



激发工作热情的绝妙方法

先把 奶牛喂饱

(美) 马克·艾什 / 著 王智红 李莉 / 译

Driving Excellence:

Transform Your Organization's Culture - And

Achieve Revolutionary Results



鲁迪·朱利安尼 (美国纽约市前市长)

史蒂夫·福布斯 (福布斯CEO)

鼎力推荐

公交、地铁、水务、电力、医院、银行、保险等组织的管理圣经!

激发工作热情的绝妙方法

先把 奶牛喂饱

(美) 马克·艾什 / 著 王智红 李莉 / 译

Driving Excellence:

Transform Your Organization's Culture - And

Achieve Revolutionary Results

图书在版编目 (CIP) 数据

先把奶牛喂饱：激发工作热情的绝妙方法 / (美) 艾什著；
王智红，李莉译. —合肥：安徽人民出版社，2012. 11
ISBN 978-7-212-05969-9

I. ①先… II. ①艾… ②王… ③李… III. ①企业管
理—人事管理—激励 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 280525 号

安徽省版权著作权合同登记 字：12121168 号

先 把 奶 牛 喂 饱

作 者 | (美) 马克·艾什

译 者 | 王智红 李莉

出 版 人 | 胡正义

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生 樊艳清

责任印制 | 范玉洁

营销推广 | 孙向雷

装帧设计 | 亚力设计工作室

出 版 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>
(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼
邮编：230071)

发 行 | 北京时代华文书局有限公司电话：(010) 64267120
(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编：100011)

印 刷 | 北京亚通印刷有限责任公司
(如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710 × 1000 1/16

印 张 | 14.5

字 数 | 180 千字

版 次 | 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-212-05969-9

定 价 | 32.00 元

版权所有，侵权必究

前 言

《先把奶牛喂饱——激发工作热情的绝妙方法》讲述了一个激动人心的故事，一个人虽然没有接受过正式的商务训练，却能对整个行业了然于胸。他证明了我们在运行政府机构时确实可以像运行商业机构那样，公司向股东提供价值，而政府也可以向纳税人提供价值——他就是马克·艾什。

马克·艾什 2004 年接管罗彻斯特杰纳西区交通管理局的时候，管理局有 2770 万美元的赤字，还困顿于票价高企、员工解聘、服务削减等问题。在艾什的领导下，管理局不仅扭亏为盈，还有了几百万的结余；减少了对纳税人补贴的依赖；服务需求增长率为全国平均水平的三倍；管理局下属两家最大子公司的票价却史无前例地进行了下调。

在《先把奶牛喂饱——激发工作热情的绝妙方法》一书中，艾什向读者展示了如何营造一个不是以自我为中心，而是要崇尚无私的文化，以及如何让员工投身其中来挽救公司的精彩故事。书中还展现了公司从千疮百孔到创造了令人瞩目成就的过程——更低的票价，几百万的盈余，达到了近二十年以来客运量和顾客满意度的最高峰。艾什向我们提供了任何组织都可借鉴以获得超常成果的成功案例。

致 谢

我人生的头二十一年是在一个小家庭农场度过的，整日做的是喂牛锄粪的活。像我这样的人是不写书的，甚至与读书这事儿比起来，傍晚时分能早早把干草拾掇进草棚子里更能让人觉得是一件幸事。

我要分享的故事无不与父母的教导有关，我的父亲理查德和母亲桑德拉在他们那片 140 英亩的农场上教给我太多毕生受用的东西。如今，无论什么时候，无论我的工作有多难，我还牢记着真正困难的工作是什么样的。在打开圣诞节晨颂后的礼物之前，我得先给农场的牲畜们喂上早饭，我八岁大的脑袋里就装着对他人服务的念头。

一个朋友近来向我提起这么个人，如果这几年没有他（她）在 RGRTA（罗彻斯特杰纳西区交通管理局）^①，我们就不能完成业已实现的突破性成就。我的回答：约翰·道尔，我们董事会的主席。他让我们接受挑战并激励我们，他放手让我们用私营企业的思维方式来运营一个公共机构，以此来实现我们的共同愿景。的确，当我们一起领会艰难的决定和悲伤的决定之间的差别时，我们董事会和管理团队中的很多人展示了惊人的力量和勇气。

