

迈向顶尖

BECOMING THE BEST

How to Gain Company-wide
Commitment to Total Quality

全面质量管理如何让公司成为世界最佳

[英] 巴里·帕普威尔(Barry Popplewell) / 著
艾伦·威尔德史密斯(Alan Wildsmith)

林振芬 张玉新/译

中国社会科学出版社 线装书局

公司在市场的地位如日中天，可是结果令人难以置信：伴随着新产品、大订单而来的却是零利润。改变公司命运的机会一度出现，可是最终失之交臂。年终财务报告把赤裸裸的现实摆在眼前，尼尔·约翰逊脸色凝重地意识到，所承诺的改进没有做到。警钟早就响起，股东不会再接受零分红方案。一定要采取行动了。本书讲述了尼尔·约翰逊如何让组织起死回生的故事。...

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业)

收费标准：全部学费 1280 元

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

第一部分：面对现实

BNT引发的问题导致的争论和指责涉及每个部门。没有人是完全无辜的——一个也没有。尼尔仍然心情低落。他的心完全笼罩在这个巨大问题的阴影中，无法振奋起来。一了百了。在多年的工作中，尼尔学到了很多，而有一件事他最清楚不过：没有任何活的组织是保持静态的；它始终在变，生长或者垂死；不存在两者之间的情形。

第一部分：面对现实

险恶处境(1)

那一年，商业一帆风顺，好得简直让人难以置信。市场生机盎然，活跃异常，无须费力，订单就滚滚而来。某些订单上完全能嗅到大笔财富的味道，有了它，小瘪三的钱包也能和大亨一样鼓囊囊的。而在汇率问题上，也是老天保佑，凡是关键时刻，汇率的天平都倾向在自己一边。劳资关系也是风调雨顺，一派祥和。即便是健康与安全方面也从无困扰。噢，太好了。没有危机，没有大碍，更没有灾难。企业的士气也相当不错，整年里全套人马都欢欣鼓舞，意气风发。毫无疑问，确确实实，机会已经来临。改变公司命运的时机就摆在面前，通向辉煌未来的窗户也已经打开。但是，他与机会擦肩而过！

尼尔·约翰逊沉重的目光缓缓移动，慢慢离开了罗杰的财务报告。他开始思考：预期和承诺的改进完全没有实现！预期……承诺……在失落的思索中，他将身体靠向椅子后背。其实，关于危机的预警信号早就出现了。

尼尔深深地吸了几口气，让自己内心重归平静。以他的性格，绝对不容许坏消息有机可乘，打乱阵脚。对自己这种坚忍不拔的精神，他颇引以自豪。他既是积极的思考者，也是坚定的行动者。他具备一种少见的能力，可以把坏消息屏蔽在情绪之外，让充满视野的不是一败涂地的悲惨景象，而代之以光明积极的事物。他个性鲜明，有着极其强烈的责任感。他——公司的董事长——是一家之主，是真正的大老板。只有他，掌舵，决策，引导着舰艇的方向。

深深地叹了一口气之后，尼尔拿过备忘簿，取出签字笔，毅然用行动担负起了自己的职责。备忘簿的首行文字标明这是写给董事会成员的。在标题栏里，他写下了“年终报告”。接下来的空白处，他笔

走龙蛇地写下了“意见”两字。然后，紧紧地盯住这些字，他陷入了沉思。潦草的字迹使这两个字有一种紧迫感，但是，这种感觉的强度足够了吗？尼尔对人的性格了解相当准确。在他想来，他的那些董事会同事或许会把报告草草看过，再返回给他。他把“意见”划掉，重新写下“为什么？”他一向言简意赅，董事会应该能明白他的意思。当他提出问题的时候，他需要的是答案。董事会应当明白这一点。但是另一方面，他们也可以非常“合乎逻辑地”回敬一个“什么为什么？”，就把报告一下子打回来。

他必须表达得更为精确。当再次把“为什么？”划掉，代之以“问题何在？”时，他觉得有一种疼痛在吞噬着他的心。他把笔放下，轻轻敲着桌子，衡量着当前的局势。可是一旦想到可能从董事会——他的伙伴们那里得到的反应，他内心的疼痛就变为一股怒火。原本敲击桌面的手指一下子收回，把备忘录的第一页猛地扯下来，狠狠地揉成一团——仿佛要把它挤成碎片——然后，向着墙角的垃圾桶，用力掷了过去。在新的备忘录首页上，他用重重的笔触，重新写下了八个大字：“董事会议上午十点”。到此仿佛意犹未尽，他又写道“即日！！！”

董事会办公室清爽明朗，中间的桌椅风格简洁而舒适，位于一角的四个软皮沙发与巨大的观景窗紧邻而设。相对的两面墙上各挂了一些超现实主义艺术品。办公室有两个门，一个通向尼尔的办公室，一个通向外面的走廊。办公室的外面，是精心保养的草坪，还有七棵高耸的柏树点缀其间。近处是一些四季常青的灌木丛，五块巨石构成的假山坚硬的轮廓也因此显得柔和了。所有的这些设施，无论室内还是室外，其设计宗旨都是赋予居住者最大的安全感。无论现实情况多么冷酷可怕，此处的感觉都像世外桃源，风景独好，令人忘忧。

十点钟，尼尔准时推开房门。一面走进来，一面迅速地扫了一眼就座人员：所有的董事成员都来了——托尼，负责销售；彼得，负责生产；罗杰，负责财务；佛瑞德，负责商务；德里克，负责技术。很好，各就各位！尼尔把财务报告放在椅子正前方的桌面上，坐了下来。

“大家好，非常感谢接到通知后这么快就出席会议。”尼尔控制住情绪，让开场白彬彬有礼，“这次会议非同寻常。之所以召集大家，是因为我们陷入了困境。”

托尼当然知道他们身处困境，并且遇到了极为棘手的麻烦。令他感到奇怪的是，尼尔如何发现了这一点。他盯住尼尔，问道：“你怎么知道的？”顿了一下，他又说：“是谁告诉你的？”

尼尔紧蹙眉头，也将目光对准了托尼。他拍拍桌上的报告，说：“罗杰告诉我的。”

“又是谁告诉了罗杰？”托尼继续追问。他的目光掠过宽大的办公桌，停在了财务董事罗杰身上。

“嗨，罗杰，谁告诉你的？”

刹那间，尼尔精心掩饰的平静再也无法坚持下去了。他用一种充满怒火的语气，措辞严厉地说道：“是他的会计师告诉他的。是整个系统、计算机管理系统告诉他的。各位，我召集大家是为了讨论罗杰的年度财务报告。而托尼，你纠缠不清到底是什么意思？”

托尼权衡着正反两面的因素。显然，尼尔对他掌握的另一部分情况并不了解——这是好事。这意味着他可以选择一个合适的时机再透露该消息。现在，是罗杰的报告让尼尔头疼，很自然地可以推测：尼尔的注意力将从他的坏消息那里被分散开。这也是好事。尼尔会忙着把每个不能控制好预算的人骂个鼻青脸肿，这说明尼尔无法集中在他托尼一个人身上。这也是好事。相对说来， he 可以从混乱中悄悄冒出头来而无须受伤。但另一方面……

第一部分：面对现实

险恶处境(2)

“托尼！拜托阁下集中一下注意力行吗？”

尼尔从紧闭的牙缝里挤出这些话——他的这种习惯令人畏惧——让声音平添了几分暴怒。只有生气的时候他才会这么做。

“对不起，尼尔。”托尼说道，“到目前为止，今天的情况不妙。”他又用道歉的语气补充说。

“还会变得更糟，”尼尔诅咒道。他拿起财务报告，像旗帜一样在空中挥摆着，然后扔到了桌子中间。

“诸位不必费心去看细节，”尼尔说，“看看最后一行吧。我们的资产负债‘平衡’表真的实现了交易结果‘平衡’。经过不可思议的统计，我们最终得了个不折不扣的大零蛋。没有利润，也没有亏损。”他停下来，一一打量着眼前的同事，好让他们有时间把报告最后一行的内容记到脑子里。满意之后，尼尔继续强调说：“既没有赢利，也没有亏损。”他重复了一遍，“这发生在一个交易环境好得不能再好的年份里。何况，结局没有赢利，是发生在我们已经在‘无所不能的复兴项目’上苦苦前进了三年之后。看看这些吧。”

尼尔松开拳头，敲着每一个要点，好像是木锤击打着琴弦。

“最新的现金流监测系统、库存下降、商店、半成品、计算机化会计、计算机订单处理、工厂现代化的大量投入、人力削减，比两年前精简了百分之二十。为了挣钱，我们花了很多钱。但挣来的钱在哪里呢？利润在哪里呢？我们错在哪里了？”

尼尔再一次逐一审视着他的同事，直盯着每个人的眼睛。他的第一发炮弹终于射出来了。

罗杰从观景窗向外眺望着：云层堆积在西方天空，轮廓上有一道银色的亮边。他的目光落在园林中那些巨大的石头上——他很清楚把这些庞然大物运到这里来要花多少钱。

技术董事德里克打破了尼尔发问后的沉默。

“假如我们错了，”他说道，特别强调第一个词，“假如我们有错的话，答案一定在罗杰报告里的某个地方。”

听到这里，罗杰的注意力再次回到会议室。

“我们所做的全部改进，尼尔，都要花钱，花大钱。计算机可不便宜，软件也不便宜。”

“我们活着可不是为了让计算机公司活下去，罗杰。我们活着是为了赢利。投资的回报在哪里呢？我在罗杰的报告里丝毫闻不到赢利的气息。没有一点回报，也就谈不上改进。难道不是吗？”

罗杰很容易就脸红了。

“别责怪我。我可没要过这些倒霉的玩意儿。我也没有对它们大肆鼓吹。”

尼尔却放过了他，转向德里克。

“你说‘假如’是什么意思，德里克？‘假如’我们错了？复兴项目的钱从哪里来的，你和我一样清楚。你知道我们做过的承诺，更正一下，是我做过的承诺。你知道投资都到哪里去了，到了技术部和商务部。不，干脆说到人吧。你们两个，彼得和佛瑞德，加在一起花了我们百分之九十的钱。可是你们拿出了什么呢？什么也没有。所以我再问一次，你说‘假如我们错了’是什么意思？”

“我的意思是，要不是那些投资，我们说不定早就破产了。并且我还认为，答案一定包含在罗杰报告的某个地方。”

“不，德里克，答案绝不在罗杰的报告里，你再想想。”

德里克没有看尼尔，而是看着对面墙上的艺术品。他接着说：“我们的产品设计得很好，制造得很好。我们有一个理所应当的市场份额。”

当德里克继续说他们的产品实际上多么合理时，彼得心不在焉地听着。他的另一半心思在想着他们面临的环境，并在纸上写写画画。他写道：“士气——低落，赢利——恶化，竞争——日本、美国、韩国、蒙古！”

托尼也在信手涂鸦。在便条簿上，他反反复复写着“BNT”，用这三个字母拼成图案。每拼完一个，他又把它划掉。于是，“BNT”就又淹没在杂乱的线条之中。托尼感到极度痛苦，他仿佛被两股相反的力撕拉着，可是不能决定用什么样的方式、在什么时候把消息捅出来。他知道，像样的做法是单独

去见尼尔，并适度宽慰他，给他时间来仔细考虑这个问题。可这样做，尼尔说不定会把他生生吞掉。另一个方案是，趁尼尔还被罗杰的报告分心的时候把它说出来。

托尼重重地叹气。他一向厌恶优柔寡断，尤其是发生在自己身上的时候。他似乎听到德里克提到“客户”，并且说他们如何理所当然地对公司很满意。他判断当前的总体形势还算安全，于是举起手来，把德里克的话从中间打断。尼尔看到这里，制止了德里克。

“别说了，德里克，”他假装不胜疲劳地说，“‘设计得很好’是什么意思？‘制造得很好’是什么意思？这些合情合理的业务指什么呢？”他稍作停顿，可并不是期待德里克回答。“你的职务，”他继续说，“你作为技术董事，并不是确保我们的产品设计很好。彼得在这里也不是确保你美好的设计得到很好的制造。托尼的工作也不是为了我们占据该有的市场份额。”他面向全体说，“要是你们都这么想你们的工作的话，那我想，我开始知道答案在哪里了。不过，它当然不在罗杰的报告里！”

这时，托尼的手还举在空中，正想划一个弧线落下来，支撑在他的下颌处。他的眼神和尼尔碰到了一起——这一碰撞马上让他后悔不迭。

“嗯，托尼？你想给我提供答案吗？”

第一部分：面对现实

险恶处境(3)

托尼清了一下喉咙，简短地说道：“BNT。”他事后才意识到，音量比他预期的高得多。托尼马上停了下来，可是他意识到的已经太晚了——他在没有充分的准备下就引入了一个新话题。这真是个致命的错误。通常情况下，他的智慧都会救他于危难之中；但这一刻，它们却彻底背叛了他。他的头脑一片混沌，完全懵了。

“什么？”尼尔提醒他说，“BNT和这个有什么关系？”

B N T 是一个巨大的机构，富可敌国，总部设在瑞士，是公司目前最大的客户。B N T 每周要求把货物送到它们在西欧的七个收货点（日内瓦、波恩、巴黎、卢森堡、布鲁塞尔、汉堡和柏林），占据了公司百分之二十的发货量和近四分之一的年度销售额。B N T 是一个好客户，哦，不，应该说是最好的客户。想到这里，尼尔有一种世界末日来临的感觉，他的表情也流露出了这点。尼尔轻轻地摇动双手，好像是地面领航员引导着巨型飞机准确着陆——他在诱导着托尼继续说下去。

“继续啊，托尼。没关系，让我们搞清楚，B N T 怎么了？”

“他们对我们不很满意。”

“不很满意？”

“我们最近犯了挺多的错误。”

“然后呢？”

“他们对我们很不满意。”

尼尔盯着他，直接问道：“我们失去 B N T 了？”

托尼点点头说：“戈麦兹给我发了电传。他把账户注销了。”

会议室内一片沉寂。这一天开始得糟糕透顶，原本没法更糟糕了。然而情况继续恶化，又出现了这样的大问题。

尼尔低垂着头，一种平和安宁、来自灵魂深处的冷静征服了他的心。他想，死亡大概就是这样子吧，看来路已经走到尽头了。

他任由思绪信马由缰，也不知道这种情形持续了多久——是几秒钟还是几分钟，他也搞不明白，其实时间没有太大意义。当他恢复过来，重新抬起头的时候，他甚至有些高兴，因为问题已经明朗，他知道自己不得不采取行动了。

“戈麦兹并不是老板。”

“从我们关心的一点来看，他算是老板。你知道，戈麦兹是BNT集团的采购董事。”

“我当然知道戈麦兹，所以才说他不是老板。派特·冯·欧斯特才是老板。我对他十分敬重，他有才能，心肠也好。我要和他谈谈。”

即便尼尔这么说，托尼的沮丧之情并没有缓解，因为他对形势有自己的判断，知道商业运行中可不管心肠好不好。

“那份电传你带来了吗？”

托尼于是把电传递给彼得，然后再传给尼尔。彼得早就知道它的内容了。

那份电传包括很多页，它们折在一起，又被卷了起来。尼尔抓住第一页顶部，任其自然地向下展开——总长度超过了一米。

“BNT在我们这里有几个账户？”尼尔问道。

“就一个。它们是通过日内瓦集中处理的。”

托尼回答之后，也恢复了镇静。他安全了，脚踏实地了。他对BNT组织结构的了解就像他了解自己的手背一样。

“所有的职能部门都由总部管理，”他继续解释，“也就是日内瓦来管理。他们的数据都是计算机化的。”

尼尔一面听他说着，一面看着电传的第一页。

“我们的也是啊。”他说。

彼得开始发言了。“不，”他说，“实际上不是这样。我们的计算机管理仅涵盖了技术和商务部门，而他们的覆盖了全部活动，包括采购和质量。”

他几乎还要补充说，这就是他们炒掉我们的原因。幸好，他话到嘴边，及时止住了。托尼本应该先和尼尔讨论一下这份电传，可是又担心它像一枚炸弹太刺激。电传简明扼要，每行文字说明一个问题，把过去六个月中BNT在他们公司遇到的每个问题都列举了一遍。托尼曾经把这些给彼得看过。

尼尔向下读着，眉头越皱越紧。

“糟糕透顶，”尼尔说，“他们肯定是搞错了。我们不可能这么差。没有发出的货我们向他们要钱，发给他们的货反而没要钱。卢森堡要的货物跑到了柏林，产品上还有未签收完的发行说明。”他抬起头来，问道：“佛瑞德，你了解这些问题吗？”

佛瑞德年龄较长，他快退休了，现在是商务董事。回答问题之前，他先推了一下自己的眼镜。

“嗯，我知道波恩有些抱怨，巴黎也有一些。我想，卢森堡那边多多少少也有点怨气。没什么大不了的。我们一旦明白了问题所在，就可以马上摆平这件事。”

尼尔望着他，有些难以置信。

“没什么大不了的？”他问道，同时把长长的电传像旗帜一样挥舞着，“没什么大不了的？要是我们发这样一个电传给某个供货商的话，你们也会这么想吗？你新建的计算机系统呢？它们的初衷不就是解决这类问题吗？”

“我们还处在学习期，尼尔，”佛瑞德耐心地回答说，“就像一个孩子，换牙的时候不也牙疼吗？我们早就预料到了这点。”

“计算机可没有牙，”尼尔一面说着，一面指着自己的牙齿，“它们只会按照惟一的方式思考，那就是正确的方式。它们也只能做出惟一的决策，那就是正确的决策。正因为如此，我们才奇怪，本应发到卢森堡的货物却运到柏林，这类错误是怎么发生的呢？”

佛瑞德尴尬地看了托尼一眼。

“什么要发到哪里，我们全是照着销售处的单子办事的。要是单子写错了，那就不能算是我的失误。”

第一部分：面对现实

险恶处境(4)

尼尔又转回到电传说：“不是你的错，我明白。可是，要日内瓦为那些他们没有订过、我们也未发过的货物付款又是怎么回事？”不等佛瑞德回答，尼尔自己把问题接了下去，“哦，不能，”尼尔叹口气说，“你不能解释。可是你却做出来了。看看这些。你怎么能把紧急发运到巴黎的货物压下，并且火上浇油，在发出货物之前却又催他们付款呢？再看看吧，简直难以置信，你给出的理由竟然是，前一次BNT未能按时付款，所以它列入了我们的风险黑名单。”

尼尔把电传扔到桌子上，它的另一端则垂到了地面。他摇摇头。

“一定是外面有个人想搞垮我们，”他严肃地说，“这是阴谋破坏，商业破坏。BNT，它富可敌国，怎么可能会是商业风险呢？竟然如此。这条记录一定是一个精心策划的阴谋，它的执行者一定是为我们竞争对手工作的家伙。他们想把BNT从我们手中偷走。抓出他来，佛瑞德。”

佛瑞德怒视着罗杰。“这里面没有阴谋，尼尔。”他说着，也变得有些不耐烦了，“以前这种事发生过，只不过不是BNT。我不想提起这些，可是以前确实发生过几次。当销售处把信息搞错，”他解释说，“我们把客户未订而我们或者发出、或者未发出的货物开具发票，寄给客户后，他们有三十天的付款期。假如他们没付款，而是把错发的货物退回来，我们会修改信用记录，把发票撤销。要是在九十天内他没有这样做，他就被列入管理员的坏账记录，他在数据库的编码项将被标上‘延迟发货’。现在，要是我们按销售处的错误信息，把客户没买的货物发到另外一个错误的地方，收到发票的客户当然无货可退——于是，他只能和我们通报一下，或者把发票退回来，或者写封信，甚至打个电话也行。我们会检

查一下，要是他说得对，错在我方，我们也会把发票撤销。但是，如果他没有告诉我们——不管什么原因，或者他心情不好，或者他确信他们没有订购、也没有收到这些货物，因此，把发票向垃圾桶一扔，那……”

佛瑞德再一次怒气冲冲地盯了罗杰一眼，说，“九十天之后，他就进入罗杰的欠账名单了。”

罗杰也小心地回敬了佛瑞德一眼。“此外，还有些时候，”罗杰认定问题不是单方面的，所以反驳说，“偶然情况下，要是佛瑞德手下的女孩把错误地址打在了发票上，客户当然没拿到这张为莫须有的货物开具的发票。然后过了九十天，我们除了把他列入坏账名单外，别无选择。”

尼尔听着这些话，心里极度的难以置信。他完全是在一种震惊中才能跟得上他们解释的逻辑。

“谁快告诉我，”他说，“怎样把客户从坏账名单中删掉？”

“把他欠的账清掉。”罗杰回答说。

“什么账？为那些货物——他既没有订购，也没有收到，甚至还没有收到发票的货物？他并不欠我们的，何况还不知道有这回事，怎么可能会付账呢？他完全是无辜的。”

罗杰缩在椅子上，勉强推诿说：“最后我们会把他们挑出来的，尼尔。”

“最后是什么时候？”

现在轮到佛瑞德感到不自在了，他回答说：

“等到他真正订了货，却没有收到，而抱怨我们延迟发货的时候。”

“像B N T巴黎分部那样？”

佛瑞德点点头表示同意，说：“就像B N T巴黎分部那样。”

尼尔打住了这个话题，以免引起更多疼痛。这是一种无谓的副产品，某种意义上也可以算是奖励。

刚才，在一种好奇心的驱使下，他的主要目的是一定要理解这个混乱过程。

“但是我们都了解 B N T，”他和气地说，“他们一向按时付款。我们甚至因为 B N T 从不拖延付款而给他们特价。他们是我们最好的客户。我们差不多四分之一的年度销售额来自 B N T。我们都知道这些。又有谁会把 B N T 这样的客户列入坏账名单呢？”

在回答之前，罗杰考虑了几秒钟。“因为人员更替，”他说，“是新员工。他们容易犯错误。他们急于上手，却不太懂什么时候该向人请教。这很容易发生，尼尔。”

佛瑞德沉着地点点头，表示同意。他坚定地站在罗杰一边。

尼尔没有说话，甚至都没有意识到他已经听到了这些解释。

“我召集这次董事会议，”他身体前倾拿起电传，说道，“其目的是要找到我们没有赢利的原因。罗杰的报告反映了事实，不过都是历史事实。问题的答案并不包含在罗杰的报告中。”他有所指地把目光移向德里克。德里克却没有说话。

“答案就在这里，”他再一次挥动着长长的电传，继续说道，“用这种方式找到答案代价很高，甚至会被证明代价太高——等我和派特·冯·欧斯特谈过之后大家就会知道了。这就是利润的流失之处：人员失灵，系统失灵，组织失灵。要是我们这样对待 B N T，我们也一定是这样对待所有其他客户的。这就是我们的利润被吞噬的地方。失误、缺陷、纠正，一而再地发生。我们简直是漏洞百出啊！”

“彼得，”他说，“麻烦你到外面叫西尔维亚弄一些咖啡来。喜欢茶的就要一些茶。我们要把电传一行一行地过一下。我必须搞清楚，和日内瓦通话的时候我该怎么解释。很多错误我可以归罪于新的计算机系统，但是另外一些……”他摇摇头说，“发往波恩的货物里竟有吃了一半的猪肉饼，这让我怎么解释呢？”

这时候彼得已经走到了门口，他转过身来说：

“这儿有个解释，尼尔。”他说，“我已经把他开除了。”

彼得走到外面，在寻找西尔维亚之前，先点着了一支香烟。他想，这次会议看来短不了。他在尼尔之前就看过这份电传，知道大多数答案。他确信，其中的一部分可不是尼尔喜欢听的。

第一部分：面对现实

面对现实(1)

现在是下午三点十分，董事会会议室里，除了尼尔之外已经空无一人。尼尔现在士气萎靡，心情低落，觉得非常疲惫。

BNT 引发的问题导致的争论和指责涉及每个部门。没有人是完全无辜的——一个也没有。尼尔仍然心情低落。他的心完全笼罩在这个巨大问题的阴影中，无法振奋起来。

用了将近十分钟，尼尔尝试着重新组织他的思维。终于，数百万个脑细胞按照合理的模式又结合在一起，给他提供了审视问题的新思路。尼尔锁定在这个新想法上，心情有所缓解。他已经知道错误在哪里。既然知道了错误所在，他就能围绕着错误做一些事情。与早上刚刚看到罗杰报告的情况比，目前的形势要好一些。他不仅知道了为什么不赢利，还通过听取各部门董事间的指责和抗辩了解到，其实大家也都明白，是那些导致失误和返工的因素吞噬了全部利润。

解决方案也就显而易见了。该做的就是先让董事们聚在一起好好谈一下，围绕着彼此引发的的问题，找出相应的解决方法。然后，每个董事再把下面部门的头头们召集在一起，用同样的方式交流；再后，部门领导把他手下的人召集起来……尼尔的思路一直富有逻辑地延续着，可突然间，他停了下来：让组织中的每个人和其他所有人都保持沟通是不可能的。那样的话，大家都忙于交流，就没有时间干任何工作了。何况，这并非一个静态的局面，可以交流一下，一了百了。在多年的工作中，尼尔学到了很多，而有一件事他最清楚不过：没有任何活的组织是保持静态的；它始终在变，生长或者垂死；不存在两者之间的情形。

他返回到问题开头，把看起来很有希望的想法再斟酌一遍。如果所有的员工互相交流是不可行的，至少董事们要先做到这点。这一点是如此容易、如此明显。但是，任何事情都不会如此容易的。要是真这么容易，就不会沦落到现在的局面了。

尼尔忍不住抱怨出声来。他始终毫无进展，一切思想不过是围绕着问题在画圈子而已。要有逻辑，一定要合乎逻辑，还要简单化。满怀失望，他再一次重新思考，直面简单而赤裸裸的事实。这时候，他开始有一种放松的感觉。事实就是事实，它们既单纯又简洁，仿佛在黑暗的夜空中闪耀的星星。事实中没有混淆疑惑，没有绕来绕去的“如果”与“但是”，没有感情用事，没有欺骗。最好的一点是，它不服从普遍的过渡规律，要么是，要么非，不存在模棱两可的中间状态。事实就是逻辑上光明的铺路石。面对逆境，尼尔把自己置身于问题之中，开始坚毅地反思。

事实一，公司已在最现代化的工厂和技术方面进行了巨额投资。事实二，零利润。从逻辑上简化一下就是，大量投资没有产生任何利润。而除此之外的其他推理都属于臆测。事实三，电传中列举了BNT的七个办事处在六个月内见证的缺陷、错误和问题。事实四，BNT并不是一个难缠或特别的客户。这两点的推论是：全部客户都在承受着同一模式的组织失效。之所以丢掉了BNT而不是其他客户，原因或许如此：其他客户的期望值比BNT要低。还有一种可能是，前前后后已经失去了不少客户，只是自己不知道罢了。他在心中暗自提醒，要向托尼查问这一点。他继续往下想。事实五，通过讨论BNT电传列举的问题，揭示出了一幅充满错误和返工的企业场景，之所以这样，是因为企业的左手不知道右手在做什么，甚至更糟的是，左手根本不关心右手在做什么。逻辑推论是——也是问题的核心所在——利润就被这个无底洞吞噬了——这正是他必须解决的问题。

现在是三点三十分，尼尔离开了董事会会议室。他拿着BNT的电传，径直从自己的办公室走到外面的房间，也就是他秘书的办公室。他说：“西尔维亚，给哈罗德打个电话，说我马上要下去见他。”

哈罗德是公司的质量保障经理。他这样做，算是迈出了行动的第一步，看起来很合乎逻辑。

去哈罗德的办公室要先经过销售部。尼尔在销售部看到很多新面孔的年轻人，充满信心、看上去很能干的男士，身着春装的女士，还有现代化的办公桌、数据终端。一切看上去都整洁、健康、高效。尼

尔一面大步走着，一面却想：甚至就在现在，说不定有多少人正在犯错误呢。这些错误还要在另外一个地方纠正过来，这样就抵消了利润，赶走了客户——而他招员工的目的本来是要留住客户。当尼尔走到身边的时候，一些人对着他点头微笑。因为尼尔不习惯心里一套，脸上一套。所以，既然他们让他很生气、很郁闷、还失去了BNT，他也就脸色冷冷的，走过之后让员工们都噤若寒蝉。

接下来，他走到了商务部。这里的一切也干净整洁，男士、女士、数据终端、键盘、显示器，还有刚添置的最先进的高技术设备。他想，甚至现在，这些同样革履光鲜的员工正在发出指令，把发货地“巴黎”错写成“巴西”，把货物的数量弄错，让没有装完货的船只起航，最终进一步得罪客户，让更多利润损失掉。

第一部分：面对现实

面对现实(2)

尼尔继续走着，现在距质量保障部不过一百来米，可是每迈一步，他的怒火就增加一分。他心里也知道，这样做对哈罗德不太公平。正确的做法是，应该让哈罗德到他的办公室来。可是他当时有些冲动，没有在会议之前多做准备，没有前前后后全面想一遍。

为了有意识地让自己冷静一点，缓和一下脾气，尼尔在自动售货机前停了下来。他想，不过要从哈罗德那里了解事实，而不是要把他吃掉。

他提醒自己再冷静些。他把手伸进裤子口袋，摸出一枚硬币，放进了自动售货机的投币口。售货机咔哒响了一下，先找给他一分零钱。然后，他按下选货键，选择了不加糖的白咖啡，然后等着他的饮料。售货机尽职尽责地嗡嗡响着，只见白色的咖啡从饮料出口直接流向托架——但这时候杯子并没有放下来。尼尔急忙用手掌猛拍售货机，可是没管用。他一下接一下地更加用力击打，塑料杯子终于落了下来，停在托架上——恰在此时，咖啡也放完了。尼尔强忍怒火，想在口袋里再找些零钱，可是没找到。他觉得怪怪的，也很愚蠢。于是，他把售货机找给他的一分硬币取下，沿着走廊，继续向哈罗德的办公室走去。

对哈罗德来说，这一天过得相当不错。他在上午的技术会上，成功地劝阻了一种新产品，让它推迟投放市场，而要先把潜在的三个安全隐患解决掉。午饭后，一位客户方检验工程师来访，要对一个价值上万的大订单进行检查。哈罗德招待了他。工程师发现的都是小问题，很容易处理。实际上，午饭后不久他就全部解决了这些问题。他想，尼尔会发现他很机灵、很尽职的。尼尔刚刚离开办公室的时候，哈罗德已经把他的邮件处理完了。他的桌面很整洁，收件箱是空的，发件箱自然是满满的。哈罗德对工作驾轻就熟，自信而上进。西尔维亚并没有告诉他多少信息，但是，就算是老板的不告而访也不足以让他焦虑。尼尔进来后，以率真而开门见山的口气问道：“这些天的质量情况如何，哈罗德？”尼尔顺手从桌下抽出一张椅子，在哈罗德对面坐了下来，把BNT的电传放在前边的桌面上。

哈罗德在这里已经工作了十八年，对里里外外的情况都了解，这也是他对工作满怀信心的另一个原因。他亲眼目睹了四届董事长上任卸任。三年前尼尔上任了，从此他就一直为尼尔工作。他喜欢尼尔，认为他是公司曾经拥有过的最好的管理董事。

尼尔的提问开门见山，这让哈罗德一下子提防起来。他了解尼尔，知道这样一下子提出来的问题绝不是一个假想的问题。还有，尼尔的表情、平静的语调也在掩饰着什么。哈罗德完全能感觉到，一定有什么问题不对头，或许，是与电传有关的什么事。

他的大脑闪电般地高速运转起来。经过刹那间的考虑和衡量，他最后选择了一种轻松而带有几分幽默的回答方式。

他说：“这可不是一个容易回答的问题，尼尔。抓住我的小辫子，就是你的胜利。假如我说质量不成问题，你会觉得我的工作太容易。而假如我说质量有问题，你就会认为我工作没有做好。”

“哈罗德！”尼尔警告般地吼了一下——他现在的语气倒是和他脸上的表情很相配。“我不要诡辩。我想知道的是你对公司的质量方面怎么看，到底是好是坏？”

哈罗德让自己放松一下，从椅子上站起来。看来他错误地估计了局势，老板比他想像的更加生气。他来到桌子对面，拖出一把椅子，紧挨着尼尔坐下来。坐在这个位置，尼尔就无法盯着他看，而他则能瞄几眼电传，从中得到一些线索。

“从技术角度看，”哈罗德仔细斟酌着用词，谨慎地说，“从技术角度看，我们的质量是好的。我们拥有一流的质量体系来确保它处在良好水平。我们有最高等级的国家和国际许可，也从外部聘请了质量保障评估师，让他们经常性地监督我们，以保证我们维持自己的高标准。我们的质控费用也合理。”这时，他突然感受到——而非听到——老板的喉咙里即将迸发出一声怒喝。

“我是说，”他赶紧把话接下去，不让尼尔抢住话头，“对于我们的活动来说，质控成本是正常的。”

“合理？正常？”尼尔大声反问道，他已经很难把声音压得更低了，“它们怎么可能是合理的呢？什么又叫做正常？”

他身体探向前方，然后回转过头，直直地盯着哈罗德的眼睛：“你知道我们创造了多少利润吗？零。就是这样，一分钱都没有。这正常吗？这合理吗？”

哈罗德飞快地想着：尼尔一定是拿到了年终财务报告，报告可能显示了一个很差的运营结果，然后，他下来到这里发泄一番。于是，他释然了，再次认为质量并没有问题。并且，他要酝酿适度的抗议，因为尼尔尊敬那些敢于为自己说话的人。

“等一下，尼尔。我们的质控成本的确是正常的，今年的成本和预期水平吻合得很好。我们的技术质量也相当不错。看，就在今天上午，由于我的工程师发现了三个潜在的安全隐患，乔治就同意延迟新品上市。质量不过关嘛，就休想通过。而你说的‘质量’并不是指的这个。要是我们没有赢利，那或者是罗杰的会计人员把预算推测搞错了；或者是托尼营销部的小伙子们干砸了，抑或他们没有达到足够的销量；也可能是我们的价格体系出了错。当然，也可能是前面几种原因的组合。但有一点可以确定，质量并不是问题所在。实际上，它——质量——正是我们销售的基础。这也是我们拥有这么多回头客的原因，他们知道我们产品的质量值得信赖。”

尼尔听着，心中已有打算。

第一部分：面对现实

面对现实(3)

“我们谈的不是一回事，哈罗德。”他说，“那个新品延迟，要占用多长时间？又会造成多大损失？三个潜在的安全隐患，这并不是质量。不错，你是发现了它们。但是，它们本来就不该出现——这才是我称之为质量的东西，也就是第一次就把工作做好。而我们恰恰没有做到这一点。这的确确实就是我们没有利润的原因，我们把利润都浪费掉了。”

尼尔说着话，疲惫感越来越强，仿佛要把自己吞没。问题又重新严峻起来。未来之路一度如此清晰，到头来却一闪即逝，再无踪影。他自己的信心也受到影响，有几分动摇。他知道，他并没有控制住局势。更糟糕的是，相关问题还没有精确定义，以至于他自己也不知道，他不得不去控制的到底是什么。他本来认为，与哈罗德谈话之后，就能促使他把这些问题界定下来，因为哈罗德是他的专家。现在，哈罗德说质量不成问题。可是尼尔却深知哈罗德搞错了，质量分明就是问题。或许导致混淆的根源在于术语的使用。很显然，“质量”这个词在哈罗德的头脑里引发的概念，和他自己理解的并不一样。没错，他需要帮助，但现在看来，那不是来自哈罗德的帮助。

他甚至想拿着BNT的电传来一个全垒打，把哈罗德击倒在地。但那不过是想想而已，他客气地把电传从桌子上推给哈罗德，放在他面前，说：“客户要争取回来——我们刚刚失去了BNT。”他扶住椅背，站起身来，说：“把电传复印一下，原件还给西尔维亚，并告诉她一个最早的期限，到时候，你就BNT列出的问题整理一份报告给我。”

