

企业 沉默杀手

(美) 詹姆斯·R·菲舍尔 著

Six Silent Killers:
Management's Greatest Challenge



机械工业出版社
China Machine Press

(美) 詹姆斯·R·菲舍尔 著

王 馨 等 译

六个企业 沉默杀手

**Six Silent Killers:
Management's Greatest
Challenge**



机械工业出版社
China Machine Press

James R. Fisher, Jr.: Six Silent Killers: Management's Greatest Challenge

英文版书号: 1-57444-152-3

Copyright ©1998 by CRC Press LLC .

All rights reserved.

本书中文简体字版由CRC Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2001-2575

图书在版编目(CIP)数据

六个企业沉默杀手/(美)非舍尔(Fisher, J. R.)著;王馨等译.-北京:机械工业出版社, 2003.1

书名原文: Six Silent Killers: Management's Greatest Challenge

ISBN 7-111-10922-8

I. 六… II. ①菲… ②王… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第068108号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 魏杰 版式设计: 赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年1月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 12.75 印张

定价: 25.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

序

今天的工作场所正在以惊人的速度经历着变革，我们眼前的机会呈指数型增长，前方的路走向何处是未知的。如果我们不断向前，最大的变化在于我们为自己描绘的地图——在于我们怎样选择文化并定义其价值和贡献。

在我工作的40年中，我经历过无数次管理领袖的咆哮和胡言乱语中的前线冒险，从经典管理理论时期到新的世纪。我听说过对企业忠诚的古老歌谣，唱过我自己的一些歌曲，也从无理由支持“价值附加”的人那里听到过对灵魂的诅咒，直到你问他们这是什么意思。领袖米歇尔·哈默的《再造企业》被认为是集体失业的雪崩，即使是这样一个大人物也不能避免困境而不得不重新思考他的位置。在他成功的著作中，哈默（有时候被称为细分化之父）指出了他在关于人类平等的建议中不够聪慧，他的书过分反映了他自己的工程背景。

斯科特·亚当斯的卡通人物迪贝特每天都提醒我们人类平等的重要性，但是企业仍然继续下发解雇通知书，甚至在基层组织也这样做。它们不知道应该做一些其他的事情来对它们的季度利润产生正面影响，即使员工的知识是它们最宝贵的财富。因为底线和人类平等从来

IV

不被同等地考虑，所以结果看上去也不均衡。

有一件事是肯定的，即善意的时尚已经结束了，以长期生存策略为代价的短期利益意识决定了生意不会持久。一方面我们已经开始了全球化市场，从我们怎样谋生的角度看，它保证未来十年的变化会比我们在过去半个世纪中经历的还要多。另一方面，我们踮着脚不情愿地走向新千年。这是一个夸张的时代，通过刻意设计加剧着人们的焦虑；这是一个悲观者宣布一切已终结、乐观者宣布一切刚开始的时代。这样的时代不提倡领袖，却提倡看得很明白的人，我们需要像小詹姆斯·R·菲舍尔一样的敏锐观察者。

在拉夫·沃都·爱默生的回忆录中，菲舍尔活泼的散文把更多的目的聚集在一段文字当中，而大部分作家是在整个篇章中达到这一效果的。爱默生是一名建筑师，他为当代命题打下了基础，“走来走去的东西最终会回来”。他在题为《补偿》的文章中说道：“每一种缺点都会导致一种无节制……对每一种智慧来说都对应着有一种愚蠢……每一个优点都要缴税。”菲舍尔用相似的方式表明，在现代商业中所采取每一种行动都有好坏两方面的结果。他用惊人的准确性和清晰性描绘了今天组织的现实，这是一个你将很快就认识到的现实，如果你有长期工作的经历或者如果你缺乏长期经历但却有不容忽视的短期经历。

