

○ 管理者前沿阅读

校准

The Power of **A**lignment

How Great Companies Stay Centered and
Accomplish Extraordinary Things

—— 杰出公司成就非凡事业之道 ○

乔治·拉博维茨 (George Labovitz)

维克托·罗桑斯基 (Victor Rosansky)

著

张金芹 卢致辉 译



中国人民大学出版社

· 前沿阅读 ·

The Power of Alignment:
*How Great Companies Stay Centered and
Accomplish Extraordinary Things*

校准

—— 杰出公司成就
非凡事业之道

乔治·拉博维茨 (George Labovitz)

维克托·罗桑斯基 (Victor Rosansky)

著

张金芹 卢致辉 译

The Power of Alignment:
*How Great Companies Stay Centered and
Accomplish Extraordinary Things*

图书在版编目 (CIP) 数据

校准: 杰出公司成就非凡事业之道/拉博维茨, 罗桑斯基著; 张金芹, 卢致辉译.
北京: 中国人民大学出版社, 2004
(管理者前沿阅读)

ISBN 7-300-06136-2/F · 1961

I. 校…

II. ①拉…②罗…③张…④卢…

III. 公司-企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114751 号

管理者前沿阅读

校准

——杰出公司成就非凡事业之道

乔治·拉博维茨

维克托·罗桑斯基 著

张金芹 卢致辉 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河新世纪印务有限公司

开 本 150×230 毫米 1/16

版 次 2004 年 11 月第 1 版

印 张 10 插页 2

印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷

字 数 130 000

定 价 16.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



译者序

《校准》这本书是这两位作者数十年管理咨询实战经验的全盘写照，正如作者在实践中所证实的，校准能够把企业中先前互不关联的部分联合在一起，成为一个互相联系而又简单易行的模型，以此获得并且保持竞争力；校准能够创造出一种具有共同目标的企业文化；校准通过整合核心商业因素、市场因素、整体方向、领导力和企业文化，给予企业一种力量，使之能够得到连贯而既定的增长水平和最佳运营状态。这本书曾经一度、甚至到现在都还是亚马逊网站分类图书排名前 10 位的热门畅销书。

本书的内容安排极富有层次感，并且前后呼应、互相印证、丝丝入扣。在第 1 章中，作者就明确地提出一个组织的“首要之务就是直奔首要之务”。这句话之所以重要，是因为它抓住了今天的管理者所面对的最大挑战：在变化中使其组织和人员保持一致。这一挑战有两方面的含义。首先是让每个人都心怀共同的目的向着同一个方向前进。其次是整合组织的资源和系统以实现这一目的，亦即本书中所说的“首要之务”。

在随后的第 2 章中，作者很明确地提出了校准这一概念的核心：这是一种能让所有重要的经营要素汇聚在一起，向着“首要之务”前进的方式。在第 4、第 5 两章中，这一理念得到了进一步的阐述。这种校准的状态要依赖于两个主要的维度，即纵向的校准和横向的

校准。纵向校准涉及的是组织的战略和人员，一个组织只有依靠人员才能把战略转化为真正有意义的工作。横向校准涉及的则是业务流程与顾客需求之间的协调，只有这样，组织才能够创造顾客最需要的服务和产品。

但是一个组织怎样才能判断自己是否处于校准的状态呢？第3章给出了一些常见的公司病状，并且提出了具体的治疗步骤，使企业回到正轨，让它的员工对企业的目标形成一种共识，并用这种共识来推动工作。

一个组织即使达到了这种校准的状态，在种种变化的冲击下仍有可能偏离正确的轨道。第6章讲述的就是如何使一个组织成为一个具有“自我校准”能力的组织。这里就不得不涉及业绩评估和公司文化的种种奥妙等。

有了这些就大功告成了吗？不，领导力是保持这种校准状态的强力胶。而且这种领导力是“分布式”的，是存在于一个组织中不同单位、不同层次的有能力的领导力，与我们平常听到的高高在上的领导含义完全不同。

