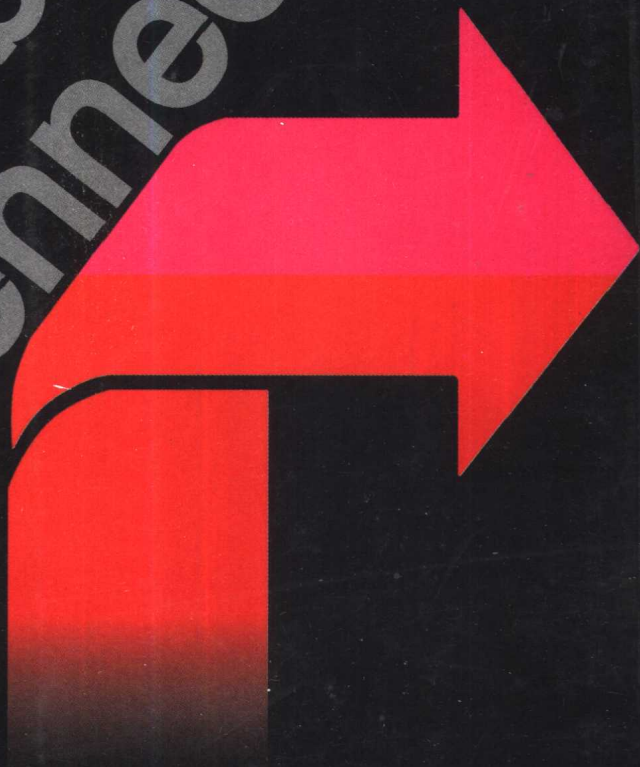


突破

52 种经营困境

【美】戴比·肯尼迪 著

Debbie
Kennedy



张晓青 译
汤卓勋 校

吉林人民出版社

突破 52 种经营困境

【美】戴比·肯尼迪 著
张晓青 译
汤卓勋 校

吉林人民出版社

(吉)新登字 01 号

Breakthrough!

Copyright © 1998 by Debbe Kennedy

Chinese Translation Copyright © 1999 by Jilin

People's Publishing House

Published under agreement with Leadership Solutions

All rights reserved

吉林省版权局著作权合同登记

图字:07—1999—339 号

突破 52 种经营困境

著 者 [美]戴比·肯尼迪

译 者 张晓青

校 者 汤卓勋

责任编辑 李书源 范中华

封面设计 尹怀远

责任校对 李书源

版式设计 胡学军

出 版 者 吉林人民出版社

(长春市人民大街 124 号 邮编 130021)

发 行 者 吉林人民出版社

制 版 者 吉林人民出版社激光照排中心 0431—5637018

印 刷 者 长春科技印刷厂

开 本 850×1168 1/32

印 张 9.125

字 数 210 千字

版 次 1999 年 9 月第 1 版

印 次 1999 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1—5 200 册

标准书号 ISBN 7-206-03340-7/F·755

定 价 14.80 元

如图书有印装质量问题,请与承印工厂联系

谢 辞

我们承认，无论过去还是现在，出色的领导者，特别是那些不知疲倦地工作着的领导者们，总是做着卓越贡献，以他们的从容博学作为他们自己唯一的奖牌。

我们欣赏你们的威望和你的智慧，是这些威望和智慧构筑着我们的领导经验，鼓舞着勇敢的行动，培养着深邃的思考，激发我们的责任心，去改造这个世界。

我们赞颂你们在这些工作中的奉献。

献给乔尔·亚瑟·巴克

他的兴趣、挑战、教训及对可能性的信赖是灵感和行动的不尽源泉。在没有见到他之前的很长时间里，他幻影式的影响力改变着我生命和工作的方向。

向他学习确确实实是我行程中的重要内容。我非常感激！

戴比·肯尼迪



序 言

我们每个人都会或多或少有机会遇见在某些小事情上对自己产生影响力的人，与他们的相遇往往都是邂逅，未见得能指望什么。这样的首次相遇，很少能在人们之间产生和深化友情。

然而，产生友谊的机会却在我和戴比·肯尼迪之间出现了。我们在温哥华、英国的哥伦比亚相见，那时她带领着一个休利特帕卡德的工作队来见我。我们五个人在温哥华花园漫步了一个下午，谈论了很多问题。就在那时，我开始敬佩和赞赏戴比·肯尼迪了。

