

《哈佛商业评论》评价具有突破性思想



公司基因

以成果为导向

释放组织潜能

Results Keep What's Good, Fix What's Wrong,
and Unlock Great Performance

加里 L. 尼尔森
Gary L. Neilson 著
(美) 布鲁斯 A. 帕斯特纳克
Bruce A. Pasternack

余向华 张珺 司茹 译



机械工业出版社
China Machine Press

公司基因

以成果为导向

释放组织潜能

Results Keep What's Good, Fix What's Wrong,
and Unlock Great Performance

加里 L. 尼尔森
Gary L. Neilson 著
(美) 布鲁斯 A. 帕斯特纳克
Bruce A. Pasternack

余向华 张珺 司茹译



机械工业出版社
China Machine Press

Gary L. Neilson, Bruce A. Pasternack. Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance.

Copyright © 2005 by Booz Allen Hamilton Inc.

This Translation Published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown business 通过Andrew Nurnberg Associates International Ltd.授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2006-1058

图书在版编目(CIP)数据

公司基因: 以成果为导向, 释放组织潜能 / (美) 尼尔森 (Neilson, G. L.), 帕斯特纳克 (Pasternack, B. A.) 著; 余向华等译. —北京: 机械工业出版社, 2006.8

书名原文: Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance
ISBN 7-111-19457-8

I. 公… II. ①尼… ②帕… ③余… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第070861号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴亚军 张竞余 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2006年8月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 15.5印张

定价: 35.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

推 荐 序



企业高效执行力

毋庸置疑，自1978年以来，中国经济得到迅速发展，它对全球经济发展起着越来越重要的作用。急剧多变的市场环境，多样化的市场机会，以及潜流暗涌的市场危机——对于中国企业来说，这是机遇，但同时也是巨大的挑战。要适应各种难以预料的外界变化，企业应该不断地提高执行力，随时进行自我调整。可是，大部分的中国企业还没有真正地掌握如何建立高效执行力。

博思艾伦咨询公司2005年与《哈佛商业评论》合作对中国企业进行了一项调研，参与者共有1 098名，来自国内不同行业、不同规模和不同所有制结构的企业。调查结果显示有一半以上的企业属于我们认为的“不健康企业”。在我们进行的全球调查中，健康企业的数量大约只占1/3。虽然国内的调查结果似乎要比全球的平均水平要高，但是我们不能就此简单地认为中国企业比全球其他企业更健康，有更强的执行力。我们相信这个“令人振奋”的结果很有可能只是反映了中国的企业家对于执行力的建立还没有很深入地了解，普遍“自我感觉良好”。

借鉴成功的国际500强企业发展的经验，企业要发展高效执行力，有几种能力是必不可少的：清晰的企业发展愿景、强有力的领导、健全的人才激励机制、坚持不懈的创新、稳定积极的企业文化，以及由这些因素组成的核心竞争力。我们相信，企业真正的强大就是来自于企业内部的“韧力”，一种基于远景战略目标的，同时能适应持续的和间歇性的、变化的观念和能力。

那企业的韧力是如何建立的呢？企业的韧力是建立在一套健康的组织DNA之上。只有把好的DNA植根于企业内，并有好的价值观的统领，企业才能够形成一种既可适应外部不断变化的环境，又可可持续发展的能力。正如生物体的DNA决定其内外部特征一样，企业的DNA也决定着企业的内外部行为特点。

企业的DNA是可以透过基因改造工程而改变的。这也是我们出版本书的目的所在。

通过企业DNA的理念，企业能够更透彻地理解企业中四个主要元素（组织架构、决定权、激励机制、信息）的组合特性。博思艾伦根据企业的组织特性将企业分为七类：韧力调节型企业、随机应变型企业、军队型企业、消极进取型企业、时停时进型企业、过度膨胀型企业，以及过度管理型企业——关于这七种类型企业的特点本书有详细而有趣的论述。其中，我们认为前三类企业基本是健康的企业DNA，而后四类企业被视为不健康的企业DNA。

