



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

挑战经理人系列 4 《哈佛商业评论》案例研究精选

# 变革

# 遇阻碍， 怎么办？

◆《哈佛商业评论》编辑组 编

◆杨竹山 译



When Change Comes Undone, What Will You Do?

 商务印书馆  
THE COMMERCIAL PRESS

挑战经理人系列 4 《哈佛商业评论》案例研究精选

# 变革 遇阻碍， 怎么办？

《哈佛商业评论》编辑组 编  
杨竹山 译

商务印书馆

2006年·北京

## When Change Comes Undone,

## What Will You Do?

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

### 图书在版编目(CIP)数据

变革遇阻碍,怎么办? /《哈佛商业评论》编辑组编;杨竹山译. —北京:商务印书馆,2006  
(挑战经理人④《哈佛商业评论》精选)  
ISBN 7-100-04785-4

I. 变… II. ①哈…②杨… III. 企业管理—文集  
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 132223 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

### 变革遇阻碍,怎么办?

《哈佛商业评论》编辑组 编

杨竹山 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04785-4/F·596

---

2006年3月第1版

开本 650×1000 1/16

2006年3月北京第1次印刷

印张 12½

印数 10 000 册

定价: 28.00 元

## 引言

朱莉娅·柯比 001

## 案例一 最佳激励计划

史蒂文·克尔 015

## 案例二 欢迎到任(但是不要改变任何事情)

埃里克·麦克纳尔蒂 047

## 案例三 不能活到老学到老吗?

黛安娜·L.库图 077

## 案例四 自负盈亏的成本中心

朱莉娅·柯比 109

## 案例五 这次兼并能成功吗?

萨拉·克利夫 137

## 案例六 他在等什么?

罗伯特·盖尔福特 171

## 案例的作者简介

196



# 引 言

朱莉娅·柯比

伍德罗·威尔逊(Woodrow Wilson)曾经说过：“如果你想树敌，就尝试变革吧。”他是就政治和社会变革的角度说这番话的，不过这些话同样也道出了组织变革的真谛。在世界范围内，几乎所有的企业都在推行变革，所以变革是势在必行的，但是，公司毕竟是由众多个人组成的，这些人拥有各自的既得利益，或至少满足现状，变革势必会影响到他们的既得利益。

几乎所有的资深管理者都会告诉你一段他们初入职场时的故事，那段经历对他们的震撼极大。这些故事多半是他们从商学院毕业后领导的第一个大项目。他们会告诉你，虽然对问题的准确分析并不是一件容易的事情，但深受启发。虽然设计一个无懈可击的方案，设计一个全新的组织架构、信息系统或是进入市场的方法，都是要绞尽脑汁的，但是对人的智慧却极具挑战。让人们为完美的公司策略付出最大努力，仅仅是一厢情愿的美好设想，充其量，也不过是事后诸葛亮。但是，常常事与愿违，计划总会泡汤。

只要有过一次这样的经历，就能获得有关变革的

重要教训：务必妥善管理变革。要想一个计划获得成功，执行计划的人必须对它坚信不疑，而且还必须了解如何把完善的计划转化为不同个人的行动和必须履行的责任。

如果吃一堑，才能长一智，那么大多数的公司管理者要经受更多的历练，才能得到组织变革的所有真谛。与认识变革的重要性相比，要想变革更是难上加难。我们在《哈佛商业评论》上对该主题进行这么多案例研究的原因正在于此。

## 以防万一的建议

《哈佛商业评论》上的案例研究是非常独特的，它适合于探索组织变革所面临的挑战。它通常的模式是提供一个管理上遇见的困境，再由几位专业评论员提出解决问题的建议。通过一个虚构的小故事向人们说明一个管理困境，然后点出人与人之间微妙的情感和人际关系方面的挑战，为商业策略问题做铺垫。通常这些评论员对各自提出的解决方案各执一词，争论不休，不过这才是研究的精髓所在。如果争执各方对该问题的解决方案达成一致意见，那么困境也就不能称其为困境了。