她在这个工作队里担当顾问。我看到她有能力帮助别人向陈规陋习挑战，使他们树立起对前途奋发向上的认识。惠普的人们向我讲述了她是如何劝导、指引和鼓励他们在工作中获得极大成功的。戴比有一个文件合订本，有些内容像书，有些内容像游戏，还有些内容像经营指南，用来帮助自己的单位和单位中的人们尽快建立起解决重要问题的

能力。真是典型的戴比，她的这本座右铭很少有哗众取宠，更多的是高度的实用性。当我浏览了这本书以后，觉得它的用途太多了，我敢肯定你看了的话也会有同感。

作为美国国际商用机器公司（IBM）的极为成功的管理者，作为更加成功的顾问人员，她所发现的，是一套能帮助人们解决成功道路上所有类型的难题的诀窍。

在改革旧的模式或者建立新的模式方面，我认为这本书都会对你大有裨益的。更重要的是，它有助于你正确处理现有模式中存在的问题。

记住，你能够而且也应该描绘自己的蓝图，因为你不去做，总会有人去做的。而且，成为一名高效解决问题的能手，正是创造美好未来的最强有力的途径。

乔尔·巴克 未来学家



《突破》后面的故事（自序）

《突破》一书的灵感，来自于对那些奋斗中的有才华的领导者的观察，以及与他们共事。我也曾身为一名管理者，在我的记忆中同样清晰地铭刻着这样的奋斗。我敢肯定这是一种你也能参与的奋斗。

前所未闻的有关领导能力的故事

对领导能力的认识，其实用不了多长时间。不论你职位或头衔是高是低，要求总是大于期待。你很快就会重任在肩。起初，事情并不见得会像你希望得那样顺利。你可能会忧心忡忡，开始失去信心。压力逐渐加大，甚至没有时间去理一下事务的头绪。不久，难眠的长夜向你警示出最新的危机，即你遇到麻烦了——客户关系、经营业绩、业务项目、自己的团队乃至你的整个机构出现了问题。什么地方出错及应该怎么做，成了压倒一切的事情。你会感到无能为力，不知道该怎么想和怎么做。这时候的你，变得事必躬亲，疲于奔命。一切都为了防范，防范着那些面临着不可避免的事情的发生。可是，情况依旧糟糕下去。

最后，绝望走过来逼着你去做一些事情。正因为束手无策，你就把一伙人带到了一个集体研讨的工作阶段，期待着能制定出一个行动方案，把一切都拉回原轨上去。时间再拖得久些，结果就会变成会议室里挤满了性情乖戾的人们，他们都盼着有机会向你一吐衷肠，指点迷津。可是，又没有人能说清问题的所在，或者没有人敢于直言相陈。时间都浪费在那些可怕的细节陈述上，也预示着前景将更阴暗难测。整个过程中，人们都变得一吐为快，很少虑及该如何解决问题。最后，大家都觉得舒心了，因为他们的苦衷终于有人倾听了，而且还是耐心细致的倾听。然而，他们把球都踢到你这里来了。你想创建良好业绩的美好愿望，被这种时间的消磨和“扯淡”无情地撕成碎片。哎，那些可悲又可怜的面孔啊！更糟的是，留给你的，是头疼，是废弃的图表，是依旧需要面对的让你浮想联翩的现实。这样的情景如果发生了，你不会恨得咬牙切齿吗？

