执行力

EXECUTION

没有执行力.哪有竞争力

包熙迪、夏蓝

执行力

EXECUTION 没有执行力.哪有竞争力

导读

填补管理最大的黑洞

汤明哲

(台大国际企业系教授)

执行力大概是企业管理学最大的黑洞，管理学有琳琅满目的理论，告诉管理人员如核定策略，如何进行组织变迁，如何选才、育才、留才，如何做资本预算，如何如何""，可是，该如何执行这些想法，却往往被视为是理所当然，未曾有人加以探讨。因此，管理学院培养了一大堆thinkers，可以当很好的幕僚人才，然而，要当高阶经理，仅是个thinker 并不够，还要是能做事的doer。换言之，策略要创造差异化，是make a difference.而执行力能make ithappen，二者不可缺一。二者孰重执轻.富然没有定论。

根据笔者的观察，一间企业的成功，30%靠策略，40％靠执行力.其它30％呢？当然就是运气。运气无法教，但策略和执行力可以言传。本书大概是对执行力详细解说的第一本书，对策略管理的学者而言，本书绝对是弥补执行策略(strategy implementation)的好书!在中译本出现之前，笔者即指定本书原文版为EMBA 策略管理的参考书。

策略雷同，绩效为何大不同？

执行力到底重不重要？找们看到满街的便利商店，只有7-Eleven 一枝独秀;满街的咖啡店，只有星巴克(Starbucks)宾客满座。各家便利商店和咖啡店策略大致雷同，但绩效却大大相同，道理何在？关键便在于执行力!虽然许多企业的成功能归功于策略创新(strategic lnnovation)、新的经营模式(business model)，创造出和竞争对手之间的差距，但若执行力不够，一定会被模仿者追上。台积电即是以执行力甩开竞争对手的例子，晶圆代工是伟大的策略创新，但竞争者随即跟进，竞争的重点不再是经营模式，而转移到良率上。

就像六个标准差的运动一样，良率的改善是一滴一点累积的工夫，日久见真章。谁都知道要增加良率，但和竞争者的差距就在执行力的高低。国外的例子亦屡见不鲜，书中提到不少案例，例如第二章中的全录(Xerox)公司便是因缺乏执行力而失败。全录在策略转折点上，选择了和IBM 转型一样的策略:提供顾客文件的完整解决方案(total solutionprovider)，也将IBM 的财务长挖来当执行长，但是却没有考虑到全录公司当时组织的执行能力，最后终于以失败收场。

国外靠执行力最成功的例子是威名百货(Wal－Mart)，百货业在美国早就是成熟的产业，照波特的五力计析.那是无利可图的产业。但是，威名百货的创办人华顿(SamWalton)开始从乡村包围城巾， 一点一滴拉大和竞争者之间的差距。例如光是偷窃的损失，威名百货就此竞争者少了一个百分点，这样的成果和3％的净利相比，

真是贡献可观，而这就是执行力的具体表现。除此之外，威名百货还利用集中发货仓库，每天都提供低价商品(everyday low price)，还有全国卫星联机的管理信息系统等等，威名百货便以这些看似平淡无奇的管理手法.创造出全球最大的百货公司。在过去四十年中，没有任何公司能成功地模仿威名百货，成功之道无他，唯执行力而已。

想成功，就看《执行力》

许多公司的失败常可归因于执行力不佳，策略、愿景一大箩筐，却光说不练，通通流于『口号管理』。这些公司没有将策略、愿景落实到目标、战术上，也未能将目标、执行方法列出里程啤，然后根据达到的程度订定赏罚标准。也因此，往往产生了『组织末梢神经痲痹症』。毕竟，帝力于我何有哉!愈到基层，公司策略愈不痛不痒，公司整顿，只有上层经理是流水的官，会被砍头走路，基层员工是铁打的兵，头一低，锋头过后，又是好汉一条，仍是我行我素，这就是执行力落败的表徵。许多老板部说：「是呀！可是又能怎么办呢？」看本书，就能提供一些解答。

本书作者之一的包熙迪出身于奇异公司，为奇异执行长接班候选人之一，运没接到班，就先到联合讯号(AlliedSignal)担任执行长，再担任汉威联合(Honeywell International)公司执行长.管理经验丰富，书中依稀可以看到奇异公司前任执行长威尔许(Jack Welch) 的身影。包熙迪根据他丰富的管理经验，提出建立组织执行力的要则.这些要则看似老生常谈，但深入研究，却非常发人深省;在关键决策时刻会发挥临门一脚的功用，下面使阐述本书的要点。

让执行力融于企业文化中

首先，执行力的关键在于透过组织影响人的行为。譬如台塑企业有五万真工，如果每一个员工每天能多花十分钟替企业想想如何改善工作流程，将工作做得更好.老板的交代自然能够彻底执行。但问题是如何让员工心悦诚服地自愿多用心，将工作执行得更好？关键就在文化、用人和组织程序。

组织要有执行的文化，但很多组织充满了thinkers，对于公司决策不是打折扣，就是找理由说大困难了，达不到。再不然，就是不仔细用心去想如何照顾细节，稀里呼噜随便交差了事。有执行力的公司，员工一定『用心』去做事情.讲究速度、细节和纪律。以极端的例子来看，老板早上交代的事，下午不做出来不会回家。

此外，在文中第三章提到有执行力的公司一定有追根究柢的文化。企业问题层出不穷，下焉者，躲避问题，等到问题更大时再来解决;中焉者，解决表面问题;上焉者，找出问题的根源，再依次解决。有执行力的公司则会透过坦率的沟通，将问题的核心找出来，再加以解决。这一点在第三章中，特别强调执行长问问题的技巧，透过一针见血的问题，执行长才能追根究柢解决问题。为了要培养执行力的文化，公司执行长不是像《从A到A + 》中无为而治、群龙无首的执行长，而要亲身参与公司的运作，对于公司的营运细节要了解得愈多愈好，国内成功企业的执行长无一不

是对本身业务知之甚详。

此外，最重要的是将公司的奖励制度和执行力连结起来。假设公司将经理人员的执行力分为ABC 三级，接下来，公司一定要破除情面，拉大三者间的奖赏差距，这样才能培养出有执行力的文化。然而，大多数公司的老板碍于人情，奖赏都是靠老板的好恶，长而久之，员工只知巴结上级，就不会重视绩效了，所以，执行长一定要有作者所说的「情绪韧性」(请见第三章)。

还要用能『执行』的人

有了执行的文化，还要有能执行的人，因此，用人成为执行长的主要工作。但是，用人不是全部用最好的人，而应该有互补的才能。例如高阶主管团队(top management team)个人IQ 的最佳组合可能是125，但其中变易数最好是10，EQ 则至少要125，各项管理能力(领导、协调、决策、沟通、判断、创新、稳重等)各有平衡。执行长如何评估个人能力、教导个人执行能力，是公司总体执行力的关键。国内高科技厂商前几年，热中于国外购并，殊不知国外购并是执行力要求最高的管理活动，其中所碰到的问题均需要高超的管理能力才能竟全功。有家Ic 设计厂商购并国外同业，希望能整合两家公司的芯片设计，成为SOC (systemon a chip)。这家公司的策略正确，但购并之后，人员流失，新产品延迟推出，完全达不到原来的期望。由于没有能执行购并后整合的高阶经理，所以许多公司的国外购并均以失败收场。

本书一再强调执行长对于下属的执行能力绝对没有打折的空间，不对就换人，这一点，又得靠执行长的情绪韧性。至于如何将对的人摆到对的位置，看似简单，本书却有许多超乎常理的例子，值得读者细细体会。例如常见的『组织侏儒症』，便可以在本书找到药方。所谓『组织侏儒症』指的是组织中主管怕被下属取代，所以雇用的手下一定会比自己差，因此，总经理雇的副总经理一定较总经理差，副总雇的协理又差一截，一层一层因循下去，组织便充满了才能普通、只能勉强满足目前职位的经理人。

在第六章中，作者详述在『管理资源评占」的运作机制下，组织侏儒症不会产生。第六章所提到的许多人事案例，解决的方法多是违反直觉(counter intuition)的做法，不看本书，对于经理执行力的评估，便得不到精髓。第六章亦强调人事政策要和公司策略配合。人事的评量要有一套流程，不单是看过去的绩效(这是大多数人事经理的通病)，而是要看经理人员的能力能否配合公司未来策略的需求，例如:公司要采取以外包为降低成本的手段，就需要有采购能力的人才。因此，在未来策略的指导下，公司先推估出未来所需要的管理能力，再评占现有高阶经理的能力，将他们分列为有潜力、OK、或有待改进三级，未来的晋升就有章法可循了。这种做法和国内大部分公司将人事功能视为间接费用，为不得不发生的成本的观点，大异其趣。

改善组织流程，竞争力才能提升

有了执行的文化，有了执行的人才，下一步就是将执行的精神落实到企业的组

织程序中。本书一直强调组织程序的重要，有三章分别单独谈到人员流程、策略流程和营运流程等三个核心梳程。企业要基业长青，追恨究柢，最重要的还是企业的能力是否能胜过对手。而企业的能力就来自于组织流程(processes)。企业乃是透过组织流程，将企业的资原，例如人力、财务资源等转换成组织的能力。因此，组织流程成为企业竞争力的决定因素‘组织流程指的是企业内正式或非上式约定俗成的做事方法。企业透过一系列活动创造价值，组织流程就是进行这些活动的方式。例如组织必须要做售后服务的活动，以赚取顾客的终身价值，如何做售后服务是一个过程，服务人员如何回答顾客抱怨，如何对顾客进行技术指导等，都是一套套的过程。这些过程可以是明文规定的标准作业流程(standardoperating procedures)，也可以是固定习惯的做法。做法下同，结果也不同，当这些过程形成一套制度后，组织的能力和绩效也于焉产生。

以台塑集团为例，降低成本是台塑集团的独特能力之一，台塑设立了环环相扣的采购流程、生产排定流程、资财管理流程，成就了成本领导地位。再看诺基亚(Nokia)，新产品的发展流程就像是爵士乐团，新产品的发展小组中，有任何人的创新起了调之后，其它成员即配合其基调共同发展，这种新产品发展流程便和由上而下的流程大为不同。组织流程也有阶层之分。低层的流程偏重在作业层次，可称为『作业性流程」，例如员工请假流程，出差办法等。高一层的是功能性的组织流程.对组织的绩效有较大的影响，例如顾客关系管理流程、供货商管理流程、知识管理流程等，这些流程可称为「功能性流程」，和各功能部门例如营销、生产、研发等有关。美国大型公司通常将公司过去的经验及智能落实到各项流程中，这些流程就构成标准作业程

落实策略，得靠执行力

最高层次的流程是策略流程，包含策略的形成流程和策略的讦估流程。本书作者花了两章的篇幅介绍策略和执行力的关系。策略是公司未来发展的指南，再加上企业决策有环环相扣的特性，上层策略就决定了执行策略的营销、生产和财务方案。虽然策略和企业决策环环相扣，但是策略一定要问单，一页就要能讲清楚。最重要的是要有策略基石，所谓策略基石就是所要执行之策略的策略重点，由策略重点再去导出各式各样的执行方案。台塑企业的策略基石就是提高设备利用率，一点一滴降低成本;台积电的策略基石就是以先进制程的良率提高客户服务水平，再寻求产能利用率的提升。

国内公司常认为策略不重要.只要产品选对，用全力去冲，策略目标即可达成，因此策略通常虚应故事，由幕僚去写，到了策略会议再说如何做得更好，使交差了事。这种策略是无法执行的，形成之后只能束之高阁堆灰尘。本书强调:策略的形成不能假他人之手，一定要是经理人员的杰作，而且还要根据策略拟定营运计划，环环相扣，逻辑上紧紧连贯，形成一套策略体系，这才是『有执行力』的策略形成流程。

痛下针砭，这是本真正有用的书

本书针对一般公司执行力下彰的现象痛下针砭。执行力不彰的现象在国内公司屡见不鲜，是组织的通病，但国内有些公司冶执行力不佳的病症，却足用恐怖管理(management by fear)。这些公司先设定较高水平的目标，然后只问目标、不问手段，并将无法达到目栗的经理毫下留情地开革，反正要升宫的人多的很。经理人天天战战兢兢，生活在老板的压力下，这种恐怖管理虽然可以提升执行力，但是老板必须事事躬亲，老板一不在，员工执行力立即打折，在这类公司中，通常老板的执行力，就是组织的执行力。

这和本书中建立执行力文化，培养管理才能，选才适所，再建立以流程为基础的组织，以维持长久的组织执行力，实有天璞之别。其实，这就是许多企业无法跃上国际舞台的真正原因。当然，本书的作者经验集中于奇异电器等大公司，在国内使用上还要加以调整，但是，要成为国际级的公司就要有国际级的管理，建立文化、制度、流程，集众人之力打造公司，都是不可或缺的管理要务。此外，全书一直强调坦诚的沟通是建立执行力的基石，无论人员、策略、营运流程都是建立在诚实面对事实的沟通上。这一点，在天天承体上意，内斗内行、外斗外行的组织是不可能达到的境界，因为执行力会互相抵消，无法建立起来。

和《从A 到A + 》这本书来此，本书显然实用的多。《从A 到A + 》书中所研究的十一间公司，的确有风光的十五年，但在以后的期间，绩效不再。其中的电路城(Circuit City)、金吉列(Gillette)、金百利克拉克(Kimberly－Clark)、克罗格Kroger)、纽可钢铁(Nucor)均回到普通的绩效，从A + ，回到B。当这本书所挑选的样本有问题时，结论是否可以采信？无怪乎《执行力》这本书在美国的畅销书排行榜已胜过《从A 到A + 》。

序文

执行力万岁！

张明正

(趋势科技董事长)

这十多年来高科技业风起云涌，历经许多惊人的转折。计算机从大型主机到笔记型计算机、个人数据系统(PDA):霸王从IBM 换成微软;网络系统从Netware、NT 到因特网;明星产业从硬件制造厂变为软件设计商，再到网络业、电信业，然后在股票狂飙中，种种弊端渐露，安隆(Enron)、世界通讯(WorldCom)的丑闻暴露了充斥人心的贪婪，终于让泡沫荣景破灭，新经济的神话不再!台湾的股票分红制度也暴露出规避成本计算的不公，备受海外法人股东的质疑;不论中外，企业高阶主管藉由配发股票分红自肥的行径，让昔日的英雄变狗熊，CEO 几乎变成过街老鼠，美国上千家上市公司的执行长在布什总统的强力要求下，竟然得公开发誓签约，保证会计报表一定诚实，兴两年前的意气风发真是今非昔此。我有幸亲身参与了这个惊涛骇浪的时代，带领趋势科技从一九八八年的三人创业(我舆怡蓁、怡芬，公司到如今二千名同仁分布全球二十六个国家的跨国公司;从立足台湾的防毒软件公司，到日本东京证券第一部、日经二二五指数的上市公司。这中间的过程几经跌宕、历经变革，心路历程实在不足为外人道也。

孤独的执行长发现知音

身为跨国公司的执行长，其实有时是很孤独的。当身处困境与迷惑时，常常没有人可以指点迷津、也没有先例可循。所幸有源源出版的新书随时提供与时并进的新知与业界的案例。多年来，书是我坚窦的靠山。我视出差旅行为畏途，但是长途飞行的时间却是我最能专心读书、吸收新知的时候。十多个钟头在埋首书堆中转眼而过.有时我竟运怨叹飞行时间太短呢。二〇〇二年春天，在硅谷买了一堆新书之后直飞东京。十个钟头一口氯读完由包熙迪(Larry Bossidy)和夏蓝(Ram Charan)合着的《执行力》，不禁拍案叫绝、掷书而叹!看过这么多有关企业管理的论著，这本书最是深得我心。所有的理念与我不谋而合，竟彷佛趋势科技是照着这本金科玉律而执行成长的一般。我一看再看，感慨万千，尤其欣慰我藉由摸索与直觉而施行的策略与管理，在这本书上完全得到了理论的印证。我认为这本书中务实的做法正是如今经济低迷之下，企业亟需省思与借重的。

下了飞机之俊，找迫不及待地发电子函要求全球趋势科技管理阶层务必详读，结果在趋势内部造成一片风潮，台湾的研发部更发起多场读书会，大家就实际做事经验印证书中所言，分享心得。结果无论哪个部门、哪个阶层，大家部深觉受益良多。当时台湾趋势的同仁读的都是厚厚的英文版，K 得很辛苦，如今天下文化快速准确地将此书翻译成易读易懂的中文版，真是造福读者，我在此十分乐意全力举荐

这本书。希望台湾的公司也会像趋势科技一样，集体阅读、全盘受惠，重视执行力。我相信对台湾企业的竞争力必有提升。

执行力让趋势造英雄

作者之一包熙迪曾是汉威联合(Honeywell)的执行长。他说:『所有好的领导者必定具备务实主义的通性，在执行方面亲力亲为。」「所谓彻底执行并不是把事情完成就好，更重要的是必须了解问题所在、重要顺序为何？这样才能真正完成任务。执行足一种文化，必须所有的人都从实践当中得到满足，而不是满足于空谈概念而已。当今许多媒体报导成功的企业故事时，大多着墨在其策略发展的成功，本书却指出一个企业成功的根源在于执行力(execution)。当许多人把公司经营失败归咎于错误的经营策略时，作者却开宗明义地点出是『执行力』分出企业的优胜劣败。这真是大快人心!在网络泡沫的高峰期，许多名校毕业的MBA，靠着一个未经验证的创意、组成所谓梦幻经营团队、以高超的演说技巧天马行空描绘远景，竟然都能顺利获得创投基金的青睐，筹得巨资之后，以烧钱为经营本质:上市之后不必创造利润，不必执行计划，竟也能股价狂飙。

我虽然愿意相信新经济理论以成长为先，以愿景为贵的美景，却总是对未经利润验证的企业经营法，心存疑虑。趋势科技也是这波网络梦的竞逐者与受惠者之一。我们在一九九八年的高潮时期于日本上市、来年再下一城，又在美国高科技股必争之地的那斯达克(Nasdaq)挂牌。股价与市值始终维持高当，本益比一度直逼五百。当时我一方面沾沾自喜，一方面却也戒慎恐惧。我不相信企业不求利润、只求烧钱的理论能够长久，更不相信只有创意、不必执行就可以骗得资金的假象能够持续。因此，虽然常被分析师与投资法人质疑趋势科技花钱大保守、利润太高，我还是坚持脚踏实地，以执行策略为先。虚晃的创意联盟或合并先放一边。一直以来，趋势科技坚决维持50％以上的年成长率与30％以上的纯利润。泡沫之后，我们的股价与市值不免随之缩水，如今本益比回到五十左右，市值约千亿台币。我跟趋势的全球高阶管理十五人团队说:「我觉得安心踏实。我们的愿景明确、策略清晰，唯一需要的就是由上而下观念的一致，文化的加强兴彻头彻尾的执行。而这是我们全体的责任，也是企业经营最关键的决胜力。这样的谈话平实无奇，没有出奇致胜的策略，也没有醍醐灌顶的理念，似乎有点黯淡无趣、不够振奋人心。但出乎我的意料之外，大家却真心信服、点头称是。正如《执行力》这本书理论务实，却深得趋势之心。

领导人不能只是授权

这的确足打破过去多数人的刻板印象，认为高阶经理人只要能描绘公司远景，定好联盟策略，请好经营团队、再做好投资人关系，其余执行细节充分授权就好。在《执行力》一书中，对经理人如何卷起袖子，负起企业来来成败之责的示范，颇让人耳目一新。书中一再强调领导人必须脚踏实地，深知自己所处的大环境、认清

真正问题所在，然后不畏冲突勇敢面对。他轻视活在象牙塔内、只知内斗，而不亲访客户、向外寻求的管理阶层。举凡种种都与我向来的理念相合。我也曾因为高阶管理团队的成熟，而错把轻忽执行当成必要的授权。等到发觉策略不能贯彻，才知即使授权仍然必须能够掌握核心流程。

本书指出，执行的重心在于三项核心流程:人员流程、策略流程、营运流程。更重要的是，这三种流程彼此应紧密联结，而非各唱各的调。作者更强调，人事流程的重要性尤优于策略与营运流程，因为，企业成功与否与能培育出多少『A』级人才，并让他们合作无间，有着密不可分的关系。最最要紧的是，企业领导人须全心投入此三项核心流程，不可假手他人。

也许有的领导人会忍不住大呼:『我的天啊!这不是要我事必躬亲吗？我的时间可是要用来擘划高瞻远嘱的策略!』领导者不妨静下心来自问:『有谁比找更了解企业的人员、营运、及企业所面临的内外在环境？』唯有领导人所居的位置才能对以上问题有全盘性的了解。也只有企业领导人能对各个组织提出一针见血的高难度问题，促使各项计划不浮夸，植于现实而执行，并于每个阶段实现预定目标。

有心又有执行力，那还怕什么？

书中第四章<改变文化，让公司动起来>，更与趋势科技这半年来全力推行的『登高峰计划』(Paramount project)息息相关。因为全球同仁中新旧各半，最初的创业团队与后来延揽的专业经理人，在用人、用钱与做事的方法上都有很大的不同。趋势内部史无前例地出现部门冲突、分工不合作的现象，以致我们订定的计划与策略延宕不行。经过多次会议痛定思痛的自省检讨，我们终于同意最大的问题在于文化的不同，解决之道唯有加强再造、创造全体共识。登高峰计划于焉产生。原掌营销的怡蓁转而全力推行文化再造，协同所有高阶管理阶层订定公司愿景、任务、策略执行目标、文化与核心价值观，然后高阶管理阶层全部出动，亲自周游列国，从二〇〇二年十月八日开始，以德国慕尼黑为首站，紧按着到巴黎、斯德哥尔摩、伦敦、美国、亚洲、南美等各个国家，与每位员工面对面，畅谈公司的愿景、策略与文化、宣扬解释这些观念。获得全体初步共识之后，再由中阶管理阶层继续依据最高指导原则，与团队一同定出年度目标兴执行计划。如此层层相连、直到个人年度工作目标与计划皆与整体策略目标一致相合，个人的教育发展目标也符合公司长程发展的需要。这个执行过程必须环环相扣才能达到上下一心，并且还须订定评占方式，时常检讨修正，然后年复一年、周而复始持续执行，这样策略才能贯彻、愿景才能实现。

正如作者包熙迪所说:『当你知道如何去完成你的绝妙点子，它才是一个good idea」。如果不让全球各地员工了解、认同公司的经营理念及目标，那么各自的努力很可能全盘浪费，最终引发公司营运危机。即使拥有再完美的执行力，若是不能与公司的愿景、策略结合，依然不能带领企业走向成功之路。当企业愿景、策略及文化获得员工认同时，我很欣慰，也很骄傲地看到趋势科技从上到下，个个热情洋溢，专注踏实地工作着，他们是作者笔下所形容的，不只创造概念，更乐在将概念

一一实现。

本书作者拥有扎实的制造业营运管理经验，清楚地列举高阶经理人该如何贯彻执行力，一项项多有具体的说明，在重要观念上也带入实例，深入剖析，完整地将高阶经理人的角色与工作做了最佳的诠释。我个人谨以从事软件行业，迈向知识经济时代的体验，提供另外三项领导人在执行策略时不可忽略的要点：

1.确实掌握顾客内心需求。

2.因应变局，掌握新的业绩成长机会。

3.不怕失败，勇于尝试。

我想若能依据本书的务实信条，再加上这三侗要点，必然能够突破现今的低迷、再创成长的高峰。我一直深信天下无难事、只怕有心人，如果有心又有执行力，那还怕什么？愿与大家共同勉励。

前言
企业界最忽略的重要课题

许多人会认为执行属于细节事务的层次，不值得企业领导人费神。这个观念绝对错误。相反的，执行事领导人重要的工作。

本书的作者包熙迪(LarryBossidy)与夏蓝(Ram Charan)会轮流以第一人称阐述自己的观点。包熙迪所谈的内容，主要来自担任奇异电器、联合讯号以及漠成联合高阶主管的实务经验。夏蓝则以三十五年来为世界各地的企业主管与董事会提供咨询的经验，提出视野广博的观点。

包熙迪:最近这些日子以来，我在汉威联合(Honeywell International)的主要工作就是找回公司已经丧失的执行纪律。许多人会认为执行属于细节事务的层次，不值得企业领导人费神。这个观念绝对错误.相反的，执行是领导人最重要的工作。

我与执行纪律的结缘，始于一九九一年转换到联台讯号(AlliedSignal)担任执行长之时。当时我已任职于奇异电器(General Electric)达三十四年之久，早就习惯于高执行力的工作环境，也认为员工达成既定目标是理所当然的事。所以初到联合讯号时，情况令我十分震惊。当然我本已料到状况不佳，却未想到事态居然如此难以收拾。公司里有许多聪明、努力工作的真工，却没有绩效可言.而且他们并末把完成工作列为最优先的要务。表面上看来，联合讯号和奇异电器或其它大多数企业一样，都有一些基本的核心流程:包括人员流程、策略流程、预算或营运流程。不过和奇异不同的是，联合讯号的工作流程并未带来成效。其实若能切实管理这些流程，应该可以获得可观的成果。你必须针对一些关键问题寻求解答:我们的产品是否有最适当的市场定位？制定计划之后，该如何透过计划的施行，在成长与生产力方面取得特定成果？是否已有适当的人才负责执行计划？如果没有，该如何补救？如何确定营运计划有足够的配套方案，足以达成当初承诺的目标？然而，在联合讯号，人们根本不问这些问题。各项流程仅是空洞的仪式，徒具形式而已，员工为这些流程花费了不少心思，但几乎完全发挥不了作用。举例而言，策略计划足足有十五公分厚，里面尽是与产品相关的资科，但是这些数据与策略本身却没有什么关联，营运计划更纯粹是玩数字游戏，甚少提到与成长、市场，生产力、或质量相关的行动力案。员工待在同一职位时间过久，而且许多工厂负责人的专业背景是会计而下是生产。联合讯号的文化不具生产力，各工厂只知测量每人工时成本，却缺乏可以衡量整个公司实质生产力的指针。公司既不重学习，又末对员工提供适当的教育，旗下各事业可以各自有其商标，而不是在联合讯号的招牌下通力合作。我听到的解释是:『我们旗下有化学、汽车、航天等事业，各有各的企业文化，彼此看不顺眼。』我的回答是:『既然投资人买的股票只有一个名字，我们就得统一名称。』

最根本的问题在于，这三项核心流程和企业日常的实际运作毫不相干，而且各自为政。其实，企业经营的真正工作应该是领导这些流程，也因此，领导者必须深信这些流程，并且积极地参与其中。可惜先前的执行长在这一点做得并不够，反而将工作重心放在各项购并交易上‘我所带领的新团队，便是以严格及专注的精神在进行这些流程。到我退休时---也就是一九九九年联台讯号兴汉威联合合并后不久---公司营业利润率成长了三倍，几乎到达15％；股东权益报酬率从10％上升到28％，股价则几乎是原先的九倍。我们是如何办到的？全靠创造了一套执行的纪律。

培养高执行力的工作环境十分困难，一旦瓦解却易如反掌。我离开后不到两年，公司景况就起了变化，由于营业绩效达不到投资人的预期，股价再度下跌。和奇异电器的合并案流产后，汉威联合的董事会请我回来，希望花一年时间让公司重斩步入正轨。当然，进行合并谈判时，难免造成人心惶惶，员工也有不确定感，因此不少优秀人才另谋高就或足打算离职。原先的执行规范开始松动，面对核心流程的专注也逐渐减弱。如此一来，汉威联合很难作好任何事情。举例而言，在我退休前，公司正在研发一项涡轮发电机的产品，我认为这将成为切入备用发电机市场的利器。对小型商店如7-Eleven 而言，是项十分理想的产品。重回公司后，我发现这项产品在设计上出了问题----对大部分客户而言，它的发电量不够，而且只能以天然瓦斯为燃料，而没有提供石油或瓦斯的双重选择。销售状况十分凄惨，许多人寄望我能找出拯救这项产品的方法---毕竟我也曾是它的催生者之一。然而当我评估繁体状况之后，认为此事已无可挽救，最好还是把钱投资到别的地方。于是这项产品正式停止生产。

在执行力良好的公司，员工不会任由这类错误发生，让自己成为受害者。如果汉威联合的执行文化依然存在，那么涡轮发电机在设计上从一开始就应该功能完备，或者要能够在反应不佳后，及时补救而挽回市场。在执行力良好的公司，员工正遇到企业环境改变时，也不致于会手足无措。九一一悲剧发生后，汉威联合二〇〇一年的航天事业营运计划必须重新拟定，我们在十天内就拟好了新的计划(编注：详情请见第二八六页)。大家尽全力估算出营业上可能短收的数额，决定以减少支出来弥补。我们组成一个团队从事协调工作，并强力促销所有安全防护产品，还为国防产品的营销人员重新打气。

夏蓝:没有几个大企业的领导人能在十天内，就为旗下的重要事业拟出一份新的营运计划。大多数时候，我们只会看到很多的讨论与会议，却不见具体行动。这就是公司是否有执行力的区别所在九一一悲剧发生后，汉威联合二〇〇一年的航天事业营运计划必须重新拟定，我们在十天内就拟好了新的计划。

太多企业领导人会自欺欺人，认定公司营运良好。他们就像凯勒(Garrison Keillor)《梦回忧愁湖》(Lakewobegon Days)一书中的学生家长们，全都认为自己的小孩出类拔萃。等到沃伯庚湖高中最优秀的毕业生进入明尼苏达大学或普林斯顿等名校后，才惊觉自己仅是中人之资，甚至落于人后.同样的道理，企业领导人只有在了解全世界知名公司---如奇异电器或艾默生电气(EmersonElectrlcs)－－如何营运，亦即如何卓越地完成工作之后，才会领悟到，要让自己领导的企业迎头赶上世界标准，在执行方面周有多长的一段路要走。从前的企业若想脱离执行不彰的情况，就是吁请投资人再多忍耐一段时间。最典型的借口是:『目前企业的大环境不佳』，或者:『我们的策略需要一段时间之后才能看出成效』。然而，企业大环境永远充满挑战，而且，营运成败的衡量也不再以年为单位。有些企业甚至还弄不清楚自己蹚到什么情况，就已一炮而红或丧失大半的市场占有率。举例而言，娇生公司Johnson&Johnson)是动脉支架的先驱，这一产品是布满网孔的小管子，可经由外科手术植入，用以撑开阻塞的动脉。然而在一九九七和一九九八年时，因为对手推出技术更先进且价格更便宜的产品，让娇生公司七忆美元的市场一下就丢掉了95％。

直到最近娇生推出新一代的产品，在功能方面令人耳目一新，才开始挽回颓势。

目前，执行力的表现如何，每一季都会受到检验---光靠数字已不能蒙混过关。证券分析师会详查企业的表现是否符合原本设定的每季目标，一旦他们认为企业的表现未如预期而调降公司评等，可能会使公司市值一夕之间就损失好几十亿美元。时至今日，企业竞争对手之间要分出高下，关键往往在于执行力。如果对手在执行上远胜于你，你的业绩就会立刻受到冲击，金融市场可不会给你一段观察期，看看你精心设计的策略会不会奏效，所以，无法贯彻执行的企业领导人再也不能推卸责任了。执行才是今日企业界所忽略的最重大问题。欠缺执行力是阻挡企业成功的最大障碍，也是种种令人失望表现的原因，虽然人们常会错误地归咎于其它原因.

我曾经为大大小小企业的高阶领导人担任过顾问，而且时间往往长达十年以上，因此我有机会观察到这些公司长期以来的变化.并亲自参与其中。三十多年前我就察觉到，许多策略计划在实行后成效不彰，往往是执行方面出了问题。每当我参与执行长或事业主管层次的会议时，都会仔细在一旁观察研究，结果我发觉大部分领导人都太过强调所谓的高层次策略，太注重知识性、理论性的探讨，而忽略了实际的执行层面。至于企业员工则往往起初赞成某项计划或方案，到最后却沦为虎头蛇尾。我这个人做事一向有始有终，所以每当计划停滞不前时，我就会拿起电话，询问负责的主管:『发生了什么事？』长期下来，我观察到相同的模式，从而领悟到关键问题在于执行。

以下就是基本问题所在:许多人认为执行属于企业经营中的战术层次，领导人只要授权下属即可，而且这么一来，领导人才会有时间去思考更『重大』的课题。这种看法完全错误。执行并非仅局限在战术层面---它应该是一套纪律与一套系统。我们必须将执行深植于企业的策略、目标与文化当中。组织的领导人也必须深入参与其中，而不能只是将相关的工作授权给下属。许多企业领导人花了很多时间在学习与倡导最先进的管理技巧，但是如果他对执行不了解、也不身体力行，那么，他所学习或倡导的那一套便毫无价值可言。这种领导人可说是在建造空中楼阁。

看完本书，你会知道该如何执行

执行力不但是现今企业必须面对的最大课题，而且至今也还没有人提出令人满意的见解。它不像其它的企业课题，早已累椟了相当大量的知识与著作。譬如说策略，有关策略的各式理论充斥坊间，早就没什么知性的挑战可言，只要找一家顾问公司，很容易就可以得到任何你所需要的策略。领导能力的培养？相关的书籍可说是汗牛充栋。创新？更是老生常谈。此外，企业主管还可找到各式各样协助他完成任务的工具与技巧－－无论是组织架构、奖励制度、业务流程的规画，或是制定升迁制度、指导企业文化变革等等。

我们认识的不少企业领导人因组织无法达成预定目标而深感困扰，他们常抱怨员工未尽到责任－－在执行计划时不做好份内的工作。领导人亟欲找到改进的方法，然而该从何着手？他们不知道。因此，我们认为这本书相当有必要。执行并不只是工作是否完成的问题，而是一组特定的行为与方法，企业唯有确实掌握执行之道，

方能取得竞争优势。执行本身是一种纪律。不论企业规模是大是小，执行都是成功的关键。

做为一个领导人，执行的观念可以帮助你选择更健全的策略，事实上，要制定有价值的策略，你必须同时确认组织是否有足够的条件来执行任务，包括人力及资源的考虑。在具有执行文化的企业中，领导人拟定的策略就像能综览全局的地图，而不是厚厚的计划书中被奉为圣旨的金科玉律。如比一来，就算有突发状况，也能够及时应变。要明白策略原本就是为执行而拟定出来的。在执行的过程中，一切都会变得明确起来，你会更看清楚产业界的全貌。执行也是因应变化或转型的最好方法---比企业文化或经营哲学都管用。以执行为导向的公司，应变能力会优于同业，因为它们更能切实掌控情况。

如果你的企业想要在不景气时生存下去，或是因应环境内改变而大幅调整营运方向---现今几乎每家企业部无法避免这些状况---只要你的企业执行力良好，成功的机率将会大为提高。领导企业拥有执行力，并下像火箭科学那么艰深，而是十分简单明了的。最重要的原则就是领导人必须深入且积极参与组织事务，并且诚实面对真相，不管对人或对己皆然。

不论你是大企业的执行长，还是首次担任利润中心的负责人，以上所说的都同样适用。任何企业主管，不论公司大小或层级高低，都需娴熟执行的纪律，这也是赢得领导威信的最佳途径。看完本书后，你会知道该怎么做，而有关执行方向的知识也会成为你的竞争优势。如果能秉持这些原则在企业中身体力行，必能获致更高的绩效。

本书的第一部包含第一、二章，其中阐述执行的纪律及重要性，以及如何让你和竞争对于立判高下。第二部是由第三到第五章组成，旨在说明执行力并下能凭空得来，必须先奠定一些最基本的建偶基石，而我所列出详述的是其中最重要的三项:领导人应优先重视的个人修为、企业文化变革的社会软件(spcial software)，以及领导人最重要的工作---挑选与考核员工。

第三部是第六章到第九章，谈的是如何实践。我们讨论人员、策略与营业三项核心流程，除了指出提升流程效能的关键所在，也强调每一流程在实际运作时，都应注意与其它流程的衔接与整合。第十章讨论的是三项流程中最重要的一环，也就是人员流程。在这方面操仆得宜，就可以储备适当的领导人才，用公司规划与研拟可付诸执行的策略，并将之转换成各项营运方案，同时具体标明责任的归属。第七章与第八章的内容是策略流程。我们会说明有效的策略规画如何能协助你由天马行空回归到现实而:这一流程必须确认几项关键要素，并测试是否可以执行，同时还要注意如何再衔接到人员流程上。如果所提出的策略与其思考逻辑，都能清楚地显示出对市场、经济环境、以及竞争对手的详实了解，就表示企业的人员流程十分成功，任用了适当的人做了适当的事。许多策略之所以出问题，不外于过于抽象或空洞，再不然就是只停留在营运计划的层次，恨本称不上策略。有时，问题会出在领导人的专长不符所需。举例而言，某位领导人也许具备营销或财务的长才，却不一定具有良好的策略规画能力。第九章主要指出，除非能将策略落实为具体的行动，否则只会徒劳无功。从营运流程中，我们能透过几项要素逐步建构出营运方案，将策略付诸实施。不论是策略计划或屋营运方案。都需要与人员流程相互衔接，如此才能验证计划是否兴组织的能力相称，并确认执行营运方案时需要动用的各项资源。

EXECUTION

The Discipline Of Getting Things Done

第一部为何需要执行力

第一章跨越策略与现实之间的巨大鸿沟

某天傍晚，执行长坐在自己的办公室里，看起来精疲力竭。他正努力向一位访客解释他伟大的策略方案为什么失败，问题是他竟然找不出错在哪里。他说:『我觉得很沮丧。一年前，我亲自由各部门挑选人员组成工作团队。我们到外地开过两次会，执行了标竿学习，也做了矩阵管理，还聘请麦肯钖当顾问。每个人部赞同这项计划。这的确是个好计划，而且市场情况也不差.「我们的团队在业界首屈一指.这点毫无疑问。我设定的是延展性目栗(stretch goals)，也充分授权，让他们有自由发挥的空间。每个人都很清楚自己的任务。我们的奖惩制度相当明确，所以他们知道应得的赏罚。大家都全力以赴一起工作，怎么可能会失败呢？

『可是现在已经到了年底.我们还没有达成目标。他们没有交出应有的成果，真是令我失望，过去三季我已经四次调降获利预估，我们在华尔街信誉扫地，而我个人也丧失了董事会的信任。我不知道该怎么做，也不知道未来的情况会坏到什么地步。说实在的，我想董事会可能会要我走路。』几星期后，董事会真的请他走路了。

无人察觉的鸿沟

这个真实的故事勾勒出一条无人察觉的鸿沟，也颇能彰显现今企业所画临之最大问题的普遍症状。我们在与企业领导人谈话时，听到过太多类似的案例。在每天的新闻报导中，不乏一些看来应该会成功的公司却遭遇失败的案例:如美国安泰(Aetna)、美国电话电报(AT&T)英国航空(British Airways)、康宝浓汤(Campbell Soup)，康柏(Compaq)、金吉列(Gillette)、惠普(Hewlett-Packard)、柯达(Kodak)、朗讯科技(LucentTechnologies)、摩托罗拉(Motorola)、全录(Xerox)等等。

这些都是优秀的公司，拥有卓越的执行长与干练的员工，前景似乎一片大好，还加上最佳的顾问助阵。然而它们以及其它许许多多的公司，却一再无法达成原本承诺的目标。这样的讯息一旦公布，投资人会纷纷出脱持股，使公司市值大幅缩水。这么一来，不仅经理人和员工的士氯低落，董事会不得不解聘执行长的情况也会愈来愈多。上述所有各家公司的领导人，富初接受任命时都算得上是声望卓著，似乎

也具备各项必要条件，然而他们最后都因未能实践承诺而丢了工作。仅在二〇〇〇年这一年间，《财星》(Fortune)五百大的前两百家公司中，就有四十位执行长遭到开革或被迫辞职。最具影响力的美国企业中，居然有高达两成的领导人丢了饭碗，这表示一定有什么地方出了差错。这样的趋势延续到二〇〇一年，显然二〇〇二年也未见扭转。

在这些案例中，遭殃的不只是执行长本身，员工、合作夥伴、股东，甚至顾客也都受到波及。虽然执行长应负起最终的责任，但会发生问题，绝下仅是执行长一个人的缺失而已。

那么原因何在呢？因为企业环境恶劣吗？当然。无论经济状况是好是坏，今日的竞争较以往更加激烈，变动速度之快也属空前，投资人也变得更加不留情---在今日这批资深领导人的事业刚起步时，一般投资人的态度还相当温和。不过单就这些因素，尚不足以解释为何出现如此全面性的缺失与挫败。而且仅管环境恶劣，还是有些公司年复一年都能实践承诺，如奇异电器、威名百货(Wal－Mart)、艾默生电气(Emerson)、西南航空(Southwest Airlines)、高露洁－棕榄(Colgate-Palmolive)。

每当公司未能达成预订目标，最常见的解释就是执行长的策略出了差错。然而，策略失败的原因大都是因为执行不力，而不在于策略本身。如果无法完成该完成的事，不是组织不具备应有的能力，就是企业领导人误判公司所面对的企业环境，或者两者兼有。

康柏前执行长费佛(Eckhard Pfeiffer)有过一项功败垂成的策略。他眼光过人，率先看出所谓的Wintel 架构---将窗口(Windows)操作系统与英特尔(Intel)持续创新的能力相结合---具有大小通吃的潜力，服务范围小至掌上型计算机，大到功能可媲美大型计算机的服务器联结网络。费佛因而仿效IBM，将业务扩大到能满足企业客户在
计算机方面的所有需求。他不但买下大型高速计算机制造商天腾(Tandem)，也买下迪吉多(Digital Equipment Company)，以求在服务业部门占一席之地。费佛以霹雳的速度推展他大胆的策略观点，使得康柏在六年间改头换面，由日渐式霉的高价商用个人计算机制造商，转型为第二大计算机公司(仅次于IBM)。在一九九八年时，康柏大有成为业界盟主之势。

然而今天看来，这项策略只不过像一场春梦。以康柏的执行能力根本下足以整合各项购并案，并达成预定的日标。由更恨本的层面着眼，当个人计算机已经愈来愈接近一般商品时，费佛与其继任肯卡培拉斯(Michael Capellas)却都未找到能够在这种背景下获利的执行方武。

戴尔以执行力取胜

戴尔(Michael Dell)则对这种执行极为内行。他所运用的直接销售与接单生产方式，并非仅是跳过经销商的一种营销手法.而是企业策略的核心所在。虽然康柏的员工数兴规模超出戴尔甚多，但戴尔多年前的币值就已超前，关键就在于执行力，而这也正是戴尔于二〇〇一年取代康柏，成为全球最大个人计算机制造商的原因所任。二〇〇一年十一月，戴尔又誓言要将市占率提高一倍，由20％增为40％。

任何实行直接销售的公司都有特定的优势:能控制价格、没有经销商瓜分利润、

销售人员对产品高度投入。不过这并非戴尔的专利，像捷威(Gateway)也是采取直接销售，但它近朗的表现却不比戴尔的其它对手来得好。戴尔眼光独到之处在于：接单生产、优异的执行能力，而加上盯紧成本，就让他立于不败之地。

以传统大量生产的制造业而言，大都是以预估未来数月的需求来设定生产数量。如果像一般计算机厂商那样，各项零组件均交由外包，本身只负责组装，便需要告知零组件供货商自己预估的数量，并议定价格。如果销售情况不如预期，大家手上都会堆积着销不出去的存货;如果销售情况超乎预期，又得手忙脚乱地应付市场需求。按单生产兴这种做法大异其趣之处在于，工厂是在接获客户订单后才开始生产。与戴尔配合的零组件供货商也是采接单生产，在戴尔的客户下了订单之后，再开始生产。等供货商交货后，戴尔立即开始组装，并在装箱完毕数小时之内就运送出去。这套系统能压缩接到订单至出货的整个流程时间，因此戴尔能够在接到订单的一周、甚全更短的时间内就将计算机交货。这套系统让自己与供货商的存货都减到最少;相对手的客户相比，数尔的客户更能及时享有最先进的产品。

按单生产能改善存货周转率，因而可以提升资产流动速率(asset velocity)，即销售额兴企业净资产的比率(所谓净资产，最普遍的定义包括厂商与设备、存货，应收帐款减应付帐款)。这一比率是企业获利的要素，却住往被人忽略。

提高资产流动速率可捉升生产力，降低流动资本(workingcapital)，亦可改善有如企业血液一般的现金流量，并提高获利率、营收与市占率。存货周转率对个人计算机厂商尤为重要，因为存货在其净资产中占有最高比例。如果销货低于预期水平，像康柏这种采博统方式大量生产的制造商就会囤积大量的滞销存货。再者，微处理器等计算机组件功能日新月异，汰旧换新特别快速，而且价格不断下降。因此个人计算机厂商户能由账面上打消滞销或过时的存货，这就可能让他们接近无利可图的边
缘。

戴尔每年的存货周转率可达八十次，而竞争者只有十到二十次，而且戴尔的流动资本为负值，因此能创造惊人的现金流量。二〇〇一会计年度的第四季.戴尔的营收为81 亿美元，营业利润率7.4%，而来自营业的现金流量为10 亿美元。二〇〇一会计年度的投入资本报酬率为355%---以其销货量来看是相当惊人的水平。高资产流动速率使它能领先竞争对手，让客户享有最先进的科技产品，公司也能因零组件降价而得益---提高获利率或降低产品价格。在个人计算机业成长趋缓后，戴尔所以能令竞争对手没有还手之力，以上所述正是主要原因。戴尔在这些厂商陷于困境时，利用削价扩大市占率，进一步拉大与他业者的差距。由于资产速率高，则使获利率衰退，戴尔仍能维持高资本报酬率与正现金流量，令对手望尘莫及‘这套系统所以能成功，完全是由于戴尔在每一阶段都能一丝不苟地切实执行。透过供货商与制造商之间的电子连系，创造出一个合作无间的延伸企业(extended enterprise)。某位曾担任戴尔制造主管的人士便称赞戴尔的系统为『我所见过最佳的制造作业』。

