



主动失误

为什么有的人步步高升，有的人却被炒鱿鱼

The Unforced Error

Why Some Managers Get Promoted
While Others Get Eliminated

[美] 杰弗里·A.克拉姆斯 著 宋强 译



商务印书馆
The Commercial Press

主动失误

——为什么有的人步步高升，有的人却被炒鱿鱼

[美]杰弗里·A. 克拉姆斯 著

宋强 译

 商务印书馆
The Commercial Press

2013年·北京

THE UNFORCED ERROR
Why Some Managers Get Promoted While Others Get Eliminated

Copyright © Jeffrey A. Krames, 2009.

All rights reserved.

图书在版编目 (CIP) 数据

主动失误：为什么有的人步步高升，有的人却被炒鱿鱼/(美)克拉姆斯著；宋强译. —北京：商务印书馆，2013

ISBN 978 - 7 - 100 - 09535 - 8

I. ①主… II. ①克… ②宋… III. ①商业管理
IV. ①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 229048 号

所有权利保留。

未经许可，不得以任何方式使用。

主动失误
——为什么有的人步步高升，有的人却被炒鱿鱼

[美]杰弗里·A. 克拉姆斯 著

宋强 译

商 务 印 书 馆 出 版
(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)
商 务 印 书 馆 发 行
北 京 市 艺 辉 印 刷 厂 印 刷
ISBN 978 - 7 - 100 - 09535 - 8

2013年1月第1版

开本 880×1230 1/32

2013年1月北京第1次印刷 印张 5 1/4

定价：20.00元

谨以此书献给我的母亲
特鲁迪·克雷姆 (Trudy Krames)
感谢她的电动打字机;
感谢她一直对我的帮助,
使我的写作生涯不仅变得可能,
而且不断地接近现实。
我的一切都属于你, 亲爱的妈妈!

目 录

引言 主动失误 001

主动失误的概念 001

每个层级的人都会犯错 004

登上头条新闻的主动失误案例 007

不只适用于首席执行官 008

必须保持谦逊 010

你被解雇了……你的岗位取消了 012

探索伟人的思想 014

第一章 球已明显出界 016

妄想与主动失误 018

现实中的开水煮青蛙 020

普遍的空想和管理者的疯狂 023

发球直接得分 026

第二章 选错搭档 029

管理者最重要的职责 030

态度和真实性 032

寻觅强有力的下属 035

在聘人时避免一人包揽 037

发球直接得分 038

第三章 坚持与错误的搭档合作 040

若要解雇员工，最好速战速决 042

解雇员工也会塑造团队 045

发球直接得分 048

第四章 忽略外卡队员 051

找到外卡队员 052

创造一种开放的环境 053

在文化中创造一种文化 055

减少事必躬亲的管理者 056

发球直接得分 059

第五章 不遵守游戏规则 061

坚决保证灵活性	062
自我控制的重要性	063
杰克·韦尔奇所建的房子	066
所有的组织都有价值观	068
发球直接得分	071

第六章 固守单打的比赛心态 072

分享信息至关重要	075
做“有实力的二把手”	077
做你直接下属的合作伙伴	080
发球直接得分	082

第七章 不注意网前控制 084

创造性的放弃	090
发球直接得分	092

第八章 练习反手 094

晕轮效应	097
需要集中精力的主要优势	098
致命的缺陷：极端的主动失误	100

发球直接得分 103

第九章 未能充分向教练学习 105

学习是一条双行线 106

不遗余力地学习本职岗位技能 108

征求直接下属的意见 109

为人之师 112

三人行必有我师 113

发球直接得分 115

第十章 练习不够 116

全世界准备最充分的网球教练 122

发球直接得分 123

第十一章 未能在比赛中提高 125

我们尽早实验 126

谷歌公司：以实验为核心 131

发球直接得分 133

第十二章 没能看到整个赛场 135

盯住网球 137

略过组织结构图 141

保护自己的两侧 143

发球直接得分 145

后记 超越主动失误 147

成为最佳球员的回报 149

如何成为最优秀的人 150

发球直接得分 157

致谢 159

资料来源 161

引言 主动失误

职场杀手

有些空想家仅仅实现了为数不多的目标，只因他们未能注意到造成主动失误的诸多危害。¹

——《执行》一书的作者及联信公司 (AlliedSignal) 前任首席执行官 拉里·博西迪 (Larry Bossidy)

主动失误的概念

在网球界，“主动失误”可谓是一个关键的概念，是1982年由著名的网球权威利奥·莱文 (Leo Levin) 博士首先提出的，它描述的是一种“没有任何原因而造成”的错误。按照标准的定义，是指“当球员有充分的准备时间，调整自己的站位以击中对方的来球时，却依然在回

