

SHORT-BOARD OF ALL-ROUND DEVELOPMENT

个人的成就，取决于最薄弱的能力
企业的业绩，取决于最短缺的资源
修炼个人弱项，弥补企业短板
扬长避短、齐头并进才是生存之道

古老法则·社会新知·人生成长必备的知识
读一本书，获得一次改变命运的机会

全面发展的 短板效应

全球500强企业奉为圭臬的经典法则
国家、企业、个人均衡发展的行动指南

赵佳◎编著

山西出版集团
山西教育出版社

SHORT-BOARD
OF ALL-ROUND
DEVELOPMENT

全~~面~~发~~展~~的
短板效应

山西出版集团
山西教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

全面发展的短板效应/赵佳 编著.—太原:山西教育出版社,2010.3

ISBN 978-7-5440-4326-7

I. ①全… II. ①赵… III. ①管理学—通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 004683 号

出 版 人:荆作栋

责任编辑:杨 文

选题策划:刘 峰

特约编辑:陈俞倩

复 审:李 飞

终 审:刘立平

视觉创意:弘文馆·马顾本

设 计:新兴工作室

印装监制:贾永胜

出版发行:山西出版集团·山西教育出版社

(电话:0351-4729801) 邮编:030002

印 刷:三河市华业印装厂

印 次:2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

开 本:640×950 1/16

印 张:12

字 数:115 千字

印 数:1-10000 册

书 号:ISBN 978-7-5440-4326-7

定 价:23.80 元

前言



不管是企业还是个人,不管你有没有意识到,都在不同程度上存在着缺点和不足。任何一个区域都有“最短的木板”,它有可能是某个人,或是某个行业,或是某件事。

对自己的这些缺点和不足,有些人从没察觉到,有些人虽然有所察觉,却听之任之,于是,他们永远只能在原地踏步或每况愈下。

不管是个人还是组织,要保持充沛的竞争力,不能单靠在某一方面的超群和突出之处,而是要看整体的状况和实力,看它是否存在某些突出的薄弱环节。劣势决定优势,劣势决定生死,这是市场竞争的残酷法则。

在中国进入市场经济的最初阶段,市场还不健全,竞争对手也都非常弱小,不少企业借助某一个环节的运作特色,攻城略地,不断取得骄人的战绩,这就使得不少企业和企业经营者产生一种错觉,认为某一环节的优势可以控制整个企业的命运。

但在日益开放的今天,中国加入 WTO 的第八个年头里,企业

和个人的任何弱点都会导致自己在国际化竞争中被打败，被淘汰。可以说，社会越开放，我们面对的竞争对手越多，实力越强，越需要我们弥补弱点，加长“短板”。

于是，我想到了管理学界知名的木桶定律：一只沿口不齐的木桶，盛水的多少，不在于木桶上最长的那块木板，而在于最短的那块木板。要想提高水桶的整体容量，不是去加长最长的那块木板，而是要下功夫依次补齐最短的木板；此外，一只木桶能够装多少水，不仅取决于每一块木板的长度，还取决于木板间的结合是否紧密。如果木板间存在缝隙，或者缝隙很大，同样无法装满水，甚至一滴水都装不进去。

我还认识到，仅仅理解木桶定律并不足以使我们真正弥补企业和个人的弱点和缺陷。我们不仅要理解木桶定律，更要了解木桶定律产生的根源；不仅要认识到短板的危害，更要知道如何寻找短板、补短和除短；不仅需要加长木桶中的短木板，更需要注意木板间的结合是否紧密。

引申到企业管理中来，我们不仅需要弥补企业的短板（它可能是企业的资金、技术、人才、产品、营销、管理，也有可能是企业的某个环节或个人），更需要加强企业文化的粘合力，进行团队建设。

