

Better Targets Deliver Better Performance

SMART BUSINESS METRICS

评价真正重要的因素 管理真正紧要的事情

标准管理

一流企业精细化管理实践

[英] 鲍勃·费尔普斯 (BOB PHELPS) 著

黄如金 译

[measure what really counts...
...and manage what makes
the difference]



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

Better Targets Deliver Better Performance

SMART BUSINESS METRICS

评价真正重要的因素 管理真正紧要的事情

标准管理

一流企业精细化管理实践

[英] 鲍勃·费尔普斯 (BOB PHELPS) 著

黄如金 译

[measure what really counts...
...and manage what makes
the difference]



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

标准管理：一流企业精细化管理实践/(英)费尔普
斯著；黄如金译. —北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-406-1

I. 标... II. ①费... ②黄... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 053837 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：申桂萍

技术编辑：杨 玲

责任校对：晓 全

787mm×1092mm/16

13.25 印张 209 千字

2005 年 11 月第 1 版

2005 年 11 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

书号：ISBN7-80207-406-1/F·396

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

当公司的股价下跌70%的时候，CEO仍然能够获得全额奖金。这是为什么？因为薪酬委员会说他已经“实现了他所有的运营目标”。那么，所制定的运营目标是否正确呢？

如果你要根据数字进行管理，那么你必须确保它们是合适的数字。

《标准管理》一书将：

- 帮助你理解你企业重要的业绩驱动力
- 告诉你如何为你的企业制定恰当的目标和评价标准
- 使你能够将量化的标准应用于你的管理者、客户和员工的行为
- 使你能够做出财务和运行决策
- 为你提供工具，使你能够根据事实分析做出战略决策

鲍勃·费尔普斯是B.P.N.咨询公司的董事,并且在克兰菲尔德管理学院(Cranfield School of Management)教授战略决策科学(Strategic Decision Science)。他曾领导麦肯锡的英国分析小组和韬睿咨询公司(Towers Perrin)的欧洲评估业务,以及CCN决策系统的金融风险咨询。

他直接操作了S.W.I.F.T.的信息系统开发和BP咨询公司的精细系统开发,客户涵盖金融服务、电信、零售和传播行业的主要参与者,且其在欧洲、美国和亚洲均有广泛的工作经历。

他专攻评估和澄清公司层次的战略,并且在创造性地应用建构模型技术的基础上帮助管理层理解并集中精力应对那些对他们企业的成功至关重要的行为。

他已经编辑了五本书并发表了大量文章,涉及战略、决策、运行研究、信息系统和人工智能等领域。

访问我们的网址: www.pearson-books.com Pearson-books.com——在商业世界中阅读谁的著作、学习什么知识以及去哪里发展。找到更多能使你和你的企业更为有效的人和思想。

责任编辑:申桂萍
装帧设计:杨丰瑜

关于作者

鲍勃·费尔普斯是 B.P.N. 咨询公司的董事，并且在克兰菲尔德管理学院 (Cranfield School of Management) 教授战略决策科学 (Strategic Decision Science)。他曾领导麦肯锡的英国分析小组和韬睿咨询公司 (Towers Perrin) 的欧洲评估业务，以及 CCN 决策系统的金融风险咨询。他直接操作了 S.W.I.F.T. 的信息系统开发和 BP 咨询公司的智能系统开发，其客户涵盖金融服务、电信、零售和传播行业的主要参与者，且其在欧洲、美国和亚洲均有广泛的工作经历。

他专攻评估和澄清公司层次的战略，并且在创造性地应用建构模型技术的基础上帮助管理层理解并集中精力应对那些对他们企业的成功至关重要的行为。

他已经编辑了五本书并发表了大量文章，涉及战略、决策、运行研究、信息系统和人工智能等领域。

导 言

本书旨在阐明成功企业的秘诀就是关注细节。运气也许有一定的作用，领袖魅力也许看上去很不错，交易也许能够带来增长，但是所有这些都不能带来持续的成功。运气可能会消失，魅力可能会变成高不可攀、傲慢无礼，而交易则可能摧毁价值观念。成功的企业总是将其重心放在能够真正为企业自身及其客户增加价值的事物上。他们了解自己在做什么并且努力做好，甚至他们将这一重心传达给企业中的每一个人。

