

<<使能优势>>

图书基本信息

书名：<<使能优势>>

13位ISBN编号：9787115254221

10位ISBN编号：7115254222

出版时间：2011-7

出版时间：人民邮电出版社

作者：凡人陆老

页数：196

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<使能优势>>

前言

最近我和同事在撰写一篇文章，试图讲述木桶理论在组织活动中的意义。

传统的木桶理论又称短板理论，其主要思想是：组成木桶的木板如果长短不齐，那么木桶的盛水量不是取决于最长的那一块木板，而是取决于最短的那一块木板。

这样我们就可以得出两个推论。

其一，只有木桶桶壁上的所有木板都足够高，木桶才能盛满水；比最低的木板高出的部分是没有意义的，高出越多，浪费越大。

其二，只要这个木桶里有一块板的高度不够，木桶里的水就不可能是满的。

要想提高木桶的容量，就应该想方设法加高最短的那块木板的高度，这是最有效也是唯一的途径。

也就是说，在实际工作中，要认真抓好水平较低的人员能力的提升，确保每一个人员都能达到一定的水平，这样整体工作才能保持在较高的水平上。

这样做多数情况下是有意义的，但在另外一些时候我们却又发现，这样是很难行得通的。

比如在人力资源的安排中一味地强调短板的提升，对企业的意义不大，有时甚至会有副作用。

因为在现行的体制下，很多单位对人力资源的实际权限很小，再加上劳动保护等法律规定的影响，即使那些被认定为是短板的劳动提供者无法提升自己的能力以适应组织的要求时，人力资源使用者也很难作出更换的处理。

相反，当人力资源采取迁就短板，用其所长时，原来的短板可能就变成了长板，此时组织却发挥了很好的效用。

这就是我们想讲述的新木桶理论。

同时一个木桶能容多少水，不仅与木桶的长板、短板有关，还与木桶的底是否牢固，各木板之间是否有裂缝有关。

我们的新木桶理论的主要思想是：发展长板、容忍短板、加强底板、拒绝裂缝。

在组织发展中除了建立自身长板资源、积极寻找合作伙伴外，更重要的是构建组织的桶底及桶箍。

因此，我们认为首先要建立组织的共同愿景，打造坚实强大的底板；同时发挥桶箍的作用，拒绝板块裂缝；容忍短板的存在，发展长板并积极鼓励有效的补位意识，这样组织的绩效就有可能做到最优。

木桶底板是木桶能否容水的基础。

一个完整的木桶，除了有桶壁上的长板、短板以外，木桶还必须有着一个完整的底板。

正是这样的底板，决定了一只木桶还能不能容水。

从压力计算公式我们可以知道，容纳的水越深，对桶底的压力就越大。

这样一个坚强牢固的桶底是木桶盛水的基础。

在组织中，如果说成员是一块块木板，那么组织的共同愿景就是桶底。

共同愿景，是指组织成员所共同持有的意愿和景象，是组织所追寻的目标。

组织的共同愿景是激发组织活力，增强组织凝聚力的重要途径，使组织成员分散的力量高度整合，集中起来发挥出巨大的优势。

学过物理的人都知道：在同样多的材料条件下，圆形木桶是所有形状的木桶中储水量最大的，它强调组织结构的运作协调性和向心力，围绕一个圆心，形成一个最适合自己的圆。

对一个组织来说，组织的每一块资源都要围绕一个核心，每一个部门都要围绕这个核心目标而努力，而共同愿景就是这个核心。

木桶能否有效地盛水，除了需要坚实的底板之外，还取决于木板之间的缝隙，这个却是大多数人不易看到的。

一个木桶的木板之间如果出现了裂缝，就会出现漏水，不仅水盛不满，而且水桶也可能越来越松，最后导致散架。

因此桶板间的缝隙是木桶能否盛水的关键，为了保证水桶的盛水量，就要尽量减少缝隙。

木桶板块之间的缝隙也存在于组织发展中，甚至是组织的必然产物。

组织的出现是个人社会化的产物，是人们按照一定的目的、任务和形式编制起来的社会集团。

尽管组织是两个以上的人构成的体系化的组合，但人本身是以个体形式存在的，考虑问题常从个体的

<<使能优势>>

角度出发，所以这种体系化是有条件的，或者是相对的。

在实际工作中，人和人之间、部门与部门之间都存在着缝隙，就像木桶的各块木板之间一样，缝隙是无法避免的。

对于桶板之间的缝隙，人们会采取多种办法去试图解决，一种是用黏胶将松的缝隙糊起来，但没过多久，又会松掉；另一种就是请箍桶匠在桶外面加上一条铁制的箍用于加紧，这样就使得各块板之间更加紧固。