校准的含义丰富而具有层次性。在逐层阐释、剖析这个概念各方面的含义时，作者采用了大量生动易懂的比喻，使读者能够全面准确地掌握这一新概念。“如果你曾经坐在一架小飞机的驾驶舱中经历它的降落过程，那么你就能够理解校准的过程。飞行员必须时刻注意一系列相互关联的变量，并且对它们在降落过程中产生的变化作出反应，所有这些都是同时进行的……如同飞机降落一样，使一个部门或整个组织实现校准的状态也是一个持续调整的过程，它涉及设定方向，将过程与系统联系起来，以及进行持续的调整。若调整失败，你就会偏离航线；调整过度，你就会从既定航线跑到另外的航线上去。”可以说，像这样精辟独到的见解在各章中比比皆是，形成了本书的如下两大亮点。

首先，这本书的两位作者是近几年来在管理学界很活跃的两管理大师——他们不仅是学者，而且是将管理理念成功运用于商界实战中的管理者。乔治·拉博维茨是美国组织动力公司的创始人和CEO，同时也是美国波士顿大学管理学院的管理学和组织行为学的教授。他的两本书，一本是本书——《校准》，还有一本是 *Making*

Quality Work，都是西方国家近年来的畅销书。本书的另外一位作者，维克托·罗桑斯基，是组织动力公司的执行副总裁，也是 *Making Quality Work* 一书的合著者。

这两位作者自己开创的公司——组织动力公司——是一个国际性的管理咨询公司，已经两次被 *Inc.* 杂志评为美国 500 个增长最快的私有企业之一，而这个公司的客户也都是些大家耳熟能详的知名企业，像联邦快递、大众、飞利浦、宝洁等。在这本书中随处可见各种实战的案例，还有这些成功大公司的高级管理者对管理的精辟理解和阐述。这本书的附录也相当好地体现了这种实战性。附录中的图表、管理工具和管理咨询模型都是被这些成功企业在实际中所应用和操作的，并且越来越广泛地被众多企业和咨询公司运用于实践中。这些实战经验和资料在平时是不大可能得到的，而现在，作者慷慨地将之开放了，呈现在我们眼前，让大家共享。

这本书的另外一个亮点是，作者每解释完一个校准的要素，便会给出一系列问题，让读者来反思他们自己公司的运行情况。这些直接、具体而有力的问题，可以用作检验一个公司是否在各方面达到最佳状态的一个尺度。

从管理学科的角度来看，中国的管理学离成熟还有很长的一段路要走，除了借鉴那些经典的成果，西方近些年的学说和实践也是非常值得关注的。但是从翻译的角度来说，这些新兴的术语带有浓烈的社会科学、文化特征，又与西方的管理学科、商业特征结合在一起，常常很难找到合适的中文词语来与它们相对应。近几年来管理学说在中国的兴起也带来了各种层出不穷的术语，有时几个中文词对应的是同一个英文的概念。译者尽量选择了为人们所公认的术语，但是有时候不得不“创造性”地来命名一些概念。这种艰难的抉择在翻译的过程中时时存在着，最后所选择的译法也未必就是最好的，错误在所难免，有些译法也还有值得商榷的余地。

比如，本书的中文译名就颇费了一些推敲和修改。原书的英文名为 *The Power of Alignment*，关键在于 alignment 或者 align 的翻译。这个在英文中应用灵活的词语在中文中并没有完全直接对应的译法，尤其在本书作者的阐述中，这个词的含义得到了极大的丰富，使得准确的翻译更加困难。译者先后考虑了“协调一致”、“调准”

等译法，最后选择了“校准”，很大一部分原因是因为原文开篇明义的一段话：

“校准既是一个名词也是一个动词，它可以是一种状态，也可以是一系列行为。作为一个名词，校准指的是关键的系统和流程的整合，以及对外部环境变化的应对。但没有哪个企业能够长久处在校准的状态，因为任何行业都处于变化不息的环境中。我们认为，校准的真正威力来自它被看作一系列行为的时候，亦即作为一个动词之时。这些行为意味着新的管理能力，意味着一套必要的管理技能。”

在本书的翻译过程中，译者得到了中国人民大学焦叔斌老师和中国质量协会岳刚老师等人的大力支持和帮助。焦叔斌老师完成了对本书的最后审阅和校核工作。他们还在整个翻译过程中参与了所有的名词甄订和校对工作，并且始终如一地给我们以学术上的指导和精神上的鼓励。没有他们的帮助，完成这一工作是不可想像的。