我的老上司，前美国众议员比尔·帕克森教会了我很多东西。

^① 罗彻斯特杰纳西区交通管理局在英文原文的缩写为 RGRTA——译者注

我会永远感激比尔，感激他不但为我们国家做了很多，还教导了众多像我这样的年轻人。

接下来，我一定要感谢我所熟悉的最佳民选官员之一——门罗县行政长官玛吉·布鲁克斯。她自信满满，富于合作精神又充满创造力，能超越个人政治才能一再做出合理的公共政策，是难得的公共事务官员。在她作出对个人政治前途有潜在伤害，却对社区有益的决策时，我也曾在场亲历。我为她的作为感到骄傲，更骄傲于能和她成为一生的朋友。

当然，《先把奶牛喂饱——激发工作热情的绝妙方法》里的故事之所以能够成真，恰恰是缘于我们 825 名敬业的专业人士所承担的劳动付出。清洁车辆、提高准点率、减少车辆故障，还有很多其他的现场技能使我们能完成从搭载乘客到服务顾客的转变。高级主管、中初级员工、公交车司机、维修工、呼叫中心人员和在服务楼的家伙们都应得到巨大的赞誉，因为他们不拘泥于自己的岗位完成了思想转变。我要特别感谢我的行政助理阿普里尔·乔丹，我们的前公关副总裁杰奎琳·哈多，我们的财务预算经理克里斯·杜布森，我们的首席财务官罗伯特·弗莱^①和首席法律顾问哈尔·卡特。这些专业人士，还有他们众多的同事，几乎可以管理这个国家的任何私人企业，他们就是那么棒。

近年来，在我因日常事务忙得团团转而又要致力于写就此书时，我在青年总裁协会的同仁们一次又一次地给我提供了避风的港湾。我会永远感激他们，布莱恩、吉恩、克里斯、马克、斯科特、史蒂夫、丹，还有麦克，是他们给了我鼓励、忠告，还有适时地推上那么一把。

向我最亲爱的朋友，约翰·布朗、弗兰克·康泰斯塔比莱、雪莉·迪安、比尔·诺伊和道恩·普拉佐致意——感谢他们！他们帮助并支持了我，坚信我们在罗彻斯特所作所为的故事会提升整个国

^① 作者在后续文中称其为鲍勃（Bob），应该是对他的昵称——译者注

家的组织品质。他们对这个项目的热情激励着我更加努力地向前。

迈克尔·阿伯拉肖夫是一位退役的海军舰长，也是《这是你的船》一书的作者。在我茫然不知从何起步时，他那时与我还不熟识，却也腾出时间指导我。恰恰是他为我开启了那第一扇门，促成了这个项目由想法变成了现实。我只希望当有一天电话铃声想起的时候，或许能抽出时间作以回报。

洛林·里斯，我这个项目的助理，帮我挑选值得成书的案例。我最初提供给他的是一些粗陋的材料，但是在他帮着润色一番后，竟然明显铺就了使之结集成书的道路。我会永远感激他所贡献的远见卓识。

赛斯·查尔曼，我的编辑，在成书的过程中与我成为终生好友。赛斯是一个驾驭语言的魔术师，他让本书概念犀利、故事生动，赋予小公交公司的故事以生命力。他创造性的合作如同赠予我礼物一般。

《先把奶牛喂饱——激发工作热情的绝妙方法》的故事是由几百个员工的经历汇集而成的，他们完成了从寻求接济到每日伊始就致力卓越的转变，成功是属于他们的，我很荣幸与您分享。

马克·艾什
梅菲尔德，纽约州
2010年11月

目 录

Contents

001	前 言
001	致 谢
001	楔 子

PART ① 创造无我的文化

017	第一节 司机是谁，不必知晓
019	第二节 700 美元的办公椅和免费火鸡
022	第三节 “我们不作任何让步”
024	第四节 先把奶牛喂饱
025	第五节 CEO 不泊车
026	第六节 创造一个真正的领导团队
030	第七节 “你认为我们该怎么办？”
031	第八节 公交车医生
033	第九节 做曲奇饼来分享
035	第十节 无我的文化如何挽救工作
040	第十一节 “这与我个人无关”

PART 2 要倾听的对象不仅仅是顾客

- 045 | 第一节 市场空间，不只车厢
- 047 | 第二节 雷管和撒尿比赛
- 050 | 第三节 在一线咨询小组的带领下
- 052 | 第四节 让我们的收费合理些
- 059 | 第五节 行程计分
- 064 | 第六节 倾听员工的诉说

PART 3 以崭新战略方向推销你的组织

- 067 | 第一节 车辆开动，不落一个
- 070 | 第二节 一次周日午后的驾车游
- 073 | 第三节 为什么我们非要养奶牛？
- 080 | 第四节 让每个人上车
- 083 | 第五节 言行一致
- 090 | 第六节 最好的干草棚家务

