

China-Dub.com

下载

第一部分

导论

告诉经理们如何才能成功的意见和建议多如牛毛。每个权威或未来的权威都在极力推销自己的成功奥妙或成功“诀窍”。就在过去几年里，经理们一直被告知如果他们不能理解并采纳下列意见，就不能成功，甚至很可能无法生存。

- 你必须在动荡中发展，不要期望重获稳定。
- 智慧而非信息是成功之路。
- 信息技术是应付超强竞争的关键。
- 必须强化员工的职权；等级管理已经过时。
- 持续质量改进是成功的必要基础。
- 商业程序重建是超越竞争对手的惟一方法。
- 企业必须具有整体性（即系统地思考并把企业视为一个完整个体）及实体性以在竞争中取胜。
- 创新和创造是成功的最重要因素。
- 混乱理论（Chaos theory）对企业的长期生存十分重要。
- 除非你清楚自己的战略意图及核心能力并抵御侵犯，否则你注定要衰亡。
- 战略思想和战略计划是一对矛盾，它们浪费了本应用于别处的宝贵时间和资源。

- 只有学习型企业才能在21世纪生存。
- 规模适宜、引入外力及订立分契是成功的关键。
- 工会—管理层合作是未来的潮流。
- 创业是获取成功的惟一途径。所有员工必须以创业者的姿态行事并得到创业者的待遇。
- 互联网是21世纪企业的基石。

我们同情那些被建议风潮所困的可怜的经理和员工，他们不是被一场风潮而是被一连串风潮所冲击。这些建议对许多领导人造成的影响仅此而已。他们怎么知道哪些是正确的？他们怎么有时间在下一批建议到来之前消化和理解眼前的建议？哪些意见对他们的企业最重要？

很少有经理具备时间、耐心及智慧来找到所有这些问题的答案。因此，在许多批评家看来经理们只是从一种时尚转向另一种时尚。我们反复听到经理们因采纳当月流行方案或所谓“Program du jour”而受到指责。那么这本书的特色何在？为什么不读那些自称能告诉你如何找到通往理想王国的钥匙、如何发现藏宝地的秘密及如何找到长盛不衰的成功法则的书？是什么使这本书与众不同或更加有用呢？

有3个理由说明你应该花时间来看这本书。下面 3 条核心思想是我们希望你在读完这本书后能得到的，我们也希望它们使你的工作多少变得容易一些。

经理是真正的策划者而非“时尚家”

如果我们要批评谁的话，那应该是学者、顾问和权威人士，他们总是把自己的诀窍当作获取成功所需要的惟一条件。这些专家似乎认为只有他们自己才具备保证企业长期生存及兴盛的智慧。企业赖以获取知识精华的那些人，其目光之短浅令人震惊。经理们在实际工作中，他们的重点是为第一线出谋划策，即送出产品或服务并让顾客满意。大多数经理在签约受雇时并没指望自己能成为建立尖端理论及战略以超越竞争者的商业天才。因此，他们在某些方面，依靠别人来提供先进的思想。这些思想越凝炼、越实用就越好。人们会以为在竞争激烈的市场中，有更好的见解就会获胜，而无用的则会被淘汰。对经理们来说可能很不幸，因为系统并非完全照此运作。那些见解出众的权威们似乎往往会产生一种“救世主”情结，他们说话行事的方式就好像

自己的见解是求得生存所惟一必备的。

很少有人承认那些脱颖而出的见解并不一定是人人适用的。然而，关于应当停止任何追逐时尚、采纳新型商业经验的行为最重要的事实是：一旦某种战略大众化了，它也就失去了作为一种竞争优势的价值。

许多权威不想或者不能着眼全局。想到一个优秀的主意并认为你这个主意能成为企业成功的诀窍或秘方，这一点很令人陶醉。但很多学者和专家从未管理过企业，更别说经营一家大公司或白手起家创办一家企业。我们可以放心地说，大多数顾问和学者并非企业家或成功的商业资本家。一些最优秀的商业专家可能是杰出的商业作者及作家，但很多人是根据理论和思想体系而非大量实践经验来进行写作的。这并非说他们的见解没有用。不过，这意味着经理们在把市面中的许多见解奉为“真理”接受下来之前应当比平常表现出更多的谨慎与疑问。那种以为一流商业书刊中的见解能确保企业成功的想法是大错特错的。

