
前言

本书的缘起

在观察了世界各地的所有部门的组织所发生的变迁之后,我萌发了撰写本书的念头。在如今的改革浪潮中,人们的注意力主要集中在人事组织和结构问题上,人员的大量裁减和管理层级的简化就是最明显的证明。当然有些做法是必要的,但那些总想表现出创造性的改革家们恰恰忽视了这样一点:企业要想成长,要想使政府部门的工作更有成效,必须改变管理者的思维方式。

当我写第一本书《瑞克乐米亚综合症:组织改革带来的灾难及如何防止》(悉尼蒂林泰斯—霍尔出版社,1991年版)的时候,我提出了:世界上公共部门的官僚体制被各种

各样的‘隔断’困死了——管理者和一般员工的头脑都完全束缚在现有的政策、计划、制度、规章、程式中——从来没有对这些东西提出任何疑问。还有许多‘隔断’使管理者作出的决策悖于常理，让负责实施的人员十分恼火。然而，自从上一本书出版后，我又在一个广泛的职业范围内对公共部门和私有部门中管理者的思维方式作了更细致的观察和分析。对一个组织的生存来说，没有什么比拥有能正确思考问题的管理者更重要的了。

无论在公共部门还是在私有部门中，无论是在发展中国家还是发达国家，无论是在制造业还是在各服务业中，也无论他是负责制订政策还是负责执行政策，许多掌握国家资源使用大权的管理者，除了容易染上“瑞克乐米亚综合症”之外，其思维方式中往往还可以发现其他一些同样严重的缺陷。虽然学院式的管理培训课程一再向管理者强调“结果／效果”与“产出／战略”之间的区别，使学员掌握如何设定用以指导计划评估的业绩指标；虽然正式的商学院的数目越来越多，企业界和政界上层人士中获得 *OE* 学位的人数也随之增加，但在进行战略思维和解决问题时最基本的错误仍大量存在。由于对客户的问题／需求／期望的定义常常不精确，或者定义太过笼统以至毫无意义，因而常常造成提出的对策也不能切中要害，过于肤浅，或者远非最优。似乎我们的头脑中总是存在许多思维的误区，吞噬了我们进行逻辑思维的能力，人们连常识都几乎忘在脑后了。

出现这些问题的原因是什么？首先，今天思维过程中

最常见和最严重的错误是在开始进行战略思维和解决问题时,仅对客户的问题/需求/期望作了一个笼统的说明,没有进行其他理性的分析,就直接进入详细的对策、战略、计划(即产品或服务)的制订阶段。这种做法的错误在于,不懂得应当把对目标(问题或需求)的笼统说明细分成有关“期望结果”的具体的、详细的说明,以使“目标”和最后提出的对策/战略/计划之间形成有机的联系。对这个中间环节的忽视对股东来说代价很大,而带给顾客的则只会是失败的产品。随着您对本书的阅读,您将会看到,这种制订计划的方式的蔓延程度要比您想像的严重得多。更应引起我们警惕的是,具有这种思维方式的管理者却往往既意识不到自己已经陷入了这种思维方式中,也看不到它的后果。这几乎是一种可与“瑞克乐米亚综合症”相提并论的思维痼疾。

其次,虽然今天绝大多数政府部门和私营部门中的管理者已经认识到,在注重计划的投入和实施过程的同时,也需要考虑计划的结果。但仍有许多人不理解“结果”这个概念,他们常常将“结果”与“目标”混同起来。这两个概念是不一样的,“结果”指的是一项计划为顾客服务所要达到的最终点,而一个“目标”可以是一个结果,或者一个战略,也就是说你的目标既可以是达到某个特定结果,也可以是完成某项任务。如果不能清晰区别这些涵义,很可能你制订出来的计划(产品和服务)在经济性和实用性方面很不理想。

