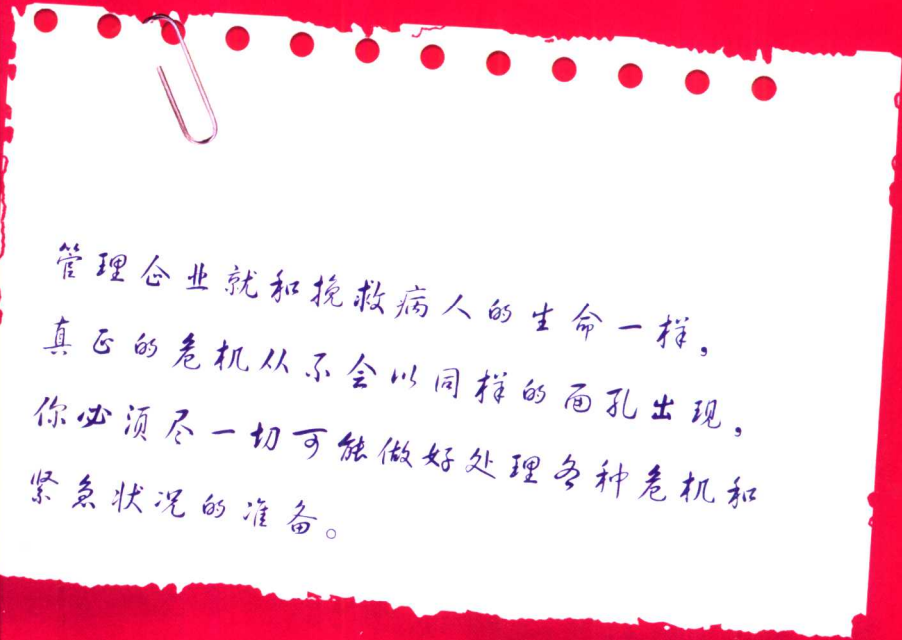


Management Lessons
from the E.R.

管理的处方

[美] 保罗·S·奥尔巴克 (Paul S. Auerbach) / 著



管理企业就和挽救病人的生命一样，
真正的危机从不会以同样的面孔出现，
你必须尽一切可能做好处理各种危机和
紧急状况的准备。

中信出版社
辽宁教育出版社

Management Lessons
from the E.R.

管理的处方

[美] 保罗·S·奥尔巴克/著
祁冰/译



中信出版社
辽宁教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的处方 / [美] 奥尔巴克著; 祁冰译. —北京: 中信出版社, 2003.8

书名原文: Management Lessons from the E. R.

ISBN 7-80073-906-6

I. 管… II. ①奥… ②祁… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第070859号

Management Lessons from the E. R.

Copyright © 2002 by Paul Auerbach, M.D.

Chinese translation Copyright © 2003 by Liaoning Education Press/CITIC Publishing House

Simplified Chinese Characters edition arranged with THE FREE PRESS, a division of SIMON & SCHUSTER INC. through Big Apple Tuttle-Mori China

ALL RIGHTS RESERVED.

管理的处方

GUANLI DE CHUFANG

著 者: [美] 保罗·S·奥尔巴克

译 者: 祁 冰

责任编辑: 佟九菊

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.875 字 数: 137千字

版 次: 2003年9月第1版 印 次: 2003年9月第1次印刷

京权图字: 01-2003-2965

书 号: ISBN 7-80073-906-6/F · 576

定 价: 19.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

本书谨献给所有超脱了单一追求财富欲望的企业人士以及所有那些每日努力以德行医的医生们



致 谢

每一位作者在创作过程中都离不开他人的协助，医生行医也不例外。感谢弗雷德·希尔的热心支持、吉姆·博克诺瓦斯基的商业才干和已故的吉姆·麦圭尔的医学知识；此外，西蒙舒斯特出版集团（Simon & Schuster）的多米尼克·安富索和克里斯滕·麦基尼斯非常讨人喜欢。如同此前无数次的表现一样，我的家人在我努力寻求教和学的平衡过程中依然对我保持着宽容和耐心。

