

做一名更好的管理者

How to be an Even Better Manager

[原书第10版]

[英] 迈克尔·阿姆斯特朗 著
(Michael Armstrong)

邱墨楠 译

实战技能与 必要技巧指南

全新第10版
畅销30多年

囊括全球先进的管理技能
荟萃把握当下的管理实例

国际知名作家阿姆斯特朗教你
做一名更好的管理者

中信出版集团

- ▶ 什么是管理
- ▶ 管理目标
- ▶ 管理和领导的目的
- ▶ 管理过程
- ▶ 管理职责
- ▶ 管理和领导的区别
- ▶ 管理型工作的碎片化特征
- ▶ 管理者实际做什么
- ▶ 管理者可以怎么做
- ▶ 管理素质
- ▶ 管理效率
- ▶ 管理效率的发展

版权信息

书名:做一名更好的管理者：实战技能与必要技巧指南：第十版

作者:[英]迈克尔·阿姆斯特朗

译者:邱墨楠

ISBN:9787508692081

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

第10版前言

《做一名更好的管理者——实战技能与必要技巧指南》第10版涉及了管理的56个重要方面，并在2014年问世的第9版基础上新增了4个章节，还对其他章节进行了大量修订。

本书涵盖了高效管理者所使用的大量技能和方法，以及他们为了胜任自己的工作而必须了解和做到的事情。

对当下那些有抱负的管理者而言，本书将成为一本无价的指导手册。对于那些想要获得管理资质的人士，那些为了得到英国特许人事发展协会（Chartered Institute of Personnel and Development）企业领导模块认证而修读“领导力和管理人才发展”“开发企业领导技能”课程的人员来说，本书同样非常有益。

如何使用本书

本书专门为想要提升自己管理技巧和能力的人士所写。本书涵盖了管理者使用的所有关键技能，同时涉及他们在人员管理、业务活动管理以及自我管理上必须熟知的主要方面。

你可以从本书的任何一处开始阅读——每个章节都自成一体，当然首先阅读第1章会更有用，因为这一章详述了管理的总体概念以及管理者必须胜任的领域，并为后续具体讨论人员和过程管理技巧的章节构建了整体框架。

引言 开篇寄语



01

如何成为更好的管理者

更好的管理者认为他们必须学习管理的艺术。没有人可以在一夜之间变成完全胜任的管理者，当然，我们可以通过许多方法学习如何成为一名高效的管理者。经验——例如你用于担任管理者或团队领袖的时间以及你对自己遇到的优秀管理者的管理方法的分析——无疑是最好的老师。你可以向自己的上司或其他领导学习。这意味着你要接受你认为有效的行为，同时拒绝你认为不恰当的做法，即那些无法提供优秀管理者所需的领导力和激励，以及无法带来产出的行为。

有句老话说：“在优秀管理者的管理下学习管理。”今天的情况的确如此，不过，将这些经验放在一个框架中（这个框架定义了你对管理的认识）将有助于你更好地利用这些经验，同时也能够帮助你反思和分析你的个人经验和他人的做法。此外，关于管理者所需技能，他们所必须了解的人员和活动管理，以及自我管理方面的知识还有很多。所有这些技能都无法提供一个通用的快速解决方案。了解这些知识是有益的，但是我们更有必要了解如何充分利用和调整这些知识，以满足我们的特定需求。这不是一本告诉你“这么做一切都会变好”的说教书；相反，本书的目标是提供一些已经被验证为普遍有效的方案。

但是，这些方案必须经过调整才能与你个人的管理风格及应用场景相匹配。

要想成为一名更优秀的管理者，我们有必要在本书涵盖的56个技能和知识领域里发展自己。

不过，如果你已经对管理过程有了大致了解，那么你在这方面就已经有了更充分的准备。本书将为你提供一个框架，你可以将每一章提到

的方法和技术匹配到管理过程中去。本章提供了一个由以下纲要构成的内容框架。

- ◆ 什么是管理。
- ◆ 管理目标。
- ◆ 管理和领导的目的。
- ◆ 管理过程。
- ◆ 管理职责。
- ◆ 管理和领导的区别。
- ◆ 管理型工作的碎片化特征。
- ◆ 管理者实际做什么。
- ◆ 管理者可以怎么做。
- ◆ 管理素质。
- ◆ 管理效率。
- ◆ 管理效率的发展。

什么是管理

本质上，管理就是决定做什么以及谁来做的过程。这个定义强调了人是管理者可用的最重要的资源，其他所有的资源——方法及系统知识、资金、材料、工厂、设备等等——只有通过“人”这个资源才能被管理起来。

然而，管理者是为了实现成果而存在的。为了做到这一点，他们必须处理各种事情。他们或许会主要通过人来完成这些工作，但是过分强调管理过程中人的部分会分散对事件管理中事实的注意力，管理者必须

亲力亲为。他们应该像管理其他人那样管理自己。他们不能代表一切。他们常常依赖于自身资源来完成事情。这些资源包括经验、技术、技巧、能力和时间，所有这些不仅应该用于指挥和激励人员的工作，还要用于对问题的理解、问题的定义、问题的分析、决策的制定以及由他们自己和别人直接采取的行动。他们将从自己的员工那里得到支持、建议和帮助，但是他们必须自己完成最后的分析工作。他们必须制定决策和发起行动，有时还必须自己采取行动。一位反对收购案的董事长会得到很多建议，但是他必须自己处理这一危机——直接与金融机构、商业银行、金融分析师、经济新闻编辑以及广大股东进行沟通。

因此，管理最基本的定义应该扩展为：“决定要做的事情，并且通过对资源的有效利用来完成这些事情。”管理中最重要的一部分实际上是通过人来完成事情，但是管理者会直接或间接地关注到其他所有资源，包括管理者自身。

管理目标

管理是现有的一种通过充分利用组织和管理者个人可以获得的人力、财力和物力来实现成果的过程。管理主要强调的是利用这些资源来增加价值，而这些增加的价值取决于负责管理这项业务的人员的专业技能和投入情况。

管理和领导的目的

英国管理标准中心（Management Standards Centre）认为，管理和领导的主要目的在于“提供方向，促进变革，通过有效地、创造性地和负责任地使用资源来取得成果”。这些目的的分析如下。

提供方向

- ◆ 开创未来愿景。
- ◆ 获得承诺，并发挥领导作用。
- ◆ 进行治理。遵守价值观、道德和法律，并根据共同目标进行风险管理。

促进变革

- ◆ 引导创新。
- ◆ 管理变革。

取得成果

- ◆ 带领企业实现目标。
- ◆ 领导运营工作，以取得特定的结果。
- ◆ 领导项目，以取得指定的结果。

满足客户需求

- ◆ 向客户推销产品和服务。
- ◆ 得到提供产品和服务的合约。
- ◆ 向客户交付产品和服务。
- ◆ 为客户解决问题。
- ◆ 保证产品和服务的质量。

与他人协作

- ◆ 建立关系。
- ◆ 发展关系网络和合作关系。
- ◆ 管理人员。

使用资源

- ◆ 管理财力资源。
- ◆ 获得产品和服务。
- ◆ 管理实体资源和技术。
- ◆ 管理信息和知识。

自我管理和个人技能管理

- ◆ 管理个人贡献。
- ◆ 发展个人的知识和技能。

管理过程

整个管理过程被划分为几个独立的过程，这些独立的过程是为了实现目标而专门设计的操作方法。它们的目的是在管理者工作这个瞬息万变的动荡环境中，尽可能多地为管理工作引入系统、秩序、可预测性、逻辑以及一致性。经典管理理论家定义的主要管理步骤包括以下内容。

- ◆ 规划：制订可以达到期望成果的一系列行动计划。
- ◆ 组织：为了实现目标，安排和设置一个最合适的组织。
- ◆ 激励：发挥领导作用，激励员工共同努力，以使他们在团队中发挥最大的能力。

◆ 控制：衡量和监督计划中的工作进程，在必要时采取纠正措施。

但是这种经典的观点遭到了经验主义者的挑战，如罗斯玛丽·斯图尔特（Rosemary Stewart）^①和亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）^②，他们对管理者实际利用自己时间的方式进行了研究。他们发现，管理者的工作是零碎而多样的，并且需要不断调整。管理者的工作在很大程度上是由管理者几乎无法掌控的事件以及与他人结成的动态关系网络控制的。

管理者试图控制自己的环境，但是他们却时常被环境控制。他们可能有意识或无意识地尝试计划、组织、引导和控制，但是他们的日子不可避免地变成了一系列事件的混乱组合。

在经验主义者看来，管理是一种由理性的、符合逻辑的、可以解决问题并且制定决策的活动，以及由直觉性和决断性活动构成的过程。因此，管理既是一门科学，又是一门艺术。

管理者每天都在各种各样动荡不安和难以预测的情况下开展工作。如果用一个词来概括这些活动的特征，那就是混乱。不过，汤姆·彼得斯（Tom Peters）^③却认为，管理者有可能在混乱中取得成功。

正如罗莎贝丝·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kante）^④所指出的那样，管理者同样必须是应对模棱两可问题的专家，并具备处理冲突和不明确要求的能力。

管理职责

平时，一名企业主管可能会与市场主管讨论新产品的落地计划，与人力资源主管商定如何最有效地重组分销部门，向生产主管询问单位产出成本提高的原因以及他打算如何应对，与财务主管在下一次董事会之

前一起回顾管理账户的最新状态。

他可能不得不接受一位记者的采访，被问及公司在下一年将如何取得更好的业绩。他的午餐可能是与一位大客户共进的，而晚间他则是在商务晚宴上度过的。这样的一些活动可能会被归纳在规划、组织、指导和控制等类别下，但是（在有任何选择的情况下），企业主管在规划自己的时间时可能不会为这些活动贴上标签。这些过程的发生是由实际情况以及管理者工作所固有的一个或多个职责决定的。这些职责一般包括以下内容。

- ◆ 完成任务。提前规划，保持动力，促成事件的发生。
- ◆ 了解进展。
- ◆ 对新的情况和问题做出反应。
- ◆ 响应需求和要求。

这些职责涉及大量人际交互、沟通、信息处理以及决策制定的工作。

管理和领导的区别

管理者必须是领导者，而领导者并不总是管理者。不过，我们可以在管理和领导的过程中找到差异之处。

管理指的是通过有效地获取、部署、应用和控制所有可用的资源（人力、资金、信息、设施、工厂和设备）来实现成果。

领导聚焦于最重要的资源，也就是人员。这是一个发展和交流未来愿景、激励员工并且得到他们的承诺和投入的过程。

两者间的区别是非常重要的。管理主要涉及的是资源的供应、分配、使用和控制。但是，如果有人员参与其中——事实上总是如此，那

么没有有效的领导行为，他们就不可能取得成果。你仅仅成为一名优秀的资源管理者是不够的，你还必须成为一名优秀的领导者。

管理型工作的碎片化特征

由于管理者的工作具有开放性，他们不得不以一种不间断的节奏完成各类任务。有关管理者如何利用时间的研究证实了他们的活动具有分散性、简洁性和多样性的特征。这主要有以下6个原因。

◆ 管理者主要关心的是怎样与人——他们的员工以及他们的内部和外部客户——打交道。但是，人的行为常常是不可预测的，人的需求和反应受到他们所在的不断变化的环境、他们必须应对的压力以及他们个人的需求的制约。这样的冲突常常会产生，并且需要立即得到解决。

◆ 管理者并不总是能够控制影响他们工作的事件。来自机构内部或外部人员的突发需求会给管理者带来额外的负担。常常会有他们无法预测的危机发生。

◆ 管理者被认为是果断的，他们能够及时处理发生的问题。因此，他们精心设置的计划常常被打断，他们不得不放弃既定的优先事项。

◆ 管理者必须服从上级的命令，而他们的上级同样必须对新的需求和危机做出快速响应。

◆ 管理者通常在动荡和模棱两可的环境下工作。在新的情况发生时，他们并不明确自己应该做什么。因此，他们往往是被动的而不是主动的，他们更倾向于处理眼前的问题，而不是试图去预测这些问题。

◆ 基于以上种种原因，管理者的工作经常被打断。他们很少有机会能安定下来，以思考他们的计划和优先事项。他们也很少有机会或足够的时间来研究控制信息，以帮助自己在活动中保持“稳定状态”。

管理者实际做什么

管理者所做的事情一般取决于他们的职能、层级、组织（类型、结构、文化、规模）以及他们的工作环境（动荡的、可预测的、有压力的或稳定的）。管理者将以不同的方式适应这些环境，他们以自身的认知（对期望的行为、过去成功或不成功的经验，以及对他们自身个性的认识）为基础，或多或少能取得一些成功。

然而，管理工作实际具备以下几个典型特征。

快速响应和非深思熟虑的反馈

管理者所做的大部分事情都是对情况的一种欠考虑的反应。管理者在问题出现时必须快速做出反应，他们不能慢条斯理地去进行决策制定。管理者的大部分时间通常都用在日常问题的处理上。

选择

管理者可以经常对他们的工作进行选择。他们对表面上相似的工作的界限和维度进行了多种非正式的宽泛的阐释，尤其强调“个人领域”的开发（如构建自己的领域以及相应的规则）。

沟通

大部分管理型活动都包含了请求或劝说他人做事的部分，这就要求管理者在有限的时间内与他人进行面对面的口头交流。沟通并不仅仅是让管理者花费大量时间的工作，也是管理者管理工作的媒介。

识别任务

组织工作是初级管理者的一项典型工作，即利用不断发展的有关常

规程序和例行事项的知识储备去确定和讨论问题及任务的完成情况。

工作性质

工作性质随着持续时间、时间跨度、循环周期、意外情况而变化。用于任何一项单独活动，或是专门用于有意识的、系统性的计划制订工作的时间则非常少。计划制订和决策制定工作一般发生在其他活动过程中。管理型活动因为矛盾、交叉压力以及处理和调停冲突的需求而变得四分五裂。管理者会花费大量时间来说明和解释他们在非正式的关系和“参与”过程中所做的事情。

管理者可以怎么做

在某种程度上，管理者只是简单地忍受着上述种种工作环境，他们必须在动荡、不确定和模棱两可的情况下进行管理。这就是应变能力成为高效管理者特征之一的原因，管理者必须能够应对这些不可避免的压力。不过，以下描述的能力和本书其他部分所讨论的技能能够帮助管理者应对这些情形。在很大程度上，管理者应该主动了解这些要求和他们应该做的事情，以及可以用来帮助自己实现常需职责（often-demanding responsibilities）的技能。他们必须将这些作为个人发展计划的方针。

管理者可以将自己的上司作为学习案例，在这些领导和导师的指导下，通过正式的培训课程进行学习，但是自我管理型的学习也是非常重要的。如接下来这两部分所述，首先要理解重要的管理素质和衡量管理效率的指标。

管理素质

在广泛研究的基础上，迈克尔·佩德勒（Michael Pedler）及其同事^注提出了成功的管理者具备的11种素质或特征。

- ◆ 对基本事实的掌握。
- ◆ 相关专业知识。
- ◆ 对事件保持持续的敏感性。
- ◆ 分析问题、解决问题以及决策或判断的技能。
- ◆ 社交技能。
- ◆ 情绪弹性。
- ◆ 主动性。
- ◆ 创造性。
- ◆ 心智敏锐度。
- ◆ 有条不紊的学习习惯和技巧。
- ◆ 自知之明。

罗斯玛丽·斯图尔特所引用的针对成功的高层管理者的素质的研究显示了一系列共同特征。

- ◆ 努力工作的意愿。
- ◆ 毅力和决心。
- ◆ 冒险的意愿。
- ◆ 激发热情的能力。
- ◆ 坚韧的品质。

管理效率

作为一名管理者和领导者，你不仅会因为你所取得的成绩得到评价，也会因为你的能力水准以及你在获得这些成果时所运用的能力的等级而得到评判。能力、知识和人们为了做好自己的工作所必须了解的技能有关。

人们还会根据你完成工作的方式——也就是你运用自己的知识和技能的方式——对你进行评判。这些评判标准通常被定义为“行为能力”。人们也可以用通过管理行为带来高效业绩的那些标准来进行评判，那些标准通常包括人们在领导、团队协作、灵活性和沟通等领域的工作职责中体现出的个人特点。

许多组织已经开发了能力框架，定义了它们认为的成功所需的关键能力。这种框架被用来构建有关人才选拔、管理发展以及人员提拔的决策。

重要的是，能力框架可以提供用于评估管理者和其他员工表现的指标。那些想出人头地的管理者必须了解这个框架以及其中所涉及的每个方面的预期行为类型。

以下是能力框架的一个示例。

- ◆ 成就或结果导向。渴望把事情做好，有能力设定并完成具有挑战性的目标，设立自己的卓越衡量标准，不断寻求提升业绩的方法。

- ◆ 商业意识。不断识别和开发商业机会的能力，了解组织的商业机会和优先级，持续探索可以让机构变得更高效的方法。

- ◆ 沟通。清晰且有说服力的口头或书面沟通的能力。

- ◆ 聚焦客户。不间断地关注内部和外部客户的兴趣，确保满足或超越他们的需求和期望。

- ◆ 让别人得到发展。具备支持团队成员发展的意愿和能力，为他们提供反馈、支持、鼓励和指导。

- ◆ 灵活性。能够在不同情况下进行有效的调整和工作，完成多样

的任务。

◆ 领导力。能够激励他人尽其所能实现预期成果，并且与个人及整个团队保持有效关系。

◆ 规划。能够决定行动过程，保证行动所需资源的可用性，并安排实现预定目标所需的工作方案。

◆ 解决问题。能够分析情况，诊断问题，明确关键要素，建立并评估可选的行动方案，最终提出一个合理、实用和令人满意的解决方案。

◆ 团队协作。能够与团队其他成员协同、灵活地工作，充分理解团队成员的职责。

一些组织在这些条目下给出了正面或负面表现的案例，对自己的能力框架进行了说明。这为那些为了职业生涯的发展而愿意评估自己表现的管理者提供了一份非常有用的自检表。

管理效率的发展

管理效率的发展应聚焦于上文提及的素质和能力。本书要解决的一个基本问题就是：“我如何才能通过学习成为一名管理者？”

“管理者需要从经验中学习”是这个问题的一个常见答案。然而，经验可以单独成为最好的老师吗？许多人都在这个问题上表示怀疑。诗人丁尼生（Tennyson）称经验为“肮脏的护士”。^① 奥斯卡·王尔德（Oscar Wilde）说：“经验是一个人给所犯错误取的名字。”^② 而历史学家弗劳德（Froude）则写道：“从经验中学习收效甚慢，而且要以错误为代价。”

经验是一种学习进步的基本方法，但也是一种不完善的工具。我们还需要来自优秀管理者和其他资源的指导（例如，本书就可以帮助我们

解读自己的经验，以便我们从错误中吸取教训，并且在未来更好地利用这些经验）。

你可以做什么

或许弗朗西斯·培根（Francis Bacon）给这个问题提供了最好的答案：“学习补天然之不足，经验又补学习之不足。”^注管理的确是一门艺术，它非常重要，并且需要我们学习。这种学习的目标应是帮助我们更好地利用我们的自然属性——我们的个性和智慧，同时确保我们过去的经验被更好地理解 and 充分地应用，未来的经验被更快速和更有目的地吸收。本书的其他部分将为你提供实用的指导，让你知道自己需要了解什么并且做到什么，才能成为一名更好的管理者。

成为一名更好的管理者的10种基本方法

- ◆ 了解自己的现状和目标，明确实现目标的方式和达成目标的标准。
- ◆ 把握当下，抢占未来。
- ◆ 针对当下的情况及其原因，以及接下来要发生的事情及其原因进行有效沟通。
 - ◆ 让员工明白你希望他做什么。
 - ◆ 认识到人各有不同。
 - ◆ 让员工了解自己的进展如何。
 - ◆ 允许员工犯错。
 - ◆ 准备好说“不”。

- ◆ 不要在意别人喜不喜欢你。
 - ◆ 与员工建立信任关系。
-

1. Stewart, R (1967). *Managers and Their Jobs*, Macmillan, London.
2. Mintzberg, H (1987). *Crafting strategy*, *Harvard Business Review*, July-August.
3. Peters, T (1988). *Thriving on Chaos*, Macmillan, London.
4. Kanter, R M (1989). *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster, London.
5. Pedler, M, Burgoyne, J and Boydell, T (1986). *A Manager's Guide to Self-Development*, McGraw-Hill, Maidenhead.
6. 出自英国诗人丁尼生（1809—1892）的诗歌集《国王的田园诗》（*Idylls of the King*）。——译者注
7. 出自奥斯卡·王尔德的《温夫人的扇子》（*Lady Windermere's Fan*）。——译者注
8. 出自弗朗西斯·培根的《论学习》（*Of Study*）。——译者注

第1部分 人员管理



02

如何合理待人

合理待人指的是尊敬而公正地对待他人。但这并不意味着我们要温柔地对待他人。在设定标准并确保达标方面保持坚定和公正是非常必要的。美国顶尖管理专家埃德·劳勒（Ed Lawler）^①曾写道：“合理待人是创造组织有效性的关键。”他还指出，合理待人的概念是对“组织与个人都需要成功，没有一方可以在少了另一方的情况下成功”这一理念的认可。

合理待人的7个原则包括以下内容。

- ◆ 尊敬地对待他人。
- ◆ 公正地对待他人。
- ◆ 创造良好的工作环境。
- ◆ 帮助他人发展他们的技能。
- ◆ 负责领导工作。
- ◆ 了解团队成员。
- ◆ 明确期望并确保满足团队成员的需求。

尊敬地对待他人

对他人表示尊敬就是要认可他人的品质，确保他人有被重视的感受，同时还要带着尊严和礼貌来对待他人——既不贬损，也不欺辱。这

意味着要能敏锐地察觉人与人之间的差异，并且在与他人的任何交往中考虑这种多样性。这种做法包括尊重他人的贡献和倾听他人的意见。这还意味着要能够认识到他们或许有苦衷，并且能够迅速、充分、带着同情心地回应他们。

公正地对待他人

公正地对待他人意味着你应该：

- ◆ 对他人的意见和情况给予合理的考量。
- ◆ 对所有相关人员采用一致的政策和决策。
- ◆ 为所做决策提供充分的解释（透明度）。
- ◆ 避免对个人或某个群体产生个人偏见（不偏袒）。
- ◆ 确保他人因自己做出的贡献而得到较为公平的回报。
- ◆ 让他人得到许诺给他们的东西（兑现回报）。
- ◆ 定义他人应该达到的标准。
- ◆ 向他人明确你认为他们在哪些方面没有达到既定标准，并为他们提供改进的机会。

创造良好的工作环境

人们应该感到自己的工作是有价值的。他们应该充分运用他们的技能，并尽可能为自己留出一些自主空间，这样他们便能在一定程度上把控自己的行动和决策。员工同样需要得到反馈，即有关他们工作得如何的信息，这些信息最好是他们自己从工作中获得的，而不是来自他们的

管理者。如第3章所说，如果这些情况出现在工作中，那么它们都是能够提升内在动力（来自工作本身的动力）的因素。工作的组织方式，也就是工作制度的设计，会对他们产生极大的影响。

高效且灵活的运作是工作制度的最基本要求。我们有必要提供顺畅的操作流程和活动，同时确保资源（人力、材料、工厂、设备和资金）得到有效利用。而在设计工作制度时，也必须考虑怎么做才能保证合理地对待每个人。这个制度应该尽可能为员工提供多样性、挑战以及自主空间，让员工从自己的工作中获得成就感。这个制度应该提供一个良好的工作环境，以及一个健康和安全的工作体系，在工作环境的设计中考虑减少压力的需要，并且重视人体工程学方面的需求。

帮助他人发展他们的技能

为员工提供指导和培训，更重要的是为他们提供新的工作机会和挑战，从而让他们得到学习和开发技能的机会。通过这些方式来提高你所管理的员工的技能，对你自己以及你所在组织都是有益的。这样你便可以“合理地对待他们”。通过这些方式，他们在现有工作中可以取得更多成就，获得推进职业生涯发展的经验和技能，并有能力从自己的工作中得到更大的成就感。

促进员工发展意味着你意识到了正式培训经验或在职培训机会能够在何时帮助到一些人。你应该给员工提供学习新技能的时间和空间。你作为教练的职责尤其重要。你每分派一个新任务给别人，就是在创造一个新的学习机会。

负责领导工作

领导工作在于以合理的方式对待他人，它能够通过明确方向并在必要时以给予某些支持的方式帮助员工。有效领导意味着人们知道他们要去向何方，并且得到了如何到达那里的指导。

了解团队成员

除非你对团队成员有所了解，否则你将无法合理地对待他们。你必须了解他们的优点、弱点、抱负以及他们在工作上的担忧，提供管理者和员工之间定期审查会议的绩效管理制度将有助于实现这一点。但这应是一种日常事务，你与员工接触得越多，你便会越了解他们。躲在自己的办公室里或办公桌后面可不是一件好事。你必须从办公室里走出来与员工交谈。这种做法被称为“走来走去”的管理。这是构建优质关系的最佳方式之一。

明确期望并确保满足团队成员的需求

当你可以确保人们理解并接受了你对他们的期望（绩效和行为标准）时，你便以合理的方式对待了他们。你必须明确职责，即一定要完成的事情及其实现方式，而这应该得到了员工的共同认可。作为管理者，你在这里要做的不是向人发号施令。你需要的是员工主动合作，而不是员工勉强服从。

但是，你必须确保他们都能满足这些标准。如果他们没能做到，那么这时你必须强硬起来。合理地对待他们并不意味着要对他们温柔相待。如果有些人在没有正当理由的情况下表现不佳或行为不端，那么这时你采取强硬的态度则是合理的。

你必须记住，你需要赢得团队成员的尊重。以下列出了赢得尊重的

10种方式。

赢得尊重

- ◆ 出色地完成工作，让人们对你的成就留下深刻印象。
- ◆ 专业的表现，这意味着在工作中运用专业知识，并且尽职尽责。
- ◆ 产生信任，让公司相信你是值得信赖的。
- ◆ 对请求帮助及时响应。
- ◆ 举止友好，平易近人。
- ◆ 坚定、正直、诚实、廉洁、真诚、公正、有道德。
- ◆ 有礼有节，执着且有说服力。
- ◆ 冷静地与他人交往，绝不能发脾气。
- ◆ 善于倾听。
- ◆ 花点时间说“谢谢”。

1. Lawler, E E (2003). *Treat People Right*, Jossey-Bass, San Francisco.

03

如何激励他人

激励就是推动别人向着你想让他们去的方向行动的过程。

组织作为一个整体，可以提供这样一种环境——通过奖励制度以及提供学习、发展机会的方式来实现高层次的激励。然而，就管理者个人而言，他有着重大的责任去发挥自己的激励能力，从而让团队成员尽力做到最好，并且充分利用公司提供的激励制度和流程。

为了实现这一点，我们必须了解以下内容。

- ◆ 激励的过程。
- ◆ 激励的类型。
- ◆ 激励的基本概念。
- ◆ 激励理论的意义。
- ◆ 激励的方式。
- ◆ 金钱奖励和非金钱奖励的激励作用。

激励的过程

激励与以目标为导向的行为有关。人们会有动力去做一些事情，如果他们认为这么做是值得的话。

激励的过程始于人们对一个未被满足的需求的认知。接着，一个目标便会被确定下来，而这个目标会被认为能够满足那个需求。随后，一

系列行动将会被确定，而人们则会认为这些行动能够引领目标的实现。图3-1描绘了这一过程的模型。

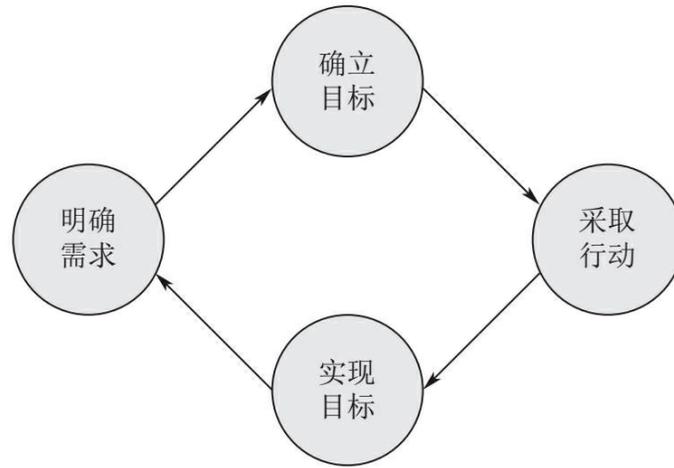


图3-1 激励的过程

因此，管理部门和管理者基本上会为员工提供一些方法去满足他们未能被满足的需求，从而实现激励。这可以通过对成就和辛劳工作的鼓励和奖赏来实现。但是，个人需求和与之相关的目标多种多样，我们很难准确预测哪种具体奖励或鼓励能够影响个人行为。

激励的类型

工作上的激励有两种形式：内在激励和外在激励。

当人们觉得自己的工作是最重要的、有趣的、有挑战性的，并且觉得工作为他们提供了合理的自主权（行动的自由），取得成就与发展的机会，以及运用和开发自身技能的空间时，内在激励便会产生。它可以被称作来自工作本身的激励，而不是由外在刺激创造的。

外在激励是指人们为了激励别人而做的事情。这些事情包括奖励，如发奖金、加薪、表扬或提拔；同时也包括惩罚，如纪律处分、停发工资或批评。虽然外在激励见效快且效果强大，但是它的作用并不持久。

而关心“工作生活品质”（quality of working life，一种源于这一概念的短语和趋势）的内在激励因素则可能会带来更深刻和更长久的效应，因为内在激励因素是每个人及其从事的工作所固有的，并不是以类似发奖金的形式从外部强加的。

激励的基本概念

广泛的研究为我们提供了大量的激励理论。请记住，好的理论是最实用的。也就是说，一个基于系统性研究的理论为可以转化成有效实践的行为提供了可以检验和证实的解释。

需求理论

需求理论认为，行为是由未能被满足的需求驱动的。与工作相关的重要需求包括对成就、认可、责任、影响力和个人发展的需求。

目标理论

目标理论认为，如果目标设置技术具备了以下特征，那么人们的积极性将会得到提升。

- ◆ 目标应该是具体的。
- ◆ 目标应该具有挑战性，但又是能够实现的。
- ◆ 目标应该是公平且合理的。
- ◆ 个人应该充分参与目标制定的过程。
- ◆ 反馈机制能够让人们从实现一个具有挑战性但公平的目标的经历中感到自豪和满足。
- ◆ 反馈机制可以让人们承诺实现更高的目标。

强化理论

强化理论认为，成功完成目标并得到奖励是一种积极的激励因素，它能够强化成功行为，而这种行为会在下一次出现同样需求的情况下再现。

期望理论

期望理论认为，激励会在个人出现以下情况时产生。

- ◆ 觉得自己能够改变自己的行为。
- ◆ 相信行为的改变能够带来回报。
- ◆ 充分重视这种回报，以证明行为的改变是合理的。

期望理论指出，只有在行动和成果之间存在明确且可感知的关联时，才有可能产生激励，而成果被视为满足需求的一种手段。和金钱奖励一样，这种理论同样适用于非金钱奖励。例如，如果人们希望自身有所发展，那么他们将会被一些可以抓住的机会激励，前提是他们知道这些机会是什么，以及知道自己需要做什么（且能够做什么）才能从中获益，而且他们认为这些机会是值得争取的。

期望理论解释了为何外在激励（例如奖励或红利机制）只会在付出和回报之间存在明确关联，并且回报在值得付出的情况下才会起作用。这样的机制应该明确回报和付出的关系。这同时也解释了为何来自工作本身的内在激励有时会比外在激励更强大。人们更容易控制内在激励的成果，他们更多地依赖自己过往的经验去判断自身的行为能在多大程度上获得积极和有利的结果。

激励理论的意义

激励理论传达了两条重要信息。第一条重要信息是，没有任何可以提高动力的简单办法，也没有任何一种单一的手段（如与绩效挂钩的工资）能够成为有效的激励因素。这是因为激励是一种复杂的过程。激励取决于以下几个方面。

- ◆ 个人的需求和愿望。个人的需求和愿望是千变万化的。

- ◆ 内在和外在的激励因素。我们无法找到内在激励与外在激励的最佳组合。

- ◆ 对回报的期望。鉴于个人经历和他们对奖励制度的认知，人与人的期望会有很大不同。

- ◆ 社会环境。在这里，组织文化的影响、管理者以及工作人员能够带来各种各样的激励力量，它们很难被预测，因此也很难被管理。

激励理论告诉我们的第二条重要信息是预期、目标设定、反馈和强化作为激励因素的重要性。

下面，我们将考察这些信息的含义。

激励的方式

创造良好的氛围

一般来说，有必要创造一个积极向上的氛围。这是文化管理方面的工作。创造良好氛围的目标是：第一，强调绩效和能力的价值；第二，强调与人员管理和奖励方式有关的规范（广为接受的行为方式）；第三，展现组织在赋权方面的理念，即为人们提供践行职责以及充分发挥自身能力的“空间”。如果没有良好的氛围，那么那些旨在加强激励的快速补偿方式（如绩效工资）则无法对整个组织的效率产生太大影响，尽管它们对某些人来说可能是有效的。

