

·管理热点丛书·

造就一流企业

掌握现在 坐拥未来

(美) 布 兰 佳 著
伟 格 弘
华 经 译

Mission Possible

机械工业出版社



McGraw-Hill

HZ

· 管理热点丛书 ·

造就一流企业

掌握现在 坐拥未来

(美) 佳弘 著
布格 译
伟经 译
华

Mission Possible



机械工业出版社
China Machine Press

Ken Blanchard, Terry Waghorn: Mission Possible: Becoming
A World-Class Organization While There's Still Time

Copyright © 1997 by Blanchard Management Corporation and
Terry Waghorn.

All rights reserved. For sale in Mainland China only.

本书中文简体字版由 McGraw-Hill 公司授权机械工业出版社
在中国大陆境内独家出版发行, 未经出版者许可, 不得以任何方
式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-99-0117

图书在版编目 (CIP) 数据

造就一流企业——掌握现在坐拥未来/ (美) 布兰佳 (Blanchard, K.), (美) 伟格弘 (Waghorn, T.) 著; 华经译. - 北京: 机械工业出版社, 1999.2

书名原文: Mission Possible: Becoming A World-Class Organization While There's Still Time

ISBN 7-111-06993-5

I. 掌… II. ①布… ②伟… ③华… III. 企业管理-经济规划 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 38553 号

出版人: 马九荣 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 华 经

北京市南方印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

1999 年 2 月第 1 版 · 1999 年 5 月第 2 次印刷

880mm×1230mm 1/32 · 5.875 印张

印 数: 5 001—8 000 册

定 价: 13.50 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序 言

这是一本能带给人们希望的书。和某些只把主题围绕在讨论现今社会及企业困境的书比起来，布兰佳和伟格弘的作品更能带领我们走向成长与创新的道路。他们以非常具有说服力的措辞，为我们指引了一盏明灯。同时，书中一些简明的实例，也向我们证实其方法的可行性。

本书的论据，是针对时下企业的需求，找出永续经营及不断创新之间的平衡点。因为，若是只重视维持现有的一切，而忽略了将来的发展，就好像是开车时只看后照镜一样危险；同样地，若过分投入于开发未来市场，而缺少对现有营运体制的评估保护，后果也免不了是一场悲剧。很有可能在未来目标尚未实现前，就已耗尽了所有的资产。为了在未来取得先机，本书建议了两个缺一不可的步骤：即策划前景，同时改善现有的缺

IV

陷。这两个步骤是相辅相成的；偏重任何一方，都会造成危机。

然而这一论点在现实压力下，却很少被付诸实施。尽管大部分领导者比较倾向于维持二者的平衡，但事实上，他们倾全力维护已有的一切，却忘了创造他们所欠缺的。现实的业绩压力总迫使人们忽略了对未来的全盘考虑，所以大部分企业组织的目标也就重今日胜于明日。当过去大众市场继续细分时，我们可以很明显地发现，未来市场的领导者将是懂得为自己创造差异化优势的企业，而创新也愈来愈为重要。价格、品质和创新速度，将成为企业存亡的先决条件。成功将与不断革新创造紧密结合。企业经营者必须开始懂得瞻远观近，而不能只用单焦镜头专注一切。他们必须技巧性地全盘审视，并抓住所有新的机会。

如何守成与创新双管齐下，可能是现今领导者所面临的最大挑战。另一个挑战则是要在公司内各股东间相左的利益间取得平衡，股东追求的是他们的投资可以很快的回收；公司员工需要的则是有保障并不断增加福利；顾客要的是完美无暇的产品及服务。要想同时皆大欢喜几乎是不可能的，这全系于在不同群体之间，维持一种正面的张力，使得公司的方向不致太偏向一方的期盼。这个目标并不易实现。但借着确认体系内形成的压力，利用信息科技建立沟通渠道，并在分享视野及建立价值观间找寻一致，那么股东间的信赖将可使所有的目标成为可能。

这就是本书所谈及的。建议您先仔细阅读一遍，然后暂置一旁并让自己的想法发酵。之后再细读一遍，领略书中神奇之处，我想你会发现这是一本值得你花时间投资的书。书中的实例一定会打动你的心，你将会对“任何事都是可能的”这句话深信不疑。