桶箍的妙处就在于它能把一堆独立的木板联合起来，并消除木板与木板之间的缝隙，使木板之间形成一种协作关系，形成一个共同的目标，成为一个封闭的容器。

虽然对于组织中的缝隙，组织重组、流程再造是一种常用的解决办法，可以暂时修补组织裂缝。

但最好的方法无疑是加紧桶箍。

那么组织中的这个“箍”是什么呢？

这个“箍”就是强而有力的各项规章制度。

有效的规章制度虽然不能完全解决各板块间的裂缝问题，但是制度却可以有效地压缩这些裂缝的大小，最后使得水不能从中流出来。

对于一个木桶中的短板，只要加高最短的那块木板的高度即可补齐。

但处于时刻变化的动态发展环境中，组织中短板的提升绝非易事；且组织中的长板、短板也只是相对而言，并非一成不变，如某项短板经过提升便会成为新的长板，之后便会出现新的短板，进而开始一种新的循环。

俗话说：“尺有所短，寸有所长”。

没有完美的个人，却可以有（近乎）完美的团队！

五指伸开，有长短粗细。

有的手指劲儿小，就一定有手指劲儿大，所以拇指粗短有力，中指纤长灵活。

因此，对待组织中的短板，在改进、提升的同时，各板块间要积极补位。

木桶要容纳更多的水，组成木桶的每块板都必须有足够的强度、刚度和稳定性，并且在组建木桶中发挥的作用都应不可替代。

组织中的每个部门、成员都有其存在的必然性。

作为管理者，不妨容忍组织中存在的差异，就像手指有长短之分。

积极营造互相信任、沟通协调的团队氛围，扬长避短，发挥所长，充分发挥每块桶板的作用。

以上就是适合于组织行为的新木桶理论的主要思想。

中国古典文学巨著《西游记》的团队思想，无处不散发着这样的理念。

保证团队西天取经成功的，不仅有孙悟空的尽心尽职，同样也有白马的负载、沙僧的担当、猪八戒的支撑。

看来唐僧不仅理解了新木桶理论，而且很好地践行了这个理论。

在研究新木桶理论的同时，我们也有一个非常重要的发现，那就是：给组织带来革命性进步的往往不是短板的修复，而是长板积极效用的发挥。

正是这些长板的发挥让很多企业在专业化的道路上做强、做大，有些甚至成为百年老店，基业长青。

再看《西游记》，我们又会发现，虽然猪八戒一直是在讨好师父，沙僧一直是无怨无悔，但在西天取经的艰险征途中，每每能够降妖捉怪、披荆斩棘，保证团队最终取得成功的却是孙悟空。

