



世界500强企业发展丛书

成思危◎主编

惠普方略

网络团队的力量

[美] 帕梅拉·扎拉贝克 (Pamela Zalabak) 著
桑德拉·伯梅斯特 (Sandela Burmester) 著
田祖开 杨丽霞◎译

THE POWER OF NETWORKED TEAMS



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

民主与建设出版社



惠普方略

THE POWER
OF NETWORKED TEAMS

网络团队的力量

[美] 帕梅拉·扎拉贝克 (Pamela Zalabak)
桑德拉·伯梅斯特 (Sandela Burmester) 著
田祖开 杨丽霞◎译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS
民主与建设出版社

争创世界 500 强,振兴我国民族经济

——“世界 500 强企业发展丛书”序



在 20 世纪经济发展史上,崛起了一个实力雄厚的企业群体——“世界 500 强”跨国公司。据有关资料显示:“世界 500 强”企业从事和控制着全球生产总值的三分之一,世界贸易的三分之一,国际直接投资的 70%。这些跨国企业不仅促进了整个世纪的工业革命与技术创新,推动了全球经济的飞速发展,而且在创造巨大物质财富的同时,创造了卓越的企业文化,成为全球企业的可资借鉴的范例。

纵观“世界 500 强企业”排行榜自 1954 年诞生至今的起落变化,具有以下特征:一是排名前 10 位的行业基本没变,主要是汽车、石油、电信、通讯;二是信息时代所产生的新兴产业越来越多地迅速跻身于世界 500 强,如计算机软硬件、证券、保险、医药等;三是凡能长期稳定地名列前茅的企业,都有一整套较为成熟的独特的企业文化、企业精神和先进的管理经验。我们可以从中借鉴许多宝贵的经验、教训。

我国是个有着 12 亿人口、2 000 多万家企业的大国,但在“世界 500 强”企业中仅有 5 家,这与我国的国际地位极不相称。在 21 世纪即将到来,改革、开放空前发展的今天,有许多重大课题摆在我国各级领导面前:制定什么样的经济政策、采取什么样的有效措施,才能培养出具有在世界经济竞技场上搏击能力的企业家队伍?广大经济工作者、在校的大中专院校师生以及一切有志于振兴民族经济的有识之士更应当深思:如何才能改变我国经济落后

的现状，如何才能建立起大批足以进入“世界 500 强”的中国企业？因此，我们有必要系统地了解、研究一下“世界 500 强”企业创立、发展、壮大的历史以及它们的经营之道。需要特别指出的是：我国正处于百业待举的世纪之交的创业时代，而今天的“世界 500 强”企业，绝大多数是从小到大，从弱到强，在激烈的竞争中逐步发展形成的。他们的创业精神、创新精神、敬业精神和拼搏精神，尤其值得我们学习和借鉴。

成思危同志牵头主编“世界 500 强企业”发展丛书，旨在对世界经济“奥林匹克”竞赛中获胜的群体进行系统的介绍，弘扬“世界 500 强”的优秀企业文化，展示 500 强企业集团成员的智慧人生，并力图多视角、全方位地剖析 500 强企业的兴衰之道。这套大型丛书立意新颖，设计严谨，具有较强的可读性、可信性和实用性。丛书的出版发行是一件利国利民的好事，必将对我国的现代化经济建设产生积极的影响。据了解，目前在世界范围内尚没有一套完整反映“世界 500 强企业”发展历史和经验总结的系统读物，所以，编撰、出版好这一大型丛书，也是对全世界企业精神财富的提炼和积累。我希望一切关心国家经济建设的各界人士，都来关心、支持“世界 500 强企业”的编辑、出版工作，并做好发行、宣传推广工作，以此来激发我国人民了解世界 500 强、学习世界 500 强、争创世界 500 强的热情。

1999 年 8 月 20 日

主编絮语

成思危

我同意牵头主编“世界 500 强企业发展丛书”，是因为这件事很有意义。这一方面是“以史为鉴”，从历史中确实可以受到很多教育和启示；另一方面是“他山之石可以攻玉”，从国外的经验和教训中可以找到解决问题的思路和方法，这两个方面对企业界和学术界都是十分重要的。李鹏委员长在本丛书所作的序中提出“了解世界 500 强，学习世界 500 强，争创世界 500 强”，我认为这套丛书就是为这三个目的服务的。