本书付梓之时，二〇〇一年年中即已提出的康柏与惠普合并案尚未尘埃落定。不过无论合并与否，除非能找出同样或更佳的按单生产模式，否则可以断言它们们无法与戴尔竞争。许多公司都有前面所提过的长期表现不佳的问题，运有数不清的公司因为执行不力而未能发挥实力。承诺与成果之间的鸿沟清楚可见，但是，有一

道鸿沟却尚无人察觉，那就是『公司领导人所朗望达成的目标』与『组织达成目标的能力』之间的落差。

现在人人都在谈变革。近年来，有一小批人倡言什么革命、再发明、量子变革(quantumchange)、突破性思考、大胆的目标、学习型组织(Learning organizations)等等。我们毋需在此揭穿这类说法的原形，不过再怎么伟大的想法，若不能转换为具体的行动步骤，就等于毫无意义可言。少了执行，突破性思考没有用，学习不会带来价值，员工无法达成延展性目标，革命也会半途而废。这样的改变反而使情况恶化，因为随之而来的失败会虚耗组织的能量。一而再、再而三的失败，终将摧毁组织。

最近我们开始由企业领导人口中听到比较务实的说法，例如他们只说要让自己的组织『更上层楼」，而不再那么好高骛远。奇异电器的执行长伊梅特(Jefflmmelt)就曾询问员工，该如何运用现代科技找出让组织提升层次的方法，并且争取更好的价格、利润与营收成长。这正足一种以执行为导向的变革，并且以事实为依掳一真工可以预想并讨论有待进行的具体事项，也体认到唯有靠执行才能带来有意义的变革。除非所有主管都能在每一个阶段上维护执行的纪律，否则公司不可能实践承诺，也难以因应变革而调适良好。执行必须成为公司策略与目标的一部分，而不再是期望与成果之间失落的环节。因此，执行是企业领导人重要---事实上，应该是最重要---的工作。如果不知道如何执行，领导人的努力注定会事倍功半。

执行力成为显学

现在，企业领导人间始注意到执行与经营成果间的关联。康柏的董事会在开革前执行长费佛后，董事长兼创办人罗森(Ben Rosen)指出，公司策略并没有问题，改革应该是在『执行方面""我们的计划是加速决策过程，让公司更有效率。』朗讯的董事会在二OOO 年十月解聘前执行长麦克金(Richard McGinn)，他的继任者夏克特(HenrySchacht)说:『我们的课题在于执行与专注。』以高阶职位为对象的猎人头公司，现在常会接到客户这样的电话: 『帮我找个能够执行的人。』葛斯特纳(Louis v.Gerstner)在IBM 二〇〇〇年的年报中曾如此形容他的继任者帕米沙诺(Samuel Palmisano) : 『他真正擅长的，乃是确保我们能切实执行。』美国全国董事协会(NationalAssociation of Corporate Directors)对主管在评量本身绩效时应注重的项目有一份清单，其中『执行』一项于二〇〇一年初增列进去。该协会认为，指导者必须自问公司的执行情况如何，同时应检讨预期目标与管理阶层绩效间的落差。他们发现，现在会这样自我检讨的董事会相当罕见。尽管对执行有这么多的谈论，却几乎没人知道它究竟是什么。当我们教导与执行相关的课题时，常会要求对方先就此下个定义。他们一开始部认为这并不难，而且起初也的确讲得头头足道。他们会说:『执行就是把事情做完」、『执行是有关于公司的经营，与构想或规画是相对的。执行是去实践我们的目标。』不过等我们问起「如何」把事情做完时，这场对话很快就无以为继。无论教授的对象是学生或高阶主管，我们都很快地发现---他们自己也心知肚明---他们对执行的意义究竟为何，可以说是毫无慨念。一般的书本或报章杂志在提及执行时，情况也好不到哪里。读者只会得到模糊的印象，执行好像是指做事更有效、更仔细、更注意细节，从来没人能说清楚其中的真正意涵。即使有些

人指出执行不力是招致失败的原因，但往往也只是认为执行就是注意细节而已。例如之前提到的康柏创办人罗森就对公司的状况有正确的评论，但是就算他本人知道怎么作才能切实执行，康怕的领导阶层却显然一直未能理解个中真义。

要了解执行的意义，必须谨记三项关键要点.执行是一种纪律，是策略不可分割的.执行是企业领导人首要的工作。执行必须成为组织文化的核心成分。

执行是一种纪律

一般人认为执行不过是属于企业的战术层而，这可是大错特错。战术虽是执行的核心，却不等于执行。执行乃是策略的根本，也必须是形成策略的依据。因为未先衡量组织的执行能力，就不可能规画出象样的策略。如果你谈的是把事情做完这类的细节性问题，可以冠上诸加实施流程、落实细节等任何名称，但可千万别把执行与战术混为一谈。执行是一套系统化流程，严谨地探讨「如何」与『是什么」、提出质疑、不厌其烦地追踪进度、确保权责分明。流程中包含对企业环镜提出假设、评估组织能力、把策略、营运以及预定执行策略的人员连结起来，让这些人员能和各项执行纪律同步运作，并将报酬与成效连结在一起。此外，执行流程中还包含能随环境变迁而更动基本假设的机制，以及提升企业实力的机制，让企业有能力因应更具挑战性的策略。

究其本质，执行就是以有系统的方式，让自己能一直认清现实状况并据以采取行动。接下来我们会看到，大多数公司欠缺执行力的基本原因，在于不能好好面对现实。有不少著作谈到奇异电器前执行长威尔许的管理风格---尤其是他的强悍兴直率。某些人或许会称之为不留情画，我们却认为，他在管理上所留下最宝贵的传承，便是强力将务实精神纳入奇异所有的管理流程中，使其成为执行文化的典范。

执行的重心在于三项核心流程:人员流程、策略流程、营运流程。虽然形式未必一致，但每家企业都会用到这些流程。不过常看到的是:三项流程之间各行其是，没有什么关联:相关负责人视之为例行公事，只希望尽快执行完毕，好回去做正事:执行长与高阶领导团队对于人员、策略与营运相关计划的评估，每年所花费的时间通常不超过半天，而且过程也不甚热烈，大家只是静静地坐着，看着以Powerpoint所做的报告，根本不提出问题。

过程中缺乏讨论，所以得下到太多有用的结果。会议结束时，离席的人员对他们参与设计的行动方案没有投入感。失败的结果可说是注定的。你必须透过有活力的对话，才能让企业的现实面浮现出来;你必须让大家为结果负责---让所有相关人员公开讨论并取得共识---才能完成任务，并且奖赏表现最佳者:你必须追踪进度，才能确保计划不致脱轨。

公司所要执行的重要事项，必须在这些过程中决定，执行力良好的公司对此莫不采取严谨、认真而深入的态度。什麼人该做哪项工作，该如何考核兴管理？策略的执行需要哪些人力、技术、生产和财务资源？两年后，当策略迈人下一阶段时，组织是否仍具备上述各项资源？策略是否能使获利达到应有的水平？策略可否分割为较易推动的几个方案？参与流程的相关人员会就这些问题争辩，努力发掘真实情况，并达成具体务实的结论。每个人都明白自己有责任完成工作，同时也承诺要负起这样的责任。这三种流程彼此紧密联结，而不是由员工各行其是。策略流程会将

人员与营运现实纳入考虑:人员的挑选与升迁会参考策略与营运计划:营运流程则会与策略目标以及人力水平相互扣合;最要紧的是，企业领导人及其领导团队要能深度投入这二项流程，因为他们才是这些流程的负责人，而不是策略规画师、人力资源部门或财务幕僚等。

领导人必须亲自参与执行

许多企业领导人都会认为，居高位音不必操心实际经营间的细节事务。在这种观点下，领导可说是相当愉快的事：你高高站在山顶，思索策略性问题，并且以种种美好愿景来激励属下，至于一些麻烦的事就交由经理人去处理。这种想法自然会澈起大家有为者亦若是的心理，毕竟谁不希望能尽享所有的乐趣与光荣，又不必弄脏自己的双手？相反地，如今『经理人』几乎已经成为受人轻视的称呼，又有谁乐于在鸡尾酒会上告诉别人:『我的目标是当个经理』？这样的思考方式实属偏差，而且造成重大的损害。唯有当领导人的心思与灵魂和公司融为一体时，这家公司才会具有执行力。虽然做大方向的思考、能同时应付投资人及政治人物等，都是领导工作的一部分，但领导工作却不仅止于此。领导人必须亲自、且深入地投身企业之中。要执行成功，必须对企业的营运、人员与环境有完整的了解;唯有领导人所在的位置才能达到这样的了解；而且也唯有透过领导人亲自深入参与执行的实质面、甚至某些细节，才可能让执行力展现出来。

领导人要做好执行的工作，必须管理三项核心流程:挑选各级主管、设定策略方向，主导营运。这些行动乃是执行的要义所在，因此不论组织规模大小，领导人都不应授权他人处埋。试想一下，如果球队的教练把所有的时间部花在办公室里，忙着洽谈新球员加入事宜，而将真正的教练工作授权给助理，那么球队的情况会如何？一位称职的教练必须随时观察球员在球场上的个别表现与团队合作精神，甚至是他们在更衣室内的情形，如此才能深入地了解球员及其真正实力，也才能将自己的经验、智慧与专业看法直接传授给他们。

企业领导人亦复如此。只有领导人，才提得出每个人都心须回答的高难度问题，而且，相互讨论并做出正确抉择的过程，也要靠领导人主持。而唯有密切参与的领导人，才可能对公司状况有深入的了解，具备宏观的看法，提出一针见血的问题。也唯有领导人，才能设定组织内对话的基调。对话乃是企业文化的核心，也是工作的基本单位。人员之间彼此交谈的情况如何，绝对会影响组织运作的庆窳。对话气氛是否矫揉浮夸，政治化，支离破碎，乃至闪烁其词？运是坦率诚恳、就事论事，提出适当的问题并相互讨论，而后找出可行的解决之道？如果是前者---这种情形在许多公司屡见不鲜---事实永远不会浮现出来。如果是后者，领导人必须和管理团队一同站到球场上，认真持续地维持这样的作风。

简言之，领导人必须经营好三项核心流程，同时以全心全力投入其中。包熙迪:当我任命一位新的经理人时，找会请他到办公室来讨论三项课题。首先，他的行为必须能符合最高的诚实标准，这一点毫无妥协余地---只要一有违反，必须立刻离职。其次.他必须知道顾客王上的道理。最后，我会说:『你必须了解人员、策略与营运这三项流程，而且必须管理这三项流惺。你所投注的精力与关心愈多，对公司的贡献就愈大。如果你不了解这点，就不可能在这里成功。」认真从事这三项流程的公

司，其表现明显优于那些只是敷衍了事的公司。如果你的公司不够认真，就不可能从中得到应有的收获，只是徒然浪费不少时间和精神。例如，每个领导人都喜欢说，人才是企业成功与否的最重要因素，但是他们却又常假手人力资源部门来进行人员评鉴或奖励，并对他们所做的评占建议照案核准，有太多主管规避以集体方式公开讨论人事问题，这实在不是领导人应有的作风。只有本部门的主管才最了解员工的表现，并且做出正确的评价，因为正确的判断乃是来自于实际的接触与经验。当公司运作顺利时，我会花20%的时间在人员流程上:而在组织进行重整时，这个比重会提高到40％。在比所谈的并非面试应霉者或挑选员工，而是真正去了解员工。我到工厂视察时，会先花半个钟头和经理人坐下来谈，讨论他手下员工的能力，看看谁的表现优异，谁又需要协助。接下来，我会和全体员工开会，倾听他们的发言。会后，我会坐下来谈谈我对全体员工的观感，并且写一封正式信函，确认会议中达成的协议事项。我评鉴员工的表现，不只限于公司的正式考核，而是每年会有二到三次。

当我们在联合讯号，(AlliedSignal)实施这些流程时.有位仁兄在开会时对我说:『你看看，我今年又得把这套人员流程再行礼如仪一次。』找回答他:『这是我听过最蠢的话，因为这等于告诉全世界，你对自己的工作有多么无知。如果你真是这么想，最好去做别的工作，因为你不可能在这里有好成绩，出不可能成功。还有句话我没有公开说出来，只在心里想:这或许表示我用错了人。还好他日后不再有类似的言论。我倒不认为他真的开始喜欢人员流程，但至少他去做了，也有了一些收获。他必须了解自己的员工，并且让他们变得更优秀。不少领导人在听到我们提及领导人必须亲自参与三项核心流程时，他们的反应是:『你这是要我事必躬亲，我才不干。』或是: 『这可不是我的风格，我会放手给员工发挥。』我们完全同意事必躬亲式管理并不足取，它会削弱员工的自信，扼杀他们的创意，让他们丧失独立思考的能力。这种管理风格不容易把事情做好---事必躬亲的管理者对于该做八事，往往不如真正负责的属下那么清楚。不过，真正领导一个组织，绝对不同于只是待在领导的职位上。那些夸耀自己能放手或相信授权做法的领导人，并不触碰企业日常的课题。他们既不去面对绩效欠佳的员工，也不去发现问题并寻求解决、他们只是待在领导的位子上，这等于只仿了一半的工作。亲自领导执行的工作并非事必躬亲，或是专断独裁，不肯授权，而是一种主动的投入，进行领导人原本就该做的事。在梢后的章节中，你会看到善于执行的领导人将自身融入执行的实质面、甚至关键的细节中。他们会运用本身对企业的了解，不断探索与质疑，找出企业的弱点，然后再集员工之力共同改善。

有执行力的领导人会建立起一个执行的架构，营造出有利于执行的文化与流程，奖励并擢升能迅速完成工作的员工。至于领导人对此一架构的参与，则表现在任务的分派与后续追踪上。也就是说，领导人必须确定员工真的了解事情的先后顺序为何，要做到这点，领导人必须对公司有透彻的了解，并且能提出犀刊的问题。通常，善于执行的领导人甚至无须告知员工该做什么；他只需提出问题，让员工去思索自己该做些什么。透过这样的方式来指导员工，领导人不但能传授自身的经验，还能教育员工跳出过去习惯的思考方式。在这种领导风格下，不但不会压抑真工，反而可以协助他们拓展本身的领导长才。

无论足威尔许领导下的奇异电器，华顿(Sam Walton)领导下的威名百货，还是克列赫(Herb Kelleher)领导下的西南航空，公司内部都可以强烈感受到这些领导人无所不在。几乎每位员工都认识他们，了解他们的主张，也知道他们对员工有何期望。这是由于他们强势的人格特质吗？没错，不过单有强势人格特质并没有用处。日光(Sunbeam、的邓洛普(Dunlap)因大刀阔斧削减成本而名声大噪，他也同样具备强势人格特质，但原本寄望经由他而起死回生的公司，却毁在他的手中.威尔许、华顿与克列赫是优秀的沟通者吗？答案同样是肯定的，不过这里还是一样有但书：沟通所发挥的效用可能会截然不同。重要的是沟通的实质以及沟通者的特质－－包括倾听与谈话的能力。也许这些人是实行了『走动式管理』(managementby walking around)，才成为优秀的领导人。我们都看过一些报导，描述克列赫或华顿如何突如其来地出现在作业现场，与行李输送或仓储人员交谈。走动式管理诚然有用也很重要一－但前提是到处走动的领导人要知道该说些什么，该听些什么。这类领导人之所以能在公司内无所不在而且深具影响力，乃是因为『他们就是企业本身』。他们密切留意员工与营运方面的状况，了解事实，并且不避讳讨论实情，这样自然能凝聚向心力。他们对细节知之甚详，对从事的工作兴致高昂，同时热切期盼取得成果。这些领导人不是靠谆谆告诫或公开喊话来激励贝工，而是以身作则，让人人都同样充满活力。

威尔许在奇异担任执行长二十年，在最后一年任期中，他每周会花十小时来审核公司各单位的营运计划，同时也密切参与员工之间的对话。即使在事业生涯的最后时刻，威尔许还是不尸位素餐，以主动参与的方式来领导公司。

执行必须融入文化中

谈到这里我们应该了解，执行绝非任何信手捻来，立即可以在组织中推动的计划。如果领导人说:「好，现在为了变革，我们要彻底执行』，那充其量只是实施另一个昙花一现的方案，不可能有持久的力量。除了领导人必须亲自参与执行的工作之外，组织中每一个人也都必须了解并力行执行的纪律。执行必须纳入薪资系统以及员工行为准则之中。我们在第四章会谈到，专注于执行不仅是企业文化的重要部分，也是个可靠的方式，以创造出有意义的文化变迁。做好执行的方法之一，可以六标准差流程(six sigmaProcesses)为借镜，持续下断地进行改善。实施这套方法时，员工必须注意超过可容忍误差以外的状况，然后迅速改善问题。利用这个流程，可以不断提升标准值，以改善质量与产量。如果再透过各单位通力合作，改善流程在整个组织内运作的情况，如此不但可以力求务实，尚能透过流程持续进行改善，这不仅是行为上的重大变革----事实上也改变了企业文化。善于执行的领导人会留意找寻偏离管理可容忍范围的情况，也就是理想与实际结果的落差，无论是擭利率或人员擢升等所有事项均可适用。接下来他们会设法消弭落差，同时全面提高整个组织的标准。和六标准差一样，执行的纪律要能发挥功效，有赖员工都受过相关训练，同时毫不间断地实行。如果只靠系统内的少数人去做，是不可能成功的。执行必须成为组织文化的一部廾，驱策各阶层所有主管的行为。执行应由高阶主管开始，不过即使你并非高阶主管，还是可以在自己的组织内施行。这样做可以累积并展现你的技能，帮助你在事业上更上层楼，同时，如此一来当可说服企业内其它人起而效

尤。

执行为何不受重视？

如果执行那么重要，为什么会如此为人忽视？其实企业界并未完全遗忘此事，只不过，往往要在执行力欠缺时，人们才会感受良多。当决策无法贯彻、进度未能切实追踪，或承诺未能实现时，人们内心深深地了解有某种东西欠缺了。人们千方百计地寻求答案，不仅调查那些能够达成经营目标的公司是如何做到的，还在公司的结构、流程或文化中找寻解答。然而人们罕能领悟个中原由，这是因为执行尚来成为一门广为人知或普遍传授的学问。人们根本不知道自己寻找的究竟是什么。真正的问题出在「执行』。这个词汇听起来平凡无奇，就像是领导人授权给下面的人处理事务一股。人们不禁会问，难道伟大的执行长或诺贝尔奖得主是透过执行而获得光荣成就的吗？事实上，的确如此，而由此我们可看到一个极大的认知谬误。

一般人以为人光靠聪明才智就可以有很好的成就，这种想法其实只对了一半，因为人们大都忽略了:所谓的聪明才智，在发展并验证某种想法时，还是不能缺少严谨不懈的努力。或许这是所谓电视世代教养方式下的后果，误导大家产生不切实际的幻觉，以为任何构想都可以立即开花结果。聪明才智会面对各式各样的挑战:构思宏伟的观念或广阔的蓝图常是直觉性的:而将广阔的蓝图化为一组可执行的行动，则属分析性质，在这个过程中，会面临知性、感性乃至创意上的重大挑战。诺贝尔奖得主的成功，是由于他们能精确地执行某项证明的所有细节，并让他人可重作、验证或应用此项证明。他们透过测试，发现别人未曾看到的模式、关联与连结。爱因斯坦花了十年以上的工夫，导出一套详细的证明来解释相对论。这就是执行----数学运算中的详尽证明步骤。定理要经过证明，才站得住脚。爱因斯坦不可能将执行的工作授权他人，因为其它人根本没有这样的聪明才智。

执行所需要的的聪明才智是指透过持续性、建设性的钻研，以深入问题的核心，假设某一部门的经理在市场展望持平的情况下，规划下一年度的销售额有8%的成长。大多数主管在审核预算时，会不经讨论就接受这个数字。但在有执行力的公司，领导人在审核时会注意目标是否符合实际。他会询问这位经理:『你的目标不错，可是增加的销售要从哪里来？有什么产品可以对成长有贡献？谁会来买，我们又该如何吸引这些客户？我们的竞争音会有什么反应？我们该设定怎样的阶段性目标？」如果第一季结束时未能达成阶段性目标，便代表黄灯亮起：有些状况可能不符合预期，必须作些变更。

如果领导人对组织本身的执行能力有所疑虑，他可能会更深入追问: 『负责执行的人是否适当？是否权卖分明？需要哪些人配合？又该如何鼓励他们愿意去配合？现有的薪资制度是否能激励他们为共同的目标努力？』换言之，领导人并不是只在计划上签字认可而已，还希望听到解释，而且会下断追问下去，直到答案完全清楚为止。透过领导技巧的发挥，他能令在场所有人都投入对话中，让每个人都有机会公开表达观点，同时共同评估计划是否需要修正。这种场台不但让经理人有机会向他们的领导人学习，领导人也可以向经理人学习，同时也将相关知识博递给所有参与计划的人。假如讨论的课题是加何提高生产力，那么还有更多的问题要问：

『我们的预算中列有五个方案，而且你说每一个方案，都至少可以替公司节省好几百万元。这些方案究竟是什么？从什么地方省到钱？预定进度如何？要达成目栗必须花多少经费？谁又是整件事的负责人？』组织要能执行，必须诸事俱全:有适当的人员，能个别或协力在正确的时间专注于正确的细节。对领导人而言，由概念到发展出关键性的细节乃是一条漫漫长路。你必须检视一大堆庞杂的事实与想法，而其中错综复杂的交互关联，更可能大到难以估量的地步;你必须经由讨论决定该承担何种风险，由哪个单位来承担:你必须细心琢磨各项细节，挑出值得注意的部分；然后你必须将这些事项分派给负责的人，并确保他们能配合其中的关键部分，落实在日常的工作中。

这样的决策有赖对企业本身以及外在环境具有充分的知识，也有赖知人之明，了解员工的能力、可靠性、优缺点。同时不可或缺的还有高度的专注与敏锐的思考，以及进行坦诚且务实之对话的高超技巧。这项工作对人们聪明才智的挑战，可想而知。领导工作若是缺少执行的环节，就称不上有始有终，效力也会打折扣，其它各项领导特质也会沦为空话。在第二章，我们会透过四家企业及其领导人的故事，来说明为何执行会成为成败胜负的关键所在。

第二章甩开竞争对手的关键

每个伟大的领导人对执行都具有天生本能，他们常会说：『除非我能实现这个计划，否则它一点意义也没有』这类的话。然而一般对领导人的挑选、培训、发展，却未重视此一事实。根据我们的观察，晋升至企业顶端位置的人，有相当大的比例是以高层次思想家著称，而这也成为他们个人的『品牌』。这种人会对每个伟大的新构想产生知性上的喜悦，并且兴致勃勃地实行。他们是高明的慨念建构者，擅长理解与解释策略，而且，他们知道这是目己再上一层楼的本钱。他们对『如何』把事情做完，并不感兴趣，那是其它人该去伤脑筋的事。

对负责雇用与升迁的人员来说，判定个人的智力高低并非难事；但要由他的过往记录分析此人在执行上的技巧高低则困难得多；如果相关绩效乃是由众人共同缔造的，则难度就更为提高。高明的概念建构者不见得知道该如何执行，而且有不少这类人不晓得该怎样将愿景化为各项具体的任务，因为他们的高层次思考范围太过广泛。他们不会贯彻到底，有始有终，细节的事务让他们感到不耐。他们不会将思考化为具体的细节，或预见可能出现的阻碍。而由于他们没有参与实际的工作，所以他们也不知道该如何由组织内挑选有执行力的人员，这种知人之明是需要由经验中累积而来的。

执行长的苦恼

我们在前一章开始时描述过一位诸事不顺的执行长，在此姑且称之为乔伊，他可以说是典型拙于执行的领导者。接下来我们要更深入探讨他的问题，另外还要谈谈两位知名执行长的故事，他们的公司都未能将领导人伟大的愿景付诸执行。

你还记得，乔伊不了解为何他的员工无法获致预期的成果。他聘请一家顶级顾问公司设计新策略，进行了几宗购并案，并与华尔街保持良好关系。由于他在交易上的长才与进行购并行动，公司股票的价益比在不到两年内大幅上升。乔伊长于营销与客户关系，和财务长之间也维持良好而亲近的关系。他设定延展性目标，由财务长将数字交代给负责营运的人员。乔伊不采取事必躬亲式管埋，他会将细节交由直属部下来执行，包括北美事业部执行副总与生产总监在内。不过，乔伊会监控每季的营运数字，只要未达成目标.他就立到打电话给负责的人，以最严厉的语氯要求他们改善。这种每季评估可是毫下留情的。恨据博统管理的分析标准，万伊该做的事都做了；但根据执行的标准来看，他几乎一无是处。目标与成果之间出现鸿沟，反映乔伊的雄心与组织的现实间存有断层,事实上，他所设定的目标打从一开始就不切实际。其中一个严重的问题是，公司的工厂根本无法生产足够的产品，因为有某位经理人主导的流程改善计划进度落后了十二个月，而乔伊却对此毫无所悉。虽然当手下的主管未能达成目标数字时，他会不断唠叨他们，可是他却从不追问原因出住哪里。善于执行的领导人会立即对此提出质问，然后把焦点放到原因上---毕竟，单看结果的数字解决不了问题。此外，他还会问，流程的实施是否符合进度？执行副总兴生产总监是否了解问题何在，又计划采取什么对策？乔伊和不少执行长的想

法一样，认为提出上面那些问题乃是生产总监的职责，至于执行副总的职责则是要确认这些问题确实有人提出。不过，和许多执行长一样，乔伊并没有做到知人善任，因为他这两位主管同样都对执行并不内行，由执行副总过去的经历来看，他几乎每三年就跳到一个新职位，没有机会好好待在一个地方。至于生产总监则来自一家顾问公司，是一位相当聪明的财务人才，也被公认是五年后继任执行长的热门人选。问题是他对经营一窍不通，为人也不厚道，因此手下的工厂经理都不服他。如果这些主管能和制造部门人员进行公开讨论，或许就可以发现生产上的瓶颈何在，可惜他们并没有这么作，而只不过把一些目标数字交待下去。再者，虽然延展性目标有助于员工打破成规，把事情做得更好，但如果目标完全不切实际，或是相关人员在制定目标前没有机会参与讨论并产生共鸣，情况反而会更糟。

如果乔伊具有执行的知识，他的行为会有什么不同？首先，他会让所有要为策略计划成果负责的人员---包括重要的生产部门员工-----参兴计划的规画过程。他们会根据组织本身的能力来设定目标，其中也包括挑选适当的人做适当的事。如果执行副总不谙如何执行，乔伊必须尽早指导他该做些什么，并协助他学习如何执行。如果他还是没有进步，就唯有撤换一途（继任乔伊的执行长就这么做了）其次，乔伊应该询问员工要『如何』执行：明确地说，就是他们要如何如期地让需求达到预估水平，又如何完成存货周转率以及成本与质量的目标？如果有人对这些问题还没有答案，就必设法在计划开始实施前找出解答。

第二.乔伊会为计划的进展设定阶段性目栗，并要求负责人严守权责分明的原则。举例而言，乔伊会和他们达成协议：计划有X％要在日期Y 之前完成，而且有Z％的员工要在流程中接受训练。如果经理人无法达到阶段性目标，便必须向他报告，由他协助采取补救行动。第四，乔伊会制定应变方案，以因应意料之外的状况，如市场转移、零件短缺，或其它外在环境的改变。乔伊虽然聪明，却不懂得如何执行。聘请他担任执行长的人，由他过去的记录中根本预料不到他的失败---因为他们在挑选时，只看重他善于处理交易以及购并的长才，而未把执行力列入考虑。

董事会将乔伊开革后，延聘一支懂得执行的团队接任。新执行长来自制造部门，他和团队成员邀请工厂经理人共同进行检讨并讨论如何执行，同时设定阶段性目标，透过有纪律、一贯性的检讨来追踪进度。

全录的执行落差

当全录聘请托曼(Richard C． Thoman)时，同样也没料到他会失败，因为他的思考能力算得上是近年来美国大公司领导人中的顶尖者，也是深受敬重的策略专家。一九九七年全录邀他担任营运长时，他是IBM 的财务长，也是该公司执行长葛斯特纳的心腹之一。托曼进入全录后被赋与的任务就是进行改革，而他在营运长任内，也的确推动了无数削减成本的方案，包括裁员以及缩减红利、津贴与出差费用等，同时，他还为一项新策略做奠基的工作。一九九九年四月，当董事会将他擢升为执行长后，他即着手进行这项改革大计，希望将全录由一个提供产品与服务的公司转型为解决方案提供者（ solutions provider），亦即结合软件、硬件与服务，并与微软及康柏等公司形成伙伴关系，建构起整个系统，以协助客户整合书面文件兴电子

信息。

对一个亟需愿景的公司而言，这项提案无疑相当振奋人心。在一九九九年股东年度大会上，托曼告诉投资人，全录『蓄势待发，准备迎接下一波辉煌的成功』，同时预测该年的盈余成长可达15％至20％。投资人颇为认同这一乐观的看法，使公司股价创下历史新高。然而这一愿景根本与现实脱节。全录几十年来一直有执行的问题，因此托曼所开的菜单远非全录所能消受。例如，在公司调整业务重心的初期，托曼实施了两项攸关重大的方案，而且两者的难度都颇高。其一是要将公司九十几个处理会计、单据、客户服务安排与访视的行政中心，整合简化为四个；其二是重组为数约三万的营销人员，其中半数左右将由原先的地区导向转为产业导向。这两项行动都有其必要性，也都很重要。整合行政作业可以降低成本并提升效率，而重组营销人力则可为新策略的核心奠定基础，顺利地由硬件供货商转型为提供全套解决方案的企业。然而到了当年年底，全录的状况却是一团混乱。

在行政作业转型期间，发货单迟迟未能开立、订单遗失、客户的要求无人理会。另一方面，业务代表在处理混乱状况之余，还得适应新组织与新的销售方式。其中有下少人被分派了新客户，还得忙着重新建立关系---可想而知，此举令许多长期的忠实客户产生疏离感。公司士气一蹶不振。来自营运的现金流量变成负值，投资人开始担心全录财务的健全性，股价由六十四美元暴跌至七美元。公司下得已只好出售部分业务以应付现金需求。

二OOO 年五月，董事长阿莱尔（Paul Allaire）把托曼叫到办公室，请他走路。究竟出了什么差错？同时推动两项如此庞大的方案，犯了执行上的大忌-----其中任何一项对公司都是沉重的负荷------会让原有的问题更形恶化。批评者指出，托曼的态度太疏远，未能与执行改革的人员建立密切的关系。但另一方面，全录排外的文化对空降者也不友善，托曼就曾表示，他并没有指派自己领导团队的权限。当企业进行重大改革时，应特别注意把适当的人才安置于关键的职位上，同时必须强化核心流程，以化解员工的反抗，确保计划的执行。然而，对全录而言，这两项基本条件部付诸阙如。

与现实脱节的朗讯

一九九六年，朗讯科技宣布由麦克金担任执行长时，各方均相当看好。麦克金是位营销高手，他以平易近人的方武向投资界解说公司光明的远景，也承诺营收与获利都将有亮丽的成长。当时市场气氛极度乐观，仿佛身置五万英呎的高空，董事会与投资人都未对麦克金的承诺表示质疑。由于合并了自美国电话电报公司分割而出的西方电器(WesternElectric)与贝尔实验室(Bell Lab)，朗讯在一九九七年决定专注于日益蓬勃的电信设备市场，涵盖范围由一般电话到交换网络及传输设备。有了贝尔实验室作为后盾，它在研发资源上的实力可谓无人能敌。

但麦克金在公司内部的执行上却遇到砠碍。他于二OOO 年十月遭公司开革，由原已退休的夏克特回锅接任.夏克特就指出:『我们已经超过了自己的执行能力。』随着电信业的泡沫破灭，几乎每家业者均无法幸免，不过朗讯却更早就开始走下坡，而且衰退的情形也比竞争对手更严重。在市场技术更新有如因特网一般快速时，麦克金却未能扭转西方电器反应迟缓的官僚化文化。朗讯的组织结构累赘，财务控制系统又不够健全。举例来说，主管拿不到依客户别、产品别或通路别来划分的获利

数据，所以在资源配置上便难以制定良好的决策。虽然属下曾要求麦克金改善这种情况，结果却徒劳无功。他也无力导正续效不彰的主管，或是请到如思科(Cisco)与北方电讯（Nortel）等竞争对手那样行事果决的主管。

基于上述种种原因，朗讯一直未能在新产品的开发技术上达成阶段性目标.错过了市场好景乍现的最佳时机。公司投下大笔资金装设思爱普(SAP)的商用软件，透过同一平台将公司各个部分连结起来，可是由于工作流程并未配合修正，结果大部分的投资部白白浪费。朗讯在头两年尚能达成财务目标，这是受惠于客户间掀起前所未见的资本投资热潮。不过，当时的营收泰半来自老式的语音网络交换机（voice-network switch)，其成长前景并不能长久持续。而且在这股热潮消退之前，公司在达成麦克金的承诺上，便已有左支右绌之戚。如果领导人对公司有更全面的了解，就不可能会设定如此不切实际的目标。朗讯并未生产当时市场需求最殷切的产品，如指引因特网连结的路由器(route)，以及具有宽带与高传输量的光纤设备。虽然贝尔实验室已对这两项产品进行研发与上市的工作，但速度上却缓下济急。朗讯在路由器与光纤设备两项产品上丧失先机，一般认为是策略失当。事实上，它正可显示出执行与策略之间具有多么密不可分的关联。一九九八年，朗讯曾与裘尼佩网络(Jurllper Networks)洽谈收购事宜，但后来却决定自行研发。执行之道首重了解自己的实力，而朗讯当时并没有能力及时推出这项产品。懂得执行之道的人看到公司在一项最为炙手可热的市场上完全缺席时，至少不会做出如此离谱的成长预估。

同样地，光学设备方面的策略失当也源自执行不良---不过症结是未能察觉外在环境的变迁。早在一九九七年，朗讯的工程师就吁请高阶主管让他们着手研发光纤产品，但领导阶层惯于听取最大客户的意见---包括朗讯原先的母公司美国电话电报，以及由贝尔衍生出去的公司一而这些大客户对光纤设备并不感兴趣。这正是所谓『创新者两难』(innovator's dilemma)的典型案例---意指在某项成熟科技上拥有最强优势的公司在驾驭新科技上，往往最不成功。其实『创新者两难』也可以从执行上找到解答，只是一股人未能了解。如果你真懂得执行，也拥有必要的资源，那么除了现在的客户之外，你也该听听未来客户的意见，为他们的需求预做规画。北方电讯当时也由大客户口中听到同样的说辞，但它却看到了正在萌芽的需求，做好因应的准备。

再者，朗讯在疯狂扩大营收的做法下，同时往大多方向发展。它增添一大堆无利可图的产品线，同时还收购了一些兴本身业务无法捏合的公司。这些购并来的公司中有不少主管因无法适应官僚文化而离开，使得这些购并而来的公司很虽经营下去。成本如脱缰野马般飞涨。由于三十几项购并行动，加上人力扩增五成左右，达到十六万人之多，导致资源闲置，成本偏高，也降低了前景的能见度。

朗讯失败的结局早在电信市场崩盘前，即已提前出现。受到不切实际的成长目标的压力，员工各行其是，无所不用其极。销售人员对客户提供超额的融资、信用与折扣，还答应收回客户卖不出去的设备，甚至在产品刚运往经销商时就登录为销货。其结果是资产负债表令人惨不忍睹。就以一九九九年为例，营收虽然成长20％，但应收帐款却以二倍的速度暴增至一百亿美元以上。公司因为受到大手笔购并案的融资所拖累，累积了巨额负债，濒临破产边缘。在情势所逼下，公司不得不以贱价出售本身的业务，最严重的时刻发生在与法商阿尔卡特(Alcatel）洽谈的阶段，公司

甚至有丧失独立性之虞。

在科技业荣景一片大好之际，无论业界人士或投资人都没料到业绩会如此急剧衰退。不过长于执行的领导人应该会仔细研究公司的情况，以期对市场风险的评估能符合实际。恨据公开的数据，麦克金并没有这么做，而且他在任内的最后一年时，显然已与外界完全脱节.他有好几次不得不调降财务预测，但直到遭董事会革职前的周末，他还坚持称朗讯正在处理自己所面临的问题。事后回顾起来，《华尔街日报》（WallStreetJournal）有如下的报导:熟悉该公司状况的人指出，早在一年前就有几位主管告知麦克金先生，公司需要大幅调降财务预测，因为最新的产品尚未完成，而旧产品的销售又势将走下坡。某位了解这次讨论情况的人士说，『他断然拒绝这项建议。他说市场正在成长，绝对没有理由说我们不会成长。他对现状完全视若无睹。』在最近接受访问时，麦克金的确承认，当朗讯由美国电话电报公司独立出来，窜升为明星公司的那几年，他从未想过公司可能有光彩褪去的时候。

EDS 绝处逢生

现在让我们来看另一家公司如何绝处逢生，在新执行长的领导下引进执行的纪律。一九九九年一月，布朗(DickBrown)接下EDS(编注：Electronic DataSystems.台湾分公司名为『中国嘉通』）公司执行长一职时，该公司面临的问题与全录颇为类似。EDS 一手创建了计算机服务业外包的领域，而且称霸了好几十年。之后信息科技市场发生变化，但EDS 却一成不变，以致未能像IBM 等竞争者那样把握住成长的契机。公司营收未见成长，获利不断下降，股价也跟着一落千丈。

布朗和托曼一样，也是出身于另一个产业。他过去在电信业时，曾有过让英国电信笼头电缆与无线（Cable&Wireless)起死回生的记录。进入EDS 后，他所面对的是一个根深柢固、需要彻底变革的文化，其中充斥着犹疑不决与权责不明，而且组织结构也无法配合市场的需要。EDS 和全录相似之处还有两点：布朗上任后不久，就为营收与攫利成长设定雄心勃勃的目标，让公司大多数人都认定无法实现：同时他也推动公司进行大规模的重组工作。

不过两者的相似处到此为止。布朗是非常重视执行的人，也彻底展现自己是真正负责的主导者。他虽然谦称目前EDS 的转型仍在进行中，但他确实在两年内就让公司有一番彻底的改变。他为EDS 注入消失已久的活力与专注，同时也达成了预定的盈余与成长目标。布朗以敏锐的眼光看出，EDS 只要能迎合企业对信息科技服务快速增长的新需求，就能有强劲的成长与获利。这些服务包括协助企业内部数字化，虚拟零售(virtual retaillng』与电子化整合，让企业能与供货商、客户以及其它的服务提供者共同合作，如同一个整合完善的企业。就算是最优秀的企业信息科技部门，要能掌握这样的变迁都属难事，对于那些资源有限的公司而言，就更是严重的问题。布朗看出，EDS 正具备满足这些市场的核心实力。公司不但拥有丰沛的资源，既能以低价提供最制式化的营运服务，也可透过一九九五年购并的顾问公司A.T.喀尔尼（A.T.Kearne），提供最高层次的策略谘商。公司员工在解决客户问题上拥有既深且广的技术专业与经验，累积了庞大的智慧资本。EDS 的文化有项优点，就是有一股强烈的『做得到』的精神，这是由创办人裴洛（Ross Perot)传承下来的，某位主管称之为『相信我们能为客户完成不可能任务的信念』。

不过，EDS 也受困于本身老旧的结构与文化。四十多个根据产业别组成的策

略业务单位，如通讯，消费性商品、州际医疗等，让公司成为山头割据的局面。这些山头有各自的主管、规章、人员，甚至政策，很难通力合作。因此就算市场出现新的机会，EDS 也无法适时把握。布朗要如何应用公司的智能资本来因应新环境？EDS 需要一个新的组织结构，不过在此之前，布朗必须先改变公司的文化，引进权责分明、互助合作的精神。

推动执行文化

布朗亲自出马。首先，他深入了解公司，到各个部门巡回访视三个月，正式或非正式地会见各阶层员工，与他们交谈并倾听意见。他每周传送电子邮件给整个公司、告知员工他的想法，也邀请他们给予响应或提出建言。他坦率平易的讯息不仅能和员工沟通看法，还能改变员工的态度。透过这种做法，他让公司的每位员工都能明了公司的目标与问题，并熟悉新的领导风格；同时，经理人也会承受来自基层的压力，要求他们说明工作的优先级。布朗还会以其他方武提升信息的质量与流通。例如，将以往每季统计一次的销售数字改为每日呈报，而且公司首度向一百五十位左右的高阶主管提供公司的重大信息，包括获利率与每股盈余等。布朗由最高阶层开始，以崭新的方武推动权责分明与互助合作的精神。例如，他与营连长以及财务长在每个月主持『续效会议』，透过多方通话的连接，使企业一百五十位左右的高阶领导人参与其中。这个会议本质上是对公司营运持续进行检讨，将上个月以及本年度累积的绩效与当初承诺的目标进行比较。这种做法可以及早发现问题，激起警觉之心。未能达成目标者必须提出解释，并说明未来有何补救对策。

早朗在布朗开始推动新的执行文化时，这一会议还具有强化新的权责分明标准的作用。布朗说：『我想要强调的是，以前你的签名只是预算书上的一个字段，现在，当你签名时，便代表着对自己团队与其它部门许下承诺。接下来就要全看你的表现了。希望这样能够让主管们找回过去丧失的责任心，并再度建立起自己在员工心中的份量。』这个会议也让大家以前所未有的务实态度讨论公司的营运状况。大家的交谈态度直来直往，甚至毫不留情，目的便是要让真理愈辩愈明，同时也引导经理人培养出符合布朗所期许的行为模式。布朗说这样的会『高度的坦诚，让乐观的想法和高昂的士气，能够与现实取得平衡。我们将正面与负面的因素全部摊在旸光下。』对那些绩效不佳的主管而言，这类会议当然很不好受，他们必须当着同僚的面提出解释以及补救之道。布朗还补充说:『如果你的绩效实在太槽，会后我会再找你进一步商谈。』这类会后谈话通常是一连串的问题与建议，让主管想清楚要有正常的表现，应该采取哪些行动。

无论是绩效会议或会后谈话，用意都不在谴责。正如某位元老级的主管所言:『它是以正面、建设性的方武进行，不致让人难堪。不过，很自然的，每个人都会希望自己是属于表现良好的那一群。』会议中的讨论内容并不局限于营运数字。布朗忆及在早期的一次会议中，『有位主管发言表示，他很担心自己部门内不断增长的焦虑不安情绪，也很担心快速而剧烈的改变。他的部属纷纷发出质疑:『我们是否走得太快？我们是否行事近乎鲁莽？或许找们该放慢脚步，轻松一点，稍稍反省一下。』」布朗把这个问题丢给大家-----有意藉此来一堂震撼教育。他说:『我告诉大家，『这是一项领导能力的测试。与会者之中如果有人真的很担心我们的方向，很担心我们可能失败，我希望他现在就告诉我。你们不必害怕说出自己的担心。如果

你认为我们犯了严重的错误，正走上危险边缘，请现在就说出来。』

「没有人出声。所以我又说：『如果你们都不担心，那么忧虑从何而来呢？我不担心，你们也不担心。现在的问题是：你们有些人说的是一回事，可是身体语言表达的却是另一回事。你们告诉我，你们的属下绞紧双手，轻信谣言，对未来焦虑不安；可是，我得告诉你们，在我看来，你们这些领导阶层的表现和他们如出一辙。员工会效法他们的主管，如果你的部门觉得担心，而你却说你并不担心，那表示一定有问题。」

「按着我又回到正题。『以下就是对你们领导能力的测试：请你们安抚所属员工，给他们正确的信息，针对他们的忧虑对症下药。我不相信他们的忧虑有事实根据，我相信那纯属空穴来风。如果真是如此，那就是你们的错。』」

布朗为一百五十位高阶主管筹划了一系列的两天会议，让他们首度有机会接触公司各项计划、关键议题与财务状况的细节。他在第一次会议时说:『我希望你们都能站在我的层次上来看公司。这样做能让你们参与公司正在进行的事，出可以让你们专注于公司所面对最关键的课题。』这项聚会也让各路人马练习如何共事，不只在会议期间，还延伸到日常工作上。布朗指出:『如果我们彼此认识，当我们合作共事时，无论收到对方的便笺、电子邮件，还是看到对方的名字，脑海中就同时会有张睑孔浮现出来。我们属于同一团队，只有同心协力才能达成目标。』

布朗十分重视挑选人才，他曾开革数十位绩效不佳的主管。在新的领导作风下，人力资源部门（更名为领导与变迁管理）开发了一套薪资制度，将报酬与续效连结起来，同时设计了一组网络评量工具，协助业务部门主管强化对员工的考核。同时公司还针对不同部门的需求，为各阶层主管提供广泛的训练课程。无法处理好这些变革的主管，不是接受特别指导就是遭到开革。布朗还要求亲自分析销售人员的绩效，结果发现，过去六个月来有两成的销售人员业绩挂零。于是他询问销售部门的负责人：『这些人，你打算如何处置---还有他们的主管？』最后，这两成人员都遭到替换。

翻新组织架构

全录的组织重组一败涂地，相形之下，布朗的方案对公司整体的影响要重大得多，也复杂得多，可以说让EDS 经历了天翻地覆的改变。传统的策略性事业单位经过转换，变成以广泛市场区隔为中心的四条业务线：其一是电子解决方案(E Solutions），为延伸企业提供完整的服务，让企业和供货商与客户之间，能够从供应链网络到因特网安全系统的连结都全面电子化；其二是企业流程管理（Business ProcessManagement），以企业与政府部门为对象，提供行政与财务处理以及客户关系管理；其三是信息解决方案（information solutions），出售信息科技与通讯外包、代管数据储存、以及桌面系统管理；其四则是购并而来的A.T 喀而尼，专精于高层次咨询以及高级人才搜寻服务。（EDS）后来又增加了一条事业线，称为PLM 解决方案，为制造商捉供数字化的产品生命周期管理---由开发到与供货商合作都包括在内。）新的组织架构并不仅是按照市场来划分业务而已，更是首次能让EDS充分运用本身的智慧资本，动员全公司员工为客户提供解决方案。各事业线之间的合作，让EDS 能为每位客户提供高价值的服务组合，因为它本身的专业能力涵盖范围相当完整，举凡企业策略咨询、流程再设计与管理、网站经营等都包括在内。不