第三,相当一部分管理者懂得“结果”这个概念的含义,

却分不清一个与战略相关的结果同一个与组织目标相关的结果之间的区别。在这两种情况下制订出的计划,都可以同客户有某种相关性,但第一种方法(同战略相关结果)会把你的思路局限在一种战略选择中(即该战略提供的选择),而后一种方法(与目标相关的结果)则会打开你的思路,提供多种战略选择,因此你可以更有可能找到最理想和最经济的对策。管理者需要采用一种能使他们的思路向多种战略选择开启的思维方式。

在业绩指标的应用过程中也有同样的概念性的错误。过去大多数管理者虽然知道必须有一套业绩指标,但不少人却从没学过设定这些指标必须遵循的原则。如果你不是为目标独立地设定一套业绩指标,也为战略独立地设定一套指标,(为前者制订先于战略的结果指标,为后者制订项目/任务实施指标),而是通过在制订好了你所有的战略之后才开始设定业绩指标(就像通常人们使用“有效性”和“效率”指标那样)以把业绩指标同战略联系起来,那么任何问题或任何计划的战略选择范围就又会大大缩小。正是由于没有尽可能地找出所有解决客户问题/需求/愿望的方法,才限制了私人企业发展的潜力,妨碍了政府部门有成效地工作。

还有一些人,只是很舒服地坐在那里做着自己一直在做的工作,他们的精力仅仅集中在实施他们的计划/战略的各项任务上。当他们想到计划评估时他们的目标是看是否把正在做的事情做好了——是否达到了产量目标,工程是否符合进度,开支是否控制在预算内,产品质量是否达到

顾客希望的标准,是否有什么东西妨碍了客户提供产品和服务等等。还有什么比这些问题更重要呢?

在这个经济日益全球化的世界里,需要做出更多努力。企业会发现仅靠压缩成本和把现在做的事做好,要获得令人满意的利润会越来越困难。那种战略快要过时了。一方面,人们仍然希望在财务问题上持审慎的态度;另一方面,将会有扩张的压力。有时可能需要对现有的产品或服务作一些调整甚至重大修改,有时可能需要彻底的改变。无论哪种情况,都需要某种全新的思维。在注重成本问题的同时,管理者越来越需要有创新和冒险精神。他们必须有准确发现问题的能力,并能找到解决问题的明智办法。他们必须能使自己始终远离思维的误区。

在我们详细讨论管理思维中常见的方法上的失误之前,我们需要暂且停下来先看一看一个组织之所以建立的原因,以及这个问题在管理者的头脑中所占的分量。无论公私部门,无论企业大小,这个问题对管理者来说都是至关重要的。管理者必须清楚他们为什么来这里,他们将为谁服务。第一章中提出了有关这个问题的一些想法。为了避免你错误地认为公私部门的差异巨大,这一方的教训可能对另一方就没有什么用,本书一开始就探讨了两者之间不断增加的相似点,以使你的思维跟上现实的发展。

两类部门的企业家和管理者都要面临两类基本的计划问题。第一,他们必须能找到满足客户的需求/愿望或期望的最优对策(战略);第二,他们还必须以最经济的方式实施这个选定的战略,保证达到时间、预算、产量和质量等各

方面的目标。本书主要针对头一个问题——即如何找到最合适的生产方法和产品,或者设计出最优的服务,以满足客户的需求。本书列举了大量选自公共和私有两类部门的例子,用以说明问题以及解决问题的原则。想要找到正确的答案,所有的管理者首先必须知道如何正确地提出问题。正确提出的简单问题将对我们提出的计划产生深刻的影响,这往往要比任何机构改组或者用别的办法来支持现行计划更能挽救组织。不存在的东西可能会带来最大的收益。本书就是希望帮助管理者们发现这些能为股东和客户带来无穷价值的其他选择。

