

动力管理精要丛书

- 你真的还需要学很多新东西才能解决问题吗?
- 你真懂得企业变革吗?
- 你为什么会为昨天的错误付出惨痛的代价?
- 你为什么看不破企业里的迷局?
- 答案绝对令你坐立不安!

THE POWER OF CONSULTING

咨询的力量

——用突变代替渐变

白万纲 / 著



中国经济出版社
www.economyph.com

动力管理精要丛书

白万纲 / 著

THE POWER OF CONSULTING

咨询的力量

用突变代替渐变

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

咨询的力量——用突变代替渐变/白万纲编著. —北京: 中国经济出版社, 2001.12

ISBN 7-5017-5307-5

I. 咨... II. 白... III. 企业管理—咨询 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 052142 号

咨询的力量——用突变代替渐变

白万纲 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销

*

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 10.5 印张 245 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

印数: 5000

ISBN 7-5017-5307-5/F·4273

定价: 21.00 元

前 言

每天会有很多新书、新思想诞生，但您不一定找得着有用的那个，于是您迷失在一个目不暇接的迷宫中。

但一本管理书籍不应该是这样的。在编写这本书的漫长日子里，我们一直坚持要把它编成管理者的枕边书，成为管理者的朋友。

本书贡献了我们最新的认识——可能它不一定合乎您的直觉和常识。但一本书总要被时光冲刷和磨洗，而且要经得起挑剔和质疑。

一、本书的力量是什么？

本书的力量来自三个层面：

1. 思考的机制：组织智商建设；
2. 摧毁型战略体系：四层级战略；
3. 执行能力：项目管理与辅导技术。

我们希望藉此催化几个企业帝国的产生，帮助一些企业具有

变革速度和爆发力。

二、希望把您的企业塑造成什么？

很简单：首先是咨询型企业，然后它拥有以上三个力量。

1. 本书希望把您的员工塑造成什么？

咨询型员工，还有他们的三个进阶修炼。

2. 本书区别于其他书的特点是什么？

这是一本具有独到见解的书，不是妥协了各种观点的折中之作，尽管那样更容易受到欢迎。

这是一本由一个主张——突变，贯穿在整个书中，每个章节，甚至字与字的空白处都在讲突变。其次这个主张还有很多个层次的分解，您可以认同全部，也可以认同一部分。

但您必须记得临界点效应——任何与旧系统有冲突的措施，都会在刚开始实施的一段时间里产生混乱，使业绩降低，工作效率下降。混乱时期的长短从几个月到几年都有。太多的变革就是因为不知道临界点的存在，以为一乱就是变革失败了，立即结束变革或发起另一场变革，太多的时候是我们没把工夫下足，把水烧到 99 度也不是沸点，非要到 100 度才能质变，所有的事物都存在这样的临界点。

换言之，临界点现象解释了很多企业为什么频繁变革却无所成，有些企业出手平平却业绩高企。

记住：1000 个 99% 也比不上一个 100%。

一千次妥协的进步也及不上一次革命性的突变。

三、为什么要重塑员工，过去我们做错了吗？

过去员工之间的沟通、协助是基于个人的知识、技能的互

补，是一种差异型合作——今天再不能让基础平台的相互差异造成沟通上的内耗，这种差异使我们可以看到对方的过人之处，但不知道这种能力是怎么来的，有什么做基础，自己怎么才能学到它，这就无法真正向对方学习，那就更谈不上建设组织智商了。我们必须用遗忘、入模等层次的修炼使个体之间拥有一个共同的“神经语言”——思想库，真正使员工的大脑与大脑，能力与能力，工作与工作之间无缝连接。

过去员工在组织中并不具备研究、反思，寻找突破因素，发起突破等等这一类的地位和权力——但在新型企业里，这是一个企业人修炼大脑的基本条件，让员工成为大脑的神经元。所有员工的思考汇集成企业的思考，彻底摧毁过去一个大脑等于多个大脑，一个大脑想事，多个大脑只管去执行的智慧浪费和知识专制。

四、为什么要重塑企业？

很多企业现在成了一个大杂烩。各个其他企业的方法、制度、思想在此汇聚，就像千篇一律的流行刊物，看似有模有样，实则凌乱不堪。系统内部严重不匹配，成了一个复杂系统。过去对付这种状况的方法是各种娘娘腔的局部改善，甚至有人宣称可以用某种管理模式塑造企业。