目标设定、反馈和强化

目标设定、反馈和强化都有助于加强激励，而且它们都可以被你掌控。

期望管理

期望管理是十分必要的。除非人们相信自己的努力值得获得回报，并且有理由期望自己通过努力能够得到回报，否则通过奖励、奖金或绩效工资制度提供的回报将不会起到激励作用。同样，如果人们知道自己的成就会得到认可，那么他们更有可能被激励。

这些方式对金钱或非金钱奖励机制和措施的影响如下。

金钱奖励

我们需要从以下3个角度来考察金钱奖励。

- ◆ 金钱作为激励因素的有效性。
- ◆ 人们对自己的奖励表示满意或不满意的原因。
- ◆ 开发金钱奖励制度时应该遵循的标准。

金钱对人们来说是很重要的，因为金钱有助于人们满足许多迫切的需求。金钱的重要性不仅在于人们可以用它来买东西，更在于这是一种非常切实的认可他人价值的方法，因而金钱能够增强人们的自尊心，让人们得到别人的尊敬。

尽管工作兴趣、职业机遇和组织声望都是吸引人们加入一个组织的因素，但薪酬才是最关键的因素。现有员工对薪酬的满意度主要与他们对公平和公正的感受有关。内部和外部的比较是这种感受的基础，这会

影响员工在组织中留下来的意愿。

薪酬能够产生激励作用。作为一种认可成就的切实手段，薪酬能够强化人们的良好行为。薪酬同样也能传达组织认为重要的信息。但是，这种绩效薪酬制度若要生效，必须满足以下几个严格的条件。

- ◆ 绩效和报酬之间必须有明确的联系。
- ◆ 用来评估绩效的方式必须是公正和统一的。
- ◆ 回报是值得为之努力的。
- ◆ 人们会因恰当的行为而期望自己得到值得的报酬。

作为一名管理者，你必须确保公司的薪酬体系按照符合上述原则的方式在你所在的组织中得到应用。

非金钱奖励

丹·平克（Dan Pink）^①指出，管理者可以采取3个步骤来提高积极性。

- ◆ 自主权。鼓励人们自行安排时间，专注工作的结果而非过程。
- ◆ 进阶。帮助人们明确自己可以用以改进的步骤，让他们知道如何判断自己正在进步。
- ◆ 目的。在下达指示的同时解释这么做的原因和方法。

这种非金钱的奖励专注于大多数人对成就、认可、职责、影响力和个人成长的不同程度的需求。你可以为那些表现得优秀或较差的员工提供或免于这些奖励。

成就

对成就的需求被定义为人们在自己的卓越标准之下想要取得竞争胜利的需求。

为人们提供表现的机会以及在工作中施展自己才能的空间，就会让他们产生获取成就的动机。

认可

认可是最有力的激励因素之一。人们不仅需要了解自己在目标完成和工作执行上的表现如何，而且同样想知道自己的成就是否得到了认可。

褒奖应是审慎的，它必须与实际成就相关联，但它并不是认可的唯一方式。金钱奖励，特别是成就达成后立即给予奖金，就是认可的明确标志，而这种认可是与实际好处挂钩的，这也是金钱奖励和非金钱奖励相辅相成的一种重要的运作方式。其他的认可方式包括长期服务奖、各种身份地位的象征、休假及出国旅行，所有这些都可以成为整个奖励体系的一部分。

管理者听取团队成员的建议并采取行动，重要的是管理者承认团队成员对此的贡献，这样的行为也是一种认可。其他认可行为包括：提拔，委派重大项目，扩展工作范围，提供更有趣和回报更丰厚的工作，提供各种形式的身份象征。

职责

人们会因为要承担更多的工作职责而受到激励。这正是赋权的本质，且与基于工作内容的内在激励概念相一致。这也符合这样一个基本概念：人们在获得了用以实现自己目标的手段时，便会受到激励。

能够发挥内在激励作用的工作必须具备这样的特征：第一，人们必须得到针对他们表现的有意义的反馈，最好是对他们表现的评估，以及对他们想要的反馈的详细说明；第二，这份工作必须能让人们产生这样

的想法，即他们需要运用自己重视的技能才能高效地完成工作；第三，人们必须在目标设定和目标实现路径的确定上拥有高度自主权。

影响力

人们会因为发挥影响力或行使权力的意愿而受到激励。戴维·麦克莱兰（David McClelland）^注的研究表明，尽管人们总是有对“归属感”——温暖、友好的人际关系——的需求，但是在成就上的需求之外，对权力的需求也是管理者的首要驱动力之一。组织可以通过参与方面的政策，将员工置于一个能够表达他们的观点、听取他们的意见并采取行动的环境中，以此带来激励。这正是赋权的另一个方面。

个人成长

在马斯洛（Maslow）^注需求理论中，自我满足或自我实现是最高级别的需求，因此是最终的激励因素。马斯洛将自我满足定义为“发展潜力和技能，让自己变成自认为能够成为的样子的需求”。

雄心勃勃、意志坚定的人会为自己寻求并且找到这样的机会，而组织则需要明确其所能提供的成长和发展空间（如果组织无法做到，那么这些人便会离开并在别处发展）。

然而，企业中不同层级的个人（不论他们是否被野心吞噬）都渐渐地认识到了持续提升技能和逐步发展自己事业的重要性。现在，不少人都将培训机会视为整个薪酬体系的一个重要因素。

提供可参与的学习机会，选拔人员参加高水准的培训课程和项目，以及企业对新技能的掌握和原有技能的提升的重视，这些都可以成为强大的激励因素。

实现高度激励的10个措施

如果你希望实现更高的激励，那么你需要采取以下10个措施。

- ◆ 设置有一定门槛且可实现的目标。
- ◆ 提供针对工作表现的反馈意见。
- ◆ 创造一种预期。当人们成功时，特定的行为和结果会产生有价值的回报；反之，当人们失败时，它们会带来惩罚。
- ◆ 设计一些可以让人们从中获得成就感，展现和运用自己的才能，并且施展自我决策的权力的工作。
- ◆ 提供适当的金钱激励和回报（绩效工资）来奖励成就。
- ◆ 提供适当的非金钱奖励，例如对出色的员工给予认可和表彰。
- ◆ 与员工进行沟通，宣传业绩和奖励之间的关联，并以此强化期望。
- ◆ 选拔和培训团队负责人，让他们发挥有效的领导作用，让他们具备必要的激励技巧。
- ◆ 为员工提供指导和培训，开发他们提升业绩所必需的知识技能。
- ◆ 告诉员工必须做什么才能发展自己的职业生涯。

-
1. Pink, D H (2009). *Drive: The surprising truth about workplace motivation*, Riverhead Books, New York.
 2. McClelland, D C (1961). *The Achieving Society*, Van Nostrand, New York.
 3. Maslow, A (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York.

04

如何成为更优秀的领导者

作为管理者，你的职责是保证团队成员为实现你想要的目标而竭尽全力。换句话说，你是领导者，你确定了方向，并且能让别人跟随你。

领导工作是发展和交流未来愿景、激励和引导团队成员并让他们投身工作的过程。领导者知道方向，他们能保证每个团队成员向着同一个方向前进。[书籍分享V信zmxsh998]

一些人认为，领导工作不过是告诉团队成员该做什么，然后让他们去做。这种独裁方式似乎没有问题，但最终是行不通的，因为人们不喜欢被强迫去做一些事情。精明的领导者被看作引领团队成员去往他们想去的地方的人，优秀的领导者则会将团队成员带到他们不一定想去但应该去的地方。

为了成为一名更优秀的领导者，你必须做到以下几个方面。

- ◆ 了解领导是做什么的。
- ◆ 了解不同的领导风格。
- ◆ 注重可以让人成为优秀领导者的品质。
- ◆ 理解领导工作的真实情况。
- ◆ 懂得如何最好地开发自己的领导能力。

领导者的工作

对领导者工作最令人信服的分析来自约翰·阿代尔（John Adair）^⑨。他指出了领导者的3个重要职责。

◆ 明确任务。领导者对团队要做的事情非常明确。

◆ 完成任务。这正是团队存在的原因，领导者能够保证团队目标得以实现。如果团队目标无法实现，便会给团队带来失望、不和谐、责难，最终可能导致团队解体。

◆ 维护有效的关系。在领导和团队成员之间，以及团队成员内部维护有效的关系。如果这些关系有助于工作任务的完成，那么它们就是有效的。它们可以分为与团队有关的关系，与团队士气和共同目标有关的关系，以及与个人及其激励方式有关的关系。

约翰·阿代尔认为，领导者必须满足的3个方面的需求就是人们对他们的要求的最好说明。这些需求包括：任务需求，即完成任务；个人需求，即调和个人需求与任务需求、团队需求之间的关系；团队维护需求，即构建并保证团队精神。如图4-1所示，约翰·阿代尔为这些需求绘制了一个由3个相互交叉的圆环构成的模型。

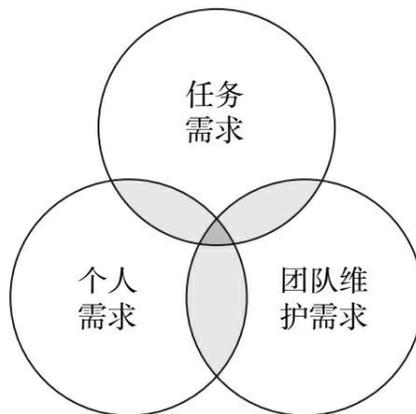


图4-1 约翰·阿代尔的领导者工作模型

这个模型说明任务需求、个人需求和团队需求是相互关联的。在任务需求得到满足的同时，团队需求和个人需求也得到了满足。然而，除非关注个人需求和团队需求，否则任务需求无法被满足，而对个人需求

的关注也有助于满足团队需求，反之亦然。领导者过于强调任务需求，同时忽略个人需求和团队需求的做法是有风险的；而过于关注个体，只强调对个人需求或团队需求的满足同样十分危险。最优秀的领导者能够根据实际情况，满足并平衡这三方面的需求。

领导风格

领导风格是管理者用来行使领导职责的方式，它有时被称为管理风格。领导风格种类多样，领导者或多或少都采纳了图4-2描绘的一些方式。

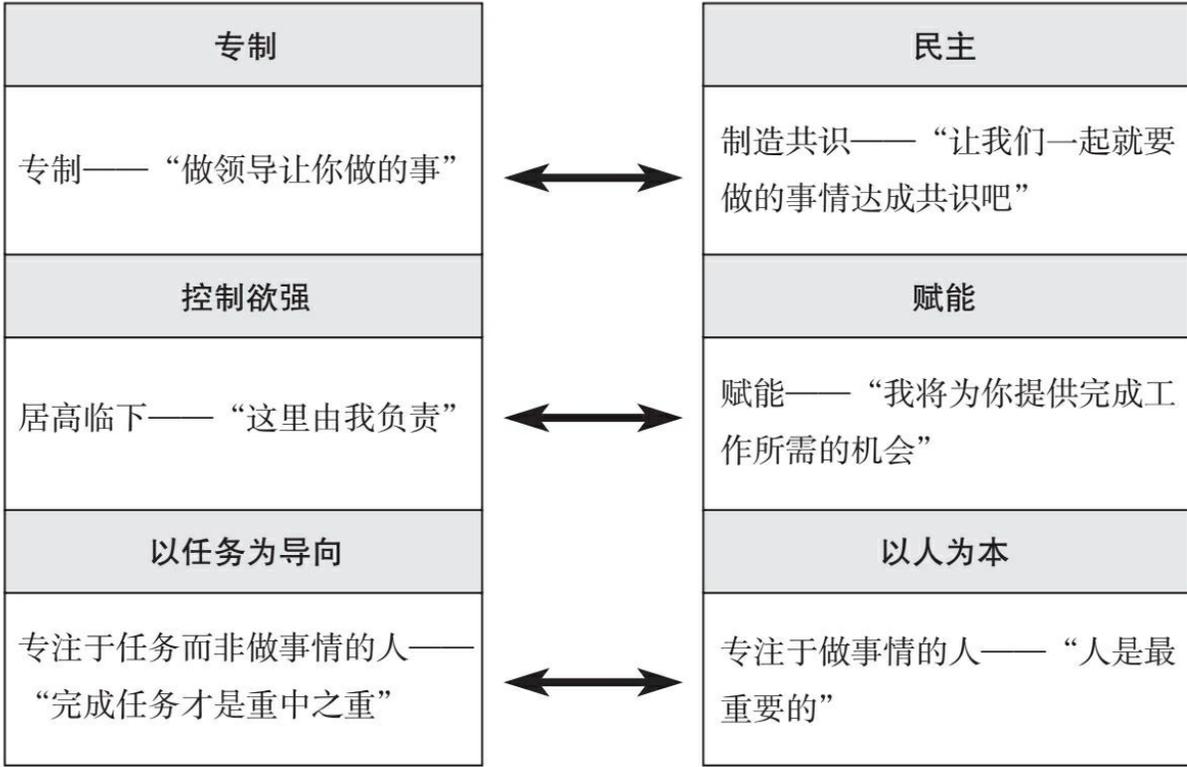


图4-2 领导风格

没有一种领导风格可以适用于任何环境。图4-2所示的两种极端领导风格之间可能存在一些中间领导风格。这里并不存在所谓理想的领导风格，一切都视具体情况而定。组织类型、任务特性、团队成员个人性

格、团队整体特点以及最重要的——领导者个性，都会成为影响某种领导风格适用程度的因素。

有效的领导者能够调整自己的风格去满足不同情况的需要。通常，民主的领导者在面对危机时可能不得不采取更具命令性的模式，但是他们会对自己的行为和理由做出明确的解释。糟糕的领导者则会任意改变自己的领导风格，团队成员会因此而感到困惑，并且不知道接下来会发生什么。

优秀的领导者在处理团队成员个人问题时也会根据团队成员的个性来调整自己的领导风格。有些人需要比他人更积极的指导，而另一些人则会因为有机会与领导一同制定决策而做出最好的响应。然而，灵活性是有限度的。对不同的个体太过于区别对待，或是前后做法不一致都是不明智的。

是什么造就了优秀的领导者

是什么造就了优秀的领导者？这个问题并没有通用的答案。不过，老子在公元前6世纪对此做出了很好的回答：

太上，下知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮其贵言。功成事遂，百姓皆谓：我自然。^①

优秀的领导者是自信的，他们清楚自己要做什么。他们具备了管理团队、向团队传达观点、让团队成员行动并确保他们能够实现共同目标的能力。优秀的管理者是值得信赖的，并且能够有效地影响他人，获得团队的尊重。他们非常关注自身的优缺点，并且十分清楚自己的团队成员可以被什么激励。他们重视咨询以及让他人参与决策的优势。他们能

够自如地从一种领导风格调整到另一种领导风格，从而满足不同环境和人群的需求。

在模棱两可的情况下分析和解读环境，以及建立秩序和明辨是非的能力是领导者或管理者必需的关键技能。在经常面临反对意见的情况下，领导者还必须具备使命感，并有能力影响他人、分析情况、协商和表达观点。

在一项对6家高端机构的77名企业领导者进行了260次深入访谈的研究中，彭妮·塔姆金（Penny Tamkin）及其同事^⑨发现，领导者具备以下特点。

- ◆ 将问题看作一个整体，而不会区别对待。
- ◆ 通过具有导向性的目标将各项工作联系在一起。
- ◆ 非常积极地追求卓越的成就，专注于组织的成果、愿景和目标。
- ◆ 明白自己无法独立创造业绩，但可以通过影响别人来创造业绩。
- ◆ 谨言慎行，践行着领导的职责，坚持不懈地追求卓越。

成功的领导者是怎么做的

以下有3个这样的案例。

赫布·凯莱赫——美国西南航空首席执行官

美国西南航空是全世界公认的首屈一指的航空公司。该公司在赫布·凯莱赫领导的前32年里以每年10%~15%的速度增长。《财富》（*Fortune*）杂志认为，赫布·凯莱赫“可能是美国最优秀的首席执行

官”。

作为一名领导者，赫布·凯莱赫专注于以共同目标、共享知识和相互尊重为基础的关系。他的主要思想是：任务是在他人的善意和支持下完成的。

这种善意和支持的来源是领导者把员工看作人，而非用来获得成果的资源。对此，他进一步解释：

- ◆ 找到你们的组织金字塔模型。
- ◆ 将其倒置。底端是总部的那些人，顶端是总部以外工作在前线的那些人。
- ◆ 他们才是让一切发生的人，而不是我们。

比尔·乔治——生物制药工程公司美敦力董事会主席及首席执行官

在比尔·乔治担任领导工作的12年里，美敦力的市值以每年35%的速度从11亿美元攀升至600亿美元。

他将此归因于被他称为真诚领导力（authentic leadership）的实践，他给出如下定义：

- ◆ 真诚的领导者真正希望通过自己的领导来服务他人。
- ◆ 和自己的权力、金钱或声望相比，他们更感兴趣的是为自己所领导的人员赋能。
- ◆ 他们带着目标、意义和价值观来进行领导工作。
- ◆ 他们与员工构建了长久的关系。
- ◆ 员工跟随这些领导者，是因为员工知道领导者是如何看待自己的。
- ◆ 他们是自律且始终如一的。

杰克·韦尔奇——通用电气首席执行官

关于领导者，杰克·韦尔奇曾这样写道：

- ◆ 成功就是要让别人成长。
- ◆ 这意味着让为你工作的人变得更聪慧、更强大和更敢作敢为。
- ◆ 除非你可以培养和支持你的团队，以及提升团队的自信，否则你所做的一切都不重要。
- ◆ 作为一名领导者，你的成功并不取决于你所做的事情，它取决于你的团队所取得的成绩。

领导工作的现实

领导工作的现实是，许多一线经理和主管在被任命或提拔至现有职位时，可能会对自己的管理和监管职责进行一些思考，但是他们却没有考虑过自己所需的管理技巧。他们认为自己的职责就是告诉别人做什么，并确保他们会这么做。他们或许会关注任务的完成情况而忽视其他事情。

然而，优秀的领导者会借助自己的专业知识（权威属于那些了解它的人）以及沉着、自信、冷静、理性的方式来处理问题。任何新上任的领导者或晋升至更高领导职位的领导者都会从领导力发展项目中获益，这些项目将有助于他们理解和应用所需的技能。

领导力清单

任务

- ◆ 需要完成哪些事情，为什么要完成它们？
- ◆ 需要在何时得到怎样的成果？
- ◆ 需要克服哪些困难？
- ◆ 这些问题在多大程度上是简明易懂的？
- ◆ 其中存在危机吗？
- ◆ 现在必须做什么才能应对危机？
- ◆ 这些事情的优先级是怎样的？
- ◆ 你可能会施加怎样的压力？

个人

- ◆ 他们的优点和缺点是什么？
- ◆ 激励他们的最好方式是什么？
- ◆ 他们最擅长的工作是什么？
- ◆ 有可能通过开发新技能来提升他们的灵活性吗？
- ◆ 他们在完成目标和绩效标准方面的表现如何？
- ◆ 他们在多大程度上可以管理自己的业绩？
- ◆ 他们是否需要在某些领域发展技能？
- ◆ 我将如何为他们提供有助于提升业绩的支持和指导呢？

团队

- ◆ 团队组建得如何？
- ◆ 这个团队成员之间合作得好吗？
- ◆ 如何才能让团队成员充满动力并积极地工作？

- ◆ 团队成员擅长什么，不擅长什么？
- ◆ 如何才能提升团队的业绩？
- ◆ 团队成员具有灵活性吗？他们能够胜任不同的任务吗？
- ◆ 团队成员在多大程度上可以管理自己的业绩？
- ◆ 是否有为团队成员赋能的可能，让他们承担设立标准、监督行为并采取纠正行动的更大责任？
- ◆ 能否鼓励团队成员一同合作，开发出提升业绩的新想法？

开发领导技能的10个方案

- ◆ 理解领导职责的内涵。
- ◆ 接纳不同的领导风格。
- ◆ 评估你所认为重要的领导风格。
- ◆ 让其他人、其他同事以及你的团队成员告诉你，他们认为你的领导风格是什么，效果又如何。
- ◆ 根据上述信息，请思考：为了调整你的领导风格，你需要做什么，又能够做什么？请记住，你必须继续做你自己。换句话说，你的领导风格必须是自然的。
- ◆ 请思考作为一名领导者，你所面对的典型情境和问题。你的领导风格在根据需要进行调整之后，是否能够适应每个人的需求？如果不能适应每个人的需求，那么你能够想到任何一种换个领导风格就会更好的情形吗？如果你能够想到，那么请想想你必须做什么才能在必要的时候调整你的领导风格，而又不显得与你的团队格格不入。
- ◆ 仔细考察各种有关成为一名优秀领导者的品质的阐述，并且评估自己的表现。只有考虑自己必须做什么、又能够做什么才能弥补

任何存在的不足。

◆ 思考或观察你所了解的任何与你一同工作过或你服务过的管理者。

◆ 根据上述领导技能对他们每个人进行评估。

◆ 思考你可以从他们那里学到哪些领导行为，并以此判断自己可以在哪些方面有效地调整自己的领导行为。

-
1. Adair, J (1973). *The Action-Centred Leader*, McGraw-Hill, London.
 2. 出自老子《道德经》第十七章。——译者注
 3. Tamkin, P, Pearson, G, Hirsh, W and Constable, S (2010). *Exceeding Expectation: The principles of outstanding leadership*, The Work Foundation, London.

05

如何成为有号召力的管理者

有号召力的管理者能够让团队成员保持高度投入。投入意味着人们在工作中有如下表现。

◆ 他们对自己的工作很感兴趣也很积极，甚至表现得很兴奋。

◆ 为了在自发努力下尽力完成自己的工作，他们会付出额外的努力。在必要时，他们会做得比要求的更多，完成那些“不在他们岗位职责中”的工作。

◆ 他们致力于为组织及其价值观服务。他们相信这个组织是“工作的好地方”，他们认为组织所做的事情是有价值的，他们认为组织以道德的方式对待自己的客户、员工以及广大公众，他们愿意成为组织的一分子。

敬业的员工能够实现更高的业绩，并且比其他人更具创新性，他们更有可能愿意一直为他们的雇主工作，他们对工作和组织的感觉也更好，他们相信自己能够很好地应对自己的工作量。

怎样才能提升员工的投入程度

刘易斯（Lewis）及其同事在2012年为英国特许人事和发展协会（Chartered Institute of Personnel and Development）所做的一项研究^①得到了以下有号召力的管理者的行为清单。

◆ 信任员工，并让员工参与相关工作。

- ◆ 帮助员工发展他们的职业生涯。
- ◆ 对出色的工作及时给予反馈、鼓励以及奖励。
- ◆ 关心员工。
- ◆ 在需要的时候出现。
- ◆ 态度积极，以身作则。
- ◆ 公平对待员工。
- ◆ 为员工提供建议和帮助。
- ◆ 设定清晰的目标，定义预期成果。
- ◆ 确保有充足的资源可以满足工作量和个人利益。
- ◆ 理解过程和流程，并对此进行解释。

迪莉斯·鲁滨孙（Dilys Robinson）在2013年为英国职业研究所（Institute for Employment Studies）^⑨所做的一项研究发现，那些让团队成员保持高度投入的管理者让其团队取得成功的原因在于，管理者非常清晰地了解团队成员所要达成的目标，从而让团队成员更加专注和有目标感。有号召力的管理者同样善于提供反馈和倡导团队成员可以毫无顾虑地承认自己的错误并寻求帮助开放式文化。管理者会通过积极的方式提出改进建议。以下是员工对他们的管理者的一些评价。

……我认为她处理事情的方式会让你觉得她对你的能力有信心。如果你偏离了轨道，那么她会给你指出……所以她不会让你沿着错误的路线轻松地走下去。

她会给你指引。如果你需要帮助，那么她会为你提供帮助。如果你不需要帮助，那么她会相信你能坚持下去。

她总是会告诉我们每个人各自做得怎么样，接着会告诉我们团队的整体表现如何。每周她都会说我们做得好或不好，或者我们应该做些什么去改进，一直都是这样。

每次她都会带着一个行动计划过来。例如，她会说：“我想在你们进行回顾的时候旁听。我想看看你们是如何评价你们的代理人的，我也想借此看看你们是如何组织一场会议的……”她会给我们一些提示和窍门，以及一些有助于我们前进的方式。她会告诉我们哪里做得好，我们可以在哪里进一步发展，以及我们下一次可以在哪里做出改变。

-
1. Lewis, R, Donaldson-Feilder, E and Tharani, T (2012). *Management Competencies for Enhancing Employee Engagement*, CIPD,London.
 2. Robinson, D (2013). *The engaging manager and sticky situations*, *Institute for Employment Studies* [online] <http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/493.pdf> [accessed 8 November 2016].

06

如何管理绩效

保证团队成员实现高水准业绩是你作为管理者的最重要的职责之一。为了帮助管理者履行这些职责，许多组织都设置了正式的绩效管理制度，本章的第一部分将会介绍传统绩效管理制度。如果没有这种制度，管理者则不得不自行管理绩效。本章的剩余部分也对这种方式进行了讨论。即便有了这种正式的管理制度，它也常常无法正常运作，管理者依然必须自己做到最好。

传统绩效管理制度

传统绩效管理制度的重点在于管理者与其团队成员进行的一年一度的正式单独沟通，通过这种沟通，他们会回顾和评估过去一年的业绩（一些公司则每两年进行一次沟通）。年初所设目标的完成过程会在沟通中得到回顾，员工会得到关于自己表现的反馈，他们的表现通常会按照等级进行评定，例如五级制， a =出色， b =优秀， c =非常满意， d =满意， e =不满意。所谓的强制分配制度（forced distribution system）可以用来确保这种评分遵循一种在整个组织中得到接受且保持一致的模式。这就要求管理者根据某一模式来分配权重，例如， $a=10%$ ， $b=20%$ ， $c=40%$ ， $d=20%$ ， $e=10%$ 。这种评分可以作为设定绩效工资的依据或用来显示晋升潜力。沟通的最后阶段将确定下一年度的新目标。在理想的情况下，这里还会讨论业绩发展的需求。管理者会在纸上或计算机上填写一份表格，勾选合适的选项，并将表格交给人力资源部门进行保管。

然而，这种方式存在根本性的缺陷。近期，英国职业研究所在其研究基础上做出了以下评价：

在英国职业研究所的研究中，管理者和员工觉得绩效管理的过程不仅烦琐，还完全掩盖了绩效管理的根本目的。管理者和员工对此最常见的评价是：这不过就是打钩和填表的行为。而人力资源和高层管理者最看重的是表格是否按时填好——一种符合管理合规性的表现。从真正意义来看，人力资源部门实际上是在要求人们填表，因此当管理者觉得这好像是在填表的时候，不要觉得奇怪。

一位在研究中接受过采访的管理者表示：

绩效管理被当作了让人力资源部门保持安静才做的事情。这被视为人力资源部门的职责，与你如何正确管理员工无关。

许多其他的批评者曾对此有过类似的批评，他们对传统绩效管理方式提出了强烈的反对意见，包括废除年度审核，并用下文所述的针对绩效和发展的频繁且非正式的沟通取而代之。现在，我们应该更多地开发管理者进行此类沟通的能力，而不是强迫他们去遵循传统绩效管理制度。一些大型组织已经废除了评分制度。

一种更好的绩效管理方法

绩效管理是管理者一直在从事的工作。这并不是他们只会在作为绩效管理制度一部分的年度会议上做的事情。这是一种优秀的管理方式，而不是简单的填表工作。优秀的管理者是这样进行绩效管理的：确保团队成员了解他们的预期目标，与团队成员一同对照这些预期目标对绩效进行评估，定期对工作成果进行反馈，与员工个人就提升绩效、增长知

识和开发技能所要做的事情达成一致。

在为英国职业研究所进行的有关成功管理者个性特征的研究中，迪莉斯·鲁滨孙^①指出了5个影响他们绩效管理方式的因素。

◆ 管理者对员工的工作预期有着非常清晰的了解，这为他们的团队提供了关注的焦点及使命感。

◆ 管理者有效地说明了团队成员应如何为组织的整体目标和业绩做出贡献。这让团队成员感到自己得到了重视，让团队成员能够清楚地表达自己是如何帮助组织实现目标的。

◆ 管理者善于判断团队成员是否知道自己要做什么。但是管理者并不规定具体的行动，不强调细节，也不进行任何形式的“微观管理”。相反，管理者对任务、预期成果以及要求该团队成员完成的原因进行了解释，让员工自己完成后续工作。

◆ 管理者设定了明确的质量和行为标准，这样团队成员便了解了他们应该达到的水平。团队成员非常欢迎管理者自己率先遵循这些标准的做法。

◆ 管理者会留意个人及团队整体的行为，并为此提供频繁的反馈（包括积极反馈，以及事情进展不顺利时的补救措施）。团队成员十分感激这种及时且频繁的反馈。

下面是一些迪莉斯·鲁滨孙所访问过的管理者对自己的绩效管理方式的看法：

对我来说最重要的是一对一的时间。员工了解自己的目标，而我们常常会讨论这一点。

因此，从来没有真正出现过我们一本正经地坐下来谈谈做过的事情的情形。

我认为这应该是一种常规的对话……至少两周一次，而且是一种针对他们自身以及他们当下从事的工作及其进展的一对一的沟通……这样我便能了解他们在做什么，从而为他们提供一些引导。如果他们需要指导，那么我还可以给他们一些指导。如果他们需要帮助和支持，那么我也会给他们提供帮助和支持。

每周我会与员工进行一对一的对话。沟通时间为半个小时，这是一个交谈的机会。我会告诉他们，这是我们沟通的机会。不过说实话，必须和他们交谈的人是我。

绩效管理的最佳方式便是这样，而不是一味地遵循传统绩效管理制度的要求。这些管理者所做的正是管理绩效，而不是执行一种制度。

表现不佳者的管理

尽管你为提升绩效做出了诸多努力，但不可避免的是，有时你不得不应对一些表现不佳的员工。这里有10个应对他们的小窍门。

- ◆ 明确表现不佳的地方，即提供具体的描述。

- ◆ 确定业绩不佳的原因。是因为这名员工做了自己不擅长的工作，还是因为此人缺少必要的技能，或是没能得到充分的支持和来自团队负责人的指导，甚至仅仅是因为他没有努力。

- ◆ 采用解决问题的手段来应对这种情况，员工个人与管理者采取的行动必须达成一致。

- ◆ 确保提供解决这个问题所需的必要资源。

- ◆ 提供指导。

- ◆ 提供额外的培训。

- ◆ 考虑重新分派任务。

- ◆ 监督进展，提供反馈。
 - ◆ 在必要时提供额外指导。
 - ◆ 在不得已的情况下，启动行为限制和惩戒手段（从非正式警告开始）。
-

1. Robinson, D (2013). The engaging manager and sticky situations, *Institute for Employment Studies* [online] <http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/493.pdf> [accessed 8 November 2016]

07

如何应对与人相处的难题

我们所有人都必须不时地应对与人相处的问题。我们会遇到难相处的消极者。我们免不了告诉人们一些不愉快的消息，我们也不得不进行有挑战性的谈话。我们必须对一些人实施惩罚，在极端的情况下，我们会解雇他们。如果我们无法很好地处理这些问题，那么人们便会感到沮丧、愤怒，甚至做出其他适得其反的事情。

应对难相处的人

为什么有的人很难相处

当你在思考为什么有的人很难相处时，你最好想到他们同样会觉得难相处的人其实是你，而不是他们。人们会以其人之道还治其人之身，因此在评估形势时，你必须问问自己，这个问题是否是由你的行为（而非他们的行为）造成的。

人们（不论是你自己还是他人）难相处的原因有很多。下面是其中的一些原因。

- ◆ 在自己应该做的事情和操作方式上存在严重的分歧。
- ◆ 带有敌意。
- ◆ 实际或假想的欺辱。
- ◆ 自己本身傲慢的行为或被人认为傲慢的行为。

- ◆ 觉得自己的贡献或自身不被重视。
- ◆ 意愿遭到了挫败，其原因归咎于你。
- ◆ 没有得到自认为应有的重视。
- ◆ 无法按自己的方式行事。
- ◆ 缺少信赖。
- ◆ 具有不安全感。
- ◆ 担心改变带来的影响。
- ◆ 太多压力——真实的或感受到的。

此外，这里还有《费尔医生》^注版本的难相处的原因：

我不喜欢你，费尔医生，
原因我也说不清；
但我知道，我清楚地知道，
我不喜欢你，费尔医生。

当然，这最后一种原因是最难应对的。我们可以尝试解决其他情况，但成功与否取决于你对此付出了多少努力。如果分歧的原因建立在偏见而不是理性意见之上（这是常见的情况），那么我们很难成功。

应对难相处的人的10个方法

- ◆ 尽可能预测问题。
- ◆ 迅速行动。迪莉斯·鲁滨孙^注的研究发现：有号召力的管理者通常会对不受欢迎的行为做出非常快的响应，以便在一定程度上将其消灭

在萌芽状态，这也是因为他们不希望其他团队成员受到影响。一位管理者这样说道：

我学会了快速处理问题而非闪烁其词。正面处理问题的确让人感到不舒服，但这确是最好的方式。我必须坚持自己的风格和判断。我学会了不去遮掩问题，以及不寄望于问题自动消失。

