

哈 林 顿 绩 效 改 进 从 书

Total Improvement Management

全面改进管理

下一代绩效改进

【美】H·詹姆斯·哈林顿
詹姆斯·S·哈林顿 编著
于增彪 等译
张双才 校



中国财政经济出版社

哈林顿绩效改进丛书

全面改进管理

——下一代绩效改进

[美]H·詹姆斯·哈林顿 合著
詹姆斯·S·哈林顿
于增彪 等译
张双才 校

中国财政经济出版社

Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement By
H. James Harrington

Copyright © 1995 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, 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-希尔教育出版集团合作出版。
未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

图书在版编目(CIP)数据

全面改进管理:下一代绩效改进/(美)哈林顿,(美)哈林顿编著;
于增彪等译. —北京:中国财政经济出版社,2002.2
(哈林顿绩效改进丛书)
ISBN 7-5005-5528-8

I. 全… II. ①哈… ②哈… ③于… III. 企业管理-方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 006703 号
版权登记号 图字 01-2002-3194

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@cec.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 30.25 印张 523 000 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:60.00 元

ISBN 7-5005-5528-8/F·4888

(图书出现印装问题,本社负责调换)

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 (当时译为汉灵顿) 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了丰富的素材。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

这五本书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(4)本书,即《全面改进管理——下一代绩效改进》。该书由哈林顿博士与詹姆斯·S·哈林顿以及他在安永会计师事务所(Ernst & Young, 国际“五大”会计公司之一)的同事们共同完成的,共有15章,介绍和讨论21世纪的企业如何协调不同的组织变革战略,如何控制全面改进的过程。按照作者们的观点,当代惨烈的国际竞争使得企业高层和中层经理们认识到:只有以改进业绩为目的根本性组织变革才是企业生存的基础。但问题并不是人们缺少变革和改进的方法,而是缺少如何针对本企业的具体情况正确选择和应用变革或改进的方法。作者们进一步分析认为:没有任何一种方法能够解决一家企业的所有问题,为了优化资源利用和提高投资报酬率,必须对现有的和正在形成的方法(诸如全面质量管理、全面生产力管理、全面成本管理、全面资源管理、全面技术管理和全面经营管理的方法等)进行“综合利用”。基于这些看法,作者们对这些现有的和正在形成的方法进行分解,然后重新构造出一个全新的方法体系,也就是本书书名所谓的全面改进管理。

哈林顿博士和他的同事们所构造的方法体系是一个由15个模块组成的金字塔,简单而又深刻地表明一家企业如何为企业相关利益者(Stakeholders)创造价值。本书主要内容就是分别介绍这15个模块,说明每一个模块如何同其他模块联系在一起平稳而又高效地发挥作用,具体包括:高层经理坚持和参与变革过程、编制经营计划以明确组织目的和方向、通过认可工作贡献和奖励成就来保持一支士气高昂的职工队伍、对400多种改进工具进行选择以保证投资报酬率最大化、平衡团队目标和个人需要以保证企业成为优秀等等。

诚然,我们不曾讳言我国企业在管理上与国外先进企业的差距,而且为了缩小这种差距,我们自改革开放以来已经从国外引进了大量先进的管理理念与方法。但是,“不曾讳言”、“引进”是一回事,而引进来以后是否能为我所用并发挥出应有的作用则是另一回事。根据我们的观察:通过翻译、影印外国管理著作以及大学之间和企业之间的人员交流,我们从国外引进的管理方法可以说如汗牛充栋,我们自己过去的经验中也有相当数量的行之有效的办法(诸如大庆岗位责任制、厂部银行、张兴让满负荷工作法、民主管理等等),今天,我们似乎很少使用或者不知道如何使用。当然,其中有文化和环境变迁的问题,但更多的还是个方法问题。哈林顿博士和他的同事们的“综合利用”的方法无疑对我们解决方法问题具有重要的借鉴意义和启发性,这也是选择翻译出版本书目的所在,我们希望通过本书的翻译出版能够为我国企业在21世纪里、在世界贸易组织的框架下的惨烈竞争中立于不败之地提供些许帮助。

