



I' M SORRY

I BROKE YOUR COMPANY

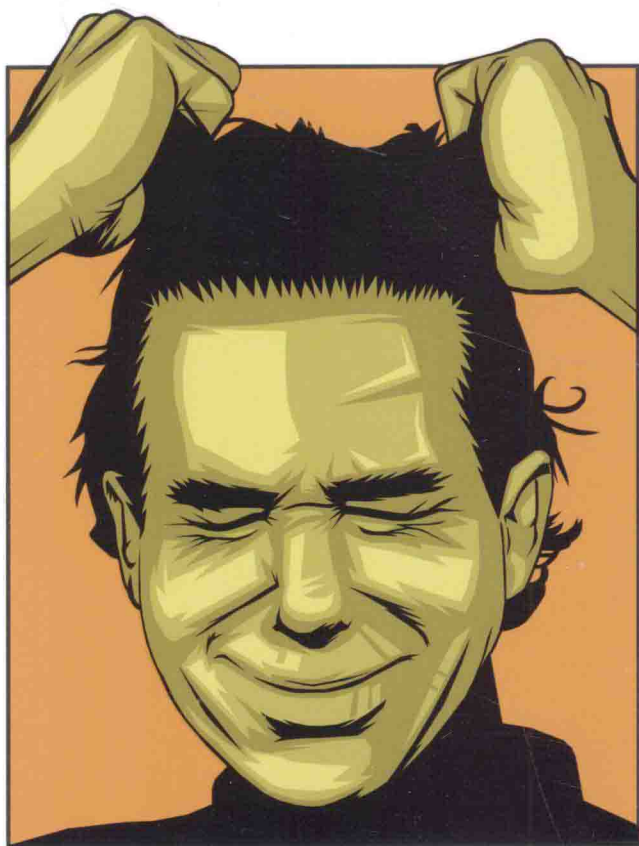
抱歉，我搞砸了 你的公司

第一封来自
世界 500 强企业
顾问的真心道歉信！

[美] 凯伦·菲兰

Karen Phelan

张玄竺 译



抱歉，我搞砸了你的公司

I'M SORRY I BROKE YOUR COMPANY

[美] 凯伦·菲兰

Karen Phelan

张玄竺 译



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

抱歉, 我搞砸了你的公司 / (美) 菲兰著; 张玄竺译.

-- 北京: 北京时代华文书局, 2014.7

ISBN 978-7-80769-703-9

I. ①抱… II. ①菲… ②张… III. ①企业管理 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 132178 号

北京市版权著作权合同登记号 字: 01-2014-3729

抱歉, 我搞砸了你的公司

著 者 | [美] 凯伦·菲兰

译 者 | 张玄竺

出 版 人 | 田海明 朱智润

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生

执行编辑 | 樊艳清

装帧设计 | 未 氓

版式设计 | 赵芝英

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 三河市南阳印刷有限公司 (0316) 3654999

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 14.5

字 数 | 220 千字

版 次 | 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-703-9

定 价 | 35.00 元

版权所有, 侵权必究

我觉得非常抱歉，真的

如果我说我本来是想把事情做好的，这听来会比较好受吗？但说实在的，这也不全是我的错。我们全都是那漏洞百出的企业模式下的受害者。雇用一个从明星商管学院毕业的新鲜人来当管理顾问会怎么样呢？他们有什么专长？他们会逻辑分析、学习理论模式、套用在公司管理上，然后创造新的理论模式。他们最缺乏什么？实践经验。所以我们又怎么会知道那些理论模式并不可行？那些理论以我们的经验和理论模式为基础，完美又有逻辑概念，简直是卓越的标志。

我很幸运，和其他人有些不同。我念的是工程科学，转行当管理顾问之前又有机会在军事实验室待过，所以大概知道理论和现实有时候不太一样。但我

必须说，我也曾经是个天真的顾问——至少一开始的时候。不幸的是，数据和杰出的管理研究往往无法证明理论的可靠性。管理学理论在成为大家普遍接受的知识之前，很少经过同侪审查或第三方验证。