罗伊·基尔伯特

第 一 章

为股东还是为客户服务

在企业管理中要兼顾股东和客户的利益,管理者就必须关注生产成本和产品,今天,无论在私营企业还是在公共部门,管理所强调的重点首先是成本,为了降低成本,人们倾向于对组织的结构进行重组和精简机构,但是,如果一个组织中充斥着既不了解顾客导向的生产目标,也不清楚如何依据顾客要求制定相应战略选择的人员,即使这个组织再精简,它也不能长期为股东和客户提供优质的服务。

无论是在公共部门还是在私有部门,到处都存在官僚主义。说到官僚主义,我们往往只会想到政府,其实这是一种误解。所有大型组织都不同程度地存在着官僚主义,甚至一些小型组织也不例外。毫无疑问,不但政府部门里的公务员常常受到条条框框的束缚,私有企业中的经理们也同样可能因受到公司章程、制度以及企业文化的种种束缚,而整天忙于炮制官样文章,显得头脑僵化,经常坐失商机。私有企业同样有可能对客户做错事。政府部门一直处于公众和媒体的监督之下,他们的任何失误都会招致公众的抨击。然而今天私有企业也在逐渐受到更具社会意识的董事会和广大公众的监督(特别是后者),虽然监督的效果并不总是尽如人意。企业的客户部每天都会接到大量的客户投诉,电视新闻和时事节目也总喜欢用记者把经理逼得无处可逃的画面来取悦观众。消费和商务杂志不但把相互竞争的产品、商家加以比较,以教育公众,还要分出个三六九等来。所有这些都使高级管理人员十分尴尬,做起事来愈加缩手缩脚,然而许多企业只是简单地用忿怒和辩解来回答这些批评。

世界确实在变化。消费者和各类客户都变得更爱挑剔,更爱批评了。他们要求听到解释,他们要求得到充足的理由。人们受教育的程度和组织程度在不断提高,政府和企业都必须进一步适应这种变化,需要改变自己的思维模式,以更准确更真诚地关注顾客的要求。

大多数组织都认为自己正是这样做的。私营企业中的营销部门和公共部门里的战略规划机构不都是要把客户放

在第一位吗？没错。但是，管理者通常应当做的战略决策既不是在营销领域，也不是在企划领域。任何组织中的每个人，从图书馆馆长到会计主管、总工程师、首席科技顾问、一般职员、实验室助理、首席执行官，在自己的工作中都有委托人/客户，每个人在工作中都会遇到这样的情况：需要你判断、评估目前采用的战略、采取的行动是否有效。不幸的是，管理者在制订战略或处理一些不那么直接的问题时，他们所采用的方法却往往使他们偏离了这样的客户目标。

公共部门和私营部门中都存在这样的情况，在客户的问题、需要和愿望还没有完全弄清之前，就制订战略。他们把所希望的“战略”同所希望的“结果”当成一回事，于是用错误的衡量标准进行计划评估，也就是用错误的评估标准来评估组织所做的如何，而不是评价这个计划是否适合于客户。对当前计划的错误评估会引出不确切的未来项目，最终会导致资金浪费、失去赞助者、甚至发怒。

出现这些失误以及人们的思维常常表现出惰性的原因，通常是由于缺乏一个足够（清晰）的项目目标说明，没有对为什么要制订这个计划做认真的思考。也就是说确定用什么能够满足客户的需要——是产品还是服务。一项计划的目标说明，无论已经形成文字还是仅仅停留于头脑中，如果不以客户（结果）为导向又没有一套与计划所期望的直接结果相关的业绩指标，它就很可能把管理者的思路从“为什么要做”引向“要做什么”。这是一种常见的思维定势，公私部门中许多有经验的管理者都曾陷入其中。而一旦陷进去，他们往往就难以自拔。你认识的经理中有多少人能做

到以下这几点：首先，他们很清楚地了解客户的问题、需要和愿望；第二，能完整地列出所有需要达到的结果指标；最后，还能对照这些指标来检验问题是否已经得到了解决？读完本书后，你可以回过头来重新回答一下这个问题。