- ◆ 仔细反思自己的行为。这种情况是你所做的事情造成的吗？
- ◆ 对可能的原因或真正的起因进行分析。
- ◆ 让大家达成共识，认识到问题的存在。通过提问来确定问题及其可能的解决方式，并达成一致的行动方案。
- ◆ 和对方讨论这个问题。共同解决问题的方式是最佳的，当双方都能花时间来分析难相处的原因时，双方便能就可以采取的行动达成共识。一位生产线管理人员向迪莉斯·鲁滨孙表示：

对那些难相处的人来说，重要的是，让他们知道自己在何时是难相处的，并且要坐下来与他们共同讨论这个问题，同时要保证自己有足够的依据与他们进行强势的沟通。

- ◆ 在与咄咄逼人者沟通时坚定自己的立场。
- ◆ 一定要保持冷静。对愤怒的人发脾气会让你一无所成。
- ◆ 试着与难相处的人讲道理。但是，如果他们因为太过于愤怒或烦躁而无法听进去，那么你最好暂时放弃这种方式，因为他们需要时间来反思这种情况。
- ◆ 分外留心你所使用的语言。尽量控制你的说话时间，让对方也有机会表达自己的意见。

告知坏消息

迪莉斯·鲁滨孙发现，在告知坏消息时，有号召力的管理者会表现得非常坦诚，他们拒绝在团队成员面前掩饰或撒谎。一些直线经理是这样告诉她的：

你必须尽量保持坦诚，并且要进行解释。

我的经验是对坏消息开诚布公，弄清其中的缘由……我的职责是告诉他们这个信息和相关情况，并让他们自行决策……当有坏消息时，人们宁愿听到坏消息也不希望管理者欺瞒他们。

我会直截了当地把坏消息告诉他们。你没有必要弱化坏消息产生的冲击，必须保持坦诚。一旦传达了信息，我便会在他们接受这一信息的过程中帮助他们，增进他们的理解。

处理富有挑战性的对话

许多管理者发现很难与员工就业绩问题进行对话或召开会议。如果管理者希望达到预期的改变或提升业绩，那么这些工作在事先可能看上去会比较困难，实践起来也具有挑战性。如果有人担心可能会出现不合作或公然敌对的不愉快情况，或是担心尽管做好了防护措施但依然会发生不悦的情况，那么这种情况在未来可能更具挑战性。以下是应对富有挑战性的对话的12个指导方案。

- ◆ 不要等到最后而要在问题初现端倪时就要进行沟通。
- ◆ 提前了解情况，即发生了什么，什么时候发生的，以及为什么会发生。
- ◆ 根据事实和对员工个人的了解来安排会议、明确目标。

◆ 在会议开始时就确定正确的基调，即采用冷静、慎重、谨慎且友好的方式。

◆ 在谈话开始时首先解释这么做的目的，告知对方要讨论的问题，并且提供具体的例子。

◆ 对事不对人。

◆ 给对方解释的机会，通过询问大量的问题来弄清问题和分析情况。

◆ 让对方有说话的机会，聆听他的解释。

◆ 保持开放的心态，不要急于下结论。

◆ 了解员工个人的境遇以及任何可以减轻处罚的情节。

◆ 让员工提供解决问题的建议，讨论方案并尽可能达成员工个人和管理者联合采取行动的共识。

◆ 如果无法达成共识，那么必须由管理者来明确接下来的方案——因为他们才是负责人！

处理纪律问题

如果你尝试了所有方案还没能解决绩效或纪律上的问题，那么你或许不得不动用公司的惩戒程序。这些程序提供了分阶段的步骤，首先是非正式警告，如果没有任何改进的话，那么接下来便是正式书面警告，最终是指明如果没有任何改进便会采取惩戒行为的通牒。无论公司是否有惩戒程序，管理者都必须与员工进行会谈。在这种情况下，请确保你了解了所有的事实并且使用了以下方法。

◆ 提前通知员工，告诉他们你将与他们面谈，这样他们就可以做

好准备，并且找到代表陪同他们。

- ◆ 在面谈现场安排一位同事进行记录。
- ◆ 陈述对员工的意见，在适当的时候提供确切的依据和来自其他相关人士的证言。
- ◆ 让员工陈述自己的情况，请出任何可以支持员工的证人。
- ◆ 向员工和他们的证人提问，并且也让他们这么做。
- ◆ 为过程中产生的问题和任何其他相关问题留下综合讨论的时间。
- ◆ 给员工最后总结的机会，让他们指出任何可以减轻惩罚的情节。
- ◆ 汇总你在面谈中对员工产生的看法，让他们对此提出自己的意见，并以此修改你的总结。
- ◆ 暂时中止会议，这样你便可以根据面谈结果思考你的决定，最好不要在第一次面谈中就宣布决定。在问题比较明朗的情况下，会议的时间可能只有半小时。如果问题更复杂，那么会议的时间会更长。
- ◆ 重新召开会议并宣布你的决定。
- ◆ 以书面形式确认你的决定。

解雇

你应该始终尽力帮助别人改进。如果员工出现业绩上的问题，那么你应该认真地执行行为限制和惩戒程序的每一个步骤。

不幸的是，你依然会发现自己无法避免因为员工一直无法达到要求而解雇他们的情况。当这种情况发生时，你需要记住以下几点。

- ◆ 开门见山。在面谈开始的前30秒时间内告知他必须离职。
- ◆ 明确指出对方的缺点，引用相关的证据，但要避免“恶意中伤”对方。
- ◆ 不要说对不起。如果你坚信这个行为是正确的，那么你没什么好道歉的。
- ◆ 明确告知对方，就你个人而言，你是不会撤销这个决定的，但是他们有权提出申诉。
- ◆ 保证有证人在场，以防有上诉或法律诉讼的情况发生。
- ◆ 将解雇事项放在周五执行。
- ◆ 采取措施，确保对方在被解雇后无法访问公司的电脑或机密信息，但是不要因为解雇员工的情况时有发生而提前这样安排。
- ◆ 请留心法律上的问题，例如针对你在没有遵循公正的惩戒程序或没有正当理由的情况下实施不公正解雇的诉讼。

-
1. 《费尔医生》（Doctor Fell）是一首童谣，据称由英国讽刺诗人汤姆·布朗（Tom Brown）于1680年所写。——译者注
 2. Robinson, D (2013). The engaging manager and sticky situations, *Institute of Employment Studies* [online] <http://www.employmentstudies.co.uk/system/files/resources/files/493.pdf> [accessed 8 November 2016]

08

如何提供反馈

什么是反馈

反馈指的是为人们提供有关他们在已经取得的成就上的表现以及他们如何实现这些成就的信息。

反馈为什么重要

反馈让人们了解自己的表现，让他们知道自己可以做些什么来提升业绩。在自我调节工作表现的过程中，反馈与目标设定一同发挥了关键作用。反馈强调的是对组织而言非常重要的业绩目标，它有助于发现问题，确保目标方向不变并且能影响新的目标，它提供了有关业务能力的信息，以及为了实现目标还需要付出多少努力和精力的信息，而且还能够积极为实现目标提供支持。

查尔斯·李（Charles Lee）^注对反馈的重要性做出了如下表述。

反馈在回顾和提升业绩中的应用

针对业绩的沟通应该包括双向信息交换，以确保员工充分了解哪些表现是好的，哪些表现是不好的，以及这些表现好与不好的原因。在对员工具体行为的精准描述下，员工可以更好地认识到自己过去的

表现或行为是如何影响绩效的，同时他们也会了解到自己未来的付出将怎样为完成业绩做出贡献。对员工表现的精准描述或判断是促进理解的关键，只有在及时反馈的前提下，才会有改进的可能。

业务活动和反馈之间相距的时间越久，清晰记录业务活动的特点和质量的难度就越高……仅仅通过两次半年一度的绩效沟通或一次年度沟通无法完成绩效管理工作。它们或许能够有效地记录一些绩效参数，但不可能有效管理、监督和提升业绩。提供充分反馈的良好监督工作才称得上优秀的绩效管理。

积极反馈和消极反馈的意义

如果能够认可成功，那么反馈便是积极且有益的。如果能够明确为了促进有效行动而需要提升的领域，那么反馈便是有建设性的。如果将人们所认为的失败视为值得责备的事情，那么这种反馈便是消极和无益的。积极的反馈方式是将错误和判断上的失误看作学习的机会，这样这些错误和失误便不太有可能在未来再度发生。

成功反馈的要求是什么

- ◆ 提供积极和建设性的反馈。
- ◆ 在工作中提供反馈，明确关键绩效指标。
- ◆ 及时针对实际事件进行反馈——以事实为依据。
- ◆ 传达反馈。
- ◆ 对问题进行描述，不要加以评判。

- ◆ 不要让人感到威胁。
- ◆ 指出业绩上的问题，不要将问题个人化。
- ◆ 将具体的行为作为参考，同时定义具体的行为。
- ◆ 定义优秀的工作和行为。
- ◆ 提问。
- ◆ 选择关键的问题。
- ◆ 需要涉及任务的处理情况，不要只关注结果。
- ◆ 确保反馈能够让人有所行动。

反馈的方式

如果能够在事后大家尚且对问题记忆犹新的时候及时提供反馈，那么这种反馈将是最有效的，它会产生最大的影响。

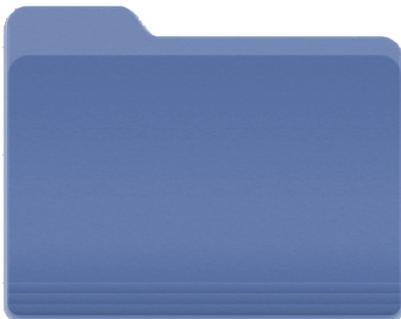
不能拖延到年底正式考核绩效的时候才进行反馈。如果没有及时反馈，那么这会误导员工，给员工留下一种一切都没有问题的印象，让员工失去改进或纠正问题的机会。

管理者应该关注已经取得的成果，而不是成果的实现方式。

千万不要进行人身攻击。坚持以事实为依据，陈述事实而非观点。

-
1. Lee, C D (2005). Rethinking the goals of your performance management system, *Employment Relations Today*, 32 (3), pp 53–60.

第2部分 人才培养



09

如何培养员工

人们主要从经验中学习和发展，这意味着大部分发展都发生在工作中。但是，他们需要支持和帮助，这正是你作为管理者的工作。正如本章所说，你必须重视投资于人的重要性，同时要采取必要的措施来培养员工。

投资于人

一家广告公司的董事长曾经表示，他的“财产在电梯里上上下下”。他的主要资源——他的工作资本——正是人。这同样适用于任何其他类型的组织。钱很重要，但是在组织中工作的人更加重要。

如果你想以务实的观点看待员工，那么请将他们当作一种投资。你需要花钱来得到和留住他们，而他们则应为你这种付出带来回报。当他们在工作中变得越来越高效，能够承担更重要的职责时，他们的价值也得到了提升。从财务的角度来看，员工可能会被当作资产负债表上的其他资产，他们的购置成本和因经验增长而提升的价值都会被计算在内。

在工作中培养员工的10种方式

你可以通过以下10种方式来培养你的员工。

◆ 对你希望员工了解和做到的事情进行分析。在必要的时候，你可以向专业培训师寻求帮助，请他们来做分析。

◆ 确定你所管理的每项工作的业绩指标。

◆ 确保相关人员了解他们应该做到的事情。

◆ 与员工一起回顾他们的表现，并就他们在可以做的事情和应该做的事情之间需要弥补的任何不足达成共识。

◆ 将你对他人的每一次指导视为一次学习的机会。鼓励对方告诉你他们的工作情况。如果他们做错了，那么你可以协助他们找到最适合他们的方式，同时渐渐地减少对他们的指导，让他们学会独立。

◆ 不要提出太多期望。允许员工花时间去学习一些东西（学习曲线）。他们需要理解自己要做的事情，需要获取并实践他们所需的技能。请记住，人们的学习水平是参差不齐的，不要指望每个人都能以同样的节奏进步。但是，请务必要求学习者按照符合他们自身资质的节奏来进步，只有在他们明显不努力且没有任何借口的时候才能对他们施加压力。

◆ 通过以身作则的方式培养员工。让他们有机会学习你的行事方式。请记住这句话：只有在优秀管理者的管理之下，管理者才能学到最好的管理方式。这个原则同样适用于其他类型的工作人员。

◆ 记住，培训和培养员工的主要职责在于你。你的成就取决于他们的技能。你必须承担无视自己培训职责的后果。你不能依赖学习和发展来帮你这么做，学习和发展可以给你提供建议和帮助，但是无法取代你在工作培训上的位置。

◆ 在定期审核员工培训需求的基础上为他们制订培训计划。

◆ 培养员工的最佳方式之一就是为他们提供指导，这正是本书第10章讨论的主要内容。

10

如何指导员工

指导是管理者工作的一个重要部分。你需要了解的是指导为何重要，指导涉及哪些方面，以及我们应如何进行指导。

什么是指导

指导是一种个人化的（通常是一对一的）在职培训方式，管理者可以通过指导来帮助员工开发自身技能和提升能力水准。作为一名管理者，你的职责是通过员工来获得成果，这意味着你有责任去保证员工获得并发展他们所需的技能。其他对员工进行指导、培训 and 管理的专家也可以提供帮助，但是就目前来看，在工作中学习才是最好的学习方式，而这正是你的职责所在。[书籍分享V信zmxsh998]

对指导的需求

对指导的需求有可能来自正式或非正式的绩效审核，但是指导的契机将会在日常活动中出现。每当你委派一项新任务给某个人时，你就因此创造了一个新的指导契机，它将有助于此人学习这项工作中所需的任何新技能。每当你任务完成之后为员工提供反馈意见时，你便有机会帮助员工在下次做得更好。

指导的方式

指导可以通过非正式的方式展开，我们没有必要专门开设指导课程。你应该将指导视为你工作的一个正常的组成部分，而你的团队成员也可以接受这一点。

指导的目标

- ◆ 帮助员工认识到他们的工作表现如何，他们的哪些地方需要改进，以及他们需要学习哪些内容。
- ◆ 将约束性授权付诸实践。换句话说，管理者可以委派新的工作或扩大工作范围，针对如何开展工作提供必要的指导，并在工作开展的过程中监督员工的表现。
- ◆ 让管理者和员工将各种可能出现的情况作为学习机会。
- ◆ 如有需要，可提供如何开展具体工作的指导，但这必须建立在帮助员工学习的基础上，不可以向他们灌输做什么和怎么做的指示。

指导的顺序

可以通过以下几个步骤开展指导工作。

- ◆ 明确需要学习的知识和技能所在的领域，从而让员工有针对性地开展学习，做好持续发展的准备，以及提高可转移技能或提升绩效。
- ◆ 确保员工理解并接受学习的必要性。
- ◆ 就需要学习的内容以及学习的最佳方式与员工进行讨论。

◆ 让员工找到自主学习的方式，同时明确他们在哪些地方需要你或他人的帮助。

◆ 鼓励和建议员工自学。

◆ 在员工需要你帮助的时候提供专门指导。

◆ 就如何监督和审核学习进程达成共识。

第3部分 管理技巧



11

如何管控

基本上，你要设法控制投入和产出，以及它们之间的关系——生产力或业绩。所有的管理者都知道这两条墨菲定律（Murphy's Law）：一是如果有什么事会出错，那么它终将会出错；二是在那些不会出错的事中，有些事会出错。

优质管控的目标就是尽可能保护你的计划不受上述定律的影响，在问题爆发之前察觉到端倪，阻止那些将要发生的问题，防患于未然。

管控的本质

管控是相对的，不是绝对的。管控所针对的只限于优秀和不那么优秀的表现之间的差距。

评估是管控的基础，它取决于有关成就的精准信息。这种信息将被用来与应该取得的成就以及过去取得的成就相比较。但这只是一个开端，良好的管控还要明确职责并指明行动路线。

有效的管控

如果你想进行有效的管控，那么你需要做到以下几个方面。

- ◆ 计划你想要取得的成就。
- ◆ 定期评估所获成就。

- ◆ 将实际成就与计划想要取得的成就进行对比。
- ◆ 采取行动，抓住已知信息带来的机会并纠正计划偏差。

请注意，管控并不仅仅在于把事情做对，管控也有其积极的一面，它在已知信息的基础上可以让更多更好的事情得以完成。

管控的问题

设立一个好的管控体系并不是一件非常简单的事情。这里有两个主要问题。

- ◆ 如何才能设置合理且公正的目标、标准和预算（在量化范围有限或实际情况让预测变得不可靠的情况下，这么做可能很难）。请注意，在合理的范围内设置目标是一件好事，但过多的目标可能会使人们不满、困惑，反而让他们专注于实现目标的数量而不是做正确的事情。

- ◆ 如何判断哪些才是目标管理所需的关键信息。这些信息需要被清晰地传递给需要它们的人，人们可以借此找到行动方向。大量的管控系统生产了过量的难以理解的信息，这些信息并没有被需要它们的人得到，人们也没有因为这些信息而有所行动。一方面，你或许只得到了很少的信息；另一方面，这里也存在信息过量的问题。此外，还有一些人倾向于报喜不报忧。因此，这些数据无法说明全部情况。

实现良好的管控

如果你想实现良好的管控，那么你可以采取以下7个步骤。

- ◆ 确定你想要管控的对象，专注于重要的成果领域。
- ◆ 确定如何衡量和评估绩效。

◆ 有必要将关键的管控内容限制在一定数量上——管控太多会给员工带来困惑并影响员工的表现。

◆ 利用比率分析进行比较，明确变化和问题（但是，正如第56章所建议的那样，这里需要注意比率的设置）。

◆ 设置一个全面而不过于具体的管控体系。

◆ 谨慎使用目标，不要将目标视为唯一可依赖的管控机制。

◆ 例外管理。

投入和产出的管控

在对投入、产出以及因此而产生的生产力进行管控的过程中，对总体情况的纵览是至关重要的。仅仅关注主要表现为成本的投入是没有好处的，除非你能看到这些支出带来的收益，以及这些成本产生的效能。成本-效益分析（cost-benefit analysis）和成本-效能分析（cost-effectiveness analysis）是管控过程的重要组成部分。

投入管控

当你控制投入时，你的主要工作目标应该是对以下几个方面进行测量和评估。

①资金——资金的生产力、流量、流动性及储备。资金涉及以下4项要求。

◆ 你必须知道，和你的期望相比你能从这项投资中得到怎样的回报。

◆ 你必须确保拥有足够的现金和运营资金来经营业务。现金流分析至关重要。财务管理的黄金法则之一就是“现金收入必须超过现金支

出”。

◆ 你必须储备资金，为未来的交易、发展计划以及资本投资提供财力支持。

◆ 管理层必须了解如何有效地将公司的财政资源应用于商品、服务和利润生产上，而这这就要求管理者持续且密切地关注直接和间接成本的管控，以及一般开销的管控。

②人力——你所雇的员工在其工作质量和表现方面的有效性。

③生产资料——生产资料的可用性、状态、可转换性和损耗。

④设备——机器的利用率和功能。

产出管控

定量管控指标：生产或出售的产品数量，提供的服务总量，以及营业额和利润。不同机构的关键绩效指标会有所不同，你必须通过分析来判断哪些是成功或失败的关键指标。

定性管控指标：组织（如市政机构）或组织内部的非生产部门（如人力资源部门）所提供的服务的水准。在这些领域里，选取有效的绩效指标更为不易，但我们应该试着这么做。

管控体系

你对管控体系的最基本要求是能够明确指出哪里表现优秀和哪里表现不佳，这样你才能采取相应的行动。

在更高的层面上，你应该编制“例外报告”，以便突出显示需要采取行动的重大偏差。在这个层面上，同样有必要对照计划全面总结业绩和发展趋势，但是这可能会掩盖例外报告所指出的重大潜在偏差。

这些报告应该满足以下条件。

- ◆ 提供准确、有效和可靠的评估，能够在计划和实际表现之间进行直接而简单的比较。
- ◆ 分析趋势，将一个时期内的业绩与前一个时期或上一年同期的业绩进行比较，并在适当的情况下对年初以来的状况进行总结。
- ◆ 提交给报告所涉及的业务的负责人。
- ◆ 及时提交报告，以便采取必要的行动。
- ◆ 对任何偏差提供简明的解释。

评测

评测是一件好事，但必须谨慎对待所有数据，它们隐藏的信息可能比表露的信息更多。我们需要检查报告中是否存在以下不足。

- ◆ 不具有代表性。所选数据没有涉及关键问题，掩盖了不好的结果或过分强调了好的表现。
- ◆ 没有比较同类问题，也就是“苹果和梨综合征”。例如，一种趋势或预测，它不考虑自收集基础数据以来已经改变或即将改变现状的变化或新因素。
- ◆ 评测基础不一致。这是上述“同类”问题的一种变体，只有在信息所涉及的时间区间和要素一致的情况下才能进行趋势上的对比。
- ◆ 具有误导性的均值。均值通常无法告诉你整体情况，它们可能会掩盖重要的极端表现。
- ◆ 具有意料之外的误差。这是在计算、表达或观察中出现的小错误。

◆ 脱离整体的评测。绝大多数单项评测都会受到其他评测的影响，无法脱离它们而存在。孤立的数据无法说明任何问题，你必须了解数据之间的相互关系和潜在影响。

例外管理

例外管理是一个只有在需要管理者引起注意的情况下才会敲响警钟的系统，由科学管理之父弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）首创。1911年，他在《科学管理原理》（*Principles of Scientific Management*）^①一书中写道：

在例外原则下，管理者只应该获取经过精简、总结和比较的报告，所有这些提交给管理层的内容乃至摘要都应该在到达管理者手中之前经由助手仔细检查。报告中必须提供所有偏离过去平均水平或标准的异常情况，不论这些情况是非常好还是非常糟糕。这样管理者便可以在几分钟之内对当前进展有一个全面的了解，从而使他能够自由地思考更广泛的策略，并研究他手下重要人物的性格和健康状况。

例外管理让管理者聚焦重要的问题，这也给了下属更多空间来继续自己的工作，同时下属也知道偏离正常轨道的事情将被汇报给管理者。

判断哪些情况属于例外本身就是一项有用的练习。这意味着要挑选出重要的事件和评测指标，这些事件和指标能够反映好的、坏的以及不重要的结果，并且能够指出工作是否按计划进行。

应该对选定的指标或比率进行研究，这样才能更好地理解重要的变化或趋势。更重要的是，我们能够分析并记住导致偏差的可能原因。这样便可以在正确的方向上快速展开调查，同时采取迅速的补救措施。

我们大多数人都遇到过这样的老板或管理者，他们好像具有近乎魔法的能力，他们能够研究海量数据，并迅速在其中发现真正重要的偏差或不真实的项目。有时，这看上去是一种纯粹的本能，但显然不是。这些管理者是在实践例外管理的艺术，尽管他们从来不这么称呼它。他们的经验和分析能力让他们能够分辨哪些情况才是正常的。但是，他们很早就能够发现异常情况。他们知道哪些才是重要的指标，并会努力完成这些指标。人人都可以培养这种能力，人们为了获得这种能力而努力是非常值得的。

-
1. Taylor, F (1911). *Principles of Scientific Management*, Harper & Row, New York.

12

如何协调

协调，即“实现行动上的统一”，涵盖了管理者采取的能够导致多方共同实现成果的所有行动。协调并不是管理者独有的职能，也不是一个由一组具体操作构成的概念。

协调是必要的，因为个体的行动必须被整合起来。一些行动应当按顺序依次进行，其他行动则必须在同一时间、同一方向上进行。

协调的方式

显然，如果你能够让大家一同协作，那么你便完成了良好的协调工作。这意味着你要统筹他们的活动，还要进行良好的沟通，并发挥领导力和团队建设的作用（上述所有要点都会在本书相关章节中详述）。此外，你同样应该注意下列几项具体的技巧。

规划

协调工作应该发生在事前而非事后。规划是协调的第一步。规划是关于应该做什么和什么时候做的决策。这是一个将整体任务拆分成一系列连续或相关的子任务的过程。接着，你便可以判断这些任务的优先级，制定时间进度表。

组织

你已经知道应该做哪些工作了。接下来，你要决定谁来完成这些工作。

当你在人与人之间进行分工时，你应该避免拆分那些相互联系在一起的、无法清晰分离的任务。

你最关键的任务将是划分不同且相互关联的活动之间的界限。如果这个边界定义得太过严格或不够明确，那么你会遇到协调上的问题。不要过于依赖职位描述、表格或手册里定义的正式组织架构。如果你这么做了，那么这会导致组织僵化，并且会为沟通设置障碍，而这些对协调工作来说都是致命的。

存在于所有公司里的非正式组织架构将有助于协调工作。当人们一同工作时，他们便形成了一个跨越正式组织边界的社会关系系统。他们构建了一个自我约束的非正式团体网络。这将管理者从具体的监督管控工作中解放出来，让他们有更多的时间来规划工作、处理问题和全面监测绩效。

工作委派

非正式的组织结构能够有所助益，但是你依然需要将工作委派给员工，同时确保他们知道自己的期望在哪里，并让他们意识到自己需要与他人建立联系才能实现协调一致的成果。

这么做的好处是，让每个相关人员都能理解他们必须与别人建立联系的观点以及他们必须完成这项工作的时间。你不必明确要求他们相互协调，但他们应该有自知之明。如果你向他们委派的不仅是具体的工作，同时还包括与他人一同工作的任务，那么他们就会做到这一点。

沟通

你不仅应该就你期望员工完成的事情进行明确沟通，还应该鼓励员工相互沟通。

避免出现这样的情况：“为什么没有人告诉我这件事？如果有人告诉我这件事，我就可以告诉他们如何摆脱困境了。”任何人都不可套用“没人告诉我这件事”的老借口。人们应该自己找到他们所要了解的信息，而不是等着别人来告诉他们。

管控

如果你采取了上述步骤，并且取得了成效，那么理论上你将不必担心工作上的协调问题。

然而，世事并非如此理想。你必须监督工作和结果，发现问题，并在必要时尽快采取纠正措施。工作上的协调不会自然地发生，你必须为此努力，但切勿介入过深。为员工留下尽可能多的自由去发展横向关系，和来自上级的僵硬且专断的管控相比，这样做可以更有效地促进工作上的协调。

案例研究

在活动协调方面，并不存在唯一正确的方式。

这全部取决于活动的特点以及执行活动的环境，例如当前的组织架构、协调委员会以及相关人员进行沟通的设施等。良好的协调工作最终取决于相关人员是否愿意协调或被协调。像协调委员会这样的正式机构不一定能够做到这一点。

一个有关良好协调工作的案例发生在一家在新兴市场开发新产品的公司里。由于该公司的产品和所在市场都无法适配现有的部门架构，因此该公司决定指定一个人当项目经理，让他负责将产品推向市场的工作。他希望配备两名工作人员：一名品牌经理和一名秘书。产品开发、产品生产、市场营销及客户服务工作可以由公司各机构的相关部门来执行。

这位项目经理的地位和权力足以让他指使各部门完成工作。董事会是该项目背后的支持者，董事会为此提供了优先权和所需的资源。但是，不同的业务活动必须得到协调，只有项目经理才能做到这一点。

最简单的方式是成立一个庞大的协调委员会，然后放任自流。然而，这种做法将以失败而告终，因为仅仅设立一个委员会是无法协调如此复杂的项目的。

这位项目经理开发了另一种最终被证实非常成功的方式。他的首要目标是让相关人员都对该项目产生热情。他希望相关人员都认可该项目的重要性，这样他们就能致力于与其他有关部门展开紧密协作。

他的下一个步骤是与各部门负责人进行单独讨论，这样各部门负责人就能彻底了解该项工作对各个领域的需求。在一位项目策划者的协助下，他绘制了一张工作图，这张工作图展示了关键事件和活动，事件与活动之间的关系，以及事件与活动应该发生的顺序。这张工作图已分发给所有部门负责人，并针对项目各个阶段所要完成的工作补充了简要说明。直到那时，他才召开会议来解决困难，确保每个人都了解自己该做什么，以及何时去做。

他设立了一个进展汇报制度，与部门负责人召开进程沟通会议。但这样的会议只会在必要的时候召开，他并不依赖会议去实现协调工作。他更加依赖与管理私人接触，他通过这种方式能够检查问题，并注意到项目需要调整的地方，还能激励管理人员在必要时付出更多努力。这么做非常耗时，但是这可以让他与项目保持紧密联系，因此他能够预测到任何可能的延误、阻碍或沟通上的困难，并能对此采取行动。他将这张工作图作为检查重要事件是否按计划进行的重要工具。

这个项目的成功协调和完成并不是通过一种方式实现的，而是在明智地运用了与情境相关的综合技巧（如激励、团队建设、规划、整合、监督和管控）的前提下实现的。

13

如何委派工作

委派工作是为你的团队成员分配工作的过程。你自己无法完成所有事情，因此你必须将工作委派出去。委派工作初看起来十分简单：只不过是告诉别人你想让他们做什么，接着就让他们去做。但是，委派工作没有这么简单。

你或许希望将除个别团队成员无法完成的所有任务都分配出去，但你还是无法脱身。尽管你已经安排了其他人来完成这项工作，然而你并没有将你对这件事的责任转交出去。你将始终为了那些帮你做事的人所做的事情而对你的上级领导负责。

因此，常言道：你无法把责任分派给别人。

委派工作是棘手的，它可能是管理者最困难的工作。委派工作的难点在于，如何在委派任务过多或过少，以及监管过度或监管不力之间保持平衡。当你给人分派任务时，你必须确保任务会被完成。你必须在不胁迫他们、不浪费彼此时间、不妨碍他们的情况下做到这一点。在指导和监督之外，你还必须给予他们信任。

委派工作的优势

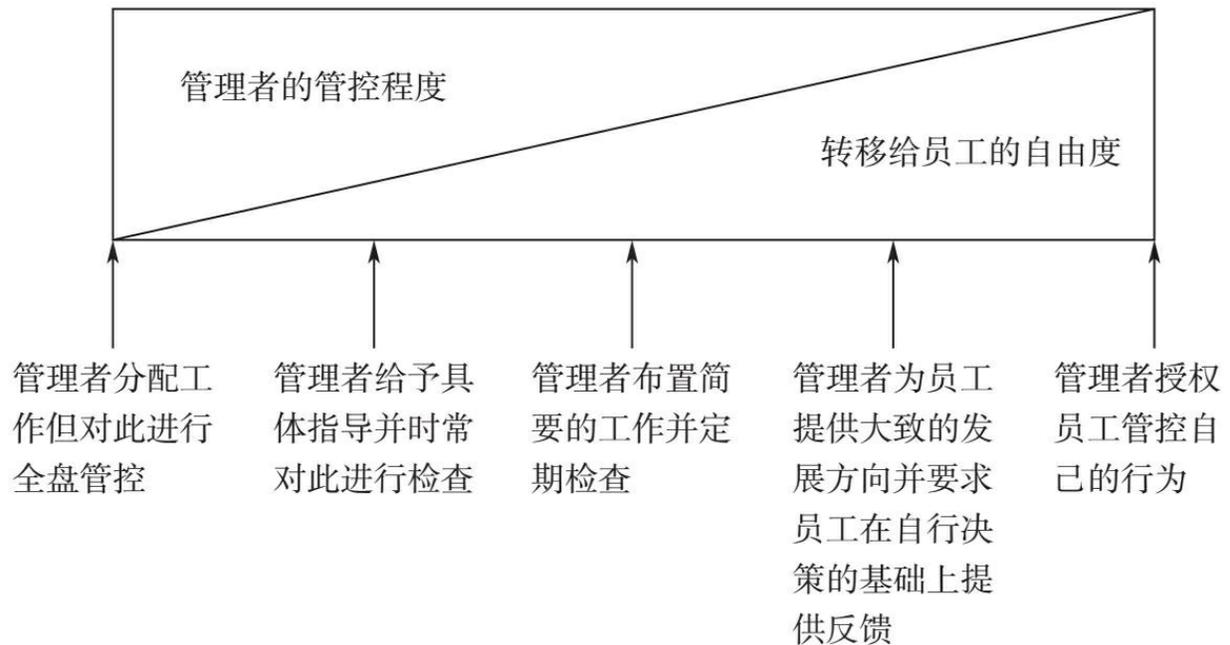
- ◆ 将你从日常琐事和不重要的任务中解放出来，让你有充分的自由去从事更加重要的工作。
- ◆ 能够扩展你的管理能力。

- ◆ 能够减少决策的滞后，因为权力能够下放到行动的那一方。
- ◆ 能让决策制定者在知晓细节的情况下做出决策。
- ◆ 培养了员工的能力和自信心。

委派工作的过程

如表13-1所示，委派工作是一个遵循从全权控制（被分配工作的个人没有行动上的自由）到全盘移交（个人被授予全权去开展工作）的过程。

表13-1 委派序列



何时可以委派工作

你应当在以下情况下委派工作。

- ◆ 你手头的工作多于你可以有效完成的工作。
- ◆ 你无法为优先级最高的工作分配足够的时间。
- ◆ 你希望培养你的下属。
- ◆ 你的下属能够胜任这项工作。

