

绪 论

从阿尔文·托夫勒、约翰·纳斯比特到皮特·德鲁克和乔治·吉尔德，每一位技术未来主义的倡导者都把乌托邦式的梦想建立在“信息时代”的基础之上，似乎技术能解决任何社会问题。

霍华德·雷因哥德

你不能与未来为敌，时间站在它一边。

威廉·埃华特·格拉斯顿

我们的战略优势产生于对知识的驾驭。

鲍勃·巴克曼

有谁知道激发人类创造力的意义？

汤姆·彼特斯

商业巫师：活死人的威力

这是一本有关技能的书。它既能使忙碌于任何一行的高层经理、董事长或管理人员“心想事成”，也能减少企业对外部咨询公司帮助的依赖，甚至还能够帮助出道不久或经验丰富的销售人员建立客户关系，增加销量，赢得回头客，在提高自身价值的同时为公司利润做出更大贡献。

本书为什么能有如此大的作用？答案十分简单，因为它是一个综合性的工具箱，内装得到证实的原理和技巧，能够促使在商界中拼杀的人们将理论应用于实践之中。而且，它还是一个百宝箱，装满了各种各样解决问题的方法。这些方法绝非纸上谈兵。当你出现错误时，它们能够帮你纠正；当你面对问题或机遇时，它们则会增强你的创造力，让你无往不胜。

本书的出版也十分及时。目前，世界经济正以加速的步伐发生着变化。在这个快速、急剧变化的时代，管理人员急需一些得到验证的模式或分析框架，来把握今日这个充满机遇与威胁的“疯狂世界”。本书将帮助你在利用机遇的同时避开威胁。



每天都是一个崭新的世界，但它一定要疯狂吗？

永不停止地创造未来是准确预测未来的惟一方式。

在当今时代，为了建立核心竞争优势，以获得所处产业未来的支配地位，面临着不断重塑自我挑战的企业必须对周围环境的变化主动出击，而不是被动地反应。信息时代已经死去，曾经为信息所左右的人们可以松口气了。但是，现在高兴还为时过早，阴魂不散的幽灵还会继续骚扰我们。

第二具僵尸隐藏在幕后。人力资源管理已经灭亡了。听起来冠冕堂皇的这一管理形式实际上却是一种有违人性的官僚机制。它以职务和工作的名义掩饰着对人们的漠不关心，

一面承诺要把企业变成天堂，一面依旧实行着由日式的打勾考勤政策和程序驱动的人事制度。

我们衣柜中的这两具僵尸构成一个嘎嘎作响的地狱。然而，情况可能更糟。过去的顾客满意（Customer Satisfaction）演变成了今天的顾客高兴（Customer Delight）。全面质量管理和以最低成本讨得顾客高兴成为近期企业追求的目标。但是，这种被动的高兴在即将到来的明天将是远远不够的。

“信息”正被知识（Knowledge）所替代，人力资源（Human Resource）也正让位于人力资源丰富化（Human Resourcefulness）。两者结合在一起带来了智慧时代（Age of Wisdom）的黎明。顾客高兴需要用顾客赞扬（Customer Commendation）来替代，企业的目标应当从博取顾客被动的高兴转变为使顾客积极宣传自己的产品和服务。

信息时代和人力资源管理之所以会像僵尸一样“死而不倒”是因为智慧依赖于知识而知识又是由大量相关信息、技能和对劳动力群体的认识所组成的。当受过教育、具有敬业精神的工作群体以最低成本应用由数据和直觉组成的信息流时，智慧就会出现。当你把言传型知识（Explicit Knowledge）（如数字、衡量方法）与意会型知识（Tacit Knowledge）（如预感、思想、价值）结合起来，就可以向智慧迈出一大步。但这还不够。运用各种能够发挥知识作用的工具，以获得更多顾客的积极支持，才是商界中真正的智慧。

经过漫长进化创造出的人类大脑只不过是一块容纳知识的海绵。如果我们能够轻易把信息转换成知识，那么知识转变成智慧也就为期不远了。而智慧将帮助人类实现持续、生态平衡的繁荣。

