

柯维公司继畅销全球1亿册图书
《高效能人士的七个习惯》后的又一力作



为什么你一直努力却始终不能成功——因为你的思路错了！

高效经理人的 8个思维原则

BusinessThink

**Rules for Getting It Right-Now
and No Matter What!**

戴夫·马库姆 (Dave Marcum)
(美) 史蒂夫·史密斯 (Steve Smith) 著
马汉·哈尔萨 (Mahan Khalsa)

孙贺影 徐学民 译



机械工业出版社
China Machine Press

高效经理人的

8 个思维原则

Business Think

**Rules for Getting It Right-Now
and No Matter What!**

F715

434

戴夫·马库姆 (Dave Marcum)
(美) 史蒂夫·史密斯 (Steve Smith) 著
马汉·哈尔萨 (Mahan Khalsa)

孙贺影 徐学民 译



机械工业出版社
China Machine Press

Dave Marcum, Steve Smith, Mahan Khalsa. BusinessThink: Rules
for Getting It Right-Now, and No Matter What!

Copyright © 2002 by Franklin Covey Co.

ISBN 0-471-21993-2(英文版书号)

Published by John Wiley & Sons, Inc., New York.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright ©
2003 by China Machine Press/Huazhang Graphics, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社
在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以
任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-4313

图书在版编目(CIP)数据

高效经理人的8个思维原则 / (美) 马库姆 (Marcum, D.) 等著;
孙贺影, 徐学民译. - 北京: 机械工业出版社, 2003.8

ISBN 7-111-12365-4

I. 高… II. ①马… ②孙… ③徐… III. 商业企业 - 商业经营
IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第046248号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003年8月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 18.75印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

· 名家推荐 ·

此书巧妙地讲述了成功企业的基本经营原则。它带来了实用的概念和先进的思维方式。为了成功，请阅读本书吧！（除非你已经陶醉于平庸的经营方式——凭借玩弄权术，处心积虑，绞尽脑汁在公司里向上爬……）

——霍斯特H. 舒尔策 (Horst H. Schulze)

利兹 - 卡尔顿大酒店前副主席

本书的有用之处在于它提供了当今商界至关重要却无处寻觅的真知灼见。

——杰克·特劳特 (Jack Trout)，国际营销大师

Differentiate or Die 一书的作者

在调查人们的驾驶技术水平时，没有人承认自己技术水平不好，但是交通事故的事实却证明并非如此——在经营上也是同样。这本书看似简单，但却很有见地。如果诚心实践，将会在思考和做事（或者不做事）之间产生巨大影响。将从这本书中学到的原则运用到实际中的人，无论所从事的领域是公共事业还是企业，都将获益良多。

——帕特里夏·佩尔顿 (Patricia Pelton)

加拿大北莱特地区健康署 (Northern Lights Regional Health Authority)

首席执行官

现在是比较以往任何时候都需要这本书的时候。在当今的商业环境中，每一个企业的每一位员工都应该用商业思维的方法思维、行动、工作，把自己当成企业的CEO。

——格雷戈里·科尔曼 (Gregory Coleman)
雅虎北美业务分部执行副总裁

很难见到这样的书：它不是赘述学术理论，而是通过对商业实战中遇到的种种险阻进行总结和提炼而成文的。它具有十分重大的意义，不仅打开了我们的眼界，而且也告诉我们真正的经营方法。

——查尔斯·罗德曼博士 (Dr. Charles Roadman)
美国健康保健协会 (American Health Care Association) 首席执行官，
美国空军前首席医师

这本书最关注的是走向成功的起点：即商业思维的过程。本书的作者戴夫·马库姆、史蒂夫·史密斯和马汉·哈尔萨用简洁的语言，阐述了改变商业思维方式的方法。这应该是一本每个人的必读之书。

——斯特德曼·格雷厄姆 (Stedman Graham)
You Can Make It Happen 一书的作者
格雷厄姆公司 (S. Graham & Associates) 主席兼首席执行官

本书作者非常清楚地讲述了商业思维的原则，并用这些原则揭示了为什么有些公司虽然有最好的想法——或者正因为有最好的想法——却不能成功的背后所隐藏的心理原因。

——拉里·多尼斯 (Larry Downes)
《打造顶尖企业的12项原则》的作者之一
(该书已由机械工业出版社出版。——编者注)

这是一本宝书。它提出的虽然是“常识”，但却是非同寻常，非常杰出，这是作者根据多年的研究和咨询经验总结出来的8个原则。运用这些原则，你成功的机会将显著地增加，而且你还会充分享受到工作的快乐。

