

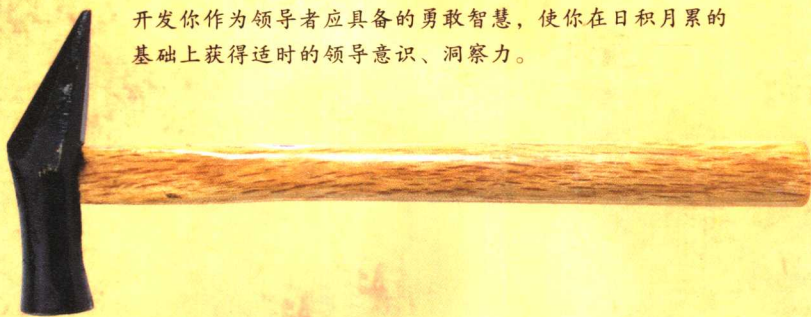
# 一分钟 改善管理

美国《华尔街日报》连载图书

沃顿商学院学员最佳培训教程



通过引起挑战性的兴趣及十分鼓舞人心的激励方式，  
开发你作为领导者应具备的勇敢智慧，使你在日积月累的  
基础上获得适时的领导意识、洞察力。



你今天做出的决策会影响你今后的命运，所以不管你的办公室是  
在摩天大楼上，还是在家庭饭桌上，你都有改善自己的管理才能的必要。



[美]斯宾塞·约翰逊 著

王德庆 译

黑龙江人民出版社

# 一分钟改善管理

---

[美] 斯宾塞·约翰逊 著  
王德庆 译

黑龙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

一分钟改善管理/[美]斯宾塞·约翰逊著;王德庆译. - 哈尔滨:黑龙江人民出版社,2004.7

ISBN 7-207-06292-3

I. 一… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第066676号

---

责任编辑:刘丽奇

一分钟改善管理

[美]斯宾塞·约翰逊 著

王德庆 译

---

出 版 者 黑龙江人民出版社出版  
通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼  
邮 编 150008  
网 址 www.longpress.com E-mail:hljrmchs@yeah.net  
印 刷 地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷  
经 销 全国新华书店经销  
开 本 787×1092 毫米 1/16  
印 张 14  
字 数 180 千字  
版 次 2004年9月第1版 2004年9月第1次印刷  
书 号 ISBN 7-207-06292-3/F·1118

---

定 价 25.80 元

(如发现本书有印刷质量问题,印刷厂负责调换)

# 序 言

首先我必须承认,当 25 年前,我刚从 MIT 的斯隆商学院毕业时,我绝没想到自己会成为《华尔街日报》和《商业周刊》的专栏作家,更没料到这已是我写的第五本关于商业管理类的书籍了!

我想,至少有相当一部分阅读此书的读者都会相信:管理是一个令人兴奋的领域!为什么美国西南航空公司会在强手林立的美国航空界突然崛起,并且击败了像美国航空及联合航空公司这样的强劲对手呢?为什么微软从 20 年前销售额不足 1000 万美元的小公司,变成了今天全球市值第二的巨无霸公司呢?而宝丽来、美国运通、苹果电脑又是如何在竞争中被对手甩在了 200 英尺之后的呢?这一切都使管理学成为一门充满了斗争和对智力极具挑战的学问。

而这本书对我也是一个极大的挑战,我和我的同事们搜集了大量的案例和数据,对一些商业管理中经常会出现的失误或困境进行了理论和实证的分析。当然,我们希望这本书不是枯燥乏味的,它里面包括了一些图表和有趣的案例,并且许多内容都是适时的,如全球化及信息系统方面的进展。

当然此书的读者群不仅仅是商业界人士,其他学科的学生及工作者都可以从中得到裨益。

在这里,我必须感谢审阅本书并提出宝贵意见的 M. L. 塞尔(杜克大学)、拉赛尔·阳(明尼苏达大学)、李·哈里(奥斯汀大学)、加利·佩顿(特拉华大学)及沃·莉厘(蒙特利尔大学)。