翻着长篇累牍的电传，哈罗德心里悬着的石头终于落了地。尼尔已经到了门口，可是还有话和他说，哈罗德又抬起头来看去。尼尔说：“还有，给乔克打电话，让他把售货机修好。它刚刚诈骗了我一杯咖啡。”

尼尔走了。哈罗德拿起电话，恼怒地按下号码键。大概还有一些别的不愉快，他想，为什么每个人都和天王老子一样，把一切讨厌的问题都交给他来解决呢？他们认为他是谁呀？是万能的魔法师还是什么人？

他耐着性子等人来接电话，一直等得七窍生烟。他怀着报复的念头想，何不提前退休，早点离开公司？这样他们才会看清真相。尼尔不是认为他的质量有问题吗？等到质量控制体系不存在了，他就会有真正的质量问题了，甚至是大祸临头、企业破产、官司缠身、面临监禁……可为什么没有人接电话呢？

他把电话扔回到机座上，又捡起BNT的电传，一页一页地浏览着。当他的心思放在这些问题上时，离开公司的念头就抛到脑后了。他多年的专业训练和工作经验又活跃起来，处理这些事情他可是内行。

他站起身，走到办公室敞开的门口，想看看谁在。迪克在，这就够了，他喊道：“迪克，让萨利马上复印一下这份电传。复印两份，原件还到尼尔的办公室。还有，让萨利告诉西尔维亚，明天十点钟我就为尼尔准备好第一份报告。然后，你拿着副本找我一下，我们一起分析点东西。”

第一部分：面对现实

柳暗花明(1)

尼尔深知，现在的他需要帮助和安慰。他需要一个平和安静的地方，找一位可以谈话的人，在冷静的氛围中，与那个在他看来有思想和有判断力的人促膝深谈。

他走过人事部，在医务室外面停下了。他希望运气不错，詹姆士大夫恰好在里面并且有空闲。看到门微微开着，他敲了两下，稍作停顿就走了进去。

詹姆士大夫是公司的兼职医生。他中等年纪，面容严肃，一头短短的红发，正坐在桌子后面，在入神地看一本杂志。见到尼尔进来，他放下杂志，身体前倾，伸出手表示欢迎。

“你好，尼尔。很高兴见到你。”

“你好啊，大夫。最近身体怎样？”

詹姆士大夫笑了起来。

“这通常是我该问的问题呀。”他一面回答，一面舒舒服服地重新坐回到椅子上。“不过要是你真想知道，我得说非常好。实事求是地说，是好得不能再好了。你呢？”

他用职业的眼光在尼尔脸上一扫，注意到他神态有点压抑，还有，他没有对问话做出最及时的回应。詹姆士大夫很随便地从桌上捡起杂志，指着他刚刚正在看的那篇文章，递给尼尔。

“你知道吗？”他说，“在非洲，平平常常的一年当中，平均有四百万儿童死于饥饿、营养不良和相关原因。”

尼尔考虑了一下这个问题，可是他自己遇到的问题仍然压在心里，让他不舒服。

“四百万，”他回答说，“太可怕了。”

詹姆士大夫痛心地点点头，他一想到这些就难过。

“四百万个人生悲剧啊，”他说，“仅在一个大陆就这样。而同时，这个星球的生产力远远超过养活所有人口的能力。”

“他们不应该要小孩啊，”尼尔说，“如果他们无法养活孩子的话。那样做是不负责的。”

詹姆士大夫摇摇头：“你不能否认人们养育后代的权利啊。任何人都不能剥夺他人的这种基本权利。并且，在非洲社会，这并不是不负责。在那种条件下，这是他们战胜饥饿与疾病的惟一武器。”

“我的意思并不是要剥夺他们生育小孩的权利。”尼尔说，“怎么做由他们自己决定，但至少，他们要担负起分内的责任。我们都得这样做。要不然，我们就渺小卑微，变得没有人性了。”

“尼尔，你会怎么做呢？”詹姆士大夫问道，“要是你亲眼看到一个小孩要死于饥饿，而你是惟一能帮助他的人？”

“我会怎么做很显然啊。每个人都会这么做的。”

詹姆士大夫眼里闪着光芒，身子靠向尼尔一边。

“既然如此，那现在又有什么区别呢？我们知道那些孩子是存在的——不过是在几千里之外而已——此时此刻，就在这一分钟，正慢慢死去。为什么我们不做点事情呢？为什么要让这种事发展下去呢？”

“因为问题太大了。这个问题对我们来说太大了。”

“胡扯！”詹姆士大夫激动地回答说，又坐回到椅子上。“根本就不存在‘太大’而不能解决的问题。倒是需要一个大方案，得在国际范围内解决问题。看，”他对这个问题兴趣浓厚，继续说道，“要到什么时候，大家才能意识到都在一条船上呢？所有的人，都在这条大船上——就是被称为地球的这颗行星。我们共同享有它。要到什么时候，大家才能意识到你我都是人，都属于一个大家庭呢？我们要互相关心，互相帮助。任何人都不能只对他自己负责。尼尔，那样做毫无意义。我们是互相依存的，这显而易见。你可能是个好的董事，很精通商业，可是，要没有农民种庄稼，你早就饿死了。人类的延续是一个大过程，尼尔，我们人人都有份。其实，我们已经知道如何控制它，并且方法可行。现在需要的，只是实施的愿望。”

詹姆士大夫和尼尔都各自坐着，谁也没有说话，静静想着自己的问题。大夫觉得人们对显而易见的事情都迟钝不堪，很恼怒于人类的愚蠢；尼尔则反思着詹姆士大夫的话。

毋庸置疑，大夫是对的。大问题需要大方案。全世界、全公司，都是一回事，没有什么问题太大了而不能解决。这也都是一样的过程，人类生活的延续也好，公司不断赢利向前发展也好，都是一回事。詹姆士大夫提到的另一点是什么来着？责任？依存？对，就是它。尼尔觉得豁然开朗，方案一目了然，一条光明、灿烂、清晰的道路出现在他面前。

他坐起身来，伸伸脊背，重新焕发了活力。

“詹姆士大夫，”尼尔说道，“我多希望你也是管理团队的一员啊。”

詹姆士大夫冲他笑了笑，把头脑中关于人类愚蠢的想法暂时抛开。

“我是一名医生，不是商业中人。”他说，“不过，我倒有件事要你帮忙：允许我启动一个常规的资金募捐活动。尽管我们不能解决国际问题，但是我们可以尽我们所能，向组织中多数人员募捐，然后把钱送给缓解饥饿的慈善机构。”

尼尔站起身来。

“O K，同意。你亲自去和西蒙妮谈一下，告诉她这件事得到了我的支持。”

到了门口，他又转过身来。

“再见，詹姆士大夫。”他接着说，“还有，谢谢你！”

尼尔一回到办公室，马上坐到桌边。那里有一大堆的文件、备忘录和拆开的信件等着他处理，可是他一眼也不看，直接把它们推到一边，取出他的记事本和笔，把詹姆士大夫为他描绘的进阶之路记下来。他用粗体大字写下：

大问题——大方案

一个组织——一个过程

共同责任，和

互相依存

实施的愿望

尼尔很放心地舒了一口气，放下笔，他的自信心也重新回来了。他已经明白了要奔赴的方向，也是引领大船前进的方向。他们偏离了航线几英里，但这并不重要。大船制造得坚不可摧，其装备也不断更新，凝聚了现代技术的各种成果。尽管目前船员无纪律、无组织，但是他们有追求，还可以接受培训。

第一部分：面对现实

柳暗花明(2)

尼尔重新拿起笔来，在他列举的要点之后，又添上一条：培训。

他把笔放下。是的，他们可以接受培训，每个人都可以接受培训，没有人能超越培训之外。甚至他自己，尼尔，也不得不承认他并非全知全晓。培训是关系到纪律的最本质部分，要靠它了解工作，理解流程，相信结果，协同工作，共担责任。

一股激情的火焰在尼尔体内慢慢燃起。自从告别年轻时代，他从未再体验过这种神奇的感觉。现在，高涨的热情充满了他的身体，他的心中有了指南，发现了大船的终点坐标。他们即将启动发现之旅，去探索航海图上的空白海域。

尼尔为自己如此丰富的想像力而微笑起来。他向前探下身子，按下桌面的内线对讲钮，接通了西尔维亚。

“西尔维亚，请给我接通派特·冯·欧斯特，是日内瓦的BNT。可别让另外的什么人把你挡住。要是谁想这么做，就说我要和派特谈的是关于他女儿安吉拉的事。她要来这儿工作，来提高英语水平。”

尼尔松开内线对讲钮，坐回到座位上。还有一堆的信件在等着他处理呢。

不过，重要的事情最先做。他把手伸进大衣口袋，取出银行支票簿，在桌面上打开来，签发了一张支票。可是填完金额后，他犹豫了。他看着自己填写的数额，头脑中却看到自己正经过一名儿童身边，他腹部肿胀，骨骼凸出，两只眼睛大得异常。他内心抱怨着人类的愚蠢，竟然允许这种情况存在；同时也对詹姆士大夫略有怨言，因为他把这幅痛苦的画面嵌入了他的大脑。他有些生气，把刚刚写好的支票撕成碎片，扔到了垃圾桶中，拿起笔，重新签了一张，在金额后面又多加了一个零。他把支票装进信封，写上“医务室詹姆士大夫收”。

内线电话机响起，传来西尔维亚的声音：“是冯·欧斯特先生的电话，我马上转接进来。”尼尔站起身来接听电话——有了现代通信技术，打电话的时候已经不再需要把话筒拿在手中了。两人仿佛是在同一间屋子里面对面交谈，尼尔听到了深沉的德意志口音，清晰纯净，讲的却是英语。

“H e l l o，尼尔。一切好吧？”

“H e l l o，派特。我很好，谢谢。你的家人怎么样？”

尼尔和派特交谈着，要讨论的每一个话题在他头脑中都很清晰，井井有条，细致又准确。他能否扭转时局，改变组织，重树信心，很大程度上取决于这次谈话，取决于他能否说服这位头脑固执的德国朋友。他当然有这个愿望，也有信心，需要的仅仅是一个机会。只要尼尔能说服他，派特就会重做决策。尼尔当然能做到这点，也必须做到这点。但这事要晚点谈，先说说家庭，先办妥安吉拉的工作。尼尔并没有为这种想法感到愧疚，他是发自内心地喜欢派特及其家人。不管结果如何，他都会尽最大努力为安吉拉在这里找到工作。他知道，派特会明白这点。这才充分体现了两个男人之间的相互信任和尊敬。不过，友谊归友谊，业务则是完全不同的一码事。业务是冷硬而不可妥协的。这一戒律无比清晰，仿佛是非洲无情的烈日，烧烤着尼尔，提醒他：形势危如累卵，生死存亡就系于此刻。

第二部分：局面失控

彼得受BNT电传折磨的程度比其他人厉害，甚至超过了尼尔。对尼尔来说，不过是和他人一样，为业务方面可能的后果而担忧。而彼得可不一样，他带着个人色彩看待这些问题，认为这关系到他的个人荣誉。

第二部分：局面失控

局面失控(1)

翌日晴空万里，天空中见不到一丝乌云。昨晚下了一场雨，仿佛一声令下，一切都清洁起来，空气、街道、房屋和一切生命变得焕然一新。这时，彼得开着车行驶在上班的路上。太阳亮晶晶的，可并不炎热，算是老天爷对他格外欢迎。由于多年在制造行业工作，他已经习惯了在黎明醒来，所以通常他都起

床很早，而今天尤其更早。在八点钟，他安排制造部门的一个会议，他手下的经理人员都会参加。他很有信心地认为，他们已经找到了昨天布置的问题的答案。

彼得受BNT电传折磨的程度比其他人都厉害，甚至超过了尼尔。对尼尔来说，不过是和他人一样，为业务方面可能的后果而担忧。而彼得可不一样，他带着个人色彩看待这些问题，认为这关系到他的个人荣誉。他当然知道不应该把问题个人化；他甚至还知道，把个人与工作如此紧密地捆绑在一起，会最终毁了他。但他无法克制这种想法，无法改变自己的性格。彼得看到朋友和同事都能和实际问题保持远远的距离，感到有些忌妒。他似乎觉得，其他人有一种更大的心智模式，是更加成熟的标志。而他不能只关注大场景而忽略细枝末节，这让他很痛苦。

其实在实际生活中，他也能和其他人一样清晰地看清大局。实际上，正是因为他擅长注意细节，他对大变革可能带来的后果的判断、评价才最为可信。当尼尔对一笔投资琢磨不定的时候，他往往求助于彼得。当西蒙妮遇到紧迫的人事问题时，她也求助于彼得。当托尼遇到棘手的客户，威胁说要起诉公司时，他也会求助于彼得。大家都无一例外地相信彼得说出来的话，连原因都不用多问。要是彼得能够帮忙，他也一定会这么去做。当大图景的结构出现裂痕时，彼得就会提供水泥，来把鸿沟补上。他帮助别人可不是为了个人间的恩德，而是因为他本性如此，他抵制不住“有助于人”的诱惑。但是，他却帮不了自己，难以摆脱失败感，难以摆脱形势恶化时的个人责任感。与过去几年比起来，现在工作中出错的频率要高得多了。他一面回想着，一面在阳光明媚的道路上行驶。他看到路边的房子被昨晚的雨水冲洗得干干净净，在视野中向车后方飞速退去。他注意到前面一辆车行驶得很慢，他看一眼后视镜确信没有车追上来，一加油门超过了那辆车，又并回到原来的车道。

在工作中每晋升一次，他就有一种成就感和更重大的责任感。不过他并没有想太深，任其自然地接受了这些过程。薪水增加当然是受欢迎的，工作也值得去做。他也知道他能胜任，因为每次进步都在他的能力范围之内。但是生活不再像往常那么简单，他不再像当部门经理时那样能控制自如了。作为事后之明，他发现，自从提拔为部门经理后，问题就日趋加重。不过即便那段时间，他也完全控制着局势。而现在，作为制造董事，他越来越经常意识到他不再有控制具体事件的机会了，倒是事件控制了他。

突然，一个穿制服的身影在前方路边出现，急速挥手示意他停车。彼得像往常一样乐于助人，就把车开到靠边的车道上，慢慢停下。他心里猜测是发生了交通事故，大概有人需要帮忙。可奇怪的是，没有看到车，也没有看到任何求助标志。

彼得感到很疑惑。他刚摇下车窗，就看到一个戴大盖帽的人从路中间向他走来。

“先生，您知道超速了吗？在拥挤路段时速达到了四十七英里。”

突然意识到发生的事情，他既有点不敢相信，又有些愧疚。

“四十七？”

警察向他出示了手持雷达的电子读数。

“是四十七。”

彼得试图缓和局面：“我刚刚超过了另外一辆车。”

“没错。可是它的时速才三十二英里。我能看一下您的驾照吗？”

彼得叹了一口气，屈服了。他向口袋摸去，找到驾照，递给警察，一面看着警察写罚单，一面认真地听着他解释罚款事项。警察把罚单递给彼得签字，然后拿回来，撕下第一页，从车窗里递给彼得。

“这也是您驾照的扣押收据。要是再有警察拦下您的时候，出示即可。谢谢您，先生。早安！”

彼得本来想在会议之前充分准备，可是这次意外耽搁及此后直到公司的慢速行驶把准备时间都挤掉了。彼得走进办公室的时候，精神还没有集中起来，心里还继续为自己乱开快车感到愧疚和生气。

第二部分：局面失控

局面失控(2)

大家都到了，一共九个人。看起来有人已经想到了准备咖啡，他的咖啡已经放在座位上在等着他了。人可真不少。彼得意识到他是和朋友们在一起，心中沉重的负担就缓解了一些。他们出于个人纪律，以独有的方式，心甘情愿而负责任地表现出对问题的关心和同情。是啊，人可真不少，团结起来，他们能打败全世界，当然也能打败竞争对手。

“谢谢给我准备的咖啡，”他说着，坐到桌边加入进来，“抱歉我迟到了。我被埋伏的警察用雷达抓住了。”

吉姆眼睛一亮，微笑着说：“在格若德山坡？”

“对。你也看到他了？”

“看到？他也逮住我了。你车速多少？”

“四十七。你呢？”

“四十二。”

马克斯是骑自行车上下班的，他对他们下结论说：“你们活该被逮住。”

喝完咖啡之后，他们又花了几分钟闲扯法律问题，来慢慢调整自己，进入工作状态。他们都意识到了问题的严重性。少了BNT的订单，就意味着不可避免的削减产量，减少工作岗位——甚至就是他们自己的工作岗位被精简掉。他们刚才插科打诨、幽默玩笑并非表明他们不愿意面对问题的后果，而是引向严肃话题前的必要过渡，是对脑力储备的调动过程。

彼得把他的空咖啡杯推向一边，从公文包里拿出文件。

“好的，”他说，“让我们来谈论公事。我相信你们有了足够的时间来调查BNT的抱怨。我今天会带着答案去见尼尔，所以让我们先逐一讨论一下。”他从面前的一堆纸中取出一页来交给身边的哈里。

“传给马克斯，这是我对情况的分析。马克斯，你来做记录好吗？现在开始。B N T 报告了一百一十四例错误，我把它们划分为三十四组或类型。我们要负责的错误有四十例，占百分之三十五，换句话说，它们没有什么分布规律。我们的问题几乎都是单崩，而商务和会计部门的七十四例错误仅分布在八个组。”

“那么说，是他们导致大多数抱怨了。”哈里辩护道。

“是，”彼得回答说，“但他们犯的是系统性错误，容易改正。要是他们像我们这样单崩就困难了，因为你无法判断下一个错误会出现在哪里。这也就是说，你没法控制。”

质量控制经理乔治可不想就此认输。“等一会儿，”他抗议道，“让我们透视一下 B N T 的问题，不就是在六个月里发生了四十例错误吗。谁能百发百中呢？考虑到我们向 B N T 发货的规模，没击中的概率不过百分之零点四五。在我看来，这个平均击中率相当不错。我认为 B N T 对我们很不公平，他们为什么不事先告诉我们正在监测我们发货呢？在我看来，这真是一件卑鄙的事。我认为背后的动机有问题，他们一定是别有用心。”

环绕着桌子的几位经理都点头表示同意，他们很高兴乔治站在了自己一边。

“你的说法多么愚蠢呀。”彼得生气地说，“不是别有用心，没有其他动机。B N T 不过是在按他们的看板原则在做事，我们是知道这一点的。他们通过外部信息告诉了我们。他们不过是不接受错误的发货而已。他们理所当然在监测我们的发货。我们也是这样对我们的供货商的。你听到我说过了，电传上有一百一十四例错误，而不是四十例。因此，乔治，你说的零点四五个百分点是错的，应该是一点二个百分点。在我看来，这个平均击中率可真差劲。它让我们失去了一个主要客户，还要失去不知多少个工作岗位，因为——请记住我的话——这导致减产减员。甚至，它会让我们输掉整场比赛，淘汰出局。”

彼得紧闭嘴唇，环视桌面，逼视着他的经理们。

“我没有时间和你们争论或猜测。我要知道的是我们错在哪里，又为此做了些什么？哈里，从你开始。我们有四次发货延迟。为什么？”

生产控制经理哈里推了推眼镜，瞧着他的笔记。

“是的。从延迟日期来看：完成店铺订货分别耽搁了三天、九天、十一天和二十二天。从原因来看：两次是因为材料短缺，一次是因为材料有错，一次是因为机械故障，那次修理机器就花了三周时间。”

他说到这里，看了看乔克——他负责工厂维护。

彼得询问地看向乔克。乔克反过来对哈里说：“在你下工单的时候，你已经耽误了四天。”他抗议说，“并且，填单子的人没有标明它是优先任务，所以等我们到达机器现场时，你已经损失了十天。然后我们试图从日本弄一个替换轴过来，这又浪费了一周。最后，我们不得不自己动手制作。”

彼得又看着哈里。

“为什么你不把工作分包出去？”

“因为工程师在计划单上标明这不适合分包。它需要特殊的工作知识，不是一项简洁了当的任务。”

“我们可以派一名工程师到分包商那里，难道不能吗？”

“没有那么容易，彼得。工程师有自己的工作要做，他们没有时间外出到分包商那里。”

“但是你应该采取紧急措施的，而你没有。”

哈里不说话了。但是他想，这仅仅是工作中的一项，可同时开展的工作有几百项呢，而他只有六个人来管这些。

第二部分：局面失控

局面失控(3)

“我们待会儿再谈这个，”彼得说，“两次材料短缺是因为什么？计划错误？”

“不。计划是正确的，采购把它搞糟了。我对此无能为力。”

“你和约翰谈过这事吗？”

“我们每周给采购部发短缺清单。”

“你有没有和他说过？”

“在短缺会上说过。在会上我们讨论所有的短缺物资。”

“知道了。材料错误是怎么回事？那它是如何通过入库验收的？”

乔治替哈里说话了。

“它们来自未被批准的供货商。”他说，“所以没有经过验货，直接进了库房。系统就是这样的。”

“然后当被店铺拒绝的时候，它就进入短缺清单。”彼得说。

“对。”

“然后就在周例会上讨论，我猜。”

哈里开始感到窘迫：“体系就是这样，彼得，你别责备我，不是我制定的体系。”

“在提新问题之前，我最后再问你，哈里，有多少是工作延迟的？”

“不多。”

“有多少？”

“我们没去计划有多少工作延迟，彼得。我们计划的是所有工作都要按时完成。”

“那么你有多少工作是按时完成的？”

“大约百分之九十五。”

“这是个猜测，还是你确实知道？”

“它是个较准确的估计。”

“那就是猜测，哈里。我们也稍后再讨论这个问题。”

他看看表，差一刻钟九点。

“让我们继续，”他说，“下一类错误是关于包装。货物到达后，有四次毁损。”

“我已经调查过，”乔治说，“一次是因为……”

“等一下，”彼得毫不客气地打断了他，“你从什么时候开始负责包装的？”

“哦……”

“哦，你不是。那就让马克斯自己回答。他是督导员。”

马克斯看了一眼乔治，心想，他并不需要这种帮助。

“包装箱不够结实。”他简短地说，“自从我们改为泡沫包装后，除了抱怨之外，我听不到别的。每时每刻都有抱怨。”

“有多少次，马克斯？”

“嗯，各不相同，取决于工作。”

“什么工作？哪些项目？”

“哦，比如说B N T抱怨的四次工作，这在其他客户身上也发生过。我经常要为此找工程处。”

彼得眉毛一挑，疑问地望着马克，他是工程处经理。

“嗯，马克？”

“泡沫包装工艺并没有错，错的是一成不变的应用方式。这需要一些技巧，要是把包装箱上的洞打错了，就会削弱四壁的力度。”

“新工艺的操作员接受过培训吗？”

“我们培训了马克斯和他的两名下属。这应该足够了。”

彼得看着马克斯：“是这样吗？”

马克斯脸上一热。他不明白为什么要他来承担责备，他并没有错。

“我们按照旧的包装工艺干得很好，”他说，“那时候可没有这些问题。工程处建议更换包装，甚至连和我商量都没有。”

“马克斯！”马克惊讶地喊起来，“你一直在参与这件事，从开始就是。因为你我们还超出了成本，给你们解释变更的原因，演示了如何操作新工艺，解释了需注意的问题。你还想要什么？”

“但是你没有听我的。”马克斯重重地说，“你和我谈变更之前，你在心里早就把这事儿决定了。对现在出现的这类问题，我早就警告过你，可是你不听。”

马克恼怒地叹口气，坐到椅子上。他看着彼得，脸上的表情仿佛在问：对这样的一个人，你还能做什么呢？

可是彼得的脸上没有一丝同情。

“让卡伦在本周晚些时候安排一次会议。”他冷冷地说，“这一问题必须解决，并要尽快。”

他低头看了一下笔记，然后转向罗伯特，组装处经理。

“此后五类问题与你有关，罗伯特。三次货物组装错误；三次货物组装不完整；一次发货改型错误；一次发货未通过功能测试；还有一次，写的是‘破碎’。”

乔治充分意识到了他面临的风险，不得不先讲话。

“我们需要澄清一点，”他说，“当BNT提到一次发货不可接受时，他们指的是一部分货物存在问题，然后就把全部货物整体退给我们。这并不意味着整批货物有错。”

“马上就会轮到你，乔治，先等罗伯特说完。罗伯特，好了吗？”

罗伯特准备得很充分，在前一天，他就向所有督导员就问题进行了必要调研。现在，他有九页手写的笔记和支持性文档，他把这些规规矩矩地整理好，整整齐齐地装订在一起，便于使用。罗伯特心情很放松，他感觉掌握了全部答案。对组装部门来说，研究工作并不陌生，因此，他也很擅长用它来防守。

“我们研究过所有与我们有关的退货，”他说，“甚至发生在五六个月之前的退货也研究过。我不知道你现在是否有时间听我把具体情况描述一下？”

“现在我只要提纲。我会从你的月度报告中了解细节的。”

罗伯特点点头，表示理解，然后就开始从文件的最顶上一页，讲起问题和原因。

第二部分：局面失控

局面失控(4)

“有一批货物改型错误，因为生产控制环节没有及时更新图纸和计划单。波特当时生病了，等他更新后的图纸给我们时，我们的工作已经做完了。”

“为什么你不重新返工呢？”

“是我做了让步，”乔治说，“那只是个细微的调整。”

“你得到BNT的同意了吗？”

“那确实是一个非常微小的改型，彼得。”

“并且还是一个耗资不菲的错误决策，”彼得回应道，“继续说，罗伯特。”

“有一次未能通过测试，指的是五个月之前退回来的六十件的货物批次。经过重新测试，我们发现了三处故障，原因是零部件失效。但出厂记录中表明，在制造环节是零失误。也就是说，货物离开我们的时候是完好的。”

“继续说。”

“还有一次‘破碎’，指的是一百一十件的整批货物，原因在于工程计划单记载的粘接剂不对。”

他把手伸进口袋，取出两个塑料小瓶，把其中一个放到桌面上，而另一个则先不展示给大家看。

“这种是我们按指令使用的，”他说，“而另外一种才是我们应该使用的。”

马克伸出手，拿起了这个小瓶子，仔细看了一眼，才还给罗伯特。“要是不碎开才怪呢，”他挖苦说，“粘接剂早就过期了。两年前就到保存失效期了。”

“看，这种新的没有失效期，”罗伯特平静地说，“这就避免了类似问题。”

“无稽之谈。任何粘接剂都有失效期。”

彼得这句话让马克和罗伯特交换瓶子的行动突然停了下来。

“粘接剂在组装处是如何控制的？”

“这有些困难，”罗伯特说，“我们曾经尝试贴一个‘超过此期限请勿使用’的标签，但是它会脱落。”

“不过，这一个没有脱落。”马克指着仍然在罗伯特手中的瓶子说。

罗伯特没有理他。

“在粘接剂上我们遇到的最大困难是采购方式，还有缺乏仓库控制。有些时候还没有发下来，它就过期了。”

彼得看看手表，觉得没有时间听完这些。在见尼尔之前，他至少需要二十分钟把思路再整理一下。

“罗伯特，”他说，“用一句话告诉我，为什么发货不全？”

“套件短缺。”

“那组装错误呢？”

“零部件仓库的错误发放。”

彼得继续问。

“乔治，”他说，“这么多问题是如何通过质量控制的？”

“你不能对每件事深入调查，彼得，这一点，请——请您记住。我们在讨论的不过是小百分比事件。我们的质量真的很好。”

“是啊，你一直这么说。好吧，我要结束这次会议了。今天下班之前，每个人写一份详细的报告。散会。”彼得看到他的经理们鱼贯而出，脸上尽是鬼鬼祟祟的神情。

等大家离开之后，彼得想，那本没有必要。那不是他们的错，不是任何人的错。现在的制造过程过于复杂，而期望过高，所要求的东西是不可能实现的。他们不是英雄，只是普通人，他自己也不例外。唉，向他们每个人索取的太多了。

彼得意识到他即将坠入一个陷阱。于是，他主动给自己设定一个任务，要检查内心深处是否真正相信所思考的东西。他想这样让理智思维拉住情绪和想像。现在需要完美，但它是可能的吗？还是一个不可企及的梦想？还是努力的目标？一条永无止境的追求之路？不是真正的目的地？他想，在某种意义上，

乔治是对的，他们的质量是好的。但是这结论是相对于什么得出的呢？是行业标准？还是谁制定的规范？当然了，他们可以接近完美，但恐怕没有人准备支付这种成本。任何事都有实践的可能，征服太空的项目就是一个例子。人类实现了月球漫步，但是成本有多大呀。不过，这些话恐怕和他们是讲不明白的。

彼得想，问题的根源在于，现代商业生活中组织牵涉了大量的不同的要素。控制这些要素需要资源。金钱就是资源中的关键。要是给我数量不限的钱，就能找到每种所需的资源，并把它们都买回来。可是没人会出这些钱。投资要看回报，既然回报有限，投资额也就有限，然后可动用的资源也就有限，最后呢，接近完美的程度也只能是有限的。

彼得十分清楚，现在每个人提出的问题都可以解决。既然它们已经发生了，就能找到解决的法子。真正令他担忧的是每天都可能出现新的问题。明天，后天，大后天……每天都有新问题。这些问题可无法解决，因为它们还没有真正出现。但是随着给客户发货，这些问题必然会出现，就像现在的BNT一样，这是无可避免的。

彼得又看了一下表，差十分钟就到十点了。他明白了自己的想法，也就更有信心，可以更坦然地面对尼尔和其他人了。完美是追寻的方向，但既然给出的资源是有限度的，期望的目标也应该是有限度的；目前达到的质量目标就是可期待的全部。对于自己的这一结论他并不高兴，但是他经过了仔细考虑，认定了这点，并且还要为自己的立场辩护。

他站起身，要出发了。

第二部分：局面失控

共同愿景(1)

“他在吗？”哈罗德问西尔维亚。

现在是九点五十。哈罗德答应过十点之前把报告交给尼尔。他一向守信用，这也是他职业素养的一部分。

西尔维亚继续打字，那是给乔治·戈麦兹（BNT 采购运营董事）的信。尼尔一大早就急急忙忙口述给她，连她进办公室后脱去大衣的时间都没有留给她。她迟到了，可是她心里认为，错不在她。她与菲利浦合用一辆汽车，今天轮到菲利浦驾驶。要是他把精力放在路上，而不是聊天的话，他这个蠢材就能看到警员挥旗示意他们停车。可事情还没这么简单。那本是警察的随意检查，可是菲利浦大惊小怪、手忙脚乱。看到当时的情景，说不定有人以为他们要谋杀警察呢。

听到哈罗德的问话，她答了一声“在”，头也没抬，又补充说，“他十点钟要开董事会。”

“我知道。他在会上需要我的报告。我可以进去吗？”

“他不能被打扰。”

“但是他或许希望我参加他的会议。”

“不会。”

西尔维亚停止了打字，在椅子上活动着身体。然后，她伸出手对着哈罗德。

“把报告给我吧，哈罗德。我会保证他在十点钟之前拿到报告。要是他需要你，我再给你打电话。”

哈罗德不情愿地把报告递给她，说：“一定要保证他在十点钟之前拿到，好吗？”

“当然，哈罗德。”

在办公室里，尼尔正一笔一笔地画着即将完成的逻辑分析图。他在记录本的底部画了最后一条线，然后身体向后靠去，欣赏着富有条理性的成果，非常满意。分析的逻辑无可争议，看来，走出困境的铺路石已经各就各位了。

他看看手表，差一分钟就十点了，该出发了。他向后推开椅子，站起身来，打开了通向外面办公室的门。

“那封信打好了吗？可以签字了吗，西尔维亚？”他问道。

“快了。”

“完成之后请马上拿进来。我们一定要赶在中午的邮寄时间之前。”

“要是你愿意，我可以传真给他。”

尼尔摇摇头说：“派特需要时间来和乔治谈这件事。因此一定要保证赶上中午十二点的邮寄。能弄点咖啡吗？待会儿和信一起送进来，西尔。”

西尔维亚记起了哈罗德的报告，把它拿起来递给尼尔。

“哈罗德说你开会需要这个。还有，要他参加会议吗？”

尼尔没有接。“等我回来再看。告诉他我会在今天下午见他。查一下我的日程，确定一个时间，好吗？谢谢。”随后，尼尔关上门，走了出去。

西尔维亚的手指又敲起了键盘。准备咖啡！她是什么人啊？是女服务员还是专业秘书？她又用想像的满足感来安慰自己：一会儿打电话告诉哈罗德，老板的会议既不需要他的人，也不需要他的报告。不过，还是等会儿再打，先让他着急一会儿吧。西尔维亚觉得这么想着，可以让她心情好一些，可以在把咖啡送进董事会会议室的时候，脸上带着笑容。

尼尔进入到会议室，发现有一种紧张的气氛，仿佛一股烟气飘散在空气中，他清楚地感受到了它。托尼，一向热情高涨，满嘴都是故事和笑话，现在也默不作声，只顾用手指敲打着桌面。罗杰，神情忧郁，脸拉得长长的。德里克，通常警觉机灵，现在靠着桌子，双手托着下巴。佛瑞德，看起来比昨天更老了。彼得，一向是冷静可靠的彼得，现在也是一脸哀愁和迷惘。

尼尔暗下决心，他的团队需要振奋起来。他们丧失了锐气，需要一根支柱，一个目标，一个新的方向。不错，这正是他尼尔将要给予的。

“言归正传。”他精神勃勃地说着，走过他的座位，来到白板板面前——这是他早早地从培训部借来的。他保持站立，面向会议桌，确定了会议的基调。

“这是一个很短的小会。”他宣布说，“现阶段我不需要问题，不需要讨论，需要的只是各位集中注意力。把它当作一次小聚会，而别当成是开大会。但是切记，要认真听我讲的话。”

他拿起红色的记号笔，在白纸板上写下两个词，重新把笔放回托架，转身对着他的团队。

“这就是本次聚会的全部内容。”他指着白板说，“利润和客户，它们是我们来到这里的目的，也是我们以前没有做到的东西。我们没能创造利润，也没能留住客户。简言之，这就是问题。问题很艰巨，但是我们正要粉碎它。我们别无选择，没有其他的办法。”

尼尔停了一下，好让大家吸收他的话。“这是个大问题。”他继续说，“而大问题需要大方案，也就是说我们如何解决问题。”他回到白板跟前，拿起笔画了一个大圆，外面还有很多箭头指向圆内。他在圆圈里面用粗重的字体写下“顶尖”两个字，然后又依次在每个箭头上也写下这两个字。

“这就是问题。”他指着圆圈说，“而箭头就代表你们和我，还有组织中的每个人。我们每个人都要在自己的岗位上力争成为顶尖。这是所有人的共同目标，无论他的工作是什么——拖地、开机器、打字，还是管理部门，我们都要宣称一个目标，那就是干得比其他任何人可能做到的更好。”

尼尔停顿一下，沿着桌子迅速扫了一眼大家的表情。他们在有礼貌地听着，但是眼睛里仍然没有光彩。尼尔又继续说下去。

“我们当前的情况是，”他说，“人们往往对他的工作了解得并不深。其中有太多差错，太多返工，太多事情需要重做。就是它们吸光了我们的血，吞噬了我们应得的利润。甚至这样做还不管用，最终还是让客户看到了我们的错误。他们失去了对我们的好感，让我们失去了客户。目前的情况就是这个样子。哦，还记得昨天的会吗？大家不是互相责备吗？”

尼尔再次转向白板，在上面画了一条直线，又画了很多和直线交叉的小短线，形成了一幅貌似铁轨的图。

第二部分：局面失控

共同愿景(2)

他继续解释道：“每个单独的工作，只是更大的整体的一部分。有人在一个地方犯了错，”他指着直线上一个位置说，“就给下游，或者说给下线的另外一个人制造了麻烦。根据你们昨天所说的话来看，这种情况发生得太频繁了。换句话说，目前的形势下，你们对此见多不怪，反而习以为常了。可是，我们一定要改变！我们一定要成为一个视错误、误差、缺陷为异常的组织，一个不会期望出错的组织，一个人人争做最佳的组织。不能满足于屈居第二，要孜孜不倦地追求持续改进，直到确实达到了最佳。甚至那时候还要继续努力、改进、探求越来越好的工作方式，连续不断地为改进而奋斗。组织的每一部分都持续改进，这必须成为我们的生活之道。”

