

哈佛百科之

哈佛素质教育与培训管理

HAFO SUZHI JIAOYU YU PEIXUN GUANLI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

哈佛素质教育与培训管理

目 录

绪 论

第1章 商务培训的导入	(3)
本章概要	(4)
本章目标	(4)
1.1 现在比以前任何时候都需要培训	(4)
1.1.1 篇首案例：一位女主管的改变	(4)
1.1.2 商务培训的导入	(5)
1.2 哈佛素质教育与培训都做些什么？为什么如此重要？	(6)
1.2.1 哈佛素质教育与培训到底是怎么回事？	(6)
1.2.2 为什么现在比以前更需要培训？	(6)
1.2.3 为什么培训在企业界成为热门话题？业务蒸蒸日上？	(6)
1.2.4 什么时候需要培训？	(7)
1.2.5 谁能胜任培训工作？	(8)
1.2.6 培训期间都做些什么？	(8)
1.2.7 培训对你有何益处？	(9)
1.2.8 公司如何受益？	(10)
1.2.9 能否进行自我培训？	(11)
1.3 培训是为了你自己以及你生活中最重要的人	(11)
1.4 失策的浪费	(12)

要点回顾	(12)
案例及应用	(13)
第 2 章 把握时机 ,开始训练.....	(20)
本章概要	(21)
本章目标	(21)
2.1 选择出发点 :风格与内容	(21)
2.1.1 篇首案例 :梦想与现实	(21)
2.1.2 风格与内容的对比	(22)
2.2 什么阻止了你 ?	(24)
2.2.1 害怕	(24)
2.2.2 技巧	(26)
2.3 个人授权	(27)
2.4 处理好事情需要付出努力	(28)
要点回顾	(29)
案例及应用	(29)
第 3 章 哈佛首席执行官培训方法	(31)
本章概要	(32)
本章目标	(32)
3.1 首席执行官培训	(33)
3.1.1 篇首案例 :采访与假设	(33)
3.1.2 说服杰出人物的方法	(34)
3.2 开始 ,继续 ,但永远不要终止你的自我培训	(35)
3.3 准备反思自己	(36)
3.4 自我反思的第一部分 :写出你的生活经历	(37)
3.4.1 早期岁月	(37)
3.4.2 中期岁月	(38)
3.4.3 直到现在	(38)
3.4.4 现在和将来	(39)
3.4.5 全部授与选择权.....	(39)
3.4.6 你做的事是为了锻炼你的大脑 还是锻炼你的身体 ?	(40)
3.4.7 你是和大家一起工作还是自己单独工作 ?	(40)
3.5 自我反思的第二部分 :评价自我	(41)
3.5.1 问题 :如果我是..... 我会成为哪一种 ?	(42)
3.5.2 14 个问题 ,回答并解释你的答案	(42)
3.6 自我反思的第三部分 :全面审视自我	(43)

3.7 识别问题的触发器并树立目标解决它们	(46)
3.7.1 你的目标	(46)
3.7.2 训练你的大脑	(46)
3.7.3 自我测试题	(48)
3.7.4 处理手边工作的武器	(48)
3.7.5 可能达到的各种目标	(48)
3.7.6 前进的策略 努力向上	(49)
3.7.7 可借鉴的方法	(49)
要点回顾	(50)
案例及应用	(50)

第1篇 变革时代的商务哲学

第4章 变革时代的商务哲学概论	(55)
本章概要	(56)
本章目标	(56)
4.1 新时代商务哲学的核心思想	(57)
4.1.1 篇首案例 :关于时代与生存的一些问题	(57)
4.1.2 经理是真正的策划者而非“时尚家”	(58)
4.1.3 不受时间限制的成功秘诀是不存在的	(59)
4.1.4 繁多的方案像一棵棵的树 ,但却不是森林	(60)
4.2 获取成功的新型组织价值观念	(61)
4.3 企业新模式	(68)
4.3.1 纳入	(72)
4.3.2 改进和创新	(73)
4.3.3 驱策	(74)
4.3.4 信息	(75)
4.4 改进	(76)
要点回顾	(77)
案例及应用	(78)
第5章 创建梦想企业	(80)
本章概要	(81)
本章目标	(81)
5.1 开始改进	(82)

5.1.1 篇首案例 克莱斯勒公司等 打破惯例	(82)
5.1.2 几点策划	(84)
5.2 准备行动	(85)
5.3 检查	(86)
5.4 十大设想	(88)
5.5 执行方案	(89)
5.6 十大原则	(91)
5.6.1 忠实意味着你必须尽量协调客户所需与所要	(91)
5.6.2 核实顾客需求	(92)
5.6.3 进行市场调查	(93)
5.6.4 商业结构重组	(94)
5.6.5 员工与客户的关系	(95)
5.6.6 企业的整体政策及程序	(96)
5.6.7 客户需要数据和信息	(96)
5.6.8 向客户推卸责任意味着失去商机	(97)
5.6.9 人人都有客户	(97)
5.6.10 人人都致力于客户服务	(98)
5.7 质量管理哲学	(98)
5.7.1 要求质量	(99)
5.7.2 假想质量	(100)
5.7.3 兴奋质量	(102)
5.7.4 影响质量度的力量	(104)
要点回顾	(105)
案例及应用	(105)

第 6 章 培训企业	(107)
本章概要	(108)
本章目标	(108)
6.1 真正有用的培训	(108)
6.1.1 篇首案例 90% 的企业培训只是在浪费	(108)
6.1.2 培训要有明确的重点和目标	(109)
6.1.3 积极主动的员工	(110)
6.1.4 管理支持	(112)
6.1.5 适当的培训准备	(113)
6.2 建立一个可持续发展的企业	(116)
6.2.1 客户需要	(117)
6.2.2 提供长远利益	(118)

6.2.3 竞争对手在行动	(119)
6.2.4 自发全球环境管理 GEMI	(120)
6.3 新的企业价值观的设计	(121)
6.3.1 企业合同	(121)
6.3.2 成员企业	(129)
6.3.3 工作时间	(140)
要点回顾	(147)
案例及应用	(148)

第2篇 哈佛管理者职业素质教育与培训

第7章 哈佛管理者的个人魅力	(151)
本章概要	(152)
本章目标	(152)
7.1 风流人物的影响力	(152)
7.1.1 篇首案例 :肯尼迪的形象表演	(152)
7.1.2 哈佛管理者影响力的社会心理依据	(153)
7.1.3 哈佛管理人员的权力性影响力	(154)
7.1.4 哈佛管理人员的非权力性影响力	(157)
7.1.5 哈佛管理人员的人格性影响力	(158)
7.1.6 榜样行为影响力	(159)
7.1.7 权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系	(160)
7.2 哈佛管理者魅力法则	(161)
7.2.1 品格魅力法则	(161)
7.2.2 知识素养法则	(164)
7.2.3 雄辩致胜法则	(168)
7.3 哈佛管理者形象设计	(175)
要点回顾	(176)
案例及应用	(176)
第8章 哈佛管理者的角色定位	(178)
本章概要	(179)
本章目标	(179)
8.1 哈佛管理者人生功课用表	(180)
8.1.1 生命的蓝图	(180)

8.1.2	时间计划	(181)
8.1.3	一日之计	(185)
8.2	哈佛管理者人生自我建筑	(187)
8.2.1	自我教导	(187)
8.2.2	体力·智力·精力	(190)
8.2.3	将体能转化为智能	(193)
8.2.4	支配潜意识	(194)
8.2.5	自我训练	(198)
8.2.6	我做不到	(199)
8.3	哈佛管理者人生第一角色 :探险家	(202)
8.3.1	培养探究的心	(202)
8.3.2	目的是什么	(202)
8.3.3	到别的领域看一看	(203)
8.3.4	找更多的资料	(203)
8.3.5	有时可能会找到与目的物截然不同的资料	(204)
8.3.6	不要忽视“理所当然”的事物	(205)
8.3.7	打倒龙吧	(205)
8.3.8	遭遇障碍正是跳脱樊笼	(206)
8.3.9	注意随身携带的资料	(206)
8.3.10	写下来	(207)
8.3.11	探险家的责任	(208)
8.4	哈佛管理者人生第二角色 :艺术家	(208)
8.4.1	适当地加工	(208)
8.4.2	身旁的艺术家	(209)
8.4.3	想象 :假如这么做 ,结果将会如何	(211)
8.4.4	翻译 :由反方向观察事物	(212)
8.4.5	产生关联 :把不同的意念连接起来	(213)
8.4.6	消除 :忽视规则	(214)
8.4.7	什么是艺术家	(215)
8.5	哈佛管理者人生第三角色 :法官	(215)
8.5.1	这个构想是“原来如此”还是“嗯”	(215)
8.5.2	这个构想是否存在任何错误	(216)
8.5.3	假如失败 ,会变成如何	(217)
8.5.4	我正在想什么	(218)
8.5.5	我的预设符合现实吗	(219)
8.5.6	我有文化上的偏见吗	(220)
8.5.7	为何我的判断力变得迟钝	(221)

8.5.8 意志的决定	(222)
8.5.9 法官担负的责任	(222)
8.6 哈佛管理者人生第四角色 战士	(223)
8.6.1 从“假如...会如何”移向“现实”	(223)
8.6.2 如狮子般的雄心	(224)
8.6.3 强化战士的盾	(224)
8.6.4 耐心地努力	(226)
8.6.5 战士的角色	(226)
8.7 哈佛管理者的现代观念转换	(227)
8.7.1 战略观念	(227)
8.7.2 科学决策观念	(228)
8.7.3 紧迫感、危机感和必胜信念相统一的理念	(229)
8.7.4 时效观念	(230)
8.7.5 信息观念	(231)
要点回顾	(232)
案例及应用	(232)
 第9章 哈佛管理者的外在素质培养与自我管理	 (236)
本章概要	(237)
本章目标	(237)
9.1 哈佛管理者的健康体魄	(237)
9.1.1 什么是身体素质	(237)
9.1.2 健康才是第一位的资本	(239)
9.1.3 健康与养生	(242)
9.1.4 自我健身	(248)
9.2 自我管理	(261)
9.2.1 自我教育内容	(261)
9.2.2 自我超越艺术	(268)
9.2.3 自我改善理念	(272)
要点回顾	(276)
案例及应用	(276)

第3篇 哈佛管理者的能力培养

第10章 哈佛管理者的能力素质	(281)
本章概要	(282)
本章目标	(282)
10.1 哈佛管理者能力素质的作用	(283)
10.1.1 篇首案例 :百事可乐的“针头事件”	(283)
10.1.2 提高领导工作的效率	(284)
10.1.3 有助于树立哈佛管理者威望 赢得更多的支持者	(284)
10.1.4 减少工作中的矛盾和阻力	(284)
10.1.5 增加社会效益和经济效益	(285)
10.2 哈佛管理者能力素质的构成	(285)
10.2.1 纵横捭阖的统帅能力	(285)
10.2.2 百折不挠的意志能力	(288)
10.2.3 随机应变的行为能力	(288)
10.2.4 游刃有余的协调能力	(289)
10.2.5 左右逢源的语言表达能力	(291)
10.2.6 扎实全面的技术能力	(292)
10.2.7 不断进取的创新能力	(292)
10.3 哈佛管理者能力素质的锻炼与培养	(293)
10.3.1 在实践中增长才能	(293)
10.3.2 在竞争和自我否定中增长才能	(294)
10.3.3 开拓型人才的素质特征	(295)
要点回顾	(296)
案例及应用	(296)
第11章 哈佛管理者的能力培训	(300)
本章概要	(301)
本章目标	(301)
11.1 哈佛管理者的语言能力	(301)
11.1.1 说话的秘诀	(301)
11.1.2 说话的技巧	(303)
11.1.3 说话的能力	(307)
11.1.4 说话的艺术	(309)
11.1.5 说话的难点	(311)
11.2 战略决策能力培养	(313)

11.2.1	企业经营战略的概念及其产生	(313)
11.2.2	战略管理过程	(315)
11.2.3	竞争战略	(320)
11.2.4	关键性问题分析	(321)
11.2.5	关键因素分析	(324)
11.3	应变与危机处理能力培养	(327)
11.3.1	哈佛管理者与突发事件和危机	(327)
11.3.2	应变艺术与领导艺术	(329)
11.3.4	缓解矛盾 ,变害为利	(333)
11.3.5	处理突发事件的原则	(335)
11.3.6	领导艺术与应变素质	(336)
11.4	用人能力培养	(343)
11.4.1	哈佛管理者目标靠别人来实现	(343)
11.4.2	“ 动员支持 ”——普遍适用的原则	(344)
11.4.3	普遍原则与特殊手段——动员手段种种	(346)
11.4.4	“ 谁赢得智力谁就是胜利者 ”	(351)
11.4.5	产出大于投入的秘密	(353)
11.5	信息处理能力培养	(356)
11.5.1	信息收集	(356)
11.5.2	信息收集要术	(360)
11.5.3	信息收集技巧	(364)
11.5.4	信息整理技巧	(367)
	要点回顾	(378)
	案例及应用	(379)

附录 :员工素质培训表	(381)
-------------------	---------

绪论

第1章 商务培训的导入

第2章 把握时机,开始训练

第3章 哈佛首席执行官培训方法

一位公司高层主管曾经抱怨：“我在公司中的作用非常明显，但是他们没有注意到。”这就是为什么现在比以前更需要培训的最佳例证。

如果别人正在考虑培训而你却没有考虑到，那么你将在竞争中处于劣势，这就是最后结局。所以你必须成为自己的培训者。只要有正确的指导，这并非难事。

第 1 章

第 1 章

商务培训的导入

关 键 词

key word

商务培训(*Commercial Cultivation*)
首席执行官(*CEO*)
素质(*Fibre*)
技巧(*Skill*)
创造力(*Creativity*)
背景(*Background*)
结果(*Result*)

本章概要

- 1 现在比以前任何时候都需要培训
 - 篇首案例 :一位女主管的改变
 - 商务培训的导入
 - 2 哈佛素质教育与培训都做些什么？为什么如此重要？
 - 哈佛素质教育与培训到底是怎么回事？
 - 为什么现在比以前更需要培训？
 - 为什么培训在企业界成为热门话题？业务蒸蒸日上？
 - 什么时候需要培训？
 - 谁能胜任培训工作？
 - 培训期间都做些什么？
 - 培训对你有何益处？
 - 公司如何受益？
 - 能否进行自我培训？
 - 3 培训是为了你自己以及你生活中最重要的人
 - 4 失策的浪费
-

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够：

- 1)适应新的环境 ,激励自我 ,并更新和改善工作方式和行为习惯；
 - 2)强化你的优势 ,弥补你的不足 ,从而提高你的整体实力；
 - 3)坚定你进行自我培训与训练的信心；
 - 4)感到应该尽快变得聪颖 ,早些改变自己 ,以使你的老板、你的下属和顾客满意。
-

1.1 现在比以前任何时候都需要培训

1.1.1 篇首案例 :一位女主管的改变

1. 背景

一位女主管负责向高级副总经理汇报工作 ,尽管她比所在部门中任何人都了解公司范围内的业务 ,可是她不善言谈。她不想像同事们那样

打断别人说话或滔滔不绝。再加上不能肯定自己的看法是否有价值,她常常一言不发。而且,当在本来就有些“黑暗郁闷”的办公室里同人谈话时,她表情冷漠,仿佛已经“僵住了”似的。

2. 分析和措施

她在上个月参加的会议上——一言未发。她和她的教练逐一分析了每一过程,发现她本可以(也应当)简洁而且自信地发表一些有意义的建议。

她同意在下个月的会议上每 15 分钟做一次简短的发言,即在一个小时的会议中只发言四次。(这要求对她不算太多!)。她可以发表自己的建议,支持别人的看法,希望别人重述一些观点,确认别人的评论,对别人的贡献表示感谢,或者当别人讲话时,有意地点一下头或简单说句“是的”以示同意。

为准备以后的会议,需遵循 3 个步骤:①想象一下可能发生的情况;②仔细考虑你可能做出的反应;③制定一些与众不同的措施或反应。

她还应当学会如何使别人能充分发挥其才智,多做贡献,以及通过试探性地问一些问题,解除自己的心理压力——通常问 3 遍才能了解到事情的真相。(问一遍只能知道一些皮毛。)

3. 结果

这位女主管的上司,即那位高级副总经理后来讲,当他看到他的员工发生如此大的变化后,他情愿为这次培训多付 3 倍的价钱。这位副总经理将她新近学到的东西戏称为“技巧百宝箱”。现在她的发言得到了应有的重视和采纳。

1.1.2 商务培训的导入

今天的工商业领域竞争异常激烈,商务培训已不再是一项奢侈的开支,而是一种必需。日新月异的现代社会要求人们的工作习惯和方法也随之更新。即使今天你享有盛誉,也无法保证明天的你能够继续获得成功。你需要不断适应新的环境,激励自我,并更新和改善工作方式和行为习惯。

在近 30 年中人们获得的信息比过去 500 年的总和还要多。今天一张《纽约时报》(*The New York Times*)传递给人们的信息比几百年前人们一生中了解的信息量还大。许多公司把更多的钱投资于计算机和信息沟通上,而不是用在工业、采矿、农业和建筑设备上。现在,知识变得比产品更重要。

你为了应付每天的工作而焦头烂额,正规的学校教育早已成为遥远的回忆。你无暇每周到一线基层去学习或参加学术讨论,那么你怎样才能学到不可或缺的新知识呢?只有从私人培训中获得。如果别人正在考虑培训问题而你却没有考虑到,那么你将在竞争中处于劣势,这就是最后结

局。所以你必须成为自己的培训者。只要有正确的指导,这并非难事。

1.2 哈佛素质教育与培训都做些什么?为什么如此重要?

1.2.1 哈佛素质教育与培训到底是怎么回事?

哈佛素质教育与培训和你一起工作,给你客观的、专业化的指导,强化你的优势,弥补你的不足,从而提高你的整体实力。当人们处在事业的转折点时会需要一些特殊建议,这时安排一次培训课程往往事半功倍。这类转折点可能是升迁,也可能是没被提升;可能是工作调动或改行;可能是工作需要或责任的变化;还可能是换了上司。

1.2.2 为什么现在比以前更需要培训?

要想在激烈竞争的环境中生存和发展,关键不在于你知道什么。当然首先你必须要有真才实学,但你还得在非“硬件”方面出类拔萃,这就要求你令人难忘,能给人留下深刻印象,真诚可靠,并讨人喜欢。有人曾经抱怨:“我在公司中的作用非常明显,但是他们没有注意到”。这就是为什么现在比以前更需要培训的最佳例证。

1.2.3 为什么培训在企业界成为热门话题?业务蒸蒸日上?

职业型的、有抱负的人希望利用一切可以获得的帮助来使自己成长提高。一些人以外表的改变为捷径,另一些人则搭上了“风格”快车,培训就是针对后者的。优秀的管理者希望帮助他们的员工做得更好。与单个雇员相比,老板能够更加客观地不带偏见地指出他们需要改进的地方,雇员业绩考评因此被广泛推行。一些公司在找到雇员的症结以后,会聘请专家帮助他们学习必要的技能,当一名员工从具体办事员提升为管理者或领导的时候,常常会有这方面的需要。

公司在给某人提职之前并没有给他们提供任何关于如何摆脱麻烦的培训,约瑟夫·斯图伯(Joseph Straub)说,他曾在伯林顿工业公司(Burlington Industries)做过经理。“这里有一种想当然的期望,人们认为你知道该做什么,”萨里·法柯特(Sari Factor)说,他是麦克杜格尔—利特尔公司(McDougal Littell)的副总裁,事情的真相是:人们通常不知道该做什么,而又不愿意承认他们不知道。

培训正在成为一项蓬勃发展的业务,主要是由于许多公司从中尝到了甜头。他们派雇员到优秀的教练那儿“充电”,以弥补员工在某一领域的不足,他们成功了。帮助在职的员工提高要比招聘新人取而代之划算得多。因为解雇一名员工要冒吃官司的风险,而且招聘来的新人在适应期工作效率较低,但为此付出的工资却很可观(通常占工资总额的33%)。最终的结论是,培训可以为公司节省开支。

1.2.4 什么时候需要培训?

当遇到挫折或是踌躇满志时人们最乐于听取和采纳培训中的建议。这些挫折可能是未获提升、生意蚀本、或是由于工作中受打击而丧失自信。让人得意的事可能是职位升迁、生意赚钱、在竞争中占据优势而信心倍增。这就像生活中的生老病死、婚姻变故等会引起我们的反思一样,挫折或成功会让你重新考虑自己的价值观,重新评价自己,发现不断给自己“充电”的重要性。

另一个最佳时机是当你不想再依靠自己的小聪明,而开始寻找其他途径达到以下目的的时候,包括对上级施加影响、说服和影响同事、推销自己的观点、在某项工作中发挥自己的作用、从众人中脱颖而出,不断磨练自己驾驭这些权利的能力。

让我们暂停一下做一些自测题:

- (1)我能够很好地处理与老板的关系吗?我知道如何处理吗?
- (2)我能够成功地推销自己的观点吗?
- (3)我的工作是否得到了应有的肯定?如果没有,我有办法改变吗?
- (4)我是不是采取令人不快的方法来达到最终目标?
- (5)我是否具备处理人际关系的基本技巧来领导众人,而不是摆出一副“老板”架子?
- (6)在工作中人们喜欢我吗?
- (7)我是否喜欢自己的工作?
- (8)我在各方面是出类拔萃还是表现平平?
- (9)我的事业是否处于上升期?我能驾驭属于我的权利吗?
- (10)人们对我的态度和我认为他们应该采取的态度是否一致?
- (11)我是否能在会议中说出自己的想法并积极投入到会议中,使与会者了解我的贡献?
- (12)我能清楚地表明自己的立场和态度吗?
- (13)我是否能够用适当的方式在适当的时机亮出自己的观点?
- (14)我能否改变上述情况而仍保持自己的本色?(能,当然能。)

1.2.5 谁能胜任培训工作？

一名优秀的培训专家应该是有资历的、客观的，并善于鼓励人们改变行为和习惯。他应该能与各行各业的人建立良好的、密切的关系，能提出恰当的问题，评价行为的症结，并跟踪有影响的或无甚影响的行为。最关键的是他不急于下结论，是一位益友而非竞争对手。

另一个重要的培训技巧是理解如何提出建设性的批评，在指出问题时留意对方的反应，进行正面的鼓励，维护受训者的尊严。有效培训的最终结果是改进个人的工作表现，为公司节省宝贵的资源。

既然本书旨在帮助你完成自我培训，所以应该问自己以下问题：

- (1) 我能客观地对待自己吗？
- (2) 我有改变自己的内动力吗？
- (3) 我真的愿意高效地处理与各类人的关系吗？
- (4) 我能否问自己或他人关于自己的问题？(可能很没面子)
- (5) 我能坦白而彻底地评估我的问题吗？
- (6) 我会记录下自己的变化和进步吗？
- (7) 我愿意帮助他人完善自我吗？
- (8) 我是否值得做出上述努力？(是的，非常值得。)

1.2.6 培训期间都做些什么？

培训开始时你需要回顾你的生活经历和职业背景，你是如何到达现在这个位置的，你正处于事业发展的哪个阶段，你为什么要参加培训，你希望从这次培训中获得什么，你的人生目标是什么。你将和你的下级、同级、上级一起完成自我评估材料，这些全面的评价为以后的工作奠定了基础。通过几小时的交谈，教练即可对你作出专业性的评价并提出有针对性的反馈意见来达到双方约定的目标。这些建议可能包括外表举止、决策能力、化解矛盾的技巧等多方面内容。但有3个问题是必不可少的，即控制情绪、举止体态、人际沟通。在本书中，这3个问题各成一章，分别是精神力量、身体力量和情感力量。

培训者和被培训者一起安排日程、制定时间表。优秀的教练不仅提供好的建议，而且能够使被培训者将这些建议内化为自身行为，使他们觉得是自身的真实反映。在采纳这些建议后，最重要的是你感觉仍是你自己，否则你将无法适应新的改变后的自己。为期一天的培训结束后，随之而来的是第2天、下一周乃至以后数月的“练习作业”清单。再后面是向被培训者的上级询问他的表现，看他是否按照自己制定的书面计划去做了。这个计划要确保教练和被培训者能够保持同步。每两周，培训双方

就要通过交谈来沟通彼此的信息,重新调整战略,交流进展情况。半年后开始下一个阶段的培训,主要是重复前面的过程,并为被培训者迎接更高层次的挑战和机遇做好准备。

以下是一些培训项目的实例,大多是工商界的实权人物的亲身经历。虽然你现在还不是首席执行官,但最好还是浏览一下这些内容,也许会对你现在的处境有所帮助。

(1)改善自身和工作的现状。有意识地注意自己的举止、手势、行为习惯,从精神、身体、情感等方面流露出自信,但不要变得神经过敏。

(2)高效处理与难于相处的人的关系。把握住自己对事物的观点和态度。不要让别人操纵你的想法,也不要懒惰或疏于调整自己的态度。

(3)与不太聪明的人一起工作。对他人的行为要宽宏大量,少一些指手画脚。试想“如果我处于他的情况,我也会采取同样的办法”。

(4)处理好业务上的社交聚会。主动开始与他人交谈,不要指望别人先开口,不要等着被邀请,不要借口不适应新环境而躲在角落里。就这样去做,忘记自己所有的不适,集中精力从聚会中学有所得,并使他人感到愉快。

(5)使自己更具人格魅力,而不是不择手段只求结果。关心他人的情况,包括他们的兴趣、成功、挫折、梦想,仔细倾听并从他们的经历中吸取经验。同时也和他人分享自己的情况,通过发现共同的天地产生共鸣,建立密切联系。

(6)即使对某事不感兴趣也要坚持听完。当听别人讲话时不要皱眉头(这样让人觉得你心存疑虑或恐惧)。即使你不感兴趣,也要保持和蔼可亲的态度。

(7)高效而有趣地沟通。在一系列的交谈中加入适当的幽默,可以改善沟通质量,密切双方关系,降低对方的紧张程度,也可使自己紧绷的神经放松。讲些趣闻轶事,插入模仿演示,都可以确保沟通的内容既清晰又有趣。

(8)注意领导艺术,不要仅仅发号施令。尽力维护自己在周围人心目中的地位,使他们对你肃然起敬。倾听他人的意见,使他们感到自己是有价值的和必需的。

1.2.7 培训对你有何益处?

回答这个问题的最好方法就是听听那些接受过培训的人的切身体会。

(1)我在发表演说、处理与听众的关系、整理思路以及处理问题方面接受过培训,它帮助我学会了如何展示自己的能力,最大的收获是增强了我的自信心。我因此如愿以偿地获得了提升,现在我又将奔赴新的岗

位。”

(2) 我开始相信‘守护神’。我感到在我尝试妥善处理与我的上级、同级和下级之间的关系时,有一位‘守护神’在关注我的点滴努力,给我庇佑,而不是像以前那样任凭事态发展。”

(3) 在从旧金山飞往纽约这么短的时间里(近似于培训的时间),我得到了足够的关于推销我自己想法的商业经验,这些使我受益终生。现在我总是先问客户,他们想要达到什么,保持什么和避免什么;问他们如何决策以及计划怎样支付货款。然后我将他们想要的东西提供给他们,因为我比其他任何人都清楚地了解他们”。

(4) 培训挽救了我的职业生涯,它使我意识到,只要我愿意三思而后行,我就拥有影响他人的巨大力量”。

(5) 我用培训中学到的战略提出自己的主张,用恰当的例子佐证我的主张,通过提问了解对方的意图,提出能使双方都满意的建议以供选择。通过这些步骤,我得到了一份 1500 万美元的合同。”

(6) 我真希望 10 年前我就掌握了这些技巧——关于如何走进房间,并从和对方握手开始便给他以深刻印象。一言以蔽之,所有这些技巧是必不可少的。现在我认识到在首席执行官这个层次上,风度非常有助于成功。”

无需多言,自我意识和自信心的提高将使你受益,能够高效处理机构内外和上上下下的人际关系也会给你带来好处。当你提高了自身能力并因此改善了机构的经营状况时,你也就坐稳了自己的位置了。

1.2.8 公司如何受益?

(1) 培训可以留住公司宝贵的人力资源。因为雇员不再因缺乏公司的支持而‘跳槽’到也许更关心他们的其他公司。

(2) 培训可以为公司省钱。因为公司不必再为招聘新人(替代者)而耗费资金了。那些被取而代之的雇员通常有两种情况,或是因公司关心不够而主动辞职,或是因缺乏必要的领导能力而被解雇。

(3) 培训能够提高士气。因为当公司在员工身上‘投资’时,员工会感到自己的价值被公司认可和重视。

(4) 培训增强公司的竞争力,形成公司的独特风格。因为培训会为公司造就一支目标明确、心情舒畅、技术娴熟的职工队伍,无论管理体制还是办事风格,他们都堪称一流。

正如 3R 系统(英)TRI-R Systems 公司总裁戴尔·波威尔逊(Dare Powelson)所说:“我公司的每名员工都需要培训,培训就像早餐一样必不可少”。

1.2.9 能否进行自我培训？

能,完全能做到。人们一直在这么做。当然,如果你能减少疑虑、少走弯路,选择已被验证的技巧和方法,那么自我培训会容易得多,而且收效更大,这就是本书的基本原理。无论你是接受专业培训还是进行自我培训,你只有采取了必要的行动,效果才能显现。如果你不想改变,再优秀的教练也无能为力。

1.3 培训是为了你自己以及你生活中最重要的人

这是一个发生在 16 年前的真实的故事。一位曾经读过卡耐基的咨询工作报告的某公司经理与卡耐基联系,请卡耐基来培训他的儿子。他的儿子不久将服完兵役并接管他的公司,这位经理想让卡耐基在个人技能、讲话风度和行为举止方面给他以培训,以便他能够更有效地领导好公司的业务。他的儿子是在公司的环境下长大的,所以他对于公司运营的内容十分了解,但是他不了解公司运作的方式。

他的父亲这样描述他的儿子:“他是个好小伙子,但他有些古怪,他的脸上总是有一些古怪的表情。他不能处理好人际关系,坦率地说,人们不喜欢他。但他是我的儿子,我想让他接管我的公司。”为了找到在多方面与他儿子共同合作的方法,卡耐基和他儿子进行了交谈。在一些看起来并不那么重要的事情上,他并没有在我的开导下认识到培训的必要性,并不愿与包括我在内的任何人合作(参加培训)。在这段时间里,有一天卡耐基在公园散步时,碰到了他的妻子和他的刚出世的儿子。

就在几个月前,那次交谈的 16 年后,卡耐基接到了他打来的一个电话,说他已经接管他父亲的公司很久了。他问:“你还从事那种帮助人们更高效地工作的培训吗?”

卡耐基说:“是的。”

“你曾经培训过十几岁的孩子吗?我有一个 16 岁的儿子,他是个好孩子,但他有些古怪。他的脸上总有一些古怪的表情,他不能处理好人际关系,他不是很讨人喜欢。你觉得你可以帮助他吗?”

这真是太有趣了。因此,我们可以得出结论:无论你倾向于善于(或不善于)与你周围的人相处,总是有一千万条理由让你今天就开始自我训练,并且有一条是真的,与每个人都相关的,那就是好的人际关系对你来说意味着太多……。

1.4 失策的浪费

坦率地说,今日世界已不允许人们出现任何失误。托尼·奥赖利公司的最高执行官之一,亨氏(Heinz)公司的首席执行官曾谈论过工商界的失策问题。有人问:“你如何处理失误?”他回答说:“在我犯错之前,我就纠正它。”当今世界偏爱那些能够赶上时代潮流的人。当前,在工商界上层所流行的时髦就是在工作中使用合作者(专家)。在这个例子中,合作者就是你。你可以希望你的老板对你期望得更高些,正如帕特南投资广告所说:“你认为你了解情况,但是你不了解的是情况刚刚发生了变化。”当你自我培训的时候,你必须要为必不可少的条件而做好准备。

自我培训的目标就是帮助你具备更强的能力,使你发挥出最大的潜能,指导你更好地面向未来,以使你成为一名更有价值的员工。辅导专家也会帮助你改变那些可以引起你职业恐慌或是偏离职业需求的行为举止。培训会给你插上发展的翅膀,而不是切掉它。阻碍发展和变化是职业上的杀手或者至少是死胡同。这本书讲述的就是让你变得聪颖并能够早些改变自己,以使你的老板你的下属和顾客满意。

大学毕业生可以通过有效的培训——自我约束,大踏步地前进而超越别的同级人。饱经风霜的中层管理者也可以发现:用好的自我管理训练来充实自我,永远也为时不晚。

每一个人都需要培训。而且每一个成功的人都使用了这种方法,只不过他们没有告诉你!

事实是:即便是最成功的执行官也需要帮助,以使他不断地成长和更具竞争力。卢默水果公司的首席执行官,比尔·法雷说,你从自我培训中获得的有价值的信息的数量就像是“从消防栓中饮水”。如果你希望成为对你的机构非常有用的人,那么你就继续读这本书吧,否则你就会错过十分重要的东西。还是今天就开始工作吧,因为你正走在成为一名辅导专家的征途上,你将辅导的是这个世界上最重要的客户——你自己。

要点回顾

- 1)今天的工商业领域竞争异常激烈,商务培训已不再是一项奢侈的开支,而是一种必需;
- 2)当人们处在事业的转折点时会需要一些特殊建议,这时安排一次培训课程往往事半功倍;
- 3)帮助在职的员工提高素质要比招聘新人取而代之划算得多;

4)一名优秀的培训专家应该是有资历的、客观的,并善于鼓励人们改变行为和习惯。

案例及应用

下面是实际培训中遇到的 7 个案例。每个案例被分为背景、分析和措施及结果 3 块。这些案例有助于说明培训中常见的典型问题及解决办法,同时调动你的主观能动性,帮助你想办法,为你提供多方面的支持。

案例 1

1. 背景

一位崭露头角的经理在事业上一帆风顺,连获提升。他富有创造力,精力充沛,机智自信。然而自信渐渐变成了自负。当他开始与公司中的首席执行官共事时,由于后者也是惯于发号施令的人,因此两人的摩擦就在所难免了。既然首席执行官不可能轻易更换或自动离职,那么公司很可能忍痛割爱——失去一位年轻有为的干将。

2. 分析和措施

培训开始后的 2 小时主要用来了解这位经理对己、对人的态度,特别是他对那些掌权者的态度,特别注意他讲话的方式和他解释各种情况时的用词。培训中应采用友好但直截了当的方式指出他所表现出的过分争强好胜,说明若他改变这种习惯就可以改善和首席执行官的关系。特别值得一提的是,他学会了在自我欣赏的同时维护上司的权威,从而起到自我保护的作用。如果他能克服急躁的弱点,在每次开口前想一想,把自己放在首席执行官的位置上考虑问题,那他和首席执行官的关系就会明显改善。

他需要表现的是他的合作精神和建议作用,而不是向老板、首席执行官等位居其上的重要人物炫耀自己的威望。当他意识到自己是如何待人处事时,他决定要改变一下,以一种他人更易接受的方式来实现自己的目标。除此之外他不需作任何改变。

3. 结果

上例中的这位经理虽然换了岗位,但仍在那家公司工作。这次培训改变了他的整个生活,成为他一生中最具影响力的帮助之一。所有这一切仅仅因为有人诚恳而温和地评价他的行为并提出建设性意见。他的首席执行官也认为他的变化是翻天覆地的;现在他已经知道如何在恰当的时候有效行使自己的权力。”

案例 2

1. 背景

越来越多的公司职员辞职 ,就因为他们不喜欢与一位动辄就向下属施威的上司共事。这位上司身高 6 英尺 6 英寸、体重达 240 磅。

2. 分析和措施

这个家伙实际上外强中干 ,很害羞 ,有点儿胆小 ,而且很难与人融洽相处。但是交往一段时间后 ,你会发现尽管开始时由于他的莽撞举止和大块头让人望而却步 ,但实际上他待人挺友好的。我们需要做的是将他由一个“ 庞然大物 ”变成一位“ 形象高大、态度积极的参与者 ”,也就是说 ,让别人尊敬他而不是害怕他。

首先 ,他练习自己的站姿。抬头、挺胸、收腹 ,像一个获胜的橄榄球队队员一样 ,而不是一副没精打采的样子 ,接着他开始练习规规矩矩地走进董事会办公室、会议室或别的什么地方 ,稍事停顿后 ,和蔼可亲地说句“ 我来了 ”。这个短暂停顿很重要 ,这样可以使别人以自己的方式来认识他 ,而避免贸然进去影响别人 ,造成一些不愉快。这样还可以使他在开口之前做一次深呼吸 ,说话时吐字比较清楚。

然后 ,他又练习与人见面时带有目的性地走上前去的姿态。稍事停顿后 ,伸出自己的手 ,来个有力的握手(不管对方是男还是女)。然后抖三下 ,而不是一下或两下。接着注意将手收回来 ,而不是猛地将手放到身侧。这样做可以传达一种暗示 ,握手意味着一些什么 ,可以给会面奠定一种富有成效的、建设性的基调。

最后 ,他练习了坐姿。为了显得轻松 ,将手不对称地放着(比方说 ,一只手放在扶手上 ,另一只放在其他地方)。更重要的是 ,这样也可以使别人感到放松。最后 ,他练习养成一种轻松的面部表情 ,那表情就像在说 ,“ 我一直在听你讲 ,你所说的很重要 ,而且我想使你在与我一起共事时 ,感到轻松自信。”

通过改变自己的体态语言 ,形成了一个新的自我。当行走在走廊时 ,或在办公室接待客人时 ,或开会发言时 ,或在公司社交场合时 ,他不再像以往那么紧张了 ,而且使他周围的人感到非常轻松自在 ,对他很满意。

3. 结果

他说 :“ 许多人一旦了解我 ,便喜欢我了。问题是他们以前根本没机会了解我。令我感到欣慰的是这一切正在改变。”顺便说一下 ,现在他的同事们都认为他非常有魅力。

案例 3

1. 背景

一位非常了解自己公司情况的业务骨干希望成为该公司的首席执行官。当一名外来者被任命为首席执行官时,他的希望彻底落空了。

2. 分析和措施

通过讨论,这位业务骨干总结出他过分依赖自己的才智和业务能力,而忽视了培养领导才干和情绪控制能力。他需要采用新的、合适的办法向自己和决策者证明他能够胜任首席执行官的工作。他们过去一直认为他是一个优秀的经理和执行者,而非领导的材料。

在意识到自己的风格以后,他开始每天按照详细的计划行事:

- (1) 在一个新领域内不断提高自己。
- (2) 想他人所不想,为他人所不为,增强自己的独创性。
- (3) 在妥善处理本职工作的同时,试着使自己大胆一些,张扬一些。
- (4) 尽己所能保持在周围人心目中的威望。
- (5) 像领导者一样思考、行动、讲话、待人。

换句话说,他具备了通往权利之路所需的言行和心智。但如果以为目标明确、动力十足就能成功未免太天真了。除此之外,你必须意识到你对他人的影响和你控制这种影响的能力。

3. 结果

上例中的那位业务骨干最终到另一家公司做了首席执行官,现在他已成为该领域中公认的杰出人才。最近《福布斯》(Forbes)杂志对他进行了专访。他总结说:“过去,在某种程度上我意识到应该如何与人相处,但我不大重视这个问题,现在我非常注意了。”

所以你可以鼓起勇气面对现实——每个人无论位居何职都需要培训。在这个问题上,你的这种需要不是孤独无援的,你是明智的,因为你正在接受培训。

案例 4

1. 背景

一位新提拔的经理,虽然颇具竞争力,但有时容易紧张。举例来说,他的上司就曾指出:“作为一名经理,他不会笑”。(他不具备经理式的微笑)

2. 分析和措施

就是这样一个看似微不足道的行为习惯阻碍了这位经理的发展。他并不需要掌握许多技巧来时刻彻底改变自己的行为。他只需排除自

己设置的障碍 ,就会发现原来他可以在拥有权威的同时保持自己的本色。

他应邀参加了一次围绕一系列话题展开的谈话。一个问题谈过之后 ,他忘记了自己正在被录音 ,解除了“ 武装 ”。谈到他的头发时 ,他说他曾经蓄很长的头发甚至因此被炒了鱿鱼 ,而现在他的“ 板寸 ”几乎与光头无异。他谈到与妻子共渡的美妙假期、谈到他们第一次共同旅行便碰上食物中毒 ,在旅馆的床上躺了六天。他还回忆起了州参议员请他在全国会议上介绍情况 ,那是他工作生涯中的辉煌时刻。这次谈话的目的就是通过录音捕捉到他的风格。当他听自己的录音时 ,他承认自己听起来笨拙而紧张 ;“ 简直太糟了 ”。首先是让当事人找到问题所在 ,然后通过自律放慢语速 ,控制笑声的音量、变化和速度来改善自我。几周后私人教师要他留下有声信息 ,说些奇闻轶事 ,看他比原来是否有了进步。在接下来的有声信息中 ,他说他在与朋友、家人一起时实践新的笑容时 ,他们注意到了变化 ,于是他推测工作时效果会好的。

3. 结果

他身边的所有人 ,包括他的同事、上司、甚至妻子都感到很放松 ,庆幸他通过训练感到了自身的问题 ,但没有变得神经过敏。他现在听起来像是一个引人瞩目的、给人深刻印象、真实可信的、讨人喜欢的人。

案例 5

1. 背景

一位中国女士从上海的分支机构调到芝加哥总部。虽然她讲美语 ,着装也很美国化 ,但她的性格和受到的教育都是中式的 ,许多级别比她低很多的男女同事都无视她的权威。

2. 分析和措施

先将她的一连串遭遇整理起来 ,逐一加以分析 ,然后为每种情景制定一套应对方案 ,最后当然还得由这位女士有条不紊的依计而行。

通过回顾过去不难发现 ,她所受的教育和文化熏陶是传统的、中式的 ,而她现在从事的工作是非传统的 ,特别是对一个中国女性而言更是如此。她和她的教练一起想办法 ,使她既能忠于自己的传统 ,又能融入她生活和工作的全球化市场环境中。现代社会要求女人像男人一样干练 ,这与传统的性别角色不同 ,他们也尽量想办法使二者协调。

当分析她各个方面给人的印象时 ,她惊喜地发现许多人对她的能力持肯定态度 ,远远超过了她对自己的评价。她最终承认自己能够胜任现在的工作。

为了完成既定目标 ,她在私人教练的指导下学习如何以积极、热情的态度面对难于相处的人或不熟悉的环境。她开始认识到虽然我们每个人都希望被喜欢 ,但现实中我们都有“ 敌人 ”。有了这样的认识 ,她就发现原

来敌人、笨蛋可以帮她完善自我,她甚至学会了感谢他们,正如你将在第6章中看到的那样。

3. 结果

这位女士和她的上司都异口同声地认为这次培训是她接受过的最有意义的一次。她获得了提升,被派回上海。

案例 6

1. 背景

一位中西部地区小供电公司的总裁在圈内颇受欢迎。他在行业协会中表现积极,因此被选为主席。一夜之间,他由一个名不见经传的小人物变成了受人瞩目的名人。

2. 分析和措施

他了解本行业的过去和现在,但他不知道如何应对公众舆论(包括批评)和带有政治色彩的活动,以及在这个惹眼的位置上怎样胜任需要扮演的角色。他训练的焦点就是学习演技,树立信心,无论何时何地都能不畏压力,从容讲话(演说)。他还努力增强自己的好奇心、灵活性和与各种人探讨严肃问题的能力,他力求使自己的叙述更加生动有趣。

他改变了自己的发型和着装,使自己的外表跟上时代潮流。他坚持每天赞美身边的人,用语言和行动给他们以鼓励。他尽力维护自己在人们心目中的尊严。

他开始利用自己的身份大胆接触各种人,有些是他过去做梦也想不到的。每天他都在自己的骨干名单中增加一个新相识。当他领导的协会发布信息时,他只需确保名单中的人收到文件就行了。他按照一个简单的原则行事——为众人所不为(与多数人背道而驰),在第4章中你将了解有关内容。他由此受到赞誉,大家一致认为他在解决问题时足智多谋,富于创造性。

3. 结果

他是如此醉心于协会主席的权力,以致于任期满后,他决定让妻子来打理公司业务,自己跑到华盛顿特区做了专职说客。

案例 7

1. 背景

许多不同背景的、寻求培训帮助的男女通常都用一些变化来描述培训的作用。培训前的情况是:纸上谈兵,不能全面周到地考虑问题、深入到问题的症结,不能很好地发挥自己的才能。当他们走进房间的时候,引不起任何反响。他们作为问题中的主人已经是太平常的事了——那就是

他。

2. 分析和措施

在各种情况下,你首先应面对事实——你可以做出转变、你想要转变、你需要转变,然后才可以开始行动。改变是任何人攀登任何高峰时所必不可少的,其一般以客观的自我评价及听取他人的意见开始,从那些分析中就会得出自己所要进攻的问题领域的“引发事件表”。

向每一个有问题的领域发起进攻都需要脑力的、体力的和情感的力量。例如,在下述各方面的改变:

- (1)自我交谈。
- (2)你评价其他人的方法。
- (3)你在一天中必须捕获并纠正你的思维 100 次。
- (4)当准则不起作用时,你的逆向思维技巧。
- (5)创造新风格和习惯的自我训练。
- (6)愿意停顿下来全面思考问题,而不是根据旧习惯。
- (7)创造你需要的第一和持久的印象的行为举止。
- (8)你需要对你的立姿、步态、笑容进行身体上的控制。
- (9)使你给人留下深刻的、值得记忆的、诚实可信的印象的基本外表要求。
- (10)你说话的方式,以及你开口时要讲的话。
- (11)掌握你能所做的一切来保持你在周围人中的自尊。
- (12)你对待生活坎坷的态度,以及你如何思索并从中吸取教训。
- (13)书的价值对于你公司是重要的,但是它对于你自己和你的家庭来讲,更重要。
- (14)你可以在一系列交谈中加入一些幽默,这样在增进沟通时,不但可以使你自己得到放松,还可以减少其他人的紧张感。
- (15)即使当你没有感觉到的时候,你也应该呈现出和蔼可亲的样子。
- (16)大胆地采取行动,使工作得以完成,而不要考虑个人的安全、恐惧或犹豫不决。

3. 结果

差不多每一个符合上述叙述的人都希望再飞跃一步,以提高自我形象、加强对组织机构的影响,并形成反映实质的风格,而不是不能确定他们的实质。

你也可以成为在生活中获得真谛的一员。有了有关培训秘密的知识,你将会比其他人更快地获取它,并能比其他人更长久地拥有它,因为你要付出努力和决心。

你是否意识到了这些案例中的一个共性问题?即所有处理问题的方法都是你自己可以做的事情。这本书的目的就是要给予你许多你可能从未想过的、或是你未曾实践过的方法来处理问题。你的工作就是利用它

们 ,那么回报是什么呢？你的工作能力将得到提高(你可能将挣到更多的钱) ,你将更加引人注目 ,你将更具自信心 ,这些事情的发生就好象是你聘请了一位私人教练一样。这就是本书对您的承诺。

第 2 章

把握时机 ,开始训练

关 键 词

key word

梦想(*Fond Dream*)

现实(*Reality*)

风格(*Idiosyncrasy*)

内容(*Content*)

授权(*Authorize*)

权力(*Power*)

竞争(*Competition*)

残酷(*Cruelty*)

本章概要

- 1 选择出发点 :风格与内容
 - 篇首案例 :梦想与现实
 - 风格与内容的对比
 - 2 阻止你进行自我培训的因素
 - 害怕
 - 技巧
 - 3 个人授权
 - 4 处理好事情需要付出努力
-

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1 知道作为一个执行官的合适人选首先应必须具有超人的管理才能和领导能力 ;
 - 2 有勇气并愿意去冒险 ,努力地去接受挑战 ;
 - 3 改变做事的方式 ,并进而拥有权力。
-

2.1 选择出发点 :风格与内容

2.1.1 篇首案例 :梦想与现实

一个位居《财富》杂志前 200 名的公司经过万般挑选招聘了一名资历很高的女士来管理公司的一个部门。在与她签约的两个月后 ,总裁对她评论如下 :“我们得到了我们想要的技术和思想 ,她有能力 ,有战略眼光 ,理解相互联系的概念并应用它们。总之 ,它是一位学院派的经理。现在的问题是她的自信、性格和表现 ,她的交流技能和传递信息的能力不能令人满意。她看上去很腼腆 ,不灵活。她很少问问题 ,而处在她的位置上应该不停地问问题。如果她不改变的话 ,人们会问她为什么呆在这个位置上。事实上 ,她的同事不会接受她的风格。”

6 个月前 ,她花了一天的时间接受培训 ,学习了你要在本书中所学的一切。到现在已经 6 个多月了 ,每天 ,她凭借自律、勇气和技巧来实践学到的关于自己和业务方面的建议。今天 ,公司认为他们找到了他们真正

想要的人。她非常开心,最近得到了提升,挣到了以前想都没想过的工资。她住在梦想中的房子内,并为她的孩子树立了榜样。

你努力工作,表现突出。人们对你说,如果你天资聪颖,有抱负,为人谦虚诚实,如果你受过良好的教育又有实践经验,如果你肯吃苦,工作卖力,那么你就会交上好运,一帆风顺。你不但会收入丰厚,退休后颐养天年,而且还会为你的后代打下基础,让他们在更高的起点上发展。但是事情不会如此简单,如你所料,这虽然不是毁灭性的打击,但的确会让人感到沮丧和恼火。甚至当你对自己的工作感到满意时,你的老板却似乎并不买帐。你于是考虑换行找份新工作,于是太多的时间花在了与同事的勾心斗角或希望得到老板的认可上。你永远与早该属于你的晋升失之交臂,你模糊地感到似乎缺少些技巧,但却无从下手,理不出头绪。

一名麦肯锡公司(McKinsey & Company)的合伙人将其归结如下:“生活中,有的人造雪球,而有的人扔雪球。作为领导,你必须身兼二职。”事业成功的第一要素是有备而来,精通业务并在自己的领域树立威信,第二个要素是本书所论述的“触摸不到”的东西。第一要素会激励你努力工作,第二要素则要求你勤于思考。这就像打高尔夫球,有技术的选手不仅仅是笔直、使劲地击球,他们“思考”高尔夫球场上的路线。若要增强自己的能力,请暂停埋头苦干,开始思考。

你可以按照这种方法努力或超越这种方法。你如何做同你做什么一样重要。众多工商业界记者认为执行官的合适人选首先应该具有超人的管理才能和领导能力,而不是专业知识。这种趋势有增长的势头。“如果你领悟不到这一点,你就死定了,”萨维斯通讯公司(Savvis Communications)的首席执行官赛姆·桑德逊(Sam Sanderson)这样说。

2.1.2 风格与内容的对比

风格与内容哪个更重要呢?无法否认的事实是:内容是必要的但不是充分的,所有的实质都是一样的,而区分点是风格。虽然风格通常难以定义,但它却造就了世界的多样性。如果你感到这是不公平或不对的,你或许是对的,但这是不可争辩的事实。你可能发疯,去抗击它、否认它,这样你就肯定会输掉这场战斗。但是,我要申明,我并不是建议以风格代替内容,而是提醒你不要犯仅仅依赖内容的错误。

托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson)写道:“在风格方面,可以随大流;在原则问题上,坚如磐石。”坚定但要灵活。比尔·盖茨(Bill Gates),微软公司的首席执行官,世界上最富有人之一,认为大脑就是一切,因为你可以教给聪明人他们需要知道的一切。当然,大脑是需要的。但是有许多大脑细胞发达的人通常需要教给他们如何利用他们的聪明才智来形成自己的风格。

“非常有趣,人们认为硬技巧(统计分析、处理数据、制定重大的公司战略等)比软技巧好,”丹佛的丹尼尔(Denver's Daniels)大学商学院 MBA 项目的主管托马斯·霍华德(Thomas Howard)教授说。“但是当人们进入管理领域时,软技巧几乎决定了他们所做的任何事情。软技巧决定了职业生涯的成败。”

阿肯色(Arkansas)大学院长执行顾问委员会是由整个东南部的公司总裁和高级行政人员组成的。当他们被问及他们在当今的 MBA 学生身上最想看到什么时,他们的回答是:“口齿伶俐,有说服力,能看懂报表……就是这个顺序。”软技能,如口齿伶俐,有说服力和高效率是人们最需要训练的方面。一位 MBA 项目的主管在《华尔街日报》(The Wall Street Journal)上说:“如果他们能表演一出以说笑话为主的喜剧,他们就能解决任何问题。”

卡耐基曾有过类似的经历。他在上大学期间获得奖学金的一种方法就是参加选美比赛。唱歌和跳舞他是外行,所以他就来一个上佳的喜剧表演。为了练习,卡耐基找到一家夜总会,在他们表演间歇的时候,卡耐基就上台去进行他的喜剧表演。当他回首这些往事的时候,他想自己不是愚蠢透顶就是勇气非凡。观众常常给他起哄,偶尔也有鼓励,但卡耐基确实在表演中学到了风格、控制时间、节奏,了解什么能得到观众的认同,什么不能,以及何时见好就收。这些就是软技巧,作为一名职业的演讲者他至今仍在使

用。在科珀·莱伯特朗公司的手册里,他们将核心价值描述为正直合作、互相尊重和个人责任感等风格方面的东西,即软技巧。这个世界上最大的会计咨询公司没有强调技术方面的东西,因为这些无须强调,是一家公司理应具备的。对你也是如此。一旦你达到管理和领导阶层,你的内容已经确定,你的老板想看到的是你是否能胜任、是否能体现公司的文化精神(也包括他们自己的),是否能解读“密码”。在全美西部训狗会上,获奖者这样来描述他的牧羊犬——“最好的狗在看羊时有自己的风格”。内容与风格渗透于生活中的各个方面。

百事可乐公司(Pepsi-Cola)从领导才能、组织才能和业务熟练程度等几个方面评价中、高层管理人员。当某人在机构中达到这一级别时,他们理所当然的被认为是颇具实力的。他们需要的是软技巧,如果你不具备,你就会出局,不管你多有才能。

摩尔台玛·B·佐克曼(Mortimer B. Zuckerman)是托马斯·R·埃文斯(Thomas R. Evans)出版的一份新刊物的主席,名为快公司(Fast Company)。在最近的一篇关于领导的文章中,它对联邦快递(FedEx's)评估领导者的体系进行了总结。以下是该系统的 9 个原则:

(1)唤醒他人的忠诚及热情的才能。具有人格魅力,受人爱戴,能明白别人需要什么,有强烈的使命感。

(2)为人着想。向有需要的人提供培训、提出建议,并给予指导,积极倾听并暗示对方你在倾听;对初来乍到者给予更多的帮助。

(3)启发智慧。从别人那里得到原因和证明强于不可靠的意见;允许其他人用新方法思考旧问题;用一种能促使别人思考他们以前从未考虑的问题的方式进行交流。

(4)勇气。即使这种思想不流行也要勇于接受;不要为了避免冲突而屈服于别人的压力或意见;要为公司和客户考虑,即使这会给自己带来困难。

(5)有责任感。信守承诺;勇于承担责任和错误;不要依赖老板。

(6)灵活性。在变化的环境中高效地发挥作用;当很多事情同时发生时,要同时处理若干件事,因时而变。

(7)正直。要做合乎伦理和道德的事情;不要把辱骂作为管理者的特权,这是始终不变的。

(8)判断。通过逻辑分析和比较,对行为作出正确的评价;将相关的事实和因素归纳在一起;利用过去的经验和信息来为今天的决策服务。

(9)尊重别人。尊重别人的意见和工作;不要忽视别人的形象和地位。

如何应用这些领导技巧,不仅是能力,还是风格。

在体育界,教练与运动员保持默契,这是动力,坚定组织与领导的结合。篮球教练如波士顿的里克·匹蒂诺(Rick Pitino)、迈阿密的派特·皮雷(Pat Riley)和芝加哥的菲尔·杰克逊(Phil Jackson)给人印象深刻,因为他们具有《今日美国》(USA Today)所说的“精髓”。教练们通过公平、诚实地对待别人而得到信任,通过吸取经验教训理解战术再加上在处理各种问题时的观察和耐心而得到“精髓”。这就是“精髓”,一种无形的、软的、风格方面的东西。那些认为这些东西无法学到的人将会继续处在被领导的、低效率的位置。

你可以将风格视为另一个水平:Prana。Prana是梵语(Sanskrit),意思是“呼吸”或“生命的力量”。你的商业资历加上你的Prana组成了你的“精髓”。

2.2 什么阻止了你?

2.2.1 害怕

首先是害怕。你知道害怕,它使你的胃往下沉,使你冒金星,使你手

掌出汗,腋下流汗,使你膝盖酸软,汗水顺着后背往下淌。哇,沉着,冷静,自我击败的最大特点是对任何事情感到惊恐,或者说是害怕,你知道害怕就像是虚假的证据,却有真实的表现。

害怕表现在以下几个方面:

- (1)看上去很傻;
- (2)犯错误;
- (3)寻找赞成;
- (4)把你的个人特征加入此清单。

你可能总是感到时间不够。好吧,生命中最大的浪费就是害怕,因为它会带来犹豫和拖延。节省时间,不要害怕,它会给你自信与成功。在每天结束的时候得到一点安慰,将自己放在一个敏感的位置。还记得古装表演吗?害怕就是沿着舞台走,穿着高跟鞋和泳衣,在上千人面前用脚尖旋转却要使自己显得舒适和自信。

你仅有的恐慌应该害怕以下几个方面:

- (1)不是你自己的最佳表现;
- (2)落伍了;
- (3)被忽略了。

在20年商海的摸爬滚打中,你看到自己也在恐惧。但是如果你细心留意就会发现,别人也有焦虑,也在乎名誉金钱。只要比别人少一些恐惧,多一些勇气,你就会给人留下更深刻的印象,更可信,更有天赋,更让人喜欢。中国有一句古老的谚语:宁做一天的狮子,不做十年的绵羊。害怕是一回事,害怕而不表现则是另一回事。大多数情况下,对伤害的害怕比伤害本身更有害。生命的过程就是展示你的能力的过程。你可以做到一切,成为一切,只要你愿意接受与之俱来的东西,那也就是一点恐慌。顺便说一下,你会发现,如果你不知道害怕的话,那么根本就没有害怕。

鲍德·麦迪克(Bod Mattick),多伦多蓝鸟队(Toronto BlueJays)的教练说:“如果你自己不把自己推向极限,你根本不知道自己能走多远。”推动你自己,突破犹豫、惊慌、焦虑和纯粹的恐慌。当你上年纪的时候,你将会为自己曾经的犹豫而感到后悔。不管你的年纪如何,如果你不担心别人怎么看待你的话,你将会节省很多的时间。

帝派克·乔普拉(Deepak Chopra)说:“我一生中最大的恐惧是害怕缺少赞成,这是我前进的动力。但是我正在放弃恐惧”。他这样做很好,对你也是如此。没有比罗斯福总统的话更明白的了“我们没有什么可以害怕的,除了害怕本身。”如果你想提高,按照以上所说的来提高,那么就从克服恐惧开始。

事实正是如此。当泰德·特纳(Ted Turner)阅读《福布斯》杂志上列出的美国最富有的400名富豪的名单时,他说:“我们是一个名单上的国家,人们喜欢在名单上靠前。当我第一次看它并看到我的名字时我想,

‘哼,我能做得更好。’为了更好地训练自己,你必须在一系列行动中做得更好一些,多一些勇气,少一些恐惧。

澳大利亚土著人没有生日庆典,对他们来说,生日仅仅意味着变得更老,而不是更好。他们庆祝的是变得更好和更聪明,对他们来说,这些才是成长的标志而不是年龄。如果你以年龄作为成长的标志,那么你究竟能活多少年?一般来说,做得好一些会给你一种良好的感觉,而这正是处理好一些事情的良好状态。拉尔夫·沃尔多·爱默生(*Ralph Waldo Emerson*)写道“每天做一件让你害怕的事情”阿奈·尼(*Anais Nin*)写道“我通过生活、受罪、犯错、冒险、得到和失去来延缓死亡。”以及“生命的长短与你的勇气成正比例。”诗人瑞纳·玛丽亚·瑞尔克(*Rainer Maria Rilke*)说“生命的目的是被越来越困难的事情击败”只要勇敢地去努力,很快就会发生很大的变化。

事实上:只要你有勇气并愿意去冒险,那么生命就会变得非常激动人心。你不能被动地等待挑战,而是应该努力地去接受挑战,这需要勇气。成长来自于离开你的安乐窝,这会建立信心。这并不是要你去攀岩或去做场精彩的喜剧表演,而是说应该像科珀·莱伯特朗公司手册中的BHAG[大的,多发的,勇敢的,目的性(*Big, HairY, Audacious, Goals*)]中那样。如果你想得到‘精髓’的话,BHAG是必须的。

2.2.2 技巧

除了害怕之外,第二个自我击败的行为是不去花时间考虑该采取不同的做法。目标确定了,方向确定了,然而当昨天的方法不管用时,今天、明天以及后天如何去做就变得复杂了。这就需要一名好的教导者、一个有创造性的信息资源分享者,来为职业的满意和成功提供有价值的信息,而不是那种在同事中间就能得到的信息。

如果你知道做什么,你可能会去做。如果你能花上一天的时间来思考做什么,你将会得到一些创造性的思想。但是,你必须在你的这一天里进行你的工作。作为你的合作者,培训师的工作是整天为老问题想出新的办法。培训师的工作是激励你的想象力来为每天的问题创造出富有想象力的、合乎道理的而又非传统的解决方法。正如罗伯特·哈尔夫(*Robert Half*)所指出的“一个人教,两个人学,”没有人知道所有问题的正确答案,因为事实上没有正确答案。在这个世界上,完美无缺是不可能的,答案仅仅是做得更好一些并与以前的不同。

以一名妇女为例,她想在她的公司里谋求副总裁的位置。一个周末,她住在另一个城市里的男友,提议结婚。她收到一枚漂亮的订婚戒指,她当然想戴。但是戴上结婚戒指时她的同事们(尤其是男性)会感到好奇,并进而怀疑她的忠诚和诚心。性别歧视在美国依然存在,一个男人戴上

结婚戒指就很少会引来这样的疑问：“他还会继续留在公司吗？”假设她将要结婚并可能离开的话，同事们宁可选择其他人做本年度的副总裁，一个他们确信会留在公司的人。

事实上，她还没有决定该怎么办。她可以从在另一个城市的新家坐车来上班，她的资金可以转移到她所在的城市。她可以辞职也可以留下来，她不知道该怎么办。严肃的职业问题需要慎重的考虑和分析，她自己问自己“在办公室里戴戒指究竟有什么用？”那么，将戒指带在项链上，再将项链放在衣服下怎么样？这样既满足了这位妇女戴戒指的愿望，又保守了秘密，可暂时避开同行的眼睛直到她想清楚该怎么办为止。后来，她解决了这个问题并以最合适的方式解决。这是一个聪明的妇女，这表明了从另一个角度看待问题的价值。合作者成了看门狗，戴上了另一副眼睛。

《韦斯特·路易斯·拉穆尔》的作者说：“从某种意义上说，一个人的生命是由环境、遗传、运动和周围世界的改变组成的。现在机会来了，你可以运用生命的粘土来塑造属于自己的生活。只有弱者才会挑剔自己的父母、种族、时代、缺少好运或生命的怪异。每个人都有自己的权利说这就是我的今天，我将有明天。然而，这种愿望必须通过努力来实现。”

如果你能除去生命中的恐慌、焦虑和犹豫并增加一种处世的标准、态度或系统、技巧，成功的机会将大大增加。

2.3 个人授权

现在许多管理者在谈论给雇员授权的问题。不能光等着管理者来做到这一点，先为自己授权。权力并不是来自工作头衔、管理者的名望、办公室的位置或支票的大小，权力来自消除自我击败因素的活动，和

- (1) 保持一种从容的态度；
- (2) 拥有得体的举止；
- (3) 使用人际技巧。

权力是风格与实质的结合。当你能改变在这个世界上做事的方式时，你就拥有了权力，这就是个人授权。选择并专注于商业生活中关键的成功因素为时不早，也为时不晚。从未感到过自己有机会，或者感到机会已经消失，这些都是错觉。为自己的职业生涯而努力，为个人生活而努力吧。

在你的生命中，你可能完成了许多事情，数量之多甚至超出你的想象。但是有些事情会吞噬你，有些事或人可能使你失控。事后你可能后悔，但当时你却无能为力。你知道这与工作无关，你可以很容易地做好工

作,但要涉及到人的因素。他们是如此让人头疼——下属、同事以及经理们。如果没有他们,你会做得更好。没有人不会遇到这类问题,只是有些人更善于解决这些问题。

坦率地说,实现目标通常是因为运气,偶尔是因为巧合,有时是因为技巧。通过恰当的培训,你就能将技巧变成成功的持久因素。其结果将会是一个全新的领域,一切都与这个世界是如此协调,这也就是个人授权。

2.4 处理好事情需要付出努力

有人曾经说,回忆比做梦更好。考虑一下。回忆并记住,你处理好事情的那一时刻。体味你所做的成功的事情难道不比一个好梦更令人愉快吗?那是很有趣的。试想当你和来自大学、单位以及运动场上的密友聚集到一起时,你们的话题是什么呢?

“记得当我们...”

“我永远不会忘记那时...”

“你曾经告诉我...”

你很少听到:

“让我们讨论一下将来的计划...”

“可能发生的事情是...”

“我想告诉你我们打算...”

当然不。回忆比做梦更好。但拥有美好的回忆需要付出汗水,努力驱除害怕,并增强我们的本领。最好的付出是今天小小的改变却会决定你整个未来的那些付出。对你勇气最好的检验是让那些阻碍你的事情走开,当然这需要努力。环法自行车赛冠军格雷格·利蒙(*Greg LeMond*)说过:“我总是努力去获得好成绩。自行车赛告诉我你没有付出努力而得到的一些结果,往往很难令人满意。”

如果你等待恰当的时机才开始努力,那么你将会永远地等下去,没有比现在更好的时刻了。等待只能使你错失良机。要想在商业上和生活中取得成功,你必须付出110%的努力。这本书是那额外的10%。不是你处在什么位置,而是你今天和明天去向何处来使生活变得更有趣。问问自己将去向何处?能到达吗?你会做出必要的牺牲吗?你已经知道如何到达吗?值得吗?你具备所需的条件吗?你能跟上吗?什么会阻挡你?你能克服吗?它能使你幸福吗?如果你认真地回答了每一个问题,你不得不承认这的确需要花些精力。但在某种意义上,你已经具备了所需的条件。

要点回顾

- 1) 事业成功的第一要素是有备而来 ,精通业务并在自己的领域树立威信 ;第二个要素是本书所论述的‘ 触摸不到 ’的东西 ;
- 2) 许多聪明的主管需要教给他们如何利用他们的聪明才智来形成自己的风格 ;
- 3) 生命的过程就是展示你的能力的过程。如果你能除去生命中的恐慌、焦虑和犹豫并增加一种处世的标准、态度或系统、技巧 ,成功的机会将大大增加 ;
- 4) 通过恰当的培训 ,你就能将技巧变成成功的持久因素。其结果将会是一个全新的领域 ,一切都与这个世界是如此协调 ,这也就是个人授权 ;
- 5) 世界是残酷的。没有比失败后不尽全力去扳回来就屈服更糟糕的事情了。

案例及应用 :挂在墙上的镜子

说实在的 ,想要开始对自己多了解一点 ,有个好方法 ,那就是自己对着镜子照一照。坐在镜子前面 ,或站在镜子前面 ,愈久愈好 ,穿着衣服或没有穿衣服都可以。你仔细看一看自己 ,平常我们几乎都没有真正仔细地看一看自己。

首先 ,你看看生理方面的自己 ,你的身体看起来怎样 ?你对自己的身体觉得怎样 ?现在的情况怎样 ?你希望从中得到些什么 ?希望受到怎样的待遇 ?也许这听起来有点怪怪的 ,不过你必须试试看 ,同时要挪出时间来 ,听听看你身体各部分说些什么。(这并不是说 ,我们在暗示 ,你身体的各个部分 ,真的会对你说话 ,我们想要告诉你的重点是 ,你潜意识中几乎可以确定 ,你身体的各个部分 ,需要的是什么呢 ?但是在平常的日子里 ,许多噪音和行动把我们弄得很忙乱 ,所以我们从来没有听听看 ,潜意识里想要说些什么 ?)

最好先摘要记下你的反应 ,然后再继续进行下去。接下来 ,就要想一想你的技能。同样地 ,先看一看自己在镜子的影像 ,然后说道 :“这个人擅长于……另外 ,如果能增进……方面的技能 ,那就更有用了。”跟刚才一样 ,摘要记下答案。

然后 ,仍然继续注视着你在镜子中的影像 ,思考一下 ,你在这世界上要做什么 ?“这个人完成了……现在正在做 ,或是打算要做……不过 ,如果能往外发展 ,继续……那就比较有助益了。”

最后 ;“这个人有什么与众不同的地方……因此 ,对于自己的感受是

.....”

显然,你可能希望,在虚线中填入许多。这个照镜子的练习方式,有个主要的目的,那就是对你自己会了解得比较清楚。当然,同时你也可能会触发了对于自己的感觉(可能是正面的,也可能是反面的),倘若你想进一步探究这种感觉,并且获得一些处理感觉的主意,可以在以后章节中找到不少主意。同时,也别忘了前面所谈到的计划和实行方法。

第 3 章

哈佛首席执行官培训方法

关 键 词

key word

采访(*Gather Material*)
假设(*Hypothesis*)
约束力(*Restrain*)
选择权(*Choice Power*)
触发器(*Trigger*)
目标(*Objective*)

本章概要

1)首席执行官培训

- 篇首案例 :采访与假设
- 说服杰出人物的方法

2)开始 ,继续 ,但永远不要终止你的自我培训

3)准备反思自己

4)自我反思的第一部分 :写出你的生活经历

- 早期岁月
- 中期岁月
- 直到现在
- 现在和将来
- 全部授与选择权
- 你做的事是为了锻炼你的大脑 ,还是锻炼你的身体 ?
- 你是和大家一起工作还是自己单独工作

5)自我反思的第二部分 :评价自我

- 问题 :如果我是..... ,我会成为哪一种 ?
- 14 个问题 ,回答并解释你的答案

6)自我反思的第三部分 :全面审视自我

7)识别问题的触发器并树立目标解决它们

- 你的目标
- 训练你的大脑
- 自我测试题
- 处理手边工作的武器
- 可能达到的各种目标
- 前进的策略 :努力向上
- 可借鉴的方法

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1)在公司总裁和首席执行官(CEO)的世界中 ,你表现得恰如其分 ,并且他们就会接受你成为他们当中的一员 ;
 - 2)知道自我培训的方法是多么地简单而且有效 ;
 - 3)运用本章知识来确定你所要克服的缺陷 ,并可以对自己的优势进行再一次确认和继续增强 ;
 - 4)从你进行的所有自我反省与认识活动过程中 ,整理出你的触发器 ,并使之成为你发展计划的基础。
-

3.1 首席执行官培训

3.1.1 篇首案例 采访与假设

你或许曾有意识地向公司总裁和首席执行官学习,因为在你所选定的职业中,那个层次的职业是你最想了解。如果你是在教会工作,可能更希望向主教或是大主教学习,如果你在体育界工作,你可能会选择奥林匹克运动员,但是在工商界,总裁和首席执行官才是主角。起初,你寻找各种机会与在工商业的各个领域取得成功的人见面,问他们是如何取得成功的。在你获得了一些技巧和自信后,你就把注意力集中在公司总裁和首席执行官身上了。在随后的几年中,你将共采访了4000多名这样的人。本周,你将采访另外一名或两名。

如果你想知道如何成为一名歹徒,那么你就应该和他们在一起;如果你想知道如何攀岩,那么你就应该和攀岩者在一起;如果你想向公司总裁和首席执行官学习,那么你就经常和他们在一起吧。培训首席执行官、执行官以及想要使自己变得更加优秀的任何人的秘密之一就是学会并理解这种角色的语言,还有就是使你的样子看起来像那种角色的人。当他们看到你是如何控制自己言行的,他们就会对你作出评价。如果他们认为你的行为举止恰当合适,那么所有的一切都会形成良性循环。如果你看起来带有那种气质,他们就会认为你属于他们的圈子,就会邀请你加入。一旦你加入到他们的圈子中,你就会学到更多的属于他们那个层次的东西,许多你现在畏惧的人会成为你的朋友。所以你们就会一起做些社会工作,就像他们一样,你也可以参加政治的或是慈善的聚会,可能你的工作会越来越深地把你带入他们的圈子内部。总之,你要掌握的观点是花时间和精力与最优秀的人在一起,并竭力仿效其中的“王中王”。

没有人比你更了解自己,没有人比你更关心自己和自身的发展。你必须从心里愿意接受培训,你才能作为自己的辅导老师来培训自己。你必须在你的生活中做好准备,当你认识到培训对于你的生活比你正在做的事情具有更重要的作用时,这就说明你已经准备好了。为了能使自己更富效率、更有前途,或是使自己生活得更平稳——你必须愿意接受培训。当你愿意承受你有可能要改变原有的思维方式、要学习新的思维方法、甚至要改变你已习惯的行为的时候,你就为培训做好了。培训需要你付出巨大的努力,但是,你也会从妥善地处理好事情并赢得胜利的喜悦中获得巨大的欣慰。

多年的工作经历告诉你,自己需要在思维方式、处理事物的方法和自我的行为方面做一些改变。全面的反省,引起了你对最有价值部分的好奇心和求知欲,你认识到你必须自上向下地了解公司是怎样运营的。在你短时间的职业生涯中,你发现事物并非朝我预料的方向发展,即使这种方向是学校里讲授过的。你也认识到自己相距顶峰甚远,所以你决定在你到达顶峰之前,不断地训练自己,这样你才有可能更快地使自己达到顶峰!

如果你认为这些内容听起来有一些专为自己算计的味道,那就不要去做。你生活中的每一天都做着相同的事情,你总在试图适应一个:

(1)新的公司——通过学习和跟随公司的文化来成为公司的一员。

(2)新的团队——通过穿上团队的制服,和大家吃喝在一起,来成为团队的一员。

(3)新的社团——通过参加城市活动,在当地人们常去的地方购物来成为社团的一员。

(4)新的教会——通过做志愿招待员或烤制小点心义卖,来成为教会的一员。

如果你聪敏,你就会表现得恰如其分,并且人们就会接受你成为他们当中的一员。

3.1.2 说服杰出人物的方法

在你职业生活中的任何方面,你都可以这样做。在特定的一段时间里,把你的注意力和时间集中在公司总裁和首席执行官的世界中,或者放在你想要了解并希望更有效地处理与之关系的某人身上。但是,你如何才能会见这些人呢?你需要研究哪些人是你所感兴趣的、有价值的,然后就要与他们联络。有时候,你会从其他人那里听说有关某人的事情,或者从报刊杂志上读到某人,或者是仅仅在做业务的过程中与某人相识。在很多时候,说服杰出人物给你一点儿他的时间需要一定的勇气、创造力和某些推销员的技巧。

一般情况下,5个你所联络的杰出人物中,有一人会约见你。但并不是简单地打5个电话,就会有一人约见你,所以做这件事需要顽强的毅力。可能有时候你联系了25个人,却没有一人肯见你。但是转天可能会有3次、4次、5次都获得了成功。当约见成功时,你会感到光荣而自豪。但要记住,你需要带着准备好的问题和特定的目的去与人交谈。你的目标是不达到自己的询问目的(学到新的、有益的东西和方法)绝不罢休。一般地,当那人看到你诚恳好学的样子时,会让你继续向其他人学习的,并且他会把你介绍给他的朋友或副手,这样就会省去你那5次艰辛的联络了。

用这种方法,卡耐基已经捞到了几次免费的好机会。在与前参议员加里·哈特(Grary Hart)的会面中,他建议卡耐基去会见设计师拉尔夫·劳伦(Ralph Lauren)。在与卢默水果公司的首席执行官交谈的过程中,他把卡耐基介绍给了肯塔基(Kentucky)州的政府官员。在加州的一次会议上,纽约股票交易所的高级副总裁里察德·特伦扎诺(Richard Torrenzano)使卡耐基能与《60分钟》栏目的制作人邓恩·休特(Don Hewitt)会面。总之,会见大人物的最好的方法就是通过其他大人物的引见。

3.2 开始,继续,但永远不要终止你的自我培训

认识到你的发展是永无止境这一点是至关重要的,还有就是在培训中你所需要做的非常简单,并不复杂,自我培训工作确实就是这么简单。当然,你不会自始至终、每时每刻都非常喜欢它,这时候就需要你做出选择,要么弄明白自己所要做的事情的内容并做好它,要么囫圇吞枣,敷衍了事,可这样做会使你失去本应属于你的成功。由于你的生活纷繁复杂,你就可能觉得自我培训也需要复杂的方法,但实际上并非如此,使用简单的方法就能解决问题。不过,这项工作的确需要一定程度的自我反思。

这里安排了完整的自我反思的步骤,这些步骤与你在昂贵的培训班中学到的完全相同。唯一不同之处在于,你是自己的辅导专家,你可以按照自己的时间表来进行,并且你所要花费的仅仅是努力,几乎没有什么资金上的费用。你需要明白的另一件重要的事情就是:你投入到自我培训中去的每一份努力都将创造出大得多的“职业护身棒”。并且,由于你计划往更高的阶梯攀登,所以你会希望这种收益越大越好!

在你做自我培训的过程中,下面三条法则可以给你指导:

法则 1 记住,在这项工作中你并不孤独

当你知道大多数人都要花费他们的精力来从事与你相同的工作时,你就会感到舒服些了。一些人曾从事过这类事情,受过自我训练的人们也从事过这些。“从事这些工作”意味着要去做,而不仅仅只是知道而已。这本书中所讨论的许多问题都是你已经知道的,你和其他人的区别就在于你会通过培训来选择你所要做的事情。绿湾包装公司的前任培训专家文斯·隆巴迪说:“无论选择在什么领域或方向上发展,一个人的生活质量总是与他的优秀程度成正比。”

你的成功直接与你投入到自我反思和自我培训的努力成正比。

法则 2 不要冒进,要稳扎稳打,持续进行

自我培训成功的秘密就是锲而不舍,但是只有锲而不舍是不够的。古代哲学家爱耳维修写道:“天才不在于其他,而在于持续地专注”。你不

能把自己局限在有时候能够把事情做得很好的程度上,你必须使自己始终如一。在你获得了收益和丰盛的硕果后,你就会觉得自我培训这项工作是值得去做的。

法则 3 要有自我约束力

约束是一种乐趣,它将带给你最伟大的快乐感觉。试想当你使用它的时候,它会让你获得什么样的美好感觉呢?这种感觉就像最近几天你一直辛苦地工作、开了好几次会,扑灭了多次火患,最后回到了家。但此时到了你每天去运动场锻炼的时间了你已十分疲劳,但你还是坚持去了。你开始锻炼,开始的时候有一点儿慢,但随后你获得了能量的爆发,并发现自己正在创下跑步(或是举重、或是其他方面)的记录(仅仅相对于你自己),你不会只是感到好极了吧?难道你就不感到自豪吗?难道你不会为自己顽强的约束力、坚强的性格和强健的体魄而引以为荣,并面带自豪地走出体育场吗?当然你会。好了,上述这些就是你进行自我培训的过程中所需要的那种蛮勇。

事实上,每一个人都始终在从事着自我发展工作,成功者是那些能够做到持之以恒地自我约束的人——从他们的自我反思开始。你是一个考虑周全的成年人,通过这里提供的练习,你会知道或学到你的智趣、反应以及行为特性。一旦你了解了这些,你就不应该再被动地屈从于它们,而应该战胜自己的弱点。

三届超级杯获得者,号称丹佛野马的比尔·罗曼诺夫斯基说:“我从10岁开始,无论是在聚会,还是做任何事情时,我的脑海中总有一个声音在问我:‘做这些事会使我在NFL赛中失利吗?’”如果答案是肯定的,他就不会做这件事,这就是自我约束和持久性的表现。事实上,人们的脑海中都会有相同的这种声音出现,关键是能在更多的时间里听到它的呼唤。

3.3 准备反思自己

你非常了解自己,但是还是值得再花些精力去进一步认识自己。为了能更好地了解自我,你需要考察你的所作所为以及它最终带给你的结果。你将开始从三个方面来做这件事。

- (1) 你的自述;
- (2) 评价自我;
- (3) 全面审视自我。

3.4 自我反思的第一部分 :写出你的生活经历

如实地写出你的生活经历 ,你的出生地 ,成长的环境 ,你父母的职业 ,在小学、中学、大学中你还记忆犹新的瞬间 ,成长中的成功与失败 ,选择当前职业的原因 ,你是如何到达你当前的境况的 ,以及你的去向。

那么 ,为什么写出你的背景情况是如此重要呢 ?

(1)它会使你按照一定的模式进行思维。

(2)它会使你对自己曾经去过某处 ,以及自己曾经做过某事的记忆变得清晰。

(3)当你回顾往事进行反思时 ,你会感到很高兴(或者感到很糟糕 ,如果你以前没有努力地去做事)。

(4)你最终会获得更加完备的个人资料 ,这对于更新你的简历内容以及充实你的求职面试资料是大有好处的。

(5)你会发现自己的个性和倾向。

(6)你会暴露出自己的不足。

由于你距离自己太近 ,所以除非你把这些情况写下来 ,否则就会熟视无睹 !

顺便说一句 ,在将来某一天 ,这些关于你的书面材料可以成为你送给孩子的极好的礼物。还是认真地思考一下吧 ,拥有非常详细的有关自己父母的材料难道不是十分有趣的事吗 ?

做好第一部分内容需要花费一些时间 ,你可能想要买一个特殊的笔记本或者在计算机中创建一个新文件来开始收集这部分问题的答案 ,但是我也在书中为你留出了空当以便写下答案。建议你从今天开始每天做一点儿 ,然后用一个时间宽裕的周末来完成它。你可以在山上、船上、海滨 ,或是任何能使你思路清晰、专注的地方来做这件事。

这里有一系列让你在讲述自己经历时思考的问题 ,你要做尽可能详细地叙述。此时 ,不要担心语法和句式的要求 ,仅仅需要以某种明确的格式记录下有关的信息。

3.4.1 早期岁月

(1)你出生的地点和时间 ?

(2)在家庭中 ,你与其他孩子的关系是什么 ?

(3)你父母的职业 ?

(4)你信奉何种宗教 ?

(5)你还记得上小学时发生过的什么事情?你还记得你读初中和高中时发生的一些什么事情?

(6)你和父母的关系怎样?

(7)你还记得读大学时发生的一些事情吗?

(8)你是否受欢迎?什么类型的孩子喜欢你?

(9)有无某事对于塑造你的人生有突出的影响?

3.4.2 中期岁月

(10)你的老师或教练中有无特别值得记忆的?他是谁?为什么值得记忆?

(11)你毕业后就参加工作了吗?

(12)你当初想你长大后要做什么?

(13)你如何选择报考哪所大学?

(14)你学习什么专业?毕业后,你要做什么工作?

(15)你的大学有什么独特的地方?

(16)你是否自己支付上大学的费用?你如何支付这笔开销?

(17)在你上大学期间,你曾经做过哪些类型的工作?

3.4.3 直到现在

(18)你大学(或研究生)毕业后的第一份工作是什么?

(19)你的第一个老板是什么样的人?

(20)你如何做自己的工作?

(21)你在什么时间以及为什么要换工作?

(22)你与你的老板、同级和下级同事的关系如何?

(23)你第一次做管理工作是在什么时间?

(24)你是如何学到有关做好管理工作的知识和技能的?

(25)你成功获得每一份工作(直至当前的工作)的情形是怎样的?

(26)你是在何处/如何遇到你的配偶(或其他重要人物)的?

(27)你的配偶做什么类型的工作?

(28)你以什么来自我消遣?

(29)你希望从培训中获得些什么?

(30)什么事物能够使你产生热情?

(31)你工作中发生的什么事情使你感到你需要接受培训?

(32)你一生的目标是什么(个人的和业务上的)?

(33)你应该去向何处?

3.4.4 现在和将来

- (34) 如果你不必担心钱的问题,你现在想要从事什么工作?
- (35) 除了钱以外,还有什么因素能阻止你从事自己想干的工作?
- (36) 促使那些与你做同样工作的人不断向前飞跃(进步)的原因是什么?
- (37) 是什么东西把人们拴在了工作台上?
- (38) 你可以说得曾经有过的辉煌时刻的日期吗?
- (39) 你曾经被给过什么建议(忠告)?
- (40) 你接受了吗?为什么?
- (41) 你希望从事什么样的技术工作?
- (42) 你希望发展自己哪方面的才能?
- (43) 是什么事阻止了你?
- (44) 迄今为止,你从生活中学到了什么?

你的父母为你绘制了一张有趣的发展蓝图,在商务培训中,通过你的经历和感受,你会由于事实内容的相似性而感到震惊。然而,你会发现它不同于通常情况下的与抚养你的人所进行的交流。你会认识到这项工作决非一、两个小时就可以完成的项目——可能工作的第一天就需要2小时。如果你的工作细致入微,可能每一个主要问题都需要1个小时。可能这是一项需用一生时间来完成的工作,所以还是现在就开始做吧。

从事这项工作的最重要原因就是为了能够发现自己的个性。当卡耐基几年前回顾自己的经历时,他找到了自己的几个特性,其中之一就是他偏好于个人行动。在运动方面,卡耐基喜欢冲浪、游泳、散步、爬山和越野滑雪,里面没有一项是集体运动。的确,卡耐基是争强好胜的,但只是在非集体运动中。卡耐基更喜欢独处,而不是与其他人在一起。卡耐基在高中和大学期间的早期工作是做直销,卡耐基是个孤癖者。在卡耐基成长的年代,卡耐基的父母有他们自己的生意,他已经经营了12年自己家的生意了。看一看卡耐基的个性,就会发现他不是一个合作型的团队成员。那么,如何从你的经历中来寻找你自己的个性呢?那就是从自己生活经历中来获取。

3.4.5 全部授与选择权

要试着将你的所作所为分为你被迫要做的事情和你主动去做的事情两大类。可能在你13岁时,你不得不去圣经学校学习。但是在休假期间你可以选择组织一支垒球队,也许队伍会变得非常之庞大,以至于你不再想组建新的队伍了。接着你就会与老师交涉,以便让同学们穿上背后印

有“圣经轰炸者”的 T 恤衫。在即将结束圣经教学的学习时,学生们要举行传统的野营聚会,你可以组织一场垒球比赛并卖柠檬水给前来观看比赛的家长。

也许在大学期间的春暖花开的季节,你可能会发现自己喜欢航海,但是你没有钱来购置一艘属于自己的船。所以,你开始组建一个航海俱乐部,因为你知道如果你可以招集一群有同样兴趣爱好的人,就会有其中某人的一艘船可以供你们航海使用。极大的兴趣会驱使你组织一场对抗赛,销售印有比赛的文化衫,寻找赞助商来提供免费的饮料,销售印有弗里托·莱斯的书包来盈利。

寻找自己的个性并不意味着你要生搬硬套,以至于你会从上面的例子中总结出来你应该是一名兼职于 T 恤衫生产业或饮料工商业的运动员。这个例子可以说明你喜欢户外的体育活动,喜欢竞争,可以组织一群人,可以向上级表达自己的观点,愿意进行新的冒险,愿意充当领导者,并一向有足够的赚钱的悟性。

3.4.6 你做的事是为了锻炼你的大脑,还是锻炼你的身体?

在你的生活中,当让你作出选择的时候,你是愿意找一本书来读,还是带着你的狗去林中漫步呢?在你结束第一份工作后,当你发现你并不喜欢在市中心从事销售工作时,你的父母又让你搬过来找工作。这时候你选择了以自己的积蓄为生,用一整年的时间来阅读世界名人传记、世界历史以及多种政治科学书籍。你早晨起床,然后锻炼身体,接着便坐着读书一直到晚饭时间,你通读了本地图书馆中所有的上述三类书籍,以及有关的报刊杂志,在一篇文章中你学到一种新的形成华盛顿特区的思维方式,并且你运用了它。由于你没有找到工作,你就当了一名志愿者。

通过上述这些行为,你所表现出来的一些个性是这样的:你不屈服于一个人想要做事时所承受的压力,你更喜欢通过阅读来获取信息,而不是让其他人讲给你听,很明显你对政界感兴趣,并具有相关的历史知识,你喜欢思考和领会事物,并且你有理解和支持你的家长。从培训的角度来看,你有一个好机会可以使你更多地增加智慧和知识,所以你更需要进行自身技能方面的训练。

3.4.7 你是和大家一起工作还是自己单独工作?

在前面的例子中,我们介绍了两种不同的雇员。第一种雇员更喜欢组织、激励和领导大家一起工作。第二种雇员更喜欢独处,并把注意力放在控制和激发自己身上。

其他的可以帮助你寻找自己个性的问题:

- (1) 什么时候我最高兴或是最放松？
- (2) 我倾向于找什么类型的人做自己的朋友、合伙人、导师？
- (3) 我是否能听从并虚心接受别人的劝告？
- (4) 谁教给了我最多的东西？
- (5) 在我一生中,什么事情对我最重要？
- (6) 我最喜欢独自钻研还是和大家一起共同学习？
- (7) 我最满意的地方是哪儿(地理上)？
- (8) 什么时候我工作的效率最高,是遭受挫折以后,还是取得成功以后？
- (9) 我是如何改变的(或坚持自己的)？
- (10) 在我的经历中,哪些问题或警句最频繁地出现在我的脑海中？

关键要记住的是:你的经历是指你已经去过的地方,而不是你将来往何处。这就是说你首先要辨明方向,然后你才能设立目标或激励自己,来使自己实现你有能力到达的目标。

另一个需要弄明白的重要方面是:发现你的特质并不意味着你自己有了一个借口“我就是这样秉性,这就是我处理事物的方法。”相反,发现你的特质意味着:“现在我终于知道了我为什么是这个样子,我可以改变它。”那就是你为什么要接受首席执行官初级培训的原因。你需要了解有关公司运作的内部和外部知识,以及向上攀登公司阶梯的所有方法,你必须弥补所有关于经营好自己生意所需知识的缺陷。同样,当你认识到自己的特质和倾向时,你就能发扬自己的优势,改正自己的不足。最后,你就可以创造自己美好的未来——无论你的起点如何。

3.5 自我反思的第二部分:评价自我

如果要你告诉别人你对自己的评价,你非常有可能说“我是一个快乐、健康的人,非常热情,并渴望在世界上留下辉煌的一笔。”或者你也可能说“我在生活中遭到了极大的挫折,事物总是并非我想象的那样,我担心我的健康,我家庭的前途,以及我的进步和发展。”在上述两类答案中,你都没有说出多少有价值的资料。所以,为了在这些练习中获取更多有价值的资料,关于你自身情况的问题不得不以更加富于想象力的方式提出。因此,这里就利用一种有趣的方法来看一看为什么你是现在这个样子(或至少为什么你认为你是这个样子)。

问题总共有两个部分,第一部分是选择适当的词汇来完成句子,第二部分是解释你为什么选择那个词来完成句子。

3.5.1 问题 :如果我是..... ,我会成为哪一种 ?

- (1) 如果我是一种水果 ,我会成为哪一种呢 ?
- (2) 如果我是一种工作 ,我会成为哪一种呢 ?
- (3) 如果我是一种天气 ,我会成为哪一种呢 ?
- (4) 如果我是一种工具 ,我会成为哪一种呢 ?
- (5) 如果我是一个温度 ,我会成为哪一种呢 ?
- (6) 如果我是一种动物 ,我会成为哪一种呢 ?
- (7) 如果我是一种气味 ,我会成为哪一种呢 ?
- (8) 如果我是一名罪犯 ,我会成为哪一种呢 ?
- (9) 如果我是一种玩具 ,我会成为哪一种呢 ?
- (10) 如果我是一件衣服 ,我会成为哪一种呢 ?
- (11) 如果我是一项业余活动 ,我会成为哪一种呢 ?
- (12) 如果我是一种声音 ,我会成为哪一种呢 ?
- (13) 如果我是一天中的某段时光 ,我会成为哪一段呢 ?
- (14) 如果我是超市的一个部门 ,我会成为哪一部门呢 ?

3.5.2 14 个问题 ,回答并解释你的答案

这里是某人对每个问题回答及作此解答的原因 :

- (1) 如果我是一种水果 ,我会成为哪一种呢 ?
柿子。它很稀少 ,几乎没人知道它。它不像其他水果 ,对人非常有益 ,并可用于初级布丁的制作。
- (2) 如果我是一种工作 ,我会成为哪一种呢 ?
美容师。这项工作可以使其他人看起来更美丽 ,自我感觉更好。
- (3) 如果我是一种天气 ,我会成为哪一种呢 ?
清澈的晴天 ,它代表了寂静和清洁。
- (4) 如果我是一种工具 ,我会成为哪一种呢 ?
带有棘爪的螺丝刀。使用它时只需付出很小的努力 ,就能收获很大 ,它会产生巨大的力量。
- (5) 如果我是一个温度 ,我会成为哪一种呢 ?
华氏 98.6 度 ,因为这是一个正常值。
- (6) 如果我是一种动物 ,我会成为哪一种呢 ?
狮子。即使它不吼叫 ,看起来也很有力量。
- (7) 如果我是一种气味 ,我会成为哪一种呢 ?
清洁的气味。因为清洁就是纯净和简单。
- (8) 如果我是一名罪犯 ,我会成为哪一种呢 ?

伪造犯。在工作中 ,我经常害怕被别人发现。

(9)如果我是一种玩具 ,我会成为哪一种呢 ?

书写板。我可以创造我想要的东西 ,擦掉它 ,然后再来创造。

(10)如果我是一件衣服 ,我会成为哪一种呢 ?

最好的套装。因为穿上它我会感到自豪。

(11)如果我是一项业余活动 ,我会成为哪一种呢 ?

棋类。因为它需要思考 ,顾全大局 ,认真对待以及运气。

(12)如果我是一种声音 ,我会成为哪一种呢 ?

一种熟悉的、悦耳的声音。当你听到并辨认出这种声音时 ,由于你对这种声音的熟知 ,所以它会给你脸上带来笑容。

(13)如果我是一天中的某段时光 ,我会成为哪一段呢 ?

下午 2 点。因为那段时光的美好是难以形容的。

(14)如果我是超级市场的一个部门 ,那么我会成为哪一部门呢 ?

健康食品部。因为我会有益于你的健康。

下面是上述那些自测题及其相应的解释所描绘出来的这个特定人物的特点 :这个人喜欢不落俗套 ,并以自己的独特性而自豪 ,她像关心自己一样关心别人 ,在危机中她总是试图保持平静 ,通常保持着和蔼可亲的行为举止。

她喜欢权力 ,并想使自己有能力、高效地做好工作。虽然她喜欢具有特殊性 ,但是她知道自己与大多数人一样 ,都是普通的正常人。她不愿意大声叫嚷、令人不快 ,或是傲慢自大。她崇尚清纯、简单和直率。她有一定的担心——“ 不想被发现 ”。她知道自己犯了错误时 ,能细心地去纠正它。她以自己的成就而自豪。她明白自己正在做的游戏(正像我们现在做的一样) ,并且她想以一种恰当的方式使之做得更好。总之 ,她愿意做好事。

这不是一种深层次的心理分析实验 ,它是一种反映你如何评价自己的有趣方法。它仅仅是一种很好的工具——你可以用它来确定你所要克服的缺陷 ,你还可以用它来对你的优势进行再一次确认和继续增强。

3.6 自我反思的第三部分 :全面审视自我

在这之前 ,我们已经阅读了评价自我的部分 ,现在该让其他人做这件事了。我们不会随意地征求别人的意见 ,但是我们将用一种有目的、组织好了的特定方式来寻求反馈。你需要知道别人如何评价你 ,以便如果必要的话 ,你就可以采取行动来改变他们对你的看法。在这项工作中 ,你应该坦率地对待调查结果 ,你应该具有认真的态度 ,而不要有强烈的自我保

护意识。你可以用正式的或是非正式的方法来完成这个工作,正式的方法就是利用一张大多数人事部门通常使用的表格来完成,如果使用那些表格,你应该按照正规的次序:

(1)获得你的上级和同事的允许,并引导他们写出书面报告来完成调查。

(2)借助于人事部门的协调员来收集和整理调查结果。

(3)与人事部门的人员一起考察调查的最终结果,以便于对于你的优缺点有一致的认识。

(4)订立一个改善自我的计划。

(5)与360个参与评估者共同分享上述调查结果。

参与者将作出有关你的商业经营能力、业绩、分析思考能力、组织能力、影响力、领导能力,以及专业技术能力的评价。通常,正式的过程有标准的规范,按照它你可以对自己进行评估,大部分规范中都具有与那360个参与者做的评论材料相同的内容。这样,对照着他们的评论,你就可以比较你的自我评价结果了。

当你收到正式的调查结果时,你要找出与你一致的地方,你的特质,一般倾向,最大的优点和缺点,发展提高机会,以及使你最吃惊的地方。

然后你要问自己三个问题:

(1)反馈准确吗?

(2)反馈的内容重要吗?

(3)我想改正吗?

即使你不能从头至尾完成计算机测试,但如果你能按照规范组织好这项工作,你仍可以获得非常精确的结果信息。你要选择目标人群,要求他们坦诚而直率地思考,并向每个人提出特定的问题。下面就是一份可以应用的问题清单。

(1)在寻找满足(或是最大限度地满足)顾客需求的方法方面,我做得如何?

(2)在寻找适用(或是最大限度地适用)于管理工作所需要的方法方面,我做得如何?

(3)在采取积极的方法进行经营方面,我做得如何?

(4)在各种各样的环境中,高效地与其他人一起工作方面,我做得如何?

(5)在及时、精确地分析复杂的情况方面,我做得如何?

(6)在最大限度地减少那些对于机构来讲不增加价值活动方面,我做得如何?

(7)在评估其他人的想法、支持其他人的思想方面,我做得如何?

(8)了解机构中如何使工作得以顺畅进行方面,我做得如何?

(9)在具有深厚的工业知识方面,我做得如何?

- (10) 在抓住机遇方面 ,我做得如何 ?
- (11) 在战胜困难方面 ,我做得如何 ?
- (12) 在表达自己的好奇心和求知欲方面 ,我做得如何 ?
- (13) 在受到压力和压迫时 ,仍能自我控制方面 ,我做得如何 ?
- (14) 在对自己充满信心方面 ,我做得如何 ?
- (15) 在获得信任方面 ,我做得如何 ?
- (16) 在敢于对失误承担责任方面 ,我做得如何 ?
- (17) 在帮助他人方面 ,我做得如何 ?
- (18) 在持之以恒地努力去实现自己的目标方面 ,我做得如何 ?
- (19) 在为别人树立一个好榜样方面 ,我做得如何 ?
- (20) 在认识和理解工商业经营中的众多观点方面 ,我做得如何 ?

如果你不选择做 360 人次的正式或非正式的评估 ,那么至少要猜测与你合作的人在想些什么。你可以做如下的简单测验。选出 10 个今天与你共同工作的人 ,其中 5 人职务比你高 ,另 5 人与你同级别或者职务比你低。拿出一张纸 ,在左侧往下写下这 10 个名字 ,在顶部写出 3 列 :是 ,否或不知道。现在 ,在每个名字旁边按照该人对下面问题的回答打“√” :“此人是否认为我有竞争力 ,记忆力强 ,能给人留下良好印象 ,信誉好 ,有创意 ,值得信赖 ,等等 ?”

显然你希望答案全为“是” ,另外“不知道”就等于“否” 。选“否”或“不知道”的人是你的“作业” 。例如 ,你需要与此人沟通以便改善他对你看法。这种方法的缺点是有时(并非总是)不真实 ,职务比你低的人对你的评价倾向于比他们实际感觉的要好。毕竟 ,你是他们的上司 ,你拥有比他们大的权力(至少在他们眼中是) ;职务比你高的人对你的评价则倾向于比他们实际感觉到的消极。他们似乎觉得有必要进行“建议性评价” ,部分地因为他们想提醒你还需要不断提高 ,如果你想接替他们 ,现在还不具备条件 ,职务与你相当的人 ,由于相同的原因 ,同时具有这两种倾向。

不管用什么方法听取他人意见 ,都要尽可能地“输入” ,检查你听到的 ,提出你的个人观点 ,但不要保守。然后选出你需要改进的部分 ,计划好你将如何说服反对你的人(在后面的文章中会帮你解决这些问题)。

这将需要你个人紧张的脑力劳动。这三部分的确需要大量的工作 ,但是现在你拥有一种“省力”的自我反思。你回顾了你是如何到达现在的位置的 ,以及在此过程中学到的成功和失败的经验教训 ;你检查了来自家庭内外的影响以及给你这种影响的人 ;你审视了你如何认识你自己以及别人怎样评价你。通过这些反省 ,你现在就可以认识到关键点的现状 ,以继续你的职业成长和发展。这种有趣的事情就是从这里开始。

3.7 识别问题的触发器并树立目标解决它们

我们一起把绝大多数的问题处理得相当好,但是有些问题至少暂时地欺骗了我们。这些问题就是“触发器”。从你进行的所有自省中,整理出你的触发器。作为你的协作者,作者可以推荐出几种常见的触发器,或者是许多人需要改善的行为方式。它们包括:

- (1)改变态度;
- (2)改善外表;
- (3)提高胆识。

具体的触发器将成为你的发展计划的基础。“发展计划”是表达你的“目标”的另一种方式,为了解决你的触发器,这里推荐一种“二比一法则”。如果做一件事需要一份时间,那么花两份的时间事先考虑它。事实上,如果你每天做对一件事,那么一年中你会做对 365 件事!(如果每天做错一件事,结果也一样)

3.7.1 你的目标

你搭过便车吗?搭过便车的人告诉你说如果你能表明你的目的地,那么你将搭上更多的车,这就是坚定目标。他们还说,你要一边准备搭车,一边朝着要去的方向走。这样,天黑时即使你没搭上车,你也离目的地更近了。有目标、有计划、有梦想是件好事。但是除非你每天都做些相关的事情(一天多次),否则他们就只是目标、计划、梦想,而不是现实。

从你的触发器中,确立发展的关键领域,并写成以行为为导向的几条:

- (1)在我的公司中增加正面曝光。
- (2)每月建一个新帐户。
- (3)做一个好的讲演者。
- (4)改进我的职业现状。
- (5)增加薪水。
- (6)找一个新工作。
- (7)在 XYZ 项目中做得比老板期望的更棒。

3.7.2 训练你的大脑

写下你的目标,尽量用简洁的语句,然后每天写这个句子 15 遍。当

斯科特·亚当斯——迪尔伯特丛书策划人想离开他在太平洋地区贝尔 (Pacific Bell) 公司的中层管理位置时,他写道:“我要成为一名独立的漫画作家”,每天写 15 遍。后来这种自我表达更大胆了:“我要成为全世界最好的漫画作家。”现在,亚当斯的漫画连载出现在 51 个国家的 1700 份报纸上,他每次演讲要 30000 美元酬劳费!他承认他也不知道这种方法为什么会这么有效;“你会看到事情朝着对目标有利的方向发展”。他用这种“15 次”的方法来追一位女士,考 GMAT,让他的主要对手屈服。他说这种方法屡试不爽。

每天写下目标 15 次就是要让你每天想到你的追求 15 次。如果你不强迫自己考虑并写下目标,你会很容易忘掉它而度过一天。第 2 天、第 3 天你又忘了。最后,第 4 天你又想起来了一次。但是,如果 4 天中你只认真考虑过一次,你对该目标付出的努力又能有多少呢?

相反,如果你每天故意提醒自己多次写下你的主要目标(早饭前一到两遍,午饭前几遍,中午几遍,睡前 5、6 遍),它就可能实现了。如果你今天完全忘记了(经常有这样的事情)第 2 天你就要写 30 遍。如果你连续忘掉 2 天,第 3 天你就要写 45 遍。你曾经放学后在黑板上写 100 遍某个句子吗?卡耐基写过。Agnes 女士多次让他写:“我不在课上讲话了,我不会再忘掉家庭作业了,我不会再打玛丽·安(Mary Ann),我不在过道里来回跑了。”

回过头来看,卡耐基不认为 Agnes 女士非常喜欢他。但是有趣的是,卡耐基写完某个句子 100 遍后,就不会再犯同样的错误了。抄写一定会有好处!坎贝尔公司的副总裁杰弗·内普尔是卡耐基的一个朋友,在他们谈起这个的时候他告诉我他曾经经常被罚抄写“我不在课上讲话了”,以至于他总是事先抄写好,当老师罚他时,他就将预先写好的拿出来给她看。当然抄写本身并没有什么效果。一旦你想到什么事情,因你想要实现它而可能去创造机会,如果你写下它机会将更大。

记住第 3 条规则:自律形成习惯。任何重复性行为都会变成一种习惯从而使做事更容易,而且你会从中得到乐趣。这将强迫你更频繁地表现优秀并使它形成习惯。你知道,人们有多种习惯,而且习惯比理由更强有力。前高尔夫选手李·特雷维尼奥这么评论这种重复:“没有比自然接触更好的事情了,自然接触就是击球数百万次后产生的感觉。”试着做一做,你会觉得这的确需要努力以及自律,如果你不能约束自己写下你的目标,你还指望能去实现它吗?坚持每天花一定时间考虑某件事,你必将领先于所有人。

美国在线 (USonline) 前总裁鲍勃·博兹曼每天都小心地在衬衫口袋里放一叠纸。他多年以来一直这样做,为什么?一个目标就是每天在他的互联网中增加两个人。每当遇到或听说某人,他就在纸上写下该人的名字然后再把这些信息转录到数据库里,他的坚持创造了一个成功的职

业生涯。除了经营公司和到华盛顿游说,在肯尼迪遇刺后他还受雇于一项长达三年的改善达拉斯(Dallas)形象的项目,每日联络对他的职业意义很大。只有梦想是不行的,例如,即使你每天写15遍你要减肥,你也不能在吃着曲奇饼时实现减肥的目标。中国有句古语:“一事三省,可王也”,抄写让你意识到你的目标。如果它们不是时刻在你“脑中”和“脸上”,它们就不是目标,而只是希望。

3.7.3 自我测试题

- (1)我准备好进行一些训练了吗?
 - (2)我理解和认识到它的重要性了吗?
 - (3)我是否需要投入必需的努力?
 - (4)我能从问题的复杂性中看到一些简单性吗?
 - (5)我是不是即使受挫也会坚持下去?
- 对每个问题的回答都必须是“是”。

3.7.4 处理手边工作的武器

- (1)寻求安慰。你并不是一个人在努力,我可以帮助你。
 - (2)任何人在任何地方都会有个教练,即使那就是自己。
 - (3)坚持比拚命更重要。
 - (4)如果你能自律,那么像对自己一样对待别人或事物。
 - (5)写份个人简历,搁置一周后重新看一遍。找出成功或失败的模式,记下来。
 - (6)完成对个人动机的反思。放置一星期后重新看一遍,寻找它的模式并记录下来。
 - (7)完成彻底的自我反思。放置一星期后重新看一遍,找出自己的特质并记录下来。
 - (8)找出上面三类行为中有问题的地方。
 - (9)解决这些问题。
- 每天朝着这些目标训练大脑15遍。

3.7.5 可能达到的各种目标

- (1)理解政策,努力向上。
- (2)学会硝烟散尽后停止战斗。
- (3)更自信地走出自己的安乐窝。
- (4)学会正确地做正确的事,而不是错误地做正确的事。

- (5)使自己在管理上更成熟。
- (6)学会建立一种吸引人的个人形象。
- (7)赢得管理层尊重。

3.7.6 前进的策略 :努力向上

- (1)最重要的是 ,把工作做好。让管理层觉得他们应该注意你。
- (2)让该知道的人了解你的业绩 ,这样你才能避免孤芳自赏。让上司了解你的工作。
- (3)用简洁明了的语言说明你的情况 ,解释你的工作并汇报结果。这可以通过 *E-mail*、电话、便条等 ,或者可以在过道里完成。要坚持这么做。
- (4)在任何地方都要努力去分享别人的心得体会。热情而真诚地问别人“你是如何做得那么成功的?” ,你可以学到很多有价值的东西。
- (5)确保你的业绩能通过合适的途径被别人了解。这时要看到的是可能性 ,而不是限制和约束你自己。
- (6)用实际行动做出管理者希望的结果 ,以提高你的形象。
- (7)获得你想要的好名声。
- (8)演戏 ,如果需要 ,不妨在“成功之前假装一下”(注意不要涉及能力、价值观、正直等关键事物)。
- (9)赢得“行动迅速”的好名声。
- (10)猜测上司 ,了解他/她如何看待结果、赞誉、权力、个人品格、交往、家庭等 ,可以采用多问的方法。
- (11)好奇地 ,而不是审问式地问问题。提问、观察、再问。
- (12)做老板想让你做的。
- (13)小心她(老板)周围环境的变化。
- (14)为了更好地向上层迈进 ,你必须让别人知道你做了什么和要做什么。
- (15)不要怕说“不” ,甚至对上级。如果你的工作太重而导致做得不好、过了限期 ,都会得不偿失。这时你最好对某人说不 ,并告诉他你能做和想做的事情 ,例如 ,你可以说:“不 ,我不能做 X 项目 ,但我可以帮乔(Joe)完成 Y 项目”。

3.7.7 可借鉴的方法

- (1)别以为好事会传千里 ,事情应该就是这样 ,但并不总是这样。
- (2)注意上司及上司的上司怎么穿着。如何控制自己的体态?他们身上有什么权力的象征?

(3) 观察上司周围都是些什么人(上司可能自己其貌不扬,穿着低调,但他并不希望别人那样)。

(4) 遵从观察到的公司特色。选择这种方式时注意要坚持,例如早到晚归,送表示感谢的便条或表示赞扬的信。当然一定要真诚。

(5) 让你的上级知道你希望他们怎么对待你。

(6) 今天做一点,明天做一点,坚持下去,领先的诀窍是开始去做。

(7) 底线:做上司极希望做,但又没指望你做的事。

要点回顾

1) 培训首席执行官、执行官以及想要使自己变得更加优秀的任何人的秘密之一就是学会并理解这种角色的语言,并使你的样子看起来更像那种角色的人;

2) 认识你的发展是永无止境的这一点至关重要,在培训中你所需要的非常简单,并不复杂,自我培训工作其实就是这么简单;

3) 你的父母为你绘制了一张有趣的发展蓝图,在商务培训中,通过你的经历和感受,你会由于事实内容的相似性而感到震惊;

4) 有目标、有计划、有梦想是件好事,但是除非你每天都做些相关的事情(一天多次),否则他们就只是目标、计划、梦想,而不是现实。

案例及应用 培养擅长管理的新一代工程师

【《美国新闻与世界报道》周刊 4 月 10 日一期文章】题:研究生院正在培养擅长管理的新一代工程师(作者 苏珊·托马斯)

像许多工程师一样,30 岁的罗科·帕杜阿诺一直专攻一个行当——航天工程。他在大学里学的是这个专业,后来在马萨诸塞州的伍斯特工学院上研究生时学的也是这个专业。自从 1993 年获得硕士学位后,帕杜阿诺从事的每一个工作,从设计隧道到导弹,都属于他的专业范围。在一年多以前,他意识到必须使自己全面发展。他注册了麻省理工学院的工程学院和斯隆管理学院的系统设计与管理课程。

全面发展和工程学院?直到最近,把这两个词组联在一起看上去还是荒唐可笑的。但在过去几年里,大学已经发生了某种革命。原先被认为专门培育不善社交的书呆子的研究生现在开设了许多诸如商业管理、人际交往和医学等方面的跨学科课程。有些课甚至激励学生的社会责任感。这些做法的目的是培养一代全新的、多才多艺的工程师。

这种变化的一个主要原因是公司需要这样的人才。拥有博士学位的通用汽车公司副总裁拉里·伯恩斯说:“我们想要的工程师不仅要有很强的分析、综合能力,还要能和顾客及同事很融洽地交流。”

一些大学让学生适应商业社会的方法是让他们投入到商业实践中去。布鲁克林理工大学土木工程教授马吉德·伊斯坎德尔说：“由于我们学校地理位置上的便利，我们有许多机会和各种企业建立联系，这就意味着我们的学生可以在那儿进行应用研究，在真正的工作岗位上劳动，并获得报酬。”

麻省理工学院的系统设计与管理课程着重于教会工程师如何与来自不同领域的同事集思广益，以便用更高的效率和更低的成本设计产品。参加这项课程学习的学生一般年龄在 35 岁上下，有 10 年左右的工作经验。现在帕杜阿诺已是二年级的学生，他回忆起他第一次被要求和其他人一起完成作业的情形：任务是制造一台类似火星探路者的车辆。他说：“我们没有一个人曾经在一个集体中解决这么困难的技术问题，这次经历让我们终于明白，把一群不同学科背景的人集合在一起，并让他们和谐地合作是多么困难。”

不过，另外一些大学还是强调跨学科学习。在斯坦福大学工程学院，最热门的新课程之一是生物工程学。

当然，学着与工作岗位上的普通人交谈还有其他的好处。斯坦福大学土木和环境工程学教授博伊德·保尔森总是把他的班级带到湾区的一个“人类居所”施工现场，在那儿，学生们帮助贫困家庭建造低成本的房屋。保尔森解释道：“我的主要目的之一是向学生证明他们工程方面的才能可以用在社区服务上。”

第一篇

第 1 篇

变革时代的商务哲学

第 4 章 变革时代的商务哲学概论

第 5 章 创建梦想企业

第 6 章 培训企业

当

顾问、商界泰斗和学者们还在讨论需要新的变化、需要新的做生意的模式时，商界已经开始缓慢而持续地向一套新的商业价值观念转变。研究机构、重建部门，于整体组织、实体企业、集团企业、混杂企业、包容企业、网络组织等都试图描述 21 世纪企业刚出现时的状况，本篇已经试图从自己的学识和丰富的经验，力图前瞻性地描述一种新型的商业观念，以期能使读者有一个整合过的全新认识和对新概念的整体把握。

第 4 章

第4章

变革时代的商务哲学概论

关键词

key word

混乱理论(*Chaos Theory*)

商业程序重建(*Business Process Reengineering , BPR*)

全面质量管理(*Total Quality Management , TQM*)

统计程序控制(*Statistical Process Control , SPC*)

全面质量服务(*Total Quality Service*)

持续质量改进(*Continuous Quality Improvement*)

全面客户服务(*Total Customer Service*)

利害关系人(*Stakeholders*)

世界标准操作(*World Class Manufacturing*)

科学管理(*Scientific Management*)

本章概要

- 1) 新时代商务哲学的核心思想
 - 篇首案例 :关于时代与生存的一些问题
 - 经理是真正的策划者而非“时尚家”
 - 不受时间限制的成功秘诀是不存在的
 - 繁多的方案像一棵棵的树 ,但却不是森林
- 2) 获取成功的新型组织价值观点
- 3) 企业新模式
 - 纳入
 - 改进和创新
 - 驱策
 - 信息
- 4) 改进

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 挑选能使企业更成功的新见解 ;
 - 2) 知道 5 种新型商业价值观念虽然只是可能确保成功 ,但你将得到引导你的所有企业行为的基础 ;
 - 3) 理解众多的方案及思想只是与一种或多种新型商业价值观念有关的工具或技能 ,并能看到全景并了解所有的商业思想如何与之相适应 ;
 - 4) 理解新商业价值观念以及层次含义并认清协调所有利害关系人的需要和内部外部顾客的需要 ;
 - 5) 理解 5 种“新价值观念”和企业的远见、使命和道德价值观念一起给想在 21 世纪取得成功的你的企业提供了必要的焦点、合作和联合 ;
 - 6) 发现经理的新职责成了对长远进行思考和对未来进行策划 ,驱使你永不停息地寻求更新更好的做事方式的答案。
-

4.1 新时代商务哲学的核心思想

4.1.1 篇首案例 :关于时代与生存的一些问题

告诉经理们如何才能成功的意见和建议多如牛毛。每个权威或未来的权威都在极力推销自己的成功奥妙或成功“诀窍”。就在过去几年里,经理们一直被告知如果他们不能理解并采纳下列意见,就不能成功,甚至很可能无法生存。

- (1) 你必须在动荡中发展,不要期望重获稳定。
- (2) 智慧而非信息是成功之路。
- (3) 信息技术是应付超强竞争的关键。
- (4) 必须强化员工的职权,等级管理已经过时。
- (5) 持续质量改进是成功的必要基础。
- (6) 商业程序重建是超越竞争对手的惟一方法。
- (7) 企业必须具有整体性(即系统地思考并把企业视为一个完整个体)及实体性以在竞争中取胜。
- (8) 创新和创造是成功的最重要因素。
- (9) 混乱理论(*Chaos Theory*)对企业的长期生存十分重要。
- (10) 除非你清楚自己的战略意图及核心能力并抵御侵犯,否则你注定要衰亡。
- (11) 战略思想和战略计划是一对矛盾,它们浪费了本应用于别处的宝贵时间和资源。
- (12) 只有学习型企业才能在 21 世纪生存。
- (13) 规模适宜、引入外力及订立分契是成功的关键。
- (14) 工会——管理层合作是未来的潮流。
- (15) 创业是获取成功的惟一途径。所有员工必须以创业者的姿态行事并得到创业者的待遇。
- (16) 互联网是 21 世纪企业的基石。

我们同情那些被建议风潮所困的可怜的经理和员工,他们不是被一场风潮而是被一连串风潮所冲击。这些建议对许多领导人造成的影响仅此而已。他们怎么知道哪些是正确的?他们怎么有时间在下一批建议到来之前消化和理解眼前的建议?哪些意见对他们的企业最重要?

