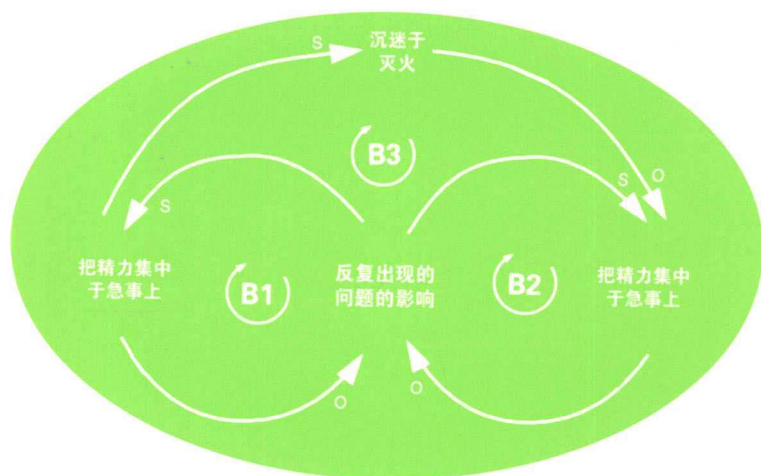


影响公司效能 的 10种公司病

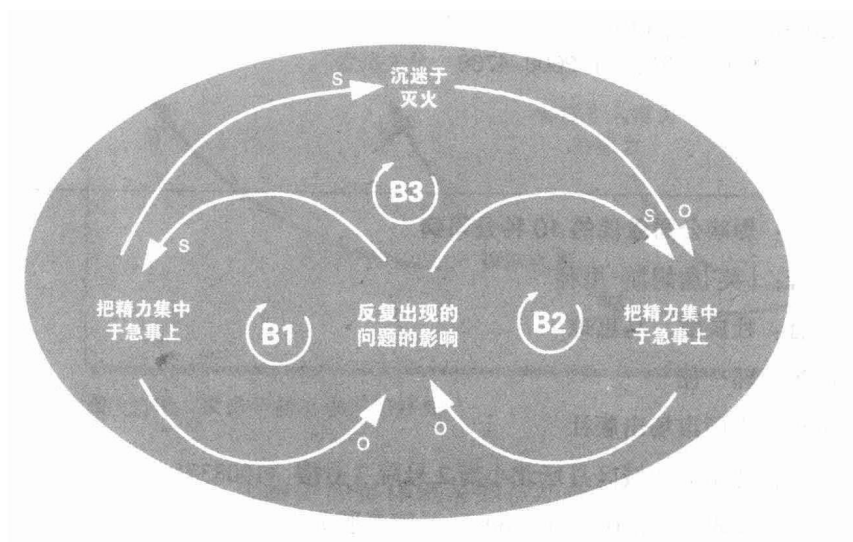


Gaming the System



[英] 詹姆斯·里利 著 杜庆雯 马惠琼 译

影响公司效能 的 10种公司病



Gaming the System



[英] 詹姆斯·里利 著 杜庆雯 马惠琼 译

中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

影响公司效能的 10 种公司病 / (英) 里利著; 杜庆雯, 马惠琼译. —北京: 中国市场出版社, 2008.10

ISBN 978-7-5092-0426-9

I. 影... II. ①里... ②杜... ③马... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 150927 号

Copyright © James Rieley, 2001

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *GAMING THE SYSTEM* is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2008-4738

