

零缺陷智慧连载(三)

■ 杨钢

克劳士比先生主张的组织“完整性”原则被认为是 21 世纪的质量观。具体是指:组织要帮助员工成功、帮助供应商成功、帮助客户成功。他曾说:“也许这些观念不像古希腊经典著作中那些概念一样具有独创性,但是它们将为现实世界中追求成功的人们提供一个舞台。这些原则既适用于个人也适用于组织,形成了一个完美的结合就像一顿营养均衡的美食,它们彼此依存,缺一不可。”

其实任何一个组织都是一条“需要链”,组织必须在满足各方需要中取得一种平衡。为此,我们就得进一步追问自己:一个组织怎么做才能满足各方需要?这就又把我们将带回最初的问题上:我们是谁?谁是我们的客户?客户为什么会找我们?我们怎么做才能比竞争对手更有优势?

管理学大师彼得·德鲁克认为,经常自问自答以上问题,有助于管理者们清楚组织存在的目的。

回答“我是谁”这一问题,可以帮助我们给自己定位;思考“客户是谁”则能给客户定位。管理学上的理论就是这样的,往往越简单的越有效,招式繁琐未必实用。那么,企业如何做才能满足客户、员工、供应商三方面的需要呢?

作为一个管理顾问师,第一要具备一种结构化的思维模式,能够捕捉企业背后的逻辑关系;第二要能在谈话的时候抓住语言背后的逻辑;最后,要能够抓住一个企业的内在基本结构。

组织无论大小,都会有一个基本的内在结构。

管理顾问师会像医生救治病人那样为企业进行诊治。他们一旦确定了企业的真实需要,就会帮助企业把需要一步步地转化为各种具体要求。我们之所以一直强调企业的三个“需要”,不仅因为它们是企业的基础,还因为它们是动态的,难以把握,也正因为如此,能否把握住这种“需要”就成了判断企业竞争力,甚至影响其生命力的关键因素。

“关键的问题是,你做了什么? 你的公司如何定位? 你必须清楚你靠什么在长期竞争中获胜,靠什么来保持你的竞争力。因此,你必须每年都对公司的定位进行更新,否则你将被淘汰。”曾凭借经典的“3C 模型”在欧美企业界享有“战略先生”美誉的大前研一认为,一家拥有成功战略的公司(Corporation),能确保其在公司优势与客户需求(Customers)的匹配度上,比其竞争对手(Competitors)做得更好。三个“C”之间整合得越紧密,公司就越有活力。

但问题是,如今这三者的性质已经发生了改变。比如,对客户进行定位变得更复杂了:某种药品的客户,既不是病人也不是医生,而可能是药剂师。为此,我们必须找到决策链条中的关键决策者。然而,社会性网络的存在,会把一群人都变成关键决策者,这是社会发展出现的新变化。为了应对这种变化,满足客户、员工和供应商的需要就变得更加迫切了。

ZD 法则,克劳士比先生主张的“完整性”是 21 世纪的质量观,其中的三个原则即帮助员工成功、帮助供应商成功、帮助客户成功。

系统整合,让利益的秋千荡起来

为什么进行系统整合很重要? 因为一个企业的内部必然存在诸多“管理体系或系统”,如内控系统,质量、环境、职业安全等管理体系,以及其他的行业管理体系等。这些体系在本质上都是可以整合在一起的,也必须整合在一起。

接下来问题来了:一个完整的组织系统包含三大协同互动的流程,正像是中医里的“任督冲三脉”——任脉即核心业务流程;督脉是支撑流程;冲脉代表战略流程。这样一类比,你会发现,那些处在支撑流程的部门,比如,人力资源、财务、行政等部门,原本是业务部门“供气”的,但由于他们掌握着企业的重要资源,加之他们往往身属“管理部门”,担负着各项指标考核的“大权”。久而久之,积淀千年的“官本位”心理难免作祟,这些部门就会渐渐演变成一个小小的权力中心。部门壁垒全或“诸侯割据”的局面就此出现。这样一来,整个系统的完整性和平衡性被打破,业务部门逐渐“气息奄奄”。唯有变革,才能改变这种状况,才能令企业重获生机。

