

管好公司三件事

李亚东◎著

会用人 + 会执行 + 会沟通

MBA商学院最受欢迎的核心管理课程

会用人：培养一群解决问题的人，把庸才变成干将

会执行：完成任务的学问，三分制度七分执行

会沟通：沟通的本质是协调，会说还要会听

**3堂课30个步骤120条法则，
告诉你如何从优秀到卓越**

德鲁克、稻盛和夫、马云、任正非、雷军等都在谈，领导者必读



立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

版权信息

书名：管好公司三件事：会用人会执行会沟通 作者：李亚东
著

书号：9787542944030

出版社：立信会计出版社

版本：2015年01月01日

定价：36.00元

出版说明：版权所有 侵权必究

前言

时代飞速发展，科技不断进步，社会产品日益丰富，市场信息瞬息万变。这一切，在改变社会生活、促进公司发展的同时，又给公司领导者带来了考验，促使公司领导者不断提高自身管理水平以迎接挑战。

对于一个公司的领导者来说，有一些能力是必须具备的，否则将无法履行应担负的职责。也就是说，如果领导者缺少了某些必备的能力的话，公司的各项经营管理工作将不可能发挥出正常的效力。一个公司的兴衰成败，领导者的领导水平和决策能力是至关重要的，中外公司概莫能外。

美国著名的管理学家彼得·德鲁克说过：“在人类历史上，还很少有什么事比管理学的出现和发展更为迅猛，对人类具有更为重大和更为激烈的影响。”大到国家、公司，小到个人在工作、生活中遇到的各种问题，管理工作都发挥着无可替代的作用。

随着全球化市场的形成，地球变得越来越小，在全球化市场竞争中已经没有一块受保护的领地了。任何公司要想生存和发展，就必须面对激烈的竞争。不论其原来的基础如何，所有的公司在竞争中都必须面对“优胜劣汰，适者生存”这一游戏规则。这是公平的，也是残酷的。在新的形势下，国内的公司要想生存和发展，就必须以主动的姿态参与全球市场竞争并赢得竞争；作为公司领导者，就必须做好自身的修炼。

公司领导者素质的高低影响着公司的兴衰成败。每一位高明的领导者都应像一位技艺精湛的厨师，能够根据实际情况掌握好管理的火候，并不断学习和尝试更先进的管理方法。

从公司经营实践中看，公司能否可持续发展，取决于领导者的以下几项修炼。

1.用人、管人的修炼

如何识人、用人、管人，这是任何一个公司兴衰成败的关键所在。高明的领导者提拔人才，普通的领导者使用庸才，糟糕的领导者喜欢废才。领导者用人、管人的关键在于了解人、洞察人，对人才进行详细的分辨和判断，把人才放在最合适的位置上，使他们充分发挥出自己的特长，施展才干。舍短取长，则天下无不用之才；取短舍长，则天下无可取之人。

公司管理归根到底就是人的管理。领导者在公司的管理活动中要不断地扩大自己的影响力和感召力，培养领袖气质；贯彻以员工为本的管理理念，掌握识人、用人、管人的艺术，最终达到“无为而治”的最高境界。

2.执行能力的修炼

执行是推动公司发展的力量源泉，是促进公司腾飞的助推器。只有执行，才能把口头上讲的理论、纸上写的计划付诸实施，并达到预期的目标；只有执行，才能使公司在激烈的竞争中立于不败之地。

从某种意义上说，执行任务是一个创造的过程。要想彻底落实工作，必须应对这一过程中可能出现的问题，排除执行过程中的干扰因素。执行的过程，也就是不断发现问题进而解决问题的过程。要想解决从未遇到过的问题，需要找出应对问题的方法。

3.沟通能力的修炼

在领导过程中，许多工作都是靠沟通来完成的，领导者中肯有力的言辞，会迫使对方作出让步，或取得共识，以利于达成协议；领导者慷慨陈词，会使对方产生共鸣，有利于工作开展；领导者说话得体，言之有理，会使权威自立，上下一心。卓越的口才，是每一位领导者成功人生的催化剂和加速器。很难想象，一个口才欠佳的领导者，如何在现今的工作环境中支撑局面，稳步攀升，取得事业上的成功。事实上，一个领导者的说话能力是考察领导者综合能力的重要指标。所以，能言善辩、口才卓越的领导者越来越显示出一种独特的优势。

想管好公司并不是一件容易的事。领导能力是一种大智慧，是一门大学问，更是一门大艺术。为此，本书详述了领导者识人、用人、管人的艺术，领导者制定、执行制度的艺术，领导者讲话沟通的艺术等内容。全书语言朴实凝练、贴近实际、通俗易懂。认真阅读本书，每一个想让自己的公司乘风破浪、勇往直前的领导者都会从中得到有益的启发。

会用人 六条戒律，用对人才才能做对事（上）

第1章 知人善任，不知人则不可以用人

要想掌握高超的用人之道，领导者必先要做到知人善任。知人，就是要了解人，指的是对人的考察、识别、选择；善任，就是要善于用人，指的是对人要使用得当。把每个人才都安排到适当的岗位上去，充分地让他们发挥出自己的特长，施展才干。

知人善任，从萧何月下追韩信说起

韩信年轻的时候，家里很穷，经常连饭都吃不上，只好东求西讨地向人家要一点吃的。有一次，他挎着宝剑在街上行走，一个恶少拦住他说：“你敢用剑杀了我吗？不杀，你就从我胯下钻过去。”韩信不跟他计较，就在他胯下钻了过去。恶少和周围人哈哈大笑，说他是胆小鬼。项梁起兵反秦，韩信背着仅有的一把宝剑去投奔，在项梁手下当了一名小兵。项梁战死以后，韩信又跟着项羽做了郎中的小官。他曾几次给项羽献计献策，项羽都没有采用。韩信一气之下，离开项羽，投奔到了刘邦门下。刘邦也没有发现韩信是个人才，只是叫他做了个治粟都尉，负责经办粮草一类的事情。

最早跟着刘邦起兵的萧何，是个善于识别人才的人。萧何曾经找韩信谈过几次话，发现韩信是个了不起的将才，准备找机会向刘邦推荐。可是还没有等萧何推荐，韩信却以为刘邦不肯重用他，就在一个晚上，背着宝剑，偷偷地逃走了。

萧何听说韩信逃走了，很是惋惜。他来不及向刘邦说一声，就骑上一匹快马，乘着月色，亲自去追赶韩信。

韩信匆匆忙忙地出去，由于道路不熟，又找不到人问路，正在

山谷中徘徊。他借着月色，看见远远的一个骑着快马追来，吓了一跳，赶紧没命似的向前飞跑。萧何看清楚前面使劲奔跑的那个人，正是自己要追赶的韩信，就大声呼喊：“韩壮士！请停一停！”

韩信听出来是萧何的声音，他知道萧何很赏识自己的才能，就停了下来。

萧何赶快下了马，拉着韩信的手，着急地说：“韩壮士，你不能走！汉王是重视人才的，只要我向汉王一说，他准会重用你。请你不要性急，稍等几天！”

韩信看萧何真心想推荐他，就放弃了离开的打算，跟着萧何回来了。

当萧何追韩信的时候，有的话一传两传地传错了，说萧何也逃走了。这一下可急坏了刘邦，他像失去了左右手一样，急得饭也吃不下了。过了两天，萧何回来了，刘邦责问他：“你干什么去了？为什么不告诉我一声？”

萧何说：“我追逃走的人去了。”

刘邦问：“你去追谁？”

萧何说：“我追韩信。”

“将士逃亡的很多，别人你都不追，为什么单单去追韩信？他不就是钻裤裆的那小子吗？”刘邦满不在乎地说。

萧何说：“大丈夫能屈能伸，大王不可小瞧他。别的将士容易得到，像韩信这样的人却找不到第二个。大王如果只想做汉王，韩信的确用处不大；如果想要争夺天下，像韩信这样的人才万万不能缺少。”

刘邦叹一口气说：“唉！我当然要争夺天下！我怎么能在这穷乡僻壤待一辈子呢？”

萧何说：“大王既然想打天下，那就应当重用韩信。您能用他，他就会留在这里；您不用他，他早晚会走的。”

刘邦说：“照你这样说，我就封他为将军。”

萧何说：“像韩信这样的人才，做个将军太屈才了。”

刘邦说：“那我拜他为大将军如何？”

萧何说：“那太好了。”

于是，刘邦让人去把韩信叫来，说要拜他为大将军。萧何听了赶紧制止说：“大王平时对人不讲礼教，今天拜大将军可不能像平日那样，随随便便把人叫来。您如果真心实意要拜韩信为大将军，就应当选定一个好日子，吃三天素食，然后筑坛拜将。这样才显出您爱惜人才的诚意。”

刘邦认为萧何说得有理，就真的照着实行，找了一个好日子，拜韩信为大将军。

韩信被拜为大将军之后，觉得自己施展才能的时候到了。他给刘邦详细地分析了当时的形势。韩信认为能够与刘邦争夺天下的只有项羽一人。项羽虽然勇猛，但是不会用人；对别人表面上很仁慈，其实很吝啬；更严重的是他失掉了民心，老百姓都很怨恨他。要打败项羽并不难，只要反其道而行之就行。韩信建议刘邦要放手任用勇敢善战的人；得到胜利以后，要把封邑土地封赏给有功之人；更重要的是要努力争取民心，把老百姓拉到自己这边来。韩信给刘邦贡献具体的策略说：“被项羽分封在关中地区的三个秦朝降

将，即雍王章邯、翟王董翳、塞王司马欣，原先帮助秦始皇镇压老百姓，是老百姓最痛恨的，可以先拿这三个人开刀，然后再往东去跟项羽争锋，夺取天下。”

韩信对形势的分析很是中肯。刘邦听后高兴极了，握着韩信的手说：“萧何言得韩信方能得天下，果然是！果然是！”他觉得与韩信相见恨晚，决定立即照着韩信的话，东进去和项羽争天下。

韩信一直摆脱不了大材小用的命运，项羽用他，但是只让他做个郎中的小官，刘邦用他，也只是让他做个管粮仓的小官，弄得韩信始终不得志，苦闷没有出路，不得已，才逃走了。我们说一口大得能装下一头牛的锅，肯定装得下一只鸡，话虽这样说，但是如果任由一口装得下一头牛的锅去煮一只鸡，是不是人才浪费呢？所以，小材大用出问题，大材小用如果一直不能得到改变，问题就更大了。

用才的目的是什么？目的就是让人才发挥出他应该发挥出的才干来，必须给予人才与他的才干相当的职权和头衔，才能让人才“活”起来！这个朴素的道理往往是用人中最容易失误的环节，用人者只知道将人才得到手，却不知道知人善任，毫不客气地说，只有知人善任，将人才配置在合适的位置，用人者才算尽到了责任，才算对人才对大局有了一个交代。不然，草草了事，该给予重职的不给予，担不起重职的偏偏相中，本末倒置、黑白颠倒，则会造成人浮于事、按资排辈的低效率人事结构，日积月累，真正的人才永远得不到施展抱负的机会，个个都起了另谋高就的念头，这样的兆头是人才流失的危机信号。萧何尚且认识到事情的严重性，连夜骑马终于把韩信追回来，现实生活中，倘若一味地熟视无睹，任由事态恶化，则恐怕发动多少萧何，韩信也追不回来了！

知人之智，知人之能，知人之力

古人云：“用才之道在于知人善任”。这句话概括了识人、用人的要点。领导者的职责是让员工各尽所能，各负其责，保证公司的正常运转。因此，领导者要学会知人善任，就显得十分重要了。

综观历朝历代，凡不能知人善任者都付出了血的代价。赵王因用了赵括而亡国，诸葛亮因用了马谡而前功尽弃；反之，凡能知人善任者都成功了。刘邦用韩信击败了强敌，扫平了天下；唐太宗用魏征，才使国泰民安，政通人和。

知人善任，古今有之。“伯乐相马”的故事脍炙人口，刘备三顾茅庐的典故千古传诵。唐王李世民认为：有德有才为君子，有德无才是庸人，有才无德为小人。其用人之道是：有君子用君子，无君子用庸人，宁用庸人勿用小人。由于其知人善任，才开创了贞观盛世。

当今，作为一名优秀的领导者怎样才能做到知人善任呢？首先要全面、深入、细致地了解员工的各自特点，从实际工作中发现他们的长处和短处，从而为更好地任用他们掌握第一手资料。其次要做到人尽其才，才尽其用，把各类人才放在最合适的岗位上，完全发挥他们的特长和优势，这就是我们常说的“好钢用在刀刃上”。这样才能智者尽其谋，勇者竭其力，领导者不必劳神苦思、事必躬亲就可以取得事半功倍的效果。

知人善任是每个公司领导者应具备的品质和修养。古人云：“上君用人之智，中君用人之力，下君用己之力。”然而，综观中国的公司，真正善于“用人之智”，即充分调动方方面面公司人才的聪明才智和工作热情，从而获得成功的事例并不多见。究其根源，还是在“识人”观念上存在问题。

我们常说“金无足赤，人无完人”。“用人之智”，首先不必苛刻于

求全责备。“德看主流，才重一技”，要善于中肯地看人、待人、用人。其次要懂得有高山才有深谷的相对性。一个人才的过人之长，常与某些方面的缺陷并存，而一个面面俱到加了“保险”的人，却大都是碌碌无为者。因此，要用辩证法的眼光选人，要着眼于人才的长处。只要他不辱使命，有过人之长而无大错，就该以长制短，充分发挥其长处。同时对其不足的方面予以引导和帮助。

现代化公司，需要一个团结向上、和谐融洽、诚恳宽厚的人际关系环境，以凝聚并调动公司各类人才的力量。其中公司领导者则应竭力成为贤良开明、通情达理、善于“用人之智”的领导者。在富有挑战性的生产经营环境中，“一分为二”地关心发现人才、爱护尊重人才、造就起用人才，切不可患上“斜视”“近视”之类的“眼病”，应时刻抢占人才这个时代竞争的制高点，率众冲锋陷阵，不断开辟公司发展的新天地。

具备知人之术，谦恭下士，虚己而任，则不愧知人之明。

知人善任，大材不小用小材不大用

古人云：“君子所审者三，一曰德不当其位，二曰功不当其禄，三曰能不当其官，此三者乃治乱之源也。”可见，能当其位是任人的重要原则，是判断领导者任人是否正确的首要标准。在任人时，领导者对人才一定要量体裁衣，既不能让统御千军的将帅之才去做伙头军，也不能让县衙之才去当宰相；既不能让温文儒雅的文官去战场上驰骋，也不能让金戈铁马的武将成天待在宫廷内议事。而应该辨清各自的特长，派其到相符的地方或给予其相应的职位。不当其位、大材小用或者小材大用都是任人失败的表现。

不当其位，当然就无法发挥人才的长处，空有满腹经纶却无处施展；大材小用造成人才的极大浪费，必挫伤人才的积极性，使其

远走高飞，另谋高就；小材大用只会把原来的局面越弄越糟，成为专业发展路上的绊脚石。“用人必考其终，授任必求其当”，古人已经给现代领导者们作出了榜样。

狄仁杰就是一位善于任人的官吏。有一天，武则天问狄仁杰：“朕欲得一贤士，你看谁能行呢？”狄仁杰说：“不知陛下欲要什么样的人才？”武则天说：“朕欲用将相之才。”狄仁杰说：“文学之士温藉，还有苏味道、李峤，都可以选用；如果要选用卓异奇才，荆州长史张柬之是大才，可以任用。”武则天于是擢升张柬之为洛州司马。过了几天，武则天又问贤。狄仁杰说：“臣已推荐张柬之，怎么没任用？”武则天说：“朕已提拔他做洛州司马。”狄仁杰说：“臣向陛下推荐的是宰相之才，而非司马之才！”武则天于是又把张柬之升迁为侍郎，后来又任他为宰相。事实证明，张柬之没有辜负重任。可见狄仁杰多么懂得任人应当其位的道理！

在考虑能当其位的过程中，领导者不能仅仅以人才能力的高低来衡量，还得考虑人才的性格、品行。如果一个人性格懦弱、不善言辞，则不宜让他担任公关和推销方面的工作；如果一个处事较随意，且常出一些小错，不拘小节，就不应任用他做财务方面的工作；如果一个人品行不太端正，爱占小便宜，且比较自私，对这种人尤其要小心任用，最好不要委以重任或实权，使其处于众人的监督之下，不至于危害大局，一旦发现其恶劣行为，应立即严惩不贷，绝不心慈手软。作为领导者，在任人时一定要就人才的能力、性格和品行等方面综合考虑，再给予其一个适当的位置。

此外，领导者还需考虑一个重要因素，即年龄的因素。某个工作岗位可能同时有两个人可以胜任，一个年轻，一个年长。对此，领导者就应该考虑年轻人和中年人在性格上的差异：年轻人热情奔放，充满活力，且敢做敢闯，创造力强；中年人沉稳、冷静、忍耐力强，且经验丰富、老道。年轻人缺乏的是经验，中年人缺乏的是

闯劲。了解到这些，领导者就可以根据该项工作的特征确定合适的人选。

同时，领导者还不能忽视年龄层次问题，机关部门、事业单位员工的年龄可以适当偏大一些，而公司员工的年龄要相对年轻化一些。对公司领导者，如果发现有几个人都能胜任某一项工作时，可尽量任用年轻人，因为年轻人精力充沛，干劲十足，工作年限还很长，而年纪较大的人可能即将离任。这样安排可以避免公司出现人才断层，有利于公司持续快速发展。

知人善任，不能让外行人做内行事

春秋时期，郑国的大夫子产很善于处理政事。担任相国期间，他注重举贤选能，任用人才。对不合适的人选，及时提出否定意见，并且讲清道理，使人心服口服。而对于那些有能力的人，定会加以重用，给他们充分展现才华的机会。

一次，郑国上卿子皮提出，要让尹何做他的封地长官。子产以商量的口吻对子皮说：“尹何太年轻了，不知道能否胜任。”子皮说：“尹何这个人挺老实的，我很喜欢他，他是不会背叛我的。让他去学习学习，也就懂得怎样治理了。反正是治理我的封地，我会照顾他的。”子产听了，皱皱眉头说：“这样做不合适。一个人喜欢另外一个人，总想对他有利。但是，因为您喜欢尹何而把政事交给他，就好像让一个不会拿刀的人去割东西，它不但不会割到东西，相反还会使自己受到损伤和伤害。这样一来，您所谓的喜爱一个人，其实您却伤害了他，那谁还敢求得您的喜爱呢？您在郑国如同房屋的梁，如果梁折了，房屋就会随之崩塌，我也会被压在房屋底下，因此怎敢不把自己的想法说出来呢！”

子皮顿时陷入了深思，子产继续说：“比如，您有一块华丽的绸

缎，打算做成衣服，您绝不会把它拿出来让裁缝当做练习用的布料。同样，重要的官职、庞大的封邑，对您来说是不可缺少的庇护条件，而您却让人学着治理，您想想看这不是比拿华丽的绸缎做练习更加可惜吗？我只听说学习好了才能参加治理政务，从来没有听说把治理政务当做学习的对象。如果您定要这么做，那么吃亏的一定是您。又比如，打猎只有射箭和驾车技术都很熟练的人，才能擒获猎物，如果从没有射过弓箭，也没有驾过车，那么他一定担心翻车压人，哪里还有工夫琢磨如何擒获猎物呢？”

子皮被说得面红耳赤，忙说：“您说得对，我太笨了。我听说，君子专门研究大事和长远的事，小人只会注意细小和眼前的事。我就是小人啊！衣服穿在我身上，我知道爱护它；重要的官职、庞大的封邑对我来说是一个很重要的庇护条件，我却疏忽、轻视它。我真糊涂啊！没有您的一番话，我就不懂得这些得失的道理。过去我说过，‘您治理郑国，而我只治理自己的家族，保护好自己，那就万事大吉了。’现在我知道，即使我自己家族的事，也要按照您的意见办。”

子产说：“人心各不相同，就像人的面孔各不相同一样。我怎敢说您的面孔就像我的面孔呢？我的想法和您的不一定相同。我只不过把我心里认为危险的事情告诉您，供您参考罢了。”

子皮认为子产很忠诚，因此把郑国的政事全部委托给他。

子皮因为喜欢尹何就决定委任他，实际上，尹何根本不懂得如何治理政务，子皮想让尹何边学边治理。事实上，封地对子皮来说是非常重要的，让一个不熟悉治理的人来治理，定会造成很大的失误。

对于重要的工作，不能允许外行边学边做，这样不但不能保证

工作的质量还可能对工作的人造成伤害，因此必须具有一定经验后才能胜任。如果择人是为了用人，那么用人一定要慎重，不能只凭个人的好恶，要根据这个人的实际能力来决定。

知人善任，摸透员工的个性对症下药

领导者的任务简单地说，就是找到合适的人，把他们放在合适的地方做一件事，然后鼓励他们用自己的创意完成手上的工作。领导者要想说服员工，让他们依照领导者的意思行事，就必须摸清员工的性格，对不同的人采用不同的方法，既不能千篇一律，也不能“牛不吃草强按头”。摸透员工的秉性，必须对员工有全面、细致的了解，对员工的情况知道得越多，越能理解他们的观点和发现的问题。作为领导者，应该尽一切力量去认识和理解一个人的全部情况。员工的工作态度和习惯不只影响自身的工作效率，也容易影响到其他员工的士气和工作效率。

三国时期，诸葛亮作为一个领导者，对“员工”的性格可谓了解得极其透彻，他能针对不同的“员工”而采取不同的对策，所以能让所有“员工”都心服口服。关羽自傲自大，诸葛亮在华容道之战前，利用他的自大、自傲，使其立下军令状。其后，关羽果然是如诸葛亮所料，放走了曹操。他也从此对军师诸葛亮更加信服。

而张飞，性格鲁莽、脾气暴躁。诸葛亮对这个莽汉则采取激将法，往往激得张飞不惜生命南征北战，从而取得胜利。事后，张飞对诸葛亮也是心服口服。孟获有少数民族的特点，他淳朴但又勇猛无比。对待这样的人，诸葛亮则采用了攻心战术。七擒孟获，使孟获由衷地佩服诸葛亮，并从此对诸葛亮、对蜀国死心塌地。

身为领导者不能忽视员工的性格问题。对于不同的员工，领导者一定要先了解他们的性格，然后才能够据此采取有针对性的用人

策略，将他们放在与自己的性格和能力相匹配的岗位上，做到人尽其才，让他们发挥出自己的能力。

那些事事悲观，对新观念不抱希望的员工，他们往往不想面对现实，从而阻碍了整体的前进。对于这种性格的员工，在他们面前一定要保持一种乐观进取的态度，让他们有所放松，并多多鼓励他们积极进取。

那些脾气暴躁的员工，他们的性格有时会令公司永无宁日。对待这些员工，应当在他们心平气和时，让他们知道乱发脾气是不恰当的。另外，还要强调公司是个整体，不容许个别人破坏纪律，也不会姑息乱发脾气的行为。当他们情绪激动时，最好先不要发言，听他们诉说心中的不平。一个愤怒的人，通常会有很复杂的情绪，细心聆听可以令他感觉到领导者在注意他，并会对领导者慢慢产生好感。

对于一些个性极强的员工，则不能放任自流，要及时地制止他们的行为，让他们明白不能无视公司的纪律，以直接劝告来达到说服他们的目的。

作为领导者，面对有着不同个性的员工，要懂得去了解他们的性格，把不同性格和具有不同特长的员工放在合适的位置上，来充分发挥出他们的才能。

知人善任，将员工与工作对号入座

对一个人才来说，性格是天生的。但作为领导者却能够“巧夺天工”地运用它，使之能够既显其长，又避其短。

宋代司马光总结说：“凡人之才性，各有所能，或优于德而强于才，或长于此而短于彼。”用人如器，各取所长。这是现代领导者的

最基本的领导才能。

一位公司领导者，对待如下不同类型的员工，应当采取不同的用人之道，使他们克服短处，发挥长处，为公司发展增添人力资源：

文化高深的员工，懂得高深的理论，可以用商量的口吻；

文化低浅的员工，听不懂高深的理论，应多举明显的事例；

刚愎自用的员工，不宜循循善诱，可以用激将法；

爱好夸大的员工，不能用表里如一的话使他接受，不妨用诱兵之计；

脾气急躁的员工，讨厌喋喋不休的长篇说理，用语须简要直接；

性格沉默的员工，要多鼓励他说话，可以通过提问来使其多说话；

头脑顽固的员工，若对他硬攻，则容易形成僵局，造成顶牛之势，应看准对方最感兴趣之点，进行转化。

在这里，实际上提出了“领导者用人的前提是如何察人”的问题，做到既要察人所长，用人之长，又要察人所短，因人而用。

以下是10条用人的经验之谈：

（1）性格刚强却粗心的员工，不能深入细致地探求道理，因此他在论述大道理时，就显得广博高远，但在分辨细微的道理时就失之于粗略疏忽。此种人可让其做大事。

(2) 性格倔强的员工，不能屈服退让，谈论法规与职责时，他能约束自己并做到公正，但说到变通，他就显得顽固，与他人格格不入。此种人可让其立规章。

(3) 性格坚定又有韧劲的员工，喜欢实事求是，因此他能把细微的道理揭示得明白透彻，但涉及大道理时，他的论述就过于直露单薄。此种人可让其做点具体事。

(4) 能言善辩的员工，言辞丰富、反应敏锐，在推究人事情况时，见解精妙而深刻，但一涉及根本问题，他就说不周全容易遗漏。此种人可让其做谋略之事。

(5) 随波逐流的员工，不善于深思，当他安排关系的亲疏远近时，能做到有豁达博大的情怀，但是要他归纳事情的要点时，他的观点就疏于散漫，说不清楚问题的关键所在。此种人可让其做低层次的管理工作。

(6) 见解浅薄的员工，不能提出深刻的问题，当听别人论辩时，由于思考的深度有限，他很容易满足，但是要他去核实精微的道理，他却反复犹豫没有把握。此种人不可大用。

(7) 宽宏大量的员工，思维不敏捷，谈论精神道德时，他的知识广博，谈吐文雅，仪态悠闲，但要他去紧跟形势，他就会因为行动迟缓而跟不上。此种人可让其去带动其他员工的行为举止。

(8) 温和和顺的员工，缺乏强盛的气势，他体会和研究道理时会非常顺利通畅，但要他去分析疑难问题时，则会拖泥带水，一点也不干净利索。此种人可让其按照领导者的意图办事。

(9) 喜欢标新立异的员工，潇洒超脱，喜欢追求新奇的东西，常会想出锦囊妙计，他卓越的能力就显露出来了，但当他处理

具体工作时，却会发现他办事不合常理又容易遗漏。此种人可让其从事开创性工作。

（10）性格正直的员工，缺点在于好斥责别人而不留情面；性格刚强的员工，缺点在于过分严厉；性格温和的员工，缺点在于过分软弱。这三种员工的性格缺点都要主动加以克服。所以可将他们安排在一起，借以取长补短。

知人善任，方便了员工也方便了自己

知人善任，对员工进行合理分工，可以使员工心情舒畅，充分发挥员工的积极性和创造性。作为领导者，其主要精力应该花在计划、决策、监督和指导上。如果事必躬亲，必将因小失大。一方面，自己的时间和精力大部分被琐碎的事务占去，势必影响宏观调控的能力；另一方面，又会使员工觉得无事可干、束手束脚，丧失工作的积极性和创造性，不能人尽其用、人尽其才。这样即使领导者干得筋疲力尽，也难取得优秀的成绩。

领导者必须根据发展状况和实际需要，认真研究公司对人才的需求，什么岗位需要什么样的人才，要做到心中有数。同时要清楚了解员工的能力与特长情况，尤其要善于发现那些默默无闻的人才。要根据人才的专长，扬长避短，合理使用人才，千万不要将有能力的人才闲置。

公元1683年6月，施琅奉康熙的命令率水师两万余人，战船两百余艘，自铜山出发，进击台湾，经过几天奋战大败澎湖守军。守军主力悉数被歼，结果军心涣散。施琅占据澎湖，居高临下，对郑军进行招抚。郑克爽见大势已去，遂同意归附清廷，实现和平统一。台湾和祖国大陆和平统一在清初是一件大事，施琅为此立了大功。在统一的过程中，施琅固然功不可没，但是如果没有康熙的用

人不疑，施琅恐怕也很难施展抱负。正当施琅雄心勃勃希望以武力征服台湾时，主抚派在当时占了上风，部分朝臣对施琅不信任。因为他不仅是明朝的降将，而且在1664年前后两次率兵征台未果。最后康熙仍然果断地任用施琅，终于使得台湾得以统一。

领导者一定要有正确的用人态度，要有清醒的用人意识，要有坚定的用人信心。公司可以有各种监督、考核手段，但这并不是要在其职权范围内横加干涉。要表里如一，让员工安心工作，而不必花费精力来应付领导者。通过建立科学的选拔和用人机制，创新人才才会脱颖而出。

作为领导者，在对员工进行任务分工时也应根据员工的能力和特长进行合理分配，否则会造成员工的不满情绪，影响领导者与员工之间的交往，不利于工作的完成。

领导者还应该充分信任员工，多听取他们的建议，让他们知道，他们也在参与领导，而不仅仅是被领导者。要记住：请教别人或征求他们的意见，总是会使他们感到高兴的。

第2章 人尽其才，让每个人都有施展才华的舞台

公司的发展不但要求领导者会“招人才”，更要会“用人才”。领导者要不断地提高自己“用人才”的能力，依据每个人才的不同特长、性格和能力，将人才的潜力最大限度地发掘出来，用到公司的事业发展中，推动公司向前发展。

领导者一定要做到人尽其才

领导者在用人时应该坚持人尽其才的原则，要给予人才广阔的施展才华的空间，努力做到使每位人才都能人尽其才。只有这样，人才才会绝对信任领导者，投桃报李，为领导者尽展其才华。

考察一个人的才能，不仅要听其言，而且要观其行，不为耀眼的文凭和浮夸的语言所惑。有的领导者不愿意看到员工们的缺点，认为一个人的缺点会削减他的能力。其实不然，在公司里每一个人都能毫无保留地完全暴露自己的缺点，是一件好事。这也是识别人才的大好时机，

领导者要尽量掌握员工的特点，并使之得到充分的发挥，做到人尽其才，物尽其用，合理安排。那样，石头也罢，金子也罢，统统都会成为真正有用的东西。

当今社会，更多的公司领导者认识到了人尽其才的重要性，并用于实践，都取得了良好的效果。

日本丰田汽车公司领导丰田喜一郎充分信赖销售专家神谷正太郎，让其不受任何约束地工作就是一个突出的典型。事实证明，丰田喜一郎是正确的，神谷正太郎无愧为一个销售天才。他为丰田汽车公司的飞速发展立下了汗马功劳，用尽了自己的聪明才智，而且他对丰田始终非常忠诚。人尽其才的用人准则在此得到最充分的体现和证明。领导者们应该加以借鉴和应用，以减少人才资源的浪费，促进公司的发展。

要有启用比自己强的人的胆魄

英国有个政治学家叫帕金森。他写了一本名叫《官场病》的书，其中谈到，官场上有一种通病：“自上而下奉行的是‘能级递减’，一流的找二流的当员工，二流的找三流的当员工，愚蠢的员工多多益善，精明的员工往往被拒之门外。”后来，这种病就被叫做“帕金森病”，中国古代历史上也有类似的故事。

建安五年春，袁绍厉兵秣马，准备率十万大军攻伐曹操。袁绍

的谋臣田丰认为此举不足取，便对袁绍说：“现在徐州已破，曹操军队锐气大增，不可轻敌，不如以久持之，待其有隙而后可动也。”

袁绍头脑发昏，哪里肯听。田丰再谏，袁绍发怒了：“汝等弄文轻武，使我失大义！”

田丰仍在劝诫袁绍：“若不听臣良言相劝，出师不利。”

袁绍大怒，将田丰投入大狱，率兵出征。结果，官渡一战，袁绍被曹操杀得人仰马翻，大败而归。

这时，狱吏来见田丰说：“与君贺喜！”

田丰说：“何喜可贺？”

狱吏说：“袁将军大败而回，君必见重矣。”

田丰很了解袁绍的为人，他笑道说：“吾今死矣。”

狱吏很吃惊：“人皆为君喜，君何言死也？”

田丰说：“袁将军外宽内忌，不念忠诚。若胜而喜，犹能赦我；今战败则羞，吾不望生矣。”

袁绍回来，果然以妖言惑众的罪名将田丰杀了。

在我们现代社会，像袁绍这种容不得员工比自己强的领导者其实是大有人在的。比如，有的人害怕有才能的人调入自己的部门，担心自己的地位保不住，被人取而代之，于是想方设法去排挤这个人。

一个优秀的领导者，不是要处心积虑地去压制员工，而是要想方设法，怎样让这些比自己更优秀的人效忠于自己。

美国钢铁大王卡耐基的墓碑上刻着这样一段文字：“这里安葬着一个人，他最擅长把那些强过自己的人，组织到为他服务的管理机构之中。”卡耐基的成功在于善用比自己强的人。

意大利首屈一指的菲亚特汽车公司是菲亚特集团的一个组成部分，也是世界10大汽车公司之一，在世界汽车业中具有举足轻重的地位。然而这家赫赫有名的公司，在20世纪70年代末世界性的经济衰退的冲击下，也陷入了困境。它连年亏损，无法进行再投资，被迫将13%的股票卖给了对外银行。面对这种困境，菲亚特集团领导者艾格龙尼家族大胆起用强过他们的维托雷·吉德拉，任命他为汽车公司总经理，将公司全权交给他独立经营。

吉德拉管理才华出众，平易近人，具有不屈不挠而又吃苦耐劳、脚踏实地的性格，领导者正是看中他的这些优点而邀请他来任职的。

吉德拉上任后，果然出手不凡，大刀阔斧地进行了一系列行之有效的改革。他首先对公司的管理人员提出了新的要求，之后又对公司的机构以及劳动人事方面进行了较大的改革和调整。上述改革使菲亚特公司一改“老牛拉破车”的局面，重新焕发出了青春活力。但是，这只是为公司的腾飞提供了条件，真正的市场竞争力还在于吉德拉带领菲亚特打出自己的拳头产品——用先进技术全副武装起来的新型轿车“昂罗”，才使菲亚特真正改变了命运。“昂罗”汽车带动整个公司很快摆脱了困境，提高了劳动生产率，到1984年终于使汽车销售量达到了100多万辆，跃居欧洲第一。吉德拉本人也由于经营有方而闻名，被人们称为欧洲汽车市场的“霸主”。

上海复星高科技集团是一个非常成功的公司，其成功的秘诀在于领导者善于使用比自己强的人。郭广昌作为复星的董事长，毕业

于“什么都没学”的哲学专业，什么都不会、什么都不专。“身无长技”反而给了他最大的“特长”，那就是什么问题都要去请教人，什么事都要找专家。这就逼得郭广昌必须要学会用人。

郭广昌最大的体会是：一定要学会使用比自己强的人。要学会用自己的老师——每个比我强的人都是老师；要学会用在某个领域比自己强的人——这些人往往就是专家。公司经营的过程，其实就是一个不断找老师的过程；复星能够快速发展到今天，也就是老师找得多、找得准。

郭广昌明白，能不能找到最好的人、有没有眼光找到最好的人，关系到公司的成败。最大的投资失误，不在于一个项目的得失，而在于找错了人。

在知识经济时代，领导者更需要有敢于和善于使用强者的胆量 and 能力。在公司内部激励、重用比自己更强的人，就能让公司变得越来越有活力，越来越有竞争力。

作为一名领导，要想做到乐于用比自己强的人，就必须克服嫉贤妒能的心理。那些生怕员工比自己强，怕别人超过自己、威胁自己地位，并采取一切手段压制别人、抬高自己的人，永远不会成为有效的领导者。

唯才是用，用人可不按常规出牌

一个领导者，如果仅仅把有才干的人选对了是不够的，还要学会打破常规来选人、用人，而且要准备好怎么样管理这些人。优秀的领导者是可以把有才干的人的潜能变成优势，变成优秀的工作表现的。

卫青是一位出身僮仆的著名将帅。从社会地位低贱的僮仆，成

长为统率百万之众，叱咤风云，并成为彪炳史册的将帅，这并不是是一件容易的事。考究卫青的成长，原因是多方面的。其中不乏历史的际遇，卫青的姐姐卫子夫正好是汉武帝的宠姬和皇后；有时代的造化，汉武帝时代大规模抗击匈奴的战争为卫青的才能提供了用武之地；而用人者和被用者之间的默契和配合，更是卫青得以功成名就的重要因素。卫青的成名可以说是汉武帝用人政策的成功的典范，卫青的才能和修养又成为历代人才的表率 and 榜样。

卫青的父亲郑季，曾在平阳侯曹寿府中任职，与婢女卫媼私通，生下了卫青，而在郑季与卫媼私通的时候，他已经有妻儿了。卫青少时回到父亲家中，郑季的妻子和子女当然不会给他好脸色看，把他当做奴仆来对待，让他穿下人的衣服，干下人的活。有一次，卫青跟随别人来到甘泉宫，碰到一个钳徒，他给卫青相面，说卫青有贵人之相，官至封侯。卫青根本不敢奢望及此，他笑着说：“我现在就是个奴仆，只要主人不鞭打我，我就满足了，哪里还会痴心妄想，成王成侯呢？”

等到卫青长大后，他又回到平阳侯府中，做了骑从。建元二年春，他的同母姐姐卫子夫得幸于汉武帝。陈皇后的母亲长公主出于妒忌，想杀害卫青。汉武帝听说后，反而召卫青为建章监、侍中，后来又升为太中大夫。

卫青因外戚的身份受到汉武帝的青睐，但这种裙带关系并不能保证他安享尊荣，更不能使他成为彪炳史册的军事统帅。时代是人才成长的摇篮。正是奋发有为的汉武帝时代，为卫青施展自己的才能提供了历史舞台。

西汉初年，汉朝统治者致力于休养生息，稳定国计民生，对北方强大的游牧民族匈奴的侵扰采取守势，通过和亲的方法，与匈奴各族保持友好关系。至汉武帝时，国力大大增强，雄才大略的汉武

帝无法继续忍受屈辱的和亲政策。于是部署大军，抗击匈奴。汉武帝用人从来不墨守成规，在抗击匈奴的大规模战争中，他起用卫青为将帅。元光元年汉武帝拜卫青为车骑将军，卫青率领大军出征上谷，一路上卫青英勇杀敌，斩敌无数。汉武帝为了奖励他的勇猛，特封他为关内侯。元朔年间，卫青连年率兵出击匈奴。元朔二年，他率军出征云中，迂回至陇西，俘虏敌人数千，俘获牲畜百余万头，驱逐匈奴白羊王、楼烦王，收复河南境地，此后汉政府于此置朔方郡。汉武帝论功行赏封卫青为长平侯，食邑三千八百户。元朔五年，卫青再率苏建等军出征朔方，击败匈奴右贤王，俘虏小王十余人，众男女一万五千余人，牲畜近百万头。汉武帝于是拜他为大将军，益封八千七百户，其子卫伉、卫不疑和襁褓中的卫登，皆得以封侯。

元狩四年，卫青与霍去病分别出击匈奴。卫青出定襄塞外千余里，包围匈奴伊稚斜单于。单于突围溃走，精锐丧失殆尽。卫青乘胜追击，将敌人所有余部消灭干净。这次汉军出击，占领朔方以西至张掖、居延间的大片土地，保障了河西走廊的安全。此后一二十年，汉匈之间一直没有发生大规模战争。汉武帝为了奖赏卫青、霍去病的军功，专门设置了大司马位，拜卫青为大司马大将军。卫青几乎毕生与匈奴作战，前后斩首虏五万余人，封邑总共有一万六千七百户。

卫青本来是凭借他姐姐的关系，没有任何功劳，就封了官职，这很难让人信服。但是，卫青的确是个人才。正是因为汉武帝看到了这一点，所以才大胆起用他。事实证明汉武帝慧眼识才，卫青果然是个英勇的帅才。如果当初汉武帝碍于卫青是外戚，从而不加重用，恐怕历史上就少了一个名垂千古的英雄了。

只要是对自己的公司有用的人，就不必在乎他的背景、地位、经历，如果他真的有才能，就可以大胆来使用。

在一次欧洲篮球锦标赛上，保加利亚队与捷克斯洛伐克队相遇。当比赛剩下8秒钟时，保加利亚队以两分的优势领先，一般来说已稳操胜券。但那次锦标赛采用的是循环制，保加利亚队必须赢球超过5分才能取胜。而要用剩下的8秒钟再赢分则几乎是不可能。这时，保加利亚队的教练突然请求暂停。许多人对此举不屑一顾，认为保加利亚队大势已去，被淘汰已是不可避免。暂停结束后，比赛继续进行。这时，球场上令人意想不到的事情发生了，只见保加利亚队拿球的队员突然运球向自家篮下跑去，并迅速起跳投篮——球进了。全场观众看得目瞪口呆。比赛时间到，双方比赛打成平局，需要通过加时赛决出胜负。保加利亚队的反常之举，为自己创造了一次出线机会。加时赛的结果，保加利亚队赢了6分，如愿以偿地出线了。

在形势瞬息万变的体育竞技场上，教练是否具有足够的创新意识，关系到参赛队伍的成败；而在竞争激烈的市场环境中，领导者敢不敢于打破常规，往往决定着一家公司的生死。

领导者在选人、用人时，要破格提拔有胆识和气魄的人。破格提拔，是选人、用人的一种必要方式。从兵法上说，是出“奇兵”的举措。因此，在破格提拔时，要慎之又慎，不可不用，不可多用。在中国历史上，许多有作为的统治者，都是靠在关键时刻破格用人而成功的。比如，周文王破格用了80多岁的姜子牙，从而开启了周朝八百年的天下；秦穆公破格重用以五张羊皮赎回的奴隶百里奚和其他出身卑贱的贤人，从而拓地千里，使得弱小的秦国开始走上强盛之路；刘邦破格拜了“胯下之徒”韩信为大将军，才在群雄逐鹿的时代战胜强敌，建立大汉王朝；孙权因为在关键时刻用了两个年轻人周瑜和陆逊，才取得了“赤壁之战”和“夷陵之战”的胜利。

总之，古今中外破格提拔的成功事例很多，给我们的启示主要

有两点：一是在非常时期，要敢于破格用人，这是一个把握时机的问题；二是破格提拔任用的人必须是真正的干才，这是一个为谁而破的问题。

让“怪才”有用武之地

人们总喜欢与自己性格相同的人打交道，却不喜欢性格奇异的“怪才”。

人们都知道歪瓜裂枣是最甜、最好吃的，却不知道性格奇异的“怪才”，往往是有特殊才能的奇异之人。在他们的怪异中往往包藏着平常人所不具备的能力，有着超常的构思，“怪”也往往意味着创造性。

所以注意使用“怪才”，往往会收到意想不到的效果。

一个人性格的怪异除了神经不正常外，大都是由于其内在的特异禀赋造成的，这特异的禀赋使他们行事做事一般不守常规，而是表现出超常性，所以才显得“怪”。

但是没有特异的才能，就不会有特异的发现；没有个性鲜明的人才，就不会产生独具特色的商品；没有超常的性格，也就不会有超常的创造。

因此深通用人之道的人，往往特别注意使用“怪才”。

日本的本田公司，就专门招收个性不同的“怪才”。本田的员工一般分为两种人：一种是“本田迷”，即对本田车喜欢到入迷的程度，这些人不计较工资待遇，而是想亲手研制、发明或参与制造新型本田车，他们热衷于为其所热爱的东西奉献；另一种则是一些性格古怪的人才，他们爱奇思异想，爱提不同意见，或热衷于发明创

造。

本田公司认为，对员工必须大胆委派工作，但要提出高目标。至于如何达到，领导者无须指手画脚，而是让这些“怪才”们自己去想办法。人只有逼急了，才能产生创造性，在美国获汽车设计奖的本田新车型，都是那些被视为“怪才”的人发明的。

有一次，公司在招收优秀人才时，主持者对两名应征者取舍不定，向本田公司领导者本田宗一郎请求指示。本田宗一郎随口便答：“录用那名较‘不正常’的人。”本田宗一郎认为，正常的人发展有限，“不正常”的人反而不可限量，往往会有惊人之举。这种用人方法对本田公司创业不到半个世纪，就发展成为世界超级公司起了相当大的作用。

日本的索尼公司也曾因选用“怪才”，而创下辉煌业绩。起先索尼的计算机在市场上落后其他品牌很多。只有及早拿出新产品、新设计，才能后来居上。按常规，让科研部门研制新产品至少需要两年时间，显然不利于市场竞争。于是索尼领导者出人意料地决定，在公司内部进行公开招标。结果三位被认为“怪才”的员工中标。尽管不少人反映，他们自尊心太强，点子太多，清高而不合群，但索尼的领导者却放手让他们“组阁”。课题、经费、时间、设备一切他们自主决定。结果只用了半年，印有“索尼”商标的NEMS型微型计算机便出现在商店里，其性能高于同类产品，价格却便宜一半，索尼占据了大片市场。1年以后，索尼又推出高速度大型计算机，其研制速度使其他计算机公司大为惊讶。

这就是使用“怪才”所获得的奇效。

领导者使用“怪才”，都必须具有超常的度量，要有珍惜人才之心，同时也要注意尊重“怪才”之“怪”，要注意自己的目标是使“怪

才”的“才”得到发挥。

既要人尽其才也要坚持宁缺毋滥

战国时，齐宣王让人吹竽，一定要三百人一起吹。不学无术靠蒙骗混饭吃的南郭处士请求给齐宣王吹竽，齐宣王很高兴，答应了他的请求。官府给他的待遇和那几百人一样。齐宣王死后，他的儿子齐湣王继位。齐湣王也喜欢听吹竽，但他喜欢让他们一个一个地吹，南郭处士只好逃走了。这就是成语“滥竽充数”的来历。

人尽其才，并不等于不加区别地任用任何人，甚至将一些平庸之辈也选拔上来放在重要的岗位上。领导者在做到让员工最大限度地发挥自己才能的情况下，还应当不放弃宁缺毋滥的用人原则。如果在当时没有找到合适的人选，宁可让职位空缺，也不滥竽充数。

1. 兵不在多而在精

唐太宗李世民，任人就一贯坚持“官在得人，不在员多”的原则。他多次对群臣说：“选用精明能干的官员，人数虽少，效率却很高；如果任用阿谀奉承的无能之辈，数量再多，也人浮于事。”他曾命令房玄龄调整规划三十个县的行政区域，减少冗员。唐太宗还亲自监督削减中央机构，把中央文武官员由两千多人削减为六百四十三人。他还提倡让精力旺盛、精明能干的年轻官员取代体弱多病的年迈官员。通过这种方法，朝廷上下全都由能人主持，办事效率大大提高，使得政通人和，出现了繁荣昌盛的“贞观之治”。

相反，太平天国在南京建立政权以后，洪秀全滥封王位，至天京失陷前，封王竟达二千七百多人，造成多王并立，各自拥兵自重、争权夺利的混乱局面，从而致使天京事变的发生，促使太平天国由盛而衰，走向败亡。这成为领导者以后用人的深刻教训之一。不用余人，是保证令行禁止和高效率的重要条件。

随着市场经济的发展，“兵不在多而在精”，越来越为众多领导者重视。近年来，中国上自国务院，下自县乡机构都大刀阔斧地展开了精简机构，裁减冗员的政治体制改革。公司也不甘落后，都大力实行改革。这样削减了大量不必要的机构和冗员，既减轻了国家和公司的负担，又大大提高了办事效率。许多公司逐渐扭亏为盈，扩大了市场份额。可见，“能者上，庸者下”，同时把好数量关，是做到不用余人的关键之处。

2. 人多未必好办事

中国自古以来有“众人拾柴火焰高”“人多力量大”以及“人多好办事”等形容人多好处大的俗语，但这些并非“放之四海而皆准”的真理。领导者们应具体问题具体分析，不要盲目应用。尤其在任人问题上，人多未必好办事。

首先，人多了不利于统一管理。公司必须统一管理，才能有高效率的出现。而如果本该一个人做的事却安排几个人去做，就可能产生意见分歧，互不相让，甚至产生矛盾，最后分头行事或者大家都一走了之，谁也不办。人多了，各有各的看法，加上一些人可能心怀不轨，就难以统一意见，办事效率可想而知了。避免这种情况发生的最好办法就是领导者在任人时不用余人。

其次，冗员繁多易形成懒散的作风，效率低下。古人云：“一个和尚挑水喝，两个和尚抬水喝，三个和尚没水喝”，无疑是人多未必好办事的生动写照。不难理解，由于一职多人，遇到事都会相互推诿，都怕惹火烧身，都想明哲保身，做一个好好人，效率当然上不去。

最后，冗员繁多不利于人才聪明才智的发挥。由于没有集中的权力，加上相互牵制，都怕对方超过自己，一些人才的想法和看法

得不到尊重，策略也无法实施，导致了人才资源的浪费，这对公司或部门的发展都非常不利。

会用人 六条戒律，用对人才才能做对事（中）

第3章 扬长避短，用人如用器须各取其长

每个人都只可能在某一方面或某几个方面比较出色，不可能在各个方面都表现得很出色。一个人的优点有可能变成缺点；反之，一个人的缺点也有可能变成优点，关键的问题是，领导者要从大局出发，审时度势；从大方向出发，量才任用；从长远目标出发，灵活应用。

扬长避短：骏马能历险，耕田不如牛

尺有所短，寸有所长，每一个人才都有优点和缺点。“骏马能历险，耕田不如牛。坚车能载重，渡河不如舟。舍长以就短，智者难为谋。生材贵适用，慎勿多苛求。”这说明对人才的使用，要力争用之得当，如果用错地方，人才也会变成“庸才”。

古人云：“金无足赤，人无完人”，即使圣贤之士，名家要人，缺点错误也在所难免。造物主赐给我们一个光怪陆离、形形色色的世界，却没有造就一种完善无憾的生灵。米兰、茉莉香气袭人，花却不艳丽；君子兰、牡丹雍容华贵，但不那么香；玫瑰花倒是色香俱佳，却又有刺。可见十全十美实不易得。难怪鲁迅先生说：“倘要完全的书，天下可读的书怕要绝无；倘要完全的人，天下配活的人也就有限”。这就告诉我们，用人要注意扬长避短。

《资治通鉴·卷一》一书中就如何在选用人才的问题上，司马光用浅显易懂的语言打了一个生动形象的比喻，他说：“那些具有高尚道德和最高智慧的人任用人，就像工匠和木材一样，取它有用的部分，抛弃无用的部分。所以像杞柳和梓树这样的木材，如果树围很大，即使有好几尺长都朽烂了，有技艺的工匠也不会抛弃它。”

这里列举一段耐人寻味、生动感人的故事。战国时期的子思向卫侯推荐苟变，说他可以胜任一个大国的军队统帅。卫侯也承认苟变具有这种才能，但是苟变在做小吏时，曾不合法地贪吃了两个鸡蛋，所以不打算任用苟变为统帅，子思不同意卫侯的做法，最后还是耐心劝说卫侯任用了苟变。“士为知己者死”，苟变上任后忠心耿耿、披肝沥胆，积极施展自己的聪明才智，为维护卫国的安全和稳定立下了汗马功劳。

领导者用人的原则就应该像子思那样“扬其所长，避其所短”，而不应该像卫侯那样“忌人之细短，忘人之所长”。然而，目前在一些公司里，各类出类拔萃的人才明摆着，一些领导者却视而不见、听而不闻，还说缺少人才，让真正的人才受到冷落，在一旁歇息，英雄无用武之地，结果导致楚材晋用，让真正的肥水流入外人田。让鲁智深去绣花，让林妹妹去疆场，岂不怪哉！因此，只有扬长避短，弃瑕录用，才能广招天下贤士，为我所用，只有破除求全责备、以貌取人的愚昧做法，才能使各种人才脱颖而出、茁壮成长，八仙过海、各显其能。

扬长避短用人方略的运用，重点在于充分扬长。虽然扬长与避短是用人过程对立统一的两个方面，但其中扬长是起决定性作用的主导方面。因为人的长处决定着一个人的价值，能够支配构成人的价值的其他因素。扬长不仅可以避短、抑短、补短，而且更重要的是，通过扬长能够强化人的才干和能力，使人的才干和能力朝着用人目的所需要的方向不断地成长和发展。

不可得兼，无缺点之人往往优点也很少

得人才者兴，失人才者衰。大到一个国家，小到一个公司都是如此。公司的竞争，归根到底是人才的竞争。当公司竞争的重点逐步从争资源、争市场、争技术转向争人才时，人才竞争已经成为每

个公司必须面对的战略性问题。

人作为个体，各有短长，如果用之得当，人人都是人才。天才就是放对了地方的人才。这是人尽皆知的常识，但其中隐含着一条深刻的用人规律，就是用人所长。

林肯说：“我的生活经验使我深信，没有缺点的人往往优点也很少。”

德才兼备、能文能武、能说能做的完美人才古今少见。大多数有才华者不是恃才傲物就是缺点明显，让领导者爱起来比较难。既穷又老的姜子牙直钩垂钓，可谓傲慢至极，文王容而爱之，尊崇备至，终成灭商兴周大业；管仲与好友鲍叔牙合伙经商时爱占便宜，出征打仗时冲锋在后、退却在前，但管仲遇到齐桓公这位明主后，卓越的治国理念才能得以发挥，帮助齐桓公成就了霸业。

有的公司领导者就非常善于用人，他让爱吹毛求疵的人去当产品质量监督员，让谨小慎微的人去当安全生产监督员，让喜欢斤斤计较的人去当财务管理员，让爱道听途说的人去当信息员，让性情急躁、争强好胜的人去当突击队队长，让办事婆婆妈妈者去当劳保管理员。结果，这个公司变消极因素为积极因素，大家各尽其力，公司效益倍增。

由此可以看出，只要安排到合适的位置，人人都是人才。如果领导者苛求人才，希望人才十全十美，必定难以找到人才。作为领导者，不应以找出人的短处来显示自己的聪明，而是要发现人的长处，并通过合理搭配，把“有缺陷”的人才整合成完美的人才组合，发挥其整体优势。

因此，公司在识人的过程中，要在尊重人才、爱护人才、培养

人才和使用人才上形成一种习惯，即人人都是人才。要相信人的潜能是无限的，相信人人都有才，相信人人都能成才，坚持平等用人的原则，为人才提供一个宽广的舞台，使他们能为公司作出更大的贡献。

用人之道在于用人之长容人之短

清代思想家魏源讲过这样一段话：“不知人之短，不知人之长，不知人之长中之短，不知人之短中之长，则不可以用人，不可以教人。”所以在考察用人上，一定要深知人有长短，取其所长，方为用人要点。

春秋时，管仲为辅佐齐桓公成就霸业，向齐桓公推荐了五个人。管仲向桓公禀报说：“开垦田地，扩大城域，开辟土地，种植谷物，充分利用地利，我不如卫国人宁戚，请让他当大司田；迎接宾客，熟悉升降、辞让、进退等各种礼仪，我不如隰明，请让他当大司行；早入朝、晚退朝，敢于触怒国君，忠心谏诤，不躲避死亡，不看重富贵，我不如东郭牙，请让他当大谏臣；在广阔的原野上作战，战车整齐行进而不错乱，士兵不退却，一击鼓进军，指挥三军，我不如王子城父，请让他当大司马；断案恰当，不杀无辜的人，不冤屈无罪的人，我不如宾须无，请让他当大司理。您如果想治国强兵，那么有五个人就足够了；您要想成就霸王之业，还要有我在这里。”齐桓公说：“好。”接受了管仲的意见，就让五个人都担任了那些官职。齐桓公多次盟会诸侯，过了10年，国家平稳发展，这些都是靠了管仲和这五个人的才能。

中国古往今来的管理实践可以证明，凡是作为领导者要成就一番事业，在对待人才的问题上，只要是任人唯才，并放在重要的位置上，就能取得胜利；反之，则必定遭到挫折和失败。

公司要兴旺发达，其根本在于重用人才，但由于人的经历不同，所处环境和所学知识不同等，人在思想素质、个人特点专长、工作能力即“德”“功”“能”三个方面存在着差异。为了有效使用各种人才，管子提出了“明主之官物也，任其所长，不任其短，故事无不成，而功无不立”的用人观点。

不言而喻，在现实生活中，总是能用的人远远多于不能用的人。古代管理经验告诉我们，识人要全，知人要细，为的是识人所长，最终目的则是用人。因此，作为领导者，千万不要让自己陷入“矮子堆里选将军”的境地。

在一个人才结构中，各人才之间最好有一种互补的作用，包括才能互补、知识互补、性格互补、年龄互补、综合互补。领导者掌握了这五种互补的原则，才可能把最适合的人放在最适当的岗位上，让每个人都发挥出最大的优势和能力，同时也让公司选择到最能产生价值的人才。若不想让自己陷入“无人可用”的境地，就要从如何选择人、如何留住人、如何管理人三方面进行考虑。

用人如用器，巧妙组合各取其长

一般来说，每一个人都有自己独到的长处，也有自己与生俱来的短处。

美国管理专家彼得·杜拉克对此有一段精妙的说法：“假如一个公司所有的人没有短处，那么这个公司至多只是一个平平凡凡的公司，所谓‘样样都行’的人必然是一无是处。才干越高的人，其缺点也就越明显。人有高峰必有低谷，有长处必有短处，谁也不可能是十项全能。”