书 名: 影响公司效能的 10 种公司病

著 者: [英]詹姆斯·里利

译 者: 杜庆雯 马惠琼

责任编辑: 郭 佳

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 14 印张 145 千字

版 次: 2008 年 11 月第 1 版

印 次: 2008 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0426-9

定 价: 39.80 元



影响公司效能的10

种公司病

Gaming the System

几年前，我去了一家工厂，在那儿，罗伯特谈到了人们的态度问题。当时令我感到吃惊的是罗伯特认为态度是我们随身携带的东西。按他的意思，我们中的有些人是以度假者的身份来的——也就是说他们把工厂当作度假地，仅仅是人来了而没有好好做他们日常该做的工作；还有些人来时抱着一种世故的态度——这些人看见了一切，也知道一切，但很可能只是看到、知道而已，而不会去设法改变现状；另一些人在那儿就像囚犯——必须在他人的指导下才能做事，甚至学习也需要别人指导。但是，罗伯特还说，也有些人是来探索的——他们寻找机会了解更多他们不甚了解的东西；甚至来找机会学习他们从来不知道自己不了解的东西。本书要讨论的正是这种探索。

变化是我们不得不面对的东西。变化每时每刻都在发生。变化不是坏事，它只是我们作为人的一些本质的东西。从父母孕育我们的那一刻开始，我们就在经历变化。我们出生，成长，学习；我们进一步成长，应用我们所学的东西；我们变老。当然，我们都知道下一步会发生什么。我们除了改变，除了尽我们最大的努力面对变化外，别无选择。但是，应对我们公司中的变化不会很容易。这可能有很多原因。

我们直接经历的变化和我们自身的改变，对我们来说很可能太近了，以至于我们不能每天都意识到。随着年龄的增长，我们把现在的我们与以前的我们进行对比前，是很难看到这些改变的。这样做相对容易一些：我们看看过去的照片，把照片中的我们与现在的我们进行对比。这使我们能够看出其中的差别，看出我们所经历的变化。但是，能按变化发生的本来面目看清变化更难。除非我们的身体经历的变化非常大，否则我们很难注意到它。比如，在我们的心狂跳不止之前，我们是很难注意到它的跳动的；在我们无法喘息之前，我们是注意不到我们的呼吸的；在我们的衣服不合身之前，我们注意不到我们长高了。

你所在的公司经历了多少变化？而这些变化又影响了你对自己能力的信任？有多少次你注意到从公司内部了解到的关于工作任务的信息与你事先得到的信息不符？有多少次你觉得你所在公司的管理层对你的工作任务了解得比你知道的还少？当这些情况发生时，当你所工作的地方变得杂乱无章时，当你觉得你想做一些你认为更好的事时，会发生什么情况？当主观原因引起的麻烦出现时，又会怎样呢？从某种程度来说，惹麻烦是我们每个人都会做的事。但是，当一个公司中有很多人开始对公司制度提出挑战从而惹出麻烦时，这个公司要做到真正成功，实现它的潜力的能力就会减弱。

本书是我在过去10年中，针对公司员工的所作所为进行调查的基础上写成的。这并不意味着他们好或是不好；他们仅仅只是因为某些互动机制在起作用而表现了组织行为。在此期间，为了探索在公司起作用的一些互动机制，我采访了许多员工。

公司也经历着变化。很多这一类的变化并不是显而易见的。但有时候，这些变革会很激烈——我们的公司因兼并而重组；我们的公司因技术进步而变化；我们的公司因一些我们无法控制的外界力量而变化。当这些变化发生时，我们

因不知如何应对而茫然失措。

这是一本关于互动机制或互动关系——关于人们的行为怎样因公司结构而改变的书。本书中的结构不是指物质上的结构——不是指建筑物或设备，而是指政策和程序、思维模式和公司既定的目标。正是这些结构驱动着人们的行为；正是这些结构促使我写了这本书；正是这些结构强烈地改变了我书中提到的公司成功或更加成功的能力。这是一本关于公司员工如何改变自己的行为以适应或应对这些结构的书。

“挑战制度”或者说故意惹起“合理”麻烦的例子比比皆是。我们都知道那是一些什么样的例子。过去，我们只是无法指名道姓地确认整个行为互动机制。现在也不能。惹麻烦是那些在公司内部擅长“灭火”的能干的人的特权，而不是那些确保公司中无火可灭的人的特权。这是在转变努力带来的负担（和指责），以避免任何可能的后果；这是通过在公司中激起一些事端来逃避责任；这是为了个人所得而操纵一项激励机制；这是在将精力集中于短期思考，从而逃避未来责任的做法；这是在隐瞒或控制资料。

