

培养对变化有准备的组织和个人

[美]罗伯特·克里格尔 戴维·布兰特◎著

神牛只能做 最好的汉堡



Sacred Cows
Make The
Best Burgers

“一本必读书！”
——肯·布兰查德，
《一分钟经理人》合著者，
《商业周刊》畅销书作者



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

神牛只能做 最好的汉堡

[美] 罗伯特·克里格尔 戴维·布兰特 © 著
马 娜 王家全 © 译



Sacred Cows Make The
Best Burgers

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

神牛只能做最好的汉堡 / [美] 克里格尔等著; 马娜等译. —北京: 中信出版社, 2004.

书名原文: SACRED COWS MAKE THE BEST BURGERS

ISBN 7-5086-0318-4

I. 神… II. ①克… ②马… III. ①公司-企业管理 IV. F276·6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第106350号

Sacred Cows Make the Best Burgers by Robert Kriegel and David Brandt

Copyright © 1996 by Robert Kriegel and David Brandt

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2004 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Brockman, Inc.

ALL RIGHTS RESERVED.

神牛只能做最好的汉堡

SHENNIU ZHINENG ZUO ZUIHAO DE HANBAO

著 者: 罗伯特·克里格尔 戴维·布兰特

译 者: 马 娜 王家全

责任编辑: 王 菁

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 19.25 字 数: 230 千字

版 次: 2004年11月第1版 印 次: 2004年11月第1次印刷

京权图字: 01-2003-1723

书 号: ISBN 7-5086-0318-4/F · 803

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

作者献词：

献给我的父亲，斯坦利·布兰特，他明白那些拥抱变化的人永远不会老。他的生活激发了本书中的很多想法。

——DB

献给玛里琳，我的妻子、爱人、教练、最好的朋友、顾问、商业伙伴和心灵伴侣。没有她我只能是一头顽固的神牛。

——RK

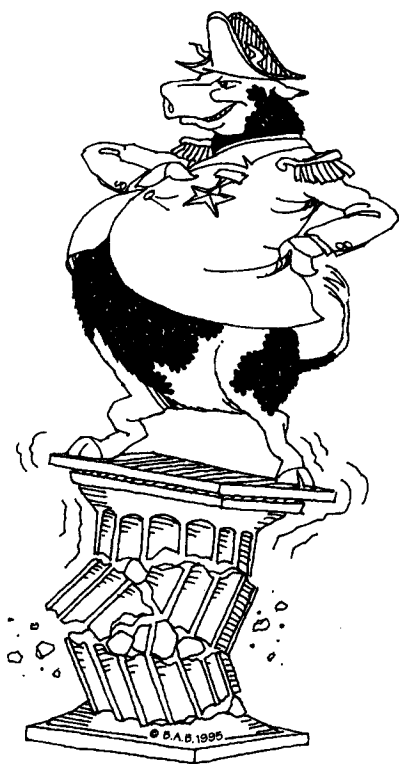
1	第1章	顽固的神牛和守门人	·
11	第2章	纸牛	·
19	第3章	会议牛	·
27	第4章	速度牛	·
39	第5章	专家牛	·
49	第6章	金钱牛	·
61	第7章	竞争牛	·
69	第8章	顾客牛	·
83	第9章	低价牛	·
87	第10章	快速反应牛	·
95	第11章	不能出错牛	·
103	第12章	精简牛	·
111	第13章	技术牛	·
119	第14章	团队主义牛	·
129	第15章	工作到累倒牛	·
137	第16章	猎捕神牛	·
155	第17章	建立对变化有准备的环境	·
181	第18章	把抵触转化为自愿	·
229	第19章	激励人的求变热情	·
265	第20章	培养乐于变革的性格	·
287	第21章	乐于变革地带	·
297	第22章	创造乐于变革的环境的锦囊妙计	·

目 录

ONE

Cows and Gatekeepers

第1章 顽固的神牛和守门人



“神牛”的定义

1. 牛，行动缓慢，哺乳动物，智力低下，在一些地区被视为神物，不能随意侵犯。
2. 商业上：一种过时的信念、假设、做法、政策、系统或策略，通常是无形的，它能抑制变化，并阻碍人们对新出现的机会做出反应。