本书由清华大学于增彪教授主持翻译,曹伟、刘桂英、施琦翻译初稿,于增彪、张

双才校译，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

作者简介

H·詹姆斯·哈林顿博士长期致力于质量领域的工作，拥有辉煌的职业生涯。他曾在IBM工作40年，并被公认为是质量方面的权威。他目前是安永（Ernst & Young）公司的负责人之一，并且担任安永的国际质量顾问。他还是著名的国际质量学会主席，质量与合作协会的常务理事，中国质量控制协会的名誉顾问。他是美国质量控制会的前任主席，并且是亚太地区质量控制组织的终身名誉主席。作为一个倍受欢迎的国际演说家，他有7本著作问世，包括被评为最畅销书的《改进流程》与《业务流程改进》。

詹姆斯·S·哈林顿目前是《Gilroy 速递》的新闻记者，他拥有旧金山州立大学的学士学位和圣克拉拉（Santa Clara）大学的工商管理硕士学位。他在改进方法论方面有着长达10多年的深入钻研，并且周游世界，与最著名的质量从业者们探讨质量问题。

题 献

谨以此书献给三个这些年来对我的人生做出巨大贡献的人。

感谢沃特·L·小赫德 (Walter L. Hurd, Jr.)、罗伯特·马斯 (Robert Maas) 和阿曼得·凡·菲根鲍姆 (Armand (Val) Feigenbaum)，感谢他们给予我的坚定支持和友谊。

认识他们使得玛格丽特和我的生命变得更加愉快和有价值。

致 谢

我向对本书的完成做出诸多贡献的安永公司的团队成员们表示感谢！

向将冗长的口述稿进行编辑，并最终使本书付梓出版的琳达·加德纳（Linda Gardner）和德彼·盖多（Debi Guido）表示感谢！

向下列这些帮助完善某些概念，或完成某些章节的安永公司的专业人员，以及我的校友们表示感谢：

- 克雷格·A·安德森（Craig A. Anderson）
- 查克·贝耶斯（Chuck Bayless）
- 查理·柴郡（Charles Cheshire）
- C·科斯·考克斯（C. Keith Cox）
- 杰弗·爱丽思（Jeff Ellis）
- 马克·B·哈佛尼（Mark B. Hefner）
- 诺玛·豪瑞（Norm Howery）
- 保罗·C·凯特卡（Paul C. Kitka）
- 肯·劳麦克（Ken Lomax）
- 拉尔夫·奥特（Ralph Ott）
- M·麦勒尼·波洛克（M. Melanie Polack）
- 琼斯·R·索尼亚（Jose R. Rodrigues - Soria）
- 本·T·史密斯（Ben T. Smith）
- 詹尼弗·D·维伦（Jennifer Whalen）
- 威廉姆·D·维尔斯戴德（William D. Wilstead）
- 多恩·K·耶尔（Don K. Yee）

这里我更要向特里·奎恩（Terry Qzan）表示感谢，感谢他对这项工作的支持和为《流程改进》中概念的完善所做的领导工作。而且，我还要感谢泰勒—豪（Talley - Ho）企业集团的总裁道瑞·J·泰勒（Dorey J. (Jim) Talley），感谢他在关于衡量的章节中所

做的工作。

但是最重要的，我要感谢我的妻子玛格丽特（Marguerite）所做的一切。无数个周末和夜晚，她都努力工作，对这本书进行校对、修改语法、规范格式。当我需要她的时候，她总是守候在我的身边，带给我深厚的爱意和温柔的话语。

这里还有很重要的一点需要指出，此书的创作是基于我在1987年出版的《流程改进》一书的基础之上的。因此，许多概念没有进行重复论述。本书体现了这8年中，这些概念在许多组织的应用，和成百上千的安永公司资深人士的经验之谈。这本书因此为从多角度超越全面质量管理带来一些启迪。