从理论上讲，无论对一个具体的计划还是对组织的长期规划来说，对目标的清晰说明都应当是整个思维过程的第一步，它应当提出一个战略制订应当达到的目标。如果这一公认的理论一旦付诸实施，那么在它形成文字之前就应该对一个组织或计划的目标做认真的思考。如果各级管理人员都想重视这一点，但所做的目标说明含义狭窄，要么完全是“任务驱动型”的，要么和实际问题毫不相干，那么组织制订出来的战略也就会思路狭窄，不切实际。如果有些目标说明只是为了用作宣传材料，像是军队式的鼓励标语（比如“争当第一”，“以质量争客户”，等等），那么这类组织在战略思考过程中就已经缺少了关键的第一步，连“战略”和客户期望的“结果”之间最重要的联系——一个组织应当解决的客户的问题、需要和愿望都没有搞清。这种情况在私有部门和公共部门中都有发生。没有对客户要求的清晰说明，当然就不可能对行动计划做出正确的评价。而做不到正确的评价，战略就不可能在长时间内保持有效。

公共部门与私营企业的共同点

政府部门和私有企业中都有一些人：认为两类组织的

差别很大,适用于这一类组织的方法(比如制订战略,进行战略思考,甚至解决一般问题的办法)对另一类组织根本用不上。这种偏见往往是由于纯粹的狂妄自大或对另一类部门中人士的轻视造成的。私有企业的人认为政府雇用的人都是些无能之辈、懒散、目光短浅,而且凡事都喜欢用老办法;而政府雇员则认为私企人员都很贪心,天生腐化堕落却不以为耻,为了发横财什么都敢干。这两种看法或许都能找出点儿事实依据来,但若真的认为这两类组织相差千里,那就错了。

如今这两类部门之间的差别正在迅速缩小,原因之一是由于政府推动国有企业进行公司化和私有化改革的政策,这个政策即使对保留下来的中央政府组织也会产生一些影响。现在人们对企业的划分标准不再是“公有”和“私有”,而是按“生产型”还是“服务型”进行划分,它们无论是公私企业都要进行生产和服务活动,因此它们面临的战略问题常常是类似的。每个制造商,无论它是国有的印刷厂、政府筑路公司,还是私人的轿车厂或炼油厂,都希望能降低成本,达到满负荷生产;而所有的服务型企业,无论是政府开设的医院、农业技术咨询机构,还是私人计算机公司、私人工程顾问公司,都希望以最小的成本为客户解决问题,以提高自己的声誉。因此,它们都想找到管理模式和人员配置的最佳组合,采用最合理的组织结构体系,作出最妥当的资金安排,采用最有活力的人力资源政策。在这个探索过程中,公有和私有企业彼此越走越近。

它们即使在具体细节上有所不同,在以下基本概念上

可以说还是大体类似的。那就是：两类组织都有自己的股东。私有企业的股东是一小群人，他们通过一种特殊的财务承诺形式——购买股份来表示对公司的信心和支持。公有部门的股东则是整个社区，股东们以纳税的方式作出相应的财务约定，政府花这笔钱是为了建设一个更美好的社区。在这两类组织中股东们都有投票权，也都存在着董事会。对国有企业来说董事会就是以内阁为代表的现政府。在两类组织中，若是股东们不满意企业的业绩，董事们都可能丢掉饭碗。两者都有一个包括可以度量、评估的投入、执行、产出在内的生产过程，生产运行的预算限制都比过去显得越来越紧。两类组织中都有某种等级制度。虽然当前结构的“扁平化”趋势使组织结构有所改变，但比起私有企业来说，公有部门的机构层次仍显得较多。两者都是在职业分类系统下运作，工作人员的报酬都是根据其工作所要求的专业技能、工作的性质和复杂性以及所负的责任而定。两者都会以某种形式给予一部分雇员额外的奖金作为激励，这就需要对个人表现做出有效的评价。它们中谁已做到了有效的评价我们不得而知，不过双方都在努力寻找比较有效的方式。最后，这两类组织都希望能使顾客和股东/委托人满意。

