

西方管理前沿精品译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第一组
Volume 1

关键管理 问题

各种商业模式的睿智精要

Smart Questions for Every Business Situation

Tom Lambert

【英】汤姆·兰伯特 著 史晓峰 张云薇 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

KEY management questions

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

西方管理前沿精品译库
The Leading Superior Translated Series of Management

第一辑
Volume 1

关键管理 问题

各种商业模式的睿智精要

[英] 汤姆·兰伯特 著

史晓峰 张云薇 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

关键管理问题：各种商业模式的睿智精要/(英)兰伯特(Lambert, T.)著；史晓峰，张云薇译，—北京：经济管理出版社，2003

ISBN 7-80162-744-X

I. 关... II. ①兰...②史...③张... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 087965 号

出 版： 经济管理出版社
发 行： 经济管理出版社发行部
地 址： 北京阜外月坛北小街 2 号
电话/邮编： (010)68022974/100836
经 销： 全国各地新华书店
印 刷： 北京宏伟胶印厂
选题策划： 杨世伟
责任编辑： 廖 敏
技术编辑： 晓 成
责任校对： 赤 平
开本规格： 787mm×1092mm/16
成品尺寸： 250mm×185mm
印 张： 19.75
字 数： 311 千字
版 次： 2004 年 1 月第 1 版
印 次： 2004 年 1 月第 1 次印刷
印 数： 1-6000 册
书 号： ISBN7-80162-744-X /F·664
定 价： 36.00 元

目 录

导 言	您应该掌握提问的艺术	1
第一章	宏伟蓝图——愿景和使命问题	27
	宏伟蓝图	30
	第一步——理想未来——我想成为什么?	30
	第二步——旅程开始——我们的现状	32
	第三步——愿景	40
	第四步——使命	41
	战略	48
第二章	让最优秀的人才创造最高的价值——人员和目标问题	55
	让最优秀的人才创造出最高的价值	57
	生涯计划	60
	让最优秀的人才创造最高的价值	63
	工作承担者必须将工作完成到什么程度?——工作标准	67
	招聘流程中的哪些变革已经取得了成功?	67
	我们是否需要刊登广告?——如果是的话, 在哪里刊登?	70
	有没有必要引入招聘专家?	71
	我们需要从竞争者那里挖人吗?	71
	工作的价值是什么?——工资和福利待遇	72
	我们能否从应聘者甄选过程中节省时间?	73

	心里测试	74
	我应该提出什么问题?——为招聘面试做最后的准备	75
	面试的一般指导方针	76
	我应该向每位候选人提出什么问题?	77
	对待管理和领导的态度	80
	我怎样才能从雇用过程中获得最大的价值	82
	我怎样来进行工作绩效评价?	83
	我能够激励其他人吗?	85
	我怎样才能有效地分配任务?	88
	有没有人对“过度裁员”发表意见	89
第三章	让员工们一起工作——文化和协作问题	95
	理解你的团队	98
	能创造并维持成功团队的共享的价值观	102
	价值观	104
	公司文化	105
	成功的团队	107
	团队内外的竞争和冲突	108
	对抗性的冲突	110
	旁观者所看到的	112
第四章	领导能力就是领导者所做出的成绩	
	——企业领导能力问题	115
	领导能力导论	118
	超凡魅力的领导者	119
	超凡魅力领导者的特点	125
	注重实效的领导者	126
	工具	126
	一个领导能力的获胜策略	141

第五章	给我你的解决办法——发现并解决业务问题	147
	没有完美的事情	150
	三种解决问题的主要工具	153
	形态分析和逆向工程	155
	对解决问题有帮助的一般性问题	156
	把有可能更了解该问题的员工吸纳进来	157
	有关创造能力问题	157
	最后的分析	160
第六章	决策、还是决定——选择问题	163
	人所共知的旧闻一则	165
	一项决策“必须”实现哪些效果？	166
	与决策制定者有关的一般性的问题	168
第七章	熟悉数字——财务和绩效问题	171
	所有的企业都是现金企业	174
	定义	175
	营运资本	176
	现金流	177
	利润和亏损	178
	资产负债表以及一些重要的比率	179
	预算和制定预算	180
第八章	您可以主导市场！——市场和经销商问题	183
	Thatcher 女士可能错了	186