尼尔正说到兴头上，听到有人敲门，然后门开了。西尔维亚开心地笑着，托着咖啡盘走了进来。

“啊，西尔维亚。”托尼说着，向后推了一下椅子，“多可爱的笑容啊。你让我发干的眼睛一亮，真是这样啊。”

他站起身来，把咖啡托盘从她手里接过来，放到桌上。西尔维亚感到很温馨，听着赞美之词，她更加开心，灿烂的笑意跑上了眉梢。说不定她真能轻而易举地把哈罗德给急坏，她一面想着，一面把打印好的信件递给尼尔签名。

彼得若有所思地品着咖啡，觉得前一次会议和他刚召开的部门经理会议有太多相似之处。同样的问题发生了，每个人都指责是另外的人给他带来了麻烦。这没有让他惊讶，这原本就是制造过程的一大部分。但是它未必不可避免，说不定它的发生是因为他期望值太低，或许每个人的期望都太低了。

他盯着白纸板，尼尔写的字吸引住了他的目光。顶尖！这是个宏大的目标，是典型的尼尔风格。尼尔做事向来不妥协折中。但是，那毕竟只是个目标啊，要实现它可是个完全不同的艰难过程。彼得想着车间的制造过程是多么复杂，他又一次回到了抑郁之中。

“彼得，”尼尔喊了他一声，透过咖啡杯微微笑着，“你看起来不是很高兴，怎么了？”

彼得喝一口热咖啡，回答之前斟酌着词句。

“在我看来，尼尔，”他说，“你设定了一个不可企及的目标。我们现在的制造质量水平和我们期望的一样好。我无法要求他们拿出比现有水平更好的东西。当然，我可以告诉他们要力争最佳，我可以告诉他们在达到最佳之前要持续改进。但这些只是说说而已，尼尔。他们想要知道资源从何而来——说了一整天，这才是真正关键的问题。发生错误、判断出现误差、采取了错误的假设，这是很自然的事。尼尔，人很容易犯错误。”

“对。”尼尔趁彼得停下来换气的时候抢过了话头，说，“人们是易于犯错。我们容易犯错并且确实犯错，正因为如此，我们才把人作为解决问题的方案的关注焦点。你谈到资源——你已经具备了资源：人。他们就是你的资源。看，”尼尔专心地向前趴着身子，眼睛里有一种洞见未来的活力，“你手下的人上班来做什么呢？对多数人来说，他们是在应付一件差事，一件枯燥老套的差事。他们以此为乐吗？他们渴望来工作吗？不。对多数人来说，不过是早上起床逼着自己来上班，一件不得不做、别无选择的事。为了谋生，他们才不得不做它。”彼得想打断他，可是尼尔一挥手止住了他。

“对，我知道，”他说，“我知道事情没有这么简单。我们都参加过管理培训的课程，都学过影响人类行为的各种动机理论。我的意思是，作为管理者，我们没有真正试图协调过人们的才能和能力资源，而这些就蕴含在我们的组织中。在某种程度上，我们曾经——实际上现在还是——把人视为机器的延伸部分。人要做工，就和机器要做工一样。并且，我们自设边界，画地为牢。”

尼尔站起来指着铁轨图说：“我的工作是从这里到这里，”他重新坐下来接着说，“这就是我们搞错的地方。这就是为什么会犯如此大错误的原因。人们没有看到，我们也没有看到，每份工作都是前前后后另外一个人的工作的延伸。噢，你大概会说，我们看到了这点，为它做了计划；说我们经理人的工作就是控制这些延伸，保证衔接之处平滑正确。但是彼得，你和我一样明白，我们的业务非常复杂，超出了任何个人与层级结构小组的能力，它们不可能如此完美地协调所有因素，来避免任何差错。是，我们在一定程度上做到了，但是还做得不够好。没有人能做到足够好。这正是为什么情况一糟，管理就受指责的原

因。因为我们试图自己来做，把它视为自己的责任；我们把事情组织起来，以为这样管理者就可以控制，然后我们让管理者承担这份责任。我们自以为能做。当然，我们也做了。但是，正如我先前所说，我们做得不够好。我们做到的水平与完美之间有一个鸿沟，利润与客户就从这条鸿沟中流失了。差距越大，我们失去的金钱和客户就越多。就这样。回到你的下属为什么工作的问题，也包括我们，”他补充说，“你，还有我，每个人，组织里的每个人，他们是资源，我们是资源。我们同在一条船上，我们彼此依赖，每个人都对业务成败生死攸关。一部分保持正常是没有用的，我们要一切正常。我们要能够互相依赖，我们要改变组织结构，这样人们就不会因为依赖管理者而失足跌倒。我们要摆脱枯燥的工作程序，找到新的方式来解放人们的才智、能力和创造力，因为凭你自己是做不了多久的。”

第二部分：局面失控

共同愿景(3)

尼尔停住了，环视桌子周围。他的热情打动了他们，他们的眼睛里也闪烁出光芒。他微笑着，站起来指着白板。

“我们将驶向海图上尚未标明的水域，”他充满信心地说道。“那里有我们的目的地——实现最佳，不是第二，甚至也不是这个大陆的最佳，是全世界最佳。那才是我们的终点。和你们说实话，我不知道如何实现它，但是我们必须做到。很明显，我们要实施一个巨大的再教育项目。我们在谈论的是一种彻底不同的工作方式，不同的商业管理方式。说它巨大是因为每个人都要受影响。没有人，没有任何人能例外。人们需要关于本职工作的培训；大家要理解他们不是在互相隔绝地做工作，每项工作都是整个过程的一环。他们需要知晓正在做的工作的关联关系。他们不得不发现流程对他们真正的需求，也就是下线对他们的需求。到那时候，他们确实理解了自己是如何嵌入到整个过程中，才能要求他们探寻改进本职工作的方式，来考虑他们正在做的事，找到更好的方式完成，继续找到更好的方式，永无止境的更好。”他停顿了一下，摇摇头说，“这儿没有尽头。当每个人，每个小组，每个部门都达到了目标，成为世界最佳，依然有改进的余地。因为，坦率地讲，成为世界最佳费不了多少精力。”

尼尔坐下来。他的咖啡已经冷了，可是他毫不介意，还是喝了下去。

“这些事要用多长时间？”托尼问道，“你设想有多长的时间尺度？”

“在很大程度上，这取决于你。”尼尔回答说，“全面改造整个组织需要时间，绝非一蹴而就。

它必须是一个逐渐改变的过程，但是我们还要有个计划。我想，在向前推进的过程中，我们会互相学到不少东西，但要事先有个总体战略。不过，这不是现在要讨论的。实际上，没有哪一项要现在展开讨论。你要花时间思考一下。我并不了解你的日程安排，但这件事必须放在最高优先级。我们周五十点再开一次会，评论一下你的提案、建议和想法。那次会议结束的时候，我们就会有一个战略，有个时间框架。所以，去准备吧。现在，你们离开之前，我宣布一个好消息，可是我会在好消息的尾巴上加一根‘刺’。我和派特·冯·欧斯特先生通了电话，讨论过他取消我们的订货的问题。很明显，我们把BNT评估为有害的商业风险，这事极大地伤害了戈麦兹先生的自尊心。我向派特承诺，亲自给戈麦兹写信，就我们引起的问题道歉，并向他保证在董事会级别确保马上进行整改。现在，好消息说完了，‘尾巴上的刺’来了。就算是我们要亲自检查每次发货，检查每一张纸，也绝不容许在BNT上再犯错误。要是再出问题的话，派特就会把我的头砍下来放到盘子里。但是，请你们相信，这个盘子一定会足够大，除了我的脑袋外，还能放下各位的脑袋。”

由于不知道会议持续到什么时候，托尼已经提前取消了他上午的其他安排。这样，他现在就有了一段空闲时间。此时也没有迫切的业务，看来，没有什么真正紧急的。

他跟着彼得来到他的办公室，四肢伸展地坐在了彼得更舒适的椅子上。

“总算松了一口气，”托尼说，“尼尔就这样把冯·欧斯特说动了。戈麦兹可真是个顽固家伙。我根本没办法好声好气地说服他让他改变主意。可是尼尔越过这家伙的头顶，直截了当地找了他的上司。我对你说，上次我在日内瓦的时候有一个印象，戈麦兹会接替冯·欧斯特的的工作。他们两人之间的感情倒没有什么损失。或许这帮助我们，让冯·欧斯特有机会拧乔治的鼻子。”他笑起来，彼得却笑不出来。

“那根‘刺’怎么办？”他问道，“董事级的责任，对你来说没问题，因为你没有那么多问题要处理。我可没办法保证百分百的发货正确。毫无办法。”

托尼安心地笑了。

“别这么悲观，彼得。这很容易。只要集中在BNT上就行了。把你的最好的员工投进来。给他们发奖金。告诉乔治，要是事情再搞糟了，他第一个走人。”

“别开玩笑。你不是这个意思。”

“我就是这个意思。为什么不呢？他的工作就是这个，不是吗？控制质量。让他把全部的检查员投入到BNT的工作中。”

“其他的工作怎么办？”

托尼耸耸肩。

“你头脑撞墙撞糊涂了？其他工作任其自然呗。你不是超人，彼得。记得尼尔说过的话吗？责任？控制？人们对管理者的依赖？尼尔知道那是怎么回事。明白吗，我真的很钦佩他。尼尔是一个强硬的梦想家。其他人谁会像他那样追求新高呢？世界顶尖，这是个什么样的目标呀！他也是对的。他说的每件事都有意义，积极，合理，符合常识。”

第二部分：局面失控

共同愿景(4)

彼得还在为尼尔承诺的百分百保证担心。他知道这是一个不可能的承诺。尼尔不应该这么做。他不应该明知他脖子上缠着圈套还要拉紧绳子。

“对‘未曾标识的水域’你怎么看，彼得？你能看清它吗？我们知道了方向，可是没人告诉我们在途中会遇到什么。”

彼得早就暗暗生气，现在终于忍不住发作了出来。

“托尼，”他冷冷地说，“我还有工作要做。你快走！”托尼从椅子上站起来，说：“别把这事看得太严肃，彼得。”他安慰说。“没有这么坏。没有人真的期望百分之百。连戈麦兹也不会。真正让戈麦兹受不了的，是商务部的一个笨蛋把BNT列入了坏账客户名单。瞧，我马上就要去日内瓦。我会搞清楚戈麦兹的选择。无论如何，我也会发现竞争对手的发货情况。然后我们就会知道和谁比了。对吧？”

彼得叹口气，承认没有人能长时间地生托尼的气。

“托尼，我知道你想帮忙，但是你确实不理解。你没有在制造部门工作过。你不会知道它是什么样子。就算在规划得最好的运行中，出问题的几率仍然非常大，并且没有尽头。你无法预防所有的可能性，那做不到。事情会出错，每天都会出错，制造部门就是这样子。计划、行动、非预期的事情发生时尽快做出反应。在有限的金钱、时间、材料、资源下，尽你所能地应对形势。这样一天下来，我们还不能发现所有出错的地方，遗漏之处就到了客户那里。你无法阻止，也无法改变。”

“就像发给BNT的货物里有一张吃了一半的猪肉饼？”托尼笑着问，“对不起，彼得，我忍不住这么说。”

彼得做了个鬼脸，继续说下去：“现在，当尼尔提到这就是利润流失的地方时，他是对的。当然不仅限于制造过程，类似的情况遍及整个组织。行政、商务、会计，大家都在一条船上。在这样的背景下，尼尔向冯·欧斯特承诺了百分百正确的保证，这是不可能的，托尼。我们做不到。”

“你是说不可能改进吗？”

彼得耸耸肩。

“当然，我们可以在边边角角做一些改进。我们一向就是这么做的，但不是像尼尔说的那么大规模。这正是让我担忧的地方。要是失去了BNT，就意味着全面缩减。组织的四分之一就要被砍掉。那可关系到很多人啊，托尼，关系到很多家庭，而受打击最重的就是制造部——情况通常都是这样。”

“那么，”托尼说，“我们必须去做。你自己已经说过：要么大大地改进，要么大大地衰退。”

“但是你竟然相信这是可能的。”彼得说，一边向前趴在他的桌子上，“你已经相信了。可是我没有，也不能。三十年的制造经验告诉我，这不可能。我干过很多岗位，托尼。机械车间、组装、测试、工程、产品控制、管理……你叫得出的，我都干过。我了解第一手的问题，我知道它涉及什么，你没法把业务控制到那种程度。”

彼得的声音里带着东西，让托尼有一种强烈的警觉感，他意识到了一种他前所未见的彼得个性的另一面。他恍然大悟了。他想，这家伙被吓坏了。他以为老板向他要的东西超出了他的承受能力。他处在恐惧中，想从中挣脱出来。

“别像傻子一样，彼得，”他粗声说，“你在想什么呢？全部问题都推在你一人身上？我们其他人没有问题？对，我没有在制造部工作过，可这说明什么呀？你还没有在销售部工作过呢。你认为销售工作很容易？你连它的一半都搞不懂。它面对的是一个艰难的环境。在买方市场下，每个人都想推销自己。人们知道他们需要什么，要是你不能按照他们的条款供货，他们马上会从另一个地方买到所需要的货物。现在的年头是买方制定游戏规则，彼得。这不再是一个接受或放弃的选择。你不了解，老伙计，每一笔订单背后，都有大量艰辛工作、大量奉献、团队协作和付出。你能想到用十几个小时来准备报价单吗？报价单一定要准确。任何地方有一点失误，就意味着输得精光或失去客户，或者两者兼而有之。并且在你心底，你明白辛辛苦苦做出来的报价单，只有三分之一的概率能换来订单。作为技术问题，昨天你听到了罗杰和佛瑞德抱怨销售部。他们没错。我知道我们带来了问题。一些问题被我们纠正了，另外一些则没有。这就是我为什么相信尼尔，因为它把问题从整体角度看待。走出泥潭的惟一办法就是改变我们的工作方式，包括你，包括我，包括我们所有人。我的销售员要更多地了解商务部和行政部的结构；他们也要了解自己是如何参与到过程中的，什么东西对下一个接手的人是重要的。我们不能再把人们都看成孩子。我们要改变环境，共担责任，尊重他人的才智，鼓励他们发挥创造性。不要害怕，彼得，多考虑可能的一方面，前进之路永无止境。组织的每个成员都会以自己的才智来改进工作。这样的组织！这样的队伍！简直就是世界无敌手！”

一丝微笑在彼得脸上绽开。在托尼的鼓动下，他相信这事有一半可能性了。托尼不愧是销售专家啊。

“谢谢你，托尼。我会考虑的。”

“考虑？你最好相信它。你知道那句古老的格言吧？‘销售成功的百分之九十是信任你的产品。’相信它，彼得，这样你就已经做到了一半。”

他看一下时间，跳起脚来。

“看这时间！对不起，彼得，我要走了。我还有事要做，再见。”

托尼飞速地跑出了办公室，把彼得一个人留在了屋子里。彼得回想着刚才的情况，他有很多东西要想。

第三部分：谣言四起

春日朝阳的光辉从宽大的观景窗投射进来，照亮了采购部开放式的办公室。室内是一片繁忙景象：电话响着铃，纸张沙沙作响，人们工作、交谈、在座位间走动，忙着一天的业务。塞尔温的收件箱有一大堆文件，他疲惫地从顶端取出一份通知单。

第三部分：谣言四起

谣言四起(1)

春日朝阳的光辉从宽大的观景窗投射进来，照亮了采购部开放式的办公室。室内是一片繁忙景象：电话响着铃，纸张沙沙作响，人们工作、交谈、在座位间走动，忙着一天的业务。塞尔温的收件箱有一大堆文件，他疲惫地从顶端取出一份通知单。他心情沮丧。接生员说，他的孩子有疝气。但是这不用太担心，大多数婴儿都经历过这种病，持续几个星期就会过去。

几个星期在他的感觉中却仿佛是好几年。幸亏珍妮特把一切料理得很好，这让他很感宽慰，至少他可以暂时远离孩子的哭闹声。珍妮特整天待在起居室里，这对她来说可不容易。她本应过一种更好的生活的。大概到明年，他们就有足够的节余用来存款了。如果他得到了提升，这一天会来得更早些——可是这样的机会并不多，不能抱太大希望。不过，话说回来，他至少有一份正式工作，有固定的收入来源。

“嗨，塞尔，听说那消息了吗？”

他转过身，看到安迪离他很近，就坐在他桌子边上。

“什么消息？”

“他们要让我们停工了。”

“你说的是什么意思，停工？”

“对，停工。我们走到头了。我听说老板马上就要宣布破产啦，我们可要损失一大笔钱。”

“你从哪儿听来的？”

“从菲利浦那里。他是从行政部听来的，那里的一个家伙告诉他的。”

“那个家伙又是从哪里听来的呢？”

“不知道。我猜是负责销售科目的会计人员吧，他们应该知道。午饭时候就真相大白了，还会有更多消息。你一起吃午饭吗？”

塞尔温摇摇头。

“不去。我可没有钱。”

“嗨，来呀，塞尔。我买单。你看起来死气沉沉的，要喝一杯才行。”

塞尔温低头看着脚下，低沉地说。

“那不会是真的，”他说，“我要找汤姆确认一下。我们这样的机构是不会关门的。简直是疯了。”

安迪嚼着薄荷糖，他正在试图靠吃糖来戒烟呢。

“可别提我的名字，”他对着塞尔温走向主管办公室的身影喊道，“我可不想扣一个散布恐慌的罪名。”

“乔治，停工到底是怎么回事？”

“什么？对不起，你说……”

“是组装部的女孩们，她们听说，我们全要被减员，因为我们犯的错误太多了。”

乔治摘下眼镜，揉揉眼睛。看起来好像没有愚蠢的问题，他就无事可做一样：“你在说什么呀，艾林？”

“我说过了。人员过剩，我们都要被精简了，这是真的吗？”

“当然不是真的。谁在散布这么愚蠢的谣言？”

“我不知道。但是组装部全都这样说。他们说的话里总有一些实情。每个人都在议论。”

乔治站起身来。

“走，艾林，我带你去见罗伯特，他会告诉你实情的。”

“也就是说，这是真的了。我们就要被减员了。”

“不，那不是真的。我们丢掉了一个大合同，这就是全部。来，我们去见罗伯特，他可以解答你的疑问。”

“乔治，无火不生烟。”艾林沮丧地说着，一边跟着乔治拐向经理的办公室，“你记住我的话：无火不生烟。”

组织里谣言四起，仿佛每张嘴巴就是一个风口，把火灾吹得更加厉害。并且谣言每传播一次，就要被扭曲再加工一次。有些人是出于误解，不经意间就把自以为听到的东西传了出去；有一些纯属捏造，

是听到的人来回敬传话的人；还有一些则是彻底的恶作剧，因为想从坏消息中得利的人们，宁愿相信现实比最坏的情况更糟，就火上浇油。

尼尔是通过人事部经理西蒙妮听说这事的。因为西尔维亚不在座位上，所以西蒙妮敲敲门，像阵风一样直接冲了进来。

“听说你要走人了，尼尔。”她说。西蒙妮的话没有一点铺垫，听起来让人觉得很不舒服。

“什么？”

“你明白。银色握手，另谋高就。或者说一脚踢开，减员，失业。”

“我？”

“你。”

“坐住了，西蒙妮，你走来走去地让我头疼。”

西蒙妮不再走来走去，在他桌前站定了，双手靠在桌上。

“我还听说我们就要散伙，公司马上破产，三个月内关门大吉，马上宣布大裁员，三分之一的制造部员工要解雇，我们已经被一家日本的竞争者收购了。”

“不对，”尼尔笑着说，“是被韩国的竞争者。”

西蒙妮盯着尼尔。

“尼尔。”她用警告的语气说。

“哦，这都不是真的，当然不是。这些谣传是从哪里来的？”

“它们自有出处。一会儿工夫，就有三位工会代表先后敲我的门，让我给出解释。他们想知道发生了什么事。”

“我相信你能解除他们的恐慌，是吧？”

“不，他们想见你。”

尼尔叹口气，最近总是一波未平，一波又起。

“西蒙妮，”他客气地说，“能请你别靠在我的桌子上吗？你不要给人一种胁迫的感觉。快坐下来。”

他一直等到西蒙妮坐下来，才说：

“现在，”他解释说，“最近，我们有两条坏消息：财务报告和险些丧失的一个大客户。财务问题我能处理，实际上也已经在我的控制中了。我们绝不会垮掉，你想找破产的迹象都找不到。说到客户，你听说过BNT吗？对，是的，曾经有个问题，不过现在已经解决了。不会减产，不会关门，不会裁员。现在不会，可预见的未来也不会。要是工会想见我，当然可以。但我觉得你来处理会更好一些。我们不能助长谣言的威风，以至于要最高层出面平息谣传。我建议你的做法是，从西尔维亚那里复印BNT的电传以及我回复对方采购董事的信函。把它们拿给工会代表看，实际上你可以把电传复印件给他们，他们应该了解我们存在的问题。我的信当然要保密，他们可以阅读，但不能复印。财务问题我会在给员工的月度报告中解释，罗杰也会在下次员工理事会议上讲这些。他们没什么好担心的。你觉得能处理吗？”

西蒙妮点点头。

第三部分：谣言四起

谣言四起(2)

“我只是希望能在他们找我询问之前有所准备。你知道，否则让人对公司管理的印象不太好。”

“对，我同意。我对此感到抱歉。所有的事都发生得太快。我不知道这两条消息是怎么泄漏出去的。人们需要了解正在发生的事，但他们需要的是真实的信息，而不是谣传。不管怎样，要是和你谈过之后，工会代表还想见我，就让西尔维亚来安排一下，好吗？”

西蒙妮站起来，向门口走去。

“走之前听我说，西蒙妮，我已经让西尔维亚在本周晚些时候安排了一次董事会议。你也来参加。接下来公司会有重大的政策变化，与你关系很大。”

她不解地望着他。

“一切都太快了，西蒙妮，都太快了。现在还没有考虑出结果来，目前阶段我要你做的仅仅是听。但是你必须从这事一开始就要投入进来。毫无疑问，西蒙妮，光明的未来在召唤着我们，真的非常光明。”

西蒙妮轻轻地关上了门，仿佛她不敢久留。这时，西尔维亚已经回到了桌子边。西蒙妮停下来，摇了摇头说：

“有些时候，西尔维亚，”她说，“我真是难以理解男人。他要我参加你安排的董事会议。主题是什么？”

“改进。”西尔维亚回答说。

“改进？好，在我们这里显然可以改进很多——尤其在沟通交流方面。”

第三部分：谣言四起

质量压力(1)

下午两点半，尼尔按照西尔维亚安排的行程，向哈罗德的办公室走去。他边走边想，选择他的办公室作为会面地点是否犯了一个战术错误；或者他应该把哈罗德召集到自己的办公室，让他来走这段路？让哈罗德有种错误的自大感可不好。不过，既然已做出选择，也就别多想了，他恰好也需要活动一下。

他缓缓地走过各个部门，对看到他的每个人都点头微笑，以此再次担保一切都很顺利。他，尼尔，并没有走人。他还在这里。大船仍在一双好手——他的双手——的掌控之下，即将开始全新的航程，奔赴黄金般的终点。

自动咖啡机就在到哈罗德办公室的路尽头处，尼尔犹豫着停住脚步。机器要么是里里外外清洗过，要么是新换的。看到它闪闪发光的样子和铬黄色机身上残留的保护塑料膜，尼尔推断它是新换的。他微微一笑，在口袋里掏出了一枚硬币。他的话就是权威，他一直对此充满惊喜。他只不过表达了最轻微的愿望，可接着就有人去遵照执行，毫无疑问，不打折扣。他的地位好比拥有了一个小绿瓶——自从他小时候读过之后，那一直是他的梦想——在它绿色的表面轻轻摩擦一下，精灵就接受召唤，瓶子深处就会传来深沉的声音，绝不会出差错：“尊贵的主人阁下，您的愿望就是我的命令。我有所闻，必有所行。”

尼尔微笑着投进一枚硬币，按下按钮要了咖啡，白色、无糖的那种，然后等待着。在等待中，他的笑容消失了。尼尔喉咙里发出一阵单调的吼声，就像垂死的人的呻吟，然后拼命地猛击退币杆。可是什么也没有发生。咖啡机呆呆地耸立在他面前，没有反应，没有动作，其静如死。尼尔不是一个爱发脾气的人，但是此刻，他被激怒了，跺着脚，上下跳着，左右乱摆，恨不得把机器砸成一堆烂铁。可是一瞬间，他又克制住自己，接受了败局。他做几次深呼吸，继续向哈罗德的办公室走去。

尼尔走进来的时候，哈罗德正站在开着的文件柜前。

“马上就好，尼尔。”他说。

尼尔坐下来。

“那台咖啡机……”他说。

“对，”哈罗德继续找文件，一面轻松地说，“很高兴你看到它了。新换了一个。乔克今天早上装好的。”

“我知道它是新的，但是我又被它耍了。”

哈罗德找到了他要的文件，记下数字，关上了文件柜。

“啊，”他说，“它还未投入使用呢。”

“那为什么不放一个牌子，写明‘尚未完工，暂勿使用’呢？这碍着谁了吗？”

哈罗德叹口气，拿过电话。

“要我再给乔克打电话，是吧？”

“不。我要你放一个牌子，放在投币口那里。”他想到以身作则，就伸出手来说，“给我一张纸，我去做。”

哈罗德拿出一张纸给尼尔，然后走到办公室门口，看看外面有谁可以帮忙。恰好迪克正在电脑跟前忙着。

“迪克，”他喊道，“能过来一分钟吗？”

迪克的头脑正沉迷在软件中，他没有作声，但还是过来了。哈罗德说：“迪克会去做的。”他的语气中带着一种炫耀，对自己的效率和控制力很满意。他向尼尔伸出手，要已经写好的牌子。尼尔却站起身来。

“他不会去做的。”尼尔嘀咕着说，“这正是问题的一半原因。没有人再亲自做事了。‘让人去做’，仿佛这是当今的名言。嗯，这样并不好，我得改变它。谁有胶带？”

等待尼尔回来的这段时间里，哈罗德对这个小冲突有点疑惑。尼尔到底为什么着急呢？绝不可能是咖啡机。它太微不足道了，它只是应用不便，把尼尔对其他问题的恼怒吸引了过来，成为出气筒罢了。他到自己的桌子底下，把个人用的咖啡壶拿了出来。

尼尔走进来坐下，看到哈罗德正把煮好的咖啡舀入过滤网，说：“我想，我已经下令把它取缔了。”

哈罗德摇摇头说：“不，当你把饮料机引进来的时候，你禁止的是烧水壶。”

尼尔回忆着，工业工程经理经过低效率和时间浪费的研究，认为大家普遍泡茶的做法要禁止。

“可能定义不是很明确，哈罗德。但是含义很明显，所有的个人制造饮料的用具都在禁止之列。把机器引入公司是两年前提高效率运动的一部分。”

“就是这样，尼尔。你看到它是多么有效率了。”

“那你又为此做了一些什么？”

“对乔克抱怨了几次，然后只能放弃，因为维修售货机在他的工作清单里可排不到优先的位置。我想这可以理解。”

“然后就用自己的办法来解决这个问题，对制度则抵抗着。”

“附近还有好几个咖啡渗滤壶呢，尼尔。”哈罗德考虑到是适当透露一点实情的时候，就抗议说，“还有烧水壶。”他又补充说。

“我为什么没有看到呢？”

“我想你根本就没有看。”哈罗德无辜地说，“不管怎样，我还是希望他们别放在路边，就像我，我把它放在桌子底下。你要加糖吗？”

尼尔迅速计算起来。又是五万元的损失。还有个人煮茶的持续损失及烧水的电力消耗，估计有十万元。他算到这里，就停了下来。那些活动为了提高效率，可最终下场竟是这样，成了吞噬利润的又一黑洞。是否还有其他这样的黑洞呢？他提醒自己，一定要和工业工程经理谈一下。

第三部分：谣言四起

质量压力(2)

哈罗德把咖啡倒入两个自动售货机的塑料杯里。尼尔看着他。

“我很高兴看到售货机总算有一些用处。”他冷冷地说，“不过，只买杯子大概会更便宜些。”

哈罗德微笑着，为尼尔的冷幽默松了一口气。他温柔地回答，给尼尔提出了一个友好的建议。

“你可以把浪费的钱收回来，”他帮忙说，“收回售货机费的钱。你只需签一个便条，把它送到工厂维修处。但是不要早于十点钟，他们十点钟才开门。也不要太晚，否则就要排长队了。”

尼尔沮丧地想，那不过是更大的浪费。为适应失败而建立第二套补救系统，而非在源头治住问题。我们躲开问题，接受误差，与它共存。然后，我们建立适应它们的方法和方式，那是一种费钱的方法和方式，结果使情况更糟。

尼尔外表平静，内心却沸腾起来，他比较着综合收益与综合损失。他考虑着，类似事情已经发生多少次了？存在着多少个第二系统呢？是不是还有第三系统来适应第二系统的失败之处呢？何处才是尽头呢？

人类的智谋啊，他想，人类太足智多谋了，可惜智谋被误用了。

“那么我从哪里签便条呢？”他客气地问道。

“行政部，会计部，都有。飞利浦就有，是一种特别设计的格式。”

“我明白了。除了利息之外，你如何证明自己在这台机器上损失了钱呢？”

“哦，你没有。我的意思是，你不能。你能吗？”

“确实不容易，”尼尔同意，“但这岂不是鼓励员工不诚实吗？”

哈罗德耸耸肩。

尼尔改变了话题。

“给这些在办公室里排队的人的钱从哪里来呢？”他问。

“我想，是小额备用金吧。”

尼尔悄悄地把罗杰也记在心里。没错，他签过便条，签过成千上百的便条了。尼尔喝干了咖啡。

“谢谢你，哈罗德。”他说，“这些很有趣。尽管这不是我下来要和你谈的东西。告诉我，这些天来质量情况如何？”

一种强烈的似曾相识的感觉马上让哈罗德警觉起来。这一幕早就上演过，希望这次能演得更好。

“相当好。”他小心地说。

“你能更具体一些吗，哈罗德？”

哈罗德站起身来，走向文件柜，取出厚厚的一本文件，标题为“给制造部的月报”。他翻到最新的一篇报告，指给尼尔，开始汇报各种数据。尼尔阻止了他。

“对，”他说，“我记得读过它。”

“都在里面了。”哈罗德说着，合上了文件。

“不，并不都在里面，哈罗德。生产只占组织的四分之一左右，其余的四分之三呢？销售呢？那里的出错率是多少？行政、会计、商务、工程、库存、采购、大量间接部门呢？它们的质量是什么样子？”

“我觉得我没有明白你的意思。”

“好吧，用BNT的电传做例子。你为我做了分析，借此机会我表示感谢。为了尽早完成，你一定工作得相当辛苦吧？要是我没有记错，他们列举了一百一十四例错误，其中有七十四例是销售、商务、行政和会计部门直接引起的。其中险些要我们命的一条就是行政错误，把BNT列入了坏账客户名单，从而自动停止了此后给巴黎的发货。这就是我所指的他们的质量，或者称为‘无质量’。而你报告中谈的仅是生产结果和误差、失误。我同意你说的，它们相当好。从百分比来看，其中一些在百万分之一的量级。当你看一下我们对工厂的资本性支出的时候，这是理所应当的。但是，记住这点，哈罗德，它们不再重要。你能对它们进行报告，这一事实已经说明，它们被发现了并得到了改正。再重复一下，你的质量成本数据没有提供客户不满的原因。但是一个行政错误，险些损失掉我们三分之一的营业额。并且，这不是一个孤立的错误。仅仅六个月，仅仅一个客户，就发生了类似的七十四例错误。它们是真正费钱的错误，而你无法报告它们，因为你没有发现它们。你没有发现它们的原因，和我没有发现那些你说的藏于四周的咖啡壶、烧水壶的原因一样——因为，就像我——你没有去看。”

尼尔端起他的售货机塑料杯，发现它空了，再递给哈罗德加满。

“现在，”他说，“有几个问题需要你回答。第一，你为什么允许整个局面这样发展？”

哈罗德听到这里，险些把咖啡溅出来：“我？”

“你。你难道不是质量保障经理吗？”

塑料杯一下子变得热起来，哈罗德觉得有点烫手，于是递给尼尔。

“请稍等一下，尼尔。”他抗议道，“我不能对发生在行政、销售、商务等每个领域的每一件事负责。”

“我不是指这个。”尼尔耐心地说，“我指的是BNT的情况。为什么我们一定要等到事情彻底爆发呢？为什么我们一定要等日内瓦通知我们事情做错了呢？为什么你不在问题发展到这种地步之前把局势告诉我呢？”

“因为我不能预言未来。”哈罗德简短地说。他再次拿过文件，“看，”他说，“每个月的意见分析。我每个月都告诉你正在发生的事。”

尼尔接过文件，浏览过去六个月的报告。

“不，你没有。”他说，又把文件还了回来。“里面没有任何信息涉及发给BNT的半个猪肉饼。没有任何信息涉及错误的托运、延迟交货、文档失效、发票差错、不完整装船、数目不符。你的报告仅是对退货和生产差错的直接分析。”

现在轮到哈罗德耐心了。

第三部分：谣言四起

质量压力(3)

“我无法就我不知道的东西进行报告，”他说，“我可没有魔法水晶球。”

“你并不需要魔法水晶球，”尼尔告诉他，“你只需要和人们交谈，发现他们正在干什么，发现什么对客户是真正重要的，发现我们是如何满足客户的。信息都在这里，哈罗德。它们都已经存在于这个组织里。我们没必要等到问题发作，打到我们脸上。这就是我聘请你的原因。”

尼尔抑制住自己，压低声音。“瞧，”他说，“这七十四例问题最终一一得到了解决。为了改正，必须先由发现者——这里是BNT——告诉我们组织中的某个人。对吗？现在，那个人，而非某些部门的某些人，依赖于问题首先是什么。所以，我不是让你为每件事的发生承担责任，而是赋予你责任，一旦问

题发生，并且在像 B N T 那样爆发之前，让我知道正在发生的是什么。要是我的领航员没有告诉我前方的冰山，我该如何掌舵呢？你需要的不是水晶球，哈罗德，你需要雷达。”

哈罗德静静地听着，他觉得快要哭了。他怎么能整理完组织的全部数据呢？它们每天都增加，每小时都在改变。那么多不同客户的界面，他怎么可能全部接触呢？对于大多数客户，他甚至都搞不清谁是谁呢。他可以去寻找，但寻找什么呢？质量保障部门早就超负荷运转了。安全检查、审计、纠正行动、数据分析，尼尔连一半都不了解。他也不理解自己想要的是什么。绝对不可能。他要的不是领航员，而是扫雷班。

“这是第一件事。”尼尔说，“我想和你谈的第二件事是成本，质量成本。”

哈罗德举起手。

“等一下。我并不报告成本，我只是把从会计部门得到的成本底线告诉你。他们做分析，有预防成本、评估成本、失败成本，非常详细。”

“我知道，我知道。别这么敏感，哈罗德。我不会吃人的。我只是想和你谈谈质量消耗的成本。你是我的专家呀，对吧？那么，好，发表些意见或者听我讲几点，我们的质量成本在每年营业额的百分之六左右徘徊，是吗？”

“是。”

“这是正常水平吗？我的意思是在该行业里。”

“是。开大会和做展览的时候，我确实和其他公司的经理们交流过。”

“好的。不要防卫心过重。我可不是和你吵架的，哈罗德，肯定不是，所以，百分之六是正常的。我想，这也包括在常规成本中了，是吗？”

哈罗德不知道谈话要朝哪个方向发展下去，但他知道，无论如何对他都不会有好事。尼尔既然扮演了猫的角色，哈罗德当然知道谁是老鼠了。

“项目规定得很明细，尼尔。”他小心翼翼地说，“我从会计部那里拿到了非常详细的报告。返工、残余、检查成本、设备、校准、客户退回，那里全有。”