很少有经理具备时间、耐心及智慧来找到所有这些问题的答案。因此,在许多批评家看来经理们只是从一种时尚转向另一种时尚。我们反

复听到经理们因采纳当月流行方案或所谓“*Program du jour*”而受到指责。那么本章的特色何在？为什么不读那些自称能告诉你如何找到通往理想王国的钥匙、如何发现藏宝地的秘密及如何找到长盛不衰的成功法则的书？是什么使本章与众不同或更加有用呢？

下面 3 条核心思想是我们希望你在读完本章后能得到的，我们也希望它们使你的工作多少变得容易一些。

4.1.2 经理是真正的策划者而非“时尚家”

如果我们要批评谁的话，那应该是学者、顾问和权威人士，他们总是把自己的诀窍当作获取成功所需要的惟一条件。这些专家似乎认为只有他们自己才具备保证企业长期生存及兴盛的智慧。企业赖以获取知识精华的那些人，其目光之短浅令人震惊。经理们在实际工作中，他们的重点是为第一线出谋划策，即送出产品或服务并让顾客满意。大多数经理在签约受雇时并没指望自己能成为建立尖端理论及战略以超越竞争者的商业天才。因此，他们在某些方面，依靠别人来提供先进的思想。这些思想越凝炼、越实用就越好。人们会以为在竞争激烈的市场中，有更好的见解就会获胜，而无用的则会被淘汰。对经理们来说可能很不幸，因为系统并非完全照此运作。那些见解出众的权威们似乎往往会产生一种“救世主”情结，他们说话行事的方式就好像自己的见解是求得生存所惟一必备的。

很少有人承认那些脱颖而出的见解并不一定是人人适用的。然而，关于应当停止任何追逐时尚、采纳新型商业经验的行为最重要的事实是：一旦某种战略大众化了，它也就失去了作为一种竞争优势的价值。

许多权威不想或者不能着眼全局。想到一个优秀的主意并认为你这个主意能成为企业成功的诀窍或秘方，这一点很令人陶醉。但很多学者和专家从未管理过企业，更别说经营一家大公司或白手起家创办一家企业。我们可以放心地说，大多数顾问和学者并非企业家或成功的商业资本家。一些最优秀的商业专家可能是杰出的商业作者及作家，但很多人是根据理论和思想体系而非大量实践经验来进行写作的。这并非说他们的见解没有用。不过，这意味着经理们在把市面中的许多见解奉为“真理”接受下来之前应当比平常表现出更多的谨慎与疑问。那种以为一流商业书刊中的见解能确保企业成功的想法是大错特错的。

经理们不断从一种时尚转向另一种时尚，这种受到许多人批评的行为实际上是一种实用主义战略。这是一种试验—错误手段，可以帮助经理们挑选能使企业更成功的新见解。这一手段使许多经理走进死胡同，也令其他一些经理得到了产生竞争优势的手段。对忙碌的经理来说，采用一流管理理论家推荐的新方案不无道理。但是如果他们追逐所有伴随成功新“窍门”出台而产生的潮流，就可能陷入险境。本书将考察许多

不同的获取成功的见解和战略,并将从概念上挑战你的思维,同时也为忙碌的经理们提供一些实用的观点。

4.1.3 不受时间限制的成功秘诀是不存在的

如果你读过任何一本关于某位巨富或成功人士的传记,你会对几点事实留下深刻印象。首先,书中没有迅速致富的秘诀;其次,这些极成功的人有着极为不同的生活方式和商业背景。的确,很难找到获取成功的普遍诀窍使你成为百万富翁或建立价值百万的企业。从这些传记中显现出的最一般的事实是:

- (1)成功来自勤奋的工作。
- (2)失败是成功之母。
- (3)成功人士理想远大,受到驱策而获取成功。
- (4)成功人士全心投入其目标。
- (5)善于发掘新奇事物的天赋(而非运气)在所有成功里都占一席之地。
- (6)成功人士也是冒险家,但他们并不鲁莽。
- (7)成功人士明智却不一定非得是天才。
- (8)成功人士在自己所了解的行业中获取成功。

这些真知灼见来自于过去 30 年左右出版的几十本传记。有一点很有趣,即它们与“商业程序重建”(Business Process Reengineering, BPR)或“全面质量管理”(Total Quality Management, TQM)这样的“方案”极为不同。方案的性质似乎与冒险及努力工作在不同的概念层次。BPR 和 TQM 这样的方案更明确、更具规定性。也许这是为什么它们会对忙碌于寻找成功“秘诀”的经理具有如此吸引力的原因。

许多真知灼见可从成功人士的奋斗史中获得。但也许两条最重要的教训是成功难于定义以及成功是多方面的。现实中随处可见的对立冲突很容易被忽视,这就使对成功的定义有了更多问题。例如,也许我们没注意过许多成功人士有时很懒或有过很长的没有重心、没有目标的时期。选出历史中与我们的成见一致的事例太容易了。如果别人来看同样的传记,他们常常会发现许多与我们所得“秘诀”不一致的地方。

这并不削弱我们的见识的正确有效性,它只不过指出生活比人类单凭智能所获取到的要复杂得多。如果人类的群体智慧足够伟大,我们早就该发现生命的秘密、宇宙的起源、人类的末日及我们都死去后会发生什么事。

恰恰相反,现实是我们找不到治愈普通感冒的方法,不完全理解许多种药(包括阿斯匹林)发生效力的方式及原因,我们不确知磁性是什么,我们甚至不能给出明天是否下雨的可靠信息。生命是极其复杂的,当我们

努力去理解它时,我们却目光短浅又漫不经心,总是倾向于把它过份简单化并挑出那些与我们的现实一致的“事实”。尽管这样,也许最重要的一点是我们不断在尝试着去理解事物运作的方式及原因。

本篇不会故作提供成功“秘诀”。然而,我们相信我们所讨论的价值观念对成功是极为关键的,并将成为 21 世纪主导成功的首要因素。如果“Pareto 原则”在这里仍适用,我们相信自己所描述的 5 种价值观念为 20% 的责任提供了 80% 的力量。因此,重视这 5 种新型商业价值观念虽然只是可能确保成功,但你将得到引导你的所有企业行为的基础。

4.1.4 繁多的方案像一棵棵的树,但却不是森林

可从三个层次看待商业观点。第一个层次最浅显,代表了“每一次只是一棵树”层次。因此,BPR 与统计序控制(Statistical Process Control,SPC)是不同的,而 SPC 又不同于 TQM。在这一层次,每一方案都是独立而明确的。

第二层次则同时注意一个树群。它比仅仅看到方案和技术在观念上要深刻一些而且一般情况下其规定性要弱得多。例如,建立像学习型企业、整体企业、网络企业这样的企业的思想代表了企业形式及企业运营方式的整个概略。运用这样的思想比仅仅执行 SPC 方案要复杂困难得多。如何成为学习型或整体型企业?即使是推崇这些思想的权威人士也很难回答这样的问题。使企业转变至这样的观念所要做的更大程度上是一个过程而非一项任务。开始运行 SPC 方案或 BPR 方案是一项任务,而将企业转变为学习型企业则是一个过程。

第三个层次是最深层次。在这一层次,我们关注的是整个森林,而非树木。我们看到整个企业的根本性质,而非每一个人。这一层次的思想极大程度上是概念上的而且十分根本,我们需称其为“价值观念”。价值观念几乎没有时间限制,驱策我们一切的行为和行动。作为目标体系中的一部分,它是我们很少天天考虑的,然而,无论我们是否考虑它,它都指导着我们的许多决策、行为、方案及目标。许多方案和思想得到采纳和赞同,因为它们与我们基本的商业价值观念相一致。我们的商业价值观念决定我们的需要及眼光。价值观念是不会一夜之间改变的。

本章将帮助你理解众多的方案及思想只是与一种或多种新型商业价值观念有关的工具或技能。每种方案像是林中一木。只有理解了驱动你目标的所有价值观念,你才能明白森林的真面目。一旦你具有这样的判断力,你的能力会极大增强,你会因此具有将所有流行的管理方案放入一个更广阔、更全面的背景的洞察力。你能看到全景并了解所有的商业思想如何与之相适应。只有当你获得了这样的认识,你才能理解驱动成功的力量及每一方案和新思想如何能帮助你获取成功。你将能区分有价值

和无价值的思想,对你企业合适及对其他企业更适用的思想。

4.2 获取成功的新型组织价值观念

当顾问、商界泰斗和学者们还在讨论需要新的变化、需要新的做生意的模式时,国内商界已开始缓慢而持续地向一套新的商业价值观念转变。这种转变如候鸟迁徙一样是自发的,来自生存下去的本能。商业集团凭直觉知道他们必须改变一直以来做生意的方式,否则就无法生存。而所需的改变如此重大,每天都有新的构想出现来描述这一改变。研究机构、重建部门、子整体组织、实体企业、集团企业、混杂企业、包容企业、网络组织等都试图描述 21 世纪企业刚出现时的状况。所有专家共同面临的问题是新的组织形态尚在发展衍变之中,大多商界前辈的描述或者过时或者不完整。他们都想成为宣称自己对新型组织的看法正确的第一个人,但他们的看法都是针对一个正在成长中的孩子,无法与其成年后的样子吻合。

现在有一点很清楚:美国工业“质量革命”的第一阶段已经结束,质量运动中最初的倡导者,那些勇往直前的公司在关于质量的传说中被奉为神明。施乐(Xerox)、福特(Ford)、Harley-Davidson、CorningGlass、AT&T 和摩托罗拉(Motorola)已经成了“全面质量”(Total Quality)构想的同义语。当人们要列出一些公司来证明质量确实很重要时,上述公司至少有一个会被包括在内。这些企业制造了对美国工商业进行变革的宗教狂热,也为日本成功进入美国市场提供了社会。拯救了日本经济的 W. Edwards Deming、Joseph J. Juran 和其他商界巨子举办了数百次研讨会向大众宣讲“山顶布道”。信仰福音教的总经理们如 Robert W. Galvin、David Kearns、James Houghton 和 Donald Peterson 则坐在他们的办公室里进行指挥。在追求质量的商界,这些极富魅力的领导人使得他们所在的组织大放异彩。他们在提高质量、降低成本、重获市场份额及利润上的成功使美国的经理们不遗余力地把“全面质量”引入自己的企业。

从 1982 年左右到 1995 年,随着接受质量理念的组织的增多,质量顾问的数目成指数增长,但感到“全面质量”对自己产生效力的公司却并未相应增多。到 90 年代中,大多数公司都采取了某种方式加强质量。一些公司追求 TQM,另一些则朝着 ISO9000 标准努力,还有一些则附和重建的潮流。但获得施乐、福特、摩托罗拉和 Harley-Davidson 那样成功的公司微乎其微。许多顾问、学者和研究人员提出各种理论来说明为什么“全面质量”观念失效了,通常也随后解释为什么他们所定义的“全面质量”观念才是正确可靠的。

从一开始有一点就很明显,由生活品味较高的总经理们领导的组织较之由庸人领导的组织发展更快。同样明显的是,真正受到日本威胁的工业组织会更有热忱改进质量。大多数企业在改革道路上的步伐只有在面临危机、责任、紧急情况时才会加快。客户麻烦越少,竞争越小,余地越大,变革越慢。许多经理说:“我们已经发展得太快了,不必理睬‘全面质量’,为什么要改变现在做生意的方式呢?”当他们的行业没有面临灭顶之灾或外来的激烈竞争时,很少有领导者或企业足够开明,能真正致力于对改革的追求。

事实上,许多人所反映的“全面质量”的“失败”只是标志着一种新兴管理模式第一阶段的结束。在过去 15 年左右统治着美国工业的“全面质量”伪宗教阶段标志着正取代古老的 *Taylor* 生意模式的第一阶段。它代表了一套新的商业价值观念的出现,而旧的价值观念终将被其取代。不幸的是,这一阶段是以狂热追求“全面质量”、“重建”、“统计程序管理”为特征的。如果宗教般虔诚的时期的变革(第一阶段)结束了,或正在向一种更深思熟虑的方式转变,那么下一阶段是什么呢?我们会看到企业停止提高质量的努力吗?对团队和工序改进的热情会不会一去不返?会有一个的方案跃跃欲试将要取代“全面质量”及“重建”吗?提出这样问题的人以为重拾 1900 年到 1960 年间在美国取得成功的价值观念,经理们就能回到过去,生意就能维持。这和军队想要回到亚历山大或恺撒大帝时的作战方式一样不可能。

“全面质量管理”(*Total Quality Management*)的许多方面包含了能够推动 21 世纪企业发展的新型价值观念。当前受到认同的很多其他实践和方案也反映了一套新的适用于美国商业管理的价值观念。“全面质量”模式仍在起始阶段。方案、术语、同义词和顾问的数量证实着一种新型管理模式的成长及衍变。模式就是这样发展起来的。*TomasKuhn* 说过:

从一种转变模式过渡到一种能产生新型大众科学的新模式,绝不仅是一个积累的过程,绝不是靠因袭旧的模式实现的。从相当程度上,这种过渡是根据新的原则重建本领域。这种重建不仅会改变大多数基本的理论概括,还会改变许多典范的方式及其应用。在过渡阶段,新旧模式可以解决的问题会存在很大程度上的重叠,但绝非完全重合。它们的解决方式会有决定性的区别。当过渡完成后,这一行业对其领域、方式及目标的观点都将改变。

Taylor 模式是转变模式。它虽已无法解释我们应如何做生意或应如何管理生意,但 *Taylor* 模式中暗含的商业价值观念已成为治疗企业失败的药方。那些沿用了 *Taylor* 主义的企业渐渐被带入了新的管理模式。

然而新的管理模式要求经理们抛弃旧模式中那些基本的理论概念,大多数经理们在摒弃旧的准则,接受给企业带来成功的新的价值观念时倍感艰辛。

“未损坏勿修理”是旧模式的一道咒语,反映了持久不变和管理的价值观念。抛弃旧的价值观念和信条要花很长时间,那些以为新模式触手可及的人还得等很久。另一种模式将不可避免地取代新生的模式,成为做生意的一般方式,但这不会发生在眼前而且至少也要到新模式发展完善。

第一阶段以狂热追求质量为特征。在第二阶段,企业将会采取不同的选择来同化新的价值观念。随波逐流或只信奉一条最佳路线的少了。“全面质量”是新模式第二阶段的基石之一。一个不断改进的过程将缓慢但不可避免地取代 Taylor 价值观念中的“管理”和“稳定”。

第二阶段的特征和第一阶段迥然不同。企业对新管理模式的理解日趋成熟。在第二阶段,许多企业全追随采纳一位商界泰斗的模式。因此,一些企业“Deming”化了,另一些成了 Juran 追随者,还有一些则成了 Crosby 的翻版。在第二阶段,企业会在许多不同的观念和理论中挑选,找到那些最符合自身文化及独特情况的模式。

并没有一种“标准方式”指导企业应如何采纳新的价值观念,而企业如不采用新的价值观念,就很可能无法在商界立足。在第二阶段,企业会找到符合自身的策略来采用新的管理模式。然而,第二阶段与第一阶段最重要的区别在于企业如何理解新价值观念与来自于旧管理模式的旧价值观念的作用的对比。企业必须了解价值观念在企业生存中所起的潜在的和明确的作用。不理解这一点,他们就只能凭本能作出反应,这能有效解决某些问题,却难以解决其他一些问题。

例如,在第二阶段,“全面质量”被看作是自我的终结,除非和成本有关,否则价值或新价值观念的构想很少被提及。“全面质量”被定义为令顾客满意,这是最终目标。在第二次世界大战后,美国的经理们见不到客户,而客户是生意成功的一个必要因素。在众多生意中,在政府办公室里,顾客被看作是不可缺少的“麻烦”。新出现的生意模式的第一阶段以企业全力明确客户,重新定义客户的需要为特征。一些企业沉溺于顾客满意调查和区分内部外部客户的需要。很少有企业记起 Deming 常说顾客常不知道自己想要什么或需要什么。当服务业融入“全面质量”的浪潮中时,他们也一样虔诚地确认顾客的需要,并将这些需要当成其商业战略的主要驱动力。许多服务业方案认为它们所做的在操作上与“全面质量”不同。服务行业把它们为实现“全面质量”所做的努力称为“全面质量服务”(Total Quality Service);“持续质量改进”(Continuous Quality Improvement);“全面客户服务”(Total Customer Service)。但最根本的事实仍是服务性组织正朝着一套新的价值观念转变,以促进它们的组织管理

风格。

由于企业在其质量方案中成熟起来,它们开始意识到仅满足顾客需要是不足以成功的。这只是必要非充分条件。追求质量的过程并不是目的,而只是手段。既然质量总是相对的、运动的,这一过程就将永不停息。甚至在竞争中,企业也应有一个“全面质量”程序。真正带来成功的是不断改善的价值观念;“全面质量”是支持“不断完善”的一种方式。

在第二阶段,“不断完善”成了桌上赌注的一部分。一个企业要想成功,仅有 TQM 方案是不够的。企业要在 21 世纪获得成功还需要其他要素。衡量一个企业是否成功的标准是由企业提供给利害关系人(Stakeholders)和顾客的长期及短期价值决定的。企业的最终目的是向某人某物提供价值。

对“价值”(Value)一词有许多不同定义。新韦伯斯特词典第 7 版(Webster's Seventh New Collegiate Dictionary)将“价值”定义为:①因交换而得到的公平回报或等值的货物、服务或货币;②某物的货币价值;③相对的价值,有用性或重要性。一个常见而实用的“价值”的商业定义是“以可接受的成本满足顾客的需要”或“成本加质量”。这种定义把“价值”当作单数。其复数形式则相当不同,并常和道德行为或一系列行动相联系。一个企业将“价值观念”(Values)定义为做事的方式,即企业中个人的主要观念或看法使其倾向于某种特有的行事方式。这样的价值观念包括忠诚、真实、平等及其他。在新出现的商业模式里,价值观念和价值观是很关键的。它们是新模式建立的根基。然而,从商业角度来看,必须作出几点区别以理解它们的作用。首先要区分“价值”和“价值观念”。在新模式里两者都起了变化。

在新模式里,“价值”需从利害关系人和顾客两个角度来定义。而在旧的管理模式下,价值常由利害关系人定义。通常这只是股价上涨了多少或分红有多少这样简单的问题。利害关系人与顾客对价值的看法不总是一致。Donald Berwick 在他的 *Curing Health Care* 一书中将顾客定义为“那些我们为其需要提供服务的人或那些依赖我们的人……”,将利害关系人定义为“那些在企业中拥有既得利益的人”。“既得”通常暗示企业的一部分利润难保。雇员、所有者、经理、股东和投资者都是企业的利害关系人。政府、工会和供货商可以被看作是另一组利害关系人。既然利害关系人可能成为顾客,顾客也可以是利害关系人。然而,各组间可能因需要不同而发生冲突。例如,顾客喜欢价廉、投资者和所有人喜欢高盈利,雇员和工会喜欢高工资和好福利。

“全面价值”构想反映出在新型管理模式的第二阶段什么将成为驱动力。“全面价值”可定义为利害关系人所占有的价值加上顾客得到的价值”。很少有经理意识到应向利害关系人和顾客提供并平衡价值。在西方,我们错误地只考虑了利害关系人,忘记了顾客占有的价值。而且,由

于所有利害关系人的需要无法一一平衡,这一问题更加严重。渐渐地,股东和所有者的需要被过分强调,而雇员、工会和其他利害关系人的需要则被掩盖住了。

一套合适的改进程序为满足顾客需要提供了途径。“顾客服务质量”(Customer Service Quality)、“持续质量改进”(Continuous Quality Improvement)、“供应商伙伴关系”(Supplier Partnership)、“统计程序管理”(Statistical Process Control)、“劳资合作”(Labor-Management Cooperation)、“世界标准操作”(World Class Manufacturing)都是努力实现“持续质量改进”的重要因素。今天,“全面质量”和“持续质量改进”被看作关键的管理战略,可以去除企业各方面及各企业的缺陷。在教育、政府、军队、保健和私有行业,有许多采用“持续质量改进”的例子,也有许多经理们在进行相关模式转变时苦苦挣扎的例子。“持续质量改进”不仅被看作生产方案,也是企业内部每一程序增值的方式。对“持续质量改进”的强调给经理和雇员提供了能更有效地工作和利用企业内每个才智的方法。许多人把这样的方案看作是将企业的任务和构想与顾客和利害关系人的需求协调一致的最佳方式。

然而,第一阶段中许多企业在改变的过程中都有一个共同的缺陷。Edward de Bono 在他的 *Sur Petition* 一书中提到仅强调渐进改良会妨碍更多必要的改变。这被称为“重排泰坦尼克号(Titanic)甲板躺椅”综合症。正如我在研讨会中经常提到的,最后一个被淘汰的无线电天线公司很可能拥有最好的质量及最低的成本。

第一阶段的企业追求持续质量改进、先进手段及技术几乎到了疯狂的地步,好象从制定基准到质量功能部署到 Hoshin 方案及统计过程管理的每一种新方式,都是帮助它们在竞争中领先的秘诀。

对价值观念在新模式中的作用和形成新管理模式核心的新兴价值观念,人们知之甚少。这些价值观念直接或间接地塑造了企业的方案、结构、战略、目标及目的。他们这样做几乎是出于本能,像经理们寻找“合适”的手段和方案以在市场中生存下来一样。这种寻找常常有很大的偶然性、不断有技术和观念被吸收或抛弃。

在全球市场中有许多好的手段和方案。当然也不缺乏哲理、理论和技巧。从 Crosby、Deming、Juran 到 Hammer 以及 Hamel,在每一期新的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)中,经理们所面对的是众多顾问和学者的意见,并告诉他们需要做什么及如何去做。不幸的是,第一阶段缺失的是一体化观念及把“持续质量改进”当成整个价值体系一部分的要求,它不能仅被当成一系列用于减少差异、杜绝浪费和返工的技术和战略。而且,第一阶段许多经理对“持续质量改进”的定义十分狭隘。许多经理认为“持续质量改进”只是一个减少浪费和返工的方案,用于“把事情一次性做好”。比较 Genichi Taguchi 对质量的定义:从产品装运的时

刻起,损失就转移给了社会”。Taguchi 将质量定义为当产品效用与理想存在差距时,社会、商业及顾客所蒙受的损失。Taguchi 的定义将“全面质量”和“持续质量改进”纳入了价值范畴。它超越了单纯的方案或手段; Taguchi 明白持续质量改进能降低平常浪费,如弃置费、损耗费、返工费、担保费、故障费及西方管理会计系统素不考虑的环境污染费、过时费、更新费、替代费、甚至风险费。

Taguchi 对“完全质量”的定义包括利害关系人,顾客及社会分别占有的价值。当一件产品或一项服务出了问题,不仅顾客,更多的利害关系人也会遭受损失。这一观念涉及的是一种系统化、整体化的想法。Taguchi 把企业、产品、顾客、利害关系人和社会都看作整体系统内的部分。这很象 John Donne 一首著名的诗中写到的:“任何人的死亡都消损我,因为我属于人类;所以不要问丧钟为谁鸣,它为你而鸣。”我们每个人都因社会中的质量和价值的丧失而受损。为此,我们必须超越对价值的狭隘定义,这种定义标志着新兴管理模式中的第一阶段。我们必须试着获得对新价值观念及其对 21 世纪企业影响力的更深的理解。

“新商业价值观念”有利于把各种不同的思想、手段、技术和方法体系明朗化。它提供一种强有力的方式来看待企业要成功所必须做的事。降低损耗、减少返工不够,采用 SPC、JIT 或供应商伙伴关系方案不够,劳资合作、权归雇员或顾客满意方案也不够。这些尝试都只针对系统的一部分而忽略了整体。事实上,在许多情况下,这些尝试导致企业的局部最优化。由于企业的各部门都只努力做自己的事,其他部门往往会受到损害。最终的后果是局部最优化带来的整体损失常常超出企业所得。只有当企业被看作一个系统的时候,只有理解了购买如何影响生产、人力资源如何影响销售、SPC 改变了会计体系、重建会影响雇员士气的时候;“持续质量改进”才能有效而持久。

“新商业价值观念”迫使我们认清并协调所有利害关系人的需要和内部外部顾客的需要,因此有利于我们理解前面的问题。然而,“新商业价值观念”不仅仅是帮助我们将“持续质量改进”与企业一体化的方式。正如“持续质量改进”对于企业具有政治内涵一样(尽管由于这被当成是一个合理的过程而很少讨论);“新商业价值观念”对于企业和社会也具有许多政治内涵。这一价值观念影响企业作出决定和采取行动。

对道德价值观念和商业价值观念的区分很重要。道德价值观念在企业中一般是明确的,可以包括在商业报告或商业哲学中。忠诚、真实、公平等道德价值观念对操纵民主社会里人与人之间交往的经验和行为是最根本的。然而,这些价值实际上是不完全的。事实上,另有一组价值观念对它们进行补充:商业价值观念。这一组通常是潜在的、默认为的,而且常常无法辨认。然而,较之道德价值观念,商业价值观念一般对企业的决定、政策、程序、结构和战略有更大的冲击力和影响力。例如,领导与管理

观念在旧 *Taylor* 模式企业中是不明确的,但在塑造大多数美国企业对待员工及做生意的方式时它比任何一组单一的道德价值观念发挥的作用都大。当意识到一组明确的道德价值观念在企业中的必要性后,我们相信企业会从对这种潜在的商业价值观念的认识和理解中受益,这一观念能增进顾客及利害关系人可得的₁价值。正是这种商业价值观念在过去 100 年最需要变革时指引了美国的企业。道德价值观念可以和我们现在所了解的任何思想体系一样几乎无限持久。这不在本篇讨论范围之内。但是,很明显,商业价值观念正在经历深刻变革。本篇的焦点即是这些变革。

Herve De Jordy 认为左翼自由派和右翼保守派都因没能理解价值和价值观念在新经济时期的作用而死亡或濒死。在 *De Jordy* 看来,政治家和经理不明白此种作用在商业及政治中的含义。例如,右翼政治经济理论认为资本是生产中最重要₂的因素。大多数商业哲学及西方经济都建立于这一价值观念及其演绎的基础之上。的确,大多作用于商业和工业的法律是基于对这一价值观念的信心。另一方面,左翼自由经济认为劳动力是生产中最重要₃的因素。大多社会主义经济学和许多西方劳动法及政策是在这一价值观念至上的设想下形成的。

然而,这些价值观念再也不能支持 21 世纪全球经济所需的企业和政治决策了。*DeJordy* 认为:

资本和劳动力理论现在正为“价值”的一种新经济理论所取代。这一理论是价值的创新理论。它将劳动力和资本看作是用来推动创新的资源。使一个旧事物运作更快是不够的,我们必须运用信息和知识让新事物更好。知识必须作为价值和生产力的根本源泉附加于资本和劳动力上,正是通过新的知识,新事物给人们的生活增添了价值并创造了一个更强大的社会。在 21 世纪,企业创造的“全面价值”将成为衡量该企业是否成功的首要标准。然而,“全面质量”不能用今天进化了的会计程序来衡量。在确定企业为利害关系人和顾客带来的全部价值时,我们需要一张损益表。

“全面价值”必须明确知识及智力资本的价值以及因社会、全球环境及后代受到影响而产生的垫付损耗。“全面价值”加上整个经济体系将决定你的企业集团在全球市场中的成败。既然只有“全面质量”能创造财富并带来更高的生产力,21 世纪的经济很可能会建立于这一构想之上,并因此在有关商业、工业、劳动力、教育和政府的法律和政策上引发一系列的变革。重新定义过程的一部分将意味着这些部门机构得从根本上审视他们基本的商业价值观念。这不仅包括重组政府或重新规划企业。对“新商业价值观念”在企业中的作用的重新评价是不断进行的,对这些价

值观念作用于利害关系人、顾客并最终作用于整个体系的认识是不断发展的。体系内任一部分的改变都得在价值观念系统框架内完成,这些价值观念兼顾了整个体系内所有价值间的联系和相互依存性。

4.3 企业新模式

只有当其形式与作用相适应时企业才能发展和变革。尽管人们意识到形式通常是随作用的变化而变化的,但当企业发生本质上的改变时,它也必须从根本上改变其基本形式。IBM 和通用(General Motors)这样的大公司之所以在 90 年代挣扎求生,其主要原因之一就是他们没能实现这样的改变。组织形式构想就像包围在海螺身上的壳。壳内的身体渐渐长大,包围身体的壳也得不断长大。在企业里,这层壳是由操作人员、技术方法、过程、信息和程序组成的。把这些企业结构的组成部分称为企业“建筑”(Architecture)更适当。企业建筑学构想在 Nadler, Gerstein, Shaw 及其同事们的著述《企业建筑》中是这样定义的:“建筑学意味着对构成社会及工作体系模式的因素的更广泛的看法,这些因素组成了大型企业……建筑学激励我们思考建构企业的过程,而不仅仅是企业设计。”我们运用这一构想描画了一幅蓝图,给那些有志于向其利害关系人、顾客和员工提供长期价值的企业。

这一蓝图来源于对新兴价值观念的观察、实践和研究,这些新兴价值观念是 21 世纪的企业想要获取成功所需要的。处在新兴价值观念核心地位的 5 种价值观念给做生意的方式提供了一个模式。

有过不少“模式”描绘运作一个企业的“正确”方式及怎样才能拥有一家高效企业,其中有 Likert 的 4 系统模式, Ouchi 的 Z 理论模式, Blake 和 Mouton 的交叉管理模式, McKinsey 的 7S 模式,当然还有 Taylor 的科学管理(Scientific Management)模式。每个模式都在其所处的时代发挥了作用。威斯康星大学(Wisconsin University)的 Dr. George Box 指出:“所有的模式都是错的,但其中一些是有用的。”

变化是不可避免的,不断出现的新事物使所有模式都在一段时期后被淘汰掉。要求企业纵向联合的呼声不可避免地变为要求多样化的呼声,最终屈从于要求发展核心技术的呼声。每个相续的战略或手段只被当作一个替代物或一项新的创造,而不是对以往的改进和增补。大多数情况下,这些战略及方案只是用一种新方式提出驱动企业行为和思想的核心价值观念中的一条而已。企业总是追求一套又一套的新方案,却不明白它们之间如何相互衔接以及为什么企业确实需要这些方案。许多员工看到管理方式在不同方案下变来变去,困惑不解。人们还没有认识到

对企业起到关键作用的那些隐含动力。

因此，“程序管理”、“全面质量”、“统计程序管理”、“持续质量改进”、“灵活制造”、“及时”系统；“细胞式生产”以及“高效管理”体系都只是“改进”这一新兴价值观念的不同表现。“持续改进”已成了企业成功的要求。“商业程序设计”、“质量功能部署”、重新设计、重复发明、新产品开发、创造及多样化方案都是“创新”这一新兴价值观念的不同表现。企业不仅需要改良了的产品和服务，还需要全新的产品及服务。

新的行为措施、知识的报酬、分享利润及收益、基于能力的补偿和奖励管理方式都表现了对新激励体制的需要，这些激励制度对 21 世纪的人比对 20 世纪的人更为适应。在新兴的管理模式中“驱策”是一个重要的价值观念。研究机构、反馈机构、7 种管理及策划手段、战略思维、Hoshin 方案、混乱理论 (Chaos theory)、标准设定及先进的管理信息体系都是促进企业利用信息的战略。“信息”是 21 世纪企业的新价值观念之一。过去，信息搜集是随意的，得来的信息也仅在几个“有必要知道”的重要人物之间交换。现在成功的企业寻求最大的信息量，并确保企业内尽可能多的人和单位知道这些信息。

最后，团队建设、合作、交叉功能管理、自我管理工作组、一致模型、团队观念及工作会议、开放式交流和权归雇员则反映了对包容而非排斥的不断增长的重视及信任度。如果企业内部不同单位间无法互相协助，认为“那不关我的职责”，这样的企业很快就会消亡。Dr. W. E. Deming 的 14 Points 中的第 9 点即谈到在企业中需团队协作，妨碍人们共同工作的障碍应铲除。沿用 Taylor 模式中的排斥、层次化及分工原则的企业在竞争的市场中将因缺乏灵活性而无法生存下去。

我们的模式融合了 21 世纪企业所需的 5 种“新商业价值观念”，但这一模式终将被一种更具包容性、更适应未来市场需求的模式所取代。的确已经有人说这一模式还应包括另外几种价值驱动器。当然有人会问：“你们模式里的顾客在哪儿？”回答是顾客和利害关系人当然是在 5 种价值观念的磁石北极，他们的需要是和企业的核心价值观念并行的。

将注意力集中在几种关键的价值驱动器上是简单而极为有益的，特别是当这 5 种价值驱动器提供了顾客及利害关系人所需价值的绝大部分。对这 5 种价值驱动器的重视将确保企业成功并具有竞争力，还能帮助你了解不断进入市场的各种方案及战略的作用。新构想和新手段的步伐不会减慢，而集中于这 5 种主要商业价值观念能帮助你在不同的手段中选出那些与企业整体商业战略相一致的。

在将这 5 种价值观念作为驱动器使用时要遵循下列规则：

(1) 不能照抄：你必须明白这为什么能管用。(W. E. Deming)在以知识为基础的经济中，如果企业不重视信息，不懂如何从数据中获取知识，就无法成功。在以知识为基础的企业里，经理们必须不断接受培训、

进行学习,才能超越单纯地照搬、模仿别人的想法和感受。他们必须出于真心的愿望去学习、挑战并批判性地评价新的见解和观念。这5种价值驱动器必须通过自身不断的研究、发展及改进,进入到企业的血脉里。

(2)改造企业是一次创造力的实践,不动根本或照搬照抄达不到企业变革的目的。改造企业管理模式,使其在21世纪具有竞争力需要直觉及有组织、系统化的方式。这听起来有点自相矛盾,但我们必须理解并掌握它。创造力的某些方面有清楚界定的准则因而可自由发挥,而另一些方面则受限于某些禁忌。企业必须学会如何调整这两个极端。一端是混乱,另一端是呆板的官僚主义。“混杂理论”如今被看作是企业中的解放性因素而受到鼓励,也许一点混乱正是许多官僚企业所需要的。然而,能在这两个极端中达到积极的平衡状态的企业从长远来看是会更加成功的。

(3)你必须了解过去,否则注定重蹈覆辙。伟大的哲学家 G. Santayana 说过:“忘记历史则注定重复历史。”既然很多经理痛恨研究像历史这类“无用”的东西,许多企业也终将沿着从前企业走过的老路消声匿迹。历史给企业提供了许多教训,但大多“商业史”是由史学家操纵的,没有商业的从业人员研究历史,这真是对经验和知识的重大浪费!历史上无数的经验教训能帮助企业保持长久的竞争力。例如,在研究长存不衰的组织像天主教及罗马帝国中,我们发现了不少有用的想法可使现代企业获益。这些想法可称为“使成功的罗马人成功的习惯”。

(4)不改变自我就无法改变企业。不想改变自我就不要对企业提出挑战。企业由人组成,它就像链条一样,强度是由最弱一环决定的。认为除了你自己,周围一切都需改变的想法是愚蠢的。这种想法表现出对系统理论原则根本上的无知。在系统理论中,如果系统中的一个因素改变了,其他所有因素也会随之重组。如果企业的管理风格变了,奖励和表扬体系也必须改变。如果领导风格改变,“追随者”的风格也势必改变。若你身边一切都在变,你最好也想想自己应做的改变。许多企业变革失败,其主要原因之一就是没能进行自我改变。

(5)变化是一个过程。在变化中你必须运用“计划(Plan)”、“执行(Do)”、“研究(Study)”、“行动(Act)”(PDCA)循环。“旧式管理”的重要特征之一是没能把事物看作一个过程。例如,培训、人力资源开发、领导和研究在许多经理看来是独立于企业的实际工作的。这些事情不是被看作包含于一连串相互依赖的时间及事件中,而是被当成一些各自为政的因素,需要时就激活,用完再放回原位。很典型的例子就是当经济不景气时,培训和研究部门总是首当其冲被裁减掉。如果最终一切情况又好起来,这两个部门又会恢复原状。这个过程说明没能把培训和研究看作使企业成功不可缺少的部分。从根本上,这是企业没能将“PDCA循环”应用于自身各个过程,没能以包容而非排斥的方式进行思考。

PDCA 循环首先由 *Walter Shewhart* 提出。它代表了对持续学习和改进的认可。“PDCA 循环”可以确保企业内各程序都为企业创造价值。如不在培训和研究过程中运用“PDCA 循环”,在大型企业王国里,这样的过程就会成为独立的领地,并使人们永远把它们当成对企业实际工作可有可无的部分。如果培训部经理和研究部主任把他们的工作当成一系列独立的事件而非更大程序中的部分,他们就无法充分为企业服务。“PDCA 循环”是为所有部门及企业解决上述问题的良方。

价值观念是指引我们行动的基本准则。但 21 世纪企业的 5 个最重要的商业价值观念——“改进”、“创新”、“纳入”、“驱策”和“信息”——不一定是企业最重要的价值观念,道德价值观念如真诚、公正、自由和平等也一样重要。

商业价值观念是指导经济行为及组织规范的价值观念,能为企业的利害关系人和顾客带来价值。真诚、公正和自由是很好的价值观念,但它们不能驱动企业内的经济功能。在大多企业里在给顾客带来价值方面创新和改进比忠诚和协助发挥着更大的作用。这并不是说忠诚、公正等等不那么重要。的确,总的说来,在任何企业中,道德价值观念和商业价值观念都是最重要的因素,并在很多方面对企业长远的成功发挥着作用,但道德价值观念更隐晦、更间接。

有人可能会说我们只是在吹毛求疵,这 5 种“商业价值观念”其实就是传统企业价值观念的添加。但事实上它们是不同的,有着自己的特性。在决定我们是什么及选择如何生活时,道德价值观念发挥着更大的作用;而企业的商业价值观念更直接地影响到顾客和利害关系人的价值,但也许不一定能把我们的社会改造得更公平。从对社会福利的根本贡献角度来看,没什么能取代引导个人行为的道德价值观念。商业价值观念与成功的经济活动相互关联,但在一个自由、繁荣、民主的社会中这只是其中的一个因素。

“纳入”、“改进”、“创新”、“驱策”和“信息”这 5 种将决定 21 世纪经济成败的“新商业价值观念”是“高级观念”,因为大多数企业在处理自己的政策和程序时所做的都符合这 5 种价值观念中的一种或几种。企业可以运用这 5 种价值驱动器作为组织原则或主旨来引导自身变革。这 5 种价值观念会成为企业全部经济活动的焦点。

企业要想成功必须得有清楚的焦点和意图。5 种“新价值观念”和企业的远见、使命和道德价值观念一起给想在 21 世纪取得成功的企业提供了必要的焦点、合作和联合。每一种“新价值观念”的含义和应用都将得到说明,我们将从“纳入”开始。

4.3.1 纳入

1787年,美国《宪法》确立了代表民主制。当时,大多数人没受过什么教育,提供知识和学习的交流方式根本没有。因此选出最优秀、最明智的人,把他们召集到某个遥远的地方去讨论大多选举者无法理解的重大事件并作出决定是有道理的。无知和信息匮乏这两个因素在很多方面不仅决定了我们管理国家的方式(在早些时候随着工业时代的出现),也决定了我们商业经营的方式。*Frederick Taylor*的“科学管理”是基于工人又笨又无知的设想之上。在*Taylor*模式中,这些设想导致了排斥的价值观念。工人仅会照你说的做,而且他们仅在整体工序中非常有限的一段内工作,与其他员工或管理人员的合作几乎是完全不需要的。

今天,这些因素已不再存在。现代的交流及信息传递方式使每个拥有借书卡或网卡的人只要愿意都能制造原子弹。信息比以往任何时候都更容易得到。因此,我们以之为基础建立的政府和工业的两条重要原则已不再存在。当这两条原则还站得住脚时,把广大人民排斥于决策之外还有道理。根本上说,这就是代表民主制对于政府的作用及将员工分为经理与非经理对于工业的作用。正如绝大多数美国老百姓被排斥于政治决定及政策决定之外,大多数钟点工也一样被排斥于基本的劳动力政策及程序决定之外。

如今,排斥原则已经消亡或濒临消亡,这一点随处可见。要求全民选举、电子投票和“城镇会议”的呼声是人民日益高涨的参与政治决策的热情的明证。在全国商界,人们组成自我管理工作组,发展覆盖面更大的企业并尽力制造一个环境以更好地管理其工作。经济增长最快的部分是家庭经营的生意,人们几乎完全控制自己的工作进度和选择。我们必须面对这一事实,即我们缔造政府及商业于其基础上的价值观念,已经发生了根本性的改变。人们再也不能接受自己被排除在重大决定或影响其生活的抉择之外了。

排斥价值观念必将被“纳入”价值观念所取代。在商界,权归工人、劳资合作及自治工作组都是纳入价值观念的表现形式。这些行为暗示着人们希望参与到影响自己生活的决定中去。公司(及政府)若继续坚持排斥原则,就会过时,成为进步的阻碍。我们可能很快就得重建一个基于纳入价值观念之上的政府。这意味着我们正朝*H. Ross Perot*和其他人所设想的参与民主制模式发展。

在商界,经理们建立的企业结构必须便于将各人能力包括在企业运营及管理的方方面面。一家纳入型的企业不仅将此原则运用在员工身上,也运用于其他利害关系人。这就是说企业将形成供应商伙伴关系,将供应商也纳入决策范围中。企业将和它的竞争对手结成战略联盟,以便

更好地学习,为社会提供价值。企业还将形成顾客伙伴关系,使顾客参与到新产品及服务的设计与开发中去。企业也将形成与工会的伙伴关系,以确保所有员工的需要、工作条件以及工作质量。工会将继续在协调工作条件和工作质量中发挥作用,并继续为工人的权益而奋斗。企业将鼓励雇员与经理在企业日常经营及改进中的相互合作。企业将成为员工敢于冒险的地方,在那里,各部门、各区域的创新及见解共享成为企业准则。

改进的通讯和信息网在建立一个纳入型企业的过程中必不可少,这在把雇员看作合作者或内部顾客的企业中已发生了部分改进。这些企业采用分红及其他方案使员工拥有企业资产,小时工与长期员工的区别终将消除,这只是企业用于鼓励纳入价值观念的部分方式,而即使是这些企业也还有很长的路要走。纳入价值观念应成为所有企业决策和重建的基础和根本尺度。

4.3.2 改进和创新

很难把改进和创新完全区分开来。这完全是眼光的问题。*Edward-deBono* 把横向思维与纵向思维作了区别,这有助于更好地理解这两种价值观念。纵向思维就像在同一口油井里采油,越钻越深,与企业改进、提高效率相似。在质量改进中,我们关心减少浪费,做事一次就成功。如果我们在同一问题上一再受困,只有找出根源才能把它彻底解决。

横向思维则像一口新油井一样,与创新和效能相似。企业需要发问:“我们做得对吗?我们的产品和服务对路吗?”如果是采油,关键在于向更深处开采与另开新油井哪个更合算。一个追求效能的企业则应协调横向思维与纵向思维的关系。换句话说就是协调改进与创新的关系。

美国为自己是世界上最具创新性的国家而骄傲。过去,我们沉迷于突破以及在竞争中胜出,却忽略了持续改进这一更实际的任务。随着“全面质量管理”的引入,我们变得沉迷于寻找 *Kaizen* 式(*Kaizen* 是日语的一个术语,表示小的持续的改进)的改进了。工序中细小的累积的改进和棒球中击中球垒相似,几次合起来就相当于一次全垒打。然而,现在我们能看到那么多权威都在保证“重新策划”和“重建”能使企业超越持续质量改进达到阶段性的飞跃,也许我们太偏重于改进了。不幸的是,照搬别人的方案和做法比找出有创见的解决办法及创新要容易多了。于是很多“重建”后的企业将不可避免地与其竞争者相似。

21 世纪的企业必须协调创新与改进。不断提高企业产品质量、改进工序、改善服务要顾及企业的各个方面。应当有合适的程序和体系在需要的领域促进创新和突破,也应当有合适的程序和体系促进那些细微而不间断的累进式的改进。只有将这两种价值驱动器协调起来,企业才能从中得到最大利益。美国经济的成功显示了不断创新的价值,而日本经

济的成功则显示了持续累进改进的价值。对工序的不断改进意味着不断地研究以得到更好的雇员、设备、材料、手段及环境。持续改进和持续创新的理念必须成为企业所有行为及努力最重要的价值驱动器。

许多企业将持续创新的需要误解为与纳入行为有关。他们认为自己有创新性是在于拥有研究开发部门(*R&D*),研究开发经费预算充足及选派杰出员工参加关于创造力的项目。“重建”和“重新策划”的权威们尽管在技术上提供了重要的意见,却没能明白创新更深层的含义及其对企业成功的作用。如果有人提出“持续质量创新”(*Continuous Quality Innovation*)或“全面质量创新”(*Total Quality Innovation*)方案,使创新成为整体企业的价值观念,也许会好一些。创新观念不应仅限于研究开发人员及所谓的“创新”群体,它应将技术创新(新技术开发)与观念创新(新观念开发)协调起来。每个员工都应学习如何为这一目标而努力。这样的企业和 *Peter Senge* 在他的 *The Fifth Discipline* 中所描述的“学习型”企业非常相似,但也有重要的区别:*Senge* 和 *Deming* 只是谈到知识的重要性,而一个真正具创新性的企业则更关注智慧。因此,21 世纪的企业应将知识与“关注”协调一致。

Peter Senge 曾评价说企业被赋予的最重要的价值是企业员工带人工作中的知识。这话有一定道理。但如果企业员工不那么在意自己的企业、企业的目标或与顾客共享这些知识,那么所有知识都会一文不值。*Deming* 大量谈到“深层知识”(*Profoundknowledge*),但很少触及关注精神的重要性。实际的创新可以来自于拥有“深层知识”的员工,也同样可以来自于具有关注精神的员工。对顾客真正关切的员工会提供更多帮助以确保顾客满意,以及使其需求得到满足。

4.3.3 驱策

驱策是企业成功的关键价值观念。在某种意义上,驱策有利于说明企业是“言而有信”的。驱策可以是物质的,也可以是非物质的;可以偏重于外部动力因素,也可以偏重于内部动力因素。企业必须找到这些因素间的平衡点。在泰勒现在管理模式中,因为员工被看成是没有活力的、愚蠢的,所以才需要驱策。大多数经理已不再这么认为了。然而,高级经理们常会问驱策是否应当是物质的,他们却很少会问自己的年终奖金是否应是物质的。

心理学家 *Abraham Maslow* 提出了人类需求金字塔模型。想要使用有效的驱策方案的企业必须关注“*Maslow* 等级”中的所有要素。*Maslow* 等级体现了一整套不断升高的人类需求及“自我实现”的个体所努力实现的目标。在最底层个体将努力满足自身对食物和水的需要。在这一需要得到满足后,个体会再努力满足自身对安全、稳定、归属、自尊及

自我实现的需要。如果像食物和水这样基本的需求突然间无法得到满足,个体就会“降到”金字塔底层,首先满足这些需求。只有每一相连的“低层”需求得到了满足,个体才能升至更高一层需求。个体对驱策的要求与其所处层次直接相关。因此,处于食物和基本生存需求层次的个体很可能对一张公司总裁的亲笔签名照没什么兴趣。而这种驱策方式对处于“自尊”层次的人更有意义。处于“归属”层次的个体会把能参与到攻坚组当成很强的驱策。*Maslow* 等级暗示出有效而具激发力的驱策方式应和个体在等级中独有的地位直接相关。企业中每个人会各不相同,但处于 *Maslow* 等级同一位置的人们会有相似之处。

驱策是一种投资,是对组成企业的人员的投资。在泰勒管理模式中,员工被看作是债务,最好的工作要求最少的人力。因此,经理们在优化企业中能做的就是简化任务,尽可能减少人工作业。近年来,把“缩减”作为战略的企业骤增,说明很多经理仍认可泰勒管理模式中的价值观念。

企业需要花更多的时间研究“反驱策(*Disincentives*)”。如果你相信大多数人想好好工作并且也有足够才智,那么问题在于:“为什么他们不去做?”答案是多数时候(如 *Deming* 提出的)是因为体系内部有毛病。但当这只是个“激发”问题时呢?那么看看你的驱策与反驱策吧。在很多企业,反驱策的例子在范围和数量上令人难以置信,如经理和非经理分开使用的餐厅、专用停车位、专门的家具和办公场所、限于部分人的休闲时间及服装、小时工的出入检查、特殊豁免权待遇、奖金、津贴、考勤卡、工资差别、不一致的解雇制度、休息特权甚至付工资的不同方式。这些都是排斥性行为,即“反驱策”。

4.3.4 信息

一条经常被重复的质量改进口号是:“我们只信上帝,其他人都必须提供数据。”人们常说知识就是力量。学者们把数据、信息和知识作了区别。我们可以把道德价值观念中的“关注”也包括在这含义丰富的范畴之内。“关注”也是一种信息。它是通过感觉和情感而非理性认知的大脑来传达的。由于感觉,在意识到问题存在的数分钟甚至数小时之前,我们就知道如何回应外界刺激。员工能很好地了解哪些经理关注他们,哪些企业确实表现出对员工的重视。

要表示关注,你必须明确自己的感觉。那些关注他人也重视他人关注的人,与那些仅重视理性思考的人相比,更能接触到另一类信息。许多时候,关注是一种更有力的信息。一些只能理性思考的人常忽视关注的力量。重理性、重逻辑的人认为重关注的人过于感情用事。他们不知道事实上重关注的人因此暗享到另一种知识和信息。

历史上,世人不太在意重关注的人。重关注的人大多从事诸如护士、

教师、教士和社会工作者这样的职业。当我们的社会开始全球性的相互联系时,与他人共鸣及沟通的能力也有了新的意义。越来越多的企业寻求具有团队精神的员工而非孤立工作的员工。从定义上看,具团队精神的员工必须关注其他组员的利益。全球互联经济下的企业必须关注顾客、利害关系人及社会。关注是对企业如何处理五种“新商业价值观念”十分重要的道德价值观念,没有关注,企业就只能被利润、季度报告和股票价格驱动。缺乏关注力,或仅被经济利益和数据驱动的个人,在新的全球化经济中将居于严重劣势。

我们不断处理来自于书本、电视、收音机、报纸、计算器、互联网、经验、感觉和其他人的数据。在我们现实经历的影响下,我们又加入新的数据。有意无意中,我们希望从这些数据中找到一些意义。当这些数据具有意义时就成了信息。信息再成为知识即可发挥作用。如果我们在知识中加入关注,就有可能最终创造出智慧。智慧超越单纯的知识之处就在于智慧暗含了认识到复杂性后作出正确决定的能力,这种复杂性不是仅靠知识就能认识及传达的。人们当然希望自己更明智而非迂腐。

成功企业会致力于不断追求更广的信息源,不断查看新的、独特的信息环境。企业寻找及融合信息的能力将显示信息的价值,还能区别大量数据和有用信息。知识最终只能运用到在优先考虑和需要的范围内,那些企业真正关注、也值得关注的目标和任务上。

成功企业中的每个人都应参与对知识的探求,企业则为追求和使用这类信息提供鼓励。所得信息将用于持续质量改进及不断创新。这样,每种商业价值观念相互联系,相互依赖,而只重视其中一种是不会成功的。当然,这五种价值驱动器的焦点一定是顾客(内部及外部的)和利害关系人,否则就毫无实在意义。只有顾客和利害关系人能定义每种新商业价值观念的性质和意义。

如果你在寻找一种现成的秘方,如果你不想遵循 PDCA 循环,如果你轻视创造力和创新,或你不愿意自己的见解受到挑战、也不愿挑战他人的见解,那么这个模式可能帮不了你的企业。它能帮助的是那些接受这些新价值观念带来的挑战并愿意作出相应变化的企业。

4.4 改进

改进已成为成功企业的基石之一。各企业的叫法可以不同,但“全面质量管理”、“持续质量改进”、“全面质量领导”、“全面质量控制”及“统计质量方案”都仅是这一潜在的驱动器和价值观念的反映,而该价值观念正用于不断找到更好的做事方式。很多人把这叫做更聪明地工作而非更努

力地工作 ,还有人说是事半功倍。不管人们怎么说 ,它反映了 19 世纪后期以来人们一直使用的做生意的方式发生了根本转变。

如果新价值观念是改进 ,旧价值观念则是维持。一旦某件产品或服务问世 ,随之而来的训诫便是 :“未损坏 ,勿修理。”谁想改变或改进已在使用的东西 ,谁就会遇到麻烦。就算有许多员工都希望改进也无济于事 ,就算产品会因此更物美价廉也没用 ;就算产品能使顾客更满意也不重要。只要顾客仍在购买 ,这种产品就不能碰。而与这种态度相对比的另一种评论 :“即使未损坏 ,也应打破它 ,再用更佳方式重建。”则是着重于不断改进的新价值观念的精髓。

过去 ,常能听到这样的说法 :“总能做完 ,却绝难一次做好。”而今 ,我们越来越多地听到企业使用“一次做好”的口号。传统上居于高级主管 (CEO) 之下的经理一直扮演着救火队员而非战略策划者的角色 ,但渐渐地我们发现经理的新职责成了对长远进行思考和对未来进行策划。救火在许多企业里成了忌语和尽量避免的行为。

是什么带来了商业价值观念的这一转变 ? 答案不言自明 : 这便是全球化的竞争 (我们听到它的次数多不胜数 , 令人厌烦); 或像 W. E. Deming 所说的 :“我们正处于一个新的经济市场。”今天 , 产品在世界各地生产 , 在不同地方组装再运往另一些地方。顾客可能是德国人、法国人、印度人、中国人或马来西亚人。供应商可能是美国人、加拿大人、日本人、韩国人或瑞典人。世界的生活水准在不断提高 , 而对更高水准的追求驱动着为获取更高生产力和更佳资源配置的竞争。顾客希望花钱得到更多价值 , 供货商则需提供这一价值 , 否则就会失去市场份额 , 而推动市场份额在今天就意味着推动你现在的的生活标准。因此 , 今天的好东西明天可能就会变成老掉牙的老黄历。

这种“超级竞争”驱使人们永不停息地寻求更新更好的做事方式。任何只想维持现状的企业注定会失败。当微软的 Windows95 的市场狂潮刚刚掀起时 , 比尔·盖茨肯定已在研究其取代者了。不然他就会失败。

要点回顾

1) 很少有人承认那些脱颖而出的见解并不一定是人人适用的。然而一个重要的、危险的事实是 : 一旦某种战略大众化了 , 它也就失去了作为一种竞争优势的价值 ;

2) 可以从三个层次看待商业观点 , 第一个层次最浅显 , 代表了“每一次只是一棵树”的层次 , 第二个层次则同时注意一个树群 , 第三个层次是最深层次 , 在这一层次 , 我们关注的是整个森林 , 而非树木 ;

3) 本章将帮助你理解 : 众多的方案及思想只是与一种或多种新型商业价值观念有关的工具或技能 , 每种方案像是林中一木 , 只有理解了驱动

你目标的所有价值观念,你才能明白森林的真面目;

4)新的管理模式要求经理们抛弃旧模式中那些基本的理论概念,大多数经理们在摒弃旧的准则,接受给企业带来成功的新价值观念;

5)新商业价值观念“有利于把各种不同的思想、手段、技术和方法体系明朗化;

6)价值观念是指引我们行动的基本准则。21世纪企业的5个最重要的商业价值观念——“改进”、“创新”、“纳入”、“驱策”和“信息”——不一定是企业最重要的价值观念,道德价值观念和真诚、公正、自由和平等也一样重要;

7)全球化的“超级竞争”驱使人们永不停息地寻求更新更好的做事方式。任何只想维持现状的企业注定会失败。

案例及应用:威京大西洋公司,超越常规逻辑

当威京大西洋航空公司(以下简称威京公司)在1984年试图通过取消头等舱服务去挑战航空业的常规逻辑时,它只是简单地遵循价值创新的逻辑办事。因为当时航空业的绝大多数盈利来自商务舱而不是头等舱,相反,头等舱产生了大量的成本。威京航空公司抓住了机会,它决定将削减头等舱服务所节省的成本用在对商务舱旅客的价值创新上。

首先,公司装备了大规格的可卧式睡椅,从而将商务舱坐椅的舒适度提高到远远超过航空业的平均水平。其次,威京公司向旅客提供往来机场的交通服务,先是用装有暖气的豪华轿车,后来是用特别设计的摩托车运送旅客,目的是让商务旅客在遇到堵车时能够较快地赶到机场。

通过这些产品和服务平台上的创新,威京公司不仅吸引了商务旅客,而且还将其他航空公司的经济舱旅客和特等舱旅客都吸引过来了。威京公司的价值创新使公司受益多年,但是竞争仍然存在,随着其他航空公司的价值曲线不断地与威京公司接近,公司需要在价值创新上迈出另一步,这次是服务平台上的价值创新。

威京公司发现,大多数乘商务舱的乘客希望在登机前和飞行过程中有效地利用时间,而且经过长时间飞行后,这些乘客希望能在参加会晤前得到休息并整理一下弄皱的衣服。于是威京航空公司设计了可以让乘客熨衣服、洗澡、接受按摩以及带有艺术品位的办公设备的旅馆。这种服务使得工作繁忙的经理们可以充分地利用时间,并直接去参加会晤而不用先去下榻的宾馆。这种服务对顾客们极有价值,而对威京公司来说则带来了大笔收入。威京公司的人均销售额在航空业中是最高的之一,但每乘客/英里的费用却是最低的之一。价值创新的经济学产生了一个积极的和自我强化的周期。

当威京公司最先挑战航空业的惯例时,它拥有一种立体主义的理念。毕竟,传统观念认为,一个公司为了成长必须尽可能多地占有市场份额。

但威京公司故意放弃从乘头等舱的顾客得到的收入。威京公司进一步挑战了传统观念 ,它提供了全新的服务方式 ,甚至使其服务方式超过了传统航空公司所提供的服务。威京公司不仅把价值创新的逻辑运用到航空业 ,而且运用到保险、音乐和娱乐零售业。它总是在超出其资产和能力的水平上进行创新。这个公司一直是个价值创新者。

创建理想企业

关键词

key word

战略规划研究所(*Strategic Planning Institute*)
国际程式管理(*Process Management International*)
内敛手段(*Unobtrusive Techniques*)
参与者观察(*Participant Observation*)
任务分析(*Task Analysis*)
关键事件(*Critical Incidents*)
质量管理哲学(*Quality Control Sagacions*)

本章概要

- 1)开始改进

- 篇首案例 :克莱斯勒公司等 ,打破惯例
 - 几点策划
- 2)准备行动
- 3)检查
- 4)十大设想
- 5)执行方案
- 6)十大原则

- 协调客户所需与所要
 - 核实顾客需求
 - 进行市场调查
 - 商务结构重组
- 员工与客户的关系
 - 企业的整体政策及程序
 - 客户需要数据和信息
 - 向客户推卸责任意味着失去商机
- 人人都有客户
 - 人人都致力于客户服务
- 7)质量管理哲学

- 要求质量
 - 假想质量
 - 兴奋质量
 - 影响质量度的力量

本章目标

- 在学完本章内容以后 ,您将能够 :
- 1)通过使用‘ PDCA 循环 ’达到预期目标 ,取得更大价值 ;

2)开始系统的改进行动或命令你的高级主管执行具体拟定的改进措施 ;

3)自我评价企业当前的体系 ,明确体系中的强项和弱点 ,继续进行成功的运作 ,并去除运作中的失误 ;

4)了解启动持续改进或增值措施的企业的十大设想 ;

5)了解企业要启动持续改进措施必须完成的 10 个关键步骤 ;

6)知道对任何企业都最重要、最根本的十大顾客服务原则 ;

7)根据顾客质量模型给予企业高层主管以寻找拥有忠实顾客的系统方法理论。
- 81 ·

5.1 开始改进

5.1.1 篇首案例 :克莱斯勒公司等 打破惯例

今天 ,许多公司都在寻求增长。但是它们应从何处着手并如何做呢 ?打破惯例应是一项有效的组织原则。甚至在最成熟的行业中 ,也出现了挣脱束缚、实现超常增长的打破惯例者。例如克莱斯勒公司(*Chrysler Corporation*) 康塔迪纳公司(*Contadina*) 卡马克斯公司(*Car Max*)和查尔斯·施瓦布公司(*Charles Schwab*)。

惯例是指顾客经常面对而又不得不与之达成的妥协。与抉择不同 ,它是顾客在所提供的不同产品和服务间进行的合法选择 ,而惯例则是强加的。例如 ,在选择一家饭店时 ,一名顾客可以在经济型饭店和豪华型饭店之间进行抉择 ,但是整个饭店业的行规却不允许顾客提前入住。抉择是显而易见的 ,而绝大多数惯例则是无形的。

惯例意味着要么按照行业的行规办事 ,要么就放弃。通常 ,顾客一般都假定行业是正确的 ,他们将惯例看成行业的运作方式予以接受。这就是为什么传统的市场研究极少揭示存在打破惯例的机会的原因。

本文作者提出了各种用于发现隐藏在各行各业中的惯例的理论。一种理论是寻找顾客因使用有关产品或服务不能完全满足其需要而被迫采取的补偿性行为。其他的理论包括关注反常的经营业绩 ,以及在行业价值链中寻找非规模经济。作者断言 ,如果管理者想顾客所想 ,那么 ,他们就能找到这种惯例并通过经营使公司获得更快的增长 ,同时提高公司利润。

在生意场上 ,确保成功的最有力的手段之一就是“ 策划—执行—检查—行动(*PDCA*)循环 ”,它由 *Walter Shewhart* 提出 ,*W. E. Deming* 博士使之闻名 ,在日本 ,人们称其为“ *Deming* 循环 ”。它影响了日本在质量方面的一切思维和策划。它是一种思维工具 ,它将理论与实践相互结合在永不停息的策划、执行、检查、改进循环中 ,它是科学手段应用于商业体系的表现。*Deming* 后来称其为“ *PDCA* 循环 ”,用研究(*Study*)代替了检查。*Deming* 用“ 研究 ”一词表明他更认真地考虑体系而非仅仅“ 检查 ”结果。

许多生意似乎是基于“ 准备、开火、瞄准 ”原则 ,这种原则是另一种形式的“ 救火 ”。一位顾客承认 :“ 在我们公司 ,有时间做完 ,却从未做对 ”。

这话恰当地总结了该原则。我们常能注意到美国的经理们似乎对策划有敌意,却偏爱行动,这是本末倒置。一位顾客说有些经理会存心“开火”。我们惊异于这一评价,但其解释又有一定道理(用一种荒唐的逻辑)经理们因为灭“火”而得到回报,所以通过点“火”,他们得到回报(如加薪、升职等等)的机会就会增多。

许多有见地的商界领导人认为他们要做的就是从“准备、开火、瞄准”变成“准备、瞄准、开火”,他们认为自己能做到这点。但这行不通,因为他们还忽视了“检查”。下面的例子将说明“PDCA循环”是如何发挥作用的,以及为什么“检查”是关键步骤。在教学中我常常以靶子为例,并用靶子或靶心作演示,这很有效。因为许多人都能认同某种瞄准目标的方式,或者用枪,或者投掷飞镖,或者是保龄球,或者是高尔夫球。这个例子可以用于所有这些经历或任何有明确目标的行为。

假设你去打靶,首先你会“计划”带什么、去哪儿、和谁去、什么时候去、去多久、射击距离、射击轮数、武器口径和类型、练习时间等等。然后,你“执行”。你到射击场去,竖起靶子后,射击。无疑,你会使用正确的射击技巧——紧压扳机、瞬间屏住呼吸等等。接下来做什么?调准星?改变握枪的姿势?当然不是。只有看过射击结果后你才会作出改变。你会“检查”或“研究”靶子。之后,你才会采取“行动”进行调整。有“检查”这一步是必要的,因为你的调整是根据你射中的位置做出的,换句话说,即数据显示的信息决定你如何进行调整。不“检查”,行动就没有意义,它和随意改变行为过程无异。

然而,许多生意没有“检查”也在运作,他们甚至连“靶子”都没有。他们怎么改进?谁能在不采取任何方式检查自己的行为的情况下而使行为得到改进?当然不行。但美国传统商业是建立在“未损坏,勿修理”原则之上的。在这种模式中,你不需要检查或研究什么,一切顺其自然。这一旧模式在新的充满竞争的全球经济中必然会导致企业失败。想在商界生存下去的企业必须采用“持续改进”观念,即“未损坏,打破它,再想法将其改进”。这种思想包含了新的商业价值模式。不理解、不会运用“PDCA循环”,你就无法成功。

任何企业都能通过使用“PDCA循环”达到预期的目标,取得更大价值。企业应用“PDCA循环”的努力程度可大可小。即使是一家没有独立的质量部或人力资源部的小企业,也同样能应用“PDCA”循环。任何一家已经使用持续改进或质量方案的企业,当它几年后再度审视PDCA根本原则时,仍会从中受益。

5.1.2 几点策划

许多企业不知道该如何开始持续改进或变革。他们总在寻求成功的公式和秘诀,而这样的公式、秘诀是不存在的。“PDCA 循环”是可用的,但随之而来的是辛苦的工作及风险。你可以从循环中的任何一步开始,但你最终必须得经历所有的步骤。从哪里开始,取决于你的企业、它当时的活力和特性。

如果你从“策划”开始,你就需要制订质量改进的整体战略计划以及你要达到的具体目标。这一步会花几周到数月时间。从这一步开始是符合逻辑的,但许多企业没时间也不愿这么做。也许它们正面临危机,或没有一定要给出整体高级计划的责任。他们可能还没准备好“计划”这一步,却想进入“执行”步骤。

从“执行”开始往往意味着在企业中几个不同部门内进行小规模、试验性的操作。这要求选择那些接受能力最强、成功机会最大的部门来进行这一步骤。“执行”步骤的顺利完成往往有助于赢得整个企业的认同,还能说服持怀疑态度的人相信新改进措施确实是有利的。不过,这并不是对每家企业都适用。

某些企业可能从“检查”开始。他们会进行一次质量审计或质量评估,来判断企业现行体系在质量方面运作状况如何,以及企业为新的转变“准备”得如何。通常,多年来一直重视质量却难以取得进展的企业,会发现从“检查”开始是很有用的。客观的评估数据明确了企业体系中潜在的能力和弱点,并突出了企业需要做的事,这有助于企业调动可用于进行突破的力量。

“行动”步骤适宜于那些不想“重复发明车轮”的人。许多公司和企业满足于照搬一个“现成的质量模型”。他们可能会采用“Deming 奖励”标准、“Malcolm Baldrige 全国质量奖励”标准或 ISO9000 标准作为质量改进的起点。这个战略没什么错,它确实有许多优点。这些标准有完备的记录,而且还有已经证实的获取成功的战略。另外,对于想采用现成模式的企业来说,有许多不同情况下的模型和策略可供参考。

不管企业从哪一步开始,都不能一直停留在那一个步骤。“全面质量努力”、“少量生产”体系、“及时”体系及“增值”方案,不历经“PDCA 循环”是得不到发展的,这无非是因为“PDCA 循环”是一种认识一个体系及其程式,以及该体系中潜在的力量与弱点的方式。除非你知道你的体系是一个完整的企业还是企业的一部分,并了解其内部的相互作用,否则你只能是照抄前人的所做所为。

“持续质量改进”构想是在一个不断与其环境相互影响并从环境中学习的开放体系的基础上设计出来的。当企业没能采取“PDCA 循环”中的步骤,或没有沿循环运作下去时,它的学习过程就会受到彻底摧毁。从学习的角度来看,“PDCA 循环”代表了归纳和演绎思想的一体化。多年来,哲学家们都在讨论归纳与演绎方法是否是获取真知的方法。C. I. Lewis 在他的《思想与世界秩序》(*Mind and the World Order*)一书中提出,获取两种逻辑方法都是必要的。这本书极大影响了 Dr. Deming 的观点,他常在研讨会和刊物上引述该书内容。

在下面的分析中,我们将借助“PDCA 循环”来考虑这些问题,以显示 PDCA 观念的力量。我们将为那些对持续质量改进知之甚少或一无所知的企业铺开一整套改进程式。遵循这套程式,企业就能开始行动,两次循环后,企业运作将得到改善。已开始改进的企业也可用这一程式来评价其改进的效能及进程。

5.2 准备行动

假如你的企业还没开始系统的、持续的改进或质量改进努力,你就应从“行动”步骤开始做起。持续质量改进的好处都记录在案,并得到了下面将提供的数据的证实。在某些意义上,先前许多“检查”步骤已向我们提供了事实证明“质量改进”的好处。如果你的企业尚未开始系统的改进行动或高级主管尚未执行改进措施,下面的 10 个关键性事实将使你的企业相信质量改进极为有益。

1. TQM 公司股价情况明显好于一般公司

Joseph Juran 的一句评论促使股市分析家将“Malcolm Baldrige 全国质量奖”决赛选手的股票价值与市场总体作了一个比较。与具可比性的非决赛选手的股票的价值相比,这些决赛选手的股票的价值有大得多的价值增长。

2. PIMS(销售战略对利润的影响)研究

战略计划研究所(*Strategic Planning Institute*)负责的这一数据库集中了来自于 3000 多个商业单位的战略及销售数据,结论性地显示出质量与获利密切相关。

3. 质量是个世界性现象

正因为人人都在做着些破坏质量的事,人们才会费解,为什么日本、欧洲、加拿大及一些南美国家都要设立“全国质量日”,并提供专门奖项来激励企业提高质量及生产力。

4. ISO9000 的出现

ISO9000 为质量方案提供了一个起点。它已为世界认可 ,并正在迅速成为希望在世界范围内做生意的企业的要求及尺度。

5. 速度最重要

各地产品生产、新产品开发的周期及运输时间都在减少。渐渐地 ,最快的企业也就是最成功的企业。为了竞争 ,每个企业必须加快速度 ,同时又绝不能降低质量。

6. 顾客要求更高

政府条令、律师、保证、担保 ,更多的选择及质量意识的提高使顾客要求更高 ,当要求得不到满足时 ,他们会很快转向其他商家。

7. 商品贸易观念已消亡或面临消亡

销售商之父 *Ted Levitt* 说过 : “没有什么商品贸易 ,你不过是没能使自己的产品区别于其他商品 ”。在钢铁、矿产、造纸、纸浆、石油和天然气等传统商品贸易中 ,经理们发现 ,谁赋予产品的价值更多 ,谁就能获得市场和利润。

8. 浪费和返工抵消了 20% 的销售量

估计数字是从 10% 到 50% (*Deming*) ,但大多专家认为在没有有效的持续改进措施的企业里 ,浪费和返工相当于 20% 的售量。在“全面质量改进”上所做的投资 ,其回报是企业其它行为难以比拟的。

9. 竞争是全球性的

我们不仅要与日本和欧亚竞争 ,还要和巴西、阿根廷、墨西哥以及一些非洲国家竞争 ,后者正向世界提供新兴技术以获取各自的市场份额。

10. 增加价值的是人而非机器

最新的技术、机器和设备人人都能买到 ,但成功的关键因素是劳动力的能力、知识和技术。如果在这方面你没有确保自己在同行中脱颖而出计划 ,你就无法生存。你的工人必须不断得到提高。

5.3 检查

一些企业从“检查”或“研究”开始他们的改进行动。以下 10 个关键问题将帮你“检查”你的企业。你可以用下面的问题来评价企业当前的体系 ,明确体系中的强项和弱点 ,然后继续进行成功的运作 ,并去除运作中的失误。

1. 士气有多重要

如果员工是企业中关键的价值驱动器 ,那么我们首先要评价的方面自然就是员工的士气。他们对企业有多忠心 ? 企业对他们有多负责 ?

2. 与竞争对手相比 ,你的产品服务质量如何

你使用水准线、市场研究、比较购物以及顾客调查 ,来判断自己吸引顾客或失去顾客的原因吗?你在竞争中有什么优势?

3. 你的经营费用比竞争对手低吗

如果你的经营费用高于竞争对手 ,你又如何提供员工的培训、教育及发展费用?而且 ,如果你不能不断降低费用 ,当有一天你的竞争对手的费用比你低时 ,你如何与他们抗衡?

4. 你的企业的所有关键工序都被记录下来、得到控制并效能良好吗

你需要了解工序以便不断做出改进。你应重视 80/20 规则 ,选出那些能给你带来最多利润的工序。你需要用统计方法来确定并记录工序的动作情况。

5. 你给了员工多大权力

你是否在把经理训练成教练和帮助者?你是否给员工赋予责任并培训他们以改善他们的操作?你在杜绝官僚主义、文案工作吗?事实上 ,你无法给员工权力 ,却能“解除”他们的权力。你用什么样的策略和手段“解除”员工的权力呢?

6. 你的企业有多少等级

归权员工是一个需要讨论的问题 ,但如果企业中有 5 个甚至更多的管理层次 ,那我们很可能就只能纸上谈兵了。用层层的管理人员来核查他人是否各专其职 ,这是进步型企业无力承担的 ,因为它不增加价值。

7. 你调查产品及服务质量吗

对顾客来说 ,调查为时已晚而且不增加任何价值。企业必须摒弃调查 ,而代之以过程控制和逆流改进 ,以确保工作一次做好。

8. 你的顾客高兴吗

顾客调查只能告诉你顾客是否满意 ,而满意的顾客也会离你而去。你必须格外用心 ,使满意的顾客成为高兴的、忠心的顾客。你研究过你的顾客及他们对你的企业的看法吗?你不断在想法给他们更多价值或减少产品成本吗?

9. 你将扩大与发展协调一致了吗

企业不是越庞大就越成功 ,而是越好才能越成功。许多企业将成功定义为扩大规模及增加收入。那些从 *Fortune* 500 名单(它记录着增长率最高的公司)中消失的众多公司 ,很多现在正在垂死挣扎。只有把扩大与发展协调起来 ,企业才能确保长远的成功。

10. 你的利润在增长吗

赢利仍是衡量企业运作的极佳尺度。你的利润和对手相比如何?为什么你赢利更多或更少?

5.4 十大设想

一旦你已回答了上面所有的关键问题 ,你就已为进入“ 计划 ”步骤做好了准备。对致力于启动持续改进或增值措施的企业 ,有十大设想常为它们消除或制造障碍。

设想 1. 只有每个员工都负起一份责任 ,企业才能成功

废话 ! 你的员工中不可能 100% 的人都负责。记住 ,作出脱离英王乔治决定的只是早期移民中 1/3 的人而已。他们缔造美国 ,开始了有史以来最伟大的民主实验。

设想 2. 10 年才能见效

从一种模式转变到另一种模式的确要用很多年 ,但要想得到或见到“ 全面质量 ”措施的效果并不需要等到转变完成之后。许多企业在数月内 ,有些甚至在数周内就已取得了显著的成效。

设想 3. 要见效 ,就必须转变文化

人不会在一夜之间改变 ,企业也是如此。要想见效 ,你只需改变几位关键人物的观念。你想把这叫做文化转变也没关系 ,但我们只把这看作是人们思想的转变及对新技能的学习。

设想 4. 你能委任领导

你想雇一名质量经理或 TQM 合作人吗 ? 很好。然而 ,成功还需要你的领导。领导不同于管理或对新技术的要求。我们会在第 13 章解释这个问题。

设想 5. 质量免费

任何需要努力工作才能实现的事都不是免费的。“ 质量 ”需要在培训、团队合作及过程管理上投入时间和金钱 ,尽管其所得会大大超出投入 ,但绝不可能免费得到。

设想 6. 统计程序控制会解决所有的质量问题

统计学是理解误差的重要工具。然而 ,仅理解误差是不能解决一切质量问题的。*Deming* 定义了 4 种成功管理企业所需的认识 ,将其称为“ 深层认识体系 ”。“ 误差认识 ”只是其中之一。另外 3 种是“ 认识理论 ”、“ 人的心理或认识 ”及“ 体系的认识 ”。它们在解决问题中都不可缺少。

设想 7. 全面质量管理会解决所有的质量问题

“ *Malcolm Baldrige* 全国质量奖 ”、“ *Deming* 奖 ”、“ 欧洲质量奖 ”等都未涉及知识或不断的学习。世上不存在完美的体系 ,每个体系都必须不断进行调整、充实和改变。只有当人们理解并能应用 *Deming* 的“ 深层认识 ”观念时 ,才能做到这点。

设想 8. 质量可退而居其次

许多企业使用“生产第一”、“质量第二”的体系。正如有人曾说的：“在我们企业，1 个月里有 3 周在宣扬质量。最后 1 周当生产任务紧迫时，我们则首先考虑如何按时交货。”质量可带来更高的生产力及更低的生产成本。但是，如果质量退居次要地位，你就没有理解质量改进的本质。

设想 9. 除了我人人都必须改变

你说相信“全面质量”的基本原则，可在实践中，你却似乎把它当成了别人的事这样，你就成了“我没问题，其他人都有问题”的另一版本。我们不知道哪位经理行事完全像“新式”领导。但我们的确看到了许多“旧式”领导坚定地改变自己的观念、认识和技能。如果你觉得自己不用变，那你一定认为自己是完美的。这不过是“未损坏，勿修理”的另一版本。人人都必须不断改进。

设想 10. 担忧一点是有益的

这点没什么错。担忧是动力。我们不是要讨论这一点。然而，我们要证实没人喜欢将担忧作为动力，而且这种动力常常会产生不良影响。也许经理们所能做的最重要的事就是辩明企业中担忧的来源并将其铲除，长远来看担忧总是阻碍生产力的。

5.5 执行方案

如果你已完成上面步骤，并明确了上述问题的答案或地位，那么你已为进入“执行”步骤作好了准备。记住，“PDCA 循环”是无限的。完成一次循环后，返回再重新开始，不断重复，重复……。该循环是持续改进的核心。只有不断重复这一循环，你才能确保企业工序及系统不断得到改进。

企业要启动持续改进措施必须完成 10 个关键步骤。在 40 个独立顾问对 300 多项可能的措施进行的评估中，这 10 个步骤位居前 10 项。它们代表了企业开始持续改进的第 1 年中 10 个最重要的起始步骤。

1. 给最优秀的人 100% 的时间来协调转变措施

这并不意味着让你将领导权拱手交给他人。这意味着高度重视并付出丰富的资源以确保成功的一种意愿。这个人应当直接向 CEO 或企业领导汇报。

2. 留出 1% ~ 4% 的工资预算和 5% ~ 10% 的工作时间以进行持续改进培训

Dr. Kaoru Ishikawa 认为教育和培训是“全面质量”的起点和终点。

Deming 在他的十四条原则中用了两条来谈教育和培训。培训和教育好比质量发动机中的燃料,将其去除或裁减会扼杀企业的行动。

3. 建立一个高级指导委员会(包括工会)

所有利害关系人,部门、地区等的主要负责人都应努力确保企业整体的合作。开始你可能无法使这些人同心同德,但你至少有他们的人力和注意力。委员会的职责,部分是教育,部分是确保所有重要领导人负起责任并努力工作。

4. 制订一个初步计划或“街区地图”

明确重点任务及目标。拿出一个服从于持续改进的计划程式,为要做的事及行动的日程提供解释。

5. 将生意和改进计划融合起来

改进计划必须能并入企业整体计划。这不仅包括和商业计划的融合,也应包括与战略计划、人力资源开发计划、研究发展计划、质量计划及销售计划的融合。想知道如何进行质量策划,参阅 Yoji Akao 书中 Hoshin 策划部分。

6. 激励员工

创造一个员工忠实于企业、企业关心员工的气氛是很重要的。这就意味着提供一个使员工忠心的激励机制,它可以采取员工保险、增加报酬、分红形式或新型的奖励体系。不管哪种方式,目的都应是制造出平等、公正的氛围。换句话说,我们都在努力,我们也都应享受辛苦工作及奉献的酬劳。

7. 削平企业等级,增强各级职责

大企业中多层管理的作用微乎其微。那些经理所做的大部分事情,计算机能干得更快更得心应手。这种等级体系脱胎于军队中的命令协议链节。在这种链节中,没人得到信任,必须指定某人监视每个人,也不允许、更不要说要求任何人有自己的想法。的确,人们以为允许士兵有自己的想法会降低军队效率。这种体系,对于想参与全球经济竞争的企业是极大的障碍。

8. 建立开放的信息系统

让企业中的每个人都可以了解到关于企业的所有情况。摒弃来自于军队模式的“需要知道”心理。只有具有开放的信息系统的企业才能发展持续改进所需的那种学习系统文化。但当企业中还有“信息监察员”这样的职位时,这种系统就永远得不到发展。这种职位很像 Orwell 1984 年所写的书中的思想监察员。

9. 为迅速、持续的改进而努力

每个企业中都有挂在低处的果实,可提供短期内所需的养份,同时企业可以搭建梯架以彻底地挑选其余果实。不要小看这些短期养份的价值,但也别把短期利益和经过长期努力才能得到的成功混为一谈。许多

企业成绩平平只因为它们满足于初期努力所得到的利益及成功。

10. 让所有利害关系人都参与进来

利害关系人是指在企业或运作过程中拥有既得利益的人。顾客是指需要你的服务或依赖你完成他/她的工作的人。持续质量改进的成功来自于这两者的需要都得以满足。许多企业关注的范围太狭窄,要么不顾客户的需求(以美国工业为典型),要么不顾利害关系人的需要(以日本工业为典型)。两个极端都会导致失败,真正的成功是对两者需要都能满足。

“PDCA 循环”是启动任何新型改进措施的有用工具。对已顺利开始改进的企业,“PDCA 循环”会为其今后的成功奠定基础。它的作用在企业内一切事务中都清晰可见。这些企业应思考自己是否有一套程式衡量对该循环理解的深度及该循环真正渗透到企业运作中的程度。日本企业明白只有充分地理解和利用“PDCA 循环”才能为持续改进提供动力及方向。这一观念非常简单,但它将理论与实践的力量结合到了一起。

5.6 十大原则

任何持续改进措施的基石之一一定是持续改进顾客服务。企业只满足顾客需要还不够有竞争力,因为只向顾客提供他们想要的东西只能让你得到“满意的”顾客。要得到极力推崇你的产品及服务的忠诚的客户,你就必须确保产品质量以及服务的质量。在付出服务时,你的服务方式是和服务内容同等重要的。要想使顾客“特别地”满意,你必须理解并遵循几条“一流”顾客服务的根本原则。本章将检验一些这样的基本原则,并说明如何使用它们以在竞争中占据优势地位。

用于客户服务培训的方法之一是叫受训者把他们在实际客户服务中遇到的“可怕”经历讲给同组其他五六个受训者听。这类故事向来不少。讲完后,全组分析不同事件并弄清使顾客不满的因素。各组分析完毕,再让他们试着用这些“数据”及他们的经验给优质客户服务编一套准则。多年来,同样的原则被反复提出来。下面就是对任何企业都最重要、最根本的十大顾客服务原则。它们能使企业改进客户满意度及服务的系统性工作有一个良好的开端。一旦企业有了持久可靠地运用这些原则的程式,如何不断超越客户满意标准也就能得到理解了。

5.6.1 忠实意味着你必须尽量协调客户所需与所要

早在质量运动宣称顾客必须成为企业一切努力的焦点之前,就有一

条口号说“顾客是国王”。员工常被告知“顾客总是对的”。这条口号没有受到应有的重视。对支持质量运动的人来说,有一种观点可能像是异端邪说,即,顾客有时根本不知道或不想要对他们有好处的东西。这并不是说我们不能讨论他们所关心的东西、他们的愿望及感受。但这的确意味着如果我们只关注顾客说出来的需要,我们就可能忽略长远上也许对顾客更重要的东西。

协调需与要中的两难境地往往给企业带来两种危险,一是可能被视为傲慢无礼,对顾客仿佛屈尊俯就或态度专横;二是迎合顾客,为了赚钱愿意卖给任何人任何东西。这些都是我们要驶过的险滩。以明尼苏达为大本营的销售顾问 *Mark Le Dlanc* 说过其中的技巧是:“向顾客提供他们所需的,但要包装得使他们想要。”

诚实是解决这一问题的关键。*Lou Schultz*,国际程式管理(*Process Management International*)高级主管,曾为一家大企业就 *Deming* 的 14Points 方案进行培训。4 天培训的第 1 天刚过了一半,该企业总经理把 *Lou* 叫到一边说他觉得课程不太有用,问 *Lou* 是否能缩短培训时间?*Lou* 想了想后回答说:“不行,我认为你需要听完整整个课程。如果我压缩课程,就是没对你服务到家。要是我讲完后你不满意,我会退还你全部培训的费用。”顾客同意了这样的安排。在 4 天培训结束时,顾客私下里感谢 *Lou* 坚持自己的立场,称这是他参加的最好的培训课程。

什么也无法替代对一切顾客的诚实。要做生意,顾客必须对自己与企业的关系有一定的信任度。我们必须使他们感到,相信我们没错。*Lou* 以退钱保证使他的客户更觉安全。但客户仍有因耽误时间受损的危险,这可能远远超过课程本身的费用。在生意过程中,完全避免潜在风险是不可能的,这也是诚实如此重要的原因。没有诚实就没有长期的信任。不错,你可以卖给人们他们不需要或对他们不适用的东西,但顾客一经意识到自己上当受骗,就会受到伤害,愤恨不已。而这种伤害和憎恨最终会以某种方式报应到你的企业上。可能是失去生意,甚至输掉官司,这正如俗话所说:“四处传播终会全部返回”。最让我们记忆犹新的故事之一是电影 *Miracle on Thirty - Fourthstreet* 影片中,*Macy* 的圣诞老人把一位顾客给了 *Macy* 最大的竞争对手 *Gimdel's*。短期内 *Macy* 是失去了一位顾客,但在长远上却得到了大量的免费宣传并赢得了信誉。难道你不愿意作为一个“真正关心顾客”的企业被人们记在心里吗?

5.6.2 核实顾客需求

很多时候,商家想当然地以为自己知道顾客需要什么或想要什么。*Tectronics* 公司的一位经理曾经告诉我,因为他的公司长期以来一直是本行业之首,他们由此以为自己所做的一切都是对的。这家公司觉得自

己比顾客更清楚他们真正想要的。直到开始大量失去市场,该公司才明白这一想法的危险性。到 *Tectronics* 意识到出路在哪里时,它的对顾客更敏感的竞争对手已抢占了它近 40% 的市场。

如果顾客是静止不变的因素,如果你完全没有竞争,抑或你处于一个完全不变的商业环境中,你可以认为自己知道顾客的需求。然而,即使第三个可能性可以达到,第一种和第二种却永远不可能。人总在变化,今天他们想要某样东西,明天会想要更多、更好或完全不同的东西;一组需要得到满足,另一组需要又会出现。人总是运动着的,他们的需要期望总在发展变化。所有生意最大的危险就是自以为了解顾客所需,就算今天你了解的恰好属实,但明天可能就不是这样了。

不断核实我们对顾客需求的推测十分重要。要想拥有生机勃勃的顾客群,我们就必须设立一套程序,帮助我们了解顾客发展中的需求,以跟上他们不断变化的期望。例如,精明的公司会进行市场及人口研究,来评估生活方式和人口老龄化对消费者喜好及需求的影响力,由此预测在生育高峰期出生的人的生活随时间推移而发生的变化。能从数据中做出正确推测的公司将会发展壮大。不仅在现在,在将来他们也会在提供满足消费者需求的产品及服务中领先于他们的竞争对手。先行一步的企业打算满足的顾客需求是现在的顾客自己都还不知道的。

5.6.3 进行市场调查

市场调查有利于确定 *Dr. Kano* 所称的顾客满意“期望度”。然而,还有“兴奋度”(它使顾客高兴,但顾客无法在接受调查时说出)和“假想度”。“假想度”指顾客想当然的质量特征。例如,评估顾客对航班满意程度的调查通常不会把飞行员训练作为满意因素。但几乎可以肯定如果没有它,顾客会极不满意。

通过调查和重点组群,估计顾客满意期望度是可能的。但是调查无助于确定兴奋度或假想度。在将其摩托车产品引入美国前,*Soi chiro Honda* 没有作过任何市场研究。*Honda* 指出如果他作了调查,很可能会得出只有罪犯和飞仔才骑摩托。人们心中摩托车手的形象永远都是 *Marlon Brando* 在电影 *The Wild One* 中的样子。摩托车手给城镇带来恐慌,还吸食毒品。由于这一形象的影响,有“聪明人”在 1956 年就认定摩托车销售量永远也无法超越每年 40 万辆(1956 年销售量)。而 10 年不到,摩托车每年销售量近 500 万辆,*Honda* 占据了 70% 的市场。你需要使用大量专门指向全部三种度(期望、兴奋及假想)的方式来确定客户的需求。许多商家把自己局限于理性的消费者分析。例如统计策划就通常是这样一种行为。理性分析包括顾客调查、潮流分析、市场研究、*Gallup* 调查、顾客需求评估及许多别的兼具逻辑性、实证性及分析性的

方法。这些方法可能非常有效,但它们不足以保证企业成功。想确保成功意味着要能预测未来,这常需要脱离过去。这种脱离只有通过创造性的思维才能实现。从 *Edward de Bono* 的创造性方法到 *Roger Von Oech* 的 *Creative Whack Pack*,有许多工具可供想开发创造思维力的企业使用。不幸的是,大多数企业是由理性思考者领导的,这些人往往不太重视纯粹的创造力和娱乐。

理性思维对计划管理不可缺少,但却不足以使企业保持生机和活力。许多人认为,像 *IBM* 和通用汽车这样的公司中出现衰退及官僚主义现象,是因为没有像 *Tom Watson* 和 *Alfred Sloan* 那样有远见的领导者,他们不仅管理,而且有创新精神,充满活力。与之相似的是迪斯尼公司的滑坡,这与有史以来最有创造力和想象力的领导之一 *Walt Disney* 的去世密切相关。而公司其后复兴则是由于 *Michael Eisner* 创造性的、有远见的领导。商家是该认识到左脑与右脑两种思维的必要性了,这能更好地帮助他们确认顾客的需求。

5.6.4 商业结构重组

部门间的关卡给客户制造障碍。如果你要重新策划或重建企业,首先要考虑客户。我们见过无数生意中的例子,它们好像不是要帮助客户,而是专门躲避或忽视客户。许多公司和政府代办处现在所用的自动语音系统简直能考验圣人的耐心。约翰最近打电话给一家邮购公司向他们订货,可他们的自动语音装置告诉约翰,公司只在早 9:00 到下午 3:30 接受订单,而他是在上午 10:30 打的电话!近来,约翰试着用 *Dun & Bradstreet* 的国际数据库对欧洲企业进行研究。他打电话给其伦敦办事处,那儿的人却让他打到德克萨斯办事处,因为他在美国而伦敦办事处不想“惹恼别人”,于是约翰打电话到德克萨斯办事处,却被告知本该打电话给 *Dun & Bradstreet* 的新泽西办事处。约翰花了 2 个小时想联系这个办事处,最终却发现给他的电话号码不对。这是另一家 *Dun & Bradstreet* 商业机构的电话,但至少那儿的人给了正确的号码及两个人名。当然,这两个人都不在,于是约翰在他们的自动语音装置上留了言,可他至今也不知道他们能否帮助我。

这些故事并不少见。我们中许多人有过相似或更糟的经历,这一现实令人难过。大多数这样的故事是善意的,除了带来一些不便,并不会真正伤害谁。但是,这种危害许多企业的低效结构障碍有其阴暗的一面。从 *Bhopal* 到 *Chernobyl*,到“挑战者号”航天飞机失事,到 *Exxon Valdez*,其中的企业官僚主义和漠不关心的态度一脉相承,这至少在一定程度上是由于企业体系和结构没能为国内外客户提供便利的、充分的沟通。企业需要对企业策划和结构的基本构想多加考虑。然而许多企业只顾不断

扩大规模,却忘了失控的结构最终会支配战略。

5.6.5 员工与客户的关系

你是用不着边际的数字化目标来激发生产力吗?你是用按件计酬来激励工人提高产量吗?你是用“积极的”纪律来确保员工按你的意愿行事吗?你是用年度业绩评估来衡量并奖励员工吗?大量这样的行为制造出充满敌意的工作环境。低劣的客户服务,经常是员工在企业中从管理层得到不公正待遇时做出的反应。如果员工被当成数字来对待,那么客户被当成数字对待也就不奇怪了。如果员工没有时间发挥创造力,那么客户服务草率、没有想象力也就难怪了。如果员工觉得没受到尊重,感到有威胁,他们也就不太可能尊重客户。如果是以量而非质评价工作好坏,或如果花时间处理客户问题就会危害任务的完成,那么客户抱怨所得服务水准太低也就不足为怪了。在许多企业中,人们会听到这样的怨言:“这里只重视数字”。这样的企业自然没时间关心客户服务。

在 *Dr. Deming* 的一次 4 日会议上,一个电话公司员工问他对该公司定额制的看法。这家公司只给员工一定时间用来答复一切特别的询问,而且要求员工每小时答复一定数量的问题。*Deming* 问这个员工他最大的问题是什么,答案在意料之中:“许多客户非常生气,因为我没有足够的时间帮助他们或回答他们的问题”。可悲的是,一些电话公司的解决之道是随机抽查电话内容以判断接线员对顾客是否礼貌和尊重,这给员工带来更大压力。那些没有足够时间满足客户,还要在仓促中保持礼貌的员工真是可怜。

企业必须明确树立顾客服务这一整体目标,并订立政策及程序来支持该目标。阻碍生产的政策及程序必须清除。对许多企业来说,这意味着打碎偶像和传统的行事方式。*MBO*(目标管理)和定额制被众多传统企业看作做生意的前提条件。而创新性的企业则注意到这些程序弊大于利。想使其客户得到信任和尊重的企业必须以同样的态度对待自己的员工。建立在不信任、不尊重员工基础上的体系是顾客服务的障碍,因而必须铲除。

现在,许多企业仅因为是法律要求或理所应当之事,才“屈从”于员工多样化的标准。很少有企业意识到拥有多样化的人力会更好满足不同顾客群的需要。例如,许多妇女更愿意到女妇科医生处就诊,许多妇女确实在做这样的选择。没有女医生的诊所,其客户就会转向有女医生的诊所。在日益多样化的世界里,掌握多样化能力最强的企业最有幸存并兴盛的可能。

5.6.6 企业的整体政策及程序

某家企业有一个长期客户,该企业很大比例的生意是和这位客户做的。一天,客户公司的一位副总打来电话急订一批货物并要求尽快发货。接手这批订单的职员答复说,一旦他收到书面文件就立即发货。客户再三解释情况紧急,希望该企业接受她的口头订单,她会马上传真文件抄本。那个职员援引公司的规矩,拒绝了她的要求。事实上,这的确违背了公司的规矩,该职员不过在照章办事而已。愤怒的客户打电话给该公司总经理,告诉他上述混乱行为并取消了自己第二年的一半购买量。当那位总经理意识到这里并无“特殊原因”而只是他公司的政策及程序所带来的普遍原因中的一部分。谁会随时告诉你哪件事是违反公司政策的?

你可以有世界上最繁杂的政策及程序手册。你所有的程序都可以标准化、程式化及得到 ISO9001 认证,但如果你的程序不向顾客提供价值,那么这一切对他们都毫无意义。有一次,一个朋友想从目录中订购一些商品,商家却告诉他一周后再打电话,因为该商家正停业清理库存。你能想像一家邮购公司停业一周清理库存这样的事吗?这位朋友猜想(当他另找其他公司时)那是该公司的“传统”作法。

许多企业制订政策时完全不考虑顾客。银行营业时间曾是顾客中广为流传的笑料。周末修车的人买汽车零件之难众所周知。大多数汽车零件商周六停业或顶多开到周六中午。想找到一个夜间及周末营业的裁缝店仍很困难。近年来一些这样的问题已得到了解决,像银行及大多数零售商店已在夜晚营业并延长了工作时间。然而,仍有无数其他企业政策和程序妨碍优质顾客服务的例子。我们都熟悉的是政府办公室在中午休息,而许多人能暂离工作岗位的唯一时间就是中午。

5.6.7 客户需要数据和信息

我们可能都见过这样的告示:“客户永远正确”,我们并不相信。顾客常凭借错误信息及贫乏的数据作出决定。但这并不意味着你可以不管或忽视顾客的倾诉。许多人说:“我们必须教育顾客。”这给我们留下俯就及专制的印象。说这话的企业既不忠诚也没有从正确的角度对待这个问题。

顾客勿需教导,倒是商家需要理解顾客所看到的现实。商家要明白顾客的理解就是他们的现实。如果顾客看待事物与你有差别,你需要和他们说明这些不同会如何影响他们作为消费者的选择。如何做到这点将决定你是否能留住顾客。如果你真的关心顾客,他们也会愿意了解你的思考方式。但是,如果你试图告诉顾客他们有多愚蠢,他们错了而你才是

对的,你将注定失去他们。顾客的直觉会告诉他们谁真正关心他们的需要,而谁只在意做成生意。套用林肯的名言,我们可以说:“有时你可以愚弄某些顾客……”。少花钱作广告,多花钱在留住顾客的努力上,向他们提供优质服务,企业就会越办越好。有一点不断得到证实,即留住老主顾比寻找新客户少花很多钱。

5.6.8 向客户推卸责任意味着失去商机

你听到经理说“可那是客人的责任,我们没有错”这话的频率有多高?经常,这样的话涉及质量索赔、产品使用、产品维修或某种破损索赔。例如:“可是,我看这里写了你必须每 2000 小时给它上一次油,否则保证无效。”好吧,毫无疑问许多顾客不看也不注意产品使用。而且,许多顾客的确错用或滥用产品。合理合法的,生产商不应(不过有时确应)对这样的滥用造成的后果负责。可是,大多顾客并非有意滥用,而这正是发掘出提高顾客满意程度的无限机会的奥秘所在。

如果顾客并未有意滥用产品,这就意味着通过改进某些特性或操作,你可以给客户带去更多价值。而且,你的保证和顾客的责任其实是刚刚显现而有待开发的机会。这不仅能使顾客更满意,还能帮你减少索赔,提高优质产品或服务的比例。顾客不希望商品坏掉,所以他们会回到商店退货,这些问题在精明人眼中都是极佳的商机。

有多少人为了给车换油耽搁了过多的时间?你知道该换油了,但要么忘了要么没时间。一般人经常会等上很久,因为忘了日子或没安排好下次的时间。马丁曾向一家“迅捷换油站”的服务经理提出这个问题,问他是否能每隔一段时间给马丁打个电话或寄给马丁一张明信片提醒马丁把车开过去。他非常严正地告诉马丁:“不行,那是你的责任。我们不能像照料婴儿那样伺候客户。”想想其中的商机。给这样的顾客送张明信片费什么事呢?如果每张明信片带来 40 美元营业额,花一些时间和精力也是值得的。对认为责任可以转变为产品及服务的新的销售量的个人来说,商机无限。

5.6.9 人人都有客户

你的员工知道自己的顾客是谁吗?如果员工们接触不到外面的顾客,他们知道内部顾客吗?如果员工们把上司当成头号客户,你就麻烦了。如果员工们没意识到自己也是顾客或不知道内部顾客的需求,你也会有麻烦。*Kaoru Ishikawa* 教授是一位日本顾问,他创立了“内部顾客”观念。他把客户定义为“企业活动的下一程序。”*Ishikawa* 意识到企业中许多员工可能永远也见不到外部顾客,因而创立这一观念。对这些员

工来说,外部顾客只是意义甚微的象征。*Ishikawa* 想创造一种方式使企业与商业程序并行,其终端将是外部顾客。但是,这种并行机制需要在将员工注意力集中于这个目标的同时为持续改进提供内部激励。该观念是思维的重大突破。它提供了一种机制来确保企业的每个员工都能致力于那些与外部顾客相关的工作。而且,它还为每个员工提供了一个活生生的真人而非象征作为他们努力的对象。这个人就是员工的内部顾客。

顾客常通过与某一程序的关系而定义。在程序中的不同阶段,同一个员工可以是顾客也可以是供应商。而且,今天是供应商的员工明天可以就成了顾客。然而,唯一可以优化这一程序而非恶化(大多数传统的做法)的方式是通过满足不同阶段的需求来使员工之间职责协调,步骤之间衔接紧密。如果员工以对待外部顾客的方式对待内部顾客,就能做到这点。每个员工必须满足一位或多位顾客,并向其提供最佳服务及产品。如同链节那个比方中,给予顾客时价值链条是由生产或服务过程中每一步骤增加的价值组成的。每一步骤都是企业与内部顾客间最终交易的微缩,就像在链条中,整个程序只能达到最薄弱步骤的水平。

5.6.10 人人都致力于客户服务

许多企业还没有使每个员工都卷入顾客服务及销售中去。员工们更多是被分到不同的专门领域。有人生产,有人销售,有人培训,有人处理顾客服务。这种做法看起来极无远见。如果我们都有客户,我们就都处于客户服务中,而且,我们最好都知道如何销售及如何开发新产品/服务。为什么只让部分员工承担这些责任而忽视众多其他员工的投入和见解?正如计算机在联网后威力无穷,我们应建立一个系统在客户服务、新产品开发、研究和设计及企业创新和改进这些规定的网络中将员工联系在一起。

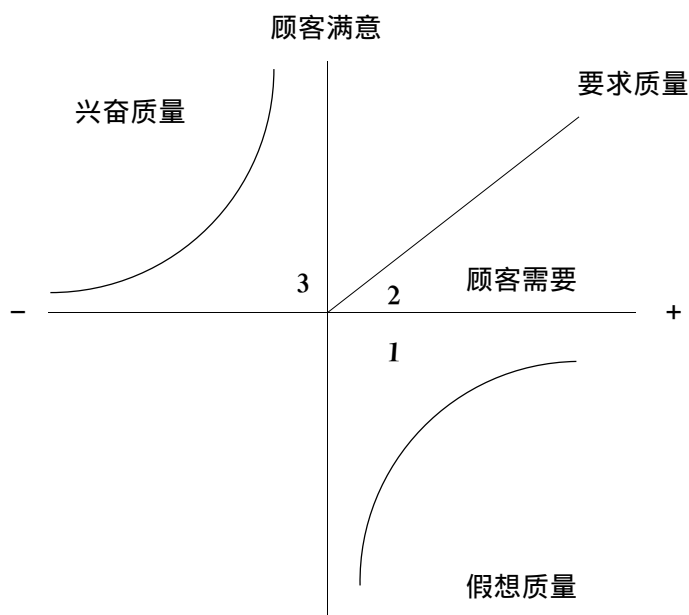
创立这样的企业将不仅能克服在大多数公司里蔓延的沟通问题,还能形成充分利用全体职员心智的体系。这是帮助员工改进工作及完善企业的最有效的方式。我们必须建立这样的结构、政策、程序、奖励制度等,允许企业全体员工联合起来寻求对产品、过程及服务永无止境的改进。如果满足顾客是我们能做的最重要的事,那么使整个企业致力于此当然有意义。

5.7 质量管理哲学

观念是顾客质量的起点,但绝不是终点。

对希望拥有忠实顾客的企业来说,这样的知识显而易见。*Dr. Noriaki Kano* 创造了一个顾客质量模型(见图 5.7.1),为指导企业寻找拥有忠实顾客的方法提供了一套理论。它是我们知道的最好的用于解释如何得到忠实顾客的模型。

图 5.7.1 *DR. Kano* 的“ 质量三度 ”



这个模型包括质量的 3 个度或 3 个方面 ,要得到忠实顾客三者缺一不可。尽管它们所占比例在图中几乎相等(既然确切比例无从得知),但实际可能并不完全相等。下面将说明模型的每一方面及如何用该模型得到“ 忠实 ”顾客。

5.7.1 要求质量

要求质量也叫“ 预期质量 ”。在图 5.7.1 中它是一条直线并标为“ 度 2 ”。由于在顾客需求和顾客满意度之间是一种正比关系 ,所以它被画成直线。顾客得到自己想要的越多 ,他/她就会越满意。例如 ,在买一台新电视时 ,我们希望能有清晰逼真的画面、良好的音响效果、可靠的收视、协调一致的音调等等。这些是很基本的要求。在顾客调查或电视观众的焦点群体那儿你很可能得到相同的名单。我们的满意程度与电视机在上述方面的表现直接相关。电视表现越好 ,我们越满意 ,反之亦然。

这是最简单最容易确定的顾客质量度。这也是我们在调查、市场研究及顾客问卷中所得到的。尽管它是最容易确定的质量度,许多企业却并未搜集数据以发现自己满足顾客这类需求的情况。他们以为自己知道顾客想要什么,而这往往是企业犯下的最初以及最大的错误。第二个错误则是以为得到忠实客户所需做的就是顾客调查。这是错误的设想。你由此顶多能得到满意的顾客,甚至可能连这也做不到。若你忽视了另外两个质量度中任何一个或做得没有竞争对手好,就算再努力你也只能拥有不满意的顾客。

5.7.2 假想质量

假想质量又叫“想当然质量”。这是我们要涉及的最困难的质量度。它难在你不能问顾客他们想当然的是什么。他们自己也不知道。因此对这种质量来说,市场调查、问卷调查及焦点组群都是浪费时间。例如,飞机乘客不会要求机师应受良好训练。他们认为这是理所当然的。对洗手间设备的调查发现顾客并未把卫生纸列为期望中质量的特征。所有洗手间自然应该有卫生纸(至少在北美国家)。

当卡耐基对一家运货公司进行 *Kano* 模型培训时,高级经理们试着想出经营中关于假想质量的例子。谁也不能马上就想出一个例子。他们举出按时送货、良好的服务、整洁、友善的司机、完好无损的货物等等,但这些都是预期质量的例子。然后有人举出了一个假想质量的极佳例子:“顾客们想当然地以为我们在送货时不会损坏他们的财产——不会撞到他们的围墙、汽车、花圃或宠物。”这是个很好的例子。卡耐基问这样的事是否发生过,那人回答说这种事常见到想忽视不理都不行。

假想质量度有不同于其他两种质量度的特性。参照图 5.7.1,你会注意到它是一条曲线,而且从不高过横轴。这意味着即使顾客所有假定要求都得到满足,他们达到的满意程度至多也只是中性的。另一方面,如果你无法满足顾客的这类要求,他们的满意程度则会大打折扣。例如,在需要时却得不到卫生纸,你对该饭店或场所的满意程度就会大大降低。卫生间里有再多镜子,或有真正的布毛巾及最好的古龙香水也没用。当你需要却得不到时,你就会不开心。即使送货司机的制服再别致,道歉的态度再礼貌,如果他/她压死了你的宠物,你也很可能仍会痛斥其公司的服务质量。

很难确定顾客想当然的是什么。如果他们自己都不知道,别人又怎能知道?商家最好把这当成自己份内的责任去弄明白。这一质量度能让你在一夜之间在商场上无法立足。想想一家航空公司,其飞行员没受过良好训练,或一家医院,其外科医生漫不经心——太糟了!

那么如何确定顾客假想的内容呢?“内敛手段”(Unobtrusive Tech-

niques)、“参与者观察”(Participant Observation)、“任务分析”(Task Analysis)和“关键事件”(Critical Incidents)是其中一些方式。这些方式都是从社会科学研究、人类学、社会学及工业心理学中总结出来的。每种方式都从不同的角度来看一段程序或一个体系中隐含的建构。运用这些方式就像是在使用显微镜观察一段程序以明确其中的重要成份。

内敛手段是获得数据而又不会“侵扰”顾客或参与者的基本方式,而打电话或调查则是扰人的。当 Nikon 开始寻求改进相机的方法时,他们到相片冲洗店去了解冲洗中最大的问题是什么。Nikon 发现顾客往往调不准焦距,相片因此模糊不清。Nikon 由此开始出售自动对焦相机。当你把自己放到顾客的位置为他们着想,你用的就是内敛手段。

“参与者观察”只需观察使用你的产品的顾客,也可能是观察潜在的顾客甚至是你竞争对手的顾客。例如,宝洁(Procter & Gamble)这样的公司就常常雇人参加涉及烹饪、清洁及一般家务的活动。他们对这些“顾客”的观察帮助他们发现能使顾客生活得更方便的新产品。据说摩托罗拉在开发手机中就运用了与“参与者观察”相似的方法。摩托罗拉的研究者注意到人们在使用电话的雏形并且常会将其掉到地上。他们意识到(令技师恐慌不已)电话不仅得轻还得结实。这是两个很难同时具备的特性。而对顾客喜好的调查很难发现这两种特征的必要性。多少顾客会预想到电话常常脱手落在地上的情况呢?可是,当电话落在地上粉身碎骨时,顾客一定会极为不满。

“任务分析”一般用于确定工作描述或工作技能培训的标准。如果你问一个人他/她所做的什么是工作中必要的,他/她往往答不出来。“任务分析”有助于明确工作中必要的因素和步骤并确保它们得到关注。“任务分析”一直用于工作描述及明确新员工雇用标准。它可以用来发现工作中人们遗忘的或想当然的要素。例如,送货员的工作是什么?通过研究实际所做的工作,人们能开发出新的和改良的产品及服务。

“关键事件”是另一种迅速了解工作中各种“关键”及必要行为的手段,其目的在于更好地了解完成一项工作所需的要求和技巧。Minneapolis 警署雇用明尼苏达大学的学生与警官一起乘车巡视,定期记下这项工作中各种“关键”事件。从不同学生与不同警官巡视所做的记录中,我们可以更清楚地认识该工作的模式以及该工作中行为的改进,这是胜过仅研究几个工作过程的。而且“关键事件”发生于正常工作过程中,因此它是真实的。但由于当时的紧张,人们很难记住这类事件。

Hewlett Packard 一直将关键事件手段与随机取样一起使用以更好地认识员工参与的工作及程序。它是用于研究一个程序及明确其主要或关键因素的有效手段。通过研究我们的顾客及准顾客的行为程序,很容易就能明确了解存在于产品或服务可用性之中的问题和障碍。例如,有多少电话系统是真正便利用户的?有多少次顾客无法正确安装某个新的

软件程序？许多人仍不会设置像钟表、VCR 这样的电子产品。有无尽的机会可以观察顾客，找出那些“隐藏”着的或消费者和商家都想当然的要素。

还有更多的手段和主意可以帮你明确掌握质量的假想要素。重要的是你在寻找这些要素时要结合某一程序。只研究产品或服务本身而不管其如何使用，你是找不到这些要素的。即使你把所有精力都集中在调查和问卷中，你可能仍在失去顾客，却永远都不能真正明白他们离开你、买你竞争对手产品的原因。

5.7.3 兴奋质量

Dr. Kano 模型的第三种度叫“兴奋质量”度。人们常以为仅凭兴奋质量就能得到“忠实”顾客。这自然不对，因为像我们已提到过的，还有另外两种质量度是必须考虑的。兴奋质量应当被看作蛋糕表面上的糖霜。如果在另外两种度上你一直在竭尽所能地做好（而且是越做越好），那么兴奋质量就是提供糖霜的因素。

你会注意到兴奋质量度（见图 5.7.1）也是一条曲线。这表明通常兴奋质量并不在顾客的要求范围内。它甚至可能不是顾客的需要。因此，如果你没有这一质量度，顾客的满意程度也不会降低。所以这条曲线永远也不会低于横轴。然而，如果这一质量度存在，顾客的满意程度会很高，曲线也会向上弯曲。顾客会因产品中一些出乎意料的新属性而兴奋，这给他们的生活带来了价值。

事实上兴奋质量的例子数以百计——新的或具创新性的产品或服务像 *Post-It* 便条、苹果电脑、*Fed Ex* 快递、*Velcro*、*Polaroid* 速拍、*Gore-Tex* 雨刷、24 小时目录商品订货、山地车等等。这个名单真是无穷无尽。尽管各种产品及服务之间似乎少有共通之处，但有一点却引人注意：几乎毫无例外，产品的创意会带来大量需求，几乎一夜之间就改变了一个行业的性质同时产生新的企业。那些意识到质量三度的重要性的企业将一直生存下去并兴旺发达。而那些以为新意就是一切的企业则会走上呼啦圈的老路。

那么如何才能得到“兴奋”质量呢？这可能比确定假想质量更难。不仅顾客不知道什么能使他们兴奋，而且新的产品属性或额外的服务可能会在增加成本后却并未显著提高顾客的满意程度。在兴奋质量方面，你总是在碰运气。而简单的解决之道就是雇用有创造力及创新精神的人为你工作。尽管创造力和创新精神在开发使人们生活更容易的新思想中必不可少，但却不是全部。你还需要系统性的努力才能实现兴奋质量。你得把努力集中在这个目标上，而不能寄希望于运气或机会。在众多有助于发展兴奋质量的手段中包括下面几种：价值体系分析、“研究开发构

想”及“潮流分析”。

“价值体系分析”是检查指导人们行为的隐含价值的方法。通过它可以发掘出需与要之间的差异及判断什么对人们是真正重要的。这一信息可以通过许多方式转化为新的产品和服务,给人们的生活增添价值。例如,消费者很重视休闲、环境、健康等等。这些领域都为具创新精神的企业提供了良机,但认为价值观念不受时间限制永恒不变就错了。价值屈从于变化,这和社会企业的许多其他因素一样。当前对环境问题的关心已使许多符合生态环境平衡价值观念的新产品及新程序问世。谁知道明天价值观念的焦点会在哪里?

