

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

美国
第5辑

管理协会·斯米克管理丛书

破除企业 管理定势

[美]唐纳·米歇尔

卡罗尔·科尔 著

罗伯特·梅兹

赖月珍 译

袁履庄 校

上海工商学院主持翻译



第5辑 美国管理协会·斯米克管理丛书

主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

破除企业管理定势

[美]唐纳·米歇尔

卡罗尔·科尔 著

罗伯特·梅兹

赖月珍 译

袁履庄 校

上海工商学院主持翻译

上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

破除企业管理定势/(美)米歇尔,(美)科尔,(美)梅兹著;赖月珍译.

—上海:上海人民出版社,2000

(美国管理协会·斯米克管理丛书,第5辑)

书名原文:The 2,000 percent Solution

ISBN 7-208-03407-9

I. 破… II. ①米… ②科… ③梅… ④赖… III. 企业管理—思维方法—研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第16900号

责 任 编 辑 吴书勇

封 面 装 帧 甘晓培

编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 五 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

破除企业管理定势

[美]唐纳·米歇尔

卡罗尔·科尔 著

罗伯特·梅兹

赖月珍 译

袁履庄 校

世纪出版集团

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路54号 邮政编码200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1092 1/32 印张 13.5 插页 2 字数 231,000

2000年5月第1版 2000年5月第1次印刷

印数 1-8,000

ISBN 7-208-03407-9/F·690

定价 20.30 元

The 2,000 Percent Solution

by Donald Mitchell, Carol Coles, Robert Metz.

Copyright © 1999 Donald W. Mitchell

Published by AMACOM, a division of

American Management Association,

International, New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,历久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训,在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

2000 年 1 月 上海

前言

《破除企业管理定势》不同于大部分管理类图书。本书主要致力于向你推荐如何运用一种不同寻常的工作方法(百分之两千的战术),而并非仅仅告诉你如何干得更好。本书的主旨在于提醒你瞩目于企业中应当加以注意的问题,而并非仅仅注意企业已经在加以解决的问题。

理解本书须具备一个基本前提,那就是无论你所所在的企业获得了多么大的成功,它的成就依然大大落后于它应能取得的成就。倘若你的企业类似于大多数的企业,那么,很可能它在许多方面依然处在一个中等偏下的水平。例如,假如你的公司是一家股份上市公司,你们公司股票价格的增幅情况可能在最近 5 年中低于纽约标准普尔 500 指数的平均增幅水平,可要是你采取了股民们热切希望你采取的措施,你公司股票价格的增幅就能轻易地超越这一标准线,而这也正是公司追求的目标。

前

言

1

在潜能与实际成就方面存在的这一常见的重大差距,主要症结通常在于自满。以下即是形成这一情况的三个原因:

1. 自满至少令你沾沾自喜于个人和企业获得的一些成功,而这些成功大大低于你的最佳发挥水平。倘若你的公司目前不是在迅速地改善自身的状况,那很可能是由于你陶醉于成功的花环而使自己裹足不前。当企业将奖励和晋职手段与较易完成的任务挂钩时,这一情况时常会发生。

2. 自满也会使你看不清形势,使公司错过了最佳的发展机遇。通过衡量成本支出,你可能有所收益,可是假如你忽略不计由于贻误某些重大的机遇而错失收益的话,那么这些错失的收益就可能会抵销先前获得的收益。例如,沃尔特·迪士尼公司的收支记录表明了公司在主题公园中的支出项目,然而它们没记录下由于未能开办更多的公园或同意由另一家公司开办一家日本式的迪士尼乐园而招来的损失。

3. 最糟的是,自满使你落后于他人,并从而产生一些可以想象的危机。然而,这些危机可能会令你采取行动,重整旗鼓,再展雄风。例如,IBM公司曾经在所有种类的计算机产品市场上占据支配地位,可后来,优势渐失,公司在好几年中不曾有过重大的举措,于是利润、收入滑坡,资产平衡表出现了问题。这时,公司

