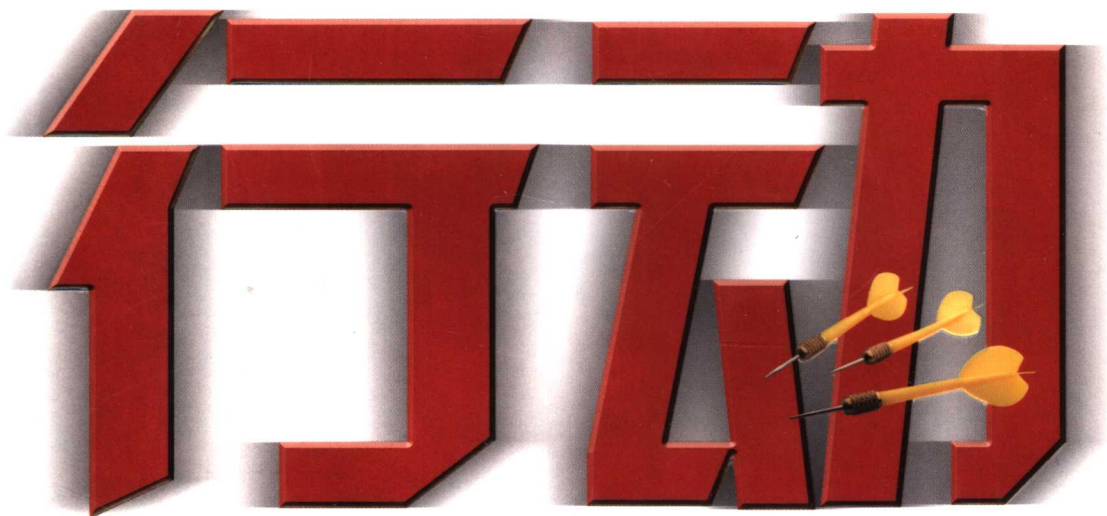




哈佛经管图书简体中文版全球独家授权



如何高效驾驭意志力

〔德〕海克·布鲁赫 〔印〕苏曼德拉·戈沙尔 著

朱静 梁志芳 译

A BIAS FOR ACTION How Effective Managers Harness Their Willpower,
Achieve Results, and Stop Wasting Time

行动

如何高效驾驭意志力

〔德〕海克·布鲁赫 〔印〕苏曼德拉·戈沙尔 著

朱静 梁志芳 译

商务印书馆

2006年·北京

Heike Bruch & Sumantra Ghoshal

A BIAS FOR ACTION

How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

行动——如何高效驾驭意志力/[德]布鲁赫,[印]戈沙尔著;朱静,梁志芳译.
—北京:商务印书馆,2006
ISBN 7-100-04791-9

I. 行… II. ①布…②戈…③朱…④梁… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 133601 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

行 动

——如何高效驾驭意志力

[德]海克·布鲁赫 [印]苏曼德拉·戈沙尔 著
朱 静 梁志芳 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04791-9/F·599

2006年5月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年5月北京第1次印刷

印张 16½

印数 10 000 册

定价: 39.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学国际商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

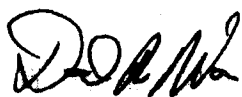
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

獻給我們所摯愛的家人



前言

人的一生中有些方面是可以根据环境而改变的。它们是在特定的时间、地点出现的特殊事件、实践或挑战。然而,有些方面则是永久性的,永远都不会改变的。本书讨论了人类生存中的一项挑战,该挑战在过去、现在和将来都永远不可避免,那就是采取目的明确、坚持不懈的行动以实现目标。

大约 2000 年前,塞尼卡(Seneca)这样写道:

很多人经常聚集在建筑物和广场周围,他们沉溺于这种忙碌中,我们必须减少这种匆忙:他们干扰了别人的生活,还总给人留下忙碌的印象。如果你看到一个人正从自己家里出来,你可以问问他:“你要去哪里啊?你想去干什么呢?”他肯定会这样回答:“我真的不知道。但我会看到其他人,我肯定会干点什么的。”他们漫无目的地到处找工作,干的不是自己事先想好要做的事,

而是偶然碰到的活儿。他们懒散、毫无目的地闲逛，就像在灌木上爬行的蚂蚁一样，爬到最高的枝条上，然后又顺着原路爬下来。很多人过着像这些动物一样的生活，你可以正当地将之称为无所事事的忙碌。¹