“研究开发构想”是相对于对需求的考虑、系统探讨思维领域的方式。*Edward de Bono* 在他的 *Sur Petition* 一书中,把构想描述为“信息与行为的组织者”。*De Bono* 说“研究开发构想”将“开放可能性并随后将其融入整体战略”。你可以设计一张基本构想图表,有时你用它来发现产品及服务的新想法。例如选用下列构想:更大、更小、更快、更容易、有趣和更简单。这些只是我表里的部分而已。你可以选一件产品或一项服务,用上面的构想问自己如果这种产品更大、更小、更快……会发生什么情况。

产生新想法的另一种有用的手段是联想。联想是将两件不同的事物联系起来,然后寻找它们之间的相同点和不同点。例如,园艺和企业发展有什么关联?用这种方式考虑构想能为开发新颖的产品及服务开创许多机会。

人们还能用很多其他手段来激发新主意新构想。*Roger Von Oech* 用他一些极具创造力的思想印了一副纸牌,这些思想是以他的 *A Whack on the side of the Head* 一书为依据的。创造力始于正确的观念。之后,就只是约束及创造力发生的时间问题了。

“潮流分析”不是新手段。未来主义者如 *John Naisitt* 靠研究报纸、生育高峰期出生人群、股市分析、老人、人种论、人口论、法律走向等发了大财。*American Demographics* 这样的杂志里尽是专门帮助企业为其新产品寻找市场及适用区域的例子和文章。最近一篇名为“*Vision in America*”的文章谈到生育高峰期出生的人群随年龄增长视力衰退的问题。该文章指出:“忽视年长者眼睛问题的商家会在顾客眼中消失。”这一视力问题会对书籍印刷和其他印刷品出版商以及需要顾客阅读说明书或认明标签的产品制造商产生重大影响。

通过观察过去及推测先例你有很多方法可以预见将来。这有点像顺着铁轨的方向看是否有火车开过来。如果你看到一列,它极可能会一直开过来,你就应该离开铁轨。当然,你总是要冒将来可能“改线”的风险。这经常发生。例如,*E-mail* 的发展有时却和为数众多的人成为 *CB* 电台迷相提并论。这使一些人得出结论说 *Internet* 只会是昙花一现。但是 *E-mail*、*Internet* 和 *CB* 电台间存在着重大的差异。*Internet* 和 *E-mail*

mail 的发展似乎是所有电子数据传送媒介增长的自然延伸。从 EDI 到传真机到声传系统,我们亲眼目睹了产品、服务和市场奇妙的爆炸式发展。如果 Internet 和 E-mail 是这一潮流的一部分,那么它们极有可能会继续发展。另一方面,我预测像书和杂志这样的印刷品终将无用武之地。合乎时宜对任何新发明或新见解的成败都举足轻重。但如果你连球棍都不试着挥一下,你就根本不可能击中任何一垒,更别说本垒打了。

可是当球拍还握在手里,你就要冒失败的风险,兴奋质量度风险高但回报也高。为什么冒险?有几条很充分的理由。外力不断变迁,三条质量曲线也在改变。两大主要力量——人性和竞争——影响着三种质量度。这些力量使顾客质量机动善变而非静止僵固。即使你不停在跑,也可能发现自己仍在原地。

5.7.4 影响质量度的力量

影响 Kano 模型中三条曲线并使其不断变动的作用力主要有两种。因此,今天令人兴奋的,明天就会是必要的,而后天则成了理所应当的。许多企业发给员工感恩节传统食品火鸡即为一例。起初,员工非常兴奋,然后他们会期盼,最终他们把这当成了理所应当之事。然而,如果有一天公司认为火鸡已推动了“激励”作用因此决定停止发放,员工们可能会恼怒不已。他们已相信在感恩节得到火鸡是自己的权力,得不到时就会生气愤恨。享受免费火鸡的优待已不再新鲜而成了权利。许多涉及人性的事都是这样。

影响这些曲线的第一种力量直接来自于人性。今天使我们满意的东西,很快我们会习以为常,我们就会希望得到更大、更好、更快或比自己最初期望的更多的东西。平庸熟悉的东西不能让我们兴奋起来。一样东西当人人都有时,我们就对它失去了兴趣。我们为独特怪异的事物激动,一切新鲜的东西都是有趣的——只在一时。我们的兴趣很快会消退,又要别的东西来激发我们的兴趣。因此,人性本身就确保了质量曲线绝不能静止不动。

如果人性还不是全部,那么第二种力量则是竞争。竞争中没人愿意别人胜过自己或失去顾客。因此,竞争者们不断推出新的产品及服务以使曲线保持在变动之中。既然每条曲线都和顾客的期望有关,竞争也就使顾客的期望不断变化。正当顾客满足于新的软件程序或升级产品时,竞争已导致了具有更多优点的程序问世。顾客不会毫无标准地衡量质量高低。在某种意义上,顾客总是以你的竞争对手为标准来衡量你的产品及服务。只要竞争存在,你就不能一成不变。

没有企业可以只考虑一种质量度。你可以在某一质量度中做得很好,但除非你同时重视另两种质量度,否则最终你会失去顾客。最后,除

非你意识到这整个过程是变化发展的,不然你永远只是一个跟从者而作不了领导市场的人。只要你不被拉得太远,也许还能凑合。但是,这样的危险始终存在,即你可能最终被拉下太多,既看不到市场也见不到从前的顾客。

要点回顾

- 1) 现代商务活动中,确保成功的最有力手段之一就是“策划——执行——检查——行动(PDCA)循环”,是科学手段应用于商业体系的表现;
- 2) 任何持续改进措施的基石之一一定是持续改进顾客服务。企业只满足顾客需要还不够有竞争力,只有不断向顾客提供他们想要的东西才能获得“满意的”顾客;
- 3) 向顾客提供他们所需的,但要包装得使他们想要”;
- 4) 理性分析包括顾客调查、潮流分析、市场研究、Gallup 调查、顾客需求评估及许多别的兼具逻辑性、实证性及分析性的方法;
- 5) 商家要明白顾客的理解就是他们的现实。如果顾客看待事物与你有所差别,你需要和他们说服这些不同会如何影响他们作为消费的选择;
- 6) 观念是顾客质量的起点,但绝不是终点。没有企业可以只考虑一种质量度,你可以在某一质量度中做得很好,但除非你同时重视另两种质量度,否则最终你会失去顾客。

案例及应用:创造优势,赢得竞争

为什么一些公司能够保持效益和利润的高速增长,而别的公司却不行呢?为了回答这个问题,两位来自欧洲工商管理学院(INSEAD)的教授,花了5年的时间研究了全球30多家公司。他们发现,高速增长公司与他们不太成功的竞争者之间的区别是各自对于战略的设想不同。不太成功的公司的经理们所依照的是传统逻辑。高速增长公司的经理们依循的是作者称之为价值创新的逻辑。

传统的战略逻辑和价值创新的区别在于战略的基本方向。许多公司认为企业的条件是先天的,价值创新者却不这么认为。许多公司认可由自己的对手建立起有关战略思想的参照系,价值创新者不把他们的对手作为基准点。与传统战略关注顾客之间的差异性相比,价值创新者更注重寻求顾客的共同点。与那些试图通过现有的资产和能力寻求机会的企业相比,价值创新者会问,如果我们重新开始该怎么做?

作者讲述了法国旅店经营者阿高(Accor)的经历,它抛弃了人们心目中传统的旅店概念——为绝大多数顾客提供所需要的东西:以低廉的价格获得良好的晚间休息。威京大西洋公司(Virgin Atlantic)向行业常规

提出了挑战 取消了特等舱旅客服务项目 ,并且把所节省的资金投入到商务舱旅客服务的创新之中。这些公司没有为了赢得竞争而刻意地建立优势 ,但是它们最终却取得了最大的竞争优势。

第6章

培训企业

关键词

key word

可衡量(*Measurable*)
可管理(*Manageable*)
双轨制(*Dual System*)
存在主义的公司(*Existential Company*)
反向授权(*Subsidiarity*)

本章概要

- 1)真正有用的培训

- 篇首案例 90% 的企业培训只是在浪费
 - 培训要有明确的重点和目标
 - 积极主动的员工
 - 管理支持
 - 适当的培训准备
- 2)建立一个可持续发展的企业

- 客户需要
 - 提供长远利益
- 3)新的企业价值观的设计

- 竞争对手在行动
 - 自发全球环境管理 GEMI
 - 企业合同
 - 成员企业
 - 工作时间

本章目标

- 在学完本章内容以后 ,您将能够 :
- 1)结合到工作环境中去学习 ,以效果为导向 ;

2)制定一个计划为整个培训确立目标及依据 ;

3)认识到‘持续经济发展’在竞争中的优势 ,知道 ESAP 体系的标准及这些标准将决定你的企业是否能在全球经济中保持长期的生机及竞争力问题 ;

4)确认新时期——变革时代企业价值观的设计模型 ,改变旧的企业生存观及看法 ,对 21 世纪的新的生存世界、生存环境能有一个较为清楚的理解 ,为以后继续学习自我培训掌握各种生存能力课程在头脑上首先武装起来 ;

5)深刻理解你的企业为什么而生存 ,你为什么而为企业自我培训 ,培训的目标、培训成功与否的标准、走向未来的途径、你的人生的设计等等一些更深层次的、人文化的、超越企业及个人自身的文化内涵。

6.1 真正有用的培训

6.1.1 篇首案例 90% 的企业培训只是在浪费

美国产业中 90% 的培训只是在浪费时间和金钱。无论身处何地都

有关于“全面质量”、“重建”、“领导才能”、“交流”、“学习企业”、“团队建设”、“全面系统变革”、“质量功能布署(QFD)”、“统计程序控制(CSPC)”、“经历设计(DOE)”、“及时(JIT)”等等课程将我们重重包围。每一课程都号称对企业成功非常必要。许多课程很不错,不过至少也有同等数量的课程在真正的企业中既不现实也不真实。很少有课程对企业成功真正“必要”。许多课程只需一半费用一半时间就可完成,但这都是最次要的问题,最大的问题在于这些课程几乎都没有提供合适的条件使学习内容能结合到工作环境中去。

成功的持续改进培训必须考虑4个主要因素以使课堂上所学能在工作中产生效果。而大多数培训只涉及了部分因素。

应该注意这章中讨论的大部分内容都适用于所有培训计划,但本章主要是关于建立持续改进及全面质量改进体系。工作技能是另一回事,它对企业的成功至关重要,但却不是本章重点。成功的培训及将培训所得转化到工厂中去所需的4个要素是:①明确的培训重点、目的及任务;②积极主动的员工;③管理支持;④适宜的培训准备。每一要素都是必需的,但不足以单独实现持续改进的成功。4种要素必须适时出现。当它们这样结合起来,就会超越“及时(JIT)”培训而成为JIT质量改进。就应该如此,因为培训部的目标是质量改进而非培训。培训课程中的大多数问题的根源就在于策划者在培训前没有好好考虑每种因素。经常都是在培训结束后(当现实问题出现时)这些因素才得到重视。事前多考虑一些能为以后省下不少麻烦。

6.1.2 培训要有明确的重点和目标

这可称为“下一步是什么?”问题。它是任何培训开始前应回答的第一个问题。可惜,不管是在培训前或是培训后,这个问题都很少得到回答。如果培训是用来支持像“全面质量”或“持续改进”这样的主要目标,事先应有一个计划为整个培训确立目标及依据。这一目标应该是具体的,而体系中也应有责任机制来评价目标实现的情况。一些企业把成为“学习”企业当成适宜的目标。显然,他们重视“学习”,但为了得到什么呢?为什么学习呢?他们的学习又是如何有助于为顾客及利害关系人增加价值的呢?“学习企业”这一目标听起来很远大,但若与现实的价值脱离就流于形式了。

想象一下教授文字处理或焊接却不给学生文字处理器或焊接工具,会出现什么情况?学生可能很快就会忘掉他们在课堂上学到的技能。若是法律、医学或质量改进这样的技能又会怎样呢?有句老话:“用它或者失去它。”这适用于文字处理、焊接、法律、医疗等方面。只提供培训却没有一个如何利用学到的技能及工具的计划就是浪费时间、精力和金钱。

负责企业培训的人应当回答下面 3 个关键问题 :①培训结束后受训者做什么?②我们如何确保培训应用于企业中?③我们如何帮助他人从企业中受益?这些问题暗示我们培训是有目的有重点的。受训者期望能运用他们所学到的给企业增加更多价值或推进持续改进目标。这些问题也有助于调整用于培训的时间和金钱以使企业其他部门受益。例如,3M 公司录下了其“技术服务部”所有的演讲及培训课。它得到了内部使用这些录相的权利,把录相带分发到其他各个部门。这就使 3M 公司大大提高了用于演讲者及培训者身上的时间和金钱的利用率。

如果企业有专门的问题或程序(一些企业分批训练员工,每批员工都有专门的问题或程序作为研究对象),它就应该同时确定这些问题/程序符合“有意义”(Meaningful)、“可衡量”(Measurable)及“可管理”(Manageable)的标准。“有意义”的问题/程序对顾客或利害关系人有重大的影响。解决这类问题或改进这类程序很可能会提高顾客的满意程度、增加利润、降低成本、简化工作或直接使你在竞争中领先。“可衡量”的问题/程序可画成曲线图,把关键的差异显现出来,经过衡量和分析以判断期望程序结果受到的影响。如果企业有一定的资源并有能力将其分配给企业的各个问题,“可管理”的问题/程序就能得到解决。

如果已得到确认的问题会在质量培训中牵涉到,这些问题就应符合“有意义”、“可衡量”及“可管理”标准。不符合这些标准的问题/程序在纯研究中可能效果良好,但它们可能对基础、质量及顾客满意程度影响不大。而且,如果没人在意这些问题/程序,或没有用于解决问题的资源,或这些问题鲜为人知,其影响无法衡量,那么世界上最好的培训也无济于事。如果问题/程序没有和培训联系起来,培训就是盲目的。如果问题/程序不是有意义的、可衡量的及可管理的,世界上最好的培训也没用。

6.1.3 积极主动的员工

如果员工缺乏解决问题的欲望和兴趣,培训是没用的。既然大多数员工想把工作干好,我们由此了解到动机是人之为人的天性使然。如果动机成了问题,那么它一定是因为企业中的“反动机因素”而存在的。正如 Dr. Deming 反复告诉我们的,问题在于管理,不在于工人。把“反动机因素”排除于体系之外是管理层的工作。Deming 的第 8 条原则是“驱除恐惧”。大部分员工害怕管理层,因为管理层向来操纵奖惩大权。在企业中没有“无条件的爱”,员工常被告知不干活就走人。

几年前,一个做了 20 多年质量保险(QA)监察员的客户告诉我如果员工害怕工作,世界上所有的统计培训都没有作用。他说他公司(一个食品公司)的控制图表数年来都由员工管理。每次他看到的图表都绝对完美。表中看不出任何缺陷、特殊情况或失控点。这些表完美得让人难以

置信,而这位客户知道表中的数据是改动过的。数据对质量改进工作十分重要,但它必须可靠。任何会产生“不可靠”数据的情况都会极大阻碍持续质量改进。

在“商业程序重建(BPR)”中,恐惧问题同样事关重大。在任何任务中,要求的创造性越高,冒的风险越大。BPR要求高度的创造力,因此冒的风险也大。员工若害怕自己的职责或害怕犯错,他们就会不愿意冒BPR所需的风险。令人惊奇的是那么多人认为不必冒险也能创新。没有创造力,企业中就不会有任何的改进和革新。任何对创造力的损害对企业长期的生存都只会有负面影响。恐惧是人类所知的对创造力最具破坏力、最具渗透力的破坏因素。由于某种原因而感到害怕的员工会在妥协一致、循规蹈矩的舒适中寻求安全感。

“恐惧”作为最主要的“反动机因素”之一,并不是使培训无效的唯一因素。由评议、角色模型及当时状况产生的障碍也难辞其咎。一位男统计学家记得和一个女统计学家一起参观过一个客户公司,那儿的一个女经理热情地告诉那位男子统计学家有一个女统计学家为他们公司工作是多么多么好。然后她有点歉意地解释说她不是要得罪那位男子统计学家,只是生意中女性角色模型不够,而这正是对她公司中女员工重要的一点。

“现状”可能是新的行事方式的内部阻碍。在一些企业中,它被称为“非此处首创”综合症。经理马丁在他第一次受雇时,他向自己的新上司说明了一个他认为会带来改进的工序。马丁是在当时那个公司掌握到这一工序的。可他的上司叫他至少五年内不要声张,因为公司不接受为公司服务少于5年的员工的意见。马丁的方法本来是会改进运营的,但却要到5年后公司才能从他早先的经验中获益。他还不是唯一的例子。许多经理都曾拒绝过参加外部培训课程的培训者及员工所带回的新见解。

培训课程中的顾问和培训者通常都具备良好的讲述技巧,知道很多有趣的故事。但即便在听课时,员工们也会想:“在我们这儿可行不通”,“公司还没为此做好准备”或“管理层绝不会变的”。了解主题、具备良好技巧的培训者固然重要,但他们的培训方案中却常常忽视经理和员工既作为教师又作为角色模型参与到培训中去的需要。经理的参与会表明对所教的见解及理论的认可。而且,经理和员工的参与有助于将理论植根于企业的现实经验之中。由同事培训的员工更容易相信新的培训是有用的,他们也能学会并使用。劳动者越多样化,对各种角色模型的需求也越大,当然,这些模型不应都来自于企业的某一层级。

另一个“反动机因素”是被告知你必须参加某项培训,就在明天。参与者别无选择,也没机会调整更重要的安排,对参加培训的时间和地点也不容发表意见。受训者当然厌恶这种专制,而培训者在询问受训者参加培训的原因时,也不愿听到这样的回答:“我的老板昨天告诉我今天得呆

在这儿。”应该问员工是否想参加培训、什么时候合适及他们想了解什么以作好培训准备。这听起来像常识一样,但很少有人这么做。

和“强制”培训正相反的是“机不可失”培训。这往往出现在大的官僚企业里。在那儿,质量课程常以“北欧自助餐”(包括品种繁多的北欧菜)的形式提供给员工。人们可以在任何时候报名参加任何课程。这会给培训双方都带来很多问题。例如,某些特殊课程会要求一个预备班或认为受训者的经理会支持课程内容,以便受训者回到工作岗位上后能有时间将所学的技能及内容付诸实践。最起码,受训者应了解课程是如何与企业目标相结合的,以及课程在预想中应如何影响他们的工作。应要求那些批准他人参加培训的人通过某种方式确认受训者对课程内容、企业提供该课程的原因及他们被期望用所学技能及见解做些什么有所了解。

考虑上面的每一点将有助于确保受训者有充分的心理准备接受培训。他们会更容易接受培训中的见解,进一步了解培训所适合的企业背景以及更清楚如何把所学运用在日常工作中。课程的内容及背景将更具可行性,受训者对课程中的新见解也会少一些反感。

6.1.4 管理支持

“管理支持”一语极为常用,以至于我们大多数人不经思考就以为自己知道它指的是什么。事实上,大多数人并不真正了解它的意思。在企业行为背景下,管理支持必定会牵涉三方面:优先、责任和资源配置。

在大多数企业中,没有优先权的事就做不成,而有优先权的事则被纳入企业的日常工作流程中。例如,如果企业想建新厂或新生产线,经理会使用像 *PERT*(项目评估回顾法)图表或 *Gantt* 图表这类的项目管理手段推动自己的工作。这样的手段有助于定义一个关于行动、预算、角色、时间框架及预期阶段性成果的规划。规划可以确保所需行动得到优先并被置于日常工作流程中。但经理赞成将其列入日程的事多久才发生一次?很少有经理将持续改进列入日程或为支持持续改进而使行动服从于规划管理方针,以此来显示持续改进的优先性。支持持续改进的行动很少被列入经济计划或年度商业计划中。而且,人们很少在执行会议中见到适当的持续改进量度,质量回顾也很少被作为每周或每月的议题。有多少企业会议讨论企业学习的水平,所冒风险的程度或回顾持续质量改进的具体措施?持续改进需要得到优先并具有系统性。没有优先,持续改进就是特别行动,而不是企业的优先行动。

管理支持的第二部分涉及责任。责任和义务之间相差甚远。义务对责任来说就如同人对程序。人只是程序中的一个要素。然而,传统上每当遇到问题时,人是我们唯一关注的要素。当我们关注程序时,我们也考虑设备、材料、手段及环境。想了解程序,我们必须考虑所有这些要素。

与之相似,义务只是责任的要素之一。义务是责任中“人”的素。义务取决于一个或多个人,而责任取决于体系。

责任包括必然发生的事、预料发生的时间以及如何衡量成功。当只制订出义务时,体系无法监控必须完成的事、完成时间及是否完成。这意味着责任是针对支持行动本身的,而不只是针对质量改进工作。因此,管理支持被定义为一套具体行动,其中义务和一份进度表及用来回顾管理支持行动成败的程序一起被制定出来。责任有多种形式,可以是高级审计、年度质量调查或对上月情况、上周行动进度的迅速回顾。听起来如此简单,可我见过的许多会议中对讨论的问题及行动都几乎毫无责任可言。好像它们是当然会发生的。

管理支持的第三个要素涉及必要资源配置,既包括实体资源也包括非实体资源。设备、场所、工具、奖金、培训及时间是必须提供的资源。这些资源很少出现什么问题,尽管大部分企业说自己没有时间和金钱得到这些资源。问题最多的领域是员工归权问题。这是个模糊不清的概念,因为首先得解决影响力、管理权及特权问题。影响力当然是预算和权威的功能。归权问题有时似乎很模糊,但你对它在一些企业中的发生过程思考越多,它就会越清晰。例如,企业可能整天都在讨论归权问题,但实际上最终的问题却是给员工多少钱和权限?应该像福特汽车公司(*Ford Motor Company*)那样允许员工停下流水线吗?应该像加州科罗拉多市的 *Embassy Suites* 那样给每个员工 500 美元以内自行解决顾客不满的权力吗?员工常常操作着价值 100 万美元的设备,却得不到 10 美元自行处理问题的权力。管理支持必须包括给员工群体及个人的预算配置权。除非员工被授权可以做出影响其工作的经济决定,不然管理支持只能是一个象征性的概念。

6.1.5 适当的培训准备

关于持续质量改进的课程迄今很少是由其可用性来评价的。卡耐基和 INCO(Ontario 分部)的 *Don Campbell*、*Stu Tait* 共同设计了可普遍应用于训练课程的可用性阶梯,共分 5 级,如下:

- I 级:意识
- II 级:确认
- III 级:使用者
- IV 级:培训者
- V 级:创新者

I 级(意识)课程用来让你意识到某事物的存在。例如,关于卡车的为期一天的课程可能会介绍说明几种卡车,把受训者领入货车产业。我曾见到一次关于持续质量的 5 天课程,它仅让你了解到不同的质量观念

和理论。这样的培训对于向个人提供问题蓝本以及将他们引向主导观念、见解、语言和问题等都很重要。每个主题或原则似乎都有自己的行话和术语。人类学家说一种话而经理们说另一种。有用的 I 级课程能引入使员工进步的根本思想。

关于货车业的 II 级(确认)课程是用于帮助受训者认清卡车的不同部分、各型号卡车间的差异及产生差异的原因。这一课程超越了单纯的意识而到达更具体的确认阶段。这样的课程可能包括一次到运货站或卡车厂的实地调查。在质量改进方面,这一课程可能会是为期 4 天关于 Crosby 或 Deming 理论的集中培训。

III 级(使用者)课程是用于帮助受训者学会如何操作卡车的各种功能。要成为合格的卡车司机也需要开车实践以外的努力或模拟驾驶的练习。在持续质量改进中,这可能是关于统计程序控制手段或团队效率培训的 3~4 天的课程。

IV 级(培训者)课程是用于帮助那些具有天份及技巧的人成为培训者或指导者培训其他想学习如何操作卡车的个人。如果他正在研究 SPC,这可能意味着偶尔有实践机会的关于 SPC 的培训,甚至得到统计学硕士学位。

V 级(创新者)课程是用于帮助某人超越培训者水平到创新者的层次。这一层次的人能发现卡车真正具有创新性的用途并能设计出具创新性的运货方式及过程。不是每个人都能达到这一层次的。要到达这一层次,培训可能远不及实践有用。

意识到单是培训不可能帮你逐级到达每一层次是至关重要的。如果把每一级当作一个台阶,那么台阶间的高度是由培训和实践共同完成的。从 I 级升至 V 级,某些实践是必不可少的。还有一点也很明显即并非谁都有能力、有愿望、有天份到达更高层次。

培训的最终目的是帮助企业中尽可能多的人到达 V 级。就短期来看,这是个非常不现实的目标。大量金钱会花费在这一几乎没有眼前利益的努力上。更现实的目标是建立一个培训计划以明确企业所需的质量培训及谁需要这样的培训,分别是哪一层次和在什么时候。这一层次概念非常重要,因为经理经常受到诱惑而以为关于 SPC 的 2 天课程会使受训者成为使用者,甚至培训者。

培训层次的思想能用于质量努力中所有的培训。你很可能并不希望在质量观念上所有受训者都达到创新者层次,但你可能会希望企业中大部分人经培训至少达到意识层次。在解决问题方式上,你也许希望经过培训大量员工达到使用者层次,一小组人达到培训者层次。然后这些“培训者”可以作为企业其余人员的内部培训者。不要花太多的时间考虑创新者层次,因为我们也不太知道如何才能通过培训使别人达到这一层次。然而创新者对企拥成功十分关键,企业应辨别并培养他们,并尽可能使他

们对企业忠实有责任感。如果你最有创造力的人才却去了别的公司,那就太糟了。

前面曾提到过持续改进行动需要某些专门培训。大体有 3 个方面需要持续质量培训。如已经提到过的,这是假设企业在核心能力和生产要求上的基本技能已达到足够的水平。质量培训不是用于提供这些基本技能的。它是帮助企业和员工掌握不断改进产品和程序、提高顾客满意度的工具。

第 1 个质量培训方面是关于基本的质量观念及理论。例如,程序是什么?谁是内部顾客?Deming 说“深层知识”指的是什么?研究质量理论可以是 3 天,也可以是一生。不要认为 3 天课程就能让你达到质量观念和理论的创新者层次。许多人甚至在参加了 Deming 的研讨会并读过他的书之后仍对其理论困惑不解。

第 2 个质量培训基本方面是在问题解决上。解决问题有许多不同的方法和工具。日本著名质量专家 Dr. Kaoru Ishikawa 说企业中多达 95% 的问题可以用 7 个基本的 QC 工具来解决。这 7 种工具分别是 Pareto 图表、柱状统计图表、经营图表、控制图表、Ishikawa 图表、核对表和流程图。在 Pareto 原则(更多以 80/20 规则著称)中,这里是投入培训费的好地方。然而,解决问题的先进手段,如实验设计、Taguchi 方式及多层分析,对某些企业也必不可少。在这种情况下,企业会愿意花费时间和金钱开发能够运用这样的专门培训并可帮助其他人的重点员工。记住,很少有员工能在一个为期 2~3 天、关于问题解决工具的课程后达到培训者层次或使用者层次。要成为一个优秀的统计学家至少要有 5 年的理论学习,之后再有几年的企业工作经验,然后这个人才能为一个专门性的企业有效地工作。

质量培训的第 3 个方面在所谓的“新型领导技巧”上。当心!这很容易成为时间和金钱的无底洞。好的关于团队效率、团队领导及帮助技巧的课程与质量改进工作密不可分。重要的经理参与某类持续的领导素质开发及培训是必要的。很少有人能准确估价自己对他人的影响及自己需要采取什么行动以提高自身的组织技巧。一个好的培训者能向每个人提供提高自己领导才能所需的目标反馈。这应该是持续进行的努力而非一揽子买卖。而且,当涉及人际关系技巧时,更要在许多年后才能看到变化,才能评估培训的影响力。这方面几乎是存在于信念之中,没有人期望把最根本的结果和专门的培训课程联系起来。这样做一般是得不偿失的。

6.2 建立一个可持续发展的企业

仅仅几年前,如果你同时提到“生意”和“环境”,你会被归入“亲树派”。在自由企业的世界里,人人都知道“环境主义者”其实是对那些反资本主义、遵守政府规章、同情动物、对立于经济社会进步者的别称。我们也知道在自由企业和环境之间总得有一方妥协。你只能以牺牲一方为代价来达到另一方的目标。为维持经济增长,一些蜗牛不得不粉身碎骨,一些猫头鹰不得不无家可归。如果你想挽救猫头鹰和蜗牛,就别再想那些远大目标。

上面所说的陈旧观点及使其永存的短浅思想似乎正在改变。具有远见的企业现在打出了“环境主义”和“可持续经济发展”的大旗。进步的企业将环境主义作为一种新的整体道德和价值观念与自身相结合。随处可见企业将环境主义纳入自己的任务报告、价值观念和企业政策中。

1993年,在全面质量运动中,最进步的21家公司(大多数名列 *Fortune* 500)开发出一个“环境自我评估方案”,为把全面质量和可持续发展结合到商业竞争中提供了体系和方法。这些公司把他们的行动称为“自发全球环境管理”(GEMI)。令人激赏的是,他们允许并鼓励对他们方案的复制及传播,只要作者权益不受损害,不对报告内容作任何改动。

在考虑如何在你的企业中运用“环境自我评估方案(ESAP)”以支持全面质量或持续改进之前,我们需要讨论究竟“可持续发展”是什么以及为什么它对重视用持续改进、全面质量管理、商业程序重建或其他方案改善自身的企业至关重要。

商界听到“可持续”一词的频率越来越高,我们有许多人一直不明白它的意思。我们听到它和许多其他词结合使用,这却更令我们迷惑。我们听到过可持续增长、可持续经济发展、可持续社会、可持续环境经济、可持续工业增长及可持续农业,但我们很少得到这些用语的确切定义,或了解它们在实践中需要。

1992年6月,联合国环境会议(AKA“地球会议”)在 *Rio de Janeiro* 召开,讨论如何保护世界生态圈的问题。有35000多人参加了那次大会,其中包括100多名国家首脑。它是有史以来最大的一次世界首脑聚会。在会上,有关“可持续经济发展”定义的讨论得出了大约50个定义。最后大会认为没必要将一种定义确认为“正确”的。“专家”无法给出一个一致的定義,这给那些希望理解这一观念并对其进行有意义的运用的人制造了一些困难。如果在字典里查“*sustain*”这个词,我们能找到下列定义:“①从下部支持、掌握住或顶住。②承受负担。③受到损失却不退缩。”因

此能‘维持’他物的东西就能支持某物。*Brown、Flavin 和 Postel* 所著的《拯救地球》(*Saving the Planet*)一书中,将“可持续社会”定义为“能满足当代人的需要又不危害后代人发展的社会。”

Dartmouth 环境研究所教授 *Donella Meadows* 说过:“全社会对质量系统化的追求将不可避免地走向生产力、教育、健康和解放。另一方面,自顾自地追求 GNP、教育或其他质量指数,却不考虑基础素质,这是一种反生产力的行为。”在 *Dr. Meadow* 的叙述与 *Dr. Deming* 的著名讲话中有一明显相似之处:如果你追求低成本,你就会得到劣质品和低生产力。如果你追求质量,你就会得到低成本及高生产力。”*Dr. Deming* 在他的一个名为“质量、生产力和竞争地位”的研讨会上作出上面论述。很明显,那些投身改进运动的人和那些被看作属于“环境主义者”阵营的人的思想中有交汇互通之处。

我们可以向那些处于全面质量战场上的人及其他致力于持续改进产品、程序及服务的商家建议下面一个“持续经济发展”的定义。这并非绝对定义,而只是提出来给讨论和共同认识提供一个起点。

持续经济发展是同时满足当代、未来顾客和利害关系人的需要以优化全面价值的产品及服务生产。

如果像“地球会议”中专家感到的那样,对话和讨论程序比文字更重要,那么我们就需要建立一个具有企业特性的可持续经济发展构想。单纯对环境的定义或叙述是不够的。它类似于为企业的产品、服务和文化建立构想——你不可能照搬他人模式。每个企业都得努力理解可持续发展的目的,然后建立与自身目标和信念以及与顾客和赌金技有者需求一致的构想。

企业确认并讨论可能影响企业对可持续发展的理解和贯彻的重大问题,这对企业很重要。企业需要了解以下问题:我们的产品及服务适应于我们对将来的构想吗?我们带来的产品及服务将构成未来社会,我们会希望自己的后代生活在那样的社会中吗?短期和长期价值是如何协调的,而我们怎么才能确保这一协调不会危及未来世界?

许多企业仍不相信可持续发展是适宜于长期商业成功甚至持续改进行动的。下面 3 个围绕可持续发展开发价值的理由应能说服哪怕是最顽固的悲观者。

- (1) 你的客户想要并且许多客户对此提出许多要求。
- (2) 它能提供长远利益。
- (3) 你的竞争对手会这样做。

6.2.1 客户需要

消费者与 20 年前相比教育程度更高、信息量更大、对周围事物更加

关心。消费者的环境意识及他们对环境的尊重体现在他们的消费上。他们提出对可降解的产品、可回收利用的纸制品、可多次使用的容器、净化空气规定、处理回收塑料及其他材料的设施、净水标准的需要和许多其他对于保护环境的需要。许多商家开始领悟到顾客的需求,意识到他们能满足这样的需求并从中获利。这是一个对消费者和精明的商家来说没有输家的局面。

Anita Roddick 创办了 *The Body Shop* 化妆品连锁店,她的创办宗旨是商家能赚钱,也能支持环境的需要。Roddick 出售的产品使用全天然成份,不用动物做试验,而且最“绝妙”的是告诉顾客她的产品能为他们做什么,不能为他们做什么的实情。新近开业的商家中试图照搬这些原则的数目急剧增长。由于消费者要求对充斥环境的垃圾采取措施,回收业应运而生。绿色革命将商业与产品新思想结合起来。进步的消费者和新型知识工人开始明白,质量和可持续发展并非奢侈品,而是和真实、公正、平等一样可贵的权利。商家必须重视这些问题,否则就有落后的危险。

健康也是可持续经济发展的根本问题。大量证据表明癌症的不断增长是经济发展所产生的致癌物质所导致的。有人认为花钱制订关于污染物和致癌物质的预防性措施及条例比花钱进行癌症的基础研究更能有效抵御癌症。

健康问题与可持续性相联系是因为环境好坏影响消费者健康。两者不可分离。当人们日益关心健康及疾病的防治问题(持续质量改进方案现在多数医疗组织中已成为必需,并成为 *Joint Commission for the Accreditation of Health Care Organization* 的资格要求之一),他们会很自然地注意到个人健康需要及环境问题带来的健康需要。

消费者渐渐对使用影响环境的材料提出了质疑。我们已见到对工业问题如喷雾器用的氟碳化合物、材料中的石棉、汽油中的铅和软饮料中的糖精的质疑。那些对社会健康产生负面作用的商家会发现自己遭到顾客的排斥和反面宣传。美国烟草业持续滑坡,但却向第三世界国家及发展中国家出售烟草制品,在相信自己永生不死的年青人中寻找市场,从而使世界烟草业不断增长。烟草业现状已受到越来越多的指责,而且表现出无助于向消费者及社会提供长远价值的短视。发现自己与健康和可持续发展背道而驰的企业必须用他们赚到的钱抛弃旧产品,开发既能赚钱又能给社会增添长远价值的新产品。

6.2.2 提供长远利益

利润对企业生存至关重要。赚不到钱就无法生存。可持续经济发展有利于创造良好条件使生存机会及利润都得到增长。例如,由于减少浪费和返工而降低了成本,这直接有利于企业。一家 *Minnesota* 眼镜厂每

年产生 500 吨无用副产品无处安置。该厂发现另有一家企业愿有偿搬走所有废物。这不是大多数人心目中的那种顾客,但眼镜厂是在积极寻求解决之道。可是,它的首要任务是最终降低废物量。

这一事例指出了废物生产带来的一些问题。首先是浪费掉的材料和人力,这些材料和人力本应用来制造赚钱的产品。其次,程序中涉及的精力的浪费。在许多企业中,精力的使用是生产中唯一最大的要素。废品处理是第 3 个问题。废品经常无处弃置,也没人需要废品。因此废品的处理和存放是与生产相联系的高消耗、无增值的行为。这些问题的突出例子是核能产业,其废物处理问题最为严峻。不仅没人想要这些废物,许多人甚至不希望这些废物在运输过程中靠近自己的房屋。盛放这些废物的困难使问题进一步恶化。低级核废料的有害期限估计在 100~500 年,高级核废料则在 10000 年左右。

因此存在多项与环境可持续性相关的花费。若再加上检查危险废物的费用,社会整体花费显然太高昂了。*Dr. Deming* 反复说(第 2 点)我们处于一个新经济时期,我们再也无法承受或容忍常见的错误、缺陷、浪费、劣质或不当材料及操作损坏。质量的代价其实和经济可持续性的代价一样。一家优质企业在经济上也是具有可持续性的。

工商业界许多人不明白质量与可持续发展联系的原因之一在于我们传统的会计体系。传统的经济会计体系并不清楚浪费、返工、劣质及缺乏可持续发展方面的隐性花费。在很多方面,经济会计体系与企业会计体系相似。两者都将重点放在短期花费上,其计算方法使我们对产品服务生产过程方面的花费几乎一无所知。*Lester Brown* 说:“我们现存的经济会计体系造成的环境恶化及由自然系统的容纳量导致的内在约束对经济体系的影响难以估计(*State of the World*, 1993)。”

有许多人认为这些“隐性”花费可能会慢慢破坏长期经济活力及人们的身体健康。然而,甚至就在我写这些话的时候,像 *Canadian Association of Chartered Accountants* 这样的协会已制定了专门的任务调整环境会计方面的这种情况。其部分原因是很现实的。随着对环境问题日益重视的趋势,企业必须做到精确评估环境问题对企业经济计划的影响力。部分原因(我们认为)在于对更好保护环境的手段和战略的切实关注。许多其他企业也在开发测试新的环境会计模式。这些研究表明有的花费是与企业所做各种决定相关的,控制了这些花费,我们就能更好地判断那些可能危及我们的将来的决定是否明智。

6.2.3 竞争对手在行动

尽管并非所有产业都是如此,但有许多企业开始注意到“持续经济发展”在竞争中的优势。*World Watch Institute* 的 *Christopher Flavin* 和

John Young 认为：

实现一个环境上可持续世界的需要现在正在改造世界经济的发
展。在 90 年代,生态压力将越来越多地影响经济决策,使一些产业消亡,
同时又打开了大量新的投资机会。没有战略性地投资于新技术的公司和
国家,将在经济上落后,并会失去这些新产业提供的工作(*State of The
Word* ,1993)

令人吃惊的是,这两位科学家并不赞成为了保护商业而对其施加更
多政府规章。事实上,他们指出这类法律只是把一个问题换成了另一个
问题,因而常常使情况更糟。渐渐地,明智的科学家、政治家和环境学家
不再反对自由企业或是经济发展。显然,自由企业在自由社会中是不可
或缺的。同时,在“可持续性”和“经济发展”之间也绝不能有任何冲突。
但这些重大问题不能只留待科学家、政治家及环境学家来解决。企业领
导者和所有消费者需要知识及信息帮助他们以一种有利于长远发展的方
式进行采购及资源配置。我们都有责任,我们都必须参与其中。对那些
还没起步的企业,甚至对那些已经起步的企业,“环境自我评估方案”都是
帮助走完全程的宝贵工具。

6.2.4 自发全球环境管理 GEMI

GEMI 是一组领导性的公司(最初为 21 家),它们致力于在全球商业
中激发环境优势,其中包括 AT&T、Eastman、柯达(Kodak)、宝洁
(Procter & Gamble)、波音(Boeing)、Dow Chemical 以及 Occidental
Petroleum 这样的公司。“环境自我评估计划”(ESAP)是 Deloitte &
Touche 为 GEMI 所资助的工作准备的一个分枝。ESAP 在建构和组织
方式上与 Malcolm Baldrige 程序相似。它专门用作一种内部自我评估方
式并以环境管理 16 大原则为依据,这些原则是由 International Chamber
of Commerce Business Charter 用来明确“可持续发展”的,内容如下：

- (1) 整体优先。
- (2) 一体化管理。
- (3) 程序改进。
- (4) 员工教育。
- (5) 预先评估。
- (6) 产品及服务。
- (7) 顾客意见。
- (8) 设备和操作。
- (9) 研究。
- (10) 预防措施。
- (11) 承建商和供货商。

(12)为紧急情况作好准备。

(13)技术转移。

(14)为共同事业而努力。

(15)正视担忧。

(16)遵从和报告。

每条原则被分为许多要素,更具体地描述执行该原则所需的行动。每一要素可由4个递进的行为阶段之一来衡量。例如,对于原则1整体优先,其第一个要素(1.1)是“整体政策范畴”。对这一要素,你可以从0到4记量。阶段1是“遵从”,阶段2是“体系发展和执行”,阶段3是“与一般商业功能一体化”,阶段4是“全面质量之路”。还有一个“不适用”等级用来表示该要素与运营不相关。如果你到达了阶段4,这就意味着你的整体协调的环境管理体系在全球经营中得到运用并不断在改进机会面前受到评估。你还可以用一个等级标准给出每一要素的等级,然后分解得到最后评估结果。

企业完成这一环境自我评估后,其环境管理工作方面的整体力量及弱点就大概明确了。你将会了解到,在使环境问题与经营实践一体化方面,你的企业达到了何种程度。

对于任何对持续改进持严肃态度的企业来说,ESAP都是其前进努力中的必要成份。总有一天,这些标准会成为优质企业的标准,而且这些标准无疑会包括在“ISO认证”标准中,包括在像“加拿大商业优秀奖”、“Malcolm Baldrige国家质量奖”、“欧洲质量奖”和“日本质量奖”这样的奖项标准中。更重要的是,这些标准会决定你的企业在全球经济中能否保持长期的生机及竞争力。如果你的企业想在竞争中“持续”领先,这当然是至关重要的。

6.3 新的企业价值观的设计

6.3.1 企业合同

假设,资本主义已经胜利了。一些人宣称我们社会运转的最好方式是自由的民主和自由市场的企业的结合。企业给我们大家财富和机会。来自西方的咨询家和经济学家涌入欧洲中心的新兴市场经济中,用他们前一天晚上作出的案例,告诉别人如何用我们的方式在24个小时中得出结果。

1. 资本主义是胜利者吗

然而,新资本主义的第一个结果远不能令人安心。1989年到1991年期间,波兰的工业产出下降了35%,通货膨胀达到260%。在匈牙利这个转轨过程中为新的经济体做好了最充分准备的国家中,1989年食物和基本支出占家庭平均支出的45%,然而1991年占到了70%。在捷克斯洛伐克共和国,他们希望,最好的结果就是保持1991年的真实工资下降为12%,1992年为10%。俄国发生了更大的灾难,在那里数字根本就没有意义。

威廉·凯根(William Keegan)在其《资本主义的幽灵》一书中强烈地描述了充满悲伤的传奇,其中一段评论如下:“突然接受资本主义的可怕之处是改革者所鼓吹的两个必要条件处于冲突中。市场运作所必须的‘价格自由化’,几乎不可避免地包含令人烦扰的通货膨胀的加剧,因为人们急迫地要使自己免受更高的价格之害。在‘自由化’面前;‘稳定’是高于一切的任务。”

这个悖谬很难平衡。西德的奥迪(Audi)公司的一位董事曾说过,“有许多关于如何从资本主义转向社会主义的书,但没有一本是关于如何从社会主义转向资本主义的书。”他悲伤地补充说;“我们似乎是在为那本新书做研究!”

在像俄国这样的国家里,西方的资本主义开始意味着“交易”。黑市和黑手党成员大量存在。“黄色”服务繁衍。街头小摊和场院市场到处都是。凯根报导人们可以在波兰买汽车,48小时后,在莫斯科卖掉这些汽车,赚得的利润等于一个教授10年的薪水。游客高兴地将相当于一个俄国人一年的工资花在一种流行的东西上或一个应召女郎身上。这种“野蛮的东方”资本主义,他说,永远都不会成为一个恰当的市场经济基础。在目前它似乎也不会承诺那种许多人所向往的塑造我们生活的自由。

大型制造企业是比较缺乏的,但一个像俄国那样大的国家不能依靠服务业和贸易生存,它也不会满足于在它的世界霸权成为历史之后,做欧洲的便宜的劳动力店铺。“我们过去是在这家工厂制造环绕月球的火箭的,”一个俄国上校这么说;“我们将转过头来制造壶和锅与中亚竞争吗?”甚至在匈牙利,只有10%的较大的企业实现了私有化。剩下的大多数企业可能无法靠自己生存。

凯根正在写关于东欧的东西。我们担心他可能已经正在描述英国和美国若干年后的一种可能的情景。这么成功地带到那些国家的资本主义的版本是盎格鲁-美国的版本。还有其他的版本,突出的是日本的和欧洲大陆的,它们已经有一个将自由主义和稳定结合起来的更好的纪录。它们在平衡经济自由和相对的平等、给更多的人更多的机会方面已经做得更好。

资本主义的不同版本有一些相同的基本原则——自由市场、财产的

私有权、投资的私人方向。它们也有一些六边形合同的共同思想。在每个版本中,公司是在一个由六个利益集团所界定的空间中经营的,这六个利益集团是股东或金融家、雇员、顾客、供应商、社会,最后是周围的社团和环境。它们的不同之处在于强调给每个利益集团什么东西。每个版本对“企业是为什么的?”的不同回答显示出它们的不同点。

2. 企业是为什么的

60年代在作者上过学的美国商学院里,对“企业是为什么的?”这个问题的答案是很清楚的。每堂课它都被写在黑板上,这样我们就无法忽视它——“最大化每股的中期所得”。需要提醒的是,中期,不是短期;“最大化”不是最优化。25年后,答案仍然是这样。琼斯·阿克思(*John Akers*)在宣布他从IBM的总经理位置上退休时抱怨说:“一般的IBM人都忘记了公司存在的原因。IBM的存在是给股东投资的资本提供一个报酬。”

从这个基本的前提条件出发,所有其他的東西才得以存在,当然假设是存在一个完美的市场和一个聪明人,经理是聪明、富有能力和智慧的,一个教育体制会提供聪明的理性的劳动力。回头看,令人奇怪的是没有人挑战这个前提或者假设。

如果你是诚实的,你会说那不是股东而是你自己的自尊在驱使你这样做。坐在那个远离故土的地方,最大化每股收益的想法是非常遥远、非常聪明、非常不现实的。你确信你有一个严肃得多的社会职能,就像你告诉回到爱尔兰的未婚姑母的那样,她曾抱怨我是家族中第一个进入“贸易”领域的人。你在那儿促进那些人们急切需要的东西的生产——在很好的条件下,以一个公平的价格,及时地生产,不破坏当地的风景,也没有与我们生活和工作所在的当地议员或村长为难。这是一种社会契约,当然,它需要利润使其运转并继续运转。

一个公司基本的目的不是要制造利润,然后就什么都不干了。它制造利润是为了更好更充分地继续做事情或者制造东西。我们说利润是其他目的的一种手段,它本身不是一个目的,这不是一个语义上的诡辩,而是一个严肃的道德问题。一个规定不是一个目的。在日常生活中,那些把手段变成目的人通常被认为是神经病或者有强迫症。我们必须吃饭才能活着,但如果我们活着是为了吃饭,我们就不止在一个意义上变得扭曲了。在道德规范中,将手段错当成目的意味着背叛自己,是一种最坏的罪行,圣·奥古斯丁(*Saint Augustine*)如是说。

“利润是主要标准。”瓦特汀孙(*Watkinson*)在20年前关于英国上市公司的报告中这么说。但利润是一个为了什么的标准?一个准绳怎么会是一个目的?这就像是说你玩板球是为了得到一个好的打球的平均分一样。这是一种错误的方式。你需要一个好的平均分以继续玩球并进入第一流的队伍。我们需要弄清楚我们的逻辑。

3. 不同的文化,不同的梦想

莱斯特·苏诺(Lester Thurow)在他的《头对头》一书中,认为盎格鲁-萨克逊经济根源于盎格鲁-萨克逊人重视个人尤其是重视将个人当作消费者。个人对工作本身并没有这么大的兴趣,他或她更关心的是工作带来的结果。个人的财富是盎格鲁-萨克逊人所希望的结果,因为财富将使得他梦想的生活方式成为可能。工作是一种通向目的的手段,虽然它本身并不是一种手段。

举例来说,威廉·卡克斯顿(William Caxton)在1477年将印刷术传到英国是一个早期的技术先驱的例子。“卡克斯顿是一个著名的现代型的早期杰出的例子,”安东尼·格利(Anthony Glyn)说;“这个个人主义的英国人把他自己的爱好探究到底……作为一个成功的商人,他在30年里挣了足够多的钱,可以将其后半生投入到他所喜欢的文学追求中去。”英国商人当在人生中为其真正的目的所迫,几乎总是说,他们想挣到足够的钱,然后做一些“真正使他们感兴趣”的事情。企业只是一种通向目的的手段。

英国的商人们似乎对持续的连贯性不感兴趣。例如,私人企业很少能发展成为第三或第四代家族企业。这些企业要么被出售,要么早在到第三第四代之前就变成上市企业了。许多英国企业家认为让他们下一代的孩子去接替企业就是束缚他们的自由。那些维多利亚时代创造了英国的工业财富的企业家不希望他们的孩子和企业有关系,而是希望他们成为国家的绅士。

日本就不一样了。索罗(Thurow)把日本的企业领导描述成国家的缔造者和社会的建设者,他们以一个伟大的和成长的帝国的一员而得到满足感。对这些人来说,生产产品的使用和所有权可能比消费产品更重要,实际上,他们很乐意牺牲个人的消费换取他们的“帝国的成功。他指出,不朽的罗马比那些华丽的私人住宅有着多得多的公共建筑。但在美国情况经常是倒过来的。

日本工人加入一个企业很像自愿参军,不是为了个人的财富或者荣誉,而是为了成为某种伟大努力的一部分。今天正是企业为帝国的建造提供了最好的机会。在那样的态度下,毫不奇怪日本人将长期增长置于短期或甚至中期利润之上,在他们的有些战略决策中确实几乎看不到盈利能力的计算。为了使IBM走投无路,富士通(Fujitsu)以仅仅1日元的拍卖价赢得了Hiroshima市的水路分配系统的计算机合同。在日本一项10年的研究开发项目的规定回报率平均为8.7%,而在美国这一数字为20.3%,在英国为23.7%。结果,日本对未来的投资比其他国家都要多。日本1992年的固定资产投资相当于其GDP的34.2%。这一数字在英国是16%,在美国是14.8%。

德国又是不一样的。德国认为它自己有一个“社会市场”经济,不仅

仅是一个“市场”经济。企业被看作是服务于所有人民的,而不仅仅服务于它的股东们或甚至是它的雇员。麦肯锡德国分部的总裁 *Heinrich henzler* 这样写道:“共同决策的法律和家情怀的传统相结合,使得欧洲的总裁对他们的员工作出深深的保证,在一个长期的企业里,他们对待员工更像是合作者而不是无名无姓的‘生产要素’。”当他说欧洲人时,他指的是大陆欧洲,而不是英国。他进一步认为这是伟大的竞争优势的源泉。

在德国任何规模的雇主都把参与工厂培训的“双轨制”(*dual system*)当作是自己的责任,即使他们可能最终不雇用受训人。他们把那种培训看作是他们为存续的德国企业的投资,其中他们自己将是一个存续的部分。*Mittelstand* 是一家堪称德国经济支柱的家族企业,它几乎不出售股份给别人,它被当作是应由家族来履行的信托。

德国股市之所以规模较小(其报价只有 665 种股票,而英国这个比德国小的经济体都有 2300 种)的一个原因是这些较小的企业的养老金没有固定利息。养老金的钱只能由公司提供。假设是企业只要存在就能够支付他们过去的工人的养老金。它 also 认为那些工人一般都愿意终生为相同的公司工作。持续性是与一种用于照顾那些暂时处于体制外的人的昂贵的社会福利政策一起被嵌入体制内的。德国企业的存在是为了大众的福利。

当然,企业积累起来用于支付养老金的储备被允许减免税收,这一点是有用的,但他们同时可以选择如何运用那些储备,不像英国和美国企业有分别筹资的养老金体系,其中钱由外部人管理,他们只考虑领养老金的人的利益。德国企业一般通过将一部分储备投资在供应商的企业,加强与关键的供应商的联系。就像日本人对他们的没有固定利息的养老金储备的处理方式一样。这是另一种持续性的动力。

银行地位强化了持续性的意义。银行不是短期的金融帮助者,关心企业主要是为了确保他们的钱是安全的因此他们可以收回借给另外的风险较小的盈利者。德国的银行是为了长期的利益而把赌注押在企业身上。1987 年的《经济学家》杂志计算出大银行拥有 100 家最大企业中的 48 家的 10-25% 的股份,剩下 43 家的 25-50% 的股份,剩下 9 家的超过 50% 的股份。换言之,每一个大企业都被锁定在大银行的网络,反之亦然。因此毫不奇怪,竞争性兼并在德国几乎没有听说过,因为那样的兼并是不会成功的。

4. 新的混合

我们的资本主义的版本是我们自身历史的产物。正如一个德国外交部长曾说过的那样:“英国在战争后非常慷慨,他们坚持我们应实行联邦主义、共同决策和建立单个工厂的工会,但他们自己却一样也不要!”索罗(*Thurrow*)和凯根(*Keegan*)不是惟一看到盎格鲁-美国版本的自私的问题并喜欢德国模式,承认日本人的模式可能是他们的文化的独一无二的

产物的人。例如,有着家族企业历史的中国人更接近意大利人和德国人而不是他们的日本人邻居。

然而,矛盾的是,尽管德国和日本的模式明显地在建筑富裕和相对平等的社会方面是最成功的,却有迹象表明随着世界变成一个市场,西方风格的资本市场的多样性和盎格鲁-萨克逊文化的个人自由变得更有吸引力了。*Mittel-stand* 家族的第三代不像他们的前辈那么钟情于一个家族信任的想法——如果那会把他们一辈子锁进一个企业和一个城镇的话。养老金很快就是有固定利息的长期借款,那些钱将会拉动德国的股市——一些人认为将使德国股市的规模在 10 年的时间里扩大 3 倍。同时,由于德国人和日本人在他们追逐全球帝国的过程中取得了外国股东的身分,但他们却碰到了这样一些投资者,这些投资者不能被期望共担日本人的经济霸主的要求,他们只想要短期的回报。

结果,六个利益团体之间的力量的平衡在所有国家都在发生变化。在盎格鲁-萨克逊资本主义中,股东传统上是第一位的,而其他各方被看作是一个约束,可能是法律上的约束,但在主要的目的上仍是一个约束。现在大家普遍承认所有叫做“股东”的人都是重要的。六边形契约的准则现在被写进了大多数企业的目的陈述中,即使股东由于是最基本的而仍居第一位。股东必须是企业的圆环图的核心,但普遍的共识是只有当其他股东的利益填满了圆环图的空的空间时,企业才能得到充分发展。

在日本,通常的观点是雇员是第一位的,但索尼的 *Akio Morita* 保持着顾客领导其他的传统,这个传统不是来自想讨好街上的每一个男人或女人的理想观念,而是因为顾客代表了他们寻求建造的帝国。现在,*Morita* 据说是比较谨慎的,因为它嗅到了竞争国家的一股后冲力。这些国家憎恨日本公司通过使其他股东挨饿而达到价格低到顾客可以接受的地步这种方式获得的竞争优势。重新调整是必要的,部分是为了全球的和睦,但部分也是为了安抚那些喜欢更大的果实的其他股东。

德国总是作出非常有意识的努力去平衡六个股东之间的利益。*Henzler* 把这叫做“一个社会的平衡法案”,认为在他的国家的企业总是承认无家可归者、文盲和其他社会的病人不仅是道德上不可接受的而且也是经济上有害的。因此,企业为了长期的利益,乐意承担相当的社会费用。但一些重新平衡现在正在开始。

在过去,德国企业拒绝在纽约股票交易所交易他们的股票,认为公布季度报告的要求扭曲了企业的优先顺序并分散了管理层正当的长期关注。近来,需要资金为其重组和扩张融资迫使德国改变了它的主意。其他国家随后。外国不会分担德国的社会平衡法案的当务之急,就像他们不想促进日本的经济帝国的建造那样。德国投资者也希望得到比他们正在得到的更多的东西。对过去 20 年的 11 个股票市场的近期调查按对投资者的回报将德国排在第 9 位。这些投资者现在正在变得难以控制,一

些人甚至控告德意志银行。

即使没有这个外部的压力,德国企业也在担心社会平衡法案的成本可能会变得太高。工作正从德国流走。宝马公司(BMW)将它的新工厂设在美国,大众公司(Volkswagen)正在留意把西班牙变成它的大工厂。匈牙利和捷克斯洛伐克共和国是德国的近邻,那里的技术劳动力的成本是德国的劳动力、甚至德国东部劳动力的成本的四分之一。东部的社会成本也在将舆论拉向平衡点。一位年轻的德国经理很夸张地形容:如果他们必须购买一些不发达国家,她很尖锐地说:“为什么他们不能选择一个更小的更便宜的呢?”德国的新一代可能不会像他们的父辈那样乐意支付社会和谐的成本。

5. 存在主义的公司

随着文化的融合,企业的目的变得模糊。德国的社会平衡法案、日本的经济帝国主义、美国的和英国的所有者回报优先,所有这些都因六边形的契约中的其他力量的加强而减弱。那么,在这个新的更加融合的世界里,公司是为什么的?惟一的真实答案,是“为自己”。我们可以把它叫做存在主义的公司(Existential company)。

存在主义的公司和六边形契约一起运转,但是在那个契约的界限内主要关注成长和发展。继续存在和不朽的声名是它的目的。当然,可能时间会证明公司当不起这种不朽的声名——平均上市公司的生命周期只有40年——但这是一个值得追求的目标,因为,如果不是所有六个利益团体都满意的话,公司就不可能存在那么久。我喜欢一个家族企业的首脑在俯视他的企业所支配和利用的比利时小镇的屋顶时说的:“我们必须对两次世界大战袖手旁观,但他们却对我们有着期望。在一个家族企业,你不得不思考坟墓以外的东西。”

没有人可以自以为不朽。他们必须当得起这种声名。只有当一个公司以人们所能承受的成本做有用的事情,并且必须为他们继续的成长和发展积累足够的资金,它才得以生存。因此,企业的存在主义不是一种自私,必须有美国的詹姆斯·奥·托尔(James O'Toole)所说的股东对称,并且大多数股东都愿意对不朽有一定的兴趣。雇员、顾客、供应商和社团都希望一个企业继续存在,只要它是好的。甚至股东也是如此,因为有这么多的机构被锁进了他们的赌注,使得他们太庞大而难以迅速移动,而满足于“持续性,只要它的结果是合理的”。

然而,“股东对称”并不会比“股东价值”更激动人心,后者是为什么我愿意满足于不朽的原因。

6. 更好而不更大

那么,什么是这样一个存在主义的目的呢?答案对每个企业是不同的。满足金融家是一个必要条件,企业圆环图的核心,就像满足顾客和股东一样,但一个必要的条件不是一个目的。那个目的可以是征服

世界,就像在日本那样,但它也可以不那么宏伟。你可以成长而不想成为最大的或甚至是大的。

在北加州的酒乡,一个热得让人湿透的日子,卡耐基问葡萄酒酿造厂的主人关于未来的想法。他说他对他的酒厂充满热情,他把他所能有的每一分钱都投入它的成长。“你在哪里能成长?”卡耐基问道,环顾山谷,每一寸土地现在都种植着其他人的葡萄树。“我不想扩张,”他说;“我想长得更好但不是更大。”

更好而不更大。这是目的的一种定义,一种成长方式,一种不朽的方式。“我们是什么”可以是和“我们做什么”一样重要的目的的一个方面。然而,存在主义的六边形的公司要求法律上有一些改变,至少是在英国和美国,因为股东的权利被严重地剥夺。也可能不是这样。这两国的法律都已经认识到公司作为一个实体有它自己的权利。地方法官 *Evershed* 在 1994 年作总结时说:“在法律眼里,股东不是企业的部分所有者。企业是不同于它的股份总额的东西。”

法官是在描述一个存在主义的公司,一个按自己的权利存在并有着自己的生命和未来的东西。他暗示所有的公司在法律上都是存在主义的。我们必须严肃地看待那个判断并赋予它意义。它本身是目的,不是一个被别人拥有的工具。如果我们不承认,如果没有所有各方都赞成的一致认识,就几乎没有可能找到不同利益团体之间的妥协了。每个团体都非常可以理解地为它们自己的利益而战,最严格的要求将成为占优势的目的。

7. 找到一个目的

盎格鲁-萨克逊国家不从仍流行于日本和德国的企业文化理念出发。企业的领导必须创造那个企业员工能够一致赞成的目的。尽管盈利能力是为了企业的继续生存和成长,但企业还是有必要问这样的问题,“为谁?”“为什么?”。企业光是为它自己是不够的。目前,对许多人来说,这些问题的答案似乎是“股东”和“他们的发财致富”。和其他国家不同的是,管理者奖金的一定比例和股价相联,因而被看作是股东的联盟而不是工人的联盟。六边形中的工人和其他股东被管理者看作是成本,成本是我们本能地努力减少的东西。很少有一种对所有物的共同认识了。

1993 年在受衰退折磨的英国的某个星期,四家大的上市公司报告了利润的巨额下降,他们变成了亏损者,但他们不改变他们的股息。正如英国贸易局的主席在那时的评论:“大概改变股息的含义是股东把资金撤离企业比让企业自己投资能挣到更多的钱。”那些公司不愿说是为了不朽的希望。

数字又一次替他们说话了:自从 1975 年,英国公司平均保留 45% 的利润用于再投资,美国的公司是 54%,日本的公司是 63%,德国的公司是 67%。在这样一种情况下,英国的股东将他们的钱从慷慨的英国企业中

拿走并投资于海外那些清楚地相信他们自己的长期未来的公司,这样的做法具有完美的意义。

不是所有的盎格鲁-萨克逊公司都是那样想的。“Johnson 和 Johnson 信条”在美国很著名。这个信条是罗伯特·伍德·约翰逊(Robert Wood Johnson)总裁在 40 年前形成的,罗列了公司的优先顺序:

- (1)对顾客的服务是第一位的;
- (2)对员工和管理层的服务是第二位的;
- (3)对社会的服务是第三位的;
- (4)对股东的服务是最后的。

在 Tylenol 事件中,它的一些最畅销的止痛片的瓶子被践踏,有几个人死亡,这个信条受到了考验。约翰逊和约翰逊的著名的反应是把所有的 3000 万药瓶都从架子上撤去。从长期看,他们是赢家,因为他们的声誉猛涨。

如果不是这么不寻常的话,约翰逊和约翰逊不会在美国再一次以他们的信条闻名了。这和任何日本公司的打击命令没有什么区别。在 Fons Trompenaars 的一项研究中,来自不同国家的管理者被问及他们是否同意“底线”不应成为企业惟一的真正的目标而应把别的股东考虑在内时,有 96% 的日本管理者、86% 的德国人同意这个陈述,但只有 53% 的美国人同意这个论述。英国人处于中间,有 78% 赞成股东平衡。

如果我们不更快地改变我们的方式,我们可能会看到在我们土地上的资本主义将恶化为在中欧所见到的那种“野蛮的东方”(Wild East)——尽管毫无疑问是在一个更高的消费和腐败的水平上。想想一个存在主义的公司,在六边形内为成长和不朽而奋斗,是一种处理问题的方式。另一种方式是重新思考我们所指的一个“公司”是什么。

6.3.2 成员企业

企业是被股东所拥有的。它是一种奇怪的所有权。开始时,那些所有者一般只有有限的债务,不伴随你所能想起来的任何其他形式的所有权的东西。其次,他们拥有的“东西”大多由人组成。拥有人,不管你怎么对待他们,在生活的其他任何方面都被认为是错误的。曾经有一段时间在欧洲的一些地方,一个男人在法律上拥有他的妻子。现在没有人,即使是反女权主义者,会认为那是对的。

原因可以在历史中找到。但我们前面就提出过,历史不一定是未来的最好向导。有限责任是一个最有创造性的发明,它使得私人企业可以冒扩张所要求的风险。在一个半世纪前,这是一种给那些真正拥有自己企业的人的特权,经营企业并因企业的成败论英雄。他们被锁进了企业的命运中。他们所拥有的“财产”是有形的、看得见的,砖和瓦、机器、原材

料。人是“手”，被雇佣来耕作土地。如果他们尽可能快地扩张，他们不把所有的个人财富都押进去这种做法是明智的。因此特权是授予某个时代和某种传统的人的。拥有那个特权，意味着对工人的福利和工作质量的责任。这些责任不总是光荣的，但所有权的特权和有限的责任是持久的。例如，没有它，英国的铁路将无法建立，工业革命也不会有那么大的规模。然而，那时是正确的，是否现在还正确，这是一个问题。

1. 所有者还是下赌注的人

所有权可能不再是恰当的概念，但如果它是的话，那么它是那些最有权利继承混合着特权与责任传统的私有企业的所有者。对公共所有的企业来说，情况是不一样的。这些企业的“所有者”，大部分是机构——投资基金、养老基金、保险公司。他们没有直接地涉足企业，不管理企业也不在企业中工作，不认识那些这么做的人。他们没有被锁定。在英国，大的机构投资者的平均股票持有时间为4年，也就是说他们的责任是可以放弃的。如果事情进行不妙，其最佳战略是从问题中走脱，出售他们的股份。这相当公平，法律也允许这样，而且它们自己的股东或资金持有者需要这样。结果是上市公司的股东变成了《经济学家》所称的“下赌注的人”，等同于赛马的支持者。

指望那些支持走投无路的人在整个职业生涯中都和马呆在一起，或坚持让训练者接受他们的建议，是不理性的。如果赛马支持者不喜欢这一种形式，他们就会把钱转移到另一匹马。他们可能是下赌注的人或投机者，但他们不可能是任何一个真正的意义上的所有者。用税收激励或者法律规定的措施将他们锁定只能是“自由市场中的沙滩”，就像这些事情曾被描述的那样。然而这些下赌注的人有一个特别的特权。他们，因为他们赌注的价格，在拍卖铃声中不时得到一个表决权，决定谁应拥有他们的马。这意味着他们必须不停地追求，因为谁知道什么时候拍卖的铃声会打住呢？每一个上市公司，在这些规则下，每天都有潜在被出售的可能。

有人认为拍卖铃声不断的可能性使训练者的注意力集中。据知已经对不时表现差的公司这样做了，但这样做并不总是为了企业自身的利益。我曾问一个超市的总经理：为什么他们总是这么充满能量地向法国和比利时扩张，一有可能就全部买下竞争者。这是利用新的扩大的欧洲市场吗？“不是的，”他回答，“我们想使我们自己变大变复杂，这样就没有人会吞食我们了。”显然，在那个铃声中防止被买的最好的保卫措施是去买。可是所有的证据都表明出价者在大多数时候都要比最后一天的失败者要做得更差。如果它免除了拍卖铃声的牵制，成本大概被认为是合理的，但它没有为原来的企业做什么。

你甚至不用在铃声的威胁下，也能感觉到那种牵制。一家大的德国公司的总裁被问及他为什么总是拒绝被列在纽约股票交易的名单上。他

说：“因为按季报告我的结果的规定将会扭曲经理们对远景的看法。获得美国的资金并不值得损失那个远景。”他可能还是被迫跟随他的同胞进入那个拍卖铃声，但他知道那样做的风险。管理者和投资者由于他们的责任的本质不同而有着不同的时间远景。这就像它应该的那样。我们需要的是一个妥协，而不是假的所有权的支配。

一些人会说让管理者（可能还有工人）成为所有者就会移去那个拍卖铃声的压力。但近年来管理者被人出钱收买的历史表明所有者——管理者和其他人一样经不住大的诱惑。许多人在 10 月表示把自己长期奉献给工作只是为了在 11 月份增加几百万的财富，可以到草原去郊游。

其他人想创建一个机构集团是为了他们自己能够担任合适的长期所有者，如创造出银行、养老基金、共同基金和其他公司这些机构，使其他的出资者不会对集团的长期所有权造成影响。然而，养老基金拥有超过一半的所有英国人或美国人的股份，是负责别人的钱并经常避免把他们自己套牢。在美国他们是不被允许坐在他们投资的公司的董事会的。

一些人希望自己投入的资金的数目会有效地把机构锁进股票指数中，这样他们就会满足于呆在那里。但几乎没有迹象表明这些机构，或者更加准确地说是他们的基金经理，会满足于像一个下赌注的人那样不活动。至于个人股东，有一个报告预计华尔街最后一个人持股者将会在 2003 年把股票出售。一些人曾经梦想过，我们会变成一个由小的独立的股东组成的国家的思想，但这仅仅是一个梦想。他们是否在任何情况下表现得和更大的同行有任何不同还有待疑问。为什么他们应该表现得和大的股东有所不同呢？

有一些迹象表明下赌注的人被迫表现得更像真正的所有者了。美国一批州法律使得敌意的兼并更加困难了，迫使股东对公司董事会施加压力，如果他们想改变而不是等待别人来把他们卖出去的话。美国和英国几个大公司的总裁在这种压力下不得不比他们预期的更迅速地“退休”，但他们这样做经常还是太迟了，以致留给他们的继承者太多的事情要做。

2. 财产还是社团

与其搅乱规定，不如问问我们是否仍然在玩曾经玩过的游戏。为什么把一个有组织的群体看作是一份财产，可以根据它的市场价格任意买和卖是有意义的呢？这是因为现在公司真正的状况是人的组织。企业不一定能做到微软那样，认识到它的关键财产是它的“人力资源”和他们所具有的智力优势——不仅仅是他们的创造性和他们的技术知识，还有他们的关系网络，他们的人的技能 and 他们的经验。每个人都承认日本的经济成功和原材料无关，完全是建立在对员工的教育和管理的基础上。我们得出这个明显的结论则比较慢——对我们其他人来说也是和日本的经验相同的，我们必须使我们的人民成为我们的资产，把大部分财产转化成智力品种。

“智力的财产”是一个优雅的用法,这个词可能会使我们认为具有相同传统的所有权是可以继续的,但实际上它们是不可能继续的。智力财产指的是人。如果组织不是人的社团,组织就什么都不是,而一个社团不是一份财产。说一个社团被外部者所“拥有”是没有任何意义的。一个社团不是一件可以买卖的商品。一个社团有“成员”而不是“雇员”,它属于它的成员——只有外部者,而不是内部者,才会被社团“雇用”或受聘。如果它需要钱,它会借贷或抵押贷款,可能用一部分实物资产作保证。它可以令人信服地,出售一份未来的净收入流——权益的一种形式——这样金融家就可以分享它的财富,但这样一种股份没有任何别的权利。一个社团属于它的成员。

这在实际中意味着什么呢?企业将是自我治理的社团。有约束的职责仍然适用,现在又一次地合理化,因为企业只“属于”它的成员。金融家实际上持有抵押贷款但只有当企业拒绝还贷时才能从管理上进行干预。一些抵押贷款没有还款义务,但有一份现金流。抵押贷款可以交易,股票市场将继续,但只能作为打赌用而不能用于拍卖。企业的兼并或交接只能由它们的成员决定,毫无疑问企业成员一般会使金融家相信他们的。从外表上,几乎没有什么看起来是不同的,但我们会感觉内部非常不同。

3. 来自海外的观点

在日本和德国,因为稍微不同的原因,公司是一个社团和金融家是抵押贷款的持有者的思想早已存在。迈克尔·阿尔伯特(*Michel Albert*)把它叫做莱茵河模式,因为它在那些莱茵河沿岸的国家非常流行,但这一模式在瑞典也存在,在日本略微有点变形。曾经接触过资本主义的莱茵河模式和盎格鲁-萨克逊模式的阿尔伯特说,它显著地不同于一个财产观念的公司。

日本的股东更像优先选择的债券持有者,他们的股息和股票的票面价值相关,而与市场价值无关。许多股东是企业的供应商或合作人,他们从和一个健康成长的公司做生意这点中得到满足。他们是银行家、租赁公司、保险家、零件供应商、销售商和代理人,正如卡尔·凯思特(*Carl Kester*)在最近的一项研究中指出的那样,他们把他们的股票持有看作是一个互利体系的入门费。

不同于盎格鲁-萨克逊的传统,日本的董事会和管理层不被看作是金融家的代表而被看作是工人的代表。高级经理的奖励不像在英国和美国那样,通过股票期权将他们和股东利益联在一起,相反是通过一个奖金制度,把他们和他们的工人——企业的成员——的绩效联在一起。根据法律,任何兼并或收购都要求公司大多数董事的同意,但董事几乎都是内部人、职业经理,代表了和他们一起工作的人。如果财务回报是令人满意的,日本的股东几乎就没有权力。

日本公司为增长而融资,借贷很多,但一旦公司安全了就会尽最大努

力从留存收益中为未来的增长融资。在 20 世纪 80 年代,日本公司的平均负债为美国公司的 4 倍。另一方面,丰田汽车几乎没有负债,人们都把丰田汽车公司叫做“丰田汽车的银行”是因为它具有自我容纳的金融实力。丰田汽车不想让它的投资者成为它的控制者。

讨论得很多的日本企业的终生雇佣制也符合社团概念。一个社团的成员不能被驱逐。他们终生都在那儿。然而,日本公司将保证他们有可能少的人在他们的“组织的核心”并且这些人总是最好的。有一点不太被意识到,终生制度只适用于男性,只适用于大的组织,并且只适用于全职的员工。一般认为这些真正的社团的成员不到总的劳动力的 30%。因此毫不奇怪在加入企业社团时存在竞争。也不奇怪的是,组织花费这么多的时间在人员的学习和发展上。他们没有别的选择。他们不能出卖他们的人力资产并买进其他人。

在德国和其他一些欧洲大陆国家,相同的概念也适用,但历史原因不同。日本都是大企业占据统治地位,但德国不是这样。1989 年的《商业周刊》列出世界上 1000 家最大的企业。其中有美国企业 353 家,日本企业 345 家,德国企业只有 30 家。德国的 30 家企业都是一些惟一在法兰克福股票交易所活跃交易的企业,那个交易所无论怎样只有 665 种股票,而伦敦交易所有 2400 种。我们前面已经提到过,德国的竞争力存在于像 *Mittelstand* 这样的中小型家族企业中。

汤姆·彼得斯首次为美国揭示 *Mittelstand* 现象,他说德国可能有 300 000 家生产各种各样东西的这类企业,雇员从 10 人到 3000 人不等。不那么有名的但同等重要的是意大利北部制造编织衣物、纺织、砖块、瓷砖、家具、水力、农用机械——所有的中等技术、有意识地设计的产品——的家族企业,这些企业生产的产品是意大利出口的主体。在意大利,大的工业联合体大多是国家所有的。

这些德国和意大利企业都是家族企业。他们希望拥有全球的范围但不是全球的规模。他们集中做他们知道自己能够做得很好的东西,确保产品优秀,能居于世界最好的产品行列。那样,他们可以无需长得更大却长得更好,同时可以保持一个家族对企业的控制。他们的金融家是投资者而不是所有者或控制者。这些金融家是被长期、有效地锁定的银行和保险公司。除去他们的股份相当困难,除非金融家是企业的另一个朋友,否则情况不会有变化。

这些企业的方向是能够继续盈利地、愉快地做下去,时间尽可能地长。这是一种生活方式,不是一种通向目的的手段。既然不朽是方向,既然股东被锁定并且不能太贪婪,家族的首脑不可避免地要考虑长期、巨额投资于创新并保持他们的核心群体小而优秀。然而,这些企业是家族,不是属于成员的社团。家族的头领仍然是所有者。他们中最好的(他们并不都是最好的或好的)认为自己不仅要为他们孩子的未来而且要为他们

的工人的孩子的未来负责。那样放弃短期利益更去换取更长的机会就有意义了。汤姆·彼得斯(Tom Peters)记录了他遇到的 *Mittelstand* 的头领在几十年而不是几个季度的谈话,在这期间,他们全都不遗余力地安排了一个企业的时间进度。

然而,家族企业依靠家族获得不朽,其基础将是脆弱的。当家族的才干逐渐消失或去追求别的领域,意大利人开始讨论“第三代”综合病症,正如英国人形容的,旧衣服上了富人的身的时代重又回来了。许多 *Mittelstand* 企业现在正在接近那个第三代。对一些企业来说,S型曲线开始处于下滑阶段了。他们正在失去他们的创新力,家族正在变懒,或变得贪婪,或两者都有。一些人在寻找方式出卖企业。如果家族开始指的是工人的家族、工作社团的成员,那么 *Mittelstand* 的不朽将会得到更好的保证。在较大的公司中,德国的共同决策的观念,在监事会中有相同数目的股东和工人,是一种创造家族色彩的尝试,即使是在一个大企业中也是这样。

公司只有当在感觉完全对他们自己的命运负责的意义上是“存在主义的”,他们才能保持利益集团处于平衡。这只有当他们是独立的,不被外部者所有或束缚的情况下,才可能做到。对日本人来说,公司是一个社团。对欧洲大陆人来说,最好的公司是像家族那样被运作的公司。这两个概念都不适用于英国人或者美国人。它们听起来都是含糊的、没有活力的。然而,直到最近才有一个词,一个有着所有的正确历史的、老的盎格鲁-萨克逊词:一个“公司”指的是一种伙伴关系,一群志同道合者。在沿着这条线的某个地方,它获得了它的技术上合法的定义,失去了它的内涵。可能会有一个时候,我们会使那个概念恢复原来的正确含义。

4. 再造“公司”

这些旧风格的“公司”模式已经在我们社会一些不太可能的地方存在了。我们可以借用它们的方式,但无法借用它们的名字,例如“俱乐部”(*Club*)’就是这样。一个俱乐部是属于它的成员的地方,成员的根本目的是俱乐部持续成功的存在。它通过做它最擅长做的东西,能够保证那种持续性。它的金融家是它的未来投资者而不是所有者或者控制者,它的管理者为成员而不是为金融家工作。

然而,可能最有趣的模式是在慈善和非营利世界里。这些组织不被任何人所有。它们有章程、成员、托管人的董事会,还有管理者的董事会,融资的来源不是股东,他们的目的就是他们的意义。它们不是财产,不可以被买或卖,尽管它们可以联合别的势力,兼并并制造联盟。在它们的圆环图中,有一个核心的专业人士,在那之外是一个充满了帮助者的空间。后者经常被叫做“合作人”,即有限定权利的成员。这些组织的头衔经常带着“社团”(*Society*)’字眼。例如,在英国,有许多这样或那样的皇家社,所有的皇家社都是社团,都享有很高声望。社团在法国是企业用的词,它

也可以用在盎格鲁-撒克逊国家里,但最好是在它的老的含意上重新塑造“公司”。“公司”有一个核心的“志同道合者”,围绕着核心的空间里有“合作人”。它是存在主义的,在六边形的约束内为它自己的命运负责,通过将它最擅长的东西做得更好而争取不朽的名声。

5. 权力的分离

一些人会说,一个自我治理的企业一定是陋习的通行证。自我决策是无赖惯用的伎俩。不是所有的企业都值得不朽的声名的。这些都是对的,但市场是一个伟大的矫正物。随着时间的推移,它会筛出体制内腐烂的苹果。这还不够。民主,尤其是联邦民主,使大商店权力分离。因此它应该是在再造的“公司”之列。

立法,或者制定政策的职能是和执行或管理分离的,也和司法或者监督的作用分离。这些职能是交相发挥作用的,执行者提出大部分政策,而司法分支实施的法律是被立法机关放下的,但各部分职能是截然不同的,通常由不同团体的不同人实行。这种实践方式逐渐延伸到组织。在慈善团体或非营利团体中看得最明显,在那里,董事会或者理事会和执行者是截然分离的,在英国,有一个外部的规制团体叫慈善团体委员,他们的工作是看慈善团体是否正在做它说过它将做的事情。欧洲大陆国家也赞成其公司采取两级董事会。

英国和美国走的是相同的路,尽管他们一般给管理董事会的头衔是“执行委员会”。英国1992年的*Cadbury*报告是关于公司治理的财务规定的,这个报告建议董事长和总经理的角色一般应该分开,董事会中必须有一个相当比例的外部董事。那只是在相同方向走出的一小步。更多的公司也将它们的司法职能独立出来,利用董事会来保证它们自己的规定和标准的遵守。甚至有人讨论要建立由独立股东组成的小型托管人董事会,这个董事会在限定的权力范围内,可以检查和监督董事会成员的帐户并任命董事会成员。

英国航空公司在1993年和*Virgin*航空公司吵架后,设立了一个新的董事会。一些人说这是一个亡羊补牢的案例,但这一举动是一个自治团体朝恰当的平衡迈出的另一步。德国大众汽车和美国*Phar Mor*公司间发生的大规模的诈骗显然是在董事会没有注意到时有人花了几年的功夫诱导的结果。

有效的和独立的控制制度对自治团体的治理是至关重要的。在一个“存在主义的公司”里,权力需要更明确地被分离,并分别由不同的人员执行。将司法或者审计的权力交给组织外部一个独立的管制者,可能也是必要的。这种现象在那些由少数公司支配的行业里已经出现了,这些公司因而在很大程度上控制着他们自己的命运。

许多年来,一个存在主义的团体一直不愿实行权力的分离,反而相信三种职能——政策、执行和规制——的集中将使它更有效,这个团体就是

伦敦的劳埃德公司,一家合作保险公司。现在他们已经改变做法了,将三种职能分离到了不同的团体,但他们的改变不是在一系列的诈骗、管理不当和不好的政策发生之前进行的,原先的做法导致了它的“名声”和这个社团的成员在三年内的损失为 50 亿英镑左右。权力的集中造成犯规、战略愚蠢以及管理松懈这些盲目性而不是导致任何效率的增加,这点已经形成强烈的共识。

6. 成员合同

然而,一个竞争体制内的自治团体最终只有当它值得存在时才存在。对那种存在的一个威胁是成员的持续变动。如果甚至连孩子的父亲和母亲自己都不可能在 5 年的时间里还活着,那么他们就没有动力为孩子的未来打算了。英国和美国现在的趋势是把组织看作是个人走向辉煌和富裕的一块铺路石,这使得一个不朽的团体成为无稽之谈。忠诚必须是相互的。暂时的合同将招致暂时的时间视野。

我们重新需要更多的终生合同,然而,必须记住的是:将来,一个公司的寿命会短得多。对新一代的年轻雇员来说,最初有一段学徒期,大概是 5-7 年,然后是一个比较固定的“终生”合同期,大约有 10-20 年,在这段时期他们成为公司或团体的完全“成员”。阿瓦(Iwao)教授计算出日本核心员工在一个公司里呆的时间平均是 14 年。也就是说终生实际上只是指长期。人们可能在一个公司里做学徒,然后加盟另外一个公司成为另一个公司的成员,会计师就是这么做的。在成员期满后,他们可以续签或者做“编外人员”,成为他们原来所在的团体的独立顾问或者供应商。因此,成员是一种特权,类似于合伙人但责任有限,对于有选择的少数人——核心——来说,则要求相互的义务和忠诚。

1993 年,BBC 的总干事被发现将他自己的私人公司的服务卖给 BBC。在他所从事的商业电视的短期合约世界里,他的行为是人们普遍使用的完美的法律保护措施。在长期的忠诚是一种标准的 BBC 的文化中,这不被看作是正当的行为,尽管它是在相同行业经营。许多人表示:如果组织的领袖人物都把他自己的工作看成是一项短期任职,那么就很难要求别人有这种忠诚。

这是时代的一个有争议的象征。越来越多的专业人士认为他们和组织的关系只是短期的委托代理关系。忠诚首先属于一个人的团队或者项目,然后属于一个人的专业或者学科,第三才属于实践这些职能的组织。在城市,整支交易商和分析家队伍一起从一个公司跳到另一个公司。企业的高级工作通常是三年的合同。经理就像医生,随着他们的专业水平的提高,从一个地方换到另一个地方。如果这种趋势继续的话,“公司”忠诚将是非常短暂的。BBC 的警觉是对的。

我们自己的信仰和希望是,这种趋势也很符合 S 型曲线,并且公司希望在关键成员更短的工作任期内将这些成员和自己抱成一团。要做到

这点,他们必须给这些关键成员所有的好处,包括有效的所有权。这些权利必须超越现在时髦的股票期权,因为那给持有者的只是一小份公司的利益,这些权利必须是更类似于合伙人的东西,将关键员工锁入一个自治的成员团体。只有那样,我们才能找到计划不朽的动机。几乎没有人希望致力于一个所有权完全是别人的组织。

7. 窥视未来

然而,假如企业是一个自我规制的成员组织这种观点堪称真知灼见的话,为什么我们没有发现存在更多的这类企业呢?合作和类似的做法的数目和纪录都少得可怜,当然存在一些著名的例外。合作经常混淆所有权和管理。因为所有权是共同的,他们就会想管理也应当是分享的。然而,民主并不要求所有投票的人都有管理的权利,甚至对每个决策都有一个投票。那样会制造混乱。日本和德国的组织不会犯那样的错误。

但是,也存在 ESOP 公司,即员工共享所有权的体制,这种体制被许多公司用来作为给员工一份组织的利益的方式。这类公司的作用是复杂的。其中一些会导致不同的动力和承诺,大多数似乎并没有起到多大的作用。科瑞·罗森(Corey Rosen)和另外一些人在美国所做的一份很好的研究发现真正管用的是份额较大的员工持股(8-10%),这是一种真正的合伙和多样化参与方式的哲学。员工所拥有的股票百分比并不重要,股票在股市的绩效也不重要。换言之,真正重要的是成员的资格而不是所有权。如果没有成员的意识,有没有所有权没有什么区别。

英国最著名的成员企业是琼斯·雷威斯(John Lewis)合伙公司,这是一家零售连锁店集团。这家企业“属于”它的成员,成员从利润中得到股息,推选他们的总裁但把管理委托给一个传统的执行结构。可是,他们不拥有可以出售的股份。这是一个真正的企业社团。然而,它却没有多少仿效者。

这一定是因为我们被所有权和财产的思想壅塞了。这在很大程度上是一个过时的法律制度造成的过错,至少在英国是如此。乔治·戈德(George Goyder)在他的《公正的企业》一书中,指出路德·于斯特斯·珀丝(Lord Eustance Percy)在1944年作出的一个预见性评论:“这是对法理学家和政治家的政治干预的最紧迫的挑战。真正生产和分配财富的团体——工人、管理者、技师和董事——不是法律承认的团体。法律承认的团体——股东、债权人和董事——是不能生产或分配的,法律也不期望他们能执行这些职能。我们必须把法律给那些真正的团体,并撤回想象团体的无意义的特权。”

我们的规则不考虑那种不属于个人财产的财富创造团体。因此,平衡由一些人所有、另外一些人工作、而由所有者的代理人管理的公司的内在矛盾变得很困难,因为,无论怎么修饰,都很难找到难以捉摸的共同目的。最终,我们将不得不改变规则。

然而,我们应从那个对股份所有权计划的研究中振作起来。有没有所有权不重要,重要的是有一种成员资格的意识;因此,如果没有一种真正的成员资格的意识,所有权的技术条件大概也就没有什么意义了。法律总是趋向于追随实践而不是领导实践。如果我们能够通过更多的反向授权(*Sub-sidiarity*)更多的双重居民资格、更多分享相似团队的附加价值以及更好的董事会在组织中创造出那种成员资格的意识,那么可以想象那些被叫做所有者的人将会回到他们应该担当的角色——只起到最后支援作用的金融家和所有者。正式的地位和他们所做的是无关的,就像日本那样——德国也在一个较低的程度做到了这一点。

很难想象巨型跨国公司和其他大组织会变成成员“公司”。然而,我们可能会看到这些组织分裂成小得多的组织联合体。在知识时代,成为一个全球企业不一定就是成为一个大企业。伦敦的《经济学家》杂志有55个记者但无论是在范围还是读者上都覆盖了全世界。《经济学家》实际上也是被一个持有大多数投票股份的所有者所拥有的,其他的金融家只有着较小的投票权的股份。它有一个监督企业的管理董事会和一个保护编辑自由的委托人董事会。在它现在仁慈的所有者情况下《经济学家》几乎是一个成员的“公司”。当你访问它时,它给人的感觉就像一个成员公司。把投票的股份给成员并把模式留给“公司”就足够了。

即使没有法律的支持,语言和头衔也会有用。当理卡多·西蒙勒(*Ricardo Semler*)决定使他的西蒙科(*Semco*)公司更像一个自治社团时,他把董事叫做“顾问”,高级经理叫做“合伙人”,其他每个人叫做“合作人”。然后他达到了新词所提出的期望。他在《独立者》一书中描述了这个结果。如果这管用,在巴西经济困难的条件下也能做到这一点,而且所有权的法律环境没有发生任何变化,那么这在其他任何地方也是能够做到的。让夫·莎耶尔(*Ralph Sayer*)在*John-sonville*食品公司也这样做,为了标明一个利润分享和自治的新秩序,他把工人叫做“成员”,管理者叫做“协调人”。我们不必等待法律来作出改变。

8. 重新设计人生

改变我们机构的结构并改变企业的意义会有助于清理出一条穿越若干悖谬的路径,但我们只能过着那种生活才能在我们的生活中找到意思和价值。混乱的时候也正是机会来临的时候。旧的模式正在发生变化。我们不必像我们的父辈那样活着。我们可以比他们更轻松地塑造自己的生活。工作的零碎看起来令人担心但同时也提供了新自由。时间的悖谬意味着旧的时间区间——40个小时的工作周和50年的职业生涯——可能作为一种生活方式永远地消失了。妇女有更多的机会,同时也负所有的旧责任,这些责任本身可能就是男人的新机会,因为旧的男女责任分工正在慢慢分解。

本世纪初,50%的工人是独立的,他们处于正规的组织之外。在本世

纪末,这个百分比又变得和本世纪初一样了,但在 20 年前,90% 的人都在组织内部工作。新的信息技术支持的新思想不仅开始改变工作方式也开始改变工作场所、工作时间以及我们如何工作。其结果带来了一种新的思维方式,关于工作的组织和我们如何利用人来做这种工作的思维方式。

然而,政府在担忧,因为工作似乎正在消失。事实上也正是这样。但与此同时,工作也正在变得个人化和非正式化,因此更加看不见并不受规制。工作正在消失,但消失的不是那些必要的工作,如果我们把工作定义为有用的活动的话。把工作重新推回到组织中去将是违背生产力的。政府越试图为工作设定恰当的术语和条件,例如通过欧洲的社会章程,他们就会越来越鼓励最低限要求者的组织和更多的个人主义的扩散。不幸的是,我们经常是我们自己的最差的雇主,忍受着那些工作的术语和条件,而任何正派的雇主都不会忍心看到他们的员工受那样的折磨。工作的第一条曲线将一去不复返了,我们必须学会和工作的第二条曲线相处。然而,这正是使我们的工作更符合我们的口味、塑造我们自己的雨衣的机会。

传统工作的减少、时间的重新分布以及对于那些将要成为父母的人来新的选择领域,所有这些和更长更健康的生命周期结合在一起,意味着人生中一系列的传统事件——学校、工作、房子、孩子、退休——不再是固定的了。现在的人生模式是灵活的。不变的一夫一妻制似乎是受尊敬的新模式。当你告诉一位女士有关你女儿的一些事情时,那位女士问道:“你的妻子也生了一个女儿吗?”她的话中的含意是在你的这个年龄段,你应该是处于第二次婚姻了。

在全职工作或做父母的时间之外,生命的整个新的部分开放了,从而增加了选择。对大多数人来说,在工作之外还有 25 年左右的健康生命——一个新的区间。但它不会是“退休”。我们不喜欢退休,大多数人承受不起。工作仍会继续,但对大部分人来说,这个工作的节奏不同,工作的种类也不同,但它必须是工作,因为工作提供了我们生活的结构,它是我们个人圆环图的核心。

工作、时间和生命的新的划分将重新勾勒出我们社会的地图。新的地图提供更大的个人选择的机会,但也是个人的不幸。起初会是更多的困惑,这些困惑已经出现了,人们追求他们已经开始知道的第一条曲线。我们应及时地懂得平衡矛盾并享受第二条曲线。那对所有人来说将是一种新的生活和工作的方式。就像第二条曲线经常体现的那样,新一代最容易找到调整。我这么定义机会:机会存在于在一个衔接的生活空间里过着几种不同的生活的机会里。对那些年老的人来说,第三个年龄段提供了另外一个过某种他们希望拥有的生活的机会。拒绝这种机会的人将是愚蠢的。

6.3.3 工作时间

无论是在组织内部还是外部,工作都不是原来的样子了。时间的悖谬和工作变动的特性迫使我们重新思考工作和时间的整个思想指的是什么——何时工作、在哪里工作、怎么工作和为什么工作。

1. 最低限要求者的组织

马丁和一位女记者在她的办公桌旁聊天,她的桌子堆满了文件、电话、计算机键盘和屏幕,在大大的编辑部中间,有200人在交谈、打字、打电话、吸烟。这里没有马丁坐的椅子。马丁靠着她的桌子。“像这样和你聊天真不容易。你不在家里工作吗,至少一些时间是在家里工作?”马丁说。她苦笑:“从来不。当然我可以在家里准备大部分的素材,在较少的争论、较少的旅行、较少的噪音中我能做得更好,必要的时候我可以随时到这儿来,虽然我的工作都可以通过电话就完成。”那么你为什么不做呢?”他们不允许我这样做。“她指向房子的那头,在两扇大的玻璃窗后坐着两位主编。“他们喜欢让我坐在他们可以看得见的地方并朝我大声喊叫。”

有一天,那些人会意识到:一个办公室,即使是一个编辑部,可以不必设计得像一个工厂,位于亚特兰大中心的所有空间的成本和看得见、大声喊叫的便利相对太昂贵了。有一天,我们都想让我们的工作团体、工作场所变成大家见面、得到消息和吃东西的场所,但我们不必所有时间都在那儿工作。除非你是在商店、接线处、教师、医院或饭馆为顾客服务。然而在商店等地方工作的人们没有办公室,没有自己的私人空间。他们的工作是在顾客所在的地方。那些办公室和他们的私人空间以及相应的那种生活方式都将逐渐消失。许多人会怀念他们的过去,但伤感和怀旧在新的有效率的年代是不会流行的。

我们必须重新思考组织的合同,我们所指的组织是什么,我们期望从它那里得到什么,我们准备给它什么。社会不再依赖这些有效率的新地方,这些新地方和老企业非常的不相像,它为每个人提供生活和谋生,即使是在经济繁荣的时代,它从每个人那里收集税收或者支付他们的养老金。对大多数男人和许多妇女来说,办公室或者工厂将不再是他们的另外一个家了。一个职业也不再意味着在一个组织里爬职位的梯子了。一方面,梯子不会是超过三或四层的。一个人也不能期望将生命中的十万个小时都卖给一个组织了。你的工作头衔将不再界定你的一生,或者即使是大部分人生。

我们思考组织的方式必须有一个大改变。组织现在是在完成他们的名声——他们是组织者,就像他们是雇主一样。他们是最低限要求者。表现在数目上是,大组织里的人少多了,更多的人呆在小组织里,更多的

人为自己工作,不幸的是,更多的人没有任何工作,因为他们不具备在组织内部和外部的专业技能。无论是繁荣还是萧条,对他们来说都没有什么分别。在英国的1985-90年的繁荣年代,制造业产出上升了将近19%,但制造业的劳动力仍下降了将近5%。在衰退时,下降得更快。现在轮到服务部门了,服务部门的生产力直到最近才滑坡。我已经提到过,到1993年英国所有那些在工作或正在寻找工作中的人中只有55%的人是组织内部的全职工。在美国这一数字是60%。其他国家的数字要高一点但正在下降。英国领导了潮流,这更多的是偶然而不是人为设计的结果。很久以前,在组织内部有一个适当的工作是少数人的职业。然后世界真正发生变化。那么每个人将要做什么呢?他们如何生存?打比方说,他们如何填满那些雨衣呢?

这都是发生在一个劳动力总额(那些能够并希望工作的人)增长的时代。现在的青少年可能比10年前少25%,但我们必须认识到这个代沟是在一个生育高峰期之前——处于这个生育高峰期的人现在是在30多岁的年龄,在另外的20年或更多的时间里他们将活着并寻找工作。当然,劳动力正在变老,但它也在增加,而并不仅仅是因为许多在生育高峰年代的男性的妻子或者前妻现在想重新进入工作了。英国的劳动力可能在90年代增加了100万人,美国则增加了1200万人。然而,劳动力在很大程度上将不再只是雇员。这个简单的事实是有意义的。对大多数人来说曾经的生活方式将会消失。组织仍然是世界上至关重要的,但新的组织是创办者组织而不是雇主组织。

2. 从钻石到泥土

随着圆环图准则的传播,组织开始重新设计和再造,组织内部也在发生变化。在以往的年代里,一个组织的几乎所有空间都是预先决定的。规定的核心占满了工作的大部分。在那些年月里,一种流行趋势是使组织尽可能地可以预见。组织被设计得像火车时刻表,希望一个人所做的一切是按下键,看着火车按照他们预先计划好的路线行驶。那样存在效率。太多的选择权会降低混乱的事情,引起不可预计的连锁反应。没有人希望火车驾驶员为了提高运行的速度而有创造性并在一两站不停车。

那是混沌理论或更新的科学复杂理论出现之前的年月。牛顿的经典科学观甚至在务实的组织世界里也很流行。在一个非常有序的世界里,任何事情都应该有一个解释并有一系列规则,任何事情都应该可以被计划、被预测。人是有序体系的一部分。只有当他们按设定的去做,每件事才进行得更好。随着人们受教育越来越多,变得越来越昂贵,像机器人那样对待他们就没有意思了,那些受到更好教育的人也不会喜欢他们的工作只有这么少的可选择空间。圆环图的第一个、内部的圆圈逐渐变小,外部的圆圈变大。两者之间的空间在扩张。

阿安·盖伯逊(Ian Gibson)是英国尼桑(Nissan)汽车制造商的总经

理,他告诉伦敦商学院的毕业生,他最初学的是物理。“我总是按一个科学家的想法去思考东西——举一个例子,想象水晶和不规则结构之间的差别。例如,最容易识别的水晶结构是钻石,而最普通、不起眼、毫无规则可言的物体恐怕是泥土。典型的西方组织是水晶,有着清楚的定义,每一面都有它们自己的形状,相互之间有着明显的结合点。我们组织的特征是可比的——清楚的角色和责任的定义,在组织的不同部分都有界定很好的边界,组织的每部分和其他部分的关系都是清楚的和固定的。

不同的是,日本的组织更像泥土。它们非常的模糊,责任和职能之间的区别定义不清并处于混乱常态。比较来看,钻石是清楚的、坚硬的并确切的。泥土是模糊的,形状和形式都是变化的。然而,泥土有一个好处——它更容易被塑造、被改变,对外部力量和环境是灵活的并敏感的。作为组织,我们必须变得越来越能够迅速而轻易地改变。这意味着组织只能建立在人们的能力之上或围绕着能力,而不是为了容易辨识的角色的便利而去限制人。”

对组织来说,现在的机会是将圆环图准则应用到大多数工作中去,设计一个由泥土的圆环图构成的结构,一个双圆圈是联锁的体系,在每个体系中,内圈——核心——是非常具体化并严格控制的,就像权威的外部界限一样,但中间的空间是要开发的。在一个松弛的组织里,如果他们不能管理不可避免的悖谬,那就可能产生混乱。个人和群体可以利用他们的空间满足自己的需要,但不一定对组织有好处。中心被击垮,核心重新扩展,个人抱怨他们自由选择的空间缩小了,相互的抱怨使士气低落。当对工作目的和组织目标存在明显一致的意见时,大的圆环图最能发挥作用。

越来越多的人看到组织把他们的工作分成项目组、任务动力、小型企业单位、群体和工作团体——比较巧妙的圆环图方式。这些团体将随着组织需要的改变而改变形状和成员。个人可能同时为不止一个团体工作,因为多重成员资格是圆环图组织的一个特征,其中一个团体有一个操作的责任,另一个团体起着一个咨询的角色,第三个团体有一个临时的项目任务。这些都有助于使生命更加激动人心,但同时也更加不可预测。例如,组织不再保证提供计划好的职业而是提供“职业机会”。

广告公司是我们明天将会怎么工作的一个最近似的模式。一个广告公司将它的员工按群体和任务团体——即两种类型的圆环图——划分。群体是专门技术、创造性或者计划者或者那些在媒体里预订了空间的人的群体。这些群体组成一系列的核算团体,为一个特定的顾客或者规定的产品而工作。他们可能在几个不同的核算团体中工作,团体的成员数目根据工作的要求灵活掌握。这是一个流动的矩阵组织。任何咨询公司也一样。一个医院病房或者一个手术小组也是这样——它们从概念上都是圆环图,都有一个非常具体的核心但也有一个主动和提高的空间,经常是一个大的空间。人员素质越高,空间可能就越大。

旧的管理语言似乎不再适用了,事实上它已经有一些日子不太适用了。专业的组织——医生、建筑师、律师、学者——从来不用“经理”这个词,这个词可以被用在更常规的服务职能上——办公室经理、餐馆经理。原因不仅是因为人们的势利,而是本能地认识到专业人士往往按圆环图的准则工作。这是必要的,因为每项任务都会有所不同;灵活性和自由选择是必要的。这也是可以做到的,因为专业的要求,其规则和纪律意味着一个人可以有理由相信,同时在圆圈之间的空间里所做的任何事情都是可以接受的。当每个人不仅知道目的是什么,而且知道标准是什么时,圆环图就会很好地发挥作用。

3. 组合的世界

在组织外面,对那 40% 或者这个百分比左右的外部者来说,事情似乎更加令人困惑,这些外部者大部分是勉强的独立者。未来的生存方式很可能就是这样,但很少有人愿意做开路者。然而,有一些趋势和思想开始出现了。随着组织把他们自己重组为最低限要求者的形状,他们开始返回购买产品而不是时间。那等于是去掉时间的价签。最低限要求的组织现在不雇用自己的律师,而是购买他们的服务。专业人士和艺人往往是收费的。这个费用考虑了时间的要素,但它也收取工作的质量、声誉和可信性的费用。当罗斯基(Ruskin)控告艺术家威斯特勒(Whistler)多收了他的一幅肖像的钱,他声称,威斯特勒是匆忙完成他的肖像的。法官问威斯特勒花了多长时间完成这幅肖像。“10 分钟,”威斯特勒回答,“和一生的经验。”一个人支付的是产品的质量,而不是所花的时间。

个人行为越来越像专业人士那样,收取费用而不是工资。他们发现自己成了“组合职业者”或者“多样化”。我在前面已经暗示过,“组合职业”是指拿全职工作交换独立性。组合是为不同的顾客所做的不同的工作组合。“工作”这个词现在指的是一个顾客。有个人,他的妻子是一个肖像摄影师,她在任何时候,都让好多“工作”溜走了,这就像施工人员告诉我们为什么他这个星期不能来修屋顶一样。当他的孩子将要完成学业时,他告诉他们,他们应该听从劝告去寻找顾客而不是老板。如果他们能够找到愿意购买他们做的东西或事情的人,那么当他们最后想要加入一个组织把他们的时间卖给别人时,那就是能打动老板的最好的条件。曾有一段时间当他们别无选择时,只能做“组合职业”。当他们被组织赶出来时,别的人又塞满了组织。如果他们运气好的话,他们原来的组织将是他们新的组合职业的第一个顾客。

重要的差别在于价签现在是标在他们的产品上,而不是在他们的时间上。可以想象一个男人在伦敦一个夜总会遇到另外一个男人。他们开始交谈。第二个男人来自中东,正在为他们那个地区一个头疼的大型灌溉问题寻找解决方法。正好第一个男人认识一位女士,那位女士经营的企业能够满足第二个男人的需要。第一个男人为此得到了 500 万英镑的

介绍佣金。他所得到的报酬不是因为他付出的时间而是因为一个关键知识,很像前面所讲的那个艺术家威斯特勒的那种知识。不是每个人都有这种运气的,但在更小的方式上,这个准则总是适用的,价签是在产品上而不是时间上。

反之也成立。如果我们这本书的报酬是按每小时平均国家工资计算,那么我们的收入将是以成万英镑计的。但令人伤心的是,版税的预付款根本不考虑我们的时间,而是按出版商认为这本书在市场上能够带来的价值给我的产品定价。因此我们把我们的时间便宜地卖给了自己,希望这是一项值得做的投资。我们想如果大家都像我们一样的话,那么许多作者都会饿死!然而,实际上是这个准则现在应用到了智力上,而不是时间上。

专业人士、各种类型的知识工人显然是自由职业的生活方式的候选人。那些制造或者修理东西的人也是这样,不仅传统的修理工和制造者如水管工、建筑工、木匠和电工是这样,而且现在新的修理工也是这样:代理商、经纪人、会议举办者、找房子的人和销售商、旅行代理和旅游安排人。新的服务性企业经常是一两个合伙人加上一些辅助性的临时人员:厨师、司机、园艺师、保健专家、语言教师、孩子、房子和小狗的看护者、清洁工,甚至是你出钱换电灯泡的人。也有老的和新的工匠:制陶工人、纺织工、烤面包师傅、画家、作家、计算机软件设计者以及摄影师等等。

在任何城市、任何地方,都能找到组合职业的世界。这些人按他们的产品而不是按时间收费。这不是因为他们没有雇员工作的时间长或者不像雇员工作得那么辛苦,而是因为大多数这类人工作都要比雇员更辛苦、工作时间更长。区别在于如果他们可以选择的话,他们有更多的自由时间,可以按不同的方式配置他们的时间。重要的是我们如何利用我们的时间,而不是我们用多少时间。当你能按这种方式利用时间,这是一种自由。那些按小时收费的人只能靠工作更多的小时才能挣到更多的钱。那些按产品收费的人可以靠更聪明地工作而不是工作更长时间致富。这对一些活动来说通常是真理,对几乎所有的事情都可能是正确的。一个靠工作谋生的明智的园艺师向你收费的理由是把你的花园修理得很整洁,而不是以一周工作了这么多的小时为理由,如果你也明智的话,你会接受这个理由,因为责任是他或她如何多产地利用他们的时间,而不是你去确保他们这么做。

技术使得越来越多的人可以做组合职业。我们已经看到,组织正在抓住这个可能性。他们甚至将产品而不是时间的准则扩展到内部的运作上。他们越来越这样对一个单位、一个团体或者一个人说,就像农民或者商人曾经在过去说过的那样:“在这个日期之前完成这件事,你怎么做由你自己决定,但必须按时完成并达到标准。”这是实际中的反向授权(*subsidarity*)。它说明即使在组织内部,人们也有更多的自由选择如何分配

自己的时间。如果他们希望把时间分成较少的、较大的部分,在理论上他们可以自由地这么做。

随着这个实践的传播,全职工作和兼职工作的差别将主要是权利和称号的不同,而不是时间的不同。我毫不怀疑我们将越来越多地看到法律和最好的实践将会使全职和兼职工人在比例上平等地分享这一好处。这在政治上和法律上之所以会发生,是因为兼职工人不再是工作场所的边际的临时工,因而会得到更多的社会公正。*Maastricht* 条约中的社会章程正是欧洲在这么做的一种体现。不管怎样,它能在有前沿思想的工作场所发生是因为他们希望看不到那些逐渐增加的“外围”劳动力。忽略外围,兼职工人将会缺乏忠诚,使企业处于危险状态。

朱尼特·斯科尔(*Juliet Schor*)让那些仍然在购买时间而不是产品的组织详细地列出它们购买了多少时间,它们准备用多少时间来偿还额外的时间。那样,每个人实际上都有一个年工作小时的合同或者这种合同的变体。一些受到奖励的人和特殊的人可能签的是 3000 小时、或者一周 60 个小时加上一年两周的假期这样的合同,其他人签的是传统的 2000 个小时或者多一点或者少一点的合同。人们有权利要求在这一年里多工作的小时用下一年少工作一些时间来补。显然总的数目和补偿也可以在一个月或六个月的基础上计算出。加班将会用少做工作来补偿。

帕区卡·海威特(*Patricia Hewitt*)把这个准则描述成时间储蓄。如果你在一年的一部分时间里或者在几年里积累了时间存款,你可以在以后取出来用。在实际中,你可以将等于每周多少个小时的时间的钱放进一个养老基金中,这样在现有的法律下就是免税的。当积累了足够的钱时,你就可以把钱取出来替代一段时期的工资。在挪威还有另外一种方式,用未来的收入交换现在的时间,就像一个贷款帐户一样。如果你想休假 6 个月帮助家庭的话,你可以在以后按正常的时间工作,但只领取工资的一定比例如 80%,直到时间的贷款都偿还为止。你自己会选择找到一种方式用时间来支付时间,而从中得到钱,但在实践中是很难做到的。

4. 妇女的工作时间

时间储蓄的概念,无论用哪种方式实行,都会有助于解决组织和许多妇女面临的一个日益增长的困境。随着组织变成最低限要求者,他们缩小了核心,追求那个难以捉摸的 $1/2 \times 2 \times 3$ 的公式。这样,那些在核心的人得到更好的报酬但要更加努力地工作。一年 3000 个工作时和一周 60 个工作时并不是不同寻常的。如果组织买了你一年或者更多的时间,他们就变成了一个压迫人的地方。组织想要让有资格的人做那些工作,有资格是指受过良好教育、技术好、适应性强。他们也想同时能够胜任几项任务的人,这些人对使事情发生比对他们拥有什么样的头衔或办公室更感兴趣,对权力和影响比地位更感兴趣。他们想要重视本能和直觉同时也重视分析和理性的人,这些人能够做到强硬而温柔、专注而友好。他

们还想要能够应付这些必要的矛盾的人。因此,他们想要尽可能多的妇女。

他们想要妇女或应该要妇女,不仅因为妇女占据了社会中至少一半受过良好教育的人,而且她们更可能展示上述的那些条件。当然男人也有这些条件,但几代的男性,无论是在家里还是工作场所,都重视目的的单一性、一个时候做一件事情、头衔和正式的权威、强硬但缺乏温柔、理性但没有直觉。另一方面,几代的妇女都是让事情发生并完成事情,而不论有没有正式的权威。她们必须处理无穷无尽的各种各样的事情:管理家庭、在信息不充分的情况下作出决策、支持预感和判断。她们首先必须是厉行纪律的人,其次才是充满爱心的妈妈。并非所有的妇女都能把这些事情做好,但很少有男人能做好。

因此,组织需要有天分的妇女做核心工作不仅是出于社会公正的理由——这虽然是重要的,但更重要的是因为许多妇女具有扁平而灵活的新组织所需要的那种态度和品质。如果他们把妇女筛出去,他们就会妨碍他们的未来。可是筛出去恰恰正是他们冒险做的事情。将那些60个小时的工作和照顾家庭结合好是很困难的,许多人都不会去尝试。英国管理研究所1992年做的一个调查发现:在他们的主管人员的样本中的86%的已婚男性都有孩子,但只有49%的已婚妇女有孩子。

据说,每一个工作的妇女需要一个“妻子”,尤其是假如她有孩子的话。一些妇女比较幸运,有一个做家庭丈夫和全职父亲的伴侣。其他人将这些角色交给保姆、家庭佣工和托儿所。许多非常有能力的妇女不想两者兼顾,或者是不能两者兼顾。对她们来说,越来越多的组合职业生活的可能性提供了工作和家庭结合的灵活性和自由。然而,她们宁愿选择以某种方式呆在核心,或者至少当孩子稍微大一点时她们有机会回去工作。组织无法失去她们。时间储蓄以及再造后适应程序而不是职能的组织,创造了这些妇女所需要的某种灵活性。她们有机会按自己的方式组织工作而不用遵守严格的时间表,加上她们有权利储蓄或分配时间——举例来说,学校的假期大部分可以是离开办公室的时间,这些使得越来越多的妇女在孩子年轻时还能保留组织核心的工作。

其他一些事情也会有所帮助。组织可以重新安排时间,这样所有正常的会议都在一个星期的固定日子召开,例如,可以是周四和周五。这使人们在一周的一部分时间里不在单位也不会误了组织生活中最重要的会议。终将有一天,我们必须学会如何管理没有会议的分散的组织,但等到那遥远的一天到来时,我们至少可以做到不使那些缺席的朋友显得次要。当然,我们总是可以用电话和电子方式联系,但那些一周工作四天的人会说:真怪,真正重要的会议似乎总是在第五天召开!毕竟,只有在真正紧急的情况下,组织才会在周日开会。如果他们能重新安排时间,排除他们早就承诺的原则——在周日开会,他们恐怕早就这么做了。

我们已经提到过 组织正把部分办公室变成工作团体。“外部工人”可以在任何时候自由使用团体的房子,有他们自己私人的“手推车”或者“热桌子”或者“小动物”,这些东西他们可以拿走、插入,并有钥匙进入,使他们能够立刻进入所有的系统,如果有人打电话来,他们立刻可以拿到方便的分机号码。IBM 和其他的电子提示的组织已经这么做了。每一个小的电视生产公司也这么做了,这些小公司的办公室空间是一种额外的奖赏,大多数人大部分时间都在外面。

这些团体中的常规会议安排在“会议日”,但在剩余的时间里,如果不直接通过电话、传真、E-mail 或者留言邮件并以这些办法与他们联系的话,就无法得知任何人在哪儿或者他们在做什么。当那发生在大多数主管身上——它将会发生的——把人们想成全职还是兼职就不再有意义了。那时,就会按人们做的工作种类和规模得到报酬,这是一种内部的收费。他们的时间现在更多地由自己支配。他们可以浪费或者节约地利用时间,无论是以哪种方式,他们的报酬将是相同的。我们将会把价格标在产品上而不是时间上。时间有它自己灵活的新空间。

重新思考工作时间并不排除困难性。它使得那些困难更易管理。它使个人负有更多的责任,回报是更多的独立。为了使平衡比较公平,组织必须对他们按年支付工钱的人不那么贪心,对那些他们按小时支付工钱的人不那么吝啬。当然做到后者需要法律的支持,因为雇主喜欢他们的劳动力比较便宜,尽管所有的证据都表明:在一个知识经济里,从更昂贵的工人那里得到的净附加值要大于从便宜的差的工人那里得到的,条件是你只需给他们机会去增加更多的那种价值。

要点回顾

1) 90% 的企业培训课程只是在浪费时间和金钱。因为这些课程几乎都没有提供合适的条件使学习内容能结合到工作环境中去;

2) 在企业行为背景下,管理支持必定会牵涉三方面:优先、责任和资源配置;

3) 具有远见的企业现在打出了“环境主义”和“可持续经济发展”的大旗。进步的企业将环境主义作为一种新的整体道德和价值观念与自身相结合;

4) GEMI 是一组领导性的公司,它们致力于在全球商业中激发环境优势;

5) 随着文化的融合,企业的目的变得模糊。改变我们机构的结构并改变企业的意义有助于清理出一条穿越若干悖谬的路径。我们思考组织的方式必须有一个大改变。

案例及应用 :有生命力的公司

什么原因可以解释一个已经生存了长达几个世纪的公司(例如有 700 多年历史的瑞典斯托拉公司(*Stora*)和一个仅有 20 年历史的普通公司之间在寿命上的这种巨大差距呢?

