



卓越管理

——一流企业的模式

[英] 丹尼·萨姆森 大卫·查利斯 著

周凯 黄毅 译

南京学府翻译有限公司 审校

卓越管理

江苏人民出版社

——一流企业的模式

[英] 丹尼·萨姆森 大卫·查利斯 著

周凯 黄毅 译

南京学府翻译有限公司 审校

《金融时报》工商管理译丛

Patterns of Excellence

卓越管理

——一流企业的模式

[英] 丹尼·萨姆森 大卫·查利斯 著

周凯 黄毅 译

南京学府翻译有限公司 审校

卓越管理

江苏人民出版社

——一流企业的模式

[英] 丹尼·萨姆森 大卫·查利斯 著

周凯 黄毅 译

南京学府翻译有限公司 审校

《金融时报》工商管理译丛

Patterns of Excellence

图书在版编目(CIP)数据

卓越管理——一流企业的模式/(英)萨姆森等著;周凯,黄毅译.——南京:江苏人民出版社,2001.12

ISBN 7-214-03085-3

I. 卓... II. ①萨... ②周... ③黄... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 092259 号

Patterns of Excellence

Copyright[©] 1999 by Danny Samson & David Challis

Chinese translation rights[©] 2001 by JSPPH

Published by arrangement with Pearson Education Limited

All rights reserved

江苏省版权局著作权合同登记

图字:10-2001-080 号

- 书 名 卓越管理——一流企业的模式
著 者 [英]丹尼·萨姆森 大卫·查利斯
译 者 周 凯 黄 毅
责任编辑 杨 健
出版发行 江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址 <http://www.jspph.com>
<http://www.book-wind.com>
经 销 江苏省新华书店
印 刷 者 丹阳教育印刷厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
印 张 11.125 插页 2
字 数 250 千字
版 次 2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
标准书号 ISBN 7-214-03085-3/F·676
定 价 18.50 元

(江苏人民版图书凡印装错误可向本社调换)

作者简介

丹尼·萨姆森:过去 10 年一直作为一名管理学教授,任教于澳大利亚墨尔本大学,此前曾在新南威尔士大学和伊利诺斯大学任教。他的职业生涯始于英国帝国化学工业公司(ICI),当时是该公司的化学工程师,之后获得了管理学博士学位。他曾出版过 5 本管理学专著,并发表过 50 多篇管理学论文,现任某公司董事,同时还定期为亚洲、欧洲、澳大利亚、新西兰及美国各种行业的众多企业提供咨询,内容涉及企业战略、经营改善、机构变革、企业优化与提高,以及如何获得本书所论述的一些企业管理原则。他是一位杰出的管理教育工作者,针对那些希望运用这些原则力求改变的公司,他定期举办管理教育培训活动。在过去 10 年间,他培训的企业涉及一个全球性金融服务机构及石油、塑料、建筑、汽车、纺织和生活消费品等行业的众多大型公司。在政府高层关于工艺管理、生产管理、领导能力、行业竞争力,以及市场策略与重组等方面举办的大量调查活动中,他也曾提供过咨询协助。他的电子邮件地址为:d.samson@ecomfac.unimelb.edu.au。

大卫·查利斯:过去 20 年间,在战略性机构变革方面,他曾为欧洲、美国、澳大利亚及亚洲的众多企业提供过咨询服务。他曾在各种组织层次中工作过:从中层管理委员会到车间管理委员会,并以一名卓有建树的变革促进者而闻名于世。他拥有十

分丰富的咨询经验,曾协助过众多企业的主管人员评估企业健康状况及效能,然后通过利用广泛的流程与模型——包括本书中所介绍的一些流程与模型——改善其经营状况。大卫还曾在推广多种咨询介入方法上起到过促进作用,其中包括战略再定位、工作及流程的再设计、能力评估、领导能力与团队发展、持续改进、变革规划及文化变革。他还在许多特别工作组担任过成员,涉及的领域包括行业竞争、技术革新、生产优化及工作场所改革。大卫拥有工程学学士及管理学硕士学位。他的电子邮件地址为:challisd@wscg.com.au。