对《哈佛商业评论》的 25 万读者（其中大多数是公





司管理者)来说,这些案例不仅仅是一个个引人入胜的故事,它还给读者们提供施展其管理才能的机会,用他们的智慧与专家们一比高下。一般来说,读者会先读完故事的内容,接着,掩卷思索他们应该给案例中的主人公提出什么样的建议。然后,他们继续看后面的评论,找出与他们看法不谋而合,而且能顿开茅塞的精辟见解。

作为编辑,我们尽量选择那些不仅能启迪思维,而且内容相关的案例主题。因此,在这本书中,我们收集的案例都是关于变革方面的话题,这种变革可能是由新领导人、体制剧变,也可能是新“游戏规则”等因素所引起的变革。换句话说,这些案例讲的是组织变革时所必须面对的问题。

## 面对(新)变革

我们希望你能在本书中发现有见地的建议,有助于你顺利应对变革。那么你该从哪里着手呢?当然,你可以从第一个案例开始,然后按顺序往后看。不过,快速浏览也可以帮助你挑出你最感兴趣,或者与你的组织最相关的主题来阅读。接下来将逐个介绍每个案例的主要议题,并且还提示评论员们是如何评论的。

## 最佳激励计划

史蒂夫·克尔(Steve Kerr)是高盛集团(Goldman Sachs)的首席学习官,通用电气公司(General Electric)领导力开发中心的前任负责人,主要负责管理著名的克罗顿维尔(Crotonville)领导力开发中心。他所描述的事件,是他早年担任管理学教授时研究过的真实案例。他指出,许多公司的薪酬方案虽然对达到某些目标有强烈的激励效果,但也会引发意想不到的结果。撰写这个案例时,我们请克尔先生设想有这么一个公司,该公司里的员工都喜欢“与制度玩游戏”,以至于不能创造出新绩效管理制度所要求的数字。设计这套绩效指标的人就是海拉姆·菲力普斯(Hiram Philips),一个梦想扭转公司绩效状况的首席财务官。根据他的统计报表,变革的成效正在显现。但是,公司管理者们和顾客们的看法却与他截然不同。

已经退休的箭牌电气公司(Arrow Electronic)董事会主席斯蒂芬·考夫曼(Stephen Kaufman)先生第一个对这个案例进行评论。他认为,在绩效管理中,有劳才有得。他指出,如果海拉姆能与受改革影响的人进行交流,询问他们的行为如何变化,那么,这个案例中出现的问题就有避免的可能。美世人力资源咨询公司(Mercer Human Resource Consulting)的史蒂文·E. 格罗斯(Steven E. Gross)指出,海拉姆的错误在于没有







树立起人们为最终目标服务的大局意识，而把工作重点放在了阶段性的目标上。格罗斯的出发点是：在推行改革之前，首先要问一问“为了支持公司，我们对员工如何分工？”接着要问一问“他们为什么到现在还没有行动起来？”有时这种状况是由于缺乏激励，但也不总是如此。美国海军退休中将迪戈·E. 赫尔南德斯 (Diego E. Hernández) 主张管理层不要只看绩效奖金，应更加注重发挥无形奖励的积极作用。最后，雪佛龙德士古集团 (Chevron Texaco) 的前任首席学习官巴里·莱斯金 (Barry Leskin) 先生探讨了如何创造强有力的绩效文化，这个挑战是绩效型领导人的挑选和培养。

### 欢迎到任(但是不要改变任何事情)

这个案例是由埃里克·麦克纳尔蒂 (Eric McNulty) 提供的。在这个案例中，我们将感受到谢里尔·黑尔斯特罗姆 (Cheryl Hailstrom) 的失意心情。她是湖畔奇迹玩具公司 (Lakeland Wonders) 的新任首席执行官。她受聘领导这家公司开拓新的领域但无法让她的生产部经理、设计部主任以及销售部副主任为她大胆的新计划投入心血和创造力。她认为，问题在于公司的所有人过于墨守成规。事实上，公司董事长是一位掌握公司大股份的家族领袖，他提醒她“悠着点，不要急躁，不要把公司搞得四分五裂”。假如她有足够的时间，她也会这么做的。不过，遗憾的是他退休后，他的子孙把

