

养 精 蓄 锐

——如何使你的经营富有竞争力

【英】 大卫·雅各布斯 著
阿尔弗雷德·霍姆伯格

李宏明 译

中国经济出版社

Making Your Business Competitive Copyright (c) 1990 by
David Jacobs, Alfred Homburger.

本译本由作者提供版权供中国经济出版社出版发行中文简体
字本。

《养精蓄锐——如何使你的经营富有竞争力》(c) 1998 中国
经济出版社。

版权所有,侵权必究。

责任编辑:杨 岗(68319286)

养 精 蓄 锐

——如何使你的经营富有竞争力

【英】 大卫·雅各布斯 著
阿尔弗雷德·霍姆伯格

李宏明 译

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编:100037

各地新华书店经销

北京渤海印刷厂印刷

*

开本:850×1168 毫米 1/32 5.875 印张 120 千字

1998年4月第1版 1998年4月第1次印刷

印数:01—3 000

ISBN 7-5017-4224-3/F·3046

定价:14.00 元

目 录

第一章	引 言	(1)
第二章	关联目标的层次结构	(5)
第三章	管理者的角色作用	(12)
第四章	管理工作的设计	(28)
第五章	管理系统	(41)
第六章	真正敬业的员工队伍	(71)
第七章	管理层的警觉性	(130)
第八章	问题诊断	(141)
第九章	对症下药	(169)

第一章 引言

面对日趋激烈的全球竞争，如何提高企业的竞争力已经刻不容缓。我们在此谈到竞争力，实际上它是由两方面的因素组合而成，即参与竞争的欲望与赢得竞争的能力。前者指的是一种心态，公司所有的高层管理人员都应该具备，并将其传染给公司的普通职员。如果连公司的最高管理人员都缺乏这种心态，一味地甘于平庸，缺乏活力或者根本就对竞争的欲望漠然处之的话，那么这种公司是谈不上具有什么竞争力的。况且，对于懒惰的管理人员应当如何激励，我们也束手无策。因此，本书针对的对象是那些希望在竞争中一试身手，希望能藉以提高公司竞争力的管理者们。

企业的竞争能力，我们认为主要由两方面的因素决定：

- 一是组织的效率。
- 二是组织的有效性。

效率与有效性两者在使用上并不是太严格，并且常常可以互换。但若严格说起来，前者指的是以最低限度的精力与成本完成某项任务，而后者指的则是达到目标的能力。通过迅速地以较低的代价完成特定的任务就可以

算是有效率的。然而，如果这些活动根本就本不应该去完成，因为它无助于实现企业的目标；或者完成该任务的方式没有产生它所应该产生的影响的话（即采取的是虚应故事走过场的方式），那么，完成这些活动的组织或个人就不能被认为取得了任何成效。

为了方便起见，我们使用“生产率”这个词来描述企业或个人所发挥的这种效能：即既实现所设定的目标，产生应有的影响，又通过以最短的时间和最小的代价实现目标，具有高效率（或称成本节约的有效性）。

提高并保持组织的生产率取决于诸多的因素：

●公司的高层管理人员能够概括而明了地确定公司的总体目标并将其传达给公司员工，以便各级管理者能够根据他们在实现公司总体目标中所应做出的贡献来确定他们的部门以及他们个人的目标。

明确无误而且高瞻远瞩的战略目标可以指导员工的行动；而根据长期目标所制定的具体运作目标则可以保证部门间的合作取得成功。明确的目标不仅可以作为更有效的实施计划的出发点，而且还能给管理者的业绩提供一个明确的衡量标准。

●最高管理层放手让各级管理人员去大胆工作，以便他们能够拥有最大限度的自主权去迎接挑战。

●高层管理人员培养了这样一批手下管理者，他们通过致力于能够创造更多价值的工作，来全力以赴地提高他们的生产率。同时，还培养了这样一批具有责任心
的员工，他们会关心产品的质量，节约生产成本，改善货物发送，提高消费者的满意程度。

●公司开发出一个在计划和监控方面最具成本效益、又能适应管理者和员工的需要的运作系统。

●管理者能够对公司内部和外部的情况真正保持警觉，尤其是应将注意力放在：

☐商务环境，特别是有关市场、消费者以及竞争对手的情况。

☐内部状况：

——经营成果（财务及非财务方面）。

——组织结构，特别是每个人都应清楚地了解各自的角色作用以及公司期望他（她）作出的贡献。

——各个运作系统的有效性。

——工作环境气氛。在我们看来，这一点是决定一个组织是否具有效率的关键因素。

●管理者既能够根据公司管理系统提供的信息，又能够凭借自己的个人感觉发现工作中存在到弊端。

●管理者能够在组织的各个层次之间交流信息，并参与制定雷厉风行的实施计划或审时度势的修正计划。

组织的生产率这个概念当然不仅仅适用于工厂车间的生产活动（实际上这些在大多数情况下只代表总成本的一小部分），而是适用于公司的一切活动，包括管理活动。例如在某些情况下，保险费用、财务费用、股票价位、违约惩罚等方面的节约，它们虽然不算是生产成本，但却是总成本中的一个重要影响因素。