导 言

“奥尔巴克大夫，请立刻到1号诊室来一趟。”

患者已经失去了自主呼吸能力，心跳停止，皮肤呈现紫色。当我抓起电击器开关时，我注意到旁边的一个年轻人好像要昏厥了。我猜他是头一回这么近距离观察一个人濒临死亡。“没事吧？”我问他，同时给患者实施电击疗法，看着患者的身体随着电击从病床上弹起。

年轻人嘀咕道：“我想我认识这个人。”

我说：“来，过来看一眼。”他走近了些，脸上仅剩的几丝血色也消失了。“他是我父亲的搭档。”年轻人对医生的职业感兴趣，他的父亲是位风险投资者，也是我的朋友，所以我答应带他到急诊室转转。

“你最好在外面待会儿。”我对年轻人说，同时开始实施第2轮电击。这种一触即离的电击进行了15分钟，患者的心跳终于恢复了。然后我用升降梯将他送到楼上进行紧急血管成形术。他的生命是保住了。

两个小时后，我走进院长的办公室，发现他正在臭骂我的一位

同事，因为这家伙没有完成规定的收入。我这位同事十分生气，喘着粗气低声咒骂，就要失去控制而使局面变得更加糟糕。我读过商学院，对于管理这一套倒有些经验。

我对他说：“你还是先出去吧。”同时我开始给他设计一个对付困境的方案。我想出一个办法，使他冷静了下来。他没有被贬职，相反还得到了一个好建议。我救了他。这时，我惊奇地发现自己具有很好的管理天赋。急诊室医生的本能在商业环境中可能会有所帮助，我开始意识到这一点。

之后没多久，斯坦福大学商学院的吉恩·韦布教授邀请我就危机管理举行一次讲座。

他对我说：“保罗，别犹豫了，你一个星期处理过的危急事件可能比大部分公司总经理一辈子碰见过的还多呢！怎么样？”

这是个有趣的挑战。危急事件多种多样，诸如在停车场为产妇接生、诊断耳朵疼痛以及治疗突发心脏病，但怎样才能将此类事件的处理转变为对商业经理人有用的经验呢？一个人是否能像诊断冲浪者鼻子上的黑素瘤一样诊断公司里的癌症呢？各种简单的类比突然出现了：做好准备（我在课堂上放映灾难通信中心的幻灯片），了解自己的资源（一只搜救狗的幻灯片），不要惊慌（一个人从梯子上摔下来，额头上嵌了一把凿子的幻灯片），让你认为最好的人做主管（我穿着白大褂出现在幻灯片上）。在我演讲的时候，商学院的学生们很容易地就实现了从医学到管理领域的跨越。真正吸引他们注意力的是潜在的共同意识。每个人都有关于疾病和治愈的经历，在适当的环境下，某些真理是放之四海而皆准的。

那之后没过多久，我离开了学术界，出任一家上市公司的首席运营官，在这份工作中我的这个观点不断得到证实。我开始完全相

信我在急诊室所学到的经验对于我作为企业管理人员的工作是非常有效的准备。我追求有效管理者所必需的最佳品质，时常借鉴我在医院工作中推崇的那些行为例子。优秀的商人具有敏锐的洞察力、协作精神、决断力，并且诚实，而这些恰巧也是优秀的医生所具备的素质。

如今我的时间花在进行风险投资、担任那些刚成立公司的高层管理人员的顾问，以及做急诊室的医生的工作上。这些工作普遍给我留下深刻印象的一点是，管理一家企业和治疗一位摩托车事故受害者可以带来同样的兴奋感（以及风险）。每一天我穿梭于急诊室和企业管理的工作之间，享受着宛如魔术师在拿捏转换之间所带来的兴奋，感受着两者之间各种令人着迷的对比。我彻底相信通过治疗的手段可以解决我们在工作和个人生活中遇到的许多问题，也很惊讶自己可以如此巧妙地将“急诊室大夫”的经验和技巧运用到企业管理中。**我相信这些观点也可以对你有所帮助！**因为我是一名医生，人们将我看做一位问题解决者。本书将帮助企业管理者成为问题解决者。

