卓越管理如何提升生产力

作者： John Dowdy, Stephen J. Dorgan
来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2003.2

长久以来，有效管理一直被视为提高公司效率的关键之一，本文恰可作为左证

全球各地的政府无不致力于提升生产力，以求经济表现能够改善。正如麦肯锡全球研究院(MGI) 过去十年来一再重复发现的结果一样，产业生产力的高低，取决于环境的竞争激烈程度而定。因此，有人主张，政府如果志于提升生产力，则应取消诸如过度管制等阻挠竞争的障碍。

经理人是否也能发挥力量呢？一般均假设良好的管理可以增加生产力，但其实此一论点从未获得证实。不过，麦肯锡最近研究制造业的结果证明，两者之间的确存在明显的关联性。

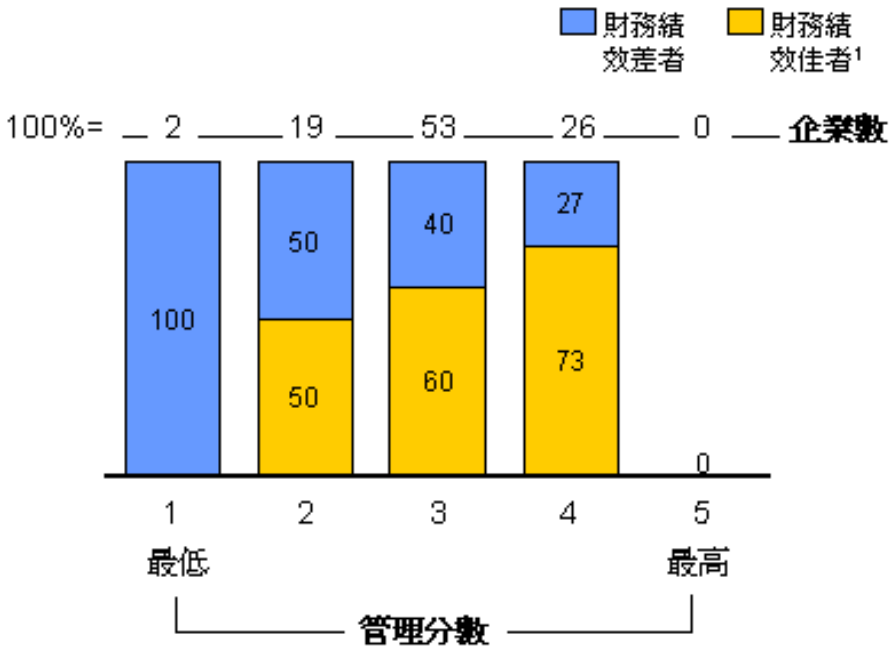
长久以来，有三种管理技能一致公认可以提升企业绩效，其为：减少废料的精实生产；吸引并保留一流人才的员工管理，以及奖励员工达成业绩的绩效管理。为了评估并衡量这些管理技术的影响力，我们访问了法国、德国、英国和美国等地一百家制造商的营运主管。我们采随机抽样，从各地主要证券交易所挂牌交易的制造业者当中选取研究对象。访问流程采双盲测试：受访者不了解其管理作业将会受到如何评估与衡量，而访问者也不清楚受访公司的财务表现。

企业在每项管理技术里，会因使用或未使用而得到不同的分数——分数从未使用得一分，到最佳典范得五分不等。接着我们采用数个主要的财务评量指针——最重要者如投入资本报酬率(ROCE)与业界相比——比较过去五年来(1995-2000)某段时间内，每家公司的得分。选择 ROCE 作为主要的评量标准，是为了避免财务表现因不同国家税制差异而受影响，且可避免企业所处产业的影响 (当然会有某些产业的报酬率，高出其它产业的情形存在)。结果显示，管理得分最高者的绩效表现均超出业界平均 (图一)。这显示，企业的管理作业与其财务表现有密切关联 (信心水准为 95%)。例如：三个管理技术的表现分数每增加一分，则可为公司 ROCE 带来 5.1% 的增长——此不受产业差异影响。在同样为期五年的时间之内，这种改善相当于能为美国制造业增添四千亿美元的价值，意即在抽样的四个国家当中，共可增加七千亿美元的价值。