PART 4 按照战略目的规划资金使用

- 097 | 第一节 规划路线，加满燃油
- 098 | 第二节 妈妈、爸爸和鲍勃·弗莱
- 101 | 第三节 把钱放到你嘴边儿
- 105 | 第四节 TIDE……不仅仅是干净的制服
- 106 | 第五节 如何驾驭财务以改变工会事务的文化
- 109 | 第六节 在他的泳道里游泳

PART 5 为自己的所作所为负责

- 113 | 第一节 控制车速，避免罚单
- 119 | 第二节 要想得到，就得践诺
- 122 | 第三节 责任在高层
- 127 | 第四节 来自基层的责任
- 133 | 第五节 攀登责任的阶梯

PART 6 关注重要的数据

- 139 | 第一节 估算油耗，避免抛锚
- 143 | 第二节 干草堆里无线索
- 148 | 第三节 杰夫·罗杰斯的干草堆
- 151 | 第四节 顾客满意指数、拉斯维加斯、迈阿密……
现在是罗彻斯特
- 152 | 第五节 最初的 CSI
- 154 | 第六节 从 CSI 到 TOPS
- 158 | 第七节 从六个星期到六个小时

PART 7 培养先分析后改进的文化

- 163 | 第一节 专业司机，专注仪表
- 166 | 第二节 当“我认为”遇到“我知道”
- 168 | 第三节 不买彩票，却赢得大奖
- 170 | 第四节 不交钱，不坐车
- 174 | 第五节 呼叫公交车医生——越快越好！
- 176 | 第六节 怎样使 $-2 + 5 = 9$
- 178 | 第七节 零容忍等于零判断

PART 8 既然专业，别失水准

183	第一节	人尽其才，物尽其用
187	第二节	悲伤的决定和艰难的决定
192	第三节	艰难的决定意味着真正的风险
193	第四节	有时你胜不过市政厅
201	第五节	坦承自己的缺点
202	第六节	RGRTA VS 美国政府
205	第七节	站在泊车安全岛上

结束语

208	通向革命性成果之路
213	行路准则
218	RGRTA 的华丽转身

楔 子

我所管理的公交公司在纽约州的罗彻斯特市，它曾经像美国的其他组织一样困难重重。2004 年，当我被任命为罗彻斯特杰纳西区交通管理局（RGRTA）的 CEO 时，新来乍到的我吃了一惊——财政赤字达到了惊人的 2770 万美元。以前的管理层已经发觉了危机的来临，但是并没有采取必要的措施来规避。现在，只有总计大约 7000 万美元的预算，让我们感到捉襟见肘。在我进驻办公室的头几个星期里，同事们一直在向我提建议。他们认为，我们若要生存下去就必须全面实行下列迅猛措施：票价全面上涨 40%，服务削减 60%，对需要我们服务的残疾人群加倍收费，裁减大约四分之一的员工。

我没有采取以上行动。相反，我们重点把经营业务做了彻底的变革，这样我们才可能运行得更好。用了两年时间，我们把 2770 万美元的赤字变成了 1970 万美元的盈余，一个 4740 万美元幅度的翻身仗。从那时起，情况开始变得越来越妙了。我们确实赚钱了——连续四年超过了 2970 万美元——与此同时，这也促进了组织的成长（我们现在的年度预算大约是 8500 万美元）。从 2004 年起，我们运送乘客的数量增长了大约 20%，这是一个比全国平均值还要多 50% 的增长率。如今，我们的公交线路每英里要比以前搭载更多的乘客——增长率远远超过了 50%。我们的车辆更清洁了，甚至以前从未衡量过的顾客满意度也一直在上涨。

啊，再比对一下这个：在 2008 年，经济不景气的时候，航空公司开始对顾客收登机行李费；联邦快递公司提升了投递价格；还有很多公共交通系统设法把票价涨了不止一倍，甚至是两倍。我们竟

然降低了票价——低到了1美元，一个从1991年后就再也没看到过的价格。

政府长期以来的效率低下，使公众怀疑是否还有公共机构能够实现突破性的成就，愤世嫉俗者谈论起政府的低效来就如同那是他们意料之中的定式。他们错了，不是政府低效，而是庞然大物们低效。你想说花旗银行有效率还是通用汽车有效率？庞大的组织滋生官僚作风，它们会吞噬活力并扼杀创造性。

