

风靡全球500强企业的最新管理思想
最具震撼力与影响力的管理新概念 最具效果的管理行为模式

《第五项修炼》作者彼得·圣吉作序

The Managerial Moment of Truth



运用MMOT：短时间内增加企业40%的生产力
掌握了关键时刻的真相，就掌握了企业管理的关键

管理关键时刻

[美] 布鲁斯·伯达科恩 罗伯特·弗利兹

著

戴建平 译

东方出版社

7270
307

The Managerial Moment of Truth

管理关键时刻

[美] 布鲁斯·伯达科恩 罗伯特·弗利兹

著

戴建平

译

东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理关键时刻/[美] 布鲁斯·伯达科恩 罗伯特·弗利兹 著. 戴建平 译. —北京: 东方出版社, 2007. 7

ISBN 978 - 7 - 5060 - 2901 - 8

I. 管... II. ①弗... ②戴... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 130668 号

Translation copyright © 2007 by Oriental Press

The Managerial Moment of Truth: The Essential Step in Helping People Improve Performance

Original English Language edition Copyright © 2006 by Bruce Bodaken and Robert Fritz

All Rights Reserved

本书版权由北京安德鲁纳伯格国际有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01 - 2007 - 2885 号

管理关键时刻

作 者	[美] 布鲁斯·伯达科恩 罗伯特·弗利兹
译 者	戴建平
策 划	许剑秋
责任编辑	许 可
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2007 年 9 月第 1 版
印 次	2007 年 9 月第 1 次印刷
开 本	710 × 1000 毫米 1/16
印 张	12.375
书 号	ISBN 978 - 7 - 5060 - 2901 - 8
定 价	28.00 元
发行电话	(010) 65257256 65230553

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场

做一个 MMOT 真相的体验者吧

绩效问题总是让管理者左右为难。“我是该实话告诉他我是怎么看待他的成绩,还是该避免伤害他,抑或说一些打消他积极性的话呢?”事实上,无论怎样做都存在着很大的风险。一方面,不谈论绩效问题的结果往往是员工不求上进;另一方面,与员工针锋相对又容易引起他们情绪的抵触。

最近与一位要好的朋友聊天时,朋友告诉我她正在竭力为一家名列《财富》杂志排行榜前 50 名的大公司建立一种融合的企业文化,因为这家公司收购了一家与其规模相当的公司。她不断向我讲述两家公司表现出来的具有破坏性的内在动力:他们有一种叫做“公开反馈”的惯例,喜欢如实告诉别人对彼此绩效的看法,但是他们似乎很少要求别人解释,而是找出证据,然后表达他们的“真相”。如果你有什么异议,他们会指责你不想面对事实。多少年来,我们一直在努力建立一种相互尊重和融洽的企业文化,但是他们常常把这个看成是相互“讨好”,因为他们担心会有不理想的工作绩效出现。

如今,许多公司都想建立一种以价值为基础的企业文化。他们认为像正直和诚实之类的价值不仅可以使公司避免一些麻烦,而且对建立创新高效的企业文化很重要,但经验表明这些努力是不能成功的。我希望上述“文化融合”问题中的两家公司都能将他们自己看成“以价值为基础”,也许他们会指问彼此的价值是什么。让他们对各自的文化和价值



观进行讨论,也许会使情况更糟,而不是更好。事实上双方都会陷入一个既简单又深刻的问题:我们如何才能将真相以一种有效的方式告诉对方?这就涉及到更多基本的管理方面的挑战,上至董事会下至基层车间。

看着无数机构为这一核心问题奋斗了这么长的时间,我相信管理关键时刻(Managerial Moment of Truth, MMOT)是一种文雅的方法,并且有着十分重要的意义,因为它:

