

新世纪管理译丛

# 创建世界级组织

经营成功的十条衡量标准

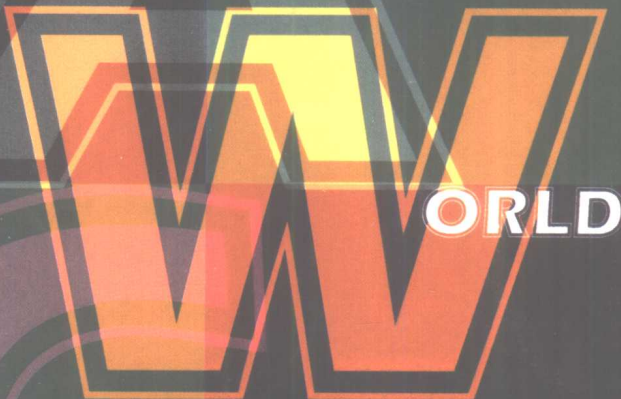
TEN PERFORMANCE MEASURES  
OF BUSINESS SUCCESS

[英]布赖恩·普雷斯科特 著

BRYAN D PRESCOTT

杨金诚 译

季爱民 校



WORLD

LASS

RGANIZATION

中国经济出版社

# 创建世界级组织

——经营成功的十条衡量标准

[英] 布赖恩·普雷斯科特 著

杨金城 译

季爱民 校

中国经济出版社

著作权登记号：01—98—1578

CREATING A WORLD CLASS ORGANIZATION

Ten Performance Measures  
of Business Success

Bryan D. Prescott

Copyright © Bryan D Prescott 1995, 1998

Second edition published as part of the Profes-  
sional Paperbacks series in 1998

Published by Kogan Page Limited

Chinese copyright © 1999 by China Economics  
Publishing House

版权所有，翻印必究。

---

**图书在版编目(CIP)数据**

创建世界级组织——经营成功的十条衡量标准/(英)普雷斯科特(Prescott, B. D.)著;杨金城译. - 北京:中国经济出版社,1999.9

(新世纪管理译丛)

书名原文:Creating a World Class Organization

ISBN 7-5017-2097-5

I. 创… II. ①普…②杨… III. 管理组织学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 41300 号

---

**责任编辑: 闻 明**

**封面设计: 尹一铭**

**创 建 世 界 级 组 织**

——经营成功的十条衡量标准

[英] 布赖恩·普雷斯科特 著

杨金城 译

季爱民 校

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号 邮编: 100037)

各地新华书店经销

新华印刷厂印刷

\*

850×1168毫米 1/32 5.625 印张 118千字

1999年9月第1版 1999年9月第1次印刷

印数: 1~10000

ISBN 7-5017-2097-5/F·1427

**定价: 12.80元**

## 前 言

面临着激烈的竞争，各国公司越来越向顾客型的经营方向发展。近几年来，已有许多公司引进了以顾客为中心的思路。但有个值得重视的事实表明以顾客为中心的战术不能达到预期的结果。以我的经验而谈，这主要由于不能在合适的时间正确地衡量和改进合适的事物所造成的，比如领导风格的不相称，管理的低劣和员工的发展变化等。

很多管理方式鼓励雇员第一次就把事情做好。工作改进小组要求高效益操作，无休止地追求尽善尽美，同时，公司却并不注重为了达到这些目标而对员工进行培训，为员工提供必要的工具、信息和权力。往往是一个单位内职位低的人员积极性高，他们最先推动对工作的改进。当玩世不恭的雇员认识到高层管理只向他们提供“口头服务”时，工作就会失去可信性和要素。不幸的是仍有许多企图创造 21 世纪的组织机构的执行董事和总经理们仍在采用适合 20 世纪初的领导方式。

