

《哈佛管理经典丛书》



界定时刻

——两难境地的抉择

【美】约瑟夫·巴达拉克/著
Joseph L. Badaracco 李伟/译

DEFINING
MOMENTS

3
上海日报出版社

哈佛商学院出版社

HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

界定时刻/ (美) 巴达拉克著; 李伟译. - 北京: 经济日报出版社, 1998.6

ISBN 7-80127-454-7

I. 界… II. ①巴… ②李… III. 决策-经验 IV. C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 15599 号

Defining Moments: When Managers Must Choose between Right and Right © 1997 by Joseph L. Badaracco, Jr All rights reserved

©1998 中文简体字版专有权属经济日报出版社

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Copyright licensed by Arts & Licensing International, Inc.

界定时刻——两难境地的抉择

原 著:	(美) 约瑟夫·巴达拉克
翻 译:	李 伟
责任编辑:	陈 隼
责任校对:	刘 群
出 版:	经济日报出版社
地 址:	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (100054)
经 销:	全国新华书店
印 刷:	河北省霸州市印刷厂
开 本:	850mm×1168mm 1/32
印 张:	8
字 数:	140 千字
印 数:	1—10000 册
版 次:	1998 年 7 月第 1 版 1998 年 7 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-80127-454-7/F·131
定 价:	17.00 元

版权所有 翻印必究

中文版序

近年来，管理学方面的丛书出了不少。有些丛书，你读完之后，觉得回味无穷。深感其取材、编选颇具匠心。书中的睿智之见，令人激奋。由经济日报出版社引进的美国哈佛商学院出版的《哈佛管理经典丛书》就属这一类。这套丛书，我看到的有8本，讲的都是管理之道。就管理学说而言，现仍在“丛林”中。各家各派，各有千秋。这套“丛书”也是丛林之书，但很有一些独到的见解。这种“丛林”之势，对管理学说的发展，实在是天大的好事。

在今天瞬息万变的商业环境中，管理者们都感到有许多压力。压力中，最大的莫过于环境变化、环境变迁的挑战。企业要么前进，要么倒退。管理者自然会选择“前进”。选择了“前进”，同时又确实能够前进的，只属于那些能够面对变化，敢于进行管理革命，应付未来挑战的人。当然，应变失败是痛苦的，但哪有不失败的

人。应变成功，其关键在于你能否保持对环境变化的竞争性态势，能否保持一种活力，能否养成一种适时应变的主动精神。丛书中的《管理的变革》说的就是如何面对变化，迎接挑战，是一部精论之集，你可以从中得到启迪，帮助你在新环境下走向成功。

在环境变化中，公司的衰退首先开始于公司的领导集团。尽管公司的利润额仍处于巅峰状态，但公司实质上已经开始衰退了。这种衰退主要表现在公司的领导集团只是面对过去，而不是面向未来；只习惯于常规性决策，而不敢面对挑战性问题；只愿意和同一传统的人在一起工作，而不愿接受具有新思想、新文化的人。首脑及领导集团的衰退，必然会或早或晚、或快或慢地导致整个公司的衰退。阻止领导集团衰退有两种方式：一是更新现任首脑们的观念结构，进而改变管理行为；二是更替现任首脑，进而改变管理行为。当第一条路成效不大时，就只有采取第二条路。丛书中《培养下一代领导者》向你表明将怎样为公司选拔和培养未来的高级人才；如何转变竞争优势；如何越出常轨，取得成功；如何在经验、训练和学习能力上，保持观念结构的吐故纳新。你可以从中得到卓有成效的公司领导者所必需的成功之策。

对公司发展来说，指引公司前进的领导人是至关重要的，但养活公司的“客户”也是至关重要的。“客户关系”已经成为公司决策的中心。丛书中《走进客户的心》，将“客户”、“客户信息”、“应用客户信息创造价

值”连成一体，将信息管理技巧创造性地应用到建立新型的客户关系中。它把客户看作有价证券，运作得好就可以增值，可以创造双边价值。你可以从中了解到，什么是客户中心论；如何增强开发客户价值的能力；如何造成竞争优势等。