过要发挥新架构的功能，需要来自旧事业单位人员的配合，他们不但要学会新职务，还要学会要以新的方式共同合作。在此同时，员工们要完成的使命是每年以4％至6％的幅度提升生产力，创造一年十亿美元的再投资资金或利润。另一方面，引进新产品与推动产品上市的速度也不能放慢。

这次彻底翻新之所以能成功，是因为布朗让未来要实际执行工作的人员，来负责设计组织的架构。他集合了来自不同专业与地区的七位主管，共同设计这个新的组织模型。他们定期与布朗、营运长与财务长会面，经过十周不眠不休的努力，终于把模型设计出来。新旧组织的差异之大，从对主管的要求上就可以看得出来。过去各事业单位的主管只需专注自己部门的成功即可；而新模型的设计旨在追求公司整体成果极大化，因此需要不同业务部门间密切合作”对参与模型设计的多数主管而言，这是他们首次尝试这样的团队合作，其间遭遇到不少困难。

以下是其中一位成员参与该过程的心得:『我们是来自不同背景的七个人，各有不同的看法与下同的意见。有人偏重销售，有人偏重流通.有人具有国际视野，还有人产业知识丰富。而我们必须一致同意，我们设计的这个模型是大家都能完全接受的。「要做到这一点当然很困难。我可以告诉你，我们之间有过许多争执。有时候我们会气冲冲走出办公大楼，彼此看不顺眼。对我而言，妥协很不容易，因为我是主见很强的人。许多时候我真的很灰心。有几次我中途离席，坐进车里，心里想:『我们正在弄垮这家公司。』我在公司待了二十年，公司就等于是我的家，我希望它能安然无恙。想到我们正在摧毁它，真让我虽以忍受。「我想必须要经过一些情感与精神上的调整，才可能进行这样彻底的改革，也才能理解『过去我们怎么仿，并不代表未来一定也要这样做，我们必须要有开放的心胸。』最后，大家成了亲密好友.因为我们曾共同绞尽脑汁，费尽心思，一路走来，这真的是一个十分难得的成长经验。」就在这一切进行的同时，布朗还让全公司更专注于提升服务客户的水平，以争取逐年流失的客户。『卓越的服务』不再只是一句口号，对所有面对客户的主管以及各事业线的总裁而言，这也成为攸关绩效奖金的客观评量。时至今日，91%的EDS 客户对该公司的服务评价为『良好』或是『卓越』。

这些结果也可由EDS 的绩效中清楚看到。二OO 一年底，该公司营收创历史新高，市占率显著提高，而且连续十一季的营业利润率与每股盈余都有两位数的成长。自布朗上任以来，股价上涨了65％。二OO－年十二月，EDS 董事会的业务报告结束时，所有董事都走向布朗身边，一一向他致意，因为他不仅以三年不到的时间成功地将公司文化转型，同时在营运兴获利上也有杰出的续效。

本章所提到的三家公司，一度都属于美国企业的偶像级公司。全录、朗讯（还有西方电器与贝尔实验室）、EDS是当年整个产业的创始者，长期引领风骚，成为竞争者学习的标竿企业。时至今日，有两家正在困境中挣扎，企图重拾部分昔日的光彩，而第三家则重返荣耀，立志再次建立业界盟主的地位。其中差别何在？正是执行力的有无而已。

执行的纪律是由一整套建构要素作为基础，每位领导者都必须善于运用这些要素，秉持严谨一贯的态度，有效地设计、建构乃至操作三项核心流程。以下三章的内容，乃是综合精炼地说明这些要素：领导者的重要行为、文化变迁架构的操作性定义以及让员工适才适所。

EXECUTION

The Discipline of Getting Things Done

第二部达成执行力的三大重要基石

第三章领导人的七大重要行为

负责执行的领导人究竟该作些什么?如何才能避免事必躬亲，却仍对企业经营的细节了如指掌?以下所列的七大重要行为，构成了奠定执行能力不可或缺的第一块基石：

. 了解你的企业与员工
. 实事求是
. 设定明确的目标与优先级
. 后续追踪
. 谕功行赏
. 傅授经验以提升员工能力
. 了解自我

了解你的企业与员工

领导人必须时时以企业为念。在执行成效不彰的企业中，领导人往往与日常运作的真实情况脱节。虽然有人呈送大量的信息，却都经过筛选——由直属部下提供的数据，当然难脱各人的理解、能力以及业务重点的局限，至于幕僚也是各凭自身观点汇集资料。这些领导人并未实际参与行动，对业务不够投入，因此无法掌握组织全貌，与员工之间也难免产生隔阂。

包熙迪： 假设某位企业领导人到工厂或是事业总部巡视，和员工交流意见。表面上看来，他好像颇为关心员工子女的状况——在校表现是否杰出，对小区适应的程度等等；或者他还会聊到职棒、美式足球超级杯的战况，甚至当地棒球队的表现。他也可能会问一些有关业务的肤浅问题，好比：『你的薪水是哪一个等级？』他的态度虽然亲和有礼，但是这样一位领导人其实并未与企业融为一体。

访谈结束之后，某些经理人可能会觉得气氛融洽和谐，大大松了一口气。然而，较为优秀的经理人则会感到失望，他们会自问，这样有意义吗？在领导人到访之前，他们下了一番工夫，准备好要回答一些困难的问题——优秀的人才乐于被质询，因为他们对业务的了解胜过领导人。如今，这些人深感挫折，也失去了工作的热忱。他们没有机会在领导人面前留下好印象——当然，他们对领导人的印象也好不到哪里去。

最重要的是，这位领导人什么也没学到。日后当他侃侃而谈公司前景时，媒体记者或证券分析师可能对他颇为推崇，然而，他自己企业的员工却心里有数，他们会私下议论『他根本不了解这里的情况，居然还讲得这么理所当然的样子？』这好比越战时，美国有些政客访问越南的状况，他们四处看看，和一些高阶将领谈谈，再翻看一些数据之后，便宣称战事相当乐观，他们已见到隧道尽头的亮光。才怪！

如果我听到一些有关经理人的传闻，我会亲自视察工厂，希望亲自查证状况。若是此人真如传闻一样能干，我会让他有机会更进一步加强实力。我会与他深入讨论一些问题，就算他的思虑已相当周详，我可能还是会提示一些他不曾想到的观点。如果传闻此人的绩效不佳，我会自行判断他究竟是否适任。同时，我也想更了解他所带领的团队，我会设法东问西问，以便得到更清楚而且明确的印象。

接下来我会尽可能多见一些员工，并且花半个小时以投影片向他们简报公司目前的情况，然后我会以一个小时的时间回答问题。从员工的问题与对话中，我便能得知经理人平常与员工相互沟通的状况。如果没有人敢提出问题，可想而知，组织的作风必定不够开放。若是没有人敢向我提出尖锐的问题，好比：『执行长，你今年会拿到多少红利？』我就可以判定他们不会畅所欲言。

工会代表也会在场，在听完我的说法后，他可能会问今年是否会裁员。我的回答是：『此事还没有定论，工厂的命运取决于客户的满意度。换言之，我们必须让产品的成本更有竞争力——而且还得交货快速。也就是我们必须大幅提升工厂的生产力。』重点在于，当你查访真相之际，不但自己可以学到东西，员工也同样可以学到东西，双方都能从对话中受益。而且，让工厂主管有机会详细报告业务状况，会令他们对自己的工作产生尊严感。

以下是一个典型的例子。在我重返汉威联合数月之后，曾经到伊利诺伊州一座生产感应器的工厂视察。这里是汉威联合的早期工厂之一，许多做法上并未全面现代化，却积极引用六标准差来提升生产力，数字化的成效也十分良好。事实上，并没有任何人指示这里的管理阶层引进这类改革，完全是他们自觉该这么做。负责经营工厂的经理是个十分聪明的人。

我告诉这位经理:『你的组织看来相当不错。』不过还是有一些问题存在。我们更进一步讨论员工的情况，我问他:『这些员工待在这里或是做同样的工作有多久了』看起来工厂有太多资深员工。这些员工都很优秀，可是得让他们调动一下，或者让他们有升迁的机会，如此你才能每隔一阵子就召募一批新血，听到一些不同的意见。你必须隔一段时间就晋用一些新进员工，才能激荡出新的点子，否则就很难推陈出新。你已经听够老员工的意见，也该听听新进者崭新的观点。』

接着我询问为何他让品管人员隶属于制造部门。『这好比是让狐狸来看守鸡笼。我希望看到的是品管人员剖析制造部门的优劣。』再按下来，我问：『负责规划企业发展的人为何没有来参加会谈？你们准备进行一些购并，虽然他今天有事外出，但是，他其实应该来和我谈一谈。J厂长对此只含糊以对。随后他带我参观工厂生产的各种产品，说明得十分详实。

不过，他并未达成之前的预定目标。他坦承：『我们不曾预期到衰退的走势。』我询问为何如此，他答不出所以然——他提到运用以工业生产指数为基础的系统来作预测，这个系统与他的企业相关值达到74％。我稍微查验一下，发现他所说的74％其实是从事后来看——而不是预测性质。我们针对此事讨论了一阵子，他同意另

外找更有效的预测方式。不过除了研究指针数字之外，我倒是比较好奇他的思考逻辑，当初为何会认为这套系统能预估企业的营业状况。接下来我和厂长一起与他的幕僚会谈。当我们再度独处时，我提到：『你旗下有九家工厂，年营业额却只有六亿，你应该考虑关掉几家。』他坦承知道该这么做，只是拿不定主意该裁撤哪几家。我也注意到，产品所需的零件全都由自家工厂制造。『你不需要全靠自制，可以将一部分外包给成本比较低的厂商。』我建议道。『顺便提醒一点，先决定哪些部分可以外包，按下来再决定该关掉哪几家工厂，这就是所谓的谋定而后动。』

和员工会谈时，有人提到在他们在研发技术上有些新的突破，却没有协助申请专利的律师，所以我也询问是由谁负责保护智慧财产。我还提到网络竞标e-auction），并建议经理试试以这种方式进货，价格会便宜一些，他承认公司在这一点上有些跟不上时代。最后我认为公司的系统太杂乱且连系不良（这种案例屡见下鲜），我告诫厂长与其花大钱添购设备，不如先让各系统能沟通无碍。他答应会处理这个问题。当然，也有正面的消息。在我离开公司的这段期间，六标准差方案遭到冷落，所以重返公司后，我又开始极力推动。然而这位经理却一直很重视六标准差，这里也聚集不少黑带高手——就是这个领域最高段的专家。他的员工所推行的方案都相当合乎需要，对客户的服务也相当周全。此外工厂在数字化方面的努力更是有目共睹。更值得嘉许的是，这些努力都是由该厂自动自发地主导，而非由总公司授意。这一点实在令人刮目相看。

为了让业务发展得更好，我们的讨论达成以下的共识。工厂必须引进新人，以免集思广益时了无新意；要关闭一些厂房，增加外包以降低成本。他也要注意保护智慧财产权——这是一项竞争利器。此外，应适度运用网络竞标，以更明智的方式进货。最后就是想办法整合各项系统。

我丢给他一些难度颇高的挑战，然而正因他在不景气的情况下仍然表现出色，显见他很能掌握正确的方向，相信对于这些补强方案，他也会圆满达成。这次视察有什么样的成果？夏蓝：　首先，对于经理该做哪些改革，好让工厂发展得更好，双方已达成十分明确的共识。再者，这是一次很棒的经验传承。包熙迪提出了几个难度颇高的问题，不仅让厂长更认清实际的状况，也增加厂方与外在环境的联系。经理和员工们有机会见识到执行长在保持竞争优势方面的高瞻远瞩。透过对话，员工也可以学到如何从更缜密、更具分析性的角度来思考企业的课题。第三，包熙迪对工厂团队的赞许与鼓励，很能激励员工的士气与工作热忱。运用这种一贯性的流程，必可提升公司的竞争力。

最重要的就是『一贯性』。对公司运作积极投入的领导人在视察事业单位时，要能将事业单位所面临的挑战浓缩为几项基本要点，最多不超过六项。这些挑战在短期内不致有多大改变，像包熙迪这类的执行长，就是靠掌握适用于不同事业单位的少数几项基本要点，就将整个公司管里得井然有序。

身为企业领导人，亲自造访各机构能让你建立与员工之间的互动，藉由这些亲身接触，不但能培养你对企业状况具有直觉的感受力，也让你更清楚干部的能力。另一方面，实地视察会让员工感到你是亲自交付给他任务。前面提过的EDS 执行长布朗，就时常亲自视察旗下各机构，和员工建立私人的情谊，也促进了员工前所未有的工作热忱与认同感。不论在企业界、政坛、军队、宗教或是其它任何领域，如果不能建立这种私人情谊，你永远也不可能成为伟大的领袖。

包熙迪：　身为领导人就必须亲力亲为。你得亲自主持业务检讨会议，不能缺席或摆出一副事不关己、不负责任的态度。当你视察某一个部门并主持检讨会议时，也许会有人不喜欢听你挑出缺失，不过他们仍然会说：『至少他是真正关心我们的状况，才会亲自出席和我们一起检讨。他在这里整整待了四个小时，彻头彻尾把我们问了一番。』优秀的员工就喜欢这样，他会觉得自己工作得有尊严。领导人亲自参与，表示领导人看重并欣赏员工准备检讨会议所花的心血。

这种方式也鼓励直言无讳的对话。如果不能了解对话中对事不对人的特性，有时难免会感到难堪。总之，这种对话绝不可心存恶意。假设你和某人争辩激烈，彼此都不认同对方的想法，可是，最后你们还是妥协出解决方案。事后你可以写一封短笺给对方，「昨天在讨论贵单位的发展方案时，我们之间的辩论十分精采。感谢您勇于陈述自己的观点，由于你的坦白和坚持，我们才能面对真相。」经过一场激辩之后，你不带一丝怒气回家，当然也希望对方不要放在心上。这样的做法可以提升员工理智讨论重大议题的能力，输赢并不重要。事实上，能经过讨论而找出解决方案，本身就十分具有正面意义。

在汉威联合任职时，每完成一次视察，我都会写一封正式信函给当地的主管，摘要列举出他同意改进的事项。同时，我也会再写一张便笺，类似「盖瑞，昨天表现得不错。生产力还未赶上标准，你得加把劲儿。但是，除此之外，你们实在很棒。』写一张短笺最多只需要五分钟，可是它会在整个单位广为传阅——收信者乐于四处炫耀，而且会妥为珍藏。

若你手下的经理表现不佳，不要以开除他做为警告——必须协助他解决问题。这时，如果彼此间有私谊，就会使这项任务更容易达成。如果你曾经利用各种机会培养与部属的交情，万一有一天你接到某人的电话，『老板，有别家公司要我过去。』你就可以劝阻，『算了，山姆，这么做好吗？你在这里做得很好，将来也很有发展。』如此这般劝说一番，大多数人都可以被慰留下来。如果缺乏面对面的接触，你在员工心目中只不过是一个名字而已。建立私人交情与行事风格无关，你不必具有领袖魅力或拥有交际手腕才能这么做。不管你原本是什么个性，最重要的是表现出开放的心胸，凡事采取正面的态度，最好能不拘形式而且带有幽默感。检讨业务时应采用苏格拉底式问答（藉由反复澄清，使对方领悟真理），而不是质问的形式。不论你原本个性如何，都可以从中与员工建立公务之外的私交。私交在推动新方案时尤其重要。企业界有太多胎死腹中的短命方案，不少优秀而重要的构想一开始提出时人人称赞，然而六个月或是一年后便如石沉大海，被评为行不通而遭放弃。为什么会有这种现象？因为下达到执行单位时，经理人相当排斥这种费时、又不见得会有功劳或成果计划，所以有意让它行不通。他们会说：『过一阵子就没人记得了，就像上次那个不错的点子一样。』结果公司不但浪费了时间、金钱和精力，领导人的威信也因而丧失，但却少有人知道，失败的症结往往出在个人因素。化解这类消极（也有许多是积极）抵制的方法，就是领导人亲自参与、了解与投入。他不但要宣布计划激活，还要提出明确的解释，说明这项方案对组织的重要性。要做到这一点，领导人不但得全盘了解方案的运作，还要确实知道它可以带来的好处。接下来领导人必须进行后续追踪，让每位参与者不敢掉以轻心。同样的，领导人得先了解执行时会遇到哪些问题，并和执行者讨论这些问题，而且要反复强调自己非常期望他们

能够切实执行。

夏蓝：　一九九〇年代中期，奇异电器执行长威尔许的一个朋友告诉他，有种新方法能使制造部门的存货周转率大幅提升。在那个年代很少有企业领导人能理解，加速存货周转率乃是一项有效的工具，大大有助于产生现金与增加投资报酬率。这位朋友断言，如果奇异所有部门都能提高存货周转率，必能产生更多现金。他向威尔许推荐一位施行此套方法的专家——美国标准公司（AmericanStandard）　的执行长坎保瑞斯　(Emmanuel Kampouris)。

当时是九〇年代中期，大部分公司年度平均存货周转率为四次，而美国标准公司的一些工厂却已高达四十次。威尔许对这个说法十分感兴趣，但是，他并未只满足于了解概念而已——他希望亲自了解实际运作情况。他并没有先派遣工厂干部出马，而是自己挪出时间，直接去拜访坎保瑞斯，与他详谈数小时。

接下来，他实地去了解基层施行的情形。当他按受美国标准邀约前去演说时，在晚宴中，他刻意坐在两位厂长间，一位来自巴西，一位来自英国，他们所带领的工厂存货周转率分别是三十三与四十。整个晚上威尔许都在仔细询问他们相关细节——工具、社会架构、如何克服引进新方法所受到的抵制等等。

身为奇异的执行长，难道没有更重要的事等着他去处理吗？当然有！然而，唯有亲自深入了解这个主题，威尔许才能学到该如何在奇异推展并执行这项方案。他学到要运用哪些资源，执行人员应具备怎样的技巧与心态。然后，他才有可能在这个庞大的企业体中快速推展并贯彻必要的变革。直到二〇〇一年威尔许退休时，奇异的存货周转率已提高一倍，达到八.五次。

实事求是

实事求是乃是执行的核心所在，然而许多企业里却充斥着回避或隐瞒实情的员工。为何如此？实事求是让日子难过，所以他们不愿意打开潘多拉的盒子，让无情的事实曝光。他们不是想遮掩错误，就是不愿直截了当承认自己目前还没有解决方案，想藉拖延时间来找出一些对策。他们不愿意和别人正面对立。没有人喜欢第一个宣布坏消息，成为受攻击的炮灰，或是被视为爱挑衅上司的麻烦制造者。有些领导人会有鸵鸟心态。请他们列举企业的优缺点时，这些人通常在陈述优点时滔滔不绝，对缺点却轻描淡写。若是更进一步询问他们将如何修正缺点，总是很难得到明确而具体的答案。他们通常会说：『我们必须达成目标数字。』没错，达成目标数字是你的职责所在，问题是要如何达成。

举例而言，美国电话电报公司购并许多自己不擅长的有线业务，这是务实的做法吗？从事后纪录显示此举并不成功。前面提过，全录前执行长托曼尚未找到适任的重要主管，就一举推出二项涵盖甚广的新方案，这岂是务实的作法？

如何让实事求是的作风成为当务之急？首先，领导人自己就要有务实的态度，接下来，便是要确保企业的所有对话都展现出实事求是的精神。

包熙迪：　实事求是的精神就是以务实的眼光来审视自己的企业，并且和其它企业做一番比较。你会时时关切全球各大公司的动向，以向外而非向内的眼光来衡量自己的进步程度。你不仅要问：『我的公司今年是否表现得比去年好？』还得问：

『和别家公司比起来，我们的表现如何？别人是不是进步得更多？』这才是务实的检讨态度。

看到有这么多员工喜欢自欺叹人，不愿面对现实，真是让人感到惊愕。举例而言，当我接管联合讯号时，客户和员工的想法几乎是南辕北辙。员工告诉我，公司的准时交货率连到98%，然而客户却认为只有60%。讽刺的是，员工不但没有设法安抚客户的埋怨，反而只想证明客户错了，我们才是对的。每当巡视分支机构和他们开会沟通时，我常会问员工：『你们认为公司有哪些方面做得好，哪些方面做得不好？』接着再问：『你喜欢汉威联合的哪些地方，又讨厌哪些地方？』有些人会借机发发牢骚，另外一些人会事后找我私下表达意见。不过大部分我听到的都是有用的看法或是信息，我总会记录下来，并在事后与管理阶层讨论。

如果有机会到培训中心参观有关管理的课程时，我会先演讲十分钟，留半个小时回答大家的问题，然后一一和学员握手致意，并询问上述两个我在开会时所问的问题。如此一来，员工可以感受到实事求是的态度真的很重要。回到单位之后，他们会告诉自己的上司：『你知道吗？我见到了包熙迪，而且还告诉他有什么地方需要改进。』他的上司便明白我已经知道这些事了。如此一来，我和员工双方都能学到一些东西。举例而言，我可能会学到，如果公司各事业部门无法合作无间，可能会损及新的营收来源；或是有些应该优先实施的重要方案，在某些部门却遭受冷落。另一方面，员工则能够和我一样掌握公司的全貌——哪些部分进展顺利，哪些部分我不甚满意。

设定明确的目标与优先级

有执行力的主管会将焦点集中于少数几项应优先执行的重点，让大家都能清楚掌握。为什么重点项目不能多？第一，任何曾经对企业经营之道下过一番工夫者都能看出，专注于三到四个执行重点，才能让企业资源的运用获致最佳成效。第二，现代企业组织架构下的员工，若要顺利完成工作，必须清楚地了解事情的先后顺序。在以往老式的公司层级架构下，并不会出现这样的问题，因为工作命令通过层层指挥系统交待下来，员工通常都已对自己的工作非常清楚。

然而，现代企业组织架构，譬如矩阵型组织，决策权分散、不相统属，以致于各层级的员工常要进行无休止的取舍与妥协，才能使计划顺利完成。大家不但竞相争夺资源，也常有扯不清的决策权与工作关系的问题。若是未能事先考虑周详、并设定清楚的优先级，员工常会因你争我夺而让计划停滞。

一个领导人若是说：『我列了十项重点。』表示他根本不进入状况——连他自己都分不清楚重点何在。执行长列出的目标与优先级一定不能多，而且要明确务实，以利公司整体效能的提升。

举例而言，朗讯二〇〇二年的主要目标是力求生存，直到订单回流为止。该公司因债台高筑，被调降债信评等，贷款到期时也出现几乎无力偿还的窘况。所以公司的首要任务就是保留现金，也就是努力将应收帐款与存货降至最低、出售不必要的资产、将生产外包、并降低成本。其次的要务就是全力维系客户，使营收能保持一定水平。每一个员工的心中都深明这两项重点，这对他们日常的工作态度产生了重大的影响。

除了制定明确的目标外，领导人还得在各方面力求简化。有执行力的领导人通常都言简意赅，说话不拐弯抹角也不虚伪矫饰，只是直陈己见。他们知道该如何化繁为简，好让别人容易了解、评估并且展开实际行动，所以他们的话语常能成为众所遵循的常规。

有时候企业必须由新的角度来厘清优先级。二〇〇〇年八月，某家在其产业中居于全球第一的连锁业者任命了一位新的执行长。这家连锁店的地盘现正被竞争者逐步侵吞。究其原因，是当初公司满怀『革新』的雄心大志与热情，购并一些电子商务公司和其它的直销业务，失去对原本核心事业的专注。于是在任命新执行长的前一年，股价已跌落了三分之二。公司的一些元老干部促请新任执行长开设更多分店，然而执行长本身就是由公司内部晋升上来的，他不仅熟谙实战，而且以执行为导向，他认为公司已经尝试开拓太多路线，如今应以提升既有店面的效能为第一优先，所以他期勉员工致力提高盈余与营业额。

他采取了三个步骤，将改革目标转化为实际行动。首先他召集直属的十位主管，向他们解释预定的目标，同时讨论相关的执行问题——如何达成目标、有哪些尚待克服的障碍、如何修改奖励制度。然后，他集合旗下最高阶的一百位采购主管与商店负责人，展开为期两天的训练。他教导大家如何剖析企业状况，简要地解说销售量增加的状况及原因；哪些因素会影响成本结构；以及采购人员与店方如果相处不融洽将有什么后果。他为往后四个销售季设下明确的营业目标，并且和大家一起讨论如何达成。这些负责人在各自回到工作岗位前，每一个人都已经有一项九十天的行动方案，对后续追踪也达成明确的共识。最后，他再一次主导类似的两天训练会议，这次的对象则是好几百位采购人员与商店经理人。到二〇〇一年十二月为止，这家连锁业不仅毛利率大幅促升，股价也涨了一倍。

后续追踪

即使有了简单明确的目标，如果没有人把它当回事也不管用。企业中有下少计划，部是因为不能贯彻后续追踪而导致失败，这也是执行无力的主要原因。你参加过多少次未能达成确切结论的会议，直到结束时，还无法决定何时执行、谁来执行、执行哪些工作？就算大家都觉得构想颇佳，如果未指定专人负责成败，一定会半途而废。因为总会冒出一些更重要的事得优先处理，要不然就是事后大家觉得这个提案并没有当初所说得那么好。（说不定在开会时，他们已经不以为然，只是没表达出来而已。）

举例而言，二〇〇一年的经济衰退使某家高科技公司受创颇重，营业额下滑20％。企业执行长亲自检视旗下某个重要事业部经过修正后的营运计划，首先他赞扬事业部总裁领导属下降低成本结构的绩效，但随后又指出他们尚未达到应有的投资报酬率目标。接下来他提供一个值得一试的解决方案。由于执行长本人最近理解到资产速率的重要性，所以建议这个事业部和供货商共同研拟提高存货周转率的方法，以期获得实质成效。『你认为你该怎么做？』他询问采购经理，这位经理回答，如果有工程师从旁协助，应当能大幅提升绩效。『我需要二十位工程师。』采购经理加上一句。

执行长转向掌管工程部门的副总裁，问他是否能拨出工程师来协助这个计划。

副总裁迟疑了半分钟之久，终于以冷漠的语气表示:『工程师不会愿意替采购部门做事。』执行长注视副总裁良久，最后开口道：『我确信下礼拜一你会指派二十位工程师到采购部门。』说完后便起身走向门口，随后他停下脚步转身注视采购经理：『我要你每个月固定召开视讯会议，成员包括你本人、工程人员、财务长、还有我和制造经理，大家共同检讨这项重要工作的进度。』

这位执行长做了哪些举动？首先，他让可能阻碍计划的冲突浮上台面。其次，他制定后续追踪的方法，确定每一个人都切实执行。其中包括该部门总裁在内，因为会议进行时他只是被动地坐在一旁，直到执行长下了最后通牒之后才有反应。这位执行长的举动已经昭告公司的其它人员：每一个人都会受到后续追踪的监督。

论功行赏

想要让员工卖力拼出绩效，就应该论功行赏。这似乎是再浅显不过的道理，不值一提。然而，许多企业往往做不好论功行赏，使得绩效与报酬之间几乎没有相关。这些公司未区分续效优异与混水摸鱼的员工，在本薪、红利或是股票选择权上几乎一视同仁。

包熙迪：在我所见到缺乏执行力的公司中，许多都是因为不会评鉴员工，不懂得论功行赏，也不提拔有工作绩效的优秀人才。工作表现最佳与最差的人员之间，调薪幅度相差太少。不论是奖金、股票选择权或股票分红，都因差异不大而看不出效果。主管必须要有勇气对员工解释，为什么他拿到的奖励不如预期中那么好。

杰出的领导人必须在企业中明定论功行赏的原则，让全公司都能认同，成为一种基本的生活态度。否则，员工可能会认为自己有如身处吃大锅饭的社会主义制度中，这可不是一个推崇执行文化的企业里该看到的现象。你必须让所有人明白，唯有绩效优良的员工才会受到奖励与尊重。

在第四章我会提到为什么许多企业不论功行赏，而有执行力的企业又如何与此恰恰相反。

传授经验以提升员工能力

身为企业主管，你在工作多年之后，一定累积了许多知识与经验——甚至是智慧。你最重要的任务之一，就是将这些功力傅承给准备接班的下一代领导人。如此一来，方能提升所有员工独立作业或共同合作的能力。这么做不但能让你及时看到成效，甚至，他日不在其位后，你所引以自豪的经验仍然会在原单位傅承下去。

传授经验是帮助别人提升能力最重要的一个环节。俗语说：『送人一鱼，饱餐一口；教人捕鱼，终生不饥。』。这句话说的就是傅授经验的重要性。命令别人做事与指导他们如何完成工作，其中有极大的差别。优秀的领导人会善于利用每一次见面的机会来传授经验。

夏蓝：　最有效的指点方法是先观察受教者的工作方式，再针对个人做出适切的指导。指导时应该以此人的工作表现为实例，指出何者为优，何者尚待改进。当领导人在集体会议的场合中，与大家讨论有关业务与组织的问题时，在场的每一个人都能够得到收获。集合众人智能来辩论具有挑战性的议题，彻底探讨正反两方的见解，最后得到一项最合理的结论。这种经验可以让个人与团体的能力都获得提升

——当然讨论时要以真诚互信为前提。

传授经验的技巧首重发问的艺术。提出一针见血的问题，能迫使受教者去思考、反省与发现。我曾经参与一家美国大型跨国企业所举行的计划检讨会议，在其中观察到以下的例子。该公司最大事业部之一的负责人提出一项策略，可将欧洲市场的占有率从第三名提升到第一名。这是一个野心勃勃的计划，其中关键在于是否能大幅提升在德国的市占率。执行长听完简报后称赞道：『这是非常精采的简报。』然而他也指出，该事业部在全球最强劲的竞争对手，其母公司正位于德国，规模有我们的四倍大。执行长问道:『你要如何增加市场占有率？哪一类客户是你计划争取的？你要用什么产品与竞争优势来击败德国对手长保市场占有率？』事业部的负责人对这些问题无言以对。于是执行长转而评估组织本身的实力。『你有多少业务员？」他问道。

『十个人。』负责人回答。『你的主要对手又有多少业务员？』答案是——我几乎快听不到他的声音，而且他突然显露局促不安的神情——『两百人。』执行长最后的问题是「你手下德国分公司的主管是谁？他不是刚由别的部门调来不久？他和你之间还隔了多少层级？」这位执行长只提出几个简单的问题，就暴露出策略中的弱点，也是日后执行上必然招致失败的关键所在。

许多执行长往往会就此打住，让公司负责人事后感到压抑与挫折。如此一来，执行长就会丧失一次重要的机会，无法传授经验给在座的主管，帮助他们及企业成长。而这位执行长可没有浪费机会，他提问的目的是要指导自己的团队如何做出务实的计划。

执行长剖析道:『也许还是有办法让这个方案能顺利运作。我们无须全面出击，何不区隔市场，找出竞争对手比较脆弱的环节，以快速的行动力胜过对方？他们的产品力有哪些缺口？我们是否能研发出填补那些缺口的产品？又该如何找出需要这些产品的客户，针对他们来加强业务推展？』

会议结束时，事业部负责人对这些充满挑战性的问题跃跃欲试，也同意重新思考整个计划，在九十天后提出更可行的修正方案。在场的每一个人也都学到了重要的一课，了解如何剖析策略流程。私下指导某一个人的时候也可以实行相同的原则。不论你的态度是温和或强硬，最重要的是询问一些能让真相浮现的问题，并且提供协助以修正谬误。

包熙迪： 假设你的下属查理不但达成各项业绩数字，而且每次都能完成任务，只是行事风格令人不敢恭维。他要员工一个礼拜上七天班，动不动就对他们吼叫，还不肯雇用女性。你把他叫来说：『查理，我很看重你，可是你已经搞得天怒人怨，后果很难收拾。我想员工早已受够了你。如今我给你几个选择：我可以当你的教练，亲自和你对谈，而且你一定得改正自己的行为。否则你永远升迁无望，或者必须离职。』或许查理会辩称自己的作为并没有那么糟糕，于是你提出证据：『好吧，有十个人投诉你，难道他们都错了？你没有强迫他们周末加班？根据签到簿来看，你部门的所有员工礼拜六、日都在公司加班。记得我曾经向所有员工宣布过：「我不想看到你们每个星期日都待在公司。』你认为我是言不由衷吗？』『不是。』『那么我们看看你该怎么解决问题。目前还不到不可收拾的局面，不过你得及早处理。』

许多类似查理的主管在这种状况下会修正自己的领导风格，有些人则依然故我。遇到不知反省改正的部属，只能请他另谋高就，否则长此以往，将严重影响员

工士气。

所以我们不能只看业绩数字，行为问题同样重要。训练课程也是提升员工实力的重要环节——前题是方法必须正确。许多企业对课程内容毫无选择，提供太多有关管理与领导的各式教材，也让许多与管理无关的员工去接受这些训练。

以我所知的某家公司为例，每一位表现良好的经理都要参加主管培训方案，而对其中50％的人而言，这绝对是浪费时间。你必须评估与筛选哪些员工适合按受此项训练课程，可以从中学到有用的东西，也必须厘清举办这些训练课里的具体目的何在，如此一来才能有效提升企业的整体实力。

汉威联合的员工进修策略，基本上以与工作相关的组织能力为主。其中包括执行计划时必须掌握的工具——六标准差、数字化、原料流动的管理等。有些课程层次更高，是要以培训主管为目的。这时最佳的学习方式，就是去实地解决企业真正出现的问题。通常我们会提出公司所面对的三、四项课题，将受训者分成几组，让他们去尝试解决。

别忘了，80％的学习来自课堂之外，企业中的每位主管与领班都应该身负传授指导之责:至于正式的训练课程，则应该让员工学习工作中要用到的各种方法。

了解自我

领导一间企业需要具备坚强的性格，对于这点，每个人都能侃侃而谈。在实际执行时，坚强的性格更是不可或缺。缺乏所谓的『情绪韧性』(emotional fortitude)，你无法诚实面对自己、企业以及组织的真象，也无法坦率地提供别人有关公司的评量资料。你无法容忍员工有多元的观点、思想与成长背景，殊不知这正是使组织免于故步自封所必需的条件。如果达不到以上要求，你就不可能有很高的执行力。

情绪韧性让你能广纳你所需要的任何信息，不会受限于个人好恶；让你有勇气接纳不同的反对意见，化解矛盾与冲突、有信心鼓励并接受来自各部门的挑战；让你接受并正视自己的弱点，同时在惩戒失职员工时态度坚定；也让你在快速变动、架构复杂的企业中，胸有定见地日理万机。

夏蓝：　你当然看得出来，最佳的企业领导人不见得是全公司最聪明的人，或是最熟知公司业务的人。究竟他们具备何种特质，才能比其它在特定领域更杰出的专业人才更充满领导人的自信？也许从以下案例能找出答案。

我曾经与一家大型企业的执行长共事，此人缺乏强势领导人所必备的特质。他手下有两位执行副总裁，其中一位负责全公司60％的业务，与执行长共事多年，是一位忠心耿耿的老属下，缺点是保守怕事。执行长对副总裁的弱点知之甚详，却始终做不出撤换的决定。(执行长不是头一次面临这样的局面而未能有所行动;上回是由别人出面收拾残局。)最后董事会出面，要求执行长开革副总裁。至此决策权等于转移到董事会手中，而无可避免的，不久后这位执行长本人也离开了。

这位执行长非常聪明，待人也很和气，而且对本身业务十分娴熟。然而他缺乏情绪韧性，无法当机立断，明快处理副总裁不适任的问题。根据心理学的研究结果，有些人的确因情绪障碍而限制、甚至戕害自己的能力，以致无法做出领导人该做的事。这类情绪障碍会让他们回避不愉快的场合，不是规避街突、拖延决策，就是授权给部属处理又不追踪监督。更负面的领导风格甚至可能会羞辱其它人，导致员工

士气低落，也制造不信任感。

情绪韧性来自自我反省与自我控制，它也是人际关系的基础所在。优秀的领导人能不断省视自己的优缺点，更会从与人相处中了解自己，从而增强优点，改正缺点。领导人使别人心悦诚服，是由于大家感受到他内在的修养与自信，同时还有能力协助团队成员完成任务并提升实力。

一个可以长期巩固领导地位的人，内心必定秉持某些道德规范，才能在面对最艰困的任务时，仍然不会丧失坚持到底的力量。他择善固执的态度绝对不会动摇。这种品格超越了诚实、正直、尊重他人等美德，可称之为企业领导的道德。

在现代企业的组织中，领导人本身的性格缺陷也许能瞒得过一时，但无法长久遮掩。因为他们无时无刻都会遇到挑战情绪韧性的事件，无法面对挑战的人就不能成事。事情能否顺利完成，最终乃取决于是否确实执行某些特定的行为；然而，缺乏情绪韧性的人，往往很难让自己或别人去做到这些行为。如果组织的员工彼此尔虞我诈，而领导人又怯于正视，不解决冲突，或者不喜欢表达与接受逆耳的忠言，又怎能奢求组织有确实的行事态度？如果团体的成员不具备情绪韧性，愿意承认自己并非万能，这个团体怎能改正错误、追求更佳的表现？

要做到知人善任，领导人更需要具有情绪韧性。许多企业迟迟不处理绩效不佳的员工，其中症结往往就在于领导人的情绪障碍。再者，缺乏情绪韧性也可能让你无法雇用最佳人选来替自己分忧解劳。因为如果你有幸能找到能力胜于自己的下属，使可以为组织注入新的观念与活力。然而内在修为不够的主管畏惧权力被人瓜分，因而会避免雇用这样的人才。他的心思都放在如何确保自己岌岌可危的势力上，身边的人必须忠心不二，至于有创新思维且勇于向他挑战者则一律排除在外，这种性格上的弱点很显然会使公司与他自己都难逃失败的命运。

如果团体的成员不具备情绪韧性，愿意承认自己并非万能，这个团体怎能改正错误、追求更佳的表现？我们从在企业界多年的工作经验与仔细观察，整理出情绪韧性的四项核心特质：真诚（**Authenticity**）：　这是一个心理学上的用语，涵意十分易懂，就是真实、不虚伪。表里一致，不戴上伪装的面具；诚于中而形于外，心口如一。唯有真诚的人才能使人信赖，伪装者的面具总有一天会被拆穿。

不论你口头上如何宣扬领导风格，员工还是默默观察你的实际作为。一旦察觉你言行不一，最优秀的员工会对你失去信心，而最劣质的一群人则会有样学样，剩下的大部分员工只好在勾心斗角的工作环境中寻求自保之道。如此一来，工作中便会到处充斥着障碍，很难做好任何事情。

自我了解：『了解自己』是非常古老的箴言，也是能否做到真诚无欺的核心所在。唯有认清自我，方能从容运用自身的长处，避免受限于自身的弱点。你要能明白本身行为的盲点与情绪的障碍，并且有因应之道——截人之长，补已之短。自我了解让你不论成功或失败都能从中学习，不断充实成长。

在重视执行的企业文化中，自我了解的能力尤其重要，唯有如此才能让员工彻底发挥所能。很少有一位领导人完美到既知人善任，又长于策略规画，还能娴熟于指挥日常营运，兼顾到与客户沟通，并且有本事完成职务范围所需的一切事项。然而，你若是明白自己的不足之处，至少可以特别留意加强那个部分，从公司或单位中寻求协助。透过这种做法，你可以及时获得完成任务必要的协助。一个不知道自己不足之处的人，根本无法做到这一点。

自我掌控：有了自知之明后，才能进一步掌控自我。你会收敛自我中心的想法，为自己的行为负责，跟上变化的步伐，接纳新观念，同时在任何环境下都坚持诚实与正直的行事准则。

自我掌控是建立真正自信心的关键所在。这种自信心真诚而正向，绝非为遮掩自己的心虚或缺乏安全感——后者这种人的态度不是矫揉造作就是全然傲慢。自信心良好的人在对话时最能发挥贡献。内在的安全感使他们自有一套面对不熟悉的事物的方法，并能拟定出相关的必要行动。他们知道自己并非万能，所以时时保持求知欲，并且鼓励能激发出相反观点的讨论，创造相互学习的工作气氛。他们敢于承担风险，喜欢任用比自己聪明的人。如此一来，当工作遇到问题时，他们不会满腹牢骚，也不会四处抱怨或自觉委屈。他们知道自己有能力克服问题。

谦虚：一个人愈能克制自我，就愈能以实事求是的态度面对问题。你了解自己并非无所不知，学会如何聆听别人的观点，任何人在任何时刻都可能成为你学习的对象。你不会因骄傲而不去广纳信息以寻求最佳方案，也不会独占功劳而拒绝与他人分享荣耀。谦虚能使你坦承错误。每个人都会犯错，然而好的领导人不但知错能改，还能从中汲取教训，让经验成为日后决策过程中的参考基础。

包熙迪：　相信我，没有任何领导人是完美无瑕的。一个人必须从失败中学习经验。洋基队（Yankees）的经理托瑞（Joe Torre）在职场生涯中被解雇过三次，如今却成为美国职棒界偶像级的人物。由此可见他由一路走来的经验中获益不少。

奇异电器前执行长威尔许在《jack：20 世纪最佳经理人，第一次发言》（Jack：Straight from the Gut）一书中，坦承在职场生涯初期曾犯下许多用人不当的错误，同时也靠直觉做出不少决策。不过只要得知自己有错，他会立刻承认：「这是我不对。」接下来他会反躬自省错在何处，聆听别人的看法，吸收更多信息，直到找出真正的答案。在这样的磨炼下，他的表现愈来愈出色。他也领悟到，当别人犯错时，光是责罚于事无补，反而应该借机指导与鼓励，令他们重拾自信。

你是否已在培养这些特质？当然，市面上有许多讨论这类主题的书，有一些会很有帮助。包括奇异电器与花旗集团（Citicorp）在内的许多公司，在领导人才的培训课程中，都有包含自我评量的工具。

然而，最根本的学习之道来自留心看待经验。工作时如果能记取自己以往的经验，或是接受他人经验的传授，都能协助排除心理障碍，强化情绪韧性。有时候，我们可以由观察别人的行为而得到领悟，你会发觉自己似乎也有同样的毛病待纠正。不论经由上述何种方式，你都可以累积自我评量的经验，并透过自己的洞察力提升个人的实力。

这种学习并非智力的练习，而是需要执着、持续和时刻用心。你必须反省并修正自己的行为举止。根据我的经验，只要肯开始进行这种学习，你的潜能将会无限地成长。

企业领导人的一举一动，最终就代表公司的行为，因而也构成了企业文化的基础，在下一章中，我们将介绍一个能改变企业文化的新架构。

第四章改变文化，让公司动起来

当企业状况不佳时，领导人常会想到要改变公司的文化。这个思考方向相当正确，因为它体认到『软件』---人的信念与行为---至少和组织结构等『硬件』同等重要，甚至犹有过之。单靠策略或结构的改变，对公司只能达到一定程度的影响。一如计算机未搭配适当的软件就毫无功用;组织的硬件（策略与结构）如果没有软件(信念与行为)配合，也会运作迟钝。

如何变革成功

企业文化变革的努力多以失败收场，原因在于未能与绩效相互给合。在员工改革的理念与工具往往模糊不清，又常和策略与营运的现实情况脱节。其实要改变企业文化，必须藉助一组流程---社会运作机制（social operation mechanism）---以改变员工的信念与行为，使其直接连结到企业的经营成果上。

本章将介绍一个以现实为基础的文化变革新架构，有助于创造并强化执行的纪律。这种方式相当实用，而且能完全与可测量的经营成果连结起来。

我们的基本思维很简单:唯有以执行为标准的文化变革才能成真。这个架构应用起来，不需要一大堆复杂的理论，也不必进行员工调查:只需改变员工的行为，使他们能自然而然地产生成效。首先，必须清楚地告知员工你希望获得什么成果。其次，员工完成目标时应给予奖励；而未能达成目标时，你可以加强指导、撤销奖励，调派其它职务，或请他们走路。如果能做到这些，你就可以创造一种执行的文化。夏蓝:最近某家列名《财星》二十大的企业新成立一个事业部，我恰好有机会在他们开会时从旁观察。这个事业部是二OO 一年公司在购并同类型产业的两家公司后新成立的，员工近两万人。这次会议是新领导团队成立后的第二次会议，中心议题是如何创造新文化以改善低落的绩效，因为该事业部的资本报酬率不到6%，股价也大幅下滑。新任执行长与领导团队都清楚，虽然购并的综效(synergles)节省了成本，但尚不足以展现出类拔萃的成绩。

这两家被购并的公司文化并未要求员工为自己所许过的承诺负责。而在团队合作方面，两者的管理团队也都表现不佳。举例而言，两家公司都未能比竞争者早一步降低物流成本，以致市占率与投资报酬率下跌。虽然物流部门主管明显失职，却仍然领到和管理团队其它成员一样的报酬。

新事业部曾与一家专精文化诊断的人类行为顾问公司签约，对员工进行一项调查，并以调查结果进行标准的文化分析。调查过程中向员工询问五，六十个问题，包括公司的价值、正直、诚实等等，决策风格是专制或民主、权力如何分配等。虽然经由分析结果完成了合乎规格的报告，但其中完全未触及该事业部该『如何』在信念与行为上实行不同的做法，才能获致杰出的续效。

会议的讨论漫无头绪，最后执行长终于发挥她一贯追根究柢的精神介入其中，开始提出正确的问题:『如果我们想改变公司的文化，那么接下来该问什么问题？』一位团队成员提出下面的问题做为响应：『公司文化要如何改变？』另一位成员说:

『让它变得更好。』接着又有人间：『从什么状况变到什么状况？』于是讨论就此顺利展开。

执行长将大家分为六人一组，要求每组就『从什么状况改变成什么状况』提出十个答案。结果各组写出来的都是些虚矫的字眼:『从缺乏续效的文化到绩效明显的文化』、『从停滞不前到持续进步』、『从本土到全球导向』。这些回答显然不够具体明确。执行长再度介入，要求各组的答案更具体一点，而且还要找出一则改变，可以让各部门关键人物的行为大幅改变，并发挥上行下效的作用。结果大多数人都没法达到这么具体的地步，因此执行长又进行下一个步骤：她将团队划分为两人一组，每组必须提出一项看法，说明公司当前文化的缺失以及在未来应有的改善。

结果大家司意，权责不明应该是最需要改变的重点。于是执行长问道:『该由哪里着手？』回答是:『由这个团队开始。』于是执行长又问：『你们大家都同意每个人都负起责任吗？』一片愕然的静默。执行长再问道:『如果你们自己不以身作则。又怎么能寄望部门里的其它人会改变？』这时候已不再需要任何回答了。

最后一个问题是:『我们团降的行为改变之后，接下来该做什么？』人力资源部的主管说:『让两万名员工都知道这件事。』执行长问道:『这样做怎么能使人改变呢？单单这样做是没用的。真正有效的是养成负责的习惯，而且就由这个团队开始。等我们每个人都能做到权责分明，下个阶段就是让事业部的三百位经理人为他们本身的绩效负责，否则他们手下的三千名领班与一万七千名员工将无法感受到执行的文化与纪律。』接下来他们就讨论具体的行动步骤，将权责分明的精神注入高阶主管及其直属的三百名经理人的文化之中。他们拟定后续追踪与沟适的方式，并以考核个人绩效与行为做为奖励的标准。对每位管理团队成员而言，手下直属的员工能否尽责，也是评量其行为的标准之一。

从信念及行为改变企业文化

近年流行的一句话是这么说的:『光是思考，不会找到新的行动方式:要行动，才能找到新的思考方式。』要藉行动找到新的思考方式，得先明臼『文化』一词的意义。一个组织的文化，就其本质而言，乃是组织员工所共享的价值观、信念与行为规范的总和。有心改变某种文化的人，往往最先提及要改变价值观，其实这是放错了焦点。价值观－－基本的原则与标准，如诚信，以客为尊或是奇异公司标举的『无远弗届』（boundarylessness）等－－可能需要强化，但极少需要改变。如果员工，特别是位居最高层级者，违背了公司的基本价值观，领导人必须出面公开谴责。会影响特定行为的信念，才是比较需要改变的部分。这些信念会受到各种因素的制约，如学养、经验、有关公司前景的传言。对领导人言行的观感等。只有新证据出现，而且足以充分证明原有信念错误时，人们才会改变信念，例如，如果公司员工都相信自己所处的是一个没有成长远景的成熟产业，就不会花太多时间与精力寻找成长的机会；如果他们认为少做事也能拿同样的报酬，工作的热诚就会受到影响。我们前面提过的EDS 执行长布朗，他加入EDS 之后的首要工作就是专注在员工的信念与行为上，以改变公司的文化。二OOO 年一月，在一次高阶主管会议上，布朗要求与会者列出过去五年形成公司自我形象认知的最重要信念，同时也要求他们

由公司未来发展的角度着跟，列出最需要的一些信念。结果大家透过小组讨论，得到下列的项目。

EDS 的旧信念

● 我们属于大量生产的企业。EDS 处于一个成长缓慢的成熟产业---计算机服务外包业---特性为竞争激烈、差异小，因而利润率偏低。

我们的成长不可能达到市场的平均水平。身为大量生产行业中最大的厂商，EDS 很难达成高获利成长。有收入才有利润:业务做得愈大，利润总会多少跟着来（这一信念必然导致资原配置不当）。

每位主管拥有所有的资源－－控制权是关键。每一部门都完全自主，各自保卫自己的地盘（这个信念使企业各部门间无法互助合作)。

同事就是我的对手。（这一信念和上面控制资源的信念一样，也会成为成功的重大阻碍，因为内部的竞争行为具有破坏性。我们的对手应该在外面的市场上，而不在隔壁的单位里。为了成为市场赢家，团队精神、知识分享、互助合作部绝对是不可或缺的。

别人都不负责任（『那可不是我的错』）

我们懂得比客户多。

我们的员工会告诉客户他所需要的解决方案（这一信念使EDS 的员工不能认真倾听客户的问题与需求）。

EDS 的新信念

● 我们可以比市场成长得更快---不但获利，而且更有效率地运用资本，
● 我们可以逐年提高生产力。
● 我们会为客户的成功全力以赴。
● 我们会提供卓越的服务。
● 互助合作是我们成功的关键。
● 我们将做到权责分明与全力以赴。
● 我们会更用心倾听客户的话。

第二份清单变成了一项改变态度的方案，而且实施对象除了最高阶主管，还包括EDS 各级主管。行为是将信念转化为行动，透过行为才能产生成果，让该发生的事情发生。不过我们谈到行为时，比较强调的不是个别的行为，而是行为的规范:亦即在公司环境中，符合常轨的行为方式，也有人将之称为『参与的法则』(rules of engagement)。这些规范谈的是员工该如何共同工作，对公司能否创造竞争优势具有关键性的影响。

报酬与绩效的连结

改变行为的根本之道，在于把报酬与绩效连结起来，并且让两者间的关联变得清晰透明。透过企业文化，可以界定哪些事项会受到肯定与尊敬，乃至获得报偿；

也让组织的员工了解公司所重视与认可的事项。如果员工希望自己的职场生涯更成功，就应该特别下工夫。如果员工的奖惩升迁都是依据他的执行力，公司的文化自然会随之改变。有太多公司在报酬与绩效的连结上表现不佳，个中原因何在?

