

Too Good To Fail

 Pearson



卓而不败

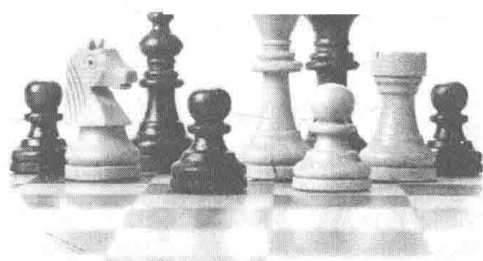
【美】简·费洛彻乌斯基 (Jan Filochowski) ◎著
张 茗 ◎译

清华大学出版社



卓而不败

【美】简·费洛彻乌斯基 (Jan Filochowski) ◎著
张 茗 ◎译



清华大学出版社
北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2013-8363

Authorized translation from the English language edition, entitled TOO GOOD TO FAIL?: WHY MANAGEMENT GETS IT WRONG AND HOW YOU CAN GET IT RIGHT, 1st edition, 978-0-273-78523-1 by JAN FILOCHOWSKI, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prince Hall, copyright © 2012.

All Rights Reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2017.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。。

本书封面贴有 Pearson Education(培生教育出版集团)激光防伪标签,无标签者不得销售。版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

卓而不败/(美)简·费洛彻乌斯基(Jan Filochowski)著;张茗译. —北京:清华大学出版社,2017

书名原文: Too Good To Fail?: Why Management Gets It Wrong and How You Can Get It Right

ISBN 978-7-302-46644-4

I. ①卓… II. ①简…②张… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 041102 号

责任编辑:朱敏悦

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王荣静

责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:148mm×210mm 印 张:6.75 字 数:173 千字

版 次:2017 年 4 月第 1 版 印 次:2017 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:26.00 元

产品编号:055405-01

推 荐

这是由一位忠于善良的管理者所撰写的一本诚实善良的书。细节铺陈,经验老到;商业必读力作。每页都有经验之谈,每段都有核心信息,每行都有实例为证,字字珠玑。我爱不释手。

——英国国民医疗服务体系(NHS)的前任信托机构
主席,作家和广播节目嘉宾
罗伊·利利

《卓而不败》在经济类书籍里实属凤毛麟角之作:本书把普遍适用的原则与具体实在的建议有机地结合起来,同时适用于公共行业和私企领域。本书值得好好利用,好好保存,也是我鼎力推荐之作。

——艾莉森·沃尔夫教授,英国巴斯爵士(CBE),伦敦国王学院,
公共部门管理专业教授罗伊·格里菲思爵士

每位管理者都承受着成功与失败一念之差的压力,每位都必从这本易读的书籍中获益匪浅。

简在健康领域从事着让人瞠目结舌的职业,依靠自己丰富的职业经验,他为我们提供了攀登成功阶梯的立足点——同时配有让人记忆深刻的案例研究和个人智慧。

这本书是每位致力于提高个人管理技巧的朋友的必读之作——必然成就充实的学习和伟大的阅读经历。

——维珍铁路前任总裁
克里斯·格林

针对从失败中复原这一最棘手的管理任务之一的一本充满智慧和反思的力作。出自 NHS 最经验老到的扭亏为盈型 CEO。为任何类型组织的资深管理层都提供了不可多得的宝贵经验。

——《改变世界的机器：精益生产之道》的作者
丹尼尔·琼斯教授

作者小传

简·费洛彻乌斯基曾就读于剑桥大学、澳大利亚纽卡斯尔大学、牛津大学和哈佛大学，现任举世闻名的大奥蒙德街儿童医院的首席执行官。他把 37 年的职业生涯完全投入了医疗保健领域，在过去的 20 年里曾出任六所不同医院和医疗机构的 CEO，因着在其间的出色表现逐渐成为众所周知的挽救专家。