我曾与许多管理者共事过，他们正是面对着这样的苦痛，于是我得出了第一个突破结论。

突破结论之一

在一寸光阴一寸金的当今时代，
我们大家的确在用同样的方式
为类似的问题荒废着宝贵的时间……

- 年复一年
- 一件事接着一件事
- 一个团组接着一个团组

- 一个项目接着一个项目
- 一个问题接着一个问题
- 一个结论接着一个结论
- 一个机构接着一个机构

仔细想想吧，你曾有多少次与一帮人围在一张图表的周围，整天地从无尽的抱怨中，倾听着“战争”故事，集体研讨着问题的症候，最后却得出这样的结论：核心问题是顾客为中心的问题，是产品或服务的质量的问题，是竞争的问题，是领导能力的问题，是团队合作的问题，是官僚主义的问题，是员工信念问题，是企业文化问题，或是市场份额变化问题。尽管你我素不相识，可是只要粗略一想，我脑海中就能显现出那些毫无效率的时间流逝和毫无意义的家长里短。

可是，为什么我们如此擅长对问题说三道四，却又说不清这些问题是什么呢？为什么我们这么多人都能在这样的工作阶段中整天地长篇大论，并向“特种部队”、“特遣分队”乃至顾问专家布置任务，让他们做进一步的分析和论证，却不能相信自己的判断，敦促自己立即行动起来去解决这些问题呢？为什么我们要重蹈覆辙呢？

浪费宝贵时间的严酷过程，仅仅是用以得出一个简单的结论：我们存在团队合作问题，或者是顾客问题，甚至是哪个问题应该居于首位。好了，这回大家大概都会认为这些浪费时日的检验方法是必要的，至少是集体讨论过了。但这些负面的、毫无效率的谈论又有什么价值呢？或许有的人还会认为这种集体研讨工作阶段是十分必要的，因为形势总是在变化着嘛！可这又有什么不同呢？这是我们迟迟不肯厘清问题、采取行动解

决问题的真正理由吗？能把问题定性并立即采取行动吗？仔细想想吧！是的，每项业务或每个单位都有其让人苦恼的独特难题，但是当你面对这些问题时，真正使人们做错事情走错路的却总是那几个屈指可数的基本原因。使我们在同一问题上一错再错，重蹈覆辙的真实原因到底是什么？诚实一点说，我们是不是这样呢？

人们总是在谈论、分析或者精确定义一个术语（甚至是越深奥越复杂越好）来描述存在的问题，然而在这样的事情上花费的时间越长，就越难以避免被迫而动，即被迫断定应该做什么及这样做要冒的风险。我们到底错在什么地方呢？这是最让人头疼的事。其实说白了，就是“百说不如一做”。

几年前，当我读了彼得·布洛克的《乘务员：超越私利去选择服务》一书后，便在心里对这个真理打下了永难磨灭的印记。在书中，布洛克先生让我们面对了“如何”做这一问题的真相：

和其他问题相比，“如何”的问题更需要我们从外部去寻找答案。这是用间接的方式来表达自己的疑惑之处。

对“如何”问题的回答就是“是”，它把提出问题的人摆放到解决问题的恰当位置。

彼得·布洛克先生的终极真理融入我心。把它当作指南针，对我来讲事情就会是这样，如果基本的核心问题能够被分离出来，并能用非被迫的方式对它做出清晰的界定，那么其后的时

间便会被人们用来互相开诚布公地探讨这些问题的特殊性上，并去探索如何解决面临的问题。对常见的问题做出界定是能够做到的。不过我知道，只对问题做出界定还远远不够。

由于我始终在观察那些领导者，和他们共事，帮他们寻找解决业务问题的结论，所以认识到，如果核心问题能很快被界定出来，这些领导者仍会面对“怎样做”的难题。即使是最有才华的领导者，要想弄清楚该怎样做也还是要耗心费神的，尤其是桌子上堆满了需要引起重视、需要开会讨论、需要在世界的飞速变革中利用所剩无几的时间来思考的一大堆问题时，情形将更是如此。对于那些想从长久的搁浅中恢复元气而苦苦挣扎的领导者们来说，或者对于那些苦于涉世阅历太浅而浴血奋斗的领导者来说，想弄明白该做什么无疑是一大艰险之事。看到因惊恐无力和无所事事而导致的领导力无意识的失败，令人悲伤，但当睿智的领导人从自己身上发现力量时，又使人兴奋。许多有能力的管理者，在解决自己问题的经历中获得了突破的经验。通过对他们的观察，也出现了一些使人兴奋的新的可能性，我们又得到另一个结论了。