此外,我要感谢我在麦肯锡时的同事肯尼思·汤普森和约

翰·A·米勒,如果没有他们的帮助,我不可能搜集到这么多案例。

最后,感谢我妻子玛莉,她不仅支持了我的工作,还为我今年添了一个儿子山姆!我愿将此书奉献给我最爱的山姆。

斯宾塞·约翰逊

德克萨斯州·休斯敦

# 目 录

序 言 / 1

## 1. 保守的代价 / 1

变革的压力来自何方 / 2

保时捷的推陈出新 / 3

## 2. 傲慢与偏见 / 9

你为什么会失去优势 / 10

认识并改正自己的偏见 / 14

## 3. 修好通往罗马的路 / 19

为什么会出现这种结果 / 20

计划过程 / 21

为什么不能缺少计划 / 25

关于计划的误解 / 29

什么是好的计划 / 30

## 4. 不要以为选人简单 / 35

人力资源管理是一个系统 / 36

## 5. 筛出最好的豆子 / 47

录用和甄选 / 48

最有效的手段 / 54

## 6. 猴子只跟有花生的主人走 / 59

激励至关重要 / 60

摩托罗拉在马来西亚的高水平激励 / 65

公平增加效率 / 66

用目标设定激励员工 / 68

## 7. 教大象跳舞 / 71

你要掌握的方法 / 72

摩托罗拉的培训体系 / 76

## 8. 跨越障碍 / 83

沟通 / 85

管理者的沟通技巧 / 91

## 9. 钢丝上的舞者 / 97

权衡长短期负债优缺点 / 99

力争在财务稳健的前提下保持成长 / 102

## 10. 永恒的主题 / 105

运营管理提高竞争优势 / 106

质量管理及TQM / 108

把TQM付诸实施 / 110

剩下的几个问题 / 115

## 11. 遭遇信息时代 / 119

利用信息技术取得竞争优势 / 120

电子商务 / 122

电子数据交换 / 126

## 12. ERP,是润滑油还是汽油 / 131

企业信息系统的演化 / 132

关于ERP / 132

|                              |  |
|------------------------------|--|
| 揭穿关于企业信息系统的几个神话 / 133        |  |
| 企业信息系统的失败 / 136              |  |
| 关于企业信息系统的可行性问题 / 137         |  |
| <b>13. 指挥棒与高尔夫球杆 / 143</b>   |  |
| 多弗公司的分权理念 / 145              |  |
| 另一个极端——放任自由的管理 / 148         |  |
| 分权是一种艺术 / 152                |  |
| <b>14. 僵化只能带来倒退 / 155</b>    |  |
| 工作设计——把任务组合成工作 / 159         |  |
| 把工作组合成职能和部门 / 161            |  |
| 战略联盟和网络结构 / 167              |  |
| <b>15. 冲破狭隘主义 / 171</b>      |  |
| 变化中的全球环境 / 172               |  |
| 在全球环境中管理 / 175               |  |
| 选择国际拓展的方式 / 178              |  |
| <b>16. 道德和责任的困境 / 183</b>    |  |
| 道德规范和利益相关者 / 185             |  |
| 决定一家企业道德规范的因素 / 188          |  |
| 什么才是符合道德的行为 / 191            |  |
| 管理者的行为为什么要合乎道德 / 194         |  |
| 不可忽视的社会责任 / 195              |  |
| 提高管理者的道德观和社会责任感 / 197        |  |
| <b>17. 有关领导力的神话和事实 / 201</b> |  |
| 关于领导力的几个似是而非的神话 / 202        |  |
| 为什么所有人都要受你领导 / 204           |  |
| 打破神话 / 215                   |  |

## 1. 保守的代价

令死神望而却步的,是永无止境的好奇心。

——贝里尔·马卡姆《乘夜向西》

### 运通信用卡的故事

15年前,我和我的朋友们都为拥有一张运通公司(America Express)的信用卡而自豪。当时运通的信用卡是身份和地位的象征,并且这一点也广泛地为上等商人所接受。然而,顾客日益增强的价值意识开始对运通卡的尊贵形象产生了排斥。虽然顾客仍旧欣赏其提供的优质服务,但每年要多支付50~300美元的费用,这是不会让消费者情愿的。而且,顾客并不喜欢按要求每月必须付清信用卡的全部透支额。在其对手“Visa”和“Master Card”通过提供特殊服务、折扣和其他促销手段来吸引人们使用他们提供的信用卡的威胁下,运通公司失去了一大批顾客。从1991年末到1992年末,其信用卡持有者的数量以每季度50万人惊人的幅度在下降。曾经为公司创造利润的信用卡业务,现在成了亏损的一大主要根源。

运通公司信用卡事业部所面临的问题,在近几年,自然不是独一无二的。AT&T、IBM、柯达、菲亚特的领导者们也在为飞速变化的市场伤脑筋,甚至是学校、州政府、白宫甚至罗马教廷都不得不改变以往的行事方式。虽然创新和变革历来是管理工作的一部分,但近年来其步伐变得越来越快。