《健康服务周报》在 2013 年推选他为英国国民医疗服务体系 (NHS) 三位英雄之一。《健康服务周报》把他描述为一连串濒临破产医院的救星。他也为包括英国卫生部和英国首相执行办公室在内的诸多机构担任顾问。从 2004 年起，简就一直担任布鲁内尔大学信息系统专业的客座教授。

致 谢

本书的起源至少追溯到 10 年前。那时,很多人帮助我让本书成型。在此,我特别要向下面的各位表达感激之情:感谢史蒂夫·柯林斯,令人惋惜的是,他已与世长辞了。在 2003 年我刚刚从位于巴斯的皇家联合医院离职时,他就建议我把有关失败和复苏的发现和想法写成文章。感谢《健康服务周报》的尼克·爱德华斯和阿拉斯泰尔·麦克莱兰,谢谢你们要求我也帮助我更上一层楼,创作了一系列的文章,也把它们都印刷出版。感谢鲍勃·弗莱尔,时任 NHS 大学校长,当他读了那些文章后,告诉我文章虽好却只是做了一半的工作,这导致了 NHS 大学资助我奖学金做访问学者以致力于把想法转化成书本。也感谢剑桥大学的沃尔夫森学院和贾吉商学院在访问学者那年(2004—2005 年)接待我。感谢尼克·布雷尔利在本书即将出版之际,敏锐地指出了我的观点中的遗漏和不足;感谢伦敦国王学院的艾莉森·沃尔夫教授和布鲁内尔大学的特里·杨教授,赠予我他们鞭辟入里的真知灼见;感谢我的代理人萨利·霍洛韦,指引和推动我进一步完善这本书,使之更加连贯易懂,同时还帮助我找到了适合的出版商;感谢我在西赫特福德郡医院的私人助理盖尔·塞缪尔,她花费了大量的私人时间和无限的精力在一遍又一遍的改写中敲击键盘,转变着这本书的最终呈现面貌;最后,最重要的是我要感谢我的妻子内奥米,在孕育这本书的整个过程中,都充当着一名颇具洞察能力和富有同情心的评论者,她始终如一地支持着我,尤其是在我沮丧气馁、几乎就要放弃的那段时间里,给予了我无微不至的关怀和振奋人心的激励。当然,本书中出现的错误均属本人。

译者序

可以不对立

在中国,我们是受着一种教育长大的,这种教育只问收获不问过程,只问名次不问兴趣。不管你认不认同胜者为王败者寇,你总是在用“成功”来度量,度量自己,审视他人。但是,简·费洛彻乌斯基给了我们另一种可能性,他让我们认识失败。

看起来在谈管理,其实适合很多领域,这是人生的相对论,认识了双方,你才能抵达。

我们的社会文化不太能接受我们提及和谈论失败。成功学的书籍弥漫,鲜有拿失败大谈特谈。生活中,失意者们也大都销声匿迹,喧嚣总是来自意气风发,来自功成名就。多数情况下,企业和企业管理者的成功确是谈资,然而这显而易见的美不是我们可以遵循的方法——太多的机遇无法复制,太多的时代早已错过——那更像是一种演说,热闹,浮夸,乌托邦,浮世绘。况且企业盛世的太平往往来自其初始阶段深切的忧患。本书反其而行,从失败谈起,作为成功的开端。毕竟管理是一种技能,行为和过程。

从失败的现象看到意义,看到失败与文化的关系,进而衡量局势实现管理,对于失败的应对才是于大多数人来说更加切实的韬略。

作为译者,我本人很喜欢这种提法,不是最好的管理者却终而实现了成功的管理,因为他们用最合时宜的方法进行管理。这是本书告诉我们的。是管理,也是生活。

作者在英国担任管理工作多年,他对于机构内部管理状态的叙述不但适用于他从事的公共行业也同样适用于私企领域和各种管理者。他探讨优秀的管理是什么和怎么实现,切实,观点很新读来却是易于

理解。本书通篇管理学,商业,几乎没有人物事例和探讨,然而,通过阅读本书,甚至不用阅读本书相信你也早已明白,一个人的工作表现是其生活中对待人事物的体现,企业管理者的失败很大程度上是个人,或一个或多个的失败。人是管理者,规则的制定者。

