

第一篇

涉及众多员工
的改革

第 1 章

业绩：突破底线的成就

改革领导人的矛盾

- 所谓的“业绩”到底是什么？
 - 我猜大概是指每股收益，不过我们的改革工作范围都只是关于降低成本的事，光靠精简人事就能完成重大改革吗？
 - 顾客的抱怨和竞争者的威胁让我们难以招架，不过话说回来，我们好像还是照样赚钱。但这样的情形究竟能持续多久呢？
- 我怎样才能把公司目标变成能够激励第一线员工的口号？
 - 我们既定的目标是现金流量、市场占有率、员工生产率，但大多数员工能看到完成这些目标对他们个人有什么好处吗？
- 我如何才能知道，这许多改革“活动”之中，哪些是对公司整体利润有效的？
 - 在好几十个可选择的改革活动方案中，哪些是真正有用的？我如何评估它们？
- 改革不只是短短几个月，我如何做才能保持员工不懈的斗志？
 - 我们的目标是高标准的，一旦达到后，目标还会再度调高……何时才会走完这条漫长的改革之路？
- 假如我们的财务业绩尚可，为什么还需要这些文化上的改革呢？

注：本书每章之前都简要列举该章内容中谈到的困扰未来改革领导人的问题和矛盾。

近来，“业绩”一词已成为商业界、运动界和政府里每一个领导人所倡导的字眼。假如你缺乏业绩，那么你的人生一定只像是个空壳子。对职业高尔夫球名将尼克劳斯（Jack Nicklaus）而言，意味着在名人赛中打出低于标准杆的成绩；对影星汤姆·汉克斯（Tom Hanks），业绩指的是赢得奥斯卡金像奖；在房地产大亨唐纳·特朗普（Donald Trump）眼里，是重新建立中央公园（Central Park）里的溜冰场。换句话说，业绩是一种指标，清楚地显示出你超群的成就。当然，业绩必须是重大改革的客观功能，对改革企业的真正领导人而言，它指的是创造对股东、顾客、员工来说都很重要成就或价值。

业绩是个平衡的问题。《纽约时报》1995年5月22日的头版上有一则引人注目的报道，内容是关于日本国内越来越关注他们的教育制度。而日本教育体制的业绩，在各国中一向是首屈一指的。报道的意思是：如果业绩意味着促使更多聪慧的年轻人在大学入学考试中获得骄人成绩，同时在全世界最好的学校中鹤立鸡群，那么这种教育制度怎么可能出错呢？答案很简单，那就是他们失去平衡了。日本年轻人每天花大量时间伏在书桌前，看起来“好像一群电脑书呆子——聪明、勤奋，可是在人际接触方面完全迷失了”。这篇报道继续指出：日本年轻人一方面吸收越来越多的信息，但他们却从来未真正“学会人性的本质或自我发展成熟的个性”。他们在记忆力上无人可匹敌，但是在思考上却非常狭隘。

很显然，要成为平衡的人，所需的聪明才智绝不止一种。你不能只靠考试成绩来判定一套教育制度是否成功，人性的价值和対社会的贡献在重要性上绝不亚于考试成绩。同样，你也不能只凭财务数字去判断一家公司的成败。虽然你无法精确地衡量顾客和公司员工，但是他们对于企业成败却具有同等的重要性。业绩很显然是长期的平衡问题。

在企图推动重大改革的大型企业里，真正的改革领导人是一种稀有的资源，主要是因为他们企业的三种成员即股东、顾客

和员工心里，都属于表现杰出的高手。在高级主管层之下，他们同时是正式与非正式的领导人，似乎永远能想出管用的方法来把困难解决掉。他们所使用的方法，是激发企业一线员工的力量，一切以员工为努力的焦点，以集体的行动来完成更优良的业绩，在下列三个方面都得到更令人满意的结果。你可以把他们想像成连接这三个方面的“枢纽”：