公司将其产品或服务投入市场参与竞争，在竞争度方面有个很重要的指标——市场占有率，就是反映公司争取客户、处理客户关系的能力上。谁争取到客户，谁就争取到市场。但是，现在的买方市场，其条件越来越苛刻。时间在压缩、距离在压缩、管理的反应与行为在趋向同步，消费者的需求渴望立时满足……这种深刻的变化，映射出什么呢？是速度！是交易速度！“以光的速度行事！”这应该成为获得竞争优势的基本信条。从书中《时间角逐》具有时代的先锋意识。您将从中看到引导组织走向成功的关键是速度，创建一个敏捷的组织体系是何等重要。它将告诉您商务进程如何通过压缩时间的方法去提高效能。

企业、社会都在抢速度发展。管理者也面临着时间角逐的巨大压力。事业的临界点和生活的聚焦点挤撞在一起，两难性的抉择，时时冲撞着管理者的职业生涯。丛书中的《界定时刻》在“要得必先失”的冲突上，向你展示如何争取较大的回旋余地，逼迫你去考虑究竟有多少供参考的灵活多变的框架。

个人的职业性的决策是困难的，家族的商业性决策更是不易的。现代社会中有一类常见的又是特殊的文化

现象：家族企业。据资料显示世界上 80% 左右的实业与家族有关。家族企业所面临的问题和非家族企业在许多方面是不同的。例如，家族企业的动力机制是什么？其间存在着怎样的传承关系？在领导权的代际变更中，如何进行权力交接？如何掌管家族企业等等。在你的一生中，不可能不和家族商团打交道，也有可能加入家族商团。如果这样，了解一下家族商团的发展机制和发展模式是非常有益的。丛书中《家族企业的繁衍》就在家族商团这个模糊而又朦胧的领域中，提供了有意义的指南。

一个企业的诞生，可以只领风骚一两年，也可以长领风骚上百年。一个企业可以因换上一位卓越的领导人而起死回生，可以因有一个适销对路的产品而兴旺发达，但这些“激素”都不能保证公司长期生存。怎样做可以使公司长寿呢？丛书中《长寿公司》对传统观念提出挑战，多角度地探索了公司的生存之道。它告诉您如何在多变多难的形势中挺过来，如何保持公司的活力等等。公司生存有一个很重要的道理，就是要为发展而管理，不要为利润而管理；养成习惯去新陈代谢，不要等到出了问题再去规划变革。这些道理，在《长寿公司》中都有地道的分析。本书已被美国《商业周刊》评为 97 年最佳商业类图书排位第二名。

理论是行为的指南。公司的长久发展一定要有合理的理论作指导。丛书中《管理学的先知》探讨的是经营组织和商业管理的哲学。在权力、权威、领导、控制、

冲突等问题上，都有创新性的见解。尽管是许多年前的研究成果，但至今仍闪烁着思想的光辉。任何一位管理者都会从中得到忠告和借鉴。

《哈佛管理经典丛书》的作者或在其中阐发思想的人，他们中有大学教授，有研究机构的学者，有公司总裁，有商界领导人，有社会活动家等。他们著述精彩，读来令人振奋。他们的观点都是打破常规、不落俗套，他们各自从独特的角度审视管理实践，从中肯的评论中透出富有新意的见解。读过这套书的人，我想都会有这种感觉。

我很感谢经济日报出版社让我先读了这些经典之作，读后颇有感触，发了一些议论，也就此为这套丛书的出版作贺。

国际经营管理研究所所长 张国有
北京大学 企业管理专业博士生导师

1998年3月6日

内容简介

“处于两难境地中的经理们，你们该怎么办？”

如果一种产品相当有争议，你将怎样开展生产？

如果在你的职员中，有位单身长者跟不上工作步伐，你该怎么办？

如果在你的工作中，你仅仅因为种族因素或性别因素而被赐予机会，那你又该作何感想？

这是一本关于事业选择和生活选择的书，在这里，事情的临界点和你的焦点的时刻合而为一了。它在令人迷惑和感觉良好的传统商业道德中注入了清醒剂，同时，它还逐一审查了每个管理人员都须面对的合理两难冲突，在此基础上，作者为你思考和解决此类冲突，提供了一套实用而不落俗套的方案。