这最后一点正是这两类组织有所不同的根源所在。我们都知道顾客是哪些人：谁购买和使用产品，谁享受了服务，谁就是顾客。但谁是一个组织的委托人呢？有人说一个组织有好几个委托人：股东、董事会、经理，以及在市场中有相互影响的其他组织，还有顾客。那么这些人中谁是组

织最主要的服务对象呢？对私有部门来说，顾客是工作的出发点，但不一定是终点。只要你能发现有人需要什么或者愿意买什么东西，你就可以抓住这个机会成立一家公司或制造一种产品。但这种企业一旦成立，它存在的目的就会逐渐变成通过董事会为股东服务。某种特定的产品或服务，只有在它自身能盈利，或者作为组织活动的其他部分中一个能盈利的战略的组成部分时，才可能继续存在下去。一旦对产品或服务的需求消失了，生产厂家和人员也就相应消失了，资本会转移到别的能盈利或使股份升值的产品、服务上去了。当然，这对使用该产品的顾客来说，多少有点遗憾。

而在公共部门，组织的主要目的是为客户服务。（当然，这并不意味着政府部门工作做得不错。）对公共部门来说，对某种服务的需要一旦产生，就不大可能再消失。虽然并不是不应该消失，但事实确实如此。只要有公共需求，这种现存的服务或产品很可能会永远存在下去，不必计较成本/收益分析是否合算。事实上有许多社会的需要必须借助于政府的财政补贴才能予以满足，这就是为什么我们强调政府的重要性：因为它所能提供的社会基本服务是个人或团体的财力根本无法支撑的。

这又使我们回到那个“目标说明”的问题上来。这个无论是在脑子里还是写在纸上的说明，应该指明这个组织之所以存在的主要原因。在私有部门中，经理阶层强调的是为股东服务，这就使评判一个任务的成效比较简单。这时，组织所期望达到的结果是增加利润，不用管别人说什么。

此时管理层的目标说明常常指出如何实现这一点,即指出企业将在哪个领域采取行动。例如,可口可乐公司董事长兼总经理,罗伯特·H. 戈苏特(Роберт Н. Густер),在1994年发布的一份题为《我们的目标与承诺》的文件中写道:

我们的目标

我们将通过增强可口可乐公司商标的影响力,为我们的股东创造长期的价值。这也是我们对股东作出的最终承诺。

文件中还写道:

……我们将通过开发高档碳酸类和非碳酸类软饮料、可盈利的无酒精饮料,来为我们企业、为灌装合作伙伴、为客户创造价值来实现上述目标。

许多大型私有企业的目标说明都与此相似,只是它们采取行动的领域不同而已。有时企业会对客户有所重视,但显然股东仍是最重要的委托人,因为企业最终是要向他们作出“承诺”。只要不是一味追求利润,因而忽视了其他重要的因素,这样做一般不会有什么问题。每年的红利和股票的升值对股东来说当然是评判管理业绩的重要指标,不过这样做有时也可能妨碍管理者,使他对其他一些进行管理决策分析所必需的信息不能给予足够的注意。只注重

眼前的利润就会促使企业愿意以任何可能的价格销售产品。许多案例表明：消费者虽然可能一时受骗买了不需要的东西，但他也许因此再也不买这种产品了。失去回头客从长远来看代价是十分昂贵的，因为吸引新客户在营销上得花大笔钱。

产品的安全性也是经常被忽视的问题。为保证质量而必须付出的成本，往往为了要增加利润，就一再被削减。这时客户目标已经引不起管理者的注意了，企业往往会出现隐瞒实情、欺骗客户的不诚实行为，说真话的人在企业里就呆不下去了。不消说，在一个贪心图利的企业文化中，经理人员是不会真正把客户放在心上的。如果您想要的是这种公司，那您最好去看马基雅弗利(*ε ξ π φ ξ ° σ ο ο χ*)的大作，别在这本书上浪费时间了。

