



亞鉞出版

鱷魚查理與聖杯

Crocodile Charlie and the holy grail

查理只花了六個月的時間

就找出了有關團隊合作、領導能力、生產力，以及
人們為何能快樂工作……等這些問題的答案。

TOYOTA、澳洲 BHP 等
知名企業成功經營法則

約翰·柯隆 (John Kolm) & 彼得·林 (Peter Ring)

鱷魚查理與聖杯

Crocodile Charlie And The Holy Grail

How to find your own answers at work and life

作 者：約翰·柯隆 John Kolm & 彼得·林 Peter Ring

發行人：鄭淑芬 呂彥廷

主 編：黃虹華

編 輯：黃韻如

執行編輯：李依蓓

譯 者：黃 琦 蔡明瑾

美術編輯：李雅雯

美術編輯：李雅雯

版權發行：鄭雯月

地 址：臺北縣永和市中正路 559 號 11 樓

電 話：(02)8921-2010

傳 真：(02)2921-7468

法律顧問：李慶豐律師

出版日期：2005 年 3 月初版一刷

總 經 銷：凌域國際股份有限公司

電 話：(02)2298-3838

版權所有 翻印必究 定價：新台幣 230 元整

(如有缺頁或破損的書，請寄回更換)

CROCODILE CHARLIE AND THE HOLY GRAIL; HOW TO FIND YOUR OWN
ANSWERS AT WORK AND LIFE by JOHN KOLM & PETER RING

Copyright © 2003 BY JOHN KOLM & PETER RING

This edition arranged with PENGUIN GROUP(AUSTRALIA), A
DIVISION OF PEARSON AUSTRALIA GROUP PTY LTD

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc. A division of
Cathay Cultural Technology Hyperlinks

Complex Chinese edition copyright: 2005 GOLD AXE PUBLIS
HING CO., LTD.

All rights reserved.

國家圖書館出版品預行編目資料

鱷魚查理與聖杯 / John Kolm, Peter Ring 作；

黃琦 蔡明瑾譯 ---初版--- 臺北縣永和市：

亞鉞出版，2005〔民 94〕

面； 公分

譯自： Crocodile Charlie and the holy grail；

how to find your own answers at work and life

ISBN 986-81050-3-X(平裝)

1. 人事管理

494.3

94003897



亞鉞出版

鱷魚查理與 聖杯

Crocodile Charlie and the holy grail

查理只花了六個月的時間
就找出了有關團隊合作、領導能力、生產力，以及
人們為何能快樂工作……等這些問題的答案。

TOYOTA、澳洲 BHP 等
知名企業成功經營法則

約翰·柯隆〈John Kolm〉& 彼得·林〈Peter Ring〉

目錄 Contents

序言 004

- 第一章 工作心態 008
- 第二章 河邊牧場 018
- 第三章 牲口圍欄 032
- 第四章 深入沙漠 048
- 第五章 雜種狗俱樂部 065
- 第六章 星期四島 082
- 第七章 死貓 093
- 第八章 剪羊毛小組 109
- 第九章 另一個意念 124
- 第十章 船長平原 138
- 第十一章 山脊小溪片場 153
- 第十二章 馬具店 166
- 第十三章 空想之城 180
- 第十四章 隱居處 193
- 第十五章 藍山 207
- 第十六章 歡迎回到現實 221

後記 235

序言

鱷魚查理比作者們還要聰明，他只花了六個月的時間就找出了有關團隊合作、領導能力、生產力，以及人們為何能快樂工作等問題的答案。

在這本書裡，查理遇見許多給他創意與啟發的人。其實，我們每個人都是在進行類似的發現之旅，目的不是在創造理論，而只是僅僅想知道什麼樣的情況會有效果、什麼樣的情況反而沒有效果、以及在什麼樣的差異下才能展現出效率來。

