

Creating Excellence

創造

卓

越

希克曼 / 席而瓦 合著 尉騰蛟 譯



Creating Excellence

創造

卓

越

希克曼 / 席而瓦 合著 尉騰蛟 譯

創造卓越

編者：希克曼／席而瓦
出版：管理化出版社
發行

青山道 875 號 8 樓 C 座

印刷者：廣源印務局

香港仔黃竹坑道 843 號七樓

定價：港幣 \$

出版序

「追求卓越」一書列舉了數十家美國卓越公司的無數實例，並歸納出卓越公司的八大特質，來證明美國人的管理並不亞於日本人，沒有必要向日本式管理頂禮膜拜。美國人因而大為振奮，也使得該書創下了商業書歷史性的暢銷記錄。然而不到兩年時間，根據財星雜誌的報導，有許多卓越公司不再卓越了，為什麼？這是當今管理學界最感興趣的問題之一。

本書的兩位作者針對上述問題提出了解答。他們認為，卓越要靠個人來創造，而不是靠公司。新時代的主要特徵是「變動」(change)，新時代的經營者要創造卓越，必須使公司所採取的策略與企業文化相配合，讓危機變為機會，這是本書第一篇的主題；本書第二篇逐章討論新時代的經營者所必備的六項技能；創造性洞察力、敏惑力、應視力、應變力、集中力和忍耐力；第三篇舉例說明如何把策略、文化，以及六項技能應用到一般組織共同經歷的

開創、成長、危機與演進等四個階段上。

本書兩位作者都有堅強的學術背景（一位是哈佛大學企管碩士，一位是楊百翰大學組織行為學碩士），兩位都曾任阿瑟楊格顧問公司的顧問，更重要的是，他們目前受聘擔任一家有百年歷史的大企業集團——賓尼特企業——的最高主管和總裁，擁有實際經營企業的珍貴經驗。他們將理論與經驗合而為一，這也是本書最受管理學界重視的特點。

本書去（1984）年十二月底出版，雖未能塑造如「追求卓越」般的暢銷聲勢，但已引起普遍的重視。財星雜誌所屬的財星讀書俱樂部（Fortune Book Club）已把它列為今年四月份的「每月一書」（This Month's Selection）並認為它超越了「追求卓越」，是經營者值得一讀的新書。

原著序

如果我們必須對我們所稱的「新時代」(the New Age)選一個基本特徵，這個特徵就是「變動」(change)。直到不久之前，企業主管在營運時還可以假設有無限資源和足夠時間，來建立一個賺錢的企業。可是到了今天，由於資源有限、科技日新月異，再加上日益加劇的變動，在在使得每個組織都承受前所未有的壓力。只有能逆料未來，甚至能塑造未來的領導者，才能從變動中獲益，而不是措手不及。我們有親身的經驗，深知在塑造未來時必須投入無數的心血，甚至受到百般的折磨。本書臚列的原則得自我們經營賓尼特企業(Bennett Enterprises)的經驗，我們也一直遵奉這些原則。賓尼特企業是一家有百年歷史的私人公司，最初成立的宗旨是：以大膽與創新的觀念來迎接新世紀的企業挑戰。幾十年來，這種遠見創造出卓越，但隨著時代的轉變，賓尼特本身也需要改變。一九八一年，老闆爲了使

這家公司能適應第二個世紀，而開始尋找新的領導人。他們挑選本書作者之一（麥克·席而瓦）擔任公司總裁，其後升任最高主管（CEO）。稍後不久，席而瓦延攬本書另一位作者（克萊格·希克曼）加入執行委員會（executive committee），協助導引賓尼特的未來發展方向。

我們採取多角化經營策略，把賓尼特從油漆、玻璃，以及租賃這一類極易遭受經濟波動影響的業務，擴充到金融服務、電腦銷售與服務、廣告、專賣零售、室內設計，以及管理顧問業務。僅僅一年時間，這項策略就開始奏效了。我們的考納特設計公司（Conant Associates）最近被「室內設計雜誌」報導為美國成長最快和最成功的室內設計公司。這個例子正好說明目前滲透到整個賓尼特企業的文化是強而有力的。改變賓尼特企業的策略與文化並非易事；在整個過程中，我們必須依賴本書所列的六項執行技能，以便在引進新方向和新價值觀時，能同時保留原有的策略與文化中的有用部份。許多轉變來得太快，但我們學會如何維持策略與文化之調合；維持這種調合是創造長期卓越的關鍵因素。

