

历经25年，全球第一本系统研究如何消除“借口”的专著！

| 管理者自我培训经典译丛 |

别找借口

(第2版)

· 如何从工作中消除借口 ·



(美) 詹姆士·M·布里奇 大卫·G·马奇兰 / 著 陈曦 / 译



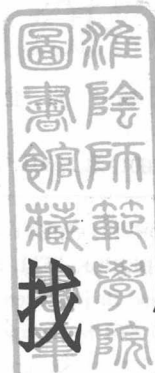
屈云波 主编



ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

1066209

PiLOT 派力营销思维库
屈云波 主编



別找借口

——如何从工作中消除借口

(第2版)

詹姆士·M·布里奇

大卫·G·马奇兰

著

杨大鹏 译



淮阴师范学院图书馆 1066209

企业管理出版社



麦格劳-希尔国际公司

图书在版编目(CIP)数据

别找借口——如何从工作中消除借口(第2版)

[美] 詹姆士·M·布里奇 大卫·G·马奇兰 著; 杨大鹏译.

—北京:企业管理出版社,2001.5

ISBN 7-80147-533-X

I. 别… II. ①詹… ②大… ③杨… III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 20303 号

Copyright ©1995 By LEADERSHIP DEVELOPMENT CENTER. This Edition Arranged With LIFETIME BOOKS, INC./ FREDERICK FELL PUBLISHING, INC. Thought Big Apple Tuttle - Mori Agency, Inc., and Beijing International Rights Agency. Simplified Chinese Edition Copyright © 2001 by Enterprise Management Publishing House All Rights Reserved.

本书中文简体字版由企业管理出版社独家出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记图字 01-2001-1145 号

书 名:别找借口

作 者:[美] 詹姆士·M·布里奇 大卫·G·马奇兰 著 杨大鹏 译

责任编辑:刘秋生

技术编辑:孙振伟

标准书号:ISBN 7-80147-533-X/F·531

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 8.75 印张 182 千字

版 次:2004 年 5 月第 2 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

定 价:20.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

什么是管理

有这么一个奇妙的事实，越是深刻的道理其表现形式越简单，然而这正是它经常被人忽视的原因。企业经营领域的道理莫不如此。1963年，彼得·德鲁克（Peter Drucker）写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今今天仍有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作并且能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

对上述三个问题的回答揭示了管理的最根本的一些道理。

首先，管理者的工作到底是什么？我不能肯定我们的经理人员对这个问题是否能形成一致的意见——但确实应该有这种一致，也许有人说：“调动企业资源，将之投入到能产生最佳业绩的机会中去。”这种说法恐怕没有人会反对。但是，包括我们自己在内，究竟有多少人能够始终如一地把企业的主要资源投入到搜寻新机会的活动中，而不是把大量的时间、精力和金钱用来处理一个又一个的“问题”呢？解决现有问题是必要的，但绝不会是最重要的。



其次，管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想象他能够对企业的业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要。”有太多的人听到过德鲁克的这句名言，然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后。许多管理者殚精竭虑所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

第三，有哪些原则？事实上，这个问题的答案为许多人所熟知，也被许多管理者津津乐道。人们常说有个“80/20”法则，你80%的成果来自于你20%的努力，80%的利润来自于20%的客户。那么，在你的管理工作中，是否遵循了这条原则呢？你是否将80%的成本用于只产生了20%业绩的业务上呢？你的员工是否将80%的精力放在毫无成效的工作中呢？令人遗憾的是，我们在大部分企业中看到管理者正是这样做的。

问题已经提出，我们的任务就在于努力探索问题的答案——这可能是我们毕生的工作。然而管理工作的奥妙在于，如何在解决每一项具体任务时应用管理的普遍原则。在这里，德鲁克的忠告是任何一位管理者所不能忽视的：

1. 管理事关人类自身。管理的任务在于让人们在协同工作中取得成就，充分发挥每个人的力量。

2. 管理^{印刷店}将企业中的员工结合为一个整体，因此管理深深根植^米文化之中。作为中国的管理者，结合中华民族的传统、历史和文化等因素，发展出中国特色的管理制度、管理模式、管理方法、管理工具和管理思想，成为我们不可推卸的历史责任，也是我们做好管理工作的最重



要保证。

3. 任何企业都应当有一项简单、清楚和统一的目标。企业文化的真正含义就是对企业的共同目标和共同价值的承诺。而管理者的任务就是深思熟虑，设定并证明这些目标、价值和任务。

4. 管理者的工作还包括在需要和机会改变时，帮助企业 and 每一位成员与时俱进。培训和发展是管理者永不能停止的职责。

5. 每家企业都是由具备不同的工作技巧和指示，从事各种不同种类工作的员工构成。因此，企业必须建立在内部沟通和个人责任的基础上。

6. 产量和利润数字本身并不足以成为衡量管理和企业业绩的尺度。市场地位、创新、生产力、人力资源开发、质量、财务成果，这些方面对于公司的业绩，乃至生存都是至关重要的。