那么企业怎么知道应该将其管理的重心置于什么事情之上呢？又如何确保企业中的每一个人都能够了解这一重心呢？答案就是利用最古老的管理学方法之一：为工作设定恰当的“衡量标准”(metrics)。管理者们往往被各种具体措施和信息所淹没，其中很多信息是混乱无用的，措施则是杂乱无章、令人困惑的。他们需要的是简单和清晰——一些关键的标准。但必须是恰当的标准。

恰当的衡量标准应当能够支持管理行为的三个核心内容，即 COT 原则。

- 清晰度 (Clarity)——制定清晰的目标并且奖励进步；
- 客观性 (Objectivity)——理解真正带来价值创造的杠杆；
- 团队合作 (Teamwork)——让每一个人向着同一个目标努力。

精细化管理标准 (Smart business metrics) 是这三个核心内容的基础。

本书通过讲述方法和案例使你了解应当怎样分析你的公司并确定恰当的目标。本书讲述的不是一些模糊的、无实质内容的理念，而是能够使你像工程设计那样管理你的企业的方法，是能够为管理者提供一个框架以将他们引向正确方向的方法，也是能够促使员工与管理者进行合作的方法。这些方法建立于事实的基础之上：数据与分析。然而这些方法既是科学也是技术。它们仍然非常

需要经验、直觉和常识。这些方法增强了应用经验的效果，它们指导并强化管理决策与行动，它们使管理过程更具透明度。但是这种方法并非一个容易的选择，必须要付出。就像在生活中一样，“没有付出，就没有收获”的原则在这里同样适用。希望这本书能够帮助你以最小的付出获得最大的收益。

本书详细阐述了解重要商业驱动因素的问题，以及如何围绕着这些驱动因素设计精细化管理标准。本书将带你走入标准发展的过程之中，将向你展示各种问题及其解决方法，这些问题及其解决方法有些是清晰明了的，而有些则零乱复杂。

本书将如何帮助你克服商业环境中的各种混乱和不确定因素呢？书中安排了：

- 帮助你建构关于价值创造的思想的框架；
- 能够用以揭示价值创造杠杆的分析四原则；
- 说明如何将分析四原则用于实际的方法和步骤；
- 大量的案例分析，表明科学和技术（经验、常识和判断）的结合能够带来对如何通过设计恰当的标准以促进价值创造的更深刻理解。

这种方法并非仅仅建立在对现有成功企业及其经验的分析之上（以史为鉴，很多成功的企业及其经验在几年后就不再适合当时的环境了）。它避免了模仿最新管理时尚的诱惑，不相信“一种模式适合所有企业”的简单观念。相反，它提供了一种基于事实的方法，使你能够具体地研究你的企业成功所需的基础和条件，并据此行动。它关注企业的独特性而不试图寻找一劳永逸的灵丹妙药。

这种方法避免陷入建议口号的云山雾海之中，试图简明地指出你实际需要做什么以及这是否可行。该方法也力图避免给出详细的教科书式的、只能在很少的、极特殊的情况下应用与大多数管理者毫不相干的方法。你在本书中看到的分析大部分都可以以“倒推”的方式重构。这是一本写给管理者的书，而不是写给那些密室中的专家们的书。

本书分为三个部分。第一章介绍了找到恰当的标准的重要性及其困难。第二至第六章是这种方法的主体内容：精细化管理标准的结构和详细的案例分析，

通过这些案例说明如何根据企业的具体情况发展和选择相应的标准。第七章是结尾部分，强调了通过精心计划标准的引入并将标准与员工的绩效管理联系起来，以使标准真正成为企业的一个有生命力的组成部分。