诗歌总会带给我们思想上的启示，T·S·埃利奥特写道：

我们的智慧在哪里？

在知识中寻找。

我们的知识在哪里？

在信息中寻找。

知识依旧存在于信息之中。在企业全力应用人力资源丰富化的过程中，人力资源管理也不能忽略。

“如何把我们的顾客变成最具说服力的义务推销员？”是人力资源丰富化需要回答的问题。得到证实的研究结果表明，赢得顾客赞扬的主要因素是推销人员运用的具体方法，使用熟人联络图（Congitive Mapping）和关系销售（Relation Selling）是促使顾客为你摇旗呐喊的第一步。如果明天顾客仍然没有加入到你的阵营中来，那么各种营销上的伎俩将不在有足够能力维持你的市场份额。失去支配地位的企业将会面临着被淘汰的命运。

走出组织 返回企业

汤姆·彼特斯在最近的文章中强调，我们需要结束从组织的角度思考问题的做法，而将视角返回到企业的概念上来。企业中每个人做出的贡献要不断增加。只做同样的贡献是不够的。在他描述的疯狂世界中，每一位员工都要专注于创新和所承担的义务。这要求我们中的所有人都要掌握一套简单易用、行之有效的经营技能。本书介绍的就是这样一些技能。无论你从事什么行业，它们都会让你的企业心想事成。如果企业有明确的目标和生存的价值，员工们就将响应温斯顿·丘吉尔的名言：“给我们工具 我们将完成工作。”高级管理者必须要做到，在合适的时间将合适的工具发放给员工，并确保这些工具能够得到有效的使用。



战略性思考、计划和问题的解决必须企业中由上至下落实到执行者的手中。这并不意味着，因为上个月搞过分权，所以这个月喊一喊“让我们的员工成长”，组建一支独自发展的工作小组就足够了。信誉是存在的，它只有在对一系列本意良好的时尚的追求中，才会烟消

云散。因为对这类时尚的追求，承诺多，兑现少。不过，只有借助那些拥有必要的理论、知识和技能的人，信誉才能得到利用。我们认识到我们需要运用新的思维方式，但如果建议其他人应该采用不同思维方式而不提供得到验证的方法作为手段 这种做法毫无意义、愚蠢 最终会损害自己。

在混乱之中，必须建立某种程度的确定性。企业中的确定性来自方法的应用。这些方法不同于善变的时间、无益的琐事或一时的违规，它们是在许多意料之外、变化无常的场合得到不断验证的工具。这些方法应该在最急需的时候传授给所有需要运用它们的人。

然而，在企业中传授技能并不是一件简单的事情。如果这种传授只是把装满工具的工具袋扔在员工们的面前，告诉他们：“这就是你需要的工具”，然后就退到一旁，等待令人震惊的好结果的出现，那么是不会获得任何效果的。研究结果表明，重要经营技能的应用必须由上至下保持一致。各个层次上的管理者应当身先士卒，担当员工们仿效的典范。卓越的领导者必须是出色的老师。他们需要掌握一切有用的模式、概念、技能和知识，以向员工进行传授。同级员工间的相互辅导和支持可以帮助缺乏自信和学习慢的员工充分发挥他们的作用。正因为如此，董事和高层管理者必须一如既往地重视经验的积累，并要对合作采取全新的态度。

世界可以是疯狂的，但是心智健全的综合基础设施却需要保留。

在变化世界中创造成功

如前所述，准确预知未来的惟一可靠方式是创造它。制定战略计划的目的恰好如此。然而，现实世界中的计划只有经过实施才能取得收效。一流计划由二流行动来完成，其结

果极少能比得上由富有创造性的全体员工共同努力而成功完成的二流计划的结果。你不要认为在编制计划和执行计划过程中采用了最高标准就可以建立一个新世界，一个如你所希望的疯狂但健全的世界。你的未来在你的掌握之中。

构造你所希望的世界，关键是要建立一种核心竞争能力。这种能力能够使你在理想世界中以独特的方式创造价值。建立这种核心能力的第一步，是为了一个共同目标充分利用全体员工的预感、技能、知识、创造性、想象力、机智、信念、洞察力、关心和努力。这个共同目标反映了全体员工愿意肩并肩为之奋斗的价值。这是可以做到的。在本书中，你会发现一个工具箱，其中几乎包含了所有能够实现这一目标的方法。



