

# 管理就这么简单

[美] 迈克尔·B·波特 著

美国管理大师迈克尔·B·波特的最新力作，本书一面世，就引起了管理界的极大震动，掀起了变革管理的巨大浪潮，在全世界热销，今年 5 月引进中国后，以其新颖的观点和实用的特点，赢得了广大读者的欢迎。据策划出版本书的宏泰恒信管理有限公司负责人连总介绍，本书 6 月已经重印，销售近 15 万册，再次在财经书籍类续写畅销书热潮。

世界的本原其实很简单，人也应该简单，而管理若要出高效率，则更需要简单！《管理就这么简单》一书就是让人们回归简单。

本书是美国管理学大师迈克尔·B·波特的最新力作，主要阐述简单管理的变革理念，著作通过对 HR、管理者心态的转变、简单管理的原则等几个方面层层深入的进行剖析，阐述了简单管理各方面的精髓所在。

书中没有出现过多的故作高深的管理理论以及专业技术名词，也没有那些能够很快运用、既不会带来什么灾难也不可能产生多大效果的管理工具。而是作者在多年的管理与培训生涯的观点和想法的沉淀。事实上，有很多的想法直接来自对人性的思考，而不是管理逻辑。在对一条条简单浅显却又时常被我们忽略的管理道理的阐述中，将管理的真谛一一揭示。

我们制定出战略，却不让员工了解基本情况；我们雇佣一大堆富有才华的人，却不给他们真正的自主性；我们时刻把“授权”二字挂在嘴边，却不信任员工……通过对《管理就这么简单》中“简单管理”理念的领悟与实际应用，你会发现解决管理问题其实就是那么简单。

此书的意义并不在于给管理者提供高深的管理理论，它只是想给你提供思考、解决管理问题的方法。所以你不能像阅读一本理论著作那样来阅读这本书，在阅读过程中，你必须思考、体味和领悟。

《管理就这么简单》陈桂玲译 哈尔滨出版社 2004 年 5 月第一版 2004 年 6 月第二次印刷 定价：32 元

# 目 录

简单宣言.....	5
1、事情原本非常简单.....	5
◆事情不会比造火箭复杂.....	5
◆帕金森定理.....	5
◆简单就是力量.....	6
2、简单的工作原理.....	7
◆ 什么是简单? .....	7
◆ 基于人性, 而非公司逻辑.....	8
必须弄清的几个问题.....	9
1、是什么使工作变得如此复杂.....	9
◆是什么使工作变得如此复杂.....	9
2、管理为什么会存在.....	12
◆管理思想的本源.....	12
◆为什么要管理.....	13
◆先有鸡还是先有蛋.....	14
从“管理者”变成“领导者”.....	15
1、管理者做什么.....	15
◆ 管理者是什么.....	16
◆ 淘汰“管理者”.....	17
2、最简单的职业——领导.....	19
◆ 领导者的工作是什么.....	19
◆建立远景.....	20
◆ 创建团队.....	20
◆ 授权与沟通.....	21
◆激励你的下属.....	21
信任的力量.....	22
简单管理的灵魂——信任.....	22
◆信任的力量.....	23
◆何谓真正的信任.....	24
◆组织中的信任.....	25
◆管理层的互相信任.....	27
预防管理陷阱.....	27
1、陷阱一：最重要的是解决问题.....	27
◆警惕陷阱.....	28
◆将问题变成机会.....	28
◆企业创新.....	29
2、陷阱二：经验非常有用.....	31
◆经验是败因.....	31
◆走出过去.....	32
◆有经验的被赶走.....	33
◆总裁生命周期.....	33
3、陷阱三：矩阵结构很迷人.....	35

◆令人头痛的矩阵结构.....	35
◆矩阵组织——谁需要它.....	36
我们如何简单的做事.....	37
只做需要做的事.....	37
◆“好的”不一定是需要的！.....	38
◆不值得做的，千万别做！.....	39
◆其他人都在做的事，千万别做！.....	40
运用简单指导原则.....	41
有用的简单指导原则.....	41
◆为什么要采用简单指导原则.....	42
◆何为有效的指导原则.....	42
◆规则如何起作用.....	44
简单、从语言和文字开始.....	44
简明清晰的语言.....	44
◆你应重新开始学习语言.....	45
◆消除语言障碍.....	46
有效沟通.....	47
1、沟通是一个无底洞.....	47
◆认清沟通的意义.....	47
◆重视与员工的沟通.....	49
2、学会倾听.....	50
◆多听少说.....	50
◆听的艺术.....	51
◆认真对待牢骚.....	52
◆从倾听中发现机会.....	52
认识你的员工.....	53
站在他人的立场看问题.....	53
◆认识你的员工.....	53
◆员工的无形决策.....	54
◆关心你的员工.....	55
◆员工也需要安全.....	56
减法法则.....	57
1、上帝惩罚贪婪的人.....	57
2、有所舍弃才能有所获得.....	58
对错法则.....	60
1、“我错了”.....	60
2、“你对了”.....	61
3、错比对有用.....	63
◆错误比正确更引人注目，更容易被注意到.....	63
◆错误是创新的来源.....	64
◆错误是成功之母.....	64
简单管理中的数字.....	64
1、简简单单的“1”.....	65
◆责任惟一.....	65

---

◆ 是谁的责任.....	65
◆ 建立主办责任制.....	66
◆ 命令惟一.....	66
◆ 标准惟一.....	67
◆ 双重标准的矛盾.....	68
2、“3”的魔力.....	68
◆ 怎样使你被接受.....	68
◆ 对产品或服务进行垂直整合.....	69
管理五戒.....	70
1、不要崇尚权力.....	70
2、不要自我迷恋.....	71
3、不要只说不做.....	72
4、不要只做不想.....	74
◆ 多用脑就可以少用脚.....	74
5、不要忘记速战速决.....	75

## 简单宣言

勇敢的人吹响了向巨人挑战的号角：一整套两个多世纪之前拟定的原则在 19 世纪和 20 世纪的岁月里对美国企业的结构、管理和实绩起到了塑造定型的作用，我们说，现在应该是淘汰那些原则的时候了。

——迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮（企业再造理论创始人）

### 1、事情原本非常简单

事情本来再简单不过，它们往往不会比造火箭更难。但是，为什么人们常常会把事情弄得那么复杂呢？我们不知道其中的原因。但是，英国历史学家诺思科特·帕金森以他深邃的思想洞察出了其中的原因：“事情增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”再没有比这个结论更精确的观察了。当我们穿过复杂的重重迷雾时，你是否发现了简单的曙光？的确，简单就是和谐，就是统一，是一条永恒不变的自然道理。最简单的也就是最好的。

#### ◆事情不会比造火箭复杂

事情的难易程度是由人们对待它的态度决定的。

“世界太复杂了！”这样的抱怨不会比美国的约翰或玛丽少。十有八九，接下来的一句话会是：“简直不知道该怎么面对！”

我也承认，生活中有很多事情都不简单，比如说把宇航员送到月球上去，或是打捞泰坦尼克号。它们可能是复杂的工程学、数学、火箭学、计算机科学以及其他各门科学相互结合的成果。但是，美国国家航空及太空总署中的大部分人都不是飞行指导专家，而且我们所做的事情（当然包括管理工作）也绝不属于科学范畴。

我一直认为，科技（实际上我更想说的是“社会”）越发达，世界就越复杂。就拿科学技术来说吧，现代科技除了给我们带来方便，更多的是使我们的工作和生活变得复杂化。我首先想到的就是电脑软件。我们所见的大部分电脑软件的设计都很糟糕。在《被收容者经营收容院》一书中，作者写道：“大部分的软件推销商不懂得该如何使他们的程序用起来更简便。

但他们绝对会在如何添加一些特色功能上下工夫。”手机的设计也如此。有些功能你可能一辈子也用不上，并且可能自始至终都没弄明白那些功能是用来干什么的，但是，你却不得不为那些功能多付一些钞票。

#### ◆帕金森定理

最忙的人最能找出时间。

英国历史学家诺思科特·帕金森以这句谚语作试验，分析为何大型组织会变得大而无当、毫无生气。帕金森拟出了一个定律：“事情增加是为了填满完成工作所剩的多余时间。”这定律解释了为什么一个机构的组织常会超过实际需要，以及个人效率降低的原因，即他们给了一个计划太多的时间。

在一小段草稿里，帕金森描述一位老太太花上一整天的时间寄一张明信片给她的侄女：花一个小时找那张明信片，一个小时找眼镜，半小时查地址，一个半小时写明信片，20 分钟则是用来想到下一条街去寄信时是不是要带把伞。一个人只需要 3 分钟时间就能干完的事情，却让另一个人花了一整天来犹豫不决、担心、操劳，而且疲累不堪。帕金森的结论是：“一份工作所需要的资源与工作本身并没有太大的关系，一件事情被膨胀出来的重要性和复杂性，与完成这件事怕花的时间成正比。”你以为给自己很多很多的时间完成一件事就可以改善工作的品质，但实际情况并非如此。时间太多反而使你懒散、缺乏原动力、效率低，可能还会大幅度降低效力。有一次我听到一位儿童心理学家报告一位学生平均成绩无法维持在 C 的个案：这个孩子原来只修最少学分的课，她的父母亲很惊讶地听到心理学家竟建议这个学生多修一些课，而不是少修一些。结果出乎学生本人和家长的意料，学生所有课程的成绩不降反升。事实上，这个学生要做的就是如何提高学习效率、打起精神。十多年前，有人这样预言：“几年后，我们将悠闲得无事可做。”提出这种观点的人认为，当节约劳动力的机器设备将人们从乏味的日常劳动中解放出来后，我们所关心的问题将是“如何去休闲”。可笑的是，你今天再也听不到这样的说法了。如果他们当时知道帕金森的这一条定律的话，就不会说出那样的话了。想想，住在市区的一对夫妇，他们每天天没亮就起床，然后洗漱，喂孩子，再把他们一个个地送到学校或者幼儿园去，然后驾车行驶在拥挤的公路上去上班，每天工作八个小时（当然不会比这更少），最后在晚上把早晨做过的事倒过来重复一遍。

你也许还记得 20 世纪 80 年代流行过的“无纸办公”这一概念，就是说，如果你给了人们电脑、软盘、打印机、复印机等设备，文件柜和纸张就会消失，所有的这一切都会在网上获得。简单地想一下，就会发现这个想法的荒谬之处。如果人们拥有了利用电脑、网络、打印机和复印机来产生和传递大量纸张的能力，他们会怎么办呢？当然是把这种能力大肆发挥。

在交通方面我们也会发现同样的现象。我们总是埋怨美国交通的拥挤，于是政府就修建更多的道路。交通是否变得顺畅了？当然不。帕金森定律告诉我们：人们会驾驶更多的汽车来填满每一条公路，不管道路如何扩建，交通永远都是拥挤的——除非汽车制造商停止生产汽车。

## ◆简单就是力量

财富创造者改变游戏规则。

——加里·哈默尔（战略专家）

生活已经够麻烦了，但还是有许多人不怕麻烦，给自己设置各种各样的“圈套”。他们和这些复杂的问题不断地进行斗争，并且依据一些最新的管理理论、用一些含混的方法来解决这些问题，其实根本没有必要这样做。最简单的方法就是最好的方法。

1994 年 2 月，美国国家银行发展部的主管吉姆·沙利和约翰·哈里斯召集下属开会，会议的议题是改善领导层、员工和客户之间的沟通与联系，使美国国家银行成为世界上最大的银行之一。

为期两天的会议结束之际，墙上挂满草案图解和灵机一动的的新主意。总结的时刻到了，约翰拿着记录本站了起来——请大家充分想像这幅图景：约翰与 20 世纪 70 年代一部电视剧中的人物麦克劳德——一位从新墨西哥移民的美国陆军上将——相似，约翰探索问题的清晰风格暗示了他有深入解决问题的能力。

“我们要说的就是这些，”约翰举着记录本说，“简单就是力量。”他写下这几个红色大字结束了自己的总结。

当读到这段文字时，约翰写下的这六个字使我振奋；更重要的是，它迫使我思考当时普

遍流行的智慧对今天还有多大的影响力。

培根爵士曾经写下了“知识就是力量”，这句话本身就很有力量，400 年来，为人们普遍信奉。遗憾的是，这句话已经跟不上时代的潮流了。我们的时代与培根爵士所处的时代以及后来的几百年都已经大不一样了。这是个不断创新、信息爆炸的时代，只有当你知道如何运用掌握的“知识”，从容应对纷繁、复杂的事物时，“知识”才能成为“力量”。这种力量的基础在于你区分“紧急事务”和“重要事务”的能力，在于你和你的团队从周围多得令人窒息的现时信息中找到关键信息并快速理解的能力。

在你做任何事情之前，请树立这样一个信念：简单就是力量。拥有这种力量并非易事，我们需要改变一些习惯。从人们的需要开始。如果你是一位管理者，你就得知道，如果公司提供的工具、过程和信息是基于员工的需要，员工相信公司的基础设施会帮助自己更顺利地工作。明智的公司决策者会把员工和顾客希望解决的问题放在第一位，然后再解决其他问题。

简单，与其他理念一样，都是推动事业成功的力量；不同之处在于，如果想创造简单的工作方式，就不能围着鸡毛蒜皮的琐事大跳踢踏舞。

## 2、简单的工作原理

### ◆ 什么是简单？

许多人认为，变复杂为简单仅仅意味着把信息扔给别人，但这样做往往使问题复杂化。  
——尼格尔·霍姆斯

我发现，使每件事情井井有条真是太难了，难得超乎想像。

如果你正在阅读本书，你就能体会到这一点：简单可能是你从不希望碰到却又必须接受的挑战。1994 年，现代管理学之父彼得·德鲁克洞悉大众的集体思考与决定后，决定迎接这一挑战。他说：“脑力劳动的生产率尽管很低，但会对知识社会的经济构成挑战。”

正如他常做的那样，德鲁克随后作了进一步阐述。1998 年，他宣称“下一场信息革命提出的问题是：什么是信息？信息的目的是什么？有了信息的帮助，重新界定任务的速度更快了，企业改革的步伐更快了。”

简单是一场信息革命，其任务是使复杂的事情简单明了，创造适当的指令。这种指令鼓励改革、试验、思想产生、革新和学习。这种指令来源于创造条理化的训练。

简单绝不意味着单纯。人们经常把简单和单纯混为一谈。殊不知差之毫厘，谬以千里。简单是一种行之有效的思维方式。

使事情简单化并不意味着更大的工作量，而是要求采取不同的途径工作。你的部下正寻求激发想像力的想法和工具，在秩序和变化之间掌握平衡。这不正是你孜孜以求的吗？

在开始考虑简单之前，你的工作已经复杂了。领导艺术大师沃伦·班尼斯说过，领导的任务是激发团队的创造性行为。简单仅仅是工作中自我维持的反馈。简单化使责任、信任、自由、管理与控制都一目了然；使每个人更多地自主决策——即使世界仍创造着无尽的选择。不要过于天真，简单是一项法则。本书要求你、我和我们为之效力的公司走出决策的幼稚阶段。如果我们能够完成这场转变，每个人都能够聪明地进行管理工作。因为，脑力劳动是从我们组织、了解和理解一切要求注意的东西开始的。

简单要求我们改变游戏规则，走出管理的那一套逻辑，因为它让我们走进万劫不复的绝境。你需要做的是从人性出发。无论你愿不愿意承认，人性的威力无穷：人性总是控制一切。这一点，你无法抗拒。

## ◆ 基于人性，而非公司逻辑

凡真实、单纯、诚挚的事物，都最符合人类的天性。  
——西塞罗

我曾经听说过这样一个故事，虽不一定是真实的，却非常有意义。故事大概是这样的：一家有名的公司新盖了一栋高耸入云的公司总部大楼。公司各部门全部迁入的几个星期以后，员工们便开始抱怨起来，因为电梯的速度实在是太慢了。

这些抱怨很快便在公司中传开了，因此公司马上向咨询公司求助。它先后找了三家咨询公司。

第一家咨询公司来到大楼后，首先找来了大楼的设计师，询问电梯的速度为什么如此慢，可不可以再提高一些，或者可不可以增加电梯的容积。答案是肯定的。于是，他们建议把电梯换掉，但是这至少得花 30 万美圆，而且需要两个月的时间，这样会导致大量员工的工作陷入混乱，公司当然不同意。

第二家咨询公司在第一家咨询公司的基础上对电梯的程序进行了检查，发现尽管电梯运行速度有点慢，但设计使用的方法很先进，于是不认为应该对电梯作任何的改进。

第三家咨询公司作了一番仔细的研究和调查，向公司提出了一个方案：在电梯的每一层都安装上一面镜子。

故事的结局是公司最终采纳了第三家公司的建议，而且非常奏效，再也听不到员工的抱怨了。

事实上，电梯本身是没有任何问题的，只是乘电梯的人的感觉而已。等待总是一件难熬的事情，但如果他们按了电梯的按钮，看见镜中的自己，对自己欣赏一番，时间就不知不觉地过去了。我讲这个故事的目的是想说明，任何问题如果按照人性的角度去做的话，往往会有更简单的办法，而我们所相信的那套逻辑却总是使我们陷入复杂之中，结果带来资源的浪费。这正如有些人所认识的那样：人性将控制一切，因为人的情感和感觉是不可抵抗的。

风趣而富有洞察力的管理者卡文·科尔就这一问题提供了线索。他曾经在学校工作过几年，后来又从事过销售、社会保障以及人力资源等工作。他曾是一家规模很大的饮料公司的一员大将，但后来他意识到繁忙的工作剥夺了许多享受家庭温馨和结交朋友的时间，于是跳槽到了一所大学卫生系统担任要职。

在钱皮和哈默掀起企业再造浪潮时期，科尔领导完成一个项目。公司致力于通过总分为 10 的标准，改进 4 个主要流程。他花了很大力气来研究策略、系统、技术、预算等各种因素，结果却发现事情变得越发复杂，越发没有头绪。

一天，他和朋友一起缓缓地走在康涅狄格郊区回家的路上。他们就科尔正在进行的项目的执行情况中的麻烦以及他们工作中共同的得失成败聊了一个钟头。在谈到某一点时，他阐明了一个发人深省且富于启迪的看法：“人们忍受管理的逻辑，但他们仍自行其是。”科尔的这句话让我震惊。因为它直指要害：人性控制一切。只要公司向前发展，公司的逻辑自然就会产生。更为重要的是，当我们的公司规模发展到一定程度（3~50 人之间）后，工作方式发生了奇妙的转变，我们开始相信公司的逻辑——计划、进程已经实际控制了我们的一切决策。我们甚至把管理定义为如何决策。

后来，我们在此逻辑上花了数不清的时间和金钱，我们试图使做具体工作的人依照这个逻辑行事。我们往往在计划上投入太多，而在真正决策上投入太少。人性总以其相同的方式起作用；我们容忍周围事物的逻辑，最后我们自行其是。

逻辑的一个作用就是：把自己的蠢事合理化。但是，已有科学家作过研究，证明人类大

脑负责理性思考的部分，要等你某动作做完后才会开始运作。通过以下的催眠可以证明这个论点：指令一个人在催眠结束后做一个非理性的动作，事后问他为什么做这种事，他会坚持自己在行为的当时觉得这么做很合理，编出来的借口比帕瓦罗蒂听泰尼·提姆的演唱会这件事还牵强。

而逻辑行得通的一个前提却是：人是理性的动物。然而，没有足够的证据表明人是理性的，最多也只是有限理性。因此，我们也没有理由要相信我们的管理逻辑。管理逻辑只会使事情变得更糟。

简单之所以有效，就是因为它基于人性和常识，而非公司逻辑。第一，大多数人想做正确的事，想与众不同，这是前提。第二，我们生活在一个充满无限选择的世界里，多数人竭力想弄清楚造成这种差别的原因（记住：即使你创造出了共享理念，人们在作决策时，还是自行其是）。我的结论：简单创造规则。在人们真正如何决策上投资。

“当我最终作决策时，并不优先考虑人性，但我们试图做的许多事情真的要归结为常识。”

3M 公司的 IT 教育和业绩系统的负责人迈克尔·阿耶斯这样跟我说。

“人性是关键，不过也有不成文的规矩。当你投入一定的时间做事时，简单就变得很有分量。这就是实施得力和散乱拖拉之间的差别。”菲恩特·玛瑞银行的主席兼首席执行官约翰·科克伦也这样对我说。

当然，在我的工作中，能听到有人这样说，虽然并不是很多。

在本书的后面 13 章中，你将会发现，我一直秉承“人性将控制一切”的思想，而不是依据我们所熟悉的公司逻辑。过分的理性分析在我的书中见不到踪影。

## 必须弄清的几个问题

有些路你必须走，有些任务你必须完成，有些事情你必须弄明白，有些问题你必须思考。

### 1、是什么使工作变得如此复杂

当新的一天到来时，你又开始工作了。你作出大量的决定，有些是关于计划、进程、策略、预算方面的，有些则不是。这是人的天性。尽管关于如何工作有章可循，你还是会自行其是，不论结果好坏、有效无效，也不管成败是否在公司规定的范围之内。

除非进行大的变革，否则我们的工作就得打破常规。现在最大的局限已经不是想像力受阻，而是我们在组织、了解、联系一切需要注意的事物等方面的低能，我们并没有使事情简化。

#### ◆是什么使工作变得如此复杂

使工作变得复杂的原因不是外部因素，公司内外人员共同创造了复杂的来源。

我总觉得向人们诉说工作的复杂性简直就是白痴行为，因为我们每一个人都深深地体会到了这一点。事实上，人们总是忙得没有时间去注意周围，也没有时间去思考一些对改进我们的工作有效的东西。因此，紧急的事情总是代替了重要的事情。

你认为导致复杂的因素是什么呢？是变化的速度还是强度？是技术还是你的竞争对手？

“新经济”不仅把工作从制造产品转向作出选择，同时也改变了这种选择的影响。决定不但更多更快，每个决定之间也相互联系、环环相扣；成功比以往更依赖于你的选择和决策方式。除非你了解整个计划、为它投资并把它作为服务客户的指南，否则世上所有的计划书都是一纸空文。

事情到此有了转变，客户需求、竞争、全球市场等外部因素决定变革的方向和步伐；然而使工作复杂的决定因素还是来自内部——我们决策和传递信息的方式。在作出更好的选择日益重要的时候，企业在简单化方面却做得很糟糕。

比尔·詹森经过长达七年的调查，发现导致复杂化的最主要因素是：

变革之间缺乏整合；

目标不明确；

无效沟通；

领导者的知识管理经历。

是什么使工作变得如此复杂？调查显示：

研究概况最受尊敬的公司业绩前 75 位的公司 2509 个人中，采访会见 955 位 1997 年《财富》排名前 25 位中的 16 家企业，在 236 人中会见了 49 位 1997 年《商业周刊》S&P 排名的前 32 位，在 306 人中会见 67 人 1 变革整合 1 变革整合 1 变革整合 2 目标不明确 2 知识管理 2 如何沟通 3 如何沟通 3 如何沟通 3 知识管理 4 知识管理 4 技术 4 如何与其他团队合作 5 作为团队，如何与其他团队合作 5 作为团队，如何与其他团队合作 5 技术 6 技术 6 客户需要 6 客户需要 7 工作进程 7 竞争与市场阻力 7 工作进程 8 客户需要 8 工作进程 8 竞争与市场阻力 9 领导技巧 9 人力资本 9 目标不明确 10 竞争与市场阻力 10 培训，不断学习 10 培训，不断学习

变革之间缺乏整合

一位高级经理就这个普遍存在的问题和导致复杂化的最大来源发表了意见。

“当然，我知道我们所在的行业正在经历巨大变革，然后呢？令人困惑的是公司里没有人就如何变革进行沟通。我们的改革内容与每季度的工作无关，与业绩管理系统没有联系，与补偿设计不一致，与部门目标不匹配，不被培训计划支持……”

工作复杂性的最大来源是，企业期待员工配合默契，但其本身提供的基本结构却支离破碎。一家制造厂的流水线工人这样说：“他们希望我们沿着 6 西格玛的道路通向 ISO 资格认证。如果他们仅仅使我们下周的培训与去年发起的质量项目有点联系，我们不会服从管理。若是我们的收益分享项目与团队管理方式挂钩，倒真有帮助。”

《财富》200 强公司一位负责组织效率的领导说：“补偿结构发生了质的变化，我们有全方位的反馈。每季度都有市区会议；我们把领导和管理者送到领导培训中心和贝可斯河去接受培训；我们定期汇报，起用麦肯锡、德尔塔、ODR 和安达信担任顾问。每个单独的努力都很快奏效，但它们之间有什么联系呢？”

事实是，没有组织或个人能够确定如何充分联系今天所有的结构。太多、太快、太复杂了。当整理和联系没有停止的时候，你就不能实现整合。

领导和员工看待挑战的态度截然不同：

经理认为成功的整合是把所有的系统、过程、人员和资本汇集起来的能力，是领导加速组织战略实施，对组织进行监督、控制和协调的工具。

普通员工认为成功的整合是把“作出成功决策所需要的一时一地的信息”汇集起来的能力，是员工们关注个人（而非公司范围）决策的工具。

两种关于整合的观点都是必要的，都具有合理性。如果经理不注重构建框架，企业就没有未来；如果员工得不到需要的东西，任务实施就会失败。二者不可能并重。既然是领导掌舵，哪种观点会占上风呢？

### 目标不明确

毫无疑问，业绩优良和知名度很高的公司有清晰的目标，他们努力使目标保持明确。如果你的公司不是佼佼者，公司中的多数人肯定对目标不清楚。所以，目标不明确事实上是工作复杂化的第二来源。

面临的变化越多，越需要更多的工作量确保每个人清楚成功的目标。坦白地说，大多数公司都缺乏这项训练。

最明显的挑战是目标太多，缺乏重点。多数参加调研的人说他们的目标不明确是因为目标太多。一家公司竟然糊里糊涂地试图使所有人团结在 136 个目标上！

另一个因素是目标之间缺乏整合、变化太多，要让多数人确定目标与合作者之间的关系以及这些目标怎样促使公司走向成功实在不易。

不幸的是，某些公司对这些问题的解决看似纸上谈兵。

很多企业的合作默契只是纸上谈兵，却从未在高层中贯彻合作的纲领。我们似乎已经容忍公司高层在决策中的个人独裁。但是真理却是：目标合作和领导合作不可分离。

等级分明的目标设定方法也掩盖了真正的授权。组织的目标在领导层上也许是清晰的，但要让工人弄清目标意味着我们得通过沟通和信任建立合作。问题是大多数组织都还没做好合作的准备——虽然它们会努力。实际上，公司可以利用目标设定的等级结构来掩饰信任的缺乏。

最后，缺乏反馈正在破坏条理化公司拥有的一切。很多人带着明确的目标开始工作，如果没有获得定期的如实反馈，他们很快就会失去方向。业绩评估并不奏效，有时甚至很糟糕。一项人力资源管理调查发现，90%的评估系统是不成功的。

也许你以前已经多次听说过这些结论了。公司愿不愿意认真面对这些基本事实呢？佼佼者已经这样做了。

### 无效沟通

“沟通通常是无底洞，”管理大师汤姆·彼得斯大声说，“非常简单：人类的天性就是这样……为了使沟通稍合礼节一点，时间稍短一些……你必须努力和别人沟通。”

彼得斯最后所说的一点，是对无效沟通导致复杂化的第三个主要来源的关键解释。每个人都以为自己工作得很卖力，事实上，大部分沟通都缺乏训练，只有少数人知道如何利用沟通技巧实现目标。

并不是领导不相信沟通的力量和重要性，完全不是。领导的失策之处在于经常以紧急事情代替重要事情。营造对话并把每个人与全局联系起来是重要的，许多临时事件是紧急的，基于领导目前的倾向把“管理”放在第一位，找出重点反而位居其次。

不要把这些全都归咎于领导，其他人要为公司的无效沟通负大部分责任。日常谈话造成了很多混乱——换句话说，许多你认为有效的沟通可能没有重点，或被你的同事当做没有价值的垃圾。

原因出在下述方面：

当人们需要沟通的时候，他们希望其他人花时间倾听，并弄清其中的含义、条理和观念。但是当人们不得不沟通的时候，节省时间就变成了优先考虑。沟通变成了散布消息和快速搜寻信息的渠道。

在瞬息万变的世界中，人们往往缺乏对深入解决问题的关注。一切麻烦——设计糟糕的进程、不充分的资源和不连续的供应链——都变成了沟通的问题。这使得解决方案是“让我们更多地沟通”，但那仅仅是创造出混乱并脱离问题的初衷。

### 知识管理经历

想像这样一种情形：突然，你落入了漫无边际的大海，周围全是咸咸的海水，你挣扎着使头部保持在海面以上。到处都是水，却没有一滴可供饮用。我们中有 75%的人对知识管

理的感受就是这样。

导致复杂的第四个主要因素是你们的知识管理经历，即你实现有效工作所需要的一切——隐藏在数据海洋中的有用的信息、知识还有智慧。解决方式与技术几乎没有任何关系。这不是危言耸听。

当被问及在日常决策中寻找并利用必要工具的能力时，80%的工人声称找不到自己需要的信息或无法利用现有信息进行决策，60%的高级管理者持有相同论调。

我们之中有60%~80%的人感到一定存在有用的东西，就在某个地方，我们找不到它，也不能将它尽快转换。这在今天的网络化环境中可能吗？当你了解到美国劳动统计局的资料后你就不会怀疑了。你知道75%的美国工人缺乏取得成功必备的关键读写技巧吗？当工作包括了分析、推理，并与“适度复杂的文章、文献和大量信息”结合时，我们中有3/4的人需要额外的工具和技巧。

这不是精明或糊涂的问题。公司需要恰当的计划、工具和预测。

在今天超负荷运转的复杂工作环境中，75%的人把了解事实放在第一位，将新信息付诸行动远远地退居其次。许多知识管理过程太慢；不要等着转化，直接回答吧。这种经历一直是工作中复杂化的主要来源，直到知识管理被真正应用并得到重视为止。

## 2、管理为什么会存在

几乎每一所大学都有商学院或管理系，各种各样的职业管理培训课程源源不断。MBA课程也成为最受欢迎的课程，无数的学生在这上面花费了大量的金钱和精力。管理的概念似乎穿越各种不同形式的组织被广泛地应用，不仅企业谈管理，非营利组织及政府部门也都在谈管理，管理俨然成为一种特效药。