1. 市场现实（也就是顾客和竞争者的行为）。
2. 高层主管的抱负。
3. 员工的精力和主动进取心。

当枢纽衔接得当时，便能产生源源不绝的活力，最后终能引向更高、更好的业绩。为了让衔接作用得以顺利进行，真正的改革领导人会确实把主要精力放在对提高业绩最直接的几件事情上（在上述三个领域中，针对每一个领域找出几项，而且同时拟出短期和长期计划）。这听起来很简单，事实上却没有这么容易，因为要准确找出那几件事情，并且集中精力去做，本身就不是一件容易的事。

具有讽刺意味的是，大部分问题的来源正是那些传统而顽固的总经理态度。“我们的底线在哪里？”你是不是经常听到他们这么说。这句话背后的意义总是一样：主事者想要知道这项措施在今年会为公司赚多少钱或赔多少钱。老谋深算而不轻易动摇的企业家，总是念念不忘今年的业绩底线。然而，除非他们对底线的看法不但是在财务上有所收获，还要能嘉惠顾客，提高员工的工作表现，否则最后还是会在今天竞争激烈的市场里目标落空。在管理观念中，有人重视长期，有人重视短效，上述的这个观点正是关键之处。财务上业绩可观，固然会让股东心花怒放，但是这项成就却难以鼓舞公司的员工和顾客。长此以往，如果你只考虑财务业绩，那么员工势必会忽略其他的两个领域，到最后，公司三个方面的业绩便会全部走下坡。

举例来说，当公司管理层过分沉迷于短期的成本控制，竞争

者早晚会攫取你的市场占有率；虽有健全的策略方向，但若对第一线员工而言过于抽象或不具任何意义，那么再好的策略也没有人理睬；当员工对市场的变化缺乏完整的认识时，他们就不会感受到改革的迫切性，这时候，身为枢纽角色的改革领导人就能够一展身手，确保市场、高层主管、员工这三个环节联接得很牢靠。

真正的改革领导人能够打开员工的视野，让他们看清楚市场的现实状况；另一方面，他们把较远的目标转化成企业中人人都能实际去做的优先工作。显然，这些位居中层的改革领导人需要高层主管的帮助。譬如，他们虽然可以凭自己的见识洞悉市场的新动态，但是想要建立并符合公司更高的业绩水准，却不是只靠他们本身就能够办到的。此外，他们也无法决定如何做才能使全公司的业绩达到正确的平衡。所幸，越来越多的高层主管认识到，年度利润计划作为底线目标已经不够了。中层改革领导人促使企业的成员多去关注顾客、竞争者和自己的员工，他们的做法是：

1. 获悉市场里最关键的事项，并了解其理由。
2. 以业绩成果来计算改革所需花费的努力，同时确保“活动本身”不会喧宾夺主，反而看不到真正的成果。
3. 锲而不舍地为越来越好的成果而努力——长期努力，而且要能够符合多重标准。

一、洞悉关键所在

真正的改革领导人首先要了解自己的市场，从顾客的第一手意见和竞争者的反应去评估自己的业绩。他们要为下面这四个简单而关键的问题找出答案：

- 同顾客的需求和竞争者的产品相比，我们的产品和服务的状况如何？
- 如果我们想在业绩上更上一层楼，必须在市场上下什

么样的功夫？

。何种市场法则能够支持我们首要的战略任务，并能激励员工朝既定方向努力？

。我们必须追求哪些具体的个人和集体的成果？又必须采取哪些措施？

这些问题听来简单，但是提出问题本身以及想要回答问题背后所隐藏的含意，要求涉及诚实、决心、积极主动以及勤奋的工作。在面对顾客反应与竞争情况皆不如人意的现实之下，大多数入能够得过且过，可是也有一些人会想尽办法进行变革，因为他们了解这种苟延残喘的心态会破坏企业的业绩，同时也深知事关他们本身利益。并非所有的改革环境都具备令人振奋的一面，相反，在许多成熟的企业里，真正的改革领导人常常在无法描绘长远美景的情况下，还必须设法激励自己和他人。话说回来，即使在这种环境下，改革领导人仍然发现，让员工合作共事并以其成就为荣，的确是可以做到的。我们来看看美孚美国勘探与生产部门（Mobil's Exploration and Production Division in the United States，以下简称勘探与生产部门）的例子。世界上大型石油公司极少有能够在员工行为与表现上推动重大改革者，但是美孚美国勘探与生产部门却是值得一提的特例，主要应归功于该公司改革领导人的独特作用。