如果在发掘人才为自己所用之时，能注重于他的长处，如此便能发现更多的人才；如果不见人才之所长，只一味寻人之所短，到

头来必然会认为人才难觅，甚至感叹世间缺少人才。

所以，只视人之所短，则无才可寻；能视人之所长，人才才会源源不绝。

想要使人才不断涌现，身为一个领导者必须抛弃论资排辈的偏见，排除个人主观的好恶，不拘一格选拔人才。能够如此，领导者就不会轻易地使人才从身边擦肩而过，众多的贤才就会汇聚到领导者身边，这是知人、识人的重要准则之一，也是事业能否成功的关键因素。

许多历史上的故事都证明，这种选才用人的观念才是最正确的。

人才，不可能全是白璧无瑕的完人，各有自己的长处和短处。例如，有的善于分析归纳，有的善于做行销企划工作，有的精通某种专业技术，有的具备某方面的特殊才干，有的拥有公司领导才能，有的适合做主管，有的适合做副职，等等。

领导者的职责，就是按照他们的这些不同长处与特点，适才适用，为各类人才提供最充分施展才华的机会和位置，使人尽其才。

战国时期，孟尝君以养士著称，曾担任齐国宰相多年，门下食客多达三千人。鲁仲连则是齐国高士，深具卓识远见。孟尝君相当尊敬鲁仲连，但两人对人才的想法却迥然不同。

孟尝君认为，假如他委派的人，没有把事情办好，他就会认为这个人无能、笨拙，会毫不客气地将他逐出门下。

鲁仲连则认为，即使是圣贤，也不能把所有的事情都办得十全

十美，因而，他劝告孟尝君，用人应该弃其所短，用其所长，这样才能把事情彻底做好。

鲁仲连所谈的，正是如何正确识人、用人的关键。

每个人都有自己的不足，但是，一块玉纵使有瑕疵仍然是玉，仍有自己的独特价值，不会沦为石头。用人之道也是如此，唯有知其所长，才能知人善用，充分发挥他的才能，方能聚集更多的人才为己所用；相反的，如果弃其所长，用其所短，必然认为其笨拙无用，到最后当然无可用人。

后来，孟尝君接受了鲁仲连的建议，纠正了先前不正确的用人做法，孟府也因此成了天下闻名的藏龙卧虎之地，在历史上传为美谈。

历史上得人失人，都与鲁仲连所说的这个道理有关，这是值得后人引以为戒的经验与教训。

楚汉相争之初，无论是个人的能力声势，还是军队的战斗力，刘邦都不及项羽，但是后来刘邦却转弱为强，打败项羽夺取天下。其中原因固然很多，但有一条不可忽视的原因是，刘邦是一个“有效的领导者”。

以单方面的才能而论，刘邦与他的“员工”相比逊色不少，但他能够恰当地使用人才，把他们巧妙地组合在一起，人尽其才，最后一举夺得天下。

总之，人有长处和短处，即使最伟大的人物也有不足之处。领导者不仅要识人之长，更要见短中之长。

瑕不掩瑜，取大节而略其小过

人无完人，即便是再有才能的人也会有这样或那样的过错。若领导者只见其短而不见其长，一味地求全责备，则不仅得不到人才，弄不好还会致使人才外流。

不求完人就是不计较其细微的错误，也不在意其自身的缺憾，更不关心其出身是否高贵，只有一点，他有才德就应得以任用。“水至清则无鱼，人至察则无徒。”过分强调次要的方面必然会物极必反，造成意想不到的后果。而且过分地求全责备会使领导者很难分清是非，有时只见外表而看不到本质，看到一个人丑陋，即使他有“八斗之才”也不加任用；犯了一点错误，即使他有很高的技能也弃之如敝屣。这样的领导者最终只能是众叛亲离，变成孤家寡人。

每个人都有自己的不足之处，这是不争的事实。领导者不能过分地考虑人才的不足之处，如此则会因小失大，既不能识得人才又不能很好地使用人才。大度能容的领导者总想把员工的不足置于一边，关注最多的则只是他们的实际能力。对于有缺点的人，聪明的领导者的做法是“取大节而略其小过”。

一些领导者事业的成绩往往在于善用有过错之人。这些人往往有很高的能力，因为才能发挥不了也不为人所知，一旦领导者不计较其小过而加以重用，他们就会尽力地展现自己的才能，最终助领导者一臂之力。台湾万有纸业股份有限公司总经理能够成功的一个重要方面就在于用人。他不用“老实”“听话”的人；相反，对真正的人才，即那些既有真才实学，又能开创新局面的人，尽管有点“毛病”、争议大，甚至还有人反对，也坚决要用，必要时还委以重任。

对事物一味的求全责备最终会一无所获。看见一根头发丝在一席佳肴中，于是便愤然倒掉所有的美味，当事人失去的就不仅仅是美味，还失去了一个人的良好品德。对人才，看见他们身上有瑕疵便避而远之，结果失去的不只是人才，而是公司的发展前途。在当

今社会，谁占有了大量人才，谁就占有了主动。发展的机会一瞬即逝，往往不经意的一次决策就注定了以后的失败。领导者要在现代和未来的竞争中占有先机，就必须用高层次人才，大胆地用有缺点的人才。

当年，北欧航联董事会为摆脱危机，聘任卢尔森为总经理。卢尔森上任后大刀阔斧地改革，在不到两年的时间里就扭亏为盈。但这位经营天才却有许多毛病，公司内部的好几位董事都不喜欢他。卢尔森自称是一个“有表现癖”的好出风头者，声称“天下三百六十行，行行都在表演亮相”。一些员工也对他的作风表示不满。但董事会还是留任他当总经理，因为他能为他们带来效益，这实质就是只用其长而弃其所短。总之，领导者在择人方面既要有一定的原则性，同时又要有一定的灵活性，这样才能选好人才，用好人才。

弥补人才的短处，放大人才的长处

一般领导者在用人时，面对一个各方面都差不多的人和在某一方面比较擅长的人，往往难以取舍，而优秀的领导者宁可任用有偏长的人。据调查，有偏长的人的创造性比各方面比较平均的人强，他们对自己所擅长方面的工作干得更为出色。当然，这也不是绝对的，要根据工作的需要而定。如果工作要求一个比较全面的人，则绝不能任用有一个有偏长的人。那么，什么时候可以任用有偏长的人呢？当某一项工作对人才的全面性要求不强，各方面都差不多的人和有一个有偏长的人都能干时，领导者就应当舍“全”求“偏”了。

可能一些领导者还有疑虑：用偏长之才不等于冒险吗？万一在工作中出现其他意外情况，偏长就无计可施了。偏长所任工作需是对某一方面要求较为突出的工作，就像学生学专业一样，在某一专业比较突出，而其他方面相对较弱。偏长并非只会某一方面的工作，而是指其他方面相对较弱而已。

任用偏长也要有一定的技巧，偏长之才一旦被用对了地方，就能作出常人难以作出的成绩。例如，陈景润在数学方面有偏长，他从事数学研究，正好符合其偏长，故能有大的成就；反之，恐怕他也只能平凡过一生。因此，领导者在用偏长之才时，一定要给以符合其偏长的工作。

人有所长，也有所短。在比较长与短时，应更多地看到人的长处，而不能更多地看到人的短处，特别是不能过分地夸大人的短处。如果一个人的短处成为他的主要方面，那这个人就失去了存在的价值。他之所以没有被“消灭”，就说明他的长处可以补偿他的短，他的功劳可以补偿他的过，并且对公司还有益处。

用人的决策，不在于如何减少人的缺点，而在于如何发挥人的长处。这就是说，要择人之长而用。世界上没有绝对的好人，或完全的人，只能找到适合某一工作需要的人。因此，只能说他干得最好的是什么，而不能说，他干得最不好的什么。因此，作为一个领导者，其基本天职，就是想人之长，说人之长，用人之长。

假若所用的人没有缺点，其结果只能是平庸之辈。干大事而惜身，见小利而忘义，更谈不上有所大为。这种人只不过是谨小慎微、小心奉上之人，其胸中并无雄才大略，更谈不上为大略而献身。现实告诉我们，才能越高的人，其缺点也就越突出。有高山，必有深谷。

如果抓住员工的缺点不放，则证明领导者本身就是一位弱者，因为他怕别人之长威胁他的安全。事实并不存在员工之长会威胁领导者的安全。因为员工之长会使事业发展，这个功劳会记在领导者名下而被重用；员工之短会使事业受损而使领导者受到免职的危险。

用人的目的，在于办事，而不是投自己之所好。最特殊的人才，也只是尽其所能在一个领域内达到顶峰，但不可能在许多领域都达到顶峰。在一个领域内，他可能成为一个有权威的部门专家，但不能在许多部门都成为专家。没有万能之才，只有一技之长的专才，忽视了人的这种卓越性，求其万能，就不是真正的领导者。应该知道，人的一些缺点几乎是不能改变的。

公司就像一种工具，用于发挥人才的长处，弥补人才的短处，使之变得可用。

用人的原则，可以总结为下列几条：

第一，职务的内容应适合选用的人的能力；

第二，职务的内容应能刺激个人能力，即适当地高于个人的能力，对个人的能力形成挑战；

第三，平时就考虑某个人能干些什么；

第四，要发扬人的长处，就要容人的短处。

俗话说：“三个臭皮匠，顶个诸葛亮。”但如果相互牵制，那三个人还不如一个人好，因为一个人可以发挥自己之专长。如果为了平衡三个人，采用一个折中方案，结果都不是用人之所长，反而会降低效率。

让每个人的特长都能派上用场

用人时宜扬长避短。

1. 按特长领域区别任用

主观和客观的局限性，决定了任何人只能了解、熟悉和精通某一领域的知识或技能，因此人在知识和技能方面的特长具有明显的领域性特征。一个人不管他在知识和技能上表现得多么突出，多么卓越，也只能在他所适应的领域具备特长，一旦离开他适应的领域来到不适应的领域，这些知识或技能上的特长就可能不会显示出优势，失去特长的意义。

用人必须根据人的特长领域性，坚持区别对待、因人而用的法则。用人时应该注意先要了解和弄清楚使用对象的特长是什么，这种特长适用于哪个领域，按照人的特长派用场，使工作领域与人的特长对口。工作领域和人的特长两者中，应把考虑的重点放在人的特长这一方，要因人而用，不要削足适履，人为地强求别人改变或放弃自己的特长勉强去适应工作。善于用人的领导者，总是针对人的特长领域安排适宜的工作，分派适合的任务，以发挥人的特长优势。

朱元璋打天下的时候，从浙西得到“四贤”。他根据他们各自术业的专攻，予以不同使用。刘基善谋，让他留在身边，参与军国大事；宋濂擅长于写文章，让他主理文化；叶琛和章溢有政治才干，便派他俩去治民抚镇。

拿破仑也很注意按人的特长去用人，他所组成的政府，立法、财政、内政大臣都是由学有专长的著名学者担任。按照特长领域性去用人，常常会收到最佳的用人效果。

2. 按特长的变化而用

人的特长虽然只适用一定的领域，但也不是一成不变的。人的特长还具有转移性，可以从这一领域向另一新的领域发展，发展的结果往往是新领域特长超过原领域特长。这种特长转移的现象在人

类的创造发明活动中可以找出许多的例子，如新闻记者休斯发明电炉，兽医邓洛普发明轮船，画家莫尔斯发明电报，软木塞的经销商人吉勒特发明安全刮胡刀，记账员伊斯曼发明新的照相技术等。

这些特长转移的人，往往是难得的优秀人才。他们之所以发生特长转移是因为创造性思维活跃，敢于冲破习惯的束缚，善于进行创新活动，具有一般人所不及的开拓精神和创造能力。

发现人的特长转移之后，领导者要及时调整对人的使用，要尽可能地重新把他们安排到适合新特长发挥的工作领域，为保护新特长的的发展，促进新特长的发挥创造良好的环境和条件。

3. 把握最佳状态，用得其时

人的特长随着人的年龄、精力的变化而发生变化，它的变化轨迹呈曲线，一般是开始时向上，到峰值期的时候，保持一个阶段，然后就向下变化。

由于每个人的情况不同，个人的特长变化速度有快有慢，峰值期的持续时间有长有短。

了解了人的特长的衰变性，领导就要讲究用得其时，要在人的特长上升阶段和峰值期予以重用，以便充分让他们的特长发挥作用，不要等向下变化了再用。到了那时，人的特长发展阶段和高峰保持阶段已过，再用就很难起到扬长的作用了。

4. 善于开发、挖掘和培养人的特长

人的特长具有用进废退的性质，特长越是用它，它越能发展，越能增进它的优势；相反，如果不用它，它得不到增进发展的机会，久而久之，就会退化萎缩。

用人应懂得人的特长用进废退的道理，要善于在使用中开发、挖掘人的特长，促进人的特长发展。发现和看到人的特长而不使用，不仅是最大的人才浪费，而且也是对人才的一种可怕的压抑。

5. 强中更有强中手

一个人的长处是相对其他人来说的，是通过比较才被人承认的。说某人在某方面优异、能干只是说相对地比他人表现得更好些，更突出些，并不能就此把某人的长处看做一方面最完美、某一领域最顶尖的要才。所谓“山外青山楼外楼”“强中自有强中手”就说明了特长相对性的道理。

认识了人的特长相对性之后，在挑选作用对象时领导者就要坚持择优原则，做到以特长取人，谁的特长突出，谁的才干最好，谁的能力最强，就任用谁。

第4章 用人不疑，骏马解开羁绊才能奔跑如飞

信任是人与人之间最可贵的感情，用人就要信任人，就要尊重员工的人格，否则不可能使其在工作中发挥积极性、主动性和创造性。用人不疑是一条重要的用人原则。领导者只有充分信任员工，大胆放权，才能使员工产生责任感和自信心，从而激发员工在工作中开创新局面。

用人要做到不疑，疑人则人不能得用

宋代欧阳修曾说：“夫用人之术，任之必专，信之必笃，后能尽其才，而可成其事。”他强调的就是领导者在用人时不能三心二意，而要一心一意地信任之。《金史·陈起传》言道：“疑则勿任，任则勿疑。”这句话是说：有怀疑就不要任用，任用了就不要去怀疑。这也是任人的一条重要准则。

《吕氏春秋》记载，孔子的弟子宓子贱，奉鲁国君主之命要到单父去做地方官。但是，宓子贱担心鲁君听信小人谗言，从上面干预，使自己难以放开手脚工作，充分行使职权，发挥才干。于是，在临行前，主动要求鲁君派两个身边的近臣随他一起去单父上任。

到任后，宓子贱命令那两个近臣写报告，他自己却在旁边不时去摇动两个人的胳膊肘，使得字体写得不工整。于是，宓子贱就对他们发火，两个人又恼又怕，请求回去。

两个近臣回去之后，向鲁君抱怨无法为宓子贱做事。鲁君问为什么，这两个人说：“他叫我们写字，又不停地摇晃我们的胳膊。字写坏了，他却怪罪我们，大发雷霆。我们没法再干下去了，只好回来了。”

鲁君听后长叹道：“这是宓子贱劝诫我不要扰乱他的正常工作，使他无法施展聪明才干呀。”于是，鲁君就派他最信任的人到单父对宓子贱传达他的旨意：从今以后，凡是有利于单父的事，你就自决自为吧。5年以后，再向我报告。宓子贱郑重受命，从此得以正常行使职权，发挥才干，单父得到了良好的治理。这就是著名的“掣肘”典故。后来，孔子听说此事，赞许道：“此鲁君之贤也。”

古今道理一样。领导者在用人时，既然给员工分配了工作，就应该做到用人不疑，疑人不用，给予员工与其职务相称的工作权限，让员工有充分施展自己才能的空间，不能大搞“扶上马，不撒缰”，处处干预。

齐桓公任用管仲为相国后，一日对管仲说：“我不幸既好打猎又好女色，这会不会影响我称霸的事业呢？”管仲说：“不影响。”齐桓公又问：“那么，什么能影响称霸的事业呢？”管仲说：“不知贤，影响称霸；知贤而不用，影响称霸；用而不给职权，影响称霸；给了

职权却又不完全信任，影响称霸。”齐桓公说：“对极了。”于是专任管仲，尊其号为“仲父”，宣布“国有大政，先告仲父，次及寡人。有所施行，一凭仲父裁决”。

可见，齐桓公在用人上真正做到了用之不疑，疑之不用。

事实证明，管仲没有辜负齐桓公，他对齐桓公忠诚效命，充分发挥了自己的才干，为齐国称霸天下作出了巨大贡献；相反，明代亡国之君朱由检为人猜忌多疑，结果明朝在他手上败亡，其深刻教训值得当今领导者思考。最典型的就是朱由检听信谗言、疑忌著名将领袁崇焕谋反，将其错误斩杀，结果弄得军心动荡而又朝中无将，无人抵挡清兵入犯，导致明朝很快就分崩离析。

用人不信的危害可见一斑，领导者一定要吸取教训，勿犯同样的错误。用人不疑，疑人不用，是对立统一的。所谓用人不疑，是指既用之就充分信任；疑人不用则指对于信不过的人，坚决不予任用。在现实中，疑人不用容易做到，而用人不疑对许多领导者来说都是一道难关。因此领导者必须有着宽广的胸怀、长远的眼光以及极大的勇气和自信。也只有这样，员工的潜能才能完全被挖掘出来，公司才能发展。

领导者应该对员工毫无猜疑地信任，这样才能使他们忠实真诚地为公司效力，才能使他们负起应负的责任。

信任员工，让员工放开手脚做事

用人的一个重要原则就是用人不疑。不用则罢，既用之则信任之。领导只有充分信任员工，大胆放手让其工作，才能使员工产生强烈的责任感和自信心，从而调动员工的积极性、主动性和创造性。当然这个“不疑”是建立在自己择用人才之前的判定、考核基础上。

一旦决定某人担任某一方面的负责人后，信任即是一种有力的激励手段，其作用是强大的。

试想一下，使用别人，又怀疑他、对他不放心，是一种什么局面；试想一下，在公司里，如果员工得不到领导者起码的信任，其精神状态、工作干劲会怎样。假如员工情绪欠佳、精神沉郁、埋怨颇多，领导者与员工关系怎么能融洽？这种彼此生疑生怨的状况，常是导致公司瘫痪的主要原因。

信任员工，实际上也是对员工的爱护和支持。古人云：“木秀于林，风必摧之。”特别是对于担当生产、销售、试验、拓展、探索者角色的员工而言，容易受人非议，蒙受一些流言蜚语的攻击，那些敢于直谏领导者的错误，提建议、意见的，那些工作勤勉努力犯了错误并努力改正的，领导者的信任是其最后的精神支柱，柱倒而屋倒，在此种状态下，领导者切不可轻易动摇对他们的信任。

公司领导者对员工信任的同时，也一定要坦诚。如果出现变故及不利因素，有话要说到当面，不要在背后议论员工的短处，对员工的误解应及时消除，以免积少成多，积重难返。有了错误要指出来，是帮助式的而不是发难指责式的，相信你的员工不是傻子，好意歹意心中自明。总之，与员工经常保持思想交流非常重要。

说到信任问题，其实它是两个彼此相处的人应该具有的一个基本的和必要的要素。两个陌生的人在一起，彼此防范，没有什么信任。而一旦人们通过某种渠道互相认识熟悉后，彼此渴望的就是一种信任。

互相看不惯的人很难有信任可言，嫌隙的存在是关系恶化的开端。在一个公司里，副经理、部门经理之于总经理，一般员工之于

部门主管，可称为手足或臂膀，理应得到很多的信任。如果领导者不给他们或给他们的信任不够多，都会影响到他们的工作。

要谨慎对待各方面的反映，不因少数人的流言蜚语而左右摇摆，不因员工的小节而止信生疑，更不宜捕风捉影、无端怀疑。而且在信任的程度上，也应该是给离自己最近的最亲的员工以更多的信任，更广泛的更高质量的信任，因为他们非常需要，领导者一定要记住这一点。

去除自己的疑心，换来员工的忠心

东汉初年，刘秀手下战将冯异不仅英勇善战，而且忠心耿耿，品德高尚。当刘秀转战河北的时候，屡遭困境，在一次行军途中，刘秀人困马乏，粮草断绝。饥寒交迫，眼看就要活不下去了，刘秀此时绝望到了极点。正在刘秀绝望之际，是冯异派人送来自己军队中仅有的豆粥麦饭，这才使刘秀摆脱困境。此后，刘秀的势力越来越大，冯异第一个建议刘秀称帝。冯异为刘秀政权的建立立下了汗马功劳。

冯异此人治军有方，为人谦逊，每当将军们凯旋，各自夸耀自己的功劳时，他总是一个人躲在大树下休息，不和其他人争功。因此人们送他一个外号“大树将军”。可见这个人是多么的谦逊。

后来，冯异长期转战河北、关中，在他所走过的地方，百姓们都十分爱戴他，他的军队既不抢劫百姓财物，而且还处处为百姓着想，帮助百姓解决困难。因而，在冯异所管辖的西部地区，人们安居乐业，北部边防也得到巩固。有冯异守护汉朝西北地区，刘秀十分放心。这自然引起了同僚们的嫉妒，他们不愿意看到冯异这样的威风，这样的深得皇帝信任。这时，一个名叫宋嵩的使臣，先后四次上书给刘秀，诋毁冯异，说冯异控制关中，擅自杀官吏，不把皇

帝放在眼里，百姓都称他为“咸阳王”。如此下去，冯异迟早会举旗反抗，成为朝廷的心腹大患。

刘秀看到宋嵩的奏折，并不以为然。可是这个宋嵩还不死心，一个劲地上书给刘秀，一心想要把冯异置于死地。刘秀本以为不理睬他，他就不再上书了，不想他却不肯罢手，刘秀于是严厉地责备了宋嵩，并警告他以后不准再送这样的诏书。

冯异对自己久居在外，手握重兵，远离朝廷，心中也很是不安，担心刘秀猜忌。于是一再上书，请示要回洛阳。为了解除冯异的顾虑，刘秀便把宋嵩告发的奏折送给了冯异。说实话，刘秀的确对冯异不太放心，毕竟他掌握着朝廷的大部分兵权，控制着朝廷的西北边疆。这一招果然高明，既可以表明对冯异的深信不疑，又暗示了朝廷早有戒备，恩威并用，使冯异连忙上书表示自己的忠心。

刘秀这才回书说：“将军您和我，从公义上说是君和臣的关系，从私下里说我们的关系就如同父子，您多次在我危难的时候帮助我、救助我，我怎么会对您心存猜忌呢？您尽管放心地治理西北，不必担心！”

冯异收到刘秀的回书，心中感激不尽，从此对刘秀更加忠心，不敢有丝毫的怠慢。

对于领导者来说，掌握和完全控制员工是很难的一件事情，这除了要对员工有充分的了解之外，还必须自己有缜密的判断。说是不疑，其实没有一个领导者对自己的手下是完全信任的。尤其是对冯异这样掌握重兵、位高权重的大臣，更是国君怀疑的重点对象。只不过，一个聪明的领导者会把他的“疑”表现为一种“不疑”的姿态。

要做到真正的疑人不用，用人不疑不是一件容易的事情。一般的人才，都不是等闲之辈，能力与野心同在，也很容易受到领导者

的怀疑。作为领导者，应该具有容人之量，既然把任务交给了员工，就要充分地信任他，放权让他尽情地施展自己的才能，只有如此，才能人尽其才。

怀疑员工是公司最大的浪费

在软件大国爱尔兰，各软件公司都变控制管理为信任管理，公司对员工更多地提供价值观的满足而不仅仅是物质上的满足。在沃尔玛，每一个领导者都用上了有“我们信任我们的员工”字样的纽扣。这正是沃尔玛从一家小公司发展成为美国最大的零售连锁集团的秘诀之一。

要搞好现代公司，就要把信任作为公司最好的投资。信任是未来管理文化的核心，它代表了先进公司未来的发展方向。著名的日本松下集团，其商业秘密从来不对员工保密，他们在新员工上班的第一天，就对员工进行毫无保留的技术培训。有人担心，这样可能会泄露商业秘密。松下幸之助却说，如果为了保守商业秘密而对员工进行技术封锁，员工会因为沒有掌握技术而生产更多的不合格品，加大单位的生产成本，这样的负面影响比泄露商业秘密带来的损失更为严重。

而对于以脑力劳动为主要方式的公司，如软件业，其生产根本无法像物质生产那样被控制起来，信任也是唯一的选择；相反，如果对员工不信任，这就会成为管理中最大的成本。人们为不信任而付出的代价很高。不信任的直接后果是听不到团体中的创造性意见，甚至可能降低公司的生产能力。一旦消除不信任，工作就会明显改观。

在把不信任转变为信任的过程中，领导者的作用十分关键。谁更有可能说“请认真点好吗？”到底是领导者还是员工？在大多数公

司里面，领导者更有可能说这种话。员工通常只是用躲避或抵制作对不信任的回应。另外一些人则把这种不信任一级一级往下传。由于害怕领导者的惩罚，有人就不信任自己的员工。

许多会议都因不信任而不欢而散。人们相聚时的精力差不多都用于维护自己的尊严，和以不信任回报不信任。而对业绩的改进没有任何帮助，谁也不愿意这种情况发生，但总是有人自觉或不自觉地将公司推向“不信任”的陷阱。

克服不信任、否定态度和僵局的办法是：尊重员工提出来的每一个想法，耐心地倾听意见，把每个想法都写在图表上。鼓励与会的每个人都提意见，不只是地位较高的人。促使大家敢想敢干，不因某种条件限制而停滞不前。不要因为某种条件的限制而放弃任何可能性，等到开拓出充满希望的方向之后，再考虑这种限制。关键在于始终抱赞成态度，它能使员工们将精力放在问题的解决之上，并使之意识到自己的行为会对公司的业绩产生直接影响。只有做到这些，目前花在不信任和回报不信任上的巨大精力，才可能被各方面用来发明新产品、解决新问题和采用新方法，并作出周全的决定。如果能使工作场所摆脱不信任，工作的僵局会立刻有所改观。

有用人的胆识也要有容人的雅量

爱德华·利伯是一家玻璃制造商，一次厂里的工人在欧文斯等人的鼓动下发动了一次罢工。这次罢工使利伯损失惨重，被迫作出迁厂的决定。迁厂时利伯带走了大批工人，其中就包括欧文斯。利伯发现欧文斯是一个难得的人才，于是就摒弃前嫌，重用欧文斯。3个月后，欧文斯的改革建议也被采纳。

1898年利伯让他试验一种生产玻璃的机器，欧文斯经过努力于1903年获得成功，实现了自动化生产。随后，利伯还大胆地拨出

400万美元作为欧文斯20年的研究之用，在欧文斯的努力下公司又改进了平板玻璃的制造方法。

利伯的成功在于能够不计前嫌，重用有才之人。欧文斯为自己曾经对利伯的伤害感到内疚，为报知遇之恩，就更加努力地工作。

之所以有容乃大，是因为容人之过太难，因一点差错在随后的接触中不抱偏见更难。但领导者若是过了这一关，离成功就不远了。利伯因为容欧文斯之过而成功，可见能容人是多么的重要。

当一个领导者对某个员工有了“合不来”“格格不入”的感觉时，对方一定对领导者也有类似的感觉，这是毋庸置疑的事实。就领导者的立场而言，一般来说，由于年龄都比员工大，应该主动与这种员工接近。

这方面的要领，可以按照下列步骤进行。

1. 改变领导者的观念

世上绝不可能人人都与领导者投缘，领导者也必须与不投缘、合不来的员工共事、打交道。因此，对此类员工，领导者必须有下面的观念：

“好像与他合不来，但是，就为了这个缘故，我才有了与这种人打交道的机会，从为人处世的经验来说，这不是极珍贵的机会吗？”

如此把观念做一百八十度的扭转，领导者对这个员工就不再有任何“偏见”，也等于冲破了自己的“壳”，向另一种可能性挑战，意义之大，非同寻常。

2. 剖析对方

通常，与领导者合不来的人，他的短处在领导者眼中会显得特别醒目。这是人性的弱点，除非领导者有很好的克制能力，否则谁也免不了。

领导者对合不来的员工，要养成“多看他的长处”的习惯，坦率地承认他的长处，客观对待他的短处。

最重要的是从他身上找出与自己共同的地方，如此一来，领导者对他就更有一份“亲切感”，对拉近双方的距离有极大的好处。

3. 积极地接近

以双方共通的部分为“接触点”，并以此作为共同的话题，与他交谈。例如，“听说，你很喜欢莫扎特的作品，真巧，我也是莫扎特迷呢。最近，市面上出现一套莫扎特作品集，你知道这个消息吗？……”

4. 活用他人的长处

任何人若被置于可以发挥自己长处的状况下，都会情不自禁地奋发努力。

在“如鱼得水”的情况下，他的整个人都会变得开朗，能力也得以大展，人际关系也会变好。

另外，他对领导者有如此“识人之明”更会怀抱“感激之心”，因而会更加努力以工作成绩来回报。对他个人也好，部门也好，这都是好现象。

5. 想通彼此的关系

人与人的交往，可以深到肝胆相照，也可以浅到只认识而不打

招呼。

与领导者合不来的员工，领导者能努力接近到什么程度，难免有个“最后的界限”。只要领导者确实尽了心力，纵然效果有限，也不必懊恼。

仔细分析，我们不难发现，领导者能容人之过才能用好人、留住人，而员工由于领导者不计前嫌，自然不会生活在被责备的压力之中。“君让我一尺，我让君一丈。”员工为回报领导者，就会更加努力地工作。

会用人 六条戒律，用对人才才能做对事（下）

第5章 不用错一个人，用人有风险，用人须谨慎

领导者在选择人才的时候，就一定要清楚到底需要一个什么样的人，他将负责什么样的工作，他的工作的主要职能是什么，需要什么样的技能，等等。然后，在任用时也要谨慎，观察一段时间，确定无误，再放心任用。

留心夸夸其谈、光说不做的人

北京人都知道这么一句俗语：“天桥的把式——光说不练”，靠的全是嘴皮子上的功夫。光说不做也是一些人的通病。领导者一定要注意这样的员工，如果处理不好会说不会做的员工，会助长他们懒散的行为，公司有什么效益可谈？

人们经常会遇到这样一些人，他们夸夸其谈，也能经常引经据典，妙语连珠，他们总气势逼人，让人感觉到一种压力；他们交友无数，时常会在各种场合认出自己的新识故交，而后寒暄良久；他们也能在大庭广众之下大声说笑议论，好像别人都已经不存在，虽然有许多人正在目不转睛地注视着他们；对于别人交给他们去做的事情，他们会信誓旦旦，又拍胸脯，又下保证，但转眼他们就会把刚才的保证忘得一干二净；他们极其关心社会公益事业，对不合理的现象也义正词严，但他们并不去想方设法制止，而是争取一切有利时机来表现自己；在人们的眼中，他们是那么的伟大，而自己又是那么的微不足道，甚至已经开始对他们顶礼膜拜；他们无所不能，无能不精，无所不在，但实际上却又无所事事。

作为一个部门的领导者，自己的员工中肯定有这样的人物：他们能够调动起他们周围的人群的兴趣，而后演说得唾沫乱飞，天花

乱坠，大家甚至热烈鼓掌，齐声为他们叫好，领导者甚至也有点蠢蠢欲动。但当领导者静下心来仔细思考的时候，却又发现即使费尽力气穷搜记忆，也找不出一件他们做成过的、值得人夸奖的工作，领导者甚至觉得，他们除了嘴皮子上有点功夫之外，再也没有拿得出手的真本事了。

但是，有时领导者仍然很羡慕他们，他们甚至拥有着比领导者更高的聚焦能力。领导者十分不齿于自己笨拙的口才，想从他们那里得到一点儿有利的东西，借以提高自己的口才。但实际上，他们一无是处。

如果领导者的员工中有一个这样善于夸夸其谈的人，那么领导者还算幸运，因为领导者还有能力维持团体的原状；如果数量变为两个，那么领导者就要多费点神了，他们会趁着领导者稍微松懈的机会把整个办公室搞得一团糟。领导者不得不承认他们强劲的破坏能力。

这些说起来很容易，但真正能够做到确要颇费一番周折。费仲、尤浑之于商纣王，高俅、蔡京之于宋徽宗，秦桧之于宋高宗，魏中贤之于明熹宗，前者都是以奉承讨好、溜须献媚而换得荣耀，他们嘴皮子上的功夫自不必说；后者则恰恰都是被前者的花言巧语闭塞视听，远离事实和民意，弄得自己的天下一塌糊涂。因为这种情况而祸国殃民的君王不计其数。也有无数的君王曾在登基之初信誓旦旦地决心要以国事为重，吸纳视听，从谏如流，做出一番彪炳青史的事业，但到后来多数都成了专逞口舌之人的攀附物。唐太宗是个很开明的皇帝，但也差一点斩了魏征。

虽然领导者经营打理的不是一个国家，但一样有可能被这样的人的外在表现所迷惑，进而使领导者的事业停滞不前。

现在，请领导者仔细地回想一下，是不是存在这样的一个失误：有无数个员工，领导者的注意力被一些平素有说有笑、善于表达自己的人所吸引，而那些平素沉默寡言、不喜欢外露的人则被忽略，而且在这个过程中，领导者似乎忘记了将更多的注意力投注在这两种人的实际成绩上！

如果领导者真的犯了这样的错误，那么必须赶紧加以改正，工作成绩才是领导者和领导者所领导的员工团体存在的真正意义。

不要以为去辨别一个能够求实的和一个只知表现伶牙俐齿的人是一件很困难的事情，把工作交给那些领导者想辨别的人，仔细考察最终的工作成绩，领导者会很简单地得出结论。为领导者提一个建议，如果领导者是勤于工作求成绩而又讷于表达的人，那么不妨在这方面多加练习，毕竟领导者还要说服不信任自己的其他人。

对绩效低的员工不能心软讲情面

绩效低的员工是指那些屡犯错误，赶走客户，在公司中造成不满和士气低落等问题的员工。快速成长的公司对绩效低的员工尤其不能容忍，他们会削弱团队的实力，会给潜在客户和商业伙伴留下不良印象，加剧对公司综合生产率的负面影响。作为领导者，必须采取措施及时纠正这种状况。

一位经理花了很大力气，才从某大公司挖来一名关键的信息系统专家。公司满腔热情地给他安排了工作，却很快发现他不能胜任。这位经理试图指导和帮助他，但是他的工作却没有起色。

其他同事来到这位经理面前，建议他采取行动，他却迟疑不决。此时，他知道自己雇错了人，但是由于内疚而迟迟没有动作。他告诉这位新员工，他将给他一些时间寻找新的工作。但是这位新员工的表现却越来越差，直到一位重要客户拂袖而去，其他员工也

士气低落，这位经理才把他解雇。

在解雇员工时瞻前顾后，原因何在？许多公司领导者都像这位焦虑的经理一样不忍心正视没有达到标准的工作绩效的员工，更不用说毫无绩效的情况了。

领导者如果尽了最大的努力对员工进行指导，但他依旧置若罔闻；或者降低了工作期望值和标准，员工还是没能达到要求，这时就应该重新审视对这位员工的录用决定。很多领导者在三周或更短的时间内就意识到自己在录用员工上的错误，但通常在三个月之后才决定纠正这个错误。

领导者们犹豫不决的原因有多种多样。例如，他们觉得承认错误是一件尴尬的事情；他们对错误的录用感到内疚，对解雇曾满怀期望的人于心不忍；他们对录用员工的时候没有明确表达工作绩效的期望而感到遗憾；他们知道自己没有做好员工的绩效反馈和指导工作；他们不愿意再次经历昂贵耗时的程序找到合适的人员来替换。

对于领导者而言，这可能是一个痛苦的经历，但还是应该采取行动。

领导者在计划解雇一名员工之前，应问自己是否公平地对待过这个员工：“我是否让他认识到自己绩效低的事实，并给予他改进的机会？”也就是说，是否采取过以下这些行动。

是否为这个员工确立明确的绩效期望值？这跟员工绩效的管理水平有关。运用绩效管理技巧留住最佳员工的效果，取决于与他们建立伙伴关系的程度。这种伙伴关系，是成年人之间建立共同协定的关系。

是否就这名员工的绩效没有达到目标，向他作出具体的反馈？一项研究表明，在60%的公司中，因绩效产生问题的首要原因是领导者对员工的绩效反馈做得不够或是没有做好。在针对79家公司的一千多名员工所作的一项调查中，领导者的反馈和指导技能一致被评为平庸。这些结果表明很多领导者都是拙劣的导师，而他们的员工通常也能意识到这一点。

是否详细系统地记录该员工的绩效数据、事件、绩效反馈及改进评估的谈话结果，以及是否在上述评估谈话中使该员工认识到存在的问题并对如何解决问题达成一致？这取决于绩效讨论过程中的情况，让员工评估他们自己的绩效。如果员工承认问题，那么，问题的解决会顺利得多。如果员工否认问题，那就说明该员工对建设性的指导置若罔闻。

是否把给予这位员工一定的试用期或者改进绩效的最后期限，作为解雇前的最后手段？曾经有一位领导者告诉他的一名员工，如果他在30天内仍然不能完成自己的工作项目，就必须走人。结果该员工在期限内完成了任务。所以，要确保给予员工足够的改进时间。

是否寻找解雇之外的其他方法？自己犯了录用某位员工的错误，并不意味着该员工不能有效地完成其他工作。该员工不适合这项工作，可能是他绩效低的真正原因。因此，可以考虑重新评估该员工的才能、动力和兴趣。也许工作可以重新设计，也许在工作领域内有其他更能发挥该员工才能的工作。

如果领导者已经不止一次直言不讳地把工作绩效低的情况告知员工，指导他如何改进，为他确立具体的绩效目标，记录他未能改进绩效的情况，而且考虑过不解雇的解决方法，然而都无济于事，那么，最终选择是解雇他。

领导者无论出于何种原因解雇员工，都是一件令人忧虑和烦恼，却又不得已而为之的事情。令人烦恼的因素多种多样，如这位员工失去了生活来源，而且，这么做还会影响公司中的其他成员，包括最想留住的员工。

重要的是时刻牢记目标：消除糟糕的表现和行为。在有效地惩戒员工或者采取纠正措施之前，领导者必须表明真诚地关心该员工的成功。考核程序应对事不对人，是基于“目标推动行为，结果维系行为”的原则。

对待棘手员工要讲究手腕

对于公司领导者来说，要想处理好冲突，首先必须了解公司中的棘手员工。这类人是引起冲突的根源，只有对他们进行充分的了解，才能够更好地解决冲突。我们可以将这些较为典型的棘手员工分为以下三类：

一是有背景的员工。这些员工的背景对领导者来说，是一个现实的威胁。背景就是他的资源，可能是政府要员，可能是公司的领导者，也可能是领导者工作中的某个具有重要意义的合作伙伴。这些背景资源不但赋予了这类员工特殊的身份，而且也为领导者平添了许多麻烦。这些员工在工作中常常展现他们的背景，为的是获得一些工作中的便利。即便是犯了错，某些背景也可能使他们免受处罚。

二是有优势的员工。这些人往往是那些具有更高学历、更强能力、更独到技艺、更丰富经验的人。正因为他们具有一些其他员工无法比拟的优势，所以能够在工作中表现不俗，其优越感也因此得到进一步的彰显。这种优越感发展到一定的程度时，直接体现为高傲、自负以及野心勃勃。他们往往不屑于和同事们做交流、沟通，

独立意识很强，协作精神不足，甚至故意无条件地使唤别人以显示自己的特殊性。

三是想跳槽的员工。他们显然是一些“身在曹营心在汉”的不安分子，这些人往往是非常现实的，他们多会选择“人往高处走”。如果仅此而已，也就罢了，但偏偏有些人觉得，反正是要走的，不怕公司拿我怎么样，就干脆摆出一副“死猪不怕开水烫”的姿态，不把公司的制度和管理规范放在眼里，工作消极，态度恶劣，甚至为了以前工作中的积怨，故意针对某些同事挑起冲突，到最后，人虽然走了，但留下的消极影响却很长时间无法消除。

领导者要区分不同的情况来对待以上三类员工，千万不能采取贸然措施将三类员工全部炒掉，以保持公司的纯洁度。因为这样的结果肯定是领导者得到的是一个非常听话然而却平庸无比的团队，根本无法创造更高的管理绩效。

对那些有背景的员工来说，在工作能力上，这些人不一定比其他同事强，但是，他们的心理状况一般好于他人，做人做事方面更自信，加上背景方面的优势，更能发挥出水平。对待这种人，最好的办法是若即若离，保持一定的距离。如果在工作中有上佳表现，可以适当地进行褒奖，但一定要注意尺度，否则，这些人很容易恃宠而骄，变得越来越骄横。

对于那些有优势的员工来说，他们并不畏惧更高的目标、更大的工作范畴、更有难度的任务，他们往往希望通过这些挑战来显示自己超人一等的能力和在公司里无可替代的地位，以便为自己赢得更多的尊重。因此领导者如果善于辞令、善于捕捉人的心理，就可以试着找他们谈谈心、做做思想工作。如果领导者并不善于辞令，那么就要注意行动。行动永远比语言更有说服力，在巧妙运用领导者的权力资本时，为这些高傲的员工树立一个典范，让他们看看一

个有权威的人是怎样处理问题、实现团队目标的。

对于那些想跳槽的员工，机会、权力与金钱是他们工作的主要动因。因此领导者在对这些员工进行管理的过程中，要注意以下一些原则：一是不要为了留住某些人轻易作出很难实现的承诺，如果有承诺，一定要兑现，如果无法兑现，一定要给他们正面的说法。千万不要在员工面前言而无信，那样只会为将来的动荡埋下隐患。二是及时发现员工的情绪波动，特别是那些业务骨干，一定要将安抚民心的工作做在前头。

扔掉“烂苹果”，该解雇就解雇

面对那些难以管理的员工，作为领导者必须当机立断，该解雇就解雇！尤其对其中一部分敢于背叛自己的员工，更要毫不留情。酒与污水定律指出，如果把一匙酒倒进一桶污水中，我们得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，我们得到的还是一桶污水。几乎在任何公司里，都存在几个难以管理的人物，他们存在的目的似乎就是为了把事情搞糟。他们到处搬弄是非、传播流言、破坏公司内部和谐。最糟糕的是，他们像果箱里的烂苹果，如果领导者不及时处理，它会迅速传染，果箱里其他苹果也很快会腐烂，“烂苹果”的可怕之处在于它那惊人的破坏力。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。公司系统往往是脆弱的，是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的，它很容易被侵害、被毒化。破坏者能力非凡的另一个重要原因在于，破坏总比建设容易。一个能工巧匠花费数日精心制作的陶瓷器，一头驴子一秒钟就能毁坏掉。这样，即便拥有再多的能工巧匠，也不会有多少像样的工作成果。如果公司有这样的人，应该马上把他清除掉；如果领导者无力这样做，就应该把它“拴”起来。

首先要确定是否要扔掉“烂苹果”。对那些厚颜无耻的背叛者，对屡教不改的员工和难以管理的员工，对个别害群之马，一定要解雇。

领导者还需要选择解雇地点。应该选择在什么场合解雇某个人，取决于领导者自己的想法。他的办公室，领导者的办公室，或者另外一个什么地方都可以，并无规矩可循。有些领导者在决定解雇员工的地点与方式时希望将相关信息传递给其他员工。有位公司领导者曾当着全体员工的面解雇一位经理，目的是“杀鸡给猴看”。他将公司所有的一百名员工召集到会议室，心里盘算好，在会议的过程中他挑出那只“烂苹果”，并当场解雇他。这是精心策划的一场戏，只是其员工不知道而已。

解雇员工需要技巧。作为公司领导者，对不称职的员工予以解雇完全是分内之事。但往往遇到此事，即使是那些以“硬汉”著称的公司领导者也难下决心，认为解雇员工是件很棘手的事，总担心会引起连锁反应，还涉及向客户解释，以及如何以此调动员工工作积极性和责任感，做好善后工作等。

解雇不称职的人，最好的办法是：

第一，选择适当机会。如果领导者要解雇员工，应选好公司最为有利的时机。在商务来往中，员工手中必然尚有未完成的生意，掌握有一定数量的客户，在未找到代替他的人之前，一切未准备就绪时，就暂时不要解雇他。有时领导者会等上几天甚至更长的时间，以便更大限度地减少解雇给公司员工带来的震动和对公司带来的负面影响。在准备时，应及时通知客户，将会有另一位员工代替他的工作，并表示公司愿意与客户继续合作的愿望。另外，在公司内部可派另一员工到其负责的部门工作，并委以重任；或让另一部门的负责人与客户联系，并逐渐接手其业务。

第二，或许可以由员工先提出离职。对付想跳槽的员工，最好的办法是由他提出离职。让他体面地离开公司，总比领导者直接解雇他要好。如在解雇他时，给他发放一定数额的离职费，并且给他在其他的公司找一个适合他做的工作，对领导者的所作所为，他会一辈子永记心中，不会到处对领导者解雇他而说三道四，败坏领导者的名声。其实安排某人主动提出离职，并不是件复杂难做的事。但也不能太随便，应注意当时说话的场合和方式。最容易让人接受的说法是：“鉴于我们公司业务的特殊性，我认为你在公司这样长期做不下去，显然对你对公司都不太合适，我们已决定，你应离开另找工作。但是什么时候离开？怎样离开？还没有正式决定下来，请你先考虑一下，然后我们再交换意见。”这样简单而直截了当的谈话，将会取得预想的结果。

第三，让别人来“聘用”他。有的公司碍于当时聘用人的背景关系，或其他难以言明的因素，不便直接下令让某人离开公司，可以说服别的公司接收此人，并让这家公司主动找该人联系工作。此人被该公司“聘用”后，自认为是自己的才华被领导者看中而被挖走的，对于“聘用”之中的一切都始终蒙在鼓里，根本不知自己是被原公司体面地“开除”的。

第四，为他找到合适的位置。有些员工虽然诚实肯干，但是碍于自身文化水平较低、能力弱等原因，不太适应公司业务发展的需要。例如，公关部的某公关先生对于结识发展新客户，开拓新市场有一定能力，但在其他方面却毫无办法，并且常常会把事情弄得很糟。这里就出现如何安排他工作的问题，是解雇或是降级使用？必须认真研究。常用的处理方法是，把他调到另一个适合他的工作岗位上去，或许到这个岗位，他会干得更好。

第五，果断处置不手软。对任何公司和领导者来说，开除或解

雇员工，总是一件令人不快的事，因为这或多或少地反映了公司存在的某些缺陷或不足之处。但是如果解雇的是一个存在一天就对公司祸害无穷的“捣乱分子”，则无须手软留恋。

某公司曾经遇到过这样一位员工——A先生。这位A先生在业务额不能完成、资金无法收回的情况下，想离开公司一走了之。临走之前，公司得到消息说，他准备将公司的客户和业务，以及有关公司的商业秘密的档案资料一并带走。为了不打草惊蛇，公司营销部特地在他离开之前安排他出差，为洽谈一笔新业务拜访客户。当他离开办公室后，公司派人查封了他的办公室，取走了属于公司的一切档案资料，当他回到公司时，交给他的是一张解雇书。

这种做法并无算计员工之嫌。对于这种人只能当机立断，否则他的阴谋得逞，公司将后患无穷。也只有这样，才能彻底排除纵容员工、姑息养奸的可能。

就像舞台上总会有一两个丑角，公司的员工里面也并不全是忠诚之辈、老实之人，肯定也会有一两个类似于丑角的人。领导者需要有一双火眼金睛将这种“丑角”辨认出来。

让被解雇者心甘情愿地离开

解雇是领导者在工作中最难做的事，有些领导者会为此整夜合不了眼，想方设法减少这件事对人的打击。不论领导者想怎样做，即使解雇某人的决定是其他人作出的，但只要是领导者把这个消息告诉他，领导者就被看成是唱黑脸的。对方常常认为是领导者的主意。

如果要领导者来决定解雇人，尽管领导者有充分的理由，但是解雇将给对方带来巨大的影响，领导者仍旧会感到难以痛下决心，然而这是领导者必须做而且还必须做好的事。效率低的员工必须被

开除。领导者的同情心只能表现在为他们积极寻找新的工作上。

解雇之前，要先给予他们几次警告，让他们明确知道自己的行为不合标准。然后在某次会见的时候，指出他的行为仍不合格，将面临被解雇的危险。

一旦真正解雇，被解雇的人会有许多的牢骚、怨恨、困难要向领导者说，领导者不要给予回答或承诺，领导者同情他们的处境之余，只能对他们说：“我只能，而且必须这么做。”

但成功的裁员方案应该考虑到具体的员工个人的心态、行为及未来的生活着落等。作为有社会责任感的公司领导者，一个真正想以裁员为契机将公司推向新境界的首脑人物，必须将安抚被裁员工、为其日后发展提供条件作为重要任务来看待。

单单是顾虑到员工可能会“报复”这项因素，便足以使公司在解雇任何人时都必须做谨慎而周密的考虑，研究是否给他们留些余地。一位处境很难的离职员工，往往能对公司造成极大的损害，即使他对外界所泄露的消息完全缺乏可信度。

相反，如果一名员工觉得公司解雇他的做法“公平合理”，觉得公司对他尊重，没有伤害他的自尊心，而且觉得这是一种工作经验，那么当他离开后，便不会污蔑原来的公司，而且很有可能成为原来公司的商业伙伴，而不是仇敌。

美国国际管理顾问公司领导者麦科马克对解雇员工颇有研究。

麦科马克在解雇员工的时候，考虑两个因素：第一是时机，第二是这个人对公司的忠诚度如何。

要解雇员工时，必须考虑到因为解雇他而可能对公司内外关系

所造成的损害，应该在损害程度最小时采取行动。

解雇的最佳时机可能是“立刻解雇”，但在麦科马克公司也有等待两年之后才解雇的例子。

麦科马克曾经好几次让那些被解雇的人完全不知道他们是被解雇的。他先帮助他们找到工作，让他们觉得他们是被其他公司“挖走的”。

反过来，如果麦科马克有充分理由断定某个员工的忠诚可疑，或者是不值得信任时，就会尽快请他离开。

在解雇之前有一段充分的准备是必要的。必须非常注意被解雇员工的感情，帮助他们保留面子。至于帮助到什么程度，往往要按照他们对公司的忠诚和贡献的程度来决定。在公司要解雇一个忠诚员工之前，有义务先试试看有没有其他代替解雇的方法，例如，调动他的职位，新设立一项更适合他的工作，甚至明升暗降。如果这种办法行不通，必须为难他一段时间，让他“适应”被解雇的可能，而且还应该尽力帮助他找到其他的工作。

不能重用的十五种另类员工

俗话说：“一粒老鼠屎，搅坏一锅粥。”无论什么地方都会有害群之马出现，他们破坏性强，影响力大，使人们防不胜防。对于下面类型的员工，领导者一定要敬而远之。

第一种，好高骛远的员工。精深的事不会做，而粗浅的事又不愿做的员工，其一生无所事事，这就注定了其人生的失败。

第二种，不懂装懂的员工。这种员工回避疑难问题不去回答，好像知道很多，实际上一无所知。

第三种，浅尝辄止的员工。这种员工仰慕通晓道理的人，但只学到别人的皮毛，看上去好像心领神会，其实并未理解。

第四种，争强好胜的员工。这种员工争强好胜而不顾常理，理屈词穷了还自以为尚有妙语，以至于牵强附会，强词夺理，看上去好像是自己有理而不愿屈服。

第五种，态度消极的员工，做一天和尚撞一天钟。这种员工目光永远停留在现在的目标上，不注重学习，没有危机感，缺乏自我约束能力，没有干好工作的强烈欲望，甚至轻视自己的工作。

第六种，经常发牢骚的员工。他们通常有一段令人同情的经历，看一切是灰色的，嫉妒得到好处和幸福的人。请注意：这种负面情绪传染性很强。

第七种，能力低下、不懂创新的员工。业务不精、表现平庸，人云亦云、毫无主见，缺乏适应能力，提不出自己的创意，不能为领导者“支招”，自我设限，是这种员工的共同缺点，也是他们不能得到晋升的关键因素。

第八种，找借口推卸责任的员工。这种员工不肯承认错误，不敢承担责任，遇事互相推诿，找借口已成为一种习惯。没有哪一个领导者愿意提拔缺乏责任心的员工，就像没有哪一个员工愿意为不负责任的领导者效力一样。

第九种，浪费时间与财物的员工。时间观念淡薄，不会控制成本，不注重减少开支，没有日常节俭的习惯，领导者会对一个大手大脚的员工视而不见，但绝不会对自己的利益遭受损失而睁一只眼闭一只眼。浪费公司财物的员工，凭什么赢得领导者的青睐？

第十种，缺乏团队精神的员工。他们通常不能有效沟通，生活

在“套子”之中，刚愎自用、目空一切，不关心集体利益，没有团队意识。

第十一种，不把领导者放在眼里的员工。直接顶撞领导者是他们的“性格”，不服从领导者的决定是他们的家常便饭，他们经常超越自己的权限，伺机还要耍弄领导者，妄图取而代之。

第十二种，朝三暮四的员工。有的员工不会安分于自己的工作，觉得公司内其他岗位工资高福利好，就想调动岗位。好心给他调动工作，没多久他又会说，还是原来的工作好，要求再调回去。这样的员工会影响公司的正常运作，导致人心浮动。

第十三种，倚老卖老的员工。有的员工自以为跟着领导者很久了，或者是“开国元老”，就自以为是，对领导者也不买账，对新进的员工更是飞扬跋扈。一旦领导者没有照顾好他，就会到处散播领导者的坏话。有这样的员工在，新来的员工是留不住的。

第十四种，违反办公室游戏规则的员工。他们处处表现自己，不知进退，经常讽刺别人，忌妒别人的成绩，计较“鸡毛蒜皮”之事。

第十五种，喜欢搬弄是非的员工。他们热衷于“打小报告”，暗中陷害他人，诽谤领导者或同事，没有信誉，泄露领导者秘密，欺上瞒下，拉帮结派，压制新同事。公司被这种人搞得乌烟瘴气。

第6章 将人才留下来，用活人才是巩固公司发展的长远之策

领导者只有重视用人、善于用人，才能坚持正确的领导，才能使公司蒸蒸日上。领导者用活人才，要打破常规，敢于使用那些具有独特个性，敢闯敢冒风险的创新型人才。对各类人才要使用得

当，用其所长，“给一个舞台、出一片精彩”。

好的工作环境是留住人才的关键

对于员工来说，选择公司的时候，工作条件是否舒适是重要的参考因素之一。办公地点的选择，办公环境的布置，上下班班车舒适与否，员工专用停车位的设置等，都是员工所要考虑的因素。在公司的某个角落建一个小小的吧台，柔和的灯光下可以看看新近的杂志，对于员工来讲绝对是很大的诱惑。其实大多数的员工对工作都怀有一点小小的虚荣心，很多公司在招聘过程中突出工作条件的优越性，也是抓住了这样的一个心理。

著名管理学家德鲁克说过：“人是我们最大的财产。”但是为人创造一种才尽其用的环境更为重要。能否吸引并留住人才是一个公司成败与否的关键，而良好的工作环境是吸引人才的关键。

这里所说的工作环境，是“硬件”和“软件”两个方面的综合。“硬件”包括物质报酬、办公设施等。惠普的观点是，良好的办公环境一方面能提高工作效率，另一方面能确保员工们的健康，使他们即使在较大压力下也能保持健康平衡。

惠普作为全球著名公司，一直以来都在倡导“以人为本”的办公设计理念，对办公桌、办公椅是否符合“人性化”和“健康”原则进行严格核查。惠普在每天上下午设立专门的休息时间，员工可以放些轻松的音乐来调节身心，或者利用健身房、按摩椅“释放自己”。

相对“硬件”而言，惠普更重视“软件”环境的建设。作为一家顶级的跨国公司，惠普有着悠久、成熟的公司文化。

惠普的领导者遵奉这样一个原则：“相信任何人都会追求完美和创造性，只要给予适合的环境，他们一定能成功。”

本着这个信念，惠普着力营造轻松和谐的工作氛围，充分信任和尊重员工，让他们时刻保持良好的情绪，充分发挥才能和想象力。人力资源部在这方面起了很大作用，它不但注意协调公司内部的人际关系，还专门开设了各种各样的课程，免费为员工进行培训。

领导者要想让员工为公司更好地工作，就必须为员工提供良好的环境，让员工处在这样的环境中，身心都能够得到放松，以发挥自己最大的潜能。

在人力资源管理方面，不但要把重心放在人才的选拔和培养上，而且要注重在公司内部建立一套科学的用人机制，以保证最大限度地激发人才的创造性。要通过建立“公开、公平、公正”的竞争机制，激发员工的积极性，使整个公司充满活力。同时还要以公司文化为核心，增强公司成员的凝聚力。当然还必须培养人才的团队精神和合作精神。

当今时代的每一项成就都不是靠某个人的单打独斗，而是基于良好的合作。造就让人才脱颖而出的环境，应坚持竞争、择优的原则，做到制度规范、透明公正、运行有序。要大力弘扬尊重知识、尊重人才的思想，创造和谐的工作环境。要合理配置人才资源，开展人才交流，扩大识人视野，广开求贤渠道，让人才脱颖而出。

公司领导者的任务不只是去发现人才，而是建立一个可以出人才的机制。设立这样一种人才机制，就是要给每个人相同的机会，像运动比赛一样，赋予每个人参与竞争的可能，而这样做的关键是看领导者的能力如何。很多著名公司设有干部处，他们的任务不是去发掘人才，而是研究现行机制能不能把所有人的潜能发挥出来。