管理大师宣称管理者就像身处龙卷风中或者正在填补巨大的裂缝，宣称他们过于轻信或过于偏执，宣称他们需要采取削减规模、扩大规模、进行企业重组、改变信仰等诸如此类的措施。有各种针对首席执行官、董事会成员甚至是改革者的不同规则，这往往只是一时之冲动。我认为在危急时刻还是有一些指导性原则的，这些原则是医生第一次面临患者心脏停止跳动后凭直觉立刻产生的基本思维。最优秀的医生和管理者都已逐渐意识到在无情的环境变化中确实存在一些恒定的因素。一个人**始终**必须了解而且能够运用的东西并不一定就是时髦的，而基本的道理则是**永远**恒定的。你的企业和

任何其他复杂机体一样，和你自身一样，也会有健康和患病的时刻。正如你需要维持自己的身心健康一样，你也需要维持企业的健康。换句话说，当一些重要的器官开始出现运行故障，这时就应该看医生了。

我们应该同时从成功和失败中吸取教训。仅仅投入关注并且保持开阔的胸襟就足以让我们了解大多数重要的问题。管理一家企业并不简单，但也不一定非得那么复杂。无论你是否相信，管理企业就和挽救病人生命一样。真正的危机从来不会以同样的面孔出现，然而尽可能地做好准备可以缓解许多威胁和紧急情况。

阅读本书时，请将医生想像成管理人员，将患者看做客户。具有反思能力的首席执行官应该能看出两者之间的联系，不过，我并打算过于强调医学和商业之间的对比。人的生命周期和企业并不完全相同，因为人类（至少在2002年）在死亡前必须严格地遵循出生、婴儿、蹒跚学步、童年、青春期、成年、中年和老年等阶段。相比之下，并不存在敦促企业特别采取某些行动的生物钟。

我希望你会觉得本书有所激励，并且可以使你在面对挑战时能更好更快捷地做出回应。在急诊室里，一切往往只靠医生自己。但是请记住，尽管真正伟大的医生在历史上都是那些具有非凡直觉能力的最佳诊断专家，这些人也需要直觉以外的其他信息。更能立即意识到那些你已经懂得如何应付的事务应该花费更少的努力，就是要掌握需要不断学习和改善那类困境的自律原则。

成功的第一个处方

医生都要开处方。请将本书看做企业成功的处方，而本书的作

者就是企业的医生。为此，区分“医学”和“商业医学”很有必要。在医疗艺术和资本流动之间存在着明显的区别，本书的方法论来自于前者。本书中并未充斥大量的经济学理论，相反，它描述了如何将医者的思维过程应用到被称为企业的社会机体中。我本着为一位患者开处方的精神提出我的建议。首先，我试着找出哪儿不对劲，然后得出解决问题的最好方法。药房工作人员售出药物并提醒患者注意副作用，然后所有人企盼患者早日康复。不同的人对不同的药物会有不同的反应，但从总体上来说，一种方法的运用还是具有可预见性的。随之而来的企业“处方”也不例外。在医生和企业管理者的职位上我都干得非常不错，因此我知道自己在本书中将要说什么。

请花一些时间了解自己的企业并从前人那里吸取经验，这样一来你才有条件做出诊断并运用优秀的治疗手段。应该保持创造力，利用任何机会寻找创造新机会的条件，这些新机会可以使你的企业成为掌握自身健康的主人。以开放的胸襟对待自己的企业，保持耐心和敏锐的观察力，不要轻易下结论。