圖一

卓越管理值得追求

管理分數與投入資本報酬率之比較，百分比



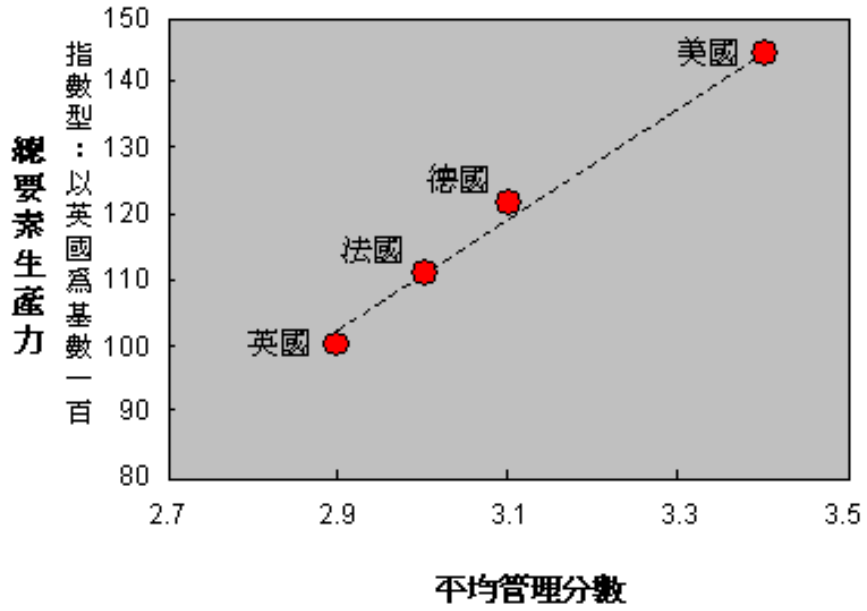
[1]5年投入資本報酬率高於產業平均者

麥肯錫公司

如果管理作业会影响企业的财务绩效，那幺应该也会影响产业的生产力。我们的统计结果也证明此一假设。各国的总要素生产力(劳动生产力与资本生产力之综合)也有显着差异：美国表现杰出，英国则相当不理想。我们的研究显示，国家生产力排名与管理作业之间有密切的关联——我们研究的美国公司，平均管理绩效分数最高，而英国最低（见图二）。这种关联性显示：如果英国制造业的管理绩效分数能够增加一分，则总要素生产力可增加 80%——这会远高于美国的生产力水准。

圖二

管理作業與生產力呈正相關



資料來源：美國國家經濟暨社會研究協會；麥肯錫分析

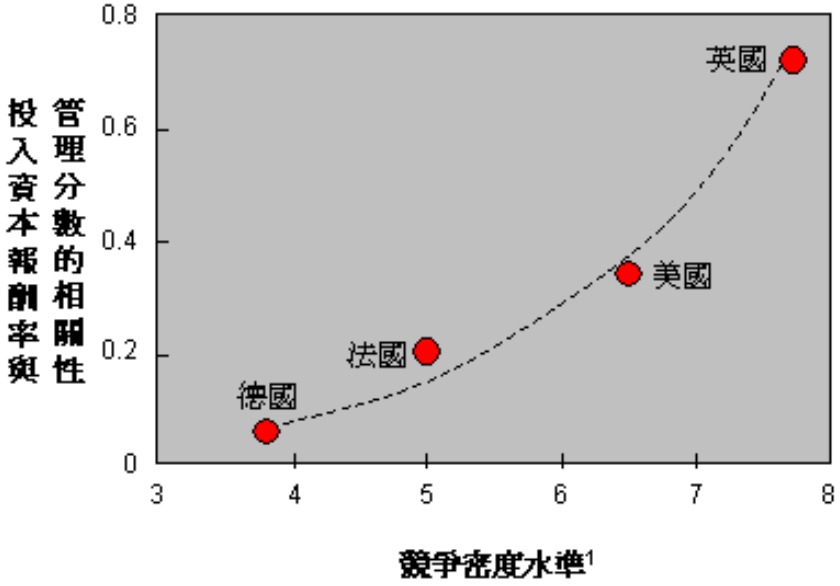
麥肯錫公司

对于企图增加生产力的公司而言，此一发现至关紧要。为了增强劳动生产力，进而增加总要素生产力，制造业者现在倾向于游说政府提高资本投资的免税额。但是我们的研究显示，如果经理人的管理绩效更佳，在政府或产业只需负担极少、或完全不必负担任何成本的情况下，即可达成相同目标。

鼓励经理人的最佳方法为何？由于接受调查的美国公司，平均得到最高的管理分数，因此假设在一个经济体内，激烈竞争有助于带动卓越的管理作业，应属合理假设。但是对于竞争密度水准(每年制造业新进业者的比例)和样本企业的卓越管理作风之间，我们无法找出任何直接的关联性。由此可知，在竞争激烈与和缓的环境里，显然管理严谨与松散的公司均同时存在。然而管理作业对企业财务绩效的影响程度，与竞争密度水准之间，两者确实关系紧密（见图三）。换句话说，在较竞争的环境里，良好的管理对于利润的影响较为显着。

圖三

強者益強



[1] 製造業每年平均增加新進業者的比例

資料來源：Ana Martin 和Jordi Jaumandreu，*八〇年代西班牙製造業的進入、退出與生產力成長情形*，1999；麥肯錫分析

麥肯錫公司

对于环境竞争不甚激烈的经理人而言，这份报告透露的讯息，实在难以令人振奋，因为不论他们如何努力，跟法规等因素相比，他们能对财务表现发挥的影响力都较低。但是值得安慰的是，一旦政府真的决心增加竞争，管理卓越的企业将能顺利出线。只有当政府营造适当的竞争条件，再加上经理人运用一流的管理技巧，才可望达到最大的生产力水准。