——汤姆·彼得斯 (Tom Peters)
《追求卓越》(In Search of Excellence) 作者

此书提出的8个原则，不仅具有洞察力、充满了智慧，而且也易于掌握。任何人如果愿意探讨和对解决问题的方法感兴趣，我建议阅读此书。

——理查·狄维士 (Rich DeVos)
安利公司创始人之一，NBA奥兰多魔术队拥有者兼主席

智力和态度是你在步入商界之前必须具备的最重要的素质。提高你的智力水平可能会受到限制，但你可以通过阅读《高效经理人的8个思维原则》一书，使你的态度得到奇迹般的改变。

——里斯 (Al Ries)
《定位》作者之一

《高效经理人的8个思维原则》是一本非常实用、操作性很强的商业决策指南。经理们应该和他们的团队一起阅读本书，并把书中蕴涵的智慧运用到工作之中。

——比尔·希契科克 (Bill Hitchcock)
EDS公司数码学习服务事业部 (EDS Digital Learning Services) 全球总监
2001年度电子学习管理精英

我认为,《高效经理人的8个思维原则》……可以被看成高效能人士的第8种习惯。这本书真是很出色……是一本领导者影响和充分发挥业务人员智慧的真正指南。

——皮特·博德瑞特(Pete Beaudrault)

硬石咖啡国际公司(Hard Rock Café International) 总裁兼CEO

《高效经理人的8个思维原则》是每个人在现实世界中必须学习的MBA课程。它直接针对商业经营中长久以来存在的问题,用当今时代新思维的“学位”达到其教学的目的。

——汤姆·柯利(Tom Curley)

《今日美国》CEO和出版商

思考本身就很难,创造性的思考则更难,而对商业经营的创造性思考是难上加难。本书将启发你一步步进行思考,达到举重若轻的结果。

——沃伦·本尼斯(Warren Bennis)

*Managing the Dream*一书的作者

美国南加州大学商业管理学院著名教授

这是一本通俗易懂而且非常有影响力的重要著作。将书中的建议付诸行动,不但能提高工作效率,而且也能发挥员工的潜能。每一位领导者都应该让公司的每一个人运用书中的原则做事。

——拉姆·查兰博士

《执行:如何完成任务的学问》作者之一

(该书已由机械工业出版社出版。——编者注)

《高效经理人的8个思维原则》一书通俗易懂，易于实践。如果你的公司想成为和我们一样的公司，被公认为最好的公司，那么本书应该成为你的公司领导和经理的必读之书。

——威廉·帕雷特 (William G. Parrett)

德勤公司总裁兼管理合伙人

在当今充满竞争的商业环境里，《高效经理人的8个思维原则》一书应该成为公司所有员工必读的书……书中描述了应当如何为自己的决定和做事行为负责，它涉及到了生活的方方面面……《高效经理人的8个思维原则》阐述了其他商业书籍不敢涉及的内容。

——戴夫·格雷戈里 (Dave Gregory)

第一卡尔加里储蓄银行 (First Calgary Savings) 总裁兼首席执行官

当今的商界要求我们做事必须专心致志，纪律严明，根据事实果断做出决定。《高效经理人的8个思维原则》一书用大家都能接受的通俗易懂的方式，让我们重新认识到帮助企业创造真正价值的核心思想。

——加里·克里滕登 (Gary Crittenden)

美国运通公司首席财务官

· 史蒂芬·柯维推荐序 ·

在中世纪，西方世界把放血看做是治病的最佳方法，因为医生们相信疾病隐藏在“坏血”里，他们根据一定规则给患者放血祛病。如果患者的症状没有得到改善，那么根据放血学说，这只能说明放得还不够——下一次还得多放一点。这种医学观念一直延续到20世纪早期。

试想，如果我们把当今最热门、最有效的管理理念应用到放血疗法上，能不能使治疗更有效呢？如果把质量控制和统计分析应用到放血技术上会发生什么情况？或者，组织擅长放血疗法的医生和操作人员参加团队建设活动，对治疗效果又将有什么影响？我们还可以把训练有素的放血疗法小组的医疗人员带到山上去做活动，例如让他们在彼此怀抱中做自由落体运动，以增加他们彼此间的信任。我们还可以在小组内进行充分授权，让小组成员放开手脚，大胆地开发放血工具和方法。再进一步，为了建立更加稳固的医患关系，可以给他们进行积极思维态度的培训，让医生和患者之间能积极对待放血治疗。最终的结果是什么呢？结果肯定是令人捧腹大笑。虽然放血医疗小组优化了治疗过程，但除了他们自己为此感到快乐和认为治疗高效之外，最难过的应当是那些因失血而死的患者以及他们的亲属。

