

前沿商业理念的小说版
助你迈上企业成功的

卓越阶梯

Levels of Excellence

[澳] 朱利安·法尔菲尔德 著 易乐湘 译



世纪出版集团 上海人民出版社

卓越阶梯

Levels of Excellence

[澳] 朱利安·法尔菲尔德 著 易乐湘 译

图书在版编目(CIP)数据

卓越阶梯/(澳)法尔菲尔德(Fairfield, J.)著;易乐湘译. —上海:上海人民出版社, 2006

书名原文: Levels of Excellence

ISBN 7-208-05885-7

I. 卓... II. ①法... ②易... III. 商业管理-通俗读物 IV. F712-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 116026 号

出品人 施宏俊

策划 尹晓冬

责任编辑 陈 蕾



世纪文景

卓越阶梯

[澳] 朱利安·法尔菲尔德 著

易乐湘 译

出 版	世纪出版集团 上海人民出版社 (200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出 品	世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司 (100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)
发 行	世纪出版集团发行中心
印 刷	山东新华印刷厂临沂厂
开 本	787×1092 毫米 1/32
印 张	5.5
插 页	4
字 数	89,000
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
ISBN	7-208-05885-7/F·1320
定 价	18.00 元

LEVELS OF EXCELLENCE

a management novel by JULIAN FAIRFIELD

Copyright © 2002 by JULIAN FAIRFIELD

This edition arranged with CURTIS BROWN - U. K.

Through BIG APPLE TUTTLE-MORI AGENCY,

LABUAN, MALAYSIA

Simplified Chinese edition copyright © 2005

by CENTURY PUBLISHING GROUP OF SHANGHAI

ALL RIGHTS RESERVED

内容简介

吉姆在澳大利亚的一家大银行得到一份位高权重的工作，他的任务是在三年内让利润翻番。吉姆认为应建立一个要求个人承担责任的正式的体系，他的第一把火就是准备解雇那些达不到业绩标准的员工。但当他遇到漂亮、聪慧的简——另一个部门的相信团队合作的负责人时，他开始改变思考方式。在两大商业管理模型——埃利奥特·雅克的等级理论和麦肯锡的7S模型的启发下，吉姆意识到为了取得商业上的成功，应该将讲求权力、责任的正式系统和提倡合作、平等的非正式系统结合起来。有了这种合适的结构和恰当的支持，即使表现不尽人意的员工也可以上一个台阶，从而进一步促进整个组织层次的提升。在事业迈上了新台阶的同时，吉姆和简的爱情也水到渠成，成就了一部金融界的爱恋传奇。





作者简介

朱利安·法尔菲尔德，澳大利亚巴奇咨询所的生意合伙人。生于英国，事业成就于美国。曾在麦肯锡做管理咨询，和被誉为“管理圣经”的《追求卓越》一书的作者鲍勃·沃特曼和汤姆·彼得斯共事，之后在澳大利亚CRA工作，和CRA的罗德里克·卡耐基爵士、埃利奥特·雅克、约翰·拉尔夫和弗莱德·希尔默一起，将这一机构从头到脚重组了一番。

致 谢

此书的完成应该感谢许多人，尤其值得一提的是埃利奥特·雅克博士。埃利奥特的思想对我影响很大，尽管我往往以他不赞同的方式拓展他的思想，却仍然从他那里得到许多有价值的东西。

我的感谢之辞无法尽表我心中的感激。

前 言

直到 70 年代早期,大多数关于管理的文章都把注意力集中在管理的正式方面,如战略结构、目标设定、责任承担和指令性领导等,它们强调雇佣合同,基本上反映的是一种陌生人之间的关系。今天,大多数关于管理的文章把注意力集中在其非正式的一面,如看法、价值共享、团队建设和领导权等,总之,强调丰富的工作关系。

作为这两个时代的贪婪学习者和积极参与者,我意识到正式和非正式的方法都是需要的,不能强调一个排斥另一个。对此我印象深刻。

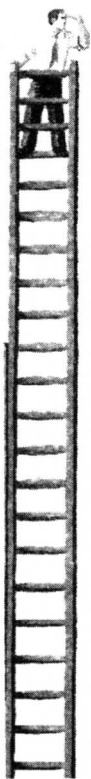
正式的方法往往缺少了人情味,而非正式的方法往往忽略正式方法所重视的雇佣合同以及按等级承担责任的制度。

本书的观点是,人们可以在发展个人能力和有效利用领导权以及等级制方面做到平衡,它解释了正式和非正式的方法怎样作为一个整体在起作用。

《卓越阶梯》所介绍的可信而全面的方法不仅能使你大幅度改进业绩表现水平,还能创造一个工作环境,满足我们对秩序和归属感的需求。

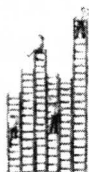
这本书以小说的形式写成,目的是让基本概念“容易阅读”。那些对相关概念感兴趣的人,在读小说之前先阅读一下后记是值得的,因为它可以使你对《卓越阶梯》中的基本概念有一个概览。

