



WILEY

www.wiley.com

麦肯锡组织实践的新结晶

超越绩效

组织健康是最大的竞争优势

[美] 斯科特·凯勒 (Scott Keller) 著
科林·普拉思 (Colin Price)

盛溢译

BEYOND PERFORMANCE

全球500多家组织的60多万份答卷

900多本图书和学术文献的查阅

对6800多位公司高管的调查

对30位公司首席执行官和高管一对一的采访

对100多位麦肯锡客户的研究



机械工业出版社
China Machine Press



超越绩效

组织健康是最大的竞争优势

[美] 斯科特·凯勒 (Scott Keller) 著
科林·普拉思 (Colin Price)

盛溢译



机械工业出版社
China Machine Press

实现和保持组织卓越的秘密是什么？

在瞬息万变的世界里，只有 1/3 的组织能够长期保持卓越，很少有组织能够成功实现变革。领导者需要新思路和新工具。本书作者告诉你如何建立一个健康的组织，使其既能在短期内运转良好，又能长期保持卓越。作者基于全球 500 多家组织 60 多万份答卷、对 6 800 多位公司高管的调查、对 30 位公司首席执行官和高管一对一的采访，以及对 100 多位麦肯锡客户的研究，提出了组织思路的新宣言：组织健康比业绩更重要，健康的组织有比对手更快地调整、执行和自我更新的能力。

这是一部让组织发挥出最大潜力的工作指南，如果你想让你的组织长期保持卓越，那么本书就是你最好的选择。

Beyond Performance by Scott Keller, Colin Price Copyright © 2011 by McKinsey & Company.

All Rights Reserved. This translation published under license.

版权所有，侵权必究。

引用版权登记号：图字：01-2011-6017

图书在版编目 (CIP) 数据

超越绩效 / (美) 凯勒 (Keller, S.), (美) 普拉思 (Price, C.) 著; 盛溢译. —北京: 机械工业出版社, 2012.5
ISBN 978-7-111-38236-2

I. ①超… II. ①凯… ②普… ③盛… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 086215 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 谢小梅

责任编辑: 解文涛 廖 岩

责任印制: 杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 7 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 19 印张 · 272 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-38236-2

定价: 48.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

中文版序 致中国读者

我非常荣幸能够为《超越绩效》的简体中文版作序。世界上没有其他国家像中国这样如此彻底地经历着转型变革。自 30 多年前的改革开放以来，很多中国企业——包括国有企业和民营企业——已经成为世界经济舞台上非常重要的角色。

那么下一个 30 年中国企业将面临哪些问题？答案取决于中国现今以及未来的领袖们所做的选择。我们希望该书能够对他们有所启发。我们的研究发现，优秀的企业都具备掌舵转型变革的特质。中国企业也不例外。当您在书中阅读到庞巴迪、可口可乐、宝洁、西班牙电信、富国银行等企业成功故事的时候，您一定会想到海尔、华为、联想、平安和万科这样的中国领军企业也经历着和它们相似的路径。

我们相信书中所介绍的方法将会引起很多中国企业领袖的共鸣。企业领导力一直以来被视为一种艺术：强调遵从直觉的重要性（参见第三章）以及“做事先做人”的原则（参见第七章）。我们更希望教给您结构清晰且系统化的科学方法，让转型变革在您的企业中成功。

您可以把手中的这本书看成一本“烹饪”书，因为它将为您“调制”出切实的变革，打造持久健康的企业。我们相信中国的每位企业领袖都将从阅读此书中有收获。在结束本书序言之前，我将引用我们所喜欢的两句中国谚语。如果您的企业正亟待转型变革，那么一定会应

验“书中自有黄金屋”这句古语。如果您的企业发展良好，这本书则可以使您“未雨绸缪”，激发您去思考组织健康的问题。

斯科特·凯勒

美国加州，2012年6月

Preface

序言

今天领导者面临的最重要的问题也许是：如何建立一个表现卓越而又持续发展的组织，从而能够在今天交出满意答卷而又可以保证在明天转变的速度？我们今天生活在一个不能接受平庸的世界里；生活在一个竞争对手会快速和毫不留情地利用你任何弱点而超越你的世界里。我们也生活在一个深刻转变的时代，这是一个越来越不可能从过去推论出未来的世界。因此，重要的不只是一个组织在某一个时间点的竞争优势，同时也包括其随着时间推移的进化优势。但令人苦恼的是，我们大多数人知道如何建立一个能在短期内运行的组织，但不知道如何建立一个健康、有生命力、能够长期繁荣的组织。

