



读书财经·精通管理系列

[美] 丹·卡里森 著
王倩 译

9 8 7

最后期限

时间有限，潜力无限——顶级企业如何完成不可能的任务

6 5 4

时间表是神圣不可侵犯的

DEADLINE

3 2 !

当代中国出版社



1997年10月10日 星期三
1997年10月10日

9 8 7

最后期限

1997年10月10日 星期三

6 5 4

时间就是神圣不可侵犯的

DEADLINE

3 2 !

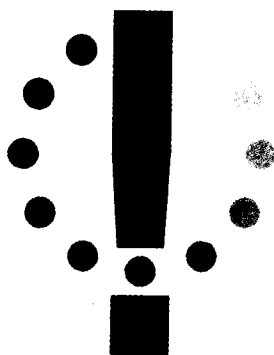
1997年10月10日

时间表是神圣不可侵犯的

最后期限

时间有限，潜力无限——顶级企业如何
完成不可能的任务

DEADLINE



[美] 丹·卡里森 著 王倩 译

当代中国出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

最后期限/ (美) 卡里森著; 王倩译.
—北京: 当代中国出版社, 2005. 4
书名原文: DEADLINE!
ISBN 7-80170-382-0

I. 最…
II. ①卡… ②王…
III. 企业管理-经验-世界
IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 030896 号

DEADLINE!: How Premier Organizations Win the Race Against Time.
Copyright © 2003 Dan Carrison. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.
All rights reserved.

本书中文简体字版专有翻译出版权由 AMACOM 授权当代中国出版社和北京读书人文化艺术有限公司在中国出版发行。

版权贸易合同登记号 图字: 01 - 2005 - 2341

策 划 人 胡祥玫
责任编辑 宗 边 胡祥玫
装帧设计 杜 玺
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京地安门西大街旌勇里 8 号
邮政编码 100009
发 行 部 (010) 66572157
印 刷 颀园印刷有限责任公司
开 本 16
印 张 14 202 千字
版 次 2005 年 4 月第 1 版
印 次 2005 年 4 月第 1 版印刷
定 价 28.00 元

前言

我一直认为，对项目最后期限进行管理的诀窍，只有通过那些曾经亲历过类似挑战，并取得最终胜利的高层管理者、经理人和团队成员之口才能揭示出来。因此，本书在选择最后期限管理的故事时，我最关心的首先是能否采访到真正参与实践的人，其次就是当事人或者他们所在的公司愿不愿意将他们有关最后期限管理的理念与其他公司分享，当然，其中很可能也包括它们的竞争对手。我决定在每一章中都要揭示出新的技巧，因此我选择了来自不同行业的、形形色色的挑战。满足上述所有条件，最终我选中的是一座全美最大的橄榄球联盟体育场的修建，一个覆盖全国的超快速电影发行系统的建立，一次不可思议的火星探险任务，一次绑架危机，一架未来派的喷气式客机的设计制造，以及在一个“完美风暴”之后的救援努力。

我在选材的早期就发现，并非每个公司都愿意让一位作家在它的公司里四处闲逛，并且闲逛的目的是要将它们的管理机密著书发表。然而同意纳入本书的6个组织对打开大门任由公众参观并没有任何不安，部分原因是高层管理者对他们的组织充满信心，而更重要的是，每个组织中都有某个人不遗余力地“推销”参与本书将会给组织带来怎样的利益。如果我们希望能够获得关于一家组织的详细信息的话，我们就需要在组织中有一个拥护者——一个能够热情接纳本书理念的人，一个愿意不辞辛劳安排并实施繁杂的采访时间表的人，一个安排交通工具帮助作者到实际工作现场参观的人，一个满怀耐心和幽默感来协助作者排解疑惑的人。

十分幸运，我碰到了6位这样的拥护者：特纳建筑公司的特里·库夫里克（Terry Kuflik），空中快递公司的罗伯特·明茨（Robert Mintz），喷气推进实验室（JPL）的玛莉·哈丁（Mary Hardin），联邦调查局的劳拉·伯斯里（Laura Bosley），波音的黛

比·希瑟斯（Debbie Heathers）和康菲石油公司（Conoco）的马戈·威廉姆斯·汉迪（Margo Williams Handy）。感谢他们的支持，正是由于他们的帮助，我才能轻而易举地获得近 100 小时的时间去采访那些日理万机的人物。正是由于他们的保护，我才得以避免了一些本意良好却与实际情况有出入的修改，读者们才能够在本书中读到真实的、未加修饰的商业叙事——而不是新闻发布稿的官样文章。