令人感到欣慰的是，在实验科学基础上建立的病理论，对病情

的起因有了很好的解释。匈牙利的塞梅尔魏斯（Ignaz Semmelweis）（匈牙利产科医生，发现产褥热病因，首倡产科消毒法。——编者注）和法国的路易斯·巴斯德（Louis Pasteur）敏锐地发现了感染疾病的原因，提出了预防疾病感染的方法。这一理论朴素明了，为大众所认同。有史以来还是第一次，医生们知道了为什么女人更喜欢让接生婆帮助她们分娩——这是因为接生婆先洗手再接生！医生们还明白了为什么在后方因疾病而死的人要比在战场上战死的人多。

一项崭新的、革命性的治疗模式彻底地改变了人们原有的根深蒂固的思考模式，放血的愚昧时代终于结束了。一种全新的、挽救生命的治疗模式取代了旧的治疗模式。

人类发展历程中的这一前进步伐，向世人揭示了一个非常简单的道理：若要取得重大突破，仅仅简单地改变人们的行为和心态是远远不够的。最为重要的是，要改变人们如何看世界的角度，即人们的思维模式，也就是人们对事情所做的假设。历史上所有伟大的变革，无不源于思维模式的转变——源于人们看待事物方式的改变。经过多年以来的潜心研究，我认识到：如果人们仅仅期望取得一点点的进步，那么只需要改变人们的行为和心态即可；但若追求重大的转变和进步，则一定要改变思维模式。

在取得重大突破和进步之前，首先要彻底地对我们的思维模式、我们的思想进行反思，同时对变革保持开放的心态。当然，这一转变过程充满了风险！但如果要取得巨大的社会进步，必须做好敢冒巨大风险的思想准备。在此之前，我们必须先要取得一些个人成功的经验，

这样才能增强我们内心的安全感、带来勇气和谦逊。埃及前总统萨达特（Anwar Sadat）曾经说过：“不能改变思维的人，永远也不会有能力改变现实，也永远不会有什么进步。”

在当今的商业世界中，我们的思维模式到底应该是什么样？我们是否正在取得重大进步？如果没有，究竟是什么阻碍了我们前进呢？我们取得了突破性的业绩结果了吗？在当今的管理模式里，我们到底需要摒弃哪些如同“愚昧的放血疗法”那样的管理模式呢？

要想在当今这个动荡的世界里生存和发展，必须经常对我们的思维模式进行反思。我们每天都要面临新的挑战，这都需要我们做出回应。如果回应得当，就能取得成功。问题在于，面对新的、更大的挑战，我们一般都会倾向于运用以前成功的模式、程序和方法，但是这些旧的模式、程序和方法往往已不再适合于新的情况。引用当代著名历史学家阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）的话说：“最大的失败是由成功所造成。”

还是看看当今我们所面临的挑战吧。世界正在以不可思议的速度发生着日新月异的变化，动荡和不确定性成为运转法则；许多新理念和新产品在投入应用后，有可能立即或随后不久就被淘汰出局；新技术层出不穷令许多产业的面貌发生了革命性的改变；有些公司完全被淘汰，也有些公司为了生存不得不进行全面的变革；在世界范围内的全球竞争，将许多产业和组织置于动荡的世界经济阴影之下；顾客也变得喜新厌旧、反复无常，对特定品牌的忠诚度逐步降低；公司面临危机不得不展开必要的治理，员工则要求更多的个人发展机会。其中，

最富戏剧性的变化是：信息曾经被特权阶层或者少数精英所把持，而现在信息已经自由、民主地开放和充分流动。在全社会的各个领域内，人们对参与和建立民主化的体制要求已势不可挡。

在这个充满变化的新世界里，什么是我们可以信赖的坚强依靠？我认为在生活中只有三个永恒不变的因素是可以依靠的：（1）变革；（2）原则；（3）选择，即我们必须适应并回应前两个因素的能力。现在，世界正以极快的速度变化着，我们最需要的是永恒不变的东西：原则。永恒不变的原则像指南针，指导我们如何面对变化和全球市场的动荡。