H·詹姆斯·哈林顿

目 录

作者简介

题献

致谢

前言.....	(1)
前言.....	(1)
我们不能够输掉我们的重工业.....	(2)
通用汽车的下滑.....	(3)
福特汽车公司的质量改进方案.....	(4)
IBM 的问题	(6)
华莱士公司.....	(8)
小结.....	(8)
概论：改进的实质.....	(10)
前言.....	(10)
失败者、幸存者、胜利者.....	(12)
政府需要改进.....	(14)
胜利者的特征.....	(17)
顾客想改进吗？	(19)
所以你想改进.....	(20)
混乱支配着最高管理层.....	(20)
管理者的改进困境.....	(23)
纵观全局.....	(30)
改进方法彼此的相互影响.....	(32)
将改进的办法混合在一起.....	(32)

改进对相关利益者的影响·····	(38)
TIM 如何影响组织 ·····	(41)
全面管理方法成功了吗? ·····	(41)
建立标杆·····	(43)
美国的各项指标如何? ·····	(48)
日本的公司·····	(49)
将生产移回美国·····	(51)
对改进的投资所取得的报酬·····	(52)
小结·····	(53)
参考资料和来源·····	(56)

第一章 最高管理当局的领导阶层：首先需要变革的人····· (57)

前言·····	(57)
最高管理当局对改进质量和生产率的想法·····	(58)
什么可以使得管理当局中产生质量改进的信徒呢? ·····	(59)
为什么最高管理当局要和 TIM 保持一定距离? ·····	(60)
他不一定必须是总裁或者董事长·····	(61)
最高管理当局怎样显示领导才能? ·····	(62)
最高管理当局的承诺和大量的时间投入·····	(63)
个人业绩指标·····	(64)
最高管理当局对改进流程的个人支持·····	(65)
提供所需的资源·····	(66)
发布支持的政策和程序·····	(66)
对组织的影响·····	(74)
改进的衡量·····	(77)
小结·····	(80)
参考资料和来源·····	(83)

第二章 企业计划流程：使组织和它的员工密切合作····· (84)

前言·····	(84)
问题是什么：我们还没有进行足够的计划吗? ·····	(85)
一个好的企业计划应该具备什么要素? ·····	(86)
制定方向·····	(87)
确定期望值（指标）·····	(90)

定义行动·····	(93)
有效的计划流程包括什么? ·····	(95)
如何使用一个企业计划? ·····	(97)
小结·····	(99)
 第三章 环境变革计划: 计划与推行改进的最佳实务 ·····	(101)
前言·····	(101)
企业计划与环境变革计划·····	(102)
为什么需要一个环境变革计划? ·····	(102)
是什么创造了你的组织文化? ·····	(103)
对当今个性的评价 ·····	(104)
如何变革一个组织的个性? ·····	(106)
工会的参与 ·····	(107)
建立环境愿景声明 ·····	(107)
制定业绩改进目标 ·····	(110)
管理者期望的行为和习惯方式 ·····	(111)
三年改进计划 ·····	(112)
合并的三年计划 ·····	(115)
滚动的 90 天改进行动计划 ·····	(116)
使改进流程起作用 ·····	(116)
组织的变革管理 ·····	(116)
OCM 的指导性定义 ·····	(118)
OCM 的最佳实务 ·····	(118)
确认并协调关键的角色 ·····	(121)
将阻力视为一种必须预期到和进行管理的自然反应 ·····	(127)
确认需要的承诺的程度 ·····	(130)
理解组织个性以及文化的战略重要性 ·····	(132)
小结·····	(133)
参考资料·····	(135)
 第四章 外部顾客定位: 关于杰出顾客关系的最佳实务 ·····	(136)
前言 ·····	(136)
为什么要将外部顾客单独列出来? ·····	(136)
当今的顾客 ·····	(137)

顾客兴趣的中心	(137)
与顾客相关的指标	(138)
措辞得体	(138)
顾客的感觉	(140)
需要、期望与渴望的比较	(141)
当顾客记住你名字的时候	(142)
顾客的满意度	(143)
营销对外部顾客的影响	(144)
销售和运输人员对外部顾客的影响	(146)
其他的外部顾客接触	(148)
使顾客满意的过程	(149)
顾客数据	(149)
外部顾客数据系统	(151)
外部顾客满意度衡量	(152)
顾客投诉处理	(153)
和顾客保持紧密联系	(154)
为顾客满意而设计	(156)
发展战略性顾客伙伴关系	(156)
小结	(160)
参考资料和来源	(161)

