

改革领导人

——企业再造的灵魂人物

怎样才能使企业蓬勃发展，
员工表现优异

〔美〕乔恩·R·卡普巴赫

费雷德里克·W·贝克特

马克·菲根 著

克里斯托弗·加格能

昆廷·霍普

蒂莫西·林

郭力 秦康 译

余哲明 审订

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

改革领导人/ (美) 卡曾巴赫 (Katzenbach, J. R.) 著;
郭立, 秦康译. -北京: 经济科学出版社, 1999. 5

书名原文: Real Change Leaders

ISBN 7-5058-1758-2

I. 改… I. ①卡… ②郭… ③秦… II. 领导学-改革
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 16600 号

目 录

绪 论 生存之战：改革领导人实在太少了	(1)
提醒高层主管的话	(19)

第一篇

涉及众多员工的改革

第 1 章 业绩：突破底线的成就	(3)
一、洞悉关键所在	(6)
二、以业绩成果衡量改革	(19)
三、持续追求更佳业绩	(31)
第 2 章 工作前景：蕴藏在内心深处	(45)
一、工作前景造就了什么？	(47)
二、力量在于过程中	(60)
三、永无止境的耕耘	(69)
第 3 章 勇气：做正确的事	(87)
一、建立信心和信誉	(91)
二、激发他人的勇气	(100)
三、影响高级管理层	(111)

第二篇

推动企业改革

第4章 员工：让人人充分发挥潜能·····	(125)
一、激发小集体的活力·····	(128)
二、激发较大企业员工的活力·····	(134)
三、激发大公司广大员工的活力·····	(141)
第5章 流程：与顾客相关联的行动·····	(162)
一、吸纳顾客至上的观点·····	(167)
二、突破职能藩篱·····	(179)
三、学会运用不同的方法·····	(187)
第6章 速度：为达到灵活性所需的组织才能·····	(202)
一、弄清组织系统图，继续前进·····	(205)
二、依靠具有灵活性的单位·····	(212)
三、在确有需要时调整结构·····	(231)

第三篇

领导能力和发展

第7章 动能：在一段时间内维持和增加成果·····	(243)
一、具备各种组合手段·····	(245)
二、组合的重新平衡·····	(254)
三、质量和速度与时俱增·····	(261)
第8章 技能：超越好主管的境界·····	(275)
一、所需的技能与心态·····	(277)
二、开始起作用的领导角色·····	(290)

三、如何和为何要成为杰出的真正改革领导人·····	(306)
第9章 新生代：不找借口的心态·····	(313)
一、适应形势，改变平衡·····	(316)
二、创造未来的辉煌·····	(323)
结语：给高层领导人的备忘录·····	(333)

第一篇

第一章 緒論

§ 1.1 研究動機

第 1 章

业绩：突破底线的成就

改革领导人的矛盾

□所谓的“业绩”到底是什么？

- 我猜大概是指每股收益，不过我们的改革工作范围都只是关于降低成本的事，光靠精简人事就能完成重大改革吗？
- 顾客的抱怨和竞争者的威胁让我们难以招架，不过话说回来，我们好像还是照样赚钱。但这样的情形究竟能持续多久呢？

□我怎样才能把公司目标变成能够激励第一线员工的口号？

- 我们既定的目标是现金流量、市场占有率、员工生产率，但大多数员工能看到完成这些目标对他们个人有什么好处吗？

□我如何才能知道，这许多改革“活动”之中，哪些是对公司整体利润有效的？

- 在好几十个可选择的改革活动方案中，哪些是真正有用的？我如何评估它们？

□改革不只是短短几个月，我如何做才能保持员工不懈的斗志？

- 我们的目标是高标准的，一旦达到后，目标还会再度调高……何时才会走完这条漫长的改革之路？

□假如我们的财务业绩尚可，为什么还需要这些文化上的改革呢？

注：本书每章之前都简要列举该章内容中谈到的困扰未来改革领导人的问题和矛盾。

近来，“业绩”一词已成为商业界、运动界和政府里每一个领导人所倡导的字眼。假如你缺乏业绩，那么你的人生一定只像是个空壳子。对职业高尔夫球名将尼克劳斯（Jack Nicklaus）而言，意味着在名人赛中打出低于标准杆的成绩；对影星汤姆·汉克斯（Tom Hanks），业绩指的是赢得奥斯卡金像奖；在房地产大亨唐纳·特朗普（Donald Trump）眼里，是重新建立中央公园（Central Park）里的溜冰场。换句话说，业绩是一种指标，清楚地显示出你超群的成就。当然，业绩必须是重大改革的客观功能，对改革企业的真正领导人而言，它指的是**创造对股东、顾客、员工来说都很重要的成就或价值**。