他30%的股份卖给了一家风险公司,公司现在的领导层对公司的发展没有耐心,急于求成。

凯思琳·考尔西迪斯(Kathleen Calcidise)是苹果连锁店的副总裁,她在评论中提到了自己的一段亲身经历。她说:“为推动公司文化和绩效改革,我将任务分给几个小组,责成他们认清改革中的障碍,提出新的组织架构、措施和奖励制度。”另一个评论员是执行总裁德布拉·本顿先生(Debra Benton),他建议新的首席执行官与下属之间建立一套相互合作的“工作机制”,以防他们破坏她作出的任何决定。另一方面,管理顾问丹·S.科恩(Dan S. Cohen)认为,这个案例中的首席执行官过分自信。他指出,她的改革方式没有与公司的文化协调一致,她需要作一些调整。最后一个评论员是尼娜·阿韦尔萨诺(Nina Aversano),她提到自己早年的一个教训:每个人都会支持他们自己创造的事物。她说:“应该让其他人参与创造的过程,不然就注定要失败。”

### 不能活到老学到老吗?

《哈佛商业评论》高级编辑黛安娜·L.库图(Diane L. Coudu)撰写的案例讲述了一个经营财产险和意外险的保险公司的故事。在这家公司,最有价值的资深职员无法应对产业的网络革命。首席执行官聘用了一批新生代的管理者,向电子商务发动攻势,但不想让公





司的老员工们落伍。事实上,他也认为,这些老员工对客户需求的了解对新开发的电子商务大有裨益。为实现他取长补短的组合思想,他用“逆向培训”模式,把公司电子商务高级经理和顶级销售员配对在一起工作,企图以新带老。但是,从一开始,他们俩就争吵不休,一直到这个案例的结尾,首席执行官才明白,这种做法有可能让他失去一个很有价值的员工。

哈佛商学院组织行为学副教授莫妮卡·C. 希金斯(Monica C. Higgins)指出,仅仅通过实行自上而下的机械式的培训方案,想成功地推行改革计划是不可能的。只有随着时间的推移,以非正式方式形式的自然组合,这种培训关系才会起作用。如果硬性指派一个人去帮助另一个人,那么这种关系就不会发挥作用。通用电气公司(GE)的总裁兼首席执行官劳埃德·特罗特先生(Lloyd Trotter)说,他的公司巧妙地推行了逆向培训计划,而且通过该计划,他个人也受益匪浅。同样,如果该项计划能重新调整,定位为一种合作手段,如果起用的年轻人和公司的核心价值能同步,那么铁甲公司(Armor Coat)把年长者和年轻人配对学习的方式就能成功。精神病专家史蒂文·卢里亚·阿布隆教授(Steven Luria Ablon)更加强调,不管年长年少,向良师学习都是非常重要的。他指出,在这个案例中,如果这种特殊关系产生作用,那么首席执行官就必须率先垂范,参与其中。参与宝洁公司(Procter & Gamble)逆

向培训计划的两位经理，斯图尔特·皮尔逊(Stuart Pearson)和莫汉·莫汉(Mohan Mohan)把这里出现的问题看成是“双方莫大的恐惧和极度不安全感”，而且强调培训关系中彼此尊重的重要性。最后，沃顿商学院(Wharton)的营销教授约拉姆·杰里·温德(Yoran Jerry Wind)先生指出，铁甲公司的问题非常严重，因为公司的首席执行官在对公司文化和薪酬制度不作任何改变的情况下，指望通过“安排技术岗位”就能实现一项重大改革。他还指出，把互相视为竞争对手的人置于这种相互培训的关系中，是极为愚蠢的，因为这种关系的基础是相互之间发自内心的信赖。