多数的证据都是些趣闻，而且多数现有的研究多半都是为了私利。（多少公司会愿意承认自己数百万的顾问投资其实没什么用处呢？）

因此，我要说的是，担任《财富》前百大公司的管理顾问和管理者三十几年来，我慢慢发现其实许多理论都是不可行的。

谨代表所有过去三十年来在贵公司以目标和竞争策略改变你管理方式的管理顾问们说，我衷心感到抱歉。抱歉，搞砸了你的公司。

前言

当管理成了流行商品

管理学大师和顾问公司一直以来都让我们相信，企业就是逻辑和数字，他们的模式和理论会引导我们走向成功。但各家公司试图引用模式或严格控管数字，却从未达到预期中的成功，只因为企业并不全然理性。

I'M SORRY >>>
I BROKE YOUR COMPANY

大部分的人都拥有一项不为人知的天赋——但有些太愚蠢或太好用
大的天赋，则可能只有极少数人才会有。

我曾见过一个女人拥有“预测丢铜板结果”的能力；我还认识另一个女人可以“模仿电话录音机的声音”，她能让你不用按任何按键就可以听到对方的留言。我大儿子则可以在脑中模拟影像，所以我们一起玩模型的时候，我发现他都先在脑中构图。

我的小子会在梦中说话，我不是指发出无意义的片段字句，而是完整的对话。我先生可以在森林中准确判断出所在位置，不用导航就能找到回到车子30米以内的路。我也有种天赋，是我在几年前才发现的。

2006年，我参加了“史隆管理学院”一堂“系统动力学”课。我们的第一个任务就是分组玩啤酒游戏，模拟啤酒产销的供应链。这个游戏说明了供应链上著名的“长鞭效应”（Bullwhip Effect）——也就是需求端的细微改变会被

过度放大，造成供应端极大的误差。

玩了几分钟后，我马上就知道这是怎么回事。当其他人还在绞尽脑汁时，我便想出了正确的订购方法。我对供应链的问题很熟悉，所以几乎不需要思考。课堂上问题一个接着一个，答案对我来说却是再清楚不过了。当大家都在埋头研究、归纳其中的来龙去脉时，我早已知道问题所在，而且想出了解决的办法。我的同班同学对我的能力感到惊讶，于是我成了关注的焦点。只有我觉得自己像个骗子。没错，我能在几分钟内解决整个系统的问题，但我脑中并没有什么惊人的计算机程序。我的能力便是同理心——让自己设身处地地思考。

面对每个问题时，我都想象自己身在其境，做每个角色的决定，直到找出有效的方法。

我和课堂上其他人——包括老师——的不同，便是我知道问题并不在供应链、厂房维修、改善方针或施工进度，而在人。所有问题都是人的问题。

教科书、顾问和专家都把长鞭效应归因于供需预测误差、市场需求改变、信息不足、存货管理不当等问题。他们没提到的是，造成长鞭效应的主要原因是情绪。

当需求稍微降低，大家便因为害怕而将订购数量越降越低。需求稍微提升时，大家便过度乐观，担心若需求持续提升供应会不够，所以又订得太多了。这都是因为每个人互不信任，为了避免运送出错或消费者改变心意，擅自增减所需货量而造成的。只有在预订存货时先消除过度的恐惧、希望和不信任，才

是避免长鞭效应的唯一方法。

写这本书是因为，当了 30 年的顾问后，我厌倦了假装。

我假装了很多事——假装自己用的开发管理系统就是让供应链上的每一方互信互赖的方法；假装重新设计新产品开发流程，其实我做的只是让营业部、营销部和研发部可以更处得来；我假装我的思维就像是计算机程序一样的思维，而不只是人类的想象力。最重要的是，我厌倦了企业员工们像产品一样，被监视、评估、标准化和优化。我不能老实承认我的服务只是让大家相处得更融洽，因为这样一来，没人会买我的账。所以，我假装贩卖方法、模式、公式、流程和系统。