小詹姆斯·R·菲舍尔和自学成才的社会评论家艾瑞克·霍夫有着相似的对引发争论进行观察的才能，这些观察刺破了流行观点的泡沫。他所提出的沉默杀手代表了陈旧工作文化的残余。当我们目睹专家的解密过程时，我们经历的变化速度就使得当今的知识很快

过时。通常由研究所和“专家”完成的对知识的锁定正让位于个人的积极性。

我自己的处方是不要把教育看做是你得到的某样东西，而应该是你带走的某样东西。菲舍尔认为真正的教育自我教育。灾难等着那些让别人定义价值的人，希望得到“通往另一道彩虹的命运”的人会发现没有什么坚实的东西是可以抓住的，到头来只可能奖赏全无。

在本书中，小詹姆斯·R·菲舍尔提出了吸引注意力的观点，即我们怎样从舒适和满足的文化走向乐于奉献的文化。这不是简单的任务，不存在简单的出口或可以简单地驶出坡道。真正贡献的道路是陡峭的、弯曲的、不平的，有时候路上还布满了地雷。可见性是模糊的，最大的风险可能发生在道路看上去平滑、笔直的时候。这就是时代的标志。没有人能为你画出你自己的地图，无论你是执行总裁、中级管理者还是生产线工人。但是小詹姆斯·R·菲舍尔是指引者，他用来自于国际化大企业生涯的准确的观察给我们提供了一种在管理书上很少能发现的智慧。如果你多注意，他会帮助你描绘你自己通向未来的道路。

查尔斯·黑耶斯

《证明你是有能力的》和《超越美国梦》的作者

前言

.....
大约两世纪前出现的机器扩展了人类肌肉所及的范围。微型芯片以同样的方式扩展了人类大脑所及的范围。

史蒂文·富布斯

《外交事物》(1996年7/8月)
.....

在过去的30年中，我的实验室已经变成了工作场所。在这里，我目睹到一切都在变化，没有什么是不变的。所谓的工作发生了变化，所谓的员工中的大部分人也发生了变化。当史蒂文·富布斯把这一变化追溯到微型芯片时，他明智地写了上面的话。知识取代了蛮力、权术和外显的精力，然而所谓的工作场所本质上仍然是一个时代错误——一个少数人支配多数人的正式的、规则的、被高度控制的环境。换个角度说，企业文化在我工作的30年中变化很小，但是在此期间里有着比前300年中更多的技术革新。

我第一次去工业加工厂是在我上大学期间。我作为一名学生劳动者在一家化工厂干了5个夏天。我什么事情都做，从卸原料到在坐火车盒式车箱采购每袋有100磅重的成品。一毕业，我就到一家食品加

VII

工厂当了一名药剂师，从事研究和开发工作，然后我又在一家专业化学企业做化工产品销售，接着我又从生产线经营主管晋升为一个国际化企业的经营主管。我从事的职业使我有机会接触许多人，从跨过四个州的车间和信件室到董事会会议室。

在1968年，我三十几岁的时候，我选择从你死我活的竞争中退出，以便对我的生活进行评定。当世界看上去就要分裂的时候，我在南非的任务也宣布结束了。在美国，马丁·路德·金被暗杀，导致126个城市爆发了骚乱；反对越战的学生占据了哥伦比亚大学的管理大楼，罗伯特·肯尼迪被暗杀；约有550 000人的军队在越南疲惫不堪；在墨西哥城的奥林匹克运动会上，当国歌声响起的时候，美籍非裔领奖者把戴黑手套的手目中无人地举过了头顶，而此时在芝加哥的民主会议上正爆发着骚乱。

在其他地方，前苏联军队和坦克入侵捷克，布拉格发生了动乱；华沙学生也组织了暴动，墨西哥警察和军队屠杀了300名学生；在柏林的大街小巷也爆发了暴力冲突；在约翰内斯堡，我们的一个仆人在我的庄园里被谋杀——警察把他当成一条狗来处理。当我牺牲了在南非的工作去参加一些毫无意义的会议后再回到美国和伦敦的时候，我进一步觉醒了。

