

埃森哲咨询公司全球高级合伙人

彼得·切斯 撰文推荐

COMMON APPROACH
UNCOMMON RESULTS

全球执行力实战领域的最新成果

采纳

实现战略的卓越流程

[英] 伊恩·格慈 (Ian Gotsis)

理查德·帕克 (Richard Parker) 著

杜蒙 鲍准 译

四川出版集团

天地出版社

埃森哲咨询公司全球高级合伙人
彼得·切斯 撰文推荐

COMMON APPROACH
UNCOMMON RESULTS



全球执行力实战领域的最新成果

采纳

实现战略的卓越流程

[英] 伊恩·格瑟 (Ian Gotsis)

[英] 理查德·帕克 (Richard Parker) 著

杜豪 鲍准 译

四川出版集团
天地出版社

图书在版编目(CIP)数据

采纳:实现战略的卓越流程/(英)伊恩·格慈,(英)理查德·帕克;杜豪,鲍准译.
—成都:四川出版集团·天地出版社,2005.7

ISBN 7-80726-089-0

I.采... II.①伊...②理...③杜...④鲍... III.企业管理—经济发展战略 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 060633 号

四川省版权局 图进字:21-2005-063 号

Common Approach, Uncommon Results By Ian Gotts and Richard Parker
Original English Language edition Copyright © 2004 by Ideas-Warehouse
Simplified Chinese Characters edition Arranged with Nimbus Partners China Ltd
Chinese Translation Copyright © 2005 by Tiandi Publishing House of Sichuan Publication Group
All Rights Reserved.

采纳:实现战略的卓越流程

CAINA SHIXIAN ZHANLUE DE ZHUOYUE LIUCHENG

作 者:(英)伊恩·格慈 (英)理查德·帕克

译 者:杜 豪 鲍 准

策 划:蓝明春 马 豫

责任编辑:白 雅 特约编辑:尹楚鸿

责任校对:郭瑞佳 罗 君

装帧设计:门乃婷

出版发行:四川出版集团·天地出版社

(成都市盐道街3号 邮政编码:610012)

网 址:<http://www.tdph.net>

电子邮箱:tiandicbs@vip.163.com

印 刷:北京高岭印刷有限公司

版 次:2005年7月第1版

印 次:2005年7月第1次印刷

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:8

字 数:150千字

定 价:25.00元

书 号:ISBN 7-80726-089-0/F·06

版权所有 违者必究 举报有奖

举报电话:(028)86666810(市场营销部) 86715665(总编室)

COMMON APPROACH UNCOMMON RESULTS

结果=措施×采纳率的平方

温斯顿·邱吉尔说过：“无论战略多么完美，你都应该时常关注一下结果。”换言之，一项变革措施能否充分发挥作用，不取决于它本身有多高明，而取决于它被采纳实施的程度。然而，在当今这样一个瞬息万变的商业世界中，最难办到的恰恰是使企业内部的所有人都接受一项变革措施，并齐心协力为着共同的目标而努力。所以，对于一项变革措施的结果，采纳实施是个极其重要的因素，它也是彻底改善企业绩效的根本条件。

本书的主题是如何提升采纳率……作为享誉国际的咨询专家，伊恩·格慈根据自己与500多家企业多年合作而积累的经验，创造性地设计了一个通用运营平台（COP）。通用运营平台是一套基于流程的绩效管理方法，借助这个平台，企业所有员工都能充分意识到自己在业务流程中的位置和职责，从而100%地推动变革措施的采纳实施。

目前，本书介绍的方法已被欧美20多个国家的700多家企业采用，其中包括IBM、可口可乐、西门子、福特、丰田、摩根·斯坦利、葛兰素制药、飞利浦、雅诗兰黛、富士胶卷等各个行业的顶尖领袖企业。此外，本书的理念对国际咨询界也产生了强烈冲击。全球咨询业巨头埃森哲公司，不仅重新调整了其全球客户的培训课程和顾问方案，还专门推出了基于该理念的业务流程外包服务（BPO），从而在国际上取得了巨大的成功！

COMMON APPROACH UNCOMMON RESULTS

作者简介

伊恩·格慈 (Ian Gotts) : Nimbus公司 (“英国科技快速增长50强”、由伊恩·格慈创建) CEO、全球性商业会议著名演说家。伊恩曾任职于埃森哲公司, 其间为劳斯莱斯、英国皇家空军、英国宇航公司和庞巴迪公司管理高风险的大型项目。