当年，我创造了许多模式、流程和计划，试图抹去职场上的个别差异、做决定的情绪和管理的判断力。简而言之，我企图排除人性。我并不孤单，因为过去 20 年来，用在改善效率、技能标准化和提升绩效上的管理方法大量激增。

平衡计分卡（Balanced Score Card）、按成效给付（Pay-for-Performance）、核心竞争力发展（Core Competence Development）、流程再造（Process Reengineering）、领导能力评估（Leadership Assessment）、管理策略（Management Strategy）、竞争策略（Competitive Strategy）和一连串的绩效评估，全都是现今企业管理上根深蒂固的模式，即使并没有太多证据证明这些模式确实有效。这些模式和理论都试图将职场去人性化，而且都成功了，即使它们本来的目的并不在此。结果，人像机器般被压出最大极限，直到崩溃，而他们独特傻气的天赋却从没机会见天日。

管理学祖师和顾问公司一直以来都让我们相信，企业就是逻辑和数学，他们的模式和理论会引导我们走向成功。每家公司都试图套用模式或严格控管数字，却从未达到预期中的成功，只因为企业并不全然理性。

我要说的是，人才资产并不只是企业的一部分，若没有人才资产，剩下的只有什么也做不到的办公室和设备，也就没有企业。

因此，企业就是人——不理性、充满感性、无可预测、充满创造力和拥有奇异天赋的人，而且有时聪明人并不会按牌理出牌。这本书希望能够提醒我们停止将职场去人性化。并且，若加入了人性，其实就什么都有了。

给管理顾问、雇用管理顾问的人、非顾问和每个厌倦再假装管理真能有效的人，若你曾怀疑是不是每个人都疯了，那你并不孤单。这本书献给你。

管理顾问让人不满的事

“顾问”这个词非常模棱两可，任何签约的企业承包人员都可以叫做顾问。除此之外，我们有各式各样的科技顾问、营销顾问和设计顾问。当我说“企业顾问”，指的是那些给予公司高层管理人员建议的人。更确切地说，我的不满主要针对那类“雇用刚毕业的企管硕士、给他们空白表格、标准方法、前后不连贯的术语和极为自负心态”的大型顾问公司。

我不满这些人将造成企业的许多问题——如“缺乏创新、急功近利、利润

取向、员工压力过大、使人过度劳累而无法投入工作”等管理迷思，大量的散布和增殖。

他们也使得企业领导人们不自问：“我的企业如何使生活更美好？”而是花了过去几十年来紧盯着其他不那么有意义的问题，像是：

- 如何获取竞争优势？
- 如何提升股东价值？
- 如何提升利润（个人和公司）？
- 如何提升人力资源绩效？

于是，扭曲变形的企业竞相抄袭模仿，并依赖并购成长。许多问题都在大量几乎无法证明的管理学中生根，而这些管理教条都来自管理顾问。

我可以用一个类似的例子来说明：那就像各种流行一时的减肥方法和运动。每年都似乎会有医生或运动专家发现某种减肥方法，可能是种神奇的食物或精确的营养配方、新的运动养生法。

然而，这些风行一时的流行都没有用，更惨的是它们往往会导致肥胖，于是想减肥的人变得更胖，健康也每况愈下。想要健康，有节制而均衡的饮食、充足的运动和睡眠是不二法则。减肥的秘密是每个人都知道的，那其实并不是秘密。

同样的，管理顾问每年都会推出新的模式或理论来解决企业问题。只要上各顾问公司的官方网站看看，便会看见“企业解决方案”。

管理顾问们拼命创造新的模式和理论，期望可以被企业界广泛应用，于是他们就可以成为有名（又有钱）的管理先驱。然而，这些不过是让我们一而再、再而三地盲目跟随潮流罢了。每个最新流行的解决方案都有其问题，而这些问题又成了下一个解决方案的基础。比如说，依据外在因素而成形的竞争策略是依据内在能力提出的策略的基础，然后又出现了综合观念的“蓝海策略”（Blue Sea Strategy），再者是自下而上反应市场需求的“应变策略”（Adaptive Strategy）。