美孚面临的竞争现实

多年来，美孚所面临的现实一直是缩减规模，不过在这方面他们并非特例，早在 1980 年以前，北美洲所有大型石油公司的勘探与生产部门全都以缩减规模为改善业绩的手段，无一能够幸免。由于这个产业的国内油藏量日渐枯竭，业务纷纷走下坡，这一行里的每个人心里都有数，自己在本公司或本产业内的工作机会越来越少，因此要让员工以积极的态度来对待公司所推动的改革，并

不是件容易的事。美孚石油公司在这方面和同行相比，前途更是黯淡。虽然勘探与生产部门从 1985 年起就已陆续进行三次裁减，但是 1990 年美孚的成本仍比最强的竞争者高出两成到三成，营收则远低于美国国内其他竞争对手。他们的投资回报率目标是 12% 而实际上却只有 4%。也许有人不了解这些枯燥的财务数字所代表的意义，说白了就是，美孚公司如果把投资人的钱存在本地银行里，利息要比公司辛苦运营所赚的钱还多。假设你是身在得克萨斯州东部油井作业场监督施工的员工，业务量萎缩和工作机会减少就是再清楚不过的现实了，你对自己的前途想必是忧心忡忡。

认识到改革的必要性

虽然前景不妙，美孚公司内部对于是否有必要进行重大改革仍然存在分歧。像美孚这类家喻户晓的公司，最不愿意相信过去风光十足的策略如今已经不管用了。因此，有些人认为问题纯粹出在原油价格再度降低到反常的地步。不过，油价总有再回升的一天，到时候公司就能够再坐收丰厚的利润了。另一些人则认为，问题出在缺少十分优秀的经理人，因此无法带领公司渡过目前市场的困境。还有另一些人担心公司如若采取过激的改革措施，万一失败，花了几十年才建立起来的令人自豪和强有力的企业将毁于一旦。

尽管如此，美孚的高级管理层中仍有几个主管深信，公司如果要继续生存下去，就需要一个从根本上完全不同于过去，而且业绩杰出的组织，单是提高产品价格无法挽救公司，而过去所用的方法也不再可行。高度职能化的组织加上极具官僚色彩的企业文化，如今显得过于笨拙而昂贵，旧时惯用的“指挥与控制”（command-and-control）哲学，必须让位给新兴的“投入与授权”（engaged-and-empowered）模式。美孚公司高层领导的前瞻思考家们

并不是才从报刊上读到所谓的组织方法新模式，事实上他们早已成功地采用过许多新原则，正因为如此，才会有一些高层主管主张公司的当务之急应该放在发展业绩优异的组织上。

遗憾的是，这些早期的努力未能明确地强调业绩与平衡，因此徒劳无功。虽然他们努力的方向正确，但是员工对于产业的“核心与非核心”资产有何区别却没有基本的认识，因而也缺少明确的业绩目标。由于他们很难在工作领域里发现足够的真正改革领导人，于是退而求其次，要求公司内部的一些主管和外来的流程顾问合作，重新设计 20 来种新的业务流程。调整之后的结构以“资产小组”(asset teams)为组织核心，由这些小组负责管理油气田的地理集团。然而，这次的改革又是从上而下推动的模式，完全由科室人员设计，涉入其中的改革领导人很少，真正投入心血的更是稀少。

结果，美孚公司所进行的改革虽然层次极广，但是顽固的业绩问题仍然不见改善。即使公司设法缩减规模，重新组织，但是成本结构依旧没有起色，投资回报率持续低于任何合理的期望值。公司内部所采用的字眼和报告结构改变了，可是旧的态度和行为只有些微改变，公司员工的士气依然不振。原本预期改革推动之后可以全面提高生产率的希望落空了，员工的工作模式和主动精神还是在原地踏步，竞争力远远落在其他同行之后。简言之，由公司高层所推动的重大改革努力，虽然立意甚佳，但却看不到成果，更未能激发多数员工的斗志。高层主管们不知道下一步该怎么走，于是决定收手观望，看看市场的情况再说。