前 言

让我们来面对它。对许多人而言,我们的企业在组织方面还有些差强人意。对大多数公司而言,还有着广阔的提高空间。我们并不把这看作是某种批评或否定,而是未来进一步创造财富所面临的重大挑战与机遇。

我们在考虑投资回报率时会发现,在任何行业中,最佳企业和其他企业之间是存在着巨大差异的。为什么如此多的公司无法实现其最大的潜力?其主要原因是在整个公司内部缺乏一种系统而全面的视野与相互协调。我们之所以这么说,意思是企业战略、经营活动、对雇员的业绩与奖励的管理未能全面地结合起来。尽管所有公司都确立战略、具有各种经营活动与流程、测量产量并奖励员工,但对普通公司而言,情况似乎是这样的:这四种类型的活动都是在真空中进行的——更确切地说——是在四种不同的真空环境中进行的。

我们看到,世界上最好的公司是将战略、行动、结果与奖励这四大关键因素紧紧地联结在一起的。当这些杰出的公司选定某一条发展或变革道路,它就会坚持不懈地去努力。而稍差一些的公司则是不断地为他们所面临的问题寻求解决办法。在许多情况下,他们尝试了大量,或者说所有最流行的管理方法,以及由学术界和众多企业顾问们提出的革新管理方法。然后,这些公司内部变得越来越自暴自弃。过去 10 年间,我们曾看到

他们一再地诉诸于对他们来说惟一能成功的方法,以增强竞争力,那就是成本削减。这也许是个不错的做法,有谁会反对把身上多余的肥肉减掉呢?但肥肉都减完了之后怎么办,企业惟一能减的就只剩下肌肉和骨骼了。甚至普通企业也能成功地实施并达到成本削减的目的,但它却是价值创造的另一类型的变革,在先进企业与后进企业中,这种变革的走向则是完全不同的。正是在时间压缩、服务与质量改进、新产品开发、减少浪费及提高交货可靠性等领域,我们看到优秀企业取得了真正的进步,而其余的企业则远远落在后面。

通过亲身体验,我们才知道在这些“平庸”企业中,这些创新措施是多么难以实施。我们相信,造成这种现象的根本原因在于长期战略、短期行动计划、业绩与奖励四者之间缺乏根本联系。让我们来看看近十年来最主要的改进创新措施之一——全面质量管理的业绩。全面质量管理的基本理念是非常明智的。对于提高以客户为中心的服务、更有力的领导与更长远的视野、雇员们更加积极的参与、更有力的测量、控制及更平稳的经营流程,有谁会跳出来反对呢?那么,为什么全面质量管理会有如此不同的历史记录,从令人惊奇的成功到令人沮丧的失败?为什么像施乐和哈利·大卫逊这样的公司基于全面质量管理,令人难以置信地起死回生,而其他公司却完全地失败了?一定还有比全面质量因素更加根本的东西,而这种东西是实施全面质量管理的前提。本书中,我们的第一个目标就是让大家明确这些根本之所在。它在许多领域的改进尝试中,诸如企业重组、基准测定、流程再设计、团队建设、文化变革、雇员参与、创新、客户服务、供应商管理、生产日程安排、市场细分、商标再定位等等。

本书的第二个主要目标是让大家明确,这些存在于战略、行动、结果与奖励之间的联系是如何获得的。我们观察到,普通公

司缺乏一套作为其各方面行为基础的统一的原则,而优秀公司拥有这些原则。我们能找到的最形象的词就是,这些普通公司没有显而易见的“灵魂”或者“心灵”。特别是,我们来想想,一家在定位与成就方面不够成熟的“平庸”公司都有哪些特性呢?这些公司所具有的特性包括以下方面:

