

<<紧迫感>>

图书基本信息

书名：<<紧迫感>>

13位ISBN编号：9787508635200

10位ISBN编号：7508635205

出版时间：2012-10

出版时间：中信出版社

作者：约翰·科特

页数：234

字数：160000

译者：王恩冕

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>

## &lt;&lt;紧迫感&gt;&gt;

## 前言

本书讨论的题目似乎很窄--如何在足够大的人群中建立足够强的紧迫感--但我最终认识到，它是当前这个瞬息万变、动荡不安的时代里头等重要的问题。

紧迫性问题如果处理不好，即便非常能干的人和掌握了丰富资源的组织都有可能深受其害；如果处理好了，即便面临巨大障碍的人也能取得我们全都期待给自己的事业、雇主和国家带来的成果。

我得出这些结论的经过可追溯到11年前发表《领导变革》一书的时候。

那本书依据的是对不同组织中大约100项大规模变革案例所做的分析，这些案例的内容包括，实行新的发展战略、引进新型IT系统、重组企业以降低开支等。

难以置信的是，我们发现在显然需要进行实质性变革的案例中，有70%以上不是没有全面实行变革，就是变革行动无果而终，或是变革虽然得以完成，但超出了预算，拖延了时间，非常不尽人意。

我们还发现，在10%左右的案例中，人们取得的成果超出了预期目标。

令人称奇--至少对我们是如此--的是，这10%的案例几乎都遵循了同一个模式。

我把这个模式分八个步骤加以描述，其中第一步就是建立足够强的紧迫感。

六年前，丹·科恩和我在一部名叫《变革之心》的书里发表了一项跟踪调查结果。

我们进行了数百次采访，记录了在大规模变革行动中每个阶段里发生的简单但又重要的故事。

我们在这些故事里同样发现了70%这个惊人的比例和同样发人深思的10%，以及人的各种情感在最成功的案例中所发挥的重大作用。

两年前，霍尔格·拉特格贝尔和我把这些材料写成一部寓言发表了，书名叫《我们的冰山正在融化》，该书使有关变革的复杂概念变得更加容易理解，并且用一则关于帝企鹅的故事重点讲述了《变革之心》中有关情感的教训，故事中有彩色插图，还有丰富多彩的角色。

在写这部寓言故事过程中，我头一回想到，自己有多少回被人问起“人们在试图进行变革时所犯的最大一个错误是什么？”

我再三考虑，最后决定对此的回答是，他们没有在足够多的人当中建立足够强的紧迫感，把它当作跳板，向某个新的方向奋然一跃。

既是为了检验这个观点，也是为了更加深入地探讨这个问题，我开始系统地向经理人提出一组新问题：

你周围相关人员的紧迫感有多高？

你如何知道这种衡量方法是准确的？

如果紧迫感太低，原因何在？

如果紧迫感过低，你会怎样来改变它？

你会采取什么具体行动？

你的行动效果如何？

如果无效，在你看来，这对你所在的组织（以及你本人的事业！

）的影响如何？

如果有效，你是怎么做的？

我从这些讨论当中得出了一些有趣的结果。

首先，我比以往更加确信，一切始于紧迫感。

任何试图进行变革的努力，无论其规模如何，如果从一开始没有足够强烈的紧迫感，没有足够低的自满情绪，其他一切事情都会变得困难得多。

这些困难会加大失败、痛苦、失望和进入令人沮丧的70%之列的几率。

第二，自满情绪比我们可能预想的要常见得多，而且往往会为相关人员视而不见。

成功--甚至不必是最近取得的成功--很容易产生自满。

一个组织多年的兴盛也许在10年前就结束了，但由此产生的自满却可能持续下去，这多半是因为有关人员看不到这一点。

即便是头脑聪明、经验丰富的经理人也可能看不到，在比他低两级的组织里弥漫着如此强烈的自满情绪，最终使他的未来梦想永无实现之日。

同样是这位经理有时也会忽略这个现实，即他自己身上也充满着危险的自满情绪。

## &lt;&lt;紧迫感&gt;&gt;

第三，紧迫感的对立面不仅是自满。

如今，虚假或误导的紧迫感比自满情绪本身更为常见，甚至严重得多，尽管不易被人觉察到。

虚假紧迫感会使组织采取许多积极的行动，起因却是焦虑、愤怒和沮丧，而不是志在必得的决心--尽可能合理地争取去争取胜利。

虚假紧迫感会使行动带有狂热情绪：一个会议接着一个会议，制造大量的书面文件，快速地在原地打转，运行不善，全无目的，这些往往会影响人们去利用关键的时机、处理烦心的问题。