目 录



	致 谢
	前 言
1	第一章 一份新工作
17	第二章 7S 模型和简的团队建设方法
38	第三章 准备 7S 分析
46	第四章 陈述结构问题
57	第五章 等级理论的开端
73	第六章 等级概念的进一步发展
96	第七章 将理论投入实践
112	第八章 开发商业案例
123	第九章 迈克评论提案
135	第十章 十八个月后,下一个挑战
159	后 记





第一章

一份新工作

吉姆一边将车子停在地下停车场，一边思考着他究竟在做些什么。今年三十四岁的他，最近刚离了婚，个人生活是一团糟。他现在正要去参加澳大利亚最大银行的一场面试，但看来这份工作也不大可能对他的状况有多大改善。

他的前妻萨丽曾责备他对账目盈亏过于执着。萨丽说，他花在手提电脑上的时间远远多于花在家庭上的时间。其实吉姆也不希望这样，但事实就是如此。现在一切都过去了，他无法让时光倒流，她也做不到。而且一旦他得到这个新职位，他的工作量将会更大。但这已经没有关系了。家，自从萨丽离开后，已不再是一个值得流连的地方。

此刻，他正在搭乘电梯去位于二十六楼的第一国

家银行行政管理层。他很想离开，回到他的澳大拉西亚银行去。他在那儿呆了五年，最近三年一直担任投资部总经理职务。三年来，他提升了利润，重新规划了投资部，并通过大幅度裁员提高了生产效率。

如果他愿意，他本可以舒舒服服地享受回报：一个令人印象深刻的积极乐观的名声，可观的薪金和每隔十八个月换一辆的新车。但没有哪一样能弥补他婚姻失败的损失，没有哪一天他不在问自己这一切是否值得。他爱他的工作，坐享其成不是他的性格，但他在澳大拉西亚感觉到了失落：他想做、能做的事情很多，但银行的高级管理层容不下他。吉姆是银行里最年轻的部门经理，他开除那些业绩没达到要求的忠实员工，这令大家感到神经紧张。

尽管对一些人的离开吉姆也感到抱歉，但他心中有更宏伟的蓝图。他知道，如果能让他的部门走上正轨，不得不重视每个人的业绩表现。每个人都看到了他的成功。没有人对此持有异议。

现在吉姆感到是接受新挑战的时候了。他被一家顶级猎头公司看中，委以第一国家银行抵押贷款部经理的重任。这真让他受宠若惊。这是他职业生涯的重要一步，意味着更高的薪金、更大的责任以及真正权力在握的感觉。

但首先是他要能得到这份工作。

电梯的门开了，吉姆穿过铺着长毛绒地毯的豪华门厅，考虑着新岗位的要求，试图掩饰瞬间划过脑海的疑虑。

“早上好，”接待台后那位极为干净麻利的女士说，“是阿格纽先生，对吗？”

没等吉姆回答，女士就站了起来。“门德尔松先生正在等你，他让我领你进去。”她一边说，一边叩着一扇胡桃木镶面的门，门上饰着金字“首席执行官”。

“阿格纽先生来了。”她通报说，“您现在能见他吗？”

窗旁一张巨大的橡木桌后传来一个深沉洪亮的男中音：“当然可以，凯特。”

这个办公室至少有吉姆原先办公室的三倍大，一面是俯瞰港口的落地窗，另一面墙上挂着一些神情威严的肖像，吉姆猜那是银行的前任总裁们。很明显，第一国家银行是一个重视传统的公司。

迈克·门德尔松五十多岁了，但长期在壁球馆消磨夜晚使他还保持着运动员的体格。他高高瘦瘦，留着黑灰色短发和一撇精心修剪过的胡子。黑色和海军蓝的吊裤带支撑着他那深灰色的细条纹布裤子。他将他的转椅推后，向吉姆走来。

有力的握手表明迈克已习惯于做一个成功人士。吉姆对他的背景很了解：在悉尼大学攻读博士学位的



时候,迈克就进入银行做了一名实习出纳。三十年来,他一路奋力前行,终于抵达高层。由于公正和谙熟银行业务运作,他受到职员们的普遍尊敬。

迈克引着吉姆来到一间漂亮的黑色皮革镶嵌的起居室。里面有两把扶手椅,迈克一边坐在其中的一把上,一边示意吉姆坐在对面的沙发上。“现在告诉我,吉姆,”他说,“你看过我让人力资源部送来的文件了吗?上面写到了抵押贷款部目前的大概情况以及我们为什么对你感兴趣。”

“我把它带来了。”吉姆说。他从公文包里取出一个大大的信封,自信地将它放在隔在他们两人中间的咖啡桌上。在澳大拉西亚度过的最后十二个月为他了解两千亿美金的抵押市场打下了坚实的基础。