当你成为医生时，你必须在他人在前树立一个榜样，尤其是对那些将来有可能对其他人产生影响的家伙。如果你采取的方法正确，你传播的将是福音，而非疾病。

目 录

致 谢	XIII
导 言	XV

第一章 医生的办公室 1

每一次拯救经历都源于一个患者如何陷入困境的故事///2

报警电话只在有人接听时才有作用///4

真理介于两端之间///7

沉默不语的患者有可能病情最严重///10

Primum Non Nocere///12

不要依赖运气///15

和最优秀的人共事，努力使他们显得出色///17

商业计划更应像一份医疗方案///20

如果扎上绷带后仍然流血不止，请将绷带拆除///22

没有通电的心脏除颤器是无效的///25

挑选最好的选手///27

允许人们帮助解决自己的问题///31

失去一位患者比没有患者糟得多///32
不要容忍恶劣的态度，即使是你的患者///34
你必须能够区分丘疹和癌症///37
当患者处于昏迷状态时更难以做出诊断///39
一些人体温过低且没有知觉时确实死了///42
见一行，干一行，教一行///43
破坏性的混乱局面将演变为有组织的纷争，
建设性的混乱局面将带来新的发现///44
掌握基本常识///46
个别员工辞职可能预示着整个团队要罢工///47
愿赌服输///49
只有在我笑的时候才疼///51
你开心吗///53

第二章 医生 55

医生是一群习惯性的“动物”///55
穿上跑鞋，做好赛跑准备///58
每个人都有不顺利的时候///59

医院不是人们喜欢待的地方///61
流行亮色而非褐色///63
认真对待工作，但永远别自以为是///65
闭上嘴听听患者的想法///67
患病的是病人而不是你///69
没有人临终时会说“我后悔没有多花些时间在工作上”///71
采用合理的评判标准///73
激发信心，而不是畏惧///75
如果幼儿园就能教给你所有必要的知识，那么许多患者会死在你手上///78
金手铐是不够的///80
有时候保守秘密是必要的///82
永远也不要得意自满，因为优势都是暂时的///84
让人们了解你愤怒的原因///86
做出成绩是为了下一代，而不是为了母亲///88
保持健康的体魄///90

寻找疾病的疗法就像寻找企业的获益

模式///93

耐心地解释一切///95

揣摩他人意图并非有效的沟通手段///98

采取管理措施预防员工伤病以实现最大生
产力///102

照镜子时，你会看见什么///104

每人佩戴一枚奖章///105

不要兴奋，除非你感到高兴///107

毁了桥梁会导致更多人摔下河///109

谁在乎他们在UCLA是怎么做的///111

不要过分沉迷于名望///112

第三章 行业的工具 115

意识到有人在考验自己///116

用团队方式面对消亡和转型///119

我们都住在玻璃房子里///121

近亲繁殖不利于基因发展///122

一旦有人提出来要结账走人，那就让他走///123

除非你有足够的人手，否则别为阑尾炎这样的常见病治疗打广告///125

务请开会前先阅读文件///126

在庭院贱卖中卖掉过时的书籍///128

你有钱并不意味着你必须花钱///129

教人们怎么帮助你///131

高超的技术替代不了一块敷在前额的湿毛巾///133

学会区分轻重缓急///136

每个公司都是服务型企业///137

始终要记着给病人翻个身，检查他的背部///139

治疗患者，而不是处理数字///141

满意是硬道理///143

懂得处理问题何时能复杂些，何时须简化///147

当警报响起///149

重视日常工作///150
把事情一次就做好比亡羊补牢好///152
更换信息系统的实际效果也许不如听起来 的那么好///153
专业分工///156
倾听并学习///158
经常重新评价工作流程和预期结果///159
击出快球在于时机，不在于力量///160
只有眼科医生靠抓住人们的眼球挣钱///162

第四章 医者自医 165

枪口一致对外///165
不要把消极情绪带回家///168
心平气和///169
链锯是用来对付树而不是人的///171
变革对每个人来说都不容易///173
说实话并不总是很容易///176
招来专家顾问之前，先从工作中学习///178

无论采取自上而下还是自下而上的管理模式，记住客户是为服务支付了费用///181
讲究道德///183
先于自己怜悯他人///184
蛇是不读书的///187
最好的医生都当过病人///188
技术的需要///191
同情的行为是简单直接的///192
目标是起跑线的赛跑///194
有长远目标，就需要长远的解决办法///195
将家人的相片摆在桌上///196
记住你是为什么和怎样成为医生的///198