荷兰皇家壳牌公司的一个研究小组对这个问题进行了探索。爱瑞·德·葛斯是壳牌公司的退休主管,他对小组的研究结果进行了记录,并对他称之为有生命力的公司(那些顶住了普通公司高夭折率的组织)的基本情况作出了描述。

葛斯先生认为,许多公司之所以过早地夭折,是因为它们的政策和活动过分地基于经济学的观点和语言。它们的管理人员致力于制造商品和提供服务,而忘记了企业组织是身处于商业环境之中的(无论何种商业环境)有生命力的人类社区。

与此相反,在有生命力的公司,管理者们视自己为一个长期存在的企业的一员。他们的权力反映了他们对组织长期生存下去的承诺——要使企业在一个不可预测的世界里长期生存下去。他们就像一个细心的园丁,激励植物生长与更新,而又不危及到其所照料植物的生命。他们对利润的评价如同大多数人对氧气的评价一样:它对生命是一种必需品但不是生命的最终目标。如果必须对业务范围进行重大调整,他们会毫不犹豫地对企业资产进行拆分和处理。而且他们还会不断地寻找新的思路。

公司管理层还致力于人力资源的开发,为雇员创造相互学习的机会。这样的组织适合于在这么一个环境中生存——在这个环境中,成功取决于学习、适应和演变。

第 2 篇

哈佛管理者职业素质教育与培训

-
- 第 7 章 哈佛管理者的个人魅力
 - 第 8 章 哈佛管理者的角色定位
 - 第 9 章 哈佛管理者的外在素质培养与自我管理

是

什么把哈佛管理者们推上这一令人瞩目的职位？

哈佛管理者们熠熠闪光的思想火花，富有魅力的个性与品格，永不干涸的旺盛精力，定若磐石的坚强意志……无不令人折服。

个人魅力、健康的体魄、完善的心理、自如的角色转换、顺应时代的思想观念、完善的自我管理都是哈佛管理者必备的职业素质。

第 7 章

第 7 章

哈佛管理者的个人魅力

关 键 词

key word

归属(*Belong to*)
崇拜(*Sorship*)
模仿(*Imitate*)
遵从(*Defer to*)
影响力(*Influence*)
人格(*Personality*)
榜样(*Example*)
魅力(*Charisma*)
知识素养(*Knowledge Attainments*)
形象设计(*Figure Design*)

本章概要

1) 风流人物的影响力

- 篇首案例 :肯尼迪的形象表演
- 哈佛管理人员影响力的社会心理依据
- 哈佛管理人员的权力性影响力
- 哈佛管理人员的非权力性影响力
- 哈佛管理人员的人格性影响力
- 哈佛管理人员的榜样行为影响力
- 权力性影响力与非权力影响力的区别与联系

2) 哈佛管理人员魅力法则

- 品格魅力法则
- 知识素养法则
- 雄辩致胜法则

3) 哈佛管理人员形象设计

本章目标

在完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 影响或改变被领导者的心理和行为 ,充分实现领导功能 ,达到群体目标 ;
 - 2) 学习领导人品格所具有的多层次内容 ,经过培养 ,具有良好的品格 ,引起公众的认同感 ,从而赋予你相应的权力 ;
 - 3) 有助于有效领导的实现 ,加强群体或组织的整体性 ,加快组织目标实现的进程 ;
 - 4) 树立起良好形象及维护良好形象。
-

7.1 风流人物的影响力

7.1.1 篇首案例 :肯尼迪的形象表演

良好的政治舆论 ,有助于塑造哈佛经理的光辉形象。哈佛经理们也非常注意巧造政治舆论 ,搞好有形象表演 ,他们不仅组织舆论班子 ,还经常亲自出面亮相 ,展示政治舞台艺术 ,所以尼克松先生说 :“政治就是演

戏。”

肯尼迪家族为使约翰·肯尼迪能登上总统宝座,大造舆论,让约翰·肯尼迪进行各种形象表演。仅从其竞选正式开场后的部分活动,就可见一斑:一是选择1960年元旦后的第一个星期六宣布竞选总统——新的一年开始,容易抓住人的注意力;星期六宣布,则是星期天见报,而星期天看报的人特别多;二是花巨金购买一架飞机,供肯尼迪专用,让他能坐着飞机迅速飞往全国任何一个地区去发表演说;三是肯尼迪本人经常迎着刺骨的寒风到工厂的大门或车站的出口处去迎候上早班的工人,向他们演讲,和他们握手;四是事先用钱雇佣一批活泼可爱的姑娘,让她们在肯尼迪达到某地时充当“跳跃者”、“奔跑者”,举行出色、逼真、充满激情的表演,并拍成电视新闻,向全国播放,制造民众热烈欢迎、无限热爱候选人的场面。这些举措迅速地在广大民众中树立起自己的形象,为他后来竞选成功打下了良好的形象基础。

7.1.2 哈佛管理者影响力的社会心理依据

影响力一般指一个人在人际交往中,影响和改变他人的心理与行为的能力。哈佛管理者的影响力,就是哈佛管理者在领导活动中,有效地影响和改变被领导者的心理与行为,使之纳入群体活动目标轨道的能力。也就是哈佛管理者的状况和行为在被领导者身上产生的心理效应。任何领导活动都是在哈佛管理者与被领导者的相互作用中进行的。在哈佛管理者与被领导者的关系中,哈佛管理者起主导作用。哈佛管理者如果不能影响或改变被领导者的心理和行为,就很难实现领导功能,群体目标也很难达到。

哈佛管理者之所以能发挥其影响力,除了社会分工的需要,哈佛管理者的自身因素之外,很重要的是在社会个体中存在着对领导的心理需要,这些心理的总和,构成了实现领导影响力的社会心理基础。

1. 对特定群体的归属心理

归属是人的一种高级需要,人在社会生活中,总是渴望自己归属于一定的群体,成为某一群体中的一员并得到群体成员的关心与爱护。事实上,无论什么人,都必然归属于一定的社会群体。这是因为在群体中,个人的才能能够得到发展和表现,同时,群体的其他成员才能以不同方式来满足个体的物质和精神需要。从社会物质生产和社会生活来说,这是社会的分工和协作。

2. 对杰出人物的崇拜心理

心理学与社会学研究表明,人类对于建立了功勋的哈佛管理者会有一种自发的崇拜心理。原始社会氏族或部落的领导,一般都是渔猎的能手或战争中的英雄而被人们拥戴的。并且人们往往以自己的群体有这样

的杰出人物当哈佛管理者而自豪。

3. 对行为表率模仿心理

模仿是在没有外界控制的条件下,个体受到他人行为的刺激影响,使自己的行为与之相似或相同。模仿是人的一种本能倾向,这种倾向在群体行为中尤其显著,它可以促进社会的整合和发展。模仿的行为,总是自己所倾向的,所希望到达的行为。通过模仿,能使自己适应环境,得到好处,或产生一种满意感。模仿达到内在的更深层次时,被称为认同。这时,模仿者已经能够认识到被模仿的那种行为的意义和价值,产生一种喜爱的情绪体验。对于行为表率的模仿,既有有意识的,也有无意识或下意识的。

4. 对权威的遵从心理

遵从是人的一种心理倾向。社会通过每个个体的特殊心理需要,使其接受社会所必须的行为模式,产生社会遵从。遵从包括对人的遵从和对规范的遵从。遵从不同于模仿,不是被动的,消极的,遵从也不同于依从,不是不愿意而勉强去做,而是构成一定的文化模式,是为了维持社会团体所订立的标准,个人自觉自愿地普遍进行的行为方式,是习以为常的,自然的。卡耐基曾把人的本能列为 18 种倾向,遵从即其中之一。遵从总的说是一种适应性的必然现象。遵从往往是同一文化环境中的人的相似性行为方式。社会单位越小,其成员的相似性就越大,个人对群体就越信任。或者越觉得是一个可靠的信息来源,他就越可能遵从,遵从还出于其对偏离的恐惧。在产生遵从的过程中,群体意见的一致性是很重要的因素。群体的内聚性越大,导致的遵从性越大。群体成员的群体精神越强,遵从性越大。群体有明确的有价值目标,较之没有明确目标,或目标价值不大,遵从性要大得多。较大的群体、群体的专长、个体自信心的缺乏,都是遵从性的因素。

以上说的是哈佛管理者影响力的社会心理条件,离开这种社会心理定势和社会效应,哈佛管理者就无法实现其影响力。而哈佛管理者影响力本身作为一个多因素的综合结构,是一个很复杂的系统。大致地说哈佛管理者的影响力构成因素可以划分为权力因素和非权力因素两大因素群,权力因素包括传统因素、职位因素、资历因素等,非权力因素包括品格因素、能力因素、知识因素、感情因素等。根据这两个因素群在哈佛管理者影响力系统中的作用不同,可以把哈佛管理者影响力划分为权力性影响力和非权力性影响力。

7.1.3 哈佛管理人员的权力性影响力

任何一个哈佛管理者都需要有职有权,这是保证领导有效性的必要条件。领导作为权力的拥有者,他要凭借手中权力产生控制力,影响力是

对工作群体的成员产生一种约束力量,这种力量是一个工作群体发挥作用的基本保证。因为,任何个工作群体都需要有统一的目标、统一的意志、统一的纪律,而要做到这一点,就需要哈佛管理者运用自己的合法权力。

哈佛管理者的权力作为一种合法权力,一般是通过正式的授与而获得的,这可以是自上而下的授与,也可由其他形式的委托而产生的。它的法律依据可以是国家的法律、法令和主管部门的决议、命令等,也可以是参照上述几方面的精神而作出的规定。这种合法权力不同于可行不可行的私人之间的协约。它体现着个人与国家、集体的关系,是官方正式规定的,对接受权力者具有不可违抗的约束力。合法权力经常是由哈佛管理者的职权来体现的,在一个工作群体中,可以有经理、厂长、生产科长、车间主任等,他们要履行所在岗位的职责,就必须被赋予一定的权力。这种权力是他们推行决策,指挥部属行动的依据。

权力性影响力,指的是由组织赋予的在哈佛管理者实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力,其核心是权力,是一种强制性的影响力。这种影响力带有强迫性、不可抗拒性,以外部压力的形式来发生作用。在它的作用下,被影响者的心理与行为主要表现为被动服从。因此,这种影响力对人的心理和行为的激励作用有限的。

构成权力性影响力的主要成分有:传统因素、职位因素、资历因素。

1. 传统因素

几千年来,的社会生活,使人们对哈佛管理者形成了这样一种概念:哈佛管理者不同于普通人,他们有权、有才干、比普通人强。这些观念逐步成为某种形式的社会规范,产生了对哈佛管理者的服从感。

哈佛管理者的服从感表现在两个方面:一是哈佛管理者自己对上级的服从感,另一是哈佛管理者要求下属对自己也要有服从感。

哈佛管理者服从感,也可能会表现为对个别权威人士的服从。这种服从往往是无条件的服从。对权威人士的服从也可以分为两种情况,一种是由于钦佩权威而产生的服从感,另一种因为害怕权威而产生的服从感。

一般说来,哈佛管理者的服从感也有一个从不自觉被迫向自觉过渡的问题,但有些方面,哈佛管理者开始可能只有被迫的服从感,但被迫的服从形成了习惯以后,就会变成自觉的服从。

哈佛管理者追求权威和服从感,有着积极和消极的两种意义。哈佛管理者如果没有权威,下属对他没有服从感,即下级不服从、“不听话”,哈佛管理者工作就难以顺利开展。但是哈佛管理者如果一味地追求权威,将会发展为要求下级对自己的个人迷信和个人崇拜,这就使事物走向了反面。

我们提倡哈佛管理者要有组织纪律性,在服从感这个问题上能成为

下级的表率。我们反对的是盲目的服从,同时反对哈佛管理者一味追求个人权威与下属对自己的服从感,至于追求别人对自己的个人迷信与个人崇拜,那更是大错特错。

2. 职位因素

哈佛管理者在工作群体中的职位会使被领导者产生敬畏感。哈佛管理者职位越高、权力越大,别人对他的敬畏感也越甚,他的影响力也越大。

哈佛管理者职位因素的影响力表现在影响的强度与范围两个方面。一般说来,哈佛管理者的职位越高,其影响范围愈大。同样一件事,低层哈佛管理者与高层哈佛管理者处理起来的影响范围大不一样。比如,一位经理协调本公司餐厅的食品供应,影响就很小,只有这个公司里的人才知道。如果一个城市的市长去协调食品供应,这件事的影响力与影响范围就大多了。由此可见,高职位哈佛管理者的一举一动牵涉面广,即使一件小事情,但只要这位高职位哈佛管理者亲自来处理,相对来说就变成了大事情,问题一旦解决,员工会广为传诵,同时也显示了哈佛管理者的意志与魄力。

不同职位哈佛管理者工作中的失误,其影响范围也不一样,对于基层哈佛管理者来说,工作上稍有失误,其影响力是很有限的,仅限于局部工作受损失。对于中高层哈佛管理者来说,工作上稍有失误,所造成的影响范围大,其后果是十分严重的。

职位因素造成的影响力,与哈佛管理者本人的素质没有直接的关系,它是社会组织赋予哈佛管理者的力量。

3. 资历因素

哈佛管理者的资格与经历也是产生影响力的因素,资历是一种历史的产物,它反映了一个人的生活阅历和经验,人们对一资历较深的哈佛管理者会产生一种敬重感。例如,某工作群体将要来一位新的总裁,当这位总裁还没有到来之前,员工就在议论这位新任总裁的资历。如果他是一位某大公司的前任总裁,那么,员工很快就会产生一种敬重感。反之,如果他是一位刚从学校毕业的大学生,员工就会产生“此人很嫩、恐怕不行”的想法,不会对这位新任哈佛管理者产生敬重感。

显然,资历因素在一定的程度上会影响领导的有效性。一个能得到员工敬重的经理,他的言行容易在人们的心灵上占有重要的位置,这位哈佛管理者的话就有人听;反之,不能得到员工敬重的哈佛管理者,他的话就没人听。这就是资历因素所以能够构成影响力的原因,由于资历主要与一个人过去所任的职务有关,因而它产生的影响力的性质属于强制性影响力范围,存在于哈佛管理者实现领导行动之前。

当然,我们不能把资历因素看得绝对化了。资历因素虽然是有助于领导有效性的条件,但能否真正获得员工的敬重,还要看哈佛管理者在实际领导活动中的表现。一个资历深,但实际业绩很差的哈佛管理者,会使

员工大失所望,仍然会失去员工的敬重。反之,一个资历浅,但业绩中表现非常佳的哈佛管理者,最终会得到员工的依赖与敬重。

7.1.4 哈佛管理人员的非权力性影响力

非权力性影响力,指的就是哈佛管理者的品质、作风、知识、能力、业绩以及行为榜样等非权力因素对被领导者造成的影响力。这种影响力更多地属于自然性影响力,其产生的基础要比权力性影响力广泛得多。这种影响力表面上并没有合法权力那种明显的约束力,但在实际上它常常能发挥权力性影响力所不能发挥的约束作用。

构成非权力性影响力的要素是:品格因素、能力因素、知识因素、感情因素。

1. 品格因素

这是指哈佛管理者的道德品质、人格、作风等,它反映在哈佛管理者的一切言行之中。优秀的品格会给哈佛管理者带来巨大的影响力,使人产生敬爱感,而且能吸引人,促使人去模仿。无论多么出色的哈佛管理者,倘若在品格上出了问题,那他的影响力就会荡然无存。我们反对哈佛管理者以权谋私,就是这个道理。哈佛管理者如果在公开场合讲得头头是道,而在私下却大开后门,搞不正之风,那么,下属对这样哈佛管理者往往只是表面服从,而内心是反感的。下属最讨厌的是言行不一,表里不一的哈佛管理者。为此,哈佛管理者要十分注意培养自己的优良品格。下属对于哈佛管理者缺乏某些素质因素,如能力、知识、经验等是可以原谅的,但如果哈佛管理者缺乏品格因素,那是不可原谅的。

2. 能力因素

一个有才能的领导会给工作群体带来成功的希望,使人们对他产生一种敬佩感。敬佩感是一种心理磁石,它会吸引人们自觉去接受影响。

一般说来,人的才能应该同他的职务相称,这叫“人与事”的最佳匹配。但生活中的确存在一些位高才低的无能哈佛管理者。他们身居高位,但是名实不符,这种哈佛管理者处理事务慢慢腾腾,往往不能按时完成计划;由于缺乏判断能力,他们还会经常做出错误的决定,这种哈佛管理者主持的工作群体,与其他工作群体在工作上无法协调。这样,势必妨碍工作群体各项业务的工作的开展。所以,我们要善于识别职位与能力不相适应的哈佛管理者,发现有真才实学的哈佛管理者。

在进行提拔或晋级的人事安排时,我们必须依照哈佛管理者能力和贡献大小的标准来进行,以便使各级哈佛管理者都能够名实相符。如果让一个哈佛管理者去担任他完全力不从心的职位,这对他本人来说也是一件苦恼的事。因为在这样的职位上显示不出他的才能,就得不到下属的敬佩,最终会失去下属的信任。

3. 知识因素

知识是一个人最宝贵的财富,知识本身就是一种力量,是科学所赋予的力量。一个哈佛管理者如果具有某种知识专长,他便会比别人产生更大的影响力。哈佛管理者所拥有的这种权力,即所谓的“专长权力”。一个工作群体的哈佛管理者除了具有行政领导权外,还必须掌握丰富的业务知识,这样才能正确地处理各类问题,使下属对此感到满意,那么他在下属中便产生了影响力。这种影响力是超于职权之外的。总之,哈佛管理者在合法权力之外,充分发挥“专长权力”的作用,可以大大提高工作效果。一个没有专长权力的哈佛管理者由于缺乏业务知识,可能在许多问题上一筹莫展。因此,哈佛管理者必须提高自己的业务知识能力。

4. 感情因素

感情是人对客观事物(包括人)好恶倾向的内在反映,人与人之间建立了良好的感情关系,便能产生亲切感。在有了亲切感的人与人之间,相互的吸引力就大,彼此的影响力就大。哈佛管理者平时待人和蔼可亲,时时体贴关怀下属,与员工的关系十分融洽。他的影响力往往比较大。如果哈佛管理者与下属关系比较紧张,那么就会造成双方的心理距离。心理距离是一种心理排斥力、对抗力,超过一定限度就会产生负的影响力。

一个工作群体的哈佛管理者要将他们的决策变成职工的自觉行动,单凭合法权力是不够的,因为,即使哈佛管理者是有“专长权力”、职位权力,而没有感情的影响力,仍然不能最大限度地发挥哈佛管理者的作用。哈佛管理者要想使下属心悦诚服,为其所用,要使下属不仅在工作上听从哈佛管理者的指挥,更要在感情上能与哈佛管理者心心相印,忧乐与共,为此必须发挥感情的影响。

哈佛管理者要在下属中发挥感情的影响力,就必须克服官僚主义的领导作风,改进工作方法,起码做到从感情入手、动之以情、晓之以理,以取得彼此感情上的沟通。

7.1.5 哈佛管理人员的人格性影响力

以上谈的是非权力性影响力的构成要素,这些构成要素往往表现为静态的(如人格等),有时却表现为动态的(如榜样行为等)。根据非权力性影响力的构成是以静态因素还是动态因素占主导,可将其划分为人格性影响力和榜样行为影响力。传统观点认为,非权力影响力即通常所说的人格性影响力(包括人格魅力等),这是有失偏颇的。所谓人格性影响力就是在领导工作中,哈佛管理者通过自己的品德素质、心理素质和知识素质在被领导者的身上产生的心理和行为的一种力量。在人格性影响力的内部要素中品德素质是人格性影响力的基础。哈佛管理者良好的道德、品行、作风对下属人员起潜移默化的作用。哈佛管理者的心理素质,

其中尤其是情感和能力是人格性影响力的关键。一个哈佛管理者只有具备丰富的情感,对工作满腔热忱、对员工关怀备至,才具有强大的人格魅力,同时具备多种能力才有可能指挥下属,胜任工作。知识素质是哈佛管理者人格性影响力的能源。在实际工作中,知识渊博、业务素质高,在某些方面有专长的人,自然会形成一种凝聚力,加重其工作分量。这样,员工就会自然地信服,从而提高了自己的人格影响力。

7.1.6 榜样行为影响力

除了人格影响力外,榜样行为影响力也是一种非常值得重视的一种非权力性影响力。什么是榜样行为影响力呢?它指的是在领导工作中,哈佛管理者通过自己的行为给下属提供一种可值得学习和效仿的模式,使之在被领导者身上产生同样的心理和行为的一种力量。社会心理学认为,被领导者可以通过耳闻目睹,了解、收集哈佛管理者发出的种种信息,通过内心感受和体验,内化为自己的主观意识、态度,引起思想感情的变化,再由个体的主观意识、态度、情感外化为受意志控制的实践行动,朝哈佛管理者的榜样行为所指向的目标发展。这样的领导工作会产生巨大的心理感召力量,可以使领导工作深入人心。

人格影响力和榜样行为影响力作为非权力性影响力的两个方面。它们的作用有范围大小、强度深浅之别。一般来说,榜样行为影响力是自发实现的,影响的程度和范围相对较小。人格性影响力则是自觉实现的,影响的程度深、范围广,不仅调适个体的心态,改变个体的行为,而且对人群也可以起到一定的整合作用。人格特征的形成是哈佛管理者在社会化过程中,以行为实践为媒介而逐渐习得的。并且,人格性影响力的产生也是通过哈佛管理者行为表现出来并对被领导者施行导向作用的。正是在这个意义上,我们可以说,榜样行为影响力是人格性影响力的前提和基础、源泉,而人格性影响则是榜样行为影响力的发展与升华,是一种更为高级的非权力影响力的形式。

综上所述,非权力影响力不仅取决于哈佛管理者个人的人格特征,而且也取决于哈佛管理者个人的行为。它应是指哈佛管理者个人在领导活动中由行为和人格特征在被领导者身上产生的心理和行为效应。非权力影响力不是人格性影响力的独立物,而是榜样行为影响力和人格性影响力的统一体。

7.1.7 权力性影响力与非权力性影响力的区别与联系

权力性影响力是“权”的体现,它的核心是“权”,属于硬件影响力。权力性影响力由干部的职位、权力和资历组成,它具有如下特点:①职权是法定的权力,这种影响力带有一定的强制性;②职权是由外界赋予的,因而,这种影响力是外来因素;③职权的大小、变更既带有法定性,又带有领导体制的规定性,因此,权力性影响力既受组织的调控,又受社会各种机制的制约。

非权力性影响是哈佛管理者的行为和素养的体现。它的核心是“威”,是软件影响力。它具有如下特点:①这种影响力是哈佛管理者自身的行为和素养自然地引起被领导者的敬佩感、信赖感和服从感;②行为和素养是由主体本身所具有的,这种影响力是内在因素起作用引发的;③哈佛管理者的非权力影响力完全由哈佛管理者个人根据工作需要,以及自身状况与工作需要的适应程度进行自我调试。

权力性影响力与非权力性影响力,尽管各有其特点,但两者又是相互联系、相互影响的。

首先,领导影响力,是权力性影响力与非权力性影响力的有机统一。权力性影响力是领导影响力的前提要素。哈佛管理者必须手中有实权,方能支配下级,实现领导功能。

非权力性影响力是领导影响力的基础要素。要使下属自觉地、真正地服从,仅仅依靠职权是不行的。当哈佛管理者盛气凌人、颐指气使、武断专横、滥施淫威时,下属只是口服心不服,暂时敷衍屈从,心底却暗生怨恨之意。这种影响力,是表面的、虚假的,对人的影响是暂时的,极其有限的,有时甚至是事与愿违的。一位哈佛管理者,只有具备某种专门知识和才干,而且品德高尚、作风正派、处处以身作则、为人表率、坚持原则、秉公执政、办事公道、在工作中做出许多成绩,他的领导活动就容易为下属所接受,他的为人就能得到下级的钦佩,下级就越容易接受他的影响力,并且从心理上归属于他。这种归属和接受不是强制性的,而是由衷的、自觉的、心甘情愿的。崇高的威信是哈佛管理者的内在魅力,它像磁石吸铁一样,吸引着他的部下。因此,非权力性影响力是构成领导影响力的最坚实的基础。

其次,两种影响力相互影响,其中,非权力性影响力制约着权力性影响力。威信的高低可以导致实际权力大小的变化。学者亨利·艾伯斯认为,经理的权力可能远远超过经理所具备的个人的职业上的才能会使下属乐意接受组织上的职责。这就是说,哈佛管理者拥有的非权力性影响力可以大大加强他的权力性影响力。职权取决于职位,而威信主要与哈

佛管理者个体行为与素养密切相关。从另一个角度讲,唯有权力性影响力而无非权力性影响力,权力性影响力也难以发挥功效,权力最终也会丧失。

权力性影响力也对非权力性影响力产生一定影响。一般说来,被领导者对哈佛管理者总有一种服从感、敬畏感。如果哈佛管理者有一定的职权和资历,就会对非权力性影响力起到增力作用。

非权力性影响力在领导影响力中的地位:非权力性影响力较之权力性影响力具有更大的作用。非权力性影响力才是在领导影响力中起决定作用的力量,是领导影响力的关键所在。

既然非权力性影响力在领导影响力中的地位如此重要,那么,哈佛管理者务必重视这一问题。一个明智的哈佛管理者不应注意权力的大小,而应注重自身行为和素养的提高,才能在工作中充分发挥自己的领导影响力。

7.2 哈佛管理者魅力法则

7.2.1 品格魅力法则

造就哈佛管理者的,决不仅仅是超凡出众的洞察力,更主要的是他们的品格。

哈佛管理者的品格是决定领导人才自身价值高低的一个重要方面,也是哈佛管理者魅力的重要源泉。夏尔·戴高乐曾说:“那些具有品格的人会放射出磁石般的力量,对于追随他们的人来说,他们是最终目标的象征,是希望的象征。”那么品格是怎样产生作用的呢?

从理论上讲,领导作为一种指挥和控制行为,实际上就是哈佛管理者对被领导者产生影响的过程。一个成功的领导关键就在于他具有超过一般人的影响力,从而能更有效地影响或改变被领导者的心理和行为。正是从这个意义上讲,有的学者就干脆将领导定义为“有效的影响力”。那么影响力又是从何而来的呢?影响力来自于两个方面:即强制性影响(如传统因素、权力因素、资历因素等)和自然性影响。自然性影响又称非权力性影响,品格就是产生这种影响的主要来源。一个团体的领导能否获得其成员的真心拥护,在很大程度上取决他的品格修养。哈佛管理者的品格通过两种途径产生作用:即认同和模仿。

认同是指在群体活动中,个体大都有一种强烈的从感情上要将自己认同于另一个体,特别是认同于哈佛管理者的品格特质的心理趋势;模仿

则是指品格对于被领导者产生刺激从而引起被领导者再现某一榜样的一种社会心理行为。

由此我们可以看出哈佛管理者的品格具有两方面的作用：

一方面,良好的品格可以使人登上权力顶峰。因为只有良好的品格才能引起公众的认同感,从而赋予他们相应的权力。如华盛顿就以其完美的品格赢得了新生美国的信任,他当上了第一任总统。1788年,出席制宪会议的一位代表皮尔斯·巴特勒在谈到总统权限的规定时说：“代表中有许多人瞩目选举华盛顿将军担任总统,而且根据他们对华盛顿品格的看法而决定他们应当给予总统多大的权力。”良好的品格造就优秀的哈佛管理者,恶劣的品行则是成功的羁绊。比如在美国四年一度的大选中,在众多的候选人激烈角逐的情况下,政治家唇枪舌剑、你死我活、贬低对方的品格以作负面宣传。而大众传媒和选民们的注意力有时往往并不是在竞选人辩论的政治社会问题上,而是在竞选人本人的品格形象上。恶劣的品行显然是难以承受对手的攻击和舆论的声讨的。

另一方面,良好的品格有助于有效领导的实现,由于模仿和认同两种心理趋势,良好的品格便可加强群体或组织的整体性,甚至使领导和被领导者休戚与共、荣辱相依,从而加快组织目标实现的进程。如果品格低劣,即使大权在握,也不能实施有效领导。

正因为品格具有如此重要性,因此一些国家就公民成为候选人所必须具备的品德条件作了不同规定。如卡塔尔就规定,没有犯过道德罪或已经依法恢复了名誉的人才具有当选的资格;冰岛则规定,品行良好的人才具有被选举权。

领导人的品格具有多层次的内容,我们可以从两个大方面来加以考察,即道德品质和个性品格。

1. 道德品质

关于政治家是否应具有良好的道德品质,长期以来存在着不同看法。16世纪意大利政治学家马基雅维利在他的《君主论》一书中,就将自己在政治上轻视道德的主张发挥得淋漓尽致。他认为:一个君主如果需要保持自己的地位,就必须知道怎样做不道德的事情。君主必须依靠掠夺、勒索、敲诈和使用他人财物,必须懂得怎样善于使用野兽和人类所持有的斗争方法;君主应当效法狐狸和狮子,当于己不利时,绝不能够、也不应当遵守信义。所以一个君主必须有一种精神准备,随时顺应命运的风向和事物变幻情况而转变。

法国大革命时期,雅各宾派的领袖之一丹东,享有“革命家”的盛名,人们难以忘怀外敌入侵时,丹东在议会中发出的“大胆、大胆、再大胆,法国就得救了”那挽救民族于危亡的口号,但丹东却极端地鄙视道德,他曾经不加掩饰地说:“没有任何道德比每天夜间我和我老婆的情谊更牢靠的了。”正是这位有“革命家”盛名的道德鄙视者,放浪无形,利用职权营私舞弊。

弊,大发国难财。

本世纪美国总统尼克松在他的《领导者》一书中也对道德表示了某种程度的轻视:“美德不是伟人领袖高于其他人的因素。”此外甚至有人认为道德与权力是矛盾对抗的。美国人多诺万曾尖锐地指出:“任何一个能使自己被提名并获得当选总统的人,在道德上都不够资格成为一位总统。”

实际上,这些对道德的蔑视的认识都基于一个不正确的出发点,即将权力等同于权术。权术往往是不择手段的,在不科学的权力机制下,它可能起作用,正如伏尔泰所言:“国家的繁荣昌盛仅仅系于一个人的品格,这就是君主国的命运。”然而越是在科学的、制度化的民主体制下,这些认识显然越是行不通的。一个哈佛管理者的道德品质往往会成为他最终成败的关键。关于丹东,罗伯斯庇尔就曾认为“他的手和心一样黑,象他那样一个毫无道德可言的人是不可能成为自由事业的捍卫者的。”最终丹东被革命送上了断头台,尼克松最终也因“水门事件”而颜面丢尽。

因此,只有道德上被人认可,才能通向权力之巅;只有道德上被人认可,才能行使有效的领导。

2. 个性品格

“性格”来源于希腊语的“雕刻、铭记”,从某种意义上讲,性格就是生活在人身上打下的烙印。每个人在成长中都会形成他的独特性格,但我们可以把管理者的性格分成以下四种模式:

(1)活跃积极型。这种性格的管理者极为活跃,并乐此不疲,丝毫不适之感。他们自尊心极强,比较会适应环境,看起来很重视高效率,也能灵活、适当地运用自己的风格。他们明白自己一段时间之内在朝比较明确的个人目标迈进,朝着他自己未来的形象在成长。这种人重视充分动用理智,用大脑来移动双脚。

(2)活跃消极型。投入较多精力,而收获却很少。这种活跃带有强制性,好象是在补偿某事或因逃避焦虑而一头扎进工作堆里,他好象雄心勃勃、努力进取、权欲熏心。他对他周围的环境咄咄逼人,对此他时常感到难以控制。他的自我形象模糊不清,时断时续。生活就是一场夺取政权并维持政权的艰难斗争。这场斗争由于至善主义的良心的谴责而时常受阻。

(3)被动积极型。这种人心胸开阔,谦让顺从,不由自主,一生都在寻求对自己恭顺、合作,而不是固执己见的感情回报。这种人有助于磨平政治坚硬的棱角。但由于依赖性强,他们希望和欢乐又那么脆弱,常常会令人失望。

(4)被动消极型。由于觉得自己无用,这种人往往自卑,而他们的工作态度则对此有所补偿。他们的性格倾向是借口强调一些抽象的原则以及程序的安排来从事务的纷争是非和变幻无常中脱身、逃避。

性格是产生魅力的主要来源。

7.2.2 知识素养法则

在一部以独裁者巴蒂斯塔统治下的古巴为背景的电影中,有这样一个令人难忘的场面,暴君巴蒂斯塔对雇佣军军官说:“少校,只要你说出最喜欢的武器是什么,我马上给你弄来”。军官回答道:“才智”。是的,每个人都希望自己具有非凡的才智,而才智则又来源于个人的知识素养。对于一个领导人来说,知识素养就更为重要,因为在实施领导行为的过程中,知识素养决定着哈佛管理者的思想观念和思维方式,而思想观念和思维方式又决定着行为方式。只有具备了广博的知识,哈佛管理者才能具备或提高自己观察分析、断然决策、组织交往等诸多方面的能力。所以说,知识素养是领导人才的成才基础。

当今时代,瞬息万变,知识素养的重要性就更加突出了。这是因为:首先,这是一个知识急剧爆炸的时代,仅20世纪60—70年代10年间,人类的发明创造已超过了2000年的总和;其次,知识转化为直接生产力的过程大大缩短;第三,新兴学科大批涌现,知识的陈旧率大大加快,哈佛管理者只有不断提高知识素养,才能跟上时代的步伐。

知识素养还包括知识结构的合理化。如果把知识比作营养的话,营养本身是不能保证身体健康的,只有通过合理的营养结构才能达到健康的目的。没有合理的知识结构,即使学识再深也无济于事,甚至是危险的。比如古罗马的皇帝尼禄,此人很有才学,甚至是个出色的诗人。但他却以荒淫无道而传名于世。在当今,一个领导人合理的知识结构必须包括以下几方面的知识:即社会生活知识、政治理论知识、经济理论知识、管理专业知识和成才创建知识等等。

一个人的知识素养往往可以通过他受教育的程度来加以衡量的。有人查阅了当今国际人物的有关资料,发现当今社会活动家,包括政治、外交、经济、军事、学术、文化社会等各界的领导人中,受过大学教育的约占71.9%,中专占5.1%,中学2.5%,自学成才或学历不清楚者仅占2.4%。而且还发现往往职务越高,受教育的程度也就越高。

在美国企业界,高级主管人员本世纪以来文化程度的变化是巨大的。1900年仅有28.3%的人拥有大学学历,6.8%的人拥有科学学位或工程学位。而到1964年,有大学学历者上升到74.3%,33%的人拥有科学学位。到了80年代,全美500家最大的公司中,竟有半数以上的公司总经理都具有高级学位,其中包括企业管理硕士学位、法学学位和哲学博士学位等。而没有受过高等教育者则不到3%。

根据美国布鲁金斯学会的报告指出:受过大学教育的人在罗斯福政府的最高行政官员中占88%,在约翰逊政府里则增加到了99%,则在这些人中,68%的人曾获高级学位,17%的是名符其实的硕士,11%的是名

符其实的博士。据该学会报告,40%以上的最高联邦行政官员都在美国东部名牌大学或斯坦福、芝加哥、密执安大学或加州伯克利分校受过教育。尤以耶鲁、哈佛和普林斯顿大学的人为最多,随着时间的推移,这种倾向在逐渐增长。此外在美国军界,如今96%以上的军官都达到了大学文化程度,其中90%以上的人获有学士学位甚至硕士、博士学位,这与过去军人给人留下的一介武夫的形象是天差地别的。

总之,时代召唤着具有高知识素养的哈佛管理者。曾以《未来世界》、《第三次浪潮》两书而闻名全球的未来学家阿尔文·托夫勒在他的《权力变移》一书中充分论述了知识对于权力的作用。他认为,将来高质量的权力来自于知识的应用,知识是用途最广的社会控制的根本来源。知识实际上是一切事务的放大器,是未来权力变移的核心。他指出:“知识的控制,是明天世界上的每一个人类机构争夺的关键所在”。

1. 聪明与愚昧的帝王

翻开世界历史,便不难发现无论是血亲继承、王权专制、武力横行的时代,还是在民主选举、权力制衡的体制下,知识素养对领导人的成功是何等重要,往往是广博的知识创造卓越的领导人。

亚历山大大帝是最有说服力的例子。他13岁时,父亲腓力国王为了将未来的君主培养成博学多才的人,特意聘请了当时希腊最有学问的贤哲亚里士多德来做儿子的老师。在随后的三年中,师徒两人朝夕相处,形影不离。亚历山大同师尊讨论哲学、政治学、伦理学等诸多方面的学问。亚里士多德还特意为弟子编纂了一部特版的《伊利亚特》,亚历山大十分喜爱这部时时激励自己的著作,他常把它连同自己的短剑一起放在枕头下面。亚历山大十分尊崇老师,因为他教会了自己怎样去做高贵的人。在亚里士多德的努力下,亚历山大成了那个时代少有的学识渊博的君主。后来他率军横扫亚欧大陆,在无数次的远征中,鞍马劳顿之余他仍不忘记读书,他还特地命令人返回希腊为他运来许多书籍,这些书涉及面广,包罗百科。渊博的知识赋予了亚历山大非凡的魅力和独特的领导才能。有一次波斯使臣来到马其顿,而波斯国是亚历山大一心想征服的庞大帝国,可他理性地掩饰了自己的野心,并以友善的态度和有节制的提问使来访的使臣们心悦臣服。最后有位使臣叹道:“这个孩子才是伟大的君主,而我们的国王只不过是徒有钱财而已。”在后来的征服中,他的才智不仅表现在他的战无不胜上,还表现在他一边征服、一边兴起了许多的城市,并把这些城市变成了军事、政治和经济中心,亚历山大(埃及)便是其中之一。这些城市后来在人类文明的发展史上起着举足轻重的作用。更为杰出的是,亚历山大还能摆脱那个时代的狭隘,提出了各民族合作平等的思想。亚历山大大帝声名留传百世,是他那渊博的学识塑造了他的伟大。

戒日王(606—647)是古印度7世纪时最负盛名的君主,在武功上,他功勋卓著,据唐玄奘在《大唐西域记》中所载:“他总率甲兵,讲习战士,象

军五千,王军二万,步军五万。自西徂东,征伐不臣……于六年中,臣王印度。”当时的印度小邦林立,戒日王最终成了北印度的君主。在内政上,他日理万机,政必亲躬,勤勉不已。玄奘说他:“每以一日分作三时,一时理务治政,二时营福修善,孜孜不倦,竭日不足矣。”他的政绩主要有三个方面:一是实行宗教宽容,他本人信仰印度教,但容许其境内各种宗教派别自由发展,并且特别尊重当时拥有大批信徒的佛教,他封赏僧人土地、村庄、布施寺院,在恒河两岸建起了数千座佛塔,这种宗教宽容政策有力地维系了庞大帝国的稳固。二是大兴福利、接济贫穷,他曾将五年国库所节余的钱财都施舍俱尽;三是大兴文化事业,产生了以波纳为代表的文豪。戒日王何以能够将国家治理得内平外齐而成为印度历史上最负盛名的君主之一呢?从某种意义上讲,这是与他那广博的知识素养所分不开的。戒日王是位十分博学的人,他通晓很多方面的知识,更为突出的是他还擅长赋诗作剧。他一生著述甚丰,从他留下的作品中,无处不闪烁着炫目的智慧之光。比如在《璎珞记》中,他提出了“众神联合、与世共存、造福人类”,表达了他对统一的美好追求和向往。《龙喜记》一剧的主人公是位国王,为了解救他人的性命,他牺牲了刚刚得到的爱情,并献出了自己的躯体。这部剧赞美了自我牺牲的崇高品德,也表现了作者本人强烈的人道主义理性精神。正因为具有广博的知识素养,戒日王才能政教和平,仁慈广被,才能成为那分崩离析时代中的闪光人物。

当然,历史上也有不少反例。一些君主因为无知而缺乏分析判断能力,最终大权旁落、受制于人;因为无知,他们遇事缺乏信心,优柔寡断;因为无知,他们还缺少自制力,意气用事,抛弃政事,随意享乐;因为无知,他们执迷不悟,顽固不化,给国家民族造成了巨大损失。比如17世纪下半叶在位的西班牙国王查理二世就是一个极度愚昧的家伙。伏尔泰在他的名著《路易十四时代》中这样描述他:“当法国人包围蒙斯(属西班牙)时,他还以为这个要塞属于英国国王,他既不知道佛兰德尔在哪里,也不了解佛兰德尔的什么东西归他所有。”他的生命很短,39岁去世时,他竟迷信到叫人挖开他父亲和妻子的坟墓,亲吻他们的遗骸,因为他相信这样就能延缓他的死亡。

2. 一流学者,一流元首

专长的学者也留下了成功领导的范例,从另一个侧面证明了知识素养的重要性。

西奥多·罗斯福除了是美国第二十六任总统外,还是位历史学家、作家。他毕业于著名的哈佛大学,特别喜爱读书和写作,并且有过目不忘的能力。他一生出版了近40本书,第一本《1812年海战史》还是他上大学四年级时所写,其它主要的作品还有《牧场主的生活和狩猎事迹》、《穿过巴西荒野》、《美国历史中的英雄故事》等。这位总统具有典型的哈佛气质,他有巨大的活力和感染力,每当他走进一间房子时,人们总感到有股

“电流”。据 1970 年的民意测验表明,这位总统排在美国历史上几位伟大总统中的第五位。

威尔逊则是美国历史上第一位戴过博士帽的总统。他从普林斯顿法学院毕业,后因对做律师感到厌烦,就到丁·霍普金斯大学研究政治学,并于 1885 年获得博士学位。此后他在布赖恩——莫尔学院、韦斯利学院和普林斯顿大学讲学,46 岁时就任普林斯顿大学的校长。他著述甚丰,并以教学改革闻名。作为一名学者,他一登上总统宝座就显示出了他的改革和理想主义精神。他深刻地洞察了当时美国社会中的一切弊端固疾,作出了种种惊人举动。他促使国会通过了《新关税法案》,改变自南北战争以来的保护关税政策,他签署了《联邦储备法案》,从而把金融和货币发行系统置于联邦政府的控制之下,他还促使国会通过了一系列关于伸张社会正义方面的立法。这些立法涉及范围甚广,是以前历届政府立法所不能企及的,这充分表出了威尔逊学者治国的眼光和魄力。在对外关系上,他因在一战后极力倡导建立国际联盟,最终获得诺贝尔和平奖。

19 世纪英国也有一位有名的学者首相,即迪士累利。迪士累利学识相当渊博,而且是位知名的作家。1837 年,他当选为梅斯通的保守党议员,在议会里,他领导着“青年英国”集团,该集团是由一部分托利党人所组成的,他们反映了土地贵族对工业垄断资产阶级势力不断上升的不满情绪。在政治斗争中,迪士累利充分利用了自己渊深学识和写作专长。1844——1847 年间他出版了三部曲《年轻一代》、《两个国家》和《新十字军征战》,他通过文学语言清楚地阐明了“青年英国”的政治观点,引起了极大的反响。这三部小说实际上又成了政治宣言书。1848 年,迪士累利正式当选为保守党的领袖,并于 20 年后登上了首相宝座,从此开始了他功绩卓著的执政生涯。迪士累利既是一位成功的统治家,又是一位成功的作家,他的小说实际上成了政治传单,把他的思想传播给了广大读者,从而与他的政治活动相得益彰,而这是一般人所难以比拟的。

3. 里根政府内阁阁员学历表

第一届里根(1981—1984)内阁中共有 19 名内阁级官员,他们都具有很高的学历,其中 10 位受过名牌大学教育,另有两人是从西点军校毕业。68% 的阁员有高级学位,包括 3 个博士学位、5 个法学位、5 个硕士学位,详见下表:

表 1.1.1 里根政府内阁阁员学历

姓 名	职 务	受教育程度
乔治·布什	副总统	菲利普斯学院、耶鲁大学
唐纳德·里甘	财政部长	哈佛大学

马·鲍德里奇	商务部长	耶鲁大学
威廉·史密斯	司法部长	加利福尼亚大学洛杉矶分校、哈佛大学
詹姆斯·瓦特	内务部长	怀俄明大学、怀俄明大学法学院
雷·多诺万	劳工部长	新奥尔良圣母玛丽亚大学
塞缪尔·皮尔斯	住房和城市发展部长	康奈尔大学·康奈尔大学法学院
威廉·凯文	中央情报局长	福利姆大学·圣约翰大学法学院
理查德·艾伦	国家安全事务顾问	圣玛丽亚大学、理科硕士
默里·丰登鲍姆	经济顾问委员会主席	哥伦比亚大学硕士、普林斯顿大学博士
亚历山大·黑格	国务卿	西点军校、乔治敦军事学院
卡斯帕·温伯格	国防部长	哈佛大学
理·施韦克	卫生与公共福利	宾夕法尼亚州立大学
安·刘易斯	运输部长	哈佛工商管理硕士
詹·爱德华兹	能源部长	查尔斯顿大学、宾夕法尼亚大学神学院
约·布洛克	农业部长	西点军校
特·贝尔	教育部长	南爱达荷大学、理学硕士、教育学博士
柯克帕特里克	驻联合国大使	哥伦比亚大学硕士和博士

7.2.3 雄辩致胜法则

良好的口才才是哈佛管理者必备的素质之一。良好的口才是在努力成为一个领导或在实施领导行为的过程中,更恰当、更合理地向公众宣扬自

己的主张、从而达到说服人的目的的强有力的工具。美国前总统里根决定恢复生产新式的 B-1 轰炸机时,曾引起了许多美国人的反对。在一次记者招待会上,他面对一帮反对他这一决定的人说道:“我怎么不知道 B-1 是一种飞机呢?我只知道 B-1 是人体不可缺少的维生素。我想,我们的武装部队也一定需要这种不可缺少的东西。”这个形象贴切的双关语,使他最终说服了众多的反对者。

良好的口才又是一把利剑,它可以在雄辩中战胜对手。西塞罗(公元前 106-43 年)是古罗马最负盛名的雄辩家,他常运用自己的三寸之舌将政敌致于死地。公元前 63 年,他任执政官时期,喀提林那准备发动贵族叛乱,西塞罗就在元老院连接发表了四次反喀提林那的著名演说,使后者大失下属支持,从而最终失败,西塞罗也因此赢得了“祖国之父”的盛誉。

良好的口才既能说服公众又能战胜对手,所以它常常可以使哈佛管理者摆脱困境。里根就任总统后在对加拿大的第一次访问期间,当举行反美游行示威的人群不时地打断这位总统的演说时,里根面带笑容地对陪同他的加拿大总理皮埃尔·特鲁多说:“这种事情在美国时有发生,我想这些人一定是特意从美国到贵国来的,他们想使我有宾至如归的感觉。”这种随机应变的解嘲使宾主双方都摆脱了极其尴尬的局面。然而最有名的还是尼克松那个挽救自己政治生命的“切克尔斯狗的故事”。美国前总统尼克松口才素养十分优秀。1952 年,尼克松被提名为艾森豪威尔的副总统候选人。然而在竞选期间,报纸突然报道尼克松曾受一小批加利福尼亚商人的贿赂,舆论顿时哗然,甚至连共和党、民主党的领导人都一致认为尼克松担任副总统是不合适的,艾森豪威尔也打算抛弃这一名声不好的伙伴。可尼克松决心为自己辩护。于是尼克松夫妇、两个女儿和一只身上有黑白斑点的小狗坐在书房里的画面出现在电视屏幕上。尼克松在这轻松的氛围中开始向公众演说。他说他个人并没有花不属于他的钱,他一生只接受过一次馈赠,就是别人送给他女儿的这条小狗,他诚恳地为自己辩解道:“在选举之后,我们的确得到一件礼物,一位住在得克萨斯的人听到我们的两个孩子希望有一条狗,信不信由你,我们进行这次竞选旅行的前一天,得到巴尔的摩市联合火车站的通知,说他们那里有一件寄给我们的包裹。我们取了包,你知道这是什么吗?它是一条西班牙长毛垂耳小狗,身上有黑白斑点,它装在一个板条箱中,从得克萨斯远道而来。我们 6 岁的小女儿特里西亚把这只狗叫做切克尔斯。你们知道,孩子们是喜欢这只小狗的。正好此刻我要讲这件事,不管他们对此说些什么,我们一定要养这只狗的”。尼克松没有高谈阔论,而是象道家常一样,这些看似平常的话出自一个老谋深算的政治家之口,它不仅为尼克松自己洗清了污点,还以一个忠诚、充满爱心的形象感染了无数选民,从而最终获得成功。

相反,笨拙的口才不仅损害着哈佛管理者自身的形象,有时还损害着

国家的形象。勃列日涅夫就是如此,有人评价他是“一个没有受过良好教育、知识贫乏的人”。他口才不好,只要手头没有讲稿,往往一句话都讲不出来。70年代末,有一次他在维也纳与美国总统卡特私下会晤时就曾闹出大笑语。事先翻译为他准备了一份特别文件,它是根据设想中卡特会问什么问题而准备的,届时勃列日涅夫就可根据对方的提问而逐一回答。结果在会晤中,勃列日涅夫照念讲稿,而对卡特的回答领会不了。他念一段后甚至转过头来问翻译:“我还要往下念吗?”

正因为口才素养具有不可估量的价值,所以古今著名领导人都十分重视此道。日本前首相田中角荣青年时期口才素质并不好。在一次竞选日本众议员的演讲集会上,他一上台会场上就响起了喝倒采声;当他作自我介绍时,听众中甚至有人高声提出选民们不是来听他讲经历的。田中苍白的脸几乎要哭出来,一时语无伦次,不知所云。此后他就刻意磨炼自己,最后终成大器。

富兰克林·罗斯福也十分重视演讲,他有时修改讲稿多达12稿。到第12稿时,第一稿中的话可能一句也不剩了。每当发表重要演说前,罗斯福总是先把几名助手叫来,然后大声朗读,以征求意见,而且在演说时,他对如何停顿、采用什么语调等细枝末节都十分重视。

邱吉尔步入政坛初期,即他在担任下院议员的最初几年中,他感到自己应付议会的辩论是十分吃力的。有一次,他演说到一半,突然忘掉了下文,于是只好中断了演讲。这次不光彩的记录使他此后十分重视自己的演说,他深信掌握演说艺术是领导者的必要因素。在此后的任职期间,他所有主要演说都事先写好稿子,而且仔细推敲,牢记在心。努力使他成了杰出的演说家。人们难忘二战中英国在遭到法西斯德国重创的危机时刻,邱吉尔通过电台发表的那篇鼓舞人心的演说。

人们甚至将它看作是不列颠的精神支柱。正如美国作家威廉·曼彻斯特所说:“英伦三岛在最困难的时期,大约只剩下了三种东西:皇家空军的勇气,邱吉尔的声音和莎翁的一句遗言。(那句遗言说:‘我们英国从来不曾跪倒在征服者的脚下,将来也不会。’)”

林肯将雄辩作为致胜的武器。林肯是举世公认的演讲家、雄辩家。有人这样评价他的口才:“作为一个严密的观察家和无法反驳的说理者,少有人能与他并驾齐驱,他从不攻击旁人的人格和动机,而是采取说理斗争。”林肯的口才得益于艰苦的锤炼,他曾备了两本拜伦诗集,一本放在办公室,一本放在家中长期诵读,年长日久,两本书都被翻破了。

林肯在政治上崛起的时代正是美国南北双方在奴隶制问题上斗争最激烈的年代,林肯顺应历史潮流,坚决反对奴隶制,而他最强有力的武器就是他那卓越的口才。

1858年6月,伊利诺斯州共和党代表大会提名林肯为国会参议员候选人,与民主党人道格拉斯竞选。林肯在接受提名时发表了著名的《裂开

的房子》演说，震动了全国。当他站在州众议院大厅时，他那抑扬顿挫的声音便滔滔不绝起来：

“一幢裂开的房子是站不住的。我相信这个政府不能永远保持半奴隶、半自由的状态。我不期望联邦解散，我不期望房子崩塌，但我的确希望它停止分裂。它或者将完全变成这样，或者将完全变成另外的东西。”

这番话是如此浅显易懂，即使两个农民在雨天的早晨修筑篱笆的时候，也能把它谈得一清二楚。林肯接着说：“不是反对奴隶制的人制止奴隶制度的进一步扩展，并使公众相信它正处于最后的灭亡过程中，就是拥护奴隶制的人把它向前推进，直到它在所有的州里——不论是老州还是新州，不论是北部还是南部——都同样成为合法的为止”。许多报纸全文登载了林肯的演说。此后，林肯与道格拉斯之间的大辩论开始了。8月21日，在奥塔瓦公共广场上，12 000名听众头顶盛暑骄阳，聆听了两人的第一次辩论，他们听了足足3小时，那天还从芝加哥开来了一列火车，拖有17节载满听众的车厢。

以后，他们在弗里波特、奥尔顿等6个地方进行了辩论。这次大辩论所吸引的听众人数之多、情绪之热烈，在美国历史上都是空前的。《路易斯维尔报》这样评价林肯的演讲：“希望每个人都不要忘了去读一读，林肯的话深刻辛辣、扣人心弦，这是些被一些人生动地称为好战类型的话。”

当道格拉斯把林肯的反对奴隶制的观点歪曲成主张种族平等时，林肯回答说，这是文字游戏式的诡辩。在查尔斯顿，他指着一个人说：“我说今天你在这里，你却用你昨天从那里来证明我说谎；我说你脱了帽子，你却把帽子重新戴上来证明我说谎。这就是道格拉斯的全部力量。”

到投票时，伊利诺斯州议员候选人中支持林肯的都得到了多数票，胜过了支持道格拉斯的候选人。但由于该州各选区参议员的名额分配不公平，结果当选的民主党人数还是占多数。所以州议会最后还是决定选道格拉斯为国会参议员。林肯尽管失败了，但他作为一个演说家的名声已传播开来。1859年，他在伊利诺斯、印第安纳、俄亥俄、威斯康星、衣阿华、堪萨斯各地作旅行演说，他的演说充满着简明而果断的语言和无懈可击的逻辑，还穿插着许多庄严的圣诗。他把道格拉斯、布坎南等人维护奴隶制的种种借口驳得体无完肤，这使得不少听众情不自禁地感到站在他们面前的是一个热血沸腾、头脑冷静、愿为其事业献身的人。

1859年末到1860年初，林肯都在精心地准备讲演稿。这次他将面对的听众，不再是听他站在野外的树桩上面讲话的草原的农民，而是大都市老于世故的极为挑剔的人们。1860年2月23日离开斯普林菲尔德赴纽约时，《伊利诺斯州纪事报》嘲笑林肯即将作的演说：“题目：不详；报酬：200美元和其它费用；目的：当总统的政治资本；效果：失望。”然而林肯在纽约的演讲却完全征服了纽约的听众。

1860年5月，在芝加哥举行的共和党全国代表大会上，林肯击败了

对手西华德,成为共和党总统候选人。11月全国大选揭晓,林肯当选美国第十六任总统,从而结束了南部种植园主左右联邦政权达50年之久的历史。然而我们可以轻而易举地看到,林肯登上权力的顶峰,在很大程度上得益于他那无与伦比的演说才能。

电视辩论是候选人利用大众传媒来表现自己的重要方式。当电视将候选人与选民的距离缩短得如此之近时,口才无疑会产生巨大魅力甚至可以达到左右选民意志的效果。

1960年,电视辩论第一次运用于美国总统选举中。约翰·肯尼迪充分利用这个机会向公众展示了他那头脑清晰、反应敏捷和博闻强记,当时美国政治家都评论道,是电视辩论为肯尼迪在选举中获胜奠定了基础。1976年,民主党的总统候选人吉米·卡特又与在职总统福特进行电视辩论。在这次辩论中,福特总统面对观众发挥失常,竟出现了一个巨大的口误,他当时告诉电视辩论的提问者:“根本没有苏联支配东欧这回事!”第二天美国各大报纸就把福特的这句话以大标题形式突出地登了出来。显然,这个口误帮了他的大倒忙。1980年,里根与在职总统卡特进行辩论,里根问坐在电视机前的观众:“你们现在的处境比4年前好了吗?去商店买东西比4年前宽绰了吗?美国的就业者比4年前多了还是少了?在世界上美国人还象四年前那样强大吗?”里根这一串咄咄逼人的质询竟使卡特难以应答。然后里根告诉选民:“假如你回答这些问题是否定的,而你又不想让事态在以后四年象从前那样发展,那么我就建议你们采取另外一种选择。”里根出色的口才赢得了不少动摇不定的选民。

总统电视辩论最精采的莫过于1992年的总统辩论。与以往不同的是,这次共有三人进行辩论,布什、克林顿和佩罗三人面对亿万观众唇枪舌剑,你来我往,演出了辩论场上一幕幕的进攻与防守战。一共进行了三场辩论,尤以第一场为精采。这场辩论于92年10月11日在华盛顿大学综合体育馆进行,民主党候选人佩罗在其右,主持人为李雷尔,约有7000万美国人看了电视直播。下面我们摘录其中最精采的部分如下:

主持人李雷尔:今天晚上的第一个问题是你们之间有什么不同。佩罗先生,你认为在这次大选中你们之间最重要的差异是什么?

佩罗:我认为造成我与其它候选人不同的是有550万人主动把我的名字列在选票上,我不是由两党中的任何一党推选出来的。这些年来,我们发展出了一种刁难人民,一种由上而下的政府,在选战期间,民众多多少少受到广告和新闻报道的摆布,他们担心那些人身攻击和诸如此类的事情。我参选之处在于,全国50个州的数百万民众,他们要的是一位能干而属于他们阵营的候选人。我以他们的仆人身份参选,我属于他们,因此,我来自民间。

克林顿:我最重要的特色是,我代表的是变革的真正希望。摆脱

日益恶化的经济、摆脱课税与乱花钱的经济,而向成长投资。不过在能够这么做之前,我必须要求美国人民变革,而他们也必须做决定。今天晚上我要对总统说:布什先生,12年来你们自行其事(指共和党连续执政了12年),你们有机会,但却没有成就,现在该是改变的时候了。我要给美国人民带来改变。但我们需先决定我们有朝更美好未来改变的勇气。

布什:我认为我的特色在于经验,我认为我们已使世界发生了重大改变,而这些改变对世界和平而言是令人惊讶的。小孩子晚上睡觉时不必再担心核战争。为改变而改变是不够的。我们在70年代末期看到过那样的事情,听到许多要求变的谈话,结果怎么样呢?痛苦指数直线上升。

很显然,三人在强调自身特色的同时,又不忘揭对方的短处。布什总统强调自己的从政经验,但就当时美国现状来看,经济徘徊不前,人心思变,布什意识到自身的不利,于是话锋一转,开始攻击克林顿的人品。

布什:我认为美国人民是最好的评断者,而且性格差别也是一项很重要的参考。前些日子我曾说过,我认为对自己国家不认同而示威抗议,或在海外组织团体向自己国家抗议是错误行为。我犯错时我会承认,但克林顿也犯错误却不愿承认。我身为一个美国人却在海外组织反对美国政府的活动,觉得十分不可思议。也许你会说那是陈年往事了。但是当你成为三军统帅时,面临重要问题要作出抉择时,如同我下令出兵巴拿马和科威特时那样,那时要是有个小伙子跟你说:我才不要去,连三军统帅都曾在海外组织反政府示威,我为什么要去?那时你又该如何自处?所以,我认为这点特性是我与其他两位最大的不同。

布什的攻击是切中要害的,因为在越战中克林顿曾为反对越战而逃避入伍,布什却是二战中的空军英雄。面对这种攻击,佩罗与克林顿给予了充分的反击。

佩罗:我认为美国人民的眼睛是雪亮的,他们自己会判断。当然,任何人入主白宫都会有其自身的特点,但是事件发生的时间和地点也是一个重要因素。是在年少不更事的人格成型的时代发生,还是已是资深的联邦政府官员。当手握数以亿计纳税人民的钱时,那时你已是成熟的个人,犯了错就不能等闲视之。现在是我们把疏忽职守的人换下来的时候了。

克林顿:我要答复布什先生对我爱国心的质疑。你曾在白宫召

见右派国会议员 共商如何以我在 1969 至 1970 年时在俄罗斯的事情攻击我 ,其实当时已有 5 万名美国人去过俄罗斯。我对你在二次世界大战中的表现致敬 ,我也对佩罗先生和其他每个身着军装为国服务的男女致敬 ,但像麦卡锡那样周游全国 ,攻击他人不爱国的做法是错误的。当时一位来自康涅狄格州的参议员挺身反击麦卡锡 ,他就是令尊。你攻击我不爱国是错误的 ,我反对战争 ,但是我爱我的国家 ,我们需要的是一位能够使国家团结的总统 ,而不是分裂它。我的经济计划正是我们所要的那种改变。我们要实施这项计划的方法是 ,我们要有崭新的国会。许多国会议员涉及丑闻而被唾弃。我要与他们 ,不论是民主党人或共和党人 ,共同为我们提出的美国复兴计划而努力 ,这才是真正的变革。

克林顿的回击是有力的 ,将布什的攻击与臭名卓著的麦卡锡联系在一起。同时话锋一转 ,将辩论主题拉回到有利于自己的“变革”中来。接下来布什又大谈自己的从政经验 ,克林顿针锋相对予以攻击 :

克林顿 :不错 ,经验很重要 ,但有对的经验 ,也有错的经验。自从里根与布什当政以来 ,12 年来我们的人均国民收入在世界上由第 1 位跌到第 13 位。人民工作得更辛苦 ,个人所得却降低了。四年来 ,破产者的人数为新就业机会的两倍。我们需要新对策 ,老套已不管用。而我的经验根基于真实民众的真实生活 ,如果我们有求变的勇气 ,它将带来真正的改变。

而佩罗的攻击则更为幽默 ,他十分巧妙地将自己事业的成功作为武器 :

佩罗 :我没有积欠四兆美元债务的经验。我也没有领导一个人人推诿塞责政府的经验。我没有创立工业国家最糟糕的公共学校制度的经验 ,没有创造工业国家中最暴戾、犯罪行为最猖獗的经验。因此 ,如果我们现在是处于一个不再空谈而要起而行之的时刻 ,我在规划解决方案 ,推行解决方案和不断解决问题方面我倒有丰富经验。我缺乏花十年时间去解决一个十分钟问题的经验 ,推诿塞责不是我的本事。

接下来 ,三方在经济、外交、军事、艾滋病等诸多问题上进行了论战。在整场辩论中 ,布什显然处于下风 ,克林顿以他那咄咄逼人的气势、优秀的口才赢得了人心 ,使公众真正看到了变革的希望。最终 ,他胜了这场选举。

7.3 哈佛管理者形象设计

综观历史上所有成功的领导,都具有一个极其明显的共同点,那就是良好的形象。当然,各自树立形象的方法、手段是各不相同,各有各的招数,各有各的窍门。树立良好形象固然不易,但要维护好良好形象则更是难上加难。因形象被破坏而导致事业失败的领导人在历史上也是不胜枚举的。树立起良好形象及维护良好形象可以说是哈佛管理者的两项基本功。

1. 叶卡特琳娜和罗斯福的法宝 树立民众需要的形象

形象塑造是一个非常重要的问题。因为形象信号给人的视觉刺激最强烈,给人留下的影响也最深刻,因而对人的作用也最直接。国外的许多政治家们为了争取政治上的成功,做的第一件事便是了解民众的意愿,把握民众的心理活动,顺应民心,树立一个广大民众都需要、都喜欢的领袖形象。

俄国的风流女皇叶卡特琳娜二世,她并非正宗俄国人,而是一位被俄国召来作为彼得大公夫人候选人的德国公主。为了能够崛起,能够在政治上崭露头角,一到俄国,她便清楚地意识到当务之急是要做一个地地道道的俄国人,为俄国人所接受。于是,她拼命地学俄语,并毅然决定放弃自己原有的宗教信仰,由信奉耶稣教改为信奉俄罗斯东正教。她的这两大举措,在俄国民众面前树立起了良好的形象。俄国民众都觉得她可亲可敬。更为重要的是赢得了最高当权者伊丽莎白女皇的赏识和喜爱。不久,顺利地成为了俄国的大公夫人。这为她日后摘取皇后的桂冠,夺取沙皇的宝座奠定了坚实的基础。

美国总统罗斯福年轻时一身花花公子打扮,玩世不恭。1910年,他为了竞选州参议员,一改往日装束,以朴素、勤劳的形象出现在农村的选民面前。为了获得更多选民的支持,他驾着那辆既无顶篷又无玻璃的汽车,在丘陵旷野和乡村泥泞小道上奔波不止。经常是一身雨水,满身灰尘。在车子坏了之后,他又步行了约两千英里,走遍了各个村庄店铺,走访每个十字路口的村落。罗斯福的形象终于感召了农村村民。他的第一次竞选也因此而大获全胜。

2. 尼赫鲁品质优良 魅力四射

事实上,哈佛管理者的成功与失败不仅是单凭智力水平如何,还要看他心理品格的优劣。优质健康的心理品格,可以极大地提高形象魅力。而形象魅力对哈佛管理者来说,其重要性是不言而喻的。

印度独立后的第一任总理尼赫鲁便有良好的心理品格。他在政治生

涯开始时便追随圣雄甘地,支持甘地所领导的运动。甘地本人对其也十分欣赏,寄予厚望。经常与他讨论各种问题交换意见,对提拔他担任领导职务,使他在国大党的地位迅速提高。尼赫鲁在政治斗争中勇往直前,不屈不挠。虽9次被捕入狱,但从未放弃其政治抱负与理想。尤为可贵的是,尼赫鲁虽追随甘地却不盲从甘地。他通过对欧洲的考察,在许多重大问题上都超越了甘地。他走在印度民族解放运动的最前列,顺应了几亿印度人民的呼声与心愿,提出了印度“完全独立”的政治目标。他也因其革命的坚定性、目光的远大性等良好心理品格深受印度人民的崇敬和信赖。

要点回顾

- 1)企业高层主管之所以能发挥其影响力,除了社会分工的需要,管理者自身的因素之外,很重要的是在社会个体中存在对领导的心理需要;
- 2)权力性影响力,指的是由组织赋予的在管理人员实行之前就获得了的要被领导者服从的影响力,其核心是权力,是一种强制性的影响力;
- 3)造就新一代哈佛高层主管的,决不仅仅是他们超凡出众的洞察力,更主要的是他们的品格。

案例及应用:福特自嘲,保护形象

树立一个良好的形象,决非一件易事。而要毁掉一个形象,却可以不用费吹灰之力。毁掉他人名声、信誉的行家里手便是那些“无冕之王”——新闻机构与新闻记者。正如专门分析总统竞选的专家西奥多·怀特所说:“世袭的新闻大王们可以使政客青云直上,而在很多情况下,也可以使他们身败名裂”。作为一个领导人,与新闻媒介、新闻记者打交道是不可避免的。在与他们打交道的过程,还真得尽心应付,小心周旋。稍有不慎,得罪了他们,那就得倒霉。既使在新闻记者空穴来风、无事生非时,也不能撕破脸皮。在美国,最会惹事生非是那些记者,最大的受害者是总统;最能容忍、最不计较的也是那些总统。在美国历史上,还很少有总统与记者对簿公堂,尽管总统为新闻界的“正当或不当”的做法败坏形象、殃及家小的大有人在。美国的总统们之所以能这样忍气吞声,目的不外乎一个:保护形象。如果总统起诉报界,很难胜诉,反而会惹出一身臊来,败坏形象,有损名声。如当年西奥多·罗斯福总统与普利莱的官司最后是以总统败北而告终。

美国的杰拉德·福特总统在应付记者、保护形象上做得极其成功。正当总统名声被尼克松弄得污秽不堪时,福特上台了。为了挡住记者们的唇枪舌战,自说憨人有憨福,不惜韬光养晦;自己作贱自己”。记者声称,

他大脑曾经在打橄榄球时受伤变得愚钝 ,他用召开记者招待会 ,再戴上旧时球帽的做法含蓄地进行回击。福特的精明在于 ,他在报界攻击他的臀部大时已极尽可能地嘲笑了自己 ,在别人攻击他无能平庸时已早早坦率承认自己的平庸和无能。记者们再杜撰他的笑话 ,当然只能是自讨没趣。福特的总统形象也因此毫毛无损。

哈佛管理者的角色定位

关 键 词

key word

训练(*Train*)
帕累托原理(*Pareto Principle*)
合理化(*Rationalization*)
固定(*Fixation*)
退化(*Regression*)
认同(*Identification*)
投射(*Projection*)
替代(*Displacement*)
反向作用(*Reaction Formation*)
回馈(*Feed - Back*)
双向沟通(*Two - way communication*)

本章概要

- 1)哈佛管理者人生功课用表

2)哈佛管理者人生自我建筑
 - 自我教导
 - 体力·智力·精力
 - 将体能转化为智能
 - 支配潜意识
 - 自我训练
 - 我做得到

3)哈佛管理者人生第一角色：探险家

4)哈佛管理者人生第二角色：艺术家
- 5)哈佛管理者人生第三角色 法官
 - 这个构想是“原事如此”还是“嗯”
 - 这个构想是否存在任何错误
 - 法官担负的责任
 - 假如失败，会变成如何

6)哈佛管理者人生第四角色：战士

7)哈佛管理者的现化观念转换

本章目标

- 在学完本章内容以后，您将能够：
- 1)对于“生命的期望是什么”了然于心，依照各个目标对你的重要性，将它们依序排列，作出坚定的抉择，以此作为你的人生蓝图；

2)初窥自我教导系统这门繁复学问的门径，了解其过程及交互连作的概念；

3)发展体能，增加你智能的输出量，将体能更好地转化为智能；

4)学会练习新主意的技术：需求、正确、准备、信赖和实践；

5)从自己的事业领域找到资料，辗转运用到自己的范围之内，产生卓越的创意；

6)严格有效地拟定作战策略，同时遵守作战规则，保持高度的热情将计划付诸实施；

7)以一个战略家的姿态未卜先知，抢占制高点，从而在新的变化面前从容不迫；

8)最敏捷地掌握信息，最有效地运用信息，从而最果断地作出正确的决策，去创造最大的业绩；

9)更加重视管理系统的作用，更多地利用和完善管理信息系统来为组织活动服务。

8.1 哈佛管理者人生功课用表

8.1.1 生命的蓝图

你对于“生命的期望是什么”要了然在心。依照各个目标对你的重要性,将它们依序排列。好好思考,作出坚定的抉择,以此作为你的人生蓝图。

你如果小时家境不佳,学习意愿也得不到满足,参加工作后又时常受挫,你就会痛下决心要成功。那就是——我必须学会成功。有人以为学习一技之长就能成功,其实技术只是一小部分——当然,是必要的一部分。成功是百分之九十的自我训练和自我意象,以及百分之十的工作技巧。

1. 设定好目标

如果自我训练不够,再聪明也没用;再好的机会,没有大方的仪态,也不会属于你;如果自我意象是垂头丧气,再好的训练也无法让你成功。

如果你能两者并重,成功终有降临之日。那时你会左右逢源,一帆风顺,一切问题迎刃而解,经历使你改变一生的事物。如果你持有这种态度,这本书现在就开启了你成功的第一扇门。

设定好目标,决定好方向;如果你已准备好要成功,就会达到目标。你会计划如何达到它,学习应有的技术,你会学到一切该具备的能力。

我们大多会为旅游作计划,却难得有人为漫漫人生花心思计划。我们总是临渴掘井、亡羊补牢,从不未雨绸缪,等到去职丢官,才穷于应变。

每月写下你的生命计划。或视需要情形来温习这些计划,让成功的印象更鲜明。至少每年修订一次,以适应你的水准提升和兴趣的转移。

此刻就动手写吧!万事开头难,不妨从最容易达到的目标开始。写下你五年之后,会是什么身份地位,然后逐日修改并增添细节。

2. 人生大计不能中断

从现在开始,每个月修订和温习一次你的人生大计。千万别中断——特别是退休之后,仍然定期修订。如果你并非从事自己所爱的事业,就在计划中列出一段时间,让自己做一些喜欢做的事。

只有人生计划会使你生活得更更有目标,更有使命感,而且更能把握每一刻无价的光荫。

要达到目标很容易,困难在于设定实际的目标,而且它能一直持续活跃于你的生活中。

许多人第一步成功之后,因忙碌而无法再充实进步,提高他们的能力和水准。

为你初步目标下明确的定义,在下一步骤加上详细描述;当目标全部设定完成,每天早晚复习一次,加以想象。

不具激发性的目标,永远无法达成。也就是说,不具激发力的目标,不足以为理想。随时矫正自己的目标,让它跟上你最新的念头。

有许多目标你可以达成,有些则只能完成一部分,还有些你无法达到,因为它和其他目标相冲突。果真如此,放弃这些于你无益的目标,千万别犹豫。

困难的目标,激发你的能力,随时保持这种高昂的斗志。当光明开始明灭不定时,检视和提高你设定的目标——不具激发性的目标,比没价值的目标更糟。

为目标下定义,不断修正,相信它会实现——成果就这样出现了。任何人都能完成他们所想的。你也一样。但第一步,你必须知道这伟大的成就是什么;下一步就是设计许多能令你保持高昂情绪的小目标,让它们逐步引导你迈向成功。

3. 按部就班地计划一天

每天的选择、实行、优先顺序的了解,对你大有助益。确信自己的努力没有白费,而且要求事半功倍。谨慎而自觉地决定事情先后,一般人从不这样做。他们只是任性而为,随波逐流。他们是基于恐惧、气愤和报复——而非为了活得更好而努力;他们不求提高效率,而周旋于私人党派或政治成功的梦想,幻化为泡影。

了解自己的需要和如何得到自己所想的。明了这些事情的轻重缓急,你可以按部就班地计划自己的一天。

理论上你每天晚上安排计划,第二天实行;实际上,你随时都可能修订你的计划表。你知道该先做哪一项。

作为一名成功寻觅者,你对于“生命的期望是什么”要了然于胸。你必须依照各个目标对你的重要性,将它们依序排列。好好思考、坚定抉择,以此作为你的人生蓝图。

除了闲谈时,我们会偶尔提起自己真的想做什么之外,平常我们总是谈到义务、开心的事和责任。如果从此刻起,改变这种谈话习惯,正面思维能帮我们扭转乾坤,修正谈话、思考内容,可以向成功迈进一大步。

8.1.2 时间计划

如果工作不在生产线上,你大有混水摸鱼的机会;不管在哪一行,你都可以工作得过且过。这是社会和公司的损失,而损失最大的其实是你自己——浪费时间的人,永远不会赢。

有什么绝窍或方法可以帮你最快达到目标？为什么你不学习这个方法？“我没有时间”是最普遍的借口。试想你若拥有这套方法，会是什么样的情况。然后形成一项自我教导，改变你的日常作息，节省时间。每天少浪费几分钟就大有可观。

1. 一年有 13 个月

假如你认为一天省下半小时算不了什么，算算看：除去圣诞节，一天 30 分钟，一年就 182 小时。以一天工作 8 小时，一周 5 天来算，每天省半小时等于一年多出一个月的工作天。这对目标的实现有举足轻重的影响。

但勿操之过急！开始时间每天半小时，21 天后，你会有惊人的成果。然后，再试着多节省半小时。

那些似乎有三头六臂的人物，之所以能做那么多事，就是因为他们的“一年比”常人“多出好几个月！”

2. 拟定时间计划的好处

我们都不愿浪费时间，但却很少计较花掉的时光。换句话说，当事业蒸蒸日上，我们对时间的利用，却没有相对提高。

要改善这种情况，必须拟定时间计划。它之所以重要有几点原因：

(1) 时间计划可以防患未然。

人都有某一程度的预感。但总是事到临头了才感到事态严重。因为我们不能洞察时机，忽略潜藏的危机，以致一蹶不振。你会有不知要做什么的时候吗？其实你有好多预备工作，等着你做呢！而你应该把它们列入时间计划。

(2) 时间计划可以驱除罪恶感。

做事时心不在焉，常是罪恶感的原因之一。荒废时间的感觉令人不安。你的内心里有一丝细微的声音在说：“你是行尸走肉，你是社会的寄生虫，你在世上白占一块空间。”

如果你的工作不是在工厂的生产线上，你大有混水摸鱼的机会！不管在哪一行，你都可以工作得得过且过。这是社会和公司的损失，而损失最大的其实是你自己。浪费时间的人永远不会赢。

每天一早你妆扮齐整，准备开始一天有效率地工作。你习惯性地批文件、打电话、开会，似乎很有效率的样子，但你真的赚到钱了吗？如果你是属于业务方面的工作，只有在别人对你的报价点头时，你才真正在赚钱，其他一切难活儿，都只是准备工作而已。

这也就是说，在这一行，坐办公室不算工作，你的工作是出去和新客户接触。接触的人愈多，收入也愈高。

(3) 时间计划可以改善家居生活。

和家人相处有两种情况：刺激或冷漠。为自己订立太多目标，将使你和家人相处的时间减少。

你要和家人相处在刺激的气氛中,或只是冷漠地住在一个屋檐下?

先给刺激和冷漠下个明确定义。前者是你经过计划,空出一段与家人一块儿讨论分享彼此喜怒哀乐的时间;后者是你满面倦容地和家人在一起。

和家人刺激地多接近些,也许只是在一起做做运动或散步、游泳之类的活动。每天借着体能活动,来消除心理上的压力。在回到家之前,准备好足够的精神和家人在一起。

也许会有人对你急于和家人相处不以为然。许多标准丈夫每天准时回家,周末甚至更早。他们的太太反而希望他们有点别的事做做。但这些标准丈夫并非没有目标,他们的目标就是:能每天小酌、看看足球赛、早早下班回家。这些就令他们满足快乐了。这些也就是他们应做的。重点在于:只要自己高兴就行了,不要因为和别人的目标不一样而耿耿于怀。

(4) 时间计划是一种自我训练。

计划时间使生活有板有眼。如果不努力工作,我们都会消磨时间。下面几项最容易消磨时间。

①电视。电视真是个奇妙的发明。但它和巧克力、威士忌一样必须有所节制。十七岁以下的青少年,花在电视机前的时间,比做其他任何活动都长,多多注意他们。

②重复。算算看一件事做两次会花多少时间。第一次没完全做好,要花更多的时间讨论、修改,再做一次,这实在浪费时间。投下双倍的资源,只完成一件事实在不划算。

不分轻重缓急。做事没有轻重缓急之分,过一天混一天,没有计划的日子,是一种时间上的浪费。

③拖延。有人从来不订计划,因为他们知道自己绝不会照表进行。他们对自己该做的事,毫无兴趣,每当想起该做而未做的事,就产生罪恶感。不写下计划只是不愿面对现实,逃避该做的事。但到头来依然自食其果。与其拖延,不如好好地计划并实行它,你才能成功。每天早上照照镜子,看看镜中人是不是自己想要的样子。不要抱怨家人、公司、朋友、市场现况和经济情势。是谁造成这些情况的?

④消极、负面的想法。所有抱怨、憎恨的言语,都只是一种浪费。害怕、愤怒、嫉妒于你有害无益。此时此刻专心于有利的事,就是走在成功的大道上了。

3. 明天最重要的六件事

每晚写上六件明天最重要的事情。就是这么容易,简单得难以令人相信!但这方法会帮你赚大钱。

抓起手边的任何白纸,告诉自己:我要开始了,明天最重要的事是第一……第二……。”这种方法立竿见影。而且让你花一些心思集中在明天,因为你经常太忙,以致无法为明天做计划。

这个方法为流水般的光荫筑起一道墙。每晚选择这六件事时,就是为未来作抉择。未来就在你的掌握之中。几乎没有人会每晚计划明天;而借此方法,你可以成为所有追求成功者中的佼佼者。

摘记下所有可以想到的事,开始问自己:“昨天该做而没做的是什麼?”然后再问:“哪些事今天应做而未做?”继续问:“明天该做的最重要的事是什麼?”这张表可能长得不可思议,但不必为此烦恼。

修改到剩下六件事为止。使用这套方法三星期之后,你会豁然开通——你发现到自己在工作时,就在寻找这六件事。晚上你很快就能想出明天的工作和需要有哪些。你会像这样对自己说:“北新公司的情况危急,明天得去看看。还要去见史密斯,但我们的提案还没准备好,先去找卡尔森好了。不过,下星期去的话,还可以顺道看威廉。噢!我得先通知玻斯一件坏消息。好吧!明天先打电话给他——先做不愉快的事。”

4. 排列先后顺序

排列时从最难的开始,排到最简单的事,如果你如此循序进行,就会达到最高办事效率。排好后,不要再想明天的事,一切等到明天再说。你会发现自己能更清楚地构想出明天如何有效率地——完成工作,而不是面对六件难事。现在把这六件事照顺序解决。从第一项开始。尽量避免干扰,若无法避免,要赶快解决,然后回到第一件事,迅速完成,做完以后就从表上划掉,继续做第二项。以此类推。对于工作要坚持圆满完成的态度。如此进行三星期之后,你会发现比以前没头没绪的做法,多出许多时间。也许一天你只划掉二件事,甚至一件事而已,但你已把当天最重要的事完成了。有很多人从来没有完成最重要的事。倘使你每天紧扣在这六件事上,绝不会出差错。一个月你做完三十件最重要的事,你还会失败吗?如果一天能完成六件事,一个月共一百八十件,一年二千一百九十件,你整个人生将为之改观。

5. 每晚一次

每晚列一张新表,今天没完成的放在明天的第一项。你睡前的目标是选出明天六件事。

只要决定好、写下来,就是很好的准备了。你的心会在睡眠时帮你工作。你可有过这种经验?在重要会议的前一晚,你会想着明天开会时,我要“让他们看——,告诉他们——,也许他们会问——,我要回答——”。此刻,这些答案可能会浮现脑海,但并不如你想要的那么令人信服。第二天早上,当你面对客户时,强而有力的说词竟脱口而出,让你自己都吓了一跳,你有过这种经验吗?你也不知道怎么会有这样反应。

它来自你的潜意识,来自心智对外来刺激的一种反应;当前一晚躺在床上做心理准备时,正是在刺激你的心志。但是在床上并不是做心理准备最好的时机。有些人可能喜欢在寂静的小房间里思考。你不妨实验,看看哪种方式最适合自己的。

6. 广泛运用这种方法

人生不只是做生意赚钱,个人生活也是重要范畴。六件事中应同时包括这两项领域。记下一些重要的私人事物:孩子的生日、结婚周年纪念日,这不都很重要吗?你可能有一年忘了它,这还没关系,但若每年如此,似乎就是你有有意要忘掉它了。写下这些私人事物;如果你要对朋友生日有所表示,就排在这每日计划中。对成功的热切追求,常易使你忘了这些人情世故,直到你失去朋友、家人,才恍然大悟。许多向成功努力迈进的人,都发生这种情形,他们就像镜子,一面反映出璀璨事业,但背后却是晦暗无聊的私生活。再走近看,你会发现镜子的背后正迅速的腐蚀,辉煌的事业又能维持多久呢?

如果孩子要你三星期后去参加他的运动会,你答应了,就把这件事列在那天的表上。我们总是记得很多业务上的事情,却老把孩子的要求忘了,而这些小要求,对孩子而言是很重要的。

现在的小孩都很懂事,如果他们两三个星期前就和你预约了,千万别忘记赴约,若你已经有其他约会,就直截了当告诉他们,你为什么不能去,不要搪塞。

7. 中止松散的自我意象

你的成就和你的需要成正比。要成就得多做,就得凡事排优先次序。很多人有松散的自我意象,不顾条理;他们常受情绪影响而不照搬计划。凡事按难易排列,听起来好像是自我管束,所以他们每天漫无目的地工作,不知道从何开始,不久就发现毫无效率,日子倏然即逝,却一事无成。成功的影子消失无踪。因为你未来的形象,完全取决于你的自我意象。

8. 做这六件事

每天完成六件事,会有惊人的发现。放下这本书,写下明天最优先做的六件事。如此实行三周,若你真的想成功,你的生活将不复以往。

9. 只要二十一天

只要求三星期,这三个星期你每晚写下明天最重要的前六件大事。三星期之后你会发现生活变得有组织,比你过去完成的事增加了三倍!二十一天就可以得到证明。

参加研习会的人中,总有人坐在哪儿说:“听来不错哦!”但回家后就忘得一干二净。拿张纸,马上开始吧!如此持续二十一天,你会发现日后不会这样有组织而且有效率。此刻起,就可以步上成功之路。

8.1.3 一日之计

你需要的是一卷音乐带,一架录音机和一小段宁静的时间。聆听选好的录音带,然后告诉自己:“今天是最美好的一天,集天时、地利、人和于一身。”

每天一早给自己一个快乐、有效率地自我教导 精力充沛而迅速地开始一天的计划。许多人在前晚上床前就已失去了明日 ,因为他们带着严肃的心情缓缓就寝 ;有人在还没起身前 ,已经自我教导那一天会很倒霉 ;还有一种为成功忙碌的人 ,告诉自己凡事一切慢慢来。

如何一早就积极奋发的开始 ? 有十个方法 :

1. 听活泼的音乐

振奋思维对你一早的心情有不可思义的影响。放录音带 ,不要收听广播 ,免得听到坏消息。

2. 选择有鼓舞性的录音带

选择可以引发善良动机的音乐听。这种好带子到处都有。

3. 前晚做好计划

前一天晚上做好第二天的计划。不管第二天一早在车上或在家 ,前一晚 ,就把音乐录好放在床头几上 ,一早起身就放出来听。

4. 给自己打气

在长途飞行之后 ,你有时会一觉睡到研讨会要举行的时候才醒 ,这显示对于此行已经不再感到兴奋 ,也没有太在意。这时候先聆听选好的音乐带 ,然后告诉自己 :今天是最美的一天 ,集天时、地利、人和于一身。你得好好干 ,别人可没有责任理会你的倦怠。”

5. 一直向正面思考前进

不管是个人生活或是工作中 ,你都要做到思想与行动一致。积极热切和否定主义势不两立 ,你只会被其中一种统治。

碰到客户 ,你要忘掉麻烦 ,好好关照客户。他们可是你所选择的衣食父母。牢记 :你的积极主动 ,才是说服客人的诱因。

6. 准备一些好书

在你的床头柜上 ,别忘了准备几本杂志小品 ,养成睡前阅读的习惯。

7. 不要灭自己威风

周围有很多人都在伺机消灭你的威风 ,所以你不必自己动手。当你宁愿败在自己手里 ,你就会长他人志气而养成这种坏习惯。很快地 ,你会以别人想不到的方式来打击自己。自嘲和打击自信可是天差地别 ,你必须相信自己是世上最伟大的人物。深刻体会一下这句话。第一要先爱自己。自杀的人就是因为不再爱惜自己。好好爱自己吧 ! 你就是最优秀的人才。

8. 尊重家人

我们常会无意识地看轻自己的家人 ,因为我们希望能控制他们。这种想法就像在敲你家的墙角、挖你家的地基一样。如果你家正有此危机 ,快改变自己。

9. 积极地赞美 ,吝啬地责备

大多数对别人苛责的人 ,只是想借此提高自己 ,但多半只得到片刻的

满足。这是个昂贵而短暂的虚荣。被他们看轻的人,往往会伺机予以报复。

10. 运动

一周三次,常保健康,即使是从事体力工作,也需要均衡的运动。因为工作上的劳动,只是一部分肌肉的重复动作。全身运动——像游泳、慢跑、打球、散步等——更有益健康。

为什么你不经常运动?也许学校的体育教学使你对运动倒尽胃口。不要因为这残存的坏印象,剥夺了享受肢体运动的机会。也许你没时间。其实是你不想付出一些时间。把那些忧虑的时间省下来花在运动上吧!经常性地设计优良的运动,改善你的睡眠和增加反应力。它能快速转变你的态度,平息恐惧感,排除沮丧不安。适当的运动计划,能提高你的判断力和生产力。

慢慢养成运动的习惯,不要过份狂热,但持之以恒。体能活动能增强心理意志,而工作也更有效率,锻炼出充沛的脑力和自我训练的意志。保持向上之心的原动力,是你的自物教导,它告诉你自己喜爱运动,要保持身材。

暴饮暴食、爱吃药、不爱运动的人不重视身体,在三、四十岁的盛年,健康就开始走下坡了。如果他们小心保养,可以多出两、三倍的时间来享受人生,过三、五年快乐的生活。

你只有一个身体,想想看如何改善健康状况。许多健康顾问设法让他们的病人,从运动中恢复元气。你不必花钱费事去请教这些专家来让你运动——就从你床边的地板上开始吧!

8.2 哈佛管理者人生自我建筑

8.2.1 自我教导

这个系统若不是帮助你,就会伤害你。只要你有知觉,它就无时无刻不在指挥你要成功或失败,要健康或生病,要小心应付或孤注一掷。

我们一生都活在一套既定的教导中,不管所遭遇到的,或是我们认为必须做的,都受到这套教导的支配。

1. 所有的自我教导不外三类

(1)本能;

(2)童年时期外在输入的观念;

(3)从童年时期开始的自我人格灌输。

如此分类使得自我教导听来简单,实则不然。自我教导系统是非常繁复的学问,最先进的研究人员也只能了解到其过程及交互连作的概念。

2. 改善自我教导系统

若自我教导系统是负面的,则我们的成就也是负面的。也就是说,负面的教导以“让我们失败”来完成教导的意义。从另一个角度来看,若自我教导是正面的,则会成就斐然,成为赢家。换句话说,我们一切按照自我教导系统去做。

很幸运地,不必等待科学对这套自我教导系统作全盘了解,我们现在就可以加以改善。如果有人对于自我、生活、成就都完全满意,那就不需要改变这套教导,也不必看这本书。然而大多数人迫不及待地希望改善生活,提高成就。我们应该愿意改变自己,让自己更美好,不是吗?

这些改变要从我们的目标做起。每人都有目标,就连晚上睡在公园椅上的酒鬼都有个目标:再多喝一瓶;暂时破产的大亨也有他的目标:再赚一笔钱。他们都会如愿以偿的。为什么呢?因为他们的自我教导系统要求他们做到。

自我教导控制了我们,因为我们不断地对自己重复这些教导,也常常对任何其他可倾听的对象重复。日复一日,这细微的声音持续在脑海里提醒我们。譬如:

“我还是别尝试的好”

“他们可能排斥我”

“我得做这件事,否则就没指望了。”

“她一定不会和我出去。”

“如果我邀请他,而他不答应,怎么办?”

“我现在没机会赢了。”

“如果错过下一次,连最后的机会也没了。”

我们可以列举出上千种摧毁自信心,令人紧张的教导,会使许多人整天都为这些牵肠挂肚。无怪乎我们害怕新的尝试——因为我们预期失败,而这种期盼成了真正的败因。这是一个封闭的恶性循环:期盼失败带来更多的失败,而失败培育了更多负面的期盼。

我们最好能告诉自己要成功。

也就是培养成功的期望以引导成功,而后再孕育出更多成功的期盼。同样这也是个封闭循环,这就是开始转败为胜的契机。

一开始要告诉自己我可以办得到。虽然技术上会比较复杂。但是基本概念就是如此简单。如果你按部就班按指示去做——经常而且以足够的情感动机——它就会为你开启成功之门。最奇妙的是:一旦你让自己有系统地去做,久而久之,每天不需要花五分钟时间便可做到。

3. 必须遵从的十一条规则

(1) 不要担心自我教导的真实性。记住 ,那是你想成为的“你” ,而非今天的“你”。

(2) 现在就计划你的自我教导 :“每天跑 500 米” 。如果把教导放在未来 ,通常没有效果。“我即将开始每天跑 500 米”不会发生作用 ,因为“即将”永远不会到来。

(3) 自我教导要避免罪恶感和压力 ;用“每天早上六点起床感觉很好” 。而不要写“我非在六点起床不可”。

(4) 情感的包装 :“不吃那些恶心、甜腻腻的糕饼”。

(5) 同时专注于十至二十项自我教导上。当你稳定地达到某项指令 ,使它成为你的本能时 ,抽掉那张卡 ,换上新的教导卡。

(6) 从几项易于达到的项目着手 ,建立信心。比方拧好牙膏盖子。由几项易于着手的事开始 ,这样才不至于被自己打败。

(7) 强调信心 :“我总给人好印象 ,因为我了解自己的素质、穿着合宜、对人慈善。”

(8) 放松心情及机警的要诀 :“我做事平稳、轻松而小心。”

(9) 以平稳的自信心观察自己的所做所为。

(10) 瞄准目标 ,不要过分。如果你过重 ,希望减掉些体重 ,别告诉自己不再吃东西——你可能会把自己饿死。选择理想体重 ,开始想像你自己以理想的体重享受生活。如果你能充分想像减肥后的好处 ,你会避开那些零食和多余的卡路里 ,而达到预期的体重。完全是你自己指导你需要什么。有关健康和节食的自我教导 ,一定要先请教医师之后再做改变。

(11) 把教导卡带在身边。随时提醒自己 ,起床后、空闲时、睡前都要复习。这一招是很管用的 !其效力奇妙惊人而持久。因为它使你随心所欲达到自己的意志。但你必须促使它获得益处——每天温习新的自我教导至少三次 ,而且要花足够的时间加上充沛的感情动力去想像你将要成为的人 ,及完成教导后的结果。经过几天的练习 ,一项教导只需要两三秒的时间就行了。

你必须要让这个方法生效 ,对不对 ?

4. 工作与休闲的平衡

英文中最有力的字眼莫过于“平衡”这个字了。辛勤工作 ,不错 ,那么尽情地休闲来平衡一下 ,许多高效率工作者保持着身心的健全 ,同时增进赚钱的能力 ,秘诀在于工作之后他们全心投入娱乐活动 ,保持轻松的心境。

一些事业成功的人 ,每天以一定量的娱乐来平衡辛苦的工作。如果你的意志力能把自己 ,再好不过了。但当你赚到大钱任性挥霍于娱乐上时 ,你很难节制这暧昧的“平衡”而纵于逸乐。因此大多数要追求成功的人 ,要以娱乐平衡工作时 ,比要将自己全心埋首于工作 ,更需有高度的

自我训练。

所谓以每日一定量的娱乐保持均衡是说：每天必须有固定几小时的轻松活动，不论是和家人在一起、去健身房、从事心灵活动、带小孩参加集会、或浸淫于嗜好中，只要是能平衡紧张工作的活动，都应优先用于你自己指定的这一较轻松时光。

5. 正面的心理食谱

什么是正面的心理食谱呢？就是读好书，听好的录音带，和有影响力的人结交。每天睡前读些励志小品，洗澡时放些有益身心的录音带，配合振奋人心的音乐，使你情绪高昂。选择交游：“无友不如己者”。允许大众媒体来污染你的头脑，小心翼翼看、听、读。天灾、人祸、犯罪是报纸和商品的促销者。一般人总愿见他人的不幸，恐惧比信心更容易控制一个人的思想。若信心战胜了惧怕，你就会成功，没有其他的法子能达此目的。

恐惧最易腐蚀你的情绪。这也是它成为大众媒体最有利的商品，倘若你总是对超乎你解决问题的能力问题伤脑筋，你如何对自己的本来产生信心？如果睡前所看的晚报是你能合法得到的最坏、最负面的输入，它如何能让你第二天起床时充满活力？一年三百六十五天的灾祸和暴力事件，对你的潜意识有害无益。满脑子的恐惧、垃圾和灾难，会在你的目标、行动和梦想之上所能产生的影响就是——恐惧、垃圾和灾难。

确信你告诉自己的每一件事都是正面思想有意识的流露。这并非让你选避现实，恰恰相反，它是让你以正面、实际、解决问题的态度来面对你的困难。也就是你要甩开于己无干的坏信息。

以激怒的紧张情绪、经常重要正面的自我教导。这是最有效而快速成功的方法。

最好的自我教导虽简短，但有力，而且无往不利。那就是“我做不到”。

8.2.2 体力·智力·精力

强健的心理、情绪与精神，来自健壮的身体。假如你想功成名就，第一步，你应该考虑健康问题，增强活力，而人越快乐，身体就越健康——这种改变永不嫌迟。

亚特·韩晋森三十四岁不到就已事业有成，后来搬到渡假胜地亚斯本过舒适的生活。当地举办国际滑雪比赛，亚特自愿作看守员。比赛过程中，看守员必须在冰天雪地里呆好几个小时，确定参赛者是否由旗竿间通过。

第一天他就发现当看守员比参加滑雪更冷。好不容易最后一名选手通过，亚特迫不及地想回到小屋，一个急跃，着地时冰冻的双脚无法承受，使得他一根腿骨碎裂，直到二年后他才可以再度滑雪。如果他当初先在

原地作暖身运动,一切都不会发生了。

1. 凡事做好心理准备

正确地使用肢体 在它随压力前,先暖身;正确地运用心志:凡事要先做好心理准备。

正确地运用各部系统。若你需要二十度的室温,就调到二十度,大多数系统就是这样——视需要而定。但是,大量地摄取维生素 C,就会造成大量排泄出过多的维生素 C,如果一旦不再大量摄取,身体仍会把体内所剩的维生素 C 排完为止,而导致严重缺乏维生素。不但原本为了健康而吃维生素的目的没达到,反有害健康。

所以一旦开启,就需正确的控制。随时不忘检查,以免走火入魔。

头部和身体的疲倦两者截然不同,这我们都知道,但却不依此常识来安排生活。很少有人会在心理情绪疲惫时,还保持着脑力和身体的运作。相反的,我们常常四体不勤,而对我们的眼睛、心灵、情绪作疲劳轰炸。我们的身体需要劳动,堆积的感情想要渲泄而出,但通常我们一把塞住它,而借着大吃大喝来抒发情绪,结果精力并未复原。第二天你还是一样照常工作,以惯有的精力处理例行公事。如果你是真心的成功寻求者,你就应有充沛的活力去寻求成功的机会。

精神上的活力来自身体的活动。你应该聪明地告诉自己你喜欢它。没有其他的方法,可以达到身体活动给予人放松精神和情感的效果。这是制造更多精力的唯一法宝。

2. 开发头发底下的宝藏

长久以来,许多大人物都相信自己的脑力并不比别人强。事实的确如此。近来的研究指出,一般人平均有二百亿个神经细胞,而每一个细胞都可以传递电流到周围的一千到十万个细胞。而每一个神经细胞之间的传递,都是一项记忆体,彼此结合就能创出新的思维与能力。

如果把这数目去除一半,以五万乘以一百亿,会有什么结果?

答案如下:一般人都具有大量未被使用的脑力和超过想像的潜力未发掘出来。我们都可以更有效、更具创造性、更快乐地工作。潜力和我们的表现真是天差地别,研究人员发现,很少有人能运用脑力达百分之十以上。

举例来说,许多人会说他们记不住人名、长相、笑话,但却能记忆多年以前一些切身琐碎的小事物,这该如何解释呢?这和他们的记忆力好坏并无关系,而是那些刺激他们记忆的欲望,使他们想要记住那些事。

你只用了百分之十,还有百分之九十原封未动。你告诉自己用尽了那百分之十,而回家时筋疲力尽,和其他人一样,没有发挥潜在的精力。

运用那百分之九十。它是你的,为什么不用它呢?告诉自己:“我要集中于创造更多的体能和智能”。

3. 学习善待你的身体

吃饭要定时定量,从容而轻松地进食,摄取适当的维生素,有规律地运动,这些可以改善身体状况。很快地,你的身体会有良好的反应。轻松地开始,如果你突然开始剧烈的运动,只会浪费时间,造成反效果,做六星期的体能活动试试,慢慢训练,如果身体发痛,也别指望会在六个星期内复原。运动时给自己一些乐趣,以保持兴致。

如果身体有任何毛病,先去问问老师再开始体能活动。最糟的事就是你拼命、盲目的运动、节食、吃维生素,这只会迅速损害健康。你的身体喜欢渐进的改变,突然而猛烈的改变或压力,很容易使你受伤。学习善待你的身体,它定会回报的。

开始有计划节食、休息和运动,三星期之后看看你的精力有没有增加。这二十一天之内,你会有很大的进步。你的身体是一部机器,用好的燃料、适当的营养调理,它会运作得更久、看来更美,你也能延年益寿地好好享受。

开头二十一天只是起步,持之以恒,六星期内你会发现渐入佳境,九十天之后你突然变得精力充沛,工作更积极,思考更快,更进取而较不忧虑,你会工作更多而睡得更少,因为你喜欢这样精神健旺。

你比以前更有信心,个人和业务方面都更有效率,而表现也愈发杰出。你让人刮目相看,被人尊重,成功的感觉使你必然成为赢家。

强健的心理、情绪与精神,来自健壮的身体,假如你想功成名就,第一步,你应该考虑健康问题,增强活力。

多年研究中指出,健康情况操纵于自己的方寸之间,也就是:疾病的严重度全由病人自己决定,由心理影响生理。换一句话说,人越快乐,健康情况越良好。这种改变永不嫌迟。许多疾病都因患者对人生态度转变而有惊人的好转。告诉你自己:“我身体好得很,每一部分都正常运作。原因有七:快乐,热爱生命,一直寻找新鲜的刺激,我知道自己前途光明,只思考有利于身心的事物,适当的运动,避免紧张”。

4. 精力的七大杀手

上面叙述了如何增进体力,现在来看看如何节省精力。方法就是避免下列这些情况:

(1)困惑。困惑使你自我分裂互相打击。你同意最难了解的人是自己吗?我们常会自相矛盾地说:“我该做这个,应该做那个,也许不该做这个,也许做那个比较好”。

最好的解决方法就是去做。空闲时好好考虑你的优先次序、目标和目的。

别小看这种做法。你如何刺激自己做从未做过的大事——如何把你的潜力发挥出来,如果你明了自己努力所为何来,任何对自己所需的详细说明都增加行动力而减少困惑。

它让你了解自己应该从事哪些工作。所以应该扩充知识、多上课、多用脑筋、经常性的思考、接受新的挑战。抛开对世界的猜想和疑虑,清楚地了解自己要做什么。

(2)身体不好。身体不好如同一枚不定时炸弹,随时可能将你瓦解,你必须为健康付出心血,才能保有它。

(3)被迫性的思绪。如果心中有何恐惧无法排解,把它写下,仔细组织起来,也就是将烦扰你的事情做清晰的描述,然后逐一拟定解除计划。大部分情绪方面的问题,只要写出和复习自我教导,就能迎刃而解。具体的难题则需具体地解决。

实际地看清困难,逐步找答案,把大问题分解成一连串的小步骤,然后一举解决。如果办不到,或弄巧成拙,不要退缩逃避,赶快寻找专业人员的帮助。正确的治疗时机,使我们受益良多。

(4)酒精及其他药物。沉溺于化学药物会造成严重的后果,甚至以付出生命为代价。

(5)害怕失败。人都怕输,但失败是人生的一部分,我们可以从中学习。做你最害怕做的事,你就会扫除恐惧。

(6)自我责难和罪恶感。不要责备自己做错了什么,反之,问自己做对了些什么。不断告诉自己会有杰出的表现。刚开始做一件事总难免犯错,如果为此深深自责,你会越来越消沉,而不愿做新尝试。成功的人勇于新的尝试而少后悔,所以他们成功了。

(7)在意别人的意见。也许你的观念与众不同、超凡出众,所以别在乎别人的意见,要对自己的主张有信心。

8.2.3 将体能转化为智能

创造力源于智能,其基础建于体力之上。但是体能的发展只是增加你智能的输出量。你如何将体能转化为智能呢?以下几个方法:

1. 放弃消极思想

这句话做起来并非像听起来那么容易,我们都难免会有某一程度的消极思想,它是我们失败的借口和自我安慰的理由,让我们企图回避挑战。当你的心中满是消极想法时,你的心智就停止活动。你希望迈向目标,但你的消极思想使你的心智停止前进,而转向恐惧、紧张及矛盾。所以当你有消极的负面思想的时候。你应当告诉自己:“我不会让它得逞的,我不要听这些消极的话,忘了它吧!”当你扫去心中消极的阴影后,心智就会开始发展茁壮。

2. 设定工作的目标

目标的设立需要高度的组织,而不是潦草的堆砌。为学习新的技巧、增加收入、事业、个人的成就以及你的家人,请赶快设立目标。清楚地为

目标下定义 ,对你的成功非常重要。只有这样做 ,才不会被别人的目标所影响。

3. 不为虚名、只为成就而工作

许多人工作只为了赚钱。我想如果你告诉自己是为了成就及使命感而工作 ,自然会赚大钱。

我相信钱是成就的副产品 ,对大部分人而言 ,它不过是成就感的附属品 ,这点相当重要。很多赚到钱的人依然沮丧 ,他们沮丧的理由 ,多半是觉得自己没有成就任何有价值的事情。然而有些人全然以钱来评估一切 ,即使赚更多的钱 ,也无法自我满足。他们一切需求都已达到 ,没有任何事情能够再引起他们的兴趣。他们发现心灵的空虚 ,无法以财富来填补。

要走出沮丧只有一个方法 ,除去一心一意赚钱的念头 ,而扩展自己心智的范围 ;更新自己的心智能力 ,接受更大的挑战。如果你能为成就感 (使命感) 而工作 ,就已踏上成功之路了。

4. 持之以恒

如果你是个没耐性的人 ,经过二十一天的自我教导训练之后 ,你就会变得有耐心。能借着这股毅力 ,重复温习你的自我教导 ,而能永久地保持耐心。

5. 增加对意志力的要求

不要再对自己说 : “我记不起人名 ,我数学很糟 ,我不会拼字。”只要你愿意做 ,即可做到。让我们对这三种情形一一解决。

只要努力 ,你就能胜任所有你想做的事。成功的人处处都要有好的表现 ,他们了解一般人都把时间精力花在告诉自己多么差劲 ,而毫无竞争的准备。

8.2.4 支配潜意识

越是重要的问题 ,出自潜意识的答案往往越正确、越卓越 ;它是你心灵的结晶 ,也许它会指出新的方向 ,使你所付出的精力和勇气得到丰硕的回报。

我们大半都会如此 ,总认为父母、老师、朋友、老板、配偶、公司、国家应当担负起改善生活的责任。但这样并没有解决问题。别人或组织本身 ,也有自己的问题待解决。

1. 对自己的一生负责

这是什么意思呢 ? 靠别人来做你必须自己做的事 ,将永远失望。除了自己作主 ,担负责任外 ,没有人能代劳。

自己赚一块胜于别人给你十块。自己赚钱可以制造倚靠自己的自我意象 ;接受别人的给予 ,只会造成依赖他人的自我意象。这就是为什么

“富不过三代、贫不过三代”。饭来张口、钱来伸手的日子最易腐蚀人心，这些人将“死于安乐”，把幸福毁于自己手里。未经一番艰苦创业，哪能得到幸福生活？

“一生对自己的行为负责，只有找自己才能求得幸福。”把这句话一次又一次地输入你的潜意识中。

仔细推敲你要解决的问题，把它界定清楚。先写下来，能有助于你对问题彻底地了解，以谋求解决之道。把它分成几部分，依重要性排列，这样一来你就能很快找到解决的方法。

如果你不想将问题写下来，这表示你害怕。消除的方法是把实际遇到的问题和你感受，前后分别写在两张纸上。

当你分开处理性的恐惧和实际问题之后，你的潜意识会解决困难，你的害怕也消失于无形。

将问题提纲大致地描绘成树枝状，且对它下定义之后，你才能解决它。多集些资料，然后拿支笔、几张纸，选个安静的地方写下你的感受和想法。从不同的角度来写，假设任何可能性，然后详细地再写一次。

记住，此刻你不是要“解决”，而是要“了解”这个问题。时机一到，潜意识中自会浮现出答案来。

这种做法有个惊人的结果，这个令人伤脑筋的问题，根本只是庸人自扰。怎么办？第一步先写个正面的自我教导来战胜你的忧虑，然后再一天温习三次新的教导。

要全然理性地思考问题真像是很困难的。要面对所有你能鉴定的事实，权衡所有你能发现的证据，考虑你能想像到的每一种可能，解开你的矛盾，如此强迫自己学习、做许多细微部分的决定。这样一来，你便从这问题中学得很多，而其解决的方法也使你提升了一大步。

尽量完全着力于分析问题，而不要勉强自己去解决。你只是将题目输入潜意识，下好定义，具备了必要的资料，程式就出来了。接着想像你找到了答案，然后统统抛开。在这期间，你完全不要去想它，到了适当的时间，答案会自动出来。忧虑不能帮你解决问题，只有精神轻松，潜意识才会生效。

2. 想像解决问题的喜悦

别躺在床上为了这个困难睡眠不安，只要想着：问题解决了有多高兴，然后入睡。

若第二天答案没有出现，别灰心！总得多试几次，你才能支配自己的潜意识。或许你的方式有瑕疵，隔天再输入一次，直到找出答案为止。但要如何重新输入呢？再次研究这个问题，重新考虑，回顾所有的假设、已做的决定和资料。对问题描述得清晰，然后花几个钟头假想如果答案出来了，该是多么美妙呵！

若遇了第一个星期还没有答案，不如这样做：到安静的角落坐一会

儿 ,告诉自己再过不久就会解决了 ,而且你能安心等待。不管怎样 ,只要你遇到忧虑的问题 ,就如法炮制。但第二次的定义、分析、解释绝对不要和前一次相同 ,这点相当重要。每次写都更具体而不相同 ,帮助你扫去潜意识的障碍。即或你真的无法加入新的观念 ,也不要忧虑。

告诉自己“我一定得找出答案 ,我知道能找到”。然后放松自己 ,不再想它。过了一个星期或更久一点 ,你就有答案啦 ! 也许它会指出新的方向 ,使你所付出的精力和勇气得到丰硕的回报。

一旦体验过这种苦尽甘来的喜悦 ,你会用这种新的能力去征服更大的困难。当然 ,它需要投注更多努力、专注、时间、耐心和自信才成。然而知道如何运用潜意识 ,是件多么令人兴奋而又令人信心十足的一件事 !

3. 逼出来的灵感

麦基·史匹岚是当今著名的侦探小说家 ,在他事业第一次达到高峰时 ,决定到海边避暑度假。

漫漫长日 ,麦基常坐在打字机前工作 ,但索尽枯肠 ,脑中却一片空白 ,无法写作。好在银行里存款足够 ,写不出来也无所谓 ,照样享乐度日 ,存款金额日渐减少 ,似乎也没什么要紧。

然而 ,有一天 ,麦基陷入了经济危机 ,他必须赶紧赚钱。就在急切需要的鞭策下 ,几个月来第一次灵感如泉涌 ,麦基写出了最好的一部作品 ,迄今仍盛名不衰。

如何练习新主意的技术呢 ? 有五个要求 :需求、正确、准备、信赖和实践。

(1)需求。告诉自己的潜意识——我必须、而且真正想要一些新的主意才行。关键在于“想要”。想要远比需要来得迫切 ,了解这二者的不同是很重要的。经常挫败的人、赌徒、顽固的酒鬼还需新的观念来导正他们的方向 ,以免太迟。纵然有许多有效的方法 ,可是为什么他们不采行呢 ? 因为他们压根儿不愿意停止做有害自身的举动 ;不愿为成功付出代价 ;不愿面对现实生活 ;不愿改变。

(2)正确。确实了解你想要哪一种解决方法。麦基明确地了解他想要的是什么——侦察小说的灵感。我们都想要致富的主意 ,但这并不明确地足以让潜意识发挥作用。把重要和明确的问题切实地输入潜意识 ,你才能得到创意。

(3)预备。任何事都有代价 ,有利可图的改革和有效的想像力也不例外。发明创造不是平白得来的礼物。付出了代价之后 ,想像力和灵感才会源源不断地浮现脑海。创造发明的代价是钻研、从事能获取经验的工作和精敏的思考。专注于钻研让你感兴趣的主题 ,就会得到灵感。让人成功的新念头 ,只眷顾积极而聪明地寻求它的人。

(4)信赖。潜意识可以为你所运用 ,你能巧妙地控制它 ,它也可以帮助你成长、获胜、使你快乐 ,所以它伴随着自我教导 ,使教导实现 ,这些教

导是你未来理想的状态,而不是此刻的你。潜意识会帮助它们兑现。

但潜意识不会让你一直愚弄它,在生出新主意的艰苦过程中,必须让潜意识知道这些主意至少有一部分会被采用,否则灵感就会窒息而死。采用可行的主意越多,你就越能想出更多更好的新点子。

(5)实践。只有把想法付诸实行才能获得成功,不然只是空有构想罢了。

专精于你所选择的工作范围,同时学习一切相关事物,而且就在此范畴中找到最好的工作,不可心不在焉。然后时刻思考如何改善你的专业技术,做到这样,好的主意自会源源不断。成功在于起而行,不是坐而想。

4. 小心经营自我意象

自我意象左右了你的思想和行为,甚至操纵了一切发生在你身上的事。运气、意外和天灾人祸,似乎不在你我掌握之中,但我们早已具备了应付这些事情的能力。实际上,我们已设定好这些事情发生后的结果——自我意象告诉我们如何做。

什么是自我意象?它是你为自己创设的一种人格。保持现状并非好事,不要为逝去的机会顿足懊恼,那些已成过去,你的生命就掌握在自己手中。

你会按着潜意识的设计图表生活。自我意象就是自己的蓝图——也就是你对未来生活情况的指示图表,它的影响力远胜一切。既然能发展自我意象,当然也有足够的能力去改变它。一旦我们建立新的自我意象,就会一辈子朝这个方向走下去。

每个人都有自己的心理画像,若没有自我意象,画像不会发生作用。如果自己在心理上绘制出成功意像,外在的表面就无关紧要了。这点你该注意!大多数人都以为一个成功的人,都会有某种特定的外表和气度,甚至说话的方式。但并非如此,他们都有成功的自我意象。

麦斯威尔·马兹博士在他的《人格心理学》中做了证明。马兹博士是一位整型外科,他能化腐朽为神奇,帮助那些请求他“改变我”的人,但令他惊讶的是,80%动过脸部美容手术的人,依然内向、害羞而不快乐。

过了几年马兹博士才了解到原因,外在的面貌改善了,而内心自我的意象却毫无进展。唯有心理上改变自我意象才是最重要的,如果不让意象去配合外在迷人的新面目,她们的人格还是和手术前没两样。自我意象让你配得上你的理想、你的成功。

许多人顺利成功后觉得有罪恶感。是什么造成这种情况发生?你努力赚来的名贵轿车使你到处招摇,老远跑去向老同学献宝。

“看看我的车,不错吧!我终于如愿以偿!”