第四，把你可能称作虚假的紧迫感误认为是真正的紧迫感，这是当前的一个重大问题。

人们经常把狂热行动看成是反映了真正的紧迫感，从而继续干下去，最终面对的问题和失败与自满情绪所造成的问题和失败没什么两样。

攻关小组效率低下，企业业绩不佳，大家的情绪受到打击，有时是严重的打击。

第五，人们很可能认识到了虚假的紧迫感和自满情绪，并且将其转变为真正的紧迫感。

这需要运用一套战略，运用各种实用的策略。

本书主要描述的就是这些方法。

第六，紧迫感正在变得越来越重要，因为变革正在从短期行为转向持久行为。

在昙花一现的变革中只有一个重大目的，比如实施公司有史以来最大的一次并购。

在持久变革中，同时进行的各种并购行动、新的战略、大型IT项目、企业重组等等几乎不停地落在你头上。

在短期变革中，建立足够的紧迫感只是一时的心血来潮。

在持久的变革中，建立和保持足够的紧迫感必须贯穿始终。

这两种不同的变革会向我们不断提出挑战，但是在这个变化速度越来越快的世界里，我们正经历着一个更具全球性的、从短期变革转向持久变革的过程，这对紧迫感和业绩有着重大的意义。

简言之，强烈的紧迫感正在从大型变革项目中的一个基本要素变为一项不可或缺的普通资产。

我过去谈论过紧迫感问题，那是作为实现成功变革八大步骤的一部分来谈的。

那么，本书的新意何在？

读过我前几本关于领导力和变革的书的人应该这样看待本书：它是我对一个本人比以往重视得多的课题进行的一次比以往深入得多的探讨。

我将在本书中提出一个有关紧迫感的更加广泛、深入的观点，包括建设性的真实紧迫感和破坏性的虚假紧迫感之间的鲜明差别，一套内容更加丰富的建立真正紧迫感的策略，以及我在过去几年里收集到的有关自满问题及其解决方法的大量实例。

本书讲述的许多故事都与失败和成功有关。

其中至少有一则讲的是一位62岁的首席执行官的故事，；另一则是有关一位27岁、大学刚毕业的人的故事。

失败的事例使人警觉；许多成功的案例在我看来则发人深省。

这些故事中有四分之三可能与美国的企业组织有关，但我几乎毫不怀疑，其中的基本观点适用于任何文化。

由于对本书出过力的人太多了，把他们的名字全都列上，这在我看来根本做不到。

因此，我放弃了这个想法，谨在此向他们所有的人一并衷心表示谢忱。

约翰·科特于马萨诸塞州坎布里奇

## <<紧迫感>>

### 内容概要

紧迫感是多变经济形势下的核心生存能力！

全球经济剧变，企业面临危机，变革成为解决危机的关键问题。

如何在危机中发现机遇，成功变革自救？

我们看到，企业的各种变革措施纷纷出台，从持续改进、企业再造，到外包策略、缩小规模，甚至裁员并购，都是变革所采取的方式。

但是到目前为止，在企业界变革失败的概率远远超过了成功的概率。

为什么？

做得出色的组织无疑都具备一种宝贵的要素——紧迫感。

真正的紧迫感是领导变革和应对危机的关键，但却没有人发现它。

在成功中预见危机，在危急中发现机遇。

严峻的经济形势下，企业要不断发展，每个员工都要具有高度的、真实的紧迫感。

紧迫感将帮助企业化危机为机遇，使每一个人变被动为主动！

<<紧迫感>>

作者简介

约翰·科特，哈佛商学院百年思想领袖，全球管理大师，举世闻名的领导力专家，世界顶级企业领导与变革领域权威的代言人，广泛影响中国商界的领导变革之父。

科特1947年出生于美国圣迭戈，早年先后就读于麻省理工学院及哈佛大学，1972年开始执教于哈佛商学院，1980年，年仅33岁的科特成为哈佛商学院的终身教授，他和“竞争战略之父”迈克尔·波特是哈佛历史上荣获此项殊荣最年轻的学者。