夏蓝: 虽然有不少公司领导人在连结报酬与绩效上相当成功，但也有太多人的表现不够称职。我们一再看到，有些领导人喜欢给予奖励，喜欢受人爱戴，但他们却没有足够的情绪韧性。能对员工诚实表达自己的看法，并适当地给予奖惩。他们延迟推托，表面上敷衍，或是找出种种借口。有的领导人甚至会创造出新职位来安插续效低落的员工，这样的举动当然会令底下的人感到相当困惑。

EDS 对此有截然不同的做法，布朗采取迅速的行动，明确地做到让绩效优良者获得更多报酬。权责不清过去曾是公司的重大问题，领导阶层也都心知肚明。一位主管回想起当时的情形:『绩效不佳不会对你有什么负面的影响。而且，不只没有负面影响，如果你属于某个有力的小圈子，即使你做了对公司下利的行为，也根本没有负责的问题。』另一位主管还插了一句：『反正永远是别人的错。』

布朗制定了一套评量系统，按五等分方式评比所有的主管，并据以给予奖励。这种做法类似威尔许在奇异公司所施行的『活力曲线』(vitality curve)，将员工区分为A、B、C 三级。用这样的制度来评比员工，如果经理人设计与执行不当---例如，任意据此挑出特定百分比的员工，强迫他们离职---就很容易引发争端。如果在制度设计上能辅以额外的经验传授，让表现不佳者有机会改善，那么对协助建立以成果为导向的文化将大有帮助。这个流程必须具有正直无欺的特性:搜集与运用的信息必须正确，并且以行为与绩效准则为基础。领导人应该给予员工诚实的评语，尤其是对那些排名敬陪末座者。

布朗的做法正是如此。举例而言，他曾提及:『第一年有个人过来告诉我:『你的制度有问题。去年我的评此成绩非常好，今年我还是一样做事，绩效也维持同样的水平，可是评比成绩却很差。』我回答他:『我可以给你答案。可能的原因有两个:一是你去年的表现其实并不像你想象中那样好;另外，就算你去年真的表现很好，今年也维持同样的水准，但这代表你并没有进步，如果其它人今年都有进步。你的评比自然会变差。你该知道，EDS 不断在改善。每位员工也都在自己的职位上力求改善，如果你还是原地踏步，就会落到后头。』

EDS 也将个人行为纳入评估奖励的标准中。举例来说，新企业模型能否成功，互助合作具有重要地位，但EDS 的旧制度中几乎看不到互助合作的行为。因而EDS 在现行的主管奖金部分，就特别针对他们与别人共事的表现进行评量与奖励。假设包勃开发了一位客户，但是基于提供更佳服务的考虑，他将这位客户转介给另一部门的琳达。他的自我牺牲在绩效评估时会纳入考虑，主管在决定他的红利时也会注意这点。销售人员提供给其它业务部门的商机，都会获得特定的奖励。

无论采取什么方式来决定员工的报酬，目标是相同的:让薪资制度发挥适当的效果。你应该奖励的并非只有员工在数字上的优异成就，还应包括员工真正表现出来的优良行为;你应该设法增加A 级员工（也就是行为与绩效俱佳的员工）的数目，并开除缺乏续效者。如此，经过一段时间后，员工会变得更优秀，而公司获利也将更为提升。

包熙迪： 你采用什么做为衡量的标准，就会得到什么样的成果。这是一个直接了当的过程。每一个新的年度，我都会致函汉威联合各事业部的业务与行政主管，告知:『我们协议过，以下是你今年的目标。』第一部分是财务目标。可能是营收的成长、所得、现金流量、生产力或其它变量,视业务性质兴我们在特定期间内希望完成的任务而定。这些目标会根据业务性质而斟酌权衡。例如若某一业务部门有四项新产品待开发，我会降低它营收成本与主产力的目标，而提高引进产品的目标。

第二部分是其它目标。兼顾本年度以及长期的工作，这类目标范围广泛，可能由建立六标准差的实行架构到打入特定市场等无所不包。我们会在管理资源评估中，每年就绩效与潜力进行两次正式评量，然后将评量结果与薪资连结起来。

每一事业部的总裁都会为其直属人员设定一些特定目标。他们每个人的财务目标可能相同，但非财务目标则各有不同---譬如建立更坚强的组织、找寻因应多元化形势的对策、或是其它各项关键课题等。你应该在股票选择权、红利与调薪上做到差异化（differentiation）因为差异化乃是建立绩效文化的源头。对公司最高阶的二百五十名主管，我采用的是股票选择权。虽然我们的本薪在业界还不错，但如果你要在汉威联合赚大钱，还是得靠选择权。不过，选择权的运用也非一成不变。例如，我手下有位干练的专业人员，虽然工作表现不错，但未能展现进一步的潜力，所以，我会发给他可观的现金红利，但股票选择权就给得少一点，可能也完全没有股票分红。至于另外一位员工似乎深具潜力，如果她在某年未达到我理想中的目标，我会少发给她现金，不过有鉴于她是公司未来的重要资产，所以我会继续以股票选择权激励她。

我们应尽可能奖励员工全力以赴，如此才能形成一种绩效文化。以下就是一个实例：二OO 二年因整体经济情势不佳，许多公司发放的红利为数甚少，甚至挂零。我们公司的航天事业部门由于九一一恐怖攻击的影响，受创格外深重，大多数业务项目的绩效都比不上前一年度。不过，我们在评量员工绩效时，考虑的是他们在这种情势下相对于业界竞争者的表现如何?如果他们的表现比对手好，还是可以领到红利。

将报酬与绩效连结起来，是创造执行文化不可或缺的条件。不过单靠这点还不够。我们经常会看到一些新的领导人很强悍，为了推动绩效文化，订下许多严苛的绩效标准，然后就站到一旁观看情势发展。他所传达出来的讯息就是留不留在这间公司随你。有不少人会就此消失不见，然而公司也可能会一起赔了进去，就像第一章提过的日光公司与邓洛普的例子。

还有些领导人虽会针对合乎执行文化的新行为设计奖励方式，在施行时却失之草率。他们忘记了一个重要步骤，那就是协助员工去熟悉受到肯定的新行为。这些领导人并未提供经验傅授，指导一些不知如何着手的员工将一个重要的概念分割成一些较小的重点任务，以便在短期内执行。他们不会和员工进行对话讨论，好让事实浮现，也不会教导员工如何思考，或是把重要的课题彰显出来。他们遗漏的那个部分，我们称之为执行力的社会软件（Social software of execution）。

执行的的社会软件

夏蓝:你是否参加过一些会议，其中每位舆会者最后好像都同意该采取什么行

动，但到头来却没有达成多少具体的成果？在这些会议里不见剑拔弩张的讨论，也没有人陈述自己的疑虑，大家只是让自己不喜欢的方案慢慢地无疾而终。

在我担任许多大公司及其领导人的顾问生涯中，目睹过不少上述的情况，有时还发生在最高领导阶层，由于沉默的谎言与缺乏意见表达，以致产生虚假的决策。所谓『虚假』是指一些未说出口的因素或是怠于行动，让决策最终根本无法完成。在个人互动的层次上，我们同样可以看到类似的问题。使得应有的结果无法出现。身负决策与推动之责的人彼此无法沟通合作，他们惮于阶级分明的团队运作方式，又受制于形式主义兴缺乏互信，所以只是僵化地陈述自己的见解，根本不具有说服力。正由于缺乏情感的投入，这些计划推动者也就不会果决地采取行动。

这种不良的互动往往充斥于公司大大小小的决策过程中，鲜少只是单一的个案。缺乏果决的行动---导致执行力欠缺---深植于公司文化之中，看在员工眼里，自然会觉得公司似乎对改革并不热中。

这里的关键词眼是『似乎』，因为领导人既然创造出优柔寡断的文化，便能打破这种文化。他们所能运用的主要工具就是组织的社会软件。和计算机一样，公司也有硬件与软件。我们称公司的软件为『社会』软件，乃是因为任何两个人以上的组织都算一个社会体系。

硬件都分包括组织结构以及奖励、薪资与惩戒制度，还有财务报表的设计及其流程，另外沟通系统也是硬件的一部分，此外还包括权力分布的层级，让分派任务与核可预算的权限透明化，正规化，有规矩可循，社会软件则包括价值、信念、行为规范，以及所有不能列入硬件的项目。和计算机软件一样，公司的硬件必须有社会软件才能发挥作用，成为可运作的系统。公司在组织结构上会区分为不同的单位，以进行不同的工作。然而结构的设计固然重要，却有赖软件将公司整合为一个团结而步调一致的整体。软硬件的结合创造了社会关系，行为规范、权力关系、信息流动兴决策流动等等。

例如，基本的奖励制度属于硬件部分，因为它是计量性质。你达成了目标数字，奖励制度就会按照某种公式计算你应得的奖励，接下来你就会收到支票。不过如果公司要奖励的是其它行为---六标准差的成绩、改善团队表现的多元性、或与同事间的团队合作---就需要加入软件部分，因为什么是受奖励的行为规范，要靠软件来界定。领导人若是破格奖励高绩效或高潜力的人员，便是在创造一种足以驱策员工行为的社会软件；员工会更努力工作，以制造自己与别人之间的差异。

社会软件的一个关键成分便是所谓的『社会运作机制』(Social Operating Mechanisms)，包括正式或非正式的会议、简报，乃至便笺或电子邮件---即任何有对话发生的地方。它们之所以是运作机制，而不仅仅只具有会议性质，主要有两个原因。第一，它们具有整合性，横跨组织内部，打破单位、功能、学科、流程、阶层之间的隔阂。甚至超越组织与外在环境之间的藩篱。社会运作机制能创造新的信息流动以及新的工作关系，使平常没有太多接触机会的人得以交换彼此的观点，分享信息与想法，并且学习由整体的角度来了解公司，从而达到透明化以及齐一的行动。

其次，社会软件中的信念与行为会在社会运作机制中持续不断表现出来，而主管们的信念、行为与交互方式也由此散布于组织之中。有些主管会将这些信念与行为带入较低层级的正式或非正式会议，乃至于他们所参与的各种互动中，如对下属的指导兴反馈等。于是这些信念与行为也就成为『他们的』社会运作机制，如此一

直向下发展下去。

各项社会运作机制相互连结，并与评量及奖励制度连结起来，就共同构成公司的『社会运作系统』(SocialOperating System)，从而推动公司的文化。举例来说，在人员、策略与营运三项流程内，由公司最高领导人共同参与的评估会议，便是公司主要的社会运作机制;而这三项流程结合起来，就构成公司的社会运作系统。奇异电器的成功，高度发展的社会运作系统居功厥伟。

奇异主要的社会运作机制计有每季一次的公司主管会议(CEC)、年度领导与组织检讨会(Session C)、每年两次的策略兴营运检讨会（ S-1 与s-2)，还有每年在佛罗里达波卡拉顿(Boca Raton)举行的年度会议（ Boca)，由营业经理人共商来年方案或修正现行方案。

在为期两天半的公司主管会议中，奇异的三十五位最高领导人共聚一堂，对本身业务以及外在环境进行全方位检讨，确认公司最重大的机会与问题，同时分享最佳的做法。执行长也会藉此观察这些主管的想法以及彼此共事的情形，并给予相关的指导。年度领导与组织检讨会是八至十小时的密集型会议，由执行长与人力资源主管会同各事业单位领导人及其人力资源主管，检讨各单位人才库的展望以及其在组织中的优先级。奇异是否能让合适的人在合适的位子上执行公司各项策略？哪些人该升迁或奖励？哪些人需要发展上的协助？哪些人无法应付现有的工作？执行长会针对每节会议中讨论的要点以及行动项目，亲自写成摘要，做后续追踪之用。透过这一社会运作机制，人才的挑选与评量遂成为奇异的核心能力。

第一次策略与营运检讨会在第二季结束前召开，由执行长、财务长与执行长办公室成员会同各单位主管及其团队，共同讨论未来三年的策略，包括公司主管会议决定的方案，以及策略与负责执行者之间是否契合等。至于执行长也一如在年度领导与组织检讨会的做法，会在事后致送每位领导人一封信函，摘要列出大家得到共识的行动项目。第二次策略与营运检讨会则在十一月举行，重心放于未来十二至十五个月的营运计划，将策略和营运的优先级与资源配置连结起来。

在各类会议之间，公司内还有其它社会运作机制在运行。每年四月，奇异会对一万一千名左右的员工进行在线调查，以了解他们对各项方案在整个组织内推动状况的看法。十月份，一百五十名公司高阶领导人齐集克罗通维尔(Crotonville)学习中心，检讨各项方案的进度，商定下一年度的营运计划，并参加主管培训课程。到了十二月的公司主管会议,与会者的工作之一就是敲定明年一月波卡拉顿会议的议程。

虽然奇异的业务相当多元，有时会被视为一个企业集团而非单一公司，但是，公司领导人可以经由相互连结的社会运作机制所构成的系统，将组织整合起来。社会运作系统能明确地将奇异的整体策略和每一单位的绩效连结起来，包括各单位的领导培训与营运计划等。至于『对话』（ dialogue)这个由前任执行长威尔许所建立的行为规范，则具有诚实与就事论事的特性，而相对的回馈也非常坦诚。执行长本人所出席的每場会议，部是全程棪极参与。这的确是一个以执行为导向的运作系统。当代的企业本已十分复杂，而其中各个组成部分又无时不在变动之中: 结构、想法、决策都在改变,人也在因应企业环境而改变；只有社会运作系统是唯一不变的常数。它最重要的是提供一个一贯的架构，让所有员工能培养出共通的思考、行为、做事方式。一段时日之后，它甚至能够超越原本根深柢固的地域性文化。

包熙迪：汉威联合的社会运作系统不像奇异那么繁复精密，不过也能达到同样的目的。我们的所有行为都明白地显示于人员、策略与营连这三项流程以及每年两次由一百多位主管出席的管理会议中。这些会议是我们展现这些行为最密集之处，由此再往下扩散到组织里面。我们由这些过程中所学到最要紧的事，就是如何共同营造具有建设性的讨论气氛。没有一个人是全知全能的，所以我们如果遇到什么问题，很自然的反应就是聚在一起找出答案，而不是坐在那里，怨叹找不到对策，或是去求助于顾问。我们并不期盼员工无所不知，却很希望他们能全力找出最佳的答案，而且是与别人共同找出。这种建设牲讨论进行一段时日后，可以建立起员工的信心，就算面临不熟悉的问题，也不会担忧无法解决。

要展开强力的对话

没有强力的对话(robust dialogue)，就不可能出现执行的文化。因为强力的对话公开、坦诚、不拘形式，能让事实浮现出来，而且能让组织在搜集与理解数据，乃至整埋资料以协助决策上都会更有效能。强力的对话还可以培养创造力，大多数创新与发明都由此萌芽。最终而言，它还能创造更多的竞争优势，并提升公司股票的价值。要开始强力的对话，参与者必先有开放的胸襟，不为既定观念束缚，也不预设立场。大家都希望听到新的信息，选出最佳的方案，所以会乐于倾听各方的意见，也会不吝于表达自己的看法。

在坦率的言谈间，大家都会表达自己真正的意见，而不是想讨好上级或维持和谐。许多领导人煞费苦心追求和谐，不愿得罪任何人，殊不知和谐可能恰好是真理之敌，不但压制了批判性思考，也使决策过程走向地下化。当和谐的考虑占上风时，解决问题的模式往往如下:主要的长官们离席之后，与会者安静地否决自己不喜欢的决议，但当场却不做出任何反驳。有句格言值得牢记:『真理高于和谐。』坦率能协助扫除沉默的谎言以及私下的否决，也可避免创意受阻或事后一再修正，白白耗费大家的精力。

要做到坦率，不拘形式是很重要的，这也是威尔许常挂在嘴边的话。形式会压抑对话，下拘形式则鼓励对话。正式的交谈或简报缺乏争辩的空间，因为好像每件事皆已形诸文字，早巳拍板定案。不拘形式的对话则是开放的，欢迎发问，也鼓励即席反应与创意思考。会议如果流于形式化而且阶级分明，那么只要一位有力人士，就可轻易封杀一个好构想、不拘形式却可以鼓励员工去验证自己的想法，进行实验与交叉比对，无惧于当着同事，老板与部属的面去冒险。不拘形式有助于找到事实，也能激发不拘一格的想法，这些想法乍听之下可能荒谬，却可能带来突破性的发展。最后，强力的对话能达成结论。会议结束时，与会者对各人该作什么、何时完成都已有了共识。他们已经在一个公开的场合中许下承诺，愿意为最后的结果负责。

大多数公司之所以无法好好面对现实，是因为公司内的对话没有效果，这种情形会显示在营运绩效不佳上。试想你参加过的会议，有些纯粹是浪费时间，有些却能振奋人心而且成果丰硕，其中差别何在？这与议程安排无关，也不是因为会议是否准时召开或者有没有纪律，当然也和简报正式与否无关。差别乃是在于对话的质量高低。

在典型的公司会议中---假设是业务检讨会---人们的对话多所保留、而且会有政治化的倾向。有些人为了避免冲突，会处处修饰，缓和尖锐之处，另外有些人则是

企图压倒对方。如果团体里有这两种人(许多会议正是如此)，对话就曾成为逞勇门根的角力，无力抵抗者会觉得羞辱或为难。

曾议桌上得不出什么事实，该讨论的议题也未见多少进展。现在，再想象有一个成果丰硕的会议，不但就事论事，而且还制定能产生具体成果的计划。这是如何办到的？对话可以使团体成员的心情产生敲然不同的变化:它能开拓或萎缩团体的实力:它能提振或耗尽精力;它能令人自信乐观，也能令人悲观;它能促进团结，也能制造尖锐的磨擦。

强力的对话能使事实现身---纵然有人会因此而感到不快---因为它具有目的与意义。强力的对话开放、强悍、专注、不拘形式，希望激发出多元的观点，厘清每件事的正反两面，并以诚实坦率的态度去建构新的观点。这样的动态过程会刺激新的问题、新的想法、新的见解，而不是让大家徒耗精力去维护旧秩序。

如果员工习于传统的公司交互方式与逃避伎俩，该如何让他们开始进行强力的对话？答案是由高层做起，从组织领导人参与对话开始。只要领导人以身作则，其它人自然会加以效法。有些领导人可能情绪韧性不足，无法欣然接纳异议:有些领导人可能还需要多学些特定的技巧，以协助员工提出具有建设性的挑战与辩论。

不过关键要点在于:如果员工一心追求成果，就可以让他们透过行动来改变想法。只要你奖励高绩效，员工对绩效的兴趣自然会加深，而愿意参与对话。既然人人部希望找到最佳答案，就表示人人都需要在与人交流时坦诚相对---毕竟没有人是无所不能的。如果有人发表的言论不合你意，你就很无礼地批评他，那么在场的其它人下次可能就不会再表达自己的看法。如果你采取另一种态度，向大家说:『我们现在来谈谈这点。让我们听听每个人的意见，然后做出我们的选择。』你所获得的回应必然好得多。

上行下效

一旦你对社会软件有所了解，便会明白:与企业日常营运脱节的领导人，是无从改变或维系公司文化的。EDS 的执行长布朗曾这么说:『公司的文化便是其领导人的作为。

员工所表现出来的行为，就是领导人所示范或容忍的行为。要改变公司文化，就要由改变领导人的行为着手:而要衡量公司文化的变革，则要看领导人的个人行为以及公司绩效有什么改变。』

为建立一个执行导向的组织，最高领导人必须要以身作则，并参与强力的对话，以创造并加强社会软件，并在社会运作机制中毫不懈怠地实践与演练。

例如，有些领导人会利用定期召开的会议作为带动文化变革的运作机制，让公司高层主管接受对话与决策中崭新的坦诚作风与务实精神。这些会议中也会引进权责分明以及后续追踪的做法。领导人本身的行为，包括他与各阶层员工的沟通，都会在员工学习各项必要的信念与行为时，发挥示范与强化的作用。

领导人在这些会议中所进行的对话，会形成一幅人人都看到的公司整体蓝图。因此，一旦遇到成果落后预期水平时，每位员工部晓得下个月该做些什么来补救。由于在对话中，会讨论到企业的整体状况，并看重外在环境因素，所以每位参与者对于全盘的趋势、竞争、关键课题、重大障碍等等，都会了解得更多。这些人在协

助建立执行文化的同时，就可将相关信息传播到整个公司内部。

如果你的单位处于一个没有执行文化的组织中，是否可能创造出自己的执行文化？如果你这么做，是否会在组织中受到排挤？答案是:没问题，你做得到的---尤其是当你开始展现获利与营收成长之时。

包熙迪: 我在进行检讨工作时，总是抱着要发掘真相的想法。一九六O 年代晚期，我担任奇异公司的巡回稽核，访视了奇异全球各地的据点，见识到许多风格不同的管理者。看着这些成功者与失败者，让我坚信，当你参与得愈深入，愈懂得将问题摊在阳光下，你所做的决策就愈能解决问题。我在日后的职场生涯中，一直谨记着这些教训当我在一九七八年担任奇异资融(GE capital) 的单位经理时，就是依循着这样的做法。同一年，威尔许也加入担任消费部门主管，他大幅强化人员流程，使其变得更敏锐，更行动导向，也更实事求事。他以原有的做法为基础，进一步提升其强度，赋与人员流程前所未有的深度、热度与强度。

我自己担任领导人的经验愈丰富，便愈能将先前的经验注入各项流程中。以人员流程为例，开始时我总会先想到某人在职位上的表现如何，毕竟这是企业能经营下去的根本所在。随着时间过去，我还是会注意到这点，但我也会不断思考，这个人的成长潜力如何？我会开始问更多有关长期潜力的问题，并且和他多讨论这方面的事。

我也开始邀请更多人加入讨论，因为听众愈多，你的收获也会愈多。我们过去太常采用一对一的对话形式，因为不希望自己对某人的坦率评论会流傳出去，造成伤害。但后来我们发现，到头来，被评论的当事人还是会知道我们关起门来讲的每一件事，所以我们决定还是实行坦诚但专业的做法。虽然我们的谈话仍是直来直往，却不会伤到人，因为我们会提醒自己，如果某些话当着本人的面会说不出口，就根本不要说。

我天生就是个参与者，对于自己的事业也一直极感兴趣，抱持着热诚、着迷兴好奇的态度。我认为这正是你能否带动组织改革的决定性因素。如果你觉得改革很麻烦、很累人，你就不可能成功；除非你真的乐在其中，否则根本不会有什么改变产生。

公司文化的变单能否执行成功，首要关键在于有适当的人，因此下一章我们将探讨领导者最重要的工作：挑选并评鉴人才。

第五章绝不能授权他人的领导工作

——知人善任

企业无法掌控之事多得不胜枚举，从经济大环境的不确定性到竞争对手突如其来的出招等等，在这种情况下，企业理应慎重处理唯一能操之在我的事项－一员工的素质，尤其是负有重任的领导阶层。一个组织想长期保有杰出表现，员工是最值得信赖的资源。他们的判断、经验与能力，乃是决定成败的关键所在。

绩优企业，必定慎选员工

然而高喊『员工是公司最重要资产』的领导人，通常并不会尽心思考加何让员工适才适所。组织及主管有时候并不全然清楚工作的要求何在——除了当下的需求之外，还得放眼未来——也不了解哪一种人才适合担任这些职务。如此一来，公司必然拙于应付雇用、升迁，和培养最优秀人才担任主管这些事情。

我们常会发现，公司领导人对人事问题不够重视，主要是因为他们花了太多心力去筹划如何扩张企业，或如何在全球化方面胜过竞争对手。他们总是忽略了员工的素质才是竞争力高人一等的最佳利器。知人善任的功效，短时期内也许不像购并等措施那么明显，但长此以往，却能让企业的竞争优势历久不衰。

举例而言，戴尔计算机最终能以小搏大，胜过康柏计算机，靠的就是老板戴尔竭尽心力让员工适才适所——这些员工知道如何有效地执行戴尔的企业模式。又如在一九九〇年代初期的手机市场上，诺基亚（Nokia）仅是不起眼的小角色，但由于拥有优秀的员工，终能独步全球。该公司执行长欧利拉（Jorma Ollila）出身银行界，他接手这家产品多元化、业绩却不振的公司后，抢在当时的市场老大哥摩托罗拉之前，
率先实行数字科技。诺基亚也将手机的功能拓展到通讯工具之外，成为一种流行化商品，每个月推出新造型，带动市场热潮。

观察任何一家长期绩优的企业，必定会发现它的主管十分坚持慎选员工。不论你已是大企业的老板，或是首次出掌利润中心，都不该将挑选与培养优秀主管的流程授权他人。这是一项你必须衷心喜爱的工作。

包熙迪：　加入联合讯号之后，我发觉最令我感到困扰的问题，是营运管理团队的能力太差，未能达到竞争者的一般水平。我们似乎也没有任何培育未来主管的计划，使得接班能力不足。然而到了一九九九年我退休离开公司之时，我认为最能彰显公司实力的指标，就在于我们杰出的领导班底。评量他们是否出色的最佳证明，就是有好几位人才都被其它公司挖角去担任执行长：例如诺瑞思(Paul Norris) 到格雷斯公司(W.R.Grace) 、伯恩罕(Dan Buranham) 到雷神公司(Raytheon)、桑密(Gregory L. Summe) 到柏京墨公司(PerkinElmer)、波西思（Frederic M. Poses）到美国标准公司等等。

能达到如此卓越的地步并非一朝一夕之功。当年我花了大量的时间与心血来聘任并培训主管，对别人来说，这做法太夸张了一－刚进公司头两年，我有30％到40

%的时间投注在这上面，后来至少也有20%的时间。一个执行长为单一任务花这样多时间，的确非比寻常。然而我深信这正是联合讯号所以能振衰起蔽的重要关键所在。

我首先做的一项工作就是到各工厂视察并会见主管，了解他们的能力。我不只和这些主管对谈，也和员工交流意见，以了解他们对自己工作环境的感受，并观察他们的行为——从这两者，都可以反映出领导人的作风。也就是由这些访视过程中，我察觉到，不重视主管的培养是公司相当严重的问题。

当时我手下几位直属人员的能力十分值得肯定，不过一些营业部门的主管与他们的团队就没有那么高明。其中有些人应该多接受不同业务的历练，因为他们往往欠缺多方面的企业基础，只会以狭隘的功能性观点来设定优先级。很多人根本不具备一些基本的管理技巧，如了解竞争状况或是培训员工等等。我并不是说这些人不够聪明或工作不够努力，其实他们颇能构思并提出优秀的计划，只是缺乏执行的能力。于是，我们只能以优渥的离职会请他们另谋出路。

下一步是积极网罗更多有能力的人——不仅为了目前协助公司经营，更是为将来储备领导人才。培养主管应该成为企业的核心能力。以奇异电器为例，有85%主管都是自内部拔擢的人才——从这一点可以看出该公司在培养领导人上做得多好。这全部是因为前执行长威尔许以及继任者伊梅特将培养领导人才视为首要任务，并要求所有的主管也都秉持同样的原则。相反地，在我刚接手联合讯号时，几乎全靠向外挖角来招募新血，其中大部分是来自似奇异或艾默生电气这种善于培育员工的公司。

经过一段时期后，我们大部分的职位已能从公司内部人员晋用，这也是我一向秉持的理想，然而为了达成这个理想，我花费了相当多的心血亲自参与筛选与培育领导人才。

除了我的直属干部外，连这些干部的直属干部，我都会亲自甄选，有时还会扩及更低阶的职位。刚到联合讯号的前三年，我们所雇用的三百名刚毕业的MBA中，有很多人我都亲自面谈过，因为这些人可作为公司未来的领导班底。

虽然我无法与每一位应征者面谈，但我深信自己已树立可供其它人遵循的规范：只要你雇用优秀的人才，日后这批人自然也会雇用优秀的人才。

如何做到适才适所

常识告诉我们，对的人应该被放在对的位置上。然而，事实往往适得其反。到底是什么原因造成你每天都看到这么多浪费人才的情况？有可能是主管不够了解他所任用的人员，他们宁可用自己看得顺眼的人，而没有考虑他们的工作能力如何。有些主管没有勇气为属下的工作表现分个高下，并实行必要的奖惩。这种种行为部反映出一项基本的通病：领导人对人员流程缺乏亲自参与的热忱与投入。

深入分析工作性质

领导人常会依赖员工考核制度，却忽略其中的准则可能根本就不合理。有时他们会接受模糊空洞的推荐词句，例如：「鲍伯是很好的领导人才。他善于激励士气，精于演说，和每一个人部相处得很好，又聪明绝顶。」然而，从头到尾领导人都没

有问鲍伯到底有什么特质，让他能胜任这项工作。其实很多时候，领导人自己也搞不清楚胜任这项工作该具备哪些条件。他并未替这项工作界定出三到四项必要条件——缺乏这些条件的人必定无法胜任。

夏蓝： 二〇〇一年十一月，我和某家消费商品公司的执行长以及他手下一位副总裁一起吃午餐。这家公司正逐渐丧失原有的市场，我们在用餐时的讨论，找出了症结所在：最高领导阶层营销能力不足。很显然公司需要聘请一位营销主管，这将是二〇〇二年公司成败的关键。执行长内心已有了人选，此人是由副总裁马克所推荐。执行长以赞赏的口吻说道：『她真是优秀，令人激赏。』我问道：『哪一方面优秀？』。他回答的都是常用的冠冕堂皇字句，于是我丝毫不放松地再次询问，为什么他认为这人如此优异。但他显然答不出个所以然，脸孔也窘得发红。

我反问执行长与副总裁，就这项职务而言，他们认为适任者应具备那三项特殊长才。经过一番讨论后，他们举出以下几点：极擅长搭配促销、广告与商品陈列的正确组合；过去有杰出表现，确能挑选出适合电视、广播或平面媒体的有效广告；有能力在最适当的时机执行营销计划，使新产品顺利推出；有能力延揽合适的人才，重新整顿营销部门。

在他们订出这项职务的条件之后，我询问刚才那位备受推崇的人选是否符合。他们沉思良久，最后执行长终于诚实回答：「你知道吗？现在我发现自己并不够了解她。」

由此可见，对于甄选这个重要职位人选一事，不论是执行长、副总裁，或是公司中任何有关的人，都没有提出正确的问题。想要厚植领导班底的实力，公司就得在人员流程内设定一套准则，透过坦诚的对话，确定人才与职位是否相称，并且还要作后续追踪，以确保主事者都能如实贯彻。

勇于采取果断行动

许多人都会遇到单位里某人绩效不佳，却能年复一年稳如泰山的情形，我们发现最常见的原因就是：此人的主管缺乏情绪韧性，不愿采取果断行动而导致冲突。其实这种情况有时候会对企业造成很大的伤害，如果让缺乏绩效者占据高位，更可能会断送整个公司。

夏蓝： 几年前有一家生产精密工业零件的厂商认为，公司接班计划内的储备人才不足，于是，他们从外面挖来两位执行长的后备人选。这家公司的产品原本在全球居冠，长久以来一直保持成功的形象。两位新进人员中，史坦负责领导北美洲的营运，这是主力业务所在，占公司利润来源的80％。史坦原本任职于一家全球性电子公司，是其中一个小型事业单位的负责人，专业背景还算契合。他形象良好，很快便在公司内建立起人脉关系，同时他工作认真，简报工夫也是一流。

然而，做为北美洲营运的负责人，史坦的表现却不如预期，未能达成任职第一年许下的业绩承诺。在他的领导下，产品的市场占有率下滑，而且成本结构也变得不具竞争力。当时整个业界都为产能过剩所苦，然而史坦并未采取关厂措施或设法降低成本，也未专注于执行问题。如此一来公司的利润与现金流量都开始下降，股

价也一落千丈。此时，公司的执行长并未采取任何行动，他认为史坦刚上任不久，需要更多时间适应企业文化，而且经过他的亲自调教，应该能协助史坦进入状况。第二年，史坦又未能达成业绩目标。公司的现金流量再度减少，股票价格也进一步下滑。董事会开始担忧，当史坦提出下一季预测报告后，董事会在召开执行会议时，明确告知执行长必须开除史坦。然而这项动作为时已晚，无法挽救公司的危机，当时股价已然腰斩一半，成为投资银行家和一些积极采取购并策略的公司追逐的目标。六个月之后，公司果然落到他人手中。

其实，公司的执行长十分聪明，为人也很正直，一向能体谅员工的处境。他衷心欣赏史坦，但他缺乏勇气，当面纠正绩效不佳的员工，或坚持关厂与裁员这类行动。他未能督促手下最重要业务部门的主管面对业界不景气的真象，也未能为自己的绩效不彰负起责任。

摆脱个人好恶

许多用人不当的情况，是因为主管晋升的人是与自己合得来的下属。主管对于长期共事的员工很自然会养成信赖感，尤其是对那些他认为见解值得采信者更是如此。但是这种信赖感若是基于错误的因素，可能就会酿成严重的问题。

举例而言，领导人可能会喜欢与自己埋念相符又态度顺从的员工，或是有办法保护老板在争执场面中全身而退的员工；还有些主管则偏好那些在组织中，多年来皆属于与自己相同社会网络的员工。

夏蓝：　一家规模二百五十亿美元的跨国企业，新近聘用一位执行长——在此姑且称之霍华，他行事积极，企图心旺盛，而且颇获媒体好评。各界对他期望甚殷，希望往后十年，在他退休之前，能让公司在业界十大的激烈竞争中，从目前的排名第三晋升为第一。

原先的领导团队有十一位成员，他一进公司，就要求其中八位提前优退，让忠于自己的班底递补上去。有赖前人余荫，头两年公司的营运还算顺利，然而第三年，开始走下坡。这项产业的成功之道就是不断推出新产品，可是霍华所领导的团队却一再延误新产品的上市期限，而且落后时间长达六个月以上。公司因而将部份利润最高的产品市场拱手让给了能把握时效的国外竞争对手，而且公司的声誉也因为这些延误而受创深重。

这些延误还使得推出新产品的成本增加15%，这对属于资本密集且利润偏低的产业而言，算是沉重的财务负担。自此以后，这家企业的资金周转迅速恶化，二度被调降债信评等，股利发放也减少。追究起成本增加与延误上市的责任，二位由霍华一手捉拔并直属于他的主管难辞其咎，然而霍华深受个人好恶以及信赖感所左右，竟未撤换这两位主管。结果在年底之前，董事会就间除了霍华以及他的团队。

相较于这种行为，我所知道最鲜明的对比发生在奇异电器，当时琼斯（Reginald Jones）提拔威尔许担任下一任执行长兼董事长。琼斯生于英国，是个八面玲珑，能言善道的人，被视为商场中杰出的政治家：威尔许则直来直往，不讲究手腕，热爱工作，喜欢辩论。表而上看来，他和琼断是全然相反的类型。然而琼斯体认到奇异必须改变，而威尔许——和他自己一般聪明、执着、追求卓越——则具备未来领导

公司的智慧与人格特质。隐藏在威尔许粗率、不拘小节的作风下，其实是周密的思虑与敏锐的心智，而且他更有绝对的求胜意志。

培养个人担当

如果不能让合适的人担任合适的工作，问题一定很难隐瞒或掩饰。领导人凭直觉就知道不对劲，而且通常也能很快就确认问题何在。可是接下来，绝大多数领导人却不会去着手处理问题。要做到适才适所，绝不是下令找到最佳人选来任职即叫。先前提过，不论以什么方式，领导人都至少要花40%的时间与精力，来挑选、评估与培养员工。这样全心的投入，虽然很耗费时间，还得忍受情绪上的倦怠与折磨，但是还是要给予员工回馈、进行对话、并将自己的看法坦诚相告。

因为，卓越企业的根基就在于其培养员工之道——必须让员工获得正确的工作经验，如多方面接触不同的工作、向别人讨教、给予坦诚的回馈，并提供他们指导、在职训练与教育等等。如果领导人花在培养人才上的工夫，足以和他们花在预算、策略规画和财务监督上的工夫相提并论，必能获得永续的竞争优势做为回报。

你该网罗何种人才？

前面曾经提过，在大多数企业中，人们通常公认优秀领导人应具备眼光、策略以及鼓舞士气的能力。大家认为只要在上位者有正确的眼光和策略，并且传播到公司每一个角落，员工自然会望风追随。也因此，从董事会、执行长到资深主管以降，在与应征者面谈时，通常会以教育程度与聪明才智做为取决条件：此人是否有理念、有眼光？是否善于表达，敏于应变，长于沟通协调，最好还和华尔街等外界人士关系良好。

然而，这些人忽略了最重要的一个问题：此人完成任务的能力是否优秀？就我们的经验而言，擅长纸上谈兵者，往往不见得是能在恶劣环境中、或危急关头上顺利完成任务的人。可见，后者却常得不到应有的重视。如果你想为公司树立执行的纪律，最好多提拔实际做事的员工。

包熙迪：　一个不空谈理论、却有追求成功决心的人，通常比较能够找到适合的人选，彼此勉力，一起达成目标。我并不是主张学历无用，或喜欢聘用资质愚鲁之人。可是，比起那些才智出众、学历傲人却孤傲不群者，不如选择智商较低但一心一意追求成功的人，这样会有较理想的结果。

我并不是一开始就明白这个道理。以前我也认为愈是高学历与出身名门的人，就愈优秀。事实上，企业最需要是拥有不懈的求胜意志的人，这种人只有在工作完成时才会感到满足。而且，在不断完成工作的过程中，他们也在持续强化自身的实力。

只要观察每个人的工作习惯，就很容易分辨出谁才是认真做事的人，这些人通常能激发员工士气，遇到困难时会果断处理，并知道如何取得各方助力来完成工作，重视后续工作更有如他们的第二天性。

每当有优秀的幕僚人员或顾问想转任高阶业务工作时，我们往往会看到一些问题。这些人通常出身企管名校，原先任职顾问公司，或是担任企业内部的财务、会

计或策略规画人员。问题在于这些人从来没有接受过协调现场人员执行任务的考验，也没有足以培养企业敏锐度的经验可言。

举例来说，乔安妮任职于某工业产品制造商，是某一个发展迅速事业部门的财务主任。她盘算如果自己一直待在幕僚单位，就不可能有机会升到执行长，因此决定转换到业务方面的职位。乔安妮成为该事业部最大产品线的主管，要为市场占有率、盈亏以及应收帐款与存货等资产负债表科目负起全责。在她担任新职不到一年的时间内，企业执行长与事业部的主管都明显察觉到，乔安妮缺乏管理人事的技巧，无法重新整顿并激发她的直属团队，也未能更动某些重要职位的人员。当她面对客户在经济衰退情势下要求大幅降价时，她也没有表现出据理力争的勇气。

我们并不是认为幕僚单位的员工就永远无法转换到业务单位。以奇异公司为例，威尔许担任执行长一职未久，就意识到他需要更多具有管理长才的生力军，于是奇异从顶尖的商学院和顾问公司召募人才，进入策略规画或营销顾问等单位。升迁原则是在幕僚工作上表现优异者，有机会调任业务性质工作，但阶级在事业部门经理以下。他们在这些职位上接受考验，也有机会展现本身是否具备事业部门主管所需的人事技巧。奇异日前的执行长伊梅特就是循此种管道而受任用拔擢的。另外还有一些人，出是出身于顾问公司或是幕僚工作，而成为独当一面的企业领袖，包括最近成为IBM 董事长及前执行长的葛斯特纳、3M 的执行长马克蓝尼（JimMcNerny）、医疗电子（Medtronics）的执行长柯林斯（ArtCollins）等等，他们每一位都曾获得展现卓越管理技巧的机会。

要能激发员工活力

包熙迪： 有些主管让员工士气低落，有些却可以激发员工的活力。假设你在面试时，有一位应征者条件优异，学历高，有且好的工作经历，在工作成绩上相当优秀，可是，他看来十分温吞保守－－他只是坐在那里不动。这种人在面试时，表现通常不会太出色，而如果他过去的确成就非凡，我可能会多花一些时间详查相关数据，再决定是否录用。不过若是要让他担任重要的领导职务，我会相当慎重，因为他有可能挑选和自己相似的人做为班底，那么你就得随时注意提醒他们振作士气。我希望看到员工每人早晨部带着笑容进来，生气勃勃地面对无论是长期或短期的工作，优秀的主管不但创造源源不绝的能量，也很能激发同僚的活力——而且他会任用同样士气高昂的员工。

我们所谓的鼓舞士气并非只靠放言高论而已。有太多领导人认为，要激发员工的活力，只需发表一些振奋人心的演说：或是描述美好的远景，每个人就会竭尽所长。然而，真正能使愿景成真的领导人，必须能带动并长期维系员工的士气。这些务实的领导人脚踏实地，专注于完成短期性的阶段性任务——这些目标有如强心针，在赢得长期胜利的途中，为员工打气。

家庭货仓（Home Depot）的现任执行长纳得利（BobNardelli）就是一位善于提振士气的领导人。他曾担任奇异电力系统（GE Power System）主管，成功地让这个濒临倒闭的单位一跃而成为公司的明星部门。纳得利因为之前在运输系统事业部（威尔许经常以这个单位做为主管能否继续高升的测试）表现良好，得以在一九九五年接掌电力系统。纳得利的经历还包括奇异公司某项消费性业务的主管。奇异电力系