球时犯错”。

在职业网球领域，犯主动失误最少的球员通常会成为胜利者。在商界亦是如此。

在网球界，主动失误是球员没能击中回球的错误。在工作场所同样如此。在两个领域中，击球者有能力击中回球，但却出现了失误，结果造成失分。

对于网球选手而言，减少出现主动失误就意味着增加赢得比赛的机会。对于商界人士，则意味着更好的提薪、更快速地获得晋升，以及将工作变成铁饭碗。为了像在网球领域那样改善你在商业上的表现，你需要培养习惯，帮助自己打好球，保证球准确回击到对手的界内。

如果你可以连续击中回球，赢得比分，你就不需要靠发球直接得分。你只需稳扎稳打，倘若遵循本书的建议，你就会不断地表现更好。即使你想在竞争中保住个人职务或者获得提拔，你也无须担心对手。对手没有你阅读此书所能获得的知识，更有可能出现主动失误。你只需专注比赛即可。

有一位现代的网球选手名叫布拉德·吉尔伯特(Brad Gilbert)，他有着一段传奇的故事。他在职业比赛中的排名曾经高居第四位。他战胜了比自己更加强大的对手。后来，他成为了全球最优秀的网球教练之一，率领安德烈·阿加西(Andre Agassi)迅速将排名从第132位升到

了第一位。

吉尔伯特有力地证明了只要少犯主动失误，即使是能力欠缺的选手也能够击败实力更强的对手。在比赛中，吉尔伯特最多只能给出一个一般水平的发球（第二个发球就会“让人发笑”），正手或者反手击球也表现平平，没有任何能置人于死地的大力扣杀，这些都无法解释他在个人职业生涯中为何能够赢得如此众多的单打冠军。他最大的优势在于保证不失球。因此，他被称为“回球高手”，也就是说成功回击每个球的人，让对手一再受挫，转而主动失误。他比对手本人还了解自己的优势和弱点，能够精准地掌握击球的分寸，他知道如何让对手最有可能出错。

例如，吉尔伯特在 1986 年的大师杯赛中一举击败了实力比他强大的对手约翰·麦肯罗（John McEnroe）。尽管麦肯罗咆哮道：“你不配与我同场竞技，你是最差劲的。”吉尔伯特依然发挥稳定。麦肯罗因为比赛失利愤怒至极，他发誓半年都会不参加任何比赛。²

我写本书的目的之一就是要帮助你成为组织中的布拉德·吉尔伯特。本书能够教你如何减少主动失误，以及如何从你以前所犯的主动失误中恢复过来。本书关注十几个常见的失误，而这些失误使得管理者马失前蹄，毁掉了职业生涯。有些问题显而易见，但是有些却并非如此，有些甚至与人们的直觉恰恰相反。这些会让你为应战球坛尽早做好准备，会帮助你超出想象地发挥出更加稳定的水平。

对我而言，我在职业生涯当中戴着两个头衔。我是一位作家，曾经完成了几本领导力方面的著作，都是关于通用电气首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)、管理大师彼得·德鲁克等人的。然而，我个人的许多经验都来自于超过 25 年间所担任的编辑和出版人，以及在数家出版社摸爬滚打、谋求晋升的经历。

每个层级的人都会犯错

最近有一项关于温布尔登(Wimbledon)男单比赛的研究，在所有的赛事中，犯主动失误最少的球员赢得了 70% 的比赛。对于那些进入决赛的球员来说，犯主动失误最少的球员取胜的比例更是高达 75%。

问题的关键不在于这 4% 或者 5% 的差异，而是数据统计的指导意义。网球领域与商业领域一样，你走得越高，如果你能够减少主动失误和其他的重大失误，那么你获胜的可能性就会越大。

首席执行官的主动失误往往成本高昂。违背道德或者性丑闻都会成为头条新闻。大型公司首席执行官的每个动向都会受到媒体、华尔街和股民的高度关注，更不用说公司的员工了。人们之所以对大型公司的领导者如此着迷，其中一个原因就是首席执行官的起起伏伏是商

业界最容易做的文章。

调查显示，那些因为犯错，即犯主动失误被迫走人的首席执行官的数量已经达到了历史新高。例如，最近某年，在前 200 家公司中有 1/5 的首席执行官被迫走人，如此高的比例让人难以置信。根据博思·艾伦·汉密尔顿 (Booz Allen Hamilton) 的一项研究，2002 年和 2003 年因绩效欠佳而被撤职的首席执行官数量达到了 1995 年的 3 至 4 倍之多。

以下数字更是雪上加霜，博思·艾伦的另外一项研究显示，从 1995 年到 2006 年，首席执行官的流失率上升了 60%。在同一时期，“与绩效相关的流失率”急速攀升了 3 倍多。1995 年，被解职的首席执行官有 1/8。2006 年，这一比例达到了 1/3。³ 通过这些数据我们足以看出一个令人不安的趋势。