如何委派工作

当你委派工作时，你必须判断以下几个问题。

- ◆ 委派什么工作。
- ◆ 委派给谁，即选择完成工作的人员。
- ◆ 如何告知对方并布置简要的工作，即分配工作。
- ◆ 如何指导并培养员工。
- ◆ 如何监督员工的表现。

委派什么工作

你要委派的工作是不必由你自己完成的工作。你并没有让自己摆脱棘手、乏味或没有价值的工作，也没法让自己过得更轻松。实际上，委派工作将让你的日子更不好过，但同时也会带来更多回报。

很明显，你分配出去的工作是你无法合理地期望自己完成的日常重复性工作。只要你利用了这段时间，你便能赢得更多成效。

你还可以将专业性工作分配给那些具备相关技能、知道如何去做的的人。你无法自己完成所有的事情，也无法掌握所有的知识，所以你必须了解如何选择和使用专业资源。只要你能明确你想从专家那里得到什么，并且请他们以实用的方式将其呈现给你，问题就能迎刃而解。作为

一名管理者，你必须知道专家可以为你做什么，你必须对这个领域有足够的认识，这样你才能判断专家的产出是否值得拥有。

选择完成工作的人员

在理想的情况下，为了让你完全满意，你所选择的从事这项工作的人员应该具备完成工作所必需的知识、技能、能动性以及时间。然而，通常你却不得不使用那些在经验、知识和技能方面都不太理想的人员。在这种情况下，你应该尝试选择一位有智慧、有天赋以及有意愿在帮助和指导之下学习如何完成这项工作的人。这正是人们发展的方式，无论你在何时委派工作，员工的成长都应该成为你有意识的目标。

你要寻找的是可以信赖的人。你不希望过度监管，因此你必须相信你选择的人能够做好这件事，同时能在遇到问题或犯下大错之前向你寻求帮助。

如何才能知道谁值得信赖呢？最好的办法是通过较小的、重要性不高的任务来考验他们，接着渐渐地给予他们更多空间，这样他们就可以了解自己能做到什么程度，你也可以观察他们的表现。如果他们做得很好，那么他们的责任感和决断力就会有所提升，而你也可以信赖他们，并将要求更高、责任更大的工作交给他们。

分配工作

在你委派工作时，你必须保证对方了解以下情况。

- ◆ 为什么要完成这项工作。
- ◆ 他们要做什么。
- ◆ 他们应在何时完成这项工作。
- ◆ 他们的决策权力。
- ◆ 他们必须反馈的问题。

- ◆ 他们必须提交的进展报告和完成报告。
- ◆ 你将如何指导和监督他们。
- ◆ 他们完成这项工作所需的资源和帮助。

员工或许还需要得到如何完成工作的指导。你对这个问题的阐释深度将取决于他们对如何完成这项工作的了解程度。你不应该冒着扼杀能动性的风险在复杂的细节上提供指导。只要你确信他们在做这项工作时不会触犯法律，不会预算超支，也不会让你感到尴尬或严重惹恼他人，就请放手让他们去做。请遵循罗伯特·赫勒（Robert Heller）^注的黄金定律：“如果你自己无法完成某件事，请找到能这么做的人，并让他们按自己的方式去做。”

你可以区分硬任务和软任务

如果你告诉某人具体要做哪些事、怎么做以及你何时需要成果，那么这就是硬任务。你会详细地说明这项任务，以书面形式进行确认，并在你的日志中记下期望完成的时间。接着，你会定期跟进。

软任务发生在你大体上认同了要实现的目标并让对方继续去做的情况下。你同样应该约定权限上的限制，明确需要汇报给你的决策，告知对方你需要什么样的例外报告（参见第11章），以及你将在何时如何审查他们的进展。接着，你便可以等待结果并进行遥控指挥，只有在定期的进度会议上，或是例外报告暗示有问题需要调查时，抑或有人向你汇报问题或决策时，你才需要亲临指导。

你应该根据期望的成果来委派工作。即便你并不需要特别指定成果应该如何实现，在委派工作时询问对方打算以什么方式来解决也不失为一种好办法。这样你便有机会在开始时提供指导建议，而后期的指导可能会被认为是干涉。

指导和发展

委派工作的方式不仅能够帮助你完成工作，也可以用来提升员工的业绩，并因此让你相信他们有能力开展责任更加重大的工作。指导、培训和发展是委派工作的一部分。

监督个人表现

一开始你可能要仔细监督个人的表现，但是如果你能尽早放松下来并以非正式的方式了解进展，那么这样会更好。

你应该设置预期时间，并在日志中记录下来，这样你才能保证目标能够完成。不要让任何人对按时完成任务表现得漫不经心。

在不给人带来压力的情况下，你应该确保进度报告能在需要的时候完成，这样你便可以在适当的时间对偏离原计划的情况进行讨论。你必须清楚地告知对方，在不必进一步向你请示时，他们行动的权限范围是什么。因此，如果他们出现了任何超越工作范围或未能向你汇报的情况，那么他们必须受到惩罚。你不希望出现任何意外，而员工也必须明白你不会容忍任何被蒙在鼓里的情况。

尽量克制自己，不去过分干预完成工作的方式，毕竟结果才是最重要的。当然，如果出现了任何偏离轨道的危机，那么你必须介入。如果你的下属是纳尔逊（Nelson）^①，那么纳尔逊式的机智果断便无伤大雅。但是，你能有多少纳尔逊式的下属呢？轻率的决定、超支以及对明确且合理的规则的忽视应当被阻止。

在用看上去琐碎的限制来约束人们和允许人们有权做自己喜欢的事情之间应该保持微妙的平衡。你必须用自己对员工和环境的了解去判断这个平衡点在哪里。最优秀的任务委派者是那些对员工的优势和劣势，以及员工的工作情况全面了解的人。

最后，要避免“河岸现象”。“河岸现象”发生在老板给员工分配几乎不可能完成的任务的情况下。当员工第三次“滑落水中”时，坐在远处安全的河岸边的老板却说：“这真的很简单啊，你要做的就是再努力一

点。”

优秀委派者的观点

约翰·H. 约翰逊（John H. Johnson）是约翰逊出版公司（Johnson Publishing Company）的编辑和发行人，至高人寿保险公司（Supreme Life Insurance Company）的首席执行官，以及美国许多大型企业的董事会成员，他曾经这样谈及自己的委派技术：“我希望变强，变得更强，但我自己不能完成所有的事。因此，我只去做那些无法让别人完成的事情。”

富兰克林·D. 罗斯福（Franklin D. Roosevelt）在要求助手寻找信息时，采用了一种以竞争为基础的特别残酷的手段。其中一位助手讲述了这样一个故事：

他会打电话给你，让你去了解有关某些复杂事情的信息。在几天的辛苦工作之后，你带着好似在岩石下发掘的鲜嫩多汁的牡蛎一般的信息回来了，结果你却发现他已经了解了所要的信息，以及其他一些你尚不知晓的信息。通常，他并不会提及自己是从哪里得到这些信息的，但是在他如此对待你一次或两次之后，你便会对自己的信息多加留意了。

在担任阿维斯汽车出租公司（Avis）董事长时，罗伯特·汤森（Robert Townsend）的委派方式是强调“尽可能委派更多的重要工作，因为这会创造一种让人成长的氛围”。

一家连锁超市的负责人告诉他的部门经理：“我对食杂业一无所知，但是你的员工知道。从现在开始，你要将这个部门当作你自己的生意来管理。除了我之外，你不必接受任何人的指令。我不会给你下命令，但我会追究你的责任。”

富兰克林·穆尔（Franklin Moore）认为下面这个故事是硬任务的代表。在美国通用电气公司担任主要负责人已有10年的拉尔夫·科迪纳（Ralf Cordiner）遇到了这样一件事，他的一位副总裁因为一个问题急着要见他。这位副总裁向科迪纳解释了自己的问题并提出了自己已有的方案。“现在，科迪纳先生，”这位副总裁说，“我应该怎么办？”科迪纳回答道：“你最好坐上飞机滚回办公室去做决定。如果你做不了决定，那么我们最好换个能做的人来。”

彼得·德鲁克^注在写到责任时提到了一家报纸对越南战地上的一位年轻美国上尉的采访。记者问：“在如此混乱的情况下，你是如何指挥的？”这位上尉回答道：

我是这里唯一的负责人。如果这些人不知道自己在丛林里遇到敌人的时候要做什么，那么我也没法告诉他们，因为我距离他们太远了。我的任务是确保他们知道自己要做什么。他们的行为取决于只有他们自己能判断的情况。责任永远是我的，但决定权属于那些在现场的人。

案例研究

一个研究管理者如何分配工作的团队在其调查的一家公司里发现了如下情况。

访谈对象发现自己处在这样一个环境里，自己的上司通常是一个很忙乱的人。上司会下发宽泛、简要的任务，并期望自己的下属能理解这些任务。上司还期望下属能够判断并获取自己所需的信息，接着去执行任务。在下发重复性任务的时候，上司认为，下属在尝试几次之后便会知道要在何时开展工作。

这位上司常常不确定自己的部门需要关注哪些问题。尽管他知道最

终要完成什么，但在采取哪些行动方面，他所了解的通常没有他的下属多。因此，在工作进行过程中被问及有关工作的问题时，他总是表现出含糊或不耐烦的态度。

在描述工作完成后自己想要得到的成果时，他通常表现得要比工作进行过程中更加自信。

这位生产主管在董事会会议上遭到了严厉的批评，因为他没有充分发挥他的组织能力。在董事会会议结束后，他又立即召集下属开会，并告诉他们：“我不想再次蒙受这样的羞辱。你们是被雇来做事的，我不能代替你们去做事。我不知道你们是怎么利用自己的时间的，我也不想知道。你们知道自己的职责所在，而这些数据表明你们并没有正确地履行你们的职责。如果下次报告中没有出现任何进展，那么站在这里的就会是一副新面孔了。”

-
1. Heller, R (1972). *The Naked Manager*, Barrie & Jenkins, London.
 2. 即霍雷肖·纳尔逊（1758—1805），英国著名海军将领和军事家。
 3. Drucker, P (1967). *The Effective Executive*, Heinemann, London.

14

如何让事情发生

让事情发生，完成任务，取得成果，这就是管理。

管理者可以分为3种人：一是让事情发生的人，二是看着事情发生的人，三是不知道发生了什么事的人。在我们找到如何成为第一类管理者的方法之前，让我们先回答以下3个问题。

◆ 把事情做好仅仅是一个人的个性（如驱动力、决断力、领导力、抱负心）问题吗？

◆ 如果你并不具备促成事情发生所必需的驱动力、决断力等个性，那么你可以做些什么？

◆ 让事情发生的能力在多大程度上是一种运用可以学习和发展的技术的能力？

个性很重要，除非你有意愿和动力，否则你将一事无成。但是请记住，你的个性是一种同时具备了先天性和后天性的机能。你生来便具备了一定的特质，而成长、教育、培训和最重要的经验则将你培养成了现在的样子。

弗洛伊德（Freud）认为，我们或许无法改变自己在生命的前几年里形成的个性，但是我们能够通过有意识地从自己的经验中学习，以及观察和分析他人的行为来发展和调整个性。

我们可以学习用以取得成果的技术，如规划、组织、委派、沟通、激励和管控。这些都在书中有所讨论，但是这些技术的有效性取决于使用它们的人，这些技术必须在恰当的环境下得到合理的应用。你需要借助自己的经验来选择适用的技术，用你的个性让技术发挥作用。

为了成为让事情发生的人，你必须通过理解、观察、分析和学习等过程来开发相关的技能。

你应该采取以下4种行动。

- ◆ 理解成功者的动力，即他们做事时表现出的个性。
- ◆ 观察成功者在做什么，即他们如何运作技术以及他们使用了哪些技术。
- ◆ 分析自己的行为（而非个性），并与优秀成功者的行为进行比较，思考如何提升自己的成效。
- ◆ 尽可能多地学习可用的管理技术。

成功者的动力

哈佛大学的戴维·麦克莱兰^④针对激励管理者的因素进行了广泛研究。他在管理人员的工作地点对他们进行了访谈、观察和分析，并确定了3种需要，他认为这些正是激励管理者的关键因素。

- ◆ 对成就的需要。
- ◆ 对权力（控制和影响他人）的需要。
- ◆ 对归属感（被他人接纳）的需要。

所有卓有成效的管理者都在一定程度上有上述需要，但最重要的还是对成就的需要。

成就是最关键的。根据麦克莱兰的说法，成功者具备以下几个特征。

- ◆ 他们为自己设定了非常现实但稍加努力就能实现的目标。
- ◆ 他们喜欢自己能够发挥影响力的情况，而不是机遇起到很大作

用的情况。

- ◆ 和成功带来的回报相比，他们更关心自己做得好不好。

- ◆ 他们的回报来自他们取得的成就，而不是金钱或荣誉。这并不意味着优秀的成功者拒绝金钱，相反只要金钱被视为一种衡量业绩的实际手段，那么金钱也能起到激励作用。

- ◆ 优秀的成功者在他们能够通过自己的努力获得成功的情况下会表现得最有成效。

成功者都做些什么

以下这些事情，优秀的成功者即使无法全部做到，也能做到其中一部分。

- ◆ 他们明确定义了自己想做的事情。

- ◆ 他们设置了苛刻但并非无法实现的时间表。

- ◆ 他们能够清晰地表达自己想在何时完成什么工作。

- ◆ 他们愿意就如何完成工作进行讨论，并乐意听取和采纳建议。一旦员工就行动方针达成一致，他们就会坚持下去，除非事态要求改变整个行动方向。

- ◆ 他们一心想着要实现的目标，在面对逆境时表现出毅力和决心。

- ◆ 他们对自己的表现有着很高的要求，为此他们在期望别人能有同等优秀的表现时显得有些无情。

- ◆ 他们能在压力下努力工作并表现得很好。实际上，压力让他们表现出了最好的一面。

- ◆ 他们往往不满足于现状。
- ◆ 他们从来都不会对自己的表现感到完全满意，他们会不断地怀疑自己。
- ◆ 他们会承担预期风险。
- ◆ 他们不会被挫折击败，反而会从中振作起来，并快速重组自己的力量和想法。
- ◆ 他们对工作充满热情，并能将这种热情传递给其他人。
- ◆ 他们具有决断力，他们能够快速总结情况，确定不同行动方案，决定优先方案，并向下属传达需要做的事情。
- ◆ 他们持续监督着自己和下属的表现，以便在适当的情况下纠正偏差。

如何分析你自己的行为

除非你有可以衡量自己行为的标准，否则分析自己的行为是毫无意义的。你必须为自己设定标准，如果你没有达到这些标准，请问问自己这是为什么。答案会告诉你下次该做什么。

你应该问自己以下几个基本问题。

- ◆ 我原本打算做什么？
- ◆ 我做到了吗？
- ◆ 如果我做到了，那么我为什么会成功，又是怎样成功的？
- ◆ 如果我没有做到，那又是为何？

这样做的目的是更加有效地利用你的经验。

用上述优秀成功者的行为列表来检查你自己的行为和举动。如果你

的表现还没有达到这些要点的要求，那么请问问自己哪里出了问题，并且思考下次如何克服这个困难。这通常不那么简单。例如，你很难承认自己没有足够的热情，或许更难的是决定如何解决这个问题。你不想在任何地方都不加选择地表现出自己的热情，但你可以考虑是否有更好的方法向别人展现和传达你的热情，让他们也受到你的感染。

学习

这里有一些你需要了解的管理技巧，这些技巧在本书其他章节也有详述。你应该特别留心以下几点。

- ◆ 沟通。
- ◆ 管控。
- ◆ 协调。
- ◆ 决策制定。
- ◆ 委派。
- ◆ 领导力。
- ◆ 激励。
- ◆ 规划和确定优先级。
- ◆ 项目管理。

总结

这种观察、分析和学习的过程将有助于你成为一名成功者。但请记住，实现成果归根结底意味着对他人和自己做出承诺并信守承诺。罗伯

特·汤森^注在他的《提升组织》（*Up the Organization*）一书中提出了很好的建议：“必须信守承诺。如果被问及何时可以交付成果，那么请让对方给你一些时间去思考。确立安全边际，告知完成日期，并在承诺日期之前交付。”

-
1. McClelland, D (1975). *Power: The inner experience*, Irvington, New York.
 2. Townsend, R (1970). *Up the Organization*, Michael Joseph, London.

15

如何应对你的上司

如果你希望获得成果，实现创新并且取得进展，那么你必须学习如何应对你的上司。“应对”（manage）一词在《牛津英语词典》（*Oxford English Dictionary*）里的定义如下。

- ◆ 经营。
- ◆ 控制，让人服从规则。
- ◆ 通过计谋、奉承和带有动机的合理建议让意愿得到（他人的）认同。
- ◆ 带有目的性的操控行为。
- ◆ 通过计谋设法完成目标。
- ◆ 成功取得成就。
- ◆ 小心处理或谨慎对待。

尽管计谋、奉承和操控这样的定义通常不会被用到，但这些定义都是从不同方面为应对上司的方式提供了线索。

如果你认为你必须完成某件事情，而又无法在未经领导允许的情况下这么做，那么你必须找到如何应对上司的方式。这值得你进行认真且持续的思考，我们太容易忽略管理艺术的这一本质了。

为了应对你的上司，你必须知道如何完成以下几件事情。

- ◆ 让上司允许你做自己想做的事情。
- ◆ 让上司帮助你解决问题。

◆ 给上司留下深刻印象，这样上司更有可能接受你的提议并且信赖你。

获得许可

得到上司的许可在很多方面与得到其他人的许可是相似的，你必须擅长表达和说服。具体而言，你必须做到以下几点。

◆ 了解上司的期望。

◆ 了解上司的好恶和偏见。

◆ 了解上司喜欢的呈现方式。他是喜欢精心编制的长篇报告，还是喜欢写在一页纸上的简短提议？如果循序渐进地向上司介绍一个提议（一种软性的过程），那么他或许更有可能被说服。在跳入水中之前先试试水总是明智的。有的人喜欢在探讨关键要素之前自始至终围绕一个问题进行讨论，他们不喜欢突然袭击。

◆ 通过观察和询问他人去了解上司喜欢的做事方式。如果出现问题，请在恰当的时机向上司寻求如何在下次做得更好的建议（大多数人都喜欢别人向自己寻求建议）。

◆ 找到接近上司的恰当时机。有些人正在做最重要的事，有些人则需要花时间进入状态。很明显，在漫长而艰难的一天结束后，让别人大吃一惊是不明智的。提前确认上司的情绪。上司的私人助理会有所帮助，让他们站在你这一边通常是值得的。私人助理可能成为你的好朋友，也可能成为你的敌人。

◆ 找到与上司沟通的最佳场景。在办公室或午餐时单独会面，抑或在高速公路上行驶的时候沟通（你可以对一个走不开的听众说上很多话）。离开办公室或许是明智之举，因为不再有任何干扰，你的上司不太有可能召唤亲信，这样你便不必同时说服两个人（每次只说服一个人

更有可能让你取得全面的成功)。请小心“可恶的人”。大多数组织里至少有一名这样的人，他通常是财务部门的主管。他无疑是个有益的角色，但如果你可以做到的话，请一定让他远离你。

◆ 判断自己是否需要支持。你或许能够在一对一的情况下做得更好。为了坚定自己的立场，你一定有很多话要说。

◆ 如果你一开始就无法用自己的方式行事，那么就不要再公开对抗上司。先就上司准备同意的观点达成一致，然后转向问题所在。给上司留下你希望你们两个人能讨论每个可能的方案的印象，即强调共同职责。

◆ 给上司留下台阶——一种让上司在免于难堪的情况下给你准许的方式，不要将上司一巴掌拍死。这次你兴许成功了，但是下次呢？

◆ 不要向上司灌输你的想法。不要指望一蹴而就。每次解决一个重要的问题，保持简单。如果你遇到强烈的反对意见，请不要一直抓着它不放，你可以换一天再来。这并不意味着你不应该为你的观点进行有力辩护，而是说你应该避免给上司留下固执己见的印象。

◆ 请预留备用方案或修改原有方案，以防你未能成功说服上司。

◆ 如果上司有比你更好的方案，那么请认同并接纳这个方案。每个人都喜欢得到认同，但没有必要去奉承他。你只是以你希望他对待你的方式来回应他。

◆ 如果一开始你无法说服上司，那么请记住这里谁说了算。你的上司是最终决策者。如果他说“我们就要这么做”，那么你就不得不接受这个决策。最后，你的上司会对你说：“两马相争，必有一胜，那就是我。”但是，你不必全盘放弃。留意上司任何可能准备改变主意的迹象——给你时间，以及修改你的论点或建议。

◆ 不要不停地叨扰上司。如果你逼迫得太紧，那么上司会强硬起来，并且会认为你在挑战他的权威和地位。你需要有条不紊地退出争论，并在适当的时机重新开始你的行动。

解决问题

事情总会出错。当你犯错时，你需要得到上司的帮助。你如何才能说动上司呢？你应该采取以下方式。

◆ 随时向上司通报进展。永远不要让上司感到惊讶。让上司做好接收坏消息的准备。如果“祸不单行”，那么不要让上司一次性知道所有问题，尽可能以缓和的方式让他得知真相。不要过于鲁莽地使用“先报喜后报忧”的说辞，不要表现得太悲观，要给上司希望。

◆ 如果出现问题，那么请说明发生了什么、发生的原因（不要找借口）以及你打算做什么。不要抱着“接不接受随你”的态度把问题丢给上司。

◆ 强调你希望得到上司对你的提议的看法，以及上司对这一提议的认同。

◆ 如果你认为这都是上司的错，那么请不要说“我早就告诉过你”。如果你这么说，那么你会为自己招来永远的敌人。

◆ 如果你承认这是自己的责任，那么请试着让上司停止对你的责难，将他从指责引导到积极的态度上来，这样你们便可以共同解决问题。

给上司留下深刻印象

作为管理者，你的目的并不是给上司留下深刻印象，或是让上司喜欢你。但若你能给上司留下深刻印象，那么你便能做得更多、做得更好。如果你可以将上司视为朋友，那么为何你还要将上司视为敌人呢？

你的上司必须信赖你、依赖你，同时相信你有能力提供好的方案和做成事情。他不会像“奶妈”一样照顾你，也不想花时间来纠正或补救你

的过失。

为了成功地给上司留下深刻印象，但又不能太刻意——急于求成是致命的，你可以按照以下几点来做。

- ◆ 保持坦诚，承认错误，不能撒谎或掩盖事实。如果上司有一点怀疑你不够直接、坦率，那么他就再也不会信任你了。

- ◆ 你的目标是帮助上司把握正确的方向，这并不意味着你要屈从或奉承。相反，你要认识到你的存在就是对他正确方向上的支持。

- ◆ 在能够完成并打算去做的基础上，对需求做出快速响应。

- ◆ 不要因为你的问题而不必要地打扰上司。

- ◆ 在必要时维护你的上司。忠诚是一种古老的美德，而你应该对上司表现出这种美德。如果你无法做到忠诚，那么你应该尽早走人。

员工的全部职责

始终为你的上司尽到军队里所谓的“作为将士的全部职责”。这意味着如果你被要求做某件事情，那么你就应该彻底完成这件事。你要提出解决方案，而不是带来麻烦。如果你愿意，那么你可以用草稿来验证你的想法。但如果你这么做了，那么你就要借助任何能够支持你的依据或观点提供一份完整的报告，避免不成熟的建议。你的上司要的是答案，不是问题。在你完成了报告并研究了结论和建议后，请问问自己：“如果我是上司，那么我会将自己的声誉搭在这样一份报告上并且署名吗？”如果答案是否定的，请撕掉你的报告重做，因为你没有尽到员工的全部职责。

16

如何进行变革管理

变革是组织中唯一不变的过程，一个高效的组织会采取谨慎的步骤来实现顺畅的变革管理。虽然变革不会总是成功——变革可能是一个痛苦的过程，但是一个高效的组织至少会去尝试。变革管理的最低目标是减轻变革对组织和员工的影响。

有关变革管理的探讨者认为，变革管理成功的关键不仅取决于由强大变革机制支持的变革型领导者，更取决于实现变革的人，他们的行为和支持才是最重要的。变革管理最重要的目标是让人们投身于变革。

需要了解以下几点才能实施成功的变革管理。

- ◆ 变革的主要类型。
- ◆ 变革是如何影响个人的。
- ◆ 变革的过程。
- ◆ 如何让人投身变革工作。

变革的类型

变革主要有两种类型：战略变革和运营变革。

战略变革

战略变革是一个广泛的、长期的和涉及整个机构的问题。战略变革

的意义是将组织推向在战略前景和视野明确定义之下的未来状态。战略变革涵盖了组织的宗旨和使命，组织在发展、创新和与人有关的价值观方面的企业理念，组织需要服务的客户，以及组织使用的技术。这种整体性的定义进一步明确了为保持竞争优势以及产品市场发展而确立的竞争定位和战略目标。这些目标得到了市场营销、产品开发、财务及人力资源等方面的政策支持。

战略变革的产生受到外部竞争、经济和社会环境，以及组织的内部资源、能力、文化、架构和制度的影响。只有在战略制定和规划阶段对上述因素进行透彻分析和理解，战略变革才能得以成功实施。

运营变革

运营变革涉及对组织内的工作安排产生直接影响的新制度、流程、组织架构或技术。这种变革对人的影响比广义的战略变革更大，因此我们必须谨慎对待。

人是如何改变的

有关人们改变的方式的最佳解释来自班杜拉（Bandura）^①的假说，他认为人们会有意识地选择自己的行为，而人们用来做出选择的信息来自他们所在的环境。他们的选择建立在以下基础上。

- ◆ 对他们重要的事情。
- ◆ 他们对自己在某些方面的能力的看法。
- ◆ 在他们看来无论自己表现出怎样的行为都会产生的结果。这意味着以下3点。
 - ◆ 某一具体行为和特定结果之间的联系越紧密，我们就越有可能表现出那样的行为。

◆ 结果越诱人，我们就越有可能表现出那些可以导致这种结果的行为。

◆ 如果我们越相信自己能够表现出新的行为，那么我们就越有可能去实践它。

因此，为了改变员工的行为，我们必须首先改变他们工作的环境，其次让他们相信自己能够表现出新的行为（培训很重要），最后说服他们这种行为会给他们带来有价值的成果。这些步骤都不简单，了解变革的过程将有助于我们实现变革。

变革的过程

正如罗莎贝斯·坎特（Rosabeth Kanter）^注所言，变革是一个“通过分析过去来引发未来所需的当下行动”的过程。变革是一种从当前状态经由一个过渡状态到达未来理想状态的活动。

这个过程始于对变革需求的意识。针对现状和造成现状的事实的分析为当下的独特情况提供了诊断，同时为需要采取的行动指明了方向。因此，我们便可以确定和评估可能的行动，继而选择最佳的行动方案。

接下来，我们有必要决定如何从当下开始实现目标。在这个过渡阶段进行变革过程的管理是变革过程中的一个重要环节。这时，由变革带来的问题开始显现，并且必须得到处理。这些问题包括抵触变革、坚定性低、压力高、精力被误导、存在冲突以及丧失动力。因此，我们必须尽一切可能来预测员工的反应和会妨碍变革的障碍。

设置阶段也可能是令人苦恼的。在规划变革时，人们倾向于认为这是一个从A到B的完全符合逻辑的线性变化过程。佩蒂格鲁

（Pettigrew）和惠普（Whipp）表示，变革的实施是一个“迭代的、累积的且在使用中不断重塑的过程”。

变革管理的方式

迈克尔·比尔（Michael Beer）和他的同事在写给《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）的一篇名为《改革项目为何无法带来变革》^①（*Why change programs don't produce change*）的文章中指出，大多数类似项目都是由一种在根本上存在缺陷的理论指导的。这一理论认为，态度的改变导致了行为的改变。“在这种模式下，变革就好似一种改变信仰的过程。一旦人们‘有了信仰’，他们的行为自然会跟着变化。”

迈克尔·比尔及其同事认为，这一理论让整个变革彻底倒退了：

实际上，人们在组织中所扮演的角色有力地塑造了个人的行为。因此，改变行为最有效的方法就是让人们进入一个新的环境，并赋予他们新的角色、职责和关系。这样就创造了一种在某种意义上将新的态度和行为“强加”于人的情境。

迈克尔·比尔及其同事列出了6种有效变革的措施，这些措施专注于被他们称为“任务一致性”的方面，即调整员工的角色、职责和关系，从而让员工在可以明确定义目标和任务的小范围内解决具体业务问题。

遵循这些相互重叠的步骤的目的在于建立一个自我强化的承诺、协调和能力循环。这些步骤包括以下内容。

- ◆ 通过对问题的共同分析来调动员工对变革的认同感。
- ◆ 就如何通过组织和管理实现竞争力等目标形成共识。
- ◆ 促进员工形成对新愿景的共识，让员工具备制定新愿景的能力以及推动新愿景实现的凝聚力。
- ◆ 在不采用自上而下的方式的情况下，将改造自然地传播到组织的所有部门，让各个部门找到自己通向新组织的方式。

- ◆ 通过正式的政策、制度和体系将改造制度化。
- ◆ 监督和调整战略，从而应对改造过程中出现的问题。

迈克尔·比尔及其同事提出的理论是有效变革管理的基础，该理论可以与以下指导方针相结合。

通用电气公司制定了如何引导变革的指导方针。这些指导方针是为了确保以下方面。

- ◆ 员工了解变革的缘由。
- ◆ 员工理解变革的重要性，并认识到变革将如何在长期和短期让他们及企业受益。
- ◆ 那些必须投入变革工作实现变革的人员是大家公认的。
- ◆ 为变革工作建立支持联盟。
- ◆ 获得组织中重要人员的支持。
- ◆ 员工了解变革和其他人力资源制度之间的关系，如人员配置、培训、评估、奖励、组织架构和沟通。
- ◆ 员工都认识到了变革的系统性影响。
- ◆ 明确评判变革成功与否的方式。
- ◆ 确立监督变革实施进展的方案。
- ◆ 确认启动变革的第一步。
- ◆ 设置持续聚焦变革的方案。
- ◆ 员工都明白可能需要一定时间才能适应变革，而这种适应方案很容易制订和实施。

变革管理的指导方针

◆ 持续变革的实现需要来自上级的富有远见的领导能力和强烈的责任感。

◆ 理解是实现组织文化的必要条件，而变革的杠杆最有可能在这里发挥作用。

◆ 参与变革的各级人员应该具备适应本组织环境和变革战略的气质以及领导能力。

◆ 构建一个有利于变革的工作环境很重要，这意味着要把公司发展成一个“学习型组织”。

◆ 尽管有整体性的变革战略，但最好还是循序渐进地进行变革（危机下的变革除外）。变革方案应该被细分为可执行的部分，以便让员工对此负责。

◆ 奖励制度应该鼓励创新，认可实现变革的成就。

◆ 变革意味着一连串跨越时间的活动，它们“可能需要经过长期的努力和缓慢的调整才能形成爆发式的增量行动”——佩蒂格鲁和惠普。

⑨

◆ 变革总会有失败和成功，因此必须将失败视为可以从中吸取教训的经验。

◆ 支持变革需求的确凿证据和数据是实现变革成就的最有力的工具，但是确定变革需求比决定如何满足需求要简单。

◆ 和采用改变态度或组织文化的方式相比，通过改变工作过程、组织结构和制度来改变行为要容易得多。

◆ 组织中总有人会欢迎变革带来的挑战和机遇，他们可以成为变革推动者的人选。

◆ 如果相关人员隐约或明确地感到自己的境况会变得更糟，那么他们对变革的抵触便在所难免。无效的变革管理会引发这种反应。

◆ 在一个全球化竞争的且充满了技术创新、动荡、不连续甚至混乱的时代，变革是不可避免的，也是必要的。组织必须尽其所能解释变革为何是必要的，以及变革将怎样影响每一个人。此外，必须尽一切努力保护受到变革影响的人的利益。

让人投身变革工作

这些指导方针均指向一个方向：在确定了变革的必要原因、变革的目标以及如何实现这些目标之后，最重要的工作就是让相关人员全部投身于变革工作。

让人投身变革工作的策略包括以下3个阶段。

第一，准备。在这个阶段，要先与那些会被变革影响到的人进行沟通，让他们意识到这一点。

第二，接受。在这个阶段，提供有关变革目的、如何实施变革以及变革会对相关人员产生的影响的信息。这么做的目的是让大家了解变革的意义，并对变革表现出积极的反应。如果能做到以下几点，那么就再好不过了。

- ◆ 这一变革被认为是符合组织使命和价值观的。
- ◆ 人们并不认为这种变革具有威胁性。
- ◆ 这种变革似乎能够满足相关需求。
- ◆ 变革的理由是令人信服的，而且得到了人们的充分认同。
- ◆ 人们会支持自己协助创造的事物。根据这一原则，让相关人员参与变革的规划和执行过程。
- ◆ 大家都知道要采取一些措施来减轻变革带来的不利影响。

这些要求似乎很难，甚至无法被满足，而这正是让员工投入变革工

作这一问题不应被低估的原因。

在这一阶段，要留意员工积极反应和消极反应的程度，并采取相应措施。正是在这个阶段，原计划可能不得不为了迎合合理的保留意见和再三思考的意见而被修订。

第三，投入。在这个阶段，变革得以实施并可以正常运作。这时，我们必须留意变革的进展和人们的反应。那些未能预见到的问题和那些面对变革现实的人们表现出的消极反应——延迟、退步，在所难免。针对这些反应的反馈非常重要，我们可以采取有效批评或提供理由的方式来解释为何必须按计划实施变革。

变革得以实施之后，接下来的目标是让大家都能接受它，因为只有在应用中它的价值才会日益凸显。有关是否继续、调整或终止变革的决策便是在这个阶段做出的，此时我们应再次考虑相关人员的意见。

在根据需要进一步修改之后，变革最终会得以制度化，同时成为组织文化和运营的固有部分。

-
1. Bandura, A (1986). *Social Boundaries of Thought and Action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
 2. Kanter, R M (1984). *The Change Masters*, Allen & Unwin, London.
 3. Beer, M, Eisenstat, R and Specter, B (1990). Why change programs don't produce change, *Harvard Business Review*, November-December.
 4. Pettigrew, A and Whipp, R (1991). *Managing Change for Competitive Success*, Blackwell, Oxford.

