

Wharton  
UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA

Ideas. Action. Impact.  
Wharton School  
Publishing

沃顿商学院图书

# 关键决策

## 阻止错误链摧毁你的组织

小罗伯特·E·米特尔施泰特 著  
(Robert E. Mittelstaedt, Jr.)

俞利军 阎彬 译

WILL YOUR NEXT  
MISTAKE BE FATAL?

无论是安然公司和世通公司的破产，还是泰坦尼克号的沉没以及哥伦比亚号航天飞机的失事，大多数商业或非商业灾难都是可以避免的。关键在于，要掌握系统的方法，防止错误的发生和蔓延，并在关键时刻做出正确的决策，及时打破错误链。



中国人民大学出版社

# 关键决策

阻止错误链摧毁你的组织

**WILL YOUR NEXT MISTAKE BE FATAL?**

小罗伯特·E·米特尔施泰特 著  
(Robert E. Mittelstaedt, Jr.)

俞利军 阎彬 译

## 图书在版编目 (CIP) 数据

关键决策：阻止错误链摧毁你的组织/米特尔施泰特著；俞利军，阎彬译。

北京：中国人民大学出版社，2007

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-08696-5

I. 关…

II. ①米…②俞…③阎…

III. 企业管理-经营决策

IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 169105 号

沃顿商学院图书

### 关键决策

——阻止错误链摧毁你的组织

小罗伯特·E·米特尔施泰特 著

俞利军 阎彬 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京华联印刷有限公司

规 格 160 mm×230 mm 16 开本 版 次 2007 年 12 月第 1 版

印 张 22.25 插页 3

印 次 2007 年 12 月第 1 次印刷

字 数 265 000

定 价 46.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

## 美国宾夕法尼亚大学 沃顿商学院



被誉为现代 MBA 发源地的沃顿商学院 (The Wharton School) 创立于 1881 年, 是美国第一所大学商学院, 也是世界上历史最悠久的商学院。沃顿商学院在美国及全球商学院的排名中一直名列前茅, 并被认为是全美最具有开拓精神、创新意识和国际化视角的商学院。

### 沃顿商学院全球最佳

- 在英国《金融时报》的排名 (最权威的全球商学院排名)

2001—2006 年, 沃顿商学院连续 6 年被评为全球最佳商学院。

- 在美国《华尔街日报》(美国最有影响的财经类报纸) 的排名

2004 年沃顿商学院被评为全球最佳商学院。

- 在美国《商业周刊》的排名 (全美最有影响的商学院排名, 每两年发布一次)

1994 年、1996 年、1998 年、2000 年、2004 年, 沃顿商学院均被评为全美最佳商学院。

### 沃顿商学院出版社

沃顿商学院出版社由沃顿商学院与培生教育出版集团共同创建。沃顿商学院出版社以沃顿商学院丰富的师资资源为依托, 同时聚合了来自各方面的管理大师、企业家、专家和学者资源, 出版具有高度创新和实践指导意义的商业类图书以及其他形式的出版物。

沃顿商学院图书的特色是:

- 权威性。沃顿商学院自身的资源以及凝聚在其周围的商业大师、企业家、专家等资源, 使得沃顿商学院图书无论

从选题筛选还是内容上都具有极高的权威性。

- 创新性。沃顿商学院图书继承了沃顿商学院的创新传统, 其图书的主题和内容都体现出对当今商业活动与规则的创新性思考、开拓与探索, 引领了商业新潮流。

- 实践性。沃顿商学院图书的内容取之于商业实践活动, 提升于商业实践活动, 并最终对商业实践活动具有很强的指导作用。

- 全球视野。沃顿商学院图书的视角并不仅限于美国, 而是站在全球的角度, 审视各个商业领域中的最新、最优的商业模式、思维和规则, 创造适用于在全球拓展和扩张的商业方式。

### 沃顿知识在线

沃顿知识在线 (Knowledge@Wharton) 是沃顿商学院的独特资源, 是美国商学院中推出的第一个在线商业知识杂志。它推出大量商业实务方面的最新思想与成果, 发布沃顿教师的新观点, 提供许多有关商业热点问题和行业研究的论述与分析文章。目前, 沃顿知识在线在 189 个国家拥有超过 400 万用户。

沃顿知识在线中文版 (<http://knowledge.wharton.com.cn>) 于 2005 年 3 月在上海正式推出, 其内容包括: 最新商业趋势分析、对企业领袖人物及沃顿教授的访谈、最新商业理论研究成果等, 其中 80% 是关于中国的。沃顿知识在线中文版每两周发表 7 篇专题文章, 其数据库还包括 1 500 多篇文章和研究报告。