鲁德·寇地 (Ruud Koedijk)

KPMG 执行委员会委员兼欧洲主席

琼·麦道纳 (Jon Madonna)

KPMG 全球主席

前 言

在经历一段时间的转换后，大多数人原来所熟悉的工作环境往往已不存在了。

——选自印帕图（Nicholas Imparto）及哈拉瑞（Oren Harari）的《走入曲线中》（Jumping the Curve）

或许你在企业体制中会经历某个转变，然后回归到一段看似稳定的局面。然而，一旦刚适应了这种转变，又得马上准备对付下一波紧随而来的改变。在这个日新月异的时代，突如其来的变化是如此层出不穷，速度之快根本没时间喘息，也来不及准备。在混乱之际，持有远见着实不易。这样的情势可用以下这个故事解释：一个小女孩放学回家后，向她妈妈问道（当然她也可能问爸爸）：“爸爸为什么每天都那么晚回家？”妈妈则以小女孩可以理解的方式回答：“嗯，亲爱的，爸爸没有足够的时间来完成一天的工作。”小女孩以她仅有的智慧

再问：“那为什么他们不让爸爸和动作比较慢的人一起工作？”

唉！天真的小女孩怎知，爸爸的公司里根本就没有所谓“动作比较慢的人”存在。在企业中，不断改变就是生存之道。事实上，在今日这个竞争激烈的社会，你不能只把注意力集中在把手边的事做得更好，还要思考如何在未来维持竞争力的问题。换句话说，你必须同时经营现况并计划未来。为了解这个概念，以下的比喻值得您深思。

沙滩上的比喻

想像岸边有一座沙筑的城堡，城堡传统的外观象征传统的企业组织结构：城堡约略呈金字塔形，有着高高的炮台，斑剥的外墙。建造这个城堡的人近来想整修它，他们重筑护城河，巩固城门的梁柱，并用较牢固的建材重建城墙。然而潮水来了，城堡的大部分都被潮水侵蚀。因为看过凶猛的浪潮如何地摧毁其他的沙堡，这群人了解到重建亦是无用；而当涨潮继续毁坏地基时，他们终于领悟，整个城堡迟早会消失得无影无踪，于是不得不放弃修建计划，怅然地离开岸边。

接下来再想像城堡上方，海水无法侵犯的地方，第二群人筑了一个崭新而平稳的建筑物。他们努力雕塑出一个扁平而线条流畅的结构，比起老城堡更有效率、精确地矗立在涨汐线的顶端。他们的想法是，借由扁平的结构及气体动力力学的原理，并加上海水无法腐蚀，这

个建筑物就可以抵挡风和浪潮的侵犯。

接下来，断崖上出现了俯视整个海岸、远离浪潮变化的第三群人。他们发现在海平面上有个风暴正向海滩逼近。很明显，这个强风将摧毁的不单只是旧城堡的残垣断壁，还有第二群人改良过的新建筑物。因此，不像前面那些人只想建一个永久性的城堡，他们想采取一种全新的、游牧式的建筑方法，一个可以瞬间瓦解再重建，以抵挡每个突如其来挑战的建筑。无论外在环境怎么变，都有应对的能力。

这个隐喻中的三群人正代表了企业组织在面临转变时，会产生不同反应：

1. 第一群人认为改变是不必要的。他们相信今天所有的一切足以面对未来。就像《飘》（Gone with the Wind）一书中斯佳丽·奥哈拉常说的那句“我明天再想这件事”一样，他们只知让时间停住，麻痹自己，不愿改变现况。也由于他们无法契合市场、适时地调整，也就无法与其他敏捷的竞争匹配。这样的经营方法，前景必然不乐观。

2. 第二群人并不眷恋过去的成功模式，而尝试改善现状。尽管如此，他们只着力于强化目前的营运方式，企图在现有的市场中建构并维系顾客的忠诚度。

3. 第三群人则把眼光放在远方，致力创造全新的竞争舞台。他们深深了解到，即使今日再怎么成功，仍很难掌握住市场、客户需求及科技上突如其来的改变。因为他们明白明天的顾客并不会和今天一样，因而积极思

