

高产出的管理

ANDREW S. GROVE

HIGH
OUTPUT
MANAGEMENT

712.3

华艺出版社
HUAYI PUBLISHING HOUSE

的管理

ANDREW S. GROVE

HIGH
OUTPUT
MANAGEMENT

712.3

华艺出版社
HUAYI PUBLISHING HOUSE

(京)新登字 124 号

高产出的管理

著 者：安德鲁·S·葛鲁夫
出 版：华艺出版社
发 行：华艺出版社
印 刷：百花印刷厂
开 本：889×1168 毫米 1/32
字 数：144 千字
印 张：7.5
版 次：1994 年 8 月第一版
印 次：1994 年 8 月第一次印刷
印 数：0001—6000

书 号：ISBN7—80039—036—5/Z·245
002000、003000

高产出的管理

序

袁国华

党的十四届三中全会作出的《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》中明确提出建立现代企业制度是社会主义市场经济体制的基础。建立现代企业制度也是使企业按照市场经济的要求，完善和严格内部经营管理，提高决策水平，提高企业素质和经济效益。现代企业制度的建立既要学习国内的先进实践经验，又要吸收国外企业管理成功经验。西方发达国家进入大机器工业化生产有 200 余年的历史，积有丰富的现代化企业管理经验。大胆地学习和借鉴他们的先进企业管理经验，做到“洋为中用”，博采众长，并结合我国的实际消化吸收，对提高我国企业自身素质，适应国际、国内两个市场激烈竞争的需要，促进我国经济和国际经济的接轨，无疑是很必要的。

如何提高企业的管理能力，如何增加产出和提高企业经济效益，一直是我国十几年来深化企业改革的关键问题。英特尔公司是美国加州硅谷中世界著名的高科技企业。其生产技术水平，企业管理水平和产品质量水平一直居世界领先地位。《高产出的管理》是英特尔公司多年的成功经营之道，这本书介绍了美国企业管理的成功经验。作者安德鲁·葛鲁夫先生是英特尔公司的总裁，有丰富的经营管理艺术和实践经验，他写的这本书深入浅出，通俗易懂，结合实际，对我们学习美国企业家如何进行现代企业管理很有帮助。对我们研究如何管理中国的现代企业也有启发作用。将这本书介绍给我国的企业管理者和研究人员是很有意义的。我很感谢翻译和出版这本书的同志们，并希望你们今后将更多的国外优秀的企业管理书籍翻译给国内读者。

鸣 谢

本书中的思想是集体努力的成果，即多年来我与英特尔公司许多管理人员合作的结果。我对他们表示感谢，因为我在管理方面的一切知识，都是从他们那里学来的。我尤其感激英特尔公司的创始人之一哥顿·莫尔，他早在我自己有任何模糊感觉之前，就透过我的工程师外表，看到一个崭露头角的经理。

我还要感谢公司的一些中层管理人员，他们欣然同意扮演实验品的角色，随我渡过了这本书的构思过程，并慷慨地向我提供他们作为经理的日常生活经历。我在本书中利用了他们的实例来说明某些观点。注释中载有我要感谢的这些经理的姓名。

我特别感谢兰登书屋的编辑格兰特·乌吉福萨，他不懈地努力修改我的思想和行文中的不完善之处，并将后者从最初的工程师语言改写成英文；还有帕姆·约翰逊，他在电脑上进行过多次修改。尤其我要感谢我的助手查伦·金，她不仅帮助进行整个项目的组织工作，从收集课堂讨论到图示无所不做，而且确保我在忙着撰写本书的过程中，仍能对英特尔公司进行管理。

导 言

首先，我来谈谈本书的内容。虽然我供职的英特尔公司是硅谷的一家“高技术”公司，但本书中没有任何关于位数和字节、随机存取存储器 and 只读存储器的内容；也没有其他稍带技术性或神秘的东西。相反，作为管理艺术的实践者，我所尝试的是阐明我心目中一种优秀可靠的管理方法。根据我在英特尔公司工作的经验，这种管理方法便是精力充沛，具有献身精神的人们坐在一起，讨论问题，找出解决问题的办法。因此，本书的任务是向你们提供基本的思想、明确的原则，以及你们在各自的管理环境中所能应用的具体技巧。

我特别渴望中层管理人员能够成为本书的读者。任何组织的中层管理人员，通常都是被人们遗忘的人。不论是车间第一线的管工，还是公司的最高行政主管，往往受到很多重视。你会发现许多课程的设置，是为了使前者了解其工作的一些基本知识，同时实际上，所有主要商学院的目的都是为了培养造就后者。但是在这两者之间，却有一大批中层管理人员。他们管理车间的工长们，或本身是工程师、会计或销售代表。中层管理人员是每个大型组织的中坚力量。尽管他们对我们的社会和经济非常重要，却基本上是不为人所重视的。

