

調整策略重新出發：企業起死回生的秘訣

07-23

當有些公司碰到阻礙時，處理問題的方式傾向於直覺式反應，常常用大規模裁員的辦法。不過，有遠見的領導人會思索比較有效、而影響深長的手段。不妨參考下列這一則成功的故事：

在 2003 年 3 月時，美國公司思科系統是全美最值錢的公司，價值 5310 億美元，公司執行長約翰錢伯斯——不但沒有只找冗員開刀，進行裁員——反而選擇調整策略重新出發，讓整個思科系統的企業起死回生，重新步上軌道。

根據有名企業大師安默哈特曼所述：「策略重整再出發重要的一環是必須曉得什麼時候尋求成長，不是所有的成長都帶來益處。」思科系統公司遵循這番建議選擇回歸公司本業，而將業務目標的擴張加以規範，不再過度躁進追求開拓新市場的商機和進行併購，管理層面也將重點放在增加獲利而不是增加營收。再者，錢伯斯淘汰績效不彰的投資項目，並把思科的人事措施大加整頓，以確保精英入列。

時至 2002 年底，思科的營收下降了大約百分之十五，但是獲利卻幾乎增加一倍，由 2001 年的 10 億美元增長為 2002 年的 19 億美元！這樣的獲利成長一直持續到 2003 年，顯示思科公司的營運不但回歸正軌，而且比以前更強健！

07-24

哈維和貝蒂是公司的中階經理人員，兩人正在討論即將舉行的員工考績會議：

貝蒂：「要精簡，要靈活。」

哈維：是的，不管別人怎麼說，執行長相當堅持推動他的公司新標語。

貝蒂：他的確如此。不過，這樣做並沒有讓我們下週打考績變得容易。

哈維：當然。但是執行長至少已經讓考績的過程透明化。我以前工作的某家公司打考績才真是恐怖。大多是反應打考績者的偏見，而且充滿盡是描述性質的印象語彙，像是「工作態度似偏負面」這類。

貝蒂：還好我們清楚自己的部門接受評估的項目，像是業務運作成本下降的百分比和上兩季的投資報酬率。

哈維：嗯…用量化的方式評估，才不會誤導。再說，嘿，執行長自己也會被董事會量化評估啊。

貝蒂：所以啊，這是「精簡」，但是「靈活」呢？基本上他採用懲罰與鼓勵的方式。但是作為鼓勵的紅蘿蔔呢，卻沒見到在哪兒？

哈維：別忘了營運副總裁明年退休。執行長已經答應那個缺會從公司的內部擢升。

貝蒂：是的。而且他還答應會根據公司增加的營收來發放現紅利。

哈維：至少到目前為止，他的話都兌現了。