第五章 质量管理体系：ISO 9000 以及其他

前言	(162)
什么是一个质量管理体系？	(163)
质量管理体系的开发	(165)
ISO 9000 系列标准——概述	(168)
ISO 9000 或 QMS 的实施技巧和陷阱	(172)
程序、质量手册、程序指示	(175)
组织为什么要得到认证？	(179)
小结	(180)

第六章 管理当局的参与：管理当局必须树立榜样

前言	(182)
我们怎么称呼他们？	(184)

为什么先从管理层开始?	(186)
管理者最终要负责任	(188)
为什么管理当局是一个问题?	(190)
为什么管理者害怕改进流程?	(190)
管理当局的新角色	(191)
建立信任和理解	(192)
识别好的和差的表现——反馈过程	(195)
基本信仰	(196)
未来的管理者	(197)
了解顾客	(201)
参与/员工参与	(201)
参与式管理中的工会参与	(207)
过度控制与缺乏领导	(209)
新的中层管理者	(211)
管理当局的变革流程	(213)
培养对变革的渴望	(214)
管理培训	(214)
工作说明	(217)
新的业绩标准——无差错产出	(217)
衡量系统与业绩计划	(218)
向上的评价	(219)
管理改进团队 (MIT)	(220)
改进的负面影响	(222)
管理当局与员工的意见调查	(224)
管理当局自我评价	(224)
小结	(225)
参考资料和来源	(227)
 第七章 团队建立：将协作带到组织中	 (228)
前言	(228)
团队的要素	(230)
问题解决流程	(237)
团队类型	(239)
培训团队	(242)

使用团队的方法来组织和管理会议	(243)
评价团队会议	(244)
基本的问题解决工具	(245)
宏观改进工具	(247)
七项新管理工具	(248)
作出决策并管理决策	(249)
如何实施一个团队的流程	(251)
如何衡量团队的成功	(252)
如何处理有问题的团队	(253)
团队的前途	(254)
小结	(255)
参考资料和来源	(257)

第八章 个人卓越：超越团队	(258)
前言	(258)
培训——打开个人卓越的大门	(261)
与改进相关的培训	(264)
与工作相关的培训	(264)
职业发展培训	(265)
开发个人业绩计划	(266)
业绩评价	(267)
新职员	(269)
职业设计	(270)
与管理者建立联系	(271)
对期望行为的支持	(272)
跨专业培训	(275)
把员工的抱怨转化成利润	(276)
让意见顺利反映	(280)
没有已知解决方法的问题	(281)
安全性	(282)
授权给那些最接近顾客的员工	(284)
个人卓越的开始	(285)
创造性	(286)
个人的创造力	(286)

自我管理的员工·····	(295)
小结·····	(298)
推荐书目·····	(301)
参考资料和来源·····	(302)
第九章 供应商关系：开发供应管理流程·····	(303)
前言·····	(303)
方法·····	(304)
当前状态的评价·····	(304)
原材料目标和战略·····	(305)
供应管理的定义和范围·····	(306)
什么是供应管理·····	(306)
简单的分类、战略、战术、工具以及技术·····	(308)
供应管理流程·····	(314)
一般的供应管理模型——十个步骤·····	(314)
商品团队·····	(315)
对产生认证的供应管理流程（SMP）的应用·····	(317)
商品团队——每年的活动/责任·····	(322)
实施的原则和模型·····	(322)
在实施中要避免的陷阱·····	(324)
供应管理——一个新的竞争优势·····	(325)
小结·····	(325)
参考资料和来源·····	(327)
第十章 流程突破：跳跃式开始你的流程·····	(328)
前言·····	(328)
如何改进你的业务流程·····	(329)
阶段Ⅰ——组织改进·····	(329)
阶段Ⅱ——理解流程·····	(332)
阶段Ⅲ——将流程标准化·····	(334)
阶段Ⅳ——实施、衡量和控制·····	(339)
阶段Ⅴ——持续改进·····	(340)
BPI起作用了吗？·····	(341)
小结·····	(341)