——我们要抛开这种迷思，从突破入手，先否定，再肯定。

有很多人相信可以用各种鼓励、培养气氛的办法使企业开始创新。

——但我们知道如果创新是一种全员的自动行为，不是一种渗透在组织中的机制（像四层级战略），创新只能是一种零碎的、在各自岗位上的改善，而没有总体方法，它有可能使企业变得更

乱。

有很多人认为目前企业的各种功能大致上是正确的。

——但今天我们必须说：一切来自这些功能的理论从头就不够正确，往往只考虑了企业的一部分。比如我们都知道任何企业最终都会死亡，我们所做的一切只是为了延长其寿命，而不是为了主动摧毁它。这样，我们为了延长其寿命所做的一切都成为最高目的，但这是荒谬的开始。

五、如何使用本书中的每一章？

1. 首先，请您拿起笔，画下如下的一个表

过去我的想法	看完这节后我的想法
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

2. 请列出本节您感觉到有意义的概念？

3. 本节对您有启发性的方法有哪些？

4. 本节有哪些东西可用来塑造您的员工？

5. 本节有哪些东西可用来塑造您的企业？

6. 有哪些是您不能认同的，为什么，您的证据是什么？

六、如何使用本书修炼自己？

1. 您感觉到思考上有什么缺陷？
2. 您感觉到能力上有什么缺陷？
3. 您是否利用各种自己设计的问卷、表格来检测过自己以上的问题？
4. 能否应用本书中重塑员工的章节修炼自己？

七、如何应用本书修炼你的企业？

1. 如何让您的员工成为咨询顾问，您从本书中找到答案了吗？
2. 如何让您的部门成为服务专家，您从本书中找到答案了吗？
3. 您能把事变成项目吗？
4. 您能设想本书中用突变的手法变革你们企业的三个方案吗？

八、如何利用本书的知识建设您的组织智商？

1. 您能利用本书的测评体系大概界定一下你们企业的智商吗？
2. 您能利用本书的测评体系建立你们企业的智商测评体系吗？
3. 你们企业能按本书所讲的组织智商的建设步骤规划你们初步的建设步骤吗？

九、如何利用本书所讲导入四层级战略？

1. 你们的战略有全员的参与吗？
2. 你们的战略有一些自我破坏的机制吗？
3. 你们如何找到突破口？
4. 你们如何利用书中讲的步骤（或加上变化）来导入四层级战略？

十、未来的路，您每日的三种修炼

1. 如何利用反观自照不断提升自我？
2. 如何增进在企业中的多元化思考？
3. 如何促进大脑联网？

最后我想问个问题：

为什么我们很少按书上所写的步骤从事，尽管那可能是非常有益的。而为什么我们却经常从一两个观点的片言只语中找到启迪？

专家们的箴言

世界上一些最杰出的思想家都在为新世纪描绘蓝图。但他们能达成的惟一共识是,未来将不同于现在,而且是截然不同的。

下面列出的这些世界顶尖的经营思想家们在他们的专著中对明日世界以及目前应做的各种准备发表的看法,在面对如此包罗万象的未来时,告诉我们应该从何入手。

华伦·本尼斯(Warren Bennis) 曾是四届美国总统的顾问。他在领导艺术方面有着 20 余册专著。

艾利·戈拉德(Eli Goldratt) 是国际畅销书《目标》(The Goal)的作者。

加利·汉默(Gary Hamel) 世界首屈一指的战略专家。

迈克·哈默(Michael Hammer) 被世人公认为“业务流程重组概念”的创始人。

查尔斯·汉迪(Charles Handy) 是英国一流的经营哲学家。

约翰·柯德(John Koner) 是世界一流的管理行为和经营领导艺术权威之一。

约翰·奈斯比特(John Naisbitt) 是世界大趋势预言家。

斯蒂芬·柯维 (Stephen Covey) 是畅销书《高效者的七种习惯》(The Seven Habits of Highly Effective People) 的作者。世界最伟大的成功学家之一。