- 在员工的行为与公司的价值和方向之间缺乏联系。
- 所有层级的人员未对他们的行动承担完全责任,企业对其业绩,尤其是其失败的项目,没有明确的责任制度。
- 工作的组织与完成是在各职能等级部门之内,而不是价值创造的过程中。
- 在设立行业标准与惯例的过程中是落后者,而非领导者。
- 在完整性与开放度方面,不具有最高标准。
- 没有能力平衡短期和中期事宜与要求。
- 没有把时间作为一种重要资源和组织价值加以管理。
- 一般在贯彻实施方面做得较差,相应的结果是在变革创新方面陷于被动和效益低下。
- 没有使每个人对他们的个人发展与学习经历感到兴奋。
- 在工艺程序、标准与工作流程方面纪律松懈。
- 未能及时有效地向所有雇员提供关于其工作成绩的信息。
- 没有使所有员工都集中于创造客户价值。
- 对于什么是其关键能力没有明确概念,从而没有发展和利用这些能力的计划。
- 雇员们对于个人贡献与企业成功之间的联系观念淡漠。

让我们设想一下,一家在上述各项中均表现平平的公司,试图实施某种方法,例如全面质量这样概念上可行的方法,它会抓住、坚持并形成某种差异吗?

我们相信,这些更加深奥的问题应当是向企业的主管们提

出的,这也明明白白地提出,到底一家公司需要哪些根本组成部分与联系,而这些也正是特定的变革介入方法的基础。因此,我们的第二个目标就是使读者们接受并身体力行这些管理原则,使其企业的未来建立在一套显而易见的原则基础之上。就我们观察,这也是世界上最优秀的公司所具有的显著特征。通过对全球各地数百家公司进行了深入研究之后,我们得出这些推论。

此书共分为三个部分:

- **第一部分** 详细说明上述观念,并论证了在一个纪律严明、结构合理的框架体系内,这些观念与应用常识相比几乎没有差别。困难的部分在于贯彻实施。到第一节结尾,我们将建立起对于根本而持久的体系的需要,并确立它们作为行为指导的作用。第一部分的其余部分,我们将展开叙述和解释对于一种系统方法和一套原则的需要。
- **第二部分** 提出 14 条管理原则,据我们观察,这些原则在世界一流的公司中是通用的。我们将把每一条原则作为行动指南进行详细说明和解释。第二部分将重点介绍系统的管理方法,这些方法的目标是把战略、行动、业绩与奖励结合起来,由一套根本原则来指导。
- **第三部分** 重点介绍贯彻实施。第一部分和第二部分重点介绍了什么是世界上最好的公司获得成功的推动力,第三部分则描述了如何像最好的公司一样行事。它还提供了一系列关键的成功因素,如何转入贯彻实施,如何由专一性的管理方法转变为一种系统的、由原则推动的管理模式。

总之,在保持最少的“理论基础”的前提之下,我们撰写了此书,用以培训经理和企业主管。我们还广泛地参考了管理相关领域的现有知识基础。有兴趣的读者可点击我们的网站查阅这些材料:www.excellentpatterns.com。

目 录

前言	1
第一部分 卓越管理	1
第一章 卓越之道——度过企业的“中年危机”	3
导言	5
怎么管理和什么	9
现状——组织混乱	13
它能(或应该)有多好	15
第二章 面向世界级的管理与领导	25
“新公司”——会是什么样与不会是什么样	27
第二部分 通过原则进行管理	35
第三章 通过原则进行管理	37
导言	39
以原则进行管理如何运作	42
第四章 普遍结合原则	45
导言	47
对普遍结合原则的评估	54
普遍结合原则的益处	56

改善普遍结合的状况	58
小结	61
第五章 分散领导原则	63
导言	65
对分散领导原则的评估	70
分散领导原则的益处	74
改善分散领导原则的执行	75
小结	77
第六章 一体化原则	79
导言	81
对一体化原则的评估	86
一体化原则的益处	88
一体化状况的改善	89
小结	93
第七章 行业领先原则	95
导言	97
对行业领先原则的评估	104
行业领先原则的益处	105
提高行业领先地位	107
小结	110
第八章 坦率公开原则	111
导言	113
对坦率公开原则的评估	119
坦率公开原则的益处	120
改善坦率公开的状况	121
小结	122