它们就在那里。

一群一群的神牛在侵吞你的利润，遏制你的生产力。在一个需要新锐想法和大胆而有想像力的解决方案的商业环境中，神牛就好像是已经不再适用的、陈旧的、发霉的、过时的观念。即使它们曾在几年前给你带来上百万利润，但现在却比上星期留下来的剩饭还要陈腐。

神牛经常践踏有创意的新颖想法。它们抑制对变化的快速反应，造成时间和金钱的浪费。它们存在于任何地方——礼堂、会议室、办公室，还有人们的头脑里。有时它们是显而易见的，但很多时候则是无形的，就像一堵看不见的墙。

但是很多组织仍然崇尚他们的神牛。他们害怕遗弃曾经带给他们成功的东西，并对那些试图赶跑这些神牛的猎人施以重罚。

过去几十年间最典型的“神牛”有：每周40小时工作制，稳定的工作，在65岁退休，根据目标管理，命令加控制型的组织，自上而下的决策方式，夫妇双方只有一人工作。

一成不变的公司天气预报

在一个稳定的环境中，神牛占据主要地位的时间比较长。昨天的准则今天照样适用，而且明天很可能依然通行，但现在情况已经变了。如今是商业的飓风季节，变化的狂风从各个方向吹来。今天的竞争比以往任何时候都要激烈，而且存在于你最意想不到的地方，顾客也比以往任何时候都复杂且要求苛刻。科技的变化永无止境，政府规定比以往任何时候都要严厉，而且到处都在改组、整顿、改造、精简、外购——所有这一切都在以超音速进行。

不要试图找一个安全的港口等风暴过去，因为这些风暴永无休止。如果有什么不同的话，就是它们将变得更猛烈，来得更迅速，并掀掉无论大公司总部还是小商业机构的百叶窗。

而公司对商业环境的天气预报呢？每天都差不多。

回顾与展望

为了对变化的速度有个了解，你可以做一下这个练习：回顾一下3年前你的工作是什么样子。试着想想那时候你做什么以及怎么做。你当时为谁工作，和谁一起工作？你们的竞争对手是谁？你在工作中用什么技术？你所在的公司是如何组织的？你每天的工作量如何？

如果在1~10之间打分，你给在这段相对较短时间内变化的剧烈水平打几分？参与我们活动的人中，80%以上给工作中发生的变化打了7~10分，而且总有几个人会打出12分或15分！

现在设想一下3年后的情形。你认为这段时间内将会发生的变化应该打几分？

未来的变化会更大而且来得更快，因为变化的速度是以指数增长而不是以加量增长。所以，准备好迎接你生命中的风暴吧，而飓风季节才刚刚开始呢。

当今商界走向

在这股席卷一切事物和所有人的风暴肆意横行时，美国商业界并没有只是从避难所向外观望。人们制定出新的计划、步骤和策略以赶在变化前头并除掉神牛。实际上，这些对策几乎和变化出现得一样快。

无论走到哪里，你都会听到这些最新的时髦词汇：再设计、总体品质、虚拟团队、扁平式公司结构……

变革为何失败

变革的策略绝大部分看起来很好，听起来很棒，而且也颇有道理——理论上如此。问题出在执行上。一旦开始把这些想法付诸实践，麻烦就来了。

再设计大师迈克·哈默（Mike Hammer）说：“想出主意来是很容易的，如何付诸行动才是问题所在。这些改革失败的地方是在……壕沟里。”

结果就是，虽然预计美国公司将花费340亿美元用于再设计，但多数努力还是归于失败。Tandy电脑用户集团总裁利奥·刘易斯（Leo Lewis）说：“再设计不是一个玫瑰花坛……统计数字说明每10个再设计计划中就有7个失败。”大咨询公司麦肯锡的最近一项调查发现，接受调查的绝大多数公司的再设计计划达到的效果只有不到5%。

并非“全面质量”

