

图书在版编目(CIP)数据

快速决策/(瑞士)贝迟翁著;刘海宁译.—南京:  
南京大学出版社,2007.7  
ISBN 978-7-305-05129-6

I. 快… II. ①贝…②刘… III. 军事管理—关系—企业  
管理—研究 IV. E07 F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 102552 号

Title of the original edition:

Author: Franz Felix Betschon

Title: Entscheide schnell! Militärische Führungslehre für den Unternehmensalltag

Copyright © 2004 by Orell Füssli Verlag AG, Zürich, Switzerland

Chinese language edition arranged through HERCULES Business & Culture Development GmbH, Germany

Chinese language copyright © by Nanjing University Press 2006.

登记号 图字:10—2006—243 号

出版者 南京大学出版社  
社址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093  
网 址 <http://press.nju.edu.cn>  
出版人 左 健  
书 名 快速决策  
作 者 [瑞士]弗兰茨·贝迟翁  
译 者 刘海宁  
责任编辑 刘平 编辑热线 025-83592148  
照 排 南京南琳图文制作有限公司  
印 刷 南京通达彩印有限公司  
开 本 850×1168 1/32 印张 5.375 字数 100 千  
版 次 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷  
ISBN 978-7-305-05129-6  
定 价 12.00 元  
发行热线 025-83594756  
电子邮件 [sales@press.nju.edu.cn](mailto:sales@press.nju.edu.cn)(销售部)  
[nupress1@public1.ptt.js.cn](mailto:nupress1@public1.ptt.js.cn)

\* 版权所有,侵权必究

\* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购  
图书销售部门联系调换

# 目 录

<b>快速决策——中文版序</b>	/1
<b>序言(瑞士军队司令克里斯托夫·凯卡斯)</b>	/1
<b>1 引言</b>	/1
<b>2 大家都在谈战略决策——战略的含义究竟是什么?</b>	/5
2.1 出发点	/5
2.2 概念定义	/7
2.3 战略指挥的五个资源	/10
2.4 从属战略和战役	/11
<b>3 通过战略从远景到行动</b>	/13
3.1 战略形成的过程	/13

- 3.2 战略的三个矢量 /18
- 3.3 为什么采用这个战略? /20
- 3.4 战略再发展 /22
- 3.5 好的战略应当具备什么样的标准? /24
- 3.6 怎样落实到行动? /28
  
- 4 领导节奏和领导层次 /31**
  - 4.1 领导节奏 /31
  - 4.2 领导的层次和级别 /32
  
- 5 领导原则 /37**
  - 5.1 八项领导原则 /37
  - 5.2 领导不仅仅只是布置任务 /43
  - 5.3 统一的价值和规则的重要性 /44
  - 5.4 领导 /45
  
- 6 企业文化 /47**
  - 6.1 什么是企业文化? /47
  - 6.2 企业文化可以衡量吗? /48
  
- 7 战略决策和企业文化之间的关联 /53**
  
- 8 价值观 /57**

8.1	我们的价值观	/57
8.2	万德勒公司的价值观	/60
<b>9</b>	<b>管理决策学——一点补充</b>	<b>/63</b>
9.1	西点军校	/63
9.2	军事范畴的思维	/65
9.3	训练的辅助手段:个案分析,计算机模拟	/67
9.4	首席运营官(COO)	/69
<b>10</b>	<b>中将的指挥学</b>	<b>/71</b>
<b>11</b>	<b>对待答复的态度,或者: 48小时内给予答复,道路艰难</b>	<b>/77</b>
11.1	答复第一	/77
11.2	答复时间第二	/80
<b>12</b>	<b>企业建设</b>	<b>/81</b>
12.1	组织机构	/81
12.2	级别层次	/83
<b>13</b>	<b>知识管理</b>	<b>/87</b>
<b>14</b>	<b>日常的企业管理</b>	<b>/91</b>

- 14.1 倾听 /91
  - 14.2 风险和机遇是一对孪生兄弟 /93
  - 14.3 纪律 /94
  - 14.4 合并后一切都应当一样吗? /95
  - 14.5 四处走走的管理 /96
  - 14.6 被人利用的领导 /98
  - 14.7 发动机 /99
  - 14.8 团队 /101
  - 14.9 运行机制中如果有了沙子 /102
  - 14.10 对系统进行试验 /104
  - 14.11 当机立断! /105
- 15 变不可能为可能或:射击活动目标 /107**
- 16 我们都是“外国人” /111**
- 17 跨文化的能力 /115**
- 17.1 理解能力 /115
  - 17.2 在亚洲谈判(一) /117
  - 17.3 在亚洲谈判(二) /120
- 18 解决和搁置 /123**

<b>19  变化管理——危机管理</b>	/127
19.1  面对变化的环境实施管理	/127
19.2  经典变化	/128
19.3  内部和外部的危机	/131
<b>20  够了,朋友!</b>	/135
<b>21  考察之旅还在继续</b>	/137
21.1  世界第一批管理书籍产生于 2 500 年前的中国	/137
21.2  孙子	/138
21.3  新丝绸之路战略	/141
21.4  考察之旅还在继续	/142
<b>22  附录</b>	/143
一对不同的兄弟	/143
大事记	/147
<b>参考文献</b>	/155

# 快速决策

## ——中文版序

军事指挥与企业管理之间存在一定的关联,这种看法由来已久。本书则是首次系统地对这个问题进行了探讨和研究。本书的作者是研究这个问题的最佳人选,因为他既在军队的最高参谋部担任过军官,又在哈佛商学院学习过,对两种管理体系都有研究,而且具有多年的实践对比经验。

有一点非常重要,最早的军事学校要早于最早教授经济学的大学。军事学校通过学术层面,系统地研究如何指挥大规模的组织系统,如何制定与之相关的战略决策。很显然,几乎所有非军事领域的领导管理原则都借鉴了军队的指挥管理原则。

战略思维有东西半球之分,即亚洲和欧洲。欧洲的战略思维先驱是罗马人和希腊人,他们给战略定义,赋

予战略以逻辑和系统,其影响一直延续至今。亚洲的战略思维先驱则是中国人,他们在古代给诸侯和将军写下了许多兵书。在本书的作者看来,最古老的,同时也是最著名的战略家当属中国的孙子。他的著作《孙子兵法》十三篇保存得相当完整。相比之下,古罗马和希腊人的兵法则残缺不全。孙子可以说是所有军事理论家的前辈,从瑞士裔俄罗斯将军若米尼到德国将军克劳塞维茨,从德国军事家毛奇元帅到法裔英国科学家李德哈特莫不如此。孙子不仅存在于现代军队的管理手册中,而且也存在于本书当中。

正因为作者对两个领域都非常熟悉,所以他不难指出,军事指挥原则的很多词汇可以轻而易举地转换为企业管理术语。

“战斗”、“战争”、“指挥部队”用在企业管理上就是“竞争”的意思;军队的“指挥官”用在企业管理中就是“领导”的意思;“部队”就是“员工”;“命令权限”就是“管理权限”,等等。将军事指挥用在企业管理上实在是太容易了。

军事院校培养的是军师,现代的商学院培养的是经济师。因此可以说,在中国的军事传统和现代化的企业管理之间找出共同点,应当是轻而易举的。这必将会给培养大量的非军事领域的企业管理人员带来无可估量的好处。

本书既有抽象的理论分析,又与实践密切联系。正如许多书评所指出的那样,本书的风格和短小的篇幅读来如同一本扣人心弦的小说,令人禁不住非一口气看完不可。瑞士的企业界知道,瑞士经济之所以能在世界范围取得成功,全要归功于许多企业领导在挑起企业管理的重担之前,都在军队的人事管理、纪律和战略决策方面受过培训。本书作者的朋友,瑞士军队司令克里斯托夫·凯卡斯认为在这方面军队和企业相互受益。为此他为本书撰写了序言。

作者

# 序 言

瑞士军队司令 克里斯托夫·凯卡斯

军队的指挥和管理方式可以以什么样的方式、在多大程度上应用于军队以外的领域,对此人们反复讨论,意见很不一致。军事指挥原则虽然在非军事领域以及私营企业得到了人们的重视,但是在过去的历史中,它也经历了潮涨潮落的“繁荣和萧条”。特别是过去几年中,军事指挥的一些重要理念似乎被淡忘了,取而代之的是现代派的理论,对经济增长的极度乐观,在一定程度上甚至还有时代精神。

令我感到十分欣慰的是,这种观念现在开始变化了。人们显然已经发现,领导原则不是一种一成不变的东西,它除了包含有不受时间限制、适用于任何时代需要的成分外,还包含有动态的、与时俱进的成分。不错,人们是需要时时接受新的概念,但是真正关键的是

内容,而恰恰事物的本质内容是不大容易发生变化的,或者说变化是很小的。现在,在私营企业也开始有越来越多的人谈论军事指挥原则,这表明,这种原则的适用领域是非常广泛的。

有不少军事术语,如战略决策、战略行动、战略指挥等,在非军事领域都已经有了广泛的应用。其他术语也将得到开发和运用。因此,在军队通过下达命令来制定方向就成了人们把握方向的一种方法,只不过,今天在非军事领域这种对方向的把握被称做“局势分析”、“工作人员信息”、“同公众的信息沟通”罢了。很显然,即便是企业家也必须要表示自己的意图(眼光、目标),也必须要进行“任务分析”,或者下达任务(“行动方案”)。“只有简洁才有成功的希望”,这句话是斯达拉格-海科特公司的管理格言,它很容易让人们想起军队的指挥原则:“行动要简洁”。于是,军队的精神变成了“企业文化”,视察部队变成了“四处走走的管理”。

如果仔细观察军队指挥原则和企业管理之间的共同性,我们还会发现其他一些东西。上司的“性格”和“魅力”,以及他的领导个性对于能否成功运用指挥原则和组织运行是至关重要的。

本书的作者弗兰茨·贝迟翁在书中指出了军队指挥和非军队领导原则之间许多相同或类似之处;既有清晰冷静的思维,又能让人在看了之后有如释负重的感

觉;文字内容既有必要的精辟和深度,又能让人在阅读之中感到愉悦和消遣。

我衷心希望军队和企业之间能长期保持这种积极的互动对话,对双方领导准则之间的相同和不同之处进行积极和认真的交流。相信这种交流肯定会给双方带来益处。

# 1 引 言

“骑如号令!”这句话是古代骑兵部队投入战斗时的行动准则。骑兵部队是一支具有鲜明军团精神的军队。本书探讨的就是这种军团精神,换在企业管理上,这种精神就是企业文化。

本书首先要探讨的问题是:军队指挥原则可以在多大程度上运用于非军事的企业管理上。在过去的一百多年中,军队指挥在实践上有了很大的发展。它已经摆脱了过去的那种盲目服从命令的模式,变成了一种现代化的、充满活力的、具有强大决策意志的、可以根据瞬息万变的情况迅速进行变化和调整的系统,对西方民主社会的经济和政治发展做出了重大的贡献。现代化的军队指挥不以寻求战争为目的,而是要通过战略和战术的手段最终达到避免战争的目的。笔者认为,企业管理

也可以借鉴军队的经验。

本书要探讨的第二个问题是：怎样才能成功地合并两个历史和文化不尽相同的企业？近来的企业合并表明，双方组合在一起并不代表双方就能走到一起。这个话题不能抽象地去谈，而应当用实例进行具体的探讨。

1998年，位于瑞士罗沙赫贝格的斯达拉格公司和位于德国凯姆尼茨的海科特公司决定合二为一，而此时双方各自的企业文化可谓天壤之别。一个是东部瑞士一家经典的机器制造企业，独自驰骋业界几十年，虽说是独往独来，却也在世界上争得了良好的声誉。另一个规模和它差不多大，所在的萨克森地区是世界机器制造传统最丰富的地区之一，这个地区曾经比瑞士大十多倍，但是却有着四十多年的计划经济的烙印，在计划经济时期，同被人们称为“西方”的地区没有任何联系。

两家企业都有一百多年的历史。但是区区一百年在我们节奏快捷的时代又算得了什么呢？此外，两家企业都拥有职业技能一流的专业技术人员，他们对技术有着相同的理解，他们热爱工作，期盼成功，希望得到承认，当然，由于历史的原因，引导他们的是两种完全不同的激情和情感。

虽然他们说的都是德语，但是一个是瑞士德语，一个是德国德语，这种语言上的差异也不容小视。因为双方要想达到融会贯通的境界，语言是唯一的交流工具，

而交流是比什么都重要的。

我们来总结一下：这是两家一眼看上去拥有不同文化和政治背景的企业，现在，它们要进行合并。

双方当事人都非常清楚，企业合并遭遇失败非常普遍，决不是个别现象，特别是德国统一后成立的几个新的联邦州，它们的机床制造工业同世界经济并轨实在算不上是光彩的一页。研究表明，在所有的企业合并中有70%是不成功的。这个数字足以表明，决策人物在做出企业合并的决断时承担的是什么样的责任。

在1998年时，斯达拉格公司和海科特公司不论在产品上还是在市场份额上都没有重叠和交叉，因此最初的意图并不是要把两个伙伴合并起来，而是要通过少量的协调达到双方并肩发展的目的。

在经过进一步分析研究后发现，斯达拉格和海科特只要能进行合理的组合，就会蕴涵巨大的机遇。因此双方决定启动合并，合并要一步一步循序渐进，但是必须坚持到底。

斯达拉格和海科特最终变成了斯达拉格-海科特公司，这个例子以非常具体的形式说明了一个人们常常喜欢抽象地夸夸其谈的问题：两种企业文化的成功融合。其实这种问题应当用实例来加以探讨。

有一个内容本书没有予以探讨：即对人的领导。如果有读者想了解这个方面的内容，建议去研究马斯洛的

金字塔式需求理论,去分析组织会议的 55 种形式。这个内容并不是本书需要着重探讨的重点,再说在市场上已经出版了不少关于这方面内容的书。

本书的大部分篇幅取自“给企业高层的函件”。笔者通过这些信函参与了这两家企业合并的全过程。信函的内容基本以日常事件为主,只是为了成文而做了一些文字上的修饰和补充。因此就这个方面来讲,本书的手稿实际上是断片,如果对某个或某些话题探讨得不够详尽,希望各位读者能予以理解。

最后还要指出一点,为了方便,领导一词在本书中一直用的是阳性名词,但是这个概念当然也包含了女性的领导、下属和员工。

弗兰茨·贝迟翁

2004 年 5 月于罗沙赫贝格

## 2 大家都在谈战略决策—— 战略决策的含义究竟是什么？

### 2.1 出发点

有的时候人们会得出这么一种印象：企业管理学的目的就是能提供一种可编程的企业管理方法。而在提供的过程中，“战略决策”这个词具有一种神奇的重要性。

但结果却完全相反：尽管企业管理看上去好像可以编程，尽管关于企业战略决策有大量的相关书籍和文献，但是在经济史上，还从来没有像过去几年那样发生过那么多给企业带来全面损失的企业大崩溃。

在各种各样的问题中，中小企业的负责人面临的一

个问题很重要,就是要从大量的出版物、论文、报告会等等中筛选出真正对企业的日常管理能起到帮助作用的精华。要想摆脱这样的筛选过程,有一个非常简单的方法:那就是,抛开理论,说干就干,采取行动。许多中小企业正是通过这种方式获得了成功。

企业的管理和领导必须要从理论上加以研究,因为这样可以把有关内容传授给年轻人,对此我表示完全理解。我们毕竟不可能给每一个在校学生提供一个现实的企业,让他们通过“实验——错误——方法”来学习管理企业的技巧。

此外,笔者也非常尊重在这方面著书论述的学者们,但是在他们的著述中,笔者始终没有找到答案:如何才能做到既领导好一个企业,又不需要构建一个庞大的参谋班子。许多作者在写书的时候让人感觉管理企业是一件很简单的事情。我想在这里和这些作者们做个交易:我对学术界表示应有的敬重,而他们必须承认,理论和实践之间存在着巨大的差异,而且这个差异要远远大于模拟器和活生生的机器之间的差异。

而且,企业领导者根本没有时间研究理论,他们始终在实践冒险和奋斗。(其实他们也没有时间坐下来写一本这样的书。)

## 2.2 概念定义

虽然意义很明确,笔者还是想找找看“战略决策”一词有没有一个普遍认可的定义。一个概念如果非常清晰,那么应当是可以几句话或者一个句子加以定义的,特别是在德语中。但是我没有找到一个普遍的、意义单一的定义。有一句古语是这样说的:“欲清需乱”。这句话一定有它的道理。“营销”这个概念也是这样,要想找一个简洁明了的解释是不可能的。

但是为了能在理论和实践之间构筑一个桥梁,在这里引用一段篇幅比较长的解释:

战略管理的概念拥有比较长的历史。企业管理的概念最先于 19 世纪出现在英国,当时主要指的是职务和角色。从词源学的角度讲,战略(Strategie)一词来源于希腊语。在古希腊语中 Strategie 的意思是“领导军队”(stratos:军队;agos:领导人)。卡尔·封·克劳塞维茨在 19 世纪从军事理论的角度出发对战略做出了新的阐释,他认为战略就是“将战役用于战争目的”。他第一个将军事与经济相提并论,并以此开启了将军事思想的财富用于经济

学的大门。他的这种思考直到今天仍然具有十分重要的意义。（《企业的战略管理》，米勒·斯特温·莱西纳著，斯图加特：舍夫-波舍出版社）

以上这段定义实际上已经触及到了本书的核心：所有管理学和领导学追踪溯源都可以归结到军队的指挥经验上。早在数百年前，人们就已经为策划和实施战争大量运用意义非常明确和精确的术语，当今的企业管理沿用了这种做法，目的就是要避免术语和概念混乱造成不必要的损失。西方的常规部队通过不断深入交流经验，形成了一整套的治军共识，它们只需通过若干单个的概念便可达到共同理解的目的，例如只需要很少的（标准化的）语言和一张仅有（标准化）符号的地图，就可以对整整一个师或者一个军的部队进行常规调动。

在当今的企业管理中，我们可以发现很多来自军事领域的术语：

#### “民用化的”军事术语实例

- 战役战略指挥：

指为达到企业领导制定的目标而采取的所有企业行动的总和。

- 战役：  
指旨在利用各种机会为竞争创造有利条件的大规模组织性行动。
  
- 战役实施：  
指企业为达到总目标下的子目标而采取的所有子行动的总和。
  
- 战术或日常业务：  
指对竞争的掌控；目的在于通过整合资源，使其组合发生作用，最终达到子目的。
  
- 战术实施或日常业务的实施：  
指某一组织层面（部门或部门以下）所采取的所有行动的总和。

综合这些术语，我们可以发现它们涉及的是一个多层次的企业管埋，它要求企业应当有一定的规模，应当是一个由多个独立法人组成的（企业）集团。绝大多数中小企业由于员工人数有限，它们的战役指挥层面、战役实施层面以及战术层面都分别或三合一地掌握在一个人手中。但是不管企业多么小，这三个层面都应当是存在的，而且是层次分明的。

战役指挥的战略有一个鲜明的特点：它必须易于表述。但是实际情况并非一直如此。耶拿光学仪器公司董事长罗塔·施贝特先生曾经指出：“我怀疑战役指挥的战略都是在事后才形成的，决策者将正确的决定减去错误的决定，再加上偶然性因素，然后把得出的结果定为战略。”

### 2.3 战略指挥的五个资源

通俗地讲，所谓企业管理始终围绕一个核心，即用正确的方式做正确的事。但是什么是正确的事？战略决策可以对此给予正确的回答。为了能正确地实施战略，企业必须拥有各个层面的专家。