企业接到了订单,客户提出:我们要秋千。销售部门看到订单后非常开心,他们的使命是满足客户需要、超越客户需要,所以一定要让客户高兴。但怎么才能让客户高兴呢?销售部门想到,小孩子荡秋千的时候需要家长在后面推,不方便,如果能在秋千后面加一条绳子,把孩子排队等秋千的不便,所以要做一个能同时满足三个小孩使用的秋千。

当销售部把订单传给营销计划部门的时候,营销计划部门的人笑了,他们说,我们的理念不是要满足客户需要、超越客户需要吗?为此,营销计划部门达成了共识:不能只在秋千后加一条绳子了事,还应该考虑到家长带着孩子排队等秋千的不便,所以要做一个能同时满足三个小孩使用的秋千。

接下来,订单被传到了工程部。工程部人员一看,牙都快笑掉了,说营销计划部门的人都是书呆子,只需问一句话就能让他们目瞪口呆了。请问:现在一家一孩子,客户真正需要的是什么?当然是安全。于是,工程部门

决定设计一个非常安全的秋千——放在地上的秋千。他们觉得这才是客户真正需要的。

订单终于到了生产部门。生产部门一看,哈哈大笑。他们说:秋千不挂起来能叫秋千吗?自己部门才是最了解客户需要的。于是,他们决定把它挂起来。

服务部门在最后安装的时候傻眼了,秋千根本荡不起来,为了解决这个问题,他们只好把树砍断,找来两个树枝把秋千勉强固定住。客户当然非常不满,于是,投诉、返工、罚款……一系列的售后问题接踵而来。

在整个设计、制造过程中,大家都有非常优秀的服务理念,具备国际化的视野,可为什么没能满足客户需要?表面看来,这好像是个简单的案例,但实际上体现了很多企业缺乏竞争力的大问题。

企业竞争力的缺乏体现在哪里? 首先,我们要弄清一个问题,在秋千订单上,我们赚钱了吗? 没有。那我们的钱花到哪里去了? 大量的金钱被浪费在不必要地方了。这是什么原因造成的? 克劳士比曾说:“很多公司难以成功的唯一原因就是浪费且不能充分利用其资源。他们没能花时间去深刻理解成功所需要的理念。”

这种思想上的缺陷必然会导致行动上的偏差,而行动的偏差,必将带来巨大的浪费。

一项针对全世界优秀企业的统计表明,在制造业,不必要的花费占企业销售额的 20% ~ 25%,而服务业则高达其营运成本的 30% ~ 40%。多么可怕的浪费! 这不得不引起我们的感慨:第一次就把事情做对才是最便宜的!

一旦发现思想上的缺陷,就要立即采取措施进行补救,不能放任、不管不顾,那样只会带来更多的亏损。下面,我们看看巴马派公司是怎样绝境重生的。

麦当劳公司曾是巴马派公司最大的客户,但后来,后者却不得不另谋他途,那是在 1985 年,当时公司的总裁是马克蒂小姐。

巴马派公司位于奥克拉荷马州的突桑市,是个私人企业,专门从事派饼产品的制造,拥有 50 年以上的历史,400 多名员工。

巴马派公司已经与麦当劳合作了差不多 20 年,他们每年都要为麦当劳生产 30 亿的水果酥饼。这项生意也是巴马派公司最主要的收益。但是,两家公司此时的关系却开始恶化了。这是因为很多顾客反映,麦当劳的水果酥饼不像以前那样好了:派在煎炸时会自己裂开,卷酥饼内的水果少了,酥饼的外皮容易脱落。

麦当劳对巴马派公司下了最后通牒:要么改正,要么终止合作。巴马派公司不得不表示他们很重视这些问题,并会立即采取相应的补救措施。

那时,我能想到的办法只是雇一名较好的质管人员,对生产过程加强监督。”马克蒂说道,“我并不知道我的临阵磨枪是不是能真正解决问题,但除此之外我也不知道该怎么办了。”

有一天,马克蒂在书店看到一本署名为克劳士比的书,由克劳士比质量学院出版。该学院也是世界最大的、专门从事质量管理、组织变革研究的教育机构。那本书的书名是《质量免费》。她在周末看完了整本书,星期一上班时,她就知道接下来该怎么做了。