第一章介绍了恰当标准对于企业成功的重要性。恰当的标准应当紧扣你的企业中价值创造的真正驱动因素。在应用相关标准前，你必须确保它们确实适合你的企业。第一章还分析了理解价值创造的基础并做出恰当的价值创造决策为何如此困难。复杂性、不确定性和偏见都为管理者增添了困难。恰当的标准能够支撑管理者的决策并使他们能够将精力集中于价值创造的重要领域。标准不仅能够评价，它们还能够指引方向。

第二章勾画出了思考价值和标准的框架，并且介绍了支撑在一个具体的机构中进行价值创造分析的基本原则。第三章根据结果检验标准，告诉我们，如何使我们的战略获得清晰和平衡，如何确保战略在整个企业中得以传递并被理解。第四章根据价值驱动因素考察标准，企业运作的哪些方面可以进行改进以获得更好的效果？第五章考察了无形的价值创造因素，今天投资的领域和能力在将来带来回报。我们如何确保我们理解并优先选择了恰当的价值创造因素？第六章提出了这样的问题，即如何通过标准的设计鼓励团队合作和联合管理（Joined-up management）——合作和一种以企业为本的文化。本章还说明了为什么要理解战略动态，即在制定标准时为什么要考虑员工、客户和竞争者的反应。

最后，第七章考察了方法的应用问题——如何设计并引入精细化管理标准？绩效管理如何与这些标准联系起来？这为管理带来了什么变化？

运用这些原则、实行恰当的标准可以带来巨大的财务收益。但也许更为重要的是能够在企业中建立起一个强大的中枢系统——运用精细化管理标准获得清晰度、方向和整个企业的信息流通，并且是在实证分析的基础上而不是神秘的幻想、直觉或者权力政治的基础上实现这些。这显然是一个值得我们为之努力的结果。

目 录

关于作者 / 1

导言 / 1

第一章 处于管理核心地位的标准 / 1

第二章 火箭科学：精细化管理标准的基本原则 / 31

第三章 设计精细化商业衡量标准：如何实现清晰与平衡 / 59

第四章 价值驱动力的精细化管理标准 / 79

第五章 价值建构力的精细化管理标准 / 121

第六章 精细化管理标准的动态机制：联合管理与竞争环境 / 163

第七章 继续前进的道路：如何在企业中应用精细化管理标准 / 183

扩展阅读 / 199

第一章 处于管理核心地位的标准

本书阐明了这样一种思想：你能够通过使用恰当的标准促进企业的成功。但这只有在你真正理解企业业绩的驱动因素的情况下才可能实现。本书所讲述的是能够帮助管理者的标准而不是强加给他们的标准，是如何获得“聪明”的管理标准而不是愚蠢的标准，是如何设计你的精细化管理标准（Smart business metrics），是让你知道为何选择错误的标准代价会如此高昂。

标准与清晰度

用标准带动业绩的理念也许听上去显得有些技术化并且不人性化。但事实并非如此。恰当运用的标准能够获得清晰度。它们能够帮助管理者做出正确的决策。它们能够支持企业的运转而不是限制它。

如果企业的员工都不清楚他们在做什么，那么一个企业能够运转良好吗？如果员工们只是漫无目的地模仿旧的习惯或者他人的行为，那么一个企业能够运转良好吗？这最多只能铸造一支二流团队，企业的业绩也最多达到“人有我有”的程度。你是否亲身经历过在工作中不得不猜测老板想法的情况？你是否经历过由于目标不清而无法进行工作的情况？你是否经历过政治暗斗导致企业自身目标模糊不清的情况？你是否经历过由于目标模糊、主管未将其真实意图清晰地传达给你，但却因你的努力未达到他们的期望而受到批评的情况？

在与他人合作时，要成功地完成一件事情就必须承担一定的“成本”。如果你希望完成一项任务，那么你必须首先解释任务本身，然后监控完成任务的过程。如果你未能在这些方面给出清晰的指示，那么就有可能出错，任务就有可能失败。因此，“清晰度”对于降低交易成本和提高绩效非常关键。然而，奇怪