一旦陷入艰难的职业决策之中，管理人员往往会以自身价值作为试金石。然而，巴达拉科声称，要解决这

样的两难，并不像你所可能信奉的“行善派”伦理学所主张的那样简单。做一件正确的事情，有时候会以不做另一件正确事情为代价。或者，在一方面的正确行事，将可能导出另一方面的错误行为，在这样的一些情况下你该怎么办？正是在这些令人煞费苦心的艰难问题上，《界定时刻》一书将为你展现宽阔的回旋余地。

在文学性和哲理性的叙述背景上，作者以三大案例的分析，向今日的管理人员展示了职业生涯的复杂性。《界定时刻》一书用例扎实，论说有致，足资参考。它那行之有效的步骤，它那灵活多变的框架，不仅有助于培育你的职业生涯，而且也有益于培养你的品性。

没有说教，只有说服，因而斐然可观。并且，经营管理怎样变成了苦心经营，本书也是一语中的。对于现代这些新式而敏锐的管理人员来说，《界定时刻》所探寻的正是这一主题的意蕴（且不论其可能性如何）：做成功的管理者，同时也做有思想、有责任感的人。

作者序言

数年之前，一位著名的消费品公司的年轻经理，坦诚地向我描述了她的职责与个人价值之间的一场激烈冲突。后来，问题解决了，她从自己的经验中得出了几条教训，其中之一长萦于我的脑际。

在很多方面，这都是一个警钟——尤其是在如何运作组织上，你自己会陷入困境。我认识到，你要对自己负责，也要对个人与事业的发展负责。

这些话很实在，也很令人头痛。经理们确实会陷于困境。这种经验是痛苦且艰难的。但是在遇见这类事时，他们真是完全孤独的吗？他们在哪里可以为经营的道德困境获得指南呢？

几年来，这些问题让我颇费踌躇，尽管我是讲授有关领导、管理与经营伦理的课程。当然有些冠冕堂皇的答案——遵守法律、公司规章，服务于客户，对所有股东负责，做正确的事——但我认为，这些答案的实用价值颇为有限。上述每一个答案都包含真理的重要内

容，但是它们都太抽象，大而无当。经理们有时必须面对混乱、复杂、充满焦虑的枝枝节节，经常还会缺乏时间与信息。而那时，这些答案必将毫无助益。

经理们看重的是有所推动的指导，直接介入他们的问题中的指导——**要在他们实际经历这些问题时提供助益**。而今我已听过上百位经理谈他们面对个人与事业时的困惑。我认为，最有用的指导不在于作回答，而在于提出问题。

我对这些问题的寻求导致了这本书的写作，但其方式却较为特殊。我发现，最有挑战性、穿透力与实用性的问题的内容来自非常广泛的资料，其中包括对公司经理详细的个案研究；包括不朽的文学名著，像古希腊悲剧《安提戈涅》中对性格与承诺的经典描写；当代文学作品，像小说《日之所余》中描写的管家的故事；真正伟大的哲学家的著述象亚里士多德的，所谓的伦理叛逆者的视角，特别是马基雅维里和尼采。

本书的核心，就是从这些资料中引出的一系列问题。它试图激发与挑战，导出答案，而不是直接说出。总之，其目的是要使经理们避免“独陷困境”之虞——帮助他们找到有思想、有用处、有具体意义的方法，以面对人生与事业的两难处境。

很多朋友与同事为本书的观点提供了有价值的帮助，作者深致谢意。我尤其感谢肯·安德鲁斯 (Ken Andrews)，科莱尔·克拉姆 (Colyer Crum)，比尔·列文

