



## 书籍 先知先觉

### 杰出的领导者如何做到防患于未然

迈克尔·罗伯托  
Wharton School Publishing, 2009  
其他语言版本: 英语

#### 导读荐语

“二战”时期英勇无畏的英国首相丘吉尔是一名洞察力极强的领导人。在两次世界大战前，他都是最早就德国的军事威胁提出警告的政治家之一。他是如何发现的？他定期走访英国的基层军队和基层政府官员以了解真实情况。同样的道理，你也应该深入公司的基层，这样才能够准确公正地了解情况，防患于未然。在这本案例翔实而又短小精悍的著作中，管理学教授迈克尔·罗伯托向我们解释了为什么发现问题比解决问题更困难。他向我们展示了隐藏的危机可能会给公司造成致命的危险。*BooksInShort* 将这本引人入胜的书推荐给身处不同层次的经理人员。在你的商业巨舰撞向冰山之前能够先知先觉而幸免于难。

#### 要点速记

- 发现问题比解决问题更重要。
- 千里之堤毁于蚁穴，小问题放任不管就可能酿成灭顶之灾。
- 对错误过于挑剔、把关者过于热心、问题汇报渠道过于复杂，这些都容易掩盖问题。磨炼以下7种技能，成为一个“发现问题”的高手：
- 绕过把关人，亲自体察实际情况。
- 亲身体验，了解顾客与你公司产品或服务之间的相互影响。
- 开始寻找固定模式，利用自己的直觉。
- 更好地改善沟通机制，令每一个员工都“与网络相连”。
- 只有学会容忍失误才能获得成功。
- 通过倾听来发现问题，培养员工迅速列举问题的习惯。
- 通过“观看比赛录像”来总结经验教训。

#### 浓缩书

##### 什么是你所不知道的？

许多执行官都将自己定位为“解决问题者”，但其实他们更应该是“发现问题者”。对面临的危机视而不见可能导致更大的灾难发生。小问题如果不及时发现就会发展成为大问题。所以，要在黑云压城之前就及早地找出症结所在。一些经理都对小问题视而不见，认为这些小问题会自动消失。许多经理人都怕丢面子而不将问题揭发出来。还有一些人所在的公司不能够容忍错误的出现，将任何失败都视为无能的表现。

澳大利亚和美国的一些医院都设置了“快速反应小组”(Rapid Response Teams, RRTs)，目的是在发现小问题之后及时解决，防止其发展成大问题。“快速反应小组”救治那些貌似病情轻微但具有心脏病发作风险的病人。当医生发现病人表现出某些危险的征兆，如不正常的心律过速或者心律过缓时，就有权呼叫值班RRT，然后RRT的成员负责确认此病人是否有心脏病发作的危险并采取相应的措施。如果说医生是“救火队员”，那么RRT成员就是“烟雾报警器”。

“领导者要成为猎人，经常出来打猎，猎物就是可能给公司带来灾难的问题。”

许多公司的员工粉饰太平的原因在于：

- 员工害怕将问题或失败揭露出来之后的不良后果。
- 过于复杂的组织结构使得信息难以传达到相应人员。
- 把关人阻止问题反映给高级管理人员。
- 一些公司过于强调理性分析，却忽视或者贬低了直觉和灵感的作用。
- 许多公司不对员工进行发现问题的相关培训。
- 高级管理人员不幸地成为“被孤立的一群”，直到小问题发展成危机之时仍然蒙在鼓里。

马克辛娜·克拉克 (Maxine Clark) 是Build-a-Bear (“我的小熊我做主”)工作室的创立者和首席执行官，她的工作室是一个连锁机构，帮助孩子们制作并装饰玩具熊。克拉克让她的员工“随意地尝试，将每个所谓的错误都看成是向着成功迈进的一步”。她的员工竞相争夺“红铅笔奖”，这一奖项旨在奖励发现工作中的错误并由此对工作做出相应改进的员工。

“小问题经常预示着大灾难。”