沃顿商学院出版社编辑委员会由以下沃顿商学院的资深教授组成，以确保所有英文原稿及资料在论述重要议题时，在概念及视角上都能符合以下沃顿商学院标准：

- 切题
- 以事实为基础
- 及时
- 概念合理
- 可运用在现实决策中

■ David C. Schmittlein 博士

Ira A. Lipman Professor, 沃顿商学院副院长, 沃顿商学院出版社编辑委员会主席; 专长领域: 市场营销

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

The Lauder Professor, 沃顿商学院研究员计划主任, SEI 高级管理研究中心主任, 沃顿商学院出版社编辑; 专长领域: 市场营销

■ Franklin Allen 博士

Nippon Life Professor of Finance, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 经济学

■ Peter Cappelli 博士

George W. Taylor Professor of Management, 人力资源中心主任

■ Thomas Donaldson 博士

Mark O. Winkelman Professor

■ Richard J. Herring 博士

Jacob Safra Professor of International Banking, 财务学会中心联合主任; 专长领域: 财务

■ John C. Hershey 博士

Daniel H. Silberberg Professor; 专长领域: 运营管理、信息管理

■ Paul R. Kleindorfer 博士

Anheuser-Busch Professor of Management Science, 风险管理与决策流程中心联合主任; 专长领域: 企业与公共政策

■ Ian C. MacMillan 博士

Fred R. Sullivan Professor, 斯奈德创业研究中心主任; 专长领域: 管理学

■ Andrew Metrick 博士

专长领域: 财务

■ Olivia S. Mitchell 博士

International Foundation of Employee Benefit Plans Professor, 退休金研究协会执行董事, 贝特纳退休金及退休研究中心主任; 专长领域: 保险及风险管理、企业与公共政策

■ David J. Reibstein 博士

William Stewart Woodside Professor; 专长领域: 市场营销

■ Kenneth L. Shropshire

David W. Hauck Professor; 专长领域: 法学

■ Harbir Singh 博士

Edward H. Bowman Professor of Management, 麦克科技创新中心联合主任

■ Michael Useem 博士

The William and Jacaiyn Egan Professor, 领导力与变革管理中心主任; 专长领域: 管理学

## 管理委员会

■ Barbara Gyde

沃顿商学院出版社常务董事, 沃顿商学院广告战略总监

■ Mukul Pandya

沃顿商学院出版社编辑, 沃顿知识在线编辑兼主任

■ John Pierce

沃顿商学院出版社副总裁兼营销总监

■ Timothy C. Moore

沃顿商学院出版社副总裁兼主编

■ Yoram (Jerry) Wind 博士

沃顿商学院编辑

## 译者序

古人云：人非圣贤，孰能无过？每个人、每个组织几乎每天都要犯下一些或大或小的错误。犯混出错当然要付出代价，这是我不愿意看到的。但是要想犯下致命的错误也非易事，因为只有人力无法抗拒的灾难或双重错误才会致命。当然，大多数情况下，致命的错误也是可以避免的。这就是本书的作者米特尔施泰特想要告诉我们的。

本书从有形世界到商业世界，结合历史上的和当前的典型实例，深入透彻地分析了一些著名的失败案例，同时也讲述了一些成功打破错误链从而避免灭顶之灾的故事。

要想取得商业成功，关键是了解环境、自身能力、竞争对手，尤其是要了解未来的发展方向。导致失败的原因不外乎傲慢、贪婪、忽视顾客需求和竞争对手、过度扩张等。

在历史上，给人印象深刻的伟大战役的成功往往不是正面强攻，而是迂回侧攻取得的。现代商业实践中，丰田、西南航空、戴尔等公司为何能够成功？安然、南方保健等公司为何失败？可口可乐、英特尔、摩托罗拉为何也会犯错？柯达公司为何在“开印钞厂”似

地赚了一个世纪的钱后出现了年度亏损？从本书的讨论中你可以找到这些问题的答案。

本书有关文化和经济商业周期的论述尤其给人以启迪，这不禁让我想起 2006 年 10 月在“中国首届品牌之都峰会”做主题发言时引用的一段话。这段话出自威廉·莎士比亚的《尤利乌斯·恺撒》，以下是朱生豪先生的译文：

世事的起伏本来是波浪式的，  
人们要是能够趁着高潮一往直前，  
一定可以功成名就；  
要是不能把握时机，  
终生就要蹭蹬，一事无成。  
我们现在正在满潮的海上漂浮，  
倘不能顺水行舟，  
我们的事业就会一败涂地。