策略上，企业不同层次的员工有五或六个问题需要不断回答：

- 目的：我们打算做什么？
- 成功：我们如何获得并保持竞争优势？
- 时间表：怎样最好利用时间？
- 变革：我们如何认识变革的重要性？我们如何在需要进行变革？
- 行动：我们如何提供理想的结果？

如果你提供了答案，本书则提供了工具和详细的使用说明，帮助你把答案转变成有效的行动。

本书将如何提供帮助

本书是专为那些习惯于在一线主管狭窄的工作台或董事会房间的桌旁工作着的倍感压力的企业管理者设计的，能够帮助他们在快速变化、缺乏秩序，甚至疯狂的世界中以最低资源不断取得富有意义的卓越成就。未来企业中的所有员工都

需要把自己看成是企业的主人，制定重要决策，为企业的成功做出显著贡献。

这种感性认识只有通过管理者卓越的领导能力才会转变成员工的自觉行动。未来的管理者必须灵活善变，他们要利用自己的聪明才智在一定程度上放权给个人或业务小组，促使员工增强能力。如激进的企业思想家伊恩·罗伯逊所说：“（企业变革的）新模式要求把注意力不断集中到成功的结果而不是过程之上。”伴随着个人对拥有一定程度支配权的认识的加深，他们对理想结果做出自己贡献的积极性会不断提高。这要求过程必须是半自动的，因为过程总是不能回避的。

新的领导理念要求鼓励人们自我成长，信心百倍地通过合适的过程达到理想的目标，并永不偏离遥远的值得追求的方向。

今天，任何管理人员都在日常工作中面对着复杂的环境，承受着巨大的压力。而且随着未来的临近，这种复杂性和压力会变得更富挑战性。在这种情况下行使上述领导才能，所需要知识的广度和深度是任何专家都难以胜任的。本书试图提供一种基本结构，借助它可以在企业内部开发知识，并将知识推广到需要的地方。

本书不是学术专著。它是一本包含了工具、工作指南和核查一览表，告诉读者“如何去做”的实用书籍，能够使管理人员用尽可能短的时间，以最低成本和最少努力，完成重要的工作。而且，书中许多方法的设计和选择，是以便于推广为目的的。作为实现企业目标的共同语言的一部分，它们能够帮助管理者发挥辅导和监督的关键职责。

拥有一种共同语言十分重要，它是构造理想未来的一个重要因素。在共同价值观念的驱动下，为共同目标一起工作的人们往往喜欢使用自己创造的行话术语。不必为这些行话术语只限于内部交流而担心。行话，一个最初与鸟的叫声有关的词汇，是工作群体凝聚力的一个重要源泉。

本书的每一章都致力于阐述企业经营过程中某一重要领域取得的各种成果。章节的结构设计做到了既可以按顺序通读，也可随机从中抽取一章阅读。因此，读者可以按自己的兴趣或需要，以任何次序使用本书。



本书的每一部分均附有一段简短的引言，用以强调某个经营环节在增强企业实现其主要目标的能力方面所做的重要贡献。这些目标包括：

- 追求规模、利润、创造价值或质量等方面的增长
- 追求永久性的生存
- 创造需求 留住顾客
- 让顾客发展新的顾客

无论世界可能变得多么疯狂，卓越永远是获取成功的先决条件。企业的每种职能，以及职能中的所有重要方面，都有其不同的卓越标准。在变化无常的商场中，强调卓越的这种标准不定的性质似乎既没有意义，又自相矛盾。不过，我的理由是十分简单的。

根据我在过去 30 年中作为咨询专家和培训者积累的经验，如果让普通的高层管理者从头开始承担一项任务，结果通常是既不一定浪费时间，也并非困难。另一方面，如果我向受过最好教育的员工提供培训，并要求他们对所学的知识加以增加和改进，针对企业的环境、经营状况，以及顾客的观念具体化所学的东西，其结果可以作为充满商学院或企业顾问空话和虚荣的时代的一种合理、实用的指南。而且，由于管理人员有其经过仔细思考的评价，这种评价要根据情况、机会和抱负的要求进行改进。这就是在特定企业中卓越一词的定义需要包含的意思。只有他们，在顾客、内部和外部因素推动下，完全理解为了持续的增长和繁荣所必须追求的卓越是什么。