探究市场

这一次，美孚的高层主管决定改变方法，他们要求 20 名公司内部最杰出的中层主管从事一项新任务，称之为“北美资产考察”(North American Asset Review) 也就是以全新的角度去探讨公

公司的运营。这一个小组的成员后来多数都成为改革领导人，因为高层主管遴选这批人的标准，正是他们知道如何完成艰难任务，同时对现状普遍不满。语调柔和的苏格兰籍人米勒（Ken Miller）就是其中一个好例子，他证明了有潜力的改革领导人和平庸管理者之间的分野，关键就在态度与价值观上。

米勒初到美孚公司时，被派到英国北海油田从事好几项工程任务。在北海的钻井平台上工作非常艰难，而米勒就是从这项极具挑战性的工作开始，然后转调到位于达拉斯的美孚全球技术问题解决中心，接着又调到弗吉尼亚州费尔法克斯的美孚公司规划总部。米勒被委派的规划任务，以美孚的全球性购并为重点，这是他第一次有机会站在客观的立场上，对同行的公司作整体评估，包括那些破产待售公司。对米勒而言，这是一个辽阔的新角度，对于他日后的改革工作帮助良多。也就是从这时开始，他成为美孚勘探与生产部门新成立的资产小组领导人之一。等到北美资产小组成立之后，他又马上就被选为担当此重任的人选，因为他总是能够顺利完成艰巨的任务。米勒自己担任这个新成立的资产小组领导人后，看出这个新组织取向确有其价值，不过他也了解高级管理层对于公司业绩持续不佳的矛盾心态，他指出：

他们挑选我们这批人的目的，是要通过不同的眼光来审视整个系统，包括我们所有的油井和天然气作业场，然后证明这不仅仅是个组织问题。毕竟，我们已经努力缩减规模，但仍然不能取得令人满意的业绩。

北美资产小组第一个观察的重点就是公司的基本业务单位——美孚所拥有并开采的各个油井和天然气作业场。他们特别深入考察每一个资产单位的附加值特性。也就是：

哪些作业场是我们真正想保留的？哪些特别符合我们的技能，因此使我们能争取到更多附加值？哪些对我们来说固然是摇钱树，但是若由别人来经营却能把成本降到更低？我们是否应该干脆把这类作业场卖掉以换取现金？如果答案是

肯定的，该在什么时候卖？又该采用什么方法？我们能不能或应不应该索性把一切都卖掉呢？

小组仔细审查同业的成本基准，以决定美孚的成本排序。其实，勘探与生产部门中的大部分主管以前都看过这些数据，但是他们只用“数据不实”做借口来掩饰他们差劲的业绩，并且认为公司最近所推动的重新组织一事，使这些数据更加不符现状。但是，这次考察小组可容不得他们再使用这一类的借口了：

最新发表的年度数据，仍然显示我们的经营成本属最高之列。既然形势每况愈下，这一次我们要说“听着，我们得在这些数字上想想办法”。

北美资产小组的考察发现，美孚公司应该把高达 2/3 的油气田卖掉。米勒回忆道：“这个主意并不得人心，但是我们背后有分析数据作为支持，所以可以大胆地说：‘瞧，我们有两条路可以选择，其一是必须以完全不同的方法来管理这些油田，不然的话，就全部把它们卖掉！’”，对高层主管来说，这绝对是苦口良药，结果他们硬是吞了下去。