2001年10月，《商业周刊》杂志称科特是美国第一“领导力大师”，2004年他被评为全世界最具声望的5位管理和商业思想领袖之一。

## <<紧迫感>>

### 书籍目录

推荐序 没有紧迫，就没有真正的执行！

序言

01 一切始于紧迫感

姜博士导读：优秀企业不能没有紧迫感

一些错误的想法

自满与虚假的紧迫感

什么是真正的紧迫感

缺乏真正的紧迫感的后果

一个问题及其解决方法

姜博士总结：为什么“优秀是卓越的敌人”？

02 自满与虚假的紧迫感

姜博士导读：紧迫获得进步，自满带来危机

什么是自满

什么是虚假的紧迫感

寻找示警红旗

帮助其他人发现问题

姜博士总结：李东生的自我革命：每一次成功都当成是一次悼词

03 增强真正的紧迫感--一个战略与四个策略

姜博士导读：“动之以情”、“晓之以理”的领导方法

一个失败的解决方案

动之以情

基本战略示例

具体策略

姜博士总结：为什么影响中国企业改革进程的是海尔，不是万向？

04 策略一：用外因促内因

姜博士导读：吸取外界信息

向内看是普遍问题

听取直接与客户打交道的员工的看法

发挥录像的威力

不要总是向大家隐瞒不利信息

传递信息要常换常新

派人走出去

把人请进来

用正确的方法引进数据

小心，别建立虚假的紧迫感

姜博士总结：成功者大多死于对成功的自恋--国美，蒙牛离破产还有多远

05 策略二：天天充满紧迫感

姜博士导读：从不放松

反应迅速，现在就行动

常见的非紧迫行为

清理时间表

让大家看到你的紧迫感

## <<紧迫感>>

催生新的紧迫感

正确的态度

姜博士总结：谁是时刻保持紧迫感的中国企业家典范？

06 策略三：在危机中发现机遇

姜博士导读：从冬天中看到“春天”！

规避和控制危机

利用危机建立紧迫感

刻意制造危机

要注意四种危险的错误

小结

姜博士总结：如何面对危机？

07 策略四：回击NoNo族

姜博士导读：每一次重大的变革，都有很大的阻力！

什么是NoNo族

不要任用NoNo族

不要忽视NoNo族

分散NoNo族的注意力

赶走NoNo族

利用社会压力限制NoNo族

姜博士总结：方正改革败局之谜

08 永远保持紧迫感

姜博士导读：为什么有的企业昙花一现，而有的企业却长久不衰

紧迫感增强，成功来到；紧迫感下降，麻烦进门

短期成功的问题

发现问题，运用战略、选对方法

保持紧迫感的一个成功案例

把紧迫感融入企业文化

姜博士总结：华为的冬天一定到来

09 未来始于今天

姜博士导读：未来始于今天，今天始于行动

找到容易实行的点子

从现在开始

我们必须.....