理查德·帕克 (Richard Parker) : Nimbus公司高级副总裁。理查德·帕克曾经运用本书介绍的方法帮助500多家公司获得了成功。

译者简介

杜豪: 博士, 北京恩创科技有限责任公司 (www.nimbuschina.com) CEO, 北京中智源培训有限责任公司CEO, 国际项目管理协会认证讲师。历任中国国际人才市场总经理、国家“金智工程”常务副总指挥, 全国展望计划办公室副主任等多个高级职务。曾为中石油、中国太平洋保险公司、光大银行、国家质检总局、北京市政府、天津市政府等众多机构和公司进行过项目管理、流程管理、执行力及突破思维技巧的培训。

杜博士所领导的北京恩创科技有限责任公司作为Nimbus公司的中国分公司, 成立于2004年, 目前已在石油、教育、电信、展览、金融、医疗等行业拥有众多客户。

策划编辑: 蓝明春 马 豫
责任编辑: 白 雅
特约编辑: 尹楚鸿

门乃婷 编辑
Tel: 010-64972435

结果=措施×采纳率的平方

执行力、六西格玛、平衡记分卡……这些理念都有可能为企业带来突破性的改变，但问题是：员工能不能在日常工作中充分采纳并实施它们呢？

如果员工不能采纳实施，不论企业推出多少好项目、好概念、好创新举措都无济于事！

欧美专家对本书的赞誉

“本书将帮助你的企业使用共同的语言和通用的方法来提升执行力。这将是无价的投资。”

——胡萨姆·奥泰比，Ventana 研究国际运营副总裁

“伊恩的方法使战略更易被公司所有员工接受并达成共识。长久以来，这是最让我感到精神振奋的一本商业图书。”

——杰里米·洛克，英国 Capita 公司市场总监

“这本书的确与众不同——它将告诉你如何检验战略的执行，并为你提供基础、实用的战略执行步骤，使你如愿以偿。”

——弗莱明·诺克利特，BSI 集团系统管理部总经理

“本书为我们提供了如此巧妙的法则、方法和工具……它为我们提供了一个应对瞬息万变的挑战的综合商业管理模板。”

——丹尼尔·L. 墨菲，Intrepid，北海能源有限公司工程和生产总监

“我们刚刚把整个 IT 流程移交给了大型外包商。真希望在此之前我能够读到伊恩这本书，那样我们工作起来就会更容易些。”

——罗伯特·F. 沃尔特斯，美国约翰·汉考克金融公司前 CIO

序

企业管理变革颇具挑战性。只要看看统计企业成败的记录就不难发现这个事实。也许你事先有明确的规划，但是在实现预期目标和既定目标的过程中，你却感到并没有十足的把握，而且在这个过程中你还会遇到诸多需要克服的困难。然而，管理变革并不是什么深奥难懂的艺术，也不是毫无定律的过程，而是包含了一些经实践检验的认知变革的方法，一些有助于实现与驾驭变革的手段及技巧。

严格来说，变革是指行为的改变，无论这种变革是由新制度、新体制还是新步骤所引起的，它都能使企业的绩效迈上新的台阶。本书主要探讨了行为变革的关键问题，提出了以举措的采纳率作为最后评估变革成功与否的理念。伊恩的 $R=IA^2$ 公式简明扼要地抓住了结果与如何采取积极有效的变革这两者关系中最实质的东西。

埃森哲公司的高绩效企业学院（Accenture Institute for High Performance）曾经采访过来自 14 个领域的高级主管，以证实一些主动的变革没有取得预期效果的主要原因。他们中有 64% 认为其最主要的原因是人们对变革的必要性认识不足。进一步来说，问题的关键就是对变革的投入程度不够，换句话说就是变革举措没有被真正采纳。

本书首先会帮助各个层次的管理者了解真正的管理变革及采取措施所面临的挑战。能够认识到这种挑战，战役还只进行了一半。其次，书中还提供了一些切实可行的方法，使企业从上到下可以持续不断地采纳和实施变革的举措。这些都基于伊恩多年来在埃森哲公司和 Nimbus 公司的实际工作中总结出的一些与众不同的方法和技巧，它们可以帮助企业成功地变革。

本书的七步骤行动计划将为所有参与主动变革的勇士们导航，并在必要的时候帮助他们调整航向，让他们驶向成功的彼岸。

和伊恩共事多年，很高兴他能抽出时间来著成此书。此书是对有关企业管理变革的思想和著作的一个积极的补充，同时也将帮助人们加深对企业管理变革的理解。

彼得·切斯

彼得·切斯 (Peter Cheese) 是埃森哲公司人力绩效业务的全球高级合伙人。

埃森哲公司是一家全球性的提供管理咨询、技术服务和经营外包业务的公司。

实现战略的卓越方法

——译者导读

变化是一种生存方式

现在，组织面对变化的机会比以往任何时候都多了。问题已经不是需不需要变化，而是如何在变化中生存下来。变化本身已经成为一种生存的方式。

对企业经营中的变化进行管理是一项极具挑战性的工作。只要看一看企业这方面成功和失败的比例，你就可以清楚地认识到这一点。

1917—1987 年的 70 年间，《福布斯》公布的 100 强企业中只有 39 家幸存下来，其中仅有两家至今仍能充满活力。

当今世界，平均每天有 2 265 家企业开业，与此同时又有 2 131 家企业破产。为什么会这样呢？

调查结果表明，那些失败的企业，70% 以上的战略决策是失败的：决策要么被放弃了，要么执行不了，要么根本没有被采纳。

对大多数企业而言，制定战略、明确表述预期结果和目标，可能不成问题，但是能否最终实现战略，达成目标就不一定了。达成目标的过程通常困难重重。但是，成功地进行

变化管理既不是玄秘难解的艺术，也不是个随机的过程。

本书不但提供了可靠的方法帮助我们理解变化，而且还提供了行之有效的工具和技术来实现管理变化的目的。

不管变化是由于采取新的系统，新的组织形式，还是新的工作流程而引起的，变化的最终目的是改变行为，从而达到新的绩效水平。而要做到这些，怎样“采纳”新的变化举措，从而提高采纳率是一个关键。只有提高采纳率，才能取得更好的成果。不管你有多少好项目、好概念、好创新举措（用 I 表示），要想取得预期结果（用 R 表示），就必须提高组织对这些举措的采纳率（用 A 表示）。

对于采纳率与预期结果之间的关系，英国 Nimbus 公司总裁伊恩·格慈在本书中用公式 $R=IA^2$ 对此进行了确切的阐释。

这是一个在众多国际知名公司得到了证实的有用公式，值得我们学习，尤其值得一试。

埃森哲公司全球高级合伙人彼特·切斯说，埃森哲公司访问了 14 个领域的高级主管，请他们明确说出商业机构的某些变革未能取得预期效果的主要原因。其中 64% 的受访者认为，最主要的原因是“对于变革的必要性缺乏认同”。此外，他们列出的所有其他问题也都集中在对于变革的投入程度，即变革的采纳这个问题上。

采纳会填平新旧之间的鸿沟

变化是永远的，因此提高采纳率也是永远的挑战。

如果你负责战略发展工作，你需要在公司里提高采纳率，以使你在战略不断更新时，所有的人都跟上。

如果你负责流程管理，想让你的公司运营得更好、更灵活，你有很多难处，采纳率是其中之一。

如果你负责的工作是保证契合性（如：契合 SOX、行业和国家规定等），现在这个时候你就是国王。以国王的心态来使你的公司灵活运转，把精力集中在结果上，而不仅仅是服从命令，你也需要采纳率。

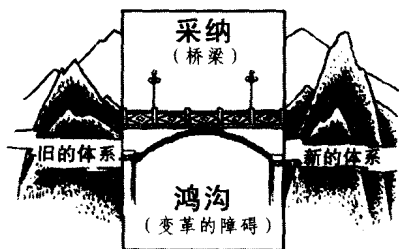
如果你正在主管一个重要软件的应用（如 MIS、ERP、CRM 等），你需要一些方法提高采纳率，使你的项目能够获得 30% 的实际投资回报（30% 已经不错了，多数公司都达不到这个标准）。

.....

商业竞争就是这么残酷：要么领先，要么效仿，要么失败。对任何组织都是如此。你不可能总想着失败，要时刻追求成功。而要成功，你就必须领导变化，跟随变化，以最快的速度从旧的体系过渡到新的体系。但是，新的体系与旧的体系之间存在着一条鸿沟，古往今来的变革绝大

多数都以失败告终，新旧之间的鸿沟中不知道有多少英勇先驱折戟沉沙，令人感叹。

但是，我们还是要前进。鸿沟是可以跨越的，那就是提高采纳率。采纳是一座桥，它连接新旧体系，使人们从旧的体系过渡到新的体系更加容易。



没有语言无法沟通，没有工具无法执行

采纳需要沟通，沟通需要语言。

这听起来像一句废话。人人都知道语言是人们沟通的重要工具。不过，请想一想，如果我们都不会说话了，哑语我们也没有学习过，那会是一种什么样的生存状况？

不同的行业有不同的专业语言。图纸是不可否认的工程语言。很难想像，如果没有图纸，一个工程师怎样将他的设计告诉给工人，怎样用一台自动机床加工出他所设想的精密零件，更不用说造出一台设备了。图纸的作用就是传递工程信息，保证所有参与项目的人，看到的和理解到的都是同样

的信息，从而保证设计或生产的成功。

管理也需要语言。但是因为管理相对于工程来讲更加多变，或者说不可见、无法触摸，所以管理的语言也就很难界定。

有幸的是，无论一个组织的管理有多么复杂，它都可以用流程图——表示不同的活动之间的关系——来表示，而且可以把角色、时间、预算、资料等与组织的活动连接在一起，形成一张管理图或管理变革图，以保证管理和变革被清楚理解和实现。本书对此有清楚的解释和说明，相信大家一看就明白。

复杂的管理问题由此变得简单了、清楚了、易于理解和执行了。

管理的语言其实是如此简单，我们每一个人都可以在几分钟之内理解它、学会它和应用它。

问题还是有的。

当我们的机构很庞杂时，当我们的业务很复杂时，流程图会有很多层次，不同的流程图之间会相互交叉，你所需的资源也就更加复杂。

我们现在谈企业、组织的管理，都不可能离开 IT 系统，在今天的社会环境中，很难想像一个公司没有 IT 系统还能生存下去。也就是说，我们的管理和业务不是仅靠人本身来完成的。那么，我们的管理与业务在执行中与 IT 系统之间的关系又如何呢？

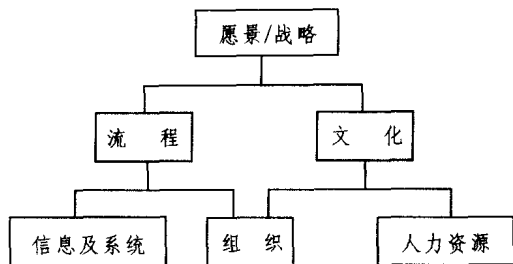
这一切都离不开基于管理语言的管理工具——计算机软件及系统。幸好，有一些聪明的人发明了计算机，为我们提供了条件。

本书对基于管理语言的通用运营平台软件 control-ES 也作了介绍，但显然它只用来说明工具的必要性，为读者提供一个参考。本书不是一本软件使用说明书，如果读者对 control-ES 有兴趣，可以到 www.nimbuschina.com 去看一看。那里还有一些业界权威的评价。

方法决定成败

前不久，在我与国际知名的人力资源专家史蒂夫·康斯坦汀（Steve Constantin）博士交流组织的绩效管理、变革管理和执行力时，他为我画了一张图来说明他的理解，并说明方法的重要性。康斯坦汀博士在道氏化学公司工作了 29 年，专门从事人力资源、变革管理和绩效方面的工作，同时在世界不同国家教授高级管理课程。我认为他讲得很有道理：

“当一个组织要提高绩效管理、实现变革或者提高运营水平和执行力时，必须先关注并清楚地理解和定义组织的愿景和战略，然后，通过流程和文化来支持组织战略和愿景的实现。而流程和文化又基于信息及相关系统、组织及



结构、人力资源管理的保证。”

今天，我们的变革速度在加快，各种各样的管理举措、技术，如六西格玛、ISO、SOX、ERP、CRM、BPM、CPM、BCM等，都在不断进入组织和企业。我们怎样才能快速地采纳并实施，并且让流程、文化、信息、组织、人才等各部分都行动起来，共同支持战略的实现，是一个大家都面对的挑战。

需要做什么并不是秘密，怎么做才是秘密！

在我们有了语言和工具之后，下一步也是最重要的一步就是实施的方法。书中理查德·帕克先生的七步行动计划法，相信对您会很有帮助。

方法决定成败。虽然书中的方法是用来执行通用运营平台的，但其实它也适合于执行其他软件或者项目。

它山之石，可以攻玉。

CONTENTS

目 录

1 第一部分 从战略到实施

第一章 从战略到实施—— $R = IA^2 / 2$

第二章 结 果 / 10

第三章 措 施 / 16

第四章 采纳率的平方 / 21

第五章 采纳实施可以实现 / 28

39 第二部分 应对采纳实施面临的挑战

第六章 采纳实施——以最小的阻力实现变革的
一种途径 / 40

第七章 通用语言和通用运营平台 / 49

第八章 数字与流程 / 64

第九章 立即着手 / 70

第十章 平衡通用运营平台的益处 / 78

91 第三部分 别人做得到,我们能吗?

第十一章 签字与否:合规与否的忧虑 / 94