## ■变革的压力来自何方

如果没有变革,CEO 们的日子显然会容易得多。计划将会毫无问题,因为今天和明天没有什么两样。组织设计的问题也容易得到解决,因为环境不存在不确定性。类似地,决策制定也会大大简化,因为每一方案的结果都可以绝对准确地预见。

然而,不幸的是,变革是组织的现实。对付变革成了每个管理者工作中不可缺少的部分,可恶的变革往往破坏了各位尊敬的主管去阿尔卑斯滑雪或马尔代夫度假的计划。

简单地说,变革的力量来自内部和外部两个方面。

**外部力量:**带来变革的外部力量有多种来源,比如科技上取得的重大突破。随着数码技术革命的进一步发展,数码照相机已为越来越多的人所喜爱。这对世界胶卷市场巨头柯达公司来说当然不是一个好消息。2003 年美国市场上共售出 900 多万台数码相机,今年预计还会有较大增长。不出几年,数码相机的销量就会超过传统的相机,这对柯达公司的威胁是不言而喻的。首先这意味着,柯达公司最赚钱的胶片部(它的利润占公司总利润的 1/3)将受到极大打击。其次,竞争对手的穷追猛打也让它睡觉时都必须睁着眼睛。柯达公司在日本的老竞争对手——富士胶卷公司在全球范围内发起了一轮又一轮的价格战,结果柯达公司失掉了一部分市场。

纽约著名的罗切斯特工学院的数码摄影和成像专业教授道格拉斯·雷认为,几年之后,柯达公司将很难再保持以往的盈利率和市场占有率。许多投资商也抱有和他同样的看法,2003 年,柯达公司的股票价格已下跌 30%,年底更降到了 6 年来的最低点。因

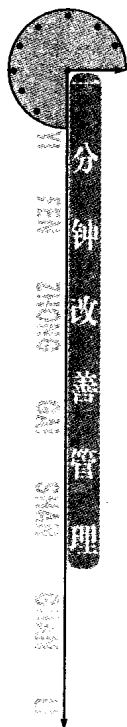
此,如果你现在还严守着从你祖父那里继承下来的保守、稳妥、消极的经营策略,其结果只能是丢了企业家精神,削弱了自己企业的活力。柯达的现任总裁丹尼尔·卡普先生也做好了远征数码影像市场的准备。10月,柯达推出了一套全新的 Easyshare 的数码相机软件系统,在数码领域的投入也已达数十亿美元。2003年底,柯达已关闭了传统胶卷生产部门,预计到2005年数码产品和服务所带来的收入将占到公司总收入的一半。

**内部力量:**除上述外部力量以外,内部力量也会带来变革的需要。

当重新制定管理办法或修订战略时,通常会带来一系列的变化。比如,运通公司要实施在非付费卡市场上的新战略,那么就必须对相对年轻的劳动力队伍进行重大的改组。人员构成会在年龄、受教育程度、性别方面发生变化。比如在老年经理人不断增加的平稳组织中,可能需要对职务进行重组,以便留住那些低层的、富有进取精神的年轻人。报酬和福利方面也须做出相应的调整,以反映日益老年化的员工队伍的需要。新设备的引进是变革的另一种内部力量。随之而来的问题就是需要对员工的工作进行重新设计,同时还要对他们进行操作新设备的培训,或者要求他们组成正式小组,形成新的协作方式。另外,员工对日益增强的工作的不满足感可能会导致缺勤率和辞职人数的上升。这些事情常常又会反过来引起管理政策和实践的变革。

## ■ 保时捷的推陈出新

成功之后轻举妄动总会有风险,但是,这家世界上获利最多的汽车公司偏要这样做。2005年某个时候,德国保时捷汽车公司



(Porsche)将要在其 53 年的历史上首次推出一种非跑车汽车——带后备箱的四门、四座、四轮驱动的车辆。换句话说,保时捷公司要卖运动型多用途车(SUV)了。这种型号的汽车可不是投向特定市场的玩意儿,保时捷公司指望通过它将销售额提高 50%,并确保该公司作为世界上最大的特种汽车制造商的独立性。

保时捷公司要生产运动型多用途车的想法令人吃惊,听起来就像 Lafite Rothschild 公司想生产红葡萄酒,或者 Brioni 公司想以其意大利的缝纫技术生产工装裤。保时捷公司是以生产速度快得大多数人都开不了、也买不起的汽车而获得成功的。

如此大的一个转弯,保时捷的创新之路必定是不平坦的!