考将来该怎么做。

第一群人已经被市场淘汰了。对于剩下的两种应变方式，我们想要问一个重要的问题：

问题：哪种方法比较好？

改善现在还是创造未来？

答案：同等重要。

换句话说，就是两种方式同时进行。也许你会问为什么，原因很简单，如果只重其一，而忽略了另一方，恐怕很难成功。假使你无法加快决策的速度，更接近顾客，那么市场可能会很快地被动作更迅速的竞争者占据。然而如果你继续迷恋眼前的成就，而忽略开创新局，也就无法在通往未来的高速公路上继续疾驰向前。史谷脱纸业公司（Scott Paper Company）前总裁敦雷普（Al Dunlap）曾说：“世界上有三种主管，有些人可以帮公司赚得短期的回报，但对于公司未来如何经营则毫无头绪；相反，有些主管制定了完美的十年计划，却对未来十个月内的营运毫无概念；当然最优秀的一类即为那些可以在短期内赚大钱，又有远见的主管，不过这种人目前仍寥寥无几”。

要同时做好每件事自然不容易，当你担心着前途时，又怎能处理好手边的工作？反之亦然。

要在这几个同样重要的问题间取得平衡，最好引用费兹杰罗（F. Scott Fitzgerald）的话：“最聪明的人能同时容纳两种冲突意念于心，却仍有能力处理好眼前工作

上的每个细节。”但即使在我们之中最优秀的人，也很难在经营既有市场时，不受限于现有的观点。然而，要应付花招百出的竞争市场，这么做是势在必行，别无选择。当美国在线公司（America On Line）总裁凯斯（Steve Case）被问及他经营公司的重点是在今日还是未来时，他回答：“我们正在寻找一位能掌管每日工作细节的主管，但目前为止仍是由我身兼此两种工作。”

本书的主旨，是希望能同时开发你经管现况以及创造未来的潜力。它不单是一本工具书，更是思想的启发。今天和未来的情况视你面对的情境而异，我们不能替你定义解释。相反地，我们所提供的概念、观点及架构，可以帮助你向世界级的企业迈进。本书分为五个章节：

第一章 改善现况与创建未来同样重要

——以堆筑沙堡为例

第二章 身处于第一条 S 型曲线

——公司现况的改善

第三章 开创第二条曲线——企业未来的规划

第四章 知人善任并充分授权

第五章 你具备执行“非常任务”的条件吗？

前三章是根据我们对沙堡比喻所做的延伸。第一章阐述了为何改善现况与建构未来同等重要。第二章对于改善现有营运提供了更详尽的说明。第三章继续对创造未来加以剖析。在第四章里，我们讨论工作分配，及如何协调不同的人格特质，以确保每项计划的改善与执

行；并在未来创新时，可得到主管与员工双方的支持。最后一章则把重点放在个人，解释若想迈向世界级企业，就必须以“人”为出发点，无论是领导者、主管或是小职员，我们诚挚地邀你一同在本书中遨游。

肯·布兰佳 (Ken Blanchard)

泰瑞·伟格弘 (Terry Waghorn)

目 录

序言

前言

第一章	改善现况与创建未来同样重要 ——以堆筑沙堡为例	1
第二章	身处于第一条 S 型曲线 ——公司现况的改善	21
第三章	开创第二条曲线 ——企业未来的规划	66
第四章	知人善任并充分授权	106
第五章	你具备执行“非常任务”的条件吗?	138

第一章

改善现况与创建未来同样重要 ——以堆筑沙堡为例

问题的解决远比发现来得困难得多。

——爱因斯坦 (Albert Einstein)

在今日这个迅速变化的环境里，一个公司若想要成功，一定要比别人迅速、有弹性，且不断地求进步。我想所有的企业经营者，都应该会有同样的想法。然而，企业主管们也同样发现，要想使公司内部所有员工都体会到这种求新求变的压力，是件非常不容易的事情。事实上，大多数的员工都了解并希望自己公司有所改变，甚至也愿意着手去做。麻烦的是，人都有惰性，会习惯现有的环境和思考方式，因而在潜意识中排斥新的环境

或工作方式，而拘泥于目前的工作方式，即使目前的方式在应付未来时会有不足的窘态，仍然获得多数人的青睐。如何帮助企业主管跳出这种混局，顺利地执行所谓的“非常业务”呢？个人发现有三个原则和步骤：