“一定很耗油吧?”你的老朋友酸溜溜地说。你的优越形成了他的自卑,他和你有同等机会,而你突然超前,不免令他产生酸葡萄的心理。你买车使他自惭形秽,这就是你那部车对他的意义。如果他对这很在意,那

不是你的错,而是他的问题!不要因他让你觉得自己犯了错。成功一部分的代价是你越出类拔萃,你那不成材的同事越不是滋味。

8.2.5 自我训练

自我训练就是控制心志、情绪和品味,也就是你的意志力、自我控制。它是做你该做的,避免不该做的事。告诉自己:“我能左右自己的思想”。

自我训练是成功的条件。它对生活的影响不可否认,但只要你自己要求,你就能得到它。它来自内心深处。

自我训练可以传送到别人身上,是自我改善的基础。它导引你将时间、精力和金钱,投资在学习和成长之中,使你一天比一天进步。快乐和自我训练是一体的两面,是伟大人格的源泉。

1. 责任在自己手中

时下年轻的一代不喜欢接受磨练,只想轻松地过日子,却希望从生命中得到更多东西。但未经一番寒彻骨,哪得梅花扑鼻香?

许多人没有从小接受训练,因此更难自我修养。小时候训练的责任在父母,但长大后,这责任就交在自己手中了。你为了成功而自我训练,并不是为了父母。

自我训练就是控制心志、情绪和品味,也就是你的意志力、自我控制。它是做你该做的,避免不该做的事。

你开始以正面思想自我训练,远离醉生梦死的狐朋狗党,让他们无法控制你的言行。你的感觉是心中思考的反映,你的举止是你感觉的反映,所以,控制发生在你身上的事。告诉自己:“我能左右自己的思想”。经由自我训练的力量,平衡理智和情感。

2. 自我训练的范畴无所不包

你会在放假第一天就写作业吗?多数人不会。我们总是一天拖过一天,每天晚上安慰自己:“明天要开始写作业了。”

眼看假期进入尾声了,直到火烧眉毛,倒数第三天才开始动工。如果你一开始就热衷于做作业,告诉自己早开始可以得个甲,就会以愉快的心情去做。今天就开始计划你的进度,然后付诸行动。每件事都以相同的决心,即知即行,收入的成长率及个人的成长都会突飞猛进。

不要等待,时间悠忽即逝,现在就跨出第一步吧!

3. 重复是最重要的工夫

能有愈多的教导效果愈好,生效所需的时间也越短越好,至少会有个明确的期限。在期限之内每天复习两三次,磨练你对它们的感受。

每次温习不会超过一分钟。四秒钟看一页,一分钟温习完十五项自我教导。行三个星期养成习惯,你会发现四秒钟内就能进入状况了。重复是最重要的功夫,一天温习几次,这种感觉会推动你去进行。

对一般人而言,十五项教导刚刚好。温习的时间不超过一分钟,一天三次,你很容易就能找到时间温习。等到熟能生巧的时候,可以增加教导事项。

把十五项教导分别写在 3×5 寸的卡片上,一张一项,用橡皮筋圈在一起,其余的教导先收起来。

每当完成卡片上的教导,就把那张卡片换掉。你会惊奇地发现自我教导效果的神奇。等你得到明确的成功,就会相信它是开启成功之门的钥匙。那么就加强运用它吧!

开始时至少有十项教导是关于日常生活的细节,像是养成或改掉某些习惯,这样能快速收效。

每次花半小时复习、更新这些教导,可以收到最好的效果。在这半小时之内,让你强烈感受那些教导背后所蕴涵的感情。如果你能把这套系统发挥到淋漓尽致,你将发现这是一本使你受益非浅的书。

8.2.6 我做不到

每一个成功者都对自我教导有点了解,而且能够运用正面的思维方式,来促成有效的正面行动。他们不断地对自己说:“我做不到!”于是他们成功了。

1. 什么是世上至宝

在你从健康、财富、年轻、美貌之间作选择前,让我告诉你:你所能拥有最具价值的东西,是“以生命为赌注的胜利者、人类幸福的奉献者、高贵目标的实践者”这些自我意象。除了这些自我意象之外,任何事物都不会与你长相左右。

2. 一朝被蛇咬,十年怕草绳

研究发现,重复四到十遍的想法会变成行动。举例来说,你接受朋友邀请,还未去滑冰。朋友警告过你引擎没加盖,你忘了,不小心烫到脚。朋友的警告没在你脑中“登记”,但第二个警告——脚上的水疱——“登记”了。从那时起,你一天都不去碰那个热引擎了。

这是个有力的“输入”。只有一个吗?事实上,每一次你接近那个引擎,情绪思维就快速闪过脑际:“碰到它会受伤”。这个思维形式就是一种自我教导。

每碰一次伤处,这个思维就出现一次,第二天滑冰时,你会离它远远的。

大多数人有这类的自我教导,一朝被蛇咬,十年怕草绳。最有力的教导,往往是痛苦的记忆。大部分人都不愿尝试新事物。他们被变化震慑住:“你最好别试,免得后悔”。

一般人总被已经进入意识的经验控制住。从不设法改变这些经验给

他的影响,而一味地服从它。他的经验越是偶然的、负面的,就越易使他失败,鼓励负面的行为,将使正面的努力徒劳无功。

每一个成功者都对自我教导有点了解,而且能够运用正面的思维方式,来促成有效的正面行动。他们不断地对自己说:“我做不到。”于是他们成功了。

高层次的实践者,做得更彻底,他们运用自我教导系统化,顺理成章地得到他们生命中想拥有的东西。你还在等什么?赶快开始吧!

有人否认自我教导的效用——但他们仍不停地每天使用。因为大部分时间我们一直对自己说话。只有中坚分子会以足够的智慧去运用正面的自我教导。

自我教导就是仔细而重复地作你想实现的梦。“开始使用这些教导时,梦想尚未实现。”如果已成真,就不需有意识地重复,因为在潜意识里,你已经实现它了。

3. 正面的自我教导

假设你是个想戒烟的老烟枪,你并不真想戒——事实上你爱抽。你心里把抽烟视为粗狂的、性感的、优雅的象征,随你怎么想。但为了健康,你会说:“我将戒烟”。

三个月之后你抽得更凶。不再感到抽烟有什么不对,而且疲于对自己作战。然而你仍然想,也仍然没做到。到底怎么回事?

你别想戒成,因为你教导自己是名烟枪。“是啊!我很想戒,但,哎!我就是办不到哇!你知道,我非常喜欢喝咖啡、抽烟……。”这就是自我教导。不断重复,简直无懈可击!除非另一套自我教导以牙还牙。以下就是办法:

(1)花一段时间想想你为何抽烟。也许你从小就抽烟,因为抽烟使你感觉像个大人。不管你的情感理由为何,六年或六十年来,它一直在兴风作浪,别在这一步上犹豫,戒除理由,彻底改变。

(2)写出对坏习惯具攻击性的自我教导,并附上理由,越感人越好。也许你也不晓得真正原因,但你就是想要改变。接着在这些针对问题核心的教导上发展,尽量富于情感地写下你将如何坐享成功的果实,并且多着墨于最大的困难之上。多数人先大声地说出所想的,然后写下强烈的想法,就制作出最具情感、最有效的自我教导了。

(3)不管你要改变任何私人习惯,教导都要带感情,就像上面你看过的。一定要有:“我已经做到了,重新生活使我非常快乐。”为什么“我已经做到了”是最有效果的教导。你要了解,如果把教导写成未来式,就等于把尚未成形的目标扼杀掉。“我将做”只是一个希望,而希望并不能改变事实。

(4)一天早、中、晚复习三次教导。关键在于,当你口中念它时,要真正体会那种感觉,感觉越敏锐,效果越快。

开始时感觉不太强烈不必气馁。心理上设身处地的假想,可以使你渐入佳境。确信你用自己的眼睛去看世界,而不是心理上的幻想。自我教导在你感觉到所想的事实成真的时候发生效用——而不是当你做白日梦时。

(5)不必为了改变而和自己作对。只做你想的,只要保持一天温习三次自我教导的叙述,每次花些时间去感觉那种情感,就是重新塑造了,如能持之以恒,行为自然能潜移默化。

最了不起的成功者,能可观地运用其自我教导,使它在自己和他人身上发生效力。这样一来,你的成功包括其他相关的人。方法是大声地、激动地、经常地向人演说,讲词越幽默越好。

这种方法适用于一个人或一群人,不过无法归纳。为了有效,这篇讲词必须有特定对象,他或他们得非常了解这席话。而你的话必须针对自己明确的成功目标,你的胜利是他人的失败;或是由双方共同完成一件事。不管怎样,如果只是唠唠叨叨或宣传别人的成功,是没有用的,就像父母的话总和耳边风一般。

拳王穆罕默德·阿里是最杰出的例子。这位“心灵控制大师”的战术就是在上场前用心理战,打败敌人。除了超强的体能,阿里是个打心理战的天才。“五局内就把他摔倒。”他一次又一次地咒着,除了对手以外,大家都对这话嗤之以鼻。但对手听到了——一遍又一遍,信心开始动摇,怀疑爬上心头,越来越惊疑不定。当比赛来临,挑战者真的应了阿里的话。

因此,别让别人把你定了型,那只会让别人控制你。

这种情况常发生在小孩子身上,父母在还小的时候就常会说:“你不会懂的。”“你最好别试。”“你爸爸没出息,你也好不到哪里去。”

不要接受别人对你负面的评价,更别妄自菲薄。以前种种譬如昨日死,想让死灰复燃是毫无意义的事。

任何过去让你退却不前的话语,都要彻底忘掉。你对你自己做的评价深为自己所信,久而久之成为自我意象。若是你一直跟自己就“我真的很不幸吗?”结果你就会真的陷于不幸的情况。

“我总是遇到意外”是另一句常说的负面自我教导。如果你遇到这种人,千万别搭他的车。常说自己碰到意外的人,的确在讲实话,因为他们使它发生。听起来虽很荒谬,但意外确是在他们的潜意识导演下发生的。

4. 现在就做正面思考

约瑟夫·默菲博士有一本《潜意识的力量》,对潜意识有深入的探讨。他在书中指出,不管你输入潜意识任何程式,都会实际发生。你越相信会发生的事,就越会真的发生在你身上。

也许有人会跟我们说:“你这套听起来很好,但我不觉得它真的有用。”我们不要因此沮丧。我们要继续肯定自己,也鼓励别人相信我们。当然我们无法勉强那些根本不想相信我们的人。

除非你真的相信正面思维能生效 ,而且真的用它去思考 ,否则即使你有正面思考也没用。

但若不停止负面思维 ,它不会自己停止。有人会保持既不正面 ,也非负面思维 ,而秉持实际的想法。你也这样想吗?你会这样告诉自己吗?“我才不信正面、负面这一套 ,别人相信 ,因为他们太情绪化 ,我讲求实际 ,凡事求真象。”如果你真的这样想 ,可有麻烦了。因为你的决定建立在幻想之上 ,这可真是冒险。没有人能免于情绪化 ,除非是外星人。

5. 负面思想左右了你的行为 ,而不论你是否接受自我教导这套观念 ,怀疑者拒绝相信 ,但却仍难免受到负面教导的支配。

8.3 哈佛管理者人生第一角色 探险家

8.3.1 培养探究的心

达芬奇说过 :“我漫无目的地在山野四处行走 ,为无法解释的事物寻求可能的答案。为什么贝壳与一般在海中可见的珊瑚、海草的图样一起出现在杳无人迹的山上?为什么雷声比形成它的缘由持续得更久?为什么闪电的出现只须刹那 ,但在雷声传达前却要经过一段时间?投石于水 ,为何掀起层层涟漪?飞鸟为何能在空中停留?这些使我感到迷惑的问题及不可思议的现象 ,一直引我深思。”

为产生新的构想 ,必须要有充足的资料——如事实、理论、概念、规则、资料、感觉、印象等。优秀的探险家绝不会老在同一个地方兜圈子 ,那就象是在已经挖空了的矿床掘矿。但假如能以好奇心探求新的领域 ,就可不断发现原料的新矿床是那么丰富地引发采集的欲望。

因此各位应该从已经习惯了的路上走开 ,到一个未知的领域去 ,并向广阔世界打开你隐闭已久的心房。如此说来 ,优秀的探险家必然具有积极敏感的“探究之心” ,随时从周围发现许多有益的材料。具有“探究之心”的人深知自己找来的材料 ,有从此一形态在根本上转化成另一个新形态的可能。象这样的人不论到机场、博物馆 ,或其他任何地方——杂货店、高级洋房 ,甚至垃圾场、荒芜的山野 ,都可能找到触发奇想的灵思 ,其范围愈广 ,变异愈大 ,所产生的构想则可能愈具独创性。

8.3.2 目的是什么

在日常生活中 ,总是不断出现扰人安宁的噪音 ,鸡尾酒会中人声的喧

哗、酒杯碰撞的咣咣声、嘎然嘈杂的音乐等等。在诸如此类的噪音里,我们却仍然了解交谈对象所说的话,这是由于我们的注意力有选择性,能以对准频率的方式接收某些通讯,同时忽略掉其他杂质。

请任意在周围找出五件蓝色的物品。一旦你心中存有“蓝色意识”,你的眼睛便开始注意一切属于蓝色的东西,桌面上的蓝色书本、椅子上的蓝垫、墙上那幅画作里的蓝影,突然一一跃现你的眼帘。记住所听的话,你将在一天中至少听见那句话六次以上。同样地,你也会发觉,当你买了一部新车时,会很快地在大街小巷见到许多同型的车子。有趣的是,据说有人在卖掉过去常用的“别克”车之后,就再也不曾见到别克车了。这是因为人总会找到自己正在找的东西。这也就是说,假如你去探查阴谋,阴谋不久就会被揭露,一切你脑中的频率对准法运用得如何。

8.3.3 到别的领域看一看

很多卓越的创意都是创作者从自己的事业领域外找到资料,辗转运用到自己的范围之内而产生。橄榄球教练库努特·勤克尼在观赏歌舞表演时,由队伍的动态变化构思出著名的“四骑士”后卫防守战略;布里克林由会计学中获得财务分析表的概念,从而设计出名为“维西卡尔容”的微电脑工业程式;在第一次世界大战时,军方的设计家借用毕加索和布拉克的立体派画作智慧,构想出枪炮所使用的迷彩;数学家约翰·佛洛伊曼分析玩扑克牌的人惯有的动机,进而开发出成为经济模式的“游戏理论”;第二次世界大战中所使用的“无法解读”的美军密码,是以那巴赫族的语言为基础;莱特兄弟本为汽车修理工;从生物学可以得到设计广告灵感;更有由垃圾堆看出新机的投资者。托马斯·爱迪生为同事所作的建议的确饶有深意:“要培养经常注意是否有人正利用新鲜有趣的资料进行构思的习惯,至于要如何在自己的问题上活用新资料,则须多方面运用个人的独创力。”

8.3.4 找更多的资料

两度荣获诺贝尔奖的来那斯波林说:“想得到好材料的最佳方法是获得很多材料。”这句极富启发性的话,最初的含义是美材难求。而更积极的诠释则为:不论任何信息,对眼前的问题都可能助益有限,但搜集愈广泛,便愈接近目的地。因此,真正重要的是尽可能获取大量的“正确答案”,即使未必全派上用场,但,请把判断的工作交给法官执行吧,切莫因此压抑探险家旺盛的活力。

通常,摄影工作者在重要的摄影活动中会采用大量拍摄的方式,可能三十张、五十张,甚至数百张或者更多。他们事先安排妥曝光、照明、滤镜

等变因,在不同的设定下大量拍摄,因为他们深知,真正出色的作品可能只有二、三帧而已。诚如一位摄影师,最近坐上一艘捕鲸船,拍下近八百五十张照片,但其中真正令他而乐于向朋友展示的,竟只有十一张而已。

构想出“个人电脑”这个新语汇的电脑学者阿兰凯,就坚信搜索大量材料的价值。他表示:即使是平时众所公认的强人,在酒后的闲谈中也会吐露,在他所找到的材料中,二十个里面可能有十九个是不能用的。他们之所以能够想出超越一般人的少数卓见,主要在于优异的想象力,以及材料多寡的差距。”

发明家雷·多鲁比也抱着相同的信念:发明是一种技术,有些人具备这种技术,有些人则不幸没有。但发明的方法却可以学习,那就是,必须努力抑制自己立刻采用第一个解决方式的冲动。因为很可能在前面不远处,或转弯的地方,有个完美的答案正在等候你。作为一个好的发明家,必须时时如此警惕自己:那的确是一个方法,但并非最好的。”并继续锲而不舍地追求。愈不愿以一而足的人,愈能够发挥创造力和想象力。

为了不让鱼发臭,你该怎么办?立即烹饪?冷冻起来?作为猫食?也许你会焚香掩臭,或者索性不要把上钩的鱼自水里拉起,也可能有人突发狂想而砍掉鱼的鼻子。

8.3.5 有时可能会找到与目的物截然不同的资料

亚力山大·格雷汉·贝鲁正孜孜于发明助听器;哥伦布正准备渡到印度,山达上校正动脑筋要把油炸鸡的配方卖给餐厅,物理学家想由调整电波障碍的契机中构想新式天线,却意外地从银河发现电波,而在电波天文学的领域创新贡献。我们经常因找到与目的物不同的信息而得到意外的收获,因此探险家们不必害怕误入歧途,别忘了担负评断之责的是各位“法官”而不是“探险家”。

苹果牌电脑的创始人之一史蒂夫·乔布斯,对不同的人在创造力方面是否有很大的差距问题的回答是:革新电脑的过程结合个人的创意、努力,及过去的经验,这多少也靠些运气。但是假如只有与一般人没两样的平庸经验,又不愿放大眼界看一看别的地方,就难有令人满意的突破。我一度在波特兰大学求学,当时几乎所有的男学生都到邻近的里德大学,修习一位名叫莱迪·马歇伊的女教授所开的现代舞课,为的是能够和上这门课的女孩子见面。但数年后我在亚大弗公司的诺兰,任职时,却发现很多得自那一时期有关动作及肢体语言方面的知识,刚好帮助调整电视游乐器上事物表达型态的解像度。”本来想找约会对象的约布斯,却因而完成了名为“*Breakout*”(突破包围)的电视游乐器微调整。(因此可能有更多的约会对象了吧?)请各位从本身的经验出发,详细加以考察,将发现属于你的必然是另外一种情形吧!你是如何对目前的工作发生兴趣呢?在怎

样的聚会下遇见另一半？你到图书馆借书时，会不经意地发现另一本好书而兴致勃勃携带回家吗？作家富兰克林·亚当斯曾经说：“我所获得的有效材料，大多是在寻找过程中不经意发现的。”这应是本段意题的最佳注脚。

8.3.6 不要忽视“理所当然”的事物

有时珍贵的资料就在眼前，我们却往往视而不见。名探险家史考特·拉夫曾说过这样一句幽默铭言：“除非是最笨的老鼠，否则不会躲入猫的耳朵；但除非是最聪明的猫，否则不会搜索自己的耳朵。”

以下所举便是常见的“忽略理所当然的事物”的例子。假如我们调查六十年代到七十年代间自行车的发展状况，将会发现在初期阶段前轮与后轮的大小不一致，但逐渐地，前轮的直径愈变愈大，而后轮却愈来愈小。这是由于传动齿轮尚未发明（还没有人想到过），踏板直接装设在前轮的缘故。以致竟有前轮直径长达 1.5 米的车型出现，是这类扩大前轮的车种发展的极致。

这段历史后来发生奇妙的转变。某些了解脚踏车结构的人寻找更优越、更安全的改良模式，于是联想到将传动链条的技术应用于后轮的转动。H·J·洛逊便是第一个完成这种装配的人。数年内，这种高安全性的便捷车型便广为使用了。

8.3.7 打倒龙吧

各位是否害怕到某些地方寻找资料？古代的地图制作者通常把自知的世界全图画在羊皮纸上，并在剩余的空白处画上龙的图样，表示将到未知领域一探究竟的人，必先做好冒险犯难的心理准备。令人遗憾的是有很多人把象征的龙当作龙的本身，而终止到新世界探险的脚步！所幸，仍有少数富于冒险精神的探险家，把龙看作机会的表征，最后终于发现令人惊喜的处女地。

在管理者的脑海中，也有一幅心理的世界地图，历历描绘应付日常生活所依据的信息，其中的龙形图样则表示无论如何也不愿碰触的事情，或不肯逾越的界限。害怕在人前说话，不想参加全是陌生人的宴会，不愿做某道菜肴等等，这些“龙”有时确有天性上的根由，但长此以往积习下去，却无形中阻碍了探险家的搜集活动。

向自己发问——我会在哪儿看见龙？龙的危险信号是什么？为什么忌讳龙？我在今天之内会打倒一条龙吗？

8.3.8 遭遇障碍正是跳脱樊笼

假设各位有一份固定的工作,不论它是上班、做是饭或是计划性的管理业务,假定某一天的工作途中,你突然遭遇障碍,这时,该如何应付?你可以将障碍推倒、削除,或者回到出发点,重新考虑自己的意图。

另一个途径则是不拘于平时惯性使用的方法,而另找替代的方式。也许只能找到更差的替代品,但在寻找过程中却蕴藏“会更好”的种种可能,假如在原来的路上始终一帆风顺,反而会失去“发现更好”的机会。

由于长久以来固定而优厚的利息,住屋贷款始终受到一般民众的欢迎。但自一九七〇年利率升至2%以来,人们开始感到这种买卖房屋的方式未免太不实惠了。

“被迫脱离一向走惯的路”的结果,人们非找到适当的代替品不可。变更利息的RRM(*Renegotiated Rate Mortgages*)方式,及把价格上涨所引起的资本利的一部分加上利息的SAM(*Shared Appreciation Mortgages*)还有合并二者的现物交换、现货交易、可继承的贷款等融资办法遂应运而生。

最近,梅斯特游泳队为了维修而闭池。在这段终止使用的时期,各队员只好在各俱乐部继续练习。一个月后,再度见面的队员们纷纷提出改进训练方式的意见:有人提议组成休息时间短少的集训队伍,有带带依据心跳次数决定休息时间的法则,更有人提出在脚上紧绑心型浮筒以加强脚力的严格方法。这些极富建设性的意见莫不来自“非改变过去方式不可”的情况。由此可见,障碍与契机在此无异是一对面孔不相似的双胞胎。

8.3.9 注意随身携带的资料

试着假想坐在堆满各式书籍,各种用具、相簿、集邮册等东西的暗黑贮藏室里,唯一的照明是手上握着的手电筒,你找开手电筒的开关,将射出的圆形光束停留在任一处地方,譬如灯光圈住高中毕业纪念舞会的留影,这时你的脑海可能浮现当时的衣着、熬夜通宵以及飚车的情形,回忆有关的种种形象,接着你由光线看见横躺在地上的罗盘,联想起航海的冒险乐趣而悸动不已,那支用来敲碎核桃的胡桃钳,也许使你想起上一个圣诞节的温馨。

人类的心就象装满宝贝的漆黑房子般,一束小小的光便可照出许多你意想不到的惊奇,那么,何不努力照亮全部的空间,让所以蓄存的潜能无从遁形?

为了把收藏着丰富材料的库房变成取用不竭的宝库,各位不妨启用

连锁反应的“板机概念”，把联想纳入“板机概念”，就象投石入水而掀起的涟漪一般，新鲜的创意或许就这样完整地发展起来。

选择这些原料的理由如下。第一、它们都是人尽皆知的单纯物体。第二、均是眼睛看得见，并能够在心中清楚地描绘出形象的东西。这一点尤其重要，因为大多数创造性思考都以视觉的吸收为基础。根据以一百位正在工作的数学家为对象做的调查显示，他们最优异的成绩，都根源于灵光一闪的刹那，而非思索数学符号的时刻。在一般状况下，不论被使用的概念与多少事物发生关联，思考者都能很快想到相似或相关的对应语气。譬如，一旦提到“口袋”，便会想到裤子、衬衫或中东称为“彼德”的面包、袋子、瓶子等。

至于达成板机概念也有若干方法。首先察看某一图形，直至找到自己喜爱的名词为止，或闭上眼睛任意在纸面上指定一处，否则就利用“函数表”，指出相对的板机概念。

接着由基础的概念引申各种联想。以“磁铁”为例，譬如，磁铁的作用是什么？它能吸引什么？磁铁的种类有多少？一块好的土地是引来土地开发业者的磁铁；啤酒是吸引蛙的磁铁；庞克摇滚是禁卫队的磁铁；低税率的州是吸引创业者的磁铁。有时，联想则发生于概念附近，例如概念为鞋，则联想到袜子、地板、鞋油、长筒橡皮靴、地毯、脚的气味、香港脚、楼梯、跳舞等。

为了创新思想，应如何利用板机概念呢？方法之一是把各位从不同角度观察得的信息勉强联结起来，就象搞写作的一面写，一面搜索信息组织材料，不妨便选择板机概念中的“钩”，开始只对这个“钩”产生联想……。

8.3.10 写下来

新的发现、新的灵感、新的信息，往往倏忽而至，稍纵即逝，因此最好能即刻一一记录保留下来。否则，心中尽想着“待会坐到书桌旁再写吧”，但事实上等到所有的笔记、用品一应俱全时，那些可贵的灵思早就消失得无影无踪。所以，只要脑子里浮现东西，就立即写下的习惯。在一日将尽或一个星期将近的时候，再重新看一次，这时即使有80%以上是重复而微不足道的，至少足可避免损失宝贵的精华部分。

迅速遗忘的原因之一，是由于人的记忆容易“受状况影响”而有所变化。因状况而起的记忆丧失在此有个最好的例子：查理·卓别林在他创作的无声电影“街灯”中，借卓别林同宿醉汉之间的交往，巧妙地说明了这种微妙的情形。醉汉由于酒精的作用，心境不断地改变。一晚，这人突然想自杀，恰好被卓别林遇见，适时地救助他，二人并因此相识。当时这名醉汉对卓别林感到份外亲切，视为密友而带回家中。翌日，这醉翁自酒精的

迷醉中醒来,不复记忆昨夜的种种,遂凶狠地把卓别林赶走。但当是夜再度于醉中相遇,他又对那个拯救者亲密如昔。如此重复。各位应可了解这部戏所说明的主题。

据说这些人在沐浴时,会发生“自脑中释放出各种灵感二十分钟”的情形。他们为了及时保留可能极有价值的灵感,便在浴室中准备透明胶板和迈克笔,在催化释放的“思考水槽”中记录下每一个可能的奇迹。

8.3.11 探险家的责任

探险家的责任在于搜索和采集,在扮演这个角色时,务必远离行走多次的路,向专业领域以外的地区探伸触角。当你顺利完成这个角色的演出,为了进一步创作即已获得的材料,请离开这里,进入下一个阶段——艺术家的工作范畴。

至于那些不想从事探险的人,我以为有如下若干理由。一般人多习惯于墨守成规,为了打破固定的型态,必须拥有不同的经历,假如不能践行,就无法得到新的发现,更不可能有任何进步。再则,探险的过程可能非常顺利,也可能荆棘丛生,而一旦发现弥足珍贵的宝藏时,固然快乐得令人兴奋,同时也会使人感到惶惶不安。因为有些门是一旦打开就再也无法关上的,对于已经知道的事实终究不可能自脑中除去,为此,心理上要有“可能遭到危险”的准备。

大多数人无法向世界敞开心胸的原因是——过度的专门化所造成。人们必须适应工作以便安然地生存下去,但愈是退缩在狭窄的专业范围的人,愈容易走入死巷。关于这一点,心理学家爱布拉罕·马斯洛曾有如下的说法:

“对于只会使用铁腿的人来说,所有的问题都象是钉子。”

为了使探险家顺利而有效地完成任务,必须保持弹性、勇气与一颗宽广的心。

8.4 哈佛管理者人生第二角色:艺术家

8.4.1 适当地加工

1960年时,查理·毕其理洛与孟德·路脱拉(同属多伊鲁汀·彭巴克公司)为美国全国图书馆周所制的海报,其标题与广告文句的内容如下:

abcdefghijklmnopqrstu

在全国各地的图书馆中,这二十六个字母曾以惊人的能力引发各位的眼泪、微笑、憎恶、热爱、惊惧以及思考。

这二十六个小小的符号的确有着惊人的力量!到莎士比亚的手中,它就变成深刻动人的“哈姆雷特”(Hamlet);由马克吐温捏塑,就成为活泼有趣的“顽童流浪记”(Huckleberry Finn);到了詹姆斯·高埃斯的手里,它是令人既感头痛,又不得不为之深深震憾的“尤里西斯”(Ulysses);吉朋则把它们魔幻成“罗马帝国衰亡史”(The Fall of Roman Empire);密尔顿则把它们运造成“失乐园”(Paradise Lost);伟大的爱因斯坦却加上符号数字,而完成推动人类文明的“相对论”……

广告文句继续赞扬书籍的神奇奥妙,在此便掠过不提。由这段广告文案的设计,我们得到一个重大的启示:即使材料本身是极少数而普通的东西,只要运用得当,就可获得不同凡响的效果。

换句话说,必须通过各位艺术家奇妙的加工之后,材料才会变成有价值的产品。当有人问加斯巴·琼斯,做为一名艺术家应为创作付出什么时,他答道:“那很容易,就象做菜一样,你先会为了做成某一道菜而对食物加工,接着,你换另一道菜式。这样一直做下去,在不知不觉中,某种理想的典型就出现了。”

艺术家正是扮演“给某些东西加工”的角色。他拿了探险家交付的材料,不断地向自己发问:“假如加上这些会如何,假如裁去这些怎样?打破成规呢?换个角度看会有什么效果产生?开个玩笑好不好?假如拿来与其他东西比较,结果是什么?”不久,他便发现一些特异或有用之处,革新的构想就此诞生了。

8.4.2 身旁的艺术家

提起艺术家,一般最容易联想到的是画家、音乐家等特殊人物。但是艺术家们“为某些材料加工”的态度,却是人人皆可采用。

1. 若干艺术家活动历程

胡尚兹·约瑟夫·海顿交响乐团的团员们正在暗地里酝酿对公爵的不满,因为公爵允诺他们休假,却一再无故推延。团员们便央请海顿将他们的愿望传达给公爵,海顿答应他们的请求,几经思考之后,决定以音乐做为表达方式,便着手创作了“告别交响曲”。这支曲子按照一般规定的形式由全体团员共同演出。但是到将近曲终的时候,所需的演奏者逐渐减少,到了曲终,各个演奏者的任务既已达成,便将台上蜡烛吹熄,这时候,团员们一个接着一个的鱼贯离去,最后只剩下偌大的空寂舞台。听过乐曲演奏之后的公爵,了解到团员们强烈的心愿,便如期所望地给他们一个充分的假期。

第鲁·史拉林·贝鲁是科幻影片 2010 的背景音乐创作者,他必须设计

出太空船在木星上的大气层中速度递减的声音。该怎么办呢？他左思想，不断地实验，最后他把干冰放在板金上，由下方以喷灯加热，把麦克风靠近，被溶化的干冰所发出的声响，恰好是他所要的效果。

毫微秒是什么？是十亿分之一秒，也是微电脑所使用的基本时间单位。海军中校格蕾丝·荷芭必须向微电脑的使用者说明毫微秒的意义，她想：“要怎么说才能解释明白呢？假如不直接从时间出发做说明，能否由空间设想呢？……我用光在十亿分之一秒内前进的距离表示吧。”于是她取出一段三十公尺长的绳子说：“这是一毫微秒用内光行进的距離”。

公元前二世纪，希腊一名图书馆员绞尽脑汁地想，有没有更具效率的管理以及取放书库中数千副本的方法呢？以书目别类？或以著者的姓氏编排？随即，他想到可以利用字母，即当时语音的 α 、 β 、 γ 、 δ 等符号，忽略它们在语言上的特质，只强调排列的顺序，以及 α 为字首的书便全数放在以 β 字首的书之后，而在 γ 为字首的书之前。就这样，他想出图书馆的整理、贮藏和收回的基本方法——即按照字母顺序的排列法。

史丹·雷马秀想要重新整顿他在德克萨斯州的私人道路景观。他正意念不断地想着，假如按照一般模式摆些石饰、种些植物，未免太过陈腐，这时恰有一部五十年代末期出厂的凯迪拉克汽车自身畔呼啸而过，那是有着巨大尾巴的过时重型车。“就是这个！”史丹对自己喊道。他于是买了好几部同型的旧车，沿私人道路每隔二十米由头部向下斜埋，只露出巨大的尾巴来，就这样完成了道路的美化工程。

艺术家就是这样进行他们的创造工作，试着从不同的角度观察，突破既有陈旧的形式。于是溶解的干冰变成太空船减速的声音；字母的顺序方便于图书管理；罢工的原因促成交响乐的完成；中古汽车的尾巴造就独树一帜的绝景。

就象画家在调色盘上调配各种颜色一样，优秀的艺术家也为转化材料而预备多样策略。本章将向各位介绍经常运用的几种方式。

2. 应用——改变情况

假设你是某公司的销售经理，刚刚接到董事长的电话，由于某销售市场的促销发生问题，会出现价值一万美元的滞销轴承，而且不能退回卖方。你的任务则是想出解决的办法，将多余的球轴承加以妥善利用，使其不致浪费。你有什么好的办法吗？考虑一分钟，然后写下来。

下列是若干可资参考的可能性。

(1) 当作水平器使用。

(2) 做成家具——坐椅的装饰球，即使在公共场合，也因重量过巨而不致遭窃。

(3) 做成喂养机器人的“鱼子酱”，在饮酒时下菜（应用于有用机器人）。

(4) 缝入以帆布做成的背心中，应用于训练跑者时的加重作用。

(5)置于窗帘下摆 ,做为拉直帘布的重物。

(6)在庞克摇滚演唱会中 ,当做撒花使用。

(7)作为耳环、手环、或项链坠子。

(8)做为宣传用的小道具 ,把它放入隐密的箱中 ,让员工猜测其数量。

如上 ,我们可以看出在不同状况下的球轴承 ,具有迥异的用途和意义 ,只要转换变因即可获得不同的效果。例如 ,把球轴承的意义从“减少摩擦的东西”转变为“有光泽的美丽物品” ,就会产生各种关于装饰性美术作品的创意 ,把它装在窗帘下或缝入帆布背心中 ,它就变成“重物”了。

把改变现状当成发现材料的重要方式之一。就象你手中握持的笔 ,从某种意义看来 ,它是写字的工具 ,但换一个角度看 ,它也可以是武器、挖耳器 ,或固定松脱门板的调整器 ,只要能够强调相应部分的特质 ,改变它在现实中的意义 ,就可能产生巧妙和灵感。

8.4.3 想象 :假如这么做 ,结果将会如何

1. 非凡的想象力

假如狗食公司在其产品中加入不消化的食品添加物 ,象是矮牵牛或万寿菊的种子 ,会有什么情况发生呢 ? 狗儿们会有组织似地把花种和肥料分送至各地 ;假如在产品中添加萤光物质 ,情况将有何变化 ? 从此以后 ,夜晚的街道将显得奇丽而弥足珍贵 ,夜行者会格外注意不要践踏黑暗中自然的发光体 ,观其任何灿亮的物质。

人类的想象力所能伸展的区域委实不可思议 ,举凡原质点、 -1 的平方根、幻想中的星球或梦想样的假期 ,我们无一不能想象。艺术家的能力即多半展现在想象种种非现实的意念 ,并将它提炼成真的方面。

为了灵活运用这种思考方式 ,我们得不时这样自问 :

假如……的话 ,会变成如何 ?

虚线部分尽可填入与事实相反或不存于现实的意念 ,绝对不须谋合实际。一般人对事物的了解大多抱泥于先前的已知 ,因此 ,除非让想象力肆然奔驰 ,否则很难跳开既有的思考范围 ,极易跌落陈腐。为了避免这种可能性 ,最有用的方法就是不断向自己提出听来像是很离谱的问题 : “假如……将会如何 ?”进入答题阶段 ,在这段时期内诸位务使心内的法官远离现场 ,千万不能出现批判性的评价。

在这种情况下产生的意念 ,可能多半不具实用价值 ,但是这脱离实用性的意念却可能带领你到能够获得实用而独特的创意的地方。许多疯狂的、无聊的或者可怕的意念往往成为引发完美创意的基础。

2. 想象一下你自己

(1)假使我们最主要的目的并非利益而在于对顾客的服务 ,一切令人不悦的现象是否会因此改观呢 ? 年终奖金会因顾客的抱怨减少而提高

吗？是否必须真正深入顾客的喜好，去预测明年春天他们将喜爱什么款式的产品？

(2) 如果限定每个人一生中说话的次数，人们会把话说得更正确吗？政治家该怎么办？是否会找到其他的表达方式来取代？人们会因此而穿着更艳丽的衣服吗？

(3) 假使在睡眠状态中也能够做庭院除草、清洗碗盘、粉刷墙壁等工作，生活会有所不同吗？怎样的不同？

(4) 如果四十岁以后的种种老化现象不会在外表显露出来，人类社会将变成怎样的局面？

(5) 假如衣服可食，世界会是什么样子？流行将因作物盛产期的不同而瞬息万变，人与人之间交谈的内容也会令我们感到诧异吧——“要不要吃我的袜子？”“想不到麦当劳买衣服？”

(6) 猫咪向鸟儿拉寿险的情况会很惊险吗？

(7) 在高中学习生物的学生如果获得自身的尸体而加以解剖，会奇妙得令人疯狂吗？

他们将因此而认识人类的内在与外在，或感到珍视自己身体的重要吗？

提示——假如……将会如何？你已经了解它的意义了吧！尽可能幻想即使是超现实的发展，不久你就会习惯这类思考方式，从而觅获得有效构思的可能性也大为增加。

8.4.4 翻译：由反方向观察事物

有一位性情乖戾的老国王，想让位给二个年轻王子中的一个，便授意要这两个年轻人赛马，并规定跑得比较慢的人将得到王位。两个王子都恐怕对方会抑制马速或用卑鄙的手段致胜，便找到一位贤者并向他请教对策。这位贤者只说两句话，然后告诉他们如此便能够公正地进行比赛。究竟贤者说了哪两句话呢？

把问题反过来看，是拓展思考范围的好办法。一九五五年避孕药的开发者之一卡尔·杰拉西，时任某杀虫剂公司的董事长，正担忧某产品可能会对社会大众的健康及经济景气造成不良影响，同时他也象大多数科学家一样，对可能产生的副作用保持担心和焦虑的态度，他向自己问道：“能不能只除害虫而不危及人类？”此后他便一意专注思索这个问题。终于构想出把目标指向出生而非死亡的方式；与其杀死已经长成的害虫，何不抑止它们繁殖？他这样告诉自己：假如在虫类的生殖器官上注入抑止成熟的荷尔蒙，应该生不出小虫来吧！终于潜心研究而获得成功。

假如一位教师偶然这样询问自己：我要如何使自己不再象过去那么周详而能干？这么一来，学生就必须对自己的学习负更大的责任，并且可

能演变成开发适合自己的学习方式,进行妥善的自习计划。

假如你想设计太阳能电池,以提高效率 30% 为目的的设计应与把浪费率降低 70% 的作法完全不同;同样地,当医学的目的焦点由治疗移向预防,它的研究领域便因而兴起若干变化。

反过来看问题吧!看见平时看不见的地方,正是把我们的思考从固化中解放出来的最佳方式。是否适合各位?不妨刻意地加以尝试。为了整理各位的概念,就请各位任意写下一篇由三个段落组成的文章,并建议诸位尝试如下的作法:假如你是男性,便以女性的立场写作;假如是女性,则由男性的地位出发。如此这般,至少会出现一些有趣的意念。

8.4.5 产生关联 把不同的意念连接起来

法国哲学家鲁内·笛卡尔有一回走进一家酒吧,在里面坐了下来。酒保走过来问他:“你不觉得现在正是喝啤酒的好时光吗?”笛卡尔回答:“不,我不觉得。”说罢,便起身离去。

假如不把这个笑话和笛卡尔的哲学思想基础:“我思故我在”串连起来,可能无从领会其中的趣味吧?这样的连接,不仅是为了达到幽默的效果而已,也是创作诗、发明飞机、成就事业或犯罪调查的重要基础。拉鲁夫·卡布兰以艺术批评者的身份表示如下的看法:“一切艺术与知识都必须关联起来——除非能使未知的与已知发生关系,否则人类将无法了解或学习。”

创造性的思考即是把过去认为无关的两个意念结合在一起,变化成新的构想。印刷机的发明人葛登柏格将葡萄绞汁器与硬币制器的构想连结,而想到印刷机与排版;格雷哥尔·曼德兰结合数学与生物而开创遗传学的领域;傅雷特·史密斯把航空公司的“轮轴”与“轮辐”的配置和小包里的快递构想组合,而创立“联邦捷运公司”。

在探险家那一章所提到的板机概念一览表的利用方法之一,是选取若干或不相干的概念加以组合,这样会产生意想不到的效果吗?下面是几个相关的例子。

1. 迷路 + 水

- (1) 自由谷流出,流向遥远的大海的河川。
- (2) 生物的血管。
- (3) 想寻觅尼罗河源头的十九世纪探险家们的尝试。
- (4) 在障碍训练场前进的潜艇。

2. 磁铁 + 图书馆

- (1) 受到借阅者归还逾期书籍的引导或刺激,而走入善本珍藏室。
- (2) 正在特卖的书店。
- (3) 俊男美女(其迷人的外表是遗传基因 *library*)。

3. 用具 + 垫子

(1) 足球选手练习阻挡时所使用的装备。

(2) 会引发梦境的药物。

(3) 练习跳跃的地方。

4. 沙纸 + 环

(1) 将制圆形的工具。

(2) 逐渐耗损都市、折磨敌人身心围堵战略。

(3) 西里尔德·华格纳的“尼伯龙根之戒指”，是折磨观众神经的四幕歌剧。

“彩虹 + 钟表”带给你什么刺激？“剧本 + 自动器”呢？“卫星 + 寄生虫”呢？有时什么也不会产生，有时却奇想连篇。总之，尽量驰骋吧！

8.4.6 消除：忽视规则

1. 你能从迷阵的入口走到出口吗

各位在解答本题时可能使用了下面三个策略之一。

(1) 自 A 出发，在到达之前，凡遇死路便后退，再找一条可以前进的路继续走下去。

(2) 由 B 出发返回 A。这是我们在各方面经常使用的方法，假如有一个三个月后必须达成的计划，也许你问自己：“两个月后该进展到什么地步？这个月的进度要怎么安排？这个星期呢？”

(3) 忽视规则。由 A 至 B 画一道直线，这个主意如何？由边缘绕过呢？也许有人会说忽视规则是违规的行为，但有时为达到革新的目的，非这么做不可。关于这一点教育家鲁达尔·弗雷修曾说过如下的话：拿运动来说吧，假如不是因为人们逐渐地修改规则的话，在篮球比赛进仍保留“在投入二分时，双方必须重新‘跳球’”的陋规；而橄榄球可能至今没有 *runninggame*，棒球比赛可能仍然坚持界外球不算好球。

2. 忽略规划

事实上，不论科技、技术、设计、家事、医学或农业等领域的长足进步，大多是由于有人打破旧有的规则，或一时忽略规则的结果。

威里斯·加里雅以其发明的冷气机打破“夏日的办公厅都很烦热”的常态，萨佛以热情的爱之颂歌，打破“只有男人能写美丽的抒情诗”的惯例，沙漠之狐隆美尔将军运用机械化的电击作战，突破战争的固有形式；米奇·卡波尔以百万美金投资的“活塔斯 123”大规模宣传行动，打破了微软软件一贯的促销方式。

有一位银行家非常钟意这种消除法革新方案，他特别要属下诚恳地提出感到不满的意见，不论是策略、手续或交易方式，只要心中认为有瑕疵之处，便书写下来，每个人至少提供五个不同的意见。出乎意料地，在

其中八个人当中出现了三个相同的恶词。管理阶层便格外注意这三个部分,最后择其二者为已经不符合实际需要的障碍,而加以革除。诸位亦不妨尝试同样的方法,做个实际的试验,就目前经常使用的各种方式找出不合需求的部分,其中是否有不少根由已经消失而应予淘汰的呢?

有一位会计师为省去文件处理上的许多麻烦,使用了同样的办法。他每个月按时制作财务报告表,将必须送出的名单在一定的時候送达。但每隔半年必定会晚送数日一次,理由是他想知道有哪些人会向他抱怨信息的迟到。对那些会抱怨的人而言,报告表在工作上的重要性是肯定的,至于那些毫无反应的人,他会主动询问今后是否仍须制作这份资料。他果然因此节省许多不必要的业务。

8.4.7 什么是艺术家

艺术家是“为材料作某些加工”的角色,也即聚合多信息、样式及意念,而创造出新的构想。就作为“作某些加工”的工具而言,有时是改变现状,有时则是任意组合,全看目的的不同而有所更改。

要添加什么?要删除什么?要几分地运用想象力?抑或只做单纯而简易的尝试。假如能够不断实验,必可求得独有的创意。

在艺术家的创造过程中,最大的瓶颈是无法摆脱既存的习惯模式,愈是胶着于此,到达成功的路程也就愈艰巨。深知此中奥妙的艺术家毕加索因此意味深长地说:“所有的小孩都是天然的艺术家。”但真正重要的是怎样才能长大后仍是一位艺术家。

要扮演好艺术家的角色,须要十足充分的自信和勇气。因为对于“加工的真正结果”究竟如何,我们无法做绝对无误的预测,也许“什么也没发生”或“白白的浪费了”,也许遭到“一无是处”的严厉批评。当然,由于创造性独到而获得一致的荣耀赞美,也是种种可能性之一。

8.5 哈佛管理者人生第三角色:法官

8.5.1 这个构想是“原来如此”还是“嗯”

当诸位构想出极待完成的意念,不论它是一幅素描,一个新的企业案,或从未使用过的烹调法,以及为慈善事业筹募资金等,各位可能正处于一种难言的迷惑之中:这个构想好吗?有多好?能够实现吗?值得继续花时间探究吗?在实行的过程中,可能发生什么危险?在最保守的估

计下不能达到何种成果？这个结果会使我成为众口皆碑的英雄，还是一文不名的狗熊？

把构想付诸实行是知道结果的唯一方法。假如该构想的规模比较小，即使失败也不致于产生重大的影响或造成严重问题，便可无所忌惮地畅然直行。但是事实上几乎所有并欲实现的构想都不充许人们这么奢侈，因此，我们已不得不学习如法官般的严密思考。

“法官”并非陌生的名词，在实际生活中，它可能也是一般人最熟悉的角色。举凡身上的衣着、想要阅读的书籍、度假的场所，或投资的目标等，在作诸如此类的评断时，均可说是扮演了法官的角色。在所有的创造过程中，法官堪称是最微妙的角色，为了提供战士真正具有战斗价值的创造构想，法官必须具备严厉的批判精神；另一方面又得同时保有宽广自由的开放心态，以免压抑艺术家的想像力。二者得兼，战士才不致轻易受伤，艺术家才能奔驰肆然的想像。而法官执行任务的要点则在于判决的进行究竟应花费多少时间？法官手腕的高下即显现在“六分钟抑或六个月”的识别能力上。

8.5.2 这个构想是否存在任何错误

当各位心内的法官正为一项新成形的构想作评估时，可能会有如下的疑问产生：会成功吗？需要多少资金？要花多少时间才能完成？有销路吗？能使我感到快乐吗？能从中学到什么？将因而另有所获吗？在调节或进一步研判新构想时，除了判别错误并予以剔除之外，更有一事务须谨慎留意——即不可过份集中注意力于所构想的弱点和缺点之上。

1. 咖啡杯的问题

对于咖啡杯的问题，你有何看法？假如你的思考是一般模式，大概会有如下的回答吧！

- (1)重心太高了；
- (2)无法平稳置放；
- (3)容易打破；
- (4)把手太小；
- (5)款式不佳；
- (6)品味太差。

各位是否注意到，上述的回答清一色属于否定性。大多数的人甚至不追想这只咖啡杯是否有特殊的用途，比如在月球上或水域中使用，应会有异乎寻常的奇效吧？在沙滩上、飞机或船等特殊场所中呢？你是否曾经如此设想？

2. 法官的看法

法官不仅能找出新构想的缺点，同时也可看出其中值得继续发展的

一面 ,卓越的法官会不时警告自己 ;有时看似意趣盎然的意念 ,可能反而阻绝导向能够看见独特巧思的路径。就拿咖啡杯的问题为例。也许少数的读者会以建设性的积极态度表示如下的看法 :

(1)还不错!即使渣子沉于杯底也毋须介意。

(2)在海滩上使用再好不过了 ,刚好可插入沙中。

(3)何不插在船杆上试试!

(4)假如事先获得奶油、蜂蜜、糖、威士忌等材料 ,而想加以混合的话 ,将可测出正确的所需份量。

法官的终极目的是研究既已形成的构想 ,予以修饰 ,加以裁夺 ,而非享受锐利批判的兴趣 ,这也是万不可忽视的重点之一。为了抵制稍一不慎即陷入否定的自然倾向 ,在迈入法官阶段之初 ,就应该把注意力集中在新构想的蓬勃面 ,极力寻出生机 ,以免被负而吸引过甚得不偿失。

剧作家杰洛姆·劳伦斯曾与友人共同尝试使用“创造性否定”评价法 ,发现共同执笔的二人 ,并可互相拒绝对方的意念 ,但为了正当行使拒绝权 ,必须找出使双方均感满意的新意念来取代 ,因此它同时是破坏性及建设性的方式。

8.5.3 假如失败 ,会变成如何

冒险必然带有危险性。即使只是为起居室的墙壁选择油漆的颜色 ,或为下一期市运会的电视转播播权而参加招标 ,莫不伴随失败的危险性 :店员也许会在混料时弄错份量 ,标价可能偏高或者偏低。这种危险性就如横过马路或坠入情网一般 ,你永远无法预知何时将遭遇不测而颓然败北。

法官最重要的职务便是查明危险 ,推测成功和失败的或然率。当然 ,不会有将铁定失败的构想交付战士的愚蠢法官 ,但实际上也没有绝对立了不败的巧妙构思。就象“不会沉没”的泰塔尼悲剧一般 ,“百分之百”不会沉没的舰船也会有命定的冰山在海上等待它。

创造性法官能够轻易区别什么是“推行的错误”(在做某些新尝试时所犯的错误) ,而什么是“懒惰的错误”(什么都不做 ,因丧失机会而犯的错误) ,有时“什么都不做而不犯任何错误”的人 ,可能比做各种尝试而屡犯错误的人成绩更差。

爱迪生知道一千八百种不能做出灯泡的方法 ;居里夫人的失败经验之一和镭密切相关 ;哥伦布自以为他所发现的是东印度群岛 ,佛罗伊德在完成伟大的精神分析法之前 ,会一再重复偌大的挫败 ,创造美国有声电影全盛时代的洛贾斯·哈姆斯泰因由于首次推出的作品备受严厉批评 ,以致稍声匿遗迹许多年。在这变化万端的世界上 ,多的是“非我所愿”的结局。

本世纪伟大的创造性精神的持有者之一——通用汽车公司的查尔斯

·凯德林,曾对那些习惯经历失败的人作如下表示:“总之,发明家是不肯认真思考自己所受教育的那些人,一般人大约从六岁开始,直到大学毕业,每年至少经历三、四次考试,其中只要有一次失败,即被视为奇耻大辱,仿佛洗刷不净污点;发明家却不然,他必须不停地试验,不断地经历失败,可能如此反复数百甚至数千次,但只要成功一回,他就可能是伟大的发明家了。因此最重大的任务是教导新职员“聪明的失败方式”,不断地实验,在找出最好的方法前,持续尝试、犯错、改进。我们必须给他们这种训练。

有时构想虽好,却因不合时宜而告失败,徒然令人扼腕!技术评论家罗勃·格鲁巴曾说过:“请不要忘记,即使再好的构想,假如弄错时机,一样会失败。”事实上,那些被誉为“历史上第一次……”的行动,主是因为时机碰对了。时机之于构想的实践,正如同土地对不动产者的重要性一般,是掌握成功的契机。

向自己发问——这个构想合时宜吗?滞留半年会变成如何?它的优越性会丧失吗?在何时?

8.5.4 我正在想什么

预设是人类心灵运用的伟大奇奥之处。人有向过去的经验学习的本能,会从日常遭遇的事件或情况中预想可能的本来,并做适当的反应。比如各位的上司在过去的七个星期中,连续七次在星期一的早上心情不好,这时各位可能在心中暗忖:他下个星期一的早上一定也会情绪不佳,可千万不能提加薪的事。像这样的预设,或可助益社会关系的维系,但它对创造性的思考却构成某些威胁——可能因不当的设想而把思考引至错误的方向。

在我们的研习会中,常提出制作纸飞机的课题。先把队员分成若干小组,各组分给五十张薄纸,然后在教室后方划一道界线。限组员在五分钟内尽可能做出大量的架数,并使完成的飞机越过教室后方的界线,越线机数最多的组获胜。最普遍的做法是把纸飞机折成过去既有的一般型式,但获胜的那一组却把纸片揉成团状扔过去,这么一来,那“纸机”定能“飞越”规定的界线,而这正是本课题所要求达到的基准。大部分的人由于已“知”纸飞机“应该是什么形状”,而给自己不必要的限制,这就像很多人以先入为主的观点来判决他们的思考,却往往失去适当的自我发问机会。

汤姆斯·爱迪生便懂得回避这种情形的方法。在选用新职员时,他一定先请对方用餐,而在喝汤时特别注意对方是否在品尝之前加盐巴,假如是,便舍而不用。爱迪生十分了解,一般人都有因生活习惯而起因“必须如此”的想法或习惯,所以特别希望他的部属是一个不为陋习所拘的人。

曾经有一个小学教员,对让一年级小朋友作画的同事这么说:他们所能做的不过是“在纸上画下树木、房屋、花朵、教室、走廊、天空等等,然后用适当的颜色把它们涂上罢了”。学生之一的帕通,很仔细地为他画构图、上颜料,满怀信心把它交出。但发还的作品上老师所画的大黑“×”使他吓一大跳,并感大惑不解,因此他去找老师请他说明原因,老师说:“因为你没有照我的话去做,所以我画了个大‘×’。你看看你用了什么颜色!草地怎会是灰的?天空也该是蓝色而不是黄色啊,你为何自作聪明呢?”帕迪理直气壮地回答道:“我为了看日出而早起的时候,它们就是这种颜色啊!”原来这位僵化的教师竟以为色彩变化的“正确答案”是唯一的。

各位法官所储蓄的经验,正是下判断时信息的来源,但实际情势的不同应有迥异的估价方式,有时依事实之所需刻意忽略过去已知的知识而不用,有时反而使构想更新颖突出。反之,一味固守既有的经验,脑中装备毫无疑问的“正确角答”,于是许多更优异的机会便因而错失,这无异于固步自封,完全阻绝了自我超越的可能性。因此,务请诸位不要忘记每个人都有遗忘的能力,至于如何适时运用,则巧妙自在人心。作家亨利·米勒说过一句极为贴切的话——遗忘的能力与记忆力同样重要。你难道不认为,相应于人生的奥妙,这不是一句隽语吗?

8.5.5 我的预设符合现实吗

预设几乎完全得力于过去的经验,因此有些人曾像在高速公路上依后视镜的警告而开车一般,根据过去的经验做为判断依据来决定自我未来的意志。假如未来的发展模式 and 过去没有两样,这个判断或决定就不会发生问题,但是如果前面的连续弯路其转向与过去的经验截然不同,麻烦可就大了!因此,各位的法官绝对有根据最新信息不断修正这种与社会生活息息相关之预设的必要。

在洛杉矶的某俄国移民团体,有在每年的十二月三十日下午庆祝除夕的传统习俗。为什么他们要比一般人提早三十六个小时迎接新年?他们之中可能有人是这样回答:“三十日的下午能够以较便宜的价格购买所需,或是雇请乐团,因此便产生这个习俗。”奇妙的是,这些人目前的经济状况堪称十分优裕。他们可以很轻松地雇请当地最优秀的乐团,但他们依然在三十日下午过除夕。在这里我所要强调的是:知识或信念一旦被固定,纵使形成它的原因已经消失无痕,它仍有保留下来的倾向。所有的状况和问题都与这种已经丧失理由,却仍然“提早庆祝除夕”的情形多少有点雷同。这个现象亦存在于各位处事的方法、教育子女的方式、新产品的推销技术、决定退休的年龄等事况中。目前西方各国的退休年龄一般都订在六十岁,就是最显著的例子,早在公元一八七〇年代,德国的宰相俾斯麦擅自规定公务员的离职年龄是六十五岁,这项决定对当时的财政

十分有利,因为那时一般人的平均寿命要比六十五岁短得多。但现在世界各国的平均寿命比六十五岁高出许多,就财务立场而言,重新审慎判断的结果,应会有多种不同的决定才是。

为了有效地达成任务,各位的法官应尽量减少根由已经消失,而不再适用的思考,这亦是创造性思考者不能或忘的要点之一。

要想出新的创意是很容易的,真正困难的是那些在两年前称得上十分优秀,不久却丧失用途的构想。

8.5.6 我有文化上的偏见吗

当预设习惯性地在思想中生根,我们甚至不会察觉到它事实上已经变成重要的判断依据。这种“以为……”的想法,在各个文化背景中均可找出深厚的根源。文化的层面不同,在层次或内涵上往往有很大的差异,卡车司机的文化、管理阶层的文化、慢跑文化、小学三年级学生的文化等,在某一文化中毋庸解说就一清二楚的事情,在其他文化中却可能成为遭到排斥的异质。

为了说明文化背景对个人思想所造成的莫大影响,暂时跳离该文化环境而远观,不失为有效的办法。

多年以前,迈克尔前往德国时曾一度应邀参加汉堡的除夕宴会。那是一个快乐而美好的夜晚,佳肴、名酿、绅士淑女,在一片绚丽衣香鬓影中,和着美妙的音乐,交织成华美的夜曲。约莫十点三十分左右,侍者捧了一大盆满得几乎溢出的爆米花进来。“太好啦,我将近半年不曾品尝这美味的小零食了!”伸手一抓,便将爆米花塞了满满的一嘴,立刻,迈克尔大吃一惊!竟然与他想念的风味截然二致——爆米花上面覆的是糖而非我意念中认定的盐巴。迈克尔这才知道,原来北欧的某些地方都习惯甜食的爆米花。

下面举一个文化差异方面的实例,是心理学家波尔·瓦滋洛·威克所举,发生于二次世界大战时,一位英国女性与一名美国大兵交往的经验,他们的问题出在男女双方互相指责对方在性方面不检点。原因为何?答案是:理解、会意错误。

根据文化人类学者的分析,不论处于何种文化的人类,其爱的程序均以视线的交流开始,到关系明确为止,约有三十个不同顺序的阶段。顺序则依文化的不同而有先后的差异。在美国,接吻名列第五,以此亲密举动表示亲密关系更为深入的开始,但二次大战时期的英国,接吻却位列第二十五,被看成极富性暗示的行为。

美国大兵与英国淑女的交往进展如何?各位不妨发挥丰富的联想力,做各种可能性的设想。在正式约会一、二次后,美国大兵也许会想:我如果适时地吻她,应会使彼此的关系更良好。而当他满心喜悦地把这个

想法付诸行动时,英国少女不免大为惊诧:“这是什么意思?这种事不该在这个时候发生啊!”她可能会觉得对方欺骗了其余的求爱阶段而感到惊惶,于是不得不以“进展过于迅速”为由,当机立断斩绝彼此尚未稳固的情谊,以免在失控的情况下,仓促进入不恰当的亲密肉体关系,但同时男方也会感到同样的迷惑,为何女孩的反应竟如此歇斯底里?

在这个问题及插曲中,我们所要强调的是:人生设若如戏,不同的文化即有不同的游戏规则,假如一味固守,法官的判断力很可能会因此产生莫须有的偏差。

8.5.7 为何我的判断力变得迟钝

告诉你们,威灵顿是无能的将军,而英国人全是无用的士兵,在中午以前把他们解决掉吧!

拿破仑·波拿巴在滑铁卢之役发生的那个早晨与属下将军边进早餐时说:没有任何事会比独断的思考更能够使法官的判断力觉得迟钝。独断性思考有时根源于外界赋予的权威,有时则由过去辉煌的成果而来。下面便提示若干例证。

正由于不是别人,而是柏拉图断言——圆是天体运行的完美型态,因此其后二千余年,尽管有不少天文学家的观察结果与此并不一致,但他们仍选择继续相信行星运行的轨道是圆形,甚至哥白尼也在其以太阳为中心的宇宙模型中采用圆的学说。直到克卜勒以椭圆形轨道解释天体的运转,经过无数次的分析、证明,才断然打破这个被奉为真理的不实学说。

十九世纪时,匈牙利的内科医师菲力普·增米鲁维斯突然想到:医生在为病人诊治之前,如能以含氯的石灰水洗手,当可减少疾病的传染。但他的同僚却个个自认是接近神的救世者,对其仿佛把医生视为“死亡媒介”的想法均感愤慨异常,乃公开加以指摘。但不久之后细菌的被发现却有力地证明了他的正确性。

在一连串的设想下连续获得成功,也很容易使人产生独断的想法。爱迪生以直流(DC)开启工业界电力的供应,但他无法看出交流(AC)的优点,也不能够预见交流所开发的产业界的未来。

亨利·福特开创只制造一种颜色的汽车而获巨利,他便以为这就是达到成功的方法,因此无法预见第一次世界大战后,渴望从多样式、颜色中选择消费品的消费阶层的增加。结果,福特公司的市场占有率只好被迫下降,改由通用汽车公司执汽车公司市场的牛耳。

作为一个公正的法官,欲作正确判断时,绝对不能被前一个——尤其是曾经带来成功的喜悦的思考模式影响,而分散理性注意力的集中,造成马失前蹄的遗憾。

8.5.8 意志的决定

法官最后也是最重要的任务是作意志的决定,这种决定有时必须要六个月来判断,而这种时间的掌握,也在法官的判断范围之内。同时,支持法官的思考以资判决的信息,也可能发生过多或不足的情形,这时法官必须立刻索求支援或删除不必要的部分,等到一切疑虑均消除之后,最后的决定,是否付诸实行则是个人意志的问题了。

伊莎内特(电脑终端机间的交信软件之一)的发明者巴布·美特卡夫,巧妙地解说了意志决断的微妙:“不要因为太热衷于寻求完美的构思,而全然忽视粗略但其实很有希望的那些。你必须常常提醒你的战士,有完美的计划实践固然最好,但假如因寻找不到完美就拒绝一切,可怜的战士将永远无法达成作战目的。”史坦福大学的校长特耳纳多·甘乃迪也表示:“有很多失望的人站在街角等待(完美)的巴士驶来。”但那是无益的。

在作意志决定时,理智固然重要,但同时也不可忽视直觉。有些人说:“有时会突然涌现某些意念,并且在脑海中久久徘徊不去,我只好试着去完成它,虽说除非有莫大的自信,否则不该如此,但我仍这么做了。”另外有些人则属于下面的典型:“当三种构想同时出现,只要其中之一是吸引我的,我就会试着努力实行。”

8.5.9 法官担负的责任

法官在创造过程中担负评估的责任,在扮演这个角色时,必须决定如何处理艺术家所创造的新构想,要完成吗?需要修改吗?还是干脆放弃?为了达成此一任务,法官得洞悉却不夸大新构想的缺点,以宽大多容的态度、趣味丰富的想像将问题澄清,才能调和整体而不会在事实与理想间迷失。

要扮演好法官的角色的确需要一些技巧。为了提供战士完整无暇的作战计划,严格的批判力绝对不可缺少,而为了维护艺术家的创作空间,必须具备同等宽大的包容性;至于瞬间的决断和巨细无遗的检验更不能有所大意。由此法官地位之举足轻重可见一斑。

但以其他角色相较,假如说有比较容易的,仍非法官莫属。理由有三:①因为世界上存有太多夸大其辞、虚有其表的废物,人们为了更实在地生存下去,非仰仗法官不可,其能力也将因此日益突显。②法官是损耗精力最微少的角色,比起探索、改造或创造及冲锋陷阵的行动,批判的确要容易得多。③法官遭受危险的可能性最小。探险家容易迷失,艺术家可能受到冷酷的拒绝,而战士可能遍体鳞伤。虽然如此,假如各位因贪安而只肯扮演法官的角色,是不能期待任何成功的喜悦的。

最后要说明的是法官有时也会犯错。有时,判断力认为美好的构想,做出来的效果却十分平凡;反而看似平凡的计划,完成之后却有如令人惊异的一匹黑马。

8.6 哈佛管理者人生第四角色:战士

8.6.1 从“假如...会如何”移向“现实”

当各位有一个理想的计划要实行,从这个时候起会发生什么?有两种情况,一种是会发生“什么”,一种是什么都不发生。会发生“什么”是因为战士对将实行的构想负起责任,做各种必要的铺路工作;至于什么都不发生,则是由于途中的受挫,而战士现有的技术和精力均无以克服。令人遗憾的是大部分的情况多属后者的范畴。

创造完美的构想要比实践它容易得多。想像或思考的领域充满无限的可能性和取用不尽的资源;行动则不然,不仅资源有限,更严重的是宝贵珍品——时间的缺乏或限制。因此能够顺利地由“假如.....将会.....”的想像领域,转移到“现实”领域的构想的确寥寥可数。德国哲学家歌德就曾经说过“把构想付诸实行,是世上最困难的事”,由此可见战士的不易与难辛。

1. 人生的基本规则

人生的基本规则有如下二点:

- (1)变化万端是无法避免的。
- (2)任何人皆不自觉地抗拒这些变化。

事实上,现实世界有那种把一切新构想赶走的防御体制,在我们身边出现的墙壁、隔间及界线,细胞膜曾阻止蛋白质进入体内,秘书选择性地为上司接通电话,在电梯中发出的身体语言(无意识的传达),阻止了他人对你谈话的冲动等。

因此,为了实践构想,各位非战斗不可,而负责这项任务的战士,在角色上将分饰将领与士兵二角;也就是说,既要严格有效地拟定作战策略,同时也要遵守作战规则,具备在豪沟中顽抗的坚毅精神,即使遇到困难也不气馁,依旧保有高度的热情继续前进。

2. 战士的角色

战士究竟是怎样的一个角色?在拉格尼可斯河畔打败波斯拿的亚历山大大王,突破欧鲁昂之包围的圣女贞德,美国妇女参政权运动的领袖苏珊贝·安索尼,为使印度达成独立而奋斗不懈的曼哈多玛·甘地,即使十次

中有九次听到“不”也不假倦怠,一仍继续向不易达到的规定工作量迈进,不屈不挠的推销员;不论你的战场是要与人争夺新顾客到你的会计事务所,或是在参加期末考试时在试场中做一名具有创造性思考的人,想要达到这些,就必须像勇敢的战士那样思考。

8.6.2 如狮子般的雄心

新的构想相对于既有的一切,本属异质——因为不习惯——因此在冒着失败或遭拒的危险时需要勇气。譬如你怎会知道自信无误的判断不会把你拖入死巷?或耗费巨资却一无所获?或者其他更不堪的事情?事实上几乎所有的行动都丝毫没有有任何确切的保障。基于这个事实,创造性思考的决定性因素之一正是——冒险的勇气。

是什么带给你尝试新构想的勇气?

仔细研究过的计划?

过去的成功经验?

获大利益的可能性?

他人的激励?

自信?

值得信赖的构想?

有作为退路的“第二计划”?

没有可资替代的计划?

根据字典上的解释,勇气的意义是“敢于尝试,能够坚定地努力,以及忍耐危险、恐惧、困厄等,一种精神上强韧的表现”。但我们可以由此引申出更恰当、正确的定义:“勇”是从中世纪的 *Gourage* 和拉丁语的 *Cure* 演变而来,二者均有“心”的意思,因此所谓的勇气即是——诚恳而实在地努力。

无论是谁都拥有“危险时使用的肌肉”,请以新的方法锻炼它,否则它会很快萎缩。请你至少每天使用一次吧!

8.6.3 强化战士的盾

对于批评,你会有什么反应?

——“是游戏的一部分。对新尝试而言,总会遭遇到强列风暴,因为必会有那些对这尝试感到威胁或误解的人。”

——“一想到可能会遭到批评,就不想去做了。”

任何一种新尝试都可能构成威胁,因为它的被实行意味着向既存的规则、阶级或预设挑战。史陀拉·维因斯基的芭蕾舞剧“春之祭典”首次公演便受到严厉的批评,克卜勒违背柏拉图的圆形学说,改以椭圆形轨道解

释天体运行的奥妙,最初备受世人诋毁;初期电脑开发者在1970年想把研究成果卖给某大规模公司时,却惨遭奚落冷笑。对这种无知或可笑的反动,教育家洛伊·普立兹会幽默地做了趣味的讥讽:真正喜好变化的,大概只有尿湿的婴儿。

事实上,对任何新产物保持某种程度的否定姿态,是有益于现实的态度,因为大部分的新构想都可能流于无聊,或者由于能力不足,而徒然耗费时间和金钱、精力等,况且,假使所有的人都不顾一切从事或支持新创造的话,世界恐怕早就乱成一团糟了。

1951年的英国电影《穿白西装的男人》就反映出一个生动的例子。这部戏是由亚雷克·基纳斯饰演主角,扮演一位发明永不断裂也毋须先涤的高分子化学纤维的化学家——夕多。各位难道不认为这项发明对人类而言真是莫大的恩惠吗?但纺织厂的老板却不高兴,因为人造纤维的价格将从此跌落千丈、且万劫不复;工人们则大为恐慌,因为他们将因此而失业,成为流落街头的无业游民。夕多知道他们的反应,但仍不打算就此放弃,他便向自己的同事谈论此事。

夕多:“我很想透过传播媒体向大众宣布我的发明”。

同事(读夕多准备好的发表文词)绝对不断裂、不损毁,不肮脏。”

夕多:“对,正是如此”。

同事:“你想经济部门会答应你的申请?”

夕多:“是啊”。

同事:“你一点也不懂得员工的心理和需要吗?永远不会变钝的剃刀、如一滴油就可以跑千里的汽车,这样市场的供需能够平衡吗?”

夕多:“请不要混为一谈”。

同事:“永不损毁的东西,只须制造一次就永远没有机会再造。在有工作可做的半年内或许还相安无事,但半年后呢?全国的纺织工厂都必须歇业,工人被迫失业,这些问题不能不解决吧!”

结果,所有纺织厂的老板和工人一起出动追赶夕多,想强制他销毁该项发明。当他们最后好不容易把夕多追赶得走投无路时,令人惊异的事实发生了。夕多身上那件以自创纤维制做的白西装竟然破裂了,原来并非永远不会损毁的质料,至此,所有不安和疑惧顿时消失得无影无踪。

我们真正想要强调的是,的确有很多人想破坏你的计划,你很可能会听到如下的反对声浪:

“太急进了。”

“违反基本方针。”

“在这里是很不通的。”

“保证会成功吗?”

“在法律上不安全。”

“未免太唱高调了!”

“根本无法商品化。”

“有足够的时间吗？”

有时这些反对意见可能是对的,你的计划或许并不成熟。事实上我们从他人身上所能得到的最大好处,便是获得正确的批评。但一般性的批评往往基于破坏,批评者因感受到某种威胁而本能地反击或蓄意破坏,这类批评通常是不加选择对象的,谁威胁到他,他就批评谁。这是各位在面对批评时不能不注意的一点。

8.6.4 耐心地努力

为了达成目的,必须有迅速采取行动的心态,同时也必须具有长期作战的心理准备。通常,创造过程中的80%是不断朝目标踏实地努力。

在创造过程中,各位可能遭遇很多次严重的打击,这时,千万要坚强地重新站起,否则背后会留下许多不堪一击的脚印!以电话请别人与你联络也会被草草忽视;印刷的小手册可能用错了纸,好不容易做出的苏法菜(用蛋澎涨起来的菜)却是扁平的;在游行时碰到大雨,最好的推销计划却作战无效,最后令人沮丧的事,障碍发生时,战士务必查出基本原因所在,然后继续前进。

根据最近的调查显示,新企业的投资资者或企业家普遍要求的特质是“持续努力的能力”(这比任何过去所认可的卓越市场智能,如“指挥的能力”或“冒险的能力”,有更高的评价和赞誉。)

米开朗基罗为了西斯汀教堂的天花板而在屋脊顶架上仰卧七年;发明家杰斯达·卡尔森四处寻访多年,才找到“全能录像”摄影复印法的投资者;作有詹姆斯·米奇那遭无数次拒绝才得以出版处女作《南太平洋》;马拉松选手约翰·贝诺尔在预赛前十七天接受了膝盖手术,但仍凭着毅力不仅成为美国队的一员,更赢得市运会的金牌;温斯顿·丘吉尔谈到其毕生中最大的教训时,激昂地说道:“决不放弃,决不要放弃,决决不要放弃。”

这个世界上没有任何能够取代“忍耐”的东西。

不要为技术所惑,多的是技术高超的失败者。

也不要为天才所惑,格言不是说“天才也是人”吗?更不能被所谓的教育迷惑,世界上受过教育的懒惰虫大有人在。

只有忍耐和决心才能成就无限的力量。

注意——一个不被实行的构想终究要走上死亡之路。

8.6.5 战士的角色

战士所扮演的是把构想从“假如……会如何”的想像领域搬入实际行动的范畴。在扮演这个角色时,各位不仅要要对计划的实行负起全责,更要

做整个实行过程的总估算,创造过程并非一直线行进的进程,自有其发展的周期性,每一周期应有一个完善的结束,然后把有效信息转交给他角色,而最后的总筹者则是战士。

假使要列举行动上的大敌,则莫过于畏惧和丧失自信二者,但所有战士的有效武器都在诸位的脑海里,只要有坚定必行的信念,没有行不通的道理。在此借用亨利·福特的话——“不论你想着做得到或想着做不到,最后的结果往往是你所想的那样子。”假如你自始就以“做给你看”(不论这个你是谁)的姿态做事,自然勇气百倍,妨碍你成功的那些疑念和恐惧失败的不安也会因而消失无踪。

最后,请不要忘记卡尔·阿里所说的话:

与其不去做自己想做的事,眼看着人生无所事事地过去,不如起而真正做一点有益于别人或自己的事情。

8.7 哈佛管理者的现代观念转换

我们强调要哈佛管理者具有现代观念,那么,就具体而言将包含哪些观念呢?下面试着列举一些哈佛管理者的现代观念。

8.7.1 战略观念

作为一名哈佛管理者不仅要象一个高明的战术家一样去完成每一件事,更应该以一个战略家的姿态未卜先知,抢占制高点,从而在新的变化面前从容不迫。所谓战略观,原意是指对战争全局的分析判断而作出的筹划和指导,它是与“战术”相对而言的。后来战略被广泛运用于政治、经济、科技、文教等社会的各个领域,泛指重大的,带有全局性质或者具有决定意义的谋划,因此所谓战略观主要是从整体、长远、根本上去观察问题。战略共有三个方面的特点:一是全局性。全局是由各个局部有机结合而成的,这种有机的结合就产生了“整体大于部分之和”的“非加和性作用”。二是具有长期性。战略是一个在较长时间中起作用的谋划和对策。正确的战略是根据事物发展变化的趋向而制定的,在趋向发生根本逆转之前,不能随意更改。战略的立足点是现在,着眼点是未来。第三个特点是具有相对性和层次性。因为全面和局部的划分是相对的,同时时间也在发生着流转,但是局部应该服从全局,低层次的战略不能违背高层次战略的要求。正因为战略具有如此三个特点,哈佛管理者就必须高度重视战略问题,树立战略观念,尤其是在当今科学技术已渗透到社会物质和精神生

活的各领域,呈现出科学技术与经济、社会发展相统一的趋势,这是现代社会发展的总体特征。在这一历史性趋势下,现代社会生活越来越复杂、多变,范围越来越广泛,社会生活的各方面都会影响到全局。靠哈佛管理者的直觉来判断社会活动未来发展的趋势,靠经验领导复杂、瞬息万变的社会活动带有很大的盲目性,且一旦发生失误,损失巨大又无法弥补,哈佛管理者只有通观全局,长远考虑,研究规律,才能成为成功的企业家。

8.7.2 科学决策观念

决策是哈佛管理者的基本职能,决策的方式有多种,科学决策是指哈佛管理者在决定方针、政策、方案等重大活动中,要始终遵循一定的科学程序,依靠专家,运用现代科学方法和先进科学技术手段,在科学预测的前提下,切实把握决策对象的变化规律和条件。为实现特定的目标,从多种选择方案中择优,以求达到最佳经济效益或社会效益,是决策的目的和原则,如何决策,决策的效果如何,是检验哈佛管理者水平的重要标志。

作为哈佛管理者应该确立科学决策观。科学决策观的确立,并不排斥个人的阅历、知识、智慧和胆略,但是愈益复杂的现代生活已然超出了个人能力的范围而不得不求助于一套科学的体系。哈佛管理者首先要从思想上自觉实现这种转变,其次必须通过学习培养较高的科学素养,把经验上升到理论,到科学,再次就是要建立一套科学决策的体制、程序和方法以辅正思想观念的持久作用。

哈佛管理者在科学决策中应该具备一定的修养,首先应该具有创新精神。决策是创造性活动,它总是力图突破现状朝向一个美好的合理的未来,因此任何决策都不可能照搬,因为条件不同。其次哈佛管理者要具有一定的科学素养。科学素养不只在知识的渊博,更重要的在于科学的思维方法。再次须有民主作风,决策权不等于专断,应该是对各种意见的吸纳从而形成一种为大家所接受的决策,因此作为哈佛管理者要注意听取不同意见。通用汽车总经理斯隆在主持一次高层经理人员讨论时说:“诸位,在我看来,对于这项决策,大家都有了完全一致的看法了”。出席的人都点头同意,他却说到:“我宣布休会,这个问题延到我们能听到不同的意见时,再开会决策,这样我们也许能得到对这项决策的真正了解”。第四是哈佛管理者应具有决断的魄力。成功除了实力外还有时机的把握,而时机稍纵即逝,因而哈佛管理者应具有在众多的选择诱惑和危急时刻的决断魄力,同时还应该看到“更多的赞成比少数人的反对更为重要”没有任何一项决策能获得百分之百的赞同,哈佛管理者在其中就应选取适合大多数人利益的解决办法,要敢于负责。

8.7.3 紧迫感、危机感和必胜信念相统一的观念

作为一个哈佛管理者,要负责部门的全局运行。而在部门运行的过程中要受到来自两方面的挑战,一是内部出现的危机,二是大环境大形势的变化。对于内部危机的出现也许对于哈佛管理者来说是较有信心克服的,因为毕竟他有决策权,可以按照自己的理解去进行尝试解决。但是对于大环境的变化,远远超出了哈佛管理者的调控能力及范围之外,况且其影响不仅涉及于哈佛管理者本人,而首先涉及的是整个部门的生存发展问题。来自这两方面的挑战对于哈佛管理者来说就可以说没有一个安逸的机会,而必须随时都要有着紧迫感和危机感。尤其是在当今变化节奏加快,关系益发复杂的情况下,竞争加剧,更是加快。就如体育运动是激烈的竞争,比赛的结果非胜即负,而战争是更加激烈的有关生死的竞争,这两者都容易唤起人的紧迫感和危机感。所有工业发达国家,都不约而同地在此危机感下去奋斗、竞争,去开拓民族、企业、国家的发展道路。

美国无论在经济实力上,还是在科技能力上在世界上都是无与伦比的。在研究能力、费用、人员及成果的数量上都占着很大比例。但是人们常常发现,美国人老是强调自己在某某方面又落后了,强调什么什么危机,不断发表警告性文章,如《幸福》杂志就曾分析过八十年代的美国,机器设备老化,加上劳动力成本高等,使得美国产品竞争不过日本、德国,结果很多美国资本家不愿在国内投资,把钱花到国外去,于是形成了老化的机器越发不能更新换代的恶性循环。《幸福》杂志惊呼,美国正在发生“空心病”,再找不到行之有效的措施,就有沦为二等强国的危险。美国的古德基金会也大声疾呼:“美国是敢作敢为地去占领新技术革命前沿,还是心甘情愿地维持旧有阵地而眼看日本人表演,欧洲人复兴。现在是该作出回答的时候了。”美国如此,西欧更是感到岌岌可危,到处惊呼西欧后退的潮水,提出了很多有警报性的报告,这些加剧了人们的危机感,纷纷成立“欧洲冒险资本协会”、“技术冒险公司”。并协调各国的高技术研究工作,提出了尤里卡计划,摆出了重振昔日雄风,在世界舞台上再决雌雄的架势。日本深深懂得自己缺少资源的薄弱性,可以说日本是危机感最强烈的国家,这也正是日本经济发展迅速,在竞争中不断取胜的因素。他们把技术和贸易的争夺称为“智战”、“商战”。象真正打仗一样,用破釜沉舟,鱼死网破的气势去拼搏。日本精工商社即使在自己领先的情况下也不放松研究对手。它给科技情报部门规定的任务,就是要如实反映情况。要制造危机感、使整个公司在危机中就象一个上紧了发条的钟表。

危机感和紧迫感是动力之源,但是光有如此的感觉是不够的,要把事业搞上去,还要有持之以恒的勇气和一往无前的拼搏精神,而奋斗勇气和拼搏精神来自必胜的信念,只有把危机感、紧迫感和必胜信念有机地统一

起来,才能获得事业的成功。很多人往往在做某事之前思前顾后,总怕失败,因而总是迈不开步子,不是集中精力去争取成功,而把精力耗费在避免失败上,因此总是显得步履维艰。从事任何开创性的工作都是关隘遍布、险阻林立的,没有坚定的必胜信念作精神支柱,是不可能克服一个又一个困难,到达光辉的彼岸的。曾经名闻遐迩的苹果电脑公司,当年两个年轻人创业时靠的是四百美元贷款,租借一间废旧汽车库,在旧货摊上购买一些元器件。他们抱着定能成功的信念,连续两年每周工作7天,每天干15个小时,克服了许多看来无法克服的困难,争分夺秒地搞出新产品才获得成功。

必胜的信念与竞争获胜之间的关系,就象种子与果实之间的关系一样,信心是成功的支柱,竞争是成功的阶梯。

8.7.4 时效观念

时间是物质运动的顺序性和持续性,其特点是一维性,既不能逆转,也不能贮存,是一种不能再生的、特殊的资源。时间有一个特性,它只按照由过去到现在、由现在到将来的方向前进,它不能停顿,不能间断,不能回复。它无声无息,无休无止,滔滔不绝,向前猛进。它对任何人、任何事都是毫不留情的,是专制的。古语说:“往者不可谏,来者犹可追”,这是有道理的。时间可以毫无顾忌地被浪费,也可以被有效地利用。有效地利用时间,便是一个效率问题。也可以说,效率就是单位时间的利用价值。人的生命是有限时间的积累。以人的一生来计划,假如以八十高龄来算,大约是七十万个小时,其中能有比较充沛的精力进行工作的时间只有四十年,大约一万五千个工作日,三十五万个小时,除去睡眠休息,大概还剩二万个小时。生命的有效价值就靠在这些有限的时间里发挥作用。提高这段时间里的工作效率就等于延长寿命。

哈佛管理者能否管理好时间,显然并不是完全取决于个人;反之,他所受的客观环境制约将是十分严重的。这些客观原因大体包括有组织原因、领导原因和环境原因。

组织原因包括:组织机构不健全,分工不明确,上下沟通不灵敏,内外信息传递不准确,不可靠,以至造成工作拖拉,互相扯皮。工作无规则、无计划、无预见、缺乏制度、责任不清,以至重复出现的错误甚多,无中生有的是非层出不穷。

领导原因包括:上级领导的时间意识不强,因之任意侵占各级领导的时间,造成会议多,报表多,指令多,千篇一律、千人一面的人格要求,只强调各级哈佛管理者作驯服工具,不注意下级的特长。

环境因素包括:没有集中一段时间干一两件重要的事情,突发性、冲击性的事件太多,以致件件事受阻,终至一事无成。

哈佛管理者的时间管理还有自身的原因,诸如:顾此失彼,因小失大,预见不到一件事的行动后果等等。

历史已经进入信息时代,我们必须根据社会的发展趋势转变观念,确立新的时效观。《第三次浪潮》的作者托夫勒把信息时代的时间观念概括为多样化和非群体化。他说:“新的时间支配方式,将影响我们家庭日常生活的节奏,影响我们的艺术,影响我们的生态。因为一旦涉及到时间问题,也就涉及到了整个人类的生活。”

8.7.5 信息观念

所谓信息,就一般定义而言,是指社会共享的人类的一切知识,以及从客观现象中提炼出来的各种消息和情报。信息贯穿在政治、经济、军事、科学、教育、文化、艺术和社会生活一切领域。尤其现代社会生活节奏快,正在进入信息时代。由于当代科学技术的发展,信息的传播速度越来越快。目前,全世界发表的含有新知识的论文平均每天有近14000篇,平均每天有800~900件专利问世。全世界每年出版50万种图书,平均每一分钟就出版一种新书。近20年来,每年形成的文献资料页数,美国约1750亿页,前苏联约600亿页。据联合国教科文组织的统计,科学知识的增长率,从60年代以来的9.5%,发展到70年代的10.6%,80年代则达到12.5%。过去每隔10~15年人类知识就要翻一番,如今3~5年就要翻一番。化学杂志参考文献的实用期,约有50%不到8年就得更新,而物理杂志参考文献半数以上都是近五年内发表的。有人统计,人类全部科技知识总量的80%都是本世纪产生的。

信息在人类社会发展中的重要作用,以及现代社会进入“信息社会”的新形势,要求各个层次的哈佛管理者都要有信息观念。

在科学技术高速发展的今天,科学研究、经济活动、社会生活每时每刻都出现并吸收、利用着大量的新的情报信息。情报信息系统已成为社会、经济、科技活动的“血管”,而大量的情报信息则成为社会赖以生存和进步的“血液”。这就要求人们尤其是现代哈佛管理者从科学技术、经济、社会这一全局上正确认识它的战略地位和作用,积极主动地把信息传输到社会各个领域,使之尽快地转为直接的生产力,以推动人类社会的进步。对于现代哈佛管理者来说,他的领导艺术在于能最敏捷地掌握信息,最有效地运用信息,从而能最果断地作出正确的决策,去创造最大的业绩。

作为一个“开拓型”的哈佛管理者,信息触角必须广泛,反应要灵敏,判断要准确,并有灵活的应变能力。日本把情报能力比喻为“鸵鸟的腿”,要脚踏实地一步一步前进,把情报意识比作“山鹰的腿”,翱翔万里,瞬间进入一个新的世界,产生一种新的思想。对待信息应当有这种“鸵鸟的

腿”、“山鹰的翅膀”。作为现代领导就应该首先具有驾驭信息的能力,并且要建立一套适合信息社会特点的新领导模式,迎接第三次浪潮的到来。

要点回顾

1)成功是百分之九十的自我训练和自我意象,以及百分之十的工作技巧;

2)自我教导系统是非常繁复的学问,最先进的研究人员也只能了解到其过程及交互连作的概念;

3)自我训练是成功的条件。它对生活的影响不可否认,但只要你自己要求,你就能得到它。它来自内心深处;

4)每一个成功者都对自我教导有点了解,而且能够运用正面的思维方式,来促成有效的正面行动;

5)为产生新的构想,必须要有充足的资料——如事实、理论、概念、规则、资料、感觉、印象等;

6)时机之于构想的实践,正如同土地对不动产者的重要性一般,是掌握成功的契机;

7)科学决策是指哈佛管理者在决定方针、政策、方案等重大活动中,要始终遵循一定的科学程序,依靠专家,运用现代科学方法和先进科学技术手段,在科学预测的前提下,切实把握决定对象的变化规律和条件。

案例及应用:创新思维是企业发展的动力

克雷研究公司,创建于1972年,从事超级电脑的设计制造和服务工作,是美国当今最年轻、最成功的高科技企业。从1979年到1984年,克雷公司发展速度相当惊人,营业额由1000万美元上升到22900万美元,利润由100万美元上升到4500万美元。它的最大型电脑,每秒钟可运算10亿次,对推动核子物理、石油探测、气象预报、飞机设计、武器研究等现代科学技术的发展有着不可置疑的贡献。

克雷研究公司可以说是企业界研究与创新的楷模。它的基本策略就是创新——不断推陈出新。就连它自己前不久推出的新产品也饱受威胁。克雷的客户大都是科技权威、深谙行情的政府官员或研究机构、大学的专家。公司只有不断创新,研制出前所未有的电脑设备才能吸引住客户,赢得市场。当然,克雷的创新并不仅限于技术。公司创始人席莫尔·克雷创造了一套适应于高科企业的组织观念,尽力避免一般大公司容易产生的官僚体系。实行技术、业绩为主导的晋升制度,强调公司的整体利益,激发员工的创造力。所以,有才华的人想要崭露头角,克雷公司是一个非常好的环境。在此,让我们看一看克雷公司是如何闯出一番事业的。

对于大多数美国人而言,超级电脑既刺激又新潮,它具有高技术的复杂功能。就连美国国家安全总署也经常以克雷超级电脑的照片,来吸引刚毕业的计算机专业学生加入。有好几部科幻电影将超级电脑描述成开启未来世界的钥匙和核灾难的罪魁祸首。尽管超级电脑如此风行,但是在市场上领其风骚的,却不是执世界牛耳的 IBM 公司。虽然这一电脑有两次进军计划:一次是 50 年代的“超级扩张计划”,一次是 60 年代的“90 计划”,但都因故半途而废。控制咨询公司曾经是超级电脑的佼佼者,但是超级电脑市场前景有限,也将重心转移到商用电脑上去了。市场调研显示,只有极少数顾客需要这种复杂精密的超级电脑。然而,克雷研究公司却及时瞄准了这一无人问津的领域。在短短的几年里,克雷公司异军突起,几乎鲸吞了这个被人们所忽略的市场。

克雷公司要立足于高科技市场,首先必须有技术上的创新。早在创办克雷公司以前,席莫尔·克雷就以技术创新闻名。史伯兰公司的龙尼瓦克 1103 型电脑,就是他一手完成的。后来在控制公司时,他是 CDC1604 主机的主要设计人,首次以晶体管代替真空管。继而,他又研制了 CDC6000 型,第一部使用锗晶体管的电脑。再后,则是 CDC8600 型,世界第一部超级电脑。席莫尔·克雷是科技天才,他至少研制了 3 代电脑。然而,他非常自谦地说,他并不是个发明家,只不过在现有的东西外加了点包装罢了。克雷的技术创新源于最简单的基本原理——化繁为简。每秒钟运算数亿次的精密超级电脑技术所面临的最大难题,是如何控制高速运行时产生的高热,以避免影响精细零部件的灵敏度。许多优秀科学家耗尽终身精力研制相应的冷却系统。而克雷 2 号超级电脑设计却运用了最普通的常识:把电脑放入装满冷却剂的冰箱里。电脑的线路短表示电路短,运算时间可以缩短。因此,克雷最新型号的最长线路不超过 16 英寸,而克雷 1 号有的线路长达 4 英尺,克雷仅以改动电路设计长度,就提高了电脑运算速度。因而,当人们一旦得知克雷的有些“尖端设计技术”时,确实会为共创造性思维大吃一惊。

克雷公司灵活的财务政策,为技术创新提供了坚实的基础。1983 年,克雷的研究发展费用平均每一职员所占额在《商业周刊》所刊的 766 家大公司中名列第一,为 21000 美元。这几乎是美国 31 家最大电脑公司平均数的 4 倍。占销售额比率,在 766 家公司中排在第四位,约 20%,为美国大型电脑公司平均数的 3 倍。投入巨额研制费用,是克雷公司一贯的财务政策。克雷深信,唯有这样,才能保持技术优势,受到一流科学家的青睐。

据统计资料表明:目前,美国制造的一般用途大型电脑已逾 12.2 万部,主机 1.7 万部,中小型电脑超过 200 万部,其他还有数不清的迷你电脑、个人电脑等。相比之下,超级电脑的市场非常狭小。除前苏联和东欧各国外,全世界使用的超级电脑只有 144 部,其中 97 部是克雷的产品。

为此,克雷公司从不敢掉以轻心。公司的使命是:发展和行销高性能的电脑系统,保持世界领先地位,并为客户提供卓越的服务。因此克雷总是凭借着公司现有力量逐步开拓市场范围。特别是现代社会技术经济的发展,需要进行一系列非常复杂的运算,来分析和估量各种状况。所以,一方面,克雷的老客户——政府部门和研究机构购买量扩大。苏伦斯利维莫国家实验室有6部超级电脑,洛斯拉拉莫斯实验光室有5部,太空总署及国家气象研究中心各有2部。另一方面,克雷的新客户——各大企业公司增加。克雷为当今10大石油公司中的8家安装了超级电脑,以进行石油勘探工作。通用汽车公司已开始动用克雷超级电脑设计新型汽车和模拟车祸状况。波音公司和太空总署则使用克雷超级电脑测算风洞数据。最有意思的是,克雷甚至还为电影公司服务,用超级电脑设计布置。现在,克雷公司的业务正在逐年递增,仅1984年就制造和销售了23部超级电脑。为了扩大市场,克雷公司内部多次有人提议,制造比较简单的电脑,但每次都遭到激烈的反对。克雷公司表现出对技术发展的专注,宁愿让别的公司去制造小电脑,而仍然集中力量研究高科技产品。克雷的目标,技术至少领先10年。

克雷公司的经营哲学是:盈利全凭高价值,而非低成本。诚如它所宣布的:克雷是全世界最昂贵的超级电脑,其自身价值,能使客户大受其益。在世界各地,超级电脑的价格为5002000万美元,每月的维修费用也需25000—50000美元。而一般大型电脑的价格只有400万美元。尽管如此,仍然非常值得。超级电脑的操作费用比别的电脑便宜,克雷1号操作次所需费用,只是IBM360—5的1%,克雷2号则更便宜,几乎只需IBM360—5的1%。这对大量使用电脑的科学家而言,克雷电脑是很实惠的。同时,克雷电脑设计超凡,使它的客户愿意不计代价地购买。由于克雷电脑的卓越性能,使波音公司新型的767喷气客机的机身和挡风玻璃融为一体,增加了流体动力20%的效能,解决了飞机制造业中一个长期困扰的问题。克雷公司的价格虽高,但并不表示它对成本不在意。只要有可能,克雷总是设法替客户节省资金。1982年,克雷1号超级电脑使用了新材料零件,成本大幅度下降,价格从原来的800万美元降到400万美元,接近一般大型电脑的价格,整整6个月里,电脑市场上一片混乱。

克雷公司的活力和创新在很大程度上得益于它的组织观念。尽管公司发展得很快,在10多年的时间里,就研制出了超级电脑,建立了3个工厂,拥有2000多名员工。但是,克雷认为,在高科技这一领域里,不适应采用一般大公司那种庞大的严密的组织体系。这势必会产生官僚作风,扼杀公司的活力。只有灵活的小组协同工作的形式,才最能够激发员工的创造力。所以,在发展过程中,克雷注意经常调整下属单位的规模,维持小公司的编制,以56人组成的研究小组来作为承担研究工作的单位。更为重要的是,公司对各研究小组既不发布什么准则,也不规定繁杂的制

度。由研究人员尽情的发挥。公司是通过强调组织目标和价值观念来实现控制的。这些价值观念包括 :以追求卓越的高科技成果为己任、反对大型组织中的官僚制度、尊敬每个人对公司的贡献、不断了解客户需要等。另外 ,克雷极其重视内部竞争机制 ,不同小组的专家 ,经常以全然不同的方法 ,尝试解决相同的问题。克雷经常把资金同时投在两个设计师的身上 ,让他们彼此竞争 ,以制造出最好的电脑。克雷的第二代超级电脑 ,克雷 X——MP 和克雷 2 号 ,就是由两个完全不相干的小组研制的。它们在设计或营业上都获得了极大的成功。

像克雷研究公司这样的高科技公司 ,照理应处处以科技唯上。但其实不然 ,克雷把它的员工看得更重。它礼待专业人才 ,鼓励个人成就 ,重视创造力的自由发挥。完全不同于有的公司 ,重金聘请专家 ,却又常常加以掣肘。克雷强调 :公司要挽留的人才 ,不是那些成天想争高薪的人 ,而是真正愿意留下来一起奋斗的优秀人才。并认为 :只有不断挑战 ,对自己的认同和工作乐趣 ,才是留住人才的主要因素。至于金钱奖励或合约限制 ,都无法左右真正人才。

第 9 章

哈佛管理者的外在素质培养与自我管理

关 键 词

key word

外向型(*Extrovercy*)
内向型(*Introvercy*)
辨识型(*Sensing*)
直觉型(*Intuition*)
理智型(*Thinking*)
感性型(*Feeling*)
决断型(*Judging*)
熟思型(*Perceiring*)
机遇(*Chance*)
概念重建(*Reconceptualization*)

本章概要

1) 哈佛管理者的健康体魄

- 什么是身体素质
- 健康才是第一位的资本
- 健康与养生
- 自我健身

2) 自我管理

- 自我教育内容
 - 自我超越艺术
 - 自我改善理念
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 体力因素是哈佛管理者身体素质的首要构成部分,指与人的体力相关的生理学意义上的器官或系统发育及其健康状况;
 - 2) 哈佛管理者由于工作的特殊要求,应注意经常保持心情舒畅的情绪,调整自己各方面的身体机能,使之总处于最优化的工作状态;
 - 3) 成为管理人员后,观念及思维都不能停留在普通职员或基层管理者的水平。要仔细认清自己目前的立场,遇到任何事都应正确地把握。
-

9.1 哈佛管理者的健康体魄

9.1.1 什么是身体素质

管理工作的性质和特点决定了对管理人才身体素质的要求应比一般人要严格得多。作为哈佛管理者,身体素质和体魄强度等方面,必须忍受和适应管理工作对自己提出的许多特殊要求,忍受杂乱且不规律的生活方式:马拉松式的会谈,口干舌燥的演说,令人头晕目眩的突发事件,无尽无穷的文山会海……这一切都像一座座关口,无时无刻不在考验着一个哈佛管理者的身体素质,要求领导人在身体发育情况和健康状态、体魄强度以及对艰苦环境的忍受程度等方面都要比一般人具备更加理想的条件。

管理人才学上所讲的身体素质,不完全等同于医学或生理学意义上的概念,大致来说,哈佛管理者身体素质包括以下两个方面的内容:

1. 体力因素

体力因素是哈佛管理者身体素质的首要构成部分,指与人的体力相关的生理学意义上的器官或系统发育及其健康状况。如人体的肌肉、四肢、五脏等的生理功能,体力因素既是身体素质最基础的部分,又是身体素质构成的低层次结构形式。这个因素是哈佛管理者在其它各方面能力的物质载体。它的形成与先天因素有一定的联系,但主要取决于后天发育状况。

对于任何一名哈佛管理者来说,具有良好的体力状况总是对他的才能充分发挥具有不可忽视的意义,哈佛管理者的升降、调动、进退,无不与它有着极为密切的联系。现代社会中,对哈佛管理者身体素质的要求日益提高,哈佛管理者首先要重视的当然是自己的体力状况,否则,将不但不能适应社会前进的大潮,反而会逐渐被其吞没,或者被淘汰,落在历史的后面。

(1) 健强的体魄。1682年6月沙皇伊凡五世去世后,俄国贵族在拥立新沙皇这个问题上发生重大分歧,分为两派:一部分拥立伊凡;一部分拥护彼得。后来两派妥协,共同拥戴伊凡和彼得同时任沙皇,由于他们都还年幼,所以由姐姐索菲亚摄政。在这个复杂的形势下,斗争首先在伊凡与彼得之间进行,伊凡身体条件极差,瘦小羸弱,痴愚无能,而彼得体格健壮,性情粗野,有人君之度,更多的时候是他临朝视事,由于他的身体和性格的优越,经常和伙伴们与当时俄军精锐射击军混在一块戏闹,因此渐渐得到元老重臣和军队的支持,于1689年实际上废除了伊凡的沙皇称号。以超凡的魄力和手段,年仅17岁的彼得在军队的支持下粉碎了姐姐索菲亚的政变企图,夺回政权,亲理朝政。这就是历史上赫赫有名的沙皇彼得一世!他用自己的铁腕手段,征服了俄国的愚昧和落后,终于使俄国一跃成为横跨亚欧大陆的一大帝国,彼得一世也因此名垂青史。

(2) 坚韧的忍耐能力。哈佛管理者,特别是一些较高级的哈佛管理者,除了体格上的要求,还应具有坚韧不拔的忍耐力,能够承受较长时间的体力消耗与智力消耗。今天的领导人才,由于工作的紧张及其它各种各样的原因,大脑会时时处于高度紧张状态,忍耐精神显得非常重要。

2. 心理健康

在节奏越来越快的现代社会,人们都在千辛万苦地要把自己的工作做好,哈佛管理者们更是如此。在“两眼一睁,忙到熄灯”的工作狂潮中,我们这里特别强调一下领导人才的身体素质,特别是哈佛管理者的心理健康。

世界卫生组织给健康下的最新定义是:健康是一种身体上、精神上的完全平衡状态。一个人只是身强力壮,没有器质性疾病,还不完全健康;

只有体格和心理两方面都健康的人,才算得是真正健康。“身体素质的一半是心理素质”。心理健康既有生理因素;又有复杂的社会因素,哈佛管理者应该懂得一点心理学,有助于帮助自己和理解他人,对自己的能力应做出恰当的估计,确定目标应切合实际,保持良好的人际关系。哈佛管理者由于工作的特殊要求,应注意经常保持心情舒畅的情绪,调整自己各方面的身体机能,使之总处于最优化的工作状态。

9.1.2 健康才是第一位的资本

1. 身体素质与事业

一个杰出的哈佛管理者必须为自己的事业付出代价,在痛苦而艰难的道路上行进,正如丘吉尔 1941 年令人难以忘怀地向英国人民提出的那样去做:“流血、苦干、掉泪、流汗”。更为常见的是,他必须进行艰苦卓绝的脑力和体力的斗争。为了维持政治的平衡,他不得不像法国哲学家亨利·伯格森曾经提出的那样:“像思想家那样干,像实干家那样想”,而这一切的代价,就是身体的消耗。有建树的哈佛管理者必须懂得何时战斗,何时退却,何时严峻,何时妥协,他必须具有长远观点——既要有目标和想象力,也要有明确的战略,必须具备全面观点——要看到一项决策同其他决策之间的关系,即不能提前,又不能靠后,然而在哈佛管理者的事业观念中最不可靠而又最容易忽视的因素,就是那件最宝贵的法宝——身体的健康。

(1) 奉献每一滴血和汗。在政治或其它领导活动中,权力意味着成千上万乃至千百万人的生死存亡、昌盛贫困和悲欢离合,这是当权的哈佛管理者所不会忘记的,即使他有时候在作某个决定时自愿或被迫地把这一点抛至脑后。关系哈佛管理者统治运行的,除了他的品德、能力,就是我们正在讨论的身体素质。没有杰出哈佛管理者的民族,是令人可怜的,而拥有杰出的领导人才,因为身体健康原因而使他中止指导的民族,永远没有前进的希望,则是可悲的。优秀的哈佛管理者,他的一切都不再仅仅属于他自己,他的健康关系到一个群体乃至一个民族的命运,甚至仅仅是他的存在本身就是一种不可抗拒的力量。

(2) 身残志坚,奋斗不息。二战盟国三巨头之一,美国总统罗斯福就是这样一个身残志坚的哈佛管理者。由于儿时不幸患病,他的下肢完全瘫痪了,走路不得不依靠轮椅,甚至上身有些部位也受到影响。但罗斯福却胸怀大志,决意要作出一番事业。他所面临的第一个,也可以说是最顽固的敌人,就是自己的体质。可怕的疾病时时在威胁着这位青年,但他并没有因此而退缩,而是尽全力与疾病作斗争。克服了难以想象的困难之后,他成功了,从一名初级哈佛管理者逐渐升为副部长、州长等。不佳的身体素质成为政敌攻击他的弹药,同样也是他前进的动力。罗斯福在医

生的指导下以顽强的意志同病魔作斗争,长期努力之后生效了。他的身体状况大为好转,下肢慢慢有了知觉,甚至能稍稍离开轮椅。他成功了!事业上也是一样,1932年罗斯福以绝对优势击败对手,当选为美国总统,并连任四届,成为二次大战时叱咤风云的领袖。

2. 身体素质与领导形象

不管怎么说,我们心中都清清楚楚地认识到,哈佛管理者所需要的,决不仅仅是一时的权力和财富,更长久的荣耀对他来说或许更具有吸引力。而能把这些东西跨越时空传递下去的,则主要是依靠哈佛管理者的形象。特别在现代,随着电视等新的信息传播形式的出现,已经改变了哈佛管理者行使权力的方式。实际上也改变了那类更有希望进入领导班子或产生更大成绩的人。亚伯拉罕·林肯相貌平平,身体极瘦,看上去弱不禁风,而且他说起话来尖声尖气,如果凭藉电视屏幕上出现的这种形象,他恐怕是绝对无法当选。电视大大缩小了公众注意力的范围,还改变了人们观察事物,特别是观察哈佛管理者形象的方法,像一种洗脑剂,实际上它也确实是一种洗脑剂,左右着人们对哈佛管理者的认识。里根在竞选美国总统时,这一点帮了他很大的忙,他出身演员,在电视镜头面前表现自如,魁梧的身材,强健有力的身躯,更给广大选民留下极深刻的印象。而对手卡特则正相反,瘦小,体质较里根弱得多,在电视中表现极为狼狈,面对高大的里根挥动双手向选民们发问:“你们过的比四年前好吗?”的频频攻击,他似乎一无所措。

哈佛管理者无一不重视自己的形象,而一般来说,能最直接地表现领导形象的首要信息,就是他的身体素质,在留给选民或下级的第一印象,中,很大程度就是由这一部分决定的。因此,即使哈佛管理者的身体素质并不太佳,他也不得不采取各种办法来掩饰这一真象,以维护自己的形象。从某种意义上说,领导形象就是权力的象征,是哈佛管理者外在的政治生命。

沙皇尼古拉一世身体素质较差,特别是中年以后,健康状况急剧恶化,但为了皇帝的威严,为了维护自己的权力,他不得不强打精神硬撑着。某次沙皇出访奥地利帝国,到达维也纳后,他身着礼服,佩满绶带,全身光彩照人,如同天神临凡一般,赢得奥国臣民的一片赞叹,而当欢迎仪式结束,宫廷中只剩下沙俄和他的贴身近侍的时候,恶劣的身体使他再也无法也没有必要继续下去了,尼古拉一世松弛下来,面色蜡黄,满头大汗,颤抖地坐到椅子上,两眼漠然地看着天花板,看上去像个可怜虫。健康状况的恶化使一切的权力和威严都不复存在了。

现代的管理者更是如此,尼克松在1958年拜访丘吉尔时,首相的身体状况已极度恶化,他躺在斜椅上,半闭着眼睛,看上去像具还魂尸,对客人的问候轻得几乎听不到。当会谈结束后,尼克松起身告辞,丘吉尔坚持要送到门口,他得让人扶着站起来,并且只能在两名助手的搀扶下顺着走

廊缓步移动。

打开门,早已等候多时的电视摄像机闪光灯的强烈灯光照得人们几乎无法睁开眼睛。但这时在丘吉尔身上的反应却犹如电击般地迅速伶俐,显示自己形象的时刻又一次来临了。他挺直身子,推开助手,一个人站在那里,同往常一样,一个不屈的不列颠领袖出现在世界的面前:下巴朝前,目光炯炯,举起手伸出手指呈象征胜利的“V”字符号,随着摄像机快门的声响,传遍全球每一个角落。一会儿功夫后,大门又关上了,助手们迎上来,扶住羸弱不堪的首相,为了维护自己的形象,这颗闪烁的明星直到最后,仍迫使自己发出最耀眼的光辉,这固然值得世人赞叹,然而又何偿不能引起我们的深思呢?

3. 舞台形象和身体素质的“两难”选择

正如我们已经明确指出的,哈佛管理者的一切,从某种意义上说已不仅仅属于他自己,由于哈佛管理者身体健康的恶化而引起工作的停滞或组织的崩溃,现实中并不少见,甚至因此而导致民族的危难、国家的更替,翻开史书略一浏览,古今中外,比比皆是。为了良好的舞台效果,领导人士们不得不费尽心机。

(1)意志的支撑。哈佛管理者是舞台上的主角,即使在他的身体素质极差的时候,这种情况也仍然不会改变。大部分领导人物为了保持长久的良好舞台效果,不得不竭力掩饰自己在健康方面的弱点。英国女王伊丽莎白一世至暮年时,身体非常虚弱,每天起床后都要精心细致地进行漱洗装扮。这时,她身边只有最亲近的几个侍从。伊丽莎白一世对自己的衰老本相和虚弱身体是绝不愿意让那些仰慕、崇拜她的人和自己的臣民们看到的。每到女王在公开场合露面,她总是尽力支撑着自己,焕发出未老的容光。

戴高乐也是一样,直到七十多岁担任总统时仍在演戏。他最害怕的是衰弱和让人看到他那副年老体衰的形象。每次在公开场合,为了遮人耳目,总要使自己的身体硬挺着。他还要在公众面前显示自己仍然能作长篇洋洋洒洒的演说,以此炫耀自己良好的记忆力。就是在他周围的亲近人士之中,他也要努力装作对气候的变化,对疲劳全然不觉的样子,以显示昔日的铁腕人物依然有旺盛的精力。人们曾多次看到在他的飞机里,戴高乐端坐在那里,如同一座雕像(这是他年轻时的一贯作法,以显示自己的英武精神),睁大着眼睛,精力极为旺盛的样子。所有这一切,对像戴高乐这样老年且身体较差的领导人物来说,都是为了获取政治舞台上的演出效果。这种支撑完全是哈佛管理者坚强意志的结果,代价极高。确实也难怪,经过了二十世纪的一场医学革命,大家都比以前更为长寿了,但却不见得人人都更健康。上帝对哈佛管理者也不偏爱,并没多给他们某种无尽的生物燃料和精力。

(2)表演的把戏。衰亡是无法凭借权力来抗衡的现象,当那一天突然

来临时,即使大权在握的领导人物也和被剥夺了一切权利的囚徒一样,束手无策。经历千难万险,千辛万苦运用权谋,呕心沥血获得的权力和荣耀真的在一朝一夕之间随着身体的垮掉而消失吗?当然,事实决不会是如此地简单。往日的领导斗争生涯,使大家深深地知道如何去对付这种威胁,表演一场精彩绝伦的把戏。当然这需要手段和艺术,决不只是嘴皮子上的功夫。

美国总统伍德罗·威尔逊在任职期间得了瘫痪性中风,这位叱咤风云的人物终于被病魔击倒了。当时,一次世界大战刚刚结束,参议院在对凡尔赛和约和建立国际联盟问题上的投票中,击败了总统,使他苦心经营数年的成果付之东流,矛盾出现了。

参议院为了探明总统的病情,借口为了了解总统对当时美国与墨西哥之间纠纷的看法,派了参议员艾伯特·福尔和吉尔伯特·希契科克拜访总统。在这两名参议员先生来访前,威尔逊和他的夫人商定,让威尔逊夫人坐在总统卧床一侧作谈话记录,使来访者看到作这样的访问竟作谈话记录而局促不安,以此催使他们赶快尽早离开。艾伯特·福尔和吉尔伯特·希契科克一进入总统卧室,威尔逊就伸出右手用全力和福尔握手,并故意用右手拿起一份报告并挥动着右手同来访者谈话。整个接见和会谈过程中,这种障眼法竟蒙住了两位老资格参议员的眼睛,当会谈结束后,福尔回到白宫总统府前门接受记者们采访时说:“总统头脑健康,思维清晰,在谈话中还不断挥动双手,同我们激烈争论。”事实上,这时的总统,整个左半侧已经完全瘫痪,毫无知觉了。伍德罗·威尔逊却利用自己杰出的艺术手段,不露痕迹地骗过了刺探者,不愧为领导群体中的杰出演员。

9.1.3 健康与养生

作为一名哈佛管理者,即使公务繁忙,日理万机,也一定思考过这样的问题:为什么有的人身体健康,老而不衰;有的人又病痛缠身,未老先衰。

这是为什么?原因很复杂。社会、经济、科学、医药、环境对人的身体健康起有很大影响,尤其重要的是,身体素质这一观念并没有在大多数哈佛管理者脑海中深深扎根,没有充分地认识到健康对于领导事业的巨大作用。然而当他一旦失去健康之后,就会更深刻地体会出健康的可贵。正如有人曾经说过的一句耐人寻味的话:“有两种东西丧失以后,才发现它们价值,这两种东西就是青春和健康”。

健康的身体,是领导工作的基本条件,而出色的工作成绩,正是以它为基础的。司各特说:“健康和才智为人生的两大幸福”,阿拉伯谚语上也曾经说:“在地球上没有什么别的收获比得上健康”。当然,我们所强调的身体健康,并不是哈佛管理者人生的根本目的。但只有获得健康,才能更

好地贡献自己的才智,实现心中宏伟的蓝图;只有拥有良好的身体素质,才能更多地为人类的共同幸福做出贡献。谚语说:“有健康的人,便拥有希望,有希望的人,便拥有一切。”

1. 运动与健康

人,虽是万物之灵,但也不能不老不死。然而减缓衰老,延长寿命却是完全可能的,这就是需要一个健强的身体。人们在机体功能逐渐耗竭时,可以用一个聪明的办法,使它进行得缓慢些,这就是坚持体力劳动或体育运动。缺少体力活动是使人体机能衰弱的一个重要原因。古代希腊哲学家亚里士多德就曾经说:“最使人衰竭,最容易损害一个人的,莫过于长期不从事体力劳动”。对于一名哈佛管理者来说,由于工作性质的缘故,他不可能时时参加体力劳动,但可以经常进行体育运动,以此使自己保持良好的身体素质,精力充足,满满哈佛管理者的活力和热情,至老不衰。

当然,我们强调要有健康的身体必须运动,但决不是说运动量越大越好,要适度,要因人而异,特别是对一些身体素质较差的哈佛管理者更是如此。关键在于长期坚持。即使是职业运动员,如果中断运动,也不能保持良好的身体素质。事实证明,常动可以保持机能的兴奋状态。沙法德在《体育运动与寿命》中指出:“如果能坚持不懈地进行适当运动,可以把人的生理机能的减退平均推迟8至9年”。

的确,运动不仅能锻炼肌肉关节、筋骨、使人健壮,又能促进血液循环,增加肺活量,增强内脏机能。它不但对于感冒等一些病产生抵制能力,而且对于一些对哈佛管理者、科技人员等脑力工作者威胁更大的疾病,如动脉硬化、心脏机能不调等,产生较强的免疫能力。中国唐代著名医学家和养生学孙思邈,这样精辟地分析说:“身体常使小劳,则百达和畅,怡情放怀,气血长养,精神内在,经络运动,外邪难袭,譬如水流不污,户枢不朽”。

过度的工作使您精力不振,身体瘦弱吗?一个重要的原因,恐怕就是忽视了体力运动。为什么不行动起来呢?只要循序渐进,长期坚持,自会还您一个健康的身体。

2. 精神与健康

喜怒哀乐,人皆有之,古老的中国医学上用“形神合一”来指导养生,以达到健康的目的,有人认为,只要各器官系统发育良好,功能正常,体格健壮,就是健康。这是错误的,他们都只谈到了身体素质的一方面,而忽略了另一方面。人,总是有身体与心理两个方面,只有身体和心理都健康,才算是具有良好的身体素质,也就是通常所说的“体魄健全”。

在日常工作中,领导人物难免会遇到各种精神刺激。面对这些,有的人泰然、从容;有的人则变得抑郁、苦闷;有的人虽然工作较为艰苦,挫折较多,却能保持良好的心理状态;而有的人虽然在成长和仕途中一帆风顺,但却常常郁郁寡欢,闷闷不乐……。事实表明,人的心理需要多方面

的锻炼,哈佛管理者的情绪更要积极地调节和恰当地控制。我们应该依照心理活动的规律,有意识地采用各种措施,保持和增进心理健康,提高对社会生活、日常工作的适应能力,以预防身心疾病的发生。下面要与诸位哈佛管理者共同探讨的,主要就是这个问题。

(1)精神对健康的影响。我们已经指出,生长老死,健康与疾病,不仅要受生理因素的影响,而且受精神制约。健康不仅仅是指没有疾病的表现,而且是指一个人有良好的身体状态和良好的精神状态。

古老的中国医学指出,人的情绪变化会引起人体阴阳失衡,气血不和,经络阻塞,脏腑功能失调。现代医学的研究成果也一再证明,信仰破灭;压迫感;长时间激烈的动机斗争,长期处于应激状态,多疑、骄傲等不良的心理,会扰乱大脑的功能,引起机体内环境失调,从而损坏人身体的健康。对于一名哈佛管理者来说,所有的这些东西都将毫不留情地对他的工作进行残酷的打击。甚至使我们长期努力的成果毁于一旦。

喜怒哀乐,人皆有之,一般来说,不会危害健康。然而对于哈佛管理者来说,更多的时候是遇到强烈的持久的情绪变化,如大惊大悲或长时间的忧伤焦虑等,这正是身体健康的大敌。正如著名生理学家巴甫洛夫所说的:“一切顽固沉重的忧悒和焦虑,足以给各种疾病大开方便之门”。早在中国春秋战国时代,人们就认识到了这一点。至唐代后,形成系统理论,孙思邈就曾说:“多喜则妄错昏乱,多怒则百脉不定,多愁则心悵,多恶则憔悴无欢”。的确,精神的变化将对健康产生极大影响,甚至给人们带来意想不到的灾难。

总的来说,七情太过之所以会引起各种疾病,首先是因为“心”受到损害,而心又是五脏六腑的主宰,因而各个器官都受到影响,以致发生病变,从而影响生活、工作,甚至造成终身负担。果真如此,岂不遗憾。因此,哈佛管理者必须做情绪的主人,愤怒时要制怒、宽容;过喜时要收敛、抑制;悲伤时要转移、娱乐;忧愁时要释放、自解;思虑时要分散、消遣;惊慌时要镇静、沉着。无论遇到什么事情,都要随遇而安,冷静思考,泰然处置,方是大英雄本色。

(2)塑造良好的性格。性格是指人的特殊心理特征。性格与健康的关系十分密切。哈佛管理者的性格对其工作有重大影响,这里姑且不谈,只讨论一下它对哈佛管理者身体素质的重大影响。

据有关资料表明,不良性格对健康的危害是多方面的,对哈佛管理者来说尤甚。性格内向,忧郁多虑的人,易患溃疡病,神经官能症等;爱嫉妒的人,易患头痛,食欲不振等症,如此,岂不令人忧虑?