突破结论之二

当心智被解决问题的可能性激活时，人们就会比他们把自己的思路限制在既定的程序、时髦的模式或让思想独自信马由缰时，更快地找到解决问题的方法。

我把这比作跳远运动员在真正参赛前的热身运动。创意能给人带来动力。他人的创意有时会成为你发现自己更有生命力

的创意的跳板。我们每个人都会对这样的事情有过耳闻目睹，有些建议能给人们以提示，并从中取得突破，更好的创意也由此而生，就好像是为你这个单位定制的一样。事实再一次证明，没有谁能比你更清楚地知道应该为自己的单位或团组做些什么。在这一点上，我将把问题留下来，问题就是“所有的解决问题的主意从何处来”。

我自己的突破

一个星期天，我读着彼得·德鲁克的《后资本主义社会》一书，想以此来更新自己对现实变化着的世界的认识。我被他一段有关知识的话语所打动。

我们大家，或许是所有的人，都是知之多于行之。我们没有主动地去运用我们拥有的丰富的知识。我们没有把知识当作一部分工具来用。

德鲁克先生接着指出，我们多数人都只关注把我们知道的东西划分到不同的专业领域里去，而不是竭尽全力去运用知识的力量来应付各种不同的问题。——看着我们面前的这些问题，我们不禁要问“我知道些什么？”“我学到了什么可能用来解决这项任务的东西？”按照德鲁克先生的思维方式，我开始了自己的行程，开始开发我自己的工具箱，寻找在认定问题时减少时间耗费以及加速解决问题的可能性。我追溯了自己以前解决问题的冒险经历，想从中总结出具有共性的东西。就在这个过程中里，又一个突破结论在我的头脑中形成了。

突破结论之三

最后，我们在单位中所面对的问题，在行为、表现或两个方面同时做出些变革后，最终得以解决。

就在这个静谧的现实时刻里，关于突破的精辟概念——解决问题的优选法，开始逐步成型。尽管它最终的样式还不明朗，其中三个有特色的要点却已有了定义：

- 它必须有能力使在短时间内界定共性核心问题的外围界限成为可能；
- 它得是一个包含着能解决问题的策略的集合，其中孕育着创造性的思维和行动。
- 它必须有著名的领导者的指导和洞察，能为不同群体的思想者和行动者增强信念、增添灵感和提供快速参考。

有创造力的旅行从这里启程，去推进一场解决问题的改革。彼得·德鲁克的问题看起来始终在我脑海中萦绕，伴随着我在一生的实践中追寻，去寻找解决问题的答案。我知道了什么？我学到了什么？哪些是我可以用到解决问题的任务中去的呢？这种解决问题的价值观如何才能传输给全世界各式各样类型的领导者呢？

带着新目的去运用知识

改革并非来自任何的长久治学或者学院式的试验，也不是来自于对别人在如何做的观察，尽管它的确是这些过程中的组成部分。改革也不是通过对大群的人询问他们想要什么而产生。我敢保证，其他人也和我一样有着同样的难题，也就是在没熟悉某些事情时，很难对这些事情做出定义。相反，像德鲁克先生建议的那样，改革的基石是我自己的能力。

“突破”被我在几年前完成一项任务的简单过程中开发出来，那是我有工作记录的、做着管理计划的一段时间。在那段时间里，我用上了一小叠印制好的卡片，多次运用上面阐述的原则，并自己找出适用于许多顾客特殊问题的主意。这简单易用的卡片簿上精辟的实用概念，都源自于现实中惊心动魄的实践。人们都在分秒必争地忙碌着，用了这套卡片就不用去展开图表来详谈，也不需要谁来动笔去写。它能帮助人们很快地认识和界定核心的问题和障碍。我曾看到这简捷的工作途径给满屋子的人带来了热情和能量。对那些单枪匹马的人而言，它也能起到同样的作用。正因为它独特、简捷，能使工作迅速完成，因而受到人们的青睐。我想，这又可以让我做出最后一个“突破”结论了。