衡量系统常常是对事物进行错误的衡量，要不然就是对事物的衡量正确，但时间却不合适。还有的是，在工作的整个过程完成之后才去衡量质量，而这时我们已经来不及改正错误了。衡量标准应当针对整个公司并结合经营和操作水平，这样人们就可以知道，哪些方面应该衡量，什么时候衡量，从哪开

始衡量，例如，尽量接近引起出错的地方，这样可以尽快地采取预防措施。

本书阐明了世界级组织（WCOs）经营成功的十条衡量标准，以及每个衡量标准的工作改进标准。世界级的组织机构就是要满足客户和利益攸关者的需要和要求。利益攸关者包括投资者、公司雇员，以及与安全、政策和伦理有关的社区。

为了详细介绍要成为世界级组织机构在管理上所要做的变化，本书阐述了如何用十条标准来衡量经营成功与否，自我评价调查表及若干个实例可以用于决定优先考虑的问题，如何改进工作，并监视各级工作取得的进步以及在全世界的竞争机制下，经营效果是好还是更好，甚至是最好。

本书应能引起高、中级管理人员（特别是那些为了对付越来越无序、竞争日趋激烈的世界市场而要对管理方式作必要的改进的人们）的极大兴趣，我非常感谢那些参加过我的领导培训课程的经理们。他们无价之宝的经验和评论为发展我的领导方式和决策思想提供了很大的帮助。我还要感谢这些顾问、公司雇员和普通人们，他们在我进行“雇员使用的人们诊断投资”的现场调查，以及由培训和企业协会采用的“整个质量技术自我鉴定”的时候，对我的思想影响很大。

我想感谢 Gwent 培训及企业协会的林恩·韦布先生和菲尔·威廉斯先生，感谢位于新港的蒙桑托制造厂，感谢在梅杰的 Whitbread 啤酒公司和 Body 商店，是他们允许我使用这些案例材料。我特别感激英国钢铁公司的布赖恩·史密斯先生，Hills 企业的马克·凯利先生，安吉拉·布什夫人，以及保罗·比扬先生，在我写这些案例材料方面，他们提供了无私的援助。另外，我也特别感谢斯图尔特·瑞斯和 Hon Reynolds，我的思想的形成也有他们的贡献。我也想感谢约翰·胡椒先生，他替

我解决了一些文字处理方面的技术问题。

最后，我想把这本书奉献给多萝西，奈杰尔，谢里登，丹，Bethan，Melanie，Baden，Elaine 和托马斯。

**布赖恩·普雷斯科特**

# 目 录

前 言	(1)
1. 世界级组织	(1)
1.1 顾客和利益攸关者	(1)
1.2 在适当的时间衡量适当的事情	(3)
1.3 体现世界级组织特征的经营成功的十条衡量标准	(7)
2. 以顾客为中心的 leadership 风格	(11)
2.1 领导风格的改变	(11)
2.2 以顾客为中心的 leadership 风格	(14)
2.3 以顾客为中心的领导者特征	(17)
2.4 改进经营的标准	(18)
3. 以顾客为中心的策略	(21)
3.1 以顾客为中心的策略	(21)
3.2 改进经营的标准	(33)
4. 人员管理	(37)



---

4.1	以顾客为中心的管理	(37)
4.2	管理个人	(38)
4.3	管理小组	(41)
4.4	使得并支持人们进行自我管理	(48)
4.5	改善经营的标准	(56)
5.	<b>培训及开发人员</b>	(59)
5.1	对人的投资	(59)
5.2	为适当的工作补充适当的人员	(63)
5.3	以能力为基础的培训	(64)
5.4	作为指导的管理者	(69)
5.5	以能力为基础的资格	(74)
5.6	改善经营的标准	(79)
6.	<b>资源管理</b>	(83)
6.1	生产率	(83)
6.2	利用技术提高生产率与灵活性	(85)
6.3	财政资源	(87)
6.4	监控行为	(88)
6.5	改善经营的标准	(90)
7.	<b>过程控制与改进</b>	(95)
7.1	内部和外部客户	(95)
7.2	过程定制和控制	(98)
7.3	再造工程	(103)
7.4	经营改进组	(105)
7.5	测定基准	(107)