- 承认当前实际情况;
- 考察人们对“这种情况是如何形成”的看法;
- 为需要改变的地方创建一套计划;
- 能建立一套反馈系统以跟踪该计划的进展情况。

从表面上看,这些条件似乎很简单,但是如果坚持贯彻它们,其收益绝不能小看。

正如上面故事中讲的那样,要想就“什么是当前的实际情况”达成一致并不是一件小事。在任何纷争中,各方都很容易将自己看到的事实当作真相,并且从来不去怀疑是否有其他能证明该真相的证据存在,也从来不去怀疑同一证据是否有其他合理的解释。要想很好地实行每一步,真心诚意地求教别人很重要,而不能仅仅把你对某些事情绝对的看法强加给别人。人们不想就“当前的实际情况”达成共识,原因包括当前的情况中存在一些使人们尴尬、愤怒和担忧的方面,所以承认当前实际情况需要人们敢于面对感情上的冲突。

考察我们对“这种情况是如何形成”的看法也同样具有挑战性。情况简单的话,各方达成一个直接的共识,尽管此时人们也存在情绪。但是正如伯达科恩和弗利兹在本书中所指出的:当情况复杂时,事情就不

会这么简单了,各种各样的看法都有,比如有人会说“是他(们)让我失望的”、“我们的制度出了问题”等等。有一次我的麻省理工学院同事尼尔森·雷帕宁跟我说:一些公司经常陷入无休止的“灭火战”中,他们努力使产品如期投入市场,然后又马上把资源投入到另外一些快要误期的项目中,如果资源还不够时他们又从“更上游”的项目(即离投放时间更久的项目)调过来。当遇到这种问题时,管理者就不难理解为什么他们的项目总是不能按日程表行事,为什么他们需要更多的钱去完成任务,而任务的执行者总是觉得自己无奈地追着期限跑。从没有问题的上游的项目中调来资源时,这些上游项目重要的早期设计工作的投入就不足了,因此导致了后面出现更多误期的项目。但是在这种周而复始的“灭火战”和早期投入不足的怪圈中,没有哪个部门或个人发现了他们自己存在的问题。

对于事情的前因后果,不同的人有不同的观点,而且每个人都认为自己正确。对于绩效不佳的问题,要想形成一个统一的解释,需要大家开诚布公,并且找出支持你自己观点的理由。当然还需要听取来自“外人”的意见,比如新的员工,因为他们还在管理者固定思维模式之外。但是当获得一些证据之后,人们常常在意如何去阐述,而不是去对问题进行探究和检验。获诺贝尔奖的物理学家理查德·费曼曾经说过“科学家最大的责任是否定他自己的理论”,然而,只有少数科学家能做到这一点,我们这些没有科学家那种严谨推理能力的人更不用说了。检查人们的想法,需要双方相互坦诚并相互信赖。就像伯达科恩和弗利兹所说的那样,对真相要由衷地喜爱。说白了,就是获得真相比感到舒适和保护自尊更重要。

MMOT 倡导我们去开发一种讲实话的纪律,但一种纪律的先决条件是方法。在本书中列出了一些有益的方法,但是一种纪律不仅仅是一种工具,它是工具和个人决心的结合。而决心正是许多人及机构所缺乏



的,正如我的一位管理顾问所说的:“我走遍了全球,告诉人们企业一定要建立在公开、相互信任和忠于事实的基础上,而且他们告诉我他们也很愿意生活在这种环境中。但是如果真是如此,就会引起一个实际问题:如果他们真的珍惜这种工作环境,为什么他们很少这样做呢?我得到了一个结论那就是人们对于建立这种工作环境的决心少之又少。”

要想领会 MMOT 中所讲的方法并不难,而且人们很容易对绩效大幅提高的可能性感兴趣。但是本书的作者知道,将这些方法付诸行动需要个人在一定程度上做到反思和收敛自己的行为,这一点很少能在企业里看到,即使是有,在现在这样高压的工作环境中似乎也变得越来越少了。人们处在一种高压的环境中,一旦出现问题了,当人们发现自己不能简单地把问题归咎于其他人或其他的事情时,那么这个简单的问题——获得真相真的比自己感觉舒服更重要吗——就真正的变成了“关键时刻”。