因此我们可以用另外一种方式来表述：企业管理的核心是目标明确地、均衡地、正确地经营战略资源。

战略资源由以下几个方面组成：

- 时间
- 人(人力资源)
- 技术
- 资金
- 信息

在企业的日常经营中,这五样东西始终是欠缺的,意思就是说人们总觉得这五样东西在数量上是不够的。但是我们应当认识到,这五样东西是可以互换的:用资金可以买到技术或时间,或者两样东西都可以买到。用人、时间和资金可以创造技术;合理地将技术组合起来可以创造出产品;而市场其实就是将各种资源相互结合后所产生的(市场)信息。

## 2.4 从属战略和战役

原则上说,只有拥有以上五大战略资源的人才有可能进行战略性的管理,也就是经济领域的企业管理。因为企业直属的部门以及子公司等,在集团公司的总体战略中只负责实施从属战略。

这种基本原理也存在于政治生活中。理想的政治生活是政府能以战略的方式施政。政府的各个部门应当从政府的施政战略中制定出从属战略。下级部门不应该使用“战略”或“从属战略”等词汇,因为这一级部门不应当把时间花费在“战略研讨会”上,它们应当在领会总的战略或者从属战略的同时,将注意力集中在实施的手段上。

不论是在政府机构还是在企业机构,与战略指挥相比,战役实施总是不足的,或者说滞后的。这正是许多

下级部门的问题所在。它们有的是整日忙东忙西的“高级办事员”，缺少的是拥有创造性思维的实施者和贯彻者。

企业管理的执行部门对诸如“项目”这类的军事术语早已非常熟悉了。我们认为项目的含义是：

- 开发新产品；
- 开发新市场；
- 引入新的组织形式；
- 完善新型电子数据管理(EDV)系统。

我们可以从中看出，所有这些内容都是跨学科的，超越了日常事务处理的范围和专业部门的能力。企业管理中实施战役的经典性手段就是我们通常所说的项目管理系统。

## 3 通过战略从远景到行动

### 3.1 战略形成的过程

以正确的方式做正确的事,这不仅要求人们专业、有效地处理自己该做的事,而且要求人们始终具有前瞻性、计划性和目标性。我们把企业性行为看成是一个整体,要让这个整体以正确的方式做正确的事,这便是企业战略性管理头等重要的任务,换句话说,就是董事会,或者理事会以及集团领导头等重要的任务。这项工作永远不能委托给第三方办理,如咨询公司什么的。

在战略形成的过程中,首先要弄清起点状况,即详细了解企业启程进入未来的出发点。这方面的手段是所有与企业管理有关的、经过标准化处理的管理信息,

以及周边信息,如技术发展情况、竞争对手的情况等等。

远景是对未来的梦想,是对期望目标的梦想,在远景阶段,我们还不必进行论证这是一个怎样的远景,应当怎样实现它。但是远景必须能用简明扼要的语言进行表述,简单但是完整。

伦敦帝国化学工业公司(ICI)前董事长哈维琼斯爵士和洛桑国际管理学院(IMD)退休教授弗雷德·诺伊鲍尔先生对远景的本质有过精辟的分析。哈维琼斯爵士指出:

好的远景有什么特点?

它能激发灵感,

它能让人欲罢不能,

非要实现它不可。

弗雷德·诺伊鲍尔教授对此做了进一步的补充:  
“能让您希望商务期刊在五年内连续报道贵公司的那样东西,便是您的远景。”

从这个基本定性中,我们可以推导出远景的本质特征。

远景应当具有以下特点:

- 对其的表述应当简短、方便,只有这样才能清晰地交流。

- 便于记忆。
- 其所表现出来的最终状态肯定要好于起点状态。
- 完整,包含了对未来攸关的各个方面。它应当能启发我们面对利益相关的方方面面(客户、出资人、公众、员工以及其他各个方面)如何摆正自己的位置。
- 具有可检测的标准,据此可以判断对目标接近的情况。
- 能够鼓舞人心。

我们前面已经讲过,从出发点通向目的地,即实现远景,最合理的途径就是战略。战略也应当是易于表述的。

远景和战略在企业内部应当是一个公开的话题,而不应当是躲在背后操作的秘密规划游戏。起点状况、远景和所选择的战略必须要让全体员工知道,而且要清楚地知道。只有这样,他们才能相应地调整自己的行动,或者可以这么说,只有这样,才能让全体员工都做正确的事。

这样做有一个很好的理由:员工和投资人都知道企业将走向何方,而且每个人都可以根据企业的目标对企业进行衡量,不会有人想入非非,擅自改变企业的目标。

如果企业领导每隔几个月就变着花样地要彻底改

变企业战略,而且以为不会有人发现各个战略之间的矛盾,这种做法只会把投资人和员工弄得晕头转向,只会把企业拖入危机之中。

战略是一回事,实现战略又是一回事。为了战略而采取的行动,也就是战略的实施,是最困难的,它需要在各个阶段都具备高超的专业知识,因为只有这样,才能保证以正确的方式做正确的事。

要把像斯达拉格和海科特这样两个截然不同的企业合并起来,对共同的远景进行表述具有极为重要的意义。因为表述的内容是要向所有的人说明目标,这里所说的所有的人指的是企业全体人员。

### 我们的远景

斯达拉格-海科特公司的第一个远景是在 1999 年制定的。在这之后接二连三发生了许多事件。特别是在 2002 年之后,更是有必要对原先制定的远景重新进行审视,有必要对新的形势做出态度鲜明的反应。斯达拉格-海科特公司现在的远景是:

斯达拉格-海科特公司……

……是生产技术领域的最佳地。

\* \* \*

……拥有一流的技术、出类拔萃的市场销售知识和具有成本优势的增值链。

\* \* \*

……成为一个在全球范围系统运作、侧重欧洲和亚洲的公司。

\* \* \*

在单独或和合作伙伴设计、生产和销售产品的过程中,用户利益至上,始终不断地对关键性的能力和市场进行检查。

\* \* \*

……通过全面的服务内容对用户提供支持。

\* \* \*

目标是保持自己的高端地位,通过提供最佳性价比保证自己的高端地位。

\* \* \*

收益确保投入的资金能合理生息。

\* \* \*

对于员工来讲,斯达拉格-海科特公司是一个受人喜爱的老板。

对于企业的目标,我们可以在销售、收益和时间三个方面进行量化处理。

### 3.2 战略的三个矢量

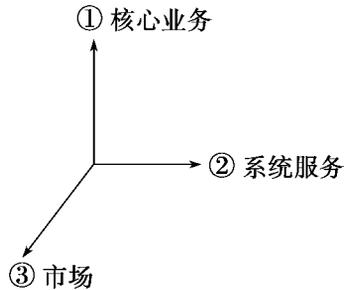
以用户为核心,为此而制定的措施对定义企业的战略起着非常重要的作用。在组合式前进的过程中,我们前进的方向始终是用户。我们所说的组合式前进的含义是:增值链的起始环节应当放在上游企业(减少加工深度),将用户自身产生的(服务和软件带来的)效益纳入增值链,尽管这部分效益并不属于企业的核心业务。

这样一来,组合式前进的构想在用户的身上也会发生作用。这种做法的必然趋势是:以往传统的机器制造企业会迅速地发展改变成技术服务企业。

我们的战略中最重要的部分可以很形象地用三个矢量来表述。

### 矢量一：核心业务

- 公司业务的传统业务，仍然以铣加工技术为基础。核心业务由开姆尼茨和罗沙赫贝格两个工厂负责完成。在这条线上努力拓展核心业务始终是一种选择，但不是优选项。主要精力仍然是着重通过更优化的性价比提高效益、提高机器的智能和产品创新。



### 矢量二：系统服务

- 技术服务

目前，我们在罗沙赫贝格的企业系统服务已经占到全部销售额的30%，开姆尼茨的份额大约在12%（德国行业平均水平在14%）。在核心业

务(矢量一)中,利用这种服务包可以避免价格战,因为这一部分的份额比较大。斯达拉格-海科特公司不断提供系统工程服务,这个领域的订单不断增加,因此它现在已经跻身于系统公司的行列。斯达拉格-海科特公司的加工设备其实都是系统,而不再是孤零零摆放在工厂的机器。在这条线上加大力度是公司的优先项。

- 其他服务

备品备件、维护工作、服务协议、培训包、软件包、向第三方供应组件(电机轴)和刀具。

- 向第三方销售优质的生产服务。

### 矢量三:市场

- 通过对关键市场进行强化信息的观察,我们可以尽早发现市场的变化,迅速运用随机应变的措施将机会转化为成果。(这和军队中情报部门的工作实际上是一致的!)

### 3.3 为什么采用这个战略？

早在 1998 年，斯达拉格和海科特两个公司合并后，人们已经坚信冷门产品战略并不是最佳选择，因此有必要采取开放式战略。我本人认为冷门产品战略只是一种万不得已的选择，只有在市场领先地位因为种种原因，如资金方面的原因，无法实现的情况下，才可以做这种选择。那些美好的理由（小巧玲珑）其实都是站不住脚的。

在循环性很强的市场中，企业如果采取冷门产品战略，常常会陷入直接威胁企业生存的危机之中，因为当市场跌入谷底的时候，“巨人们”也会对冷门产品发生兴趣。在这个时候，他们当然会将很多精力投放到冷门产品上。2003 年加工机床的市场循环就是一个很好的例子。

当我们在 1999 年首次研发出三个矢量战略的时候，竞争对手开发出来的多元化战略给我们造成了很大的压力。多元化战略的核心就是要把企业从核心业务中引导出来。

斯达拉格和海科特的合并绝对不是多元化，而是一个地地道道的平等合并。合并的两个企业规模大体相当，拥有相同的核心业务（卧式铣加工中心系统），但是

市场不一样,可以互补。

由于当时股票市场热捧多元化战略(斯达拉格-海科特股票于1998年上市),而且股票市值一路走高,我们不禁自问,是不是我们做错了什么,是不是有什么关键性的东西我们还没有吃透。

我们对市场的潜力再次进行了研究,而且还分析了在我们的核心领域会不会出现“杀手技术”。所谓“杀手技术”就是某种能比我们的铣加工技术更好的新技术。通过分析我们得出结论,市场的发展将超越平均水平,不仅不会有新的杀手技术出现,相反,我们的铣加工技术反而可以成为其他加工技术的杀手技术。因此我们决定不去步其他企业的后尘,而是集中精力,专攻自己的“看家本领”(矢量一)。

在矢量二方面,我们致力于发展成为IP公司,即知识产权型公司,拥有关键技术,增加模仿者进入市场的难度。我们不愿意把自己称做“技术康采恩”,因为拥有这种称号的公司多半都没有清晰和核心的目标。

### 3.4 战略再发展

战略必须是一个长期的工作。它必须给接下来的行动留有足够的时间来实施和发展。它不应当受行业的发展循环或其他因素的发展循环左右。当然,这种话

说起来容易,做起来并非易事。为了能够对战略的结果给予可靠的评价,其有效期限应当远远大于相应的产品开发期限和市场开发期限。

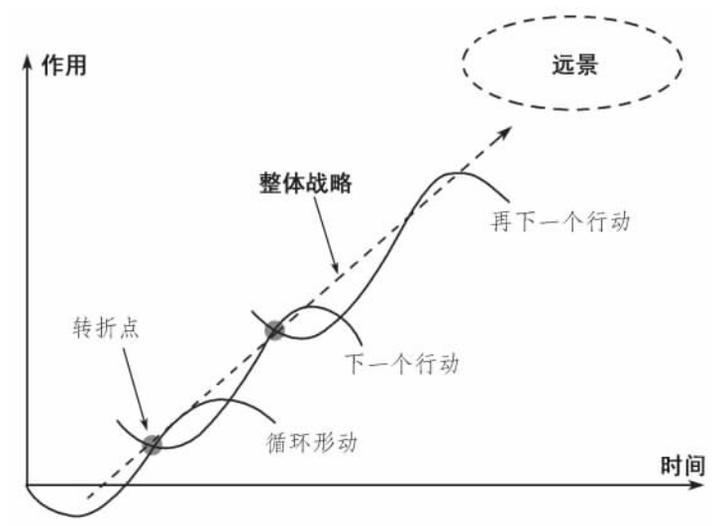
制定战略的时间应当大大短于实施战略的时间,否则实施便会失去动力。管理层不应当因为犹豫不决或者不精确而浪费下属人员的时间,不应当给他们造成这种感觉,好像自己是最最末尾的人。

战略即便再好,每两年都要进行周期性的审视,每隔五到十年应当彻底更新一次。在审视或更新的过程中,应当着眼于基本前提是不是发生了变化,是不是出现了新的机遇,是不是已经逐渐接近了量化的目标。

就这样循环往复,不断发展,不断前进。每一个战略的实施都包含这样的行动:艰难的起步和周期循环。在循环中,实施战略的行动有一部分不断展开,获得成功;另一部分则一无所获,以失败而告终。战略领导有一个很重要的艺术,这就是在需要冲击的时候,在需要领导下一个行动的时候,适时把握住转折点。

有的时候真的需要有勇气,能“在宴会最热闹的时候离席”。

如果能出色地驾驭这种循环发展,那么在局外人看来,这个过程仿佛是“一气呵成”,一蹴而就,有节奏进展,而企业组织结构又不会负担过重。



### 3.5 好的战略应当具备什么样的标准？

判断一个战略决策的好坏，应当看其在实施的过程中是否能够满足一定的标准要求。在这方面，不论是企业管理还是军事指挥，很多战略决策都是完全一致的。因此有必要对它们进行详述。对这方面进行思考，我的灵感出自于瑞士第95号军事管理条例(TF95)。这个条例是我在清理过去的军队管理规章时偶然发现的。

## 赢得市场份额

任何企业性行为的目的都是直接或间接地赢得市场份额,或者排挤竞争对手。要想达到这个目的,必须综合并且灵活地使用战略资源。

这一点直接表现在产品开发和市场营销上,间接表现在物流管理以及组织管理措施上。

## 确定重点

每一个成功的作战行动都是在正确的时间、针对正确的对象集中投入战略资源的结果。必须避免分散力量。这就要求企业应当对自己所冒的风险有充分的考虑。

集中投入战略资源应当限定在较短的时间范围内,这就要求企业对局势进行谨慎的分析。

## 行动的简洁性

只有简洁才有成功的希望。

简洁明了、表述清晰的决定可以确保成功,因为只有这样的决定才能最大限度地为所有的人理解,为所有人贯彻执行。

简洁的行动可以大大缩小准备和协调工作的强度，改善见机行事的机遇。

### 安全性

轻率、鲁莽、未经深思熟虑的行为会给企业造成危害。在笔者编撰本书的这段时间里，有很多企业正在为生存而苦苦挣扎。笔者发现，在某些苦苦竞争的企业身上有这么一个现象，我们不妨称其为“神风突击队行为”。这种行为以长期的不良后果为代价，换取短期的成果。

### 力量分配的经济性

不论是在自己的企业内部，还是同友邦公司合作，目的明确的协同行动可以节省投入的资金和力量。

在竞争的关键时刻，不能有力量闲置。

无论在什么情况下，企业的支付能力都重于收益。只要能坚持这个原则，收益就不会很遥远。

### 行动的统一性

完成一项任务，必须要有统一的行动、唯一负责任

的领导、明确的责任范围和分工。

### 灵活性

领导必须要有灵活性,让自己的计划能随着形势的变化而变化。随机应变,根据形势的需要重新调整自己的重点,但是不能突破上级意图的构架。

为了能让下级着眼全局灵活行动,领导必须做到明确无误地表述自己的计划,或者传达上级的意图。

只有在投入的财力能够根据形势的变化而及时得到调整的前提下,灵活性才是可能的。

### 行动的自主性

(参见第 15 章)

不能让竞争对手掌握主动权。每一个领导都必须努力保持自己行动的自主性,只有这样才能掌控主动权。

我们可以通过以下手段获得或者保持行动的自主性:

- 计划和行动要有前瞻性;
- 掌握市场信息,了解技术动态,避免措手不及;
- 根据目标的需要分配力量;

- 建立储备；
- 保密和制造假象；
- 行动灵活和迅速。

### 行动的突然性

应当以出乎竞争对手意料和行动，打他个措手不及。措手不及可以让对手失去时间，诱使他做出未经考虑的行动，以此来提高己方行动成功的机率。

## 3.6 怎样落实到行动？

在具体的企业实践中，我们应当如何做呢？前面已经说过，首先要理解和领会战略决策过程。事先同战略决策团队就体系和所运用的概念达成共识，这一点非常重要。决策学是对企业进行领导的一门语言学，并不是所有决策学的书籍使用的都是同本书一样的概念和定义。

形成战略决策是企业内部的行为。笔者并不赞成将企业战略决策的形成交付给一个外部的机构去完成，尽管有很多企业经常这样做。

虽然任何一种途径都有可能产生好的作品，但是将企业决策交付给外部机构，很难让外部决策机构同企业

的特点融为一体。由外部控制的决策过程在实施的过程中容易给人一种置身事外的感觉。制定决策是企业领导的一项核心工作,原则上是不可以由他人替代的。

决策团队应该由有一定才干、有一定发言权的员工组成,它独立于上下级的组织关系。决策团队是企业最高、但不是唯一最高的领导力量。这个团队应当富有活力,因此不宜过大。企业的监事会或者理事会应当有代表参与决策团队,因为监事会或理事会最终负责审批决策结果。

最后要强调的是:必须注意,无论是对目前的局势分析,还是对未来的展望,都不应当使用会让某种决策先入为主的语言。

战略决策的系统 and 体系十分必要,但是尽管如此,最终的决策仍然是一个直觉的过程。虽然有各种各样的方法帮助人们去认识和了解各种关联,但是一个活生生的企业毕竟是多面的、活灵活现的,因此不可能为企业的成功事先编制出一条道路,一定要学会“打移动目标”(参见第 15 章)。

## 4 领导节奏和领导层次

### 4.1 领导节奏

各级负责人在下达指令和布置任务时都有一定的顺序,他们知道,决策书、行动方案或者日常指令之间其实没有什么原则上的区别。从总体上讲,领导节拍由以下“三和弦”组成:

- 目前形势
- 前景/目标
- 战略/有效指令

下面是每一个步骤的具体内容：

企业的战略 决策计划	行动计划、方案、 报告等的结构	日常指令的结构
<b>目前形势</b> 本企业的状况 竞争对手的状况 市场的发展 技术的发展等等	<b>目前形势</b> 有哪些相关因素？	<b>方向</b> 出了什么事？ 需要我们做什么？ 除此还知道什么？ 自身的能力。
<b>远景</b>	<b>目标</b> 应达到什么样的状态？	<b>意图</b> 我想要……
<b>策略</b> 如何以目前形势为 出发点努力实现自 己的远景目标？	<b>行动方案</b> 投入战略资源。	<b>任务</b> 谁来做？用什么手 段？什么时候？做 什么？

为了赢得时间,有些单项指令可以根据时间的顺序  
分别按批次制定和下达。

## 4.2 领导的层次和级别

确定这方面的关系,而且是在行为方式以及时间范  
围内确定这方面的关系,对各级领导都非常重要。对于

战略决策、行动和日常行动,我们可以从时间角度简单加以归类:

- 战略决策 = 长期
- 行动 = 中期
- 日常行动 = 短期

何谓长,何谓中,何谓短?这当然要取决于不同的情况。遇到危机,这个时间范围有可能会大大缩短。如果突发事件将会在数周内或者数月内出现,那么我们就完全没有必要为未来的几年大费周折。没人愿意“美美地去死”。采取什么样的行动方式,采用什么样的手段,如何确定任务,都是这样。

但是确定战略目标,确定日常工作和任务对管理的各个层面都会产生影响。具体表现在以下几个方面:

