

亚马逊书店五星级推荐，畅销欧美15个国家

[美]大卫·H.梅斯特 著

By David H. Maister

金磊 译

说到 做到

提高公司执行力的管理方法

Practice what you preach

继《致加西亚
的信》之后，
又一部励志管
理杰作

哈尔滨出版社

亚马逊书店五星级推荐，畅销欧美15个国家

说到 做到

提高公司执行力的管理方法

Practice what you preach

[美]大卫·H.梅斯特 著
By David H. Maister
金磊 译

哈尔滨出版社

黑版贸审字 08 - 2003 - 025 号

图书在版编目(CIP)数据

说到做到/(美)大卫·H.梅斯特著;金磊译. - 哈尔滨:哈尔滨出版社,2003.12

ISBN 7 - 80699 - 057 - 7

I . 说... II . ①大...②企... III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 094494 号

PRACTICE WHAT YOU PREACH

Original English language edition Copyright © 2001 by DAVID H. MAISTER

Simplified Chinese characters edition arranged with THE FREE PRESS, of

SIMON & SCHUSTER INC. through Big Apple Tuttle - Mori China

Chinese translation copyright © 2003 by HARBIN PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

责任编辑:戴淮明

说到做到

[美]大卫·H.梅斯特 金磊 译

哈尔滨出版社发行

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451 - 86225161

E - mail:hrbcbs @ yeah.net

全国新华书店经销

北京市宇海印刷厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 16.75 字数 134 千字

2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80699 - 057 - 7/F·5

定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 86225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

● 本书使用方法

本书专为管理人员所著。书中我尽量使用简单明了的语言,并将统计结果和说明编排在附录中,供那些有意深入研究这些数据的人参考。当然,你也可以不去理会附录,而只是通读全书。

我撰写此书,旨在向您展示一些新的例证用以支持那些颇为重要,却又似乎耳熟能详的结论,您能够从中受益更多的地方也就在于此,而不是那些新奇的结论。(本书的题目也由此而来:重要的不在于管理者或公司鼓吹了什么新玩艺儿,而在于他们能否把自己所宣讲的付诸实际,躬行实践,身体力行。)

因此,本书是以例证作为中心素材而写成的,这些例证包括定量数据分析和个案研究。我会将分析的结果慢慢地、从简至繁地逐一呈现给您。(我希望)您不要急于找出从每个个案中所获得的结论,而应该认真地阅读每一个故事,像我一样地感受它们,从中找到共鸣。本书的总结被编排在末尾处。

如果您想快速地得到本书的结论,这里向您提供一个简单的方法:首先阅读第一章,然后跳到第七章(预测包裹);第九章(成功之路);以及第二十一至二十三章(经验总结)。这些章节非常明了地总结了最重要的统计资料和个案事例。

然而,真正具有魅力的是书中的每个故事,我希望大多数读者能够在书中和我一起经历一下探索的过程。

留心那些我在书中疏于强调的成功经验!虽然我会作出总结并且告诉您我认为应该从事例中得到些什么,而决定权却在您的手上,您同样可以找出您所认为最重要的成功经验。

●序言

与许多顾问和作家一样，我总是主张如下观点：（首先）如果使你的下属时刻保持充沛的精力和兴奋的状态，他们对客户的服务就会无微不至，（之后）阁下便可以财源广进了。但是，有没有什么实际的证据来证明此因果规律的正确性呢？

确有一些。海斯凯特（Heskett）、塞瑟（Sasser）和施乐辛格（Schlesinger）所著的《服务利润链条》（The Service Profit Chain）一书就令人信服地阐明了这个事实。考特（Kotter）和海斯凯特曾研究过企业文化与所得利润之间的关系，并将结论发表在《企业文化与业绩》（Corporate Culture and Performance）一书中。白金汉姆（Buckingham）和考夫曼（Coffman）著有《首先，打破所有规范》（First, Break All the Rules）一书，书中，他们论述了成功管理者的待人态度用以支持其核心观点。此外，在考林斯（Collins）和伯拉斯（Porras）所著的《与日月齐光》（Built to Last）一书中，作者详细地描述了成功的工业公司的特点，并且得出了相似的结论。

本书收集了大量的数据和例证，对决定利润的因素作了研究，并得出了结论。此项调查涵盖 15 个行业，遍及 15 个国家，是围绕着 29 家公司中的 139 个办公机构（或分公司）进行的。在调查中，我提出了这样一个简单的问题：员工的工作态度是否与公司的财政收益相互影响？

本书将呈现给您的答案十分明确：是！在财政收益方面做得最成功的企业几乎在其员工工作态度的各个方面都优于其他企业。很明显，那些在处理员工工作态度这个问题上做得最好的公司，所获得的利润也总