受特定竞争环境中众多复杂因素的影响，顾客的需要和

期望在不断发生着变化。员工、股东和社会的需求也同样变幻莫测。这种要求和期望只有在始终如一的追求卓越中才能得到满足。我们肯定知道的一件事是，明天的卓越必须明显高于今天。

因此，用卓越标准明确阐述企业在未来发展所需要的一切是办不到的。但是，我们若开始阶段就养成重新定义卓越的习惯，就可以把握住未来发展的脉搏。我们要尽可能地以最低成本防止导致企业失败的自满情绪。

于是，正如同要建一栋完美的大厦必须先搭建脚手架一样，我用归纳出的平庸观点进行对照。然后，我提供可以使企业在发展中不断保持卓越的方法，以及使用这些方法的全部指南。这些方法就是本书的内容。

智慧的而不是智力的

我的所有书都以有关读者的两个假设为基础。

多年以前，诺贝尔物理学奖得主利奥·斯拉德(LEO SZILARD)参观了最早发现 DNA 结构的两位科学家——克拉克(CRICK)和沃特森(WATSON)的实验室。作为名噪一时的生物学家和斯拉德的崇拜者，沃特森急于想把他们的工作以一种合适的方式描述出来，供斯拉德了解。考虑到研究领域的巨大差异，这种表述方式既不能是一目了然地简单，也不应是难以理解地复杂。他问斯拉德，对以前的知识应该做什么样的假设。斯拉德的回答是：“假定我一无所知，但却有无限的智慧。”这个回答在我第一次知道后就一直作为指南。对于读者来说，至少本书提供的一些方法和思想，他们是完全无知的。如果不是这样，读者就没有必要在这本书上花费时间了。而且，尽管许多方法以得到证明的研究为基础并经过多年应用，但是以前没有以这种形式出现，任何读者都不可能知道他们的详细内容。

于是 我采用了“完全无知”的假设。这使我有义务简练、

清晰地阐述方法的目的和应用。

基于我多年培训企业人员的经验，我有充分信心做出“无限智慧”的假设。这意味着，如果我以适当的语言，条理清楚、全面地解释了每种模式，读者应该不难根据自己的要求有效地运用它们。如果读者在读完全书，了解这些模式后，并不能运用它们，那么责任在我。

在我把我的所有文章和著作中的基本原理介绍给你时，请稍有耐心。我认为，牢记我的交流对象是企业读者这一点是十分重要的。这类读者寻求的是能够达到目标的实用方法。而在他们追求的目标中，最重要的目标，依照德鲁克的说法，就是要使企业“生命长存”。



根据我的经验，要想达到这些目标，必须先完成下列工作：

- 为完成企业计划做出显著贡献。
- 在合理的、事先确定的时间内得到回报。
- 以简练的语言将目标解释给所有参与完成工作的人。

上述基本原理加强了我关于领导的两个假设，确定了本书的结构。我的责任是向执行经理和管理人员，无论他们是否接受过培训，提供可以随时使用的方法和诀窍。对这些方法和诀窍的阐述虽然简明扼要，但却包含了足够细节，为读者的直接应用和相互间的交流提供了条件。如果我们成功了，就能够向前迈出具具有重要意义的一步，即侧重于人力资源丰富化，以满足我们最基本价值要求的形式去创造明日的企业世界。

知识时代不是别的时代曾经成功战略的翻版，而是从战略角度思考问题，确定你自己解决问题的方法的一个时代。

明日世界的成功并没有标准。本书将提供你需要的方法。



小结

在读完绪论之后，你是否认为企业不断成功的短期和长期决定因素基于下列要求：

- (1) 对不仅为生存而且为构造你所处行业的未来和在你所选择的业务部门中获得支配地位而竞争的要求。
 - (2) 行使更高层次领导权的要求。
 - (3) 用管理人力资源丰富化的能力替代人力资源管理中打分式的员工考评制度的要求。
 - (4) 主动用知识和经营智慧替代信息的要求。
 - (5) 把顾客变成产品宣传员的要求。
 - (6) 在疯狂的世界中，简化、阐明并理解复杂情况的要求。
- 简言之，就是要弄清究竟在发生些什么。