管理层	层 次		
	战略决策 (集团领导)	实施 (企业经理)	日常 (部门及以下)
思考或规划的时间范围	不超过 5 年 (以月为单位)*	1—2 年 (以周为单位)*	数月 (以天为单位)*
行为	抽象的 直观的 跳跃的 框架性的 前瞻性的 战略项目	分析性的 具体性的 标准化的方案手 段 具体项目	标准化的实施过程

管理层	层 次		
	战略决策 (集团领导)	实施 (企业经理)	日常 (部门及以下)
手段	展望 目标 战略决策 周边信息	部分决策 业务方案 行动计划 周边信息 管理结构	生产手段 员工
任务	战略领导 对外政策 与投资者的关系 公共关系 集团监控 重要客户管理 制定战略决策 管理开发 企业形象 等等	具体实施企业领导 确保企业的专业能力 预算和预算管理 人力资源管理 客户关系管理 等等	日常业务 成绩

\* 遇到突发事件时

各级员工都应当知道上级以及下级工作的情况,他们必须知道上级以及下级对时间的需求,他们的工作作风。

领导层次和级别层次并非完全一回事。级别层次可以划分为:

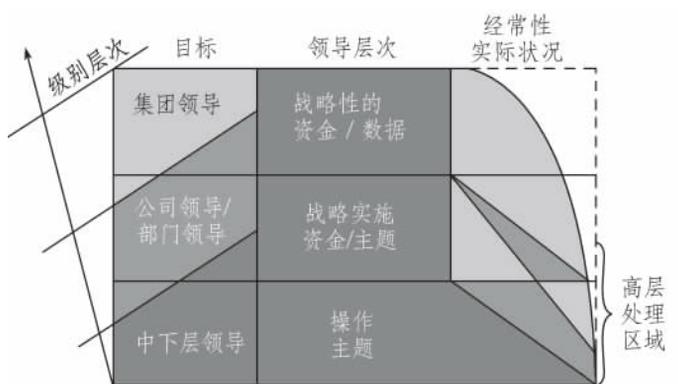
- 监事会、理事会、董事会
- 企业领导
- 部门领导
- 其他低级别层次(科、室)

需要指出的是,不同的国家对监事会、理事会的工作和任务的定义也不尽相同,例如在瑞士,法律规定理事会负责“公司的最高领导”,构成企业的决策管理层,对制定战略和决策拥有“不可推卸的”责任。但是很显然,很少有理事会能够满足这项规定。通常情况下,它们也没有能力满足这项规定,因为它们的成员不具备必要的知识。能够支持这种看法的研究虽然不多,但是都比较新,圣加伦大学的杜布斯教授,还有海德思哲国际咨询公司在这方面都有过调查研究。自己的理事会没有能力履行应尽的义务,让企业的管理层说出这样的话是很困难的。正相反,理事会的每一个成员都会信誓旦旦,称自己还有其他成员在这方面做得非常出色。但是只要看一下企业的现状就都明白了。因此比较下来,德国法律在这方面的规定在实际中比较容易操作一些。根据德国股份法第 76 条的规定,董事会全权负责企业的领导,法律明文规定这方面的责任和义务不能转让给监事会(股份法第 111 条)。如果瑞士的有关部门真正关心企业管理的话,就应当把注意力更多地放在内容上,而不是对理事会活动的组织上。

领导层次和级别层次的区别究竟在什么地方?级别层次产生于企业的组织结构以及相关的法律义务。领导层次产生企业的战略决策行为、运行管理行为、以及日常活动行为。

级别层次不应当只包含一个领导层次,用图表来表示比较清楚一些,见下表。

一个级别层次通过两个以上的领导层次开展活动,这种做法不太合适,如果非这样不可,只能看做是一种短期的临时方案,因为如果真是这样,那么三方中必有一方是不充实的。



此外,在企业管理层还有可能出现只管理不领导的局面,在这种情况下,我们在企业看见的就不是领导人员,而是高级事务处理员。根据彼得原理的定义,就是领导人员被安排在了他所不能胜任的岗位上。这种做法的后果是,他们不仅无法实施管理,而且还会给企业的效率造成毁灭性的后果。

## 5 领导原则

这里所介绍的八项领导原则在斯达拉格-海科特公司都有运用,我们可以把它们看成是企业领导行为的基础。它们由军队的指挥原则衍生而来:

### 5.1 八项领导原则

- 一、尊重他人的人格
- 二、企业内部信息沟通公开化,对外严守秘密
- 三、信息的主动获取和主动提供原则(自主获取信息,主动提供信息)
- 四、通过快速决策赢得时间
- 五、简洁才有成功的希望
- 六、以目标为宗旨实施领导(以可实现的目标为发

展方向)

七、以过程为宗旨实施领导(注意力集中在事务性问题上和共同的工作过程上)

八、口头表达和白纸黑字具有同效力

以上八项领导原则确定了企业领导应当把握的方向,以及其应当给员工指明的方向。这八项原则是标准,各种领导行为都应当满足这个标准的要求。一个成功的领导会自觉和本能地运用这个原则。

尊重他人的人格

一个成功的企业领导要想充分展示自己的权威,首先必须尊重下属的人格。地方上是这样,军队里也同样是这样。

军队指挥一方面要求绝对的权威,另一方面要求盲目地服从,这是一种广为流传的谬误。

在现代民主社会,不论职业军人,还是义务兵军队都要求人们具有独立思考的能力。人格需要得到尊重,否则在完成交给他们的任务的过程中,他们会缺乏果断,缺乏信念,而且错误率也会大大提高。

在按照市场经济准则组织起来的社会里,这种原则显得尤为重要。没人能长期忍受对自己的不尊重,他要

么会辞职,要么会消极怠工。

### 企业内部信息沟通公开化,对外严守秘密

企业内部信息沟通公开化,这应当是一件理所当然的事情。没有人愿意在似知非知的迷蒙状态中来回摸索。一个成功的领导非常清楚,要想让员工对目标怀有激情,首先必须让他们知道目标是什么。

同时也必须明确,企业内部事务必须保持在内部范围,不得向外扩散。还有一点也很重要,员工应当通过他们的领导,而不是通过媒体获知企业将要发生的变化。这个原则在军队是不言而喻的,但是在企业界始终没有真正发展起来。

通过公共渠道来和自己的企业沟通信息,这种做法只会造成不信任。

### 信息的主动获取和主动提供原则(自主获取信息,主动提供信息)

这句话的意思是:领导应当主动地去获得决策所必需的信息,同时他还有责任去关心信息和指令的上传下达。

这个原则非常重要,因为它确定了信息畅通的责

任。如果发现一个领导做出错误决策的原因是缺乏信息的上传下达,那么把这个人安排在这个岗位上就是错误的。

### 通过快速决策赢得时间

这个原则不仅在军队非常重要,在企业日常工作中也同样非常重要。

将重要的决定一拖再拖,这绝对没有什么好处,这种做法只会使责任范围越来越模糊,真正该负责的人反而失去了有所作为的空间。

一方面,我们要遵循这样一条军事化原则:“宁要今天的好,不要明天的更好。”另一方面,快速不能牺牲细致慎密(看看 ABB 公司的前任首席执行官佩尔西·巴列维,表面上看似乎给公司带来了一个又一个的辉煌,但实际上却把公司拖进了深渊)。

### 简洁才有成功的希望

这个原则在美国人的嘴巴里有一个非常可爱的缩写:KISS(keep it short and simple)。

一般性的交流和针对性的决策和指令都应当简明、扼要。只有这样才能做到意义明确,不会产生误解。许

多问题之所以会成为问题,是因为当领导的把问题考虑得太多太复杂,于是下属不得不揣测,不得不分析,这势必会给指令的执行造成延误。

在当今的政治生活中,有很多问题被描述得非常复杂,其实都很简单,把问题弄得复杂化的是那些政客们,他们不喜欢直截了当地处理问题。

### 通过目标定位实施领导

如果这个原则能得到遵守,那么下属在上级的领导下,在企业战略决策的范围内,就有了最大的行动空间,以便完成布置给他们的任务。

德国和瑞士的军队称这种原则为“任务导向指挥系统”。瑞士的《指挥和参谋手册》(2004年1月1日版)对这种指挥系统的定义是:任务导向指挥系统是一种指挥方法,它在上级意图的框架之内,给予下级最大程度的行动自由。与这种指挥系统相反的是“命令导向指挥系统”,它过于简单,而且没有效率(参见第9.1节)。

目标制定后,实现目标的途径由下级自主决定,这样一方面可以减轻上级的负担,另一方面也给下级提供了必要的自由行动空间。

只有在多个环节需要相互协调的情况下,布置给下级的任务才必须有一定的限制。为了能让下级完成任

务,应当向它们提供资金,提供支持,提供专业的力量。

这里有一点需要注意:在以目标为宗旨的领导在要求思想统一的同时,还要求对下级员工的能力、主动性和各级人员的责任意识有清晰的认识。

由战略决策而产生的任务必须不断地由各级领导进行分析。任务一旦布置完毕,只有在以下情况下才允许有偏差:

- 局势发生了根本性的变化;
- 找不到上级领导;
- 不允许等待。

即便在这种情况下,也始终应当根据上级的意图行事。

### 通过过程定位实施领导

现代企业生活同军队有一点是共同的:都是高度复杂、讲究分工的过程。由这个特点可以得出对级别层次的明确的定义,也可以引申出指令的结构。

一个成功的领导之所以能成功,是因为他善于分工,并且将注意力放在分工的过程中。成功是等不来的。讨论和冲突都是就事论事。

## 口头表达和白纸黑字具有同等效力

这个原则听上去很简单,但是真正做到却很难。因为它给企业领导提出了一个道德上的要求。

这个原则还可以确保指令和信息始终是明确的,不论它们是口头表达的,还是落实到纸张上的,各层次的人员依靠的都是同一样东西。

## 5.2 领导不仅仅只是布置任务

除了以上所说的八项原则外,军队指挥实践还可以引发进一步的思考。研究指挥风格,不仅仅只是探讨下达命令的风格,它包含了成功的领导行为的全部。领导意味着在以下几个方面明确施加影响:

- 动机
- 预见性,计划性
- 制定目标
- 监督
- 透明
- 培训
- 关心员工
- 促动

- 组织

为了能够果断地施展自己的作用,拥有中立的判断能力,领导人员必须经常不断地检讨自己。不断地询问自己的作用,不断检查是否所有的任务都得到了完成,这应当是工作中常见的行为。

形象地说,这种行为应当像转经一样,有意也好,无意也好,经常在领导的脑子里转转,就如同一个 360 度的大转轮。

### 5.3 统一的价值和规则的重要性

竞争的关键性因素是人,而不是高度发展的技术手段。企业领导必须始终认识到这一点。

不确定性、时间压力、精神和肉体上的负担,这些是领导面对竞争和危机时经常出现的特征。

各级领导在行动和思维上的统一是成功的前提。这种统一的基础是:

- 统一的领导原则;
- 统一的培训手段;
- 统一的语言概念。

明确的组织结构和清晰的上下级关系对于完成工作来

说是不可缺少的。

改变组织结构必须谨慎行事。根据任务灵活地调配力量是必要的,这样做不利的一面是有可能造成已经融为一体的团队解体,但是也可以排除内部的阻力。

任务和指令的传递应当通过工作途径,行政或专业指令的传递应通过专业途径。

## 5.4 领导

在员工面前,领导通过自己的态度和以身作则、自己的意志和能力树立自己的形象。他的性格和人格同他的知识和能力同样重要。

领导应当有能力及时发现局势的发展,必须有能力通过敏捷的思维、对现实的敏锐感、想象力以及逻辑的思维能力形成明确的判断,并在此基础上做出目的性明确的决定。

成功的领导在面对竞争的过程中始终行为果断、持之以恒、不屈不挠;当然,机动灵活、反应迅速也是必不可少的。具体落实到工作中,其特点表现在:

- 如果形势要求,领导不应当坐等任务。犹豫不决同错误的决定一样,后果都有可能是灾难性的。
- 在保密允许的前提下,领导应当适时让员工知道任务的情况和局势的发展。员工越了解领导的意图,就

越有能力参与共同思考,按照领导的意图行事。

- 领导应时刻了解员工的动机和工作的进展情况。关键时刻应该主动出面干预。

- 领导对自己的决定承担全部的责任。在情况许可的时候,应当让员工参与制定决策。

- 领导根据情况的需要分配工作,并确保各个层次在解决问题时拥有统一的认识。

- 领导的各种行为着眼点始终是任务,各种行为的结果是向下级委派任务。领导的行动准则始终是以目标为宗旨实施领导。

- 在下达工作任务的过程中,领导的权威包括能力、对投入各种手段所承担的责任,以及对成本所承担的责任。

本章节的许多内容均出自瑞士的第 95 号军事指挥条例。如果将本章中的“竞争”换成“战斗”或者“战争”,“领导”换成“指挥官”或“司令官”,将“员工队伍”换成“部队”,将“以目标为宗旨实施领导”换成“任务导向指挥系统”,那么本篇同第 95 号军事指挥条例在文字上就没有什么差异。它内容明确,值得一记。

## 6 企业文化

### 6.1 什么是企业文化？

本章节不再探讨军队的指挥原则在多大程度上适用于企业的管理,而是探讨一个企业的文化,而这个企业在不久前还是两个企业,它们各自的管理规则具有很大的差异。

究竟什么是企业文化?它是一个企业社会系统中无形的部分。如果我们用冰山来打比方,企业的有形部分便是漂浮在水上的那一部分,也就是组织结构、统计数字等等。而在水下的无形部分则更大,它是人和人交往的方式,是标准、情感、动机、力量、观点、禁忌、组合或沟通。

一个公司静止不动的那一部分(有形的结构、组织形式、过程形式等等)确定的是企业外围的文化。动感、突破、灵活、创新等等产生于企业文化,为企业的竞争力确立总体的框架。

美国管理学家汤姆·彼得斯在伦敦的一次企业家大会的午餐上说的一席话一语中的:“领导企业百分之百的是情感。仅此而已。当然我这么说的意思不是要大家去咆哮,去喊叫,也不是要大家去哭泣,去拥抱。就是情感。因为组织是由人组成的。就是这样,构成组织的什么都不是,就是人,而人是有情感的。你、你们、我,还有那些我们知道姓名的和不知道姓名的计时付酬的工人们,都是有情感的。”

## 6.2 企业文化可以衡量吗?

每一个细心的企业经理都会给自己提出这样的问题。一个企业经证实具有先进的企业文化,有谁不愿意做这样的企业的负责人呢?对企业文化是否可以衡量这个问题,如果回答是否定的,那么人们不禁要问,应当从何入手来改善呢?每一个企业领导都知道,如果员工没有积极性,那么再好的决策都会以失败告终。

这就产生了第一个标准:衡量企业文化显然不能仅靠硬性指标,不能仅看公司静止的那一部分,或者我们

刚才所说的冰山浮在水面上的那一部分,不应当仅看过程和流程,也不应当仅看服从于战略决策的组织形式,因为:结构服从于决策和人!衡量企业文化看得更多的是:员工在企业内感觉如何,企业的气氛如何。我们对企业文化的理解是:企业文化是战略结构和结构中的员工舒适程度相结合的产物。

笔者在前言中就已经指出,斯达拉格-海科特公司是两个公司克服了重重文化障碍后组合的产物。单从外部来看,我们可以认为这是一个成功的公司合并的范例。但是内部的实际情况又如何呢?

有两个指标很能说明问题:一个是员工的生病缺勤率,一个是人员的流动率,这两个指标都大大低于当地的行业平均水平。

2001年我们在企业内部进行了一次调查,目的是要更清楚地了解企业员工的情绪状态。调查卷上的问题是我们自己出的。后来MBA的大学生们在企业内又进行了一次相同内容的调查。

2001年的那次调查,作为企管人员,我们感到受宠若惊。当时整个行业都处于繁荣阶段,斯达拉格-海科特公司也不例外。如果这个调查放在今天来做,也就是2004年,结果是不是仍然能这么好,我们就不敢保证了,因为这一段时间我们的结构因为局势的变化而发生了变化,为了成功所付出的努力比以前艰辛了许多。

员工们通常倾向于将企业的环境结构看成是企业领导的弱点。领导发现环境条件变差了,他的这种不乐观的情绪就会在下级面前表现出来。毫无疑问,“企业气氛”就会受到影响。

从这个问题上我们可以看出,让结构适应变化是一项持之以恒的工作,与之相关的企业气氛也不是一个一成不变的因素。因此不论是企业结构,还是企业气氛,都要求企业领导给予长久地关注。

有一个现象很有意思,来自萨克森的员工对企业气氛的感觉比来自瑞士的员工好。我对此考虑了很久,后来终于得出结论,这并不能说明什么问题。原因有两个:首先,在同样的“环境温度”下,经历了原民主德国文化的人,他们对舒适的感受肯定要高于瑞士人,因为瑞士人不需要去适应什么。其次我还经常发现,瑞士人和萨克森人对同一个词经常会有不同的使用:“好”并不一定就是好的意思。

有一点上他们没有任何区别,而且同我所了解的其他公司的员工也没有任何区别。这就是对待信息的态度。信息流通不论是自下而上,还是自上而下,经常会在级别层次的中间卡住,停滞不前,信息的横向流通也有待改善。只有充分掌握信息的员工才有可能成为好的员工。

在做这一类调查的过程中,总会有一个或几个与众

不同的人,他们就是所谓的职业抱怨者,或者职业自以为是者。对这类人不需要理会,他们的批评或者抱怨虽然多半没有什么恶意,但是在采集了之后要加以封存,免得四下传播毫无意义地破坏企业气氛。

由此便产生了一个根本性的认识:企业文化只能从质上加以评判,不远万里加以比较不会有什么结果,而且也没有这个必要。将两个完全不同的公司所在地,比如斯达拉格和海科特,在每一个细节上都用同样的尺度来衡量,也没有这个必要。好的状态总是要好于极端状态。这句哲言可以用在正在处于合并过程中的企业。

## 7 战略决策和企业文化之间的关联

前面以斯达拉格-海科特公司为个案分析了企业文化和企业领导。这必然会产生一个问题：战略决策和企业文化之间的关联是什么。要弄清这个问题，必须引入一个新的概念，即技术水平。

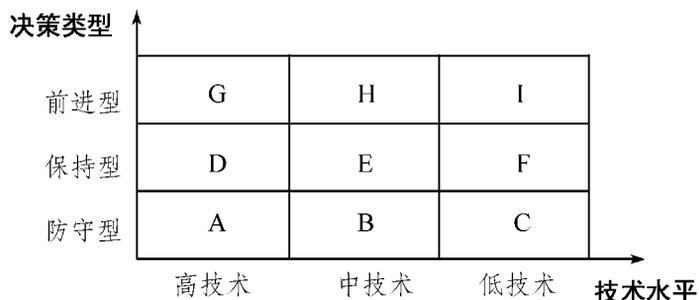
企业战略决策大体可以分成三种类型，即

- 前进型决策；
- 保持型决策；
- 防守型决策。

企业可以分成：

- 高技术企业；
- 中技术企业；
- 低技术企业。

由此可以得出以下文化结构图：



从 A 到 I 的区域我们称做是文化区域。一个不论决策类型还是技术水平都处于 I 区域的企业，它的企业文化肯定不同于 B 区的企业文化。

技术水平最低的区域大概要数发展中国家的一个农庄，最高的区域是微电子企业或者生物技术企业。自有资金不足，在市场处于遭受排挤的状态，而且没有想象力，这样的企业，不论它愿意不愿意，它实施的肯定是防守型战略。

很显然，E 区企业的员工和领导的性格结构和知识结构肯定不同于 I 区的企业。在军队，分给陆军的新兵肯定和分给空军的新兵是不一样的。

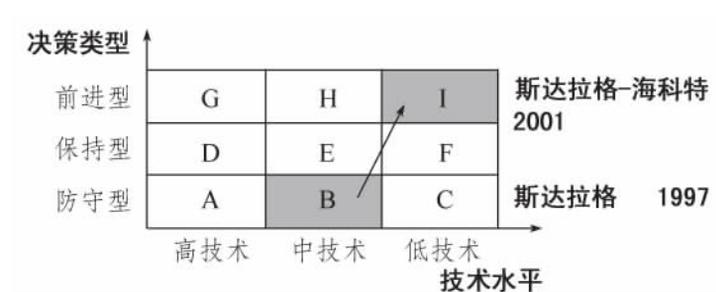
在高技术企业，高学历员工的数量肯定大大超过平均数。而在低技术企业，没有经过正规学习的员工数量肯定占很大比重。

军队指挥有三个不同的概念：进攻（前进型），防守

(保持型),撤退(防守型)。不同的类型有不同的指挥条例。

擅长于指挥进攻的指挥官不适合于指挥撤退,反之亦然。

我认为说到这儿,意思已经很明白了,从 A 到 I,不同的区域代表不同的文化。



在这个矩阵图中,斯达拉格-海科特公司该如何归类呢?