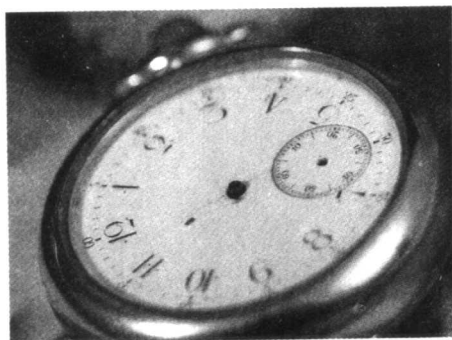
在这 70 场采访中，我时常会被所采访的高管、经理人和团队成员的能力所震撼，他们接受了似乎无法战胜的挑战并最终获得了胜利，虽然这些任务在别人看来几乎是根本不可能完成的。他们中没有一个是“花架子”，每个人都给我留下了深刻的印象，他们的组织应该为拥有他们而感到万分幸运，而我惟一希望的就是通过我的努力，能够将他们的丰功伟绩真实地展现在读者们的面前。

我欣喜地发现，本书讲述的用以完成令人窒息的最后期限的所有技巧，都能够帮助我战胜自己所面对的一些不甚困难的最后期限，其中最微不足道的一个挑战就是本书的付梓。

目 录

前 言	(1)
引言 完成不可能的任务	(1)
第一章 特纳建筑：让落基山脉轰鸣	(7)
尽管在每一个关键时刻都受到了延误、阻碍和破坏，特纳建筑公司还是按时、按预算完成了全新的野马橄榄球体育场。	
第二章 空中快递：2 个小时内的极限游戏	(45)
“2001 年，空中快递公司 将 631 000 多部影片传送到位于全国各地的电影院，只有 100 部没有在 2 个小时内送达。”	
第三章 奥德赛团队：2001 火星探测	(83)
成功的最后期限管理并不一定非得是“火箭科学”。	
第四章 联邦调查局：终极最后期限——绑架	(117)
探员们紧张地处理一次可以说是“突然死亡”的最后期限。	
第五章 波音：挑战 777 广体客机竞赛	(149)
21 世纪的一架飞机和 21 世纪的一种管理理念。	
第六章 康菲石油：风暴过后的关爱周末	(181)
作为终极商业最后期限管理工具的志愿者行动。	
结论 最后期限管理中不断出现的主题	(201)

引言



完成不可能的任务



现实生活中，企业高层管理者或我们的客户时常将一些看上去不太现实的最后期限强加在我们的头上，如果说有什么能够贴切地描述这种现象的话，近年来一个在企业中随处可见的漫画或许是一个很好的说明：一群员工捧腹大笑，歇斯底里地问：“你说想要什么时候完成？”

通常这幅漫画只在内部传阅，不会让客户或 CEO 看见。即使这种大逆不道的漫画被贴在了办公室的墙上，也不过是作为一种集体的发泄方式，缓解员工们所面临的巨大压力。而在实际项目中，大多数的职员即使是在面对一个很荒谬的最后期限时，也绝对不敢像漫画中那样付诸一笑。尽管有时我们非常想大声告诉为之服务的那些人：“不能因为你当初没有妥善计划，就把一切压力强加在我的头上，不能将你的过错变成我的紧急事件！”但是最终我们的嘴巴还是在说“好的”，或许同时我们还在表示肯定地点着头，不得不屈服于“上帝们”的意志。

眨眼之间，我们突然要面对一个巨大的挑战，却根本没有足够的时间来处理它。假如能成功完成这个使命，我们将变成公司的英雄（至少我们的经理是这样鼓励我们的），但这种成为英雄的可能性并不能阻止我们的心在不断地往下沉。我们对自己说，更有可能发生的结果是：我们将成为替罪羔羊，成为公司罪人，因为这个任务根本就不可能完成，实际上，我们几乎还没开始就已经没有时间了。

许多人在接受一个最后期限的挑战时，完全就像是在无精打采地接受一个比我们强壮几倍的同事提出的体育挑战。我们决定参加这场比赛，并意识到自己肯定会失败，但同时又指望能获得同事