永不停滞的变化已然成为客观世界的一个司空见惯的事实。然而，如何做出正确的选择以回应变化，是我们必须要解决的问题。检视当今的商业世界，为了取得成功，我们应该做出哪些切合实际的选择呢？依据过去陈旧、僵化的思维模式，我们能取得突破性的结果吗？不断变化的世界带给我们的是如何面对各种各样的挑战，它要求我们以原则为中心提供能够应对现在和未来任何挑战的解决方案。

我认为《高效经理人的8个思维原则》这本书为我们提出了一个令人振奋、以原则为中心的思维跃迁模式，使我们得以对以往的业务方式进行彻底的反思。一段时间以来，许多公司在领导力和管理水平上取得一定提高，但是在整体经营方式上却一直停滞不前。为什么会这样？此书的作者以令人信服的事实说明了为什么有些最具创新思想的公司最终却经营失败？为什么非常出色的理念同它在执行中取得的实际效果之间的差距竟然如此之大？

究其原因，部分原因是我们对新问题所提出的解决方案太抽象。绝大多数人（包括我自己在内）习惯于使用抽象的模型，而抽象的模型总是难以与客观现实相一致。上述理论与实践的差距也许就是因为“为什么做”和“怎么做”的脱节造成的。但是有了商业思维，这个差距就可以缩小和消除了。因为它提出的一套理论框架，不再是抽象的或概念性的，而是可实施的。总而言之，思维模式正在从假设推理跨越到面向现实应用。

本书的作者戴夫·马库姆（Dave Marcum）、史蒂夫·史密斯（Steve Smith）和马汉·哈尔萨（Mahan Khalsa）为我们创立了一个绝妙的范例，令我们得以改变看待问题和机会的方式，改变做决策的方式，改变做事的方式。这本书介绍了一套能取得突破性结果的理论体系，这一理论体系既简单又有效。首先，它打破了我们认为顺理成章的“日常经营”的陈规陋习。其次，它通过一系列体系严密的思维训练，指导我们如何保持清醒的头脑，从而正确地做事，而不是找借口。总之，我认为应用这本书的理论可以显著地提高做事的效率，取得成功。我自己也从中感受到令人激动的思维模式转变，并为这本书的前景感到鼓舞。

无限释放个人潜能

管理专家彼得·德鲁克（Peter Drucker）在他的著作《21世纪的管理挑战》（*Management Challenges of the 21st Century*）里写道：

“在20世纪，管理所做的最重要也是惟一的贡献，就是把生产

过程中体力劳动员工的生产率提高了50倍；在21世纪，管理需要做出的最重要的贡献，是使知识员工的生产率得到同样的提高。”

只有触及到人们的身体、头脑、感情和精神，只有使管理成为一种调动人们积极性的艺术，不仅让人们能意识到自己的价值和潜力，还能让他们发挥出自己的价值和潜力，提高生产率的宏大目标才有可能实现。归根结底，人力资本是所有组织中最有价值的资本。要做到这些，关键是要解放人们的思想，显著提高人们的创造性、生产率和工作业绩。其实，主管和经理的管理模式和领导方法造成了体力劳动员工和知识员工的差异。如果把所有的员工都当成知识员工——教会他们商业思维——你就会发现你的周围全是充满活力的知识员工。例如，拿门卫这个职位来说，这个职位一般被看成级别低、不重要的职位。诚然，商业思维和其他管理模式不会应用在安全保护这类职位本身，但仔细想一想：门卫不也和其他员工一样具备身体、头脑、感情和精神吗？为什么不能用同一管理模式对待所有员工呢？如果把门卫管理纳入管理范围之内，让门卫们组织工作计划，选择完成任务和业绩评估的指标，总之，让门卫们进行自我管理！你会发现，当员工按照要求自主地制定业绩指标、评估方法和评估程序时，他们对自己的要求会比别人对他们的要求更严格。让员工自主管理自己的工作，和他们一起制定业绩指标，并让他们自己进行业绩评估，会得到更好的业绩。

这样，利用了身体、头脑、感情和精神各个方面，使门卫们得到了真正的、发自内心的激励。他们会全心全意，尽职尽责地工作，成

为“理想的员工”。现在他们也成为知识员工了。其实，他们一直就是知识员工，只是其他人没有意识到罢了。（我提出的这个例子不是一个比喻，而是一个真实的故事。这清楚地表明“理想的员工”模式适用于任何环境和职位。）