“挑战制度”是一种破坏性的个人和组织行为。这种行为削减了一些人的意愿和能力。这些人想要使他们的公司成功，能持续发展并鼓励一种大家都喜欢的工作环境。

理解人们如何挑战制度以及他们那样做的理由，可减缓这种挑战带来的影响或使它变害为利。这不仅对受这种挑战影响的人有好处，对整个公司来说也如此。但要注意，如果你相信这一切责任完全在于别人，那你就错得很可悲了。在整本书中，你都能找到我书中提到的这些公司是“怎样”以及“为什么”发展到它们所处的境况的。对每一个个例而言，都可以通过更好地理解“什么情况在发生”、“为什么会发生”、“这些情况对员工和整个公司将产生什么样的

影响”等问题来扭转这些互动机制所产生的影响。

本书每一章着重分析一种公司互动机制。在采访过程中，我收集了一些员工的意见。我在书中多次引用了这些评论。我之所以引用直接经历了那种互动机制的人的评论，是因为这样能让读者“体会”员工们的感受。

我在每一章中都为每一家公司重新起了名，通过使用虚构公司名的方式，读者可以跟上本书的节奏并参与到公司所经历的事情中来。在每一章的结尾，我再一次分析了起作用的互动机制，以及我从这些机制的可意料到的和无法意料到的结果中所归纳出的结论。

本书主要探索我们怎样才能更擅长对付在我们的公司中和在我们自己身上发生的变化所产生的影响；探索我们是怎样到达我们现在所处的位置的，为什么会到达那儿；探索怎样才能使我们的公司到达我们想让其到达的地方。

在本书的结尾，我为读者提出了一些建议。我的经验告诉我，很多公司都经历着在本书中提及的在公司中起作用的互动机制。对一个与这些互动机制有关联的读者来说（你们中很多人都会与此有关联），这将有助于找到对付它们的办法，而不必一切从头开始。

与时下许多流行的观点不同，本书更多地关注公司的软性竞争力，更多地关注由公司结构导致的公司行为和公司系统内部的互动关系，更多地关注由于这种互动关系而导致的公司内部问题，并由此得出公司更应该关注员工核心能力——愿景构建、沟通理解能力，并从系统角度思考公司战略战术行动和员工个人的工作。