给人才提供一个优越的工作平台

领导者用人就要为人才创造良好的环境。

联想有今天的辉煌离不开众多优秀的人才，让这些人才能够留在联想、信任联想，是有其方法与道理的。

联想能给员工带来什么样的图景呢？

联想代表着民族工业的主流，是当今IT领域的主力军，加入这样的队伍自然会获得钦佩的目光；一个有着良好前景的公司，自然会吸引和激励着更多的人才投身其中。

柳传志看到了这一点，他也着重在这方面倾力打造联想的品牌，一有机会他就会在联想内外透露联想的“企图”：要进世界500强，要做中国的IBM！如此一来，自然会激励人才个个争先，奋勇向前。

柳传志的精神鼓舞着人才，联想的目标激励着人才。

联想日益强大，越“长”越像“中国的IBM”。不管“世界将会怎样”，更多的人才还不想“失去联想”。

大多数公司领导者心目中的理想员工是这样的：对工作有激情，喜欢新的工作内容，希望参与较大项目，希望学习新东西，希望建功立业，等等。但是，公司能否具备吸引这样的员工的条件？或者说，有没有为员工的雄心勃勃提供发展的空间？所以，真正聪明的领导者是用这样的条件去吸引他想要的员工，即充分的发展空间、专业的挑战性、工作的创造性和各种各样的机会，而不是刻意地挽留。

为了让每一名员工都有事可干，公司必须将自己的总体目标细化，使每一名员工都有明确的工作目标，并以此作为对员工进行考

核的标准。目标的制定要特别考虑两点：一是要考虑员工的兴趣；二是要有一定的挑战性。只有每一名员工都有了自己明确的目标，他才会感到自己在公司“是有用的人”“是有奔头的”，才愿意在公司长期地干下去，这便是许多领导者常挂在嘴上的“事业留人”。

让员工了解公司的发展战略，使员工在公司发展过程中获得成功。如果公司能够通过为员工制定职业生涯规划，使员工看到公司的发展前景，看到其自身在公司的希望，他便会全力以赴地投入工作。

对于许多领导者而言，他们对待员工的态度中总是含有一丝的恐惧：“我的员工这么能干，他会不会取代我的位置？不行，我要先采取行动，可不能让他的业绩超过我。”这种想法对于公司的发展来讲是极其危险的，遏制了员工个人潜力释放的同时也造成了公司的发展停滞。如果领导者是这样的一个人，员工会选择离开。所以，在公司中衡量一个领导者工作有效性的尺度之一就是考核其员工业绩，如果他们得到了很好发展，就会更容易接受公司的其他任务，自然会增加对公司的忠诚，会留下来。

每一名员工的潜力都像是一座宝贵的矿藏，即使是最平凡岗位上的员工。我们经常听到领导者抱怨员工的潜力已经用尽，其实不然。每名员工的潜力都是巨大的，在于领导者用什么样的方式去发掘。如果员工感觉到了领导者对于自己潜力的这种否定，他会选择离开。因此，要激励员工对于自身潜力的再开发，引领他们向着更明确的目标不断前进。

许多岗位要求从业人员具有一定的资格、教育、声望等，领导者如果想招收并留住这些岗位的专业人员，就要展示对他们的地位和资格的尊重。这种尊重和赞赏会有所回报。轻视专业声望，领导者就会“迫使”一些重要员工转而寻求那些认同他们职业特征的公

司。

树立员工专业声望的方法有：在公司的各项宣传中标明头衔；在员工的个人名片上充分显示；鼓励员工参加各项活动和继续教育；为员工专业知识的使用提供工作舞台。

任何一项业务都有起步、成长、成熟、衰落的生命周期，因此，持续成长的公司必须是这样一幅景象：一方面是拓展守卫核心业务，另一方面是不断建立新业务和找寻有生命力的候选业务。这样既是公司持续成长、永续经营的必然要求，又是能赋予公司的那些关键人才新的创业机会，保证他们持续的创业激情。

协助员工发挥潜能，培育优秀人才

人才云集的公司或部门，领导者或许都不愿意多花心思关心没有达到标准的人。很多领导者觉得，如果自己的部门中没有那种需要资格培训的人，就可以把训练人的时间拿来经营上的长远规划了。

可是放眼看看四周，真的能符合这种条件的理想公司可说是寥寥可数，即使是一流公司，也有不少将未发掘的可造之材扫地出门的情形。

“现在的年轻人跟他们说什么都不听……”

如此抱怨的领导者相当多，但他们多半只把注意力摆在纠正员工缺点上，员工只会觉得领导者老在抱怨。领导者如果能站在协助员工发挥潜能的立场给予建议，员工必能感受到领导者关切的心意。不论是对待年轻员工还是资深员工，都是一样。

没有这样的观念，就很难培育出优秀的人才。

老是在意员工缺点的人，或是不断给员工贴上“朽木”标签的人，必须努力尝试建立两个新的观念。

第一个是要向“带人名将”学习，找出员工有缺点的原因，并表现出关心。第二个则是要将员工的缺点当成优点看待，修正自己既有的观点。

怎么也改不掉迟到习惯的人，一定是有什么理由让他不在乎迟到。之所以有人老以一副找茬的姿态，对同事傲慢无礼，可能是因为公司本身混乱的制度所造成的。领导者一定要用心探究这些个别的情形，设法解开这些问题的症结。

其实领导者可以试着设身处地想想看。自己迟到的理由在别人听来都是牵强任性的，但自己却总可以找出十足的借口将这些理由合理化。这样的理由、原因放在员工身上效果也是一样的，领导者应该想办法解决这些问题。

对于爱讲道理的人，领导者可把他看做是具有“理论家特质”的人；对于顽抗型的人，可把他看做是“爱发掘问题”的人；而对于动作缓慢的人，可把他看做是“行事稳重”的人。换句话说，对于被负面评价的人，领导者必须以正面的观点来重新看待。这样的用心，对方一定能感受得到，也会以同样诚恳的态度向领导者回应。

为什么领导者必须将“朽木不可雕也”这种想法当成禁忌？因为人太容易将“朽木”的标签往他人身上贴，而不多加考虑其他方面。

“朽木”，常常也就是所谓“可恶的家伙”，任何人对于不合己意的对象总是不由得态度冷淡，甚至希望对方最好从自己的眼前消失，常会在无意间吐露出希望对方不再出现的信息。领导者必须警觉自己的这种心态，每当想给某人贴上不好的标签时，都应该三思而后行。

不论哪一家公司都有那种很快被贴上“朽木”标签的人，然后被“打入冷宫”的人才。有些人的确因为自身原因不得不接受如此对待，但有不少人确是因领导者个人好恶或轻率的判断而被迫坐“冷板凳”的。

领导者绝不可轻易将人认定是“朽木不可雕也”，反而应该以“或许也是人才”为座右铭。只要以无成见的眼光去看每一个人，将可发现再古怪的员工或许也拥有值得重用的能力和特点。如果怎么也发现不了，则应先检讨自己，而且至少得反省三次。

就算不停地指责对方的缺点也无济于事，尤其是领导者对员工。因为必须在短时间内训练员工，与其把精神放在纠正缺点上，还不如用来发挥员工的优点，这也正可说是领导者的待人原则。如果无法看清员工存在的优质特性，领导者便不太适合担任管理工作了。

领导者应甘当员工的“服务员”

领导者就是能够预见问题的发生、主动发现问题并解决问题的人。关于如何为员工做好服务，我们可以通过以下几个方面的内容来实现。

1.为员工搭建发挥个人能力的平台

因为公司职位分工的不同，每个人所拥有可支配的资源也不同。作为一名优秀的领导者就应该结合公司的实际情况，给员工搭建一个可以发挥其个人优点和特长的平台，同时创建一种出人才、出成绩的氛围。

2.为员工完成任务分配合理的资源

现在越来越多的公司采取绩效考核来管理员工。实际上在现实工作中，有许多的领导者在给员工分配工作任务的时候，不是结合任务分配相应的资源，而是把任务分配下去就不管不问了。这是一种非常常见而又无效的做法。

其实，当领导者在给员工分配任务时，首先应该考虑的就是员工是否具备完成工作的资源。就像给员工一个拖拉机的车架，配一个宝马车的发动机，却让员工一定组装出拖拉机或宝马车。而应该考虑在希望员工完成相应的工作目标时，给他与完成目标配套的相关资源。

很多公司在制订年度销售额时就是这样的一种操作。公司确定10000万元的任務，负责营销的领导者就会凭感觉和经验把任务分配到不同的区域和营销人员的身上，接下来就是签订销售责任书。如果年度销售额真的这么容易实现就好了。其实与其说是分配销售额，还不如说是分配完成销售额的支持资源。

3.为员工提供应有的关心

领导者应该具备与员工永远平等的心态，时刻想着如何来关心员工。一个优秀的领导者如果对于员工不能保持关心和热情，终将一事无成。重要的是领导者对员工的这种关心必须让员工自己感受得到。

在公司管理过程中，应对基层领导者提出：①每周最少到自己管辖部门的员工宿舍与员工谈心一次；②每月最少与自己管辖部门的员工聚餐一次；③每月最少与十名以上的员工做情感交流、沟通。

对于中高层领导者，除了以上三点要坚持以外，还需要做到：

①每月召开公司员工意见反馈大会；②平均每天不少于三个小时在现场工作；③允许员工越级申诉；④每季度最少对自己管辖的员工进行家访一次，或举行家庭聚会。

一个优秀的领导者除了对员工做好上述服务的同时，还应该结合行业特点、公司综合情况等做好奖励机制的设置。奖励是对员工工作的肯定，同时也是树立榜样、学习榜样精神的过程，通过榜样的力量来动员其他员工找差距。最终使部门成为令员工尊敬、敬仰和向往的部门。这样，领导者的能力和作用也就体现出来了。

减轻员工的压力，给员工松绑

领导者要激励员工首先要减轻员工的压力，而要减轻员工的压力必须要了解员工的压力及其来源。

联合国国际劳工公司发表的一份调查报告认为：“心理压抑将成为21世纪最严重的健康问题之一。”众多领导者已日益关注员工压力及其管理问题。因为工作中过度的压力会使员工个人和公司都蒙受巨大的损失。据美国一些研究者调查，每年因员工心理压抑给美国公司造成的经济损失高达3050亿美元，这是500家大公司税后利润的5倍。

所谓压力，是指个体对某一个没有足够能力应对的重要情景的情绪与生理紧张反应。公司领导者应敏感地觉察、注意到员工身上的种种压力信号，综合考察各方面压力源，若发现确实存在过度压力，则应及时采取压力管理、压力控制等措施以达到防微杜渐。

公司领导者必须弄清楚导致员工压力的起因即压力源。压力源从形式上可分为工作压力源、生活压力源和社会压力源。

首先是工作压力源。引起工作压力的因素主要有：工作特性、

员工在公司中的角色、人际关系、工作与家庭的冲突、公司变革等。

其次是生活压力源。美国著名精神病学家赫姆斯列出了43种生活危机事件，按对压力影响程度分为：配偶死亡、离婚、夫妻分居、拘禁、家庭成员死亡、外伤或生病、结婚、解雇、复婚、退休等。可见，生活中的每一件事情都可能成为生活压力源。领导者必须关心员工的生活，及时排解员工生活上的过度压力。

最后是社会压力源。每位员工都是社会的一员，自然会感受到社会的压力。引起社会压力的因素主要有：社会地位、经济实力、生活条件、财务问题、住房问题等。领导者需要为员工提供一种归属感和安全保障，以排解社会压力。

公司领导者应充分关心、关注、调查、分析员工体会到的压力源及其类型，从公司层面上拟定并实施各种压力减轻计划，有效管理、减轻员工压力。

首先要改善公司的工作环境和条件，减轻或消除工作条件恶劣给员工带来的压力。领导者力求创造高效率的工作环境并严格控制打扰。例如，关注噪声、光线、舒适、整洁、装饰等方面，给员工提供一个赏心悦目的工作环境，有利于员工与工作环境相适应，提高员工的安全感和舒适感，减轻压力。同时要确保员工拥有做好工作的良好的工具、设备，应及时更新陈旧的电脑、复印机、传真机等。

其次要从公司文化氛围上鼓励并帮助员工提高心理保健能力，学会缓解压力、自我放松。领导者应该向员工提供压力管理的信息、知识。公司可为员工订阅有关保持心理健康与卫生的期刊、杂志，让员工免费阅读。当然还可开设宣传专栏，普及员工的心理健

康知识，有条件的公司还可开设有关压力管理的课程或定期邀请专家作讲座、报告。同时领导者可以向员工提供保健或健康项目，鼓励员工养成良好的、健康的生活方式。例如，有些公司建立了专门的保健室，向员工提供各种锻炼、放松设备，让员工免费使用。

最后要从公司制度上帮助减轻员工压力，加强过程管理。这要求领导者注意识别人力资源的特点，选拔与工作要求相符合的员工，力求避免上岗后因无法胜任工作而产生巨大心理压力的现象。同时领导者还应该力求人与事的最佳配置，并清楚地定义在该岗位上员工的角色、职责、任务，这样可减轻因角色模糊、角色冲突等引起的心理压力。当然领导者也应该帮助员工改善思维，舍弃不切实际的、期望值太高的目标，而建立现实客观的发展目标。

留住优秀员工的五大秘籍

优秀员工是公司生存和发展的基础。任何公司都应该建立一套完整而有效的体系和环境，并专门制定出针对员工辞职的操作政策和原则，来帮助留住优秀的员工。公司应该在招聘员工前和招聘过程中就充分考虑到这些问题。

如果当一个优秀员工将辞呈递到了领导者面前，领导者应该怎么做？以下是一些参考的办法：

一是即刻作出反应。如果公司十分想留住这位员工，那就没有什么比立即作出反应更重要的了，任何延误都是对人才的不尊重。这时候公司领导者要向员工表明的两件事情就是：①他确实比其他入重要；②在员工铁心离开之前，领导者要全力以赴地去改变他的想法。

二是立即通知自己的上级领导者。领导者在接到辞呈一个小时内，应该对此事进行上报。如果有优秀员工提出辞职，而上级领导

者在很晚时间才知道，会认为他的员工办事不力。

三是倾听员工的心声。领导者应尽快坐下来与该员工交谈，仔细聆听，找出辞职的确切原因。然后将从员工身上了解到的情况逐级向上传送。同时，还要了解清楚该员工看中另一家公司的是什么，是更好的工作、较高的薪酬还是事业上的根本改变？这些方面是说服员工改变主意的关键。

四是对辞职的消息保密。大多数人在做重要决定时都会犹疑不决，而一旦认准了，无论对错都不会轻易改变。如果其他人毫不知情，那么辞职的员工就不必处在公开反悔的尴尬处境，而领导者在消息公布之前就能有更大的回旋余地。

五是全力以赴让员工回心转意。领导者对辞职员工快速作出反应，就是要让他一开始就感到他的辞职是件大事。领导者接着就要让他知道公司对他确实很重视。

会执行 八个到位，执行到底不打折（上）

第7章 标准到位，高标准是执行力的源头

高标准让执行不打折。水温升到99℃，还不是开水，其价值有限；若再添一把火，在99℃的基础上再升高1℃，就会使水沸腾，并产生大量水蒸气来开动机器，从而获得巨大的经济效益。对很多事情来说，执行上的一点点差距，往往会导致结果上出现很大的差别。因此，高标准、高要求才是执行到位的先决条件，领导者在贯彻决策的过程中一定要考虑这一点。

高标准才能让执行更到位

《孙子兵法》有一句话，“求其上，得其中；求其中，得其下；求其下，必败”。这句话让人联想到目标牵引：被马拉动的车只能跑在马的屁股后面，要使车到达预定位置，就必须给马设定更高的“目标”。这就是我们常常强调的做事要高标准、高要求。

公司经营管理除了要有使命、愿景这样的激动人心的目标，还要制定战略明确实现目标的途径。但这些仍然停留在规划层面，都还属于纸上谈兵，最终都需要在执行层面去落实，这也是公司经营成败最关键的一步。因此我们看到，从全面质量、精益制造、六西格玛，到流程再造，几乎所有的管理变革其核心都是打造公司执行力。因为执行力是把事情做好的能力，而不仅仅是一种意愿。仅有意愿而缺乏能力，就会感到力不从心。

事实证明，人的能力取决于掌握的知识和技巧，公司的能力取决于做事的方式，包括流程与方法。管理变革就是要改变做事的习惯，建立更加高效的流程和有效的方法，而困扰我们管理变革深化的最大因素就是根深蒂固于传统习惯中的粗放管理、得过且过。

高标准是执行力的源头。见贤思齐乃是人类追求文明进步的天性，但首先应该有“贤”的标准，通过树立标杆明确进步的方向。为此我们提出了“精准细严”的精细化管理目标，并把它具体化到各项业务中，上升为一种全局性的管理文化，引领管理变革的持续深化。

如何做到高标准、高要求

提到严格执行，人们就想到丰田。自从他们的生产方式被冠以“改变世界的机器”，几十年来，去丰田的朝圣者始终没有间断过。从管理学者到公司领导者，大家从各种角度解读丰田，按照自己的理解、学习照搬丰田模式，虽然都有着不同程度的收获，但时至今日，真正读懂丰田的人并不多。

一套体系完整、方法清晰的理论，几十年来没有能够培养出第二个丰田，因为没有人能下得了丰田的“笨工夫”。一套管理方法坚持了半个世纪仍然在不断改进，正是这种近乎“愚公移山”神话式的“笨工夫”成就了丰田今日的地位。在汽车工业竞争如此激烈的市场中，丰田能够扎扎实实地把产量提升到世界第一，把利润做到超过美国三大汽车工业巨头的总和，而资产报酬率也高出行业平均值的八倍，这是很不容易的。

丰田的经验告诉我们，基于定位的差异化优势是短暂的，真正难以模仿的是基于独特文化的做事方式。用高标准做事，在“红海市场”中同样能够找到“蓝海”。

人生的至理其实并不多，而最大的至理应该是知行合一。全世界的股民都知道股神巴菲特的秘籍是以不变的“价值投资”理念应对诡异多变的市场，然而大部分人一旦入市却总是抱着投机心理，处处应变，因而处处被动。

产品质量是市场竞争力的根本，这应该是最具广泛性的共识。“质量是公司的生命”“第一是质量，第二是质量，第三还是质量”，这些话的绝对意义已经使质量意识的高度无以复加，但是说这些话的人未必完全出自真心，因而差距就在于五十步对百步，信得多做得多就成功得快一些，仅此而已。

管理的高标准、高要求也是同样的道理，就是以高度的责任心，用高标准去衡量，区分“把工作做了”与“把工作做好”。具体到管理变革，就是在推进过程中要扎扎实实按照要求去做，如果以管理基础薄弱为借口随意变通，迁就自己，则“求其下，必败”。为山九仞，功亏一篑，这一篑之差，就可能无法够到成功的果实。

按“严、实、快、新”标准执行

可以说，工作是一个人人生态度的体现。一个人一生从事的职业，体现了他的志向和理想。因此，一个人的工作态度在很大程度上体现着这个人的性格和他的品质。不论我们从事多么琐碎的工作，都不要轻视它。因为所有能够创造价值的工作都是值得尊敬的，关键在于我们怎样看待自己的工作。只要我们认真、诚实地付出劳动，就没有任何人可以贬低我们的价值。

这个世界上，没有卑微的工作，有的只是卑微的工作态度。虽然，有些工作看上去并不十分高雅，而且工作环境也非常差，但是，我们并不能因此就轻视这样的工作，我们应该用一种正确的价值观去看待它，只要它是有用的，就值得我们去。工作没有贵贱之分，工作态度却有高低之别。做一名普通的纺织工人并不是不光彩的事情，他们同样在创造价值，但是如果纺织出的都是不能用的布，那才是不光彩的事情。

“假如你非常热爱你的工作，那你就会享受工作带来的乐趣；假

如你非常讨厌你的工作，那你就会反感工作中所有的事情。”我们每个人一生当中，很大一部分时间都和工作有着密切的联系，与其说是工作需要人，不如说任何一个人都需要工作。作为公司的员工，我们需要有一个正确的工作态度。因为在实际工作中，我们的工作态度决定着自己的前景。工作态度的好坏，决定着能不能把工作执行到位，能不能为自己和公司创造实际的价值。

某高校毕业生到新公司工作时间不长，至今才一个月的时间。最近他的公司因为新系统要上线，涉及中心厅、合作厅、校园厅所有营业员的培训，还要帮助市场部清理在途工单、抵用券的兑换，还要迎接领导视察……似乎所有的事情都堆到了一块。

在这种情况下，员工对于工作的态度，执行力的高低，立刻就显现出来了。

有些员工，对待所有的工作，都是丝毫不含糊。为了做好工作，加班到夜里十一二点甚至更晚，都毫无抱怨。老板说：“对于这些人，只要是布置了任务，就等着听汇报就行了。”有些员工，对待分内的工作，也是认真对待，但是稍稍逾越了职责边际，就会找各种理由推脱。还有的员工，做了一些工作后，到处敲锣打鼓，为自己歌功颂德。

有这样一句话：流程不能规定所有的职责范围，每个人都往前跨上半步，流程才能无缝隙顺畅运转。有时，技能并非最主要的，最主要的是态度，态度决定一切。

站在领导者的角度，无疑第一种员工是最让人省心的，也是最值得嘉奖的。

“没有任何借口。”是的，不要找任何借口，作为执行者，员工的任务就是执行！也许领导者的决策会有失误，但失误只有在执行

的过程中才能发现，才能纠正。任何宏图伟略，也只有通过执行来显现。

何谓执行力？按照书上的定义就是保质保量地完成自己的工作和任务的能力。成为一名优秀员工，不断提升自我执行力是关键。个人执行力的强弱主要取决于两个要素——个人能力和工作态度，能力是基础，态度是关键。所以，领导者要想提升员工个人的执行力，就要注重加强对员工学习和实践的培训锻炼，提高员工的自身素质，促进员工端正工作态度。那么，如何树立积极正确的工作态度？关键是要在工作中实践好“严、实、快、新”四字要求。

首先要着眼于“严”，增强员工责任意识。责任心和进取心是做好一切工作的首要条件。责任心的强弱，决定执行力度的强弱；进取心的强弱，决定执行效果的好坏。因此，要提高员工执行力，就必须让员工树立起强烈的责任意识和进取精神，克服不思进取、得过且过的心态，把工作标准调整到最高，精神状态调整到最佳，自我要求调整到最严，认认真真、尽心尽力、不折不扣地履行自己的职责。绝不消极应付、敷衍搪塞、推卸责任。养成认真负责、追求卓越的良好习惯。

其次要着眼于“实”，培养员工脚踏实地、务实实干的作风。天下大事必作于细，古今事业必成于实。领导者要让员工明白，虽然每个人岗位可能平凡，分工各有不同，但只要埋头苦干、兢兢业业就能干出一番事业。好高骛远、作风浮夸，结果终究是一事无成。要发扬严谨务实、勤勉刻苦的精神，坚决克服夸夸其谈、评头论足的毛病。真正静下心来，从小事做起，从点滴做起。

再次要着眼于“快”，只争朝夕，提高办事效率。“明日复明日，明日何其多。我生待明日，万事成蹉跎。”因此，要提高执行力，就必须强化时间观念和效率意识，弘扬“立即行动、马上就办”的工作

理念。坚决克服工作懒散、办事拖拉的恶习。每项工作都要立足于一个“早”字，落实于一个“快”字，抓紧时机、加快节奏、提高效率。做任何事都要有效地进行时间管理，时刻把握工作进度，做到争分夺秒，赶前不赶后，养成雷厉风行、干净利落的良好习惯。

最后要着眼于“新”，开拓创新，改进工作方法。只有改革，才有活力；只有创新，才有发展。面对竞争日益激烈、变化日趋迅猛的今天，创新和应变能力已成为推进公司发展的核心要素。因此，要提高执行力，就必须具备较强的改革精神和创新能力，坚决克服无所用心、生搬硬套的问题，充分发挥主观能动性，创造性地开展工作、执行指令。在日常工作中，我们要敢于突破思维定势和传统经验的束缚，进一步解放思想，不断寻求新的思路和方法，使执行的力度更大、速度更快、效果更好。养成勤于学习、善于思考的良好习惯。

总之，提升个人执行力虽不是一朝一夕之事，但只要我们按“严、实、快、新”的要求用心去做，相信一定会成功！

认真执行才能到位

领导者要让员工懂得，要想执行到位，由“做事”转变为“做成事”，需要用认真的态度去做每一件事情，去执行每一项任务。认真负责是能够执行到位的另一条准则。也只有认真负责，才能把工作真正执行到位，因为在执行的过程中，容不得有半点马虎和不负责任。

领导者可从以下两方面来培养员工认真执行工作。

首先，要促进员工工作认真执行到位。认真，是一种做事态度。古今中外，无论大事小事，要成就一番事业，必须要有一种特别认真的态度。

国家如此，公司也是一样。海尔集团能够发展壮大，是因为它对产品认真负责的态度几近极致。新世纪劳模许振超，用几年的时间弄清了极其复杂的线路板结构，成功地为国家节约了大量的资金。

在当今经济高速发展的社会，急功近利者比比皆是，假冒伪劣充斥市场，自己辛苦创造出来的品牌，又在自己以后的投机心理支配下毁掉了。我们有名牌产品，但太少了。现在不少的公司拥有一流的设备，却生产不出一流的产品，关键是没有认真负责的态度。

认真成就事业，认真是世界上所有成功公司必不可少的基本素质。不认真，投机钻营，只会带来公司的倒闭。公司要想实现成功，就一定要有认真的态度，认真做事，认真对待一切事业，彻底抛弃投机敷衍的心理，认真、认真、再认真。

其次，要帮助员工树立认真、负责的态度。“负责任”这个原本应该是每个员工基本道德范畴的问题，却常常被蒙上“有麻烦”的盖头。于是，该负的责任不负，该执行的工作不执行到位，有的人忘记了自己的职责，成为日常看不出来、关键时刻站不出来的与其工作岗位不符的人，导致工作执行不到位。

2006年2月2日晚7时30分（埃及当地时间），一艘名为“AlSalamBoccaccio98”（汉译“萨拉姆98”号）的埃及渡轮从沙特西海岸杜巴港起航，原定3日凌晨3时可抵达目的地埃及塞法杰港，航程120海里。当时船上载有1300多名乘客和近100名船员。“萨拉姆98”号离开杜巴港后失踪，它最后一次出现在雷达屏幕上的位置是杜巴港62海里外。很不幸，一场重大海难在红海发生，“萨拉姆98”号沉没了。事发时红海海域风急浪大，并伴有降雨，气候恶劣。据最新统计，事故中遇难或失踪者达1022人（失踪611人，找

到411具遇难者遗体），只有387人获救。

“萨拉姆98”号沉船事件成了埃及人心中抹不去的痛。让人痛心的是，造成这次灾难的很大一部分原因就是船长不认真的执行态度。

让人无法想象的是，当时船舱起火，这位船长竟然决定让渡轮继续向前航行。而在危险来临的时候，船长居然第一个逃跑。

尽管各国海商法有关船长义务的具体规定不完全相同，但基本内容却是一致的，主要有：①保障船上人员的人身、财产安全。船长必须采取一切合理措施，保证航行安全，维持船上秩序，防止对船舶、船上货物或人员的任何损害。该义务与船长的指挥命令权是相应的。②救助人命。船长接到呼救信号或者发现海上有人遭遇生命危险，只要对船舶、船员和旅客没有严重危险，就应尽力救助遇难人员。船长违反该义务将负法律责任。③最后离船。船长在决定弃船时，必须采取一切措施，首先让旅客安全离船，然后允许船员离船，船长本人应当最后离船，并应设法抢救航海日志、轮机日志、无线电日志，以及该航次的海图、文件和贵重物品等。④完成并送交海事报告的义务。船舶发生海损事故时，船长应采取一切可能的措施，并完成海损事故报告书，说明事故的详细经过，报送发生事故后最初到达港的有关航政主管机关。

而“萨拉姆98”号的船长无疑是用一种非常不认真的态度去执行属于自己的任务，没有任何责任感可言。也正是因为他的不认真态度造成了如此惨烈的悲剧。可见，当一个人用一种不认真的态度去对待工作的时候，会产生多么可怕的后果！

每一个员工，无论什么时候、在什么地方，都不要忘记自己的工作职责，一定要想办法，认真地执行到位。有一句话讲得好，“如

果你能真正做好一枚曲别针，应该比你制造出粗陋的蒸汽机赚到的钱更多”。忠诚负责地对待自己的工作，无论自己的工作是什么，重要的是自己是否做好了工作，是否执行到位了。

事实上，只有那些不推卸责任的人，才有可能被赋予更多的使命，才有资格获得更大的荣誉。一个缺乏责任感的人，一个不能把自己的工作执行到位的人，首先失去的是社会对自己的基本认可，其次失去了别人对自己的信任与尊重，最后失去了自身的立命之本——信誉和尊严。

一步到位，不要做重复工作

在执行过程中，最没有效率的事情就是第一次执行不到位，然后还要重复工作。

在我们的生活中这样的例子很多。例如，往远处垃圾桶里扔一个棉签，想少走两步路，结果没有命中，只好弯腰捡起来再扔，做重复劳动。

第一次就把事情做对、做好、做到位，是一个良好的习惯。它会节省我们很多的人力、物力、财力，使我们少走很多弯路。在执行工作时，我们第一次哪怕多花点时间、多用些精力，也要把事情执行到位，一定要坚决避免一切无谓的重复工作！

要提高执行的效率，最重要的一个方法就是：第一次就把工作执行到位。歌德曾在他的叙事诗中讲过这样一个小故事：

耶稣带领他的门徒彼得远行，在途中他发现了一块破烂的马蹄铁，于是，耶稣便让彼得把马蹄铁捡起来。但是，彼得懒得去弯腰，假装自己没有听见。耶稣没说什么，自己默默地捡起马蹄铁，然后用它换来3文钱，之后又用这钱买了18颗樱桃。

两人继续往前走，经过一片茫茫荒野的时候，彼得渴坏了。于是，耶稣就故意让藏在袖子中的樱桃掉出一颗，彼得看见，赶忙捡起来就往嘴里塞。耶稣边走边丢，彼得也就狼狈地弯了18次腰。到达目的地的时候，耶稣对彼得说：“当初你弯一次腰，就不会有后来没完没了地弯腰了。”

弯腰再简单不过的事情了，但是彼得没有去执行，所以，之后不得不重复同样的动作。在实际工作中，有时即使是最简单的工作，也有人不能够一步执行到位。

福特公司也是这样要求员工的。在整条流水生产线上，每一个零配件生产出来之后，马上就被送去组装，因为没有库存，任何一个环节出了问题，都会导致全线停产，所以必须要求第一次就把工作做到位，对此，没有任何回旋的余地。

不过，我们在力求第一次就把工作做到位时，也应多注意一些细节，例如，在分工合作时，用词一定要准确，切忌含糊、笼统，否则，模糊的语言就有可能影响工作的有效执行。

有一次在工程抢险中，技术员小刘和同事在紧张地工作着。这时，小刘急需一把螺丝刀，于是便对离自己最近的小张喊道：“快，去拿一把螺丝刀来。”小张飞奔而去，但小刘等了很久，小张才气喘吁吁地跑了回来，他手里拿着一把小号的螺丝刀，“我认为你最需要的是这把，所以就拿来了。”

小刘接过来一看，生气地说：“谁让你拿小号的，我是要最大号的！你怎么连这都不知道呢？”

小张没有申辩，但他心里很不高兴。此时小刘突然意识到，自己让小张去拿螺丝刀时，并没有明确地告诉他自己需要最大号的。

小刘知道出现错误的根源在自己，因为他没有具体地说明自己需要什么样的螺丝刀。

于是，小刘抱歉地对小张说：“我要的螺丝刀是工具箱内最大号的那把。”这次，小张很快就拿着小刘要用的螺丝刀回来了。

一次没有执行到位，不但会因此而浪费时间不断去补救，甚至可能把一家极有前途的公司击垮。或许有人会说，“第一次没做到位没有关系，还有机会”。的确，第一次没做到位，在下一次可以接着做，但是这样既浪费时间又浪费精力。如果没有及时发现错误，就会给自己和他人造成巨大损失。

在工作中，第一次就把工作执行到位，不做重复工作是提高效率的基础。

到中国一汽大众的现代化车间参观过的人，感叹那里的汽车流水线现代化的同时，都会发现在车间的醒目位置上，有一排巨幅广告“第一次就把事情做对”。

很多人都不理解，怎么这么现代化的车间里，竟然会有这么“不客观”的广告？看到这样的广告，不禁让我们思考：第一次就把工作执行到位，可能性到底多大？

一步到位，不要做重复工作，是公司对员工的期待，这时时刻刻提醒员工们，要尽最大的可能，在接手每一件事情时，抱着一次就做对的信念。

一步到位，不要做重复工作，是提高质量品质的必然要求，只有第一次就做对，才可能减少废品，保证质量。

一步到位，不要做重复工作，需要员工有扎实的职业技能基

础，需要员工对工作有充分的准备。

以制度为准绳，执行不折不扣

制度重于能力。在执行过程中，任何人都不应有逾越制度的言行。

执行力是推动工作、落实制度的前提。事实证明，制度制定以后的关键是执行，再好的制度如果没有人执行或执行不到位也是没用的。作为一名员工，工作必须着眼在不折不扣的执行上。

工作中切忌不按规矩办事。虽然有许多公司制度制定得比较完善，并把制度编制成册，或经常把制度性的标语贴在外面，但是在制度的执行过程中往往就变了样，成了“上有政策，下有对策”，员工有这种行为是极不可取的。

一家媒体曾针对“上班干私事”这一问题做过一个调查：

通过对235名员工进行的随机调查，发现大部分员工上班时干私事。上班时间不干正事达到了调查人数90%以上的比例，大部分员工上班时间干多种私事，其中上网私人聊天和上网闲逛所占比例最高，占86%，做其他事情如出去走走等占60%，玩游戏和煲电话粥则分别占到了40%和33%，兼职则占到了7%。

同时，调查显示，在8小时内用于干私事的时间为20~30分钟的人数最多，1~3小时人数占调查总数的20%，占用时间最多的为3小时以上，占调查总数的11%。另外，有15.55%的员工认为，办公室干私事时间视情况而定。

调查中发现，许多普通员工上班时用于上网私人聊天、浏览与工作无关网站的最多，此外还有玩游戏、煲电话粥、上网炒股、

兼职、利用工作餐时间请客等多种方式。而在白领阶层，上班时间在办公室干私事已成为一股风气。

白领林小姐是东莞一家银行的管理人员，她平时除了做自己的本职工作外，还有另外一份工作，就是在网上开一家小店，专门给一些白领提供网购服务。林小姐告诉调查者，网上开店是一件需要花大量时间的事情，需要到别的网站上去挑选适合自己店的东西，同时还要说服别人购买自己店里的物品，有时候说服一个顾客要花上一两小时的时间。因此林小姐一上班就上网，空闲的时候就上网浏览新鲜的东西，或者是和看上自己店里东西的顾客聊天、讲价钱，这部分的私事往往会花掉林小姐大量的工作时间。林小姐还告诉调查者，像她这样在网上开店的人不少，一般都是工作比较轻松，时间比较多的白领开的，另外，林小姐还告诉调查者，上网聊天这种事情就更不用说了，大家都明目张胆地聊，只有领导者在场的时候才会稍微收敛一些。

在一家广告公司工作的李先生告诉调查者，现在上班时间内上网聊天已经成为一种风气了，禁也禁不了，而且很多时候上网也和工作有关，大家以公谋私领导者也不知道。像李先生的工作就与网络有关，必须上网，李先生认为，浏览新闻是必需的，联系业务的时候也需要上网。

调查者在调查中同时发现，几乎所有领导者对办公室干私事都明令禁止，可为什么干私事的情况还这么严重呢？一位肖小姐告诉调查者，公司虽然有明文规定，而且还有一些硬性措施，例如，在电话上面贴上“私人聊天不超过1分钟”字条，请人把公司的QQ端口给禁止了，但是“上有政策，下有对策”，只要领导者看不到，电话照打不误，领导者也没办法分出是私事还是公事，封了QQ，还有MSN、UT、TALK、旺旺等，还是可以用其他软件上网聊天，而因为工作需要上网，又不能把公司的网线给断了，因此到最后公司的

规定形同虚设。

这个调查应该引起所有员工的重视。制度是员工个人成长的平台。有些员工没有认识到制度的重要性，他们以为规章、制度等规范都只是公司为了约束、管理员工的需要，对此他们往往持排斥的态度，表面上遵守，内心深处则是一百个不愿意，在没有监督的情况下，则“上有政策，下有对策”，作出一些违背公司规章制度的事情。

每个员工都希望在公司有好的发展，要做到这一点，不仅要学会在制度的约束下成长，更要学会利用制度给予的资源发展自己，提高自己和增加工作业绩，得到领导者和同事的认同。

公司好比是一个舞台，员工如果不在舞台上表演，那么即使员工有再好的演技，也难以表现出来。若是在舞台下展示演技，则是用错了地方，演得再好，也没人会认可。员工要习惯在制度下工作，这是一种职业纪律，更是一种职业技巧，公司常常会通过制度把资源和荣誉给予那些执行公司规章的模范员工，如果员工与制度格格不入，那么员工是难以得到公司认可的。

公司的活力来源于各级员工良好的职业精神面貌，崇高的职业道德。在残酷的商业竞争中，公司需要营造员工自觉执行纪律的文化氛围，需要建立严格的制度和规范，这些制度和规范需要员工去配合执行，这是任何一家公司都不可动摇的铁的纪律。同时，自觉执行公司纪律也是一个员工最优秀的职业精神。总之，员工应以制度为准绳，不折不扣地完成工作指标，坚决摒弃“上有政策，下有对策”的错误行为，以强化自身的执行力。

将严格执行制度当成一种常态

一个公司，制度能不能得到彻底执行，领导者是关键因素。

执行制度是制度由理想到现实的重要环节，制度执行得好与坏往往受到执行者主观因素的影响和制约，严格按章办事、减少不利于制度执行的各种主观因素是走出制度执行难的重要途径。

首先要强化执行力度，确保制度能够有效实施。一项制度设计出来了，如果没有一定的配套保障措施，仅由被执行者主观好恶、素质高低来影响制度执行效果，制度很难得以兑现，可能会出现尴尬局面。

强化制度执行力，一是要求执行者具备较高的思想道德品质，能够模范遵守各项规章制度，可以独当一面，充当一面旗帜；二是要求制度具有现实可操作性，便于理解和执行；三是要求该项制度有配套机制，能够辅助和保障该项制度的实施。

其次要强化示范作用，领导者带头先行。领导者带头严格执行制度，不走关系门、不做有损工作的事情，制度在执行中起到了应有的效果，在员工面前树立起良好形象，这样领导者在制度层面的魅力也就体现出来了，当这种个人权威树立起来后，被执行者的积极性也便被调动起来了，以此为契机，进一步形成领导者带头、人人遵守的制度执行模式。在强调领导者要带好头的同时，对于一些无视规章制度的员工，应给予一定的处罚，避免一些人走“制度外”路线，或利用权力扭曲制度的实施。

最后要强化监督效果，对制度执行情况进行动态监督。制度执行力在一定程度上也属于公权力的范畴，缺乏监督的执行权容易在暗箱中变形走样，有时甚至会成为单向制约被执行一方，在制度执行上显失公平。为了强化监督效果，有必要研究制定监督方面的机制和保障措施，形成刚性监督，实现预期效果。

第8章 纪律到位，严明纪律让执行有保障

铁的纪律是团队全体成员行为保持一致的前提和基础。实际上，任何公司都一样，要使公司成员能够具有统一的行为，必须做到“师出有律”，这样才能让公司成员有序高效地沿着目标前进，实现团队力量大于这些人力量总和的质的飞跃。

制度是管理和纪律的统一体

一个公司的成功，绝不仅仅取决于严密的制度管理，更在于全体员工参与意识和自主管理水平。许多著名公司适应时代要求，采用了由“制度管理”向“自主管理”转变的现代管理方法，逐步实现由制度约束下的“要我干”向高度自觉的“我要干”的转变。

微软从创立开始就非常强调纪律，处处都有清楚的规定，每天早上的上班制度，就是最好的例证。每天上班时间从早上8点整开始，8点零5分以后才报到的就要在“英雄榜”上签名，背负迟到的“罪名”，即使员工前天晚上加班到半夜，第二天上班时间仍是早上8点整。这和20世纪70年代嬉皮士盛行、个人享乐主义凌驾一切的美国，有些背道而驰，可是却延续至今，始终如一。

公司强调准时上班最主要的目的，是希望确保每件事都能够准时开始，像公司会议、报告、专案进度以及最重要的“交货时间”。英特尔特别重视团队合作，任何一个员工不守时都会影响团队中其他员工，对公司资源造成浪费，因此准时成为纪律要求的第一条规范。

微软总裁比尔·盖茨是推行纪律管理的最大功臣，他本人严守纪律的个性，也经常博得别人的赞扬。他和别人约会，从不迟到。除了准时之外，他的耐力和意志力也令人震惊，一旦决定要做什么，

他必须排除万难，全力以赴，不看到最后结果绝不罢休。盖茨严格强悍的作风，使整个公司的管理纪律严明，从制造、工程、财务，甚至行销部门，每件事情都有清楚的规范，甚至连公司留言都分为不同等级，人人都以此标准而行。许多公司重视人性管理，以重视员工为口号，只有盖茨强调纪律胜于一切，这种注重公司自主管理的经验和方法，使微软的公司文化独树一帜。

秩序和纪律对公司运行的重要意义

从前面的分析可以看出，公司管理制度体现的是一种秩序、一种纪律。为什么秩序、纪律对公司那么重要呢？

就物质的东西来说，众所周知的准则是，“每件物品都有一个位置，每件物品都在它的位置上”。这条准则同样适用于人类秩序，“每一个人都有一个位置，每一个人都在他的位置上”。

根据上述定义，物质秩序应是每一个物品都应有一个指定位置，每一个物品都应在其指定的位置上。这就够了吗？很好地选择位置不也是很重要的吗？建立秩序的目的是为了避免物质的损失，要彻底达到这一目的，不仅应适当安排物品的位置，而且还应适当选择位置以便尽可能便利一切活动。如果未满足后一个条件，秩序仅仅徒有其表，表面的秩序可能掩盖着实际的混乱。曾有一家工厂存放钢材的院子，物资堆放得很好，排列整齐、很清洁，给人一种井然有序的印象。再仔细看时，可以发现，同一堆物资包括五六种制作不同产品的钢材，所有钢材混杂在一起。无效的操作会浪费时间，出现错误的危险都由此而来，因为每一件物品都不在它的位置上。也有这样的事情，表面看起来混乱而实际上是有秩序的。例如，有一堆按主人意愿放得散乱的文件，一位好心但不懂行的仆人像把文件进行整理并堆放得整整齐齐，而主人却很难再利用这些文件了。完善的秩序包括正确选择的位置，表面秩序仅仅是真正秩序的

一个虚假的或不完整的表象。

要在公司中建立起社会秩序，必须做到每一名员工都有一个指定位置，并且每一名员工都在他的指定位置上。完善的秩序还要求位置适合于员工，员工也适合于位置，正如英国的格言所说：“合适的人处于合适的位置上。”

按照这种理解，社会秩序以顺利地两种最困难的管理活动为先决条件：良好的公司和良好的选择。一旦确定了公司顺利经营所不可缺少的岗位，并且选择了适合于这些岗位的人员，每一名员工都在能发挥自己最大能力的岗位上任职。这就是完善的社会秩序，即“每一个人都有一个位置，每一个人都在他的位置上”。

社会秩序要求对人类需求和公司资源有确切的了解，并且要求不断保持这些需求和资源之间的平衡。然而，这种平衡是极难建立和维持的，公司越大就越难。当这种平衡受到破坏并且个人利益导致忽视或牺牲整体利益时，由于野心、裙带关系、偏袒或仅仅是无知增设了不必要的职位或把不胜任的员工安置在该职位上时，为了消除弊病，恢复秩序，就要求有更大的才干、更大的毅力和更大的恒心。

纪律实质上是服从、执行、干劲、行为和外表尊敬，是遵照公司与其员工之间订立的有效协议的。无论这些协议是经过自由讨论还是没有经过事先讨论给予接受，是书面的还是口头的，是出自双方的愿望还是出自条例和惯例，纪律的形式都是由这些协议决定的。

纪律是各种不同协议的结果，自然会表现出种种不同的形式。服从、执行、干劲、行为的标准实际上从某一家公司到另一家公司、从某一个员工到另一个员工、从某一时刻到另一时刻各不相

同。然而，一般舆论深信，为了顺利地进行经营管理，纪律是绝对必要的，没有纪律，就不可能有公司的繁荣。

这种看法在军事手册中表现得非常突出，书中说：“纪律构成军队的主要力量”。我们完全赞成这句话，还应补充一句：“纪律是领导者造就的。”前一句话鼓励人们尊重纪律，这是一件好事，但它易于使人忽视领导者的责任，这是不合需要的，因为任何群体的纪律状况都主要取决于其领导者的作为。

当明显缺乏纪律或者领导者与员工之间的关系有待大大改进时，对这种状况的责任不能随随便便置之不理，不用找其他原因，出现这种恶劣情况都是因为领导者的无能。在法国总是可以看到，法国工人在置于能干的领导者之下时是服从和忠诚的。

在对纪律的影响方面，除了命令之外，还应加上协议。重要的是，协议应当清楚明了，并且尽可能使双方都满意，做到这一点并不容易。半个世纪以来，公司和其员工之间的协议形式出现了很大的变化。在国外，过去由雇主单方面确定的协议正在越来越多地被公司团体与工会之间进行讨论所达成的谅解协议所取代。因此，每一个公司的责任都减少了，并且进一步被日益增长的国家对劳工问题的干预所削弱。然而，制定约束公司及其员工的协议仍是工业领导者主要关心的事情之一，这种协议产生了纪律的方式。

秩序的重要性和纪律的产生原因，导致了公司管理制度的必要性，理解这一点，对公司领导者在公司中的定章建制工作颇有意义。

服从永远是第一位的

德国人有句名言：“让规则来统治世界。”不管是谁，都不能凌驾于规则和制度之上。“服从第一”的理念如果不能渗透到每个员工

的思想当中，公司是没有发展前途的，在市场竞争中一定会失败。

所有团队运作的前提条件都是服从，甚至可以说，没有服从就没有一切。所谓的创造性、主观能动性等都必须建立在服从的基础上才能成立。否则，再好的创意也推广不开，也没有价值。

一家公司的制度和战略的形成，都是领导者的智慧和过往经验的结晶，但却常常因为员工的不服从而宣告失败。这样的教训实在太多了。因此，一些公司严格规定，一旦制度和战略形成，任何人都必须百分之百地支持和无条件地服从，甚至领导者也不得寻找任何借口。

1.服从是员工的天职

现在的公司中普遍存在着有令拒不服从或者阳奉阴违的现象。一般来说，公司高级领导者的主要责任是决策——做正确的事；公司中级领导者的职责是执行——正确地做事；而基层员工的主要责任就是操作——迅速地完成任务。如果公司员工缺乏服从的习惯，就会造成执行力下降、效率低下，最终被竞争者淘汰出局。

当然，执行力度不够也可能是领导者能力的问题，但是根本的原因还是服从的问题。如果领导者作出了决定，执行者打了折扣，甚至寻找借口不执行决定，最终就会造成有令不行的现象。这时，如果领导者自己动手去完成任务，就会造成公司管理的层级消失，权力下放的通道堵塞。这样必然会引发恶性循环：员工更加不负责任、不听指令；领导者去做员工做的事情，遗忘了自己的职责，耽搁了公司存亡的大事。

其实，军队的服从和公司的服从本质上是一样的，只是程度有所不同。军队的服从讲的是既要服从长官的指挥，又要在某些情况下牺牲个人的利益。比如说，要求大家既能从小事着手，做好手头

的每一件看似微小的事情，又能密切关注周围的局势，在大事到来时，不发生任何闪失。另外，不要以处理好每件小事为满足，在必要的时候要学会舍弃小范围利益而顾全大局，这是领导者素质的培养。因为，在危急存亡的时候，领导者的决策行为就会发挥迅速而巨大的作用。而领导者的行为就是高度地服从、诚实、专注以及自我牺牲。

公司也是这样，在通常情况下，每个人各司其职，各就其位，做好本职工作，而当公司突然遭遇一些巨大的危机时，领导者应立即作出决策，员工服从决策，发挥各自职能，帮助公司摆脱危机。

2.服从是正直的核心

美国的阿瑟·戈森说过，“正直意味着自觉自愿地服从。从某种意义上说，这是正直的核心。”服从是一种行为，是一种意识，更是一种品质。这是为什么？

第一，服从没有面子可言。面对领导者，应该借口少一点，行动多一点。在公司中经常会遇到这种情况：在一些员工接受一项业务时，不是一次就把事情做了，而是先让交代任务的人走开。“我现在很忙，先放在这儿”，好像马上去做就会显得自己不权威、不繁忙，其实，这样做的主要原因就是好面子。在优秀员工的身上，好面子而延误工作的事绝不会发生。领导者一旦安排了工作，他们就会无条件地立刻行动，因为服从面前没有面子可言。

第二，服从还应该直截了当。在公司中，需要这种直截了当、畅通无阻的传递过程。没有顾忌、没有繁琐、无需协调、无需磨合，全力而迅速地执行任务。这是一个非常重要的指标，是管理效能的一个非常重要的方面。

第三，接受当先。公司领导者作出的任何一个决策都不是一拍脑门就决定的，领导者的工作是系列化的，员工的某项任务就是其中的一个环节，不要因为员工这一环节影响到领导者工作的进程。领导者之所以将任务分配给员工，包含了领导者个人的判断，而员工认为“不可行”，那只是员工的判断。员工可以先接受领导者分配的任务，如果在执行过程中出现了问题，再去和领导者沟通。员工不应该马上推辞，并列出一堆理由来说明困难，这是最不受领导者欢迎的，切记这一点。

第四，随令而动。立即行动是一种服从的精神。公司也应该具有这种精神，不能有一时一刻的拖延。如果一个公司的每一个环节都即令即动，就能积极高效地在第一时间内出色地完成既定的任务。从而使公司成长为“坚不可摧”的公司。

即使领导者有很多不足之处，但至少有一点员工是不如他，就是他拥有一定的资金、人才、商品、技术和社会关系等资源。

另外，能成为领导者的人，他的个人能力是不可否认的。如果员工感觉领导者这也不对，那也不对，光相信一些肤浅的、表面的东西，看不清楚事情的本质，那就大错特错了。所以要把服从作为核心理念来看待，领导者就是领导者，员工就是员工，服从是第一生产力。每个人都要有意识地服从领导者。如果有不同意见，可以在领导者没做决策前，给出建议；一旦领导者决定了，就要服从决定，虽然这个决定违背员工的本意，也要“盲从”。只有“令行禁止”的公司才能全面实现制度化管理。只有严格落实每一项制度和计划，公司才有高效率，才有竞争力。

3.服从是一种美德

服从的确是一种美德。一个公司，如果没有严格的规章制度和

严明的纪律，就如同一盘散沙。如果没有服从，公司将会溃不成军，谈何竞争和生存。对于命令，首先要服从，执行后方知效果。还未执行，就发挥自己的“聪明才智”，大谈见解和不可执行的理由，这样的员工走到哪里都是不受欢迎的角色。对于有瑕疵的命令，首先还是服从，在服从后再与领导者交换意见，共同改进和提高，“先集中后民主”。现在越来越多的公司倾向于军事化管理，军事化管理最重要的一个特征就是服从，只有服从才能造就一支高效率、富有战斗力和竞争力的队伍，才能使公司立于不败之地。只有公司获得了发展，个人才能够获得同步的提高，获得人生的成功。让服从这一美德渗透到员工的思想当中，在实际行动中实践它！

服从是行动的第一步。作为公司的一分子，员工是公司内部经营运行环节的一个重要部位，员工必须遵照指示做事以确保公司流程正常循环运转。服从意味着员工必须暂时放弃个人的异议，约束自己去适应所属机构的价值观念。在学习服从的过程中，你就能更深地融入公司这个大家庭中，对公司的战略方针、价值观念、运作方式就会有更透彻的理解。

尽管并不是领导者发出的所有指令都正确，但是，一个高效的公司必须建立在良好的服从机制上，一个优秀的员工也必须有极强的服从意识。公司是高度分工的，领导者所处的地位、责任决定了他有权发号施令，领导者需要依靠权威来保障大家为整体利益服务。一个团队，如果员工不能无条件地服从领导者的命令，那么在达成共同目标时，则可能产生障碍；反之，则能发挥出超强的执行能力，使团队胜人一筹。

曾有一位著名的足球教练，每当见到运动员，便苦口婆心地劝他们把头发剪短。据说，他的理由是：问题并不在于头发的长短，而是在于他们是否服从教练。可见，纵然不懂教练的意图，但不找借口地服从，这才是教练所期望的好选手。同样，不找借口地服从

并执行，这才是公司所期望的好员工。

“恭敬不如从命”是对服从的最好注解。公司的组织原则同样应该是，“少数服从多数，员工服从领导者”“先服从，有意见和不同看法可以先保留”。

在公司中，制度就像赶车人手中的马鞭，它为员工的行为与活动指出了方向与范围。只有服从制度，遵守制度，才能让公司朝着成功的方向前进。

没有服从就没有落实

国有国法，家有家规。作为一名公民，要学法、懂法、守法。作为一名员工，就要严格执行公司的各项规章制度，如《员工行为守则》《财务管理制度》等这些带有普遍性和基础性的规章制度，执行起来不能有丝毫的违背。

许多公司都制定有相关的各种规章制度，并指定专门的人员对员工履行制度的状况进行监督，但这种监督不可能兼顾到每一个人，也不可能兼顾到每时每刻。更多的时候需要员工自律，自己约束自己，自己管理自己。作为员工，要明确自己的角色，掌握好工作的尺度，才能成为一个真正严守纪律的优秀员工。

没有人真正喜欢被约束、被管制，失去更多的自由。但是，这世上绝对的自由是不存在的。法国法学家孟德斯鸠有句名言：“自由是做法律所允许的一切事情的权力。”我们生活的这个社会是由法律、法令、制度、规定、规章等来规范的，每个人所能享受的自由只能是被限定在一定的范围内；否则，整个人类社会将是一片混乱、不可想象的。

任何人都要受到一定制度的约束，这种制度既是对每个人的制

约，又是每个人获得公平待遇的保证。大到一个国家、军队，小到一公司，成员是否具有好的服从意识将决定其事业的成败。

没有员工的服从，公司任何绝佳的战略和设想都不可能被执行下去；没有员工的服从，任何一种先进的管理制度和理念都无法得到有效的贯彻落实。因此，每一位员工都必须服从领导者的安排，就如同每一个军人都必须服从将军的指挥一样，如果说军人的天职是服从，那么同样，服从也是员工的天职。

服从是行动的第一步。服从领导者，是公司员工要学习的第一课。每一位员工都必须服从公司的整体利益，服从领导者的具体工作安排。作为公司的一分子，员工是公司内部运行环节的一个重要部位，只有严格遵照指示做事，才能确保整个公司业务流程的正常运转。

作为一名员工，要有服从的态度。服从领导者，是上下级开展工作、保持正常工作关系的前提，是融洽相处的一种默契，也是领导者观察和评价自己员工的一个尺度。一个团队中，如果员工不能无条件地服从领导者的命令，在达成共同公司目标的过程中，就会产生一些不必要的障碍。

服从意味着员工必须暂时放弃个人的异议，约束自己去适应所属机构的价值观念。所谓服从，也就是说，领导者的命令必须服从，员工没有权力判断领导者指令的对错，领导者的对错只能由领导者的上级来裁定。员工绝不能自作聪明，认为领导者的指令不正确、不合理，就不去执行（明显违法违规不在其列）。

对来自领导者的决定、指令必须无条件地服从，并且要形成习惯，即使不理解的也要很认真地去执行。一个人在学习服从的过程中，对其公司的价值观念、运作方式也会有更透彻的了解。

为了做到更好地服从，员工对领导者应该有一个清楚的认识。领导者之所以在一定的职位上，是因为公司赋予了他一定的职权。领导者是法人或是受法人之托，他的行为是一种公司行为，不尊重、不服从领导者，对抗破坏的就是公司的整套管理指挥系统。

作为公司中的一员，一定要相信自己的领导者，要记住“一级有一级的水平”这句话是有道理的。他既然能成为领导者，他肯定有一定的过人之处。不能因为不喜欢领导者的领导方式，就不服从领导者。一个好的员工，应该是一个适应领导者的高手，只有适应了领导者的领导方式，在执行起领导者的指令时才会得心应手。

在这个世界上，每一个人都必须学会服从，不管身处什么样的机构，地位有多高，个人的权利都必然会受到一定的限制。即使是公司的总裁，也需要服从于董事会、股东大会和顾客的利益。对于我们个人来讲更是如此。

公司有着最基本的上下级关系。在工作中，彼此职务不同，所站的角度也不同，处理问题的方式自然也不尽相同。即使领导者的看法有失偏颇，员工也应该冷静下来，找机会从客观的角度给领导者一些合理的建议，而不应一时冲动使矛盾升级，使事态扩大。员工要维护领导者的尊严、权威，而不应该头脑冲动，当面指责，以致酿成不可收拾的局面。