	市场定位计划	188
	市场营销战略	189
	市场绩效指标	193
	销售报告	194
	促销活动	194
	一些更深入的问题	195
	对复杂主题的一个简单描述	196
	案例研究和调查	197
	营销顾问公司比大多数公司做得要好..... 他们必须 做得更好——相信我,我就是一个营销顾问!.....	199
	广告	200
	使切合实际预算的广告获得成功的主要步骤	201
	顾问帮助您如何市场定位	203
	兰伯特市场营销定位战略审查	204
第九章	建立正确的连接——高利润电子商务问题	211
	新生事物的易变性	213
	电子商务公司分析	215
	像我这样的顾问和新经济(反之便是“旧经济”).....	220
	对小的 (和大的) 商用网站 (和顾问) 的十二点提示	225
第十章	影响力——销售和成功问题	227
	聪明地使用问题	232
	影响心理学	235
第十一章	让变革物有所值——变革的问题	241
	变革时期的行为	244

	兰伯特原理——第二次介绍	249
第十二章	停止浪费培训预算——有价值的学习问题	251
	构造世界级的知识	254
	调查	254
	什么是知识管理?	264
	我们的知识管理做的如何——一个自我评价	266
	获得成功的一个简单的策略	269
	结论	270
第十三章	当其他人有答案时——选择和使用顾问的问题	273
	我是否应当使用顾问?	276
	思想起动机	276
	会见顾问	279
	使用顾问的主要原因	284
	考虑做一个简短但能说明问题的演讲	285
	在指派顾问时	286
	客户享有的权利	287
	被委任顾问的道德法典	289
术 语 表		291

导 言

您应该掌握提问的艺术



任何一个傻瓜都会回答问题，但只有天才才能提出正确的问题。

——爱因斯坦

- 为什么你需要拥有这本书——但不必去阅读它！
- 描述本书中所使用的独特的概念并给读者介绍如何使用本书。
- 一种实用的思想——领导需要合适的人在适当的时间提出正确的问题。本书提出了最根本的问题，并对如何实施这些答案使其发挥最大的功效提供了明确的指导。

你从导言中所能学到的内容

- 怎样才能最好地使用本书。
- 阅读一本书和真正地应用它之间的区别。
- 如何通过一些精心挑选的问题来对你的所有业务做出一个简要、全面的评价。
- 为什么最好的问题提出者通常是你自己。
- 知识和智慧之间最主要的区别。
- 如何在你的组织内建立并培养智慧。
- 怎样才能成功地将战术和战略融合起来。
- 从实践的角度对一些目前经营中最重要的概念思维作一个概览。
- 怎样通过应用问题将这些概念思维应用到你的组织中去。
- 为什么节俭是非常重要的。
- 哪里能够获得进一步的信息资料。

最近，我意识到一个可怕的事实。到现在为止，我做咨询顾问和做公司高层管理者（或许你会认为这才是一个“实在的工作”）的时间同样长，并认识到，在我所度过的这么长的两种职业生涯中，我却只使用了一种工作方法，这

促使我不得不开始去思考，经过这 30 多年的经营实践，我学到了什么东西。进而，很自然地，我得出了这样一个结论：我过去的任何一次成功，都是当我意识到，或很幸运地提出关于我自己或其他方面的一些问题时才获得的。也就是说，合适的人在适当的时间提出正确的问题是成功的关键。

我在进行咨询工作时发现，如果我能给客户提出正确的问题，那么，在接下来的工作中，他们只需要稍许或根本不需要我的帮助就能解决自身的问题，或者能找到最佳的机会。正因为这个原因，我的客户认为，通过我的咨询他们获得了额外的价值，所以，他们才会一次又一次地与我合作。这样，既节约了我自己的时间，也节约了他们的时间，而且，我们双方都能从中获得宝贵的经验。通过这些睿智的问题，我才得以把咨询者最应该给客户的东西传递给他们：我能够帮助我的客户，在一开始先专注于某些问题，而直到他们能更好地应用信息时，再让他们从广泛的角度来思考问题。而且，通过这样做，我的客户在实施他们的解决方案和创意时才更有信心和热情，因为这些方案和创意全部都是“他们自己的成果”。

