

圆世纪管理译丛

无时限管理



[英] 艾伦·科宾 著
约翰·巴里特 著
徐海鸥 译

经济管理出版社

译者序

摇员

我认为,这不是一本普通的管理学专著。它的“不普通性”不在于它是否提出了标新立异的观点,而在于以下几个方面:一、它从一个具有独创性的角度对有关管理理论的问题进行阐述,这就是“无时限管理”(无时限管理)。二、在管理中,它反对流行、时尚、短命的东西(我们可以联想到“炒作”、“泡沫”这样一些字眼),而倡导更实际、更有思想性和更持久的东西。三、它崇尚“常识”。综览全书,正如作者所称:“它们全部都建立在基本常识的基础上!基本常识支撑着整个无时限管理概念”,它所阐述的道理都是我们在这里或那里曾经接触过的东西,因而有一种似曾相识的感觉。因此,尽管书中以历史人物和皇家古迹为楔子,采用管理理论专著中极少见的夹叙夹议的手法,但是绝没有哗众取宠之感。

它的阐述手法和论断方式给人一种耳目一新的感觉。本书的基本写作风格是,先提出一个理论,然后用浅显易懂的文字和流畅的文笔对这一论题反复剖析,从四维空间的某个点——英国历史上的某个著名的皇宫——联系到与之有关的某个重要历史人物,再以这个历史人物的某段重要的生平事迹为例,来印证前面管理理论的成立,或加强前面理论的说服力。这种新颖、独特的描述风格和行文特点,极大地提高了阅读的趣味性,使我们在阅读这些并不陌生但经常感到枯燥乏



味的管理理论时,有一种如沐春风的清新感。

至于这本专著中所阐述的理论和它们的价值,无需我去赘言,聪明博学的读者们自己会做出评判。

我喜欢这本书,我也希望读者喜欢它。因为,尽管它是一本管理学专著,但是它更多的笔墨却落在了管理思维的问题上(这是许多在第一线工作的管理者和领导者很容易忽视的问题),同时,又决不无的放矢:本书的所有理论对所有在第一线工作的经理们都具有非常强的针对性,特别是书中最后列举的“怨·愤”事件对组织经营的影响与反应的案例。由于作者之一本身就是该组织的首席执行官,组织的所有重大决策和应对措施都是他亲身经历的实务体验,因此不仅读起来很亲切,而且有很强的操作示范作用。

对本书翻译中出现的错误,敬请读者不吝赐教:溧原号

译摇摇者

圆年 月 日



序摇摇言

我们希望这本书能够(至少)吸引两个不同的读者群体:一、大型和小型组织中的经理(国有企业、非营利性机构和私营企业、以营利为目的的组织),我们知道,他们所有的人都正在寻找解决经营管理问题的方法;二、那些仅仅希望改善自己的生活效率和工作效率的开明人士。我们相信,我们在本书中论述的所有管理特点和大多数管理技术和工具,都适用于这两种读者群体。但是,有一句忠告也许与那些从事公共服务行业的人特别相关:你们必须充分了解一点,仅仅依靠部长们的权威性命令,或者议员们通过的政令,或者常设秘书们的备忘录,并不一定能保证把事情做好。个中理由非常简单:我们认为,使个人得以发展和信任人,才是获得良好效果的惟一途径。

我们的写作意图之一是,力图使这本书与其他著作有所不同。这不是为了提高图书发行量而产生出来的自负意愿,而实际上反映出的是在本书后面字里行间所流露出来的指导性特征。我们希望这本书在下列三个方面是独特的:

首先,为了提高个人的工作效率和生活效率,它能提供一种不同的、易于理解的和有希望增强读者兴趣的方法。

其次,对那些对“无时限管理”特性的实践应用感兴趣的



读者,我们希望能够为他们提供一个生动、实时的案例研究机会。除了本书第三部分所论及的“历史皇家宫殿”组织的案例研究以外,在论述过程中,我们还将通过我们的无时限管理网站,提供经常更新的补充资料和“不加掩饰”的报告。这些补充资料从1995年1月开始供应,以后每个季节更新一次。