在洛·葛斯特纳的领导下,开始采取重要手段,改善了公司的境况。

《破除企业管理定势》由于包含了比其他同类型的书更多的趣闻轶事,因而读来轻松有趣。可以想象的是,你或许会在本书的事例中找到你自己的影子。只是不要由于那些事例而使你把本书视为一本只对许多成功的公司之所以获得成功进行论述的读物。你要把那些事例中的事作为你必须努力做好的新的工作,你最好能明白,其中的一些成功结果是由于人们首先提出了正确的问题所致。

本书主旨认真严肃,意义重大,即通过让你提出并回答一些新的问题而大大地加速企业的成功。本书作者力图使你于自满情绪中幡然醒悟——使你根据这些新的观念去思考并且行事。此外,我们现在要向你提出对你的企业的前途至关重要的四个问题:

1. 在你现在从事的所有工作项目中,你是如何知道哪些项目确实为你产生了效果的?

2. 依照你原本可以达到的工作成就而论,哪些事情是由于你的骄傲自满而未能达到的?

3. 在你如今需要了解和从事的工作方法中,哪些是不同于并且更高明于目前已经知道并正在实施的工作方法的?

4. 无论你目前从事的方法获得了多么大的成功,哪些方面还值得你大大地改善你的工作状况?

欧内斯特·海明威著名的小说《老人与海》(1952年版)可从几个不同的角度来加以阅读。对一些人而言,这仅仅是关于捕到一条鱼的历险故事;对另一些人而言,它则是一本关于“人与自然抗争”的书;而对还有一些人而言,这部小说论述的是人类的不可战胜的精神。

同样,《破除企业管理定势》也能从许多不同的角度去加以阅读,而每一种角度都能使人获得益处。为了你和企业的成功,你可以并应该从以下六个方面来阅读本书:

1. 这是对一些可能被认为是难以解决的问题的事例进行的描述。

2. 这是对同类问题加以解决的事例的描述,此时它们被称之为“停滞定势排除者”,通常出现于每一章的后部。

3. 这是运用处事策略解决企业中存在的问题的技术性步骤,它们出现于每一章的最后,这时它们被称之为“停滞态势的攻克方法”。

4. 这是把设定目标和计划作为你的主要工作项目的要求,以期大大超越人们很快就将实施的“明天最佳运行模式”所能获得的最佳结果。

5. 这是通过程度合理的冒险和投资手段,在你的最为重要的工作活动中达到尽可能地出效益的要求——总是大大高于而并非仅仅超出明天最佳运行模式所能产出的结果。

6. 这是在企业与客户、雇员、供货商、合作伙伴、公司股票持有者和企业所在的社区间构筑经济关系的方法,力求为所有这些利益相关者带来更为明显和实实在在的好处。

为了让你容易理解和懂得书中所有的观点,在每一章的开头处你都会读到与章节内容观点有关的一些句子。这些句子是以醒目的字体排印的,为的是提醒你它们是作为其后整个篇章的提纲挈领的路标的。

《破除企业管理定势》对于你和你所在的企业还有另外一种意义:它包含了一种能使你获益匪浅的新的思维过程,这种思维过程能被应用于企业和个人生活中的各种不同的领域。其实,阅读本书能使你有机会掌握一种在各方面都能受益的思维方式。《破除企业管理定势》并非向你提供一些将企业分解为零的特殊的思维模式,而是提供另外一些更具价值的思路,它们能促成整个企业内部的团结一致,以新的更有效的方法完善企业的运行机制。

请务必阅读本书。你会在书中发现一种召唤,它召唤你行动起来,召唤你全神贯注于即将开始的工作。

内容简介

一个企业如果对沿袭前人的做法感到心安理得，如果讨厌某种现象但又束手无策，如果觉得信息交流、沟通存在障碍……不妨对照本书，看看是否患上了企业常见的停滞定势。

企业的停滞定势源于人们安于现状的舒适心理，由于其表现形式各异，并常通过细小处反映出，故很少为人注意。但它对企业的危害是巨大的，会使人们因自满而对危机无动于衷，从而阻挡了企业前进的步伐。本书通过对大量生动实例的剖析，教会人们如何辨别存在于企业中的种种停滞定势，分析其产生原因，并在此基础上，提出了攻克定势8步法。运用这些方法，你将会随时关注企业中应当注意的问题，从而将决策效率提高20倍。这些方法，在美国被称为“百分之两千的战术”，大受企业家们的欢迎。