这本书分享了RGRTA^①成功的基本原则，希望能借此改变各式组织的运行。忘掉愤世嫉俗吧，改善我们已有的腐败、功能紊乱、挥霍无度的组织是可能的。通过精心、持久地努力，诸如医院、地铁系统、学校、警察局之类的公共机构一样可以高效率并富有成效地运行，私营企业也能消除隐匿其中的如安然公司^②和阿德菲亚公司^③那样的腐败。把传统的埋头苦干、责任感和诚信作为管理的一部分，通过应用本书的管理理论要点，表现差强人意的公司可以重塑自我，就如我们所实现的。

在2004年以前，我们只是一家不起眼的公交公司。像很多公共机构一样，我们没有远大的目标，有的只是“这地方几乎自我管理”这么个普遍的看法，就像以前的CFO^④常常念叨的。这意味着财务运行以一种被动的方式掌控了一切。不能与时俱进，甚至没有适用的系统来告知管理者发生了什么改变，公司眼睁睁地看着业务年复一年地停滞不前。管理层的要求成了不惜代价地把服务推到街道上去，于是乎脏兮兮的公交车晚着点在街道上游荡着，载着一两个人在车厢后部晃来晃去。一个自我本位、家长作风的领导层，与那些

① 为表述简便，后续译文使用英文缩写RGRTA指代罗彻斯特杰纳西区交通管理局。——译者注

② 安然公司（Enron）曾是世界上最大的综合性天然气和电力公司之一，后因财务造假丑闻迅即破产。——译者注

③ 阿德菲亚公司（Adelphia）曾是美国第五大有线电视公司，因内部腐败于2002年破产。——译者注

④ CFO是首席财务官的英文缩写。——译者注

效率低下的组织机构中存在的东西没什么不同，任何层级表现低下的组织仅想凭一时心血来潮就有上佳表现的想法是不切实际的。许多管理者在运营时会设想他们下个年度能得到更大笔的预算，而不管实际运营状况如何。可想而知，他们不会干得太漂亮。公司士气低落，不知道什么时候才有得庆祝，组织缺乏生气和活力。人们把“熬日子”挂在嘴边，如同待在监狱一般。

一路崎岖走来，我们已经把自己变成了一个训练有素、充满活力、数据驱动的组织，现在还受到了同行的羡慕。我们从私营企业获得灵感，摒弃了“这地方几乎自我管理”的哲学，评估了我们业务的每个角落，再造了整个业务流程，引入了能把事情做得更好的新技术，使之更有效率，减少了对纳税人补贴的依赖。为了评价我们所取得的进步，我们运用了曾在私人企业让人惊异的最先进计量工具。我们寻求涉及所有人群的透明度——董事会、员工、顾客，还有公众。我们内在的形成了一种以激烈辩论为主导的文化。当我们获得成功时，我们会疯狂地庆祝。结果，我们的人不但愿意在这儿工作，而且大多数人每天竭尽所能地工作。

我们的组织并不完美，我们既不是天才也不是圣人。每天，我们自省，设想怎样去完成眼前的事情，凝心聚力于建立一个以绩效为基础的最为先进的组织。如果你管理一个公司、一个公共机构，或者一个非营利组织，要鼓起勇气来——有太多的事情你可以做啦。就从现在开始，帮助你的组织变得卓越。如果你是一位纳税人、一位消费者或是一位股票持有者，我力劝你寻求以绩效表现为基础的机构来掌管你的资金。如果我那长期功能紊乱的组织，即使位于全面崩溃的边缘都仍可再造，那么全美国许许多多的公共机构也可以做得到。纳税人和一般大众应享有高效的政府，同时消费者也应享有以公务人员职责视角运营的商业机构。我们都应享有面貌一新的组织——追求卓越的组织。

领导力再发现

本书的头几章展现的是我们在转变过程中所经历的一些经验教训，不过在本书的开始部分我要先强调两个十分重要的宗旨——对领导者来说最为重要的是激励能力和决断能力。无论我们面临什么样的挑战，我们在整顿组织的时候都不能违背人们的强大意愿，弃现状于不顾，冒着风险做出一些迥异的事情来。当我们需要做决定时，不仅要顾及到董事长和高级管理团队，还要顾及到由不同动机的个体所组成的广大群体，这些个体或是出于利己动机要保住工作，或是出于为组织着想而期望更高效的运营。

如果你现在走进我们的行政套间，或漫步于由布满油渍的机械拆解和组装整部公交车的庞大汽车修理库，你就会发现共同点：专业人员们不但致力于去实现组织的成功，而且当他们认为必要时，会坦率直言以争取积极的改变。你可能已经多年没见到这样的参与场景了，这是我们培植起来的。作为 CEO，我会立马告诉你，是我培植起来的。