你的企业为迈入知识时代做好准备了吗？

通过下列的测验来思考知识时代对你的企业到底意味着什么。

下列每个问题的三个答案中，只有一个正确答案。在对应于正确答案的空格中打勾。

你的员工对公司的印象如何？

1. 我们每天做合理的工作，得到合理的报酬。 ☐
2. 公司公平地对待我们，我们则给予公司更多回报。 ☐
3. 公司是我们的。 ☐

你的员工如何评价公司未来的设想和宗旨？

1. 是课堂上的空话，与现实世界无关。 ☐
2. 是董事会基本指导思想的有意义的陈述。 ☐
3. 是我们日常工作中制定重要决策的准则。 ☐

企业中如何运用群体合作？

1. 作为其他方法均失灵后的最后一招。 ☐
2. 作为日常工作中完成任务的方式。 ☐
3. 作为新思想和顾客服务的主要来源。在合作小组中承认和尊重个人的贡献。 ☐

企业中的自豪感是怎样产生的？

1. 我们尽最大努力做我们必须做的事，然后回家并尽力忘掉工作直到明天。 ☐
2. 我们为公司感到自豪，但并不能准确说出原因。 ☐
3. 与企业发生关系的每个人 如员工、供货商、经销商

和社会等都能举出几个有根据的理由说明企业中的自豪感。

☐

你的员工如何评价挫伤积极性的因素？

1. 在现实世界中，每个企业都存在让人不愉快的事情，你应该学会适应环境。
2. 我们是存在问题，但我们把问题摆到桌面上，并尽力把他们的影响降到最低限度。
3. 最高管理层做出保证，在这类消极因素产生麻烦之前就把他们解决。

☐☐☐

对变革的态度是什么？

1. 我们认为变革是必要的，并尽可能地把变革产生的压力降到最低限度。
2. 我们在应付变革上得心应手。
3. 变革是令人兴奋的，它激发我们的创造力。

☐☐☐

我们怎样看待目标？

1. 挑战性过高，在目标面前，人们总是失败者。
2. 我们拼死命地干，结果是有得有失。
3. 挑战促使我们发展，齐心合力，奇迹实际上并不遥远。

☐☐☐

企业如何评价战略思维？

1. 那是专家做的事。
2. 我们尽力促使每个人都从战略角度思考问题。
3. 我们在每个层次上都从战略角度思考问题，以追求不断成功。

☐☐☐

领导是

1. 从不推卸责任。 ☐
2. 无论在任何时刻都能利用最好的手段完成任务。 ☐
3. 每天都在为实现未来的设想而努力工作。 ☐

管理人员对培训的态度是什么？

1. 我们组织培训，因为它是必要的，但培训的结果却经常令我们感到不满意。 ☐
2. 我们组织培训并积极鼓励所有员工自我发展。 ☐
3. 我们的企业是一个善于学习的企业。我们制定可衡量的培训目标，支持培训过程的开展，不断考核培训的结果，鼓励并帮助每一个人与其他员工分享学到的东西。 ☐

在我们的企业中，对顾客的服务……

- 1 与其他任何人一样好。 ☐
- 2 是最好的，但趋于昂贵。 ☐
3. 每一天我们都注重以较少的时间和成本达到更高质量。我们要让世界知道我们的成功经验。 ☐

如何看待奖励和赏识？

1. 我们奖励有能力的个人，并为他们创造条件。 ☐
2. 我们决不会忘记说“感谢你”而且不仅仅是口头上说一说。 ☐
3. 我们认识到成功是群体的成功，在庆祝成功时要承认个人的贡献。 ☐

你的企业过去做得怎样？

多数问题所选答案为“1”，即得分为1：如果是在七八十年代，你的企业可能会非常成功。生活在对大烟囱经济崇敬中的你需要利用本书跨越信息时代。

多数问题所选答案为“2”，即得分为2：你的企业拥有维持全球成功的条件。现在是需要埋头苦干，把知识转化为智慧的时刻。

多数问题所选答案为“3”，即得分为3：你的企业已接近世界一流状态，利用本书防止“固步自封”的倾向。

客观地讲，我们许多企业尚未达到“1”分的标准。无论你的得分是多少，本书提供的实用并经过验证的方法，将帮助你以最低成本快速安全地达到你想要达到的目标。

1

成功实践 的模式

模式 :为 方便分析、计算和预测 而对一个
系统做 出的简练描述。

《简明牛津词典》

管理 : 诡计 , 欺诈。

《简明牛津词典》(部分定义)