突破结论之四

这个重大发现使我震动最大的，是这个简捷的解决问题的过程，竟然在我的工具箱呆了好久了，等着苏醒，等着更新，等着在一些我也无法想象的某一时刻去为不同的需求而进行修订。我能猜测到，在你的工具箱里，也有着许许多多解决你自己单位核心问题的方案。

快速辨认核心问题

《突破》一书有 52 张描述核心问题的卡片式图谱。所选出的这些问题代表着当今多数机构可能面对的棘手问题。这些卡片式图谱经过精心设计,给人以直观的信息支持和确切的观察方法。这一特性起着两个重要的作用。其一是帮助你自主开发,更重要的是它能变成具有创造性的垂手可得的工具。看看这样的情景吧:

老板让你说出挡在业务成功之路上的三个最主要的问题。会议于今天下午 1 点举行。

- 在吃午饭时,你翻看这本“突破”,帮你寻找要点,判定出这三个主要问题是什么。
- 带上本书在下午 1 点时去见老板。
- 用书中的三张卡片式图谱作为直观的助手来帮助你阐明自己的意见。

因为《突破》提供了独树一帜的工作方法,所以能立即引起他人的注意和兴趣。即使新奇性逐渐弱化了,它也仍不失为一种简明的沟通方式,能够在问题还未陷入危机之前就很容易地把它们摆到桌面上来。可以提出几种解决方案,并以此作为突破口,你便会尝到解决问题的甜头。

激发你思考的解决问题的策略

《突破》中收集的解决问题的结论,都来自于解决问题的

现实生活，用于激发你思考的结论要点多至 500 余条。这些要点得到了至今我还要感谢的许多教师、学者、领导者、导师、朋友、个人管理冒险者们的认同。

伟人的见识

每个卡片式图谱上都附有与主题相关的箴言，可以说是一个箴言的图书馆。这些箴言的引用都是经过深思熟虑和精挑细选的，旨在把世界上一些伟大的领导者、思想家和实务家的建议和忠告扩展开来。

最终产品

在这本第一版的《突破》奉献到你面前时，我们对其中革新的设计还有着许多其他考虑，你可以发现，在导读中我已对此进行了讨论，看到目录，你就会知道，你的自己的需求已从不同的角度被予以重视。你也会像我们一样，始终站在思考的最前线，不断地做出新的突破。

开始解决问题的革命

开辟通往 21 世纪的道路还有许多事情要做。我们每个人都都要扮演重要的角色，因为历史要靠我们的行动来书写。我们承担着历史赋予的责任，要抓住机遇创建一个新的全球经济格局，寻找新的结构力量，正视现存的差别，完善我们的交流，保护我们的环境，使大家都成为令人尊重的世界公民。我们浪费不起宝贵的时光去无休止地讨论存在的问题或者对别人就此吹毛求疵。世界是我们的，改造这个世界的责任也是我们的。

在你的单位里，让《突破》这本书帮助你和你的团组开发出面对问题和相互沟通的新途径来。在你的单位里掀起一场逐

一解决核心问题的革命吧！当然，如果你有勇气的话，也可以调动整个团组的人马一起应对所有的问题。要想象一下所有这些行动的力量。在业务还没发展到危机四伏之前，就应该把问题分离出来，采取一系列的行动去突破各种障碍。当然，更好的的是用你快速解决问题的能力给其他单位树立起榜样来。大胆地往前走吧！世界需要你！

最诚挚的祝福！祝愿你的奉献能带来突破，进而在人们的心目中，留下你为每个人创造更美好的生活与工作环境的光辉形象！

去迎接意想不到的未来吧！到新的航海图上标注你的名字吧！起航！

戴比·肯尼迪
于加利福尼亚
1997年4月