

快速决策

[瑞士] 弗兰茨·贝迟翁 著
刘海宁 译



南京大学出版社

军事指挥学在企业经营中的应用

快速决策

[瑞士] 弗兰茨·贝迟翁 著

刘海宁 译

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

快速决策/(瑞士)贝迟翁著;刘海宁译. —南京:
南京大学出版社, 2007. 7
ISBN 978-7-305-05129-6

I. 快… II. ①贝…②刘… III. 军事管理—关系—企业
管理—研究 IV. E07 F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 102552 号

Title of the original edition:

Author: Franz Felix Betschon

Title: Entscheide schnell! Militärische Führungslehre für den Unternehmensalltag

Copyright © 2004 by Orell Füssli Verlag AG, Zürich, Switzerland

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture Development GmbH, Germany

Chinese language copyright © by Nanjing University Press 2006.

登记号 图字:10-2006-243 号

出版者	南京大学出版社	
社址	南京市汉口路 22 号	邮 编 210093
网 址	http://press.nju.edu.cn	
出版人	左 健	
书 名	快速决策	
作 者	[瑞士]弗兰茨·贝迟翁	
译 者	刘海宁	
责任编辑	刘平	编辑热线 025-83592148
照 排	南京南琳图文制作有限公司	
印 刷	南京通达彩印有限公司	
开 本	850×1168 1/32	印张 5.375 字数 100 千
版 次	2007 年 7 月第 1 版	2007 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-05129-6		
定 价	12.00 元	
发行热线	025-83594756	
电子邮件	sales@press.nju.edu.cn (销售部) nupress1@public1.ptt.js.cn	

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

快速决策

——中文版序

军事指挥与企业管理之间存在一定的关联,这种看法由来已久。本书则是首次系统地对这个问题进行了探讨和研究。本书的作者是研究这个问题的最佳人选,因为他既在军队的最高参谋部担任过军官,又在哈佛商学院学习过,对两种管理体系都有研究,而且具有多年的实践对比经验。

有一点非常重要,最早的军事学校要早于最早教授经济学的大学。军事学校通过学术层面,系统地研究如何指挥大规模的组织系统,如何制定与之相关的战略决策。很显然,几乎所有非军事领域的领导管理原则都借鉴了军队的指挥管理原则。

战略思维有东西半球之分,即亚洲和欧洲。欧洲的战略思维先驱是罗马人和希腊人,他们给战略定义,赋

予战略以逻辑和系统,其影响一直延续至今。亚洲的战略思维先驱则是中国人,他们在古代给诸侯和将军写下了许多兵书。在本书的作者看来,最古老的,同时也是最著名的战略家当属中国的孙子。他的著作《孙子兵法》十三篇保存得相当完整。相比之下,古罗马和希腊人的兵法则残缺不全。孙子可以说是所有军事理论家的前辈,从瑞士裔俄罗斯将军若米尼到德国将军克劳塞维茨,从德国军事家毛奇元帅到法裔英国科学家李德哈特莫不如此。孙子不仅存在于现代军队的管理手册中,而且也存在于本书当中。

正因为作者对两个领域都非常熟悉,所以他不难指出,军事指挥原则的很多词汇可以轻而易举地转换为企业管理术语。

“战斗”、“战争”、“指挥部队”用在企业管理上就是“竞争”的意思;军队的“指挥官”用在企业管理中就是“领导”的意思;“部队”就是“员工”;“命令权限”就是“管理权限”,等等。将军事指挥用在企业管理上实在是太容易了。

军事院校培养的是军师,现代的商学院培养的是经济师。因此可以说,在中国的军事传统和现代化的企业管理之间找出共同点,应当是轻而易举的。这必将会给培养大量的非军事领域的企业管理人员带来无可估量的好处。

本书既有抽象的理论分析,又与实践密切联系。正如许多书评所指出的那样,本书的风格和短小的篇幅读来如同一本扣人心弦的小说,令人禁不住非一口气看完不可。瑞士的企业界知道,瑞士经济之所以能在世界范围取得成功,全要归功于许多企业领导在挑起企业管理的重担之前,都在军队的人事管理、纪律和战略决策方面受过培训。本书作者的朋友,瑞士军队司令克里斯托夫·凯卡斯认为在这方面军队和企业相互受益。为此他为本书撰写了序言。