本书考察的就是无所事事的忙碌。我们的研究对象是管理者，因为管理是我们的职业，也正是在管理工作的环境中我们研究了人类行为的这些方面，但忙碌问题决不仅仅局限于管理领域。无所事事的忙碌是一种影响每个人生活各个方面的疾病。学者与管理者一样都是其受害者，我们每个人的生活与工作同样深受其害。“积极的非行动”（我们用来称呼无所事事地忙碌的术语）不但阻止我们实现塞尼卡所关注的心灵平静，还让我们不能最大限度地利用自己的生命。

“因此，让你们的所有活动都确立个特定目标吧，让它具有目的性。”塞尼卡写道。在本书中，我们将重复这一相对明显但又极其重要的忠告。我们认为人们可以采取目的明确的行动，我们已目睹过这种行为。显然，无人能每时每刻、在自己做的每件事中都目的明确地采取行动。我们必须偶尔停下来休息一下闻闻玫瑰的芬芳。但有时在做事情时，我们可以带有明确的目的采取行动。在这些时候，通过这些活动，经常在我们最没有料到的时候，我们能够发现生命本身的真正目的。我们每个人都能有所改变，不仅仅改变周围的环境，也能改变我们的家庭、社区、公司和世界的状况与发展方向，这只需通过采取目的明确的行动。



关于本书的内容我们就介绍到这儿。如果你对本书的主题感兴趣,请务必继续读下去,从中你会了解为什么和你差不多的人能够采取目的明确的行动,他们是如何做到,并帮助其他人做到这一点的。然而令人失望的是,永久性问题的永远都不可能有明确的解决方法。我们只能一步步地慢慢处理,而我们的研究就是为慢慢解决这种塞尼卡在公元前60年就开始思索的问题所作出的另一尝试。塞尼卡的文章富有思想、不同寻常且思维清晰,我们无法与之媲美,但我们和他有一个相同的特点:我们试图像他那样提出实用、实际的建议。我们希望本书的每个读者,不管是首席执行官还是第一线的管理者,不管是医生、艺术家、学生、老师、园丁、牧师、政府职员、父母亲,还是从事其他任何职业,或有其他任何追求的人都至少能在本书中发现一两个观点可以帮助他比以前更有效地发展行动偏向,更频繁地采取行动偏向。

没有他人的帮助,无人能写出一本书来。在给予我们帮助的人中,需要特别提及托马斯·赛特伯格(Thomas Sattelberger)。因为没有他的帮助,本书基础的研究就很可能沿着完全不同的路线进行。无论是我们在其公司汉莎航空进行研究时,还是我们努力形成自己的想法与理解时,他都给予我们莫大的支持。我们向他表示最诚挚的谢意。

另一个给予我们同样巨大帮助的人是莎伦·威尔逊(Sharon Wilson)。她是我们其中一人的助手,也是我们俩共同的朋友。她在幕后为本书扫除障碍,不但负责研究、写作后勤方面的工作,还负责协调我们两位关系紧密的作者。

对那些参与我们的研究并慷慨抽出时间与我们共享其知识、观点的公司和管理者们，我们同样深表感谢。在本书中我们提到了他们中的一些，还有其他很多人也给予我们很大帮助，但我们并未指出他们的名字。有时我们可以通过研究蚂蚁或鸽子来写关于人类的书。但如果人类的想像与意志力是书的主题时，只有通过观察人类行为才能真正获知。如果很多人未允许我们研究他们的行为，或者他们中的一些人不曾帮助我们解释、概括这些行为，我们不可能理解我们所研究的采取行动与意志力问题。虽然微小、有限。我们真诚地感谢所有这些人，希望本书让他们觉得与我们度过的时光都是值得的。

伦敦商学院(LBS)也给了我们莫大的支持。它是我们两人永远的知识家园。在本书中，我们描述了公司工作中的汽笛，即大多数公司中存在的持续不断的干扰与“噪音”。它们分散了人们的注意力，让他们无法采取目的明确的行动。伦敦商学院让我们远离了这些干扰，使我们得以集中精力研究与写作。圣加伦大学(St. Gallen University)也给我们提供了一个极好的思考与工作场所，一个让人精神无比振作的环境。我们对它也深表感谢。

