

中小企业经营管理系列

企业潜力有多大

评价企业经营能力的八大标准

[日] 大久保宽司 著 / 吴 潮 译

企业生存发展的条件是什么
评价经营能力的标准是什么

潜力是企业长足发展的动力。

唯有改变经营理念，

调整经营战略，

注重自我诊断，

才能激活企业。

要成为大海中的蛟龙，

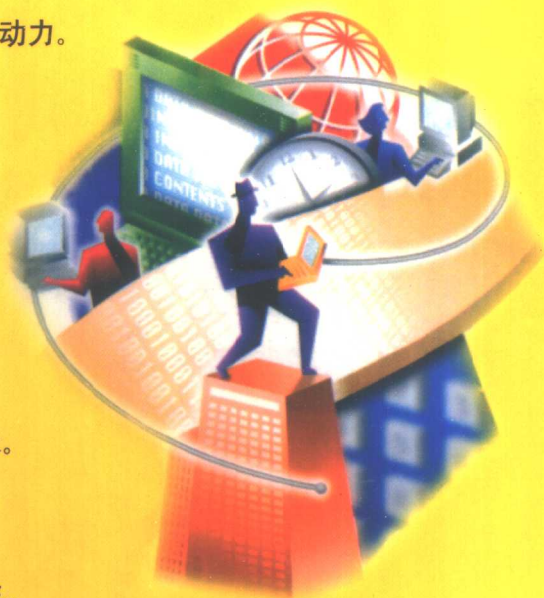
好的办法就是

会能把握方向的游泳。

企业必须练好内功，

保持足够的后劲，

能在前进中不断取胜。



西南财经大学出版社

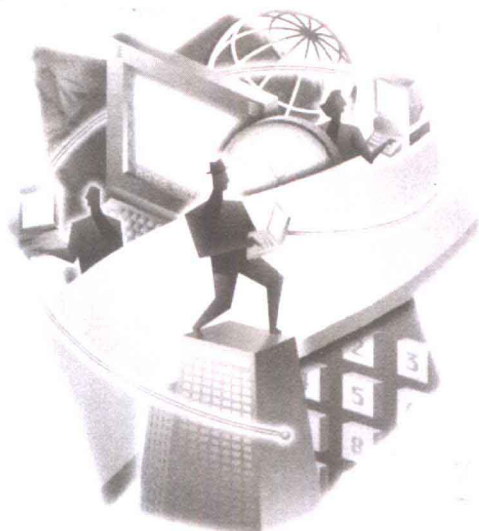


中小企业管理系列

企业潜力有多大

评价企业经营能力的八大标准

[日] 大久保宽司 著 / 吴 潮 译



西南财经大学出版社

KEIEI NO SHITSU WO TAKAMERU 8TSU NO KIJUN

© KANJI OOKUBO 1997

Originally published in Japan in 1997 by KANKI PUBLISHING INC..

Chinese translation rights arranged through TOHAN CORPORATION,
TOKYO.

本书著作权合同登记号为：图字 21—1998—037 号。

责任编辑：邓书敏 |

封面设计：成都中友广告公司 [杨勇]

书 名：企业潜力有多大——评价企业经营能力的八大标准

编 著：大久保宽司 译者：吴潮

出 版 者：西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮 编：610074 电 话：(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社照排部

印 刷：四川机投气象印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：5.5

字 数：76 千字

版 次：1999 年 6 月第 1 版

印 次：1999 年 6 月第 1 次印刷

印 数：8000 册

定 价：15.80 元

ISBN 7-81055-478-6/F · 379

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

前 言

——提高经营能力的捷径

近年来，美国企业界兴起了一场以重视顾客为基本内容的经营革新运动。这场革新运动的起因在很大程度上要归功于美国政府颁发的马尔柯姆·波尔顿奖。

所谓马尔柯姆·波尔顿奖，是美国政府对创造性地持续改善顾客服务质量的企业，根据其改善领域和改善程度，每年从制造业、服务业和中小企业中选出六家最有成就的企业，由美国总统颁布的经营质量奖。（该奖于1998年由里根政府设立，旨在提高美国企业竞争力。它是以当时美国商务部长马尔柯姆·波尔顿名字命名的一项奖。）

该奖的评奖标准编辑成书后每年大约发行100万册。该书加上书刊附录刊载200万册，合计300万册。该书现已在美国广为流传，成为提高企业竞争力的教科书。

按照日本企业的情况衡量，马尔柯姆·波尔顿奖的评奖标准实质上就是提升企业经营能力的标准，凡是

超过该评奖的八项标准的企业，如埃克森、IBM、美国电报电话公司等，都获得了惊人的飞速发展。

该评奖标准的基本思想是在自由竞争条件下从顾客的视角出发树立新的经营思想。即企业必须准确及时地把握顾客需要和市场动向，把满足顾客需要的高质量的产品和服务持续不断地提供给顾客。

