

赢家管理思维

成功企业的管理思考模式

[美] 昆恩·史比哲Quinn Spitzer 隆·艾凡司Ron Evans◆著 [台湾] 董更生◆译

Heads, You Win

看惠普、英航、娇生、克莱斯勒汽车、康宁、美国运通公司……
如何应用管理的基本思考模式，转化成竞争的优势。

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

赢家管理思维

——成功企业的管理思考模式

[美] 昆恩·史比哲 隆·艾凡司 著

[台湾] 董更生 译

译著策划 卢小生
责任编辑 凌 霄
版式设计 陈 力

图书在版编目 (CIP) 数据

赢家管理思维：成功企业的管理思考模式/[美] 史比哲, [美] 艾凡司著; 董更生译. - 北京: 经济管理出版社, 2000.1

ISBN 7-80162-057-7

I. 赢... II. ①史...②艾...③董... III. 企业管理-思维方法 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 53103 号

赢家管理思维

——成功企业的管理思考模式

[美] 昆恩·史比哲 隆·艾凡司 著

[台湾] 董更生 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 12.75 印张 184 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-057-7/F·54

定价: 28.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

著作权登记号:图字:01 - 2000 - 4153 号

Chinese Edition Copyright © 2001 by ECONOMIC MANAGE-
MENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserred.

Original English Language Edition Copyright © 1997 by Quinn
Spitzer & Ron Evans

Simplified Chinese Characters Edition Arranged with SIMON &
SCHUSTER, INC. Through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc., and
Beijing International Right Agency.

前 言

我们早就怀疑真正驱动企业及其领导人的力量不是金钱或权力，而是生怕有别人发现了竞争的独家窍门。出书、写文章、发表演说、办座谈会，都仔细地说明成功公司的管理秘笈，并且掌握了竞争的优势，然后全世界的公司就会群起模仿。摩托罗拉（Motorola）提出他们的“6M”品质理论，数十家公司迅速将之列为他们公司的经营指南；西南航空（Southwest Airlines）开创高品质的阳春客运服务，天空中马上就充满了同型的竞争者；Rubbermaid 的产品升级过程上了报纸，没多久就有无数的公司采取相同的过程。似乎所有的公司和他们的领导人都在设法借助别人的经验。

回顾过去几年，我们看到许多企管顾问提出了令人眼花缭乱的新企管理论，而我们还死抱着 35 年前由崔果（Benjamin B. Tregoe）和凯普纳（Charles H. Kepner）所创立的决策和解决问题的方法。这并不代表我们不喜欢自己的工作，事实上，我们也从一些长期客户以及其他一些全球最成功的企拥那儿

得到满足，这些客户包括惠普（Hewlett-Packard）、康宁（Corning）、克莱斯勒（Chrysler）、索尼（Sony）、娇生（Johnson & Johnson）、西门子（Siemens），但是我们对 90 年代的组织无以名之，我们没有替 21 世纪的企业管理提出宣言，我们也没有发明骇人听闻的新名词——如果管理的领域之内有所谓罪恶的话，就是发明很多骇人听闻的新名词。

1994 年有一次我们在爱尔兰一家小酒馆喝酒聊天，一个当地人听到我们的谈话，就过来指责我们在酒馆里谈商业，这是非常违反爱尔兰当地习俗的。然后他说：“你们这些人喜欢花哨的语词，而一般人并不是这样的。如果能言简意赅并且守好基本面就很够了。”

他这些话引起我们的共鸣。我们看过很多过度复杂的管理技能，而且实际应用起来似乎并不成功。我们花很多的时间反复思索决策和解决问题的方法，因为对我们而言，这才是简单但务实的事，也就是所谓的“基本面”。这些过程对每一个企业而言都是极本要务，历久弥新，不受时尚影响。所以我们认为这些事才能吸引全世界顶尖企业的注意。

说这些重要的思考技能跟其它一些管理上的伎俩一样，是不对的。我们认为这些在过去 20 年中都

很管用的思考技能还是管用，而且，毫无疑问地可以在四种商业状态中发挥重要功效。这四种商业状态是：“状况判断”——一种研判、简化、将繁复的商业问题分出先后顺序的方法；“问题分析”——找出某些事为何出差错的一种过程；“决策分析”——一种确保对于利益和风险的每一方面都给予足够考量的决策方法；“潜在问题和潜在机会分析”——策划可以规避未来问题并抓住未来机会的作法。这些活动今天依然主宰着企业的每一天，而使用这些思考技能依然攸关全盘的成功。不管从事哪一种生意，不管业务规模大小或是复杂程度，这些技能就是竞争优势的基础。

崔果和凯普纳著名的畅销书《理性的主管》(The Rational Manager)告诉我们个人如何发展这些重要的思考技能，崔果/凯普纳管理顾问公司则专长于增进这些技能在组织运用中的效果。所以在过去35年中，我们累积了很多企业做决策和解决问题的方法，并将其归纳成以下三项假说：