当然，我们所说的服从绝不是不动脑子的盲从，不是被动的听从，而是自动自发地服从，是主动地服从，是发自内心地相信自己能够圆满完成任务，而不是来自各方面压力的服从。

作为一个负责的员工，如果认为公司的规章制度有什么不完善之处，或者领导者的一些工作方式有些欠妥，应该主动请示领导者，向其提出切实可行的建议，更好地促进公司的发展。但要掌握

方式、方法、场合以及时机，找个适当的时机慢慢地和其沟通，委婉地阐述一下自己的看法。

提意见，并不是故意挑刺，而是为了更好地完善领导者的意图。员工可以以适当的方式，让领导者感觉到员工既有创造性地干好本职工作的能力，又有为领导者分忧解难的本领。使领导者既看到员工的好品质，又认识到员工的高才能。

与此相反，各自为政的无政府主义不但会毁掉个人的前途，也会腐蚀掉整个团队的战斗力。在一些公司里，经常会有一些纪律观念淡薄、服从意识差的人，他们是领导者最感头疼的人。这些人或是身无所长，进取心不强，对领导者下达的命令满不在乎；或是自以为怀才不遇，恃才傲物，对分配的工作百般推脱。这样的员工只会令领导者徒增烦恼，更不可能被委以重任。同样，没有服从精神的公司一定会失败，如果一个公司里，每个员工都不按照公司的命令行事，各做各的，那整个公司就成了一盘散沙。

在工作中，领导者对工作有一个统筹的安排，大家只有协调一致，有条不紊地按照领导者的指示做事，才能做到有令则行，有禁则止。如果员工自作主张、不服从领导者的指令，那必然会耽误工作，甚至影响他人的工作进度，从而引起大家的反感。作为员工，必须首先学会服从，执行领导者的决策，否则团队里是不欢迎另类的。

工作中有分歧是在所难免的，但很多时候，对领导者的尊重是表现在对其工作的支持。但这种支持并不是盲目的服从，而要让领导者感到员工对他的指示、意图的执行，是认真对待和经过思考的。

除了服从，还要敬业

全面实施制度化管理，仅仅具有服从的观念和意识是不够的，因为服从只能够保证制度是否落实，而敬业则能够让员工在制度的既定范围内做得更好。

对于个人，态度决定一切；对于团队，敬业精神决定成败。敬业是一种职业的责任感，不是对某个公司或者某个个人的敬业，而是一种职业的敬业，是承担某一责任或者从事某一职业所表现出来的敬业精神。对于公司来说，敬业能带来效益，增强凝聚力，提升竞争力，降低管理成本；对于员工来说，敬业能带来安全感。因为敬业，员工不必时刻绷紧神经；因为敬业，员工对未来会更有信心。

李素丽就是一个具有敬业精神的人，她说：“每一条公共汽车的线路都有终点站，但为人民服务没有终点站。我永远属于我的乘客，属于我的岗位。”

敬业是人的使命所在，是人类共同拥有和崇尚的一种精神。从世俗的角度来说，敬业就是敬重公司里的制度，尊重自己的工作，将工作当成自己的事，其具体表现为忠于职守、尽职尽责、认真负责、一丝不苟、善始善终等职业道德，同时其中还糅合了一种使命感和道德责任感。这种道德责任感在当今社会得以发扬光大，使敬业精神成为一种最基本的做人之道，也是人们成就事业的重要条件。

任何一家想在市场竞争中取胜的公司必须设法使每个员工敬业。没有敬业精神的员工无法让公司制度的落实得到保障，难以给顾客提供高质量的服务，难以生产出高质量的产品。

推而广之，一个国家如果想立于世界强国之林，也必须使其人民敬业。

警察应该尽职尽责为民众服务；行政官员应该勤奋思考并制定和执行政策；人大代表应该勤于问政……只有每个人做一行爱一行，整个社会才能被称为敬业的社会。

然而，无论我们从事什么行业，无论到什么地方，我们总是能发现许多投机取巧、逃避责任、寻找借口之人，他们不仅缺乏一种神圣的使命感，而且缺乏对敬业精神的正确理解。试想，如果一个人连敬业都做不到，又怎么能指望他服从公司的各种制度。如果一个公司里的大部分人都不敬业，那么这个公司所建立的制度将会形同虚设，公司又何谈生存与发展。

1. 敬业是在为自己增添价值

敬业表面上看起来是有益于公司，有益于领导者的，但最终的受益者却是员工自己。

当员工将敬业变成一种习惯时，就能从中学到更多的知识，积累更多的经验，就能从全身心投入工作的过程中找到快乐。这种习惯或许不会有立竿见影的效果，但可以肯定的是，当不敬业成为一种习惯时，其结果可想而知。工作上投机取巧也许只是给领导者带来一点点的经济损失，但是却可以毁掉员工的一生。

成败往往取决于个人人格。一个勤奋敬业的人也许并不能获得领导者的赏识，但至少可以获得他人的尊重。那些投机取巧之人即使利用某种手段爬到一个高位，但往往被人视为人格低下，无形中给自己的成功之路设置了障碍。不劳而获也许非常有诱惑力，但很快就会付出代价，他们会失去最宝贵的资产——名誉。诚实和敬业的名声是人生最大的财富。

有一个颇有才华的年轻人，工作散漫，缺乏敬业精神。一次报

社急着要发稿，他却抱着稿件回家睡大觉去了，影响了整个报纸的出版时间。这种不敬业的人永远得不到尊重和提升。

人们往往会尊敬那些能力中等但尽职尽责的人，而不会尊敬一个能力出众，但不负责任的人。受人尊重会获得更多的自尊心和自信心。不论工资多么低，不论老板多么不器重自己，只要能忠于职守，毫不吝惜地投入自己的精力和热情，渐渐地就会为自己的工作感到骄傲和自豪，就会赢得他人的尊重。以主人翁的心态去对待工作，工作自然而然就能做得更好。

一个对工作不负责任的人，往往是一个缺乏自信的人，也是一个无法体会快乐真谛的人。要知道，当员工将工作推给他人时，实际上也是将自己的快乐和信心转移给他人。

有人问一位成功学家：“你觉得大学教育对于年轻人的将来是必要的吗？”这位成功学家的回答发人深省：“单单对经商而言不是必需需的。商业更需要的是敬业精神。事实上，对于许多年轻人来说，大学教育意味着在他们应当培养全力以赴的工作精神时，被父母送进了校园。进了大学就意味着开始了他一生中最惬意、最快乐的时光。当他走出校园时，年轻人正值生命的黄金时期，但此时此刻他们往往很难将自己的身心集中到工作上，结果只能是看着成功的机会从身边溜走，真是很可惜啊。”

巴顿将军有句名言：“每个人都必须心甘情愿为完成任务而献身。”他强调的是，每个人都应该敬业，都应该为完成自己的工作和任务、为实现自己的价值而付出，要到最需要自己的地方去，时刻不能忘记自己的责任。

2.没有激情，如何敬业

敬业对每个员工来说都非常重要，如果说敬业可以让员工做得

更好，那么激情则可以让员工自动自发地工作，并且在工作中持续改进、不断提高。领导者和员工的激情是制度能长久地坚持下去，并得到不断完善的力量源泉。

贝克登曾说，“经验告诉我们：成功和能力的关系少，和热心的关系大。”

阿米尔曾说，“没有激情，人只不过是一种潜在的力量。就像火星，在它能够发出火星之前等待着铁的撞击。”

我们所缺的就是激情。有了激情，我们才能把那潜藏的能量释放出来，化被动为主动，才能把一个个问题和情绪障碍一一铲除，日积月累，从而使我们的工作能力和素质获得提高。在工作中，我们只要抱定非解决不可的愿望和激情，就没有攻克不了的困难。

激情，唯有激情，才能让我们成为万里挑一的人物，才能让公司成为卓越的公司。

领导者都希望手下员工个个爱岗敬业，工作充满激情。可是在现实中，不乏仅仅把工作当成谋生手段的人，也不乏以应付的态度对待工作的人。这些人看起来是缺乏敬业精神，实际上恐怕是他们没有找到让工作动力充满的激情。

工作激情与我们常说的敬业有些重合之处，但其区别也是明显的。敬业主要强调一种责任，而激情则是对自己所从事的工作表现出一种浓厚的兴趣和热爱，还有在自己所从事的工作中享受到的成就感和荣誉感。

工作激情不是凭空产生的。从主观上讲，要看员工是否能从一种更高的视角审视自己的本职工作。一个厌烦自己本职工作又好高骛远的人，是不可能敬业和有激情的。也许有人会想，给我涨点薪

水就会改善我的工作态度。其实不见得，提薪也许会让员工兴奋15分钟，但作为社会的人，还有很多内在需求，例如，自信心、成就感、被大家认可的程度等。业绩好的时候，希望听到赞美；心烦意乱的时候，希望找人倾诉。只有自己确实作出了成绩，满足了内在的需求，激发出了内在热情的时候，任何来自个人外部的激励才会产生长期的效果。

海尔集团首席执行官张瑞敏曾经说过一句名言：“没有激情，如何创造出工作成绩。”

一个人若是对工作没有激情，也就失去了前进的动力，也就不能作出有创造性的业绩。

一位寿险推销员曾经这样描述自己对激情的认识：“激情能够感染他人，一旦顾客感受到我的激情，说不定因此而成交一张保单。将产品说明会的情形用摄像机记录下来，分析我的肢体动作和各方面的表现。我看起来是否满心喜欢寿险产品，真的认为保险能帮助顾客，并迫不及待地与他们分享保险资讯。在介绍保单时，记着在声音、手势及面部表情上注入激情，以生动有趣的方式才能引起顾客的注意。寿险推销人员若能充分展露激情，顾客对我和寿险产品都会印象深刻。”激情对于一个员工来说就如同生命一样重要，也是成为一名卓越员工的必备品质。

拿破仑·希尔说：“要想获得这个世界上的最大奖赏，你就必须拥有过去最伟大的开拓者所拥有的将梦想转化为全部有价值的献身精神和激情，以此来激发自己的才能。”激情是一种动力，在我们遇到逆境、失败和挫折的时候，它会给我们力量，指引我们去行动，去奋斗，去迈向成功。凭借激情，我们可以把枯燥无味的工作变得生动有趣，使自己充满活力，充满对事业的狂热追求；凭借激情，我们可以感染周围的同事，获得他们的理解和支持，拥有良好的人

际关系；凭借激情，我们可以发掘出自身潜在的巨大能量，开发自身的潜力，培养一种坚强的个性；凭借激情，我们更可以获得领导者的赏识、提拔和重用，赢得珍贵的成长和发展的机会。

充满激情是做成任何事情的必要条件。激情能使一个人保持高度的自觉，把全身的每一个细胞都激活起来，完成心中渴望的事情；激情是一种强劲的情绪，一种对人、对事物和信仰的强烈情感。工作中需要注入巨大的激情，只有充满激情地工作才能创造最大的价值，才能让制度在公司的经营活动中得到不折不扣地落实，才能让公司和个人一起取得最大的成功。

全面实施制度化管理，仅仅具有服从的观念和意识是不够的。因为服从只能够保证制度是否落实，而敬业则能够让员工在制度的既定范围内做得更好。如果说敬业可以让员工做得更好，那么激情则可以让员工自动自发地工作，并且在工作中持续改进、不断提高。

遵守纪律，保证战斗力

一个善于协作、富有战斗力和进取心的团队，必定是一个有纪律的团队。同样，一个积极主动、忠诚敬业的员工，也必定是一个具有强烈纪律观念的员工。可以说，纪律永远是忠诚、敬业、创造力和团队精神的基础。对公司而言，没有纪律，便没有了一切。

要想尽快成为合格的员工，就要了解职场的规范，遵守职场纪律。而职场纪律的遵守，又不是强制性的，它需要每个员工的自我管理和自我约束，是一种自觉的状态。

人在职场，就要清晰定位自己的角色。只有角色有了一定之规，才能保证自己不偏离公认和潜在的规则，才能顺利实现自己的职业理想和目标。

一位父亲以水只有放在杯子里，受到杯子的约束才可能被人喝到为例，告诉儿子：只有通过自我约束才能获得成功。

在生活中，有着许多像杯子这样的例子，这其中有些是外加的，也有自觉的，这种自觉就是自我约束和管理。自我管理就是有意识地控制自己，有原则地对待事物。在很多时候，自我管理常常意味着放弃一些东西。有时，这些东西正是自己渴望已久的。面对诱惑与欲望，能够自我管理的人知道今天的放弃是为了明天的得到，什么都不放弃往往会失去更多的珍贵的东西。

德谟克里特曾说：“和自己的心斗争是很难的，但这种胜利则标志着这是深思熟虑的人。”这句话正是对自我管理的一种肯定。

一个员工，能够做到自我约束和管理，自觉遵守公司的纪律，那他就不是一名合格的员工。拥有这样员工的公司，才能保证自己的战斗力。

有一位公司培训师经常问周围的人这样一个问题“每天早上起床是为了什么”？最常听到的答案总是一个样“我必须起床，我得……”这是推卸责任的一种回答。它是说，如果一个人想要谋生并照顾自己和家人，就必须得起床。事实上，大部分人早上并不是非起床不可。如果他们决定就这么躺下去，无论生活还是世界都不会因此翻天覆地。或许他的工作会有些耽搁，第二天必须加紧补上；会议可能错过，约会得重新安排，但依然不会有什么大事发生。“我必须”并非起床的强制理由。

第二个最普遍的回答很诙谐，然而饶有意味“因为我要上厕所”。这个答案是否能让我们更了解自己的同事？我们问：“为什么你今天早上到办公室来？”同事：“嗯，我6:30起床上厕所，然后想反正也起来了，索性来办公室瞧瞧。”看起来，很多人的驱动力来自

压力，而不是真正的自律。

我们没有想到，我们固然是准时上下班的，可是，我们的工作很可能是死气沉沉的、被动的，像这样的遵守，怎么可能在工作上有更大的贡献和突破。我们所说的遵守纪律，不仅仅是在行动上不违反公司的规章制度，光做到这点远远不够，遵守是一种发自内心的对纪律的重视。

员工对纪律的遵守应该是自觉的，发自内心的，不应该是来自外界的约束力。

对于自我管理的问题，诙谐作家杰克森·布朗曾经有过一个有趣的比喻：“缺少自我管理的才华，就好像穿上溜冰鞋的八爪鱼。眼看动作不断可是却搞不清楚到底是往前、往后，还是原地打转。”如果我们知道自己有几分才华，而且工作量实在不少，却又看不见太多成果，那么我们很可能缺少自我管理的能力。

有一位电器公司的销售主管，他一直保持着将文档做得很工整的习惯，无论当时他有多忙甚至在周末也不例外，这个习惯让他受益匪浅，他很清楚所要完成工作的时间表和要采取何种方式去做。在他的个人电脑里，他会跟踪每一件事，从而确保不仅按时完成自己的任务和落实各项细节，而且兼顾顾客和同事。如果他们承诺及时和他联系，他就会给他们发电子邮件。事实上，有一天，一个人告诉这位主管：“我还不不如主动跟你联系，因为我知道你如果听不到我的消息，一定会在我的语音信箱里留言的。”

这位销售主管如此辛苦地跟踪每一件事，以确保工作质量，倒不如把这些时间用来培养员工的自我管理意识，把外在的约束力转化成内在的自我管理和自我约束。源于自我的力量才是长久的和可靠的，才能永远保持它的战斗力。

全球“IT代工之王”郭台铭曾说：“走出实验室，没有高科技，只有执行的纪律。”意思是说，除了那些基础实验室的研发人员，其他像做主板和笔记本电脑的研发人员也要靠严格的纪律来管理。正是要求员工必须执行这些纪律，郭台铭才能把公司越做越大，创造出更多的价值，后来成为台湾的首富。

当员工具有强烈的纪律意识，就会在不允许妥协的地方绝不妥协，在不需要借口时绝不找任何借口，例如，质量问题、对工作的态度等，员工会猛然发现，工作因此会有一个崭新的局面。

对公司和员工而言，遵守纪律、敬业、服从、协作等精神永远都比任何东西重要。这些品质不是员工与生俱来的，没有哪个员工从一开始就是严格遵守纪律的，也不会有谁是天生不找任何借口的好员工。

用纪律和制度说话

要管理，人们就需要依据一些原则，也就是说，需要依据一些被接受、被论证过的道理。法规代表了某个时期的这些道理的总和。

纪律和制度是公司成功的保障。任何没有制度的管人手段，可以说都是不起作用的。说话不管用，做事就无效。纪律和制度的制定是公司中全体员工行为一致的前提和基础。所以，要想让公司有统一的行为，公司的领导者首先需要做的工作就是建章立制，确定“游戏规则”。

纪律对任何公司来说都是胜利的保证。每个公司都不可避免地会有一些棘手的问题，例如，员工抗命、联合起来对抗领导者、不愿与某同事协调合作、醉心于工作外的事项、纷纷请调或离职，等

等。这些问题都是和人有关的，往往发生一两件，就使领导者感到头痛和焦虑。因此，在公司的经营管理过程中一定要有严明的纪律。

20世纪70年代，日本伊藤洋货行的董事长伊藤突然解雇了业绩赫赫的岸信一雄。这在日本商界引起了一次震动，就连舆论界都用轻蔑尖刻的口吻批评伊藤。

人们都为岸信一雄打抱不平，指责伊藤过河拆桥，将三顾茅庐请来的岸信一雄给解雇了，是因为他的东西全部被榨光了，已没有利用价值。在舆论的攻击下，伊藤却理直气壮地反驳道：“纪律和秩序是我的公司的生命，不守纪律的人一定要处以重罚，即使会因此降低战斗力也在所不惜。”

那么，事件的真相到底是怎样的呢？

岸信一雄是由“东食公司”跳槽到伊藤洋货行的。伊藤洋货行是以衣料买卖起家的，所以，食品部门比较弱。因此，伊藤才会从“东食公司”挖来岸信一雄。有能力、有干劲的岸信一雄来到伊藤洋货行，宛如是为伊藤洋货行注入了一针强心剂。

事实上，岸信一雄的表现也相当好，贡献很大，10年来将业绩提升数10倍，使得伊藤洋货行的食品部门呈现出一片蓬勃的景象。

但从一开始，岸信一雄和伊藤间的工作态度和对经营销售方面的观念就呈现出极大的不同，随着岁月的增加裂痕越来越深。岸信一雄是属于开放型的，非常重视对外开拓，常支用交际费，对员工也放任自流，这和伊藤的管理方式迥然不同。

伊藤是走传统、保守型的路线，一切以顾客为先，不太与批发商、零售商们交际、应酬，对员工的要求十分严格，要他们彻底发

挥自身的能力，以严密的公司作为经营的基础。这样的伊藤当然无法接受岸信一雄豪迈粗犷的做法，伊藤因此要求岸信一雄改变工作态度，按照伊藤洋货行的经营方法去做。

但岸信一雄依然按照自己的做法去做，而且业绩达到水准以上，甚至有飞跃性的成长。他说：“一切都这么好，证明这条路线没错，为什么要改？”如此，双方意见的分歧越来越严重，终于到了不可收拾的地步，伊藤只好下定决心将岸信一雄解雇。这件事情虽然从人情方面说不过去，但是，却关系到公司的存亡。对于最重视秩序、纪律的伊藤而言，食品部门的业绩固然持续上升，但是他却无法容忍不遵守纪律的现象。因为这会关系到整个公司的管理，会毁掉伊藤辛辛苦苦建立起来的基业。从公司纪律的角度来看，伊藤的做法是正确的。

这个例子告诉我们：公司必须把纪律放在重要位置。对于大部分员工来说，自我约束是最好的纪律，他们应清楚理解纪律本身的意义，即保护他们自己的切身利益。所以领导者不必亲自出面严明纪律，当需要强制实施惩罚时既是领导者的错误，也是员工的错误。正是因为这个原因，一名领导者应该在其他的努力不能奏效的情况下才借助于纪律惩罚，尤其应该澄清的是，纪律不是领导者显示权威和权力的工具。

员工的许多不良表现都会成为进行纪律惩罚的原因。对于一般的违纪行为，它们的形式和性质都不会有太多的不同，不同的只是它们的程度。人们常常会忍受一些轻微违反标准或规定的行为，但当违反了大纪或屡教不改时就需要立刻采取明确的纪律惩罚。人们违反纪律会有很多原因，大多数是因为不能很好地调整适应，导致这些后果的个人性格特点包括马虎大意、缺乏合作的精神、懒惰、不诚实、灰心丧气，等等。所以，领导者的工作是帮助员工做好自我调整，如果领导者是个明辨事理的人，他会真诚地关心员工，使

员工在工作的同时享受到更多的乐趣，逐渐减少自己的违纪行为。如果员工面对的是一位一天到晚拉长着脸，讲话怪声怪气，动辄以惩罚别人为乐趣的无聊的领导者时，找一些迟到早退的借口，逃离关系紧张的工作环境，还会是出人意料的吗？

纪律的英文单词discipline还有一个意思是训练。可以这么说，好的纪律可以训练员工良好的工作习惯和个人修养，而当一名员工已经具有了过人的自制力和明辨是非的判断能力的时候，纪律对于他个人来说，可以被视为是不存在的。纪律的真正目的正是在于鼓励员工达到既定的工作标准。

一个良好的纪律政策可以用“烫炉原则”来形容。换言之，是用与烫炉有关的四个名词来形容纪律准则：

预先警告原则。如果炉子是滚烫的，任何人都会清楚地看到并认识到，一旦碰上会被烫着。

即时原则。如果有人敢以身试法，将手放在火红的烫炉上，立即就会被烫，即被惩罚。

一致性原则。简单地说，就是保证有人每次傻乎乎地用手触摸烫炉肯定都会被烫着，不会有一次例外。这样的纪律政策应该是很严密的。

公正原则。即任何人，不论男女，不论地位有多高，名声有多么显赫，只要用手触摸烫炉，一定会被烫着。烫炉既不会见风使舵，也不会因人而异。

领导者应该把纪律视为一种培训形式。那些遵守纪律的人理应受到表扬、提升；而那些违反了纪律或达不到工作标准的人理应受到惩罚。要让他们清楚自己的行为是错误的，并且认识到正确的表

现和行为应该是怎样的。

第9章 责任到位，执行要到位，责任先到位

想要执行到位，责任意识是基础。强烈的责任感和事业心是提高执行力的内在动力，只有拥有“在其位、谋其职、尽其责”的责任意识，才能尽心尽责地做好每一件工作。有责任心的人一定能主动处理好分内与分外相关工作，无论是否有人监督都能主动出色地完成工作而不推卸责任。

责任一缺位，执行必缺位

执行要到位，首先责任要到位。责任不到位，执行必定缺位。只有责任落实到了每一个细节当中，才会打造出一流的执行者。

近年来，有关“豆腐渣工程”的报道不时见于报端。

2007年8月20日的《报刊文摘》上刊载了一篇名为《老城经600年不倒，新墙才数月已塌——明皇故城午门修建工程被指“豆腐渣”》的报道。

报道中称：国家重点保护文物、安徽凤阳县明中都皇故城午门修建工程7月9日大面积倒塌，引起当地群众普遍不满，“明皇故城历经百年风雨，整修城墙却因一场梅雨坍塌”！这不仅使国家数百万元的投资付诸东流，也使这一宝贵文化遗产遭受损毁。

明皇故城午门修建工程总造价820万元。据事故调查小组介绍，东、西翼楼几面墙体完工最早的仅年余时间，最晚的才半年多。

与此形成鲜明对比的是，午门西边不远，是600多年前修建的明皇故城西华门，尽管已历经几百年风雨，但城墙整体仍相当完

好。

为什么一边是历经600年风雨不倒，另一边却是刚刚建成就已倒塌？按理说，现在的建筑技术、材料远远超过600年前，但质量为什么反而不如以前？

答案只有一个：责任一缺位，执行必缺位。执行要到位，责任先到位。

在南京一面建于明朝的古城墙上，有细心的游客发现了一个非常特别的现象：每一块砖上，都标有名字。后来经导游介绍才知道，这面城墙建于明太祖朱元璋时期，砖上的名字，就是负责砌城墙的工匠的名字。几百年过去了，城墙还保存得非常完好，恢宏的气势、坚固的墙体，依旧可以感受到当年工匠砌墙时的用心。

当责任已经刻入了每一块砖里，执行就不可能不到位，墙体就一定能坚固，就绝不会出现“豆腐渣”工程。

在古城墙砖上刻下名字的做法，确实值得我们借鉴和学习。不仅重大的工程要责任到位，工作中每一件事都要责任到位。

责任不到位的执行，就像一盘散沙，散掉的不仅是执行的效果，而且还会散掉人心，造就一支松松垮垮的团队。

那么，如何才能让责任不缺位？

第一，明白“所有人都有责任，实际上就是所有人没有责任”。

执行中最怕说“这是你们所有人共同的责任”。所有人都负责，结果往往是所有人都负不起责任：有了问题你指望我、我指望你，

结果是谁都不去解决；出了问题则互相推诿。

第二，明确“这就是你的责任”。

也就是将执行的责任分解到每一个人，明确告诉执行者执行的范围和标准，哪一点、哪一个环节出了问题，那么“就是你的责任”。

第三，出了差错，一定要有相应的惩罚措施。

尽管南京明故都古城墙的砖上只标出了工匠的名字，但毫无疑问，这背后必然跟着相应的惩罚措施，哪块砖出了问题，都能查到相应的责任人，进行相应的处罚。责任细到了每块砖上，谁敢掉以轻心。

如果有了上面这三点作保证，那么，责任就必然到位，执行就不再缺位。

将责任“种”在脑袋里

吉列公司的董事长兼CEO吉姆·基尔特斯是一个善于拯救那些濒于崩溃的公司的行家里手。

当基尔特斯在2001年2月接手吉列时，吉列已经是一个生产消费品的烂摊子。这家Mach3剃刀、金霸王电池和Oral-B牙刷的制造商曾经业绩辉煌，但却连续14个季度没有盈利。5年来，销售收入和盈利均没有增长，66%的产品市场份额下降。这家位于波士顿的公司的股票已从过去的热门变得无人问津，其价值在1997年和2000年间下降了30%。

基尔特斯认为，处理问题的第一步就是：让公司的问题成为员工个人的问题。到吉列的第一天，他就试着让人们了解这一点。“你

必须有责任感”，他安然地坐在位于波士顿培基大厦48层的吉列总部的办公室里，双手交叉放在桌上，神情严肃，这样解释道，“人们总是喜欢说，‘是管理层让我这样做的’。好吧，我们全都是管理人员”。

在一次各部门全体负责人参加的会议上，他要求大家举手发表意见，“你们中间有多少人认为我们的成本过高”？房间里的每个人都立刻举起手。然后他问，“你们中间有多少人认为自己的部门成本过高？”没有一个人举手，基尔特斯认为，这是“问题”，公司经理们的一个普遍回答：每个人都知道存在问题，但是没有人认为是自己的问题，而这就是基尔特斯开始的地方，他要使问题成为每个人的问题，如果员工还打算保住工作的话。

所有与基尔特斯共事的人都知道，这位芝加哥人非常严格，要求非常高。现在和原来的同事们都使用同样的形容词描述他，“要求严格”“要求高”和“高效率”等词语一再出现。基尔特斯对预算的审核极其严格，不论一个项目花费500万美元或5000美元，他都会仔细审查所花的每一分钱，如果你的业绩不能达到他的要求，他就会去找能够达到这一要求的人。

在他30年的职业生涯中，基尔特斯设计出了一个拯救“问题”公司的“蓝图”。基尔特斯坦率地谈论了这一“蓝图”，以及他如何将其应用到吉列。正像他本人承认的那样，这不是尖端的火箭科学，但这也是一个一丝不苟和步步到位的过程。他没有仅仅梦想吉列宏伟的远景，而是晚上工作到深夜，考虑卖电池应该使用六只还是八只包装。他没有集结全体员工大讲吉列如何能够改变世界，基尔特斯做的是放幻灯片，与竞争对手比较费用的高低。这并不引人入胜，也没有特别的吸引力，这仅是一个正统的经商之道，而这的确奏效了。

在正式上任6个星期以前，基尔特斯就对吉列以及吉列的问题进行了详细调查。他审查以往的年报、华尔街的研究以及业界的评论。他行程数百英里与吉列的销售人员一起出差，走访商店、视察仓库和制造厂。他研究吉列的广告，并仔细阅读顾客的反馈。

在拜访吉列的一家大的零售商时，一位顾客坦率地告诉他，如果要从吉列那里采购，他会等到每季度结束的那周。“因为我知道，为了成交，吉列在那个时候总会压低价格。”正像基尔特斯发现的那样，吉列的销售人员普遍采用一种被称为“快速交易”的有害商业行为。为了完成每季度的定额，他们乐于做任何事情包括在交易时提供大幅度的折扣，提供新的产品包装以及其他的种种优惠。这种做法并不违法，在许多行业也很普遍，但通常不是一种精明的商业行为，所以吉列不应该采取这种做法。

吉列开始了基尔特斯式的严格管理。在最初上任的6个月里，基尔特斯推出评分制度，停止“快速交易”行为，彻底检查公司的财务报告系统。每天早晨，基尔特斯和他的高级领导层都会得到前一天刀片、电池和牙刷销量的准确报告。为了增强财务约束，基尔特斯还实行了他称为“人头费零增长”政策。

现在各部门负责人必须与同行业中最强的竞争对手在费用方面进行比较，结果，基尔特斯发现公司财务部门的费用比竞争对手高出30%~40%，人力资源部门的费用高出15%~20%。基尔特斯让每个部门自己想办法，将费用降低到行业水平，每个部门都必须做到。

这位首席执行官也彻底检查了吉列的供应链，在他上任前，吉列各部门单独采购厚纸板、铝、钢和塑料等原材料。事实上，直到基尔特斯要求各部门进行统计之前，没有人准确了解公司在全球各地采购的支出（接近几十亿美元），各个部门间缺乏协调。这意味

着吉列各部门如果现在统一采购，可节省大约2亿美元的开支。

通过这一系列的改革，吉列公司走出了困境，步入了迅速发展的快车道。

“你必须有责任感”，基尔特斯的话语可谓一语中的。工作就意味着责任。在这个世界上，没有不需承担责任的工作；相反，职位越高，权力越大，肩负的责任也就越重。将公司问题视为自己个人的问题，自己才能全身心地投入问题的解决当中去，自己也才能将问题出色地解决掉。

一个合格的领导者首先要有责任心和使命感，既然公司授予了我们职权，我们就要承担起相应的责任，为公司解忧，把公司当成自己的公司来做。责任感不仅是领导者立足于社会、获得事业成功的必要条件，也是领导者至关重要的人格品质。

把责任放在第一位

任何执行要到位，最重要的是责任要到位。

责任到位包括公司的工作，更包括执行者本身的努力。更明确一点：执行者的责任感到位，是执行到位的最重要保证。只有把责任感放在第一位，才能责无旁贷地承担起任务，才能千方百计、想尽一切可能保证执行完成、到位。

很多人永远都不会忘记1976年7月28日这个特殊的日子，这一天唐山发生大地震，24万人被这场突如其来的灾难夺去了生命。

在很多人的印象中，这次地震的第一报信人一定是唐山市委、市政府的领导。但实际上，给党中央报信使党中央准确了解震中位置和情况的，是一位煤矿的普通干部，一个叫李玉林的唐山人。

整个报信的过程是这样的：

当天凌晨三点多，正在熟睡中的李玉林被地震震醒了。跑出去一看，他立即被眼前可怕的景象惊呆了。当时他的第一个念头就是赶紧去矿上看看工人怎么样了。

在去煤矿的途中，他经过自己父母的家，但是为了争取时间，他没有进去。一路上，四周静得可怕，房子全倒了，只剩一片废墟，到了矿上，又是一片狼藉。他转身又朝市委大楼跑去，到了那里，他才发现市委大楼也已经被夷为平地。

军人出身的李玉林突然意识到：必须尽快向党中央汇报灾情，只有部队才能应付眼前的局面，而只有党中央才能调动部队。这时，矿上的救护车正好开了过来，李玉林马上将车拦住。

碾过瓦砾，救护车驶上起伏不平的道路，在寂静与黑暗中颠簸、摇摆，拼尽全力一路奔驰向西，直奔首都北京。

经过千辛万苦，李玉林终于到了中南海，向几位副总理汇报了唐山的情况。不仅如此，李玉林还迅速地画了一张地图，标明了出入唐山的各个路口，还大致标明了各机关、厂矿的位置。就这样，李玉林的报信为党中央指挥开展救灾工作赢得了宝贵的时间，也因此挽救了无数唐山人的生命，而他自己却在这场地震中失去了14位亲人。

在这个故事中，我们看到了一个如何用责任感保证执行完成的典型。

1. 责无旁贷

为什么那么多人，只有李玉林想到了要去向党中央报信？因为

面对突如其来的灾难，李玉林首先想到的是：让党中央知道情况，赶紧开展救援工作，是我责无旁贷的责任！

2.当仁不让

按常理，发生这么大的灾难，首先报信的应该是唐山市委、市政府，但当时市委大楼已夷为平地，而交通和通信又全部中断，这时候，哪怕有一个人能早一分钟去报信，多一个人汇报情况，对党中央早一点开展救灾工作，进行更周到的部署都是极为宝贵的，于是，他当仁不让地主动承担起了执行任务。

3.先公后私

李玉林在地震中失去了14位亲人，甚至在路过父母家时，他都没顾得上进去看一眼，这并不是他没有感情，而是因为肩上那份沉甸甸的责任。

责任到位，执行才能到位

实际工作中，之所以会出现一些重大决策没有很好地落实到位，一些重要政策在落实过程中打了折扣，一些重大工程在实施过程中进展缓慢等现象，究其原因，往往不是方向不明、道理不清、招数不对，而是失之于用心不够、责任不清。

广州一个家电制造有限责任公司曾发生过这样一起“事故”：3号车间有一台机器出了故障，经过技术人员检查，发现原来一个配套的螺丝钉掉了，怎么找也找不到，于是只好去重新买。

在购买时发现市内好几家五金商店都没有那种螺丝钉，采购员又跑了几家大型的商场，也没有买到。

几天很快就过去了，采购员还在寻找那种螺丝钉，可是工厂却

因为机器不能运转而停产。于是，公司的领导者不得不介入此事，认真听取事故的前因后果，并且想方设法寻找修复的方法。

在这种“全民总动员”的情况下，技术科才想起拿出机器生产商的电话号码。打电话过去对方告诉他：“你们那个城市就有我们的分公司啊。你联系那里看看，肯定有。”

联系后半个小时，那家分公司就派人送货来了。问题解决的时间非常短，可是寻找哪里有螺丝钉，就用了一个星期，而这一个星期公司已经损失了上百万元。

很快，工厂又恢复了正常的生产运营。在当月的总结大会上，采购科长将这件事情又重新提了出来，他说：“从这次事故中，我们很容易就能看出，公司某些工作人员的责任心不强。从技术科提交采购申请，再经过各级审批，到最后采购员采购，这一切都没有错误，都符合公司要求，可是结果却造成这么重大的损失，问题在哪里？竟然是因为技术科的工作人员没有写上机器生产商的联系方式，而其他各部门竟然也没有人问。”

公司中的岗位与岗位之间、员工与员工之间，都是责任与责任的关系，他们之间就犹如一台高速运转的机器中一个个相互啮合的齿轮，每一个齿轮的运转，都对整个机器的运转担负着重要的责任。很可能一个齿轮的缺失，将导致整个机器停止运行；小螺丝钉缺失，造成机器运营的缓慢和危险。责任不落实，一个小小的责任就可能酿成大祸，使公司蒙受巨大的损失。吉林中吉百货大厦就是毁在一个员工没有踩灭一个小小的烟头上！

最宝贵的精神是落实的精神，最关键的落实是责任的落实。落实任务，先要落实责任，因为责任不清则无人负责，无人负责则无人落实，无人落实则无功而返。落实责任，是抓好工作落实的重要

保证。

只有落实责任，才能落实任务、对结果产生真正的作用；只有靠落实责任，我们的公司才能更加欣欣向荣；只有靠落实责任，战略才能快速推进，崭新的未来才能扑面而来；只有靠落实责任，个人的潜力才能得到无限地开发，个人才能一步步走向成功。

信守责任，让执行更完美

一位战败的将军牵着受伤的战马走进了树林，他带领全族的人出城杀敌，然而只有他一个人幸存了下来。悲伤至极的他决定了自己的生命。当他拿起宝剑时，突然听到有人喊：“将军，请先不要死，你死在这里会挡住我的去路，让我先过去！”将军回头一看，原来是一个上山打柴的老翁，他挑着柴担向山下走来。

老翁打量了将军一眼，放下柴担，坐在旁边用帽子扇起风来。“老先生，您怎么不走啊？”将军苦着脸问道。“那你又是为何呢？堂堂男子汉，为什么要自杀呢？”老翁反问道。将军对老翁讲明了原因，老翁听后不但没有同情他，反而哈哈大笑。

将军疑惑地问：“您何故发笑？”老翁看了将军一眼，说：“我每天到山上砍柴，我的责任是供养妻儿，即使刮风下雨也不能阻止我。供养妻儿是我的责任，我要信守我的职责，就算我老得担不动柴了，都不能改变！”老翁继续说道：“驱逐侵略者，让百姓过安定的生活是你的责任，你的士兵都是为这个责任牺牲的，你不能信守责任就是背信弃义之人。”老翁站起身，“将军，你现在可以死了！我的家人还在等着我呢。”老翁说完转身离去。

将军突然感到他要坚守自己的责任：为国家，为人民，驱逐侵略者！他走遍附近的村庄，召集了很多，再次举起了反抗侵略者的大旗。他经历了多次失败，但都没有放弃责任，在最艰难的时候

刻，他总能记得：信守自己的责任，就一定能达到目标。逐渐地，他的队伍不断壮大，终于赶走了侵略者，实现了他的目标。

对于一个成功的人来讲，他身上所体现出的最耀眼的光芒是强烈的责任心，能信守自己的责任，并将责任落实到自己的工作中。正是这种负责的精神，才能使他在工作中充满动力，能以一种愉悦的心情工作。这样，不但提高了工作效率，而且能使自己的工作成绩更加完美。这样既为未来发展铺平了道路，又赢得了领导者的青睐，使自己得到提升。

一辆列车高速行驶着，突然，车厢中响起了广播声：“各位旅客，七号车厢中有位孕妇要临产，哪位旅客是医生，请马上到七号车厢。”林娜听到广播后站起来，走到七号车厢。“列车长，我是一名外科医生，但我刚毕业，在医院实习期间发生过医疗事故，刚被医院开除。”林娜对列车长说，“我很想帮忙，希望能给医生做个副手。”“不！这里只有你一个医生，虽然你离开了医院，但你还是一名医生，你有能力完成你的使命！我们相信你！”列车长鼓励她。

“是的！我有能力，重要的是医生是我的职业，救死扶伤是我的使命，是我的责任。”林娜对自己说。她决定为孕妇接生，孕妇的丈夫告诉林娜：“大夫，我妻子以前生过一次孩子，但因为难产，孩子没有保住。”林娜听后感到负担更重、责任更大了。作为医生，她应该让母子平安。林娜说：“我会努力的！”过了半个多小时，车厢里传来了婴儿的啼哭声。

林娜成功了，她凭着强烈的责任心完成了工作和使命。她信守责任，经历过医疗事故后，重新振作起来，证实了自己的人生价值。

在面对困难和挫折的时候，我们应该挺起胸膛，信守自己的责

任，凭借责任感闯过难关，这样，我们将取得更加卓越的成就，展现出更加完美的人格。

其实一个人本身就是一个责任的集合体，身上肩负着对工作、家庭、亲人、朋友的责任，一个人的价值的展现就在于能信守自己的责任，完成自己的责任，只有这样，才能使自己的人生更有价值。

无论是公司，还是社会，都如一台高速运转的机器，其中的人如同机器中的相互啮合的齿轮，每一个齿轮都肩负着自己的责任，都直接面向与自己啮合的其他齿轮，如果某个齿轮没能坚守自己的责任，停止了旋转，那么将导致整台机器停止运行。即使是缺失一个小小的螺丝钉，整台机器都将出现故障。

责任心为执行撑起一片天

现如今，很多公司、团体都讲“提高执行力”，但为何成效不大？这很让人深省。执行力不好的原因是多方面的，管理没有常抓不懈，出台的管理制度不严谨，缺少针对性和可行性，缺少科学的监督考核机制，等等。

多年来，我们一直在学习新的管理理念和经验，其最终目的还是为了提高执行力，实现高效管理，真正从管理上出效益。我们的公司有着从严管理的优良传统，“三老四严”“四个一样”，至今在许多公司仍发挥着不可替代的作用。说到底，无论是继承发扬老传统，还是学习引进新理念，都是为了提高执行力。然而，有了这些理论经验，执行力就真的能提高吗？

说到底，理论经验是要变成实实在在的行动，才谈得上加强公司执行力；而加强执行力，就是加强人的执行力。如此一来，人的因素是最重要的。提高执行力不在于管理经验的新旧，重要的是依

靠每个人对制度措施的不折不扣的贯彻执行，最终还是得靠每个人的责任心。

某县有位干部因业绩突出，领导者想把他调往省城，而他却自愿留守县城，虽干得有声有色，却也辛苦至极。别人问他这样做值得吗？他答道：“既然留下来，就有责任干好。”这是责任的力量。也常见各部门，因职位高低、利益不均，有人就推三阻四、拖沓怠工；可也有人照样无利而往、披星戴月地工作，公司兴旺发达了，他们仍默默无闻，只是一个幕后英雄而已。可他们的出发点很简单，“干这份事，就得为此负责”。由此可见，在公司的发展阶段，公司员工的责任心更能影响公司的生存和发展。有了责任心，才会凡事严格要求，制度执行中不打折扣，措施实施中不玩虚招，做到令行禁止。

令人遗憾的是，现实生活中的情形并不能乐观。有一个人给一位公司领导者发送电子邀请函，连发几次都被退回，向那位领导者的秘书查询时，秘书说邮箱满了。可四天过去了，还是发不过去，再去问，那位秘书还是说邮箱是满的。试想，不知这四天之内该有多少邮件遭到了被退回的厄运？而这众多被退回的邮件当中谁敢说没有重要的内容？如果那位秘书能考虑这一点，恐怕就不会让邮箱一直满着。作为秘书，每日查看、清理邮箱，是最起码的职责，而这位秘书显然责任心不够。

人们还经常见到这样的员工：电话铃声持续地响起，他仍慢条斯理地处理着自己的事，根本充耳不闻。一屋子人在聊天，投诉的电话铃声此起彼伏，可就是不接听。问之，答曰：“还没到上班时间。”其实，离上班时间仅差一两分钟，就看着表不接。有些服务部门的员工讲述自己部门的秘密，“五点下班得赶紧跑，不然慢了，遇到顾客投诉就麻烦了，这会耽误回家。即使有电话也不要轻易接，

接了就很可能成了烫手的山芋”。

这些问题看起来是小事，但恰恰反映了员工的责任心。而正是这些体现员工责任心的细小之事，却关系着公司的信誉、信用、效益、发展，甚至生存。那么，员工为什么会缺乏责任心呢？

首先是领导者不知道该如何体现和增强员工的责任心。这是经验少、智慧不够、思维能力不足的表现。

其次是公司的领导者思想懈怠或疏于管理监督，员工自然跟着懈怠。领导懈怠1%，员工能松懈10%。

再次是源于人的懒惰天性。公司原本规章制度执行得很好，可时间一长自然懈怠，思想上一放松，责任心就减弱，行为上自然就松懈，体现在日常的工作中就是执行力下降，很多问题均由此而生。

责任心体现在三个阶段：一是执行之前，二是执行的过程中，三是执行后出了问题。怎样提升责任心呢？第一阶段，执行之前要想到后果。第二阶段，要尽可能引导事物向好的方向发展，防止坏的结果出现。第三阶段，出了问题敢于承担责任。勇于承担责任和积极承担责任不仅是一个人的勇气问题，而且也标志着一个人是否有自信，是否光明磊落，是否恐惧未来。

员工勇于承担责任是一种美德，一种勇气，是无私无畏的表现，更容易赢得领导者的尊重，成为同事行为的楷模和样板。员工如有能力以一种负责的、职业的、考虑周全的方式行事，对公司来说是一种竞争优势，对于个人而言是一笔财富，是提高执行能力的最佳途径。

勇于承担责任不是大家心中所想的那样，好像自己要付出多大

的代价。在公司里主动承担责任只会给自己带来好处，虽然有时候会牺牲自己的利益。但是从另一个方面来讲，勇于承担责任是每一名员工的职责所在，是义不容辞的事。

我们有没有意识到这一点？我们害怕承担责任，害怕自己的利益受到损失，害怕自己的前途受到影响。所以，我们学会了推卸责任，学会了临阵脱逃，学会了明哲保身。可就在我们扬扬得意的时候，我们的前途却被自己亲手毁掉了。

职责所在，义不容辞。只有这样我们才能知道自己的能力缺陷在什么地方，才能去学习，才能去不断提高自己的执行力。

一流执行，必有一流把关

责任要彻底到位，还需要一流的把关作为保证，否则即使执行不缺位，也有可能因为疏忽或考虑不周全而导致执行的不完美。

所谓一流把关，就是对交到自己手上的工作，要检查再检查，细致再细致，考虑再考虑，以确保执行的万无一失。

一流的把关，不仅来自于执行前的再三检查，也来自于执行中对多种可能性的了解和考虑，以随时作出调整。

美国著名演说家格里·富斯特讲过一个发生在自己身边的故事，通过这个故事，我们可以更好地理解一流把关的含义。

作为公众演说家，富斯特意识到自己成功的最重要一点，就是让顾客及时见到他本人和有关他的材料。为此，公司还专门为他配了一名助手负责。

前后两任助手——琳达和艾米的不同表现给富斯特留下了很深的印象。

8年前，富斯特去多伦多参加一个会议。在芝加哥机场换机时，他给琳达打了一个电话，以确认是否一切都已安排妥当：

“琳达，演讲的材料送到多伦多了吗？”

“6天前我就已经将材料寄出去了。”

“他们收到了吗？”

“快递公司说他们保证两天后送到。”

尽管如此，富斯特还是有点放心不下。从表面上看，琳达已经将该做的都做了，甚至还提前几天将材料交给了快递公司，为意外情况留下了时间。

但似乎还是有疏漏，那就是她没有确认结果——材料到底是否已经送达。

结果，当富斯特赶到会场时，他的材料还没有送过来，为此，他不得不将重要的话题挪后，直到材料送来。

8年后，富斯特又一次前往多伦多参加会议，同样是在芝加哥机场换机时，想到8年前的经历，他心中有些忐忑不安，于是他拨通了后任助手艾米的电话：

“我的材料到多伦多了吗？”

“会议负责人丽西亚说材料3天前就到了。”

接着，艾米又说：“另外，丽西亚告诉我听众人数可能比原来预计的多400人，为此我又多寄了600份材料，这些材料也已经到了。

“还有，她问我您是否希望演讲开始前让听众手上都拿到资料。我告诉她您通常是这样做的，但这是一个新的演讲，所以我也不能确定。

“所以，她决定在演讲开始前才发资料，如果您不同意这样做，可以提前告诉她。我这里有她的电话号码，您可以记下来，随时跟她联系。”

艾米的一番话，让富斯特彻底放下心来。

富斯特的这个故事，充分说明了一流执行力必有一流把关的道理。毫无疑问，琳达也是一位负责任的员工，她不仅寄了材料，而且为了保险起见，还提前了几天。但由于对结果没有把好关，而让富斯特陷入了很被动的境地。艾米则恰好相反，处处把关，不放过任何一个细节，让富斯特处处处于主动的地位。

从这些优秀的执行者身上，我们学到了什么是责任心：

第一，不管是不是自己的“本分事”，只要与公司的工作有关，就要认真负责。

第二，能力重要，但责任心比能力更重要。

很多问题的发现和解决，靠的是责任心，而不是专业能力。

有责任心却缺乏专业能力，可以想办法去发现和解决问题；有专业能力但缺乏足够的责任心，就难以发现和解决问题。如果有了责任心再有专业能力，那就可以如虎添翼，达到最佳效果了。

第三，执行一定要问结果。

执行千万不能像琳达一样，只重过程，不问结果，而要学艾

米，一定要对结果进行确认。这样，万一出现什么意外，也能及时查明原因，采取补救措施。

第四，要及时了解事情的变化，以便迅速作出调整，保证每个细节都万无一失。

正因为及时了解到听众可能会比原来预计的多400人，艾米才能及时将不够的材料寄过去，不至于措手不及。

会执行 八个到位，执行到底不打折（中）

第10章 行动到位，做真抓实干的领导者

领导者抓具体工作要做到：有布置有检查，有指导有落实。领导者必须转变领导作风，精心学习和研究检查指导的方法，不断提高领导水平。

领导者要懂得布置各项工作

在实际生活中，常常可以看到这样的领导者，他对一个新来的员工首先表示欢迎，让他与原有的人见面，向他简单介绍几句公司的情况，三言两语交代一下他做什么工作，然后就扔下他不管了。另有一些领导者在布置工作时，常常犯一种毛病，就是从来不明确地告诉员工干什么、怎么干，他以为自己了解和掌握的东西，员工也应该懂得；或是有意识地不向员工交底，放任不管，而当员工的工作没有达到他所要求的标准时，他就批评一顿。这些做法都是不妥当的。

向员工布置工作的正确做法应当是：

交代必须明确。在布置工作时，以下各项应当十分清楚：什么任务，属什么性质，有什么意义；应达到什么样的目标和效果；什么时候完成；向谁请示汇报；应遵循哪些政策原则；执行任务者在人、财、物和处理问题方面有哪些权力；步骤、途径和方法是什么；可能出现哪些情况，需要注意什么问题。当然，以上各项要因事而异。重要的事就要交代的严肃、明确、具体，简单的事就可以粗略一些；对于头脑聪明、经验丰富、一点就透的人，可以简明扼要，不必耳提面命，唠唠叨叨；对于新手和能力差的人，要尽可能把想到的东西都告诉他，使他少走弯路。

要和员工商量。下达指令、布置任务之前，自然要做好充分准备，把问题想得周密些。但在向员工交代的时候，还是应当抱着商量的态度。对于自己感到不太有把握的意见，要虚心向员工征询，如果员工的意见有道理，就要及时采纳；即使对于自己的设想感到很有把握，也要善于启发员工动脑筋，提看法，以便使指令更完善、更切合实际；如果员工没有什么意见可提供，可以通过适当的问话，来检验一下他对指令是否充分理解了，是否变成了他自己的思想；对于那些员工有权随机处理的细枝末节，则不必过多纠缠，议论不休，以免束缚员工的手脚。所以，在一般情况下，不要形成领导者居高临下，一二三四布置一大套，员工俯首听命、机械服从、不置一词的僵化气氛。事实证明，在布置任务时只有对员工抱着信任、尊重、平等、虚心的态度，员工才容易理解，乐于接受，也才能更好地执行。

任务与职能相称。这里有两层意思：一是领导者所分配的任务应当是员工职责范围之内的，是属于他岗位责任制范围之内的事，而不能把本应属于领导者的事交给员工去干，把员工的事交给领导者去干，或是把本应由甲完成的任务让乙去做，乙的任务让甲去做。如果那样乱摊派，势必打乱工作秩序，使人无所适从。当然，一些特殊情况下的特殊任务，也需要临时变通，但不能太多，特殊情况一过，还应当各司其职，各尽其责。二是所分配的任务要与他的能力相一致，有多大能力的人就分配给他多重的活，如果不然，让能力强、水平高的人去干简单的活，既浪费了人才，又使他心情不舒畅，认为领导者瞧不起他，重要的事不让他去做；如果让能力差、水平低的人去完成复杂、艰巨的任务，不仅容易误事，而且执行任务的人也有反感，认为领导者是故意找别扭，强我所难。此外，在工作量上也要考虑，工作交得太多，会使他感到承担不了，太少又使他感到英雄无用武之地。

领导者对各项工作进行检查

有布置而无检查，是领导者失职的表现；虽有检查，但不得其法，缺乏这方面的领导艺术，也收不到良好的效果。根据许多领导者的经验，要做好检查工作，必须从以下几个方面去努力：

事先要有准备。检查工作是一件严肃而细致的事情，如果毫无准备，心中无数，就不要去，而应准备好了再去。所谓准备，就是对所要检查的工作，在总形势上有一个基本的了解，在方针政策上比较熟悉，对倾向性问题也要心中有数，以便更有针对性地进行检查。不然，检查工作时就容易出现一问三不知，或说错话的现象。同时，对检查的重点在哪里，哪个是关键部位，何处是薄弱环节，也要基本掌握，不然就会收效甚微。对于一些大规模的、复杂的检查项目，事先要有一个较详尽的计划，人力如何配备、时间如何安排、达到什么要求、采取哪些方法步骤，都应事先讨论明确，然后按照要求分工，各尽其责。

不要为检查而检查。检查员工的工作，主要是检查员工对方针、政策的执行和落实情况，看员工是否准确迅速、积极主动、卓有成效地完成应该完成的各项任务，这是检查工作的主要目的和内容。但检查工作不是一件单一的、孤立的事情，如前所述，它也是收集信息、考察培养员工、推进工作、提高自身领导素质的重要渠道。既然检查工作这件事有着如此丰富的内涵和重要的意义，它也就理所当然地成为领导者的一个重要职能，就应当把它放到应有的突出位置上，下大力气抓好。如果能意识到这一点，就不会为检查而检查，或把检查工作看得过于简单，在行动上，就不会粗枝大叶、草率从事，而是自觉地把上述要求作为努力实现的目标，坚持标准，从严要求，达到高质量、高效益。

检查要有标准。检查工作没有标准，大家就无所遵循。一般地

说，要以原来制定的目标和计划为标准，但是又不能把这个标准看死了。它既是确定的，又是不确定的。所谓确定的，是说必须拿目标、计划作为尺度来衡量实际工作情况，非此不成为检查工作。所谓不确定的，就是不能削足适履，硬要客观事实符合主观认识。为此，检查可以分为三步：第一步是以既定目标和计划为标准，衡量工作进展情况和绩效；第二步是以实践结果为标准，同时，也有利于领导者集思广益；第三步是专门班子与领导者相结合。在现代化大生产条件下，没有一个领导者可以对错综复杂的情况洞察一切，即使是有才干的领导者，也无法靠自己来检查一切工作、掌握一切信息。所以在检查工作中，应当充分发挥反馈系统、监督系统等职能机构的作用，或者组成临时性的专门班子，吸收这种职能机构的专家参与工作。然而，领导者亲自参加检查也是绝对必要的。因为检查总结是领导者的一项职能，不亲自参加，就难以对贯彻执行决策的情况有深切了解和亲身感受，当然也就不能充分发挥检查工作的作用，对于再决策也会产生不利影响。即使有需要指正的地方，也要看准了再说，不要乱表态。作为上级领导者的意见，下级的员工是很重视的。如果乱发议论，不但会使自己被动，降低自己的威信，而且会给员工造成思想压力，形成瞎指挥，给工作带来损失。

要敢于表扬和批评，但要注意方法。领导者在检查工作时，必然要对员工的工作作出评价，或表扬或批评，目的是更好地调动积极性，激励他们做好工作。首先，要坚持原则，敢于讲话，是非要清楚，功过要分明，正确的坚决支持，错误的坚决纠正，好的要表扬，坏的要批评，不能含糊敷衍，模棱两可。其次，要掌握分寸，不能过头。表扬要实事求是，留有余地；批评要诚实中肯，恰如其分，严而不厉，同时不抹杀对方作出的努力和成绩。只有这样，才能使其心服口服，便于今后改进。

防止主观性、片面性和表面性。凡是不从实际出发看问题，而

是戴着有色眼镜看问题，先入为主，自以为是，就是主观性。不能全面地、客观地看问题，只知其一，不知其二，只见树木，不见森林，就是片面性。所谓表面性，就是走马观花，蜻蜓点水，知其然不知其所以然。这些都是检查工作的大忌，一定要注意防止和克服。检查工作不要抱有成见，而要一切尊重客观事实，具体问题具体分析；好话坏话都要听，缺点优点，都要看；要扎扎实实，了解真情况，获取真知识，不要浅尝辄止，等等。

要在解决问题上下工夫。只看病不治病，只调查不解决，是一些领导者检查工作时常犯的毛病。为什么要检查工作？说到底，就是要发现问题，解决问题，以此来推动事业发展。当然，与发现问题比起来，解决问题是要费力气的，领导者就是要知难而上，努力从解决问题上看本事，见高低。凡是当时就能解决的，就要立即解决；当时不能解决的，也要本着为事业负责的精神，创造条件，抓紧做工作，争取尽快解决。

掌握现场办公的艺术

现场办公是指领导者亲自深入现场，对某种事件、问题、方案当场作出决定，以推进领导工作进程的方法。现场办公具有以下几个特征：一是经验性；二是灵活性；三是时效性；四是复杂性。

在现实生活中，不是所有的问题都适合领导者现场办公的，只有当领导者对遇到的问题真正了如指掌，而且在员工无法解决或不去解决时，这种领导方式就是有效且必要的。这种领导方式一般适用于以下六种情况：一是各种突发性的意外事件发生时；二是某一项工作进入关键时期；三是工作进程遇到了重大困难；四是需要运用现场办公来协调和解决工作进程中的各种矛盾时；五是领导者职责范围内的工作失误，引起了不良后果，仍需领导者出面挽回影响；六是对所要解决的问题，情况不太明了，条件不太成熟，需要

到现场去边观察、边研究、边解决。选用现场办公方式的关键在于，现场发生的情况是否需要领导者到现场指挥，需要哪一级领导者到现场指挥。现场办公时机选用得好，可以收到事半功倍的效果，选用得不好，容易浪费各级部门员工的工作精力，打乱工作秩序。