全面质量管理（TQM）被认为是20世纪80年代的万灵药，但事实并非如此。调查显示2/3的美国经理人认为，全面质量管理在他们的公司遭到失败。而且自1991年的高峰过后，参加马尔科姆·鲍德里奇奖（Malcom Baldrige Award）角逐的申请者数量急剧下降，而这个奖曾被视为质量界圣杯。

“以Q打头的这个词〔指质量（Quality）——译者注〕已经被人用滥了，”巴特利纪念研究院（Battelle）质量副主席戴维·斯内迪克尔（David Snediker）说，“我希望能够找到一个新头衔，给我的办公室起个新名字，然后从头开始。”

口头服务

“你一提出观念，我们就进行尝试：总体品质、再设计、授权、独立工作小组。所有这一切我们都试过，而且在不同层面尝试，”一家大型化学公司的负责人这样对我们说，“如果你对我们的经理们进行一次关于这些理论的测验，他们一个个都会大获全胜。”

“但是如果你到我们的工厂里去走一圈就会发现，我们的操作方式和10年前没什么大的变化。一样的组织结构，一样的由上至下的文化。除了术语不同外几乎没什么变化。当又有什么万灵药出现时，你会因为我和我的员工持怀疑态度而指责我们吗？”

一位专门为高科技生产商供货的小型电子元件公司负责人说：“我的销售对象是在所有书籍和杂志中都能找到的，被作为案例研究的那些人。他们总是在谈论与供货商进行团队协作，一同工作，以及诸如此类的事。

“这都是些废话！他们使我们饱受打击，不断对我们进行斥责、威胁和逼迫，一心想把我们榨干。我不认为这就是团队协作。”虽然这些讨论在书面上看起来还不错。

我们在成百上千的公司看到这样的现象：人们只是在嘴上说要改变，在墙上、钟表上和哨子上到处贴满好听的词汇、短语和标志。换句话说，就是嘴皮功夫费了不少。

但实际上通常并没有多少变化。

主宰变革的守门人

问题是，为什么会这样？如果这些观念是如此深入人心的话，他们为什么不按承诺的去做呢？把这些想法变成实际行动的障碍在哪里？

答案是“人”。

这里的“人”指的是主宰变革的守门人。他们有权力为一项新的计划注入生命力或置它于死地。如果他们感到兴奋而且态度积极，那就像念“芝麻开门”咒语一样容易。如果他们的态度相反——而且多数情况如此，那就咣当一声，门在你面前被重重地关上。

人们对变革的抵触，正如迈克·哈默所说，“是再设计中最让人困惑、气恼、沮丧而且摸不着头脑的部分”。

领导咨询专家琼·戈德史密斯（Joan Goldsmith）强调说，3/4的再设计计划之所以失败，是因为“改变的对象是工作程序、新技术……以及分散服务，而不是执行这些变化的人。要想让主管、经理和雇员转变长期的行为模式（也就是神牛），是一项艰巨而复杂的任务。绝大多数组织采取的态度是避而不谈，甚至视而不见”。

没有人天生喜欢变革

与转型中的公司打交道的管理顾问知道，一系列变化中，“人”的

因素至关重要。然而这一点经常被低估，甚至被忽略。

“单个雇员发生变化的能力和意愿是制约一个公司改革能力的关键因素，”拥有许多《财富》500强顾客的组织发展公司Proteus International的负责人埃瑞克·安德森（Erika Andersen）说，“变化关系到每个人……强有力的领导只能做那么多。从机器时代的官僚到灵活自我管理团队的转变，要求很多普通的管理者和工人做好心理准备……”

美国首屈一指的电脑系统合成公司安德森咨询公司的合伙人特里·尼尔（Terry Neill）说：“一个新的电脑系统会导致混乱、怀疑和压力。硬件可能没问题，软件可能也没问题，但是如果使用它的人不配合的话，系统就不能工作。”

另外一个大咨询公司的变革管理部门负责人表示同意：“变革很少能够被愉快地接受。我们安装了顶级的系统，制定了很棒的策略，并使用了尖端科技。我们做了关于再设计和质量管理的计划，但结果从来都不能令人满意。