莎翁的表达自然很有诗意，但是如何“趁着高潮一往直前”、“功成名就”，又如何避免“不能把握时机”、“一败涂地”？本书中有关经济商业周期的分析和讨论提供了详细的答案。简单地说，商业成功需要不断寻找新的利润增长点和有效的盈利模式。跟风没错，但一味跟风就是大错特错。竞争一旦白热化，就只能在行业中成为数一数二的企业，所谓赢家通吃。只有不断自我更新的企业才能基业长青。先驱者往往是牺牲品，落伍者也会惨遭淘汰。关键是识时务者为俊杰。

我们学习别人的错误是为了少犯错误，而最大的错误在于犹豫不决。成功需要本能、好奇、直觉的指引，而学习的好处就在于知道各种模式，聪明的人知道在何种情形下采用何种正确的模式。当

前，我们处在一个特定的历史转型时期。在学习西方先进的科学技术和管理经验的同时，我们需要走出后殖民心态，在国际合作的大背景下强调自主研发、自我创新。在社会价值观方面，要用更高的觉悟和更多的人道主义来取代西方传统中的效率崇拜观；用团结友爱精神取代恶劣的竞争意识；用知识的相对化和更广泛的宽容精神取代固执的文化观。

人纵有千算，不如天只有一算。智者千虑，必有一失。

所以我们要强调终生学习，尤其是学校以外的学习。唯其如此，才能对天道人心了如指掌，也才能少犯错误或不犯错误，从而立于不败之地。

**俞利军**

于对外经济贸易大学



## 我有什么担心的？

安然破产事件、水门事件、三哩岛核事故以及大多数的飞机失事，它们有什么共同之处呢？很简单，它们本来几乎不可能发生，却都无一例外地在未经制止的情况下发生了。随着调查的深入展开，我们总会发现，无论是自然灾害、政治失策、公司失误还是战略错误，都存在一系列特定而错综复杂的错误，导致了类似开头所说的危机。

在许多案例中，这些错误都如此复杂，影响如此严重，以致我们不禁要责怪说，“要是你试着去阻止的话，它就不会发生了”。有些组织以负面的形象出现在全国性报纸的头版头条上，其中一些组织是你从未听说过的，还有一些组织则以正面的形象出现在报纸的头版。它们之间的区别就在于采取了不同的多重错误管理（managing multiple mistakes, M<sup>3</sup>）过程。

大多数人为的有形灾害是一连串错误的结果，这一点早已为人所知。在多数案例中，要是人们能找到办法“打破错误链”，大的灾难其实是可以避免的。在航空、铁路运输、核电站、化工厂及其他与机械设备有关的管理方面，对失败链条的认识使人们意识到，必须通过弄清原因、设计程序、进行培训和建立安全系统来降低事故发生的几率，并在事故发生后减少损失。但令人奇怪的是，几乎没人强调将这一方法扩展到帮助避免商业灾难上去，无论是具体操作性的还是战略性的。

安然、世通 (WorldCom)、南方保健 (HealthSouth) 等公司的破产作为重大的商业灾难范例已广为人知。安然事件所波及的员工数量、退休金金额和股东利益巨大，加之对为其服务的会计师事务所安达信的影响，这一事件甚至可被归类为重大的经济灾难。随着调查的展开，我们发现没有哪个灾难是单一的错误决定或行动的结果。每一个灾难都包含了一系列复杂的错误，这些错误要么没有被注意到，要么被认为不重要而被驳回，要么被认为是次要的，再要么是人们出于对高风险、高回报的偏好而刻意将其忽略。

本书所讨论的是那些可避免的陷阱（这些陷阱是商人们自己设定的，并带来了灾难），以及在各种商业或非商业的环境下，我们可以从灾难（有时称作“事故”）发生之前的作为或不作为模式中汲取的经验教训。这些讨论有助于我们避免类似的陷阱和错误模式。这就超越了生产层面的持续改善和六西格玛原则，上升到了行政系统和公司所有管理层的多重错误管理。

这不是一本有关危机管理的书，它也不是要说明如何处理好与受害人、律师或股东之间的公共关系。本书讨论的是纪律、文化以及从别人的经验中汲取的教训，并通过这些来增加你避免我们称之为事故、灾难或危机之类事件的机会。你要是不能完全避免这些情

况，那么对以往典型模式的了解可以帮助你创造一个便于观察以尽早做出干预并将损失最小化的组织。学习并贯彻本书介绍的方法，并不意味着你要抛弃自己的解决问题的方法，而是意味着你永远不必费心地去处理一种令人不快的情况所带来的后果。

