

Mc
Graw
Hill

全球权威的企业健康评估工具
世界成功公司采纳的杰出企业框架

· 竞 · 争 · 力 ·

10 大 杰 出 商 业 原 则

COMPETITIVE ENTERPRISE

杰弗里·贝尔 ◆ 著



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

· 竞 · 争 · 力 ·

10 大 杰 出 商 业 成 功 原 则

杰弗里·贝尔◆著
康志华◆译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争力——10大杰出商业原则 / 贝尔著; 康志华译. —北京: 中信出版社, 2003.8

书名原文: The Competitive Enterprise

ISBN 7-80073-512-5

I. 竞… II. ① 贝… ② 康… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第024942号

The Competitive Enterprise

Text © 2002 Geoffrey Bell.

Illustrations and design © 2002 McGraw-Hill Australia Pty Ltd.

Additional owners of copyright are named in on-page credits.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育 (亚洲) 出版公司合作出版。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

竞争力——10大杰出商业原则

JINGZHENGLI

著 者: 杰弗里·贝尔

译 者: 康志华

责任编辑: 于世华

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 24.5 字 数: 299千字

版 次: 2003年8月第1版 印 次: 2003年8月第1次印刷

京权图字: 01-2003-1916

书 号: ISBN 7-80073-512-5/F · 483

定 价: 35.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

致 谢

我认为本书实际上是澳大利亚杰出企业框架（Australian Business Excellence Framework, ABEF）委员会在1998年召开的会议的成果。会议制定了新的澳大利亚杰出企业框架，1999年完成原则的制定。这里提到的许多创意都直接来源于会议中的讨论。在此，我要特别感谢戴尔特·马克乌斯、凯瑟·梅因和阿兰·斯金纳几位的真知灼见以及主席戴维·克莱顿，他在我们需要时提供了方便。

我写这本书的过程中得到了多位良师益友的指点。我曾是8个评审小组中的一员，领导过其中3个评审小组。大多数评审员从不同观点的交锋中获益匪浅。我感谢评审小组中的所有成员。我特别要感谢克里斯·拉塞尔和布莱恩·托马斯，感谢他们的卓越领导。马歇尔·耶隆提供的训练极其有意义。

我要感谢如下人员和机构：

- 我在作为评审员的两年中评审过的所有公司，澳大利亚质量委员会提供的企业框架，并且允许我引用澳大利亚杰出企业框架及其培训材料，本书中“好的做法”和“不好的做法”部分最先以澳大利亚质量委员会的文件为蓝本，我对这些材料进行了大量的增删工作。特别要为文章中引用的关于10大原则的材料表示感谢。
- 澳大利亚全国科学技术学会，感谢他们提供有关马尔科姆·波多里奇国家质量奖的资料。
- 《文化印记》（*Cultural Imprints*）提供图1.4、图1.5、图1.6、

图1.7、图2.7、图7.3。

- 感谢克里斯·拉塞尔的新颖概念，这些概念构成了7.6、7.8文本框中的内容，还有8.1、8.2的相关内容以及7.1和7.2中的材料。另外还要感谢他作为霍尼韦尔革新结构与策略的首位管理所做出的贡献。
- 《自然的步伐》(*Natural Step*) 提供9.4的相关资料。

我的思想还在很大程度上受到苔丝、柯维、戈德拉特、戴明、拜尔汉姆、科恩和斯科尔特斯等几位作家作品的影响。

我也要感谢我的商业伙伴格雷厄姆·勒·鲁克斯，感谢他的支持；亚历山大·豪斯纳，感谢他激励我写出本书，并利用他的研究成果澄清了许多问题。我还要特别感谢我的妻子海伦·贝尔，感谢她对我的支持，感谢她甘受寂寞来支持我长时间地从事写作和研究。

前言

当今时代，竞争日趋激烈，是什么原因使得一些公司比其他公司成功？究竟是什么在起决定性作用？

全世界非常成功的公司都已经发现有10条原则，它们起到了决定性的作用，即10大杰出商业原则。这些公司发现，它们越是遵循10大原则来行事，就会越成功。采用这种新的企业运作方式的公司要比那些没有采用的企业状况要好得多，无论是从股票表现，利润的获取，投资的回报，还是在公司的其他方面。

这些原则代表了一种新的领导、管理企业的方式。许多公司，尤其是那些大公司认识到这10大杰出商业原则的作用，正在全力以赴来执行这些原则，并且在不断获得竞争优势。他们认为10大原则不是那种单纯的“有一定效果”的措施，而是代表了一套“企业规律”。但是，其他公司，通常是那些规模较小的公司，却无视这些原则的存在，因此它们落伍、萎缩、每况愈下，乃至最终被吞并。