17

如何管理冲突

组织中难免会存在冲突，因为群体与个人在目标、价值观和需求方面并不总是一致的。冲突或许是一个健康的组织的标志。对任何事情都达成一致是反常的，而且会让人丧失干劲。人们应该在对任务和项目的看法上产生冲撞，不同的意见也不应该被压制。不同的意见应该被公开，因为这是确保问题能得到探讨、冲突能得到解决的唯一方式。

在创造性的冲突中，只要以客观、理性的观点的交换为基础，新的或修改过的想法、意见、方法和解决方案就能在不同观点的联合检验下重新形成。但是，如果冲突是来自个性上的不舍，或是被视为一种急需清理的不体面的烂摊子，而非一个需要解决的问题，那么它便会产生适得其反的作用。

冲突的解决涉及团队之间的冲突和个人之间的冲突两类。

处理团队之间的冲突

处理团队之间的冲突的方式主要有3种：和平共处、和解和解决问题。

和平共处

这么做的目的是消除分歧，强调共同的立场。人们被鼓励学习共同相处，人们有大量的信息、意见可以交流和交换，个人在群体之间自由来去（例如在总部和工作第一线之间，或者销售和制造部门之间）。

这是一种让人觉得挺不错的理想状态，但在很多情况下都行不通。许多证据表明，将人们聚在一起不一定能够解决冲突。简报小组等被改进的沟通方式和技术看上去是很好的方法，但是如果管理层说的都不是人们想听到的，那么这些方法就不会发挥作用。此外，还存在这样一种危机，即那些在看似友好的气氛中被暂时淹没的真正的问题会在随后浮出水面。

和解

通过协商或讨价还价来解决问题，对于任何一方都没有好处。这种将差异分离开来的理念在本质上是消极的。这种方式的特点在于没有所谓“正确”或“最佳”的答案。协商只能调和分歧，而真正的问题并不会得到解决。

解决问题

人们试图找到问题的真正解决方案，而非调和不同的观点。这正是产生明显自相矛盾的“创造性冲突”的所在。冲突的情形可以被用来创造更好的解决方案。

如果要通过解决问题的方式来开发解决方案，那么为了让解决方案生效，这些方案必须来自那些共同分担责任的人。这种行动的步骤是：首先，相关人员确定问题，并就获取解决方案的目标达成一致；其次，由小组开发待选解决方案，并讨论方案的优点；最后，在行动的先后顺序和实施方案上达成一致。

处理个人之间的冲突

处理个人之间的冲突比处理团队之间的冲突要困难得多。无论这种冲突是公开的敌意还是被微妙地掩藏起来的敌意，这其中都包含了强烈

的个人情绪。詹姆斯·韦尔（James Ware）和路易斯·巴恩斯（Louis Barnes）^①认为：

富有成效地管理这些冲突的能力对成功的管理至关重要。当组织的风险看上去比较高的时候，个人之间的冲突常常会变得最为尖锐，但是绝大多数组织都会将它们的小问题卷入重大冲突中。管理者要做的是以人们的分歧为基础，同时不让分歧破坏组织整体的业绩、满意度和发展。

韦尔和巴恩斯进而表示，个人之间的冲突和团队之间的冲突一样，是组织中实际存在的情况，没有好坏之分。这种冲突可以是破坏性的，但它同样也可以发挥建设性作用。“问题通常会在冲突遭到人为压制，或者超出对手或第三方中间人的控制时产生。”

人们对人际冲突的反应可能是让一方退出，并让另一方坚守立场。这是典型的输赢局面。问题被强行解决了，但如果它只能代表一个人的观点，而忽略了反方的观点，并且实际上已经压倒了其他意见，那么这可能不是最好的解决方法。赢家或许是胜利了，但是失败者可能会愤愤不平——要么灰心丧气，要么决意来日反击。冲突将暂时平息，但不会结束。

另一种方式是消除分歧，假装冲突并不存在，而且不采取任何措施来解决根本原因。这同样是一个无法令人满意的方法，因为问题会再次出现，斗争也将重新开始。

还有一种方式是通过讨价还价来达成和解。

这意味着双方都准备好为了获得一些胜算而有所妥协，这里的目标是达成双方都能接受的解决方案。然而，讨价还价涉及各种策略和通常适得其反的博弈，与达成合理的解决方案相比，双方更急于寻找可以接受的妥协方式。

韦尔和巴恩斯指出了另外两种管理个人冲突的方式：控制冲突和建设性对抗。

控制冲突

控制冲突包括防止接触、构建互动模式和个人咨询，以减少或改变外部压力。

◆ 防止接触是在双方情绪高涨时使用的策略。这种策略通过隔离冲突双方来控制冲突，尽管分歧依然存在，但相关人员将有时间冷静下来思考更有建设性的方案。不过，这只是权宜之计，最终的冲突可能会更加激烈。

◆ 构建互动模式是在无法隔离冲突双方的情况下使用的策略。在这样的情形下，管理者可以制定基本原则来解决与信息沟通或处理具体问题等行为有关的冲突。如果潜在的强烈情绪只是被压制而没有得到解决，那么这也只是一个暂时的办法。

◆ 个人咨询是一种不针对冲突本身而专注于双方如何相互反应的方式。个人咨询给人以机会去释放被压抑的紧张感，并鼓励他们思考解决冲突的新办法。但个人咨询并没有解决冲突的本质问题，即两者之间的关系。

因此，建设性对抗就成了长期解决冲突问题的最大希望。

建设性对抗

建设性对抗是一种让冲突双方相聚起来的方式，在理想的情况下还会出现一个第三方，其职责是帮助冲突双方建立一个探讨和合作的氛围。

建设性对抗的目标是让当事人了解和探讨彼此的看法和感受，这是一个形成相互理解、创造双赢局面的过程。只有在第三方的协助下，基

于与情况有关的事实和当事人的实际行为进行共同分析，问题才能得到解决。人们可以表达自己的情绪，但是这些情绪将在参考具体事件和行为（而不是推测动机）的情况下得到分析。

第三方在这个过程中发挥了关键作用，这并不简单。第三方必须让双方就致力于还原事实并尽量减少敌对行为的基本讨论原则达成一致。第三方必须密切留意双方表达负面情绪的方式，鼓励他们重新定义问题及其原因，形成达成共同解决方案的新动机。第三方应该避免支持其中一方，或者表现出对其中一方的支持倾向。第三方应该采用如下咨询方式。

- ◆ 积极聆听。
- ◆ 在聆听的同时进行观察。
- ◆ 提出相关的、开放式的问题，帮助双方理解和明确问题。
- ◆ 认同双方的感受，并允许他们将感受表达出来。
- ◆ 帮助双方明确自己的问题。
- ◆ 鼓励双方探讨可能的解决方案。
- ◆ 让双方制订自己的实施方案，在被需要时可以提供建议和帮助。

结论

正如已经讨论过的那样，冲突本身不应遭到谴责，它是发展和变革过程中不可避免的，无法建设性地利用冲突才是令人遗憾的。有效解决问题和建设性对抗都可以解决冲突，并能开辟讨论和协作的新途径。

很多年前，管理学先锋作者之一的玛丽·帕克·福利特（Mary Parker Follett）^①曾经写过管理冲突的方式：“如果分歧是通过融合而非控制

或和解的方式来解决的，那么它们就能为共同的问题做出贡献。”这在今天仍然有效。

1. Ware, J and Barnes, L (1991). Managing interpersonal conflict, in *Managing People and Organizations*, ed J Gabarro, Harvard Business School Publications, Boston, MA.
2. Follett, M P (1924). *Creative Experience*, Longmans Green, New York.

18

如何管理危机

什么是危机管理

“危机管理”这一概念是由罗伯特·麦克纳马拉（Robert McNamara）^①在古巴导弹危机时期创造的。当时，他说：“今后的战略可能不复存在，取而代之的将是危机管理。”

危机管理的情形发生在任何因为外部或内部事件的压力而迫使管理层做出紧急决策的组织中。危机管理之所以会出现，是因为危机是一个转折点，是一个充满危险和悬念的时机。在这个动荡的时代，转折点和危险时刻总是伴随着我们。

危机管理可以被定义为：

一种处理压力情形的过程，其做法是计划、组织、指导和控制一系列相互关联的行动，指导负责人制定决策，让负责人快速且从容地解决组织面临的严重问题。

导致危机的原因

危机是由人类行为或火灾、洪水、地震等自然灾害引起的。如果人是导致危机的本质原因，那么他们或许会从外部对组织造成伤害，他们可能在外部采取了间接造成重大问题的行动。而在内部，危机可能是由那些极力主张自己观点的人故意造成的，或是在某些重大的错误判断或

长期累积的失误之下意外产生的。

然而，危机可能只是突然发生的但原本可以预测到的意外事件。像麦克纳马拉那样摒弃战略或许有些过火，但是罗伯特·彭斯（Robert Burns）也说过：“不管是人是鼠，即便是最如意的安排设计，其结局也往往会出其不意。”^注而今天的情况与他在18世纪写下这句诗时并无二致。

危机不会发生在一个理想的世界里——你知道自己要去向何方，你会到达那里，而且一路上只会出现微小的偏差。人们会预见问题，并且能制订应急计划来应对它们。当然，这并不是现实生活中的情形。墨菲定律随时准备再次出击——会出错的一定会出错。

管理上的危机

管理过程中会发生各种各样的危机：收购；汇率暴跌；具有灾难性副作用的药物的产生；具有竞争力的产品突然上市，作为市场领先品牌击败了其他产品；让现有产品变得过时的创新；突发的具有破坏力的罢工；公司因为不诚实的高管而登上了新闻头条；火灾或洪水；管理团队的重要成员投靠了竞争对手。凡此种种，不胜枚举。

关于婚姻，托尔斯泰（Tolstoy）说：“幸福的家庭都是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。”这个道理同样适用于危机。每场危机都是一个独特的事件，我们必须分别做出处理。不过，有一类行为适用于所有的危机，还有一些基本原则也可以被应用于谈判或冲突上的危机。此外，另有一些普适的危机管理技术，稍加调整就可以满足特殊情况的需求。

危机管理技术

当潜在危机出现时，你要做的第一件事是持续了解最新情况，一旦危机加剧，你就可以采取先发制人的行动。在这个阶段，你尚有思考的时间，可以去制订应急计划并付诸实践。

然而，如果你尽管做了这么多努力，但还是要面对危机，那么你可以采取以下10种方法。

①尽量冷静下来，评估形势。尽管你可能要以比平时快5倍的速度进行分析和思考，但你还是要这么做。你必须弄清以下问题。

◆ 到底发生了什么。

◆ 为什么会发生。

◆ 如果不采取任何行动，那么会发生什么。

◆ 为了防止进一步的危害，必须采取多快的行动。

◆ 危机与哪些人有关。

◆ 危机可能还会与哪些人有关。

◆ 具备哪些资源——人力、设备、资金、来自其他组织的支援和接触有影响力的人士的渠道。

②制订初步行动计划——一步一步地准备应对突发事件的应急计划。

③组建危机管理团队来应对这一情况。为团队成员分配职责和任务，授权他们去行动（你可能需要给予一些人应急的权力）。

④设立危机管理中心（例如你的办公室或董事会会议室）。

⑤设置沟通机制，这样你就会收到关于正在发生的事件的即时资讯，同时能够将信息传递给你的团队成员和其他任何你想让其有所行动的人员。

⑥当总负荷超过一定限度的时候，系统将甩掉部分负荷。根据电力

系统的这一原理，在你能“甩负荷”的时候就甩掉它，这可以让你尽快摆脱任何次要问题。

⑦将问题搁置在“后炉眼”上，换句话说，把问题转移到没有危机的地方，在那里你可以从容地处理问题。

⑧准备详细的方案，包括以下内容。

- ◆ 时间进度表——是现在行动还是等一等再行动。
- ◆ 留下用来冷静的时间。
- ◆ 准备长期解决方案并在适当的时机实施。
- ◆ 处理新进展或紧急情况的应急方案。

⑨持续监督正在发生的事情，确保你能快速获得需要的信息，这样你就能迅速做出反应，而且不会恐慌。

⑩持续对行动和反应进行评估，以便修改方案，快速采取纠正或先发制人的措施。

危机管理者的品质

优秀的危机管理者是坚决果断的，他们能够快速做出响应，而加快决策制定过程是他们最了不起的技能。他们不会错过以下10个解决问题、制定决策的标准步骤中的任何一个。

- ◆ 定义现状。
- ◆ 明确目标。
- ◆ 做出假设。
- ◆ 收集论据。
- ◆ 分析论据。

- ◆ 思考可能采取的行动。
- ◆ 评估可能采取的行动。
- ◆ 做出决策并实施。
- ◆ 监督实施过程。
- ◆ 评估成果，采取防范危机再度发生的措施。

高效的危机管理者能够借助自己以及团队的经验和智慧快速完成上述步骤。

危机管理者可以将问题先搁置在一边，从而为自己赢得时间。但是，和所有优秀的管理者一样，只要他们想让事情快速发生，他们就能做到。他们是优秀的领袖，他们为团队成员带来灵感，并激励团队成员去努力，从而让团队成员对危机管理过程的成功结果充满信心。

最后，也是最重要的，他们镇定自若。他们不惊慌，不会反应过度，也不会失去理智。事实上，他们尽可能地故意放慢节奏，目的是给人留下一种一切尽在掌握、一切都在计划之中的印象。

综上所述，危机管理只不过是压力之下形成的一种良好的管理方式。人在压力之下，其肾上腺素或许会加快分泌，但是这可以让人集中精力。优秀的管理者能够在压力之下发展，他们是优秀的危机管理者。

1. 罗伯特·麦克纳马拉（1916—2009），曾于1961—1968年担任美国国防部部长。——译者注

2. 罗伯特·彭斯（1759—1796），苏格兰农民诗人。引文出自他的诗歌《致老鼠》（To a Mouse）。——译者注

19

如何管理项目

项目管理是计划、监督和控制任何一项活动或一组活动的行为，这些活动最终能够在预先设置的时间里依据指定的性能或质量标准，在满足预算成本的情况下带来确定的成果。项目管理关心的是交付的成果，即按要求或承诺完成任务。尽管按时交付成果很重要，但同样重要的是要在符合规范和满足预计成本的情况下交付成果。

项目管理工作包括行动规划，即决定要做哪些工作，为什么要做，谁来做，要花多少钱，什么时候必须完成（一次性完成或分期进行），以及在哪里执行。

项目管理的3个主要活动是项目规划、项目设置和项目管控。

项目规划

启动

项目规划始于项目目标的定义。这里必须提出项目经营的理由，这意味着要回答两个基本问题。

- ◆ 为什么需要这个项目？
- ◆ 这个项目能带来什么好处？

上述问题的答案应该是量化的。我们可以从以下方面来描述需求，例如为了满足确定的业务需求所需的新系统或设备，生产新产品所需的新厂房，或生产力及质量的提升。好处表现为收益、生产力、质量或性

能的提升，成本的节约，以及投资回报。

评估

项目需要资金和人员方面的资源投入。项目可以使用投资评估技术，以确保公司在投资回报上的标准能够得到满足。成本效益分析可以被用来评估项目对成本、时间和工作人员的需求的合理程度。这就要求我们能够明确机会成本，也就是确定是否有可能通过在其他项目或活动上投入资金和部署人员来获得更高收益。

操作规范

这里说明了项目要做什么——应该如何执行，并且描述了项目的安排或运作方式的细节。

项目规划

项目规划列出了以下内容。

- ◆ 按顺序进行的主要活动——项目的主要阶段。
- ◆ 每个主要活动被分解为一系列次要的任务。
- ◆ 对主要任务和次要任务之间的相互关系和相互依赖性的分析。
- ◆ 对每个主要活动和项目阶段完成时间的预估。
- ◆ 对资金、人员、设备和时间等所需资源的预估。
- ◆ 必要材料、系统和设备的采购计划。
- ◆ 一份人力资源计划，其中明确了项目每个阶段需要配置的具备不同技能的人员数量，负责管理整个项目的人员，以及负责管理主要阶段或活动的人员。

但是，项目管理不仅仅在于为了按时完成任务而增加额外资源。在

IBM（国际商业机器公司）工作时，弗雷德·布鲁克斯（Fred Brooks）
①发现他所管理的项目的进度远远落后于进度表，并有很多的资源（程序员）被投入这个项目。然而即便如此，问题也并没有得到改善，反而变得更糟。项目团队每新增一位程序员，项目进度就会进一步落后。这里的问题在于协调大量新增资源的困难。在他所写的有关这一主题的书
中，他提出了布鲁克斯定律：“为一个落后的项目增加人力只会让它更加落后。”

项目设置

项目设置工作包括以下内容。

- ◆ 获取和分配资源。
- ◆ 选择团队成员并给他们布置任务。
- ◆ 为项目筹资，明确每个阶段的资金需求。
- ◆ 定义和构建管理制度与汇报流程（进度报告的格式和时间点）。
- ◆ 一步一步地明确项目的重要时间点（里程碑），组织里程碑会议，回顾进展并决定需要采取的行动。

项目管控

项目需要得到管控的最重要的3个方面如下。

- ◆ 时间——按照程序完成项目计划。
- ◆ 质量——实现项目的具体要求。

◆ 成本——将成本控制在预算之内。

项目管控以进度报告为基础，进度报告展示了按计划完成的工作，提供了每个阶段或活动的计划完成时间、实际完成情况和预计完成时间。这样我们就能确定可能出现的延迟、超支或瓶颈，以便在适当的时候采取纠正措施。我们可以利用甘特图或柱状图，并参考网络计划技术^①或关键路径分析法来实现管控。

项目进度会议应该在预先确定的时间召开。当项目进度会议的召开时间与项目的关键阶段一致时，项目进度会议就可以被视为“里程碑”会议。

有效管理项目的10个步骤

①明确目标和可交付的成果。

②通过成本效益分析或投资评估来证明项目的合理性。

③明确以下内容。

◆ 应该完成的事情。

◆ 由谁来做哪些事情。

◆ 项目应该完成的时间（分解成不同的阶段）。

◆ 项目要花多少钱。

④明确资源需求（人力、资金、材料、系统和设备等）。

⑤准备项目计划，明确项目阶段。

⑥确定管控方法，如图表、网络分析、进度报告、进度（里程碑）会议。

⑦保证每个人都了解自己要做什么，并拥有所需的资源。

⑧依照规划对项目的进展进行持续监督，并且召开正式会议。

⑨在必要时采取纠正措施，如重新分配资源。

⑩根据目标和可交付的成果对项目结果进行评估。

-
1. Brooks, F P (1974). *The Mythical Man-Month: Essays on software engineering*, Addison Wesley, Reading, MA.
 2. 网络计划技术，用于工程项目的计划与控制的一项管理技术，发源于20世纪50年代末期。——译者注

20

如何管理风险

风险管理指的是避免不可接受的风险以及管理现有的风险，从而最小化风险可能造成的任何不利影响。经济学人智库（Economist Intelligence Unit）的一项针对3 000名高管的研究表明，高管中只有5%的人绝对相信自己的风险控制系统能够成功地确定、评估、最小化和管理工作所有潜在的、可能影响公司业务重大风险。

风险管理受到两个定律的影响。

◆ 墨菲定律：任何事情如果会出错就一定会出错。

◆ 非预期结果定律：一个复杂系统里的干扰会带来意料之外的不良后果。

风险可能完全是财务方面的，例如投资机遇的回报是什么？另外，那些毁掉了安达信会计师事务所（Arthur Andersen）、巴林银行（Barings）、安然公司（Enron）和雷曼兄弟（Lehman Brothers）的风险是由管理控制上的失误、有缺陷的制度、员工的过失以及不可接受的行为引起的。一家公司可能会因为未能在期货市场为自己的仓位进行避险操作而蒙受损失。这可能是由于受命负责该项目的管理者缺乏经验，而该公司并没有对这位管理者的行为进行合理的监督。公共事业公司可能会面临监管通告和来自政治决策的风险，而这些风险必须被预测到。审计员必须意识到他们在因为自己的疏忽大意而导致审计报告无法做到“全面而公正”的情况下所需要承担的风险。海外销售可能会受到政治风险的影响，软件公司必须准备好应对竞争者生产出更好产品的风险。市场领先的公司可能会遭遇被竞争对手威胁的风险。为了保持竞争优势，这家公司应该在多大程度上监督竞争情况，以及定期评估客户需求

并试图改进产品或服务水准呢？如果一家公司80%的销售额都依赖于同一个客户，那么当这个客户转向其他公司时会发生什么？其中的风险有多大？如何才能减小这种风险？

这些情况和由其产生的问题都必须通过风险管理的系统化方法来处理。

风险分类

风险有以下几种类型。

◆ **商业风险**：日益激烈的竞争，其他地方提供的更好的产品或服务，竞争导致的价格下跌，供应商的问题，重要客户的破产或流失。

◆ **财务风险**：投资失败，骗局，违约，资产流动性差，市场价格下跌。

◆ **经济风险**：本国或海外市场的经济衰退，汇率变动，全球价格下跌。

◆ **政治风险**：不利的政治决策 [如立法、税收变化、监管改革和公平贸易局（Office of Fair Tradin，此处特指英国公平贸易局）的调查等]。

◆ **科技发展**：科技的创新发展让公司的产品或服务变得过时。

◆ **健康和安全**：疾病风险，工伤或事故。

◆ **自然灾害**：火灾、洪水、骚乱等。

◆ **犯罪**：贪污、诈骗、计算机犯罪、工业间谍。

◆ **法律**：公司败诉，因而蒙受金钱和名誉损失的风险。

◆ **潮流**：潮流变化对需求的影响。

最小化风险

最小化风险的主要方式有以下几种。

- ◆ 实行财务管控，防止欺诈。
- ◆ 设置合规化办法，确保组织遵守法规。
- ◆ 对重大或金额超过一定额度的交易，以及从事交易的人员进行监督，从而确保交易在符合政策和程序的情况下进行，不必承担不必要的风险。
- ◆ 为以下风险投保：主要客户资不抵债，发生自然灾害，公司出口对象国家因为实施货币限制而阻止了对公司的付款操作。
- ◆ 配置多样化的且具有不同风险特性的产品或服务，避免过于依赖单一的供应商。
- ◆ 对冲，即在风险发生的情况下采取的能够提供补偿的行动。在外汇交易这一最典型的对冲领域中，采取提前买入的行动。如果企业很容易受到股市突然下跌的影响，那么企业在发生这种情况时可以通过购买期权来提供资金。如果企业容易受到一系列因素的影响，那么企业可以购买或收购一项会因为这些因素而受益的业务的股份。

风险管理

风险管理的方式包括以下几种。

- ◆ 认识到风险评估是一项持续性的活动——你不能冒险不做风险评估。
- ◆ 让风险评估和风险管理成为董事会和高层管理者重点考虑的问题。

◆ 确保组织中的每个人都知道自己的职责是识别风险、报告风险和管理风险。

◆ 重点避免不可接受的商业风险，其次管理其他商业风险，让它们的危害降到可以接受的程度。

◆ 制定商业风险控制制度，确保每个人都知道和了解这一制度。

◆ 从源头预测商业风险，持续监督风险控制工作。

◆ 记住，商业风险的主要源头在于无效的流程和管理，而不是低效的人员。

21

如何管理压力

当你遭受了太多压力、挫折，或远远超越你所能应付的情感需求时，你便会变得紧张。可承受的压力对你来说是一件好事，因为它可以刺激和激励你。一些人便是依靠压力成长起来的，他们能够应对那些其他人觉得无法承受的挑战。

压力包括：实现业绩预期；按期完工；应付超量工作；应对难相处的老板、同事、客户或下属，其中包括欺凌行为；实现理想的工作-生活平衡的问题（协调工作需求与家庭职责或其他利益的关系）；角色定位不明（缺少对预期的理解）。

只要没有积累到较高的程度，压力都是无害的。在到达某一程度之前，压力可以激励员工和提升业绩，但是在此之后压力便转化成了重压，从而导致业绩下降，如图21-1所示。

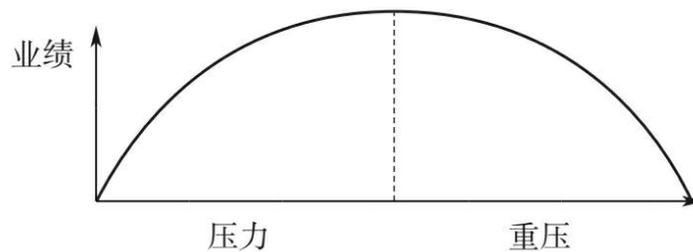


图21-1 压力如何变成重压

需要记住的重要一点是：人们承受压力的能力不尽相同，对一个人起到激励作用的压力对另一个人而言则成了重压。但这也说明，尽管一些人在性格上更容易受到压力的影响，但他们依然能够在一定范围内处理和减少压力。请记住，压力往往是自我强加的。

重压的症状

你可以从他人或自己身上观察到的重压症状有：无法应对工作要求（这会带来更多压力），疲倦，嗜睡，没有热情，以及容易发脾气。

管理他人的压力

组织可以做什么

组织可以通过开发由业务主管和专业人员实施的流程和政策来管理重压。这些流程和政策包括以下内容。

- ◆ 明确职责，减少角色定位不明的情况，为员工提供更多自治权。
- ◆ 设定合理且可以实现的业绩标准。
- ◆ 制定业绩管理流程，鼓励管理者和员工就工作及其压力进行对话。
- ◆ 提供专业咨询机会。
- ◆ 制定反欺凌制度。
- ◆ 制定工作-生活平衡政策，考虑员工作为父母、伴侣或照料者的压力，政策中可以包含特殊休假或弹性工作时间等条款。

你可以做什么

为了管理他人的重压，你必须做到以下几点。

- ◆ 了解上述组织流程和政策，并做好为你的员工实施这些流程 and 政策的准备。

◆ 根据员工的能力来设定你对他们的要求。扩展目标是个好主意，但是这些目标必须是相关个人（在努力且没有过度压力的情况下）所能够实现的。

◆ 寻找重压的表现，尽量明确产生压力的原因，并以此作为缓解压力的基础。

◆ 如果一个人因为过大的压力而变得紧张，那么你可以尝试将要求调节到更合理的水平，如重新为其分配工作或将其职责转移给他人。

◆ 愿意聆听并回应那些抱怨自己压力过大的人，你不必认可他们说的内容，但你必须听他们说。

管理自己的压力

如果你觉得自己压力过大，这里有10件你可以做的事情。

◆ 找到自己压力大的原因——有什么具体的原因吗？抑或这是一种工作量快要超过你的能力范围的感觉？

◆ 和其他人谈论你的压力，例如你的上司（如果此人会体谅你的话）、同事、人力专员、朋友和伴侣。

◆ 如果压力很大，请询问组织是否能够提供来自专业咨询师的建议。

◆ 和你的上司讨论你的工作量和完成时间，看看是否能减轻压力。

◆ 考虑是否有可能将更多的工作委派给你的员工。

◆ 判断哪些工作超出了你的控制范围，坚定地将它们放在一边。专注于在你的影响范围之内的事情，然后继续下去。

◆ 在白天休息，放松（中止工作）几分钟，与同事一起喝杯咖

啡。

- ◆ 不要加班。
- ◆ 不要将工作带回家。
- ◆ 进行有规律的锻炼。

22

如何管理时间

我浪费了时间，现在时间也放弃了我。——理查二世

如果公司的首席执行官告诉你，他有一项特殊任务需要你的帮助，而这意味着你要直接在他手下工作，这给了你处理战略问题的机会，还能扩展你的经验并为你提供绝好的晋升前景，那么你会接受这项任务吗？答案当然是肯定的。然而，如果你还被告知每周你只能用1天时间来处理这项工作，剩余4天都要用来执行原有任务，那么你还会接受这项工作吗？你当然还是会。但是你会承认，如果你能让自己变得更有条理，那么你可以用原本所需时间的五分之四来完成现有工作。

为了重新获得那五分之一或更多的时间，你需要系统性地思考你的时间使用方式。你可以采取措施，更好地安排自己的工作，让其他人来帮助，或者至少不让他们妨碍你。

分析

你要做的第一件事是找出从哪里可以改善时间使用方式。

你的工作

从你的工作开始，这是你必须开展的任务和必须完成的目标。请试着排出这些任务和目标的主次顺序。

如果你的工作职责涉及许多可能会相互冲突的领域，那么你便很难这么做。要负责一大堆资产、办公室服务和员工的行政主管就是一个很好的例子。他总是会遇到优先级相互冲突的问题，他常常会在一天结束时自言自语：“我浪费了自己的时间，我几乎一事无成。”

他请了一天假，好好考虑了这个问题，他意识到自己必须在专注细节之前把握全局。他认为，如果他能厘清目标的相对重要性，那么他就能更好地为自己的任务分配优先级。

在这么做之后，他能够依靠预防性维护工作来减少问题。而当那些在他的工作领域里不可避免的危机真正发生时，他就可以集中精力去解决一处的问题，而不用担心其他地方的事情。

因此，他的第二个目标是给自己留下充足的自由时间，集中精力解决主要问题，这样他便能对这些问题做出快速反应。接着，他将可能出现的问题分类，并判断哪些问题可以放心地委托给其他人，哪些问题应该留给自己解决。因此，在问题到来时，他已经做好了分配优先级和选择自己要处理的重要问题的准备，因为他知道行政体系要在不受干扰的情况下持续运作下去。

如何利用你的时间

在厘清了你的主要任务的优先级之后，你应该对你的时间使用方式进行更具体的分析。这将明确耗时的活动，并为你指出有问题的地方和可能的解决方案。

分析时间的最佳方式就是写日志。你可以利用Outlook（微软办公软件）制作电子日志。你可以坚持记录一周，或者最好做两周至三周的日志，因为一周时间可能不足以描绘出典型的场景。将一天划分为以15分钟为单位的多个区间，记下你在每个区间里完成的事情。在每个空格里总结你的时间使用情况——V表示“有价值”，D表示“不确定”，U表示“无效”。如果你想做出更精确的判断，你可以给你的评分加上正号或

负号，如表22-1所示。

表22-1 时间管理日志

时间	任务	评分
9:00—9:30	处理新电子邮件和信函	V
9:30—9:45	讨论管理问题	D
9:45—10:00	讨论管理问题	D
10:00—10:15	接受委托参加会议	U
10:15—10:30	接受委托参加会议	U
10:30—10:45	接受委托参加会议	U
10:45—11:00	接受委托参加会议	U

在这一周的最后，根据以下条目分析你的时间使用情况。

- ◆ 阅读。
- ◆ 书面工作。
- ◆ 指导。
- ◆ 收发电子邮件。
- ◆ 打电话。
- ◆ 与他人打交道（个人或团队）。
- ◆ 参加会议。
- ◆ 出行。
- ◆ 其他（具体描述）。

请分析每个条目下的VDU评分。这种分析将为你提供所需的信息，让你看到你在时间管理方面的不足。

请使用本章末尾的时间使用自检表（见表22-2）找出问题和可能的补救措施。

自我组织

这样的分析通常会凸显你在工作计划和优先级分配方面的问题。你必须将你一定要完成的任务与用以完成它们的可用时间匹配起来，并按重要性的顺序依次完成它们。

有人认为，提前规划工作也是一件很困难的事。他们发现，在自己不得不完成几乎不可能按时完成的任务时，自己的工作表现才是最佳的。他们认为在压力下工作能让自己的注意力更加集中。记者就是这样一个例子。

但是，在各种相互冲突的压力下工作的普通人无法依靠危机行动摆脱工作的僵局。对我们大多数人而言，最好的办法是稍稍关注下一周或一天的工作计划，从而尽量减少在特殊压力下工作的需要。你应该利用日志进行长远规划，构建每周工作的大体框架，同时规划每日的具体工作。