把现场办公与培养员工结合起来。领导者在现场办公时，不要忙于作指示，提出答案，要善于引导，启发员工分析、思考和解决问题，使他们在下一次遇到同类问题时知道“就这么做”。

不为诸多矛盾所缠绕，抓住工作中的重要环节，实施重点指挥，切忌“眉毛胡子一把抓”。

现场办公不可能一次就能解决一切矛盾和问题，只有抓住主要矛盾，其他的矛盾才会迎刃而解。

严格按分工、按时限工作。对于员工职权范围的事，在不违背原则的前提下，无论其如何处置，都不能横加干涉。在其遇到困难时应主动为其撑腰。

力戒戴有色眼镜，避免感情用事。领导者现场办公有不少即兴因素，情绪的影响是很大的。在精神愉快时，遇到感兴趣的问题，就有可能信口开河，随意决断；在心情不快时，遇到了讨厌的问题，可能听不进忠言逆耳。因此，在现场办公时，领导者应力戒戴有色眼镜，尽量不要把个人的感情带到现场办公中来。

尊重事实，不怕丢面子。紧急情况下的现场办公，由于上阵急促，准备不足，因此，对现场中的问题不一定都有能力拍板解决，对那些不宜现场拍板解决的复杂的重大问题，不要强行现场解决，以免留下后患。

实施现场办公，由于直观指挥现场，各类矛盾尽收眼底，因此，领导者最容易犯的毛病是，擅自打乱工作程序，“眉毛胡子一把抓”，既想抓西瓜，又舍不得扔芝麻，自己工作想管，员工的也想管。这是现场办公的一大忌，弄得不好，将可能适得其反，不但贻误时机，也将影响工作效率。怎样在现场办公中既能保证高度统一，又能尽职尽责，调动各方面的积极性呢？这是需要认真研究的一个问题。从近些年现场办公的实践看，领导者要使现场办公卓有成效，应掌握现场办公的艺术和技巧。

正确运用奖惩制度，注意提高员工的积极性。对于一般性的问题不必指责，以防干扰下级工作。即使是批评，也应当注意场合以暗示为主，劝导其自行改正，不能什么事都直接端出来一捅到底，那样只会使人难堪，其效果也不佳。无论是表扬或批评都一定要弄清事实，并要掌握好尺度，留有余地。

领导者要学会听取工作汇报

听取汇报是领导者了解实情的重要方法。然而，在日常众多的汇报中，从程序上，既有按公司程序的逐级汇报，也有越级汇报。从形式上，既有集体汇报，也有特殊情况下的单独汇报；既有不拘形式的顺便汇报，也有爱登领导者家门的秘密性汇报。从内容上，既有建议和报告工作的实情汇报，也有道听途说、捕风捉影的虚假汇报；既有捉摸领导者心态、察言观色的汇报，也有搬弄是非、贬低他人的恶意汇报。因此，领导者常被真真假假、花样翻新的汇报所困扰。为不误人不误事，实现科学决策，树立良好政风，领导者在听取汇报时，应坚持“八要八不要”，严格把好关，力争使自己听的汇报富有实效，并在众多错综复杂的汇报面前耳聪目明。

要听职能范围内的汇报。对员工各层次范围的事，员工怕负责任，或玩忽职守，出了问题汇报而开脱自己的，不要含糊放纵。

要听主渠道的汇报。不是代表公司的个人汇报和借口陈述所谓“群众反映”的非原则性问题的汇报不听，因为听了只能因小失大，自寻烦恼。

要听按正规程序来的汇报。对不按公司程序和以不负责任的匿名信以及不符合送、发文程序的“跳跃型”“传单式”的汇报，不要掉以轻心。

要听怀着正确动机的汇报。对在非正常情况下，带有自私心理，巧施伎俩，实现“招”“转”“调”“提”等非分要求的，应善于洞察，明确表态，不给汇报者留有半点钻空子的余地。

要听正面人物的汇报。对内部员工队伍中，以汇报工作为名，互相“抬轿子”，诬陷好人的行为应予制止，不要轻信。

要听多数人的汇报。对个别人为着某种企图，人为夸大事实，故弄玄虚，采取“加油添醋，添枝加叶”的汇报，在没有取得多数人印证的情况下，不要轻易定性表态。

要选择适宜听取汇报的地点。对非特殊情况或非紧急公务的登门汇报，特别是勤于串门的“常客”，应坚持家中不谈工作或不予接待。

要听合理化建议的汇报。对不是出于公心、为了事业，而是编造谎言、以假乱真，或借题发挥，制造矛盾的，不要偏听偏信。

一些公司长期不安宁，正气难树起，歪风难顶住，不能不看到部分汇报者的虚假和领导者的不规范所产生的负效应。因此，要鉴别众多汇报的真伪，不妨一试，来个“八要八不要”，带头兴规矩、讲程序、堵邪门。

领导者要对工作经验进行总结

打开国内外管理专家和领导者的著作，稍加留心就会发现，他们都不约而同地认为：领导者要想提高自己的领导能力和管理能力，必须每隔一段时间就坐下来冷静地思考一下问题。其中，日本的中山谕建议：要利用星期天或节假日，从容不迫地回顾一下自己的工作。因为这时既没有领导者也没有员工在场，安静的环境会创造一种重新认识自己、重新反省本公司工作的良好气氛，能使自己把平常完全不能考虑的问题认真思索一番。这样的思索最好每月都要有一两次，每半年再较系统地回顾一次，每一年进行一下全面总结。他说：“这的确是以高水平考虑事物的一种方式”。

这种做法用习惯的话说，就是要善于总结经验。做工作只有计划而无检查和指导不行，光有检查和指导而无总结也不行。因为只有注意总结经验，才能使感性认识上升到理性认识，从而发现领导工作中的规律性。总结经验的过程，就是对以往工作中的感性经验进行分析综合、研究提炼的过程，它能使零星的表面的感性认识上升到系统的本质的理性认识，从中揭示出若干规律性的东西。不善于总结，头脑中就永远像是有一团乱麻、一堆杂物，有价值的东西就永远清理不出来；只有注意总结经验，才能更好地运用客观规律，实施科学的领导。发现规律不是目的，目的是通过掌握和运用规律把工作做得更好。不通过总结经验，就不知道哪些事情是按客观规律办事，所以成功了；哪些事情违背了客观规律，所以失败了；就不会减少盲目性，增强自觉性，所谓科学领导也就成了空话。只有注意总结经验，才能切实提高领导水平。有些人从事领导工作多年，实践经验也不算少，可领导水平却十分平庸。其中一个很重要的原因就是不善于把实际工作经验加以条理化。哪些事做对了，为什么对？哪些事做错了，为什么错？在他那里是一笔糊涂账，当然他就找不到使自己的领导能力“更上一层楼”的“楼梯”。所

以，领导者既要考虑问题于事前，又要注意总结经验于事后。从某种意义上讲，只有当好“事后诸葛亮”，才能成为“事前诸葛亮”，因为这次的事后正是下次的事前。不愿在事后下工夫总结经验教训的人，永远不会成为“事前诸葛亮”。那么，领导者应当怎样总结经验呢？

不要只总结成功的经验。正面的、成功的经验固然需要，但从错误和挫折中总结出来的教训往往更为宝贵。“失败是成功之母”“吃一堑，长一智”，一个聪明的领导者，应当既重视从成功的经验中学习，又善于从失败的教训中学习。

不要面面俱到。无论是领导者自己，还是他所领导的公司，需要总结的东西很多，不能不分大小主次，一起总结。每次总结必须从具体情况出发，抓住要点。它包括三个意思：一是根据实际需要，选取那些最有用的、最基本的东西来总结，不要“眉毛胡子一把抓”。二是要重点总结那些符合时代特点、有开拓意义的新经验，以便使自己在新形势下更好地解决新矛盾，处理新问题，不要总在老题目上做旧文章。三是在总结经验时，要把那些偶然性的、表面性的东西舍去，抓住那些带有必然性的、能够说明本质问题的东西，加以总结提高。

不要“一点论”“一分法”。既要看到成绩，又要看到缺点，一是一，二是二，好就是好，不好就是不好。对成绩不夸大，对缺点不回避，既报喜又报忧。切忌好大喜功，搞虚假浮夸。同时，要注意这些经验与当时当地主客观因素的联系，研究它们的历史环境和具体条件。这样就可以明确，哪些经验在什么条件下可以继续沿用和推广，哪些经验则不能；哪些经验虽然在其他条件下可以运用，但要做哪些改进等，这样可以少犯主观主义的错误。

不要请人代劳。领导者自己的工作经验当然要自己总结，别人

不能代劳。对于公司的工作总结，领导者最好也亲自动手，不要让秘书或助手代劳。因为这样可以使领导者对做过的工作进行重新梳理，加深自己的感受和认识，使思想得到升华，同时对领导者分析能力和写作能力也是一个锻炼。对于一些大型总结，如领导者因事实在不能亲自动手写，也要做到“三管”：一管总结的开始，明确总结的目的、要求、方法、步骤，指定人员，提出设想。二管总结的过程，随时掌握进展情况，广泛听取各方面意见，重大调查要亲自参加，重要的汇报和座谈会要亲自听。三管总结的结束，把自己的认识与大家的意见进行归纳和概括，形成一个高质量的、有指导意义的总结。对于那种为总结而总结、一切由“秀才”关门干的方法，完全是自欺欺人，对于提高领导能力、改进工作毫无帮助，完全失去了总结工作的意义。

不能一劳永逸。工作在不断前进，事业在不断发展，情况在不断变化，新的课题需要领导者去实践，新的经验教训需要领导者去总结。所以总结经验不能一次完成，一劳永逸。一个领导者，既要善于有计划分阶段地总结经验，又要善于随时随地总结经验，要工作到老，总结到老，不断向更高的境界和水平前进。

不要拘于一种思维方式。实际上，总结经验是一种很复杂的脑力劳动，既需要经验式思维也需要理论式思维；既需要平面思维也需要立体思维；既需要单维式思维也需要多维式思维；既需要封闭式思维也需要开放式思维；既需要同性思维又需要异性思维。就拿比较法来说，它实质上包含多种思维方法。这种方法可以有效地区别好与坏、落后与先进。使领导者认清差距，找出不足，从而更好地改进工作。但如果思维方法不灵活、不科学，也容易出毛病。例如，比较法只有在事物之间有了可比性时才适用，否则就会得出错误的结论。又如，跳出本公司的小圈子，用开放式思维来总结经验当然好，可以使领导者从更高、更新的角度来看问题，但如果不善

于把纵向比较与横向比较结合起来，进行立体思维，而是单独进行横向比较或纵向比较，就会产生片面性。还有，比较有以己之长比人之短、以己之短比人之长、以己之长比人之长、以己之短比人之短等多种，需要视具体情况灵活运用，而且要尽可能多选择一些比较对象。如果只与一个对象比，而且只用自己的长来比人家的短，就会导致盲目乐观，不能正视自己存在的问题，给今后的工作埋下隐患。

第11章 流程到位，环环相扣按流程执行

公司要在日益激烈的竞争中取胜，要想基业长青，归根结底要依赖公司自身的能力，而公司的能力来自于公司流程。通过公司流程，公司将各种资源，比如，人力资源、财务资源等，转换成公司的能力，公司流程就成了公司竞争力的决定因素。而执行力决定公司竞争力，因此，要想使公司的决策得到切实执行，就要注重流程，按流程一步一步地执行。

没有可行的流程就没有执行

无论干什么事，在生活、休闲还是工作中，都有一个“先做什么、接着做什么、最后做什么”的先后顺序，这就是我们生活中的流程，只是我们没有用“流程”这个词汇来表达而已。除了“先做什么、接着做什么、最后做什么”的先后顺序外，还经常说某某人能办事，某某公司善于做事，能办事、善于做事是说他们做事情有方法，比别人的更有效果，到底有哪些不同呢？可能是先后顺序不同，也可能是做事的内容不同。因此，流程就是做事方法，它不仅包括先后顺序，还包括做事的内容。同时，我们做任何事情都需要资源投入，都需要借助资源的效用，包括资金、信息、精力、人员、技术等，因此对投入的资源也要善加管理，否则也难以成事。

任何公司或者个人，要想执行到位，就必须重视流程的作用。如果没有制定出可行的流程，执行工作就无法到位。很多工作执行不到位，就是因为不按照流程办事造成的。

中西方公司管理方式和管理文化上的一大差别是：西方公司习惯于按流程办事，中国的不少公司则喜欢临时决策。

微软中国研究开发中心一位部门经理与笔者交谈时举了个例子。有一次，他乘坐的飞机在深圳机场出了故障，乘客被告知这个航班将换一架正从外地赶来的飞机，可此时乘务员已经超时飞行了。怎么处理这个“超时”？深圳方面做不了主，便频频请示北京航空总局，时间被一拖再拖，机场一片混乱。这位在美国工作了10年的经理评价说，“这明显是缺乏办事流程”，乘务员超时飞行是个老问题，在国外这类事早写到规章制度里了，“一二三四五，照着条文上写的办就是了，不管谁当班都能处理”。而国内却是“乘客和航空公司都急得团团转”。

其实，用不着在美国待10年，只要与西方企业打过几次交道，对他们那种“按流程办事”的做法就会有所体会。这种体会有时还相当强烈，因为对方的某些做法所表现出来的“流程意识”，几乎到了刻板的程度。一个会议日程表，能把从起床到就寝的所有时间段都安排得滴水不漏，连早上有“电话叫醒”，中场休息在哪活动这样的细节都打印在表格上，而且执行起来绝不走样。两年前笔者随大中国区记者团采访Sun公司总部，时间表上写着9点钟开会，当时不少记者还在吃饭，被公司员工告知“现在开会”了，一看表，一分钟也没等。有人把这种现象叫做“文本文化”，即把要做的事情一律形成文字，而且写下来就要照着做。

有人会不以为然，认为按照流程的条条框框做，是自找麻烦，把一件简单的事情做复杂了。那么大家有没有想过，这些条条框框

是如何来的呢？难道制定流程的人，是为了给大家制造麻烦才这样要求的吗？举一个交通上的例子，交通法规有两个非常明确的规定：严禁超载和疲劳驾驶。这两条规定从何而来？事实上是从历年的重大交通事故调查数据中总结出来的。

即便是已经执行了多年，现在打开电视和报纸，仍然经常看到由此原因导致的交通事故，且不说造成的经济损失，就是人员伤亡，让亲友如何承受？交通法规是因为它事关人命，所以需要人人严格遵守；而工作流程事关工作开展，这是公司的灵魂，所以也需要人人遵守。如果编制的流程在某些地方确实不合理，它也不是一成不变的，而是可以按照适当的程序进行改进的。但是在改进的版本未发布之前，就要按照原有的要求执行，而不能以其需要改进为由不操作，否则不就是有章不依了吗？这叫做尊重流程。

还有人说，流程是把人僵化了，但是实际上不是流程僵化了人，而是人在理解流程时把自己僵化了。理解了流程产生的背景，还要理解流程要求的每一步为什么要这样做，而不是那样做，这就要充分了解流程的目的。

原因就在于大部分人，执行观念不强，不尊重流程。即使人人理解了流程的内涵，也不能保障每个人都这样做。

事实上，设定流程的最终目的是为了提高工作效率，提高管理水平，从而节约管理成本。

建立流程有以下几点好处：

（1）使得工作有序进行，不致杂乱。

（2）在工作出现错误时可及时分析出是哪个环节发生了问题。

(3) 由于每一个流程中的节点都有相应的责任人，所以很容易就可以找到相应的责任人。

(4) 在员工进行流动时，不至于因员工的流动而使得工作进度缓慢。

(5) 可实现“傻子工程”，因为有了很详细的流程，所以新员工在入职以后，只要认识汉字，按照流程操作就没有问题了。

成熟的公司需要稳健，而严格科学的运行程序是稳健的基础条件。这几年常有外企领导者跳槽的消息，中国惠普的程天纵，微软中国公司的杜家滨、吴士宏都是这一两年离去的，公司照常运转。国内公司如果有高层人员跳槽，就多半会出现“地震”了。实达电脑公司老总叶龙说他们那“谁走了都不怕”，敢说这个话，底气也在于实达电脑公司现在是“靠制度立业”。爱德曼国际公关集团中国执行总监何鑫认为：在中国，多数公司都认为成功的关键在于“高质量人才”的培养。但长期的经验却告诉他，有效的管理程序才是取胜的根本保证。如果光靠人，那么有一天他走了，他脑中积累的知识、经验，就会被带走。而靠程序管理就不会有那么大损失。“一个走了，另一个人马上可以接着干。”

因此，任何人都不能轻视流程，不按照流程办事。只有遵守流程，才能把工作更好地执行到位。

提高执行力要先优化流程

按流程办事作为一整套管理制度，它更意味着公司运行的基本环节被控制在一种“秩序”之中。一个被“过来人”重复了千百遍的经验是：公司起家时靠冲劲、靠智慧，成熟后靠规范、靠制度。说起缘由，最常见的解释是公司规模的变化导致管理模式的变化。创业阶

段只有十几个人，领导者不过是个班排长的角色，指挥起来得心应手；待发展到成百上千人，有成千万上亿元的资产，公司运行的复杂性就超出领导者个人的控制力了。这只是其中一个道理。还有一个也许是更重要的道理——公司运行由创业时的“非常态”进入了“常态”。对于公司领导者来说，区分公司运行的这两种状态是非常重要的。处置非常态的事件要靠风险决策，而处置常态事件则可借助于他人或自己以往的经验。这些经验用文本固定下来，就成了公司的流程了。

但随之问题也出现了，公司内部流程过于繁琐和复杂往往成为高效执行的主要障碍，有时一个文件需要各个部门逐层审批，每个部门处理的时间只需要5分钟，但是在传递过程中耽误的时间却长达五六天，这不仅影响到领导者的耐性和执行结果，还会影响到公司的竞争力。

有一个例子很能说明问题。美国的办公设备生产巨头施乐公司一手创造并垄断了自动办公设备产业多年，它曾经发明了许多包括鼠标、图形用户界面、激光打印机在内的最具革命性的技术。对于施乐公司的成就，《财富》杂志曾撰文评价说：“施乐914型普通纸复印机是美国有史以来生产的利润最大的产品。”但后来这家历史悠久的老牌公司效益一度下滑，差点被日本复印机制造商所淘汰，施乐公司悲剧产生的重要原因之一就是其庞大的官僚体制使得公司内部业务流程过于繁杂，不能迅速地提供资源使其先进的技术快速转化为现实生产力，从而阻碍了新技术产品的开发，失去了一次次的市场良机。

对于施乐公司这种突变，曾经担任过施乐公司顾问、被称为“有史以来对美国营销影响最大的人”杰克·特劳特评价说：“施乐的领导者认为他们是一家成功的技术公司，很可惜人们只把它看作是一个复印机公司，仅此而已。”可见，繁杂的业务流程可以导致执行效率

低下，对公司造成致命性的危害。

20世纪的七八十年代，美国人开始重视流程问题。当时美国的公司遭到了日本公司的“狙击”，竞争力逐渐下降。美国人就开始研究美国公司落后于日本公司的原因，结果发现本国公司的生产效率并不比日本低，技术上也不比日本公司差，产品质量上也相差无几，最后美国人发现导致两国公司出现差距的根源在于双方的业务流程不同。日本公司业务流程较为简明，这大大缩短了将一项技术变成产品、把产品推向市场的时间。美国人在认识到这一差距之后，才真正开始重视流程问题，为了保持流程的连续性，公司开始打破部门之间阻碍流程运转的界限，消除不同部门各自为营的现象，简化业务流程。

反观中国的公司，大多没有竞争力，执行力偏低，在很大程度上与业务流程的繁杂有关系，业务流程繁杂问题得不到解决，投入再多的硬件和人力，执行力也无法得到提升。尤其对于规模迅速膨胀的大中型公司而言，由于业务量大而且内容复杂，部门又多，队伍庞大，分布广泛，同样的流程一天要重复十几次、几十次，这个环节慢一些，那个环节漏一点，到最后一个环节的时候，问题就会像“雪崩”一样，造成巨大的“震荡”。流程问题会影响工作效率，尽管员工天天加班，手忙脚乱，也是错误百出，公司的各项计划常常落空，甚至还会出现资产上的损失。一般来说，越是大型公司越容易出现流程繁杂的问题。

随着公司的成长和业务复杂性的增加，公司面临着规模化发展、跨区域运营、快速响应市场竞争和需求等挑战。这些挑战客观上要求公司进行跨部门、跨职能化协调发展，从而对公司的内部流程管理与优化提出了迫切的要求。在这个背景下，如果公司还陷在“管理体系孤岛”中，那么它的灵活反应和业务提升能力都将要面

对严峻的考验。

优化流程可根据公司的实际情况采取以下三种方式：垂直工作整合、水平工作整合和工作次序最佳化。

首先，垂直工作整合。它是指给予员工充分的信任，适当地给予员工自愿自主处理事情的权力，不必凡事都要层层汇报、层层审批而影响到问题解决的效率。这样，可以锻炼员工的现场执行力，使其创造性地开展工作。

其次，水平工作整合。它是指将公司分散的资源加以集中，或者将分散在不同部门间的相关工作整合成一个完整的工作交由一个部门或一个人负责，这样可以减少人员之间或部门之间的沟通时间，还可以明确工作的责任人，提高员工的责任感，避免出了问题之后“互相踢皮球”的扯皮现象。

再次，工作次序最佳化。它是指做任何事情都是有先后顺序的，但ABC与BAC的效果肯定有所不同。这就需要利用工作步骤的调整，达到流程次序最佳化，提高效率节省成本的目的。

总之，优化流程的一个重要理念就是业务判断理性化、知识化，一般业务常规化，甚至自动化、傻瓜化，从而减少领导者的要求，提升执行的效率。

执行到位要重视人员流程

某公司把流程梳理好了，也通过流程软件进行了固化，但却感觉不到效率的明显提升。人员照旧那么多，工作也照旧那么多。后来，进入营业旺季，分销商老是抱怨该公司的发货速度十分慢，也不知道该公司内部的原因。流程部发现原来在发货审批的过程中有一个环节老是出现被退回的情况，通过软件的分析发现，这一节点

的审批表有一半都被重新打回去，原来一天可以批200张左右的单子，但是因为有一半被打回去了，如今只能做100多张了。调查结果是该部门按照领导者要求重新对发货进行了分类，但是制定的表单只是在原来的表单上面改动了一个字段，而没有进行具体的说明，许多销售人员根本没有注意到这一细节的转变，都是随意填写，导致申请常常被打回，不得不重新走流程。

再进一步分析，发现有个部门一天应该审核600张左右的单子，但是实际上只有不到200张的单子，分摊下来基本上只有原工作量的30%。一边是人员忙不过来，抱怨连连，另外，一边却是一些人在偷懒。

经营规则发生了转变，不一定会导致流程发生转变，但是会导致流程的表单发生转变，同时也会导致流程的执行人员发生转变。流程梳理完了之后，固化在体系中并不意味着流程要僵化在体系中。流程在运行过程中，需要经常地对流程的节点工作量进行分析，判定流程是否合理，流程的表单和文档是否需要调整，最后实现营业的稳固运行和人力资源的合理配置。

在公司的所有系统和流程中，人员流程无疑是最为重要和关键的。如果一个公司不具备一种科学和完善的人员流程体系，将永远不可能充分发挥其潜力。抓好人员流程要从以下几点做起：

首先，要挑选有执行力的员工。一般具有执行力的人的主要特点是：自动、自发，注意细节，为人诚信、负责，善于分析、判断和应变，乐于学习，具有创意，对工作有韧性，人际关系（团队精神）良好，有强烈的求胜欲望。领导者要具备挑选人才的能力，挑选与培养优秀员工的任务不能授权他人。

其次，领导者要信任员工。领导者要信任员工的道德品质，不

束缚他们的手脚，让他们创造性地开展工作。既要委以重任，又要授予权力，令其能承担责任，忠于职守。当他们在工作中出了问题时，领导者要勇于承担责任，帮助他们总结经验，给予有力的支持。同时，要认可员工的工作态度，明白员工的工作方法，理解员工的内在需求，信赖员工的工作责任感。

再次，要注重开发员工的价值。如果用冰山来比喻人的价值，那么，每个人都有沉在水面下尚未被开发的巨大潜在价值，而漂浮在水面上的就是展现出来的各种能力。领导者应善于进行现有员工价值的开发，有效地提高员工的工作绩效，增进公司的创新能力，造就良好的公司文化氛围。

最后，要注意人员流程要与战略流程、业务流程相连接。人员的选用、配备与战略的制定和执行，与运营计划的目标连接起来，保证三者协调发展。尽量防止人员流失，构建人才储备库，对现有人才进行评估，判断他们该进行哪些培训，以便能承担更重大的责任，并适应公司的长久发展。

按流程执行也要讲方法

公司的生存与执行到不到位有着直接的关系，而在执行的过程中，要根据工作的流程、工作的轻重缓急和正确的步骤来执行。

首先，要遵循工作流程。一旦接到任务，脑子里应该时时刻刻记着工作，要遵循“目标—计划—执行到位—评估”的流程来进行执行。所谓目标，是指明确地了解工作的目的何在，到何时做到何种程度，将可达到所设定的目标。计划是指想方法，以更有效的做法促使目标如期实现。

执行时需要注意的事项有：依据计划来正确、迅速地去执行；严格遵守完成日期；不能照预定进度去做而不得不变更计划时，一

定要向领导者报告并接受其建议，千万不可独断专行；做到一半发生疑问时，一定要与领导者商量。

至于评估，则须考虑以下几点：如果进行得不顺利，其原因何在？如果进行得很顺利，为何那么顺利？再确认一下其成功的原因。

如果这两方面都做好了，就不至于无法掌握住工作的整体性和全盘性。尤其是公司的工作，必有其纵向、横向的流程，每位员工脑子里必须时时记着目的、背景，与其他事情的关联性等概念。

其次，要分清工作的轻重缓急。执行工作时，一定要考虑优先顺序，先做最重要的事，然后才做比较急迫的工作，万万不可先做自己认为好做或自己喜爱做的事，如此，可能会将重要的事耽搁，造成真正应该执行的事情没有执行到位。

那么该如何确定工作的优先顺序呢？一般来说，可以依据工作期限、重要程度以及性质来判断。站在公司的立场而言，一般都要求员工在交货期之前必须完成工作，所以，在做事之前，应该制定一个严密且可行的流程才对。

做事一定要坚持一个大原则，就是“今日事，今日毕”，绝不可拖到第二天。如果每天都无法将今日的事做完，就会累积一大堆工作，结果可能因此而赶不上交货期。

假使突然接到临时插进来的工作，最好跟领导者或其他同事商量，请教他们该如何处理，避免出差错。不过，也不可什么事都去请教他们，最好是自己先做个考量后再去请教别人。

最后，要按照正确的步骤做事。一名员工在执行某一工作时，最好依以下步骤来进行，以获得事半功倍之效。

(1) 接受工作指示或命令。一般员工做某一工作时，会接到领导者的工作指示。这时候，不能只听领导者所交代的，还要明确地掌握住工作目的才行，所以，员工要深思的事情有：工作目标是什么？为什么必须达到这个目标？何时达到？如何做会更好？

(2) 收集有关的资料、信息。即收集与工作的计划、执行等相关的文件、资料、信息，而且对于信息的选择，要有判断。

(3) 考量工作的步骤与方法。越是需要花长时间工作的事情，就越需要依照工作的步骤与流程来做，这样才会有效率。

(4) 决定工作的步骤与方法。不妨从所拟定的几个方案中挑选较合理的，决定时应该考虑到“更早、更好、更轻松、更便利”这几项因素，再做筛选。

(5) 制定行事表。

(6) 实施时须留意。确实依照所计划好的步骤和方法去做；很有自信地去执行；时时留意实际进度和预定计划的差距，必要时修改所定计划。

(7) 检讨与评估。从品质、期限、成本等层面，将工作的结果和当初的计划作比较，如果不能达到预期结果，就应该找出其原因。

(8) 做完后，向领导者报告结果。

像这样按步骤来完成工作，那么执行到位就是一件很容易的事了。

第12章 落实到位，让执行切切实实落在实处

执行是公司管理中咨询、决策、执行、监督、反馈五个环节之一，执行力的强弱是由执行者对决策的理解和服从程度、执行计划的严密程度、资源配置的合理程度、协助者的配合程度和应急预案的科学程度决定的。要达成目标完成任务，首先要求执行者要正确理解决策、坚决服从决策，确保执行到实处。

决策好才能落实好

所谓决策就是落实的思路，也就是告诉我们该做什么，不该做什么，该怎么做。

一个伟大的决策会带领公司走向快速发展的辉煌之路。一个公司取得成功，关键原因在于它产生了智慧的决策，而一旦决策失误，就可能使公司背离原来的发展目标，使得公司离目标愿景越来越远。所以，管理学上有一句名言：一个错误的决策，一百个行动也无法挽救。我们要“做正确的事，把事情做正确”，就要有一个正确的决策。

摩托罗拉公司就是因卓越的决策而成功的典型。它的发展历程成功地印证了决策的重要性。摩托罗拉第三代掌门人、前总裁克里斯托夫·高尔文的独到之处就在于预见，在于每逢关键时刻都能想出领先于大家普遍意识的决策，并在不久以后证明这些远见的正确。回顾公司在全球的发展，克里斯托夫·高尔文认为，正是果断地作出符合市场竞争的正确决策，才帮助摩托罗拉开拓了新的市场领域，成就了摩托罗拉公司日后的辉煌。其中，在中国建立庞大的生产基地正是摩托罗拉发展史上十分英明的决策之一。

克里斯托夫·高尔文在一次演讲中说：“1986年，我跟随父亲访问中国三个星期，走了一些地方，看到中国正在寻求更快的发展。通过这次访问，我们意识到与中国人民建立一种密切的伙伴关系，

将为我们带来巨大的市场，并且对摩托罗拉的生存与发展是不可或缺的。”

1992年，摩托罗拉经过一番考察和评估之后，出资12亿美元在天津开发区注册成立了摩托罗拉（中国）电子有限公司。

10多年过去后，摩托罗拉在天津投资已达34亿美元，建有6家现代化的高科技工厂，生产手机、芯片、半导体、双向对讲机、基站和手机配件等产品。在天津成立了亚洲通讯产品和半导体集成生产中心两大基地。天津已成为摩托罗拉在全球主要的生产基地之一。

摩托罗拉公司这艘“巨轮”找到了中国市场这片广阔的“海域”，为公司的进一步发展提供了巨大的推动力。如果当年摩托罗拉惧怕中国这个未知的“海域”，不愿承受开拓市场的风险，没有果断地作出这个决策，那么如今的中国市场很可能没有摩托罗拉的一席之地。如此巨大的机遇没有好的决策来掌控，只会让它白白浪费在市场的“浪涛”之中。摩托罗拉的领导者总会为目标的达成而果断地作出英明的决策，带领公司员工取得竞争的胜利。

克里斯托夫·高尔文在每次决策过程中都有一个习惯，即不单单考虑到这个决策带来的机遇和发展，也考虑到这个决策的后果和影响。这种思维体现了一个公司领导者的成熟。

在复杂情境中要勇于决策，敢于冒险。正是因为勇于决策、果断决策、正确决策，摩托罗拉才渡过了发展中的种种难关和困境。在近年来一些公司面临诚信危机、通信行业发展整体下滑的情况下，摩托罗拉的决策能力在确保其优秀业绩上发挥了极为重要的作用。

摩托罗拉公司从成立至今已经历经80年的风风雨雨，回首摩托

罗拉所走过的路，那是一条充满艰难险阻、荆棘丛生，同时又铺满鲜花的辉煌之路。摩托罗拉能有今天的成就，靠的就是决策的有效落实。

决策给人以持久的动力，它是公司的指南针。“做正确的事，把事情做正确”是决策的核心内容和思想，它是判断一个决策的落实是否具有目的性的很重要的标准。

没有监督就没有落实

战略是公司运作与发展的计划与谋略，战略制定与决策之后，就要付诸实施，而实施的进度、效果、结果，都必须有人来跟踪与监督。谁来监督才最合适呢？答案是：领导者。公司领导者必须对战略的实施承担责任，而一旦战略付诸实施之后，公司领导者唯一能做的也是必须要做的工作就是监督。公司领导者此时就像一个检察官，要紧紧盯住关键环节、关键部门和关键人物。如果公司领导者这个检察官的角色扮演得不好，关键环节、关键部门和关键人物就容易出问题，而一旦这些地方出问题，就会影响到战略的实施，就会使落实大打折扣。

无数经验表明，监督不力会使公司的好举措付诸东流。为了防止这种现象的发生，三星在公司内部健全规章制度、严肃监督机制。公司从上到下形成了一个质量保证监督网，不合格的零部件坚决不用，不合格的成品坚决不出厂。各厂、车间、班组层层设立质量保证机构，派有专人负责检验质量。

没有监督就没有落实，监督到位才能落实到位。合理的监督机制、适时总结经验、查漏补缺，能够让落实工作更加完善、更加高效。

2001年，世界经济衰退波及各国，三星受创颇为严重，营业额

急剧下滑。为了提高公司的营业额，李健熙亲自检视三星旗下一个重要事业部经过修正后的运营计划。首先他赞扬事业部经理带领员工为了降低成本而做的努力，随后他又指出事业部未达到应有的投资回报率。根据事业部的工作现状，他紧接着提出了一个值得一试的解决方案——建议这个事业部和供货商共同研讨提高存货周转率的方法，以期获得实质成效。

“你认为你该怎么做？”他询问事业部的经理，这位经理回答：“如果有工程师协助，应当能大幅提升绩效，我需要20位工程师。”

他转向工程部经理：“你是否能抽调出工程师来协助完成这个计划？”

工程部经理迟疑半分钟之久，以冷漠的语气表示：“工程师们不会愿意来替事业部做事。”

李健熙注视他良久，开口道：“我确信下星期一你会指派20位工程师到事业部。”说完后便起身离开。走向门口时，他停下脚步转身对事业部经理说道：“我要你每个月固定召开视讯会议，成员包括你本人、工程人员、财务长，还有我和生产部经理，必须确保推动这项计划的进展。”

领导者在监督过程中还要注意分寸，切忌工作职责的分工使工作关系恶化。过度监督和插手，只会使员工下不了决心，无法使员工在工作中进步。喜欢打击与蔑视员工成就的领导者，很难遇上愿意劳心劳力、全力付出的员工，久而久之，只能拥有一批不自动不自觉、私底下充满抱怨的员工。

落实贵在坚持

我们经常会遇到这样的情况：上班第一天，公司召开员工大会，领导者在会上苦口婆心：“各位同仁，去年销售业绩下滑六个百分点，如果今年不迎头赶上，那就……咱们得像刘翔一样奔跑。”

每当这时，不少员工就会在下面窃窃私语。谁都知道，百米冲刺的速度只能坚持十几秒，要坚持365天，谁受得了。

而在另外一家公司，一位一向以严格著称的领导者态度却截然相反。他说：“我为什么对员工那么严，因为气可鼓不可泄，管人就得像拧螺丝钉一样，一圈一圈地往里拧，千万不能松了。”

工作生涯、职业生涯是一个漫长而又艰辛的过程，在这个充满变数的过程中，谁也不能呼风唤雨。我们所要做的，并不是像刘翔那样快速地奔跑，而是计划着，何处应该跑起来，何处又应该放慢脚步。

一个很简单的例子是，在长跑的时候，胜利者是那些开始的几圈就拼尽全力的人，还是那些保持自己的速度一直跑到终点的人呢？很显然，是后者。因为，他们懂得坚持才是最重要的，而不是一口吃个胖子。

职场生涯，有时候很像骡子推磨。每天重复着同样的动作，枯燥而又繁杂。聪明的主人会在骡子面前吊一把青草，骡子总想吃到那把青草，于是不断地一圈又一圈地走着。职场中的人们最重要的事情并不是某个时候能跑得快，而是面对繁杂的工作，能够像骡子一样慢条斯理，一步一步地走下去。

如果让一匹马来推磨，它可以飞奔，但是想象一下，它在疯狂地跑完了几圈之后，会怎么样？

《华尔街日报》这样评价通用电气公司前任首席执行官杰克·韦

尔奇，“韦尔奇可以花一天时间参观一家工厂，跳上一架飞机，小睡几个钟头，然后再重新开始工作；在这段时间里，他也许会停在爱达荷的太阳巷，或者在某个风景优美的地方滑雪”。

韦尔奇认为，成功并非跑得快或是工作更努力。每一个人都可以一天工作16个小时甚至更长，但为了工作置健康和家庭于不顾的人，这还能算是成功吗？这份工作还能坚持下去吗？

韦尔奇以他的经历告诉我们：成功的道路，没有捷径。坚持，我们就会成为下一个成功的人。

以营销为例。如果我们在推销时仅仅跑了两三趟，就因顾客的拒绝而悲观、失望，消极地认为“算了，别去了”的话，那我们根本就没有机会获得成功。

美国一家兵工厂曾进行了一次很有意思的实验：在兵工厂的大梁上绑了一条粗大的钢索，垂直固定在地面上，在离钢索一米处用一根很细的尼龙绳垂直地绑了一个软木塞，他们用软木塞很有规律地反复撞击这根粗大的钢索。

“有没有什么变化？”一群科学家，包括武器专家、行为科学家很好奇地观察着。钢索任凭软木塞的撞击，时间一分一分过去了，大家耐心地等着，第29分钟、30分钟，钢索颤动了两下，然后又静止了，接着又是不规则地颤动。40分钟后，钢索开始随着软木塞有韵律地摆动。

这时候，科学家们露出了满意的笑容。他们取下软木塞，令人惊讶的是，钢索依然不停地反复摆动。

由此可以得出一个结论：成功是属于按自己的意志和步调，坚持走下去的人。就像那个软木塞一样，如果它一开始就认为钢索那

么粗，撞击它根本没用，那么它就被自己打垮了。软木塞的成功归功于“按自己的意志和步调坚持下去”的耐心，它每一次撞击都在改变对方，一次又一次地积累，一次又一次地储蓄力量，终于改变了对方。

每个人都有自己的优势，尽管可能并不明显，但那又怎样呢？软木塞都能使钢索按照自己的节奏来摆动，更何况是有智慧、有冲劲的人呢？

也许，我们第一次的落实并不理想，甚至被碰得“头破血流”，能力就是在这个时候体现的。聪明的人选择不屈不挠，继续坚持；普通的人选择退缩和保守。所以，坚持本身即是落实能力的一部分。

其实，落实跟其他的过程一样，都是充满挑战的。没有耐性的人在实现自己的理想遇到困难时，选择回头，因为他不知道最甜美的笑容永远展现在笑在最后的人的脸上。

有人曾作过这样一个调查：46%的推销员找过1个人以后就放弃了；25%的推销员找过两个人以后就放弃了；15%的推销员找过3个人以后就放弃了；12%的推销员找过3个人以后继续努力下去。

结果80%的生意是这12%的推销员做成的。他们的成功不是基于机遇、方式和技巧，而是靠不懈地努力。成功是一步步走下去的，然而却不会一路平坦，就像一句至理名言，“鲜艳夺目的桂冠都是用荆棘编成的”。但只要坚持下来，成功真的近在咫尺。

阿里巴巴总裁马云说：“我不知道该怎么样定义成功，但我知道怎么样定义失败。那就是放弃，如果你放弃了，你就失败了；如果你有梦想，你不放弃，你永远有希望和机会。”“坚持到底就是胜利，如果所有的网络公司都要死的话，我们希望我们是最后一个死

的。”

麦当劳总部的办公室里悬挂着克罗克的座右铭——在世界上，毅力是无可替代的，只有毅力和决心才是无所不能的。

聚沙成塔，集腋成裘。生命不是短程赛跑，没有人能一夕成功，就像野地里的百合花不会提前绽放。哪一座金字塔能用一块石头在一朝一夕砌成？哪种伤口不是渐渐复合痊愈呢？如果我们能深谋远虑，从容不迫，气定神闲，没有任何一条路会显得太遥远。正如胚芽通过力量的积蓄最终钻出地面一样，竹子需要在地下长4年才能钻出地面，然后1年快于1年，我们也将通过持之以恒的努力逐渐地远离平庸，拥有辉煌而精彩的人生。

从现在开始，比别人每天晚睡一小时用来阅读，早起一小时用来行动，做好我们的落实计划。当别人拜访10个顾客就结束，我们拜访11个、12个；当别人下班，我们继续加班，留下来多做一些事情；当别人出去玩的时候，我们找一个安静的地方来阅读，甚至上课；当别人想放弃的时候，我们多坚持一会；当别人走累了，我们多走几步路。遇到困难，克服；遇到挫折，克服；遇到拒绝，克服。这一次的拒绝就是下一次的赞同；这一次皱起的眉头，就是下一次舒展的笑容，“失败—总结—前进，再失败—再总结—再前进”。

把每一位员工都打造成落实型员工

一项工作的落实，需要迅速行动，只有在预计的时间内完成自己的工作，才能使成绩更有价值。然而在工作过程中，总会有人做事拖沓，拖延时间，不能迅速地落实自己的任务。这种做法不但耽误了工作的进行，延误了工作计划，而且也在精神上给自己增加了负担。这就要求我们养成早落实、不拖延的好习惯。

有一家外贸公司的领导者要出差到美国去，而且要在一个国际性的商务会议上发表演说。他身边的几名员工都忙得头晕眼花。在临行的前一天，他向主管甲和主管乙分别布置了一项任务，甲负责演讲稿的草拟，乙负责拟订一份与美国公司的谈判方案。

在领导者出国的那天早上，各部门主管都来送行，有人问甲：“你负责的文件打好了没有？”甲睁着惺忪的睡眼说：“我熬不住睡觉去了，我负责的文件是以英文撰写的，领导者看不懂英文，在飞机上不可能复读一遍。待他上飞机后，我回去把文件打好，再电传过去就可以了。”

转眼间，领导者到了，第一件事就是问甲：“你负责草拟的文件和数据呢？”主管甲按他的想法回答了领导者。领导者听后脸色大变：“怎么会这样？我计划利用在飞机上的时间，与同行的外籍顾问研究一下报告和数据，以免浪费坐飞机的时间！”听到领导者的训斥，甲的脸色一片惨白。

到了美国后，领导者与外籍顾问一同讨论了乙的谈判方案，整个方案既全面又有针对性，既包括了对方的背景调查，也包括谈判中可能发生的问题和策略，还包括如何选择谈判地点等很多细致的内容。乙的方案大大超出了领导者和众人的期望，谁都没有想到过乙会写出这么完备而又有针对性的方案。后来的谈判虽然艰苦，但因为对各项问题都有细致的准备，最终赢得了谈判。领导者出差结束，回到国内后，乙得到了重用，而甲却受到了冷落。

无论做什么事，只要我们做了，就一定要杜绝拖延，努力落实，不要等到错过时机，才追悔莫及。特别是在工作中，更不要把今天的工作拖延到明天，因为明天还有明天的事情。如果我们不计后果地拖延，那么只能是“万事成蹉跎”。

在一家比较出名的品牌洗衣机厂内，有一名清洁工，她已经工作了近20年，不但工作认真，而且很有责任心，对工作也很热爱。如果厂内进货或清理仓库，她往往要干到很晚才能收拾完脏乱的仓库。但即便很晚，她也不会把工作拖到第二天去做，她总说：“我的任务就这么简单，如果我不能清扫干净，还要拖延到明天，那就太不称职了！”

有一天，刚有一批洗衣机从仓库中提出，需要她去打扫卫生，当她在清扫地面时，发现地上有一枚螺丝钉。她拿起螺丝钉，仔细看了看，说：“这一定是今天刚生产的那批洗衣机上的！”她知道如果这枚螺丝钉是从那批洗衣机中掉出来的，就代表着其中有一台洗衣机少了一枚螺丝钉。这关系到产品的质量，也关系着公司的信誉与形象。她急忙跑到厂长办公室去向厂长讲明情况。

厂长立即要求对当天生产的800多台洗衣机做全部复检，以找到那台掉了螺丝钉的洗衣机。全体员工经过细心检查后，并没有发现哪台洗衣机缺少螺丝钉，而这时已经到了下班时间。大家正想走时，发现那位清洁人员仍在寻找，大家在她的带动下再次检查了一遍，最后终于在800多台洗衣机中找到了那台缺少螺丝钉的洗衣机。

这样的员工不但是负责的员工，而且可以算得上是优秀的员工，因为她清楚地知道，拖延对公司的影响有多大。相比之下，那些面对急需解决的问题而漠视或拖延的公司或个人，势必会付出惨重的代价。

美国埃克森公司曾经发生过这样一件事：埃克森的一艘巨型油轮在阿拉斯加触礁，致使油轮泄漏了大量原油，给海洋生态环境造成了巨大破坏，很长一段海岸线遭到严重污染，海洋动植物也遭受了严重破坏。然而，面对重大影响，埃克森公司却迟迟没有任何补

救行动，而且对外界也没有任何说法。

埃克森的行为激起了美国民众的强烈指责，甚至引发了一场“反埃克森”运动。这件事甚至惊动了当时的美国总统。最终埃克森因为拖延时间不去解决问题，给自己带来了数亿美元的损失。

在日常工作中，那些优秀的员工更清楚自己的职责是什么，当他们面对自己的工作时，总是能够做到努力落实；当他们接受领导者交给的任务时，总是能够坚定地说：“好的，我马上去做！”可以说，不拖延、重落实是每个优秀员工必备的素质。

按5P法则评估工作落实力

员工到了合适的岗位后，及时考核落实成果，进行绩效管理也是提高落实力的重要部分。公司为此应该制定系统的考核制度。

日本索尼公司经常采用5P评价体系来全面评估员工的业绩。5P是指Person（个人）、Position（职位）、Past（过去）、Present（现在）、Potential（潜力）。一个人在一个职位上想要有业绩，在这个位置上就要有符合这个位置的要求。

员工是否能得到晋升，公司要考察其业绩，业绩本身由三部分构成：过去的业绩、现在的业绩、将来的业绩。将来的业绩看不到，但是可以预测他的潜力。

索尼公司人力资源部负责人认为，在管理上公司看的是经营的业绩，股东看的是整个股票的业绩。

作为个体的员工，也会对自己的业绩进行自我评估：公司有没有给我晋升？有没有给我奖金或者其他奖励？这是公司给的回报。回报最终的决定性因素就是——个人的业绩、部门的业绩、公司的

业绩，业绩最终决定了公司能够拿出多少钱来发奖金。公平地讲，公司应该完全按照业绩来发放薪金和奖金。

对于一些很难用具体标准去衡量的指标业绩，索尼公司就通过对具体情况进行量化来评估。例如，某个员工第一次做某项工作，他缺乏必要的技能，但是态度很好，由于他没有必要的技能，所以工作做得不是很理想；或者他有必要的技能，态度也很好，但是他在管理上欠缺，不善于分工，很难把大家调动起来；或者他管理也不错，但是控制能力比较差。对于领导者的考核，最关键的还是执行能力和控制能力。

一个员工有没有发展潜力，公司会通过一系列的措施来评估。由于一个员工的表现有一定的连续性，公司会对员工3年来的业绩进行综合考评。一个员工的评价分为几个独立因素，公司会尽可能地做到几个因素互不干扰。

所有主管级以上的员工，公司会要求他们写自己的素质报告，素质报告会反映出很多方面的问题，如精神是不是很专注，是不是富有激情，是不是了解外界的知识。不同的领导者对员工会作出评价，员工写完小结，公司还会有一个评估，这个评估是由不同的人匿名来进行的，其中有非业务部门人员。而员工要获得晋升，要由目前的领导者进行提名。过了这关以后，进行书面考核，对员工的常识、观点进行考核。书面考核完后，公司高层领导者再对员工进行全面考核。员工要面向5个公司高层领导者陈述自己的想法、建议，公司高层领导者将据此评估，作为将来的领导者，这名员工有没有优秀的发展思路。经过这样一系列的综合评估，公司就可以知道一名员工有没有潜力。

有员工认为过去3年的业绩很好，自然就应该得到晋升；或者今年很努力，业绩比去年提高了很多，就应该得到晋升，这样的看

法是不对的。过去的东西只能是一方面，有些员工可能是一个很好的主管，可是已经到了他们能力的极限；有些员工可能有巨大的爆发力，还没有被发现；有些员工可能只想做好目前的工作，不想要更高的职位，因为他们不想承担更多的责任；有些员工确实尽心尽力，但也只能做到目前的水平，公司就要给予鼓励和奖励，但不能晋升，因为他们可能达不到要求，如果晋升，公司就要承担他们不能胜任工作的后果。

索尼公司认为：潜力和过去表现不一样，要把两者明确区分开来。过去是一方面，但是绝不等于员工的发展潜力，在这方面公司要给员工提供咨询、职业指导帮助，要让他们学会对自己进行测试、了解自己，这是公司人力资源部门的一项非常重要的工作。

及时对员工的工作能力进行评估，有利于及时掌握员工落实力的提升情况，从而在整体上作出相应的调整。

会执行 八个到位，执行到底不打折（下）

第13章 效率到位，执行有效率管理见成效

无论做什么事情，只有速度快、质量高地落实到位，才能立于不败之地，快速行动才能全面生存，更好生存。领导者要让员工意识到，为了在竞争中占有一席之地，必须要加快自己的脚步，效率第一，这样才能时时处于主动地位，为自己赢得更多的机会。

公司的活力决定于执行的效率

以前，“管理”这个词还不为人所重视。欧洲与北美的纺织、机械及钢铁厂里，让公司领导者头疼的不是市场竞争、人才的选拔和开发，也不是跨国经营带来的冲击和文化等一系列问题，困扰他们的问题是工人们在工作中偷懒、消极怠工，导致劳动效率低下，产量难以提升。为此，公司领导者不得不耗费大量成本来雇佣监工，向工人支付很低的报酬。

对此，曾做过工人、监工、技师，并最终被提升为工长、总工程师的现代管理之父泰勒深有体会。他意识到，要改变现有状态，就需要运用科学找到正确的工作方式和方法，对工人进行专业技术的培训，训练工人按照标准化的、正确的方式工作，并对那些完成定额的工人付给较高的报酬，未完成定额的工人则只能拿到较低的报酬。

进入21世纪以后，沃尔玛和戴尔的迅速崛起以及通用的持续活力使人们再次把目光放到提升工作效率上。

沃尔玛和戴尔的增长速度让人眼红，但是他们的战略构想却平淡无奇，在两个被认为已经不再具有吸引力的行业：零售业和计算

机制造销售业，他们所做的仅仅是比竞争对手更有效率，因而成本也能够控制得更低。与之相对应，凯玛特和康柏这些昔日的巨人却纷纷败下阵来，无论是从原有的基础、拥有的资源和公司战略等各个方面来揭示沃尔玛和戴尔的成功都很难具有信服力，其实他们的成功是源自各个经营操作环节一点一滴的积累和进步，无怪乎有人惊叹，“无它，唯执行力也”。

而像通用这样的公司能够“青春常驻”同样引人瞩目，通用前任首席执行官杰克·韦尔奇谈及这个话题曾经骄傲地说，“任何新的战略都能够迅速在通用按部就班，不折不扣地得到实施，在通用，战略分析、战略决策和战略实施已经融为一体，这是通用区别于很多一般公司的地方，没有强大的执行力，没有一个自上而下、贯穿各个层级的执行经理团队，通用是很难做到这一点的”。

由此我们得出一个深刻的结论：在未来极具不确定性的情况下，公司战略变更将异常频繁，这就是所谓的计划赶不上变化，同时信息的获取却相对容易，并且在同业之间很难有秘密可以保守，在这种情形下，各个公司战略趋同现象非常普遍，决定成败的关键因素越来越从战略的制定转向战略的实施，即公司在复杂的内外环境下，高效执行战略的能力。速度和创新成为新时代的关键词，当我们比别人早一天推出新产品，当我们比别人多推出一项新产品时都可能带来成功，而速度和创新都在极大程度上取决于公司内部运作过程中的效率，尤其在管理智慧已经高度发达且被广泛地掌握的情况下。

但是，执行效率或者说执行能力的提升并不是那样简单，它受到各种因素的制约。主要体现在两个层面：公司层面和个人层面。在公司层面，公司的制度、机制和流程以及文化、公司结构等都蕴含着执行要素，这需要上至公司高层领导者，下至中低层领导者，各级别的领导者都按照效率目标不断地加以充实和改进，使完成任

务的活动能够在顺畅的公司环境下进行。

而在个人层面上，每一执行者都应当具备积极的心态，以任务为导向，并具备高效完成任务的知识和技能。归根结底，两个层面的执行能力都要归结于公司的领导者，当领导者能够被称作执行领导者时，公司的执行能力才能够真正得到保证，而如何培养执行领导者也必然成为公司和管理培训机构需要携手解决的问题。

我们可以看到，勇于变革的公司会成为“百年老店”，而那些固执己见，对新的管理机遇熟视无睹的公司，即使它们曾经非常成功，却仍然难以摆脱陷入困境的命运。因此说，“效率决定命运，执行成就未来”。

执行者不要陷入瞎忙的陷阱

“执行力”一词最早起源于国外的公司，由哈佛大学商学院教授保罗·托马斯和杜克大学商学院教授大卫·伯恩提出，于2003年引用到中国管理领域。执行力是指各项政策、战略制定完成后，为实现目标采取的手段和方法，以及在此过程中所体现出来的能力和精神，包括两个方面：一是个人的执行力，另一个是公司的执行力。近年来，这一理念逐步向经济、政治、社会、文化等领域渗透，并被不断赋予新的内涵。

对公司而言，执行力是竞争力；对领导者而言，执行力是抓落实的实际能力。领导者的执行力，就是全面、深入、准确地落实到各级部门，确保完成和超额完成各项目标任务的能力。它是一种综合能力，体现的是工作作风、精神状态，包括制度领悟力、实践结合力、团队协作力、持续创新力、沟通协调力、过程控制力、矛盾化解力等诸多方面。

那么，究竟是什么在决定一个人的执行能力呢？

古罗马皇帝哈德良手下的一位将军，觉得自己应该得到提升，便以他的长久服役为理由，提出“我应该升到更重要的领导岗位”，他说：“因为我经验丰富，参加过10次重要战役。”哈德良皇帝随意指着绑在周围的战马说：“好好看看这些马，它们至少参加过20次战役，可它们仍然是马。”

经验与资历固然重要，但并不是衡量能力才华的标准。年复一年地重复类似的工作，固然会变得更熟练，但可怕的是这种重复已然扼杀了想象力与创造力。

在日常工作中，我们可能经常看到这样的情形：领导者安排同样性质的工作给两位员工去做。为了做好这个工作，其中一个员工每天提前来上班，推迟下班，而且周末也不休息，身心憔悴，愁眉苦脸。但是另外一个员工从来都不加班，每天只把该做的事情做好，然后将进度告诉领导者。结果辛苦工作的那个员工最终还是没有达到领导者的要求，而另外一个员工则得到了领导者的表扬。

以前，很多人总结个人业绩时总喜欢说“没有功劳也有苦劳”，“老黄牛”型的员工曾经是备受推崇和赞赏的。但现在的情况是，领导者越来越重视能出业绩、有功劳的员工，而不喜欢一天到晚辛辛苦苦最后却没有任何成绩的员工。公司最重视的是员工的“功”，而不是员工的“劳”，作为一名员工，要追求的不是“苦劳”，而是“功劳”。仅会埋头苦干、不问绩效的“老黄牛”时代已经过去了，我们需要高效的忙碌。

有一个很自信的健壮青年来到一处伐木林场找工作，看见门口高悬着一块告示，上面记载了某个人一日劈柴的最高记录。这位青年很有把握地向林场主表示：虽然他没有算过自己的记录，但只要

给他3天的时间，他自信能打破最高记录。林场主听了很高兴，便给他一把利斧，并表示愿意提供破记录奖金，大家也对他寄予厚望。

第一天，年轻人很努力地劈柴，果然不负众望，离最高记录只差一点点。他心想：只要我明天早点起床，再努力点，打破记录一定没有问题。

第二天，他起得很早，并且更卖力，但没想到成果却比昨天差了。他心想：一定是睡眠不足，体力减退的原因。所以他当晚很早就睡了。

第三天，天未亮，他便精神抖擞地开始劈柴，比前两天更认真，但一天下来，他劈的柴却比昨天更少了。

那位年轻人觉得很奇怪，他那么努力，为什么劈的柴却越来越少？林场主也很纳闷地和大家一起思考。最后大家发现，虽然给了年轻人上好的斧头，但这把斧头一连3天都没有磨过，所以越用越钝。

一味蛮干是笨人才会做的事情。不肯动脑筋思考事情的重点在哪里，从何处着手才能收益最大，仅仅是苦干，那么往往是费力不讨好。

当今是一个追求效率的时代，满大街都是忙忙碌碌的身影。所以，工作时就应该随时保持一种紧迫的精神状态，力求以最快的速度解决好手头上的事情，把节省出来的时间用来做别的事情或者用来休息，以提高工作效率。

但是，几乎所有的人都习惯于忙碌，却忘记了一件最重要的事——工作价值判断。一方面，许多人投入大量时间、精力干的工作

却可能是所谓的“垃圾工作”；另一方面，所有的人都忙碌的公司并不是真正有效的公司，这样的公司虽尽全力为现在奔忙却没有未来，它失去了保持公司灵活性和创新能力的“空间”。