本书可以说是企业和个人对付弱点和不足的最佳良药，也是相关题材的第一本书。有了它，不管是企业或个人，都不会再害怕弱点，都将在原有基础上获得实质性的超越。

目录



Part 1 | 问题的提出

企业：一只不断扩容的木桶 / 003

木板一：人力资源管理 / 006

木板二：市场营销 / 009

木板三：财务管理 / 013

木板四：质量管理 / 016

木板五：管理者的素质 / 018

木板六：企业文化 / 020

公司经营的平衡发展 / 022

Part 2 | 新的发展观

国家：培育综合国力 / 027

科技：获得诺贝尔奖 / 029

教育：国家生存之本 / 031

个人成长：获得全面的发展 / 034

生活与事业：平衡自己的生活 / 037

Part 3 || 原因和延伸

系统理论:容量取决于子系统之间的结构关系 / 043

临界点效应:没有完成最后一英里 / 045

瓶颈效应:最弱的决定生死 / 047

底洞效应:细节决定成败 / 049

粘结效应:不可忽视的桶缝 / 052

破窗效应:小破坏带来大灾难 / 054

Part 4 || 找短

如何确定长短 / 059

世上什么事最难 / 062

敢于自我揭短 / 064

短板在哪里 / 066

SWOT 分析 / 074

倾听下属的声音 / 077

批评和自我批评 / 079

借用外脑 / 082

自我诊断 / 084

系统思考 / 086

Part 5 | 除短

- 不可修补的木板 / 091
- 减少组织的层次 / 094
- 清除酒中的污水 / 096
- 决不容忍平庸之辈 / 099
- 改变事物的用途 / 101
- 避免进入某些领域 / 104
- 停止做某类事情 / 106
- 除短不能操之过急 / 108

Part 6 | 补短和防短

- 有些东西没有就不行 / 113
- 最经济、直接的办法 / 116
- 弥补弱点,加长短板 / 118
- 以己之长补己之短 / 136
- 以人之长补己之短 / 140
- 固本务实,长远发展 / 148
- 精选木板,挑选组员 / 150
- 动态平衡,自动修复 / 152
- 用人之长,避人之短 / 154

Part 7 | 抓短和护短

打蛇打七寸 / 159

找出每个人的命门 / 161

保护好“阿喀琉斯之踵” / 165

给对方必要的震慑 / 167

和哈姆雷特一起装疯卖傻 / 169

Part 8 | 反木桶定律

木桶定律“失灵” / 173

发现自己的优势 / 176

放大自己的优点 / 179

从优秀到卓越 / 181



Part 1

问题的提出

如果我们把企业看成一只木桶，而把企业经营所需要的各种资源与要素比喻成组成木桶的每一块木板，比如资金、技术、人才、产品、营销、管理等等，那么一个企业取得业绩的大小，就取决于企业资源中最短缺的资源和要素。

企业：一只不断扩容的木桶



对于企业的发展，有一个非常恰当的比喻——“木桶定律”：一只木桶盛水的多少，并不取决于桶壁上最长的那块木板，而是取决于桶壁上最短的那块木板。人们把这一规律总结成为“木桶定律”、“木桶理论”或“木桶效应”，本书中则统一称之为“木桶定律”。

根据这一核心内容，木桶定律还有三个推论：

——只有构成木桶的所有木板都足够高，木桶才能盛满水；

——所有木板比最低木板高出的部分都是没有意义的，高得越多，浪费越大；

——要想增加木桶的容量，应该设法加高最低木板的高度，这是最有效也是最直接的途径。

木桶定律告诉我们：一只沿口不齐的木桶，盛水的多

少，不在于木桶上最长的那块木板，而在于最短的那块木板，要想提高水桶的整体容量，不是去加长最长的那块木板，而是要下功夫依次补齐最短的木板。

你可以很容易发现木桶和企业的共同之处，即构成系统的各个部分往往是优劣不齐的，劣质部分往往决定了整个系统的水平。因为，最短的木板在对最长的木板起着限制和制约作用，从而决定了整个系统的战斗力，影响了整个系统的综合实力。

因此，一个组织，不是单靠在某一方面超群和突出的表现就能立于不败之地的，而是要看整体的状况和实力；一个团体，是否具有强大的竞争力，往往取决于其是否存在明显的薄弱环节。劣势决定优势，劣势决定生死，这是市场竞争的残酷法则。