目 录

前 言	1
引 言	1

第一部分

将企业从精神枷锁中解脱出来

第一章		目
恰如凝固于琥珀中的昆虫,历久不变		
思维定势	17	录
第二章		
存在即合理?		1
传统定势	53	
第三章		
你肯定在开玩笑		
怀疑定势	79	
第四章		
不合时宜的陈词滥调		
错误观念定势	103	

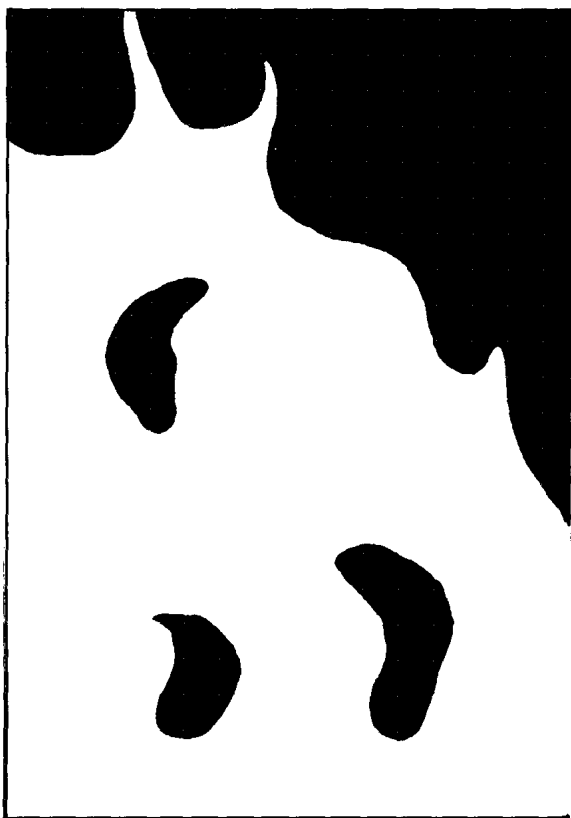
第五章	
丑小鸭	
厌恶定势.....	135
第六章	
语言不足以表达我的意思	
信息交流停滞定势.....	149
第七章	
工作中的拖沓	
官僚作风定势.....	166
第八章	
不定的将来	
拖延定势.....	185

第二部分

定势攻克八步法

第九章	
测定深不可测的深渊	
第一步:了解实施检测的重要意义	212
第十章	
树太多了	
第二步:选择检测项目	243
第十一章	
肉汤的鲜美来自许多厨师的不断完善	

第三步:发现将来的最佳运行模式并对其 加以检验	268	
第十二章		
动员起来,为跻身最佳运行机构而努力		
第四步:寻求超越将来最佳运行模式的途径 ...	293	
第十三章		
达到你能想象的至善至美的境界		
第五步:找到理论上的最佳运行模式	310	
第十四章		
向理想境界进发		
第六步:实施理论上的最佳模式	335	
第十五章		
充分施展才华的机会		
第七步:发现合适的人选和提供合适的动力 ...	359	目
第十六章		录
加油干!		
第八步:不断重复先前的七个步骤	383	3
尾 声		
通向百分之两千的战术的必由之路		
进化革命源于不断挑战	400	
后 记	411	



要成为一个卓有成效的停滞定势的攻克者(一个攻克了阻碍企业迅速发展的停滞态势的人),就需要能在任何特定的情形中辨明许多不同的方面。本图能使你得到这一技能的训练,这只是本书中许多同类图画中的第一幅。如果你和大多数人没什么两样的话,那么一开头你看到的只是一种图像。对一些人而言,这幅图展现的是沿

着海岸线的沙滩上的几个足印。对另外一些人而言,这是大海上的三座岛屿和一段海岸线。还有一些人则会把这幅图看作一个神秘的披上了白色长袍的长角的怪物,在白袍子的前部又有着三个小洞。绘制本图的目的是要激发你的想象,并能从中看出数十种变幻的图像。你能发现多少种呢?(给你一个提示:把书页卷起)你越加以注意,就越可能注意到你周围的那些导致了思维定势的重要的事物,也就越可能找到排除这些思维定势的方法。在日常生活中,我们对我们“应该”看到的事物的观念使我们看不清我们面前的事物的本来面目。