首先，我们应当从以下三个方面了解世界 500 强：

一、了解其发展历程

世界 500 强不是自封的，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰，不断筛选出来的。企业作为一个组织，是有其生命周期的，我们应当认真了解其创立、成长、胜败、兴衰的发展历程，区分其中的若干个发展阶段，并分析每个阶段的得失成败及其时代特点。

二、了解其关键人物

一个企业能进入 500 强固然有各种主客观的因素，但其创始人及主要高层管理人员的关键作用是不可低估的。没有优秀管理人物，就不可能有优秀的企业。即使有机遇，没有强有力的管理队伍也是不行的。我们应当认真了解这些关键人物的出身、经历、性格、品德、管理思想及其待人处事的态度，等等。

三、了解其核心能力

核心能力是企业将其在技术、管理、文化等方面的有利因素综合集成而形成的独有专长，企业以此占据并保持其领先地位，而且也不易被别人所模仿。例如英特尔、微软、夏普等公司，不仅分别在芯片、视窗、液晶显示等技术上有其专长，而且相应地形成了一套独特的管理系统和企业文

化。我们应当识别出 500 强企业的核心能力，并了解其形成的过程。

“学习 500 强”，要从三个方面来学习：

一、学习他们的经验和教训

据报道，在 20 世纪初的世界最大企业中，至今仍能位居世界 500 强之列的只有 3% 左右，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认有管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。我们要从中学习他们的经验，吸取教训，适应环境，规避风险。

二、学习他们的管理思想和艺术

管理既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙。我们要研究世界 500 强的管理者如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。每个成功的管理者都有其独特的管理风格，在美国汽车行业的发展历史中，福特 (Ford)、斯隆 (Sloan) 和亚科卡 (Iacocca) 三人都曾各领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，管理风格也大不相同。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其管理思想和管理艺术。

三、学习他们适应环境的能力

随着社会的进步和科技的发展，企业面临着迅速变化的环境。只有预见到环境的变化并主动予以适应，才能使企业得以生存和发展。我们要研究 500 强企业在其发展过程中如何主动适应环境的变化，及时进行技术、制度和管理等方面的创新。如在机械制造企业中如何将信息技术和企业资源计划技术。

“争创 500 强”¹ 是一个更加艰巨的任务，是一个值得更深入研究、探讨的问题。

第一，要想争创，首先要学习。我国现在正处在从计划经济向社会主义市场经济转变的过程中，企业的多数管理者对市场经济不够熟悉，缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等等都知之不多。另外，企业管理者过去只对国家的计划负责，有政府作靠山，不必担心企业的前途问题，

1 《财富》杂志公布的 2004 年全球 500 强企业名单中，16 家中国企业入榜。

不用研究企业的发展战略。再加上他们对西方企业管理的理论和实践了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念不太清楚。这就要求管理者有一个学习的过程。争创，首先就要学习，不学习，争创只是一句空话。

第二，要将西方的管理科学和经验与中国的历史传统及文化相联系。任何一个成功的企业都是与它自己所处的国家、行业甚至企业本身的实际紧密结合的，只有这样才能从实践中提炼出有效的企业管理理念。如日本企业管理经验，美国企业就难以照搬。我们中国的企业也不应照搬西方的管理理论和经验，而一定要和我国古代的管理思想相结合，与中国现代的环境、文化相结合。例如中国古代的以人为本、和为贵等都是可以古为今用的很好的管理思想。

第三，就是要勇于实践，埋头苦干。我们现在面临着很大的挑战，加入世界贸易组织对于我们既是挑战又是机遇。世界经济的全球化既有利于我们引进技术、资金、信息和先进的管理经验，同时也可能会对我国的经济安全，甚至主权造成一定的威胁。所以我们要注意趋利避害，埋头苦干，在实践中学会管理企业并参与国际竞争的本领。

最后，我作为本丛书的主编，希望能和编委会的全体同仁一道，尽量把工作做好。我们要尽量地选好书，选好译者和作者，提高丛书的内在和外观质量，争取使每一本书都成为精品送到读者的手中。