那么,读毕本书的人可能会有一种思考——成功到底是在于人本身,还是书中的方法?如果一本书可以一以贯之,为什么那些名人的成功是那样现实的不尽相同?对此,在具体的管理方法之余,我读出本书的一种引申是,成就一个优秀的人,是诚实的为自己的能力找到归属,且毕生专注内化这种归属。没有虚幻,没有妄想,只是践行你所具有的能力,你就会获得你所能够获得的成就。可能在一个阶段不会特别耀眼,但是你会有完整的人格——这是管理者自我的管理,有机会时你会发光照亮世界,没有机会时你也是快乐的。这是一种丰满的成功。

失败之时,心远,远在成功那岸,就可以不消沉。

在写这篇序言之初,我将其主旨定为“到不了的远方和回不去的故乡”,原以为追逐与抵达就是成功,原以为那些对成功寻寻觅觅而不可得的管理者只是定位不当——忘记了初衷,又没有资源持续更远,中间的地带成了不愿意面对的失败。然而,当这本书的翻译工作逐趋完成,终于可以看得更清晰,那些没有底气面对的没有能力超越的你可暂且称之为的失败,其实是你的特质——你从来就不必超越只需要调整和践行,正如这本书告诉我们很多类型的失败稍加调整就是美好的,就是成功。管理失败也是管理者的修为。

此外,我深切的喜欢本书偏英国式的结构方式,每章节尾都反复呈现要点。重复和提炼,没有时间充分阅读的读者可以从观大略,看精髓,非常便于阅读。

这本书不只是在谈管理,请大家看到其中的哲理。不回避失败的重要,并在其中求索。原来对立的事情,可以互为开端,这是本书的意义所在。

张 茗

2017年2月

前 言

当我第一次见到简时，他已经在哈佛待过一年，并开始在麦德韦分处享受成功的果实。他给我的印象是一位思想缜密、信心满满的问题解决者，随着时间的推移梳理显而易见的问题却也对深刻的问题充满兴趣。我特别欣赏他把抽象的概念转变成可操作的流程的爱好。

所以，当我第一次看到岩洞的草图，先要下降到失败的黑暗深渊中才能爬上远岸迈入正常运作的阳光中，我意识到简可能是有所发现了。他对于一个机构的基本状态与机构被人看待——甚至是被机构内部人员看待的方式之间的区别让我着迷。我发现他的描述颇具洞察力，而他所举的例子让人倍加信服。最近，在我们初次见面多年以后，简的工作记录证实了他当时诺言非常有道理：他已经多次应用了自己的想法，因此能宣称已经拥有了一个体系；而他也收获了多次成功的果实，因而能宣布这个方法行之有效。

虽然精益思想在简身上留下了印记，但是你不会发现他对精益思想，确切地说，任何最近流行的生产哲学秉承一种形而上的委身。相反，在本书中读者会接触到一种带有混合口味的实际有效的方法，以及处理问题的各种变形状态。通过呈现给大家一套思想框架，简鼓励每个读者参与并思考自己的出路。对于我而言，实用性是本书最引人入胜的核心，而容易理解的框架与不拘一格的范例有机的结合让本书值得一读。

在过去的岁月中我们一直保持着联系，所以我很高兴看到这些观念通过发表在《健康服务周报》上的一系列文章直击公共领域。我们初次见面时讨论的一些想法——例如解决问题的知识耦

合器——在把故事串连起来方面不再像过去那样占据主导地位。另一些内容变得更加重要：更现实琐碎的业务，例如从大量的过程中塑造更加灵活的服务时勾画正确的图景，从而影响正确的人。有时候，正确的人常常是在让人惊奇的地方出现而让人惊喜的人。