我没有论述时下最流行的公司重组——裁员、减少开支、领导等问题，而是用简单明确的事实说明许多情况下管理者和投资人根本就是误解了上述概念。

影响公司效能的**10** 种公司病

GAMING THE SYSTEM

1 员工不能准确理解公司的目标 1

犹如夜间开着没有前灯的车行驶在蜿蜒的路上，穿越丛林和迷雾
我们如何才能确保公司的成功？

2 员工不适应新的公司运作结构 27

哎呀，我原以为草图早已过时
如何避免项目组中“强制前进”的心理

3 员工不适应变化 39

以不变应万变
当我们试图避免改变计划时将会发生什么？

4 有没有前进方向是关键 63

是隧道尽头的灯……还是疾驶而来的火车？
当我们错过了提醒我们公司发展方向的信号时会发生什么？

5 工作目标失控 79

下一次，我们只解决世界上的饥饿问题

当项目悄然失控时会发生什么？

6 工作进程失控 91

犹如多米诺骨牌

当事态失控时会发生什么？

7 管理还是领导？ 103

是驾驶不力还是只是司机的问题？

当管理变得比领导力更重要时会发生什么？

8 对抗变革 117

我喜欢截止日期，尤其是当它飞驰而过时发出的嘘嘘声

当公司与变革的新方案抗争时会发生什么？

9 裁员和公司重组不能解决的那些问题 127

我能闻见烟味却看不见火

当我们迷失了真正的目标时会发生什么？

10 员工的理解力很重要 141

当我们需要毕加索时，他在哪里？

当我们看不懂那幅名画时会发生什么？

11 解决方案：到底什么是公司的核心竞争力 169

不像把 A 记入 B 中那么简单，而是……

从实例中得出的结论



员工不能准确理解公司的目标

犹如夜间开着没有前灯的车行驶
在蜿蜒的路上，穿越丛林和迷雾

我们如何才能确保公司的成功？

人们总说：“如果你不知道目的地在哪里，你就几乎不可能到达你想去的地方。”公司的管理部门多次下决心确定那些能带来预期好处的目标。从表面上看，那似乎是一个好主意：确定目标；要求员工为达到目标而努力；解雇不称职的员工。可是很多时候这并不管用。是什么使得公司不能达到自己的目标呢？商业日志里记满了目标未达到、努力白费的事例。为什么会这样呢？

在很多情况下，这并不源于不努力，而是因为不能清楚地理解目标是什么，以及这些目标怎样才能适合公司的员工。如果不能理解该做什么以及为什么去做，工作就有可能像本章标题所说的那样，“犹如夜间开着没有前灯的车行驶在蜿蜒的路上，穿越丛林和迷雾”。然后我们会纳闷：为什么我们到不了目的地？

Tool 公司是美国中西部一家有着悠久历史的公司。其因产品质量优良和勇于革新而在全球久负盛名。它是一家更大的公司的分公司。这家大公司在近 10 年中经历了多次所有权的变更，并且仍在经历竞争和因无法意识到自身潜力而带来的痛苦。

Tool 公司也经历着巨变。作为一家更大的控股公司的分公司，它最初是一家生产公司，因其在生产优良的运输装置方面的特殊技能而出名。它在母公司经历的诸多变更中——一次内部收购，一次被对手接管，一次被卖给一家相当规模的国际集团公司——挺了过来。但是也为此付出了代价。今天的 Tool 公司已不再是过去的样子了。公司的一些员工也经历过上述变

更。这反映他们在一定条件下能否从情感上使自己投入到目前的公司状态中。

妨碍提高效能的最大障碍是什么呢？是人们走到一起，朝着未来努力并保卫他们的地盘时的那份欣然和乐意。

妨碍成为最好公司的最大障碍是什么呢？是管理问题。我认为这是我们行动上的倦怠和不情愿。

在采访员工时，他们作出了上述两种评论。这样的评论与公司的文化相关联。麻省理工学院斯隆商学院的阿杰·沙因(Adgar Schein)是这样定义文化的：“它是一个团队在其整个历史过程中所学到的、大家都认可的、想当然的推断的总和。”依照沙因的说法，文化的标准包括一些人为现象（看得见的公司结构和公司过程）、大家共同接受的一些价值观（策略、目标和宗旨），以及一些潜在的推断（潜意识的、想当然的信念和观念）。这些文化标准在 Tool 公司全有。

有好几种互动关系在 Tool 公司中起作用，我在采访它的全体职员的过程中能明显感觉到这一点。这其中包括在理解公司的总体方向上普遍的意见不合。

具体地说，我不知道我们在朝着什么方向前进。我只知道我们在努力开拓新的市场。

一些人在谈论进入更多的我们从未涉足的国际市场，却没有勾画出它应有的状态。

没错，他们确实有一些长远规划，但我不知其详。

有的员工理解公司愿景，有的不理解。我想，他们之所以不理解是因为改变公司以达到那个愿景的想法与他们认为你应该如何管理企业的想法不一致。

我想他们对自己憧憬的未来已有规划。

这种意见上的不和表现在一系列事情上。在这一系列的一端是在大家都认可的意见上的不一致，另一端是对那种意见了解得不清楚。大家对未来没有一个了解清楚的、共同认可的意見。这就不难理解为什么公司里的人若有所失、人心涣散了。