姜博士总结：IBM的“不”文化，不执行制度

## &lt;&lt;紧迫感&gt;&gt;

## 章节摘录

常换常新我对10年前走访一家公司的所见所闻至今记忆犹新，就像上星期刚去过一样。这家公司在上世纪中期做得一直特别成功，但是到我去那里的时候，它的市场份额已经逐年下降达20年了。

它在一场商战中严重受伤，可以说到了失血过多、奄奄一息的地步。

然而，我打开公司总部大门时，看到的却是一幅匪夷所思的景象。

里面一点也看不出该公司正在苦苦挣扎，前后挣扎了20年，而且还在市场上一再受挫。

一点也看不出与其产品相关的技术变化得越来越快，为它提供了一个迅速超过竞争对手的良机。

巨大的接待室里安静得连一根针掉在地上都听得见，里面的气氛就像是国王觐见室外的等候大厅。

完全与之形成鲜明对比的是，我曾经走访过一家成功的公司，它好像把整个外部世界都展示在接待室的墙上，有公司客户、自有产品、制造车间、办公大楼、对手的产品的照片以及行业杂志最近发表的文章和客户的评语（大半是称赞，有些是批评）；有几幅即将推出的新产品样本简图；还有两幅巨大的示意图，一个展示过去两年的利润率（看上去公司状况不错），另一个展示公司的股价走向（看上去情况不太好）。