毫无疑问，要同时达到优良的质量、适度的价格、满意的售后服务和合理的利润，企业需要有崭新的理念，需要改进管理过程，改善管理组织。

※ ※

有人认为组织变革最便捷的办法是撤换干部，用新人代替旧人。旧人往往囿于情面，难以推行大刀阔斧的组织变革，但是启用对组织一无所知的新人果真有效吗？

有人认为提高白领工作效率最便捷的办法是业务剥离，把与公司发展及顾客满意度无关的业务统统剥离出去，但是，这种业务剥离果真有效吗？

实际上，上述简单的想法难以奏效。例如，公司高层发出了“取缔无效业务”的指示，指定了项目执行人，各业务部门立刻进行业务清理，提交出一摞厚厚的分析资料和报告，指出哪些业务可以取消，哪些可以削减一半，哪些应予保留。实际上，这样做很难

取得成效，充其量能削减 5% ~ 10% 的业务量。

组织不但要生存，还期待发展，这样难免出现一些非必需的业务。这时，组织最高领导人的毅然决断是绝对必要的。组织最高领导应发布命令：“三个月内一半的工作人员调整到生产现场和销售岗位上去。”唯有高层的强势态度才能促使中层坚决执行命令。

日本 IBM 公司，在平成五年（1993 年），北城格太郎社长在他的生日宴会上发表了面向 21 世纪的《21 世纪理念》一文，其中三大经营方针的第一项是：“建成面向顾客的企业”。北城格太郎社长率先垂范进行了大规模的组织精减。从平成五年（1993 年）到平成七年（1995 年），公司总部人员从 3000 人削减到 400 人，其中大部分调配到现场服务部门。这样，顾客的投诉和意见得到及时受理，公司内部的业务程序和手续也更加简便直捷。最近，不少顾客来函来电称：“日本 IBM 公司的服务有明显改善。”公司的业绩也从 1993 年的赤字亏损状态一跃回升到 1996 年的 1100 亿日元盈利。

要进行组织变革，提高顾客满意度，仅仅建立原则方针是不够的，唯有公司最高领导树立“顾客第一”的观念并身体力行，才有望获得成功。美国马尔柯姆·波尔顿奖里就有这样一条评奖标准。

在日本，与美国马尔柯姆·波尔顿奖相类似的是日本经营能力奖。该奖适用于大型企业，也适用于中小企业；适用于大组织，也适用于小店铺。用该奖的审核标准对照检查，就可知道自己的组织处在怎样的状态。

※ ※

本书绪论介绍有关美国马尔柯姆·波尔顿奖的调查报告，读者可以了解美国企业参加经营革新运动，提高经营业绩的情况。

第一章简要介绍日本经营能力奖审核标准的主要内容，时间不宽裕的企业主管务必请读读绪论和第一章。

第二章运用具体事例逐条解说日本经营能力奖审核标准（1～8项）。请公司董事、部长、科长以上的干部反复阅读第二章及以后各章。

第三章介绍在企业内如何运用日本经营能力奖审核标准提高经营水平，即讲解企业内部经营诊断的要点及其成功的诀窍。

第四章简要介绍日本经营能力奖审核的着眼点及评审方法。

本书运用实例讲解审核标准，旨在帮助大家理解审核标准，书后附有记分表和参考书，供读者参考。

前言

本书解说日本经营能力奖的目的不在于获奖，而在于希望企业运用审核标准，提高经营能力。我坚信，日本经营能力奖审核标准对贵公司的经营革新一定能发挥巨大的作用。

大久保宽司



内容提要

本书以日本管理学者的眼光，从审视美国企业正兴起的，以重视顾客为基本内容的经营革新运动入手，介绍了企业面向21世纪生存发展应具备的条件及评价企业经营能力的八大标准。虽是译文，但语言简明流畅，材料丰富，信息容量大。同时，文中运用了大量事例和相关表格，见智见谋，一目了然。这对启发国内企业界人士深思：如何构建21世纪管理理念，使企业跻身于21世纪先进国家企业之林具有巨大的促进作用。

目 录

前言——提高经营能力的捷径	(1)
---------------------	-----

绪论 美国产业复苏的原因	(1)
--------------------	-----

一、美国企业的复兴	(2)
-----------------	-----

二、美国兴起的经营革新运动	(3)
---------------------	-----

三、忽视顾客的企业难以生存	(5)
---------------------	-----

四、通过过程管理改善服务质量	(6)
----------------------	-----

五、向顾客提供有价值的产品 和优质的服务	(7)
-------------------------------	-----

第一章 企业生存发展的条件	(10)
---------------------	------

一、日本经营能力奖审核标准总览	(11)
-----------------------	------

二、经营理念与领导——标准 1	(13)
-----------------------	------

三、信息共有与利用——标准 2	(14)
-----------------------	------

四、战略决定与实施——标准 3	(16)
-----------------------	------

五、人才开发与学习环境——标准 4	(18)
-------------------------	------

六、过程管理——标准 5	(19)
七、对市场、顾客的理解与对策——标准 6	(21)
八、企业活动的成果——标准 7	(24)
九、顾客满意度——标准 8	(24)
十、满足顾客不是手段而是目的	(26)
第二章 提高企业经营能力的标准	(28)
一、经营理念与领导——标准 1	(29)
二、信息共有与利用——标准 2	(44)
三、战略决定与实施——标准 3	(54)
四、人才开发与学习环境——标准 4	(63)
五、过程管理——标准 5	(78)
六、对市场、顾客的理解与对策——标准 6	(89)
七、企业活动的成果——标准 7	(98)
八、顾客满意度——标准 8	(103)
第三章 贯彻顾客导向方针的条件	(107)
一、培养内部审核员	(108)