---

7.6	改进经营的标准 .....	(108)
8.	使顾客满意 .....	(111)
8.1	顾客满意 .....	(111)
8.2	改进经营的标准 .....	(117)
9.	使雇员满意 .....	(121)
9.1	雇员满意 .....	(121)
9.2	改善经营的标准 .....	(126)
10.	使社区满意 .....	(129)
10.1	道德优先 .....	(129)
10.2	注重道德的消费者和投资商 .....	(132)
10.3	环境问题 .....	(133)
10.4	参与社区活动 .....	(134)
10.5	改进经营的标准 .....	(136)
11.	投资者满意 .....	(139)
11.1	经营业绩 .....	(139)
11.2	改进经营的标准 .....	(144)
12.	变化管理 .....	(147)
12.1	未来的工作模式和实践 .....	(154)
12.2	经营概貌 .....	(156)

---

# 1

## 世界级组织

---

定制、服务和金钱的价值等于使顾客满意

### 1.1

---

#### 顾客和利益攸关者

80年代初，面临着严重的经济萧条，英国的许多公司垮台。那些生存下来的公司开始在经营上密切注视能够维持和改进其工作和竞争力的领域和方式。他们首先开始的是降低造价，提高生产率。但采用节省成本来提高经营效益的方式有很大的局限性。例如：裁减工资是降低成本的一种方式，但对大多数公司来说，这是一个最不轻松的选择。同样对于以技术、设备、投资为主的竞争对手，许多公司，特别是缺乏灵活性的小公司，没有资本投资是不可能在成本上击败对手的。

经过这段时间的分析，有些公司认识到提高生产率并不只是提高每个输入单位的输出量，还要改进生产设计，这样可以减少返工，减少次品量，从而减少库存量，以及减少检查次品的检验人员。

进入 90 年代，对大部分的企业组织来说，环境已经变得更加严峻。经济不景气，工业自动化程度的提高，日益急剧的市场竞争，以及消费者对产品质量和规格越来越挑剔，这些都对传统的公司形成重大问题。当今社会发生了一个划时代的转变，这就是由生产者主导的市场转变为由消费者主导的市场。从而公司很可能将在日趋激烈的市场漩流中求得生存。我们面临的竞争和机遇就是有效地把握变化，倾听顾客和利益攸关者的意见，增加对人和技术的投资以提高生产率和灵活性。

在本书中，利益攸关者被定义为投资者、雇员和团体。无论何时，只要“以顾客为中心”一词被使用，它应该被解释为一种旨在满足顾客和利益攸关者需要和期望的管理方法。其目标是通过运用国内外最好的竞争对手的作法和标准作基准，而不是评价与改善公司的经营和业绩。

改进管理的关键点在于领导风格和组织文化。除非得到那些以身作则的高级主管的支持，否则，由基层热心的管理者发动的具有创造性的改善经营活动最终注定要失败。幸运的是，人们渐渐地了解到以顾客为中心的方法，并且有越来越多的管理者开始确信它的好处。他们意识到他们自己已不再能作出全部决定，体会到必须发掘人们的专门知识，并发挥他们的创造才能。管理者开始明白仅把产品的自身质量看作成功的关键是不够的。更重要的是，他们意识到满足顾客和利益攸关者（即投资者、团体和雇员）的需要和期望是保证经营不断成功的最好方法。本质上讲，这有赖于组织把握变化、迅速地定制其产

品和服务以及提供与价格相符的价值的的能力。

## 1.2

### 在适当的时间衡量适当的事情

WCOs<sup>①</sup> 的使命是通过保证公司的经营和业绩，同最好的竞争对手一样好甚至更好，来满足顾客和利益攸关者的需要和期望。为达到这一目标，他们通过与国内外最好的竞争对手的经营（测定的基准）作对比，来评价本公司的经营和业绩，并对照结果来改善自己的经营。