### 自负盈亏的成本中心

在我为本书提供的案例分析中，是讲让每个人都感到困惑的组织架构的变革。市场营销联络部(Mar-Com)作为公司的一个部门，其开支曾经一度是公司经常性开支的一部分，现在已经变成一个利润中心了。改革背后的逻辑很清晰，看起来是一个双赢的局面。向来接受市场营销联络部服务的传统部门，现在被视为重要客户，还要支付相当于市场行情的费用。这个部门可以自行招聘有才干的员工，而且再也不觉得自己是二等公民了。更有甚者，这个新部门能承揽外面的业务。尽管它周围的部门正在裁员，它却保持着持续增长的势头。真不知道为什么理论上如此完美的事





情,会引发如此多的牢骚呢?

第一个评论员是丹·洛根(Dan Logan)先生,他把责任归咎于前任部门经理埃里克·帕尔默(Eric Palmer)。他现在的工作重点还是主要让老板满意,而不管客户满意与否。他的思维模式需要从公司总部调整到新成立的部门。这一点,洛根很清楚。作为三联通讯公司(Trinity Communications)的总裁,十年前他就处于同样的境地。那时,新英格兰金融公司(New England Financial)剥离了它的营销部门单独成立为子公司。迈克尔·麦肯尼(Michael Mckenny)现在供职的公司也曾经是一家大公司的成本中心。对他来说,首席执行官汤姆·奥赖利(Tom O'Reilly)没有大力支持自己一手扶持起来的新公司,也同样应该受到责备。但是麦肯尼力促公司保持利润中心与母公司分开经营的做法,并且以自己的亲身经历指出,这么做“使我们保持了活力和竞争力”。企业管理专家马克·P. 赖斯(Mark P. Rice)先生认为,这种做法的积极因素大于消极因素。正确的做法是:帕尔默和奥赖利必须公开承认问题的存在,认识到最初的假设就存在错误,并且双方都必须作出让步。只有一个评论员——博思艾伦管理咨询公司(Booz Allen Hamilton)的杰弗里·W. 贝内特(Jeffrey W. Bennett)对此提出质疑。他认为,采用利润中心模式并非明智之举。如果把市场营销联络部建成为公司其他业务部门提供服务的“公共服务部

门”，而不是给外部客户提供服务，就可以避免许多问题的出现。

### 这次兼并能成功吗？

本案例由《哈佛商业评论》高级编辑萨拉·克利夫 (Sarah Cliffe) 执笔，探究两个大公司兼并后所面临的文化同化方面的挑战。这里提及的两家公司，一家是美国金融业务巨头辛尼根金融公司 (Synergon Capital)，一家是英国老牌的金融业务公司博尚公司 (Beauchamp, Becker & Company)。在兼并博尚公司之前，辛尼根的高管层曾信誓旦旦地许诺，不会干扰这家历史悠久公司的经营业务。但是，在博尚公司没有实现其雄心勃勃的经营目标，不热心向有钱的客户推销辛尼根产品的时候，辛尼根的管理者就不再恪守先前的承诺了。尼克·坎宁安 (Nick Cunningham) 负责兼并工作。他是辛尼根公司较有思想的管理者之一。他能给这个联合体带来祥和和繁荣吗？

这个案例共有六位评论员参与分析，兼并顾问比尔·保罗 (Bill Paul) 是第一个评论员。他对同化和整合的划分颇有见地。过去辛尼根公司擅长于消灭小公司的文化，在这里这种做法会带来灾难。J. 布雷德·麦吉 (J. Brad McGee) 是泰科国际集团 (Tyco International) 的一位资深副总裁，他根据自己参与多项兼并工作的经验提出了五点行动计划。吉尔·格林撒尔 (Jill





