

37. 准备清单的力量、用心和首席执行官/高管的作用

1987 年，我去钦奈的阿波罗医院企业有限公司写案例，回来后我确信，即使面临所有所谓的“限制”，我的研究所也能发展壮大。毕竟，阿波罗医院在起步阶段不也是在重重限制下快速发展起来的吗？我曾劝说院长增加研究生项目（PGP）的招生人数，当时每班只有区区 30-35 名学生（我认为如果没有中央政府的大量拨款，这样的规模既不经济也不可行）。院长总是列举教室、师资、图书馆和教学空间不足等问题。当我问他还有什么其他限制时，院长却不肯详细列举，只是重复着同样的限制。有一天，我告诉他，他漏掉了一个最重要的限制——“缺乏意愿”。院长听取了我的意见，几天后，也就是二月份，他任命我为研究生项目主席，负责增加招生人数。令人惊喜的是，7 月份的招生人数翻了三倍（准确来说是 105 名学生）。这绝非易事，否则顶尖院校不会停滞不前几十年。多亏了我事先准备的清单，清单涵盖了将班级规模扩大到两个班（每个班 50 人以上）所需的一切。

当班级规模从 30 多人增加到 105 人时，我就意识到准备清单的重要性，但直到 8 年招生规模停滞在两个班之后，研究生项目（PGP）的招生人数增加到 180 人（三个班）时，我才真正领悟到清单的威力。这要归功于一位教员在 9 月份向理事会提出请求，要求理事会指示学院（即院长）准备一份清单，列出所有需要完成的工作，并在每次理事会会议上汇报已完成的任務，并确保所有任务在 3 月份之前完成。结果，7 月份的班级规模就扩大到了 180 人。此后，该研究所的发展停滞了五年，直到政府威胁要停止所有拨款，才要求扩大招生规模。

担任另一所研究所所长的经历进一步巩固了我对清单力量的信念。尽管并非完全正式，但制定清单对我顺利完成招生规模的过渡起到了很大的帮助：从 2002 年的 60 人，到 2003 年的 120 人，2005 年的 180 人，2008 年的 260 人，最终在我的继任者领导下，于 2009 年达到 300 人（七年内增长了五倍）。此外，制定清单还有助于拓展管理学研究员项目，使研究所成为教师发展项目和会议的领导者，并简化互动式远程学习流程，从而促成了全国首个高级研究生项目（EPGP）的启动。

缺乏意愿（表现为甚至连清单都不准备）是制约组织发展和繁荣的重要因素。这关乎一个非常重要的现象——心与脑之间的运作关系。如果内心说“解决问题”，大脑就会开始寻找

解决问题的方法和途径。如果内心说“别做”，同样强大的大脑就会绞尽脑汁地寻找各种借口，解释为什么做不到、为什么问题解决不了、为什么任务无法完成，理由是各种“限制”（通常是想象出来的），这些理由可能在事前或事后被提及。有些人甚至会质疑做这件事的必要性（列举可能出现各种问题/可能带来的不利后果等等）。

我现在确信，很多被提及的限制都是借口，无异于本末倒置。许多组织（即便不是大多数）错失增长良机，仅仅是因为首席执行官/高管不愿迈出第一步：制定一份详尽的“制约因素”清单（包括待完成的任务、待解决的问题、待克服的障碍等），以促进增长。

首席执行官/高管的选拔者应谨慎，避免选择那些思维局限、缺乏成长意愿（热情）且不具备制定详尽任务清单能力的人选，否则可能会错失良机。

一旦候选人展现出制定一份较为详尽的增长战略实施任务清单的能力，就可以进一步询问他/她将如何成功执行并完成这些任务。这样就能较为准确地评估一个人的战略执行能力、处理艰巨任务的能力、创新思维能力、必要时彻底改变以往工作方式的能力以及整合思维能力，而这些都是管理增长所必需的。评估出错的可能性很小。如果评估失败，就会导致选错人，此人夸夸其谈，利用影响力来打动选拔者，但却无法兑现承诺。如果让他担任首席执行官/最高管理者，他将会惨败，组织将在未来 3-5 年内不得不忍受一个不称职的人，错失服务社会的良机，有时甚至会对原本优秀的组织造成无法弥补的永久性损害。