2004年5月20日



译者的话

《网络团队的力量》是“牛津大学出版社”的上品。1938年，两名斯坦福大学毕业生在车库里开始他们的创业生涯，经过50年风雨曲折、艰苦奋斗，他们创建的惠普公司已经从无名之辈进入了世界杰出组织名单。

惠普公司欢呼自己的领导地位，创造了被称作“惠普方略”的独特文化、性能优良的产品以及持续的财务增长。我们将带领读者进入财务交易处理的战壕深处。在这些战壕中，我们可以发现一种几乎可以运用到所有企业和组织的非凡的成功方式。

本书讲述的是惠普公司是如何创造新型组织形式的——网络团队。惠普公司将其经营管理经验、教训提炼，升华成为自己特有的管理理念：自己解剖、自己揭短、自己思索、自己分析、自找主意、自想办法、自己挖潜、自我约束、自我革新、自我繁荣、自我兴旺。

“惠普方略”显示出了公司领导人的超凡魅力、天生的乐观态度、以人为本的基本理念，同时也展示了领导人的性格、特征、面貌、成长环境以及由此形成的领袖气质、个人胆识、远见卓识和领导艺术。

本书作者帕姆·肖克利-扎拉贝克是科罗拉多州斯普林市大学通讯教授和副校长，私营咨询组织 Communi Con, Inc. 的主席，也是多本书和许多论文的作者，从事团队型组织研究工作10年有余。另一位作者桑德拉·伯梅斯特是惠普公司在科罗拉多州斯普林市财务服务中心世界级通讯经理，在设计关键性程序上起着枢纽作用，组织的发展和组织内个人的作用是她9年来主要关注的焦点。

最后，我们要感谢参与此书翻译的各方人士：田华、田中、任建华、鲁虎、金晖峰、何国维、王领恩、刘凤茹、李丽华、陈丽、孙光勇、侯涛、周胜江、许第薇。他们对我们翻译中遇到的一些术语进行了多方查找；有些人参与了审校工作和文字校对工作；有些人参与了其中的组织传递工作。我们尤其要感谢该项目负责人刘菊生先生，如果没有他的独具慧眼，在万千书海中得此精品，也就不可能有此译著的问世。



序

这本书生动地描述了在已有文化里一种新文化的产生和发展。惠普公司因其具有传奇色彩的公司文化而名扬天下，我们把所谈到的这种文化称作“惠普方略”。惠普方略强调在所有层次分散权力并授权给个人。乍看起来，这个内容似乎与企业文化毫不相干，因为它描述的是公司如何把它的服务功能集成为一个重要部分。

但事实上，惠普公司的科罗拉多州斯普林斯市的财务服务中心（CS-FSC）提供了一个完美的培育自我领导型网络团队的孵化器，这种结构是在 CSFCS 逐步演化而成的。尽管这不是惠普公司的第一个自我领导型团队，但却是公司最为成功也最持久的团队。转型并非易事，本书记录了整个过程中遇到的问题和解决办法。最后的分析证明了自我领导型团队在人员培养、赋予权力、引导职员方面是一种有效方式。我始终觉得新中心的成功来自于我们员工对我们的观念的信心和他们坚持不懈的不断改善客户（毕竟这些客户是我们自己的分支机构）服务质量的努力。

我希望你喜欢这个故事，并且能从中找到能够帮助你更有效地管理你的组织的理念和方法。

——肯普·波伦

惠普公司全球财务服务经理

2000 年 1 月



前 言

本书是关于全球最受尊敬的公司之一的惠普公司的。在所有研究杰出组织名单中，惠普公司几乎都名列前茅。惠普公司欢呼它的领导地位，创造了被称作“惠普方略”的独特文化、性能优良的产品以及持续的财务增长。虽然我们的故事也无一例外地支持惠普公司的这种观点，但是，我们带领你到其他故事从来没有涉足的地方——进入财务交易处理的战壕深处。在这些战壕中，我们发现了一种几乎可以运用到所有企业和组织的非凡的成功方式，不管企业和组织的规模大小。我们的故事讲述的是惠普公司创造一个新的组织和新的组织形式——网络团队，它为位于美国的工厂提供共享的财务交易处理的经历。时间才刚刚过去9年多一点，目前，这一独一无二的极为成功的组织每年处理着190亿美元的交易额，与此同时，交易处理成本占收入的比例从0.36%下降到了0.09%，而对于一个收入高达470亿美元的公司来说，这有着很重要的意义。除此之外，这一新组织的雇员满意度在惠普公司所有部门中位列第一，而对于该组织提供的完美服务，它的客户90%以上给予了最高的评价。