“我拿起了电话,打给位于奥兰多的克劳士比质量学院,告诉他们的困惑。随后我的电话被转到一位有糕饼生产经验的业务负责人那里。他懂得食品制造业,所以我们的沟通很顺畅。”马克蒂一边回忆一边说,“我们很快在电话里敲定了公司在垮台前应立即修正的问题。”

共识一旦达成,接下来的事情就变得容易了:一个更正行动小组立刻成立了,以解决供给麦当劳的产品问题。一本过程手册也随后被印发出来,手册对所有的工作过程须知都做到了详尽的描述,以便员工遵照执行。

麦当劳的管理阶层也获得了邀请,与巴马派公司的员工一起进行质量改进。很快,质量改进的效果显现出来了,客户的抱怨声很快减少了,巴马派公司与他们最大的客户麦当劳又恢复了往日的密切关系。

从利润上看,巴马派公司的改变真是不同凡响——PONC(不符合要求的代价)从 380 万美元降到了 150 万美元。对此,马克蒂谈道:“这可是实实在在的 100 万啊! 不仅如此,我们的销售额增加了 200 万美元,账面盈余增加的同时,我们再次步入正轨。”

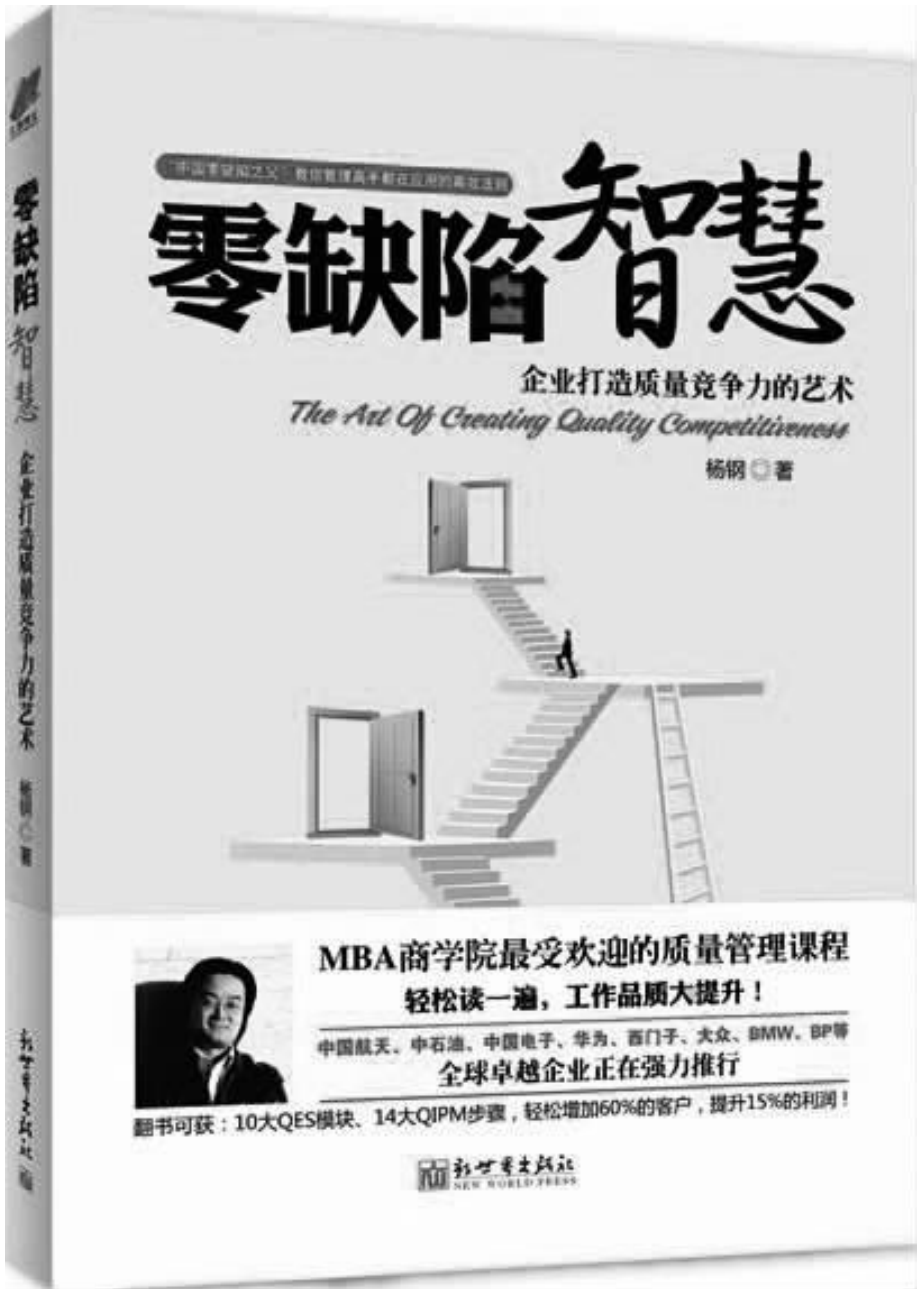
巴马派公司发现经营中的问题上,立即采取了补救措施,避免了过重的利益损失,这得益于他们内部的优化与合作。我们看到,如果一个企业中,各个职能部门都运行着各自的系统,彼此之间无法兼容,那么企业必定会处于部门间彼此消耗、浪费资源的环境中,会导致无规则运动的“布朗运动”。反之,系统间整合与兼容,则带来利益的提升。