在为公司高层做顾问时，问题发挥了更大的作用。除了帮助客户找出最适合他们的方案外，我还向他们提出一些他们应该经常向公司内的其他人提出的有关他们自己公司的一些问题，这样，才能保证他们更有效的思考并得出结论。正确的问题经常能使某一领域的新手变成对该行业有深刻理解的专家。这样，主席（他或她）就能非常自信地在委员会内充当顾问的角色。当下属在思考问题并获得最佳结论的过程中，正确的问题能加速他们经验和知识的积累，而且，往往能创造出奇迹，否则，如果下属在不充分思考的基础上做出不适当的假设，就会招致平庸。合适的人在适当的时机通过适当的方式提出正确的问题，是整个经营过程中经营特点的关键所在，而且，要具备这一特点，除了一个提问思维外几乎不花费别的东西。卓越存在于人们的思维当中，能力只能通过正确的问题才能发挥出来，并最终转化为行动。

非执行董事的角色是一个典型的“在适当的时机提出正确的问题，并坚决主张要有圆满答案。”如果有合适的人在适当的时机问了爱德华正确的问题，并要求得到详尽答案的话，那么，目前正在困扰着那些大公司的问题，像 Macroni, Kuomin 以及 Enron 一样都会避免或至少会得到缓和。

我在担任负有国际责任的管理者期间发现，如果我能够提出正确的问题，那么，我的学习过程就能加速，并能够做出更快更好的决策。现如今，由于经营周期正在飞速缩短，失败的风险几乎每天都在增大，提出正确的问题已经成

为成功和灾难之间的决定性因素。太多所谓的商业领袖似乎已经得出这一结论，即商业周期步伐的不断加快，使得许多经营思想很快变得过时了。这一结论纯属无稽之谈。无论是经理主管人员还是咨询顾问，无论是管理者还是忠于职守的员工，我们都必须训练我们的思考技能，这样，我们才能思索并迅速地做出行动，而且，能做得比以往更为有效。做到这一点的惟一途径就是提出正确的问题，这些问题不仅仅是关于别人的，还包括我们自身的问题。

本书是我以往工作中所发现的那些在各个方面能直接导致最佳结果的问题的集合。这些问题给我的工作带来了极大的帮助，而且，他们也会给你带来助益。

公司高层管理者每天必须思考的主要问题

在有关打破市场垄断的努力中，《竞争未来》一书的作者克里斯·普瑞赫兰德和加里·汉默尔，提供了一些业务人员应该不断深思熟虑的问题。我对这些问题做了一个解释，但同时他们的主要思想仍然被保留下来。

- 我们如何充分利用现有的能力和优势来更好地开发那些最具盈利性的市场，并确保我们现在所打下的基础能给公司的发展带来持续的成功？
- 为了开发现今最有价值的市场，我们需要获得哪些新技术和能力？
- 我们怎样运用现在的优势和能力，才能使我们在未来最好的、最具盈利性的市场中获得领先地位？
- 为了在未来最具盈利性的市场中创建竞争对手不得不遵循的游戏规则，我们需要培养或获得哪些新技术、知识或能力？