在公共部门，做目标说明一般是高级管理者的事。他们的注意力总是集中在组织应如何为客户服务上，较少顾及股东的利益。每个公务员都很清楚：取悦内阁部长固然重要，但最终的承诺还是要面向组织的服务对象——如医院的病人，受教育的学生，受救济的穷人等等。只要他们和其他客户对服务满意，部长们自然就高兴，全体选民——我们的股东也就满意了。政府一届届地换，可是需要公共部门产品和服务的客户却永远存在。评判公共部门的业绩不像评判私人企业那么容易，绝不是像数数钱柜里的钞票那么简单。我们建立政府，是为了解决社会中某些人或某些团体面临的问题，所以要评判它的业绩，就要看它把这些客户的问题解决得怎么样。做这种评判确实不容易——正因

为不容易,有些管理者干脆以此为借口,不做任何评估。

我们再来看看如何制订计划的问题。如果私有部门除了股东目标,还希望有一个切合实际的客户目标,它的每个部门、单位也都想为客户解决问题,做些积极的贡献,那么私人企业同样也得有一个反映客户真实需要的目标说明。这意味着企业必须有两个不同层次的目标说明——一个针对股东,另一个针对客户。对于后者来说,如果这个目标说明不止是用于同客户搞公关,而且还有其他的实用目的,那么光有些“公司将为客户创造价值”之类的词句是不够的。作为首席执行官,他可能明白这句话的意思,但低层管理者和普通员工则需要较此更多的指示。他们需要确切了解客户的需求是什么?哪些人是潜在的客户?不同的计划,不同的部门、单位,对这些问题的回答是不同的。所以在追求利润和创造长远价值的整体目标之下,一个私有企业要是注重客户目标,它的每个计划的目标说明和公共部门中的情况是一样的,也就是说,它的目标也必须是客户结果导向型的,是可以进行量化评估的。这个目标将决定战略思维,计划制订在什么样的范围内、条件下进行。

可惜,无论是公共部门还是私有企业,大都没有这样的目标说明,也很少有人想过该如何做一个这样的说明,以及制订相应的结果评价标准。许多私人企业觉得只要把既定的产品、服务提供给客户就算完成任务了,而政府部门则一味强调竭尽全力达到优质服务等。如果这样设定了目标,你既无从知道这个计划(产品/服务)何以存在,也找不到可以评价执行结果是否最优,最经济的标准。

“战略”和“结果”的混淆

除非管理者知道为什么要这样做,否则他们就无法搞清他们做的工作是否有用。一个管理者,首先必须弄清自己应当解决哪些问题,满足客户的哪些愿望和需要。相当多的管理者没有做到这一点,不少人在开始制订战略后还在问“为什么(要制订这个战略)”之类的问题,有些人甚至连应当如何正确提出问题都不知道。要做到正确地提出问题,绝不像许多人想像得那么容易,正是对这些问题的关注促成了这本书。

许多证据表明在各种类型的组织中,管理者往往让他们的聪明才智屈从于眼前的战略措施,也就是使他们的头脑常常受到任务的驱使,而不是结果导向型的思考。他们看不到这两类思维方式的区别,也不了解忽视这种区别的危险性。凡事缺乏认真分析、思考,使他们很容易轻信上边交待下来的东西,从不怀疑、也不做进一步分析。计划进行顺利时,这些人都干得挺好;可是一旦情况有变,他们却可能给你带来麻烦。而情况总是不断在变的。不能对情况做出准确的判断的头脑永远也感觉不到那些影响计划进程的重要因素已经发生了变化,或者感觉不到这些变化是多么重要,因而也根本想不到应当对战略做出相应的调整。如果说官僚体制需要打破,进行机构重组、改造的话,那么改革者所需要的就是从这种思维的“黑箱”着手。官僚机构的