但是，管理的泛滥也为管理本身带来了危机。实际上，许多管理的结果并不能让组织成员感到满意。在多数情况下，管理似乎成为权威、约束、限制、命令的代名词。

要让管理呈现原来的面貌，我们需要回到管理的基本层面去思考，也就是回答“为什么要管理”这个基本的问题。你得思考：为什么我会在管理？为什么会有管理职位？

如果你不能把这些问题弄清楚的话，当心你可能会陷入“管理陷阱”中：你一直在忙于管理，而没有时间停下来好好想想你所做的那些管理工作的必要性。

### ◆管理思想的本源

认识你自己。

——雅典娜女神庙

你们可能认为我会大讲特讲管理的历史，不。了解管理思想也许对你们是有益的，对我的论述也有帮助，但是，那并没有击中要害。我们需要探讨的是：谁的思想影响了管理？是的，正如你所猜到的那样，我要谈的正是彼得·德鲁克。

彼得·德鲁克被广泛地认为是现代管理之父。在欧洲极权主义的背景下，德鲁克写出了《经济人的终结》和《工业人的未来》这两本书。在这些早期著作中，德鲁克描绘了现代工业主义的失败和战后经济中企业的未来。他的著作强调企业在创造一个和谐的社会秩序中的核心作用。他的哲学的基础观念，就是管理在企业上升过程中的作用。

在德鲁克之前，管理并未得到真正的学术研究上的尊重。德鲁克在他的两本早期著作和《公司的概念》一书中，谈到了制约企业行为和企业命运的理论原则，从而获得了学术界的尊敬。德鲁克从智能的、哲学的、社会学的、政治的和商务的角度，对企业的作用进行了界

定。

按他的观点，企业是处于社会环境中的一个完整和至关重要的有机体，企业的状况和社会状况不可分割地联系在一起，其中一个的命运无疑会决定另一个的命运。

在界定企业和管理方面，德鲁克的观点起着如此根本的作用，所以不了解他的著作简直就无法进行任何讨论。然而，他在这一领域的思想又是如此广泛和普遍，抛开他的贡献进行概括的任何尝试都会令人遗憾地陷于不适当的境地。而且，相信任何一位管理人士都读过至少一本他的书。那么，让我用最简短的篇幅把他的观点向你们说明。

彼得·德鲁克把企业看做竞争性市场中的一个功能单位。作为整体的一部分，企业遵循着市场的许多基本原则，然而它又决定着所处环境的命运。彼得·德鲁克从数十年的研究中得出的许多结论，都是一些基本真理，经得起许多变化的考验。关于企业的基本原理有：

企业是一个经济组织，也是一个社会和政治的有机体；

完美并非一个组织的特征；

企业的管理者并不是学者，他所处理的是现实和不确定性；

战略遵循着结构；

官僚主义增加噪声水平而降低有效的信息交流；

企业的设计就是要产生变化；

利润是企业的目标，即使是天使来经营企业，赢利也仍然是行动的首要法则；

员工是资产和资源，而不是成本和费用；

经济贡献只是企业的一种责任。

他认为，企业具有同生物体一样的局限，也面临着许多的挑战；企业要在敌对环境中取得成功，在其原则和目标方面不能具有随意性，这些原则必须强有力地、坚持不懈地瞄准它本身的和利益，这些目标必须超越营利性。在他的思想里，企业必须具有合法性并拥有远大的目标。

在这一背景下，让我们来看看企业所必须面对的三种能动力量：熵、变化和不可预测性。在这里，我只讨论“熵”，因为关于后两种在很多书中都能看到精彩的论述。

彼得·德鲁克也许是第一个把“熵”的概念与对组织的研究结合起来的管理学专家。在热力学学术语中，“熵”是描述混乱状态增高的物理定律。熵总是处于增高状态中，除非有能量被用来维持秩序（即减少混乱）。在生物有机体中，生命能量的消耗始终是为了治疗和维护一种精巧的秩序。一个企业组织是由人所形成的网络来构成的，它具有绝对的陷入更大混乱状态的倾向。假如对这个组织不采取任何措施，它便处于混乱状态之中了。这一基本原理有力地说明了管理的重要性。管理得好的组织就会取胜。

## ◆为什么要管理

管理作为一个不可缺少的、独特的和起作用的体系出现，是我们社会历史上一件起枢纽作用的大事。

——彼得·德鲁克

彼得·德鲁克在他的经典之作《管理的实践》一书中写道：

“管理作为一个不可缺少的、独特的和起作用的体系出现，是我们社会历史上一件起枢纽作用的大事。从本世纪初以来，极少有一个新的基本体系，一个新的领导集合，像管理体系这样以如此之快的速度出现。

“也许只要西方文明还存在，管理这个体系将继续作为一个基本的和居于统治地位的体系而存在。因为管理体系不仅仅是植根于现代企业制度的本质之中，也不仅仅是植根于现代企

业的需要之中。一个工业系统是一定要把它生产资源——人和物的生产资源——交给现代企业的。

“管理机制表现了人们这样一个信念：人的生活是可以通过有系统地组织经济资源而加以控制的。这也表现了人们这样一个信念：人们可以把经济变革化为人类进步和社会发展的最大的发动机。

“管理是专门赋予资源以生产力的社会机制，或者说，它的职责就是谋求有组织的经济进步。因此，它就是现今时代的基本精神的反映。管理实际已经成为不可缺少的东西。”

正如彼得·德鲁克用“熵”的理论来描述那样，管理就是使一个组织不陷入混乱无序中。而组织的存在，则是因为有许多事情不是一个人所能完成的。只要是做需要一个以上的人来完成的工作，就需要有管理。无论从哪方面来讲都是如此。两个人抬木头时，需要喊口令来协调两人的行动，“喊口令”即为一种原始的管理模式。经营企业的过程中，为了能使企业高效地运作，必须有高效的适应内部协调和外部竞争的压力的管理模式。

除此之外，还有另一个原因。稍有经济学常识的人都知道，人类社会最大的矛盾，就是资源的有效性和人类欲望的无限性之间的矛盾及人类创造的有效性与人类消耗的无限性之间的矛盾。这就产生了如何高效地利用资源的问题。我们需要把有效的资源分配到最需要的地方，使资源得到最有效的配置。因此，我们的政府部门、企业组织就需要组织、协调、管理、分配资源，而所有这些都是管理的范畴。

时代总是在发展变化中。既然在原始社会都需要管理，那么在现在这个社会就更不用说了。

企业的生产技术越来越复杂，各项活动之间的配合难度越来越大，准确度需求越来越高。更为重要的是现代企业所处的环境越来越多变。仅仅凭这些理由，我们就无论如何都不能说“我们不需要管理”，即使是我这个对现代企业中的管理持有怀疑态度的人也认为“我们不需要管理”是一个大大的谬误。问题的关键是“如何管理”，而不是“要不要管理”。

## ◆先有鸡还是先有蛋

是因为我们长于管理，才建立了很多组织吗？

我之所以会在前面讨论管理思想的本源问题，是因为事实上，在彼得·德鲁克之前，虽然人们也在进行管理，但管理并未引起人们的重视。在彼得·德鲁克之后，人们才开始意识到管理的重要性，所以才会出现今天这样多的管理书籍以及全世界的人们都在谈论管理的现象。

而且，另一个事实是，彼得·德鲁克对我们今天的管理的影响如此之大，以至于我们不能不把他放在一个特殊的地位来看待。因此，在思考管理（更确切地说是我们今天的管理）为什么会存在时，我们必须了解他的基本观点。

而且，我们也不能从今天的管理者的行为去理解管理。因为我们越是从老板的行为出发去理解什么是管理，我们就越偏离了理解管理的正确方法。糟糕的管理者到处都是，我们往往将管理看做老板加给我们的命运。

但是，我却发现了一个与彼得·德鲁克的企业“熵”的观点相反的异象——我们今天的管理正在使组织变得混乱。这与“熵”所表明的正好相反：能量的消耗是为了使组织远离混乱状态。哪里出了问题？

这个问题我思考了很多年，但依然不得其解。因为我陷入了一个“鸡生蛋，蛋生鸡”式的困惑之中。

我一直在思考这样一个问题：是因为我们继承了一个有组织的社会，所以我们需要管理来使它们运转？也许不是这样的。有些人会说：因为我们长于管理，才建立了很多组织机构，

实现了很多单个人无法实现的目标。

不错，只要有组织存在，就会有管理。自从人类出现了集体的活动，就相应地出现了管理。

管理是人类各种活动中最重要的活动组成要素之一。最初的时候，由于人类面对大自然及自身的生存发展等诸多的难题，一个人是不可能完全解决的，所以，人们就不自觉地组成了一个群体来抵御这些威胁，来谋求个人无法获得或者实现的生存与发展的机会、条件和目标。这个时候，管理能够协调组织中每个人，使每个人都为了一个共同的目标而相互合作，以便实现大家的共同目标，而且管理也成为成功的一个不可缺少的因素。

因此，大多数人认为管理就是人们为了达到一定的组织目标而进行的一系列有组织的活动。一个被经常采用的定义是：管理就是通过他人来完成所要完成的事情。

但是，当我们看看我们实际的管理行为时，就会发现，我们一直在建立各种各样的组织。虽然每年破产的公司也不少，但还是少于新建立的公司数目。假如 200 年前美国的公司数目相当于纽约市的人口数的话，那么，如今美洲的公司数目就相当于美国的人口数。公司的规模也不可同日而语：200 年前的公司只是一颗芝麻，而今天的公司却是一个大西瓜。小公司发展为大公司，大公司扩展为跨国公司，建立起一个又一个庞大的企业帝国。

我们不禁纳闷，如此多的新组织是如何出现的？答案是，因为我们能够管理它们，所以它们又出现了。换句话说，就是因为我们长于管理，所以才会建立如此多的新组织。

于是，在新的时代背景下，“鸡生蛋，蛋生鸡”的怪圈就出现了。

也许在今天讨论这个问题是没有必要的，因为我们已经在管理了，也一直在不断建立新组织，就如我们一直在吃着鸡蛋和鸡肉一样。尽管吃就是了，管它那么多做什么呢？但无论如何，如果你不能了解自己为什么在管理的话，我就难以肯定地预言你不会陷入管理的泥潭。

## 从“管理者”变成“领导者”

21 世纪的世界将不再属于经理人员，而是属于那些热情并富有魅力的领导者。

### 1、管理者做什么

管理者是什么样的？“啊，不用说，就像我这样。”作为管理者的你马上应道。等等，你清楚吗？让我们先来看看管理者头脑中的“图画”吧，这幅图画能清晰地表明管理者是什么样。

曾有人要求管理者针对一幅只有一个人（面对一把小提琴沉思的男孩或一个反射出来的男性侧影）的图画，写出一篇富有想像力的文章。下面是一位管理者所写的关于男孩和小提琴的“富有想像力”的文章：

爸爸和妈妈坚持要他们的儿子去上音乐课，因为他们确信，只有这样，他们的儿子将来才能成为一名音乐家。订购的乐器恰好刚送到，男孩儿思忖着是去和小伙伴一起玩橄榄球还是去弹这像老鼠般发出吱吱叫声的乐器。他实在不能理解爸爸妈妈为什么会认为小提琴能比触地得分更加精彩。

练习了四个月的小提琴后，男孩已厌倦到极点。对此，爸爸已经不再抱有任何幻想，妈妈也勉强地放弃了希望。橄榄球赛季虽然已经结束了，然而精彩的棒球比赛马上又要开始。

哈，你是不是在这段文字中发现了点什么？上面管理者对图画的描述告诉我们：管理者对待问题较少情绪化。我所说的较少情绪化体现在用常规的语言甚至陈词滥调来描述潜在的矛盾如何化解为融洽的最终结果。

这一案例中，男孩、爸爸和妈妈均同意放弃小提琴而选择运动，这体现了管理者求同存

异、追求妥协、善于平衡权力等等特点；同时也表明管理者缺乏热情，或者说缺乏一种凭直觉来感受他人情感或思想的能力。在下面的一节中，你将会看到领导者对同一幅画面的描绘，他们的描绘完全是另一种风貌。

## ◆ 管理者是什么

管理者都做什么？这个问题甚至连某些管理者本人也并非总是很清楚。

——亨利·明茨伯格

最著名的关于“管理者是什么”的论述莫过于亨利·明茨伯格的十种角色论了。

他认为，所有管理者都被授予负责一个组织的正式权力。正式的权力产生了三种人际角色，这三种人际角色又产生了三种信息角色；这两类角色使管理者能够扮演四种决策角色。

人际角色

名义首脑角色。每一位管理者都必须履行一些礼节性的职责。

领导者角色。管理者还要对他们员工的工作负责。

联络者角色。管理者与他们所处的垂直管理系统以外的环境产生联系。

信息角色

监听者角色。管理者不停地仔细观察周围环境以获得信息，还会向他的联系人和下属打听情况，并接受别人主动提供的信息。

传播者角色。管理者把下属无法获得的一些特许信息直接传递给下属。如果下属彼此联系不便，管理者可能会替他们传递信息。

发言人角色。管理者把某些信息传递给外部人士。

决策角色

创业家角色。管理者要设法对自己的部门加以改进，以便适应不断变化的环境。

故障排除者角色。管理者需要应对压力。

资源分配者角色。管理者负责决定谁会得到什么样的资源。他们所分配的最重要的资源也许是他们自己的时间。

谈判者角色。谈判是管理工作不可分割的一部分，因为只有管理者有权力“实时”分配组织资源，并拥有进行重要谈判所需要的种种信息。

上述这十种角色形成一种格式塔（gestalt），即一个有机的整体。

亨利·明茨伯格还补充道：“管理者如何看待自己的工作对其工作成效有着重大的影响。他的业绩取决于他对工作的压力和困境有多深刻的理解，以及作出多大的反应。”我想，我可以不同意他的某些观点，但是我绝对同意他的这句话。想想看，我们有多少人真正想过自己的工作到底是什么？

在一本名叫《管理者的工作：传说对照事实》的书中，亨利·明茨伯格用四个传说对照事实来说明了管理者的工作。

他认为，管理的经典理论观点认为，管理者的职能是计划、组织、协调和控制，而事实与此并不相符。如果你问管理者们干什么，他们非常可能回答你他们计划、组织、协调和控制。再来看一看他们实际上做了什么，你会为看到的与他们所说的不同而感到惊异。管理者做什么有时甚至连他们自己也不知道。

传说一：管理者是深思熟虑的、有条理的规划者。

事实一：管理者马不停蹄地工作，他们的活动具有短暂性、多样性和不连续性等特点，他们热中于行动而不喜欢思考。

传说二：富有成效的管理者没有常规性的职责要履行，他们总是被告知应在计划和授权

方面多花些时间。然而，这并不是个我们的管理者的工作。引用一个比喻，一个好的管理者惟一就像是一个好的指挥员，要在事情面前精心安排好每件事，然后坐下来处理偶发的意外事件。然而，令人遗憾的是，事实并非如此。

事实二：管理工作涉及包括出席仪式和典礼、参加谈判等许多常规性的职责以及对同组织环境联系起来的软信息的处理。

传说三：高级管理者需要由正规的管理信息系统提供的综合信息，而一个正规的管理信息系统最能提供这种综合信息。

事实三：与文件相比，管理者更喜欢口头媒介、电话和会议，管理者不肯使用过于复杂的管理信息系统。

传说四：管理乃是或者至少是并正在很快成为一门科学和一门专业。

事实四：管理者的计划（时间安排、信息处理、决策制定等）都深藏在他们的脑子里。因而，在描述这些过程的时候，他们需要判断力、理念等词汇，而有时他们发现，这些只是他们一些无知领域的标签而已。

在他的文章中，亨利·明茨伯格说：“关于管理者的工作究竟是什么，存在着四种经不起实践检验的传说。”他的四种事实总是通过对各公司的管理者进行考查而得出的结论。但是，我对他的这种方法产生了怀疑。我们不能通过老板的管理行为来看“应该”或者“有效”的管理应是什么，毕竟，糟糕的管理者到处都存在。这种实证主义的做法并不可靠。我们只能得到“事实”的管理，而不是管理的真谛。他所说的四条传说与事实中，我不能说所有的“传说”都是“应该是”的管理，但至少对于第一条的“事实”，我就很不赞同。不错，事实上，我们的管理者都是在马不停蹄地工作，而很少停下来想想。这样的—个结果是——过度管理。真正的管理正是他在“传说”中所说的那样，我们有必要清楚我们的目标。

## ◆ 淘汰“管理者”

我们有太多的管理意在使人无法工作。

——彼得·德鲁克

长期以来，在我们的企业中，有一种传统的认识，认为管理者的职责是监视、监控，管理者只要监督部下的工作就行了。

整个公司管理层只是互相交谈，互相发出便函；到处举办高层会议，确保工厂和其他基层的工作运行正常，不出问题。

结果，高级经理们沉溺于文山会海中，失去了与现实的联系，不给基层经理们作决策、展示领导才能的机会。

这就是我们的经理们所做的一切，而且他们认为这就是他们的工作。

一家大型公司的主要事业部的负责人戴维·卡尔霍恩看出了所谓管理的真面目：“管理似乎就是比你工作的人懂得多一些，并且对此秘而不宣，但结果却是限制了你的组织。我们每一个人都只有一定的个人能力去应付工作和实施变革。如果管理者用一半的能力来记住各种想法和琐事，那么他就几乎没有精力去寻求变革和推进事业发展了。这道理对组织内部的每一个人都适用。”

他发现，太多陈旧的管理风格充斥于工业活动中。“我们需要去除那些自以为是的家伙头脑中的不安全感。一旦你那样做了，你就能够鼓励员工们走出他们的世界，使他们不再受因经营而设立的界限的束缚。那时世界被打开了，他们走出封闭的盒子，走到更大的世界中去，拥有更多的玩具，感到更加兴致盎然——这就是管理的全部意义。”

事实正是如此。当你接受经理职位之时，你就放弃了老老实实在地做些实际工作、挣点良

心钱养家 NDF68 口的权利。你再也不动手生产产品，也不亲自销售或维修它们了；你不再站在装货平台上冒着严寒装货卸货，或者坐在电话交换总机前面一连几个小时地接线、答话。也就是说，你再也不实际干活。于是，你开始思考着自己手中掌控的资源——权力和下属。你开始制造出一大堆文件、报告和备忘录；对自己手中的权力自觉不自觉地加以发挥运用，而且往往会过度使用。总之，一切都开始在你的“管理”之下了。

一些经理把经营决策搞得毫无意义地复杂和琐碎，他们将管理等同于高深复杂，以为听起来比任何人都聪明就是管理。他们根本就不懂得去激励人。

我并非在贬低经理人员，我只不过不喜欢那些和“管理”结合在一起的倾向——控制员工的行动、不懂得激励下属、禁锢员工的思维、封锁员工的信息以及用一大堆无聊的事情和永无休止的报告浪费员工宝贵的时间等等。这样的管理者早晚会压断下属的脖子，而对于树立下属的自信心，则毫无意义可言。经理这个词太容易和控制画上等号，而控制则意味着冷漠、守旧以及缺乏热情。几乎在每一位领导者的身上都能找到热情，而在经理人员身上，你很难看到它的踪影。

管理意味着控制而不是帮助，复杂化而不是简单化，其行为更像统治者而不是加速器。

不管你信不信，管理者意味着以下词汇：

——强调理性及控制。无论其精力是集中于目标、资源、组织结构还是人员，管理者都是一个问题解决者。管理者会问：“什么问题需要解决？什么又是解决问题的最佳方法？

怎样促使人们去尽力维系组织的延续？”

——不懂沟通。这些人不知道该怎么同工程和制造等部门的人沟通。他不会和他们有共同的想法，也不会和他们一起无界限地共事。也许一个管理者能够百分之百，甚至百分之一百二十地完成工作，但是如果他不和团队成员沟通，也不与其他人交换想法的话，整个团队就只能完成 65% 的效能。

——关注“做正确的事”。高层管理人员大多只擅长制定政策、方针和程序，而不能制造一个有强烈吸引力的、美好的愿望。他们只关注实现组织的高效率，以及更有效地控制整个系统和组织。他们只关注“做正确的事”。

——关注工作程序。他们会认为自己是规则的制定者，将自身视为现存秩序的卫道士，凭借这些秩序，他们实现着自身价值并获得物质利益。管理者的自我意识通过现存组织的强化和永久化得以加强，他们与其所承担的职责和责任协调一致。并且由于他们信任自己制定的规则，因此他们能够接受由此而带来的损失，他们相信这在以后能够得到补偿。

——迷信权力。一个管理者需要掌握权力的资格。管理者是高高在上的，他们坚信自己的权力。他们认为组织中少了他们就会完蛋。当他们这样以为的时候，他们就把自己等同于组织。换句话说，我们的公司就是由管理者组成的，不包括其他人，而员工只是他们借以实现目标的工具。

——传递信号而非信息。管理者向其下属传递某种信号，而非明确的信息。一个信号可以包含数种暗示，而信息则不同，它使事情一目了然。因为信号的传递可能导致更加情绪化的回应，进而也使管理者感到紧张。利用信号，谁胜谁败的问题就可以显得含混不清了。

——孤立。常见的管理者认为自己是因管理者的头衔而得到报酬，而工作只是去“管理”。他们觉得必须要鹤立鸡群——而不是把他们的特点融入到团队中去。

管理，管理，不要又是管理。管理意味着控制、监督与缺乏活力，意味着你把最重要的资源抓在手中，却又借助你的权力制造一个用最先进的技术焊接的牢笼，把员工关在其中，不让他们驰骋奋斗和发挥才干。

经理们过度使用管理，促成了懈怠、拖拉的官僚习气，这会毁掉那些公司。

我们面临一个新时代的到来。

变革成为时代的主题，单纯地重复昨日所做之事或仅仅比昨日改善 5% 已难以确保成功

了，更多的变革总是要求更强有力的领导。

而且，你会发现你的组织中拥有越来越多的专业人员，这些专业人员并不需要管理者监督。

例如，医生和大学教授的组织架构与一般情况相反，专业人员处于组织上层，管理人员处于下层，为专业人员提供服务。我在一所大学教过三个学期，印象中校长从未到教室监督过我上课。同样，外科医生也不会期望院长或主任出现在手术室，更不用说为他们安排手术了。

虽然乐队指挥要在现场指挥演奏节奏，但从根本上说，他并不需要监督乐师们的演奏。

正如沃伦·本尼斯所说：“21 世纪是一个呈线性分布的世界，组织的形式是层级的和官僚的。与早期的计算机概念多少有些相似之处，只要输入信息，就会自动产生答案。传统的观念可以用三个词进行归纳：控制、命令和预测。只要有稳定的环境，以及很大的活动空间让你进行控制、命令和预测，就已经相当不错了。”

经理人终日忙于计划、组织、指挥和控制的日子已一去不复返了，当代经理人面临着一个新时代的来临。他们必须运用适当的人际关系技巧来激励员工，必须建立起一种关系，使整体整合的威力大于个体简单相加之和。如今的经理人必须培养积极的工作关系以加强员工的自尊。他们必须对员工加以培训，让员工都能发挥他们的才能；他们必须促使员工提高工作业绩。与此同时，经理人还必须创造合适的工作环境，为员工的个人发展提供机会。经理人必须重视对有贡献的员工给予奖励。

我曾经主持过一个实践管理项目，参加项目的是一些管理者，由其公司负责赞助。这个项目在世界各地举办讲座，我们的日本同事负责的部分是“人员管理及合作心态”。我总是问他们：“难道我们不该教授一些领导方面的知识吗？”他们一直不同意。但有一天，在讨论管理风格的不同步，他们回答说：“我们应该教教这个问题！”实在令我吃惊，原来，对日本人来说，领导是指管理方式。假如我们真想变得全球化一点，我们是否应该首先放宽思路，突破自己狭隘的管理理念呢？

那么，那些传统的“管理先生”是不是就将无所作为了呢？答案无论在何时都是否定的。在组织中，管理职位永远都会存在。

我们并不是要用“领导者”这个称呼去代替“管理者”，也不是要减少公司的管理层次，削减公司管理规模，使“管理者”减少。关键是要发动“管理”观念上的变革，使“管理者”变成“领导者”，使与控制等级层次等官僚主义因素相联系的“管理”减少到最低点，在公司形成一个领导的氛围。这种观念上的变革，其意义远远大于纯粹的精简管理层次。

## 2、最简单的职业——领导

杰克·韦尔奇是 20 世纪当之无愧的优秀领导者。但是，在他眼里，领导是世界上最为简单的职业，他说：“多数全球性业务只有三到四个关键性竞争对手，你了解它们的情况。对于一项业务你没有太多的事情可做，情况并不像要你在 2 000 个选项中进行选择那么复杂。”他认为通过构造一幅前景去领导，然后确信你的员工会围绕那幅前景去努力工作，这就是领导的全部。毕竟，经营并不真的那么复杂。

### ◆ 领导者的工作是什么

我们有选择，在这种选择下我们创造了那个世界。

——黛安娜·沃尔什（威尔利学院院长）

认为领导是最简单的职业的杰克·韦尔奇说：“我对如何制作出一台好节目一窍不通，对于制造飞机引擎也仅是略知一二……不过，我却知道谁会是 NBA 称职的老板，这就足够了。我的工作就是挑选出最优秀的人才，给他们提供充足的装备和支持。这就是我全部的工作。”

确实，领导的艺术其实很简单，领导的工作也很简单，你只需做好四件事：

设立一个远景目标，画一幅未来的蓝图；

然后创建一个团队让他们了解你的远景，并为这个远景努力；

为此，你必须信任他们，授权给他们，而且要让他们明白你的目标你还必须给他们提供足够而确切的信息；

如果你不对你的团队进行激励，没有人会愿意替你卖命。你需要激起员工巨大的热情。

我们对上述领导所需做的事来一个归纳总结便是：作为一个领导者，不只要有远见，能够建立一个远景，而且要能够授权给组织中的每一个人，要不断提醒大家重点是什么，并开创一种能够得到大家认同的环境。

## ◆ 建立远景

建立一个远景，然后鼓励人们围绕这个远景努力。

——杰克·韦尔奇

企业领导者最重要的工作便是制定公司的远景规划。

为此你需要制定出一张清晰的蓝图——不管怎样，它是远景。远景帮助员工了解成品是什么样子，远景代表行为的画像，当我们知道画像完成时是什么样子，我们便能更清楚地了解我们需要什么。当我们面临决策和行动选择时，就能为完成画像作出贡献。我们的每个行动都代表着一枝画笔，为创建远景添上一笔色彩。

除了创建远景外，你还得清楚地表达你的远景。表达是简单的，但却能引起大家的关注。肯尼迪总统召集全国人民，告诉大家他简单的任务就是要在未来的 10 年内把人类送上月球。里

根总统被称为“最伟大的沟通者”，他用“将钱堆放在帝国大厦旁”来形象地比喻一兆美圆，而且他的一个演讲撰稿人说：“里根总统甚至能把电话本念得引人入胜。”

你提出的每一个设想必须能在鸡尾酒会上很容易地向陌生人解释明白，如果仅仅是行业爱好者才能够理解清楚，那么你就是在吹牛。

远景不必是任何高谈阔论，也不要让你的员工产生这种想法：“他们似乎在说：‘我有一个激动人心的远景，现在我们必须把它猜出来。’为什么和我们玩这种捉迷藏的游戏呢？”

## ◆ 创建团队

在我做过的所有事情当中，最重要的是把那些为我们工作的人的才能协调在一起，并把这些协调在一起的才能引导向某一个目标。

——沃尔特·迪斯尼

领导者的第二项工作是创建团队。内部的相互依赖性是现代组织的中心特点，没有人能够绝对地单独行动。在这样的组织中，除非众多个体团结一致地朝同一目标前进，否则将通通失败。对于那些过多地接受管理教育而较少受到领导教育的首席执行官而言，促使人们朝着同一个目标前进是一个组织问题。然而，事实上，他们所需要的不是组织雇员，他们需要的是与众人结盟。

需要破除的另一个迷信是：组织有一个强有力的领导者就足够了。组织的发展不只是提

拔一个具有领导魅力的领导者，还必须组建一支强大的、多元化的团队，一支能够驱动变革的团队，这一个团队中的所有成员都是领导者。一个人，即使再有领导魅力，也没有办法以一己之力完成所有的事。

这并不是说会有 60 个或 600 个人去扮演总裁的角色。这表示，无论他们担任什么职务，都不会再去按照别人的规定做，而是要去了解明天应该做些什么。向小功能单位、小部门或者小办公室清楚地表述出公司的远景，并且教导相关人员具体实施与执行。接下来就是要创造出一种能够进行充分授权的环境，不仅要在短期内产生效果，还要创造美好的未来。只要能将公司高层制定的整体远景与公司各个层次的远景结合在一起，在组织内部的各个层次就会有许多人在和谐地扮演领导人的角色。

在第十章《认识你的员工》中，你会看到有关建立团队的内容。

## ◆ 授权与沟通

我的工作是管理大事和小事，中等大小的事情我就委托他人办理。

——科诺苏克·马诺斯塔

表达远景不只是一些文字，这并不像是演说、传送备忘录或是在办公室里悬挂一幅横匾，而是指作为领导者要时时刻刻生活在远景中，向组织的每一个人进行授权，使他们在实际工作中履行和实施远景。

你创建一个团队，也并不意味着你要去管理他们。最好的方法是让他们自我管理。但是，你得支持他们的工作。

因此，你接下来的工作是授权和沟通。

你不能雇用上百万人，付给自己巨额资金，拥有了金降落伞，然后对大家说：“相信我。”员工都具有很好的天赋、极高的才能、丰富的智慧和创造力，但大都没有得到利用。如果能将员工调动起来，努力完成共同的使命，就能把他们拧成一团。员工个人的目标、使命与企业组织相一致时，员工中就会形成巨大的凝聚力。这星星之火会燃起员工的潜在能量，促使他们做该做的事，坚持企业上下一致认可的原则去实现共同的价值。

为使我们的远景成为现实，领导者应当不仅愿意放弃日常的决策行为，并且确保合适层次上的合适人员能得到所有信息，进行有效决策。

你得相信伟大的领导者杰克·韦尔奇所说的：“经理了解的情况比他的下属职员要多一点，这种旧观念是不正确的。领导与员工共享信息，以使每位成员都了解远景并向着成功努力。

这就是沟通的全部。管理现代公司的中心就是沟通。”

