

▼ 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规章、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·C. 戈苏特（Roberto C. Goizuete），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（Machiavelli）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差别，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

思维方式远比那些目前占去政府官员和公司董事们大量时间的组织与结构问题要重要的多。

组织结构问题还是思维方式问题？

要削减经费开支，最直接的办法当然是解决组织结构问题。节支总比增收容易，因而也引起更多的关注。管理层往往一开始就把战略重点集中在组织人员数量和组织结构的调整上。在私人企业中这种审核是必要的，因为正如目标说明中指出的，它们最终要对股东负责；在公共部门因为毕竟要依纳税人的总税额来决定政府开支，所以也需要更加审慎的财务监管。但是对待这个问题应当同时注重（收支）等式的两边。除了知道应如何降低成本外，管理者还应知道如何改进计划本身。这一点常常被忽视。人们常常想当然地以为现在做的东西都没有错。因此，计划实施一切正常时，管理层当然只注意组织结构问题。

在世界各地的公共部门中，所有政客都强调机构改革，打破旧的规章，制订新的计划，调整各个部门。顾问们都因此发了大财。进行体制改革已经变成了一种时髦。在美国的联邦、州、地方三级政府（从里根开始到克林顿和戈尔时代这个势头依然十分强劲），在撒切尔夫人下台后的英国，在横扫欧洲的社会福利计划中，在遍及发展中国家的世界银行项目中，都有这类例子。而澳大利亚的所作所为更像是要让自己在这方面领导世界潮流。俄罗斯就更不用说

了，那里几乎每天都在发生着深刻的变化。到处都在打破原来的政府官僚体制，进行重组。大批的职员被解雇。在有些国家，政治家们甚至像是比着看谁裁的人多。

私有企业对机构的改组就更严酷了。无论是轿车制造业、电子通讯业 还是化工业、计算机业 或者银行业 天天都在大规模地裁员。随便你举出什么行业，在英美不计其数的人丢掉了工作，因为许多公司完全取消了管理层，更广泛地使用计算机，把亏损业务剥离出去。公司还常把业绩不好的业务部门卖给更善于机构改组的管理者。如今没有哪个管理者或员工觉得他的职位是绝对安全可靠的。即使是一直提倡稳定雇佣关系的日本，工人们也感到一种威胁。尽管多数日本人认为自己国家不会发生横扫欧美大陆的那种经济重组，他们也并不怎么乐观。来自国外的日益激烈的竞争使老法子不再适用了。金钱是一台强大的文化调节器。

毫无疑问，公共机构和不少大型私有企业里确实有冗员充斥、经费浪费严重的情况，但管理者该注意的问题就仅止这些吗？在公共部门中，机构削减和重组全凭着一股理想化的热情。几乎政治家们的每一个行动，都意味着有人要被解雇了。而裁员一旦开始，仿佛就难以停下来。不过，要是那些政治家和政府高级官员们认为仅仅靠改变人事层次，调整组织结构就可以解决官僚体制僵化，业绩不良的问题，那就大错特错了。要想使自己的计划行之有效，能满足公众的需要，解决公众的问题，更要紧的是政府在制订计划时提高思维过程的质量。仅仅改变组织结构和裁减人员，

并不能改变剩下那些人的思维方式。思维方式和思维过程的质量是整个问题的另一个重要方面，对此也必须采取相应的措施。

我曾经和华盛顿来的一位高级官员争论过这个“思维方式”的问题。我写过一篇文章，批评了这位官员所在的机构实行的一项改革计划。这个计划包括设计和实施一种新型的公司财务管理和人事管理系统，是给某第三世界国家政府部门的一些项目配套使用的。我发现，在该计划中没人注意到或者说没有人系统地提出这样一个问题：这些项目是否实用，从而判断这些有关教育、卫生、投资的社会经济计划是否达到了预定的目的。在我看来这个问题十分重要。我们的管理系统是给这些计划配套使用的，如果这些计划、项目本身有问题，那针对它制订的配套系统又有什么意义？这位官员在给上级部门的报告中认为我恐怕没有理解：财务和人事管理是行政管理工作的核心。也许是吧，可我想，不幸的是他们也许光想到了“心脏”，而忘记了“头脑”。他们不理解这样一个基本的事实：不管政府是否有最好的社会服务系统，是否把规模缩减到适当，组织结构是等级化的还是“扁平化”的，也不管员工是完全由内部人员组成还是要借助一些外部专业人员，员工中男女比例是否适当，是否有一定的民族、种族的代表性，等等，等等，如果不能解决客户的问题，上边那些都毫无意义。

