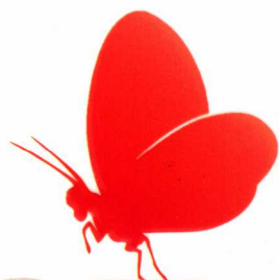


正盛传于商界的后现代管理实操范本

制造忠诚与执行

用蝴蝶效应 煽动你的员工

[美] 加罗·金赛·高曼 著

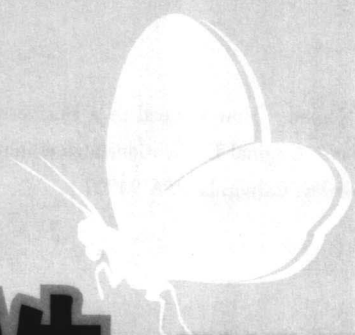


THE BUTTERFLY
EFFECT

影响整个世界的飓风
关乎企业存亡的效应
引发企业转型的绝妙方略



湖南科学技术出版社



制造 THE BUTTERFLY EFFECT 忠诚与执行

用蝴蝶效应煽动你的员工

[美] 加罗·金赛·高曼 著
李颖 译

 湖南科学技术出版社

This isn't The Company I Joined: How to Lead in a Business Turned Upside Down ©
2004 by Carol Kinsey Goman. Original English language edition published by KCS publishing, P.O. Box 8255, Berkeley, California USA 94707

All Rights Reserved

Chinese Simplified language edition published by Hunan Science & Technology Press
Copyright © 2005

湖南科学技术出版社经北京版权代理公司独家获得本书中文简体字版著作权,并在中国大陆地区独家出版发行

著作权登记号:18-2005-059

版权所有·侵权必究

制造忠诚与执行

著者:[美]加罗·金赛·高曼

译者:李颖

出版策划:琴石

责任编辑:戴涛

出版发行:湖南科学技术出版社

社址:长沙市湘雅路276号

<http://www.hnstp.com>

邮购联系:本社直销科 0731-4375808

印刷:广州家联印刷有限公司(印装质量问题请直接与本厂联系)

厂址:广州市中山大道棠东工业区官育路20-22号(邮编:510630)

出版日期:2005年6月第1版第1次

开本:787×1092mm 1/16

印张:15.5

插页:1

字数:260000

书号:ISBN 7-5357-4254-8/F·433

定价:36.00元



中文版前言

制造忠诚——为什么要制造忠诚

失去忠诚的代价是昂贵的,美国因此每年损失 600 亿美元。我们必须重新定义忠诚,顾客的忠诚需要员工的忠诚,企业的利润来自员工的忠诚。如果不注意制造和保持员工的忠诚,当经济形势发生逆转时,当企业发生大转型时,企业和员工的关系就会成为凸显的大问题。没有忠诚的员工,就没有长青的企业!

煽动执行——怎样煽动执行

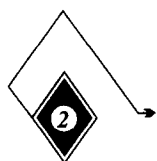
员工是企业发展战略中的“蝴蝶”,蝴蝶翅膀煽动带来的改变不可低估,这种煽动的反馈即为员工的执行力。执行力是员工的能力释放,也是企业能量的流动和企业效益的憧憬。没有执行力的企业不能竞争于对手,又何以制胜于不断变化的商业社会!

绝妙方略——用对方略出效益

允许员工犯错。告诉我们的员工,不犯错误也许就没有出色的努力。

给予“兴奋压力”。管理的意义在某

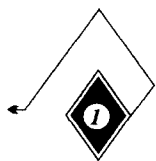




种程序上是给予压力，一定的压力是制造执行力的必需。

避免“备战状态”。应对困难的诀窍不是备战而是放松，要学会同变革一起变革。

调动员工潜能。今天有些企业之所以出色，是因为它们找到了调动员工潜能的方法以及挥动了“忠诚与执行”这两把无敌的“利剑”。



致读者

早年,气象学家洛伦兹在一次科学演讲中提出了一个惊人的理论概念:一只南美洲亚马逊河流域热带雨林中的蝴蝶,偶尔煽动几下翅膀,有可能会在美国的得克萨斯州引起一场龙卷飓风。其原因在于蝴蝶翅膀产生的运动,导致其身边的空气系统发生变化,引起微弱气流的产生,又引起它四周的空气或其他系统产生相应的变化,由此连锁反应,最终导致其他系统发生巨大的变化。洛伦兹的演讲使人们震惊,从此,“蝴蝶效应”之说不胫而走,声名远扬。

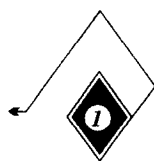
在社会学界,“蝴蝶效应”说明:一个微小的坏机制,如不加以及时引导和调节,可能会带来社会的危害;在管理学中,“蝴蝶效应”也说明:企业中微小的坏因素,有可能导致企业发展的终止,但一个好的微小因素经过努力,也可能产生推动企业发展壮大的轰动效应。