性格是心灵的体现,美的性格能给人以美的感受。一个光明磊落、胸怀坦荡的人,表现在性格上必然是朴素大方,坦白直爽;一个不计较个人得失的人,表现在性格上必然是从容镇定,应付自如,而心灵肮脏的人,自然会暴露出贪婪、阴险、狡猾等丑恶的性格。

性格有相对的稳定性,但并非不可改变。要塑造良好的性格,关键在于决心和恒心。禀性是可“移”的。例如,美国总统杰斐逊为了塑造自己良好的性格在十七岁时就为自己制定了一个修养计划,其中包括十三个条目,如“节制”、“决断”、“秩序”、“俭朴”等,每天清晨向自己提出:我今天要做好什么事?晚上检查:今天有什么成绩,有什么过失?并一一记录下来,如此奉行五十余年,终于成为举世赞誉的品格高尚的人,像这样伟大的领导人物,他会因精神上的差错而损坏自己的身体健康吗?

(3)笑口常开,青春永在。对“笑”字的解释,可谓多矣。英国百科全书是这样记叙的:“它属于人类的一种感情特性,眉毛中间坚起,嘴张开,露出牙齿,嘴角抽起,脸皮好似肿大,差不多把眼睛遮住,通常脸红,眼睛湿润……”如此罗嗦的解释,您读起来,可能真得忍不住笑了。

笑是一种很好的运动。大笑时,不仅面部肌肉得到运动,而且四肢、心肺等也都得到锻炼,呼吸系统因此而把废物清除出去。消化液增加了,从而使食欲旺盛,血液循环加快了,使人面色红润,容光焕发。笑还是一种“精神润滑剂”,是欢乐甜蜜的表现,可以使紧张的心理顿时松弛。它对身心均有良好影响,因而具有强身健体之功效。生活中倘若没有笑声,人就会生病的。笑口常开,这是哈佛管理者们和其他人在社交中普遍使用的方法,而不知不觉中,给他们带来不少益处。

英国前首相帕麦斯松年轻时作小吏,由于工作过分紧张,精神失调,身体十分虚弱,虽经长期药物治疗,仍无起色。后来,一位医生对他进行了一番仔细的检查后,开了一个奇特的药方:“一个小丑进城,胜过一打医生”。机灵的帕麦斯松对此反复推敲玩味,终于明白了其中的“天机”。从此以后,他经常抽空去看各种滑稽戏、马戏和喜剧,经常高兴的发笑,愉快的心境使他恢复了健康,又开始了新的工作,终于成为大英帝国的名相。

如果您经常心情不好,并因此影响到了健康和工作,为何不设法让自己笑一笑呢?这是一种天赐的良药,与生俱来,用之不竭,且不费分文,何不一试!

(4)哈佛管理者常见的不健康心理表现及其影响。东方中国古代现实主义诗人杜甫:“感时花溅泪,恨别鸟惊心”,名垂千古的佳句不但在艺术手法上精湛绝伦,更是对人的心理状态的绝妙刻画,当然这只是对一般人而言,作为一名哈佛管理者,则须像范仲淹所描写的那样:“不以物喜,不以己悲”,可惜的是,有些人非但不能如此,其心理素质更有不健康的表现,今试述几许,引以为戒。

有的人特别多疑,总是无缘无故的觉得别人在议论自己,对自己不信任,甚至设圈套在陷害自己。其实,这种“疑心病”,正是自己扰乱自己,久而久之,可能真的生起病来,而且影响他人,引起同事或上下级间关系紧张。

某些人则特别敏感,常常对周围的事物产生错误意识,把别人无意的

一句话或一个举动,看成是对自己的轻蔑或耻笑,或对别人平常的一言一行或一个眼神,视为对自己的特殊表示。这种“神经过敏”型的人物总是对外界刺激作出过度的或错误的反应。他们情绪容易喜怒无常,难与人和睦相处,甚至在集体中陷于孤立,无法担当领导大任。

更有甚者,也是最普遍的一种情况,我们中有人常常喜欢产生一种嫉妒心理。对别人的优点或功绩不以为然,反而妒火中烧,浑身不舒坦,似乎人家的成功就是自己的失败,对才能胜过自己的人,则总是无端的满怀怨恨,中伤、诽谤与诋毁是他们的拿手好戏。其实,用以攻击他人,当然也必将损害自己。就如巴尔扎克所预言的,嫉妒者所受的痛苦比任何人遭受的痛苦都大,因为他自己的不幸和别人的幸福都使他痛苦万分。

3. 环境与健康

(1)注意天气变化。在一般情况下,人们对于天气的变化都能适应,但有时会出现气候反常的现象,由于人体一时适应不了,则可能导致疾病,影响健康。

寒潮袭来,气温突降,会使人呼吸道的抵抗力降低,这时特别是在室外工作的人,容易伤风感冒和发生气管炎等疾病,并可诱发冠心病患者心肌梗塞,使严重的高血压病人发生中风,热浪天气,不仅容易使人中暑,也会使慢性病患者病情加重。科学家发现,热风来临前12小时,人们就会出现头痛恶心,烦躁不安,精神不集中等症状。在室内工作的哈佛管理者,更易如此。因为热风 and 室内空气相对静止将会使空气中负离子减少,使人体内肾上腺素分泌过度,从而让人感到神经紧张,心情烦躁,困乏无力。因此,遇有这样的天气变化时,人体要有一个适应过程,哈佛管理者由于绝大部分时间是在室内工作,更容易受到室内外气候变化差异的影响而致病,故应特别加以注意。

因此,要抗拒这种变化,坚持健身锻炼,加强体质,加强抗病力,尤为重要。采用一些耐寒锻炼措施,以加强人体适应气候变化的能力,常能收到良好的效果。一般可以坚持用冷水洗脸和清晨户外锻炼,也可以采用冷水洗脚和进行全身冷水浴锻炼,但这两者都不宜从冬天开始,而且最初应先用温水,逐渐降低水温,循序渐进。当然,这只有持之以恒,才能获得良效。

现在有一种相当普遍的现象是,某些哈佛管理者,甚至担负有重要责任的领导,年龄虽还不算老,但身体各器官机能已出现早衰,多病虚弱,气血衰少,生机减退,对各方面变化的适应能力较差。而与此同时,日常担负的工作又相对繁忙,任务重,不得不依靠消耗自己的身体来勉强支撑,甚至最后终于因为劳累过度,身体健康条件恶化,不堪负担而倒下。如此,岂不令人扼腕。有识之士必须明确身体素质对领导工作之重要,给予足够重视,决不能仅为了多产蛋而累死鸡。

(2)洁化空气。空气是人类赖以生存的物质。成人每天吸入空气里

约为 12 立方米 ,对人体健康有举足轻重的影响。新鲜空气含有 21% 的氧 ,还有大量的负离子 ,氧是人体生命活动所必须的重要物质。负离子能调节大脑皮层的功能 ,振奋精神 ,消除疲劳 ,提高工作效率 ;能降低血压 ,改善肺的呼吸功能 ,提高基础代谢率 ;能提高免疫系统的功能 ,增强人体抵抗力。空气负离子对人体健康大有裨益 ,有人誉之为“空气维生素”。特别是对于长时间在室内工作的领导同志来说 ,由于大脑过于劳累 ,更需要大量的空气负离子来刺激大脑。

在各种不同的环境中 ,空气的质量不同 ,负离子的浓度也有很大差别。据测试 ,在森林海滨 ,每立方厘米负离子浓度可达一万到两万个 ;在旷野或郊区 ,可达七百至一千个 ;公园可达四百至一千个 ,而在城市的办公室中 ,每立方厘米仅有空气负离子一百个左右 ,在这种环境下长期工作 ,将严重损害人体健康。

另一大问题就是空气污染。由于工业化的发展 ,这个问题越来越成为一大公害。从一九四三年洛杉矶的光化学烟雾灾难到一九五三年震惊世界的“伦敦烟雾事件” ,无不是这一危害的结果。在大城市中 ,由于“热岛效应”的作用 ,空气污染更严重 ,对人体健康的危害也更大 ,令人担忧。

为了身体的健康 ,应当注意保持室内空气新鲜 ,特别是终日伏案苦干的领导人物们更应注意。为此 ,要注意经常打开窗户通风换气 ,避免在室内吸烟 ,以防烟雾弥漫 ,危及健康 ;还要注意防止尘埃污染。特别应该指出的是 ,由于生活水平的提高 ,现代大部分哈佛管理者的办公室里都装有空调 ,这种机器固然有极大的好处 ,然而却也有一个致命的危害 ,这就是我们上边所提到过的空气负离子缺损。研究证明 ,经过空调器进入室内的空气中 ,负离子含量几乎为零。这可太不合算了。因此 ,如果能在办公室内加装负离子发生器 ,那就太妙了。不但能解决这个问题 ,而且一旦当您工作劳累之际 ,在负离子发生器口吸几次 ,马上就能感到那份清新和爽快 ,帮助恢复体力和精神。何不一试 ?

(3)防治噪音。噪音是另外一种环境因素。按物理学定义 ,是指含有多种音调成分的无规则的复合声 ;生物学家则以人的主观感觉为尺度 ,认为凡使人不适和厌恶的声音都是噪音。它主要来自交通工具 ,工业生产中的机器声 ,以及公共生活中的噪声。理想的音响强度不应超过 35 分贝 ,大于 35 分贝 ,就属噪音 ,对人体健康十分有害。俗话说“震耳欲聋” ,可见噪声危害最大的即是听觉器官。此外 ,它还能危害中枢神经系统 ,使人头痛失眠 ,倦怠无力 ;也能使人心烦意乱 ,脾气暴躁。遇到较强噪音时 ,动脉血管收缩 ,心跳加快 ,肌肉紧张 ,瞳孔放大。长时间的噪音刺激 ,能使人的听觉变得迟钝 ,引起神经衰弱 ,高血压等疾病。这对任何人来说 ,都是严重的危害 ,对一名从事脑力劳动的哈佛管理者来说 ,危害更是致命的。

为了身体的健康 ,以便能顺利工作 ,哈佛管理者应努力在办公室里消

除或减少噪音,主要可以从以下几个方面加以注意:①检修好门窗,关闭时不留缝隙,外来噪音太大时可以关闭门窗加以阻拦;②在墙上挂一些字画,既可以使室内更加雅致,又能吸收声响;③养成在室内轻声说话的习惯,动用物品轻拿轻放。另外,空闲时还可以经常到安静的环境中去散步,星期天和节假日最好到大自然中去,山林、田野、江河湖畔这些幽静的环境,都有助于消除两耳的疲劳。不要怕浪费时间,健康的身体将还您一个高度的工作效率,足以弥补损失的任何东西,甚至更多。

9.1.4 自我健身

有一家超级市场连锁店的经理自杀了,死在自己的汽车里,年纪才三十六岁。他把车子开到乡下,用管子把排气管接到车里头。后来大家发现,原来那经理被公司开除了,十个小时以后自杀了。那家公司的总裁是这样说的:“我们都觉得很震惊”,“虽然他擅长于行销,可惜忽略了公司日常的运作”,“他的个性很坚强,听到要解雇他的消息,表现得仍然像个男子汉。”

这个可怕的事件是真实的,发生在1980年的英国。这是个极富戏剧性的例子,道出了管理工作所产生的影响。这个可怜人遭受了极度的痛苦与烦恼,结果走上了自绝之路。从公司总裁说的话,我们可以得知有关那经理工作环境的一些迹象。显然那经理事业卓然有成,年纪轻轻就擢升到高位,对公司的贡献很大,却突然遭到无情地开除。公司总裁承认那经理对某些事情很在行,但是认为其它方面却不行。那经理听到遭受开除的消息,仍然表现得“像个男子汉”,直到最后仍然保持着坚强的形象,没有颤抖,没有流泪,也没有恳求人家了解或协助。这样一来,那经理也得付出代价,那就是得不到别人的支持,因而受不了打击。在某些时候,某些文化环境里,这是英雄人物的道路——英国船长欧兹走到北极严寒的冰天雪地中,免得成为同伴的负担;日本武士宁可剖腹自杀也不愿受辱。有时候,经营的文化也会反射出同样的回响。

1. 你对于自己的健康管理得怎么样

上面所谈的,和大多数管理工作成戏剧化的对比。不过,经理和专业人员的工作,通常要求很高而且是静态的性质。有时候,我们经过漫长的工作以后,晚上和星期六还要加班;在工作时间中吃饭的时候,往往吃得太多,喝得太多;别人在碰到权宜之计和道德观相冲突的时候,我们得负起责任;有时候,我们一心一意地为事业努力,为了要更上一层楼,没办法照顾到家里,我们也许要坐很远的车去上班,为公事出差虽然很累人,但也得忍受;为了表现得更好,获得更大的成就,结果给自己更大的压力。我们坐在桌子后面的椅子上,要赶在期限之前完成工作,承受着很大的压力。紧张和压力会造成很多人生理上的反应,例如:

- (1)呼吸速度加快。
- (2)肾上腺素及其它荷尔蒙分泌增加。
- (3)肝脏分泌的胆固醇会增加。
- (4)主要部分肌肉血管会有收缩的现象。
- (5)心跳加快,以增加血液的供输。

上述的情况都能帮我们准备好展开行动——生理方面的行动。这是由自主神经系统触发的本能回应,若是没有这种回应能力的话,人类就活不过石器时代。我们面临危险或威胁时,有很多种选择,最显著的可能就是逃亡或战斗了。

我们石器时代的祖先要有这些本能的生理变化和反应,才能对付野兽,用这种生理能力,来进行逃亡或战斗。我们从事管理工作时,碰到的怪兽有点不一样,例如:令人感到挫折的会议,叫我们感到讨厌的人,不公平的批评,没办法达成目标或没办法赶在期限前完成工作,必须做我们不喜欢或不赞同的事。不过,这些都是怪兽,就算我们没有意识到,身体仍然会察觉出来。

2. 工作时的行为测验

你该怎样来对付这些怪兽呢?你是不是很容易生气,很容易觉得沮丧?是不是常常觉得难以忍受?或者,你工作时,大半觉得很轻松自在、能容忍、能兼容并蓄?针对你工作时的行为,我们这儿有个小小的测验。找出平常反应或行为最类似尺度表上的那一个数字,然后把那个数字圈起来。如果你的行为很像下面所叙述,就圈尺度表端的一或五,如果你的行为倾向于其中一个叙述,就圈二或四。如果你介于两者之间,不偏不倚,就圈三。

你是不是:

- | | | |
|---------------|-------|--------------------------|
| ①不太注重守时 | 12345 | 很守时、从不迟到 |
| ②做事很从容 | 12345 | 做事很快(吃饭、走路、行动很快) |
| ③从来不匆匆忙忙, | 12345 | 总是匆匆忙忙的即使遭受压力也一样 |
| ④肯花时间思考,轻松一下 | 12345 | 从来不停下来思考;工作时放松的话,就觉得有罪恶感 |
| ⑤一次只做一件事 | 12345 | 一次做几件事 |
| ⑥不善竞争,避免冲突 | 12345 | 很会竞争,喜欢战斗 |
| ⑦觉得好像有很多时间 | 12345 | 总是觉得很紧张 |
| ⑧兴趣广泛,谈话的话题很多 | 12345 | 主要兴趣在于工作,常谈工作方面的事 |

我们先来讨论一下这个测验的理论,然后再来解释你的分数。自从70年代初,有些对职业紧张的研究,提到注重人格和紧张倾向之间的关

系。富莱曼和罗斯曼是美国旧金山的两位心脏病专家,认为心脏病和某些类型的行为有关。这两位心脏病专家,划分了 A、B 两种型态的人。A 类型人特征如下:

- (1)相当有竞争力。
- (2)不断努力以获取成就。
- (3)有进取心。
- (4)常觉得不安、不耐烦。
- (5)非常警觉。
- (6)说话很冲。
- (7)脸部肌肉崩得很紧。
- (8)一直有遭受压力的感觉。
- (9)长久以来都有紧急、奋斗的感觉。

B 类型的人有如下特征:

- (1)很少有时间紧迫的感觉。
- (2)很少怀有不受拘限的进取心。
- (3)很少觉得需要讨论或展示成就。
- (4)能轻松地玩乐而没有罪恶感。
- (5)行动和说话比较慢,比较自在。
- (6)比较不容易烦恼、沮丧、动怒。

富莱曼和罗斯曼认为,A 类型的人比较容易患心脏病。后来其它一些研究人员也同意这样的看法,A 类型的人得心肝病的机率,比其它人多两倍到六倍,各个研究所得到的详细数字略有不同。

你检查分数的时候,还要记住另外两件重要的事情:第一,富莱曼和罗斯曼提出的两种类型,都是理想类型;也就是说,依据行为特征架构出来的模型,这两种类型都不是实际的个人,没有任何人真的像 A 类型或 B 类型那样的。第二,接近 B 类型的经理,缺乏紧急的感觉,也不太需要成就感,所以管理上就可能有困难,对不对?我们不妨这样假定,管理工作需要 A 类型,喜欢推动事情,催促别人,并且把事情办得很好。A 类型的人能影响环境,创造业绩,但是也会因此而遇到一些问题。倾向 A 类型的人往往会做得太过火,开车开得飞快,就好像慢了几秒钟就活不下去似的,排队时,即使前面没多少人,也会觉得不耐烦;即使是处理琐事,也花费很大的功夫。说得简单一点,我们会变成精力过盛的怪物,会令周围的人很不好过,也会令我们自己觉得不好过,总是在督促别人,很嚣张,时常改变,从来不肯安定下来。这种类型的行为容易造成心脏病,已经是众所周知的事了。

这时候,A 类型的人读到这里,可能已经有点不耐烦了,怎么还不知道自己得分多少!这可不是开玩笑,如果你注意到,自己觉得从刚才的测验到得分解释之间的空档,令你烦躁的话,就该记录下来,当成诊断的一

部分。倘若你的得分是：

介于 8-15 之间——那么你是 B 类型的人(你有把握所读的书没错吗 ?)

介于 16-32 之间——你倾向于 B 类型。

刚好 24——恭喜！或者你是在自欺欺人！

介于 25-32 之间——你倾向于 A 类型。

介于 33-40 之间——那么你是 A 类型。

如果你是倾向于 B 类型的人 ,或倾向 A 类型的人 ,都是我们讨论的对象。

问题的症结是这样的 ,各种压力纷至沓来 ,激起了我们生理上的反应 ,而我们并不像石器时代的老祖先那样 ,虽然准备好了战斗或逃亡 ,却不能以身体行动实行出来。长期生活在压力中 ,没有适当的解脱或表达 ,是会损害健康的。就 35 岁到 64 岁之间的经理和专业工作人员而言 ,最主要的杀手就是心脏病、癌症、中风(其中又以死于心脏病的最多)。1981 年 ,单单在英国 ,死于心脏病的人就有 25 万人之多 ;在美国 ,死于心脏病的人更超过了 100 万人 ,而且人数还在不断增加之中。

不过 ,好在我们还有发展健康的习惯 ,减少这些疾病的危险。大家都知道 ,压力和心脏病、中风有很大关系 ,而且现在还有一点愈来愈清楚了 ,那就是许多种癌症都和情绪有关 ,更不用说还有些是抽烟造成的。

良好的健康 ,并不是仅仅指避免早逝而已。许多和压力有关的疾病 ,并不一定会致人于死 ,例如关节炎、气喘、溃疡、结肠炎、糖尿病、湿疹、偏头痛等等都是。其中一些疾病 ,是由身心问题引起的 ,这就是说 ,心理上的失常 ,会在生理上表现出来。除了生理疾病以外 ,还要能免于控制情绪和精神痛苦 ,才算是健康良好。情绪方面的疾病像焦虑、恐惧、惊惶、生气、怨恨、厌恶、罪恶感、无助感、不适宜的感觉 ,都跟任何生理疾病一样的伤人。精神疾病则是另一种骚乱的原因 ,这些疾病的种类有 :高血压、精神官能症、癲狂忧郁症、分心、恐惧症、歇斯底里症。

我们可以把这些危害健康的疾病分为三类 :生理方面的、情绪方面的、精神方面的 ,这样的分类有好的一面 ,但是从另一个角度来看 ,未免太过简单了。我们整个人包括身体、灵魂和精神三方面 ,如果整个个体发生了什不对劲的现象 ,那就是生病了。不过 ,我们用这样的区分 ,可以探讨你如何以各种方法保护自己 ,使其免于危险 ,继续生存下去 ,并且保持良好的健康。有一些对健康是很重要的 ,需要研讨一番。下面是个小小的测验。

3. 测验 :我有哪些有害的习惯

下面列举了一些实际上有害健康 ,或者是可能有害健康的习惯。我们每个人本来都能控制这些习惯 ,但是继续沉溺于这些习惯就等于

自杀。你沉溺于自杀的倾向严重吗？

- (1)吃得不多,结果觉得不太舒服；
- (2)吃不该吃的东西,不论那是什么东西；
- (3)抽烟；
- (4)喝酒喝得超过了安全或必要的程度；
- (5)坐电梯而不爬楼梯；
- (6)不到半里的路程,也要开车去而不走路；
- (7)开车时不系安全带；
- (8)愤怒、忧伤、痛苦都闷在心里不跟人说；
- (9)怀着多心、恐惧、焦虑而没办法解脱；
- (10)忙着工作、克尽职责,从来不肯休息一下；
- (11)诸如此类的情形,写出你个人的坏习惯。

这个测验不是以数字来记分的,不过,你不妨仔细看一看,在上述各条之中,你占有几条,要记住我们并没有列举得十分完整,我们人类对于有关自己的事情,往往能发明出许多花样来,你至少能加上几样对自己有害的习惯。

造成这些习惯的因素很多,可能是许多年前模仿父母或其它模范角色所造成的,也可能是在承受重大压力期间所养成的。我们自己并不知道养成了这些习惯,没有停下来想一想这样的行为会有什么影响。其中有些习惯,是第一世界生活形态的产物。第一世界的物质生活水准很高,有充裕的食物、烟酒、药物、汽车等等。心脏病、酗酒、肺病、糖尿病、肥胖这类的健康问题,反映出了这样的生活形态,但是富裕人往往会得贫穷——营养不良、传染病、瘟疫,这些病是由于食物缺乏、饮水不清洁,没有适当的住家与卫生环境所造成的。

健康管理是自我发展中很重要的一环,做生意的时候应酬吃饭,吃得太多,或者把感觉闷在心中,免得示弱,其实这样对你自己没有一点好处,而且是给他人立下了坏榜样,等于鼓励别人损害自己的健康,对你,对其它人,对生意都不好。

这些坏习惯通常很难戒除,那么我们该怎么办呢?第一步就是要知道,自己所做的到底是什么。我们都有个自我保护的习惯,那就是不愿面对令人不愉快的事实,过去的行动、思想或见到的事,若是会叫我们不安,我们就会设法忘掉。我们对于坏习惯的态度也是一样,当然,有一部分的自我,也就是高层面的自我,了解这些坏习惯有很不好的影响;但是另一部分的自我,也就是我们内在的敌人,却想隐瞒这真相。

说真的,单单要让自己知道事实,就不是简单的事。要认清事实真相,并且保持着这样的认识,就要和自我保护的反应抗争,否则那反应会遮蔽一切事实。单单是知晓、接受所发生的事情,就会叫你觉得痛苦。正如同专家所说的,人类只能承受一定限度的事实;但是,若想革除有害的

习惯,以健康的习惯来代替,关键就在于认知事实。不论你是在酒店里也好,餐厅中或是办公室里也好,一部分的自我,也就是你内在的朋友,一定要不时保持警觉。戒除坏习惯是艰难而孤独的工作,所需要的主要行动就是认识和警觉。许多人都发觉,如果有同情你的伙伴来支持你的话,就比较容易些。而女人尤其是开创这个风气的先河,以支持者的协助,来改善健康身材。争取别人支持,是养成健康习惯的第二个主要步骤,这是因为,假使其他人不是站在你这边,很可能就会拖你的后腿。有些人喜欢逼人家喝酒、抽烟,这些人也在寻求伙伴,只不过是自我毁灭的伙伴!我们做管理工作的时候,常常碰到这样的朋友。倘若你希望戒除自我毁灭的不良习惯,养成新的、健康的习惯,那么最好是能找到支持你的人,或者是自我发展的小团体。

压力和坏习惯会造成健康问题,有时候我们会这样想,压力造成的疾病,是经理或主管才有的问题。其实完全不是这么回事,劳工、店员、技术员、专业人员都和经理一样受到压力。不良的工作环境、单调的工作、负担过重、艰巨的目标、高品质的标准、严密的监督,以及工作组织中其它许多层面都可能造成压力。经理还是比较幸运的,就工作方面来说,有比较多的选择,而且比较能掌握得住;或者,至少本来应该是这样子的。当然造成压力的,也就是这管理工作的特征,这样的情况,也会造成个人主动、冒险的机会,我们都是靠着这样的机会发达的。

我们讨论健康问题的时候,也许会过于偏重工作造成的损耗效果,其实有时候,工作能给予我们许多人兴奋而满足的感觉,只是我们不愿意强调而已。就我们这些有工作的幸运者而言,我们人生中有许多时间都花费在工作上。我们认为,能够有工作做,运气实在不错,因为工作能给我们很多东西,包括钱在内。我们的社会地位和名望,有许多都是从工作得来的。工作给了我们每天、每周、每年,甚至于一生的时间表。工作也会让我们觉得很能干,能发挥技术和能力,与别人合作制造有用的产品或提供服务。而且,我们有许多社交生活以及和其他人的合作关系,都是和工作不可分的。

因为有这许多好处,而且可以拿到钱,难怪我们会觉得有工作做很幸运了。难怪我们会认可工作狂这种现代的苦难,沉溺于工作中,难怪有些经理是靠着肾上腺素来维持工作热情,执意不顾承认自己有任何毛病,不愿意去检查身体,那里有不寻常的病痛也不愿去请教医生。这也许是因为害怕,也许是出于错误的想法:“一笑置之,忍耐一下吧”,不管怎样,这样的态度只会妨碍健康。因此,我们应该确立对于自身身体的正确态度。

(1)相信自己有可能会生病。这是相当重要的一步,也是很简单的切合实际的。

(2)相信你能控制自己的健康。有些人不承认自己会生病,这样的人也常常会觉得,对自己的健康无能为力。这是种很常见的命定论;如果

我注定要完蛋,再怎么担心也没有用”。自我管理的哲学中,可千万不能有这样的想法!这样的态度是很愚蠢的,因为虽然我们改变不了天生的资质,阻挡不了“上帝的旨意”,我们的生活方式和所做的事情,还是会影响到我们的健康,我们能控制的并不少。

(3)当看到会导致自我毁灭的习惯时,能立刻辨识出来。我们知道所做的事情对自己有害,但是通常由于害怕与无知,总有这样的倾向,也就是想遮蔽自己的知觉。问题是,看到对自己所做的事情,你承受得了吗?

(4)要能让自己过得快活。我们对于自己的坏习惯,往往会很固执,不愿意放弃。“除此以外,我就没有什么其它的娱乐了。”我们通常会这样说。其中有大部分原因是,我们没有让自己过得快活一点,不知道我们有时候需要过得快活一点,就好像有时候要克制一下自己一样。男人似乎对这一点特别不行。真正的男人不会纵容自己泡在浴缸的热水中,不肯让自己休息半天时间,不肯穿自己喜爱的衣服,不肯拿半小时时间来读一本好书,真正的男人应该要能忍受厨房中的热气,就好像人家说的,要能忍受到热死人的程度。让自己过得快活一点,是戒除坏习惯不可或缺的一环,也只有这样,才能保持健康。

(5)觉得能够照顾自己。这一点可说是无所不容;觉得能够表示你能从类似这本书的一些书籍中获得知识,用这些知识照顾自己,并且要获得自我准许来照料自己。有些事情是对自己有助益的,但是我们常常不准自己去做,譬如不准自己轻松一下,休息一下等等。

现在你是不是已经确立好了正确的态度?如果还没有的话,找另一本书来读一读。如果已经有了正确的态度,就可以准备进一步探讨一些有关照料自己和健康管理的观念了。

4. 照顾自己

接下来要告诉你一些活动和练习,可以帮你健身。因为篇幅有限,所以也不可能把每一种方法都说出来。不过,假使你想进一步探讨这方面的问题,可以找这类题材的书来读一读。

有两句日常用语道尽了健康管理的真谛,其中一句,是向朋友或认得的人说的:“你自己要多保重。”这就是说,要定时吃饭,要有充足的睡眠,不要着凉等等。我们知道,这些事情只是对生存和保养很重要。另外,我们有时候会说:“我正在锻炼身体。”或者“我正在做健美运动”,这就是说,锻炼肌肉、减肥、增强身体耐力、速度、韧性,这些都需要借着运动来达成。照顾自己和健康都跟生存、保养有关,不过健身显然更具有发展的潜力,暗示我们健身是为了适应什么事情,也就是下一个步骤。所以你现在首先要选择,第一优先是什么,是生存、保存目前的健康状况呢,还是希望健身、发展,让身体变得更好?在你还没有决定之前,我们先来想想看其中的意义。通常我们说到健康,想到的多半是身体的健康。为了要管理好自己的健康,达成身心健康这亘古的理想,我们不只要考虑身体健康,也

要考虑精神和情绪健康。不过这样一来,又有问题了。考虑和谈论身体健康都没有什么,但是一般而言,精神和情绪健康仍然是禁忌。我们对于这方面知道得比较少,宁可认为精神和情绪问题只会发生在其它人身上,那些人是跟我们有点不一样的。像这种时候,对于健康的一些主要态度,就应该发生作用了,我们一定要接受这一点,精神或情绪毛病是可能会发生的,而且我们能以行动来防止或治愈这样的毛病。我们也曾经说过,管理工作方面的压力,多多少少是某个环境中的特产,而且大半起源于精神、情绪上的问题,是由精神压力或者没有发泄出来的感觉所造成的。下面我们要介绍一些锻炼身体的运动,当然这也会对心灵的有所帮助,不过我们还要继续阐述一些能帮助精神和情绪健康的活动。

健康运动是不可分的,没有运动,我们就活不下去。说来也叫人惊讶,要想保持并发展良好的健康,其实不过是举手之劳而已。重要的是,必须养成习惯,每天都要运动。我们现在就来告诉你一些简单的运动,几乎任何人随时随地都可以做的运动:

5. 每天爬五十级楼梯

就是这样,只要你每天爬五十级楼梯,保证你患心脏病的机会一定大为减少。你可以慢慢爬,也可以爬得很快,随自己高兴,只要能多呼吸一下,运动一下心脏和肺,并且让脉搏跳动到一百四十或一百六十下就可以了。不过,假如你觉得头晕,或者不舒服的话,就应该减缓下来。

运动有一点好处,那就是能让你觉得比较舒服,不仅是身体觉得舒服,精神和情绪也会觉得舒畅。你不妨试试看,觉得想一把捏死那小猫吗?去爬五十级楼梯。觉得头快爆炸了吗?到楼梯那儿去,上上下下爬个五十级。觉得沮丧、沉闷吗?去爬五十级楼梯看看。有了爬楼梯这种运动,就不必养成“主管打软式网球的习惯”,而且爬楼梯是比较温和、即时的运动,也不会像慢跑那样容易碰到阻碍,你可以在任何地方爬楼梯:处理业务的时候,假日的时候,渡蜜月的时候,都可以爬楼梯,而且谁也不必知道你要干什么。

只要你每天这样运动一次,就会对健康大有帮助。有人对美国的经理人员测验过,结果显示,每天爬五十级楼梯,能大量减少患心脏病的机率。

6. 简单的例行运动

现在我们要教一种弯曲和伸展运动,你可以照着自己的速度去做,要出多大力都可以。最主要的一点是,每天都要运动,要有规律,就算是运动的时间缩短,或加以简化,也都可以。这个运动能增进身体柔软性和韧度,所以做起来通常有点痛,不要做得太过火。运动的时候,最好是穿宽松的衣服,穿少点,或者不要穿。

第一步 站立好,两脚相距一尺左右,设法让手触摸到脚趾。这样重复三次、五次,或十次,能不能碰到脚趾并不重要,只要往下伸展,让腰部

和膝盖背部感觉到伸展的作用就可以了。第一步和第二步可以混合起来做。

第二步 站立好,两臂上举,伸向天空,向上伸展,双手高举过头,身体抬高,以脚尖站立,这样保持五秒钟,然后再象第一步那样重复好几次。

同样的,你应该感觉的,手臂、腿、脖子、背部在伸展复,设法仔细伸展到身体的每一部分,从脚趾、腿、背、脖子、手臂到手指,都要运动到。

第三步 站立好,双脚分开约半米,两臂往前伸直,手掌朝下;然后两臂向右摆动,再往回摆,摆向左边,这样子每边重复 5—10 次。

第四步 跪下来坐在脚踝上,手臂环抱在背后,以顺时针方向旋转头,尽量伸展脖子,然后再以逆时针方向旋转头,这样重复三次或五次。

显然,这是颈部的运动,因为颈部是主要的肌肉紧张地带。脖子一定要低下去(要能看到自己的胸膛),而且要抬起来(要能够看到花板),并且能向左右两边摆到极点。

第五步 背靠地板躺下来,拿本书或一条毛巾垫在头下面,这样比较舒服一点。把右腿举起来,举得直直的,伸展得愈远愈好。然后再把右腿放下来,左腿重复同样的动作。重复三次、五次,或十次。

这是胃部所做的运动,你也可以做更激烈一点的运动那就是仰卧起坐,把脚勾在床栏或其它横杆的后头,手放在头后面,然后上半身坐起来,腿要伸直。

这些都不是激烈的运动,而是要让你养成习惯,有规律地去做,一方面可以冥想,或者会觉得愉快。可惜的是,充斥在管理工作中的竞争心理,往往也会影响到运动,假使你希望比较激烈的运动,可以找到许多这类的书。许多人在学校念书的时候,被迫上体育课做运动,所以一直到现在还不喜欢运动,我们不想要增加这种不爱运动的心理。丘吉尔说:“我觉得想要运动时,就躺下来,直到那想法消逝才起来。”这样的行为,似乎并没有造成什么害处。不过,我们还是认为,对我们大部分人而言,只要运动不过量,不竞赛,运动是大有好处的。

接下来要叙述的是,如何放松自己。

7. 放松自己

第一步 找个安静的地方,舒服地坐下来,身体要坐正,两脚要着地,头要抬起来,背要直。有些人也许喜欢盘膝而坐,或者甚至于躺下来,不过坐在椅子上,会觉得较舒服。

第二步 感觉舒服了以后,闭上眼睛来,有意识地放松所有肌肉,从头顶开始,经过前额、耳朵、嘴、两颊、脖子、肩膀,这样一直往下移,直到脚尖为止,移动的速度要慢,并且要意识到所过去到的第一块肌肉。放松每一块肌肉的时候,要全神贯注,完全融入于放松的过程之中,然后再往下移动。想像着自己越来越深入,就如同沉浸在水中一样,或者是坐在电梯中往下降,或者是沉降海底,慢慢来不要急。

第三步 用鼻子深深地吸气,然后从嘴巴呼出来。倾听吸入呼出的声音,你会注意到,呼出空气之后,会停顿一下,然后再吸入空气。

你放松自己之后,会发现呼吸变得比较浅了。只要意识自己的呼吸就好了,其它什么都不必管……你会注意到,呼吸会变得比较慢了,比较平稳。

第四步 继续呼吸,同时停顿的时候,从十倒数到一。就像这样,呼出——十,吸入——九,呼出——八,吸入——七……一直倒数到一,然后再从十倒数到一,这样继续下去。

如此继续五分钟、十分钟,甚至二十分钟,注意力完全集中在呼吸上面,也许你会胡思乱想,不过用不着担心,就让那些思想产生然后又消逝。

这个练习和其它大部分练习一样,练习的次数多了,就会比较有效果。你能经由练习发展出所谓的“放松反应”,即使是在压力很大的情况中,也能够放松自己,每个经理的手提包中,都应该有这种卓越的求生工具。

8. 冥想

就某些方面而言,冥想和放松反应颇为相似,每天要有规律的练习,才能获得最大的效果,经由练习,才能获得进步。在东方的传统中,认识自我和自我发展的方法,就是冥想。这个方法能减轻焦虑和紧张,促进思想清晰,并且放松自己。

许多冥想都是沉思某一件东西,这要比沉思语文或观念容易。下面我们举出一个冥想的实例,首先,你要找个安静的地方,舒服地坐下来或躺下来……

第一步 选一朵花放在面前。

你也可以选任何其它东西——一件珠宝、陶器,或木器。选花有一点好处,那就是花是活的,所以我们这个练习是以花作为范例,假如你选择的是其它东西,那么你就得自己想像了。

第二步 仔细观察花的所有特征——颜色、花瓣的形状、斑纹、组织……

慢慢来,每次只研究一个项目,仔细观察看看。

第三步 现在想想花的起源,从种子开始,想一想种子在泥土中成长的情形。想象种子中的生命力量,本来是熟睡着,然后震醒了过来,想像着种子冒了出来,长出嫩芽,冲破泥土,迎向亮光。想像着根向下伸展到泥土中,寻找水和养份。

第四步 现在仿佛看到花茎伸向空气中,然后伸展开来,从太阳获得温暖和阳光,从雨露获得水份。花苞长了出来,然后也开放了,不久你就看到像面前的这样一朵花了。

第五步 继续从花的现状想象下去,想象着花到了成熟的巅峰时间之后,就开始慢慢凋谢,生成了种子,和花瓣一同落到地上。

这就是花的开始和结束,经过各个阶段的当儿,你能不能想象,种子、嫩芽、根和花的感觉分别是怎样的,就如同狄伦·汤马斯所说的:“那通过绿色保险丝的力量,驱动着花的成长。”要感觉这生命力的出生、成长、成熟,最后再度死亡。

我们也提到过,像这类的冥想很多,这只不过是其中一个例子而已。我们讨论过身体的运动,也讨论过放松自己和冥想的练习,显然身体和心灵、生理、精神、情绪等,都是紧密相连,不可分割的。这些练习开始的时候,主要是在保持并发展的健康的身体,但是也有助于创造健康的心理。

9. 发展健康的心理

健康的心理就是平衡的心理。有时候我们会描述某个人脚踏实地或者是神智清醒,就是表示我们注意到平衡这个特质。

健康的心理不会有长期的害怕、恐惧,或永恒不变的幸福感。碰到情绪或精神压力很大的时候,感觉到发狂或沮丧是难免的,否则的话,我们的心理就过于偏激。阳光普照的日子里,觉得很舒畅;碰到困难的时候,觉得害怕、焦虑;心爱的人离开了你,你会觉得忧伤;这些都是正常的现象。不过,这些感觉通常都是短暂的,不久就成了平静的回忆,而那些事件也就和我们合而为一,成为我们过去的历史。

你不可以过于武断,满脑子都是自己的主张,也不能过于依赖别人的观念,这样才算拥有稳健、平衡的心理。要是你能倾听别人说的话,尊重别人的看法,在不赞同别人看法的时候,也是出于自己的意愿;凡事都根据自己清晰而一贯的理念,那么你就有平衡的观点或开放的心灵。

心理健康的关键,并不是这样或那样,而是既这样也那样。有两种同样值得向往的特质,这两种特质具有互补作用,保持平衡就是要介于这两种特质之间,假如只有其中一种特质单独存在的话,就成了偏颇而不健康。举个例子来说,注意细节,也要能看到整个大情况,这两者之间要保持平衡。健康的心理要两者都能兼顾,掌握得住细节,也看得到整体情况,感觉得到有关的一般原则。受困于琐事,或者老是不切实际地一概而论,都是武断的结果,这两种态度都是不健康的。

为了要有健康的心理,感觉和情绪必须保持平衡。我们必须知道自己的感觉,但是也不要受到感觉的压制。(我们不欣赏没有同情心的职业技巧,正如同我们不欣赏受到强烈情绪主宰,无法自制的人,这样的人会因此而言行失常。)害怕受到感觉的冲击,没办法应付感觉,上述两种情形往往会令我们否认或压抑自己的感觉,我们已经说过,这是很不健康的。受到压抑的感觉,最后免不了以不健康的方式发泄出来,也许是发脾气,也许是内心积郁,直到形成心理病态。

经理和专业人员的生活中,有一些特别容易发生的不平衡状况,而且会造成问题。其中一些典型的不平衡状态,是发生在工作和游乐之间、家庭和工作之间、思想和行动之间、物质报酬和艺术或精神表现之间。说些

不平衡的状态,一方面可能会导致过度,另一方面则可能会导致贫乏。心理不平衡,会造成家庭和人际关系的破裂,导致相当的压力,最后会发展出偏颇的个性。若想以健康的方式来管理他人,首先就要把自己管理好,要有健康的心理和平衡的生活。

刚才叙述的放松和冥想练习,能帮你维持并发展平衡而健康的心理,除此之外,我们还要告诉你一些其它增进心理和情绪健康的方法。

10. 照顾自己

碰到压力很大的情况时,你要怎么办?处置办法的好坏,决定了你的生存和发展。而你必须建立起处理法则的索引,遇到情况时才能处理得得心应手。下面的各项叙述,你做到的有那些?

- (1) 以有规律性的睡眠、运动、饮食,建立起抵抗力。
- (2) 和同伴讨论。
- (3) 和老板或同事讨论。
- (4) 从压力大的情况中抽身而退。
- (5) 练习冥想或放松自己。
- (6) 你需要休息和过得快活一点时,就能让自己休息,过得快活一点。
- (7) 把工作和家庭生活严格划分开来。
- (8) 转换为不同的工作活动。
- (9) 有个和工作无关的活动很吸引你,你就改而采取那个活动。
- (10) 分析情况,计划新的策略。
- (11) 工作比较努力,并且把工作带回家去做。

前面七个项目,你若是打钩的话,每一项得两分,最后四项,你若是打钩的话,每一项得一分。

虽然这也是因人而异的,不过一般说来,前面七种处理法则是比较好的,所以我们的计分方法也不一样。我们举出了十一个例子,而不是刚好十个,可见这并不是张完整的清单。你能不能想到一些自己的例子?(根据这些方法效用高低计分,从一分到三分不等。)

如果你得了十二分,或超过十二分,那么就是表示你有一套相当好的处理技术了,有时候你也许仍然会觉得压力很大,不过,你知道怎样寻求协助,怎样照顾自己。

如果你的得分是介于六和十二之间,你能够应付某些情况。但是,倘若你希望继续当经理,并且发展下去,最好是多练习。

如果你的得分不到六分,那就有问题了,要向善于应付压力的人请教一番。

11. 快活一下

我们说某些人“对自己要求很严”,或者遭到失败或失意的时候,很难原谅自己。许多经理都是这样,给自己设定的标准很高,有时就难免没办法达到那样的标准。给自己定下了很高的标准,就需要有适当的平衡,那

就是要能让自己快活一下。适时奖励一下自己,享受一下人生。若是没有这种平衡,很高的标准,就未必是件好事。工作得很辛苦,或者是遇到困难时,给自己一点奖赏,一点礼物,这就是赏心乐事,通常都是小事,但是能叫我们觉得很愉快,例如吃过午餐后,在公园里散散步;花一个小时阅读一本自己喜欢的书,经过一天辛苦工作之后,喝一杯酒。

第一步:写下你所有的赏心乐事。

第二步:展望未来的一周(或者一天、一个月)事先计划好,在艰难的会议之后,辛苦的一天之后,令人不愉快的任务之后,消耗大量精力之后,给自己一点奖励,快活一下。

第三步:要把上述情形养成习惯。

想不出什么赏心乐事来吗?只要请教一下朋友或同事,就可以得到不少主意。你一旦克服了不好意思的心理,就能问其它人有关这方面的事情,而且会发现,其实每个人都会不时让自己过得快活一点,只不过有些人比其它人在行罢了!没关系,实行的次数多了以后,你也会变得很在行的。

我们也在这一给你提供一点意见,不过我们并不想让你觉得太沉溺于享乐!我们提供的主意包括:洗个热水澡,洗头发;下午休息一下,写几封信;到外面散散步;周末时到外面游玩一下,和好朋友玩填字谜的游戏;和子女共处一段时间,给自己买一束花;偶尔吃块巧克力糖;找只猫来爱抚一下;找个人来拥抱一下;待在洗澡间里,把门锁起来和外界隔绝十分钟。

就男人而言,学习怎样照顾自己,怎样让自己过得快活一点,通常是格外的重要。我们现在这个社会,家庭和工作仍然是分开着的,仍然有男人的工作和女人的工作之分。男人和女人从小就受到教育,相信女人是情绪方面的专家,擅长于照顾别人的工作,像带孩子,照顾生病了的亲戚或年老的双亲,丈夫在办公室努力工作了一天之后,好好抚慰一下丈夫。女人通常比较能让自己过得快活一点,而许多男人则受到过时想法的限制,不断驱策自己冒险,不能让自己快活一下,没有解脱,没有娱乐。这样的确很愚蠢,这样的自我管理很差,对于一般的管理也都不好。如果你能叫自己过得快活一点,也就比较能叫其它人过得快活一点,女人在这方面就比男人行。

12. 自言自语

虽然一般人认为,自言自语是神经病的症状,不过,自言自语倒也是保持神智正常的好方法。但是,你对自己说话的时候,能和自己的感觉接触,也能和自己的内在声音接触。所谓的内在声音,就是我们的内在朋友。你面临困难的问题时,或者是碰到挫折、受到伤害时,自言自语是很有用的。一时找不到支持你的朋友,你可以和自己商量。

第一步:找个安静的地方,自己一个人独处。

这一点是最重要的了,就算你只是在心中自言自语,没有发出声音来,也还是一样,最好是能自言自语地说出来。不过还有另一个方法,那就是使用录音机。这样做有个好处,那就是能记录下你说的话,但是你的自觉意识也可能会因此而变得过于强烈。

第二步:告诉自己事情的来龙去脉,解释一下问题或叙述一下事件。

第三步:谈一谈你对这个问题或事件有什么感觉。

第四步:有那些可能的行动途径?有那些可供选择的途径?后果怎样?

自言自语其实是很健康的,不过你也许会遭到其他人禁止,所以就会有所顾忌。老年人通常比较会自言自语,这代表了智慧,也代表了一般人比较不会干预老年人自言自语。重点是在于,不要凡事闷在心里,而且事先可以自己预演一番。如果找不到人帮你的忙,你还可以自己帮自己的忙。你可以借此试验解决问题的新方法,或者是对付不好的感觉。令人不愉快的事件,会产生愉快的感觉,你若是不把坏的感觉发泄出来,就会积郁成心理问题。

9.2 自我管理

9.2.1 自我教育内容

在这个社会上,每年都造就了相当多的管理人员,但是能尽管理职责的人,到底占了多大比率?

接受管理职位的人,未必能担负起管理人员应尽的责任,管理人员应该明确地知道该有何种心理准备?该采取何种行动?

成为管理人员后,观念及思维都不能停留在普通职员或基层管理者的水平。要仔细认清自己目前的立场,遇到任何事情应正确地把握。

其次,管理人员要认清自己需具备何种水平。参加公司内部的经营会议时,若被众人认定为“难得一见的人才”,表示能力方面已经没有问题。

管理人员有很多机会和公司外的关系者接触。此时,管理人员的言行举止不但代表自己,同时也代表公司。若言行不当,导致外人批评说:“那家公司素质真差”,则后果相当不好。

管理人员在接受职位后,应努力进修必要的教养与知识。

另外,管理人员必须认清自己日常应该做的工作。管理人员所做的是管理的工作,应该具有业务管理的能力。

在管理人员的职位上,判断性的业务会逐渐增加,迅速、正确的判断是不可缺少的条件。

1. 管理者九项原则

世界上有各种各样的原理、原则。同样,经营管理也有“经营管理的九项原则”。

所谓的原则是指,经过长期检验所整理出来的合理化现象。遵照原则行动,事情必会顺利。违背原则行动,结果一定很惨。

要做个条理分明的管理人员,最好把各种原理、原则放在身边,时刻自我提醒,以避免养成独断专行的习性。

(1)经营管理原则。在经营企业时,要顾及民主性、合理性、职能化的推进、公司全体与各个职员间是否协调、公司与社会是否协调,则以下原则非常适用。

(2)有关目标的原则。经营管理的目标不是支配,而是满足劳资双方为优先。所谓的满足是指处在某一时点下,从各个状况而言,双方都能同意的水准。也就是说,双方设定同意的目标。

(3)命令一元化原则。在原则上,一位职员只接受一位上司的命令。为了避免复数命令造成混乱局面,这是绝对必要的。不过在特殊条件下,可以打破这项原则。

(4)分业与专业化原则。工作时应尽可能采用分业制度及专业制度,若想使本原则与命令一元化原则不致发生冲突,可引入“指挥参谋组织”(Line and Staff)制度。

(5)监督范围妥当化原则。它也称为“管理范围”(Span of Control)。每个管理人员所管理的人数皆有一定限度。通常,作业员以15~30人为限,事务员以6~8人为限,企划方面以2或3人为限。不过,视情况而定,可弹性增减。

(6)阶层短缩化原则。管理阶层愈短愈好。如果拉得过长,不但命令传到低层需要浪费较多的时间,且内容亦有可能歪曲。本项原则必须与第五项原则相互协调。

(7)权限委让原则。工作与权限有密不可分的关系。把工作交给部属时,必须连同权限一起委让。它的结果是,委让者必须管理委让出去的权限。

(8)分权化原则。权限委让必须遍及组织全体,这是分权化原则。有了分权化制度,就要具备完整的公司管理体制。分权化包含决定及执行。

(9)目标管理原则。分权化的结果,担当者必须自己设定目标,或与上司一起设定目标。成绩若相当不错,部属的自主性及参加意识便会相对地提高。

2. 管理者特征说明

成为管理人员之后,不要自认为是个了不起的人物。在企业内,工作

最卖力的应该是管理人员才对。

管理人员的待遇高,工作量多,上面的人对你的监督却很严格,一有问题发生,就会说:“你这个管理人员是怎么当的?”而部属也会批评说:“我们的上司到底怎么搞的?”要做好管理人员的工作,必须具有强烈的使命感并且不计较得失。

(1) 管理人员是指股长级至部长级的人。

(2) 管理人员是通过部属完成工作的人。

(3) 管理人员是所谓的 *Playing Manager*,一面驱使部属一面推行本身业务的人。

(4) 管理人员是以目标为中心,而不是以工作时间为基准的人。

(5) 管理人员是部门的经营者或责任者。

(6) 企业的优劣是以管理人员的质与量来决定的。

(7) 管理人员是“背负重责的人”而不是“了不起的人”。

(8) 管理人员是面对很难工作的人。

(9) 管理人员是不会因“头痛”或“腹痛”等理由而请假的人。

(10) 管理人员是必须比部属早到,比部属晚退的人。

3. 管理者五大功能

有些刚上任的管理人员不晓得自己该做些什么,因为再也没有人会指挥他说:“今天你该办这些事!”。

管理人员必须自己决定该做什么事,而不应接受指挥而做事。同时,管理人员也应彻底发挥下列的五大功能。

五大功能是指“决定、计划、准备、实施、检查”。管理人员必须知道如何掌握这五大功能的比重。成为管理人员之后,“决定”与“检查”所占的比重也随着增加。

(1) 管理人员是部门的经营者或责任者,他必须对本部门的业绩负责。

(2) 管理人员必须管理“人”、“物”、“钱”、“信息”。管理即是所谓的“PLAN·DO·CHECK”。

(3) 管理人员必须统率及指导部属。同时,应该使部属发挥出100%以上的实力。

(4) 管理人员必须解决问题。所谓的问题即指“阻碍提高业绩的障碍物”。

(5) 管理人员必须进行判断的业务,职位越高,判断的工作越艰难。管理人员如果判断错误,就会使公司蒙受损失。

4. 管理者宪章制度

一旦逃避,工作便会紧追不舍。如果管理者逃避工作,部属的心就会逐渐疏远。

管理者在工作时,应具备坚定的信念。下列的管理者宪章可在会议

或研讨会时一起畅通,也可写在笔记本或桌历上,时时自我勉励。

- (1)身为管理者,我要自动面对困难的工作;
- (2)身为管理者,我是经营者的化身,同时也是推动经营的原动力。;
- (3)身为管理者,我必须使部属及组织的力量发挥到极点;
- (4)身为管理者,我必须工作迅速,不浪费时间;
- (5)身为管理者,我时时以数字来判断事物;
- (6)身为管理者,我必须不断地自我启发;
- (7)身为管理者,我必须具备创造力才能在新时代生存;
- (8)身为管理者,我必须积极地行动;
- (9)身为管理者,我必须积极地培育部属;
- (10)身为管理者,我在行动上必须具有目的意识、问题意识、价值意识。

5. 管理者错误种种

成为管理者后,工作的内容必须改变。如果管理者与部属做同样的工作,就不是称职的管理者。

部属可以处理的工作,应该分配给部属做,同时要求部属必须报告,以便确认工作的结果。

上司也想知道自己的工作成果,即使上司不催促,也要主动报告。

- (1)认为必须亲自做才能完成而不把工作委托给部属。

结果 任务过多,被工作追得团团转。

- (2)以自己的方法来处理事情。

结果 无法标准化,定型化,效率不佳。

- (3)没有明确地公布工作时间、地点及承担者。

结果 本人不在时部属一筹莫展,无法进行工作。

- (4)身为管理者却不知要做什么工作。

结果 无法具体地进行人、物、财方面的管理,漏洞百出。

- (5)认为接受权限后就不须报告,因此从不向上级报告及联络。

结果 直属上司无法得知工作结果,心生不安不敢再委以重任。

- (6)认为待在公司便是在工作,认为活动四肢便是在工作。

结果 一天到晚尽做些与业绩无关的工作,企业的业绩始终无法提高。

(7)认为管理者的工作是照本宣科地执行上司的命令,只要不拂逆上司,不被上司斥责,就尽到管理者的责任。

结果 变成没有自主性、缺乏判断力的机器人管理者。

6. 管理者必备常识

管理者不只是工作能力要强,同时也要具备各种各样的常识。

要具备各种常识必须付出努力。身为管理者,不具备较高的常识与

修养,顶多是个粗俗的人,不能成为有魅力的管理者。

(1) 阅读理解能力至少要有高中毕业的程度(阅报的能力要有高中毕业的水平);

(2) 在外文方面,英文能力至少要能在国外通行;

(3) 在数学方面,至少要精通资产负债表、损益表的内容;

(4) 在经营方面,能带领十人左右的部属;

(5) 在话题方面,必须认识政治、经济、社会、宗教、文学、艺术、国际等问题;

(6) 在医学、食物、运动方面,要具备一般维持健康的知识,并亲身实践;

(7) 在兴趣方面,至少要精通一种技能;

(8) 在服装、仪容方面,不管是何时、何地,水准都要符合管理者的身份;

(9) 在表现力方面,即使突然被指名发言,也能毫不费力地畅谈五分钟左右;

(10) 在专门领域方面,能在众人面前畅谈一小时左右。

7. 管理者日常评判

在企业内,职位越高越需要正确的判断力。判断事物时必须要有尺度(基准)。

在日常生活中,格言是一种尺度。理解很多安全性格言的人,便能过安稳的生活。

身为一个管理者,在日常生活中如想迅速、正确地判断事物最好为自己立下一个包括人、物、财方面的基准。以下是参考资料,希望各位加以利用。

(1) 有关人的准则

① 做个能培育人才的管理者;

② 做个爱护部属的管理者;

③ 要恩威并施;

④ 要辅助上司,唯有协助上司,使上司晋升,自己才有晋升的机会;

⑤ 采取少数精锐主义;

⑥ 高工资、高效率;

⑦ 企业是自我锻炼的场所;

⑧ 使工作与学习并进;

⑨ 对人要亲切,对工作要严格;

⑩ 公私要分明;

⑪ 管理者的人生蓝图应放在工作上面;

⑫ 管理者好比首领,要无微不至地关怀部属;

⑬ 管理者是推动部属工作的人;

- ⑭强将手下无弱兵；
- ⑮工作要迅速、正确、精简、经济。

(2)有关数字的准则

- ①赤字是可悲的,必须重视利益；
- ②数字观念不强的企业无法盈利；
- ③所谓的商业用语是指“以具体的方式表达事物”。而所谓的“具体的方式”是指“能以数字表达的尽量以数字表达；
- ④管理者的行动是以目标为中心,而不是以时间为中心；
- ⑤工作时要谨记,不可浪费每一分每一秒的人事费；
- ⑥管理者在工作时应谨记,自己必须为公司赚取十倍工资的毛利；
- ⑦资产负债表与损益表是企业的通讯簿。工作时必须了解资产负债表(B/S)与损益表(P/L)的结构；
- ⑧要牢记同业界的经营指标；
- ⑨不管是黑猫白猫,能捉住老鼠便是好猫。
- ⑩管理部门必要的参考数字,登记在笔记本或备忘录上。

(3)有关物品的准则

- ①要爱惜商品更胜于金钱；
- ②顾客至上；
- ③不要把整堆鸡蛋盛在同一个篮子里因为一旦失手掉下去便会全部破掉,商品构成以4:3:3为适当；
- ④No.1主义是求生存及获得利益的条件(在量及质方面要具备许多NO.1要素)；
- ⑤攻击是最佳的防御；
- ⑥好店不改变客人,好客人不改变店；
- ⑦知己知彼,百战百胜；
- ⑧战略8分,战术2分；
- A. 厂商 制造何种商品？
- B. 公司 有多少的销售量？
- C. 零售店 在何处营销？
- ⑨营销时,物的重要性占30%,人的重要性占70%；
- ⑩没有营销就没有事业,没有回收就没有营销。

8. 自我认识

人的行为表面上看起来是千变万化的,但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们对自己的风格有脉络可循。

自古以来,便有将人划分成几种不同类型的企图,希望找出一种简单且经济的方法来分析个性,所以不断有骨相学、人相学及近代的拆字相学产生不一而足。

(1)心理类型论。对人类行为认识的最大的难题是分类的标准问题,

心理学家荣格(C. G. Jang)的“心理类型论”,提出一套十分周严的概念。荣格本人在从事此分类研究时,也不免遭到前述的难题,因此,在他发表了有关类型的研究之后,又持续做了许多修订,因为他发现,简单地把人划分成内向及外向,实在无法把人与人之间的差异完全包含在里面,因而,又费了近十年的功夫,将其类型理论予以扩充。他在新建立的类型理论中,以他的临床观察所得,化成日常口语的观念,而形成四个区分标准,即:内向性—外向性、辨认性—直觉性、感性—理性、熟思性—果断性。

荣格所完成的新类型理论,其要点是:人的行为表面上看起来是千变万化的,但是实际上每个人的行为反应是有次序性且相当连贯的。这使得我们对自己的风格有脉络可循。

(2) 荣格的理论由来。

① 我们所着重的世界

E. 外向型(EXTROVERCY)着重外在的世界;

I. 内向型(INTROVERCY)着重内在的世界。

② 我们认识外在世界的方法

S. 辨识型(SENSING)重实际、具体、事实的看法;

N. 直觉性(INTUITION)着重事件的可能性及关系

③ 我们如何下结论、作决定

T. 理智型(THINKING)较客观、分析、公平;

F. 感性型(FEELING)——较主观、重视价值。

④ 我们处理事情的态度

J. 决断型(JUDGING)重次序、有计划性;

K. 熟思型(PERCEIVING)——重突发灵感及弹性处事。

(3) 个人风格的形成。为了找出个人一致反应形态,及人与人之间的差异,荣格以“个人对外在世界的看法”为中心论点而完成他的理论。

个人对外在世界的看法,可能是以直觉的方法,或是以辨识的方法来看这世界。前者可能只看到整体性,而后者较着重基本的事实。

个人对一事件背后的意义,可以内向性、外向性来作分界。内向性风格强的人,较注重事情的内在变化;外向性强的人,则注重外在环境因素。

而做决定时,个人可能依理智或情感来下判断,前者注重公平、客观及事情结果的圆满;相反的,若偏向依情感来作决定,则较重视主观的价值及人际情感。

个人处理事情的方法,又可分为果断性与熟思性的特质。前者做任何事情均有一定的步骤及计划;后者较注重突发的灵感及弹性的作法。

由此可以看出个人的反应形态是依一定的模式而行,而且几乎每个人都有独特而可预测的模式,这就是个人的风格。凭着这些不同的风格组合,每个人有其独特的反应形态,这种反应倾向不仅支配个人外在的行为,也塑造个人特有的经验。于是因为某一类行为的反应,导出了某一类

的结果,而个人对此结果的看法及解释,又形成了影响行为反应的经验,如此完成个人风格的循环,

荣格的八种不同风格每二个相对应的倾向,可看成是连续线上的两端,而不是相对的,因为每个人或多或少都具有两种风格,但通常有较偏重的一端,这一端就突出了个人风格的面貌。

9.2.2 自我超越艺术

1. 自我激励

一般人都喜欢把目标订得很高,目标是个人的愿望,也是梦想。所以为了让它具体化,自己就必须不断的付出努力与接受挑战,而这也也就是对自己的极限挑战。

在此之前,不妨先看看自己现在是处于怎样的状况下。

- ①体力与气力都十分强的状态;
- ②体力已经到了极限,但气力还很强;
- ③气力已经到了极限,但体力还很强;
- ④体力与气力都已到了极限。

大致的情况是以上四种状态中的一种,但是大多数的人会呈现第四种状态,要如何才能使“气力充实”呢?首先,请检查下列三种状况。

- ①是否很渴望?
- ②是否有竞争意识?
- ③人生目标是否订得太高?

其次,再检查“体力充实”的评分。

- ①是否以自我为中心?
- ②是否感觉到自己已有迟钝的地方?
- ③成功的经验是否浮现在脑海里?

不知你个人的情况如何?

根据实际经验显示,大部分的情形是渴望度不够,而且常常在不知不觉中,自己出现了迟钝现象却没发觉到。

- ①意欲——渴望、希望、愿望;
- ②能力——达成力、持续力、创造发展力;
- ③运气——有所谓一提拔二运气三能力的说法。只要有能力,好运一定跟着来。

这三项的组合,是决定事情成功的要素。此外还必须加上气力与体力,这样才能达到人生的目标。

每个人都有其幸运或倒霉的事,虽然也有与生俱来的幸运,但是命运终是掌握在自己的手中。

神话中有一位专门为人们带来幸运的“幸运女神”，虽然她是位女神，但是她的头发只长在前额，后脑勺是不长头发的。所以只要她一从你眼前经过，你再怎样想尽法子把她拉回来，那都不可能的事，因此幸运也是一种机遇（Chance）。

由此得知，你必须养精蓄锐地等待幸运、机遇，当好运经过你身边时，就应该一把抓住它。所以你必须经常保持充裕的气力与体力。而且必须要有确确实实的时间管理与健康管理。

“是否已决定在某些时间里，做点有益身体的事？”

“一天二十四小时是否随便一晃就过了？”

“是否一天一天地愈接近自己的梦想或愿望？”

该做的事如果确实去做，好运一定会跟着来，而且肯定地说：“你的人生必定是个充满着‘GOOD LUCK’的人生！”

2. 自我解脱

当我们觉得自己是个无辜的牺牲者时，我们就无法运用自身所拥有的资源来处理生活中的问题，因为我们所谓的“牺牲者”意味着自己毫无自主权，只是受控于别人的被动产物。

（1）无力面对现实。“自己负责，自我挑战”，是一项值得倡导的价值观。人们逃避责任，无法真正面对问题的情况时，至少有下列三种反应形态。

①过度顺从型。有些人对任何问题或情境不做反应也不做抉择，只是等待别人的指示，依赖他人，对于别人所提出的解决方式毫不考虑地接受，觉得自己能力不如别人，自信心不强，耽心自己犯错，而无法提出主见。

②自灭威风型。每个人都有程度不等的无助感，但如果彻头彻尾觉得无助，整个生命被各种困扰所击溃而跌入万丈深渊，则很难自拔于复杂困境。许多人经常使自己陷入被动的情绪中，他们常对自己说：“我办不到”、“我无法应付”、“这行不通的”、“我试过，没有用的”、“太难了，毫无希望”、“不可能的事”等，这种自灭威风的内在谈话，可能来自过去失败的经验，也可能由于观察别人的挫折而阻碍自己的勇气，这种打击自信心的“台词”使我们在开始时，便陷入困境，因此无法自我突破。

③火山爆发型。还有一部分人发生问题或面临困境时，总认为是别人的过错，经常不分青红皂白，便破口大骂或训诫别人，漫无节制地指责甚至攻击他人，毫无效率又缺乏理性。刚开始时或许想应该抑制自己的情绪，但往往情绪随即像洪水决堤般地爆发出来，无法自我控制，同时伤及他人，最后事情不但没有获得解决反而更加恶化。

（2）自我挑战。另一种反应方式是“自我挑战型”，透过它可以发挥“自我效能”。

自我挑战的生活态度具有以下的一些重要假设：

①如我愿意选择 事情就能够改变。

②我在生活中处理问题的资源(能力)和发展的机会,多半要大于我自己所假设的程度。

③我本身和他人常常高估了我自己心理脆弱的程度。

④我的态度和行为在我面对它们之后,都能朝向我想要的方向改变。

⑤我跟自己说话的方式形成了内在对话的生活剧本,它将导引我的生活方式,因此,改变我跟自己说话的方式,就会改变我的生活方式。

(3) 概念"与"基模"的重建。心理学家麦肯鲍认为:一个人若要改变自己的行为,就必须改变自己的概念。概念重建(*Reconceptualization*)的目的,是要让人对事件重新界定,使他从中获得新的了解,并从中一拥有行为改变所必需的可控制感和成功的希望。

另一位心理学家贝克(*Beck*)认为:一个人陷于无助或忧郁,是由于他持有负面的认知思考方式。他举出认知三元组的典型症候:

对外界的负面认知→依赖他人

对自己的负面认知→企图逃避

对未来的负面认知→心情忧郁

意志颓丧→自杀意念

他认为持有负面认知思考的人,会在情境中选择性地注意某些刺激,将之组成类型,构成个人对此情境的了解。虽然不同的人会将同一情境构面不同的了解,但特定的一个人往往倾向于对相似的事件做相同的反应。对同类情境规则性做相同的解释。是因为个人拥有相当稳定的认知型态所致,贝克将这些稳定的认知型态称为"基模"。

(4) 自我改变的方法。了解自己的"概念模式"或"基模",并使它们对事件产生正面意义,提升生活的满意度,下列方式值得尝试:

①减少武断推论(*Arbitrary Inference*):就是在没有证据、证据不足或证据矛盾的情况下,停止负面的自运化思考。

②减少断章取义(*Selective Abstraction*):更正自己的错误认知型态,抓住明显的讯息和情境脉络,忽略微不足道的片段资料。

③减少以偏概全(*Overgeneralization*):辨认自己错误的基本假设,并防止过度推论,少数的孤立事件,不能推导出普遍性规则,更不宜将之应用在其他情境中。

④减少错误的重要性评估(*Magnification and Minimization*):把不重要的事看成很有意义,或把很关键的事轻描淡写,都是会错误评估事情的真实意义。

⑤减少过度个我化(*Personalization*):不要把外界无关的事,看成与自己非常有关而焦急紧张不已。

⑥减少绝对的二分法式思考(*Absolutic Dichotomous Thinking*):不要常把事物分成绝对的两边,如黑白、好坏、高下.....并且常把自己分到不

好的一类。

⑦增加自我观察记录(*Self Record*):包括自己的思考、感觉、生理反应和人际行为等,特别是对于不适应行为的自我观察。

⑧增加自我指引训练(*Internal Training*):以富有建设性的内在对话来解决语言和行为,取代原有的消极性的内在语言(*Internal Dialogue*)和行为。

3. 自我改进

有一种哈佛管理者无论在或不在办公室里,都不会影响工作的进展。就象空气一样,让人不觉得他的存在,但是这种哈佛管理者无法领导公司的职员。所以一位哈佛管理者只要静静地坐在椅子上,让公司的气氛略趋紧张就可以了。

曾经有过这种事。

某些渔民们在某村的湖里捕一些鱼,他们先将这些鱼装在养鱼槽中,然后分载于三辆卡车里,载到数里外的 *P* 市去卖,假设三辆卡车分别为 *A*、*B*、*C*。

当 *A* 与 *B* 车前往 *P* 市的途中,几乎所有的鱼都窒息死掉了。但不知为什么,在 *C* 车中,鱼却还活生生地游来游去,所以 *C* 车的鱼卖的最好。这到底是什么原因呢?*A*、*B* 车的司机心存嫉妒,于是就偷偷地跑去看 *C* 车的养鱼槽。

在 *C* 车的养鱼槽里装着什么东西呢?仔细一瞧,原来是一条“鲰鱼”。在养鱼槽里放鲰鱼,可让 *C* 车的鱼保持精力抵达 *P* 市。为什么会这样呢?

因为 *C* 车的鱼一旦察觉到鲰鱼的存在就会小心行动,如果不谨慎的游动的话,一定会被他的大嘴巴咬到。于是鱼儿不会浪费精力游动,只是静观其变,而 *A* 与 *B* 车的鱼因为没有这种可怕的同类存在,所以他们悠悠哉哉地游来游去,结果只会耗尽精力,以致于无法撑到 *P* 市。

这种现象称为“波及效果”。

公司哈佛管理者就如 *C* 市车中的鲰鱼,他的存在会让小鱼(属下或成员)觉得不能有无所谓的举动。因此我们可以说,哈佛管理者就是那条“凶恶的鲰鱼”。

哈佛管理者只要坐在主管的位子上,属下或成员的举止都会洋溢着紧张的感觉。只要他一不在位子上时,属下们就立刻出现一副松懈的表情。像这样制造工作岗位上的气氛,其实也是一位哈佛管理者不可欠缺的能力之一。

人类是感情的动物。有时候,人也会陷入苦恼之中,这时候不妨与属下聊一聊,这样可以让属下知道上司不为人所知的脆弱一面。偶尔表露自己的心事,也未尝不是一件好事。

不管怎样,最好能让属下或成员,随时感觉到领导的存在。当上司从

外面回到公司时 ,如果询问属下或成员道 :“喂 !我不在的时候有没有什么事情 ?”而他们却说“啊 !经理 !你刚才不在吗 ?”那可真是个悲剧。

哈佛管理者如果开朗的话 ,整个工作环境就会很活泼 ,哈佛管理者若很忧郁 ,则气氛就变得阴沉。所以不但要让属下随时注意到哈佛管理者的存在 ,而且哈佛管理者本身也必须是一位开朗英明的人。

9.2.3 自我改善理念

成长中的人会不断地以新面貌出现。当今 ,时代的变化非常激烈 ,日新月异已不足以形容这种狂飙的状态 ,甚至在每分每秒里 ,时代的脚步都飞快地往前狂奔。

惟有能够应付变化的人 ,才能获取胜利 ,跟不上变化的人只有被淘汰于时代之外。

壳

脱去外壳
这 ,螃蟹也会做
蜻蜓、知了也会做
人类更必须要这样做
树木有年轮
竹子有竹节
人类也必须有这些
大而无能的人类
难免被螃蟹、蜻蜓、知了、树木、竹子
所耻笑
万物之灵的人类啊 !
赶紧脱去你的外壳
塑造年轮及竹节
造就新的自我
开创新的世界

尝试去做

当你高举发怒的拳头
想想人生只此一回
请平静地放下来
当你急欲怒吼
想想人生只此一回
请你闭口安静

当你再也忍受不了
想想人生只此一回
请再忍耐一次
当你想多睡一会儿
想想人生只此一回
请一鼓作气而起
请试试看吧！
你将渐渐领会到
人生的意义

认 真

只要认真
自己会变
世界也会变
如果一切不变
表示没有认真去做
啊！人生只有一回
请认真地
谈恋爱 ,做工作吧！

1. 积极行动

要认清管理者是身负重责的人 ,而不是了不起的人。把公司看做是人的身体 ,则管理者就好比心脏。

他必须二十四小时不停地把血液输送到全身。

管理者不可存有朝九晚五的上班族的念头 ;“ 时间到了 ”、“ 明天是节假日 ” 这些都不是管理者该说的话。管理者必须经常以目标及工作为中心而积极地行动。

努 力

蚯蚓这么小的动物都能靠自己的力量掘土前进 ,我们万物之灵的人类岂可恬不知耻地跟在别人的后面呢？

鸟儿都能自己筑巢 ,海狸都能自建堰堤 ,我们人类也该筑起自己的城堡。

蚕儿都会自己吐丝 ,珠母都会自制珍珠 ,我们人类也该提出有意义的建议 ,做些对社会有贡献的工作。

香鱼及狮鱼在成长的过程中使用各种不同的名字 ,我们人类也应该不断地变更职衔 ,朝最高阶层迈进。

野兔及雷鸟会改变自己的毛色来适应自然 ,变色龙会随时变幻

肤色以求生存 ,我们人类也应该努力适应环境的变化。

俗语说：“世上无难事 ,只怕有心人”。只要肯努力 ,世上没有办不到的事。

2. 提高干劲

人最重要的便是要有干劲。尤其是管理者 ,干劲对他更是重要的。

为了提高自己的干劲 ,希望你们能记取这方面的座右铭。

这篇“ 培养干劲 ”的文章请各位参考一下 ,相信对你定会有裨益。

干 劲

有一棵树叫“ 干劲 ”

它把名叫“ 根性 ”的根 ,牢牢地伸入泥土里

吸收一种叫“ 坚毅 ”的肥料后 ,终于成长得相当雄壮

从大气中大量吸入“ 认真 ”的气体

使树干变得坚强无比

并伸展枝叶

随着时间的到来 ,名叫“ 一鼓作气 ”的叶子长满了一树

收获的时节

整棵树结满了“ 成果 ”与“ 确实 ”的果实

3. 专业意识

成为管理者后 ,必须有强烈的专业意识。一个名符其实的管理者 ,应该谨记下列的“ 专业十训 ”。

经常浏览并暗诵“ 专业十训 ” ,行动才会具有专家的风范。

(1) 所谓的专业是指 ,把生命赌注于工作的人。

(2) 所谓的专业是指 ,对自己的工作觉得自豪的人。

(3) 所谓的专业是指 ,工作时能掌握先机的人。

(4) 所谓的专业是指 ,工作稳重的人。

(5) 所谓的专业是指 ,工作时以目标为中心而不是以时间为中心的人。

(6) 所谓的专业是指 ,朝高目标迈进的人。

(7) 所谓的专业是指 ,对结果负责任的人。

(8) 所谓的专业是指 ,所得的报酬依成果而定的人。

(9) 所谓的专业是指 ,认真工作的人。

(10) 所谓的专业是指 ,经常自我提高能力的人。

4. 自我勉励

当我们遇到挫折或气馁时 ,如果有金玉良言在旁鼓励 ,一定能挺直腰杆 ,重新出发。

一句话可以振奋人心 ,也可以使干劲消失 ,它的威力比麻药还要可怕。

希望各位认真地去体会下列的训言 ,并亲身实践。

- (1) 工作要自己去开创 ,不应等别人来指示。
- (2) 工作要主动去推动 ,不应等上司来催促。
- (3) 规模小的工作只会使自己退步 ,要积极从事规模大的工作。
- (4) 勇于面对棘手的工作并设法克服 ,如此才能得到进步。
- (5) 不达目的绝不罢休 ,即使困难重重也不轻言放弃。
- (6) 引导周围的人及被周围的人诱导 ,这是事物的均衡之理。
- (7) 面对长期计划 ,惟有付出忍耐、智慧及努力 ,才能获得成功。
- (8) 对工作没信心 ,则成绩必定不可观。
- (9) 脑筋要转得快 ,处理任何事情应小心谨慎 ,不可有任何的疏忽。
- (10) 摩擦是进步之母 ,积极处事之原动力 ,千万别逃避它。

5. 敬业精神

这是一个愈来愈重视服务的时代。所谓的“服务”是指“付出特别的努力 ,以提高工作本身的价值”。

下列的服务十训便是以此为前提拟定出来的 ,希望各位好好地加强自己的工作 ,以便争取更大的价值。

- (1) 所谓的服务是指 ,查知对方真正的需求 ,并提供给对方。
- (2) 服务的基本条件是 ,无微不至地关心与照顾。
- (3) 要以真诚的行动来表示并确实地实践。
- (4) 要贡献比工资高上好几倍的力量来回报公司。
- (5) 以“迅速、正确、节约、方便”为理念 ,来提高工作的质量。
- (6) 工作时不但要确实、谨慎 ,同时也应付出 100% 的努力。
- (7) 平时努力收集信息 ,以便在必要时能提供必要的信息。
- (8) 提高本身的技能及技术 ,工作成果才能有所提高。
- (9) 努力进修 ,使自己成为值得托付重任的人。
- (10) 只要有自己存在 ,就能带给周围的人喜悦的心情。

6. 品质管理

有些公司采取质量管理制度后 ,成果不佳而中止这项行动。下表是质量管理活动十训 ,各位不妨参考一下 :

- (1) 这个工作的目的是什么 ? 有没有更好的办法 ?
- (2) 工作进度快不快 ? 有没有更快速的方法 ?
- (3) 有没有失误 ? 是否有更正确的方法 ?
- (4) 实现目的的手段是否适当 ? 有没有更经济的方法 ?
- (5) 会不会发生浪费的现象 ? 是否有更具效率的方法 ?
- (6) 作业会不会复杂 ? 是否有更简单的方法 ?
- (7) 有没有人为的疏忽 ? 是否有更标准化的方法 ?

- (8) 生产量如何？能不能发挥更大的成果？
- (9) 公司内的气氛如何？能不能造成更和谐的气氛？
- (10) 是否轻易妥协？有没有更具创意的构思？

要点回顾

- 1) 哈佛管理者由于工作的特殊要求，应注意经常保持心情舒畅的情绪，调整自己各方面的身体机能，使之总处于最优化的工作状态；
- 2) 成为管理人员后，观念及思维都不能停留在普通职员或基层管理者的水平。要仔细认清自己目前的立场，遇到任何事都应正确地把握。

案例及应用：正力松太郎：勇于创新

正力松太郎，日本报业巨子，一个有创新精神的企业家，1885 年出生于一个工程师之家，他在中小学学习阶段，学业历居榜首，1911 年又以满分毕业于东大法学系，此后他在警界就职，力破数起大案、要案，名声顿时大振。但他并不满足于此。他把毕业精力贡献给日本报纸广播事业，取得了辉煌的业绩。

1. 《读卖新闻》翻身记

正力上任后，立即大力阔斧地进行整顿。他首先抓报纸的发行工作：增刊广告二面；增加宗教版；举办“世纪围棋赛”；赠送订户市区夏令展览会免费券；与东京电动铁道会社合作，规定凡是《读卖新闻》的订户可以免费搭车；并参观在东京郊区举办的每年一度的菊花时装展览会；举办日本文物展览会；开设别具一格的麻将专栏，专门介绍麻将经；还有赛马专栏，钓鱼专栏，黑白漫画专栏，彩色连载卡通增刊等等。其中收效最大的是体育版，为扩大影响举办棒球赛，邀请美国著名的职业棒球队到日本与日本巨人队比赛，这一活动使读卖声名大振，因为日本巨人队是日本有史以来的第一支职业棒球队，是最受日本员工欢迎的运动项目的先驱，拥有观众 1000 万以上，而日本棒球运动爱好者也在 1000 万以上。不久后又邀请法国职业拳击队到日本表演。甚至不惜巨资邀请世界最伟大的网球家泰尔登及范思士到东京大阪表演以推广网球运动。

为了进一步扩大影响，正力又探测了大岛的三原山口火山口，爬下了 1250 米深，打破了西西里岛上史庄波里火山的勘察记录，并拍摄了照片，刊登在《读卖新闻》上。他还不惜最大的牺牲，取消封面广告，使许多大报纷纷仿效。

这一系列活动为《读卖新闻》赢得了读者，发行量直线上升，到 1937 年已达 88 万份，加上各版的发行量，总销售在 300 万份以上，一

跃而成为东京最大的日报。

2. 日本第一家商业电视台诞生记

日本的广播、电视事业也是由正力松太郎倡导创办的。

1948 初，正力联合读卖、朝日和每日三家日本最大的报社，申请设立商业性的广播电台执照。这一执照他曾在 1924 年申请过，但没有获准，这一次却很顺利地获得批准。1950 年，由他创办的东京广播会社正式成立，并由他的朋友足立正任社长。

接着，正力又计划申请设立第一家商业性电视台的执照。他这个计划一透露，立即引起人们的反对。甚至日本国家广播公司也于 1952 年宣传：“在 1956 年之内，日本是根本不可能创办电视事业的。”但正力不理睬这些反对意见，仍按照自己的计划开始顽强的追求。1951 年他在解除肃整，恢复对读卖的控制权以后，便卖掉了自己在这家报社拥有的部分股票联合钢铁会社以及几家造纸厂、酿造厂、银行等，共集资 200 万英镑，申请创办电视台。日本政府为了研究处理这一申请案，不得不专门设立了广播事业管理委员会。次年 7 月，正力获得了日本第一张设立电视台的执照。而和他同时申请的、由日本政府主办的日本广播会社却没有得到批准，因为他们的准备工作不合格。1953 年 8 月份，正力的电视台（日本电视网 NTV）正式开播，受到观众的狂热欢迎，电视台的财政收入也非常可观。这一成功，使当时设在日本的盟军总部的专家们感到非常困惑，因为他们曾预言：“电视在美国刚刚创办，对于一个非常穷困的战败国，是根本没有办法考虑的。”

当有人担心电视的发展将影响报纸发行量时，正力松太郎解释说，广播和电视是报纸的自然伙伴，而不是敌人，它们是“新闻事业的扩充部份。”他还认为电视的宣传价值约等于广播的 13 倍，是一座蕴藏丰富的“金矿”，因而必须大力发展电视事业。在他的倡导下，不久之后日本就成立了几十家电视台。

然而，正力却不满足这些成就。1957 年，他又酝酿一个新的计划：创办日本第一座彩色电视台。当时日本政府虽然相信正力的魄力，但对办彩色电视仍然抱有怀疑。因为当时世界上只有美国刚刚有彩色电视，日本各方面都还比较落后，能行吗？为了消除日本政府的怀疑，正力立下了“军令状”：1964 年在东京举行的世界运动会，要用彩色电视来转播！这样那些怀疑者们才无所措辞。正力之所以敢立军令状，是有自己的打算的。他认为，彩色电视的发展，不仅将在商业上受到普遍的欢迎，同时也将提高日本工业技术的声誉。这样利国、利民的事业，是一定会成功的。经过一番努力，他筹集了 280 万美元，用于这项计划的研究。功夫不负有心人。1959 年，他得到执照。1960，日本第一座彩色电视台便开始播送彩色电视节目，比原定计划提早了 4 年。

从此，在正力松太郎的推动下，日本的电视事业得到飞速发展。到

1978 年，仅日本松下电器公司彩色电视机的产量，就超过了欧洲最大的飞利浦电器公司，居世界彩电生产之冠。现在日本全国安装的电视机达 2000 万架，成为世界上继美国之后的第二个电视大国。

第 3 篇

哈佛管理者的能力培养

第 10 章 哈佛管理者的能力素质

第 11 章 哈佛管理者的能力培训

个人的能力在于他对时局的了解，
—— 对信息的全面掌握，对突发事件的
反应和对失败与挫折打击的忍耐。
作为一名哈佛职业管理者来说，所有这些都
需要我们认真学习和对待。

第 10 章

第 10 章

哈佛管理者的能力素质

关 键 词

key word

素质(*Performance*)
创业(*Start An Undertaking*)
开拓(*Enterprise*)
能力(*Ability*)
实践(*Practice*)
创新(*Creation and Innoration*)
培养(*Foster*)
竞争(*Competite*)

本章概要

1 哈佛管理者能力素质的作用

- 篇首案例 :百事可乐的“针头事件”
- 提高领导工作的效率
- 有助于树立哈佛管理者威望 ,赢得更多的支持者
- 减少工作中的矛盾和阻力
- 增加社会效益和经济效益

2 哈佛管理者能力素质的构成

- 纵横阖的统帅能力
- 百折不挠的意志能力
- 随机应变的行为能力
- 游刃有余的协调能力
- 左右逢源的语言表达能力
- 扎实全面的技术能力
- 不断进取的创新能力

3 哈佛管理者能力素质的锻炼与培养

- 在实践中增长才能
- 在竞争和自我否定中增长才能
- 开拓型人才的素质特征

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

1)运筹帷幄 ,从全局上把握正确的方向 ,疏通、协调好各种关系 ;大胆创新、锐意改革 ,通过语言感召力 ,使群众一呼百应 ,各方面的管理井井有条 ,富有效率和生机 ,领导业绩十分明显、突出 ;

2)具备纵横捭阖的统帅能力 ,百折不挠的意志能力、随机应变的行为能力、游刃有余的协调能力、左右逢源的语言表达能力、扎实全面的技术能力 ,不断进取的创新能力等 ;

3)通过提高道德水平 ,来培养“正才” ;通过提高知识水平 ,来培养“明才” ;通过提高知识水平 ,来培养“通才” ;通过提高健康水平 ,来培养“壮才”。

10.1 哈佛管理者能力素质的作用

10.1.1 篇首案例 :百事可乐的“针头事件”

百事可乐与可口可乐几度争抢霸主地位。但在激烈竞争过程中,一次突发事件险些使百事可乐陷入被挤出市场的危机,这就是“针头事件”。

久闻百事可乐清新爽口的威廉斯太太从超级市场买了两筒百事可乐给孩子。回家后,喝完一筒,觉得味道不错,无意中将罐筒倒扣于桌上,竟然有枚针头被倒了出来。威廉斯太太大惊失色,立即向新闻界捅出此事,可口可乐公司也趁机大肆宣传自己的产品,一时间,百事可乐难得有人问津。

百事可乐公司一得到“针头事件”消息,立即采取了措施,一方面通过新闻界向威廉斯太太道歉,并请她讲述事件经过,感谢她对百事可乐的信任,感谢她给百事可乐把了质量关,给予威廉斯太太一笔可观的奖金以示安慰。还通过媒介向广大消费者宣布:谁若在百事可乐中再发现类似问题,必有重奖。另一方面,在公司百事可乐生产线上更加严格地进行质量检验,并请威廉斯太太参观,使威廉斯太太确信百事可乐质量可靠,并赢得了这位女士的赞扬。

可乐中居然会有针头,这是百事可乐从未遇到的,是几乎不可能的事件,并且发生得如此突然,直接影响到公司的信誉和市场占有率和竞争力。百事可乐公司获取“针头事件”信息后,及时、迅速、果断地推出上述一系列措施,显示出巨大的创新精神,灵活机动地把决策权极大地放到事件现场,根据现场情况变化,进行随时决策,缓解了矛盾,打消了消费者的顾虑,刺激了消费者的好奇心,不仅没有使销量下降,反而使购买百事可乐的消费者倍增。由此可见,突发事件的紧迫性与破坏性,要求哈佛经理必须采取积极果断的措施,运用领导艺术创造性地处理突发事件,避免组织危机。

现代哈佛管理者不仅需要具有良好的身体素质、心理素质、道德品质素养,而且还需要具备良好的能力素质。

在道德品质等条件相同的情况下,哈佛管理者的能力素质的高低,则直接关系到哈佛管理者的工作效率、工作业绩的优劣。领导才能优秀的哈佛管理者,便能够运筹帷幄,从全局上把握正确的方向,疏通、协调好各种关系;大胆创新、锐意改革;通过语言感召力,使群众一呼百应,各方面的管理井井有条,富有效率 and 生机;其领导业绩便也十分明显、突出。而

那些才能平庸的哈佛管理者,可以说是“无能的好人”。他对工作全局把握不住,主攻方向不明,或人际关系疏通、协调不力,使人员“内耗”严重,积极性调动不够;或语言缺乏感召力,不能鼓舞、鞭策群众。这些人整天忙忙碌碌,哪里有事到哪里,但是忙不出什么效果,甚至急得象一团乱麻,越忙越理越乱。

哈佛管理者具有较高的领导才能,主要有以下几个方面的作用:

10.1.2 提高领导工作的效率

具有较高才能的哈佛管理者,他们一般具有较高的战略头脑、分析判断能力、决策能力,就能根据现实工作复杂多变的具体情况,抓住其主要矛盾、主要问题,制定出正确的工作主攻方向。按照这个方向,把关键的工作抓好,其他工作也就顺理成章地好解决了。这样便可以以较少的人力、物力、财力,达到较好的预期效果,提高效率。而那些在战略头脑、分析判断能力、决策能力方面欠缺的哈佛管理者,或在纷芸复杂的多头工作中,难以找准其主要环节,确定主攻目标,搞“四面出击”,或者找错主攻方向,迂回作战,花费了许多的人力、物力、财力,还达不到理想的工作效果。这样,工作效率势必很低。

10.1.3 有助于树立哈佛管理者威望,赢得更多的支持者

哈佛管理者威望的树立,不仅与其政治素养、道德品质有密切的联系,而且与其能力素质也直接相关。那些政治素养、道德品质较好,而能力素质差的“无能的好人”,是难以树立其领导威望的。

成功的哈佛管理者在领导过程中表现出了超群的领导才能,能得到上司的赏识和信任;受到下属的佩服、拥护。这样,哈佛管理者的威望就会逐步树立起来。

赢得了上司的信任和赏识,下属的敬佩和拥护,在工作中,自然就会一呼百应,大家愿意心悦诚服地在你的领导下前进,这样,支持者就会越多。否则,缺乏能力的哈佛管理者,工作业绩不佳,上司不太满意,而下属总觉得自己的能力比他还强,不愿意在他的领导下工作。无能者领导有能者,自然就树立不起领导的威望,而且也不能赢得更多的支持者。

10.1.4 减少工作中的矛盾和阻力

具有较高才能的哈佛管理者,善于巧妙地解决问题,使可能遇到的矛盾和阻力,减少到最低限度。他们运用其较高的统帅能力,善于抓住事物的主要矛盾。解决好主要矛盾,其他次要矛盾随之而瓦解或减少了。正

确地处理局部与整体 ,个人与集体之间的矛盾 ,使局部服从整体 ,个人服从集体。运用其疏通、协调能力 ,处理好各种人际关系上出现的矛盾 ,创造一个良好的工作氛围 ;运用其高超的语言表达能力 ,统一人们的思想 ,做好人们的思想工作 ;运用其灵活的应变能力 ,在突然出现矛盾和阻力时 ,采取灵活的对策 ,化险为夷。反之 ,才能低的哈佛管理者 ,不具备或不完全具备这些才能 ,便不能够处理好各种关系 ,各种问题 ,以减少矛盾和阻力。有时这些哈佛管理者还会因为处置不当 ,而无端“制造”或增加不必要的矛盾和阻力。

10.1.5 增加社会效益和经济效益

一切领导活动的最终效果 ,都要通过获得的社会效益和经济效益来衡量。才能高的哈佛管理者 ,往往能以较小的代价 ,去获得较大的社会效益和经济效益 ;而才能低的哈佛管理者却恰恰相反 ,经常一次又一次地付“学费” ,却难于获得明显的社会效益和经济效益 ,有时甚至赔本。

10.2 哈佛管理者能力素质的构成

10.2.1 纵横捭阖的统帅能力

一个杰出的管理者无论职务高低 ,总是负责一定部门的工作 ,需要组织一定的人力、物力和财力 ,为达到一定的目标而努力 ,因此 ,作为一个哈佛管理者必须具备统帅才能。

1. 统帅全局的战略头脑

许多著名的政治家、军事家也很有战略眼光 ,英国著名的政治家温斯顿·邱吉尔就是一位。在第二次世界大战中 ,面对希特勒德国的严峻的军事威胁 ,首相张伯伦相信希特勒的政治谎言 ,采用绥靖政策 ,步步退让 ,终使德国一再得逞其侵略野心。而邱吉尔则看到了希特勒的侵占欧洲 ,乃至整个世界的阴谋 ,大声疾呼主张对德积极作战。在日益严峻的形势下 ,邱吉尔以其统帅全局的战略眼光 ,一向以反共著称的他 ,主张联合苏联化敌为盟友 ,他说 :“在过去二十五年中 ,没有哪一个人象我这样始终如一的反对共产主义 ,凡是我过去说过的话 ,我一个字也不想收回 ,但是 ,在此刻正在展开的景象面前 ,所有这一切都变得黯然失色了……” ;“我们要给予俄国和俄国人以一切可能的援助。”

2. 多谋善断

哈佛管理者决策水平的高低取决于自身的修养,为了提高决策水平,哈佛管理者要树立不断创新的思想,克服因循守旧、墨守成规的思想;要有渊博的学识,不仅要有哲学、经济学、政治学、法律和管理学知识,还要努力掌握现代科学的方法论,如系统论、信息论和控制论等。当然,现代哈佛管理者需要更多的依靠智囊团,但是专家的意见不能代替领导人的决策。因为正确的决策不但要智囊团的多谋,更要靠哈佛管理者的善断。哈佛管理者多谋善断,必须具有:

(1)分析、判断能力。分析、判断能力是对事物本质属性以及事物之间的内在联系的深刻揭示能力。哈佛管理者掌握这种能力,有助于在纷繁复杂的各种事物中,透过现象看本质,抓住主要矛盾、运用创造性思维方法,进行科学的归纳、概括、判断和分析,举一反三、触类旁通,找出解决问题的关键所在。就能在一大堆急于要办的工作中,分清孰重孰轻,哪些需要自己去办,哪些需要交给下属去办,就能够有助于在错综复杂的人际关系中,准确地判断各个层次,各个类别的人员个体和群体的德才情况、思想态度和相互关系,然后区别情况,分别调动他们的积极性和主动性。分析、判断能力还有助于使哈佛管理者遵循事物的发展规律,预测到未来事物的发展变化状况,并据此分析、判断自己所在单位、自己所做的工作,在整个宏观布局上的位置,以及与时代和社会潮流的关系,从而作出相应的正确决策。

(2)决策能力。决策能力是决定领导活动采取哪一种最有效的方式的决断能力。

①需要有选择最佳方案的决策能力,决策就是方案择优。不过,这个选择不是简单地在是非之间挑选,而往往是在一种方案不一定全优于他种方案的情况下进行。科学决策必须建立在对多种方案对比择优的基础上,这就是要求哈佛管理者具有方案对比择优的能力。

②需要有风险决策的精神。客观情况是复杂多变的,现实生活中,哈佛管理者常常遇到的是一些不确定型、风险型的决策,这就要求哈佛管理者有敢想敢干、敢冒风险的精神。

③要有当机立断的决策魄力。“当断不断,反受其乱”。决策往往是在一定的时间和地点内进行,错过一定的时间和地点,最佳方案可能成为最差方案。

美国第三十四任总统、世界反法西斯战争的杰出统帅、五星上将艾森豪威尔在1944年6月6日在诺曼底登陆战前夜,表现出了非凡的当机立断的决策魄力,使诺曼底登陆战役取得辉煌胜利,对于打败德国法西斯起了决定性的作用。登陆前夕,天气情况恶劣,一直下着大雨,气象学家也不能完全有把握说6月6日就能转晴。如果天气不转晴,那么空降兵将无法着陆,将会使整个登陆计划失败,使50多万士兵面临牺牲的危险,在

众多的将领都表示迟疑不决的时候,艾森豪威尔当机立断,决定6月6日举行登陆,并赢得了胜利。

当机立断的决策魄力是领导必备的能力。哈佛管理者善于当机立断,敏捷的思维,才能在复杂多变的情况下,措置自如。现代社会是信息社会,信息瞬息万变,机会稍纵即逝,就更需要现代领导善于抓住机遇,当机立断,取得成功。当然,当机立断是在正确的分析、判断基础上的,不能是毫无根据,没有条件的冲动、莽撞行为。

3. 知人善任

知人善任,就是不仅要善于发现人才,还要善于用人。要用其所长,避其所短。东方中国的汉高祖刘邦说过一句名言:“夫运筹帷幄之中,决胜千里之外,吾不如张良;连百万之众,战必克,攻必取,吾不如韩信;抚百姓,筹军饷,不绝粮道者,吾不如萧何;吾能用之,所以能得天下。可见知人善任是何等重要。

(1)善于慧眼识英才。发现和培养人才,不能求全责备,因为“金无足赤,人无完人”。南北战争时的总统林肯任命格兰特将军为总司令,只看他有运筹帷幄、决胜千里的能力,并不计较他那嗜酒贪杯的毛病。“有大略者不问其短,有厚德者不非小疵”,是识别人才的重要原则,要做到这一点需要有大公无私的精神,从民族和国家的全局出发,坚持任人唯贤的路线。

(2)善于因材施教。领导在发现人才时,还要善于用人,要用其所长,避其所短。一个人是学术上的权威,善于搞研究,分配到科研单位才能发挥作用。而如果让他们去当什么长,也许发挥不了他的作用,如果一个人有管理才能,就应当去担任具体工作。学非所用,用非所学,都会造成人才的浪费。哈佛管理者做到善任,才能使人才的聪明才智充分发挥出来。

由此可见,一位成功的哈佛管理者,不仅要具有慧眼识英才的能力,而且还要能因材施教。如果不能因材施教,“铖两百千钧”,便是对人才的浪费。

4.“运筹帷幄之中,决胜千里之外”

组织指挥能力,是哈佛管理者重要才能之一。是为了获得理想的社会效益和经济效益,对被管理的客体实行有效管理和控制的能力。它包括两层含义。其一是“管理”,即熟悉运用各种组织形式,如集权结构、分权结构、矩阵结构、系统结构等,并善于运用组织的力量协调各方面的人力、物力、财力,使其达到动态上的综合平衡,从而获得最佳的社会效益和经济效益。其二是“控制”,即采取有效的控制手段,使被管理的客体(人、事、物)按照哈佛管理者的意图,沿着指定的方向发展运动,最后取得预期的结果。

哈佛管理者的组织指挥能力,主要表现在用人授权和遥控指挥两个方面。一个哈佛管理者,能够合理地使用手下的人才,使他们“人尽其才”,

才尽其用”,变成自己的手的延伸、脚的延伸、腿的延伸、耳的延伸,甚至是大脑的延伸,那么这个哈佛管理者一定会成为一个运筹帷幄、决胜千里的优秀的领导人才。同时,一个哈佛管理者,不仅能够将手下的各类人才“撒”出去,放手让他们去工作;各尽其能,各司其职”,而且能够采取有效的控制手段,对他们的行为方向、行为方式和行为效果实行有效的“遥控”,必要时还可以随时将他们“收回来”。那么,这个哈佛管理者一定会成为一个牢牢控制、支配和驾驭全局的核心人物,他就是一个在本地区,本单位具有强大凝聚力和吸附力的“内核”。

10.2.2 百折不挠的意志能力

“政治的较量,就是意志的较量”,意志是一种特殊的能力。

在心理学中,意志是指人善于控制自己的行为,善于动员自身的力量去战胜客观困难。意志是人的心理活动,它反映在有意识的有目的的行为上。

世界上,矛盾无处不在,无时不有。我们办任何事情都是为了解决矛盾。矛盾伴随着困难。所以,困难在我们办事情、处理问题时也是无处不在,无时不有的。因此,意志与哈佛管理者和领导工作是寸步不离,形影相随的伙伴。

10.2.3 随机应变的行为能力

应变能力,是一种根据不断发展变化的主客观条件,随时调整领导行为的难能可贵的能力。是复杂的现代领导活动对哈佛管理者的素质提出的一条起码的要求,也是确保领导活动获得圆满成功的一个先决条件。

具有应变能力的领导人才,不例行公事,不因循守旧,不墨守成规,能够从表面“平静”中及时发现新情况、新问题,从中探索新路子,总结新经验,对改革中遇到新事物、新工作,能够倾听各方面的意图,认真分析,勇于开拓,大胆提出新设想、新方案,对已取得的成绩,不满足、不陶醉,能够在取得成绩的时候,不得得意忘形,能透过成绩找差距、挖隐患,百尺竿头,更进一步。

哈佛管理者在工作的过程中,要根据事物的发展变化的审时度势地作出机智果断的应变,在当今世界,事物各方面的发展日新月异,千姿百态。但就其和领导活动的关系而言,归纳起来,主要是两种情况:其一是变化尚未偏离领导活动的前进方向的阶段;其二变化明显偏离领导活动的前进方向的第一阶段。

对于第一阶段的变化,一般无需对原决策方案作根本性的变动,只需要适当地对方案作某些局部的调整,以适应变化的环境。

但是,对于发生阶段的变化,就需要进行审慎的斟酌,对原先的决策作较大的改动,甚至“推倒重来”。一个优秀的领导人才,其非凡的应变能力,往往就表现在对一些复杂的“突发事件”和“非规范问题”的果断处理上。从复杂的计划的修定,到生死攸关的政治斗争的处置;从微妙的外事活动的安排,到举足轻重的经济谈判,都需要有机智的应变能力。随机应变的能力,能使哈佛管理者在纷繁复杂的领导活动中,有意识地使领导行为和决策方案与客观环境相适应。但是,“应变”必在不抛弃原则的前提下,根据客观事物的不断变化而提供的一切可能条件,尽可能采取科学灵活的“应变”对策,做到“你变我也变”,从而最终达到预定的目标。无原则的灵活“应变”,是圆滑世故、虚伪的政客玩弄的伎俩。现代哈佛管理者的应变能力,是建立在科学判断基础上的原则性和灵活性的高度统一,在确知无法达到预定目标时能果断地“刹车”,及时转移工作重点,在确知再坚持一下就会取得胜利时,能够顶住压力,排除各方面的干扰,不惜一切代价去争取胜利;在已实现预定计划时,能适时地提出新的可能达到的目标,鼓励大伙向新的高度挺进;当发现被哈佛管另者和作用对象(即客观环境)的情况发生变化,按照预定决策方案难以实现原来计划时,能够审时度势,急中生智,临场作出新的最佳决策,将领导活动继续引向胜利。

10.2.4 游刃有余的协调能力

疏通、协调能力,主要是指妥善处理与上级、同级和下级之间的人际关系的能力,工作中哈佛管理者需要同这三者各种各样的人打交道,而这些人的身份、地位、交往需求、心理状况和掌管的工作性质是不尽相同的。哈佛管理者能否与他们友好相处,互相配合,协调一致。使上下级相互沟通,同级相互信任,劲往一处使,直接关系到领导工作的成败。现实中的领导活动中,哈佛管理者都需要花很多的时间和精力来处理各种复杂的人际关系。

用来妥善处理与上级、同级和下级之间人际关系的疏通、协调能力。我们认为,概括起来,主要是把握好四个环节。

1. 尊重

每一个人都有被别人尊重的欲望,尊重是对一个人的品格、行为、能力的一种肯定和信任。尊重别人也是一个人优良品质的表现,包括尊重别人的人格、言论、举止、习惯等等。尊重是相互的,只有尊重别人,别人才会尊重你。相互尊重是疏通、协调各种人际关系最重要的一环。只有相互尊重,才能打消对方的疑虑,博得对方的信任。工作中,无论是和上级、同级还是下级接触,都必须尽力尊重对方,这是取得对方信任、帮助和支持的前提。

尊重上级,获得上级的信任和理解,避免和上级产生“心理屏障”,有

效地协调上下级关系,是上级愿意积极帮助和支持下属工作的重要前提。尊重上级,首先表现在“服从”上,对于上级交办的工作要不折不扣地完成;对于上级提出的意见,即使你认为有所不妥,也应该用适当的方式说明,不能阳奉阴为;自己所作的决策的工作要尽量向上级汇报,让上级知道,不能处处“架空”上级。要让上级感到,在大政方针上,下属和其保持一致,工作大胆,既站在微观位置,考虑本职工作,又站在宏观位置,替领导出点子,想办法。

尊重同级表现在相互配合,相互信任。在工作上分清职责,掌握分寸,不争权夺利,不相互推诿责任,相互配合,不相互无原则指责,甚至相互拆台;严以律己,宽以待人,多看别人的长处,少看短处,对自己多看短处,少看长处。

尊重下级表现在支持下级和肯定下级的工作。对下级的意见和建议要认真听取、采纳;对下级所取得的成绩要及时肯定,尊重下级的劳动,对下级的工作要给予支持。

2. 了解

所谓了解,就是应该尽可能周详地了解上级、同级和下级的长处和短处,并在工作中,扬其所长,避其所短。这是使对方避免感到“为难”,并能更加有效地给予帮助和支持的重要一环。

了解上级,就是要了解上级在宏观上和整体上的指导思想和战略意图,以及与自己在微观和局部上的指导思想和意图上的差异;了解上级的工作方式和生活习惯,扬其长,避其短。

了解同级,表现在工作上要相互沟通信息,协调一致。

了解下级,便是要了解下级的工作需要得到什么帮助和支持;了解下级的心理特征和情绪变化,以利于调动其积极性。

3. 给予

在工作中,按对方最希望的方式,给予对方所希望获得的支持、帮助、信任……是很重要的。

上级最希望下级圆满完成自己交办的工作任务;同级最希望互相之间建立起一种携手并进的融洽关系,在亲密无间的友好气氛中进行良性竞争;而下级最希望获得的是上级的“信任”,在困难时刻的有力支持,受到挫折时的热情鼓励,以及取得成绩后的及时奖励。

4. 索取

任何领导人才,也不可能单枪匹马去开拓新局面。他必须尽可能取得上级、同级和下级的支持、帮助和合作。这就是说需要“索取”。

在争取上级支持时,不能随意、盲目地向上级提出这样那样的非份要求,要了解上级能够提供什么,愿意提供什么,切忌强人所难,招之被动;在与同级要求配合时,要看这种配合是否给同级带来麻烦,是否是同级力所能及的;要求下级完成任务时,要弄清下级可能遇到哪些困难,单凭他

的力量是否能顺利完成。

10.2.5 左右逢源的语言表达能力

语言表达能力是哈佛管理者的一项重要能力,也是一种基本功。语言能力反映人的思维能力、社交能力、以及性格、风度。哈佛管理者在工作中主持会议、制定政策、文件,上传下达工作指令,接待来访,参加社交活动,发表演讲和个别交谈……都需要语言表达能力。

哈佛管理者的语言能力主要表现在语言的分量、语言的逻辑性和语言的幽默感三个方面。语言的分量是由词意和态度两因素构成。词意是指语言的本意,态度是指表达时的轻重缓急和所持的表情、情绪。语言的词意要求语言能准确的表达思想,不要词不达意,废话连篇。哈佛管理者需要注意语言分量,贬意的语言分量过重,容易令人伤心,背上思想包袱;如果过轻,则达不到启发人、震动人、教育人的目的。反过来,褒意的语言过重,容易使人骄傲自满,过轻则对人起不到鼓舞作用,也许会令人失望。

哈佛管理者语言的逻辑性,就是要使语言严谨、有条有理,无懈可击、令人信服,要做到前后呼应,因果联系紧密,这样就能紧扣听众的心弦,否则,就会显得罗嗦,冗长,言之无物,东扯西拉,令人乏味。

语言的幽默感,能使哈佛管理者更好地团结群众,造成亲松、愉快的气氛,促进与被哈佛管理者的思想、感情的交流,使群众更容易接受自己的观点、主张和思想意图。同时也有助于改善哈佛管理者自己的形象。

语言表达能力分为口头语言表达能力和书面语言表达能力。

口头表达能力,也就是口才,就是将自己的思想、观点、意见、建议运用最生动、最有效的表达方式传递给听者,对听者产生最理想的影响效果的一种能力。哈佛管理者的口头表达能力,主要包括:在各种会议上的演讲能力,对不同对象的说服能力,以及面对复杂情况应付各种“对手”的答辩能力。

在新闻传播日益先进的现代信息社会,各级哈佛管理者都有可能随时遇到记者的采访,都要在必要的会议和必要的场合发表演说,在各种社会活动中,随时有可能主动或被动地答辩一些问题,哈佛管理者的口才就表现出其重要性。

文字表达能力,就是将自己的实践经验和决策思想,运用文字表达方式,使其系统化、科学化、条理化的一种能力。文字表达能力是哈佛管理者必须具备的一种能力素质,古今中外,杰出的领导人才都具有优秀的文字表达能力。

作为现代哈佛管理者更需要优秀的书面表达能力,现实生活中有一些领导在缺乏书面表达能力,凡事都由秘书代劳,这样使自己的领导潜力得不到进一步的发挥。而那些具有良好的书面表达能力,善于总结经

验,使自己的决策思想条理化、系统化、规范化的哈佛管理者将脱颖而出。

10.2.6 扎实全面的技术能力

专业技术能力是指掌握一定的专业技术知识,并运用这些知识去解决领导实践中遇到的专业技术难题的一种能力。

在现代领导活动中,领导人才为了应付各种复杂的局面,必须掌握一定的专业技术知识,尤其是在实行社会主义市场经济,世界科技日新月异的今天,哈佛管理者的专业技术知识更为重要。

历史上,因为哈佛管理者的专业技术知识缺乏而导致决策上失误的例子不胜枚举,发人深思。

70年代,埃及兴建阿斯旺水坝。水坝的建设竣工,给埃及人带来了廉价的电力,控制了水旱灾害,灌溉了农田,给埃及的工农业生产、经济建设带来了许多好处。但是,由于有关部门领导人缺乏保持生态平衡的专业技术知识,在这个至关重要的问题上,未作好周全的决策,导致了尼罗河流域生态平衡的破坏,遭到一系列始料不及的自然报复。

由于尼罗河的泥沙和有机质沉积到水库底部,尼罗河两岸的绿洲丧失了肥源,土壤日趋盐渍化、贫瘠化;由于尼罗河河口供沙不足,河口三角洲平原向海中伸展变为朝陆地退缩,工厂、港口、国防工事等有陷入地中海的危险;由于缺乏来自陆上的盐分和有机物,盛产沙丁鱼的渔场毁于一旦;由于大坝阻隔,尼罗河上游奔流不息的活水变成了相对静止的“湖泊”,为血吸虫和疟蚊的繁殖提供了生存条件,致使水库一带居民的血吸虫发病率达到百分之八十甚至百分之百。这些由于领导缺乏专业技术知识而带来的损失,使埃及付出了沉重的代价。

10.2.7 不断进取的创新能力

因为领导活动具有综合性、复杂性、多变性的特点,所以,领导工作是一种创造性的活动。这种创造性的活动就需要哈佛管理者具有不断进取的创新开拓能力。尤其是在现代科学技术日新月异,信息瞬息万变的时代,工作的多变性和动态性更加显著,形势复杂多变,机会转瞬即逝。哈佛管理者如果不善于提出新问题,开拓新领域,就无法跟上形势的变化,就只能使自己的工作处于被动。

不断进取的创新开拓能力,是现代哈佛管理者必须具备的能力之一。时代在前进,处在这种时代潮流中的各级哈佛管理者,如果没有旺盛的进取心,就会被时代所抛弃;没有开拓创新的能力,就只能因循守旧,墨守成规,工作就自然没有起色。有了不断进取的创新能力,永不衰竭的进取心,任何艰难困苦,落后保守势力都不能阻挡我们前进的步伐。

第三十二任总统,著名的政治家罗斯福也是一位极具创新能力的哈佛管理者。1929年——1933年,资本主义世界爆发了一场迄今为止最严重、最持久的经济大危机,其中以美国所受的危害最深。当时的美国总统胡佛面对日益严重的经济危机,只知道墨守成规。还是一味推崇亚当·斯密提出的,一百多年来对资本主义经济发展起过大推动作用的“看不见的手”理论,奉行自由放任的经济政策。1932年在竞选中,胡佛除了毫无根据地发表盲目乐观的演说外,拿不出任何新政策来摆脱经济危机。而罗斯福则针对美国经济危机,深刻地分析其原因,大胆提出“为美国人民实行新政”,要用政府力量调节和改革经济。后来,他采纳凯恩斯理论彻底放弃自由放任的经济政策,实行国家干预经济政策。罗斯福总统为美国人民实行的新政,是一种超凡大胆创新之举;新政“使美国逐步摆脱经济危机,获得新的经济增长,也标志着资本主义世界自由放任经济时代的结束,国家调节干预经济政策的开始。罗斯福的新政,也是他能够成为二百多年来最具影响力的总统的原因之一。

10.3 哈佛管理者能力素质的锻炼与培养

哈佛管理者的才能,包括了前述的统帅能力、意志能力、应变能力、疏通、协调能力、语言表达和专业技术能力、创新开拓能力等等,是一个内涵十分丰富而又极其复杂的综合概念。它在形成和发展过程中,必然要受到其他各项内在要素的明显制约和影响。因此,领导人才在锻炼和培养自己的创造才能时,就不能局限于单纯从成才的方面去寻求提高的捷径,而必须在多方面打好扎实的基础,付出艰苦的努力,以求得创造才能的综合性提高。譬如,通过提高道德水平来培养“正才”,防止“邪才”;通过提高见识水平,来培养“明才”,防止“盲才”;通过提高知识水平,来培养“通才”,防止“偏才”;通过提高健康水平,来培养“壮才”,防止“弱才”。

领导才能的锻炼和培养,主要有三种途径。一是通过实践来增长才能;二是通过学习来增长才能;三是通过竞争和自我否定增长才能。

10.3.1 在实践中增长才能

分析判断能力、决策能力、应变能力、知人善任能力、表达能力等等都需要通过实践的锻炼来培养。

要提高分析、判断能力,善于通过现象看本质,抓住事物的主要矛盾,就需要深入实际,了解实际情况,只有这样,才能够根据事物变化、发展的情况,找出其规律,结合其具体情况来抓住其本质,分析、判断出其发展趋

势。否则,不深入实践中锻炼,隔山观海,便不可能培养准确的分析判断能力。

决策能力更需要从实践中锻炼和培养。事物是多种多样、变化多端的,客观情况和环境也是复杂多变的。哈佛管理者只有投入到实践中去,才能够积累经验,根据变化中的情况来选择最优方案,而风险决策的精神和当机立断的能力更需要丰富的实践经验才能做到。如果没有丰富的实践经验,就没有可靠性、科学性可言,那便是鲁莽、冲动的行为。

知人善任、争当伯乐,就需要在实践中去发现他们的专长,并且根据这些专长委以不同的责任。如果离开实践活动的培养,就不容易识别一个人身上真正的最出色的能力和专长。

显而易见,语言表达能力只有实践中不断的锻炼,不断地总结经验,才能够培养的,离开实践的锻炼,就不可能有语言表达能力的提高。

此外,应变能力、组织指挥能力等都需要在复杂多变的事物和情况的实践中锻炼,积累一些实践经验,才能培养在不同的环境下的应变能力和创造能力。

实践能够增长才能。但是对于不同的人来说,每次实践活动所培养的才干却往往是不一样的,这里就有一个实践的“效率”问题,善于从实践中锻炼和培养才能的哈佛管理者,都能在实践中多看、多思、多问、多记、反复检验,反复调查,不断总结,吸取教训。

10.3.2 在竞争和自我否定中增长才能

竞争对人能起到激励的作用。竞争能产生压力,压力又变为动力,在动力的推动下,竞争双方都提高了能力。

哈佛管理者要敢于进行健康有益、互相促进、互相提高的竞争。对于比自己才能高、领导成绩突出的哈佛管理者,就要向他们学习,并要敢于超越他们;对于和自己在一个起跑线上,能力相当的哈佛管理者,就要比谁的能力提高得快,领导成绩谁突出;这样有一个目标,就能够激励自己迅速地提高领导才能。

自我否定,就是一种同自己的竞争。“今天的我,一定要胜过昨天的我”。这就是一种自我否定。比如,昨天的演说和今天的演说相比,今天是否有些长进?昨天找一个职工谈话,不到五分钟就谈崩了,今天再找他谈话,能使他醒悟吗?我去年能管好五百人的企业,今年能管好二千人的企业吗?……通过这种自我否定,也能激励自己迅速增长能力。

竞争和自我否定,向你指出了新目标、新的方向,提出了新的要求、新的希望,使你产生了新的压力、新的动力,迫使你去寻求和探索新方法、新的途径、新的手段。尝试运用新的思维方式,新的行为方式和新的工作方式去从事领导工作。

竞争和自我否定,是一种特殊的学习和实践,也需要不断地总结成功经验,吸取失败的教训,使自己的领导能力得到不断的提高,努力防止领导能力在原来的水平上徘徊,甚至下降。

10.3.3 开拓型人才的素质特征

一个开拓型企业经营管理人员,应有坚定的信念、优良的品德、坚韧的精神、必胜的信心、巨大的魄力、充沛的精力、渊博的知识、丰富的经验、优异的才能等素质特征。具体表现在:

1. 开拓型人才必须是战略家

现代市场,已不是狭隘的市场,它是没有国界限制,没有意识形态限制,是国际性的世界大市场。市场的变化要受经济、政治、自然等诸多因素的影响。一个企业要想在开放的国际市场上求生存、求发展,企业经营管理人员必须有战略眼光,根据外部环境的变化或者说将来的变化作出企业战略,它影响着企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

决策活动最能体现战略家的特质。在决策活动中,经营管理人员通过“谋”和“断”两大职能来决定组织中的重大问题。经营管理人员关心和参与智囊机构的整个谋划过程,使其对最终备选方案的“背景”了如指掌,只有这样,最后才会充满信心,胸有成竹地作出决断。

2. 开拓型人才必须是一位宣传鼓动家

经营管理人员要高瞻远瞩,明晰动静,运用思想家、演说家、评论家的天才,阐述概念,扭转看法,鼓舞士气,引导众人形成明确的价值观。从而使企业内部全体员工产生持久的凝聚力,并在组织外部社会大众的心里植下一种亲切友好的形象,使企业有一个轻松的外部环境和社会环境,更广泛地传播自己的企业文化,提高自己企业的知名度和无形资产。

3. 开拓型人才必须敢于创新

一个人如果没有创新精神,不敢冒风险,就谈不上开拓。只有敢闯敢干,敢于试验,敢于冒险,才能走出新路,走出好路,干出新的事业。

艰苦创业精神,也是很重要的。一个人光想不做,遇到困难就退避三舍,没有一种拼搏精神,永远也不会梦想成真的。

4. 开拓型人才必须充分显示自己的个性

开拓型人才最重要的内在素质,归结到一点就是个性。个性能使人的才干增添无比的光彩。

开拓型人才的个性特征一般包括:

(1) 主动性:旺盛的求知欲和强烈的好奇心驱使他积极进取。

(2) 洞察力:富于直觉,对环境有敏锐的感受力,可以觉察到别人未注意到的情况和细节。

(3) 变通性:善于举一反三,能想出较多的点子,提出非凡的见解。

- (4) 疑问性 :不盲从 ,敢大胆发问 ,冲破旧的传统观念。
- (5) 独创性 :有独出心裁的见解 ,勇于弃旧图新 ,别开生面。
- (6) 自信心 :相信自己所做事情的价值 ,即使受到阻挠和诽谤 ,也不改变信念。
- (7) 坚持力 :有百折不挠、坚持不懈的毅力和意志。
- (8) 想象力 :思想中新的观点、形象 ,来自合理的联想、幻想。
- (9) 严密性 :灵感的火花闪过后 ,能深思熟虑 ,精细推敲 ,以求达到完美。
- (10) 幽默感 :幽默的性格使他不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造力。
- (11) 勇气 :具有面对常人无法忍受的困境的勇气。
- (12) 狂劲 :表现在对外 ,试图突破常人以为难于突破的主客观障碍 ,达到自己想要达到的光辉顶点。对内 ,既是一种对自己实力的充分信任 ,又是一种对较高目标的大胆追求。

要点回顾

1 现代哈佛管理者不仅需要具有良好的身体素质、心理素质、道德品质素养 ,而且还需要具备良好的能力素质 ;

2 一个杰出的管理者无论职务高低 ,总是负责一定部门的工作 ,需要组织一定的人力、物力和财力 ,为达到一定的目标而努力 ,因此 ,作一名哈佛管理者必须具备统帅才能 ;

3 哈佛管理者的才能 ,包括了前述的统帅能力、应变能力、疏通、协调能力、语言表达和专业技术能力、创新开拓能力等等 ,是一个内涵十分丰富而又极其复杂的综合概念。它在形成和发展过程中 ,必然要受到其他各项内在要素的明显制约和影响。因此 ,领导人才在锻炼和培养自己的创造才能时 ,就不能局限于单纯从成才的方去寻求提高的捷径 ,而必须在多方面打好扎实的基础 ,付出艰苦的努力 ,以求得创造才能的综合性提高 ;

领导才能的锻炼和培养 ,主要有三种途径。一是通过实践来增长才能 ;二是通过学习来增长才能 ;三是通过竞争和自我否定增长才能。

案例及应用 :高科技时代从观念到行为需要转变

以信息产业为基础的现代高科技的兴起和发展 ,给现代社会的各个领域 ,带来了不可估量的冲击 ,它影响到了人类的生产方式、生活方式 ,给生产力带来了一次伟大的革命 ,给人类社会带来了伟大的革命 ,标志着人

类社会新纪元的到来。

面对信息革命给人类带来的变革,作为一个现代领导,应树立什么样的观念?如何适应、驾驭未来社会?