最后,我们希望读者能够对我们的观点和写作风格及时提出反馈意见,以便我们能够进一步完善。这与“无时限管理”结构中的某一个重要组成部分是一致的,这就是:持续不断地改进。请给我们写信,地址是:无时限管理,或者通过电子邮件与我们联系。

在写作本书的约一年时间里,我们得到了许多人的大量帮助,我们愿意借此机会真诚地对他们奉献给本书的时间和援助表示感谢。我们肯定不希望重复惠灵顿公爵的错误:直到自己的迟暮之年,当一位朋友问他,如果他的生命可以重新开始,他将会干什么时,这位曾经被称为是“铁公爵”的老人才不无悔憾地回答说:“我会给予人们更多的赞扬。”是的,等到那时再意识到给予赞扬的重要性,就太晚了。

因此,我们想首先感谢我们的家庭,我们把这本书作为我们的爱奉献给他们,感谢他们对我们的理解、鼓励和支持;感谢艾伦的家庭,他的妻子嘉娜和儿子艾德(他帮助艾伦开发了本书最前面的“无时限管理”概念);感谢约翰的家庭,杰伊恩和詹姆斯,以及他的母亲和父亲,乔斯和比尔,我们首先感谢他们。

其次,我们对“历史皇家宫殿”组织的许多团队成员给予



我们的帮助表示由衷的谢意。在汉普顿大楼的艾伦办公室里工作的帕姆·赫德和安娜·阿迪尔,他们在反复大量地打印文稿中付出了令人难忘的劳动,他们提供了充满智慧同时又洋溢出他们的幽默感的见解。该组织监护部的苏珊娜·格鲁姆和安娜·基亚在历史人物特征说明,以及涉及到他们的监护皇宫的背景方面,为我们作出了卓越的贡献。我们感谢人力发展部主管戈瑞罕姆·约瑟夫在变化程序方面作出的贡献。感谢内部检查官萨姆·赫恩,他是一位炽热的历史学家,他为我们提供了大量历史资料和背景材料。感谢信息技术经理罗伯·伍德,他为我们提供了迄今为止最新的关于变化方面的数据。感谢安娜贝拉·博伊斯和佩吉·莎基,他们最早和出版商联系,为我们提供了许多必须了解的出版细节和商业建议。感谢“历史皇家宫殿”组织的秘书阿利森·劳顿,他认真地校对了本书的第三部分,对错误之处做出了精确的检查。感谢公司理事菲尔德·马歇尔和劳德·英吉尔,他们在“无时限管理”概念还处于雏形时,就向我们提出了极端宝贵的意见,并且为我们提供了大量关于领导力的材料。

我们还要把特别的谢意和颂词献给“历史皇家宫殿”组织的主席艾尔莱伯爵,他将在 2004 年末完成他在该组织的任期,同时还要献给劳德·英吉尔,至少部分地,因为他们在每一天的工作生活中都在应用“无时限管理”的大多数特性,他们的精神激励我们写出了这本书。

市场上许多优秀的著作也给予我们帮助,使我们的研究任务得以顺利地完 成,我们对我们所参考和引用著作的所有作者表示衷心的感谢。

我们的帕尔格雷夫出版商,斯蒂芬·鲁特为我们提供的出版知识,把我们带进了一个全新的世界里。



此外,约翰还想对所有曾经与他共过事的朋友们,无论是同事还是客户,大声说一句“谢谢你”。他们的帮助使包涵在这本书里的思想趋向成熟。特别要感谢保罗·约克,感谢他提供给约翰的关于变化管理的经验,以及他在早期培训工作中积累起来的其他有价值的知识。感谢安格斯·麦克劳德和彼得·麦克尼尔,他们的帮助加深了约翰对如何成为一个优秀的管理顾问的理解。感谢戴维·威廉姆斯和德里克·米德尔顿,他们在约翰以不同的方式进行思考时,所给予的帮助和支持。最后,感谢菲奥娜、塔尼尔和布朗威尔的辛勤服务团队,是你们慷慨地为约翰提供了写作便利,并悉心照顾他。亲爱的读者,如果你路过那里,他们也会同样为你提供第一流的茶点!