“不，那里不是全有。”尼尔说，“一点都没有。间接发生的巨大返工成本呢？在行政、会计、销售、商务诸如此类的领域，他们不会报告他们的返工，甚至连一个监测系统都没有。客户失去好感的成本又是多少？浪费的原材料又失掉了多少钱？我们并不知道。我们有这么多东西不知道，哈罗德，但我相信你的质量成本报告只是冰山浮出水面的部分。占营业额的百分之六？更可能是百分之二十！这样，有这样一个印象后，对于我们一直寻找的——按保守说法——百分之五的利润，你认为谁应该为此负责呢？”

他们的眼光碰在一起。哈罗德承认失败了，他指着自己的胸口。

“你是说我吗？”他问道。

“正确。”尼尔轻快地说，“利润被错误和返工所吞噬，而你是质量保障经理，所以你承担责任。此外，我也有责任。哈罗德，我有责任为股东赚钱，否则，组织就不复存在，至少不会长期存在。现在，我已经和罗杰谈妥了，很公平，也光明磊落。我不会啰嗦其细节，这个协议我也不能重复。我们必须在来年创造利润，哈罗德，否则我们就完了。是我们所有的人，每个人都在内，我们要取得销售额的百分之五的利润，这意味着我们必须改进。改进的范围应该是整个组织，而非仅限于生产部门。甚至可以说，实际上生产改进最无关紧要，整个组织，这就是利润损失的地方，对吧？就是这样。现在，我要和你谈的第三件事，也是最后一件事就很简单了，绝对简单，那就是质量。这次没有什么骗局。我的意思是，不会挑剔你的错误或增加你的工作，至少，”尼尔仔细说道，“我是这么想的。我们要看事情如何发展。壶里还有咖啡吗？”

“你明白，哈罗德，我从没有真正喜欢过这个词——质量。它没有明确的定义，没有积极性。它内涵太多，又各不相同。不，”尼尔开始沉思，“我喜欢我使用的准确的词汇，它不可能被误解，例如利润。现在把这个准确的词交给你，利润。当我说到这个词，利润，你马上就知道我指的是什么。我明白我的意思，你也明白我的意思。看不到一丝一毫疑影，这才是完美的交流。不像你用质量这个词的时候。每次遇到这个词，我都觉得人的思想变得捉摸不定。我的思想是这样，你的思想也是这样。记得这次谈话开

始的情景吗？我问你‘这些天来质量情况如何’，而你回答‘相当好’。你就是这样理解的，证明我们之间是一种完全误解的状态。可是一天到头，我们一点利润都没有。我们百分之五的利润的保守估计——对我们来说毕竟要求不算高——都被遍布组织的差错和返工吞噬了。因此，你应该这么说，作为对我的回答，‘最近的质量一团糟’或类似效果的话。明白了吗，哈罗德？我们的交流效果是零，原因在于我在提问中使用了‘质量’这个词汇。它没有被充分定义，它是不精确的。实际上，我正考虑要禁止在组织中使用这个词。”

最后，哈罗德总算平稳着陆了。他是专家，而尼尔是商人，不能指望他理解类似的事情。

“质量有着非常精确的定义，尼尔。”他解释说，“按工程术语，它的定义是产品或服务的总体特征和特性，基于此能力来满足明确或隐含的需要。这是国际标准的定义。”

尼尔对此思索着。

第三部分：谣言四起

质量压力(4)

“我有一个需要。”他说，“业务有一个需要。我们需要创造至少百分之五的利润。对此我重复的次数足够多了。你的国际标准定义是如何关心这点的呢？要是我们连区区百分之五利润的需要都满足不了，就别想去满足其他人的需要了。”

“你故意把事情搅在一起，扰乱问题。你问我质量这个词的意思，我就来解释。现在你却又把它和利润搅起来。”

“不是我，”尼尔平静地说，“并不是我把它搅在一起。在每一个能感受到的活动中，质量和利润都不可分割地捆绑在一起。这也不仅限于我们的组织，它是一个普遍法则，哈罗德。这并非是我的发明，质量和利润一直手挽着手。”

哈罗德内心非常生气。尼尔一定要把他引上弯路，离开坚实的土地，而进入沼泽。当然尼尔说得也不错，甚至国际标准定义也承认这个。“无论如何，”他说，“你不能禁止‘质量’这个词。没有其他东西可以替代它。”

“哦，有的。”

“什么？”

“利润。”尼尔得意洋洋地说，“要是我把质量保障部撤掉，换成利润保障部怎么样？要是我把你的头衔从质量保障经理换成利润保障经理怎么样？那在一定程度上，会帮助你改变强调的重点。那样才会把马放到该在的地方，那就是车的前面。至少，哈罗德，那能停止‘尾巴对狗的摇动’，同意吗？”

从哈罗德的专业思想看来，现在的谈话已经堕落为胡扯。而从尼尔的商业头脑看来，这些不过是最基本的常识。“我会再考虑的，哈罗德。”他许诺说，“我答应你，我会认真地再思考的。现在，”他继续说，“现在，关于这个词——质量——让我刷新一下大脑。你引用的定义是什么来着？那个标准定义，你能再重复一遍吗？”

哈罗德觉得锐气全失，并且特别愚蠢，他又复述了一遍定义。

“嗯，这类语言对于大街上的普通人没有太多意义吧？是吧？”

“教育，”哈罗德说，“你知道我们举办过质量课程教育。它们内容非常丰富。”

“当然，我知道。”尼尔温和地承认，“我还为它付过钱呢。我们能到办公室外面去一下吗，哈罗德？”他问，“就我和你。我们就此询问几个商务人员，或者技术人员。你知道，有几个聪明家伙还是博士呢。问他们质量的意思，你认为会有多少答出你教科书上的定义？”

哈罗德心里想道：这样又说明什么呢？操作人员不理解质量这个词的意思又有什么关系呢？对他们来说重要的是知道如何达到质量要求，如何让行动可靠一致。哈罗德却没有说出来。

“对，我同意。”尼尔自己回答说，“不会多的——如果有的话。所以，我想，我们已经得到结论了：对组织里的普通人来说，不论级别与头衔——当然你除外——那个定义非常易忘。”

哈罗德聪明地点头同意。争论的焦点到底是什么呀？

“现在，你大概会问为什么让人们理解质量的含义如此重要。在目前阶段，哈罗德，我暂不想回答这个问题。我想告诉你的是，找到一个易记、有内涵、最关键的、容易被所有人理解的定义，它对我们组织的福利发展生死攸关。要找一个能与每个人的日常工作联系起来的定义。”

哈罗德觉察到了尼尔声音的变化。他动真格的了，柔和的语调无影无踪。

“当然，”尼尔补充说，“我并非诋毁它的专业定义。那是正确的。你们部门所做的工作是非常重要的，我深知此点。但是目前我们还需要另外一些东西，我们需要一个人人明白的简单定义。”

尼尔站起来，放松一下脊背，准备离开。

“两天之内西尔维亚将安排一次董事会议。告诉她我希望你参加。当然，要把你的建议带过来。”

他在门口停了一下，回身看哈罗德。哈罗德正急着找钢笔，趁着尼尔说的内容还在大脑里没完全消失，他得赶快记下来。“谢谢你的咖啡。”尼尔说，“我不知道你用什么原料，要是你喜欢尝一下我的蓝山咖啡，可以让西尔维亚给你一些。”

哈罗德张着嘴盯着空空的房门有几秒钟，然后他又继续找笔。

“迪克，”他喊，“迪克，能借我一枝笔吗？”

第三部分：谣言四起

普遍改进(1)

迪克伏在桌子上埋头计算着，一幅概率图刚画了一半，脑子里是满满当当的数字——这时候，他听到了老板的召唤。他叹口气，把嚼着的铅笔向桌子上一扔，故意慢慢地抬起头，等着老板再次叫他。他知道老板会这样做的。

“迪克，能借一下你的钢笔吗？”

他再叹一口气，努力让自己的大脑离开概率事件，回到另一个也不可靠的现实中来。

“你的需要当然比我的优先。”他暗暗说着，站起身来，拉开桌子抽屉，从盒子里乱糟糟一堆笔中选了一枝墨水最满的送向办公室。

“谢谢。”哈罗德说。

哈罗德好奇地端详着塑料钢笔杆上的齿痕。迪克看着老板，说：“你知道，要戒烟并不容易。”

“我会给你买一些口香糖的。你现在一天要吃多少？”

迪克想走，可是哈罗德叫住了他。“别走，迪克，坐下，有些问题我想和你谈谈。”

迪克坐下来，静静地等着，哈罗德则从脑细胞中搜索尼尔刚才的独白要点。尼尔说过的最后一点最容易记起来，它在脑子里显得特别惹人注目。哈罗德把它写了下来：

“质量的新定义。”

下一个是利润。它被尼尔强调得很突出。这些天来他似乎对金钱流失、发现错误、角角落落隐藏着的返工超级敏感。他显然对利润损失有一种固恋，以至于要归罪于他哈罗德。这太不公平了。并且，纠缠于此也于事无补。更可能说过它就算完，并不能当真。因此，利润是在流失，但尼尔想从他身上得到什么呢？一种填补缺口的方法？不，他提到了关于改进的一些内容，而限于生产，是处处改进，遍布整个组织。

意识到要承担的这么多工作一下子压在身上，哈罗德双手抱头。改进整个组织，人人处处，这不可能，任何一个人干不了。这是一个无稽之谈的任务。这想法如此荒谬，以至于不值得列举理由来证明为什么它不行。他在椅子上扭动身体，然后提笔写下：

“改进整个组织。”

哈罗德有点恼怒，凭什么老板突然增加他的肾上腺素、刺激他的智力呢。尼尔开始的话题是什么？BNT。尼尔甚至再一次控诉，说是他——哈罗德——造成了这一损失。不，他没有。差一点就是，但毕竟不是。尼尔也曾经问他，哈罗德，怎么任凭这一切无预兆地发生。为什么他非得要等到日内瓦的BNT来告诉他自己组织里发生的事呢？问题就在这里。尼尔希望他——哈罗德——对组织里正在发生的一切事情进行报告。这就是另一个疯狂的任务。

哈罗德厌恶地把笔扔在桌上，盯着迪克。迪克在他面前静静地坐着，正把食指放在嘴里像钢笔一样慢慢咬着。哈罗德又拿起钢笔，恼怒地写道：

“报告整个组织。”

尼尔认为他操作的是一个什么组织呀？难道是票据交换所？还有件事，是什么来着？哦，对了，给西尔维亚打电话，参加她安排的董事会议，最好趁热打铁，在忘记之前把电话打了。

“稍等一下，迪克。”他说着，一面拿起电话，按了几个数字。

“这儿”他补充说，把写好了三个主题的一张纸交给迪克，尼尔正在等着关于它们的建议呢，“请把它们抄到白板上。”

不巧，西尔维亚的电话正占线。哈罗德放下电话，看着迪克把三句含糊不清的话写到白板上。

“尼尔下来找过我。”他说，“他希望我们就刚才所写的内容提出建议，供董事会议讨论。那次会议我也参加。现在，作为背景，你需要了解两点。第一，从财务看，今年不是一个好年景，利润下降，

原因在于错误和返工太多了，几乎无处不在。第二，我们失去了一个主要客户，就是 B N T，原因是某个白痴把它列入了坏账客户单。”

“这和我听到的不太一样。” 迪克说着，把笔放回托架，重新坐下。

“是吗？”

“利润没有下降，只不过是没有什么起色而已。”

哈罗德耸耸肩说：

“没有差别。”

“再者，我们没有失去 B N T。差一点失去，但是尼尔挽救了我们。”

“你从哪里听说的？”

“从约翰那里，他是工会代表。他直接向西蒙妮了解的。”

哈罗德尽了最大努力来掩饰他的恼怒。他心里暗自骂了一些脏话——他可从未在公开场合说过类似的脏话。

“对，那好。总是个好消息。既然如此，我们继续讨论。质量——我们要一个新定义。”

“为什么？旧定义有什么不对吗？”

“尼尔想要一个人人皆可理解的定义，要和人们的工作能联系在一起。”

迪克思索着。

“能把我的笔还给我吗？” 他问。

“用白板吧。”

“可是我没法咬着它。” 迪克说。

哈罗德拿起迪克的钢笔，高高地抛给他。它在桌面上弹了一下，落在了地板上。“严肃点，迪克。我必须把这些建议方案定下来，交给董事会议。”

“我嘴里有东西咬着就会严肃起来的。”

“要是真那么困难，你干脆别戒烟了。买包口香糖或者什么的嚼嚼也好啊。”

“买不起啊，薪水可不够。”

哈罗德可不想扯到另外一个没完没了的薪水话题上来。

“质量，”他坚决地说，“我们需要一个新的定义。”

迪克又回到白板前，面向白板坐下来，惬意地嚼着他的钢笔。

“我能明白尼尔的意思。”他终于说话了，“质量有点不像是一个词语了。它的含义经常改变，这取决于使用的上下文和使用者。”

“它并非真的不是一个词语。”哈罗德反驳说，“标准定义非常精确。”

第三部分：谣言四起

普遍改进(2)

“对我们的工作来说，是这样。”迪克表示同意，“可是有多少人知道这个标准定义呢？对大多数人来说，质量不过是这样一个玩意儿：他们知道需要这样做；当不存在质量的时候，他们无所依赖。”

“好，把那个词写到白板上，‘玩意儿’。”

“哦，不。质量可不是玩意儿。它不是玩意儿，是概念。”

“把这句话也写在白板上。”哈罗德对他说，“继续，照我说的做。”

迪克站起身，把那两个词写到白板上。他停在白板前继续想着什么。

“辞典上是怎么定义的？”他问道。

“好主意，迪克。把辞典拿过来。在书橱里。就在你那边。”

迪克把书橱的玻璃门推开，取出了厚厚的两本书，一本辞典，一本同义词汇编，递给哈罗德。趁着接下来的片刻安静，迪克把头脑从标准定义中暂时摆脱出来。哈罗德还在读辞典，他又走向白板前，写下了“对需求的满足度”。

“卓越的程度。”哈罗德合上辞典说。

迪克非常尽职地又把这句话写下来。

“比卓越更好是什么？”哈罗德问。

“尽善尽美。”

“这些词汇太生硬。”哈罗德若有所思地说，“很少有人会想到卓越或尽善尽美这样的词。”

迪克表示很同意。

“我们多数人不过是想把一项工作做完，扔下它，接着进行下一项工作，再把它做完，再如此循环。”

“你这样说，仿佛它是一个超越障碍训练场似的。”

“某种意义上说，没错。你面前总有新的工作要干，可是你不把目前的一个完成，就无法进入下一个。就像我，我要把概率图画完，可是现在没法去做，因为我现在正在这里帮助你做另外的事。”

“你不喜欢吗？”

“帮助你？”

“不，我指的是你的本职工作。”

“哦，有时候吧。但是，也可以这么说：要是我时来运转，突然发了一笔财，我就不会在这里工作了。换作你也不会的。”

“不，我会的。我喜欢我的工作。”

“任何时候？”

“绝大多数时候都是。”

迪克又咬起钢笔来。

“或许这就是为什么我成了老板，而你不是。”哈罗德补充说。

“或者说，这才是你喜欢工作的原因，因为你是老板。”迪克反驳说，“或许你喜欢的不是工作，而是当老板。”

“那就是我的工作，迪克。”

“是吗？我还以为你的工作是管理质量保障活动呢，你知道比如确保客户拿到他付了钱的东西。”

“是的。我以当老板的方式来完成这些，通过其他人来工作，安排相关的事情，权衡限制和资源，做出最佳选择。”

“任何人都能喜欢这样的工作。但是安排做事和亲自做事可大不相同。差别就是一个令人愉快，另外一个则不是。对大多数人来说——当然经理除外——工作就是不得不做的事情。它最终归结为一种选择。就像我，我选择了画概率图，而没有选择去挖水沟。就是这么回事。”

“记着提醒我送你去参加管理培训课，迪克。我们怎么跑题到这里了？”

迪克摇摇头。“我们没有跑题。”他说，“你想要一个人人有关的质量定义。质量是工作的一部分，就是你看待工作的方式。而与你是在画概率图、管理一个部门、销售、采购或开机器都无关。工作质量在很大程度上取决于态度。当然，没有合适的工具也无法完成工作。你当然不希望医生用一把钝剪刀给你开刀，当然也不会让牙医抛开你的牙齿却对你的脑袋下手。但是最最紧要的还是人对待工作的态度。要是他态度对头，他就会在工作之前把一切条件准备好。就算他没有必需的技巧和训练，可是只要他有正确的态度，他仍然会在工作完成之前，找到合适胜任的人选。质量就是关于态度的一切。”

“但你刚刚说过，对大多数人来说，工作不过是一系列障碍。工作不得不做，好给下一件工作让路。这些话与你的论点并不一致。”

“不，它们是统一的。因为要是人们有了正确的态度，不论工作中有什么障碍，他都能保证工作的质量。想不这样做都难。我们都按照内在的完美标准来做事。麻烦之处在于这个标准因人而异。一些人，就像我，天生具有高标准。这些人主动实现，另外一些人则不得不被人强制工作。这就是我们有一份工作的原因。”他又说道。

“这样看起来似乎前景很悲观。”哈罗德说，“你没法去改变人们的态度。至少很不容易。”

“啊，”迪克颇为了解地说，“但可以修正。”

“修正？”

“对。也可以称为让老板满意。要是老板有一个足够高的标准，他的下属就会朝这一目标努力。我们绝大多数人都明白怎么做对自己有利！当然，反过来的推论也是正确的。要是老板的标准很低，结果也很显然。除非——要记住，老板的标准仅仅是修正作用——像我这样具有内在高标准的人，仍然会高质量地完成工作，因为这才是我们的方式。但是低标准的人就会应付了事。”

“我明白了。在你的思想体系中，客户处于什么样的地位呢？”

“那是你要做的了。这事当然是老板们考虑的。老板把要发生的事情安排好，组织事情，找到客户需要的内容、员工们要正确处理的内容，开一个头，并贯彻到底。所以，老板可以有低标准，但如果他是一个好的组织者，他仍然可以通过他管理的部门前进：只要他把客户需要作为关注的焦点。”

“另一方面，要是管理者具备高标准，他就可以推动部门里低标准的员工，因为员工会朝着老板的高标准努力。”

“很对。你把它们归纳起来了。”

“我不确信这一点会引申到哪里，不过，先写下来吧。”

迪克看看白板。

“写什么？全部？”

“态度，”哈罗德说，“只写态度就行了。”

哈罗德把椅子向后推了一下，审视着白板上的内容。

“试试这个。”他说，“质量就是我们来满足客户需要的完美程度。”

“不错。”

第三部分：谣言四起

普遍改进(3)

哈罗德停下来，看着迪克把他说的话写到白板上。

迪克退回来看着白板思考着。

“这个怎么样？”迪克说，“质量是思想的态度。”

哈罗德点点头，说：“也写下来。”

办公室里十分安静，他们都在检查着白板上的字。那是他们刚刚合作的结果。

“我想我们需要一杯咖啡。” 迪克终于说话了。

“饮料机坏了。”

“我指的是真正的咖啡，用炉子煮的。”

哈罗德在桌子后面弯下腰，拿上来一个两升的塑料瓶，里面装的是浓缩橙汁。

“你去弄点水吧。” 他说，“并且顺路去西尔维亚那里，向她要一些尼尔的蓝山咖啡。”

迪克疑惑地看着他。

“那可不是顺路。尼尔的办公室远着呢。”

“你先去那里就不觉得远了。” 哈罗德说，“去吧，我会给她打电话，说你过去了。” 迪克长出一口气，拿着两升的橙汁瓶离开了办公室。

哈罗德伸手取过电话，微微一笑。迪克还有很多东西要学呢。他按下西尔维亚的号码，又坐到了椅子上，静静等着。“西尔维亚，” 他说道，“尼尔让你安排一次董事会议。在什么时间？”

他听着那边的答复。

“因为他希望我也参加。” 他回答道。

“什么？请稍等一下，我看一下安排……不，我安排不开。我有另外一个会议。下周一如何？我全天都有时间……不，我没法取消它。它不是我一个人的会……哦，好吧。我看看能怎么做……什么？……好了，就这样，把我算进去，我会按时参加的。”

哈罗德大声地叹了一口气，这就是领导背后的权力。他疑惑着，事情怎么完全反过来了呢？那些秘书们怎么就成了公司里最有实权的人呢？一切都要围绕她们——而不是经理——的意志运行。

他的目光扫过桌面，停在了迪克充满齿痕的钢笔上。“稍等一下。”他把话筒放到桌上，站起身取过迪克的钢笔，回过头来把原先的安排划掉，加上了董事会议。做完这些，他迅速拿起话筒，继续说道：

“西尔维亚……”

听筒里传来的是嘀嘀声。

哈罗德强忍怒火，重新拨通了西尔维亚的号码。

“西尔维亚，”他控制着语气，让适度的气恼通过电话线传过去，“我还没有说完。还有另外一些事。迪克已经往你那里去了。你能给他一些尼尔的蓝山咖啡吗？……因为尼尔说过我可以拿一些……对。要是你愿意，可以和他确认一下……那好，等他回来再和他确认……谢谢，西尔维亚。那就多谢了……哦，好的。那就多谢尼尔。再见。”他按下了停止通话按键，可是在在此之前，他先听到话筒里传来“咔哒”一声——西尔维亚在他之前把电话挂掉了。

他放回电话。然后该做什么呢？最好试着让约翰调整他的会议。他当然不会高兴这么做的，那要通知八个人呢！

哈罗德的电话还没放下，迪克就回到了办公室。他手里端着满满一瓶水，还拿着一大包研磨咖啡。哈罗德放下电话，他很奇怪迪克拿回来这么多。

“你一定很受欢迎。”迪克说道，在把咖啡递给哈罗德之前又看了一眼手中的大咖啡包。

哈罗德也很奇怪。根据他和西尔维亚谈话的语气，他本以为有几小勺就不错了。“你得学着怎么和人打交道，迪克。”哈罗德说着，一面从抽屉里拿出一张新的咖啡滤纸。

“现在，让我们回到工作中来。”哈罗德把过滤器放好，目光移向上方，落在白板的下一个任务上。

“改进整个组织。”他说。

“那可不该占用你太长时间。”迪克说。

“不是我，迪克，是我们。”

“我们多少人？”

“过会儿再回头讨论吧。或许我们在进行下一个问题的时候，会对此产生一些想法。下一个问题是‘就整个组织进行报告’。”

迪克笑了起来。“你可不是无所事事啊，哈罗德。”他说。“这件事可要让你大忙一阵的，比方说，圣诞节就甭想过了。”

“别笑得那么大声，迪克。这些事情也有你的份。并且尼尔指的不是一次性的报告。他要的是随着正在发生的事件，实时更新报告，包括每个地方。”

“他的大脑没有这么大吧！你需要一个尤里卡数据系统来帮你做这个。”

“说得好，迪克。把它写下来。”

“写什么？”

“尤里卡系统。”

“我是开玩笑的。”

“把它写到白板上。你生活在现代化的世界里，熟悉计算机、实时数据终端、每个地方、每一工作台、每一办公桌、每位经理办公室的查询工具——尤其是我的。你知道当今谁说话最算数吗，迪克？”

“洗耳恭听。”

“就是那些掌握信息的人。告诉你一个管理秘密吧，迪克。让人家承认你是专家，你并不需要知道全部，只要比其他人多知道一点点就够了。”

“这就会使人成为专家？”

“没错。直到你遇到一个比你知道的更多一点的人。那时候，他就是专家了。”

“专家能挣多少钱啊？”

哈罗德没有回答这个问题。

“下一个步骤，”他说，“是一个反馈系统。把它写下来，迪克，反馈系统，在线控制。计算机会说出你在哪里出错了。”

“这看起来有点问题。”迪克一边把这些话写到白板上，一边说，“在尤里卡系统建立起来之前，你如何就整个组织进行汇报呢？”

“我不汇报啊。我怎么能呢？我们没有混入销售、行政和其他任何部门。他们不向我报告，我也不想让他们向我报告。我可不想为他们的过错承担责任。”

“这样对你比较好，哈罗德。让他们为自己的过错承担责任吧。”

哈罗德指着白板。“责任，”他说，“写上去。谁负责做这件事，他也就负责汇报这件事。个人报告给经理，经理报告给高级经理，高级经理报告给董事，董事报告给尼尔。搞定了，迪克。我们已经有尤里卡系统了。只是，我们没用芯片，我们用的是人。是不是让你很高兴啊？”

“咖啡好了。”迪克说，“我要加奶咖啡，放两块糖。”

哈罗德点点头。

第三部分：谣言四起

普遍改进(4)

“我明白。”他说，“我明白。你先把它写到白板上，然后再倒咖啡。在‘责任’下面画一个简单的组织结构图，好让我们明白它的意思。”

迪克在白板上画好了组织结构图，转过身来想倒咖啡。他看到哈罗德打开抽屉摸出两包奶精粉末和五块方糖，觉得很好奇。

“你抽屉里还有什么宝贝？”他问。

“大吃一惊吧？”哈罗德说，“来点饼干吗？”

“有巧克力的吗？”

哈罗德拿出两块巧克力饼干，给了迪克。

“现在，”他说，“我们建议他们报告什么，又如何报告呢？”

“结果，”迪克说，“只是概要。大多数经理对此都感兴趣，可是不要用细节去烦他们。”

“那样的话，与我们的建议又有什么区别呢？他们早就看到结果了。这里面没有新东西啊。”

“不，有的。”迪克温和地说，“目前他们汇报的都是好的一面。我们要求他们也汇报坏的一面，过错、失误，就像他们在生产环节一样。我们让每个人自我分析，并且对改正行为负责。”

“嗯。对销售和会计人员来说可是个不小的文化冲击啊。”

“你认为他们从不犯错误吗？”

“不，”哈罗德回答说，“我确信他们有错误。每个人都有。”

“但你从没听说过，不是吗？如果你不知道事情出错了，你也无法采取措施，对吧？只有等一些聪明的组织——就像 B N T——对我们进行监测并告诉我们结果后，我们才知道有问题，才能改进。所以，不如让我们自己进行监测，赶在客户前面把问题找到。”

哈罗德啜着咖啡，指指白板，说：“也写下来。”

“因此，他们也就没有理由不像生产部门那样进行报告。”迪克补充说，“你并不需要长篇大论。他们可以使用数字，把数字再变为图形，然后你就可以看清趋势，到底结果是进步了没有。这样，报告既容易做，也容易读。”

“好，”哈罗德说，“把‘图形’写到白板上。”

迪克依然言听计从，写下了“图形”两个字。

“现在，谈结构。你一直说的‘你’是指谁呢？我吗？我不认为尼尔是这么想的。不占用我太多的资源，”哈罗德继续说道，“整个组织向我汇报显然是不可行的。”

“对，何况那也不会促进任何有益的目标。”迪克赞同道，“应该谁用信息，谁就需要信息。让我们看一下，即便在我们部门，我们搜集生产信息的惟一用途不过是告诉另外某个人过程是好是坏。我们并没有真正地改变过程，是不是？”

“对，那不是我们的责任。”

“何况，我们对过程了解得不够深入。”迪克补充说，“我们不是专家。专家是，或者说应该是在过程中担负工作的人。并且，由于结果就在他们那里产生的，所以他们早就知道过程是否需要改进。所以，看起来有点无聊：前线的专家反而要向上层管理者汇报。发生的事情无非是，或者信息在系统中损耗了，或者管理层像一堆砖头一样倒下来，把专家本来就知道的事情再告诉他们。”

“你看待问题过于狭窄了，迪克。管理者很显然需要了解正在发生的事情。”

“我知道有些夸大。”迪克表示同意。“我知道事情没有这么简单。但是目前经理了解了事情，不过帮助他们维持着愚蠢体系的运转而已。我称之为愚蠢的体系，那是因为经理们往往从他们固有的狭隘视角来看待问题。你说我视野狭隘，我会说经理层也是这样。他们导致了更大的危害，因为经理没有身处过程之中。正在发生的事情他们并不在现场。”

“为什么每个人总是要谴责管理呢？”哈罗德闷闷不乐地说，“你也高明不到哪里去，迪克。我真想送你参加一次培训。瞧，现今的流程太宏大了，太复杂了，没有一个管理者能无处不在。他无法既在这里，又在那里，无法亲身在每个地方做每件事。他可不是超人。”

“那么为什么要做一个系统，来帮助他成为超人呢？”

“这个问题就此打住。”哈罗德坚决地说，“我们要谈的是汇报结构，不是管理结构。”

迪克却不想停住。他摇摇头。“少了这个，你也不能讨论另一个。”他也同样坚决地说，“我们讨论的是信息管理的结构。”

听到这话，哈罗德耳朵一下子竖起来了。“说得好，迪克。我喜欢它，也写下来。”

迪克站在那里。

“不要误解我。”他说着，去拿白板笔，“我并没有说经理应该处在流程之中。我只是陈述一个事实，因为本来就是那样。工作在现场完成，可是经理并不在那里。接受这点是必要的，因为它影响了需要收集的信息的种类、谁要什么信息。管理者需要的信息只是他们能有所作为的，也就是你一直谈的大决策，然后为专家提供需要但缺乏的资源——因为专家自己没有权力获取。”

“那专家呢？”

“他们需要另外一类信息。首先，他必须真正地成为一个专家，为此，他需要关于流程的信息。然后，他需要知道流程内部正在发生什么事。这样他才能把流程调整好，改进它。”

“流程信息。大的和小的结果。”哈罗德说着，指指白板，“写上去。”

哈罗德回顾白板上的内容，静静地沉思。人们总是迷恋结果，就像足球、板球、飞镖甚至在酒吧的台球，计分都成了游戏的要害部分；而把分数显示给大家则是另外一个重要方面。除了参与者做的事情之外，计分还让观众也参与进来，让他们也觉得自己也是游戏的一部分。哈罗德想，到了一定阶段，我们也要找一种办法，把结果展示出来。某种展示牌就行，既增加可见度，又提高积极性，要把人们的兴趣吸引过来。

第三部分：谣言四起

普遍改进(5)

在把注意力转向白板之前，哈罗德在心里提醒自己，要再找个机会和迪克讨论展示牌的话题。

“好，”他总结说，“我看关于汇报体系的话题讨论已经足够了。让我们回到改进问题。我们该怎么做呢？”

“容易啊。”迪克坐来说，“这事要在本地完成。专家和管理层要一起工作，整个组织都如此，解决自己的问题。单独工作、组成团队、结成小组——采取一切必要的形式。形式的改变取决于正在解决的问题是什么。”

电话铃响了，哈罗德伸手接起电话。“你好。”他说，“把它们写下来：个人、团队、小组。你好！”

哈罗德继续接电话，迪克则站起身来写这些词语。

“迪克，”哈罗德用另一只手捂住话筒说，“关于你给约翰画的概率图，完成了吗？”

迪克转身看着哈罗德说：“没有，现在还没画完。”

“还有多少？”

“至少还要四十分钟。”

“十分钟怎么样？”

“没门。”

哈罗德放下手，继续通话。

“迪克正在画呢，约翰。”他说，“完成后他马上交给你……抱歉。你说？……不，他现在没法交给你。还没有做完呢……那么，你把会议推迟一会儿吧……半个小时，最多四十分钟……对。很抱歉，约翰。再见。”他把话筒放回机座，“真是一个烦人的项目经理。”他说，“你为什么不告诉我你的概率图正画到一半呢？”

“我说了。”

“可是你没有说它很紧急呀。”

“说了的话有什么区别吗？”

“或许没有。”

“要不，我们应该把项目经理送去培训，”迪克说，“教他们自己画图。”

“别把你自己的工作放开呀，迪克。记着我说过关于专家的话。无论如何，有人需要你的感觉不错吧？”

“他可不需要我，”迪克回答说，“他需要的是他的概率图。”

哈罗德站起来，伸伸腿。

“那么，你继续去画图吧。”他说，“感谢你提供的想法。现在我也有事做了，把它们汇总成一个建议书。”

哈罗德一面活动着肩膀，一面回顾着白板上写着的神奇的字句，然后又坐回到桌边。他拉开抽屉，取出横格本，准备把尼尔提出的三点建议写下来。他向桌上看去，叹了一口气。

“迪克，”他喊道，“迪克，能把笔借我用一下吗？”

第四部分：项目启动

“这是一个全或无的问题，德里克。”彼得总结说，“在运动中，每件事都联系在一起。我们不得不整体前进，要么原地不动。”尼尔笑了。无论如何他都会胜利，但最好是出于理性和逻辑立场，而避免因为是老板而取胜。现在他可以表现他的慷慨大度了。

第四部分：项目启动

内部争论(1)

托尼是销售董事，与其他董事比起来，他的办公室面积相对较小。但是他并不在意这些。他是个热心肠的人，喜欢大家，喜欢感受身体的热量、气息，喜欢和其他人密切接触。因此，小房间恰好投合了他的脾气。彩色的构图、线条、家具，这一切合在一起造就了一种亲密无间、志同道合的感觉。在他的意识中，这种感觉是有益于他的地位的。托尼的哲学就是一切销售都与人相关。凭着这一基本哲学，他从未失利过。

托尼自己就是一个好销售员，他深知此点。并且，他是最好的销售员之一，背后有一长串成功的交易记录。他还是一个现实主义者。取得如此成就的很大原因是他的估测能力很强，可以判断好交易的收益，并衡量要投入多少精力。当前的任务——即尼尔的项目——压在了他的身上。困难的数目几乎和组织里的人数一样多——这真的需要好好推销。托尼认为，尽管他提到庞大的再教育项目时，尼尔也承认这点，可是他不觉得尼尔已经充分理解，并知道他到底需要多大支持。他无法独自前进；这么大的项目必须获得全力支持，而只有对产品充满信心的人才能提供全力支持。对产品的信仰就是工厂的动力机房，就是每一次成功战斗背后的驱动力。这样一个大规模的项目，绝非尼尔一个人的力量所能推动完成的——尽管他很强大。它需要全体动员，投入整个董事团队，然后还要更多更多。

他取过记事本，放在面前，拿起笔，把董事会的名单一一列下来：德里克 / 开发董事；彼得 / 制造董事；佛瑞德 / 商务董事；罗杰 / 行政董事；还有他自己，托尼。他在心里想像着把他们排成一列，先看向德里克。他保守、有点古板、很传统，不属于托尼一下子喜欢的那种类型，但是工作上很出色，很聪明，知识渊博。不过，要是那些知识不是他自己发明的，他就有点吹毛求疵，过于苛责。托尼在德里克的名字上打了一个黑叉，排除了他。德里克不是容易激发热情的人，尼尔所描述的旨在成为世界最佳的愿景对他效用甚微。要实现如此宏伟的目标，每一件工作、每一个人的创造自由必须得到最积极的保障。

现在轮到了彼得。善良的老彼得，尽职尽责，勤勤恳恳，乐于助人，可以依赖。对他自己的好处有些自满，把事情看得过于认真——可是托尼在考虑之后也不得不承认，正是这一点比其他个性更有力地帮助他达到了当前的地位。彼得接手的任何工作都取得了圆满的结果，就算那些看起来充满了不合理要求的任务也不例外。托尼事后想来，他的销售员曾提出过一些不现实的发货请求，可是彼得最终也做到了。事先未经磋商的事彼得也能做到，这说明他在困难问题上是可以依赖的。他可以在达到目的的同时，还维护住下属的好感。要是彼得接手了一件工作，他一定会善始善终的。可是他对尼尔提议的反应实在不怎么样。什么原因呢？或许他们都过于依赖他了；也或许大家把他看作救命稻草，把过多的重担都压在了他身上；也或许是这个场景太宏大，超出了他的经验，无先例可循；也或许都有关，托尼心想。这件事，要么毫无置疑全力以赴，要么一无所成。作为他的一项优点，彼得要先确信道路正确才行。一旦帮助他迈出了前几步，后面的他就可以自己摸索，积累经验，并建立自信。可以相信，随着业务的开展，责任逐渐转移到恰当的人选身上后，他自己会最终轻松下来。善良的老彼得真是太有用了，现在正好需要他的援手。托尼在彼得的名字旁边打了一个对号，然后考虑下一个人选：佛瑞德。