显然，这群改革领导人所组成的特别考察小组，把公司经营的根本问题挖了出来。美孚公司的成本之所以居高不下，主要的原因是在分配人力和资金给不同作业场时，总公司以一刀切的态度去对待所有的场区。这在过去即使不是大家赞美的方式，至少也是可以理解的做法。美孚公司几十年来在油气田开发工程上施工缜密，技术经验丰富，一直是员工相当自豪的成就。长期以来公司上下养成了一种心态，那就是在各种情况下必须把最好的资源投进去。如果一处油田是新开发的，那么投入高度精密的技术和资源自然会带来可观的附加值。然而，眼前美孚公司却有近 2/3 的油气田不能有效开采，他们迫切需要的并非精密的技术和加大的投入，而是低成本的运营方式。对于自尊心高的工程师来说，这是非常难以接受的现实。

北美资产小组在向公司施压请求卖掉老化的矿场时，单刀直

入地提出了产业的竞争动力问题。在美孚所处的市场（即美国已趋老化的油气田）上，惟有能够在油气田的生命周期里，以最低单位成本开采到最多产量的企业才是最后的赢家。更甚者，这一行里角逐者众多，从大型跨国企业到小规模独立作业者都有，他们都能够以比美孚更低的成本去经营老化的油气田。除非美孚能找到击败这些对手的方法，否则还不如现在就卖掉这些老化的油气田。

令人惊异的是，正由于这番认为前途黯淡的见解，使得这批潜在的真正改革领导人开始发愤图强，进而激励他们周围的人。他们是一群深具荣誉感的人，想要重新找回曾经让他们自豪的东西。于是他们开始以不同的角度去看待与管理“核心”资产与“非核心”资产（所谓核心作业场就是具有开发潜力，能为勘探与生产部门创造高附加值的地方；反之，非核心作业场指的是徒劳无功，只能低成本运营的地方）。这些改革领导人了解，他们必须学会以不同方式去对待这两类作业场，这是新的挑战，充满变动因素：他们要在开发油气田方面保留现有的技术，但在经营老化作业场方面必须建立新的技术，以最低的成本去经营，同时在两方面都成为同业中的佼佼者。

考察小组的努力，导致第二个小组“北美资产重组特别小组”（*Selecting Options for North American Asset Restructuring*）的出现。该小组的任务是，分辨每一个作业场究竟是属于核心或非核心。为了加速进行这项任务，他们又把小组打散，细分为次小组，其中一个次小组深入探讨基准数据，以便决定还要降低多少成本，才能使非核心作业场达到低成本运营的目标。另一个次小组则把精力放在出售作业场上。不过，最后他们发现保留多数作业场是否合情合理，主要是看自己与员工有无决心作出一切努力在运营中表现出效率来。

公司根据作业场的核心或非核心性质，重新把“资产小组”组织起来（1990年的重组已把两类作业场混合编在一起），被遴选

负责新“非核心”小组的领导人有一项明确的守则：达到低成本的基准。“核心”小组的任务也并不轻松，他们一方面必须通过技能去创造附加值，另一方面仍必须考虑成本因素，以求达到本行业的基准。他们面临的挑战是使所有的作业场都以最低成本抽取到最多的原油。

过去，石油开采业一向崇尚高质量的工程施工和卓越的技术知识，而现在的标准与过去迥然不同，经营标杆是现金流量、劳动生产率，以及以资产为基础的利润率，而这一切的驱动力，完全是日益旺盛的竞争精神和争取第一的不懈决心。

确定业绩的首要目标

这两个特别考察小组里潜在的改革领导人，在以下三个方面进行得很成功：

1. 他们澄清了真正的竞争形势，铲除了员工具有腐蚀性的否认心态——不再掩饰不利的分析结果。
2. 凸显真正的组织问题，问题不在于授权，而在于必须以不同方式去管理不同类型的作业场。单一管理途径再也无法适应不同的情况了。
3. 最新重组的资产小组非常投入，不论在具体的现金流量控制或改善成本等目标上，都全力以赴。

这些潜在的改革领导人并没有把目标放在难以理解的文化改革上，而是追求具体业绩的改善，其基础是建立新的技能和态度。他们采用不止一种的管理方法，并且要求所有员工积极投入。