孙悟空就是这个师徒团队中的长板。

作为团队领导的唐僧没有一味地要求沙僧、猪八戒去提升业务能力，而是根据他们不同的特长安排了不同的工作。

组织中，一个被认同的长板或者优势，就可能是组织整体的长板及优势。

在中国的酿酒工业中，茅台酒的酿制工艺是比较传统的，成本也是比较高的。

用传统的木桶理论看，至少茅台酒的酿造在成本上存在很大的短板，那么就必须要改革工艺，提升短板。

它可能首先要改革配方，使用更廉价的粮食和材料；二要改革酵母类型，缩短发酵时间；三要改革蒸馏工艺，提高出酒率，等等。

<<使能优势>>

我不是酿酒专家，以上只是我的臆测，但估计实际方法也是八九不离十。

然而，茅台酒厂没有这样做，也不会这样做，不然其生产的酒就不再是传统意义上的茅台酒了。

因为，正是这些成本上的短板保证了茅台酒的独特风格；这个独特的风格，就是茅台酒广受欢迎的长板。

从某种意义上来说，长板就是企业拥有的某种优势，它更加适合于进攻；短板是企业同时拥有的某种劣势，它更加适合于被别人进攻。

如果你是一个处于防守阶段的企业，关注你的短板是对的。

但是，进攻是最好的防守，充分地应用你的长处和优势，是一个企业立于不败之地的根本。

我有一个同事姓张，是个博士，她对我的观点非常赞同，她本人是学经济学的，属于文科范畴，但她的儿子却在数学等理科方面表现出惊人的能力。

张博士以前一直想方设法地提升她儿子的文科学习能力，效果不太大。

后来她放手让她儿子用更多的精力从事理工科的学习，使得她儿子的长项更长，取得了很好的效果。

对一个人来讲，其赖以生存的是一到两项主要技能，而不是其全部的技能。

比如一个报社的记者，文字很好，但五音不全，这虽然可能使得他在音乐评价栏目中受限，但绝对不会妨碍他在其他版面做得更好。

问题就提出来了，他应该用更多的时间去提升他的音乐短板呢？

还是用更多的时间去进一步地让他的文字水平得到提高呢？

在多数情况下，答案应该是后者，除非他的文字水平已经达到了尽善尽美的程度。

对于一个医生也是一样。

由于长时间的医科学习与工作，使得一个医生善于给病人就诊而不善于行政管理，他应该用更多的时间去提升行政管理能力呢？

还是专注于医疗水平的提高呢？

答案也是肯定的，除非他已经当上了科室负责人，不然他根本没有必要去研究如何做好行政管理工作。

综上所述，我们发现了一个重要的事实，那就是关注于自己的长板，比关注于自己的短板更有效。

在自己的长板中，超出别人能力的那部分能力更加有效，这就是本书所要讲述的道理。

通过上面的分析，我们发现木桶理论和新木桶理论在不同的事物上，都可能取得很好的效用。

我本人有个习惯就是对很多事情喜欢追根求源，我让张博士帮我找一下木桶理论的原始出处，答案有些令人失望。

所有的资料都说明它源自于美国管理学家彼得，但没有说出这个彼得是哪个彼得。

大家知道彼得在国外是一个很常见的姓氏，在国外说彼得，就如同在中国说老张一样，人海茫茫，无处寻觅。

好在有钱钟书先生的故事作为标杆，让我解开了这个心结。

据说有一次钱钟书先生外出，有几个妇人知道了他就是大名鼎鼎的小说《围城》的作者，就找人请钱钟书先生接见她们一下。

钱钟书当时并没有这个兴致，他对来说：“请告诉她们觉得鸡蛋好吃就足够了，没有必要一定要认识那个在农场里生活的老母鸡吧？”

！

”木桶理论在一个方面提醒了我们要思考和关注的问题，至于它究竟是谁提出的也就无所谓了。

我本人一直在企业工作，工作的时候我希望有理论指导，得到理论的时候，我喜欢通过实践去验证。

如王阳明先生提出的“知行合一”思想，我喜欢努力地把理论应用于实践。

有人说我比理论工作者有实践，比企业经营者有理论。

我觉得不敢当，但我依旧希望我“生”的《使能优势》这个“蛋”能足够好吃。

感谢在本书写作中所有帮助过我的人。

向王晓华女士、葛明慧女士、王岩教授、徐慧先生致以特别的谢意。

<<使能优势>>

内容概要

超出对手的能力是有效能力。
为了获得这种能力，我们要选择一个标杆，然后按照选定的有效维度进行仿造性的学习、工作。

《使能优势草根的实用哲学》围绕着“使能优势”这一个概念进行了全方位的阐述，运用众多实例，结合作者自己的分析，为我们生动地阐述了使能优势在我们实际生活中的重大意义。