以后我时常在想，为什么我这么年轻就离开了企业。工作扼杀了我的活力，毁坏了我的创造力。更重要的是，我允许所谓的工作对我做很多事情。我生活得不错——我劳累的父亲曾经好几次经历这样的生活，但是我并不满意。另外，我把自己关在自己编织的笼子里，有妻子和四个孩子要照顾。不知何故，这并没有使我忙得不可开交。我

VIII

成了一名辍学的学生，有了一个新奇的想法。

和公司脱离关系后，我就隐居到佛罗里达的西海岸读书、思考和写作。两年后，当我醒来时，我又回到大学当了四年的全日制学生，同时兼任一份咨询工作来养活我的家庭。我实际的愿望是拿到证书，而我的热情却在于获得一些能更好地理解生活的工作。我决定用我良好的文化训练下的善行来生活，而不是用一些神奇的险恶力量。我被设计成被动地对生活产生反应，而不是生活形式和组成的积极创造者。在我的理想主义里，我盼望大学能把我从繁琐中解脱出来，并创造一种包含一切的智力表达氛围。但是我发现那里像其他地方一样也存在同样的企业智力，大学是一个生产商品——程序化教育的生产线。

当大多数学生看上去不想学习的时候，大多数教授也不教课。教授们发现了一种避免和真实世界对峙的方法，而学生们也在寻找尽可能、无痛苦地得到证书的方法。因此，我发现不教课的老师和不学习的学生相互补充着。即使是这样，教授们还抱怨出版或毁灭是他们苦难的根源，是它阻止他们以学生为中心。学生们则抗议教授残忍的、无人性的要求。教授要求学生读十页以上的课本或完成一篇500字以上的研究论文。真正的教和真正的学被教授至关重要的联系时间和学生的学分所占据。这两者都是定量的，而不是定性的标准。

唉，我发现并不只是企业有这样严格的安排，教室里也有。我断定社会希望充当我顺从的孩子的父母，这使我踌躇。我想得越多，就越确信我被设计来模仿微型芯片。学生们反对他们没有收益的课程，正如员工们反对他们不适当的工作安排一样。生活的最好方式就是融洽相处。

IX

我获得博士学位后，曾经做过咨询工作，这就是我的下一个冒险。咨询，一个描述我们时代的词！顾问们试图进行不思考的思考和不停的工作，他们渴望以物质为代价填补社会留下来的空白。顾问们试图把超前的策略卖给有反应的顾客。如果他们付出过努力，那也只是一点点，仅仅使顾客脱离先前的被动状态。不要奇怪，大部分顾客宁愿把他们的角色看成是快速安装的装饰者，而不是现在令人讨厌的骚扰者。这减少了大多数人对“吸烟和反射”的干预。它几乎不引起变化，然而却是神奇的或有趣的。正是因为这个原因，我重新进入企业，这次不像我先前那样当生产线员工，而是当一名企业职员。我想看看是否有什么不同。

那是1980年，我干咨询工作已经有十年了，那一年我在一个高科技（美国宇航局和安全承包人）公司的人力资源部工作。高科技公司在环境装备上是完善的，它与敏感的领袖和快速定位的社会工程师之间形成了和谐的联系。钱不是问题，正如里根总统的供应经济向星球大战计划和美国宇航局太空计划投资几十亿美元，安全防卫花费超过了二次世界大战军事预算几十亿美元。乐观，而不是耐心，结合着妄想统治着今天的世界。

美国工业和商业意识到日本、欧洲和环太平洋国家的经济现实，必然的工业反应模式在惊慌和危机管理中显现。在这种气氛下，时尚走向了大规模的均衡，战术被称为策略。它为员工们做每一件事以使他们更具生产力，但它并不理解他们，也不把他们的意见带到董事会上，如果曾经有过，也是极少数员工参加了企业改进设计的创造过程。更重要的是，人们还没注意到员工们已经把他们的领子颜色从本质的