业绩是个平衡的问题。《纽约时报》1995年5月22日的头版上有一则引人注目的报道，内容是关于日本国内越来越关注他们的教育制度。而日本教育体制的业绩，在各国中一向是首屈一指的。报道的意思是：如果业绩意味着促使更多聪慧的年轻人在大学入学考试中获得骄人成绩，同时在全世界最好的学校中鹤立鸡群，那么这种教育制度怎么可能出错呢？答案很简单，那就是他们失去平衡了。日本年轻人每天花大量时间伏在书桌前，看起来“好像一群电脑书呆子——聪明、勤奋，可是在人际接触方面完全迷失了”。这篇报道继续指出：日本年轻人一方面吸收越来越多的信息，但他们却从来未真正“学会人性的本质或自我发展成熟的个性”。他们在记忆力上无人可匹敌，但是在思考上却非常狭隘。

很显然，要成为平衡的人，所需的聪明才智绝不止一种。你不能只靠考试成绩来判定一套教育制度是否成功，人性的价值和對社会的贡献在重要性上绝不亚于考试成绩。同样，你也不能只凭财务数字去判断一家公司的成败。虽然你无法精确地衡量顾客和公司员工，但是他们对于企业成败却具有同等的重要性。业绩很显然是长期的平衡问题。

在企图推动重大改革的大型企业里，真正的改革领导人是一种稀有的资源，主要是因为他们企业的三种成员即股东、顾客

和员工心里，都属于表现杰出的高手。在高级主管层之下，他们同时是正式与非正式的领导人，似乎永远能想出管用的方法来把困难解决掉。他们所使用的方法，是激发企业一线员工的力量，一切以员工为努力的焦点，以集体的行动来完成更优良的业绩，在下列三个方面都得到更令人满意的结果。你可以把他们想像成连接这三个方面的“枢纽”：

1. 市场现实（也就是顾客和竞争者的行为）。
2. 高层主管的抱负。
3. 员工的精力和主动进取心。

当枢纽衔接得当时，便能产生源源不绝的活力，最后终能引向更高、更好的业绩。为了让衔接作用得以顺利进行，真正的改革领导人会确实把主要精力放在对提高业绩最直接的几件事情上（在上述三个领域中，针对每一个领域找出几项，而且同时拟出短期和长期计划）。这听起来很简单，事实上却没有这么容易，因为要准确找出那几件事情，并且集中精力去做，本身就不是一件容易的事。

具有讽刺意味的是，大部分问题的来源正是那些传统而顽固的总经理态度。“我们的底线在哪里？”你是不是经常听到他们这么说。这句话背后的意义总是一样：主事者想要知道这项措施在今年会为公司赚多少钱或赔多少钱。老谋深算而不轻易动摇的企业家，总是念念不忘今年的业绩底线。然而，除非他们对底线的看法不但是在财务上有所收获，还要能嘉惠顾客，提高员工的工作表现，否则最后还是会在今天竞争激烈的市场里目标落空。在管理观念中，有人重视长期，有人重视短效，上述的这个观点正是关键之处。财务上业绩可观，固然会让股东心花怒放，但是这项成就却难以鼓舞公司的员工和顾客。长此以往，如果你只考虑财务业绩，那么员工势必会忽略其他的两个领域，到最后，公司三个方面的业绩便会全部走下坡。

举例来说，当公司管理层过分沉迷于短期的成本控制，竞争

者早晚会攫取你的市场占有率；虽有健全的策略方向，但若对第一线员工而言过于抽象或不具任何意义，那么再好的策略也没有人理睬；当员工对市场的变化缺乏完整的认识时，他们就不会感受到改革的迫切性，这时候，身为枢纽角色的改革领导人就能够一展身手，确保市场、高层主管、员工这三个环节联接得很牢靠。