佛瑞德快退休了，可是现在还是兢兢业业，全身心地投入到工作中来。这就是他们那代人的特点，因为他们就是在那样的环境里长大的。想到这里，托尼有点分神，仿佛看到他自己到了佛瑞德的年纪。他即将退休的时候，会在多大程度上投入工作呢？和佛瑞德一样吗？没门，他想，生活可不仅仅是工作，也不仅仅是公司，尤其在自己即将像一件穿破或过时的旧大衣一样被抛弃的时候。不过，这还远着呢。托尼把他的思想转回到佛瑞德。他根本没有对尼尔的信息做出真正的反应。他在 B N T 灾难中，忙着为他的下属的处境做辩护，却忽视了真正的问题。托尼把佛瑞德与尼尔的愿景比较着，他越这样做，就越确信佛瑞

德没有搞明白。佛瑞德足够聪明，可以理解那些话。但是要在一个更深层次上理解词语背后的概念，还需要别的东西。可是，佛瑞德生长的环境并没有提供给他这些。不过，他有一种因素可以弥补，那就是忠诚。

托尼笑了起来。托尼感到的不是屈尊，不是轻视，也没有任何优越感，而是一种价值观转换的遗憾。忠诚在当今可是一件稀罕物。当然，这里指的是对他人的忠诚，而非对自己的忠诚。现在，人们只有觉得事情和自己利益一致的时候才表现出忠诚。佛瑞德可不一样，无论处境是好是坏，佛瑞德都忠于老板，忠于任何老板。他信仰的是层级结构，它能带来秩序，不会有混乱。或许这并不是创建新组织的最坚实的基础，但至少也是起积极作用的基础。想到这里，托尼也把佛瑞德标上了对号。

第四部分：项目启动

内部争论(2)

名单的下一个是罗杰。他是一个全身心奉献给专业的人。这里指的是专业，可不是当前的职务。他首先是一个特许会计师，这是专业的最大体现。其次，他才是职务意义上的管理董事，其目的也是支持他的专业实践。这让他干起来津津有味。总起来讲，罗杰是一个本色难掩的会计师。

托尼异常谨慎地为罗杰做评价，因为他非常了解自己存在一个盲区，对职业化的专家缺乏了解。他不理解他们，不明白他们的动机。朦朦胧胧地，他对专家有一种很深的不信任感，但这并不意味着他不利用他们的专业知识。只要他需要更深入的细节知识或行业诀窍，托尼总会找最好的专家进行咨询。不过，之后他总是利用拿到的事实，做出自己的判断。很久以前，托尼就得出了这样的结论：正是这种投入精神，让这些过于投入的专家在错误面前特别脆弱。他们是目光狭窄的观察者，思路狭隘的拉车马。那些错误的判断——无论他们自己犯的还是别人依赖他们而犯下的——绝非微不足道。它们往往是大错误，导致的失败可能是毁灭性的。

托尼几乎是用全身的力气才让自己的头脑摆脱罗杰。他怀有偏见，他也知道这点。最终，他在罗杰的名字上打了一个黑叉，换到名单上的下一个——他自己。

他深知自己的立场。这一点毋庸置疑。尼尔的话深深地触及了他的心弦，以致每次他回忆起那个愿景，那些话就一遍一遍地反复在耳边回响。他对自己如此强烈的反应很惊讶，就如同彼得很出格的反应也让他惊讶一样。现在，想着这些，托尼意识到他已经对自己的工作十分厌倦。多年的经验带来了回报，不过也索取了代价。现在的工作已经不再具有挑战性。不，这话不对，托尼纠正自己道。只是没有他追求的挑战罢了。在为公司提高销售额方面，进入更多市场方面还有足够多的挑战呢，在竞争的路途中还会出现更多挑战。

托尼想得越多，就越发现他潜意识中不满的原因，和彼得表达出来的顾虑的原因相似。在他的工作中还有大量挑战，但是长期的工作经验却让他在职位上走到了尽头。和彼得一样，他也承认原来的工作方式不会再走多远了。甚至保持现状都不太可能。他很失落，他知道他快要发现答案了。另一方面，尼尔的愿景提供了一套全新的游戏规则和更多内容。让托尼着迷的并非是目标，而是在尼尔的愿景中人们在组织里新的工作方式，对员工价值观的真正认同，对人类价值的尊重，集结待发的才智和创造力能从过时的结构中摆脱出来，享受无拘无束的工作自由。要是有一个组织这样工作，“世界最佳”就不是一个目标，而是水到渠成的自然结果。彼得把目标与目前的工作现状联系了起来，并且不恰当地断定它是无法达到的终点。他，托尼，则把心思锁定在愿景中的全新工作方式上。他了解人，他明白这是可能的。这才是他深受触动的原因。尼尔的愿景打开了一扇新的大门，一条全新的道路出现在了每个人的面前。

托尼在自己的名字上画了两个对号，然后再次审阅名单。在他面前的罗杰是尼尔的第一个阻碍，并且，或许尼尔自己要为罗杰如此顽固承担责任。因为尼尔提出问题的方式太过鲁莽，就像一头牛闯进了瓷器店。

回过头来看，尼尔最好能哄着他们前进，给他们新思想的灵感，引导他们进入他的思想轨道。不过，那不是尼尔的方式，他的耐心恐怕坚持不到头。再者，这样做的结果也没有把握，一些人可能不受诱惑。反过来说，仅仅告诉他们要信服什么他们也未必真信。内心的服从——或称为信仰——是一个内在的过程，谁认为它很简单轻视了它，谁就会遇到麻烦，说不定就解不开这个结了。连他托尼也不例外，尽管他在了解人方面如此博学，如此敏锐。

这就是名单，潜在的支持资源和潜在的反对者，并且，最坏的是，成为骑墙派。托尼拿起电话，拨通了彼得的号码。

“彼得吗？我是托尼。午饭怎么吃？”

德里克最后一个走进托尼的办公室，他绕过四个人的腿，走向里面靠窗的软椅。

“给自己弄一个大点的办公室啊，托尼。”

“不用了，谢谢你的好意，德里克。像我这样的工作，这儿够大了。销售的一条基本原则就是别让客户离你太远。他离你越远，就离竞争对手越近。好的销售员必须发展客户关系，要是离得太远，就没办法做到这一点。”

“谢谢你，托尼。”德里克略有尴尬地说，“要是我去应聘销售员职务，我会记住你的金玉良言的。但是我想，你邀请我们共进午餐，可不是为了提高我们的销售技巧吧？尼尔呢？他过会儿来吗？”

“我没有邀请他。我想，没有尼尔，我们谈论起来会更自由一些。”

房子的一端是可折叠圆桌，上面摆着各种填好馅的面包卷，还有一大罐鲜橙汁、两瓶咖啡。托尼作为东道主，站起身来。

“这周五的会议，”他说，一面把盘子和餐巾递给大家，“尼尔会希望我们都有好建议，以便把他的愿景变为现实。”

“是梦想，不是愿景。”德里克纠正说，“不过是由财务报告和险些失去BNT而带来的白日梦罢了。托尼，可别鼓动他沿这条路走下去，那样我们的麻烦就大了。”

“我的措辞很准确——是愿景，一个我们可以拥有的未来的宏大的愿景。”

“什么？就是所谓的‘未经勘探的水域’？”

“你没有必要为这个词苦恼。”托尼回答说。

“你当然很擅长这个啊，难道不是吗？你管研发。对于在未经勘探的新水域运行，你比我们任何人都熟悉。”

第四部分：项目启动

内部争论(3)

“你知道，这相当不同。技术开发依赖于已证实的事实，不是幻想。我们可不是在暗处向前瞎跳，盲目追逐那些未经证明的理论。”

“或许你该适当尝试一下呢。”

托尼反驳说：“你也可以找一个产品，让我们跳到竞争对手前面，领先一大截啊。不过，我们跑题了。我左手边的面包卷是蔬菜的。”他说着，一面把托盘递出去。

“我同意你的说法。”佛瑞德说，“这是未来的愿景。我相信尼尔对目前形势的评价。尼尔是一个不平常的商业精英。看看他如何把我们从B N T的混乱中拯救出来就知道。”

“我们还没有彻底摆脱呢。”彼得说，“说到底，不过是缓刑而已。”

“可是财务上连缓刑都没有。”罗杰说，“我们仍然没有赢利。”

托尼倒了橙汁，依次发下去。他在自己的盘子里盛了火腿沙拉，很舒服地躺回到靠背椅中，听着同事们对这问题的争执之声此起彼伏。他吃着面包卷，品着橙汁，一面耐心听着话题集中到B N T上来。

佛瑞德总结说：“最近没有什么纪律。”他宣称，“人们不再按照要求去做。你不能指望他们。”

托尼拂去膝盖上的面包屑，站起身走到桌边加咖啡。

“从来就没有过能指望谁的时候。”他说，“不同的动机、目标、野心、喜好、厌恶，没一个人相同。这一点让我们很可爱，但是没有让我们可以依赖。它让大家各自为政，各行其是——也包括我们。正因为如此，尼尔的愿景才更具有吸引力。”

“瞧，”他说，“现在我们有什么呢？我们没有企业文化，没有共同的目标。要是我们有了共同的目标，在这艰难时期存活下去也很容易啊。没有活路，没办法工作，只要生存，我们成什么人了？都是原始人吗？可是转头想想尼尔提供了什么？一个真正的目标啊。世界最佳！这份雄心没有任何想像的成分。每个人都能理解，比仅仅生存下来可高得多。”

罗杰从托尼端着的托盘里取了一杯咖啡，自己又加了一些牛奶和糖。

“我看不出这对我们有什么帮助。”他说，“拥有世界最佳的组织不过是一个夸夸其谈的美梦。”

“这是组织的目标。”托尼回答说，“但是实现的前提是，大家都接受这一共同目标，并作为个人目标。所有的工作，组织中的每个人，我们中的每个人都要立志成为本职工作中世界最佳者。我们着手的每一任务，都要比其他任何人做得更好。作为其中一员，我坚信不移，这正是我们期望已久的事。我们既完成工作，又实现了自尊。难道还不明白吗？各种各样的动机、目标、野心、喜好、厌恶，都将统一在这个惟一、简单的目标下。现在人们之间的差异总是导致问题，它们也会统一起来，发挥建设性的和谐作用。这一目标给组织带来了统一性。”

托尼舔舔嘴唇，认真地思索后，感到结果对他来说，变得就像水晶般清楚。

“这就像，”他说，“就像把磁石放进一堆铁中。还记得上学的时候吧，罗杰？在纸板上放一堆铁屑，就能把下面的磁石吸起来。尼尔的目标就像这个，它带给人们方向，把大杂烩的目标、野心、能力汇到一条线上来。看一下电磁铁的力量吧，举起一辆汽车不成问题。可是，要是断开了电闸，砰——什么力量都没有了。要是大家都把尼尔的目标记在心里，向一个方向拉车，我们的力量就出来了。”

“喔。”罗杰答应着，可是没有被这些话打动。

“你说的‘要是’太不现实了。”德里克说。

“你能提出一个更现实的吗？”

“不能。可是要是不知道往哪里走，原地不动有时候不失为一个好办法。我之所以把尼尔说的话称为梦想，原因就在于这一切都基于一点，那就是激发人们把工作做得更好。我更倾向于开发一种更合理的组织结构，在工作中充分培训，把人们嵌入到精心组织的结构中。”

“看来你还是没有听明白。尼尔的愿景和激励技巧无关。他谈的是，一个人要有自由，可以理解他的工作在哪里融入本地的流程中，能做得更好是因为采用了明智的做法。然后继续寻找更好的做法，提出问题，找到答案。要富有创造性，要积极主动，而不是仅仅做你被要求的，尤其你在第一现场没有得到充分的指示，告诉你如何做的时候。尼尔谈的是全新的组织管理方式，德里克，而不是激励人们把工作做得更好。”

“这给我带来更多问题。我可不想彼得的生产人员把他们的改变带到我的设计环节中。那绝对不行，风险太大了。其次，你对人们能力的信心比我大得多。可是我看不到任何理由相信你的判断，或者说尼尔对这事看法比我的看法更对。”

“我有理由。”

“什么理由？”

“他是老板。”

“别那么天真，托尼。”

彼得声音大起来，语气中多了一分恼怒。

“你的设想不会总是那么光明，德里克。你应该有概念吧？多少设计图要返工修改？工程师花了多少时间在车间修改设计错误？你的设计工程师多少次被叫到生产线上来？要不是生产人员把那么多想法和精力投入到设计中来，这里就不可能有现在那么多产出，现在的零利润就会变为巨额亏损。说到风险，任何机会都存在风险。生活本身就是风险。”

不错啊，彼得。托尼心里想道。让已经衰老的肾上腺素再次涌动起来吧，你的一只脚已经踏上了尼尔的愿景之路。

“想想吧，彼得。”德里克尖锐地说，“生产部的每个人自行其是极端不可能，那就会灾祸临头。就算是最轻微的设计变更都要控制住，并对实施进行评估。出于好心，操作员或许会改变固定螺栓的类型或长度，但这可能带来致命的后果。那些设计的每一要素都经过仔细考虑和测试，未经控制的变更只能导致混乱。可要深思熟虑啊！”

第四部分：项目启动

内部争论(4)

“德里克，你看待问题的角度弄错了。”托尼平静地说，“尼尔的愿景可不是让人们做事随心所欲，不加控制。实际上，完全相反。他鼓励人们在一起明智地工作，在流程架构下，引入更多控制，而非更少。当然，设计变更要进行控制，即便是最简单的变更也不例外。但是显然有一种比目前笨拙的修改环节更好的方法，这就需要你和彼得一起工作来找到它。瞧，这正是我们现在聚在一起的原因。”

托尼用食指在空中画了一个大圆，把大家的名字点了一遍，圆也闭合上了。

“销售、会计、行政、开发、工程、采购、库存、生产，等等，等等，这都是单独的分支或部门。我们在大圆里面套着小圆，大部门下有小部门。实际上，我们在部门下面还设有小组，一个小组为另一个小组服务。他们都划定界限，小圈子在大圈子里面，各有规则、系统和行为准则。尼尔的愿景要为这一结构增加工作联系。”他画了一个长长的椭圆，把假想的若干圆圈横贯而过。

“人们之间的工作联系，横跨已有的边界。”

“他们已经在这么做了。”德里克不耐烦地说。

“当然他们在这样做。人们一直在攻击体制——但只是在不得不做，尤其是某些事情出错的时候。可是，它几乎总是在事实发生之后、失败之后、事件之后。而尼尔谈的是在事前、有计划、有秩序地进行改变——抢在事件前、失败前。这样，失败甚至不会发生，不需要返工，因为它们是建立在真正的知识基础上的。这些知识涉及流程需求、他人需求，是从流程开始看到最终用户。”

德里克看向罗杰寻求支持。

“我们的问题比这些更深。你的意见是什么，罗杰？”

“经理们没有控制好预算。”他说，“库存太高，生产计划也不够准确。我们把钱浪费在了返工和内讧上。计算机系统也没有像当初说的那样运行。是的，我们有很大问题，并且问题不会自行解决。我正在研究看板制度，一种实时的工作方法。我想，这对我们会是一个较大的进步。”

“我们考虑过这个。”彼得说，“我已经找了几个工程师和生产控制员参加培训。但是根据我们目前的状况，我们无法实施看板系统。它会把我们弄死的。我们目前的工作方式中有太多的不确定因素。正因如此，我们才需要如此多的缓冲。离开它们的运行就是死路一条。何况，看板不会解决我们的某些问题，比如BNT。不，我现在开始和托尼有同感了。我们需要一种完全不同的工作方法，一种新的协同作战的模式。我想，尼尔的愿景会为我们提供这些的，但是我们要设想一个实施方案，把它变为现实。”

托尼进行了最后一次尝试。

“罗杰，”他说，“你所谈的全部问题就是我们的钱损失到哪里去了。它们都是与人相关的问题。你说得对，它们不会自行解决。但是人们一定要解决它们。我说的人们指的就是在做具体工作的流程内的员工。你看到差异了吗？”

罗杰叹口气。“我不介意谁把问题解决掉。”他直率地说，“只要它们别突然在账户的另外一边出现就行。”

托尼的办公室里出现了短暂的沉默。托尼认为是该摊牌的时候了。“我们在周五和尼尔有个会。”他平静地说，“我觉得我们应该先聚一下，对尼尔愿景背后的概念先进行讨论，然后再各提建议。他要的

就是这个。现在，你们可以行动了，或者因为被要求这么做，或者因为你相信这个。其结果当然也会黑白分明、大不相同。信仰本身就是一种强大的驱动力。从最高层面上看，这是世界上最强大的动力。一些事需要热情的驱使，尼尔的愿景就需要这样的动力。他需要我们直接而简单的承诺。要是我们不相信背后的概念，我们就无法给出这种承诺，无法全身心地支持它。要想成功，尼尔的愿景必须变成我们的愿景。”

佛瑞德听到老板需要他们的承诺和支持，马上用力地点头。尽管他除了知道老板需要帮助外，并不知道老板具体需要什么。但对佛瑞德来说，这一点已经足够了。

“尼尔可以依靠我。”他严肃地说，“他只要做一件事，告诉我想从我的部门得到什么，我保证会做到。”

托尼没有笑。或许对佛瑞德来说，信服老板就和信服原则一样吧。

“我相信尼尔明白这点，佛瑞德。”

德里克很安静，专心地盯着他的手指甲。

“我需要考虑一下。”彼得说，“要是我们把一切细节弄清楚，它或许可行。”

托尼用征询的表情看向罗杰。

“我将尝试任何事情，”他说，“任何帮助账户的余额向赢利方向移动的事情。否则，我们就没有未来了，无论什么都没有。”

“我们一定会有未来的。”托尼保证说，“整个组织都要被翻一个底朝天，最里面的要翻出到外面来——当然是按照可控的方式。”他补充说，看向德里克——他继续在研究他的指甲，毫无表情。托尼耸耸肩膀，站起身来。

“谁还要咖啡？”他问，“德里克，你要吗？”

第四部分：项目启动

内部客户(1)

星期五清晨，清算的日子终于来临。尼尔用笔敲着董事会会议室的桌子，让大家高度注意。

“这可能是一次很残酷的会议。”他宣布说，“对整个组织来说都很残酷。它需要我们全部集中精力，所以，请大家务必不要分心，不要偏离主题。在我们开始之前，为了董事会常规成员的利益，我要对西蒙妮及哈罗德解释几句。他们都在这里，可是没有参加我们的前一次会议。我邀请西蒙妮，是因为她会深度参与我们战略的两个关键领域：沟通和培训。哈罗德显然是负责质量方案的实施。哈罗德还会就决议和会后任务进行记录。对吧，哈罗德？”

哈罗德没有说话，点点头。他并不喜欢这项任务，但是对此却十分精通。在离开办公室的时候，他很明智地拿了一个记事本。现在他伸手到口袋里找钢笔——可是没有。他悄悄地推了一下彼得，他就坐在身边。

“彼得，”他小声说，“能借我一枝笔吗？”

就在哈罗德在准备的时候，尼尔对此前的讨论进行了简要的总结。

“那么，”他总结说，“这次会议的目的很明确。第一，推举一个概念，阐述出我们的终极目标。首先最重要的，标准一定要符合组织的需求，是可实现，措辞明确以确保组织里的每个人都能识别它，并作为自己的目标。”尼尔看向哈罗德，指了指白板。

“在白板上总结一下。”他命令说，“我不想任何人忘记来这里的目的。”然后，他看了一眼笔记。

“第二，”他继续说，“对质量的概念达成共识并设计一个全新的定义。把质量放在最高优先级上，我相信其他问题就会各就其位，迎刃而解。比如，产出、工作时间、人员调整、客户满意度、增长、

利润、我们自己的工作满意度等，都会随着质量而纲举目张。但是在定义质量指的是什么的时候一定要非常谨慎，选择概念及描述概念所用的词汇时要很精确。要用每个人觉得都有意义并且容易理解的词语来解释概念。我们承担不起任何错误理解和错误解释。大家要有一种共同语言，这势在必行，比如质量的概念定义为‘与指令清单要求完全一致’，这对我们就是不够的。它抑制了创造性、变化、改进，要实施它，需要像奴隶一样追随一系列指令。而指令清单永远不能臻于完美，任何书面指令都不可能如此面面俱到，以至于能在事前避免全部差错。再一个例子。”他说着，看了一眼桌子对面的哈罗德，他手里正握着白板笔，听话地待在白板前面。

“标准定义是什么，哈罗德？”他问道。

哈罗德不假思索地背诵了出来。

“一件产品或服务的特征和个性的总和，基于此种能力它满足已知或隐含的需求。”

尼尔点点头。

“这也是一种定义。它比较接近了，可是比起我们的需要来，它的阐述还是不够。并且，它太文绉绉的，大而无当。我们寻找的概念，是把人的能力放到第一位的。因为，”尼尔停顿了一下，环视周围以确定大家都在注意他。他缓慢而清晰地又重复了这个词。“因为，”他说，“质量归根结底是关于人们做的事。我们需要一个简单的质量定义，来让人们牢牢树立起这一印象。让定义来激励他们，带给他们改进的自由。第三，”他继续说下去，恢复了他一贯轻快而富有内涵的声调，“商定出我们来实现目标的战略。所以，第一，是目标。你们已经明白了我的想法，现在轮到你们了。佛瑞德，你先说好吗？”

被老板一下子挑出来，佛瑞德脸上流露出了喜悦之情。

“我们的目标是成为世界最佳。”他说，“这不可动摇。这是一个大家在做工作的时候就可以辨认的目标。我们离它越近，组织离世界最佳的目标也就越近。我认为我们应该坚持这点。”

“你认为它可以实现吗？”

“这必须实现。”佛瑞德说，“总有人会成为世界最佳。为什么不能是我们呢？”

“很好。你呢，罗杰？”

“我呢，我不太确信成为世界最佳是我们赢利的必要条件。我想到好几个公司的例子，他们曾经因为产品质量而显赫一时，可最终还是出局了事。”

“细心点。”托尼说，“生产出有质量的产品不代表一切，并不意味着每一任务和决策都达到了同样高的质量标准。他们的产品或许看起来举世无双，可这显然不够。要屹立于当今世界，你必须要有全局方案正确无误，仅仅产品是不够的。要是你无法做到这点，只要质量的一个方面出了错，整体就垮了。”

“我们不能犯定义过于狭隘的错误。”尼尔说，“我们的定义要覆盖我们做的一切。”他征询地看向罗杰，希望得到他的响应。

“坦白说吧，”罗杰回答道，“最重要的是我们首先赢利，这样我就会一直追随你的目标。”

尼尔用力摇摇头。

“不，你不会的，罗杰，因为赢利不会成为首要的事情。我已经说过，质量才是最首要的，它引导我们走向目标。赢利是我们努力实现目标的结果之一，但是它不会成为最重要的一点。还有，我不愿你追随我的目标——它必须也成为你的目标，每个人的目标。”

他向桌子四周看去。

“我希望每个人都能理解这点。”他说，“因为它是整个奋斗进程中最基本的东西。”

他又转回罗杰。

“别老是担心利润，它会来的。我接下来会让你相信它会来到，并且在离开这间会议室之前，我会详细解释我如何有把握。但现在讨论的问题是目标。所以，还是回到你，罗杰。你有两天时间来考虑建议方案。你现在怎么看？”

罗杰叹了口气。

“我还是喜欢简单些。”他语气淡淡地说，“利润就是一个简单的词语。每个人都知道它的含义，每个人也都知道要想有工作就离不了它。为什么我们不诚实点，简单说百分之多少的利润就是我们的目标呢？”

“有人愿意对罗杰的建议发表评论吗？”尼尔问。

第四部分：项目启动

内部客户(2)

“它满足第一个标准，”彼得说，“但远不是人人可以辨识的目标。实际上，我甚至可以说没有人能辨别它，连我们也不能，更别说车间的工人了。一个在办公室工作的女孩，比如说打字员，怎么能把她的目标设为利润率为 $x\%$ 呢？有谁能呢？没有。我完全同意佛瑞德。对组织，对个人，世界最佳都是一个实实在在的目标。就我自身而言，我并不知道如何度量在这条路上的进步程度，但这是另外一个问题。我准备好接受世界最佳这一目标了，为我自己，为我的部门，为整个组织。”

“我也一样。”托尼说，“我全心全意支持。”

“罗杰呢？”

“好吧。我们可以努力去做。让我们先确认一点，可别达到了目标却输个精光。”

“德里克呢？”

德里克耸耸肩膀。

“目标高一点没什么坏处。”他让步说。

“那么我们就继续。”尼尔说，“质量的定义，首先，我想请哈罗德讲一下他对这事的想法。哈罗德？”

哈罗德从白板前走开，回到桌子旁边的座位上。这样他就可以参考笔记了。

“质量，”他读道，“指的是我们满足客户需要的卓越度。”

“写下来，哈罗德。”尼尔指挥他说，“写到白板上，大家可以研究一下。我听起来很好。我喜欢‘卓越’这个概念，真是个好词。很聪明。卓越，超越，成为最佳。相互都很融洽。好，哈罗德做得很棒。”

哈罗德正在白板顶端用大写字母把这个词写下来，听到尼尔的赞许，他脸上容光焕发。

“第一部分非常干净利落地与目标结合在一起。”罗杰赞成说，“但是多数人不能与第二部分联系起来。我的部下从来没有见到过客户，当然也不知道他们需要什么。对彼得和佛瑞德来说也是如此。我猜德里克也不例外。这样改一下如何，‘质量是我们在工作中建造的卓越度’？”

尼尔思索着。

“不，”他最后说，“这样又把概念局限回产品质量上了。我们的定义要人人都用得上，会计和商务人员也要和生产部门一样适用。”

“这容易，”德里克说，“把‘建造’改为‘实现’。‘质量是我们在工作中实现的卓越度’。”

“那还是产品导向的。”托尼说，“会计报表或打印的一叠单据仍旧是产品。我认为哈罗德的说是正确的。他的定义是以人为本的。客户就是人，而质量也是为了满足人。是人决定他们想要什么，需要什么。我们所做的每件事在一定程度上都是为了满足人们的需求，难道不是吗？没有人孤立地工作。”

哈罗德的大脑一阵波动。

“那就是我想说的。”他把事实分解开来说，“每个人都有客户。每个人都把工作做完，传给下一个人。这就是我指的‘客户’的意思，而不仅是最终用户。组织中的每个人都是客户，因为他需要另一个人向他提供东西，以完成他的本职工作。”

尼尔意识到一种重要的东西，对他的战略至关重要的要素正在浮现。他追踪着它。

“每个人都是供应商和客户。”他把想着的话大声说了出来，头脑中浮现出他画过的铁轨图。当时，他用它表示多个流程构成了组织。

“我们的目标是成为世界最佳。”他回想着，“做到这点，必须把质量放在首要位置。所谓质量，指的是我们满足客户需要的卓越度。而客户指的就是我们下线的那个人。就是这样。”他坚决地说，“做得好，哈罗德。那就是我们需要的定义。”

“还有一点小修正。”托尼说，“针对供应商把客户明确下来，把‘需要’一词删除。这样更简单。质量就是满足我们的客户的卓越度。还有，大家既是供应商又是客户这一观念应该彻底向每个人解释清楚。这听起来很简单，可是还需要一个视角转换。多数人会像罗杰那样理解客户的。”

尼尔指了指白板。

“哈罗德，”他说，“把质量的定义改成我说的，‘质量是满足我们客户的卓越度’。大家同意吗？好，就这么定了。下一项，改进的战略。改进要遍及每个地方、每个人。哈罗德，改进与质量直接相关。我把任务交给你了，让你想办法。你给我们带来了什么成果？”

“这关系到两点，”哈罗德提醒他说，“——改进和报告。在开始，它们是分开的，看起来是不相关的两个话题。阻止利润流失需要改进；我们的目标是成为世界最佳，这显然也需要改进。有了报告，管理层就不会再遇到BNT那样的事故。到了现在，我越想这两个话题，就越觉得它们是内在互相关联的。所以，我准备提议的是，建立一个新的信息化管理系统覆盖整个组织，然后在此基础上建立改进流程。”

“我们已经有了管理信息系统，”德里克的语气带着深深的忧虑，“并且经历了多年的测试和检验。”

“检验的结果是不能用。”尼尔说，“你继续说，哈罗德。”

哈罗德转向白板。

“是信息化管理，”他说着，并把它写了下来，“不是管理信息，尽管你会发现我的方案也会自动达到管理信息的目的。所以很显然的是，质量有了度量的保证才真实可靠。同样明显的道理，改进要从一个已知的地方开始。这才是我们要的信息，才是我们早已学会如何恰当管理的信息。考虑到管理有不同层次，所以信息也应该有不同层次。为了简化，我们只设定两层：一层是为了流程之外的管理者，一层是为了流程内的专家。”

尼尔眼光一闪，“专家，”他心里这样想着，又忍不住大声说了出来，“卓越度，超越，成为专家，成为世界最佳。准确讲，你所说的专家指的是谁，哈罗德？”

“做事的每一个人。无论是谁来做工作，在他特定的领域他就是专家。”

“销售员？打字员？会计师？”

“对。”

“负责保养咖啡机的人？”

“尤其是他。”

第四部分：项目启动

内部客户(3)

“喔，卓越度一超越一成为专家一成为世界最佳。好，真好，很好。讲下去，哈罗德。”

哈罗德稍作停顿，整理思绪。“那么，”他接着讲，“两个基本层次的信息。做事的人必须成为该岗位的专家。要成为专家，他需要有流程的信息。他需要实时了解流程内部的进展，以便控制流程并改

进流程。因此，专家需要掌握流程工作的细节及其结果。他同时要有专家的权威。要是你认可，他可以改变流程、调试流程达到最佳。而管理者不在事情发生的现场，他不需要细节信息，因为掌握了这些他也改变不了什么。他真正需要的信息是对他有所作为的。他应该去找那些专家需要而无法获取的资源。好了，现在我们有两个层次的信息，也明确了这么做的责任。做什么事就管什么事，就负责对它进行汇报和改进。”

彼得看起来不太高兴，他担心未来会有一堆文件像山一样堆到他的办公桌上。

“别弄太多报告，哈罗德，求你了。”

哈罗德回到白板旁，写下一个词语。

“图表，”他说，“不是文字报告。尽管我没有通盘考虑一遍，但我想，没有几项活动的产出不能用数字衡量。”

“打字员呢？”佛瑞德问。

“因为错字而导致的退件数，”哈罗德回答道，“或者交付工作时延迟的小时数或天数。”

“接线员？”尼尔问。

“每周的掉线数，或接入一个电话所用的时间。”

“嗯，说下去，哈罗德，继续讲。”

“好。不管流程是什么，现在的这些信息、度量结果或数字应该成为流程的关键方面。它们应该符合下线客户的需要。客户认为什么重要，就应该度量什么，并且以图表的形式进行报告。”

“并且这些图表可以展示出来。”尼尔说，“当我路过的时候，我就可以看到组织里任一项操作的结果如何。我可以看清趋势，知道某个流程是否有改进。”

“很对。”哈罗德表示同意。“同样重要的是——实际上更加重要——这个岗位的人也要知道结果。他或她为改进流程所采取的行动也应该反映在图表上。这便于看到我们和世界最佳的距离。”

彼得打断了他的话。

“稍等一下，”他说，“你不认为要求的太多吗？我的意思是，大家都不是完人。我们都犯这样或那样的错误，可是要把它们展示给大伙看……我相信做展示不会让事情更糟，但是，你如何保证他们不作假呢？”

尼尔看着哈罗德等他回答，但托尼说话了。

“这取决于我们，彼得。”他说，“让我说，这整件事依赖于关系，尤其是管理层和员工的关系。要是我们准备打开门，显示人们真诚、创造性的一面，只要气氛对头，结果肯定是兴旺繁荣。我们要担起责任，建立一个信任和坦诚的关系。这样，我们才不怕承认错误，相反，我们从中学习经验，吸取教训。”

“我们的一些经理要改变他们的风格了。”彼得说。

“你觉得这会有问题吗？”尼尔问。

“现阶段很难说。”彼得回答说，“不过我认为托尼讲得对。我们要身先士卒，起带头作用。”

“好啊，我们会在实践中学习的。”尼尔又问，“谁还有问题吗？”

他又看向哈罗德。

“继续讲，哈罗德。到目前为止，你表现得非常好。”

哈罗德喜笑颜开。

“改进，”他的语气更加自信，“实在没什么要多说的。仅此一点：我们必须做到改进本地化。整个组织里，都要管理者和专家协同作战，解决自己的问题，采取个人、团队、小组及任何需要的形式。

当然，在一些方面需要培训，例如解决问题的技巧。但是整体而言，我认为并不能提供一个改进规则的手册，因为形式要服从所解决的问题。”

哈罗德讲完了。他绕过桌子，回到座位上坐下。

“谢谢你，哈罗德。”尼尔说，“你做得不错，可以说相当好。把你建议中的要点整理一下发给董事会。我觉得它和我们要找的东西非常接近。有谁补充吗？”

“我觉得不错。”托尼称赞道。

“对。”彼得说，“我有同感。”

“罗杰呢？”

罗杰沉思着点了一下头。“对。”他说，可是一丝疑虑夹杂在他的同意之中。

“我可以接受。”佛瑞德说。

“我还需要考虑一下。”德里克说，“从表面看来，建议很有道理。”

“好。”尼尔坚定地说，“现在我们需要的是一个时间表，一个实施计划。不过，还是先来点咖啡吧。”

他按下内部通话钮，接通了西尔维亚。

“您好？”

“来八个人的咖啡，西尔维亚。”

“只有自动售货机的咖啡了。”

“为什么？我的咖啡渗滤壶坏了？”

“不是，没有咖啡了。”

尼尔朝着对讲机皱皱眉，问道：“你周一刚买的一大包呢？”

“哈罗德拿去了。”

“哈罗德？你为什么把我的咖啡给他？”

“他说你答应过给他。”

“等一下，西尔维亚。”

尼尔松开按钮，盯着哈罗德。听到这些对话，哈罗德的心悬了起来。西尔维亚竟然这么做，看来她早有预谋。可解释起来要用太多时间，于是他站起身说：“我马上去拿。”

托尼钦佩地看着哈罗德离开会议室。骗老板的咖啡，真是难以想像，谁料到他会有那胆子。

尼尔敲敲桌子，让大家注意。“我们一边等，”他说，“一边往下讨论。先总结一下，一，我们已经把目标定义为‘满足组织和个人的需求’。二，我们已经同意把质量作为第一优先要素，并且也是通向我们目标的道路。三，我们已经对所说的质量进行了定义，它会引导我们找到战略和实施计划。四，我们的质量定义引入了‘供应商—客户’概念，它说的是每个人都是下线的供应商，都是为他或她提供服务的人的客户。五，以每个部门的质量绩效测度或指数为媒介，我们有了战略控制要素。”

第四部分：项目启动

内部客户(4)

尼尔换了一只手继续数下去：“六，根据客户感受到我们在哪里需要改进，选择的手段有个人、团队和小组。”

他停了一下，环视桌子周围。

“到那时候，过错、误差和返工就开始下降。”他兴奋地告诉他们，“到那时候，人们互相沟通，明白了客户需要他们提供什么，以便继续、恰当地完成工作。到那时候，不会有错误，人们发现了流程的工作原理，理解流程，改进流程，不再去做徒劳无益的事情。到那时候，金钱不再白白流失到无效的付出上，而会在它本来该待的地方——就是会计中的利润栏——积累起来。到那时候，也就是我们走向世界最佳的途中。好，”他若有所待地问，“你们要说什么？”