看了这本书之后我们就会发现它讲述的是关于团队及其相互关系的。事实上,如果一个人觉得不能信任别人或不知道可以信任别人,或者认为全世界只有他自己是坦诚的,那么他可能会永远远离这本书。为了能做到自我完善和提高,忠于真相应该是相互的。

这一点对于管理者尤其重要。因为你处在等级制度的权威位置,你的一言一行备受关注,正如一句俗语:“我们不能服从你,因为你言行不一。”在一个可能触及到个人弱点并需要坦诚面对的学习过程中,这条真理再合适不过了。当你做不到某事的时候,千万不要指望别人去做,千万不要只倡导别人去改变他们的行为。做你管理中真相的体验者吧!并且请求你身边的人帮助你进步吧!

如果你还没有为此准备好,我建议你把本书搁在一边,因为此书并不是仅仅向你讲一些“好点子”,它提倡的是简单但可以使你转变的个人实践,它对你建立一个值得别人为之奋斗的组织是非常重要的。

MMOT——说出管理中的真相

真相在任何情况下都是一个复杂的话题。有人会直接问：什么是真相？我们怎么知道？我们真的在谈论真相或观点吗？告诉别人真相不会有风险吗？他会接受吗？告诉人们真相会伤害他们吗？

这些问题问得很好，这就是在你还没有学习 MMOT 前，我们想让你弄清楚我们所讲的领域是什么原因。

“真相”在本书中是什么意思呢？我们怎样才能发现真相并与之交流，进而按照这些积极、高效、实际和有益的方法付诸行动呢？

在回答你这些重要的问题之前，我们想告诉你：真相是建立一项业务时最具竞争力的优势之一；真相是一个组织培育集体学习的文化时最重要的因素之一。如果我们能探究真相并互相了解，那么我们可以提高个人和企业的绩效。

想象一下一个不讲真话的企业会是什么样的？如果我们不讲真话，我们就不能改正错误，就不能从过去的实践中学习经验，就不能在需要时调整工作流程，就不能更好地理解我们面对的现实。有个数据也许会吓你一跳：超过 50% 的企业在其开业后三年内就倒闭了。他们失败是因为他们不了解自己所面对的事实；他们不了解自己的财务状况、市场对他们产品的反应、顾客动机的特性以及其



他一些关键因素。如果他们知道这些真相,他们成功的可能性就会增大很多。没有观察现实就不可能成功,因为他们只是在真空中瞎争辩。

提高绩效的步骤有很多:训练、创建奖励制度、建立有效的计算机系统、召开场外计划会议、正确的招聘方法等等。每一步对提高绩效都不可或缺,但是 MMOT 是做一切工作最重要的一步,如果不充分理解实际情况,就很难取得较大的进步。看着为提高绩效而投入的时间和精力仅因人们在行动中缺乏相互说真话和以诚相待的态度而浪费,难道不是一件难过的事吗?因而面对真相是任何组织想变得更有生产力、更专业和更团结所必不可少的一个步骤。

有些人会说由于人类感官的特性,不可能做到完全客观,他们称其为“惯例”。他们认为我们只能通过自己的感觉去了解世界,然后得出结论,我们顶多只能获得观点,没有哪个对、哪个错的说法。

这些想法很有意思,但是经不起反驳。让我们以音乐中的音调打比方吧。事实上我们可以知道人们的感受能力是怎样的,因为我们不仅可以听到音乐中的音调,还可以在示波管中看到音调。如果两个音乐家合奏时走调了,大部人可以听得出不和谐的音,即使没有听出来,也可以从示波管上的波形看出来。在音乐领域里,当人们一块合奏时,他们不会说:“我的音调(真相),你的音调(真相)。”他们知道只有一个客观的事实,也正因为这个客观性,在交响乐的演奏中,100 多人可以同台演奏。