因此，我倾情推荐本书的框架及让这个框架有血有肉的那些例子。我希望你喜欢这些想法，并且能在这里找到足够的点子应用于实际当中。但是最重要的是，我盼望本书能鼓励你对自己面临的管理问题更加深思熟虑，从而让你运用四两拨千斤之法，也能成功地把这些问题化解。希望你能享受……

简介

正如很多书籍一样,本书也拜运气所赐。历任运作良好的机构的首席执行官,且在哈佛大学游学一年后,当时我正在寻找新的工作,结果在一个深陷倒闭泥潭的机构找到了 CEO 职位。成功地扭转局面后就自然导致了另一份工作要完成相同的目标。而第二次我能清楚地看到,重复出现的模式和所需的一些管理技巧是放之四海而皆佳的。接下来,我为形形色色的机构担当了排查疑难杂症的角色,帮助那些竭力维系的机构分析它们最大的困难并找到良方。在这个过程中,一些模式开始重复地不可避免地不断出现。我现在就任二十年内的第六个 CEO 职位,也有幸管理过各个阶段的机构——稳定型的、不景气的、复苏型的、中庸之道型的、兴旺发达的,以及现阶段世界知名也是处于世界领先地位的机构。

一次一次让我震惊的是失败源于管理能力、远见和行为中可定义的弱点。而从失败中持续有效的复苏却源于拥有具体的正向能力、远见和行为的 manager。在我试图理解失败的过程中,我发现只有寥寥数笔提到这个话题。有关成功的管理类书籍汗牛充栋,而关于失败的管理类书籍却屈指可数,好像谈论失败就会冒险传染上失败的厄运似的。考虑到失败频频出现,也在每个人生命中都发生过,这真是匪夷所思。虽然,只有少数人会不走运经历彻头彻尾的惨痛失败;但是,在商业上获得成功之辈却一定犯过错误,而且业绩不佳是一种常见的管理顾虑。因此理解以上内容意义重大。自身的经历和我进行过的更广泛的调查让我确信通过从自身和他人的错误和失败中学习,特别是通过理解和采用我辨识出的正向能力,管理者能够更卓有成效地管理,实现可持续的长期

成功。

所以本书,以及其中所描述的各种状况和我鼎力推荐的各类方法与每个参与管理的人(首席执行官,顾问,为一个团队、一个部门或者一个分公司的业绩负责的企业管理者,指导策略的管理者,还有经营自己公司的企业家们)息息相关。我使用的一些例子来源于大机构和大型企业,但是从中学到的功课同样适用于较小的公司。有一次,食品加工行业某公司的顾问在听到我阐述了这些想法之后,告诉我他所帮助的公司处于否认的阶段,他们否认所发生的各种情况,而他们的行为与我所描述的过去经历中的如出一辙。更重要的是,对于公共和私营部门的原则完全相同,超越文化和国家。

我的方法

管理者遇到的各种事件一般都存在一个逻辑的和精选的流程。因此管理者的责任就是要利用自身的经验、技术和能力去建设性地管理这些事件的前后次序,从而朝向预期的结果发展。我要显示管理者能如此行,即使乍一看是非常没有希望的情况。反之,如果管理者不能塑造事件的先后次序,就会被这些事件塑造。因此在我的写作中不仅使用了路径、路线、道路和过程等词汇,而且重复使用了诸如故事和叙事等作为解释的比喻。坚持使用其中一个比喻一会儿,我也指出了道路中出现的最基本的岔路。辨识出已经到了岔路并有所行动会决定一个企业或者机构未来的道路,会造成巨大的不同,甚至产生完全相反的结果。

所以本书涉及了发生了什么,要避免什么,要做什么,如何确认企业或者机构所处的位置和阶段,能提供何种帮助,以及在不同的情况下要如何行动。通往失败和复苏,以及避免失败的路径都清晰可见,也能被描画出来。但是本书的一个核心观念就是是否跟随这些路径,上下起伏却是一种选择。管理者和机构能够也必须知道正确的选择是什么,并能做出正确的选择。