(Bill Levin), 乔治·洛奇 (George Lodge), 斯考蒂·麦克列南 (Scotty McLennan), 特雷西·默罕 (Tracy Mehan), 林·派恩 (Lynn Paine), 汤姆·帕伯 (Tom Pi-per), 阿米·山德勒 (Amy Sandler), 霍华德·斯蒂文森 (Howard Stevenson), 丹尼斯·汤普森 (Dennis Thompson), 汤姆·厄本 (Tom Urban) 杰里·阿西姆 (Jerry Usecm) 和阿比·扎拉兹尼克 (Abe Zaleznik), 卡罗尔·富兰克 (Carol Franco) 和雷大·萨加林 (Rafe Sagalyn), 在本书的编写之始提供了有价值的指导, 尼基·萨宾 (Nikki Sabin) 的同样指导则贯彻始终。约翰·多诺凡 (John Donovan) 提供了很好的机会, 以检验和润色本书的观点。

对于吾友肯·温斯顿 (Ken Winston) 很多睿智而深刻的建议, 我犹怀谢忱。此外, 我还真诚地感谢我的结发妻子帕特·奥布莱恩 (Pat O'Brien), 她的洞察力及实实在在的敏锐思想, 影响了本书的每一个细节。

也应感谢哈佛商学院。学院中的同学, 尤其是后来的约翰·沙得 (John Shad) 为本书提供了许多必不可少的参考资料。多年以来, 在我的课上, 工商管理硕士生和多位经理为我提供了有关经理、他们的工作和责任的很多重要案例。约翰·麦克阿瑟 (John McArthur) 和吉姆·克拉克 (Kim Clark) 两位主任, 以及分配研究课题的各位先生, 为我的工作提供了时间, 我的助手伯尼·格林 (Bonnie Green), 专注于研究课题, 使我的时间得

到保障。

我还应感谢几位学者，他们的著述为我在本书中讨论道德哲学帮助很大。对亚里士多德，我依靠了斯图亚特·罕布什尔（Stuart Hampshire）、阿拉斯达尔·麦克因泰尔（Alasdair MacIntyre）和玛萨·纳斯鲍姆（Martha Nussbaum）；对马基雅维里，我借助于以塞·柏林（Isaiah Berlin）；对威廉·詹姆斯，我借助约翰·墨菲（John Murphy）和理查德·罗蒂（Richard Rorty）；对尼采，我借助亚历山大·尼哈马斯（Alexander Nechamas）；对于马可·奥勒留斯，我借助于布兰德·布兰沙德（Bland Branshard）。当然，书中的一切解释与错误，还应由我负责。

于马萨诸塞州布鲁克林

1997年5月12日

引 言

伦 理 ——价值冲突时正确与正确的界定

假设你置身于这样一种情况：面对一幢失火的大楼，在不同的两个房间里都有被大火围困的孩子，一个房间中有一个孩子，而另一个房间中有三个孩子。火势在迅速蔓延，有限的时间内你只能去解救其中一个房间中的孩子，毫无疑问，你会冲向那三个孩子所在的房间，当你不无遗憾地最后看一眼无法挽救的另一个房间时，突然你看到那即将被大火吞噬的房间窗口绝望地站着的孩子竟是你的女儿，……。

伦理的准则告诉我们，父母的职责是保护子女不受

伤害；价值的标准告诉我们，三个生命比一个生命更有价值。这就是本书所论述的中心：伦理与价值冲突中的两难选择。

目 录

中文版序

内容简介

作者序言

第一章 脏手..... (1)

个性的严峻考验

超越道德性伦理

迫切的问题

第二章 正确与正确的冲突 (15)

道德认同危机

处于中间地位的经理们

协商的伦理

第三章 大原则的终结 (41)

信条与职责陈述

法律责任

伦理学工具

作为激励力量的伦理学

温暖鲜活的真理

第四章 睡眠测试 (69)

“我主义”

底线

切中肯綮

亚里士多德的睡眠测试

一个反思框架

第五章 界定时刻 (93)

事业的顶点

揭示

检验

塑造

界定时刻、经理与组织

第六章 成为你自己 (113)

尼采

尼采与亚里士多德

心灵的理由

责任之根

这是我的路，你的呢？

看世界的本来面目

权变之处

第七章 真理是一个过程 (145)

解释之争

真理“生效”

谁掌握了真理