<<使能优势>>

作者简介

笔名：凡人陆老

真名：周立宇

血型：太久没有去医院，忘记了

爱好：从自己住腻了的地方，到别人住腻了地方去旅游

最爱吃的食物：中国各地的美食

最喜欢看的书：理性的中文写作的作品

<<使能优势>>

书籍目录

第1篇 思考篇

- 1.1 遭受非议的mba
- 1.2 仅有方向是远远不够的
- 1.3 超出对手的能力是有效能力
- 1.4 使能优势的提出
- 1.5 使能优势中的参照系
- 1.6 标杆从麦当劳与肯德基说起
- 1.7 有效维度的选取
- 1.8 时间的单向性确定了使能优势的动态性
- 1.9 拥有使能优势不等于拥有胜利
- 1.10 有关使能优势的哲学属性思考
- 1.11 总结与拾遗——思考篇

第2篇 比照篇

- 2.1 《国富论》中的使能优势思想
- 2.2 比较优势中的使能优势思考
- 2.3 波特竞争理论中的使能优势思想
- 2.4 从使能优势看蓝海战略的实质
- 2.5 从使能优势看市场营销
- 2.6 标杆在管理中计划职能上的应用
- 2.7 从使能优势看企业的三大战略选择
- 2.8 蓝契斯特法则中的使能优势思想
- 2.9 纳什均衡与不合作条件下的标杆选择
- 2.10 弱势情况下使能优势的选择
- 2.11 总结与拾遗——比照篇

第3篇 实践篇

- 3.1 孟子是可以被打倒的——微小的超越，也是超越
- 3.2 综合使能优势在田忌赛马中的应用——兼论超出优势边际效用递减
- 3.3 姜太公不同的选择——维度不是固定的
- 3.4 孙子兵法中的使能优势
- 3.5 诸葛亮在隆中对里的使能优势
- 3.6 苏格拉底麦田里的使能优势思想及标杆的影响
- 3.7 本田的汽车之路——使能优势的扩展
- 3.8 格兰仕微波炉，举国家优势成为自身优势
- 3.9 姚明为什么要打篮球——优势的发现、发展、提升与优化
- 3.10 寻找新的成长维度——组织与个人的相关平衡
- 3.11 总结与拾遗——实践篇

<<使能优势>>

章节摘录

版权页：插图：而另外一个原因就是标杆效应的体现。

标杆管理起源于20世纪70年代末到80年代初。

第二次世界大战以后，日本在美国的帮助下，加上其固有的民族精神，很快成为世界制造业的核心国。

从20世纪70年代起，美国人逐步认识到了这种变化，开始把日本作为世界企业界的学习榜样。

在美国学习日本的运动中，美国的施乐公司首先开辟了后来被他们命名为标杆管理的管理方式。

经过长期的实践，施乐公司将标杆管理定义为：一个将产品、服务和实践与最强大的竞争对手或是行业领导者相比较的持续流程。

其核心就是以行业最高标准或是以最大竞争对手的标准作为目标来改进自己的产品（包括服务）和工艺流程。

虽然静电复印是施乐公司最先发明的，但从20世纪70年代后期开始，一直保持着世界复印机市场垄断地位的施乐公司遇到了全方位的挑战。

佳能、NEC等公司以施乐的成本价销售产品并且能够获利，产品开发周期、开发人员也分别比施乐短或少50%，施乐的市场份额一下子从82%直线下降到了35%。

面对竞争威胁，施乐公司最先发起向日本企业学习的运动，开展了广泛、深入的标杆管理。

通过全方位的集中分析、比较，施乐了解了这些公司的运作机理，找出了与佳能等主要对手的差距，全面调整了经营战略、战术，以对手的最高标准改进了业务流程，很快收到了成效，把失去的市场份额重新夺了回来。

自从施乐公司利用标杆管理的方法获得了巨大成功后，标杆管理的方法就不胫而走，被越来越多的公司，尤其是美国公司所采用。

本书中所说的标杆，就是在同一参照系下，选择与主体的愿望相似或相近的另一主体，作为对照目标，以便主体在相关维度上找出差距或优势。

回到前文使能优势的定义上，在一个可以被认知或者是可度量的维度上，拥有超越对手的能力，超出的那部分能力是有效能力，叫做使能优势。

本书所说的标杆就是定义中所指的被选定的目标对手。

与施乐公司的标杆略有不同，本书并没有说要把最好的或者是一流的目标作为标杆，而是强调了“选择”与“选定”，这个选择与选定往往是跟主体的客观现实以及目标导向关联在一起的。