本书讲述的并非个人失败和东山再起,或者罪人悔改的内容,而是管理学的内容。但是二者之间的联系很简单明了。工作是所有人生活中坚实和长存的一部分。在工作中做什么及造成何种影响与为人处世并没有什么不同。因此,我们的工作经历是整个生活经历的缩影,机构性失败与更广泛的失败并行不悖,正如个人的管理失败与个人失败并行不悖。

本书也并非对不同体系的分析。本书强调了一个事实,那就是管理是一门极其不完美的科学,而企业和机构常常大错特错,当管理者忘记了或者拒绝承认这点。见证了 2008 年信贷紧缩之前的管理思潮,充斥着对卓越洞见的让人发冷的嚣张气焰和确定性。

本书在本质上是一本很实用的书,在素材上凭借的是:

- 我个人带领濒临破产的医院和健康机构扭转局面的一手经验。
- 来自众多行业(银行、运输、媒体、电子和 IT、运动、教育、政治和国防)及众多国家(美国、中国、德国、新加坡、瑞士等)的真实例子。
- 帮助我塑造我的方法的一些思想家的想法。特别是丹·琼斯,其“精益思想”对我的管理技巧有深刻的影响;以及史蒂文·平克,他对有机体相对于机制,以及天性相对于培育的深邃洞见有助于我思考机构应该如何运作。

我的信息

在本书中我要说明的是,“失败”并不是那么令人生畏。通过冷静而仔细地思考失败的核心,分析失败的原因和造成失败的人的行为,不管是经验老到的经理还是有抱负的经理,本书都可以帮助他们在出错时(不可避免地时不时会出错)应付自如并能脱离麻烦。一个关键的信息是,我们在工作环境中遇到这类失败时并不是大祸临头:不论情况如何,都总是能解救的。

更重要的是,首先我就表明了如何避免这类问题。通过阅读

本书,经理们在犯错误时不仅能意识到还存在哪些方面的问题,而且知道如何纠正——依靠我的成功管理原则的帮助。

大家常对失败和成功进行错误的区分。我们把它们看作完全对立的,却不以相反的方式使用它们。最常用的方式,人们谈论某人或者某件事很失败(是一种状态)时,而某人或者某事获得成功(到达某个终点)。你若不有所举动,就会持续纠缠在失败中。然而,成功虽然令人印象深刻也值得称赞,但是(在最常用的意思上)成功稍纵即逝。例如,你获得足够多的 A 级分数让你如愿进入优秀的大学,但是在大学里仍需努力才能得到学位,然后你需要找份工作让自己所学的技巧不断得到发展并一直持续下去。但是,如果你没有得到 A 级分数,也不奋起直追,那么你会一直处于这个分水岭之下,而若以这个分水岭来评判,你就一直都是失败者。

建立在这个基本区别之上,我继续证明和充实最基本的论点,也就是存在与失败相对立的状态,但是只以成功的终点来定义这个对立面就完全不得要领。相反,我研究持续的成就和一直经久不衰的成功是什么意思,以及如何能达到。这都牵扯到如何做事,如何行动,如何长期顺利发展,所以具有压倒性的重要性。

本书的四个部分

● 造成失败存在很一致的模式,而且失败有不同的等级。从一个企业或者一个经理行为言语有点错乱(因为他们不能纵观全局),到企业分崩瓦解成为头版头条新闻。不论他们所属的机构是否已经麻烦缠身,这些都为他们提供了有用的功课。在本书的第一部分,我描述了严重失败看起来什么样,以及如何认出严重失败。我使用了一个简单但是独创的图表——“优胜美地曲线”,有两个变量,即全盘皆输(尼亚加拉瀑布直降)和表面失败(巴拿马运河河道)。我也历数导致失败和失败中的六个独立阶段(挣扎、否认、自由降落、谷底、复苏和巩固),以及管理决策、努力和共同谋虑的关键点。