WCOs 意识到掌握技术、积极主动的雇员对公司的成功跟投资者同样重要，他们意识到生产安全的、对环境有利的产品的重要性，这些产品可满足团体和越来越多的有良知的投资者的需要。他们知道对经营的评价和不断改进经营是顾客和利益攸关者满意的关键。

衡量标准是以顾客为中心的，并由业务、公司事务及其它可评价的标准结合起来的，因此，要促进此不断改善经营的过程，衡量标准是最基本的。衡量标准为管理和雇员提供了标准，使他们的注意集中到对什么的测量是最重要的，以及怎样才能做好。由图 1.1 所示的以顾客为中心的测量系统（CCMS）就是为达到这个目标而设计的。

CCMS<sup>②</sup> 也强调外部效果（做正确的事情）与内部效率

<sup>①</sup> WCOs: 英文 World Class Organizations 的缩写。即：世界级组织。

<sup>②</sup> CCMS: 英文 Customer-centred measurement System 的缩写。即：以顾客为中心的测量系统。

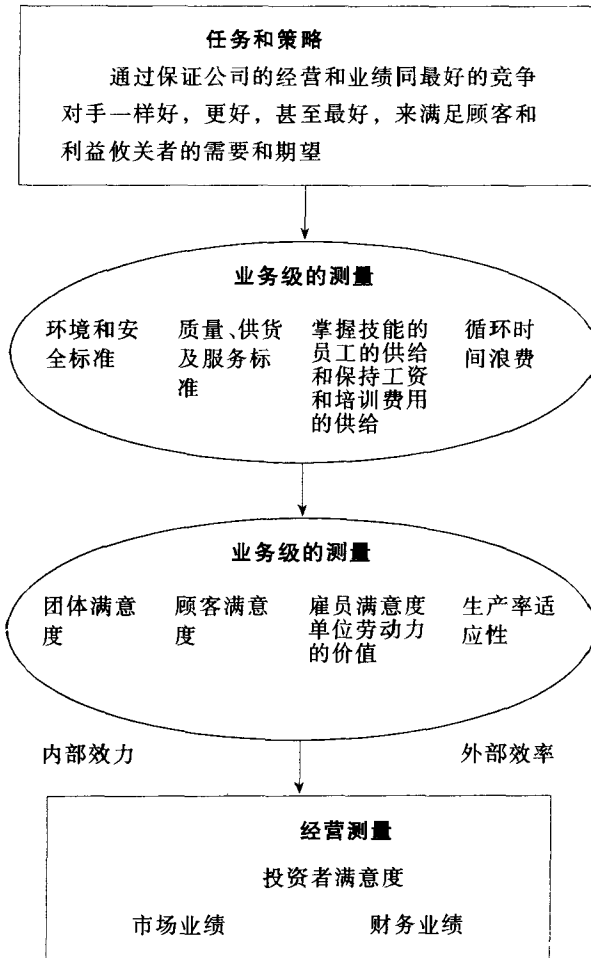


图 1. 1 以顾客为中心的测量系统

(以恰当的方式做恰当的事情——最好的做法) 之间的重要区

别。测量过程中另一个重要的但是经常被疏忽的方面是，在适当的时间做出测量。例如，在过程结束时进行测量则太迟，以至于无法防止在前一阶段发生的缺点和错误。测量要有效，必须在过程中进行，这样，在失误尚未出现在顾客面前时就被防止或被迅速矫正了。

就公司业务级的测量而言，与市场 and 财务相关的测量被用来对公司经营进行估价，而测定的基准被用来评估公司与竞争对手相比做得究竟如何。在公司业务级的市场测量包括：绝对市场占有率，相对市场占有率，市场占有率等级及最大的竞争对手的占有率。对公司里的股东和其他的利益攸关者重要的测量包括：利润率，投资收益，每股红利，价格收入，股息收益，市场附加值和经济附加值。