那么，是否任何公司都可以提高其竞争力呢？毫无疑问，答案是肯定的。关键在于高级管理人员的态度，以及

他们是否愿意按照本书的建议来开展经营活动。在提供这些建议时，我们并没有仅仅把它们述诸于理论，或是描绘出一个乌托邦式的理想世界。这些建议均基于三十多年来我们对于那些成功企业或者不那么成功的企业的观察而来。因此，它们都是这些企业所实践过的、行之有效的方法。

本书最适合管理人员阅读，而不宜于作为学生的教科书。应该说它是用简练的形式呈献给管理者的一本手册。我们在编排上尽力体现其实用性，同时，在有助于概念理解的地方，我们安排了图表。

第二章 关联目标的层次结构

如果说经营的有效性是以取得计划所预期的效果来衡量的话，那么，有效的行动的出发点就是确定据以制定恰当的行动计划的经营目标。这便涉及到两个方面的要求：一是目标本身要清晰明确，二是目标要能为组织的所有成员充分理解和接受。

一、公司整体经营目标

从公司总体的层次上看，其经营目标常常受到下列缺陷的困扰：

●公司目标仅以财务结果的形式表示出来，没有把财务目标转化为对各职能部门和营业分部具有具体含义的运作目标。

●公司目标主要是为了证券市场分析家及金融业界的方便而安排的，它与市场的现实情况不着边际。

让我们来看看一位公司主管董事的例子：在公司的来年计划中，他根据一份详细的市场潜力分析报告拟定了一套实事求是的盈利计划，但是，主管公关的公司主席却强求他再在这盈利计划上追加一百万英镑，他当时的

无奈情形是可想而知的。

●还有一些计划，诸如“改善公司形象”、“提高产品质量”、及“增加销售额”、“改善工作环境”等，则极为空洞模糊。毫无疑问，这些都是美好的愿望，但是，如果不把它们表述为具体确切的目标结果的话，它们就不能成为有效行动所围绕的核心。

二、部门经营目标

到下属分部和职能部门这一级上，公司经营目标则又常常未能摆脱以下几方面缺陷的困扰：

●公司的经营目标未能进行严格的研究以确保其可行性，或是未能与部门的经营目标协调一致。

有这样一个例子，某企业制定的销售额目标要求生产部门要完成目标就必须实行每天三班倒——而这样的计划将会使得维修部门的基本工作都无从展开！

●公司的经营目标是在缺少一线管理者充分积极、畅所欲言的参与的情况下制定的，并且对于两者之间如何达成协同一致也没有实质性的措施。

一家钢铁公司决定要使其生产能力翻一番，而实际上当时它的各个工厂却正在压缩甚至关闭。对此计划一半的部门管理者举手赞同，另一半则表示反对。结果造成双方之间不可调和的矛盾。

●公司的部门管理者，甚至包括高层管理者，并未真正认识公司整体的经营目标。

有一次，在一家大型的小汽车生产厂家召开的一个研讨会上，我们要求每一位管理人员把他们所认为的公

司最重要的经营目标写出来。结果，这些答案出现了几乎势均力敌的两组。一组认为是“生产小汽车及其配件”，另外一组则认为是“提供工作机会”。很显然，撇开道德问题不说，这两个答案大相径庭。由于在那一段时间里购买小汽车的人很少，如果首要目标是制造小汽车的话，那么，减少工人当是正确之举。但是，如果目标是提供工作机会的话，那么，增加其它产品的生产便势在必行。一个组织对其“生存理由”都存在着根本性的分歧，这是组织出现病态的一个症状。

三、个人工作目标

对于作为个体的管理者来说，缺少对整个公司的、甚至是对自己所掌管的下属分部或者职能部门的经营目标的认识，就会难以确定自己的个人工作目标，而缺乏个人工作目标反过来又导致管理者只是围着工作事务本身转，而不是围着目标结果去开展工作。换句话说，管理者将不是致力于实现目标，而是热衷于表现其工作如何卖力，甚而可能主次颠倒，将精力花在错误的事情上去，作一些无用之事，因为他对工作的轻重缓急概无所知。这种对公司目标及其主次轻重的无知将会导致公司中不同层次管理者之间的隔阂。我们认识一家公司的业主，他聘请了一位总经理，结果很快就对这位总经理未能实现他的期望而大失所望——而他并不曾向这位总经理明确阐述过他的期望究竟是什么！