工作中总是有一堆事情要做，其中有很有意义的，也有没什么意义的。人们总想着去提高效率，将“垃圾”尽快清理掉，然后可以做点有意义的事情。然而这种方式有效却有限。“垃圾”是永远清除不光的。哪怕加班到凌晨，第二天还会堆上一堆。提高清理“垃圾”的效率，带来的后果是需要清理更多的“垃圾”，而非想象中可以腾出手来去做更有价值的事情。

在工作中当忙碌得有些无奈的时候，想想看自己做的是不是有意义，哪些可以收获现在和未来，哪些是重要的，哪些不是，按照自己的价值取向作出选择。

明白了哪些是需要做的，哪些可以不做之后，我们仍然有可能陷入瞎忙的陷阱。这时候，我们需要学会抓住重点，才能卓有成效地落实。

任何工作都讲究方法和技巧，发现问题，并针对问题给出相应的解决措施，才能迅速高效地完成任务。在这个追求效率的时代，做事抓重点，方能事半功倍。

执行讲效率，结果论成败

当我们将中国古代的《孙子兵法》津津乐道的时候，往往忽略了一个基本的事实：那就是《孙子兵法》的作者并没能统一天下。在我们将三国故事中的诸葛亮佩服得五体投地的时候，也忽略了这样一个事实：最后一统天下的并不是诸葛亮以及他所扶助的蜀国。做公司和打天下都是一样的道理，纸上谈兵解决不了所有的问题。所以，我们提出了“执行讲效率，结果论成败”这样一个重要的执行

理念。

那么，我们该如何理解“执行讲效率”？

现代人都已经认识到了“时间就是金钱”。高效率的工作就是对时间最好的尊重。在面对既定的工作和任务的时候，任何人都必须坚定不移地执行。而不应当在执行中寻找借口，或是推诿，影响执行的效率和执行的进展。作为公司的员工，要明确公司既定的工作和任务是领导层集体智慧的结晶。我们对待每一项工作，对待每一个具体的任务，第一反应都应该是我们将如何一步一步地去完成它。而不应该在接到工作和任务的时候，先考虑这样的工作和任务有没有意义，或者认为这不是自己分内的工作。要明白，在公司内部，每一个人都是公司的组成部分，工作并无分内、分外之说。

作为公司的员工，我们不但要把每一项工作认真地完成，更应当在每一个环节、每一个细节上都以最快的速度，按时、保质、保量完成任务。公司就像一台高速运转的机器，每一位员工都是这台机器的重要一环，环环相扣。机器的任何一个环节出了问题，都会影响机器的正常运转。所以，这也就要求我们每一位员工在自己的岗位上要做好自己的本职工作。

市场经济条件下，公司与公司之间的竞争，实质就是执行效率的竞争。公司只有保持快速、高效的运转，才能在市场竞争中立于不败之地。

现在，再让我们解读什么是“结果论成败”。

执行只是过程，关键还是要看结果。在执行的过程中，尽管速度很快，也迈出了实质性的步伐，甚至整个执行的过程可以说看起来是完美无缺的。但是，真正追求的不是执行的过程，而是执行之后的结果如何。执行之后的结果是不是达到了预期的目标是判定执

行力强弱的依据。简而言之，就是对于工作和任务，不但要去，而且要做好。

之所以特别强调“结果论成败”，是因为公司经营不是纸上谈兵，更不是搞辩论会。不是你说服我或者我说服你的问题，也不是说公司的计划书写得有多好，有多么完美，就能够赢得市场，赢得顾客。没有达到好的结果，执行的过程看起来再完美，也没有任何意义。

执行力是公司成功的一个必要条件，公司的成功离不开好的执行力。为了公司的长久发展，为了顺利地实现战略规划，每个人都要提升执行能力，不折不扣、一丝不苟地执行，按时、保质、保量完成工作任务。只有这样，公司才能发展得更好，个人才能得到更多的机会，实现更多的理想。

专注让执行者更高效

“天下之事，不难于立法，而难于法之必行”。一项再正确的决策，再完美的方案，也会“死”在执行力弱的领导者和执行者手中。美国ABB公司董事长巴尼维克说过：“一位领导者的成功，5%在战略，95%在执行力。”可以说，执行力决定事业的成败，意义极其重大，而效率则是提升执行力的关键因素。

曾经有一位父亲带着三个孩子迈克尔、大卫和劳到森林去猎杀野兔。

到达目的地以后，父亲问迈克尔：“你看到了什么？”

迈克尔回答说：“我看到了猎枪、野兔，还有森林。”

父亲摇摇头说：“不对。”便以同样的问题问大卫。

”

大卫回答说：“我看到了爸爸、迈克尔、劳、猎枪，还有树林。

父亲又摇摇头说：“不对。”又以同样的问题问劳。

劳回答说：“我只看到了野兔。”

父亲高兴地说：“答对了。”

工作就如同打猎一样，我们必须专注，哪怕一秒钟的分神，都会使“猎物”跑掉，最后一无所获。我们在一项计划上用了多少时间并不重要，重要的是我们是否从一开始就能“连贯而没有间断”地去做好事情。

太阳普照万物，并不能点燃地上的柴火。但有凸透镜就可以了，只需要区区一小束阳光，长时间地聚集到一点上，即使在最寒冷的冬天也能把柴火点燃。

同样道理，最弱小的人，只要集中力量于一点，也能得到好的结果；相反，最强大的人，如果把力量分散在许多方面，那么也会一事无成。学会聚集自己的能量，让它爆发，那么定会有雷霆万钧之势。一个人如果能够长时间地把精力集中于一个点上，定能取得惊人的成功。

“天才就是不断的注意。”著名的科学家牛顿就是个注意力高度集中的人。

牛顿一生中的绝大部分时间是在实验室度过的。每次做实验时，牛顿总是通宵达旦，注意力非常集中，有时一连几个星期都在实验室工作，不分白天和黑夜，直到把实验做完为止。

有一天，他请一个朋友吃饭。朋友来了，牛顿还在实验室里工作。朋友等了很长时间，肚子很饿，还不见牛顿从实验室里走出来，于是就自己到餐厅里把煮好的鸡肉吃了。

过了一会，牛顿出来了，他看到碗里有很多鸡骨头，不觉惊奇地说：“原来我已经吃过饭了。”于是，牛顿又回到了实验室工作。牛顿把注意力高度集中到了做实验上，竟然会忘记自己有没有吃过饭。正是这种高度集中的注意力，使牛顿在科学领域取得了丰硕的成果。

因此，一个人做事一定要专注。培养做事专注的习惯，会对一个人的一生产生重大的影响。

专注出效率，这是衡量一个人注意力好坏的标志。所以，一个人只有专注于一个目标，才能在这个目标上取得成功。

“年轻人事业失败的一个根本原因就是精力太分散。”这是戴尔·卡耐基在分析了众多个人事业失败的案例后得出的结论。事实的确如此，许多生活中的失败者几乎都在好几个行业中艰苦地奋斗过。然而如果他们的努力能集中在一个方向上，就足以使他们获得巨大的成功。确实，专心致志是很多人取得事业成功的一个重要原因。

有个在生意场上事业有成的人，总是随身带着一个记事本，明天和下阶段要做些什么事都一一标明，每天临睡前看一遍。日程排得满满的，每时每刻都明确下一步要做什么，有事就抓紧去做，这种习惯大概是他成功的一个重要因素了。

谁都知道时间的宝贵，但一些人总是或多或少地有过一种没有努力的目标和无视效率浑浑噩噩的状态。成功者有很多做得突出的地方，他们往往有一个常人能做到却容易忽视的共同点，那就是他们时刻都清醒自己该做什么，要做什么就抓紧去做，哪怕是些生活

琐事。成功者往往是在点点滴滴的日积月累中，形成自己的办事作风，积累办事的经验，最后成就事业的。

我们羡慕成功者，然而自己在生活中总是另一副模样。有的满足于现状而失去创业的理想和激情，像随遇而安的浮萍，沉迷于一个生活圈，局限于一种自我感觉良好的状态；有的为自己设计了一个又一个理想和目标，可是在片刻的激情和雄心之后，他们却成为行动的“矮子”，虎头蛇尾、有始无终；更多的人像悬浮在水中做“布朗运动”的花粉，东瞧瞧、西撞撞，每做一件事前似乎都有理由和目的，但回过头来看看串连成的轨迹，杂乱无章，没有任何意义。

所以，不管我们想什么或做什么，就好好地把焦点放在我们想或做的事情上。当我们和人们谈话的时候，就一心一意地谈话；当我们工作的时候，就把心思放在手边的工作上。全神贯注，会帮我们做好工作，也会让我们离成功更近。

乔治到福特公司的前几年，抱着许多不切实际的幻想，当然，这些幻想后来全部破灭了。乔治把钱全投在股票上，到最后这些钱变成了一堆废纸，生活凄惨，乔治住进了一家便宜的汽车旅馆。乔治从朋友处借了1000美元，买了一张沙发和一张床。冬天很冷，汽车的车厢里并不比外面好多少，乔治只好一件又一件地加上毛衣。

终于，乔治得到了一个机会。福特公司要研制和设计一种新概念车，为此将建立一个崭新的实验工厂，乔治将加入这个团队。

这个团队由约翰·卡梅隆博士主持，他是一位经验丰富的长者。乔治主要是设计汽车底盘上的一个小零件，并在本地的一家机器加工车间制作。乔治把自己的全部精力放在了这个小零件上，从它的尺寸到性能，都近乎苛刻地要求完美，他对这个小零件不断地进行完善。他希望自己可以从这个小小的零件上开始自己新的人生，乔

治的努力没有白费，在参与这个团队的过程中，卡梅隆博士看出了乔治的专注与执著，也看出了这个年轻人无可限量的前途。几年之后，再也找不到那个在汽车旅馆生活窘迫的乔治了，他成功地迎来了人生的辉煌。回首往事，他不无感慨地说：“我的成功是从那个小零件开始的，我从那时起学会了心无旁骛，专心致志。”

过去只是现在的残存，无法也没有必要再挽留；未来是现在的延续，一个人没办法提前左右未来。唯有现在，才是真正能把握住的。专注于目前正在做的事，全神贯注地投入每一瞬间，这时候，我们的感官会高度的灵敏，我们的意识也会无比细腻清晰，我们就能充分捕捉到和感知周围的一切，并深深地感受到此刻的种种美妙。

专注，可以帮助我们精力充沛地完成工作。心无旁骛，一心一意，才能卓有成效地把一件事情做到最好。

执行者尽量做到“日事日清”

“日事日毕，日清日高”是海尔的口号。海尔在全面质量管理当中，最重要的一个原则就是“三全”的原则，即全面的、全方位的、全过程的。全面质量管理主要是全员参与的管理。在整个质量管理过程中，海尔采取了日清管理法，就是全面地对每人、每天所做的每件事进行控制和清理。今天的工作今天必须完成，今天完成的事情必须比昨天有质的提高，明天的目标必须比今天更高才行。

其实，“日事日毕，日清日高”不仅对于公司管理很重要，对于员工个人来说也非常重要，坚持这个原则，可以保证我们的工作整体有序且保质保量地完成。

工作就像滚雪球，如果我们不及时清理，就一定会越堆越多。提高工作效率的诀窍在于尽量每天都完成当天的工作，这样在第二天我们就不会背上过多的“包袱”。

下面我们来看看海尔以“日事日毕，日清日高”为核心的全方位优化管理法，又称为OEC管理法。

OEC管理法，即英文“OverallEveryControlandClear”，O-Overall（全方位），E-Everyone（每人）、Everything（每件事）、Everyday（每天），C-Control（控制）、Clear（清理）。OEC管理法也可表示为：每天的工作每天完成，每天的工作要清理并要有所提高，即“日事日毕，日清日高”。

这个OEC管理法由三个体系构成：目标体系—日清体系—激励机制。首先是确立目标，而“日清”是完成任务的基础工作，“日清”的结果又必须与正负激励挂钩才有效。它的实施需借助于一个“3E”卡，将每个员工每天工作的七个要素（质量、产量、物耗、安全、文明生产、工艺操作、劳动纪律）量化为价值，员工收入就跟这张卡直接挂钩，每天由员工自我清理计算日薪并填写记账，检查确认后交给班长。不管几点钟下班，不管多晚，班长都要把签完字的卡拿回来，再签上自己的名字交给车间主任。这样的工作要求天天写月月填，所以这个管理法的执行过程是非常枯燥的。但海尔一直到目前为止还丝毫没有准备放弃的迹象。

在海尔，案头文件急办的、缓办的、一般性材料的摆放，都是有理有据、井然有序，临下班的时候，椅子都放得整整齐齐的。

它们的“日清”系统包括两个方面：一是“日事日毕”，即对当天发生的各种问题（异常现象），在当天就弄清原因，分清责任，及时采取措施进行处理，防止问题积累，保证目标得以实现；二是“日清日高”，即对工作中的薄弱环节不断改善、不断提高，要求员工工作效率“坚持每天提高1%”，70天后工作水平就可以提高一倍。

对海尔的客服人员来说，顾客对任何员工提出的任何要求，无

论是大事还是鸡毛蒜皮的小事，工作责任人必须在顾客提出的当天给予答复，与顾客就工作细节磋商，达成一致，然后毫不走样地按照经商的具体要求办理，办好后必须及时反馈给顾客。如果遇到顾客抱怨、投诉的情况时，需要在第一时间加以解决，自己不能解决时要及时汇报。

从上面的介绍中我们可以看到，在众多的公司中，海尔是“当日事当日毕”的一个典型代表。我们并不是要建议其他公司照搬或者模仿海尔的做法，而是要让公司中的每个人都成为“日事日毕，日清日高”的高素质、高效率的人才。

无论是“日事日毕”还是“日清日高”，其主要的核心还是在于提高工作效率，切实有效地搞好工作的落实。要想达到这个要求，首先就要形成一种不拖拉的工作作风，今天能完成的事绝不拖到明天，该完成的工作尽可能提早完成；其次还要保证工作能够有序地进行，做到“日清日高”。

“日事日毕”至少包含了两点关键因素：合理的计划和良好的执行力。

合理的计划要求你充分掌握自己的情况，并对工作进行正确认识，并充分预测可能的风险；合理的计划还是执行的前提，不要把计划制定得很难完成。

现在的工作，往往计划性十足，按照一个规范的管理流程，在项目初始就执行了多种计划，首先从工期和质量去考虑，然后再分为安排、沟通、培训、开发、部署、测试等。在第一次把计划做完之后，所有人都会认为，看我们这个计划多么合理啊，看来我们能够在指定的时间内完成我们的目标了。

事实真的如此吗？当然不是，总是有多种因素的影响，让我们的各种计划，特别是每天的进度，总是不能尽如人意。诸多的会议总是频繁召开着，因为我们大家都知道，沟通是多么重要，但谁也不知道这种会议究竟能起到多大的作用。有些人在努力地工作着，也有些人会丢失了每天的工作方向，不知道自己的目标在哪里。在拥有了诸多规范和计划措施以及原则之后，我们把“日事日毕”忘记了。

如果工作没有时间限定，就如同开了一张空头支票。只有懂得用时间给自己施加压力，才能及时地完成任务。所以最好制定出每日的工作进度表，记下事情，定下期限。每天都有目标，也都有结果，“日清日新”。知道自己每天要去做什么，才能谈得上关注目标，才能发现各种复杂的因素到底是如何影响我们每个人每个时刻的工作的。

所以，从现在起就下定决心拿支笔来，将对自己最有用的建议画条线，并且把这些建议写到另一张纸上，再将它放在自己触目可及的地方，如此可有助自己完成“改革”行动。

(1) 列出自己立即可做的事。从最简单、用很少的时间就可完成的事开始。

(2) 持续5分钟的热度。要求自己针对已经拖延的事项不间断地做5分钟，把闹钟设定每5分钟响一次；然后，着手利用这5分钟；时间到时，停下来休息一下，这时可以做个深呼吸，喝口咖啡，之后欣赏一下自己这5分钟的成绩。接下来重复这个过程，直到不需要闹钟为止。

(3) 运用“切香肠”的技巧。所谓“切香肠”的技巧，就是不要一次吃完整条香肠，最好是把它切成小片，小口小口地慢慢品尝。同

样的道理也可以适用在工作上：先把工作分成几个小部分，分别详列在纸上，然后把每一部分再细分为几个步骤，使得每一个步骤都可在一个工作日之内完成。每次开始一个新的步骤时，不到完成，绝不离开工作区域。如果一定要中断的话，最好是在工作告一个段落时，使得工作容易衔接。不论是完成一个步骤，或暂时中断工作，记住要对已完成的工作给自己一些奖励。

（4）把工作的情况告诉别人。让关心这份工作的人知道工作的进度和预定完成的期限。注意“预定”这个词汇，我们要避免用类似“打算”“希望”或“应该”等字眼来说明进度。因为这些字眼显得过于笼统。告诉别人的同时，除了会让自己更能感受到期限的压力外，还能让自己有听听别人看法的机会。

（5）在行事历上记下所有的工作日期。把开始日期、预定完成日期以及其间各阶段的完成期限记下来。不要忘了“切香肠”的原则：分成小步骤来完成。一方面能减轻压力，另一方面还能保留推动自己前进的适当压力。

（6）保持清醒。以为闲着没事会很轻松吗？其实，这是相当累人的一种折磨。不论我们每天多么努力地决定重新开始，也不管我们用多少方法来逃避责任，该做的事，还是得做，压力不会无故消失。事实上，随着完成期限的临近，压力反而与日俱增。所以，千万不要拖拉，把今天的事留给明天去做，那样只会让自己有更大的压力。

在执行中实现效率

19世纪末20世纪初的现代管理之父泰勒，在米德维尔钢铁厂开始研究和实践“泰罗制”的管理制度，此时正值全世界掀起了一次又一次管理浪潮，造就了一个又一个强大的公司。2002年，美国人博

西迪和查兰凭借其在通用电器等优秀公司的管理实践和研究，撰写了《执行》一书，迅速在全球掀起了新一轮“以完成任务为目标提高效率”为宗旨的执行力旋风。联想到100多年前泰勒为提高工人生产率所作出的不懈努力，人们不难发现，世界管理的革命似乎又回到了重视如何提高工作效率的起点，100年里，世界的政治、经济、文化、技术均已发生了翻天覆地的变化，这种回归不是简单的历史再现，却不可辩驳地表明：如何正确地做事是公司永恒的难题，世界变化得越快，这个问题就越显著。

有这样一个寓言故事很耐人寻味。

燕子和麻雀是一对邻居。每到春天，燕子总是把窝搭在房顶下面，而麻雀却把窝搭在屋檐下面。这哪是搭窝呀，只是屋檐之间的一个小小的空隙。

燕子每年都孵育小燕子，教他们飞翔，抚育他们成长；麻雀虽然也生不少蛋，但很少能把小麻雀孵育长大，不是淘气的孩子掏走了窝里的蛋，就是被猫吃掉。

麻雀看到燕子生活得很幸福，非常羡慕，便向燕子学习孵育技术：“你每年能孵出那么多小燕子，而我的孩子却总是保不住，一定有什么诀窍吧？”“其实也没什么诀窍。”燕子说，“只是我搭的窝比你的结实罢了。来！我们一起到湖边，我教你搭窝。”

在湖边，燕子边做边向麻雀传授经验：“你用嘴巴衔一点泥，学我的样子。”麻雀说：“看见了！这是再简单不过的了，我还以为你有什么秘密和诀窍呢。这样糊泥谁不会呀？这样的小事我不干！”燕子劝道麻雀：“窝只有这样搭才行，你还是快干吧！”不过麻雀对此却不屑一顾：“我知道，可是这一点技术含量也没有！”

燕子没再说什么，一次又一次地飞到湖边，每次都衔回一块

泥。泥衔够了，又去衔草，这一层泥一层草……把窝搭得结结实实。而麻雀呢，只是跟在燕子的旁边，唧唧喳喳地说个不停，最终也没搭起一个像样的窝。

于是，燕子和麻雀依然延续着各自的生活。燕子的目标是幸福的生活，达成目标的战略选择是衔泥、搭窝、孵育孩子，然后，通过简单而机械的劳动夯实基础，将战略选择落到实处。燕子过上了幸福生活，关键原因在于她超强的执行力，即便执行的过程是多么的枯燥乏味；麻雀也想过上幸福生活，但没有务实的战略选择，更不屑于做简单的基础工作，成天想着找诀窍，光想不做，所以始终形单影只，四处飘零。

在追求幸福的过程中，我们每一个人都认为自己是燕子，然而现实却是：充斥着这个世界的大多是麻雀。我们已经谈论了太多的战略、愿景和蓝图，两眼放光地勾画着净资产的超常规增幅，没日没夜地做着登上世界500强排名的美梦，却很少有人意识到，由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要披荆斩棘的开拓者与执行者，哪怕是逐日的夸父。

中国的公司是幸运的，因为它们面对的是一个无人不垂涎的广阔市场。中国的公司同时又是不幸的，因为中国的商业社会远未成熟，还在过度的赞誉和缺乏基本权利之间左右摇摆；而消费者，却在信息爆炸中以极快的速度成长。仅仅20多年的市场经济，就已经让整个中国变成了一片“红海”，公司之间的竞争从最初的拼规模，逐渐升级成拼速度、拼效率。

然而，如何实现效率的提升让众多中国公司感到棘手。在这方面，具有进取心的中国公司应该向拉姆·查兰学习，在他看来，执行力是目标与结果之间“缺失的一环”，也就是说，目标的实现、效率的提升，着力点在于执行力。没有执行力，任何优秀的战略与精彩

的策划不过是镜花水月，黄粱一梦。环顾全球，那些优秀的公司哪一个不是因为坚定的执行力而成功的？沃尔玛刚开始仅仅是一个杂货铺；星巴克不过是一个咖啡馆；而麦当劳只是一个快餐店。它们并不是在经营什么伟大的东西，然而凭借着优秀的执行力，它们成为了伟大的公司。比尔·盖茨更是坦承，微软在未来10年内所面临的挑战，不是别的，恰好是执行力。

所以，成功公司的字典里，一定有两个关键词：战略与执行力。在一个竞争日渐激烈的市场之中，大多数情况下公司与竞争对手的差别就在于双方的执行力，这就好比有若干参加竞赛的帆船，目标都相同，而且每位参赛者都明白获胜的肯定是划船速度最快，且最整齐划一的一个，但胜利女神最终垂青的，一定是坚定的执行者。

第14章 细节到位，细节决定执行成败

“细节决定成败”是这几年公司中最流行的一句话。原因很简单，因为对今天的公司来说，大笔的资金投入进去，往往只为了赚取百分之几的利润，任何一个细节的失误，都可能将这些利润完全吞噬。换句话说，任何一个细节执行不到位，都可能导致功亏一篑，都可能让公司遭受巨大的损失。

管理从制度化提升到细节化

制度执行中任何一个环节的瑕疵和纰漏，都有可能带来连锁反应，导致整个制度体系的混乱，引发严重的矛盾和问题。要使制度得到不折不扣地执行，就要关注每一个执行细节，实行细节化管理。

什么是细节化管理？细节化管理的最基本特征就是重细节、重

过程、重基础、重具体、重落实、重政策，讲究专注地做好每一件事，在每一个细节上精益求精，力求取得最佳效果。

细节化管理的具体内容是：一要创新管理机制，推进集约、合理保障的细节化；二要创新管理方式，推进依法监管、严格执法的细节化；三要创新管理理念，推进维护权益、服务社会的细节化；四要创新管理手段，推进基层建设、基础管理的细节化。

从细节上强化管理。以“干好每一件小事，注重每一个细节”为主题，公司员工对日常工作行为进行自查、梳理，找出工作中容易忽视的问题和薄弱环节。从内部环境、办事流程等各方面查漏补缺，提出改进措施。在创新方面，推行创新工作项目细节化管理，细化每个工作步骤，分解各个环节任务，责任落实到部门和个人。

从细节上优化管理。以形成长效管理机制为目标，健全责任制、过错和投诉追究制、评价制等制度。

通过建立细节化管理的运行体系，制定全覆盖、多层级、高标准的目标体系，细化各项制度、工作流程和操作规范，以细节的精细化实现整体细节化管理，通过严格执行、监督、考核、奖惩，充分发挥员工的积极性、主动性和创造性，实现工作效率和工作实绩的最大化。

细节执行力就是核心竞争力

据说海尔集团成功后，每天都要接待众多参观学习者。大家认为海尔的管理制度相当出色，既细致又有创意，很多人边参观边做笔记，把所见到的各种制度宣传牌全部摘抄下来。海尔集团首席执行官张瑞敏知道后，叫人给每位参观者一本海尔制度手册。

张瑞敏是明智的。成文和制度本来就必须公开，想防抄袭太难

了，不如大度些，反而更有利于公司美誉度的提升。有完善制度的公司屡见不鲜。日益精密的制度体系，意味着公司领导者认识到了细节的重要性。但认识到细节的重要性就能使公司兴旺发达了吗？张瑞敏说，制度可以抄袭，但执行力不可以抄袭。所以，虽然很多人拿了这套制度回去，但是成功运用的却没有几个。

注意到细节后，还要有坚定的执行力。不可抄袭的细节执行力就是核心竞争力，它使一个公司在竞争中立于不败之地。这是一个并不缺乏雄心的年代，但缺乏对细节的注重，更缺乏对细节的执行。

利澳·克鲁尼橱柜作为一个源自意大利的知名品牌，拥有悠久而光荣的历史。这段历史就是一个细节执行的历史。借用中国一句老话，“不积跬步，无以至千里”。利澳·克鲁尼之路，就是坚实地踏出每一小步积累出来的。

利澳·克鲁尼认为，细节执行力的决定因素有以下三个方面：

一是细节执行的意愿。利澳·克鲁尼橱柜有一位烤漆大师傅，技术很好，但却有一个不良习惯——爱穿拖鞋进烤漆房。主管知晓此事后，虽然珍视人才，却也在原则上毫不退让，最终彻底地改正了他的坏毛病。诸如此类的小细节，在利澳·克鲁尼的管理实践中从不妥协地执行着。细节执行的时候会有个得失问题，敢不敢于失去是一个问题。意愿越强烈，决心越大，越敢于失去旧的、错的、次要的，才能拥有新的、对的、主要的。

二是细节执行的能力。这是一个人才和方法的问题。利澳·克鲁尼橱柜始终重视管理人才的选拔和培养。选拔有细节执行力的人才，并不断培养提高他们这方面的能力；同时制定适应的制度，提炼可行的方法，交给有细节执行能力的人。比如，利澳·克鲁尼的业

务精英队伍，经常进行体验式学习，老业务员也不例外。通过角色转换的扮演，发现细节上的成功和失误，锻炼驾驭细节的能力。

三是细节执行的环境。天大的意愿和能力，在一个不正确的环境中运用，都将促成可怕的错误。在怎样的一个环境中，对什么样的人执行哪些细节？这就是管理的艺术。当然改造和创造某些必要的细节执行的良好环境，本身就是高层领导者的重要工作。

锤炼公司的细节执行力，应该成为每个公司获取核心竞争力的必由之路。公司的核心竞争力就是细节执行力。

重视班组制度建设的细节

如今精细化管理时代，公司班组管理的细节尤其重要，这是搞好班组制度建设的基础。班组的竞争就是细节的竞争，细节显示差异、细节影响品质、细节决定着班组成败。

班组管理是公司管理的第一道防线，加强班组细节管理是强化公司管理的关键。在这个精细化管理至上的时代，细节往往能反映公司的专业水准，突出公司的品位，显现公司内在的素质。

作为班组长，生产第一线的指挥官，要在日常的班组管理工作中，重视并优化班组制度建设的细节，做到重视身边的每一件事、认认真真执行每一项规定，一丝不苟地把好每一道关。

如何重视班组制度建设的细节，优化制度建设？要让班组员工认识制度规范的“烫炉原则”。

“不以规矩，无以成方圆。”这个道理显而易见。班组管理也同样需要秉承此原则。制度规范确定办事规则，规定工作程序的各种章程、条例、守则、规程以及办法，是班组管理过程中全体员工的

行为准则。只有严格执行，实施制度化管理，才能使班组建设步入规范、科学、系统的轨道，形成良性循环；反之，任何行为或个人与制度规范背道而驰，都将不同程度地使公司的发展受到阻碍和损失。

公司要怎样才能拥有强大的执行力？

“在引进新管理体系时，要将其先僵化，后优化，再固化。”这是华为公司总裁任正非提出的一条非常著名的理论。他在一次公司领导层会上的演讲中对其作出了很好地诠释，“在5年之内，我不允许你们进行幼稚创新，顾问们说什么，就用什么方法，即使认为他们的想法不合理，你们也不要妄想妄动。5年以后，等你们把人家的系统用好了，我可以授权你们进行局部的改动。进行结构性改动是10年之后的事。”可以说，华为正是因为有着这种严谨的制度，有着这种对制度的尊重和始终如一的贯彻执行，才创造了举世瞩目的华为神话。

如何保证人人依据制度规范执行？

我们知道，在严寒的冬天，烧得发红的火炉会使人感到非常温暖，然而，取暖是有原则的：碰着炉子就会挨烫，绝不讲人情，不分官职大小、主人客人，只要碰着它，谁都要挨烫。

有人将公司的制度规范比作“烫炉”，员工碰到了它就要被烫手和受罚，但“烫炉”的存在是要使员工聚集取暖，感受温暖，目的并不是要使员工被烫。

公司是社会的一个经济公司，以赢利为目标。公司内部的员工与公司的关系也是建立在经济基础之上。

把握制度执行的关键环节

第一，要把握制度的技术细节，细节决定成败。例如，制度要富有效率，必须易于理解。制度规则要简单而确定，杜绝各种如果和但是，对违规的惩罚必须是清晰的。任何制度都不应当将人分为三六九等，不应当在不同公司之间亲此疏彼。规则应当稳定，总是在变化的规则难以被了解，在规范人们行为上效率也较低。制度是对人类行为的人为约束，而不是自然约束。指令性的规则，必须由有形之手和领导者的计划来实施；禁令性的规则，则要靠人们自愿和自发的行动，是一种典型的自发性秩序。

第二，要建立制度的实施细则。没有强制性惩罚措施的规则是无用的。当惩罚不再适用时，制度也就失效了。任何一项制度，如果要有效地得到贯彻执行，必须具备保障制度得以贯彻的实施机制。制度的实施机制，就是保证制度得以执行和发挥的手段、工具、政策或措施，包括相应的机构、人员、惩罚措施等。但是，制度的执行动力，关键看制度的“违约成本”，即违反制度而受到惩罚和付出代价的大小，包括两重意思：一是违反制度的行为被发现和追究的可能性（概率）的大小；二是对违反制度行为惩罚措施的严厉程度。要提高制度的执行力，我们必须在制度实施方面，制定相应的政策。

第三，要把握制度体系的整体协调。制度规则是有层级的，高级规则决定低级规则。如果规则制定者热衷于不断出台琐碎的具体法规，而忽视一般规则的制定，靠直接干预来解决问题，不仅大量的具体低级规则得不到执行，而且整个制度规则系统也会发生功能性障碍。单项制度规则要想有效，必须得到协调引导，只有当各种各样的规则形成一个恰当的和谐整体时，它们才能有效形成秩序。在制度体系建设中，正式制度和非正式制度作为制度结构中从不同角度规范社会、经济行为的规则形式，其协调程度直接影响着制度结构的效能。当正式制度和非正式制度在实施过程中的互补性关系

较弱时，两者在保障社会经济运行方面就会出现功能性障碍。因为，正式制度只有最终得到参与社会行动的个人或公司的认可，并与非正式制度在结构和功能上形成较强的互补机制时，才可能以较低的实施成本实现高效率的运转。

会沟通 七个技巧，耐心沟通无死角（上）

第15章 人际沟通从心灵开始

所谓人际沟通，顾名思义，就是指人和人之间的信息与情感相互传递的过程。它是群体沟通和管理沟通的基础，从某种程度上来说，管理沟通是人际沟通的一种表现和应用形式，有效的管理沟通都是以人际沟通为保障的。

人际沟通的特点

人际沟通是一种特殊的信息沟通，是个人与周围人之间的心理沟通，是人与人之间的情感、情绪、态度、兴趣、思想、人格特点的相互交流、相互感应的过程。通过人际沟通，个人可以收集到他人个性、心理特征的信息，同时也对他人发出了关于自己个性、心理特征的某些信息。因此，人际沟通不同于一般的信息沟通，它有自身的特点。

（1）沟通双方要有共同的沟通动机。动机是指推动人去从事某种活动，指引活动去满足一定需要的意图、愿望和信念等。它是人们进行沟通行为的直接原因。

（2）沟通双方都是积极的参与者，就是说，人际沟通过程的每一个参与者，都要求自己的伙伴具有积极性，不是把对方看成某种客体。在向对方传送信息时，必须分析对方的可能动机、目的、需求等，并且要预料到对方可能会作出的回答，以此获取对方的新信息。例如，两个朋友谈话，双方都要顾及对方的情绪、情感、态度、兴趣，并根据对方的反应，对谈话的内容和方式作出相应的改变。可见人际沟通不是简单的传递信息，至少是一种信息的积极交流。

(3) 沟通过程会使沟通双方产生相互影响。这是说人际沟通是以改变对方的思想、行为为目的的一种沟通行为。其结果必将使沟通者之间原来的关系发生变化。例如，在与别人见面和谈话时，自己的行为和心理状态就会有所变化，对方也是如此。这是纯粹的信息交流过程所没有的。

(4) 沟通双方要有相通的沟通能力，沟通能力主要指人们进行沟通所需要的知识和经验。人们只有在相通的知识 and 经验范围内才能沟通。成语中的“心领神会”，就是指接受信息的一方能理解传递信息者在简单信息中所包含的全部信息含义，这说明他们之间的知识、经验较接近，因而能进行有效的沟通；相反，如果双方没有共同点，双方就无法进行沟通。例如，一方不懂外语，就无法接收对方用外语传送过来的信息；一个社会学家不懂原子科学知识，他就无法与自然科学家进行“裂变反应和聚合反应”的信息沟通。可见，只有具有共同的或相通的沟通能力，才会有共同的语言，才能成为沟通主体。

(5) 在人际沟通过程中，有可能产生完全特殊的沟通障碍。完全特殊是指这种障碍与沟通渠道无关，也与使用的符号无关，而是由社会、心理或文化因素所造成的。由社会因素引起的沟通障碍，主要来自交流双方对交往情境缺乏统一的理解；由心理因素所造成的沟通障碍，主要是由个体心理特征差异决定的；而由文化因素所引起的交流障碍，主要是因为交流双方的文化特征（风俗习惯、宗教信仰、民族观念等）不统一引起的。

人际沟通的本质

人际沟通本质上是人与人的心理沟通，是一种受多种心理的作用和影响的复杂的心理活动。由于人际沟通行为是受特定沟通动机支配，并且涉及人际间意见和情感的交流，因此，对于人际沟通而

言，研究沟通动机、意见沟通和感情沟通具有重大的意义。

◎沟通动机

人际沟通是一种受特定动机驱使的社会行为。可以把人际沟通动机分为三类：

（1）归属动机。所谓归属动机，就是人不甘寂寞，想加入他人行列，渴望别人尊重与赞许，追求友谊与爱情的愿望。在这种心理动机驱使下，人们就要加入适合自己的群体中去找朋友聊天、同学相聚、同事结伴郊游、家人相聚等，来满足合群、被人尊重的心理需求。

（2）实用动机。所谓实用动机，是指人们追求满足功利需要的意愿。一般的人际沟通，往往与功利动机有关。有时人们与他人交往，不是出于不甘寂寞，也不是为了建立友谊，而是为了完成某项任务，达到特定功利的目的。在这种情况下，沟通成为完成具体任务，达到特定目的的工具和手段，因而，也称为工具式沟通。工具式沟通在管理工作中特别重要，领导者出于完成整体目标的动机，与员工交流信息，沟通感情；员工为了本职工作和切身利益，向领导者反映情况，提出意见，等等。

（3）探索动机。探索动机表现为人们对新奇事物的好奇、感兴趣、渴望认识和理解。其所欲求的是一种不断更新和丰富的状态，是以在满足的基础上又重新出现不满足为基础的。满足与不满足的交替出现，促使人们不断寻找人际沟通来实现自己的探索动机。

◎意见沟通

意见沟通和信息沟通是有关联的，因为广泛地理解意见沟通，

就是信息沟通。但是意见沟通和信息沟通又有很大的不同。信息是已经或将要发生的情况，是客观存在，而意见则是人们对某些事情的看法，是主观认识。如果把信息沟通界定为消息和情况的沟通，那么意见沟通可界定为主观看法方面的沟通。意见沟通有四个基本的环节：

（1）从意见不通到意见互通；

（2）从意见互通到意见分歧；

（3）从意见分歧到意见冲突；

（4）从意见冲突到意见调停。

其中，从意见互通到意见分歧是一个矛盾转化过程，从意见冲突到意见调停也是一个矛盾转化过程。

认识到意见沟通过程的四个环节，就要做好这四个环节中从意见不通到意见调停的转化工作。

（1）意见不通是最危险的信号。听不到对方意见必然使公共关系活动陷入盲目和被动。这不仅对主体有影响，而且对客体也有影响。客体听不到主体的意见，主体的活动也就失去了意义。

（2）意见分歧是意见冲突的萌芽。不能及时地消除分歧往往会导致剧烈的冲突，造成关系紧张。消除意见分歧只能采取意见沟通的方法。有的人听不进不同意见，有的人用“官”“禄”“德”（封建伦理道德）阻止别人提意见，这些都不能从根本上消除分歧。

（3）意见冲突是关系破裂的前兆。必须采取紧急措施及时修补裂痕，防止事态进一步扩大和恶化。解决意见冲突仍然是“解铃还须系铃人”，即使依靠第三者调停或依靠权威调停，也还要保持双方

的联系，特别是“胜利”的一方要低调，不能得意忘形。

◎感情沟通

人都有感情上的需要。领导者应该尊重员工正常的、正当的感情需要，并在可能的条件下予以满足；对消极的、不正常的感情需要应该予以引导和纠正。而这些都是建立在感情沟通的基础之上，并包含在感情沟通之间。重视与员工的感情沟通，才能使公共关系活动顺利开展，并建立起良好的合作关系。在进行感情沟通时，有两种方法可以借鉴。

1. 体察心境，及时沟通

心境俗称心情，是一种比较平和、相对持久、容易发散的情绪，例如，愉快、满意、忧郁、悲哀等。体察心情，及时沟通要注意的问题是：

（1）在自身心境良好，别人似乎也心境良好的情况下不失时机地进行直接的沟通。因为心境是可以互相感染的，在良好的心境下人与人之间比较能达成沟通。

（2）在自身心境不良的情况下，要及时调整。人都有心境不好的时候，意志坚强的人善于克制，意志较弱的人不善于克制。但是克制并不能从根本上解决问题，它只能约束某种冲动，不能改变心境本身。不良的心境影响领导者的知觉能力和思维能力，使其变得麻木、迟钝，所以必然对体察员工的情绪带来消极影响。领导者在自身心境不良的时候应当及时地进行自我调节，例如，休假、做自己喜欢做的事情、通过注意力的转移来淡化，等等。在自身的不良心境得到改善以后再来体察员工的心境，不仅能使自己的观察更敏锐，而且能使自己更真切地体察员工的情绪。

(3) 在员工心境不良的时候进行直接的沟通，要有引火烧身的心理准备。员工的心境不良实际上正是他们最需要关心、理解的时候，有人能听一听他们的苦闷、牢骚、怨气，他们的心境也就好了一半，更不用说牢骚和怨气中往往有理也有情，有宝贵的意见和合理的建议，有员工的要求和呼声。事实上，回避矛盾，害怕员工发牢骚、提意见，只会使矛盾更加激化。只有在员工心境不良的时候不回避而直接进行沟通，才能更全面、更深入地体察员工的情绪，实现更稳固的感情沟通。

2. 满足情感，利于沟通

领导者要能够多尊重和满足员工正当的情感需要。员工的情感需要多种多样，最基本的情感需要可以归纳为自尊需要、友爱需要、理解需要和表现需要等四种。

人的情感需要是互相贯通的。当员工自我表现的情感需要得到满足的时候，他同时也会感受到别人对他的尊重，他渴望自尊、自爱和理解的情感也得到了满足；当员工得到别人理解的时候，当员工感受到尊重或友爱的时候，同样也会在情感上引起连锁反应，享受情感满足后的愉悦。所以，满足员工的情感需要可以从不同的侧面入手，以点带面、举一反三，消除某方面情感受到挫伤后的不愉快，从整体上加强和加深人际间的情感沟通。

第16章 领导者首先要做最好的倾听者

在日常工作、生活中，人们往往把沟通等同于掌握读、写、说的技术。但我们却忽视了沟通的另一种重要技能，即倾听。事实上，我们在日常工作、生活中花费了近40%的时间用于倾听。因此作为管理沟通，我们必须重视对倾听的研究。

倾听的含义

对我们大多数人来讲，倾听是从我们听到别人讲话声音开始的，但倾听与听有什么区别呢？一般学者认为，“听”是人体感觉器官接收到的声音；或者换句话说，“听”是人的感觉器官对声音的生理反应。只要耳朵听到别人谈话，我们就在“听”。

倾听虽然以听到声音为前提，但更重要的是我们对声音必须有所反应。倾听必须是人主动参与的过程，在这个过程中，人必须思考、接收、理解，并作出必要的反馈。同时，倾听的对象不仅仅局限于声音，还包含理解别人的语言、手势和面部表情等。在此过程中，我们绝不能闭上眼睛倾听别人的发声，还要注意别人的眼神和感情表达方式。

我们可以把倾听定义为：通过视觉、听觉媒介接收、吸收和理解对方思想、信息和情感的过程。

通过听觉，我们不仅仅听到对方所说的话语，而且听到不同的重音、声调、音量、停顿等。这些也是倾听过程中不可忽视的因素。例如，说话人适当的停顿，给听话人一种谨慎、仔细的印象。而过度的停顿，则给人一种急躁不安、缺乏自信或不可靠的感觉。人们也能从说话的音量中区别出愤怒、吃惊、轻视和怀疑等讲话人要表达的态度。

当谈话双方可相互看见时，视觉接收到的信息也属于倾听内容，事实上，我们所说的往往由我们的谈话方式而赋予特殊的意义，仅听到词语往往很难断定讲话人的真实思想。例如，听见一位女孩向男孩说“讨厌”，如果她神色娇羞，那男孩一定会欣喜若狂；如果她横眉冷目，那男孩最好还是躲开。

倾听的重要性

保罗·赵说过：“沟通首先是倾听的艺术。”伏尔泰说：“耳朵是通向心灵的道路。”米内也说：“会倾听的人到处都受欢迎。”松下幸之助把自己的全部经营秘诀归结为一句话：“首先细心倾听他人的意见”。

以上的引述都说明了倾听的重要性。事实上，在日常生活中，倾听是我们自幼学会的与别人沟通的能力的一个组成部分。它保证我们能够与周围的人保持接触，失去倾听能力也就意味着失去与他人共同工作、生活、休闲的可能。在日常工作中，领导者的倾听能力更为重要。一位擅长倾听的领导者将通过倾听，从同事、员工、顾客那里及时获得信息并对其进行思考和评估，并以此作为决策的重要参考。有效而准确地倾听信息，将直接影响领导者的决策水平和管理成效，并由此影响公司的经营业绩。

倾听是由管理工作特点决定的。科学技术在飞速发展，社会化大生产的整体性、复杂性、多变性、竞争性，决定了领导者单枪匹马是肯定不行的。面对纷繁复杂的竞争市场，个人难以作出正确的判断，制定出有效的决策方案。法国作家安德烈·莫洛亚说：“领导者应善于集思广益，应当懂得运用别人的头脑。”他援引希腊谚语说：“多听少讲有利于统治国家”。对不同领导者的要求虽有区别，但重视倾听这一点应该是一致的。唐代贤臣魏征在劝谏唐太宗时更一针见血地指出：“兼听则明，偏信则暗”。具体来说，倾听的重要性有以下几点：

（1）倾听可以调动人的积极性。善于倾听的领导者能及时发现员工的长处，并创造条件让其积极性得以发挥作用。倾听本身也是一种鼓励方式，能提高员工的自信心和自尊心，加深彼此的感情，因而也就激发了员工的工作热情与负责精神。美国最成功的公司界人士之一的玫琳·凯是玫琳·凯化妆公司的创始人。现在她的公

公司已拥有二十万员工，但她仍要求领导者记住倾听是最优先的事，而且每个员工都可以直接向她陈述困难。她也专门抽出时间来聆听员工的讲述，并仔细作记录。她对员工的意见和建议十分重视，在规定的时间内给予答复。这样做的好处就是沟通了彼此的感情，倾诉者要求被重视的自尊心得到了满足。在很多情况下，倾诉者的目的就是倾诉，“一吐为快”，或许他们并没有更多的要求。日本、英国、美国等一些公司的领导者常常在工作之余与员工一起喝几杯咖啡，就是让员工有一个倾诉的机会。

（2）积极倾听可以使领导者作出正确决策，对缺乏经验的领导者，倾听可以减少错误。日本松下幸之助先生创业之初公司只有三人，因为注意征询意见，随时改进产品，确立发展目标，才使松下电器达到今天的规模。玫琳·凯创业之始公司只有九人，但她善于倾听各种意见，很多产品都是由于销售部门听取了顾客的建议，按照顾客的需要制作的，所以无需大做广告，节省了很多的广告费用，但产品销路照样很好，公司的效益一直在同行业中居领先地位。

（3）倾听也是获得消息的重要方式之一。报刊、文献资料是了解信息的重要途径，但受时效限制，而倾听却可以得到最新信息。交谈中有很多有价值的消息，有时它们常常是说话人一时的灵感，而自己又没意识到，对听者来说却有启发。实际上就某事的评论、玩笑，交换的意见、交流的信息、各地的需求消息，都是最快的消息，这些消息不积极倾听是不可能抓住的。所以有人说，一个随时都在认真倾听他人讲话的人，在与别人的闲谈中就可能成为一个“信息的富翁”。俗话说得好：“听君一席话，胜读十年书”。

（4）注意倾听是给人留下良好印象的有效方式之一。许多人不能给人留下良好印象，就是因为他不注意听别人讲话。心理观察显示，人们喜欢倾听者甚于说话者。戴尔·卡耐基曾举过一例：在一

次宴会上，他坐在一位植物学家身旁，专注地听着植物学家跟他谈论各种有关植物的趣事，几乎没有说什么话，但分手时那位植物学家却对别人说，卡耐基先生是一个最有发展前途的谈话家，此人会有大的作为。学会倾听，实际上已踏上了成功之路。

倾听中的障碍

虽然倾听很重要，而且我们用于倾听的时间也很多，但有时效果往往不尽如人意。其主要原因之一就在于倾听中存在一些障碍，这些障碍的存在极大地影响了倾听的效果。影响倾听的障碍主要有以下几种。

◎环境障碍

良好的环境对双方的交流很重要，环境干扰是影响倾听最常见的原因之一。交谈时的环境千差万别，时常使人的注意力转移。来回过往的人，尤其是漂亮的女性，常常会分散人们的注意力，从而影响专心倾听；交流环境周围发生的奇闻怪事更会分散人们的注意力。环境布置、气候状况、双方的衣着，都会使人分心。当一位女性看到她的男朋友和别人跳舞时，在倾听的过程中就可能出现心不在焉的情况，对自己和他人说了什么，可能不会存在什么印象。几个人谈话，也可能相互干扰。有人做过实验，一个人同时听到两个信息时，他会选择其中的一个，而放弃另一个。所以荀子说：“耳不能两听而聪”。抵抗环境干扰是很困难的事，需要倾听者细心克服。

具体来说，环境主要从两方面对倾听效果施加影响：一是干扰消息传递过程，消减、歪曲信号；二是影响沟通者的心境。

也就是说，环境不仅从客观上，而且从主观上影响倾听的效果，这正是为什么人们很注重挑选谈话环境的原因。在会议厅里向

员工征询建议，大家会十分认真地发言，但若是换作在餐桌上，员工可能会随心所欲地谈想法，有些自认为不成熟的念头也在此得以表达；反之亦然。在咖啡厅里领导者随口问问员工西装的样式，员工会轻松地聊几句，但若领导者特地走到员工的办公桌前发问，员工多半会惊恐地想这套衣服是否有违公司的仪容规范。这是由于不同场合人们的心理压力、氛围和情绪都大有不同的缘故。环境对人们的交流有着如此严重的影响，所以我们将在此进一步加以论述。

1. 环境的封闭性

环境的封闭性意指谈话场所的空间大小、有无遮拦设施、光照强度（暗光给人更强的封闭感）、有无噪声等干扰因素。封闭性决定着信息在传送过程中的损失概率和人们的注意力。

2. 环境的氛围

人们的心理定式对倾听的效果也有很大的影响，而环境的氛围是环境的主观性特征，它影响人的心理接受定式，也就是人的心态是开放的还是排斥的，是否容易接受信息，对接收的信息如何看待和处置等倾向。环境是温馨和谐的还是火药味浓，是轻松还是紧张，是生机勃勃的野外还是死气沉沉的房间，都会直接改变人的情绪，从而作用于心理接受定式。

3. 对应关系

说话者与倾听者在人数上存在着不同的对应关系，可分为一对一、一对多、多对一和多对多四种。人数对应关系的差异，会导致不同的心理角色定位、心理压力和注意力集中度。在教室里听课和听同事谈心、听员工汇报，是完全不同的心境。听员工汇报时最不容易走神，因为一对一的对应关系使听者感到自己角色的重要性，心理压力也较大，注意力自然集中；而听课时说者和听者是明显的

一对多关系，听课者认为自己在此场合并不重要，压力很小，所以经常开小差，如果倾听者只有一位，而发言者为数众多的话，例如，原被告都七嘴八舌地向法官告状，或者多家记者齐声向新闻发言人提问，倾听者更是全神贯注，丝毫不敢懈怠。

从以上的论述可以发现，环境障碍对倾听效果的影响是十分重要的。我们必须想办法加以克服。

以上我们简要分析了领导者通常所处的几种倾听环境，并指出该环境中影响倾听效果的主要障碍来自何处。

按照这种思路，还可以分析更多的场合，掌握不同场合的特征和影响倾听的主要障碍源，有助于我们选择适合的场所交谈，并主动地防止可能的障碍影响。

◎语言表达障碍

不同的人有不同的沟通和交流的能力。语言表达能力的不同和不适当的语言表达会造成沟通的障碍，这些障碍主要表现在以下几个方面：

（1）使用过分精确的语言。过分精确的语言，往往使听话人难以全部接收或记住。例如，向对方提供电话号码时，一口气说完数字，将会使任何倾听者都很难一次全部记下来。

（2）不适当地使用省略语。不适当地使用省略语不仅会造成沟通的困难，有时还会闹出笑话。如“上吊（上海吊车厂）的”“开刀（开封刀具厂）的”等，往往令倾听者不知所云。

（3）不恰当地使用专业术语。在一般的沟通中，人们都习惯使用日常用语。除非是专业人员的专业对话，否则应尽量使用大家

熟知的语言。例如，对大多数人来讲，“氯化钠”也许陌生，但说“盐”则几乎人人

皆知。

（4）在太短的时间内接受太多的信息。太多的信息，很难让倾听者在短时间内接收。例如，在相声《报菜名》中，恐怕很少有人能记住其中30%的内容。

（5）口头语言与肢体语言不相符。与别人谈话时，说话者想说“三”，而此时却伸出五个手指，如果倾听者注意到动作，必然会产生疑问。

（6）口语或方言的不恰当运用。不同的国家、地区、种族，不同文化背景的群体在长期的生活中形成了特定的口语和方言。如果在不恰当的场合运用它们，就有可能造成倾听障碍。

◎ 倾听者的理解能力和态度

倾听者本人在整个交流过程中具有举足轻重的作用。倾听者理解信息的能力和态度都直接影响倾听的效果。所以，在尽量创造适宜沟通的环境条件之后，领导者要以最好的态度和精神状态面对说话者。来自倾听者本身的障碍主要可归纳为以下两类。

1. 倾听者的理解能力

交谈时要注意与对方进行有效的沟通，倾听者的知识水平、文化素质、职业特征及生活阅历往往与他本身的理解能力和接受能力紧密联系在一起，具有不同理解能力的倾听者必然会有不同的倾听效果。正因为如此，倾听者的理解能力也构成倾听中的障碍。“对牛弹琴”便是如此。

2. 倾听者的态度

除了倾听者的理解能力之外，倾听者的态度也构成倾听中的障碍。这些态度主要有：

(1) 排斥异议。有些人喜欢听和自己意见一致的人讲话，偏心于和自己观点相同的人。这种拒绝倾听不同意见的人，不仅拒绝了许多通过交流获得信息的机会，而且在倾听的过程中就不可能集中在讲逆耳之言的人身上，也不可能和任何人都交谈得愉快。

(2) 用心不专。三心二意、心不在焉是这种情况的典型表现。虽然倾听者身在现场，而且表面上似乎在用心努力地听讲，但倾听者本人要么心有所思，要么心不在焉，所以倾听的信息完全没有或部分未进入倾听者的头脑中，这样倾听的效果肯定不好。所谓“身在曹营心在汉”即如此。

(3) 急于发言。人们都有喜欢自己发言的倾向。发言在商场上尤其被视为主动的行为，而倾听则是被动的。前美国参议员 S. I. Hayakawa 曾说：“我们都倾向于把他人的讲话视为打乱我们思维的烦人的东西。”在这种思维习惯下，人们容易在他人还未说完的时候，就迫不及待地打断对方，或者心里早已不耐烦了，往往不可能把对方的意思听懂、听全。

(4) 心理定式。人类的全部活动，都是由积累的经验和以前作用于我们大脑的环境所决定的，我们从经历中早已建立了牢固的条件反射和基本的联想。在每个人的思想中都愿意或无意地含有一定程度的偏见。由于人都有根深蒂固的心理定式和成见，很难以冷静、客观的态度接收说话者的信息，这也会大大影响倾听的效果。

(5) 倾听习惯。由于我们思考的速度比说话的速度快许多，前者至少是后者的3~5倍（据统计，我们每分钟可说出125个词，

但可以理解400~600个词），我们在倾听的过程中由于思维的速度和听话的速度有差距，就很容易在听话时感到厌倦。思维往往会在空闲时“寻找”一些事做，或者停留在某处，拒绝进一步的思维。这是一种不良的倾听习惯。

（6）消极的身体语言。人们有时习惯在听人说话时东张西望，双手交叉抱在胸前，跷起二郎腿，甚至用手不停地敲打桌面。这些动作都会被视为发出这样的信息：“你有完没完？我已经听得不耐烦了。”不管倾听者是否真的不愿听下去，这些消极的身体语言都会大大妨碍沟通的质量。

◎生理差异

由于倾听是感知的一部分，它的效果受听觉器官、视觉器官的限制，听觉器官的严重缺陷将使沟通变得很困难，或者几乎不可能，视觉器官的缺陷将使沟通者无法看到对方在交流过程中的手势、面部表情等身体语言，这会限制有效沟通的进行。所有这些必然会影响我们的倾听效果。

◎选择倾向

人人都有评估和判断所接受到信息的倾向。“人人都爱听奉承”，这其中也有几分道理。我们往往选择我们喜欢听的来听，漏掉很多有用的东西。这无疑会影响倾听的效果。

由于以上因素的影响，特别是有选择性的感情、看法等因素的介入，使倾听受到很大的障碍。受到障碍的倾听有以下几种：

（1）过滤性倾听。这种倾听的倾听者受自己的倾向性，偏见的影响，从而对自己所倾听到的信息无意中做了选择，丢弃了很多有用的信息。

(2) 以事实为中心的倾听。这种倾听只注重接收事实、数据、资料信息，而忽视人的存在，更不注重人的感情、情绪化的表露，这样会造成双方的相互关系紧张，影响信息的交流。

(3) 以回答为目的的倾听。由于各种原因，在对方谈话过程中，只是思考如何回答对方，而停止倾听对方所说的。

以上倾听的障碍在我们与别人的交流中随处可见，极大地影响了交流的效果。这就要求我们必须时刻注意这种现象，要能够针对性地找出倾听中的障碍，并因地制宜地克服。

倾听中的反馈

在克服倾听障碍的基础上，我们还应该进一步争取提高倾听的效果。积极的倾听者不仅要做到主动吸收、理解对方传递的信息，还要作出种种回应，以鼓励说话者更加有信心和兴趣说下去。这就是倾听中的反馈。

◎反馈的特征与技巧

我们每个人每天都在要求别人给予反馈，也都在对别人作出反馈，但其实很多反馈都是无效的，无法帮我们达到目的，这是因为我们还没有掌握反馈的要点。反馈不应该是单向的信息传递，它也应该是双向的，要求双方的投入、责任感和既定的期望而得出的结果。

有活力的双向反馈具有三个特征，这就是：语义明确、心灵相通和探究查询。

1. 语义明确

语义明确的反馈是较为详细的，而且应该是被核实甚至有记录的。意思明确可以防止过于抽象，或者带有某种成见的感情色彩，更重要的是，它可以避免在指出错误时变成对对方的人身攻击。例如，领导者对员工说：“你写的字像小鸡刨米一样，重做之后，争取在最后期限内把它交给印刷商。”这样的反馈不仅没有明确地告诉员工，他要怎么完成命令，而且还令他感到难堪和羞辱。不如这样说：“我在考虑你手写的字是否不够清晰，把你的观点打印出来给印刷商好吗？”后一种说法更清楚地指示了员工该如何操作，不留有误解的余地。