想要成为一名优秀的发现问题者，可以遵循以下七个步骤：

## 1.“绕开把关人”

领导者所得到的信息往往都是经过过滤的，这些已经过滤的信息可能具有相当的误导性。下属往往替老板筛选信息，而老板恰恰依靠的就是这一举动得以高效率地工作。把关人常将一些无关紧要或者与公司的经营理念不相符的信息过滤掉。这种过滤往往是不经意的，因为人都会自动排斥与自己的观念相抵触的信息。也有时，下属为了得到上级对于某个观点的支持，故意将信息进行过滤。

想要获得有助于决策的最佳信息，一定要向属下讲明你对于所有相关信息都是持开放态度的，即使是与现行政策相悖的信息也不例外。以下是找出事实的五种方法：

1. “用自己的耳朵倾听”——与核心客户直接对话，确保你的团队中的所有成员在处理任何客户提出问题的时候都认真负责。
2. “聆听不同的声音”——与不同等级不同层次的人员交谈，包括你的一线员工和客户。
3. “与年轻人沟通”——与公司内外具有新想法的人沟通。
4. “与外国人士接触”——跳出惯有的交际圈，与位置偏远的人员、掌握高技术的人员和行业内的公司创办者进行接触。
5. “与‘局外人’交流”——定期与局外人，即不是你的客户、员工或供应商的人交流，了解他们对你公司的看法会给你新的灵感。

## 2.“成为民族志学家”

想要尽快发现问题，可以使用民族志学的研究方法。在20世纪20年代，人类学家玛格丽特·米德 (Margaret Mead) 在其著作《在萨摩亚群岛长大》中，阐述了在正常的生活状态下观察人的科学方法。民族志学研究方法往往能够提供比焦点小组研究更加可靠的信息，因为人们常常心口不一，但是人们在正常生活状态下的行为往往暴露真实的内心想法。金伯利·克拉克 (Kimberly-Clark) 使用民族志学的研究方法研究什么形式的婴儿纸巾最方便父母在婴儿哭闹的时候使用。宝洁公司的员工上门走访客户，了解他们在实际生活中是如何使用宝洁公司产品的。要像一名民族志学家那样，开展实地考察，看看你的客户是如何使用你的产品的，你的一线员工又是如何表现的。在观察的同时：

- 放弃先入为主的想法。
- 在不同的环境中从不同的角度观察。
- 进行精确的记录，拍照存档，将你的观察结果记录下来。
- 认真倾听，“不要提有导向性的问题”。
- 当观察的结果与自己的预想不符时，一定要注意自己的反应。
- 对观察的结果保持开放的心态。

## 3.“寻找规律”

人们通过对比今昔和寻找规律来理解事物和现象。寻找规律是人类的本能，实际上，通过生活的历练，你的直觉和“模式辨识能力”都在不断地增强。然而，为了能够对情况做出更加精确的判断，你必须有意地运用自己的理性和逻辑得出结论。1976年猪流感暴发时，美国的官员错误地将其与1918年的流感疫情联系了起来。结果，由于猪流感疫苗副作用致死的人数比因为流感本身致死的人数还要多。想要锻炼自己的推断能力，可以问问自己下面7个问题：

1. 你知道的情况哪些是真实可信的？
2. 什么是你还不能够确定的？
3. 你做了怎样的假设——无论是明确的还是下意识的？
4. 有那些事实只是你的臆想？
5. 对于你的假设，一个公正的旁观者会如何评价？
6. 如果证明你的假设是错误的，会发生什么变化？
7. 为了检验你的设想是否正确，你可以做些什么测试？

## 4.“将点连成线”

9·11恐怖袭击之所以能够取得成功的部分原因，在于美国政府内部的情报失误。在这次恐怖袭击之前的数周里，多个政府部门都收到了关于可能的恐怖袭击的信息片段。但是这些部门并没有共享他们得到的信息。不单单是庞大的官僚机构沟通乏力，小规模组织的成员也经常对彼此有所保留，这主要是由社会地位的原因所致。从战略角度来说，要努力理解集体能力。要鼓励员工各抒己见，贡献其所知所学。

“人们害怕由承认错误或指出问题所掀起的波澜。”

大型组织应该鼓励建立方便员工交流的社会网络。另外，为了使信息畅通，提倡“工作轮换制度，开辟非正式聚会和场外务虚会的场所，并实施领导人才培养计划”。为团队合作提供机会，这样同事间才能够轻松地交流。