四、衡量目标的标准

作为有效行动出发点的经营目标，应符合下列标准：

●目标要具体、明确，避免模棱两可。

——例如，“改善公司形象”这一目标可表述为：“确保在 95% 的情况里按照约定的日期发货”或“每个月向新闻界发布关于企业新产品的消息”等等。

——“提高产品质量”的目标则可具体化为：“三个月内将产品的投诉率降低 50%”或“六个月内使主要产品的质量得到国家标准局的认可”等等。

——“增加产品销售额”的目标可进一步明确为：“两个月内使现金结算的销售额提高 15%”或“四个月内使信用卡结算的销售额提高 40%”，或者“四个月内使新顾客增加 40%”等等。

“改善工作环境气氛”的目标则可明确为：“三个月内将停工现象减少 10%，旷工现象减少 25%”，或者“立即着手在工厂里推广每星期召开一次小组简会的做法”等等。

●目标应是可衡量的。

所有的目标都应该可以根据所要实现的结果（如销售额）来量化，提出应当增加多少；或者根据所要避免的结果（如事故的发生率）来量化，提出应当减少或降低多少；或者根据成本代价来量化。一些特定目标（比如前面提到的那些有关工作环境气氛或公司形象的目标），则可能不得不用现象为尺度来量化（如旷工现象或员工临时补缺现象），也可以根据某种恰当的行为来量化（如小组简会或新闻发布会等）。这一要求极其重要，因为不可衡量的东西将是不可监控的。

●目标的实现应被设定在一段确定无误的时间框架

里。

没有限定实现时间的目标仅仅是一份良好愿望的宣言罢了，它根本不可能成为有意义的行动计划的基础。因此，像诸如“我们将向南美洲出口商品”这样的计划将是毫无意义的，我们毋宁把它换为“到十一月的时候，我们将每个月向南美洲的玻利维亚出口 10000 双鞋”，因为后者给所有的部门都提出了一个行动所围绕的核心。

●目标应具有挑战性。

它代表了某种你需要为之奋斗的东西，给人带来方向感和激励的力量。但是同时，它也还须得到那些负责实现它的管理者们的支持与接受。

我们曾指导一家小型制造公司的管理者制定一项战略计划，这些管理者们均表示希望他们的企业成为同行中首屈一指的。为了实现这个目标，他们须得将销售额提高 10 倍。他们仔细分析了这个雄心勃勃的目标所意味着的艰巨任务，并把任务具体规定到部门并设定到具体的时间框架里去，最后他们坚定信心，确信在五年之内能够达到这一目的。接着他们制定出在这个五年计划里第一年所必须实现的销售额，以及每一个部门应该为此而承担的任务。然后，由每一位管理者在他们亲手制定的责任状上签字，表示将致力于目标的完成。后来，总经理在信中这样告诉我们：“我听过每一位参与此次合作的人的意见，他们要么说‘我发现公司有些改观了’，要么说‘现在公司已经焕然一新’。我相信，目前我们所具有的动力和干劲直接来自于我们共同坐在一起所制定的五年计划。我们现在每隔两个星期就要开一次现状分析会议，对

照计划认清我们所面临的形势。现在公司里的每个人都拥有一个共同认可的目标，这个目标还每个季度进行审视。”

最近，我们召开了第一次一年一度的后续协作策划会，会上经理们很高兴地说，他们已经轻松地提前完成了头年的工作任务，证实了他们确实在一步步地接近他们的最终目标，取得最终成功的前景已经在望。

●所有的目标，无论是公司总体目标，下属分部目标，还是职能部门目标，都需要整合为一个相关目标的层次结构体系。

五、目标的层次结构体系

目标的层次结构体系的概念如图 2.1 所示。简单而言，它指的是公司明确地以财务形式表示的总体目标，再由下属分部经理或职能部门经理转化为各自的经营目标，并检查两者之间的可行性和协调性。以此类推，下属分部或职能部门的经理们再与其下属的管理者讨论这些目标，并将其转化为下一级工作单元的目标，再以同样的方法检验其可行性和协调性；回过头来，这些下属管理者又与他们的手下人展开这一程序。这样循序渐进（如向下的箭头所示），形成的是一种“自上而下”的计划方法；与此同时，如向上的箭头所示，这也显示了自下而上的反映与评议的过程，这一反馈过程也可以促使上一级目标作出进一步的完善。