本书中我们所讨论的真相是客观的、真实的、可观察的,比如:目标是否按期完成、绩效是否达标、对数字是否有明确的规定等等。

我们也会探讨一些不太明确的、存在不同观点的问题,如:质量的可接受水平、个人与团队的融合、个人的能力、技能或态度等等。但重要的是我们秉承一种商讨的精神,我们将这个过程看成是一个尽自己所能去追求事实真相的过程,只是我们所追求的这个事实本身还处在审议中。

我们并不简单地满足于相互分享一下各自的印象和观点,还需要知

道：当得到的结论与我们所偏向的理论、多年的经验、人生观、哲学或世界观相矛盾时，为了能理解事实我们该以一种什么样的原则去面对？当个人的观念不够准确时，我们需知道什么才是真正的事实？我们怎么知道？等等。

MMOT 是一种共同探讨和学习的方法，我们在一起共同支持和研究事实。你能看到我所看到的吗？我能看到你所看到的吗？我们看待事实时有哪些地方不同呢？我们如何去理解为什么我们有不同的观点呢？我们在一块并不是为了争出个谁对谁错来，而是共同观察事实并试着更好地理解我们所看到的。

“盲人摸象”的老生常谈告诉我们：不能仅仅将各种不同的观点拼凑在一起来探究事实，尽管每种观点都是合理的。

如果你已很长时间没有听过这个故事了，在这里我很乐意再讲一遍：四个盲人遇到一头大象，他们各自伸出手去摸大象，判断大象是什么样的。一个盲人摸到了大象的尾巴，就说：“大象像一根绳子。”“不，”一个刚好摸到大象的大腿的盲人说，“大象像树干。”“胡说，”另一个摸到大象的鼻子的盲人说，“大象像一根水管。”而剩下的那个盲人摸到了象牙，他说：“大象像一颗大牙齿。”

当我们再次思考这个故事的时候，我们是不是应该给它换个名字叫做《四个傻盲人和大象》呢？因为他们在讨论的仅仅是自己感觉到的部位，却没有相互问问他们得到的结论怎么会有这么大的差异。这个故事告诉我们：每个人都握有自己的一部分真相，虽然我们的观点大相径庭，但是它们都反映了事实的某一个方面。大象不仅仅是一根绳子、一个树干、一根水管、一颗牙，因为他们是从一个分离的和有限的视角去看待事物。也许我有了车轮、车门、座椅、引擎，但不能就此说我已有了一部车，要理解什么叫做汽车，我们就需要从整体去看。

让我们把这个故事改名为《四个聪明盲人和大象》吧！在故事中，其



中一个盲人说：“大象好像是一个树干。”然后他的朋友们说：“好的，再四处摸摸，然后告诉我们它是什么样的吧。”这样下去，这个团队通过分享他们的见解和对这头陌生的大象进一步的探究，最终可以描绘出大象是什么样的。

人们常常认为在管理中说出真相就是大家在一起分享观点，本书所讲的真相并不是这样。交换意见不一定能达到更深的理解，因为它所缺乏的是一种去理解不同意见中本质的原则。而在本书中，我们是用结论来衡量事实。为了能做到客观，我们不会仅仅选择那些能支持我们论点的事实依据，而排除那些不支持我们观点的依据。我们会看到每个方面，并且会因实际情况随时改变主意，改变旧的印象，摒弃过时的观念。

我们大多数人都是通过自己的理论、过去经验、概念、理想等去调查事实，而这个思考过程是一个比较的过程。我们将事实与想象中的事实进行比较，这种方法限制我们看到与过去观念不一样的东西。一旦我们认为自己知道了答案，就不会有目的地去问一些可以使我们探索新领域的问题。但是如果我们再重新看一遍，排除以前我们对该问题的答案，又可以发现一点新的见解和关系，重新审视我们的理论，并且摆脱基本假设的束缚。

本书还探究了我们如何才能更仔细地去发现事实，客观地看待事实。在一个组织里，它同时还是一个集思广益的过程。我们该如何使人们参与其中？我们又该如何始终如一地看到事实？是什么可以让我们获得更多的理解，即使当我们的发现渐渐表明我们可能是错误的？我们该如何才能在工作 and 事业上做得更好？作为一个团队和公司我们又该如何做到这一点呢？