## ◆ 激励你的下属

员工是惟一能通过自己的有所为、有所不为来扭转公司大船较舵娜怒?/p>

——达纳·贺伯特

你做了上面所说的三件事后，依然不够，你得让你的员工愿意为你工作。如果你不采取一些措施，他们是不会白白地为你工作的。他们需要奖励、认可、舒适的工作环境等，但这些都只是传统的激励工作。

我们的时代已经发生了巨大的变化。人们的工作稳定性降低，安全感下降了，知识型员工不断增加，这些变化都需要领导者采取新的激励工具。我们需要围绕人们珍视的东西展开，以帮助他们建立自己的未来并获取目前的贡献成果。

### 使命

帮助人们相信其工作的重要性非常关键，尤其是当其他形式的稳定与保障不复存在的时候更是如此。领导者要能激起员工对权力和目标的憧憬，并使他们有种归属感以及工作的自豪感。自豪感比起传统的公司以升职为基础的奖励制度来是一种更好的激励方式。

### 控制议程

越来越多的专业人员放弃了那些很有魅力的工作，而青睐那些他们能把握自己行动及方向的工作。能够选择下一个课题对那些表现良好的人来说是一种有效的奖励。领导者应给他们这样的机会。

### 学习

在一个无序的环境中，有机会学习新技能并将之运用于新地方是一种重要的激励方式，因为它直接为将来提供保障。在高科技的世界中，人们都明白，公司的吸引力经常基于它提供学习及经历的能力。这样算来，能获得培训、指导及有挑战性的课题比工资或福利更重要。一些杰出的公司即使不承诺有升职流动的可能也能吸引高智人才，因为大家视它们为培训场所很好的学习场所。

### 名誉

名誉是事业成功的主要源泉，获得名誉将会是重要的激励方式。专业人士依赖信誉，这与官僚机构中隐姓埋名形成鲜明的对比。专业人士不得不为自己争名，而传统公司的经理及员工们则一直做幕后英雄。

### 价值创造的共享

在合作公司中，那种赋予团队行动自由的创业型激励方式是很适合的。因为额外的奖励仅仅基于量化的结果，这一方式同时保存了资源。

## 信任的力量

制度规范等控制手段是不信任的产物，形成自然顺序才能做到简单管理。自然顺序的缺失往往是由于管理人员凡事都喜欢“插一脚”，但根本原因却是信任的缺失。

## 简单管理的灵魂——信任

没有信任的世界将变得不可想像，信任对获得经营成功至关重要。但随着公司不断改变它们的经营方式，信任也变得越来越难以获得。

在过去的 10 年中，信任的丧失不仅仅是由于裁员或组织结构重建。我们看到正在出现一种新的组织形式，在这种组织中，维持信任关系的基础——亲和力正在被破坏。随着新的信息技术的发展，出现了“虚拟组织”。在这种组织中，雇员之间的个人联系是瞬间的，甚至消失了。人们被要求信任他们知之甚少的甚至根本就不了解的人，这使得他们在别人面前显现出前所未有的脆弱。例如，公司把员工的收入与那些他们不常见到或只是经过间接途径了解到的人联系起来。

简而言之，我们面临了最基本的两难境地：巨大的经济和商业变化，使得信任变得越来越重要，也越来越难以捉摸。

在信任度低时，你必须采取控制的方针。你不能在这样的文化中授权给人，否则你会陷入全面失控的窘境。

我们都知道信任对组织的重要性，但是，在我们的心灵深处偶尔也能够认识到自己身为领导的行为与认识的矛盾。一位《财富》100 强企业的领导曾说过：“我心里也明白，当员

工来上班时，他们没有在想：‘我今天怎么来捣乱？我怎么来难为老板？’没有人是怀着这样的目的来上班的，但我们这些领导的所作所为却总让人以为我们是这样看待我们的员工的。我们害怕给他们任何钻空子的机会。”

## ◆信任的力量

人的情感是无法压抑的。

——迈克尔·奥布莱恩博士

人们的感受是非常重要的，就如迈克尔·奥布莱恩博士所说的那样，人的情感是无法压抑的。

信任在任何时候都是最重要的东西。当一个团队或组织超过一个人时，信任就变得尤其重要。我们需要确认我们之间是否被彼此信任，我们的公司能够提供一个使我们个人自由发展的环境。你能以五种不同的方式描述组织中的信任吗？请快速回答以下几个问题：

公司和团队对你非常重视；

我能做到与众不同，并能为实现目标贡献力量；

周围的人有着相同的价值取向、工作目标和决心；

能够自己作出的决策就不需要别人来插手；

自己和别人一样被公平对待，有相同的机会来实现自己的价值；

可以自由地接受和反馈意见；

交流能够公开和随时进行；

我可以毫不为难道要求别人做得更好，别人同样也可以要求我；

我信任别人作出的承诺，别人也一样信任我的承诺。

对于以上列出的不要弃之不顾，它们是普遍的、永恒的，而且是非常重要的。这是因为，在今天，信任可以说是许多团体成员之间惟一的联合基础，而这种基础是管理成功的保障。无论何时何地，信任度都拥有非常重要的实用价值，信任是社会系统里很紧要的润滑剂，它的效率极高，为人们节省许多麻烦，因为大家对别人所说的话能有相当程度的信任感。

将起码的信任和诚实视为理所当然，忘记了它们在每天的经济生活中多么普遍，对于我们经济活动又发挥多么大的润滑作用。举个例子，为什么人们很少会到餐厅吃了饭不埋单或坐了计程车后不付钱就逃跑？

当我们想像一个没有信任的世界时，信任的重要性就突显出来。在这样的世界中，我们每一个人都会逐渐变得喜欢怀疑一切事物，轻则使人们之间变得冷漠，重则使人们之间充满敌意。在没有信任的世界里，领导者会被认为是自谋私利和独断专行。几乎没有人愿意听从他们的领导，没有人会相信其他人的能力——只有愚蠢的人和急功近利的人才会去寻求建议或者帮助。在这样的世界中，人们更愿意单独工作或以家庭式的团队方式工作，他们担心自己会依赖他们不了解的人。由于对一个项目或一个目标的建议可能会被贯彻实施，也可能不被贯彻实施，于是这些建议变得毫无意义。团队的运作若缺乏信任的关系，就得依靠更多的规章制度与惩处办法来作管控，耗费更多的成本。

正如你已经知道的那样，信任一直都是十分重要的。但是，什么时候显得尤为紧迫？通常是在危难时期。这至少有两条原因。

网络时代，人们提高了信任的紧迫感，并且一直保持这样。他们将一直寻找能够信任的东西来满足他们的所需。如果你做不到这一点，他们是不会为你努力工作的。原因就是，那些加入你的组织的人，一直都在考虑你为他们提供的设施是否能够帮助他们更好地工作。

如果你的企业是大型企业，那么你已经错误地对待信任问题很久了。这是一个事实，这

种缺乏信任的状况已经持续很多年了。现在的网络一代不会使这种错误的认识持续太久。信任不仅仅是一种社会契约，随着网络经营的兴起，它将成为你雇用契约里的必要内容，员工将确定你是否可被信任并帮助他们更好地工作。

## ◆何谓真正的信任

企业的成功不是来自于组织的正式系统，而是来自于支撑这个组织的“精神”。

——T.Ohno，丰田公司领导者。

很多管理者会把自己放在首位——放在组织需要和其他员工最大利益之上。因为他们听过“高处不胜寒”这句话，所以经理们会过分地留心员工的言行，过分地调查公司内的传言。我发现陷入这一怪圈的新经理多得令人惊奇。有许多外表热情的、友好的专业人员都有多疑的内心，他们真的以为这种“灵丹妙药”能够让他们成为一个好经理。但是，他们知道得很清楚，他们生活在一个喜欢诉讼的社会中。他们听说过太多员工以歧视、骚扰、不公正对待等种种理由把管理者推向法庭的事件。他们需要保持高度的警惕性，这使得他们信任别人的愿望荡然无存。

这种心态使得他们无法做到充分信任下属，其表现形式有：

表现之一：

一位下属抱怨说：“有些事情不需要经过那些官僚程序、分析和一道道关卡，而我常常觉得主管刻意想制造一些障碍，于是我不不得不和他坐在一起仔细地研究每个细节。”

另一位下属说：“这位主管总是在我面前不断地提出不客气的批评，对已经进行的工作叫停，对细节吹毛求疵，他影响到我的生产力。有几次计划已经完成，执行主任也批准了，这位主管还提出一大堆建议，坚持照我们要着他的方式去做。我的计划被迫停止，这位仁兄希望控制我的一切。”

表现之二：

“我和主管相处往往很不愉快，因为他对我的工作无论大小事情都要管理。他很难想像设计小组的每个成员对自己的专业领域比他懂得更多。他不断对我们的工作‘放马后炮’。”

所有这些不信任的表现都将影响组织的效益，更为重要的是，这样的不信任将严重影响组织目标的实现。只有信任员工，并且让员工觉得你信任他，从而对你产生信任感，才可能形成简单性文化的管理风格。

表现之三：

“我的主管希望我随侍在侧，好像我是他的连体婴儿似的。他接了一个电话后，会马上跑出来问我说某某文件放在哪里了，或者是他现在要去哪儿哪儿，马上就要这个或那个。我根本没有时间做自己的工作，因为我的主管寸步不离地紧盯着我。”

我们常常见到的是上级不能充分信任下级，但是过度信任下属的情形也并不是没有。与上面的几种表现相反的是，他们过于相信下属，因此走进了另一个极端——放任。

从某个角度讲，信任下属，是领导者对下属品质、能力的充分肯定；但这绝不意味着让那些不具备良好品质和突出能力的下属任意所为，以至于破坏企业形象。因此，信任是一种理解和依赖，放任则是一种散漫和纵容。作为管理者，你应当记住这一点，切忌混淆两者的关系。因此，信任下属是必要的，但不要过分，以致走上另一个极端——放任。

信任不是放任，信任是把事情做好，放任则能把事情毁坏。作为管理者这一点一定要明白。

否则，你只能自惭形秽地面对责任和良心，失去管理者的形象。

真正的信任和被信任应该是这样的：

2002 年 1 月 1 日上午 9 点，某企业的管理者把自己的下属叫进办公室，告诉他们：“先生们，我们公司已经做了很多年香肠皮了，去年的利润是 100 万元，今年我决定不做香肠皮了，我们改做螺丝钉和螺丝帽吧。”

所有的下属都微笑点头离开上司的办公室，以后就不再看见他们了。直到 2002 年 12 月 31 日下午 5 点，他们回到上司的办公室告诉他：公司正在生产全世界最好的螺丝钉和螺丝帽，价格低于同行 15%，而且利润比上一年提高三倍。

真正的信任是：你相信你的下属会把事情办得再完美不过，同时你也相信他们会遵循你的原则，因为你一直都让他们明白这一点。

在你着手建立合作和信任时，要牢记的是：鲍雷夫法则。即在我们的语言中：

最重要的八个字是：我承认我犯过错误；

最重要的七个字是：你干了一件好事；

最重要的六个字是：你的看法如何；

最重要的五个字是：我们一起干；

最重要的四个字是：不妨试试；

最重要的三个字是：谢谢您；

最重要的二个字是：我们；

最重要的一个字是：您。

## ◆组织中的信任

产生信任是领导者的重要特质，领导者必须正确地传达他们所关心的事物，他们必须被认为是值得信任的人。

——沃伦·本尼斯

信任的力量是如此之大，以至于你不得不对它加以重视。等等，你仅仅是需要信任你的员工吗？不，组织中的信任远不是如此简单。对于一个组织来说，你的信任包括：

信任你的员工

你必须值得信任

管理层互相信任

信任你的员工

所谓信任员工，在很大程度上是指信任员工会尽力做事，也会正确地做完，而员工通常不会辜负管理者的期望。但是，在处处指挥、控制、监视的工作环境里，是不太可能激发信任和尊重的。

不信任下属是最不实际、最没有效率、最浪费时间的方式。在正常的情况下，管理是将工作目标划分成适当的责任范围，使得员工能发挥最大的潜力。但是，许多管理者狂妄自大，他们以为只有自己有能力完成工作，从不信任他人，又对自己有效管理他们的能力没有信心。他们总是事必躬亲，三番两次地检查、作改动，这对生产力大大不利。结果，这种管理作风让他们自食恶果。

如果你对信任员工还是有点糊涂的话，请看看下面这个实例：

克里斯公司因为尊重员工而深受尊重。新买下一家商店后，管理层决定拿掉店中的打卡钟，用这种方法告诉员工克里斯是怎么做事的。

的管理层说：“我们何必用打卡钟来贬低他们呢？他们是成年人，他们知道什么时候应该上班，他们知道自己应该尽到的本分。”管理层以实际行动表明他们相信和自己共事的人是值得信赖的，而且是有其重要地位的。依照克里斯的说法，这个故事的寓意是：把人当人

看，日子会好过些，而且，你若尊重为你工作的人，长久下来，生产力会比较高。“好好干，要不然……”这样的态度，只在短期内有效。

克里斯公司里的员工餐厅完全以荣誉制来经营——贩卖机不上锁，没有收银机，员工付账时，自行将钱放入一个敞开的钱箱里。克里斯说：“你要么信任员工，要么不要信任。你若信任他们，就不需要上锁的收银机、打卡钟，外加几十个管理员。你若不信任员工，那就不要录用他们。”

在一个自我组织的企业中做领导，我们需要问自己：“我对员工到底有多少信任？他们是否已经表现出了一些自我组织的能力？”这个关于信任的问题会让每一位领导都进行哪怕是片刻的反思。那些鼓励员工参与和自我组织的领导们讲述了令他们吃惊的感受——员工们的才华、能量、忠诚、创造性甚至爱戴几乎把他们淹没了。而过去他们都错误地认为：员工们只是为了钱才来工作，他们都是自私而且狭隘的，他们并不在意企业的兴衰。

你必须值得信任

如果你只是信任他人，你就会处于相对劣势。因为尽管你信任他，认为他会做某事，但是是否去做某事却取决于他的行为，而不是你的行为。所以，他拥有的权力就比你多，因为你不得不依赖他。

假如你给员工授权，告诉他们不必担心因为犯了错误而受到惩罚。但是，如果他们不信任你，认为一旦他们做错了事，你仍然会给予他们处罚。那么，此时，你就已经处于劣势了——能不能达到你期望的效果取决于你的员工的行为，而你的员工很可能不按照你期望的那样行动。

怎么办呢？解决方案很显然。你惟有使他们也信任你。这句话的潜台词就是：你必须是个值得信任的人。因为如果他们也信任你会做某事（比如说对他们的错误加以宽容），他们在这件事上就相对处于劣势。那么你们互相制约，权利相当。

值得信任是信任的前提，信任是授权的前提。信任员工不仅要形成领导者、管理者对下属员工的信任，更重要的是形成一种双向信任的氛围。这对任何团队组织都是适用的。

要值得信任的话，我们必须遵守直接和隐含的承诺，食言肯定会造成极大的损害。

请看下面这个不能值得信任的例子：

老板雇用我时，他承诺将我所负责的项目的部分收益分给我。可我接手项目的时候已经太晚了，毫无任何收益可言。当我将收尾工作做好以后，我又接手了一个从一开始就由我负责的新项目。我做得很出色，收益颇丰。当老板告诉我说收益分成只适用于第一个项目而不是第二个项目时，我觉得自己被欺骗了。我十分恼火，尽管公司最终还是将应该给我的分成给了我，但这给我留下了极其糟糕的印象，不久我就辞职了。

还有一点我们须知道的是：员工不愿做一个看起来无能的人的下属。信任来源于公正大方，但要想长久维系信任，只有依赖于人们对有能力的上司的崇拜和尊重。

要值得信任，你还必须做到公平、公正，偏袒、虚伪、错误的观念和和行为、不道德的举止，这些会极大地破坏信任。例如：

我的一个下属有一个想法，我认为他的想法是极其出色的，我把这个想法告诉了我的老板。他的态度是同意下属的观点并立即口述了一个备忘录给各部门经理，令其作出计划并给予高度赞扬。我事后才知道他并未送出那个备忘录，而送出的却是另外一个。他把这个想法归功于自己，也包括了我。我不仅觉得自己被欺骗了，还觉得我也参与了欺骗最初有这个想法的人。这不仅破坏了我与老板的关系，也几乎毁掉了我和下属的关系。”

“我们与一个老客户卷入了一起诉讼案。审判持续了四年，最后，最高法庭判我们败诉。当我把结果告诉老板时，我很害怕，怕他把这件事看做我个人的失败。但他却知道失败是因为我们完全不可控制的因素导致的，他没有批评我们，反而表扬了我们的辛苦工作和奉献精神。”

长期缺乏公平会使人们不再相互信任，不再坦诚相待，但每一个公正和公平的举动却会使事情朝好的方向发展。

## ◆管理层的互相信任

当组织中缺乏信任时，最主要的根源就在于管理者自身。互相倾轧，相互怀疑，这给了员工一个危险的信息。那么管理层如何做到互相信任呢？

最为重要的是要有共同的目标和概念，职责和权力要分清楚，对伙伴要充分信任。我可以介绍五点经验：

有共同目标。比如说，你们想开一家现代化的快步店，具体概念是要有现代化的管理、现代化的机械、创新的经营方式等。所有管理者都会按着这条路去走，不会偏离。

两个领导者的职责和权力要分清楚，不应越权。一方的合理决定，另一方自会乐于接受。例如要添置新机器——这是公司机械化的大前提，是对的，至于具体买哪一种机器，则由具体的执行董事去决定，当然也可向对方征求意见。

任何情况下要尊重对方、信任对方。

对方负责范畴内的小问题，不要妄加意见。当然，公司的大事，则由董事局会议详细讨论，从而达到公司的最佳利益。

任何情况下，公司决定了的计划，双方都要全力执行，全力支持。万一有阻滞或失败，都不要有怨言，这是非常重要的。自己职责范围内有失误，必须承担责任，不可推卸，然后再另谋解决。

## 预防管理陷阱

到陷阱能使你陷入困境的原因就在于：你根本就不知道它在那里，你认为从那里走过去是再自然不过了。问题正出于此，你可能太忙于管理，而没有时间停下来好好思考你正在做的一切。

### 1、陷阱一：最重要的是解决问题

相当一部分管理著作把管理者看做是解决问题的人，因此管理的研究者们不断尝试为管理者总结出在不同情况下解决问题的方法，希望以此帮助他们完成自己最重要的任务。但这个观点本身就是错误的。我自己也曾经一度赞同这个观点，并积极参与为管理者解决问题出谋划策。

从以前到现在，我一直认为解决问题的能力非常重要。我所改变的观点只是不再把解决问题看做是管理者首要的和最重要的任务。我认为，发现和抓住机会要比解决问题更加重要。即使一个组织的所有问题都得到了解决，也远远不意味着这个组织抓住了它可以利用的机会。

在这里争论抓住机会是否也是解决问题是没有意义的——我认为这只是一种诡辩。

把注意力放在机会上并不是说可以忽视存在的问题，可以逃避和否定问题，这是对正面思维进行错误解释的一种形式。我要说的绝不是要求管理者对问题视而不见，重要的是将问题变成机会。

## ◆警惕陷阱

解决问题的确很重要，但绝对不是最重要的。

奥斯卡·费尔华是古得门-西佳基霍根不动产公司的副总裁，他对我描述这一管理陷阱时说：“许多经理人缺少工作效率的一个原因是，他们过于重视小问题。”

我向他请教为什么这样认为，他回答说：“经理人将他们 90% 的时间用于处理对生产力只有 10% 影响的小事情上，他们太过于看重这些问题，以至于完全忽略了他们的目标。”

在这个时间胜于一切的时代，我们大多数人都在以同样的方式为同样的问题浪费着宝贵的时间：

- 一件事情接着的一件事情；
- 一个团队接着一个团队；
- 一个项目接着一个项目；
- 一个问题接着一个问题；
- 一个结论接着一个结论；
- 一个机构接着一个机构。

仔细想想吧，我们曾有多少次整天与一群人围在一张图表的周围，在无尽的抱怨中，倾听着“战争”的故事，集体讨论着问题的症结，最后却得出这样的结论：核心问题是团队合作的问题、是顾客为中心的问题、是竞争的问题、是领导能力的问题、是产品或服务的质量的问题、是官僚主义的问题、是企业文化的问题、是市场份额变化的问题或是员工信念的问题……

尽管你我素不相识，可是只要粗略地一想，我脑海中就能显现出那些毫无效率的时间流逝和毫无意义的家长里短。

一家大型航空公司的一个雇员说：“如果你想了解这些年我们所遇到的问题，只要看看我们总部的部门设置就行了。每当我们有问题时，我们就成立一个新部门来解决问题。”我们如此擅长对问题说三道四，整天长篇大论，并向“特种部队”、“特遣分队”乃至顾问专家布置任务，让他们作进一步的分析和论证，却忽视了身边的潜在机会。

我们浪费了宝贵的时间，得到的仅仅是这样一个简单的结论：我们存在团队合作问题，或者顾客问题，甚至哪个问题应该居于首位。好了，大家大概都会认为这样浪费时间是有必要的——至少是集体讨论过了。但这些负面的、毫无效率的讨论又有什么价值呢？或许有的人还会认为这种集体研讨工作是十分必要的，因为形势总是在变化着嘛！可这又有什么不同呢？我们需要谨记的是：解决问题的确重要，但绝对不是最重要的。

## ◆将问题变成机会

当你为错过太阳而伤心流泪时，你很有可能又错过了月亮和星星。

——泰戈尔（印度诗人）

在我主持会议时，许多经理人往往会向我请教一些个人的问题，但我发现他们很少提及目标或计划——他们几乎千篇一律地绕着问题打转。这时，我相信奥斯卡所说的话确有道理：“好的管理者需要一些技巧来避免他们的错误。”

多年以前，我和有此管理错误的某公司主管们商讨这个问题，他们试图将“问题”这个词，从他们经理人的词汇中剔除。他们中有人将问题视为机会。我参加他们的领导层会议，听到经理人说：“我正面临难以决断的机会。”他们确实用了不同的词语，但是他们仍然缺乏减少致命伤的技巧。其中一位经理人也表示，使用新词也无益于描述其新的市场开发意愿。

想想看，你是不是把精力花在解决问题上而任凭机会溜走？这正是如今大部分管理者的

真实写照。因为如果不解决问题，公司里众多的管理者便会从管理职位上跌下来，成为失业大军中的一员。

从解决问题中得到的只是抑制损害，只有机会才能创造成果和进步。首先，要找到经营业务所面临的机会，并确定每一个机会都有足够的人员并能得到足够的支持。随后才应该提出问题并为解决问题配备人员。彼得·德鲁克认为通用电气公司是这方面的典范。他们的政策是，对那些不能提供长期增长的机会，以及那些不能使公司在世界名列前茅的业务，即使它们是有利可图的也予以放弃。随后，他们把最好的人员放在机会的开拓上，不断开发推进。有效率的人即使学会了创造性思考，也仍然是现实主义者。他们能够清楚地看到问题和困难，既不进行美化，也不逃避。即使面对严重的问题，他们也会先去寻找可能的办法和机会。他们的态度是：在这个问题上有什么机会可以利用？这并不意味着找出机会对他们来说很容易，但因为没有别的办法可想，他们会强迫自己用这种态度看问题。他们也不一定总能有所收获。假如在复杂的，甚至看起来没有任何希望的条件下一存在一点机会，正面思维的人总会第一个发现它。所以他们发现解决办法的机会也比别人更多——如果真有解决办法的话。在竞争中，这本身就是一个优势。

机会的定义与组织的目标相联系。目标是企业发现机会的前提，把解决问题置于首位导致的一个直接结果就是忽视组织的目标。当我们把组织的目标置于脑后时，无论你解决问题的方法有多妥当，它依然毫无意义。

## ◆ 企业创新

管理者有三类。一类人促使事情发生；一类人看着事情发生；还有一类人惊讶：“见鬼！发生了什么啊？”第一类管理者不是忙于解决问题，而是在为企业寻找机会；最后一类人则到处奔波，设法解决问题。

与重视问题而忽视目标相反的情况，我们称之为富有创造力。创造力的缺乏往往是由于他们太专注于问题，而忽略了我们原先所设定的终极目标。除非我们将注意力转移到我们的目标上，否则我们的创造力将会减退，甚至枯萎。

我的看法是，我们可以将创造力定义为：充分了解你所拥有的能力和条件，并且加以利用，来完成目标。更简单的说法是：去了解你的环境和应变的能力，把在追求理想上所遭遇的困难和险阻，转变成通往成功的阶梯。

首先，我们必须避免让自己过分关注问题，并且与之对抗。许多经理人的处事态度就如不熟谙水性的“旱鸭子”。如果把他带上船，在离岸约一里的地方把他们放下去，见他们载沉载浮于水间，他们将如何反应？他们当然是试图游水，但在他们最痛苦惊慌的时刻，他们会试图与水搏斗。但结果是，愈与水对抗，他们的能量便愈加消减，以致最终被淹没。如果换成一位职业游泳选手，其结果会完全不同。首先，他会将身体放松，试着浮出水面或踩着水。

对游泳专家来说，他是在利用环境和条件支持自己，然后他会选择彼岸的一个定点为目的，正视前方目标，以一个正确的速度向那里游去。从整个事件来看，他将水的环境视为他达到目的的一个手段，一旦放弃这个手段，他就会被淹没，从而失去所有的机会。

如果你问经理人他们最喜欢的成功途径是什么，他们会告诉你，是利用困难或不利的环境为手段来达到目标。比如把缺点变成销售的卖点。卖头发染色剂的人说使用它的妇女会对它爱不释手。尽管他们的公司并不是同行的老大，但却拥有其他小公司所不能匹敌的优点，如更多的服务人员、王牌的产品、优良的形象及不断创新。

我们的教育制度导致我们将许多破坏计划的情况视为威胁。在学校的课堂上，我们被培养成只有一个正确答案的心态。如果在数学上这也许是正确的，但如果在生意场上，事情会

更复杂。

当我们设定好目标，而且制定出计划，许多干扰的因素便会阻挠我们，使我们觉得正确的方法（也就是我们的计划）因此受到破坏。法国的哲学家艾米尔·卡迪尔会向你说明一元答案的危险。他说：“没有事情比只得到一个答案更危险的了。”但是，在此，我得补充一句，有时候有些问题确实不需要去考虑另一种答案，事实上，有些事情本来是很简单的，是我们自己把它弄得很复杂。

富有创造力的经理人与偏重于解决问题的经理人在面临挑战时会有不同的想法。前者会问：“如何做我才能将这种情况转变为优势呢？”这个使用了“如何”的经理将成功视为必达的目标。而害怕失败的经理则会问：“如果我失败了，会招致什么样的结果呢？”

企业的每一个环节都需要创新，而管理基本上是一种安排而不是行事。任何一个组织的命脉，都在于其观念及创意。真正成功的经理人，不仅学着将环境视为通往目标的练习所，而且也让训练人员来分享这一创意的观念。

亚特兰大的研究员雷尹·摩斯曾面临最严重的企业危机，后来他使用一连串的创新力，使其企业起死回生。

在 20 世纪 70 年代中期，有不少国家级财政企业面临经营危机。他们所遭遇的情况是前所未有的，因为在不动产信托的投资并未达到最初预期的效益。这其中最大的机构是南方一个最大的银行。当时，摩斯仍有数百万的未决贷款。这内外夹攻的压力，使该机构不得不作出决定——背弃对客户的信誉。

摩斯清楚自己面临的这种遭遇，他及合伙人被要求参加其银行在城区分部举行的会议，并与银行两位救星级人物——我们称这两位先为 A 先生和 B 先生——进行会谈。会议直截了当地切中主题，A 先生开场就说：“我们需要你们还清贷款。”

当摩斯回答他们难以支付贷款时，B 先生变得十分激动，他拍着桌子，并发出威胁，会议于是中断。A 先生很快控制全场，他说：“各位，我希望明天早上九点大家再回来，并且提出如何支付贷款的计划。”

你可以想像，摩斯及其合伙人十分沮丧地离开银行。他们深为窘况所困扰。当晚，摩斯回家后，他的女儿亚莉丝迎接他说：“爸爸，快来听这个狐狸和兔子的故事。”于是，顺从女儿的请求，摩斯加入女儿的行列，听起收音机播出的儿童故事主讲人赫瑞斯的节目。赫瑞斯的故事是以动物及其冒险幻想做主题。其中最特殊的故事，是狐狸想把兔子烤了当晚餐吃，所以设下陷阱来捉兔宝宝，并且用沥青娃娃当诱饵。狐狸的计划是引诱兔子来接近这沥青娃娃，待兔子被粘上后把兔子抓住。

当摩斯听到这儿时，他突然有了一个构想。他完全了解自己的处境，一个充满希望的念头快速闪过他的脑海，他知道把银行的问题转变成解救公司的办法。他把这个沥青娃娃的故事用随身听录了下来。

第二天早晨，会议重新开始。B 先生问摩斯及其合伙人：“你们计划如何偿还银行贷款呢？”

摩斯回答：“还没有任何办法，我们完全无能为力。”

B 先生变得非常激动。摩斯打断会议说：“各位，我想请你们先听一个故事。”于是，他拿出录音机，把沥青娃娃的故事播放了一遍。带子放完后，紧张的气氛消失了，每个人都哈哈大笑起来。摩斯看着那两位先生说：“各位，银行也粘在这沥青娃娃上。”

经过一段沉默后，A 先生说：“摩斯先生，我想你是对的。也许与你共事是我们的福气。”摩斯使用沥青娃娃的比喻十分奏效。通过这个故事，摩斯让这两位银行人员明白，再有一个不良的不动产贷款，将会使得他们的情况更糟。这个沥青娃娃的故事，意在说明银行必须与摩斯及其合伙人团结在一起。就这样，在三年时间里，银行取回了他们的贷款——包括本金和利息。