我们还要向英国高级管理研究院(Advanced Institute of Management Research)致以诚挚的谢意。该院慷慨地为本书的第二作者提供了研究基金，中心的很多同事给予了我们帮助，并给我们提出了很多建议，使我们的思考更加清晰，分析更加准确。



作为学者，我们对自己的语言从不吝啬。在出版过程中，露西·麦考利(Lucy McCauley)帮我们润色了手稿，让我们的思想和论点更简练、明晰，并将我们的德国式、印度式英语翻译成正统的英语。哈佛商学院出版社(Harvard Business School Press)的编辑柯尔斯滕·桑德伯格(Kirsten Sandberg)是我们的老朋友。在整个出版过程中，她严格、熟练地指导我们，帮助我们大大提高了写作的质量，并增强了本书的可读性。我们对露西、柯尔斯滕，以及那些为本书的出版付出辛勤劳动的哈佛商学院出版社的同事们表示真诚的谢意。

——海克·布鲁赫，圣加伦，瑞士

苏曼德拉·戈沙尔，伦敦

目 录

CONTENTS

前言	i
第一部分 激发意志力以实现目标	1
第一章 管理是采取行动与实现目标的艺术	3
第二章 区分目的明确的行动与积极的非行动	21
第三章 集结活力并培养集中的注意力	37
第四章 从动机向意志力的跨越	63
第五章 跨越鲁比肯河	83
第六章 跨越非行动的三个陷阱	105
第二部分 打造行动者的企业	133
第七章 培养目的型管理者——企业组织之责任	135
第八章 释放企业集体行动的活力	163
第九章 给员工行动的自由——领导人的使命	195
附录 我们是如何研究意志力的	211
注释	217
作者简介	243

A BIAS FOR ACTION

第一部分

激·发意志力 以实现目标

动

行



第一章 管理是采取行动与实现目标的艺术

让

我们来回顾一下过去三年。你有没有发现机会，为公司做些有价值的事呢？或许你曾试图运作一个富有震撼力的项目，但由于某种原因最后放弃了；或许你只是无法启动该项目；或许启动后一遇到大的阻力，你就放弃了。

如果你遇到过这样的情况，那么，你也和别人一样。事实上，我们的研究发现，这样的无效行为已是一种普遍现象。大多数管理者虽然博学多才又精明能干，且有大量的资源供其支配，可他们还是把时间浪费在了一些不可避免的事情上，而不是集中精力投身于那些可以创造公司未来的富有创造性的工作。除了完成每日的日常琐事外，绝大部分管理者总是不能抓住机会干一些更重要的事情。

原因何在呢？这些管理者总是能找到各种“好理由”，比如老板总是喜欢和他们唱反调，公司预算紧张等等。然而，实际情况往往并非如此。大多数管理者失败的真正原因却

动

在于他们自身。让我们看看以下的案例。¹

劳拉·麦考密克的故事

劳拉·麦考密克(Laura McCormick)正在扮演她职业生涯中最有挑战性的一个角色。²德国科隆公司(IBG)是一个资产达 70 亿美元的大型集团公司,收购了劳拉供职的公司——德尔塔科技集团(Delta Technologies),一家通讯设备供应商。德国科隆公司任命 33 岁的劳拉担任当时非常受重视的质量项目的两位讲师之一。在这个公司里面还有谁能比劳拉更胜任这个工作呢?劳拉精力旺盛、富有激情又能说会道,在德尔塔科技集团工作的那七年里一直升职很快。她的上司兼督导蒂姆·德莫特(Tim Dermott)对她格外赏识。作为公司的工程部副总经理,他推荐劳拉担任这一要职。

然而,德莫特其实也有他的私心。他与公司的业务副总经理艾伦·萨托拉(Alan Sartora)一直意见不合。萨托拉最近被任命为科隆公司质量项目的总负责人,他们之间的不合也暴露了公司工程部与业务部之间的长期分歧。他们两人的管理风格完全不同:萨托拉认为德莫特“对员工太软弱、要求太低”,对公司成本方面的压力不够敏感。萨托拉欣赏像萨姆·巴特勒(Sam Butler)一样雷厉风行的处事风格。巴特勒原是基层工厂的一个经理,最近萨托拉任命他为科隆公司质量项目的另一讲师。

目前萨托拉是科隆公司质量项目的总负责人,他显然也正努力争取公司首席执行官的职位。德莫特获得科隆公司