由于科技的进步,使社会化大生产更加系统化、普遍化,使信息更加公开化、大众化,社会分工更加明确化、细致化。这些生产关系和经济基础的变化,必然要上层建筑随之而变。如果还用过去传统的家长式的统治,个人集权,既要决策,又要负责日常管理,一切由个人说了算,已经不可能了。现代社会要求有现代领导,传统的、专制的、封闭的领导体制、领导观念、领导方法等,已不能适应现代社会的要求,不得不加以变革。

1. 处理好集权与分权的矛盾

现代的科学领导方法和传统的家长制时代的事无巨细,事必躬亲的领导方法是根本对立的。它要求领导只抓大事,不问琐事,或者说:“只管两头,不管中间”,还可以说是“抓两头、带中间”,这种方法又称为“黑箱方法”。

家长制时代的领导方法是事无巨细,事必躬亲,其根源是家长制只有集权而无分权的体制。而现代领导方法是现代社会分工发展的必然结果,决策与执行的分工、谋与断的分工、行与评的分工,及其分责分权是现代领导方法现实的基础。

现代领导方法是“大权独揽、小权分散”,或“只管两头、不管中间”。这个“大权”或者“两头”,是指决策权,即输入执行部门的决策指令和发出指令的最后决断权。这个权力只能集,不能分。这里的“小权”或者“中间”是指决策权以外的一切权力,如咨询权、执行权等等,这些权力原则上必须分散,不能集中,否则就是专制、就是独裁。

2. 实现决策的科学化、民主化

现代社会联系广泛、情况复杂、瞬息万变。就处理信息来说,人每秒可处理 20—30 个比特(二进制单位),而计算机每秒可处理上亿个或更多个比特,仅自己专业范围内的新信息,即使每天什么也不做,也难以全面掌握,面对如此巨大的信息量,单靠个人,就会使哈佛经理变成“信息盲”。

现代高技术日新月异,即使一个科学家也不能全部掌握科学技术的各领域,更不用说现代领导。现代高科技发展,使现代哈佛经理变成了“科盲”。但是,另一方面,高科技的发展,不但创造了先进的生产工具,延长了人的劳动器官、而且创造了认识工具,延长了人的感觉器官、思维器官,为领导决策科学化,提供了科学的手段。

民主化和科学化的统一是现代领导最重要的领导艺术。科学的决策,人民不拥护,就难以推行。因此,民主化与科学化的统一,是现代化最难掌握的决断艺术,它最能体现现代领导的决策水平。

3. 注重领导艺术,使决策达到目的

美国前总统尼克松说:“领导人不仅要决定什么是应该干的事,而且

要说服他人去做好这件事”。西方的一些管理学家甚至把领导的定义说成是“唤起他人的热情去实现组织目标的行为”。决策之后,发动就是哈佛经理的大事,如何发动?

西方 20 世纪出现的 X 理论、Y 理论重复了人性假设的错误,不是科学理论。传统的领导依靠经验,依靠旧的理论,不惜利用强制手段来使群众服从。罗伯特·塔克指出:“强制手段能够带来的只是对命令的被动的服从而已,只有当人民真正地被说服了,认识到了政策的正确性,他们才会主动地、全力以赴地支持”。现代领导只有在决策制定后,根据科学的理论和方法,调动下属的积极性、创造性,高效地实现目标,才能称其为现代领导,科学的领导。

根据西方古今管理的经验,发动的形式有目标发动、参与发动、信息发动等,不管用什么形式去发动,其目的均是为了激发下属的主动性、创造性。要实现这一目的,哈佛经理必须把被哈佛经理看作“上帝”,真心为其服务,这样,才能使被哈佛经理与领导之间产生认知和认同,才能实现决策的目的、发动的目的。日本松下公司的总裁说得好:每个工人都是公司的经理。

4. 在美国男科学家比女模特更美——树立“科教兴国”战略

在 1996 年的美国,有 12 位名不见经传的年轻男科学家,被逐月印在一本美国的 1996 年挂历上。这本名为“科学界的男性”的挂历,比大开本的书籍稍大,定价近 15 美元,超于大多数挂历,但购买者却络绎不绝,超过以女模特为内容的挂历。在美国,男科学家比女模特更美,这已成为大多数人的共识。

第二次世界大战后,美国凭借其从全球搜括来的人才,加速发展本国科技,第三次科技革命的到来,又使美国垄断了计多高科技领域。科技中心的移位往往是经济、政治移位的先导,因此美国成了经济的霸主。70、80 年代出现的新技术革命,在科技领域形成了美、苏、欧共体、日本四极的基本格局,从而导致在经济领域形成同样的四极格局。

阿尔温·托夫勒在《前景和前提》一书中指出:在今天,“知识就是力量”这句话受到了挑战,已是一个陈旧的观念了。现在,真正的力量已经不再是知识,而是知识的管理,即管理。日本在战后说,要重视牛顿,更要重视笛卡尔。牛顿代表的是知识,而笛卡尔代表的是方法,是管理。有人说日本经济起飞依靠两个轮子,一是科技,另一个是管理,而这两个轮子的轴心是人才。在汽车业,日本的技术水平同欧美相当,有的甚至还不如美、德,但日本的汽车却畅销全世界,销售量大大超过美、德等国,原因何在?日本重科技之外,还重管理、重信息。重管理,可发挥人才的积极性、创造性,促进科技和生产的发展,抓信息,社会就会大发展,因为现代是信息时代。正如产业革命时抓工业就能打倒封建主义,建立比封建主义更进步的资本主义一样,现在抓信息,可以大大促进经济发展,使社会进入

一个历史的新阶段。

现代领导要有现代的观念、现代指导思想,要实现从过去重财力、物力、知识到现在重科技、重人才、重管理、重信息的转变。

第 11 章

哈佛管理者的能力培养

关键词

key word

能力清单(*Ability Invertory*)
能力要求(*Ability Requirements*)
多方面工作分析(*Versatile Job Analysis*)
职能性工作(*Functionual Job*)
心理能力测验(*Mental Ability Tests*)

本章概要

- 1)哈佛管理的语言能力

2)战略决策能力培养

●企业经营战略的概念及其产生

●战略管理过程

●竞争战略

●关键性问题分析

●关键因素分析

3)应变与危机处理能力培养

●哈佛管理者与突发事件和危机

●应变艺术与领导艺术
- 缓解矛盾 ,变害为利

●处理突发事件的原则

●领导要艺术与应变素质

4)用人能力培养

5)信息处理能力培养

●信息收集

●信息收集要求

●信息收集技巧

●信息整理技巧

本章目标

- 在学完本章内容以后 ,您将能够 :
- 1)在现实中锻炼出讲话艺术 ;

2)对自己的行为进行统盘谋划 ;

3)进行战略思考 ,正确地提出问题 ,进行关键因素分析 ;

4)成功地处理突发事件和危机 ;

5)能够争取机动灵活、超乎常规程序和办法 ,控制事态 ,缓解矛盾 ;

6)具备高超的领导艺术 ,善于抓住机遇 ,从偶然性中寻求必然性 ,扭转危局 ,并及时决策和总结教训 ;

7)成功使用创造型人才 ,激发人的创造力 ;

8)利用多样化信息 ,善于发现不易发现的问题 ,迅速抓住机遇 ,创造发展良机。

11.1 哈佛管理者的语言能力

11.1.1 说话的秘诀

你和对方的谈话业已开始 ,在交谈进行中 ,希望你能分出一部分精力来 ,留心你的声音。首先你要留意自己 ,说话是不是太快了些 ? 如果有些说得快而清楚 ,有些快而不清楚 ,简直使人听了等于没听 ,口吃的毛病往

往是由此而来的。因说话太快而致字音不清,固不足道,即使快而清楚,也不足效法的。你虽有说话很快的本领,但听者不一定有听得快的本领。说话目的在于使人全部明了,别人听不清,就不懂,就是浪费。训练你自己,说话时声音要清楚,快慢要合度。说一句,人家就听懂一句,不必再问你——你要明白,陌生人或地位比你低下的人是不大敢一再请你重说的。

你说话的声音不太响吗?在火车里,在飞机里,或者是在别人放爆竹的时候,提高声音说话是不得已的,但是平时就不必要也不能太大声了。试想在宁静的黄昏,树下谈心,或在温暖的炉边,围炉叙旧,高声谈话是如何粗鄙与煞风景啊!在客厅里,过高的声音会使主人嫌恶的,如果在公共场所,便会令你的同伴感到难堪。除非对方是聋子,否则,你说话时要记着,他并不是聋子。

你说话虽然不太快也不太响,但你要明白在谈话中,每句话声调也该有高有低,有快有慢的,因此,你要学习怎样调节它。抑扬顿挫是获得听众的唯一秘诀。在乐曲里,不是有极快、快、略快、慢、略慢、最慢等快慢符号吗?不是也有极强、强、渐弱、弱、极弱等强弱符号吗?若希望你的话如同音乐一般的动听,不可忘记在应快时要快,应高时要高,应慢时要慢,应低沉时低沉,流水般毫无抑扬顿挫的说话,是最易使听者疲倦的。

说话有节奏,快慢合适,这是使你的话充满情感的方法。请常常留心那些使人听而忘倦的人的说话方法,请常常留心那些舞台上的名角念词的方法,这是最好的参考。你必须细细揣摩,在叙述一件事情的过程中,或发挥一点较长的意见时,这是很有用的。

知道怎样去运用声音、语调和姿态等,还是不够的,说话的方法是将字眼变成声音,现在让我们试着研究怎样使用字眼。说话要越简洁越好,字眼不可多用,有些人叙述一件事情,拼命说着许多话,还是无法把他的意思表达出来,结果对方费了很大的时间与精神,却抓不到他话中的意思。所以,话未说出时,应先在脑里打好了一个自己所想表达的意思轮廓——一个极简单的轮廓,然后根据这轮廓叙述出来。

要答应别人一件事时,最多只要说两个好字已经够了,但有些人却好好好好……地一连说上十几句,这种重复使用,不仅浪费,而且可笑。譬如说“明天好”,有人就说成明天好明天好明天好……其实用复句的时候,除非是要特别引人注意,或特别增强话中的力量时才用得着,在平时,这种习惯还是避免为佳。如果你是个太讲究客气的人,你还是改变一个作风吧!因为过犹不及,凡事要适可而止。把客气话说得太多,反而使人讨厌。同样的名词不可用得太多,我听见一个人解释物质不灭的原理时,在几分钟内,把从科学的观点上说的一语运用了二三十次,无论什么新奇可喜的名词,多用便会失去它的价值,第一次用花来比喻女人的人是最聪明的,第二次再用的人便是蠢才了。人谁不好新鲜呢?每说一事,要创造一个新名词,把一个名词在同一时期中重复来用,是会令人生厌的。

同一个名词不可同时用来形容各种对象,某次见一幼稚园教师说故事,说到公主,她说,这公主很美丽的;说到太阳,她也说,这太阳很美丽;此外说到水池、小羊、绿草、远山等,无不用很美丽三个字来形容。她为什么不用可爱的、柔嫩的、光亮的、迷人的等字句来调剂一下呢?这不是可以增加听者的兴趣吗?

当一个语句成为你的口头禅时,你就很容易被它束缚着,以致无论你想说什么,也不管是否适用,都会脱口而出,这毛病使人觉得可笑。你或许爱说“岂有此理”,也许爱说“我以为”,也许爱说“俨然”,也许爱说“绝对的”,也许爱说“没问题的”,这些和你所说的意义毫不配合的口头禅,还是极力避免吧。

字为文章之衣冠,言语为个人学问品格的衣冠。有许多人相貌堂堂,看上去高贵贤达,但是不开口还好,一开口,则满口粗俗俚语,使人听了恶心,刚才敬慕之心,全部消灭,这情形并不少见。可惜的是,有些人并非学问品格不好,不过一时大意,犯了这习惯,自己不知道改正而已。俏皮而不高雅的粗语俚言,人们初听时觉得新鲜有趣,偶尔学着说说,积久便成习惯,结果是随口而出。那些话试想在社交场上,给人听见了,会发生怎样的反感呢?在若干学校里,常有其特殊流行的俚语,虽可在校里大家当为有趣的话说说,但在学校外面,就以少说为佳。不习惯说这话的人,听到时会觉得难堪的。所以,不妨用幽默而有趣的话来表现你的聪明和活泼、风趣,但不可用低级的话来表示你的鄙劣、轻佻和浅薄。在一个陌生人的面前,一句不当的话是会立刻降低你的地位的。

太深奥的名词不可多用,除非你是和一位学者讨论一个学术上的问题,否则,满口新名词,即使用的恰当,也是不太好的。把主观的、形而上学的、一元论的、二元论的、形象、典型、半导体、光年等名词,对一个新朋友说是不好的,除非是非用不可的时候。随便滥用学术上的名词,听不懂的人根本不知道你说什么,且会以为你有意在他面前炫耀你的才学,听得懂的人则觉得近乎浅薄。曾见一个交际花,她每说一句话,差不多都是用各种名词串起来,其实这并不会使人发生好感。

11.1.2 说话的技巧

如果你能和任何人继续谈上十分钟而使对方发生兴趣,你便是一等的交际人物,因为“任何人”这个范围是很广的。“这个人”也许是个工程师,也许是个法学家,或者是个教师,或者是个艺术家,或者是个打石工人,总之,无论三教九流,各种阶层人物,你能和他谈上十分钟使他感到兴趣的话,真是不容易。不过不论难易,我们总不能不设法打通这道难关,常见许多人因为对对方的事业毫无认识而相对默然,这是很痛苦的。其实如果肯略下工夫,这种不幸情形就可减少,甚至于做个一等的交际家也

并非难事。

一个无知的人,当然不能希望他在说话中应对如流。学问是一个利器,有了这利器,一切皆可迎刃而解。你虽不能对各种专门学问皆作精湛的研究,但是所谓的常识却是必须有的。有了一般的常识,倘若能巧妙地运用起来,那么应付任何人作十分钟的兴趣谈话,我想是不难的。每天的报纸,每月所出的各种有名杂志,都是必须阅读的,这是最低度的准备工作,如果你想在谈话中出人头地的话,世界的动向、国内的建设情形、本地的一般经济状况的趋向、科学界上的新发现和新发明、世界所注目的地方特点或人物的特性、以及艺术的新作、时髦的服饰、电影戏剧作品的内容等等,皆可从每日的报章和每月的杂志中看到。若能如此,不论应付各种人物,自然胜任愉快。

你自己不懂法律吗?但遇到了律师你不妨和他谈最近发生的某件案子,你供给他案情,其余的法律问题,让他说好了。有一间美容院,生意兴隆为当地之冠。有人去问他发达的理由,店主人坦白承认,完全由于他的美容师在工作时善于和顾客攀谈之故。但怎样使工作人员善于说话呢?简单得很,店主人说:我每月把各种报纸杂志都买了回来,规定各职员在每天早上未开始工作前一定要阅读,当为日常功课一样,那么他们自会获得最新鲜的说话资料,大博顾客的欢心了。倘若你说你不高兴看书报,或者你说没看书报的工夫,那么请你不必再研究说话的艺术了,连书报都不爱看,都不肯找出时间来看的人,我们不敢期望他在任何一项门类里成功。因为无论要达到什么目的,不劳而获的方法,世界还没有发明呢!

一种苦味的药丸,外面裹着糖衣,使人先感到甜味,容易一口吞下肚子去。于是,药物进入胃肠,药性发生效用,疾病也就好了。我们要对人说规劝的话,在未说之前,先来给人家一番赞誉,使人先尝一些甜,然后你再说出规劝的话,人家也就容易接受了。

如果你要人家遵照你的意思去做事,总应用着商量的口气。譬如有一位主管要求属下做事时,总是用着商量的口气说:“你看这样做好不好呢?”假使他要他的秘书写一封信,他把大意讲了以后,再要问一下:“你看这样写是不是妥善?”他看了要修改的地方,他又说道:“如果这样写,你看怎样?”他虽然站在发号施令的地位,可是他懂得人家是不爱听命令的,所以不应当用命令的口气。

假如你正在兴高采烈地跟许多朋友畅谈的时候,突然来了一个不速之客,东拉西扯地谈些煞风景的话,把融洽气氛扰乱了,这正如有人把你兜头浇了一盆冰水一样的感觉,这种不知趣的人便是不懂得察言观色,人人在背后一定骂他一声冒失鬼。所以我们每次接触到一个人物时,必须先看四周的环境,并明白对方近来的生活情形如何,倘若对方正是得意的时候,你不可在他面前光说不得意的话,俗话说得好:得意人面前不说失意话。

凡是伟大的人物,他们精通全盘的战略,在必要时,而且应该有自卫的举动时,他就会挺身战斗,不仅为了维持自尊心,也是使人瞧得起自己!他们更知道利用发怒来支配人,因为唯有弱者才没有敌人!

你若具有一般的常识,即使你不能有各种专长的学问,也足够应付各式各样人了。因为即使你不能应付如流,你总会提问题。问话,是使对方开口的万能钥匙。假定你的对手是医生,你对于医学虽完全是门外汉,你就可以用问的方法来打开这局面。从近来的霍乱症状谈到生冷食品,谈到维他命,谈到药品,谈到补品等等,只要你不讨厌,你可一直逗他谈下去。遇到房地产经纪你可以问他近来地价的起落,遇到教师则问他学校的情形、学生的素质和倾向。总之,问话,是一个打开对方话匣的最好方法。

问话最要注意的是:问及对方所知道的问题,问对方所最内行的问题。如果你不能确定对方能否有充分力量答出,那么还以不问为佳。譬如问一个医生:去年本市发生的肺病有多少宗?这是不容易记忆的。要是对方的答话不大清楚,不仅会伤及答者的体面,而且双方皆感没趣。总之,不能一击而中,使对方滔滔如决堤,就不是上乘的谈话艺术。关于政治意见者不宜问,除非你的对手是一个政治家或政论家或权威人物,因为普通人对于政治见解最为分歧,他不知你有何背景,亦不知你有无成见,聪明的人大抵不会开诚布公去答复这种问题的,所以还以不问为佳。

你对某些问题得不到圆满的答复时,是可以继续问下去的,但有些问题不宜一问再问。你问对方住在那里,如果他说在某地区,你就不宜再问在某街某号。如果他高兴让你知道的,他一定主动详细地说出,而且最后还要补上请你光临的客气话。否则便是不想让别人知道,你就不可追问了。其他诸如年龄、收入等也一样的不该问或适可而止,以免误会。

如果对方是同业,就绝不可问他的营业情形,同行相嫉,这是一般人的毛病。因为他答复你时,若不是对其同业过于谦逊地誉扬,便是恶意的诋毁。在一个人面前,提及另外一个和他站在敌对地位的人或事业,总是不大聪明的事。在日常交际中要知道:不可问及别人饰物的价钱,不可问报纸刊物的销数,除非知道他的刊物是一二流,使对方说出而无愧的;不可问女子的年龄,除非她是六岁或六十岁左右的时候;不可详问别人的家世、不可问别人用钱的方法;不可问别人工作上的秘密,如化学品之制造的方法等。凡对方不知道,或不愿人知道的事情都应避免。问话的目的是引起两方的兴趣,不是使任何一方没趣。若能令答者起劲,同时也能增加你的见识,那是使用问话的最高本领。

有人说:“倘若我不能从任何一个见面的人那里学到一点东西,那就是我的处世失败。”这话可发人深省,这往往是受人欢迎的。所以请记住,问话不仅可以打开了谈话的局面,而且你可以由此增益学问。

问话是表示虚心,表示谦逊,同时也表示尊重对方的意思。“替我把

信寄了吧！就远不如请帮我寄了这封信。后者使人听了舒服。对于一件事情不明白，就不妨请教别人，自作聪明是最吃亏的。一个肯坦白求教的人，最能取得别人的欢心。可是怎样问呢？这问题也值得研究。问话的方法多种，收效自有高低的分别。高明的问法使人心中喜悦，而愚蠢的问话则只有引起对方发笑甚至反感的危险。向一个女子问：“你喜欢男子吗？”这真是一个蠢到无以复加的问题。你一定说，这个人实在太不用脑筋，可是你自己如何呢？

“这蛋糕新鲜吗？”你是否曾经向一个售卖糕点的店家问过类似的话，而且还问过多次这种问话，你不但得不到真实的回答，还会使对方心里好笑的。你跑到酒馆里点菜时，问那些服务员：“今天的草鱼好不好？”这问题是多余的，因为他一定会说好，除非你是一个熟客人。倘若你用另一种方法：“今天有什么好的海鲜？”那么效果就完全不同，你也可以吃到真正的海鲜。“今天的草鱼好不好？”和“今天有什么好的海鲜？”这两种问法，引起心理上的反应是完全不同的。前者你所问的不过是一样东西，只有好或不好的两个答案。为顾全店家招牌，他不能说不好，并且一样东西好坏的标准是很难说的。标准既不易定，则他觉得说了个好字并不能说是欺骗你，即使今天的草鱼并不很好。你所问的只是草鱼，似乎心目中除了此鱼不爱吃别样。为了要讨好你的缘故，更觉得对你说好是他的责任。

结果，吃亏的是你，他只不过说说而已，吃下去真的好不好，他并无多大责任，如上面所说，好坏没有一定标准。至于你开始便问今天有什么好的海鲜？表示胸无成见，不管什么海鲜，只要好便行。这表示你自己谦虚，不自作聪明而请教于他。这句话的意思很广泛，它不是今天的海鲜好不好，却是今天有什么好的海鲜？答者甚至可以说，今天没有什么好的海鲜，但今天的盐水鸡又肥又嫩，值得一试。所以他答的范围是可以很大的。这位侍者见你首先求教于他，他的自尊心得到满足，心中早已高兴。海鲜的范围既广，只要把各种海鲜比较起来，把当天最好的介绍给你便行，这工作较易应付。你既然全部请教他，他倒不敢不负责，自然会把最好的介绍给你。由此看来，问话虽是小事，但提问技巧却要相当考虑研究了。

据说，某地一般茶馆因为有些客人在喝可乐时放个鸡蛋，所以侍者在客人要可乐时必问一句：“要不要鸡蛋呢？”某心理学家应邀到一家茶馆里去研究如何发展营业时，他就说不应问：“要不要加鸡蛋？”而是要问：“一个还是两个鸡蛋？”这种问法绝对有把握可以多做一个鸡蛋的生意。

说到在交际场合的问话，最要紧的也是语气温和、态度谦恭。有些事情首先不可自己存有成见，与其问：“你很讨厌他吗？”或是“你很喜欢他吗？”不如问：“你对他的印象怎样？”但有些却不妨先装成有成见。对一个看来有四十岁的人问：“你今年有三十岁了吧？”是比问：“你今年多大年龄？”要好得多的。

我们在劝导人家之前,自己须得先来想一下,假如人家对我这样劝导,我当怎样?我们这样一想之后,就知道当众的指斥已经很不高明,就是两人在一室之内,没有第三者在前,你即使爽直的指出他的错误而向他规劝,他还是不大甘心的,所以,我们即使不是当了众人之面,但是规劝的言辞,也得委婉,务使对方不致难堪,这才能真正达到规劝的目的。

不要用命令的口吻向人家说话,你要人家遵照你的意思去做的时候,总应用着商量的口气。譬如你要你的秘书写一封信,你把大意讲了以后,不妨问一下:“你看这样的写法是不是妥善?”等到秘书写好,你看到需要修改的地方,你不妨说:“如果这样写,你看怎样?”他虽然站在发号施令的地位,可是他懂得人家是不爱听命令的,所以不应当用命令的口气。

一个男子处在几个女子当中的时候,最不易找到一个插入谈话的机会,因为有些女子绝不会为旁边的那个男人着想。她们开始谈头发、谈衣服、谈胸饰、谈鞋,以致那唯一的男子虽不完全外行,也不好意思插进去。怎么办呢?如果不愿保持缄默,又不便跑开,他就必须设法打破这局面。他应该设法把谈话的范围引到较广阔的境界。

你不能谈政治、社会问题,在女人占优势的场合中,这些题目绝不能引起兴趣,引起共鸣的,除非那些人是社会的活动家,所以,你应该就她们所最感兴趣的话题展开。你可以说:“听说外国人最近发明了一种以人造纤维织造的丝袜,可以久穿不坏。”像这样一句投其所好,又引起好奇的话,是一句很适当的转变话题的开始。此后,你可以渐渐转入某人的发明事业,再转到电影、风俗习惯等,以一种主动的姿态,把她们刚才所谈的头发衣服之类的话题抛往九霄云外,开始了新的谈话,你便不致于被冷落了。

一个女子夹在许多男子当中的情形就有点不一样了,不消说,男人与男人之间,所谈话题是广阔的。也许是政治,也许是社会问题,也许是事业上的。女子处在这种场合时,她可以一直保持缄默,但必须保留一种倾听的态度,如果一个女子要想法把话题转到头发衣饰方面是不可能的,男人们决不能对此种题目保持长久的兴趣。

11.1.3 说话的能力

善于谈话的人,可以把他的生活弄得非常有趣。对于一般不会谈话的人,要知道随时随地都有机会作谈话的练习。练习的机会多,改进的机会也多,而且,练习谈话的效果,也是很容易看到的。到处都有你练习谈话的题材,到处都有你练习谈话的对象。不过,事先,你必须先分析一下自己的谈话能力。一般人都不能算是很会说话,但也不能说对于说话一窍不通。大多数人都多多少少有一点长处,懂得一点谈话的方法,只不过没有郑重其事地、科学地去研究而已。假使你有决心把谈话的能力提高

的话,请回想一下自己过去的谈话经验。

首先要反问自己:①我是不是见了别人,就觉得好像无话可说的样子?②我是不是很难找到一个大家都有兴趣的谈话题材?③我是不是常常说些犯了别人禁忌的话?④在我发觉我的话使别人发生反感时,我是不是很狼狈?⑤我能不能把所要谈的问题,用各种不同的方式来谈,以适应每一个不同的对象?⑥我是不是在某些人面前,有很多话说,而在某些人面前,就一句话也说不出呢?⑦我是不是在遇见别人不同意我的意见时,我只有再三地重复我已经说过的话呢?⑧我是不是喜欢和别人发生争执?⑨我是不是常常被人说我固执呢?⑩对于比我年纪较大,或是地位较高的人,我有没有给以适当的尊敬呢?⑪我跟别人谈话时,我的态度有没有错误?⑫我能不能根据别人的态度,来调整自己的态度?⑬我是不是不能引起别人发言?⑭我是不是能使谈话很顺利地进行而不中断?⑮我是不是能够很自然地改变谈话题材?⑯我是不是不知道应该在何处结束我的谈话?⑰我是不是口齿不清?⑱我的声调是不是不悦耳?⑲我是不是常忘记别人姓名?⑳我是不是常用一些俗语?诸如此类,必须先划清楚自己究竟在哪一方面发生了困难,这样,当我们谈到那些问题的时候,你才会特别加以注意。

可是无论你有什么困难,你也不必灰心,即使你现在像哑巴一样不会说话,我们也有办法把你医好的。假使你真有诚心解决不会说话的问题,就千万不要偷懒。你用个本子,逐项地记下你每一个问题,并且把你过去的经验也记录下来。例如你要记起来究竟在什么人的面前,你感觉到无话可说?为了什么原因呢?你要自己先想一想。单是这样还不够,你最少用一个星期的时间,留心地观察一下,你跟别人谈话的情形。到一个星期的结尾,你再在那个本子上,记下你应该最先改进哪一点。然后一个星期跟着一个星期下去,一面看书,一面研究你自己的情况。一面看看书中所讲的,能不能解决你的问题,一面又把你自己经验所得,记在本子上。如果你肯这样实行,在三个月之内,你就可以得到惊人的进步。

有人说口才靠天份,这句话是不可信的。一个人的口齿之所以伶俐,是因为运用字句语气,以及态度发音等有了训练的缘故,其他之外还有什么正确的理由可以说口才靠天份的呢?例如你说:我到一家理发店去理发,在××街和××街的转角处。门牌是三八九号。××街正在修马路。我记得这家理发店是八年前开的。”讲了一大套,别人还是无法知道你这个故事的重点是什么?你的故事的重点,是你走进了一家理发店去理发,有一个理发师是你中学的同学,他为什么做起理发师来呢?这才是这故事的重点。抓住要点,并了解听的人兴趣集中在哪一点上,少用对话,进行要快一点。在重要的关节,讲得详细,其他地方,用一两句话交代过去就算了。

只要你的办法是对的,向别人表示相反的意见时,不但不会得罪人,

而且有时还会大受欢迎,使人有与君一席话,胜读十年书之感。要知得罪人的不是你的意见本身,而是你对别人意见的态度。在你表示不同意时,把自己的意见看作绝对是对的,而认为别人的意见简直是愚蠢幼稚,荒诞无稽,那你就伤了别人,而且还伤得很厉害。因此,在你表示自己意见的时候,要假定自己的意见也可能有错。你不要逼别人立刻相信你的意见,你要容许别人有充分的时间来考虑你的意见,而且还要供给别人考虑你的意见的根据。若要别人也和你自己一样地相信你的意见,你必须供给对方相当充分的资料。叫人足够相信你的意见,既不是盲从,也不是武断。在这同时,你还要表示愿意考虑别人和你不同的意见,请对方提出更多的说明、解释和证据来使你相信。你要表示,假使对方能够使你相信他的意见,那么你就立刻抛弃你自己原来的看法。这样,一方面老老实实地说出自己真正的看法,一方面又诚诚恳恳地尊重别人的思考能力,这才是最理想的互相交谈方式。有的时候,如果你自己的看法和一般的意见相差太远,你可以事先作这样的声明:“也许这是我的偏见。”

11.1.4 说话的艺术

说话的艺术并不是天生的,而是从现实中锻炼出来的。一分天才,九分努力,一个人如果没有良好的口才,是一件很可悲的事,好像鸟儿没有羽翼。

想要有良好的口才,首先是正确的发音,对于每个字,都必须发音清楚。清楚的发音可以依赖平时的练习,注意别人的谈话、朗读书报、多听收音机广播,这些均对正确的发音有迅速的帮助。说话的时候,每一句子要明白易懂,避免用艰涩词汇。别以为说话时用语艰深,就是自己有学问、有魄力的表现;其实,这样说话不但会使人听不懂,而且弄巧出拙,还会引起别人怀疑,以为是在故弄玄虚。当然,良好的谈话,应该用大方、熟练的语句,而且有丰富的字汇,可以应付说话的需要,使内容丰富多彩,扣人心弦。

说话的速度是不宜太快,亦不宜太慢,说话太快使听的人不易应付,而且自己也容易疲倦,有些人以为说话快些,可以节省时间,其实说话的目的,在使对方领会你的意思。此外,不管是讲话的人,或者是听话的人,都必须运用思想,否则,不能确切把握说话内容。当然说话太慢,也是不对的,一方面既浪费时间,另一方面会使听的人感觉不耐烦。

说话是一种艺术,也是一种技巧,我们必须认清这种巧妙的方法,然后才能获得成就。在说话的时候要认清对方,顾虑别人的反应,坦白率直,细心谨慎,常常谈话,但每次不可太长,说话的时候不可唯我独尊。因为我们谈话的目的是说明一些事情,使人发生兴趣。所以要清晰,要明

示。

信口开河、放连珠炮,都是不好的说话方式,信口开河并不表示你会说话,相反的,证明你说话缺乏热诚,不负责任。至于说话像放连珠炮,那只有使人厌烦,因为你一开口,别人就没有机会启齿了,结果当然是自讨没趣。

在公共场合说话,你要顾及别人的安宁,声音不要太大。假若你是对众人演说,要注意自己说话声音是否能使每一个人都听得到。形容一件事或是一个人,都必须恰到好处,别以为夸大之词,可以收到预期的效果;相反的,言过其实,是必定会受人轻视。

个人良好的说话,是包括正确的发音、适当的速度、丰富的语句、话中略含幽默与优美姿态等方面,这些都可以靠学习和锻炼而成功。

你觉得一个人多说话好呢?还是沉默好?按言语是铁,沉默是金的说法,表示沉默比多话好。言语是一个人的行为的影子,我们常因言多而伤人,言语伤人,胜于刀伤,因为刀伤易痊,舌伤难愈。

一个冷静的倾听者,不但到处受人欢迎,且会逐渐知道许多事情。而一个喋喋不休的人,像一支漏水的船,每一个搭客都赶快逃离它。同时,多说招怨,瞎说惹祸。正所谓言多必失,多言多败。只有沉默永远不会出卖你,保持沉默便是保护自己安全。

一个说话随便的人,一定没有责任心。话多不如话少,话少不如话好,多言不如多知,即使千言万语,也不及一事实留下的印象深刻。多言是虚浮的象征,因为口头慷慨的人,行动一定吝啬。凡有道德者,不可多言;有信义者,必不多言;有才谋者,不必多言。多言取厌,虚言取薄,轻言取侮。唯有保持沉默,别人将以为你是一位哲学家。

我们绝对要少说话,尤其是有经验丰富的陌生人在坐时。因为如果多说了,便是同时透露了自己的弱点及愚蠢并失去了一个获得智慧及经验的机会。

一个人说的少而且说得好,便可视为会谈话者。因此,在我们人生中,有两种训练是不可少的,那就是沉默与优美而文雅的谈吐。如果我们不会机智谈吐,又不会适时沉默,是很大的不幸。我们常因说话而后悔;但从未因沉默而后悔。所以,当你对某事无深刻了解的时候,最好还是保持沉默吧!

少说话固然是美德,但人既在社会中杂处,只能少说却不能完全不谈。既要说话,如何说得又少又好,则此中艺术不可不研究。所以在任何地方和场合,最好能少说话,非到不能不说时,缄默是值得提倡的。若是到了非说不可时,那么你所谈的内容、意义、措词、声音和姿势,都不可不加以注意。在什么场合,应该说什么?怎样说?都值得加以研究。无论是探讨学问、接洽生意、交际应酬或娱乐消遣时,种种从我们口里说出的话,一定要有重点,要能具体、生动。不鸣则已,一鸣惊人。我们虽未必能

达到这个境界,但朝这目标走去是不会错的。要知,为了保持你的话令人重视,永不令人生厌,唯一的秘诀是少说话。少说话的人就能静静思索,使他说出来的话更为精彩。

做一个有耐心的听者,是谈话艺术中的一个重要的条件。因为能静坐聆听别人意见的人,必是一个富于思想,和具有谦虚柔和性格的人,这种人在人群当中,最先也许不大受人注意,但最后则是最得人尊敬,因为他虚心,所以受任何人喜欢;因为他善于思维,所以成为众人所信仰。那么怎样做一个良好的听者呢?第一是要专诚。别人和你谈话的时候,你的眼睛要注视他,无论对你说话的人的地位比你高或低;“注视”是一件必须的事情,只有虚浮、缺乏勇气或态度傲慢的人才不去正视别人。别人对你说话时,不可做着一些绝无必要的工作,这是不恭维的表示,而且,当他偶然问你一些什么时,你就会因为不留心他所说的话而无从应付了。其次聆听别人说话时,偶然插上一两句同情的话是很好的,不完全明白时加上一个问话也是需要的,因为这正表示对他的话留心。但不可把发言的机会抢过来,就滔滔不绝地说自己的,除非对方的话已告一段落,应该让你说话的时候才可以这样做。再者无论他人说什么,你不可随便纠正他的错误,若因此而引起对方的反感,你就不能成为一个良好的听者了。批评或提意见,也要讲究时机和态度,否则,好事会变坏事。

有些人常喜欢把一件已经对你说过好几次的东西再说,也有些人会把一个笑话说了多次还当新鲜的东西。作为一个听者的你,此时要练习一种忍耐的美德了,你不能对他说:你已经说过几遍了。这话会伤害他的尊严,你唯一应做的事是耐心听下去,你心里应该明白他是一个记忆力不好的人,你应该同情他,而且他对你说话时是表示好感,你应该同样用诚意来接受他的善意。但如果说话的人滔滔不绝,而你又毫无兴趣,觉得把时光和精神去应酬他是十分不值得的时候,你应该用更好的方法来使他停止这乏味的问题,但最重要的,是不可伤害他的尊严。最好的方法是巧妙地引出他的第二个题目,而且是内行又是你所喜欢的题目。

11.1.5 说话的难点

说话是双方面的,甚至是多方面的,当一个人站在讲台上演讲的时候,只有他一个人在讲,无论他讲的是他自己预先拟好的讲词,或是别人替他准备的讲词,只要他懂得演讲的技巧,把那讲词明白生动地讲出来,那就完成了演讲的任务。可是要作一次好的谈话,却不只要讲,还要很善于听,不只要把自己的话讲好,还要善于听别人的话,而自己所要说的话,也不能像演讲一样,可以事先完全准备妥当,照讲无误,而是要有很多随机应变的才能。

当你面对一个人谈话的时候,如果你只一大套一大套地把自己想好

的话讲出来,而不了解对方的看法和兴趣,不能观察对方对你的话有什么反应,有什么疑问,不能及时地解除对方心理的症结,那你就不能算是一个好的谈话者。

演讲时,你的思想只顺着一条线发展,不停地讲自己单方面的意见。在谈话时,你的思想至少要顺着两条线发展,一条线是你自己的,一条线是对方的。一方面你自己当然要有你自己的立场、态度和推理的方法,一方面你还要懂得对方的立场、态度和推理的方法,如果你谈话的对象,不只一个人,那么,你的工作就更为复杂,你所要顾到的方面就更多。因为每个人的思想、嗜好和推测都是不同的。例如你的说话对象不只一个人,而是两个人,你的工作就有点麻烦。有的时候,在某一点上,他们甲乙二人都不同意你的意见,而在某一点上,甲同意你,乙却不同意你,或是正相反,乙同意你,而甲又不同意你,或者,甲和乙都不同意你,而他们彼此之间也互相不同意。这时,你的思想的线不是两条线的,而且是三条线的。你必须同时能照顾到这三条线的发展,和它们的互相影响。如果你是一个受过良好训练的谈话者,你还要避免一个最常犯的错误,那就是你的兴趣不能偏重一个人,而忽略了另外一个人;也就是你同甲谈得太多,而使乙坐在那里发闷。这里还只是说三个人,如果超过三个以上,那你就更不容易应付了。所以学会怎样谈话,是多么有趣的一件事呀!

法国大哲学家罗斯费柯说:与人谈话,如果把自己说得比对方好,便会化友为敌,反之,则可化敌为友。”说话的影响效力,有如是之大,试看社会上许多名人巨贾贩夫等,要是你说他们好,好到如何如何,谁不喜欢?一般说来,这就是所谓的拍马屁,但这往往又是具有高尚的品性者,所不愿为,而且也不容易说得恰当。

让别人先说,一方面是表示你的谦逊,使别人感到高兴,一方面你可以借此机会,观察对方的语气神色以及来势,给自己一个推测的机会,这不是两全的方法吗?可是现在有许多人总是喜欢抢先说话,好像自己先说了,便可以压倒对方,或者使对方感到自己是一个不平凡的人物,同时有许多人一开始说话,便滔滔不绝,自以为是一个长于口才者,须知别人已对你有了一个恶劣的印象,事实上你已经失败,这实在并不是谈话了,完全是你说人听,以后你将不受人欢迎,人们见了你只有避而不见了。倘若你是一个商店职员,对一个上门的顾客,滔滔不绝地在宣扬自己的货物如何优美,顾客对你如簧之舌,天花乱坠的说话,最多也不过认为是一种生意经,决不会相信就购买的。

我们为什么要和别人发生争辩?起因是由于彼此主张不同,因而彼此结上仇恨,这对于每个人在社会上生存活动最不好的事情,所谓冤家少一个好一个,因为每一个人都有着他的自尊心,一个耶稣教的信徒,他相信人是由上帝造出来的,但是,你用达尔文的进化论驳得他哑口无言,你胜利了,可是,他虽然哑口无言,也未必就抛弃他自己的主张而信仰你的

主张,反之,你使他面红难堪,他就会怀恨于心,结成仇恨,想想看,我们这样做,所得到的不过是口头上的胜利,而彼此的友谊,便从此完结,这对你究竟有什么利益呢?世人大都自尊自大,所以,对人说话,第一要尊重对方,你对一个酒徒说喝酒的不对,他自然也要起来为自己辩说喝酒的好处。不过,这种难免结成冤家的说话的表现,真是多么困难啊!

在社交上,我们也常看到许多人,因为喜欢表示和别人不同的意见,而如此得罪了许多朋友。所以常常有些人、有些书,总是劝人不要表示自己的不同意。这种作法和这种看法,其实是很片面的,很肤浅的,而且也是不老实的。无论一个人多么爱面子,除了极少数的极愚蠢的狂妄之徒外,几乎每一个人,都更喜欢忠实的朋友。

11.2 战略决策能力培养

11.2.1 企业经营战略的概念及其产生

1. 经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 *strategos*,其含义是“将军”。当时,这个词的意义是指挥军队的艺术和科学。今天,在经营中运用这个词,是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命,可以有若干种选择,战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价,以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展,必须对自己的行为进行统盘地谋划。20世纪60年代以前,在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动,但所使用的概念不是经营战略,而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到20世纪60年代,经营战略才以一种具有科学性的概念,开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义,安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部,特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场,决定企业干什么事业,以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题:我们的企业是什么?它应该是什么。总之,经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类:

(1)企业现在和将来经营成效的测量标准,即战略要达到的目标。

(2) 发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术,产品在何处销售、销售给谁,企业怎样获得胜过竞争者的优势等。

(3) 在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。

(4) 企业用于指导其日常经营活动的规则。称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识,我们把经营战略定义为:经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划(计划)的基础。更具体地说,经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看,经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境,用优势和劣势评价企业现状,进而选择和确定企业的总体、长远目标,制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明,经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业,生存在激烈变化、严峻挑战的环境中,要在这种环境中生存发展,必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略,使企业从适应(或不适应)目前的环境状况,转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业,就要正确地回答以下四方面的问题:

(1) 应该变革什么?

(2) 应该向什么方向变革?

(3) 应该变革到什么程度?

(4) 怎样实现这些变革?

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之,企业在变化激烈、挑战频生的环境中,必须探索未来的动向,寻求未来事业的机会,变革企业现在的经营结构,选择通向未来的经营途径。

2. 经营战略的特点

(1) 全局性。企业的经营战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

(2) 长远性。企业的经营战略,既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期(五年以上)内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对

企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了更长远的发展,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化,解决局部问题的方法都是战术。

(3) 抗争性。企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才能构成经营战略的内容。应当明确,市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战,企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

(4) 纲领性。企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

经营战略的上述特性,决定了经营战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据上述经营战略的特性,我们又可以说,经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

经营战略的上述四种特性,决定了经营战略决策的特点。

(1) 其决策的对象是复杂的,很难把握住它的结构,并且是没有先例的,对其处理上也没有经验可循。

(2) 其面对的问题常常是突发性的、难以预料的。所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的很少的情报。

(3) 其决策的性质直接涉及到企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备,而且其效果所持续的时间也长,风险也大。

(4) 评价困难,难以标准化。

11.2.2 战略管理过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段:战略规划和战略实施。战略规划是指下列诸方面的决策:

- (1) 规定组织的使命;
- (2) 制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针;
- (3) 建立实现组织使命的长期目标和短期目标;
- (4) 决定用以实现组织目标的战略。

战略实施是指下列诸方面的决策：

- (1) 建立实现战略的组织结构；
- (2) 确保实现战略所必要的活动能有效地进行；
- (3) 监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

1. 规定组织的使命

一个组织的使命包括两个方面的内容：组织哲学和组织宗旨。所谓组织哲学，是指一个组织为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。国际商用机器公司前董事长小 T. J. 华森(Thomas J. Watson, Jr.)论述了组织哲学的重要性，他说：

“我的论点是，首先，我坚信任何组织为了生存并获得成功，必须树立一套正确的信念，作为它们一切方针和行动的前提。

其次，我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。

最后，我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战，它必须在整个寿命期内随时准备变革它的一切，唯有信念却永远不变。”

华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学：

(1) 尊重个人。这虽是一个简单的概念，但在我们公司，它却占去了管理者的大部分时间。我们在这方面所作的努力超过了其他任何方面。

(2) 我们希望在世界上的所有公司中，给予顾客最好的服务。

(3) 我们认为，一个组织应该树立一个信念，即所有工作任务都能以卓越的方式去完成。

有趣的是，在华森表述这 3 条基本信念的 20 年后，该公司董事长 F. 卡里(Frank Cary)说：“我们的工艺、组织、市场经营和制造技术已经发生了若干次变化，并且还会继续发生变化，但是在所有这些变化中，这 3 条基本信念依然如故。它们是我们顺利航行的指路明灯。”

所谓组织宗旨，是指规定组织去执行或打算执行的活动，以及现在的或期望的组织类型。明确组织宗旨，有关键性的作用。没有具体的宗旨，要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。此外，一个组织的宗旨不仅要在创业之初加以明确，而且在遇到困难或繁荣昌盛之时，也必须经常再予确认。例如，假定铁路公司过去就明确其宗旨是在运输业中建立稳定的地位（而不是严格限制在铁路运输业上），它们就不会处于今天面临的经济形势。事实上，南方铁路公司(Southern Railway Company)确定的宗旨即是运输服务，目前已拥有铁路行业中最高的股金收益。该公司通过谨慎地收买其他铁路的业务，以及维护其为顾客提供适用的运输服务，达到了现在的地位。

R. 汤塞德(Robert Townsend)把艾维斯汽车租赁公司(Avis Rent - A - Car)的宗旨表述为：“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。”注意，这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务，它排除了该公

司开设汽车旅馆、航空线和旅行社业务的考虑。

当 J. D. 洛克菲勒(John D. Rockefeller)想出建立标准石油托拉斯的主意时,他的宗旨是要在炼油业中形成垄断,他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段,从而在很大程度上实现了这一宗旨。当然,洛克菲勒以及其他具有相同宗旨和手段的人的行为,促成了 1890 年谢尔曼反托拉斯法的建立。

规定组织的宗旨是看它与顾客的关系,在这方面,P. 德鲁克(Peter Drucker)曾有论述:

“要了解一个企业,必须首先知道它的宗旨,而宗旨是存在于企业自身之外的。事实上,因为工商企业是社会的细胞,其宗旨必然存在于社会之中。企业宗旨的唯一定义是:“创造顾客”。

因此,要确定一个组织的宗旨,就得首先确定它现有的和潜在的顾客。在确定现有的顾客时,需要回答下列问题:

(1)谁是顾客:

①顾客分布于何处?

②顾客为何来购买?

③如何去接近顾客?

(2)顾客购买什么;

(3)顾客的价值观是什么(即顾客购买商品时他或她期望得到什么)。

在确定组织的潜在顾客时,需要回答下列问题:

(1)市场发展趋势及市场潜力如何?

(2)随着经济的发展,消费风尚的改变,或竞争的推动,市场结构会发生什么样的变化?

(3)何种革新将改变顾客的购买习惯?

(4)目前,顾客的哪些需求还不能靠现有产品和服务得到充分满足?

在决定组织的宗旨时,需要考虑的最后一个问题是:组织的经营业务是否适当?是否应改变其经营业务?

2. 制定方针

方针是指导组织行为的总则,它概述了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。从逻辑上说,方针应来自组织的哲学。例如,小 T. J. 华森在说明了国际商用机器公司的哲学以后,对该公司的一个方针作了如下概括:

“开放方针——公司的每一雇员都有权力向他愿意找的任何人(包括最高管理层的成员)讨论他所关切的管理活动或决策方面的问题。”

方针有助于确保组织中的一切单位按相同的基本准则来行动,也有助于组织内部各单位之间的协调和信息沟通。

方针的制定受到若干因素的影响。一个重要的因素是联邦、州和地方政府。政府的法规在许多方面制约着组织的行动,诸如竞争(反托拉斯

和垄断)、产品标准(安全性和质量)、定价(效用)、雇人方式(公民权)、工作条件(职业安全与健康)、工资(最低工资)、会计实务(所得税规章)以及股票保险(证券交易委员会)。为了引导雇员们遵循所有这些法规,组织应制定其方针。

竞争对手的方针也影响组织的方针,在诸如雇员工资、福利及工作条件等人事方针上更是如此。

在制定方针时,需要考虑的一个极为重要的问题是,方针应有助于成功地实现组织的目标和战略的实施。最常见的情况是,方针来自组织的历史、传统和早期的事件。环境状况和组织目标的变化会导致组织方针的重新评价,以确定它们是否仍然适用或应加以改变。

3. 长期目标和短期目标

长期目标规定着组织执行其使命时所预期的成果,它通常超出该组织一个现行的会计年度。长期目标不能含糊和抽象,它是特定的、具体的和可以衡量的结果,如果组织要成功地实现它的使命,就必须取得这些成果。

组织目标因组织及其使命而异。尽管各组织的目标差异较大,但一般不外乎如下几类:①盈利能力;②为顾客、委托人或其他对象的服务;③雇员的需要和福利;④社会责任。大多数组织在建立长期目标时可以考虑以下项目。

(1) 盈利能力。用利润、投资收益率、每股平均收益、销售利润率等来表示。例如:

① 4年内使税后投资收益率增加到15%。

② 3年内使利润增加到1500万美元。

(2) 市场。用市场占有率、销售额或销售量来表示。例如:

① 3年内使销售总额中的民用品销售额增加到85%,军用品销售额减少到15%。

② 4年内使X产品的销售量增加到50万单位。

(3) 生产率。用投入产出比率或单位产品成本来表示。例如:3年内使每个工人的日产量(每天按8小时计)提高10%。

(4) 产品。用产品线或产品的销售额和盈利能力、开发新产品的完成期表示。例如:

两年内淘汰利润率最低的产品。

(5) 财力资源。用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、红利偿付和集资期限等来表示。例如:

① 5年内使流动资本增加到1000万美元。

② 3年内使长期负债减少到800万美元。

(6) 物质设施。用工作面积、固定费用或生产量来表示。例如:

① 3年中把储存能力增加到1500万单位。

②3年内把西海岸工厂的生产能力降低20%。

(7)研究与创新。用花费的货币量或完成的项目表示。例如5年内以不超过300万美元的费用,开发一种中价的发动机。

(8)组织结构与活动。用将实行的变革或将承担的项目来表示。例如3年内建立一种分权制的组织结构。

(9)人力资源。用缺勤率、迟到率、人员流动率或有不满意情绪的人员数量来表示,也可用培训人数或将实施的培训计划数来表示。例如:

①3年内使缺勤率降低到8%。

②4年之内以每人不超过400美元的费用对300个工长实行40小时的培训计划。

(10)顾客服务。用交货期或顾客不满程度来表示。例如3年内使顾客的抱怨减少40%。

(11)社会责任。用活动的类型、服务天数或财政资助表示。例如3年内我们对联合行业的资助增加30%。

一个组织不会在所有这些方面都定有自己的目标。宗教团体和其他非赢利性组织的目标显然与私营企业组织不同。一般而言,凡在其成就和成果直接影响组织的生存和繁荣的那些方面,都需要建立长期目标。

长期目标必须支持组织的使命,而不是与之发生冲突。它应清楚、简洁和尽可能量化,并且应足够详尽,使组织成员都能清楚地知道组织的意图。长期目标应遍布于组织内所有重要部门,而不要局限在某一领域。不同领域的目标可以相互制约,但它们应协调一致。最后,目标应是动态的,可以随情况的改变而调整。

短期目标是执行性目标,其时限常在1年以内,是管理者用来实现组织的长期目标的。短期目标应来自对长期目标的深入评价,这种评价应按照各目标的轻重缓急顺序进行。顺序一旦确定,即能建立短期目标,以实现长期目标。

组织内各部门、各单位的长短期目标应以整个组织的长、短期目标为依据。组织中任何层次的长、短期目标必须从属于上一级的长、短期目标,并与之协调。这样的目标体系就能确保所有目标的一致性(即相互不矛盾)。

一些短期目标的例子如下:

(1)下一年使利润增长5%。

(2)本年第三季度在德克萨斯州的达拉斯城开设办事处。

(3)本年内使我们教会成员增加10%。

(4)下一年开设10个新的零售商店。

长期目标和短期目标所起的作用都是指明组织实现其使命的方向。

表 11.2.1

战略管理中常用的几个概念

长期目标：	规定着组织执行其使命时所预期的成果 ,通常超出该组织一个现行的会计年度。
短期目标：	是执行性目标 ,其时限常在 1 年以内 ,是管理人员用来实现长期目标的。
战略管理：	涉及到对有关组织未来方向作出决策和决策的实施。它包括两个方面 战略规划与战略实施。
战略规划：	与下述决策有关 ,规定组织的使命、制定方针、建立目标和拟定达到组织目标的战略。
战略实施：	与下述决策有关 ,确定实现战略的组织结构、人员配备、领导和激励、监控战略在实现组织目标中的有效性。
组织使命：	包括说明组织的哲学和宗旨。
组织哲学：	为组织将要经营其业务的方式规定出价值观、信念和指导原则。
组织宗旨：	决定组织现在的或打算进行的活动 ,以及组织现在的或预期的类型。
战略：	说明组织打算如何去实现自己的目标和使命 ,包括各种方案的拟定和评价 ,以及最终选定的将要实行的方案。
方针：	是指导组织行动的总则 ,它概括了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。

11.2.3 竞争战略

竞争是企业成败的核心所在。竞争决定了一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动 ,例如 ,革新、具有凝聚力的文化或有条不紊的实施过程等等是否恰如其份。竞争战略就是在一个行业里(即竞争产生的基本角斗场上)寻求一个有利竞争地位。竞争战略的目的是针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以恒的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。首先是从长期盈利能力和决定长期盈利能力的因素来看各行业所具有的吸引力。各个行业并非都提供同等的持续盈利机会 ,一个企业所属行业的内在盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个要素。竞争战略的第二个中心问题是在一个行业内决定相对竞争地位的因素。在大多数行业中 ,不管其平均盈利能力怎样 ,总是有一些企业比其它企业更有利可图。

这两个问题中任何一个都尚不足以指导对竞争战略的选择。在有非常吸引力的行业里 ,一个企业如果选择了不利的竞争地位 ,依然可能得不到令人满意的利润。与此相反 ,一个具有优越竞争地位的企业 ,由于栖身于一个前景黯淡的行业 ,从而获利甚微 ,而且即便努力改善其地位也无济于事。这两个问题都不是静止不变的 ,行业吸引力和竞争地位都在变化着。随着时间的推移 ,行业的吸引力会增加或减少 ,而竞争地位则反映出

竞争厂商之间的一场永无休止的争斗,甚至长期的稳定局面也会因竞争的变动而突然告终。

行业吸引力和竞争地位两者都是可以由企业来加以改变的,这也正是竞争战略的选择具有挑战性和刺激性的地方。行业吸引力部分地反映了一个企业几乎无法施加影响的那些因素,而竞争战略却有相当可观的力量增强或削弱一个行业的吸引力。同时,一个企业也可以通过对其战略的选择显著地改善或减弱自己在行业内的地位。因此,竞争战略不仅是对环境做出的反应,而且是从对企业有利的角度去试图改造环境。

竞争优势归根结底产生于一个企业能够为其客户创造的价值,这一价值超过了该企业创造它的成本。价值是客户愿意为其所需要的东西所付的价钱。超额价值来自于以低于竞争厂商的价格而提供同等的受益,或提供的非同一般的受益足以抵消其高出的价格而有余。竞争优势有两种基本类型,即成本领先和别具一格。

11.2.4 关键性问题分析

1. 学会正确地提出问题

战略思考过程的第一阶段是正确指出情况中的关键问题。每一个面临问题的人都自然会用自己的方式努力洞察问题的关键。在解决问题过程中,有效的方法是一开始就要以便于发现解答的方式列出问题。

举例来说,假设某一公司加班加点问题日益严重,导致利润下降,如果我们问:减少加班加点要解决哪些问题?将可能有如下的许多回答:

- (1) 在规定的时间内努力地工作;
- (2) 缩短午饭时间和喝咖啡休息时间。

一些邀请全体雇员来参加无缺点运动和质量控制小组以便努力降低生产成本。提高产品质量的公司就经常运用这种征求问题解答的方法。大家的意见被集中上来,经过筛选,最后被应用到工作改进中。但这种方法有内在的局限性,它没有指出问题的根本解决办法,而是头痛医头,脚痛医脚。

现在回到上面加班加点的问题上,假如我们设想要从根本上解决问题,那我们会问:为了完成公司的所有任务,公司的劳动力是否充足?

这一问题的回答只能是“是”或“否”。为了得到肯定的回答,就需要作大量的分析,可能包括将该公司与同行业的公司进行比较,考察每一个雇员的劳动量和自动化程度,计算机化程度以及公司的经济效益的变化趋势。另一方面,在仔细研究了公司的销售记录、每个雇员的利润、直接人员和辅助人员之间的比例,并与其它公司进行比较之后,回答也可能改为否定的,即公司的现有人员并不充足,这就得到了问题的根本解答。解决的办法是:增加人员,应用通常的管理数据就能证明其有效性。如果公

司采纳了这个办法,获得所希望的结果的可能性就会增加。用这种方法,理智的分析就可以取代感情的争论。

但是,并非只有这样的提问方式,才能解决问题。我们还可以这么提问:雇员的工作能力能适应他们的工作性质吗?

这个问题的提出与前一个问题一样,可以引伸出可能解决问题的办法。如果回答是否定的,是指缺乏合适的人选,解决的办法将或是培训雇员或是从其它地方招聘有才能的人。相反,如果回答是肯定的,这就意味经常加班加点的症结不是工作性质,而是工作量的问题。因此,解决问题的关键就不会是培训和招聘人才,而是增加劳动力。

如果正确地提出了以解决问题为目标的关键,并且所进行的分析也是正确的,那么即使是用不同的方式开始提问,用不同的途径来寻找解决问题的办法,最后的答案也会是一样的。在任何一种情况中,有关工作性质和工作量的提问都能导致讨论趋于问题的焦点,比较容易得到明确的结论。

强调正确地提出问题,无疑是很重要的。正如在许多建议箱中所看到的那样,训练有素并受过启发要提出正确问题的人,将不会提出一些含糊不清的建议。他们中会产生具体的实质性的意见。

由于抓不住关键性问题,现在太多的高级经理迫使他们自己和下属人员过分忧虑,担心他们的努力以失败或受挫而告终。只有重视和正确掌握关键性问题,才能形成以解决问题为目标的提问。清楚了解已经确定的问题性质,能造成一种促使人们找到创造性结论的压力。如果关键性的问题未被确定或者问题还没有弄清,富有创造性的思想就不能得到充分发挥。因此,充分暴露问题的要点,换句话说,确定关键性问题,对发现解决问题的办法是至关重要的。在最初阶段,最重要的是通过研究来缩小关键性问题的范围。

2. 问题的抽象过程

抽象过程的第一步是运用“脑力激荡术”和征求意见的方法,集中并详细列出公司与竞争对手相比的不利条件。然后将这些条件按它们的共同点归纳成几个要点。

第二步是将有共同特性的现象合并为一类,以每类为单位再次检查并问一下这一类提出了什么关键性问题。在寻找解决问题的办法之前,务必弄清问题产生的根源。这样,抽象过程能使我们看清关键问题并避免过分强调某一因素的重要性。

一旦抽象过程结束,我们必须确定下一步能找到解决问题办法的正确方法。当解决问题的办法原则上确定后,留待完成的任务就是如何拟订详细的行动计划。不管解决问题的办法是多么完美,到付诸实施以前,它是一点用处也没有的。许多公司的经理总想简化确定关键性问题和付诸实施之间的必要程序,跳过中间步骤,直接进行管理的改进计划和具体

活动的组织。实际上,即便是最有才华的第一线的经理也不能只通过一个步骤就能使抽象计划变为行动。

3. 关键问题图的运用

关键问题图对具有计算机程序经验或在决策时运用决策树的经验的人来说是熟悉的。它的特点是将整个问题分解为两个或两个以上既相互排斥又互相补充的子问题,然后再对这些子问题重复进行这样的过程,直到最后分解出的各个子问题都能比较容易地得到解决为止。运用这种方法,即使原来看起来大得难以解决的问题,也能逐渐地分解为一系列较小的问题。这里的诀窍是,最后的子问题经过人们的努力是可以管理的,其结果也必须是可确定和量度的。

例如,某一个公司的产品 A 由于成本上升,竞争力急剧下降。成本必须降低,但怎么降?公司环境和产品 A 的历史发展情况和变化将决定如何来回答这一问题。

战略家决不会不分析客观因素,就简单地凭经验和直觉轻率地得到解决方法,他们会拿出一张白纸,画一张关键问题图。其推理过程如下:

当产品 A 的制造成本过高时,首先应考虑的是产品的设计。如果产品 A 是按现有规格制造,并由于成本过高失去竞争力,那就表明产品的设计水准过高了。但这并不一定表明我们应立刻改变产品设计。在改变之前,我们必须研究顾客的基本需要和爱好,然后估计在竞争中愿意放弃多少市场份额,以及如果按产品 A 的现有实际制造成本以较高的价格出售它会对利润产生什么影响。

如果我们确信产品 A 在萎缩的市场中能赢得比盈亏相抵更多的利润,那么下一个工作重点应该放在扩大销售领域上。例如,可以发动一场较大规模的广告运动,使一部分合适的顾客信服产品 A,以它的高价格代表它的高质量。(富豪、保时捷和奔驰汽车就是用这种方法成功地把它们“高出的”生产成本转嫁给了顾客。)

但是,假如由于固定的价格政策或较小的市场规模使我们未能将产品 A 的高成本转移给顾客,那么在这种情况下,最好的办法是运用价值分析法和价值工程法。目前,这两种方法是每个日本制造商用于日常控制企业经营活动的主要手段之一。使用这两种方法的目的是从价格的角度,考察和分析购进的材料或零部件是否合理,以便制定降低成本和开发新产品的规划。对购进物资进行研究,检验它们的质量和可靠性是否适用于某种特殊产品的设计和功能为价值工程法;检验它们的成本对产品的价格来说是否合理为价值分析法。同样,对生产工程、成本结构和供货一方都要进行类似的检验。

现在回到我们所举的例子,假设对产品设计费用 and 市场需求之间的比价经过充分权衡以后,得出的结论是产品 A 停留在目前的设计基础上不可能获利。在这种情况下,价值分析法和价值工程法可以帮助我们

形成能使产品 A 在市场上有竞争力的必要条件。

请记住,市场是由产品 A 和它的竞争对手组成的。任何产品都不是在沙漠中或月球上出售,产品价格和它们所服务的一部分顾客是在竞争环境中决定的。如果市场上所有的制造商都生产同样高质量的产品,其销售价格也都较低(也就是边际利润较少),那该怎么办?在这种情况下,如果公司为了降低成本,修改产品 A 的设计,将会遭受惨重损失。比如,即使在技术上已被证实利用塑料外壳代替金属外壳是可行的,新产品也将因其价格低被排挤出市场,原因是顾客已经偏好高质量的产品,在他们看来,低价产品的质量低劣。

然而,价值分析和价值工程的技术不是在真空中安全地使用的。设计人员不可能躲在象牙塔里在不了解市场发生的情况下虚构节省费用的设计方案。在我所描绘的情况中,提高竞争活力的最好办法是找一种最有竞争力的与产品 A 同类的产品,将它们完全拆开并在每一个方面仔细地加以比较:如组合方法、零部件的数目、材料和零部件的质量等等。这可以使公司发现产品 A 的那一部分或那一方面与它较高的成本直接相关。这样,通过运用价值工程法,我们就可以将和竞争者有关的这一部分或这一方面的成本降低,而并不影响产品 A 的市场竞争力。

同时,我们的调查也可能表明,虽然产品 A 的成本已是够高了,但竞争者的产品所用的材料质量还要高,所用的装饰还要好。在这种情况下,我们可能需要改进产品 A 的材料规格或设计,并接受较高的成本。

每一种分析都需要一定的技能和经验,而且只有不断掌握准确的市场信息才能认真着手进行。市场意识强的公司有规律地收集市场信息,定期开展分析。市场意识弱、偶然收集市场信息的公司是不会像他们那样幸运的。如果这些公司也希望每一项分析有可靠的结果,则需要作出额外的努力来填补他们在市场信息方面的差距。

正确的经营战略不可能建立在零碎的知识和片面的分析上。如果这种战略碰巧产生了好的结果,只是一种侥幸或灵感。真正的战略家不依赖它们,而是依赖较可靠的成功诀窍。

11.2.5 关键因素分析

当资金、人力和时间像今天这样的珍贵时,把有限的资源集中在能决定企业获得成功的关键功能领域是至关重要的。仅仅像竞争对手那样调配资源不会产生竞争优势。如果你能确定你的工业部门的成功的关键领域,并将资源的正确的组合调配给它们,你就可能使自己处于一个真正有竞争优势的地位。

确定成功的关键因素并不总是很容易的。战略家在处理过程中基本上有两种方法。①尽可能富有想象力地剖析市场,确定市场的关键区隔;

②找出是什么因素使盈利公司不同于亏损公司,然后分析两者之间的区别。

1. 剖析市场

公司将市场分解成几个主要的区隔,作为集中分配主要资源的第一步。公司的产品由上到下地排列在左边的纵轴上。要注意的是,该公司不是将所有产品都看作同样的产品,而是把它们按大小进行分类。

排列在水平轴上的每一产品系列的不同顾客有其不同的特点,公司就能确定产品市场的各个区隔,并能辨认出那一个区隔具有战略上的重要性。下一步是为关键的市场区隔制定产品——市场战略,并规定实施区隔战略的职责。在制定了战略和规定了实施职责后,公司对每个区隔进行经济论证,也就是计算所建议的战略的资源需要,再把所需要的全部资源加在一起,最后根据公司可以利用的全部资源,修整重点区隔。

2. 找出成功者和失败者之间的差别

确认成功关键的另一可能比较创新的办法是找出成功者和失败者之间的差别,以及为什么。以日本铲车工业为例,从顾客的区隔构成来看,它与卡车工业完全不同。占全部卡车销售额的百分之七十的顾客集中在三个工业部门,而铲车的顾客则分散在各个工业部门,卡车的三大顾客购买的铲车不超过全部铲车销售额的百分之三十。

现在假设,有一个制造卡车而且销路很好的公司,试图在销售铲车方面也获得成功。将发生什么呢?仅仅访问卡车三大主要顾客的公司推销员将发现卡车的顾客很少需要铲车。他们还往往会忽视另外百分之七十的市场,因而能销出去的铲车将非常少。另一方面,如果一个拥有铲车销售网络的公司也用同样的方式去销售卡车则也不会成功。尽管他的销售网可能覆盖整个卡车市场,但却没有足够的力量重视三大主要顾客工业部门去赢得占统治地位的销售份额。

如果发现一个销售额很大的铲车公司采用一个完全以销售铲车为目的的销售网络,我们不应感到惊奇,一个既想销售卡车又想销售铲车的公司不可能成功。没有认识这一基本事实的公司会处于可能被知道这一成功关键的竞争对手所击败的危险境地。事实上,一个公司在认识这点后,应马上转向建立专门销售铲车的网络,争取挽救自己。

当然,不同的产业部门的成功关键因素位于不同的功能、不同的领域、不同的销售渠道等等。不同的产业部门在盈利和获得市场份额方面的成功关键因素落在从原材料资源到顾客服务的不同的功能活动线上。例如,原料资源是铀工业的关键,因为低质矿需要很复杂的高成本的加工。由于铀的市场价格在不同的生产者之间没有什么变化,因此,选择铀的资源是最基本的,它决定每个生产者的利润。

相反,在纯碱工业部门,生产技术是关键因素。因为获得同样质量的纯碱,汞制作法的效益要比半渗透膜法高两倍以上。采用后一种方法的

公司,无论作多大努力来减少额外成本,也不可能在利润竞争上获胜。因此,当纯碱生产厂选用半渗透膜技术时,等于已经承认在利润上败于竞争对手。

当然,也有例外,有时,国家政府的规定可能改变上述基本情况。例如,为了减少汞的污染,政府对经济上缺乏吸引力的技术给予优惠。

有关成功的关键因素的另一个有趣的例子是电梯行业。至少在日本,没有一个人有足够的耐心愿意在发生故障的电梯里等几个小时。因此,一旦有个公司决定进入这个行业,就自然有义务建立和维持一个费用昂贵的服务网络。可以说,这是一种固定的进入市场费用。服务成本是决定任何一个电梯公司利润率的关键因素。

3. 仅确定成功的关键因素还不够

当战略家全力以赴地寻找某个行业或企业获得成功的关键因素时,需要对从原料到产品售后服务的经营系统的全过程进行仔细的检查。

在经营人员心中所有这些因素一般都是错综复杂地搅合在一起的,因此经营的每个阶段都并不是那么清楚。理清整个经营的模式是战略家的首要任务。

但这并不等于说,总体战略必须包括公司运行的每一阶段,从原材料到服务,都面面俱到。试图在管理过程的每一方面都取得决定性优势可能会使各种管理资源都过度紧张。幸运的是,实际上控制一、二个关键阶段一般就足够建立起竞争优势的地位。

有趣的是,通向成功的最有效的捷径看来是较早地把主要资源集中到一个具有战略影响的功能中,迅速跃入第一流的企业,这是真正切实可行的、有竞争力的。然后,利用这种较早的第一流的地位所产生的利润加强其它功能,使它们也领先于别的企业。当今所有产业部门的主导企业,毫无例外,都是从果断地应用以成功的关键因素为基础的战略开始的。

相反,许多落后的企业,尽管他们的活动与他们的成功的对手表面上有些相似,但由于他们或者没有完善已经找到的成功的关键因素所依存的功能,或者虽然认识到了成功的关键因素,但缺乏充分开拓它们的彻底性和持久性,最后终于被其它对手所击败。

如果仅仅知道成功的关键在那儿,不作有效的努力,预期的结果是不会自动出现的。战略家必须有勇气去赌博、去冒险。这种赌博——即战略决策犹如一个窄门,如果某个公司想在竞争领域、特别是在正面竞争中赢得优势,必须通过这个窄门。

如果你和一个具有相同能力的竞争对手进行竞争,在关键的功能领域作出有效的和持续的努力可能是能使你和竞争对手不同的唯一因素。丰田公司持续地在他的组织中根除浪费,日立公司在全公司范围内改善管理,这些都是在每一个企业经营领域中做得比其它企业好得多的典范。

11.3 应变与危机处理能力培养

11.3.1 哈佛管理者与突发事件和危机

随着科学技术的进步,社会生产力的发展,以及利益群体的多元化,领导活动的时空跨度越来越大,个体中的参变量越来越多,领导对象的诸种构成也越来越复杂。因此,在领导活动中产生一些突发、危急和棘手事件并因此使组织陷入危机,在政治、经济、军事等各个领域,是难免的。正因为如此,如何成功地处理突发事件和危机是每位哈佛管理者不能回避的问题,也是每位哈佛管理者必须正视的挑战。处理突发事件和危机,要有高超的领导艺术,所以,哈佛管理者的任务,就是要在偶然性中发现必然性,在危机中发现有利因素,把握突发事件发生的规律性,掌握处理突发性事件和危机的方法与艺术,尽力避免突发事件所造成的危害和损失,并且能够缓解矛盾,变害为利,推动组织的健康发展。

1. 突发事件

什么是突发事件?对于这个问题,仁者见仁,智者见智,一般都以列举基本特点来进行阐释。美国学者丹尼尔·A·雷恩做了简要归纳:

观点一 突发事件就是超越常规的、突然发生的、需要立即处理的事件。

这种观点认为,在日常生活中极少发生的,难以预料其发生的,必须立即处理的事件因为人们准备不足,突然发生时措手不及,比如火山爆发、地震等自然灾害和国家元首遇刺、工人罢工等社会现象。

这种观点的偏颇之处在于把一些有原则、规范可以遵循的问题也看作突发事件。例如,地震是难以预料、突然发生的,但是,不是不能预料的,而且人类已掌握了防震、抗震救灾的基本原则和大量措施来应急,因此,不能称之为突发事件。

观点二 认为突发事件具有四个基本特点:①突然性:突发事件是事物内在矛盾由量变到质变的飞跃过程,是通过一定的契机诱发的,而这个契机是偶然的,因此,突发事件发生的具体时间、实际规模、具体态势和影响深度,是难以完全预测的。②欲望性:除自然灾害导致的突发事件外,其它的突发事件,都有明确的目的性和欲望性,因为人们选择和行为的目标,都是为了满足某种需要。自然灾害事件本身并无欲望性,但是在处理这类事件过程中,人们的欲望性也是很明显的。③聚众性:社会性突发事件,多是由少数人操纵,通过宣传鼓动而把一些群众卷到事件中来,自然

性突发事件,也往往危及多数群众的生命财产,关系到一个地区工作的成败,使事件具有聚众性。④破坏性:不论什么性质和规模的突发事件,都必然不同程度地给国家和人民造成政治、经济和精神上的破坏与损失。

这种观点也是把如洪水、火灾等天灾看做突发事件,而且强调了人的因素。

上述两种观点都抓住了突发事件具有突然性和难以把握性,却都忽略了突发事件对组织来说,往往都是以前从未发生过的这一特征。

2. 突发事件的实质

所谓突发事件,必须同时具备三个条件:一是突然发生,难以预料;二是问题极端重要,关系安危,必须马上处理;三是首次发生,无章可循。三者缺一不可。地震、火灾等符合条件一和条件二,但不可能满足条件三,不是首次发生,不是无章可循,抗震救灾是有许多原则规范可以遵循的,把一切天灾人祸都列为突发事件是不准确的。

著名管理学家西蒙指出,突发事件的实质,是非程序化决策问题。处理突发事件是一种非程序化决策。

突发事件是首次发生的,无章可循,具有模糊性、重要性,而哈佛管理者的有限理性和决策结论的“可满足”或“可行性”,说明这类决策极为复杂而困难。突发事件极端重要,往往关系到组织的安危,哈佛管理者必须及时控制事态发展以避免陷入危机,说明哈佛管理者的主要精力都应放在非程序化决策尤其是突发事件的决策上来。

3. 百事可乐的“针头事件”

百事可乐与可口可乐几度争抢霸主地位。但在激烈竞争过程中,一次突发事件险些使百事可乐陷入被挤出市场的危机,这就是“针头事件”。

久闻百事可乐清新爽口的威廉斯太太从超级市场买了两筒百事可乐给孩子。回家后,喝完一筒,觉得味道不错,无意中将罐筒倒扣于桌上,竟然有枚针头被倒了出来。威廉斯太太大惊失色,立即向新闻界捅出此事,可口可乐公司也趁机大肆宣传自己的产品,一时间,百事可乐难得有人问津。

百事可乐公司一得到“针头事件”消息,立即采取了措施,一方面通过新闻界向威廉斯太太道歉,并请她讲述事件经过,感谢她对百事可乐的信任,感谢她给百事可乐把了质量关,给予威廉斯太太一笔可观的奖金以示安慰。还通过媒介向广大消费者宣布:谁若在百事可乐中再发现类似问题,必有重奖。另一方面,在公司百事可乐生产线上更加严格地进行质量检验,并请威廉斯太太参观,使威廉斯太太确信百事可乐质量可靠,并赢得了这位女士的赞扬。

可乐中居然会有针头,这是百事可乐从未遇到的,是几乎不可能的事件,并且发生得如此突然,直接影响到公司的信誉和市场占有率和竞争力。百事可乐公司获取“针头事件”信息后,及时、迅速、果断地推出上述

一系列措施,显示出巨大的创新精神,灵活机动地把决策权极大地放到事件现场,根据现场情况变化,进行随时决策,缓解了矛盾,打消了消费者的顾虑,刺激了消费者的好奇心,不仅没有使销量下降,反而使购买百事可乐的消费者倍增。由此可见,突发事件的紧迫性与破坏性,要求哈佛管理者必须采取积极果断的措施,运用领导艺术创造性地处理突发事件,避免组织危机。

4. 突发事件——危机的先兆

危机可以理解为:①潜伏的祸机;②生死成败的紧要关头。”

危机的形成,往往有一个或长或短的过程,并且以某一事件为契机,而突发事件往往是危机的前兆。但是,突发事件及危机又不完全是无法预测和把握的,因为突发事件总是通过偶然的、独特的形式出现,只要哈佛管理者具有高超的领导能力,善于透过偶然性发现深刻的必然性,并善于运用领导艺术,机敏地处理突发事件和突发事件带来的危机,那么突发事件和危机是可以把握和避免的。

11.3.2 应变艺术与领导艺术

突发事件与危机常常使领导环境中某些因素发生重大改变,从而使环境对领导工作产生极其不利影响,这使哈佛管理者决策的不确定性增大,同时,由于突发危机对组织具有突发的破坏性、无序性特征,对哈佛管理者的领导能力是个考验,对哈佛管理者的领导艺术也是一个检验。

领导艺术是一种离开数学领域的才能,它能从大量事物的复杂关系中判断出最重要最有决定意义的东西。这种才能在哈佛管理者处理突发危机时表现得更明显。我们可以看看国外的著名领导人是如何运用领导艺术处理突发危机的,并从中总结出哈佛管理者对待突发危机的一些艺术手法以得裨益。

1. 一万个电灯泡的赌注——商战危机

日本松下电器公司董事长松下幸之助早年曾在大阪电灯公司工作。他对电灯泡着了迷,为了实现其改进电灯灯头的构想,不惜倾资从事改良的工作,并组成了松下电器公司。不巧公司成立之初,恰遇经济危机,市场疲软,销售困难。怎样才能使公司摆脱困境、转危为安呢?松下幸之助权衡再三,决定一不作、二不休,拿出一万个电灯泡作为宣传之用,藉以打开灯泡的销路。

灯泡必须备有电源,方能起作用。为此,松下亲自前往拜访冈田干电池公司的董事长,希望双方合作进行产品的宣传,并免费赠送一万个干电池。一向豪迈爽直的冈田听了此言,也不禁大吃一惊,因为这显然是一种很不合常理的冒险。但松下诚挚、果敢的态度实在感人,冈田终于答应了他的请求。

松下公司的电灯泡搭配上冈田公司的干电池,发挥了最佳的宣传效用。很快地,电灯泡的销路直线上升,干电池的订单也雪片般飞来。初创伊始的松下电器公司非但没有倒闭,反而从此名声大振,业务兴隆。

对于刚刚创办、家底不厚的松下电器公司来说,一万只电灯泡是个不小的数目。但松下在危机面前敢于孤注一掷、铤而走险,采取破釜沉舟的推销行动,因此震撼了人心,争取了支持者,终于成功。

不同领域的形势、信息都是复杂多变的,要求哈佛管理者以超群的领导能力来处理非程序化问题。突发事件做为非程序化问题的极端形式,更需要哈佛管理者有较高的领导素质,在风云变幻的政界、扑朔迷离的商界、变化多端的战场,以及潜伏着不确定因素的其他领域,对于超常规出现的突发事件和由此带来的危机,运用以创新、权变、当机立断等为内容的领导艺术,获得主动的和满意的处理结果,避免损失或者把损失减少到最低程度。

2. 处理突发事件的方法与艺术

处理突发事件是棘手的,哪位领导都不希望这类事件发生。但作为哈佛管理者,又必须面对客观事实,不能感情用事,不能有任何侥幸心理,必须掌握处理突发事件的方法和艺术,做好应付这类事件的准备。从以上领导人处理突发事件的方法与艺术和处理突发事件的一般过程来看,哈佛管理者应当重点掌握以下几方面的方法与艺术。

(1)当机立断,迅速控制事态。突发事件的出现,要求哈佛管理者立刻做出正确反应并及时控制局势,否则会扩大突发危机的范围,甚至可能失去对全局的控制。因此,哈佛管理者已不可能象正常情况下按程序进行决策论证和选优。突发危机决策活动中,哈佛管理者的“从容”应是快速反应,果断行动,这是突发事件时效性的要求,也是突发事件决策的显著特征,但并非故意违反常规的决策程序或决策环节,但又必须即刻反应的情形下的明智的非程序化决策行为。

突发事件发生后,能否首先控制住事态,使其不扩大、不升级、不蔓延,是处理突发事件的关键和首战。要达到这一目的,哈佛管理者可采用:

①心理控制法。无论哪类突发事件,都会对人们心理产生相当大的冲击与压力,使大部分人处于强烈的冲动、焦躁或恐惧之中。所以,哈佛管理者首先应控制自己情绪,冷静沉着。哈佛管理者以“冷”对“热”、以“静”制“动”,镇定自若,组织成员的心理压力就会大大减轻,并能在哈佛管理者的引导下恢复理智,利于突发事件的迅速及时解决。罗斯福总统在应付“珍珠港事件”时的镇定自若稳定了人心,并使全国上下同仇敌忾,正是运用了心理控制法。

②组织控制法。对于突发事件,运用组织控制法是指在组织内部迅速统一观点,使大多数人有清醒认识,稳住自己阵脚,大局为重,避免危机

扩大。如丘吉尔忍痛割爱考文垂、尼克松对飞机被击落的克制都是在迅速对组织成员进行利弊分析,当机立断做出的决策。

(2)注重效能,标本兼治。正因为处理突发事件的首要目标是迅速果断行动,控制局势,这就必然要求突发事件的决策指向必须针对表象要害问题,达到“立竿见影”的效果,首先治“标”,为此而采用的决策方式可以是特殊的,在治“标”基础上,才能谋求治“本”之道。

(3)打破常规,敢冒风险。由于突发事件前途扑朔迷离,犹如处于瞬息万变战场的军队,需要强制性的统一指挥和力量凝聚。同时,在突发事件决策时效性要求和信息匮乏条件下,任何莫衷一是的决策分歧都会产生严重的后果。所以,对突发事件的处理需要灵活,要改变正常情况下的行为模式,由哈佛管理者最大限度地集中决策使用资源,依决策经验或采纳某建议,迅速做出决策并使之付诸实施。

(4)循序渐进,寻求可靠。在处理突发事件时,哈佛管理者固然要有冒险精神,但也要倾向于选择稳妥的阶段性的决策方案,以保证能控制突发事态的发展。哈佛管理者在信息有限的条件下采用反常规的决策方式,并对决策后果风险进行预测和控制时,需回避可能造成不必要波动的方案,同时注意克服急于求成情绪,因为突发事件的表象固然可以迅速得到控制,但其根本的处理则需要在表象得到控制的阶段上进一步决策。

3. 意料之中与意料之外

突发事件是突然发生的无章可循的首次出现的事件,总是通过偶然的形式出现,令人难以预料、措手不及,但又关系到组织安危,不得不处理,而且还要处理好。相对于组织的日常工作来说,突发事件实属意料之外之事,但在这种偶然性、意料之外的背后,总是有着深刻的必然性在起作用。从这个意义上说,突发事件是可以把握的。突发危机对哈佛管理者领导能力是个考验,在给哈佛管理者制造困难的同时,危机也是挑战和机遇,如果哈佛管理者善于抓住机遇,以创新思维与行动迎接挑战,那么哈佛管理者将能避免突发事件造成的危害和损失,提高领导效能,推动组织发展和社会进步。

4. 例外管理与意料之中的常例

例外管理最初由泰勒(F·W·Taylor)提出,指最高管理层将日常发生的例行工作,拟就处理意见,使之规范化(标准化、程序化),然后授权给下级管理人员处理,而自己主要去处理那些没有或者不能规范化的例外工作,并且保留监督下级人员工作的权力的一种管理制度或原则。实行这种制度,可以节省最高管理层的时间和精力,使他们能集中精力研究和解决重大问题,同时使下属部门有权处理日常工作,提高工作效能。

例外管理由管理学引入领导学,也就是指领导人应将主要精力和时间用来处理首次出现的、模糊随机、十分重要需要立即处理的非程序化问题。而对于决策对象反复出现的,决策者已有固定的或例行的程序来处

理的问题,即常例,由于在哈佛管理者意料之中,控制范围之内,所以,哈佛管理者往往可以把这些常例的处理办法程序化,授权下属去处理,但并非哈佛管理者就不处理程序化决策了。因为程序化决策与非程序化决策的界限不是绝对的,程序化决策在一定条件下可能转化为非程序化决策,哈佛管理者就需要善于分辨事件是否常例,或是否在意料的度之内,在此基础上采取相应措施进行决策。

5. 突发事件出乎意料的原因

西蒙说非程序化决策“新颖、无结构、具有不寻常的影响”。突发事件是首次出现的,无前例可循,没有一般原则作直接依据,是非程序化决策的最典型表现,相对于哈佛管理者曾经处理过的,比较熟悉处理方法和程序的常例工作,确实是意料之外的事情。

突发事件往往是事物的内在矛盾由量的逐渐积累发展到质的飞跃的过程,但突发事件作为一种质的突变,是通过一定的契机诱发的,而这种契机以什么方式出现,什么时候出现,则是偶然的,有时不是人们所能看准的。这也就决定突发事件发生的具体时间、态势和影响深度、实际规模,是难以完全预测的。因此,哈佛管理者应当在处理意料之中的常例问题过程中,具备“防火”意识,即假定“危机”不可避免地随时存在,那就必须具备防火于未燃的思想和措施,平时对此做积极学习和探讨、充分发挥想象力和智慧,并假设各种危机到来时的应对策略,一旦危机来临,就会临危不乱,力求减少损失,保持组织利益和树立新形象。

6. 突发事件 = 机遇

处理突发危机是棘手的,具有很大的风险性,哪位哈佛管理者都不希望这类事件发生。但正因为突发事件的处理具有风险性,是哈佛管理者领导艺术高低的检验尺度,因此,突发事件对于有着高超领导艺术的哈佛管理者来说,不仅仅是个危机,更是一次机遇和挑战。

7. “要迅速查明原因”——处理突发事件的误区种种

突发危机出人意料,是一种典型的非程序化决策,处理突发危机的领导艺术就是非程序化的决策艺术,也是更困难更复杂的非程序化决策艺术。我们知道,许多非程序化决策尽管复杂、困难,但可以从容处理、仔细论证,而突发危机则不同,有时原因还来不及查明就要求立即处理。

有人认为,处理突发事件首先要临危不惧,要迅速查明原因,对症下药。临危不惧是对的,迅速查明原因却不现实,甚至是不可能的。如突然发生公民聚众闹事,首先是平息事态而非保持事态更非扩大事态。查明原因后再处理会是什么结果呢?这正是处理突发事件的困难之处,未查明原因先处理,未找到病根先下药。常规的办法对于突发事件是不适用的。

今天的信息社会中,突发事件与信息同样具有时效性,信息利用得及时,就会转化为金钱,利用得不及时,信息就是废纸,如果用常规办法,走

完请示、研究、论证的查明原因程序,追求稳妥,会是什么结果呢?即使是用了相对“迅速”的速度,那也会因时过境迁对突发事件无能为力了。因此,对于意料之外的突发事件要具有深刻的洞察力,抓住其中意料之内的因素,把危机作为机遇、作为挑战,以创造性的领导艺术解除危机。

11.3.4 缓解矛盾,变害为利

突发事件实质上是矛盾激化的产物,因此,哈佛管理者处理突发事件时,必须采取机动灵活、超乎常规的程序和办法,在控制事态、缓解矛盾之后,迅速查明导致突发危机的原因,对症下药,化害为利。

1. 致人死亡的“安眠药事件”

美国一家著名制药厂生产的安眠药因效果显著、信誉良好,深受消费者欢迎。市场占有率很高。但一次突发事件差点使该制药厂关门。

一位长期服用该安眠药的消费者在头一天晚上从安眠药瓶中取出两片药吃后真的就此长眠了——他死了。死者的家人一纸诉状要求制药厂赔偿。新闻界将此事披露后,制药厂安眠药在市场上无人敢买。制药厂在危机面前,采取了迅速有效的方法,不仅化解了矛盾,而且使产品得到改进,更具竞争力。

制药厂哈佛管理者首先通过新闻界表示对此事件感到震惊和不安,向死者的家人表示道歉和抚慰,并表示不管死者是否因安眠药作用致死,制药厂都将负责死者善后事宜。接着,制药厂真诚地请求对死者胃液和死者服用的安眠药及装安眠药的药瓶进行化验。通过化验发现,死者服用的药片不是该制药厂生产的安眠药,而是治其它病的药,并在安眠药瓶中发现了这种药片。原来是死者的一位亲属将药装在空的安眠药瓶中却忘了告诉死者,导致死者误服身亡。制药厂立即通过新闻界发布了这一消息。然后,制药厂为防止类似情况再发生,提出了改进安眠药瓶的设想。经过紧张研制,新型安眠药瓶在打开后不能再封,消费者在服用完药后不能再用来临存放其它药,使安眠药既可安眠又确保安全。新瓶装旧药,在市场上顿时倍受青睐,不仅赢得了原有市场,而且扩大了该安眠药知名度,市场占有率比突发事件前有了显著上升。

2. 吃几片退烧药只能消除“发烧”症状

突发事件来得突然,好比人突然感冒发高烧一样,这需要立即吃退烧药来抑制“发烧”症状,然后再进行仔细诊断,对于突发事件,也需要首先“退烧”,即缓解矛盾,控制事态。

控制事态使其不再扩大不是事件的真正解决,只是危机处理的开端。重要的是利用控制事态后的有利时机,千方百计地掌握事件的各种情况,透过表面现象看本质,据此创造性地解决问题,化害为利。

突发事件是非程序化的问题,在对组织造成威胁的同时,无疑也对哈

佛管理者提出了挑战。有着高超领导艺术和领导能力的哈佛管理者是能够机敏地抓住机遇,化解矛盾,变危机为机遇,为组织的发展做出贡献的。

3. 准确找到突发危机症结

真正彻底地消除因突发造成的危机,需要在控制事态后,及时准确地找到突发事件的症结,才能对症下药,医治根本。突发事件具有信息不完全性,因此,它的根本原因更具隐蔽性,对组织也更具威胁性。所以,哈佛管理者必须在超常的情况下进行超常思维和运作,运用一切可行的手段,及时准确地掌握大量的现象和事实材料,予以分析,以化害为利。具体方法有以下几种:

(1) 收集事实。

①公开调查法。事发后立即组织力量深入现场,掌握事件过程的全部显露情况,不遗漏重要情况和细节,尽量抓住事件的薄弱环节和暴露之处进行调查,发现问题。如“安眠药事件”,制药厂用的就是公开调查法。

②间接调查法。一般地说,第三者观察和提供的情况较为客观和准确,因为他们与突发事件没有直接的利害关系,能够客观公正地分析和反映情况,因此,这种方法不仅能够通过间接渠道获取很多有价值的情况材料,而且还能了解到第三者即中间力量的思想倾向和活动情况。

(2)确定事件的性质。控制事态后,就收集到的信息,准确地确定事件的性质,是处理整个事件的关键性工作。哈佛管理者需要在全局角度分析和认识突发危机各种现象间和现象背后的因果联系。并在此基础上,认准制约整个事件的根本矛盾,确认事件性质。找到了焦点问题,就找到了事件的关节点,才能化害为利。“安眠药”事件中,制药厂就是当机立断,就掌握的信息,立即组织人员进行化验,找出了事件关键,虽然责任不在己方,但是,制药厂还是认真处理,并改进药瓶设计,从而达到了化害为利的效果。

(3)决策的制定。事件的原委及性质确定后,哈佛管理者必须在控制事态的基础上迅速制定决策,扭转危局。制药厂也正是先通过新闻界表明自己态度,稳住了恶劣影响扩大的局面,而后迅速决策,采取针对性和可行性措施,彻底缓解矛盾,化危机为有利的。

4. 化害为利之术

将危机化为有利,是非程序性问题,是对哈佛管理者领导能力的挑战。突发事件正是检验领导艺术高低的检测剂,作为哈佛管理者,化害为利的法宝仍是领导艺术。这种领导艺术是临危而不惧,快刀斩乱麻,机动而灵活。这是哈佛管理者经验、直觉、思维在极短时间内的充分调动与展现。因此,哈佛管理者欲在突发事件到来后,及时缓解矛盾,化害为利,还是要具备高超的领导艺术,善于抓住机遇,从偶然性中寻求必然性,扭转危局,并及时决策和总结教训。

11.3.5 处理突发事件的原则

突发事件的突然性、重要性、首次出现的无章可循性,使它必然成为哈佛管理者必须面对的非程序化决策。西蒙对非程序化决策提出的两个准则也适用于突发事件的处理,而且,对哈佛管理者的领导艺术水平提出了更高要求。

1. 心理因素——处理突发事件的基础

哈佛管理者不仅要进行常规决策——这部分工作往往可以交给管理者去做——更重要的是,他们还必须亲自作出非程序化决策。对突发事件在短时间作出快速处理的应急决策,作为非程序化决策的极端典型,是以一定的心理因素为基础的 ①学习。人能够概括过去的经验,通过知识的传递和理论的推断,或采用试验的方法,对特定抉择可能产生的后果作出估计。②记忆。人能够将为解决某一问题所收集的信息及由此导出的结论储存起来,以便在以后发生同类问题时作出新的决策。③习惯。当人们需要采取适当行动时,不必再有意识地进行决策而能对同样的刺激和同样的情况产生相同的反应,这就是习惯。它能帮助符合目的的行动方式持续下去。只要这种习惯对实现目的来说是合理的,它就能对合乎目的的行动起有益的作用。

这些心理因素是处理突发事件的心理基础,对突发事件的处理起着推动或阻碍作用。如果哈佛管理者以知识、经验为基础,善于打破习惯,创新思维,那么,哈佛管理者就能凭借以直觉、想象力和创造性为主的领导艺术处理好突发事件。

2. 避免对西蒙二原则的误解和误用

一些哈佛管理者在处理突发事件时,能够果断决策,但不是针对性的立断。他们也知道“有限理性原则”和“满意原则”,但是却曲解了西蒙的意思,急于求成,以个人主观价值判断代替了突发事件本身的价值判断,从而使自己陷入没有选择余地的“霍布森选择”。托马斯·霍布森是16世纪英国剑桥地区的驿站老板,当年的驿站都向顾客出租马匹。这位老板非常爱自己的马,还有个怪脾气,坚持要按固定的顺序轮流出租他的马。主顾们虽然不能自己挑选满意的马,但也只能将就了,否则就一天没马骑。因此所谓“霍布森选择”就是只有一个方案、没有选择余地的“假决策”,这是哈佛管理者决策的大忌。因此,不能把“有限理性”和“满意”原则当成是哈佛管理者在处理突发危机的关头拍脑袋,灵机一动的决策就是满意的,这其实是一种领导艺术不高或没有领导艺术的表现。哈佛管理者还是应当在已有知识、经验基础上,运用直觉、想象力、创新思维,找出尽可能多的方案进行抉择,以“有限理性”求得“满意”结果。

3. 明知是虎穴 ,也要往里跳——哈佛管理者处理突发事件要敢于冒风险

突发事件本身信息不完全 ,又关系重大 ,需要紧急处理 ,因此 ,处理突发事件的非程序化决策具有很大的风险性 ,处理结果对危机的作用难以预测。这种处理结果的风险性要求哈佛管理者具有处理突发事件的能力和必须把握相应领导艺术 ,因此 ,哈佛管理者个体的政治素质和能力素质对处理结果的风险性起着决定性作用。

处理突发事件的非程序化决策具有很大的风险性。因此 ,哈佛管理者的政治素质和能力素质起着决定性的作用。哈佛管理者要具有探险家的胆识 ,敢冒风险 ,敢当风险的精神和能力。

(1) 领导要有政治品德 ,既有胆有识又有高度负责的责任感。有高尚的政治品德和高度负责的责任感 ,哈佛管理者才能把握全局 ,从战略高度处理突发事件 ,沉着稳健应付危机。

有胆有识 ,哈佛管理者才可能以其大智大勇 ,在处理突发事件过程中 ,巧妙安排 ,抓住时机出奇制胜。

(2) 哈佛管理者要有能够冒险的能力。能力所涉及的因素复杂得多 ,知识、技能、智力、智慧以及情感、意志等心理因素都起作用。在这里 ,哈佛管理者之所以敢于冒风险是在有着丰富知识的基础上的厚积薄发 ,哈佛管理者的想象能力尤其重要。处理突发事件的决策是全然没有把握的、难度最大的决策 ,进行这种决策比其它非程序化决策所承担的风险要大得多 ,哈佛管理者必须具有预言家的想象 ,充满乐观和自信 ,从对立思想的交锋和不同观点的碰撞中及时、果断、慎重地决策 ,这样 ,即便是“摸着石头过河” ,也一定能到达彼岸。

11.3.6 领导艺术与应变素质

医院院长非要由名医来当吗?汽车制造厂厂长非要精通汽车零部件制造的技师来当吗?什么是真正的“内行”领导?哈佛管理者对模糊、随机事件进行非程序化决策的能力 ,除领导经验外 ,主要依靠“判断力、直觉和创造力” ,即高超的领导艺术。而高超的领导艺术则来自哈佛管理者的特有素质。任何层次任何部门的哈佛管理者都应具备多方面的素质 ,才能成为合格的哈佛管理者。

1. 电子专家任总经理的电子公司倒闭析因——什么是“内行”领导

美国著名的电子专家 W·肖克利是晶体管的发明人 ,诺贝尔奖金获得者 ,为电子技术的发展做出了巨大贡献。1956 年 ,雄心勃勃的肖克利在硅谷成立了以他自己的名字命名的公司——肖克利电子公司 ,自任总经理。然而 ,在这位深谙电子专业知识的专家“内行”领导下 ,不到两年公司就倒闭了。难道他不是“内行”吗?为什么电子专家“内行”领导 ,公司

反而失败了呢？原因就在于，他并不是真正的“内行”领导。

电子公司总经理的“专业”是领导，而不是电子专业；医院院长的“专业”是领导，而不是医学；汽车制造厂厂长的“专业”是领导，而不是汽车。只有掌握管理、领导等软科学的专业知识才适合当领导，因而，只懂电子，只懂医学，只懂汽车仍然是外行。

所谓的“内行”领导实际上是对领导素质的要求。领导的职能就是制定决策和推动决策的执行，这就是哈佛管理者在现代的纵向社会分工中的地位、社会作用。因此，在现代社会中，领导作为一种分工要求其具有决策能力和组织能力。

2. 社会学家在法国“走红”——哈佛管理者领导艺术的贫乏

(1) 提出问题的社会学家“比”解决问题的咨询专家“有用”。在当今社会，经济学家似乎更有用武之地。从政府决策到企业发展战略，都免不了要去征求经济学家的意见。但是，近年来法国几家大企业在遇到“危机”时，没有马上去征求经济学家的意见，而是请一些社会学家来调查研究，寻求对策。

1986年底，法国国营铁路大罢工达6周以上，全国交通几乎瘫痪。一些社会学家在对机车库的铁路职工作了调查后，发现铁路公司领导对职工思想和实际问题一无所知，双方无法沟通。他们的调查报告得到了大多数人的认同。事后，铁路公司领导承认公司的问题来自组织不善及官僚主义，接受了社会学家的建议，公司管理开始有所好转。

法国航空公司去年陷入经济与社会危机，公司领导先请了许多经济咨询机构的专家来诊断。问题很明显，工资成本太高，人员过剩，但工会力量强大，动不动就罢工，问题不好解决。他们最后又请社会学家来调查，因为他们认为“提出问题的社会学家”比“解决问题的咨询专家”更能发现问题的症结。其实，社会学家发现的问题与经济学家并无多大差别，但他们针对特殊情况提出了特殊的建议。法航总裁根据他们的建议，采取了“谈心”方法，与公司的职工逐个地交谈，开诚布公地讲明公司的现状，说明如果不改革，不做一定的牺牲，公司就可能面临破产或私有化的危险。最终，他的改革建议在公司举行的投票决定中，得到了近70%职工的支持。他改组了法航结构，裁减了一些中层管理人员，组成了一些上下沟通的工作团体，甚至降低了一些工资，最后又决定把法航与国内航空公司合并，终于使法航公司有了起色。

(2) 呼吁改善领导方法，社会学家“走红”。对那些实力雄厚的法国大企业来说，财政和技术问题都不难解决。但是，企业的问题归根到底是人的问题，而处理好人的问题是领导决策得以实现的关键。如果仅按微观经济学的道理，成本高了就裁人，全然不顾人的思想工作，那么引起的社会骚动等因素可能会让企业和国家都付出更大的代价。因此，法国企业在解决人的问题、特别是群体人的问题上，也开始求助于社会学家的见

解和他们提出的方法。

以写《官僚主义现象》和《堵塞了的社会》而闻名于世的法国社会学家克罗齐埃最近指责法国社会的瘫痪来自那些大机构、大集团的呆板僵硬和固步自封,他呼吁法国领导人找出改变社会上层思想僵化的办法。然而,迄今一般都是在事故爆发之后才想起社会学家,似乎他们是解救这些“社会性”危机的“救火队员”。对此,社会学家们很有意见。他们自认为对社会问题有战略眼光,能预感社会气候的变化,所以他们认为老板和政治家们应该事先征求他们的意见。这种呼吁得到了一些企业与政治领导人的赞同,于是,社会学家在法国“走红”。

社会学家之所以在法国得以走红,一方面说明法国一些领导人思想僵化,陷于一种思维定势,缺乏创造性和灵活性,领导人的领导艺术极其贫乏。另一方面说明,领导艺术是领导素质的反映。领导艺术是领导必备素质的综合表现,领导艺术低,哈佛管理者就容易固步自封,其素质也就不高,领导艺术高,那么哈佛管理者就会根据客观环境的不断变化,灵活机动地决策,领导素质也就比较全面。

3. 高尚+“破坏今天”+“T”型知识结构 哈佛管理者特有素质

(1)超人的品德。对哈佛管理者的素质要求是多方面的,但品德素质始终是首位的。所谓超人的品德就是哈佛管理者的品德必须超过被领导的下属,越是高层,品德要求越高。这是因为:

①哈佛管理者的品德直接影响着哈佛管理者的决策心理和决策行为。哈佛管理者的决策能力不仅取决于他的才智,而且取决于他的品德。对决策信息分析,对非程序化问题进行决策和领导艺术等无不涉及哈佛管理者的主观能动性。非程序化决策是领导决策的重要内容,越往高层比重越大,非技术部门的比重又高于技术部门。非程序化决策的无章可循、结论不是一个,实践检验又非立竿见影的特征,是对领导,特别是高层领导品德特殊要求的最重要的原因。

②哈佛管理者的品德直接影响着其推动下属实施决策的效果,即影响着下属执行决策的心理和行为。哈佛管理者的品德,特别是高层次的政治品德,是无声的命令,比有声的行政命令要起更大的作用。可以说,领导的决策艺术和发动艺术首先取决于其品德,自身不正,就不能指望能发动他人去执行决策。新加坡前总理李光耀一直反对让他儿子当总理,唯一的理由就是避免“无声的反对”。

(2)“T”型知识结构。哈佛管理者要真正成为“内行”的领导,必须具备“领导知识”。所谓“领导知识”,就是哈佛管理者必须具备的知识素质,即“T”型知识结构,也就是一般所说的通才型知识结构。“T”型是用字母“T”来形容,上面一横是指哈佛管理者知识的广博性,下面一竖是指哈佛管理者应有的以软科学为主的专业知识。

①广博的知识。人的知识结构有专才和通才之分。所谓专才就是掌

握一两门技术专业的知识和技能的专门人才。除此以外,还掌握邻近学科知识、哲学、自然科学、社会科学的一般知识,特别是现代科学技术的一般知识的就是通才。

通才型知识结构的特点是既有精、深的专业知识,又有宽广的知识面,基础扎实。领导人的知识结构原则上必须是通才,而不能是专才。否则就不宜担任领导,肖克利现象正说明了这一点。所以,美国有人做过调查,问企业领导人最需要什么知识;倒退 20 年,让你回到学校学习,你准备学什么?绝大多数人的答案是“什么都学一点”。

②专业知识必须是以软科学为主的知识。所谓软科学是相对于硬科学而言的,传统的能够精确定量又有严格因果关系的硬科学,如工程技术、数学、物理、化学。而软科学则是不能精确定量又没有严格因果关系的,不能用传统的数学方法和逻辑方法来处理的科学,如管理科学、心理学、领导科学、社会科学等等。而领导的非程序化决策正是需要这些科学。

因此,哈佛管理者要有通才型的知识结构,而通才型的知识结构也不一定适合当领导,还得看其专业知识,只有掌握管理、领导等软科学的专业知识才适合当领导。而领导和管理中的决策和发动是哈佛管理者和经理者的职能,是他们的特殊本领,只有软科学才能获得这个本领。没有这个本领,技术专家、科学发明家都不行。

(3) 破坏今天的创新意识与发现型智力结构。智力和知识是不同的,知识是指实践经验和理论知识,是人类认识世界的结果。智力是指聪明、智慧,是人类认识世界和改造世界的能力,或者说是获得知识和运用知识的能力,即人的创造力。

思维能力是人的智力——聪明智慧的重要方面,有逻辑思维能力和非逻辑思维能力之分。逻辑思维是借助概念并根据一定的逻辑规则、程序进行推导的常规性、再现性思维。非逻辑思维是借助直觉、想象、超越(不拘泥、不束缚)一切逻辑规则和程序、一切原理原则、公理公式,在信息不足的情况下提出新思想、新观念。其特征和逻辑思维恰恰相反:①不求前提真实、充分;②不受逻辑规则的约束;③结论具有或然性,但具有创造性、发现性。因此,非逻辑思维能力强、想象力丰富,善于提出新思想的人才称为“发现型”。

哈佛管理者是决策者,不是执行他人决策,更不是执行中的操作者;决策就是提出新思想、新设想,中外历史上许多著名决策,在军事、政治、经济和科学技术各个领域,无不是借助想象力,甚至违背常识、不顾权威、公理提出的创造性设想。如贝尔电话公司总裁费尔的“贝尔实验室的宗旨”是“摧毁本公司的现有技术和现有产品”。日本索尼公司创始人之一井深的“日日创新”秘诀而采取的电子技术的“小型化、民主化”等决策都是以想象力为基础的、非常规性的创造性思维。

哈佛管理者的聪明智慧表现为强烈的创新意识、创造动机,只有独立思考,不受约束和强烈的进取精神和创新意识,如贝尔公司的“破坏今天”意识,才能有所创造,才能灵活决策。

哈佛管理者还需要具有一定生理素质和其他素质,但上述三个素质是哈佛管理者必须具备的特有素质。在这些素质基础上,哈佛管理者在领导活动中才能运用高超的领导艺术来处理模糊、随机事件,进行非程序化决策,搞好领导工作。

4. 强生公司“妥善处理”泰莱诺尔“中毒事件”

在企业发展史上还没有一家企业在危机处理问题上像美国强生制药公司那样获得社会公众和舆论的广泛同情,该公司由于妥善处理“泰莱诺尔”中毒事件以及成功的善后工作而受到人们的称赞。1982年9月29日和30日,在芝加哥地区发生了有人因服用含氰化物的“泰莱诺尔”药片而中毒死亡的事故。在此以前,该药控制了美国35%的成人止痛药市场,年销售额达4.5亿美元,占强生公司总利润的15%。起先,仅3人因服用该药片而中毒死亡。可随着消息的扩散,据称美国全国各地有250人因服用该药而得病和死亡,一下子成了全国性的事件。

强生公司经过对800万片药剂的检验,发现所有这些受污染的药片只源于一批药,总共不超过75片。最终的死亡人数只有7人,且全在芝加哥地区。为向社会负责,该公司还是将预警消息通过媒介发向全国,随后的调查表明,全国94%的消费者知道了有关情况。

强生公司后来重新向市场投放了这种产品,并有了抗污染的包装。由于强生公司成功处理了这一危机,它获得了美国公关协会当年颁发的银钻奖。事故发生后的5个月内,该公司就夺回了该药原所占市场的70%。在这一事件中,公司针对消费者发起了一场表明自己的立场、显示其社会责任心的传播运动。那么他们是怎么做的呢?