使用日志

尝试为自己留出一整天不用参加会议的时间，避免把会面排满每一天。换句话说，你要为自己留出规划、思考、阅读、写作以及处理突发事件的时间。

每周计划

在每周开始时打开你的日志，规划你的时间使用方式。评估你的每一个项目或任务，确定它们的优先级；留出处理电子邮件或其他信函以

及与人会面的时间。如果可能的话，尽量留出一整天或至少半天的自由时间。

如果它能帮你把所有事情都记在纸上，那么你就起草一个简单的周计划表，记下你打算在每天上午、下午以及晚上（如果要工作的话）要做的事情。

每日计划

在开始一天工作之时，在日志里查看你的计划和任务。参考前一天的计划找到未决之事；检查你的待办文件盘、收件盘以及新邮件，查看是否还有未解决或刚刚到来的问题。

接着，写下你要做的事情。

①会议或面谈。

②回复电子邮件。

③打电话。

④按优先级排序的任务。

◆ A——今天必须完成。

◆ B——最好在今天完成，但可以推迟到第二天。

◆ C——可以晚些时候再处理。

当你要将优先级为A和B的任务分配到一天之中的时候，请进行概括性的规划。每完成一项任务，就在列表中将其划掉，并将这个列表留待第二天查阅。

你可以用电子记事本来实现这一目的。许多成功的时间管理者使用的不过是一张白纸，但你可以使用像本章末尾那样的简单表格。

组织他人工作

你的首要任务是自我组织，但是如果你可以指导和鼓励他人，那么对他们也会有所助益。他们包括你的私人助理、上司、同事、下属和外部联系人。

你的私人助理

私人助理会给你带来很大帮助：为你把邮件整理成需要立即处理和可以稍后处理的两类；在你的意见指导下安排会面；回绝你不想见的来访者；拦截电话；处理日常事务乃至半常规的信函；为了方便调用而整理和排列你的文件及档案系统；为你接通电话；等等。私人助理能做的事情不胜枚举，每个高效的老板都会发现他们非常依赖高效的私人助理。

你的上司

你的上司会把你的时间浪费在冗长的会议、不必要的干扰、琐碎的要求和无关紧要的琐事上。你或许对此无能为力，但是你可以学会如何避免以同样的方式对待自己的员工。

就你自己而言，你可以用一种礼貌的方式来结束冗长乏味的讨论。诸如“我希望您觉得我们已经弄清了这个问题”“现在我就不打扰您了，我将继续跟进这个问题”等都是有用的话术。而你或许还能巧妙地暗示你的上司——如果他放手让你去做，那么他会获得更好的业绩。这么做并不简单，但值得一试。

你的同事

试着教育他们，以防他们给你带来不必要的干扰。当他们有紧急事项需要讨论时，你不要将他们拒之门外，以免激怒他们。如果这件事情

不太紧急，那么请让他们同意在稍后确定的时间与你会面。尽量避免在电话里过多地寒暄，要做到简短而不唐突；试着说服他们不要给你发不必要的电子邮件。

你的下属

如果你对可以委派给他们的任务做了系统性的规划，那么你便会省下很多和下属打交道的的时间。如果你明确地给他们分配了任务，并清晰地说明了希望你他们在什么时候以怎样的方式向你汇报，那么你就能省下更多时间。

“敞开办公室大门”的策略在理论上是可行的，但是实践起来却很浪费时间。学会对那些在你忙于更加重要的事情时想要见你的下属说“不”，但在你能见他们的时候随时给他们以机会，并且坚持这么做。

如果你与你的员工就他们的工作和其他兴趣进行闲谈能有助于促进你们之间的相互理解和尊重的话，那么这个时间就得到了充分利用。在你的日程安排中预留这样的时间，做好在机会到来时将业务讨论拓展到更广泛的事务上的准备，但千万别做得太过。

外部联系人

相同的原则同样适用于外部联系人。防止他们在没有预约的情况下与你会面；让你的私人助理拦截你不想接听的电话；简要地告知你的联系人你对他们的期望以及可以安排会面的时间。

解决时间问题

时间使用自检表如表22-2所示。

表22-2 时间使用自检表

问题	可能的补救措施
工作任务方面的问题	
1. 工作堆积如山	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 设定优先级 ◆ 设定完成期限 ◆ 预估实际时间——大多数人都会低估所需的时间，请在你初次预估的时间上增加20%
2. 试图一次性完成太多工作	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 设定优先级 ◆ 一次做一件事情 ◆ 学会对自己和他人说“不”
3. 处理太多细节工作	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 将更多的工作分配出去
4. 拖延令人不悦的工作	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 设置时间进度表并严格遵守 ◆ 迅速完成令人不悦的工作——做完之后你的感觉会更好
5. 没有充分思考的时间	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在一天或一周中预留一整段时间来思考。不做任何书面工作，不接受任何干扰
人际关系方面的问题	
6. 不断有人来访的干扰	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 通过私人助理回绝不想见的访客 ◆ 实行预约制，并让人们遵守约定 ◆ 当你不想被打扰时，为自己预留一整段时间
7. 不断有电话干扰	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 让你的私人助理拦截电话，在必要时转移呼叫 ◆ 坚定地表示你将在方便时回电
8. 在交谈上耗费太多时间	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 事先判断在与某人见面时你想达到的目标，在开始和结束时尽量减少寒暄 ◆ 专注于让自己和对方围绕话题进行讨论——我们太容易转移话题或被人带偏 ◆ 学会如何迅速且不唐突地结束会面

问题	可能的补救措施
文书工作方面的问题	
9. 被新文件淹没	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 让你的私人助理将文件分成3类：立即处理、稍后处理、信息 ◆ 将无用的信息从传阅列表中删除 ◆ 只在真正需要的时候才要求对方撰写书面备忘和报告 ◆ 鼓励人们清晰、简明地展示信息和报告 ◆ 要求对方提供概述而不是整篇报告 ◆ 参加速读课程
10. 有太多电子邮件要处理	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 如果事情真的很重要请直接面谈 ◆ 重新发现电话的力量 ◆ 使用手写便笺 ◆ 将自己的邮箱地址从邮件群发列表中删除 ◆ 更多地使用“不在办公室”的自动回复 ◆ 一天只检查一次或两次电子邮箱 ◆ 试着发送简短的回复：是的，不，让我们谈谈
11. 有太多电子邮件或备忘录需要撰写或口述	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 更多地使用电话或电子邮件沟通 ◆ 避免分别回复的情况
12. 文书工作堆积如山	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 现在就做 ◆ 在一天的开端留下半个小时左右的时间用来处理紧急函件 ◆ 在一天结束时留下一些时间来阅读紧急度不高的文件 ◆ 设定目标，每天至少处理桌面上或收件箱里90%的文件
13. 丢失或放错文件	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 安排或要求你的私人助理将当前项目的文件整理到独立的、易于取放的文件夹里 ◆ 不要在你的待办文件盘里留下文件——每天进行处理 ◆ 设置一个归档和检索系统，方便你取用文件 ◆ 让你的私人助理登记每日函件，以此作为寻找文件的最后一种办法 ◆ 保持桌面整洁

问题	可能的补救措施
会议方面的问题	
14. 在会议上耗费太多时间	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 如果是你发起的会议：避免召开无话可说的例会；回顾你召开的所有会议，尽量减少会议的次数 ◆ 如果会议上你的存在并不重要，而其他人更加适合，那么请脱离这样的委员会 ◆ 作为会议主席：设置会议的时限并坚持遵守；打断闲扯和重复；允许讨论，但坚持推进会议进程；安排合理的议程并遵守 ◆ 作为会议成员：不要闲谈；不要为了发言而发言；不要浪费时间为自己加分或表现自我
出行方面的问题	
15. 在出行上耗费太多时间	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 使用电话或信函沟通 ◆ 派其他人前往 ◆ 每当你打算前往某处时，问问自己：真的有必要走这一趟吗 ◆ 规划最快的路线——乘飞机、火车或汽车

23

如何让人信服

管理者工作内容的60%在于把事情做好，另外40%在于让别人信服。管理者在说服他人接受自己的观点和建议上耗费了很多时间。“说服”实际上是“推销”的另一种说法。你或许觉得好主意本身就能推销自己，但事实并非如此。人人都抗拒改变，任何新事物都肯定会受到怀疑。因此，学习一些能够帮助你更有效地推销自己想法的简单规则是值得的。

有效说服的10个法则

◆ 明确问题。判断问题到底是一种误会（不能准确地相互理解），还是真正的分歧（即使相互理解也无法达成一致）。真正的分歧不太可能通过更好地理解彼此而解决。人们通常认为，争论就是一场了解孰是孰非的斗争，但它更常被当作一场决定谁更强硬的斗争。

◆ 明确你的目标，了解事实。确定你想要实现的成果及理由，收集你所需要的事实来支持你的观点。减少情绪化的争论，这样你和别人都可以通过事实来进行判断。

◆ 了解另一方的需求。说服他人的关键在于从他人的角度去考察你的主张。发现他人看待事物的方式；确定他人需要的和想要的。

◆ 强调好处。用一种突出好处的方式向另一方表达你的主张，或者至少要减少他们的任何反对意见或担忧。

◆ 预测另一方的反应。我们所说的一切都应该针对可能的回应。

你可以问问自己对方可能会对你的主张做出怎样的消极反应，并以此来预测反对意见，想出应对对方的办法。

◆ 为对方创建下一步行动计划。这里的问题并不在于我们想做什么，而在于我们想让对方做什么。你的目标是获得成果。

◆ 利用对方的认知来说服对方。人们会根据自己的看法（而不是你的看法）来决定要做什么。

◆ 准备一个简单且有吸引力的提议，越直接越好。展示问题的“光明面”，强调问题的好处；将问题分解为可以处理的部分，按部就班地进行处理。

◆ 让对方成为支持你的想法的一方。让他做出贡献；找到一些你们可以达成一致的共同点。不要试图在争论中击败对方，这样只会激怒他。

◆ 确定成果并采取行动。选择恰当的时机来敲定你的建议——不要拖延讨论，否则就有失败的风险。迅速跟进。

24

如何谈判

谈判是达成协议的过程，通过这种方式你可以为你的公司、你的工会或你自己争取到最好的交易。

谈判与利益冲突有关。卖家喜欢高价而非低价，而买家则偏爱低价而非高价。工会想要得到它们能够得到的最高结算工资，而管理层却只想提供最低的工资。这可能是一种零和博弈——一方获益而另一方受损。没有人喜欢损失，因此这里存在冲突，如果想要在双方之间达成友好协议，就必须解决这种冲突。不论在谈判过程中意见有多么不同，谈判者都要或者都应该试图以友好的方式结束谈判，毕竟他们以后可能还会打交道。

谈判的另一个重要特征在于谈判总是发生在一种不确定的氛围之下，谈判双方均不知道对方想要得到或能够给予什么。

谈判的主要类型有两种：商业谈判和工会谈判。

商业谈判

商业谈判主要与商品或服务的供应价格及条款有关。

买卖双方之间的讨价还价是商业谈判最简单的一种形式，这与你换新车时发生的情况差不多。在更复杂的情况下，商业谈判关注的是在基础产品之外提供附加条款的成套条件。卖家通常会提供一组价格来满足买家的需求：一个“出厂”价格、一个交货价格、一个安装价格以及一个包含服务的价格。此外，卖家可能还会提供多种分期付款或信贷方式。

这种类型的谈判通常以买家制定具体需求为开端。接着，卖家报价，谈判开始。卖家的报价中包含谈判保证金，卖家将根据所需的不同交易方案来调整报价。

商业谈判通常都是以友好的方式展开的，而这正是你的主要问题。你很容易被诱导，以致在谈判者的花言巧语下接受一个不那么令人满意的交易。

工会谈判

工会谈判则更加棘手。工会谈判可能会涉及简单的工资结算，但这类谈判通常都与一系列条款有关。额外的福利可能是存在争议的，如有需要，它们可能会被用来换取工会的让步。

在这类谈判中，双方或许都非常清楚他们能够提供的最高限度或可能接受的底线。双方会预先确定自己公开的需求和要价，他们会分析额外的采购单，以判断自己可以在哪些方面做出让步来换取一些好处。

工会谈判中有一些讨价还价的惯例，以下是其中最为普遍接受的一些。

- ◆ 不论在讨论还价的过程中发生了什么，双方都希望能解决问题。
- ◆ 双方将攻击、气话、威胁以及（有控制地）发脾气视为合理的手段。双方不应让这些手段动摇任何一方对另一方的信誉的信心，也不会因此而不再相信对方希望在不采取激烈行动的情况下解决问题的意愿。
- ◆ 除非双方事先达成一致，否则不应在正式协商环节中提及非正式讨论（一种试探态度和意愿的有益手段）的内容。
- ◆ 任意一方都应做好偏离原有立场的准备。

- ◆ 谈判过程中出现一系列讨价还价且最终达成和解的情况是非常正常的。
- ◆ 一旦做出妥协，就无法反悔。
- ◆ 尽管提出和撤回有条件的报价是合法的，但实盘是无法撤销的。
- ◆ 除非双方都认为没有第三方就不能取得进一步进展，否则不应让第三方介入谈判。
- ◆ 应该如实表述最终协议。这里不应有任何欺诈，达成一致的条款应该在没有改动的情况下得到执行。
- ◆ 如有可能，应对最终方案进行调整，这样双方都可以挽回面子和信誉。

谈判的步骤

- ◆ 准备。设定目标（或起草具体事项），收集数据，确定谈判策略。
- ◆ 开始。谈判者向对方表明他们初始的谈判立场。
- ◆ 议价。在与另一方的谈判中，谈判双方都试图通过讨价还价来占据最有利的地位。
- ◆ 结束。谈判双方相互判断对方是决意坚持自己的立场，还是愿意妥协；做出最后的行动。在这个阶段，最终的“交换”可能会导致和解。

谈判策略

准备工作

①从以下方面确定你的议价目标。

◆ 理想目标——你期望实现的最好目标。

◆ 底线——你能够勉强接受的最低条件。

◆ 目标——你打算努力实现的目标，而且你相信自己实际上有很好的机会去实现它。

②考虑如何建立一个能让双方相互让步的方案。例如，你是否可以接受用更高的价格换取付款条件上的让步，或是在工会同意撤销限制产量协议的前提下提高工资？

③评估对方的需求和出价。例如，如果你是一家制造商，正在与一家商店进行谈判，那么你就知道买家受到了公司政策的约束，公司政策坚持3倍加价。在了解到该商店的零售价之后，你就能清楚地知道买家愿意支付的最高价格。接着，你便可以判断你是否应该力争一笔价格更高的订单来弥补你在通常情况下会接受的较低的售价。

在一个典型的工资谈判中，工会或提出要求的代表机构将会在谈判时提出事先确定的目标，以及最低限度的公开要求。它们的要求与你的出价之间的差距就是谈判范围。如果你的最高出价高于它们的最低要求，那么这个谈判范围就是和解范围，如图24-1所示。在这个例子中，在不太麻烦的情况下达成和解的可能性非常高。如果你的最高出价低于它们的最低期望，如图24-2所示，那么这就麻烦了。

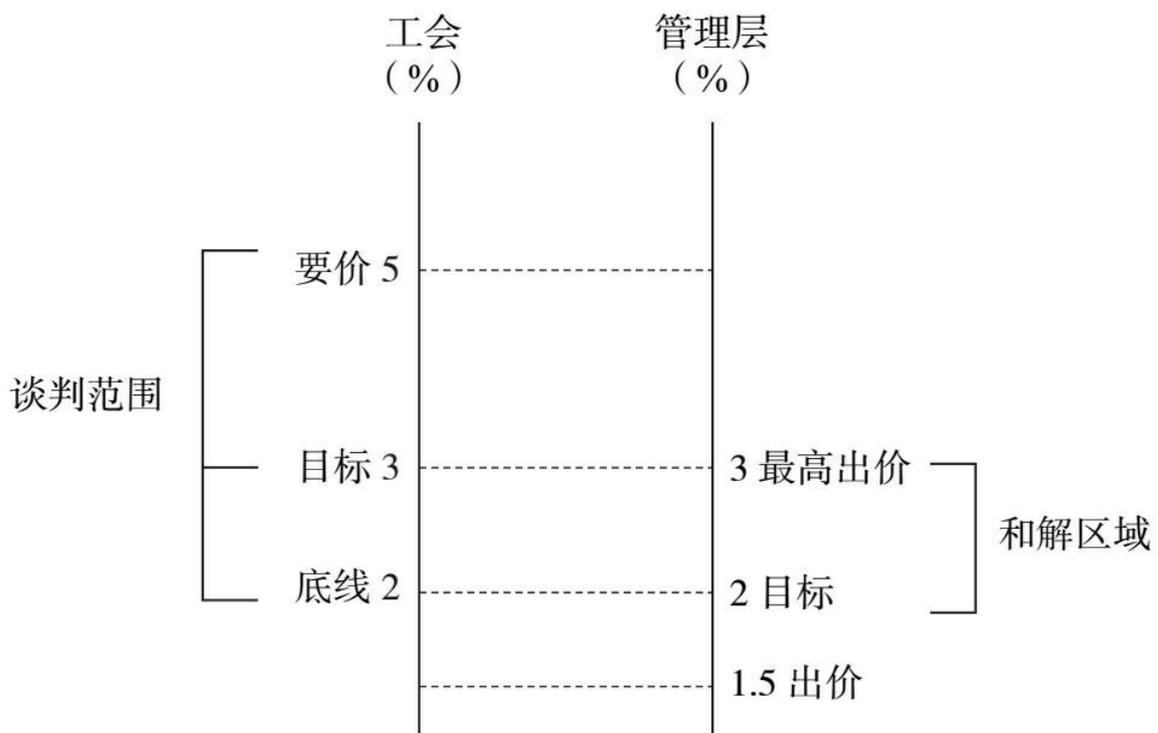


图24-1 有和解区域的谈判范围

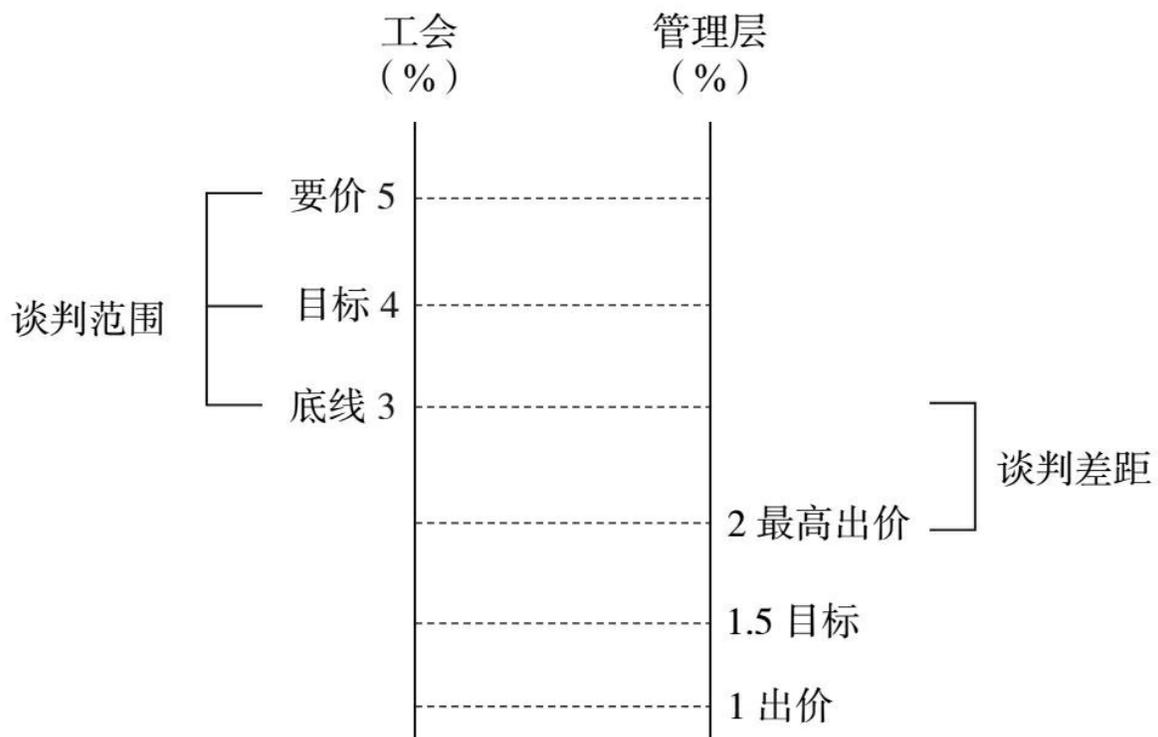


图24-2 没有和解区域的谈判范围

④确定你的战略与战术：你的最初报价，你打算采取的措施，你准备做出的让步，以及你将要使用的论据。

⑤收集能够支持你方报价的事实依据。

⑥收集你需要的任何文件，如标准合同条款。

工会谈判的准备工作如下。

◆ 挑选谈判小组成员。成员人数不应少于两名，进行重大谈判时团队应配备3名或更多成员：一人领队，一人负责记录并提供所需信息，其余成员观察对方成员，并依照职责在谈判中发挥具体作用。

◆ 向谈判小组成员简要地说明他们的职责以及他们可以采用的谈判策略和战术。如果合适的话，你可以在这个阶段将战略计划中所要求使用的事先准备好的声明和论据发给他们。

◆ 让谈判成员演练自己的角色。你可以要求他们向其他成员重复自己的观点和应对他们的回复；某些人可以扮演“魔鬼”的角色，强迫领队或其他成员应对棘手的观点或谈判伎俩。

在这个阶段，你们可能会与对手进行非正式的会面，并以此试探他们的立场，当然他们也会试探你们的立场。你们可以将这样的会面作为“早期预警”系统，让对手相信你们的强硬立场或你们坚决抵制的决心，从而让他们去修改自己的初始要求。

开始阶段

在谈判的开始阶段，你们的战术应该是这样的。

◆ 实事求是地开场，适度推进。

◆ 挑战对手所在的立场，但绝不限制他们推进的能力。

◆ 试探态度，提出问题，观察行为，最重要的是去聆听；评估对

手的优点和弱点，他们的战略，以及他们在多大程度上可能会虚张声势。

- ◆ 在这个阶段不做任何让步。
- ◆ 不对议题和解释做任何表态（不要说得太多）。

议价阶段

你的目标是缩小两个初始立场之间的差距，说服对手你的方案更加强大，因而他们必须接受低于他们预期的条件。为此，你应该做到以下几点。

- ◆ 总是提出带条件的建议——如果你这么做，那么我将考虑那样做。
- ◆ 绝不单方面地妥协，永远在对手妥协的基础上再做相应的让步——如果我在X方面让步，那么我希望你会在Y方面让步。
- ◆ 就总体方案进行谈判——千万不要让你的对手一条条地剔除你的条款；开放所有的问题，以便在可能的利益交换中取得最大收益。

解读信号

你必须在议价阶段对另一方发出的任何信号表现出一定的敏感度。他们每提出一次有条件的主张，就表明他们有意推进。你要通过问题挖掘这样的可能性；尝试听取人们的话外之音，理解他们的真正意图，如表24-1所示。

表24-1 字面意思和话外之音

字面意思	话外之音
这是我尽力能做的了	我或许能说服我的上司再推进一步
我们的折扣通常不会超过5%	如果你能给我们一些回报，那么我们可以给你更多折扣
让我想想这一点	我愿意就此进行协商
我希望大家留意这个问题	这个问题很棘手，但并非没有解决的可能，我们可以再努力一把
我们恐怕很难满足这个要求	这并非不可能，但是我们想得到回馈
我当然会考虑你的出价	我打算接受它，但是我不希望这看上去太过轻易

字面意思	话外之音
这是我们的标准合同	我们可以就其中的条款进行谈判
我们给你们的开价是每 y 单位 x 英镑	这个价格可以商榷
这是我的最终报价	如果受到推动，或者我的上司认为这么做值得的话，我们可能会进一步让步
在这个价格上我们无法满足你的交付要求	我会就交付或价格问题进行协商

辩论

在议价阶段，你将大部分时间都用在了辩论上。清晰的思路（参考第46章）将有助你陈述理由，同时揭露对方论点中的谬误。

同时你应该考虑辩论时的态度，你的目的并不是把对手打趴下。实际上，为了你和对手未来的友好关系（这将有利于你和你的对手），留

下一条退路是十分明智的。一位工会的主要成员曾说：“永远要为对方留下回家的公交车票钱。”

避免恐吓你的对手。你可以坚定地反对，但不要为难他。不要试图贬低你的对手。这里的要点是：如果你一定要这样做，那么必须是出于破坏论点或揭露论证谬误的需要，但绝不能为了诋毁对方名誉而这么做。如果你沉溺于人身攻击或恶语相向，那么对方便会齐心协力对付你。

为了有效辩论，你必须准备好聆听对手陈述的内容和他们的言下之意。你自己不要说得太多，这会阻碍你读取信息，同时也可能会暴露太多信息。尽力要求你的对手逐条证明自己的理由的合理性。向对方提问，要求对方做出解释，并以此向他们施压。如果你需要时间去思考，请用问题来回应问题。

冷静地辩论，并且不带任何情绪，但可以稍稍提高音调，通过放慢语速或重复自己说的话来强调你想要充分表达的论点。

控制你的愤怒。你可以尽一切所能强硬地表达自己的观点，但是如果你发脾气的话，那么你将一无所得。

永远记住，你并不是要不惜一切代价地去争取胜利。如果你提供不了对手想要的东西，请不要单纯地拒绝，你可以提供一个替代方案。如果你的对手想要的规格比你们通常在这个价格上能提供的更高，同时如果你们没有额外的加班费，你们就无法满足他们要求的交付日期，那么也就是说只有对方愿意支付相应成本，你们才能满足他们在规格和交付期限上的要求。

话术

标准的议价话术有很多，以下是更为常见的一些议价话术。

◆ 发出威胁。“必须答应我想要的，否则我会让大家罢工”或“我会带走我的客户”。不要对这样的威胁反应过度，只要把这些话当作谈判中正常的激烈言辞即可，然后继续处理要解决的问题。

◆ 不在胁迫下谈判。“除非你们撤销加班禁令，否则我们将拒绝讨论你们的要求。”如果你能侥幸成功，那么这不失为一个很好的方法。

◆ 它会给你带来不好的影响。“你真的想落得一个无情雇主的名号吗？”这是一种情绪化的申诉，因此请忽视它。

◆ 虚张声势的引导。“我这里有两三个比你低的报价。”对这种话术的回应就是揭穿对手——“他们为什么会给你这个价格？”“好的，那你为什么不接受他们的出价，反而来和我闲扯呢？”

◆ 诱导性的提问。“你认为根据绩效奖励员工是个好主意吗？”“是的。”“那么你为什么要坚持保留这个不管他们做得怎样却对每个人都有好处的加薪方案呢？”永远不要掉入诱导性问题的陷阱里。

◆ 逐个击破或“拉萨米香肠”技术。这里你的对手会一个一个地剔除条款。“这是我们认可的价格，我们能够在3个月内交付，可以吗？”“好的，我们已经同意了交付条款，这是我们的维修费用。”永远针对整体方案进行谈判，不要让你自己被迫在逐个击破的手段下草率行事。

◆ 先认可后转折的方式。“是的，我们同意接受加薪8%，但在我们同意全部条款之前我们必须解决另外一个裁员补偿问题。”为了避免陷入先认可后转折的陷阱，请在整体方案的一部分被接受的前提下再就另一部分出价：“我们准备考虑加薪4%，但前提是你们同意放弃提高遣散费的要求。”

结束阶段

何时和如何结束谈判取决于你对另一方的实力以及对他顺利达成目标的决心的评估。你可以通过以下方式结束谈判。

◆ 做出让步，最好是一个微小的让步，用它作为交换来达成协议。这时的让步可以比议价阶段更为积极：“如果你同意在X上达成协议，那么我将在Y上做出让步。”

◆ 做一笔交易。你也许可以折中一下，或者引入新的条款，如延长结算时间，同意逾期支付，分阶段提价，发布打算在未来做某事的联合声明（如引入富有成效的计划），或提供具有吸引力的折扣。

◆ 总结到目前为止的情况，强调你们已经做出的让步和推进的程度，并说明你们已经给出了最终的底价。

◆ 如果你的提议未被接受，那么你可以用随之而来的后果威胁对方，并向对方施加压力。

◆ 让你的对手在两种行动方案中做出选择。

除非你是认真的，否则不要表示这就是最后的报价。如果这真的不是你的最终报价，那么你的对手就会觉得你在虚张声势，而你不得不进一步做出退让，你的声誉也会受到危害。当然，你的对手会试图迫使你透露你的报价和最终底价的距离。不要让自己匆忙地卷入这件事。如果你想避免因为犯错而贬低“最终”这个词，那么你可以尽可能积极地表示这就是你准备的要价。

25

如何开会

当你想到组织中存在相当多的委员会，并且它们每天要召开很多会议时，你会发现找到一个对这些委员会有正面评价的人是多么困难。

有人说委员会是由那些无能的人所任命的不能称职的人员组成的，所做的也是不必要的事情，也有人说骆驼是委员会这样一群人设计出来的马。有关参加组织糟糕且毫无意义的会议的经历相当普遍，以致在很多人看来，这种愤世嫉俗的评论非常接近事实。为了召开成功的会议，你必须考虑创建会议和运作会议的注意事项，确保会议由一名高效的主持人来主持。

会议的注意事项

有关会议的注意事项，请参考表25-1。

表25-1 会议的注意事项

可以	不可以
<ul style="list-style-type: none"> ◆ 如果一个人无法处理大量的信息或意见，那么他可以召开会议 ◆ 只有在必须同时将持有不同观点的人员召集在一起时才设立委员会 ◆ 任命一位能够控制会议的主席，充分发挥会议的作用 ◆ 让具有不同背景且能够贡献观点的人加入委员会 ◆ 告诉会议成员他们要做哪些事情，以及他们有哪些权力 ◆ 当你希望会议用于反馈报告时，请明确做出表示 ◆ 将会议用于它们能够发挥最大作用的地方：审查或制定政策；协调决策；确保征询每一位相关人员的意见，并让他们随时了解情况 ◆ 一旦完成使命，委员会便可解散 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 在一个人能够处理并能做得更好的情况下开会 ◆ 为了清晰而明确的职责而设立委员会 ◆ 通过委员会来管理任何事情 ◆ 在需要迅速行动的情况下召开会议或组织委员会 ◆ 任命一个大于你的需求的委员会——超过10人可能不便操作 ◆ 召开不必要的会议——定期在每月的第一个周五开会是个好办法，不过更好的办法是只在有事情需要讨论时才开会

主持会议

会议成功与否大致取决于会议的主持人。如果你要主持一场会议，那么你必须做到以下几点。

召开会议之前

在会议开始之前，确保会议具备合适的参考条款，并向会议成员简要介绍会议的预期以及他们应该准备好做出的贡献。计划会议议程，安排有条理的会议，按逻辑顺序列出所有问题。准备和发放构成会议的简报文档，详细说明会议背景，从而节省详述细节的时间以及在会议上纯粹用于回顾事实信息的时间。

会议进行过程中

- ◆ 从明确会议目标开始，设定一个要遵守的时间表。
- ◆ 依次讨论会议议程的每一项内容，确保达成一个确定的结论，并将其记录下来。
- ◆ 在简单陈述背景之后开始逐项讨论，要求参会者发表意见。向他们提出具体的问题（可事先准备），或者你可以先将这个问题交给一名能够提出最好的初始意见的会议成员（你最好事先通知这个人）。
- ◆ 邀请其他参会成员发表意见，注意不要让任何人主导讨论。
- ◆ 在人们偏题时把他们拉回来。
- ◆ 如果谈得太多，请提醒与会者他们到这里来是为了取得进展。
- ◆ 鼓励大家表达不同的观点，如果一些人的意见并不明智，请不要太过明显地打压他们。
- ◆ 允许与会者之间产生分歧，但是如果气氛变得过于激烈，则要果断介入。
- ◆ 不时地插入问题或短评，但是不要主导讨论。
- ◆ 在会议的适当时刻对讨论进行总结，对委员会的进展发表意见，简要地阐述你对已经达成的临时或最终决议的看法。接着，回顾会议达成的内容，在必要的情况下修改结论，并且保证该决议已经被准确地记录下来。

◆ 总结会议取得的成果，明确接下来该由谁在什么时间点之前做哪些工作。

◆ 如果还需要进一步召开会议，那么必须就会议目的以及参会人在会议召开之前必须完成什么达成一致。

◆ 记住会议可以分阶段进行。例如，会议可以从陈述开始，接着进入利弊讨论环节，随后偏离主题又被拉回主题，因为出现了相互对抗的观点而没有产生结果，最终你们在意识到必须做出决策时达成一个决议。

◆ 如果你要主持一个会议，那么你可能需要相应地改变自己的风格。如果你想让讨论继续，那么你要果断地引导人们聚焦话题，或从容地结束话题。为了让人们参与讨论，你还必须具有说服力。

26

如何成为高效的会议成员

如果你是会议成员之一，那么你应该这么做。

- ◆ 充分准备。准备好所有的事实依据以及所需的支撑数据。
- ◆ 明确、简洁而积极地表达你的观点，尽量抵制说得太多的诱惑。
- ◆ 积极发表意见，前提是你有话可说。
- ◆ 如果你不打算引导讨论，或对讨论的话题不太了解，那么请很小心地把握机会。聆听，观察，保留你的意见，直到你能发表真正有说服力的观点。不要太快或过于全身心地投入，因为你可能还会找到其他有说服力的论据。
- ◆ 如果你不太确定自己的立场，请不要发表诸如“我认为我们必须这么做”的看法。相反，你可以向会议主持人或其他参会者提问，例如：“你认为有理由这样做吗？”
- ◆ 做好坚定地为自己的观点辩论的准备，但不要抓着一个失败的理由不放。不要因为无法按自己的意愿行事而赌气撤退，要优雅地接受失败。
- ◆ 记住，你只是在会议中失败了，你依然有机会在其他场合战斗。