1. 充分运用并凝聚内部员工的才能和力量。
2. 这股潜在人力的开启之道，在于将员工视作合伙人。
3. 要视员工为合伙人，必须让他们参与组织改造与规划共同未来的重责大任，也就是执行“非常任务”。

凝聚并运用员工的才能和力量

《高效率的工作环境》(Productive Workplaces)一书作者伟斯伯 (Marvin Weisbord) 曾在书中提及：“假设，我的公司遇到了一些新的问题，如果我可以依赖占星师的水晶球来解开疑惑，我不会问：‘公司哪里出了毛病？’或是‘该怎么解决眼前的困境呢？’这类亡羊补牢的问题；而是问‘公司接下来可能会遇到什么状况？’以及‘公司内有哪些同仁真正会为公司面临的问题而担忧呢？’如果公司中每个人在思及共同的未来时都会提出这类的问题，不是很棒的事吗？这样的公司，才有可能凝聚并充分发挥员工的才能，摆脱旧思想、旧制度的包袱，将焦点放在公司未来的发展方向之上。

员工的潜能就好比“光能”，如果不将之集中起来利用的话，就像一盏电灯泡，只能发挥简单的照明功能而已。如果我们把它们凝聚起来，集中同一个方向，其威

力就像一束激光足够摧毁所有的阻碍。同样地，只会运用个人的力量，朝不同方向去发挥的，通常只是平庸之辈；只有极少数聪明者，晓得善加利用这股庞大的潜能，导向同一个目标。一段时间之后，后者的成就必然能超越其他人。我相信这个道理之于一群人，乃至企业组织亦然。一个企业集团能达到多大成就，与该企业成员愿意投入的多寡，且与运用这些力量的能力成正比。唯有集中能量，导向单一、炽热的目标，成功才可预期。

释放脑力

大部分的人都不能确定，在一段短时间内，自己能成就多少事情，除非我们开始动手才有可能了解到自己的能耐。通常我们只运用了部分的体能和脑力，自己却浑然不知。只有当自己体验过一些事物后，才会将心思与能力集中于那些事物，开始从不同的角度来看事情。举例来说，假设你从未拥有过红色的车子，也从没想过要有一辆，但是有一天，你因为需要一辆新车而步入车行，却意外地开着火红色的轿车回家。那么现在，你每天都开着这辆红色轿车代步，你会不会开始注意车窗外一部部红色的车子呢？而且可能会发现红色轿车似乎满街都是。其实红色的车本来就很普遍，只是你从来不去注意而已。

相同的道理，每当我们正在从事某项工作时（例如一项嗜好，一份企划案；或许是正在写一篇文章，或构思一些作品），心思都会集中在和该项工作有关的所有

事物上，无论是在购物、驾车途中，还是在阅读一本杂志，只要接触到有关的主题，不论人或事，都会特别引起你的注意。甚至，几乎所有的事物，似乎都变得和该项工作有关连。这种现象，我们称作“工作意识效应”。

假使企业可以让所有员工都对该企业的改善目标产生“工作意识效应”；假使企业可以激发全体的想像力，让员工了解到企业的改造计划不单单只是一个寻常的目标，而视为自己身负的使命；假使有种方法可使员工们都深深体会到自己是这整个企业不可缺少的一分子，有责任共同肩负公司赋予的使命，为了该使命奉献自己的私人时间。当这三项前提都实现的时候，“工作意识效应”就会开始起作用，自此开始，员工们随时都心系着这个改善计划，不论上班时或下班后，所有接触到的事物，都变成了工作灵感的源泉，使自己运用各种不同的角度来看问题。最后，管理者借由集中运用每一个人“工作意识”的创造性潜能，完成更艰难的工作，整个公司的成就可以达到无法想像的境界。

共同规划未来的亲密伙伴

一旦企业管理者了解凝聚注意力的重要性之后，接下来就面临如何将此原则运用在公司成长之上。我个人认为，要运用这些才能，首先要视员工为伙伴，让他们参与决策过程。韦斯伯在《高效率的工作环境》中提到：“要提高内部员工的荣誉感、使命感和归属感，最