是最多的。本书将要告诉你另一个重大发现:(大体上说)是工作态度左右着收益,而不是收益决定着工作态度。

以上这些并不意味着客户服务、与客户搞好关系以及工作质量等因素无关紧要,我们会看到,它们一样很重要。传统的思维告诉我们:质量与服务决定企业的命运。这一点毋庸置疑(对此我们也将作出证明)。然而,它似乎遗漏了一点:优质的客户服务本身也源于其他事物。很明显,若想让客户得到优质的服务,你必须首先激发员工的热情。这也就引出了整个效应链条中也许是最重要的一环,即管理者创造和驾驭其他事物的技巧和方式。

在企业所宣称的所有要达到的目标(赚钱、讨好客户、吸引并培养优秀人才)中,凡是与管理有关的方面都做得不尽如人意。在创造利润的一系列活动中,人是最重要的一环,而且我们还生活在一个人才竞争的社会中——人才危机——每个企业都缺乏人才。在这方面不具有竞争力(像许多公司一样),则无异于自毁前程。

研究所得出的结果十分具体(但并不烦琐)。我们将会看到,凡是在财政上获得成功的公司都具有如下共同特征:

- ❑ 管理层总是本着公司的总体原则和价值取向对员工进行管理。他们身体力行,说到做到。
- ❑ 管理层具有可信度。每个管理者在处理事务时,总是以公司的集体利益作为考量,而不注重他们自己的个人利益。
- ❑ 被管理者的潜能根据其自身情况得到发掘和施展。
- ❑ 人们对公司高度忠诚且尽职尽责,这一切同样由每位管理者所决定。
- ❑ 薪金制度公正合理。
- ❑ 公司在雇佣员工时,并不仅仅为填补公司职位的空缺而降低标准。员工的素质很高。

有证据显示,能够一贯保持如此高标准的管理者(或管理层)寥寥无几。要达到这些标准并不容易,它们需要管理者具备勇气、对抗困境的能力,以及在眼前利益的驱使与诱惑下,仍能保持高瞻远瞩的品质。

这些标准并不是常常都能达到,然而一旦达到了,(毫无疑问)它们将会使经营业绩明显且大幅度地提高(这其中除了利润外,还包括增长率)。

这些标准很严格。它们所要求的并不是嘴上温和地说着“我们鼓励有组织的合作”之类的话,而是要求我们说,“这里没有发展个人主义的空间”。关键是管理层必须拥有将他们经常挂在嘴边的标准付诸于实施的勇气与魄力。

这里向大家揭示的一系列决定利润的关键因素具有均等的重要性,并没有哪一项是成功的秘诀。你必须把与客户的关系、公平的薪金制度、对员工能力的培养以及其他一些因素合理地结合起来。罗伯特·凯普兰(Robert Kaplan)和大卫·诺顿(David Norton)著有《均等记分牌》(The Balanced Scorecard)一书,书中精彩地阐述了这样一个观点:应注意把你负责的各个方面结合起来,均等看待,这样做是十分重要的。本书将清楚地告诉你如何使“记分牌”均等(即如何均等地看待每个方面)。

大部分调查结果证实了(我和)其他一些作家这几年来一直主张的观点。而本书独具匠心的地方则是提供了大量的例证。

其中,也有一些新的结论。例如,信任与尊重这两个因素在决定公司收益方面起着非常重要的作用。这并不是我的凭空假设,而是根据客观分析所作出的结论。研究表明,管理层与员工之间互相尊重与信任的程度越高,公司的经营业绩也就越好。

你感到吃惊吗?也许会吧。然而,在我们所受的正规教育中,很少(也许曾经)有人告诉我们如何去赢得他人的信任和尊敬,或是如何给予他人信任和尊敬。本书将教会你方法,同时,也一再强调个人品质在领导公司走向成功的道路上所扮演的重要角色。

在相关问题上,本书指出:(若把公司作为一个整体系统来看)在管理方面的成功并不能看做是公司的财富,而主要是管理者在自己所管辖的单位中的个性的体现。成功的决定因素是个性,而不是公司的政策与规定。

不管是向您提供大量的数据,还是统计分析,本书并不旨在将所得的数字呈现给您,而是向您展现那些在调查中获得最佳结果的管理者们的采访过程、趣闻、故事和人生经历。我将向您介绍那些既能够取得很好的

经营业绩,同时,又能激发、刺激员工工作热情的管理者典范,告诉您,他们到底是怎样做的。

虽然这些管理者们要求我们不要说出他们的真名(这也是他们同意接受采访所提出的条件),但是他们允许我们将他们的秘密公开。调查结果将向您提出置疑:你是否与他人互相信任、互相尊敬?你是个正直的人吗?你是否能做到身体力行?如果你的回答不太肯定,那么让我告诉你,你将失去很多发财的机会!