统在世界大型发电器材占有一半的市场，然而这项产业本身却面临岩重的不景气一一公用事业大量削减投资，而且没有任何复苏迹象。纳得利深具眼光，决定以扩大业务范围来带动成长——拓展到较小型的发电器材，投入新的产业区隔，对客户提供产品以外的服务。他在一开始时遭到原有官僚文化的怀疑和排斥，因为这些经埋人坚信，唯有削价竞争才能刺激成长。

纳得利赢得属下的支持并激发他们的活力，部分原因是他所展现的个人领导风格。他深人参与业务的各个层面，保持高度的好奇心，精力充沛一一他是亲自参与的典范。他在任何讨论结束时，总会将应采取的行动归纳整理出来。

为落实自己的愿景，他会将其分割为可以逐步完成的任务。他安排原本态度疏离的干部动起来，主动会晤公用事业决策者以及其它客户，由第一手的资科了解电力系统该如何拓展市场。纳得利指导员工针对不同的客户和不同的项目，制定山具新意的提案，也让他们从中发现自己从未曾想过的可能性。原本讨厌开会的主管如今却期盼开会，因为电力系统的会议已成为行动与个人成长的园地。

处理棘手问题要果决

果决是指面对难题时，有能力迅速而正确做出决定，并动手去完成。每个机构都不乏举棋不定、做不成决定之人。

有些主管因为缺乏情绪韧性，无法面对棘手的决策。如此一来，公司所有的员工也都会看出他们是如何摇摆不定、犹豫不决、企图逃避真象。

举例而言，假设你所经营的某项业务营运状况良好，有人要求拨付资金扩建新厂，然而整体经济却正面临不景气。此时你必须先采讨建厂时机是否合适，或者外包会比较好。然而选择外包会触怒绩优干部，让你成为不受欢迎的人物一一你的员工喜欢拥有自己的工厂，更何况在营运良好的情况下，长远而言，他们的想法也有其正当性。可是，你深知在此时建新厂十分不宜，所以还是必须独排众议，做出困难的决定。

还有一种棘手的状况是自己的爱将表现不力。对于缺乏决断力的领导人而言，要处理自己一手提拔但表现不如预期的人，可能是最令他为难的事。

夏蓝：　二〇〇二年一月，与我合作的某家企业有两个职位，面临人事悬而未决的窘境，不知该如何处理。直到本书付梓之日，情势仍然未见明朗。这家企业在二〇〇一年一月拔擢已在公司任职二十年的劳夫，担任某事业部的总裁。董事会与现任执行长打算以这个职位做为劳夫登上事业高峰的跳板，然后在二〇〇三年，升他接任执行长。这一事业部对公司盈余和股票价益比都有关键的影响，而其绩效高低又取决于销售人员是否专注卖力。然而，情况似乎不太顺利，因为掌管营销部门的执行副总裁约翰迟迟未能安插职务空缺，让最关键的销售版图无人负责。约翰曾担任执行长的执行助理二年，也是因此而得以受到重用。他是企业重点栽培的人选，执行长并承诺让他担任重要的业务职位。

劳夫一开始就怀疑约翰是否能胜任这个职位，因为他觉得约翰优柔寡断，而且缺乏鼓舞士气的能力。可是，每当劳夫向执行长坦言心中的疑虑时，总是被安怃要多忍耐，再给约翰一些学习时间。由于对约翰的处置悬而未决，整个事业部的续效都大打折扣——甚至影响到企业的前景。在竞争对手逐步接收市场，业界又盛行购

并的情形下，这种因循状况拖得愈久，愈容易使企业成为别人收购的标的。

透过他人完成任务

透过他人之力完成任务，是一种基本的领导能力。做不到这一点，就不算是个领导人。然而放眼所及，有多少领导人能够作到？有些主管压抑部属，不让他们发挥创意与主导工作，这些人都是事必躬亲型的管理者，缺乏安全感，不相信别人可以做好事情，因为他们不知如何调教员工，也不知如何评断员工的绩效。他们连各项细节都要亲自做决定，以致于无暇专注自己该负责的重大议题，或是去处理那些随时可能冒出来的突发状况。还有另一种主管则是完全不干涉自己的员工，他们崇尚授权：让员工自求多福，不论好坏都自行负责。这种主管会先分析任务的挑战性（有时用语太过抽象，几近唱高调），而后把球完全丢到员工手中。这样的主管既不订定目标也不进行后续追踪，等到结果不如预期时又满怀挫折。这两种主管都只会使组织的能力愈来愈差。有些人的个性就是无法与他人共事。

包熙迪：　我想我算得上是知人善任的主管，不过仍然免不了犯错。举例而言，我曾经聘请一位副总裁担任幕僚顾问的角色，在此姑且称他为吉米。当时大家都十分欣赏他，因为他不但聪明，长于表达，而且和上司相处时表现极佳。一年之后，我们晋升他成为某一事业单位的总裁。再过一年后，这个单位出了问题，吉米无法如期让新产品问市，丧失市場占有率，生产力也开始下降。

当我们实地评核他的表现时，发现与他共事的员工都受不了他。他很会折磨人，一位手下的主管如此形容：『几乎像魔鬼士官长。』他独断独行，不征询别人的意见。长此以往，他和下属之间出现了鸿沟，事态严重到他再也无法领导的地步。我们当然只有开革此人，而继任者花了一年工夫才使这个单位重新步上正轨。无法透过他人之力完成任务的主管，通常都会用工作投入过量的时间，而且要求别人也和他一样，就像我第三章提过的查理一样。我总会质问这些人：「你完成了哪些事情？你是不是让大家都参与？」每当绩效评估时，我总会特别留意一些看似杰出却全年无休的主管，劝告这些人改正工作习惯，每周工作八十小时，其实是个重大的缺点。这种人通常也会强迫下属在周末假日陪着他，一起在办公室或工厂里加班。他们往往使周遭的员工操劳过度，感到精疲力竭。我会告诫他们：「你该少花一点时间在这里，不过续效可不能改变，必须维持目前的水平、你需要学习如何借助他人之力来完成任务，否则总有一天会累垮自己。」如果这种主管提拔的也是和他一样超时工作的人——因为欣赏这种工作态度，他们很可能这么做——被他提拔的人也会发生同样的问题。

无法和别人合作的人会削弱组织的实力。这样的主管不能善用部属的长才，结果不只浪费大家的时间，也浪费自己的时间。

能做后续追踪

后续追踪是成功执行计划不可或缺的要素。执行力良好的领导人都会严谨地进行后续追踪，以确保负责计划的人员能依照原定进度完成当初承诺的目标，并找出缺乏纪律、或理念与行动不配合等问题，同时也能厘清各项具体细节，让组织各运

作单位的步伐协调。如果遇到外在环境发生变化，完善的后续追踪也可使计划执行者迅速灵活地应变。举例而言，奇异的高阶上管在每一次年度领导与组织检讨会的九十天后——也就是在策略与营运检讨会之前——都会透过为时四十五分钟的视讯会议，让所有参兴计划的人检讨长程方案的情况。

领导人可以用一对一、或团队的方式，对员工进行回馈、一对一的方式，可见如第二章，EDS 执行长布朗的「会后谈话」。若是采团体的方式，每个人部可在团体中学习，因为众多观点可以协助大家看清决策的准则，判断的基础，以及个中的取舍。如此开诚布公的做法，可以看出员工的判断力，并让团队更为合作无间。结束会议前一定要清楚告知后续追踪的方式，包括谁该负责、时间与方法如何、会运用到哪些资源，还有下一次检讨会的时间和与会人员。想要推动任何一个新计划，你都必须亲自投入，而且负责监督贯彻，直到这项计划融人组织，成为组织不可分割的一部分为止。

包熙迪：　每当我提出一个新方案，一定会确认它能有效执行。假如我六个月后，就对新方案不闻不问，等于白白浪费公司的资源和员工的时间，也必然会损及我将来提出新计划的效果。大家会想：「反正最多忙上三个月，老板又会想到别的新点子。」他们的肢体语言也会表达出不信任的态度。所以我会特别强调自己是相当投入的，让大家了解我们一定会去做。就算这个计划不能得到所有人的支持，我们也不会放弃。如此一来，大家才会明白这可不是随便作作的实验方案。

如何找到适台的人来做适合的工作

传统的面谈方式在挑选具有执行力的主管时，不太管用，因为它的焦点大多放在应征者的生涯发展以及曾负责过的任务性质。主试者通常不会深入了解这位应征者在过去职务中的真正表现如何，例如：他如何设定工作顺序？决策时，是否会听取他人意见？某些杰出的获利表现是否真是他的功劳，还是他只不过是运气好，在问题爆发前就已离职？

有太多人滥用资源，美化自己任内的成果，再让继任者收拾烂摊子。有时，主试者会询问相关人士，仍未必能触探到事情的真相。在主持面谈时，最好多方探索与此人相关的事项，据以在脑海中建构完整的印象。接下来，你必须查出他在过去与目前的各项成就，了解他的想法，以及在他工作抱负背后的驱策动力。

包熙迪：　想培养领导人才，第一步就是要面谈与评估可能的人选。我谈的不是监督人力资源部门的作业，或是与最后筛选出的几位应征者面谈而已，而是要亲自参与人才的选聘。多半的面谈过程都有严重的缺陷。每个人应付面谈的技巧有高有低，有时候面谈表现不佳者反而是最适任的人选。所以，在面谈时一定得深入探询，知道该听取哪些重点，并且尽可能取得补充资科。虽然深究下去，要多花时间与精力，但这么做还是值得的。

最需要看重的特质就是执行的精力与热诚。这位应征者是否对执行兴致勃勃，还是只喜欢空谈理论？他是否从学生时代，就以这种热诚来面对所做的每件事？我不在乎他毕业于普林斯顿或只是州立大学，重要的是他在校时的表现如何？他的生

命过程中是否有许多成就？

他喜欢谈论什么话题？是否津津乐道自己达成任务时的激动，还是总把话题围绕着策略或理论？他是否会仔细剖析自己曾必须克服的障碍？是否会说明自己所带领的团队成员，各自担负的角色？是否有能力号召其它人共同完成任务？

我在评估外来的应征者时，一定会验证他的过往经历，所以直接与他的推荐人对话就非常重要。当我刚执掌联合讯号时，我曾亲自一一询问数十位应征者的推荐人。还记得有些企业执行长会问：「为什么由你亲自打电话？」我总是回答，因为我个人很关心这件事。当我要聘用某人时，我不希望仅是由人事单位来考察他，而希望自己也能亲自查访。我也不会只询问一位推荐人，其它的则交给人事单位联络，我会尽量和两、三位推荐人详谈，即使这得花上许多时间。为了网罗并栽培最佳人选，花再多时间都值得。

许多执行长告诉我，我查询应徵者事宜的谈话内容与众不同，因为我会专注于此人的活力、实际执行工作的方法以及曾达成的任务。我会问：「他如何设定优先级？他最突出的特质是什么？他作决策时，是否会听取他人意见？他的职业道德与工作热忱如何？」只有经由这类问题，才能看出此人的真正潜力。

我知道我亲自打电话，比较有可能得到实在的回答。如果我认识推荐人，我会比较确信自己得到的不是美化过的数据。如果我找不到任何认识的人可以推荐某位应征者，我就不会想雇用他。无论如何，只要你肯下一番工夫，你就能在评估过程中找到与应征者有关联的人。

在刚接掌联合讯号不久时，我曾犯下一项痛苦的错误，也因此学到宝贵的一课。当时我必须开革一位我才雇用不久的高阶营销主管，因为他既独断专横，又不认真完成任务，结果浪费许多时间，却一事无成。我在开革他后，做了一些后续追踪的工作，回头向当初一些推荐他的人查证。其中一位推荐人和我没有私人交情，他说：「其实他一直都有这个问题。」当初这位推荐人为了怕惹麻烦，所以未对我据实相告。由此可见，在向推荐人查证时，绝对要锲而不舍，深入采求事情的核心。

坦白沟通，发掘真相

许多企业在评估内部人选时，通常也会遇到和面谈外部人员一样的问题，整个过程十分制式，有时甚至到了官僚化或是机械化的地步。主管要评估应征者时，通常会由幕僚提供一套准则，明列担任职位该具备的条件。

审核应征者数据时，你必须找出是哪些特质，让他能有效地完成工作？他曾完成哪些工作？困难度如何？他是否能鼓舞团队同心协力，共同完成任务？机械化评量方式有许多缺失，其中之一就是无法显示出应征者「如何」完成任务——他的工作方式是增强、或削弱组织及员工的实力？领导人『如何』完成任务，其重要性并不逊于「是否」完成任务，有时候犹有过之。如果以错误的式完成任务，将会对组织造成重大的伤害。

在机械化评量方式中，很容易判断应征者完成过哪些任务：只要列出任务的目标以及相关的数据数据，就可以看出任务是否完成。然而是否有其它外在因素影响他完成任务的能力？他是否在逆境中取得辉煌的成果，或是甘冒未来的风险，以求取眼前的成功？在执行任务的过程中，他是否同时厚植公司实力，让部属有机会培养领导能力，并赋与他们成长的空间？还是在任务完成后，只留下一个情疲力竭、

功能残缺的团队？光靠制式的评核表，你永远找不到这些问题的答案。

以错误的方式达成任务，有时后果极其堪虑。朗讯和其它一些电信供货商的领导阶层，为了达成野心勃勃的业绩成长目标，不惜对某些客户过分扩张信用，还同意回收客户销不出去的产品，终于使公司陷入困境。

此外，还有更一种典型的例子。假设戴夫和麦可去年都达成业绩目标，而苏珊却落后目标。在机械化——也有人说是客观化——评量方式下，戴夫和麦可领得到年终奖金，苏珊则不能。但是，如果深入研究他们所各自面对的处境，结果将大不相同。

戴夫的成功靠的是市场本身比预期中更为强劲。如果他能善尽本身职责，至少应该超越原订目标20％。至于苏珊领导的部门，因某项原料突然缺货，以致成本增加了20％，利润自然骤降。如果不是苏珊当机立断，加速实行一些拟好的生产力改进措施，结果会更不堪设想。况且业界许多竞争对手业绩滑落的状况更为严重。

至于麦可，他所掌管的部门和苏珊一样遇上危机，但是他仍然达成业绩目标。原因是他停止开发两项新产品，而且强制将许多产品运给经销商——这种做法会导致下一季库存过剩，损及企业利益，换言之，他是预支未来，充当眼前的业绩。

由此看来，如果有人该得奖金，则非苏珊莫属。可是，太多时候我们纯粹根据数字或所谓的客观准则来评量员工，并以此排定绩效的优劣顺序。可是，如果奖励的对象不得其人，整个组织都会受到不良影响，往后没有人会尽心解决问题，只看到缺乏绩效者出头，而真正有绩效者却开始另谋高就，找寻更赏识他们的地方。

要做好评估，主管必须仔细观察人们是如何完成任务的。哪些人不论外在情况如何，都能不负使命？哪些人面对逆境，依然可以善用资源、努力进取，并且发挥创意？又有哪些人纯粹是运气好，实际上并未尽全力争取更好的绩效？还有哪些人虽然达成预设目标，却牺牲了组织的士气及长期绩效？

坦诚的对话在人员流程中特别重要。如果评量他人表现时不能直言相告，这种评估就失去意义，不论对组织或对需要回馈的员工都是如此。

然而我们看到，绝大部分员工从未获得坦诚的评量。负责评量者必须具备道德勇气与情绪韧性，方能直言无讳。经理人常会这么想：如果当面告知某人他的行为有待改进，一定会引发争辩，还是别惹这种麻烦。许多主管因乏人指点，没有练习的机会，又得不到足够的支持，所以根本没信心，让自己的客观立场发挥力量。

在联合讯号尚未与汉威联合合并之前，瑞林杰（DunRedlinger）是人力资源部门主管，二〇〇一年他又在汉威联合担任同样的职务。他回忆包熙迪执掌联合讯号之前的情况：「从前绩效评估的气氛都是轻松愉快的。我和属下单独晤谈时会说：『哈利，你知道吗？你在这六个项目上都表现得太好了。』之后我会轻描谈写地指出：『不过还是想想你和其它人沟通的情形，如果你能在这方面再加强一下，岂不更理想吗？』所有的话语都是模糊而正面的，就像果汁只有糖水却不见果肉。

「其实负责评估者应该这么想：如果能够诚实告诉他，问题出在哪里，他也愿意改正，这对他将大有帮助。如果你和主管晤谈时，他完全没有提到你的弱点，再回去找他！否则你根本学不到任何东西。」

包熙迪：　我告诉手下的主管们，应该以日常的用语和文字来做绩效评估，而不要用人力资源那套专业术语，有时候也可以和负责人力资源的部门交换意见——

我就时常这么做。我会说：「这是我做的评估结果。你也和他谈过，有没有不同的看法？」如果听到不错的观点，我会把它加进我的评估中。不过，基本上评估还是我的责任。我希望被评估的人能感受到，做决定的是我本人，而非委托别人代劳，这点是我相当在意的。

良好而坦诚的评量会提及对方表现优秀的事项，还有必须改进的事项。就是这么简单。你用不着说一些不着边际的话，只要实话实说即可。这种评量具体明确、直指重点，而且能达到效果。

举例而言，在进行评量时，你可能会说：「你企图心强，工作热心，人缘也很好。还有你很有慨念，分析能力强，也能参与团队合作。让我们看看有哪些地方还能做得更好？你的进取心不够，也优柔寡断。你对别人要求不够高，培养团队的方式也未能符合我们的要求——去年你手下升迁的人太少。」然后你再透过具体观察到的实例，说明上述这些观点。

对员工的评量应放在他的工作脉络中。举例而言，汉威联合的主管常将人员、营运与策略三项流程衔接起来，观察受评量者在每一领域的表现如何。比如说，某个营业人员在策略方面实力不够，这就会被列为待改进事项。

负责评量的主管如果认为当面指正不够有效，就必须说明他准备如何协助受评量者改进弱黜，例如：「我们得替他找一位指导员。」或是：「为了补强他在这方面的能力，需要再指派一项任务让他历练」主管并亲自出马帮忙他。

最后主管应该坐下来与员工讨论评量的结果。这时我会说：「现在我要做出总结。你已经听过我的意见——你有什么要补充的吗？」待他回答之后，我会说：「就是这样了，我们都同意，这些是你要加强的部分。有些个性是天生的，你不见得能完全改变，不过应该还是可以修正与改进。」最后，受评量者在评鉴表上签名，这就等于表示：「我非常感激你肯定我的那些美言。对于该加强学习的指正，我也诚心接纳。未来我会特别注意自己要克服这些缺点。」

这样的评量方式推广下去，有好几千人实行，最后整个汉威联合的组织部采用这种方法。以我个人而言，每当我巡视各事业部门时，都会检视最高主管以及他们的直属人员——也许会有五十到七十五位不等——的绩效评鉴。

对于所有因表现杰出而晋升到现职的高潜力人才，我都会查看他们的绩效、如果发现有表现不佳者，会给予适当处置。通常我会写五到六页的信函，与他们个别沟通，六个月之后我会复检一次，看看他们是否采纳了我的意见。

如果能将这种评核方式向下推广到整个纠织，必然能使你的人力大大改善。不习惯以坦诚态度进行评量的主管，一开始很难接受这种方式。瑞林杰指出：「他们会排斥这种做法。如何让这些人了解呢？我们开始推行时，不但困难重重，而且时常引起争论。有时候你要以极端的方式来吸引大家的注意。假设有人说『老哈利表现得十分不错。』你就可能故意回答说：『你疯了，他只配垫底，根本成不了事。他只会说大话。』大家会对这些人的评价相互争辩，然而，最后每个人都会对受评量者有了更深入的认识。

「坦诚的评量过程让各事业部的总经理更注重自己人才的素质，并将之视为一项基本的竞争优势。他们下断地提升团队层次，假以时日，团队的工作能力便会愈来愈强，而且在面对竞争时表现更优异。整个组织的讨论内容也会和以往不同，大家不再只争辩受评量者的素质与绩效，而会更专注于设想自己能提供何种协助，以

协助他克服知识、经验或是能力上的不足；或者，是否该谪他走路。」

任用适合的人做适合的工作，其中的过程并没有什么复杂之处，只不过是有系统、有原则地面试与评量员工，并透过有效的回馈，让他们下断进步。本书第二部所提出的三大基石，乃是执行之三项核心流程的重要基础。如果企业的主管具备良好的个人修为，企业文化又奖励员工的执行力，并能建立一套让人员适才适所的制度，这家企业便已经具备良好的基础，得从有效地操作与管理各项核心流程。

EXECUTION

The Discipline of Getting Things Done

第三部执行的三个核心流程

第六章人员流程：与策略流程、营运流程连结

人员流程比策略流程或营运流程都来得重要，因为组织毕竟要靠人来判断市场的变化，并根据这些判断来制定策略，再将策略转化为现实的营运。简言之，如果没把人员流程做好，你绝对无法让企业的潜力完全发挥。

健全的人员流程有三项目标：首先是精准而深入地评量每位员工；其次是提供一个鉴别与培养各类领导人才的架构，以配合组织未来执行策略的需要；第三则是充实领导人才储备管道，以做为健全接班计划的基础。

很少有公司能同时圆满地达成这三项目标。传统人员流程的最大缺失，就是眼睛向后看，只专注于评量员工目前正在做的工作，殊不知这些人是否有能力处理明天的工作反而更加重要得多。我们看过不少人在单位主管的工作上表现不错，甚至十分杰出，却没有能力领导这个单位更上层楼。公司常会等到财务报表的结果公布之后，才更动关键的领导职位，其实此时伤害已然造成。营运结果是落后指针，记录的是过去的事情，而且还有时间落差。

用错人，步步皆错

夏蓝： 人员流程上的失误会造成企业巨额的损失，只是账面上看不出来而已，以下就是一个非常清楚的案例。几年前，某家资本额四十亿美元的化学公司投资了二亿五千万美元在印度尼西亚建厂，这是该公司执行长整体策略的一环，预定将资源由成长缓慢的美国市场移往开发中国家，整个构想看起来很有道理。执行长将建厂计划交给原任巴西工厂的经理负责，因为他过去在巴西的表现卓越。

到了二〇〇一年年初，这位执行长打电话给我「你可以去印度尼西亚一趟吗？这项投资计划就像一个石磨套在我脖子上、你去看一下吧。」我到雅加达后，发现情况已无可救药。由于建筑工程拖延，使工厂开始生产的时间远远落后进度。巴西的经理根本不知道该如何应付包商、取得执照、处理工会问题或召募需要的人员。等到工厂好不容易开张，他又卖不掉生产出来的货品。

这位经理人所具备的能力，并不足以经营一间完整的公司，其实他在巴西就有这样的问题，只不过到了印度尼西亚就更为严重，因为他对印度尼西亚几乎一无所知，尤其不懂该如何在当地做生意。的确，他把巴西厂经营得很好，但他是技术专家，而不是总经理之才。他不了解客户关系的诀窍或市场的定价的问题，更不晓得如何在印度尼西亚这种国家，与各类政府机构发展并维持良好关系。他没有在政治圈周旋的本领——这是在当地做生意不可或缺的条件。他既无法综观全局，又欠缺经营智慧中最为核心的技能，即了解企业的生财之道。他对做生意仍属生手，也不

知如何在当地甄选合用的人员。他与企业总部间根本没有实质的联系，总部本身也没有任何了解印度尼西亚的人员。公司最高层级的二十位主管中没有人到过印度尼西亚，连度假也不曾去过。他们纯粹是接受一家美国顾问公司的设厂地点建议，但这对他们了解当地做生意的实际情况，没有任何帮助。

这家公司在未确定已找到适当的经营人才前，怎么能这样就将二亿五千万美元砸到印度尼西亚去？执行长选中那位经理，纯粹只是就理论上思考；我们需要一个技术专业很强的人，而且来自开发中国家的人应该比较懂得如何处理其它开发中国家的情况。他并未透过适当的人员流程，取得有关这位经理之领导能力与经营智能的信息。

让错误的人去执行企业策略的关键部分，这种决策错误屡见不鲜。无论是到国外拓展业务或在国内实施新方案，有太多领导人忘记问些最基本的问题：谁要来执行这项策略？他们有这个能力吗？

上述那家公司的策略本身并没有问题，似该公司已经不可能将之付诸执行了。我回美国后，就建议执行长撤销这笔投资。最后该公司放弃在印度尼西亚投资的计划，并用那间工厂交换位于另一个国家的工厂。

下面再举另一家英国公司为海外业务挑选人才的例子，只不过，他们的情况与上述公司完全相反。这家公司业界为第三大，股价表现优异，过去十年内股价上涨幅度较史坦普五百指数（S&P 500）超出25%。很自然的，他们在挑选人才时，也是放眼全世界。

一九九七年，该公司面临一项重要的人才挑选问题。该公司在欧洲的业绩表现向来不佳，各国的据点仿佛分封割据的诸侯，让公司的欧洲策略无法发挥整合作用。欧洲的执行长在一直无法于割据势力间取得任何综效后，即将办理退休。

显然该公司需要找一位业务整合高手接任，以有效执行横跨欧洲的策略计划。由于这个人也将是未来整间公司的重要接班人选，因此相关的要求特别严苛：必须兼具广度与深度，有能力洞察外在变迁来调整企业活动，能快速稳固地建立新的管理团队，同时能构想并执行一项充满活力的策略。

传统上，这个职位的人选会来自美国，其次是欧洲，不过当时这些可能人选中并没有符合条件者。在后续的讨论中，由公司的全球人才数据库中发现了一位看似不太可能的人选。他是某开发中国家的公司领导人，出生、成长于当地，他一路晋升为该国的营业主管，而且过去三年表现优异，超乎任何人的预期。在许多公司，这个人根本不会破列入考虑之列，他们会转而向外界求才。不过该公司在经过一番缜密的考虑后，终于决定指派他接任欧洲的工作。后来，他果真表现良好，而且到二〇〇二年时，已经成为该公司执行长的热门接班人选。

要确认某人是否适合担任某一职位，其实不一定都像上例那么一清二楚。有时候你可能得撤换一位续效卓越的主管，只为了换上能带领企业再上层楼的人才。

夏蓝：　在一九八〇年代末期到一九九〇年代末期之间，某家大公司重要事业部的经理成功地将业务由全球第三提升至全球第一的宝座。他使业务全球化，扩增产品的服务，也大幅提高生产力。他的执行能力在整个公司几乎无人可及。

但是在一次策略会议上，公司高阶领导人得出结论，未来公司的营收若要能继续成长，便需要重新定义市场需求，让它更具有想象力、范围更广泛，同时还要运

用新科技让产品的开发速度更快，在价格上更具有竞争力。当执行长将这些策略需求连结到人员流程的对话上时，他发现虽然这位经理以往成就非凡，但该事业部若要更上层楼，必须有新的领导人与管理团队。

这项决策对这位经理当然是个打击。公司给了他几个月的缓冲期，让他获得寻找新工作所需要的时间与支持。结果他在辞职前，顺利找到一份能发挥才能的理想工作。

事隔三年之后再来回顾，执行长当时的判断相当正确。新的团队续效优异，营收年平均成长率为15%，获利年平均成长率更高达18%。

有的时候，问题已经很清楚，此时公司便应及早采取行动。我们在前面提过，领导人如果靠牺牲组织为代价而达成目标数字，可能会造成重大的损害。我们也看到，某些主管因本身的负面行为而导致团队无法有效共事，耗损了整个组织的实力，让公司最后不得不开革此人。要从一个人的行为来判断他是否适任现有的工作并不困难，当然最好还是确定要让正确的人担任重要的职位，若能及早纠正员工的行为，对公司的竞争力关系重大。

在许多组织内，为创造执行的纪律，即使是一些最高阶层也需要做出行为上的改变。几年前在我任职的一家大型铁路公司中，有位执行副总的行为对公司造成了重大的负面影响。此人——姑且称他为琼斯——在社交场合相当予人好感，在办公室里却是个令人生畏的残酷独裁者，他甚至会利用联系各州办公室的内部通讯肆意谩骂员工。大家都心知肚明，他违反了公司一再重申的价值观：尊重个人。由于他掌管了八成的预算与员工，所以权限庞大，足以影响不少人的前途。

遭到琼斯粗暴对待的并非只有他的属下，他对同僚以及执行长也倨傲无礼。执行长早先曾离开公司一段时间，再度回来后，被任命担任这个最高职位。琼斯认为这个位子原本应该是他的，所以对执行长毫不尊重。执行长是位聪明、高尚、态度温和的君子，他尝试用温和的方式改变琼斯的行为，却得不到任何成果。他之所以还容忍着琼斯，是因为考虑琼斯过去的贡献。

有一天，我参加该公司决策委员会的会议，会中执行长以一贯温文有礼的态度报告，指出决策委员会为达成特领域。令我吃惊的是，琼斯以粗鄙的语言以及傲慢的态度响应，斩钉截铁地告诉执行长此事绝无可能。琼斯毫不担心会被革职，因为他吃定执行长是位谦和君子，而且他相信如果自己和执行长作对，董事会会站在他这边。琼斯还认为，如果他破迫离职，公司将会陷于瘫痪。不过这次，执行长可是打定了主意，并取得了董事会的支持，在一个月内就把琼斯开除，令公司内部有如释重负之感。在琼斯的直属部下接任之后，不一样的作风，加上成本削减，股价在四年内就整整上涨一倍。

像琼斯这种主管不但耗损公司元气，也妨碍员工的发展。领导人若不能有效地约束这种人，就是有亏职守。健全的人员流程提供了一种有效的架构，能确保组织的长期人才需求无虞，并且得以规划欲达成这些需求的必要行动。人员流程是以下列四项关键做法为基础：

●连结策略计划及短、中、长期阶段性目标；连结营运计划的目标，包括具体的财务目标。

●透过持续的改善、接班深度（succession depth）的分析、人员流失风险（retention risk）的降低，开拓领导人才储备管道。

●决定该如何处埋缺乏绩效的人。
●将人力资源的任务与运作加以转型。

关键作法一：人员流程与策略流程、营运流程的连结

人员流程的第一项关键做法，就是与策略流程的短期（〇.二年）、中期（二.五年）、长期的阶段性目标，乃至与营运计划的目标相互连结起来。透过这样的连结，企业领导人得以确保内部人力在素质与数量上，均能配合执行策略所需。

假设某家飞机零件制造商XYZ 公司有项新策略，除了制造产品外，也提供各项解决方案，包括能维系客户并增加收入的售后服务等：除此之外，XYZ 公司还打算争取航空公司以外的客户。于是公司的人员流程对话开始有了新的焦点：当业务性质由出售商品转变为出售解决方案时，员工的技能组合需要有什么更动。许多员工在现职表现良好，但是如果要执行新策略，公司势必要重新评估领导团队并延揽新的销售人才。这么一来，哪些人的技术有落后之虞？训练工程师从事设计解决方案这项新任务，需要多长的前置时间？又该由谁负责？决定组织内哪些高绩效员工将无法胜任未来新策略的挑战，的确是相当棘手的社会流程——有谁愿意告知优秀的人员，他们没有能力更上层楼？不过这项任务还是必须完成，而本章所描述的人员流程正可迫使领导人正视这些问题。

将人员、策略与营运相互衔接起来，也有助于找出企业下一年度的挑战任务。XYZ 公司必须改善供应链管理，这是提供销售服务给旧有客户相当重要的技巧。除了新的技能之外，XYZ 公司还必须提升维修服务的业务，让它成为直属总裁的利润中心，以期获得应有的重视与权责。

策略成为全球XYZ 系统的顶级供货商，并以多层次客户为对象策略的阶段性目标

短期(0-2 年)

- 扩展既有产品线，转为出售解决方案
- 展开新方案，扩大对旧有客户群的服务
- 确定拥有新科技所需的技能

中期(2-5 年)

- 进一步扩大与深耕现有客户类别
- 发展中程方案，将解决方案销售给新客户群
- 评估与洽谈联盟伙伴构想

长期(5 年以上)

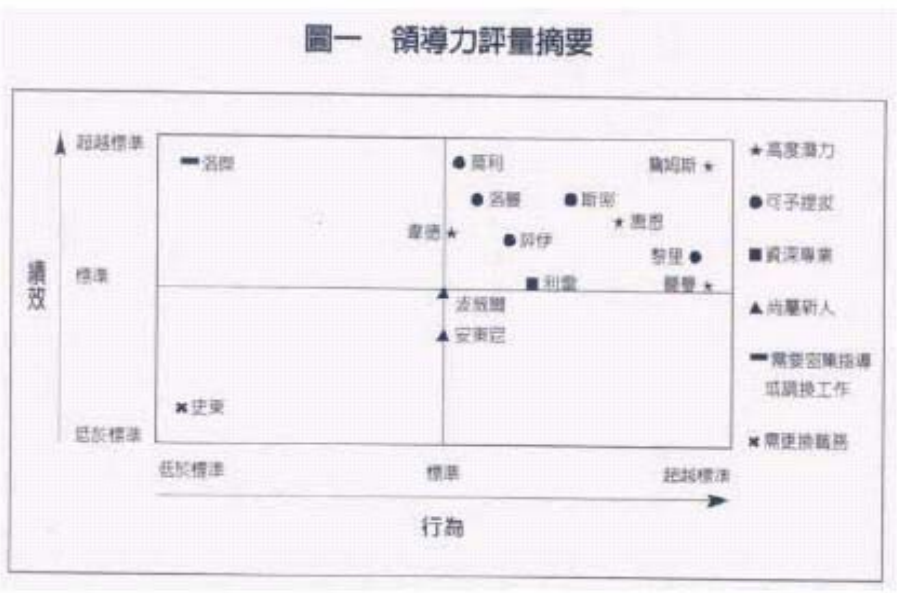
- 成为跃进式科技(leapfrog technology)先锋
- 建立更多有用的联盟
- 开发低成本外包的构想

关键做法二：透过持续改善摘要表、接班深度，分析与降低人员流失风险来建构领导人才储备管道

要达成中期与长朋的阶段性目标，非常需要有一个领导人才储备管道，以储备可造之才。公司必须对储备人才的现况进行评量，判断他们该加强哪些地方，以便能承担更重大的责任。经由评量所产生的讨论结果，将可显示公司的领导人才储备管道在质与量上是否合宜。就强化组织竞争优势而言，没有此这更重要的事了。

领导能力评量摘要表(Leadership Assessment Summary) ：领导能力评量摘要表乃是就一组人员的绩效以及行为加以比较，是一项有用的工具，可以建构出领导人才储备管道的全貌。以XYZ 公司的摘要表为例（图一，请见下页），其中不仅可以看出哪位销售主管曾赢得大笔合约（绩效），也显示哪些人与同事合作无间、哪些人喜欢单打独斗（行为）。要销售解决方案，显然需要团队合作，因此原本带有个人英雄主义色彩的销售主管必须培养新的行为模式，才可能在新环境中成功。

领导能力评量摘要表全面检视公司内潜力高、或可提拔的族群，他们在续效与行为方面两者俱佳，也就是位于右上象限。同样地，我们也可看到绩效超过标准但行为有待改善的人员，还有两方面都不符水平的人员。领导能力评量摘要表乃是好几项关键信息及相关资科的汇整结果，其中包括持续改善摘要表、接班深度分析、人员流失风险分析。



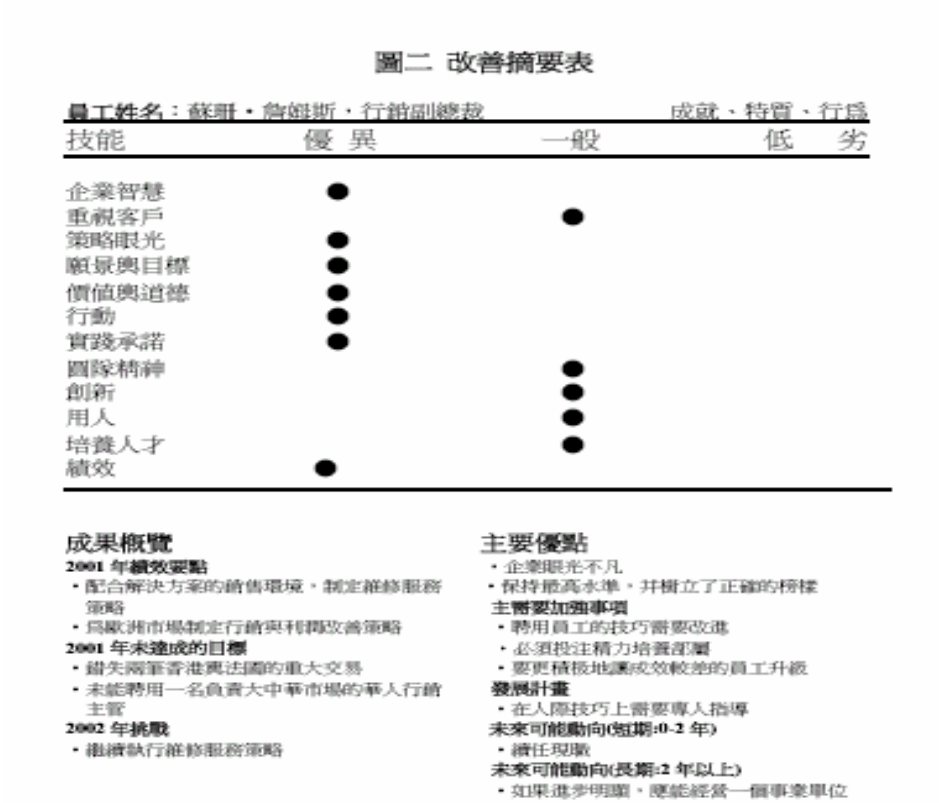
持续改善摘要表： 这个表看起来颇似传统的续效评量表，不过它除了列出关键的绩效重点——包括主要成就与未完成目标，还对未来有待强化的事项提供明确具体的有用信息，并可协助员工持续改善绩效（图二，请见下页）。

下面让我们以苏珊.詹姆斯这位营销副总裁为例加以说明。在领导能力评量摘要表中，她被评为具高度潜力。她二〇〇一年的绩效重点，包括为新的解决方案销售环境研拟维修服务策略，以及为欧洲市场制定营销与利润改善策略。她在二〇〇二年的挑战则包括继续执行维修服务策略，尤其是供应链管理。虽然她重视客户，也熟悉产业与产品，却仍有一些待强化的重要事项。她必须透过指导部属来建立自己

的团队，设法提升表现不佳者的技能，尤其是负责欧洲市场的人员。由于解决方案的销售计划需要雇用为数可观的新人，所以她也必须有把握能有效整合新进员工。持续改善摘要表构成接班计划的基础，显示出组织内未来可能晋升至更高阶级的人才。苏珊在现职上最多只需再待上两年：她已被明确认定为『明日之星』，预计不久的将来即可晋升为事业部的总裁。

接班深度与人员流失风险分析：要进行人才规画，并为高潜力员工建立领导人才储备管道，分析接班深度与人员流失风险乃是重点工作。这两项工作合起来看，正体现了『人才是最重要资产』这句口号的意涵，也是探讨个人需求以及调整或升迁职位的依据。至于如何留住重要的员工，乃至如何找人更替突然离职、晋升或不能胜任的人员，也都是要注意的重点。

图二改善摘要表



人员流失风险分析检视的是员工的市场价值、异动的可能性、离职后公司将面临的风险。加果员工担任现职的时间太长，可能会觉得升迁受阻，就此较容易考虑猎人头公司的邀约。以苏珊而言，她对于企业的未来，以及是否能成功销售解决方案与维修服务这项新任务，都是个关键角色。因此，XYZ 公司会采取几项行动留住她，除了立即认可并奖励她的贡献外，还要让她了解公司未来的计划。此外，公

司也会慎重考虑，腾出一个较高阶的位子，让她有继续成长的空间。

透过接班深度分析，公司可以得知本身是否有足够的高潜力人才，可供填补各个关键职位，同时也可检视是否有高潜力人才放错了位置，还有如果不空出某项职位，是否有些重要员工会因而求去。

奇异电器、高露洁、汉威联合等公司拥有优异的人员流程，使它们成为学习的标竿。一九九〇年代中期，奇异已成为全球最佳的领导人才养成中心，各事业部总裁都是各方竞相邀约的对象。他们的名字列于公司年报中，顶尖的猎人头公司一直环伺在他们身旁。如何留住这些人才，就要靠奇异的人员流程发挥功能，除了搜集相关资料，也提供财务上的奖励，例如退休时才能变现的配股。不过，如果有任何一位关键人物真的离职时，这一流程也几乎能在二十四小时内就找到接任人选。例如二〇〇一年春，奇异的设备事业部总裁（Larry Johnson）宣布辞职，前往艾伯森（Albertson）连锁事业担任执行长，结果奇异当天就提出继任人选，甚至还在同一天公布了此一骨牌效应下所有升迁者的名单。

及早确认高潜力以及可提拔的人才，可以避免两种危险：一是组织的惰性——让员工在同一职位任职过久（这在许多产业中相当普遍）；一是某些员工升迁过速（例如某些网络公司二十来岁的主管，根本毫无高阶管理职位所需的经验）。

夏蓝：　如果企业没有以良好的信息为基础，建立健全的领导人才储备管道，就可能会面对不少难题：一方面要顾及接班深度、留住未来领导人才，一方面却要因应眼前的经济现实层面，这样的矛盾将会使公司很难做出取舍。最近有家大型的多角化公司就发生过这样的事例。

该公司获利金额第二大的事业部过去一直呈现扩张走势，不过整体企业环境已经恶化，产业已呈现负成长，未来两年、甚至以后，都难见向升。该事业部总裁下一年度即将退休，继任者势将面对艰困的挑战。他除了要进行新的削减成本的措施外，还必须调整组织结构，不再由每一产品线各自形成利润中心，拥有自己的营销、法务、人力资源与工程人员，而转为配置共享人员的功能性组织。

这个职位的可能接任人选有两位。其中一位是保罗，四十岁，极为成功的营销人才，备受客户与同僚欢迎，自事业部的内部一路晋升上来，也被视为七、八年后接任执行长的热门人选。另一位是罗杰，五十多岁，是经验老到的管理者，在公司另外两个事业部有过辉煌的成功纪录，由于他还有六年就要退休，因此与执行长一职无缘。

公司的执行长极为青睐保罗，但事业部总裁却对他怀虑，担心他不足以在日益艰困的环境中胜任愉快。他指出保罗不曾承担过利润中心的责任，而且经过评估让他更担心保罗的韧性不足以处理成本紧缩、规模调整、与供应岗谈判、乃至企业重新定位等重要任务。至于罗杰，他认为比较有成功的机会——他有过掌管几个利润中心的历练，而且也展现了面对棘手问题的决策能力。

可是，执行长也担心如果由罗杰接任，将会阻碍公司的接班计划，因为保罗很可能会因而离职，而其它有志晋身领导人才储备管道的人也会对自己的前途产生怀疑。同时他也指出，一些未来的领导人才如果看到罗杰中选，会认为公司太过保守。因此执行长建议：『我们给保罗一个接受考验的机会。他的确是个难得的人才，我认为他会在这个职位上成长。』事业部总裁对此提出异议：『如果他无法成长到这

个职位所要求的标准，我们可就麻烦大了。

这个事业部对公司绩效攸关重大，何况华尔街现在可是毫不留情。而且老实说，我根本就不认为他该列入接班人选之中。』

执行长与集团领导人决定征询更多的意见，于是邀请财务长与人力部门主管加入，四个人足足争论了四个小时，而且不时出现火爆场面。最后他们得到结论，保罗不是该项职位的适合人选。在冗长的讨论过程中，保罗的不足之处由他的成功纪录中浮现出来。他从未需要面对逆境，而且在进一步探讨他的人格持质后，大家认定他无法通过逆境的考验。更有甚者，他们也相信他不宜再被列入可能的接班人选中。

经由这次经验，公司的高阶领导团队学到了重要的教训。他们了解自己高估了某位看来潜力十足的执行长接班人选，也决定为领导人才储备管道制定更严谨的新准则。

汉威联合的人才评估

人才评估（talent review）是人员流程中主要的社会运作机制。这些评估在汉威联合称为管理资源评估（management resource reviews，MRRs），每年春秋两季在策略会议与营运会议之间各举行两天。公司上上下下都在被评估之列，一些最高层级的主管由执行长负责，下面各企业单位则由其总经理负责。评估内容除了员工在目前职位上的表现外，还列出可接任他们工作者的名单，同时也找出具有潜力而应在下一年度升迁的员工。当然，表现不良的员工及其处埋方式也在讨论之列，看看是否可透过经验传授而加以改善，或者他们根本不适合担任目前的职位？各单位领导人必须就可能离职或异动的人员提出替代人选。除了个别员工的绩效外，人才评估也会触及组织设计，一般才能的开发、为执行组织策略而有待强化的技能等。
汉威联合的各级主管会花很多时间，来准备管理资源评估会议，因为除了直属部下外，这些部下的直属人员也归他们负责。他们必须准备充分，除了说明自己的观点外，必要时还要与别人讨论，甚至为自己的看法辩护。别人会提出各种问题，询问他们对培养属下员工做了些什么？这些人是否不断成长与成熟？为何某些人绩效不彰，主管对此有何对策？对于过去曾经承诺某些员工要协助他们发展的需求，目前进展如何——他们是否受到指导，或是被分派其它较符合专长的工作？

参加评估会议的主管必须在一周前缴交书面的评量结果，如果报告不符标准，会遭退回重写。维护流程的诚信是不容妥协的。

包熙迪：　为何评量报告会遭退回？也许是用字含糊。如果主管评鉴某人表现「优良」，而且在待加强事项下注明「无」，他是在开玩笑吗？连老天爷都还有些待加强的事项呢。如果主管告诉员工，他没有任何需要加强的事项，又怎能协助他进步？我会告诉这种主管：「请你回去按照我们的要求，好好进行评量。」有时候，虽然评量本身十分中肯，但因主管不曾让受评量者参与，所以同样不符标准。

有时候，主管在评量报告中未提及某些重要事项，却又在会议上提出来讨论。譬如，某人的评量表上列出待加强事项为：『犹疑、冲动、不听别人意见。』，到开会时提交此份评量表的主管又口头补充说：『其实他还有其它行为上的问题。』