当然喽,和第一国家银行比起来,澳大拉西亚只是个小玩家。三年前,第一国家银行是市场的领军人物,占有价值 400 亿美金的市场,占整个市场份额的 20%。“谈正题吧,”迈克说,“我们的纯利润大约是 1.3%,或者说 5.2 亿美金。我们的一般抵押品平均值 11 万美金,每件的平均抵押权限是五年。所以我们一个月的市场滚动额通常为 6—7 亿美元,以保证我们的市场份额占到 20%。”

吉姆早已把文件细读了一遍,他了解这些数字。他想让迈克知道他已做好了他的家庭作业。“你们有

一支 420 人的销售队伍，”吉姆敲着信封说，“我看了他们的表现。总的来说，一名销售员一月只能卖 10 到 15 件抵押品。”

“没错。”迈克靠回到椅子上答道，“但他们也卖其他产品，比如个人贷款什么的，而且他们还负责押金问题。”

吉姆明白迈克叫他来不是为了闲聊。他希望吉姆展示他的商务掌控力。

“文件显示三年前抵押品买卖是一项低风险、低付出、高回报的生意。”吉姆说，“按我的计算，利润本该是 3.8 亿美元左右。这是一项很赚钱的生意，使你有钱去资助业务账户和分支机构。”

迈克一边听，一边试图分辨吉姆是怎样一种人。他显然很聪明，对自己的分析技巧很自信。如果你问他对某件事的意见，决不需要问第二次。但迈克怀疑在那充满自信的外表后面藏着的是羞怯。吉姆打的是蓝绿相间条纹的大学生式的领带，穿的是炭灰色的套装，就他这个年纪来说，这种品位可够保守的。

但他的职业声誉跟保守可一点不沾边。迈克知道澳大拉西亚的有些人称吉姆为“终结者”。这一点让迈克苦恼。除非万不得已，他总是避免裁员。迈克还想知道吉姆工作起来是否总是单枪匹马，这跟第一国家银行的团队哲学可不吻合。



然而,没人能否认吉姆的工作做得很好。猎头公司的报告强调吉姆有罕见的经营管理能力,在驱动一个组织时决不含糊。他改组了澳大拉西亚投资部的管理结构,清楚地划分了各部门的职能范围,强调了责任。他还大大改进了投资部的运营模式,使生产效率提高了,利润几乎是以前的两倍。

迈克从报告中还了解到吉姆曾经是个一流的橄榄球运动员。一直到三年前,他还担任着雄鹰联合会橄榄球队的队长。他曾两次拒绝加入澳大拉西亚的球队,这件事还被写入了新闻简报。后来,他从球场上退役,集中精力专注于他的事业。在俱乐部同仁的心目中,他是个了不起的激励者和领导者。运动场上的激励者和工作中的“终结者”:迈克奇怪这两者是怎样在吉姆身上糅合在一起的。

不过,迈克对猎头公司的工作很满意。和吉姆的会面肯定了他的猜想——吉姆·艾格纽将是扭转第一国家银行抵押部境况的人,只是他的方法有待改进。迈克暂时还不想将这一决定公之于众。他还想更多地了解吉姆。

“你知道,”他说,“我很担心过去三年里抵押业结构的变化已经影响了我们的地位。我们的高利润吸引了非银行的竞争者。其中最典型的就库卡布拉贷款公司。库卡布拉利用因特网和其他大众传媒宣传他们

的产品,而我们后来才采用这样的形式。他们有一个低成本的销售团队,这一点和我们很不一样。这个团队吝啬刻薄,急切贪婪。他们到处奔波,匆忙地兜揽生意。他们已经获得市场6%的份额,而经营成本只有我们的一半。他们让传统的经营者们忧心忡忡,也包括我们。”

吉姆表情严肃地点了点头。他了解库卡布拉的一切。他并没有告诉迈克几个月前该公司的总经理出人意料地给他打了个非正式的电话,并给他提供了一个职位。因为它限制他的发展,吉姆拒绝了。

“很勉强地,”迈克接着说,“第一国家银行被迫采用库卡布拉的价格战略。我们降低了我们的价格,使利润率从1.3%降低到0.8%。但他们并没有就此止步。富有侵略性的库卡布拉和其他新的竞争者使我们的市场份额从20%锐减到14%,账面从400亿美元下降为280亿美元,抵押部的年度总收入也减为2.2亿美元。现在我们一年的利润只有不到8000万美元。”他盯视着吉姆的双眼:“说句实话吧,我们已陷入困境,步履维艰。”

吉姆将双手交叠在一起,皱起了眉头,好像对迈克的忧虑感同身受。他知道所有的银行都受到了这一趋势的冲击,而第一国家银行,作为经营最差者,受到的影响也就最大。迈克刚才透露的数字告诉吉姆,尽管