ZD 法则,一个组织拥有能够有效运行的完整系统才是健康、能创造利益的。

变革管理,轻松获得卓越绩效

现实中,人们往往不会在口头上反对变革,可变革一旦落实起来却千难万难。正确的理念加上强大的领导力,变革才可能获得成功。

回想当年,李健熙在接掌三星集团后,难以忍受繁杂而平庸的业务竞争态势,更不能容忍抄袭日本企业的经营策略,毅然举起变



革大旗——以质量为突破口,用压路机压碎不合格的产品,以此震撼员工的心灵:“我就是要让你们感到羞愧! 拿出好产品来吧!”于是,就有了今天的三星。变革管理之路有许多条,未必条条都能够通到罗马,但基于零缺陷管理的欧洲质量奖模式却受到欧美卓越企业的广泛青睐,被认为是企业通过质量获得持续竞争力的基本套路,如图 4-3 所示。

企业难掩对“卓越绩效”的渴望,但“与生活中任何事物一样,绝大多数商业机构的经营表现不过介于平庸与优秀之间,真正做到卓越的只是极少数”(美国作家吉姆·柯林斯《Jim Collins》在畅销书《从优秀到卓越》一书中文语)。问题在于,“卓越绩效”不是企业运营的目的,而是手段,或者说是一个过程——一个不断挑战自我,从平庸到优秀、再从优秀到卓越并持续保持卓越的过程,也是“质量管理成熟度”从不成熟到成熟的发展过程。

企业一直在追求卓越表现,但是怎样才能实现? 很多企业领导强调纪律和控制,但发现效果并不好,于是转而采取各种激励措施,可惜还是不尽如人意,无奈之余最终发现:那些拥有卓越绩效的组织都遵循了一个清晰的规则,即用无形的事物影响有形的业绩。什么是无形的事物? 整个组织的价值观、集体信念等看不见、摸不着的东西。虽然有些组织也有自己的报纸、电台,甚至让员工统一着装,制定了企业准则和统一的口号、标语,可员工还是行动迟缓,企业的预期绩效还是无法达成。

为什么会如此?

从图 4-4 中我们可以清楚地得到答案。表面来看,企业的经营管理活动决定着经营结果,但实际上,“看不见”的六种“文化要素”决定着经营管理活动的成败性或者说有效性。六种文化要素中,核心是企业固守的价值观念和信念,这也是卓越企业的文化能够影响其经营绩效的最根本原因。那么,如何才能创建优秀的企业文化呢? 答案是:组合使用六种“文化塑造力量”。

大量实践表明,假如领导者不能严格规范自己的行为,希望在企业规章制度面前“网开一面”,员工就会认为领导说一套做一套,企业制度也没那么重要。有些领导人尽管自身非常自律,充满了奉献与团队精神,但遗憾的是,企业的人事制度不合理。这样一来,即使领导能做到制度面前一视同仁,但不合理的制度会让员工深受打击。比如,有些企业的绩效考核制度有失公平,或者朝令夕改,员工受到的自然是负面激励。许多公司尽管门口声声倡导平等,创建优秀企业文化,加强团队合作,但企业内部早已成型的金字塔式组织结构难以撼动……这些无形的东西会一而再、再而三地打击大家的积极性,企业又如何能够获得预期绩效呢?