我们认为企业通过了解组织内在特性做出的分类，比传统上所用的规模或是战略定位等标准的分类，可以更好地从整体上把握组织内部的症状和这些症状之间的相互联系，从而做出有利的调整和转型。往往企业在转型时，针对个别问题逐一解决，却忽略了这些问题之间的内在联系性或是遗漏了相关的问题，甚至只是对问题进行细枝末节的修改，没有从整体企业战略的层面上做全盘的考虑。这样的转型即使能够达到暂时性的成功，也难以持续发展。我们希望通过企业DNA的框架，企业能够更全面地、更有系统地分析和解决深层次的、战略性的问题。我们相信只有这样，企业才能够成功地推进对企业有利的转型。

在西方管理界，实践证明企业DNA的理念能有效帮助企业管理人员深层地理解他们自己的组织从而推进变革，因此越来越受西方企业欢迎。在中国，企业DNA还是一个崭新的概念，但我们相信这是中国企业在寻求持续增长发展路径上的一个关键概念和工具。一旦被合理采用，它同样可以帮助中国的高层管理人员提升他们企业的综合竞争力。

谢祖焯 博士

博思艾伦咨询公司大中华区总裁

译者序

时下，绩效管理已不是一个新鲜词，本文的作者以独到的视角，从组织DNA的角度对这个问题进行了阐释。

DNA是自然界所有生物的基本构成要素。自然界色彩斑斓的物种差异，正是形成于这些简单的构成要素基础之上。DNA结构由A、T、C和G这4个构成要素组成，要素不同的组合会得到不同的遗传信息，一长串有着A、T、C和G信息的DNA，构成了不同的基因。作者认为企业是一个有机体，企业组织跟生物一样，也是由4个基本构成要素组成的。要了解组织机体健康状况，需从DNA的4大构成要素着手，学会替组织的健康把脉。

本文的作者并没有试图以复杂的理论来解释复杂的现实，而是将DNA拿来解释组织的绩效管理，将一个异常复杂的问题分解并简单化，这确实是作者的一个巨大创意。作者借用生物机体构成思想，就组织DNA的4个构成要素——决定权、信息、激励机制和组织架构，利用要素的交叉组合逻辑，大致区分了7种不同的组织类型，作为企业组织的体检表，将原本复杂的理论以生动活泼的形式表现出来。

在内容编排上，本书从第3章开始，连续7章每一章讲述了一类组织类型，每一章都列举一个公司实例进行说明，介绍了这些公司是如何发现自己公司中存在特定症状，他们又是如何解决的。喜闻乐道的公司逸事，富于启发意义的

例证，在这里，你可以找到很多困扰企业绩效的常见组织问题。值得一提的是，本书中所使用的实例和公司逸事，都取自作者所接触过或服务过的公司，或取自作者基于过去50多年咨询工作经验所虚构而成的故事。阅读本书，你也许会蓦然发现“这就是说我，说我们公司啊”，从而产生一种很强烈的认同感。而更为可贵的是，作者在书中还对如何矫正问题以及提高绩效水平提供了鲜活具体的建议。在阅读过程中，你可以阅读所有这7章关于组织DNA的内容，也可以直接跳转到你认为最相关的章节内容，因为里面的很多宝贵思想都是可以独立成篇的。

总之，本书作为一本工具书，值得广大绩效管理研究者、专家学者、人力资源从业者、企业管理者阅读或收藏。

本书由余向华和张珺两位主要翻译完成。在翻译过程中得到了陈雪娟、宋朝龙、雷桂林和司茹等人的帮助，并最终由余向华统一定稿。在翻译过程中，我们还特别得到了机械工业出版社华章分社编辑的悉心帮助。这里我们尤其要感谢邓瑞华和李文静两位，她们不仅仅提出了许多翻译建议，使我们的翻译工作能够顺利完成，而且正是在她们两位的协助安排下，本书才得以付梓。