的是企业为什么不能澄清它们的战略目标以及操作目标呢？为什么不能将这些目标成功地传递给管理人员和一般雇员呢？为什么在监控业绩的过程中往往选择错误的衡量因素（比如选择销售收入而不是附加价值，选择生产能力利用系数而不是成本收益比）呢？

好的标准能够提供必要的清晰度。这些标准将其关注点集中于能够带动企业业绩的杠杆，它们评估并且奖励的是价值创造，它们引导并支持管理者到达正确的方向。这些好的标准不是上级强加的，因为这只会为清晰的思维制造人为的幻想。这些标准来自于对企业成功所需条件的分析和理解。标准是对管理的澄清。

处于成功核心地位的标准

第二次世界大战后的日本通过将注意力放在质量标准上而在废墟中获得了其产业的成功。现在人们所说的“全面质量管理”（Total quality management）这一运动源自对制造业企业任务的澄清：减少产品质量的变化。人们将统计质量控制（Statistical quality control）用于改进质量标准，并在通过思考实现高质量的驱动因素的过程中开发出其他程序（如质量循环）。企业、供应链和产业的整体战略与目标都被由质量标准所带来的关注和清晰度改变了。而这种标准驱动的观念带来了全球性的产业成功。

目录销售企业通过允许不那么富有的客户以分期付款购买商品而创造了大量的财富。这些企业是通过关注信用风险标准实现上述成功的。精密的信用统计预测使这些企业能够在其他企业望而却步的风险环境中获取收益。但这只是因为信用风险标准所带来的清晰度和规则才能够得以实现。

以大众汽车为代表的汽车生产企业通过关注采购标准而极大地降低了供应链成本。通过了解供应链中成本产生的环节，这些企业澄清并简化了它们的供应链条。

保险企业的生死系于他们提供保险的风险标准。一个木制建筑是否比砖制建筑具有更大的风险呢？人们一般的直觉也许是这样的。但是，索赔数额标准

所带来的清晰度表明企业应当根据数据而非空想或个人喜好采取行动。标准所带来的清晰度使人们能够直接穿透不确定性和混乱的迷雾。

在所有这些情况中，恰当的标准对于实现成功都至关重要。如果信贷决策不是根据风险数据而是根据主观感觉做出那将会怎么样呢？如果产品质量是由公司工程师单独做出评价而不考虑客户的需要那又会怎么样呢？选择错误的标准或者完全没有标准都将带来灾难。这看上去是显而易见的。但正如下一部分将表明的，标准很少获得足够的重视。

处于失败核心地位的标准

经济衰退和泡沫破灭将不良管理暴露于世人面前。这揭露了高级管理人员的“肥猫行为”(译者注：fat cat behavior, fat cat 美国俚语，“有钱有势的人”)，他们给予自己高额奖金，与此同时股东的价值却正在遭到破坏。由于缺乏透明度，公有和私有机构(如 NHS 或者英国的 Railtrack)虽然理论上达到了目标但却未能实现真正地改进绩效。管理者受到了奖赏，尽管股东们正在承受他们管理带来的恶果，这使投资者怒不可遏。某主要电信运营商的 CEO 在公司股票价格下跌 70% 的情况下仍然获得了该年度的全额奖金。薪酬委员会认为他已经“实现了他所有的运营目标”。某移动电话运营商的 CEO 因一次并购行为获得了巨额奖金，而此次并购行为被证实是估价过高了。

这到底是为什么呢？因为事前确定的运营目标是错误的。达到个别的业绩目标并不能提高企业的价值。业绩管理标准失败了。

“.com”时代一再说明成功企业的秘诀是与客户保持联系。网站访问量比销售和利润更受关注，增加网站的访问量会使你的企业价值飞速增长。当泡沫破灭的时候，这些企业的价值也随之消失。他们追求的是一种虚幻的行为。真正带动其价值的是销售和利润，而不是客户访问量。

某家庭娱乐产品零售商将店面销售与大量的店内运作(比如指定产品展位位置)一起进行评估。店内运作和员工行为层面的新举措不断引入(却不再受到重视)。一些店内运作标准是从试验和错误中得来的，增加了商店的销售额，很多