也就是说，在同一参照系下，所有的主体都可以成为你的标杆。

但是往往有这种情况，由于标杆选取的不同，最终使得事物发展的结果完全不同。

彭文席先生于1955年发表了一个预言故事《小马过河》。

它曾经被编入小学课本里，我也是在孩提时代就读过它，至今仍然不忘。

这个故事很好地诠释了上面的观点。

彭先生的文章本来就很美，我直接抄录如下。

马棚里住着一匹老马和一匹小马。

有一天，老马对小马说：“你已经长大了，能帮妈妈做点事吗？”

小马连蹦带跳地说：“怎么不能？”

我很愿意帮您做事。

老马高兴地说：“那好啊，你把这半口袋麦子驮到磨坊去吧。”

小马驮起口袋，飞快地往磨坊跑去。

跑着跑着，一条小河挡住了去路，河水哗哗地流着。

小马为难了，心想：我能不能过去呢？

如果妈妈在身边，问问她该怎么办，那多好啊！

可是离家很远了。

小马向四周望望，看见一头老牛在河边吃草，小马“嗒嗒嗒”跑过去，问道：“牛伯伯，请您告诉我，这条河，我能趟过去吗？”

<<使能优势>>

”老牛说：“水很浅，刚没小腿，能趟过去。

”小马听了老牛的话，立刻跑到河边，准备过去。

突然，从树上跳下一只松鼠，拦住他大叫：“小马！

别过河，别过河，你会淹死的！

”小马吃惊地问：“水很深吗？”

”松鼠认真地说：“深的很哩！

昨天，我的一个伙伴就是掉在这条河里淹死的！

”小马连忙收住脚步，不知道怎么办才好。

他叹了口气说：“唉！

还是回家问问妈妈吧！

”小马甩甩尾巴，跑回家去。

妈妈问他：“怎么回来啦？”

”小马难为情地说：“一条河挡住了去路，我……我过不去。

”妈妈说：“那条河不是很浅吗？”

”小马说：“是呀！

牛伯伯也这么说。

可是松鼠说河水很深，还淹死过他的伙伴呢！

”妈妈说：“那么河水到底是深还是浅呢？”

你仔细想过他们的话吗？”

”小马低下了头，说：“没……没想过。

”妈妈亲切地对小马说：“孩子，光听别人说，自己不动脑筋，不去试试，是不行的，河水是深是浅，你去试一试，就知道了。

”小马跑到河边，刚刚抬起前蹄，松鼠又大叫起来：“怎么？

你不要命啦！

？”

”小马说：“让我试试吧！

”他下了河，小心地趟到了对岸。

原来河水既不像老牛说的那样浅，也不像松鼠说的那样深。

写到这里我要再次感谢彭先生，他那么早就已经感受到了使能优势的存在，并且用寓言的形式指出了不同标杆带来的不同结果。

<<使能优势>>

编辑推荐

《使能优势:草根的实用哲学》在一个可以被认知或者是可度量的维度上，拥有超越对手的能力，超出那部分能力是有效能力，叫做使能优势。

所谓使能：就是使自己变得更能。

所谓优势：就是在比赛或者是比较中超过对手。

换言之，就是提升自己，超越对手。

这个思想也很好理解，在一场拳击比赛中，不在乎你打了对手多少拳，也不在乎对手打了你多少拳，关键就在于谁比谁多打了一拳。

综上所述，我们发现了一个重要的事实，那就是关注于自己的长板，比关注于自己的短板更有效。

在自己的长板中，超出别人能力的那部分能力更加有效，这就是凡人陆老编著飞《使能优势:草根的实用哲学》所要讲述的道理。

关注自己的长板比短板更有效，中国凭什么成为了世界上最大的加工厂，能力都低于其他员工的人该怎么用。

<<使能优势>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>