另一种非常明显的互动力量是：人们普遍认为交流的标准前后不一致，以权威为主，缺乏共同愿景。这可以从人们对在 Tool 公司中召开的一种会议的盲目信任中得到证实。公司规定：每月都及时召开会议，以便把重要信息向一个管理小组汇报。可从对员工的采访中明显看出那些会议被认为是一个单向交流的工具——一个只是“讲述”而不是“了解”公司的发展方向和公司面临的问题的便利途径。

当我刚到公司时，从它让每一个人都知道自己处于什么位置的角度出发，我很欣赏那些及时召开的会议。我渐渐发现，我是在会上唯一代表任何东西——资金的人。我可以在告示板上贴一张纸就完事。从这一点来看，我看不出那些会议有什么价值。

我相信，在那样一个有众多经理在场的大会议室里，你很难与你的同伴们公开交谈。有的经理根本无法做到真正公开接受批评。

在每月及时召开的会议上，人们提问吗？是的。他们提一些尖锐的问题吗？人们提出的问题不如他们应该能够提出的那么尖锐。为什么会那样呢？我想可能是因为有的人害怕。在管理小组中，有些经理比其他一些经理更能接受那些问题或对话。所有的高层管理小组通常都出席那样的会议。我想那种场合存在一种威胁。

如果有一种力量无形中限制员工提出独立的问题，而这些问题正是他们觉得需要解决的问题，那么在解决那些对提高他们自身效能，从而使公司的效能尽可能地提高会产生影响的问题时，他们会觉得很不舒服。

Tool 公司正面临着竞争威胁的话题在每一次员工采访中都会显露出来。尽管人们非常理解由于汇率波动而引起的来自其他国家的竞争威胁，但人们却不知道应该如何应对这种局面。这种已被人们理解的和能被人们理解的二者之间的不符反映出公司显然相信单向循环学习是支撑企业的一种方式。

在单向循环学习（Argyris and Schon, 1992）中，人们在单个层面上理解问题。也就是说，手边的问题是一个孤立的问题，可通过干预确定下来。不幸的是，如图 1.1 所示，这一模式显示出了实际结果与预期结果之间的不符。这一不符导致了决策层面上的干预，也就是说这一问题提出时便受到了干预。

单向循环学习总比不学习好，但它确实强化了一种信念，即仅通过改变策略以减轻问题产生的影响，有时就能得到有效的解决办法。对 Tool 公司来说，“有效”一词显然指的是能