明确的反馈可以是肯定的，也可以是否定的，但都可以使评价更具有建设性。比如说，领导者想对员工的工作给予积极、肯定的反馈，就

说：“你工作干得好极了！”他也许会搞不清领导者究竟想说什么，因为这样的反馈太不明确了：好在何处？好到什么程度？

同样的，一个人被评价说：“你任务完成得可不好啊！”这是个否定的反馈，但同样含义不明，它不是负有责任感的、有明确目标导向的评语。

在这里人们实际上犯了单向反馈的错误，只顾说自己的结论或感受。例如，“小王，你的计划不管用啊。”或者“小林，很抱歉我们不能采纳你的建议。”却丝毫不认为有义务提供更多细节和原因，使自己的反馈更加有效，同时也可使对方知道是为什么。

如果我们接收到这样的不明反馈，可以采取引导谈话向更有利于信息交流的方向发展，如上例中的小王，可以这样反馈性地问道：“你认为好的计划应该有些什么特点呢？”或者“你能提供一些指导性建议供我重新编制计划吗？”进行这样有效的反馈是双方共同

的责任，也可使双方受益，我们能共同获得对事物的更深认识，并改进我们的行动。

2. 心灵相通

心灵相通意指交流双方采取支持的、坦诚的态度交换意见，它体现出反馈过程中人性化的一面，建立起理解和信任的关系。

比方说，一位内部简报编辑当着众人的面对一位投稿员工反馈道：“我不能用你这篇文章。看了两遍也不明白中心思想是什么，而且仅第一页上就有两个拼写错误。”这样的评论是够明确具体的，但未免太不照顾对方的感受了。

欲体会他人的感受，与对方融汇思想，我们就必须将心比心，从对方的角度出发，来体会他在某个特定情形下的想法和感觉。能与他人心灵相通的人善于建立坦诚、开放的人际关系，他们将对方视为同等的个体，而不是客体或定型。

两个心灵相通的人在一起谈话，彼此可分享信任、分享共识，这是一种真正的双向反馈交流，不会有任何一方试图主导彼此的交流。特别注意的是，要想真正达到沟通的目的，必须把对方置于与自己同等的地位。任何先入为主的、盛气凌人的做法都是不可接受的。

3. 探究咨询

探询就是探求对方的观点和看法。它在反馈的三个特征中最接近双向沟通的实质。提一些例如“你对我的评述有何看法？”或者“我的建议可行吗？”之类的问题，借此打开双方沟通的渠道。

探询应该是开放性的。它必须给予对方足够的空间来自由发表

观点。通过探究和咨询，可以了解到别人是否理解和赞同所谈问题，如果不赞同，他们的看法如何。

如果会谈的气氛较为紧张的话，有些人会对他人的行为、语调或话语产生防卫性反应。解决方法之一就是使用开放性、友好的问句代替“为什么”的问题。简单地问一问“为什么”，易被看成是威胁性的。换句话说，为避免造成紧张的防卫气氛，我们可以不用“你为什么没准时到？”来责备对方，可以说：“由于你没能准时到场，我们误了车，以后如果再有类似情况，你事先通知我们一声好吗？”

防卫性气氛没有积极作用，它往往将人们引向批判的、对立的价值体系中去；相反，支持性气氛却是建设性的，它鼓励人们用积极的态度，努力寻找解决问题的思路。

开放坦诚的探询还有助于调解冲突矛盾，因为在支持性的气氛中，尽管人们持有不同意见，他们可以对事不对人，共同向需要解决的问题挑战。与自己观点和经历不同的论点，往往是增长新知识的机会，探询和反馈的过程常常也是向旧观念挑战的过程，最终可能成为变革的催化剂。

除了这三条基本概念之外，如果能很好地把握下面几个小诀窍，那么反馈就会更加事半功倍。

（1）努力树立自己的可信度。人们倾向于严肃对待他们认为可信的反馈。如果信息的来源受倾听者的尊重或信赖，就会更具可信度。一般来说，建立可信度的方式有丰富知识面、提高判断力、熟悉当前问题，以及善于作出有技巧的反馈。

（2）把握适宜的反馈时机。一般情况下，在对方刚表现出某个观点时应及时给予反馈，及时反馈往往有利于问题的及时解决，否则也许矛盾逐渐累积，会越发不可收拾。及时反馈并不意味着反

应越快越好，最佳的时机还需要倾听者灵活地捕捉。聪明的人善于识别对方言语中真实的情感流露与虚伪的表面情感，只对他真诚的情感进行反馈。倾听者对自以为是的虚伪情感开始猜测往往徒劳无益，甚至是危险的。它将把以前建立起来的信任关系破坏殆尽。

(3) 应注意传达反馈的方式。一句话怎么说有时比话本身的内容更为重要。很多人都缺乏选择最佳的方式表达自己思想的能力。他们本应给予明确的、提供信息的反馈，却很遗憾地采取了过硬或过软的态度；有时或许是想弥补反馈技巧的缺乏，而故意表现得强制、权力欲和命令式。例如，一个消极被动的人可能不愿发表相反的意见，以免卷入争论的漩涡之中；相反，有些人表现得野心勃勃，过分积极，实际上这可能只是因为他们缺乏一系列反馈技能，未探清对方真实的想法和感受。

◎反馈的障碍源

由于反馈是一个双向反复反馈的过程，要维持有效的反馈并不简单。在此让我们分析一下有哪些主观心理因素和技巧的缺乏会造成反馈受阻，以及我们能采取什么措施加以克服。

1. 主从关系

在日常生活中，造成领导者与员工反馈不畅的主要原因是他们之间的上下级关系。这种关系潜藏着权力、影响力和决策权的不平衡。领导者们或许认为双向反馈是没有必要的，他们常常主导谈话，先入为主，造成单向的下行反馈；而员工也不敢向领导者要求进行双向反馈。

2. 竞争关系的存在

第二个影响反馈的障碍来自双方的竞争感。彼此存在明显竞争

感的同事很难建立起坦诚信任的关系，而信任正是双向反馈的基础。很多时候，员工不愿征求他人对自己行为的反馈，因为他们害怕面对那些令自己尴尬的错误，更害怕在竞争对手面前丢脸。但更重要的是，这种竞争关系的背后隐藏着利益的冲突，在利益面前，双方根本不可能进行有效的沟通。

3. 其他因素的存在

（1）沟通一方或双方认为没有反馈的必要，因为彼此没有什么需要相互学习的。

（2）文化背景不同造成的反馈障碍。不同文化传统下成长起来的人习惯用不同方式反馈，如果对对方的文化不熟悉，就会带来误解。有一个典型的笑话，一对中国新人在举行婚宴，席间一名西方客人对新郎夸

道：“你的新娘真漂亮。”新郎忙回答：“哪里，哪里。”谁知这种传统式的谦虚引起了麻烦。外国客人以为问新娘哪里漂亮，心生诧异，只好硬着头皮答道：“眼睛漂亮、鼻子漂亮、嘴也漂亮。”这里的双向反馈因文化差异显然已进入了误区。

（3）彼此都以为对方会主动提供反馈，所以双方都希望对方主动提供信息。这必然会使沟通较被动，效率较低。在沟通中必须观察对方的反应，积极主动地引导谈话的深入进行。

（4）双方存在竞争感，低信任度导致信息无法共享。换句话说，他们感到一股驱动力促使他们保护自有的信息和“地盘”。这种情况往往发生在有共同利益的同事身上。为了取得消息上的优势，他们总是极力封锁对自己有利的信息，同时竭尽全力地希望从别人那里获得信息。如果是这样的沟通，肯定不会有好的效果。

(5) 当对方提出他遇到的困难时，我们常常立即回应，开始分析或试图解决问题。而遇到问题的人其实希望我们首先理解和同情他们，明白他们正处在艰难时期，我们的种种建议、命令甚至责备则会导致谈话不愉快的阻断。

(6) 有些因素会阻碍部门，而不是个人之间的反馈交流。部门之间权力的不平等，经历和等级的不平等，都会影响反馈的双向性。另外，部门内意见不一，新成员的加入，也会对交流的有效性施加影响。

在有些部门，成员之间缺乏支持型纽带，无法取得团体的“协同”效应，在会议或其他相互合作的场合根本就没有双向交流的气氛。

有效倾听的技巧

针对以上的分析，我们可以采取一定的方法克服倾听中的障碍，同时注意运用一定的倾听技巧，提高倾听的效果。具体来说，以下方法可以帮助我们提高倾听的效果。

◎创造良好的倾听环境

正如我们前面所论述的那样，倾听环境对倾听的质量有巨大的影响。例如，讲话人在喧闹的环境中讲话要比在安静环境中讲话的声音大得多，这是为了保证沟通的顺利进行。又如，如果谈话内容属于私事或机密信息则最好在安静、封闭的谈话场所。同时环境也影响倾听的连续性。

空间环境也影响倾听，进而影响人与人之间的交流。社会学者和专家们曾经对某公司的一项调查表明，由于各种因素的干扰，相距10米的人，每天进行谈话的可能性只有8%~9%，而相距5米的

人，这一比率则达到了25%，有效倾听的领导者必须意识到这些环境因素的影响，以最大限度地消除环境对倾听的障碍。

美国学者在一个更为宽泛的意义上提出环境的概念，它不仅仅包括社会因素，而且包含人的心理、生理因素，要有效地建立这样的环境需要做很多细致的工作。这一观点认为良好的倾听环境应包括：

（1）安全的环境。在这种环境中，双方有一定安全感，并与他人平等的感觉，这种环境可为正式的，例如，谈判场所，可以选择在正式的会议室，也可以选择非正式的，在酒吧或咖啡厅。

（2）适当的地点。必须保证不受打扰或干扰。例如，较为封闭，有隔音设备等。

（3）合适的时间。选择适宜的时间，同时保证沟通谈话的次数。这样的时间选择必须得到对方的认可，并提前与对方预约，让对方有一个充足的准备。

◎要有良好的精神状态，集中精力进行倾听

在许多情况下，之所以不能认真倾听对方的谈话，往往是由于肌体和精神的准备不够，因为倾听是包含肌体、感情、智力的综合性活动。在情绪低落和烦躁不安时，倾听效果绝不会太好。这种良好的精神状态要求倾听者集中精力。随时提醒自己交谈到底要解决什么问题，听话时应保持与说话者的眼神接触，但对时间长短应适当把握，如果没有语言上的呼应，只是长时间盯着对方，那会使双方都感到局促不安。另外，要努力保持大脑的警觉，保持身体警觉则有助于使大脑处于兴奋状态，专心地倾听不仅要求健康的身体，而且要使身体处于适当的位置。例如，有的人习惯把头稍偏一点，这样有助于集中精神。全神贯注，意味着不仅用耳朵，而且用整个

身体去听对方说话，所有这些都提醒倾听者自己现在的角色，不要走神。

◎建立信任关系

信任是双方交流的前提，真诚的谈话可以唤起对方的兴趣，激发对方的积极性及参与的主动性，因此，在交谈过程中有意的，甚至无意的撒谎，都有可能使对方觉得被骗而使交谈中断或效果不佳。

◎明确倾听目的

倾听的目的越明确，我们就越能够掌控局面。事先为此次谈话进行了大量的准备，这样可以促使我们对谈话可能的问题或意外有个解决的思路；同时可以围绕主题进行讨论，我们的记忆将会更加深刻，感受更加丰富。这就是目的越明确，效果越显著。

◎使用开放性动作

人的身体姿势会暗示出他对谈话的态度，自然开放性的姿势，代表着接受、容纳、兴趣与信任，根据达尔文的观察，交叉双臂是日常生活中普遍的姿势之一，一般表现出优雅、富于感染力，使人自信十足。但这常常自然地转变为防卫姿势，当倾听意见的人采取此姿势，大多持保留的态度。既然开放式姿势可以传达出接纳、信任与尊重的信息，而“倾听”的本意是“向前倾着听”，也就是说，向前倾的姿势是集中注意力、愿意听倾诉的表现。所以两者是相容的。交叉双臂跷起二郎腿也许是很舒服的姿势，

但往往让人感觉这是种封闭性的姿势，容易让人误以为不耐烦、抗拒或高傲。

开放式姿势还意味着控制自身偏见和情绪，克服心理定式，在开始谈话前培养自己对对方的感受和意见感兴趣，做好准备积极适应对方的思路，去理解对方的话，并给予及时的回应。

倾听应是热诚的，不可抱着冷漠的优越感或批判的态度听人说话。热诚地倾听与口头敷衍有很大区别。“没必要那么担心，事情会好起来的”之类的话于事无益，甚至会使对方产生挫折感，认为原来的担心是没价值的。热诚的倾听则给人更多的关怀与启迪，并在必要时给予鼓励。

◎及时用动作和表情给予呼应

用各种对方能理解的动作与表情，表示自己的理解，如微笑、皱眉、迷惑不解等表情，给讲话人提供准确的反馈信息，以便其及时调整。还应通过动作与表情，表达自己的感情，表示自己对谈话和谈话者的兴趣。

◎适时适度的提问

在倾听过程中，恰当地提出问题，往往有助于我们的相互沟通。我们的沟通目的是为获得信息，是为了知道彼此在想什么，要做什么，通过提问的内容可获得信息，同时也从对方回答的内容、方式、态度、情绪等其他方面获得信息。下面是有关提问的一些问题。

1. 倾听中的提问应注意的事项

(1) 数量要少而精，太多的问题会打断说话者的思路 and 情绪，改变谈话的主题。但恰当的提问往往有助于双方的交流。因此，掌握提问的时机和度是至关重要的。

(2) 要紧紧围绕谈话内容，不应漫无边际提一些随意而不相关的问题。这很容易分散说话者的注意力，导致交流的中断。

2. 提问应掌握的一些必要的技巧

倾听中的提问不是随便的，注意和掌握必要的技巧会使倾听者的提问事半功倍。

(1) 理解。作为倾听者，设身处地地理解别人，是必备素质之一，以理解的态度交谈，就能认真倾听，就能诚恳而准确地提出一些双方都能接受的问题，从而更有利于双方的沟通。

(2) 时机。倾听中提问的时机十分重要，交谈中遇到某种问题未能理解，应在双方充分表达的基础上再提出问题。过早提问会打断对方思路，而且显得十分不礼貌；过晚提问会被认为精神不集中或未能理解，也会产生误解。

(3) 提问内容。提问就是为了获得某种信息，要在倾听者总目标的控制掌握下，把说话者的讲话引入自己需要的信息范围内。

(4) 注意提问的速度。提问时话说得太急，容易使对方感到咄咄逼人，引起负面效应；说得太慢，对方心里着急，不耐烦。

3. 提问的分类

美国沟通专家把提问分为两种方式：一种为开放式提问方式，回答这种提问，不能用简单的“是”或“不是”来回答，回答结果一般无法预料，例如：

甲：“我对本月销售额很不满意！”

乙：“为什么？”

另一种为闭合式提问方式，经常提问是否、是谁、什么时候等问题，其结果往往可控制，与预期结果相近。

倾听中，两种方式是相互运用的。其作用各有千秋，开放式提问气氛缓和，可自由应答，可以作为谈话中的调节手段，松弛一下神经，另外，可用开放式问题作为正式谈话的准备，如“最近怎样”，然后很快开始实质性问题的交谈。比较来说，闭合式的提问使用机会更多，其优点是可以控制谈话和辩论的方向，同时可以引导和掌握对方的思路。但运用不当会使人为难，气氛容易紧张。两种方式应综合运用，以求得最佳效果。使用何种提问方式要因地制宜，这也需要很高的艺术和技巧。

◎必要的沉默

沉默就像乐谱上的休止符，运用得当，含义无穷，真正达到以无胜有之效。但一定要运用得体，不可不分场合，故作高深而滥用沉默。而且，沉默一定要与语言相辅相成，不能截然分开。沉默绝不意味着严肃和冷漠。只有在倾听当中适时、恰当地运用沉默，才可获得最佳的效果。

在倾听当中适时地运用沉默，可获得如下效果：

（1）沉默能松弛彼此紧张的情绪。若对方情绪化地说了些刻薄之词，事后往往会内疚、自省，但若我们当场质问或反驳了，犹如火上浇油。这时若利用沉默战术，有利于平复双方的情绪，也给对方自省的时间，继而改变态度，甚至聆听我们的话。

（2）沉默能促进思考。适时创造沉默的空间，有利于引导对方反思或进一步思考，在对方说谎时，此举尤其能引起他恐慌，促使他改变态度。此外，沉默片刻能给双方真正思考的时间和心灵沟

通的机会。

（3）沉默可控制自我情绪。在自己心生怒火的时候，开口极容易失言，影响谈话气氛和自身形象，保持沉默可渐渐克制自己激动的情绪，保持自己的良好形象。

会沟通 七个技巧，耐心沟通无死角（中）

第17章 理顺公司内部沟通

沟通按照主体的不同，可分为人际沟通、群体沟通、公司沟通、跨文化沟通等不同类型。公司沟通是涉及公司特质的各种类型的沟通，它不同于人际沟通，但包括公司内的人际沟通，是以人际沟通为基础的。一般来说，公司沟通可以分为公司内部沟通和公司外部沟通两大类。

公司内部沟通渠道

所谓沟通渠道，指信息在沟通时流动的渠道，这些流动的渠道可以分为两种：正式沟通渠道和非正式沟通渠道。正式沟通渠道是通过公司正式结构或层次系统进行的，非正式沟通渠道则是通过正式系统以外的途径来进行的。在公司中，这两种渠道是同时存在的，领导者应该有效地利用这两种渠道来提高公司沟通的效率。

◎正式沟通渠道

正式沟通指由公司内部明确的规章制度所规定的沟通方式，它和公司的结构息息相关，主要包括按正式公司系统发布的命令、指示、文件，公司召开的正式会议，公司正式颁布的规章、手册、简报、通知、公告，公司内部领导者与员工之间、同事之间因工作需要而进行的正式接触。正式沟通是否畅通直接影响到一个公司的工作效率，直接关系到公司的和谐目标和经济效益。按照信息的流向可以分为上行、下行和平行沟通三种

形式。

1. 上行沟通

这是公司中信息从较低的层次流向较高的层次的一种沟通。主要是员工依照规定交给领导者的正式书面或口头报告。除此之外，许多机构还采取某些措施以鼓励向上沟通，例如，态度调查、征求意见座谈会、意见箱，等等。如果没有上行沟通，领导者就不可能了解员工的需要，也可能不知道自己下达的指示或命令正确与否，因此上行沟通十分重要。

2. 下行沟通

这是公司中信息从较高的层次流向较低层次的一种沟通。许多人认为下行沟通就是从领导者流向操作工人的沟通，其实不然，很多下行沟通都是发生在领导层内部的。下行沟通是传统公司中最主要的沟通流向。一般以命令方式传达其上级所决定的政策、计划、规划之类的信息。例如，生产副总经理可能指示车间经理加紧制造一种新产品，依次地，车间经理向主管发出详细指示，主管以此为根据指示生产工人。

3. 横向沟通和斜向沟通

所谓横向沟通，是指在公司中同一层次不同部门之间的沟通。而所谓斜向沟通，是指信息在不同层次、不同部门之间流动时的沟通。不少管理心理学家认为，对于领导者来说，运用横向沟通和斜向沟通是错误的，因为这样会破坏统一的指挥。但在现实中，很多公司仍广泛地存在横向沟通和斜向沟通，因为事实证明它们有助于提高效率。这两种沟通都跨越了不同部门，脱离了正式的指挥系统，但只要在进行沟通前先得到直接领导者的允许，并在沟通后把任何值得肯定的结果及时向上级领导者汇报，这种沟通便值得积极提倡。

正式沟通的优点是沟通效果好，比较严肃而且约束力强，易于

保密，可以使信息沟通保持权威性。以重要消息和文件来传递公司的决策等一般都采取这种形式。正式沟通的缺点是沟通速度慢、很刻板，易于使信息失真，因此公司为顺利进行工作，必须依赖非正式沟通以补充正式沟通的不足。

◎非正式沟通渠道

非正式沟通是以社会关系为基础，与公司内部明确的规章制度无关的沟通方式。它的沟通对象、时间及内容等各方面都是未经计划和难辨别的。因为非正式沟通是由于公司成员的感情和动机上的需要而形成的，所以其沟通渠道是公司内的各种社会关系，这种社会关系超越了部门、单位及层次。非正式沟通渠道不是由领导者建立的，所以领导者往往很难控制。非正式沟通渠道无所谓好坏，主要在于领导者如何运用。在相当程度上，非正式沟通渠道是形成公司良好氛围的必要条件，相比较而言这种渠道有较大的弹性，可以是横向的也可以是斜向的，而且速度很快。

在很多情况下来自非正式沟通的信息反而易于获得接收者的重视。因为这种沟通一般是采取口头方式，不留证据、不负责任，有许多在正式沟通中不便于传递的信息却可以在非正式沟通中透露。

非正式沟通起源于人类爱好闲聊的特性，闲聊时的信息称为传闻或小道消息（并非谣言）。根据专家的研究，公司中80%的小道消息是正确的。但公司并不能过分地依赖这种非正式沟通途径，因为这种信息遭到歪曲或发生错误的可能性较大，而且往往无从考证，尤其是与员工个人问题紧密相连时（如晋升、待遇、改组等），常常会发生所谓的谣言，这种谣言的散布往往会对公司造成较大的麻烦。

非正式沟通往往具有如下一些特征：

(1) 非正式沟通的信息往往不是完整的，有些是牵强附会的，因此无规律可循；

(2) 非正式沟通主要是有关感情或情绪的问题，虽然有些也和工作有关，但常常也会带上感情的色彩；

(3) 非正式沟通的表现形式具有多变性和动态性，因此它传递的信息不但随个体的差异而变化，而且也会随环境的变化而变化；

(4) 非正式沟通并不需要遵循公司结构原则，因此传递有时较快，而且一旦这种信息与其本人或亲朋好友有关，则传递得更快；

(5) 非正式沟通大多数在无意中进行，其传递信息的内容也无限定，在任何时间和任何地点都可发生。

非正式沟通有以下作用：

(1) 可以满足员工情感方面的需要；

(2) 可以弥补正式沟通渠道传递的不足；

(3) 可以了解员工真正的心理倾向与需要；

(4) 可以减轻领导者的沟通压力；

(5) 可以防止某些领导者滥用正式沟通渠道，有效防止正式沟通中的信息“过滤”现象。

非正式沟通的优点是沟通不拘于形式，直接明了，速度很快，容易及时了解正式沟通难以提供的内幕新闻。其缺点是难于控制，

传递的信息不确切，容易失真，而且可能导致形成小集体、小圈子，影响公司的凝聚力和人心的稳定。所以领导者应该予以充分注意，警惕小道消息的负面作用，并利用非正式沟通为公司目标服务。

公司内部沟通渠道的表现形式

公司内部沟通渠道可分为正式沟通渠道和非正式沟通渠道两种基本类型。每种沟通渠道又有许多种表现形式。

◎正式沟通渠道形式

1. 链型沟通

表现在五个层次中，信息逐级传递，只有上行沟通和下行沟通，居于两端的人只能与其相邻的一个成员联系，而居中的人则可以分别与两端的人沟通信息。在这种形式中，信息经层层传递、筛选，容易失真，各个信息传递者接受的信息差异很大。

2. 轮型沟通

表示一个领导者与四个员工进行沟通，而四个员工之间没有相互沟通现象，属于控制型网络，其中只有一个成员是各种信息的汇集点与传递中心。这种方式集中化程度高，解决问题的速度快，中心人员的预测程度高，而沟通的渠道少，公司成员的满意程度低，士气低落。

3. 环型沟通

表示五个人之间的沟通，领导者与两个员工进行沟通，而两个员工又分别与各自的员工再沟通，基层又相互沟通。其中，每个人都同时与两侧的人沟通。在这种方式中，公司的集中化和预测程度

都较低，畅通渠道不多，公司中成员具有较为满意的联络，士气高昂。当然，环型可以发展成多环型。

4. 全渠道型

表示每个人与其他四个人都自由地相互沟通，并无明显的中心人物。这是一个开放的网络系统，每个成员之间都有一定的联系，彼此了解，集中度和领导者的预测程度均较低。由于沟通渠道较多，所以成员满意度高，合作气氛浓厚。

5. Y型沟通

表示在四个层次的逐级沟通中，两位领导者通过与一个人或一个部门进行沟通，使这个人或这个部门成为沟通的中心。这种形式集中化程度高，解决问题的速度快。但公司中成员的平均满意程度较低，易于造成信息曲解或失真。

6. 倒Y型沟通

表示在四个层次的沟通中，一位领导者通过与一个人或一个部门进行沟通，和Y型大同小异，作为“瓶颈”的这个人或这个部门一定要十分善于沟通。

◎正式沟通渠道形式的比较

各种沟通方式均有优点和缺点，我们应该取其长而弃其短，针对不同的工作性质和员工特点，选择不同的沟通形式。

◎非正式沟通渠道形式

上述正式沟通渠道形式，是在正式群体内部由领导者所设计和制造的，非正式沟通渠道作为一种自然状况下出现的沟通方式，又

呈现出什么样的形式呢？一般来说，我们将它们分为以下几种。

1. 单串型

信息在非正式通道中依次传递，即一个人转告另一个人，他也只再转告一个人。

2. 饶舌型

信息由一个人告诉其他所有人，这个人是非正式通道中的关键人物。

3. 集合型

即在沟通中，可能有几个中心人物，由他们转告若干人。例如，A将信息传递给特定的B、C、D，再由他们传递出去。

4. 随机型

信息由一个人随机传递给某些人，这些人再随机地传给另一些人。即想告诉什么人便告诉什么人，并无一定的中心人物或选择性。

公司内部沟通方式

所谓公司沟通方式，指的是公司沟通所采取的具体方式和手段，有时也称为沟通方法。公司在沟通的过程中，也可以组合多种方法或者不断变换方法。在公司内部的沟通中，有指示与汇报、会议与个别交流、书面、口头、语言和非语言沟通等多种方式。

◎指示与汇报

（1）指示是领导者指导员工工作、传达领导者决策经常采用

的一种下行沟通方式，它可以使一个项目启动、更改或终止。汇报则是员工在总结工作、反映情况、提出建议等而进行的一种上行沟通方式。

指示一般是通过正式渠道进行沟通的，具有权威性、强制性等特点。指示可以具体分为书面指示和口头指示，一般指示和具体指示，正式指示和非正式指示等。在决定指示是书面的还是口头的时候，应考虑的问题是：领导者与员工之间关系的信任程度和持久性，以及避免指示的重复性等。如果领导者与员工之间信任程度较高，持久性好，则采用口头指示和通知即可。对于重要的决议或命令，为了避免司法上的争执和增加其权威程度，或是为了对所有有关人员宣布一项特定的任务，则应该用书面指示。

(2) 汇报则多是员工向领导者反映情况、提出设想、汇报思想而经常采用的一种沟通方式。汇报也可分为书面汇报、口头汇报、专题汇报或一般性汇报、非常正规的汇报或较为随意的汇报。有些汇报不仅要用书面的形式，而且还要加上口头的方式，如政府的工作报告等。有些汇报则只需要书面或口头的。不同的公司，其对于汇报方式的规定是不同的。

◎会议与个别交流

公司内部沟通的本质是公司成员间交流思想、情感或交换信息。而采取开会的方式，就是提供交流的场所和机会。个别交谈则是指公司成员之间采用正式或非正式的形式，进行个别交谈，以交流思想和情感，或征询谈话对象对公司中存在的问题和缺陷提出他自己的看法，或对其他员工的看法和意见等。相比较而言，会议这种沟通方式具有如下一些特点：

(1) 会议可以集思广益，与会者在意见的交流过程中可以获

得一种满足，在意见交流后，也会产生一种共同的见解、价值观念和行动指南，而且还可以密切相互之间的关系；

(2) 会议可以使人们了解决策的过程，从而更加竭尽全力地执行会议的决议；

(3) 通过会议，可能会发现人们所未曾注意到的问题，并加以认真研究和解决。

而个别交谈则具有无拘无束，双方都感到亲切并且相互信任的优点。这对双方统一思想，认清目标，体会各自的责任和义务都有很大的好处，而且个别交谈中，人们往往愿意表露真实思想，提出有些不便于在会议场所提出的问题和意见，从而使沟通双方在认识、见解等方面更加容易取得一致。

◎内部刊物与宣传告示栏

(1) 对于许多规模较庞大的公司，各成员间很难坐到一起召开会议，也难以通过个别交谈法进行沟通，那么内部刊物就是一种较好的替代方式。一般的公司都有内部刊物。内部刊物主要是反映公司最近的动向、重大事情以及一些提醒成员、激励成员的内容。不同的公司，内部刊物的形式、周期、反映的内容差异很大，所以沟通的效果也就千差万别了。

(2) 宣传告示栏则是另外一种类型的沟通方式，我们可以发现，许多公司在其公众场合都有海报栏、信息栏。这是一种非常有效的公司沟通方式。它具有成本低、沟通面广、沟通较为准确和迅速的优点。

随着信息技术的飞速发展，公共宣传告示栏已向无形化转变，如BBS公告牌等。而且内部刊物也在向这种无形化的方面转变，其

类似的方式有公司内的有线电视和网络通告等。

◎意见箱与投诉站

当公司内部沟通出现障碍时，下层员工的各种设想、意见很难反映给上层。即使公司沟通系统正常，也会因为沟通过程中信息的“过滤”“扭曲”等原因而使员工的思想传递受阻，所以一般公司中都设有意见箱，以便高层领导者能够直接收到下层员工传达来的信息。当员工的正当权益得不到有效的保护，而想通过沟通解决又失败后，往往可以通过公司内部投诉站来加以协调。

◎领导见面会与群众座谈会

公司内还有一种比较重要的沟通方式，便是定期的领导见面会和不定期的群众座谈会。领导见面会是让那些有思想、有建议的员工有机会直接与领导者沟通，一般情况下，是由于员工的意见经过多次正常途径的沟通未得到有效回复。群众座谈会则是在领导者觉得有必要获得第一手的关于员工真实思想、情感的资料时，而又担心通过中间渠道会使信息失真而采取的一种领导者与员工直接沟通的方法。与领导见面会相比，群众座谈会是由领导者发起的，上级领导者是沟通的主动方，而领导见面会则是应下层员工的要求而进行的沟通。

除了这里所列示的几种沟通方式之外，公司内部沟通方式还有许多种，例如，讲座、郊游、联谊会、聚餐等各种正式或非正式的沟通方式，这里不再一一详谈了。

第18章 搞活公司外部的沟通

公司是生存于一定的环境之中的，除了要进行内部沟通以外，还必须处理好与顾客、股东、上下游公司、社区、新闻媒体的关

系，想要有效地进行业务往来和合作，就必须进行外部沟通。

公司与顾客沟通的方式

顾客是公司最重要的外部公众。以优质的产品和服务赢得顾客的满意，是公司生存发展的基础，也是使公司价值得以体现的根本所在。公司与顾客几乎时时刻刻都在进行沟通，公司的产品和服务则是公司与顾客沟通的基本载体，公司需要经过不断地调查以明确顾客利益之所在，同时要随时检验自己是否做到了与顾客的充分沟通。最后，公司还需掌握与顾客沟通的方法，提高沟通的效果。

公司与顾客沟通的方式大致包括以下几种。

◎提供优质产品和服务

对于许多顾客而言，他们与公司的唯一接触就是他们购买了公司的产品和服务，公司的产品和服务就成了传达公司信息的唯一工具和载体。因此，提供优质产品和服务是公司与顾客沟通的根本所在。

公司提供的产品是供顾客使用的，因而质量的标准应由顾客认定，而非生产者自己给自己打分。公司应当根据顾客的需求和建议去制造产品，而不是根据自己的主观判断。通过无形的服务传达给顾客的关于公司的信息甚至比有形的产品所能传达的还要多。优质的服务，往往能为公司赢得永久的顾客，并形成“1：300”的正面宣传效果，从而提高公司形象。

◎直接接触沟通

当今，在公司管理中存在的一个重大问题是领导者高高在上，脱离了员工，脱离了顾客，从而也就脱离了发现问题和创新的源

泉。他们被成堆的数据报表、无休止的会议所纠缠，而公司经营状况却并没有改善。

与顾客直接接触沟通，就是要不拘泥于形式，通过各种可能渠道、各种方式与顾客直接地、不断地保持沟通联系，它不仅是留住顾客的绝妙办法，而且是公司不断创新、改进老产品、推出新产品的源泉。

苹果计算机公司的操作系统软件的主要构思者约翰·库奇在编该软件的两年中，每个周末至少有一天，经常是两天，在父亲经营的一个计算机商店站柜台，而且还不道明身份。他由此了解到一般初次上机操作者和颇有经验的使用者的种种担忧和失望。该操作系统在“方便用户”方面的突破正是来源于此。从此，苹果计算机公司的全体高级员工主动提出，经常安排一定的时间聆听顾客通过免费号码打来的电话。

深入接触顾客，倾听顾客的意见，建立与顾客畅通的沟通渠道，有时会给公司带来意想不到的收获。

◎给顾客打电话

在这个越来越商品化的社会环境中，打电话这些细小而富有人情味的举动大大有助于巩固与顾客的关系。

美国多米诺馅饼公司的最高负责人之一菲尔·布雷斯勒，将其大部分成功归因于每周打电话给一百位顾客。他主张把给顾客打电话放在比商店晚上会计结账更为重要的地位。他这样说：“没有顾客会因为我们晚上结账时发现业绩显著而来买我们的馅饼。”美国国际商用机器公司也非常青睐打电话，经常利用电话与顾客联络，加深感情。

◎充分利用信函

先看一个美国珀杜农场对待顾客意见的实例。

有位顾客曾买了一只珀杜农场出售的肉鸡。回到家里发现这只鸡干瘪而且不干净。他把鸡拿回店里，当场退了钱。然后他决定写信给弗兰克·珀杜先生（从电视广告中知道的地址），很快他就收到了弗兰克·珀杜先生的复函，信中不仅一再表示歉意，并附寄一张可领取一只肉鸡的赠券，同时还向他提了一连串具体的问题，请他协助回答，以确保今后不再发生类似的事件。这些问题是：他在哪里买的鸡？什么时间买的？具体说说有什么问题？他认为问题出在哪里？他把鸡退回时，商店服务人员是怎么处理的？……两天后，珀杜公司的一位经理打电话来问他，信收到了吗？问题都妥善解决了吗？同时还问了一些具体问题。那位顾客表示，今后他将是珀杜公司的忠实顾客。

如果顾客只是退了钱，或接到一个电话，而没有收到回信，那么他就可能不会成为该公司忠实的顾客。信件是更加正规和庄重的沟通方式，是电话所不能比拟的，特别是领导者的亲笔信。

注重顾客的每一封来信，同时慎重地予以回信，这是一个与顾客沟通、建立长期稳定关系的绝佳机会。

◎顾客满意度调查

顾客满意度调查是公司与客户沟通的基本方式，通过调查，有助于把握顾客需求的现状和变化趋势，从而采取相应的措施以达到更高层次的顾客满意水平。顾客满意度调查的方法包括以下几种。

1. 问卷调查

顾客满意度调查的办法多种多样，其具体运用视调查对象与调查目的而定。其中又以问卷调查为基本的方法。通常对于比较明确的顾客，亦即在能够具体掌握顾客资料的情况下，只要使用印刷好的问题和备选答案进行问卷调查就可以了。

2. 样本调查

对于不确定的研究，即没有顾客资料时，可利用大量样本法进行调查。没有顾客资料的情况多是消费品，特别是几乎所有人都会用到的日用消费品。由于被调查者都有使用该种商品或服务的体验，因此随机选取大量样本，请对方回答使用过的多家公司的产品的满意程度，这样不但可获得顾客对自己公司满意度的资料，同时还可获得顾客对其他公司满意度的资料，从而能够满足某些公司试图与其他公司进行比较的调查需要。

3. 聘请专职调查员

在大量取样的调查方式难以进行的情况下，例如，出租车行业的调查，可以聘请外部人员作为本公司的特别调查员，由那些不属于公司内部人员的调查员，站在客观、公正的立场来进行调查。

4. 试用

公司从目标顾客群中按一定标准选出具有典型代表性的潜在顾客，让他们试用本公司的商品和服务，并从顾客角度对其进行评价。通过这种方式，公司也能掌握顾客对公司商品和服务的可能感受。

5. 调查顾客潜在性意见的特殊方法

一般的调查，往往仅限于发现顾客的显在意见和需求。要进一

步探寻顾客潜在性的意见，还需要采取一些特殊的方法，这些方法包括：设立专门的咨询柜台，了解顾客的迫切期待与愿望；从日常与顾客的交谈中，努力搜寻可供参考的线索；同时并用多种方法，将所得结果交叉整理，系统分析；当顾客从同行业的其他公司转移到本公司，或从本公司流失或正要流失时，要再三询问他们转移的原因，以便找出问题的核心。

◎广告

广告是公司通过报纸、广播、电视等媒介有计划地发布公司信息的方法。在媒介发达的今天，广告方式正被广泛采用。

◎公关

公关作为公司对外沟通的一种最基本、最重要的方式，是公司处理好与顾客、供应者、经销者以及社区、政府和新闻界关系的基本方法。主要通过开展一些诸如公关事件策划、社会调查、控制舆论、制造新闻、公关广告等活动，塑造公司完美形象，使公司与公众及社会环境相互适应，共同发展。

◎企业视觉形象识别

在当今的社会中，广告无处不在，无时不有。色彩缤纷的广告已经很难在人们的记忆中抢占一席之地了，单靠广告这种方式对外沟通信息已经变得越来越无效了。为了更为有效地对外传递和沟通信息，企业视觉形象识别这种沟通方式便应运而生。企业视觉形象识别是一种有关公司个性特征、经营理念、经营风格的高度浓缩体，具有简洁明了、便于识别和记忆的特点，已经被许多公司证明是一种非常有效的沟通方式。

公司与股东沟通的方式

在现代社会，越来越多的公司需要学会如何与股东打交道。在美国，1970年就有三千一百万人持有各种公开发行的股票；在英国，估计有75%的成年人是直接或间接的投资者；在中国，随着公司股份制改革的深入进行和股票市场的发展，越来越多的公司需要到股票市场筹集资金，越来越多的普通大众成为公司的股东。

建立良好的股东关系的关键是有效的沟通。现代公司的领导者，必须重视与股东之间的沟通，并掌握相应的沟通技巧与方法，以此来构建公司的坚强后盾。

公司与股东沟通的方式包括以下内容。

◎书信

公司领导者与股东的第一次直接接触通常是在购买股票的时候。此时，公司可以发一封简短的欢迎信，其中附上公司目前的财务状况、生产的产品、公司的历史等报告，之后，对投资者断断续续的咨询信件要予以认真回答。即使在投资者抛出最后一张股票后，也要发出告别信，表示遗憾和歉意。有些信件需要由公司领导者亲自动手来写。

◎年度报告

年度报告是促进公司与股东之间沟通的最主要工具。年度报告是公司年中最重要文件资料，它应对1年中发生的重要事件进行坦率的说明，应解释公司目标和公司经营的原则。

年度报告所包含的信息量很大，它包括公司财务、生产、销售、人事、行政计划等。有些年度报告还包括国际市场机会分析、产品分析以及相关社会问题的分析等内容。

◎年度股东大会

聪明的公司领导者视股东为他们的最佳推销员。当今，越来越多的公司已开始重视公司股东年度大会，并把它作为树立公司良好形象的机会。

在年度大会上，股东们提出的问题可能涉及以下几个方面：

- （1）高级领导者的薪水、红利、认股权、退休金和其他特权；
- （2）员工的工资水平、培训和提高计划、资历、利益和权利；
- （3）工作条件、安全与保健方面的规定；
- （4）领导者的股票拥有权问题和可能发生的利益冲突；
- （5）决定代表一般公众或特殊利益团体的外部董事人选，选举决定其报酬；
- （6）股息的水平；
- （7）产品或劳务的折旧、价格或广告策略。

随着这种新的开放政策的形成，年度会议的内容也不断扩大。除上述提到的内容以外，还包括顾客安全、对外投资、公司对慈善事业的捐助等内容。

出席年度会议的群体，也比过去更能代表广泛的社会群体。有些公司还特地邀请社会慈善家、研究机构及社会团体的人员列席公司的年度股东大会。

◎ 邮寄新产品样品

这样做不但能使股东充分了解公司的新产品情况，同时还促进了公司与股东之间的感情交流。

◎ 宴会

遇到公司庆典、新产品上市、新公司开张，或其他重要事项，公司可举行邀请股东参加的宴会或其他活动，这种活动有助于促进公司与股东之间的沟通。

◎ 登门拜访

公司遇到重大问题或做重大决策时，公司领导者对主要股东登门拜访也是一种可取的沟通方式。

◎ 电话

电话沟通具有及时、迅速、简便、直接的优点，大多数情况下都是可行的方式。

◎ 其他方式

除了上述常用方式之外，还可利用其他一些方式来强化与目标公众的沟通。财务分析专家、证券分析人员、银行家、基金会领导者以及经纪人等构成了公司财务方面的主要公众。以这群人为代表的投资者，所成交的金额占整个股票市场的50%以上。

对于上市公司来说，与公司财务分析专家和证券分析人员保持经常的联系是有益的。因此，对财务分析专家和证券分析人员进行个别拜访，让他们熟知公司的发展，向诸如财务分析专家协会这样的组织赠送礼物，或者赠送旅游，已成为许多大公司对外沟通的固

定项目。对94家英国公司的调查表明，一般公司每年与财务分析家的私下会晤不下20次，有的多达100次。同时，许多公司还积极地向财团成员、股东进行咨询，征求他们对公司决策、行动的看法和意见，保持与他们的密切关系与沟通。许多公司邀请证券分析人员参观公司，这样的切身观感更能加深他们对公司的了解和感情。

公司与上下游公司沟通的方式

在当今变幻莫测的市场环境中，与上下游公司紧密沟通、联合求发展几乎是公司竞争制胜的唯一选择。试想，如果供应商不能及时地提供质量合格的原材料或半成品，公司的生产经营就不可能稳定进行；如果经销商不能充分发挥其在公司与顾客之间的桥梁作用，那么再精良的产品也只能是一堆废物。

公司与上下游公司沟通的方法包括以下几种。

◎建立电子通信网络

充分利用现代通信设施，建立公司与供应商、经销商之间的有效沟通与联络。电子数据交换能达到如下效果：

（1）缩短了订货与交货的时间；

（2）提高了服务水平；

（3）减少了存货短缺状态；

（4）改进了有关经营、宣传和价格变化以及产品可供性等方面的信息交流；

（5）降低了存货费用；

(6) 增加订货、装运以及接货的准确性;

(7) 节省劳务费用。

随着计算机与通信技术的迅猛发展, 电子通信网络在改善公司与上下游公司之间的沟通方面所起的作用已越来越大, 越来越受各大公司的青睐。

◎互派人员参与彼此的重大决策

对紧密型合作的上下游公司, 公司要采取重大举措时, 应邀请对方参与, 至少要尽早让对方获悉, 这样可以减少许多猜疑、不信任感与误会。

◎给对方人员提供培训机会

许多成功公司的经验是, 对经销商的有关业务人员进行培训, 因为他们才是直接和最终顾客打交道的人, 缺乏必要的产品知识就难以成功地推销给顾客。此外, 通过培训, 还可贯彻公司的某些政策与公司文化, 提升公司的形象, 对供应商的技术人员, 同样有必要对他们进行培训。

◎深入实际, 解决问题

只有深入对方实际, 才能获取第一手的准确信息, 更好地解决问题。马克斯—斯比潘塞公司的一位高层领导者说道: “我和每一位高级经理人员定下一条死规矩: 每年至少走访40个供应商。”

通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇讲述了一个如何与供应商解决问题的故事。他们从供应商处了解到螺钉质量并不理想, 螺栓会穿过螺帽, 刮伤产品, 甚至刺伤人体, 有位工人就因此而缝了18针。大家一味抱怨, 却不去与供应商一起解决问题。后来一位叫吉米的

年轻管理员提出，主要问题与螺钉切入深度以及螺钉的形状有关，并要求把这情况告诉供应商。杰克·韦尔奇马上租了一架飞机，带着吉米和其他人员一起到这家位于弗吉尼亚州的螺钉工厂，携手很快就把问题解决了。

◎增加信息交流

通过庆祝活动等保持公司与合作伙伴间经常性的人员互访，增进感情和了解、改善工作关系，增加信息交流的机会。

◎商务谈判

当公司与其他公司需要进行合作时，往往要相互摸清底细，并且相互之间了解彼此的目的、需求，以便能够使合作对双方均有所收获。而这一切信息的交换在很大的程度上都是通过商务谈判这种沟通方式来的完成的。美国谈判学会会长杰勒德·J·尼尔伦伯格认为，谈判是人们改变相互沟通方式的一种行为。

公司与社区沟通的方式

没有一个公司是远离社会的“孤岛”。公司总是与周边环境发生千丝万缕的联系，而社区则是公司最直接的外部环境。

社区对不同类型的公司具有不同的意义。在相对开放的社区中，社区的民意、社区资源与公司间存在着十分密切的关系。

大约10年前，台湾的公司和财团就开始热衷于在各地，尤其是海滨地区寻找土地，发展观光旅游业。正是在这种情况下，台湾北部某游乐区开始购地并修建完成。然而当地的居民却对此感到不安和不满，认为该游乐区有“三大害”：

第一，游乐区的设置影响了当地居民的生计，原有渔民失去了

拖网捕鱼的生活条件，特别是年过50岁的渔民，很难改行去干别的。

第二，游乐区的领导者为了美化景观、营造气氛，制作了许多人造景观，在区内堆了许多土石方。在台风的侵袭中，大雨加上海水倒灌，使整个地区像一个只有几个小出水口的大游泳池，海水排泄困难，居民饱受水困之苦。居民们认为这是游乐区给他们造成的不便。

第三，游乐区建成后，原居民区被隔成两部分，居民互相见面需要绕一个大圈子，这种对当地居民生活习惯的改变使居民们感到不满。

这“三大害”使当地居民奋起反对游乐区开业。社区代表发动全体居民向游乐区领导者抗议，并声称如果问题不能解决，开业当天就要带领居民去游乐区门口静坐。

游乐区的领导者决定与社区居民诚恳地进行沟通，并抱着“把自己塑造成社区的一部分，把自己融入社区居民生活”的积极态度。在公司内部首先取得共识之后，组成一个工作小组，拟定对渔民的补偿计划，并安排渔民家庭接受一定的职业培训。同时，派出员工了解社区在海水倒灌情况下的排水系统的规划，并就改善进度与居民代表进行沟通。最后，问题终于得到圆满解决，游乐区如期开业。

无独有偶，美国佛蒙特州苏格布什山谷的一个滑雪娱乐场遇到同样的问题，但结果却大相径庭。该滑雪娱乐场想扩大经营范围，但当地社区居民却认为，大量游客的涌入将会加剧州和地方服务设施的压力，挤占农田，造成本区的供水、排水系统紧张。

然而公司却对社区的这些反对意见一无所知。一意孤行实施该计划的结果是引起了社区居民的强烈反对，最终滑雪娱乐场被迫取

消这一计划。

上面两个例子表明了公司努力与社区保持良好关系、营造良好周边环境的重要性，同时也验证了公司与社区保持有效沟通的重要性。良好的社区沟通有助于公司营造优越的周边环境，为公司的生存发展铺平道路；否则公司则可能陷入困境而不自知，最终导致经营的失败。

公司可以通过以下几种方式与社区沟通。

◎开放式的讨论会

这种讨论会的优点在于能把许多人聚集在一起，缺点是难以为个人之间的讨论提供机会。主办公司应该为来客提供各种设施，使他们感到舒适和方便，如提供一目了然的陈列，有专门细致的管理等。它的最大优势是使社区活动和员工参与相结合，使公司成为社区的一部分。

◎特殊事件

能称为“特殊事件”的事情很多。例如，破土动工的新建筑，工程师正在检查的建设项目，社区的一项庆祝活动等。另外，还有许多值得赞助的事情，如向“希望工程”捐助产品，举办关于家庭或节能的讨论会，向贫穷地区投资，为贫困大学生提供奖学金，等等。通过这些特殊事件，可为公司树立良好的公司形象创造条件。

◎扩大内部出版物的发行范围

即使公司内部出版物上可能涉及外部的事情不多，也很值得让它在整个社区内广为传播，如那些在洗衣店、医院的办公室、美容院和机场等候的人们，都可能成为这些刊物的读者。公司员工的行

动可能会得到他们的模仿，而使公司的行动受到更广泛的关注。实际上，社区的各类人都可能对公司的出版物持欢迎态度，他们往往会对公司的各种有意义的活动、公司的新产品、新政策动向介绍等内容较为关注。

◎公司志愿者活动

公司志愿者参与社区的公益性活动，是一个有前途的实验领域，如某方面的咨询、产品维修等。有一点需要指出：志愿者必须符合技术或知识方面的要求，并有强烈的参与服务的愿望。

◎地方广告

在当地做一些广告，可以增进社区公众对公司的了解，提高知名度。

◎赞助慈善活动

慈善事业被认为是把某些利益让给社区的一个重要举措，是提高员工生活品质和公民地位的一种方式。一些公司领导者列举了以下四个理由，解释他们参与慈善事业的原因：它能显示公司的良好形象和公民责任感；它能够从对教育、福利和艺术的援助中获得无形的价值；它为那些善于模仿公司行为的人树立一个光辉的榜样；它能够提高社区的生活质量和

乐趣。

公司的援助方式有：提供仪器设备、设立奖学金及各种基金、各种免费服务等。另外，公司对事业的赞助行为也越来越多。在政府扶持日益减少的情况下，许多文化艺术项目和团体因公司的赞助而得以生存和发展。

◎新闻媒介

地方新闻是地方活动的重要组成部分。地方报刊、有线电视系统和电台等都是重要的社区传播媒介。公司要与社区建立良好的关系，媒介起着至关重要的作用。公司要给地方的新闻媒介提供有影响、有意义的公司新闻。公司还可充分地利用地方新闻媒介，做一些对公司有利的宣传活动。

作为社区的公司，应重视与社区媒体的关系，切不可因为一些小事情而伤害了媒体的感情。

公司与新闻媒体沟通的方式

可供公司利用的大众媒体有：报纸、杂志、行业刊物、广播、电视、书籍，还有以惊人速度发展的因特网。

新闻媒体是公司与一般公众进行沟通的最经济和最有效的沟通渠道之一。对公司而言，新闻媒体兼具双重重要意义：一方面，新闻媒体是有效的传播工具，通过它可与各种各样的公众进行沟通，树立公司良好的形象，实现公司的目标；另一方面，新闻媒体又是公司非常重要的一类沟通对象，因为新闻媒体对社会舆论有着很大的影响力。

公司与新闻媒体沟通的方式包括以下内容。

◎新闻发布

新闻发布是由公司将一新闻事件送往新闻媒体，新闻事件以新闻报道的题材写成。新闻发布是基本方式之一，它能使关于公司的一则新闻报道，同时为多家新闻媒体所知，并进而扩散给大众。

实际上，公司的许多活动都是新闻的理想题材，值得用新闻发

布的方式公之于众。

(1) 公司历史：周年纪念、生产、销售、筹集资金方面的新成就、服务优良的奖励；

(2) 生产：设备的改进、专利、新发明、新原料的应用；

(3) 公司策略：公司的变革、股东关系；

(4) 人物：公司高层领导者的重要讲话、个人的成就和事迹，名人来访、员工访问；

(5) 研究：设备改良实验、新研究计划、未来经济分析和展望；

(6) 产品和服务：新产品和新服务项目、产品获得的荣誉；

(7) 营销：未来商品及其营销计划、新的营销渠道、经销商调查、销售竞赛；

(8) 公司形象、商业特点：新的商标或商业特点、知名人士对公司的赞赏、新的公司理念、精神与公司口号；

(9) 员工及其活动：员工福利、联谊活动、新进员工、员工退休、逝世；

(10) 社会活动：有关公司的地方新闻、公司在社会上的公益活动或展示活动。

◎记者招待会

采用记者招待会的方式，可以使记者们直接看到或听到他们想知道的东西，同时记者们可以当面询问公司的重要人物一些问题。

对于公司而言，这是一种给新闻界留下深刻印象、进行自我推销的很好的方式。召开记者招待会时，通常要向记者们提供一套新闻资料，包括展示品、图表、照片等。在推出新产品时，往往进行示范性表演，由工程师或管理人员作讲解，说明这项产品对公司和未来顾客具有何种意义。

此外还有一种不同于记者招待会的记者接待会。接待会可在公司的周年纪念、商展或介绍新产品时举行。在记者接待会上，记者们可以在友好而不拘束的气氛中与高层领导者会谈。

记者游乐会是另一种做法。它是由公司负担旅游费用，招待记者们参观该公司某处与公司经营活动相关的场所。

◎特写

公司可能在生产上、销售上、管理上有值得其他公司学习的事迹，都可作为特写的题材。运用特写的沟通方式通常有以下几种。

1. 名人文章

很多杂志乐于刊登有一定知名度的公司领导者的文章（虽然这些文章可能是公司公共关系专家或相关人员所写），因为他们的权威地位会提高文章的身价。也可由公司外部的知名人士，根据对公司领导者的访问或公司提供的资料，写些关于公司及其活动的文章，由于这些人士在某一特殊社交圈内为人熟知，署名他们的文章也就较易引起注意。

2. 人物志

关于有特殊成就的杰出领导者的文章是大众较感兴趣的题材。在很多情况下，大众是因为看到某公司领导者在工商界的特写而对

该公司或其重大事件有所了解。

3. 公司案例

这种文章通常以公司在广告策略、推出新产品、生产、财务运作以及营销组合等方面的成功事例为主题。一般而言，这些事例应对公司有重大意义并具有一定的典型性，能够对其他公司有所借鉴。

4. 通论文章

这类文章专门论述某个行业、某种产品或某类公司。在文章中，有时会特意强调本公司及其领导者是该领域中的先驱者和领导者的形象。

同时，公司要记住，尽量与新闻媒体合作，努力将公司领导者的观点传达给对方，防止记者们从不可靠的地方取得资料以致使事实被严重歪曲，产生不利于公司发展的舆论导向。

◎制造新闻

运用这种方式，公司处在积极、主动的地位，引导新闻媒体趋向由公司有意制造的新闻热点。如果运用得当，很多事件都可能成为这样的热点，例如，周年纪念庆祝，讨论会，对特殊成就的奖励，为一项有专题价值的题目进行的对顾客、员工或股东的调查，公司在市场上的重大举措，一次比赛。

制造的“新闻事件”要有足够的宣传价值，以引起新闻媒体的关注。但是，如果片面追求新奇和刺激，则很可能喧宾夺主，反而淡化了公司原来的目的，甚至会导致欺诈或毁损他人名誉等法律纠纷。因此，制造新闻需要预先制定周详的计划，慎重考虑新闻界和

公众的各种可能反应，并且要紧紧密围绕公司的目标。操作中应努力做到适度、得体，避免哗众取宠和低级趣味。

◎ 公司最高领导者直接参与沟通

公司的最高领导者直接参与和新闻媒体的沟通，对公司大有益处，不仅可以增加公司发言的权威性，使公众对领导者有更深入的了解；而且还可以提供一个机会，使领导者能直接面对新闻记者提出的诸多问题，有助于他们更多地了解实际情况，同时也能使媒体产生受尊重的感觉。领导者特别是那些工作在地方部门、分公司的最高领导者，必须重视与新闻媒体发展最直接的、面对面的沟通。

公共关系咨询专家劳杰特·费格利认为，“今天的每一位总经理都将不得不直接与公众沟通。如果他试图对有关公司经营前途的公众观点施加影响，就必须使自己成为一个积极的新闻发言人，并积极参与公众事

务，如参加座谈、演讲、发表声明等”。

为帮助公司最高领导者与新闻媒体得体地沟通接触，有些公共关系机构设立了标准的训练课程。领导者们参加2~3天的研究学习班，利用录音带、电视等设备，学习公众演讲、电视座谈等技巧，此外还有专门介绍怎样消除对询问充满敌意的内容。帮助领导者恰当应对新闻发布会的另一个有效办法是为他们准备简单的“情况概要”，并预先演练可能遇到的提问，使领导者在思想上有所准备。

第19章 全面优化公司沟通制度

尽管每个公司都不可避免地存在着沟通障碍，但情况也不是令人悲观的，因为许多沟通障碍是可以防止和排除的。为此，建议公司领导者学会排除沟通中的障碍，以达到优化公司沟通之目的。

强化沟通意识

领导者要牢固树立“沟通是管理的灵魂”的观念，从战略高度认识优化公司沟通的重大意义。只有在此前提下，领导者才有可能在个人沟通技能、公司建设和制度建设、设备条件等环节下工夫，为优化公司沟通创造积极的条件。领导者必须解放思想，辩证地认识古人所谓“君子欲讷于言而敏于行”的教诲，清醒地认识到：在现代社会，一个优秀的公司领导者必须既敏于行，又敏于言、善于言。

认清沟通的目的和意义

领导者在沟通之前应想清楚沟通的目的，经常自问一下“为何要进行这次沟通？”“我希望在这次沟通中获得什么？”切忌毫无目的地沟通。

此外，还应该认清这次沟通对沟通对象的意义何在，即这次沟通对员工来说有何意义，他能从这次沟通中获得什么。要了解沟通对于员工的意义，就应该认清员工“需要什么”。

一般而言，最容易记忆的信息是一些与接受者息息相关的信息或接受者最需要的信息。例如，一位家庭经济紧张的员工对厂里有关工资调整的信息会格外关心，所以，领导者在沟通时应该尽量站在对方的立场上，多考虑对方的利益和需要，这样，沟通的效果就会好得多。又如，员工在受到领导者的批评之后情绪比较低落，这时领导者若能主动地与员工进行谈心，自己的错误自己改正，对对方的错误表示谅解，这样领导者与员工之间的沟通关系会得到加强，不至于发展到相互间隔阂越来越深的地步。