现代的管理者若想提高公司的生产力和竞争力,不仅需要努力工作,还需要制造忠诚与执行的企业状态,以解决企业发展中的具体问题。现实中,再绝妙的企



业战略也只有依靠忠诚的员工和成功的执行才能够显示出它的价值。世界上成功的知名企业除了能随环境的改变而制定相应的策略外,更重要的是将员工的忠诚度与执行力充分煽动起来,为企业的发展服务,这就是蝴蝶效应式的变革管理。如何与员工进行有效的交流并激励他们努力工作是一门管理艺术,如何利用“蝴蝶效应”来管理和治理一家混沌的公司是现代管理者必须掌握的一门艺术。蝴蝶效应是当前学习型组织理论的重要内容,也是现代管理中的重要理念。本书在这一方面提出了很多建设性的意见,这些意见有助于消除员工因企业变革而产生的抵触情绪,有助于为企业在发展中提供具体指导和效仿目标。

本书所谈及的“管理者”,不仅包括首席执行官、企业主席、部门经理等高层管理人员,还包括为经理们制定员工激励政策的专业人士(例如公关部、人力资源部、战略制定部门的工作人员以及领导着一个小型团队或部门的项目负责人)。需要指出的是,企业中的所有人员,不管是管理者还是操作者,都可以将本书作为一本现学即用的管理实操范本。



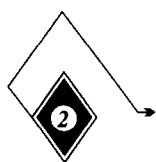
关于作者

一个看似混乱的工作场所是激励人们工作的好地方,特别是对于那些管理结构良好的公司。在这种环境下,知识能够得到很好的传播,人们通过自己的能力来确立工作上的关系,因此强者能树立自己的威信。

加罗·金赛·高曼深知这一点,但是她却说:“情况并非总是如此。”不是每个人都能适应突如其来的市场的变化和部门形势的逆转。对于有些人而言,工作环境因一些类似蝴蝶效应式的不断变化因素以及随之带来的体系更新是一个痛苦的、甚至是可怕的过程。

但是对于企业来说,要想保持竞争力,结构的调整和重组是必要的,重视蝴蝶效应是必要的,尤其是在现今的商业环境下,这已经成为了一种趋势。然而,改变的结果并不一定尽如人意,情况也许会变得糟糕。因此,加罗·金赛·高曼认为,管理者们需要借鉴成功的经验和模型,并且借鉴“蝴蝶效应”的理论概念,从而创造出高度忠诚与坚决执行的优秀员工,共同迎接挑战、解决问题。在她撰写的几本书中以及在她各地研讨会的发言中,她用事实说明了一个观点:关心员

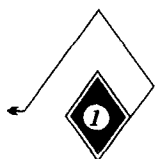




工的管理方式有利于知识的分享,而知识的分享又可以减轻变革所带来的压力。

高曼博士是一位著名的企业咨询师,主要是为企业的行为变化提供短期的调整方案。高曼博士创立的金赛咨询服务公司为来自 91 个国家的近 100 多家企业和机构提供过服务——主要是大型企业、知名的非营利性组织以及政府机构。她的客户包括统一爱迪生、3M、拜尔制药、百事、美国银行机构、惠普、美国通货监理局,等等。该公司的网址是 www.CKG.com。

高曼博士现居于美国加利福尼亚州的伯克利市。



来自商界对本书的评价

“读了这本书,你的脑中就会有一个使组织重新焕发活力的方案。高曼对近几年商业的变化做了深入的调查,指出了在新的环境下力争上游的六点要素。该书是一个有关怎样煽动员工的忠诚去执行挑战性的目标的故事。”

肯强国际公关公司 (Ketchum) 高级合伙人
兼首席执行官 雷蒙德·克切

“对于各级经理和人力资源专家们来说,这是一本很好的参考书。蝴蝶效应发生在我们的企业之中,如果你想更好地理解老板与员工之间的关系,想让公司的每一个人都尽职尽责,那么我强烈建议你来读一读它。”

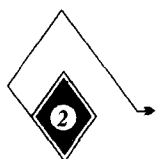
布莱克维奇工程设计公司 (Black & Veatch)
首席人力资源官 秀兰·高菲

“这是一本极好的企业管理指南,它有很多深入的见解,非常浅显地告诉我们管理中的蝴蝶效应,告诉你如何应对变化和赢得员工的忠诚。”

威廉布莱尔投资银行副董事长 大卫·柯立芝

“该书很有实用价值——管理者能将书中的道理付诸实践。如果你的公司正处在发展之中,员工们又不是很合作,你可以从书中学会如何利用蝴蝶效应改进你的工作以及如何改变他们。”