这里,恳请读者原谅我们把这么多的时间花在感谢曾经帮助过我们的人上。但是,你很快就会发现,赞誉,是本书主题中的一个重要组成部分。



目摇摇录

序摇言	员
-----------	---

第一部分摇导言

引言	猿
总结	怨
无时限管理的概念	怨

第二部分摇无时限管理的重要特质

品质	圆
价值观	圆
正直	圆
道义勇气	猿
亲和力	猿
品质：要点	猿
工具箱	猿
无时限经理 员：托马斯·莫尔爵士——品质	猿
无时限经理 圆：乔治三世——亲和力	猿
无畏	缘
自信心	缘
积极的不满	缘



愿景	远园
突破性思维	远苑
采取行动	苑园
无畏：要点	苑源
无畏的工具箱	苑苑
无时限经理 猿：奥利弗·克伦威尔——无畏	愿园
无时限经理 源：伊丽莎白女王一世	
摇摇——积极的不满	愿远
聚焦	怨猿
简单化	怨猿
过程思维	怨远
原因	员园圆
原因思维	员园圆
测量、计划和反思总结	员园圆
聚焦：要点	员园源
聚焦的工具箱	员愿
无时限经理 缘：阿伯特亲王——聚焦	员怨
无时限经理 远：艾萨克·牛顿爵士——过程思维、 原因和测量	员缘
明晰	员园
交流	员员
期待	员缘
责任	员园
批准和授权	员缘
明晰：要点	员员
明晰的工具箱	员源
无时限经理 苑：惠灵顿公爵——明晰	员苑



无时限经理 愿: 威廉一世——责任	愿
相互关系	愿
信任和合力	愿
双赢	愿
训练	愿
赞誉	愿
反思	愿
快乐和幽默	愿
相互关系: 要点	愿
相互关系工具箱	愿
无时限经理 怨: 克里斯托弗·雷恩爵士	
摇摇——相互关系	愿
无时限经理 愿: 国王查理二世——乐趣!	愿

第三部分 摇摇世纪的无时限管理： 实践我们所倡导的东西

第三部分介绍	愿
五个皇宫	愿
历史皇家宫殿”(愿) 组织如何运用“ 无时限 管理方法 ”	愿
聆听练习	愿
人际关系的调整	愿
开发战略计划	愿
实施战略计划	愿
解决组织结构中的异常问题	愿
“ 历史皇家宫殿 ” 组织运用“ 无时限管理方法 ” 产生的	



结果	圆
结论	圆
对 圆年 月 日恐怖主义活动的回应	圆



第一部分

摇摇摇摇

导摇摇言

缘

工作可以提供精神培育和个人发展的机会,也可以提供财富增长的机会。假如不是这样,假如我们仅仅为糊口而工作,那就太浪费人生了。

——詹姆斯·奥特瑞



盖茨 | 言

盖茨 | 言

在我们感到庆幸的诸多事物中 ,其中之一是我们的技术能力。我们确实应该为它感到自豪。今天 ,我们每天例行公事般地处理的许多事情 ,对我们祖父那一辈来说 ,都是“不可想像的奇迹”。在不断追求新的商业机会的过程中 ,我们一步一步地拓展了我们的技术。新观点和新技术的传入速度是惊人的。下面是一些简单的例子 :

- 显而易见 ,在过去三十年里 ,如果汽车和飞机制造业能够保持与半导体同样的发展速度 ,那么 ,劳斯莱斯轿车的成本只要 1000 美元 ,每加仑汽油可以行驶 100 万英里 ;波音 747 客机的成本应该是 100 万美元 ,它围绕地球飞行一圈只需要 100 分钟 ,消耗 100 加仑的油料。

- 1981 年 ,当个人电脑开始投放市场的时候 ,苹果公司预期在未来五年时间里的销售量大约为 100 万台。但是到 1986 年时 ,我们看到 ,它在全世界销售了差不多 100 万台 ~ 100 万台个人电脑。