研究其他组织的错误模式和共同点可以让我们学到很多东西，尤其是认识到许多组织即使拥有大量的信息也没有做好评估自己错误的工作。我们缺乏足够的好奇心，难以更深层次地看待自己的失败，因而失去了学习的机会。当忽视别人犯下的错误，尤其是那些被充分证明了的错误的时候，我们就错失了很多人向别人学习的良机。例如，我们常常因为相信“他们的情况与我们的不一样——我们没什么可向他们学的”，而错失这种良机。

事实并非如我们所相信的那样。因为研究表明，虽然产业和环境的具体情况可能会不同，但事故发生前的错误模式却极其相似。知识并不总是来源于你所希望的地方，如自己的经历、自己所在的行业或者情况非常相似的公司等。获得知识还需要一点额外的努力，如研究一个明显不同于你所处的产业或境况的例子，认识到你们的行为和表现模式有许多相似之处，你常常能学到更多。这是因为如果没有一堆关于你“知道”什么是正确或错误的做事方法的假设，如果所有分散注意力的细节都不存在，你就可以很容易地观察到那些显著的因素，并立刻问自己这样的问题：

- 难道他们不知道降压就会导致水沸腾吗（三哩岛核电站）？
- 他们为什么不遵守程序而导致坠机呢（大韩航空公司）？
- 难道他们不知道顾客希望替换有缺陷的芯片吗（英特尔公司）？
- 难道他们不知道你要是承认并改正错误，顾客就会更忠诚吗（凡士通轮胎公司）？
- 难道他们不知道举债经营和欺诈有可能毁了公司吗（安然公

司、世通公司、南方保健公司)?

- 为何美国宇航局一再犯错呢 (哥伦比亚号航天飞机)?
- 为什么强生公司 20 多年前解决泰诺危机的事迹会成为传奇?
- 联合航空公司的一个机组是如何在一切都不正常的情况下强行着陆, 而将生命损失减少到最低的呢 (联合航空公司 232 航班, 艾奥瓦州西伍克斯城)?

每一个产生不良结果的危机案例中, 都有一个普遍的模式:

- 初始问题孤立看来往往显得无足轻重, 因而没有加以修正。
- 接下来的问题由初始问题的影响复合产生。
- 不恰当的纠正效果。
- 认为情况不会加速恶化。
- 一般在做出补救措施的同时试图隐瞒事实真相。
- 突然意识到情况已经失控或者“处于极端”<sup>①</sup>。
- 在带有重大生命损失或经济资源浪费或两者兼有的灾难发生后, 互相指责, 推诿责任。

我们将从错误发生的次序以及如果它在某处被打破就可能改变结果或使损失降到最低的角度, 去研究许多著名的或不那么著名的灾难或类灾难事件。请将注意力放在错误上, 思考出现过的信号, 并考虑若在理想世界中, 你可能会采取怎样的不同做法。

已被证实的错误通常是人们直接作为或不作为的结果。在许多情况下, 错误次序的第一环就是设备失灵, 这一点在决策前就已知, 在决策中却并未考虑到。在其他情况下, 错误可能就存在于基于错误假设做出的系统或商业程序的设计中。有时, 则存在一些重大而

---

<sup>①</sup> 航海道路规则中的一个术语, 表示船只相撞几乎不可避免, 必须采取最极端的行动避免损失或者使损失最小化。

不可控制的直接或间接诱发事故的因素，如设备故障、突发自然灾害或一些其他的“神力”。这些直接的诱发因素如果出现的话，在决策过程中必须加以考虑，因为虽然从起因上说它们并非人力所致，但它们会成为导致灾难的原因链条的一部分，对此，人们有机会进行有效的或无效的干预。

过去，对于灾难的发生或从灾难中恢复这类事件，你可能仅仅是当作新闻看待，而且你对它们的关注是转瞬即逝的。我们建议你观察得更深入一些，学习得更多一点，在你能运用的领域内延伸得更远一些：

- 在我的组织内部，有没有灾难将要发生？
- 我们看见预兆了吗？
- 我们能尽早阻止它吗？
- 我们是否拥有看到警告信号的能力？是否具有能够“打破错误链”的文化？
- 我们是否足够聪明地意识到注意减少或阻止错误发生具有经济意义呢？

从别人的失误中吸取教训，然后才能展望不犯错的成功事业，因为你的将来或许就在于你能否做到前者。为了有助于探索这一点，我们要明确一些和共同的主题相联系的“洞见”，而这些共同的主题都是通过对所有行业中和各种情况下出现的错误进行研究得出的。这些洞见将会合理地出现在每一章，并以概述的形式在第 10 章再次得到总结。