“为什么？因为当你直接着手做这些事情的时候，人就成了障碍。任何一个新的程序、系统或策略成功的关键是执行，这就关系到人。人不得不开来执行，他们不得不支持新的系统，否则就不能成功。程序很简单，但人很棘手。所以我得出一个经验，抗拒变化是人的天性，没有人天生喜欢变革。”

恐龙能跳舞吗

为什么人们不喜欢变化呢？对一个人来说，变化是不可预测的，也是让人感到不舒服的，而且通常看起来是不安全的。它充满了不确定性，看起来总是比实际上更困难。我们常常问自己，万一行不通怎么办，或者，万一我学不会这种新技能，不能在这个新环境中与执行这个新项目的新团队和谐共处怎么办？

变化使我们与不可知面对面，这又激发出我们想像力中最可怕的担心：我们会遭到解雇，受到批评和羞辱。于是我们更加止步不前。

人们以各种各样的方式来抵制变化。他们积极或消极地，有意识或

无意识地，通过搞破坏或找托词来抵制变化。这种抵制是理性的或感性的，有时甚至只是精神上的。

对IBM公司1 200名高级经理人做的一项内部调查发现，即使当时公司业绩已经遭受挫折，40%的人坚持认为没有必要进行改革。我们不知道这些人来自哪里，但我们知道他们要往哪里去：侏罗纪公园，成为不会跳舞的恐龙。

首席执行官郭士纳（Gerstner）费了很大力气减少开支，制定新战略，并提高顾客关注度。但他最艰巨的战役是和这种顽固的家长制文化作战。

让笨重的恐龙跳舞可是不容易啊！

注意力缺乏性紊乱

管理咨询大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）强调说，过去25年里科技进步使工作方式发生巨变，未来25年则需要人们学会适应这些科技进步。

好吧，如果人们要适应的话，他们就需要一些帮助，而且照目前情况看来，他们会被迫去寻找这种帮助。根据一份盖洛普调查报告（Gallup poll）^①提供的数字，75%的美国商业领导人并没有为管理方式变革做好准备。

哈默说，绝大多数变革的努力在苗头时期就会被扑灭，原因是，人们大多不愿跟着往前走，而且管理层——尤其是高级管理层，因为无能和恐惧，总是给新事物无情的打击。

另外一个原因：大男孩对“魔术子弹”行为模式的偏爱——不断追逐新的潮流，但对任何一个都没有全力投入。改造咨询师巴里·斯派克（Barry Spiker）如此评论：“我有时想，绝大多数美国大公司高层管理人员是不是都患了注意力缺乏性紊乱。”

恶意顺从

许多组织管理理论学家认为，如果你对要引进的变化做明确说明，

① 盖洛普调查，美国民意调查组织。这种非学术机构所做的调查被广泛运用。

逻辑合理并能带来丰厚回报，员工最终会和你站在一起。不用担心小部分的抵制力量，要么解雇制造麻烦的人，要么让他们的日子不好过。

我们见过，工人由于对变化不了解而感到害怕，或者认为这些变化对自己不利，因此坚持数月甚至长年进行抵制。那种认为劳动力中的主流会改变主意的想法是很天真的。即使看起来反抗已经消失，实际上它只是转到了地下，而且会在你最意想不到的时候重新浮出水面。

“多数反对者不会站起来对着你大吼，说不喜欢你对他们和他们舒服的原有工作方式做出变动，”《财富》杂志的安·费希尔（Ann Fisher）说，“恰恰相反，他们会微笑着点头，并且同意你所说的每一句话——然后仍然按照他们已经习惯的方式去做事。”哈默把这称为“恶意顺从”。

有些公司没有充分考虑并处理作为人的基本想法、感受和愿望等复杂问题就进行整体改造，注定要遇到大量拖后腿和无声破坏的情况。费希尔说：“除非决策者愿意承认并处理人们对变动的一系列反应，其中包括一些不理性的，公司的改革就只能是一个非常有趣的理论，而不会收到更多效果。”