现在，我们分别对每个问题进行研究，并罗列出如果你经常思考这些问题，即使是最匆忙的思考所能带来的好处。

运用能力和优势

我们如何充分运用现有的能力和优势，来更好地开发那些最具盈利性的市场，并确保我们已经做出了最佳的资源分配以使公司在未来能获得持续成功。

有大量且非常有说服力的证据显示，发挥优势对企业盈利性的影响，要比即使是最清楚地识别出企业的劣势并根除它们所给企业盈利性的影响要大得多。如果，你仅仅只有一家忠诚的客户，那么，你能够很明显地分辨出你所做的哪些事情是正确的。给客户比他们期望价值还要高的价值是使某项业务盈利的最有效的方法，因为，通过相同的愿望、需求和期望，我们可以吸引其他一些非常有价值的客户。提出普瑞赫兰德和汉默尔所归纳出来的问题，能确保你以及你所能影响的要素能专注于重要的方面，而不必要为一些无关痛痒的小问题而浪费时间，这些问题中的大多数对你取悦你的顾客的方式或程度都没有什么明显的影响。“去做那些你已经做得非常好的事情，你现在所要做的仅仅是做得更多一些或做得更好一点。”这句话应该是所有商业人士挂在嘴边的咒语。问题能够解决而且终将会解决，劣势也会消除，但是，当业务开始赢利，而且顾客一天天已经习惯于你所提供给他们服务时，这些负面问题是最容易消除的。那么，你紧接着的态度应该是“我们把这些问题解决掉吧，因为我们有能力解决”，而不应该是“我们相互交流一下那些让我们悲伤的战斗故事，并互相发一发牢骚吧，这样我们会开心一些。”

一次又一次的调查显示，许多公司能够花费上百万美元或英镑的资金和无数的时间，用于消除每一个他们所能觉察到的弱点，而这些努力却不能增加一分钱的盈利。一些公司，例如，Figgie 公司，从鼎盛走向衰亡，是因为他们追求一种不可能实现的完美，而不是简单的去识别客户的需求，并把能满足客户需求的产品转移到他们手中。当你决定开始着手处理每一个细节问题时，给自己或其他人提出一些能确保你生存并能使你比以往更具实力的问题。

在普瑞赫兰德和汉默尔提出问题的基础之上，我又增加了一小部分问题，目的是为了让读者不至于成为短期思维的受害者。我们今天所拥有的每一次成功，都应当成为战略或战术过程的一部分，并为未来创造一个可能的最佳起点。每一次当你在目前的工作中想到一个伟大的创意时，如果你再接着问自己或其他人“这个创意对于我们所期待的未来又能做出什么贡献”这一

问题，那么，它肯定会是一个更好的创意。如果答案是“它能使我们长久地生存下去”就很好，但仅仅如此也是不够的。今天的成功，像今天的技术、能力、行为、学习和知识一样，都能够被创造性地加以利用，并为将来的成功创造一个合理的平台。

补充的实践性问题

- 由于占总数 20% 的客户创造出我们总利润的 80%，所以，我们要思考哪些客户属于 20% 这一群体？
- 通过询问，了解他们到底钟意于我们服务方式的哪些具体方面？
- 在不远的将来，他们所认为的他们的主要需求会是什么？
- 哪些方面正在发生变化？
- 我们应多长时间咨询他们一次？
- 在哪里我们能找到类似的客户（具有同等重要的价值且需求相似）？
- 要赢得这些客户我们必须要做哪些工作？
- 要维持与他们的关系我们又必须做哪些工作？

为了开发现今最有价值的市场， 我们需要获得哪些新技术和能力？

Arie 德赫斯已经向我们展示了，真正的商业幸存者（能在几个世纪兴盛不衰而不是只生存几十年的公司）是那些能够吸引最优秀的人才并能节俭地花费资源的学习型组织。对这一问题进行思考能引发出其他一些同等重要的问题。

补充的实践性问题

- 是通过培训和开发来自己培养这些技能呢，还是从外部来购买他们？
- 我们怎样才能创建一个真正的学习型群体？
- 我们是否应对在公司内共享和储藏知识和技能这一行为加以奖赏？
- 我们怎样对知识和技能的共享进行奖赏？
- 我们怎样确保我们员工所学到的东西与我们的业务需要相关，而且，这些新知识会加以使用而不会被遗忘？
- 我们应怎样安排各个层次员工知识的成长速度，才能保证整个公司的知识结构最优？

- 我们能吸引并留住最优秀的人才吗？
- 为了在竞争中取得领先地位并保持下去，我们应该引进哪些人才？
- 要攻入最富盈利性的市场，最快而且最经济的方式是什么？

(如果想马上知道这些问题的一些最主要的答案，你可以参考财经时代/Prentice Hall 出版社授权，由皮尔斯出版的《关键管理方案》一书的第 250 ~ 267 页。)