真正的改革领导人能够打开员工的视野，让他们看清楚市场的现实状况；另一方面，他们把较远的目标转化成企业中人人都能实际去做的优先工作。显然，这些位居中层的改革领导人需要高层主管的帮助。譬如，他们虽然可以凭自己的见识洞悉市场的新动态，但是想要建立并符合公司更高的业绩水准，却不是只靠他们本身就能够办到的。此外，他们也无法决定如何做才能使全公司的业绩达到正确的平衡。所幸，越来越多的高层主管认识到，年度利润计划作为底线目标已经不够了。中层改革领导人促使企业的成员多去关注顾客、竞争者和自己的员工，他们的做法是：

1. 获悉市场里最关键的事项，并了解其理由。
2. 以业绩成果来计算改革所须花费的努力，同时确保“活动本身”不会喧宾夺主，反而看不到真正的成果。
3. 锲而不舍地为越来越好的成果而努力——长期努力，而且要能够符合多重标准。

一、洞悉关键所在

真正的改革领导人首先要了解自己的市场，从顾客的第一手意见和竞争者的反应去评估自己的业绩。他们要为下面这四个简单而关键的问题找出答案：

- 同顾客的需求和竞争者的产品相比，我们的产品和服务的状况如何？
- 如果我们想在业绩上更上一层楼，必须要在市场上下什

么样的功夫？

· 何种市场法则能够支持我们首要的战略任务，并能激励员工朝既定方向努力？

· 我们必须追求哪些具体的个人和集体的成果？又必须采取哪些措施？

这些问题听来简单，但是提出问题本身以及想要回答问题背后所隐藏的含意，要求涉及诚实、决心、积极主动以及勤奋的工作。在面对顾客反应与竞争情况皆不如人意的现实之下，大多数人能够得过且过，可是也有一些人会想尽办法进行变革，因为他们了解这种苟延残喘的心态会破坏企业的业绩，同时也深知事关他们本身利益。并非所有的改革环境都具备令人振奋的一面，相反，在许多成熟的企业里，真正的改革领导人常常在无法描绘长远美景的情况下，还必须设法激励自己和他人。话说回来，即使在这种环境下，改革领导人仍然发现，让员工合作共事并以其成就为荣，的确是可以做到的。我们来看看美孚美国勘探与生产部门（Mobil's Exploration and Production Division in the United States，以下简称探勘与生产部门）的例子。世界上大型石油公司极少有能够在员工行为与表现上推动重大改革者，但是美孚美国勘探与生产部门却是值得一提的特例，主要应归功于该公司改革领导人的独特作用。

美孚面临的竞争现实

多年来，美孚所面临的现实一直是缩减规模，不过在这方面他们并非特例，早在1980年以前，北美洲所有大型石油公司的勘探与生产部门全都以缩减规模为改善业绩的手段，无一能够幸免。由于这个产业的国内油藏量日渐枯竭，业务纷纷走下坡，这一行里的每个人心里都有数，自己在本公司或本产业内的工作机会越来越少，因此要让员工以积极的态度来对待公司所推动的改革，并

不是件容易的事。美孚石油公司在这方面和同行相比，前途更是黯淡。虽然勘探与生产部门从1985年起就已陆续进行三次裁减，但是1990年美孚的成本仍比最强的竞争者高出两成到三成，营收则远低于美国国内其他竞争对手。他们的投资回报率目标是12%，而实际上却只有4%。也许有人不了解这些枯燥的财务数字所代表的意义，说白了就是，美孚公司如果把投资人的钱存在本地银行里，利息要比公司辛苦运营所赚的钱还多。假设你是身在得克萨斯州东部油井作业场监督施工的员工，业务量萎缩和工作机会减少就是再清楚不过的现实了，你对自己的前途想必是忧心忡忡。

认识到改革的必要性

虽然前景不妙，美孚公司内部对于是否有必要进行重大改革仍然存在分歧。像美孚这类家喻户晓的公司，最不愿意相信过去风光十足的策略如今已经不管用了。因此，有些人认为问题纯粹出在原油价格再度降低到反常的地步。不过，油价总有再回升的一天，到时候公司就能够再坐收丰厚的利润了。另一些人则认为，问题出在缺少十分优秀的经理人，因此无法带领公司渡过目前市场的困境。还有另一些人担心公司如若采取过激的改革措施，万一失败，花了几十年才建立起来的令人自豪和强有力的企业将毁于一旦。