当你一旦认真地去理解和执行10大原则的时候，它们可以变为成功的良方。它们对于企业的兴盛、继续存在下去或者退出都是至关重要的。

10大杰出商业原则提出一种新颖、实用的方式，帮助所有企业获得巨额利润，取得成功，无论是大型、中型还是小型企业，无论处于哪个行业。

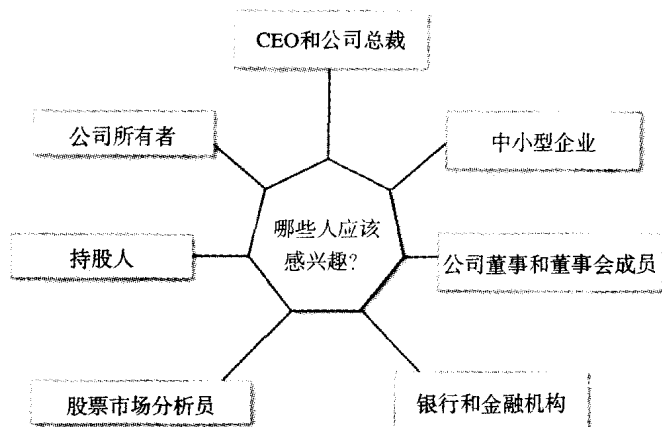
多数从业人员，尤其是那些企业家和中小型企业，该做就做。他们运作企业的方式虽然在感觉上似乎是正确的，但是，中小型企业可能没有足

够的资源来追赶大型企业的发展步伐。通常情况下，中小型企业总是被大量的日常工作所充斥，根本没有时间再做其他的工作。这也意味着成功的大企业在这一方面更加领先，因为中小型企业还没有发现所谓“企业的重心”所在。

怎样才能实行10大杰出商业原则呢？该最先做什么？时间从哪里来？这一切显得杂乱无章。该从哪里开始？怎样才能迅速地知道第一步应该做什么，使企业取得巨大进步？

本书的目的就是提供帮助。它的结构围绕着一个问卷，有了这个问卷，你可以自行评估本企业对10大杰出商业原则的执行情况，问卷对为什么要解决每个问题的原因进行解释，并且会告诉你该如何处理。

本书描述了一种全新的做事方式。10大杰出商业原则不仅仅是听起来好听，而且它们决定了成功。我们认识到，企业执行10大原则的程度越高，越能成功。你现在感兴趣了吗？



- ◇ 中小型企业。你们经常在与大型对手竞争，而你的对手已经在实践中应用了10大杰出商业原则。如果你没有采用这些原则，你发现竞争越来越艰难了吗？你知道如何显著地改善公司吗？
- ◇ 公司所有者。你想让公司取得成功。你是否让公司的一切，包括它的所作所为都与10大杰出商业原则相符呢？如果还没有，那你是不是在不必要地浪费企业的绩效呢？为什么不定期对企业的健康状况进行一次检查呢？
- ◇ CEO和公司总裁。你们的责任是确保公司成功。如果你们没有实行10大原则，你们是否真地在尽全力为公司及其持股人和其他利益相关者工作呢？

- ◇ 公司董事和董事会成员。你们的责任是：作为持股人的代表，确保公司的成功。你们是否在遵守10大杰出商业原则呢？如果在决策过程中，没有采用这些原则，那么你们是否在尽全力为持股人的利益行事呢？你们任命过CEO和总裁吗？如果CEO或总裁没有全心全意地在10大原则上做出表率，企业将不会实现其潜力（参见原则1）；如果有了这样的经历，你会不会只选择按照这些原则来做的CEO，而将不按照这些原则来做的人辞退呢？
- ◇ 持股人。你们根据投资的可能回报程度做出投资决策。从10大杰出商业原则上看，公司的业务量是否有相当的增长？你们是否将10大原则作为公司业务长期发展过程中的关键一环？你会用脚投票，见到没有按照这些原则做事的公司就走开吗？或者，在董事会任命了新的不信奉10大原则的CEO或总裁时就放弃吗？你们是否会要求在公司年报里依据10大原则进行单独的评估？
- ◇ 股票市场分析员和养老金管理人员。你们根据客户投资回报的可能性做出投资推荐。根据10大原则，你所推荐的公司业务量上有了怎样的增长？你是否已经将10大原则作为长期例行推荐的一个关键组成部分？
- ◇ 银行和金融机构。你们根据自己对公司的了解做出投资决策。通常情况下，公司偿还贷款的能力主要取决于其可持续增长和成功的可能性。根据10大原则，这些公司的业务量有了怎样的增长？你们会根据公司的得分而利用利差幅度吗？你们会花上一些时间和资源，来帮助你们的客户适应这些原则，并且根据这些原则进行管理吗？
- ◇ 会计师、审计人员、咨询人员。你们为客户提供建议，告诉他们要使企业兴旺发达，哪些事情比较重要。如果你只是建议客户关注会计问题，而忽视了10大杰出商业原则，你们是否在使客户陷入连续的窘境呢？如果应用了这些原则的公司业绩非常好，那么你不应该鼓励客户去重视这些原则呢？你是否在运作自己公司的时候也依据了10大原则呢？