既然找到了问题,接下来自然就是怎么解决了。我们要做什么? 到底从哪里入手呢? 答案很简单:第一次就把事情做对,或者说第一次就把正确的事做正确。它包含三方面要

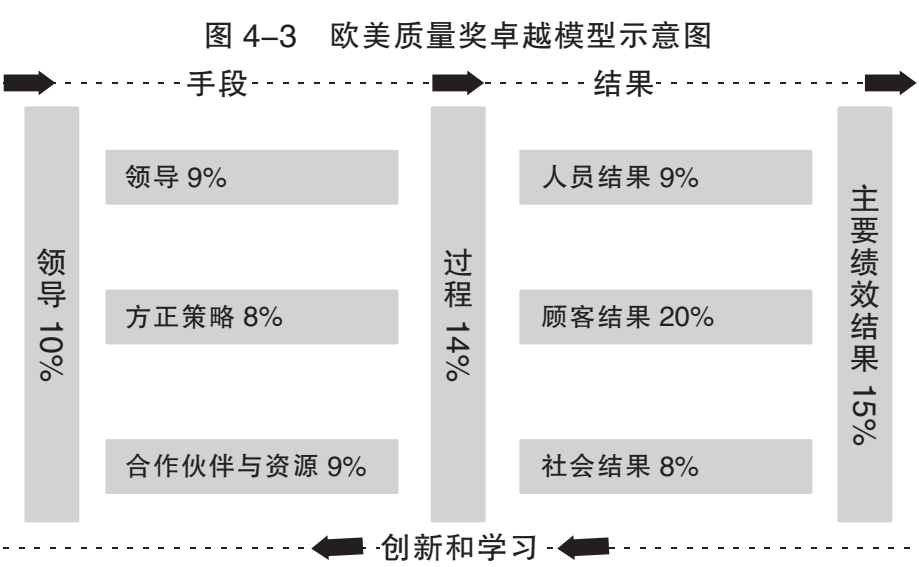
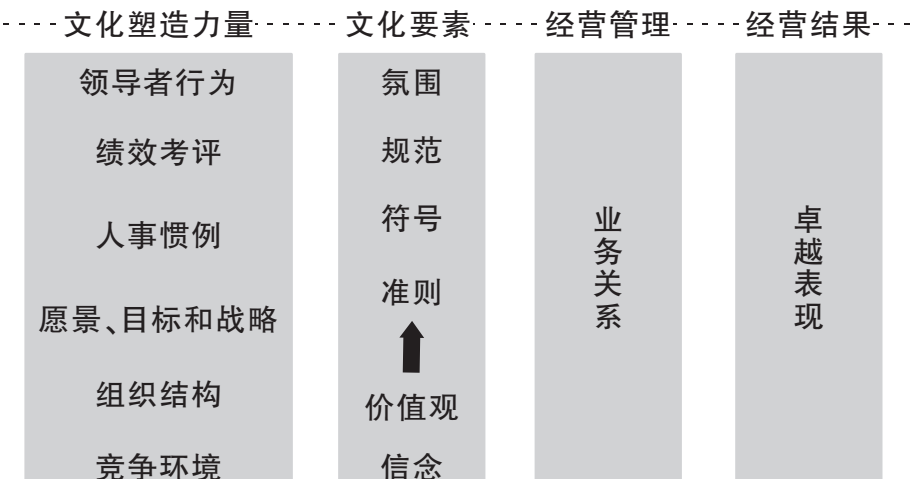


图 4-4 影响企业获得卓越表现的要素



点:正确的事、正确做事和第一次。它涉及管理的战略与方向、执行与效率以及效果与竞争力问题。它需要在两方面得到落实:关系管理和业务管理——关系管理的焦点在于诚信,也就是企业要能动态地识别并满足客户、员工和供应商及其他利益相关方的需求,以便获取资源,实现企业的高效运营,保持自身的盈利状态,获得可持续增长;而当我们处理业务时,管理的要点在于提升效率,无论是销售、研发、采购、制造环节,还是物流、售后服务,都要求我们必须比竞争对手做得更好、更快、更经济,也就是第一次就把事情做对。