“泰莱诺尔”案例成功的关键是因为有一个“作最坏打算的危机管理方案”。特别有意思的是,这一危机管理方案的原则正是公司的信条,即“公司首先考虑公众和消费者的利益”。这一信条在危机管理中发挥了很好的作用。

为维护其信誉,据说强生公司在很短的时间内就回收了数百万瓶这种药,同时花了50万美元来向那些有可能与此有关的内科医生、医院和经销商发出警报。当时的《华尔街日报》报道说:“公司选择了自己承担巨大损失而使他人免受伤害的做法。如果它当时昧着良心干,将会遇到很大的麻烦。”顺便说一句,那时美国政府和芝加哥地方政府以及其他地方政府正在制定新的药品安全法,强生公司看到了这个营销好机会,并且果断采取了行动,结果在价值12亿美元的止痛片市场上挤走了它的竞争对手。它是医药行业对政府要求采取“防污染包装”以及美国食品和医药管理局制定的新规定作出积极反应的第一家企业。

强生公司一边从市场上回收“泰莱诺尔”药,一边表示其对消费者健康的关心,而这正是消费者所希望的。如果它当时竭力掩盖事故真相,将会犯很大的错误。

强生公司由于采取果断决策,实施“作最坏打算的危机管理方案”,全部回收了它在芝加哥地区的“泰莱诺尔”药而获得人们的称赞;它也由此夺回了它的市场。当时若不这么做,企业会因人们对中毒的歇斯底里心理而遭受巨大损失,且这种损失是很难弥补的,因为人们对企业失去了信任。

美国第二舆论调查公司的负责人伦纳德·斯奈德博士曾指出:“对药品的全部回收是一个深谋远虑的营销决策。当今盛行的市场营销做法,是把利润与消费者的利益联系在一起,而不是过去的把利润仅看成是销售的结果。不幸的是,大多数美国的国内公司和跨国公司现仍视其销售和获取利润的活动为营销战略。”

5. 联合碳化物公司面对“博帕尔惨案”

博帕尔事故是一个典型的危机事件。事故的严重性及其所造成的恐慌令全球震惊。美国联合碳化物公司在事故发生后所需处理的问题,与任何一个组织面临危机时所遇到的问题都是一样的。它是一场人类的灾难。

1984年12月3日午夜后不久,一些有毒的气体从印度博帕尔一个地下储藏罐中泄漏出来,慢慢地形成一块致命的白云,覆盖了周围25平方英里的土地。凌晨时,已有1200人死亡,20000人中毒。大部分死者是在睡梦中让毒气侵入了他们的肺和血液中,结果窒息死亡。这种毒气是印度农民和果农所用杀虫剂的基本原料,由美国联合碳化物公司印度分公司的一家工厂生产。

当位于美国康涅狄克州的公司总部得到灾难消息时,它立即向世界各地的分公司发出指令,停止该种气体生产和运输,并且派出一个由1名医生、4名技术人员组成的小组赴印度调查事故原因。第二天,公司董事长沃伦·安德森冒着被逮捕的危险飞到了印度博帕尔作第一手调查。到12月7日星期五那天,总共有超过2000的当地居民死亡,另有20000多人因中毒得病。

一时间,新闻媒介的记者、环境组织的代表、政治家、毒气专家都介入了这场灾难。有关博帕尔事故的报道在几小时里就出现在报纸的头版,成了头条新闻,电视广播也在主要的新闻节目中对事故进行专门报道。整整一个多月,这一事件成了新闻报道的热点。

当时,人们提出了一大堆问题,但在最初的几天里联合碳化物公司的管理人员并不可能马上找到答案。结果,不少记者在新闻稿里就开始猜测有关事故的原因、工厂安全系统的设计情况、致命化学品在人口密集地区进行生产的问题、可能出现的大规模索赔以及公司应该承担的责任等

等。虽然这些猜测得不到确认,但它们还是成了报纸上的头条新闻,联合碳化物公司为此付出了代价。

尽管博帕尔灾难是一个突发性的事故,但事实上还是有可能抓住处理危机的主动权。联合碳化物公司基本上做到了这一点,危机当天它就在康涅狄克的一家饭店举行了新闻发布会,那天新闻发布会的会议大厅里挤满了记者,到会的记者们提出了许许多多的问题,当然大部分是带有猜测性的。当时的情况非常紧急,记者们都被要求要尽快报道这起事件。

联合碳化物公司能告诉记者们的就是公司向印度方面提供帮助,如送去医疗设备和防毒面具,派出医务人员等。最后公司宣布它正派去一个技术专家小组检查工厂的情况并调查事故的原因。

从总体上看,联合碳化物公司基本上摆脱了被动的地步,逐步赢得了主动权。

6.“宝莹”牌洗衣粉危机的妥善处理

1983年中期,传统的“宝莹”牌自动洗衣粉纷纷从超级市场的货架上消失,它成了人们改变洗衣习惯和技术发展的牺牲品,取而代之的是一种更便于洗涤的新型超浓缩加酶“宝莹”牌新型全自动洗衣粉,利维兄弟公司企图以此来获得产品在市场上的更大份额。

公司确实在一段时间里获得了成功,这种低泡洗衣粉在市场上的占有率由38%上升到了50%。但不久报纸和电视纷纷报道这种新型洗衣粉会导致皮肤病,于是消费者们开始撤离。尽管皮肤病专家经过独家试验证明该洗衣粉并不是皮肤病的凶手,可利维公司对这一问题的辩解,却产生了意想不到的坏结果。问题的症结在于:

- (1)公司推出新配方但未对此作任何解释;
- (2)越来越多的消费者对生物型洗衣粉有顾虑。

针对该问题,第一个威胁来自英国《卫报》上的一篇报道,它声称全国皮疹学会已不再推荐这种洗衣粉。

《星期日镜报》也提醒大家:“洗衣的日子请注意选用洗衣粉。”第二天《每日镜报》声称:“该洗衣粉会使人发痒。”于是这种洗衣粉的市场份额骤降。

研究表明,大多数人并不相信他们所读到的文章中的观点,但他们需要得到担保。于是公司展开了一个公关活动,他们向住家散发宣传传单,称“已有500万家庭妇女认为新型的‘宝莹’牌全自动洗衣粉是当今最好的洗衣粉”,各大报的广告也对该产品赞不绝口并欢迎大家提出批评,许多赞誉该产品效果的信件出现在10个地区的宣传传单上。

公司在电视上也采取了同样的方法,如:将家庭妇女的赞誉编入产品介绍中,由皮肤病专家发表了试验结果报告,称“0.01%的皮肤病患者可能有与使用新型‘宝莹’牌全自动洗衣粉有关”;与其他同类产品相比,它的这种百分比要小得多。”

同时利维兄弟公司对外宣告:原来的洗衣粉将更名为“原非生物型‘宝莹’牌自动洗衣粉”,因消费者的需要重新投放市场,而新型的“宝莹”牌洗衣粉将明确表明为生物型。于是该产品又重新占领了市场。

安排皮肤病专家进行独立试验在这个案例中起了关键性的作用,同样重要的是调查研究。很自然利维兄弟公司假设人们相信他们所读到的报道,如全国皮疹学会指责这种产品,而后在调查研究为公司的反应战略提供了有力的线索的思路:公众需要担保。一般来说,在危机中往往容不得人们有太多的时间做调查研究,长时间的危机除外。可在正常的商务活动中可以定期开展调查研究工作,这能提供人们对公司、行业、产品和服务看法等许多非常有价值的信息,也可由此发现潜在的危机迹象,并得到更多有利于竞争的数据。

11.4 用人能力培养

11.4.1 哈佛管理者目标靠别人来实现

领导活动有什么特点?它和艺术家、科学家、工程师的行为模式有何区别?前者的答案是哈佛管理者的个人行为不能直接实现决策目标,即领导行为与决策目标之间联系的间接性。而后者的答案则是行为与目标之间联系的直接性和间接性的区别。由此引申出用人在领导活动中的重要地位。

1.“哈佛管理者不同于科学家、艺术家”——领导行为与目标联系的间接性

A·西蒙说:“长官”是决策者,而真正“开枪打仗”的则是士兵。就是说,没有士兵,“长官”的决策是无法实现的;“士兵”的行为即哈佛管理者的下属的行为成为实现领导目标的中间环节,或叫中介。因此,领导行为与目标之间联系的间接性是领导行为模式的本质特征,也是西方领导学十分重视用人的理论依据和客观基础。

对领导行为模式的特征,尼克松在《领导人》一书表达得较为清晰:“在单一领域内干得好就可以人才出众,不需要领导别人。作家、画家、音乐家不领导别人,同样能搞艺术。发明家、化学家、数学家可以独自发挥他们的天才,但政界领导人必须鼓舞拥护者。”更清晰的表达就是,科学家、艺术家、发明家等一切非领导人,他们的目标靠自己的行为来实现,而哈佛管理者的目标则要靠他人来实现。

2.“战争靠武器来打,但赢得战争则靠人”

乔治·S·巴顿是二战时的风云人物。他说:“战争可能是靠武器来打的,但是赢得战争胜利则靠的是人。”他这里所说的人当然指的是统帅手下的人。

切斯特·巴纳德,学者、著名的贝尔公司前董事长。他说:“哈佛管理者的职能,主要的首先是提供上下的联系,其次是保证主要工作的进行,最后是制定目标。”“上下的联系”就意味着“上令下行”。只有保证了前两项,手下人动起来,工作得以运行,目标的实现才能成为可行。

库特·瓦赫特·法伊特尔,泰国籍德国人、曼谷东方饭店总经理。他所领导的东方饭店多次荣获世界最佳饭店的称号。在谈到其成功的秘密时,他说:“就在于大家办饭店,服务水平的高低要靠人来体现。”说得再明白不过了。

3. 摩托罗拉总裁辞职之后

法国著名社会学家格兰丘纳斯曾提出一个计算复杂人际关系的数学公式(n 表示下属的人数)

$$n(2^n/2 + (n-1))$$

据此,如直接下属是6人,那么哈佛管理者需要协调的关系就是222种。这似乎有些夸张,但不能否认的是领导与下属间是个很复杂的关系。哈佛管理者不可能面面俱到。法约尔在他的《一般管理原理》中提出了“控制幅度”的概念,认为从上到下形成的是个金字塔状的结构。虽然他说的是上下级之间的越级问题,越级不利。却恰恰也说明了领导行为与目标是间接的。

从后面的章节中我们会看到,拿破仑成也在其手下人,败也在其手下人,当然这里讲的只是其行为与结果的直接、间接关系。我们不能否定一个动则冲进车间检装马达的经理,但也绝不能肯定他。因为他是经理、是哈佛管理者,而不是技师,更不是机修工!

摩托罗拉公司非凡的总裁乔治·菲希尔,1994年辞职去了柯达公司,引起了极大的震动,大家都为摩托罗拉担心。然而,事实上人们所担心的波动在摩托罗拉并没有发生,它仍是那样的出色。哈佛大学商学院教授肖纳·佐伯夫解释说:“这公司是职权分散的公司,由几个相对独立自主的单位组成,公司并不要大家等候乔治总裁,大家都尽量做他认为正确的工作。”每个职工每年必须至少在摩托罗拉自己的大学里花上40小时,以提高他们分析、解决问题的能力”。70年代被日本同行挤得气喘吁吁的摩托罗拉,现在已使日本人都自叹不如了。

11.4.2 “动员支持”——普遍适用的原则

既然领导的行为与目标是间接的联系,目标是由手下人的行为直接

达到的。那么,哈佛管理者首先要得到下属的支持,使下属以行动为其工作,否则目标无法实现。动员是领导人赢得下属的普遍过程,无论什么样的领导人,他们都在谋求支持,以动员谋求支持。动员成功之后,便可使下属以其自觉行为完成领导的既定目标。否则,只能以强制的手段迫使其完成。这既包括下属群体的动员支持,也包括对个体的动员支持。“动员支持”是一切领域,任何时代的领导活动的普遍原则。它是罗伯特·塔克在《政治领导论》中首先提出的概念。

1. 丹尼斯:使人接受远景目标”

美国人华伦·丹尼斯,世界领导学界公认的“领导科学大师”,曾以其引人注目的成就先后担任过四位总统的政府顾问。

在麻省理工学院的斯隆管理学院供职时,丹尼斯就对后来大家熟知的X理论、Y理论进行了深入研究。1960年,他把Y理论的领导哲学应用到一所管理不善的大学中,虽然这一尝试不很成功,但其领导科学实践与理论的结合上得到了重大收获。

在《潜意识的阴谋:为什么哈佛管理者不能领导》一书中,他提出成功的哈佛管理者应具有正面的激励能力:在一个对学校的教师的研究中发现:只要教师对学生持有高度期望,便能使学生的智商平均提高25分。”

丹尼斯特别指出:领导应具有创造令人殷殷企盼的远景,将之转化为行动,并贯彻达成的能力。”

在1985年对90位美国杰出领导人的研究之后,丹尼斯提出了哈佛管理者的四种重要能力:注意力的管理、信息的管理(即沟通)、信任的管理和自我管理。

注意力管理,就是提出一个被别人接受的远景目标;哈佛管理者组建组织从现在跨到未来的大桥。”

信息管理,就是哈佛管理者将远景清晰地传达给组织成员,并使之转化为行动与成果的能力过程。这就是为什么虽然卡特比里根更了解情况,更有知识,更能深思熟虑,但一般人却认为里根要比卡特成功的缘故。

另外两项能力也是很重要的,信任是巩固哈佛管理者与部下关系的情感粘合剂;自我管理是坚忍、向上的动力。

特别是前两项能力,一是哈佛管理者决策的“远景目标”要被他人“接受”,二是要使之“转化为行为和成果”——即“动员支持”。因此所谓“动员支持”就是思想上接受,行为上也接受。

2.“动员”形式显神通

一次,著名管理学家汤姆·彼得斯到一家销售额为6亿的公司,有幸聆听了其总裁对员工的讲话。副总裁们正襟危坐在头排整齐的座位上。那位总裁居高临下地:你们去年干得不错,我要特别感谢,”扫了一眼他的副总裁们:感谢诸位在自己事业部的工作中所取得的成绩,而且也要感谢公司所有其他成员,”他一挥手臂:你们也立下了汗马功劳,虽然今

天许多人不在座。”听罢,汤姆很不以为然,他认为:一般说来,妨碍你获得成功的死敌只有一个,那就是“蔑视别人”。被轻视会使人自惭形秽,对人的自信也是致命的一击。在实业界里最普遍的不正现象就是对人的尊重的轻忽、漠视。虚伪和装腔作势是表示轻蔑的方式之一。高级经理专用停车场对于没有这种特权的其他人也是一种轻蔑。

《今日美国》刊登过一篇报道:单片存储器公司是竞争激烈的半导体行业中较为出色的一家公司。但几年前,该公司差一点破产。当时许多人都认为它已经毫无希望,连董事会也不愿自找麻烦再去招进一位能起死回生的能人高手,他们只是让负责财务的副总裁出面支撑一阵。反正事情也不可能更糟糕了,而且他是搞财务的,也许能在公司倒闭时使清偿工作进行得顺利一点。没想到的是,现在这个公司已是个困难行业中发展最快的公司。是什么人的功劳,当初那个出面支撑的财务副总裁,现在的总裁,布鲁克林学院培养出的会计师,欧文·弗德曼谈到他如何扭转乾坤时说:“重振人们的精神拯救了公司。”

英国最大的零售商,马克斯·斯潘塞公司的董事长马库斯·西夫。1982年在瑞士洛桑召开的一次会议上说:“他们要求我今天讲一讲‘劳资关系’。我讲不了这个题目,我只知道‘人际关系’,我从未遇到过什么‘劳资关系’。”

11.4.3 普遍原则与特殊手段——动员手段种种

《政治领导论》的作者罗伯特·塔克专一章论述“动员支持”是一切形式的领导的环节、普遍原则。即便是独裁、恐怖主义的领导也是适用的。

他说:“动员支持”的“需要与实践并非专制政府的特有,而与独裁的政治缺席无缘。”尽管独裁主义的实质是肆意地动用武力压迫,但是典型的独裁政权总是企图用规劝的方法来动员群众支持政策,只有规劝失败之后才使用强制手段。”独裁政权也十分希望能够得到政策的主动性支持。(《政治领导论》,南方出版社,第61页。)书中还以1933年希特勒的《国会纵火案》嫁祸共产党来动员群众上台为例,证明“动员支持”的普遍性。

任何领导都需要动员,但动员的手段不同。

1. 传统的政治动员

古希腊、古罗马哈佛管理者的动员主要依靠人格力量和理性说服。激情的鼓动成为主要手段。那时的政治家几乎都是天生的激情演说家。

哈佛管理者个人的人格力量也是重要手段。罗马帝国的迦太基统帅汉尼拔就是一个很好的例子。之所以为将士拥戴,是因为“他以大无畏冲入险境,在险境中举止自由,完全置生死于度外……率先冲入敌阵,殿后退出战斗。”原始民主领导也是这种动员手段。用今天的话来说,就是身

体力行,以身作则,身教重于言教。

2. 传统的欺骗性动员

古希腊亚里士多德的“ 僭术 ”、近代意大利马基雅维里的“ 霸术 ”、我国战国时代韩非的“ 法、术、势 ”中的“ 术 ”,都是讲统治者如何用欺骗、诡诈、阴谋手段以达到“ 动员支持 ”的目的。这些手段,尽管令人恐怖、胆寒,但直到今天仍被许多政治家奉为经典。历史上许多政治人物都是以此起家的。法国的路易十四、德国的俾斯麦、俄国的女沙皇卡杰琳娜、中国的杨广、王莽以及现代历史上的希特勒、墨索里尼等等。

欺骗性动员作用很大,但又有限,只能得逞于一时,不能成功一世。一旦败露就是图穷匕首见,诉诸赤裸裸的暴力。

有位管理学家说过,当你不能说服你的下属而必须借用权力时,首先要想想自己做错了什么事。

3. 现代的激励动员

随着社会的发展、前进,人们的观念也或早或晚地发生变化。传统的动员手段的局限性,迫使人们另辟蹊径。

罗伯特·塔克说:“ 强迫手段能够带来的只是对命令的被动的服从而已,只有当人民真正地被说服了,认识到政策的正确性,他们才会主动地、全力以赴地支持。”而“ 被动的服从 ”去实施决策目标,只能是低效,甚至零效、负效,只有“ 主动地支持 ”,才能发挥人的主动性创造性,获得高效益。哪个哈佛管理者不希望高效地实现自己的目标呢?就是“ 独裁政权也十分希望能够得到对其政策的主动性支持。”但是,他们做不到,欺骗动员也做不到,因此刺刀成为他们的孤注一掷的最后手段。

就在这一背景下,西方领导与管理活动与理论研究中都提出了新的动员手段——激励,并提出一系列的激励方法。

激励一般是指一个有机体在追求某些既定目标时的愿意程度。它含有激发动机、鼓动行为、形成动力的意义。

激励操作的具体形式是多种多样的,然而就其内容来说,都可归纳到精神激励和物质激励这两大系统中。精神激励是采用精神鼓励的手段调动人们的积极性,物质激励是采用物质鼓励的手段调动人们的积极性。二者有机结合,就构成了激励的完整内容。精神激励需要借助一定的物质载体,而物质激励则必须包含一定的思想内容。在现实生活中,人们得到的奖状、奖章等精神鼓励就是直接借助物质形式体现的。而得到的奖金、奖品等物质鼓励则意味着组织和社会对其成绩的承认,本身就含有精神价值。这两者好比车之两轮,鸟之两翼,缺一不可。哈佛管理者只有善于把它们结合起来,才能有效地发挥激励操作的作用。

4. 目标激励

人的需要确定了人们行动的目标,人的行动都是为了达到一定的目标,当人们有意识地明确自己的行动目标,并把自己的行动与目标不断加

以对照,知道自己前进的速度和不断缩小达到目标的距离时,他的行动的积极性就持续和高涨。一个万米赛跑的运动员,当人们告诉他只有 1000 米时,再加把劲就可以夺得金牌了,他就会信心百倍,加快速度完成最后的冲刺。

在目标制定、分解时,目标的难度以中等为宜,这一目标又被称为“零点五”目标。目标难度太大,容易失去信心;目标难度过小,又激发不出应有的干劲。只有“跳一跳,够得着的目标,积极性才是最高的”。因为这样的目标满足个人需要的价值最大。

5. 评判激励

评判激励是对人的某种行动作出一定的反应,或肯定的奖励、表扬,或否定的惩罚、批评,以及什么都不做的“沉默”。运用评判激励要注意求实、及时、中肯,要根据正确的标准和价值观念,以及人的需要不同层次和同一需要的不同阶段,给予不同类别的评判。引导人们分清正确与谬误、高尚与卑微、光荣与耻辱、美与丑,从而影响人的行为,追求光明、进步、高尚。

6. 榜样激励

榜样是人的行动的参照系。作为哈佛管理者如果能够建立起科学、合理、引人的“参照系”,就会把人们的行为导向组织目标的实现。我们常说榜样的力量是无穷的,就是这个道理。榜样不是僵死的“样板”,也不是十全十美的圣贤,而是从人们的群体行为中孕育、成长起来的,被群体公认为思想进步、品格高尚、工作出色的人。只有这样的榜样,才能受到群众的敬佩、信服,因而也就具有权威性。那种仅凭哈佛管理者的好恶,人为硬性拼凑、拔高的榜样,不仅起不到激励作用,反而会引起人们的反感,挫伤人民群众的积极性。因此,哈佛管理者在实施榜样激励时,一是实事求是地宣传榜样的先进事迹,激发下属学赶榜样的动机;二是要引导下属一分为二地看待榜样,防止机械地、形式主义的模仿;三是要分析榜样形成的条件和成长过程,为下属指明赶超榜样的途径;四是要关心榜样的成长,使之不断进步;五是要保护榜样,对那些中伤打击榜样的错误言行要进行批评教育,防止狭隘和嫉妒心理的产生。

7. 荣誉激励

荣誉,表明一个人的社会存在价值,它在人的精神生活中占有重要地位。拿破仑非常重视激发军人的荣誉感,他主张对军队“不用皮鞭而用荣誉来进行管理”。为培养和激发官兵的荣誉感,拿破仑对于立了战功的官兵,在加官晋爵、授予勋章时,总要在全军广泛地进行通报,激发所有官兵为荣誉而勇敢战斗。

8. 逆反激励

这种方法并不是直接从正面鼓动人们去实现某项目标,而是向他们提示或暗示与此目标相反的另一结果,而这种结果则是他们无法接受的,

从而使他们义无反顾地向着既定目标前进。逆反激励是一种更具有艺术性的激励方法。

9. 许诺激励

哈佛管理者的许诺激励是适应下属心理需要来激发其积极性,从而实现工作目标的一种激励形式。哈佛管理者的许诺一般采取公开许诺和个别许诺两种形式。公开许诺是指领导在公开场合向下属进行的许诺。个别许诺是指哈佛管理者对某人私下进行的许诺。许诺必须正确运用,才能达到激励下属的目的。怎样才能掌握许诺激励的方法呢?有以下几个原则必须坚持:一是准确性原则。准确性体现在两个方面:第一,许诺的内容要准确,不能乱许诺;第二,许诺的范围要准确,不能无边无沿。二是适度性原则。就是主观的许诺要符合客观事物本身的度,即掌握分寸,恰到好处。三是公平性原则。哈佛管理者许诺时,一定要有一个公平的尺度,不能乱开口子乱许诺,或赏不当、罚不公,这样才能把每个人的积极性、创造性充分地调动起来。四是针对性原则。“盲人不会因为你送给他镜子而感谢你”,哈佛管理者应深入细致地掌握好下属的不同需要,有针对性地许诺。

10. 物质激励

每个人都有自己的物质需求和经济利益。物质激励就是通过满足个人物质利益的需求,来调动其完成任务的积极性。例如,尽管拿破仑说过:“金钱并不能购买勇敢。”但为了保护部队的高昂士气,他总是慷慨地给立下战功的官兵赐以物质奖赏。仅在征服普鲁士、打败沙俄而签订《提尔西特和约》后,拿破仑一次奖给达乌元帅 100 万金法郎,贝尔蒂埃元帅 50 万金法郎,内伊元帅 30 万金法郎,其它的元帅和军官以及所有实际参加了战斗的官兵,都得到了奖赏。我们并不一概排斥物质激励,但要分清个人正当利益与个人主义的界限,物质激励与单位物质刺激的界限,要寓物质激励于精神激励之中,善于把下属个人的眼前经济利益和人民长远的经济利益融为一体,只有这样,才能更好地发挥物质激励的积极作用,达到激励人们积极性的目的。

11. 激励中的胡萝卜与大棒

(1) 麦克雷戈。道格拉斯·麦克雷戈博士在担任安第奥克学院院长期间,提出了管理人的 X-Y 理论。1960 年,他发表了《企业中人的方方面面》,进一步系统阐述了自己的观点,该书被专家们奉为行为科学方面的一本经典著作。

我们已经相当肯定,在恰当的条件下,在组织环境中能发挥出难以想象的创造性的人力资源。我们知道,为了发现如何在工业中把日益增长的知识应用于人力组织,要求领导人员做长年的探索,大量的深入研究,以及大量的创造性想象。

传统观点(X 理论):

①管理(领导)人员要负责为了经济目的而把生产性企业的各项要素——金钱、物资、设备、人员——组织起来。

②就人员来讲,这是一个指挥他们、激励他们、控制他们的活动,矫正他们的行为,使之适合于组织需要的过程。

③如果管理人员不这样积极地干预,人们会对组织需要采取消极的——甚至对抗的态度。因此,必须对他们进行说服、奖励、惩罚、控制——必须指挥他们的活动,这就是管理人员的任务。我们常常把它概括为这样的一句话:哈佛管理者就是通过别人来把事情做成。

④一般人生性懒惰——尽可能少地少做工作。他缺乏雄心壮志,不愿承担责任,宁愿被人领导;他天生就以自我为中心,对组织需要漠不关心,他本性就反对变革,他易于受骗,易于受到骗子和野心家的蒙蔽。

从而有了:在一个极端,领导管理人员可能是“严厉的”、“强硬的”,他们指挥人们行为的方法是(常常被伪装起来的)强迫、威胁、严密监视,严加控制;另一个极端时,哈佛管理者可能是“温和的”、“亲切的”,这时他们指挥人们行为的方法是宽容,他们满足人们的要求,求得相安无事,求得人们易于控制,接受领导。上述情形,在过去的相当长的时期内已被较为彻底地探讨过,哈佛管理者从中学到了一些东西。其实,“严厉”的做法存在着一些难题,压力会引起反抗,诸如压低产量,巧妙有效地怠工,敌对情绪,在充分就业时期,这种严厉的做法尤其难于奏效。“温和”的做法也有困难,它常常导致放弃领导——为了相安无事,却导致对工作的漠不关心,人们不断地期望得到更多的东西,而贡献的却越来越少。于是人们就问:是不是应该胡萝卜加大棒更好些,如老罗斯福所说:“言语温和,但手中拿着根大棒。”于是就有了新的观点。

新观点(Y理论):

①领导管理人员要负责为了经济目的而安排生产性企业的各项要素——金钱、物资、设备、人员。

②消极被动和抵制组织需要并非人的天性,他们之所以会这样是由于在组织中获得的经验。

③发展的潜力、承担责任的能力、愿意把行动指向于组织目标,所有这些全都存在于人们身上,而不是由领导人员加到人们的身上的。领导人的责任在于使得人们有可能自己认识到并发展人的这些特性。

④领导管理人员的极为重要的任务是对组织条件和作业方法进行安排,使得人们能够通过把他们自己的努力用于组织目标,而最好地实现他们自己的目标。

这主要是一个创造机会,发掘潜力,消除障碍,鼓励成长,提供指导的过程。就是彼得·德鲁克所谓的“目标管理”。它不同于“控制管理”,也不像“温和”的X理论通常会发生的那样放弃领导,降低标准。

有一种说法:X理论完全依赖对人的行为的外部控制,而Y理论则

重视依靠自我控制和自我指挥。这种差别就是把人作为孩子来看待还是作为成年人来对待。

人们往往把推行新观点的未能取得成功归罪于“贩来的新思想”。其实他们所谓的推行只是在其旧理论预设的框框内的应用、推行,用控制的思路来推行授权、放权就不能成为有效的领导。只有那些对人的能力有信心,并且自身也致力于组织目标而不是致力于保持个人权力的哈佛管理者,才能够掌握正在出现的各种新理论的含义,才能有效,这种领导人将会找到并成功地应用其他的创新思想。

(2)山姆·托伊。山姆·托伊,福特公司(英国)总裁。他说:没有任何一家公司只反映出某一个人的能力,不管这个人能力有多强。所有领导功能的精髓在于发现并激励优秀人才。付诸实践的良好的人事管理,比公司的管理结构本身要重要得多。对于最高层领导人,至关重要的是高度注意各阶层经理人员的发现、培养和有效的使用。

(3)约翰·勃林。约翰·勃林,威廉姆斯公司总裁。他说:各公司间的根本不同在于它们的人不同。我们有使人精疲力竭的程序来制定战略规划,不过,执行规划的是人,解决问题的是人,追求并抓住机会的也是人,好的人才群会使任何组织机构正常地运转。我的方法和信条是:为高度激励的人创造良好的环境是最重要的。在长期内激励一个大规模的组织是几乎不可能的,但那里必定存在被高度激励的人,环境必须为这些人提供必要的条件。

11.4.4 “谁赢得智力谁就是胜利者”

智力是人的创造力,即人的聪明才智,用日本学者的话说就是干人所未干,想人所未想;用美国创造学家的话就是发明制造世界上没有的东西。如同上帝创造世界那样,从“无”中生有。与此相反就是照抄照搬,人云亦云,亦步亦趋,不敢越雷池一步,也就是恩格斯说的“做化学实验生怕烧伤手指头的庸人。”

“谁赢得智力谁就是胜利者”,对个人、对组织,对哈佛管理者、对被哈佛管理者都是适用的。历史上的成功者,无论是个人或组织都是那些敢为人先、勇于开拓的创新者。

1.“要么创新,要么死亡”

这是流行于美国的名言。而创新又难免失败,甚至失败多于成功,因而硅谷人又提出“边败边干”的豪言。比尔·盖茨是最好的见证人。

比尔·盖茨从一个穷书生不过二十年就一跃而为世界首富,把过去的石油大王、钢铁大王抛在后面,全在于他的创新精神,设计了一代又一代的新型计算机。他说:过去的二十年,对我来说是一个难以置信的冒险过程。”对于尚未开拓的领域,绝不可能有一幅可靠的地图。”其开拓创新

的勇气跃然纸上。

上面说的是个人,组织也是如此。日本的索尼公司是个典型。

索尼公司的原名是“东京通讯工业株式会社”,不好念又不好记。后来井深大和盛田昭夫将其创造性地更名为“Sony 公司(即索尼公司)”。“Sony”是由拉丁文“*Sonus*(音)”与英语“*Sonny*(可爱的孩子)”转化而来的。其优势有三:许多电子产品都与声音有关,好念易记;纪念井深大与盛田昭夫这“一对小顽童”兄弟般的深厚情谊。“Sony”很快在社会上叫响。竟相效仿,以致竟出现了众多的诸如“索尼食品公司”的侵权者。

“索尼:研究使它与众不同”,这句被公司奉为座右铭的格言,正是索尼成功的最大奥秘所在。从40年代末公司一开张就提出“做别人所没有做的事,研制全世界都能接受的新产品”。工作中,研究新情况,发展新技术,开辟新领域,占领新市场,先人一步,以期胜人一筹。

一天,在日本广播协会的国内新闻与教育部办公室里,井深大见到一台美国产的音质优美的磁带录音机。这个在日本当时还鲜为人知的东西,使井深大立刻意识到了它巨大的市场潜力。不惜重金,他买下了它的生产专利。多次实验后终于产出了自己的磁带录音机,并几经创新后大获成功。

1954年1月,索尼又以2.5万美元买下生产晶体管的专利。因为他们意识到电子技术领域更新换代的浪潮即将来临,于是他们生产出世界上第一台袖珍晶体管收音机。创造性使他们比国内同行整整早了两年。

1979年的一天,几个技术人员的好奇心使井深大的想象力中有了立体声录放机的概念,同样是想象力便有了诸如微型电视机、小型录放像系统等,总是别具一格,先声夺人。

60年代,盛田昭夫的《让学历见鬼去吧》同样也体现其创造意识。因为,当时的日本还处在极浓的重视文凭的氛围中。这一创新使索尼人才济济。

索尼公司除了拥有众多的科技人才之外,还特别重视选拔配备具有高度创新精神的经理班子。在选拔高级管理人员这个问题上,索尼从不雇用仅仅胜任某个具体职位的人,而乐于启用那些具有不同经历、喜欢标新立异的实干家。索尼公司从不把能人定在一个岗位上,而是让其合理流动,为他们能够最大限度地发挥个人的聪明才智提供机会。在这样的环境中,索尼人特别乐于承担具有挑战性的工作,人人积极进取,个个奋勇争先,整个企业始终充满了生机和活力。几十年来的辉煌历程,清晰地表明,索尼所取得的巨大成功,无不在于其真的动源——索尼人。

2. 枯萎的“苹果”——创新与保守

据法新社华盛顿1996年2月3日电,昨晚,苹果公司宣布,由国民半导体公司总裁吉尔伯特·阿梅利奥接替迈克尔·斯科德勒,任公司总裁,同时取代马尔库拉,兼任董事长。苹果公司希望这一任命能给正在困境中

挣扎的“苹果”恢复信心。

还记得那些令人兴奋的时刻吗？还记得可以玩各种精彩游戏的苹果Ⅱ型机吗？还记得令人难以置信的麦金托什机用一个美妙绝伦的图形界面取代了那些笨拙的DOS指令吗？还记得用鼠标去点那些小小的像标吗？苹果计算机公司80年代初创造出了这么多奇迹，人们实在难以想象它也会衰落，而仅仅作为一个特定小市场的生产商苟延残喘地活下来。苹果公司曾把乏味的二进制和字节变成全世界千百万人喜爱的工具和玩具。它的衰落令人遗憾地证明单单靠一时的革新和大胆想象力有时候也不足以保证长久生存下去。

苹果公司从盛极一时到昨日黄花不过只有19年时间。在美国这样的工商企业家的社会，苹果公司的衰落是个极为重要的教训。叛逆精神是苹果公司的核心文化，这也为它撒下了灭亡的种子。从公司成立伊始，技术上的“创造者”们就全然藐视那些有经验的管理人员和营销人员。后者成了公司的“扈从”人员，与史蒂夫·乔布斯周围那帮穿牛仔服的人是格格不入的。结果，这个内向、封闭的文化妨碍了苹果公司扩展到更大的市场。有独创性的麦金托什机缺少后继支持力量，又不能接受非苹果公司的技术。在乔布斯被约翰·斯卡利撤换掉以后，麦金托什才得以开放。但是斯卡利和继他之后的迈克尔·斯平德勒一样，都无法说服那些搞技术的人再进一步，而准许别人使用麦金托什操作系统的专利。如果苹果公司这样做了，它可能已经称霸于世界计算机市场了，但实际上，苹果公司一直对市场持事实上的漠视态度，听任其核心技术停滞不前，当微软公司推出视窗95软件的时候，就已经赶上了苹果公司，以后的事就已是众所周知的了。

对此，美国《商业周刊》1996年2月5日一期中有文章做了感慨：革新和想象力并不能补偿傲慢、封闭、管理不善，不能弥合一个任凭昔日的稀世之宝白白断送掉的董事会的大漏洞。

创造，在于“先进”，而不仅在于“别人没有”。“先进”是靠不断地创造实现的，而“别人没有”则也可以由封闭、隔绝来保证，封闭没有出路。

11.4.5 产出大于投入的秘密

德鲁克说：“企业必须有能力生产出比构成企业的全部资源更多或更好的东西……它的产出必须大于所有的投入。”但他又说，企业的经营不能像19世纪的经济学家那样，认为只要“按照道斯顺序把资源投放进去，然后打开开关把资本投进去”就能使投入大于产出，它是“不可能从资本这样没有生命的资源中产生出来”的。

任何一个组织，包括企业，有许多的资源，但是“所有其他资源都是受机械的法则支配的。人们可以把这些资源利用得好些，或利用得差些，

但决不可能产出大于投入。”他的结论是“有可能扩大的资源,只能是人的资源”,在所有资源中“人是唯一能增长和发展的资源。”他又称之为“独一无二”的资源。人之所以是能“扩大”、“增长”或“发展”的资源,就是人的创造力。因此,怎样使用创造型人才,并能激发人的创造力,使“平凡的人”也能干“不平凡的事”就成为用人艺术的最重要课题。

1. 吉尔福特:人有不同的创造力

美国著名心理学家、“智力结构”模式创始人吉尔福特(1897~1987)30年前就有了如下真知卓见:

“至少就学术界之外的人而言,他们一般都承认探究有关创造性素质知识的重要性。我可以引证人们普遍对发现和培养创造性才能感兴趣的证据。雇有许多研究科学家和工程师的大工业,曾举办过有关这个课题的一些重要的会议,并出版了种种论丛。许多人都想探究这种现象的原因:为什么同一高等学府的毕业生,虽然都具有很高的成绩和评价很高的推荐,在输出新观念方面却有如此大的差异。新观念具有巨大的经济价值,这是得到普遍公认的。一位科学家或工程师发现一种新原理或形成一种工业革命的新过程,而其他人员仅仅是在分配给他们的日常工作任务中做一些很正常的工作而已。”

“众所周知,政府各部门现在是科学和技术人员的最大雇主。这些雇主也想知道,怎样识别那些具有发明潜力的人。我所听到的对在这些职位上的大学毕业生的最常见的抱怨是,尽管他们在做分配给他们的任务时表现出已掌握了他们所学过的技术,但是,当要他们解决一个必需采用新途径的问题时,他们就会一筹莫展。”

“工业和政府机构都在物色领袖人物。对具有健全判断、设计能力和富有想象力的人的需求是大量的。怎样才能发现具有想象力和洞察力的领袖人物呢?这些品质是否能够加以培养而得?如果通过教育程序可以促进这些品质,那么这些程序又是什么样的呢?

“近来,我们听到许多令人惊讶的有关新的思维机器方面的消息,据说,可以用这些机器来替代人类的许多思维,而且,许多工业的常规思维最终将不需人脑也能进行。据认为,这将引起一场使第一次工业革命黯然失色的工业革命。第一次工业革命使人的肌肉相对说来变得无用了;而第二次工业革命预期将使人的大脑变得相对来说无用了。与创造性思维的重要性有关的这些可能性,还有一系列实际意义。首先,我们必须形成一种经济秩序,使人们仍然可以获得充分的就业和谋生的工资。这要求创造性地思考出一种不同寻常的秩序和速度。其次,最终留给大脑的唯一的经济价值,是创造性地思考大脑能够做些什么。也许,还需要利用人的大脑来操作这些机器,并制造出更好的机器。”

2. 创造与风险

德鲁克的领导与管理理论特别强调人的创造力。把人本主义、人本

原理发展为智力开发论。他不仅论述了创造对组织的意义,论述了如何激发创造力,并对创造的各个方面作过探索。对创造与风险的关系的阐述,体现了他与众不同的一面。

关于组织中人的创造性,德鲁克在他的著作《创业精神与创新》中有这样一段话:

“不论是个人,还是在一个组织机构中,创业精神都有明显的特性。这并不是指个人性格上的特点。据我 30 年来的体会,越是具有多重性格的人,就越能应付创业的挑战。显然,那种追求稳定的人不可能成为成功的创业家,他无法成为政治活动的领袖、军事指挥员、甚至领航的船长。因为在这些工作中都需要决策,而决策的核心是不肯定性与风险。其实,任何敢于面对决策的人,都可能通过学习成为一个创业家并具有创业精神。就是说创业精神是一种行为,而不是个人性格特征。它有理论与概念的基础,而不只是依靠直觉。”

人们一般都认为,创业一定要冒极大的风险。的确,在微电脑、生物遗传等热门的高技术创新领域,失败率很高,成功的机会相当少。根据定义,创业者将资源从生产力低、产出少的状况转为生产力高、产出多的状况,或者表述为从无生有,当然存在不成功的风险。但只要稍有一点成功,所带来的报酬足以补偿风险所造成的损失。因此,比起追求理想状态,创业的风险还要小些。从实际中看,当某个地方已出现创新的机会时,正确的做法就是实施创新,否则,继续抱着资源理想化的概念不变正使风险成为最大。

事实上,许多创业型的组织所获得的巨大成功,就是对所谓的“创业精神与创新就是高风险”的有力反驳。

贝尔实验室——贝尔电话系统创新之源。在过去的几十年间,贝尔实验室发明了数不清的东西:从 1911 年的第一台自动配电盘到 1980 年的光纤电缆,以及晶体管、半导体的应用,在计算机理论和工程方面,成功的创新一项接一项。贝尔实验室的业绩证明,甚至在高技术领域,创新也可能是低风险的。我们还可以找到其它足够的例证来证明这一点,在计算机这一快速发展的高技术领域,IBM 一直与同行业中的“老面孔”竞争。至今还没有任何重大的失败,明尼苏达的“中等技术”的 3M 公司在过去的 60 年中,开创了近百项新业务和新的系列性产品,它的成功率约为 80%。

事实上,只是因为少数所谓“创业家”的无知,缺乏管理方法,违反管理规律,从而才使创业精神的发挥蒙上了风险的色彩,高技术的创业家尤其如此。与那些诸如基于经济、市场、人口变动的创新相比,高技术领域的创业与创业精神的发挥有更高的难度和风险性。而在高技术领域发挥创业精神并不需要承担事实上的高风险。这已被贝尔实验室和 IBM 等例子所证实。最重要的是建立在有目的的创新基础上的创业精神。

11.5 信息处理能力培养

11.5.1 信息收集

1. 信息收集的基本原则

信息或资料这两个词因应用领域不同,而有不同的定义。综合一般说法和英文解释,信息应包含下列内容:

- ①事实、真实(*Fact*)指还未经“加工”的事件所拥有的原始面貌。
- ②消息、通知(*Information*)指由传达而来,已经过某种程度整理的事实。
- ③知性、智慧(*Intelligence*)指由经验或理性推理而创造的事实或思考方法。
- ④知识(*Knowledge*)指由发现及思考而产生的系统化概念。
- ⑤报告(*Report*)指经过事实调查后,所做出的记录结果和结论。
- ⑥资料、记录(*Data*)指汇集事实后记录下来的所有文字。
- ⑦报道、传闻(*News*)指最新、有新闻价值的事实,和对这事实的传达。

2. 收集动机

在管理者开始收集资料前,要先回答以下几个问题:

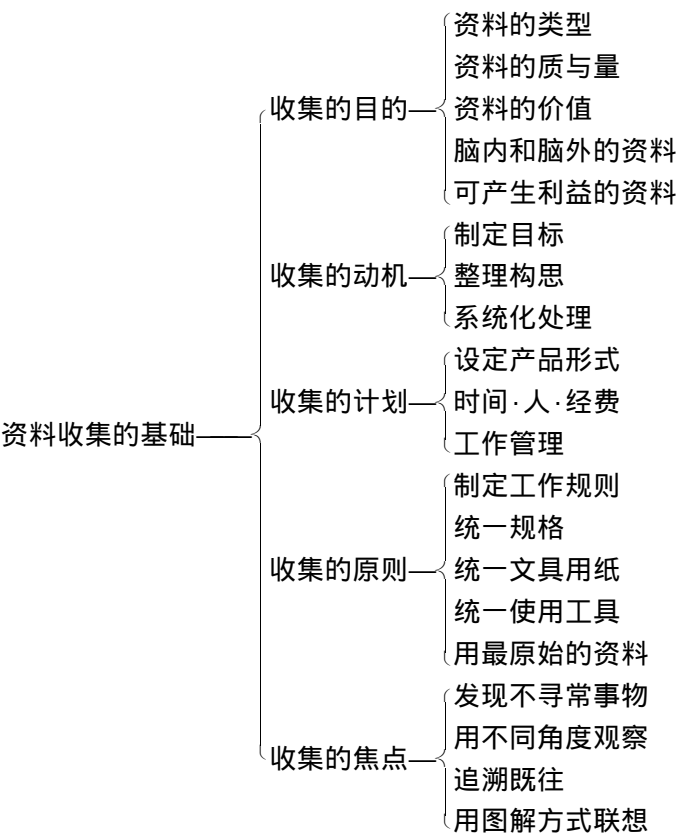
- ①你想得到哪些具体资料?
- ②哪种资料一定要有?
- ③哪些意想不到的地方可能藏有目标资料?

不分主次、漫无目的永远是收集资料的人最易犯的毛病。就象你曾经不知道需要哪些信息,却连续收集一个月结果仍似懂非懂一样,总以为只要坚持收集,就能分清目标,事实上这种好运气出现的机会微乎其微。最后的结果是,你面对一堆“都有用”的资料,却不知该用什么。

3. 系统整理

收集动机中的例子可能并不适用于每位管理者,不过如果仔细推敲进行的步骤,其实可以归纳出五个原则:

图 11.5.1 系统整理的五个原则



①发现不寻常的事物。不用心观察、见怪不怪是许多人丧失机会的原因。以日本人来说,在八十年代前期,常有许多情侣在传统咖啡店里相对而坐,他们既不交谈,更不“眉目传情”,根本就是漠然冷对。为什么浓情蜜意的人进了咖啡店就变样了?如果有人能进一步了解,极可能发现另一个消费市场。

②亲身体验。1988年,日本推出高级国产车 SIMA,每部卖价高达500万日元,却离奇地畅销,成为当年最热门车种。许多人都在思索其中的原因,而各媒体的从业人员却拚命地绕着车子的名字、配件、性能打转,起码有一半的记者连车子是什么样子都不知道,就编出了各式各样的理由来说服读者。其实这部车最大的优点是它有略似女性身体轮廓的“性感曲线”,吻合强调 *Body Concious* 的时代潮流,证明“女性化”的机械产品有市场。自诩“秀才不出门,能知天下事”的你,有时也该活动筋骨出门看看,免得被二手资料所蒙蔽。

③追溯既往。任何事物都有它的时间流程,就象每个小孩都有父母、祖父母、曾祖父母……一样,没有人会凭空冒出来的,管理者要追究他的生活背景、亲人,才能了解儿童的行为模式。其它事理亦然。

④扩大空间。在狭窄的环境里,许多思考被挤压的结果,造成其本质逐渐泯灭,思考的敏捷性荡然消失。与其在自己的部门里苦思,倒不如看看别的部门的流程?与其困在本行业,倒不如看看其它行业?看看其它的国家?闭门造车是会永远失败的。

⑤用图解方式联想。当管理者感觉思维混乱时,最好拿出纸笔来,写下关键字或画些图形,借有形的图文思考,用自己的想法来启发自己。其实从现在个人电脑的普及来看,很可能将个人的原始想法输入电脑,等累积一定程度时,再利用电脑的移动功能审视、分类这些构想。用电脑整理构想时,不妨在每一行的起头订一个代号,英文字母、注音符号都可以,以方便检索和归类。

当然,如果觉得使用电脑不方便,用卡片处理也是一种方法,只是每一张卡片只能写一件事情,才不会混淆。

3. 收集计划

任何一种工作都有开头和结尾,尤其在专题式收集资料的情况下,更要有“截稿”的意识,才能有效率地赶上工作进度。一般地,收集资料时应制定合理的计划,不管是专题式资料或长期的收集,都要有阶段性的处理,大概分三个步骤:

(1)设定“产品”类型。如果是长期的资料收集工作,管理者要确定未来资料建档的内容和形式;如果是专题式的资料收集,更要考虑将来要使用这些资料的方法,即要先决定最终“产品”的面貌:

- ①是以口头说明还是书面报告报出结果?
- ②报告书用手写就可以;
- ③报告书必须打字处理吗?
- ④是否要将报告书交付印刷厂印成册子?
- ⑤有无附加照片、幻灯片、录像带等影像资料的必要?

(2)合理调配时间、人才和经费。最简单的资料收集方法,就是打电话向有关人士请教,而到图书馆带资料、到书店买书则是可以立刻行动的方式。也有人投入大笔财力和人力,在海内外各地大量地收集信息。要采用什么方式,单凭个人或团体的需要和财力而定,没有任何硬性的规定。

(3)进行“工作过程管理”。一个单位如何制定合适的时间表来进行进度管理是让管理者头痛的难题。根据工作经验,设定期限是进度管理的首要之务。

- ①要判断准备收集的资料是否充足;
- ②要专人负责,明确分工;

③要清楚显示每个人的工作进度,并考核其是否已经完成。把这张表输入电脑,然后打印出来,利用各种符号注明不同的工作进度,有变化时,再用电脑修正进度情况。有了这张一览表,每个人的工作量就一目了然,可做为核算工资的参考。

4. 收集原则

收集资料时,即使是个人的工作,也应该有一套工作规则。一旦开始收集,就会发现大量繁杂的、各式各样的和规格不一的资料有如潮水般地四处涌现,尤其以小组形式进行工作时,到手的资料更是混淆不清。这时,工作规则是能处理这种混乱状况的唯一工具。

统一格式是制定工作规则的主要内容,在分工越来越细的现代工作中,只有统一格式,才能同时发挥专业分工和综合表现这两种优势。一般地,统一格式可从下列四个方面着手:

(1) 统一内容规格。根据经验,内容规格的设定最好能用文字逐条描述和记录,空口说明的效力是会逐渐消失的,白纸黑字才能存证。

(2) 统一用纸规格。任何资料收集工作到最后都要以纸面处理收场,不管处理资料的机会再多、再进步,没有纸面资料协助,还是很难进行处理。在八十年代办公自动化热潮刚起的时候,很多人都宣告纸类将从此在办公室消失,自动化机器将取代纸类成为办公室的新宠。事实上,文字处理机和个人电脑果然成为新宠。但这些机器吞吐的纸量,却如洪水一般淹没办公室。

要混合处理 A、B 两型纸规格是很麻烦的,就算放在同一尺寸的档案夹或书柜里,也会参差不齐,所以保存性的书面资料还是统一用 A 型纸比较容易处理。总之,开始工作前,一定要先决定用纸尺寸的统一,最理想的规格当然是 A₄,不过,还是要根依工作需要而定。无论如何,统一用纸规格一定要以提高工作效率为原则,不能反客为主。

(3) 统一机器制造资料的规格。不管资料的形式有多少种,在进行收集时总要选用一种媒体来记录。“听人讲话”也是一种方法,但是“脑”这种媒体的正确度和记录长度不但有限而且可疑,所以人们才发明文字笔记的方式,而最近几年打破传统文字媒体形式的工具是电子信息记录媒体。最先成为电子信息记录机的明星分别是录音机、个人电脑、文字处理机、录像机等。虽然各种不同功能、机型的新记录器陆续上场,但这些正在发展中的媒体还无法转换互用,在规格上更不统一,所以在开始收集资料时,也要选择电子媒体的规格。此外,因为各媒体优劣各异、各有长处,所以一旦决定了某一种电子媒体,就要有一用到底的决心,不要在中途任意转换。譬如说现在有人用 VHS 尺寸的带子作取材工具,也有人用 8cm 录像带记录资料,如果两者混用,在整体上会出现大的混乱。

同样地,如果资料收集是由工作小组共同完成,那么大家使用不同的电脑规格处理信息、存入碟片,以致最后转存资料库时,一定会发生极大

困难。所以收集前的规格统一整理,恐怕要多花一些时间考虑和设计。

(4)收集到的资料最好是原始文件。资料 and 任何传闻、谣言一样,只要经过人手,一定多少会变质,产生“以讹传讹”的效果。即使是处理同一件事情的不同报道,文章中理应相同的关键处也会出现差异,这也是管理者每天要看好几份报纸的原因。因此,在收集、引用文献和参考资料时,一定要调出原始文件,千万不要引用“别人的引用文”。虽然这样会很麻烦,但却是收集和使用资料的重要原则。误用二手资料的后果都相当的严重。因此,在收集资料时,一定要找到最原始的来源,即使找不到原件,也要了解情况,确认事实。

11.5.2 信息收集要术

1. 信息收集的目的

(1)整理的目的在于缩短“检索时间”。简单地说,“整理”是以缩短“检索时间”为宗旨,以提高效率为目的。“检索时间”是什么意思呢?其实它原来是电脑的专用名词,指:从查询、搜索直到获得资料的整个过程中所花费的时间。比如当你在写稿时,遇到不会写的字时,从离开书桌拿字典、到翻开字典找到你要的词汇,其间所花费的时间,便可用“检索时间”来称呼。如果仅仅为了书架外观的整洁漂亮,而在整理时,以书的大小来分类,外表上看起来也许很美观,可是当你想要找到所需要的资料时,却要颇费一番周折。反之,不以大小为分类标准,而以种类来编排的书架,虽然外表看起来凹凸不平,十分凌乱,但以“检索目的”的观点来看,却能发挥书架的真正效用,达到事半功倍的效果。

(2)信息整理要以“个人需求”为中心。为“个人”而作的信息整理,不必考虑他人的立场,只要自己方便使用,不管别人的看法如何,这样就是最好的整理方法。例如:百科全书的封面,原本是为了美观和收藏而设计的,如果你把它全部去掉,做为自己的枕头,而且将整套书放在容易看见的地方,甚至在书架上划上每一本书的固定位置,这是很好的做法。当然,在客厅的书架或壁炉上放套百科全书,是再好不过的装饰品了。实在不该这样地对待百科全书,但是,如果站在百科全书的本意上,你的作法才真的是“物尽其用”。毕竟,需要百科全书时,总能以最短的时间取得想要的资料。

在信息整理上,一旦顾虑太多,就无法发挥功效。在整理时,必须以“自我需求”为原则,并且以缩短检索时间为目的,如此才能设计出一套适合自己的整理方法。但是,费心所设计出的整理方法,即使未参杂其它的因素,实行后,却发现所需的检索时间要比整理前更长。因此,这一套整理方法就要重新再研究了。

(3)开始收集信息时,不要希望有“完美品”的出现。信息整理力求简

化是最好的方法。剪报时,看到认为需要的部分,就立刻撕下来,然后把剪报贴在活页纸上,等累积到某种程度后,再考虑重新分类整理。刚开始,应先考虑“什么样的信息比较适合自己?”等因素,然后订出收集的标准,还要腾出宝贵的时间去完成它。可是,如果最后发现离“完美品”还有一大段距离时,就会十分泄气。

奉劝各位管理者,先经过一段时间的收集,再整理这些信息,千万不要以为“这是完美的信息”。毕竟,在信息整理中,“完美”是无法达到的境界。事实上,如果有“为了获得周详的信息整理而投入过多的时间的人,简直是傻瓜”的认同心理,再做信息整理时,大多能得心应手,事半功倍。而且熟能生巧,渐渐地也更能有效率地整理信息了。不断地改进之后,必能设计出最佳的整理方法,在不同情况下加以应用,发挥它的功效。例如,为了能高效地整理繁杂业务,你绞尽脑汁,设计出一位得力助手——“信息检索秘书”,它使你在工作时能迅速获得你所需要的信息。

(4)信息收集以“完成目的”为出发点。“信息检索秘书”是根据实际需要设计的。在收集各类信息时,要有严谨认真的态度。信息收集也要讲求“轻重缓急”,没有完成目的的意识,收集的信息就不具有任何意义。

(5)信息收集的标准。“宁短毋缺”的收集方法能使你获得一大堆的资料。但是,这是相当不明智的方法。为什么呢?这种象脱缰的野马似地收集信息,光整理就得花费很长的时间,别说“使用”了。“请勿不停地贮存信息,断然决定资料的取舍,更是一种智慧。”相信很多经验丰富的人都会强调这项原则。取舍的标准是一门大学问。收集信息时,“取舍标准”是一件十分困难的事,往往会在收集信息时造成心理阻碍。所以建议管理者不要实行“去舍标准”,而实行“采用标准”。一般人都有“获得容易,丢弃难”的心理障碍,实行“采用标准”,就更能符合一般人的心理状态。不过,“采用标准”的重点,并非一开始就使用,而是资料收集到某一程度后,再根据“为何这样做”而实行“采用标准”,这时资料收集就具有实用性了。

信息收集和整理,都以“自我目的”为前提。每隔一段时间,就得做这种“目的意识”的分类,然后再以“采用标准”整理所需的资料,如此绝不会产生资料取舍的困扰。完成资料的收集,由于取舍标准不一,不能及时利用“采用标准”,这只是具有收集意识,尚称不上有效率地整理资料。

2. 信息收集的特征

信息有如生物,随时随地衍生和扩大;尤其对现代人来说,信息的无边,就如巨大的海洋。管理者每天拿到的早、晚报,加起来的字数那么多;坐在汽车里看到的是广告;公司里公文、电话、商业资料如潮水般流过双手;休息时看到听到的尽是书本、杂志、电视节目、广播录像带……连一本新的电脑手册都是信息家族的一员。这些数之不尽的资料似乎足以将人淹没,但实际上,一直认为与工作无关的资料大都能可以过眼即丢,想要

在信息社会里过健康生活,除了大胆取舍外实无他法。

不管是何等重要的资料,如果仅保持刚拿到手的形式,一定会因表现方式和媒体的不同,而无法归纳和应用。未经整理的资料是无法提高工作效率的。

(1)工作效率化。许多人在初尝资料整理术的甜头时,不禁喜上眉梢,而这种快感逐渐使很多人将资料整理视为嗜好而乐此不疲。当然人人有不同的嗜好,但是不能错将嗜好当工作,否则很容易又回到浪费精力和无意义的原点上。

有很多人无限制地剪报、贴报、建档,这完全是嗜好。对工作来说,资料整理只要能够做到需要时就能找到必要的资料就行。也许你觉得,如果费时费钱去剪存一些不必要的报纸,还不如去做些对自己生活更有建设性的事。资料整理并不是信息工作的目的。它是整理各种不同规格的第一手资料,然后加以运用在工作上,以发挥整体的功能,资料整理的最终目的是“工作”,而不是“整理”。所以管理者一定要在收集来的资料中,找出一些法则,以此为武器,或创造畅销产品,或找到更有利的商机。创造利益绝对是信息工作的最终目的。

(2)整理和保管。资料整理可分为“整理”和“保管”两部分。“资料整理”是通过归档、剪报和索引等方法,来从事“整理保管技术”。不过这种整理保管技术大都是善后的工作。通过处理,使以后有必要时能迅速方便地获得必要资料。这个技术虽然重要,但更重要的却是如何将汇集到的资料加以活用。市面上有很多关于“资料整理”的书籍,但却过分强调整理保管的技术,容易失之偏颇。因此,兼顾活用资料和取用时迅速便利的资料整理术,可以说是资料整理和保管工作的两大动力。

3. 信息整理的技术

在追求信息整理技术完善的过程中,管理者脑中常会留下不愉快的感觉,这会影响工作的进度。这些感觉包括被丢掉的资料是不是真的不需要?明明记得一些有用的资料,但临到用时却记不起来、说不出口……。它容易使思考混乱、使工作出错,以致浪费时间,更严重的是增加工作的成本。因此,理想的资料整理方法,能让人保持平静、愉快的心情,并有效率地进行工作,即要符合“资料生理”。

(1)资料生理学。任何人在工作时,大脑都在运转,大脑工作的状况就是它的生理状况,资料整理的目的就在维持大脑清晰和明朗。为了整理大脑的思考,必须找出资料生理的规律。可是,人类的思绪总是随机而片断的,并没有系统化的管理,尤其是在令人意外的时刻经常产生新构想,紧接着又忘记。这些新构想未必马上可用,但如果能使用一套方法加以利用,很可能整理出一套完整的计划。

要把这些杂乱无章、毫无次序的想法转变成有意义、有条理、有层次的思想体系,最重要的工具是语言,而表现的最主要手段则是文字篇章。

所以,资料工作也可以说是用“语言”道具来处理问题的的工作。不论是文件、书籍或报纸,全都是语言的信息源。用系统化的方法整理资料,设法转化成社会通用的法则,这就是“资料工作”。而资料整理法则须根据大脑的思考方式来设计,即创造整理的资料生理系统。这是效率化工作的成功的匙钥。人都有惰性,都不愿意处理麻烦的事。因此,在设计资料整理法时,一定要考虑这种特点。

(2)实现低成本高效率。“低成本”和“高效率”是管理者随时要牢记的两个基本概念。商业行为的基础就是以最小投资创造最大的利益,信息工作亦然。以整理文件为例,一般市面上卖的纸制档案夹约10元,如果有500项资料,要花500元,有2000项就要花2000元,再加上存放档案的柜子,仅是这些硬件就要大约几千元,对私人资料整理来说很浪费,而收效如何却仍不得而知,有很多人放弃整理资料就是因为这个因素。

至于效率,除了检索和取用资料要快外,整理、保存资料的速度更要考虑。使用从市面上购的档案夹时,还得把文件用打洞机打洞,再贴上一份目录,填上资料的内容。此外还得把不同规格的资料做统一处理,每一道手续都繁琐而费时,每次整理资料时的不快,真让人觉得在浪费人生。一次又一次这样的费事耗时后,许多人都无法持久地整理资料,因此,一定得找出低成本而又不浪费时间的资料整理保管系统。

(3)统一规格的意义。圣经上说:“为了不让人互相沟通,共同建造这座高塔,免得减损神的权威,神让所有的人开始说不同的语言,不再互通声息,且争吵起来……”。这个有名的巴别塔的故事,说明了在现代社会中,如果信息规格不统一,人们就容易犯错且无法沟通。这种愚蠢的例子到处都有,以录放影机和VHS系统来说,一直到最近才有统一成VHS的趋势,显然BETA系统已经落伍,但在市面上还可以买到BETA系统的产品。这种厂商缺乏相容性,几乎就等于现代的“巴别塔”。不过VHS的音质的确没有BETA的好,日本电视公司就爱用BETA带,但是:

信息规格的统一与否,并不在于比较各种规格的好坏,而是重视规格间的互换性,缺乏互换性的规格,会阻碍多数人自由地使用信息。

在个人电脑的键盘设计上也出现同样的问题。现在最普及的JIS键盘并不符合生理学,因此有人发明出频繁动用拇指的键盘。而一旦熟悉了这种设计,使用人几乎就不会使用国际通用的电脑或打字机了。这就好象不管英文是不是最优秀的语言,只要它一天是国际语言,学习英语就是现代商业人的基本要求。选用电脑键盘也一样,不管性能好坏,都得使用大多数人通用且兼容的机种。

选用大多数人使用的规格,是资料整理的基本条件。整理工作的第一步是统一规格,不同尺寸的纸张、文件是很难处理的;至少自己公司和部门使用的电脑、文字处理机,应该统一文件和报告的格式、尺寸。规格统一是信息工作最重要的原则,但实际收集来的资料却不免有大小、长

短、方圆不一,因此必须事先统一规格。

11.5.3 信息收集技巧

1. 人事资料收集技巧

要从“人”身上取得信息,最有效的方法是面对面沟通;通过这种方式,可以接触和证实沟通对象的所言所行,这个“人”就成为获得信息的最有利来源。

要与人面对面沟通须注意五个基本技巧:

(1)决定会面对象。找到合适的咨询人选,其实并不容易。不管是纯粹访问还是想请对方配合,都要预先做准备,把有关资料备齐,制定自己的拜访目的,并写下若干要点提醒自己。然后再分析搜集来的名单,找到合适人选。这个准备工作关系到以后面对面沟通的成败,不可轻视。

(2)订约。订约是面对面沟通方式中最大的一个难关。就对方而言,这是一个他可以不做的工作、可以不见的约会。无端打电话与人订约,成功的机会并不大,尤其对一个素不相识的人,想要在几分钟内把自己复杂的动机解释清楚,实在很困难。许多担任营销业务工作的人,一定都有这种体验。冒昧打电话联络不相识的人,有时会给对方无礼的感觉,有时不妨考虑先以信函告知。

(3)准备工作。在会面之前,要先把沟通对象的背景和专业调查清楚,要收集有关的资料,如果对方曾有著作出版,要大略浏览,假如对方的著作很多,就要记得翻阅第一本和最近出版的那本书刊。

(4)拟好问题备忘录。因为沟通时间不能太长,所以要有在最短时间内完成会面的打算。出发之前,记住在笔记本的第一页上,写下最急于解答的基本问题,做为备忘录。

(5)实际的会面沟通。假如会面的时间是一个小时,在前30分钟之内,一定要问完所有准备好的问题,并且把要点记在笔记本上。当然在谈话过程中,如果对方允许,也可以使用录音机,但是一定要记笔记。

2. 杂志资料收集技巧

(1)收集资料的程序。对资料工作者来说,在媒体报道各事件时,事件本身已经变成过去式了,知道这些过去的细节没有任何用处,重要的是工作者要能从这些纪事当中,培养出能发现更新事物的敏锐感和判断力。

杂志文章的确有宣传时代趋势的功能,许多报纸或公车广告的大标题也隐含有这类信息,尤其是针对年轻人、主妇或职业女性的广告更不能忽略,时代的新动向总是奇妙地显现在这些人身上。阅读杂志时,碰到自己喜欢的文章,就要把出处和标题记下来,以后要使用时再找出来。除了专业人士外,一般人要买学术性的杂志,恐怕都要付出一些资金和时间成本;最好先读自己喜欢的杂志,其它特别专业的资料则要等用时再彻底地寻

找。应付杂志信息膨胀最好的办法就是赶快读,许多人总是买了一堆杂志放在书桌上,一天、两天没读,到了最后只有丢弃;所以阅读杂志应抱着“现在不读,以后没机会”的态度,挤出时间来处理,不要眼睁睁地看着新杂志不断进门,读书压力不断增大。

(2)杂志资料的取舍方法。杂志资料的取舍和报纸的方法有些相通,基本原则都是少取不必要的,并大胆舍去。否则收集了一堆无法整理的资料,发挥不了辅助工作的作用。每一个主题所能对应到的资料已经满满当当,有关的每篇文章未必都得保存,一定要遵守这个原则;在必要时,才彻底寻找非要不可的资料。

收集资料时,只选择和主题、资料题目有关的文章。这样收集的资料才真正有使用价值,以自己的兴趣、专业和经验来收集资料,才不致过分空泛。坚持这种取舍原则,专攻自己的专业,一定能找到无数资料。从杂志上撕下来的资料,要立刻用钉书机钉好,记下杂志名称和出版日期等,最后再放进袋状资料袋里。如此积存一段时间后,每个资料袋都如一本书,在等人、等车时,不妨取出资料审查一遍,再一次决定这些文章是否有保存的必要。

(3)收集学术性杂志资料。除了报纸、杂志外,还有不少资料源可利用,象征证券交易所、私人收藏文库等都是可以使用的资料源。至于学术方面的最新信息,则要从学术杂志上着手,尤其是最先进的科学技术,各国研究者都争分夺秒竞相争取,有些人会想尽方法争取同一主题的研究优先权,因为这不仅和科学家个人名誉有关,而且与现代科学和工业技术密切相关,获取优先权才能取得发明权,也才能得到财富。目前科学家争取优先权,都以在权威性学术杂志发表论文的时间为准,查最新科技信息是唯一的方法。这类杂志中具有代表性者有:“*Nature*”、“*Science*”、“*Proceedings of National Academy Science*”等。订阅这类杂志,要和代理书商联络,平时很难买到,不然就得到政府大型图书馆或特定的研究机构图书馆去寻找。

3. 书籍资料收集技巧

(1)先找到购买书籍的方法。一般地,购买书籍的方法有八点:

①选择特定书店。在众多书店中,选定几家较符合自己需要者,然后定期去“巡店”。要花点时间去熟悉书店书架的摆设方式,以后找书时会方便许多。

②选择专业书店。有些书店虽然小,但会营销特别的书种,书目甚至比大型书店还齐全。如能找到和自己的研究主题相应的书店,则会创造出许多利益。

③利用电话确认。从广告或其它渠道发现自己需要的书籍时,最好先利用电话向书店询问,免得徒劳而返。

④向出版社查询。以订书来说,一、两星期后收到书是常事,一个月后拿到也屡见不鲜。如果碰上迫切需要书的情况,真会教人心急如焚;如果

情况特别紧急时,不妨直接打电话和出版社联系,了解市场的情况后,再亲自到书店去买。

⑤邮购。如果在书店没法子找到自己所需的书,可以直接向出版社购买,不妨事先约定将快递或限时专送的邮费一并寄入,这样短期之内即可拿到书。一般来说,这样成功的比例大约是70%,订书时一定要向对方传达自己迫切需要的意图,这样出版社才会感到时间的压力,快速地为你处理。

⑥直接购入。如果连邮购时间都想省下来的话,只要确定出版社有书,可以自己跑一趟去买。对住在都市内的人来说,这反而最节省时间。

⑦查图书目录。每年国内都会发行一本图书年表,将前一年全国所有出版书籍的书名、作者、出版社、时间等记录下来,找书时不妨多利用这种工具。许多书店也会准备这些书籍供一般读者参考。

⑧也可向出版社查询旧版书。在图书馆找资料时,常会找到二、三十年前的极有价值的旧书资料,想买这种书似乎只能去旧书摊找找看,能否找得到还是个未知数。其实除此外,还可以试着问出版社是否有库存,如果幸运找到,常能用很低的代价买到这种来之不易的参考书,而这些书如在旧书摊,很可能是身价不菲的。

(2)选择利用地区图书馆。公共图书馆可以帮助收集资料,并且大大地发挥作用。在第一线的工商界人士虽然利用图书馆的机会很少,但如果图书馆仅限于借阅畅销小说或当期杂志的话,实在很可惜。现在公共图书馆的阅览室,几乎已经变成“不读书的看书学生”的专用空间,这些学生拿这个公共空间写作业、背教科书,实在很浪费,不论如何,图书馆还是以服务读者为宗旨。

要找出一家收藏丰富、使用方便的图书馆并不是一件容易的事,真正有用的图书馆并不多。如何选择图书馆呢?应着重考虑七个条件:

①历史悠久。图书馆设立的时间愈久,收藏古版书、绝版书的可能性愈大,尤其连出版社都已经没有库存的书,很可能老图书馆都有。

②藏书丰富。一个图书馆的藏书量如果没有7—12万册的话,可利用率会很低。信息工作,就是要在许多好资料中找到自己的目标信息。如果原资料量不够,就谈不上筛选了。

③封架书表示贵重图书很多。图书馆特别封架处理的一定是贵重图书,这是市面上找不到的。

④拥有良好环境的参考室。参考室中存放的大多是统计、年鉴、缩版、人名录、年报、地图等书籍、资料,这些是个人难以负担或买回收藏的书,所以好的图书馆一定要有好的参考环境,尤其要有称职的图书管理员提供咨询。

⑤聘用优良的图书管理员。一个好的管理员,其实就是找书专家,他总是用正经、重视的态度来看待读者不经意、不明确提到的问题。一个好

的管理员就象一座图书馆,他不但拥有丰富的书籍知识,而且一定要有绝佳的耐性。

⑥能让读者大量借书的图书馆。一个好的图书馆,起码一次能让读者借五本书。

⑦开馆时间。理想的开馆时间至少要到晚上八时以后,而且假日一定要开放,这对上班族或个人来说,都是福音。

大学附设的图书馆也是一个重要的信息源。有些图书馆只对校友、在校开放,有些则会对社区开放,会利用大学图书馆的人,大多都是精于资料收集的人。如果要收集特定行业的资料,不妨向社会团体的图书馆和资料中心寻找,有些企业甚至有自己的小图书馆,也是一个方便的资料来源。专门的博物馆也具有图书馆的功能,博物馆的工作人员和图书管理员一样,都有释疑的能力,是不可忽视的信息源。

(3)有效利用图书馆的方法。为了在最短时间里从图书馆取得最多的信息,管理者应在行前做好准备工作。现在一般图书馆都使用很传统的分类法,并不能全部囊括增加的新领域的书种,许多人在图书馆里找不到书,有时候不是个人的错,而是图书馆分类的问题。

一般图书馆的书卡形式大约是:

- ①依图书分类;
- ②作者名(笔划序);
- ③书名(笔划序)。

(4)收集资料的注意事项。在图书馆里找资料,大多数能让读者复印,不过要大量复印,尤其是碰到很难在市面上买到的书时,总要花上一大段等待和复印的时间。图书馆通常会把复印机固定在某个规格以便统一收费,如果复印规格和收集资料的规格不同,会增加整理上的难度,如果需要大量复印时,不妨把书借出来自己动手复印后再还书,可以省掉一些麻烦。同时要注意自己的复印尺寸,比规定尺寸小还好整理,要是尺寸太大,就得折叠,以后翻阅起来很不方便。

11.5.4 信息整理技巧

1. 袋式档案整理技巧

资料整理系统一定要简单到连最怕麻烦的人都能持续使用,不能耗费时间、手续繁琐。

许多人都很可能有这样的经验,书桌上资料堆积如山,抽屉里则沉甸甸,自己要的文件却怎么也找不到,经过一段时间,资料越集越多,许多人越不愿去处理,就这样抱着资料日复一日,即使好不容易买了档案柜,杂乱无章的文件也跟垃圾一样,不好存放。

大约在20年前,王先生尚未整理的资料中,单单文件、文稿一项,就叠

成了一座高 60 公分、长 2 公尺、宽 40 公分的“纸山”。这座“山”有他的采访笔记、有关资料、收据、纳税证明、小手册等,没有一样是能丢的。结果他每次找资料都会造成一次“山崩”,每崩一次山,他就更痛苦一次。日复一日,终于有一天,王先生下定决心,心想一定有办法来有效处理这些资料。

他首先要思考的是制订出整理“纸山”的规则,即在什么条件下,可以轻松处理资料。这些条件主要有五项:

- ①能存放资料的空间不大。必须达到“使用最小空间”的目的;
- ②低成本地完成整理系统,最好不要超过 1000 元,以免影响自己的“私房钱”;
- ③这个系统要能立刻将各类资料的尺寸统一;
- ④这个系统要能让自己快速找到需要的资料;
- ⑤这个系统能容纳以后再设的档案,是开放的,不能封闭。

脑海里想着这五个条件,眼望着纸堆,他心想,如果用公文信封袋装起来,按类排列,只要把资料丢进去就行,这不是最简单的办法吗?“袋式档案系统”就这样诞生了。其实这种办法的思考方式和其它建档方法并没有太大差异,只是不需要花很多钱买很多档案夹,可以低成本地完成建档;同时任何资料都可“原始”地丢进纸袋即可,不需要加贴任何多余纸张。而纸袋则可使用目前最普遍的“角型 2 号”袋,这种纸袋到处都能买到,连 A₄ 型的资料都放得进去。这是一种复杂而吃力的处理方法,方便、省时又不浪费财力。

袋式档案最基本的使用方法是先把信封袋反面部分的封口切去两公分,然后在封袋正面左方写上目录,再把资料放进袋中即可。虽然方法简易,但袋式系统与与其它系统不能相比的优点。

2. 文件资料整理技巧

(1) 当机立断的勇气。各式各样的文件资料、电话留言、企划表、进度书、复印本、备忘录等,正一步步淹没管理者的工作环境。在信息泛滥的时代,任何文件都要经过两种选择:

- ①是否有保存整理的必要;
- ②是否应该舍弃。考虑这两点后,就要马上决定处理。

取舍的时效非常重要,很多人都觉得无所谓,可以待会儿再做,但一旦有了下次、明天、月底的念头后,人就不会处理它了,永远不要存着“暂时保留”的想法,现在不处理,以后每过一天,处理的功夫就得增加一倍。

(2) 边读边丢“法”。“无法处理”有时候就等于“不知如何处理”,心中毫无取舍的标准。整理者应该掌握一项基本原则:

将来能再度取得的资料,当下就要丢掉。

对商界人士来说,报纸、杂志上已经公开的一般资料,使用率并不高,反而是一些不成文章的数字、描述才是真正有用的信息。现在电脑和电话传真的通讯功能愈来愈普及,一通电话或电脑连线就能得到的资料就可以

丢弃。或者退一步想,只要把非常必要的资料剪存下来,其它的叙述不看也行。报纸和杂志是很占空间的,最好是一边读就一边撕、剪、割,读完了,该留的已经处理完,其它就送进垃圾筒了事。

拿到资料时,就应鼓起割舍的勇气,做到眼、脑、手并用。唯有如此,才不会在“垃圾堆”中工作。

(3)舍弃多余的复印资料。复印机愈来愈普及,功能愈多样化,其后果之一就是“垃圾资料”愈多。人们常说的“信息洪流”并不是多样信息满溢,而是同样信息重复出现。这种“重复信息”的盛况因为复印机的普及而更上一层楼。

不得不复印时,尽量利用缩小功能或双面复印,以尽量节省资源。

(4)注明出处。任何要保存的资料,在放进资料袋前,都必须注明出处。注明出处就是要在资料上标示:何人、何时、何处。除了性能优异的电脑或智慧型文字处理机附有记忆出处的功能外,一般还是要靠手写来记录资料来源,尤其在复印书籍的部分资料时,这道手续更不可缺少。在复印部分书籍时,一定要将封面及版权页复印下来,报纸、杂志资料则一定要标明报纸、杂志名、日期、作者或发行单位。其它的商业文件在保存前至少要记下日期,日后只要翻看日志就可以查出与会人。

(5)复印文件的原始名称。一般来说,许多公司的便条纸都印有自己公司的名称或标识,复印资料时也可把原始拥有者的名字复印出来。可以利用电脑或文字处理机打出一条1公分宽的名条,用透明胶带贴在复印机的上方或下方,这样任何复印出来的文件都会印上名条,文件就自动有了身份证明。现在利用电脑或文字处理机来写书信、文件的人愈来愈多,反而缺少特色,不妨利用复印,印上自己的名条。

(6)制作规格化的表格。使用规格化的表格,会让资料处理工作进行得更顺利。在办公室里常会用旅费申报表、工资明细表、估价表等固定表格,但在个人方面上却几乎没有类似的表格。一般的文具供应商或印刷厂很难个别为不同的个人设计并供应种种不同的表格,而一般个人想要求印刷厂承制极少量却多样的表格时,也必须付出极高的代价。事实上如果能灵活运用文字处理机或复印机,同样可以为自己设计专用表格。

(7)文件资料的整理“注意事项。文件资料的整理有七个注意事项:

①(1)信息化的社会几乎等同于“文件社会”,因此跨入商业社会的第一步就是要善于运用文件资料;

②文件资料无时无刻都处于重复、泛滥的境地,为了不让无价值的资料阻碍工作效率,当取得资料时,要立刻判断、决定取舍;

③统一规格是资料整理的基础,任何资料规格都要遵守既定的格式,并持续使用,不得变更;

④要统一不同规格的资料时,可借重复印机,但要节省纸资源;

⑤在任何文件资料上,都要注明出处,以便日后引用时,能追究资料的

来源、背景；

⑥不妨将同样主题的有关资料编定成册，并加以编号，用于检索；

⑦复印机是个人工作上最重要的辅助工具，能负担很大的工作量，但要慎防滥用。

3. 电子资料整理技巧

文字处理机、录音机、录像机、电脑等媒介储存的电子资料，与过去的纸资料相比，各有优缺点。

(1) 电子资料的特征。电子资料的优点包括四项：

①小型记录媒体却能收集大量资料；

②易于资料的加工与重复利用；

③能迅速而简单地查询、分类、整理资料内容；

④使用电话即能快捷传递资料。

不过，电子资料也有逊于纸资料的多项缺点，包括五点：

①资料的输入及处理，必须通过专用机器和熟练的操作技巧，否则无法阅读；

②无法从外表查知资料内容；

③资料的互换性比一般文件低；

④保存性不稳定，易有瞬间损失大量资料的危险；

⑤成本比纸资料贵。

因此，若要采用电子资料处理法，首先必须审慎考虑各自的优缺点。

(2) 电子资料的危险性。大多数的电子资料都保存在卡带、磁碟片等磁性媒体中。电子资料本身具有挥发性，必须再转换成不具挥发性的磁性资料。将资料记录于磁性媒体中，主要是为了能迅速调阅，不过有时因操作错误，往往会发生资料遭破坏或消除的意外事故，即使是硬式磁碟片，也可能因人为疏忽而导致资料记录挥发或消失。

事实上，我们周围充斥着许多磁性商品，如冰箱门、磁性把手、收音机、电视机、音响扩音器、磁性项链等，这些远超乎人们想象的磁性商品，有时也是破坏磁碟片资料的间接杀手，再加上地球本身即是一个巨大磁场，磁性资料长久曝露于这样的空间下，最后难免也可能会变质，这就是为什么卡带经过妥善保存，仍然会发生资料消失的原因。一定要记住：绝不可依赖电子资料的安全性。

以随身型的文字处理机为例，它是采用 IC 卡为记忆媒体，一旦电池的电力不足或操作上稍有小小的失误，资料记录将会瞬间突然消失。

(3) 电子资料的整理重点。从电子资料的特征中，可以很清楚地了解电子资料的两项整理重点：

①资料视觉化。记录电子资料不象一般文件处理，能一眼看出所有的记载文件，因此必须通过视觉上的整理，使必要的资料在必要的时间里迅速出现，如果忽略了这一点，磁性媒体就象是个资料垃圾筒，完全失去了保

存的意义。

②预防意外事故。为了避免因操作失当、机器故障、停电等突发事件而导致资料损失,事先制定完善的方法是相当重要的。无论是使用随身型文字处理机,还是高效率的资料处理机器,都必须具备这样的认识。

用适当的索引整理电子资料。①录音带的整理。工作上的录音,主要是为了记录人的谈话内容,而绝大多数的录音带在完成文字记录后,它的功能似乎也跟着宣告终止。这并不意味着录音带缺少保存的作用,只是当内容转换成报告书后,录音带就极少有再利用的机会。相反地,商业用的谈话录音可以文字笔记或其它辅助工具来取代;“声音”并不是它追求的主要目的,因此一旦录音内容文字化之后,录音带就不再具有利用价值。为了避免录音带泛滥,没有“保留声音”必要的录音带,是不需要保存的。

②录音带的有效运用。如何在工作上灵活运用录音带?主要有六道工序:

首先,准备 10 至 20 卷的录音带,一一标上 NO.1.....的号码,然后放进专用的“常备卡带箱”。

准备赴外录音时,按排列顺序取出需要的录音带卷数,完成录音,用铅笔注明日期及内容。每一卷录音带最好只录一个主题。

回到工作岗位后,先将录音内容作成笔记,再将录音带放回常备卡带箱。

当下一次工作需要使用录音带时,则从上次未曾使用的录音带继续轮流使用,如此每一卷录音带至少保存 20 卷以上的使用时限,当你想再重听一遍时,录音带内容在短时间内均可保留下来,即使 20 卷录音带重复使用,你也能够保持录音带的“有效期限”。

当录音带要重复使用时,别忘了将旧的索引销掉,重新标明新的索引。

有必要长期保存的录音带,可将它的外壳丢弃,保留录音带与有关内容的文件,一齐放入标有索引的档案袋中。最后,再将新的录音带置于常备卡带箱中。

录音带编集是指将分散于数卷录音带的录音内容,汇集于一卷录音带中。这类工作通常多由广播电台执行,一般人除了音乐歌曲之外,多半不愿代替客人从事如此繁琐的服务,因此为了避免麻烦,平时从事录音工作时,尽可能实行一卷录音带一个主题的做法。

③录像带的整理。如果工作上需要录制电视节目,那么最好选择三倍速度的 VHS 录像带。因为一盘两小时的 T—120 录像带可录制 6 小时的节目,符合一个主题一盘录音带的原则。万一一盘录像带必须录制多个节目,那么就必须在录像带上标明所录时数,然后才能依照录像带上的时间表找寻各个录制节目,以及计算空白带的剩余量。

有一个简单的方法是直接在录像带的边侧标上每段节目的时间和内容名称,只要查上面的索引,即可立即找出你所要的节目内容及其时间的

长短。

④8 厘米录像带的编辑。携带 8 厘米录像机进行访问、调查后,录制成果录像带简报,这早已是日益普及化的工作方式。只是编辑录像带必须具备专门技术,同时过程也相当繁琐困难。目前 SONY 公司推出一种专业用的手提 8 厘米录像带编辑机,由于具有双卡录制功能,为避免盗录,侵犯著作权法,只好在不做宣传的情况下销售。这种编辑机的操作相当简单,只要先将时间记号打入已完成的母带中,就可依照计时表进行画面剪接。每一个画面的长度相当于 1/30 秒,左边的卡座放母带,右边的卡座放空白带,依据你所选择的母带画面,按下剪辑按钮后,右边的空白带即会自动将画面、文字、声音全部录下。8 厘米录像机采用的金属录像带,再加上录像机本身是将色度信号与亮度信号分开处理,因此转录后的画质是否会影响,就不得而知了,但是它高达 10 多万元的价格,应该属于商业用途。不过也有人建议,如果要编辑 VHS 录像带,可以考虑使用这种 8 厘米机器,因为它们之间的性质相似,画面品质较为理想。

⑤磁碟片的整理。随着电脑普及化,磁碟片和文件一样,成为工作上不可缺少的重要资料,然而它的资料容量,却足足比纸上资料多上数百倍,只要一张小小的磁盘,就可容纳相当于 100~200 张 A₄ 纸的资料量。由于资料容量的增加,却使磁碟片变成资料垃圾筒,尤其碰上磁碟片愈积愈多时,就会发生找不到资料的窘况。磁碟片的功用是在于能重复记录和利用资料内容。例如当你准备将杂志上的连载汇集成单行本时,就时常利用储存于磁碟片中的原稿,重新予以修正、补充。而为了重复利用磁碟片上的资料,必须设计一种便于立即找到所需的资料的方式。

原则上,一张磁碟片最好只记录一项主题,由于磁碟片可容纳多项资料,为避免浪费,则尽量让一张磁碟片记录同一主题的资料,然后将类似主题的磁碟片一齐放入专用的档案袋里。磁碟片资料印制成文字后,如果无法确定资料是否会再使用,则可准备另一张磁碟片予以保存,这种磁碟被称为“垃圾筒磁碟片”。处理资料时,这种“备用空间”的事先规划是相当重要的。等到垃圾筒磁碟片容量饱和时,再予以重新检查、消除,并将值得保存的内容,依其主题分别归纳存入其它的磁碟片中。

3.5 英寸磁碟片放入盒中时,它的开口部正好和一般磁碟片的位置相反,以致于索引上的文字变成上下颠倒,查询上相当不便。由于各家磁碟片厂牌的设计不一,因此在选择购买磁碟片时,最好能够统一使用某种品牌。至于何种磁碟片的设计方式最利于归档,你不妨到市面上查询、比较一番。

⑥磁碟片的当机避免法。比起音响或录像机的卡带,磁碟片显然更能够在极短时间内立即保存或消除资料,这表示磁碟片具有相当大的危险性。很多人都曾经有过这样的经验:辛苦输入的资料,往往因一时的操作错误,在瞬间就化为乌有!既然使用电脑这种资料机器,就无法摆脱风险,

那么何不让机器随时有一套补救的系统存在呢？

1987年上市的美国苹果牌电脑附加了一种具有自动保存机能的新型软件程式 *Hipa . card*。这种机器虽然促进套装软件的增加,但并不表示能解决所有可能发生的错误。只要随着电脑或文字处理机的硬式磁碟不断普及,资料被消失的风险就会跟着持续增加。以 *Mackintosh* 为例,1984年上市的第一代 3.5 磁碟片容量仅有 400KB,到了 1987 年,它的硬式磁碟容量竟高达 20MB,足足比三年前进步了 50 倍。而随着硬式磁碟种类的增加,20MB 的价格在 87 年底滑落至几万元左右,就连个人购买 100MB 的硬式磁碟都已不再是新鲜事,但这些容量足以媲美 250 张磁碟片的超级记忆体,一旦稍有差错,其所造成的损失恐怕难以想象。

尽管目前市面上出现不少预防资料消失的机器,或足以使消失的资料再起死回生的软件,但硬式磁碟毕竟也是一种磁性记录媒体,它仍然会遭遇一些软件所无法抵挡的意外事故。例如大地震或搬运过程中的交通事故,都有可能导致硬式磁碟的故障或损毁。一定要注意:信息化公司应该了解,大型系统所承担的风险,小型系统也一样会发生。

于是,备存成了最重要的观念。即使当资料已经发展到电子化时代,备存行为仍被一般人所忽视,事实上,备存即是复制,复制即是提供资料给多数人共有,例如以多数人为对象的印刷,以少数人为对象的复印。人们习惯于这样的复制文化,却不习惯危机管理的复制——备存文化,因此才会导致资料的动辄流失。所以,所有的资料机器一开始就应该具备大范围的自动备存系统,每个人对自己的工作体系,也应该具备备存的观念及技术。

⑦异型机种间的资料互换术。

使用电子资料最令人困扰的莫过于异型机种间的资料互换工作。以软式磁碟为例,它的规格包括 8 英寸、5 英寸、3.5 英寸及 2 英寸数种,它的资料密度也从 1SX(单面单密度)到 2HDX(双面高密度)等不一,再加上厂牌机种的不同,记录方法各异,彼此之间很难达到完全互换的效果。

不过,以个人的工作范围来说,有三种方法可以弥补资料互换性的不足:

①购买新机种时,选择可以和过去机种互换资料的机器。

②将异型机种的资料转换成自己机种可以阅读的方式。

③选择以标准规格系统来保存资料的机种。关于第一点,必须特别注意的是,即使是同一家厂商,有时刚出厂的新机种也无法阅读旧机种的资料。例如第一代文字处理机所保存的资料,现在的机种就没有办法阅读。关于第二点有三种方法可行:

第一 利用资料转换服务中心转换资料。目前有一种服务公司专门将无法互换的资料转成你所希望的机种或磁碟片型式。

第二 购买资料互换电脑或互换软件,自行变换。不过这种方法需投

资数万至数十万元的费用。

第三,使用电脑或文字处理机里的通信机能予以转换。对文字资料来说,是最简单的方法,但必须在电脑或文字处理机附有通信机能的前提下方可进行。

基本上,电脑或文字处理机的通信机能可以阅读规格统一的文字资料,即使机种互异,彼此也能自由交换资料。通信机能互换资料的方式有两种,一种是利用电子传送法,将A机的文件经电话输入电脑网络中,再以电子传送方式转入B机里;另一种方式则是将A机与B机直接联结于通信用的交叉通信电缆,利用两机种的通信软件来处理文件。通信机能所能互换的资料,并不只限于单纯的文字资料,因此它对异型机种的资料互换贡献,已使它成为普遍受欢迎的划时代产品。至于通信机能的装置方法,则可请教制造商或代理商。

至于选择标准规格的系统,只是由于它的共同性,有助于各种机器的资料互换工作。今后若是想购买文字处理机,不要忘了选择可以阅读标准规格系统资料的机种。尽管文字处理机的操作性能较差,但是由于它能互换新旧机种间的资料,所以,不妨考虑购买一台价格最便宜、且具有通信机能的手提式文字处理机,作为你个人的资料互换机。

(4) 电子资料整理注意事项:

电子资料整理应注意八点:

①电子资料的整理是将看不到的保存资料加以整理,使之能一目了然;

②注意资料规格的统一,并事先加以整理、保存,以便能随时调出必要的资料;

③录音带的使用尽量维持“一个主题一卷卡带”的理想状况;

④当录音带内容的重复使用机会不多时,在短期的保存之后,应重新利用,以避免卡带泛滥成灾;

⑤有必要保存的录音带,贴上与主题相同的索引后,放入档案袋中;

⑥在录像带上加注时间数据,以便清楚了解每段画面的所在位置;

⑦磁碟片的整理最好维持一个主题的磁碟片一个档案袋;

⑧磁碟片或硬式磁碟的资料必须备存起来。

4. 照片资料整理技巧

再也没有比整理照片更麻烦的事。在照片吃香的年代,每个人都小心翼翼地照片粘贴于相册上;当傻瓜相机的时代来临时,冲印已经普及,这时胶卷和相册堆积如山,反而成了人们最头痛的问题。幸好照片具备了其他媒介所无法替代的功能,以致于未遭淘汰的命运。

照片主要有五项功能:

①捕捉瞬间的美;

②弥补模糊不清的记忆;

③一张照片足以传达比一百句话更多的信息；

④记录鲜明的映像；

⑤能使用于印刷媒体上。在资料工作上，照片相当重要，尤其对报纸、杂志媒体来说，照片的存在不容忽视。

(1)以时间顺序整理照片资料。整理文件资料的首要原则，即是要按音序的排列顺序，而在整理照片时，却应该考虑它的时间顺序。照片是记录时间过程里的一瞬间，也是冻结时间的一种记录。当看到一张照片时，脑海里首先浮现的即是“何时拍的？”所以，整理照片资料应该顺着记忆里的时间顺序排列。

(2)整理照片资料的技术。照片的整理工作，从底片送到冲印店冲洗时即已展开。以彩色负片为例，尽管“同步冲洗”（即冲出负片，接着便洗出照片）已成为时代新趋势，但是如果顾及整理的工作，最好还是舍弃为妙。因为不管是否拍摄成功，是否值得冲印，把所有底片同步冲洗的做法，就是一种资源的浪费。尤其是工作摄影，值得冲印的照片往往只有其中数张，利用“同步冲洗”是一大浪费。所以，当底片送交冲印店时，只须冲出负片即可，如果非要同步冲洗不可时，也莫忘了附带进行黑白压条（黑白负片一样尺寸照片）的冲印。另外，由于黑白底片本身只有黑白两色，若想从负片上判断照片的优劣，或许是一件吃力的工作，因此可先将负片制作成黑白原尺寸条块（压条），再用放大镜检查，或许效果比较理想。

(3)照片资料的整理“注意事项”。照片资料的整理应注意五个事项：

①照片资料是一种时间记录，最好能按照时间顺序来整理；

②底片与黑白压条（相版）应成对放入档案袋中；

③尽量少用同步冲印，仅选择有必要的画面冲放照片，并和文件资料一齐放入相同主题的档案袋中；

④正片只能利用现成的整理系统加以保管；

⑤选择摄像机磁碟片中可用的画面，转录于VHS录像带中保存起来。

5. 人物资料整理技巧

多数人都曾经为了整理名片或联络地址而伤透脑筋。其原因莫过于找不到一套理想的整理方法。每个人处理名片的态度及方法各有不同，有人不论是莫逆之交或一面之缘，皆把对方视为个人资产纳入通讯录中；有人只登录关系密切者的通讯地址；有人却来者不拒，甚至将它列为一种商业信息；但也有人像政治家般喜欢到处散发名片。不同职业及不同的人生观自然影响了每个人的处理方式，但是不可否认，在商业上，“人”的确是相当重要的信息来源。一个人能借着一通电话与多少人联络、扩充多少人际关系，往往可以看出一个人的工作实力，因为“人”就是最具价值的信息。

名片及通讯录的基本整理方法有两点：

(1)名片及通讯录的基本管理法。在八十年代个人电脑刚刚兴起，没有人知道这个俨若魔术箱的新玩意，能对工作产生多大的助益。事实上，

除了理工系的数值计算及经营管理外,电脑并未对个人工作产生巨大的改变或贡献。当电脑公司里的研究开发者绞尽脑汁想着该如何发展电脑的用途时,一度电脑曾被视为“协助业余者增长智慧”的机器,然而到了最后,电脑却走上一般商业用途,于是有关“名片·通讯录的管理”套装软件,便不断被开发出来。

用电脑处理人物资料,具有三大优点:

- ①能够自由地删除或增加名单;
- ②能够快速查询;
- ③能够将输入资料直接打印出来。这些都是纸资料所无法达到的优点。

不过,以电脑管理名片或通讯录,仍有三项不可避免的缺点:

- ①输入作业相当麻烦;
- ②登录的资料会一年一年与日渐增,总有一天会超过容量的极限;
- ③电脑不似通讯手册可随身携带。因此,许多人不愿意以电脑来管理现有的通讯资料,尤其唯恐将来有更理想的电子管理系统出现时,又必须重新输入资料,造成人力与时间的浪费。尽管如此,绝大多数人仍一直期待名片、通讯录的电子化,于是在去年刚刚上市的超薄型笔记簿电脑(或资料处理机)立即成为市场上的抢手货。

有的管理者所使用的通讯手册已经沿用20余年,虽然外表陈旧不堪,至今却仍然相当有用。因此若要将名片、通讯录电子化管理,就必须设定一个至少可持续10~20年的系统。人生的20年一晃即过,整理信息也应该配合人生的计划。

根据名片、通讯录管理的一些缺陷,现阶段要找出更理想的方法,就必须针对五个项目逐一改进:

- ①输入所需花费时间;
- ②资料的容量;
- ③检索能力;
- ④携带性;
- ⑤20年后的持续性。然后再综合两项要点:①首先制作一个以“纸资料”为中心的管理系统,作为将来电子化的蓝本;②在蓝本中再制作一个可以和名片、通讯录联系的系统。

使工作简单而不麻烦,是整理资料的大原则,如果为了整理而使事情变得更繁杂,反而是一种颠倒是非的做法。

(2)建立“纸资料”为中心的管理系统。传说名片最早起源于17~18世纪的欧洲,但使用最多的却是日本人。名片被视为一种身份地位的象征,××经理、××科长、××助理……,五花八门的称谓,充分显示了人们在交换名片时所强调的地位价值观。

- ①名片的规格。名片可说是最常见的文件资料,其它的标准规格,

在整理上节省不少功夫。相对地,假若名片的规格不统一,在整理上会变得相当棘手,所以擅改名片规格的人,等于是替别人制造麻烦。名片的设计愈奇特,它的整理效率就愈低,尤其有些名片喜欢采用浓艳的色调,在复印整理时就应避免过黑,防止字迹不清楚。

名片的印刷分为横式与竖式两种,如果考虑名片盒的收藏便利,最好还是采用横式印刷为佳。对只印公司名称的名片,应该注明业务内容的性质。

①名片的再次加工。名片整理工作从接受名片的那一刻便已开始。如果无法正确读出对方的姓名或公司名称,就无法依照注音符号顺序整理名片。收到名片时,一定要注明会面的时间及日期。例如在1989年4月14日下午6:30见面,那么就在名片的一角记上“1989/04/14/1830”。数年以后,当忘记这张名片的主人是谁?在哪里见面?时,就可依照名片上注明的日期,翻阅当年记事本上的记录,很快即能确定对方的身份。

③通讯录的法则。每个人都需要一本通讯录,但是以目前市面上所销售的型式来看,要整理通讯录确实不是一件容易的事。尤其是当一本通讯录准备用20年以上时,眼前几乎没有一本通讯录是合乎理想标准的。如果按注意符号来排通讯录上的姓名,所谓“张王满天下”,姓张姓王的人特别多,所以各个姓氏所占页数比例便会不同,因此考虑各姓氏使用频率的不同,必须重新制作一个理想分配通讯录,例如利用6孔活页手册,自行增减各个姓氏的页数。至于以英文字母为排列顺序的通讯手册,由于不太适合中国人的姓氏,还是及早放弃为好。如果遇上外国人或外国公司的称呼,则先译成中文,依照注音顺序排列。经常与外国人往来的人,则可在注音后面加注ABC字母索引。

④电子通讯手册。通讯录是一种经常添加或删除的资料,对经常换工作的人来说,不断地删除、增加会渐渐造成通讯录的肮脏污垢。于是,电子手册便应运而生。

电子产品对处理简单、统一的通讯资料向来得心应手,只是它的记忆容量有限,无法完全容纳日积月累的通讯资料,尤其当电子通讯手册准备使用20年以上时,它至少必须具备数MB的记忆容量,这样就必须依赖电脑或文字处理机里的硬式磁碟加以处理。利用电子机器整理通讯录时,可将需要的资料利用印表机印出,然后装订成册。对于需要修正或删除的新资料,可先于纸上作业,再定期输入电脑中更改,同样地,每隔一段时间后,就必须再打印一次全新的通讯录。

电子手册的输入工作非常麻烦,一次要输进100人资料,这是需要很大功夫的。在记忆容量有限的情况下,应该注意两项要点:

a. 先输入电话及传真号码,不必输入地址;

b. 只要输入平时使用频率高的电话号码。如果把使用频率少的电话一并输入,既容易造成容量过大,同时也浪费了输入时间。所以,要将电话

号码输入电子手册前,最好先判断它的使用频率,或是在累积一段时间之后,将使用频率低的电话号码逐一淘汰。输入电话号码时,要尽量使用代号,例如123-4567的“-”,代表电话号码,345=6799的“=”代表传真机号码,987*6543的“*”代表住宅电话。

⑤理想的电子手册。基于对电子手册的长期使用经验,有关专家理想中的电子手册有两点要求:a.是“超级电子手册”的基本构想。充分将纸上媒体与电子媒体结合使用,经过综合类比与计算,中间再以六孔装订手册的方式串连起来;b.纸上媒体具有自由且迅速保持资料安全性的机能,而这正是电子资料的最大缺陷,因此超级电子手册应避开这一缺点,成为电子与纸张结合的综合媒体。

⑥电脑通讯录。使用电脑或文字处理机整理通讯录的最大好处是提高抄写贺卡收件人姓名的效率。手提型文字处理机的最大功用是可以制造贺卡。凡是电脑通讯软件,就必定附有明信片印刷或收件人自动印刷的机能。问题是电脑的记忆容量有限,在达到饱和的情况下,每年仍得苦苦抄写那些容纳不下的人名。想要解决这个难题,不明智的方法就是把需要打印出来的收件人姓名输入电脑,把不需要打印的资料保留下来。如果人数仍然过于饱和,使用复数磁碟或IC卡,都是较好的办法。

利用印表机打印收件人姓名时,可先利用电脑程式将姓名、地址等固定规格设定好,然后将所有人的资料一次打印出来。再将这些打印的原稿资料复印数份保存起来,以便将来还可以使用,不必浪费印表机的电脑印刷。

(3) 人物资料的整理注意事项。整理人物资料时,应注意八个事项:

- ①整理名片按注音或字母顺序为原则;
- ②名片整理分个人别、公司别、行业别三大分类系统,将名片复印三份各自归档;
- ③整理“工作别”名片时,应该将某项工作的有关人士名片,一齐复印于一张纸上,放入该工作的档案袋中;
- ④登记通讯录时,如果对方是普通职员,则登录他的个人资料,再附上公司名称;
- ⑤纸资料通讯录易脱落遗失,应每半年或一年即全部重新复印一次;
- ⑥电子化的通讯整理因考虑记忆容量有限,最好能先以纸资料结构作为系统蓝图;
- ⑦利用电脑的印表机功能时,最好只输入需要打印的收件人姓名;
- ⑧电子手册的资料记忆只要输入电话及传真机号码即可。

要点回顾

1)说话的艺术并不是天生的,而是从现实中锻炼出来的;

2) 战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价, 以及最终选定将要实行的方案;

3) 战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段: 战略规划和战略实施;

4) 长期目标是特定的、具体的和可以衡量的结果, 如果组织要成功地实现使命, 就必须取得这些成果;

5) 竞争战略的目的是针对决策产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以恒的地位;

6) 正确的经营战略不可能建立在零碎的知识和片面的分析上。如果这种战略碰巧产生了好的结果, 只是一种侥幸或灵感。真正的战略家不依赖它们, 而是依赖较可靠的成功诀窍;

7) 处理突发事件和危机, 要有高超的领导艺术, 所以, 哈佛管理者的任务, 就是要在偶然性中发现必然性, 在危机中发现有利因素, 把握突发事件发生的规律性, 掌握处理突发性事件和危机的方法与艺术, 尽力避免突发事件所造成的危害和损失, 并且能够缓解矛盾, 变害为利, 推动组织的健康发展;

8) 领导活动有什么特点: 它和艺术家、科学家、工程师的行为模式有何区别? 前者的答案是哈佛管理者的个人行为不能直接实现决策目标, 即领导行为与决策目标之间联系的间接性。而后者的答案则是行为与目标之间联系的直接性和间接性的区别。

案例及应用: 百事可乐攻击可口可乐

在第二次世界大战前, 可口可乐主宰着美国的软饮料行业, 无人可望其项背。在可口可乐意识主宰之下, 百事可乐要想得到顾客的承认, 真是希望渺茫。百事可乐是一种较新型的饮料, 生产成本较低, 一般认为它的风味比可口可乐略逊一筹。它的主要销售方针是以同样价格多销饮料——薄利多销。百事可乐公司在其广告中强调这一点: “5 分钱买双份饮料”。它那外观平淡无奇的瓶子上贴着标签, 搬运中常将标签弄脏, 给人们留下的印象是: 这是一种二流软饮料。

在二次大战中, 百事可乐与可口可乐随着美国国旗周游世界, 销售日增。二次大战后, 百事可乐的销售量之所以低于可口可乐的销售量, 其中有诸多因素, 例如形象不佳, 风味差劲, 包装低劣和质量管理不善。另外, 由于成本增加, 百事可乐被迫提价, 这使其竞争力比以前低。一直到 40 年代末, 百事可乐的销售都是萎靡不振的。

在这危难之际, 商界名流阿弗雷德·N·斯蒂尔(Alfred N. Steele)受命任百事可乐公司总经理。他和部属都认为主要的希望在于能否将百事可乐从一个可口可乐的廉价仿制品变革成为一流的软饮料。他们认为这种变革要耗费几年时间。他们意识到一个大型的攻击可口可乐的计划要分为

两个阶段。第一阶段从 1950 年到 1955 年 ,采取了下列措施 :首先要改进百事可乐的风味 ;第二 ,要重新设计并且统一瓶子和商标 ;第三 ,重新设计广告攻势 ,改变百事可乐的形象 ;第四 ,斯蒂尔决定集中力量占领可口可乐忽视的“ 外卖市场 ” ;最后 ,斯蒂尔挑选了 25 个城市作为特别推销的重点 ,以期提高市场占有率。

到了 1955 年 ,百事可乐克服了全部主要弱点 ,销售额显著上升 ,斯蒂尔准备筹划第二阶段的行动。第二阶段包括直接攻击可口可乐的“ 只供店内喝 ”的市场 ,特别是攻击迅速发展的售货机和冷冻饮料细分市场。另外 ,还决定引进新规格的瓶装饮料 ,这为“ 外卖市场 ”和“ 冷冻饮料市场 ”的顾客都提供了方便。最后 ,百事可乐公司对那些愿意购买并且安装百事可乐自动售货机的销售商给以资金援助。百事可乐从 1955 年到 1960 年采取了这些措施 ,使其销售额大幅度增长 ,不到 10 年 ,百事可乐的销售额增长了 4 倍。

附 录

员工素质培训表

- 表 1 年度培训计总表
- 表 2 在职培训测验成绩表
- 表 3 在职训练结报表
- 表 4 在职训练费用申请表
- 表 5 从业人员在职训练资历表
- 表 6 在职训练实施结果表
- 表 7 在职训练学员意见调查表
- 表 8 训练成效调查表
- 表 9 团体训练申请表
- 表 10 个人外部训练申请表

表 1 年度培训计总表

部 门	班 次	人 数	时 间	费用(元)	备 注
教 育 训 练 部			主 管	经 办	

一式一联：呈核后教育培训部留存

表 2 在职培训测验成绩表

部门： 培训课程： 测验日期：

编号	姓 名	分数	签 到	编号	姓 名	分数	签 到
1				26			
2				27			
3				28			
4				29			
5				30			
6				31			
7				32			
8				33			
9				34			
10				35			
11				36			
12				37			
13				38			
14				39			
15				40			
16				41			
17				42			
18				43			
19				44			
20				45			
21				46			
22				47			
23				48			
24				49			
25				50			
会 计 部		人 事 部		教育训练部		单 位	

一式一联
注：请正楷签到

表 3

在职训练结报表

部门：_____部_____单位_____年 月 日

课 程 名 称					课程编号		
项 目		举 办 日 期		训 练 时 数		参 加 人 数	
计 划							
实 际							
训练费用	项 目	预算金额	实际金额	异 常 说 明			
	讲 师 费						
	教 材 费						
	其 他						
	合 计						
训练 检查及 呈核	学员意见						
	讲师意见						
	会 计 部				教育训练部		

一式二份：1 会计部
2 教育训练部

经办：

在职训练费用申请表

申请 年 月 日

单位	姓 名	人员 代号	☐ 讲授科目	时数	钟点费	总计 (元)	盖 签 章
			☐ 教材名称	字数 (千字)	教材费		
会计部		教育训练部				单位	

一式三联：1 单位 2 教育训练部 3 会计部

表 5

从业人员在职训练资历表

部门：

姓名：

代号：

项次	训练时 职 位	训练课程名称	课程编号	训练 日期	时数	累积 时数	成绩	评核 记录
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

一式一联：自存

表 6

在职训练实施结果表

部	门	项目	班次	人数	时间	费用	备	注
		预定						
		实际						
		预定						
		实际						
		预定						
		实际						
		预定						
		实际						
		预定						
		实际						
		预定						
		实际						

一式三联：1单位
2 教育训练部
3 会计部

单位：

教育训练部：

会计部：

表 7

在职训练学员意见调查表

训练课程名称：_____

主 办 部 门：_____

说 明 1. 本表请受训学员详实填写 ,并请于结训时交予主办部门

2. 请将选答项目号码勾在括弧栏内。

3. 请你给予率直的反应及批评 ,这样可以帮助我们对训练计划将来有所改进。

1. 课程内容如何？

(1) ☐ 优 (2) ☐ 好 (3) ☐ 尚可 (4) ☐ 劣

2. 教学方法如何？

(1) ☐ 优 (2) ☐ 好 (3) ☐ 尚可 (4) ☐ 劣

3. 讲习时间是否适当？

(1) ☐ 太长 (2) ☐ 适合 (3) ☐ 不足

4. 参加此次讲习感到有哪些受益？

(1) ☐ 获得适用的新知识。

(2) ☐ 可以用在工作上的一些有效的研究技巧及技术。

(3) ☐ 将帮助我改变我的工作态度。

(4) ☐ 帮助我印证了某些观念。

(5) ☐ 给我一个很好的机会 ,客观地观察我自己以及我的工作。

5. 训练设备安排感到如何？

(1) ☐ 优 (2) ☐ 好 (3) ☐ 尚可 (4) ☐ 劣

6. 将来如有类似的班次 ,你还愿意参加吗？

(1) ☐ 是 (2) ☐ 否 (3) ☐ 不确定

7. 其他建议事项：_____

表 8

训练成效调查表

(一)说明 近三个月来 本部已举办过如下在职训练：

- | | |
|----------|----------|
| 1. _____ | 5. _____ |
| 2. _____ | 6. _____ |
| 3. _____ | 7. _____ |
| 4. _____ | 8. _____ |

(二)请各单位主管就所属学员参加训练以后,已经注意到的有什么改变,于调查表所示各项目的适当栏打“√”,并请于 月 日前交教育训练部。

绩 效 基 准	很 好	略 好	无改变	略 坏	很 坏	不知道
1. 生产的数量(工作量的提高)						
2. 生产的质量(工作的质量)						
3. 工作安全						
4. 环境维护						
5. 员工的态度及士气						
6. 员工出勤情况						
7.						
8.						
9.						
10.						

填表部门：_____

填 表 人：_____

表 9

团体训练申请表

训练名称				时间	起迄共（小 时）	
讲师、训练执行人				训练地点		
受 训 部 门				训练方式		
训练的内容及课程概述：					预定参加者：	
训练前受训者停留的水准：						
训练的目标：						
训练所需经费预估：						
审 核	姓 名	日 期	姓 名	日 期	姓 名	日 期

表 10

个人外部训练申请表

姓名		工号		部门		职位	
受 训 机 构				受 训 课 程			
备 注							
我个人希望参加上项机构所举办的训练 ,训练课程细目如下 ,所需经费希由公司负担 ,此项训练必能增加我未来的工作效率 ,其中课程训练时间 ,如有任何改变 ,我必得依照公司规则通知有关部门。受训练时间个人如触犯任何公司训练规则 ,愿意由公司扣除本人薪水以抵缴公司代付的学费。							
课 程 内 容	名 称			日期起	日期迄	学 费	
审 核	姓 名		日 期	姓 名		日 期	

表 11

个人训练/教学记录表

个 人 训 练 记 录				
入 厂 前	训 练 课 程	时间(年、月)	共计(小时)	地 点
入 厂 后				
个 人 教 学 记 录				
入 厂 后	训 练 课 程	时间(年、月)	共计(小时)	地 点

姓名_____ 工会_____ 部门_____ 职位_____