许多公司会说：“这些东西不适合我”，“我与它们不一样”，“我们是小本经营”，“这些只适用那些大公司”，“我是政府机构”，“我不是一家营利性质的公司”，“我是特别的”，“我一点儿也不相信”。但是，10大杰出商业原则无论在哪一方面，都适用于每个公司——无论是大型公司，还是小型企业；无论是政府部门，还是非营利机构，抑或是巨型跨国公司；无论是制造型企业，还是服务提供商。



这些原则是普遍性的。正如万有引力一样，它们适用于你的企业——从私营企业到公共企业，从小型企业到大型企业。那些选择了不应用这些原则的公司将最终失败，无论它们自认有多么不同。

无论你喜不喜欢，理解不理解，10大杰出商业原则都适用于所有公司。也就是说，对于所谓“不理解”或“我很特别”的说法，你会在将来后悔的。

目 录

致谢

前言

导言

10大杰出商业原则 1

我们怎么知道10大杰出商业原则会起作用？

如何使用本书

企业运营状况调查表 11

原则1 高级管理人员要做角色模范 21

1.1 营造一种充满信任的氛围 23

1.2 了解员工的看法 27

1.3 员工调查结果 30

1.4 首席执行官推动进步 32

1.5 所有高级管理人员都是表率 33

1.6 增加商业成功得分的计划 34

1.7 以10大杰出商业原则来衡量业绩 36

1.8 对管理人员的经营业绩予以奖励 38

1.9 营造一个良好的氛围 40



1.10 管理人员理解企业成功的内涵	41
小结	43
 原则2 全力实现战略目标	 45
2.1 战略目标明确	47
2.2 战略计划要考虑利益相关者的需要	51
2.3 以10大杰出商业原则为经营战略的框架	57
2.4 安排好实现目标的步骤	60
2.5 准备做出改变	61
2.6 让员工知道企业对他们的期望	63
2.7 每个员工都被赋予了能力	65
2.8 考查向目标推进的成绩	67
2.9 考查实施情况	70
2.10 在计划方面做得更好	72
小结	74
 原则3 重视客户对价值的理解	 77
3.1 价值由客户决定	79
3.2 了解客户不喜欢什么	81
3.3 将客户的批评视为礼物	83
3.4 对产品的理解包括方方面面	85
3.5 企业按照为客户提供价值的原则来建构	88
3.6 方便客户与企业接触	93
3.7 客户服务员工被赋予了应有的能力	95
3.8 客户需要良好的“商客关系”	97

3.9 客户信息系统	99
3.10 客户考查措施	100
小结	102
原则4 为改进成果完善系统	105
4.1 了解流程的能力	106
4.2 确立目标	109
4.3 制定实现目标的计划	110
4.4 为了得到一个不同的结果而修正系统	114
4.5 绩效管理	117
4.6 经理的职责	121
4.7 返工	128
4.8 记录你的流程	132
4.9 考查流程成果	136
4.10 你的改进措施必须是实实在在的	138
小结	143
原则5 改进决策过程	145
5.1 依据事实而不是直觉来经营	146
5.2 不要搜集毫无价值的信息	148
5.3 战略和决策就是实验的过程	151
5.4 检查你的假设	154
5.5 获取事实	157
5.6 考查你的成功	160
5.7 进行比较	166

5.8	了解正在发生的事情	168
5.9	把知识看做一种资源	172
5.10	回顾你的决策过程	176
	小结	180
原则6	减少不确定性	183
6.1	人们理解变化，却在工作中遗忘变化	184
6.2	经理和员工理解变化	187
6.3	数据讲解反映变化	190
6.4	运用控制图表	193
6.5	减少特殊原因引起的变化	196
6.6	减少一般原因引起的变化	198
6.7	减少变化以减少成本	203
6.8	考查一致性	205
6.9	测算流程的生产能力	208
6.10	消除早期错误	211
	小结	215
原则7	让你的员工成为发动机，而不是齿轮	219
7.1	一种让员工乐于奉献的氛围	220
7.2	与员工形成一种伙伴关系	223
7.3	给员工自由发挥的空间	228
7.4	让员工知道其职责所在	232
7.5	使你的员工具备能力	237
7.6	在为客户创造价值的同时也为员工创造价值	241