经理们不断从一种时尚转向另一种时尚，这种受到许多人批评的行为实际上是一种实用主义战略。这是一种试验 - 错误手段，可以帮助经理们挑选能使企业更成功的新见解。这一手段使许多经理走进死胡同，

也令其他一些经理得到了产生竞争优势的手段。对忙碌的经理来说，采用一流管理理论家推荐的新方案不无道理。但是如果他们追逐所有伴随成功新“窍门”出台而产生的潮流，就可能会陷入险境。本书将考察许多不同的获取成功的见解和战略，并将从概念上挑战你的思维，同时也为忙碌的经理们提供一些实用的观点。

不受时间限制的成功秘诀是不存在的

如果你读过任何一本关于某位巨富或成功人士的传记，你会对几点事实留下深刻印象。首先，书中没有迅速致富的秘诀；其次，这些极成功的人有着极为不同的生活方式和商业背景。的确，很难找到获取成功的普遍诀窍使你成为百万富翁或建立价值百万的企业。从这些传记中显现出的最一般的事实是：

- 成功来自勤奋的工作。
- 失败是成功之母。
- 成功人士理想远大，受到驱策而获取成功。
- 成功人士全心投入其目标。
- 善于发掘新奇事物的天赋(而非运气)在所有成功

里都占一席之地。

- 成功人士也是冒险家，但他们并不鲁莽。
- 成功人士明智却不一定非得是天才。
- 成功人士在自己所了解的行业中获取成功。

这些真知灼见来自于过去 30 年左右出版的几十本传记。有一点很有趣，即它们与“商业程序重建”(Business Process Reengineering, BPR)或“全面质量管理”(Total Quality Management, TQM)这样的“方案”极为不同。方案的性质似乎与冒险及努力工作在不同的概念层次。BPR和TQM这样的方案更明确、更具规定性。也许这是为什么它们会对忙碌于寻找成功“秘诀”的经理具有如此吸引力的原因。

许多真知灼见可从成功人士的奋斗史中获得。但也许两条最重要的教训是成功难于定义以及成功是多方面的。现实中随处可见的对立冲突很容易被忽视，这就使对成功的定义有了更多问题。例如，也许我们没注意过许多成功人士有时很懒或有过很长的没有重心、没有目标的时期。选出历史中与我们的成见一致的事例太容易了。如果别人来看同样的传记，他们常常会发现许多与我们所得“秘诀”不一致的地方。

这并不削弱我们的见识的正确有效性；它只不过指出生活比人类单凭智能所获取到的要复杂得多。如果人类的群体智慧足够伟大，我们早就该发现生命的秘密、宇宙的起源、人类的末日及我们都死去后会发生什么事。

恰恰相反，现实是我们找不到治愈普通感冒的方法，不完全理解许多种药（包括阿斯匹林）发生效力的方式及原因，我们不确知磁性是什么，我们甚至不能给出明天是否下雨的可靠信息。生命是极其复杂的，当我们努力去理解它时，我们却目光短浅又漫不经心，总是倾向于把它过份简单化并挑出那些与我们的现实一致的“事实”。尽管这样，也许最重要的一点是我们不断在尝试着去理解事物运作的方式及原因。

本书不会故作提供成功“秘诀”。然而，我们相信我们所讨论的价值观念对成功是极为关键的，并将成为21世纪主导成功的首要因素。如果“Pareto原则”在这里仍适用，我们相信自己所描述的5种价值观念为20%的责任提供了80%的力量。因此，重视这5种新型商业价值观念虽然只是可能确保成功，但你将得到引导你的所有企业行为的基础。

繁多的方案像一棵棵的树，但却不是森林

可从三个层次看待商业观点。第一个层次最浅显，代表了“每一次只是一棵树”层次。因此，BPR与战略程序控制(Statistical Process Control, SPC)是不同的，而SPC又不同于TQM。在这一层次，每一方案都是独立而明确的。

第二层次则同时注意一个树群。它比仅仅看到方案和技术在观念上要深刻一些而且一般情况下其规定性要弱得多。例如，建立像学习型企业、整体企业、网络企业这样的企业的思想代表了企业形式及企业运营方式的整个概略。运用这样的思想比仅仅执行SPC方案要复杂困难得多。如何成为学习型或整体型企业？即使是推崇这些思想的权威人士也很难回答这样的问题。使企业转变至这样的观念所要做的更大程度上是一个过程而非一项任务。开始运行SPC方案或BPR方案是一项任务，而将企业转变为学习型企业则是一个过程。