私人企业里也有这样的问题。如果不能提供客户需要的经济实惠的产品和服务，把客户从竞争对手那里吸引过来，不能达到一个股东满意的财务状况，光凭一个完美的组

织结构和管理系统，管理者恐怕还是得不到认可。最重要的还在于结果，这才是底线。罗纳德·汉克夫（Ronald Henkoff）1995年在10月1月16日的《财富》杂志上发表一篇题为《1994年，最聪明和最愚蠢的管理行为》的文章，你可以看看里边提到的任何一位公司头头是怎么做的。里边提到的企业，无论它的组织结构多么合理，想获得成功也必须依靠制订战略的正确思路。比如，灰狗汽车公司的经理们怎样才能使中等收入水平的旅客不去坐飞机横跨美国，却情愿坐他们慢吞吞的汽车旅行？用不着事后诸葛亮，你马上就能意识到这种想法实在愚蠢。

如果有精心设计的组织和人员结构，不用多花钱雇那些用不着的人，那当然再好不过，但是如果政府领导者们整天只想这个，而忘了政府存在的原因，则是十分危险的。整个世界有许多公共机关每天在试图解决错误的问题，或者根本就不解决什么问题，只是在提出一些错误的计划。甚至有时除了一些“不可控制”的因素以外，他们自己还笨手笨脚地制造出一些以前没有的问题。犯错误的原因不在于员工的组织方式，主要是他们的思维方式（也就是他们思考问题的方法和态度）有问题。如果思路混乱，方向错误，思考不深入，那是没有办法解决问题的。合理的组织结构本质上是我們为提高计划的质量采用的一种战略手段，它本身不是一个问题的终结。在理清思路之前就把注意力转向组织结构问题，无疑是还没弄清问题是什么就忙着找解决方法。这是一种常见的错误。今天的新式组织结构代表着在这个问题上的一种传统的思路。明天他们也许就会过

时，旧的结构也许有一天又会时兴。但对于能解决客户问题的思维方式的需要却永远不会过时。思维的逻辑性、诚实和注重结果的工作态度，永远应在管理中占有一席之地。

客户问题

改革者关心的问题是什么？首先以公共部门来说，最重要的问题不应是行政部门的组织结构，而是这些部门实施的各项计划的质量问题。当学校不能教给孩子们数学和语文的基本技巧，当医疗保健制度不能满足市民的需要，不能有效防止疾病的蔓延和救死扶伤，当治安部门不能抑制犯罪率的上升和抓捕罪犯，当通货膨胀使物价和服务价格超出居民的承受能力，当市民难以支付住房费用，当大批失业救济的人找不到合适的工作岗位，当奸商欺骗公众后不被追捕，当贸易失衡并一再恶化，当农产品供需失衡等一系列问题不断恶化，我们需要行政机构和管理体制的改革。其实政府完全可以在很多领域为客户做得更好，而且很多时候用不着多花一分钱。

私营部门同样如此，在所有经理的心目中，真诚地关心客户并不是他们的最高目标，至少并不总是这样。国际商用机器公司前资深销售人员比尔·格德纳 (Bill Gardner) 在 1994 年 8 月期《财富》杂志上撰文坦露心声，揭穿了“客户第一”的神话，他指出，在销售中他所销售的计算机系统是人们不想要、也不需要，而且在经济上也承受不起的。

许多公司已经意识到，没有评估客户需求就推出产品，不是通向未来的成功之路，IBM 已经意识到了自己需要一种取悦客户的新方法。IBM 在全球的营销队伍在削减经费和缩减人员后只剩下 7 万人，仅仅是 1990 年的一半，它的营销部门已成了一种咨询业务和协调销售活动的交叉组合。公司要求销售人员要向客户提供解决其问题的办法，而不仅仅是提供产品。在这种情况下，要成功就意味着那些已经适应了传统销售模式的员工，必须使自己的思路做相当大的调整，尤其是当奖金刺激同销售业绩挂钩时。他们需要一种全新的思维方式，就像任何私有企业的企业文化正在经历的类似变化一样。

思考问题的切入点

让我们回到最初的问题上来，必须把保持思路的正确作为最重要的事。在私营部门中，要取得使顾客满意的正确结果，制订出吸引顾客并保有顾客的计划远比设计内部部门配置、管理体制和组织结构的改革方案要重要的多，也可以说同等重要，而要取得理想的客户结果，更依赖于管理者的思维方式和他们的态度，而不是他们的岗位和他们的职责分工。如果管理者们学会逻辑化地，有战略眼光地从选择导向的结果出发，思考问题并运用这种技能，那么组织结构上的缺陷在他们看来就会很明显。只要认真思考，他们总会发现这些问题。而另一方面，不管组织的结构多么