1997 年时的海科特无法在这个矩阵图中定位,因为当时的企业处于一种例外的状况(企业已经宣布破产,由防倒闭机构接管)。

斯达拉格在那一段时间虽然是一个全球化运作的企业,但是采取的战略决策却是防守型的。而在今天,我们已经充分实施了全新的战略决策,两家企业合并在一起后,不仅更有力量,而且我们也敢于进行更为复杂的企业运作。

总结：决策的变化或者说技术水平的变化必然会带来企业文化的变化。企业领导的任务是，在制定企业发展规划的时候，始终将企业文化考虑进去。

企业文化的变化速度有多快？许多善于长篇大论的人总是会说这取决于组织。笔者根据自己的经验认为，企业文化变化所需要的时间远远大于人们愿意承认的限度。也许这样反而更好。有些企管书籍认为企业文化发生重大变化至少需要十年的时间！人不可能像机器那样，换一个程序，说变就变。凡是变化过快的企业，或者短时间内强迫发生多次变化的企业，即便员工表面上看似稳如泰山，但实际上内心会感觉受到了震荡。

## 8 价值观

### 8.1 我们的价值观

以下列出的是斯达拉格-海科特公司的价值观：

#### **客户是我们最重要的伙伴**

- **倾听客户意见,为客户服务**
- **满足他们的期待,实现对他们的承诺**
- **通过真诚创造信任**

#### **质量体现在各个方面**

- **每一个行动都是专业化的**
- **准时守时**

- **决不忽视细节**
- **可靠的沟通**

### **纪律**

- **履约**
- **整齐清洁**
- **每一个员工都是企业的代表**
- **接受责任,承担责任**

### **以任务为宗旨,以成功为宗旨**

- **高标准是对我们的挑战**
- **发现问题,解决问题,不回避问题**
- **不论遇到什么情况,我们都要成功**

### **以人为本**

- **我们为自己的团队、为自己的公司感到自豪**
- **尊重他人的人格**
- **信任他人**
- **职业快乐也会带来家庭快乐**

如果我们相信,企业的成功在很大程度上取决于决策的制定和实施、企业的组织和文化,那么我们就已经接触到了企业领导的本质。价值观是落实到纸面上的

企业文化。价值观确定了我们相互交往、同环境交往、同问题交往的方式。

毫无疑问,企业文化必须在很大程度上与企业所置身于其中的社会文化和谐共处。因此,在斯达拉格和海科特公司走到一起的那一瞬间,我们就统一了两个企业的价值观。

它们如同宪法,被张贴在全球各地的办公室,目前已经被翻译成七种语言。在同事之间的交往中,在团队内部的交往中,在同环境的交往中(客户、供应商、社会、股东),如果价值观没有得到遵守,员工有责任相互提醒。

价值观公布后,许多客户希望我们提供复印件,有一部分客户还在上面贴上了自己的公司标记,以此来约束自己。这令我们感到非常光荣。

将客户放在第一位,这绝非偶然。其实我们这么说,就连我们自己都感到有些不好意思,因为在我们公司内部,我们的确有许多对竞争很有影响力的订单没有拿到手,就因为我们的员工没有倾听客户的意见,没有热情地给他们解释说明每一个细节。

斯达拉格-海科特公司虽然在质量上有很好的声誉,但是还远远没有达到在所有的产品上、在所有的技术水平上都能令自己满意的程度。有很多很有价值的东西就因为不可靠的信息传递而白白丢失了。

许多员工在接到订单后,在为此承担了责任后,都会反复思考,仔细斟酌,这的确非常令人惊讶。我们允许每一个员工犯错误,前提是这个错误不是因为疏忽而造成的。错误可以改正,但是目无纪律则很难改正。得到订单就要尽可能好地去完成,不论什么情况,我们都应当力争做到最好。

还有一点:每一个员工对待他人应当像他期待他人对待自己那样。粗暴地对待他人是不允许发生的。

但是,在日常生活中情况并不像价值观白纸黑字规定的那么简单,因此在培养员工的过程中,一定要尽量考虑到各个方面。

领导还包含有培养的意思,而且是各个层次的培养。

## 8.2 万德勒公司的价值观

早在 80 年前,海科特公司就已经有了自己的企业价值观,而且和今天的价值观几乎没有什么不同。我们对此感到十分自豪。

“先进者十个要做到”就是一个很好的例证。

### 先进者十个要做到

1. 每个人都彻底地了解自己的工作,这是最最基本的。
2. 好胜,确信自己做得比别人好。
3. 客户付了钱,就应当得到最好的。
4. 对工作应当拥有永不熄灭的火焰。挣钱永远都不应当成为工作唯一的目标。
5. 工作永远都要用最新的方法,最好的设施。不仅自己阅读专业杂志,而且还监督别人阅读。参观各类展览。
6. 将大部分挣到的钱用于购买促进企业发展的东西上。
7. 将正确的人用在正确的岗位上。
8. 过简单和稳定的生活,以便早晨能带着清醒的头脑去上班。
9. 要认识到,一个人不可能有能力也没有必要做每一笔业务,这样可以避免损失,赢得竞争对手的敬重。
10. 最后还需要有耐心,等待自己的努力结出成果,有的时候这种等待看上去是很绝望的。

斯达拉格公司和海科特公司在各自的历史上都曾有过多辉煌。当企业偏离了以上的价值观,或者当企业改变了自己的战略决策,而没有对自己的企业文化做相应调整的时候,就会出现失误,就会出现失败。企业文化变化的过程要大大长于给决策重新定义的过程。应当在文化变化完成的时候,再去完成战略决策的重新定义。

## 9 管理决策学——一点补充

### 9.1 西点军校

企业管理开始越来越多地借鉴军事指挥,这决不是偶然的。这种借鉴的做法美国做得比欧洲要多。德国的一家经济杂志不久前撰文,标题是:“军事化企业经理人培训大行其道。”在美国,越来越多的企业直接借鉴军事培训内容,特别是纽约州的西点军校很受追捧。西点军校是美国历史最悠久的军事学校(成立于独立战争期间),许多著名的将军,如艾森豪威尔、李将军等都毕业于西点军校。

谈到训练,我以为有一个基本认识很重要:奢华的酒店不可能成为人生学校的课堂。每一次管理培训都

是一堂人生的教学课。我认为对青年男子提供这样的训练非常重要,年纪稍大的已经在联邦国防军,或者瑞士的新兵训练学校接受过这类训练。军事训练并不总是不好的,有的时候,即使用的不是“训练”这个概念,我们得到的仍然是训练。其实日常企业生活就是训练。

很显然,西点军校发现了一个我们其实很熟悉的指挥原则:任务导向指挥系统。用我们的话来说就是“以目标为宗旨实施领导”。

有的时候,人们也称这种管理为“目标管理”。对美国军队指挥来讲,这的确是一种非常新颖的东西,但是对德国和瑞士来讲,这并不新鲜。任务导向指挥系统是在长期的历史进程中形成的,始于普鲁士军队,1815年后,各路军队开始普遍应用。

从那以后,任务导向指挥系统便是各个历史时期德国军队参谋部和军官培训必不可少的内容,在当今的联邦国防军也是如此。19世纪末,瑞士军队的参谋部门开始采用德国的方法,直到今天双方之间仍然人员交流频繁。民主德国的人民军没有采用任务导向指挥系统,他们运用的主要是苏联的模式,对个性化的目标方案没有什么用处。

同任务导向指挥系统相反的是命令导向指挥系统。这种系统不是告诉下级人员做什么(任务导向指挥系统),而是告诉他们怎么做。

通过和参战军官的对话我们得知,美国在越南战争中采用的主要是命令导向指挥系统。这种情况在越战结束后也没有发生大的变化。美国士兵一边用摄像机拍摄巴格达博物馆遭抢劫的场面,一边对记者说:“这不关我的事!”这种态度造成的结果可想而知。许多企业最后陷入危机,原因也可以在这方面去找。

经过进一步的思考和比较,可以得出结论:任务导向指挥系统对智力水平有一定的要求,而且更重要的是要求有某种特定的文化背景。在北大西洋公约组织参谋部同法国同事或美国同事共事的德国军官可以证实这种看法。虽然通向成功的道路也有很多软因素在起作用,但是掌握任务导向指挥系统就具有了一定的竞争优势。

## 9.2 军事范畴的思维

传统军队的终结有可能会导导致非军事化管理和军事化指挥学说的相互融合。回顾历史,我们可以发现,在瑞士,人们的态度越来越现实,特别是在人们不再总是把军队同鲁夫莽汉联系在一起以后,更是如此。

20世纪90年代,时任大众汽车股份公司董事长的费迪南特·皮西把市场比做“战争”,为此他曾受到媒体的猛烈抨击,说他是倒退,还有说他野蛮的。但是皮西

的话确实有道理。卡尔·封·克劳斯维茨曾经说过：“战争是政治用另外手段的延续。”他的话表明战争与和平是密切相关的。这同样也适用于经济生活，因为不论在战争时期还是在平时时期，经济都要满足社会的基本需求。

特别是经济危机的时期，各路竞争对手纷纷采取类似于强权政治的竞争手段，目的就是要消灭敌人（竞争对手）。企业的破产、政府的政治手段都会消灭大量的资产，有的时候，这种消灭的结果和战争没有两样。

处理经济问题，或者“平民”问题，完全可以采用军事原则。在很多情况下，军事指挥要比“平民”的处理方式精确得多。

美国的军事力量始终是社会的一个组成部分，军队在社会的安全中所起的作用是毋庸置疑的。一直到冷战结束，瑞士也是这样。德国在一定程度上也是这样，之所以说一定程度，是因为第三帝国军队的阴影在一定程度上还一直存在于人们的记忆中。

美国许多成功的企业家都从本国军队的指挥管理中汲取过经验。在瑞士，很多成功的企业家也都经历过军事化和平民的双重训练。在美国和瑞士，军队和企业之间的流动性很大，当然，这么说并不表明，没有经过军事化训练的企管人员就不可能进入企业的高层。

还有一部分人，他们奉行的是完全相反的、由某些

知名咨询公司提出来的原则,但是面对一些特定的企业危机,这类原则不会给企业带来特别的效果。

在这里特别值得一提的是,第二次世界大战结束后,在联邦德国,经济的快速恢复主要是通过管理上具有军事化特征的企业完成的。当时非常有名的哈尔茨堡模式,借鉴的就是传统的军队参谋部思维原则。军队和企业一样,也是一个社会体系,在这个体系中,处于中心地位的是人!

既然在现代社会军队指挥和企业管理是可以相互借鉴的,那么就有必要去探寻一下,“传统的”管理原则是从哪里来的。这一点非常重要,因为在将来,很有可能有一些作者,把传统的东西经过一番花里胡哨的包装,然后把它们当做全新的东西加以兜售。

### 9.3 训练的辅助手段:个案分析,计算机模拟

有时间,而又不必在一个现代化的企业实施战略决策的人,可以研究研究古代中国人孙子、古代日本武士宫本武藏(1584~1645),或其他经典的古代人物。古为今用也不失为一个办法,但是把在古代找到的方法用做战略思维的基础,毕竟同现实社会远了一些。

一个现代化的工业企业,不论它置身于什么样的竞争环境中,它所面临的的是一个进程不断加快的社会环

境,因此陈旧的思维方式是行不通的。面对当今的形势,应当如何形成战略决策,最好的办法是采用个案分析的方式来教授。个案分析法由哈佛商学院首先提出,现在在世界各地已经非常广泛地应用,在军队也有广泛的应用。本书中的个案便是“斯达拉格-海科特”。

最近又陆续出现了一些新的培训方法,如用计算机模拟器当学习机,进行决策训练,并对决策进行检验。

要说这种想法有什么特别好的地方,也不见得。早在第二次世界大战刚结束的时候,军队就已经开发出了一种所谓的运筹学,目的是通过数学的方法优化多种因素的相互依存关系。在20世纪80年代,瑞士空军参谋部就已经开始采用计算机技术实施大规模的防空演习。

这种防空演习的名称是COLPO,采用这种演习方法不需要投入真正的飞机。可惜的是,为了能让整个指挥系统运转起来,编程的规模非常大,因此除了这种专门的用途以外,再也没有在其他地方派上用场。

“对将军有用的东西,对经理肯定不会没有用。”这是一家经济杂志刊登的一句话。这句话的意思是,如果大规模的战略和战术模拟模式能够应用在非军事领域,那么军队和企业之间的合作就可以有更大的成果。

但是有一点我们要注意:对未来可能出现的发展采用纯计算式的处理,它的结果不可能变成现实生活,也不可能变成真实的战争,同样也不可能变成一个企业的

真实发展和未来。战争的指挥不可能靠编程来完成,企业的管理也同样不可能靠编程来完成!第一个原因是情况会瞬息万变,第二个原因是情况不会像人们所想的那样发展。

在作战室对伊拉克战争进行大规模模拟的指挥人员可以证实这一点。但是对未来可能出现的变化进行模拟,可以在针对局势做出决策方面拓宽人们的思路。

#### 9.4 首席运营官(COO)

许多规模较大的企业都安排有首席运营官一职,其负责的是企业的“运营”。和美国不一样,“运营”这个词在德国的企业管理学中用得很少,估计原因可能是担心这个词原本来源于军队。“战术”这个词在德国企管中也用得很少,估计也是这个原因。其实这两个词现在在日常生活中用得很多,而且意义已经非常广泛。

根据我目前了解的情况来看,很少有首席执行官和首席运营官能很好地合作的例子。凡是设有首席运营官一职的地方,人们都会有这么一个印象:首席执行官是“老板们的老板”,他虽然对企业内部的事情不必事必躬亲,但是最后的决定权始终掌握在他的手里。如果首席运营官人选得当,他可以大大减轻首席执行官在实施战略决策过程中的负担。将首席运营官当做一个在任

期上有限的过渡岗位,这种方法比较合理。如果企业规模还比较小,还没有必要设立一个单独负责运营的管理层,但是又要限制首席执行官的管理权限,或者想通过这种方式来为首席执行官培养后备力量,那么可以这样做;但是我认为没有必要把这个岗位设为长期的,特别是对中小企业来讲,可以不必考虑设立这样的职位。

## 10 中将军的指挥学

中将是瑞士军队对两星将军的称呼。有一位中将军B将军在我的企业管理学历程上对我产生了很大的影响,他有一句格言:“贴近泥土,和泥土融为一体。”我在军队前前后后工作过多年,因此他的观点对我影响很大。我觉得他的经验非常宝贵,所以我经常引用。

在我的工作生涯中,B将军经常和我碰面。我们最早见面的时候,他是中尉,我是下士,后来在其他军阶上,我们也经常见面。他言语粗鲁,很多性格温和的人对他很不满意。但是我们两个人之间相互尊重,彼此赏识,相互没有过不去的地方,直到今天仍然保持着友好的关系。

他的四项领导原则给我的印象特别深刻:

**1. 下达命令(非军事领域:布置任务)时,一定要看着对方的眼睛!如果发现他眼睛为之一亮,这表明他听明白了该做什么。如果他瞪着大眼睛看着你,表明他没有明白。**

(正因为这样,所以以前在军队里,接受命令的人必须复述命令。让人吃惊的是,重复出来的内容常常是命令里根本不存在的。)

在地方组织机构里也常常会出现这样的现象,执行任务的人所做的内容和布置的任务不一样(有的时候可能是因为领导不具备精确表述任务的能力)。在私营企业,要想有效率,执行任务的人所做的应当是布置给他的任务(当然前提是他应当得到明确的指令)。

在一家企业,我观察到这样的现象:每当我布置一项任务,接受任务的人的脑子里首先会产生一个复杂的思考过程。他考虑的内容显然是:如果我做的是布置给我的任务,会怎么样?接下来便是如果我做的不是所布置的任务,又会怎么样?再接下来他会考虑该怎么减少麻烦,于是指令执行起来便不那么精确了。这个时候他可能没有瞪大眼睛,但是也没有为之一亮,而是若有所思。

在这种情况下,任务完成的结果是没有效率的,这和公司的文化有关。在一个公司,如果不正确的文化占

主导地位,那么就会有失误接二连三推卸给员工。

说到“做要你做的”,自然就要谈回答的习惯。

**2. 如果有人向你报告一件事情发生的经过,他一开始就非常激动,而且要你立即采取行动,那么事情多半并不像他所描述的那样。**

可能是同事之间的人事关系出了问题,可能是和客户之间的关系出了问题,如果事关项目,可能是完成项目的目的时间出了问题,也可能是组织和技术之间的协调有什么问题。总之,所出的问题对达到行动的目的会产生危害,而不加思索地干预也同样会带来危害。

遇到这种情况(尽管这种情况很少见),各级领导应当去过问每一个微小的细节,以保证最终的结果是正确的。之所以说这种情况不常见,是因为我们事先就知道该如何将重要的和不重要的区分开来。

只有对全部的事件过程做周密细致的说明,而且没有任何遗漏,才会有助于解决问题。只要行动正确,事情就不会陷入死胡同,而是会不断得到新的活力,最终取得成功。在这个过程中,有的时候需要说明事情的真相,由于事情可能会牵涉到客户或者领导,因此这可能会令人不快。客户和领导虽然是上帝,但并不永远都是上帝!