假说一

重要思考技能是所有组织改进理论和实务的根本。如果不能评估复杂的情势、解决问题、做成决

策、并且规划未来的问题和机会，这个组织就不可能进步。相对的，一个组织如果可以娴熟运用这些技能，就掌握了竞争的优势。

假说二

这些重要思考技能已经存在了 35 年，走过了剧烈变动的企业环境。所以这些技能在企业中的运用方式也在变化，使企业更难于熟悉这些基本的技能。

假说三

许多杰出的组织都能做决策和解决问题，从他们的身上可以学到思考的方法。

为测试这些假说是否有效，我们又加上三种特别的研究方法。第一，我们请著名的研究公司“杨可勒维契伙伴”（Yankelovich Partners）合伙人研究今日工商业界决策和解决问题的方法。我们选择这一家外面的公司，是为了避免我们的偏见可能使这项研究受到“污染”。我们要知道其他的人是否跟我们一样，认为重要的思考技能是事业成功的要件。我们想了解企业界人士对今日的组织所表现出来的这些技能的看法，也有点担心杨可勒维契伙伴的研究结果。我们知道，如果大部分人认为这些技能对于企业成功没那么重要，或是说公司都已具备这些技

术，我们就得回老家去了。幸好研究结果证实了我们的想法。

我们的第二个研究涉及详细研究我们最好的一些客户，这些公司虽然已跻身全球最好的企业之林，但仍努力于更有效的制定决策和解决问题。我们想知道这些公司会做多少重要的思考。这些公司的高层主管详细地说明了他们对制定决策和解决问题的看法。

这些愿意参加的公司在我们看来都是各行各业中的执牛耳者，包括：

康宁公司董事长兼执行长艾克曼（Roger G. Ackerman）、USF&G 董事长布雷克（Norman P. Blake, Jr.）、英国邮局局长赫龙（Sir Michael Heron）、美国航空暨太空总署甘迺迪太空中心（NASA, Kennedy Space Venter）主任韩尼卡（Jay F. Honeycatt）、康宁公司前董事长休顿（James R. Houghton）、娇生公司董事长拉森（Ralph S. Larsen）、克莱斯勒总裁鲁兹（Robert Alutz）、英国航空公司董事长马歇尔（Colin Marshall）、达丹餐厅总裁欧哈拉（Jeffrey J. O'Hard）、Comcast-Spectacor 董事长史耐德（Edward Snider）和哈雷机车（Harley-Davidson, INC）总裁狄尔林（Richard F. Teerlink）等。

我们在准备这本书时，想到可以向今日的管理大师们请教，Kenneth H. Blanchard, Alan Kay, Joel Kurtzman, Ray Marshall, Henry Mintzberg, Tom Peters, C. K. Prahalad, Peter Senge, Noel Tichy, Stuart A. Varney 这些大师们都惠我良多。

剩下的就是我们如何支持这三个假说的理由。根据我们的经验和上述三个研究方法，我们不只要说这些重要的思考技能是良好管理和取得竞争优势的基础，还要说，没有良好的决策和解决问题的技能可能是导致失败最可能的根源。我们将介绍重要的思考技能，而且由于我们认为这些技能的引用方式不同，所以我们在每一个个案中都设法说明为何发生这些变化，和有效率的组织如何调整其决策和解决问题的方法来接纳这些思考技能。然后我们研究企业环境中最能影响重要思考技能的问题。这些问题包括小组、直觉、疑问、系统、价值和资讯管理，都有很多的专书专文讨论，我们把研究限制在组织如何有效制定决策和解决问题上，而在此过程中，我们亦加入了自己全新的观点。

由于我们强烈相信这些过程的必要性和有效性，我们很希望能找出一个公式来培养组织中的重要思考技能，使我们可以以简单的答案来回答这个构成

竞争优势的诸多因素的繁复问题。不过，我们没有发现一个公式或是一个简单的答案，所以只好详细说明那些已经能有效地进行重要思考的公司的共同点。他们的经验为达成类似的效率提供了一个指引。最后，由于本书中所介绍的重要思考过程与崔果和凯普纳的《理性的主管》中所介绍的观念和过程紧密连接，所以我们在附录中简单地介绍这些过程的应用方法，觉得这些过程有趣的读者可以进一步地阅读《理性的主管》这本书。

在我们开始写这本书时，有一次在飞机上碰上一位旅客，他从手提箱中拿出一本当时的管理畅销书。飞机起飞几分钟后，这位旅客将书放在前胸，进入深沉的睡乡。这证实我们一贯的怀疑：企管书是最好的催眠药。希望本书不至于如此。

缺乏有效率的重要思考技能而想成为世界级的组织，无异缘木求鱼。基于这个理由，我们在撰写本书时也受益良多，这本书让我们反省自己的组织。我们希望《赢家管理思维》能激励读者检讨他们组织的重要思考效率，并且把重要思考变成竞争优势最可靠的根源。