很明显，美孚公司这几个不同任务的改革领导小组提出了眼前迫切的业绩问题，但是他们同时也清楚地指出，公司为了长期生存必须做好一些准备。以下就是他们的三项长远目标：

1. 成为成本最低的生产者。在老化的商品业务领域中，这是惟一的生存之道，此外还必须发展新的技能，才能在长

期的竞赛中获胜。

2. 制订适合每个资产基地的管理方式。核心和非核心作业场所需要的技能、人员、投资、表现都大不相同，因此需要以不同的方式管理，才能创造附加值。

3. 发展卓越的灵活性和机敏。当作业场趋于老化，而价格也有变动，资产小组必须能迅速调整其运营结构与特色，并且改变其技能和领导方法，才能在竞争中保持领先。

这三项目标的背后，每一项都有不容忽视的市场原理支持，因此人们普遍同意，它们的确是美孚美国勘探与生产部门改善长期业绩的首要任务。事实上，管理层在提到这些目标时，经常会使用一个术语——“关键动力”(key drivers) 指的是那些对于业绩最具影响力的行动、互动或决策。有时候在重大改革情况下（例如美孚的例子），关键动力的内容是大家都清楚的；但是有些时候必须通过创造性的分析，才能够识别何者是关键动力；还有一些时候必须经过集体判断，方能确定。整体来看，不论以什么方式识别关键动力，都需要对旧有的、已经沿用多年的假设进行建设性的重新考察。在此之后，真正的改革领导人必须自始至终针对自己所面临的状况找出关键动力，然后把改革的努力直接集中在这些关键动力上，不达目标绝不罢休。

面对亟须改善的现实，其实正是日后带领企业员工走向新荣耀与新竞争精神的契机。如今美孚的员工已经了解，美孚美国勘探与生产部门必须变成能力更强的企业，才能拥有创造最高价值所需的灵活性与机敏。更重要的是，他们开始相信自己办得到，不过员工也了解，严格的“指挥与控制”成本削减运动无法创造这样的成果。这给了改革领导人取信员工所需的理论，那就是员工与业绩改善小组携手合作，在关键领域下功夫，由下而上主动进取，持续不断地降低成本，最后将公司变成一个具有创新能力的组织。现在，公司领导人企望已久的优异业绩的企业，终于有了明确的原理

员工的荣誉感又逐渐增强了。眼看公司的成本和其他竞争者相比是如此逊色，促使他们不断提醒自己必须好好应付这次挑战，抓住良机夺回石油业龙头地位。这股重新激发出来的竞争精神，先是反映在改革领导人的整体思考中，最后则在勘探与生产部门的好几个角落中传播开来——“做别人模仿的榜样”（请参照第 2 章）。

联系的桥梁

到这个时候，米勒和日益壮大的改革领导人队伍已经扮演起紧要的枢纽联系角色，也就是一方面接受高层主管缩减规模、追求经济效益等指示，另一方面把员工和市场现实连接起来，让他们了解当务之急的业绩是什么。不过，改革领导人最终的联系任务则是，将广泛的经营首要任务转化为各级员工都能体会、都能尽力的行动概念，让上自总公司，下至油井作业现场的每一个人，都能确实掌握改革的意义。

另一位资产小组的领导人考克斯（Greg Cox）和众多具有改革领导人潜力的主管一样，起步都是扮演联系角色，使美孚主要的劳动力与较佳的表现连接起来。考克斯的任务是领导一项节省 3 亿美元的成本计划，这项为期三年的目标是由高级管理层根据石油业基准数据所确定的。过去 20 年来，考克斯在建筑业和石油业累积了许多工程与作业方面的经验，而且一直习惯在线性思考和逻辑关系的环境里工作。虽然他身为工程师意味着精确与逻辑，但是考克斯本人却是个相当机敏的主管。他相信若没有第一线员工的积极性，这场竞赛绝对赢不了。对考克斯而言，工作本身不只是按照进度去管理一项计划（虽然他在这方面也很在行），还必须将勘探与生产部门所面临的新挑战传达给其他人知道，而且同时通过说理和人情的方式，这样双管齐下所激发的将不只是员工在态度上的支持，还能使他们积极主动地投入。那么，油井作业