但是，这个故事不仅仅局限于共享服务以及财务交易处理，而且是把常被忽视的组织处理潜力转变成能为最终效益带来重大贡献的新的和创造性的形式。本书是关于激发有吸引力的目标和激励一线工人高风险（即使惠普公司也不例外）参与的。本书是关于创造一种新的组织形式，这一组织形式植根于先进的技术和处理方法，并且带有自我引导团队的理念，这种观念在许多公司的制造领域都大受欢迎。本书是关于把一个花钱的中心变成一个服务的生意，它是关于在一个巨型企业内部创造并发展一个世界级的组织。但是，最为重要的是，它是一个在基层创造的成功故事，不仅首席执行官和首席财务官们会感兴趣，并且负责日常管理的一线经理和专业人士们也会发现它很实用和鼓舞人心。

我们两人合写了这本书。尽管我们俩都从创建新组织一开始就参与其中，但是，我们不同的职业背景以及在惠普公司的不同职责使我们的优势各异。帕姆·肖克利-扎拉贝克是一位大学教授，在惠普公司担任顾问已有

20年，在惠普公司工作过的部门超过 25 个。共享服务组织的最初管理团队（共有 4 名成员）就是请她协助组织设计和培训的。从 1991 年以来，她一直担任组织的顾问，指导研究。桑德拉·伯梅斯特在帕姆·肖克利-扎拉贝克开始工作 6 周以后成为了管理班子的第六位成员。桑迪拉·伯梅斯特参与了最初的决策，决定采用程序和技术变革来建立自我领导型团队，这一决策最终促成了新的组织形式。她 1991 年从惠普公司的其他部门来到这个项目，是负责培训和组织发展的经理。

我们俩都非常重视这个组织。帕姆·肖克利-扎拉贝克带来了学术上的观点，她将这一组织与其他组织进行对比，并且，她对把创造力和创新运用于日常管理这一问题尤感兴趣。她还带来了咨询顾问的观点，她在这个项目中呆的时间足够长，使她能看到她参与规划是否值得。桑迪拉·伯梅斯特是一名“战壕经理”，她一直并且继续生活在现实中——既有沮丧也有胜利——伴随着这个成功故事的设计和发展。

我们坚信这一故事值得一述，我们相信，你将会慢慢同意我们的这一观点：在惠普公司创建一个共享的交易处理中心既抛开了惠普公司传统的智慧，也得到了这种智慧的支持。我们还相信，你也将会慢慢理解把日常组织内部的业务处理转变成真正的业务以及建立新的组织类型的力量。陀螺仪（gyroscope）是我们的故事中与组织紧密相连的象征。我们真地希望本书能成为探讨关于新的 21 世纪陀螺仪的著作。

本书结构

本书在第 1 章中陈述了独一无二的组织——网络团队——形成的原因和经过，在过去 10 年中学到的 7 个关键的经验；在第 2 章里描述了建立组织的商务目标以及这些目标如何促成了早期的组织决策；在第 3 章，仔细考察了惠普公司文化，侧重其改变和建立新的程序及组织形式的决策方面；在第 4 章，描述了惠普公司培训课程的类型，在开发这些课程时，惠普公司把团队与技术技巧独特地结合在一起；在第 5、6 章中，探讨领袖人物如何避免快速决策，而采取战略性的长远观点；在第 7 章，驳斥了认为团队结构仅仅有利于组织的谬论，讲述了采用新组织形式的网络伙伴们开展客户服务的基本原则。最后，在结束语中，我们让惠普公司的领袖们重新开始——详细分析惠普公司正在发生以及将会发生的巨大变革，这些变革不仅发生在本书所描述的机构中，而且发生在整个惠普公司中。领袖们给出的答案将给你一份惊奇，令人欢欣鼓舞。