所得数据

本书所用的数据是通过 29 家公司中的 139 个办公机构(或分公司)调查之后得来的,它们归属于同一家公共控股的行销联络公司。139 个办公机构中的 68% 在美国,另外 32% 在其他国家或地区,包括比利时、巴西、加拿大、中国、英格兰、法国、德国、中国香港特别行政区、爱尔兰、意大利、日本、墨西哥、荷兰、苏格兰和西班牙。

研究所涉及的行业包括广告、公关、商标注册咨询、保健咨询、速递、网络营销、商品推销、公共事务咨询、员工之间的交流与互动,等等。

所有的这些公司都享有很高的自治权。每个公司(实际上是每个办公机构或分公司)都可以自由地选择自己的管理风格与模式,这也使我们得以仔细地研究不同的公司文化与管理风格所蕴涵的深层意义。

在我们所调查的公司中,最小的只拥有一家办公机构,最大的则拥有 24 家办公机构(或分公司)。每家办公机构的人员配备从 10 人至 351 人不等,平均为 43 人。

本调查中所用的“员工(employee)”一词适用于所有在被调查公司工作的人,从高层到下属,从高级管理者到普通的邮局服务员,统统包括在内,没有股东与非股东、老板与雇员、经理与职员的分别。同样的,每位工作人员都接受了调查,包括雇员和上层领导。

在筛选掉人员配备不足 10 人的办公机构和年薪少于 25 000 美金的员工后,统计显示共有 5589 名员工接受了调查(问题回答率为 55%)。

所有这些对您适用吗？

如果你从事的职业不属于行销联络，我想，在阅读此书的时候，你一定会有这样的疑问：“这一切对我适用吗？”

首先，很明显，这项调查并不包括会计、法律、建筑、财经服务、行政审查、工程和其他很多方面的职业。因此，对于这些（或其他很多）职业，我们无法提供直接的资料。

而另一方面，我们的调查却富有多多样性。研究所涉及的业务范围从保险费咨询，到低费用、大额度、短期执行业务；有些公司的人员配备非常平衡（即高层人员较少、低层人员较多），有些公司的职员则几乎为清一色的高级顾问（即人员配备不太平衡）；有些公司只处理其客户的行政业务，有些公司的工作则必须通过采购部经理来进行。

它们中的一些公司彼此之间保持着可持续几十年的生意关系，而有些公司则需要每时每刻与其他公司竞争。有些是大型的跨国企业，有些则是地方小企业，远离金融中心和大城市。同时，所得的数据还包括了民族之间的差异等因素。

鉴于如上事实，我们费尽心力所收集的所有成功的经验似乎可以被任何行业的人所借鉴，而且应该得到各行各业的重视，即使他们所处的行业不在我们的调查范围之内。当然，这只是我的看法，而决定权在您的手上。

◆ 成功的关键并不是公司的制度，而是管理者的个性与管理技巧。

◆ 优秀公司和卓越公司的区别就在于其执行力，即管理者和员工是否能说到做到。

尽管很多管理者经常把制度、流程等一些名词术语挂在嘴边，但是，作者的调查显示，能够按照自己制定的标准来做事的管理者寥寥无几。而管理者自身良好的执行能力正是企业成功的关键所在。

当员工感觉他们所在的公司可以切实地说到做到、身体力行的时候，就会激发出最大的工作热情，并使公司的财政收益大幅度地超出行业平均水平。

作者简介

大卫·H.梅斯特(David H.Maister)，哈佛大学商学院教授。

梅斯特教授是国际管理领域的权威学者。在过去的20年中，他为欧美众多公司作过经营策略和管理技巧方面的咨询，并逐渐树立起在国际管理领域的知名度和影响力。

梅斯特教授著有畅销书《怎样管理专业服务公司》(1993年)、《真才实学》(1997年)，并且是畅销书《权威顾问》(2000年)的作者之一。

译者简介

金磊，2001年毕业于北京联合大学应用文理学院外语系，专修英美文学及商务英语。毕业后一直从事与英语相关的工作。长期以来，在英文书籍的翻译与编辑方面积累了丰富的经验。

现为自由译者。

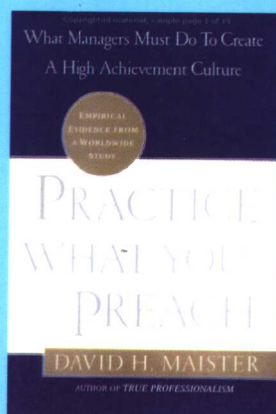
MA139/04

企业管理过程中不可逃避“人”的问题

- 一、人力资源是企业最重要的资源，员工的工作态度对企业的经营产生最直接而重大的影响。
- 二、领导者个人的管理风格决定了员工的工作态度，员工态度反过来对经营业绩产生影响。
- 三、领导者必须用自己的信任、尊重与公正，换取员工的忠诚、热情和敬业，才能为公司带来最大的利益。