讲实话

事实上发现真相是一回事，而讲真话完全是另一回事，这条界线反

映出了许多管理者的保守。像电影《义海雄风》中杰克·尼科尔森所说的：“你没有能力承受真相。”在人们的印象中，真相往往是灾难性的。我们是在一个认同杰克·尼科尔森观点的社会中长大的，然而一次次的研究表明在现实中情况恰好相反，当人们面对选择是否想知道残酷的真相时，往往会选择知道真相而不想被蒙在鼓里，心理学研究表明那些掌握真相的人比不知道真相的人更健康。其中有一个例子证明了这一点，直接被家人告知被拒之门外的未成年怀孕女孩比那些被家人拒绝但未被家人直接告知的未成年怀孕女孩在处理事情时显得更健康、更高效。事实上，我们需要知道自己所处的位置，不仅是那些惹了麻烦的青少年，还包括企业里各层管理人员。那么人们可以承受真相吗？答案是“可以”。

我已说过，我们需要谈论现实世界。我们的观点并不仅仅是要讲实话，还要让实话讲出来后对人有利益，并且对未来有积极的改变。讲实话当然会涉及到引用事实依据，但需要强调的是——我们需要相互交流而不是诊断式地冷漠地阐述事实，我们的内心动机可以帮助我们做到这一点。我们追求的是什么？我们想获得什么？我们想与同事建立一种什么类型的关系？本书将就这些关键问题广泛地进行探讨，另外本书还就取得长期成功和取得短期成功之后又退回原来低效方式之间的区别加以阐述。

我们需要分清楚试图操控别人与尽力使艰难的谈话让人接受是不一样的。

试图控制别人的内心世界使其听从我们使唤，就是操控别人的目的所在，在此潜在的前提是该人如果按其自己的意愿是不想完成目标的。因此，管理者需要将他拉回正道，引诱也好、威逼也罢，管理者将这种事情看成是让员工做他自己没有主动选择的事情。

管理者不能通过这种操控手段来提高公司的竞争力，因为这样员工会变得更被动，他们顶多只是被动地服从指令，而不会真正地与公司的领导保持一致，这样就会限制每个人的发展和提高。



当我们认为人们不能承受这种真相时,我们就试图弱化它,这也是一种操控行为;当我们用甜言蜜语来转移严肃的事实时,这也是一种操控行为;当我们故意营造一种恐慌和愤怒的气氛来制造一种紧急感时,这还是一种操控行为。操控在短期内可以带来有利的结果,但是从长远来看,其结果只能事与愿违。操控是一种最差的管理手段,因为它破坏了管理层的信誉度以及和群众的关系。

然而管理者常常认为如果真正要对企业负责的话,他们别无他法。操控的缺陷是:你永远也不能提高生产力,而且永远不能与你的员工建立真正的关系。

操控破坏良好的关系,这种说法一点也不假。无论是哪种关系,亲密的朋友关系、工作上的关系等等都会受到破坏。这样不但不能建立一种良好的关系,员工们还会渐渐地形成一些应对策略,比如:“凡事都得留一手”、“不关我的事就不管”、“无所谓”、“远离真相”等等。在这种环境中,人们假装关系很好,而事实上只是在消极的充当他们应该的角色而已。在一个不公平的游戏规则中,没有人可以公平游戏。

讲真话就是找出一个平台,并在上面把真相讲出来。每个人理解东西的方式是各不一样的,作为管理人员,我们就需要十分注意如何以最好的方式讲出真相。比如说,跟财务总监谈财务是很容易的事,但是如果我们要与一个从来没有学过会计的人谈论财务数据,我们就得改变方法了,如何去解释、如何更快地使对方理解等等,我们方法的改变并不是一种操控行为,相反,我们改变方法是因为这个人不能像专家那样容易理解财务问题。当我们在一个组织里讲真话时,我们想知道听我们讲话的人是如何接受信息的。我们从来就没有想过要弱化真相,我们想做的是让真相简单易懂并公之于众。在探究“当前的情况怎样?为什么会这样?以及下次我们怎样做会更好”等问题的过程中,我们是想和这个人站在一块的。