感 谢

我要特别感谢格雷格·斯普雷，他提供了惠普公司的令人感兴趣的事情和本书的材料，也要特别感谢肯普·波伦，在百忙之中抽出宝贵时间花数小时审阅本书书稿。我还要多谢花费了他们宝贵时间和经验使本书得以成型的人：里克·霍布斯、迈克·沃特兰、黛安娜·摩根、里德·布里兰、凯西·琼斯、雷·库金安、杰姆·勒腾巴彻、戴恩·达林、乔伊斯·康格、塔米·比格斯、比尔·布朗、比尔·克理茨、莎伦·博蒂、巴布·爱德华兹、迈克·库克森、哈兰·贝克、南希·布伦南、米亚·塔赫卡、斯科特·比瑟姆、肯特·杨、卡曼·富勒、卡罗尔·道格拉斯、约翰·克努森、堂·怀特洛和迈克·霍斯泰特勒。帕姆·肖克利-扎拉贝克是本书的写作努力中令人惊奇的伙伴，从她身上我学到的最多。我要感谢我的丈夫堂·道格拉斯，要没有他的坚定支持，我就不可能完成这项工作。

——桑德拉·伯梅斯特

要是没有桑德拉·伯梅斯特的支持，就不可能有本书的问世。我想感谢所有这些人士，桑迪·伯梅斯特发现的精英和在过去二十年中帮助我领悟到充满生机本质的数百名惠普人。我特别感谢科罗拉多州斯普林市财务服务中心（CSFSC）的领导层及所有团队成员。我还特别感激卡伦·诺里斯长期帮助我整理细节——常超出他应负的责任。牛津大学的赫布·艾迪生是我们一起工作过的最好的编辑。最重要的是，我丈夫查尔斯的恒久不变的支持让我懂得了“与他人协作能使个人进步”这一道理的含义。

——帕姆·肖克利-扎拉贝克

目录

争创世界 500 强，振兴我国民族经济

——“世界 500 强企业发展丛书”序

主编絮语

译者的话

序

前言

感谢

第 1 章 新惠普方略的诞生 / 1

第 2 章 商业目标产生推动力 / 9

第 3 章 核心文化驱动变革：网络团队似乎是问题的答案 / 21

第 4 章 教育、教育、再教育：设计网络团队 / 34

第 5 章 角色转变：团队学习如何处理模糊事件 / 52

第 6 章 成长的烦恼：卖力气的团队和不卖力的团队 / 72

第 7 章 网络团队的自我证明 / 105

尾声 惠普公司和安捷伦科技公司的领导人谈他们的未来 / 128

附录 1 科罗拉多州斯普林市财务服务中心 (CSFSC) 促进者职位计划/等级标准, 1992 / 134

附录 2 科罗拉多州斯普林市财务服务中心财务运营经理反馈信息表 / 138

附录 3 自我领导团队的责任和参数限制条件, 1999 年 6 月 17 日 / 140



第 1 章

新惠普方略的诞生

惠普方略是基于这样一种信仰的一系列政策和行动：人们都想做出出色的有创造性的工作，如果提供给他们合适的环境，他们都会这么做的。

——比尔·休利特 (Bill Hewlett)¹

在 1990 年时，尽管 50 年来惠普公司有着非凡的成长经历和辉煌成就，但暴风雨乌云正笼罩在惠普公司的上空。在惠普公司的历史上，惠普公司的股票第一次下跌到了票面价值之下（是本书写成时也是惟一的一次）。整个公司内部充满着要求变革的呼声，特别强调降低管理费用成本。经理们和雇员都感受到了增加销售额、降低成本的压力，转变惠普内部出现的颓势。日益增强的竞争是当今时代的特征。² 在惠普公司的这个动荡时期，一种似乎违背惠普传统的新的财务组织形式产生了。

1990 年的变革带来了意想不到的效果。到 1999 年为止，36 000 种产品带来了年度为 470 亿美元的收益，惠普公司 [指 1999 年分裂成两个公司：惠普公司和安捷伦科技 (Agilent Technologies) 之前的惠普公司] 在财富 500 强的排行榜中，在全美位列第 14 名，在全球名列第 47 名。公司总部有 600 名销售人员、支持人员和分销人员，而在全球的雇员数超过了 124 600 名。无论以何种标准来看，从 1939 年 1 月 1 日两位好友在加利福尼亚州帕洛阿尔托 (Palo Alto, California) 的车库中建立的公司开始，惠普公司都获得了巨大的发展。³