认清沟通的目的和意义，有助于沟通者清晰地表达自己的意图和感情，有效地防止沟通中的盲目倾向，便于沟通者检查沟通效

果，从而更好地提高沟通技能，使每一次的沟通都达到所预想的目的。

慎用语言和文字

语言和文字是沟通中信息传递的重要工具，语言和文字使用得好与坏将影响着信息是否能准确迅速的传递，蹩脚的语言表达和拙劣的文字表述都不利于信息的有效传递，不利于沟通的有效进行。

领导者在沟通中应尽量使用通俗易懂的语言。发出的信息能否被接受者理解，在很大程度上依赖于发出的信息所用的语言是否通俗易懂，鉴于接收信息的人各不相同，所以领导者所使用的语言也应因人而异，必须使用接受者最易理解的语言。对容易产生歧义的话语应尽量避免使用，或者对于可能产生误解的话语，作必要的解释说明，表明自己的真实态度和情感，以澄清误解。此外，提高书面语言表达能力，写出一手好文章也是领导者改善沟通的重要途径。首先是要多实践，强迫自己写作再写作；其次是多打草稿，在构思、确定材料正确性和文章润色等方面勤下工夫；最后是请文学功底较深的人评阅自己的文章，并提出意见，勤于

修改。

语言和文字的运用是沟通中的重要内容。领导者应在不断的实践中提高语言和文字表达能力，平时多向别人学习，体会别人得体、风趣的谈话中的高明之处，提高自己的表达技能。

注意面谈的细节

在面对面的双向沟通中，是否能注意到面谈双方的细节通常能反映出一个人的沟通技能的高低。面谈的细节包括声调、语气、节奏、面部表情、身体姿势和轻微动作等。一方面，领导者应给予对

方合适的表情、动作和态度，并与所要传达的信息内容相配合。例如，轻松的交谈应面带笑容；真实的立场态度的表达应该显出严肃庄重的样子；在对方陷于沉思时应减缓语速。不同的坐姿、站姿、手势也潜在地反映着一个人的个性、气质和态度，在严肃的场合跷着二郎腿与员工交谈，会给对方一种压迫感，有碍于情感的平等交流；在集体会议上或者正式的讨论中，衣冠不整、姿势不雅都会影响员工对领导者的评价，从而阻碍信息的传递。另一方面，领导者需要给对方的口头语言和身体语言以灵活机动的反应，使沟通对象所潜在表现出的需要得以实现。例如，根据对方频频看表的动作来推断其另有事情，这时应主动中断沟通。又如，根据对方对某问题所表现出来的兴趣和喜欢或者无奈和厌恶，来决定是否要进一步对该问题发表自己的观点见解。

以满足对方需要的适应性原则来指导沟通的进程是改善沟通的重要原则和方法，对面谈细节的注意是因为其是了解对方需要的窗口。领导者在沟通中应该随时注意面谈的细节，调节沟通进程，以达到有效沟通之

目的。

充分利用反馈信息

反馈是沟通的重要保证措施，没有反馈，沟通者无法知道信息是否传递给了对方。因此，沟通者应尽量鼓励反馈，特别是要鼓励那些胆小怕事或腼腆羞涩的沟通对象来反馈，可以常常讲以下一些话：“你能为我提供更多有关……的信息吗？”“你已告诉了我一些值得考虑的事情，还有其他想法吗？”“对，请继续说。”“还有什么？”“说得很好，请再大胆一些。”这样，接受者一般会乐意把反馈信息表达出来。

另外，沟通者也应善于从接受者的表情中获得反馈信息，接受者的表情是接受者潜意识的感情流露，这种反馈信息有时是最真实、最确凿的，沟通者应该充分利用。面谈对象的眼神、面部表情、身体姿势通常都暗含着无法用言语表达的态度和心理倾向。例如，接受者眼睛的随意转动表明他无心听话，或者他认为无关紧要，这时，沟通者就应该调节沟通的进程，如转移话题等。

建立建议和质询制度

通过征求普通员工改进工作的意见来加强上行沟通。它体现出一种鼓励提出有益的意见，并防止其通过指挥链条被过滤掉的正式意图。建议制度最简单的例子是利用意见箱，员工把有关改进的书面意见（通常是无个性特征的）投入箱内。

许多较好的方案是给所提建议已被实际采用的员工以报酬，并且提供每一项建议得到如何评价的反馈。对于一种能够为公司带来大量盈利的技术性的复杂建议，通常按照预计盈利的百分比付给酬金。当对被采用的建议进行大张旗鼓地宣传时（例如，在公司定期出版的员工读物中介绍），也可以加强下行沟通，因为员工接收到希望何种革新类型的信息后，也会提高工作积极性。

质询制度提供了一种答复员工提出的有关公司问题的正式手段。当问题和答复范围广泛时，这种制度可促进双方沟通，并且是最有效的。许多公司在其员工读物中设有问题和答复专栏，内容范围包括从津贴到公司股票等各种问题。许多图书馆已经采用类似制度回答读者关于图书馆服务工作的质询。某一图书馆采用了“图书馆问答”的形式，它规定由最有资格的图书馆人员来作答。这种问答张贴在图书馆的固定场所便于其他人了解和利用。

会沟通 七个技巧，耐心沟通无死角（下）

第20章 以沟通为利器，为公司改革护航

越来越多的领导者意识到，控制好变革，以更有创意、更令人愉悦的方式来面对变革，才是最佳的途径。他们以沟通为核心，在变革开始前进行充分准备，让自己与公司做好调整工作。同时，他们在沟通方式上也进行积极的改革，通过更加有效的沟通来推动公司的变革，从而使公司以新的姿态迎接新的挑战。

公司改革中沟通的策略

成功的改革，是一个全员参与的过程。成功的领导者，必须善用沟通的手段，来促成全体员工达成改革共识。

人们对于改革的习惯性反应通常由四个阶段组成：否定期、抗拒期、尝试期和认同期。成功的领导者要能够把一个公司从否定的阶段带到认同的阶段。在改革过程中，为了保证员工能够尽可能地保持平稳并维持创造力，领导者要针对员工对于改革的反应的不同阶段，设计出实现改革共识的沟通策略。其中的关键是要帮助员工清楚地认识公司改革的远大前景，并且如何去应对改革过程中的挑战。

◎否定阶段：主动沟通化解否定情绪

许多员工对于公司改革的消息，第一反应是否定：“我们公司永远不会发生这种事……如果发生，也不会影响到我。”这不仅是个人的典型反应，也是整个部门乃至公司的反应。

在否定的情绪状态下，员工们渴望获得有关改革重组过程的种种信息：

(1) 谁将会留下来？他们会如何被告知？

(2) 谁将会离开？他们会如何被告知？

(3) 那些将离开的人会被如何对待？

(4) 留下来的那些人又会发生什么事？

(5) 为什么会发生这样的情况？

(6) 还有什么也会改变？

(7) 还有什么会保持原样？

(8) 重组后的公司会是什么样子？

(9) 这一变革多快就会发生？

(10) 它会怎样影响我？

员工对公司内重大改革的否定是一种自然反应，领导者对此必须给予理解。但是，如果员工长时间停留在否定阶段，他们会将精力和情绪深陷在过去的状况里，而不去积极地思考和接受改革，这对于改革事业是极为不利的。

面对处在否定阶段的员工，领导者要主动地与之沟通，给员工以积极的有益的引导，使他们顺利地度过这个阶段，并且鼓励其面对现实，让他们意识到，改革将会带给员工更多、更大的个人成长的机会。

领导者要学会观察员工在否定情绪中的特征。一般而言，当员工处于否定阶段时，他们会表现出退缩、专心关注过去的事物、付

出劳动但效率甚低等特征。当领导者发现这些迹象时，应立刻与他们沟通，让他们知道改革将会发生，向他们解释改革的到来，给他们一些时间缓和情绪，然后再作出安排，慢慢地说服他们。

◎抗拒阶段：倾听感受化解抗拒

当员工从否定期间的没有知觉，进入因变革而感受到自我怀疑、挫折、恐惧与不确定的阶段时，抗拒就产生了。

一个公司被卖掉，或是被合并了，或是要裁员时，员工们会经受巨大的冲击。他们失去期待、希望与信仰，就好像经历一场灾难。员工们因为变革在自己身上所造成的冲击，或是因其他同事被遣散而自危，很难像往常一样努力地工作，生产效率因而大大下降。同时，意外、疾病以及缺勤的情况都会加倍地发生。处于抗拒情绪阶段的员工容易变得十分焦虑、错误不断地发生、工作常常被耽误。一位曾经历过这种事情的员工说

道：“人们看到公司正慢慢地解体，他们把头低下来，将自己当做是办公家具的一部分。”

领导者必须认识到倾听员工感受的重要性，要给予员工表达感受的机会。帮助员工度过抗拒阶段的第一件事就是帮助员工预做准备。领导者可以事先与员工们谈论应该采取怎样的反应，鼓励他们提出问题，并且分享彼此的感受。有时，领导者也会说出自己的感受与抗拒，让员工们知道他们不是孤独的，原来别人也有着相似的反应与感受。这样，能够在感情上给员工以一定的安慰，有助于让这个阶段尽快过去。

领导者要积极地帮助自己的员工告别原有的状态并开始迎接新的挑战。为了帮助员工们度过抗拒阶段，有的公司采用了举行特定仪式的方法，来公开承认员工们所经历的损失。罗萨贝斯·肯特曾在

其著作《当巨人学会跳舞》一书中，描述了美国西方航空公司在被德尔塔航空公司收购时所举办的一个盛会：

“八位与会的经理分别被要求写下合并带给他们的最坏的三件事，并拿着自己过去所使用的信纸和名片，然后被引到一个木制的箱子前。经理们被要求一个接着一个将他们过去所使用的名片、信纸等丢入木箱中，与此同时，一旁的乐队演奏着哀乐。突然，从木箱四周推出很多石头，这些石头不断堆积并逐渐掩盖木箱。这时，乐队立刻改奏一首庆祝胜利的歌曲《在威斯康星》，人群开始尽情地欢笑。接着，八位经理再度回到室内，戴上方帽子，并穿上长袍，然后走进礼堂。在那里，总经理发表他的毕业典礼致词，并颁发给每一个人‘合并管理的博士’学位，以及公司股票作为毕业贺礼。”

领导者要善于观察员工愤怒、责备、焦虑、挫折、怨愤、工作进度减慢、悲观等处于抗拒期的信号，并以有效的沟通来化解，要能倾听、接受员工的感受，并且设身处地作出反应，然后再鼓励、支持员工迎接改革。在这个阶段，要能容忍员工在一定程度上的负面反应。

◎尝试阶段：鼓励员工尝试并接受改革

在尝试阶段，由于员工们已将注意力放在未来以及环境上，所以工作活力再度被释放出来。此时，领导者的任务是鼓励员工，让他们对未来充满憧憬。

领导者要为公司改革描绘出远大前景，并向员工传播，告诉员工公司正往哪个方向前进，告诉员工他们目前所在的位置，他们需要达成的目标，以及工作中的种种机会。

领导者要及时把握员工在尝试阶段的特征：困惑、混乱、充满

精力、很多的新想法、失去努力方向等。此时领导者可以举行计划未来的会议，讨论新的公司理念，并且帮助员工找到自己与公司融合的种种机会。有些领导者以设定短期目标的方法，激发员工的工作潜力。

◎认同阶段：设定长远目标

最后一个阶段就是认同阶段。在这个阶段，员工渐渐愿意承认自己与新公司之间的新关系。现在员工已了解公司新的发展方向，他们已做好完全的心理准备，随时可以学习新的工作方式，并调整自己的预期和目标。员工再一次关切组织机构，以及它所负有的使命，他们相信努力工作是有价值的，而他们是达成公司目标的重要动力。此时，员工又开始寻求新的挑战。

在认同阶段，管理沟通的重要任务是设定长远目标，领导者应将精力放在团队建设上，并且帮助员工培养创造性解决问题的技巧。利用质量管理小组、任务分解，或是采用员工提案制度来促进群体的参与，同时对积极参加改革的员工进行肯定和奖励。

公司改革中沟通的类型

在公司改革进程中，领导者必须在宏观上把握如下几类不同层次的沟通，努力使各类沟通向良性发展，从而为公司的改革事业奠定坚实的基础。

◎面向改革顾问的沟通

在公司改革前和整个改革进程中，公司可以从外部咨询公司等机构聘用改革顾问。改革顾问的贡献可以归纳为“头、心、手”三个方面。

首先，咨询顾问能为公司改革行动带来知识和脑力。对多数公司而言，改革是进入未知领域的旅程，而咨询顾问身居公司变革的浪尖，其职责就是开拓公司思维的新天地，向顾客提供激动人心的新概念。因此，咨询顾问尤其有助于改革中较为概念性的层面，包括澄清改革的实质、形成对未来的构想、制订新的公司流程模式、剖析现有流程、创建突破性概念、设计沟通与推销方案。

其次，咨询顾问也要起到改革方案的“心”，即情感核心的作用。献身改革理想，以及超脱于公司旧的运作方式，能使他们变成改革的热忱倡导者，其奉献精神能在公司前景暗淡时强化顾客的决心，并能让犹豫不决的公司下定决心。“心”的工作包括劝导领导者积极参与沟通，支持改革小组，以及帮助试点部门摸着石头过河。

最后，咨询顾问也是“手”的作用。一些公司经过缩小规模、裁减人员或其他变化之后，经常缺乏改革的人手。这种情况下，改革顾问可以组成改革设计队伍，充当方案领导者，开发信息系统。制订改革方案也经常需要具体的技能，特别是在多数公司从未涉足的变革管理方面。

但是，公司领导者必须从本公司改革事业的实际需要出发，来决定是否需要聘用外部顾问，并考虑如何挑选合适的顾问。最为关键的是，如果公司选择了外部顾问，就要与之建立一种密切和长期的关系，并且管理好自己的顾问。聘用顾问之前，应订立一份合同，规定各方的作用、关系和职责；写明质量控制、业绩的衡量、冲突解决的机制和确保成功的方法。

◎改革小组的内部沟通

领导者是改革成功的关键，但是，改革中要做的事千头万绪，绝不是一场独角戏，所以，领导者需要率领一个能够坚持改革、领

导改革并且是团结一致的改革小组去完成此项使命。一般而言，小组的成员包括公司中来自业务不同的重要部门的经理。例如，在美国通用电气公司中，总裁韦尔奇成立了一个由三十位高级领导者组成的“GE公司领导者委员会”来行使改革小组的权力，其成员包括各个部门的领导者和高级幕僚。

改革小组肩负双重使命，一方面他们要进行改革方案的设计，即努力完成创新的流程设计，重新安排公司业务的方方面面；另一方面他们要向广大领导层和员工推动改革，必须创造性地组合信息，并熟练地运用媒体将信息传达给领导层和员工，使他们理解并拥护改革。

领导者首先要将改革小组建设成一个坚强的有活力的团队，改革小组才有足够的能力去推动整个公司的改革事业。改革小组的建设不是一锤子买卖，它从第一周开始，在整个小组工作期间都必须不断强化。在改革小组建设过程中，内部的沟通将发挥巨大的作用。改革小组要使自己建设成为一个相互照顾、敢于作为、共同命运的团队。

相互照顾，是指构建一个允许开诚布公地进行交流的环境，发言人可以畅所欲言，大胆地宣称支持什么观点，反对什么观点，而不必有所顾虑。相互照顾意味着相互支持，小组成员之间打成一片，相互关心。

敢于作为，是指鼓励小组中的每个人善于创新、敢于冒险，敢提棘手的问题。不过，追求创新不能转化为互相竞争，所有卓越的想法都应标为集体的成就。一个改革小组应该牢记牛顿的格言：“如果说我看得更远，那是因为我站在巨人的肩膀上。”

共同命运，是指一个改革小组有一个共同的目标。俗话说：“输

队当中无赢家。”共同命运也需要对每个人如何融入改革小组有个清醒的认识。如果小组有一个领导者，就必须承认其地位。同时也需要明确操作流程，改革小组中，每个人都应当清楚什么是人们期待的，什么是可以接受的，什么是行不通的。

在小组内部沟通中，要努力避免以下几种不良倾向：

(1) 不加倾听。最让人痛苦不堪的是某个成员正讲述着关于某个激动人心的想法或者一个有趣的看法，可环顾四周，却发现一半的小组同仁在睡大觉，其他人不是在乱涂写就是在看报纸。认真倾听不仅是起码的礼貌，而且也是团队合作的关键。

(2) 扼杀想法。经常发生的是，某个小组成员提出一个不同寻常的想法，却被其他人攻击为愚不可及、无法实行。当然，挑剔地思考和严厉地分析是重要的；但与此同时，过快地扼杀想法却是个错误，即使是稀奇古怪的建议有时也包含着一些很有价值的内容。

(3) 人身攻击。批评一个想法绝不应涉及提出这个想法的人，一个充满敌意的环境会让大家相互设防，从而争论不休。

(4) 沉默不语。一个不参与讨论的小组成员会使改革小组丧失影响力和洞察力，此外，小组其他人会进而厌恶或害怕这个沉默的伙伴。

(5) 分享过头。有些人简直不知道何时闭嘴，他们什么都要拿出来谈，甚至包括最好闭口不谈的个人琐事。

小组成员必须对自己和他人身上的这些行为保持警惕，在某些极端情况下，流程主持人甚至有必要出面干预。

此外，小组内部沟通中还须注意避免其他几种不良的倾向。例如，民主会轻易地蜕变为无政府状态，虽然不受限制、随心所欲的风格对改革是合适的，但是其危险是小组将为确定如何运作而浪费精力。同样，有些小组讲话没完没了，他们会反复讨论一个问题，永远议而不决。其他人则陷于某种虎头蛇尾的境地，他们花大量的时间讨论第一个议程，而其他议程只得草草收场。

为避免这些问题，许多成功的改革小组采用一些老生常谈的手法，如时间窗口法，即为解决某个问题限定一个时间段；安排一个协调人，保证讨论的运转；指定一个主题监督员，由他确保讨论不至于游离既定范围；确定一个记录员，由他记录一切内容，这样不至于出现因记录而妨碍思考的现象；拟定明确的议程；保证会议按时开始与结束，包括惩处迟到者。

◎最高领导层面向各级领导者和广大员工的沟通

最高领导者在改革中面临的最核心的问题是，让各级领导者和广大员工理解改革、支持改革、参与改革，从而形成整个公司中有利于改革成功的环境。这里的改革环境，指的是公司中有利于改革的舆论氛围、风气特点及其成员的精神状态和思想态度。例如，假如公司的环境中充斥着担忧、怀疑、自满、退守等，改革就将困难重重。人们只会勉强强、断断续续地参与改革，他们会轻易许诺而不加遵守，对改革也只是半信半疑，而且普遍对改革抱有悲观态度，创新与热情则无处可寻。

最高领导者必须加强和改善面向各级领导者和全体员工的沟通，把自己的改革理念传递到整个公司中去，重塑大家对改革的态度与感情。在此，我们不妨看一看美国通用电气公司的领导者韦尔奇是如何利用克顿维尔学习中心来传播他的改革理念的。

克顿维尔是通用电气设在纽约州克顿维尔市的管理发展中心，它被《财富》誉为“美国公司的哈佛”。韦尔奇在刚刚接掌总裁的职位后便说：“我真的想用克顿维尔和克顿维尔式的学习过程，在这个公司掀起一场文化革命。”每个月至少一次，韦尔奇会到克顿维尔的“洼坑”演讲厅发表学说与回答问题。

“洼坑”演讲厅的设计式样十分特别。在这里，听众的座位高高在上，演讲者要被迫仰头对听众说话，演讲的人会觉得自己陷在一个洼坑之中。如此的设计旨在鼓励一种施与受的行为，使得员工能俯视位于“坑底”的高级领导者，能够有勇气去表达自己的不同意见和发泄自己对领导者的抱怨”。

就在这个“洼坑”中，通用的高级领导者们说出他们的心理话，相互辩论，相互质疑。在“洼坑”里，韦尔奇直言不讳，自得其乐地阐发他的理念，和通用人大声地争辩。这个地方让韦尔奇有最好的机会说服员工认同他的看法，同时也让他明白通用员工间存在的问题。

为了获得参与者的回馈，每一名参与者都要填写一页评估表，同时回答三个问题：

- （1）你觉得这场会议建设性的清晰度如何？
- （2）你是否觉得哪里不清楚或有问题？
- （3）你认为参加这场会议最重要的收获是什么？

人们对克顿维尔学习中心的作用给予了高度的评价：

“有时它是一个论坛，或是一个信息通信站，有时又是一个辩论的机制，或是一个布道坛。这个过程让所有高级领导者，不仅是韦

尔奇而已，在任何时候都能够追踪公司动向。”

“我们最想完成的一件事，是创造并培养一支精良的队伍，这就是所谓领导者要做的事。这不是某个人坐在一匹马上发号施令，而是一种开创远大目标并培养一支有相同远大目标的精良队伍的能力。这支精良队伍便是组成今日通用的关键因素。”

事实上，每个公司的领导者都需要一个类似于克顿维尔的地方，以此向各级领导者和广大的员工传播自己的改革理念和远大目标，以及了解自己公司所存在的问题。

◎各级领导者面向一线员工的沟通

高级领导者最担心的是，公司内的沟通渠道会在层级的某一处发生中断。如果改革的理念不能传递到一线的员工身上，则改革注定是要失败的。所以，高级领导者必须重视各级领导者和一线员工之间的沟通。只有全员参与式的沟通，才能为公司的改革事业真正注入成功的活力。

在美国通用电气公司的改革中，公司经常召开一些被称为“群策群力”的会议来实现基层领导者和一线员工间的沟通。在会议上，领导者和员工面对面地沟通，员工可以提出各种各样的问题，依规定，领导者对于员工提出的问题必须立即回复。一般来说，有80%的问题立即获得答复，其他需要再研究的问题，领导者也必须在一个月内给以答复。

在一次“群策群力”会议上，一位工厂工人说：“我已经在通用工作20多年了，我有着良好的出勤记录，也曾获得管理奖项，我热爱这家公司，它让我有能力送孩子上大学，有能力过好生活，但是，我仍想要指出一些通用的蠢事。”

他的工作是操作高价值的设备，这个工作必须戴手套才行，而且每个月会损坏很多手套。可是为了要申请另一副手套，他必须请别人代班，但是如果没有人有空来代班的话，他就必须关闭机器，然后走到另一栋大楼，去物料房填写表格，之后，他必须找到一位有足够权限的人在此申请单上签名才行。当他将签好的申请单送回物料房后，他才可以拿到一副新的手套，通常这样的手续要花费一个小时。

“我认为这是相当愚蠢的。”

领导者站在会议的前方说道：“我也认为这是件愚蠢的事。为何我们要如此做呢？”

后方有人回答说：“这是因为我们在1979年曾遗失了一箱手套。”

这位领导者听了之后即刻下令：“将手套箱移到靠近使用者的楼层中。”

另一个“群策群力”的例子是在斯克内塔第的研发中心，由一位参加“群策群力”会议的员工所提出的。他问道：“为何领导者有专用的停车场所？”由于没有人能回答出该问题，于是，领导者的特权就此被取消了。

在联系人员的“群策群力”会议中，一位秘书问道，为何她必须中断手边的工作，去领导者桌上拿发文盒内的东西，领导为何不能在走出办公室时，顺便将这些东西放在她的桌上？

对此，没有人有好的答案，因此，原属于秘书的一些不见生产效益的例行性工作就此被去除了。

在电力发电人员的“群策群力”会议中有人提出，采购部门在买热熔机时，并没有和实际使用热熔机的人员讨论，结果，买回的热熔机无法应付某些特定的工作。“采购部门在拜访供应商和选购机器时，可否让使用热熔机的人员一起参与呢？”

领导者毫不犹豫地说：“没有问题。”

总之，在“群策群力”会议中，员工真正参与了公司的改革事业，焕发出了巨大的活力，从而推动了公司改革事业的持续发展。

◎公司面向顾客的沟通

顾客是公司改革成果的最佳评价者，只有面向顾客进行沟通，才能对公司的现实问题有更全面、更深刻的认识，才能根据顾客的要求和建议，进一步搞好改革。

美国通用电气公司下属的一个火车头生产公司，举办了“认识顾客之旅”。公司领导人佩因特集合一百五十名左右的员工，包括工人、领班和少数领导者，然后租一架飞机，带他们去参观购买通用电气公司火车头的铁路公司。这个主意的重点在于质量，它让负责维修火车头的技术人员有机会和通用电气公司员工谈话。通用电气公司的员工可能会问“你们为什么那样连接电线呢？”一旦他们讨论到类似这样的问题时，显然就不难发掘出最佳的生产方式。

公司改革中沟通的障碍

在公司改革过程中，沟通会面临如下问题。

◎公司中缺乏信任气氛

一般而言，公司员工对领导者的不信任，是由领导者自身的言行不当造成的。例如，尽管公司产品样式陈旧、市场滞销、成本过

高、财务亏损，但领导者在向上级领导者汇报中，仍然是盈利如何如何高，搞浮夸风；在向社会宣传中仍然是产品如何如何供不应求，管理如何如何完美无缺；而在对公司内部员工的宣传上，仍然是公司形势一片大好，目前只是在经历短暂的市场低潮。又如，尽管公司连续亏损、负债重重，但公司的领导者却仍然公款消费、美酒名车、大肆挥霍，当这样的领导者去号召员工加强内部核算、开源节流、降低成本时，谁会相信呢？

虚假的信息沟通给公司带来的是怀疑气氛。在这样的氛围中关于改革的一切消息只会被看做是“谎言的宣传”。

◎员工对改革的错误理解

由于以往公司中大多数的变革是轰轰烈烈开场，虎头蛇尾收场，形式主义泛滥，所以，员工认为新一轮的改革也不过是领导者在喊喊口号、赶赶时髦而已。所以，员工对改革持旁观者的态度。

◎员工对裁员的敏感，使得员工视改革等同于裁员

由于经济杂志上和大众传媒上所报道的公司裁员消息比比皆是，今天A公司裁员一千人，明天B公司裁员三千人，所有这些都使员工产生随时面临下岗威胁的不安全感。所以，裁员问题应放在上下信息沟通的首位，忽视它的结果只会使人们往最坏处想。如果没有计划裁员，就应该大声、明确、反复地阐明。如果有，则应赶在焦虑蔓延之前发布通告，有消息总比没消息要好。有些领导者害怕一旦公布裁员，员工们会有过激的反应，这就太幼稚了。改革所产生的现实会冲淡人们对它的想象。另外，将员工当做人来看待会给领导者带来前所未有的尊敬和声誉。如果领导者不清楚是否要裁员，那怎么办？公开承认。百事可乐公司的总经理克莱格·威斯罗普在改革推行之初就承认他不清楚是否需要裁员。可是他保证如果有

的话，被裁的员工肯定会得到妥善安置，并提前得到通知。

◎谣言而非官方渠道成为公司中大多数消息的来源

员工在咖啡间和电梯里的谈话远比新闻简报上的消息管用。小道消息常能带来与官方消息截然不同的效果，而且经常如此。

尝试保密往往失败。重要决定一旦作出，消息就会传开，试图保密全然无效，每个人最终总能得到消息。企图保密只能增加公司员工的不信任。一位著名的传播专家曾说：“如果你想保密，人们知道的恰恰就是你不想要让他们知道的。”

◎领导者的沟通技能存在问题

(1) 有些领导者爱用过于专门的术语或行话来解释问题。例如，一位高级领导者对一大群一线生产工人讲话，他一开场就用华而不实的

话：“我们的Q3收入下降，在RONP目标上则大受打击，最近FASB的规定对WIP库存价值产生了负面影响，由此带来的损失也影响到我们的价格收益比率。”这位领导者因与投资者和股东打交道过多而忘了这些人所关心与期望的事情显然与工人不同。华丽的字眼加上缩略词和神秘的指标肯定会使工人失去兴趣。要取得效果，领导者就要以听众的语言讲，否则就如同对他们讲外国话。

(2) 有些领导者的谈话过于抽象，有空洞乏味之感。一些概念化的说法如“我们追求卓越”显得肤浅而笼统。“我们必须使发货单的准确性提高到99.99%”这样的说法要具体实在得多。人们是通过故事和例子来认识世界的。著名的电脑科学家艾伦·凯曾说：“如果一幅画需要一千个字去表达，那么一个比喻则需要一千幅画来表达。”好的交流者往往是教师和小说家，他们用生动的形象和具体的

例子来表达他们的观点。大多数人习惯于从具体事物逐步上升到抽象概念。所以，应用鲜明的事例和形象去打动他们，在赢得他们的心之前领导者首先要引起他们的兴趣。

(3) 有些领导者为了与员工坦诚沟通，总是给员工提供太多的细节。当一位领导者花上几个小时谈论一项新的赔偿制度，不放过这套内容繁复、变化多端的新制度的每一个细节。毫无疑问，没有一个员工能记住他说的每一个细节。更糟的是，员工无法获得一个整体的理解。复杂的细节模糊了信息的含义，而有效的沟通往往是简单明了的。

(4) 陈词滥调。像“最好的供应商”“世界级水准”这类陈腐和滥用的词语是毫无意义的。

◎很多公司信息泛滥

正式的备忘录成批到来，都归入供传阅的文件盒里。要做到有效沟通，改革的信息必须突出并被优先发布，内容不能枯燥，要能抓住员工的注意力。

改革中信息沟通的十项原则

领导者可以像搞推销一样，来研究改革中的信息沟通工作。类比如“消费品营销法”，可以得到如下几项信息沟通原则。

◎将受众细分

改革宣传如同推销香皂一样，细分市场是关键和诀窍。营销人员将巨大的、多样化的市场细分为较小的具有相同特征的部分；同样，领导者也需将整个公司机构，按照对改革的反应细分成一个个小组并根据具体情况而确定具体的宣传方法。例如，改革后将会失

去工作的高级主管的反应肯定不同于一个将会因改革而赚到更多钱的销售代表的反应。一个机构可以被细分成许多个部分，如行政组、营销人员组、最高层经理组、能改变生产进度的工人组、第一线的监察员组，等等。改革信息必须适应每一个小组的独特要求，这意味着安排不同的时间，采用不同的媒体和制定不同的重点。告知一位经理他的部门将被撤销，而且其工作将被裁减，这显然不同于告诉一位销售代表说最令顾客抱怨的问题即将解决，对前者需要采用更为谨慎、亲切的办法。

一个改革信息沟通计划对每一个小组都要包含以下问题：

- (1) 谁在这一组中？
- (2) 他们在改革中会受到何种影响？
- (3) 他们对改革的后果将如何反应？
- (4) 我们需要他们如何行动？
- (5) 什么样的信息能够激励他们？
- (6) 他们何时需要听到这样的信息？
- (7) 每一条信息应通过何种媒体传达？
- (8) 由何人向他们传达信息？

◎利用多种沟通渠道

有经验的广告商会综合应用报纸、电视、收音机等手段去接近顾客，改革者也需如此。仅仅在公司杂志上登篇文章或是让某位经理去说一通是不够的。不同的媒体针对不同的顾客群，其影响力也

不同。领导者必须运用尽量多的手段，如展示会、文章、录像、模拟设计，等等。他们可以采用多种方法来阐述改革的观点，而每种都将最适应改革的某一特定方面。此外，改革过程可能很长，一种特定的传播方式时间长了会让人感到厌烦，因此变化与创新很重要。有些公司利用录音带让人们坐在汽车里听，另一些则采用横幅、简讯、小组会议、现场会、模拟展示等方式。

另外还可用非文字方式进行沟通，直观、生动、有力的符号或口号能让人记住正在进行的改革。例如，在百事可乐公司，改革计划被称为10X（使公司的效益翻10倍）。该符号的颜色、图案与百事可乐标志一样，并被印在公司的每样物品上。哈尔马克公司则做了许多小地球仪来显示其被称为“旅程”的改革计划。另一家公司将改革座右铭“创新能手”印在成百上千的帽子上。T恤衫、运动衫、咖啡杯、鼠标垫、笔、笔记本都可用来印制口号、符号或图案以加强宣传。这种方法成本较低、通俗易懂，却十分有效。

◎让更多的人传达信息

饮料公司经常聘请文体明星来宣传产品，这同样也适用于改革。如果只靠首席执行官或领导者来传达信息显然是不够的，应有更多的人宣传改革信息。可以由经理负责他们各自的部门或由改革小组的成员亲自与同事交谈，告知最新进展；也可以由分厂厂长告诉员工改革将对他们带来的影响。这种方式也有利于从更多的角度去宣传解释改革。在此过程中，信息的内容被深化，传播的方式也多了起来。

◎沟通应清晰明确

信息的内容必须清晰，有针对性和易于理解。传统的营销学有一个“4P原则”：产品、价格、促销、定位（Product、Price、

Promotion、Position)。同样，改革也有一个“4P原则”：目的、流程、进展、问题（Purpose、Process、Progress、Problem）。要向员工公开说明改革目的、改革计划、改革进展以及改革中的问题，这个原则必须构成改革信息的核心。目的意味着进行改革的原因。这一点必须从不同角度解释使得它易于接受和内涵清晰，以便传达给公司中不同的听众群。对一些公司而言，“为什么”这个问题很简单，如果不改革，公司1年后就会破产。可今天许多公司改革管理不是对问题作出反应，而是为了未雨绸缪，防患于未然。

于是，公司就面临特殊的沟通困难。在有良好业绩的公司中，员工会问：“为什么要这么折腾？”领导者必须找到一种强有力的手段来说明表面成功情况下改革的必要性。有一家公司，作为行业中的老大，制作了一盘类似新闻广播的录像带。片中通过种种证据证明，在不远的将来，公司将会因技术变革、竞争对手的强大和自身的缺陷而导致衰退和最终破产。

同样，通用电话电子公司制作了一盘名为“他们想要什么”的录像带，反映四组与公司利益最相关的人的看法。这四组人分别是顾客、员工、社区和投资者。演员所扮演的顾客演示了与冷淡的销售代表打交道是什么情景；一对老年夫妇谈论他们对通用电话电子公司的投资和需要分得的红利；一位员工则打听通用电话电子公司是否是世界上包扎带的最大用户，画面上显示他完全埋头于包扎带中。这盘录像带极具效力，不仅仅在于其中汇集了众多的意见、看法，更在于它使员工产生了认同感。在全公司放映这盘录像带之后，通用电话电子公司纷繁的变革理由便得到有效的宣传，其通俗的措辞更说明了这次改革的性质、内涵以及它将如何改变公司的困境。

流程意味着解释改革将如何进行，使整个计划对每一个人都公开，这样有利于每一个人都能明确计划的全貌，清楚事情的前因后

果。

进展意味着改革工作的每项进展情况都需被公布。随着计划和时间表的确定，信息必须源源不断，使整个公司都了解改革小组的最新工作进度，这对保持前进动力至关重要。

最后也是最不寻常的，便是公开改革中遇到的“问题”。对那些通告中满是乐观情绪和轻描淡写的公司而言，这确实是反传统文化的。很少有公司能承认困难、混乱和错误。可一旦他们做到了，在公司和员工之间便会建立起充分的信任，承认失误会赢得更大信誉。公司应该能够承认失败，强调经验教训，然后继续前进。如果公司承认错误，下次当公司宣布成功时，员工将乐于相信。

◎沟通、沟通、再沟通

我们都目睹过公司大规模占据市场的威力。谁能忘掉惠普尔或麦当劳先生？他们的形象仅靠着不遗余力的曝光便深入人心。在成功的改革中，重复也是原则之一。很多人似乎都认为一旦他们说过某事，听众就能明白其中的道理。有效沟通的诀窍在于通过多种方式、多种渠道和不同的人不断地加强宣传力度，使员工相信改革并非儿戏。重复的次数就能表明内容的严肃性。一位成功的领导者介绍说，仅在改革的头14个月，他就主持了120次小组会议，总共600人参加，每一次会议都持续3~4小时。使宣传奏效所需的时间可以通过不同的方式得出，其中一种是“7乘7原则”：同一件事只有以7种不同的方式陈述7次，人们才会相信。另一条是“50原则”：在头50次宣传中，人们压根听不进；第二个50次，他们不理解；第三个50次，他们才相信。重复很重要，也很有效。

◎诚实是最佳方针

聪明的推销代表从不承诺他们做不到的事，因为失望的顾客将不会再次光临。同样，在改革问题上撒谎不仅不道德，而且是愚蠢和自绝生路。领导者只有借助诚实才能创造出新的内部沟通环境。面对失败，要勇于承担自己的责任；要有实事求是的态度，知之为知之，不知为不知，切勿不懂装懂；当公司面临裁员的危机时，要勇于向员工说明真相。诚实会为领导者赢得信誉。

◎不单晓之以理，更要动之以情

冷静分析的推销法只是让顾客掏钱的一种方法。成功的推销需调动所有的情感因素：恐惧、贪婪、欢乐和希望，这还只是最浅显的几个；改革宣传必须超越枯燥的事实报告，与员工进行情感交流。领导者必须传播激情，像一位传道士，内心燃烧着神圣之火。这样，员工也会以真诚的热情来回报。

◎用沟通治愈痛苦

这是我们与传统推销法分道扬镳的地方。改革对人们的生活产生影响，如裁员，失去职位等，会引起痛苦。领导者进行沟通不仅是为了推动改革，而且是为了帮助将改革引起的紧张痛苦降至最低，这是领导者的义务。这就需要在其中加入富于希望、安慰、鼓励和赞赏的内容。当员工知道领导者理解并分担他们的痛苦，明白他们的困难是为了一个更崇高的目标而作出的牺牲时，领导者便是在减轻、治愈他们的痛苦，同时也消解他们本会转向抵抗的消极情绪。

◎使沟通看得见摸得着

语言仅是个开头，但远远不够。就像消费品公司提供免费样品一样，领导者也必须找到一种能提供直观印象的方式去传达重要信息。在得克萨斯仪器公司，改革领导小组采用一种被称为“计划

板”的沟通方式。一块多栏可折叠的纸板上写着所有跨职能的活动和对应的时间表。这样员工通过计划板就可以了解整个过程的时间和内容，并以顾客的眼光审视整个过程和认识改变有多大。板上每一栏代表为履行订单这一总目标而做的改革工作。

同样，日立公司设在加利福尼亚的日立数据公司也采用了类似办法。在正式改革前一个月，公司将信息和“猫王”的一首歌联系起来。连续四周的星期一，公司都发放装着一句广告语和一个特殊物品的袋子给500多位应邀参加动员会的员工。第一周：广告语是“撕开它”。它被印在一张特殊的不能被撕开的纸上。传达的信息：事情并不像表面看上去那样，继续努力，争取撕开。如果找不到新办法，员工就无法撕开这张纸。第二周：广告语是“摇动它”。这回袋子里有一个手掌型加温器，可是要摇动它才能让它工作。传达的信息：不能被动，必须采取行动推动改革。第三周：广告语是“打破它”。袋子里装着一个充满油灰的塑料鸡蛋，除非经过冷冻，否则将无法打碎油灰。传达的信息：要具有创意。第四周：广告语是“我们将得到一个球”。袋子里装的就是一个软橡皮弹力球。传达的信息：我们确实得到了一个球。这些小花招将枯燥的信息变成了人人都能记住的东西。

◎ 倾听、倾听、再倾听

沟通并不只是发表谈话；它必须是双向的，包括仔细地倾听。销售代表总是留心听顾客说话，领导者也要这样。原因有两个：首先是为了建立沟通效果的反馈机制。除了这一方法外，领导者如何能知道自己的沟通是否奏效，员工是否理解并准备接受改革计划？其次是为了给员工一个发表意见的机会，甚至只是发泄感情的机会。当员工觉得他们的意见被倾听、有机会发表看法并把自己看成参与者而非受害者时，他们将从正面去理解改革并相应地采取行

动。

有多种方式可以把改革中的沟通变成对话而非独白：核心小组、建议表、问卷、调查表、访谈和公开会等，重要的是要广泛地、频繁地和有策略地应用这些方法。

上述十项原则涵盖了人们普遍认为目前改革信息沟通中最有效的方法，它们将构成所有有效沟通的基础。每一家公司都有自身的特点，通过尝试和失败，都会找到在这些原则之下适合自身的办法。

第21章 突破管理瓶颈，解决管理冲突

由于资源分配、立场倾向等原因引起的冲突在任何公司内都无法避免。而一定价值观下的公司在遇到冲突时的面对方式、处理方法都不尽相同。冲突也是一种沟通方式，只要领导者能理性地处理冲突，让自己和员工从冲突中学习、成长，日后的工作必然进展得更加顺利，更少发生冲突。

冲突对于公司的利与弊

从心理学角度来讲，冲突是指两种目标之间的互不相容或相互排斥、相互对立。冲突表现为由于观点、需要、欲望、利益或要求的不相容而引起的一种激烈争斗。首先，领导者既要洞察到冲突发生的可能性，尽量缓和与避免冲突的发生，又要正确地对待已经发生的冲突，科学合理地加以解决，使冲突结果向好的方面转化。其次，领导者应该用辩证的观点来对待冲突，要注意和分析冲突的不同性质，要善于在对与错、是与非等问题上明确表态。

随着时代的变迁和管理学的不断发展，人们对于冲突的看法也在不断地变化。以下是近代有关冲突的三个看法：

第一，在公司中，冲突是很常见的，因为公司员工不见得对其职务和责任感到满意，而且每个人对公司目标的理解并不相同。

第二，有些冲突对公司员工和公司目标的达成是有害的，但另外一些冲突却是有利的。从冲突的性质来看，冲突可分为建设性冲突和破坏性冲突。两者的划分不是绝对的，往往是综合交叉，也可相互转化。

第三，缓和冲突的原则，对那些有危机存在的公司和业务较例行性的公司是有帮助的，但对于富于知识性、技术生产性的公司（如从事研究发展的公司）就不适用了。

如果冲突和压力反映了一项促进竞争、提高注意力和工作努力的承诺，那可能是有益的，太少的冲突，可能导致停滞不前，但无法控制的冲突会对公司产生威胁。由于成员和公司对于压力忍受的能力不同，故冲突不应该过大，最主要的是，冲突的本身并不危险，危险的是处理不当。

冲突管理的任务与方法

◎公司冲突管理是公司管理的重要组成部分

据肯尼·托马斯和沃伦·施米特对280名公司领导者的调查，解决冲突占用了领导者20%的管理时间。如果将领导者用于公司与政府、社区、顾客间冲突事件的处理所用的时间计入其内，则其占用的管理时间远高于这个百分比。在一定程度上，公司管理过程就是冲突管理过程。

实践证明，公司冲突管理与公司管理中的计划、激励、决策等职能具有同等的重要性。格雷夫斯对此作过专门的调查研究，他列

举的25个相关指标中，领导者处理冲突的能力与他的工作效率、事业成功的关系最大。一个成功的、高效率的领导者必须善于处理冲突，化不利为有利，利用冲突带来的机会开拓创新，带动全体员工同心协力实现公司的目标。可见，公司冲突管理是公司管理的重要组成部分。

◎公司冲突管理的任务

公司冲突管理的任务主要包括以下三个方面：一是抵制和防范破坏性冲突的发生，积极限制和消除冲突的破坏作用；二是充分利用冲突带来的创新机会和建设性冲突的有效能量以及一切可以利用的有利条件，实现公司的进一步发展；三是保持或制造公司中适度的良性冲突。从以上冲突管理的任务来看，解决冲突或冲突的处理仅是冲突管理内涵的一部分，冲突管理追求的是微观管理效果和宏观战略效果的统一。只有实现两者的统一，才是有效的冲突管理。

◎公司冲突管理的方法

面对公司冲突，领导者切不可“视而不见，听而不闻”，必须实施有效的冲突管理。简而言之，冲突管理有以下几种方法：

（1）预防破坏性冲突的措施。

①科学地进行思想政治工作。

②提高员工的心理相容性。

③满足员工的公平需求。

（2）缓和与解决破坏性冲突的方法。

①正视冲突，解决冲突。

②帮助双方转化。

③使用权威力量。权威可以是领导者、技术专家或其他德高望重的人。

（3）鼓励成员进行建设性冲突的措施。

①鼓励对立面。公开鼓励指当众表扬新观点、新建议、新思想，并给予有贡献者当众颁发奖状或奖金；沉默鼓励指对一个成为对立面的员工不予批评、指责或回击，以暂不表态的方式进行鼓励。因为有的建议一时很难分清是非，不必简单地地下结论，以利于员工提出更多的合理化建议。

②分别向冲突双方提供信息。

③适当延长解决冲突的时间，让冲突更加明朗化。

④人事调整。

冲突管理中的沟通策略

沟通专家总结出了处理冲突的九种策略。

这九种策略可单独采用，也可组合使用。但要能恰当地运用这些策略，首先必须了解它们各自的用法，以及它们的适用场合。一般而言，领导者在确定其策略时主要考虑如下两个问题：“在我说出我的论点时，我要保持多大的弹性？”“我要和那些持不同意见的人，维持多密切的互动？”所谓“论点的弹性”，实际上就是领导者应不应该表现出自己的立场；而所谓“互动的强度”，则要看领导者希望建立一种什么样的人际关系。这些考虑的不同组合，就形成了下

述九种处理冲突的策略。

◎按兵不动（弹性低，互动强度低）

面对不同意见，单方面决定维持现状，不采取任何行动。这种策略只能暂时使用，不是一个最终的解决办法。

适用状况：当领导者需要时间搜集更多资料、争取更多支持，或是暂时没有精力来处理这件事情时，可以考虑使用“按兵不动”的策略。这样做的好处，是使领导者能够较从容地协调歧见，让彼此的情绪冷静下来。

范例：××是公司资格最老的员工，但是他的能力有限。领导者不想对此采取任何措施，因为再过两个月，他就退休了。到时候，等他的继任者上任后，领导者再建议他如何提升工作效率。

◎粉饰太平（弹性低，互动强度中等）

通过强调共同点、淡化差异点的方式，来“推销”领导者的观点。

适用状况：当领导者对自己的想法很清楚，但缺乏决策者支持时，或是当领导者没有时间、精力长时间讨论时，都可以运用这个策略。此外，当领导者觉得自己手上的资料可能会伤害到别人，或是别人没有能力去处理它，而领导者想要撤回时，也可以考虑用这一策略来化解。

范例：领导者有一套大刀阔斧的改革计划，但领导班子中意见分歧大，困难重重，考虑到班子稳定问题，领导者决定暂不进行人事变动，号召大家团结一致、齐心协力，先推行已取得共识的改革举措。

◎军令如山（弹性低，互动强度高）

单方面运用权势和影响力，使他人听从其意见。

适用状况：当领导者对事情有绝对自信，非马上去做不可时；当领导者相信别人的意见不太可能改变自己的想法时，或是自己认为事情没有重要到需要讨论时。

范例：“这件事必须由我出面，才能妥善解决。”

◎订定规则（弹性中等，互动强度低）

以客观的规定或准则（如抽签、抽票、测验等）作为处理不同意见的基础。

适用状况：当决定的过程比结果更重要时，当任何进展都是较原状为好时。

范例：小刘和小李都很优秀，在工人中都有一定的群众基础，安排谁做新一任的车间主任呢？厂方采用了让车间工人民主投票选举的方式。

◎和平共存（弹性中等，互动强度中等）

在共同协议下，各执己见，各行其是。如果这样做花费太大，或容易造成混淆，则采用“中间”路线，以达到共同目标。

适用状况：当争议双方都坚信自己的想法是对的时。

范例：“我们先按自己的想法去做，试行3个月之后，再看看谁的办法最有效、最省钱。”

◎讨价还价（弹性中等，互动强度高）

通过协商、交易，使存有争议的双方都能得到自己所希望的。

适用状况：当协议达成，双方都能从中得到较大好处时。

范例：“你们互相谅解是获得双赢的最好方法。”

◎弃子投降（弹性高，互动强度低）

即使领导者不同意对方的看法，可是领导者仍然不发表意见，并按照对方的看法去做。

适用状况：当领导者相信对方的专业能力的确高出自己许多时，或是当事情对领导者来说无关紧要，而对对方却非常重要时。

范例：“我不赞成我老板最近提出的一个改革构想，但是我想，他是不会接受我的建议的。”

◎全力支持（弹性高，互动强度中等）

虽然领导者不同意对方的看法，可是领导者仍然愿意在一定的限度之内，支持并鼓励对方。

适用状况：当对方能力不错但缺乏自信，而领导者又希望能帮助他时。

范例：“如果是我，我不会以这种方法来改善产品。不过，既然你们投入了这么多精力，我还是愿意让你们做做看。两个星期之后，看成效如何，再作决定吧！”

◎携手合作（弹性高，互动强度高）

通过一连串坦诚的讨论，将所有参与者的意见系统地整合在一

起。

适用状况：事情非常重要，却难妥协时；当所有参与者都非常值得信任，且有充裕时间可以互相沟通意见时。

范例：“我认为，我们可以坦诚地说出自己的想法，加以整合，以期得到最佳结果。”

如何处理员工之间的矛盾冲突

◎处理员工之间的矛盾冲突的原则

一个公司领导者在调解员工冲突之前，首先要做好全面周详的调查研究工作，要分清冲突的性质，摸清楚冲突产生的原因，是利益之争还是观点分歧，是误会还是感情纠葛，然后才能对症下药。否则，糊涂官断糊涂案，只会弄巧成拙，更加激化冲突。

具体处理矛盾时，公司领导者应注意以下几个方面。

1. 要冷静公正、不偏不倚

公司的领导者在对员工冲突进行仲裁时，应该以公平的面貌出现。如果过于偏袒一方，被偏袒者自然会拥护领导者；可是在另一方心里，领导者将不再有权威性，他对领导者的裁决将会产生成见，从而为将来的冲突留下隐患。所以，一碗水要端平，这是领导者在处理员工冲突时最起码的原则，尤其是调节利益冲突时，更需要如此。

但要注意，有些员工因为与公司领导者有很深的私交或特殊关系，如老同学、老朋友、老邻居等，用这种感情来影响领导者，使其作出有利于他自己的裁决。在这种情况下，作为一个公司领导者尤其要冷静，绝不能带感情色彩去看问题，否则将威信扫地，使自

己的裁决永远丧失权威。当其中一方到处炫耀他与自己的特殊关系时，必须在公开场合予以批评或以适当方式向另一方澄清，消除不良影响。对于员工的观点分歧，公司最高领导者最好保持超然态度，尤其不能介入派别斗争，拉一派打一派。如果公司领导者介入一派，另一派则会以“在野党”自居，他们将不会再服从领导者的仲裁；相反，还会对领导者所有的决定加以攻击。在他们的眼里，领导者的地位将下降，而不再是正义和最高仲裁者的代表。领导者只有游离于各派之外，保持超然，才能团结所有的人。当然，在某个问题上，员工产生不同看法是很正常的现象，公司领导者必然会有自己的看法，这种看法与某一部分员工相同也是很自然的。但是要注意的是，在表达自己态度时对持不同观点的员工绝不能贬低他们，要肯定他们勇于思索的精神，允许其保留意见。要造成一种人人畅所欲言的气氛，尽量避免员工的意见分歧演变为派别对立。

2. 要充分听取双方的意见

中国有句成语：“兼听则明，偏信则暗。”领导者在处理员工之间的冲突时，最忌讳的就是只听一面之词，然后就武断裁决。这种做法，很容易出现“冤案”，留下复杂的后遗症。即使偏听之后所作出的判断是正确的，未被听取意见的一方也会心怀不平，会认为领导者偏袒对方，这种不满很容易造成感情冲突。在对立情绪之下，即便是合理的裁决，他也不会心服。所以，一个高明的领导者在处理员工冲突时，不要急于表态，要充分听取双方的意见。听取意见可以分别进行，也可以把对立双方召集在一起当面进行。

◎调解员工之间矛盾冲突的技巧

根据不同的情况和不同的对象特点灵活处理。一般来说，常见的方法有以下几种。

1. 晓以大义，帮助员工树立全局观念

这种方法主要用于在为了维护局部利益的员工间所发生的冲突。现代社会化大生产带来一个不可避免的缺陷，这就是使各个专业分工者之间缺乏相互了解，一些员工往往只对本职工作熟悉了解，而对其他领域、其他环节的情况了解甚少。这种局限性是产生狭隘本位主义的根源，是局部利益冲突的土壤。当这种利益冲突发生之后，公司领导者应当让冲突的双方站到一个更高的角度，全面了解整个公司生产经营的过程，让他们同时也熟悉其他领域里的情况。

2. 换位思考，促进员工间相互理解

在局部利益的冲突中，冲突双方所犯的 error 多半是考虑自己，以自己为中心，而不能体谅对方。要让他们互相了解、体谅对方的最好办法，莫过于让他们各自站在对方的立场上去考虑一下问题。我们仍以上例来说明。调节冲突的公司领导者首先将生产部门经理叫来：“如果你来当销售部门经理，你该怎么办？你有什么办法？”可以想象，当他们确实实地站到对方的角度去替对方打算后，双方可能会立即握手言和，心平气和地协商出一种积极的解决冲突的方法。

同时，交换双方位置的方法是解决感情冲突的灵丹妙药。例如，某推销员去会计室取款，因嫌会计动作太慢而恶言伤人，会计一怒之下拒不付款，于是由于感情冲突而影响到工作。解决办法是让双方都各让一步，推销员向会计取款，对之前行为道歉，会计迅速付款，并检讨自己以公务相报复的错误，但如果要使双方心甘情愿地让步，最好的办法是双方交换立场，对推销员提问：“如果你是会计，对方用这种粗鲁的态度对你，你有什么感想？”对会计提问：“如果你是推销员，等着拿钱去付款，你急

不急？”

这样一来，双方将相互谅解，并很快意识到各自的错误。“己所不欲，勿施于人”，正是设身处地，从他人角度看问题而得出的体会。

3. 折中调和，求同存异求和谐

在很多情况下，冲突的双方各有道理，但又各执一词，很难明确地判断谁是谁非。在这种时候，折中调和、息事宁人是很好的解决办法。孔子提倡“中庸”确系他的精明之处。例如，在公司某些制度改革的问题上，公司内部部分为激进派和稳健派。激进派指责稳健派保守，稳健派指责激进派莽撞，双方发生观点上的冲突。双方的观点都有道理，便又都各有偏颇。身为公司最高领导者，既不能拉一派打一派，也不能两者皆处罚，聪明的办法是指出：无论激进的观点也好，保守的观点也好，在公司的发展中均有它们存在的价值。

折中调和方式解决冲突可谓一石数鸟，它具有以下优点：首先，既揭示出了双方观点的偏颇之处，又没有打击双方的积极性。其次，使双方都看到了对方观点的合理之处和存在的合理性，消除了非打倒对方才痛快的情结，造成一种百家争鸣的局面。最后，公司领导者保持了自己的超然态度，同时也就保持了自己最高裁决者的地位，并且可以从各种观点中，取其精华，去其糟粕，汲取各家之长。一般来说，冲突调整的结果是“各得其所”。

4. 创造轻松气氛

在发生冲突之后，冲突双方之间均抱有成见和敌意，所以在进行调解时，首先要缓和气氛，这时选择场合与时机都很重要。真正

解决冲突、调解冲突未必一定要在会议上，有时在餐桌上、俱乐部、家里的客厅等地方效果反而会更好。在气氛比较严肃的场合中，冲突的双方都会处于紧张状态，有着防备心理，一旦被戳到痛处，就会立即剑拔弩张以致激化冲突。在气氛比较轻松的场合中，冲突的双方没有防备心理，比较容易倾听双方的意见和调节人的意见，也比较容易互相谅解。作为冲突的裁决者，也不应板着脸像法官一样的面孔，用一副公事公办的口气说话，适当的幽默，在某些场合有利无弊。

5. 冷却降温

冲突发生之初，冲突的双方都会很激动，立即调解往往收效甚微，搞不好，还会火上浇油、弄巧成拙。在这种情况下，明智的办法是暂时将双方分开，不要接触，缓和情绪，头脑清醒之后，再进行调节。这和军事上的道理是一样的，首先要停火，双方不要接触，在各自后退之后，才开始谈判。其实有些感情冲突不需要调节，当事人头脑清醒后，冲突会自然缓和甚至消失。

6. 注意给双方留个台阶

在冲突中，经常发生如下的场面：冲突的双方均已知道自己的错误（或有一方意识到错误），但面子上拉不下来，只好死顶硬拼，互不让步。这时作为裁决者的公司领导者要注意给双方台阶下，以免造成僵局。例如，仓库主任与产品质检员发生冲突，后者批评前者质检马虎，前者也抱怨后者吹毛求疵。领导者经过分析，认为质检员是有道理的，但为了给仓库主任台阶下，公司领导者可以承担部分责任。例如说：“过去对品质问题不重视，没有一套严密的成文制度，所以造成冲突，作为公司领导者要负一些责任，不过这一次希望你们还是按质检员的标准办事，怎么样？”这样说既讲明了是非，又给仓库主任留了面子，再加上后面用的是商量的口气，

仓库主任哪有不顺水推舟的道理。

当然，除了上面谈到的内容之外，调节冲突最关键的技巧是说话的艺术。有时候，一句恰到好处的话可以消除所有的冲突。