为什么不列在表上呢？这位主管又怎样得知他有这些缺点呢？此时，我会直接告诉这位主管：『你没有和他讨论过的事情，也别和我谈。如果他有什么行为问题，请直接列在表上，同时也要让他本人知道。』这些会议有一个至为重要的目的，就是提供多元的观点与评论。就算是最卓越的领导人也不能总是倚赖自己的印象。我们之所以在进行评量时谨慎费心，就是担心自己的观点多少难脱主观色彩。不过，这样的评估在团体内经过一阵子的互动后，情况便会改善。如果有好几个人都会对同一位员工观察过一段时间，再透过强力的对话来汇集他们的心得，各人主观的看法就能变得客观。

夏蓝：　谈到人才评估，你会很惊讶，透过团体的形式，能够何等精准、彻底而迅速地点出关键课题。以某家我担任顾问的公司为例，执行长与一组人共同商讨是否要由三十四岁的营销副总裁华特接任某项职务。华特聪明、亲切、诚实，有活力，口才也好，受到董事们的欣赏。他是未来执行长名单上的少数人选之一，而且在执行长的心目中，华特很可能算是首选，目前这项职务将会是他晋升途中的重要跳板。

小组成员中有好几个人曾长期观察过华特，而且也知悉曾与华特密切合作过的同仁对他的评价。然而，在讨论的过程中，却出现了原先评估里未曾提及的三种行为，连执行长也未曾真正留意过。第一，华特似乎有满脑子的念头，却不曾认真地付诸实行，而是将执行工作交给旁人。

其次，他非常急于争取大订单，以致于即使有人提醒此举可能需要大量增资，他还是不予理会——对一个资本密集、高负债且获利率低的公司而言，这是一个相当严重的错误。最后，他喜欢追逐超大型方案，对于获利较高但投资较小的案子则不层一顾。

这些都是非常具体的行为，是由亲身与他共事的主管所观察到的，而不是道听途说、或评量表上的抽象项目。结果不到二十分钟，所有小组成员——包括执行长在内——便达成结论，华持还需要再进步，目前不宜担任该项职务或被列为执行长接班人选。

只要找到五位熟知某个员工的人共聚一堂，请他们敞开胸怀，分享并讨论彼此的观察，再做出结论。你将会发现，在汇集这些人的不同观点后，便会得到正确的诊断。这正是健全的人员流程的核心所在。

包熙迪：　当我在做人员评量时，可能没法像自己希望的那样，能很清晰地厘清思绪。但如果我把这些想法和我所领导的团体成员分享，他们反倒可能更准确地抓到我的想法。

例如，有一次我所领导的人才评估小组对威尔进行评量。他是一位前途看好的工程师，三年前加入公司，目前是某个业务单位的主管。根据他的上司所呈送的资料，我们逐一分析他的优点：技术纯熟、了解客户需求、愿意接纳建言、有创意、大家都喜欢与他相处等等。至于他的缺点：第一，他对营业数字不热悉，常常不能达成目标；第二，他在业务上还不够成熟；虽然其它方面他都相当成熟，但和业务相关的事项还有待磨炼。第三，他还需要继续接受指导。因此我们很自然便达成结论：威尔很有潜力，但需要进一步加强。

小组成员对此大致同意，只有一个人有异议，他说：『其实威尔在财务成果上的表现，要比你们认为的好。如果考虑他的处境，就可以发现他必须去克服一项有关产品与生产线质量的技术问题。』我们就此讨论了几分钟，然后我说：『他没有实践自己的承诺。根据你的说法，他是情有可原，这或许有道理，不过事实是他没有实践承诺。

让我们和他一起针对这点继续努力，看看能不能协助他有所改善。』有三个人同意，即使考虑威尔的处境，也不会更改原先的评估：每个人都可能遭遇突发事件，能够克服的人才是最后的成功者。

提出异议的人还是未改变他的看法，不过这无所谓——我们同意别人可以有不同的见解。虽然不见得永远都能取得共识，但你倾听的意见愈多，便能获得愈好的智慧结晶。

每次这种人才评估会议结束之后，我都会致函每位与会者，列出他们同意为部属所做的事。对于人力规画与领导人才储备管道的建立来说，这些信函可以说是重要的回馈。以下就抽出几封我过去写的信函，举例说明我会提及哪些事项（其中的人名与职位均做了更动）。我总是力求内容具体，也会在当年度内持续追踪。

●「你手下有一千名工程师，但你在第五职等（某个领导职位）只列出七名有高度潜力的人员，这显然不够！你的人力发展蓝图还必须加把劲，要再加入一项学习计划以及向外征才的办法。」

●『约翰——如果他像你所说的那样继续进步，我们可以考虑今年在B 产品上市后，让他晋升为六职等（较高的领导职位）。他的属下认为他行事作风过于保守，这并非好的领导方式。请协助他加强自信心，采取更开放的作风，也务必继续与他保持密切的关系，我们都希望他成功。』

●『布莱－－他目前已经应付不来了。他的架构有待改善，而且在营运上无法及时扮演重要的角色，因此他目前的表现不够称职。请缩小他的工作范围，并想办法帮助他，让他获得必要的支持，并且让他继续保持斗志。』

●『我看不出你组织内的接班人何在，请务必注意培养你的继任人选。我们这个复杂而多彩多姿的全球性企业需要最优秀的人才。随着企业的成长，你的某些员工可能会变得落伍，所以你现在必须在人才储备管道内纳入更多高潜力人员，同时为他们提供机会。请设法改善团队效率的问题，并且开始建立永续的团队建构流程。』

●『彼得——只有被动反应，不够主动。请给予他坦率的反馈，让他了解自己并未展现我们期望该职务应具备的热情。』

●『茱莉－－快要燃烧殆尽。她所担任的职位极为辛苦，你必须找人接替，并找出能让她发挥多方面才能的方式。』

●『格瑞——重视过程多于结果。我们看不到他有追求成果的能力。他虽然比别人有学问，却没有绩效。他的用人标准也不够高，而且要求不严。他的领导才能有待加强。请务必给予一些协助。』

●『马克——绩效相当抢眼，不过，他必须修正过于自我中心的毛病，请直接告知他需要改进之处。』

●『托德——有不错的领导才能。调到Z 部门，对他来说并不容易。你认为他有跳槽的可能，这令我担心。让他知道我们很快就会调他去负责一个利润中心。』

关键做法三：处理绩效差的员工

就算最好的人员流程也不见得永远做到适才适所，而且也不能保证人人都绩效优良。有些经理人被升迁到自己无法胜任的位子，就需要再调整到比较不吃重的工作上；还有些人根本就应该请他走路，人员流程最后的考验，就在于主管能否清楚区分这两类的员工，以及能否适当地采取一些无法回避的痛苦行动。

包熙迪：　当你决定了某些人事案之后，你仍然可能在夜半时蓦然惊醒。虽然你们已彻底讨论过此人的数据，聆听了各方意见，同时达成大家都颇为认同的结论，但不管一个人迄今有多成功，每次升迁都是一个新的决定。你不能理所当然地认定他在下一个职位上也会成功。

绩效不彰主要是指无法达成预设的目标，像是经常未能尽到应负的责任，或是对特定情况的处理不符主管的期望等等。假设某位经理人面临劳资问题，员工打算组织工会，虽然发生这种事未必可归咎于这位经理人，但他必须带头防范工会成立。如果他未能挺身而出，持续采取有效而明确的对策，就可以说是绩效不彰。

员工表现不佳并不表示他们就是坏人，只是表示他们的续效未能达到一定水平，因而影响到公司整体的成败，所以必须采取迅速而公平的处理。例如，罗伯是制造方面的专才，我们请他担任工厂经理人。但一年之后，很显然他并不能胜任这项任务，因为他对成本的膨胀束手无策，而一些攸关营运的重要职位出缺，他也未能迅速找人填补：看来我们势必得决定该对他采取些行动。

我们并不希望罗伯离开——他的技术背景优秀，而且人缘颇佳。听以我们决定让他转任一个比较适合的工作，然后再考虑下一步该怎么走。我们真的这么做了，而他现在还留在公司里。

还有另一个例子，席德在份内工作上表现优异，但是当他的部门要找新的总经理时，我们属意的人选并不是他。虽然他有销售上的专长，但是他却缺乏领导才能，所以我们很坦率地告诉他，他的优势在于客户关系，而不是策略、人员或营运。他知道自己将不可能有机会参与公司的经营，但他还是选择留下，而且表现良好。

有时候情况毫无转圜余地——你必须请员工走路。但是，你应该想出有建设性的做法。举例而言，假设当初我在聘用道格时做了错误的判断，后来才发现他根本无法胜任。这时我可以直接告诉他：『道格，你被开除了。你的表现不好，所以请你走路。』但是，如果我真的这么做了，他离开时必然带着满腔怨忿。谁能保证他在往后的工作上不会和我们公司有接触，或有机会蹤到我们既有、或潜在的客户，这时候如果他对汉威联合充满了负面意见，对我们绝对没什么好处。

因此我可以换一种方式，请他到办公室来，然后和他商量：『是这样的，道格，我们两个人都犯了错。我显然没有把这份工作的性质讲得够清楚，而你的表现也不够好。现在我们必须做些调整，让你能全身而退。首先我会发给你一年的薪水，毕竟我的过错不少于你。其次，如果有人向我征询对你的看法时，我不会说谎，我会告诉他们你有些事情做得并不好；不过我也绝不会刻意打压你。第三，我会想办法让你能够维持尊严。』这时他可能会说：『我希望能主动辞职。我希望能告诉别人，是我想转换跑道。』我会回答：『我们都心知肚明，你不是主动辞职的。不过如果

你觉得这样比较好过，那也无所谓。』如何让离职者维持尊严，对强化绩效文化的正面特质是很重要的。

有时你不须采取行动，对方就会知道自己不适任。我再度回汉威联合后，立刻展开加速公司营运步伐的行动：九一一事件后，我们对速度的要求更加迫切。有位经理人在十月时求见一位高阶主管说：『我不喜欢这种快速的步调，也不喜欢让公司的事情太过干扰我的生活，所以希望能在年底退休。』这位经理人年近六十，为人处事上都表现良好，可是不适应激烈紧张的环境。我得知这一讯息时，很欣赏他的诚实，我宁愿他能主动告知，而不是等到绩效退步后再让公司要求他退休。我告诉他：『我们前面还有艰苦的一年，而且情况也无从预测，所以势必还有一些辛苦的工作要做。你的决定很正确，我们也不会亏待你。』当然我们的确没有亏待他。

关键做法四：人力资源与企业经营成果的连结

如果你认为人力资源在执行文化中没那么重要，且让我们来纠正你的印象。其实人力资源的重要性更胜以往，只是角色上有了显著的改变。人力资源必须整合到企业流程中，与策略、营运乃至人员评量衔接起来。和传统的人事功能相较，人力资源的这个新角色更着重雇用导向，也成为推动组织向前更有力的推手。

汉威联合的人力资源资深副总裁瑞林杰曾这么说过：『替包熙迪（即本书作者）这样的人做事常会让人觉得不可思议，他可以身兼财务长、人力资源长与策略长三重角色，而且，他对于如何让人力资源部门的员工一展长才，为公司争取绩效，也有相当系统化的看法。他要求组织必须尽全力赚钱，他对人力资源人员所讲的话，相对营销人员没什么不同：『我希望有比其它人都高的利润，为了达成这个目标，

我们必须要有优秀的人才，而且给他们的训练要此别人更好、更快。我们需要的教育计划是专注于关键业务的事项与问题，就是那些攸关重大的事务。人力资源部门的角色就是协助我解决这些问题。』『包熙迪到联合讯号之后的优先事项之一，就是要多多发挥人力资源的专才。发挥人力资源的功能，乃是让组织全面升级的第一波工作，而这也让我们其它方面的工作事半功倍。

『我早年的经验与此完全不同。当时经理人会指派人力资源部门去雇用员工或执行某项计划中的特定部分。例如，如果他们打算关厂，你就得负责去和工会谈判。今天人力资源部门的性质已经截然不同。人们会期待我们对于该如何达成企业目标或策略计划，也有自己的观点，因此我们的角色十分类似财务长或其它参与管理流程的成员。人力资源的人员不仅要专精于本行－－员工的教育与发展、如何留住人才、如何激励组织的动力兴士氯等专业技巧，还必须具备企业领导人应有的特质，诸如经营智慧、知道该如何让公司赚钱、能做批判性思考、渴望获得成果、有能力落实执行策略等。』

目的很少有公司的人力资源专才会以公司的绩效为导向，不过，这类公司正不断增加中。以百特国际公司（Baxter International）为例，人力资源就极为重要，无论是在评量、发展与晋升员工的严谨流程中，或是在公司的策略规画上，都扮演核心的角色。

百特是一家全球性的医疗公司，专精于濒危病患的急救治疗。公司设定在未来

十年内，要将七十亿美元的营收加倍，其做法是充分运用并扩张现有的生物、制药、医疗器材、信息与顾客服务筹产品组合。对这项策略而言，如何做到适才适所至关紧要。执行长克雷默（Harry M. JansenKraemer，Jr.）在一九九〇年代末（当时他是财务长），即透过出售成长缓慢的业务以及整顿财务来进行公司重整。一九九九年出任执行长后，他将人员流程列为三大最优先事项之一（其它二项为：专注于客户与病患身上，为投资人投供良好的报酬）。克雷默本人及直属于他的主管所组成的「执行管理小组」，都深人参与人员的甄选与发展，而且公司的策略、营运、人员三项流程也紧密地相互结合。

百特的第一线主管、成长规画人员与人力资源人员会共同合作，一起确定为执行公司未来数年的策略所需刚到的特定专长与技能。例如，资深人力资源副总裁塔克（MikeTucker）曾说：「二〇〇一年，在策略性成长规画流程中，我们找出政府管制相关事项、赔偿事宜、策略性医疗营销这三者，是组织应强化与培养的能力。按下来我们就组织一些小组，将我们的需要、目前的实力、以及如何消弭两者间的落差，都一一详尽列明细节。」

这些小组都是由第一线主管领军：负责赔偿计划的是品管部门主管；负责研究管制事项的是政府事务部门主管；而营销事宜则由一位营销副总裁负责。这类领导经验使主管们获得宝贵经验，并从中学习如何领导跨业务、跨地域的团队。

找出关键性职务

找出关键性职务并派遣适当人选担任，乃是百特策略流程的重要部分。每年有半天的时间，各项业务单位主管及其人力资源副总裁会和克雷默与塔克共聚一堂，分别就不同企业单位、区域与功能，找出策略上具关键性的职位，并确认现任者均为适当人选。不过这一评估会议只是整个流程的一部分，平时克雷默与塔克就会常不拘形式地就一些重大课题彼此交换意见，或者与各业务部门领导人及其人力资源主管会谈。

所谓关键性职位，层级未必一定很高。塔克指出：「在组织中，这些关键件职务的层级可能并不高，譬如，有可能会是某项产品的医疗试验主持人，因为这项产品能否获得认可，攸关未来三年的策略。我们可能会问：『根据未来三年肾脏业务的走向，我们的政策应该注意哪些关键事项，哪些职位又对政策的执行十分重要？』然后，我们会评量现任者的各项技能是否符合需求。我们的逻辑是，既然这些职位攸关未来三到五年的策略执行，我们就要让最优秀的人才来担任这些职务。我们必须现在就确定适任人选，因为这些职位太重要，不容他们慢慢适应。

「这种做法逼使主管们认真思索，确认什么是关键性职位。第一年我们请经理人找出关键性职位时，每个人都将所有的直属部下列在名单上。于是我们不得不告诉他们：『请注意，或许你的销售副总裁的确很重要，不过，他在你执行新策略时，可能并不那么关键。』

「当我们考虑员工是否适任时，会将他们归为三类：适任、有待加强、或应采取行动。如果属于适任这一类，我们只要在上面盯住他的进展则可。如果是有待加强，就表示我们认为他有达成目标的能力，不过可能需要我们从旁助一臂之力：也许他财务方面不强，所以我们必须让他搭配一位精明的稽核，并提供必要的组织性协助。如果员工被归为应采取行动一类，就表示不宜再担任现职，应该请他离职或

调往组织内其它可胜任的工作。我们要求各相关业务主管负责在半年内处理好这类问题。」

百特有一份「高阶职位候选名单」(senior slating)，为公司内三百二十五个副总裁的职位挑出候选人，这是公司更新人员流程后的招牌作。塔克解释：「由于这份名单受到大家瞩目，所以的确有助于扭转我们的文化。」他每周四会发送语音邮件给公司最高阶的一百五十名人员，让他们了解有谁离职，有哪些副总裁职位出缺，又有哪些人填补了原先的空缺。他会列出出缺职位以及候选人应具备的条件，好让这些领导人推荐适当人选。他们如果有兴趣，也可以毛遂自荐。

各单位的资深人力资源主管会在下个星期一的周会上讨论各方推荐人选，整理出初选名单。塔克说明：「起先可能会有十五个名字，——过滤之后，只剩下几个最适合的人选。在这样的会议中，有时可能得抬出公司这顶大帽子。例如，某人可能说：『我们同意史迪是很有实力的人选，但是他的部门主管不会甘愿放人，因为那里实在少下了他。』此时，我们必须说：『你说得没错，不过由公司的观点来看，这个职位更重要，所以我们应该让他列入候选名单。』当然也有刚好相反的情形，我们可能得说:『我知道你们觉得这个人非常合适,可是公司真的不希望让他异动。』」接下来两三天，大家根据这份名单搜集相关资料与意见，再决定推荐人选。然后塔克会将最后的候选名单交给下周的执行管理小组会议，列为首件决议案。

塔克说：「这个流程加速了人选的确定。一九九九年实施这个流程之前，要敲定一个副总裁的空缺平均要花十六周；但是今年第二季之后，效率大为提升，时间已缩短为七周，我们进行得相当有纪律：每周检视一次，然后立刻着手行动。推荐人选的素质与广度都大有改善，不像从前，不管什么职位，大家提出的老是那五个名字。

「这个流程在其它方面也帮助甚大，譬如执行管理小组对公司位阶第一百五十至三百的高阶人员，便有了更深入的了解，因为推荐名单就出自其中。对我个人而言，也让我扩大了沟通的层面。我发出的语音邮件遍及整个组织，所以每当我到各单位拜访，进到某间厂房或办公室作自我介绍后，常会有人说：『对了，你就是那个留下语音邮件的人。』我们很期望能培养出开放的沟通风气，这个流程的确有助于创造出这种气氛。」

健全人员流程的典范

如何才能创造并维持健全的人员流程，其实并没有一套标准制度可言，不过有几项原则是不可或缺的：正直、诚实、共通的做法、共通的语言、频率。其中重要的关键就是坦率的对话。杜克能源（Duke Energy）人力资源总裁洛菲（Chris Rolfe）称之为人员流程中的「不定时炸弹」（Liveammo），也是人员流程中的社会软件。杜克的营业规模有四百九十亿美元（二〇〇〇年底），从事各类能源的生产、运输、管埋。杜克和百特处境类似，必须发展新的策略方向，因为一九九〇年代能源产业解除管制后，许多旧有的设施模式已经落伍。杜克由单纯的生产与出售能源逐渐转型，新的策略涵盖许多不同形式的资产，如电厂与输气管、在市场上买卖天然气与电力、以及从事风险管理等金融操作。

新模式的运作需要一组全新的人员。洛菲说：『一九九八年，董事长普莱欧里（Rick Priory）要求我们对全公司进行第一次评估，结果发现当时的人力并不足以

应付新策略的执行——或许也无法击败一些最强悍的竞争对手。一般说来，执行新的模式和经营制度健全的独占性企业，两者所需要的人才，其DNA 根本就不同。要执行新模式，营运的能力当然绝不可少，而财务、商业、风险评估乃至营销的能力也极为重要。』

先建立评估架构

一九九九年，杜克开始建立新的人员流程。洛菲指出：「我们最先要问的问题是：这个流程会是什么样子？我们透过相当严谨的过程，来定义新营运模式所需要的『必要能力』我们开始和一小群决策主管讨论，以建立起一个评估的架备，再以五百位高阶主管为测试对象加以验证，结果这些必要能力所得到的相关系数极高——根据我们顾问公司的说注，是他们见过最高的——也就是说，这些能力可以精准地预测某人在新营运模式中能否成功。我们将这个人员发展与评量模型称为『杜克的成功领导团队』。」

杜克公司的团队确认出四组基本的必要能力：功能技巧、企业技巧、管理技巧、领导技巧。洛菲以自己为例说明（他在转入人力资源领域前是位工程师）：「假设杜克考虑聘请我担任人力资源部门的主管，我当然得具备人力资源的专业背景——了解退休人员所得保障法（ERISA）、人事、训练、薪资等等——这些都属于功能性技巧。我也必须具备企业技巧，像是了解杜克的营运模式以及业务内容。另外，我还要懂得管理，这是杜克用人时的重要条件，因为杜克的营运模式中，几项重要支柱便是管理、规画、组织、指导与控管。最后一项是领导技巧，公司会这么问：『洛菲是否具有基本的领导能力，足堪在本公司担任高阶主管？』

「我们花了一年左右的时间，评量员工在这四组基本能力上的表现，经过这个过程后，形成了我所谓的共通语言，也就是评论员工的共通方式。因此现在我们不会只是说：『他是个好人』或『她实在很聪明』，我们会说：『我们在这个人身上看不到经营的才能』或『这个人的主要能力在营运方面，但是似乎欠缺策略性眼光。』」

要有全公司通用的系统

由于杜克是属于分散型组织，所以洛菲只负责人力资源流程中的三项工作：约两百名最高主管的薪资、国内福利、以及建立全球人力资源网络数据系统。「我们尝试撷取类似奇异电器年度领导与组织检讨会的优点，却没有那么系统化、标准化或一体适用，因为我们有自己的治理模式。数据系统相当重要，我们也在这上头花了不少时间和金钱。很少公司有一套能涵盖整个企业的系统，尤其是经历过一连串购并的公司。不过当我询问像奇异这样的公司时，他们告诉我：『有个好的数据系统是最重要的事，因为根本的问题在于，究竟有哪些人在这里工作？假如没有一套全公司通用的系统，你根本没法回答这个问题。』」

这个系统在规画接班人选上相当有用。「我们开始建立主管履历表的全球数据库，这是一个共通系统，连结到薪资、股权与安全等系统。我们为每位高阶主管制作一张八.五乘十一公分的卡片——我喜欢称之为棒球卡(baseball card)——上面有照片、薪资、个人信息、评鉴等。现在我们一讲到某人，这些资料就在跟前，大家都根据这张纸上的资料来发言，上面不只有姓名，还有学历、事业兴趣、发展计划、参与的组织、第三者的评估（如果拿得到这样的资料），还有目前与过去的薪资。

「经理人还必须进行一项人员稳定性评量，这是一个三乘三的矩阵，分别评估员工『个人角色的关键程度』以及『未来五年是否继续留下』——可区分为高、中、低三等。

如果你是一位懒散的人力资源主管，看来并无异动打算，对公司也没什么价值，你就会被归类为异动风险低的人员。如果你是位炙手可热的财务MBA，具有经营公司的能力，对其他公司颇具吸引力，你就会被评量为异动风险高的人员。

「所以不论身在何处，我们都有同样的方式、同一个系统，将数据输入一个共通的计算机数据库。大家的数据可以印在同一张纸上。

不个过这一系统的硬件只是人员流程的基础，关键的软件乃是在组织的对话，由遵循共通准则开始，终于坦诚的评量与回馈。

领导人带头诚实、积极、负责

「人力资源部门虽然可以建立这许许多多繁复的系统，但最后要使这一切成真，还得靠公司的领导人——在我们国司的案例中，还要加上市场因素以及重要人才的短缺等考虑。执行长普利欧里教这个企业如何彻底做到诚实，而且让大家对『什么才算好』有更高的标准。举例而言，如果我的上司在提出有关我的评估报告时说：『洛菲在每项必要能力上都无懈可击。』这时普利欧里就会纠正说：『我知道洛菲。他在任何一项都称不上无懈可击。其实他在这两项几乎不合格，另外八项表现只是一般，只有这四项相当不错。』

「普利欧里为我们设定的绩效标准，无论就积极进取与权责分明的角度而言，都不逊于我所看过的其它公司。和同业相比，在某些方面我们显然表现较佳，如股东权益报酬率、资产报酬率、获利成长等；但是，如果你再看看我们的红利支付项目，却是低于平均水平。这是怎么回事？答案就在于我们的文化要求员工负责任。普利欧里对目标数字的达成——当然是以正当的方法达成——丝毫没有妥协余地，所以人人都体认到，如果不能适人适任，就根本达不到他的要求。所以，我才会一直谈『不定时炸弹』——也就是坦诚——的重要。我们的员工承受极大的绩效压力，漂亮的场面话变成大家再也消受不起的奢侈品。」

杜克能源主要的社会运作机制是普利欧里的政策委员会，成员除了他本人，还有三大事业部首脑、四项主要幕僚功能的主管——包括法务、财务、行政、风险。这个委员会隔周开会一整天；正式讨论人事与才能的议题，一年有三或四天，不过许多人力相关事项仍是在隔周会议中解决的。

洛菲解释说：「这种做法更具有持续性与实时性。我们每天都在更新计划，因为我们的组织随时都在变动。由于采用计算机化系统，可以实时输入数据，进行新的接班人选与才能评估。

「普利欧里的协力管理模式还包括让委员会的成员互相为彼此负责。没有政治，没有废话，每个人的意见都很重要。这虽然不是民主制度，可是他们会就一个议题，从各个层面彻底进行辩论。而且常有一两位成员不论议题是什么——购并、放弃投资、业务决策——总是能直言不讳。这就是公司文化的展现。」

这也就是让杜克能源的制度能够顺利运作的社会软件。洛菲从中归纳出四大要素：「第一，一个要求高绩效而且权责分明的文化，促使主管为自己的单位寻求最好的人才。第二，最高领导人不但愿意，而且随时准备对人才评量提出质疑。第三，

高阶主管间会同心协力，大家都相信彼此能理性而公平地相互负责，而且也会相互督促，就像最高领导人正督促着大家一般。第四，公司让我这个人力资源部门主管有权推动大家，由于工作性质之故，我可能会持有相当不同的观点。虽然我在公司内的职位不低，但是和那些最高主管还是无法相提并论。不过我提出报告时，大家都会注意聆听。这与阶级高低无关，而是个人的可信度与观点。」

如果公司能持续汇集员工的相关个人数据，加上主管也了解自己的员工，熟知他们和他人合作的状况以及他们是否能获致成果，就可以让人员适才适所。透过持续一贯的做法，可以养成评鉴与甄选适当人才的专业素养。人员流程始于逐一的评量，不过如果加以发展，成为公司全体参与的流程，却能成为效果惊人的执行工具。我们在下一章要讨论策略流程，当然最重要的部分就是它与人员流程的密切关系，因为策略毕竟来自人的脑袋。如果公司拥有适合的人才，它的策略多半也能与市场、经济与竞争情势的现实面相契合。

第七章策略流程：
与人员流程、营运流程连结

任何策略的基本目标其实都很简单:赢得客户的青睐，创造永续性的竞争优势，同时也为股东赚到足够的钱。策略界定了企业的方向与定位，并让企业得以往这个方向移动。

但是，为什么会有那么多策略以失败收场？很少人了解，一个良好的策略规画流程，需要对策略『如何』执行的各项问题，投注最多的心力。健全的策略绝对不是数字的堆砌，也不该沦为占星家式的预言，只套用同样的公式，年复一年推定未来十年的预估数字。策略的实质兴细节必须来自兴行动最为接近的人，他们应该了解本身的市场、资源以及自己的强弱势所在。

当今的策略计划必须是一个行动方案，可供企业领导人具体达成其企业目标。在制定策略时，领导人必须自问，组织是否有能力做到一些欲达成目标不可或缺的事情，又该如何着手这些事情？要拟定这种计划，首先需要确认并界定策略背后的关键课题。你的企业在整体企业环境中，包括市场机会兴威胁、竞争优势与劣势的定位如何？一旦计划拟定后，你必须再问:计划所立基的假设正确性如何？各项替代方案的优缺点为何？组织是否有能力执行这一计划？为确保计划长期的成功，短期与中期该做些什么？这一计划是否能因应企业环境的快速变迁而有所修正？

为了不让策略兴现实脱节，你必须将它与人员流程连结起来:是否有适当的人员能够执行你的策略？如果没有，你打算如何网罗人才？另一方面，策略计划的各项具体细节必须与营运计划衔接起来，如此，不同部门间的动作才能步调一致，往你所期望的地方迈进。

『如何』执行才是重点

如果一项策略不重视『如何』执行的问题，就很可能会失败，美国电话电报公司就曾有过这种惨痛的经验。当一九九七年阿姆斯特朗 (Michael Armstrong) 出

任该公司执行长时，公司主要的获利来源是长途语音与数据业务，至于无线通讯所占比重较低，但是成长趋势看好。公司的财务报表没有瑕疵，负债相当低，股价则在四十四美元左右。不过当时外界环境正在变动:长途电话费率随着新竞争者加入，不断下跌:华尔街则看好网络公司与有线业者，认为这两者会有较强劲的成长潜力。

阿姆斯特朗因应这种情势，拟定了一项新策略，好让公司不致在新兴的成长市场中缺席。他认为公司的大好机会，是为客户提供一次购足的信息传输服务:透过电话或因特网提供长途与本地的语音与数据服务:透过宽带提供多媒体服务.要提供这些服务，公司势必得直接接触客户，但是客户资料却掌握住地区性电话公司手中。公司衡量了好几项方案，其中包括在重要都会区建立自己的基础架构，甚至购买有线业音。

阿姆斯特朗所拟定的策略有四大基本要素:

(1) 收购有线业者，以期能与客户有直接的实质接触:

（ 2）提供客户整套服务，在他们的通讯支出中抢占此对手更高的比例；

(3)采取快速行动以创造营收成长，抵消长途电话收入的少；

（ 4）根据一九九六年通过的电信法所执行的各项管制措施，应可防堵地区性电话业者加入竞争，因为依规定，它们必须先将其网络完全开放给长途业者。这项策略看来头头是道，也受到证券分析师的捧场，市场的初步反应相当正面，然而最后的结果却是一败涂地：二OO 一年十二月，公司将原本以一千亿美元购得的有线业者股份转卖出去，买主通讯广播公司（ Comcast ）对股权部分支付四百四十亿美元，再加上承担二百五十亿美元债务。这一行动使得美国电话电报公司形同回到原点，股价也因此跌落到十八美元。

究竟出了什么问题？为确保这项策略的成功，上述四大基本要素都必须健全，但事后检讨起来，证明这四者其实是建立在错误的假设上。公司宽带业务的主力，是收购的TCI与Media One 这两家形象良好的有线业者，再加上一些既有的业务。购买有线业者的交易所费不赀，而同时间, 长途费率的下跌速度又超乎预期，导致公司股价应声下跌. 在这种情形下，收购行动的成本就相对更高，也为资产负债表增添了巨额负债。此外，消费者对整套服务的兴趣也不如预期,而且公司在营销的方式与时效上也未尽理想，计划执行所花费的时间远超乎当初的规画。最后，政府对电信法的管制规定也不像原先所想的那样切实执行，让公司几乎腹背受敌:一方面，地区性电话公司进入了长途市场;但另一方而，长途业者对地区性客户的掌握却达不到预期水平。

美国电话电报公司在一些关键人员的挑选上也严重失误。三年内共有三组主管负责有线业务，却全部成效不彰。当主要投资者如加州公务人员退休基金(CalPERs)与教师退休基金(TIAA-CREF)对公司宽带业务的执行表达不满时，股价又承受另一次重击。美国电话电报公司的策略无论与外部或内部的现实都脱节，因为当初它的未测试某些关键性假设是否确实，也没有为假设一旦不成立的状况，预拟应变方案。公司不曾考虑本身的能力是否足够兴雄心勃勃的对手们在变动快速的市场上一争高下。自以往独占时期以来，公司文化并未有太大改变，因此无法快速有效地执行，以致于贻误计划的迅速推动。

策略的基本要素只能少，不须多

任何策略的实质内容部是由一些基本要素所构成，这六，七个甚至更少的关键概念与行动，共同定义出策略的内涵。一旦清楚点出这些基本要素，就可使领导人在讨论政策时陈述得更清晰，判断政策良窳及其原因时也有所依据，同时在需要探讨其它选择方案时也更为省力。

无论多复杂的策略，只要清楚界定出基本要素，就能以短短一页的篇幅将策略的本质呈现出来。以某家工业公司的一个事业单位为例，它是各大汽车裂造厂的供商，一九九一年规模达五亿美元，但因产品属于大量生产商品，不断承受客户要求降价的压力，所以只能勉强维持损益两平。这一事业单位因而拟定一项新策略，包含三大基本要素：第一，为降低成本，将生崖由美团移往海外一些有地利之便的据点，以服务全球客户与当地市場。第二，持续更新产品设计，以达成技术的差巽化，从而增加崖品价值，提高售价。第三，建立新的组织架构，并配置精选的管理团队，营销仍维持本地化，但产品开发、技衔、制造与财务则由全球化组织负责。

这一事业单位同时执行策略的三大基本要素后，在营收与获利上表现卓越，目前跻身世界前十大汽车厂的顶级供货商。该单位的主管的在整个流程中都不忘舆现实保持接触。

举例而言，原本的计划拟将技衔方案由美国迁往成本较低的国家，结果因遭到美国工程师的抵制而打消。此外，主管也注意策略能与时俱进，所以每年会对计划进行三次检讨，以配合情况的变迁，随时修正。

区分策略的层次

本章的焦点属于事业单位的策略，不过请注意，区分事业单位层次的策略以及公司层次的策略非常重要。公司层次的策略，是将资源配置于各个事业单位的工具，但不宜仅单纯地视为各部分的总和，否则各事业单位大可自行独立出来，甚至还可能因节省固定成本的分摊，而因此表现更佳。公司领导人必须为事业单位层次的策略增添价值。以奇异公司而言，前执行长威尔许所引介的『无远弗届』做法，就确保分散各处的的企业经理人可以不断交换观点与最佳做法，从而大为充实了公司的智慧资本。

公司策略也定义了公司的界限---公司所希望参与的事业以及主要的竞技场何在。举例来说，汉威联合是家工业公司，它的消费性产品就算再精彩，也不可能在这个领域上有很好的表现。

公司层次的策略会分析各类业务的组合，并分析此种组合是否应该改变，以为公司争取最佳的永续性报酬。例如奇异电器在里根总统任期届满时退出航天业，主要系考虑政府的国防支出将会相对滑落，而且业界会出现快速整合。执行长威尔许认为，若将公司的财务与管理资源放在其它地方，能获取更高的报酬。同时公司还配合施行一些能提升整体绩效的措施，如六标准差、数字化、优良人员流程等，这些都有助于提升策略价值。奇异电器著名的人员流程，最初只是威尔许的一项人力资源方案，旨在以有系统的方法评量人才，以协助培养未来的领导者。近期奇异又将寻找『明日之星』(diamonds in the rough）的行动列为正式活动之一，希望为公司觅得一些有实质内涵、但尚未崭露头角的人才，或者被埋没在其它公司的人才。这

些人可能因为本身无法控制的因素---如坏上司的压制---而没有表现。这项方案希望协助这些人转换到比较好的环境，让他们能够成长，并在未来承担起更重的责任。

制定策略计划

企业单位在规画策略时，会以具体的方式清楚地列明本身的方向:目前在哪里、未来要往哪里、又该如何到达。企业还会计算为达成预定结果的成本，也就是需要多少资金，同时也会分析涉及的风险，并且赋与策略充分的弹性，以因应可能出现的机会或计划失败的情况。策略说明书会阐明企业在其市场区隔地图(market egment map) 架构中的定位，并分析竞争者的强弱势。

事业单位策略说明书的篇幅以不超过五十页为宜，而且要容易阅读，同时可以用一页的长度说明其基本要素，而彰显策略的精义所在。如果你无法在二十分钟内，用简单清楚的语言描述你的策略，就代表你根本没有一个计划可言。或许有人会说:『可是我的策略很复杂，不可能浓缩成一页。』这纯屈无稽之谈。复杂的是我们对策略的相关思考，而不是策略本身，因为每项策略归恨究柢都应该可以归纳为几项简单的基本要素。

包熙迪: 良好的策略就是一组你希望遵循的指示，它就像一张简明的地图，让你有很多发挥的空间。等到你要决定计划的行动部分时，就必须列出策略的具体事项，并将其与人员流程以及营运流程衔接起来。

谁来制定计划？

策略必须由未来负执行之责的人员－－即现场人员－－制定，并为他们拥有，才能发挥效果。幕僚人员可以透过搜集资料与运用分析工具参与协助，但是策略计划的实质内容必须由事业的主管负责规画。

这些人了解企业环境与组织能力，因为他们就身处其中。他们居于最有利的位置，可以引介各类观念;他们了解哪些想法在市场上行得通，哪些行不通:他们知道组织需要哪些新能力;他们会权衡风险，评估各项选择方案;他们也懂得如何解决某些规划时攸关重大却总是未能解决的课题。当然，并非人人都能经由学习而成为优秀的策略思考者，但只要透过团体的运作，由一位对企业及其环境有全盘了解的领导人指导，并运用执行文化中居核心地位的强力对话，人人就可皆有贡献---而且都能因参与对话而获益良多。

良好的策略流程是教导员工如何执行的最佳方式之一我们的心智会更能察觉到变动，这是无法由书本数据得到的。员工会对企业与外在环境了解更多---不单只有数据与事实，还包括如何分析与判断。计划是如何形成的？如何协调步伐？他们发现自己也有洞察力，并逐渐培养出自己的判断与直觉。他们由错误中学习:『为什么我们在做假设时，不曾预见会导致失败的变动呢？』讨论这些事情，可以激发大家的兴趣与合作精神。另一方面，这种因讨论而磁生的能量，又可使策略流程更为健全。

包熙迪：事业单位的领导人应该以策略的制定为己任，而不是让策略规画人员负责所有的工作，自己则等到策略简报那一天才首次接触。领导人应负责计划的建构，并取得人们的协助，等大家都同意这一策略后，再负起制定行动计划的责任。汉威联合要展开规画流程时，我会邀请各单位主管及其策略规画人员，还可能再加上一位公司幕僚人员，就计划的重大相关议题取得共识。在计划拟定之后，每位主管必须会同部属先检讨一番，并提出他们的意见，再由我从公司的层次来加以检视。毕竟，未来是由这些人负责推动计划。

策略计划该提的问题

包熙迪：汉威联合事业部门的策略计划特别留意企业环境、竞争局势以及行业中成功者得胜的原因。计划一开始，会先建立与事业环境体质相关的数据库，以了解市场是否在成长。如果事业所处的大环境是一个年成长率只有2%的产业，那么除非有什么真正独特的新产品或策略，否则很难期望本身的成长率会比这个水平高出多少。

例如汉威联合的汽车业务就是处于低成长环境，因此我们对其业绩的预期以及资源的配置都相当保守。接着，策略计划会列出本身的市场占有率，以显示公司是位于领先位置，还是毫不重要。市占率是判断高下的最终指标，而且显然会影响到策略。如果企业的占有率低、但处于高成长环境，计划中就应说明该如何提升市占率。计划也必须详述过去一年来，本身市占率的增减情况。

策略计划也会针对各主要竞争对手的强弱势做概要的分析。我们必须了解，世界不会等在一边看着我们在做什么，竞争者同时也在不断努力中。例如汉威联合的航空电子业务在进行竞争分析时，就会将焦点锁定于洛克威尔公司（Rockwell Collins）与法国的泰凌（Thalen）等公司。

接着，策略计划会探讨在事业所处的环境中，什么样的公司才能成功。这些公司的成本很低吗？这些公司拥有创新科技、高价打造的配销系统，足迹遍布全球吗？换言之，成功的公司与其它业者之间的差异究竟何在？你不是制定好一个计划，就回去等着看成果如何。你必须在一开始就定好目标：『我们希望完成什么？我们该加强对哪些关键课题的了解？这项计划最后能对我们有什么贡献？』如果你环绕着这些目标逐步拟定计划，就有机会获致一些成就。

一个健全的策略计划必须探讨到下列问题对外在环境的评量如何？
对现有客户与市场的了解有多少？
能兼顾获利的最佳成长之道为何？
竞争者是谁？
企业是否具备执行策略的能力？
计划执行过程中的阶段性目标为何？
是否能兼顾短期与长期的平衡？
企业面对的关键性课题为何？
该如何在永续性的基础上追求获利？

对外在环境的评量如何？

每个企业都是在变动不居的政冶、社会与经济环境中经营，因此策略计划必须明确陈述管理者对外在环境的各项假设。事业单位的领导人应仔细审视本身的环境，并有深入的了解，举凡经济与人口趋势、政府管制的变动，乃至新科技、竞争音之间所组成的联盟、以及影响产品需求的有利及不利因素等等，都该在注意的范围之内。前述美国电话电报公司对外在环境的评量，显然就不曾预见政府在管制措施执行上会不符原先的期望，同时也未料到网络、电信与媒体公司在资本市场的热络，也可能好景不长。

每家公司面对的大环境都是一样，成功者之所以能脱颖而出，凭借的是具有不凡的眼光、感受与能力，以及早察觉变化的轨迹，从而分析出会对自身的环境、产业、竞争与业务所产生的影响。举例而言，一九九七年亚洲金融风暴来袭，大多数公司直到一九九八年三月才察觉情况不妙。而奇异电器与联合信号早在一九九匕年底前就已发现，所以及时修正了一九九八年的营运计划，以确保在新情势下仍能完成原先承诺的目标。能够妥善因应这次危机的公司，真可说是凤毛麟角。

对现有客户与市场了解多少？

你对客户与市场的了解，或许并不像你所认为的那么多。举例而言，如果你的客户是厂商，那么它的购买决策绝对不仅只涉及负责议价的采购经理而已。某大公司的事业部经理近期提出一项需投资三亿美元的成长策略，无论就竞争、产业与外在环境等一般性策略问题来看，这一计划似乎都无懈可击。进行简报时，执行长打破前例，耐心地聆听二十分钟，可是接着他忍不住提出一连串的问题。首先，是谁购买这些产品？事业部经理回答说，是各客户公司的采购经理。执行长反问:『真的吗？我把这个问题换个方式说一次。谁决定所购买产品的具体规格？』经理人回答，应该是那些公司的工程师们。执行长最后一个问题是:『你和几位工程师谈过吗？』只闻一阵沉寂，表示计划已遭到否决。

人们在观看自己的企业时，往往是由内而外，也就是太把焦点专注在本身产品的制造与销售上，却忽略了客户的需要与购买行为。

这里涉及的课题很单纯，就是要了解谁才是采购的真正决策者以及他们的购买行为。以大型工业公司为例，采购通常由工程师与采购部门负责;　但小公司则可能由财务长、甚至执行长，也都会参与其事，因为他们对现金流动特别注意意。面对这些不同的客户，我们必须采取相当不同的对应方式。

能兼顾获利的最佳成长之道为何？

你的企业是否需要开发新产品？是否要为现有产品拓展新通路与新客户？有必要收购其它企业吗？与竞争者的成本相比，有什么生产力提升方案，可以改善成本状况？

一九九 0 年代初，奇异医疗（GE Medical）----即奇异电器的医疗系统事业，在美国遭遇发展瓶颈。赔偿政策的改变使医院不愿添购新设备，导致奇异医疗的业务成长近乎停滞。该事业单位经理钱尼　(John Trani)及其团队拟定一项成长计划，将业务移往邻近的市场区隔，并为拥有医疗设备的人们提供维修与其它服务，而且不论这些设备是否由竞争者或奇异售出。这一计划最明显的障碍有二:其一是，有些

竞争者所制造的设备与奇异医疗的高科技诊断机器，水平相去甚远；其二，必须说服潜在客户认同这个新做法的价值。

该事业单位克服第一项障碍的对策，是收购一家专门生产技术层次较低设备的公司，同时专注于流程改善，以提升其员工的生产力。至于克服第二项障碍，则是以俄亥俄州一家小医院为『赌注』，和该院签下所有设备的维修合约，同时保证成本比以前更节省。在这家医院成功之后，奇异医疗就有了现成的实例，可争取潜在的客户。这一创新的成长计划使得事业单位的营收结构改善，有更高比例的收入来自现金流量大的高获利服务。

在界定成长机会时有一项有用的工具，那就是市场区隔标示 (market segment mapping)。这一工具相当简单，任何企业都可应用，有许多消费性商品公司就因而获益颇大，不过未曾实行的公司更多，尤其是工业公司更是罕见。虽然规画人员都会提到市场区隔，但就我们所看过的计划而言，包含有用的市场区隔标示者不及5％。

我们且以高仕公司(A．I.Cross)为例，说明它如何区隔高价钢笔的市场。高仕以简单的市场区隔将客户分为三类:一是买来自用的个人;二是当做送人的礼物;三是公司大量购买并加上公司标记，做为赠礼之用。每个区隔市场的产品虽然大同小异，但需求形态各不相同，策略自然也不同，针对每一区隔，高仕都必须面对不同的竞争者、通路、经济环境、订价策略。

飞机制造业近期因为一块新兴市场区隔，而改变厂制造商与供货商的态势。过去七、八年以来，商用航空公司的业务与航班萎缩且价格上涨，但公司专机的业务却蓬勃起飞。

一九九六年，主管喷射机公司（Executive Jets)首创持份所有权（fractional ownership）方案，也就是航空的分时制度(time sharing）。这个新区隔出来的市场，立即成为成长最快速的业务。制造商中的大赢家是加拿大的庞巴迪（Bombardier），因为它所生产的飞机恰好符合此一市场的需要。它的竞争对手毕区飞机制造公司（Beech Aviation）与塞斯纳（Cessna）生产的机型太小，而波音（Boeing）、麦道(McDonnell Douglas)以及一些国外竞争者的产品又太大。

竞争者是谁？

有时市场已出现了新竞争者，能为客户提供更有价值的产品，而企业却还浑然不觉。例如当史秦普（Staples）、办公室补给站（Office Depot）、办公室麦克斯(OfficeMax)三家厂商忙着彼此捉对厮杀时，却未发现威名百货已开始朝平价办公室用品的市场迈进。之后，这三家公司的市占率部开始减退，股价也随之下跌。