们的理解，因为他们不能在实力如此悬殊的情况下，责备我们输掉了比赛。我们甚至还希望能够从失败中获得一丝胜利感，因为我们毕竟有勇气接受了这样一个挑战。

于是我们卷起袖子开始干活，但同时又在事无巨细地记录着我们采取的所有行动，以及所有能够说明这次任务无法如期完成的原因。也有一些更加勇敢无畏的人可能会全力冲击这个最后期限，坚信赢得与时间赛跑的方式是尽量跑得快——结果却发现这样的速度下不能持续多久，狂热导致的问题远远大于它所能解决的问题。

与上述情形不同，在本书中读者们将会读到由一些斗志旺盛、自我控制力强的团队成员们完成的“不可能的任务”，事后他们无一例外地认为自己非常有幸参与到了改写和创造公司历史的挑战中来，尽管最初在面对苛刻的限期时，他们曾经感受到如此巨大的压力和绝望情绪。我为撰写本书而采访了 70 名左右的“最后期限杀手”，他们与不断出现的压力之间都建立了一种良好平衡的关系。给予他们的最后期限并没有让他们过度焦虑或自暴自弃，也没有把他们变成完全受时间驱使的办公室恶魔。他们都从各自的经历中，或者从富有经验的团队成员那里认识到：你可以全身心地接受它，用系统的方法控制它，并最终成功地完成那些看上去绝不可能完成的任务。对于那些曾经欠缺经验的人来说，这些最后期限任务的挑战，被证明是他们人生和事业道路上具有重大意义的事件，而对于那些公司老手来说，这些项目则不过是另外一次艰难获得的胜利。

就像我一样，读者们都将能从本书所描写的这些“最后期限杀手”的经历中受益匪浅。他们所完成的最后期限是各式各样的：一座似乎从一开始就注定要以失败而告终的橄榄球联盟体育场的建设；永远保证在两个小时的期限内将好莱坞的最新影片递送到全国各地的电影院；2001 火星探险任务——虽然历史上三分之二的火星探险任务都失败了，但是这一次成功了；化解一次真实的绑架案（基本上就是一次“突然死亡”的最后期限）；777 广体喷气客机的设计和交付；以及在一次“完美风暴”之后紧张的公司援助努力。涉及的组织也是各式各样的：特纳建筑公司，空中快递公司，喷气推进实验室和洛克希德马丁公司，联邦调查局，波音公司和康菲石



引言 完成不可能的任务

油公司。从这些项目的艰难考验中得出的最后期限管理原则会使读者受益匪浅——不管你将要对付的最后期限是什么，不管你所从事的行业是什么。

一次严峻的最后期限就是某种形式的危机，它甚至会影响到你在你所服务的组织中的事业和前途。每个人都会面临类似的挑战，也许你还没有亲身体验过一次以时间为关键因素的艰难任务，也许在工作中已经有人将希望完全寄托在你身上，也就是说，从某种意义上讲，他们认为你是应该负起责任的人。幸运的是，在我们将要描述的跌宕起伏的商业案例中，那些个人和团队所总结出来的步骤，不但将帮助你在怪物出现的时候驯服它，而且会使你期盼高层管理者或顾客将下一个最后期限的挑战交给你。

在众多具有实践意义的最后期限管理的技巧中，读者们将会学到最重要的几点：

- ◆ 准备一个最后期限模板。
- ◆ 在发令枪响之前就开始行动。
- ◆ 创造以最后期限为导向的公司文化。
- ◆ 为客户完成它们的最后期限创造方便。
- ◆ 将你的员工塑造成为一个充满自信的“最后期限团队”。
- ◆ 欲速则不达，谨慎踏实的行动会带来更快的结果。
- ◆ 即使是在最关键的最后期限中也要掌控局面。
- ◆ 保持自信的状态将帮助你得心应手地应对最后期限的挑战。
- ◆ 在一个开放、注重分享的团队环境中公开你的问题。
- ◆ 不要被表面现象困扰，思维要超越最后期限。

没有什么能比成功完成最后期限项目更好地展示你的能力。如果你希望在最后期限来临时，公司中人人都会想到你，如果当你被分配了或者是从无法应对这种焦虑的同事们手中接过了一个以时间为最关键因素的挑战时，如果你想要控制自己的恐惧并取得最后的胜利，那么对于你而言，本书将是一个无法估价的、取之不尽的资源。

第一章



特纳建筑：让落基山脉轰鸣

“理论上，这个项目看上去注定要失败。”

——克里斯·布雷特尔 (Chris Brettell)

野马体育场项目经理

“这个工作充满了细枝末节。”

——罗德·米哈尔卡 (Rod Michalka)