7. 最后，每个管理者都必须牢记的最重要的事情是：局限在企业自身范围内做不出任何成绩。企业的成绩只能是一位位满意的顾客，只能在企业之外取得。

对照上面的这些原则，我相信，我们每个人都需要学习，不只是为了我们自己，我们所在的企业，更是为了中国企业的管理水平和我们的人民的利益。

这就是派力营销在《派力营销思想库》诞生了7周年之际，又推出其姊妹品牌——《派力管理思想库》的最主要缘由。

当然，除了这个主要缘由外，还有两个理由，一是派力8年来在营销咨询、培训和图书编撰过程中，更加深切





地体会到了企业“全员营销”“全面管理”的道理，因为，对一个企业来说，单靠“营销部门”做好“营销管理”是远远不够的，派力不能只停留在市场营销专业上；二是与我们愉快合作多年的企业管理出版社是一个综合性企业管理专业出版机构，是在以尹援平社长为代表的社领导和编辑们多年的支持和鼓励下，鞭策着我们的图书编撰工作不但要好而且面要宽。

如《派力营销思想库》一样，《派力管理思想库》同样要经历一个成长进步的过程；所不一样的是，基于7年的图书编撰经验和为适应当今读者日趋提高的质量要求，我们一开始，就选择与世界著名出版公司麦格劳—希尔合作引进了适合当今中国企业需求的成熟的西方管理名著为开端，“中西结合”留待我们中国企业的经营管理比较成熟之日吧。

在《派力管理思想库》第一辑诞生之日，谨以此文为“序”。

屈云波

2000/11/18

题 记

写给过去、现在和将来所有美国公司的领导者，告诉你如何成为市场竞争中的赢家，并保持领先地位。

怎样让你的公司更敏感更高效，从而提高生产力和利润率?办法就是，有系统地从工作场所消除借口。

——Peter Schutz, Persche AG 前任首席执行官



致 谢

许多人对这个研究项目提出了有价值的意见、建议和想法，在此无法一一列举。我们深深感谢其中的每一位，并要向我们的商务经理 Carol Waite 致以特别的谢意。

许多读者会知道一个叫做经理委员会(TEC)的国际组织，它推动了首席执行官制度的发展。TEC 有 400 个分会，Jim 是一个分会的主席，他遇到的很多人见解独特，这些人给了我们很大启发，扩展了我们的知识面。Peter Schwitz 是 Porsche AG 的前任首席执行官，他不但提高了我们的洞察力，而且鼓励我们为达到目标而努力。Peter 介绍了组织、程序和人员的涵义，这也是本书的核心部分。Del Poling 是成就非凡的独立顾问，他最先告诉我们认识借口的至关重要，以及借口对于一个公司的巨大危险性。这也正是我们这四年的努力的全部内涵。

无疑，我们的大部分资料来源于多年间我们服务过的客户，他们曾经坦率地说出他们的问题和忧虑。与他们进行的许多紧急讨论和恼人的董事会会议使我们逐步认识到，我们在探索一条与以往大不相同的实现企业有效管理的道路。实际上，我们的客户为我们较长时间的测试和将无借口行为逐渐运用于美国公司提供了场所。

我们还要感谢 Stephen Covey 和 W. Edwards Deming 的智慧。他们的思想构成了我们许多想法的基石。我们同样感谢迈阿密 Dolphins 的 Don Shula，是他创造了非凡的组织 and 非凡的程序，为我们树立了榜样——我们这本书的大



部分内容都是围绕这个榜样展开的。

我们要特别感谢我们的编辑 Gwyn Bersie，是她不知疲倦的努力帮助我们集中精力，保持进度。我们对她的洞察力、指挥能力和编辑天才深表钦佩。

最后，非常感谢我们的妻子。她们既是这本书的校读者，又是忠实的倾听者。她们有时在家里既当妈妈，又做爸爸，她们是爱、力量和支持的源泉。没有她们，就不会有这本书的问世。





前言

写作此书有很多不可预料的风险，在开始的时候，我们也曾预计过我们正在开发一个新领域的可能性。但在大多数情况下，我们只是认为我们只是在对现存的知识主体进行一些补充。然而，难以想象的是，在取得期望成果过程中所遭遇的制造借口这样一个明显的问题，并没有得到很大的关注。