**3. 在重要的行动(项目)中,如果事情遇上了关键的问题,千万不要只听他人提交的行动报告!只有亲自接触有关事务,亲自阅读有关资料,或者亲自向当事人了解情况,你才能确定,事情是不是按照计划的那样发展。**

一旦出现了失误,而且接着就出现了“有人说那是……”这表明这条准则没有得到遵守,在找托辞。在个人的问题上,或者在个人应当承担责任的问题上,如果出现了“有人说”这类托辞,我们的弦就要绷紧,警钟就要敲响。

**4. “亲手负责原则”是管理发生变化时最重要的原则之一(有的时候也称做变化管理)。**

我们的中将所说的“亲手负责原则”指的是一个新的领导将他负责管理的范围(部队)纳入他亲手负责的范围。纳入的速度越快、越坚决,就越能显示自己的指挥力量,下属人员把握不准的时间就越短,达到目的的速度就越快。

在部队,可以在下层(比如连队)通过操练或者点名来显示自己的存在。荀伯姆将军将民主德国人民军纳入德国联邦国防军就是一个非常成功的例子。他出色

地駕馭了當時複雜的局面，公眾甚至都沒有覺察出一支軍隊已經成功地被納入了另一支軍隊（而正是這兩支軍隊，多少年的訓練只有一個目標：一旦投入戰場，就要堅決消滅對方）。荀伯姆將軍解決問題的方式是：在短短幾天內給民主德國人民軍的各级建制更換領導（軍官來自德國聯邦國防軍），而他本人親手負責全部軍隊的指揮。

對於這個原則要說明一個問題：只有看得見指揮的地方，指揮才能發生作用。結構的變化是經常發生的，只要時時處處讓指揮和管理發生作用就行。指揮是很容易看見的，我們可以通过所有的行動、對目標的追求、通過員工的主動性和情緒、通過工作崗位的整潔程度看見指揮的存在。指揮的好壞也是可以衡量的，衡量的標準就是高效率、低病假率。

這四項原則要求領導做事要直接、行事要果斷，這並不表明領導不可以對人和藹。總之一句話：“貼近泥土，和泥土融為一體。”

# 11 对待答复的态度,或者: 48 小时内给予答复,道路艰难

## 11.1 答复第一

在分析、谈话和其他的对话过程中,我经常发现我们的各级管理层在答复上缺乏正确的做法。原因估计多半是我们的业务具有强烈的项目色彩,因项目而异,很难放在一个普遍适用的基础上。

模式总是相同的:当讨论斯达拉格-海科特公司的某个人或者某个部门的能力的时候,他或者这个部门总是会做出这样的反应:指责自己的同伴或者同伴部门不能及时提供所需要的答复。这种抱怨有的来自我们内部,也有的来自客户。

假定所抱怨的一切都是对的,那就表明在所说的问

题上,企业内部没有纪律,而且非常糟糕。但是当我对个案进行逐一分析后,发现事情并不总是像人们所抱怨的那样。真相大约介于两者之间。

这种问题在很多企业都经常出现,在斯达拉格-海科特公司也是这样,因此我的分析对解决基本问题没有什么用处。总的来说,我们在答复方面是薄弱的:对客户询问的答复经常一拖再拖,内部的答复也是如此。如果我们仔细观察,就可以发现企业内部提出的问题通常都是不明确的。

在企业管理原则中,我们已经明确地描述了我们的信息原则:信息的主动获取和主动提供原则。这表明每一个责任人在需要的时候都应当去“取”信息,在必要的情况下,可以让领导介入。舒舒服服地坐等信息,认为信息不来是他人的问题,这是行不通的。得到了一个询问,如果发现这个询问不清楚,或者觉得不归自己负责,就应当立即将事情弄清楚。

**信息至高无上!** 信息没有重要的或不重要的之分,至多只能说处理信息的能力是有限的。在这种情况下,应当由所有参与者确定优先缓急的顺序。

尽管如此,仍然有一部分员工什么都知道,而且会自己去获取信息,而有一部分员工却做不到这一点。这是为什么?

我们应当努力养成正确对待答复的习惯,让每一个

询问在 48 个小时内得到答复。答复可以是肯定,也可以是回绝的,至少它能告诉别人,我能在多长时间对问题做出答复。如果询问不清楚,那也应当在 48 小时内提出反问。

为了达到这个目的,我们该做些什么?不良的答复习惯,或拖拉的答复习惯并不会减少我们的麻烦,正相反,反而会给我们带来更大的工作量。我希望我们的组织机构能够一直保持瘦身,一直保持高效率。

因此应当实施以下规则:不论是因为他人的答复习惯妨碍了自己的工作,还是自己成为他人在答复习惯上指责的对象,都应当记录下来,这样就能在任何时候都对事情有一个明确的说明。在出现问题的时候,各方都应当出示自己的记录。各级领导有责任要求员工对待问题有透明的态度,最终达到上述目标。

不愿意记录的人,必须对自己有非常的把握。

这个问题一眼看上去似乎是一桩小事,但是实际上,答复习惯或者处理信息的习惯可以告诉局外人,一个企业是不是严肃认真地对待它的客户。一个人不应当一方面积极地从信息时代获取信息,另一方面又把获得的信息藏起来不与别人分享。

## 11.2 答复时间第二

延误答复,延误提供信息已经成了项目业务的流行词了。项目专家维尔弗里德·莱特估计,在大企业中,有75%的项目最终以失败告终,其中有很多之所以没能成功,不是因为信息不完整,就是因为事后信息被美化处理。

这种情况迫使人们做出新的思考:几乎所有企业的组织都是矩阵形组织,每个项目主管都依赖于其他人的服务,如果这种相互依赖的项目突然出了问题,那么原因大多在于,某个人虽然保证要提供已经商定好的服务,但是他却没有做出这项服务。

一个项目主管或责任人没有在规定的时间内得到上游来的产品,但是却仍然在等待,他这样做等于把自己变成了误工的同谋。但是他却实现了自己的权利:让第三方负责承担责任。工作和信息其实奉行同样的原则:工作的主动获取和主动提供原则!

## 12 企业建设

### 12.1 组织机构

成功的企业组织机构是多样化的,无法在本书的篇幅里一一分析。在这里只是做一些探讨,一方面是因为机构建设处理得不好,不论在企业还是在军队这都会演变成问题;另一个方面是因为企业的组织机构就其来源来讲,源于军队管理。

这里有一个非常重要的问题:我们应当如何应对错误?对内,我们容忍错误的企业文化存在,而对外又必须表现出我们自己毋庸置疑的专业能力和零错误文化。在关键时刻展示自己,具备这个能力并不代表我们愿意容忍自己的非专业能力。

还有一个怪圈是管理。组织机构庞大到一定的规模后,就会出现机构公务员化的倾向,对此是没有争议的。这个问题既存在于企业,也存在于军队。

大型集团公司有一个准则:机构建设不能以人为中心。确立这个准则的目的就是要做到每个人都是可以替换的。从这个意义上来讲,每个人都应当是模块化的标准化抽屉。这种管理方式会扼杀很多人的个性化发展,这是不争的事实。这种管理方法还会使公司失去大量创新的潜力。为了组织机构的原则,企业在多大程度上,在多长的时间范围内能容忍这种弊病的存在,这始终是一个问题。

如果有人尝试着把组织机构性的东西以机构图、指令、过程图、岗位责任制等形式规定在机构手册、质量手册或者企业管理手册中,那么这种努力对组织机构的清晰化建设肯定有好处,而且和上面所讲的内容也没有冲突。自我展示能力和适应能力同组织机构的清晰化建设也不矛盾。

两个因素会给组织机构的建设带来影响,在斯达拉格-海科特公司也是如此:将来我们总是会缺少领导人才。组织机构的不断变化应当尽可能体现出未来的变化,具体地说就是:如果我们要达到销售目标,我们从现在开始起就应当运用自己现有的手段,向市场展示我们自己,仿佛我们已经达到了那个目标。针对未来的组织

机构的投入应当通过当前的企业业务的收入弥补。

这种概念对所有人员提供的要求都远远高于照章办事的要求。原因是它的联系点很多,要求所有参与人员都应当显示出自己具备这样的能力。做不到这点的人,在我们公司工作的时间是不会太长的。

## 12.2 级别层次

级别不是施展权力的工具。级别是一种自下而上协调企业事务,自上而下贯彻企业目标的秩序。自下而上和抽象化程度成正比,自上而下和具体化程度成正比。

一个员工的级别如果高于办事员,而且行使管理的职能,他必须出色地理解并兼顾自己的上级和下级。

他必须知道,应当如何向下提要求,使得下属人员能拥有最大程度的自由发挥,兼顾自己的能力和能量,高效率地、最好地完成任任务。另一个方面他还必须懂得,上级需要什么样的信息反馈,才既能了解业务的情况,又不至于因信息太多而应接不暇。关于这一点,我们在“以目标为宗旨实施领导”一章中已经有过探讨。

级别结构不是单行道,它的交通是双向的。

从管理原则中我们可以得出这么一个结果:为了达到协调灵活的目的,信息通道可以和级别结构相互交

叉,相互交错。这就是说,信息通道遵循的不是指令通道的途径。

高效率的管理追求的是在满足需要的前提下,级别层次要尽可能少,但是要按照需要设置。这话说起来简单,但是真正操作起来并不容易。级别原则听上去很简单,但是真正让它富有生命,并不是一件容易的事,关键要看细节:

- 有些管理人员在做所有的事情时思维总是单向的,他们以办事员的方式处理事务,以为他们的上司肯定也是这样的。这种思维方式的后果是,他们的下级会照葫芦画瓢,下级员工很快会发现,如果巧妙地把工作推到上司的桌子上,上司就会完成这项工作。此外他们还发现:即便他们真想干点什么,上司还是会说三道四,因为他总是想利用各种场合显示自己的专业能力。在这种上司手下工作,既不会太忙,也不会产生激情。这种把自己看成是高级办事员的领导当然也会把自己的领导看成是高级办事员,他们不仅给自己添加了过多的负担,同时也给自己的上司增加了过多的负担。
- 有结构地思维不是人人都具备的能力。如果要求进行一些和自己的日常工作完全不相干的研究和工作,有些人会觉得太复杂,有些人则干脆

不做反应。

- 有些员工会认为，“老板”如果真想要实施自己的指令，他会主动宣布的。如果他不宣布，少一项工作岂不是更好。
- 有些部门会坐等上级的要求，于是规定的日期得不到遵守，这些部门反而会大声抱怨没有及时得到要求。

管理人员的举止不仅要符合自己的级别，而且还应当有能力深深领会上级的需要。级别层次的核心可以这么归纳：

- 纪律
- 与级别相称的举止和表现
- 与级别相称的向上思维和向下思维
- 与级别相称地获取信息
- 与级别相称地描述目标和任务
- 通过合理分配任务、通过预见，为重要的工作赢得时间

级别虽然是一个静止的事务，但是它允许发生动态的变化。级别层次的时间管理一定要给审视性的思维留出足够的时间。这里所说的时间指的是预见未来变化所需要的时间。这项工作的要求很高，这也正是经理人员的收入比普通员工高的原因。

## 13 知识管理

普华永道的咨询专家米恩斯和施奈德在《后资本主义》一书中指出,2000年至2002年期间,世界经济和企业将因为信息技术而经历一场有史以来最大的变化。

这场变化果然发生了,但是通过回顾(2004年)我们发现,变化同米恩斯和施奈德预想的完全不一样。他们两人认为,信息技术对企业将产生重大影响,工业企业的就业人数将缩减15%。信息技术果真增长迅猛,但是蒙受就业损失的不是工业,而是服务业。虽然这种发展是符合逻辑的,但仍然是出人意料的,它将产生深远的影响。

对于普通人来讲,这种分析听上去很吓人。“我还能够在这种环境下生存下去吗?”人们会自问。回答很简单:是的,能生存下去。大部分人会依靠自身的能力

去接受这种挑战,这就要求我们敢于正视这种挑战。

什么叫“知识管理”?知识管理的含义是:将信息转变成知识,正确地对知识加以管理,让正确的机构获得知识,将新的知识投入应用。“信息”是战略资源,因此将信息加工成知识就是一种战略能力。在斯达拉格-海科特公司,我们为此制定了广泛的信息技术战略决策。这个决策目前正在实施。有两点提示:

- 通过互联网营销汇总所有可在网上获得的市场信息和竞争对手的信息,定期大规模地发布。
- 通过互联网研究和开发采集所有可在网上获得的与自己的技术领域相关的科技信息。

没有做过这种工作的人,简直没法想象,通过互联网可以获得何等的信息和知识,而且几乎都是免费的。我们圈定几个最重要的网站,每当这些网站发生了一些变化,我们便会自动地得到通知。这是地地道道的一流实时信息服务。我们还对专业杂志进行系统的分析处理。在开姆尼茨和罗沙赫贝格,我们安排专人负责互联网信息,这样就不用每个人都去处理这方面的信息。采购部门使用电子商务(网上贸易)已经很长时间了。

从总体上讲,我们已经为知识管理做了出色的准备,只要为关键岗位的工作人员投入必要的设施就可以了。一个专门的委员会负责“信息技术和通讯”,确保我们的技术处于最先进的水平。金字塔式的组织结构确

保不会有人负担过重,每个人都像搭积木一样,做出自己相应的贡献,以保证我们及时获得信息,将信息转化为知识,将知识毫不迟疑地分发下去。

在企业管理学中,新名词层出不穷,因此人们不禁会问,“知识管理”会不会也只是一个时髦词而已。我认为这个词汇不会是这样。在日常生活中我们会发现,虽然大家都拥有相同的数据,但是有些人总是能获得最新的知识,有些人永远做不到这一点。笨人不知道该如何将信息转化为知识,聪明人则具备这方面的能力。因此笨人越来越笨。知识就是力量!掌握信息的企业在竞争中总是胜人一筹。

## 14 日常的企业管埋

本章所谈论的内容均来自斯达拉格-海科特公司的日常企业管理生活的每一天。它们不仅可以用于企业管理,也可以用于军队指挥。

### 14.1 倾听

斯达拉格-海科特公司不久前派团前往中国,参观欧洲和中国企业组建的合资企业。代表团获得了很多很有意义的信息。一位拥有全球经验的总经理提出了一个非常重要的忠告:在语言陌生、文化陌生的国家,相互理解,真正明白对方的意思,明确无误地传递己方的观点,至少要比在本国同本国人用母语交流多出三倍的时间。交流期间,必须采用复杂的三角提问方式,只有

这样才能确保双方真正相互理解。这又涉及到我们前面提到过的原则：理解的主动获取和主动提供原则！

毫无疑问，不遵循这个原则，必然会遭到失败。从青少年时期起就已经天天和另外一种语言和文化打交道的人本能地知道，用外语交往，同陌生的文化打交道，精力的投入比本国语言要高。不具备这种能力和经验的人会觉得自己不需要掌握一门新的语言，他的交往会变得越来越困难，但同时他却会认为，之所以困难，是因为对方不具备清晰表达的语言能力。

正因为这个原因，在开姆尼茨（德国）和罗沙赫贝格（瑞士）之间，经常存在理解上问题，因为双方都认为，没有必要倾听对方。对瑞士人来讲，阿雷曼方言是他们的母语，这就是通常所说的瑞士德语。瑞士德语在瑞士的日常生活中，其地位要远远高于方言在德国的地位。因此双方在交谈的时候，开姆尼茨人说的是母语，而罗沙赫贝格说的却是外语。我们可以这么说，这两个地区的人交谈，所需要的时间大概是用母语交谈的两倍。

从以上两个例子中可以引申出一个很有意思的问题。我们在中国的对话伙伴给了我们一个解释，如果某个人没有倾听对方的能力，那他肯定是没有前途的。写信固然好，打电话效果则更好，而最好的效果就是坐在一起，面对面地交谈。电话、电视会议和面谈都迫使我们去倾听对方。超越文化和语言障碍进行交流是我们

成功的诸多因素之一。

## 14.2 风险和机遇是一对孪生兄弟

创新必须存在于企业的各个领域,创新不仅仅是产品开发,创新也同样应当表现在市场开拓和开发、组织机构的建设、人事管理、金融财务等等。

斯达拉格有过痛苦的经历:企业的部分领域出现了停滞。海科特在充分施展自己的才华之前,也曾经必须首先消灭赤字。但是要注意:创新不仅会带来机遇,创新也和风险密切相连。

如何把握机遇,这个问题也可以这样提:我们该如何运用高度复杂的技术和经济创新,如何对风险进行管理。

在我们的企业文化中,我们总是力争做到把尽可能多的能力,以及与此相关的责任放在尽可能低的层次上。但是,该如何避免突然出现某种失控的风险给整个公司带来损失?

我们的回答是通过项目管理来避免。当然,不仅仅是通过项目中的开发和销售环节来掌控,掌控应当体现在各种形式的创新上,其中也包括产品的质量。如果通过公开的交流达到企业内部的高度透明——当然,还应当伴有严格的纪律,那么企业便不会发生大的问题。在

各个领域遵守纪律,要求相互交流,这已经是我们的价值观、管理原则的组成部分,是我们天天都要做的事情。

创新不仅意味着机遇。只有负责地对待相应的风险,才能给我们带来专业化的能力。“没有免费的午餐!”这是美国人的口头禅。的确,在任何地方都不会有不花钱的午餐。

### 14.3 纪律

某一个公司的内部调查表明,许多指令没有得到准确地执行,这多半是因为某种习惯造成的:各级领导没有理解自己应当完成的任务。管理不仅仅是组织和分配。管理还有一层意思:高度纪律化地实施。

对实施的过程有不同意见,就必须提出修改意见,否则就必须严格执行。在很多地方有一种非常不好的习惯,大家奉行的格言是:“你给我一根香肠抵饱,我给你一杯水解渴。”对下级大度是很容易做到的,领导赢得敬重靠的应当是讲原则。

瑞士军队 1954 年制定的管理条令中对“纪律”有如下定义:“纪律是军人全心全意对义务的奉献。”

但是到了 1980 年,甚至连军队都不敢如此给纪律下定义,于是定义变得复杂了:“纪律是有意识地融入集体的秩序,凭良心履行义务,用全部的身心,不顾及个人

的愿望和观点……”到了 1995 年,纪律又有了新的定义,内容变得更复杂了。

#### 14.4 合并后一切都应当一样吗?

合并后,各个团队没有必要像鸡蛋一样,彼此没有任何区别。合并并不意味着抛弃当地的习惯。合并意味着将两个企业文化融为一个整体。

企业合并后,或者对多个生产地点整合后,经常会出现这样的现象:一个地方的员工担心会被吃掉。于是企业领导不断得到含糊的报告,指责另外一个地方的员工有过失行为,当然,并不指名道姓。

发生这种情况并不一定是坏事,企业领导了解情况后可以认真对待正在出现的纠纷,从中得出结论,在必要的情况下予以纠正,否则的话,就永远达不到预期的目的。

领导接下来有一项重要的任务:必须赢得员工的心,必须让员工认识合并的真正好处,消除员工对合并的恐惧,建立信任。企业管理层有责任从一开始起就坚决杜绝制造分裂的言论。

## 14.5 四处走走的管理

我的一个熟人不在斯达拉格-海科特公司工作,有一次他对我说,在比他高两级的岗位上来了一位新的领导,但是他还从来没有见过他。

这个新任领导什么地方做错了?也许他在原岗位上还有一个项目没有处理完,但是他至少可以露露脸,可是他没有这么做。下属有什么想法自然可想而知。这个上司没有主动性。他错过了一个大好的机会:用我们中将的话来说,就是错过了“亲手负责”的机会。

这种情况应当是不允许发生的。领导应当是“可以触摸的领导”,而且各级领导都应当是这样。负责生产的领导每天应该至少在车间露两次面。企业领导也应当想办法出现在员工的面前。即便是集团公司的领导也应当明白,领导工作不能总是通过电子邮件、电视会议和指令来进行,因为并不是每个人都有这种机会,因此特别是企业的上层领导应当经常和客户、供应商、银行、媒体、行业协会等见面。这个圈子,也就是通常所说的“利益相关者”和企业的生存是息息相关的,利益相关者比股东还要重要,他们是存在于企业之外,但是却对企业深感兴趣的圈子。同这个圈子交往,需要经常旅行,这种旅行还是企业领导自己做为好。

正因为这个原因,领导应当努力通过“四处走走的管理”尽量摸清自己负责的那部分领域的脉搏。

早年,在我做实习生、后来在一家大公司当年轻职员的时候,我就已经这么做了。不过原因不一样。当时我们在岗位上觉得有些无聊,想出去走走。我们会说:“出去走走。”当时我们的上司不喜欢我们这样做。但是我们仍然这样做,于是凡是有好奇心的那些年轻人对公司的上上下下里里外外便有了非常详尽的了解。