毋庸置疑，知识员工应该被看做是理想的员工——自主的、拥有智商和情商的员工，并且有成长的潜力，他们有选择的权利和自由，他们渴望取得成就。的确，知识员工有卓越的能力和远大的前程。当领导者和经理们相信知识员工拥有能力和信念，并使之增强，那么每个人的潜能就会被解放出来。只有在这个时候，才能创造持续的、突破性的业绩。

每个人都应学习的MBA课程

《高效经理人的8个思维原则》一书为解放人的潜能提供了一个有效的方法。无论你的职位、社会阶层、级别或履历如何，运用这个模式和相关的8个原则都能帮助你取得令人瞩目的成果。一直以来，我们总是依靠少数“高层人物”的头脑来处理经营中亟待解决的问题（这并不总能成功），而大多数人所扮演的角色只是简单机械地执行指令，没有做到真正的思考，所以达成的目标也不会令人满意。运用本书的原则，组织中的每个人都可以锻炼发展自己的经营才干，去想问题，去研究问题，去发现问题，解决问题。我从未见过如此严密的思维体系，它能够训练我们的头脑和情感，使我们能在逻辑和实用主义与直觉和理想主义之间找到平衡，让我们认识到，《高效经理人的8个思维原则》是每个人都应

学习的MBA课程——一门适合现实生活中所有人的MBA课程。

本书的作者以自身的经历教导我们学习如何经营——他们确实是真正的企业家，他们不但拥有自己的企业，还拥有在各种规模的企业里工作的经历，和为各种行业做过咨询顾问的经验。他们经历过企业成功与失败的酸甜苦辣，他们曾遇到过各种困难，他们成功过也失败过，面对成功和失败的经验，他们更愿意把失败的经验开诚布公地告诉大家，并没有做任何隐瞒。这些作者或许可以代表互联网时代一代人的新思维，拥有高科技技术的水准，严谨的做事态度，并能够直观地把握高效人际关系的根本。显然，作者通过深入的研究，凭借丰富的经验，不但发现了高效的原则，而且在实际中也有目的地培养和发展自己的竞争力。作者的工作可以说是从全新的角度，对当今商业世界现状进行了创造性的、真实的研究。

另外，《高效经理人的8个思维原则》一书不但把商业活动分析得更加透彻，同时也令我们感受到商业活动充满了乐趣。即使并不全都是乐趣，但从本质上来说，它也是有创造性的冒险活动。通过作者对商业世界的研究和分享他们的经验，我们不难发现他们的冒险天性。作者在本书中运用非凡的功力，把朴素的道理叙述得栩栩如生，引导人们清晰地和深入地思考。

众志成城

我曾经参加过一次由一位CEO主持的董事会会议，当时这位CEO正面临重重经营挑战。他在会议上带领大家对企业的核心战略进行反

思、层层深入地阐明他的观点。他采取自己少说、多倾听别人想法的方式，不断地提问，逐渐深入地挖掘大家的想法。尽管他头脑中的想法是建立在事实、数据和佐证基础上，他仍诚恳地强调变革过程所带来的问题、担心和不安。因为他细致地引导会议成员去思考每个层面的问题，找出问题的实际原因，他所做的这一切让大家意识到他们目前正面临的严峻经济现实：没有利润，使命感不强。通过如此煞费苦心的过程，这位CEO才呈现出他的观点。他的做法就像律师面对陪审团一样——不但提出确凿的证据，而且坚定相信陪审团的最佳判断，对陪审团心怀热诚和敬意之感。很显然，他是一位兼有高情商（EQ）和高智商（IQ）的领导者，他理所当然赢得了董事会的支持和信任。

每当回想起这次董事会的会议，我都对“效能”的含义有更清晰的认识——把缜密、深刻的思维能力同真诚、主动地营造信任关系的人际能力整合在一起。要达成这种效能需要兼备情商（真诚）和智商（意志坚强）两个方面。我非常肯定，那些对你和你的生活有重要影响的人一定是具备高度情商/智商才能的人。

这种才能现在被命名为“商业思维”。

当然，对整个企业而言，仅仅CEO一个人拥有商业思维是远远不够的。只有将这种卓越的做事方法和做事原则进行制度化，使之融入企业的各个系统、各个部门、所有运作流程，成为一种企业文化，企业才能取得真正、持久的改变和长期的成功。因此，对于企业来说，要向员工的头脑中灌输“创新求变”的思想，教会员工跳出自己所处的环境、跳出目前所从事的工作，从企业整体的角度来考虑问题；也