## 2、陷阱二：经验非常有用

有许多著名的不符合实际的断言：

“电话作为一种通讯工具有许多缺陷……这种设备没有价值。”——西欧联盟(1876) “所有能够被发明的东西都已经被发明了。”——美国专利局(1899) “敏感的和负责任的女人是不会参加选举的。”——政治家格柔威·克莱弗兰(1905) “人类不太有可能进军原子能的。”——诺贝尔物理学奖得主(1920) “谁会想听演员讲话呢？”——华纳电影公司创始人亨利·华纳(1929) “我认为世界上有可能售出五台计算机。”——IBM 主席托马斯·沃特森(1943) “未来计算机的重量可能不会超过 1.5 吨。”——大众机械杂志(1949) “无论对谁来说，640K 内存都足够了。”——比尔·盖茨(1981) 这些人或团体依据他们的经验作出了上述推断。在当时，我们也许会认为很合情理；在今天，我们只能把它们当做笑料罢了。

一切的经验 and 历史都是压在人们身上的重负。经验告诉我们的只是过去成功的过程，而不是未来如何成功。经验是一种面向过去的思考方式，而在我们这个“疯狂”的时代，需要的是面向未来的思考方式。

### ◆经验是败因

我们成功或者失败的原因只有两种：一是经验不足；二是经验过于丰富。

管理人员艾尔·菲尔丁要求跟厂长私下谈谈，厂长立即安排时间，以便谈话时秘书不在身边。

艾尔心中很委屈，要发泄出来。“你最为得力的助理调升为布兰克维尔工厂的厂长，我为什么没有升为你的助理呢？”他想知道原因，“比尔到厂里的时间比我晚得多，为什么得到那份工作？我来了有 10 年了，而他只有 5 年。”

厂长花了很长的时间说明“助理”这一职务所需要的条件。在讨论过程中，不时提醒这位不痛快的管理人员，很多年前，他就被视为不适合参加厂里举办的主管培训计划，其中包括由厂里付钱业余时间到大学选修一些课程。“比尔则把握住每一个类似的机会。”他补充说。

“但我有经验，”艾尔提出抗议，“10 年的经验。我对自己的工作了解透彻，我也没有比尔那种在自己的单位内作草率改进的事。”

“也许，艾尔，这就是你犯的最大的错误，”厂长打断他的话，“不错，我让比尔去试验他的想法，虽然其中有不少我怀疑根本不可能成功。我承认，比尔吃了一些苦头。但是，我宁愿设法让一匹快马慢下来，也不愿尝试鞭策慢马加速。”然后，他以相当温和的语气作了个总结：“艾尔，你没有 10 年的经验，你只有连续 10 个 1 年的经验。”

我不得不佩服这位厂长的见识。在他的观念中，经验不足以成为提拔下属的根据。相反，他知道经验只会使人们变得凡事谨慎，不敢有所行动，从而错失了许多的机会。

1992 年，乔玛·奥利拉出任诺基亚的首席执行官。当时，他只有 41 岁，进入公司才 8 年，在升任 CEO 之前只是该公司移动电话市场部的主管，对公司首席执行官这一职位毫无思想准备。但是，董事会非常支持他，奥利拉没有准备，也就没有既定的规则和模式，没有过去的“经验”束缚。他大胆地进行了革新，带领诺基亚开创了一片辉煌的事业图景。

变革已经成为我们这个时代的主题，有很多公司在进行翻天覆地的改革。据我所知，变革成功的企业多数都做到了这一点：变革的领导人应选择“外行人”。IBM 前首席执行官路易士·郭士纳的经历给了我们一个很好的例证。在他就任 IBM 期间(1993~2002)，IBM 由一家亏损严重的计算机制造公司，变成相当赢利的科技服务巨人。在他就任前，被媒体形容为“一只脚已经迈进了坟墓”的 IBM，已有 157 亿美元的赤字，濒临倒闭边缘。IBM 当时需要

的不是技术，而是大胆变革的强力的领导者。无庸讳言，领导当时的 IBM 是一大挑战，文化与变革是最棘手的问题。郭士纳也许不是专业能力最强的，却是最适合的人选。后来证明他可以胜任。他不仅打破 IBM 老旧的官僚体系，也改变了传统经营方式——从硬件转向服务——带领 IBM 走出重重迷雾。

为什么要选择“外行人”？外行人没有在公司内部经营管理所积累起来的经验。对于新的公司，他知道得很少，可以不受公司内部氛围的影响，敢于大胆地进行改革。

下面这个登山队的故事也许会给你一些启发。

有一年，一个登山队要攀登一座雪峰。

登山前，队员们把食品、药物以及其他必备的登山器材都已准备妥当。登山队中有一位专家，他提醒负责人说：“多带几根钢针。在寒冷的雪峰上，燃气炉的喷嘴很容易堵塞，需要用钢针疏通。”负责带钢针的是一位老登山队员，听了专家的话，他应道：“好的。”但是，他并没有听从专家的建议，依然只带了一根钢针——他的经验告诉他：有一根钢针就足够了。

但是，令人遗憾的是，这支登山队最终没有把脚印留在山顶上，所有的人都丧命于寒冷的雪峰上——关键的问题就出在要命的钢针上——那惟一的一根钢针在使用时一不小心折断了，而登山队再也没有第二根钢针。燃气炉没有了钢针根本无法使用。队员们由于无法吃到食物，陷入了绝境。

作出伟大成就的大多是经历不多的年轻人，因为他们很少被既有模式所束缚，对新的变化感受也最为敏锐，能从现有的形势出发；而富有经验的人，往往囿于许多的成见之中，照搬以前的经验和经过检验的真理，却有可能埋下失败的种子。

过于依赖经验会使你形成一种惯性，在经验的指导下，你不愿去尝试你的经验里所没有的东西。

如果你认为自己富有经验，而且经验常常为你带来成功，那么，就请你没有偏见地想想看，你是不是更多时候被你的经验所桎梏。

## ◆走出过去

为什么我们常见到从失败走向成功的例子，却很少见到持续保持成功的例子？过去的成功会为现在及未来种下困难的种子。有很多的管理理念深入人心，但是，在不断变化的环境中，很少有哪一种经营理念能长期奏效。

在农业社会，人们凭经验办事，简单落后的操作方式使人们面向过去。到了工业社会，工业化加快了社会的进程，只凭经验难以应付，所以把注意力转向了现在。在信息社会，一切处于急剧变化之中，人们往往刚刚作出反应，便很快落后于现实，所以面向未来才会使人们更好地适应社会。

对于过去，不论是正确还是错误，是好还是不好，你都无能为力。你是一个活在明天的人，同时也是一个努力走出昨天的人。很多经理人对待问题的做法是：让问题死去，即为这个问题而开会，然后一直到这个问题“不见”，或是另一个问题出现并盖过它为止。

对于那些缺乏行动转化能力的组织来说，现在是过去的再现。虽然他们的管理人员会对此加以否认，然而人们受雇、分工、晋级的方法，新员工薪金的标准等等，都是按照旧例执行。

人们不假思索地依照以前的习惯做法行事，即使当他们面临新的问题时，解决问题也只意味着从以往的经历中寻找可能解决新问题的途径。

如果说农业时代是在公园里散步，工业社会就是乘电车，那么信息社会就无异于搭乘宇宙飞船了。在信息社会里，你的经验很快就会过时。在过去的经验法则已不是现在解题的灵

丹妙药的前提下，光凭管理者个人的经验，已无法解决日益复杂的问题。这时，管理者摆脱困难的关键是什么呢？

真正有能力的是面向未来、将公司看成是竞技体育场、如同参加冰上曲棍球或高尔夫球赛并对胜利志在必得的参赛者那样的领导者。

一个沉迷于已经成为历史的“现实”的领导者只是一个“管理者”，因为“管理者”的工作只是根据公司的制度和工作指南运用权力，他不会根据情况的变化对自己的工作作出调整。

“领导者”则不同，他的工作并不是固定不变的，而是充满弹性的。“领导者”的工作计划并不像“管理者”那样是根据一个确定的将来的情况制定的，他往往会根据当前和可以预测到的现实制定一个具有相当包容性和灵活性的宏观性工作计划。

这样的“领导者”是务实的，同时又是灵活的、时刻准备变革的。在这一点上，其实“领导者”所认识到的现实才是事实的全貌，是动态的现实；“管理者”认识到的现实仅是一个过去的现实，是“历史”。所以，希望成功的主管也要学会脱离一个既定的现实。

## ◆有经验的被赶走

有经验的被赶走，没经验的站住了脚。

——艾伦·韦伯

上面的这句话是发布新企业世界排的名杂志《Fast Company》的创刊编辑艾伦·韦伯说的，这或许使很多人感到不安，但这是生活中的残酷事实。

虽然有点不情愿，但我必须同意韦伯的看法。经验固然需要，然而，美好的单纯越来越重要。“工业”的定义正在改变。一个个大公司正在从《财富》杂志 500 强的排行榜上消失，而暴发户们又一个个地在上榜。

你也许不太同意这种观点，但你必须想一想，认真地想一想。

不管你信不信，有一些公司坚信经验是没用的，他们在招聘过程中体现了自己的这种观点。食品商斯图·伦纳德认为，有零售工作经验或有使用收款机的技能都是次要的，首要的是，他找的人要性格开朗，对同事和顾客能真挚友好。斯图说：“不会使用收款机我们可以教，但是友好善良我们无法教。”

与此类似，诺斯德特龙零售公司的地区副总裁贝奇·桑德斯也说，他们选择员工的主要标准不是以前有无经验，而是有无“友好态度”。

路西阿诺·本内顿零售公司实际上也用同一个标准选择本公司的特许经销商。他们不要求经销商有任何商品采购经验，而要求经销商具备他们所说的“良好精神状态”，这样才能来经销商公司数以千计的商店中的一个。

如果你想让自己的员工像凯迪拉克的员工一样富有创造力，我建议你在招聘时最好也不要考虑那些有经验的人。他们都是“套装”的，而且很可能就是深灰色或黑色的“套装”——这样的人做事最容易落入俗套。

## ◆总裁生命周期

你不可能永远保持不变，正如环境不可能永远保持不变一样。

——保尔·戴维斯

20 多年以前，两位美国管理学学者艾特森和耶特曼在研究总裁的领导能力时，发现了领导经验的有无与企业业绩高低之间的一种抛物线关系。艾特森和耶特曼对美国 30 多支职业垒球队主教练执教年限的长短和所在垒球队比赛成绩相关关系作了全面分析。他们发现，

主教练执教年限的长短对所在垒球队的比赛成绩高低的影响是一条初期上升、后期下降的抛物线。在主教练执教生涯的前半期，经验与业绩成正比，但是，超过一定期限，经验成为一种消极因素、一种包袱，执教年限越长，比赛成绩越差。根据他们的调查，垒球队主教练的经验拐点（即从正因素转化为负因素）一般出现在第 13 年。由于垒球运动是在一种相对比较稳定的环境中进行的，游戏规则长期以来没有太大的变化，因此主教练管理生命的周期较长。但在外部环境动荡、销售大起大落的新兴行业中，这一周期则一般要短得多。

1991 年，美国哥伦比亚大学的汉布瑞克和福克托玛在艾特森和耶特曼的基础上提出了一个总裁生命周期的五阶段模型，并针对总裁任职期间领导能力的变化规律及其原因，提出了一个比较完整的总裁生命周期五阶段假说。这一模型认为，总裁的管理生命大约有如下五个季节：（1）受命上任；（2）探索改革；（3）形成风格；（4）全面强化；（5）僵化阻碍。

#### 总裁管理生命周期的五个季节

主要因素和阶段认知模式的刚性职务知识信息源宽任职兴趣权力受命上任中强知之甚少但上升很快来源广，未经过滤高弱；上升探索或弱或强大体熟悉：中速上升来源广，信息过滤产生高中；上升形成风格中强非常熟悉；缓慢上升依赖少数信息源；信息过滤现象加剧中高中；上升全面强化强且上升非熟悉；缓慢上升依赖少数信息源；信息高度过滤中高，但是下降强；上升僵化阻碍非常强非常熟悉；缓慢上升非常少的信息源；高度过滤的信息中低，下降非常失控产生我需要指出的是，总裁管理生命周期的这种变化并不一定导致企业绩效的下降。假如企业的环境是不变的，曾经适用的模式永远适用，那么，采用一个固定的模式也能行得通；但问题是：对大多数行业来说，面对瞬息万变的社会，你不能指望企业的环境不变化。在上一个阶段形成而且适用的认知模式，在新阶段会变得完全不符合实际。此时，原来的经验变成包袱，历史的优势成为发展的障碍，于是造成了已有经验财富的“拐点”现象，导致了总裁管理能力在其管理生命周期后期的趋势性下降。

每个总裁上任时都会给企业带来他们自己对世界、对行业、对企业、对人事、对技术、对产品等一系列问题已经形成的一套基本看法，这一套基本看法即认知模式。

一般来说，每个总裁对自己的认知模式的有效性的相信程度有一种周期性的变化。一开始一般比较强，是中等程度的“自以为是”，总裁的管理一般是按照自己的认知模式进行的。接着是试验探索期，并渐渐形成自己独特的管理风格。然后，随着此时他在位时间的延长，随着周围环境对总裁特有的认知模式产生的不断强化的预期心理，这种风格渐渐定型僵化，成为这些总裁各自最突出的行为特征，直至最后僵化而变成企业发展的阻碍。

具体地说，在一个总裁受命上任之初，由于问题一般都迫在眉睫，也由于还没有更可靠的参照系，总裁往往依赖于自己原有的认知模式，基本照搬过去的成功经验——研究表明，总裁新官上任后的“三把火”通常是在他们自己最熟悉、最擅长的领域展开的。然后，在上任后必须立即作出的初始调整行动结束以后，总裁往往会对自己的认知模式在新企业、新环境中的实行效果作出反省，并根据实际情况对自己的模式作一些调整。因此，在最初那些往往是不得不实行的紧迫改革措施完成后，总裁会有一个思考调整的阶段，总裁的认知模式在此时会表现出较大的弹性。

但是，在第二阶段的摸索、探讨、调整阶段过去之后，总裁往往会表现出对自己认知模式的迷信和固执，越来越相信自己的思想方法的正确性，认为自己的认知模式已经经过了实践的考验，继而认知模式的刚性开始上升。亨利·福特对流水线方式、对 T 型车车型的固执以及罗德·凯宁对高科技和高科技战略的迷信，都是这种认知模式刚性化的表现。尤其值得注意的是，这种认知模式刚性化的趋势相当普遍。总裁认知模式在任期内发生的这种“刚性化”的变化，使其不愿再学习，不愿对自己的思想行为方式作根本性的改变。

认知模式刚性化的一个原因是：总裁长期在位。事实上，一个总裁在位是因为他们的业绩，他们会认为那是他们的认知模式正确有效的反映。因此，越是任期长的总裁，就越是容

易相信自己认知模式的正确性。但是，也正是在位时间长的总裁，其认知模式与环境要求错位的可能性最大。还是以亨利·福特为例吧。亨利·福特的孙子曾经与他争论说，时代已经不同了，劝他跟上新时代步伐。亨利·福特打断他的话说：“你懂什么？是谁创造了新时代！”

### 3、陷阱三：矩阵结构很迷人

矩阵组织意味着对传统层级式组织的修正。传统组织总是有很多的竖井和饼层，很多的命令与控制级别。有些矩阵组织的成功似乎很简单，他们只是把原先简单的命令与控制复杂化。这就好像节食者问他的医生，他该在饭前还是饭后吃规定的食物。并不是每个人都能理解：矩阵应该窄一些、简单一些，能够代替传统性组织，而不是再往上面增加负担。很迷人，是不是？

巨型化随之而来的总是复杂化。大部分巨型化公司通过设计复杂的系统和结构来应付这种复杂化。一个传统的寿险公司转变成了七个维度的矩阵结构。有的组织单元要面对产品、地域、顾客(按类型分)、顾客(按字母顺序分)、功能、渠道和行业。因此，它雇用了更多的员工使自己能够把握、控制这种复杂化，而这就是错误之源。

这种解决方法与员工的天性是不相符的，其矛盾显而易见。一方面，规模导致了复杂化，而用一套复杂的系统或结构作为对策是十分不合理的；另一方面，要想使一家公司正常运转，非常关键的一点就是要让实际做事的每个员工了解公司事务，而这意味着要使事务简单化。

#### ◆令人头痛的矩阵结构

公司的规模一变大，就必然带来复杂性。而大多数公司对付复杂性所采取的手段都很类似，就是设计出复杂的制度和结构。矩阵是一个听起来似乎相当合理的理论，它具体是指一旦一家公司开始经营多种业务，它就不得不调整以前那种最简单的职能型结构，即财务、销售和生 产，它的精力要分散到多个重点上，也就是矩阵的次元扩大。它能够依据生产类别来组织，也可以依据细分市场来组织，还可以依据自身的生产基地或销售网络的地理位置来组织。

当然，财务、销售和生 产这一套基本职能肯定还不能就此抛弃不要了。但是，如果公司想把以上所有这些都包容到它的正式组织结构中，那么至少就有一个四维矩阵，而这在逻辑上将会是一团乱麻。

矩阵结构……唔，我想，用程序设计来打比方会让人更明白些。我并不是一个程序设计专家，事实上，我对程序设计只了解那么一点点。但这并不影响我的叙述，因为我了解大多数程序设计系统的基本设计思想。我要说的正是这个东西。举个例子吧，管理信息系统。在设计一个管理信息系统时，是以模块化的思想来进行的。这种模块化的思想有几个基本原则，其中一条就是：一个子程序绝不能有一个以上的母程序。这条规则避免了模块与模块之间的混乱复杂，使程序的运行清楚可行。但这正好与矩阵结构相反。一个管理信息系统就如同一个公司，而功能模块组合则相当于公司的组织结构。当模块违反了基本规则，信息系统就无法正常运行。当组织结构变成了矩阵结构，公司的业务运营也将出现各种各样的问题。

这种令人进退维谷的困境，是因为现实至少确实是那样复杂的。因此，如今进行大的组织设置时，矩阵结构仍然随处可见。当你开始把其他切合实际的组织方式（如项目中心等临时性措施）也添加进去时，这种矛盾会变得更复杂。那么，作为一位管理者，你怎么办呢？

首创矩阵结构的波音公司，是这样对矩阵结构进行管理的：公司员工分成两方面工作——有人属于计划小组，负责完成一些特殊任务；另一部分则属于技术部门，忙于确保该部

门始终保持技术领先。员工一旦身处某一小组，就完全属于这个小组。

有些企业认为，尽管他们不能把所有可能的方面全都正式地考虑到矩阵里面去，但他们至少可以利用其中一些因素搞出一种正式的结构来。这种结构能给产品经理，同时也给工程、销售和生产等职能干部以同等的指挥各科室或部门的权力。

不过我们发现，就算这样，还是令人感到很糊涂的，人们搞不清楚该汇报什么和该向谁汇报。最为严重的问题是，为了名义上的“平衡”，每件事在某种程度上都与其他事物联系起来。企业变得麻痹、瘫痪，因为这套结构不但会使事情的轻重缓急搞不清楚，而且它还会自动地削弱缓急程序。实际上，这无异于对系统里的人下达这样的指示：“样样事情都重要，每件事都给予同样的关注。”这个信息只会使公司濒临瘫痪。

那些出色的公司是怎样回避这种现象的呢？回答是：办法很多，但归根结底，都是保持基本的简单组织形式。大多数出色企业的基础，是一种相当稳定而不大变化的组织形式——也许就是产品分布式（这种形式能提供一个人人都能理解的基本检验标准，并且人们据此可以探讨与处理日常生活中的那些复杂问题）。价值观念的明确清楚，也是检验稳定与简单的基本标准中的一个重要部分。

在出色公司简单结构形式方面，惟一的关键性共同之处在于：班子精干，尤其在公司一级。

组织形式简单了，办事所需要的人也就少了。出色的公司中，大都只在公司一级安排少量的人员，而且这些人往往要到现场去解决问题，而不是坐在办公室里搞搞校核检查。这样一来，行政人员少了，经营人员多了。

规模小才易于管理，而且能激发起员工的责任感。规模小，而且占主导地位的核心业务又只有一条，经理们才能真正了解它。更重要的是，一个组织就算雇用几十万员工，只要它的各分部规模足够小，只要还有其他能保证自主权的方式，那么个人就仍然能有重要地位，能脱颖而出。杰出的管理者都知道，人们有着发挥个人作用和出人头地的需要，这一点是非常重要的。除非单位（分部、工厂和班组）的规模适中，否则，没有办法使个人有机会突出自己。因此，小就是有作用，小就是好。

埃默森电器公司和达纳公司都很注重成本，而且它们的战略也很有效，但它们却同时把下属分部保持在远低于 1000 亿美元的规模以下。

惠普公司和 3M 公司严格限制分部的规模，即使这样会造成业务重叠、工作重复也在所不惜。其他很多优秀的公司也是如此。

一个复杂的企业可以变得很简单，回报也会飞速攀升。所有这些都取决于对复杂成本（或简单价值）的理解和敢于扣除大量管理费用的勇气。

## ◆矩阵组织——谁需要它

正如你们在前一节所看到的那样，我并不赞成矩阵组织结构。矩阵组织只有在下述三个条件下才能成为一种较好的组织。

第一个条件：来自外部环境的双重压力

任务相对于一个组织而言过大，有两个基本原因：其一是一个人不可能同时出现在两个地方；其二是一个人的精力是有限的，不可能事事皆通。当组织建立起来后，它自然就会把内部各单位分散于不同的区位上。组织可以按地理位置、职能、顾客等等各种约束条件来进行这种划分。

当上述几种约束条件对组织都十分重要时，矩阵组织的设计就很重要了。在航空业中首先出现这种管理方式绝非偶然。每个企业不仅要关注复杂的技术问题，还必须尽力满足顾客

的特殊要求。这些企业也不可能忽视功能分组式的组织管理方式，不能忽视按人和顾客要求而组织起来的管理方式，而必须在两者之间取得一种平衡，在项目导向的管理人员和专业技术导向的人员之间取得平衡。不能允许一个凌驾于另一个之上。这两个经理即使具有非常不同的目标和行为指向，仍然具有相等的权力，这种组织形式下的双重命令结构具有相当大的优势。

第二个条件：来自信息处理能力的压力

组织建立是为了解决个人无法解决的问题。赢得这一点必须付出对人员进行组织的代价，必须在成员之间建立和保持一定的交流渠道和网络。当许多人协同一起完成一项工作时，必须共同去承担协调的成本。由于交流需要成本，组织计划者必须努力设计一个比较好的组织形式去降低成本。

信息过度会导致问题经常出现，很多问题都无法进行分析和处理。如果问题仅仅是让更多的人更好地了解情况，那么只要增加各种交流的机会就可以达到目的。但是，关键还在鉴别各类信息的相对重要性，并作出有利于组织长期发展的决策。为了做到这一点，必须有更多的组织成员要学会像领导者那样去思考和行动，去分析、利用信息，权衡利弊，广泛征求意见，明智地作出决策和及时调整决策。这才是解决过度信息负荷的根本方法。

合理设置的矩阵组织结构，有利于组织更多的成员像领导者那样去思考和行动；通过引发人们这样做，矩阵组织结构扩大了组织的信息处理能力。

第三个条件：分享资源的压力

传统的组织设计方式往往抵制内部人员的灵活配置和多重组织，结果往往被认为是稳定的、不可变更的，即使变化也是从一个静态变到另一个静态。由于环境的变化往往是连续的、飞跃式的，组织结构变迁往往赶不上环境变化，而且组织成员也往往难以迅速适应组织结构的大幅度变化。因此，在环境逐步变化的条件下，组织结构重组最好也是逐渐的和灵活的，矩阵组织结构设计恰好就满足这种特点。

如果要在组织中设计矩阵结构，那么在以上三个条件中，哪一个都不能少。因为，学会使用矩阵结构的组织方式并不是一件容易的事，它不仅是对一种正式组织结构方式的理解和创造的问题。

爱因斯坦可能用七种维度想，七种维度做，但是我们大多数人超过两种就有点晕。即便只有两种，在现实中，我们的忠诚和投入总是会向矩阵的一边倾斜。在矩阵组织的一片含糊中，我们需要有确定性。如果要形成矩阵结构，记住一定要尽量简化，不要乱作决定，不要什么都想要一点。

最后，我还要指出的是：即使一个充分发展的矩阵组织结构，也有一小部分人直接进入矩阵系统，即使一个中层经理可能有两个上司，那些在此经理下面工作的人一般也只有他一个上司。

## 我们如何简单的做事

“只做需要做的事”，听起来就像废话一样，因为我们谁也不会把精力浪费在不需要做的事情上。但真的如此吗？看看公司里的情形吧：为改革而改革，为 ISO9000 而 ISO9000，诸如此类。这就是我们那些所谓的聪明人所做的事。

## 只做需要做的事

“通常，高级经理也是存在问题的部分原因。他们认为实际上传播信息的惟一来源是自己，

他们不明白为什么组织内部会有那么多的问题，于是就重新组织，重新构建，引入新方法。因为他们不理解人们为什么感到困惑，许多优秀的人才受到日渐复杂的状况的困扰。”

美洲银行技术和操作部主管吉姆·迪克森的这段话指出了企业界的一个普遍的事实：我们的公司总是莫名其妙地在变化，很多公司不知就里地从一种管理模式转到另一种管理模式。但这也只是其中的一个事实。另外一个事实直指管理人员的内心，那就是，“管理人员爱复杂，因为复杂给管理人员带来了有意思的工作内容”。在我看来，这里的“有意思”应该是这样的吧：只有当他们做点什么的时候（无论什么事情都可以），才能让上司或者董事会觉得他们在做事（而不是无所事事），或者是让上司感觉到他们不是原地不动。

管理理论的丛林给我们的管理人员带来了方便，为他们提供了很多可以随手拈来的工具和方法。于是，我们的管理人员就一直在做着这样的事：

“我们一定要改用分权，以突破瓶颈。”主管们这样说。

一年后，主管们的说辞是：“我们一定要改用集权，以提高效率。”

或许第三年又会改回分权制也说不定。谁知道呢？我们的管理人员有时候是很变幻莫测的，就像伦敦的天气一样。

于是，为了改革而改革，为了做事而做事。管理变成了那些不必要的、累赘的和限制性的财政尺度，变成那些经常是被热心的人力资源部门(又称人事部)煽动起来的白痴项目，变成那些虽然出于好意却又过于频繁的“质量意识日”，变成公司制作的书籍、小册子和录像带，更不要说一些形式的“职员培训”。

诚然，把做一件事情的速度提高 50%，费用降低 50% 是一个巨大的进步，但如果这件事根本就不值得去做，做这件事就是一个 100% 的错误。

只做需要做的事，就意味着：

“好的”不一定是需要的！

不值得做的，千万别做！

其他人都在做的，也别做！

## ◆ “好的”不一定是需要的！

大多数公司的运行其实并不复杂，他们以资本、物资和劳力为成本，提供一种产品或服务。

如果这种产品或服务的价格和质量具有竞争性，就会吸引顾客，并创造出成本以外的收入。这样看来，管理部门应该努力做到直接，减少不必要的步骤，把重点放在自己的核心业务上。但事实并不总是如此。一个公司发展得越大，它的运作就越像联邦的官僚机构。公司里成百上千的职员没完没了地炮制备忘录流水线，而目的只有一个：证明他们存在的合理性。一个大公司有个部门叫做“局外人评估部”，它的工作就是通过综合局外听众的评价接受评估的人回答的问题、填写的评估表，对接受评估的人的成绩进行量化分析。接受评估的人将会收到一封信，告诉他成绩，还有许多数据，说明他和其他人成绩的比较结果。我敢面对上帝发誓说：公司几乎为此使自己陷入绝境。我能想像得出，在随后的为了生存的斗争中，“局外人评估部”被不知不觉地取消了。可是，最初它是如何出现的呢？谁会认为它对顾客或股东有价值？我想可能是该公司的高级经理受到了严厉的训斥，便向他的下属说：“我们必须找到一种方法来制止吹牛的人，他们浪费我们的时间。”于是这个部门就产生了。从这个“绝妙”发明开始，更多的时间和金钱被浪费掉了。

多年以来，许多公司一直积极地发起重大的宣传活动，比如说，赛马比赛。这非常昂贵，但是就宣传效果来说，“很值得”(市场部的人们通常这样说)。是吗？当把这些活动都取消后，

也没有产生什么不好的后果(没有什么令人奇怪的,想一下,绝大多数公司并不买马)。在汽车行业有一件很有趣的事,那些汽车巨头们非常热中于赛车,赛车便成为世界范围内汽车公司的宠儿。底特律有句古老的格言:“星期天赛车,星期一卖车。”我想,这可能是真的——如果星期天和星期一的车有一点点相似的话。克莱斯勒公司的做法是“用待售车进行比赛”。虽然赛车活动进行得很精彩,但是我非常确信一点:花上千万美圆(有时上亿美圆)

赢得一场和实际要买你产品的人毫无关系的比赛是浪费时间和金钱。

作为一名领导人,你应该怎么办呢?你知道这种浪费是公司制度中的一部分,但是怎样才能有效地对付它呢?你怎样区分什么是真正具有长期价值的东西,什么是应该被干脆砍掉的东西呢?在此,我要告诉你一条坏消息:没有人能想出一种可靠的方法。这正如麦迪逊大街的那条古老的谚语:“做广告的每一美圆都有一半被浪费掉了,可是没有人能算出是哪一半。”

但是,办法总是有的,有几个标准可供一个领导人参考。首先,提醒你自己:浪费最少的公司往往是那些陷入很大麻烦、正在生存线上挣扎的公司。如果引导得当,它们就会像一架被损坏的飞机卸掉重物后高高飞起一样,发展很多项目。在这些时候,管理部门的心思全部放在一些基本问题上:基本的产品发展、制造和销售。在这种情况下,对那些不能直接降低成本、提高收入的任何事情说“不”很容易。改善某种模糊的“长期”的项目是没有意义的,因为如果不能保住公司,公司永远也不能看到这些成果。

但随着公司兴旺起来,比较有弹性的“长期回报”项目开始抬头了。有一些是合理的,能带来很好的效益,很显然是公司需要的。虽然其他的计划不具备真正的价值,但是它们的支持者还是在宣传、维持、保护它们,仿佛它们真有价值。对这些计划提出质疑会使这些领导找出无数为自己辩护的理由。这种情况下,你需要问自己:“假如这就是我自己的公司,我个人拥有每一份股票,我在这个时候是否会这样做呢?”如果答案是不,那就放弃它。记住:“好的”不一定是需要的!