在多数产业里，是初来乍到的新人创造出了最大的市场份额和新的财富。当那些用来保护现有利益者的障碍因为创造性的力量而崩溃坍塌后，那些曾经伟大的公司也发现自己处于一个被动的地位。结果是，许多公司并不是像我们所想象的那样不可一世，因为他们过于依赖客户的无知、渠道的垄断、信息的不对称以及其他正在迅速消失的因素。

在这种超动态、超竞争的环境中，每个组织或是前进、或是后退，不可能静止不动。单纯只是变得更好已经不够了。今天，一个公司一定有能力变得与众不同——积极地挑战和改变现有商业模式的基本假设。问题是，大多数组织中过时的管理方式已经不能适应这种积极的变化了。

如何建立起适应性极强、在核心领域富有创新精神、能够成为让人

投入和令人兴奋的工作场所的组织——建立一个健康的组织——需要我們进行深刻的反思。在我的《管理大未来》(The Future of Management)一书中,我用激进管理创新作为例子。斯科特(Scott)和科林(Colin)把这个思考又推进了一步。他们通过敏锐和透彻的工作开始填补我们有关组织能够在短期内表现出色和长期繁荣成长的知识断层。在帮助组织追求更好的业绩和健康方面,他们两人加起来有将近40年的经验。他们和遍布全球的各种组织打过交道,这里包括公有的和私有的,大的和小的。写作本书时,他们借鉴了自己的经验以及几十位麦肯锡同事的经验及广泛的研究。

因此,《超越绩效》远远不止是一本指引你通向成功领导变革的指南。它是关于组织新思路的宣言。斯科特和科林找出组织长期健康不可缺少的组成要素,并且制订出一个明确的实施计划。如果被采纳的话,这个计划将可以帮助任何组织变得更有生机和富有活力——变得从根本上支持变革。就像作者指出的那样,组织的成功从来没有像现在这样脆弱。但是在本书中你可以找到大量丰富的创意从而降低在变革中被困的可能性。

本书的长处众多。其结论不是根据直觉而来,而是源于深刻的实证真理。斯科特和科林知道是什么打造了健康的组织。首先,他们有数据能够证明特别的组织能力和高业绩是相关的。他们通过对成千上万的公司高管进行了调查,最后整理出一个与众不同的数据库。调查持续了10年多,在规模上是空前的,在结论上也是革命性的。调查的答案加上公司在这段时间的业绩数据让斯科特、科林以及他们的同事们弄清了哪种管理实践的组合能够让组织长期保持优异。

其次,斯科特和科林的深刻见解是经过现实世界的检验的。书中引用了许多启发式的奇闻轶事,将其中隐涵的概念讲得很有分量。我最喜欢的其中之一是怎样用“层层传递的故事”让一个组织认识到变革的必要。作者们打破传统思维为创造和传递变革故事提供了新的见解和实用的良方,比如深刻理解“意义的五个层面”——从私密的个人层

面到广泛的社会层面——和让员工们“写下他们的彩票号码”来营造出主人翁的气氛，让故事在他们有影响力的地方变成现实（详细请见第三章）。正是这种基于实践和提炼总结的能力，让本书注定成为管理学方面的经典，就像《追求卓越》（*In Search of Excellence*）和《基业长青》（*Built to Last*）一样。

再次，本书最重要的洞察力来自那些对组织变革和重建的学术研究，它们交织而构成本书。科林和我一样，也是一位学者，沉浸于学术研究和实践。斯科特是一位长期的管理创新者，借鉴如混沌理论和认知心理学方面最新的研究，开发了新的工具和技术，从而能够让领导者带领他们的组织进行大规模变革。在写作本书时，在很多同事的帮助下，他们浏览了 900 多本书和文章——这样一来你就不必再这样做了。对你来说最有用的学术成果都在这里了，而且是以一种简单的和容易理解的方式呈现给你。