在此，译者向所有提供过帮助的老师 and 同行们深表感谢，如果没有他们的支持，就不可能有这本书的问世。

译者

2004年6月于清华园



致 谢

在校准这一概念的构架发展过程中，很多人起到了重要的作用，也有很多人，在此书的撰写过程中向我们提供了帮助。

首先我们要感谢组织动力公司（Organizational Dynamics, Inc.）的同事们，他们与我们分享自己的咨询师经验，在本书的写作过程中提出了宝贵的意见，是他们帮助我们形成了本书的思想。在 George Haskell 的坚持下，我们不断完善本书中概念，直到他表示能够理解这些概念，他是功不可没的。我们要感谢我们的美国同事 Dave Dennen, Dick Gauthier, Alan Burleson, George Eckert, Jimmy Poole, Rocky Gaines, Dave Connaughton, 以及 Dave Ebert; 我们的欧洲同事 Manrico Mincuzzi, Luca Mortara, Alan Robinson, Eileen Harrop, John Hutchinson, Nicola Diligu 和 Paul Hesseselwerdt; 我们亚洲地区的同事 Nic Thielson 和 Kevin Smith。他们不惜花费自己的时间，慷慨地与我们分享他们的真知灼见。我们在波士顿大学和组织动力公司的同事和朋友——Charlie Chang, 多年来与我们分享他的智慧，大大地拓展了我们的学识。能和如此睿智的人共事真是一大乐事。

无数曾经与我们共事过的客户帮助我们完善了校准的概念，并且在他们的企业中实施校准的理论，虽然无法一一点名，但他们实际上应该是本书的合著者。

我们还要感谢在准备此书过程中为我们提供帮助的 Dick Lueke, Tom Ehrenfeld, Jeremy Brown, Mark Brogna, Ellen Pfeiffer 和 Karen Tehan。我们的助手 Joan Fallon 给予了我们很大的帮助，他也是我们尽责而又准确的打字员和校对者。与此同时，作为关心我们的批评者和热情的支持者，Wiley 公司的 Jim Childs 和 Jeanne Glasser 承担了重要的角色。他们的帮助是不可估量的。

最后，我们要感谢我们的家庭，虽然我们不能参加所有的家庭周末活动，但他们毫无怨言。没有他们的支持，我们不可能既完成白天的工作又同时进行此书的写作。

所有的赞誉都属于这些好人，任何错误都是我们的。

乔治·拉博维茨
维克托·罗桑斯基



前言

定期组织与客户的会谈是我们公司——组织动力公司——的一项传统，那也是大家庆祝成功和分享心得的大好机会。在最近的一次会谈中，一个曾与我们共事三年左右的客户向我们讲述了他反败为胜的故事。他的公司是一个大制药企业的分部。他接管那个分公司的时候，它的营业额大约为 5 000 万美元，亏损大约 2 000 万美元。总部派他去那儿，任务很明确——要么扭亏为盈，要么关门大吉。三年后，该分部的营业额达到 1.25 亿美元，创造利润 2 000 万美元。这可是一件了不起的事。那天晚上在酒吧里，他转向我们，说道：“我想让你们知道，从你们那里我学到了一件东西。”“一件？”我们开玩笑道，“三年了，就一件东西？”“是的，”他非常严肃地回答，“校准就是一切！”

根据我们的研究和经验，我们已经非常肯定，增长和利润最终是员工、顾客、战略和流程之间校准的结果。我们发现，那些在动荡的日子里能够安然脱险的企业是由那些能让每个人都专注集中在一些重要经营目标上的人来管理的。他们之所以能做到这些，是因为他们懂得创造一种自我校准和自我持续的文化，这种文化将领导力和能量分配在企业各处，并且释放出一种我们称之为“校准”的企业力量和焦点。