其他标准并没有清楚的理据。由于所有标准都获得同样的重视，管理者常常不能将注意力放到真正的价值创造之上。他们这个月关心这个月的热点价值，下个月又关心另一个热点价值，却不考虑这些问题涉及的实际价值。

欧洲一连锁酒店的经营主管最近承认，他不清楚企业三个主要业务在企业总利润中所占的比例：酒店住房、饮食业和会议。这仍然是对于价值创造驱动因素缺乏了解的例子。在这里，价值创造标准没有发挥作用。

某咨询公司制作了一个“A级名单”，记录主要客户。他们是高端客户，与这些客户做生意更容易且更有利可图。与“A级名单”中的客户相关的工作的比例是衡量地区分部和商业部门业绩的重要指标。而与此同时，该咨询公司也将奖金与可计算的工作时间挂钩。这导致了内部冲突。区域办公室和商业部门的主管尽量降低非“A级名单”中的客户所占用的时间，然而顾问们却尽可能地延长任何客户的咨询时间。

某药品零售商店有一种店面平衡记分卡（评估商店业绩的一系列标准），卡上包含有销售商品的利润，还有本周特别推荐商品的销售数量。这意味着管理的中心集中在本周的特别推荐商品上而不是长期利润上。商店中的员工不知道他们应该更关注本周特别推荐的商品还是利润更高的商品。而企业对员工的评价主要基于客户服务而与平衡记分卡上的内容毫无关系，这使得员工更加不知所措。

所有这些情况所产生的结果都是混乱：管理者与员工没有站在一起并且各自追求不同的目标。企业没有在其管理或者标准上达成一致，联合管理的标准失败了。

经验表明，这些例子非常典型。如果企业不知道如何根据业绩奖励 CEO 和其他主管，那么他们又怎么知道如何设定恰当的业绩评价标准并据此奖励下级呢？如果他们都不确定什么创造价值以及如何评估价值创造，那么，他们又如何能够期望企业为股东创造价值呢？如果他们都不能制定出相互统一的标准，那么，他们又如何能期望其他管理者协调工作并做出协同的决策呢？答案显然是他们不能。拙劣的评价标准会带来拙劣的业绩。

设计正确的评价标准

企业都已认识到它们必须建立评估进度的标准并调整其战略：“不能评估，就无法管理”；“能评估的即能获得的”。与其他昙花一现的管理观念不同的是，评估法是一种经历了时间考验的管理理念。评估法的应用在管理中随处可见：实践与动机研究、实际运营成本计算、六西格玛质量管理、平衡记分卡(Balanced scorecards)，这些仅仅是很少的一部分例子。原因很简单：没有正确的评价标准，就不可能有正确的工作重心，甚至完全没有重心。透明度，对股东价值和良好管理的追求要求企业采用正确的评估标准，这些标准应当在客观上与价值创造有关，并能够支持联合管理。

评估管理法理念也许并不新颖，但是这种方法的应用却远非完美无缺。以上案例中所揭示的管理失败皆因企业采用了错误的评价标准。这些错误的评价标准使得管理者将其个人利益或者部门利益置于公司利益和股东利益之上。这些标准促使管理者压榨整个管理系统。

那么错误的业绩评估标准是怎么产生的呢？企业未能制定正确的目标，是因为它们：

- 并不真正理解为企业自身创造价值的驱动因素到底是什么；
- 引入了过多标准以致管理者无法集中精力；
- 设计了互相矛盾的业绩评价标准：这些标准向相反的方向鞭策员工，令管理者找不到真正的价值创造需要；
- 引入了仅限于口头的标准，达到这些标准不需要真正付出努力而只要在表格中画勾或者动动嘴皮子就行了。