中层管理人员并不局限于大公司。事实上，几乎各行各业的操作者都离不开他们。你若在一家律师事务所里管理一个小小的税务部门，你就是中层干部。你若在学校校长、发行店老板、或小镇的保险代理人，你也是中层干部。这些行业的人读了我的手稿后，其反应证实了我的猜想：英特尔从一间小公司成长到一间大公司，它在这个过程中所发展起来的管理思想，具有广泛的适用性。

另一类人也应列入中层管理人员的行列。这些人可能并不直接管理任何人，但他们虽没有实际的组织权力，却影响其他人的工作。在任何一个组织内，这些专门知识经理为周围人员提供了知识、技巧和理解。他们是某类专门人员和专家，是组织内其他成员的咨询顾问。教师、市场研究人员、计算机专家、交通工程师通过自己的专门知识，决定他人工作的方向，就像传统的经理使用监督管理权一样，而且更有甚之。因此，专门知识经理应被视为中层管理人员。实际上，我们的世界变得愈加信息化和服务化，专门知识经理作为中层管理人员的重要性就越大。简言之，专门知识经理应该把这本书读下去。

有时，你会反对你所看到的内容。你会说，“这样做在英特尔也许很好，但在我供职的 PDQ 公司就永远行不通。除非老头子亲自批准，否则什么也做不成。除非进行一次宫廷革命，否则我无法采用你的任何建议。”我向你保证，我所说的大部分东西对你都是有用的。从某种意义上说，作为中层管理人员，任何类型的中层管理人员，你本人实际上就是一个组织的行政主管。不要等待上面下达你认为有

吸引力或有效的原则和做法。作为一个微型行政主管，你可以改进本身的和你所在部门的绩效和生产率，不论公司其他部门是否照办。

本书含有三个基本思想。首先，是对管理采取一种重视产出的态度。这就是说，把各种活动中最重视产出的制造活动的某些原则和行为准则，应用于其他形式的活动，特别是经理的工作。例如英特尔公司，它是一家真正的制造和生产公司，制造极其复杂的硅片，以及由这些硅片组成的计算机产品。我们的公司现在约有两万名雇员。其中8000人实际制造产品。另外3000人辅助他们，负责监督管理维修机器、设计和改进制造工艺。另有5000人在行政部门工作，负责调度生产，保管人事档案，向客户发帐单，向供应商付帐等等。最后，还有约4000人设计新产品，把它们推上市场出售，并进行售后服务。

我们在创立、组织和管理英特尔公司的过程中发现，从某种意义上说，公司所有的雇员都在“生产”：有些人制造芯片，有些人编制发票和帐单，另一些人进行软件设计或广告宣传。我们还发现，如果用心中的这一基本理解来对待英特尔公司里的任何工作，我们在管理这些工作时，生产的原则和思想就会使我们有一种系统的方法，很像财务语言和概念产生了一种共同的方法，可以评价和管理任何形式的投资。

第二个思想是，工商业活动、政府部门的的活动，以及大多数形式的人类活动，都是由集体而不是个人进行的。我认为本书中最重要的几句话概括了这一思想：经理的产出

就是他所管理或影响下的组织单位的产出。那么现在问题变成了：经理为了增加其集体的产出能做什么。换言之，一天当中需要经理注意的工作千头万绪，他们具体应该做什么呢？为了能够回答这个问题，我向你们介绍管理的**杠杆作用**这个概念。它可以衡量经理为了增加其集体的产出所做的工作有多大影响。我认为，高生产率的管理主要取决于选择进行具有高杠杆作用的工作。

一个集体只有在其成员因诱导而发挥出最佳表现时，才能获得良好的成绩。这是本书的第三个思想。企业能否利用激发运动员持续全力发挥“个人最佳状态”的那种动力？我认为可以，这就是为什么我研究运动类比以及所谓的与任务有关的反馈作用，以便从企业集体的成员那里获得持续的高水平表现。

就所受的教育而言，我是个工程师，但我的职业是一家高技术公司的经理。作为经理，我也是**一个集体的成员**。这种集体在美国有数百万，它们是提高生产率的关键，即创造更多更好的产品和服务，以满足人们的需要。我是个乐观主义者，我认为我们增加财富的潜力远未得到充分挖掘。我还坚定地相信，应用**生产的方法，利用管理的杠杆作用**，同时诱导出运动员那种实现最佳表现的欲望，几乎可以帮助所有人提高工作的生产率。这些人包括律师、教师、工程师、管理人员，甚至图书编辑，简言之，即各种各样的中层经理。