校准使得企业各阶层的管理者能够：

- 快速部署连贯的经营战略；
- 完全以顾客为中心；
- 培养世界级的员工；
- 持续地改进业务流程。

——以上这些是在同一时间实现的。

空军飞行员知道，在恶劣的天气里存活下来的秘诀在于关注飞行的姿势、高度和速度。其中的关键在于，要同时做到所有这些相互联系的事情。比如说，如果飞行员让飞机“抬头”（飞行姿势），那么飞机就会失去飞行速度，有坠落的危险。这个道理同样适用处于动荡中的企业。

要在同一时间关注几件事情，就必须做到彼得·圣吉（Peter Senge）在其著作中提到的系统思考。在这种系统思考中，各部分之间的关系变得与各部分本身一样重要。相似地，校准这一概念是建立在一个企业怎样协调顾客、战略、员工、流程以及它们之间的相互关系的基础上的。

关于校准的认识直接来自我们与客户共事的过程中，这些客户来自不同的领域和经营环境。在写作此书的时候，我们采访了很多共事过的高层经理，他们已经运用了校准的方法使他们的企业在变化中保持集中一致，并且取得了持续的经营佳绩。我们对6位首席执行官特别进行了深度的访谈。他们向我们展示了这个概念在经营领域中的广泛适用性，还提供了他们在变动的环境中成功经营复杂企业的真知灼见。

李·考克斯（Lee Cox）是美国空中通讯公司（AirTouch Cellular）最近退休的总裁和首席执行官。他创造了以服务和质量取胜的企业文化。该公司得益于这种文化而成为无线通信行业的领导者。在这个正发生着普遍而迅速变化的行业中，他坚持这个中心不变并且使他的企业保持集中一致，从而创造了公司的快速增长。

达里尔·弗格森（Daryl Ferguson）是民用设备公司（Citizens Utilities）的总裁，和董事长伦纳德·托（Leonard Tow）一起，他把该公司从一个好公司转化为一个伟大的公司，从传统的能源业务发展到了多样化的电信、电缆和能源的业务结构。在过去几年里，该公司的经营规模从3.6亿美元增长到13亿多美元，保持并且不断

提高 52 年以来增长和盈利的记录。

医学博士丹尼斯·奥利里 (Dennis O'Leary) 是美国医疗机构评审联合委员会 (the Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations) 的主席, 他把委员会从一个纯粹评定 5 600 家美国医院的认证机构转变为一个制定标准和保证国内医疗保健全面综合质量的服务机构。

吉姆·奥 (Jim Orr) 是 U_{NUM} 集团的董事长和首席执行官, 他指引他的公司经过了一系列的变革过程, 从克服老化、上市, 到重新定位产品和服务, 以及创造以顾客为中心的企业文化。正是这种文化使得他的公司在残障、风险管理和保险分销方面跻身世界领先行列。

里克·斯科特 (Rick Scott) 是哥伦比亚/HCA 医疗保健集团 (Columbia/HCA Healthcare Corporation) 的董事长和首席执行官, 他使这家机构成为了美国头号的医疗保健服务提供者。这家机构拥有或经营着遍布美国、英国和瑞士的数百家医院、门诊中心和其他医疗保健机构。

弗雷德·史密斯 (Fred Smith) 是联邦快递 (Federal Express) 的董事长, 是美国最受尊敬的企业创办者和商界领袖之一。我们和他的联系起于十多年以前。这些年以来, 我们从弗雷德那里学到的东西比我们教给他的要多得多。他的锐见和知识帮助我们形成了校准这一概念。

校准不只是仅针对高层管理者的概念。我们目睹了中层和基层主管们应用这一概念所获得的力量, 这种力量来自均衡、集中和为共同的目标众志成城的精神。我们把这个共同的目标称为“首要之务”。运用校准这一概念, 他们得以建立一种氛围和文化, 在这种氛围和文化中, 无论是员工满意度、顾客忠诚度还是财务利润, 都达到了突破性的水平。

在认识校准这一概念时, 需要牢记以下的几个要点:

- 通过将曾经互相孤立的组织的各个部分结合成一个彼此联系而又便于理解的模型, 校准会赋予你获取并保持竞争力的力量。
- 校准会赋予你创造具有共同使命的企业文化的力量。
- 通过将核心的经营因素、市场因素、总方向、领导力和企业