它们为什么不理解这些问题呢？因为商业一点儿也不简单。答案不是从表面上就可以找到的。以咖啡店为例：是什么使一些咖啡连锁店取得了成功而另一些却功亏一篑？想想你所喜欢的咖啡连锁店，比如星巴克、Coffee Republic 或者 Café Nero。是什么令它们拥有了胜于其他连锁店的持续的竞争优势？它们

真有什么特别与众不同的地方吗？还是它们的成功使许多只有深入研究才能发现的微妙特色积累的结果？

也许你认为要明了某个咖啡连锁店的价值驱动因素并不是简单的事。要理解什么导致了某个连锁店的成功而什么致使某个连锁店功败垂成需要更丰富的细节信息和更深入的分析。与此相似，成功是复杂的。这就是本书试图回答问题的背景：在一个复杂的环境中，企业如何能够确定它采用了正确的评估标准呢？

标准与战略的执行

企业要面临的问题是，如何让众多拥有不同技术和背景的人们都尽其最大的努力以实现企业的目标。如果你试图在没有标准的情况下以非正式的方式做到这一点将会产生什么结果呢？通过口头传达，还是任务说明，还是价值观念？如果是这样，那么你就是依赖中层管理者将目标十分精确地传达给一线员工。你就是依赖管理者和员工从企业的利益出发做出最佳的决策。你就是依赖他们所有人都付出最大的努力。这就是一大串的依赖。

因此，企业常常无法将其战略转化为行动。由 Renaissance Solutions 进行的一项调查发现，90%的受调查企业认为，对企业战略的清晰和以行动为目的的理解可以极大地影响企业的成功。然而，同一项调查也发现，不到 60%的高级管理者对其公司的战略有清晰的了解，他们当中不到 30%的人认为公司的战略已经获得了有效的执行。调查结果参见：<http://www.emb-solutions.com/pdf/epm%20overview.pdf>.

我们可以由此推断，只有对企业战略的清晰认识是不够的，还需要战略的良好执行，必须理解行动对战略目标的影响。这些要求——需要战略清晰和对业务实际驱动因素的理解——都通过标准得以实现。如果把标准与个人和部门的目标和奖励联系起来，那么标准也就具有了动力。

对标准的接受正不断扩大。例如，据估计《财富》1000 强企业中有 60%都采用了或者正在试用平衡记分卡标准。但是，即便企业认识到引入标准的必要性，它们也未必能够合理地运用标准。

一个普遍的现象是财务统计在标准中占有统治地位。然而财务评价标准只能反映过去的决策，而无法将精力集中于能够在将来创造价值的因素上。此外，财务标准还可能刺激短期的盈利行为，而这种行为却是以建立长期实力为代价的。尽管财务标准的确有其自身的作用，但是我们同样需要具有前瞻性的指标。我们需要关注对将来的收益率有推动作用的因素而非停留在过去。但是如果根据平衡记分卡之类的系统做出评估，我们却无法保证选择了正确的评价标准。系统是一个总体的指导。你的企业真正需要的是确实适合它的标准：精细化管理标准是惟一适用于你的企业的标准。

精细化管理标准是一个系统，这个系统为企业中的每一个人提供了一种指引，告诉他们应该实现什么，并通过奖励符合该标准的成绩达到鼓励员工的目的。精细化管理标准强调关键的管理必需要素：

- 如何将战略转化为行动；
- 如何帮助管理者从既有的资源中获得最大的价值；
- 如何激发员工。

为建立标准打好基础

大部分管理者往往被各种琐碎的标准和信息所淹没，但这却没有改善他们的业绩。这是为什么呢？因为企业常常避重就轻选择了一些拙劣的标准，这导致了混乱、内部冲突和丧失重心。更糟糕的是，这使得管理者远离了关键的价值驱动因素。拙劣的标准破坏了管理行为，并且削弱了企业的业绩。

企业如何确保它采用了正确的标准呢？那么我们首先应当知道，企业无法通过下列途径获得正确的标准：

- 由上级武断地强行设定；
- 由管理者民主决策达成共识；

你真正需要的是一些能够帮助企业创造价值的标准。如果你要以数字作为管理的依据，那么你必须确保这些数字的准确性。