交替。领头雁在前面飞行几分钟后，就会换到第3个或第4个位置——由另一只头雁引路。随着体力和飞行高度的变化，头雁不断地变换。