ZD 法则,在那些拥有卓越绩效的组织背后,都隐藏着一个清晰的规则——无形的事物决定着有形的事物,虽然表面上看,总是有形的事物决定了无形的。

第 5 章 “失落的文明”:卓越绩效背后的跳出传统智慧“黑匣子”

什么是“传统智慧”? 我们举一个简单的例子。

有一个新娘子,婚后急于表现自己的贤惠,主动要求给新郎做早餐。丈夫很高兴。新娘把一根烤香肠放到了一个盘子里,然后把香肠切掉了一段。丈夫很纳闷:“盘子大小刚合适,香肠完全能放进盘子里,为什么要切去一段呢?”妻子解释道:“这么做跟盘子大小没关系,做这道菜就要这么切一刀,这是自己从妈妈那里学会的。”丈夫听完更纳闷了。

后来他去岳母家的时候就提出要吃这道菜。只见岳母拿出一个很大的盘子,也把原本合适的香肠切掉一段。他追问岳母为什么这样做。岳母慈爱地回答,傻孩子,这有什么可问的,做这道菜就要这样,并解释自己也是跟母亲学的。

幸运的是,老太太还健在。不久,他去拜访了老太太,并问了这个“切一段”的问题,结果令他豁然开朗。老太太说:“以前的盘子都很小,香肠又很长,只有切掉一点才能盛在盘子里。”答案就这么简单。

这就是所谓的“失落的文明”,也是我们所说的“传统智慧”。很多时候,我们自以为正确的经验往往是阻碍我们获得成功的“迷官”。

现在我想跟大家分享两个很有趣的实验。

第一个是非常有名的跳蚤实验。准备一个容器,抓一把跳蚤放到里面。会出现什么现象? 显然,跳蚤会拼命跳。过一段时间,拿一个透明的玻璃盖住容器口。再过一段时间,实验员把玻璃盖拿下来,进行观察记录,会发现五种情况:第一种,跳蚤继续跳;第二种,跳蚤不跳了;第三种,跳蚤跳得有气无力;第四种,跳蚤跳出了容器;第五种,跳蚤死了。

接下来,我们再看另外一个著名的实验——猴子实验。

在一个大笼子里放进五只猴子,笼子左上方放着香蕉。猴子看到香蕉,本能地跳起来够香蕉时,实验员用高压水枪进行喷射。一段时间后,猴子就不跳了。这时,实验员放出一只老猴子,换进一只新猴子。新猴子看到香蕉,马上就跳,但它立刻受到了水枪喷射,并且,其余没跳的老猴子也受到了波及。很快,新成员也不跳了。接下来,实验员一次性换进了两只新猴子,新猴子进笼后刚准备起跳,就遭到了其他老猴子的阻止,但新猴子还是跳了,于是笼里所有的猴子都被水枪喷射了,新猴子很快妥协。最后,实验员放出剩下的两只老猴子,并不再进行水枪喷射,但笼内没有一只猴子敢跳起来够香蕉。“不能跳”成了这个小团队的一项制度!

杨钢:故事讲完了,我们思考两个问题:第一,我们能从两个实验中发现什么? 第二,第一个故事中“透明的盖子”意味着什么?

学员:透明的盖子代表限制条件。杨钢:后来没有盖子了,但很多跳蚤还是不跳,为什么?

学员:习惯形成的行为定式导致的。杨钢:这是其一。其实整个社会,包括小团体都有自己的习惯定式。还有没有其他答案?

学员:游戏规则。学员:一种从众的心理。

杨钢:大家有没有发现,我们提到的这些原因都是一些心理学范畴的知识,如条件反射、心理定式、习惯等,而不是一些物理或化学上的原因。

作为一名工程师,我们面对机器、零件的时候,需要的多是物理学、数学和其他理工学科的知识;而当我们作为管理者的时候,面对的多是业务和关系方面的问题,可能就需要更多的心理学知识了。玻璃盖子代表的正是无形的组织制度。

管理者怎样才能做到破旧立新,不被旧观念、旧制度束缚住? 我们总说要改变,但关键哪里要变、怎么变? 其实,我们都知道路在哪里,可 just 是不愿意去找!

要想“变”,首先要破除传统智慧,接受零缺陷的管理思路,这是一条正确的管理之路,是第一次把事情做正确的法宝。

ZD 法则,我们应该注意的地方,不是把正确的事做错了,而是要努力把错误的事情做正确。

(待续)