4种全公司范围的经营测量处于竞争战的中心。在过去十年里人们特别强调顾客满意度和生产率。现在更强调对顾客的反应（适应性）和对团体的影响。很多公司正通过使员工掌握多种技能和缩短周期来增强灵活性。迅速定制对环境有利的产品和服务的能力有可能是奔向2000年的决定性竞争因素。

近来，竞争策略方面已经有了重大的变化，因为世界级公司意识到对公众更安全、对环境更有利的产品的需求迅速作出反应的重要性。安全和污染问题现在高居人们亟待解决的问题的排行榜上，如汽车排放的废气烟雾在世界很多大城市中达到令人担忧的高水平。例如，在加利福尼亚，加强对汽车尾气排放的控制办法是迫使许多汽车制造商研究、开发电动的和以氢为能源的汽车。很清楚，那些忽视对社区的影响的公司在危急的时候正是这样做的。

如果在组织范围内的所有级别中不能提供足够的熟练员工（合格能干且灵活的），公司不可能指望会长期保持在杰出企业

的联盟里。因此，对所有公司，重要的问题是：我们为员工掌握对付需求变化和偶发事件的技能进行了足够的投资了吗？合格的员工通常掌握有核心技能——能使他们迅速地适应工作或技术变化的数学技能，通信技能及信息技术技能。掌握多种技能是改善人们适应性的另一个强大手段，并且当它与有效的协作结合时能导致生产率和适应性的重大的改善。

对商业成功中人的成长的重要性，卡尔斯恩伯和汤姆劳埃德在他们的《管理秘诀》（1988年）一书中作了有说服力的论述。根据他们所说，“欧洲九十年代的挑战是学习如何出口专门技术。”我同意他们的结论。随着亚洲、南美洲和非洲的生活水平的提高，可能增加的需要不只是制成品，还包括支撑现代经济的所有服务和技能。英国在此尤其走在前列，他们在管理、法规、计划、培训、军队、公共管理、通信信息技术，以及能源方面利用了这些机会。对大部分的公司来说，是否留得住那些一旦流失将对经营产生重大影响并难以替代的关键人物，是对公司如何成功地满足其雇员的需要和期望的基本评价。不满的雇员是不会热心于在公司业务运作的各个方面进行卓越的探索的。因此有能力、适应性强并且积极主动的劳动力是使得公司在各个方面取得杰出成绩的基本动力。这表现在日益重视对人的投资以及开展以能力为基础的成本低效率高的培训。

当然，一个非常重要的测量是能统计总效率的单位劳动成本——工资成本与生产率的结合。理想的是，它应该同最好的竞争对手一样，甚至更好。近年来，由于生产率的提高以及在许多情况下工资的相对降低，英国许多企业的单位劳动成本已经得以改善。

然而至关重要的是，为了满足组织的特定需要，每个测量



系统都被加以调整，并且它能在适当的时间测定适当的事情。为达到此目的，公司可运用图 1. 1 来开发他们自己定制的、完整的测量系统。

### 1.3

## 体现世界级组织特征的经营成功的十条衡量标准

### 体现世界级组织特征的十条衡量标准

十条衡量标准 (PMs) 如下：

1. 为了创造一个世界级组织，高级管理者在组织内作出了书面的承诺。

5 4 3 2 1 0

2. 策略和经营目标是以顾客为中心，并进行定期检查与更新并在组织内广泛地交流。

5 4 3 2 1 0

3. 管理者的领导风格鼓励人们发挥主动性，鼓励人们进行自我管理并为使顾客满意而承担个人责任。

5 4 3 2 1 0

4. 所提供的合格能干且灵活的人员足以对付业务的需要、变化和偶发事件。

5 4 3 2 1 0

5. 资源的使用同最好的竞争对手一样，甚至更好。