令我们感到惊奇的是，我们发现自己正在一个从未有足迹所至的荒野中探索！因为当我们去寻找一些书籍以找出借口是如何影响成果的取得时，结果是发现几乎没有相关的著作。是的，有些书中也出现过“借口”这个字样，它们中的一些也写得非常幽默，向我们介绍在这样或那样的情况下使用借口，只有两本著作与商业活动相关，但它们更多地是涉及到如何管理员工，而非是对组织中制造借口的众多枝节的研究。令人惊奇的是，我们看得越多，发现的东西越少。我们就开始问自己一个问题，为什么会如此？

一种可能的情况是我们的前提发生了错误，即借口事实上不会影响成果的取得，然而我们知道在现实中不是这样的。我们与许多企业共同工作的经历让我们认识到，借口是美国众多的商业企业中众多问题中非常显著的一个。员工冲突，缺勤和恶劣的团队工作都是与员工逃避个人职责，回避指责和制造借口联系在一起的。而前述三者只是众多表现中的很小一部分。



紧接着我们观察到借口更多地是被看作其他问题的象征。同时，借口下面隐藏的原因得到了比制造借口本身更多的关注。这看起来令人欢呼雀跃，虽然我们不能发现任何有力的证据支持这个观点。类似的是，我们怀疑借口是否是以其他面目出现，例如无责任心或责备，再一次，我们几乎没有发现证据。

现在的情况已经比较明了了，看好了，现在的问题已经不再是借口了。让我们把这一点放到一边去，我们所面临的困难是识别借口的问题本质，包括在借口与我们不愿接受的后果之间的联系，如果不从正确的角度来看的话，要认清问题基本上是不可能的。就像是一张纸，如果你从它的一端来看，你就只可能看到纸张表面的很小一部分。

图 1

但是，如果你改变角度，从它的上方来看。



图 2



所看到的区域将会比从第一种角度看时大得多。

因此在考虑取得成果时，如果我们从边缘来看，借口只是很小的问题。但是当我们从上方俯瞰时，就会发现问题比我们原来设想的大得多，严重得多。

经过在世界市场上持续数年的下滑以后，我们已经在局面上有了一些改观。但几乎没有人会否认美国企业仍然存在着问题。在过去的大约 25 年间，我们历经了无数“方案”的开花结果，例如质量周期、目标管理、成本必要性分析和近年来的全面质量管理、企业再造和自我管理工作团队。但是它们的效果并没有得到体现，并没有使我们走在世界性竞争的前沿。因此，它们一个接一个地被淡化了。肯定还有什么问题没有得到解决。

这就是我们这本书的目的所在——解决那些没有得到解决的问题。我们将要调查在我们改变看问题的角度后发生了什么。我们也将探索，这种角度的改变在解决那种长期存在的、困扰企业界多年的问题方面究竟有多大的作用。我们将向你展示，在工作场所制造借口的情况减少后会带来多少你所期望的产出，以及它如何能够每年为我们的企业削减(因此而带来)数以百万计的资金。我们将会为你带路，让你走上追求结果而非借口的道路。



当你改变视角看问题时，你将会发现制造借口是一个充满了“奥妙”的问题，它不可能在一本著作中就得到完全的剖析。因此，我们这本书只是一个介绍，其他关于此题目的著作即将付梓，以飨读者。

另外，还有三点值得注意。首先，本书中所有例子都来自真实的企业环境，在所有例子中，都改换了原先的名字和地点以保护客户机密。其次，在大多数例子中，我们都使用了男性代词，以满足简化和易读的需要，并无任何性别歧视。最后，我们就关于借口这个题目就其他资料来源所作的评论表示歉意。再一次声明，我们仅仅是没有找出它们。我们会发现，在很多情况下，我们故意地忽略某些借口的信息，使得我们不能在识别真正问题的道路上迈出至关重要的一步。有些时候，生活中最简单和意义深远的事是最难发现的。

詹姆士·M·布里奇

大卫·G·马奇兰

1995年4月于

佛罗里达, 杰克逊维尔



目 录

CONTENTS
CONTENTS
CONTENTS

序.....	1
致 谢	1
前 言	1

第一部分

问题的本质：结果与借口之间的关系

第 1 章 披着羊皮的狼	3
第 2 章 理由还是借口很难确定	11
第 3 章 借口环环相扣	19
第 4 章 病根所在	29
第 5 章 借口预示着其他问题	39
第 6 章 一石二鸟	57

第二部分

问题的范围：借口如何在公司中表现

第 7 章 企业文化	73
第 8 章 领导阶层	91



第 9 章	计划	117
第 10 章	团队工作	135
第 11 章	官僚作风	145

第三部分

问题的解决：如何从工作中消除借口

第 12 章	采取行动：要还是不要？	159
第 13 章	诊断开始：我们是否被感染？	177
第 14 章	干涉步骤：继续领导还是解雇？	197
第 15 章	综合步骤：发展联合系统	211
第 16 章	贯彻步骤：马上行动！	219
第 17 章	总结	235