尽管如此，美孚的高级管理层中仍有几个主管深信，公司如果要继续生存下去，就需要一个从根本上完全不同于过去，而且业绩杰出的组织，单是提高产品价格无法挽救公司，而过去所用的方法也不再可行。高度职能化的组织加上极具官僚色彩的企业文化，如今显得过于笨拙而昂贵，旧时惯用的“指挥与控制”（command-and-control）哲学，必须让位给新兴的“投入与授权”（engaged-and-empowered）模式。美孚公司高层领导的前瞻思考家们

并不是才从报刊上读到所谓的组织方法新模式，事实上他们早已成功地采用过许多新原则，正因为如此，才会有—些高层主管主张公司的当务之急应该放在发展业绩优异的组织上。

遗憾的是，这些早期的努力未能明确地强调业绩与平衡，因此徒劳无功。虽然他们努力的方向正确，但是员工对于产业的“核心与非核心”资产有何区别却没有基本的认识，因而也缺少明确的业绩目标。由于他们很难在工作领域里发现足够的真正改革领导人，于是退而求其次，要求公司内部的一些主管和外来的流程顾问合作，重新设计 20 来种新的业务流程。调整之后的结构以“资产小组”（asset teams）为组织核心，由这些小组负责管理油气田的地理集团。然而，这次的改革又是从上而下推动的模式，完全由科室人员设计，涉入其中的改革领导人很少，真正投入心血的更是稀少。

结果，美孚公司所进行的改革虽然层次极广，但是顽固的业绩问题仍然不见改善。即使公司设法缩减规模，重新组织，但是成本结构依旧没有起色，投资回报率持续低于任何合理的期望值。公司内部所采用的字眼和报告结构改变了，可是旧的态度和行为只有些微改变，公司员工的士气依然不振。原本预期改革推动之后可以全面提高生产率希望落空了，员工的工作模式和主动精神还是在原地踏步，竞争力远远落在其他同行之后。简言之，由公司高层所推动的重大改革努力，虽然立意甚佳，但却看不到成果，更未能激发多数员工的斗志。高层主管们不知道下一步该怎么走，于是决定收手观望，看看市场的情况再说。

探究市场

这一次，美孚的高层主管决定改变方法，他们要求 20 名公司内最杰出的中层主管从事一项新任务，称之为“北美资产考察”（North American Asset Review），也就是以全新的角度去探讨公

司的运营。这一个小组的成员后来多数都成为改革领导人，因为高层主管遴选这批人的标准，正是他们知道如何完成艰难任务，同时对现状普遍不满。语调柔和的苏格兰籍人米勒（Ken Miller）就是其中一个好例子，他证明了有潜力的改革领导人和平庸管理者之间的分野，关键就在态度与价值观上。

米勒初到美孚公司时，被派到英国北海油田从事好几项工程任务。在北海的钻井平台上工作非常艰难，而米勒就是从这项极具挑战性的工作开始，然后转调到位于达拉斯的美孚全球技术问题解决中心，接着又调到弗吉尼亚州费尔法克斯的美孚公司规划总部。米勒被委派的规划任务，以美孚的全球性购并为重心，这是他第一次有机会站在客观的立场上，对同行的公司作整体评估，包括那些破产待售公司。对米勒而言，这是一个辽阔的新角度，对于他日后的改革工作帮助良多。也就是从这时开始，他成为美孚勘探与生产部门新成立的资产小组领导人之一。等到北美资产小组成立之后，他又马上就被选为担当此重任的人选，因为他总是能够顺利完成艰巨的任务。米勒自己担任这个新成立的资产小组领导人后，看出这个新组织取向确有其价值，不过他也了解高级管理层对于公司业绩持续不佳的矛盾心态，他指出：

他们挑选我们这批人的目的，是要通过不同的眼光来审视整个系统，包括我们所有的油井和天然气作业场，然后证明这不仅仅是个组织问题。毕竟，我们已经努力缩减规模，但仍然不能取得令人满意的业绩。