管理研究机构主席 乔恩·彼特



“通过这些成功的事例,高曼告诉我们,只有能够适应变革的管理者才能在充满变数的商界中取得成功,迎接因蝴蝶煽动翅膀带来的飓风。”

三共制药总裁 约瑟夫·皮罗尼

“这本书是智慧的结晶,是世界上最优秀的企业管理经验之谈,每一位致力于成为成功管理者的人都应该读读它。在我看来,该书与吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》是两本对管理者而言最重要的指南。”

精明管理咨询公司主席 马斯特斯

“书中成功的案例向我们展示了顶尖的企业是如何创建员工的忠诚度的——这在瞬息万变的商界里尤为重要。”

Padilla Speer Beardsley 有限公司主席

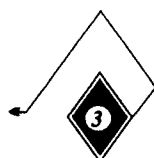
兼首席执行官 林恩·凯西

“在这个变化的世界,我们不断面临着问题。能领悟到这些问题的人能够在商界做得很好,而不能领悟这些问题的人恐怕就会被淘汰。”

市场价值评估公司主席 查尔斯·林奇

“该书将故事、采访和有关企业组织结构的知识有机地融合在一起,是每一个从事管理职业的人的必读书,它既适用于初学者,也适用于经验丰富的。”

狄伦施耐德集团首席执行官 罗伯特·狄伦施耐德



“该书对执行力与管理者角色定位变革做了详尽的阐述,娱乐性与教学性并重。加罗·金赛·高曼使我们了解了组织的变化,知道了如何利用蝴蝶效应来煽动员工的忠诚度以及煽动员工的执行风。”

谈判理事会项目主管 李·霍尼克

“这是一本教你如何成功领导组织的指南。不同层次的管理者都能从该书中学会怎样在不断变化的商界中生存——甚至是发迹。”

富国银行咨询总代理 马西·如宾

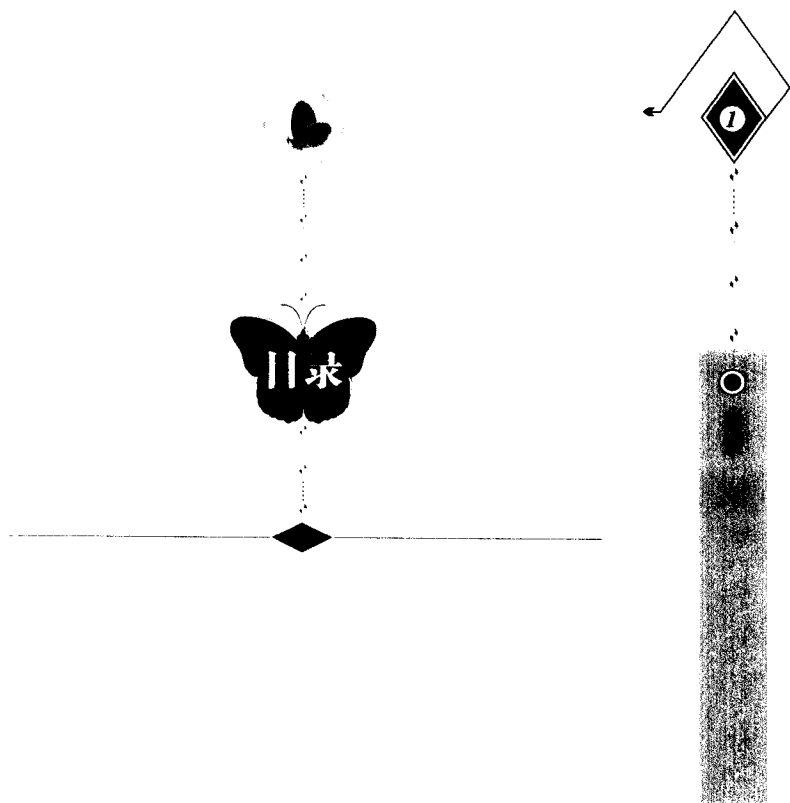
“书中的故事和成功的模式能帮助管理者们打破僵硬的模式。该书承认了变革,证明了变革能振奋人心,甚至告诉你变革是有趣的。”

贝尔蒙大学职业中心主任 苏珊·戈登

“蝴蝶的翅膀已经煽动,世界局势和商业环境在以惊人的速度变化着。该书提出的建议具有时代的意义,对企业和员工都同样适用。”

国际金融咨询师 约翰·亚当





第1章 一个变化的世界 →→→→→→→→1

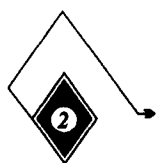
——蝴蝶的翅膀已经煽动

- ☐ 全球化风云对我们的影响/2
- ☐ 技术革命给企业带来的变化/5
- ☐ 消费者的力量是企业成败的决定因素/6
- ☐ 知识经济成为企业竞争力的核心要素/8
- ☐ 劳动力变化对企业发展关系重大/10