● 好消息是一旦你辨别清楚失败是什么和造成的原因,就有可能找到哪些是可行的从而扭转败局。你也能从中有所收获。你不仅能学会如何脱离失败的泥潭,还能学会如何避免重蹈覆辙,正如本书第二部分所揭示的那样。我描述存在警告标志表明你正在陷入麻烦:要如何辨识警告标志,如何分解找到原因,如何避免更进一步的问题。我把警告标志分成被动型(因为缺乏远见和行动的原因滑向失败)和主动型(错误的行动和行为真的提前引发了失败)。

● 在第三部分,我讲到失败的经历,当失败发生时,你将要面临的困难,如何应付压力,至关重要的沟通挑战,如何开始修复、重建、复苏和最终巩固。机构性混乱事实上是复杂的、目标明确的、信息充分的的行为的结果,这些行为试图协商清除由他人造成的路障。但是这些行为却没有效果,因为每个行为与下一个行为完全无关,典型的情况是它们彼此破坏,造成整个的局面更加错综复杂,也制造新的路障。一旦理解和协调了这些行为,就能重新调整这些行为,也让它们发挥作用减少甚至消除混乱。这正是一个优秀的经理的工作。当玛莎百货前几年不景气时,更换了新的 CEO 斯图亚特·罗斯之后重振雄风,此时和彼时的员工几乎没有多大的变动。在整个阶段,员工们都保有能力和高涨的动力,但是区别是只有在正确的指导和重新定位之后他们的努力才能成就良好的结果。

你需要员工们相信他们的企业或者机构内存在驱动力,这样他们才会有所反应,并在反应的过程中参与创新。在一个不景气的机构内,那些对机构正常运转至关重要的日常程序(例如,大家聚在一起分享其他方面出现的问题,也分担责任和共享兴趣要解决这些问题,使用各自不同却又共享的专业能力排忧解难)已经停止工作或者只是机械式地运作。这意味着没有人控制这些程序,因此它们功能失效。但是没有人意识到这些程序已经运转不灵了或者是如何出错的。要从失败迈向成功,这个问题必须纠正。但

是如果未得到纠正,就会真的一败涂地。

● 在本书第四部分,针对带领机构繁荣复兴,经理所需的独特技巧和行为,我们描绘了一幅完整和充分的图景。这些内容十分具体,但并不意味着追求卓越和超凡出众本身,因为后者一般是误导人和不典型的特例。

我的关键洞见是你不可避免地一定会搞砸,很难持续保持卓越或者完美。但是这没有问题,只要你坚持不懈,接纳不完美,繁荣发展和保持优势;只要你从不放弃,而是看到一个问题解决之后能够成为跳板帮助解决下一个问题。公司已经赢利,如何能保持,如何能增加利润,如何能扩大市场份额? 医院已经减少了看病等待的时间;如何能消除等待的时间,如何能给病人选择,为其自己的手术拥有判断力? 试试不同的方法拭目以待是否能成功,也尝试新鲜事物直到真的成功——无止境的重复直到进入良性循环。要想吃大象,就得把它分解成小块,每次嚼一块。

在真实的世界中不完美的经理才是能做成事也把事情做对的人。我认为吉姆·柯林斯(《从优秀到卓越》一书的作者)把我们带入了歧途,因为他说:“你能强制优秀,但是卓越却要被激发出来。”相反地,正确的衡量不是成为奥运会冠军——在每个竞技项目中一次只有一个人能当冠军,而且常常终生只有一次机会。然而,却要成为一位蓬勃发展和健康的成功者,不论是个人还是一个企业。而且,释放、刺激和加强“优秀”要比试图强制优秀好得多。

蒸蒸日上的三个关键因素

这个观点引出也形成了本书最核心的正能量:蒸蒸日上的管理。机构是一个复杂和有生命的实体,若努力挖掘机构和其员工已经知道的知识,利用他们做本职工作中的基本经验、技巧和智慧,就会得到最好的结果。为了能够成功,经理们需要混合以上的各点并集中力量创造出连贯的结果。但是人们的行为、行动和理解常常不是显而易见和靠规则推动的。它们至少在很多重要方面