由于翻译时间较紧，译稿中一定会存在不少不当之处，请读者批评指正。

赞 誉

“无论你是公司的一名无名小卒、管理层还是统治者，作为一种全面、成熟的工具，《公司基因》都可以帮助你更好地理解公司的DNA。你是利用军事化的精密程序进行计划，还是仅凭记忆？你是求助于星星之火，还是利用管道工的垂直探测？不论企业的规模大小，你都能够在本书中找到有趣的东西。”

——斯蒂芬·卡特尔 (Stephen Carter), Essex的CEO,
Cingular 无线的前任CEO

“差劲的管理就像气候——每个人都喜欢谈论它，但是却很难有人能够真正对此做些什么。本书研究深入、内容全面，是你改变这一图景的第一步。”

——塞斯·戈丁 (Seth Godin),
*All Marketers Are Liars*一书的作者

“变革的速度加快，每个人都必须提防企业存在的缺陷。尼尔森和帕斯特纳克给我们制订了一个清晰的计划，告诉我们如何进行纠正，以获得更好的绩效。”

——弗兰克·扎博 (Frank Zarb), AIG的董事长,
Nasdaq & Smith Barney公司前CEO

“《公司基因》一书，可读性强，针对性强，它帮助各层次居于领导岗位的人更好地理解，为什么公司会缺乏人才，会遏制人才的发展，会拒绝任何甚至是最为明显的变革需求。如果管理层真正能够付诸实施，那么《公司基因》必能带来绩效。”

——马金龙 (Hank Mckinnell)，辉瑞公司董事长兼CEO，

A Call to Action: Taking Back Healthcare for Future

*Generations*一书的作者

“对于如何组织和赢得最优绩效这样一个可望而难以达到的目标，我强力推荐本书。”

——迪克·科唯斯韦奇 (Dick Kovacevich)，

富国银行董事长兼CEO

“《公司基因》严谨地划分了公司的气质个性类型和构成企业DNA的四大基本要素。尼尔森和帕斯特纳克介绍了如何应用这些工具来诊治问题，如何矫正企业DNA，来获得可持续的发展和健康的企业环境。”

——贺利得 (Chad Holliday)，杜邦公司 (DuPont)

董事长兼CEO

“《公司基因》对于任何一位经理人都非常重要。这里你将学习到如何描述组织的DNA，如何应用所获得的DNA信息。通过喜闻乐见的小故事和富于启发意义的例证，它为我们介绍了如何固本扶正的方法。”

——沃尔德·伊沙克森 (Walter Isaacson)，爱斯本研究院 (Aspen

Institute) CEO，《本杰明·富兰克林：一个美国人的一生》

(*Benjamin Franklin: An American Life*) 一书的作者

“《公司基因》不仅找出了困扰企业绩效的常见组织问题，而且在书中尼尔森和帕斯特纳克还对于如何矫正问题以及提高绩效水平提供了鲜活具体的建议。”

——杰斐瑞·普芮佛 (Jeffrey Pfeffer)，斯坦福企业研究所组织行为学教授，《知之一为之》(*The Knowing-Doing Gap*) 的合著者

目 录

推荐序

译者序

赞誉

第1章 两位经理的故事 / 1

第2章 绩效的基础：四大构成要素 / 13

第3章 消极进取型组织：金玉其外，败絮其中 / 35

第4章 时停时进型组织：百花齐放 / 57

第5章 过度膨胀型组织：老英雄碰到新问题 / 77

第6章 过度管理型组织：“我们是总部派来帮你们的” / 101

第7章 随机应变型组织：“虽每每陷于危机，但总能化险
为夷” / 119

第8章 军队型组织：军事化的队伍建设 / 145

第9章 韧力调节型组织：追求结果最优 / 165

第10章 卡特彼勒的韧力调节征程：卡特彼勒复归 / 187

后记 / 209

注释 / 223

致谢 / 233

第 1 章

两位经理的故事

为什么有些企业能够蒸蒸日上、崭露头角，而另外一些企业却只能原地踏步、故步自封呢？要回答这个问题，让我们首先来看看隐藏于这些表面现象之下的深层原因。

4月的一天，在接近中午的时候，朱迪·德格拉斯（Judy DeGrasse）和乔治·沙利文（George Sullivan）刚开完季度经理层会议，他们在讨论CEO比尔·科里根（Bill Corrigan）的谈话。朱迪，ZZ电气公司核心媒体播放器分部的新任财务经理感到深受鼓舞。科里根在会上刚宣布了一项重大的举措，它有望不仅能够提高销售量，而且能够将公司推向业界先锋的位置。它将以较低的成本获得较高的绩效，复兴公司摇摇欲坠的品牌形象……一切都安排在圣诞节之前，到时将有新产品发布。