由于运动型多途车与保时捷公司的传统工艺相去甚远,这种新款汽车(Cayenne)可能会对该公司很传统的和定位明确的形象造成伤害。保时捷汽车的用户很守旧,他们是一个极其忠实的群体——保时捷在世界上大约有 10 万之众的俱乐部会员,他们对新产品总是非常挑剔。跟踪这家公司动向的分析家也感到担心。商业银行全球资产公司(Commerzbank Global Equities)发表的一项报告说:“人们习惯于把保时捷看作是一流豪华跑车的品牌。保时捷公司现有的用户可能会认为增加品种会失去品牌的特征,而这种可能性会对跑车系列产品产生负面影响,使保时捷这个品牌失色。”

变革的阻力:变革的第一个阻力是人们认为变革不是为了组织的最佳利益。原有的员工顾客认为变革推动者所提倡的新的操作程序或战略目标将造成生产率或产品质量的下降,损害老顾客的利益,于是,他们就极力反对变革。如果反对者能正面地表达他们的反对意见(清楚地告知变革推动者,并提出自己的依据),则这种形式的阻力就可能对组织有益。

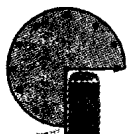
变革的另一个阻力是人们害怕失去既得利益。变革会威胁到

人们为取得现状所做的投资,人们对现有体制投入越多,他们反对变革的动力越大。为什么?因为他们担心失去现在的地位、收入、权势、友谊、个人便利或其他他们所看重的福利。这就说明了保时捷俱乐部会员们为什么会对保时捷生产 SUV 型汽车持反对态度,他们的确担心这种荣誉和自我满足感会随着用户的增加而降低。

过去,保时捷曾几番试图增加车型,但全都流于失败。在 20 世纪 80 年代,它试图降低档次,首先是同大众汽车公司(Volkswagen)合作生产中置发动机汽车 914,后来又与奥迪汽车公司(Audi)合作生产前置发动机汽车 924。这两种汽车后来都以停产而告终。1978 年,保时捷推出了一种前置发动机 V 型八缸汽车 928,本意是想以它取代已生产了 15 年的过时的后置发动机汽车 911。但是,保时捷汽车的拥护者不承认 928 是正宗的保时捷,结果也只得停产。

第三个变革的阻力就是人们面对不确定性而采取的规避保守态度。变革使已知的东西变得模糊不清和不确定。不管你多么不喜欢进大学念书,但你至少知道其内情,了解什么期待着你。当你离开大学而步入社会时,尽管你是多么急切地盼望着这一天,你仍不得不冒一种已知和未知相对换的风险。组织中的人同样对不确定性有一种厌恶感。柯达关闭传统胶卷生产部门,这个部门的员工们将不得不失去赖以生活的工作,这个部门的主管或降职或调到他所不熟悉的部门。有的时候,变革就是这么残酷,但同时也更使我们坚信如果我们前瞻性地调转方向,及时做出策略性的撤退,泰坦尼克号完全可以避开前面的冰山。

而在保时捷的总裁兼 CEO 维德金看来,保时捷的前面就有一座 200 英尺的冰山。维德金的事业是从保时捷公司开始的。他在 1991 年回到该公司,从一名保时捷配件供应商变成了保时捷的生产总管。他开始引进丰田的生产程序,彻底整顿楚芬豪森的工厂。



他还发明了一种适时库存制,并将配件供应商从 950 个减至 300 个。总起来算,维德金将生产成本降低了大约 30%。1993 年他被提名管理整个公司。即使是挑剔的批评家也对这位把保时捷从 90 年代初破产边缘挽救回来的新总裁刮目相看。维德金认为,保时捷差不多已使大马力跑车的狭小市场趋于饱和,因此必须拓展它的发展空间。维德金在保时捷在斯图加特郊区楚芬豪森的总部接受采访时说:“我们要继续发展。我们不会固步自封。有许许多多的‘鲨鱼’正虎视眈眈地盯着要买我们公司。”

在保时捷公司所处的行业里,公司的生存能力与公司的规模成正比,这一点非常明显。小规模的汽车公司没有财力在研发或自动化工厂方面大量花钱(每一辆 911 都是由人工上漆,在楚芬豪森工厂里最后一道装配线上,先由一个机器人给挡风玻璃抹胶,然后再由人工安装)。另外,小公司的车型少,一旦它们的汽车失宠,也不可能有多样化的优势抵御风险。几乎其他每一家特种车厂商——捷豹(Jaguar)、法拉利(Ferrari)、兰博基尼(Lamborghini)、马塞拉蒂(Maserati)和阿斯顿·马丁(Aston Martin)——都被更大的公司收购。风传保时捷也已被列入福特(Ford)、丰田(Toyota)和戴姆勒·克雷斯勒(Daimler Chrysler)的收购名单。目前,大众汽车公司的董事长费迪南德皮希也是保时捷监事会的一员,观察家们因此猜测保时捷最终将成为大众汽车公司的一部分。

