

- ▶ 论文投稿
- ▶ 关于论文发布证明

## 相关链接

- ▶ 学术活动厅
- ▶ 专家讲座
- ▶ 中华管理论坛章程
- ▶ 个人专栏



## 反思“木桶理论”

### ——由“补短”到“充分发挥优势”

肖利华（中国科学院研究生管理学院）

被广泛传播和接受的“木桶理论”，大意如下：一个由许多块长短不同的木板箍成的木桶，决定其容水量大小的不是其中最长的那块木板或全部木板长度的平均值，而是取决于其中最短的那块木板。要想提高木桶整体效应，不是增加最长的那块木板的长度，而是要下功夫补齐最短的那块木板的长度。木桶理论主要是想说明个体(部分)与整体的关系，系统整体性能受“短板”也就是“瓶颈”的制约，所以应该“补短”以提高整体水平。

应该说木桶原理本身并没有错，在很多场合都适用，如很多企业的大部分培训、考评体系就是针对“短板”来设计的，希望通过培训来提升员工的知识、技能、态度，或者通过末位淘汰来保持阵型。日本将缺乏主见、能力低下的员工称之为“船队模式”，即为了使整个船队保持同样的航行速度，那些速度能力强的船只必须放弃部分动力以适应整体的要求，以牺牲优秀者的主观能动性为代价来迁就那些落后者。这些符合比较传统的价值观：强调整体。但笔者认为“木桶理论”被滥用了，从个人发展到团队和企业管理都被应用得太广泛，因为人们没有认识到这一理论应用的前提及滥用已经的带来许多负面影响。



我们反思一下：从个人来讲，纵观古今中外历史，有哪个是因为“补短”后成为完美之人而名垂千古的？秦始皇、汉高祖、汉武帝、元太祖、毛主席……有哪位是因为完美无缺而载入史册的？而且优点越突出的人，往往其缺点也越明显。金无足赤，人无完人。美国著名的咨询公司盖洛普通过对美国2000名社会知名人士、成功者的长期研究发现，尽管其路径各异，但成功者有一个共同点，就是他们都懂得“扬长避短”，即充分发挥其优势避免短处而不是补短造就了他们的成功。我们买书时往往也只是看看简介、浏览目录结构、读几段或几页就决定了购买，可见吸引我们的不是书的全部内容，而是其中一些关键的东西如选题、结构等。同样我们评价一个企业好与不好，也是说他的某些方面，如海尔的优质服务，沃尔玛的低价策略、Dell的直销等，也就是说顾客是根据木桶中的“长板”来决定其选择的。

那为什么“补短”在中国历史上流传会特别广？中国几千年都是农业经济，基本上是自给自足，很少有商品交易，所以只能靠自己补短来求得平衡发展。为什么封建教育会大力宣扬“补短”？如果人人都去发挥自己的“优势”，必然会有些有个性的、比较张扬、突出的甚至“出轨”的行为出现，“为所欲为”则容易“撞车”，容易触及统治阶级的利益，所以他们为了维护其稳定的统治地位，就鼓励“补短”纠正不足，并以此来定义“进步”，

所以中国历史上统治阶级一贯主张“中庸”！所以才出来“木秀于林，风必摧之；堆出于岸，流必湍之；行高于人，众必非之”、“枪打出头鸟”、“人怕出名猪怕壮”、“出头的椽子先烂”等来教育人们安分守己。所以有人说：“在五千年的儒家文化的熏陶下，我们的国人似乎都没有了自己的个性，所以我们这个民族很少有英雄，这是我们民族的悲哀！”

事实上，把时间和精力花在“补短”上，就无暇顾及增强和发挥优势，毕竟时间（一生按80岁算，3万天都不到）和精力是有限的；何况任何人的短处都比长处多得多，心不甘情不愿地去做自己并不擅长的东西心情也好不到哪里去、所以也很难出成绩，所谓“强扭的瓜不甜”；更何况大部分的短处本就是无法弥补的。从最优化配置来讲，应该是人人都把时间和精力放在自己最擅长的东西上。所以成功学认为，判断一个人是不是成功最主要的是看他是否最大限度地发挥了自己的优势。“船队模式”中为什么不以在选人和安排时就让他们尽量相同？为什么不减少船队的队伍以减少差异的可能性从而减少快的等慢的？

要突破、要成功取决于压强大，而初中课程中就教过， $压强=压力/面积$ ，受力面积在这里就是我们时间和精力分配的对象，补短无疑扩大了面积，从而减少了压强，也就减小了突破或成功的可能！针之所以能刺穿很多东西，在于受力面积小。直接的太阳光再强，也不能让一张纸燃烧起来！但只要在前面加一个凸透镜来聚焦就可能了！激光之所以厉害，能划片、焊接、打孔、内雕等，就是因为它高度聚焦！

“补短”意味着要做很多不喜欢自己的事情，而没有兴趣就很难积极投入，这样也就很难有创新。如果我们真的想有所创新，就必须重新审视我们的一些传统观念。“补短”往往意味着平衡发展（这也是我们从小就受到的教育），往往意味着小而全、大而全，最后很少有人在某方面特别突出。