而与朱迪相反，乔治并不以为是。作为一名市场研究部门的总经理，一名为公司服务了15年的元老，他已经见识过此类的举措，他清楚最后的结局会如何。上层为大家描绘了一番大好宏图，但是，他们并没有为普通的“士兵”提供用以实现美景所需的资源——不只是计划主体和预算，而且还有信息、决定权以及相关的激励机制。在乔治看来，他知道这必将是另一次的失败。当然，

他的悲观态度并没有妨碍他的举手表决，当科里根要求大家举手表决时，他跟其他所有人一样都表示赞成。

“要去吃饭吗？”乔治问朱迪。

“不，谢谢，我今天可能得吃工作餐了。今天下午，我需要与我的团队碰面，开一个头脑风暴会。说实在的，要保证在假日黄金期到来之前做好一切准备工作，我心里还真没有谱。”

“噢，朱迪，让我来给你一点建议吧。你这样太着急了，会拖垮身体的。我们根本就无法保证在截止日期之前完成任务，你这样拼命根本没有意义。我在ZZ公司工作了15年，还从来没有看到有人能够在6个月内推出一种新产品，我们现在暂时搁置一下。在上轮裁减中，我们团队刚刚走了10个成员，我手头在做市场分析项目，这是上周最为重要的一件事。如果有人要在这次会议之前问我的意见，那么我会告诉他们这个举措根本就不可能成功。”

“是的，但是比尔说我们将减少一半的周转周期，我认为我们可以做到，”朱迪坚持说，“我们有业界最优秀的工程师。因此，我们只需要加几个晚班，占用几个周末。这样就可以赶上时间了。”

乔治笑道：“好，那么快去吧。我欣赏你的精神，朱迪。”

朱迪回到办公室，却发现里面空无一人。她的同事们，像乔治一样都在吃饭。因此，朱迪决定采取积极的态度，她制订了一个行动计划，给公司每一位主要相关人员都发了一封电子邮件。一个星期过去了，没有任何回音，朱迪希望他们的沉默表示的态度是默许，她希望他们都在按计划执行，但是她心里开始在怀疑也许乔治是对的。

与此同时，市场部发出了通讯稿，行业分析师们对这种新产品赞声一片。这种新产品质量更好、速度更快、价格更便宜，可以占据任何地方商场的货架，直到圣诞节。至此，公司内部的安排与外部的需要都上了轨道，它们现在正运行在一条利益碰撞的路线上。

第一个受害者：CEO。9月底，3/4的时间都过去了，那些承诺出货的新产品并未准备好，ZZ公司的股价暴跌……比尔·科里根在贸易和金融方面的信誉扫地。由于感觉到市场上的不满日益强烈，董事会匆忙将科里根赶下台，安排

了一名高级主管作为公司临时首脑。寻找下一任接班人的工作开始……公司悬于一种过渡状态，不知道新领导人将带来什么样的局面。

乔治和朱迪在年末碰面一起吃午饭。乔治关心朱迪现在的感受，而朱迪则变乖了。她的电子邮件不仅石沉大海，而且还给她带来了麻烦，由于她未征求上司的同意就擅自与公司其他部门联系，她受到了上司的责难。她的积极性受到了伤害。

“你是对的，”她边叫了一杯白酒，边对乔治说。

“不，你才是对的，”乔治回答说，“我们应该赢得这个市场，而不是消极等待，只为完成任务。但是，公司确实存在一些问题，妨碍了人才潜能的发挥，人才都只能表现其平庸的一面。我算是明白了为什么两位CEO都相继被迫离开了。”