## ◆不值得做的,千万别做!

不要做自己的奴隶,不是每件事都必须做。

——福布斯二世

剧作家尼尔·西蒙决定是否将一个构想写成剧本前会问自己,答案如果是:“这会是一个好剧本,但需花费一两年的时间”西蒙就不会写。

遗憾的是,大多数人一直要到他们的生涯走了一大段路以后,才开始问这样的问题。也许是因为年轻时并不了解计划一旦开始要花费多少时间才能完成,也不了解我们的时间其实非常有限。

我的朋友葛里斯曼曾经对我讲过他的一段故事:

在我担任一所著名大学的系主任之后,一个全国性的科学机构邀请我在他们的年度会议上发表论文。我以为这是有关政治方面的会,于是就答应下来,并花了相当多的时间准备。但发表会的结果却令人大失所望——出席会议的总共四个人。经过这次教训,我便下定决心不再轻易答应任何事情。不久之后,同一个机构又请我将当时发表的内容写成一篇文章,刊登在他们没有人看的期刊上。我拒绝了。

他是的。下面有四个很好的理由说明了我们绝对不应做不值得做的事。

不值得做的事会让你误以为自己完成了某些事情,就像将没人听或读过的论文列在履历表上一样,你只是对白费力气沾沾自喜罢了。

不值得做的事会消耗时间与精力。因为用在一项活动上的资源不能再用在其他的活动

上，不值得做的事所用的每一项资源都可以被用在其他有用的事情上。

不值得做的事会产生惯性。社会学家韦伯说，一项活动的单纯规律性会逐渐演变为必然性。许多机构、刊物或活动根本就不该存在，其仍能持续存在的原因只是大家已经习惯了，有了认同感，如果让它们消失的话，会有罪恶感。

不值得做的事会生生不息。做了不值得做的事后，就需要组织一个委员会来监督，最后，还需要小组委员会、管理人员、手册、指导原则，甚至每年开设训练营学习如何将不值得做的事做得更好。

你也许毫无选择余地，因为你既无权也无势。但是只要你有选择的机会，请运用尼尔·西蒙的话问问自己：“如果我将这个构想的潜能发展到最好，是不是真的值得？”答案如果是“不”的话，千万别去做。

还有一些东西我们需要明白。1963年，彼得·德鲁克写下了一篇叫做《有效的经营管理》的文章，这篇文章中的思想直至今天依然有着强烈的现实意义。德鲁克写道：“我们需要的是能够帮助我们安排工作，并能够回答下列问题的简单的概念：管理者的工作到底是什么？他所面临的主要问题是什么？定义并分析这些问题的原则是什么？”

德鲁克所提出的第二个问题是：管理者面临的主要问题是什么？如果一个管理者不能区分“效率”和“效果”，我们很难想像他能够对企业的业绩负起真正的责任。“做正确的事远比正确地做事重要”，很多人听到过德鲁克的这句名言。在这里，“正确的事”当然不会是“不值得做的事”。然而有更多的人在更多的时候把这个告诫抛在脑后，许多管理者绞尽脑汁所做的，不过是用更精巧、更科学、更高效的办法加速产品或企业的衰亡。

记住：不值得做的事，千万别做！

## ◆其他人都在做的事，千万别做！

我的侄女是个漂亮的中学生。去年，她把自己的一头卷发弄成了像瀑布一样顺的直发。她母亲很生气。

“今年流行直发，我那一头的卷发太土了！”我的侄女振振有词。

没过多久，我看到她的卷发卷土重来，她母亲感到很欣慰。

“才不是呢！现在又流行卷发了！”她爽快地回答。

“……”

管理这种职业也比较喜欢赶时髦。这方面——如果我说一点也不比女人的发型差，我知道一定会有人写信攻击我——一点也不比啤酒差。

20世纪60至70年代，联合大企业风靡一时，规模越来越大。经过80年代的兼并狂潮，公司规模仍在不断扩大。然后就是不可避免的紧急减肥：除了公司的主要生意外，其他全部裁减掉，这又成了90年代时髦的做法。

在汽车业领域中，人们曾对诸如会说话的汽车这种有点问题的新奇玩意表现出非常浓厚的兴趣：每当司机没关好车门，就会有一个声音提醒你把它关好。后来又流行数字速度计，只要短短一瞥，你就能满意地知道你的时速是60英里而不是61或59英里。仪表板上的数字又大又亮，而且不停地闪动：62、60、59、61、62、59、63……

请允许一个经历过这些及其他许多时尚的人说一句：够了！为什么人们会追求如此愚蠢的时尚？我们可以毫不夸张地说，是因为他们订阅了《华尔街月刊》、《财富》、《福布斯》、《商业周刊》和其他主要的权威刊物。如果不是因为记者们总是不断地发现苹果从树上落下来的新原因，这些杂志恐怕早就一片空白了。

商业新闻界炒作时尚的循环是这样的：

1 一篇文章说：“越来越多的公司，似乎都在做 X。”当然，按照一贯的做法，在文章后面，必然会列举出 X 的一系列好处。

2 一名经理看了这篇文章后，马上派人给下属送去，而且还加上一句略带怒气、字迹潦草的批语：“我们为什么没有做 X?”他的言外之意是：要是我们三年前就已经做了 X，那么公司就不会陷入现在这样的困境。

3 有人问那个公司的股票为什么疲软，分析家们解释说：“因为他们没有做 X。”

4 那个公司开始做 X。他们大作宣传，投巨资生产 X，上面写着：是的，先生们，我们在做 X。

5 对美国公司一拥而上做 X 是否明智提出质疑的第一篇文章出现。

6 商业新闻界公开批评那些操之过急的经理们。

7 成堆的 A 无人问津。

8 拥护另一大胆的新策略 Y 的第一篇文章出现。

避开灾难最好、最廉价、最有效的方法，常常就是避开任何流行的“主义”。大家是不是都在某个新市场开办工厂？也许你也应该那样。但是，不行，因为其他人都在那么做。

克莱斯勒的前总裁卢茨曾经告诉我：

几年前，我们考虑要在中国进行一个重要投资项目。经过一番深思熟虑之后，我们决定不那么做。当时，我们觉得我们的资源用在别的方面更好。人们时常问我：“你怎么没去中国(我肯定他们指的是克莱斯勒而不是我个人)?”分析家们颇有见地地评论说，除了我们，汽车业所有其他人要么已经向中国发展，要么正忙着收拾行装。

也许将来有一天，我们会重新考虑这一决定。但是当我拿起早晨的报纸看到又一家已在中国投资 1 亿美圆的汽车公司准备退出时，我得说我对我们的决定一点不后悔。

上面所讲的是避开时尚的反面例子，下面我再说一个避开时尚的正面例子。

设想有一块白色的地毯。它绝对一尘不染、洁白如雪。某一天上面出现了一块红色的蕃茄酱斑点，整个世界都为之震惊：“太美了！看那一点！”它是人们惟一可以评论的东西。接着几天后，第二个红点出现了，人们的反应跟开始时差不多。第三个点出现了，然后是第四个、第五个……一星期后，那块地毯几乎变成了红色，当第 n 个红点出现时，已经没有人再注意或是在乎它了。

对于产品(服务和进军新市场)而言，情形也是这样。如果你不想成为另一个迟到的“红点”，你希望引起人们的注意，你想成为某个全新的东西上的第一个点，那么拿出点干劲来吧！

记住：其他人都在做的事，千万别做！

## 运用简单指导原则

“政府掌管制定交通法规，而不是决定交通结构，这样效果最好。”在公司背景下，这个观念转化为：管理人员实行微观管理，难免不犯错误；工作人员必须将一些指导原则内部消化，然后再继续他们的工作。

## 有用的简单指导原则

有人说，文明社会的最低形态是建立在法律约束上的。有人认为，在公司内部，规则越多，信任越少。我同意这种观点，同时附上一條防止误解的说明：公司只有在每个成员都具备群体性的美德时，才能不依靠规则而存在。在这之前必须依靠法律与规则建立起信任与公正的

框架。理查德·爱泼斯坦在他的《复杂世界中的简单规律》一书中这样说：“政府掌管制定交通法规，而不是决定交通结构，这样效果最好。”在公司背景下，这个观念转化为：管理人员实行微观管理，难免不犯错误；工作人员必须将一些指导原则内部消化，然后再继续他们的工作。

## ◆为什么要采用简单指导原则

对简单规则的强调来源于何处？毕竟，我们处于一个表面看起来很复杂的世界。

莱斯特·刘易斯是安大略科学中心的总裁。她告诉我说：“这个科学中心刚刚建成的时候，我们仅提供极少的标记或导向牌。我们希望每个人自己找到自己要走的路径，我们甚至使人们径直穿过中心都感到费劲，把每个拐角处的过道、展道或标记都设计成一种全新的形式。

“近来，我们发现许多来这里的访客都没有时间来使用这些当初设计出来的路径。很多人来这里后仅仅能逗留一到两个小时，但是他们希望通过参观得到更多的学习经历或更多的兴奋，所以我们不得不增加一些图示或不同的标记以便人们各处参观。为此我们还需要做大量的工作。

“这个结论是，”刘易斯总结说，“我们的使命无形中大大提高了博物馆的使用成本，降低了使用速度和容易程度。我由此发现，为了成功地压缩发现和学习，人们不得不寻找的路。

所以必须让我们的参观者能很容易地进出，找到他们想看的，或许还能够得到一点他们所未料到的惊喜，然后愉快、兴奋地离开。”

如果你想轻松地进行管理，刘易斯的见解提出了关键之处——引导性。这正是指导原则带给我们的。

情况越混乱、新奇、不稳定或复杂，指导原则——它们帮助我们甄别和作出选择——就更重要，从而成为成功的重要驱动力量。这是一种不容否认的人类本能——打断激烈争论并说道：“停一下。我在什么地方？我的周围都是什么？我怎样找到我需要的？”

默克公司的温迪·迪克森显然已经体会到指导原则所带来的巨大成效。她是默克公司的营销副总裁，负责产品在美国的销售。她对于自己拥有快速浏览并掌握精华的能力感到庆幸。但她知道：“我们的企业有多元化的顾客和持股者（包括病人、医生、管理者等），此外，由于全球化竞争、数字化营销以及竞争的日益严峻，我们要给员工提供工具，帮助他们和信息分类，抓住主要问题和机会。”

这也是温迪对默克现有的工具和训练感到兴奋的原因。“我们发展了一系列独特的营销原则，为如何实现顶级营销打下了框架。我们想帮助人们处理信息流、选择重点。我们利用这些原则发展了一系列工具，为寻找答案提供发现和快速反应机制。终极目标是使人们能够快速识别、回答恰当的问题并付诸相应行动。回顾工具在特定产品上投入使用的第一年，你会发现工具决定决策的高下。人们在核心原则下工作更简单。”

指导原则可以提供一系列工具（方向标、指南、目录索引、图示、警戒信号等）和框架来帮助人们解决问题。公司用这些指导原则在不同的观点或想法之间建立联系或相互沟通的路径。

## ◆何为有效的指导原则

有效的指导原则必须能够内部化

我们所要谈论的简单原则是基本的、有关人类关系和组织的普遍原则，例如公平、正义、诚实、正直、尊重和信任等。这些原则是不证自明、自证为真的。它们就像自然法则一样，

不论我们是否遵循它们，它们都会发挥作用。我们可称它们为“正北原则”。它们就像夜空中的北斗星一样，永远指着北方，从不更改。它们永远都在那里，永远可以信赖，就像是罗盘上的“正北”。

但是，在何为有效的指导原则这一点上，依然存在异议。

我认识的一位顾问列出几项规则，如果真正运用它们，可以产生很好的管理效果：

尽量称赞你周围的人；

尽量使下属相信，你关心他们的未来；

尽量为你的公司确立明确的目标与能够达到的计划。

这些规则简单吗？不。这些概念还未达到指导原则的水平，而行为并未内部化。虽然从字面上看起来非常简单，但是，当你开始运用它时，你会发现它根本就不可能作为你的指导原则。在这里，请注意，我朋友在上面所列的规则中都是从“尽量”开始。在可行的指导原则中，不应以尽量来界定，应让员工自觉执行。

那么，我们应该如何对这位朋友的单子进行修改呢？修改后的单子如下：

信任

尊重

和睦相处

努力工作

坚持不懈

要求杰出表现

为共同目标工作

保持正确观察事物相互关系的能力

这些规则是简单的，但他们所暗示的行为却并不是很容易就完成的，你必须为此确实实地付出行动。

简单的规则必须能够给员工以清晰的指导。虽然不能具体告诉他们该如何去做，但是，在简单的指导原则下，他们会知道哪一种情形该怎样处理。

《华尔街杂志》主编汤姆·佩辛格曾就路森技术工厂中的互动情况撰文道：

路森没有采用固定的公式或方法：永恒的变化才是永恒的。但是在我访问期间，有一些原则是很明确的：

聘用时优先考虑态度而不是天资；

上层定任务，下层定方法；

增强反馈；

外部与内部相结合；

鼓励团队合作。

管理者制定任务，员工们来完成。梅西女士（工厂经理）说：“团队不断修改制造程序，甚至产品本身的设计。一位名叫大卫·塞伦的高级工程师编制了安装程序，结果辨认不出最初的设计。我的指令只是个起点……工厂遵循一页长的工作原则列表——不是放在镜框中的措辞模糊的任务书，而是由每位雇员签署的致力于速度、革新、诚意、敬重同事及其他表述平实的协议。”

简单规则相互作用所带来的结果是惊人的：在激烈竞争的全球市场，高速度与低成本是数字蜂窝式电话机的核心。路森技术工厂 480 名自主的劳动力是如何组合起来的？两年之中，该厂没有一次超过发货期限，总的劳动成本不足生产成本的 3%……“我们在走廊上解决问题，而不是坐在会议室。”生产部经理史帝夫·夏曼说。生产程序极为灵活，没有什么设备闲置……

## ◆规则如何起作用

我们先从“规则”（或称原则）这个词开始吧。规则并不是建立在“允许干这，不允许干那”的含义基础上的。这里规则的概念是一系列“指导原则”。规则并不是以“如果……那么……”的形式出现的。如果是这种形式，那么规则的数量或长度接近于无限。哪里有如此多的“如果……那么”告诉我们在每一种情况下该怎么办呢？

对我们来说，规则的关键点在于他们完全内部化，并形成默契。“取道避免拥挤”的规则并不是说“如果两英尺之内有三个物体。按 X 方案办”，相反，规则允许拥有广泛的自主权。“避免拥挤”的原则是其中一部分，但是“怎样取道”、“怎样避免拥挤”与其他的目标与方式也可能组成另外的部分，这些原则都没有明确指出。

这就是“简单规则”的关键——不明确指出，容许自主，并容许根据遭遇的各种情况作出反应。规则的非特指性为“进化”、“改变”以及复合学词语“突现”等留下空间。“简单规则”指出了行动的原则，但未明确规定何时运用这项原则，运用到什么程度，或者哪些原则可凌驾于其他原则之上。

西南航空公司 1971 年开始运营，飞往休斯敦、达拉斯及圣·安东尼奥，由此而发展成为美国第四大航空公司（按承载的国内乘客计）。1989 年，它的收入突破 10 亿美元大关，成为一家主要的航空公司。西南航空公司成功之处何在？虽然它在选定的市场实行短途、低价、密集、由点到点的运输服务，这种战略，使之脱颖而出，但是，该公司对其员工期望的简单规则也有作用：信任、相互依赖、真诚、注入感情、冒险及成功等。

西南航空公司政策的重点在于，如果有人作出判断，管理层会全力支持。因为他们认为作出决定的是那种情境中的行家里手。

公司的中心原则是正确对待成员。出于这个原因，公司花大力气了解雇用的人员，并因此而出名。霍布尔手上的 1 2000 名雇员中，他所掌握的人名的百分比令人吃惊，而且他还能复述每次与员工谈话的细节。

西南航空公司注重这种关怀员工的态度，正如霍布尔这段经典的话阐述的一样：

“我们想要那些涉足其他领域的人，我们不想要那些喜欢闲坐研究肚脐的人，不管她多么漂亮。”

有的公司以家庭观为中心协调，你的公司也许以其他关键的价值观协调。你的公司的价值观是何种并不重要，重要的是在你的团队中树立贯穿他们行动的内在理论。

## 简单、从语言和文字开始

我深知术语和枯燥而繁复的报告程序带给人们的痛苦，因此，在这一章中，我尽量少用术语，而是用浅显易懂的语言来写作。事实是，在前面和以后的几章中，我都是这样做的——至少是努力去这样做的。

## 简明清晰的语言

一家科技公司的员工给我发了一封电子邮件。他说自己的主管给他发的公司内部邮件里一句话着实让他莫名其妙了一阵，那句话是：“这一变动让我们可以就目前的人才基础，在发展中的发展性角色上作更好的发挥，并策略性地用全力朝下一个企业系统的转换迈进，面对维系系统知识与正确性不可或缺的新阶段，进而改善对渐进扩大的客户基础的服务层次。”

他冥思苦想了一个下午才弄明白，原来他的主管要表达的意思是“这一变动可改善对客户的服务”！

他说的这件事令我啼笑皆非。但我从心底里同意这位员工的建议：也许该把这些主管们送到学校里，让他们重新学习如何表情达意！

## ◆你应重新开始学习语言

如果你的语言让所有的人都讨厌，你就应重新开始学习语言了。

使用多姿多彩的语言

下面是一段摘自《行动》训练的文字。

这些滑车会被连接到这些绳索上，而绳索会再被连接到这些树木上。依照尼格尔和我所提出的技术导引，完成“生手横靠结构”。第一个攀上锯齿山脊南侧的人将会被系到先前所提到的滑车上，而且借由 11 月北风的相助，将会沿着垂曲线造成垂直运动……

不管你信不信，我都要向你说明一下，上面那段文字是提供给训练师关于横渡小河的一段团队活动说明文字。这样的文字使受训人员兴奋的初衷在第一分钟就消失殆尽。

你越常使用感官化的语言，就会越投入在感官中，而你沟通的方式也就会越生动。沟通越生动，就会越有趣，而越有趣，也就会让人记得越牢。为什么会有这样多的简报显得沉闷？这是因为它们以没有感官的语言来表达的缘故。了无生气的语言甚至会让企业失去生命。

使便条简洁有力：

在一家公司里，一位高级主管花了很长的时间准备了洋洋洒洒两页的便条。还有很多经理将这些便条贴在布告栏上，或影印一些，并放在员工的桌上，以供员工阅读。

这就是所谓便条的作用。

公司的便条，一般都被视为“管理宣传”而已。但据我所知，在很多公司里，便条的写作就如同有些学生拼凑的论文一般，长而无章，让员工感到手足无措。这样的便条至少有几个缺点：

浪费纸张。虽然一张纸的价钱微乎其微，但是千万不要小瞧了纸张在公司的日常开支中所占的比例。它往往是成本节约的一个重点。在公司里，每一分钱都必须用到需要它的地方。让人感到疲倦。用了那么多的字词，只是为了说明一件小小的事，但却浪费了读你便条的人宝贵的时间，那无异于在杀人。我并没有夸张。还有很多的事情需要我们把精力和时间放于其上，而不是读冗长的便条。

很多便条都过分使用定语以及其他的修饰语，这样做的结果是语义模糊，让人不知你所谓云。

看看下面这句我在一家大公司里看到的便条上的话：超越其他公司的具有竞争优势的领导阶层精心制定的超级战略。像这样的话，不仅仅在这家公司可见到。我常常得花上很多的时间才能明白它所要说的内容。想想看，当你把一本书的第一章看完却不知道它要说的是什么，你会有什么样的感受？

简短，再简短些。

语言使用原则

有一些语言规则，我发现对我们很有用处：

使用与人们基本价值观一致的词组和短语。一致的词语加强协调性。

发现能引起共鸣的词时，请记住，可以把它作为一致的词语使用。

一致的词语具有吸引力，如磁力一样可以改变你思考与行动的方式。

如果你理解目前的情况，包括相关的感情，那么选取一致的词语就很容易。“常识”是个

很好的基准。

## ◆消除语言障碍

你不能宣示使命书，不能让它从奥林匹克山上降临。它必须发自人们的内心，否则使命书将无人理睬，而且会成为文化内部的笑料。

“该重新制定员工手册和特别安全预防条例了吧？”一家中型制造厂的负责人对他的经理说。“老板，你说得对！”经理说，“这回我有更好的主意：我要使用他们的语言，把那些要点真正打入员工的心中。”

“不是一向用英文的吗？”老板有些不明白。

“不错，但不是他们的那种英文。这就是我这回的主意。”他随即勾勒出他的想法。工厂负责人立刻接受。下面就是经理接下来的做法：

各单位的领班被要求向工人询问可行的规定和规则，重点在于强调安全事故及其预防。工人的建议提出后，召集全体领班开会，选出三人剔除重复的内容，并用规则的文字进行修改。

再从经营管理的观点出发，增加必要的内容，弥补疏忽的漏洞。

领班草拟的规则提交人事科，人事科长只做一些编辑工作，使行文在文法上连贯（但不过分迁就文法！例如：如果工人在不定式与动词之间加上副词，或内容偶有重复，行文允许保留）。人事科长甚至允许“这里要你他妈的小心”这句话留下，以强调某些安全要点，而提到与恶作剧有关的规定时，也允许用“别他妈的傻蛋”。

尊重和关心每一位员工，是生产率提高的一大关键。许多大公司都被一种观念所统治，那就是：一般的工人都是无用的笨蛋，只会把一切搞得乱七八糟。那就更别提使用员工们的语言了，因为在他们的观念中，员工的语言粗俗而简陋，使用他们的语言会使公司在外部失去面子。于是，这些公司就站在管理者的高度，高高在上地说“主管专用停车位”、“此处禁止停车”、“禁止这样做”，“禁止那样做”。我举这个例子只是想说明：这些警示语对人们的影响是非常深刻的，它们只会让员工离你而去，你不要指望能从他们的口中获得你想要的真实想法。

例如在某家工厂张贴的一个安全标语上写着：“不可在油滑的地面滑行。”这个标语和“小心落水”一样没有意义。写下这个标语的人，似乎认为如果车子以 60 英里的速度行驶，就能闪避滚滚而来的石头雨。备受日本尊重的质量管理之父戴明曾告诉我们：“如果是在日本，他们根本就不允许地面油滑。管理者只会揭示目标，而未提供达成目标的方法。美国人的口号很有想像力，如‘零缺陷’、‘第一次就做对’等，都是信手拈来的好例子。”戴明还说：“听起来很伟大，但若进料不合格，色泽偏差，或有其他瑕疵，让机器不能好好地运转配合怎么办？他们能第一次就做对？”

这些标语口号的隐含意思似乎是：员工只要够努力，就可以做得更好。然而，口号和教条只会让员工觉得，管理阶层不但不了解他们，连发掘问题的诚意都不够。结果员工非但没有受到激励，反而觉得不愉快。这些人被迫使用不合格或功能不佳的设备，在光线不足或通风不佳的环境下工作，在别扭的空间里，在不称职的监工手下工作。

如果你真的尊重你的员工的话，就不要把你的那一套语言强加给他们，对员工来说，他们有一套自己独特的语言。你需要做的就是，了解他们，使用他们的语言，不要使他们对你的语言产生厌恶。

让我们用一家因特网内容提供商与网络社区的公司——“三脚架”公司的例子来阐明这点。“三脚架”公司开张之日，其创始人——两个大学生和一位教授——的中心理念是，大学

生难以获得有关“日常生活任务（金钱、健康、旅游）”的信息。随着公司的发展，这一焦点成为一条自我验证、包罗万象的口号：“三脚架：生活的工具”。这一口号广泛见于“三脚架”网页上、印刷品中及公司办公室内外。更为重要的是：所有职员及参与面试的多数人员事实上将它看做“三脚架”所有行为之后的“指导性理念”。“生活的工具”这一理念通过锤子、扳手等物件的形象表述出来，并通过网上诸如“怎样租公寓”、“怎样保险”及“怎样询问医生”等内容体现出来。

当“三脚架”公司越来越成功，并吸引了圈外的投资者时，它基本的使命——我们是生活的工具——仍然保持不变。但是，随着第三轮风险资本的投入，“三脚架”公司开始对其最初的理念进行改变。最终，2/3 的员工投票通过了新口号：“聪明地生活、聪明地工作、聪明地逛街。”

但采纳口号还不到两个月，问题就显露出来了。当口号的作者之一询问职员对于新口号的想法时，他颇为吃惊，并不时听到反问：“什么新口号？”接下来的几个月，职员对这个新口号的使用率遽然下降。网页内容的编辑发现自己被迫每周花费数小时的时间人为地将这一口号添加进每一页中（以前的口号似乎自动融入内容之中，从不需要执行这一项任务）。职员越来越多地提及旧口号，旧口号渐渐地重新出现在网页的内容中。最终，新口号仅提出六个月便寿终正寝了。“生活的工具”重新出现，并作为三脚架的特性被重新提及。

发生了什么事呢？这不是一则从上至下的决定。而且在 6 个月之中或之后的面谈中，也没有职员把“管理”或“权力”看做这个口号中不恰当的相关问题。类似地，分析领导层的因素也提供不了多少线索。三脚架职员经常碰头，工作时相互接触多而且相互影响极大。领导不断向职员灌输“聪明地生活、聪明地工作、聪明地逛街”，然而却并不成功。甚至领导也对口号不得要领，难以运用，遑论用这一口号激励其他人了。大家都同意这个口号无疑是重要的，但最终几乎无人买账。对企业文化进行分析却造成了混乱。“聪明地生活”的口号作为人工制品的制造过程与“三脚架”的主流文化是吻合的，但这一人工制品却不是这样。对我们来说，三脚架公司给我们提供了一个反面的例子，证明了使用员工认可的词语的重要性。

## 有效沟通

“沟通通常是无底洞，”管理大师汤姆·彼得斯大声说，“非常简单，人类的天性就是这样……为了使沟通稍合礼节一点，时间稍短一些……你必须努力和别人沟通。”然而，在很多情况下，尽管最高领导者有这样强烈的意识，企业中信息的自由交流、双向沟通依然存在很多障碍。

### 1、沟通是一个无底洞

#### ◆认清沟通的意义

沟通一向是、现在是、将来也依然是企业中的重要问题，作为管理者，你必须清楚地表达你对未来的要求和对结果的看法。

——松下幸之助

在我所遇到的组织中，沟通不畅是其面临的一个基本问题。从人际误解到财政、运营和生产问题，无不与沟通低效有关。沟通不良是组织低效的一个基本原因。

有这样一个有趣的例子。老板告诉其秘书：“你帮我查一查我们有多少人在华盛顿工作，星期四的会议上董事长将会问到这一情况，我希望准备得详细一点。”于是，这位秘书打电话告诉华盛顿分公司的秘书：“董事长需要一份你们公司所有工作人员的名单和档案，请准备一下，我们在两天内需要。”分公司的秘书又告诉其经理：“董事长需要一份我们公司所有工作人员的名单和档案，可能还有其他材料，需要尽快送到。”结果第二天早晨，四大箱航空邮件到了公司大楼。

我举这个例子只是想说明企业的沟通经常会有多大的误差。企业的沟通误差存在着潜在的破坏因素，它像一张无形的大网，有时甚至会引发极端事件。

《商业周刊》、《华尔街日报》报道过一份传播委员会的研究报告，调查 70 家公司共 705 位员工，对该公司的沟通有何感想。他们发现：

- 64%的人不相信管理阶层所说的话；
- 61%的人觉得未被充分告知公司的计划；
- 54%的人觉得公司的决策未作充分的说明。

你也会发现，尽管你在公司里进行每周一次的全公司范围内的沟通以及每周两次的上下级沟通，可是依然无济于事。

沟通问题还不仅仅限于组织之内。除了组织内部的沟通外，你还得面对与外部的沟通。在这个时代的企业中，信息将横向溢出，打破部门界限，而不是往上回流。工厂连接成一张信息网。你必须面对供应商、顾客、政府等等，最为令人头痛的是新闻媒介。你对它们不得不小心翼翼。

美国民意调查公司从 1950 年即开始对 200 家企业的雇员调查关于沟通方面的意见。1983 年的调查结果表明，有 23%~43% 的员工希望企业能够倾听他们的意见，即希望加强企业内的向上的沟通；多数员工对所在企业的双向沟通评价比较低。调查者总结说：“最高管理者在员工需要他们的时候，反而离他们越来越远了。”员工们还反映说，他们现在所得到的有关企业的大部分信息几乎都来自“小道消息”，他们更希望从管理者、管理工作会议或发行的出版物中得到这些有用的信息。

由托马斯·佩里斯、福斯等咨询公司发起的对 26 家美国和加拿大企业的调查得出大致相同的结论。员工们从“小道消息”获得的信息量仅次于顶头上司，90% 的人都希望顶头上司成为“优先信息来源”。研究还指出，如果顶头上司和经理等正式沟通网络不能完全满足员工的信息需要，则不受控制的、非正式的沟通网络将会成为企业经营方针与发展方向的基本信息源。

在今天这个信息时代，虽然计算机科学、网络技术的发展对信息沟通产生了促进作用，但是，我们不要忘记，它们的发展同时产生了一大堆混乱的信息，谣言将传播得更快。环境的变化、虚拟组织的出现使信任危机不断显现，因此，在信息时代，沟通的障碍不是变得少，而是变得更为棘手了。

沟通的头号大敌就是信息的失真。经过专业处理后得到的精巧的图表往往省略了重要信息。

今天的时代是一个独特的“混乱”时代，伴随着大量瞬息万变的新因素的不断涌现。管理者要对这样的“混乱”有清晰的认识，即必须对现场所面临的不确定性问题有准确的把握。这就是所谓的“必要的多样化”。你的信息来源必须多样化以适应实际问题的复杂性，否则就会被引导出错误的决策。

然后就是摆在面前的大量数据。我们对数据冲击的猛烈程度的估计过于保守，看看硅谷的一些数据：

- 技术权威乔治·吉尔德估计，每年你收到的信息量至少是以前的两倍；
- 未来 25 年中宽带的沟通能力以每年三倍的速度增长；

据最保守估计，商业信息每三年翻一番，也就是说每 1 100 天信息量就是以往的两倍。这意味着你的底线是：至少每 1 100 天就得加倍提高把信息转化成工作的能力。这非常重要，因为那时你用以筛选、组织、转化、沟通和解决问题的信息量也会加倍。想像一下，如果是最大胆的估计会带来多大的影响！