整个气氛有点像半大孩子的卧室，特别是那幅竞争对手公司首席执行官的画像，有人给他嘴上画上了胡子！

我问后得知，墙上的内容经常更换，每星期至少增添些新东西或拿掉点旧东西。

大多数更新工作是由负责这件事的人来组织，但是雇员们也有权亲自去更换某些东西，而且有人确实在这样做。

我约见的那个人在机场被耽误了，晚到了将近一个小时。

对此我根本没有在意，因为接待室里太好玩了，更重要的是，里面的信息多得不可思议。

在这一小时里，我对该行业及其产品和竞争情况、全球扩展形势等等有了更多的了解，比我听取一位行业专家用更长的时间（而且更加枯燥地）所介绍的内容可能还要详尽。

整个屋子里给人的总体感觉是兴奋、谨慎、速度和变化。

我就去过那儿一次，而公司雇员们每天至少去那里从头到尾地看上两遍。

如果墙上的材料信息量很大，但看上去很枯燥，或者从不更新，效果也许微乎其微。

对于新雇员来说，效果可能很大，但其他人可能会对其视而不见。

然而，我看到的那些信息在视觉上并不乏味，而且内容也不断更新。

从整体效果上说，这些挂图确实产生了作用。

它们可以向我们揭示企业之外正在发生什么事情，因此要注意保持这些信号的准确性，要求某个部门定期了解外部情况；在这方面，宣传部门或是营销部门也许能助上一臂之力。

关键是，选派的人要懂行，具有相关技能，并且明白处理内外差距的问题是他们的份内的事。

派人走出去这个道理很简单。

派出的“侦察兵”回来时会带来有关外部世界的新信息和依据这些信息采取行动的新决心。

根据一位中层营销经理的提议，一家体育用品公司首席执行官要求手下两名IT部门高管人员每年陪同销售代表走访重要的零售店。

他在最初实行这一办法时，发现销售代表和技术经理对这个主意都没有什么热情。

但是，首席执行官坚持这样做，并且要求两位技术经理与了解实际情况的销售人员组成对子。

第一年，两名IT经理在三天内走访了三个城市和12个客户。

由销售代表安排的事先没有议程的面对面会见气氛活跃、发人深思。

两名IT人员了解到，对于所有的客户与供应商之间的电子联系手段，哪些是客户喜欢的，哪些是他们不喜欢的。

他俩对客户给公司的运输、制作单据和客户服务系统的评价及其--同样重要的--原因有了更多的体会。

他们还了解到，什么是客户真正不喜欢的，以及具体原因。



## &lt;&lt;紧迫感&gt;&gt;

按照IT经理使用的现有衡量标准，在他们看来属于B+或A级水平的系统，到了客户那里就不是那么回事了。

也许最重要的是，到访的两位经理掌握了客户对公司零售店提出的具体要求、竞争对手给公司造成的挑战以及客户公司内部的基本情况。

这些信息有很多不是新的，但有些确实是新的，其中不仅包括两位IT经理负责的技术问题，还包括经营零售企业的要求以及这些要求背后更为广泛的含义。

即使是“旧”信息或“不归我管的”信息，在他们与公司外部人员面对面会谈时听到后，往往也会以新的角度对他们的想法和感觉产生影响。

在面对面的互动中，大家随时可以提出问题；得到的反馈比言辞本身丰富多了--这些反馈得自他们受到什么样的接待以及所有其他非语言表达的信息。

整个经历使他们受益匪浅。

两位高管人员把信息和感受带给手下的经理和员工后，改进IT业务的紧迫感得到了增强。

出于同样的考虑，该公司的领导力开发部门主管每年也派出两、三名高级经理去一所重点大学参加一个为期三个星期的进修项目。

他的目的与其说是培养几名管理人员，不如说通过他们建立起一个信息来源和紧迫感，反过来影响人数多得多的雇员。

有位营销经理带领手下全部10名成员参加每年一度的美国营销协会大会，以期达到类似的目的。

会议结束后，他们带回来的信息传达给许多没有与会的同事，其效果远远不同于把会上散发的文件寄给没有参会的人。

切合实际地派人去见公司任何一个客户都能增强大家的紧迫感。

公司内部的人了解到外部情况后，自然会把其中一部分内容带回来。

以这种方式搜集的信息会自然而然地传交其他内部人员，但决不是些原原本本的事实，而是带有故事性以及不仅仅会影响对方思想的兴奋或沮丧情绪。

它还会影响到内部人员的感情，这（在动情晓理的战略中）是至关重要的。

几年前，一家资产达几十亿的非美国公司的30位最高层管理人员到欧洲和美国参观了两个星期。

这是人力资源部一位年轻经理的主意--这很正常，因为几乎所有引进外部信息的办法都有可能是公司上下任何一级的人员提出的。

最高管理层接受了这个建议。

那位年轻经理认真、详细地安排了行程。

在旅途中，这些管理人员拜访了在他们国家没有业务的同类企业，参观了几所大学，还去了几家因实行某些最佳相关措施而闻名的公司，在那里，他们不仅翻阅或听到了有关这些措施的介绍，而且亲眼目睹了这些措施的实施（其效果不但在思想上而且在感情上都引起了震动）。