听到利润，罗杰的注意力一下子被激发了。他马上做出了反应。

“我们要马上行动。”他说，“每拖延一天，利润就多损失一天。譬如昨日，不可再来！”

托尼看着他。

“好一个会讲话的罗杰。”他笑着说，“没想到会计师的钱柜里还有一颗诗人的心灵。我同意你的观点。全身心投入，毫无保留。尼尔的愿景就是我们的愿景；尼尔的道路就是我们的道路；尼尔去哪里，我们都跟随。”

佛瑞德看看尼尔，希望自己的发言也能发自肺腑，同时又像托尼那样动人心弦。

“我同意。”他用粗哑的嗓音说，“我们要尽可能早一天起营拔寨，马上着手干。请告诉我们你想让我们干什么，尼尔。”德里克咳嗽起来。

“我想，大家不能在热情驱使下意气用事。”他说，“我建议谨慎些。我们应该首先对概念进行测试。选一个早就熟悉的领域，对质量、测度等诸如此类的东西做试验。”

“你指的是生产部门，是不是？”彼得问道。

“是啊，为什么不选它呢？”

尼尔回答了这个问题：

“因为利润不仅在生产部门流失。”他非常直率地说，“德里克，在你的部门也隐藏着水面下的冰山。其中的任何一个就足以把我们击沉。”

“我的反应，”彼得说，“我本能的反应是，整件事听起来就是常识。这种感觉是对的。很多情况下，我们背离了常识。作为其中的一员，我很高兴组织能返回到原则上，并按常识做事，信任人们，信任他们的判断，鼓励人们运用他们的直觉，适当地发挥他们的才智和技巧。人们想把工作做好，想拿出最好的东西。现在是该去除束缚的时候了，以我的观点，这才是事情的关键。它会彻底改变我们组织的文化。我看，我们要先行一步。越快越好，并且不局限于制造部。”

“能举个例子吗？”德里克用挑战性的语气问，“你不是说我们违背了常识吗？”

“比如报告，”他回答说，“打印的备忘录。看看有多少纸面文件在人与人、部门与部门之间传来传去吧。想想复印的成本吧。每张纸都要花时间和金钱才能制作、分发，收到的人要花时间去阅读，存档又要占时间和空间，等等。这些都是必要的吗？还是大家出于自我保护才做这些呢？再一个例子，成本。这是合乎常识吗，让成本会计系统把关注点集中在生产线的直接操作员工时卡上？他们在总成本中占的比例是多么微不足道啊。”

“这也是常识吗？”尼尔也加入了进来，“花了钱安装自动售货机，却没有相应的保养程序来让它能用？这也是常识吗？把我们最好的客户列入坏账客户名单？说得够多了。我们继续向前讨论。西蒙妮，感谢你这么耐心。我说过要你参加会议听听大家说什么，你做得相当好。但愿你没觉得这事过于困难。就像你看到的那样，我们面临一场重大的沟通演习。对此你有什么建议？”

这时候，会议室的门开了。哈罗德端着满满一托盘的瓷杯子，后面跟着西尔维亚，她捧着一大罐咖啡。

“西蒙妮，你现在得救了。”尼尔说，“谢谢你，西尔维亚。闻起来就像真的咖啡一样。把奶油传过去，哈罗德。你不在的时候，我们又继续讨论了。现在马上就要开始的，是西蒙妮就沟通问题谈她的想法。西蒙妮？”

“我们不能草率行事。”她回答说，“我并不怀疑大家所说的观点，也不怀疑程序的合法性。但是这样一个重大改变还是需要细致的计划。应该向每个人解释，应该给工会和职工委员会留出时间，让他们讨论并批准这项提议。”

“等一下，西蒙妮。”尼尔用警告的语气说，“这不是提议，也不是选择，它不需要董事会之外的进一步批准。要明白这点，西蒙妮。它是整个组织未来的发展方向。没有人——我是说一个人也没有——能处在局外。”

西蒙妮意识到了她的错误。

“我是说，”她继续讲，“人们需要时间来理解它。这是一项重大改变，尼尔，比以前我们做过的任何事情都大，实施起来异常艰巨。我们谈论的是在整个组织、每个层次改变顽固的态度。它绝非一日之功。”

“我从未期望它在一日之间完成，西蒙妮。我知道它需要时间，甚至是几年，才能成为一种生活方式。它也需要努力和决心。这些我都意识到了。我找你的目的是了解如何就此事进行最好的沟通。你不用过于操心要沟通内容的细节，我们会注意的。”

西蒙妮几乎说不出话来。正是在这种情况下，她表现出了她的机智，她一面进行逻辑分析，一面同时讲下去。

“工会和职工委员会，”她说，“分作两次会议，各两小时，上午一次，下午一次。”

“为什么分开？”尼尔打断她说。

“这是礼节。”

尼尔摇摇头说：“礼节、习惯、约定俗成、传统。不，西蒙妮。我们必须打破旧习惯。合成一次会议，在我们开始行动的时候就召开。”

第四部分：项目启动

内部客户(5)

西蒙妮控制住自己，点点头表示默许。“一次会议给工会和职工委员会。”她同意了，“接下来是给中层经理的短会。”

“为什么不把它们全部合并在一起呢？全放在一块儿。发布的信息都是一样的呀。何不让他们来一起听？”

“因为他们会有不同的问题。我们谈的是一个全新的商业管理模式，尼尔。人们一定会着急的。他们想知道这事对自身有什么影响。他们想知道对他们有哪些期望。一些要直面以对的敏感提问、敏感事项，应该仅限于特定管理层讨论。我还没有准备好向混在一起的听众解释。”

“不需要你解释。”尼尔平静地说，“我来解释，我会主持会议的。全部管理董事都会集体列席。这是全新未来的序幕，西蒙妮。公开、诚实、信任、有常识，我们一定要鼓励和发展这些价值观。要想大伙儿相信，我们先得以身作则、躬身以行。”

西蒙妮靠着椅子伸伸腰。

“我不理解你为什么要我提建议。”她谨慎地说，“对这些问题，你似乎成竹在胸。”

尼尔变得温和起来，期望她如此快速的反应是不公平的。她需要时间来整理思绪。毕竟，这些概念对她来说是全新的。“我并没有全部想通。”他承认说，“只想了开始比较容易的部分。大家可以用周末的时间好好想一下细节。你好好考虑，西蒙妮。周一上班第一件事就是把你的报告交给我。我希望有一个时间计划，谈你对项目下个月开展情况的期望、是否要特殊培训、你希望使用什么沟通手段，等等。别在细节上费太多时间，只需给我提供一个粗线条的轮廓。哈罗德，你也一样。周一早上拿出实施方法和概念的草案。我们周二上午宣布该行动。西蒙妮，请做好必要的安排。别泄露太多信息，只说是一次管理董事参加的特别会议就行。我不想让大家带着误导的观念来开会。要保证主题对他们新鲜的。”

“那会导致产生很多谣言。”西蒙妮说。

“那就别告诉他们任何背景信息。”尼尔回答说，“让他们到时候来就行了。”

“几分钟之前，你还在称赞公开、诚实的美德呢。”西蒙妮反驳说。

“没错。”他说，“但那并不意味着信息传播不分青红皂白。谨慎和诚实并不互相矛盾。”

罗杰咳嗽了一下。“一个小问题，”他着急地问，“这些工作的预算在哪里？谁为它买单？只算培训费就不是小数了。”

尼尔目光一闪。

“很高兴你问到这个，罗杰。”他说，“没有预算。没有专门资源。整个项目要自己养活自己。”

他沿着桌子逐一望过去，目光在每个人身上依次停留了片刻。

“把话说简单点吧。”他轻松地宣布说，“你们要自己为它出钱，在你们现存的预算之外。要是觉得合适就篡改一下——在篡改预算方面大家都是专家，我们都知道这点吧？既然提到了弄虚作假，我会告诉你们我将如何对付那些失去的利润，那是我应该承担责任的。哈罗德，到隔壁向西尔维亚再要一罐咖啡。我想我们还需要它。”

哈罗德伶俐地站起来去要咖啡。尼尔重新坐下，抱着双臂。他的姿势表明他很喜欢当前这个时刻。

“在会议开始，”他说，“我推迟了罗杰关于利润的一个提问，要等到对组织目标和改进战略的讨论有了结论再说。现在，结论已经出来了，所以我要回答罗杰这个非常恰当的问题。听我解释。我们的预算包括物料、人力、资金准备、几乎全部事情的保养——当然自动咖啡机不在内。预算也包括了广告、投资及其他，几乎列举不完。我们甚至预算了质量成本、评估成本、预防和失败成本。我们对失败进行预算，”他又重复了一遍，“还有返工、退货和误差。没错，可以问哈罗德。他在每年的年终报告中都有，或许你们没有注意。我们对能想到的任何事都进行了预算，包括失败。最后到了年底，账户算到头，预算一合计，我只能满足于剩下的结果——通常什么也没剩下。哦，这种现象一定要改，现在就开始。既然我

们能预算失败，也就能预算利润。我们要有一个附加的预算，利润预算。这样做我们才能绝对保证，到了财政年底，组织有一个健康、赢利的财务结果。这也会帮助我们增加一些改进动力。这也会把我从年复一年的尴尬局面中解脱出来，不用再解释为什么没有赢利，然后再承诺下一年有所改进。”

罗杰看着他，仿佛吓呆了。

“你没法做到，尼尔。”

“我不准备去做它，罗杰。你来做。你和你的会计队伍。”

“但是在赢利之前，是没法有赢利预算的。”

“预算可以规划未来的支出，对吗？”

“对。”

“那就是了。我们的利润预算就规划节余存款。五个百分点。每个月都如此。”

“但是根本没有钱来存款啊。你怎么能在没拿到钱的时候向银行存款呢？”

“罗杰，”尼尔不耐烦地说，“你并不处理钱。你和会计师处理数字。预算数字、费用数字、资产负债表数字。我们只是要有一些数字，在那一栏的顶端写上利润这个词。在每个月，你应该有一个数字加入到这列中来，它等于百分之五的销售额。其他的预算都从这里开始。”

罗杰几乎要哀号起来。

“我不能。会计准则可不许这么做。”

“那就重写会计准则。”

托尼笑了起来，嘴都合不拢了。佛瑞德则沉迷在敬佩之情中。哈罗德此时带着一大罐新鲜咖啡进来了。

“我们的远航刚刚开始。”尼尔满怀信心地说。“振奋人心、充满挑战的时刻就在前面，我可以保证这点。很多行为准则都要被重写。一些则被直接废弃。罗杰，要咖啡吗？还有一些更刺激的东西？”

第四部分：项目启动

项目启动(1)

星期二清晨。一片悦人的白色云霞点缀天空，轻柔地把人们送入到工作世界中，提供服务、开展业务、接受教育、商务谈判——新的一天来临了。

昨天晚上，西蒙妮和她的下属工作到很晚，忙着把尼尔字斟句酌的通知印出来，赶在星期二中午之前发给组织里的每个人。西蒙妮在离开办公室之前，又做了最后一件工作，在每个入口处放了巨大的通知牌，以便于明天上午来上班的员工能看到。

从周末到星期一的几天里，每个人都忙忙碌碌。西蒙妮列出了主要事件的时间表和支持计划所要准备的一系列辅助事项。在迪克的帮助下，哈罗德也澄清了战略，完善了质量度量方法和报告结构，添加了更精细准确的细节。那个周末，尼尔也很辛苦，他逐字逐句地推敲宣布文稿，既要把愿景有效地传达给组织，又不能带来负面的疑虑。

尼尔的一切愿景，无论其骨架，还是依附其上的具体内容，几乎未经讨论就被接受了。倒是在启动项目的方法和策略上，引发了痛苦而冗长的讨论。是大肆张扬地宣布，还是悄无声息地开始呢？德里克倾向于小心谨慎；尼尔喜欢大张旗鼓；德里克希望小步慢走；尼尔却想高歌猛进；德里克要预留退路，以便在必要的时候回头；尼尔则一副破釜沉舟的架势；托尼以他的雄辩口才为尼尔的方法大唱赞歌；尼尔对预算和利润的激进性做法弄得罗杰心慌意乱，对他向会计领域的“入侵”，罗杰也耿耿于怀。所以，每当德里克提出保守谨慎的观点时，罗杰就使劲地点头支持。佛瑞德则明智地站在老板一边。彼得只是听着，思前想后反复权衡，直到辩论双方消耗得差不多了，他才以理性的声音宣布尼尔的胜利。

“这是一个全或无的问题，德里克。”彼得总结说，“在运动中，每件事都联系在一起。我们不得不整体前进，要么原地不动。”

尼尔笑了。无论如何他都会胜利，但最好是出于理性和逻辑立场，而避免因为是老板而取胜。现在他可以表现他的慷慨大度了。

“在引入这个项目的时候，我们会吸取你的建议，德里克。”他的话表现得虚怀若谷。

“我们把第一阶段限定住，它包括宣布组织目标、质量定义、供应商—客户概念。等这些传播开来，理解了，融入了企业文化，我们再引入其他内容：质量表现指数的原则、度量和报告结构、改进计划。”

德里克承认失败后，没多长时间会议就结束了。西蒙妮去准备会议用的打印材料。尼尔到培训部借录音机。哈罗德回到办公室，找来迪克，把分配给他的任务交给迪克去做。罗杰回到办公室，取出教科书，徒劳地翻来翻去，想从中找出一个方案，把尼尔压给他的问题解决掉。德里克也回到自己的部门，只有在这儿才让他觉得有安全感。佛瑞德和眼镜师的约会已经迟到了，于是急急忙忙去赴约。

星期二到了。第一批来到的员工打着哈欠，正准备工作，突然看到了通知——那都是西蒙妮在昨晚放好的，于是都停下来，成群地围在通知牌前面。读着通知，大伙儿睁大眼睛，大脑开始运转，不一会儿就对今天的事情有了各自的判断。

詹姆士大声读着：“今天十一点钟，敬请收听广播公告，将有要事宣布，与每人都有关系。”

“真好奇，到底是什么呢？”

“我听起来觉得是麻烦事。”

“或许是有人带给我们一些好消息呢。”

“更像是消防演习。”

当时，西蒙妮充分意识到了引起谣言的危险，所以让通知的措辞保持中性，既有足够信息引起大家的好奇心，又不至于超过限度，引起大家的警觉。她自己更倾向于一种备选方案，即散发书面宣告作为准备，在此基础上，再由尼尔进行口头宣布。但是她的想法没有用，尼尔不会那样做。他的愿景需要影响力，而管理董事的发言当然最有影响力，远远胜过一纸无力的文字。人们本有更好的方式可选的。西蒙妮想着，对尼尔有点恼怒。

“尼尔，”她喊道，“你不能对人们搞突然袭击。你不能通过办公广播，猛然宣布一件事。人们对此没有预期。他们缺乏准备。我们要帮他们准备好。你应该先给他们发一封信，解释一下这个项目。在信的最后，说你会对此进行更详细的阐述，或者通过办公广播，或者其他更好的方式——比如你像往常那样散步路过的时候，顺便告诉大家。”

尼尔的态度很强硬。

“不，”他说，“用信件宣布太乏味、太正式。更别指望顺便路过的主意了，它太费时间。我们要停止来回走动，不要像对待小孩子那样对待大人。这整个项目，西蒙妮，完全依赖于人们行为的成熟，就像成年人那样。如果像小孩子或者篮子里的鸡蛋那样对待他们，就没法期望他们的举止像成年人。这一定要停下来。从现在开始，我们要期待他们负责任地彼此对待，他们不是希望这样吗？而这事要先从我们做起。要有激情，西蒙妮，要有创造性。工作中的全新的愉悦感、生命力和活力、目标感，这些不是靠写在纸上，推到某人的鼻子底下就能产生的。人的特点就是这样。就像流感或囊尾蚴症一样，它们是外来的，并且可以通过人们的接触，在人和人之间传播，你却无法把它们放在信封里寄出去。”

尼尔想用幽默来缓和气氛，西蒙妮却没有接受。

“无论用哪种方式，”她重复说。“人们都需要准备。在他们听到广播之前，他们应该先得到一些提示。突然间来这么一手，作为我们来讲，这是极端不负责任的。”

现在轮到尼尔被激怒了：“那就在每个入口处贴一个通知，告诉他们在十一点钟准备收听办公广播。但是不要对内容进行任何暗示，我不想失去先机。”

这个做法真的管用了。人们得到了足够的警示，好奇心让他们积极等待，可是又不至于过度警惕。

那天上午，工厂和办公室里有不少工作出现了延迟，部门间有很多电话，许多关系不错的人也互相交流。

那天上午，消息不胫而走，人们四处打探，可是毫无结果。时间一分一秒地接近了十一点，可一切还是没有结果。

第四部分：项目启动

项目启动(2)

尼尔独自待在办公室里，等着时间到点。他面前是从培训部借来的录音机，里面放着他预先录好的讲话内容，已经连接到了广播系统，可以把他对新项目的宣布传递到组织的每个角落。

在等着十一点钟来临的时间里，尼尔又回想起了刚刚结束的会议（在使用办公广播系统公告之前，他们先和部分人员召开了沟通会）。他想，西蒙妮把事情安排得很好，尤其在这么短的时间内。他笑了，沉浸在回忆中的会议场景中。在前排就座的，是所有的管理董事。他当然坐在中间。面前的大批听众则对要讲的内容一无所知。并且，他们肯定想不到有这么多人开会，还能见到最高层管理者。室内洋溢着激动、热烈的气氛。这真是个大场面——它必须是。

尼尔集中起注意力，调动了内在的全部资源。是的，他可以处理好它。他微笑着站起来，精神放松，坦白而友好，自信而愉快。“上午好，”他说，“感谢你们参加这一简短的通知会。我将先做一些介绍，以便大家认识在座的人。多数人都已经认识我了，经常看到我在这里走动。那些尚未认识我的同事们，我叫尼尔·约翰逊，是这个组织的管理董事。我旁边的是管理董事会的全体成员。”

尼尔逐一地介绍他们，包括他们的名字和负责的工作。

“在听众席，”他继续说，“有，或者应该有职工委员会的员工代表、每个工会的高级代表，最后面的的是从督导员一直到高级经理的管理层，他们也非常重要。好，两个小时后，在十一点钟，我将通过广播系统做一个宣布。之所以用广播形式，是因为这件事很重要，除了你们之外，还需要大家同时听到。

现在，我首先告诉你们这件事，因为你们都身处特殊责任的位置，并且人们会向你们问各种问题。那么，要讲的到底是什么呢？”

尼尔稍作停顿，留出时间让大家回味，精心制造了一个小悬念。他并没有准备讲稿，他也不想要。他知道他想说什么，并且，根据直觉，应该毫无保留地全说出来。要想把等待着的听众说服，他的话必须真诚、发自内心。

“从今天开始，”他说，“从现在开始，整个组织，将要走上一条新的道路。我们要一起踏上这条全新的道路，从同一个起点，同一个有利的起点，一起前进。没有人会被抛弃，没有人会落在后面。实际上，不允许有人落后。”

铺路石再次闪现出来，它更加明亮而清晰，坚实而稳固地屹立着，深深地扎根于几天来产生的思想和计划。尼尔置身于自己的愿景中，一步一步轻快地跳跃着，思想合乎逻辑地发展着，从概念到战略方案，从战略再到改进计划，从计划再到行动。随着项目开展，他一遍一遍重申目标——那是组织的目标，也是组织里每个人的目标——成为世界最佳。

“这不是白日做梦，”他向大家保证说，“不是天上掉馅饼。它是可达到的现实。为什么？因为世界并不是由超级男人、超级女人、智力能力超常的人、手头有无限资源的人组成。他们不是工作在完美的组织，一切事情都平稳发生、和睦协调。不，世界就像我们一样有局限，不比我们好，也不比我们坏，差不多的生产线，在不严密但约定俗成的组织里工作。无论你的岗位是什么，”他解释说，“你成为世界最佳所要做的就是，今天及每一天完成工作都要比任何其他他人好百分之一。这在你的控制范围内，在你的能力范围内。做一个好的内部供应商，对下线来说，就要成为世界最佳的供应商。靠真实努力——而非仅仅磨一下嘴皮子——去服务客户，也就是下线。这就是我们成为世界最佳的方式。”

尼尔在白板上画满了各种图表：箭头穿过圆圈，“最佳”用红颜色进行强调，铁轨用来显示工作分工并解释工作流程、供应商—客户—供应商概念、岗位知识扩展和新的质量定义。

“接下来的几天里，”他告诉他们说，“以及几周、几个月内，我们将开展持续改进的项目，这一项目旨在实现我们的目标。正如我在开始所说，不会有人落后，不允许有人落后。我们将互相帮助、互

相学习，而不惧怕犯错误。不要怕，我们将对错误公开诚实，我们将从中学习。作为供应商，我们要向内部客户请教，请他们定义真正的需求，这样我们才能准确把握他们需要什么，然后靠工作来提供它。作为客户，我们将告诉我们的供应商，他们在什么地方错了，不是批评而是帮助。不是对事情抱怨嘀咕，而是平静地、建设性地解释为什么某事不正确。通过这种方式，我们就帮助我们的供应商做了纠正。要记住，我们所说的供应商和客户都是指的内部的，下线的那一个。通过在组织内把事情做好，我们就能确保，总体服务给外部客户带来的也是真正美好的满足感。”

“在前进的道路上，我们将互相帮助，互相学习。在各自的岗位上，我们中的每一员都立志成为世界上最好的该类服务的供应商。如我曾经说过的，在这个项目中，没有人会被抛下。它将体现在每个人身上。大家晚上回到家里，都会意识到，我们在自己岗位上所做的工作比其他人做得都要好。”

整整一个小时，他们的注意力都被尼尔所吸引。此后的三十分钟提问时间里，西蒙妮所担心过的问题一个也没有出现。经理和工会代表没有问棘手的问题，没有唱反调，也没有自作聪明，有的只是对这一概念的明智而直率的欣赏。提出的一些问题很自然地集中在项目架构方面。约翰是工会代表，他在开始有些怀疑，担心这个项目实施后会导致失业——这可以理解。尼尔对此再三担保。他说，这个项目中任何部分的改进，都不会导致减员。当然，他又补充说，这不应看作一个无条件的许诺，也不能这样做，因为当今的商业环境就是充满不确定性，还有一些外部因素超出了组织的控制范围，比如汇率等。但是就目前该项目所能考虑到的因素，它会增加就业的安全性，而非削弱它。

第四部分：项目启动

项目启动(3)

尼尔坐在办公室里，把思绪从回忆中收回到现实，看了看表。还有一分钟就到十一点了。启动会开得不错，根据会上的问题和会后得到的评论，至少他自己这么认为。他静静地祈祷，希望接下来的公开宣讲也会同样成功。

十一点了。他把录音机切换到“播放”状态，靠在椅子上，听着磁头把磁信号转化为电流，然后通过电话线，经过交换机，到达外面的大功率音箱，磁信号最终又还原为尼尔事先录制好的声音。最初他有些着急，一面听着广播，一面对比着讲稿，这和他早上开会时说的完全一样。不过，他的口头语在录音中已经去除了。他把讲稿放到桌上，端起一杯冷咖啡，心情放松了下来。他把自己想像成和那些正在听着的员工一样，对讲话内容一无所知，仔细收听并感受着讲话的意思，试图去评价它的常识和逻辑性。

听得越多，尼尔就越相信即将开展的项目无论从哪种意义上都是绝对正确的。它们既符合他的智慧和性情，也符合他的商业经济经验。他努力把自己置身于反对者的立场，可是在逻辑常识方面没找到任何可攻击之处。他反而更加确信，比起他讲的东西，公司现在的做法实在是老掉牙的过时的套路，和当前的时代精神格格不入。

他想，人类事务中总有时代更换和潮流变迁。这太对了。长期以来，泰勒的科学管理主义束缚着人们，就像一条锁链。从人道主义者的立场看，他的讲话不啻于对这一锁链的猛然一击。在工业化早期，泰勒基于生产线方法树立起了机械人范式，而尼尔的讲话将帮助现代人打破这个范式。从精神角度看，商业世界长久以来被非理性的应用所束缚，现在，它要重新把理性应用引回故土。从商业和经济角度来看，它将释放出新的资源，提供给寻求持续改进的组织中的每一部分。他想，这是正确的，顺应潮流，合乎时代。

他的咖啡已经冷了。他轻轻站起来，悄悄走向西尔维亚的办公室，推开了门。西尔维亚环视周围，然后将手指贴着嘴唇，示意尼尔安静。这是一个好兆头，尼尔心想。至少她对讲话很有兴趣，被吸引住了。希望组织里的其他人也这样感兴趣。目的已经达到，尼尔在返回办公室之前又为自己加了一杯咖啡。

在采购部，塞尔温和其他人一起坐在办公室里，投入地听着。讲话让塞尔温感觉很好。他的工作不仅很安全，还能有机会把他的想法付诸实施了。要是他能向汤姆证实他有很多改进工作的可操作的主意，或许很快就有提升呢，那离买小别墅的目标也近了一步。

希德坐在商务部的办公室里，看起来没有听进去，又仿佛很厌倦。世界最佳？在这种装备下？真是笑话。

玛丽的座位背对着希德，她想，世界最佳，为什么不呢？总有人是最好的，为什么这些人不能是我们呢？每个人都把自己的工作完成得恰如其分，在这样的地方上班不是很好吗？还有，内部客户的说法听起来也不错。这有助于你理解工作结果是否正确，是否被人赏识。听起来，管理董事是对的。她曾经多次看见他在部门里和人谈话。或许现在她要去找他，并为自己做一个判断了。玛丽笑了。好啊，她想道，有时候的确有奇迹发生啊，何不尝试一下？

哈里看着工作台上专门建造的装配机，考虑着他会受什么影响，要是有什么变化，新生活该是什么样子。只要设计者真的是世界最佳，并且同样要求生产工程师、计划员、采购员、库管员也做到最佳，那就不再有需要修改才能用的设计方案、不再有缺陷零部件、不再有挫折。哈里叹了口气，又看了一眼工作台上专门建造的装配机。我是每个人的客户，他想。但是他们给我的全是一堆问题。大家要把工作集中在一起。为什么不呢？就像老板说的，他们要互相交流，找出工作需要的事，然后把它恰当地完成。这些争论全无必要。他打定主意，继续专心听着。

第四部分：项目启动

项目启动(4)

波特，坐在生产控制处办公桌旁边，正在疑惑这是否真的可能。老板刚刚说过，这不是白日做梦，也不是肥皂泡上折射出的彩虹。听起来他自己好像是相信这个。可他真的相信吗？波特还有怀疑。老板是否了解总裁办公室之外的员工生活呢？管理层中有人了解吗？他们真的注意到每天发生的各种问题了？比如所有的输入输出，高度的复杂性，要填的各种表格，为了让工作平稳运行而关注的细微之处？彼得是制造董事，还曾经在生产控制岗位工作过，他应该知道的。波特暗想，等下次路过的时候要问问他。要是彼得说可能，他就相信这事。波特仔细听着，还在记录本上做笔记，这样可以把问题提得具体些。或许可能吧。要是人们可以信赖，在这样的环境里工作可就太棒了。

尼尔坐在他的办公室里，手指悬在录音机上方，准备最后一句话放完，就按键停下。“最后，”他听着，“我要求大家仔细思考我所说的话。在后续的几个星期和几个月里，你们会了解更多，会被邀请

更深入地参加到变革流程中。我们即将启动的项目一定会成功。但是要记住，大家是平等参与。它能成功，但是只有在大家齐心协力的前提下才会成功。”尼尔按下停止键，断开机器，坐了下来。火热的铁水已经浇到了模子里，结果如何呢？目前，他还不知道，还不清楚有多少人被打动。

尼尔是一个现实主义者，他知道，人们不是因语言而信服，而是被行动所折服。要是他触及了百分之十的员工的精神和心灵，他认为就算不错了。可是没法知道大家的反应。只要他想评估后续计划的范围和时机，他就需要了解人们对此的感受。他现在意识到，他本该在董事会上提出这个问题的。有一个细节他没有想到，那就是如何获得每个人的反馈。或许做一个调查问卷？大选之前的民意测验就是这么做的。可是这念头一产生，尼尔就把它排除了。民意测验经常出错。一定要倾听每个人的声音。是否问每人一些简单问题呢？

尼尔还在考虑这个问题。这是可行的，听起来不错。哈罗德可以设计问卷，并对回收结果进行分析。就让哈罗德再做这件并不算大的事吧。他更深入地想着。他公开讲的概念和方法，在表面价值上看起来很简单，但是他知道，它们远比表面含义更深刻，还应该发一个解释材料。实际上，要是西蒙妮把这件事安排得当的话，大家现在就应该收到这份材料了。就这样吧。还需要一次讨论会，以确保大家对讲话正确理解。

尼尔决定，解释材料和调查问卷应该是讨论会的主题。人们要在讨论结束后填写问卷，然后哈罗德做分析。讨论会在工作时间完成，必须在午饭后就举行：部门聚餐、三明治和其他东西。

尼尔喜欢这个主意。他有点按捺不住，急于尽快得知大家的反应。现在，他有种充实感，这对整件事来说很好。他甚至愿意为午餐买单。啊，不，项目应该自筹经费，他讲得够清楚了。可是原来的念头还在鼓动着他。干脆该怎么干就怎么干吧，餐饮费将分摊到每个部门的预算中。经理们会知道从哪里弄这笔钱的。尼尔笑了起来，他知道预算是怎么回事。三明治这样的小钱他们有充分的回旋余地。

他倾着身子按下内部通话键。

“西尔维亚，”他说，“请通知哈罗德马上过来。我有件事需要他做。”

第五部分：持续改进

泰萨生来就性情冷静。她本性平和，自控力强，头脑可以把任何复杂的问题层层解开。在她面前，伟大的亚历山大甚至都会感到渺小和自卑，因为他只能用剑才能把戈耳迪的绳结解开。

第五部分：持续改进

认识客户(1)

哈罗德从尼尔那里走回来，站在办公室门口，向外喊道：“有件小事要你做，迪克。用不了多少时间，但很紧急。现在有时间吗？”

迪克刚花了十分钟把思想整理清楚，准备写到一份给项目经理的技术报告中。听到哈罗德叫他，他放下笔，站了起来。有些时候，他宁愿当一个巴士司机或管道工。他觉得，要是工作具有适度的隔离，可以连续干活而没有打扰，那就是份挺舒服的美差。他一边想着，一边走进了哈罗德的办公室。

“请坐，迪克。你对讲话怎么想？”

“我想，把这个消息传播开是好的，尽管做起来要很长时间。我还认为他讲得有点远，尤其是每个人都有客户、每个人的工作要让客户满意以及如何测量客户的满意度等。”

“你不同意这些吗？”

“当然同意。我不过是觉得他说得太远了点，如此而已。这本来是个简单想法，他最好让它保持简单。”

“可能对你和我来说是简单的。”哈罗德聪明地回答说，“因为，毕竟我们曾经讨论过。其他人需要更多解释，对他们来说是新话题。”

“说话太多就会把问题搞乱。”迪克说，“话说回来，这正是人们急于寻找的行动方案。”

“那已经在预料之中。首先要做的是开展一些讨论，让大家聚在一起，谈一下新项目。我们需要一些问题，来测量大家的反应，找出人们的想法，此后才能谋划后续步骤。”

“这事很急，是吧？”

“没错。”

迪克想了片刻。“问题要能促使人们思考。”他终于讲话了，“假如我们工作到位，问题本身就是一次很好的培训。它让大家意识到，其实他们对各自的客户和供应商了解还不多，至少不像他们想像的那么多。要破除他们心中的一些错误假设。”

“好。你的想法很对路。”

“从两个简单问题开始，如，你相信我们的组织可能成为世界最佳吗？你可能在本职岗位上做到最佳吗？接下来问几个和客户相关的问题，如，谁是你的客户？你知道什么对他们最重要吗？你提供了良好服务吗？它们正确、准时吗？然后对供应商问同样的问题。”他笑了起来，“看到结果一定很有趣。”他说，“我怀疑人们是否能意识到这些问题都是双刃剑。”

哈罗德赞许地点点头。

“你将第一个看到结果，迪克。由你来做分析。当然你要先把问题设计出来。今天一定要完成，明天的部门讨论会就要用。哦，还有一件事。这一周，本地的经理都要安排一次午餐讨论会。我们定在周四，在我的办公室。你准备足够的三明治和面包卷。我要火腿沙拉，要是有的话，我还要全肉面包卷。”

迪克疑惑地看着他。

“谁出钱？”他问。

“我。我会在发票上签字的。”

“但是我们没有三明治的预算额，有吗？”

哈罗德打开抽屉，翻出最近的预算差异分析报告，搜索着。

“使用螺栓松动器的预算额。”他说，“我估计了一下大概支出，要是不把它花掉，明年的预算额就会削减。”

迪克拉开椅子站起来。“谁负责把问题打印出来？我可以完成草稿，但是没有把握今天打印出来。自从詹妮辞职后，你还没有决定谁负责为我们部门打字呢。可是她已经离开一年了。”

“把它交给西尔维亚。”

“她不会做的。”

“她会。告诉她这是为尼尔准备的，最高优先级。还有，别忘了安排周四的部门聚会，好吧？”

迪克想到了已经延迟的技术报告。他摇摇头。说了也没用，它的优先级不够高。

“还有其他事吗？迪克？”

“没有。”

“那就去做吧。”

迪克回到自己的办公桌，一些模糊的想法在脑子里晃来晃去。这件事来得古怪。哈罗德接受了他上司的任务，可是全部转给自己来做。迪克对整个管理结构有种不舒服的感觉。有事情不对头，可是他还不能明确指出来。他有自己的事情要做，但在帮哈罗德做事的时候，自己的工作必须先搁置一边。当然，哈罗德是他的上司，并且被授权可以转交工作。整件事就是如此，不是吗？或者是吗？一个如此重要的问题，让组织里每个人来讨论并填写吧。它显然值得耗费更多人的脑力，而非让他自己苦思冥想，不是吗？

通常，迪克喜欢无法回答的问题。这让他的思想信马由缰，任意驰骋。一般情况下，不可回答的问题是一种奢望。现在这个就令他苦恼，但还需要更多思考，来抑制他苦恼的根源。他提醒自己有空的时候再想，然后把它暂时置于脑后。

他坐下来，提笔起草调查问卷，脑子里随机地想到什么，就写下什么。在最后一稿上排序条理化应该很容易。他把思想收回到工作中来。慢慢地，调查问卷显现雏形。迪克提出的问题，不久就要扰动组织中每个人的大脑，他们将面临前所未闻的问题，第一次去绞尽脑汁地寻求答案。一些基本问题如，“你知道谁是你的客户吗？”

“多么愚蠢的问题啊。”克莱夫嘟囔着，“我当然知道谁是我的客户。我给他们打电话都五年了。”

克莱夫是一个在外面跑业务的销售员，被召回来参加这个经理特别召集的午餐会让他不太高兴。全部销售员都回来了，把托尼在当地小旅馆预定的套间塞得满满的。旅馆服务员按照托尼的指示，在房间摆放了桌椅。这样他们八个人可以先讨论尼尔下发的宣布项目的解释，然后再完成调查问卷。克莱夫，跟着房间里的其他人，一面吃着每张桌子上供给充足的三明治，一面听着托尼的简短介绍，然后是尼尔录好的磁带。

第五部分：持续改进

认识客户(2)

克莱夫有点消化不良，感到不太舒服。他匆匆忙忙地回答着问题，希望早点完成答卷，早点出去干他真正的工作。屋子里太吵，每个人说话的时候都想把其他人的声音压下去。

突然传来一下重重的敲击声，仿佛有人用锤子猛敲桌子以引起大家的注意。

“请大家注意。”托尼大声说，又敲了敲桌子，销售员可不容易静下来，但声音还是渐渐低了下来。

“这个是否了解客户的问题，你们中的一些人还存在误解，以为你们知道那是谁。认为这个问题答‘是’的能否站起来？”

托尼的多数下属都很机灵，坐在椅子上没有动，即便那些像克莱夫一样，已经选了“是”的也没有动。不过，也有几个很诚实，站了起来。托尼环视房间，目光却落在了克莱夫身上。

“克莱夫，”他问，“你真的了解你所有的客户吗？”