文化整合起来，校准会赋予你的组织实现持续增长和巅峰绩效的力量。

在接下来的章节里我们将会讨论：实现校准状态只是游戏的开始。这是因为，校准是一个持续的过程，需要不断和快速的再校准。不进行持续的方向调整，飞行中的飞机会偏离航向，企业同样也会走错路线。这便是时常的检查和重新校准之所以重要的原因。有了正确的仪表和熟谙其奥妙的人员才能够不偏离轨道。这就是本书要向你展示的东西。

有一个古老的故事，讲的是一位贫穷而又正直的人，这人天天祈祷，其祷告的结尾总是请求：“主啊，请让我的彩票中奖吧！”他从来都没中过奖。有一天，在他生命即将到达终点之时，他把祷告的结尾做了改动：“主啊，我怎么做才能中奖呢？”云雾散开处传来了主的声音，“让我想想……去买张彩票吧！”

我们希望您也能去“买张彩票”，去释放校准的力量，让您的组织获得非凡的业绩。



目 录

第 1 章 直奔首要之务	1
校准的年代	2
校准状态为何难以实现	4
通向卓越之路	5
超越全面质量管理和过程再造	6
最终的较量：增长、利润和绩效	8
 第 2 章 保持集中：校准的核心内容	12
平衡与聚焦	15
快速前进：纵向校准	16
跨过边界：横向校准	20
动力双重奏：当纵横校准均实现时	22
飞行员的视角	24
首要之务	25
集中人力：层层校准	29
 第 3 章 企业疾病分析	31
诊断方法	32

企业常见病状	35
形形色色的病态企业	41
如何治疗	43
第4章 按照意图校准行动：纵向校准	45
PDR：达到纵向校准的一个框架	48
计划：首要之务是怎样成为首要事件的	49
执行：把战略落到实处	58
检查，检查，再检查	62
纵向校准的力量	64
第5章 夜航船：达到横向校准	67
把公司和顾客紧密联系起来	68
坚持顾客至上，否则便是灭亡	71
回答五个重要问题	74
创造一种共识	78
为你的顾客的顾客服务	80
保持佳绩	85
第6章 自我校准的组织	89
透视自我校准的公司文化	90
评估什么	92
成功评估案例	97
评估是公司文化的关键	99
与时俱进，重达校准	102
你能做什么	104
第7章 分布式领导力	106
来自上层的推动	110
保持佳绩	113
领导力是动力和紧迫性的源泉	119
回到驾驶舱	122

附言	122
附录	124
附录 1 校准问题诊断书——简短版	124
附录 2 结构树范例——民用设备公司	127
附录 3 董事长的评估问题范例	133
附录 4 看看你是否以顾客为核心	134
附录 5 传统与完全顾客核心	135
附录 6 U_{NUM} 的关键成功因素和目标	137
附录 7 自我校准组织的动态图	141



第 1 章

直奔首要之务

“首要之务就是要直奔首要之务!”

我们第一次从网景（Netscape）的首席执行官吉姆·巴克斯代尔（Jim Barksdale）口中听到这句话时就喜欢上它了，因为这句话抓住了今天的管理者所面对的最大挑战，这就是在变化中使其人员和组织保持一致。这一挑战有两方面的含义。首先是让每个人都心怀共同的目的，向着同一个方向前进。其次是整合组织的资源和系统以实现这一目的，亦即我们所说的“首要之务”。

我们和世界各地的客户共事已有 25 年之久了。在我们共有的 50 年的经历中，我们积累了经验，也练就了关于如何在一个持续变化的环境中实现经营目标的洞察力。我们常常看到，一些超出管理者控制范围的力量，正在影响着他们改进其团队绩效和组织绩效的能力。

我们观察着他们的奋争，当面对市场、科技、竞争和政府管制的变化要把他们的组织撕裂时的奋争，与此同时，环绕着他们的这些科技的、竞争的和经济的无情变化的步伐仍在持续加速着。

我们目睹了因再造、裁员和“整形”而受创的企业。犹如在汽车灯光中被吓呆的麋鹿一样，很多组织不知所措。惯性使得它们不能够走向新的方向，有时是能够拯救其生命的方向。