因此，首先让我们去一家工厂实地考察……

目 录

导言	1
----	---

第一部分 早餐工厂

一、生产的基本要素：提供早餐（或大学毕业生、 或编译器、或被判罪的罪犯……）	3
二、管理早餐工厂	15

第二部分 管理是一项集体协作的游戏

三、管理的杠杆作用	39
四、会议——管理工作的手段	69
五、决策	86
六、规划：今天的行动是为了明天的产出	99

第三部分 集体中之集体

七、早餐工厂成为全国性组织	115
---------------	-----

八、合成组织·····	119
九、双重隶属关系·····	128
十、控制的方式·····	140

第四部分 运动员

十一、运动类比·····	153
十二、与任务有关的成熟程度·····	169
十三、业绩评估：经理担任法官和陪审员·····	178
十四、两项艰巨的任务·····	201
十五、工资作为与任务有关的反馈·····	211
最后一点·····	219
注释·····	224

第一部分

早餐工厂

一、生产的基本要素：提供早餐

(或大学毕业生、或编译器、或被
 封罪的罪犯……)

三分钟鸡蛋

为了理解生产的原理，你想像自己是个侍者。我上大学时就当过侍者。你的工作是提供早餐，内容有一个三分钟煮好的嫩鸡蛋、黄油烤面包片和咖啡。你的任务是同时准备好这三样东西，端上去，而且每样食品都必须是新鲜和热的。

这件工作包容了生产的基本要求，即根据顾客的需求，在预定的时间，以可接受的质量和尽可能低的成本，制造和送交产品。生产的原理不可能是随时交付顾客想要的任何产品，因为那需要无限的生产能力或等同物，即巨大的、随时可交货的库存。在我们所举的例子中，顾客可能希望一坐下来，就有一个完美的煮了三分钟的鸡蛋、热气腾腾的黄油烤面包和咖啡送上来。为了满足这种期望，你或者

得让厨房闲着，准备顾客随时来随时服务；或者你手头必须有随时可端上去的煮好的鸡蛋、热的黄油烤面包和咖啡。但这两种情况都是不现实的。

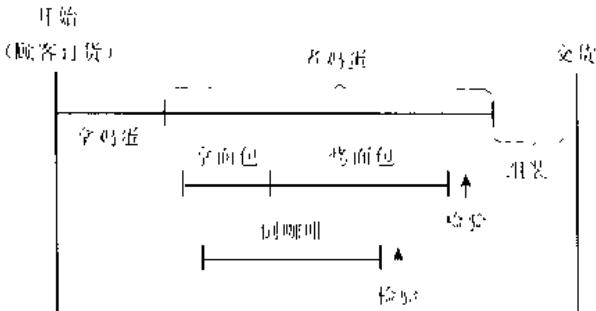
相反，制造商应接受的责任是在承诺的时间内交货。在这个例子中，也就是在顾客到达早餐馆后五到十分钟内交货。同时，制做早餐的成本必须使价格具有竞争力，并仍有可接受的利润。那么如何能以最聪明的办法做到这一点呢？首先，我们来看一下生产流程。

首先必须做的，是确定流程中哪一步决定了我们活动的整体形态。我们称这一步为**限制步骤**，此处问题很简单：在这顿早餐的组成部分中，哪一部分的制做需要的时间最长？由于厨房里咖啡已在冒气，烤面包片只需一分钟左右的时间，那么答案显然是鸡蛋需要的时间最长。因此，应该围绕煮鸡蛋所需的时间来计划整个工作。鸡蛋不仅制做的时间最长，而且也是多数顾客早餐最重要的一部分。

下页的图说明了必然发生的情况。从交货时间往前推算，需要计算准备三部分早餐所需的时间，才能确保它们同时完成。首先必须留出把它们放在同一个盘子里的时间。下一步是从烤面包机中拿出面包，倒咖啡，以及从沸水中取出鸡蛋。把做这些事所需的时间与煮鸡蛋和拿鸡蛋的时间加在一起，就限定了整个过程的长度。在生产术语中，这称为**完全流程时间**。

现在你来到烤面包机旁，你把煮鸡蛋的时间作为基数，同时必须给自己打出拿面包片和烤面包片的时间。最后，把烤面包片的时间作为基数，确定何时需要把咖啡倒在杯子

里。关键是必须用时间最长（或最困难、或最敏感、或最昂贵）的一步来构筑生产流程，然后倒算。注意这三步中每一步何时开始，何时结束。我们围绕最关键的一步，即煮鸡蛋所需的时间，来规划流程。我们根据个别的流程时间，使每一步交错开始，这在生产术语中，称为相互偏距。



把鸡蛋作为限制步骤

限制步骤这一思想有很广泛的应用性。举招聘大学毕业生到英特尔公司就职为例。我们的一些经理到学校去，面试一些高年级学生，然后邀请比较有希望的候选人到公司参观。我们承担这些人的旅费，而这类费用有时是相当可观的。其他经理和技术人员在学生们参观期间，再对他们进行详尽的面试。经过适当考虑，我们向一些技能和能力都最符合我们需要的学生发出聘书，应聘者最终来公司就职。

为了应用生产的基本原则，此处需要围绕费用最高的一部分来排列先后顺序。考虑到旅费和英特尔公司的经理