“我们只有一位客户。”克莱夫回答说，“并且他也是惟一重要的，就是买我们产品的家伙。我们是销售员，托尼。所有内部客户的说法对组织里的其他人来说是好的。我可只在乎买东西的人。当然，拿出决心来，我们会成为最好的，没有什么能挡住我们。现在是该让组织里的每个人明白，就是因为客户，我们才能存在。整个项目都应该面向这位客户，他是我们惟一关心的。这就是我选‘是’的原因。我了解他们够多了。”

“其他人也是这么想的吗？”托尼问道，一边扫视着站着的员工。大家都点头表示同意。

“销售处呢？”他问道，“他们也是你们的客户。当你们传回含有客户信息的销售报告时，你们的错误就会导致他们的错误，这最终让我们的客户不高兴。并且，确实有过这类事情，并且是经常有。你了解销售处的人吗？你曾经问过他，他用来完成订单的信息你是否正确地提供了呢？你认识商务部的人吗？你问过他们需要你提供什么信息吗？还有那些无法处理的订单，因为你们承诺的发货条件无法实现。想想给终端的客户带来多少混乱吧。还有行政、会计，你理解他们的体系如何工作吗？”

托尼摇摇头。

“来，克莱夫。”托尼说，“还有其他人。考虑一下。我目前就问这么多。我们的组织能成为世界最佳，也会成为最佳。但前提是我们足够成熟，可以正视我们的短处。那就是我们开始学习、建造一个真正协同作战的团队的时候。你自己说过，克莱夫，拿出决心来，谁也挡不住我们。”

站了一会儿让克莱夫的消化好了一些。他坐下来，马上对房间另一端的托尼喊道：

“还有空白的调查问卷吗？一个傻瓜把我的问卷全填错了。”

屋子里发出一阵善意的笑声，很多人马上开始改正他们的问卷。

“这些问题可不容易。”拉尔夫研究问题之后总结说，“我怎么知道我们能否成为世界最佳？这个问题对我太牵强。”

“应该有一个‘不知道’的选项啊。”吉姆附和说，“另外一些问题该有一个‘有时’的选项。你提供良好服务吗？它总是正确的吗？它总是准时的吗？当然不是了。人无完人嘛。他们应该有一个‘有时’或‘多数情况如此’的选项，而不仅是‘是’和‘否’。”

“那些问题只有一个答案。”马克斯耐心地说，“没有谁总是办事妥当，所以选‘不’就行了。要是你不知道前两个问题的答案，”他说，“就让它们空着吧。”

十五个人，十一位男士，四位女士。包装员、库管员、书记员、卡车司机，都围坐在长条木桌前。那个木桌本来是包装台，现在却摆满了纸盘、面包卷、蛋糕、可可罐头、盒装橙汁。马克斯让他的下属很自豪。用别人的钱来招待部门员工，这种事可不是很经常，实际这是记忆中的头一次。马克斯心里想，上次的部门聚会是给一位员工的送行宴会，跟这次还不一样。这次很好，按照彼得的指示，他动用了培训预算，从出纳那里领了钱，给每个人买了食品。马克斯感觉很好，亲自驾驶着货车到了当地一家面包店，这带给他一种仁慈的心境。

“信仰和行动是不同的两码事。”拉尔夫闷闷地说，“要想改进，有许多事情要变。我指的是，看看你周围吧。大家看起来像是最好的吗？储物柜都溢了出来，什么东西也放不进去，我们为空间头疼，几乎连移动的地方都没有。今年到头会更糟糕，而不会变好。”

“完全正确。”吉姆表示同意，“没有一天不是在装配部对工具箱的抱怨中度过的。东西要么坏了，要么发错了，要么钻头丢失了。他们总是抱怨。”

马克斯又拿起一块沙拉卷。

“客户总是对的，吉姆。”他轻松地说，“要是你从商店买了东西，到家却发现钻头少了。你会有什么感受？这是一样的道理。”

“我不是说他们错了。”吉姆回答说，“但是我们没法做好。能吗？要是部件清单错了，或者我们没有拿到正确的钻头，那错误就不是我们的吧？”

马克斯的嘴巴里塞满了食物。克林特替他回答了。

“据我看来，老板的意思是，我们可以把这件事情做好。其他人都不能，只能我们来做。比如，谁给我们部件清单的？是我们的供应商。我们应该找出他是谁，和他谈一下，告诉他错在哪里。”

“地方太小怎么办？连转身的地方都没有。这个问题我们怎么处理？”

第五部分：持续改进

认识客户(3)

“我会和生产经理讲的。”马克斯回答道，“不过依我看，他给不了我们另外的地方，因为根本就没有多余的地方。这仍然取决于我们，拉尔夫。必须找一个更合理的方式来利用空间。”

拉尔夫再一次审视他的调查问卷。

“嗯，”他承认，“如果人们能齐心协力解决问题，或许我们能成为世界最佳。”他在这两个问题选项的“是”上画了勾，然后看向吉姆，对着他笑了。“你也一样，吉姆。”他说，“咱们是一对，金质奖章获得者。现在是个转折，对吧？”

伊妮德坐在马克斯旁边，不屑地说：

“要是他们两个都认为能做到，”她对旁边的索菲说，“对我们其他人来说，就会很容易了。是不是，马克斯？部门可以组织一场竞赛，竖一块计分牌，你做裁判。”

“我们比什么？”

“我们受到抱怨的次数。”

“不可能。”拉尔夫愤怒地回答说，“我们受到的抱怨比你们多。你们的工作太容易，无非是计数和记录而已。”

马克斯觉得有点饱，可是又不很饱，于是他又拿了一块面包卷。

“我们折中一下。”他说，“每个处放一个计分牌，我们对抱怨进行计数。每周谁把抱怨次数降低最快，谁就获胜。好不好？”

“他们要诚实。”索菲对伊妮德说。

“我担保他们会实事求是。”马克斯说，“这事交给我。现在，这些问卷怎么办？我两点钟之前要交回质量部。”

“我已经完成了。要签名吗？”

“不用。它们是不记名的。”

“我的有名字呀。”波特说，“上面有你的名字。”

“这是为了知道来自哪个部门。给我吧，波特。还有谁填完了？快，索菲，加油。”

“他们会告诉我们结果吗？”她问，“我很想知道是不是大家都像我们这样想的。”

“我们会知道的。”马克斯保证说，“我会问迪克的。”

尼尔再一次阅读分析报告——这已经是第三次了——他感到一种兴奋从骨子里升起来。他没有想到问卷是这么简单的一种工具，可是能获得这么多信息。哈罗德的工作完成得相当出色，他提醒自己要当面告诉他。舰艇已经起航，他们也找到了一流的导航系统。

分析报告是用计算机制作的柱状图，显示了全部结果，并就新项目方方面面的每个要点，在各部门和科室之间做了对比。什么都没有遗漏。

尼尔脑中灵光一闪，想到这个做法可以在六个月内一直进行，这样就建立了样本基础。这真是一种极好的方法，既能监控项目进展，又能反复宣传项目，直到它深入人心，成为企业文化的有机组成部分。尼尔又冷静地收回思绪，回到现实，再一次研究分析结果。

一些对比结果是预料之中的，比如，销售员认为他们是收获之源。德里克的下属比较保守。只有百分之二十三的人认为组织可能成为世界最佳，百分之七的人认为自己能做到最好。除了仓库和包装部门，生产部员工比较中庸。尼尔做了一个标记，要问一下彼得他们有什么反应。他继续看下去。事前的悬疑得到了证实，多数人都认为他们给予的比接受的好。除了销售员之外，每个人都抱怨供应商，而自认为很了解客户。很有趣。他要看一下托尼对此怎么解释。还有，对大多数人来说，他们相信的是正确的吗？他们真的了解他们的客户吗？

尼尔继续研究，不时在本子上记着什么。在他内心深处，他已经察觉到大船得到了动力，并且同样重要的是，他也感受到，控制组织的要素正在出现。他把这一点记下来，要和管理团队核实这一点，看看他们的反应。尼尔俯下身子，按下内部通话键。

“西尔维亚，”他说，“明天上午安排一次董事会，九点钟。让哈罗德和西蒙妮也参加。主题：根据调查分析，安排下一步行动。”

“明天是星期六。”西尔维亚提醒道。

“谢谢你的提醒，西尔维亚。”他无奈地说，“我知道。九点钟，没错。并且告诉他们，带着有关的分析结论。好吗？”

“我马上就做。”

“多谢，西尔维亚。”

尼尔放开通话键，安然就座，笑了。他的团队会有备而来，对此他满怀信心。因为他们可不想在这里待很长时间，尤其是在星期六的时候——这一点毫无疑问。

第五部分：持续改进

持续改进(1)

泰萨生来就性情冷静。她本性平和，自控力强，头脑可以把任何复杂的问题层层解开。在她面前，伟大的亚历山大甚至都会感到渺小和自卑，因为他只能用剑才能把戈耳迪的绳结解开。（译者注：希腊神话中天神戈耳迪编了一个绳结，谁能解开就可以拥有天下。长期以来无人能解。亚历山大尝试之后，也没有解开，于是，他拔出剑砍断绳结，此后遂征服天下。）她非常适合采购账户督导员的岗位。内外部的供应商往往把工作弄得乱糟糟的，也经常惹恼内部客户——他们由于上一次的款项没有结清，所以发货被延迟，但是货物或服务又是急需的，所以就不管不顾地乱找。收到钱才算数，但这话说出来往往伤人。供应商发现他们的款项未到，就威胁收回后面的发货，直到他们的账单被支付为止——其实，他们并非不知道发货之前先催款。这就是泰萨和她的九名同事的工作环境。

泰萨刚参加了一个所有行管经理和督导员都出席的会议。她回来之后，就把九名员工全部召集在办公桌周围，把得到的信息传达给他们。她们的脸上有一些疑惑的表情，尤其是希拉里，她还不到二十岁，来这里工作也不到七个月。

“那么，我就解释一下所有部门的经理和督导员要做的四项工作。第一，召集全体成员识别主要的供应商和客户。第二，和客户安排为期半小时的每周例会，找到对他们重要的东西，了解他们对我们服务质量的想法。第三，与我们的供应商一起，安排类似的半小时会议，让他们知道，他们给我们带来了什么问题。还有，第四，我们要开始监控——如果你们喜欢也可以测量——我们主要工作的完成质量。而这些测量对象一定是在我们可控制范围之内的。”

泰萨看着希拉里，她一脸担忧和困惑。

“我知道这听起来很复杂，希拉里。”泰萨说，“但实际上不是。我们将把它做成游戏。你等着瞧吧。”

“哈里可不把它当作游戏。”伊丽莎白说，“你不在的时候，他又来过。因为巴特勒不肯发他急需的部件，而对我们说了很多难听的话。”

泰萨皱起了眉头。

“说了很多难听的话？”

“嗯，差不多吧。他很生气。他说这是本周第三次了，他还准备下次生产会上把这事再讲出来。我试着解释，因为验收部门没有签发货物验收单，所以我不能支付巴特勒的上次发票。但是他不肯听。”

“哈里的工作是生产控制。”泰萨严厉地回答说，“他应该把他的问题向采购部反映，而不是我们。你明白吗？这就是整个新项目的主旨，让我们的工作井井有条，消除混乱。伊丽莎白，不管怎样，不用担心哈里，我来对付他。现在回到这四件事。我把自己的想法告诉你们，然后到下周，你们把自己的想法讲出来。第一，我们三个主要供应商：采购部给我们提供采购单细节；货物验收部门告诉我们货物正确到达；供应商给我们收款发票。我们的两个主要客户分别是采购部——我们和他们完成交易；还有会计部门——他们处理账务。”

泰萨一边说，一边把这些部门的名称分作两列写下来。

“我会把这些记录发给你们每个人，”她说，“这样你们可以在下次会议之前好好考虑。现在，”她继续说，“第二项工作由我来做。我要去听采购和会计部门怎么说。”

当她抬头看向伊丽莎白的时候，她眼睛里闪烁着光芒。“采购会议一定很有趣。”她说，“想想有多少次由于采购单上的错误我们不能支付发票吧。不过，我还是要保持公正。要想消除混乱，我们得一起工作。第三件事也由我来做，但是我需要你们提供信息，这样我就能告诉我们的供应商，他们带来了什么问题。”

伊丽莎白马上做出了反应。

“我去清点一下，看有多少采购单与发票不匹配。”她说。

“还有拿到货物验收单用了多长时间。”希拉里说，“还有那些部门没有采购单就买东西的情况。”

“还有混乱地清偿旅馆账单。”简补充说。

泰萨举起手来。“打住，打住。”她坚决地说，“我们不打算一天解决所有问题。我们每次只和他们谈一个问题。要解决的问题有很多，但是到最后，我们也要想办法改进我们自己的工作。总有一种更好的做事方式，我们要一直寻找、尝试，直到找到它。对吗，希拉里？”

希拉里笑了起来，很高兴能被选中问话。

“是。”她自信地说。

“在不远的将来，工作会是一个有趣的地方。”泰萨说，“现在它还不是。另外，最后一件事是测量我们工作完成情况。我提议用两个指标来告诉大家我们部门运行得如何。我们每周画一张图，显示三十天之后还未付款的发票，这是其一。我们还要清点因为我们未能在折扣期付款造成的每周浪费的折扣次数和价值。”（译者注：卖方为了鼓励尽早付款，会指定一个日期，在此前付款可享受一定折扣；晚于此日期，将全额付款。）

简皱起了眉头。

“但它们没有显示我们的工作完成得有多好。要是没有资格享受折扣，那可不是我们的过错。假如我们不能享受折扣，那是因为其他人没有恰当地做好工作，不是我们。”

第五部分：持续改进

持续改进(2)

“有道理。”泰萨回答说，“但是我们的主要工作是采购账户和发票付款。没有其他人处理这些问题，简。和供应商、客户一起工作，确保到我们部门的每件事都处理得妥妥当当，是我们不可推卸的责任。好好考虑，接下来的一周里把想到的东西写下来，我们会在下次会议上讨论这些。”

要是尼尔恰好在这里，并听到了采购账户部门的谈话，他就会完全相信，他在上周六的决定是完全正确的。调查结果显示，罗杰和德里克部门反馈回来的得分相对较低，他们尝试着理解并做解释。经过讨论之后，彼得也提出了自己的建议。

“我提议，要召集每个部门的经理开始一个‘四项计划’。让他们再召集员工，就像填写问卷那样，识别出主要的供应商和客户。他们应该每周安排一个短会来倾听客户，和一个类似的会议与供应商进行沟通，并且对各自部门的工作完成情况进行度量。”

德里克在罗杰的支持下持反对意见。他们都希望彼得先在自己的制造部门试点。尼尔试图和他们讲道理，可是不管用，最后只好下命令。

“星期一第一件事，”他说，“你们都开始执行彼得的提议。这不是我们可以零零散散做成的事。我们坐在同一条船上，一起旅行。你怎么能想到撤出呢，德里克？你的下属是制造部门的主要供应商。你不走，彼得就没法走。”

或许是周六上午的气氛，或许是穿着便装，德里克表现出了不常见的勇气。

“尼尔，”他说，“基本问题在于，你不了解设计开发过程。”

“还有一个更基本的问题，德里克。”尼尔回答说，“你不了解人。”

罗杰忽视了上升的紧张气氛。他本来要九点钟开始工作，可是完全不在状态。周末计划被打乱已让他很不高兴，而找不到办法完成尼尔交代的利润预算，更让他备感沮丧。他仍旧寄希望于尼尔被说服，放弃幻想，回到熟悉的、可信的——最重要的是——正常的商业管理道路上来。

“你也不明白会计，尼尔。”他说，“会计部的人们用事实和数字工作。他们工作单一，和人没有关系。”

“那样的话，我买台计算机就行了。”尼尔反驳道，“我不需要理解会计。我理解商业和财务，这就够了，不需要理解会计。要是工作仅仅是做计算，我可以把你们很多人裁掉，用计算机代替。我甚至能编出一套程序，让它完成利润预算——可是，似乎你还不能做到这点。”

尼尔摇摇头继续说。“相信我，罗杰。”他说，“要是你的会计人员还想下一年继续工作的话，就要学很多新东西。我指的不仅是这里，在我们的组织里。我指的是整个商业世界，会计是在这个大环境里工作的，评估风险、分析货币市场、在不同市场组合中投资、筛选利润的源泉、给销售员指出赢利的方向、和组织里花钱的人交流、在真正的预算控制上给经理提出建议、检查我们的资本性投资是否有承诺的回报率。”

罗杰退回到了防守姿态。

“我们在这些方面已经做了一些。”他说。

“那好啊。”尼尔回答说，“它们都是与人相关的。任何人从任何角度看，都不可能是孤立的。要是知识不用来改进某种境况的话，那就是没用的知识。而发挥作用的惟一途径就是和人们关联起来，把知识转化为信息；反过来也一样。要交流、倾听、行动。同样的逻辑也适用于你的部门，德里克。”他继续讲道，敲敲桌子以示强调，“计算机可以做机械性工作，人们可以解放出来，做那些人能做而计算机不能做的工作。”

尼尔看看表。

“马上就要十一点了。”他说，“要是没有问题的话，我建议大家回去过周末吧。”

从泰萨的立场看，尼尔的决定也是对的。通过接下来的几周部门聚会，泰萨发现小组中出现了一种新的精神，一种几乎全新的目标感。工作气氛更加明快、友好，人们对待手头工作的方式更加积极，这

都体现了变化。不出三天，希拉里，部门最年轻的新员工，提出了处理敏感账户的改进主意。要实施它，只需要采购部帮一个小忙。

尼尔正站在哈罗德的办公室门口，进退两难。哈罗德在里面接电话，办公室的门紧关着。尼尔站在外面，双手各自端着满满的一杯从售货机上刚买来的滚烫的咖啡。

“谢谢。”他对赶来救驾把门打开的迪克说。

“不用客气。”迪克欢快地说。

尼尔匆匆走进办公室，这引起了正在打电话的哈罗德的好奇，他抬头看了看。

“我现在有事，”他对电话那端说，“过一会儿打回给你。”

尼尔把满满的杯子放在桌上，然后对着被烫痛了的手指吹气。

“为什么倒这么满啊？”他抱怨道。

“以前人们抱怨说太少了，只有半杯。”哈罗德回答说，保持着一种哀伤的语调，这样就不会对尼尔的手指被烫伤负直接责任了。

“那就把它们加满到杯沿吗？他们想让人怎么端呢？”

“你只能泼出一点来，倒进下水道里。”

“那不是违背目标了吗？‘他们’是谁？”

“保养员，乔克。”

“给他打电话，让他把机器调节好，不要加得太满，别浪费。”

哈罗德起身拿电话。

“不是现在！”尼尔说，“你以后再做。”

尼尔在走出办公室的时候心情极好，所以在他下来的路上还为哈罗德买了一杯咖啡。现在他有点后悔当时的冲动。

第五部分：持续改进

持续改进(3)

“我想和你谈一下人们的测量结果。”他说，“结果很好，非常令人满意。我对他们的反应方式、取得的进步很满意，尤其是商务、行政、制造部门。销售部也不错，有很多创新。”

讲起这个话题，尼尔重新萌发了热情。当他引述很多例子时，他又变得幽默起来。他讲着不同部门的人们如何互相学习，了解相关流程的各种知识，做出变革，完成改进。他仿佛想到了什么，笑了起来。

“那个泰萨，”他说，“就是管采购账户的。她禁止了生产控制员到她的部门。这当然不错，并没有引起恶感。她引导他检查自己的流程，而不是掺和她的流程。实际上，就像罗杰说的，她避免了他加重问题，没有必要在她的部门浪费时间，而应该在采购和生产控制流程做一些建设性的工作。”

他容光焕发，端起咖啡，小心翼翼地吹着。

“对。”他说，“我们正在驶向终点。这点毫无疑问。”

尼尔喝了一口咖啡，突然拉长了脸。

“哇，这是什么？土耳其咖啡？”

“人们抱怨过，”哈罗德说，“说它太淡了。我给你来点壶煮咖啡吧，不过先让西尔维亚把她的咖啡豆拿来。”

尼尔纠正他说。

“那是我的咖啡豆。”他说，“你自己去买。但是这可不是我过来要和你谈的。”他继续讲道，“我要谈的是设计和开发。我对它们有点担心。不，不是一点，是比较担心。他们不知道如何衡量工作，在决定如何定量显示工作的数量及质量方面有困难。这真让人惊讶，他们都是聪明人啊。看看你能做些什么，哈罗德。和他们谈一下，让好的度量方式运行起来，做些改进。要是你遇到障碍，就过来找我。好吗？”

哈罗德沉默着点点头。

“还有一件事，”尼尔继续说，“我们需要一些标准图表，这样人们就可以公布他们的结果。把它们挂在部门里，让大家都能看见。做出一些来，行吧？让它看起来有吸引力，并且很专业。在印制之前让我看一下。”

哈罗德又点点头，他已经在思考这两个问题了。

尼尔站了起来，把咖啡留在了哈罗德的办公桌上。

“还有别忘了给乔克打电话，”他说，“不浪费就不匮乏。这是我们都该学的。”

哈罗德等尼尔走远了，然后拿起电话。

“迪克，”他喊道，“迪克，有时间吗？”

第五部分：持续改进

累累硕果(1)

新项目的实施和推广都很迅速，它仿佛春天的葡萄藤，在部门之间的障碍上深深扎根、茁壮成长。正如尼尔预测的那样，人们开始用成熟而负责的方式运用他们新得来的自由。再也没有拘谨的管理行为和严格的部门界限锁住人们的双手，公司鼓励大家积极发问，想自己在干什么，用什么方式，去调查流程的细节，把可有可无的环节精简掉，找出对客户和手头工作最重要的元素。至今为止，没有证据表明会出现德里克此前所担忧的恐慌和灾难。尽管他警告过，但是生产部员工还是被允许中止生产过程。无论什么过

程，无论什么地方，只要他们对运行结果不满意，他们就可以中止。对那些本来是最最显然不过的事，他们不再要跑出去找一个权威来批准。他们自己做了主人。以前，德里克害怕这样做天会塌下来。实际上呢，当然没有。他是在杞人忧天罢了。

随着项目的发展，组织里增加了一种新的乐观精神，一种新的活力。人们变得更加高兴、友好、可爱及自信，甚至罗杰都高兴了起来。项目开始了三周后，罗杰一阵风般地跑来，手里拿着一叠纸，和西尔维亚说了一句“请勿见怪”，就冲进尼尔的办公室。

“我有了，尼尔。”

“有了什么？腮腺炎？黄热病？”

“利润预算啊，瞧。”

他把带来的纸张铺在尼尔桌上，把尼尔正在看的商务报告全都覆盖了起来。

“这些是费用预算，可变费用预算。记住这个词，尼尔，‘可变’是很关键的。这个，是利润。让我们说简单些，利润就是收入和支出之间的差额，对吧？”

尼尔眉毛一扬，点了一下头，他不想对罗杰的热情泼冷水。

“在正常的运行情况下，”罗杰继续说，“我们控制支出的基数是计划值，也就是预算。是这样吗？是？——不，错了。支出是按预算计划的，但是它的控制，是由各位经理按他们的预算进行的。另一方面，收入是按照销售预测计划的，通过销售员实现销售目标来控制。在开始阶段，这些收入都是虚拟的数字。可是，这事的症结在于，费用预算被当作真实可用的钱，经理们怎么想就怎么花。可是销售收入，这时候还是假想的呢——一直到销售员完成了销售目标，它们才变虚为实。那么，结果怎么样呢？到了期末，无论预算多还是少，经理们都花光了。他们花掉的可是真正的钱，即便销售员没有实现销售计划也是一样。那么，我做了什么呢？我从那个月的销售额里拿出百分之五，把它们放进一个称为利润预算的特殊账户。我建议经理们，只有下个月的收入抵消掉了所有成本及利润预算之后，才能动用这笔钱。明白了吧？”

尼尔并不明白。罗杰只顾讲，根本没有考虑尼尔是否能跟上。尼尔摇摇头。

“没有。我不明白。”

“我扭转了局面，尼尔。”罗杰耐心地解释。

“通过每个月调节可变费用预算，经理们现在只有虚拟预算了。要是销售额没有达到，他们就不能把我们没有挣来的钱花掉。”

尼尔慢慢点头，心里知道事情不会这么简单。

“经理们会有什么反应呢？”他问，“他们不会想把你吃掉吧？”

罗杰耸耸肩。

“他们没办法吃一块石头。另外，我和会计师们讨论过。从现在开始，他们会到经理中间进行宣传，该花什么钱，怎么花最好。这样他们就能得到最好的回报，等等。经理们当然还拥有对预算的无限控制权，但是我想他们还是会听取专业建议的。”

他像洗手一样把双手放在一起搓着，这让尼尔想起了《威尼斯商人》中吝啬的高利贷商人夏洛克。

“要是它有效，”他高兴地说，“我就为此写一篇论文发给专业协会。”

“不，你不能。”尼尔回答说，“我们可不能让外人知道我们的商业秘密。他们可以找到各自的卓越之路。还有你说什么，要是它有效？你没把握吗？”

“这是新规则，尼尔。我告诉你。一些预算，是和人关系很深的，难以迅速起落。还有，我认为可能会有计划问题。但是总起来讲，它会生效的。其成功程度，就看我们对经理使用虚拟预算引导得多好。当然，要是你不想这样做，那……”

“你从专业角度的建议是什么？”

罗杰毫不犹豫。

“该试一下。”他答道。

尼尔知道，要是罗杰有丝毫的犹豫或疑虑迹象，他就会放弃。既然罗杰做了肯定答复，他就开了绿灯。

“好，往前做吧。”

罗杰自信地笑了起来。他从尼尔桌上收拾好纸张，径直走向门口。尼尔叫住了他。

“罗杰？”

“什么事？”

“要保证放到利润预算账户的是真正的钱。我可不想要你给经理们的虚拟货币。好吧？”

尼尔曾担心罗杰的提议引起太猛烈的反应。可令人惊奇的是并没有。尼尔没有考虑到新的冒险精神正在组织里扩散。人们愿意改变。要是没有变化没有进步，他们反而会失望。而罗杰为新预算控制体系做了很好的推广工作，进行了简单类比：家庭账户、零钱罐、付煤气账单、电费、百货支出、食品费、做蜡烛架的钱。他以信用卡做例子，提醒人们在负债的时候有多可怕，没有挣到钱就花，在银行账户透支。他并没有采取威胁和抨击的手段，但是人们理解他在做什么，也知道他为什么做这些。一天下来，大家都和罗杰的会计师配合得很好。没有人喜欢工作在这样的环境里：不停地被告诫情况有多糟，他们损失了多少钱，他们没有挣到的钱有多少。罗杰的新体系改变了这些。在好几个部门，新系统减少了工作压力，真的改进了运行效率。通常导致花钱的项目，经过现在的重新安排后，就能挣钱了。

没错，正如在一次周例会上，大卫和罗杰所说的，这和让你的妻子去工作很类似。当她忙着挣钱的时候，她就没有工夫花钱了。

第五部分：持续改进

累累硕果(2)

“它更像撤销支票簿，退掉信用卡。”罗伯特回答说。

“对。”大卫很同意，“我就有好几次试着这样做过。”

“那你为什么不坚持下来呢？”

“海伦不同意我这样做。”

这两个男人彼此笑笑，因为他们都坚持男人要有主导地位。这证明了他们有达观的心情：就算在努力解决重大问题的时候，他们仍然笑得出来。这避免他们时时被暴露出来或者更坏的结果。

“我们到底怎么落得这种下场啊？”罗伯特第二次问道。

“因为一个软件错误。当我们引入新计算机系统时，程序出错了。”

“不对，你不能埋怨软件。你必须看得更深一些，检查一下他们提供的说明书。从逻辑上讲，我打赌里面肯定漏掉了几行。我打赌从没有人想过在每次车间改型后，要让计算机保存现有结果。所以，假设你第四次发货，数据银行会显示零库存，指明我们没有存货。但是第三次发货后，实际还有五十个库存。但是计算机并不知道这点，因为当进行第四次发货时，计算机的内存被刷新了。当你每次修改顶层数据时，最坏的事情就会发生。商务人员检查计算机系统，看到了零库存，就会下一个红色紧急订单给工厂，要更多货物，实际上这时候仓库里还有足够的存货。生产控制员在组装检查时也同样操作。所以毫不奇怪为什么我们总是缺货。愚蠢之处就在于缺货根本不是真实的。只要我们知道上次发货还在，我们就可以很容易地重做一次。”

大卫用手捧着头，叹了口气。

“真是大乱子。”他说，“系统上这么大的漏洞都可以把战舰给吞了。可是竟然两年的时间都没有发现。这才是让人震惊的地方。我们怎么能容忍这种情况如此长时间呢？”

“要不是这次改进项目，”罗伯特说，“它还会一直存在下去。我们一旦开始测量，任何地方存在的错误就一目了然了。是彼得先觉察到了它的迹象。他把现象凑在一起，开始调查。一旦你认为有问题，找出这么大的漏洞并不难。就像你说的，大得简直能把战舰都吞没。”

“还好，”大卫像个哲学家一样总结道，“至少现在发现了它。看看光明面吧。工具包短缺现象少了，车间的混乱也少了。不再有红头紧急订单了，没有恐慌。瞧这生活，罗伯特，多么美好的生活啊。”

托尼可不觉得这是一种甜蜜的生活。这一次，他真的很担心，从日内瓦回来的路上他一直忧心忡忡。当初的BNT危机结束后，已经过去了六个月，六个相对平静的月份。现在他手头又有了一个新危机。

当托尼结束了两天的BNT之行回来后，尼尔恰好不在。于是作为紧急对策，他马上找来彼得，好为自己分忧。

托尼开门见山，脸上一副罕见的严肃表情。

“是一条坏消息，彼得。”他说。

“那儿的权力斗争很厉害。戈麦兹正在利用采购战略排挤冯·欧斯特。他做得很漂亮，他制定了单一货源政策。在我们的产品线范围内，我们是BNT的惟一供应商。并且他策划这件事情的结果是，冯·欧斯特主动提议我们来担负这项工作。戈麦兹明白这会让我们资源极度紧张，最终垮掉，这时候，冯·欧斯特也就完了。”

“我想你除了接受别无选择。”彼得说。

“就是这样。要么全要，要么一无所有。戈麦兹指出了我们在调度资源方面会有困难，但是他说得很低调。这是他的脱身之计——当我们无法按时交货的时候，他就没有责任了。然后，我们出局，冯·欧斯特出局，戈麦兹入局。他还真是个人物。”

托尼忧郁地看着彼得，他平静而松弛，仿佛一切平和无事，还在椅子上伸伸懒腰。

“看起来你不很关心啊，彼得。”托尼指责他说，“看看这些合同。你到底怎样才能提供这么多货物？”

托尼打开公文包，把它翻过来摇晃一下。一大叠签过的合同落在桌上。

“订单数量几乎翻了一番。”他说，“首次交货从下个月开始。你准备怎么做，彼得？”

彼得站起身来到托尼的桌子跟前。

“我要做的第一件事就是，不着急。”他说着，慢慢拿起了合同，浏览着订货清单条款。

“我要做的第二件事是，把你在日内瓦的两天里我们发现的事告诉你。这两件事之后，我们出去喝一杯。”

第五部分：持续改进

累累硕果(3)

托尼一副嘲讽的表情，他看着天花板。“天塌了下来，”他说，“有些家伙还想出去喝酒庆祝。”

彼得还在一条一条地阅读合同。“你不在的时候，”他说，“我们在改型流程中发现了一个重大问题。还记得两年前安装的新计算机系统吗？用来清理数据库并加快信息向生产和商务部门的传送速度，记得吗？可是，它没能把旧的发货库存数据保存下来。每次一有改型，数据银行的结果自动回落到零，零库存。就因为这个，你的销售员和商务部的小伙子们在过去两年里才下了那么多紧急订单。那些订单的百分之九十都可以靠现有库存满足，只需要根据当前改型的状态来少量地再加工就行。当然了，没有人知道这点。因为计算机系统的单据显示为零库存，所以，很自然，他们就重新订货。没有人怀疑过这件事。”

“没有人？”托尼说，“真让人难以相信。你是怎么发现的？”

“是尼尔的改进项目帮我发现了它。”彼得谦虚地说，“我正在阅读每周的测量结果，工具包短缺、交货延迟、购买原料的费用超支、加班生产，等等。可是这些都没有意义。我觉得我们就像是铃锤，拼命乱动可是哪里也去不了，又仿佛是在自动扶梯上倒着走。接着，马克斯来了。他的一项质量测量指标是仓库中货物损坏数量。另一项是他组装的短缺工具包的数量。他希望我扩大仓库，以便更好地存放东西。他说，没地方把所有的东西都放进仓库，或者放进去后，在需要的时候又找不到。我建议他组织一个小组调查一下，分析一下到底是怎么回事，并提出解决建议。当结果返回的时候，真相大白。实际上在我们的工厂里还藏着一个小工厂，整整两年啊，托尼，整整两年啊。”

托尼还是很迷惑。

“这么大的问题竟然隐藏了这么长时间。”他说，“审计员没有发现吗？他们不是每年盘点仓库吗？”

“那是因为，”彼得说，“要是你还记得，他们根本不相信计算机系统。并且有段时间，我们还沿用手工系统来记录库存，直到人们熟悉了计算机系统才停下来。审计员盘点使用的是手工记录，它们当然是准确的，盘点完的实际存货数也与记录一致。但是销售、商务、生产控制从一开始就通过计算机查询数据银行的资料。”

托尼的脸上慢慢出现了一丝轻柔的微笑。他拿起了彼得放回桌上的合同。

“因此我们提供这些订货没有问题了？”他问。

“我还不能担保那么多，”彼得说，“但至少我们快起飞了。当然，对旧存货要进行大量的再加工，但是德里克的多数改型都很简单。它们费不了太多时间。至少我们有足够的库存满足BNT下几个月的订货。而到了那个时候，根据我们的改进速度，已经有能力实现你替我们做出的承诺。对吧？”

托尼大声地笑了出来。他松开手，让戈麦兹的合同滑落在桌子上。

“走，彼得。”他说，“这场酒由我来请。”

第六部分：何为最佳

整个组织日新月异，蒸蒸日上。对此，每个人都看得一清二楚。要是需要证据的话，尼尔的讲话就有足够的说服力，他通过广播系统，喜气洋洋地宣布公司又赢得了一个重大合同。成为最佳是可能的。

第六部分：何为最佳

何为最佳(1)

整个组织日新月异，蒸蒸日上。对此，每个人都看得一清二楚。要是需要证据的话，尼尔的讲话就有足够的说服力，他通过广播系统，喜气洋洋地宣布公司又赢得了一个重大合同。成为最佳是可能的。他们正从全球的竞争中胜出，成为巨人 B N T 的惟一供货商。成为最佳当然可能，他们正在接近这一目标。

在采购部，塞尔温听到这一消息，放下心来。他的岗位安全了，未来有保障了。

“无论如何，真令人欣慰。”他说。

“什么呀？”

“老板讲的呀，那个大合同给我们全体岗位带来了安全保证。”

安迪比赛尔温年纪大一些。他经过这里，恰好听到。

“我并不想打破你的希望，老伙计。”他说，“可是你知道古话怎么说的，‘一口吃不成胖子’。”

“这不是一口啊。这是一千口，一万口啊。”

“好吧。但是你知道把鸡蛋放在一个篮子里会发生什么。对吧？要是 B N T 垮了，我们也就危险了。那时你的工作安全在哪里呢？”

“得了吧，安迪。那不可能。那样就不是 B N T。它们太大了。”

“没有谁因为太大了就不会垮，塞尔温。谁都不能。政府都会垮台。一个国家都会垮台。”

“你纯粹是故意找茬儿，为辩论而辩论。”