## ◆重视与员工的沟通

如果把最高主管的责任列一张清单，没有一项对企业的作用比得上适当的沟通。

——夏皮罗（杜邦公司前执行总裁）

判定一名经理的管理能力，不仅要看企业收益报表上的数字以及服务的顾客与货源单位数量的多少，更重要的是，看他是否具备创造一种企业和员工都需要的工作环境的能力。

沟通的成败，往往就是最高主管未来的命运。

企业中的沟通不良主要来自于两个方面，一个是从上到下的沟通障碍（从管理者到员工），另一个是从下到上的沟通障碍（从员工到管理者）。向下沟通容易出现信息膨胀效应。传递环节越多，越容易出现膨胀和歪曲。

所以，管理者得为沟通不良承担一部分的责任。

下面是管理层对企业中某些情况的想法：

企业的未来计划——我们没有必要告诉员工企业的未来计划。他们只要干好当前的工作就行了，没有必要了解事情的全局，因为我才是整体调度者。

生产率的提高——怎么提高生产率我自有办法，他们要做的只是依据我的指导行事。

人事政策和实行情况——我不能告诉他们关于这些，如果让他们知道了，谁知道会不会引起骚动呢。

与职责有关的信息——员工自己会去弄明白的。

职位提升的机会——这是管理层的机密，千万不能泄露。

外部事件对自己职责的影响——他们到时就会了解的，不必告诉他们。

但是，据《沟通与管理杂志》的一项调查我们得知，上述六条正是员工们最感兴趣的六个方面。

管理者经常会忽略与员工的沟通，过于自信一切都在“控制”之下了。他们常常假定员工是一群跑不掉的听众。这完全是权力观念在作祟，其结果是管理者往往不得不花时间去思考怎么让员工了解公司的计划（例如开发或推出一件新产品上市），结果优秀的员工越来越难找，跳槽率越来越高。在这种情况下，究竟应采取哪一种沟通方式呢？

企业内的沟通对象是最难讨好的一群人，内部沟通绝不能靠强制灌输。聪明的管理者都知道不能靠“控制”来对待下属，更不能操纵对方，他们通常优先考虑员工福利，其次才轮到自己。切记非正式的沟通渠道可能要比正式的沟通渠道更有效。在员工心目中，员工停车场中“主管专用”的牌子的印象一定比挂在口头上的平等口号要深刻得多。要想创造出恰当的环境，管理者必须考虑：“我该怎么做才能维持不断的授权和激励员工呢？”

我们研究的经理中有超过 3/4 的人认为，沟通是传达公司管理信息的能力，通过沟通员工可以把精力集中在对公司和消费者有利的事情上。只有 9% 的人认为沟通是分享和利用工作信息。当问及其中的分歧时，领导们大叫：“这是管理，不是沟通！”员工则更大声地回敬道：“你根本不懂。沟通意味着条理化和了解情况。因为不这样看问题，你们就把重点放在了合作和控制上，而不是使事情有条理上。”

不要把这些全都归罪于管理者，其他人要为公司的无效沟通负剩下的一部分责任。自下而上的沟通容易出现信息压缩效应。一般是好消息向上报，坏消息被过滤。结果导致高层经

理不了解下情，作出错误决定。另外日常谈话也造成了很多混乱。看一看以下表现：

内部沟通中，约有 80% 的会议、电话会议、电子邮件属于分享信息，对行动没有帮助；如果对方忽视的话也不会造成明显的后果。换句话说，许多你认为有效的沟通可能没有重点，或被你的职员当做没有价值的垃圾。

时间有限的压力使人们认识不到不接受他人行为的有害之处。当人们需要沟通的时候，他们希望其他人花时间倾听，并弄清其中的含义、条理和观念；但是当他们不得不沟通的时候，节省时间就变成了优先考虑，沟通变成了散布消息和快速搜寻信息。

在瞬息万变的世界中，人们往往缺乏对深入解决问题的关注。当人们不能快速确定一个问题时，一切麻烦——设计糟糕的进程、不充分的资源和不连续的供应链——都变成了沟通的问题。这使得解决方案是“让我们更多地沟通”，但那仅仅创造出混乱并脱离问题的初衷。擅长沟通的人知道该何时结束并能检验出根本原因。决定该做什么和如何去做的是人，而不是问题、计划或技术。为决策而沟通是企业成功的关键。

关于如何进行有效沟通的书随处可见。但是，即使是我接下来要与你们讲的“走出办公室”、“学会倾听”等我认为最重要的沟通方法也只能解决部分的沟通问题。沟通中最基本的东西是信任。缺乏信任，再多的沟通技巧也无济于事。

有效的沟通取决于相互信任气氛中令人满意的员工关系。糟糕的员工关系会使公司每一部分的沟通都出现问题。信任的危机成为阻碍沟通的一个重要的因素。如果信任成为企业内的一种默契，那么从管理者到员工的工作一定会轻松得多，沟通也会顺畅得多。

用于进行澄清和达成共识的沟通必须作为一个经营程序来管理，就像计划、工程、制造和分销要作为一个经营程序来管理一样。但是，沟通程序不同于其他程序。它分布于所有其他的程序之中，在所有这些程序之间穿梭迂回，就像无线电信号能渗透到你周围的每一个角落一样。换句话说，计划、工程、制造和分销如果没有沟通便不能工作。如果你对此表示怀疑，那你不妨试一试。在某一天，不允许任何一个词、一个信号、一条线索、一个标记、一个象征、一个面部表情或是一个身体动作发生，然后告诉我这个程序工作得如何。结果是：它不会也不能工作。沟通是一个用来管理以防其他程序出错的程序。

杰克·韦尔奇会告诉你沟通意味着什么，不意味着什么。“它不是一次讲话……或一盘录像带，它也不是一份公司的报纸，真正的沟通一种态度和环境，它是所有程序中最相互影响和相互作用的部分，它需要长时间的心领神会。它是一个稳定、相互作用的过程，这个过程的目的在于创造一种共识。”

## 2、学会倾听

很多人以为有用和权威性的发言别人才会听。这种想法使得许多经理在发言时总是很大声、很有力。渐渐地，他们开始依恋他们自己的声音，认为他们已经到达了预想的境界，于是他们任意地重复自己的话语，说他们偏爱的笑话，并且不受任何惩罚地打断下属的话。

事实上，对于现在作为管理人员的你，听的能力甚至比以前还重要。观察别人和从他们的语言中提取有价值信息的能力将有助于你说服他们接受你的意见。而假如你在疲惫和精力分散的时候也很乐意关注他们的话，将会帮助你建立起下属对你的信任。还有，如果你能分辨出所听到的话的实质，而不仅仅从表面上理解其意义的话，也许会避免很多误会。

### ◆多听少说

上帝给了我们两只耳朵和一张嘴，就是为了让我们的多听少说。

大多数人一生中有 70%~80%的时间都在从事某种形式的沟通、写作、说话或倾听。我们很多人都曾经上过教人如何写作、阅读、说话的课程，这些课程可以在中学、专科和大学中找到。但在学校、企业环境中都找不到正式训练倾听的课程，而“倾听”无疑是沟通过程中最重要的技巧。

懂得如何倾听的人最有可能做对事情、取悦上司、赢得友谊，并且把握别人错过的机会。倾听对传奇人物约翰·洛克菲勒非常管用，有一次他说：“我们的政策一直都是：内心地倾听和开诚布公地讨论，直到最后一点证据都摊在桌上才尝试达成结论。”洛克菲勒以谨慎著称，而且似乎经常很慢作决定，他拒绝仓促下决定。他的座右铭是“让别人说吧”。

你必须多练习一下高尔夫球，才能在分数上看出些微的差异。但是，一点点的倾听练习就可以创造惊人的结果。假如你注意听上司要求你做的事，就增加了做对的机会，而且不必再重做；如果你注意听别人告诉你的方向，就比较不会走错路；如果你注意倾听顾客真正的需求，就可以避免浪费时间、金钱在他们不要以及不会买的东西上。

吉恩·邓沃迪在乔治亚州的麦肯市拥有一家成功的建筑公司。当我问他最擅长的是何时，他回答：“倾听。”他解释说：“我不是很有创意的人，但我在这里工作的儿子还有几个职员都很有创意，我所擅长的是聆听。你知道有时候客户和营造商会为了一些事情起争执，而因为我可以听到他们双方所说的话，我经常可以找到共同点。”这就是善于倾听的人所拥有的优势。

惠普公司的创始人之一大卫·帕卡德发明了所谓的“惠普之道”，他要求他的经理与管理者做的第一件事情就是：先去倾听，然后去理解。这正是我们想要的。

## ◆听的艺术

多给别人耳朵，少给声音。

——波罗尼斯（《哈姆雷特》剧中人物）

我们从学校学习读、写、说，但我们从未学习如何倾听。倾听也许是所有沟通技巧中最被忽视的部分。

你可以根据下面提到的几点对你的沟通方式进行检验：

与其说我是一个聆听者，不如说我是一个发言者；

当我情绪非常激动时，我发现我很难听得进去别人的话；

我经常发现自己在假装听别人说话，而其实我在想其他的事情；

我是在需要考虑接下来说什么的时候，才尽力去听别人的发言；

我是一个挑剔的聆听者，当我尊重的人讲话时，我会更加注意聆听；

当我必须听一个说话含糊不清的人讲话时，我的思想立刻就飞走了；

我常常打断那些不断重复的人的话。

你所看到的上面的每一种情况都暗示了一个潜在的错误。

倾听是一种技巧，这种技巧的第一信条，就是给予对方全然的注意。

给予对方全然的注意

当有人来到你的办公室和你交谈时，不要让任何事务打断你的注意。如果你是处在拥挤的房间里和人说话，也尽量摒除其他事务的干扰，让对方觉得你们是惟一的在场者。

真正地给予对方全然的注意的要点是：直视对方，即使是有一只猩猩进来，或许也不会注意到。我清楚地记得有一次我是如何地被触怒。那时我正和我们的一位业务经理共进午餐，每次有漂亮的女侍走过，他的眼睛总紧盯着她看。我觉得受到侮辱，并不由自主地想道：“那位女侍的腿显然比我对他说的话重要，他根本没听到我说的话，他根本不关心我！”所以你

必须注意对方，这样才能听到对方告诉你的话。假如不全神贯注，我们就会心不在焉。

## ◆认真对待牢骚

你也许会感到奇怪：人们为什么总是有那么多牢骚？不要害怕人们的牢骚会给你带来麻烦。

你需要做的只是洗耳恭听而已。不要皱眉，也不要反驳，你只需要认真地听，偶尔说上一句：“哦，是这么一回事……”十有八九，对你发牢骚的人会在一吐为快之后心满意足，高高兴兴地离开你的房间。

我听过许多根本不需要我提供解答的问题。我通常只是借着倾听，让那些受到委屈的人有机会倾诉，这就解决了一大半问题。只要听得够久，对方总会找出适当的解答。

凡是公司中有对工作发牢骚的人，那家公司或老板一定比没有这种人或有这种人而把牢骚埋在肚子里的公司或老板要成功得多。这就是所谓的牢骚效应。

请记住：牢骚不总是正确的，但认真对待牢骚却总是正确的。

### 运用肢体语言的技巧

我曾给一位经理提到过改善他的肢体语言的建议，以便他的下属感觉自己发言时没有被上司忽略掉。他是一个易于走神和只能保持短时间注意力的人。观察过他的行为以后，我提出了以下三点建议：

面朝讲话者。每当聆听别人讲话时，他总是稍微转身，使自己的侧面对着讲话者。所以，从他这个姿势下属会认为他在某种程度上反对他们的建议，他感到厌烦，或者反应冷淡。

眼睛对着眼睛。他以为自己在听人说话时保持了很大程度的眼睛接触，但事实上，当我与他交流时，他一直保持眼睛接触的是我的前额，这使得我忍不住以为自己的额头突然长了一个小瘤子出来，以至于他的兴趣如此之大。因此，我就对他说：“你可以降低一下你的视力关注点，这样我们双方便可以眼睛对着眼睛了。”

手里不要玩东西。同很多年轻人一样，他也很喜欢玩自己的笔。当别人说话时，他总是不经意地轻弹它、敲它，有时候还在桌子上来回地滚动自己的笔。

## ◆从倾听中发现机会

对管理者来说，往往是：听的能力比说的能力更重要。

许多公司虽然有机会听取他们业务人员的意见，但是往往没有好好利用。有一次，一家十分成功的人寿保险公司的代理商告诉我，他的公司完全忽视地方代理商所提供的意见。“我不会再费心提任何建议了，”他告诉我，“因为他们根本不重视我或其他代理商的意见。每次我提出一个有关交易的想法时，我们公司的行销人员就会说：‘你只需注意销售，公司的交易办法让我们来操心吧。我们有各种专家来设定策略，所以你不用浪费时间思考这个问题。’

你专心做自己的事，也让我们专心做我们的工作。”这家保险公司的短视不仅使它丧失了聆听好建议的机会，同时也伤害了业务部门的士气。

我崇拜的企业家玫琳凯·艾施非常注意从倾听员工的意见中获益。她说：“借着倾听员工的意见，我们得以发展出顾客真正需要的产品。因此，我们的产品发展和其他没有此种回馈的化妆品不太一样。例如，我们假设一家化妆品公司决定制造一种新的眼线笔。当他们制造出来之后，就把它拿给行销人员说：‘试试看能不能卖掉。’于是他们开始打电视广告，在百货公司作昂贵的展示等等。他们的做法是企图在商品出厂后，制造出一个需求市场。而我们则不是如此，我们是先知道顾客需要什么，再从事生产。我们的业务部门会告诉我们‘顾客

想要这种尺寸的小粉饼’，‘顾客想要这种颜色’，‘顾客想要有如此用途的唇膏’等等。

知道这些需求后，我们的研究发展部门再推出顾客所需要的产品。所以，当我们推出一种新的防水睫毛油时，它可以满足顾客早先向业务人员表示的需要。

“但是，我们没有机构可接受业务代表们的建议。’有时我会听到别家公司的主管作此辩说。如果一家拥有 20 万名美容顾问的公司都能做到，我想其他公司也应该能够做到才对——只要管理阶层真心想做。据我所知，有一位全国性的业务经理，每星期至少给手下的 35 位业务代表各打一次电话。所以尽管他未亲自接听顾客的电话，但经常和他的业务人员沟通，使他能够赶得上他那一行的步调。另一位手下有 40 位业务代表的经理，则是每周不限对象地打 25 次电话给他的部属。‘情况如何？’他以很友善的方式询问他们，‘我能为你做什么吗？如果有什么问题，尽管提出来。’他表达得很清楚，尽管再忙，他总是抽空听取他们的意见——如果他实在没空，在入睡之前，他也会抽空回个电话给他的业务代表。”

不能听取部属的意见，是管理人员重大的疏忽。幸运的是，一旦你了解倾听的重要性，要练习一点也不困难。你的部属会自动让你知道周围的事情--如果他们知道你会听的话。

## 认识你的员工

管理者不是组织，正如涂料层无法支撑起一幢建筑一样。郭士纳不是 IBM，巴纳维克不是 ABB。一个健康的组织无须依附于一个又一个的英雄，领导力的自然演进是一个集体的社会体系。

## 站在他人的立场看问题

你也许知道《犹太法典》这部长达 20 卷的犹太百科全书。书中讲述了这样一个故事：一位异

教徒来到一位犹太教长者的面前，要求单腿站着学习全部的犹太教义。这位长者的一个学生认为这个人是在无理取闹，便把他赶出了门。而长者却平静地说道：“你认为是无理的，别人并不认为无理。这就是犹太教义的精髓所在，其余都是对它的解释，继续你的学习吧。”

基督教中的“你希望别人如何待你，你就应该如何对待别人”的观点也是广为人知的。这已成为管理中的金科玉律。

也许，更重要的是：待人以他希望被对待的方式。你必须站在他人的立场看问题，设身处地地为他人着想。你必须足够警醒，否则，你可能会被你的“卒”摧毁了。

## ◆认识你的员工

记住，你更多是被你的“卒”摧毁的。

——乔治·埃罗奥特

你可能并不知道如何精确地给“员工”下定义，但是，你肯定已经发现员工的整体素质将决定企业的命运，也就是说，员工是企业的竞争力。员工之间的关系，他们对待工作、客户、上级领导以及其他厂商的态度都将影响一个企业的发展，或者使企业成为行业优胜者，或者使企业成为失败者。

但是，你也不要忘记：你更多是被你的“卒”摧毁的。

乔治·埃罗奥特在她的小说《费利克斯·霍尔特》中有一段描述：

只有一盘棋的所有棋子都富有热情而充满智慧，才能有技巧、机敏可言。如果你对自己和对手都不了解，如果你的“马”会偷偷地移到一个新领地，如果你的“象”令你的“车”反感，但又能诱骗你的“卒”离开他的位置，如果你的“卒”因为他们是“卒”而憎恨你，并离开他们被指定的营地，你就惨了。此时，你可能认为有其他的原因，但是，记住，你更多是被你的“卒”摧毁的。

关键之处是你如何对待你的“卒”。但是，你会发现，你根本就不知道你的“卒”是什么样的，你开始糊涂了。彼得斯凭借他深刻的洞察力告诉我们，今天的员工与 10 年前或 5 年前我们所认识的员工有着很大区别：

他们想要与众不同，即使是颜色、式样一致的制服也抹不掉他们想要与他人不同的强烈愿望；

他们希望被关注，一旦觉得自己不受重视，他们会毅然而去，不要指望高薪能把他们挽留住；

他们追求更广泛的价值，而不仅仅是升迁；他们甚至会顶撞上司；

良好的气氛与宽松的环境让他们自觉地全身心投入工作；

他们不希望庞大的组织，而是喜欢组织内的小团队，为共同的目标而奋斗；

他们对自己认为值得做的工作更富有责任心，对于自己认定的目标更加执著；

他们更富有创造力和创新意识，只要给他们机会，他们就可以创造出让你吃惊的好成绩。

这些变化使有些管理者感到不知所措。他们总是不能与下属一致，总是不能理解员工到底要什么，更不明白为什么自己总不能说服员工按自己的意志去行动。他们相信员工是一匹善跑的马，但却发现他们总不跑在他希望的方向上。

## ◆员工的无形决策

员工每天作出的决策会产生正面效应和负面效应。可以说，这是决定公司成败的关键。  
——詹·卡尔佐（前北欧航空公司最高业务副主管）

或许你会说：“高级管理者每天都不会有很多决策，更何况员工。”其实，无论是高级管理人员还是最前线的领班每天都需要对许多事情作出决策。一些看似简单或无关紧要的决策，实际上却异常重要。《商业七宗罪》的作者爱琳·夏皮罗在其书中叙述了她的一段经历。

我曾经和我的伴侣去以豪华而著称的波士顿餐厅用早餐。当时，用餐的人很少，还不到 1/3。但是当我们坐下来时，没有一个服务员看见我们，而事实是当时在离我们大概七英尺远的地方就站着三位服务员。我们内心地等待了一会儿，但是依然没有人答理我们，最后我们只好到加拿大四季饭店设在波士顿的连锁店就餐。这里的情况与波士顿餐厅完全两样。一位穿着白色短上衣的小伙子微笑着向我们打招呼，为我们引座。我发现，餐厅的服务员都很忙碌，有的在替客人添加饮料，有的在清理餐桌。

许多管理者认为，从理论上讲，他们的员工也能够为企业创造竞争优势，但是，为什么实际情况不尽如人意呢？我认为这其中有两个原因：一个是管理层严重低估了员工每天作出的无数的无形决策所具有的影响力；二是管理层为构筑“建议库”投资太少，我认为企业应该鼓励员工提供意见和建议，可以说，这是企业绝不可忽视的重要资源。

企业管理者不应该对员工的决策和行动进行彻底监督、干涉和控制，越是试图减少员工的决策权，获得的效果越少，可以说，四季饭店的管理模式是任何企业都应该借鉴的。

我们来分析一下四季饭店的服务员的工作。当有客人出现后，他们可以有各种各样的选择，可以像波士顿餐厅的服务员那样忽视客人的到来；也可以给顾客热情的微笑，对顾客说：

“您好，欢迎光临，请问您需要什么？”那些负责清理餐桌的服务员则需要决定在一个客人已经用完餐而同桌另一位客人仍在用餐的情况下是否可以清理、如何清理餐桌，而负责为客人添加饮料的人员又需要为添加的时机作出判断。

总之，不仅仅是宾馆、餐厅、医院、航空公司等服务机构的员工每天需要作出无数决策，研究单位、装配厂、钢铁公司、软件公司、电信局、商场、会计事务所、火车生产线的员工们也会面临无数决策。例如，对面前的事是想办法解决，还是顶回去？对生产线出现的问题是关注，还是随它去？对客人是报以微笑还是冷漠地做“好”本职工作？尽管有时候一些决策是“看不见的”，企业管理层也绝对不能忽视它们。

你可能会说：“即使员工每天需要作出无数决策，但是所有这些小决策加起来，其重要性也不及整个企业作出的战略性决策。”我认为，这个观点是错误的。

一家中型企业的副总裁曾经去一家布鲁斯兄弟商店为好朋友选购礼物。她在那儿等了近 20 分钟，几个服务员都没有答理她。她告诉她的另一位好朋友说：

我不介意等太久，但是，我很生气他们对我的态度。我站在那里，没有一个人注意到我的存在，没有一个人看我。有两个服务员的确很忙，但是第三个服务员空闲下来也根本不理睬我，他也不告诉我“请等一会儿”或者“请您先随便看看”。他们什么都不说，也不向我点头。最终，他终于注意到我，但毫无抱歉之意，他使我我觉得我根本不是个人而是件物品。从那以后，我再也不跨进任何一家布鲁斯兄弟商店的门，永远都不！

尽管多年后，布鲁斯兄弟商店已有很大的改观，而且营业额也大幅度上涨，但是这位“固执”的女士还是记得多年前留下的不快印象。由此可见，员工作出的不恰当决策会给企业造成多大的损失啊。

曾在美国军队、英国教会和澳大利亚最大的采矿公司之一的 CRA 就职的心理分析家、商业战略家埃利叶特·詹奎斯也认为：每个员工任何时候都会作出决策，而这些决策与他们拥有的决策权和判断力有关。

不要忽视员工作出的无形决策，否则你真的会被你的“卒”摧毁。

## ◆关心你的员工

几乎每个人都承认，人是最重要的资产，然而，几乎没有任何人去真正实践这一点。

——勒内·麦克费金（曾任黛娜公司主席）

关心你的员工，他们才会关心你和公司。

公司的人事政策可能是“我们要做一个关心员工的雇主”，但是除非每个主管都关心自己的下属，否则这句话就毫无意义。

做一个关心员工的管理者，极力帮助员工解决困难；对他们的成功表示高兴，对他们的失败表示关切；关心他们的训练、发展与事业历程；当员工有所需要时，适度地给予建议和咨询；随时对员工给予关注。

真正关心员工的管理者会是这样的：注意到下属脸上突然长出的一个红疱；知道哪一位员工的家里出了问题，并留意看是否能提供任何助益；当员工个人有困难时，会在他们开口之前，就给他们时间以解决问题；有时候，甚至打破常规来表示关怀；但最重要的是，他会主动去看有问题的员工，并了解事情的进展。

马狮集团：关心员工的一切问题

马狮是英国最大且赢利能力最高的百货零售集团，它已成为管理学界公认的卓越管理典范。

“致力发展与员工良好的人际关系并非仅是给予优厚薪酬而已，经理人员必须了解员工

的困难并作出反应。高层管理者应该知道员工的工作环境和各项福利措施的优劣程度。”曾任马狮集团董事长的依斯雷·薛福勋爵这样说道。

马狮为推行种种福利措施所花费的代价往往使试图模仿它的企业望而生畏。除却良好的员工分红制度、医疗保险、退休金制度等等一般性的福利措施外，还有许多显见是为员工考虑的福利措施。其中包括很多从员工的角度出发、落脚于细微之处的考虑。

这样，福利并不单单是福利，它表现出企业对于员工的关心。正如各门市部管理人员都得到的指示：“如果你在处理员工问题时有可能犯错，那么宁可慷慨而不是吝啬。”

这就是马狮管理的准则：尊重所有员工；关心员工的一切问题；全面和坦诚地作双向沟通；对努力和贡献作出奖赏和鼓励；不断地训练和发展。

在如此管理下，每个员工都感觉到自己受到公司的尊重；他们得到不断的训练和不断的自我发展的机会；最重要的是管理层与员工站在一起，而不是处于敌对地位；他们看到的管理高层所宣扬的目标和他们的行动之间差异极小。

结果如何呢？“我们努力的结果是员工流失率低，随时可应付任何转变，提高了生产力和获得了对谁都有利的利润——有利于股东、员工、退休员工乃至社会大众。”薛福勋爵如是说。

## ◆员工也需要安全

员工的安全应该仅次于利润的确保，而成为战略性的管理目标。

曾经存在这样一种争论：如果员工在职务中过度安全，他们就会懒惰，没有效率，视所有的事情为理所当然。

没有任何公司，也没有任何主管能保证员工的安全性。

由于股东的倡议和竞争的压力已经极大地提高了对获得最基本成效的要求，这使得公司经常要削减成本和进行人员调整。大的组织重构都会使员工工作职责和员工之间的沟通关系发生大范围的变化。许多雇员认为新的工作环境需要他们付出更多的努力，而作为回报公司却只能提供很少的工作安全和稳定的保证。我们正在经历的环境被看成是对公司和它的雇员之间的“心理契约”的一次破坏。在过去，大多数大公司的雇员认为公司对相应的工作的回报应该是给他们提供一份合理的薪水和长期的工作稳定的保障。在新的环境下，公司更愿意考虑每一项职位具有什么样的功能——在许多情况下，这是这个职位存在的必要性。数以千计的人被解雇了，但是他们中的许多人被安置到了新的工作岗位上。而这种带着剧痛的变革就发生在中国利润和决策回报达到了公司历史最高水平的时候。所以，在这种情况下，许多员工缺乏安全感就不足为奇了。

如果你看到任何对员工职务的威胁，你会努力地保护他们吗？例如，在选择是削减营销成本还是员工职务时，你是毅然地削减营销成本，忍痛牺牲巨大而珍贵的广告预算，还是削减员工的工资呢？

我们见得最多的是管理层讨论如何让员工努力工作，但是，却很少看到他们认真研究过如何实现对员工所承担的义务（事实上，又有多少公司认真思考过应该对员工承担什么样的义务和责任）。如果你想要员工忠于公司，公司对员工的承诺又是什么呢？如果你想营造一种使每个员工都努力工作而不问报酬的环境，为此你又为员工承担了什么呢？

X 理论、Y 理论、Z 理论，或是需求层次理论，不管它们哪一个更符合人的本性，不管它们之间的区别有多大，它们都有一个共同点，即告诉管理者如何最大限度地发挥（或者我们还可以用另一个词来形容——压榨）员工的才智，为自己创造利益。

当你对员工只有空洞的承诺，使他们没有足够的安全感时，他们是不会为你卖命的。“从

他人的立场看问题”，你必须给你的员工足够的安全感。

怎样给员工安全感呢？以下是几个建议：

提供日常的安全基础。当员工不知道发生了什么事情，或不知道上司对自己的看法时，不安全感会增加。他们会产生怀疑。谣言可能会因此而产生。让员工了解他们应该了解的事情，实话实说，让员工了解事实真相。

对员工进行直截了当的谈话和诚挚的沟通。这对降低员工的不安全感是很重要的。面对一颗真诚的心，又有谁会感到不安定呢？

尽量使员工的薪资和职务确保。我说的只是“尽量”，因为我知道任何一个管理者无法加以保证。

## 减法法则

我们常常想的是“我们能做什么”，而不是“我们不能做什么”。前者是一种加法法则，后者则是一种减法法则。减法法则之所以是一种简单的方法，是基于这样一个事实：“有中去次”总比“无中生有”要容易。

### 1、上帝惩罚贪婪的人

我们总是在作各种各样的选择。你可能每天都会产生 1 000 个欲望。世界博大，我们的力量却很微小。实现欲望者少，难以实现者众。你要随时准备放弃 999 个欲望。

我有一个朋友，去年准备搬家。当他把所有要带走的東西整理完毕后，才发现竟然有 600 多个箱子！而他的新家才 200 多平方米。于是，他向我诉苦，说可选择的東西太多，结果却不知道该如何入手而备受煎熬。说实在的，我一点也不同情他。

我们中的绝大多数人都不愿承认自己贪婪。我们每一位领导者都知道自己为了爬到权力的顶峰曾经付出多少努力，但是，如果说“赢家想要一切”这一心态需要有一个标志的话，也就是贪婪的本能表现得淋漓尽致，竭力追逐更多的权力和名望变成了目标本身。当更多这种欲望在左右每一次决策时，真正的问题便产生了。突然，我们不仅希望得到一切，而且认为自己受之无愧。考虑到人的本性容易把以往标志着进步或成功的東西视做当然，这种事情容易发生。

在无休止地想要满足我们贪心的欲望时，我们总是会忘记基督教或者伊斯兰教、佛教等任何一个追随者中的宗教教义中一直强调的一点：贪婪的人必将受到惩罚，就如同俄国诗人普希金的《渔夫和金鱼》的童话故事里的老渔妇一样。

在这个世界上，就本质而言，每个人都是“贪得无厌”的。说得冠冕堂皇一些，就是欲求无止境，就是不断开拓，就是永不满足，就是渴望进步。没有一个人愿意停留在已有的成果上，然而，许多人却可能因为目标过高、欲望过多而失败。这样的教训无论如何都不少见。什么是合理目标的最高限度，考验着我们每个人的智慧。

对我们来说，投资专家巴菲特是一个奇才。他一生中有无数激动人心的投资事件，他的投资很少失手。他有三条最基本的投资原则，其中一条便是：不要贪婪。20 世纪 60 年代的美国股市牛气冲天，到了 1969 年整个华尔街进入了投机的疯狂阶段，每个人都希望手中已经涨了数倍的股票一直继续涨下去。面对连创新高的股市，巴菲特却在手中股票涨够 20% 的时候就非常冷静地悉数全抛。后来，股票出现大幅下跌，贪婪的投资者有的血本无归，有的倾家荡产。