夏蓝: 公司经常会低估竞争者的反应。某年十二月，一家规模五十亿美元的公司执行长打电话给我说:『我九个月前曾经宣布，下一年度的每股盈余有五元，可是按照目前的发展，充其量只有三元半。其实市场状况很好，需求也没有下跌。我实在觉得很惭愧。』我们一起花了一天的时间，得到以下的结论:有一个关键的事业部门应该为公司盈余无法达到目标负责。该部门的主管聪明亲切，原先是哈佛商学院的顶尖学者，并曾在一家声誉卓著的顾问集团工作。他进入公司五年，虽然未经正式宣布，但已是大家公认的执行长接班人。他实行的策略是以削价扩大市场。

过去三年来，他为提升产能而耗费了大笔资金，因为该产业的特性是资本密集、利润率偏低。在这位主管的构想中，因削价而增加的销售量，应可使成本有显著的降低。当初执行长在审核这项策略时，也颇认同他的看法。

我们检讨这整件事之后，我问道:『你觉得自己究竟疏忽了什么？』当然此时执行长已经了然于胸，他说:『我没有问他，我们的竞争者会有什么反应？』该部门最大的竞争者几乎同步进行削价，其它业者也纷纷跟进，使使得整个产业的价格水平下跌。由于该公司的市場占有率最高，所以受创也最严重。执行长撤换了这名主管，他的继任者逐步把价格调回原来的水平。并且施行生产力改善方案以降低成本，竞争者也跟着调涨价格。到了第二年结束时，执行长终于实践了每股盈余五元的承诺。

有时候我们犯的错恰好相反，也就是高估了竞争对手。这是由于我们没有提出正确的问题，以致错失原本应把握的机会。举例来说，有家我曾共事的小型软件业者拥有一项绝佳的产品。这项产品居于许多软件包的中心，可以让各项设施相互连结，并与因特网相连;但是这家公司却未适当地推广这项产品。当我和高阶主管们讨论后，才发觉他们因过度畏惧微软公司，所以并未施展全力。其实微软根本没有这类竞争性产品，可是每次分析竞争情势时，他们老是说:『一旦微软听到风声，就会动用一切资源追上我们。』其实他们根本不了解，微软在这一领域的执行纪录并不光彩，反倒是他们自己对如何执行知之甚详，只要行动够快，能赢得初期关键客户的口碑，就不难争取到后续客户，稳稳操控整个市场。

这家公司朝着这个方向采取行动，目前相当成功。为了能更有效地执行，公司还变更了组织结构，调整销售与设计两个部门的重要人员，并且将销售主力转向进攻多元区隔，并缩短循环时间。

企业是否具备执行策略的能力？

由于领导人对组织执行计划的能力未能如实评量。导致策略失败的案例，其数目之多，令人难以置信。前面提过的全录、期讯兴美国电话电报公司部发生过这种问题，还有就是第一章开头的那位执行长---他不懂自己精心规画的策略为何失败，导致遭到开革的结果。如果他和他的领导团队先对组织的能力做过评量， 不可能落得如此下场。他们会及时发现，公司根本不具备执行这项策略的能力:最高两个层级的领导人中，资格符合这项策略的人不够;负责制造的人员不知道该如何改良工厂的流程运作，产品无法按照规画的进度生产出来:生产部门也缺乏持续改良的机制，无法满足客户对成本与质量日益增高的期望;最后，他们不懂得如何与供货商合作，由供应鲢的源头降低成本（附带一提，这是许多制造商都有的问题）。

身为一个领导人，你该如何在企业内进行这种评估？其实，这原来根本不该是个问题，因为如果你做好领导人的工作---如果你密切参兴三项核心流程，所进行的强力对话能做到坦诚的评量---你自然而然会了解组织的能力。不过单靠这点还不够，你必须倾听客户与供货商的意见;同时，你也该要求所有主管都这样做，并请他们把听到的意见呈报上来。还有，别忘了证券分析师，他们可以发挥旁观者清的作用。就算收集到的意见有良莠不齐的情形，只要经过一段时间的观察，应该不难发现哪些人的意见比较有僧值。

包熙迪: 要衡量组织的能力，必须提出对的问题。如果你的策略需要全球制造能力，你就该问:『我们是否有具备国际经验的人才？我们是否有熟悉代工业务的人员？我们的员工能够经营遍及全世界的供应鏈吗？』如果以十分为满分，而你的组织只得到六分，就表示能力尚嫌不足。

如果你是属于机械工程业，准备转型到电子业(大部分这类型公司都有此打算)，那么你的员工与组织在过去的经验中，与电子相关的程度有多深？你是否具备芯片技术或信息科技的能力？如果产品中要纳入相关软件，你是否拥有足够的软件人才？如果你的答案获得的分数是七到八分,那么还要做些甚么,才能够得到满分?举例来说,是否有员工了解六标准差,而且过去至少曾达到五标准差?工程性质的组织在现场纪律上的表现,往往并不理想,所以如果你引进一新产品,能否期望你的员工都能有够水准的表现?如果答案是否定的,你必须找寻新的人才，或是采取一些补救行动，例如与有能力制造该产品的厂商签订营销合约。在财务方面，你需要的是基本的成本会计人员，还是能处理如避险这类国际事务的高阶专才?组织的能力当然可以提升---我们注意的不只是现在，还有两年以后。透过这个流程，我们能了解哪些是有待加强的地方。

计划执行过程中的阶段性目标为何？

阶段性目标能将策略计划拉回现实世界。如果执行计划时无法达到阶段性目标，领导人就该检讨策略是否有错。我们前面提过汉威联合的汽车业务，它的短期与中期阶段性目标是迁往生产成本低的地点，同时规画并执行一项技术地图(technology map)以达成产品差异化，并提高利润。长期任务(五年以上)则是将业务定位拓展到汽车业之外，并调整技术，为其它市场的客户服务。

良好的策略计划具有弹性。每年规画一次的作法可能相当危险，尤其是那些循环周期短的产业，市场不可能等在那里，配合你所规画的进度。定期的期中检讨可以协助你认清现况，以及该注意哪些半途出现的因素，这也是企业领导人为何该从头就参与计划的另一项原因。因为如果领导人协助制订计划，参与其中，就会无时无刻不把这项计划挂在心上---不像那些由幕僚撰写的计划书，摆在架上一年后就给弃置一旁。主管可以对计划进行定期测试，看看是否符合现实。此外，由于你对计划的要旨已经了然于心，所以，要做一些更动并非难事。

是否能兼顾短期与长期的平衡？

策略规画的进行必须实时进行。以反映出竞争环境与企业本身强弱势的变化，这也表示任务应该区分出短至中期、以及长期任务。如此一来，计划就更能符合实际---思考该如何在短、中期获致成果，以为未来的发展奠定基础。

不论是客户偏好或现金流量，任何因素都可能在瞬间发生转变。企业必须有妥善的准备，才足以因应变动不居的经济环境。在拟定计划时，你必须先找出一些非常可能发生变动的因素，才可能获得比较理想的成果。

举例而言，如果你打算将部分工厂迁到成本较低的国家，你不必早早就确定要遭到哪里。举例而言，现阶段到中国设厂可能相当有吸引力，但一年后或许这未必是最佳方案。这里要强调的是先确定大原则---在这个例子中，是指为降低成本而将

部分营运转移到新地点---等到时间更接近时，再做出具体的决策。

由此可知，追求短期与长期的平衡，乃是策略计划的重要部分。许多计划对于计划由一间始到成效高峰期间，公司该做什么并未多加着墨，一个不触及短期内成本、生产力与人员等课题的计划，可能会加剧执行中途的不测风险，甚至使长期目标难以达成。

包熙迪: 你不能只是坐在那里静坐冥想，你所提出的计划，既要播种、又要能丰收，不但能达成短期财务目标，也能够长期延续企业的寿命。有位经理人杰瑞提出一个看来起伏颇大的计划:初期盈余会骤降，之后才快速上升。他说明道:『这项计划实施后，我们会有三年的盈饰平平。』我告诉他:『杰瑞，我不能允许公司三年的盈余平平，有谁可以弥补这方面的损失吗？如果你要做的事会带来重大的营业损失，那么你就有责任解释，该怎么填补由现在到计划开始赚钱之间的坑洞。如果你想不出对策，那么我们对这个计划的兴趣必然会减低。』

如果对这类课题系追不舍，同时清楚表明你决不会放松计划进行期间对盈余的要求，就可能激发惊人的想象力与创新。杰瑞事后又告诉我:『其实短期内，我可以由这类产品线多获得一些利润，因为我不认为它长期的潜力有那么好。而且我可以出售一小部分业务而获利，反正那并不是最适合我们的业务。我也能够想办法把这段期间的费用缩减10%，这样也有助于改善盈余。我有四、五个办法可以弥补新产品带来的损失。』

经由这一方式我们有了一项重要的收获，那就是现在整个企业团队都是这个新方案的一份子。每个人都为计划出过一些力，所以每个人也都对它高度投入。

夏蓝: 英特尔当年规模只有二亿美元时，就已精于长、短期平衡之道。他们深知，要在竞赛中取胜，势必要抢在新一代科技之前，投资于制程与设备的改良，才有时间加以测试。经由这一做法，他们对下一代技术能及早做好准备，因而既达成短期目标，又厚植长期实力。

达成长短期平衡有赖创意与构想，为了长期利益的需要，可以向外界找寻资源。这种做法如今在制药业相当普遍，例如华纳兰茂(Warner-Lambet)在开发降低胆固醇药品立普妥 (Lipitor) 时，经费以及全球销售网都感不足，因此便与辉瑞（Pfizer)达成协议，共同出资进行研发与推出上市。华纳兰茂从辉瑞取得二忆五千万美元的资金挹注，如此不但由外界获得资源，同时也因销售网扩大而改善了市场地位。如高露洁---棕榄与艾默生电气这类公司，每年都可透过生产力改善计划，而产生能厚值未来实力的资源。高露洁堪称每季均能达成短期目标的最佳典范之一，不仅获利年年提高，而且盈余成长、销售额与现金收入也胜过主要对手，优异的纪录令人称羡。除了牙膏产品线使它的销售与市占牢居冠，更令人称道的星它每年都贯彻屯产力方案的制定与执行，为未来的成长计划奠定基础。高露洁目前有一个全球化团队负责与成长或生产力相关的构想，在消费性产品的公司中可算独树一帜。

企业面对的关键性课题为何？

每间企业都会面对好几项关键课题，如果处理不当，可能会对企业造成重创，

甚至使它无法把握新契机或达成目标。如何处理这些课题，往往需要一番研究与思考。如果策略计划中能提及这些关键课题，等到实际评估这项策略时，就比较容易将焦点集中于相关的准备与对话上。

包熙迪:在汉威联合，我在进行一项评估前，会先兴经理人通电话，请他们说明他们认为哪些是关键课题，然后我也会告诉他们我自己的看法---倒不见得是因为我的观点就会有异，而是希望大家都清楚策略计划该处理的问题究竟是什么。稍后我们会再通电话，就这四、五项课题交换意见。最后我会说:『请你再完整地检视一遍你的计划，确认在进行评估时，我们能答得出这些问题。』

到了进行评估时，我们会从之前曾确认过的关键课题开始。经埋人会提出一些基本数据---业务的规模、市场占有率、市场成长的速度、主要竞争者等等。接着我们会讨论未来三年的成长与生产方案。不过焦点会集中于对企业构成障碍的课题，以及值得下工夫把握的机会。

例如，就我们二００二年的汽车类产品而言，我们确认了三大关键课题:我们在日本的表现不如预期，该如何设法改善？产品的下一波技术演进是什么（这是一个快速变动的高科技市场）？我们该如何加速零件市场的成长？你出必须知道哪些课题不该列入讨论。假设上述计划也涉及是否该设立新厂以生产新产品，虽然这个问题适合纳入计划中，但因可资左证的细节数据不够充分，所以我们不该遽下决策，每个计划中部可能有两、三个这样性质的课题，我会希望先评估过整个计划后，再针对这些重大课题单独进行讨论。

这些『不宜提及』的课题，有可能会在公开提及时，令人感到尴尬，因为其中可能涉及管理上的失误，第二章提到的全录的故事就是一例。由于管理阶层未能切实执行计划，将销售人力按产业别重组，并整合各行政中心，以致公司在高度负债情况下消耗大量资金，市占率下降，引发二０００年财务危机。像这种关键议题应在计划研拟期间，成为强力对话的主题，而且，一旦问题发生，就应该将其纳入计划中，在会议桌上加以讨论。『去年我们的一项关键产品为何市占率下降？我们为何无法提高生产力？我们在中国的成长为何不能更快?我们为甚么一直有质量的问题?我们如何才能继续扩大市场?』大家反复探讨这五、六项议题，以提供相关的数据，并提出建议，然后再经过辩论，最终达成一项决议。这样的过程正是一个有生产力的策略规画作业的重要部分。

许多策略之所以会落到失败的下场，便是未曾提出正确的关键课题，对美国电话电报公司而言，关键课题包括长途电话费收入下降以及组织执行重大策略变革的能力。至于铱同盟（Iridium consortium）---摩托罗拉与天合公司（TRW）携手开发能联结全球电话的卫星电话系统---面对的是两项关键课题:一是如何创造足够的需求，好让价格能下降到足以形成有规模的市场:二是开发体积小的手机以便客户随身携带（其实兴第一项课题也有关）。结果他们的策略在这两方面都失败了。

二OO 一年，戴尔计算机开始面对一项关键课题－－个人计算机长期展望看淡。就算戴尔能抢到再高的市占率，但整个市场却看不到多大的成长空间。戴尔与EMC 公司组成联盟，营销EMC 的储存设备，往正确方向跨出第一步。更积极的做法是开拓邻近的市场区隔---服务器，这项产品成长潜力远超过个人计算机。问题是戴尔低利润、高速度的模式应用在个人计算机上虽然得心应手，但应用在技术复杂

得多的服务器上，是否仍旧行得通？本书付梓之时，最终结果仍在未定之天。

在事业单位的层次上，关键课题的规模较小，不过对整个组织未来的影响却未必较小。以下以汉威联合的汽车事业单位为例，举例说明其二OO 一年计划中的某些关键课题:

1.在价格持续下跌的汽车区隔中，我们是否能藉由不断降低成本，而维持适当的利润？我们该如何及时降低成本？

2. 领导团队是否该考虑将生产移往中国这些成本较低的地点？采取这一步骤的风险如何？

3. 政府的管制措施有何值得注意的课题？是否有任何负面因素？如果有,我们有何对策？更严格的汽车废气排放限制将会增加对产品的需求，我们对这些限制是否给予充分的支持？

该如何在永续性的基础上追求获利？

每项策略部必须清晰地陈述对企业各项特性的剖析，看看它现在与未来是如何获利。这表示要了解以下各项基础因素: 现金收入来源、利润率、资产速率、营收成长、市占率、竞争优势，而每一企业在这些因素上都有其独一无二的组合。我们前面提过一位事业部门的经理，建议公司投资三亿美元开发一项新产品，这时他有必要提供下列各项相关信息，以解释他的新产品策略如何能够获利，并使投资获得适当的报酬。

依不同需求程度订定价格。客户是否愿意对你所宣称的差异化支付较高价格？目前与未来的成本与成本结构。营运资金所需的现金。强化营收成长所需的行动。营销新产品所需的投资。为迎接下一代产品而革新技术所需的后续投资。竞争者的价格反应。

谈到这里，我们希望你已经了解:策略计划包含的是具体而清晰的理念，而不是什么数字游戏。当然数字还是有必要的，只不过那些一行一行的明细数据，或是以机械化推估方式所得到的五年预估数字，根本无助于理解。你所需要的数字，应该要能使策略计划的构想更为健全。

企业所面临的关键问题亦非一成不变，它们的重要性会因情况而异，也会随着时间而改变。回答问题的答案也是如此---今天适合某一企业的，可能未必适合其它企业，未来也未必仍旧适合此一企业。

根据本章所列的指导原则兴问题而拟定的计划，应可做为强力对话的基础，将策略流程与人员流程以及营运流程衔接起来。下一章我们将详述策略评估，其中就包括强力的对话。

第八章如何进行策略评估

或许你不止一次参与过这样的策略评估会议：与会者陆续就座，只见规画人员拿出准备好的一本又大又厚的报告，开始逐页念起来，也没有留下供人发问的空档。当然，执行长会提几个问题，通常规画人员已事先替他恶补过，所以也会显得对这个主题并不陌生，甚至还会问得一些人哑口无言。与会者努力地在沉闷的仪式中保持清醒。一直到四小时过后要结束时，几乎没有任何建设性的讨论，同时对于该采

取哪些行动也没获得具体结论。事实上，根本没人对刚才听到的东西有真正的了解，在一堆繁琐的细节中，根本无法突显其中几项关键课题。与会者把报告带回办公室，然设高高供起来，在接下的一年内积灰尘了事。

检验策略的最后机会

事业单位常见的策略评估就是这样，在威尔许二十多年前按掌奇异电器之前，该公司的策略评估进行状况正是如此。然而，威尔许为奇异引进了不同的风格——摒除厚厚的报告，让大家能实事求事地思考与发言，成为此后许多人学习实行的典范。不过像这样的做法并未推广出去，仍有太多的评估流程充斥着枯燥无聊的数字讨论，与会者只想籍机展现权力，却规避不易回答的问题。

这根本不是执行之道。策略评估乃是策略流程中主要的社会运作机制，提供了一个测试并验证策略的场合——这也是计划接受现实世界考验前的最后修正机会。因此策略评估应力求广纳众议，并与相关人真密切互动：必须透过执行文化中的强力对话，进行一场坚实的辩论，让所有出席的关键人员都讲出心底的看法，

包熙迪： 我的儿子保罗，在奇异资融的商业设备融资部门担任副总裁，面对新职位上的第一场规画会议，他向我问道：「爸爸，你认为他们要的是什么？」我告诉他：「他们要的是新构想。你不要只是把去年的计划重复讲一遍。你必须绞尽脑汁，尽量想出最高明的构想，而且不必担心有人说它不好。你必须将它融入一个创意性的流程，能够触发别处不可能产生的新思想。这是良好的规画流程的一个要素。」

虽然我们不该常看后照镜——太偏重上一年度的策略性规画——但还是应该花点时间检讨执行成效，看看距离预定的目标有多远。我从不问人一大堆数字，我会抓出一些趋势数字，然后追问：这些趋势数字是否大致未偏离目标？员工是否真的做到当初承诺的事，还是一事无成？你可以尽量多找一些这样的事项连结起来，做为建构可信度的一个基础。

策略评估也是领导人了解并培养员工的好机会。你可以从中发现他们策略思考的能力，无论是在个人或团体的层次上。等到评估结束后，你会对相关人员有相当的认识，对于他们的升迁潜力也有所评量。此外，你也可以利用机会给予他们必要的指导。

策略评估该提出的问题

在进行策略评估时，你还是必须将上章所谈到的建构策略计划时应找出的关键课题再重复检讨一次，不过因为参与者更为扩大，所以应可获得一些崭新的多元观点。例如，财务长的幕僚人员会着重计划的财务预估是否合乎实际，而人力资源人员则会询问计划对领导人才的培养有何作用等等。最终而言，相关的讨论必须回答下列的关键问题：这一计划是否可行与务实？是否具备内在的一致性？是否能配合关键课题与相关假设？人员是否充分投入？

你要提出一些新问题，同时把旧问题以更具体的程度再度提出。例如：

- 各事业单位团队对竞争情势的掌握如何

●组织执行策略的能力如何？
●计划的焦点是分散或集中的？
●我们选择的构想是否恰当？
●与人员流程以及营运流程的衔接是否清楚？

各事业单位团队对竞争情势的掌握如何？

策略评估少不了要分析竞争情势，然而习见的号争者分析只将焦点集中于过去的历史：产业动态、成本结构、市场占有率、品牌差异化、销售通路的力量。其实真正要紧的并不是这一大堆数据所描述的过去竞争态势，而是要能实时掌握目前状况与未来可能的发展。

●竞争者有何计划来巩固其既有的客户区隔，并防堵我们进入？
●他们的销售人员实力如何？
●竞争者目前有什么提升市占率的做法？
●他们对我们提供的产品有何反应？
●我们对竞争者领导团队的背景了解多少？（如果他们为营销出身，那么他们最可能的因应之道就是提出新的营销方案；如果他们来自生产部门，他们可能就会着手提升质量。）
●我们对某一强大竞争对手的领导人及其动机认识多少，又能从中得到什么讯息？（如果对手以优厚的奖励措施提振市场占有率，可能代表他有强烈动机防堵我们进入此一区隔，即使降低获利亦在所不惜。或许这样的做法并不能持久，但至少可以防止我们进入。）
● 竞争者将有哪些可能对我们产生影响的购并行动？
●竞争者是否可能组成联盟而攻占我们的市场区隔？〔例如升阳（Sun Microsystems）必须留心评估戴尔近期与EMC 的联盟是否可能加速对服务器与储存设备市场的渗透。〕
●是否可能因某些新手加入竞争行列，而使竞争版图发生变化？例如福特（Ford）与克赖斯勒（Chrysler）应特别注意通用汽车（General Motors）任命鲁兹（BobLutz）为副董事长的用义何在。通用在瓦格纳（RickWagoner）接任总裁、又升任执行长后，在降低成本上保持稳定的进展，现在又向外礼聘汽车业界最佳的产品开发人才，显示通用在收复失地的努力上跨出一大步。

因为鲁兹非但是深谙消费者口味的天才型『汽车人』，也是兼顾成本意识与团队精神的好手。他过去在福特兴克赖斯勒时期，在设计与开发新产品上纪录辉煌，开发周期之短无人能及。因此各家汽车业者对竞争情势进行有效分析时，势必要针对鲁兹可能对个别业者乃至整个产业造成的影响，提出一番认真的评估。

组织执行策略的能力如何？

在这个问题上，特别能彰显策略流程与人员流程之间紧密而协调的联结。举例而言，某家居于领导地位的软件公司过去三年成长快速，合约余额由一九九九年约四十亿美元成长为二〇〇一年的一百二十亿美元。它的销售人员大都以《财星》一千大公司的信息技术经理人为销售对象，个别合约金额在五亿美元左右。为了保持

既有的成长率，公司决定瞄准《财星》前五十大公司，并将合约金额提升到二十亿美元的水平。这项更上层楼的策略需要直接针对执行长与财务长的阶层进行销售，并更强调相关服务对客户所能产生的金钱效益。新的销售方式需要多功能的销售团队，有能力为客户提出有价值的建议，让公司的服务能对客户的财务结果产生直接贡献，这样的销售过程可能要耗时一年才能签下合约，而且案件的成功率要达到一半以上，而不是像前每三件谈成一件的标准。执行这一新策略对于销售人员的要求当然更高，他们的思考能力必须足堪掌握《财星》前五十大客户的全盘需求。面对这种情况，对于组织能力应提出如下的问题：

●我们的销售人员与销售工程师是否能在新的市场区隔中致胜，还是会成为过气人物？要回答这个问题，有赖人员流程中存有适用的数据，能对新的组织结构、主管能力，乃至此一策略初朋阶段的评量准则等等，进行深人的讨论。

●我们是否熟悉相关技术，并对其未来变化方向了然于心？

●我们的成本结构是否容许我们在竞争中维持获利？

计划的焦点是分散或集中的？

当企业以扩充产品或服务的方式追求成长时，往往容易超出本身能从容应付的程度，诸如通用汽车、宝碱和不少其它厂商就曾身受其害。以联合利华（Unilever）而言，经过二十年缺乏焦点的发展后，总计拥有一千六百个左右的品牌。到了二〇〇一年，公司终于痛下决心，将品牌数目减少到约四百个，结果获利率与营收成长率双双上扬。

这里该提出的问题有：

●计划是否野心过大？为避免力量分散，什么才是我们的优先事项？

●我们的领导团队是否企图同时进入太多的市场？这是否会稀释我们对既有市场区隔的专注，甚至导致杀鸡取卵的下场？

我们选择的构想是否恰当？

许多人将策略应用于错误的业务上，殊不知无论执行得多么完美，只要实行的构想不符你现有的能力，或迫使你必须以高价获取必要的能力，遭到失败的风险就会大为增加。

例如有一家规模六十亿美元、利润率颇高的大型工业公司，一向透过一群小型经销商所组成的网络来销售产品给客户。在一项成长计划中，公司买下其中不少经销商，打算建立自己的零售连锁系统。公司指派一位欧洲地区的主管主持其事，导致原先建构这个经销网的一些人纷纷求去。由于公司并无零售的专业经验，根本不了解如何在这个利润微薄又需高度物流专业的业务上获利，同时也未打算投入充裕的资金以取得必要的能力，来经营这个全然不同的业务。可想而知，公司开始出现亏损，股价也下跌了三分之一。

你该如何做出适当的抉择？你可以由构想是否具体清晰、充满活力，测知构想的好坏，然后还需要透过许多对话，来确认看似优异的构想是否真的行得通。首先，你应该对每一构想提出四个基本问题：

●这个构想是否符合市场现状？
●这个构想是否切合组织的能力？
●我们是否同时追逐过多的构想，以致超过自己的应付能力？
●这个构想能否赚钱？

透过企业主管间的强力对话，加上来自规画幕僚人员的协助，你应该可以找出这些问题的答案，按下来大家就可以共同决定哪些构想值得进一步采取行动。

包熙迪：　举例来说，如果有位企业领导人希望进入一个新的市场区隔，可是却没有适当的产品。他必须了解这一区隔中有哪些厂商，其中各项产品的成长率如何。除了评估构想本身外，还必须在脑海里具体设想一下，如果这个构想应用于组织本身的环境中，将会是什么景况。

对于过去不曾有过良好纪录的业务，还是以避之为宜。不过常有人不信邪，例如他们有时候会直觉认定：「我们虽然不曾从事过这项业务，可是多少有过类似的经验，所以我们应该可以发展出必要的能力。」这种想法使风险程度陡增。

我在联合讯号任职期间，有位员工过来对我说：「我们刚好在实验室里开发出一种新的平面屏幕，所以我们希望能进入平面屏幕这个产业。」我检视一下相关技术，看来他所说的并不假。找对他说：「这太好了。不过我们没有任何制造平面屏幕的核心技术。你告诉我说，我们可以做这项产品，可是我们过去从来没做过，目前的文化也可能根本不适合立刻从事这一行。外边有些大型厂商具备高度的专业，你想我们经过一段时间之后，有能力胜过它们吗？」最后，经过了一番折腾，我们将这项技术的专利权转卖给一家在这方面已有经验的公司。

换言之，你不能只评估构想本身，还得设法想象一下这个构想是否契合组织的环境。对原有平面屏幕经验的业者而言，某项有关产品或服务的良好构想可能相当有用，可是对联合信号或汉威联合却不见得是那么回事。良好的构想未必人人都适用。

另一件该警惕的事是同时进行太多方案。假设我们在评估公司一个月的策略计划时，有四个构想脱颖而出。然而就必要的配合措施而言，四者都得花上五到七年才能成熟，很多人或许会不假思索地将这四个构想都付诸行动。

不过问题是这些计划一开始都会造成巨额亏损，因此很容易让参与人员态度转趋保守，以求降低施行的成本，加此一来，成熟期会更为迟延。所以当你看到四个这类的构想时，应该要说：「请注意，我们公司的规模还没大到足以推动所有这些计划，我们要从中挑出两个最好的来进行，这种做法的亏损我们还承担得起。至于另外两个构想，或许等我们真的想着手时已丧失先机，所以现在可以先去注册。重点是我们绝对不要四头并进而分散力量，最后落得一事无成。」请看看一家接一家的公司，许多都是因为胃口太大却消化不良，以致做出错误的决策，让过多的构想无疾而终。策略评估可以协助进一步厘清企业的方向，将资金多配置在前途看好的业务上，少用于前景比较差的业务上。

与人员流程以及营运流程的衔接是否清楚？

要完成我们到目前为止所讨论过的每件事，都有赖于将策略流程与人员流程及

营运流程好好地连结起来。员工对这三项流程愈熟悉，就愈能判断策略是否与组织能力相称，以及未来是否有合理的获利机会。

如果营运计划（参见第九章）的头几页能够清楚地说明新的策略方向、需动用的资源、来年每季应执行的方案，那么策略流程与营运流程间的衔接就可说是完全透明。

我们在第七章曾提及，某家汽车零件制造商因为成功执行了一项策略，而由一个获利平平的普通业者，脱胎换骨为全球十大工业客户首选的供货商。目前该公司打算更上层楼，为一些相邻区隔中的新客户提供服务。那么在策略评估时，下列与人员流程以及营运流程街按的问题就应该包括在内：

●如果有必要实行新的组织结构，哪些新的销售管理技巧是不可或缺的？

●下一年度预算中编列的经费，是否足以供应进入新区隔市场之所需？

●每一季的方案为何？是否逐季编列充分预算？每季盈余的压力是否会挤压这些方案的推展？（有智慧的领导人会在长、短期之间做正确的取舍。）

事业单位的策略应清楚列明如何争取新的客户群，以及如何在新的市场区隔中提供合格的产品。当然，要透过进入邻近的市场区隔而更上层楼时，你还要想好：该如何找出与潜在客户接触的管道？该如何了解他们对新产品的确切需求——也就是加何确认新产品符合他们所需要的规格？这些都同时涉及人员与营运的课题，也会引发如下的问题：

●你是否有足够适任的人员来做这些事情？

●你是否留下充分的前置时间以供必要行动之需？

包熙迪： 良好的策略计划应该可以很容易地转换为营运计划。策略未必会在一年内就执行完毕，但每一年度都应有行动方案。然而我们如果同时审视策略流程与营运流程，常会怀疑自己所看到的是否是同一家公司的资料，因为策略计划中所谈的事项在营运计划中全然不见踪影——反之亦然。

进行营运评估时，我会快速检视策略计划，确认两者间的衔接。我希望营运计划的前三页是策略计划的摘要，而且策略计划中已获共识的部分都能顺畅地转换为营运计划。假如我们在策略计划中决定投资开发一项新产品，以弥补现有产品之不足，也估算过相关成本，并预测未来成功的情况，同时决定要实地对客户进行测试。这时在营运计划中，我们就必须确认其中列有相关的研发行动计划，而且动用经费的规模足以贯彻策略计划的目标。

策略计划的基础假设是否与公司内部的判断标准契合？公司必须界定希望投资以及不愿投资的是什么，而策略的制定应符合这些判断。称应该了解公司愿意与不愿投入的业务，还有公司有兴趣投资或希望大展鸿图的事业有哪些。

假设某位主管向你提出一项计划，预计可以让他的事业部门一年内营收成长15%。虽然他是个不错的主管，也一向能达成承诺的目标，可是你注意到这一市場区隔的平均年成长率为3%，他如何能达成15%的成长，又要付出多少成本？在这个成长缓慢的市场中争夺较高的市占率，是否真的值得你去投资——无论是产品开发、营销、购并或其它可能有助于成长的做法？或许这些资金可以有更好的用途。又假如有人向你建议，公司应该一口气同时进行上面提过那四项极佳的构想。我会请他

注意其它部门的数据，并且问他说：「你在这四项新构想上要投人多少资金？它们会造成多大的营业亏损？」如果他提不出合理的答案，我可能会说：「请注意，我们消受不起四项构想全包的做法。请你挑出两项，我们会提供必要的经费，至于另外两项可能要等以后再说。」我可不希望这四项构想明明已列在策略计划中，而我在检视策略计划书时不表意见，等到讨论营运计划时才不得不说：「老天，我们根本不可能四项都做啊。」这时主事者一定会抱怨：「可是这些构想都列在策略计尽里，而且你明明说过很欣赏啊。现在我们把这些构想放到营运计划里，你却又有意见了。」当企业决定是否实行一项新策略时，必须先就相关人员的素质与性向加以检讨。当年汉威联合决定跨足电子封装业务时，并没有这方面技术背景与制造专业的人才、后来我们还是决定进入这一产业，也赔了钱。虽然当时我们也做过有效的对话，察觉本身能力不足之处，却认为可以克服，可惜结果并非如此。这一计划的提案人非常有说服力，让我们不好意思拒绝。我们把组织的绩效押在此人身上，结果却让股东们大失所望。

如果在上述过程中不断提出问题，参与者心头就会无时不萦绕着一些关键课题：我们是否将适任的主管安排在适当的职位上？他们共事的情况如何？我们所需的人才是否充足？我们是否具备生产、财务、技术上的资源来执行这项策略？

后续追踪

策略评估结束后，别忘记致函给每位与会的主管，再度厘清并确认你们会中达成的共识，以供日后检讨进度时做为依据。这封信函应该提及成长与新产品，也应该建立策略、人员与营运之间的连结。下面这封信是一个范例，过去联合讯号的事业单位主管常会接到我写的这种信。现在对象则换成汉威联合的主管。

日期:六月二十二日

受文者:史密斯

发文者:包熙迪

主旨:X 系统策略计划的评估

这是很有前途的业务，计划也很不错。以下是一些具体的意见。

●我们一定要体认，我们是竞争者的标靶，所以你该设身处地假想一下，如果你是竞争者，你会如何对我们发动攻击。这些竞争者都是颇具实力的公司，所以我们切忌自满。请记住，原先在市场中举足轻重的公司之所以会走下坡，主要是败在成本或技术上，因此我们必须在这两方面做好备战。

●我们应维护目前在欧洲市场的地位。这个区域看来仍有很大的成长潜力，所以切不可掉以轻心，让竞争者有机会在那里打下基础。

●我们必须掌握客户的目标与愿景，如此我们为未来预做规画时就更容易，而且也更能预估并满足客户的需要。

● 将我们的品牌注册应该是不错的方案。不过对注册的方式与地点要特别留意，避免对我们的业务造成负面效果。

●目前与客户A 的关系良好，而客户B 则是失而复得，这些都是大好消息。客户B 在南欧的状况给我们捎来复苏讯号，从中也可看出你的反应很正确。现在我们应力求客户服务的质量更稳定，才可能维持较高的价格。

●我们显然无力支持这一计划中的所有方案，你必须排定优先级。排在后头的方案可以设法另筹财源，像是政府资金等。

●轮状组合图(wheel portfolio chart)是了解我们所处位置的有用工具，你可藉此追踪我们的进度。

●Y 产品应该可为客户广泛接受。客户D、E、F 都需要在此一区隔中提升绩效，而Y 产品正可助一臂之力。

●在推行新的维修零件策略时，必须确保客户的需要仍可获得满足。新加入的小型厂商至少要能达到我们目前的服务水平。

●K 小组的表现不错，不过我们能否在该处维持优势尚难断言。

●Z 业务已经成为别人的标的，我们必须盯紧新的竞争者，并注意成本问题。

●我们必须为各工厂拟定详尽而完善的计划，能兼顾ZZ方案与现有的产品。注意：从一开始就要做对。

●我们必须找到能为ZZ 方案提升价值的经销伙伴，而不是一般的经纪人。

●我们应随时注意竞争者在系统上的能力，同时找到适当的伙伴，以提升我们自己的实力。

●我们必须持续透过游说团队让国会领袖们了解产品的好处，并消除一些现存的误解。

●在提供新产品前，我们应先改善制造能力。虽然备用零件送达率已有些进步，但仍然不够水平。

●我们必须将六标准差转换为更高的生产力。归根究底我们是在成本、质量、技术上竞争。我们必须在成本上取得优势，所以应拟定一项不断进步的制造策略以维持低成本。

●在提升现有产量时，也应考虑弹性产能，以因应市场最终会出现的衰退。泰国看来可行，但中东我就没有把握。

●到亚洲设立外包与制造工厂时，我们应先了解汇率变动的影响，评估一旦亚洲货币升值后，这项做法是否仍然合宜。我们也要确定哪些部分可以在当地外包制造，哪些则不行。我们要有把握核心供货商在质与量上都能符合标准，这点在X 国特别重要。

●BBB 方案令人印象深刻，对于我们的周期时间与工程效率都大有帮助。标准零件仓库对我们会是个大好机会。

●我们在专利与智慧财产权上应该更为积极。密切观察竞争者X 是否侵害我们的专利。

●CCC 机会看来不错，不过还有一大段路要走。竞争者Y在这方面的技术领先，你可以留意他们，以找出好点子。

●将训练列为优先事项，而且范围力求广泛。

●我们应培养一支多元化的领导团队，以因应这项业务的全球需求。

●这是一个好计划，但需要很多努力与良好的领导。在这个充满商机的绝佳产业中，你必须为各项成长方案设定优先级，以求投资获得最大回收。最后，别忘了把你自己的策略性思考以及方案与整个组织同仁沟通。他们的投入与参与可以促成你的成功。

在这两章有关策略流程的讨论以及稍早有关人员流程的讨论中，我们谈到如何

透过这些流程，以决定领导人应将企业带往何方，又有哪些人要参与其中。现在我们将眼光拉回到较具体的事项，时间幅度也缩短为季。这就是所谓的营运流程，透过这一流程可以让员工产生投入感，也能使组织各部分协调有序。

第九章 营运流程：与策略流程、人员流程连结

假如你的上司要你从芝加哥开车到爱荷华州的欧斯卡馆沙，共计三百一十七英哩的路程。他还下达相当精确的指示： 油钱不能超过十六美元，必须在五小时三十七分内到达，而且车速不得超过六十英哩，问题是没人给你印有通有欧斯卡露沙的地图，而且你也不敢确定路上会不会遇到大风雪。

对预算编列方式的重新思考

听起来很荒谬？可是比起许多公司如何将策略计划转换为营运计划的情况，这可算不了什么。这些公司透过预算编列的过程，勾勒预计要达成的各项目标，包括收益、现金流量、盈余等等，还有为达成这些目标所要动用的资源。但是，整个过程却未触及该如何才能达成目标——甚至能否达成目标。因此可说兴现实脱节，你所需要的应该是那些有执行力的公司所展现的特色：有健全的营运流程，营运计划要能衔接策略兴人员流程，一起达成目标。

策略流程界定了企业希望行进的方向，而人员流程则界定哪些人该参与其中。至于营运计划则是为这些人员指明路径，并将长期的产出切割成短期目标。为达成这些现时现地的目标。组织的决策无论在制订之初或因应企业环境的变迁而做调整，都必须全面整合。营运计划的数字背后都有事实为依据，并不是依『今年表现比去年好』的原则来编列预算，因为这样做等于是看着后照镜来设定目标。营运计划应该要向前看，考虑『如何』进行。

营运计划包括企业预定在一年内完成的各项方案。以期盈余、销售、获利率与现金流量等指标均能达到预定水平。这些方案涵盖新产品上市、营销计划、把握市场优势的销售计划、标明产出水平的制造计划、改善效率的生产力计划等等。营运计划所根据的假设系以现实状况为基础，同时经过与财务人员与实际负责执行的业务主管讨论而得。举例而言，GDP 成长率、利率水平、适货膨胀等因素会对营运计划内的业务发生什么影响？如果某个重要客户大幅修正计划，会对我们造成什么后果？营运计划具体说明企业各个不同单位应如何协调步伐达成目标，并探讨其中必要的取舍，同时留意突发状况，以避免无心的失误，也希望不会错失意外的机会。我们一再强调，领导人必须密切参与三项核心流程，同时了解业务——其实只要做到这种程度的参与，自然会对业务相当熟悉。以营运计划而言，领导人主要的任务是监督策略能顺畅无阻地转换到营运上。因此领导人必须设定目标，将营运流程的各项细节衔接到人员流程与策略流程上；必须面对庞杂的机会与不确定性，及时做出睿智的判断与取舍；必须进行强力的对话，令事实浮现出来；而且必须随时指导

员工该如何去做这些事情。在此同时，领导人也在学习——了解自己的员工以及他们事到临头时的表现，还有看似完美的策略可能会遇到什么陷阱。

当然该出面以及参与的不仅只有领导人而已，所有负责执行营运计划的人员部需要协助计划的制定。

包熙迪： 营运计划不是把许多数字放在一起而已，而是大家的责任。它就像一根线，串联起人员、策略与营运，并且能转换为下一年度的目标与任务分派。你应该力求让每位员工都对营运计划念兹在兹。有愈多员工参与计划，就表示有愈多员工了解公司对他们的期望，而你也就愈可能达成目标。

这种营运流程与传统的预算编列方式有天坏之别。大多数公司的预算或营运流程有三大缺失：第一，流程中未就计划的假设进行强力的对话；第二，预算的内容系配合最高管理阶层希望达成的结果，但对使结果成真的相关行动方案，却未加以讨论或具体列明；第三，流程中未提供员工接受指导的机会，好让他们可以从小理解业务的全貌，也未能培养他们为共同目的一起努力的社会结构。

这些营运计划通常是根据原先已编列的预算来制定的。在顺序上其实前后颠倒：因为照理说，预算应该以营运计划及各部门提交的计划为根据，然后以财务数字的形武表达出来，但一般公司却反其道而行。

预算编列往往耗费各部门人员好几个月的时间，大家却只注意确保各自的利益，而未将焦点放到企业的关键课题上，因此预算常会沦为数字与角力的游戏，与执行的现实面毫不相干。这么一来，所谓的财务目标，只不过是把前一年度的结果再往上加某个百分比而已，也就是最高管理阶层认为可以让证券分析师满意的数字。至于下面的员工则是力求仅以稍高于去年的数字为目标，所以他们经常会提出低于本身能力所及的数字，然后再和老板讨价还价。最后双方可能各让一步，也可能老板会坚持说：『不行，我们的目标就是这样，你们一定要达成。』没有人知道为什么是那些数字，又该如何达成，反正它们就这样成为下一年度该达成的目标。

这种过程使大家的精力徒然虚耗于无用的权谋游戏上，而这样制定出来的僵化预算，可能会让企业错失来来一年内突然出现的商机。举例而言，假设第二季时你发现一个可行的方案，能在年底前将市占率提升二个百分点。虽然这个方案需要小额投资，但实施后很可能让公司的市占率跃居首位，而且一年之内即可回收。你将这一方案呈送老板，但他看完后，只是悲哀地望着你说：『这是很棒的提议，只可惜我们预算里拨不出钱来。』这样的预算也可能导致员工为达成目标，而不惜做出不当的决策。例如有项常见的做法是在每季结束前将存货交运，以膨胀销货数量。但是这么一来，下一季势将付出代价，因为经理人必须采取大幅打折的手段，要不然就得削减生产而牺牲制造效率。

夏蓝： 大多数公司都是以会计人员所设计的系统来编列预算或营运计划。领导人会提出易于记诵的口号，像是『五/十五』未来五年平均年成长率15%，大家也都跟着琅琅上口。领导人还宣称，其中一半的成长来自组织内部，也就是公司既有的业务，另一半则来自购并。这些抱负在在显示领导人有多么高瞻远瞩。至于财务长方面，他则预估利润率会提高，负债会降低，而股价会上涨三倍。然而一旦问起这些领导人打算如何达成目标，而这些目标又是根据什么假设而来时，他们似乎并

没有什么概念，通常只会解释说：『我们正准备进行研究。』各个事业单位则是根据去年的情况进行规画，与事业整鳢的计划并无关联，彼此之间出缺乏共通的了解或连系，未同步进行对话。

这种预算程序其实恰好舆规画的本意相反。由开始编列到最后获得核准的这段时间（有时可能长达四个月之久），环境可能已经发生了变化，而预算所依据的基本假设却未能调整，以静态的预算来应付动态的世界，势将削弱组织因应变动的弹性，同时也难以协调组织内众多运行中部门的步伐。

某位执行长正在致力解决此一问题。他的公司有五项事业，过去五年来，公司的股价不动如山。两年前，他由其它公司转来这家公司，虽然在生产力的提升上颇见成效，但成长幅度却远不如他的预期，除非该公司的绩效能有起色，股票能出现更高的价益此，显示股市对公司的肯定，否则公司就会很难进行许多大规模购并。

执行长定下了未来五年的大计，鼓励员工设想有什么可能的发展。为了充实他的策略计划内容，他邀请公司位阶最高的一百名员工共聚两天，提出各自的想法，也借机激励他们的士气。目前他正请各事业单位都参与思索创造成长的新途径；新的价值提议、新通路、新客户。他的做法正在改变公司的信念、行为、人员、资源配置。他也进行横向整合，让各事业单位透过同一通路销售。现在，他也正着手制定包含每季行动步骤的营运计划。

如何在三天内完成预算编列

许多大型企业花上好几个甚至好几个月来编列预算，这不但没有必要，也相当浪费时间。你可能已经看出，这段期间其实可以、而且也应该大幅缩短。不过，你是否相信，你可以在三天内就把预算编出来？我们知道的确有一些公司做得到。

首先，将所有相关事业部门的主管聚集起来，进行强力的对话，由他们共同勾勒出公司的完整图像，包括各部门之间的关系。我们称之为『同时性』（simulneity）原则。

几乎所有预算或营运计划在运作上都有顺序，也就是由上往下或由下往上；目标与一般性假设来自最高层，而各事业单位则负责各项细节。然而这种有顺序的预算编列方式，必然缺乏同时性对话的力量，无法让员工看清企业的全貌，也不能将各个运行中的部门衔接起来。

上述的对话为期三天，所有事业单位主管的直属业务与幕僚人员也都参与其中。他们已事先看过有关外在环境的一般性假设以及竞争者分析的资科，还有未来年度每季财务与其它目标等等。

会议的焦点集中于二十个左右的预算项目上。这些项目包括产品组合别的营收、营业利润率、营销费用、制造成本，工程与开发成本等等，大致可以解释八成左右的绩效水平。会议开始时，最高领导人会先请每一部门提出自己就达成这一预算的行动计划，然后他会针对相关假设提出质疑，以测试计划的健全性，同时出会询问每项行动计划对其他业务可能造成的影响。例如，如果某位经理人希望藉降价以提高销售量，这种做法势必会对制造部门造成压力，因此制造部门会询问：新增的成本是多少？是否需要加班？其它部门也会提出进一步的质询。等到大家发言完毕，会议暂停一小时，由每位经理人带领自己的小组人员讨论相关的信息。例如制造部门人员会算出在较高产量下，平均成本可以节省多少，并因此产生多少降价空