一个企业本质上应该是一群为了一个共同的目标而奋斗的集体。政府或慈善事业就这个意义上来说也可以称为企业。但是，不论企业规模大小——包括私有企业和公有企业，企业人都亲身体验到，植根于企业的个人行为能或推动或阻碍企业最终绩效目标的实现。乔治的“坐观其变”态度、朱迪受到的叱责、市场部率然无视新产品的真实情况……以上所有这些例子中的个人行为都将阻碍企业业绩的实现。确实，如今外部市场对企业的要求无疑是越来越高，如果出现问题时，CEO确实也需要部分承担责任。但是，真正的“敌人”通常都深藏于企业内部。正如我们最近一起共事的一名中层经理人员所说，“我们受自己的打击比受竞争对手的打击更为痛苦。”

在像乔治和朱迪所在的企业那样的餐厅里，如果你仔细倾听他们的闲聊，你往往可以听到类似下面的抱怨：

- “每个人都表示赞成，但是每个人又都不动。”
- “又有一个机会错过了，我们还在等待决策。”
- “这是个好主意，但是不可能发生。”
- “我要么被管得死死的，要么就需要独自承担所有责任。”
- “业务部门和职能部门无法合作，共同来提高绩效水平。”
- “我感觉不到有任何目标能够激励我付出更多的努力。这到底是怎

么了？”

- “准备好……目标……目标……目标……”
- “我们有正确的策略和明确的实施计划，但是我们不能实施。”

为什么在诸如ZZ公司这样的企业里有这么多人产生了这么多共鸣？为什么，简单地说，在这么多企业中乔治们要比朱迪们多出很多？我们可以抛出很多咨询业常用的行话来解释，并给出一堆复杂的图表，但是其实原因很简单，完全没有必要这样做。企业中的人——不论他们是总裁、高级经理、中层经理或是业务专家——都是其所处环境的产物……很多企业骨子里是不健康的。

个人的能力

但是，这种破坏作用并不持久，它完全可以逆转。这就是本书所要传达的信息。你有能力保持企业的健康。致力于构建企业的行为准则——规定企业鼓励哪些行为或反对哪些行为——你就可以保持好的行为，矫正坏的行为，提升绩效水平，获得更高的业绩。而你在日常工作中所碰到的各种不利行为并非超越于你的控制之外。它们都是你和公司其他人的行为和决策的直接后果……提升业绩水平的关键是将无数日常行为和决策服从于企业的战略目标。

企业目标——将企业上下所有人的努力协调一致到共创最佳业绩——并非主观的臆断。为此，要做一些自我分析。然而，你首先需要判断自己属于乔治类还是朱迪类。乔治认为公司改造就像科幻小说一样完全不可能成功。朱迪则乐观地高度赞扬个人的主观能动性。

有些企业问题的解决需要高层的领导，我们将在下面进行讨论，但是，按照我们的经验，这些问题往往更多地受企业中层经理人员的影响，这种影响往往要超出其个人的想像或感觉。但问题不仅仅只受中层经理影响，它还需要更多的参与和坚持才能使局面得以扭转。正如我们在开始的例子里所描述的，高层领导的指示只有转化为企业个人的行为之后，变革才能在企业内贯彻。

激发变革在企业得以贯彻的关键是形成对正确（并应该继续保持）和错误以及如何矫正错误的共识。这就是本书的主旨所在。它为各个层级的领导提供

了一个对自身企业的客观看法，这在企业内部是无法获得的。此外，本书不仅停留在对企业问题的诊断上，它还提出了一系列旨在提高企业绩效水平的处方。参见在线的自我评估，回答里面的19道问题，你就可以形成对企业的初步印象——它给人的印象如何、它的行为倾向如何，以及更为重要的，出现了哪些问题及应该如何矫正。

至于对这些信息应该如何处理那是你的选择。你可以决定改变自己的行为，并且通过这种改变来激发他人做出同样的改变。你可以让企业内部所有人都参与这个测试，整体来评估一下结果情况以及可能的矫正措施。或者，你也可以将这个结果视为一个刺激，但是并不值得实施。简而言之，你可以突破旧循环也可以让它保持原状，让它们继续伤害企业。