这种四处走走没有什么特定的必要性。但是了解到的东西有时比长时间的会议还要多。其实四处走走就是从事情发生的地点了解事情的来龙去脉,而不是通过逐级汇报。当然这并不是说逐级汇报是没有必要的。

事情的发生地每天都是不一样的。运动战大师隆美尔元帅之所以能取得那么多战果,就是因为他总是在现场指挥,通过四处走走实施指挥,从事件发生地对事件进行指挥。我一直努力这样去做。因此我的办公室不是我的指挥室,而且很不整齐,我的秘书经常抱怨。

我认为这种做法的好处要大于不利之处。好处在于可以对事情有细致的了解,可以获得很多真实的、没有经过处理的、适时的信息。当然这种做法要讲究艺术,既能得出自己的结论,又不至于绕过企业的正常结构秩序,因为对企业来讲,级别结构还是很重要的。

四处走走绝对不能变成四处打探!四处走走可能

带来的一个不利之处是，一些员工可能会利用这种做法，形成自己的对策，结果我们就变成被人利用的领导了。

## 14.6 被人利用的领导

有些员工善于绕过企业的各级管理层，制造一些事实，从中得到自己的好处。比如他们会匆匆忙忙地提一些表面上无关紧要的问题，好心的领导匆忙之中便给出正中他们下怀的回答。

提问的人在提问题时隐瞒了事件的前后关联，而被问的领导对此则一无所知。过后，领导的回答被解释成领导的决定，而且是通过正常途径形成的决定，于是一些会让人不愉快的指令便因为领导这个所谓的决定，而被抛在一边了。

讲到这儿我想起了在自己以前工作中发生的一件事，一个员工要向巴西出售一个根本不存在的许可证。以这种方式利用可接触的领导是不公平的，也不是同事间应有的做法。后来我听说，这件事是我要求做的，是我亲自批准的。

正确的领导遇到这种事情会立即阻止这种利用继续发生，然后通过级别结构层次加以解决。

## 14.7 发动机

目标责任人经常会面临两难的境地。一方面,每个人处于自己的岗位,都是推动进步的发动机。企业管理人员不应当别人告诉他什么,他才做什么,他应当在自己的范围内,不断地提供创新发展的动力,使得自己负责的范围做得更好。

另一方面,将所有这些动力汇总,便形成了促进公司发展的动力。对公司的发展负有责任的,不仅仅只是“上面的那些人”,而是所有的人。不仅要不断地引发推动力,而且还要高度专业化地将推动力加以实施。当今的时代唯一不变的就是变化,在这样一个时代里要想做到这一点并非易事。

每个人的身体内部都有一个能量中枢。如果引导得当,他的力量可以成倍释放,而且还不知疲倦。这就是我们所说的“能动性”。这也是企业管理人员的一项重要工作:激发员工的能动性。

谈到能动性还要提到几个因素,一个和我们的领导原则有关:尊重他人的人格。心中有这个原则,就很容易找到一条途径,给员工指出能动性工作的途径。

这就涉及到了一个问题:更高质量的工作和对待错误的方式。

关于专业化,很多企业都还有很多工作要做,在斯达拉格-海科特公司也是如此:信函中有书写错误,答复拖拉,信息不完整,毫无疑义的组织工作,等候时间过长等等。“目光狭窄”的现象非常普遍,对事情的大关联视而不见,目光盯在次好的方案上,而看不到更好的方案。高度专业化需要持之以恒的努力,只有这样才能在世界范围内赢得形象。

但是应该怎么做?在这里我要用一个大家早已熟悉的概念:“错误文化”。有句成语是这么说的:人非圣贤,孰能无过。这句话自有它的道理。不过一个企业不是为了犯错而存在的。但是从另一个方面讲,如果从错误中汲取教训,那么错误也有它好的一面。因此我们可以从中得出结论:只有在学习的过程中允许犯错误,才有可能取得进步。提高企业专业化程度的过程就是一个不断学习的过程。

我们要正确理解错误文化:人不应当由于自己犯的 error 而受到伤害,否则他永远不可能汲取教训。通过从错误中学习可以形成对自身能力的信心,从而提高自己的专业能力。

我们已经谈到这里了,就有必要提一下,从错误中汲取教训的学习过程只有在企业文化允许人们公开谈论错误的前提下,才能给个人和企业带来进步。错误不是抽象的东西,而是具体错误行为的结果,因此是可以

指名道姓地公开讨论的。

## 14.8 团队

我们的工作是集体的工作，团队经常是跨范围的。斯达拉格-海科特公司有一个“调控委员会”，专门负责处理斯达拉格和海科特两个地方之间的协调。布置给这个团队的工作是对团队进行领导。工作集体按照明确规定开始日期和结束日期完成工作。这种工作集体有两个好处：

- 第一，可以获得各级专业知识（知识管理）。
- 第二，更重要的是工作小组内的工作不仅是跨范围的，而且也是跨地点的。

但是也有不同的意见。有人认为，在谈到这类团队时，我们想得太好了，实际情况是每个人干的都是各自的工作。

团队的名称听上去好听，但是民主原则并不一直都适用。领导负责组织讨论，负责时间管理，负责汇总尽可能完整的知识。

团队成员也根据时间管理行事，他们负责给会议提供材料内容和思想上的内容。

这个团队获得尽可能多的信息，把信息压缩成简明

扼要的表述,然后以提案的形式提交给项目人。如果对结论不能很快达成一致,团队领导会和项目人进行商讨,最终做出决定。

也有可能出现这样的情况:讨论表明,某个项目是没有意义的,或者不可能找到解决的方案。为了不浪费时间,应当立即和项目人取得联系,或者终止该项目,或者对项目进行修改。

## 14.9 运行机制中如果有了沙子

我们已经达成共识,能动性非常重要。但是,我们不可能在所有领域、所有时间,都让能动性保持在最高的水平。能动性由企业领导负责,但领导也是人,不管什么原因,他们也会有闪失的时候。一个健康的组织机构应当有能力应付这样的局面。如果各级员工训练有素,具有独立性,他们就能自动地发现问题。“在关键时刻,有能力的人会主动挑起领导的担子!”(瑞士军队管理条例语)

但是有时候破坏能动性的情绪也会像一片寒雾在四下弥漫开来。真正作怪的原因很难得到确认,问题突然出现了,公司没有了业绩,没人知道为什么会这样的问题。

再接下来,客户开始施加压力。一切全都瘫痪了。

毫无疑问,从一开始的时候,就应当在企业内部寻找错误。如果我们没有能力做到这一点,那么到了某个时候,大家会突然开始相互抱怨,相互指责。出了错误,不能等待时间太长,也许错误发生在我们无能为力的地方,可能是外部的经济事件或政治事件积累的结果,也可能是天气,也可能是订单太少,也可能是多个因素在共同起作用。

遇到这种时刻,有的时候不要一而再、再而三地寻找原因,反而不失为一种明智的举措,应当去寻找解决问题的方案。

这种情况经常会出现,而且会对企业的竞争力产生影响,这个时候企业领导应当:

- 审时度势;
- 保持镇定,不受刺激;
- 逐一列出问题,区分轻重缓急;
- 越是与客户有关的问题,越是优先处理;
- 加强交流和沟通,显示领导的存在(用我们中將的话来说就是:“亲手负责”)。

突然之间,你会发现,噩梦消失了!

## 14.10 对系统进行试验

下面这段文字乍听上上去似乎和本书的观点相矛盾。为什么要试验？一个企业应当有自己的结构、形式和机制，正是有了这些东西，一个企业才称之为它所是的那个企业；一个以成功为宗旨的企业。

理由很简单：一个系统，不论它给企业带来了多么大的成功，总有自己的弱点。这种局限性产生于“按规定工作”，只做自己的工作。但是有很多较大规模的企业所取得的成功应当归功于处理的方式。正是靠这些灵活的方式，它们在不断对系统进行试验。斯达拉格—海科特公司有许多目的能够达到，是因为成立了一些工作小组，它们和企业的组织机构级别交叉存在，于是原来根本不可能共事的人现在在一起共事了。

还有一个方法是：确定表面看上去根本不可能实现的目标，每个人在实现目标的过程中都会发现，只要目标实现了，就是一个突破。对企业现有的体系进行试验，实际上是给横向思维开放了绿灯。

对企业的体系进行试验，只要操作得当，不会对企业的体系进行试验，甚至可以给有关人员带来如释重负的

感觉。

## 14.11 当机立断!

这句话如同一根红线,自始至终贯穿于本书之中。在管理原则中,在 48 小时原则中,甚至在后面的篇幅中,这个座右铭一直贯穿其中。

当机立断!这句话永远有道理吗?当然不,有些决定不需要经常做出,有些决定甚至不是很急,暂缓决定反而会有好处。在后面的篇幅中,笔者将介绍一些决定,做出这类决定需要谨慎的思考。

有能力做决定,这毫无疑问是一种才能,但是这种才能必须加以训练。因为害怕犯错误而不敢做决定,我们可以通过错误文化来打消他们的顾虑。不能做决定,是因为看到不到解决方案,这类人在分析当前形势时必须多花点力气。“高级办事员”不具备做分配工作决定的能力。

在快速决策的诸多因素中,衡量一个决策的好坏标准是时间,这个标准令人感到意外。通过快速决策赢得时间,因为时间是战略资源。时间就是金钱!不做决定,或者决定缓慢的领导浪费的同时也是自己下属的时间。

关于决策理论的书籍很多,甚至有人试图用计算机

模拟技术来揭示决策的过程,让决策的过程变成一种可学的学科。但是由于时间非常重要,所以在企业实践中,我们很难找到一个包含了全部决策成分的决策过程。决策没有一个完整的基础,这是很正常的情况,绝对不是例外。在决策的过程中,有一样东西很重要:直觉。直觉是一种天赋,它可以通过实践得到进一步的提高。

没有任何战略决策面临的是完全相同的环境。有些决策是为了追求最佳的解决方案,目的是优化;有些决策则只有坏的和非常坏的解决方案(双输结局)。这类决策从开始起就注定没有赢家。但是如果担心做出错误的决策而受罚,于是干脆就不做决定,这种做法我们不能说是坏的,或者非常坏的,而应当说是灾难性的。

## 15 变不可能为可能 或:射击活动目标

射手开始训练的时候,射击的是固定的目标。这个时候主要学习武器的使用和操作,稳定的瞄准和干净利落的击发。为了减轻过程的压力,人们尽可能给射手提供舒适的位置,而且把目标安放在可以把握的距离内。而且,目标是固定并且清晰可见的。大部分射手只有在这种条件下才能取得好成绩。

企业的员工也是这样,他们被训练成只有在高度静止的环境下才能有效地工作。由于他们的思想不是流动的,因此他们没有能力去做更多的思考。就在不久以前,这种工作状态还一直存在。当时在西方的市场,这种情况大量存在,而且还在不断上升,因此动作缓慢的企业当时仍然能生存下去。在原先的海科特,一切反正都是已经计划好的,每个人只需要认认真真地按照吩咐

去做就行了。

回顾过去,我们可以发现,至迟到 2001 年,情况和以前不一样了。客户关系(我们的目标:满足客户的需求)发生了很大的变化,虽然不是突然发生的,但是人人都能看得见;这种关系强烈地流动了起来。

如果一个企业奉行的是第一条价值观(客户是最重要的伙伴),那么它就必须认识到,客户为了能够生存,也必须在他的关系范围内运动起来。他同我们的距离在不断地发生变化,他向我们展示的始终是不同的侧面,有的时候甚至令我们都认不出来。客户的变化绝对不是因为好玩,而是不得已而为之。在变化的过程中,他不仅不必顾及我们的感受,反而会期望我们能适应他们的变化。

我们可以从中看出,在今天,客户关系已经具有一种新的质量,客户不再是固定的系数,而是一个不断变化的、需要满足其要求的伙伴,是一个活动的目标。这种变化会带来影响,不仅会给市场营销带来影响,而且也会给整个企业带来影响。

于是,每一个员工既是提供服务的服务商,又是接受服务的客户。他一方面要向客户提供服务,另一方面又是他的服务商的客户。销售部门服务的对象是最终客户,因此销售部门要求生产部门和技术部门在规定的时间内提供产品。

而生产部门则需要物流部门和技术部门提供支持。技术部门需要市场信息和企业领导清晰明确的战略决策定位。我们的目的是：企业的各个层次都必须运动起来。在任何时候每个层次都必须非常可靠，这就要求具有新的观念。许多人还是习惯于那句口头禅，“有人”怎么怎么的，把责任推到别人身上，以求得自己内心的安宁。

一只狗追逐一只逃跑的猫，永远都是按照“狗的路线”奔跑，所谓狗的路线就是狗跑的路线始终是猫跑的路线。由于狗事先不知道猫会跑什么路线，所以只能跟在后面，因此狗跑的路线始终是较长的路线。

如果仔细观察，我们可以发现，我们的目标（客户）在一定的时间内运动轨迹是有一定逻辑的。因此如果让我们来追逐，我们是可以缩短“狗的路线”的。射手称之为“提前量”。“变不可能为可能”，这句格言从来没有像现在这样重要。举个例子，一个客户在我们这儿购买一台设备，提出4个月内交货，而我们通常生产这类设备需要8个月，表面上这是不可能的，但是必须把它变成可能。让客户为不可能承担责任，就因为我们没有及时发现他们的需求（没有提前量），这样是不行的。如果看上去完全不可能，那就要通过谈判技巧。只有在最后才能说不行。

这一个例子还不能完全说明问题。不断变化的不

仅有我们的目标,而且还有自身的结构和能力,也就是说我们的射击位置在变化!促成这种变化的是竞争环境、政治环境和社会环境,还有技术水平的发展。

从变动的射击位射击变动的目标,这就是我们的任务。为了完成这样的任务,必须采用强大的计算机控制射击指挥系统,因为单靠人的智力和动力无法完成这样的任务。因此,我们在每一个领域都采用大规模的计算机技术作为决策的辅助手段。

不变量:和客户保持密切联系的必要性。

变量:客户的愿望和我们能力之间的距离。

有一句印第安成语很能说明问题:“一个睡觉的印第安人不是一个印第安人,一个得到警告的印第安人则是两个印第安人!”

射击移动目标不仅仅是射击飞碟。在我们的企业管理范畴,它的含义是:

- 不会因为突如其来而措手不及;
- 预见性;
- 预见目标的运动轨迹;
- 做好准备,在关键时刻变不可能为可能。

## 16 我们都是“外国人”

不久前,我让我们的人事部门做了一个统计,看看我们集团的员工共来自多少国家,说多少种语言。结果是:斯达拉格-海科特公司的员工分别来自 20 个国家,说 17 种语言!在日常企业交往中,我们至少用 8 种语言进行通讯往来。仅在总部罗沙赫贝格,“外国人”的比重就占 27.8%,我们对此感到十分自豪。我在这里特意给“外国人”加了引号,这是因为在我们这里,人人都是外国人,或者人人都不是外国人。说人人都是“外国人”,是因为我们中的许多人需要越过边境去我们的兄弟公司,或者越过边境到世界的其他地方做业务。说人人都不是外国人,是因为人人都感到四海为家,过得非常舒服。斯达拉格-海科特,一个多民族的国家!多民族是我们成功的法宝!

共同生活是我们的传统：在瑞士，一百多年来，始终有将近 20% 的“外国人”生活在这里，目前的比重为 19.7%，寻求难民保护的人数不包括在内。罗沙赫贝格的“外国人”比重最高，高达 41.5%。斯达拉格的创始人亨利·勒维本人就是“外国人”，他出生于埃尔萨斯。那个经济区域包含巴登符腾堡州、巴伐利亚州、东部瑞士、奥地利的福拉尔贝格和列支敦士登，这个地区又被称做五国区。这个地区的经济合作有数百年的历史，而且合作非常密切，几乎没有受到政治形势的影响。这种超越国家界线的密切联系也充分说明了这一点。

虽然办理移民工作一直持续不断，瑞士“外国人”的比例始终维持在 20%，这表明每个瑞士人的祖父辈，至少有一人是外迁来的。

与此同时，也有许多瑞士人移居国外。我的外公外婆也曾经是“外国人”。我的外公曾经是铁路工程师，在很多国家工作过，而且一直没有证件，不过那是在第一次世界大战前，那个时候这种现象很普遍。1914 年第一次大战爆发时，他刚巧在辛普朗隧道的意大利一侧，而他的家人则在瑞士一侧。为了不被意大利军队征召入伍，他连夜翻山越岭逃到瑞士。后来他在瑞士的一个小山村花了 50 瑞士法郎买了一本瑞士护照，由于他是工程师，除了花钱之外，他还必须无偿为山村铺设自来水管。那个时候要想成为瑞士人，还真不容易！

我为什么要说这些？如果要想实现我们的战略决策，我们必须在未来的几年中大大提高我们的出口份额。如果我们始终做好准备，愿意成为“外国人”，那么让我们跨越国界，相互倾听就是比较容易的事情了。因此，我们鼓励员工学习各门语言，而且最近还在凯姆尼茨和罗沙赫贝格发起了学徒工交流项目。

这段小小的题外话虽然和军事指挥没有任何关系，但它可以说明，在当今全球化的经济中，“外国人”的划分对我们有害无益。

## 17 跨文化的能力

### 17.1 理解能力

理解能力指的是超越文化差异进行正确和完整的沟通。文化沟通能力对于国际化运作的企业来讲是至关重要的。

具体在实际生活,指的是超越语言界限进行沟通。那么这种沟通的难度究竟表现在什么地方呢?