由於賓尼特依然是個私人公司，我們不能在此透露具體的財務資料，但我們可以告訴你，本公司目前的規模排在「財星一千家企業」之內，並且按目前的成長速度，即將進入「財星五百家企業」。但是，比規模更重要的是，賓尼特決心使內部每一項事業都達到卓越的績效。這種決心已使獲利率提高，我們有信心使之繼續提高。

我們憑藉著學術背景和堅強的信念而加入賓尼特企業；這種信念是從親手經營企業而演變來的。希克曼是哈佛大學企管碩士；席而瓦在楊百翰大學享譽全國的組織行為研究所獲得學位。我們兩人做過多種主管職位，並同在阿瑟楊格公司（Arthur Young & Company）擔任管理顧問。我們覺得本身在管理理論和現實世界裡的經驗，是我們比別人強的地方。有太多的商業書都是缺乏實際經驗的學者所做的研究報告，或是缺乏理論背景的企業人士所提出的簡易妙方。有些學者可能是「自認」懂得如何經營企業，但我們親手經營過，也就是親身遭遇勞工的需求、國外的競爭、聯邦政府的干預、供應商與客戶的破產、員工偷竊、品質管制、社區參與，甚至秘書二十四小時緊盯不捨所造成的困擾。

我們認為最好的建議應該含有健全的理論基礎並能實際應用。因此在往後各章，我們要設法對「策略」或「文化」這一類觀念提出明確的定義，並用實例說明每一個觀念。在章末，你將有機會利用自我測驗和練習來評估新增的知識；這種測驗和練習是要協助你把觀念引用到個人的情況中。

我們的例子分成三大類：實際公司的情況、假設情況，以及角色扮演案例。在第一類例子中，你將發現各種企業成功與失敗的例子。請記住，我們提出負面性例子，其目的不是要責罵某個人或組織，而是讓你從別人的錯誤中學到經驗。這些案例結合一起，就構成了昨天的整體圖像。為了使我們的觀念盡量接近現況，我們在本書前幾章插入一些假設的現今情況

。這些例子完全針對目前許多公司及其領導者所面對的問題。本書最後以四個角色扮演案例來做結論，這幾個案例均屬未來的情況，目的是要協助你思考一下往後幾年可能遭遇的問題。

我們撰寫「創造卓越」這本書的宗旨，是要把實際的技能教給讀者，使大家變成我們所稱的「新時代的主管」(New Age Executive)。爲了建立和保持卓越，現今的企業主管必須學習的事遠超過以前的人。本書提供你學習的必備工具。這件事需要投入很多心血，路途也很艱辛，然而在這條漫長的路途上，不但有財務和生活情調的報償，而且能使你受到工作的樂趣。它跟所有的旅程一樣，是從「決心」這一步開始。而且，它並非始於頂尖的商學院，或是一家聲譽卓著的管理顧問公司，而是始於，並終於企業主管的辦公室。

目錄

出版序

原著序

三 五

第一篇 卓越之基

第一章 創造卓越：邁向新時代

一三

第二章 策略性思考家

三九

第三章 文化培養者

五九

第四章 策略與文化相配合

八三

第二篇 新時代主管的六項基本技能

第五章	創造性洞察力：提出正確的問題	一〇七
第六章	敏感性：對待別人	一四五
第七章	遠視力：開創未來	一七一
第八章	應變力：預料變化	二〇三
第九章	集中力：執行改變	二三五
第十章	忍耐力：活在遠景裡	二六一

第三篇 創造卓越

第十一章	開創：新訂策略與文化	二九五
第十二章	成長：使策略與文化密切結合	三〇七
第十三章	危機：大幅調整策略與文化	三二一
第十四章	演進：調和策略與文化	三三三

第一篇

卓越之基

第一章 創造卓越：邁向新時代

我們應該歡迎未來，因為它即將成為往昔；我們應該尊重往昔，因為它一度是人類希望之所寄。

有傷害的事，教導之。

喬治·桑塔亞那

班傑明·佛蘭克林

何謂卓越？

何謂卓越（excellence）？不管你對卓越的定義是什麼，你都會同意中國巧奪天工的翠玉白菜、美國雄偉壯觀的尼加拉瓜大瀑布，以及新生嬰兒的哭聲是卓越的。事實上，我們很容易分辨出卓越的人和物。貝多芬、莫札特、莎士比亞、海明威，以及達文西，都創造出

卓越。甘地、蘇格拉底、佛蘭克林、孔子，以及愛因斯坦，都卓越不凡。烏頓（John Wooden）這位加大洛杉磯分校傳奇性的教練，把卓越帶到籃球場上：隆巴底（Vince Lombardi）在美式足球場上激起卓越；貴恩斯（Jesse Owens）在一九三六年夏季奧運會顯示出卓越。人人都承認奧林匹克金牌和諾貝爾獎代表卓越的成就。