每一个策略都修正了前者的疏失，但却又有了新的疏失。结果便是恶性循环，如同“减肥——复胖——更努力减肥——变得更胖”。

唯一的方法，便是阻止管理顾问再继续创造和贩卖这些最新潮流的管理理论。

关于本书

这不是一本要以原创研究或大量证据来支持我个人主张的学术书，而是我在商场上“认知到这样不对”的故事，也有那些“我曾推广的管理趋势”的兴衰。我选的例子都使我个人的想法发生了转变。

本书前三章以我对策略发展、流程改善和数据置入的经验为例，许多都是

从我早年在大公司担任顾问的经历得来的。接下来四章讨论了“人才管理”这个标签下的错误方法，也概括了绩效管理模型、高潜能计划和领导能力的范畴。这几章主要是从我后来任职的公司企业中，经历过和协助过的方法经验而来。

我想说明我的目的，这本书的用意便是要揭发传统商业智慧的谬误。虽然我提出了建议，但这些建议只是另一种选择。大致上，我会建议用更公平公开、让同事能够相互讨论的方式或过程来取代那些不可行的理论。

不幸的是，我并没有做出什么研究，可以证明其实改善谈话技巧和人际关系能够增进商业利益。就让你们来判断吧！幸好，揭发一个理论的谬误要简单多了，只需要一个反例就够了。我要再重复一次，因为多数我认识的管理顾问都很难了解这点：只需要一个反例，就能推翻一个理论。而证明一个理论，说实在要难多了，因为你得确定这个理论在任何情况下都可行才行。这也就是管理顾问常常错用理论的原因，他们发现某个东西在一两个地方有用，就认定那是最好的办法，每个人都得用这个办法。但事实上，这个办法却只能在某些特定情况下发挥作用。

我将提出建议和其他选择，帮助我们丢弃现今普遍存在的错误思考，例如“无法评估的东西就无法管理”（嗯，你是可以的喔！）。

我并不是说我一定有解决办法，我只是提出建议，而比起误用常见的错误方法，我们可以试着使用其他可能较有效的方式。

我想我们应该要从谜团中找到问题的核心，并以这个核心去找出解决办

法。结果可能仍然有错，但这不是明显要比继续那些必然的错误要更好吗？若要说这本书到底关于什么的话，其实就是这样了。

作者序 我觉得非常抱歉，真的 // 001

前 言 当管理成了流行商品 // 001

第一章

策略规划无法预测未来

我们发展策略，其实应该是为了描绘愿景

拟定策略的另一个代价就是：错失机会 // 005

数字能管的只有数字 // 007

预测未来是种风险 // 013

规划未来和预测未来是不一样的 // 019

第二章

“人”更需要再造

太美好的流程，都只是纸上谈兵

人的进步才是最重要的 // 026

很多问题员工都知道，却没有人处理 // 028

人管理方法，不是方法管理人 // 031

只遵守流程，等于停用人的判断力 // 035

在人创造的世界里，大多数问题都是人制造出来的 // 040

我们很难把“人”优化 // 042

第三章

指标是方法，不是结果

小心患了“数字评量强迫症”

我们总想评估所有东西 // 049

真有趣，我们总是可以达到指标 // 053

有评量就有人为操作，有操作就有失真 // 059

当目标变成人们不想要的东西 // 065

第四章

人力资源管理标准化的骗局

绩效制度如何让员工士气低落？

绩效管理机制只是将策略目标强行置入 // 071

好多文件要处理 // 077

在不公平的流程里，没有什么是公平的 // 079

说说我喜欢和不喜欢你的地方吧 // 083

我们不只是为了钱工作 // 085