间。他们也可能会讨论其它可行方案：是否该增加为三班制？还是考虑外包？增加的零组件来源何在？等到再度集合开会时，大家都将自己的讨论结果输入一个共通的计算机空白表格程序中。不要多久，大家都可明白整台出来的预算状况为何。他们可以实时了解哪些方案行得通，哪些行不通，还有各部门同步运行的程度如何。接下来他们会再重复一次上述的程序，进行质疑、重组、修正，通常要经过四个回合才告一段落。这时得到的是基本的预算与营运计尽，等大家各自回到办公室后，再填入其它预算项目，并为整个计划补充完整的细节。

如果你无法好好掌控对话的进行，让参与者可以表达相互冲突的观点，并协商谈判如问取舍，又如果你是那种缺乏安全感的人，必须把信息留一手以巩固权力，那么奉劝你不必尝试上面的预算编列方式。不过如果你条件适合，那么透过这一流程所能得到的是以现实为基础的预算，不但可以让员工安心地遵行，而且一旦遇到企业环境改变，也可实时因应，做出必要的修正。经过这样的过程，每位员工都将会了解自己在整个企业中所扮演的角色，而你也会发现他们的行动变得更快速，也更愿意尝试新构想，因为他们知道自己不再受限于僵化、甚至过时的预算结构而动弹不得。你还会发现，这种做法对建立团队精神大有帮助。

让各部门同步迈向目标

同步化 (synchronization) 对卓越的执行以及士气的提振都至关紧要。同步化是指组织内运行的各部门对营运年度的外在环境持有共通的假设，同时也有共通的理解——就像左手知道右手在做什么。同步化的做法包括让相互依赖的部门间目标一致，并且让各部门的优先级能和组织的其它部门相契合。一旦情况改变，透过同步化的作用，能将多重的优先级重新排列，并据以重新分配资源。

举例而言，假设某大汽车公司拥有十个品牌，可供组合的选项与色彩高达三百万种，同时有一百家以上的工厂遍布全球，另外还有数百家供货商、数千家经销商、六家广告商。所有这些组成份子每天都在进行各自的决策，也在不断运行与变化之中。假设利率走低，各个市场区隔的成长不会相同，每个品牌增加的产出不会相等，每家经销商能卖掉的车子数量也不会相同。因此，这些组成份子必须经过同步化的过程，才能让公司在不同地域或经销商的市场区隔中无往不利。

在大型公司中，同步化是一件相当复杂的工作。例如，假设有人决定要促销某项新商品，他可能需要六个月的前置期间，因为当中涉及的部门计有广告、促销、仓储、物流（通常会外包出去)等。外界状况一有变化，这些关系也要随之改变。例如需求下降时，广告、促销、生产规画、存货水平之间的关系便必须改变。但是要如何改变呢？有哪些变得更重要，又有哪些变得不重要？执行力高的公司如奇异电器、威名百货、戴尔、高露洁一棕榄等，它们的营运系统在进行相关因素的同步化时，总是比一般公司更快、更好。

九一一事件导致底特律的汽车业忧心忡忡，生怕对汽车的需求将一蹶不振，结果的确有好几天的时间不见生意上门。此时通用汽车北美地区副总裁扎瑞拉（Ron zurella）构思了零利率融资方案，希望提振买气。他在时机上掌握得恰到好处，因为到十一月时，联邦准备理事会将利率调降到1.75%，为四十年来仅见的低点。这样一来，消费者很容易可以透过二度融资取得支付头期款的现金。汽车需求量急速

窜升，由每年一千六百万辆增至二千一百万辆以上。

这项行动有赖于营运计划能及时更改方案并重新配置资源，同时还要让公司各相关部门同步化调整。通用的各型车辆各该生产多少？哪些区域需要哪种产品组合？公司该花多少广告经费？又该花在哪里？花在哪些产品上？如果生产与广告未能取得平衡，可能带来双重的负面效果：　因为零利率融资原已削减利润率，如果生产与广告不平衡，还会导致销售减少兴成本提高。

这项方案为通用汽车开创了大好商机，虽然其它业者也迅速加入，但通用靠着快速的执行，还是使市占率立即窜升。通用这次可说是全力以赴，因为它认定这一方案并非只是一时的权宜之计，而是足以挽回过去三十年来市占率颓势的大好机会。稍早的成本削减措施已经改善了公司生产力，而前面提过的汽车界奇才、现任副董事长的鲁兹也制定了一些新的决策，在目前的广告以及来年的车款中可见分晓、通用如今的算盘是，这项方案所激发的市场动能与高昂士气应有助于固守战果，甚至还进一步扩大获利。

目标要务实，假设要健全

营运计划要在执行时能触及关键课题，就得在现实基础上编制预算。资本市场对公司的预期如何？你对企业环境的假设是什么？如果是晴天，你该如何把握机会胜过对手？如果是下雨，你又该采取什么行动，比对手更安稳地度过风暴？

你的主管们对这些了解多少？他们在面对变局时，能发挥多少创意？他们是否精于透过强力的对话来掌握事实。而不用等待更高层的批准才行事？在任何营运评估中，对相关假设的讨论部该算是关键的部分——这里不仅指一般性的假设，还包括具体涉及各类业务、按区隔或按细目分的细节性假设。这正是传统预算评估所欠缺的重点部分。要设定务实的目标，必须先对其背后的假设进行讨论。

在预算与营运计划的协商过程中，必然存在某些本质上的利益冲突，人们会各有自己的假设，也都沾染上本身功能或立场的色彩。例如，生产部门人员希望尽量压低成本，因此希望能发挥最大产能，同时维持稳定的生产水平。销售部门主管也乐见增加产量的构想，因为可供销售的货品愈多，就愈有机会提升销售额。两者的动机都是着眼于本身特定功能的发挥。

然而财务主管却有不同的意见：『我看不出整体经济有什么成长的趋势，到头来我们可能存货堆积如山，使资金遭到积压。那时我们就必须降价求售，还得花费额外的促销经费才能把存货脱手。』

在传统的预算评估中，他们会各自基于本身的假设，透过协商而达成某种折衷方案。不过最好的方式还是让大家开诚布公，各自说明本身的假设，并且由一位领导人针对这些假设提出尖锐的质问。然后可以让这些假设透过客户或其它来源进行测试，以验证其正确无误。有了这些相关信息后，自然可以根据事实，做成明智的决策，这也是营运评估应有的做法。

由团体公开对假设进行辩论并做出取舍，乃是社会软件的重要部分。这样做可以培养所有参与者的领导能力，而且让他们有机会对企业外部与内部情况共同建构并分享一幅完整的图像，有助于提升他们同步化的执行能力。同时在这种过程中，他们也公开地对执行许下承诺。

包熙迪： 你必须在考虑各项财务数字前，先厘清其中相关的假设。身为领导人，你要追根究底，了解员工是否对计划内的各项元素部已彻底思考清楚。如果他们自己不曾察觉某些可能会出问题的假设，你必须能够抓出来，切忌只在心底嘀咕：『这些家伙铁定无法实现这个计划。』或到事后才微笑地说：『我早就料到会这样。』你应该尽己所能，协助他们完成计划。

例如，假设某人计划中列出的销售数字，在第四季出现陡增的情形，我就会问：『为什么？第四季会有什么因素导致这样的增加？我不希望你们的计划里有任何不切实际的挑战。我希望的计划是有野心，标准也梢微高一点，但不致于超出能力所及。』你需要一系列的假设——有些是负面假设，也有些是正面假设。例如，公司即将进行劳资协商，如果情势发展不理想，你可能要有预先建立库存的计划，以因应罢工的情况。又或者研究经费因为目前无法预知的因素而超出了五百万元，你该怎么办？你可以由哪些其它部门取得这额外的五百万元？如果由正面因素来说，万一销售量是预估的的两倍时怎么办？你要如何调整制造部门以赶制必要的数量？如果某些需要早早预定的零件发生短缺，你又该怎么处理？

这些讨论不宜太早进行。营运计划应力求时效性，但一般人往往过早把一些数字凑在一起。我比较乐见的是八月起开始构思，但此时还不需要具体的数字。一开始的时候只需要对每一部门的销售与盈余有一些概念（当然你不可能把概念与数字视为不相干的两回事），不过别忘了这些数字此时尚在一万英呎的高空。一直要等到对各部门的事项都已思考完毕，才应该让计划进入细节部分。我们公司是在十一月才把计划做最后定案。

在此，我们所谈的是哪些假设？这些假设涵盖广泛——任何足以影响企业的事项多少都需要有某种假设。首先最重要的是：谁是我们的客户？他如何购买，又为何购买？客户的需求是甚么？这一需求能持续多久？竞争者有何动作？我们提出的主打商品是否够好？如果你的客户是厂商，那么就要问：谁是我们客户的客户？或更进一步，谁是我们客户的客户的客户？因为他们的需求或问题也将影响到你的客户。许多人眼光短浅，只看到自己主要的客户，而忽略了对公司产品需求的最终决定权其实是操纵在这些客户的客户手中。

夏蓝：在电信业的泡沫破灭后，思科认清事实的速度相当缓慢。等到公司最后终于改变方向时，大多数供货商的手里都已亢斥了大量存货，这全是该公司过度乐观的后果。不过波特兰（Portland）一家小供货商却是个例外，早在思科宣布紧缩前，这家公司的执行长就已经向董事会成员探询是否知道思科重要客户的投资计划，如维瑞森（verizon）、美国电话电报、英国电信等。他也密切观察这些公司最大客户的动作，像是通用汽车与美国运通(American Express)等。根据各方搜集得来的信息，他判断思科的乐观看法显然有误，于是事前就暂时关闭一家工厂，因而得以维持公司的流动性。

竞争者对你的动作会做何反应？会调整价格吗？你对它们则将引介的新产品知道多少？有没有哪一家竞争者打算实行某种营销策略，更深入地打进你的地盘？至于你的供货商：是否能够以合理的价格准时供应充分的货品？如果它们在国外，那么汇率变动会对你的成本造成什么影响？你的配销通路：交货是否准时，账单是否正确？是否财务健全。还是你必须延展信用？是否为业界最佳，还是即将被新加

入者取代——比如说透过网络销售的业者？如果竞争者以更大的数量与你现有的经销商交易，而让你处于劣势，你会采取什么行动？经济：整体情势乃至你所处的各个市场区隔以及区域的未来展望如何？

包熙迪如何因应九一一变局

九一一事件发生后，全球各地的公司都紧急修改预算与策略计划。汉威联合最高领导团队也修正了营运计划，下面包熙迪会加以说明。其中某些反应不难预期，不过请注意，如果在执行力不佳之公司的传统预算与规画流程中，他们所讨论的一些事情大慨很容易给忽略掉。

包熙迪：　我们当时正在拟定二００二年营运计划的初稿，也已经对某些假设做过检讨。在九一一之前，我们就看出航天产业已露出疲态，所以打算以精简人力来因应。

九一一事件爆发后，航空业者倏地陷入危机，仅第四季的亏捐就预估达四十亿美元。由于大批旅客不愿搭飞机而办理退票，所以航空公司在资金周转上相当吃力。不过另一方面，政府似乎有意提供某种形式的补助，但金额与时间还不清楚。至于航空公司本身则表示，二００二年可能只会飞行正规班次的八成左右。我们公司航天事业部最赚钱的备用零件业务几乎立即陷于停顿,因为一些航空公司停业好几天，也中止下订单。

我们眼前的问题是，如何对第四季以及二００二年进行务实的评量？我们搜集了大量信息，打了一些电话，最后的结论是：销售额可能会减少十二亿美元左右，而且其中有不少是属于高利润的维修零件部分。国防类销售可能要到二００二年稍晚才会有起色，因为由军事动员到实际的采购行动间一定会有时间落差。

我们认为商务航空部分——公司专机——只要飞行地点的限制问题能解决，下一年度会更有发展。由于搭乘商用客机的不便利性势将增高，我们推断会有更多人购买自用飞机或取得商务飞机的的部分所有权。因此我们认为在商务与航空这两个区隔中，维修零件需求减少的幅度应该较少。

将这些因素一一纳入考虑之后，我们认为盈余会因营业利润率下降而减少五亿美元左右。按着我们就问，我们该如何让公司的成本也减少五亿美元？在这样的环境下还想力求成长未免不切实际，所以找们将目标放在维持二０００年的盈余水平。我由各事业部门拿到详尽的计划，其中说明将如何由成本面着手，从因应销售的下跌乃至利润率的降低。等到我们就此达成共识后，就将预估的数字分配到四季上。当时许多人都主张，受到九一一的影响，虽然第四季及明年第一季、甚至第二季前半的状况会变差，但下半年可能会改善——因为经济衰退幅度比我们在九一一之前所预测的更深，所以复苏也可能会加速。但我们并未采取这种假设，所以一旦情况发展果真如此，我们可能就必须要加速动员起来，而且可能还会丧失一点商机。不过我们认为，比起复苏较预期更为迟缓的风险，我们还宁愿冒这种风险。

另一方面，对于航空公司要求将债务展期，我们也必须做出响应。我们

也要求供货商能够相对地给我们展期——我们可不希望成为最后一棒出资融通的人。

由于经济情况普遍恶化，我们其它的业务大都也会受到伤害，因此我们也同样将上述过程重复一次。可能的销售额是多少？利润率会遭受多大损失？某些业务为达成利润成长的目标，在费用上要节省多少？在此停滞时期该以什么方案来激励销售人员？生产力方案内容如何？为协助生产力的提升符合俯期目标，该有怎样的数字化方案？在此同时，有些领域在整体经济情况不佳时仍然展望良好。我会在接下来仔细说明其中的一个，那就是具有全球成长潜力的汽车产品。

在探讨这一汽车产品的经济假设时，我们考虑了四项因素。第一是立法状况，因为这项产品与各大市场的废气排收管制规定密切相关。哪些地方的法规可能趋于紧缩？其次，我们观察总体经济环境或全球GDP 的成长率。第三，我们注意每一地区个别的汽车销售环境。第四，我们分别分析世界主要汽车市场——欧洲、美洲、亚洲——因为它们需求各异。由于我们的产品会影响燃油效率，所以我们会注意主要市场中每个国家在这方面设定的标准。我在此不拟详细说明这些假设背后所包含的诸多细节，不过合在一起来看，它们在评量产品潜力上扮演了重要角色。

例如，由于中国大陆经济成长快速，加上废气排放标准日趋严格以及小型车的需求持续增加，使得亚洲市场的成长潜力非常庞大。欧洲市场经济基本面良好，但我们产品所属的市场区隔则情况平平。

此外，北美另一个市场区隔将会萎缩14%，但我们在美洲的普及程度尚低，而且这一区隔中的某些次组合的使用扩增，对于我们的产品也属有利。另外新技术的引进也可能带来利润的成长。

我们也十分留意商用车客户之间日益整合的情况。我们对每一重要客户都预估其二００一年的营收，同时特别重视可能对它们产生影响的关键性发展。我们预测，有两个重要竞争对手将加强争取我们一位重要客户。我们也分析了成长的实力与产品方案的推出，同时分析整个客户层对我们产品兴趣的高低。

制定营运计划

一旦各项假设确定后，营运流程的下一步骤就是制定营运计划，这是发生于营运评估中三阶段的流程：首先要设定各项目标：其次是研拟行动计划，包括在短期与长期目标间做出必要的取舍，同时也要对特定领域研拟应变方案；　最后，你要取得所有参与音的共识与结论，同时建立后续追踪措施，以确保参兴者能完成承诺，或在承诺无法实现时实行补救步骤。

营运计划始于确认关键性目标：营收、营业利润、现金流量、生产力、市占率等等（参见图三），包含的项目依企业而异。不过重点是，这份只有一页篇幅的摘要，焦点应是兴改善经营成果密切相关的重大事项。这些项目的选定过程是由外而内、由上而下。所谓由外而内，是指这些数字必须反映经济环境与竞争情势，同时也能藉以让投资人明瞭，本公司股票为何比其它同业更值得投资。由上而下则代表目标的设定也是由整体到局部——也就是由企业整体着眼，而以各组成部分为子集合。有太多公司的做法刚好兴此相反，它们利用预算程序汇整各事业部门不同

层次的计划，然后集合为一个全体的计划。这种做法造成许多精力的浪费，因为各部门员工在反复磋商之际，相关数字必须一再修改。

图三财务数据摘要

圖三　財務數據摘要

	2002	2003	2004
营收			
銷售成本、綜合開銷及行政費用(占銷售額百分比)			
研發費用(占銷售額百分比)			
营業利潤(所得)			
現金流量			
生產力			
資本支出			
投資報酬率			
薪資普查			

這份一頁的財務概覽所包括的資訊，有些在營運評估中通常看不到：生產力、

这份一页的财务概览所包括的信息，有些在营运评估中通常看不到：生产力、员工普查、在未来年度展现的当年度投资。

一般来说，最终的财务目标乃是每股盈余。每股盈余的高低主要系于营收目标，行动方案的建构基础也在于此。如果只是单纯将上年度的数字机械地提高一点，而不去讨论该如何因应提高营收目标的挑战，或该如何诱发创意构想，就是犯了重大的错误。这类强力的讨论应涵盖诸如订价、客户组成、产品与通路组合、广告与促销、质量、数量以及销售人员流动率的事项，还有经济。竞争形势、竞争者反应等相关假设。

最重要的，这些讨论一定要密切注意毛利率。许多人只着重追求营收成长，却忽略该如何同时提升或维持毛利率的水平。殊不知毛利乃是利润的源头——所有营业费用都系由毛利而非营收中扣除。一切源自毛利。如果你无法将价格做必要的调整而达成获利目标，就必须要削减成本。

夏蓝：　某家在全球名列前茅、规模一百亿美元的工业公司，早在九一一之前就已深受不景气的重创，同时又面对一位来自亚洲的新竞争对于。该公司预估二００二年的营收会缩水十亿美元，而执行长也根据这个假设来制定营运计划，不过他并未将焦点放在毛利上。某位好友在看过他的预估后指出，由于该产业所面临的通货紧缩环境，毛利率衰退的情形会比营收还严重，将由25％跌至20％。这位朋友因此建议他针对如何弥补这一状况重拟计划：强力推行变动成本生产力的改善，并将总部的幕僚人员裁减一半，同时也简化管理层级。他接受了建议，在一周之内重新制定计划，以达成理想的毛利率水平为努力重点。

营连计划涵盖下一年度所有的重大方案——营销兴销售、生产、功能性营连、资本支出等等。在拥有多元业务部门的公司内，这些方案来自不同的业务部门，代表它们对目标的挑战所做的响应。前面所举汉威联合对九一一危机的反应。可以一窥营运计划制定的过程。以下还是以汉威联合为例，说明它如何为特定汽车产品拟

定计划。

包熙迪：该产品事业部经理所提交的计划，采用的是我们已取得共识的假设，其中南美与亚洲的营收成长率在15%以上。这份计划接下来预估各区域的营收与营业利润率，并列出达成这些成长目标的关键方案。例如在亚洲市场，我们计划支持客户处理该地区日益受关注的环境议题，我们也有一项方案，内容是开发中国大陆新客户，并以中国为低成本供应基地来推广全球高科技的销售。

还有一项方案是关于独立的维修零件制造商，我们认为这是相当有成长潜力的高利润区隔。这项方案的重心于以下的关键课题

改善送货并增加产品的效益。

实施每周绩效检讨以推动战略行动规画。

配合客户与经纪商的存货策略设定前置时间。

我们分析产品与客户的组合，按照不同的区隔与地区来划分，分别决定营收的数字。在为各区隔设定营收以及营业利润率的目标时，我们要判定哪些因素或假设会增加或减少需求。在此同时，我们也希望知道可否采取提高价格的措施，还是将要面对降价的压力。这些问题的答案因区隔与地区而有异，因为它们各有不同的竞争环境，而且其客户所属产业的状况好坏不一。

其它还有几项因素会影响营收。例如在决定汉威联合某一事业部二００一年的目标时，我们考虑的相关因素包括某一产品区隔出现的新用途，还有另一区隔中发生的收购案，不过这些有利的因素会被另一区隔内停滞的需求所抵消，尤其是在北美地区。但以整体的市场情况而言，我们仍可达成相当可观的净成长。此外，汇率与价格的因素也会影响到最后的数字。

在设定营业利润率目标时，我们特别注意某些关键性方案，例如引介高度差异化的新产品，以争取较佳的价格及利润。

懂得如何取舍的艺术

营运计划要将策略转化为行动时，必然会碰到我们在前两章提过的取舍问题。某些策略拥有非常具体而清晰的理念，可以让企业兼顾获利与成长，但先决条件是要在目前的营运期间先从事投资。在这种情况下，领导阶层就必须有所取舍。

企业的这类投资（无论是在技术、产品、客户区隔或地理区域方面）是源自策略对话，也与其有直接的连结。在企业营运中，领导人也会透过后续追踪来确保策略方向是具体清晰的，没有发生偏差，同时经由资源的配置将策略化为行动，并且确定这些资源的来源相当明确。领导人还需确认已清楚交待权责分明的原则，而且会在后续的检讨中对此持续追踪。

如果企业必须在营运期间内削减费用，那么经理人不应片面行事。相关的决策应经过讨论，而且由执行长参与其中，因为他是营运计划和策略计划的连结点。你要投资哪些产品线，不愿投资哪些？你是否能运用创意找到资

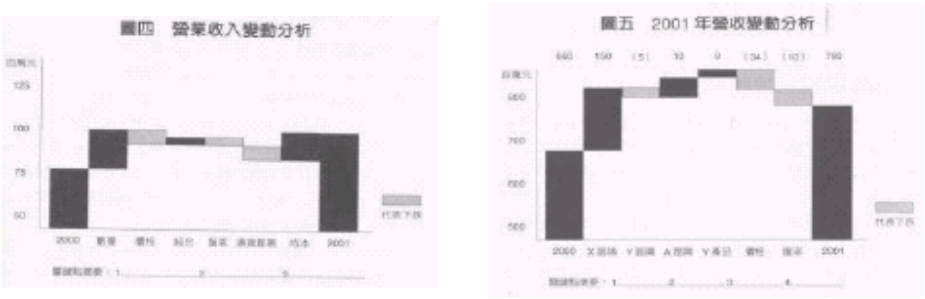
源，为未来的业务奠定基础？或许你可以在产品组合中纳入更多高利润产品，或是实行强力促销方式以增加销量。或许你打算今年关闭一家工厂，将生产移往成本低的国家。又或许你该将这一行动延缓一年，以避免离职金之类的短期成本随之上升？如果公司产品是消费品，你是否该冒增加广告支出的风险来争取更高的销售量？如果真要这么做，应该是多打广告，还是多发送折价券？这项对话也要注意实际负责员工的素质问题。当然这时执行长还是不可或缺，因为他也是营运计划与人员流程之间的连结点。

持续提升的生产力乃是源源不绝的资源。像奇异电器、艾默生电气、高露洁一棕榄等公司，每股盈余连续成长十五年以上，就是因为善于利用短期投资厚植未来成长的实力，而能年复一年提高生产力。汉威联合有一个规模为十一亿美元的事业部，某年它在一般行政费用上节省了三千万美元，于是就以这笔金额再加上改善产品组合所获得的七百万美元，投资于新产品开发。经过一段时日后，这项注重生产力的做法为该事业部累积了竞争优势。也就是说，三千七百万美元的产品开发支出让一个十亿美元的事业部取得重大的竞争优势。

有些取舍是发生于各事业单位之间，抉择起来并不容易，因为你势必得对构成这些单位相对价值的所有重要因素都要有所了解。比如说，如果经济正走下坡，哪些单位该多削减经费，哪些单位可以少点？虽然有时答案看起来好像很明显——尽量不要砍获利高的单位——但却未必正确。如果某事业单位股票的价益比偏低，显示资本市场对其评价不高——这可能是因为整个产业虽然展望平平，但该单位却因为率先削减成本，而获利颇丰——那么这时你就该多重视其它一些更具长期价值的单位

营运流程的最后结果

营运流程的结果之一，就是确立是以具体清晰地反映企业期望、并『可能』达成的目标。说『可能』，是因为这些目标均以最符合实际状况的假设为基础，而且对如何达成也有对策。



图四与图五显示的是我们刚才讨论过的事业单位的营运流程结果，相当具体而清晰。其中显示未来一年营收与营业收入变动的各项来源及其相对大小，（同样地，在第六章提到的某家零件制造公司要转型为出售解决方案的公司，这时业务经理与工程人员便必须就这项策略转变相互配合，完成有价值的产品组合建议。）

营运流程除提供清楚的目标，也产生许多学习的机会。参与评估的主管们所思所谈的内容，都是企业的真正核心所在，因此他们得以由整体的观点来看公司，并

了解自己的部门该如何融人这一整体之中，同时也学习到环境发生变化后，该如何重新配置资源以为因应。

营运流程是领导人提供指导的绝佳机会，预算中所列出的营运项目可能超过五百个：哪些是比较重要的？它们之间的关系如何？这些问题的答案并无公式可循，且根本不可能有这种公文存在。在追随领导人共同解决这些问题的过程中，员工得从练习如何取舍以及如何平衡长短期目标。

在这样的社会环境中，员工可以学会如何提出一针见血的问题，而主管则可以磨炼自己鼓励员工发问、带出所有观点的技巧？如果将各次对话串联为一个整体，可以让各部门主管建立起更密切的关系，而且还可将同样的技巧应用到本身的评估作业中，激励部属并拓展他们的实力。透过这样的过程，组织的社会软件得以建立？最后，营运流程能增强自信心。领导团队知道他们可以完成目标，因为他们拥有足以应付变局的弹性，而且对如何安然渡过最剧烈变动的环境，也曾仔细研讨过因应对策。经过这样的营运流程后，他们就好像是接受过飞行仿真器训练的飞行员。

后续追踪三步骤

任何良好的评估会议都会在结束时获得结论并进行后续追踪，否则大家可能在开会时点头同声，但几天后就开始想尽办法推托责任。领导人必须确定每个人都已获得正确的信息，同时也愿意为自己承诺过的事负起责任。

寄上备忘录

一项有效的做法就是致送每位与会者一份备忘录，将敲定事项的细节摘要列明。下面就是一封这样的信，由包熙迪在一九九九年营运计划评估会议之后致送联合讯号某一事业部。该事业部的销售状况不错，而且预计还会更好，因此信函主要的焦点在于如何争取更高的利润。

一九九八年十一月二十五日

受文者：X 团队各主管

发文者：包熙迪

首先感谢你们为一九九九年度营运计划所做的扎实评估。下面一些看法可供你们舆各级主管分享。

一九九九年的计划应注意能因应不同状况的发展，因为经济惰势有高度的不确定性。面对这种不确定性，我们的计划对生产力应订定高标准计划，足以达成目标而有余。

研拟削减成本结构的建议。我希望了解你们准备怎么做，成本有多高，而且对一九九九年度营运计划的财务数字有何影响。我们的质量问题相当令人担心，请持续努力改善质量。

我特别忧虑和x 客户的问题。请拟定一项方案，让他们了解我们正在着手解决这一课题。这个解决方案中的一项关键因素就是进一步缩减我们的供应基地。

在减少运送迟延上表现不错，不过你们部门逾期的发生率在整个公司里仍属最高，所以还有改进的空间。

供应链在我们流程顺序上最为优先。不要个别解决问题，而要针对整个流程。

请确认我们对达成第四季的削减目标有明确的对策。

三千六百万美元的降价损失需要持续评估，以期找出一些有创意的对策，减少不利的影响。成本削减对你们而言是大好机会。成本下降一个百分点就可以让情况由紧张转为宽裕。

A 业务

你必须在质量上面加强，30％的客户退货率实在太高。多花点资源在工程方面以改善质量。

我们似乎没有充分享受到维修零件价格上涨的好处。该想办法了解一下我们为何未能看清状况，如果涉及成本的问题，应该拟定计划加以消除。

对于改善修理与翻新业务的利润率要有一套方案，尤其是商用推进器产品要特别注意。

我们应对Z 产品线争取更佳成绩。

为因应你所指出各项可能发生的风险，我们必须有周全的应变方案，并将焦点放在成本上。

制造营运

在正常的经济状况下，你们的各项原料方案并没有问题，可是在目前通货紧缩的环境中，我们要的不止这些。请舆A 主管配合，使方案能更臻完善。你这里的机会很多，所以我希望你们的目标更为积极。

你们的存货目标不够积极。请你与A、B 两位主管合作，确定你的存货状况，并制定目标更积极的合理方案。不过请记得，在降低存货的同时也必须缩短前置时间。第四季时的限幅必须有相当的水平，以达成现金流量的目标。

请将更多注意力放到六标准差上，请务必留意发挥黑带/绿带资源的价值。

虽然我们成功地提升B 产品线的生产力，却牺牲了动资金。请思考能否运用更少的流动资金来改善生产力，

一九九九年度营运计划目标

下面是修正后的目标(以符合你们所送交计划的假设为基础)： (以下省略)

整体而言，上周所做的年度营运计划简报相当优秀。显然A 产品的制造部门对本身业务十分了解。我非常感谢你以及你的圃队所投入的辛动工作，让我们十二月九日再共聚一堂，讨论D、E、F 事业部门如何达成目标的细节问题以及其它可行方案。

事先规画应变之道

执行力强的公司可以立即将应变计划付诸实施，就像我们前面提过汉威联合因应九一一事件的做法。一九九七年亚洲金融风暴袭卷全球经济时，联合讯号与奇异电器都在六周内，就制定了应变计划并重新编列预算。两家公司之所以具备这样的能力，是因为事前即已思考过相关问题，而且多年来一直反复练习这一流程。

包熙迪：营运计划完成后，领导阶层应注意哪些假设最为脆弱，以便规画应变之道，在结果开始不符预期时实施。例如，预估某项业务如未达到10％的成长目

标，那么在营收上会不足X，而在利润率上会不足Y。因此我们要规画一下，在成本上要节约多少，还有生产力要提高多少，才能弥补不足之数。我们不必管到非常琐碎的地步，因为员工都很有调适能力，知道什么时候该采取什么调整行动。

每季进行检讨

每季检讨可以协助维持计划不致脱节，同时强化各单位间的同步性，也让领导人清楚了解哪些人对业务掌控得宜，哪些人出了问题，又需要什么协助。

包熙迪： 我会请人力资源的人员陪我一起去各事业部，尤其是我不熟悉的部门。在开始讨论营运计划前，我们会先与该事业部总经理及其人力资源人员共同检视人员与组织的发展计划。我会表明现有策略很恰当，也已转换到营运计划中。然后我们会由上一季的观点来逐一检讨营运计划：销货、市场成长、外生因素、利润率、费用水平。我喜欢和许多人一起进行这个过程，以便与更广泛的对象对话，我发现员工素质愈高，愈欢迎这种俭讨。再来，我会主持一个公共论坛，在大会议厅内或卸货码头上不拘什么所在，将一群员工聚集起来，谈论公司将要做的事，并接受他们的发问。在搭机回去途中，我会摘要记下我们在每季检讨中达成共识的事项。检讨本身可以做一个比较基础，用以将总经理的表现与前一季的计划做一对照。总经理可能告诉我计划必须调整，也许他会这么说： 『我们第一季的销货没达成目标，因为那是淡季。』我会这么回答：『等等，去年第一季也是淡季，所以你提出的这个理由有意义吗？』出许他会这么答辩：『不过我知道第二季的销货会好起来，我们到第二或第三季，就可以赶上进度』这时我会告诉他：『假如你做不到呢？那就表示我得等到第四季，确定你到第三季为止部达不到进度之后；才能开始采取行动。我想我们还是别这么做，最好现在就假设你不能达成销货目标，而立即采取一些措施、如果日后证明你能符合进度当然最好，因为你会超越目标；如果你真的发生问题，现在这样做也等于提供你一些保障。』生产力的问题也是如此。如果有人说：『我们第一季的成效不佳，不过第二季就可以表现正常。』我同样会回答：『假设你做不到呢？那么你现在准备采取什么对策？』

我的目的是希望他们能做好准备，以便到了年底仍然可以完成原先计划。我会仔细探讨第一季的状况，以了解他们对计划的认识如何，未来又有什么打算。我所强调的是及早采取行动。

我希望表达的是：『各位，我们谈的是营运计划，这不是希望或梦想，而是现实。不要告诉我你希望情况会变好，也不要告诉我你梦想自己的表现会更好。事实就是第一季的情形并不好，这才是我们立足的所在，也是我们要采取行动的事实基础。』

假设事情的发展让我们预估第二季结束时会需要某项现金支出，我可能会略为削减资本预算。我会说：『我们原本核定你的营运计划可以有五千万美元的资本支出，不过现在我准备要减到四千五百万，以维持现金流动的计划，所以你们现在得挑出那些对企业最有利的投资案。等到下一季结束之后，我们再来看看，或许那时还可以再考虑那些被搁置的案子。』

这种流程并不保证公司每个计划都能顺利完成——这是不可能的。不过它的成效会合你惊讶：纵然实际情况与当初计划制定时有很大差异，但还是有不少人达成

的绩效与预定目标相差无几。

可供努力实践的目标

我们前面曾提过，在传统预算流程下，目标与现实情况脱节，因此对负责达成目标的员工毫无意义可言。以执行的社会软件为基础的营运流程可以解决这样的问题，因为员工本身要参兴协助设定符合现实的目标，而且这些目标兴他们能获得的报酬相互连结，因此他们对攸关目标达成的营运计划自然视为本身的责任，这正是达到权责分明的基础所在。

包熙迪： 假设营运计划一路执行下来，离当初预估的数字还差了五千万美元，我会告诉大家：『我们公司认为这是符合实际的目标，而且也让别人有这样的想法。

我们曾要求大家要努力达成既定目标，不过现就你们对自己业务所做的估计数字，仍然和我们认定该达到的数字有落差。』

我不能径自把他们达不到的数字丢给他们，因为这样做无济于事。我们必须好好讨论该如何消弭落差。我会说：『我们有什么构想能填补落差？我们打算紧缩整个组织的医疗成本，这样大概可以让每股盈余提高两分。我还有些点子能帮忙你们，可是还不够。』

因此相关人员要针对如何消弭落差好好讨论一番。这种讨论千万不能省略，因为这样一来就可以避免有人事前拍胸脯保证，到头来却根本做不到，枉费你把希望寄托在他身上。不少营业人员和我谈论时会说：『其实我一开始就知道我们在这个计划上毫无希望。』我会这样回答：『那当初你为什么不公开直说？我不会离开这个房间，我会好好挑战你的计划，也会尽可能将各项因素延伸到极限。不过如果目标根本不可能达成，那么我们在这里做过的事就全算自费。』

有种方式是交给某人一个数字，而他在预算评估时可能会说：『我很有把握可以用这个方法达成目标数字的九成，但剩下的一成我就不知道该如何做了——我看不出有这个可能。不过我已有了几个构想，也愿意接受你的挑战。我会在第一季结束时再回来告诉你是否有把握。因为如果到那时我还不知道，就表示没有希望了。』我会告诉他：『我现在就可以立刻给你几个建议。我仔细看过你的计划。如果你的生产力能提高一个百分点，或是价格能调高半个百分点，就可以把缺口弥补起来。我不希望等你回去确认一番后，再来告诉我你可以提高生产力一个百分点或提高价格半个百分点。当然你也可能会有更好的方法，不过这些是可以供你思考的两件事。』以去年而言，有位经理组织了一项特殊的销售项目，将某项产品引介到一个新市场，同时还增加几位人员负责其事，结果为公司带来了不少额外收益。我们还在另一市场区隔中冒了一点风险，结果也成功地将价格提高了半个百分点。另外我们培训了另外五名六标准差的黑带人员，使我们有能力进行更多降低成本的方案。以上种种措施都是在对话中自然产生出来，而不是出自我的建议。

有时情况刚好相反，你必须从旁推一把。假设某位员工显然达不到目标，而且也没有合理的借口。我可能会对他说：『现在我们该怎么办？本季结束时，我必须向华尔街报告，而我不可能将先前的承诺置之下顾。也许我该带你列席记者会，然

后介绍说：『这位就是该负责任的人。』

你不要？好，那么这样做如何：你手头上有十五万股选择权（我对这些数字都记得很清楚），而且你是401（k）退休计划账户的成员　[编注：*401(k)* 是美国于一九八一年创立的一种延后课税的退休金账户，由于美国政府将相关规定明订在国税条例第*401(k)* 条中，故简称为*401(k)* 计昼。]，你的团队成员也有选择权并参与了401（k）。

如果公司未能达成预估目标，使股价因而跌了10％到15％，这对你和其它人难道没有影响吗？』这时我向他提出了一项个人的挑战：　如果你无法实践诺言，将会损及自己以及团队的伙伴。适常这很能够让员工振作奋发，努力去达成目标的数字。

这种检讨过程也让你能设定有意义的延展性目标。其实这种目标是相当普遍的领导技巧，可以鼓励员工发挥最大的力量，可惜许多领导人在运用时太过漫不经心。

夏蓝：　延展性目标的效果可能会被过度夸大。它虽然很有用，但如果只是随意实行，或是想用以驱策员工产生对工作的狂热，就未必能发挥作用、延展性目标基本上有两个目的：一是迫使你思考如何从极端不同的方式来做事：一是协助你拥有绝佳的执行力。

例如，华顿有一句著名的宣言：『在我有生之年，要不断降低价格。』他为威名百货设定了延展性目标，而且也的确到了。福特（Henry Ford）一九二O 年代初也做到了同样的事，另外还有日本的松下幸之助，以及瑞典宜家家居(ＩKEA)的坎普拉德（Ingvar Kamprad）。

为了达成延展性目标，激发华顿找到了一些西尔斯百货（Sears）与K 商场（Kmart）永远不会有的构想：码头至码头的物流系统、对供货商的在线信息移转、削减交易中的许多浪费。这些措施都转化为每天更低的价格。

关键所在就是评估延展性目标是否在有达成的可能，这方面已有一套方法可用。通常必须要同时满足五、六项的变量或假设，不过其中有些纯属运气。在讨论时应设法确认这些变量与假设，同时告知大家：『如果幸运之神眷顾，所有条件都符合，我们就可以达成目标。如果有一、两项不符，我们就可能无法达成目标标。』

包熙迪：虽然你希望自己的计划有点延展性，但对幅度的大小应知所掌握。你不可能直接告诉员工：『我要给你一个数字。』我的做法是去知道你会如何达成你的数字，首先最重要的是，我必须看到你对这个数字相当有把握；　其次，既然我知道你有机会完成目标、所以如果你有需要，我会提供你更多的资源；第三，我在其中可以学到很多，因为我原本可能对如何完成毫无概念。

这种方式通常很管用。虽然那些数字可能比员工原先认为可能达成的数字稍高一点，但不致于不符实际。如果由于市场情况改变，或我们的某些措施没有作用，导致有人最后无法达成目标数字，但只要他已尽心尽力做到最好，还是值得奖励。同样地，我也看过有些人在市场一片大好时却未达成目标，或是明明可以超越目标10％以上，却只勉强达成目标，对于这些人的奖金，我当然也不会那么大方。

企业运作的核心，是人员、策略、营运三项流程如何衔接起来。领导人除了要驾驭个别流程外，也必须重视三者如何能像一个整体般共同运作。这些乃是执行纪律的根本所在，居于策略构思与执行的中心位置，也是让你由竞争者中脱颖而出的

关键。

以三项核心流程为基础的执行纪律，构成了领导与组织的新理论。我们希望这些透过实务与心得结晶，能够在改变工作方式上助你一臂之力。

结语

写给新领导人的一封信

亲爱的珍妮：

恭贺妳荣升新职！我们衷心为妳高兴。妳一定很希望能在更高的职位上一展领导长才，因而我们想在此和妳分享一些信息，相信这对妳在面对新挑战时，多少会有点帮助。

让我们先设想一下，担任这项职位需要哪些技巧，而妳本身又具备了哪些。相信以妳所拥有的自信心，一定能做出真诚的自我评估。万一妳发现自己在某一方面欠缺经验（相信妳也知道，大多数领导人在事业生涯的某个时刻都会有这种情形），就一定要找到足以补强妳缺点的人。总之，妳所带领的团队最好具备多元的能力，如此才能提高成功的机会。

妳对自己的组织了解有多少？不要忘了必须深入执行单位，和每一个阶层的员工聊聊，并且向他们提出一些问题，仔细聆听他们的答案。妳将由此得知企业内部的许多真象，也能和员工建立私下的情谊，这是身为杰出领导人所不可或缺的。

尽早了解妳所属员工的信念与行为，如此一来执行任务会容易许多。珍妮，妳能获得今日的成功，多半可说是因妳的行事风格令人激赏所致。过去妳总能鼓励不拘一格的创意，有雅量接纳与自己相反的意见，以身作则地透过坦诚而包容的对话，让事实能公开呈现出来，妳一向奖励认真做事的人，也吸引到各方英才为妳效力。

如今新环境中的员工是否能和妳理念一致？这个企业的文化是否推崇执行力，认同并奖励绩效，使员工乐于完成务。妳的员工是否愿意拥抱真理，积极参与建设性的讨论？

又或者工作环境中充斥勾心斗角的投机心态，只会争功诿过？果真如此的话，妳得着手制定一些社会软件，用以改变恶质的企业文化。唯有这么做才能让公司上下齐心服从妳的领导，也能让妳长保过去卓越的纪录。

要能获得成果，最重要的事情莫过于亲自参与领导三项核心流程。因为这是企业根本所在，也是领导人得以强化或改变文化的着力点。企业是否具备执行力，最重大的差别就在于领导人是否能以严谨且周密的态度去推动这些流程。做为企业领导人，免不了感到分身乏术，妳得会见小区领袖、政府官员、供货商等等，还要出席各种场合。然而这些核心流程的运作必须列在妳最优先项目的头一件。

我们知道妳深信员工是企业最重要的资产，不过妳必项亲自主导人员流程，才能将此一信念真正落实。别忘了要将人事流程的重要性摆在首位，因为妳的成功端赖于能培育出多少『A』级人才，并让他们合作无间。妳至少应了解单位中阶级最高的前三分之一员工的绩效与潜力。当然评鉴过程必须确保诚实直率，并且让员工能获得进一步成长所必要的回馈、指导与训练。由于论功行赏是促进绩效最有效的

方法，妳必须确定公司的薪资制度能让认真办事者获得奖励。

我们建议妳将员工和竞争对手相比较，然后再反省是否绩效标准订得不够高，并且检视妳的员工是否具备必要的纪律，以在业界长保领先。

拟定正确的策略流程，可以让妳个人与企业都获致长远的成功。企业领导人是亲自主导流程，还是交给能力不足或不谙实况的规画人员？是否搜集到正确信息，足以精确地评量对手与自己的相对状况？计划是否够详细，能让员工清楚知道该如何改善绩效与生产力？就这些计划的关键性基本事项，切不可用模糊的宣言敷衍了事，而必须有各项具体的方案。计划是否确认企业所面对的重大议题？妳的新团队过去在克服障碍上的纪录如何？妳也知道，如果无法就关键性课题进行确认、讨论与解决，企业就会陷入进退失据的状态。

此外，资源是否依据机会的高低而做比例的配置，还是实行齐头式的原则，每项方案都升到一点，但全都不够？计划是否直截了当、简单扼要，容易让人了解？请记住，妳应该让企业内每个人都能对它有相当的理解。

一旦有了预算之后，妳该想想是否有与这项预算相关的行动计划？我们看过太多预算，虽然在数字组合上极其精密，而且呈现方式也相当完美，然而却和企业营运的实况扯不上关系。为期一年的营运计划应该列举年度内预定达成的事项，使组织所有部门能同步化，并且与策略流程以及人事流程衔接在一起。营运计划明确昭示论功行赏的原则，自然能鼓励员工全力以赴，达成承诺的目标，而主管则可汇集所有可资运用的素养与创意，以因应随时可能出现的突发事件。

珍妮，我们还要极力强调，妳必须亲自参与三项核心的工作流程。妳必须从开始就居于主导地位，同时对定期检讨以及后续追踪的工作也要亲自参与，如此方能确保最后成果能符合当初的预期。从这样的过程中，妳可逐步累积必要的知识与权威，好让妳自己能以整合而务实的整体性眼光来经营企业。而且唯有如此，妳才能确定三项核心流程能互相衔接还有什么该列为优先事项？这一清单可能长得列不完，不过其中有三项最为重要。第一，确定妳和员工真的了解顾客，包括顾客的需求以及购买行为，以及购买行为的转变，还要设法了解他们为何不选择别家而偏好妳们的产品。大家都必须认清顾客是事业成功的基础。第二，不断寻求新方法来改进续效，例如引进六标准差以及数字化等方案。这些方案不但能捉升生产力，还能使员工在共同的目标下团结起来。第三，必须维持并修练知性的诚实，好让自己总能看清真相。看待事物要实事求是，切忌只看自己喜欢的一面。

有时候妳很难明白自己的表现如何。我们希望妳的组织能给予妳适当的回馈与指导，就像妳也会对自己的直属部下给予回馈与指导一般。不过就算如此，我们发现企业领导人还是需要有一位推心置腹的业外友人从旁提醒，使思考不致发生偏差。这位友人必须充满智慧，对妳坦诚相待，协助妳不时自我反省，不断成长与学习，并且无惧于做出棘手的抉择。

这项新工作可能压力很大，所以希望妳保重身体，维持生活正常。别让情绪起伏太大，前后一致的行事作风可以显示妳懂得自我节制，也会强化周遭人士对妳的信心。

珍妮，最重要的是，不要忘记妳之所以赢得领导人的地位，完全是因为妳过去对工作的投入。请继续保持参与的热诚，同时还要投入更深。有些人从工作中成长，有些人却因而自我膨胀。从工作中成长的人对事业充满热情，他们不会以太忙为借

口，而忽略重要的细节，他们会与员工维持亲近的关系，而不会高高在上，不愿倾听和学习，并且能长保好奇心与求知欲，对新观念抱持开放的态度，一如踏入职场头一天那样。

或许我们这两个老朋友讲得太多了。不过我们真的对妳的进步十分欣慰，也相信妳有能力在将来更上层楼。

妳诚挚的友人
包熙迪与夏蓝