即使这些鲨鱼不能吞掉保时捷,它们肯定也会吸吮它的血。大汽车公司往往对华丽的跑车情有独钟,因为它们比普通的大规模生产的汽车更引人注目。这些汽车公司可以把华丽的跑车价格定得较低,因为它们能把生产少数特殊型号汽车的成本分摊到其他汽车上。保时捷发现,它的用户也购买通用汽车公司的 Z06 Corvette 和本田公司的 NSX 跑车之类的产品。

不同于那些夸夸其谈的评论家和安于现状的平庸者,维德金

预见到了单调的跑车品种和脆弱的抗风险能力将是保时捷前进路上的一块巨石。

大幅降低固定成本,提高生产效率同时又保证质量的 Cayenne 起价在 4.5 万美元左右,但多少比两门的保时捷更实用。营销总监汉斯·里德尔(Hans Riedel)说:“我们确实出场很晚,但我们将生产的绝不会是最糟的多用途跑车。我们要生产的是有多种运动用途的跑车。它在公路上的表现堪与我们的其他汽车相比。对于所有不想因为当了爸爸而牺牲跑车的人来说,这将是一种理想的车型。”考虑到在保时捷的光环之下,市场人士和里德尔对 Cayenne 的销售持乐观态度。记性好一点的读者可能知道,1998 年,维德金冒着激怒保时捷 911 爱好者的危险,推出了一款更加豪华的 911,这种汽车采用的是水冷发动机,而不是风冷发动机。喜爱原来保时捷 911 汽车的消费者说,这种更宽更长的车型不再能够像老型号那样以略微失控的方式沿弯路飞驰。不过,这款汽车毕竟算是成功的产品。事实上,Boxster 和 911 带来的利润是如此之大,保时捷公司无需动用现金储备就能投资 5 亿美元研制 Cayenne。

春风得意的维德金对保时捷公司的前途充满信心。他预计到 2005 年将售出 10 万辆汽车,他甚至已经为公司到 2010 年的多种产品制定了计划(大多数公司一般是向 5 年后展望)。他已经在莱比锡安排了大量的空地,以备公司发展之需。

变革,可能看上去很简单。老板作出决定然后员工们照此政策调整他们的行为方式,但实际上却不那么容易。抛弃旧习惯接受新东西,这对任何生意人来说恰恰是最困难的事。真正的领导者(无论是维德金还是杰克·韦尔奇)完全清楚变革的难度。但他们从不畏缩,因为他们要以变化为契机,将一个公司从优秀转变为卓越,只有通过变革——巨大的变革——才能达到目标。他们



喜爱获胜者的行事方式,像约翰·韦恩那样面对敌人并将其击败。

面对变革的勇气、敏锐的洞察力和果断的行动是胜利者们的共性,那么,你准备好了吗?

## 2. 傲慢与偏见

神欲使之灭亡，必先使之疯狂。

——欧底庇德斯

### 固执的兰德

习惯和偏爱是有某种观点的期望，尽管它与期望有着同样的心理机制，但是，它包含有更多的感情成分。当一个人的愿望不能实现时，会产生失望甚至愤怒的情绪。但是如果损害的是他/她的偏爱/偏见时，情绪波动会很大，很多人会竭力维护自己的偏爱，即使有时在客观上会和企业实际利益相冲突。

宝丽来公司(Polaroid)创始人、500多项专利的拥有者埃德温·兰德的成功格言是：崇尚技术。当兰德的偏好和自豪感受到市场冲击时，他马上作出反应。1972年，这家生产世界上第一台快速成相相机的企业推出技术上有重大突破的SX-70型相机(它的聚焦点系统相当灵敏，拍摄者从取景器观看，只要旋转一下镜头，模糊的图像很快变得清晰)。对兰德来说，这个设备极其完美，然而，近视眼和戴远近视两用眼镜的人却享受不了这种技术，SX-70的聚焦点系统因此受到挑战。当时，尽管公司设计人员强烈主张根据消费者需求对相机做适当改进，但兰德却坚持认为需要改进的不是相机本身，而是消费者，即必须让消费者学会如何使用他的取景器，在他的坚持下，相机按原计划推向市场。然而，一年后，当公司营销部主任、《现代摄影》的