作者

序 言

瑞士军队司令 克里斯托夫·凯卡斯

军队的指挥和管理方式可以以什么样的方式、在多大程度上应用于军队以外的领域,对此人们反复讨论,意见很不一致。军事指挥原则虽然在非军事领域以及私营企业得到了人们的重视,但是在过去的历史中,它也经历了潮涨潮落的“繁荣和萧条”。特别是过去几年中,军事指挥的一些重要理念似乎被淡忘了,取而代之的是现代派的理论,对经济增长的极度乐观,在一定程度上甚至还有时代精神。

令我感到十分欣慰的是,这种观念现在开始发生了变化了。人们显然已经发现,领导原则不是一种一成不变的东西,它除了包含有不受时间限制、适用于任何时代需要的成分外,还包含有动态的、与时俱进的成分。不错,人们是需要时时接受新的概念,但是真正关键的是

内容,而恰恰事物的本质内容是不大容易发生变化的,或者说变化是很小的。现在,在私营企业也开始有越来越多的人谈论军事指挥原则,这表明,这种原则的适用领域是非常广泛的。

有不少军事术语,如战略决策、战略行动、战略指挥等,在非军事领域都已经有了广泛的应用。其他术语也将得到开发和运用。因此,在军队通过下达命令来制定方向就成了人们把握方向的一种方法,只不过,今天在非军事领域这种对方向的把握被称做“局势分析”、“工作人员信息”、“同公众的信息沟通”罢了。很显然,即便是企业家也必须要表示自己的意图(眼光、目标),也必须要进行“任务分析”,或者下达任务(“行动方案”)。“只有简洁才有成功的希望”,这句话是斯达拉格-海科特公司的管理格言,它很容易让人们想起军队的指挥原则:“行动要简洁”。于是,军队的精神变成了“企业文化”,视察部队变成了“四处走走的管理”。

如果仔细观察军队指挥原则和企业管理之间的共同性,我们还会发现其他一些东西。上司的“性格”和“魅力”,以及他的领导个性对于能否成功运用指挥原则和组织运行是至关重要的。

本书的作者弗兰茨·贝迟翁在书中指出了军队指挥和非军队领导原则之间许多相同或类似之处;既有清晰冷静的思维,又能让人在看了之后有如释负重的感

觉;文字内容既有必要的精辟和深度,又能让人在阅读之中感到愉悦和消遣。

我衷心希望军队和企业之间能长期保持这种积极的互动对话,对双方领导准则之间的相同和不同之处进行积极和认真的交流。相信这种交流肯定会给双方带来益处。

目 录

快速决策——中文版序 /1

序言(瑞士军队司令克里斯托夫·凯卡斯) /1

1 引言 /1

2 大家都在谈战略决策——战略的含义究竟是什么? /5

2.1 出发点 /5

2.2 概念定义 /7

2.3 战略指挥的五个资源 /10

2.4 从属战略和战役 /11

3 通过战略从远景到行动 /13

3.1 战略形成的过程 /13

- 3.2 战略的三个矢量 /18
- 3.3 为什么采用这个战略? /20
- 3.4 战略再发展 /22
- 3.5 好的战略应当具备什么样的标准? /24
- 3.6 怎样落实到行动? /28

- 4 领导节奏和领导层次 /31
 - 4.1 领导节奏 /31
 - 4.2 领导的层次和级别 /32

- 5 领导原则 /37
 - 5.1 八项领导原则 /37
 - 5.2 领导不仅仅只是布置任务 /43
 - 5.3 统一的价值和规则的重要性 /44
 - 5.4 领导 /45

- 6 企业文化 /47
 - 6.1 什么是企业文化? /47
 - 6.2 企业文化可以衡量吗? /48

- 7 战略决策和企业文化之间的关联 /53

- 8 价值观 /57

- 8.1 我们的价值观 /57
- 8.2 万德勒公司的价值观 /60
- 9 管理决策学——一点补充 /63**
 - 9.1 西点军校 /63
 - 9.2 军事范畴的思维 /65
 - 9.3 训练的辅助手段：个案分析，计算机模拟 /67
 - 9.4 首席运营官(COO) /69
- 10 中将军的指挥学 /71**
- 11 对待答复的态度，或者：
48 小时内给予答复，道路艰难 /77**
 - 11.1 答复第一 /77
 - 11.2 答复时间第二 /80
- 12 企业建设 /81**
 - 12.1 组织机构 /81
 - 12.2 级别层次 /83
- 13 知识管理 /87**
- 14 日常的企业管埋 /91**