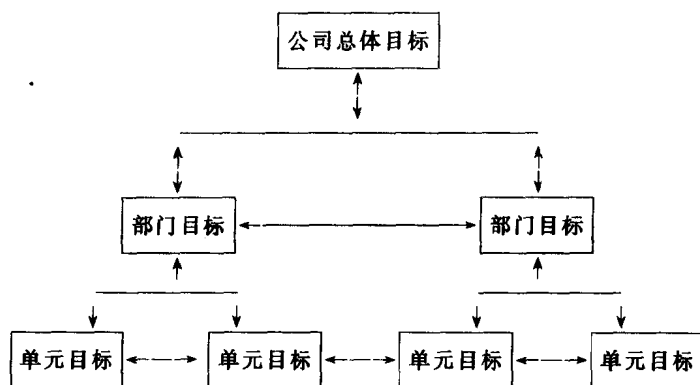


图 2.1 目标的层次结构

这一概念也明确了不同层次的人如何参与计划制定的问题。表面上看，基层经理们并没有参与公司总体目标的制定过程，但是，他们根据公司总体计划的要求制定了本部门或本单元的经营目标，他们在制定本部门目标时作出的反馈也可能导致公司的总体目标作出变动。

最近，我们和一家造船厂的高级主管们合作制定了一套目标方案。在我们的合作讨论会上当我们问及其中一位主管是否明确自己的目标时，他的回答总是：“我认为我的目标如下……”。我们追根究底地问他：“你是‘认为’还是你已‘认识到’？”他严肃地回答说：“我认为。”我们在这一次合作中就是要帮助这些主管们具体地确定并“认识”他们自己的目标。在这之后，总经理又召集了20名不同层次的管理人员重复以上过程，他们制定了132个个人工作目标（其总体目标是要在某个规定的时间之前完成一艘轮船的建造），并且在微型计算机上开发了一套监控系统以追踪目标的完成情况。

第三章 管理者的角色作用

企业计划的目的是要明确任务，并明确完成这任务的各个下属分部、职能部门、具体单位及具体管理人员之间的相互关系。用来描绘这些任务及相互关系的文件通常就是公司的组织结构图（图 3. 1 就是一个典型的组织结构图）。这种图虽然也算确实反映了组织内部的等级层次关系（如谁向谁报告情况），但它并没有反映出每个人任务的实质，也没有反映出他们之间规范的工作关系。因而，这样的图表所描绘的还只是一个公司在组织结构上的概貌，也仅此而已，更多的信息则无从得知。

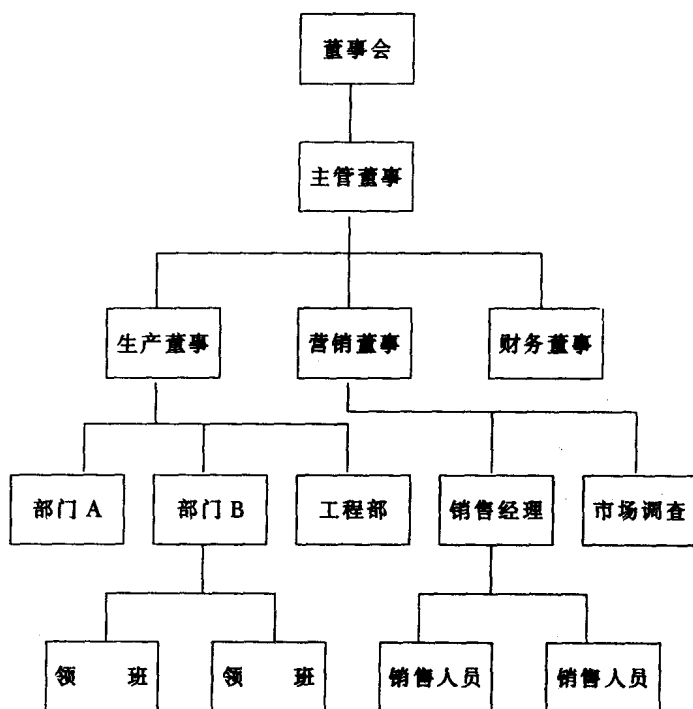


图 3. 1 典型的组织结构图

一、对角色进行明确界定的重要性

个人与他所受雇的组织之间的关系是通过个人的角色作用来确定的。在手工劳动或机械操作中，这种关系可以通过工作本身很容易地界定明确：要么是驾驶卡车，要么是操纵机器。但是，当一个人被提拔到监管人员的位置并开始对其他人的工作负责的时候，他的作用便不那么显而易见了。原来的卡车司机不再去开卡车，而是去管理一群开卡车的人。要顺利地是实现这一转变并非易事。也许被提拔并非是一个人求之不得的事：很可能在这之