第九章 着眼中期原则	123
导言	125
对着眼中期原则的评估	135
着眼中期原则的益处	136
改善着眼中期原则的执行	139
小结	140
第十章 以时间为中心原则	141
导言	143
对以时间为中心原则的评估	149
以时间为中心原则的益处	151
改善以时间为中心原则的执行	152
小结	155
第十一章 迎接变革原则	157
导言	159
对迎接变革原则的评估	160
迎接变革原则的益处	167
改善迎接变革原则的执行	169
小结	171
第十二章 注重学习原则	173
导言	175
对学习原则的评估	182
学习原则的益处	183
改善注重学习原则的执行	184
小结	185
第十三章 纪律严明原则	187
导言	189
对纪律严明原则的评估	203

纪律严明原则的益处	203
改善与保持纪律	204
小结	205
第十四章 测量与报告原则	207
导言	209
对测量与报告原则的评估	218
测量与报告原则的益处	222
改善企业的测量与报告状况	223
小结	224
第十五章 客户价值原则	225
导言	227
对客户价值原则的评估	237
客户价值原则的益处	238
提高与保持客户价值	239
小结	240
第十六章 能力创造原则	243
导言	245
对能力创造原则的评估	248
能力创造原则的益处	249
提高能力	250
小结	251
第十七章 微观到宏观原则	253
导言	255
对微观到宏观原则的评估	261
微观到宏观原则的益处	262
改善微观到宏观的状况	263
小结	264

第三部分 贯彻实施	265
第十八章 贯彻实施的步骤	267
导言	269
步骤一:建立意识并使主管人员普遍接受	273
步骤二:战略上重视——明确业务与组织方向	274
步骤三:业绩评估——业务和组织方面	289
步骤四:变革个案的分析与发展(差距分析)	292
步骤五:项目规划	292
步骤六:贯彻实施与回顾总结	293
小结	293
第十九章 关键的成功要素——管理体系	295
导言	297
要素一:理解企业战略的变化特性——从计划到过程	299
要素二:企业战略与组织发展体系的一体化管理	304
要素三:了解差距大小、知道所需时间以及了解文化	306
要素四:了解重组的极限及企业成长的分界点 ——企业是否存在患厌食症的风险	313
要素五:发展强烈的现实感	315
要素六:避免“时尚冲浪”	319
要素七:保持适度与力求简单	320
要素八:深入具体实际——管理细节,而非概念	322
要素九:对变革进程的领导能力	324

要素十:股东的积极参与	326
小结	327
结论与后记	329
参考书目	337

第一部分

卓越管理

本书的第一部分将重点介绍我们曾采访及合作过的世界级公司与其他普通公司之间存在的主要不同点。世界上最好的公司具有系统的方法,把“管理什么”和“怎么管理”联系到一起,把战略、行动与经营、业绩与奖励这些关键因素相互联系起来。而且,在优秀公司,经理们驰骋的关键市场领域,也就是其产品和服务所在的市场,与劳务市场和资本市场是有意识地结合在一起的。

我们可以非常明确地说,许多公司使用流行的管理方法是处于一种十分不幸的状态。把这种管理与世界级优秀企业的管理之道相比较,就能看出许多明显的差异。而这些差异并非程度上的差异,而是类型上的差异。

第一部分将描述并解释那些我们所观察到的被真正优秀的公司所遵循的管理之道：

- 他们具有专一而完整的改进战略。
- 他们不会去盲目地赶潮流。
- 他们有意识地集中运用一套根本性管理原则，用于指导企业的行为。
- 他们积极地对业绩加以管理。
- 他们把对所有雇员的奖励与企业的业绩结合起来。
- 他们为自己设置比其他领先公司更高的基点，并设立相应的弹性目标。
- 最重点的一点，他们以有力而明智的方式把战略、行动与经营、业绩与奖励等因素联系在一起。