第三个层次是最深层次。在这一层次，我们关注的是整个森林，而非树木。我们看到整个企业的根本性质，而非每一个人。这一层次的思想极大程度上是

概念上的而且十分根本，我们需称其为“价值观念”。价值观念几乎没有时间限制，驱策我们一切的行为和行动。作为目标体系中的一部分，它是我们很少天天考虑的，然而，无论我们是否考虑它，它都指导着我们的许多决策、行为、方案及目标。许多方案和思想得到采纳和赞同，因为它们与我们基本的商业价值观念相一致。我们的商业价值观念决定我们的需要及眼光。价值观念是不会一夜之间改变的。

本书将帮助你理解众多的方案及思想只是与一种或多种新型商业价值观念有关的工具或技能。每种方案像是林中一木。只有理解了驱动你目标的所有价值观念，你才能明白森林的真面目。一旦你具有这样的判断力，你的能力会极大增强，你会因此具有将所有流行的管理方案放入一个更广阔、更全面的背景的洞察力。你能看到全景并了解所有的商业思想如何与之相适应。只有当你获得了这样的认识，你才能理解驱动成功的力量及每一方案和新思想如何能帮助你获取成功。你将能区分有价值和无价值的思想，对你企业合适及对其他企业更适用的思想。

第一部分第1章是关于新的商业价值观念及为什么它们取代了旧商业价值观念。第2章举出一个将这

些新商业价值观念融入你的企业的模型。这两章构成全书的基础。

第二部分审视“改进”这一新商业价值观念。第3章讨论如何开始改进工作。第4章描述顾客服务在企业中的作用。第5章给出一个模型，帮助企业更好地理解如何为顾客创造附加价值。一个高质量培训方案的根本原则将在第6章中得到描述。第7章讨论可持续问题及其在持续改进中的作用。每一章都处理一个与持续改进或全面质量管理有关的主题。

第三部分审视“创新”这一新商业价值观念。这一部分的每一章都与企业中持续的创造和创新方案或问题有关。第8章是关于“商业程序重建”和创造力。第9章给出几种改进战略策划/思维的方法。第10章提出一个建立21世纪以及未来的企业模型。这将包括一些建立真正有创新精神的企业的的大胆、前卫的想法。第11章分析了犯罪与质量间的关系。使用不同比喻阐释一个系统的重要构想也在这章得到说明。

第四部分审视“纳入”商业价值观念。第12章描述了这一新价值观念并显示出它如何运用控制共同工作的群体和个人权力的战略使企业受益。第13章是关于如何成为这样一个人，他能在更高层次上发挥作用，

对工作和社会作出更有目的性的努力，同时给所接触的每个人及事物带去更多价值。第 14 章审视企业领导在改变工作场所中所起的作用及其为企业中其他想改革的人提供示范的职能。

第五部分显示了关于工作场所中“驱策”新价值观念的不同见解。第 15 章涉及“这里什么对我有用”问题——为什么人人都要改变或采用一套新的企业目标？第 16 章审视过去的建议信箱的作用及逐渐成为获取所有员工意见的手段的新建议机制的作用。第 17 章阐述想要创造出起激发作用而非起破坏作用的驱动力的经理们所面临的问题和前景。

第六部分审视“信息”新价值观念。第 18、19 及 20 章检验了信息在企业成功中的地位并讨论了将数据变为信息、信息变为知识、知识变为智能及智能变为智慧的战略。这些章的重点在理解与信息相联系的根本思想及如何运用这些思想产生竞争优势。

第 1 章

获取成功的新型 组织价值观念

当顾问、商界泰斗和学者们还在讨论需要新的变化、需要新的做生意的模式时，国内商界已开始缓慢而持续地向一套新的商业价值观念转变。这种转变如候鸟迁徙一样是自发的，来自生存下去的本能。商业集团凭直觉知道他们必须改变一直以来做生意的方式，否则就无法生存。而所需的改变如此重大，每天都有新的构想出现来描述这一改变。研究机构、重建部门、子整体组织、实体企业、集团企业、混杂企业、包容企业、网络组织等都试图描述 21 世纪企业刚出现时的状况。所有专家共同面临的问题是新的组织形态尚在发展衍变之中，大多商界前辈的描述或者过时或者不完整。他们都想成为宣称自己对新型组织的看法正确的第一个人，但他们的看法都是针对一个正在成长中的孩子，无法与其成年后的样子吻合。