作者简介

Quinn Spitzer

[美] 昆恩·史比哲 史比哲是崔果

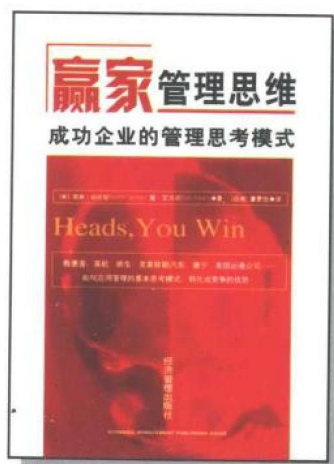
/凯普纳管理企管顾问公司的董事长兼执行长，也是公司的合伙人。毕业于维吉尼亚大学，目前则为该校客座教授。

日常除管理实务外并经常为全球大企业提供咨询。史比哲经常接受财星、华尔街日报、经济学人及广播、电视等各大媒体采访，而且是数家大企业的董事。

译者简介

[台湾] 董更生 文化大学毕业，为专业译者，译有高科技领袖、赢家管理思维等书。

赢家管理思维
Heads, You Win



Classic 平面设计 伍毓泉
E-mail Classic-ww@sohu.com

赢家管理思维
Heads, You Win

目 录

前言 / (1)

第一章 原始主管 / (1)

我们有哪些事被蒙在鼓里? / (5)

我的魔弹怎么了? / (7)

基础过程和地下室淹水 / (11)

知过能改 / (14)

远见或是幻觉? / (15)

从原始主管到熟练的主管 / (17)

第二章 状况判断——清理途径 / (21)

寿司还是牛排? / (24)

勘察地形 / (27)

改变现状 / (30)

平衡行动 / (33)

试试看, 你会喜欢的 / (35)

第三章 解决问题——对“为什么”的永远追寻 / (37)

找出问题的过去 / (40)

如果没坏, 就不要修——因为我们不一定能修好 / (42)

解决“解决问题”的问题 / (49)

有效解决问题的三个新规则 / (51)

2 赢家管理思维

“莫非”还活着/ (60)

第四章 分秒必争的世界与决策延误/ (63)

二十年沧海桑田/ (66)

改变游戏规则/ (68)

慢而稳就会赢吗? / (80)

“汪卡两难式”(Willy Wonkd Dilemma) 与其解法/ (87)

再谈决策系统/ (91)

第五章 克服未来恐惧症/ (93)

对未来的恐惧/ (96)

和未来脱节/ (98)

混沌的诱惑/ (101)

策略的萎缩/ (103)

如果无法量化就无法掌握/ (105)

处方：准备和控制/ (108)

乐观心态；或者，这里的某处有一匹小马/ (111)

革新的架构：或者是，小马有朝一日或许可以成为一匹赛马/ (112)

认识问题时的创造力/ (115)

经验和未来：另一种矛盾? / (117)

潜在问题及机会分析的策略运用/ (120)

准备，准备，准备，瞄准，发射/ (123)

制造模棱两可/ (125)

第六章 资料过载的处置/ (127)

太多的资料，太少的资讯/ (130)

硬件、软件和人之间的落差/ (132)

抗拒机械革命的现代人/ (134)

资料和资讯：如何才算足够？/ (136)

资讯的部门化/ (140)

提供有意义的资料/ (144)

知道多少资讯才够运用/ (147)

第七章 都在一起：团队的重要思考/ (151)

昨天我还无法明白什么叫做授权，今天已经完全明白
/ (154)

畜栏边的牛群/ (158)

获得授权的疏忽/ (160)

全员准备就绪，目标却不明确/ (163)

铃铛为谁而响/ (166)

以团队为根据的五项决策铁则/ (168)

团队的“谁”和“如何”——寻找“独臂人”/ (169)

好围篱创造好团队/ (172)

戴奥吉尼斯不适合团队合作/ (175)

授权的权限和能力/ (180)

打开更衣室/ (182)

所以，你还是迷恋团队/ (184)

第八章 系统思考：你为何不能“接吻”？/ (187)

头骨和颈椎相连：系统的一些基本原理/ (191)

因为缺少一双马靴而落败——决策锁链/ (201)

决策的层次——油漆楼层的分析/ (206)

4 赢家管理思维

问题和决策有关，决策则又和计划有关/ (208)

如果不是因为“人”的话，所谓的重要思考将毫无意义可言/ (213)

表现系统/ (215)

表现系统在促成改变时的力量/ (220)

那么，“人”和他们的批判思考能力是一项竞争的优势条件吗？/ (223)

第九章 麦考伊医生，请向飞行甲板报告：决策时的直觉和理性/ (225)

我们开始来分析直觉/ (229)

直觉与下意识能力/ (231)

直觉——或者是，弯曲速度的重要思考/ (233)

认知——直觉和理性的过程/ (238)

我们有时候也可以弯腰——直觉和问题分析/ (240)

右舷或左舷——直觉和决策分析/ (242)

幻觉或洞察力？——直觉与潜在问题及机会分析/ (243)

复合/ (244)

第十章 问对问题的苏格拉底式领袖/ (249)

问问题/ (252)

引导式的问题/ (253)

什么问题？/ (255)

要问哪一些过程问题？/ (261)

苏格拉底大师/ (263)

第十一章 虚夸的营火——决策的价值/ (265)