7.7 支付合理优厚的薪酬	245
7.8 消除员工不喜欢的东西	251
7.9 考查员工的感受	254
7.10 考查培训和教育的效果	257
小结	259
原则8 建立学习型企业	265
8.1 创造一个能不断学习的环境	266
8.2 不断创新	269
8.3 利用工具产生创意	273
8.4 消除创新思维的障碍	281
8.5 改变旧的结构	285
8.6 克服实施创新的障碍	290
8.7 采用战略性方法进行革新	294
8.8 不断地学习	298
8.9 花时间思考并实践	301
8.10 采取一个战略性的学习方法	305
小结	307
原则9 做一个良好的企业公民	311
9.1 按照可接受的道德标准经营	312
9.2 为社会增加价值	314
9.3 不产生任何危害	316
9.4 减少对环境的危害	318
9.5 减少废弃物	322



9.6	采用环保业绩指标	323
9.7	减少意想不到的后果	324
9.8	改进你的行业	326
9.9	让大家分享你的知识	327
9.10	做一个良好的企业公民	328
	小结	330
原则10	为所有利益相关者创造价值	335
10.1	为所有利益相关者创造价值	336
10.2	投资以满足利益相关者的需求	339
10.3	通过协商取得平衡	343
10.4	关注企业的最佳利益	346
10.5	用具有创新性的方法来分配价值	347
10.6	考查你对每一个利益相关者群体投资的效果	349
10.7	考查每一个利益相关者群体的成功情况	352
10.8	考查平衡	357
10.9	用领先指标预测可持续发展能力	358
10.10	让利益相关者了解信息	362
	小结	363
附录	员工问卷	369

导 言

10大杰出商业原则

1. 企业高层管理人员以身作则，贯彻10大杰出商业原则，营造一个能够支持的氛围都是充分挖掘企业潜力的必要条件。
2. 清楚的导向使公司不走弯路并集中力量去实现目标。
3. 为客户创造价值，无论现在还是将来都应成为公司战略和行动的基调。
4. 为了提高绩效，改进系统及相关流程。
5. 通过对事实数据和知识的充分利用来做出更好的决策。
6. 所有系统及流程都表现出不确定性，这影响了可预测性及工作情况。
7. 公司的潜力要靠公司员工的热情。发挥公司员工的才智，促使他们积极参与，才能挖掘出公司的潜力。
8. 只有不断学习才能不断进步和创新。
9. 公司为社会的整洁、安宁、公正和繁荣所做出的贡献将提升公司的社会价值。
10. 公司的可持续发展能力取决于它为所有利益相关者创造和分配价值的能力。

10大杰出商业原则

10大杰出商业原则的内容使公司和研究者认识到商界的企业经营原则中最重要的内容，是商界的万有引力。你不能选择或反对这10大原则，

你不赞同这套10大原则就如同你不支持万有引力定律一样。如果你不相信这套原则，你尽可以表现出来，但这并不能使万有引力定律不对你和其他事物起作用。

要实现杰出企业式的可持续发展，惟一的方法是认识到这些原则的存在并实施这些原则。人为什么要和万有引力斗呢？为什么要假装地球是个平面呢？无论你喜欢与否，这些原则都在发挥着作用。

虽然如此，但是……

那样的确不错，但你知道一些公司不依照这10大原则经营也非常成功。我们都这样做。尽管如此，并不是说你一定要依据10大原则取得成功，但如果你不遵循10大原则，你成功的几率将显著降低。

每个原则都对成功起作用——一些原则比另外一些作用更大，而有一些原则则是关键性的。你依照而不是背离这些原则经营将决定现在或未来的成功几率。

你将会看到，这些原则将成为常识。但是，它们肯定不是一般的经营活动。即使最成功的公司都尽力去实施这些原则。有时，只是由于旧的习惯过于强大，或者人们还没有认识到反抗万有引力定律所产生的后果，因此虽然一些公司显得很成功，但是如果他们能够遵循这10大原则，可以更成功。

你可以想像一下，10大杰出商业原则就像风车的叶片，如果一个公司完全贯彻之，就像风车的叶片被充分利用起来，可以为风车的有效运转贡献出100%的力量。如果所有规则都被完全实施，那么所有叶片都将充分运转，风车也运行良好。如果一个原则没得到较好实施，这意味着一片叶片运转不好，这片叶片未能对这架风车（公司）的运转贡献它全部的力量。大多数公司贯彻这些原则的效率低于30%，少数几家能超过60%。

那些相比之下更加成功的大公司从20世纪中期到80年代末一直都在沿着这些原则规定的路线走。你从它们深刻的认识和学习内容中受益匪浅。我们现在知道哪些原则是有效的，而哪些是无用的；知道好的原则看上去像什么样，而不像什么样。现在是小公司抓住时机利用这些原则的时候了。

我们怎么知道10大杰出商业原则会起作用？

这种说法的口气很大。我们将这些说法建立在什么样的基础上？依据