作为管理者,我们尽力找到与共事的人更好地沟通的方法。本书中所讲的技巧并不是提前罗列好供管理者用来“加工”员工的。我们将会介绍一种特殊的程序,供管理者使用,但是我们鼓励每个管理者要根据其所处的具体情况,来利用这些方法。同时,我们会介绍一种四步走的模式,只有当管理者在现实生活中将其应用于特定的情况和真正的负责人时,它才会起作用。本书还要求每个专业管理者不光具备独到的判断能力,而且需要考虑问题细心周到、实事求是,管理者还要知道怎样以及何时使用这些技巧。

布鲁斯的音乐模式有固定的结构,棒球也有其固定的规则,音乐和体育中的其他形式也有其固定的结构和规则。形式仅仅是一个独特和重要经历的框架,而人们用该框架制成了形式。在本书中我们所讲的形式也是如此。我们的目的并不是想把它变成一种不考虑实际对象和现实情况而使用的刻板工具,相反,本书所提倡的方法的应用需要加入你个人的东西——你的智慧、专业精神、良好的状态和人性化的东西。

也许本书中冰冷的文字不能形成美妙的音调来帮助我们完全理解书中所讲事情的真谛,我们需要聆听作者讲话的基调,去理解他真正的意思。本书中包含有一些对话,讲述了一些残酷的事实,真相往往含有残酷的事实,瞬间的失败、失望和迷惘。文字可以是冰冷的,但对于书中的基调,我们希望你用一种积极、有益、客观和支持的心态去听。如果你不能带着人性化的感觉去看本书的话,那么这本书有时看起来很严肃。我们不赞成以真相为借口来加害于人,我们主张的是将赤裸裸的真相用一种可行的、善意的和可接受的方法告诉别人,同样我们并不支持管理者歪曲事实以避免人们对当前形势感到难过。我们没有取得成功,当然会感到伤心,但是只有当一个作为某一领域的专业人士在试图完成目标时,由于其掌握的方法不够,他才会感到伤心。在有些情况上我们感到很难过,这是很正常的,但是我们想获得提高的初衷并不是仅仅为



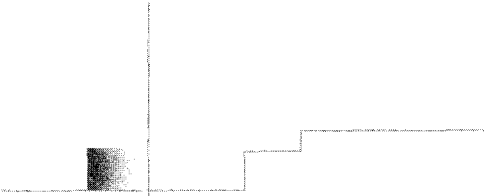
了恢复感情上的平静。相反,正是因为我们想将工作做得更好,想为自己、团队以及组织取得成功,我们才愿意面对真相,才愿意承受我们的一切感受并且从中吸取经验,使下次可以有所改善。

本书的范围包括个人、团队、混合团队、上层管理以及与经销商间的各种关系和战略联盟。我们如何利用关键时刻去提高绩效、生产率和创造性呢?我们如何更好地合作呢?在该过程中管理者的角色是什么呢?管理者又是如何能让别人走上正轨呢?这些令人深思的问题都是本书所要讲的。

我们有时用“他”有时用“她”,而不是用往往让人尴尬的“他和她”。我们是用两者中的任意一个来表明两种性别都存在这种情况。

当管理者面对问题时,他需要决定是置之不理还是当即处理,在本书中我们将会用“管理关键时刻”这个短语来表示这个时刻,而用 MMOT 表示我们建议用来处理这种关键问题的方法。本书中所针对的管理者可以是最高层次的管理者,也可以是在生产一线的管理者,一个管理者的直接下属也许本身就是一个管理者。在本书中所用的“管理者”这个术语,是指所有的管理者,不是特指属于管理系统的哪个群体。事实上,我们建议 MMOT 应该先是自上而下,然后自下而上,并且相互作用。