杰出的音乐家懂得遵循一个简单易行的规则：每当他们把一首新乐曲收藏进自己的保留

曲目的同时都要删除一个现有的曲目。他们知道，任何人，不管他有多么高的天赋，都不可能精湛完美地演奏许多截然不同的曲目。当然，他演奏各种不同曲目可以达到中等的水平，只有寥寥几首能达到最高境界。

富兰克林·罗斯福可能是美国历史上威望最高的总统，也是美国历史上惟一一位连任四届的总统，可是在他政绩最好的一年（1936 年他竞选总统大获全胜），他也只获得了 61% 的选票（他的对手——共和党的阿尔夫·兰登获得了 37% 的选票，另外的五个政治党派获得了剩下的 2%）。

连罗斯福总统都无法突破 61% 的界限，你又何必要求更多呢？

丢掉幻想，你必须作好准备放弃一部分市场。面对现实，所有的企业都有自己的“领域”。

## 2、有所舍弃才能有所获得

不能有所放弃是在自己堆积的垃圾中窒息死亡的最佳途径。

舍弃是政界信奉的原则。

如果你表明自己的立场，对你的对手不遗余力地抨击，选民们就会知道你是什么样的人，你持什么样的立场。但是，如果你双方都想讨好，人们会认为你是一个骑墙派，你就别想拉到选票了。

毫不犹豫地放弃你无论如何也拉不到的选票，这也是一门政治艺术。

企业也应该借鉴政党的经验。在任何时候，一旦你拥护某个事物，你就是在同时反对另一个事物。如果没有敌人，你在市场上就无法立足。举个例子，禁烟运动就是针对吸烟者而发起的。

这里面的艺术是，拥护你能获得“选票”的事物，而坚决放弃你无论如何也拉不到“选票”的部分。

我曾查阅过一家销售额达五亿美圆的消费品公司高级经理们的个人计划。这些计划所列出的年度目标很少是少于 15 项的，达 30 项者也并不罕见。这一来，最高级班子在设法掌握公司内 500 个高层骨干人员的工作进展时，也许就得过问 1—5 万项目标。

如果你的公司也像上面所说的公司一样，或者比它们稍好一点，或者稍坏一点。我想问的是，你遇到以下这些问题了吗？

你是公司的最高领导。你感觉并没有发挥出员工们的干劲，并且由于某种原因——尽管你可能并不清楚具体是什么原因——你的组织效率不高。甚至可能有你最担心的事情——组织的能力不强，而且你的组织根本就不知道自己的职责。你曾试过培训、调整结构、人员变动以及提高质量的激励措施和活动等等各种各样的方法，但是，令你感到心烦的是，基本的问题依然存在。

你是公司产品开发部门或客户服务部门的一位管理者。从你的工作中你发现，那些为顾客作出的承诺常常是不合情理的，因为你们很难实现那些承诺。

你是一位销售人员。你负责保证达到对顾客所承诺的服务水平。而组织中的产品开发人员以及客户服务人员似乎从来都达不到你对客户所承诺的标准，甚至当你感到并且确信所作的承诺已经非常合理后，情况依然如此。

你是公司里的任何一位管理者。你发现自己的工作越来越累，压力越来越大。如果你认为上面四条中有一条或多条符合你的组织里的情形，那么，花哨点说就是，你的组

织供给大于需求；说得简单一些就是，你想用最少的资源做最多的事情。你不觉得这样太贪心了吗？

“这难道有什么不对吗？”你会这样说。我能理解你为什么如此说，因为大多数的组织都

是如此的。事实上，有人认为这是一件好事，并且所有的组织都应当作如此的努力，使它们的业务范围超出它们的能力。战略管理专家加里·哈默尔在《财富》杂志上发表过一篇名为《重新创造你的公司》的文章。在文中，他说道：“营造一种激励创新的良好氛围的首要原则就是——设置更高的期望值。”

对于他所说的和大多数组织所想的，我没有任何意见。我们应该树立远大的目标？当然，这无可厚非。以创新思维来实现这些目标，这也是肯定的。但是，我们时刻不要忘记了渔夫和金鱼的故事，不要忘了这样一个事实：我们的资源是有限的，我们的能力是有限的，我们的认识也是有限的，尽管我们的欲望是无限的。

你可以严格地要求自己，你可以尽可能地发挥你的潜力，但是，坦率地讲，如果你用公司现有的人员去做超出他们能力的工作，最后的结果肯定是无法将所有要做的事情完成。依据需求（组织的目标或你的欲望）与供给（组织的资源、能力）之间的差距大小不同，最终的结果很可能离目标或欲望差一大截。而且，最为悲惨的是，你本来可以获得的一些东西也可能因你的贪心而失去。这或许正如古老而智慧的谚语所说：要求的越多，得到的越少。就我的经验而言，这样的例子并不少见。在那些供求不协调的组织中，一般供与求的差距都比较大，在那些发展速度极快的高科技公司里，尤其在它们的努力可赚到更多钱的情况下更是如此。

那么，我们应该怎么做呢？很简单，真的很简单。作为一个组织，更确切地说是作为一个组织的管理者，你时刻不要忘记了组织的局限性。对组织“能做什么”时刻做到清楚明白。把做不了的一些事情舍去不做，忘掉那些“不可能”或“不理智”的目标或欲望。

如果你还是不能做到，我有一个小方法可供你参考。这个方法与上述想法一样简单，就是定期问自己一个问题：我们今天所做的事情中，假如我们过去不曾做过它们，那么哪些是我们不会再次做的？这个问题虽然有点拗口，但是非常有效。请注意，问题不是“我们当时不应该做什么？”这个问题听起来跟前面的问题十分相似，不过在效果上差远了，它主要着眼于过去，而前面的问题指向未来。对过去进行一番思考可能是饶有兴味的，但是，假如不是身陷其中的话，那样进行思考在管理领域用处不大。哪些事情我们不会再次去做？哪些事情我们必须尽量摆脱？哪些事情我们必须果断停止和结束？这些问题才会导致争取更加美好未来的行动。

要明白这个方法的意义，最好的办法是拿它与传统的行为方式进行对比。一个人或一个组织的习惯性行为方式是：除了现在正在做的工作外，每年都要增加一些新的、额外的事情，这是因为他们希望时髦，愿意创新，不想错过任何机会。然而这却是一条最终“在自己堆积的垃圾中窒息死亡”的最佳途径。充满生机活力的机构不会这么做，它们会有意识地、系统地纠正这一行为，它们给自己提的问题是：我们应当摆脱什么事情？哪些事情我们不应当再次去做？

应该对你的目标作一次系统的反思，这是清除整个组织的渣滓、精简机构所必须的。把累积的垃圾清理出去，为新的事物腾出空间。

我建议，每隔三年针对产品、市场、客户和技术等方面问上面那个问题：“哪些事情我们不会再次去做？”至于其他方面，如整个管理流程、电脑系统与电脑程序、各种表格、报告和会议，还有各种程序、方案和方法等等，则每年检讨一次。许多会议大家习以为常地召开，其实它们根本不会产生任何效果。

而且，在发展速度异常迅猛的领域，每隔三年作一次检讨已太少。每年对产品、市场、客户和技术作一次检讨，也是有益无害的。我们可根据各个业务的性质选择合适的时间间隔，但在任何领域，检讨的间隔时间不能长于三年。我们还要及时注意什么工作仍然有意义，什么东西已变成废物或负担。

## 对错法则

对？错？事情的对错有时候并不取决于其本身，而取决于人们判断它的时机。

### 1、“我错了”

经理愈能承认错误，他成功的可能性愈大。

承认错误是一个人的力量源泉

——（美国田纳西银行前总经理）L·特里

查理·毕坎姆告诉我们要勇敢地承认错误：“人人都会犯错，问题是大多数人不肯认错，总喜欢推诿过错，惟有能面对错误的人才能成功。”他的观点与我的观点不谋而合。我一直都认为不敢承认错误的管理者是一个脆弱的人，因为他们不敢面对事实。

脆弱的管理者会把承认错误视为有弱点的象征、失败地承认、不正确的暴露。承认错误会使他们觉得很难堪。他们担心会在下属、同事以及老板的眼中丧失信用；他们害怕会因此而影响晋升，没有成绩；他们害怕他人会揭露其错误，而使他出洋相。

所以脆弱的管理者会不知不觉地掩饰错误，而且希望没有人会发觉。如果有人指控他们做错了事，他们会死不承认。

在掩饰错误的时候，这些脆弱的管理者错过了真正能够改进的机会。

我知道，在很多公司里有许多的管理者无所事事，他们整日的工作和兴趣就是紧盯着别的员工，只等着人家犯错误，他们就指出错误，将其大骂一顿，然后再等下一个机会。不肯承认错误只是人性的本能而已。当一颗子弹向你飞来时，很自然，你会躲避它，不被它击中。类似地，我们做错事后，也会不肯承认错误，不仅如此，我们还费尽心思，寻找各种各样的说辞来为自己的错误开脱。但是，至少有一个理由可以说明这样做只是吃力不讨好：为了寻找开脱错误的借口，我们常常绞尽脑汁，但是，不管我们的借口听起来多么合理可信，错误并不会因为我们的借口而消失，它依然存在，说不定哪一天又冒出来咬我们一口，让我们痛苦万分。

最简单的方法是干干脆脆的承认错误，从承认错误中获取力量。我至少有两个理由说明这是一个很好的方法。

第一个理由是，你再也不用为寻找借口抓耳挠腮了。想想看你为了寻找借口而花费的那时间和精力吧。我认为，只要这一个理由就足以支持我的观点了。

第二个理由是，下属会因此而尊重你。要想使下属心悦诚服地听从你的命令，你必须诚实并且值得下属尊敬。你的诚实首先表现在你要勇于承认自己的错误。承认错误不但不会降低你在下属心目中的威信，反而会增强下属对你的信赖。

不肯承认错误的表现除了尽力掩饰错误外，还有另一个表现，那就是把责任推到员工身上。

这样的管理者简直有些可耻。但据我所知，这样可耻的管理者大有人在。对于这些管理者，我只能说一句：不要把责任推到员工的头上。其理由很明显：

员工只能对 15% 的问题负责，另外 85% 应该归咎于制度，也就是管理层的责任。

员工之所以会犯错，那是因为你对你员工的培训工作有问题，你没有指导好你的员工。

员工是通过公司的一套严格的雇用程序而进入到公司的，而且如果你是一个负责的上司的话，你很有可能还在面试的最后一关对你要雇用的这名员工进行了面试。那么，接下来，我

说的是：管理层制定的招聘制度是否可靠？你的眼光是否精准呢？

你的手下经常是你提拔上来的。那么，在考虑提拔时，你是不是也犯了错呢？你有没有从自己的利益出发，而不是从公司的利益出发呢？你识人的眼光是不是也有问题？

优秀的管理者犯的 error 可能很多，但他之所以成为一个优秀的管理者，关键就在于承认错误。

迈克尔·戴尔凭借直销方式在个人计算机行业掀起了一场革命，借助这一模式，戴尔公司不但保持了经营上的低成本，而且创造了极高的顾客满意度。尽管该模式始创于 19 年前，但戴尔至今仍然遥遥领先于竞争对手。这得归功于戴尔的管理原则：直截了当并不仅仅是一种商业模式，而且也是一种处世态度。安德鲁·伯罗斯告诉我们这样一些事实：这位首席执行官在讲话时从不装腔作势，他的员工也是如此。他们可以对任何问题提出质询，甚至责难他们的老板。在这条原则面前人人平等。在进行年度总评时，员工抱怨戴尔过于冷淡，为此戴尔向众人承诺，今后他将更多地表达自己的感情。戴尔坚持认为，高度的责任感至关重要。他说：“在戴尔公司你绝不会听到诸如‘我家的狗咬坏了我的家庭作业’这样的推诿之词。”

管理人员必须立即承认错误，坦然面对错误，绝不能搪塞推诿。戴尔在每个季度的总结会上都会毫不留情地指出存在的问题，这让与会者感到筋疲力尽，因此公司的高管人员都很清楚，自己最好在下一开会前解决好所有的问题。

戴尔的管理原则与西点军校的规则相似。在这所学校里有一个久远的传统，学生遇到军官问话时，只能有四种回答：“报告长官，是！”“报告长官，不是！”“报告长官，不知道！”

“报告长官，没有任何借口！”除此之外，不能多说一个字。做错了事，不要试图为自己辩解，给自己寻找理由。因为军官看重的是结果，他根本不会听你长篇大论的解释。凭借这一点，西点军校不仅培养了一批批优秀的军事人才，也培养出了无数商界的精英。

当你试图掩饰错误时，不妨学学戴尔——不找借口，承认错误。因为对错误而言是不存在任何借口的，存在的只是解决之道。

## 2、“你对了”

一句赞美能让我过两个月！

——马克·吐温

“你对了”的法则是称赞下属做对了的事情，说得更明白点，就是要注意员工做对之处，并让他们感觉到自己做对了。

“詹森，上回我们办的那次展览很成功，对吧？”“是的，来参观的人数比预期多了一倍。

可是为什么我们的主管对此只字不提呢？”“我也觉得奇怪。虽然他一向对工作要求很高，可是我们做得很出色，无论如何他总应该有所表示才对。”

你是不是和他们口中的主管有些相似呢？如果是，那么你就需要尽快行动，采取补救措施。为什么呢？原因很简单。如果你的下属出色地完成了工作，而作为主管的你却从来不注意，他们很快就觉得没有必要如此努力。更为重要的是，你的下属开始认为你揽走了他们的全部功劳。他们可能会想：“我的主管对我上次的出色表现只字未提，他怎么可能会向他的上司反映我的成绩呢？”

位于华盛顿的一家旅馆的经理就深谙“你对了”的法则。下面就是发生在这家旅馆的一件事。

资深经理人霍姆得来到了位于华盛顿的这家旅馆。他直接走向柜台。在他办理登记时，服务员对他说：“对我们来说，顾客是非常重要的。我不知道您是否可以在停留期间帮我们一个忙？”

霍姆得说：“当然。要我做什么？”

“我们希望您把这本赞美券带在身边。每当您认为我们的服务令您满意时，请您撕下一张赞美券，在背后写下令您满意的服务事项和服务人员的姓名，然后把它送到经理的办公室。”霍姆得微笑着说：“如此一来，所有的顾客都在挑出你们做对的事。”

服务员微笑着说：“祝您今晚过得愉快。”

吃过晚饭，霍姆得直接回房休息。他对旅馆所有员工的良好服务态度感到惊讶。他已经用掉了三张赞美券，一张给巡房员，一张给了女侍，另一张则给了领班。“挑出员工做对的事”已经使他对这家旅馆深有好感；赞美券的设置，使得他这位顾客觉得自己的责任不是抱怨而是赞美了。

第二天早上，霍姆得收拾行李下楼吃早餐，然后到柜台退房结账。在他离开旅馆时，想顺便把赞美券投入旅馆经理的办公室中，经理刚好也在那里。

于是，他把赞美券交给经理，同时说道：“我想你的赞美制度确实是一个好构想。那么这个制度是否已经产生实际的成效了呢？”

旅馆经理回答说：“虽然我们的赞美制度实施不到五个月，但是员工缺勤率和人事流动率已经显著下降。我们的员工现在恨不得提早来上班，他们急于知道他们做对的事情是否被挑出来了。而且，我们对获得赞美券的员工并不给予任何金钱报酬，只是拍拍他们的肩膀，赞美他们事情做得很好而已。”

霍姆得好奇地问：“你是否认为这个制度也会改变顾客的态度呢？”

旅馆经理答道：“一定会的！顾客给我们打的分数已经有了显著的提高。我们要求顾客就价值、成本、外观、服务、亲切等项目，给我们评定 ABCDE 五个等级。在实施赞美制度之后，填评分表的顾客有 90% 把我们评为 A 或 B；更重要的是，现在评分表的回收率大约是以前的三倍。”

霍姆得说：“这么说来，赞美制度对你、对顾客以及对员工都有莫大的收益了。”

旅馆经理说道：“是的，这是一种报酬极佳的投资，值得去做。”

霍姆得在和旅馆经理握手道别时笑着说：“在你们这里住上一夜同样让我获益良多。”

不仅仅在旅馆的管理上，“你对了”的法则威力无穷，对于其他任何类型的公司，这一法则都会带来很多好处。

伟大的心理学家詹姆斯说：“人性中最深层的本质便是渴望得到别人的欣赏。”《圣经》也告诉我们：“你们总要彼此鼓励，彼此建造。”勒贝武夫在其著作《世上最重要的管理原理》中告诉我们，每个人真正想从工作中获得的，就是肯定和奖励。所以，世上最重要的管理原则就是“能得到奖励就做得好”。而欣赏是对一个人最重要的奖励。

《奖励员工的 1001 种做法》的作者尼尔森也曾谈到欣赏：

每个人都希望得到别人的欣赏。可是如今有多少经理人，把“欣赏别人”当成是他们的工作之一呢？这应该是他们的一大职责。当今时代对员工的要求比以前多，协助他们的资源和支持却比以前少。预算很紧，薪水冻结；经理人太忙，距部属太远，未注意到部属做了超量的工作，更别提感谢部属了。科技由面对电脑终端机，取代了人与人（部属和主管）面对面的沟通。这些科技却出现在一般人希望从生活中寻找更多意义——特别是工作意义的时代。

这种情况中的一大难题就是，最能激励人心的事却没有多少人去做（其实只需要一点时间和一些体贴的心思，就可以着手了）。在葛拉翰博士最近针对 1 500 名员工进行的一项研究中发现，67 项促使员工努力工作的动力中，排名第一的是主管对部属的亲自嘉许，排名第二的是主管亲自写的嘉许短笺。所以，你若是能够多给员工嘉许，他们会以千万种方法回报。

甚至对最平常的小事也应注意并且及时赞赏。聪明的领导者应当这样做，而且不应只表扬一次就万事大吉。如果有人工作干得不错，就不断地表扬，因为大多数人渴求称赞的心理是永不满足的。

接电话是一项很简单的工作，可是长期地保持礼貌和内心却难能可贵。如果你的哪一位下属做到了这一点，你是否也应该有所表示呢？

表扬要具体及时。“克尔，你这项工作做得很出色，他们对你提前一周完成任务感到不可思议。你的工作表现使我感到荣幸，我很欣赏。”瞧，就是这样一些具体的表扬，便可使你的下属们受到极大的鼓舞。

不要等到正式认可下来后才惜言如金地给予赞赏。留意出色的表现，在部门内当场就给予肯定。在大家喝咖啡的时间，来一句简单的总结语：嗨，我想大家可以庆祝一下刚完成的工作。一句话，就可收到意想不到的效果。

美是用你的眼睛去发现的，而对员工值得称赞的地方不仅要用眼睛去发现，更要用你的心去发现，并用你的嘴把它说出来，让你的员工用他们的耳朵接收到你对他们的称赞，并从心里接受，继而化做双手的行动。

### 3、错比对有 用

我对我的员工说，我更关注什么是错的，而不是什么是对的。

——王安

我们生活的经历常常告诉我们，不要犯错，正确地做事。但是，现实是，一个人做得越多，犯错的次数就越多。不做事就不会犯错，因为错的对象都不存在了。由于认为错误是一件令人羞耻和难堪的事，我们经常陷入“宁可不做，千万别错”的退缩中。

而我却认为，错误远远比正确要有价值，原因是：

#### ◆错误比正确更引人注目，更容易被注意到

当我们一直都是按正确的方式做事的时候，如果出现了错误，那么这个错误就会像从 X 星球上来的外星人一样，变得异常突出。白化病人常常会备受人们的瞩目。我们经常也会有这样的经验，当有人问我们，为什么这样做是正确的时候，我们常常会感到茫然失措，绞尽脑汁也想不出一个合理的原因来。然而，当有人问我们为什么那样做是错误的时候，我们却可以口若悬河地把错误的原因一一举出来，一点也不费劲。为什么会有这样的差别？错误的原因比较容易找到，而正确的原因却往往很难说得清楚。

引人注目的事物有它们的优势。当下有一个热门的词儿，即“眼球经济”，经常被经济学家提起，但它更经常的是被公司里的管理者或大学商学院的教授们提起。“眼球经济”说的就是引人注目的事物的优势。我们还是以前面所提到的外星人为例吧。当外星人出现在地球上后，除了感到好奇之外，人们理所当然的想法就是仔细观察他们，研究他们的身体结构，分析他们为什么会出现在地球上，猜测他们为什么会出现在地球上，他们是怎么到达地球上的。紧接着的是采取行动，进行研究调查。经过这样一番研究调查，所有的疑问都会最终得到解决。在公司的管理中，错误就像地球上的外星人一样，也会在人们经过一番调查研究后，最后得以解决，并使人们获得一些非常有用的经验教训。

正确只能告诉我们过去是怎样成功的，错误却能告诉我们未来怎样避免错误

为什么我们常见的是从失败走向成功，而很少见到从成功走向持续成功的例子呢？

成功是错误的累加，但也不能把错误当成习惯或者是借口。

对于一些电脑生产企业来说，戴尔公司（当然包括它的创始人戴尔）简直就是一个噩梦。当你问戴尔他有什么经营诀窍时，他会告诉你：成功不比错误要有用。他从来不摆庆功宴。按照戴尔的说法，庆功将会助长自满情绪。有人曾提议在公司的大厅中陈列公司的知名产品，

戴尔拒绝了这份提议，他认为“博物馆关注的只是过去”。公司经理取得成功后，只需用一封简短的电子邮件作出必要的评述或者适当表扬即可。这位创始人的座右铭是：“用十亿分之一秒的时间来庆贺，随后便开始新的工作。”

## ◆ 错误是创新的来源

在快速变迁的商业环境里，企业若想用过去的方法延续成功，注定将面临失败。采用创新的方式，即便不能确保未来一定会成功，但至少拥有成功的几率。而很多创新，就是从失败的经验中获得的。

没有错误，就不会出现另一种模式或方法。不经过错误，就不会在自己的种种错误中产生奇迹。若一味地照先入为主的思想一直正确地走下去，最后的结果是无路可走。

我们可以举一个例子来说明这一点。

从甲地去乙地，有一条所有人都认为正确的路，人们每天都循着那条路从甲地到达乙地。如果人们一直都循着那条正确的路走下去会发生什么事呢？什么也不会发生，到达乙地的路永远也只有那惟一的一条。但是如果有一天，一个人一不小心在一个岔路口上走错了路，又会发生什么事呢？为了到达乙地，他会尽量走出一条新路来，于是，又一条路出现了，而且很有可能比原来的那条路要更为方便。走对了，只是沿着大多数人都习以为常的路走下去；走错了，却有可能开辟出另一条新的道路出来。

很多的创新是直接来自于以往的错误。没有错误便不会出现创新。如果你不想你的公司因为缺乏创新而被时代淘汰的话，不妨反思一下：我是不是无法忍受错误？如果是的话，赶紧把这个习惯去掉吧。

## ◆ 错误是成功之母

“失败是成功之母”，我们的成功不是从天上掉下来，而是从失败中来、从创新中来的。在美国的 3M 公司有一句著名的格言：“为了发现王子，你必须与无数个青蛙接吻。”“青蛙”意味着失败，但失败往往是成功的开始。当然，宽容失败并不是放任自流、为所欲为，而是激发员工们的挑战精神和战胜困难的勇气。失败是一本大书，不管你现在是或曾经是失败者或成功者，你都读一读这本书，研究失败者为什么会失败，你也就找到了怎样才能成功的窍门。只有那些经得起失败，能从失败中奋起的人才能获得成功。

等等，错误就一定是错误吗

凡事不能一概而论。当美国是灼灼白日时，你不能就此下结论说世界正处于白天，因为此时的亚洲正是暗暗黑夜。

同样的道理，由于事物的多面性，你认为正确的，他人可能认为是谬误。世界上没有绝对正确的东西，阳光的背面是黑暗，管理中任何事情都可以引发正方与反方之争。

## 简单管理中的数字

当数字被发明时，人类就已经学会了如何表达世界中奇妙的规律；当数字的规律开始在管理中被运用时，管理者就已经知道如何在复杂的世界中运用简单的规律。

## 1、简简单单的“1”

在所有的数字中，我对“1”一直抱有特殊的感情。我觉得“1”在生活中很奇妙。无论你有多少个 0，你都一无所有，而只要你突破了 0，在一大串 0 后来了一个 1，那么，你就算有所得。但是，在我们突破了“1”后，会发生什么呢？

复杂往往是由于突破了“1”。假如伊甸园只有亚当一个人，他的世界将会简单得多。

因为突破了“1”，所以就会有联系，因素越多联系越多。只有一个事物时，没有联系，有两个事物时，有一个联系；有三个事物时，有三个联系；有四个事物时，有六个联系；有五个事物时，就有十个联系……我们发现，随着事物的增多，它们之间的联系会增加得越来越多。

当你发现了“1”的奇妙时，你是否也发现了简单的“1”在管理中的应用呢？

### ◆责任惟一

当你把一件事的责任分摊在两个人身上时，你会发现没有人会负责。

为什么员工总有理由推脱责任

在许多达到一定规模的企业中往往存在这样的类似情况：主管们总是在抱怨员工工作缺乏责任心，做事不积极，等着上级布置工作，有很多应该做的事情没有人做，甚至连主管明确作出指示的事情也总是不能准时有效地完成；而员工们则抱怨说，企业的分工不明确，职责界限不清楚，于是他们只能被动地听指示，上级说一件事情自己就去做一件事情，上级没有交代事情的时候，好一点的情形是自己随便找点事情做，而差一点的情形是喝茶、聊天、看报纸。

事实上，当企业的组织结构不合理、部门职责不清楚以及工作岗位的职责不明确、工作流程混乱时，员工有理由不按时有效地完成工作。他们不清楚自己的职责范围，不知道是否做了属于其他员工的职责范围内的事情。当这种情形存在时，多一事不如少一事的的天性会让员工们停手不做。

### ◆是谁的责任

部门之间以及员工们之间相互推诿和扯皮的现象，导致组织中矛盾重重，内耗严重，严重损伤组织的竞争力。不过，非常有趣的是，尽管最高领导往往因此而深受其害，但是导致这种局面的，在很多时候并非企业的中层管理人员，更不是企业的普通员工，而恰恰是企业的最高领导层。作为高层管理者，你要避免犯以下的三个错误：

第一，舍不得花一部分时间来认真地审查和界定企业的组织结构和职责分工。责任混乱的一个原因是管理者自己的思想很混乱，今天一个想法，明天一个想法，使员工们无所适从。这是企业内部分工混乱的一个重要根源。

第二，不能按照科学的分工协作原理明确地为下属界定工作范围以及工作权限。无论是员工众多的大型企业，还是结构简单的小企业，企业的高层管理者经常会产生一种平衡权力和制约下属的心理，这样导致的一个结果就是，在客观上甚至在主观上人为地制造领导者之间以及所属部门之间的职责交叉和重叠现象。

第三，当你为下属界定职责时，却忽视了自己的责任。对于你的下属来说，最苦恼的事情莫过于：你在分配工作任务时，经常是从人出发，而不是从部门和工作岗位出发。当有工

作需要完成时，你首先想到的是让谁去做，而不是由哪一个部门，然后是那个部门中的哪一个职位上的人去做。有时候，你可能会把一项本应由总经理秘书做的工作交给一位已经从总经理办公室调到人力资源部的人去做，原因仅仅是你用惯了这个人或者是此人让你觉得可靠。而结果是造成了新总经理秘书和原总经理秘书之间的职责不清以及相互之间的矛盾。

## ◆建立主办责任制

还有一个错误观念是：大家一起来。我曾经碰到一个改革专家，他对我说：“大家一起来。”

“为什么大家一起来？”我问道。

他告诉我说：“因为大家一起来，责任就可以分摊。你难道认为这样不合理吗？”

我确实觉得那样是不合理的。在团队中，责任的问题非常重要。事实上，责任任何时候都是重要的。但是，问题的关键在于：我们经常无法分清每个人的责任。在动手开始团队的任务之前，为了分清责任，我们不得不花费大量宝贵的时间来研究讨论。有无解决之道？我想到了一个很好的办法。事实上，有些企业确实是这样做的，比如摩尔食品公司。摩尔食品公司的总裁告诉我，他们采用主办责任制。

“在开始任何一项工作时，我们会任命一名惟一主办。这名主办就是负责人。”他说。

我开始明白他所要说的：“你们会让这位主办人负惟一责任？”

“是的。其他人只是协助他。主办则负责去协调。当协调不了时，我们要求主办人主动汇报。否则的话，由主办人承担所有的责任。”他告诉我。

我说：“任何事情都由惟一主办负成败责任，如此一来，往往能推动事情发展。如果是大家一起来，事情最后可能会不了了之。”

“对极了！事实正是如此。”他接着说道，“除了主办责任外，我们还有一个举证责任。主办责任只是事前责任，而举证责任则是事后责任。当一件工作没有做好时，我们会注重三条原则。第一，主办人要举证，是不是遇到了不可抗力以及本身不能克服的困难；第二，有没有采取补救措施；第三，有没有事先汇报。如果这三条都不存在的话，我们会认定是主办人的责任。”

## ◆命令惟一

我该听哪一个人的？

当你听到下面这个故事后，你就会明白为什么要命令惟一。

一个小男孩，第一次弄到了一条长裤。但是穿上后才发现裤子太长了，于是他就去找奶奶。但奶奶说她现在家务事太忙，分不开身，让他去找妈妈。于是，小男孩去找妈妈。但妈妈说她今天已经约好了别人去玩桥牌。小男孩又去找姐姐。姐姐也有个约会，时间就快到了。小男孩带着非常失望的心情入睡了。

奶奶做完家务事，想起了孙子的裤子，于是就把小男孩的裤子剪短了一截；妈妈回来后，也剪短了一截；姐姐回来后同样又剪短了一截。

不难猜想到，小男孩的裤子会变成什么样子。

事实上，公司里的情形不会比故事里所描述的更好。我们那些管理者们，要么是务实工作的奶奶，要么就是平时没什么重要事情的妈妈，或者是积极开拓市场的姐姐。对于公司里的事，他们的表现是：要么都不管，要么都来管，结果就一团糟。