- 英特尔 8086 芯片最早用在个人电脑上时 ,有大约 100 万个晶体管 ,每秒钟大约能够处理 100 万条指令(100 万条)。到了 20 世纪 90 年代中叶 ,新问世的奔腾 5 在芯片把晶体管的数字提高到 1000 万个 ,每秒钟能够处理的指令多达 100 亿



亿条。到 1995 年,奔腾源芯片问世了,现在它所拥有的晶体管数量达到 1 亿只,每秒钟能够处理的数据超过 1 亿条。

● 1981 年,IBM 基本型的个人电脑成本,按今天的币值来计算,差不多是 1 万美元。今天个人电脑纯处理能力比当时的电脑几乎提高了 100 倍,而成本却是当年电脑的 1/10 左右,减少了大约 9000 美元。

科学和技术对我们的世界无疑作出了巨大贡献。它们使得我们能够控制我们的环境,战胜疾病,掀起通信革命;“使世界变小”,提高知识的比例和水平,提供多得令人眼花缭乱的娱乐活动,提高我们的生活水平,而过去,这些东西一直属于极少数社会精英独享的禁脔。在工作中,如果开发得当,这些优势就可以成为生产力的源泉,转化成竞争优势。

然而,技术同样能够误导人。它会引导我们产生一种错误的认识,误以为它本身是解决问题的万能钥匙。而实际上,技术通常只不过是一个工具而已。这种错误的观念把我们拉离真正重要的东西,使我们忽视总是由人来实现结果这样一个事实。组织必然是由人和人际关系构成的。正是这些参差不齐的人,造成了持续的成功和失败之间的差异。在我们个人生活中也能反映出来同样的道理。人和人际关系能为我们带来工作的乐趣、学习和生活的愉悦。但是,它们同样也能够为我们带来痛苦和挫折感。大多数人都有这样一种感觉:无论是在工作中,还是在家庭生活中,从事一件有价值的事情要比接触一个人容易得多。组织为什么总是把大量资金投入到新信息技术项目的开发上,却对那些涉及和从事这些项目的人的培训非常吝啬呢?在组织里,为什么寻求对一个新设备的投资,一般来说,要比寻求用于改善人的发展和人际关系的



投资要容易得多呢？既然有那么多的组织宣称“人是我们的最大资产”，为什么如此多的雇员感到自己的价值被低估了，感到不被重视呢？人力发展学会最近公布了一个由盖洛普机构进行的调查，调查结果显示，在英国的工人中，有大约 25% 的人工作时没有全力以赴，有 10% 的人工作时根本就是在游手好闲。调查报告估计，这种状况每年要使英国经济耗蚀大约 100 亿英镑。多么惊人的浪费！那么，如果员工个人付出的努力与他们得到的报酬不成比例，如果在经济萧条的第一征兆刚出现时他们就可能被炒鱿鱼，那么，组织如何期待自己的雇员能够“忘我地”工作，发挥出最佳水平，保证对公司的忠诚呢？因此，我们认为，短期思维甚至在短期运作中都是无效的——想想那些离开了企业的人所造成的影响。

我们的上述观念说明，我们的企业管理的基本思维中存在瑕疵。因此，我们必须认识到，技术除了是一种重要的工具以外，其他什么也不是。改进、创新和知识，所有这一切都存在于人的大脑里，并通过人发挥效用。正是人，才能够创造或带来附加值，而不是技术。重要的是产生不同效果的人。只有人，才是能够选择为顾客提供何种服务，或以什么样的态度和方式去从事诸如此类事情的主体。也只有人，才是持续的竞争优势和赋予竞争以意义的真实源泉。

我们正面对一个不断增大的思维鸿沟。当我们的技术飞速发展的同时，我们对组织和人的思维却依然植根于 20 世纪早期的模式里。在过去的几十年里，我们一直在致力于发展有关管理方面的传统思维方式。全面地说，这种思维方式建立在“由极少数人拥有信息、由此做出所有决策、然后告诉工人做什么”的基础上。这种思维方式产生的基础不适应大规模生产技术的现状，因为在这种陈旧的思维基础上进行的思