美国南北战争时期，林肯总统任命格兰特将军为总司令。当时有人告诉他，格兰特嗜酒。林肯却说：“要是我知道他喜欢喝什么牌子的酒，我就给其他的将军们也送一二桶去。”林肯孩提时代是在肯塔基州和伊利诺斯州边境渡过的，他无疑知道关于喝酒及酗酒滋事的危险性。但是，在北方军中只有格兰特被证明一贯能运筹帷幄指挥战争赢得胜利。格兰特的任命，正是南北战争的转折点。这是一个有效的任命，因为林肯在选择他的将领时，是看他具有久经考验打胜仗的才能，而不是因为他是个毫无缺点的完人。然而，林肯是付出了沉重的代价才明白这一道理的。在他挑选格兰特之前，他先后任命过三四位将领，条件都是没有重大缺点。结果是尽管北方军在人力和物力上都占绝对优势，但从1861年至1864年三年里北部同盟军几乎毫无进展。南部联邦军在用人上与北方形成明显的对照。以李将军为指挥的南方军，人员选用是从长处着眼。李将军的将领中，从斯通沃尔·杰克逊起，几乎所有的人都有不少明显的缺点。但李认为，这些缺点关系不大，而他们每个人都有某一方面的真正长处。李正是运用了这一个长处，并使之得到发挥。结果，林肯任命的“各方面都不错”的人，一再被李手下只有“一技之长”的人所击败。李的人员很不全面，但长处非常突出。所以林肯最后才力排众议任命格兰特将军为总司令，后来林肯说：“我的生活经验使我深信，没有缺点的人往往优点也很少”。人才使用，当用其长处。从长处看人，世无无用之才；从短处看人，人人难逃平庸。

现在时代不同了，市场经济的发展使得市场上有了更多我们的“短板”供给，而且由于规模经济、范围经济、交易费用等的作用，我们的“短板”很有可能就是别人的“长板”，各自可以更多的专注于自己最喜欢的、最擅长的领域，这样才会有更多的创新，这样就可以强强联合、优势互补。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。NBA篮球场上五个队员，就像五根手指，有前锋、中锋和后卫；有打内线的、也有打外线的；有助攻的、有组织的、有投篮的、还要有抢篮板的；有近投的、有远投的；有高个、大力的，也有个小、速度快的……NBA因为配合、因为流畅才精彩！

用人不是为了克服人的弱点，而是为了发挥人的长处。古人云，“人之才行，自古罕全，苟有所长，必有所短。若录长补短，则天下无不用之人；责短舍长，则天下无不弃之士。”德鲁克说，谁想在一个组织中任用没有缺点的人，这个组织最多是一个平平庸庸的组织。

成功之道在于充分发挥优势，而不是克服弱点，但这并不是让你无视自己的弱点。有效的解决办法是设法控制弱点，只要它不严重影响、制约你优势的发挥就行，腾出手来把优势磨砺得更加犀利，用你的超强优势主题来盖过你的弱点。每个人、每个企业都有自己的特长、兴趣、爱好，充分发挥你的优势，在你所在的领域成为No.1就是成功，360行行行都可以出状元，都是成功！

当今世界的竞争规则已经发生了变化，从过去的“大鱼吃小鱼”，变成“快鱼吃慢鱼”，快速成长、快速变革成为主流趋势。因而企业也越发强调员工的创新精神。HP有个不成文的规则：车间的门不可以上锁，鼓励员工在业余时间鼓捣一些稀奇古怪的东西。一向坚持创新不懈的3M公司给员工15%的时间让员工可以跳脱出原本的专业领域，去接触和本业不相关的项目。每一员工都可以组成跨专业团队去尝试不同有趣的项目，去拓展不同的疆域。当然，并非每个项目都能成功，但3M可以接纳失败，允许员工尝试错误，所以员工面对失败也不会有所顾忌。因为环境营造出浓厚的学习气氛，出错反而可以学习到更多，累积错误的经验可以预防下一次出错。所以3M至今全球共同生产、销售5万多种商品，海外子公司广布60多个国家。

总之，在市场竞争格局下，现在和未来一段时间内，员工之间、企业之间竞争的胜负，关键取决于“长板”而不是“短板”。不要再大力鼓吹“补短”，或者说不只是从个人或企业内部的视角内来补短，而是充分发挥个体、各个环节、企业的优势，即观念上实现从“补短”到“充分发挥优势”的转变。

---

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋

- 中国移动品牌文化的硬伤及危害 韩城
- 管理升级——给准备带领企业越冬的企业家 张驰
- 重大疾病保险 职工的保护神 周书勇
- 有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小 李翊玮 等
- 和谐生产方式基本原理 张西振
- 新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略 高磊
- 时间管理在企业中的应用 高磊
- 李老庄村农业劳动力不足的问题研究 陈杰
- 更多文章...

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC