

目 录

前 言	(1)
第一部分 企业改革面临的问题和解决方法	(4)
第 一 章 对企业进行改革：为什么有些公 司会经营不善	(3)
第 二 章 成功的改革及其推动力	(20)
第二部分 分八个阶段进行的过程	(39)
第 三 章 营造紧迫感	(41)
第 四 章 建立联合指导委员会	(61)
第 五 章 提出设想和确立战略	(82)
第 六 章 传播改革设想	(104)
第 七 章 授权各级职员采取行动	(125)
第 八 章 创造短期收益	(142)
第 九 章 巩固成果深化改革	(158)
第 十 章 使新的工作方法在企业文化中 制度化	(175)
第三部分 对 21 世纪的启示	(193)
第十一章 未来的企业	(195)
第十二章 领导能力与勤学不辍	(210)

第一部分

企业改革面临的问题和 解决方法

第一章 对企业进行改革： 为什么有些公司会经营不善

无论用任何客观的尺度去衡量，在过去 20 年中，企业重大改革的力度大大增加了，尽管这种改革常常伴有阵痛。有人预测，诸如重新策划、重新制定战略、企业兼并、缩小规模、提高产品质量和重振企业文化之类的活动很快将不复存在。但我认为，这是绝对不可能的，势不可挡的宏观经济力量正发挥着作用。在未来几十年间，这种力量有可能进一步得到加强。结果，有越来越多的公司被迫降低成本，提高产品的质量，改进产品的售后服务，寻求新的发展机会和提高企业生产能力。

迄今为止，企业的重大调整已增加了公司适应环境变化的能力，提高了它们的竞争力，并带来了极其光明的前景。然而多数情况下，这些调整措施带来的结果往往不尽如人意：对机构的大肆削减，造成了财力和物力上的巨大浪费，而雇员们也疲惫不堪、心力交瘁。

从某种程度上讲，改革不可避免地会带来副作用。无论什么时候，人们为了适应不断变化的条件而被迫实

行调整时，痛苦总会相伴而生。但在过去 10 年中，我们所目睹的浪费和痛苦本是可以避免的。我们犯下了许多的错误。以下列举的就是一些最常见的错误。

错误之一：容忍了过分的自满情绪

到目前为止，人们在对企业实行调整中犯下的最大的错误是：在公司各级管理人员和员工的心目中还未形成高度紧迫感的时候，就大刀阔斧地开始实施改革举措。这个错误是致命的，因为企业在众人极度自负的情况下，历来无法使改革的目标实现。

当阿德里安被任命为一家大公司的特种化学制品部的负责人时，他发现了许多初见端倪的问题和机遇，这主要是特种化学制品行业全球化带来的结果。作为经验丰富且很自信的主管，他夜以继日地拼命工作。为了能在竞争越来越激烈的市场上拓展业务，提高利润，他提出了 12 项新举措。他认识到，在他的公司里能清楚看到这种危险和机遇人几乎没有，但他认为，这个问题并非不能解决。可以对他们进行诱导，助他们一臂之力，实在不行就干脆撤换他们的职务。

然而在他被提升两年后，由于公司内普遍存在着自负情绪，他的新动议一个接一个流产了。尽管他苦口婆心地痛陈公司所面临的险境，但要实施他的新产品战略第一阶段计划，需要很长的时间，因此即便取得了重大的成就，也会被竞争对手采取的对策所抵消。他无法确保公司这项庞大的计划所需的足够的资金。他手下一些精于阻挠新计划实施的人四处活动，最终迫使改革计划

告吹。由于对下属感到绝望，沮丧之余，他买下了一家小规模的公司，但这家公司已在成功地实践着他的许多构想。在接下来的两年中，他经历了一场微妙的斗争。然而最终他吃惊地发现，他所在部门的那批人由于没有任何紧迫感，根本无视新兼并的那家小公司可贵的经验教训，相反他们反而遏制了它继续按照原有的成功方式发展的能力。

出于许多不同的但又彼此相关的原因，像阿德里安这样机敏的人在企业改革的初期也未能使员工产生足够的紧迫感。他们过高地估计了自己迫使企业实行大规模调整的能力，同时也过低地估计了说服他人改变现状的难度。他们并没有意识到自己的行为只导致维护现状的作用。他们缺乏耐心，自以为：“初期的准备工作已经足够了，让我们大刀阔斧地干吧！”迫使人们放弃自满情绪，可能造成一些不利局面：人们不积极进取，丧失斗志，无法保住短期的成果，这使他们感到气馁。而更糟的是，他们把紧迫感同忧虑混为一谈，因此消除人们忧虑情绪的同时，使人们更不思进取，并对改革产生了更加严重的抵触情绪。

如果大多数企业自负情绪不严重的话，这个问题也就不那么重要了。然而情况正相反。以往获得了巨大的成就，没有出现明显的危机，评估业绩的标准定得太低，以及从企业外获得的反馈信息不够等等，所有这些都等于说，“是的，我们是有问题，但它们并不那么可怕，我的工作还是很出色的”，或者在说，“的确，我们

的问题非常严重，但到处都是问题”。如果没有紧迫感，人们就不会付出额外努力，就不会作出必要的牺牲。相反，他们会固守现状，抵制上面提出的任何计划。这样的结果是：重新策划的工作被迫停顿，新战略得不到很好的实施，无法按照合理的方式兼并其它的企业，对缩小企业规模工作的投入从来达不到最低的要求，提高质量的计划更多地成为企业负责人装门面的空话，而没有任何实质的内容。

错误之二：未能建立一个强有力的联合指导委员会

人们常说，如果负责人不积极支持，企业是不可能实施改革的。这里我要谈的远不止这一点。在成功的改革中，总裁、部门经理或部门主管，另外再加上 5 位、15 位或 50 位决心致力于改善公司经营状况的人会组成一个委员会。公司中高层领导人都参加该委员会的情况很少见，因为他们中有些人不愿意加入。但是，大多数成功的例子表明，无论从参加者的职位、获取的信息量和专业知识的多少以及他们的威望和关系网来看，还是从其具有的领导才能来看，这种联合指导委员会的力量都是最强大的。单靠一个人，不管他（她）多么有才干，多么有魅力，也决不可能拥有战胜传统观念和人们所固有的惰性所需的所有有利条件，除非他（她）是在一个非常小的公司工作。如果联合指导委员会软弱无力，通常也就更发挥不了作用。

如果改革联合指导委员会的力量不够强大，短时间内，改革也许会取得显著的进展。企业的结构可能会得

到调整，或者重新策划的工作已开始起步。但是单靠一位经理或一个软弱无力的指导委员会同传统势力、短期的自身利益等诸如此类的东西展开幕后的较量，获胜的往往是后者。它们妨碍了结构调整对人们的行为方式产生影响，使雇员和经理以消极抵抗的方式破坏企业重新策划的战略，从而使得提高质量的计划不仅没有令客户满意，反而滋长了官僚主义的作风。

克莱尔是美国一家大银行人事部门的主管。她完全清楚自己的权力有限。除了行使人事部门的职责以外，她无权提出新计划。对于新的竞争压力，她的公司除了裁员之外，没有其它任何办法。她对此感到越来越失望，于是她受命出任“提高质量”工作小组负责人。此后的两年成为了她职业生涯中最感不快的两年。

该小组没有吸收公司三个主要生产线的经理。召开该小组第一次会议使她大伤脑筋，因为小组的一些成员抱怨工作太忙了，这下她才明白遇到麻烦了。自那以后，局面一点都没有得到改善。该小组成为业绩差的专项工作小组的典型：办事效率低，成员间勾心斗角，经营状况进一步恶化。大多数的都是由该小组下属的一个小班子完成的。然而，小组成员和重要生产线的经理对这个班子作出的努力一点都不感兴趣，也不理解；几乎所有建议都没有得到实施。这个专门工作小组勉强维持了 18 个月，最后被迫解散。

所以失败往往是低估实施改革中可能出现的困难的严重性和建立强大联合指导委员会的重要性。甚至在自

满情绪不严重的情况下，那些没有经历过改革或没有协同工作经验的公司也常常会低估建立这样一个委员会的必要性，或者它们会认为，这个委员会可以由人事部门，质检部门或决策部门的负责人来领导，而不应该由重要生产线的经理来领导。不管这位主管人事部门的经理能力有多大，不管他（她）多么具有奉献精神，联合指导委员会中如果没有强大的领导，显然不可能拥有足够的力量战胜造成惰性的种种因素。

错误之三：低估了设想的力量

紧迫感和建立强大联合指导委员会是实施重大改革的必备条件，但并不是充分条件。在成功的改革中，无一例外地还能找到其它的因素，而其中设想是最为重要的因素。

设想在实施卓有成效的改革中发挥着关键的作用：它为众多的人指明了改革的方向，使他们同心协力，并鼓励他们积极采取行动。如果没有远大的设想，改革的努力很容易就变成为一系列令人费解的计划。它们前后不一致，而且浪费了人们大量的时间。它们不是方向定错了，要么就根本没有明确的方向。如果没有正确的设想，以下种种举措：财务部重新策划的计划，人事部门对员工表现的全面考核，工厂提高质量的计划和改变销售人员风气的努力，即使都付诸实施，也不会带来任何有意义的结果。

由于了解到实施改革计划的艰巨性，有人试图从幕后悄悄地控制事态的发展，有意避免公开讨论未来的发

展方向。但是，在决策的过程中，如果对未来没有一个总体的设想，那么每当让员工作出选择时，就会产生无休无止的辩论。即使最小的一个决定都可能会招致激烈的冲突。这种冲突懈怠了员工的干劲，瓦解了他们的士气。诸如具体采取什么样的策略这样的微不足道的问題，都有可能成为讨论的中心话题，从而浪费了宝贵的时间。

在许多失败的改革中，决策人误把具体的计划当做设想，试图让它们发挥设想的作用。康拉兹是一家通讯器材公司的质量主管。他花了大量的时间和金钱做了厚达4英尺厚的笔记，详细叙述了他在改革方面所做的种种努力，其详尽程度已到了让人看后头脑发昏的地步。他在笔记中详细地谈了改革的步骤、目标、方式方法和最后的期限。但没有一处令人信服地谈到改革的最终目标。当他把这些笔记发下去时，雇员们大部分感到疑惑，或者反应冷淡，而这一点也不足为奇。员工们并不会因为看了这厚厚的一大摞笔记而变得同心协力，也不会因此而投身于改革。实际上只会产生适得其反的效果。

在没有成效的改革活动中，有时管理层看上去好象也有一个大致方向，但太不明确，因此无法指导人们采取行动。最近，我见到了英国一家中等规模的制造公司的一位经理，请他谈谈自己的远大抱负，结果他对我发表了长达半小时的让人费解的演说。他谈到了他希望兼并几家企业，谈到了为该公司一种产品制定的促销战

略，他对“顾客第一”的定义，以及准备从公司外招收一名新的高级主管的计划和将关闭该公司驻达拉斯的办事处等等。他这番话中隐含着确定未来发展方向所需要的基本要素，但它们太不明确，人们一下无法感受到它们的存在。

经验之谈：无论什么时候，只要在5分钟之内解释不清你的改革设想、并得到听众的理解和引起他们的兴趣，那么你注定要遇到麻烦。

错误之四：传播设想的努力打了10倍、100倍或1000倍的折扣

除非大多数员工愿意提供帮助，否则重大改革是不可能获得成功的，而这往往需要他们牺牲自己的短期利益。但是，除非他们真的认为改革是可行的，否则，即使对现状感到不满，他们也不会做出牺牲。如果不花大量的时间同他们勾通，就不可能增进彼此间的信任，也决不可能赢得他们的支持。

有三种常见的交流方式是无效的。第一种：改革领导班子提出的设想实际上很不错。随后该小组的成员开始兜售他们的成果。他们在召开了几次会议或下发了几份备忘录后，就认为万事大吉了。他们在公司内部交流这种设想的时间很少。但当人们不太理解他们的新方案时，他们却感到非常吃惊。第二种：公司老板用了相当多的时间向员工发表讲话，传达自己的设想，但她手下的大部分经理实际上一一直保持沉默。这次传播设想的时间虽然比前一次多，但仍远远不够。第三种：把更多的