在我被任命来领导 RGRTA 之前，我已经做过很多种工作：国会议员的副手、镇长、RGRTA 的职员，还有最近做过的是一个大型公共建筑项目的协调人。我从没有管理过一个组织，我也没受过正式的商务训练。我对领导力的大部分理解来自于我的父母，他们在纽约州偏僻小农场教给了我常识性的智慧。那个小农场距奥尔巴尼^①有一个小时的路程，我就是在那儿长大的。你可以想象，在刚过去的几星期里，财务危机对我来说是多么的令人胆怯，这对我来说确实

① 奥尔巴尼是纽约州首府，位于该州东部。——译者注

是个考验。我的政治技能和农家智慧是否足以让我带领组织走出困境呢？更重要的是，像我这样的新手（我当时只有 37 岁）能否让带着怀疑目光的老顽固们和既得利益群体在短期内迅速转变，并最终赢得我们的存活呢？更别说奢望繁荣兴旺了。

近几年，管理手段被滥用了，即使在当时看起来可能像是安全行事。不幸的是，支出上的巨额增长是建立在历史上最乐观经济条件下的。当我们的收益相比历史平均水平直线下降了 40% 多的时候，我们发现财务灾难就在门口了。柴油价格把事情搞得更糟，价格走向从前几年的相对平缓变成现在的扶摇直上了。

我头两个月的工作是试图与我们的团队去搞清楚究竟做些什么能避免我们的灭顶之灾。看上去，没有政府的大宗救助我们好像撑不过当年。我们知道需要削减开支，但是我想做得更聪明些。如果有可能的话，尽可能的把我们从令人心碎的裁员和提价中拯救出来。经过了许多个不眠之夜，经过了许多次拳头紧握和心痛，我们提出了一个创造性的计划。这个计划号召全体人员团结在一起，重塑我们的组织。我们不会采取惯常的解决方案，我们要对票价上浮说不，对服务缩减说不，对大量裁员说不。取而代之的是我们要重新组织向社区提供服务的方式，以便我们更有效率地运营。我们将废除徒劳无功的线路，设法提高载客数量，尽一切努力来降低成本并增加收入。作为计划的一部分，我们会砍掉以前碰不得的——比如有利可图的加班费。如果一切进展顺利，那么我们就不必解雇 750 个员工中的任何一个了，还可以保持票价的稳定。尽管世事艰难，但还是有一线希望。若计划得当，我们就能减轻对政府救助的依赖，成为一个在相当长时期内更加优异、持久、基于绩效的组织。

我们认为我们的计划会成功的，但是我们不知道是否有足够的时间，也不知道能否得到普通员工的配合。我们要对司机提出更多的要求，他们会有越来越多的乘客，不会再急着赶往终点站去看报或打盹儿。在随后的多次会议上，我申明了我们所面临的财务危机，宣布了计划要点，但反应却不怎么积极。以前的管理层从没对财务

危机提过只言片语，对于普通员工来说，看起来我这个新丁已经把事情搞得一团糟了。我们没打算裁员，但是工会领导层仍决意对我表示厌恶。我收到了一些恶意的匿名信，信的内容是攻击甚至恐吓我。他们指责我无利不贪，还宣称我给政治伙伴提供清闲的工作，为满足个人喜好在行政楼的顶层安装了我个人专用的热水浴缸等等，他们对此喋喋不休。

我们自己的小凯撒

在一次会议上，当我宣布我们翻身计划的细节时，紧张形势达到了顶峰。我们聚集在一个大型车库里，那儿存放了我们 410 路车队四分之一的车辆。卤素灯悬挂在 30 英尺高的天花板上，巨大的架空地板在 8 巷道、150 码长的水泥地板的末端敞开着。在车库的一头，我们用四辆红、白、蓝各色的公交车围成了一个广场，几十名员工坐在广场中央的折叠椅上。在他们后面，更多的是面带愠色的机修工和车辆运营人员，还有站在后面双手抱胸的工会人员。他们觉着站在后面就可以获得与我平等的地位，因为我在这个空间的另一端。这些工会人员个个凶神恶煞，让人胆寒。他们纹着刺青，脸色阴沉，口吐脏话，肌肉发达。哎，真让人费解，这些厉害角色难道是来讨回他们的特权吗？

他们中最骇人的一个工会人员是个 350 磅的公交车司机，怒气冲冲的，名字叫凯撒·麦克法登。我永远都不会忘记他，他大概有 6 英尺 5 英寸高，戴着金耳环和粗重样式的金项链。哦，他还在脖子上挂着标语牌，用大大的印刷体写着——“骗子”，我估计他说的不是他自己。

在会议的开始，我简要叙述了我们所处的形势。我们的组织危