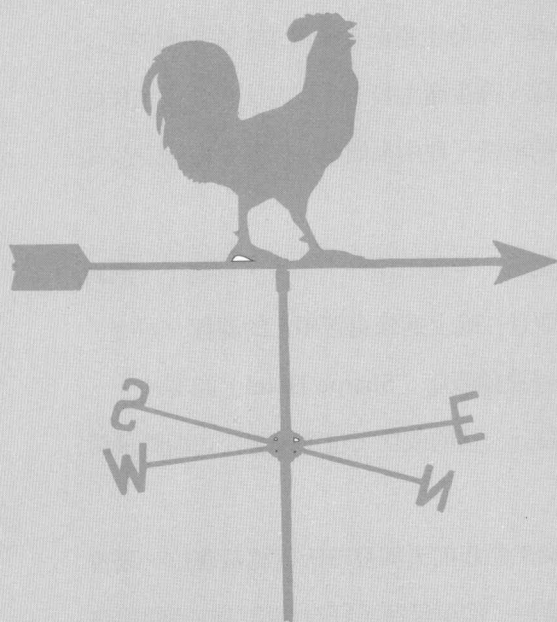
過去十五年來，我們跟客戶一直不斷「進行」與「反映」各種效能，他們是我們的副駕駛，我們感謝他們為我們帶來各種歡樂、靈感與勇氣。這些公司組織包括澳洲豐田汽車（特別感謝交易主管）、Alcoa 鋁業、澳洲貿易部（Austrade）、BHP Billiton 礦產公司、思科系統公司（Cisco System）、福特信用公司（Ford Credit）、米其林輪胎（Michelin）、艾科卡（Ford Cridir）、極點亞太諮詢公司（Pinnacle Associates Asia Pacific）、Rydges 旅館連鎖、Tattersalls 樂透、Thomson-CSF 航空訓練集團（現名稱為 Thales）、維多利亞州警、澳洲原住民民宿聯盟（Aboriginal Hostels Litimed）、紐西蘭 Snowy Peak and Untouched World 服飾

公司，以及 Westpac 銀行集團，由於公司過多，這裡僅列出其中部分幾家。

同時我們也感謝其他規模較小的客戶，以及因競爭品牌之故而不願列名的企業主，所給予我們的幫助。

查理的發現大部分就是他們和我們的發現，這些公司的名字，就代表了他們為每個獨立個體所創造的實際價值，而我們的信念就根植於這些價值體系中，他們不只是我們的客戶，更是我們的朋友，我們感謝他們。

查理的旅程



第一章 工作心態

查理·金摩（Charlie Kingmore）是個有智慧的人。

他是位能幹的總經理，同時也是個不斷尋求工作目標的人；他不斷的探索在工作團隊、高生產力員工，以及人們快樂工作的背後，究竟隱藏什麼樣的祕密。理由很簡單，因為金摩設計公司逐漸開始走下坡。

查理一開始從事水電工，辛勤工作了十年後，創建了一間廚房與衛浴的設計公司，並且在晚上進修企管碩士的課程。如今，他最想要的是一紙和夏普連鎖飯店（Sharpe Hotel）的契約，一旦拿到，便代表著金摩設計公司的成功，也意味著公司即將飛黃騰達。

查理在上班途中，突然想起前天與夏普飯店總裁蘿拉·夏普（Laura Sharpe）見面的情形，他可是花了好幾個禮拜的時間才終於見到她呢！

「你是個很不愛冒險的人。」蘿拉·夏普狀似和藹地說。

「的確是。但在妳面前的這些數字便足以證明我們能完成這個工作。」查理反駁。

「你知道我們有調查過你嗎？」蘿拉以嚴厲的眼神注視著

他。

「不太清楚……那麼你們聽到了什麼？」查理回答，語氣中有掩不住的擔心。

「這個嘛……大部分都是好的方面。」她沉默了幾秒後繼續說：「但是……我們也有我們的考量。你還記得星邊旅館（Starside Inn）嗎？」

「我記得。」聽到這裡，查理的心頓時沉到谷底，她怎麼知道這件事的？

「你們不僅弄丟了設計修改圖，」總裁繼續說：「在重新裝配他們的廚房時，又發生了一些問題。我們一年要建四間飯店，沒有時間可以浪費在這種錯誤上。」

「是，但那是某個承包商造成的。」查理回答：「那時我們剛好來了一位新的經理，我無法親自到場監工，所以才會出現那樣的差錯。如果你願意讓我們為你們施工……」

「每件事你一定會親自監督。」蘿拉接話說道：「你是不是這個意思？」

「是的。」查理說完，有種落入陷阱的感覺。

「你知道，」蘿拉告知他最後的結果：「如果你想要得到我們的工作，就絕對不能發生這種情況。」她俯身向前，藉以加強語氣。「我們看到的問題是，金摩設計裡的其他人還不夠格列入

第一流的人才，他們的技術或許不錯，可是在工作心態（Spirit of the Game）上，就是缺乏了點什麼。」

蘿拉從椅子上站起來，表示談話已經結束。

「你們公司還需要再觀察。」她下了結論，「如果你能複製三、四十個自己，當然就沒問題，但那是不可能的。感謝你花了那麼多力氣來見我，由此可知，你是真的很在乎這件事。」

蘿拉伸出她的手，表示會面就此結束，總共只花了七分鐘的時間。在他出去的時候，蘿拉的私人助理給了他一個同情的眼神，相信她已經看過太多被她老闆生吞活剝的人了。

查理在回家的路上，差一點就打算放棄一切。儘管不少人讚許他是一個很好的經營者，總在員工需要幫助時從背後推他們一把，也有自己的手段與方法。他擁有企管碩士的學位，也有十年辛苦打拚的經驗，他的屬下喜歡他而且信任他，最重要的是，他不單是個只靠外表的人，他可是胼手胝足努力到現在。