精力花在写业务通讯和发表演讲上，但公司中一些高层人物的行为方式却同设想的内容极不符合，从而导致员工中愤世嫉俗的情绪越来越严重，对新设想失去了信任。

一位我所认识的最杰出的总经理在 80 年代初承认，他在这方面的努力遭到了失败。他对我说：“我们觉得当时已经下了很大的功夫，让人们了解我们的想法。但几年后，我们却发现，我们在这方面下的功夫还差得很远。更糟的是，在别人看来，我们有时做出的决定同我们传达给他们的想法不一致。我敢肯定，一些雇员会认为，我们是一群伪善的笨蛋！”

传播设想需要保持言行一致，而行动是最具说服力的一种传播形式。重要人物的言行不对改革带来的危害尤其严重。然而，这种现象却非常普遍，甚至在一些被认为有不错业绩的公司，也不能幸免。

错误之五：对阻挠新设想付诸实施的种种障碍听之任之

实施任何一项重大的改革举措都需要有大批人采取行动。当员工们面对发展道路上的巨大障碍而变得束手无策时，即使他们欣然接受了新设想，实现这些新计划的努力也常常会遭到失败。有时，这些障碍只是人们想象出来的，在这种情况下，你所要做的事就是让他们明白，外界根本不存在任何障碍。但在更多的情况下，的确存在着种种的障碍。

有时，问题出在企业的结构上。产品结构单一有可

能会限制提高生产力或改进为顾客服务的努力。奖惩或员工业绩考核制度，有可能会迫使人们在新设想和自身利益之间进行选择。也许更糟糕的是，管理人员拒绝调整自我以适应新的环境，他们提出的要求同改革不一致。

如果企业的一位重要人物抵制改革，改革有可能被迫停顿。拉尔夫就这么做了。他是一家大的金融服务公司的第三号人物。他手下的员工给他起了一个绰号“石头”，而他本人却从好的角度去理解。拉尔夫口头上支持对公司实行重大调整，但他却不改变自己的行为方式或鼓励手下的经理去实施变革。他没有奖赏为改革献计献策的人，也没有对人事制度进行任何变动，甚至在这种制度显然已无法同新设想保持一致的时候，也任由它一成不变地继续存在下去。像拉尔夫这样行事的人不管在任何管理工作岗位上，都将会起到破坏作用，然而拉尔夫不是一般的管理人员，他是该公司的第三号人物。

拉尔夫所以这样做，是因为他认为他的公司不需要实行重大调整；他担心，他无法既进行变革，又取得预期的经营效果。他的这种行为所以得逞，是由于这家公司没有处理这类问题的经验；因为一些人害怕他；他的总经理也担心会失去一位有能力的支持者。这一切实际带来的后果是灾难性的。一些级别较低的经理得出这样一个结论，高级管理层误导了他们要改革的决心，由此，员工们对改革的反应越来越冷淡，整个改革进程大大放慢了。

精明和善意的人们只要回避面临的困难，他们就会起到瓦解员工斗志和破坏改革的作用。

错误之六：未能创造短期的收益

真正的改革需要时间。如果不确立短期要实现的目标，各方为改变战略或调整企业结构所做的努力有可能会失去强劲的势头。大多数人如果在 6 至 18 个月内看不到令人信服的表明这次远征会产生预期效果的证据，他们是不会冒险踏上征程的。如果看不到短期的收益，很多的雇员将会放弃努力，转而采取消极抵制的态度。

创造短期收益不同于希望获得短期收益。后者是被动的，而前者是主动的。在成功的改革中，经理们积极寻找途径使企业的经营状况有明显的改善；在年度计划中提出目标并争取实现，此外，他们还以表彰、提拔和物质刺激的方式奖励那些积极参与这些活动的人。有些改革举措所以遭到失败，最常见的一个原因是，没有有步骤按计划地确保在 6 至 18 个月的时间内获得明显收益。经理们要么企盼出现转机，要么就过分醉心于一些远大的计划，以致于无暇顾及短期的收益。

纳尔逊天生就有“远大的抱负”。他在两位同事的协助下为公司的库存管理部提出了一个设想。根据这个设想，库存管理部可以在不冒库存损耗增加的风险的情况下，利用新技术大幅度降低库存成本。这三位经理为该计划拼命干了三年。按照他们自己的标准，他们已经取得了很大的成就：他们发明了新的库存管理模式，购置了新的硬件并编制了新的软件。按照对此持怀疑态度