- 14.1 倾听 /91
- 14.2 风险和机遇是一对孪生兄弟 /93
- 14.3 纪律 /94
- 14.4 合并后一切都应当一样吗? /95
- 14.5 四处走走的管理 /96
- 14.6 被人利用的领导 /98
- 14.7 发动机 /99
- 14.8 团队 /101
- 14.9 运行机制中如果有了沙子 /102
- 14.10 对系统进行试验 /104
- 14.11 当机立断! /105
- 15 变不可能为可能或:射击活动目标 /107**
- 16 我们都是“外国人” /111**
- 17 跨文化的能力 /115**
 - 17.1 理解能力 /115
 - 17.2 在亚洲谈判(一) /117
 - 17.3 在亚洲谈判(二) /120
- 18 解决和搁置 /123**

19 变化管理——危机管理	/127
19.1 面对变化的环境实施管理	/127
19.2 经典变化	/128
19.3 内部和外部的危机	/131
20 够了,朋友!	/135
21 考察之旅还在继续	/137
21.1 世界第一批管理书籍产生于 2 500 年前的中国	/137
21.2 孙子	/138
21.3 新丝绸之路战略	/141
21.4 考察之旅还在继续	/142
22 附录	/143
一对不同的兄弟	/143
大事记	/147
参考文献	/155

1 引言

“骑如号令!”这句话是古代骑兵部队投入战斗时的行动准则。骑兵部队是一支具有鲜明军团精神的军队。本书探讨的就是这种军团精神,换在企业管理上,这种精神就是企业文化。

本书首先要探讨的问题是:军队指挥原则可以在多大程度上运用于非军事的企业管理上。在过去的一百多年中,军队指挥在实践上有了很大的发展。它已经摆脱了过去的那种盲目服从命令的模式,变成了一种现代化的、充满活力的、具有强大决策意志的、可以根据瞬息万变的情况迅速进行变化和调整的系统,对西方民主社会的经济和政治发展做出了重大的贡献。现代化的军队指挥不以寻求战争为目的,而是要通过战略和战术的手段最终达到避免战争的目的。笔者认为,企业管理

也可以借鉴军队的经验。

本书要探讨的第二个问题是：怎样才能成功地合并两个历史和文化不尽相同的企业？近来的企业合并表明，双方组合在一起并不代表双方就能走到一起。这个话题不能抽象地去谈，而应当用实例进行具体的探讨。

1998年，位于瑞士罗沙赫贝格的斯达拉格公司和位于德国凯姆尼茨的海科特公司决定合二为一，而此时双方各自的企业文化可谓天壤之别。一个是东部瑞士一家经典的机器制造企业，独自驰骋业界几十年，虽说是独往独来，却也在世界上争得了良好的声誉。另一个规模和它差不多大，所在的萨克森地区是世界机器制造传统最丰富的地区之一，这个地区曾经比瑞士大十多倍，但是却有着四十多年的计划经济的烙印，在计划经济时期，同被人们称为“西方”的地区没有任何联系。

两家企业都有一百多年的历史。但是区区一百年在我们节奏快捷的时代又算得了什么呢？此外，两家企业都拥有职业技能一流的专业技术人员，他们对技术有着相同的理解，他们热爱工作，期盼成功，希望得到承认，当然，由于历史的原因，引导他们的是两种完全不同的激情和情感。

虽然他们说的都是德语，但是一个是瑞士德语，一个是德国德语，这种语言上的差异也不容小视。因为双方要想达到融会贯通的境界，语言是唯一的交流工具，

而交流是比什么都重要的。

我们来总结一下：这是两家一眼看上去拥有不同文化和政治背景的企业，现在，它们要进行合并。

双方当事人都非常清楚，企业合并遭遇失败非常普遍，决不是个别现象，特别是德国统一后成立的几个新的联邦州，它们的机床制造工业同世界经济并轨实在算不上是光彩的一页。研究表明，在所有的企业合并中有70%是不成功的。这个数字足以表明，决策人物在做出企业合并的决断时承担的是什么样的责任。

在1998年时，斯达拉格公司和海科特公司不论在产品上还是在市场份额上都没有重叠和交叉，因此最初的意图并不是要把两个伙伴合并起来，而是要通过少量的协调达到双方并肩发展的目的。

在经过进一步分析研究后发现，斯达拉格和海科特只要能进行合理的组合，就会蕴涵巨大的机遇。因此双方决定启动合并，合并要一步一步循序渐进，但是必须坚持到底。

斯达拉格和海科特最终变成了斯达拉格-海科特公司，这个例子以非常具体的形式说明了一个人们常常喜欢抽象地夸夸其谈的问题：两种企业文化的成功融合。其实这种问题应当用实例来加以探讨。

有一个内容本书没有予以探讨：即对人的领导。如果有读者想了解这个方面的内容，建议去研究马斯洛的