27

如何组织工作

为了实现具体目标，高效的企业必须确保组织好集体工作。组织工作包括将总体管理任务分解为多个过程和活动，继而建立保证这些过程有效进行和活动得以协调的方法。组织工作指的是在一个充满不确定性和变化的时期里区分不同的活动并整合工作——为了满足组织的整体目标而将它们结合在一起，同时确保信息的有效流动，维护沟通渠道。

组织设计

组织设计建立在对活动、过程、决策、信息流和角色的分析基础上。组织设计产生了一种由职位和部门构成的结构，这些职位和部门之间存在协作、行使权力和交换信息的关系。

这种结构里会有业务主管，他们负责管理团队、个人以及为业务工作提供支持、指导和建议，从而实现组织在其关键业务领域中的成果。

这种结构必须符合组织的目标和技术，以及组织所在的整体环境。这种结构必须足够灵活，能够轻松适应新的情况。组织设计是一个不断修改和变化的过程，它从来都不是一次性的活动。我们同时还应该认识到，尽管正式的组织架构定义了谁该负责什么以及表面上的交流和管理方法，但它的实际运作方式却取决于非正式的关系网络以及其他没有在设计过程中被定义的来自人们日常交往的关系。

组织设计的方法

组织设计旨在明确流动条件下可行的职责和关系，它同时会给人们提供使用自己技能的空间和机会，让他们发挥更好的成效——这就是赋权的过程。

职位的设计应该满足组织在生产力、运营效率以及产品或服务质量方面的要求，但它同时也应该符合个人在利益、挑战和成就方面的需求。这些目标是相互关联的，组织设计和职位设计的一个重要目的在于将个人需求与组织需求结合起来。

在设计或修改组织结构时，设计者需要采用一种实用的方式。首先要了解环境、技术以及现有的社会关系系统，然后可以根据情况来进行组织设计。选择总是很多，但设计者应该尽力做到最好。在选择的过程中，他们应该注意影响设计的组织、人员、过程和系统因素，以及组织运作的整体环境。

组织设计的最终目标是确保组织结构、流程和运作方式符合企业战略要求及其在所在环境中采用的技术。组织设计如果没有实现内部和外部的一致性，那么就会出现分裂。此外，明兹伯格（Mintzberg）^①指出：“组织和个人一样，可以决定自己想要的样子，并以一种健康的执着去追寻它，从而避免身份危机。”

组织设计通常是一种来自经验的渐进过程，对此无法制定绝对的原则。但是，只要不盲从，还是有一些宽泛的指导意见可供参考。

组织的指导原则

分配工作

相互关联的活动应该被按逻辑组织在一起，形成职责和部门。不论在层级之间还是层级之中，这些活动都应该避免出现工作职责上的重叠或重复。

矩阵型组织可以专门为了完成特定的任务而组建不同领域的项目团队，而团队成员将始终向职能领导汇报。职能领导把他们分配给项目，并评估他们的表现，提供奖励，同时处理他们的培训和职业发展需求。

企业内部的流程应该得到密切关注，因为它们都是相互关联的，我们要将输入转化为输出的活动序列。例如，“订单履行流程”（order fulfillment）就是一种以订单开始作为“输入”而以订单商品的交付作为“输出”的过程。组织设计应该确保这样的流程能够顺利、高效且有效地进行。

业务流程重组（business process re-engineering，简称BPR）能够帮助实现这一点，它对连接关键组织功能的流程（从开始到完成）进行重要的检验，并在必要时重新设计它们。有时，在过度参与可能抑制工作流的严格架构的设计之前，更好的办法是恰到好处地组织这些流程。

需要完成的工作和绩效职责应该被定义，同时它们必须得到团队和个人的认可。

需要做决定的事项应该在行动前由个人或自我管理的团队尽快处理。管理者应尽量避免过多地亲力亲为，也不应该监管过度。

组织结构中的层级

管理和监督上的层级太多会限制沟通和团队协作，同时会带来额外的工作以及不必要的任务。因此，这里的目标应该是将组织结构中的层级减到最少。然而，中层管理人员的消失以及管控范围的扩大意味着高层管理者要对团队工作、工作委派和活动整合方式的改善投入更多关注。

管控范围

任何人可以很好地管理或监督的人数都是有限的，但是在不同工作之间，这些数字的差距非常大。大多数人都可以承受比他们想象的要大

得多的管控范围，只要他们愿意更有效地委派工作，避免过于追究细节，并且能在向他们汇报的人员之间培养良好的团队协作精神。实际上，宽泛的管控是有好处的，这样可以加强授权，促进更好的团队协作，解放高层管理者，并让高层管理者将更多时间用于制定政策和规划。

有限的管控范围会促使管理者过多地干预下属的工作，从而限制了本应给予下属的让他们在工作中成长的空间。

一人一老板

一般而言，为了避免执行上的混乱，一个人应该只面向一位老板汇报自己所取得的成果。但是，在以项目为基础的组织或矩阵型组织中，一个人或许要向项目团队的领导汇报，因为团队的领导为项目成果做出了贡献，同时为了继续履行自己的职责要求，以及达到承诺的整体业绩标准，他们也要向自己的部门负责人或业务主管汇报。

财务或人事等职能部门的人员或许是直接向业务主管汇报的，但在公司政策问题上，他们可能也要与职能部门负责人形成间接的汇报关系。

去中心化

在行动前应该尽快将决策权委派下去。

结构优化

尽一切可能开发理想的组织架构，同时记住，这个组织架构可能需要经过修改才能匹配关键人员的技能。

与组织需求的关联

必须不断发展组织架构去满足实际情况的需求。在今天动荡而充满变化的情况下，这不可避免地意味着一种向着更加分散和灵活的组织架构发展的趋势，它赋予了人们更大的责任，扩展了人们任用特别工作组和项目团队来应对机遇和威胁的权力。这意味着一种非正式的、非官僚的、有机的组织设计方法——组织的形式取决于它的职能，而不是正好相反。

组织可能在很大程度上是以多领域项目团队为基础的，如矩阵型组织；抑或它更注重的是确保适当地满足关键业务流程的工作流，而不是创建传统的正式且等级化的架构。

组织设计的步骤

组织设计的步骤包括以下内容。

- ◆ 定义组织要做的事情，即目标和目的。
- ◆ 分析并明确实现这些目标所需的过程、活动或任务，并且酌情考虑决策流和整个组织的工作。
- ◆ 酌情为团队和个人分配相关活动。
- ◆ 将团队和个人执行的相关活动按照逻辑组合到组织化的单位中去，同时确保跨组织的工作不会受到限制。
- ◆ 为各层级的操作流程和活动安排管理及协调工作。
- ◆ 确保注重团队合作和交流过程的发展。
- ◆ 建立汇报和沟通关系。
- ◆ 认识到非正式关系网络作为一种信息沟通和联合决策的方法的重要性。
- ◆ 尽可能通过组织化的进程来适应变化。

定义组织结构

组织结构通常是通过组织结构图表来定义的。这种图表在组织规划和审查过程中很有用处，它们能够指出工作是如何分配的，以及业务活动又是如何组合在一起的。它们展示了谁向谁汇报工作的关系，勾勒出了组织的权力结构。绘制图表是一种弄清当前进展的好办法：这种仅仅将组织呈现在纸面上的方式将突显任何问题。此外，在考虑变革的时候，图表也是描绘可选方案的最佳方式。

使用组织结构图表的风险在于，它们可能会被错误地当作组织本身。它们只不过是某个特定时刻应该发生的事情的缩影，一旦被绘制出来，它们就已经过时，而且它们并没有将非正式的组织及其关系网络考虑在内。如果你用小方块代表人员，那么它们或许会表现得和小方块一样，太过于按规则行事。

图表会让人们非常清楚自己相对于别人的优势和劣势。图表会让变革更加困难，它们会冻结关系，它们会表现出它们应该有的关系，而不是它们本来的样子。罗伯特·汤森（Robert Townsend）^①在谈到组织结构图表时表示：“不要让这些图表正式化，不要打印和传播这些图表。一个好的组织应该是能够长出新鲜肌肉来应对挑战的鲜活机体。”

定义职责

职责简介有时被称作角色定位，它描述了个人在完成自己的工作要求时所扮演的角色。因此，职责简要地说明了执行一项工作所包含的某项特定任务或一组任务时所需的行为，阐明了个人作为团队一分子的工作环境以及个人所要执行的任务。

职位描述是定义职责的传统形式，然而和组织结构图一样，职位描述可能过于死板，容易扼杀人们的主动性。更好的办法是参照以下思路

来使用职责简介的模式。

- ◆ 命名角色。

- ◆ 建立汇报关系。

- ◆ 描述该角色的主要目标，简要描述该角色要做的事情。

- ◆ 定义主要工作范畴。根据预期成果定义主要职责范畴，不应涉及任何有关如何完成工作的细节。

- ◆ 了解能力要求——担任该角色所需的行为能力（行为能力规定了成功履行一个角色所需的行为类型）。

职责简介聚焦于成果和行为上的要求，而非任务或事务。职责简介并没有详细规定具体要做的事情。

实现组织结构

在实施阶段有必要确保每个相关人员都做到以下几点。

- ◆ 了解变革将会对自己产生怎样的影响。

- ◆ 了解自己与别人的关系将会发生改变。

- ◆ 认同变革的理由，不会勉强参与变革的实施过程。

告诉人们他们应该做什么很容易，但是让他们理解并接受自己应该怎么做并为何这么做却很困难。因此，实施方案中不仅应包括所要提供的信息，而且还要考虑这些信息的展示方式。如果在分析和设计阶段管理者已经与那些会受到变革影响的个人和团队进行了全面协商，那么这种展示将会很轻松。太多的组织变革都失败了，这是因为它们是在没有适当地考虑那些与变革关系最密切的人员的观点和感受的情况下，从上级或外部强制实施的。

变革的实施通常都是通过非常正式的方式完成的，如发布公告、发放组织手册或分发职位描述。这些方式可能是有效的，但是在提供信息的同时，它们并不一定能促进理解和认同，而这只能在非正式但直接的基础上实现。管理者必须给人们机会去谈论与自己职责改变有关的内容，而此前也应给他们机会，让他们为变革背后的思路提供见解，这样关于变革提案的影响的讨论就能自然而然地发生。无论事先经过多少协商，我们都无法保证那些自认为受到变革威胁的人会接受变革，但我们还是应该尝试一下。部门、团队和职能部门之间的会议将有助于增进大家对变革的了解。第16章更详细地讨论了变革管理的问题。

实施方案可能必须考虑到所有组织变革无法一次到位的可能性。为了让人们逐步了解他们要做的事情，同时为他们提供任何必要的培训，实施方案必须分阶段地逐步引入变革。除非新的岗位有了合适的人选，否则变革可能会在任何情况下被推迟。

-
1. Mintzberg, H (1981). Organization design: fashion or fit, *Harvard Business Review*, January-February.
 2. Townsend, R (1970). *Up the Organization*, Michael Joseph, London.

28

如何规划并确定优先级

规划

规划是决定行动方针、确保开展行动所需的资源可用和安排实现确定的最终结果所需的工作方案的过程。规划还包括确定优先级的工作，即决定事情完成的先后顺序。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

作为一名管理者，你通常会提前为一段相对较短的时间——一年或至多两年——做计划。而你的目标、目的和预算可能是由集团规划或公司预算规定的。

你计划在不使用可用范围之外的更多资源的情况下按时完成任务，你的目标应该是避免危机和因此而来的高成本，减少“放弃一切仓促而就”的问题。规划可以提醒你可能发生的危机，让你有机会避免危机。如果你有任何理由相信你最初的计划可能会因你无法控制的原因而失败，那么你应该准备好应急或后备计划。

当你做规划时，你在选择一些行动方针的同时就排除了其他方法，也就是说，你失去了灵活性。如果未来的情况与你预期的不一样——这是很有可能的，那么这就会成为一种不利因素。如果必须调整，那么尽量制订一个你能够在合理代价之下修改的规划。一个不允许任何改动的规划不是好规划。

规划活动

作为一名管理者，你需要进行以下8种规划活动。

①预测。

◆ 需要完成的工作类型、工作量和截止时间。

◆ 工作量可能会发生怎样的变化。

◆ 该部门被要求完成专门或紧急工作的可能性。

◆ 发生在部门内外的可能变化，这些变化或许会影响优先级、执行的活动或工作量。

②程序设计。决定按时产出成果所需的操作及事件的顺序和时间进度。

③人力配置。决定所需人员的数量和类型，并考虑利用加班或临时人员来承担高负荷的可行性。

④设定标准和目标。为产出、销售、时间、质量、成本或工作上任何应该进行业绩规划、评估和控制的方面设定标准和目标。

⑤程序规划。决定工作的完成方式，通过定义所需的制度和程序来规划实际操作步骤。

⑥物料规划。判断所需的物料以及外购或转包工作，并确保按时、按量供应。

⑦设施规划。决定所需的厂房、设备、工具和空间。

⑧预算。确保所需的财务资源可用，准备财务预算，控制支出。

规划技术

作为一名管理者，你所做的大部分规划只不过是系统性地思考和运用你的常识的过程。每一项规划都包含3个关键要素。

- ◆ 目标，即打算实现的创新或改进。
- ◆ 行动过程，即实现正确目标所要采取的具体步骤。
- ◆ 财务影响，即行动对销售、营业额、成本和最终的利润产生的影响。

表28-1是一个有关如何制订制造规划的例子。

表28-1 制造规划

步骤	责任方	完成时间
1. 确保供应商承认铸件中的“麻点”	供货经理	1月15日
2. 当我们退回的残次铸件超过10个时，就我们在此期间收到的所有铸件进行价格让步谈判	供货经理	1月31日
3. 设置仓储空间，存放残次铸件	设施经理	1月15日
4. 设置程序，记录停机时间和因为单个铸件而产生的切割机故障	生产管理员	3月1日
5. 确保供货商认可新协议	供货经理	3月15日

条形图可用于更生动地表示任何不止一项活动的规划，但是必须注意对它们进行正确的排序。表28-1描述的制造规划可以用甘特图来表示（见图28-1）。

步骤（详细的行动计划）	责任方	1月	2月	3月
1. 让供货商认识到问题	供货经理	■		
2. 价格让步谈判	供货经理		■	
3. 设置仓储空间	设施经理		■	
4. 设置新的记录程序	生产管理员		■	
5. 确保供货商认可新协议	供货经理			■

图28-1 甘特图

对一个一定会发生许多相互关联的事件的复杂项目而言，网络规划是一种更精细的活动规划方式。这就要求管理者将组成部分及其表现样式以相互关联的活动网络的形式记录在图表里：事件用圆圈表示，活动用箭头表示，活动所需的时间用箭头的长度表示。此外，还可以用虚线箭头表示在时间上相关而非在活动上相关的事件之间的虚拟活动。这也可以派生出一条关键路径，来突出显示在已分配的时间范围内完成项目所必需的操作和活动。图28-2描绘了这样一个基本网络的一部分。

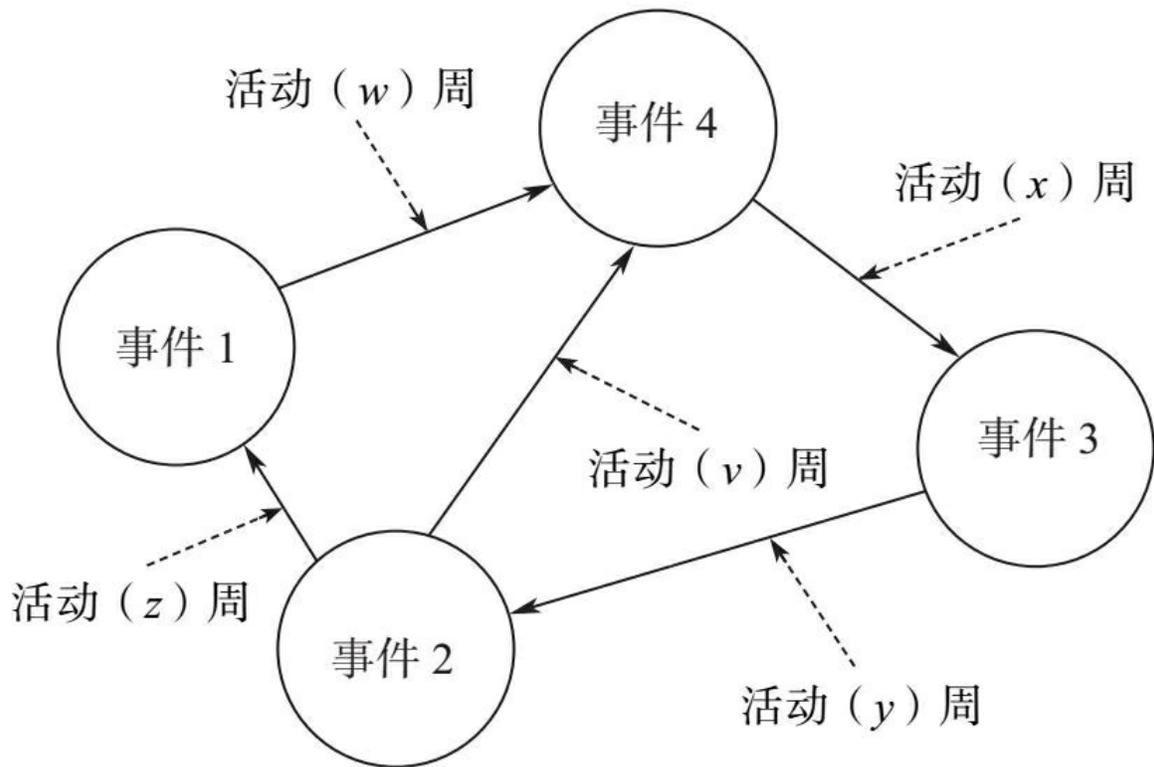


图28-2 基础网络的一部分

也许在有些情况下，管理者需要借助用计算机建模的更复杂的规划技术的协助，特别是在针对一些固定的假设或参数处理大量信息的情况下，或是需要评估其他可能的假设时。为了确保人工和计算机处理能力能够应对预测工作量，管理者可以事先做好规划。

如何确定优先级

规划涉及工作主次顺序的安排，即通过判断一系列需求或任务的相对重要性来确定它们的执行顺序。管理工作的零碎特性，以及突然出现的时间冲突，意味着你将不断调整规划。你常常不得不处理优先级的冲突，除非你采用了系统化的方法来确定优先级，否则这会让你备受压力。

你可以分以下几个步骤来确定优先级。

①列出你必须做的所有事情，主要分为三大类。

◆ 日常工作，如提交报告、拜访消费者、回顾业绩等。

◆ 通过口头、电子邮件、电话、信函或传真等方式传达的，来自管理者、同事、消费者、客户和供应商等的特殊要求。

◆ 自发的工作，例如为一个新的程序准备提案。

②根据以下标准对列表中的每个条目进行分类。

◆ 所要完成的任务在影响你的工作（和声誉），以及影响组织、你的团队或任何相关人员所获成就方面体现出的重要性。

◆ 提出工作要求的人员，或希望你做些什么的人员的重要性。如果提出要求的是首席执行官或重要客户，那么原本不太重要的任务也会被赋予更高的优先级。

◆ 任务的紧迫性——截止日期，如果没有按时完成会发生什么。

◆ 任何可以推迟截止日期的可能性——调整开始或结束的时间或日期。

◆ 每项任务需要多长时间才能完成——注意是否有任何确定或强制性的开始和结束时间点，这些时间点是不可更改的。

预估在你必须完成的日常工作之外，你还有多少时间可以完成这些任务。此外，还要预估完成工作所需的资源，如你的员工等。

③参照上述第2条所列任务的关键程度、重要性和紧迫性起草一份临时的优先级列表。

④评估将工作优先进度表安排进可用时间里的可能性。如果这样做比较困难，那么你可以将自我强加的优先事项暂放一边，专注于重要的任务。在你认为可行的情况下，协商延迟完工或交付的时间。如果协商成功，那么你可以将该任务从优先进度表上划掉。

⑤最终确定优先进度表，根据优先进度表安排你必须做（或必须让别人完成）的工作。

这样一步步地设置优先及看似是一项艰巨的任务。但是，无论何时遇到任何巨大的工作负担或相互冲突的优先级，经验丰富的管理者大多都是无意识地经历了所有这些阶段，尽管他们表现得非常有系统性。

他们中的许多人只是简单地在一周开始时写下“待办事项”清单，或是在自己的脑海里快速过一遍上述5个步骤里的所有注意事项，接着就将处理这些事项的顺序记录下来。

29

如何处理办公室政治

办公室政治——好事还是坏事

根据《牛津英语词典》的解释，一个有政治头脑的人可以是睿智、审慎、明智、圆滑、诡计多端或是狡诈的。因此，组织中的政治行为既可取又不可取。

组织由个体组成，尽管他们表面上都是为了实现共同的目标，但他们也会受到实现自我目标的需求的驱使。有效的管理是协调个人努力和对共同利益的追求的过程。一些人真心相信通过政治手段实现自己的目标将有利于组织和他们自己；其他人会将这种信念合理化。还有一些人则会厚颜无耻地追求自己的利益，他们或许会用尽全力说服自己的同事让这些目标合理化，但是私人利益才是他们的主要动力。他们就是被《牛津英语词典》形容为“狡猾的阴谋家，诡计多端的策划者和密谋者”的公司政治家。组织中的政治家可能正是这样，他们在人们背后作梗，阻挠他们不喜欢的计划；他们以牺牲别人为代价来提升自己的声誉和事业；他们善妒，并会因此有所行动，他们是不受欢迎的人。

但也有人认为，政治化管理方式是不可避免的，甚至对于那些目标明确性不绝对、决策制定过程不清晰、决策权力分配不均或不恰当的组织而言是十分可取的。很少有组织不符合这些条件中的一个或多个。

安德鲁·卡卡巴德斯（Andrew Kakabadse）^①在《管理的政治》（*The Politics of Management*）一书中表达了他对这种观点的认同：“政治是一种在你无法依赖权威的情况下影响个人和群体的过程。”就这个

意义而言，只要在组织看来这种政治手段是正当的，那么它就是合理的。

政治手段

卡卡巴德斯指出了办公室政治家采取的7种方法。

- ◆ 明确利益相关者，即那些承诺以特定方式行动的人。
- ◆ 让利益相关者感到舒适，专注于个人能够接受、容忍或应对的行为、价值观、态度、担忧和驱动力（舒适区）。
- ◆ 符合形象要求。在舒适区下功夫，并让自己的形象符合掌权者的样子。
- ◆ 利用关系网络。明确利益相关群体和有影响力的人物。
- ◆ 进入网络。找到网络的“守门人”，遵守规范。
- ◆ 做交易。愿意在互惠互利的情况下支持他人。
- ◆ 隐瞒和撤出。适当地隐瞒信息，在情况变得棘手时明智地撤出。

这些规则中有一些比其他规则更为合理。组织活动要求管理者在开发新方法和完成工作时确定关键的决策制定者。管理者在委员会会议或备忘录上做出最终决策和发布完全成熟的提案之前，明智的做法是检验他人对此的意见和反响。这种检验过程能够让管理者预见到反对意见，并修改自己的提案，从而满足合理的反对意见的要求，或是在没有替代方案的情况下满足他人的要求。

做交易或许看上去并非十分可取，但是这的确会发生，管理者通常能够借助最终成果让这类行为合理化。隐瞒信息并非正当的行为，但是人们确实沉迷于此，因为他们认识到了知识就是力量这一事实。明智的

撤出似乎也是有问题的，但是大多数管理者更愿意苟延残年，而不是发起一场注定失败的远征。

政治敏锐性

办公室政治家利用潜在的影响力来达到他们的目的，大多数组织中都会出现某种形式的“政治活动”。如果你想出人头地，那么拥有一定程度的政治敏锐性——为施加影响力而了解正在发生的情况——则是必要的。这意味着你需要做到以下几点。

- ◆ 了解“这里的事情是如何完成的”。
- ◆ 了解决策是如何制定的，以及可能会影响决策的不太明显的因素。
- ◆ 了解组织的权力基础在哪里——谁在运作组织，以及谁是制定决策时的最重要的人物。
- ◆ 留意幕后发生的事情。
- ◆ 了解谁是冉冉升起的新星，谁的声誉又在衰退。
- ◆ 明确任何“隐藏的动机”，尽量理解人们真正想要的是什么以及他们为什么想要，通过对问题“他们从哪儿来”进行回答来获取问题的答案。
- ◆ 发现其他人正在想些什么，又在寻求什么。
- ◆ 构建关系网络，如卡卡巴德斯建议的那样，明确利益群体。

危险

政治的危险在于，它可能会被过度使用，并且会因此严重地损害组织的成效。过度放纵政治行为的标志包括以下几点。

- ◆ 诽谤。
- ◆ 推诿责任。
- ◆ 秘密会议和秘密决定。
- ◆ 个人以及部门之间的争斗。
- ◆ 对立阵营之间的文字战或电子邮件战——通过备忘录或电子邮件进行争辩，这通常是不信任的标志。
- ◆ 大量的讽刺评论或批评。
- ◆ 过度 and 适得其反的游说。
- ◆ 阴谋集团（花时间密谋的派系）的形成。

应对办公室政治家

应对办公室政治行为的方法之一是找到这么做的人，并且公开地就他们造成的损害与他们对质。他们当然会否认他们在耍政治手段（如果他们不这么做他们就不是政治家了），但是他们做过的那些已经被确认的事实会让他们改变接下来的方案。这当然只会让他们进一步开展地下活动，在这种情况下你必须密切观察他们的行动，并在必要时采取纠正措施。

另一种确保在可接受的水平上进行政治运作的更积极的方法是，尽可能公开地管理其运作。这里的目标应该是尽可能地保证议题得到充分讨论，意见上的分歧得到坦诚处理，以及在分歧意见上对事不对人。政治进程可以被视为一种维持组织作为一个制定决策和解决问题的复杂实体的势头的方法。

政治的应用

在一些情况下，巧妙的请求而非直接的攻击会带来好处，有时候你不得不通过间接的方式来说服某些人支持你的需求。下面的这个案例描述了合理使用政治手段的情况。

案例研究

詹姆斯·黑尔（James Hale）是食品行业一个大型部门化集团的人事主管。组织的扩张和收购一度发展得非常迅速，但集团缺少真正优秀的管理者，同时在集团部门之间以及部门和总部之间也缺乏协调。黑尔认为，建立集团管理培训中心将是帮助解决这些问题的好办法。不过，他知道自己不仅要获得可能会对此表示非常支持的总经理的许可，而且还要得到联席董事的认可。如果这一方案没有得到大多数董事的支持，那么总经理也无法采取行动。无论如何，黑尔都真心觉得为对此没有兴趣的人开发这样一种管理培训策略是毫无意义的。

因此，他放松下来并特意制定了一套策略，以期他的建议得到许可。他知道正面出击可能会失败。他的同事们认为管理培训是一种空想，与他们作为董事真正关心的问题并没有任何相关性。因此，他不得不采取更巧妙的方法。他并没有将其称之为政治行动，但事实就是如此，他开始间接地影响他人。

他的计划基础是根据每个人的特殊利益点和关注的问题来调整针对他们个人的方法。针对营销总监，他得到了营销总经理的支持，要求对部门销售人员进行销售管理培训。他在宾馆举办了几场试点课程，邀请营销总监参加结业课程。他确信，营销总监不仅对部门销售员工在课程中所学的内容留下了深刻印象，而且也对培训产生的认同团队目标和政策的新精神留下了深刻印象。在不经意间，这位人事主管会流露出如果

集团拥有自己的培训中心，那么这种责任感会变得更强的想法。

同样的基本技术也被生产主管应用。在推动之下，这位主管产生了这样的想法：集团旗下的中心将加快新方法的引进，提供与不在现场的重要员工直接沟通的设施。

财务总监是一位更加难以说服的人。他可以轻松地分析成本，但是却发现自己很难接受大多数人对潜在好处的主观看法。在这种情况下，詹姆斯·黑尔并没有急着说服他违背自己的意愿，因为他知道现在包括营销总监在内的大多数董事会成员都支持这个计划。这位财务总监陷入了孤立且最终站不住脚的境地，黑尔对此感到十分安心。这种定性的依据，正如其他董事会成员理解的那样，它们的真实性不会被其他非纯粹的定量依据击败。

黑尔得到了足够的支持，他很满意。为了彻底实现目标，他打出了最后一张政治牌，他警告营销总监和生产主管，他们可能会遭到财务上的反对。

接着，他让他们认同了这样一个观点，即他们不允许“钱袋先生”采用狭隘的财务观点来决定公司的命运。

在下一次董事会上，詹姆斯·黑尔轻而易举地让人们接受了他的提议。

政治手段的非正当应用

以下是有关非正当使用政治手段的一个例子。不幸的是，这是一个相当普遍的情况。在大多数组织里，都会有人想出人头地，且不太顾及自己的做法。如果他们需要为此去践踏别人，他们也会这么做。

案例研究

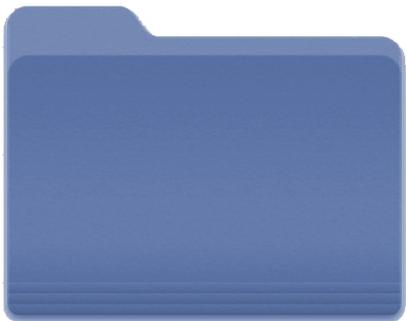
一家公司的两位主管都渴望成为下一任总经理。财务总监格雷（Gray）先生与总经理说得上话，而技术主管怀特（White）先生与总经理的关系比较疏远。

怀特先生有一些引进新技术的想法，并且已经证明了回报是可观的，至少他自己对此比较满意。令人遗憾的是，为了抢在格雷发表意见之前行动，怀特过早地向总经理提交了一份报告，但这份报告并未得到应有的充分论证。格雷小心地游说总经理，并且说服总经理相信这份提案漏洞百出，他同时还暗示这不过是怀特无法理解更广泛的商业问题的又一种表现。

总经理完全接受并同意了格雷的建议，即整个提案应该交由董事会小组委员会讨论——一个众所周知的用来推迟或扼杀新方案的机制。这样，这个引进新技术的方案被不必要地推迟了18个月。但是，格雷却被总经理认为是一个务实的人，因为他不允许公司涉足昂贵且不值得的项目。

-
1. Kakabadse, A (1983). *The Politics of Management*, Gower, Aldershot.