5.“鼓励有价值的失败“

英国发明家詹姆斯·戴森 (James Dyson) 在成功发明真空吸尘器之前，曾制作了“5127个模型”。他说：“这是5126次失败没错，但是每次失败都让我有所收获。”阿尔伯托·阿莱西 (Alberto Alessi) 是意大利的一名顶级设计师，他经营着家族企业，许多著名的艺术家和建筑师都是他的客户。尽管他成就众多，但阿莱西却高度评价他的重大失误。他说：“我喜欢惨败，因为是它们给我带来了那一闪即逝的灵光，让我看到了成功与失败之间那微妙的边界。”戴森和阿莱西都相信失败是成功之母。公司领导者总是鼓励员工去尝试、去创新，但是对不可避免的失望和失败却往往不够宽容。

“发现问题需要一定的求知欲。”

为了使公司始终充满活力，一定要鼓励冒险。提醒每一个人，你的公司是不会惩罚新方法的。当你知道不奏效的原因时，你就向成功又迈进了一步。正像著名的工业设计公司IDEO的员工们所说的：“失败得越早，成功得就越快。”要能够容忍一定程度的失败。如何判断失败是否可以接受？注意观察员工在“失败前，失败时和失败后”的行为和决定，你就有分寸了。从失败中学到的教训要珍惜。最佳的失败就是“不花费太大代价而能够让员工迅速地成长”。

6.“教会下属如何交谈和倾听”

促进下属和同事之间的清晰交流。清晰的交流一直是很重要的，并且在责任交接时尤为重要。比如，医生交接班时，交班的医生将病人的状况交代给接班的医生，机组人员在到达目的地之后要报告飞机状况、天气状况和机场状况。在这些场合，关键的数据必须要能够清晰准确地从上一班人传递到下一班。采取以下步骤来保证成功的交接：

- 所有的交流都要面对面。
- 在交接之前要提供相关的书面资料。
- 确保在交接时不受打扰。
- 要求所有团队成员参加情况介绍会。

“在新手的眼中充满了可能性，但是在高手看来，可能性并不多。”——铃木俊隆 (Shunryu Suzuki), 日本禅师

有效的倾听和清晰的表达同样重要。只有专注于谈话对象的人才能够做到良好地倾听。听别人讲话时，要把手机关掉，不要让电子邮件和其他事情分散你的注意力。集中注意力，听对方讲话时不要思考你将如何回应。

7.“观看比赛录像”

巴尔地摩小马队 (Baltimore Colts) 的传奇人物雷蒙德·贝利 (Raymond Berry) 是橄榄球运动历史上最伟大的接球手之一。在他职业生涯的早期，没有人认为他会在这一运动上有所成就，因为他身材单薄、跑动缓慢，且背部有问题。但是贝利不是一般的刻苦。他成日地观看对手的比赛录像，认真的研究他们的动作，以找到可资利用的弱点。

时至今日，运动员观看对手的以及自己的比赛录像的做法屡见不鲜，精明的公司采用的“事后回顾”(after-action reviews, AARs) 的方法类似于体育中的观看比赛录像。如果利用得当，这些“经验教训”可以提供有益的反馈信息。进行AAR时，不仅要反省公司失败的教训，更要继承成功的经验。为了形成全新的认识，可以对同行业竞争者甚至是其他行业的竞争者进行深度分析。

“发现问题者的思维模式”

防患于未然需要发展相应的思维模式。可考虑采取以下三种态度：

1. 对于你的所有经历都要保持健康的好奇心。欢迎新鲜事物和不同的事物。质疑自己的态度和假设。
2. 检视一下，惯例、小问题是否暗示着更深层次的、系统性的忧虑。
3. 保持一种积极的猜疑，时刻对小差错保持警惕，防止其发展成为大灾难。

关于作者

迈克尔·罗伯托 (Michael A. Roberto) 是位于美国罗德岛州 (Rhode Island) 史密斯菲尔德的布莱恩特大学 (Bryant University in Smithfield) 的管理学教授。他是一名战略决策和高级管理团队专家。

---

---