## 从本书中得到最大收获

我们每个人都会以自己独有的经历为背景去阅读和理解一本书。

个人的背景会影响我们理解和学习本书所描绘的全真情境的方式。阅读本书的每一个人，都会找到不同的方式将这些概念与他们的职业甚至个人的情况联系起来，而这些不同在学习上是很有必要的。从一种过程的观点来看，你将获取的知识比本书阐述的经验教训要多得多，但前提是你要牢记以下几点：

- 广泛地思考，不要因为一个事例不属于你所在的行业或不符合你的兴趣就拒绝它；错误的模式是相似的，它们并不局限于某个行业。
- 不停地问自己并诚实回答，倘若处于相似的情境下，你的真实感觉是怎样的或你真正会做的是什么。在本书的大多数例子中，我们看到高级主管、经理人和其他人真的把事情搞砸了。
- 问问自己是否像你读到的少数几个成功的错误管理案例中的英雄或无名英雄一样，拥有随机应变和“打破错误链”的能力。
- 无论你做什么业务，考虑一下避免错误的重要性及其经济含义，思考自己将如何帮助整个组织去学习制定一个没有错误的、高质量的目标。
- 问问自己如何才能能在组织里创建一个更好的预警系统，来帮助你预测错误并将错误的影响最小化。像“高级主管信息系统”或“数字仪表盘”这样的概念并不新潮，但它们作为帮助管理者们理解自己的组织中正在发生什么的工具，仍然在不断地被改进。
- 不要忘记，你需要知道的许多信息来自你的顾客、供应商和生意伙伴，这些信息可以帮助你了解公司内部的运转状态。想想又有多少利益相关者想要一家运作高效、不犯错误的

公司。

既然本书是关于如何避免错误的，那么不要忘了避免错误的唯一切实可行的方法就是永远不要冒险，而这也是取得成功的大敌。要是你在阅读完本书关于由于不胜任而引起混乱的内容后，对风险持过于保守的态度，那么就回过头去反复重读一下第 10 章的最后一部分，直到你理解一个竞争性的资本系统只会回报那些冒险者。同时你还得明白，学会解决风险、将损失最小化以及同时从成功和失败中吸取经验非常有用。

学习的方式多种多样。我擅长于结构性学习，自儿时起我就经常自己拆装钟表和其他机械设备，从而喜欢上了从干中学。一些人读了本书后会像我一样，只想一头扎到故事和例子中去。你也可能更喜欢在将我的关系和原理应用模型加诸你的思想之前，就从我所选择的这些事例得出的众多经验中形成自己的思想。

其他人可能更喜欢先有一个对模式或工作框架的描述，以便帮助其看明白这些案例是如何组合在一起的，然后得出一系列可以运用于他们所处情况的经验。如果你属于后者，那么继续读这个引言，从而对我直到最后一章还在描述的模式有一个大致的了解；如果你更愿意开发自己赞同的思维模式，那你现在就可以直接阅读第 1 章了。

## 多重错误管理的结构框架

在本书中，我们将逐步探讨在商业和其他情况下出现的各种各样的运营性错误和战略性错误。在第 10 章，我们对通过案例讨论得出的经验进行总结，并指出公司就像一台引擎，需要能量使飞轮旋

转，促使汽车或其他机器良性运转。一旦飞轮旋转，惯性就会保持飞轮和机器朝着正确的方向前进，而错误则相当于刹车，甚至会使飞轮朝相反的方向转动并导致后退。

有很多东西可以帮助或阻碍飞轮的旋转，如图 10—1 所列的投入、过程、资源、内部不可控因素等。在本书中，我们在介绍案例的过程中对这些因素进行了讨论，并将其逐渐发展成有机的、意义深刻的因素组合。当你研究这些 20 世纪人们在商业和自然系统中犯下的部分最有趣的错误时，先牢记这个结构和关系，然后看看你是否同意我在第 10 章所作的关于如何在你的公司或个人境况中运用这些精深原理的结论。



1	<b>第 1 章 M<sup>3</sup> 的力量和理解错误的需要</b>
5	错误的方式和指数增长
10	战略、执行及企业文化中的致命商业错误
13	技术能解决问题吗？
16	思想准备、模式及警示
21	<b>第 2 章 执行错误</b>
23	“开好自己的飞机”：大沼泽地的圣诞歌声
27	可口可乐：不换配方，换掉 CEO
33	美国运通用 Optima 卡让市场吃了一惊，之后 Optima 卡也让美国运通吃了一惊
36	失败的学习：佛罗里达航空向北飞
42	吉姆利滑翔机：靠技巧和非同寻常的运气打破 错误链
48	Webvan：你想有人为你送货吗？
51	为什么我们不懂得学习？
52	洞见