二、五人的单位也可实施评估	(110)
三、事前的准备非常重要	(112)
四、从学习审核标准开始	(113)
五、明确组织的业务	(115)
六、预评估	(117)
七、主要管理者自始至终的参与	(118)
八、现场谈话确认渗透度	(121)
九、领导的重大作用	(122)
十、给出具体中肯的评价意见	(124)
十一、意见反馈会上不得调整评分	(127)
十二、标准评估持续三年必然产生 丰硕成果	(129)
十三、即使一人能理解，业务也会 焕然一新	(131)

第四章 日本经营能力奖审核的着眼点与

评分的结构	(135)
一、利用审核标准，推动经营革新	(136)
二、本奖的目的、表彰对象及其审核	(136)
三、审核标准	(138)

四、企业导入日本经营能力奖	
考评方法的好处	(139)
五、对受奖企业的期望	(140)
六、审核的着眼点	(141)
七、评分的结构——三个方面	(143)
八、评分的结构——项目分类	
与评分范围	(144)
九、评分的结构——评分的重点	(145)
十一、对经营能力报告书的评分	(146)
附录 1 日本经营能力奖获奖企业	(148)
附录 2 1998 年版日本经营能力奖	
审核标准	(151)
后 记	(154)

绪 论

美国产业复苏的原因

作为一个企业，其目标是，不仅要为顾客提供最好的服务，而且还要具有特色。这是来自美国马尔柯姆·波尔顿奖的启示。

在企业还没有把握能赢得胜利时，千万别进入战场。

一、美国企业的复兴

1995年2月日本正式组团参加了美国马尔柯姆·波尔顿奖第八届会议，出席会议的美方人士多数是企业代表，以负责质量管理的董事、部长级人士为主。

出席会议的企业有：

制造业：埃克森、IBM、波音、道格拉斯、福特、德州石油、3M、宝洁公司、柯达、飞利浦、莫利斯烟草公司、约翰兄弟公司等。

服务业：AT&T、美洲银行、太平洋商业、曼哈顿连锁店、西北航空公司等。

此外，联邦政府机关、五角大楼、海军、空军、州政府、学校、医院等众多单位的代表出席了会议。

马尔柯姆·波尔顿奖原本是美国为强化大企业和制造业的竞争力而推行的国家战略，现在，已普及推广到中小企业和服务业，成为企业提高质量、满足顾客、改善经营的教科书了。

特别令人感兴趣的是马尔柯姆·波尔顿奖的获奖企业频繁使用“团队”(team)这一术语。如GTE公司讲：“团队行动是我们的基本优势。”

美国讲的团队的意思与日本有些不同，美国讲的

团队包括从人员录用到资金筹划、设备采购的一系列权力委托，这样，传统的管理者与工人的界限模糊了，真正实现了组织结构的扁平化。最了解问题症结的莫过于现场的职工，授予现场的职工以解决问题的权力有助于问题的迅速解决。团队行动要得以推行，须以良好的职工教育为前提，鉴于美国企业中尚有职工连英语都讲不清楚，美国企业实施了从英语、数学教育为起点的系列职工教育项目。

二、美国兴起的经营革新运动

现在，美国企业越来越重视思考管理风格的问题。这里不妨引用马尔柯姆·波尔顿奖获奖企业干部的一些发言：

“我们不再使用雇员这样的词语，他们是同事、伙伴（associate）。”

“今天我不再是最高经营责任者（CEO），而是作为职工代表，站在职工立场上行事。”

“现在，我们不再依赖上级指示，而是根据实际情况自行提出改进措施。”

从上述发言中我们不难看出企业职工士气高涨，经营理念已融入职工思想、融入团队行动。可以说美

国已兴起了一场新的经营革新运动。

此外，美国企业为了推进生产、服务过程的简化、效率化，广泛开展借鉴（bench marking）活动。所谓“bench marking”就是模仿，就是把他人成功的经验和方法予以公开，互相学习的意思。

美国借鉴活动数据库已经建立。1992年“美国生产性质量中心”（APQC）设置了“国际借鉴信息中心”（IBC），从此，旨在提高企业竞争力的借鉴活动在全美范围内开展起来。现在，包括AT&T、IBM、3M、埃克森在内的300多家优秀企业已成为该中心的会员，有关借鉴活动的共同研讨、信息收集、交换等活动已广泛开展起来。

现在，日本也开始设立类似的组织，数据库亦在建立之中，日本生产性总部设置了特别项目，旨在推进借鉴活动。

为改善生产、服务过程，各公司需要采取适合自己的方法。其基本内容包括明确业务内容，削减无价值的业务活动和程序。在美国企业里，这一改善活动不但在个别部门而且在全公司范围全面展开，已在机构精减、生产活动高附加值化等方面取得了明显成效。