引申到企业管理中来，制约企业发展的往往是少数的、一两个重要的、关键的问题，如管理能力、资金、技术、人才问题等。如果我们把企业当成一只木桶，而把企业经营所需要的各种资源与要素比喻成组成木桶的每一块木板，比如资金、技术、人才、产品、营销、管理等等，那么一个企业取得业绩的大小，就取决于企业资源中最短缺的资源 and 要素。

换个角度说，在企业的销售能力、市场开发能力、服务能力、生产管理能力中，如果某一方面的能力稍低，就很难在市场上长久获利。

其实，一个企业做得再好，管理上都有潜力可挖，换句话说，每个企业都有它的薄弱环节，正是这些环节使企业许

多资源闲置甚至浪费，发挥不了应有的作用。如常见的互相扯皮、决策低效、实施不力等薄弱环节，都严重地影响并制约着企业的发展。

因此，企业要想做好、做强，必须从产品设计、价格政策、渠道建设、品牌培植、技术开发、财务监控、队伍培育、文化理念、战略定位等各方面一一做到位才行。任何一个环节太薄弱都有可能导致企业在竞争中处于不利位置，最终导致失败的恶果。

木板一：人力资源管理



在创业初期，美国麦考密克公司发展非常迅速，短短的几年时间，凭借正确的定位和竞争策略，很快在细分市场上奠定了行业领导者地位。但是，由于市场的利润空间较大，进入门槛较低，竞争对手纷纷跟进，竞争形势很快恶化，销售收入一路下滑，麦考密克公司市场地位受到强烈的冲击。

这时，企业的决策者意识到，大力开拓新市场才是当务之急，可他们很快发现，由于长期忽视人力资源的管理，公司根本没有储备的人才可以使用，面对诱人的机会，麦考密克的高层无计可施。

相对于其他企业而言，他们的人力资源管理是非常薄弱的，一方面是在企业的发展过程中，还从来没有将人力资源管理提高到企业战略的高度，企业的人力资源部只不过是“老板”的“一只手”而已，很多以人为本的先进理念仅仅停留在口号和标语的状态，至于说一些先进绩效管理的理

念、科学人力资源管理的方法等都还是空白。

一个严密的组织就像是一部高速运转的机器，在这个系统中，只要有一环不匹配就可能导致机器整体功能低下，而员工就是这部机器的某个零件，要想实现企业的高速运转，就必须重视人力资源管理。美国管理学家孔茨认为，在企业发展之初过于注重市场销售与生产管理，而忽视了人力资源管理、人才体系的形成，是大部分企业继续高速发展的瓶颈。

20 世纪后期，微软公司是企业经营成功的一个典范。创建于 1975 年的这家个人电脑软件制造商，经历了前所未有的成长。以其销售额为例，1990 年为 12 亿美元，1991 年达到了 18 亿美元，1992 年尽管面临经济不景气，销售额仍然增加到 27 亿美元。股票市场上对微软公司的估价，要比通用汽车公司和国际商用机器公司都高。

微软公司是一个知识密集型企业，它的持续成长，依赖于一个稳定的充满智慧和激情的员工队伍。正如公司的一位高级副总裁最近指出的：“你不可能使用低水平的编程员编制出伟大的计算机程序。”

1989 年，微软公司的工资单上共有 4000 名员工，到 1992 年，员工人数超过了 1 万人。填补公司员工配置需要的任务是非常艰巨的，举个例子来说，最近一年，微软公司招聘员共审阅了 12 万份简历，举行了 7400 次面谈，终于招聘了 2000 名新员工。

发现和选聘最优秀的人才，是微软公司的首要任务。当比尔·盖茨被问到 he 过去几年为公司所做的最重要的事情时，

他回答说：“我聘用了一批精明强干的人。”

实践是最好的检验标准，微软公司的人员选聘过程，显而易见是行之有效的。这家公司已经赢得了良好的声誉，招聘到许多杰出的工程、营销和管理人才。微软公司的成长记录有力地证明了有效的人力资源管理是其成功最为重要的保障。

企业发展的实践表明，在人力资源、市场营销和财务管理方面存在的“短板”最容易发展成为制约企业发展的瓶颈。这些“短板”的存在，轻则制约了企业的发展速度，重则将直接影响到企业的生存。