1. 比尔·休利特的这个引语是通过惠普公司听到的。格雷格·斯普雷于 1997 年 12 月 8 号在他的家庭招待会上，运用惠普公司方略比尔·休利特的这个概念。
2. 对这个期间更深入的讨论和其后惠普公司采取的增加竞争性措施的了解，参见布鲁斯·R·斯科特，“23 个领导人吐露的竞争性。”1987 年，7 月~8 月美国《哈佛大学商务评论》，106~123；彼得·威尔希尔，“惠普公司成功的源泉”，《今日管理》，1992 年 10 月，52~56；丹尼尔·莱文，“正义辅佐”，《销售与营销管理》，1995 年 5 月，52~61。
3. 要了解惠普公司创立的全面历史，参见戴夫·帕卡德，“惠普方略：比尔·休利特和我的创业之路”（纽约：哈珀买卖，1995 年）。

比尔·休利特和戴夫·帕卡德用抛硬币的方式决定了公司的名称。他们以创造新产品开始了他们的业务，他们想让这些产品受到工程和科技领域同行们的推崇。1940年，这个合伙企业的收益为34 000美元，3个雇员生产了8个产品。这一小小的开始带来了不断扩大的声誉和连年的成功。1957年，公司股票首次上市。1968年，高速成长的公司推出了第一台台式科技计算器，这是目前惠普公司高性能工作站的前身。1972年，惠普公司推出了第一部手持计算器，这使得工程师们的游标卡尺成为过时工具。在20世纪80年代，惠普公司成了新兴的计算机行业的大玩家，产品包括台式电脑、微电脑以及喷墨和激光打印机。到1990年时，公司的主要业务部门已包括了计算机产品、服务和支持；测试和测量产品及服务；医用电子设备和服 务；电子元器件以及化学试剂和服务。

从最初开始，公司里的每一个人都是直呼其名。从未见到休利特和帕卡德的雇员把他们称为比尔·休利特和戴夫·帕卡德。尽管公司雇员人数不断增长，但对公司的这一历史意识一如既往，长期以来，惠普公司的文化建立在权力分散、对机构高度重视的基础上，总经理们被期望独立地负责每一个部门。惠普公司表述的核心文化包括创新和灵活性、高水平的成就和贡献、团队工作、信任和尊重每一位雇员以及不屈尊俯就的正直。⁴

在1990年以前，就像惠普公司的其他职能部门一样，公司的财务交易权力是高度分散的，这种做法与公司主导文化是非常一致的。公司职能部门如总会计室、人力资源以及信息技术（IT）部在各地分公司都是相同的。具有相似会计功能的机构大量冗余，使公司的财务成本极为高昂。所有的交易处理都建立在封闭的单一实体的基础上，未考虑整合处理多实体以及州际和当地需求。当出现问题时，执行财务交易处理的雇员向主管汇报，通常情况下，主管经理就是问题解决办法的决策者，并不期望雇员有机会积极参与发现、完善处理方式。在此期间，分别由普赖斯·沃特豪斯、图什·罗斯、厄恩斯特和约翰·杨所做的研究均表明，惠普公司财务交易处理的成本是同等收入公司的两到三倍，降低交易处理成本作为一种收入比例的需求显而易见。面对日益缩减的微薄利润，惠普公司开始考虑替代办法来维持这些花费多的分散支持结构。

1990年初，公司成立了一个由代表公司主要组织的（工厂、现场、

4. 格雷格·斯普雷在1997年12月8号在家庭招待会演讲时，使用这个价值观描述惠普公司的价值观并在惠普公司广泛宣传。

小组)总监们组成的小组,来讨论惠普公司会计交易处理的未来出路。在他们工作的基础上,公司首席执行官鲍勃·韦曼起草了一份预言性的备忘录,并于1990年8月2日向公司所有美国的总监公布。该备忘录宣布,公司将集中总账和会计交易处理,主要原因在于以下两点:(1)通过规模经济和处理方式的改进来降低成本;(2)通过创建一个精通财务的高水平的专门团队来提高服务水平。对于1990年决定将要建立的真正独特的组织并没有专人负责。