最后，本书列出的论点清晰、简明，但绝对不是简单化的。大规模的变革从来都不是容易的，而经常是复杂的、冒险的和艰难的。作者了解这些。在我与他们一起度过的时光中——无论是在阿姆斯特丹与团体进行讨论、还是在伦敦一起采访，抑或是在加州我家厨房的餐桌旁辩论管理的现状——作为经验丰富的、久经沙场的变革大师，他们总是让我感触良久。这就是为什么你在书中找不到“绝招”，而会找到的是一些直接的、有创造力的方法去克服停滞不前并拥抱变革。斯科特和科林向我们传递了奇闻轶事、严谨的学术、实证的研究、不可否认的事实以及新奇且富有创造力的创意，这些东西会使企业发展并长期繁荣。

作为麦肯锡公司组织业务单元的领军人物，斯科特和科林也深度参与了管理创新交换（management innovation exchange, MIX）的工作（[www. managementexchange. com](http://www.managementexchange.com)）。MIX 是世界上第一个为了激励管理上的新方法所建立的开放创新平台。所以如果这本书能激发你脑中有关如何建立一个适合于未来的公司的新思维，那么请花一点时间来 MIX 社区与我们分享你的想法——同时为斯科特和科林奠基的伟大基石添砖

加瓦。

我一直相信我们人类受制于的不是资源而是愿景。本书作者也认同这种想法。他们懂得每一项成功转型的核心都在于一种长远而重大的使命感。如果你的目标是建立一个真正适应未来的组织，我劝你打开本书开始阅读吧。

加里·哈默

2011年5月

加里·哈默（Gary Hamel）被《华尔街日报》评为世界上最具影响力的商业思想家。他是畅销管理书《领导革命》（Leading the Revolution），《竞争大未来》（Competing for the Future）和《管理大未来》（The Future of Management）的作者，也为《华尔街日报》、《财富》杂志及《金融时报》等许多著名刊物撰写过文章。他是世界经济论坛的研究员和伦敦商学院战略和国际管理方向的客座教授。

发现卓越了吗？

有史以来最伟大的发明是什么？依我们看，不是车轮，而是组织：人们为了实现共同的目标在一起工作。组织做出的业绩可以远远超越任何一个人所能独立完成的任何业绩。每当下一代人找出越来越好的共同工作的方式时，它们所发挥出来的水平几乎是不可想象的。当我们的组织变得更有效率并因此获益时——无论它们是私营企业、政府机关、公共机构、慈善组织、社区团体、政党还是宗教团体——这些成果都会转化成对整体社会有益的东西。各种创新如大规模生产、公共交通、太空旅行、互联网、人类基因图谱等都是组织创造的。

确切地说，你手中的这本书本身就是一个组织集体的结晶：许多同事和朋友们与我们共同工作来推动管理思维的最新发展。对于科林来说，作为麦肯锡全球组织业务单元的领军人物，这本书是他的知识积累的结果。对于斯科特来说，本书代表着他长期提倡和实践管理方法的一种宣言，这些几乎占据了他职业生涯的全部。

但是，本书不是为我们而写，而是为你们。如果你是一位想让一切变得更好的领导者，本书就是为你而写。如果你想为你的组织及其利益相关者留下深刻和持久的影响，这本书会帮助你。我们在书中所述的概念和方法对每位在组织中起领导作用的人来说都有着广泛的应用，无论你是一个公司的首席执行官、一家专业服务公司的管理合伙人还是一个公共部门机构的负责人，或是来自于一个激进组织、一个非政府组织或

一个社会企业。

我们希望每位领导者在读这本书时都能够获益匪浅，我们更希望本书所引起的反响长久。如果我们能够帮助人们改善其管理组织的方式，那么我们也希望在某些方面能够推动社会本身的进步。我们坚信未来人类有能力在通过共同努力实现更多的成就方面远胜于今日的我们。

终极竞争优势

这本书从理论和实践两方面阐述了在实现领导和管理组织方面达到卓越的方法是什么。虽然这方面的著述汗牛充栋，但我们相信还没有其他著述会像我们试图提供的著述这样，在方法上结合了两种迥异观点。第一个观点是组织卓越的“稳定性平衡”状态，在这种状态下组织业绩可以维持在高水平上；第二个观点是组织需要一种动态转变来实现第一种状态。这种努力有些像当代的物理学家们为了提高对现实本质的研究并加深对它的理解从而试图把古典的牛顿物理学与亚原子物理学结合起来。与此相同的是，我们采用组织管理的静态和动态相结合的方法，目标是对组织基本特征有更充分的认识。