从抵抗到有准备

怎样才能使我们的人站过来，让他们对变革持积极态度而且乐意行动呢？这是我们被无数组织，无论其规模大小，问得最多的问题。

这不是魔镜照一下就能奇迹般解决的，也不是联邦快递一夜之间就可以传递的。变革是一个既令人兴奋又困难重重的过程，遭到抵抗是自然的而且也应该被预料到的。关键是，要把抵抗变成我们所谓的“对变化有准备”。

对变化有准备是一种态度，它的特征是：

- 对新的观念持开放态度而且勇于接受。
- 对变化感到兴奋而不是焦虑。
- 视转变为挑战而不是威胁。
- 为使变化发生而努力且视其为正在进行的进程。

对变化有准备是采取行动以：

- 期望且促使变化发生。
- 挑战现状。
- 创造变化而不是等待对变化做出反应。
- 领导而不仅仅是跟随（竞争、顾客和行业）。

优秀的个人和组织能对变化迅速做出反应。

伟大的个人和组织创造变化。

5个步骤

这本书将告诉你，如何训练你和你所在组织的人，使之变得对变化有准备，从而使你的组织能对21世纪的挑战和机遇做出快速反应。

这个过程需要5个步骤：

1. 驱拢神牛

检验你头脑里长期存在的信念、思想和做法，找出那些已经不再适用的。

2. 培养一个对变化有准备的环境

创造一个对变革和新思想持开放态度的环境。

3. 变抵触为意愿

训练你自己和其他人认识并克服对变化的4种抵触情绪。

4. 激发人们改变

使人们对变化感到兴奋而且激发他们行动起来。

5. 培养7种对变化有准备的个人品质

培养在一个不断变化的环境中取得成功所需要的个人品质。

猎捕神牛

在下一章中，我们列出了一些过时的信念和做法，从而使你开始第一步：猎捕神牛。我们的神牛列表只是一个引子，但它能让你知道如何筛选出你自己的牛群。祝你狩猎愉快！

TWO

The Paper Cow

第2章 纸牛



没被兑现的神圣承诺

欢迎来到信息时代。还记得曾经的承诺吗？无纸办公室。可是有谁真的有这样一间办公室呢？大多数人的办公桌看起来好像刚刚发生过一场纸崩。你能相信自1983年以来美国办公用纸增加了51%吗？

电脑技术不断廉价地为我们提供越来越多的信息，于是我们想当然地以为这就是我们想要的。但实际上我们得到了什么？比我们需要的还要多得多的信息，自然也比我们能够读到的要多得多。即使这样我们仍然被窒息在纸崩里，其中甚至有大量文件从未被读过。

更让人失望的是，这些花费了大量时间的报告、建议书、打印文件和预测书中，有相当一部分最终还是进了你办公桌下的废纸篓。

大量没被处理的文件

一位大型电信公司的副总裁向我们出示了一份关于人们在一定时间内接收信息数量的研究报告。平均起来，人们每周接收到超过90小时阅读量的材料，其中只有20%是电子版，其余的都是通过纸质媒介来传递的。这份报告还显示，尽管信息技术取得巨大进步，今天所用的纸张和10年前相比并没有减少。这位副总裁还说道：“纸张流量丝毫没有减小，因为人们不信任技术，多数情况下他们仍然选择把电子邮件打印出来然后存档。”

90个小时？那就意味着你每天花费14个小时，连续7天才能读完你的这些材料。“那么，你怎么处理这个问题？”我们问她。

“我想出了一个办法，”她回答说，“我将它们分成三堆。第一堆是我交给手下去做的，第二堆是我立即着手处理的紧急文件，第三堆，也是最大的一堆，是等我以后有时间再处理的。”

我们都知道，没有人会有时间处理这些以前留下的问题，我们问她拿这一堆怎么办。她笑了笑，说：“当它们实在太多时，我就把它们扫到垃圾筐里！如果一份文件的确很重要它就会作为紧急文件再次被送来，那我就把它放到第二堆。”

她的策略并不是没有典型意义，因为人们通常并不阅读他们的大部