现在有一点很清楚：美国工业“质量革命”的第一阶段已经结束，质量运动中最初的倡导者，那些勇往直前的公司在关于质量的传说中被奉为神明。施乐 (Xerox)、福特 (Ford)、Harley-Davidson、Corning Glass、AT&T 和摩托罗拉 (Motorola) 已经成了“全面质量” (Total Quality) 构想的同义语。当人们要列出一些公司来证明质量确实很重要时，上述公司至少有一

个会被包括在内。这些企业制造了对美国工商业进行变革的宗教狂热，也为日本成功进入美国市场提供了社会。拯救了日本经济的W. Edwards Deming、Joseph Juan 和其他商界巨子举办了数百次研讨会向大众宣讲“山顶布道”。信仰福音教的总经理们如 Robert W. Galvin、David Kearns、James Houghton和Donald Peterson则坐在他们的办公室里进行指挥。在追求质量的商界，这些极富魅力的领导人使得他们所在的组织大放异彩。他们在提高质量、降低成本、重获市场份额及利润上的成功使美国的经理们不遗余力地把“全面质量”引入自己的企业。

从1982年左右到1995年，随着接受质量理念的组织的增多，质量顾问的数目成指数增长，但感到“全面质量”对自己产生效力的公司却并未相应增多。到90年代中，大多数公司都采取了某种方式加强质量。一些公司追求TQM，另一些则朝着ISO9000标准努力，还有一些则附和重建的潮流。但获得施乐、福特、摩托罗拉和Harley-Davidson那样成功的公司微乎其微。许多顾问、学者和研究人员提出各种理论来说明为什么“全面质量”观念失效了，通常也随后解释为什么他们所定义的“全面质量”观念才是正确可靠的。

从一开始有一点就很明显，由生活品味较高的总经理们领导的组织较之由庸人领导的组织发展更快。同样明显的是，真正受到日本威胁的工业组织会更有热忱改进质量。大多数企业在改革道路上的步伐只有在面临危机、责任、紧急情况时才会加快。客户麻烦越少，竞争越小，余地越大，变革越慢。许多经理说：“我们已经发展得太快了，不必理睬‘全面质量’，为什么要改变现在做生意的方式呢？”当他们的行业没有面临灭顶之灾或外来的激烈竞争时，很少有领导者或企业足够开明，能真正致力于对改革的追求。

事实上，许多人所反映的“全面质量”的“失败”只是标志着一种新兴管理模式第一阶段的结束。在过去15年左右统治着美国工业的“全面质量”伪宗教阶段标志着正取代古老的 Taylor 生意模式的第一阶段。它代表了一套新的商业价值观念的出现，而旧的价值观念终将被其取代。不幸的是，这一阶段是以狂热追求“全面质量”、“重建”、“统计程序管理”为特征的。如果宗教般虔诚的时期的变革（第一阶段）结束了，或正在向一种更深思熟虑的方式转变，那么下一阶段是什么呢？我们会看到企业停止提高质量的努力吗？对团队和工序改进的热情会不会一去不返？会有一个新

的方案跃跃欲试将要取代“全面质量”及“重建”吗？提出这样问题的人以为重拾1900年到1960年间在美国取得成功的价值观念，经理们就能回到过去，生意就能维持。这和军队想要回到亚历山大或恺撒大帝时的作战方式一样不可能。

“全面质量管理”（Total Quality Management）的许多方面包含了能够推动21世纪企业发展的新型价值观念。当前受到认同的很多其他实践和方案也反映了一套新的适用于美国商业管理的价值观念。“全面质量”模式仍在起始阶段。方案、术语、同义词和顾问的数量证实着一种新型管理模式的成长及衍变。模式就是这样发展起来的。Tomas Kuhn说过：

从一种转变模式过渡到一种能产生新型大众科学的新模式，绝不仅是一个积累的过程，绝不是靠因袭旧的模式实现的。从相当程度上，这种过渡是根据新的原则重建本领域。这种重建不仅会改变大多数基本的理论概括，还会改变许多典范的方式及其应用。在过渡阶段，新旧模式可以解决的问题会存在很大程度上的重叠，但绝非完全重合。它们的解决方式会有决定性的区别。当过渡完成后，这一行业对其领域、方式及目标的观点都将改变。