为了这个目的，我们要转换墨守成规的管理思维方式。接下来，你们将学到在管理课上学不到的东西，至少现在还学不到。我们要传递的中心信息是把焦点对准组织健康——就是我们所定义的使你们的组织具有比竞争对手更快地调整、执行和自我更新的能力——这与传统的关注绩效表现的因素同样重要。就像维康信托基金（Wellcome Trust）的主席威廉·卡思特爵士（William Castell）所说，“健康的组织做起事来更快、更好，比不健康的组织更有影响力。”¹

在本书中，你会学到：如何激发组织追求独特业绩和健康的强烈愿望；如何评估组织为实现这些愿景所做的准备是否充分；如何制订出一个有力的计划，使组织从今天的位置到达明天的目标以及如何让这个计

划落实到位；你还能学会如何帮助组织逐渐转变，实现一个能持续改善业绩和组织健康的自我更新状态。简单地讲，这本书就是一部让组织发挥出最大潜力的工作指南。

与其他的商业类图书不一样，本书不建议读者去研究其他组织是如何取得成功的，并将它们的方法运用到自己的现实情况中来。曾经有大量公司分析过通用电气（General Eelectric）是怎样将自己的商业模式复制到多种行业上的，或者西南航空公司（Southwest）是怎样提供低成本的航空旅行的，或者是丽思卡尔顿（The Ritz - Carlton）是怎样树立顾客服务标准的，以及宝洁公司（Procter & Gamble）是怎样保持其品牌的？答案是：太多了。虽然他人身上总是有很多我们可以学习的地方，但那些特定组织优秀的秘诀是取决于他们的特殊背景的：它的历史、员工的能力和工作热情、它的外部环境以及远大抱负。要创建和维持住自己的独特方案——一个唯一适合自己的方法——以达到竞争对手们无法复制（或者说复制失败）的结果，才是我们所说的最大竞争优势的真谛。

如今那些改变了全球经济模式的动力削弱甚至摧毁了我们所熟悉的竞争优势资源。举例来说，互联网的惊人发展（每年超过20%）让无偿使用的信息畅通无阻。²信息如此唾手可得，削弱了那些传统上通过英明决策和优良资产来获得优势的公司的竞争力，因为这些优势可以很快并有效地被复制。21世纪的竞争优势越来越多地取决于那些很难复制的无形资产，如公司文化和管理者才干。科威特电信公司扎音公司（Zain）的前主管萨德·阿尔-巴拉克（Saad Al - Barrak）说得很明白：“不能再以一个新产品或者一项新业务来获取竞争优势了，因为所有的人都会效仿。极高的发展水平和丰富的资源让复制新产品或者是新业务变得十分容易，但是在这个世界上要复制一个生态共同体组织却并非是轻而易举的。”³

什么对商业至关重要

商业变化的节奏比以往任何时候都要快。在标准普尔指数（S&P Index）中表现尚可的公司能在该指数的榜单中能保留多久？在1955年，估计是45年；到了1975年，是26年；在2009年，是17年。⁴照这样下去，2010年的标准普尔指数榜单中的公司有半数在2020年前就会被排出榜单之外。

近几年，很多以前家喻户晓的公司不仅仅被排除在指数之外，甚至销声匿迹了：安然（Enron）、数字设备公司（Digital Equipment Corporation）、雷曼兄弟（Lehman Brothers）、安达信（Arthur Andersen）以及英国的利兰公司（British Leyland）。当今的知名公司有谁会将在未来10年或20年里也不复存在了呢？

在快速和深远的经济变革中，要找出这个问题的答案是不容易的。当我们撰写这本书时，世界似乎正在陷入自20世纪30年代大萧条以来最具深远影响的经济危机。没有人知道事态的结果会怎样，但有一种广泛的共识就是：在资本市场、消费者信心和政府政策中，这种更反复无常和不可预测的因素将是“新常态”的特征。查尔斯·达尔文（Charles Darwin）的观点“优胜劣汰是以牺牲对手为代价的，因为优胜者最能成功地适应他们的环境”也许是变革管理理论中的陈词滥调，但在商业中这是再真实不过的了。能够充满活力地管理一个组织从而让它可以快速适应环境，是21世纪最重要的竞争优势来源。

成功不仅仅是要赢得市场和消费者，同时也要赢得有才干的员工。商业在社会中的角色在变化。随着我们工作时间的增加和社交时间的减少，我们用于同家人、当地社区和宗教机构进行传统活动的时间也相应地减少了。其结果是，我们的目标意识和认同更多地衍生于我们的工作场所（我们的工作）和市场（我们所要的产品和服务）。

这样，工作就占据了我们生活的中心位置。但是我们期望从中得到

什么呢？为了找出答案，我们调查了来自前 200 家优秀组织中的 5 000 多位主管，问卷的问题是哪些基本因素可以决定你加入、留下或者离开一个公司。被选择最多的选项中包括“自由和自主”和“激发挑战性”，一半以上的受访者选择了这两个选项。1/4 的受访者选择了“高的总体报酬”，被选择最少的选项是“职业稳定”（8% 的选择）和“合理的节奏和较低的压力”（1% 的选择）。

这个信息告诉我们，有才干的员工不会满足于只是为了完成季度业绩目标而处在无关紧要的位置。他们要的是在一个充满活力的工作场所里感受到被授权去作出有意义的、积极的变革。就像皇家邮政（Royal Mail）的前首席执行官亚当·克洛兹尔（Adam Crozier）说的：“人们在寻求归属感、成就感。毕业生们总是问这些问题，我属于这里吗？我在这里有未来吗？你们有什么样的培训？你们为社区做了些什么？”⁵另一位首席执行官，巴西联合银行（Itau Unibanco）的罗伯特·塞图巴尔（Roberto Setubal）也深有同感：“有才干的人来这里不只是完成任务，他们想贡献他们的想法，能自由地讨论，专业地成长，为公司的未来作贡献。”⁶

可是我们在为这些人创造有意义的工作环境方面做得够好吗？答案不幸是否定的，事实上，我们的表现越来越糟糕。用美国工作满意度调查来举例。在 1987 年，61% 的员工对他们的工作满意，到 2000 年，满意度降到 51%，而到 2009 年又跌到 45%。⁷这个趋势涵盖了所有年龄和收入阶层的人。

满意度降低是一方面，也许我们至少还有更好的工作效率？事实上也没有：在 1995~2009 年，美国商业产出的增长低于自 1950 年以来的任何一个 15 年周期⁸。而大多数发达市场经济体都表现出同一趋势。

当我们的经济出现衰退时，一个能够鼓励员工并帮助他们提高效率的领导和管理组织的能力比以往任何时候都至关重要。市场调研公司益普索·莫里（Ipsos Mori）对 100 位来自英国前 500 家最大公司的董事会成员的调查显示：“吸引、激励和留住最好的员工”是商业中头等重要的事情，其重要性超过改善工作效率和正确的经营战略。⁹

什么对社会至关重要

如果把我们的目光放得更远，越过消费者和人才市场而放眼整个社会，那么组织卓越从来没有这样重要过。举例来说，在政治活动中，承诺进行变革的领导者吸引了前所未有的公众参与度。这种参与不是因为领导者的个人魅力，而是因为人们越来越认同现有的对健康保险、教育、经济调控、外交关系以及其他主要问题的解决方法已经不适用。

在美国，奥巴马（Obama）总统是因为承诺对整个政治体制进行大规模改革而成功当选；在法国，前总统萨科齐（Sarkozy）对法国的公共领域进行了史无前例的改造；在英国，领导者也在推动一系列的改革来改变公共部门的工作方式，让各部门和中央政府之间形成一个新的服务契约，下放决策权力并且通过广泛的努力来改善其执政能力；¹⁰在马来西亚，总理纳吉布（Dato Sri Najib）提出了新的计划，从而让政府更有效和更负责任，并将其作为政府在2020年成为完全发达国家目标中的一部分。这些只是正在各国政府中发生的许多整体改革的一部分。

除了政治领域，非政府和非营利组织也在持续应对跨越国境层面的挑战，如保护环境以及帮助发展中国家解决贫困、腐败和教育资源不足等问题。

就整个世界来说，至少有五个因素在推动广泛的改革：主要经济增长历史性地由发达国家转移到发展中国家；成熟经济体面临前所未有的紧迫感去提高生产力来维持生活水准；通信和贸易的网络发展到无法想象的史无前例的复杂；如何在经济发展和环境保护中找到平衡点所带来的挑战变得越来越紧迫；国家扩大对市场管理和经济发展的影响力。这些因素在未来几十年里会继续影响变革。

回应这些挑战的方式对我们的未来会产生深远的影响。组织的卓越会有助于我们的这些努力吗？成功的概率是多少？不成功的后果是什么？社会成本是多少？由谁来承担呢？

失去卓越

将近30年前，麦肯锡的汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）出版了一本书：《追求卓越：探索成功企业的特质》（*In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*），这本书后来成为最畅销和最具影响力的书籍之一。此书中最让人难忘的大概就是书中的“7S框架”。通过对《财富》杂志500强中的43家表现最佳的美国公司的检验，彼得斯和沃特曼总结出了一种有效和通盘考虑的管理公司的方法，即战略（strategy）、结构（structure）、系统（system）、员工（staff）、技能（skills）、风格（style）和共享价值观（shared values）。

自《追求卓越》一书后，有关论述组织卓越和如何实现这种卓越的理论方面的商业书籍多如牛毛。其中最著名的一个例子就是吉姆·柯林斯（Jim Collins）和杰瑞·波拉斯（Jerry Porras）在1994年出版的《基业长青》（*Build to Last*），书中分析了18家成功公司的模式。

不幸的是，这些具有标志性的出版物所提供的成功方法不能保持持续的有效。我们从《追求卓越》和《基业长青》的篇幅里所赞美的那些“卓越”公司的形成过程中可以得到很大的启发。到2006年，远在这次金融危机之前，这些公司中的20%已经不复存在了，46%在苦苦挣扎，只有33%保持了原有的风采。为什么会这样？

当然了，不能完全把这些未来变化归因于公司本身，业绩部分取决于宏观经济力量、企业的吸引力以及一些运气。同时，还取决于领导者的决策，他们的所为和所不为，以及他们中每一位的领导方式。

在第一章中，我们的研究告诉我们许多公司由于过度偏执地紧盯管理业绩而沦落。他们不约而同地运用“7S框架”只是为了能够完成季度和年度目标，而不是以动态的眼光去看待问题。公司所需要的不仅仅是业绩，也包括健康：公司要有能够比对手更快地调整、执行和自我更

新的能力。

如果组织需要采取更动态的方法去看待卓越，那么怎样才能做到呢？这需要我们问这样一个问题：领导者是怎样使迅猛的、大规模的变革发生的，以及他们怎样发展出一种不断改善的文化？

1996年，当约翰·卡特尔（John Kotter）出版《领导变革》（*Leading Change*）——被普遍认为是变革管理的拓荒之作——之时，他在书中阐述说：“在所有的变革计划中，只有30%是成功的”。15年以后，有超过25000种书论述组织变革并且有几百种商业课程来教我们如何领导和管理变革。尽管这方面的见解很多，可是所有已完成的研究告诉我们——你能猜到——只有1/3的计划是成功的。似乎对变革管理的研究还真没有改变什么。

只有1/3的优秀公司能够长期保持卓越，很少有变革计划是成功的。为什么会是这样？

我们不会宣称对所有问题都有答案，但是就我们迄今为止的研究来看，我们有信心说我们有深刻（超越常识）和务实（可应用的）的建议，可以帮助领导者克服困难实现持续的组织卓越。事实上，在不同行业，不同起点，我们注意到很多我们称之为实现转型并保持卓越的方法的成功应用，这些方法对所有组织来说都是可以借鉴的。

组织的科学

管理的世界里充满了意见和猜测。在我们撰写本书的时候，我们不仅要根据我们作为管理咨询者的经验，也要保证我们的论点是尽量客观的并且是以事实为基础的。《追求卓越》是基于对美国43家公司的研究，《基业常青》是基于对18家公司的研究，而本书则是根据非常广泛的证据来写的。我们受益于以下研究成果：来自全球500多家组织超过60万份关于组织业绩和健康动因的调查问卷；对6800多位首席执行官和高管进行的关于如何转型变革的调查；对900多本书和学术文章