這種卓越延伸到企業界。勞斯萊斯、賓士，以及保時捷（Porsche），都是精雕細鑿，受全世界尊崇的汽車。例如全錄影印機（Xerox）或3M的Scotch膠帶，都被引用為同類產品的代稱。當我們想到卓越的美國公司時，IBM、惠普、花旗銀行、且達航空公司、麥當勞、美國運通，以及奇異公司等會立刻浮現腦際。這些公司曾創造出卓越的模式嗎？它們提供顧客傑出的產品與服務嗎？它們提供員工前所未有的福利嗎？它們凌駕在競爭者之上嗎？它們的年報不斷顯示出創新記錄的成長與盈餘嗎？不錯，它們達成了所有這些目標，但它們所做的還不止於此。它們善用創意、發明與創新；它們從不安於既得的名聲，不斷追尋新的產品與服務；它們也會提拔和獎勵各階層的領導人。

在大多數的生活領域中，我們都希望對卓越的程度加以衡量，因此，我們會用主觀的或客觀的尺度來衡量組織的卓越。但這兩種測試並不完整。彼德斯與華特曼（Thomas J. Peters & Robert H. Waterman）在其合著的「追求卓越」（In Search of Excellence）一書中，以六項客觀的標準來衡量卓越：複合資產成長率；複合淨值成長率；市場價值與帳

面價值的平均比率；總資本的平均報酬率；股東權益（淨值）的平均報酬率；以及銷售的平均報酬率。在衡量尺度的另一端，「財星雜誌」採用了相當主觀的標準來做為公司排名的依據：管理的品質；產品或服務的品質；創新；長期投資的價值；財務健全性；吸收、培育及保有人才的能力；社區與環境責任；以及公司財產之運用。客觀與主觀的標準雖然都有助於確認真正卓越的公司，但不能用來評定在某一發展階段上的每一種類型的組織。例如，彼德斯和華特曼結論認為達那公司（Dana Corp.）、波音飛機公司和德州儀器公司，都提供了卓越的模式，但在以往四年間，這四家公司全都退步，至少依據彼德斯和華特曼的尺度，沒有資格再置身卓越的行列。而大有起色的克萊斯勒汽車公司、巴爾德溫聯合公司（Baldwin United），以及火石公司（Firestone）呢？這幾家公司的進步難道不該算數嗎？

財星雜誌對各公司所做的排名，也同樣失算。嬌生公司（J & J）以前在「十大最卓越公司」（ten most admired）中排名第五，但一九八三年的盈餘發生嚴重問題。嬌生公司一九八三年的毛利率與一九八二年相比，在第四季整整下降了百分之二十三。股票市價跌落百分之十七。但最慘的還是一九八三年排名第四的柯達公司，因為該公司只在一年之後就榜上無名。這些公司是不是不再卓越了？或是，以上所列的衡量尺度不夠充份？我們認為不能用一套僵硬的標準來衡量卓越，而要用你自己獨有的標準來衡量你的組織。你可以用你「特製的」標準來衡量顧客對你的產品與服務的滿意程度；衡量你的員工受到的獎賞與福利；衡

量在某一市場所佔的優勢；衡量達到成長與利潤目標的幅度；或是衡量創新。如果你是位銀行家，你可以採用與電腦製造商有所不同方式來衡量以上這些項目，你也可以另採不同的秩序來排列這項項目。但你絕不能忽視關鍵性的因素：把個別主管培育成領導者。

不管各種調查、研究，以及統計比較數字指出什麼，真正追求卓越的競賽是與你自己相競爭。你能帶領組織邁向你所界定的卓越嗎？

創造卓越要靠個別領導者，而不是靠組織

培養出特定技能的個別主管，能創造出卓越的組織績效。卓越並非憑空而來，而是靠個人在效能與效率上所做的領導性努力。偉大的企業、政府及非營利機構，都是因為少數幾個人而變得偉大；這些人精於領導技能，並能把這種技能傳給繼任的人。

法哥（James C. Fargo）是美國運通銀行第三任總裁，他在一八九〇年從海外旅行回來時，發現利用「信用狀」收取國外的現金極不方便，因此立即指示屬下主管巴瑞（Marcellus Fleming Berry）負責解決這個問題。我們猜想當時出現下面這段話。法哥說：「當你不小心摔倒在路旁水溝中時，信用狀不會比一團濕包裝紙更值錢。如果美國運通銀行的總裁有這種困擾（該行當時是一家聲譽卓著的運送公司，專長於金錢與有價物的運送，那麼你