组织DNA

那么，如何才能组建一支更强大的企业队伍呢？如何才能逆转企业衰败，恢复企业健康和盈利呢？如何才能将乔治改造为朱迪呢？第一步是判断你所在的企业类型。它独一无二的特性和品质是什么？它的“DNA”是什么？

这里隐喻DNA有助于理解企业的异质性。正如生物体的DNA一样，企业的DNA由4个基本构成单位组成，它们的组合和重新组合可以表现自己独特的个性或者特征（见图1-1）。这些企业构成单位——决定权（decision rights）、信息（information）、激励机制（motivators）和组织架构（structure）——很大程度上决定了企业的内部和外部形象和行为。所幸的是——与人体的DNA不同——企业的DNA可以修改。

企业的DNA极大地影响——甚至决定了每一位员工个人的行为方式。它解释了为什么企业中的乔治会表现出这种行为。它也同样可以解释你的行为。你拜访哪些客户？你对于哪些电子邮件不予回复？什么因素决定了你是给客户提供折扣以增加销量还是坚持底价以维系一个利润率水平？你如何与其他业务单位或部门分享信息？这些日常性的决策——通常远非总裁级所能决定——决定了企业最终的成败。

在下面的章节里，将逐一探讨组织DNA基本构成单位，以及它们的不同

组合方式是如何影响职能行为或非职能行为。我们还将通过现实案例来提出有关如何调整、整合公司决定权、信息、激励和组织架构的建议，以推动企业绩效的改进。

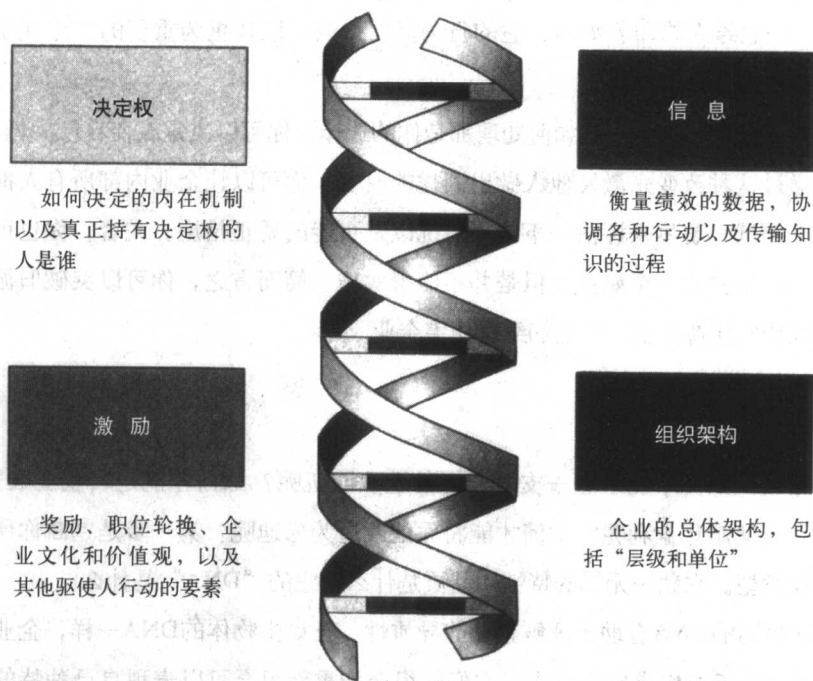


图1-1 组织DNA的4个构成单位

企业的7种类型

根据组织DNA的4个构成单位的本质，以及其中的联系紧密程度，很多企业都大致可以划分到下面7种类型——其中4种为不健康类型，3种为健康类型：²

消极进取型

“金玉其外，败絮其中。”

这是一个到处表面和谐、一片祥和的企业。在这里，就重大变革达成共识不是什么问题；然而，实施变革却几乎很难成功。企业日常运作中各方面的自我保护和秘密的抵制，沉重打击了企业的积极性，正如例子中的部门一线经理