特纳建筑公司高级副总裁

斥资 4 亿美元的新野马体育场在规定的
预算内按时完成，从而打败了时间和预算，
这在体育场馆的建设行业中是史无前例的。

——事实



第一章 特纳建筑：让落基山脉轰鸣



所有大型的建筑项目都有许多令人头疼的细节问题，而且都不得不面临与时间的竞赛。其中，文艺娱乐舞台和体育场馆的建设，更面临着其他类似成本的建筑物所无法比拟的困难和风险，更不用提还要暴露在公众仔细甚至是苛刻的审视之下了。

“一座橄榄球大联盟体育场就好像是文艺复兴时期一个城镇的大教堂。”领导橄榄球大联盟体育场馆设计的建筑师特里·库夫里克（Terry Kuflik）这样说，“它是一个城市的象征。”大教堂的比喻可以说非常贴切，但是如果要讲丹佛市进行的橄榄球大联盟比赛仅仅比喻成当地人的一种“宗教”式的需求，还远远不够。我们必须超越“宗教”这个词在现代的日常含义，要以十字军时期或更古老时代的意义去认识这个词，只有这样才足以形容野马橄榄球队在丹佛市的市民心中所占据的地位。它已经超越了“宗教”的意义：成为了一种人们不惜耗费时力去追求的超级激情。实际上，如果人们在参与宗教事务时能像参加橄榄球大联盟比赛那样虔诚、那样激情澎湃的话，那么丹佛市的地理坐标将直接连向天堂，人们的双脚将脱离地面飘向天堂。

实际情况是，这座城市是橄榄球迷的人间天堂，这就给运动场的建设者们施加了更加巨大的压力。对于大多数人来说，一个重要的最后期限项目施加给我们的焦虑，通常会以一位不满意的客户的方式出现，这位客户的愤怒形象会在我们奋力完成工作的全过程中萦绕不散，但他毕竟只是浩渺世界中的一位客户而已。即使我们没能按时完成工作，仍然可以释然，因为我们可以安慰自己，将来再碰到这位客户的可能性微乎其微。但是如果你无法按时交付一座橄榄球大联盟体育馆的话，那你要面对的愤怒客户将是这座城市成千

最后期限！

上万的球迷——他们会在你开着公司卡车走在大街上的时候对你指指点点，仿佛你是偷走圣诞礼物的“圣诞怪杰”^①。这样的失败意味着你不但失去了工作，而且还得被迫搬家。

体育娱乐工程的融资机制和审批过程非常繁杂。体育场馆的总承包商不但要与单个所有者打交道，而且还要与州、郡和市政当局打交道，它们在工程中都有利害关系，而且都有权推延甚至终止工程。

体育场馆无法按期完成的财务后果也更加严重。假如建筑承包商无法按时向所有者交付承建的办公楼，因此延误了承租人按时搬入，此时建筑商将心不甘情不愿地为所有者一个月的租金损失买单。但是如果体育场在比赛的当天还没有完工——60 000 张入场券已经售出（假如平均每张票价 100 美元），再加上电视转播权、广告以及各种不计其数的相关活动的预期利润——仅仅为一个星期天的损失买单也会成为“不可能完成的任务”。

最后期限

尽管对承建大型体育场馆所隐含的风险心知肚明，特纳建筑公司仍然接受了在 2001 年 8 月前为丹佛市民完成一座全新橄榄球大联盟体育场的承建任务。即使是一座普通体育场，3 年时间也已经足够紧迫了，而这个特殊的工程还面临着许多前所未有的挑战，其中的一些挑战是让人大吃一惊的：

◆ 工期很快缩减到了只有 27 个月的时间（我们在下面将探讨原因）。

① 来自于家喻户晓的童话故事：在北极圈的一角，既是圣诞老人的故乡，也是“圣诞怪杰”的家。“圣诞怪杰”与狗 Max 相依为命，平常不太爱出洞。圣诞节将至，谷底的小镇呈现出一派喜气洋洋的节日气氛。大家兴高采烈之际，“圣诞怪杰”却感到寂寞孤独，于是他把心一横，把村民的圣诞礼物全部偷走了。“圣诞怪杰”以为偷去所有的圣诞礼物，就能破坏圣诞气氛，但后来才知道纵使没有礼物，村民们欢乐的歌声仍然传送到远方，圣诞节并没有因为缺少礼物或圣诞树而停止，“圣诞怪杰”便渐渐明白了快乐并不是建筑在物质上的。——译者注