由此可知的是：一个工人如果接受几个上级的命令，会导致混乱、效率低下和无人负责

的情形。

一个上司不要认为每一个企业的成员都应该毫无疑问地知道他的工作从何时开始何时结束、工作应该向谁汇报、谁是他们的上司。当然，我们会以为相反的情形才是正确的。但事实总是出乎人们的意料。我们有不少的企业，工作中没有明确的分工，所有的事情都毫无章法可言，或者是悬而未决。由此导致的一个悲惨的局面就是，员工们往往惹是生非，或是重复行动，或是遭受各种各样的挫折。我们的雇员们必须知道他们该做什么，以及谁有权向他们发号施令。

管理的一个基本前提就是：每个人都必须有一个上司（当然，最顶层的人只有下级，没有上司），而且只能有一个直接上司。当一个员工有两个或更多的顶头上司时，最有可能出现的情形是：一个上司出另一个上司的丑；还有可能发生的情形是：不同的上司作出相互矛盾的指示，结果往往把事情搅成一潭浑水。如果只有一个上司的话，他就完全有必要倾听员工或执行机构的意见。

也许会有许多声音冒出来：“我们公司内部的每一个员工都只有一个上司！”

是吗？作为管理者的一员，你非常清楚：高层经理们通常都有一帮秘书和助理，但他们之间没有明确的职责分工。根据权力理论，离权力中心越近的人，权力也越高，尽管他们的职位并没有赋予他们多大的权力。秘书和助理的权力有可能仅在你这位管理者之下，因为他们离你这个权力中心非常地近。他们总说协助总经理管理企业，但是，这种做法常常使下面各部门的经理非常苦恼。这是因为通过职责不明的助理去管理企业，部门经理的权威性就会受到影响，使工作作无谓的重复，妨碍经理们及时与高层经理取得联系。所以，我要提出的一个忠告是：小心你的秘书和助理！

## ◆标准惟一

当你试图用两套标准时，当心你正在使事情变得复杂。

组织制度之外曾经有一位中层管理者对我说道：

我们的制度其实非常有系统。但是，我的上司在合乎他的意愿时便依据这种制度，在不合乎他的意愿时，就对它视若无睹，推行他自己的想法。也许他的想法是对的，但是根本上却违背了制度的规定。在我们公司的内部，对某一职级的员工晋升有清楚的标准，而且一向遵照执行。可是，有一名员工没有达到这些标准，但他却有另外一些我的上司很欣赏的特点——他很乐意进行一些联络同事感情的业余活动。于是，我的上司便要求召开会议，用他个人的影响力说服其他主管，让这位员工升职。其他主管明知不对，但由于他的职权和情面，不好明言，只好当做不知，也希望其他员工不知道便算了。

几个月前，公司接到了一个新计划，便成立了一个专门的筹划小组。我的上司有一些构想，但是这个小组的负责人（他的职级比我的上司要低）只接受了一部分。其他的则以效率问题拒绝了。结果我的上司便通过更高层的会议，不断下达指令来处理关于新计划的事情，使得筹划小组名存实亡，只能执行指令，自主权和决策权完全被剥夺了。

每次听到他们向我诉说这样的事，我便觉得很困惑。他的上司是我的朋友。我很佩服这位朋友，他很有头脑，很会抓住商业机会，做事认真，而且很勤奋。他凭借自己的努力成了一个高层管理者，但是，在管理中，他却总是运用双重标准。

有很多高层管理人员也很容易像我的这位朋友一样。他们所在的职位赋予了他们一定的权力和影响力，在这种情形下，他们很容易不自觉地制度之外运用个人的判断和影响力来处理事情。也就是说，除了制度这一标准之外，他们同时还使用了另一个标准，并且这一个标准是与制度相冲突的。

## ◆双重标准的矛盾

我并不是想做一个企业制度的宣传员。事实上，我们的管理制度常常缺乏灵活性，束缚住管理人员的自主性。我一直都认为，制度的存在使组织僵化，使我们的组织缺乏活力。尽管我自己非常厌恶，但是我同样认为有必要在此讨论制度与个人权力的问题。

在制度之外，运用个人的判断和影响力，似乎减少了制度所带来的僵化问题。但是，这同时也表明，在组织的制度之外，高层管理者又建立了一套他们自己的制度，也就是说，在组织的标准之外，他们又建立了一套自己的标准。当双重标准同时进行，必然会产生矛盾。我们该怎么办？如何解决制度束缚管理决策自主性的缘由不在于制度的存在，而在于制度的“静止”。制度是针对环境因素和组织的实际需要而确定的。制度发挥作用的关键在于随环境的变化而不断作出修正。不然的话，很容易僵化。但这似乎又给我们带来一个难题：环境变化过于迅速了，而制度的修正显然不可能也跟着随时变化。

关键所在是：由于制度标准无法兼容其他的标准，所以才会出现双重标准的问题。当制度标准能包容另一种标准时，实际上就只存在一种标准。

事实确实如此。我们的公司似乎很喜欢制定非常详细的制度，往往多达几百页，甚至可以写成一本书。正如我在“简单，从语言和文字开始”那一章中所说的那样，这种制度给其他例外情况留下的空间太少，必然会导致拥挤现象。于是，矛盾就产生了，混乱也随之而来。规章制度要避免过于详细，而指导原则和方针却要尽量清晰易懂。

## 2、“3”的魔力

“3”是一个很有趣的数字。比 3“少”的话人们会觉得太少了，比“3”多的话，又会觉得太多。只有“3”，不多不少，正合人们的口味。

“3”的魔力是：当你在管理中运用它时，你会发现，它恰到好处。

事实上，你会发现“3”在管理中大有用处，你所要做的就是考虑如何发挥“3”的魔力。那么，你将在何时使“3”发挥它的魔力呢？

## ◆怎样使你被接受

首先要让我听，然后我才能理解。

说服别人

当你想说服别人时，有一个很好的方法，那就是将你的想法归为三类，或者将其分解成三个不同的部分进行论述。这样，你将会发现员工很乐意接受你的观点。你可以说“让你做这件事情我有三个理由”，“让我们从三个不同的水平上评价这个想法”，或者“这个过程共有三步”。通过运用诸如此类“指示器”性的短语，你想要说服的人会明白将要发生什么：你将要进行你的观点的三重唱。当你想说服员工接受你的想法时，将观点归为三类的方法尤其有效。这样，他们会发现与你争论或者反驳你的观点变得更加困难。

通过运用“3”的力量你可以使自己的讲话更具权威性。假如你列出太多的理由来证明自己是正确的，那就必须考验员工的内性了。一方面他们可能会不听你的讲话，并认为你是个吹牛大王而把你驱走。另一方面，假如你不能举出可靠的点，他们又可能会有怀疑，想在你的论述中找漏洞来反驳你，或者甚至不顾及你的地位而干脆走开。

表述观点

大多数经理发现用三点的方式来思考并不难，难的是一旦开始讲话就像是处在一个轮子上停不下来！在你完成观点的三重唱后需要保持安静。假如你不住地漫谈或者重复自己的话，那么你将失去员工的注意力。

在指导或培训员工时，与他们沟通的一个方便的方法就是按照“问题——原因——解决方法”的方式讲话。你可以这样开始：“我们需要直面这个问题，找出它的原因，最后提出解决问题的方法。”然后，你可以给他们示范一下这三个步骤，再提出本次的问题并给予他们必要的指导。

将你的观点打包为三类的一个是“讨论事实——分析——建议”。向你的员工介绍了下一步进展他们必须掌握的事实，然后鼓励他们分析这个事实的重要性。你的目标是帮助他们回答像“所有这些意味着什么”和“结果会是什么”这样的问题，然后收集从他们的分析中流露出的劝告或者正式的建议。

下面是将你的观点表述为三点的另一些方法：

让我们用三种方式来研究这个问题；

如果这么做，让我们想出三点最有力的理由；

之所以作这个决策有三个方面的因素；

我们可以从三个角度来测试这个问题；

切记最重要的三点是……

描述战略

菲尔·马里尼奥在 1998 年刚接管百事可乐公司并成为其北美地区总裁的时候，他清楚地陈述提高百事可乐的销售额是他的第一目标。在陈述中，他强调了“三个 R”战略——对百事商标重新测试（reexamine），重新考虑（rethink），赋予新生（revitalize）。

类似地，罗伯特·纳克森在 1998 年刚成为“R”玩具公司的首席执行官的时候，就宣布要使玩具店转变为他所称的“C-3”形式——将来使它们成为成本集约（cost-effective）、顾客驱动（customer-driven）和概念导向（concept-oriented）的商店。

对于菲尔·马里尼奥和罗伯特·纳克森来说，运用“3”的魔力使他们的战略清晰而又易于理解。“我发现，我描述的战略很快被我的经理们理解了。他们快速地实行。这真的让我感到不可思议。”罗伯特·纳克森说。

## ◆ 对产品或服务进行垂直整合

请让我选择，而且让我能够选择。

认清“3”的魔力是基于这样一个事实：几乎所有的顾客都能清晰地想到产品或服务的三种不同选择。市场调研表明几乎每个购买过程都会出现这样的情景。“3”是一个相当强而有力的数量。如果超过了“3”，就会发生混乱；而少于“3”，则不能完全激发顾客对于这个选择的渴望，从而削弱他们对这种产品的重视。

关于“3”的魔力最广为流传的一个例子是 30 年前麦当劳在快餐店中开始出售饮料的方式。

我把这种发挥“3”的魔力的方法称为垂直整合（对产品进行垂直整合意味着所提供的产品组合不单是价格不同，而且价值也不同）。如今，小型、中型、大型的企业都在实施这种垂直整合策略，成千上万的商品都被整合了。

美国联邦快递公司也向我们提供了关于“3”的魔力的一个令人惊奇的例子：隔一天，第二天，以及基本送货服务。每种送货服务都提供了一个清晰的选择。这些选择都以价值而不是价格为导向，是基于顾客的需要。

惠普公司的惠普 Officered 系列 500 是一个极美妙的例子。它把所有的产品整合成一个涵盖一切的产品组合。500 系列包含惠普公司第一台彩色喷墨打印机，具有传真、复印以及扫描等功能。对比目前的 300 系列，它是一个巨大的提高。

波音 737 飞机家族是历史上销售最好的客机。坐波音 737 的乘客要多于坐其他任何一种飞机的乘客。波音 737 目前的一代中有 300 系列、400 系列和 500 系列，每一系列都是基于顾客的需要而提供的产品组合。

本田公司已经开始提供三种不同的产品组合：基础的、LX、以及 Accord。

托洛公司是割草机的生产商。它的地区性经销商团体垂直整合商品的重点在于，不是简单地出售一辆割草机，而是整合——也就是集成附属商品，将其作为销售的一部分。顾客买到同一辆割草机，但是却有了三个不同选择的产品组合。它并不是一台简单的装有 X 或 Y 附属品的割草机。这种组合设计要满足消费者所有的户外需要。

我们需要避免过度的组合。这是常常出现的错误，尤其是摄影师们更经常出现这种错误。他们没有认识到一个真正的产品组合和简单的附件之间的不同。反过来，许多顾问公司之所以失去了潜在的顾客，是因为他们不能提供两种以上的服务。

## 管理五戒

### 1、不要崇尚权力

切忌高高在上、闭目塞听和不察下情，这是青春不老的原因。

——麦菲逊（美国达纳公司总裁）

警察拥有一把手枪，却从来不使用。对于管理者来说，他的权力就相当于警察手中的手枪。

权力本身的作用在于引而不发，而不在于它的实际使用。

20 世纪的最后 20 年，是一个领导者叱咤风云的时代。他们的光芒曾照耀在美国广大的土地上，甚至辉映全球。但是很快，一大批的企业领袖人物从耀眼的天空坠落。在他们平步青云、光彩照人的时候，这些“明星”领导者不断向世人展示自己的聪明才智、足智多谋以及坚持到底的决心，证明自己善于克服前进道路上遇到的一切困难。但是，就在他们似乎拥有了一切的时候，这些业绩卓著者在专业判断和个人操行方面却出现了问题。

斯坦福大学组织行为学教授罗德里克·克雷默在《哈佛商业评论》上写道：“这种现象是一种‘天才变傻综合症’……一个才华横溢、工作勤奋、处事精明的人在得到迅速升迁后，出现大量令人瞩目的失误判断或鲁莽行为。”罗德里克认为，仅将这一现象归因于个人的弱点或者道德品质的低下，过于轻率。罗德里克把自己职业生涯的大部分时间花在研究人们攀登权力高峰的过程上。他发现，人们对权力的追求常常极大地改变了他们。事实上，为了到达事业的顶点，人们经常被迫摒弃某些态度和行为，而这些态度和行为，恰恰是在他们成为公司最高领导人后要顺利生存下去仍然需要的。

“我个人就代表了企业。”这是权力妄想的一个表现。确实曾经出现过样样皆能的管理者，但在今天，这样的管理者已不大可能出现了。在很多领域，需要真正的专家，而不是靠自己的经验和想像。

权力膨胀还使很多管理者对外部的股评家、金融家心存怨恨。他们认为证券分析人员目中无人，投资银行家则冷酷无情。这种情绪很容易在对外沟通中不自觉地表露出来。实际上，不论外部金融界公众如何，在管理者方面来说，自我膨胀也是问题之一。静下心来想一想，只要证明自己的专业、证明自己的领导能力，就无畏于其他人的冷嘲热讽。

企业管理者如何才能知道自己有没有摔下去的危险呢？罗德里克目前还无法找到一套通用的早期预警信号。但他认为，领导者可以定期地向自己提出一些有用的问题，帮助他们发现自己离悬崖峭壁有多近。下面是他提出的六个问题，供领导者自我检视：

你是否把自己的大部分时间花在堵住窟窿以及掩盖裂缝上你是否把注意力放在如何避开即将临头的灾难上？是否把醒着的每时每刻都用于以最好的方式应对最新的坏消息，巧妙地将公司的任何问题掩盖起来？如果你发现自己总希望明天将会是一个好日子，你也许应该改变现在所做的一切。

对组织中恼人的反对声音你会作何反应总有少数几个人能敏锐地察觉到潜伏的问题，他们郑重其事地试图提醒 CEO 有危险。在碰壁多次后，他们学乖了。但却只能眼看着自己的组织像一艘船一样渐渐下沉。如何面对带来坏消息的人，这是领导者应该认真思考的问题。

你有真正值得信任的诤友吗

比尔·盖茨决断力很强，聪明绝顶，但他仍然需要史蒂夫·鲍尔默对各种构想发表自己的看法并提供非常有必要的现实验证。如果你的员工或者你的生活中缺少这样一位敢于直言相谏的人，这是你可能成为孤家寡人的第一个危险信号。

你是否变得狂妄自大

你有必要问一问自己：“在我问鼎 CEO 宝座后，我的行为有没有改变？”你是否已经变得如此自大，以至于你认识的每一个人几乎都在你面前诚惶诚恐，或者对你的每一个古怪念头和要求言听计从？你是否有时做错了事，但从没有对此怀疑过？诚实回答这些问题。如果你对这些问题答案是肯定的，那么你已经处在妄自尊大的危险边缘。

你是否为了自己的利益而变得过于贪婪

如果说“赢家想要一切”这一心态需要有一个标志的话，也就是贪婪的本能表现得淋漓尽致。竭力追逐更多的权力和名望变成了目标本身；不仅希望得到一切，而且事实上认为自己受之无愧。警觉的领导者常常通过回报社会来抑制自己的贪婪。

现在你是否该停下来好好思考，做些其他事情，或者什么也不做这是一个十分简单的问题，但却是最难回答的问题之一——尤其当我们似乎完全能掌握自己的命运，天空一片晴朗时，摔倒的领导者中有许多都是在看似风平浪静时摔跟头的。因此，有时放慢脚步，甚至暂停下来重新评估自己的道路，也许是最好的策略。

当你试图获得更多权力时，你也许正在丧失你的权力。管理人员必须完全摆脱幻想：完全控制——事事都要插手，既不可能又不需要。有趣的是，你将会发现，不试图完全控制，反而能得到更多的权力——完成事情的权力。

## 2、不要自我迷恋

过于自我迷恋的人只能自我欣赏，因为没有人欣赏他。

曾经是一名普通员工的项目经理人这样回忆他的上司：“他和我所遇到的其他管理者的区别在于，他不像大多数的人那样以自我为中心……他的这种管理风格来自于对工作及公司的长远考虑。同样，我们是这个公司历来最优秀、最有生产力的团队。而且我们这个团队的所有成员都获得了升迁。我们的主管被升到了非常重要的职位，因为公司实在太满意我们的工作。”

这位项目经理人的上司并不多见，我们常见到的是自我迷恋的管理者。

我们把自我迷恋的领导者称为“自恋型领导者”。这一类型的领导者虽然拥有激发员工干劲的领袖魅力和口头感召力，但与他们相处并不容易。他们存在出现以下失误的潜在可能性，而且一旦出现失误将严重制约他们的事业和个人的发展。

抵制批评。自恋型的领导者对批评过于敏感，他们不仅回避和抵制批评，甚至不能容忍任何不同意见的存在。原因在于他们内心世界的大门不向任何人开启，与任何人都保持情感上的距离。他们没有知心的朋友，缺乏坦诚的沟通，进而发展为心理防卫过度。过于自尊使自恋型领导者把任何批评都看做对自己形象和自信的侵犯。他们很容易心理受伤。久而久之，他们不知道也不想知道别人对自己的看法，当由此引发组织的重大问题，往往已无法补救。

不少自恋型领导者口头上提倡团队合作、平等交流，但内心想要的却是满口称是的下属，致使有独立思想的下属不断离去或被解雇，最终出现人才危机。

不善于教导。自恋型领导者习惯于发号施令，不善于教导员工。即使是高成效的自恋型领导者杰克·韦尔奇也不会启发性地教导员工，激发其创造性，而是让员工按照自己的思路和模式行事。他们不是教练，而是指挥官。指挥相对而言是比较简单的，而教导则需要理解、尊重、容忍和耐心。这些正是自恋型领导者的弱项。

自我迷恋在企业中常见的表现是：过于迷信个人魅力。许多管理者都有一种误解，认为个人魅力是管理的精华所在。但是，有效的管理并不靠个人魅力。魅力有时反而是管理者的致命要害：它使管理者变得死板僵化，自以为无所不能，而且抗拒改革。

纳德勒和泰斯曼曾经为美国《加州管理评论》联合撰写了一篇精彩的论文，文中描述了魅力领导的一些限制，包括：

设定不切实际的期望；

造成组织的依赖性，每个人都宁愿按兵不动，静待指示；

架空下层主管，让他们因而失去领导力，除非命令来自领袖，否则就毫无方向、远见、忠告、奖励或者惩罚可言；

妨碍了管理阶层的应变能力，因为他们的专业技巧和其他素质“有限”；

沉溺在“魅力”的神奇中不能自拔。

不要只眷恋自己的想法，其他人的思路可能更胜一筹。相反，倒应该用你的想法来引导他人。让大家来憧憬未来的成功会给他们带来什么样的美景。你可以阐述自己的想法，也要让别人用你的想法来创造成功的看法，然后大家把他们的意见传给你。通过这样的行动，你就会得到一个更丰富多彩的、而且大家都愿意接受的统一认识，因为它是大家共同形成的认识。

### 3、不要只说 不做

口出智慧的语言并非智者，行出智慧的举动方为真智者。

——圣葛里高利

“探求真相很重要，但是，时候到了就应该停止探求真相，转而开始解决问题。”这是我一直信奉的箴言。

我们大家，或许是所有的人，都是知之多于行之。我们没有主动去运用我们拥有丰富的知识，我们没有把知识当做一部分工具来使用。

我们掌握了很多的管理知识和方法却没有应用，正如彼得·德鲁克所说的那样：我们大多数人都只关注于把我们知道的东西划分到不同的专业领域去，而非竭尽全力去运用知识的力量来应付各种不同的问题。

汤姆·彼得斯在他著名的《追求卓越》一书中曾说道：“卓越的企业实际上和它们的顾客靠得很近。即：其他的企业在谈论这些，而卓越的企业则在做这些。”他一语中的，说出了卓越企业与一般企业的不同之处。

CNN 的总经理汤姆·约翰逊说他尽量在 24 小时内回复所有的信件与电话。迪克·比格斯

刚完成了他的第一本书《假如生活是一种均衡的动作，为什么我这么笨拙？》。他最近告诉我，我的建议帮助他写了这本书，可我完全不记得我说了什么。“我给了你什么建议？”“你告诉我‘就去做吧’，我就去做了！”

方案再完美，如果不去实行，就一点价值也没有。

在《商业七宗罪》中，作者爱琳·夏皮罗谈到了使公司陷入困境的原因。第一条“致命的罪恶”就是说很多公司设定了一个远大的目标，却很少关心“如何”实现这一目标。彼得·布洛克的《乘务员：超越私利去选择服务》一书中，布洛克先生让我们面对了“如何”探求这一问题的真相：

和其他问题相比，“如何”的问题更需要我们从外部去寻找答案，即用间接的方式来表达自己的疑惑之处。

对“如何”问题的回答就是“是”，它把提出问题的人摆放到可解决问题的恰当位置。

布洛克先生的终极真理深入我心，我把它当做指南针。对我来讲事情就是这样。如果基本的核心问题能够被分离出来，并能用非被迫的方式对它做出清晰的界定，那么其后的时间便会被人们用来互相开诚布公地探讨这些问题的特殊性，并去探索如何解决面临的问题。对常见的问题作出界定是能够做到的，不过，我知道，只对问题作出界定还远远不够。

由于我始终在观察那些领导者，和他们共事，帮他们寻找解决业务问题的答案，所以我认识到，如果核心问题能很快被界定出来，这些领导者仍会面临“怎么做”的难题。即使是世界上最有才华的领导者，要想弄清该怎么做也还是要耗费心神的，尤其是在桌子上堆满了需要引起重视、需要开会讨论、需要在世界的飞速变革中利用所剩无几的时间来思考的一大堆问题时，情形更是如此。对于那些为从长久的搁浅中恢复元气而苦苦挣扎的领导者来说，弄明白该做什么无疑是一大艰险之事。看到因惊恐无力和无所事事而导致的领导人无意识的失败令人悲伤，但当睿智的领导人从自己的身上发现力量时，又使人兴奋。

“说”代替了“做”的现象存在于许多企业。它们会以各种形式存在：

演示代替了行动：将讨论、撰写作为管理人员的中心工作。在大企业中尤为突出。

案头工作替代了行动：用制定计划、会议研讨、准备书面材料等等替代了行动。

企业信条代替了行动：这是最普遍的一种形式。把企业信条或价值观以某种方式表达出来（如印小卡片给员工，或是印在海报上），事实上，希望得到的东西不会自动变成现实。

这时，“说得多做得少”已成为人们司空见惯、可以接受的行为。人们之所以觉得它可被接受，是因为没有人出来反对或反其道而行之。我们大多数人都太愿意分析问题了。我们常常小瞧那些能马上带来经营成就和变革的简单行动，总是要等到事情逼到头上，才去做点什么。标准制定出来了，过程也被定义了，这些内容也恰如其分地变成了问题，经过校对，还配上了带有缩略语的图表。然而，只要还停留在分析和规划阶段，就是说得多，为实现那目标做得太少。尽管规划和分析有时也很有用，但其中许多工作对我们想达到的结果并不能产生任何直接的影响。有时候，最好的起点就在眼前。运用现有的时间、资金和资源，竭尽全力去完成使命，从今天开始就做力所能及的事情。

怎么摆脱只说不动的困境呢？专家的建议是：

不要把解决问题复杂化，让行动容易些。

先做后说。

不要又是各就各位。当解决行动似乎很危险或者人们对未知事物有恐惧感时，人们就很容易回到夸夸其谈的老路上去。“请站到起跑线上……”，当你听到这样的话后，作好准备努力向前冲吧。不要又是“各就各位……”。

帮助其他人。

合作！

大胆些！要谴责无为。

一定要让行动得到你最大的关注。

## 4、不要只做不想

只有想法没有行动，无非是在做梦；只有行动没有想法，那简直无异于浪费时间。

想法和行动在一起才能改变世界。

——乔尔·A·巴克（未来学家）

别光做事，停下来用点脑筋

避免“行动陷阱”。何谓“行动陷阱”？“行动陷阱”是指人们忙得团团转，想把事情做好，却又没有人停下来用点脑筋，想想看如何才能把事情做对。但是，事实已经告诉我们：

### ◆多用脑就可以少用脚

小时候，我喜欢和我父亲下国际象棋。除非他故意放水，否则通常都是他赢。我的毛病就在于我只想到下一步棋要怎么走，然后就陷入了他所设的圈套中。由于他知道可以在后面一两步棋时吃掉我两三个棋子，所以他愿意先放弃一个棋子。他赢是因为他预先设想好后面的几步棋，经过周密的思考后，他就贯彻实行。

这就是每一个行业中的成功人士尝试做的。他们会事先预测什么是可行的，什么不可行，以及需要花多少时间、精力、资源。如果你能在心里模拟计划的每一个步骤，也可借助纸和笔来帮忙模拟，你就可以预估需要多少资源及何时需要这些资源。如果你没有这么做，你可能会在计划进行到中途时，才发现自己缺少完成计划所需的资源，结果是进度严重落后，甚至整个计划完全失败。

“审慎思考，贯彻到底”是一个非常基本的概念，但是却天天都被大家忽视。我们都见过设计得一塌糊涂的建筑和仪器，我们会问怎么会发生这种事情。这些事情发生的原因就是设计者没有作好心理上的模拟计划。

有一位研习会的学员告诉我，他每一次在干部会议前，都会将会议大纲发给每个出席者。这个大纲包括会议目的，参考资料，以及疑问、问题、目标。他发现在会议前发送大纲可以节省开会的时间，因为事先看过大纲的出席者可以很快地把问题解决。

爵士音乐家拉姆齐·刘易斯告诉我，他习惯在上台表演之前，一个人独自静坐，在心里将整场音乐预演一次。刘易斯预想他弹奏每一个曲目的情况，也就是他会怎么弹、时间多长、观众的反应如何。他说：“当我这样做过以后，就会等不及要赶快开始表演。”

凯特·戈雷斯是位于圣地亚哥 SAIC 公司负责知识管理的主要官员。该公司经营业务是高新技术研究和制造。“知识管理业务可以降低人们反思和求助的难度。”即使有这种支持，戈雷斯表示，想明白自己做什么还是要花一些工夫。“每次美军完成事后行动总结，我们都要问：预期结果是什么？实际结果是什么？为什么会有差异？如果没有足够的时间思考第一个问题就开始行动，出现差距是不可避免的。”

只要我们愿意思考，世界上所有的问题都能迎刃而解。然而麻烦的是，我们常常依赖于各种设备，以免得去思考。因为思考是个苦差事。

怎么解决这一困境呢？专家的建议是：

回顾过去；

观察你的团队；

检查活动的过程；

复审一下是谁得到了奖励；

对环境稍作巡视；  
听听专家之言；  
睁开眼睛

我们也可以在一个有利的时段作一些反思性的思考活动。不知你们有没有听说过五点钟俱乐部。五点钟俱乐部的成员把每天五点钟看做一天活动的开始，他们利用这段时间来思考。玛丽·凯就是五点钟俱乐部的成员之一。我曾见过其他许多非常成功的人也是五点钟俱乐部的成员。他们利用清晨时光慢跑、运动、写写东西、沉思、计划。对很多人来说，这是个安静的时刻，是他们反省、给心灵马达热身的时候。约翰·哈丁（美国维蒙特生活会的总经理）一些最好的想法都是在清晨运动时想出来的。如果你在六点钟的时候更能思考，我建议你不妨成立一个六点钟俱乐部。

## 5、不要忘记速战速决

好的射手就是：不是总在瞄准，瞄准，又瞄准，你必须发射。

——梯·皮更斯

“好的，我会去做。”经理们总是这样说。

我丝毫不怀疑他们的决心，但令人担心的是“我会去做”这句话后的决心的程度。我的意思你们应该晓得，有的人为了减肥，什么方法都试过，但始终无效；有的人只用了一种方法便成功地减去了多余的重量。这种差异是什么造成的呢？简单说，就是你的决心。决心不够坚定，你再怎么赌咒发誓，都可能在最后关头宣布放弃。

这让我想起了多年以前一位朋友说的话，在这之前我一直未能体味这句话的真切含义。他说：“想做，还不如不做。要么，就不做。”

现在，我明白了，只有做与不做，没有“我会去做”。

一位公司里的研究人员酝酿了一套方案给所有的分公司经理，经理的回答方式可能是：“你的分析的确不错，那些市场研究人员，比如‘萨利·再分析先生’会帮你润色一下，‘萨利·再分析先生’是这方面的天才。我会告诉他等你的电话。你何不再安排一个时间——几个星期之后——我们再研究一下？”这位经理需要请两位先生考虑再考虑，结果很有可能把计划耽误了。

等到你把所有的因素都考虑清楚时，机会已经失去了。

假设你现在身处于湖中的一个小艇中，突然发现船身有个漏洞，这时你会开始研究该船的设计图，对这艘小艇作一番彻底的检修吗？如果你真的这么做，现在也不会有机会在这里读我的书了。那我们应该如何应变？一个正常人此时会立刻想办法堵住 95% 的漏洞再说，然后再处理剩下的 5%。

但是，不可否认，有些主管并不会这么做，他们不会断然采取一些应变的措施，譬如马上降低存货、减少现金支出等收效迅速的治标方法，而是叫属下拟妥一份完美无缺报告，打算做彻底的整顿。但是，我想，公司大概未等到计划实施就已经倒闭了。

假如你公司的支出太高，就要马上开始想办法减少；如果存货太多时，就要马上开始停止进货，而不要等到所谓“完美得无懈可击”的报告出炉后再开始采取行动；如果应收账款发现过高时，应立刻收集其中几份较大金额的资料马上催讨。同样的道理，你也宁愿立刻想办法获得其他新订单以弥补所欠的目标，也不愿旷日费时地等到完美无缺、无懈可击并可赚到 100 万美金的方案出炉后再实施。

如何摆脱决策时犹豫不决的困境？专家的建议是：

揭开秘密；

创建一个高性能团队，拿出更好的决策方法；  
不要把过程本身设想为问题，不然没有人会出卖想法的。不要把事情假设成某人的过错；把根本性的决策范围缩小到最小；  
下调制度决策的层次；  
要考虑到大家躲避行动的可能性；  
要让制定决策成为他人容易做到的事情。  
一个人在拿定主意之前，硬要把一切都看透，就总是没有主意。