以前，我原以为犯有主动失误的都是那些智商不高、才华欠缺和能力不够的人。但是，我错了。

例如，罗波特·高兹耶达 (Roberto Goizueta) 担任首席执行官时，负责 1985 年的“新可口可乐”方案。人们普遍认为，这一营销决策是有史以来在产品上所犯的最严重的主动失误。但是，他在任职期间，可口可乐的股价从 40 亿美元上涨到了 1450 亿美元，与前任的几位首席执行官相比，他创造了最高的股东价值。⁴ 他之所以被人们视为那个时代最卓有成效的首席执行官之一，有两个原因，即他所取得的无与

伦比的成就和他敏锐的全球视野。

从高兹耶达的例子我们可以看出，即使是最优秀、最出色的人也会犯主动失误，即使是最糟糕的主动失误也未必就是致命的。决定命运的常常是犯错之后的做法。对高兹耶达而言，在数月之后恢复“经典的可乐”的做法弥补了公司的收入损失，并实现赢利。

高兹耶达认识到了自己的错误，并且迅速纠正了过来。从中我们可以吸取一个重要的教训。最危险的错误在于，我们无法认识到自己所犯的错误，因此我们无法在产生损失之前予以纠正。本书所讨论的主动失误是犯错的人（不是他们的老板）通常认识不到，后来又追悔莫及的错误。阅读此书不仅能够帮助你避免出现错误，而且能够更加清楚地意识到自己可能犯的错误，以便你能够迅速挽回遭受的损失。

当然，从首席执行官到小时工，我们每个人都会犯错。根据 CT Partners 公司（全球最大的搜索公司之一）首席执行官布莱恩·沙利文（Brian Sullivan）所说：“大多数首席执行官每个月都会出现失误。今天信誓旦旦的好主意，明天可能就会宣告失败。⁵ 首席执行官必须对市场、竞争对手和他们的顾客保持警惕。当你出现失败的时候，上述三种人会让你知道，幸运的话，会及时予以纠正。如果任何一个人告诉你，他在职业生涯中从未失败过，他就已经犯了最严重的错误，即缺乏自我认识。”

沙利文详细估算，有许多首席执行官失去了完成第二年任期的机

会。他认为，因为他认识的许多首席执行官任期都超过了 10 年，如果首席执行官的平均任期在 3 到 5 年的话，那么无法继续第三年的首席执行官应该大有人在。⁶

登上头条新闻的主动失误案例

美国 2008 年总统竞选活动可谓高潮迭起，同时上演了因为主动失误而惨遭失败和因为成功避免此类失误而一举获胜的两种情况。参议员约翰·麦凯恩(John McCain)决定选择萨拉·佩林(Sarah Palin)担任其竞选搭档，这个选择也许就是个主动失误，导致了他最终的失败。根据民意调查，共和党候选人麦凯恩的支持率一度低于他的民主党对手巴拉克·奥巴马(Barack Obama)大约 5 至 7 个百分点，这时麦凯恩开始惊慌失措了。当初选民之所以选择他而不是奥巴马，最大的理由就是，他在参议院经验丰富，同时是一位越南战场上的英雄。人们认为奥巴马年纪轻轻，又是初次担任伊利诺伊州的参议员。相比之下，麦凯恩的经验更加丰富，特别是在外交政策方面。但是，尽管人们在内心认为，丰富的经验和良好的准备状态至关重要，然而麦凯恩还是选择了佩林这位初出茅庐、经验不足和保守的理论家作为其副总

统候选人。选择这样一位十足的保守派，不仅削弱了竞选的主题，而且丢掉了许多原本可以争取到的保持中立和犹豫不决的选民。

与此同时，奥巴马这位伊利诺伊州年轻的参议员，也是首位志在赢得民主党总统大选的美籍非洲人，他所组织的竞选几乎无可挑剔。最初，希拉里·克林顿（Hillary Clinton）表面上似乎占据压倒性的优势，一路遥遥领先，但是在党内初选竞争中就被奥巴马击溃。此后，在对阵麦凯恩的普选过程中，奥巴马保持了十分稳定和镇定自若的姿态，而对手则恰恰相反，表现得起伏不定、自相矛盾，丢掉了关键的比分。当时，美国和全球的经济不断衰退，但是奥巴马表现冷静、自信，没有出现任何失误。事实上，麦凯恩拥有超过 25 年的从政经验，但是这些经验在最后至关重要的几周时间里丝毫没有帮助到他。而奥巴马却没有出现任何的失误，这将成为美国历史上组织得最成功的竞选之一，值得后人学习。

不只适用于首席执行官

像麦凯恩所犯那样的错误在美国或者在世界舞台上不断重演。我们普通人所犯错误产生的影响可能远远没有那么深刻。这些错误可能