莱斯特·撒洛 (Lester Thurow) 是世界上出类拔萃的经济问题专家之一。

彼得·圣吉 (Peter Senge) 是畅销书《第五项修炼》(The Fifth Discipline) 的作者。

专家们的箴言

汉 迪

——在不确定中寻找意义

“我们生活在极度混乱的时代，许多使我们生活有条不紊的事物已经消逝。我们赖以生存的机构，尤其是工作组织，已经不再明确，也无法肯定。”

“要想在四周的混乱中寻找意义，必须找出方法，在心中将它们理顺。我的方法是，接受这样一种观念，即生活中永远没有简单或准确的答案，这里充满了冲突和意外，其实也就是说充满了悖论。如果我们学会理解并接受这些悖论，我想最终我们就能找到穿越它们的出路，能与它们相处并把握它们。”

“在我看来，悖论是指两种相反的思想可以同时正确。例如，我认为企业组织必须同时是集权与分权的，既全球化又本地化，既有区分又能整合。它们必须有长远计划，同时又能随机应变。员工一方面必须独立自主，另一方面又要有团队精神。但关键是，我们不能为这些矛盾所困惑，必须找到一种方法来统一这些对立面，而不是从中做任何选择。”

专家们的箴言

汉 默

——重建竞争方式

“至少在最近四五年，公司应将主要精力集中在企业内部。重构、业务流程重组等大多是为了使我们的内部更完善。这也是标准借鉴的基石之所在。”

“我认为，标准借鉴和另辟蹊径有着根本性的区别，一个是要不断提高企业组织的能力，一个要彻底开创新市场。长期来说，只有后者才能创造新的财富。简单地追赶他人只能保证自己不至被淘汰，而成功却属于有能力发明新游戏规则的人。为此，在现有行业中要改变获取竞争优势的基础，或从根本上开辟新的领域，这样就能满足个人或公司自身甚至还意识到的需求。”

专家们的箴言

哈 默

——企业组织的自谦

“通过观察,我得出一个比较简单的观点:假如一个公司认为自己挺好,那就死到临头了。”

“成功前进的关键是自谦。要认识到过去的成功不能保证将来的成功。世界的变化是如此巨大,昨天的成功模式几乎肯定会变成明天的失败模式。”

“我认为,拥有心态开放的自谦,认识到必须为顾客不断重造自己,才能在 21 世纪生存和发展。否则,只能成为历史的注脚。”

专家们的箴言

戈拉德

——注重限制

“假如你相信公司要生存就必须进行持续改善，那么很明显，关键不在于削减成本。改善总是有限的，因为最终它不可能是零。因此，真正决定公司成功的是生产能力，所谓生产能力，我指的是公司通过销售所创造的利润率。让我们以链条来做一个比喻。决定链条强度的是其中的薄弱环节。因此，假如你提高其他环节的强度，即使提高3倍，能改变整根链条的强度吗？根本不能。”

“限制理论说明，每个系统内至少存在一种限制，否则公司的盈利就无限了。关键要注重限制，如同加强链条中薄弱环节的力度。这样，才能提高生产能力和利润。”

专家们的箴言

本尼斯

——出类拔萃的领导

“困扰未来的几乎所有领导的问题是，如何发展企业组织的社会构架来切实创造智力资本。”

“绝大多数企业，连评估这种智力资本的办法都没有。然而，当你问及企业中的人们，在工作中用了多少脑力，普通的回答是大约 20%。假如我们再另外开放 10%，试想我们的企业将是什么样子。”

“领导必须学会的是，开发一个社会架构来鼓励不可思议的杰出人物（这些人绝大多数都具有强烈的自我个性）共同合作，发挥他们各自的创造力。”

专家们的箴言

柯 维

——相信人的潜能

“如果你想在业绩上大有收获，我说的是 500%，而不是 5%，那就必须彻底改变对人的看法。你必须相信，人是企业组织内最有价值的资产，他们可以有无限的成就，你得让他们也相信这一点。”

“这就是我为什么要说，仅用‘好好待人、好好用人’这种老方法是不够的。你必须帮助他们发现其工作的意义，让他们感受到他们正在为某些更有意义的事做出贡献。这样，他们才能有真正的动力和满足，才能真正释放潜藏于心的巨大能量和创造潜能，并让他们迸发出来。正如歌德所说：待人如他所是，人将如他所是；待人如他应是，人将如他应是。”