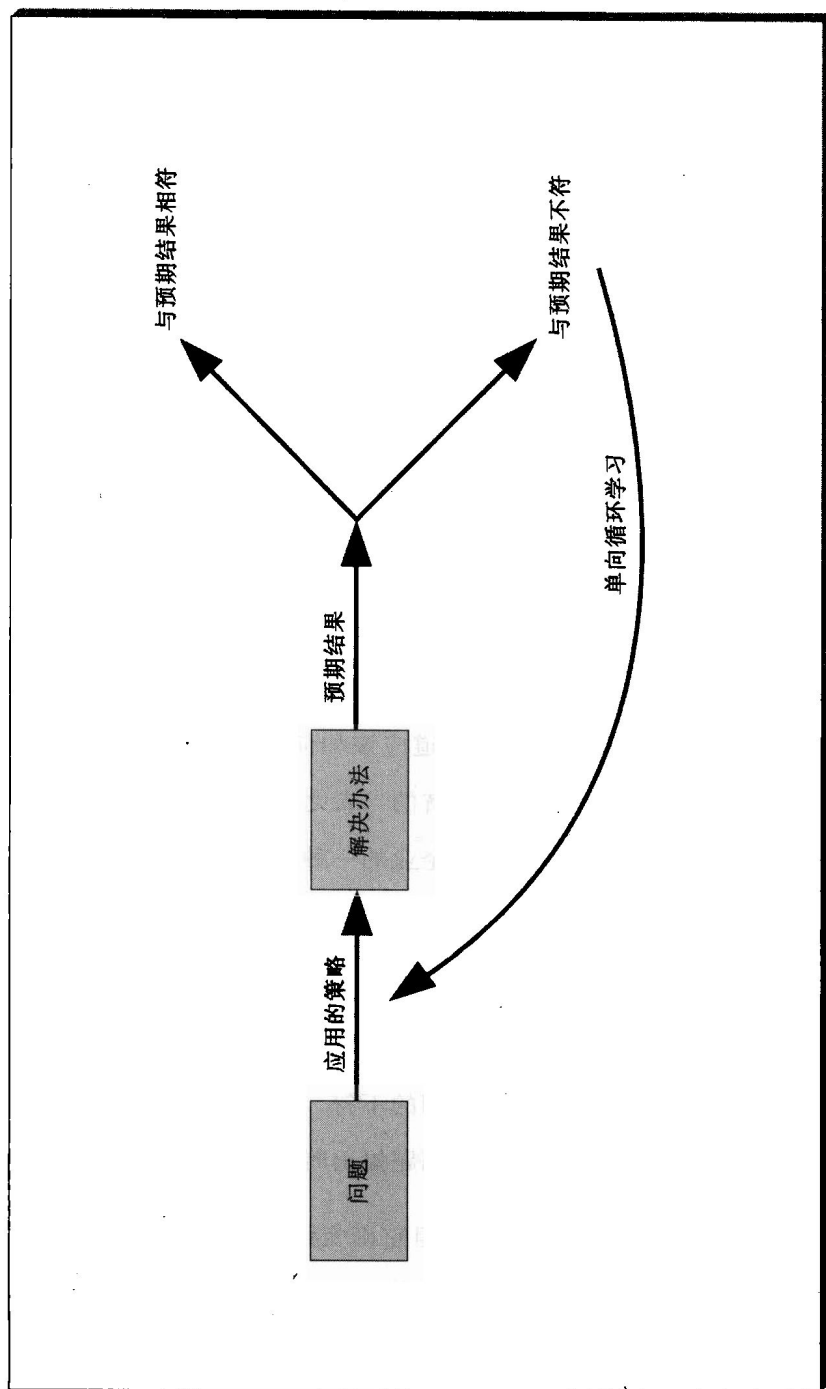


图 1.1 单向循环学习的工作流程

长期保留并管用的解决办法。可是，Tool 公司和其他一些公司已认识到，单向循环学习在现今世界是不够的。因为事实证明它们一向指望的解决办法并不能长期起作用。

阿吉里斯和舍恩关于学习的研究还指出了另一种学习模式——双向循环学习。在双向循环学习中，我们可以看看我们如何理解解决问题的过程。当人们意识到所采用的解决办法不能达到预期结果时，双向循环学习的情况就发生了。这种不符不会导致一次新的干预的产生，而会引起思维模式上的转变。而这种思维模式能促成人们理解问题以及解决问题的策略（见图 1.2）。

当思维模式受到实际结果与预期结果之间的不符影响时，我们关于“结果可能是什么”的思维模式也会受到影响。此外，在延缓一段时间后，我们可能会认识到解决办法会对问题本身产生影响。丹尼尔·金（Daniel Kim）曾说过：“问题不会离开看问题的人而独立存在。”这种说法以及它与双向循环学习概念间的相关性影响着 Tool 公司的员工解决公司所面临的一些问题的能力。

如果这家公司能继续生存下去，它要么必须收购一家生产我们能推向市场的具有竞争力的产品的公司（这一点我们一直在讨论）；要么我们必须着手开发一种能推向市场的产品，而这种产品要能使公司在今后的 100 年内站得住脚。