我问该公司的首席执行官，最高管理层全都离岗两个星期，公司怎么受得了。

他看我的样子就像是我提了一个古怪的问题似的，然后答道：“我们把权力委托给别人。

”请人进来用外因促内因的第六种办法是请人进来。

人们都或多或少地这样做，但很少有人用这种方法取得过真正的效果。

在一家大型制造企业里，管理层年度会议有一个沿用多年的模式。

应邀参会的有几百位管理人员，包括执行委员会成员及其直接下属部门，加上公司资深员工。

会议为期三天，按照公司当年的盈利状况，会场或是安排在一家豪华酒店，或是安排在一个比较便宜的场所，其中至少有一个下午留出来请大家打高尔夫球。

在这三天时间里，每个议程都安排15个人上台发言。

这15个人都是资深经理和高管人员--百分之百是内部人。

后来有一年，人力资源部的人说服了上司，后者又说服首席执行官，从大学里请来一位外部专家。

由于专家的发言很受欢迎，第二年的议程里又安排了一位行业分析师和三名经过精心挑选的客户代表。

。这三位客户都有一定的信誉，因为他们都是大买主，而且出了名的难打交道。

公司在会前一再交待，要求他们直言不讳，如实评价他们与该公司的交往情况：不要言过其实，但绝

## &lt;&lt;紧迫感&gt;&gt;

不留情面。

他们的发言引起了热烈的讨论。

看到这个请进来的战略很有成效，第二年公司又请来别的分析师、学界专家和另外一组客户代表出席会议，但这一回增加了一家主要供应商，后者也经过精心挑选和事先交待。

连续三年，该公司管理层年会的时间表安排从100%的内部发言者和0%的外来者变为65%的内部人员和35%的外来人员。

由于会议每年只开一次，这对于最高管理层的日常工作来说仅仅是一个特别小的变化。

但是，由于会议十分重要，执行委员会之外的人自然会研究这次会议，以便了解高层发生了什么变化，因此这个100比0到65比35的变化引起了许多人的关注。

当得知首席执行官不经签字便同意了所有发言者的人选后，听众更加关注外部发言者和他们的发言内容。

由于头号信息就是世界正在发生变化，公司必须加快行动、迎头赶上，大家的紧迫感增强了--当然不是一下子就增强，但是，即便小小的行动也促进了一些公司急需的新变化。

公司还可以用聘请员工的方式请人进来。

我相识的一位经理特别注意来求职面试的人有没有自满情绪。

只聘用一名有强烈紧迫感的人很难起什么作用，因为此人可能为自满的内部人员所忽视。

但是，不断引进合适的人才，其结果就大不相同了。

咨询顾问经常受邀来公司工作一段时间，通常是带着引进外部信息、理念或智慧的明确任务。

这样做的效果如何区别很大。

企业组织从咨询顾问那里几乎一无所获的事例，差不多人人都听说过或见识过。

但是，也有完全不同的正面例子，即内部人员如果没有外部顾问的帮助，决不会降低自己的自满情绪。

令人不解的是，设法花不多的钱轻而易举地聘请外部高手的组织竟然寥寥无几。

正在发展壮大公司也许会不断有人来面试求职。

但是，人力资源部门系统地利用面试的机会，通过在竞争对手那里工作过的求职者了解对手的情况，并将此作为其分内的工作，这样的公司实在少之又少。

用人的公司一般会询问接受聘用者的情况，却很少注意所有其他的人可能提供的有用信息。

公司也许有许多供应商，但从请他们来公司总部，向他们了解情况。

这些机会多半花不了多少钱，但往往没人加以利用。

引进数据，但方法要对头搜集有关外部世界的的数据是当今应用最广泛的减少内外隔阂的策略。

它也是最常见的一种方法，但运用不多、至少是运用不当，以至效果不佳。

人们无需离开办公室去搜集数据，除非是出于工作需要（比如，大部分销售人员）。

在这方面，你无需引进外部人员。

只需依赖媒体、咨询报告、互联网等等提供的许多数据来源就行了。

搜集数据的过程可能会过于耗费时间和金钱，但你只要留心一下有些组织是怎么做的就能明白，情况未必如此。

你会吃惊地发现，一个25岁的人如今能在互联网上搜索到大量的数据并且不花多少时间和代价就能将其传递给别人。

你不必花600万美元的费用请顾问建立客户满意度衡量系统，只需花四分之一的钱--小公司甚至可能花更少的钱--就能买到完全适当、有用的系统。

你无需把大量难以理解的信息扔给雇员处理，使他们无所适从、心情烦躁、不明就里。

信息可以用清晰、易懂、高效的方法来归纳整理。

几乎不花代价搜集来的形式最简单的信息，如果使用得当、适时，也会产生惊人的实效。

多年以前，当各企业刚刚在办公室和工厂里配备了计算机时，我注意到一家IT集团的基层经理建议首席执行官在每台台式电脑里存入公司前两年的股价走向及其六大竞争对手的股价示意图。

某个星期一的早晨，这张图表在没有事先通告的情况下突然出现在大家的电脑上，而且不到收盘时间无法将其删除掉。

## &lt;&lt;紧迫感&gt;&gt;

这件意外之事引起大家议论纷纷，这些议论不全都有作用，但有些议论却启发大家破天荒地开始寻找更多的数据，以便解释有关股价波动的原因。

这种做法显然有点哗众取宠的味道，而且那位首席执行官确实在冒一定的风险，让人们得以在股票表现不太出色时把责任归咎于他；实际上有人就这样做过。

但是，这个意外信息--在大家眼前一摆就是几个小时，而非几分钟，而且在摆在每个人眼前，不是特地挑选的一群管理人员面前--似乎在无形之中增强了大家的紧迫感。

有家低技术制造企业的一名宣传部门经理说服了他的上司、后者又说服了执行委员会，试行一项所谓的剪报服务。

公司聘请外部人员为此人提供每天从许多媒体那里搜集来的报道。

这位宣传部经理和一位战略规划部经理从大量的资料里每天挑选出一篇报道，通过内联网传给中、高层管理人员。

他们的选择标准是：（1）报道内容与公司业务密切相关，（2）文章或视频内容可以在10分钟内看完，（3）信息看起来可信，（4）信息要足够有趣、抓眼球或富有戏剧性，能吸引大家去看。