我们的目的是想给管理者和机构一种方法,对我们如何在工作 and 思想上统一战线共同创造未来这个问题进行一次革命。真相是一个十分具有挑战性的话题,尤其在一个组织内部更是这样,但是它同时也是十分具有价值、非常有帮助和具有很大实际意义的。今天的市场瞬息万变、经济摇摆不定、全球化速度更是犹如电闪雷鸣,能够应付这些变化的企业就能生存下来,而那些不能“承受真相”的企业则会被扔到“垃圾堆”里。学会相互之间讲真话,虽然和企业中的其他原则一样难,但是一旦学会将受益匪浅。



引入管理关键时刻

本书讲述的是关于管理关键时刻的方法(MMOT)。当管理者掌握了此方法,并且应用于实际中,他们可以提高其机构 25% ~ 40% 的实际生产力,而不需要大量增加投入。这确实是种好方法。

我们这么说并不是没有依据的。本书的作者之一布鲁斯·伯达科恩,加州蓝盾公司管理变革的要员之一,他在本书中有许多见解都是从中获得的。

加州蓝盾公司是此方法的重要的实验点之一。截止到 2004 年,所有的管理人员(400 多人)和 25% 的员工(600 多人)参加了这种方法的培训。它作为一种具体的帮助人们发展管理的方法,为人们的领导能力增添了新的独特的方面。绩效的大幅度提高,为这种方法提供了事实依据,证明了该方法的正确性。加州蓝盾公司是美国发展最快的保健服务公司之一,截至 2005 年蓝盾公司的资产由 5 年前的 30 亿美元,变成了 70 多亿美元,并且在保健行业处于领头羊位置。

MMOT 是本书的另一位作者罗伯特·弗利兹为了更好地将布鲁斯的观点投入应用而开创的,其中有些关键的领导原则和行为有必要让企业中每个层次的管理人员学习。

下面这段话是布鲁斯描述的 2003 年 11 月份这个公司的情况:



和其他公司一样,加州蓝盾公司所有的管理人员从不去分析公司长期低效的原因是什么,尤其是存在一些棘手的因素时更是如此。大家都习惯性地弱化真相,避免冒犯别人,情况更糟的是:当大家发现了遗漏的数据、不合格的质量、低效的工作习惯以及其他一些不合标准的东西时,相互都不提醒一下。除非是当情况特别糟糕的时候,管理人员才大发雷霆,但这种效果只是暂时的,得不到真正的长期的改变。

当然,如果是这种情况,那么很难大幅度地提高他们的绩效。

管理者往往认为他们别无选择,要么与别人针锋相对,要么就避而不谈,无论他们选择哪一样,都很少会有本质上长期的改变。

本书提供了一种更好的管理方法,它使管理者能在一开始就认清事实,并且有效地对其进行调整;它还能帮助企业培养一种不断提高、持续学习以及个人和团队战斗力不断增加的企业文化。

任何优秀的企业都以正直作为价值底线,所以对有意的欺骗行为绝不能容忍。如果一家企业事先没有采取有效的防范措施,那么公司的欺骗现象会蔓延,其后果是灾难性的。除了像安然这样的公司外,世界上大部分的企业都有自己的价值底线。如果你们都撒谎,并且习以为常,那么后果必然是十分严重的。

但是在企业文化规则中有另一种欺骗存在,许多企业中的一些做法确实一定程度上有微妙的欺骗性。管理者往往采取一些保守的企业规则,比如:千万不要与老板争辩、千万不要承认错误、对数据材料不要怀疑、将目标定低点你就不会失败了。MMOT 将会通过对各方面做出推断——企业文化、策略、商业活动、市场、统计数据等方面,向我们阐述这些企业文化规则,同时也向我们阐述哪些冲突是因竞争引起的、哪些冲突是因利益引起的,这样我们就可以做出相应的决定。

我们不能让管理者通过命令克服其企业的文化盲区,但是我们可以通