这种说法是单向循环学习的典型例子。要保持竞争力，很明显有两种选择：一是着手又一次公司合并；二是开发一种具

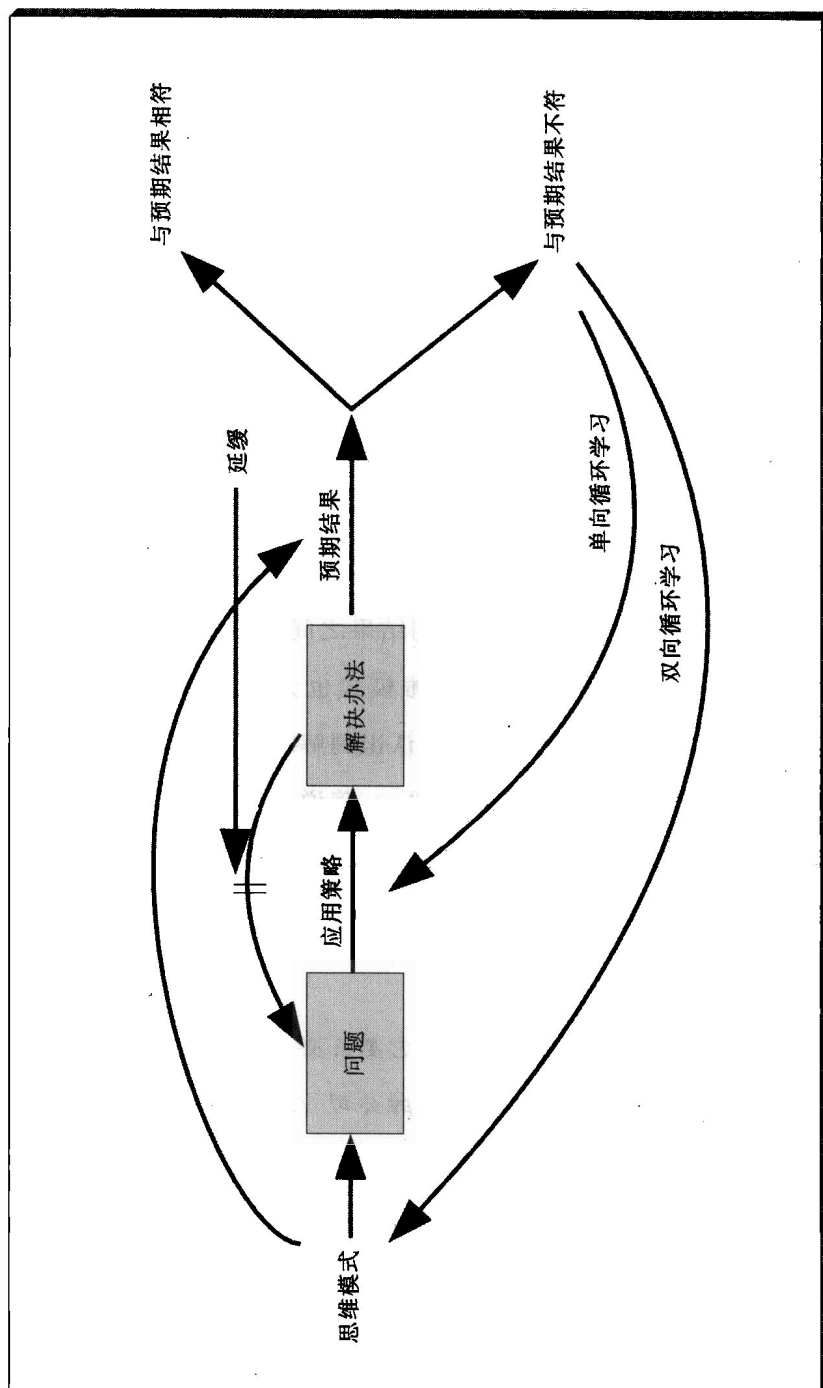


图 1.2 双向循环学习的工作模式