这项试验被认为十分成功，得到公司的认可，并且在实行过程中对其做了一些调整，使之作用更大。

如今，该公司各部门有时也送来不同的报道。

高级经理们也受到鼓励，他们自己如果发现并且以为可能很重要的文章，便会通报负责剪报业务的人。

诸位也许会认为，这种方法有时会遇到人事上的麻烦，比如，当剪报负责人同某个位高权重的人意见不合时。

不过总的来说，负责此事的人认为（本人也赞同），他们的剪报服务在引进外部资料方面做得非常成功，增强了大家的紧迫感。

在以往20年里，许多组织找到了更有系统地搜集有关客户满意度数据的方法。

几家为数不多的公司如今在引入外部信息方面极其有经验，从而清楚地了解到它们与客户以及潜在客户的关系：人们为何购买或不购买它们的产品，客户如何利用它们的报价，客户体会到了什么问题、多长时间就会发现问题，以及公司的服务部门做出了什么反应。

有几家成功的咨询公司建立了向企业提供有关竞争对手详细数据的业务，包括成本、管理费用、利润率、现金流量等财务信息。

但是，似乎没有几个组织寻找关于其主要供应商的具有可比性的资料，虽然这样做的好处一目了然。没人会不同意上述基本观点。

但是，没有几家企业在充分利用引入外部数据方法所带来的效果。

它们很快就忘掉了搜集到的客观数据。

它们零打碎敲而不是系统地搜集信息。

它们不是搜集的信息太多，使人无法消化，就是搜集得太少，使人无法了解真实情况。

善于利用这一方法的人都遵循以下四个原则。

第一，也许是最显而易见的是，他们搜集来足够的信息。

有人负责运用现有的体系搜集有关竞争对手、客户、技术发展趋势等方面的数据。

不这样做的人似乎很落后，但是你会发现，眼睛向内看的公司老是在犯这样的错误。

第二，也许是最不为人知的是，他们不是把搜集来如此大量的信息交给大家，使之淹没在大家天天忙于应付的无数个备忘录、报告和交谈之中。

因此，他们每天只从剪报中挑选一篇文章，让大家用不到10分钟的时间就能看完，而不是给大家15篇文章，需要读上一个小时。

第三，他们不是把信息原封不动地给大家，结果是一个耳朵进一个耳朵出；而是尽可能提供使大家产生兴趣、感到意外或不可思议的资料。

这是有效增强紧迫感的策略在动情晓理战略的前提下发挥作用的又一例证。

最后，他们根据具体需要，把有意义和有用的信息传递给尽可能多的人。

他们排除等级、身份或害怕泄露负面信息的观念的干扰，使之不影响信息传递进而有可能影响大家增强必要的紧迫感。

## <<紧迫感>>

在引入外部信息方面，互联网是一个具有巨大潜力的新资源。

我指的不是随意浏览，而是明智地利用网络播放、布告栏、聊天室、网络研讨会--这份单子会随着时间的推移越来越长。

我不知道当前有谁在这方面真正做得很出色，但是聪明人自然会利用这一资源来增强大家的紧迫感。

小心，别建立虚假的紧迫感最后也是非常重要的一点。

如果不分青红皂白地把外部现实塞进一个组织，这样做不会自动产生真正的紧迫感，只会造成焦虑、恼怒和由虚假紧迫感引起的劳而无功的忙乱行为。

一般来说，最好从一开始就避免发生这种问题。

如果无法避免，唯一要做的就是将虚假紧迫感转化为真正的紧迫感，而且要快。

&hellip;&hellip;

<<紧迫感>>

编辑推荐

· 《紧迫感》企业过冬的思想读本· 哈佛百年思想领袖、全球管理大师约翰·科特最新力作· 北京锡恩咨询公司首席顾问姜汝祥博士结合中国企业案例，全面解读

<<紧迫感>>

#### 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>