我们现在已经超越了知识经济，而且进入了一个新型经济时代，在这一新型经济中，企业主要的差别是将知识加以应用和延伸，并将它转变为智慧的能力。这种能力你从别人那里借不到它，你只能从自己的亲身经历中体会出来。由合适的人在适当的时机去思考正确的问题，并将答案付诸实施是智慧的关键所在，而且，由于商业生命周期的不断加快，适者生存这一法则已经转变为智者生存。

知识型组织

许多思考家已经开始思考知识的成长和应用。他们跟其他一些伟大的商业思想一道，即使是最谦虚的贡献者在这方面也有一席之地。所以，我将 Nonaka, Tacheuchi, 德赫斯，兰伯特，du Toit，彼得斯，德鲁克以及其他一些人的成果加以总结，给大家呈现出下列一些简洁的思想。

- 知识经济时代早都过去了，仅仅有知识已经不够了。
- 惟一能持续的竞争优势是智慧。
- 智慧最初的源泉是对数据提出正确的问题。
- 数据是信息的原材料。
- 如果从目的性的战略规划范畴来讲，信息就是数据，而战略规划通常由现有的和正在开发的优势、能力和组织文化组成。
- 应用到战略规划当中并取得成绩的信息才能算是知识。
- 智慧是经过重新思考，并在不断变化的环境中验证进而能对战略规划进行适当调节的知识。(可能这样运用智慧才能称为睿智，即企业能不断增加对他所竞争的行业的影响，其他竞争对手也不得不按照新规则来参与竞争，他们只能千方百计去追赶、弥补亏损或撤出该行业——简单点来讲，就是统治战略。)
- 一个组织内的知识有两种形式：显性知识是那些能高效运用的数据知

识——事实、可度量、可观测的行为、技能、可共享交流的价值观和规范。

■ 不能说出来的或隐性知识是由企业内各个层面尽职的员工们的直觉、创造性、思想和信仰所组成。正如汤姆·彼得斯在不久之前所讲的：“我们现在所面临的最大的挑战是，如何管理我们员工的想像力。”只有那些能提出正确问题的人才能指引人们的想像力。

■ 我们只有均衡、高效地运用显性和隐性知识才能获得智慧。企业只有遵循以下步骤才能获得并使用隐性知识：

——当众赞扬那些受人尊敬的人以及他们的思想。

——围绕一个鼓舞性的以及共享的愿景来建立员工的认同感。

——培育在组织各个层面上，创意和学习是家常便饭，以及沟通是真正双向的一种文化。

■ 如果当而且只有当我们培养起一种“竞相提高的精神状态”时，我们员工的想像力才能通过其他人的成功激发出来。企业实践中经常使用的定点超越这一工具，只能导致“我也要如此”的这样一种态度，同时，定点超越这种方式只有在竞争状态一成不变，而且竞争者也很仁慈地等你追赶这种状况下才能成功。而实际上，竞争者通常也不会这样做，所以，“我们怎样才能更好、更便宜地完成工作”这一问题不能被提出太多次，也不能由太多的人提出这一问题。

■ 管理者不应该老是想去找最优方法，而应该做出更好的计划。“管理者不应该总想去管理变化，那通常都太迟了。他们应该在变化发生之前就做好准备。”（1998年11月，彼得·杜拉克在一次会议上的发言）我们要在变化发生前就做好准备的惟一方法是：我们主动发起变化。而要做到这一点，我们需要适时地提出相关的问题。

■ “战略性知识”就类似于让专家来做出战略计划。这比一场枯燥的学校考试还要糟糕，它使战略计划变成是某些人的特权范围，因为在一个组织结构中“权力就到了那些知道战略性知识的人手中”。员工个人所知道的应该让大家共享，然而，员工往往倾向于不与他人共享，所以，必须给员工们提出问题——而且，如果他们给出中肯答案的话，还应当给予奖励。

■ 如果奖赏、批准和合法性愈来愈不是组织权力的基础，那么，专家权、资历权（通过经验和理论知识来获得）和感召权（该权力来自于因为过去的成功而被选择为行为榜样——一个经常被引用的例子是杰克·韦尔奇）会诱惑那些希望得到提升的人，这样会导致他们不太关心公司的兴旺，这对建立学习型组