Greenthal)是 TCI 和 AT&T 兼并过程中金融投资方面的领军人物。她指出,普遍存在的问题是留住被兼并公司的领导人,并让他们在通过收购获得丰厚的经济收入之后,还能够保持足够的活力。她说,正确的兼并结构有助于他们全身心,投入工作。戴尔·马茨查勒(Dale Matschullat)是纽魏尔公司(Newell Company)的法律顾问,他建议尼克·坎宁安把工作重点放在与博尚公司的首席执行官在预算目标和战略目标上达成一致意见,并放手让他为达到这些目标去独当一面地工作。但是诺华公司(Novartis)的总裁丹尼尔·瓦斯拉(Daniel Vasella)怀疑博尚公司的首席执行官能否按新的母公司的期望去发展公司业务。为实现这个目标,他可能安插一两个辛尼根的人,直接向辛尼根的首席执行官汇报。最后,博思艾伦管理咨询公司的艾伯特·J. 维西奥先生(Albert J. Viscio)简要指出,在这次兼并中一直缺少的三个要素:愿景、组织架构和领导者。他认为,两个公司的领导首先就如何让这次兼并增加战略价值,要达成共识。

### 他在等什么?

由罗伯特·盖尔福特(Robert Galford)执笔的这个案例正好与本书的其他案例形成有趣的对比。本案例中的问题不是改革动作太大,而是太小。道格·亚丘比安(Doug Yacubian)任卡普提瓦公司(Captiva Corpora-

tion)首任首席运营官(COO)已有近一年的时间。他来公司时声称,要把企业精神和经营纪律带到这个百年老字号公司。但在过去的一年时间里,他几乎没什么行动。卡普提瓦的其他高管成员觉得很迷惑,不知道问题是出在这个新雇用的首席运营官身上,还是在首席执行官身上。作为公司高管层成员之一的辛西娅·斯皮德威尔(Cynthia Speedwell),能不能拿出推动公司前进的方案呢?

波士顿咨询公司(Boston Consulting Group)的津坂美纪(Miki Tsusaka)认为,辛西娅能发挥作用。事实上,她勾勒了一个五点计划。董事会可以用这五点计划把它的老板们拉回到正确的轨道上来。该计划的一个重要组成部分就是,让首席执行官和首席运营官列出一个他们俩共同负责的、切实可行的目标清单,并且向全公司宣传。可是,马克·史密斯(Mark Smith)认为,担子必须落在首席运营官的身上,他必须找到一条增加公司价值的路子。作为美国光辉国际公司(Korn/Ferry International)的常务董事,他认为,这位首席运营官把自己放在一个能力不济的位置上,可能会在事业上栽大跟头。波士顿大学的管理学教授弗雷德·K.福克斯(Fred K. Foulkes)建议,在这种情况下,请一位执行教练也许会有一些帮助。至少,首席运营官要跟老板坦诚交流。乔治·霍尼格(George Hornig)以前是德意志联邦银行(Deutsche Bank)的执行副总裁,他也







同意这个观点。他指出,如果公司的二号人物是从外面引进的,最重要是要与首席执行官建立密切的关系。他更多地责怪首席执行官本人没有充分放权。

## 变革是唯一永恒的主题

变革如何撕裂一个公司的结构,或者如何冲击管理者的反应方式,有种种可能,仅六个案例当然是无法穷尽的。不过,看完这六个案例,掩卷细想,你会发现自己能自如地应对变革实施过程中碰到的任何挑战。

案例分析是锻炼基本管理能力的一种方法,它可以运用于许多情形。通常来说,专业教育是学习如何分析和解决问题。专业教育不仅要学习规则 and 标准,而且还要培养良好的判断能力。缺乏经验的建筑师通过模拟吸取经验,外科医生在尸体上进行练习操刀,急救人员通过训练锻炼反应能力。同样,对管理人员来说,通过案例分析可以培养能力。毫无疑问,虽然这些案例只能反映真实变革的纷繁复杂,不可能面面俱到,但是,实践才是最好的老师。不过,与经历真正变革,而没有反思其教训相比,认真研读案例分析会学到更多的知识。

无论如何,如果你想成为成功的管理者,你就要善于管理变革。彼得·德鲁克(Peter Drucker)说:“社会、