我们假设甲先生和乙先生遇到了相同的问题,两个人都用英语进行沟通,但是英语都不是两人的母语。只有很少的人能把第二语言说得和母语一样好。传递的准确率能达到 80%就已经很不错了。

我们来想象一下:甲先生想问乙先生一个问题,但

是提问的语言不是自己的母语。问题传递到乙先生时，精确度为 64%。这已经算不上准确了。两人的沟通接下去怎么进行？有多种可能性：

- 可能性 A：乙先生是一个拥有文化优越感的人。他自然不会想到，这个内容模糊的问题是因为语言转换不准确造成的，而是会认为甲先生根本不知道自己在说什么。如果事情发展到极端，乙先生会认为：愚蠢的问题需要愚蠢的回答。于是给予对方一个愚蠢的回答。他的回答又以 64% 的准确率传递给甲先生。于是两人的对话进行不下去了，只好结束。这种灾难性的沟通我们见到的太多了。
- 可能性 B：(在日常生活中非常常见)乙先生虽然不傲慢，但是他没有勇气反问甲先生，告诉他自己没有听懂他的意思，他担心甲先生会认为自己是一个大傻瓜。于是他假装全部听懂了，而且尽量努力能把问题回答准确了。虽然甲先生得到了乙先生的反馈，但是内容没有用处。如果甲先生也很害羞，不敢把需要弄清楚的问题弄清楚，因为害怕丢面子，那么这两人的交流就会十分艰难。问题几乎得不到解决。时间就这样浪费掉了。
- 可能性 C：乙先生毫不胆怯，他不断提问，直到确

信自己明白了全部内容,而且也得到了对方的回复。甲先生对此也采取了同样的做法。用这种方式进行沟通,虽然表面上看浪费了很多时间,但是对双方来讲,最终得到的是双赢的结果。

在有些文化中,说“不”是不礼貌的。知道这个特点的人,可以换一种提问的方式,让对方始终说“是”。但是如果提问的目的就是最终要得到“是”或“不是”的回答,那么可能会出现这样的结果:得到的虽然是“是”的回答,但是在我们的文化中,这个“是”实实在在是“不是”的意思。后果是可想而知的。

最后:有些东西虽然在语言上已经非常清楚了,但是要想真正跨越文化界线,最终的分析还是要留给直觉。这其中有一部分原因是相同的词经常意思不相同。有的时候个人的脾气和表达方式也会起作用。比如对问题“你好吗?”,美国人的回答是:“太棒了!”瑞士人的回答是:“还可以。”只有了解两国文化的人才知道,其实他们的状态是同样的好,或者同样的坏。

## 17.2 在亚洲谈判(一)

对中国的饮食人们可以有許多不同的见解,但是中国人的企业管理却是值得我们学习的。中国人在经济

发展的持续和规模上,可以说创造了历史的记录。在当今时代,这个经济区域的经济发展持续的时间最长。

可惜的是,目前还没有中国人自己真正的企业管理学,中国目前还在花大量的时间学习西方的管理原则。我们有的时候会引用中国古典人物的话,但是引用的目的只是为了说明这是一个著名的哲学家,仅此而已。现代的人事管理学和哲学关系并不大,但是同此时和此地却有着很大的关系。

在不久前和中国人的一次会谈中,讨论日程安排时,中国人指出,他知道西方人在会谈时总是先谈重要的。但是在中国却相反,先解决不重要的,然后解决重要的。

这种做法有什么好处,考虑一下就知道了:双方可以先轻轻松松地“谈判”不重要的事情,不必形成固定的看法,而且还可以先认识对方,建立互信。信任建立了,获得结果就容易了,实施起来也就方便多了。

还有一个例子,让我一想起来就禁不住微笑。那是一次电话谈话,我在旁边聆听了整个过程:我们的一个天才销售员用电话和一个客户谈判。谈话的过程可以比做一场钢琴音乐会。他敲响键盘,从细腻的单音到优雅的和弦,渐渐地声音开始饱满,逐渐增强发展成强音!基本曲调没有变:一个诚实的销售商,一个只为客户着想的业务员,但是背后却有一个令人讨厌的老板。当

然,我们的这个销售员并没有把所有的订单都拿到手。如果双方在价格或技术上实在谈不拢,双方仍然会生意不成友谊在。这个销售员后来用他的实际经验向许多年轻人传授了书本上没有的知识,并且一再告诫年轻人,和谈判伙伴一定要开诚布公,坦诚相见。

这个员工还有一点令我永生难忘:每当获得成功时,他脸上的喜悦神情,我永远也不会忘记。他在一生中卖掉了无数台的机器,但是每次卖掉一台机器,每次获得新的成功,他都会像世界杯足球赛的解说员宣布进球时那样,激动不已。

我本人参加过很多次谈判。谈判的内容都是事后去做,但是谈判过程的纠缠却是眼前的,比如强硬的条款等等。其实这些条款事后不会有人去援引。从对方暴突的眼珠中,我感觉到了我在谈判中的表现不是每次都很有明智。虽然我有远见的思想,善于考虑关键性的东西,但是经验也告诉我,不应当用自己的要求把对方逼到死地,对方也需要成功,有些东西可以拟定得模糊一些,因为心里知道,只要双方合作的意愿是良好的,那么执行的时候,模糊的东西就都会变得明确清晰起来。

这种良好的意愿有时也会遭到破坏,如果对方觉得自己被钉得太死了,没有余地施展自己的良好意愿,那么良好的意愿也就不存在了。我认为我所签订的协议中,有一部分非常成功,这些协议中既有咨询顾问的忠

言,也有上面所说的那种大度。

此外:协议总是可以修改的。“不”应当放在最后说。

### 17.3 在亚洲谈判(二)

谈判下来,有结果,没有后续,这表明我是一个不好的谈判人。说到这儿我想到了在中国的一个插曲:中国很多地方都有服装和皮货市场。虽然我谈的价格对欧洲人来讲已经是很便宜了,但是我们团里的一位 S 女士还能把价格谈下去三分之二。“弗兰茨,你不会谈价,让我来!”每次她都这么对我说。每次讨价还价基本上都是这么进行的:

旁白:如果有一件毛线衣我们很喜欢,我们会让店家给出“最低价”。由于最低价仍然比实际价格要高出三倍,因此要转身后离开。店家嗅到了生意的味道,他会追上来问我们能出什么价。

S 女士:“不要笑!”她转身对店家报出一个价格,这大约是刚才价格的十分之一。

店家:“你疯了!”

S女士：“那你的最优价是多少？”

店家报了一个价格。

S女士：“你疯了！”转身对我说：“弗兰茨，我们走。”

旁白：我走到大约 10 米远的地方，等待。

如果 S 女士过了很长时间仍然没有回来，我就只好跑过去，假装找她。有的时候我要来来回回跑好几次。

就这样，讨价还价便进入了最后阶段。店家的价格被 S 女士折腾得不成样，最后只好报出“最优惠最优惠的价格”。这种价格经常必须走量，于是为了一个好的价格，我们会买上够 30 位先生用的袜子或者领带。渐渐地我明白了为什么要摆出正儿八经的表情。起先我以为摆出一副病歪歪的表情就可以了，后来我才知道，店家并不关心你病歪歪的表情，奏效的是大吃一惊的表情。店家报价的时候，S 女士的表情就好像听说她家的房子被烧了，或者炒股票炒得倾家荡产，或者祸不单行，两个全摊上了。由于我没有经历过这种劫难，因此我摆不出这种表情，因此我是一个不在行的谈判人。

在企业的日常生活中，有些事情让女人去做要胜过让男人去做。

另外,每项谈判都有它的顶点。想要在到达顶点之前就获得结果,是得不到靠耐心才能得到的结果的。但是过了顶点再谈,却会什么也得不到。

最后:领导应当是谈判的压轴人物。最好是他根本不参加谈判,如果一定要谈,对方应当和他处于同一个级别。谈判最好让下级的专业人员进行。他们有时间,而且也有具体的专业知识。

缔结一笔业务,只有在领导的指示会给谈判对手带来荣耀的时候才是有意义的。领导不应当在谈判结束的时候情不自禁地做最后的表白,除非所有事情都已经全部协调完毕了。一个领导如果这样做了,只是想要显示自己的重要性,等于是当众让做出了成绩的员工跌份。对方会把这看做是一种示弱,在下一次谈判的时候,就会抬高价码。

## 18 解决和搁置

指挥官在接替一个部队的指挥权时对部队说：“我知道，我不是你们选的，但你们也不是我选的！”他这话的意思是：是命运把我们结合在一起，对我们来讲只有一个原则：最好地履行自己的职责！

如果领导员工始终有“培养员工”的含义在里面，那么在一段时间后，每一个领导手下拥有的不仅仅是员工，他还造就了一批员工。

在市场经济的企业也同时存在相反的原则：每一个员工也可以挑选领导，方法有两个：一个是想办法同他建立良好的关系，另一个是寻找新的工作岗位。

员工有各种各样。对有些员工，人们知道，如果他那儿什么消息也没有，说明一切正常。这种员工就是传统的“干活儿的人”或“解决问题的人”。他们不仅盯着

自己的盘子,而且还独立自主地观察盘子周围的动静,在不利因素对实现目标产生影响之前,就主动修正或排除。他们的工作可靠,让人放心。大部分人属于这类人。

还有一部分人情况正好相反。如果有一段时间没有他的消息,人们就会一种不祥的感觉。经过检查后人们发现,他所做的果真不是人们要他做的。这类人从不遵守 48 小时规则,即便是其他的时间安排,他们也不遵守。他们从不问自己是不是理解了,因为他们对布置给他们的任务根本就不感兴趣。对这类人必须经常加以监督。他们属于“搁置的人”。这类人不仅会给自己带来危害,而且也会给我们大家带来危害。

有些人能承受压力。他们中还有一部分人能在一定的时间内承受过度的压力,但是仍然能出色地完成工作。有些人则只能在一定程度上承受压力。超过承受的程度,成绩马上就会大幅度下降,甚至有可能下降到零。好的领导应当关心员工的健康,寻找企业要求和员工承受能力之间的最佳点。领导还有一层意思,就是要求。如果这个最佳点过低,领导就应当采取措施。

还有一类员工,他们经常会表现出具有参谋的素质,有的甚至就干起领导的活儿。这类人不能用来设计公司的未来,他们“不是可靠的人员”。他们虽然看上去很忙碌,点子不断,从不说,但是很少能把自己的工作

做完。工作没有完成,有的时候是不容易看出来的。这类人有的时候会找一些无法拒绝的理由把分配下来的任务再打回去,结果下达任务的人在询问任务完成的情况时,会感到很难堪。

几年前,瑞士有一位部长,我们姑且称他是 M 先生。在这位先生的任期即将结束的时候,瑞士的一家讽刺杂志《破雾人》在封面用通栏标题写道:“M 部长的业绩,见第 9 页”。结果翻阅的人发现,第 9 页是空白页。

对未来没有计划的能力,但是对现实却有出色的把握能力,这类人是很有用处的,也是非常需要的。但是要正确地发现他们。

当然,明天,以及后天的事情总得有人来操心。“操心”和“烦心”都有“心”,操心处理得不好,工作没能完成,就会烦心,就会夜不能寐。

各位企业领导,你们的员工是不是你们想要的和喜欢的? 您自己属于哪一类人呢?

## 19 变化管理——危机管理

### 19.1 面对变化的环境实施管理

“变化管理”曾经被炒得沸沸扬扬,好像企业管理突然发生了质的变化。20 世纪下半叶,世界经济曾经出现过长时间的繁荣,弄得人们竟然相信,经济萧条或者其他类似的东西都已经成为历史了。但是当 70 年代出现困难的时候,人们忽然觉得发现了一条新的定律。总而言之,“变化管理”给书籍和研讨班之类的提供了不少素材,但是在实干家看来,这些东西没有一点新意。

我们不妨把这种理论称做“面对变化的环境实施管理”。不过如果我们今天从一开始就把这种理论称做“危机管理”可能更合适一些,因为变化管理已经是企业

管理的家常便饭了。

## 19.2 经典变化

我们以井井有条为出发点,来看看以前什么样的情况被看做是经典的变化。这些情况有可能是:

- “大转折”,就是一个十分危险动荡的局势突然停止,开始向稳定的局势发展。

- 两个以前完全分离的实体带着各自不同的文化融合在一起。一个公司归并到另外一家公司不属于这一类。

- 决策变化也是一种令人感到沉甸甸的变化,这种变化一定要有出色的计划和出色的实施。

每一种变化都有自己的特点,前面提到过的五种战略资源分别有不同的意义。下面的表格能表示一个大概:

变化 资源	大转折	公司融合	扩大规模	决策变化
时间	* * * *	* * *	* * *	* * * *
人力资源	* *	* * * * *	* *	* * * * *
技术	* *	* *	* * * *	* * * *
资金	* * * * *	* *	* * * * *	* * *
信息	* * *	* *	* * * *	* * * *

(星号的数量表示重要程度)

在“大转折”这一栏,时间和资金起着非常重要的作用。有一个规则是这么说的:大转折必须要投入比计划多一倍的时间和资金。

许多大转折的经理常常都是出色的自我表现者。他们把自己看成是“外科医生”,而不去考虑,这类治理企业的行动将来在企业的稳定期也还是需要的。

外科的截肢手术听上去很吓人,但是和一般人所以为的不一样,同“药物治疗”相比,外科截肢并不需要多大的勇气。很多所谓借助于“外科手术”的大转折都是事后说出来的,有的时候在转折过后还需要大量的修修补补,而此时转折的“英雄”早就不知所去了。

“药物治疗”的过程是艰难的,对投资人来讲是不常用的,但是从长期的效果来看,不谈发生紧急的意外情况,药物治疗的效果很持久,因为它给人以更多的尊重。

企业融合(也叫“合并”)要想成功,必须要赢得员工的心。很多调查的结果是非常残酷的:一半以上的企业融合对企业的价值造成了毁灭性的破坏作用。

原因是多种多样的。经常列举的有:合并的时机选择不当,缺乏信息交流,缺乏前瞻性的风险管理,缺乏清晰的管理结构。有些人是这样想的:先轰轰烈烈地合并吧,根据吗,以后再找……

在开始的时候,股东们会为合并欢欣鼓舞。但是警觉的恰恰应当是他们,因为合并不成功,毁掉的可是他

们的钱。

通过斯达拉格和海科特的合并,我们积累了以下的经验,企业合并:

- 需要有足够的时间和资金;
- 决策必须共同制定;
- 信息的沟通量越大越好;
- 参与的各方都必须动足了脑筋;
- 只能有一个地方是权力的中心;
- 但是:权力应当尽可能地均匀分布;
- 不应当有战胜者和被战胜者。

企业对扩大规模的承受程度有多大?最能回答这个问题的是企业的资金。了解企业的金融状况,我们就能计算出来,企业能够承受多大规模,而又不会给自己造成危害。对于这种发展,我们称之为“能够承受的发展”。在机械制造行业,以及其他很多行业,从长期来看,承受的标准不应当高于15%。即便企业扩大规模是有序的,结构仍然要不断调整,一个有活力的企业必须让它时刻保持运动。

战略决策变化不仅需要周密的准备,而且需要管理层在实施的过程中给予极大的关注。前面已经讲过,这种变化不能想快就快,想经常来一次就经常来一次。制约的因素是领导人员的能力,以及员工紧跟的能力。

### 19.3 内部和外部的危机

内部的危机,也就是自己制造的危机,总是不声不响地溜出来。有一个例子,这是一家高科技的企业,它差点就没喘过气来。这个例子告诉我们,症状是如何一点一点积累起来的。下面的清单是按照时间顺序排列的:

#### 危机症状

- 大规模扩张
- 利润
- 以牺牲细致缜密为代价换取速度
- 管理层单薄
- 无关紧要的问题消耗了管理层的精力
- 停滞不前
- 信息沟通相互矛盾
- 董事会不掌握情况
- 董事会和首席执行官之间矛盾重重
- 亏损
- 关键岗位的员工开始准备收拾行囊
- 股票大跌

- 资金周转出现问题
- 领导层陷入恐慌

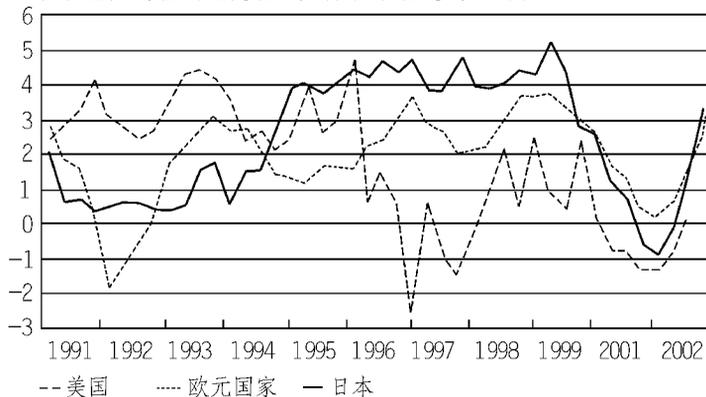
企业危机不可能是完全一样的,但是错误总是同样的:信息沟通出现问题,恐慌、能力出现问题等等。

### 世界经济的共振

工程师们总是把危机看成是陷入共振的物理震动。在日常生活中,在企业生活中,所有重要的参数都在震动,有些行业里这种震动非常明显,人们称这种现象是“养猪循环”,机床行业有这种循环,半导体行业也有这种循环。只要最重要的振幅在时间上朝着有利的方向延缓,那么结果就会朝着有利的方向平衡(见下图)。

工业化国家同期经济发展曲线表

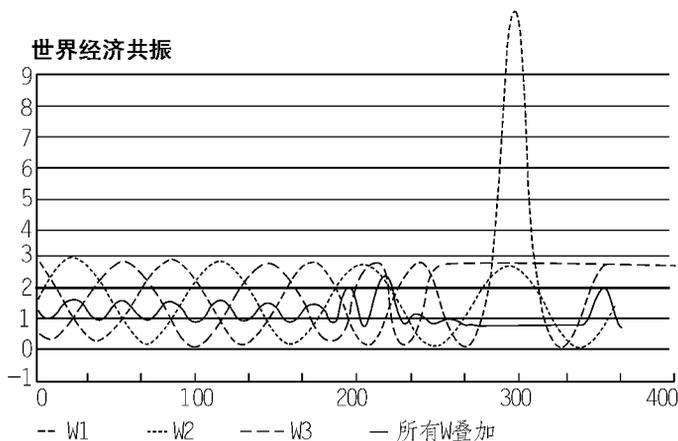
国内生产总值同比变化%(资料来源:德意志银行)



如果随着时间的发展,震动持续的幅度发生了变化,那么曲线就会相互交叉。如果曲线震动的频率相同,振幅就会剧烈起落,于是系统陷入共振。共振状态必须迅速摆脱,否则震动的系统就会遭受损失,或者遭到破坏。机械制造企业知道该如何采取应对措施。

在本书的完成过程中,经济形势可以说大起大落,世界经济前所未有的混乱,给很多企业带来了很大的影响。目前还看不出来如何摆脱这种局面。

因此从这个意义上说,危机管理就是混乱管理。每一次混乱之后,或迟或早都会出现大治。因此,各位亲爱的危机管理人员们:保持镇定,不要慌了手脚,抓住牛



角,迎上前去!没有什么灵丹妙药,我在本书的 4.2 节中已经指出,在动乱的年代,决策的时间会大大缩短。战略决策阶段最多只会持续几个月,战略实施阶段最多只会持续几个星期,而真正的实施可能最多只会持续几天的时间。没人愿意“美美地去死”。

## 20 够了,朋友!

我从来没打算以作家的身份被载入史册,虽然现在看上去像是这么回事。几年来,我在撰写“给企业领导的信”的过程中,对企业管理中出现的各种问题进行了思考。这些“信件”也是本书的基础。

但是在本书开始的时候我就指出,本书是对实实在在的企业管理经验和军队指挥经验的总结。

在将企业管理同军队指挥相结合的过程中,有许多东西值得注意。在本书的最后,我想特别提出企业管理成功的三个关键要素,这三个要素浓缩了许多行之有效的经验、忠告和要求:

- 决定要快! 不要因为做决定给你带来的压力,所以就拖延做决定。虽然瑞典 ABB 公司前任经理佩尔西·巴内维克现在已经不再值得信任了,但

是他的一个基本观点还是正确的：宁愿十个决定有三个是错的，也不能不做决定！这个观点得到了实干家的普遍赞同。

- 力争遵守 48 小时原则！没有什么东西比拖延回答更能麻痹人的作风了。迟缓、懒惰会破坏人的激情和干劲，会破坏人的主动性和积极性，会让客户感到害怕！
- 沟通一定要正确！多提问！不论是和同事交谈，还是和国外的或说外国语的生意伙伴交谈，一定要注意让对方理解你的意思。反之亦然。如果你不懂，一定要反问！理解这个问题不仅存在于说不同语言的人之间，而且也存在于自己的企业内部。在不同的语言之间，要求你能清晰、明确和有针对性地表达你的意愿和想法。在企业内部，缺乏理解同时也表明没有主动去弄懂。不论对首席执行官，还是对仓库保管员，提问并不丢面子。

## 21 考察之旅还在继续

### 21.1 世界第一批管理书籍产生于 2 500 年前的中国

本书的德文版发行于 2004 年。2006 年,俄罗斯出版了本书的俄语版,现在中文版也出了。在德语国家,读者对这本书的反应是积极的,这表明作者的论点还是有可取之处的。当然,也有不同的看法,认为军队指挥和企业管理之间存在直接联系的观点会给人带来误导。现在俄罗斯和中国都出了本书的翻译版本,这实在是一个莫大的荣誉。两个国家,特别是中国,都具有悠久的军事传统,而且还拥有强大的国民经济。两个国家都深知本书的要旨。由于几个版本先后发行,这就使得笔者

可以在原版本之后,再做一些新的思考。

这次发行的中文版,可能读的只有中国的经理人员,原因很简单,因为只有他们能看懂这种文字。中国的读者阅读本书,表明他们有兴趣了解欧洲的同行们在谈到“管理”时都有些什么内容。对于他们来说,本书中并没有很多新的东西。可能会有读者感到失望,但是即使失望了,也还是完成了一次阅读探险。我想利用这个机会,在我的中国朋友所期望的地方,结束本书。由于中国读者阅读本书会有很多似曾相识的地方,因此我想说的是,中国的战略家们在很久以前就已经形成了自己的一套指挥原则。本书阐述的正是这种原则。

也正是由于只有中国的读者才能阅读本书,而欧美读者没有必要阅读本书,所以我想利用这个机会,再写一点我的想法。随着时间的发展,欧美读者会自己遭遇到这些问题,到那个时候,中国读者在这个方面就具有了竞争优势。

## 21.2 孙子

在谈到战略学说时,欧洲的教科书只追溯到克劳塞维茨(参见本书第 2.2 节)。对欧洲来讲,这已经足够了。但是有看法认为,克劳塞维茨有些东西是抄自瑞士的军事理论家若米尼。对这种看法感兴趣的主要是俄

罗斯首批军事院校的创始人们。

如果我们单独去分析中国的将军孙子才是战略战术之父,那有可能扯得太远了。关于孙子在战略战术中的地位,本书的前言已经有过表述。但是为了弄清楚这一切,我们有必要将孙子的一些概念应用到现代世界中(见第5章)。于是《孙子兵法》十三篇就变成了一本现代的企业管理手册。

研究孙子,要感谢德国的作者维尔纳·施万菲尔德,是他新近为我们提供了一本出色的《孙子兵法》德语译本。这里,再补充几点思考:

《孙子兵法》第一篇“始计第一”:周密的谋略是成功的关键。这一篇着重分析对态势的把握,知己知彼,善于天时。这一篇实际上已经提出了我们今天称之为“任务导向指挥系统”的东西。即使用今天的眼光来看,“任务导向指挥系统”仍然是领导人、企业(乃至战争)最现代化、最有效的、要求最高的方式。

第二篇“作战第二”:巧妙利用资源。本书第2、3章阐述的就是这个方面的内容。切记:资源永远是短缺的!