第2章 新商业模式兴起 →→→→→→→→19

——蝴蝶效应已经产生

- ☐ 企业管理新的原理/21
- ☐ 企业在混沌的活性体制中成长壮大/28
- ☐ 从活性模式中得出的洞察力/30



第3章 在变革中制造忠诚与执行 →→→→ 43

——蝴蝶效应掀起了飓风

- ☐ 变革中的忠诚员工的六大因素/45
- ☐ 蝴蝶翅膀因素和管理的绝妙方略/45

第4章 在管理中培育忠诚与执行 →→→→ 83

——企业管理者的蝴蝶效应

- ☐ 变革为什么会失败/84
- ☐ 管理者的跳跃式变革/86

第5章 用核心力量推动忠诚与执行 →→→→ 115

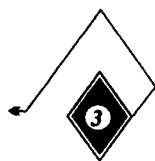
——管理才能的蝴蝶效应

- ☐ 14位成功的管理者/116
- ☐ 基业长青的管理要素/120
- ☐ 从管理到领导的演变/146
- ☐ 培养未来的领导者/150

第6章 重新定位员工的忠诚与执行 →→→→ 155

——企业转型中的蝴蝶效应

- ☐ 过渡期的挑战/156
- ☐ 忠诚的重新定义/157
- ☐ 忠诚与企业重组/159
- ☐ 忠诚的若干原则/160
- ☐ 如果只是临时的组织呢/162
- ☐ 企业与员工的新关系/163
- ☐ 创造一种新协议/163



- ❑ 把新协议引向顾客/166
- ❑ 执行中的协议/168
- ❑ 失去忠诚的高代价/184
- ❑ 员工忠诚带来的回报/188
- ❑ 在管理中求忠诚/189

第7章 煽动员工忠诚和执行的案例启示 →→→→→ 193

——企业战略中的蝴蝶效应

- ❑ 强鹿轮轴公司磨砺员工执行力的启示/194
- ❑ 洛克希德-马丁公司在国际合作中的启示/197
- ❑ 福陆公司知识管理运行的启示/199
- ❑ 施乐公司通过员工自定条例提高执行力的启示/202
- ❑ 埃里克斯帕特内公司通过培训强化执行力的启示/204
- ❑ 阿尔菲亚传播公司在角色与职责方面分工合作的启示/208
- ❑ 威资半导体公司广泛获取信息使员工更具执行力的启示/209
- ❑ 杰克·斯塔克对待员工如同对待商业伙伴的启示/212
- ❑ 思科系统创建沟通策略解决经营问题的启示/213
- ❑ 鲍勃·巴克曼建立在信任基础上的共享文化的启示/216
- ❑ 哈柏工程材料公司实现内部知识分享不断革新的启示/218
- ❑ 卡特彼勒公司建造员工广场的启示/224
- ❑ 总结/226

鸣谢 →→→→→ 229



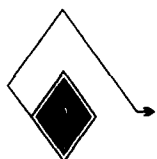
一个变化的世界

——蝴蝶的翅膀已经煽动

“当蝴蝶翅膀已经煽动的时候，风向已经有了变化，我们该怎样面对呢？”

“我们正身处一个两三百年来才得以一见的伟大历史时期中，人们觉得世界难以琢磨，过去的一切都不足以预测未来。”

——彼得·德鲁克



无论是企业的管理者还是普通的员工，他们都应该了解现代商业的五大趋势：

1. 从国内竞争到全球竞争。
2. 科学技术的作用越来越大。
3. 市场由生产者主导转向由消费者主导。
4. 工业经济正在被知识经济所取代。
5. 劳工结构的变化以及随之带来的企业-员工关系的变化。

以上的五大要素定义了后工业时代。在这个时代里，蝴蝶已经煽动了翅膀，飓风也许就要来临，唯一“确定”的就是一切都是不确定的，变化时时刻刻都在发生。

□ 全球化风云对我们的影响

“当今世界所有的商业行为都是全球化的。对于个人、企业、行业，甚至是整个社会来说，如果他们通晓如何在世界经济环境下从事商业活动，他们就会发展，否则，他们就会被逐渐淘汰。”

——美国南加利福尼亚大学 伊瑞·米特罗夫教授

第二次世界大战以前，从事国外投资的美国企业的规模都比较小，即使是在战后，绝大部分企业商业活动仍以国内市场为中心，因为当时的国内市场还有很大的发展空间，同时国内企业也具有本土竞争优势。在 20 世纪 50 年代，外国进口品的影响力很低，美国在国际市场上的销售也并没有考虑文化差异——国外和国内市场的产品是一模一样的。

然而，经济和文化上的孤立主义在 20 世纪 60 年代终结了，有两个因素导致了经济的变化：①宽松的关税政策使外国的商品以