科罗拉多州斯普林市被选作大本营,一位富于创新精神的经理杰姆·勒腾巴彻被选派来领导创造这一与惠普公司文化相悖的组织。杰姆·勒腾巴彻和他的最初合作者们被赋予了野心勃勃的使命——将交易处理成本下降50%。一些惠普公司知情者和观察家们认为这一目标是可以达到的。而与此同时,另外一些人则公开对此表示怀疑。惠普公司在科罗拉多州斯普林市的财务中心(CSFSC)诞生于1990年8月,它很快由一个集权化的组织演变成为一种全新的组织形式,这一组织形式在惠普公司其他地方是没有的。在讲述我们的故事的时候,我们将会讨论这一形式——网络团队组织,描述技术、地理上分散的组织伙伴以及自我领导的团队如何在一个联合体中工作,并创造了前所未有的成功。

业务中的业务

惠普公司在科罗拉多州斯普林市的财务服务中心(CSFSC)的职能是提供创新的并且节约成本的共享商务服务。它所提供的服务是相对标准的,包括以前分权机构所提供的服务——应付账、总账、差旅账目、固定资产账目、信息获取账、企业内部账目以及客户服务账。尽管这一职能很重要,但就其本身来看,它并不独具特色。早期的领导决策——在业务中创造业务并不断改进业务以迎接市场挑战——本身才是独一无二的。惠普公司在1999年前分成了两个公司——惠普(HP)公司和安捷伦(Agilent)科技公司,这一独特的结构每年处理超过190亿美元的应付流动账款与超过73 000的商家交易、跟踪101 400项资产,处理1 700亿美元的企业内部流动账目,超过176 000份的差旅费用报告和219 881 000份的年度总账审计、对超过132 000个的客户请求做出反馈、并且维护着150G的数据库。这使得仅有296名雇员就为28个客户单位提供服务,并直接支持着57 000名美国雇员。成本结果本身说明了问题——与1990年相比,交

易处理成本与收益的百分率下降了 75%。

这个激动人心的传奇事实在于摸索出这一独特的组织为什么能成功和如何成功的。是什么使得经验丰富的惠普公司经理们有意识地选择了不同的道路？当你意识到自己正在创造一个全新的然而又不明朗的未来时会发生什么呢？单个的雇员对于全新的工作环境——新组织形式——反应如何？是什么带来了巨大的成果？今后将会发生什么？在接下来的几章中，你会获知上述问题的答案以及更多的收益。另外，你将有机会和我们一起思考：怎样将在惠普公司科罗拉多州斯普林市财务服务中心（CSFSC）获得的宝贵经验运用于其他组织和环境中去？但是，我们首先要表明的是，我们相信从我们的故事中我们学到的最重要的东西是这 7 条法则，这些法则带来了惠普公司做生意的新方式，也带来了新的组织观念。无论组织规模大小，这一新的组织理念都可以被广泛地运用。

学到的法则：变革的产生和成熟

在该项目的每一个团队入门培训系列中，从第一天开始，陀螺仪就一直作为一个象征陈列在那里——代表着变革、快速运动、灵活性、平衡和稳定性的结合体。在陀螺仪运动的激励下，我们将探究我们学到了什么，惠普公司又学到了什么。一些法则直接与更大的惠普公司环境连在一起，但是另一些法则直接改变了我们对于传统企业的一般经营、组织结构、创新以及什么构成服务的看法。在这些年我们所学到的众多经验中，有 7 个关键因素值得特别关注。虽然所有这些因素都将详细阐释（其中一些因素将用一整章来解释），但在继续我们的故事之前，我们想在此对它们做一总体性介绍。我们相信，科罗拉多州斯普林市财务服务中心（CSFSC）的成功应该归因于以下这些因素，而且，我们确信，对于众多不同类型和规模的组织来说，这些因素具有指导创新和组织变革的潜力。

法则 1：业务发展目标产生推动力

新组织的方向非常明确无误：将交易处理成本下降 50%，同时提高客户满意度。将经营权力分散的成本核算中心转变成为一项专门的服务业务；对惠普公司所需要的变革做出贡献，以提高公司的整体竞争地位；成为惠普公司的战略优势。上述目标还被公布出来——不仅在新组织内部，