员和搬运工人为什么要关心公司即将进一步裁减规模呢？

考克斯花费无数的时间与资产小组的成员共事，有时一对一，有时分组讨论，他们逐一研究先前小组的分析结果，然后考克斯解释他为什么相信他们能够，也必须从现有成本中减少 3 亿美元。这是件相当困难的任务。考克斯的听众不好对付，整个大环境也很棘手，真正能使得上力的地方并不多。事实上，在达到削减 3 亿美元成本的目标之前，第一个步骤依然是缩减规模，希望能完成一小部分目标。除此之外，计划中绝大部分开销的节省必须来自未经验证的领域，也就是第一线的努力和问题解决小组的对策，希望能够想出千百个改进的好主意，设法将成本尽量压低（通过这类有组织的改善业绩流程以激发大量员工的活力，是第 4 章的主题）。

今天的许多改革领导人对于考克斯所表达的信息本质，都会感受到熟悉的痛楚：“因为从现在起参与工作的人越来越少，但是我们的表现却必须比以前更好。换句话说，必须工作得更辛苦、更有智慧，但是并不保证薪水更多！”可是考克斯还是继续传递他的信息，建立资产小组内部潜在改革领导人的信任和信心，使他们变成真正的改革领导人，期望他们把这番信息继续向企业内部传播。本质上，他的信息就是本着荣誉感把困难工作做好，结果这次成功了。

然而，成功的原因并不只是考克斯的机敏和具有说服力，更重要的原因是因为他发现了像本尼特（Charles Bennett）这样的一群人。那时候本尼特刚升为领班，工作地点是在墨西哥湾沿岸的高岛（High Island）上，他是个工作勤奋、受人敬重的生产技师，1981年毕业于路易斯安那理工学院，获石油工程学士学位，随即加入美孚石油公司，从基层干起，一步步升上来。本尼特个性直爽，他认为自己必须为手下新的生产小组争取到相关的权益。在他的眼里，期望一群生产线的老粗像高层主管那样谈论成本效益、授权、股东收益之类的东西，不会有多少成果。于是，本尼特开

始用单刀直入的方式和手下员工讨论，题材是裁员和未来困难重重的工作。

好啦，伙计们，我们刚刚经历一场裁员，亲眼目睹老友们离职而去。你们晓得发生了什么事？原因又是什么吗？理由是我们缺乏竞争力，我们的生产成本失去控制，所以才会有裁员。现在，我们有个孤注一掷的机会，就是这项三年的计划，三年内大家要努力降低 3 亿美元成本。现在，机会已经在我们手里，我们至少可以尽一己之力。虽然我们无法保证这么做能够保住工作，但是可以确定的是，这才是朝正确的方向走。

紧跟着这段让人清醒的信息，本尼特又谈到公司实际的成本状况，以及管理层对公司业务的看法。他认为让手下清楚了解目前的处境及困难是极为重要的事，虽然这贴药非常苦涩，但无论如何还是得硬着头皮吞下去。

我对他们说：“听着，伙计们，我不想把你们变成会计师，可是你们得了解这一门生意，你们每天所做的工作都会影响到这些。1991 年我们在高岛的采油成本每桶 1.52 美元，伙计们，我们必须表现得比这个更好才行。”我在员工面前不断谈生意经，包括采油成本是什么意思，现金流量又是什么意思。他们过去从来没有接触过这类数字，也不知道自己是如何影响这些数字的。

然而，本尼特最重要的举动还在后面。他先比较美孚公司和具体竞争对手的成本状况，然后告诉员工如何尽一己之力协助公司扭转颓势。他尽力让员工相信，只要努力，他们可以成为墨西哥湾运营成本最低的采油点，如果真的做到了，他们就可以期待美孚公司买下其他公司的油田，到时候工作机会就会增加：

我们可以打败他们！而且每打赢一次，就表示争取到更多工作，所以我们要放手去干！我们可以在这里表现得更好，可以变成这一带最棒的油田。伙计们，如果我们做得到，工