蓝色变成了白色。

当我回到公司的时候，我把公司当成了实验室。我列了一个会议、报告、展示、性能标准、工作要求和我的工作作为组织发展心理学家功能影响的目录，它是一个零。我得出结论，我工作的绝大部分等于没有做事，而这却被认为就是工作。我环视四周发现我的同事也是如此。为什么？因为以前都是这样做的。我被要求完成的大多数培训都是普通的，很少有挑战能使我换个角度思考或是提高我的技能。它使我更加容易满足，并且使我的生存更具惰性。然而，要填满盒子并符合晋升的条件，培训是必须的。因此，没有人反对，也没有人想得到更加合适的技能培训。

当然，没有什么显示出生产力发展速度扰乱了过去的或从国内战争直到1973年以来的国民生产总值。在过去的20年间，这一速度和过去100年间的3.4%相比，一直围绕2.3%变化。产品和服务产量的损失总计达12万亿美元，或者对每一个男人、女人和孩子（20年期间）来说，其个人收入损失大约是50 000美元。这足够买房或付受大学教育的预付定金。杰弗瑞·麦杜拉克在《富足终结》中写道，“如果这种趋势在以后20年中继续下去，那么在这段时间里每一个美国人将会损失75 000美元。国家生产上的损失将达到25万亿美元。”他认为如果我们仍然保持以前的生产力发展速度（3.4%）直到现在的话，关于国家债务、福利和国家医疗保险范围的讨论都将会是不切实际的。

我的假设是，我们不知道怎样管理、激励或动员我们有才能的劳动力。也许这是因为在工作当中我们没有时间去理解我们的员工，事实上，也没有理解我们自己。在挫折中，我们试图施加一个时代错误

的企业文化，这就产生并传播了“六个沉默杀手”。它们会损害我们的意志，它们不仅存在，而且盛行。这些沉默杀手是社会蛀虫，它们探索我们企业基础设施的内部。它们在本质上是无意识的，因此是对扼杀热情文化的被动反应。这就是管理的最大挑战。不仅仅在美国，而且在每一个发达的国家都是这样。答案不可能来自突破性的范例，却可能来自管理者在工作中想成为学习者而不是认识者的积极肯干并认识到变化是巨大的，每个人每时每刻都在变化，它同时要求我们克服心理惰性。

感谢

小说家乔治·V·黑金斯在他的《写作》（1990）中有一个帮助人们判定他们是否能写作，写过之后是否能发表的简单的公式。如果在你的文件夹里有许多作品，那么“机遇就在于你有能力去写更多；如果你没有写任何东西，你没有能力是因为你不想写”。黑金斯已经发表了十多篇小说，但是花了好几年时间在局部或整体的模糊性上，我了解这种感觉。从我8岁起，我就不断写作。你也许会说这是我的第六本书，但是我仍然生存在局部模糊中。虽然我已经写了一百多万的文字，但是大部分，大约有200篇文章都没有发表。读这本书时，我感到你会在我们处理变化并前进的能力中体会到我的热情、我的关心和我的信念。