也許金摩的設計無法再更上層樓、也許開公司根本是個錯誤的決定……查理覺得過去當水電工的日子跟現在比起來，似乎無憂無慮多了，雖然當時並不這麼覺得。若不是為了公司員工和自己，他真想拋開一切，跑到椰子樹下吹風乘涼。

查理一整個晚上都坐在電視機前，不斷喝著威士忌，結果就這麼醉倒在沙發上。醒來時，已經是早上六點，他差點以為跟蘿

拉會面的事情不過是一場夢。

直到隔天下午五點，查理的思緒依然停滯不前，他今天大部分的時間都在為一些小事善後，然而這類事情似乎愈來愈多。原因並非是員工們怠惰、過於愚笨、受訓不精或不好使喚，事實上都不是這些問題，並且金摩設計過去幾年的作品，屢次獲得不少的獎項。

但查理知道，真的是缺少了什麼。他在辦公室來回的踱步，看著窗外滴落的雨，查理從頭到尾想了一遍，還是無法找出問題的癥結。最後，他走到辦公室的白板旁寫下了：

問題是什麼？

思索幾分鐘後，他寫下：

- 小事一直出錯
- 某些事情不論任何手段或方法都無法改變
- 大家都只管自己的死活
- 發生問題時，責任歸屬不清
- 擔心自己不知道有問題發生
- 偶爾不夠團結

- 客戶的感覺不對
- 一個讓事情做到好的神奇要素

查理站在白板的前面，他開始有些許領悟。

「我們缺了什麼？」他問自己。

最後，他聳聳肩寫下最大的字：

工作心態

不論如何，最困難的一步，就是承認蘿拉·夏普說對了！

到了五點三十分，查理收拾東西下樓到停車場，才想起來他的車還在修車廠裡。

「要搭便車嗎？」有個聲音問他。

查理回頭看到一個年輕人。

「你看來好像遇到困難了。」年輕人微笑地說。

「是的。」查理說：「這種天氣計程車要等很久才會來，你能不能順路載我到車站去？」

「沒問題！」年輕人立刻回答：「跟我來吧。」

當他們走到車旁，查理忍不住笑了。他的車裡一團混亂，後座散放著修水管的工具，這讓查理想起年輕時做工的日子，彷彿

才不久前的事情呢。

「你在那工作很久了嗎？」當車子駛過金摩設計時，年輕人用手指指著招牌問他。

「是啊，滿久了。」查理心不在焉地說：「你呢？」

「四天。」年輕的水電工回答：「真好，那你可以告訴我一些事情囉！」

「什麼事？」查理說。

「你認識鱷魚查理嗎？」（鱷魚被比喻成偽善的人）

查理震驚到呆掉，他馬上全神貫注在這不知他提的問題造成多大效果的年輕人身上。

「誰？」查理重新問一次，想設法拖延時間。

「你知道的啊，鱷魚查理，就是我們的老闆，我聽大家都這麼叫他。」年輕人意有所指地說。

查理完全楞住。當然，這時候最正確的做法應該是表明自己的身分，在還沒有把事情搞得更尷尬之前，更正所有的錯誤。畢竟每個老闆都會有些八卦讓人嚼舌根，這實在是再正常也不過了，於是查理決定現在就結束這段談話，他正要開口回答的時候……

「再多說一點。」脫口而出的卻是這句話。

「應該沒有你不知道的事吧！」年輕人輕快地回答，一邊往

車站開去。「就是每個人都在說的啊，像是牆上的海報、會議、一些激勵的演說、老掉牙的廢話、貓哭耗子假慈悲、還有似乎沒有人肯相信他……等等，大概就這些吧！

「他真的有那麼壞嗎？」

查理在腦海裡把自己想成鱷魚查理的樣子，臉上帶著友善的微笑，向公司所有人提出他認為真的很棒，但其他人卻不感興趣的提案。

「我不認為他有那麼壞。」查理的聲音聽來非常遙遠。

「真高興聽到這句話，」年輕人說著。「可是別人都這麼說。我剛加入這家公司的時候，每個人都簡單表示說這裡是地獄。每個人都告訴我，只要乖乖地點頭、微笑、說正確的話就不會惹麻煩。可是真奇怪，他怎麼會不知道呢？」

「是啊，」查理沉重地說：「真奇怪。」

接著他們就到了車站。

對查理而言，這段坐著火車回家的路，可說是有史以來最寂寞的一段旅程了。

每位領導者，甚至是每個人，總有在工作時出過狀況。可是查理在無數個工地工作過，他不需要任何人告訴他該怎麼做才對。但這一次卻是全新的經驗，到底從什麼時候變成這樣的？為