北美资产小组第一个观察的重点就是公司的基本业务单位——美孚所拥有并开采的各个油井和天然气作业场。他们特别深入考察每一个资产单位的附加值特性。也就是：

哪些作业场是我们真正想保留的？哪些特别符合我们的技能，因此使我们能争取到更多附加值？哪些对我们来说固然是摇钱树，但是若由别人来经营却能把成本降到更低？我们是否应该干脆把这类作业场卖掉以换取现金？如果答案是

肯定的，该在什么时候卖？又该采用什么方法？我们能不能或应不应该索性把一切都卖掉呢？

小组仔细审查同业的成本基准，以决定美孚的成本排序。其实，勘探与生产部门中的大部分主管以前都看过这些数据，但是他们只用“数据不实”做借口来掩饰他们差劲的业绩，并且认为公司最近所推动的重新组织一事，使这些数据更加不符现状。但是，这次考察小组可容不得他们再使用这一类的借口了；

最新发表的年度数据，仍然显示我们的经营成本属最高之列。既然形势每况愈下，这一次我们要说“听着，我们得在这些数字上想想办法”。

北美资产小组的考察发现，美孚公司应该把高达2/3的油气田卖掉。米勒回忆道：“这个主意并不得人心，但是我们背后有分析数据作为支持，所以可以大胆地说：‘瞧，我们有两条路可以选择，其一是必须以完全不同的方法来管理这些油田，不然的话，就全部把它们卖掉！’”对高层主管来说，这绝对是苦口良药，结果他们硬是吞了下去。

显然，这群改革领导人所组成的特别考察小组，把公司经营的根本问题挖了出来。美孚公司的成本之所以居高不下，主要的原因是在分配人力和资金给不同作业场时，总公司以一刀切的态度去对待所有的场区。这在过去即使不是大家赞美的方式，至少也是可以理解的做法。美孚公司几十年来在油气田开发工程上施工缜密，技术经验丰富，一直是员工相当自豪的成就。长期以来公司上下养成了一种心态，那就是在各种情况下必须把最好的资源投进去。如果一处油田是新开发的，那么投入高度精密的技术和资源自然会带来可观的附加值。然而，眼前美孚公司却有近2/3的油气田不能有效开采，他们迫切需要的并非精密的技术和加大的投入，而是低成本的运营方式。对于自尊心高的工程师来说，这是非常难以接受的事实。

北美资产小组在向公司施压请求卖掉老化的矿场时，单刀直

入地提出了产业的竞争动力问题。在美孚所处的市场（即美国已趋老化的油气田）上，惟有能够在油气田的生命周期里，以最低单位成本开采到最多产量的企业才是最后的赢家。更甚者，这一行里角逐者众多，从大型跨国企业到小规模独立作业者都有，他们都能够以比美孚更低的成本去经营老化的油气田。除非美孚能找到击败这些对手的方法，否则还不如现在就卖掉这些老化的油气田。

令人惊异的是，正由于这番认为前途黯淡的见解，使得这批潜在的真正改革领导人开始发愤图强，进而激励他们周围的人。他们是一群深具荣誉感的人，想要重新找回曾经让他们自豪的东西。于是他们开始以不同的角度去看待与管理“核心”资产与“非核心”资产（所谓核心作业场就是具有开发潜力，能为勘探与生产部门创造高附加值的地方；反之，非核心作业场指的是徒劳无功，只能低成本运营的地方）。这些改革领导人了解，他们必须学会以不同方式去对待这两类作业场，这是新的挑战，充满变动因素：他们要在开发油气田方面保留现有的技术，但在经营老化作业场方面必须建立新的技术，以最低的成本去经营，同时在两方面都成为同业中的佼佼者。

考察小组的努力，导致第二个小组“北美资产重组特别小组”（Selecting Options for North American Asset Restructuring）的出现。该小组的任务是，分辨每一个作业场究竟是属于核心或非核心。为了加速进行这项任务，他们又把小组打散，细分为次小组，其中一个次小组深入探讨基准数据，以便决定还要降低多少成本，才能使非核心作业场达到低成本运营的目标。另一个次小组则把精力放在出售作业场上。不过，最后他们发现保留多数作业场是否合情合理，主要是看自己与员工有无决心作出一切努力在运营中表现出效率来。

公司根据作业场的核心或非核心性质，重新把“资产小组”组织起来（1990年的重组，已把两类作业场混合编在一起）。被遴选