的人，特别是该部门负责人的标准看，这三位经理没有带来任何的变化。那位库存管理部的负责人希望看到库存大幅度减少并取得其它的经济收益。当这位负责人问及此事时，这三位经理解释说，重大的改革需要时间。那位负责人接受了这种说法，但在等了两年后，他便停止了对该计划的支持。

人们经常抱怨被迫去创造短期收益，但在合适的环境下，这种压力可以促进改革取得进展。提高产品质量或重振企业文化，这些活动显然都需要很长的时间，因此人们的紧迫感往往会降低。创造短期收益的决心可以有助于减少人们的自满情绪，并能鼓励人们认真地分析性地去思考问题，这种思维方式对阐明或修改改革设想是非常有帮助的。

以纳尔逊为例，这种压力本可以迫使他修改自己的计划，提出一些节省开支的方案，并加快部分实施新的库存管理措施的速度。如果创造了这样的短期收益，那么这项有用的计划才能够贯彻下去，促进公司的发展。

错误之七：过早宣布获得成功

在企业的重大改革中，经过数年奋斗后，人们往往会在经营状况首次大幅度好转时就宣布改革获得了成功。虽然经营状况出现转机应该是一件好事，但如果认为大功已经告成了，那就等于犯下了一个大错误。在人们还没有完全接受改革之前，新方案是脆弱的，很容易遭到破产。

最近，我研究了以重新策划为宗旨的 12 次改革，

除了两次之外，其余都是在第一项重大计划完成之后就宣告改革获得了成功，随即向顾问们支付昂贵的咨询费，并对他们的工作表示感谢，但此时表明既定目标已经实现或新方案已为员工们所接受的迹象微乎其微。仅几年的时间，这些有效的改革措施就一个接着一个地被放弃了。在其中的两个例子中，你甚至根本就找不到企业经过重新策划的迹象。

最近，我同一家咨询公司的负责人进行了交谈。这家公司专门为其它企业搞策划。我问她上述的情况是不是很罕见。她回答说：“不幸的是正相反。经过几年努力并刚开始取得一点成绩时，就过早地中断努力，这对我们来说是极为沮丧的。然而这种情况常常发生。许多公司计划的时间太短，根本无法在所规定的期限内完成这项工作并使工作成果得到巩固。”

在过去几十年间，我发现，类似的情况还常常发生在实施产品质量计划和促进企业发展等活动中。一般在改革的初期问题就已经出现：紧迫感不足，联合指导委员会的力量不够强大和设想不够明确。但是过早庆祝胜利中止了所有的发展势头，随即强大的传统势力又占了上风。

具有讽刺意味的是，倡导改革的理想主义者一旦同为了私利而抵制改革的人结合起来，就会带来这样的问题。改革的倡导者非常热衷于寻找表明改革取得进展的显著迹象，随即抵制改革的人加入了他们的行列。后者很快发现了破坏改革的机会。在庆祝改革获得成功后，

抵制改革的人抓住这个机会宣布，战争已经结束，可以收兵回家了。这时精疲力尽的军队也自认为打赢了这一仗。一旦撤军，军队是不会愿意再返回前线的。因此很快，改革迫于停顿，顽固的传统势力重新抬头。

过早宣告胜利就等于过早地中止了改革。出于种种原因，甚至连聪明的人也免不了在这个问题上栽跟头。

错误之八：不重视如何使改革意识牢牢扎根于企业文化中

以下是我最后要分析的一个问题。只有当改革成为“我们做事情所采取的方式”时，只有当工作单位或法人团体中的大部分人都接受了改革它时，改革才能坚持下去。在社会准则和共同的价值观念接受新的行为方式之前，一旦迫使实施改革的压力消失了，改革进程就一定会受到影响。

在使新方法在企业文化中形成制度化的过程中，有两个因素尤为重要。首先要有意识地采取行动，使人们了解到什么样的行为方式和态度有利于改善企业的经营状况。一旦由人们自己去进行判断时，他们经常容易做出不准确的判断。由于改革是在科林出任部门经理时进行的，因此许多雇员就把经营状况的改善同她浮夸的作风联系了起来，而并不认为是“顾客至上”的战略带来的，但实际上是后者带来了这种变化。结果，在企业文化中形成了这样一种根深蒂固的印象：“给善于交际的经理委以重任”，而并不是“顾客至上”。

使改革形成制度化需要有足够的时间，要促使下一