用兵得当,胜利之本(“谋攻第三”)。德语中有一句谚语:有勇无谋是蠢笨的。聪明的企业家决不会为了占领已经被更强的对手(敌人)占领的市场而把自己撞得头破血流。

第四篇“军形第四”分析的是日常的战术和策略(第2.2节)。第五篇“兵势第五”分析的是广义的指挥和实施谋略的能力(第18章)。

第六篇“虚实第六”指出,给竞争对手指定竞争的条件,其中一个重要的手段就是快速决策(这也是本书的标题)。同样,第七篇“军争第七”和第八篇“九变第八”讲的是敢于变化,灵活多变,敢于纠正错误是胜利的关键,参见本书第19章。第九篇“行军第九”和第十篇“地形第十”分析了对人和企业的管理,以及市场(地形)的认识。孙子真的可以说是B将军(第10章)的知己朋友!

不论根据我们的西方观点,还是根据孙子的东方观点,管理都由三个要素组成:领导的技术、领导的经验和领导的个性。《孙子兵法》的第十一篇和第十二篇讲的就是这个内容。

作者最感自豪的是在书中将信息定义为战略资源(对应于《孙子兵法》第十三篇)。谈到信息,就不得不谈到信息缺失。这一现象在有些国家大量存在,造成的危害是聪明的人因为拥有信息越来越聪明,愚钝的人因为缺乏信息或不正确地使用信息而变得越发愚钝。

在欧洲的德语国家目前正流行一本书,作者是哈罗·冯·森格,书名是:《经理人员36计》,说的就是中国的36计。

### 21.3 新丝绸之路战略

本书的德语版发行后,中国在欧洲的形象发生了很大的变化。笔者为此感到苦恼,因为笔者早已看到了这一点。我第一次到北京是在1985年。没有必要对中国的读者解释,自那以后都发生了哪些变化。但是在欧洲,大家都故作姿态,仿佛他们早已预见到了这一点。聪明的人开始为适应这种变化做准备,愚笨的人则千方百计想阻止这种发展。其实如果欧洲和亚洲能共同生长成一块充满生机的欧亚大陆,还有什么比这更好的呢!

在这里我要说明两点:

第一,早在1990年代初,中国政府就已经开始实施“新丝绸之路战略”。这个战略详细地描绘了地球的两洲将通过欧亚大陆桥联成一体。虽然目前的结果并不是这样,但是“欧盟东扩”为这个进程做出了自己的贡献。

第二,最近我读过一本关于世界近代史的书,在1800年前后,中国生产的产品要比当时世界所有其他地区的产品总和还要多。对此,中国人不会感到吃惊,但是笔者的确非常吃惊。历史后来朝着不利于中国的方向发展。但是今天,中国又重新占据了她在世界

经济中占据的位置。一位美国作家这样写道：“在漫长的人类历史中，西方经济占主导地位的时间只占很小一段。”这位美国人是一位著名的“新保守主义者”，他根据以上的论据得出结论，必须坚决阻止欧洲和亚洲联为一体的进程。历史的进程会令他吃惊的！

#### 21.4 考察之旅还在继续

2004年底，本书的德语版出版没多久，斯达拉格-海科特公司出现了出人意料的发展。企业的监事会不愿意继续执行本书中提出的战略决策，其中也包括亚洲政策。因此笔者不再担任企业的首席执行官，但是留任监事会直至2005年底。2006年春，笔者同几个合伙人共同创立了一个新的集团公司，目的就是要实现已经勾勒出的理想。如果能就这个新的企业历程向中国的读者奉献上一本新的书，笔者将感到非常的高兴。

## 22 附 录

### 一对不同的兄弟

工业企业不能靠吃历史老本过日子。但是,不了解历史的人,不可能认识未来! 创始人企业都承载有创始人的精神。如果一个企业不是创始人企业,那么员工的能动性、企业的认同感以及企业的文化在很大程度上取决于他们所经历的历史。讲到这里,我想到了瑞士的一家著名机器制造厂的前任总经理。他是在大转折期间从外部聘来的。但是过了两年之后,他仍然没有任何成就,他没有被员工接受。他没有办法接受公司的“那股子味道”,于是决定,封锁对历史的回忆,禁止保存公司的历史产品。原先的企业不存在了。但是员工需要共

同回忆公司的历史,即便有些事件发生在他们来企业之前。

在斯达拉格-海科特,我们做了大量的工作,让原先没有合并的那一段历史成为员工的共同意识,具体方法是:我们给这个地方的员工讲那个地方的事情。我们将历史融合在一起,就好像他们原本就是一体的,这对创造一种共同的认同感是一个非常重要的贡献。

历史是这样的开始的:

1885年:在德国的萨克森,一家“凯姆尼茨-维罗其佩德-德伯特-温克尔霍夫-叶内克-工厂股份公司”成立了。公司后来改名“万德勒工厂股份公司”。

1897年:在罗沙赫贝格,成立了一家生产纺织用绕线机的企业,1901年,该企业更名为“亨利·勒维机械制造厂”。

到第二次世界大战,万德勒一直生产机床、打字机和加法计算器,也生产摩托车和汽车。1932年,摩托车和汽车生产从公司剥离出去,并入当时的汽车联合股份公司。从这个意义上说,万德勒通过奥迪汽车得到了延续。但是,万德勒经过多次重组以后,真正的后裔应当是今天的斯达拉格-海科特有限公司。瑞士的斯达拉格人理当感到非常自豪,因为他们原先的名字作为公司名称的一部分保留了下来。

在第二次世界大战期间,万德勒是欧洲最大的铣床和办公机械生产厂,有数千名员工。那么斯达拉格呢?斯达拉格当时已经发展成为一个专业生产仿形铣床的企业,员工只有几百人。为什么两个企业拥有相同的起跑线,但是发展却各不一样,万德勒发展成了一个大型集团公司,而斯达拉格却还一直是一个小公司呢?是不是因为当时德国的经济空间大,而瑞士却很小呢?是不是因为两个领导人温克尔霍夫和勒维拥有不同的企业家性格呢?估计是后一个原因。公司的开拓者温克尔霍夫先生在1925年给公司留下了一笔珍贵的先进价值观,笔者多么想能认识这位先生,同他交谈一番!两家企业在第二次世界大战期间都生产高档的机床,当时这两个一个在瑞士、一个在德国的公司之间肯定就已经存在经常的交往。

战争经济给两家公司带来了大量的战争订单,这也是两家企业能够生存下去的主要原因。1944年,万德勒工厂在空袭中被摧毁。斯达拉格继续存在。1949年,万德勒有员工253人,斯达拉格有员工大约700人。

又是一个交汇点,又是一次分道扬镳。斯达拉格必须在自由竞争的市场经济中打拼,这在当时并不十分艰难,公司本身就具有创新精神,而且当时边界开放,市场机会无限。斯达拉格很快便发展成一个在全球运作的企业。

斯达拉格现象：在公司成立后的头 69 年中，公司一共只有两位老板。前 50 年是公司的创始人勒维在领导企业，接下来的 19 年由原来是他徒弟的邵菲尔贝格掌管企业。两人都不是工程师。在公司走完了 107 年的历程后，笔者成为了斯达拉格历史上的第五位掌门人。是传承，还是变化？

在温克尔霍夫之后，“万德勒工厂股份公司”变成了“弗里茨-海科特机床公司”，后来又变成“凯姆尼茨海科机床有限公司”，后来又变成“海科特机床有限公司”，并最终发展成今天的“斯达拉格-海科特有限公司”。公司经历了无数的厂长、董事长、总经理、经理。

战后的历程最引人注目。斯达拉格坚持在市场经济中打拼，发展成一个国际性的企业。海科特在战后也获得了新生，从废墟中站立起来，但都和西方经济没有任何联系。它发展迅速，但并不是靠企业自身的业绩，而是受益于民主德国的一项国策：机床工业是国家的战略工业。斯达拉格-海科特至今仍然感受到这项国策带来的好处。

现在两个人走到了一起，两个不同的兄弟，虽然有种种不同，但却在一起已经生活了 6 年。这 6 年中，价值观相同，战略决策相同，管理理念也相同。海科特学会了在广阔的世界中漫游，斯达拉格学会了在不改变自己名称的情况下，进入另一个工业领域。两个元素在 10

年后是不是仍然还会是不同的兄弟？也许还会是的。  
但是肯定有很多共同的地方。

## 大事记

- 1885 年 机械师温克尔霍夫和叶内克合伙在萨克森成立了“凯姆尼茨-维罗其佩德-德伯特-温克尔霍夫-叶内克公司”，修理自行车，生产自己的品牌“万德勒”牌自行车。
- 1895 年 公司成立 10 周年时，已经有 255 名工人。公司在成立的 10 年中共生产了 10 000 辆自行车。
- 1896 年 公司更名为“万德勒工厂股份公司”，建立了自己的企业医疗保险。
- 1897 年 亨利·勒维在罗沙赫贝格成立了一家公司，生产纺织工业用的绕线机。  
叶内克从万德勒工厂股份公司退出，温克尔霍夫成了唯一的董事。
- 1899 年 万德勒开始批量生产铣床。
- 1901 年 罗沙赫贝格的公司改名为：“亨利·勒维机械制造厂”。
- 1902 年 生产出第一辆 1.5 马力的万德勒摩托车。  
勒维为自己的 25 名员工设立了自己的医

疗和救助保险。

- 1904 年 万德勒交付第一台大陆牌打字机。
- 1911 年 生产出第一辆万德勒牌小型机动车,两座、四缸、发动机容积为 1.5 升,制动功率为 12 马力。
- 1914 年 随着第一次世界大战爆发,万德勒公司不得不将企业转向战时经济。员工人数超过 3 000 人。
- 瑞士东部的纺织业爆发严重危机。
- 1916 年 生产出第一台 10 位数的大陆牌加法机。
- 1917 年 勒维开始生产六角车床。
- 1920 年 生产第一台带外框架的高刚性铣床。
- 1921 年 公司更名为“亨利·勒维高刚性铣床股份公司”。有 66 名员工。
- 1925 年 公司成立 40 周年,温克尔霍夫已经是公司监事会主席,为公司员工制定了“先进者十个要做到”,将最新的价值观交付给公司。
- 罗沙赫贝格的公司再次更名为:“高刚性铣床股份公司”,简称斯达拉格。
- 1932 年 万德勒的汽车生产连同机动车的品牌并入汽车联合公司(今天的奥迪)。
- 1934 年 万德勒发展成欧洲最大的铣床制造商和

- 办公机械制造商。员工超过 5 000 人。
- 1936 年 第一台仿形铣床面世。仿形铣技术为公司开辟了重要的业务领域,如涡轮机上的结构件、飞机上的结构件、模具制造,公司以此在这个领域占据了领先地位。仿形铣的专利在这一年转让给了瑞士沙夫豪森的格奥尔格·费舍尔公司。
- 1941 年 斯达拉格有员工 480 人。
- 1944 年 1936 年到 1945 年间,万德勒主要生产军火工业所需要的铣床和加工流水线。第二次世界大战期间,凯姆尼茨的公司有员工大约 9 000 人。1944 年 9 月 11 日,工厂在空袭中全部被摧毁。
- 1945 年 到战争结束,斯达拉格主要为武器工业生产。
- 1946 年 万德勒工厂在简陋的条件下生产出了 38 台铣床。
- 1947 年 亨利·勒维去世。他领导斯达拉格 50 年。邵菲尔贝格担任公司领导。
- 1949 年 万德勒有员工 253 人。
- 1951 年 斯达拉格有员工 734 人。  
万德勒工厂更名为“国营弗里茨·海科特工厂”。弗里茨·海科特确有其人,他流

亡俄罗斯,死亡原因不明。他同万德勒工厂没有任何关系。

1959 年 斯达拉格制造出世界上第一台五轴铣床!

1962 年 斯达拉格生产出第一台磁带控制原理的数控仿形铣床。斯达拉格有员工 1 200 人。

1966 年 邵菲尔贝格退位。连同他在内,斯达拉格公司在 69 年的时间内总共只有 2 位首席执行官!

凯姆尼茨工厂生产出第一台数控机床。

1968 年 在凯姆尼茨成立弗里茨·海科特国营机床联合公司。联合公司有 21 个不同的机床厂组成,员工人数超过 2 万人。原来的万德勒公司在联合公司中起到骨干的作用。

1973 年 交付第一台用于重切削的五轴仿形铣床。

1975 年 凯姆尼茨公司的第一条柔性加工系统 Prisma 2 投入使用。同当时的世界技术相比,这套系统处于领先地位。

1978 年 在美国成立子公司“利吉特模具有限公司”。在法国和英国早已有自己的销售公司。

1984 年 第一台五轴叶片铣床 NX-55 面世。罗

- 沙赫贝格的工厂有员工 598 人。
- 1986 年 斯达拉格有了一个大股东：瓦尔特·福斯特(25%)。
- 1989 年 首次高速铣试验，转数每分钟 8 万转。  
海科特是东欧阵营中最大的机床制造厂，  
有员工 4 300 人。
- 1990 年 斯达拉格首次展示精密加工中心 ZT800，  
有员工 500 人。  
在柏林托管局的领导下，成立“凯姆尼茨  
海科特机床有限公司”。开始深入改革。
- 1992 年 在凯姆尼茨，CWK400 到 CWK1600 系列  
的加工中心定型，开始系列生产。很快便  
在汽车制造、农用机械和一般产品加工领  
域占据领先地位。
- 1993 年 特劳普股份公司收购海科特。
- 1996 年 海科特因为总公司特劳普股份公司破产  
而破产。在这一年，海科特有员工 680  
人。  
瓦尔特·福斯特开始持大股东。
- 1997 年 斯达拉格推出 ZS500 型加工中心。  
“海科特机床有限公司”重新成立。
- 1998 年 斯达拉格的股票在苏黎士股票交易所挂  
牌上市。

- 在莫斯科和上海成立销售代表处。
- 位于罗沙赫贝格的高刚性铣床股份公司（斯达拉格）收购凯姆尼茨的海科特机床有限公司（198 名员工）。
- 确定共同的价值观。
- 将高刚性铣床股份公司更名为斯达拉格。
- 世界范围内使用的“拉·利吉德”和“利吉德”统一改换成斯达拉格。
- 截止 1998 年底，新公司拥有员工 625 人。
- 1999 年 推出高性能的加工中心海科特 CWK630D。  
共同开发战略平台。
- 2000 年 推出 SKM400。  
公司改组成斯达拉格-海科特集团公司，  
罗沙赫贝格的总公司是斯达拉格-海科特  
控股股份公司。
- 推出第一台共同开发的加工中心 SX051。
- 2001 年 第二批共同开发的机器 STC1000 以及  
HEC1000 投入市场，替代以前的 ZT 系  
列和 CW 系列。
- 2002 年 集团公司由斯达拉格-海科特股份公司  
（罗沙赫贝格）和斯达拉格-海科特有限  
公司（凯姆尼茨）组成。所有产品采用统一  
的商标“斯达拉格-海科特”销售。两个公

司的合并由此画上圆满的句号。集团公司有员工 700 人。

2003 年 同印度的巴拉特·弗里茨·维尔纳公司组建合资企业,在印度生产出第一台五轴铣床。产品达到所有技术标准要求,斯达拉格-海科特的产品扩大了在世界的销售。

斯达拉格-海科特是一个在全球范围内运作的公司,控股总部设在罗沙赫贝格(瑞士),生产基地分别在罗沙赫贝格和凯姆尼茨(德国的萨克森),销售子公司遍布各个重要市场地区。公司为航空航天、汽车工业和其他工业提供加工中心和柔性制造系统,并提供技术包服务(软件,工艺,切削刀具等等)。斯达拉格-海科特的股票在瑞士证券交易所上市。2002 年底,公司有员工共 730 人,其中有 68 名培训生。

## 参 考 文 献

- *Baumer, T.* : Handbuch Interkulturelle Kompetenz. Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2002.
- *Catrina, W.* : ABB-Die verratene Vision. Orell Füssli Verlag AG, Zürich 2003.
- *Frei, D.* : Militärische versus privatwirtschaftliche Führung. Allg. Schweiz. Militärzeitschrift 4/2003.
- *Millotat, Ch.* : Das preussisch-deutsche Generalstabssystem. Herausgegeben von A. Stahel. Hochschulverlag AG, Zürich 2000.
- *Müller – Stewens, G. /Lechner, Ch.* : Strategisches Management. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.
- *Musashi, M.* : Das Buch der fünf Ringe. Eine klassische Anleitung für strategisches Handeln. Econ,

München 2003.

- *Porter, M.* : On Competition. The Harvard business review book series 1998.
- *Stahel, A.* : Klassiker der Strategie-eine Bewertung. Hochschulverlag AG, Zürich 2004.
- *Steiger, R.* : Menschenorientierte Führung: Anregungen für zivile und militärische Führungskräfte. Verlag Huber, Frauenfeld 1999.
- *Steiger, R. /Zwygart, U.* : Gemeinsam zum Ziel. Anregungen für Führungskräfte einer modernen Armee. Verlag Huber, Frauenfeld 2004.
- *Venzin, M. /Carsten, R. /Mahnke, V.* : Der Strategieprozess. Campus Verlag, Frankfurt/New York 2003.