在1990年，我离开了公司，把全部精力用在写作上，这是一次艰苦却很值得付出的经历。正如这本书所说，奋斗是成长过程中的基本

XII

因素。我感谢我的妻子贝蒂，感谢她的爱和支持，感谢她对这本书进行了多次编辑，包括所有的图表、插图和示意图，但是最重要的是，我感谢她对于我这样的一个以印刷文字为情人的男人的爱。我同时也感谢代理商和出版商乔治·弗纳兹，他为我避难所提供的帮助，即他敲打着文学之门直到某人回答了问题，并通过努力把我的作品介绍给你。特别感谢凯瑞·李维斯通，凯瑞读了这本书的初稿，然后用智慧和审慎进行构思，使这本书更加接近读者，那时候，我们都不知道这就是今天的这本书。特别感谢爱荷华州，我出生和成长的地方，它给我提供了一个富有营养的成长环境。还有在圣·帕特里克语法学校、克林顿高中和爱荷华大学所受的坚实的基础教育。我出生于一个工人阶级家庭，我的父亲是爱尔兰裔罗马天主教司阍员，他在芝加哥和西北铁路公司工作；我的母亲是一名具有无法估量的说服力的家庭主妇，她给我空间让我走自己的路，并建立了我的爱尔兰家庭。我也感谢丹尼斯·麦克莱兰和圣·路易斯出版社给我机会向一个更大的观众群演讲。最后，我感谢我已故的父母，他们给了我勤奋、坚定、责任、自信和对新观点及启蒙的热情的自立的价值观。

关于作者

菲舍尔博士对复杂组织及其管理和专业员工困境的观点是建立在特殊的背景基础上的。他在组织水平方面有三十多年的生活和工作经验，从蓝领工人到美国500强企业的董事会成员。当进入爱荷华大学读书时，他作为一名普通工人在爱荷华的克林顿总公司克林顿·柯恩处理分公司的标准商标部工作了5年。毕业后，他作为一名药剂师，在这个公司的研究和技术服务部门工作。然后，他又当过耐柯化学公司的一名化工销售工程师、场地管理员和经营主管人员。他与耐柯公司的合作使他可以在美国大陆、南美、欧洲和南非工作。在南非，他推动了新化学实体的组成。在他30岁出头的时候，他隐退到佛罗里达西海岸读书、写作和思考，同时兼做咨询工作来养活他的妻子和四个孩子。他组建了心理公司，一个有关组织发展的公司。这期间，普瑞泰斯-霍尔出版社出版了他的第一本著作《自信销售》(1971)。同期，他返回学校做了一名全日制的学生以获得南佛罗里达大学社会心理学的硕士学位和威登大学社会和组织心理学的博士学位。同时他继续进行咨询工作。接着他和霍尼维尔企业合作了10年。他在霍尼维尔欧洲分公司先是当一名组织发展心理学家，然后是人力资源、计划和发展

XIV

部的主任。此间，他生活和工作在比利时的布鲁塞尔。菲舍尔博士于1990年离开霍尼维尔，然后把全部的时间用于写作和咨询。现在他和他的妻子（贝蒂）一起生活在佛罗里达的坦帕。这是他的第六本书。他的第一本书由圣·路易斯出版社出版。其他的书包括《无经理工作：来自发展趋势的观点》（1991）、《90年代的自信销售》（1992）、《孤独的员工令人讨厌》（1995）和《不要成为你自己最好的朋友》（1996）。

目 录

序

前言

关于作者

第1章 绪论	1
第2章 企业文化的主导，或我们为什么不能随心所欲	9
第3章 一种新组织规范的需求	30
第4章 初始的灾难	61
第5章 回响的脚步声	89
第6章 六个沉默杀手：快乐精神病院的狂躁君主	116
第7章 舒适的文化	204
第8章 满足的文化	245
第9章 奉献的文化	284
第10章 困难议程提前或者当简单变得复杂	319
第11章 写在后面	378
译者序	389



绪 论

.....

如果放弃责任感，拒绝掌控，使你对命运的关注服从于更高的权力，对任何事情都不真正关心，你就会发现你获得了完美的、内在的解脱。但是另一方面，你真心思考的、特别的商品会被放弃。¹

威廉姆·詹姆斯

.....

这是一本关于产生于工业化社会的新劳动力的书。劳动力是富有智慧的、有天赋并受过良好教育的。由于不适当的企业文化，他们被不能和工作进行有意义的联系困扰着。这也是一本关于管理的书，它体现了意愿并不能管理、激励和动员劳动力维持生产力。很明显，经济复苏的关键在于员工。遗憾的是，管理者不能鼓舞他们维持生产积极性。这主要是因为过去的管理者把专业人员当成普通员工对待。这一有活力的、