“不，我不是。我只是想让我的经验带给你一些好处。你可以把自己的工作想得舒适安全，但是不一会儿，嘭的一声，并不是你的错，但是睁眼一看，你却来到大街上，又要找工作了。想想，要是竞争进一步白热化会发生什么。我是说，谁要是心甘情愿把合同让给我们，他肯定是疯了。对不对？他们不会袖手旁观，而是奋发图强做得更好，把BNT从我们手中再夺回去。那带给我们什么？因为我们已经把半数产量寄托在一个客户身上。”

安迪很自知地摇摇头。

“现在的时代就要超前想，塞尔温。要为将来作打算。这就是要点所在。”

塞尔温很不高兴地表示反感。

“你真是一个悲观主义者，安迪，”他说，“总是坏人兴致。”

“不，我是现实主义者。老板也是这样。他心中有数，塞尔温。这就是他之所以向每个人推动改进项目的原因。你仅仅看到了我们目前的成绩，把它和自己岗位的安全联系了起来。你知道自己的问题吗？你走动得还不够。向汤姆请半小时假，在组织里四处走走。像老板那样做事，溜达一下，瞧瞧挂出的图表，看看四处正发生什么事。那才是我们的安全之本呢，老伙计。按这样的速度再给我们几年，我们会遥遥领先，没有人能追得上我们。就算竞争对手发现了我们的诀窍，他们也追不上我们了。这不同于买新机器或计算机。改进项目需要明白是什么、为什么，需要坚持的勇气，就像我们的尼尔一样。瞧，塞尔温。我们买一台新机器的优势会持续一段时间，但是等竞争对手也买一台同样的机器，我们的优势就到头了。但是我们从这个项目中学的东西，是无法从市场上买来的，也不能在一夜之间建立起来。它需要时间慢慢生长，就像一棵树。只要我们不停步，我们就永远领先两年。”

安迪脑袋摇晃着。

“这就是智慧呀，塞尔温。”他说，“你要知道年龄可以换来智慧呀。”

“或许是吧。”塞尔温同意了，“但你大概是个例外。”

像安迪一样，工会代表约翰得知这一消息也很高兴。他还记得在早期会议上，当尼尔第一次宣布该项目时，他还心存疑虑。约翰很年长，不会被表面现象所蒙蔽。他说话平直，追求公正，立场稳妥，那次宣布让他处于两难境地。他要么建议工会支持该项目，要么组织反对。通常，其他行业的改进意味着裁员，效率越高，岗位越少。尼尔曾经说过，在他们的组织里，持续改进意味着岗位安全和增长。

“那家伙不错。”斯坦说。

“是的。我们支持他做对了。”

“真的很奇怪啊，是不是？我记得BNT在几个月前还对我们很恼火呢。它们不是威胁我们取消订货吗？”

“对，就是这样。我记得还见过电传呢。我要去查一下，斯坦。看起来这对我是个有所预示的问题。”

“总是个好消息啊。我们的岗位更安全了。”

“说得对。这说明，只要人们不再单独工作，而是协同作战，就能达到多高的目标啊。斯坦，这个项目带给我们的，就是让大家一起工作。来一点合作，加上基本常识，就能创造奇迹。谁能相信它竟是这么简单呢？”

“遗憾的是我们没有早点开始。”斯坦说。

“还记得上次裁员吗？我敢打赌说，要是几年前我们做了这样一个项目的话，裁员就可以避免。”

托尼把销售员召集在一起，解释了最近发生的事情。他并没有提及BNT的政治背景。因为这纯属私人信息，只有相关方才需要知道这一点。只要它与本组织的密切关系还需保护，托尼就会对此保密。

第六部分：何为最佳

何为最佳(2)

“你们可以看到我们的危险处境，”他开始讲话。“这个BNT合同对我们来说是相当大的战利品，但它同时也意味着，我们三分之一强的产品将集中于一位客户。他们能在一夜之间把我们毁掉，所以销售处要承担相应责任。我们必须提高客户基数和销售额，直到BNT的份额降低到一个安全水平，比如百分之二十。这当然会对生产部造成额外的压力，但是彼得向我保证，只要你们与生产计划和控制流程之间的沟通纽带能维持下去，他就有办法对付增加的产量。那很重要。实际上，那些沟通纽带是最核心的东西，尤其在未来几个月期间，所以我要求你们找到方法来继续改进。球在我们的半场，我们也有了目标，要在一年内实现。”

托尼笑了起来。他故意问：“还有问题吗？”

最后，销售目标实现了，尽管稍稍超出了托尼向尼尔承诺的期限。其实，事后他们都明白——尽管彼此都不承认——那时制定的销售额目标，要求他们必须同意、必须信服、必须实现，对销售人员来说有点过于紧张。这一任务看起来难以企及，但是，按照托尼销售队伍的性格，他们还是挑起了重担。在整个组织的全力支持下，他们用十七个月完成了目标。总起来说，他们在世界冠军之路上走得很好。无论是内部客户还是外部客户，他们都成了上帝。事实就是成绩，它们不证自明。项目还带来了附加收益，有些额外的收获原本就没有期望过——比如争吵的行为减少了——可是那也是很大的成绩啊。每个人的工作都有两面，既是供应商，又是客户，这意味着人人都有机会当上帝。这真是一种惬意的环境，压力和摩擦减少了，却抢着承担改进的责任。人们更了解自己的弱点和问题，也就不再对他人过分苛责。现在，组织里很少发生令人生气的事了。

这次西蒙妮被惹恼了。她非常恼火，几乎是把罗杰拖到了尼尔的办公室，要尼尔判一个是非曲直。

“罗杰，”她说，“成为世界最佳也意味着是最好的雇主。你同意吗，尼尔？”

尼尔摆摆手，他明白西蒙妮的策略。

“这很难说。”他谨慎地回答，“我不了解问题的背景。”

“回答如此简单的问题不需要知道背景。”她尖锐地说，“难道从什么时候起我们给目标设定了界限吗？世界最佳意味着做的每件事都要最好。对还是错？”

“对。”

“也包括其他方面，我们要成为世界上最好的雇主，对吗？”

尼尔点点头。

“有道理。”

“你是否同意最好的雇主处理关系时要坦白公平，要让人觉得公平，要提供最佳的工作条件和福利？及类似的事情？”

“对，没错。这些听起来都是应该争取的好事。要是谁愿意告诉我这到底是为了什么就更好了。”

“是食堂。”罗杰说，“西蒙妮想把它重新整修。”

“可是罗杰不批准这笔钱。”

“西蒙妮，”罗杰耐心地说，“我会批准这笔钱的。上次董事会上我们已经达成一致，食堂是应该重新装修。但不是像你要求的那么多钱。那简直是盗窃。”

“那是三个报价中最低的。程序就是这样，对吧？”

“通常是。但这次，就算是最低的，价格还是太高了。”

西蒙妮快喷出火来了，尼尔赶紧打断。

“你们谈的价格是多少？”他问。

西蒙妮把报价放在他面前。尼尔读着。

“我们想重新装修，”他说，“而非重建。让他们再报一次价，减少技术条款。或许你要求的工作量太大了。”

他更仔细地看了一眼报价。

“空调？一万五？”

“你有没有在炎热、潮湿的厨房里工作过？”

“我可以买换气扇，但空调不行。把要求改过来，西蒙妮。”

西蒙妮可不会未经斗争就轻易放弃。

“在我们组织里，人们就应该用最好的东西。”她坚持说，“我们正在迈向最佳的路上，应该有这样的待遇。还有，根据上年财务结果，我们也拿得出这笔钱。”

眼看西蒙妮就要发球得分，罗杰也做出了漂亮的还击。

“这并不是说我们可以把钱到处乱花。花钱还要负责，还要为将来再投资。我们是公平，西蒙妮，也让人觉得公平。看看上周的工资，比生活费增长可高得多。”

“我们谈的是生活福利和工作条件。”

“那就再要一个报价，把食堂改成为大家都能用的餐馆得了。”罗杰说，“经理们、督导员、操作员，当然还有来宾都能用。这样目前外出就餐的费用和时间就省下了。你可以用风扇和各种新设备装修厨房。”

西蒙妮看向尼尔，他坚决地点头支持罗杰。西蒙妮满面怒容，向桌上猛地探过身去拿报价单，这让她的脸和尼尔的脸险些碰到一起。

“做一个好的餐馆，”尼尔补充说，“但要和我们组织相配。没人希望它更适合在五星级酒店里。世界最佳适用于人，”尼尔提醒她说，“不是物。”

第六部分：何为最佳

未来之路(1)

在两年前，还有那么多人觉得世界最佳这一目标是难以实现的白日梦，现在却成了大家都急于实现的对象。尽管还很遥远，但是它已经出现在了地平线上，不再是幻想中的梦境。尼尔一个人坐在办公室里，再一次把团队交给他的图表铺开，里面有每个部门的月度报告复印件，也包括设计开发部。

项目实施得非常成功，新概念越来越成为企业文化的内在部分。大家全都习以为常，不再大惊小怪，尼尔觉得这很有意思，欣慰地笑了。在处理工作中使用各种沟通手段，把目标和质量的定义紧密联结在一起，传达下去；又不断地发布大家所正在取得的成果和业绩，而以此反复强化。两年前，沟通体系几乎还不存在，通常是自上而下地传达命令；后来，引入了简短的工作会改变了这些。今天，对组织和本部门的最新消息，每个人都了如指掌，知道正在发生什么事。大家都有归属感，知道自己前进的方向，也深知自己的重要性。

尼尔继续回忆着，一直想到了项目初期。那时，新项目已经成为了新员工就职培训的必修课。比这更早的，是在新员工竞聘考试中，西蒙妮在招聘申请表上设计了一个试探性问题。题目是这样的：本组织旨在追求世界最佳。你是否相信自己经过适当培训，也能成为所申请岗位上世界最佳的工作者？西蒙妮明白，这个问题会给她的培训活动带来额外的责任，但她以女性特有的勇气和高效率解决了这个问题，增设了解决问题和团队合作技巧的培训课程。每个人都会在工作中遇到问题，所以西蒙妮就教他们学会解决这些问题的技术。随着人们不断在实践中解决问题，每个部门也建立起了质量测度标准，他们用迪克发明的标准图表，把测度结果展示出来，于是人们就看到了一系列标志着进步的符号。

很长时间以来，尼尔和他的团队就不再对项目覆盖的范围和深度感到惊讶了。他们经常能看到各类数字，反映找到问题、解决问题、做出改进的数量。但另一方面，尼尔又知道，他的惊讶不会间断，甚至偶尔还有震惊的感觉：因为人们把高水平的、精巧独创的改进带入了每个地方的每件工作。他的思绪继续回忆，他还记得有一次甚至威胁哈罗德，要把他的职务改为利润保障经理。然后他通过罗杰，还有他整个部门的人，实现这个愿望。会计人员走出去，建议经理们如何对虚拟预算进行最佳控制，在财务事件发生前防患于未然，而不是等出了事再亡羊补牢。他记得，罗杰对他一定要利润预算大为恼火，因为这一要求让他不得不沿着陌生的道路走下去。最后，因为这一命令简单明了，逻辑毋庸置疑，具有职业挑战性，并且尼尔不肯讨价还价，这一切加起来，迫使罗杰解决这个问题，直到可行的方案出现。现在，组织正月复一月地产生可观的利润，这可是实实在在的钱，它们就放在银行里长利息呢。回忆的温馨让尼尔微笑起来，就像猫儿抓到了鱼，这就是来自工作的满足感。

他继续追忆着更早的时光，回到起初，想起了詹姆士大夫。最早的道路基石就是在这里闪现，以后越来越亮。两年前的组织困扰于各种麻烦，现在想到当时的情景，尼尔还是不寒而栗。往事不堪回首啊。直到现在，尼尔从回顾的视角，才能完整地了解当时围困着组织的各种问题的深度和广度。要是铺路石没有出现，或是他对自己的愿景半信半疑，或者在行动之前优柔寡断，或者……那只能是另外一个悲惨的场景：组成这个企业的所有人，不分男女老少，都在街头寻找新的工作，靠政府救济的食物维持生计，可是家庭还要指望他们，一堆账单还要等他们付款。

尼尔从想像中挣脱出来，何必自己吓唬自己呢。那可不是真的。本来会发生的事情已经避免了。现在的组织比任何时候都健康强壮，并且更重要的是，它还在一天一天更加壮大。他想，垫脚石就出现在他和詹姆士大夫谈话的刹那，这颇不寻常。更奇怪的是，他如此坚定地接受了这一愿景，连替代方案都觉得没有必要考虑。为什么呢？或许是大夫的缘故。那意味着，他欠詹姆士大夫的比他预想的还多。至少，尤其在现在这样的情况下，他应该对他说声谢谢吧。他想到就做，按下通话键，接通了西尔维亚。

“西尔维亚，帮我给医务室打个电话好吗？告诉詹姆士大夫，我要过去和他聊天。然后再打给哈罗德，说我想下午见他一下。”

哈罗德正在办公室看设计开发部的总体改进成果。他此前费了不少时间给他们定义质量测度指标。他们总是有那么多“如果……但是”，有那么多理由来证明他的建议不适用。并且说，时间跨度太长，测度有困难，活动主体不明确，没有办法影响结果。实际上，讨论“为什么某项测度不适用”所耗费的时间，比找一个适用方案所用时间更多。尽管如此，聪明的哈罗德还是认为时间花得并不冤枉。通过讨论消极方面的内容，大家都意识到改变结构是必须的，然后是改变自身。这也为最终改进做出了贡献——其结果已体现在目前的成绩中。

第六部分：何为最佳

未来之路(2)

办公室外面的计算机旁边，迪克正在教德里克的新开发工程师如何自己绘制概率图。哈罗德想，迪克真是幸运，可自己会不会有什么好运啊？商界巨人BNT老板的女儿安吉拉·冯·欧斯特小姐，为提高英语水平在这里生活了三个月。她从一开始就和迪克相处得很好，直到现在他们还彼此通信呢。并且，迪克还被邀请夏季到冯·欧斯特家做客。怎么他哈罗德没得到的，竟让迪克给撞上了？就因为迪克比他年轻二十岁吗？不过，哈罗德心想，还是应该为他们祝福的。

他的思想刚回到桌上的图表，就在这时电话响了。

是西尔维亚打来的。

“尼尔要见你，哈罗德。”她说，“三点钟，好吗？”

“行。我到时候过去。什么事？”

可是尼尔并没有告诉西尔维亚会谈的主题。

“我不告诉你。”她温柔一笑，“就算是一个小小的奇袭吧。”

他把电话放回去，一下子精神奕奕，又看起了手头的图表。现在到处都是奇袭，他希望这次是一个惊喜。

詹姆士大夫把西蒙妮交给他的信封打开，取出里面的支票。为了响应他早就提出的“帮助需要的人”的激情呼吁，员工们每个月都定期捐款。这张支票就是最近一次的善款。

一阵敲门声打断了他的思绪。

“请进。”

尼尔潇洒地走了进来。他精神抖擞，面带微笑，目光炯炯有神。

“你好啊，大夫？最近怎么样？”

“真高兴见到你，尼尔。说实在的，这段时间我特意来过好几次，想和你说几句话，谢谢你每月的捐款。喏，就是这个。”

他把支票交给尼尔过目。尼尔拿过来，看了一眼数目，忍不住打了个唿哨。

“哇，你的钱比我还多。”他笑着把支票还给了大夫。

“这一年中，每位捐款者我都去拜访过两三次，可是从来没逮住过你。真是个滑头，哈哈。我想你是太忙了吧。”

尼尔大笑起来。

“很忙啊。”他说，“上层的生活太困难了。”

“底层的生活更困难。”詹姆士大夫直爽地说，“我刚读过一篇报告，介绍了接受我们捐款的地方和当地人民的生活。你是否同意我让西蒙妮把复印件放进每个人的工资袋里？”

“行啊。我也会抽时间看看的，我保证。实际上，我来看你的原因是——可能是一种很古怪的想法——我觉得在一定程度上，你和我们的改进项目是一体的。”

尼尔停了一下，摇摇头，仿佛他也被自己说的话迷惑住了。

“你大概不相信我们的突飞猛进。现在发生的事，我两年前也难以相信这竟然是可能的。”

詹姆士大夫笑了。

“我明白。你也知道我经常在组织里走动，和人们聊天，看一下挂出来的图表，甚至我自己也在你们使用的一种图表，把因为疾病而损失的工作天数标在上面。并且，不管你信不信，它们确实在下降。随你怎么去看待它，但是在任何角度上讲，现在这里多了一种目标感，在你启动这个项目之前可没有。”

“说得对，”尼尔回答着，他依然有点发呆，“但是远比这个要多，多得多。就像激流之下的水坝突然被撤掉了。”

詹姆士大夫点点头。

“我明白，”他说，“我和其他人一样热情地追随这个项目。听宣讲、读通告、和人交流、看事发展。你知道这一切为了什么，对吧？”

“愿景。”尼尔简短地回答说，“一个关于组织如何发展、成为什么的愿景。”

“那就牢牢抓住这个愿景。”詹姆士大夫建议说，“抓住你的梦想，尼尔。”他重复说，“一直朝它奋斗。要是你想听我的经验，那就是还会有挫折，往往都是这样。记住，当你遇到反对的时候可别泄气。要知道，人们不太容易为别人的梦想着迷，无论那是多么美好的一幅景象。”

尼尔带着自信微微一笑。

“这就是思想顽固的一个好处。”他说，“我不会轻易泄气的。尽管，”他回想着说，“这些天总有人埋怨我词汇太少，每个人都认为我脑子里全是利润。但是利润没有什么错呀，在我的词典里那可是个好词。”

詹姆士大夫表示同意。

“我也一样。”他说，“它是浪费的反面。利润是好的、对的一面。我们只需要在如何使用它方面小心一点，此外没什么了。”

尼尔看着他。他觉得大夫具有一种神奇的能力，话语不多就能激发人们的良知。

“那张支票，”他指着信封说，“全部来自我们的员工，对吗？”

“对。”

尼尔站起身准备离开。

“没有理由不让我们的组织再让它加倍呀，”他说，“和罗杰谈一下，把它放入慈善预算。他会明白你指的是什么。”

三点钟了。尼尔去看哈罗德，要和他谈一下设计部的几项创新。经过咖啡售货机的时候，他又停了下来。迎面而来的是淡淡的咖啡香味，格外新鲜，格外悦人，让他本就不错的心情更加愉悦。他看到前面一位女士把咖啡放进托盘，原来，乔克已经在每个地方都放了托盘，咖啡溢出烫手的事情再也不会发生了。她对尼尔微微一笑，走开了，让他接着使用咖啡售货机。尼尔从裤子口袋里掏出硬币，放进了投币口。但是，他脑子里还想着和詹姆士大夫的谈话，想着他们之间对未来看法的差异。他想，在大夫看来，挫折是一种障碍；可是他用更积极的眼光看去，那就是更远的未来进行改进的机遇啊。

笑容洋溢在他的脸上。他伸出手，按下了咖啡售货机的启动键，满怀信心地等着，等着……

第六部分：何为最佳

尾声(1)

备忘录

来自：尼尔·约翰逊致：执行董事会

日期：1月8日

大会发言

在上个月的董事会上提到，我应邀在即将召开的首席执行官大会上做主题发言，其题目是关于全面质量管理。因此，我演讲的内容就是，描述如何在一个组织里实施全面质量项目。

我的演讲从列举我们的质量改进项目取得的一些成就开始。由于时间限制，我仅就大家所在领域的最显著改进各举一例。演讲的其他部分将关注我们取得这些成就所采用的方法。我已附上了这部分演讲的提纲。希望你们能对它（可能有点冗长）和案例多批评指正，多提建议。周五之前反馈给我。

还有一件事。罗杰刚把财务报告的第一稿试算结果交给我。据此看来，我们又一次实现了年度利润目标。我谨向你们及你们的同事表示祝贺，这是一次圆满的集体奋斗。

——尼尔

主题发言

在这一阶段的演讲中，探讨一下所有全面质量管理项目的共同特征是有益的。从根本上说来，我认为它们有如下共同点：

创建共同的公司主旋律或目标

客户意识得到发展

改进成为工作的一部分

重新评估每项职能之目的

改进是一个持续过程

沟通得以改善

弱化官僚机制

你们一定注意到，我没有把降低成本列进来。当然了，成本降低是重要成果之一，但是它不应该真的成为一个目标。要是我们把精力过于集中在降低成本方面，那么项目结束的时候，它无非是又一个让人厌倦的降低成本运动罢了。折腾来折腾去，并没有改变任何人对工作的长期态度。它也不会成功地为我们带来可以与远东亚洲国家相匹敌的竞争力。要是你怀疑这点，不妨列举一些成功公司的名单（必须是长期成功），看看有谁能达到并且维持在那个地位，是因为能用最低成本提供产品和服务呢？当然，在问题的另一面，经营范围内缺乏成本效率的公司和组织，也几乎没有能存活并且繁荣发展的。任何成本分析都有一个黄金法则，那就是问自己这样一个问题，“要是最终客户知道这项操作或服务消耗了多少成本，他愿意为此付账吗？”

让我们回到全面质量管理项目的共同特征上来。接下来的时间里，我就每项特征分别阐述，简要谈及它们背后的原因，推荐一些方法，来帮助大家创造全面质量化的公司。

创建共同的公司主旋律

初看起来，建议每个公司有一个认可的主旋律或目标，似乎过于简单，甚至有些幼稚。我们的目标是什么真的这么清楚吗？难道大家不知道我们为什么到这里来开会吗？为什么我们要讨论这么明显的事呢？在我们分析组织需要目标之前，先想一下战争时期一个国家的目标。目标很简单啊——打胜仗。这一目标属于公共知识。它是统一的，为全体国民所共有。一个目标代表大家，大家为了一个目标。结果就

是，大家拧成一股绳，劲往一起使。投入超常的、超人的精力，以实现这惟一、简单的目标。然后，大家就可以加入到胜利的庆祝中，那是这一共同目标的自然延续。但是，仅提供一个目标是什么也做不了的。就像在战争时期，目标必须有结构良好的架构，以此为基础，目标才被视为是可实现的。但是先要定义目标本身。问一下自己，你的部属团结在哪面旗帜下？个人存活？支付租金？职业发展？追求一种执著的职业兴趣？杂牌军队有很多旗帜，分别指着不同的方向。对很多组织来说，这样做的结果就是，没有明确阐述的目标只能让组织在艰难时世中苟延残喘下去。

我们可以做得更好。我们可以提高期望，开阔视野。我们能够并且应该提供一个目标，它，包容文化——也就是企业的精神；它，被组织中的每个成员所认可并引为己用。

上面我提到，要有一个良好的架构，以此为基础，个人和组织才能实现目标。通过在组织里有效推广全面质量项目，你就有了一个公共架构，大多数成功都在上面取得。通过项目把这些成功统一起来，你又强化了已有的流程，并且还让每个人心中有数，知道有多少事情正在改进中。没有这个全面质量架构，公司的各项成功就会丧失掉，因为它们是分散的，没有凝聚在一个共同的主题下。

所以，要是我们都服从同一指导原则，都为同一目标奋斗，采用同一技术，少数懦弱者想退出也变得比较困难。实行了全面质量管理，并且人们承认实行了全面质量管理后，在组织的任一部门和流程中，退后者就会显得格格不入，他们是害怕被孤立起来的。

第六部分：何为最佳

尾声(2)

发展客户意识

多年以来，我们似乎无视于商业中惟一不可更改的事实——客户。客户是最重要的群体。没有客户，就没有对商业和服务的需求。尽管大家都能想起几个反例：作为客户，某些组织把我们看成倒霉的必需品，好像分散了它们的精力，让它们没法做它真正要做的事。但是现在，商业界和公众服务部门已经开

始意识到，客户应该成为关注的焦点。如果忽略这点，对私人部门就意味着不可避免的衰退，对公共部门就意味着持续压力和大众嘲讽。

迄今为止，我谈的都是显而易见的常识。在多数全面质量项目中，就是要靠这种常识带来突破，就是要这种客户意识扩展到组织的全部运营活动中。我们大家必须理解，我们工作的惟一目标和原因就是为另外的某些人提供产品或服务。组织中的每个人都有客户，那就是他们的下线，是他们所完成的产品或服务的接收者。当然了，同样这群人，在一项活动中是客户，对下一级更远的客户来说则是供应商。供应商—客户的链条就这么延续下去，一直到最终客户，也就是那个买产品或使用服务的人，实际上他才是为组织中每位成员发工资的人。这个供应商—客户关系对任何全面质量项目都是核心性的，它提供了桥梁，把最终客户的实际需求和愿望与组织中深层次的职能和活动连接在一起。它保证了供应链上的每一环节都与链条末端的最终客户有直接联系。

改进成为工作的一部分

在过去的几十年中，我们似乎倾向于把改进当成一项独立任务，而与控制工作中的问题及行为这样的日常任务割裂看待。在我们眼中，改进和变革成了一种精英责任。这种看法的后果往往是这样，与变革相关方能接受的最大改进量比起来，实际做到的改进量要少很多。在最坏的情况下，人们在内心把变化当成威胁，在行动上也就相应地抵制。我们重视利用专家，似乎却轻视了最贴近一线的工作人员的多年经验。大概是这样的，我们强调对专家的应用，背后的原因是，我们认为真正的改进只能来自辉煌巨变，比如引进新机器、新计算机系统、进行产品或组织变革等，而这些当然离不了专家的介入。还有一点也让我们付出了不菲的代价，那就是忘记无数个渐进性的小提高也能起到改进的效果，甚至说它们加在一起，带来的商业效果改进比最辉煌的巨变还大。要实现众多的渐进性小变迁，组织需要大量“传送器”，才能把动力传给每个人。实际上，惟一经济的做法就是，对组织里的知识、技巧、潜在的创造力来一个“马歇尔计划”，资助它们，让它们欣欣向荣。因此，我们新的格言应该是“有了跨步大提升，我们还要一百个小步改进”。任何流程的改进都离不开识别问题、解决问题。因此，为了让每个人都能对改进做出贡献，我们要提供培训，帮助人们掌握解决问题的技巧。同样的道理，既然很多改进活动来自多人协同工作的小团

队，那么，就有必要让部分员工接受团队领导技巧的培训。因为培训之后，他们就有更大的信心来领导团队完成改进。

推动对每项职能的重估

当今的商业和服务已经非常复杂。当初很简单的活动现在都变得越来越专业、越来越自我关注。我来举一个例子，大家想一下，要是在几个人的小组织里问“你是干什么的”，回答可能是“我在为某某公司工作”。同样的问题拿到一个更大的组织，答案更可能是这样的，我是账务记录员，或打字员，或其他什么。这是一个外在表现，显示我们更加认同职务和专业，而不再那么认同组织。还有，在今天复杂的商业环境中，专业化程度如此之高，我们总是盼着在当前部门、当前职能领域得到提升。我们很少看到会计提拔为生产经理这样的事，反之也一样。既然组织里各种部门和职能如此专业化，那这种现象就没什么稀奇的了：经过多年发展，部门变得自我满足，习惯于向内看，来寻找安全感和满足感，而不是关注组织的需要。这是一种最自然不过的趋势，所以你无法责怪谁。毕竟，谁真正知道组织的需要呢？最好的办法是固守我们最了解的东西，并向组织提供我们——作为专业人士——认为最有益于组织的东西。

在每个部门或职能做“自己的事”的情况下，要摆脱这种次优格局，惟一的出路就是通过全面质量项目，让每个部门重估其目标、行动、结果。幸好这么做有技术可循——它们有很多名称，最出名的包括部门目标分析、部门改进评议和PAT(Purpose Activities Targets, 即目标、行动、结果)。这些技术的主题是相同的，即鼓励每一部门、小组对此评估：

——他们正在做什么？

——作为他们客户的部门和人员需要什么？

——为了更接近客户的需求，应该做什么？

为了对全面质量管理这部分做个生动类比，不妨把组织里的所有流程看作一个链条，每个链环代表着一个部门或一项活动。通过改进，我们强化了每个链环。通过重估每个部门的目标，我们就能保证链环间的连接是正确的。

第六部分：何为最佳

尾声(3)

改进必须是一个持续过程

从一系列项目开始，或从行动团队宣布公司存在的一些问题开始，这样启动全面质量管理是很容易的。这些项目的成功，可以带来吹嘘的资本，可以把成绩吹到天上。可不幸的是，轮到第79号行动小组的时候，再维持热火朝天的劲头就难了。几年过后，多数全面质量项目会步入热情衰退的危机。要避免这点，关键是别让全面质量管理太依赖于有形的项目。要不落入这种“点射”策略的陷阱，必须把改进工作和部门的常规活动有机结合起来。做到这一点有若干种方法，下面择其精要，简介几个。

质量环（Quality Circles）。在由六个相同工种成员组成的组织里，质量环是一个可供选择的最明显的办法。对质量环，人们口碑不一。但失败的主要原因都可以归结为孤立实施，而没有作为全面质量项目的一部分。在持续改进项目中，构建合理的质量环是很有价值的部分。在不同的公司，质量环会有所变化；经理指定了团队成员，而不是由志愿者组成；团队建立起来，只是为了解决一个问题然后就解散，而不是延续下去。但是只要有坚定的承诺，这些变化都可以发挥作用。

质量指标（Quality Indicators）。质量指标是用于改进的另一种强大的推进器。它要求找出一些指标，来反映部门行为的质量。指标的选取应该以对客户最重要的东西为基础。在部门的工作场所，这些指标应该被展示出来，让大家都看到。反映出错率、交付延迟的指标既能直观、持续地提醒人们进行改进，也能对改进工作的效果进行跟踪记录。这些质量指标可以是很简单的图表，仅仅记录一项操作或流程的结果；也可以使用很多统计处理的控制技术，在图表上增加控制范围，让它们变得相当复杂。像质量环一样，SPC（Statistical Process Control，统计过程控制）也超出了本书范围，需要单独讲解。关于这两项技术的书籍有很多，大家可以自行学习。从简单的质量指标到更复杂的SPC，都有一些绘制图表的技术，它们一方面是为了提高关注程度，普及质量绩

效的知识，另一方面也提供了实现持续改进的数据。运用得当的话，这些图表会成为全面质量组织的一项永久特征。

上述方法的共同特点是，它们涉及每个人，并且被部门经理或高层督导员所掌握、支持和推动，成为了部门和功能中的常规程序。全面质量管理项目要想永葆成功，必须实现这种常规化。

改进沟通

供应商—客户关系的建立，加上前面所述的职能重估，很明显地会促进组织内的沟通。有效地运用这些原则，可以减缓部门之间的障碍，也会在相邻部门间的问题方面，促进相应知识的充分增长。这既对组织有好处，也能给成员带来满足感。

改进沟通，是项目的中心平台。要利用一切机会和技术手段，来保证大家对项目及进展充分关注。

大家的关注多了，提问和贡献的几率也就大了。有鉴于此，我们建议经理和督导员加大投入，通过个人来往和会议向员工传达更多信息。在这项手段基础上，还有另外几种极好的手段。就算有必要根据自己的情况量体裁衣，也无需太多的想像力。关键是把这些要点熟记于心——要经常沟通、利用已有的管理体系、给人讨论和反馈的机会。

沟通的改善也可以当作项目成功的判据。但是第一判据首先是参与者，取得的成就永远是第二位的。全面质量管理事关每人，做一种《新工作方式的概念指南》，人手一册，会让你在启动项目、执行项目中的一系列直接及间接问题变容易。它带来的好处值得你好好重视。要把小册子发给你认为有必要的所有员工；在招聘新员工的时候，也要帮助他们了解公司在改进项目方面的文化背景。因为概念的本质要比一眼看去的表象深邃得多，有时候，口头解释并不足以传达其全部内涵。这是一种新的方法，任何需要推动的项目都应该在沟通上多下工夫。

沟通的本性是高度可见的，因此也就成了高度敏感的区域。全面质量项目的目标之一就是改进沟通，同时，又把良好的沟通作为手段，去创造和维护项目的有关知识，并对进展和成绩广泛传播。

第六部分：何为最佳

尾声(4)

弱化官僚机制

官僚机制是一种用来约束变异的防卫机制，它设定办事程序，以保证结果具备可预测性。不幸的是，它往往会阻碍变革。有些官僚规定是必不可少的，否则就会出现无政府主义的混乱。但是，在官僚机制过重的组织里，严格规定了每个人能做什么（却没有提供进行变革的简易程序）以及怎么做——对任何全面质量项目而言，这种情况都是一种巨大阻碍。有一点要注意，我们在工作中感受到的束缚，往往想像的成分比实际要多。因此，尽管处在官僚作风的包围圈中，还应该鼓励大家运用才智、创造力来推动变革。另外，我们要做好准备，减少真实约束，简化复杂程序，因为它们抵消了改进工作的热情。要接受更大的风险，以允许更多人参与变革。要控制弱化官僚机制过程的内在风险，其方法是从教育环节开始，让大家都知道正确的框架和公司文化，并据此决策。当然，即便在那个时候，某些实施的决策可能仍然不够完美，但各级管理者必须接受这一风险，而不能在发生后反应过度。另一方面，要看到还有大量的变革得到了成功实施，并没遇到问题，对建立全面质量组织做出积极贡献。

在现代的复杂组织里，无论多少官僚机制和流程都不足以覆盖所有的可能性。因此要传达给员工一套知识体系和态度，当他们遇到特定的情况时，他们本能的知道如何应对，该做什么。一些很成功的零售商对此深有体会，他们着重对员工进行企业文化培训。这样，在出现问题的时候，员工自发的个人决策和公司希望的反应就是一致的。

官僚机制弱化后，全面质量项目的组成要素就完整了。再加上“创建共同的公司主旋律、发展客户意识、改进成为工作的常规部分、重估职能目的、持续改进”，以及在“更好的沟通”的支持下，那么我们就具备了所有特征，可以启动新的工作方式——协同作战。下面，让我们评论一下战略对成功的必要性。

全面质量管理项目的战略规划

战略规划是任何重大行动成功的前提条件，因此我把它作为本次发言的总结，以检查清单的形式向各位提供一份备忘录，也可以把它当作一次回顾检查，来支持你的计划活动。问一下自己，你们的全面质量项目是否做到了：

对管理有明确承诺。这不仅要求签发书面通知或信函，还要组织最高层的公开介入及理解。

有容易理解的原则。项目必须基于两三条简单的原则，它们能为每个人所记住，并且与每个人都相关。项目的后续发展都应该和这些基本原则相吻合。

对全部职能的普遍适用性。要避免选择那些仅适用于组织个别领域的实施方法。应该去寻找大家普遍理解的实施方法，然后允许在个别领域进行少许本地化修正。

大多数员工的参与。全面质量体现着每个人的责任和贡献；要警惕那些仅仅指定几个团队、而把多数人排除在外的项目。

集中在建设性态度上。这种项目很容易片面化，成为指出他人的问题并要求改正的活动。因此，最好在开始阶段就保证每个人先“自扫门前雪”，然后再帮助清理“他人瓦上霜”。

拥有充足的资源。项目需要大量的培训和教育。要保证你在这方面有充足的资源。你会希望利用目前各方面的可用资源，为自己赢得引导和支持。对内部员工开展方法论和技术培训，这样，他们就能接替你继续执行并维护项目。

有连续性。这一点必不可少。要严肃地审视项目，尝试去想像在五年、十年、十五年期间，它是否还有潜力可挖。

有实施计划。计划可以定义各项行动及其时间坐标，这样就把项目动态地确立了下来，也把它贯彻在组织中，使之成为现实。

总结

作为总结，我最后再提一些建议。你们大概发现，全面质量项目最大的难点就是确保每个人都充分理解项目，并对此做出完全承诺。有鉴于我此前就沟通方面所做的论述，我相信，你们应该严肃考虑一下，在组织里通过激励性的、小说的形式来传播全面质量概念，会为组织带来多大好处。采用这种方法，可以保证你达到必须的理解和承诺，获得坚实的基础来构建全面质量项目。

读完本书，您或许希望您的员工和同事也能分享它。或许，您甚至希望结合本书，开展员工招聘和培训工作。那么，为什么不向该书的出版商批量购买呢？