当其他人还在用想像力制造层出不穷的新管理理念时，梅斯特教授却用15个行业，15个国家，139个国际性专业调查机构的调查证明：

信守承诺、说到做到，才是企业成功的关键所在。



本书英文原版封面

责任编辑：戴淮明
特约编辑：吴金岭

目 录

第 1 章

调查：员工态度对经营业绩的影响 / 1

大部分公司在对客户、股东和员工履行义务的时候，
总是把员工排在最后面。

第 2 章

案例一：信任、尊重与正直 / 9

确保管理者能够快速地了解下属关心的问题，
并且迅速作出反映。

第 3 章

成功之道：热情、坚定和敬业 / 23

制定了高标准，
然后你才能获得丰厚的利润。

第 4 章

案例二：适当结合乐趣与纪律 / 33

你想开展哪项工作，或是想处理你的私人问题，
这些都极具弹性。
不论你在做什么，人们都会尊重你的意见！

第 5 章

财政业绩：创造卓越的坚定决心 / 45

成功的企业到底做了什么，
才能创造出如此高质量的工作和服务？

第6章

51/案例三:发展下属

尽力使公司的每个人都有干一番事业的冲劲。

第7章

63/预测包裹:预测利润的九种态度

如果每个人都尽心尽力,
那么我也会很自然地投入到自己的工作中。

第8章

73/案例四:最好的管理模式

每个人的思维方式都有所不同,
因此你需要思考,
如何激发具体的每一个人的活力。

第9章

81/成功之路:企业成败的决定因素

到底是什么因素决定着质量和客户关系呢?

第10章

91/案例五:个性重于才能

我们需要的是有自己的想法,
同时又能适时地收回自己的偏见,
认真地倾听他人意见的人。

第11章

101/决定因素:管理者个人的人格魅力

管理者影响力的获取途径,
不是发表观点、与人争论、发号施令等等,
而是通过个人本身。

第 12 章

案例六：微妙的文化 / 107

如果你只是把眼光盯在每一分钱上，
那么你将寸步难行。

第 13 章

规模的影响：规模越大，步履越艰难 / 119

规模的扩大使得员工的态度越发难以控制，
而员工的态度正是决定经济效益的关键因素。

第 14 章

案例七：品质问题 / 125

制定一套高标准的要求，激发员工的热情，
并为他们找来一位合格的管理者，
然后你就可以大把大把地赚钱了。

第 15 章

年龄问题：年轻人的看法是最好的利润晴雨表 / 135

与年长的职员相比，
年轻职员的见解能够更加有效地预示企业的经营业绩。

第 16 章

案例八：彼此的关系最重要 / 143

一个优秀的管理者会为下属提供一切便利的条件，
他们从不发号施令。

第 17 章

对比：地区、行业 and 人员结构 / 153

行业、地区和人员结构的不同，
是否会导致管理和价值观念等方面的不同呢？

第 18 章

159/案例九:下班前确认其他人都需要帮助

人们总是寻求更加便捷的方法来处理他们的工作。

第 19 章

175/朱丽之见:按照你的价值观生活

请列出你所感兴趣的观点和方式。

第 20 章

181/经验总结:管理者必备、必信、必做之事

请把文中的问题当成一个小测验,
看看哪些你能做到,哪些你能做好。

第 21 章

191/经验总结:创造成功的企业文化

请确保公司的每个人都知道,
你对有些事情不能容忍。

第 22 章

201/经验总结:创造激发活力的工作环境

优秀的管理者总是把下属的发展,
提到非常重要的位置。

第 23 章

211/经验总结:成功企业的成功经验

在管理的细节问题上,
人们有很多成功的经验可供借鉴。



第 24 章

鱼和熊掌:个人和公司应该同步发展/219

管理的艺术就在于,
兼顾个人与公司的共同发展。

第 25 章

管理的勇气:策略与变通/225

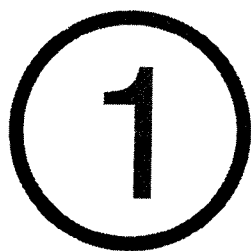
现实是这样的,
人们知道要去做什么并不意味着他们一定会去做。

附录

参考书目

感谢

大部分公司在对客户、股东和
员工履行义务的时候，总是把员工
排在最后面。



调 查

员工态度 对经营业绩的影响