第4部分 个人技能



30

如何评估自我表现

为了成为一名更好的管理者，你必须了解自己的表现——你的优势和弱势。这将为第31章讨论的自我发展提供依据。

彼得·德鲁克^①指出：“回馈分析法（feedback analysis）是发现自己长处的唯一途径。每当做出重要决定或采取重要行动时，你都可以事先记录下自己对结果的预期，在9~12个月后，再比较实际结果与自己的预期。”

同样，以下方式能够全面评估你的优点和弱点，并对整体回顾你的工作方式也有所助益。

自我评估问卷

自我评估问卷的形式如表30-1所示。

表30-1 自我评估问卷

我认为自己是这样的人	完全认同	认同	既不认同也不反对	不认同	完全不认同
强大，霸道					
善于合作，乐于助人					
有活力，有热情					
严肃，自省					
想象力丰富，有创意					
平凡，普通					
精明，老练					
自信					
能够接受改变					
传统					
自力更生，个人主义					
接受团队协作，参与者					
有紧迫感，发愤图强					
轻松而不受拘束					

工作业绩评估

你应该根据以下内容评估自己的工作和表现。

①确保自己明确认识到了自己的工作要在关键成果领域实现什么，

即你要完成的最重要的事情。如果有疑问，请要求你的管理者出面说明。

②找到你在每个关键成果领域的预期目标。你可以用量化目标或绩效标准（构成有效绩效的定性指标）的形式来定义预期。在理想的情况下，它们应该已经作为绩效考核或管理流程的一部分得到了讨论和通过。如果你还没有这么做，那么请让你的管理者告诉你他期望你实现的目标。

③参考组织的能力框架。就你的情况与你的管理者讨论他对这些内容的理解。

④根据目标、标准和能力要求定期（如每个月）回顾你的进展情况。记录你的成就，以及你的失败（如果有的话）；分析你的优点和缺点。问问自己为什么会成功或失败，以及你可以做什么来创造成功和克服失败。你可以明确自己能够采取的具体行动，或是你能够尽力实现的行为上的改变，抑或你可以明确更多指导、培训或经验上的需求。

⑤在审核的最后阶段，在与你的管理者进行评估讨论之前，请回顾中期评估中的每项内容以及你曾经决定采取的行动；想一想在任何特定领域或一般情况下是否还有更多要做的事情。接着，你将会回答以下问题，这些问题可能是你的管理者会在评估讨论之前或进行过程中提出的。

- ◆ 你认为自己做得怎么样？
- ◆ 你最擅长做什么？
- ◆ 你认为工作中有哪些地方存在困难？
- ◆ 你可以在工作中的哪些方面通过更好的指导或进一步培训而获益？

1. Drucker, P (1999). *Managing oneself*, *Harvard Business Review*, March/April, pp 66–74.

31

如何取得进步

要想取得进步，首先要了解你是谁，你可以做什么，也就是你的优势和弱势。

除此之外，你还可以采取一些能够帮助你进步的行动。有的行动是显而易见的，有的行动则不那么明显。你采取行动的方式取决于你对自己所在位置和能力的评估。以下是你需要完成的几件主要事情。

- ◆ 了解自己想要什么。
- ◆ 表现个人品质，以有助于成功的方式行事。
- ◆ 采取措施发展自己。

了解自己需要什么

了解自己需要什么取得进步的关键。这里有8件事情要做。

①确定你想做什么，然后去做。相信自己如果真的想要什么就一定能得到，同时采取相应行动。

②为自己设定严格的目标和完成期限。“人们在他们对自己的要求之下成长。”（德鲁克^注）但是不要过分要求自己，对你能达到的目标要现实一点。

③追求卓越。“如果你不能做到最好，那就不去做。”（汤森^注）

④专注于你能做的。“提出‘我能做什么贡献’的问题，是为了挖掘在

工作中尚未发挥的潜力。”（德鲁克^注）

⑤正确设定你的优先级。用德鲁克的原则来明确优先级。

◆ 根据过去选择未来。

◆ 专注于机遇而非问题。

◆ 选择自己的方向，不随大流。

◆ 设定远大的目标，将目标设定在一些能够带来改变的事情上，而不是那些“安全”且容易做到的事情上。

⑥保持简单，保持专注。思考自己的所有任务，剔除那些不相关的任务。在开始新的活动之前脱离旧的活动。“经济效益的关键在于专注……如今，没有一个有效性原则像专注的基本原则一样被不断地违反……我们的座右铭似乎是‘让我们每件事都做一点’。”（德鲁克^注）

⑦展望全局但不要忽略重要的细节。“小不抵何以为大地制定章程？”^注 [埃德蒙·斯宾塞（Edmund Spenser）] 有时有必要深入内里，了解在工作场所或实际情况中真正发生了什么。但是，这么做必须有选择性。

⑧适应不断变化的需求。“继续沿用自己以往成功方法的管理者，注定要失败。”（德鲁克^注）

个人品质与行为

◆ 要有热情，并且表现出来。

◆ 创新和创造。提出新想法，积极回应他人的想法。如果你的想法不被接受，也不要生气，换一种方法再试试。

◆ 表现出乐意去做的意愿。没有什么比一个总是在别人给他分配

事情做时抱怨的人更糟糕的了。不要说“我怎么可能这么做呢？”相反，请立即以这样的方式回应：“好的，这正是我打算做的。这也是你想要的吗？”

◆ 表现积极。就像老宾·克罗斯比（Bing Crosby）^注在歌里唱到的那样：“强调积极的，消除消极的。”

◆ 努力工作。取得进步的人都是勤勉的工作者，但是，他们并非为了工作而工作。效率与你在办公室待到多晚毫无关系，重要的是你在办公室做了什么。

◆ 很好地展现自己。生活的意义不在于给别人留下好印象，但你或许应该确保自己的成就得到认可和赞许。如果人们对果断、守时且回应及时的高管印象深刻，那么为什么不用这种方式给他们留下印象呢？这么做利大于弊。

◆ 有进取心。“一个人的想象应当超过他的能力，不然为什么要有天堂？”[罗伯特·布朗宁（Robert Browning）] 但是别做得太过，不要表现出更关心自己的未来地位，而不是当下的成效。

◆ 有勇气。敢于承担预期风险，相信你所做的，并且坚持到底。

◆ 自信但不咄咄逼人。

◆ 坚定而简洁地表达自己的观点。

◆ 不要说太多，不要承诺太多。将你打算说的话留到恰当时机再说。蓄势待发，不要夸夸其谈。“对无法言说之物，应保持沉默。”[维特根斯坦（Wittgenstein）]

◆ 学会应对压力。你无法逃避它，但你必须接受它。如果问题接二连三地涌来，试着慢下来，放轻松，短暂地休息一下，给自己一个机会去看清局面。

◆ 如果出了问题，请振作起来，冷静地接受挫折。思考你需要做什么并立即采取行动，因为没有什么比这种情况下的活动更有目的性

了。

◆ 赢得他人的信赖。如果你从未撒谎或掩盖事实，如果你不要政治手段并且总是履行承诺，那么你就能实现这一点。

◆ 接受建设性的批评。

◆ “坦诚甚至愉快地承认自己的错误。”（汤森^注）决不能找借口。如果你犯了错，你就要承担责任。

◆ 考虑你在工作时所表现出的情商水平。如果你在这一基本要求上有所不足，请采取一些行动，如第32章所述。

发展自己

取得进步的最佳方式是依靠自己的努力，同时向你的管理者或组织寻求任何可以获得的支持，并从中获益。自我发展是通过自我管理或自主学习来实现的。这意味着为了提升业绩，助力事业上的追求，抑或提升你在当前组织内外的经验，你有责任去满足自己的学习需求。自我发展可以建立在这样一个过程的基础之上——能让你明确自己要学什么，通过反思你的经历和分析你需要了解和有能力做的事情，让你表现得更好，同时推进你的职业生涯发展。

自主学习的理由在于，如果人们能够自己发现问题，那么他们学到和记住的就更多。但是他们依然需要帮助，需要明确自己应该寻求什么。自主学习的目的在于自我发展，自我评估能够对此起到促进作用，让你更好地了解自己。

迈克尔·佩德勒（Michael Pedler）及其同事^注提出了以下分4步走的方案。

◆ 自我评估，以个人对工作和生活状态的分析为基础。

- ◆ 分析学习需求和优先级，得出诊断结果。
- ◆ 制订行动计划，明确目标、所需帮助和遇到的困难，以及所需资源（包括人）和时间进度。
- ◆ 监督和审查，评估行动计划的完成进度。

明确发展需求

你可以利用第6章所述的绩效管理手段来明确自我发展的需求，你可以独立完成，也可以就此与你的上司进行讨论。这个过程包括根据商定的计划审核业绩，评估能力上的要求，以及你实现这些要求的能力。因此，这种分析的基础是：你对自己要做的事情，有效开展工作所需的知识和技能，你已经取得的成就，以及你所具备的知识和技能的理解。这种分析通常与工作以及有效执行工作的能力有关。

针对个人发展需求进行自我评估，将其作为寻找满足需求的方式的基础，并采取相应行动，你便可以从工作中获得更多满足感，从而推进自我的职业发展和提高就业能力。

明确满足发展需求的方法

在决定如何满足需求时，你必须记住，这不仅仅意味着选择适合的培训课程。选择适合的培训课程可能是你的发展计划的一部分，但只是次要部分，其他学习活动则重要得多。个人发展活动包括：观察和分析别人做了什么（好的做法）；有计划地使用内部培训媒介，包括电子学习（使用电子教学材料）以及学习型图书馆；接受指导；参加培训课程；远程学习，即在自己方便的时候利用其他地方的材料学习，如函授课程；参加引导式阅读；参加项目工作或特殊任务；和导师一同工作；参与其他领域的工作；为政策的制定提供意见；提升工作的专业程度；参与社区工作；指导他人；等等。

个人发展计划

个人发展计划列出了你为了学习和发展自己所要采取的行动，你有责任去制订和实施这项计划。另外，如果你这样做，那么你或许会得到来自组织或管理者的支持。

个人发展计划旨在促进学习，为你提供知识和一系列可转化的技能，这将有助于你推进个人事业发展。

个人发展行动计划用以下提纲列出了要做的事情和这些事情的实现方式。

- ◆ 发展需要。
- ◆ 期望成果（学习目标）。
- ◆ 满足需求的发展活动。
- ◆ 发展责任。个人要做什么，他们需要从自己的管理者、人力资源部门或其他人那里得到怎样的支持。
- ◆ 时间进度。学习活动应该在何时开始、何时结束。
- ◆ 成果。开展了怎样的发展活动，以及它们的成效如何。

自我发展的10种方法

你可以采取以下10种方法实现自我发展。

- ◆ 撰写发展日志，即记录你的计划和行动。
- ◆ 设定目标，即你所期望的职业道路以及为了走上这条道路所要具备的技能。
- ◆ 制作个人档案：你是一个怎样的人，你对工作的喜好是什么，

你的抱负又是什么。

◆ 列出你的优点和缺点。

◆ 列出你的成就，即迄今为止你出色完成的事情，你为什么认为这些事情是重要的成就。

◆ 列出重要的学习经验。回忆曾经让你学到有价值的东西的经历（这可以帮助你了解自己的学习风格）。

◆ 从别人那里了解你的优点和缺点，以及你应该如何发展自己。

◆ 专注当下。你现在怎么样：你的工作、你当前的技能、你的短期发展需求是怎样的。

◆ 着眼于未来。你的长远目标是什么，你将如何实现你的目标（列出你需要发展的技能）。

◆ 制定个人发展战略。你将如何实现自己的抱负。

-
1. Drucker, P (1955). *The Practice of Management*, Heinemann, London.
 2. Townsend, R (1970). *Up the Organization*, Michael Joseph, London.
 3. Drucker, P (1955). *The Practice of Management*, Heinemann, London.
 4. Drucker, P (1955). *The Practice of Management*, Heinemann, London.
 5. 原文出自斯宾塞的长诗《仙后》（The Faerie Queen），意为如果应付不了细节问题，那么更解决不了整体问题。译文引自北京时代华文书局2015年中文译本《仙后》，邢怡译。——译者注
 6. Drucker, P (1955). *The Practice of Management*, Heinemann, London.
 7. 宾·罗斯比，原名哈里·利利斯·罗斯比（Harry Lillis Crosby, 1903—1977）美国著名歌星、笑星、演员。——译者注
 8. Townsend, R (1970). *Up the Organization*, Michael Joseph, London.
 9. Pedler, M, Burgoyne J and Boydell, T (1994). *A Manager's Guide to Self-Development*, McGraw-Hill, Maidenhead.

32

如何开发情商

情商的重要性

要想获得成功，仅仅具备技能和高智商是不够的，也需要具备情商。一些具备技术和专业知识的人才被提升到管理岗位后却无法胜任的情况屡见不鲜，这部分原因在于他们无法胜任规划、组织和控制资源使用等方面的管理工作。但主要原因可能在于他们无法处理好人际关系，而这或许是因为这些人缺少对自己的情绪的认知，以及不能理解与自己有关的其他人的情感。换句话说，他们的情商水平不高。

情商的组成要素

丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）^①定义的4个情商组成要素是自我管理、自知、社会意识和社交技能。

◆ 自我管理。对破坏性冲动和情绪的控制和扭转，调节自身行为的能力，以及带着热情和坚持去追求目标的倾向。与这一组成要素有关的6种能力分别是：自我控制，正直与诚信，能动性，适应不确定性的能力，乐于改变，强烈的成功意愿。

◆ 自知。认识和理解自己的情绪、心情、动力以及它们对别人产生影响的能力。这与3种能力有关：自信、实际的自我评价和情感自查。

◆ 社会意识。理解他人情感组成的能力以及根据他们的情绪反应对待他人的技能。这与6种能力有关：同理心，培养和留存人才的专长，组织意识，跨文化的敏感性，对多样性的重视，为客户和消费者服务的能力。

◆ 社交技能。善于为了从别人那里得到想要的结果以及实现个人目标而管理人际关系和构建关系网络，具备找到共性、建立融洽关系的能力。与之有关的5种能力是：领导力，领导有效变革，冲突管理，影响力或沟通能力，组建并领导团队的能力。

开发情商

机构可以做什么

当机构打算帮助员工开发情商时，它们可以采取以下方式。

◆ 评估工作在情商方面的需求。

◆ 对个人进行评估，明确他们的情商水平。机构可以使用360度的全面反馈（来自同事、客户、下属和上司的反馈），这是一种强大的数据来源；可以借助巴昂情商指数问卷（Bar-on Emotional Quotient Inventory）等工具来测量个人情商。

◆ 探寻意愿。确保大家都愿意提升情商。

◆ 鼓励人们相信这种学习经历能够让他们获益。

◆ 推动自发的改变，鼓励人们制订与自身兴趣、资源和目标相符的学习计划。

◆ 专注于清晰且可管理的目标。必须将重点放在当前可管理的步骤上，记住新技能的培养是循序渐进的。

◆ 防止再次犯错。告诉人们如何从不可避免的重复问题中吸取教

训。

- ◆ 提供绩效反馈。
- ◆ 鼓励实践，记住情商水平不会在一夜之间得到改善。
- ◆ 在期望行为上做出表率。
- ◆ 鼓励和强化。创造一个奖励自我提升的氛围。
- ◆ 评估。建立健全的成果评估标准，并以此来评估绩效。

你自己可以怎么做

你的组织可以给你提供很大帮助，但是你自己可以做的事情也有很多。在考虑情商本质属性的情况下，你可以采取以下10种方式。

- ◆ 认识到只有你自己才能改善你所取得的成就。
- ◆ 通过第30章描述的方法进行正式的自我评估，从而更好地了解自己。回答以下问题：“我在哪些方面表现得不错？”“我在哪些方面需要提升？”“我需要怎么做才能提高我（与他人互动时）的情商能力？”
- ◆ 在这些评估的基础上，根据上文列出的戈尔曼情商四要素分析自己的行为及其对他人造成的影响。回答以下问题：“我的自我管理做得如何？”“我有多自知？”“我的社会意识如何？”“我的社交能力有多有效？”
- ◆ 从你的上司、同事、下属和客户那里获得反馈。尽量了解你给他们留下的印象以及他们认为你可以在哪些方面做得更好。
- ◆ 将注意力集中在你的行为的这些方面：首先是有最大改善空间的地方，其次是改变可能性相当高的地方。不要指望立竿见影的成效，因为行为的改变可能是一个长期的过程。
- ◆ 参考具体而非笼统的行为。
- ◆ 如果可能的话，请向导师、咨询师或执行教练寻求帮助。咨询

师或执行教练可能尤其有益，如果他们了解自己的职责是什么的话。

◆ 充分利用所在组织提供的任何与领导力、团队协作和人际关系技巧相关的培训或发展课程。

◆ 发挥想象并保持耐心。你不一定在寻求改进方面得到轻松的答案。如果不采用激进的方式，你或许无法改变根深蒂固的习惯。你必须认识到这么做需要一定时间。

◆ 通过分析自己的行为及其带来的影响来监督改进进程，从他人那里获取进一步的反馈，根据这个反馈对你的发展计划进行必要调整。

-
1. Goleman, D (2000). Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, March/April, pp 78–90.

33

如何表现得自信

自信就是坚信自己有能力把事情做好。在罗布·杨（Rob Yeung）^注的定义下，自信是一种“无论在怎样艰难的情况下都能采取恰当和有效行动的能力”。

自信的人对自己所做的事情十分积极，同时对自己处理当前情况的能力也非常乐观。戴维·普雷斯頓（David Preston）^注的解释是：“自信的人相信他们能成为自己想成为的任何人，完成他们选择的任何事。”

他同时指出，自信的基础是自我价值、能力和归属感。

- ◆ 自我价值，即你对自己的价值判断。
- ◆ 能力，即你对自己成事能力的判断。
- ◆ 归属感，即你是否感到自己被他人接纳或排斥。

自信是可以习得的。自信会在人的童年、正规教育、工作和成年生活中得到发展。积极的经历会产生自信；而消极的经历会破坏自信，需要得到处理。戴维·普雷斯頓指出：“任何已经习得的东西都可以被重新评价，并且被新的、较高的学识取代。”他还指出：“当你在言行上表现得自信时，其他人会以相应的方式对待你，而这会强化你的行为，让你感到更加自信。”

培养自信的12个步骤

- ◆ 专注于你擅长的事情，而不是你的缺陷。

◆ 表现得自信（即便你缺乏自信），这样人们才会相信你是自信的，而他们的看法会反过来强化你的自信。

◆ 通过坦率的表达，以及声音的节奏、音调和音高的变化向别人传达你的自信。正视对方的眼睛，但尽量不要紧盯着他们。

◆ 着眼于当下。不要沉湎于过去，也不要为未来担忧。

◆ 找到对你有用的事物，了解它们如何运作，以及它们能在何时发挥作用。

◆ 认可并赞美自己的成就。

◆ 培养适应力，这能使你从挫折中恢复过来。正如布朗宁（Browning）所写的那样：“擦干眼泪，笑对失败，赶快起身，重新开始。”^注

◆ 培养自信。如果你相信自己能做到，那么你就能做到；如果你不相信自己能做到，那么你就不能做到。

◆ 了解你所面对的困难，根据你的经验找到克服它们的方法。

◆ 设定自己的目标，找到实现它们的方法。

◆ 正如戴维·普雷斯顿所建议的那样，对自己说：“我已经这么做过了，我还能再做一次。”

◆ 分析自信人士的行为。

1. Yeung, Rob (2011). *Confidenc*, Prentice Hall Life, Harlow.

2. Preston, David L (2010). *365 Steps to Self-confidenc*, Howtobooks,Oxford.

3. 出自英国诗人罗伯特·布朗宁（Robert Browning）的诗歌《瓶中生命》（Life in a Bottle）。——译者注

34

如何表现得坚定而自信

坚定和挑衅

坚定且自信的表现如下。

- ◆ 以不侵犯他人权益的方式维护自己的权利。
- ◆ 用直接、坦诚、恰当的方式表达自我需求、需要、观点、感受和信念。

当你表现得坚定且自信时，你就不会变得争强好斗，也就是说你不会为了随心所欲或占据主导优势而损害或无视他人的权益。

挑衅会导致两种适得其反的反应：一是争执，二是逃避。换句话说，挑衅要么会滋生敌意，让你无处可逃；要么会迫使人们以消沉或不满的方式退避。放纵这样的行为不会有助于你达到让他们支持你的目的。

坚定且自信的行为

如果你表现得坚定且自信，那么你就能正确地影响他人，并对他人做出积极的回应。坚定的表达具有以下特征。

- ◆ 简明扼要。
- ◆ 清楚表明你并没有躲在某些事情或某些人背后，你是在用诸

如“我认为……”“我相信……”“我觉得……”这样的语言为自己说话。

- ◆ 不会提出过多建议。
- ◆ 用提问的方式来了解别人的观点，检验他们对你的行为的反应。
- ◆ 分清事实和观点。
- ◆ 积极地表达，但不武断。
- ◆ 表明你知道其他人有不同的观点。
- ◆ 在必要时针对他人的行为对你带来的影响表达出负面情绪，以冷静且实事求是的方式指出你因这种行为而产生的感受，同时暗示你喜欢的行为。
- ◆ 礼貌且坚定地给别人指出他们行为的后果。

应对挑衅

当你面对挑衅时，深深吸一口气，从1数到10，然后这样做：

- ◆ 冷静地向挑衅者提问，了解到底是什么困扰着他。
- ◆ 清晰地陈述你的立场，同时也要保持冷静。
- ◆ 同情挑衅者，让他明白你可以从他的角度思考，但同时你要以一种实事求是的方法解释存在于他的观点和你的感受之间的实际差异。
- ◆ 如果挑衅行为依然存在，请表达你的不同观点或感受，但是不要打断挑衅者。当人们意识到你并没有做出攻击性回应，以及他们自己的行为一无所成的时候，他们通常会咄咄逼人地说话，甚至大喊大叫。
- ◆ 如果所有其他方法都无效，那么你最好暂时离开，冷静一段时间再讨论。

影响力的风格

保持坚定和自信意味着你要为自己的立场而战。你必须相信自己以及你所从事的事情，自信且毫不犹豫地表达这些信念。这涉及影响力技巧的运用。

这里有4种你可以运用的影响力风格。

- ◆ 发表主张。明确表达你的观点。
- ◆ 劝说。运用事实、逻辑和道理来表达你的观点，强调其优点（为你所应对的组织或个人带去的好处），预测针对任何明显缺陷的反对意见，并诉诸理性。
- ◆ 建立连接。引用他人的看法，表明你对他们的观点的理解，对他们的好的想法和建议表示赞扬及认同，并将你的观点和他们的观点结合在一起。
- ◆ 引发兴趣。传达你对自己的观点的热情，让别人感到他们都是一个令人激动的项目中的一分子。

更多有关影响他人的内容请参考第23章。

35

如何具备决断力

优秀的管理者都具有决断力。他们能够迅速评估形势，并得出应该对此采取什么行动的正确结论。

宣称某人“有决断力”是一种赞美，因为这些决策被认为是有效的。为了做到坚决果断，我们首先要了解以下有关决策制定过程的概述，同时你还应该熟悉下一章所述的问题的解决技巧。有了这些知识，你就可以采取本章末尾描述的方法了。

决策制定过程的特点

决策制定是一种分析情况和问题、明确可能的行动方案、权衡这些方案并确定首选行动的过程。

彼得·德鲁克^①曾说：

决策是一种判断，是在若干项方案中做出的选择。所谓选择，通常不是“是”与“非”之间的选择，最多只是“大概是对的”与“也许是错的”之间的选择。而绝大多数的选择，都是任何一项方案均不一定优于其他方案时的选择。^②

你不应该期望甚至欢迎温和的共识，最佳决策来自相互冲突的观点。这正是德鲁克的决策第一原则：“除非有不同的见解，否则就不可能有决策。”你可以从冲突的观点中获益，从而避免让人们陷入从结论

开始，继而寻找依据来支持它的陷阱。

通用汽车公司的艾尔弗雷德·P. 斯隆（Alfred P. Sloan）深谙此道。在一次高层委员会议上，他说：“先生们，我认为我们都已经就这一决策达成一致了。”在座的每个人都点头同意。“但是，”斯隆继续说道，“我提议我们将针对该问题的进一步讨论推迟到下一次会议。这会给我们自己一些时间去考虑分歧意见，这或许会让我们理解这个决定到底是什么。”

保持决断力的10个方式

◆ 做出更快的决策。在领导通用电气公司时，杰克·韦尔奇常说：“在节奏如闪电般快的当今环境下，你没有时间思考，所以请不要拖延决策。清空公文筐，这样你就有空闲去寻找新的机会.....不要坐着不动。对任何坐着不动的人，我可以保证他们身下的椅子会被敲掉。”

◆ 避免拖延。我们很容易将一封有决策需求的电子邮件划归到理论上或实际上“过于困难”的文件盘中。拒绝诱惑，避免为了推迟不得不处理某个问题的可怕时刻而用琐碎的任务填满自己的时间。开一个头，一旦开始，你就可以分阶段处理不愉快的决策制定工作。困难的问题通常会在我们开始处理它时变得简单起来。在进行了5分钟之后，我们不希望这些时间被浪费掉，因此我们会继续完成这项工作。

◆ 预测意想不到的事情。这时你将处于一种需要快速响应新情况的思维状态中。

◆ 三思而行。这可能会造成拖延，但是有决断力的人会运用他们的分析能力对情况的性质和应该对此做些什么做出迅速的结论。

◆ 谨慎对待假设。我们倾向于迅速得出结论，抓住支持我们观点的假设，同时忽略可能与之相抵触的事实。

◆ 从过往经验中学习。在决策制定的过程中形成自己的经验，了解什么方法最有效，但不要过于依赖先例，因为情况总是在变化——上一次的正确决策放到现在可能就是错的。

◆ 有条理。采用第36章所述的严谨的问题解决方法。这意味着明确目标——你想要实现的成果，并判断它们得以实现的标准，获取和分析事实依据，寻找原因而非关注问题的表象，开发并检验假设及替代解决方案，同时根据目标和标准评估可能的行动动机。

◆ 充分讨论。在你做出重大决策之前，请与有可能持反对意见的人讨论这个问题，这样你就可以将他们提出的任何挑战都考虑进去（但你必须快速且细致地考察这些意见）。

◆ 留一些时间仔细思考。快速制定决策是非常可取的，但是你必须避免下意识的反应。停下来，哪怕只有几分钟，给自己一些时间仔细思考打算做出的决定，证实这是一个合乎逻辑且充分的理由。

◆ 考虑潜在的结果。麦肯锡称之为“结果管理”（consequence management）。每项决策都会有结果，你应该非常仔细地思考可能的结果以及应对它们的方式。在做决策时，你最好从你想要结束的地方开始——定义最终的结果，接着找到实现决策所需的步骤。

1. Drucker, P (1967). *The Effective Executive*, Heinemann, London.

2. 译文引自机械工业出版社2005年中文译本《卓有成效的管理者》，许是详译。——译者注

36

如何解决问题

问题和机会

人们常说“不存在什么问题，有的只是机会”。当然，这并不是放之四海而皆准的，但它的确强调了这样一个观点，即问题应该引发关于现在应该做什么的积极思考，而不是相互指责。如果犯了错，那么就应该分析原因，确保不会再度犯错，但过去的事却无法挽回。

面对连续不断的问题，你或许偶尔会感到十分困惑。有时我们都会有这样的感觉。

提升你的技能

你如何提升解决问题的能力呢？这里有一些你可以使用的基本方法。

提高你的分析能力

我们通常可以通过将整体分解为部分的方式来解决一个复杂问题。这种分析应该与事实联系起来，尽管彼得·德鲁克^注曾指出，在试图理解问题根源时你可能不得不从一个观点开始。甚至当你要求人们先去寻找事实依据时，他们可能会去寻找那些符合他们已经得出的结论的依据。

观点是一个非常好的出发点，只要观点能够立即得到公开，并且接受事实的检验。

分析每一种假设，找到需要研究和检验的部分。

玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）^注于1924年提出的“情境规律”（law of the situation）——有关事实与事件的逻辑，可以成为最终的准则。尽管你可能是从一个假设开始的，但你可以使用鲁德亚德·吉卜林（Rudyard Kipling）提出的6个忠诚仆人的标准来检验它。

我有6个忠诚的仆人，
（他们教会我一切）
他们的名字是什么，为什么，什么时候，
如何做，在哪里，以及何人。

运用你的想象

逻辑严密的答案可能并不是问题的最佳答案。运用横向思维、类比和头脑风暴来脱离你的常规思路，畅想全新的方法。

保持简单

奥卡姆剃刀（Occam's razor）是最早的逻辑原理之一，它指出“如无必要，勿增实体”。也就是说，我们应该始终相信最简单的那几种解释。

实施

只有决策得到落实，问题才会得以解决。你不仅要仔细思考怎么做（由谁借助什么资源在何时完成），同时还要考虑这么做对相关人员的影响以及他们可以达到的协作程度。如果你强加一个解决方案，那么

不会有人愿意协作。最佳方式是做好安排，这样每个人都能共同达成一个经由他们商定的、最符合实际情况的解决方案（这也是情境规律）。

有效解决问题的10种方式

- ◆ 明确情况。确定哪里出了问题或将要出问题。
- ◆ 明确目标。针对实际或潜在的问题，或是情况的变化，确定现在或未来要完成的工作。
- ◆ 提出假设。就造成问题的原因提出假设。
- ◆ 寻找事实依据。探明实际发生的情况，并将其与预估之下本应发生的事情进行对比。尝试理解相关人员的态度和动机。记住，人们会从自己的立场和感受（他们的参考框架）出发看待已经发生的事情。了解有关影响整个情况的内部或外部约束的信息。
- ◆ 分析事实。判断哪些事实是相关的，哪些事实是不相关的。诊断问题的可能原因或实际原因。不要试图把注意力集中在问题的表征而非根本原因之上。检验任何假设，深入探究问题背后的原因。
- ◆ 确定可能的行动方案。详细说明每项行动包含的内容。
- ◆ 评估可选的行动方案。评估行动方案实现目标的可能性、实施成本，以及任何有可能出现的实际操作困难和利益相关者的反应。为此，你可以使用临界评定（critical evaluation）技术。
- ◆ 权衡与决策。确定哪一种可选方案是解决该问题最实际且最可行的方案。这通常是一种公平而合理的判断。
- ◆ 方案的实施。在这里需要利用时间进度表来进行项目管理。
- ◆ 实施过程。监督进展并评估成就。

1. Drucker, P (1967). *The Effective Executive*, Heinemann, London.
2. Follett, M P (1924). *Creative Experience*, Longmans Green, New York.

37

如何创新

创新是一个组织的命脉。对一个公司或其中的人来说，没有什么比认为老办法就是最好的方法更令人乏味的了。一个故步自封的组织不会长久。

创新需要创造力、清晰的思维和做事的能力。创新要求思想家和实干家紧密协作。高层管理者必须创造一种氛围，让管理者有机会开发新想法，并有资源实现这些想法。

因此，我们可以认为创新项目的成功取决于两个因素：组织的特征和管理者的个性。

创新组织的特点

鼓励创新的组织有以下几个特征。

- ◆ 信息的自由流动让管理者能够在意想不到的地方发现新的想法，并且推动成员将信息碎片组合在一起。
- ◆ 部门之间的联系紧密而频繁，强调横向和纵向关系，提供资源、信息和支持。
- ◆ 团队合作和分享荣誉的传统。
- ◆ 高层管理者支持创新，并且会提供必要的资源。
- ◆ 管理者有能力也渴望抓住机会以及为创新腾出时间。

创新个人的个性

要成为一名高效的创新者，你必须做到以下几点。

- ◆ 对你想要实现的成果有一个清晰的初步认识——你不应该过于担心如何实现成果。

- ◆ 明确定义项目的目标和好处。

- ◆ 对项目进行有说服力的论证，完成令人信服的商业案例（参见第51章）。

- ◆ 不仅要来自你的上司那里获得支持，而且要获得来自同事和下属的拥护。你必须建立一个联盟，并且联盟中的每个人都相信这个项目是值得做的。

- ◆ 具备勇气，即当不可避免的失败发生时承担成败参半的风险和闯过难关的勇气。

- ◆ 擅长推动人们行动。为了动员人们全身心地投入项目，需要运用参与式的管理风格。

- ◆ 有能力获得资助和调用资源，从而实现成果。

- ◆ 有能力处理干扰或项目的反对意见。抵触可以是公开的，但它常常会以消极或隐蔽的形式存在：对方案细节的批评，故意拖延，延迟对需求的响应，或是针对项目之间的时间和资源分配的争论。隐蔽的抵触可能是最危险的。

- ◆ 具备保持干劲的性格力量，尤其是在团队对项目的最初热情消退之后开始从事烦冗工作的时候保持干劲。

38

如何开展遴选面试

遴选面试的目的

遴选面试提供了根据用人规范评估应聘者所需的信息。

遴选面试应该为你提供以下基本问题的答案。

- ◆ 此人可以做这份工作吗？这个人有能力按标准完成自己的工作吗？
- ◆ 这个人愿意做这份工作吗？这个人是否很有干劲？
- ◆ 这个人如何融入团队？我能够和他和谐共事吗？

遴选面试的特点

遴选面试应该采用目的性谈话的形式。遴选面试是一种交谈，因为求职者应该有机会自由谈论自己和他们的职业生涯。但是，这种交谈必须得到安排、指导和控制，才能在可用的时间内达到你的目的。

作为面试官，你的任务是引导求职者，从而确保自己得到想要的信息。

应该鼓励求职者多发言——糟糕的面试官最易犯的错误就是他们说得太多了。但是，你必须设计面试结构来达到它的目的，同时必须提前决定你要问的问题。这些问题会给你带来精准评估所需的内容。

- ◆ 内容，即你所需的信息以及你为了得到这些信息要问的问题。
- ◆ 关系，即与求职者建立并保持良好交互的能力。形成一种能够鼓励他们畅谈的融洽关系，从而揭示他们的优点和缺点。
- ◆ 控制。你必须具备控制面试的能力，这样你才能得到想要的信息。

所有这些都要求你在内容、时间、结构和问题的使用方面对面试进行全面规划。但在这么做之前，你需要思考由谁来执行面试，以及你需要为此做哪些安排。

面试准备

最初的准备工作

面试准备的第一步应该是熟悉或重新熟悉用人规范，它从品质、资历和个性方面定义了你想要的人员类型。在这个阶段，你还可以准备一些用于所有求职者的问题，以便了解你想要的信息。如果你向每个人提出了同样的问题，你便可以对这些答案进行比较。

接下来，你应该看一下求职者的简历、申请表或求职信。这样可以确定有关他们职业生涯的问题或了解工作的空白时间——“两份工作之间有一段空白时间意味着什么？”（当然你不会以如此糟糕的方式提问，你最好这么问：“我看到在你从C公司离职后，直至你在D公司开始工作之前有一段6个月的空白，你可以告诉我你在这段时间都做了什么吗？”）

时间控制

在这个阶段，你应该确定你想在每场面试上花费的时间。根据经验，一场严肃、专业或技术性的会面通常需要45~60分钟。

中级岗位的面试需要30~45分钟。更加常规的工作岗位的面试可能会占用20~30分钟。但是，时间安排取决于工作的性质，你不可以用草率的面试来侮辱求职者。

面试内容

面试的内容可以分为3个部分：面试的开场、中间过程和结尾。

开场

在面试开始时，你应该让求职者感到放松，让他们能够自如地回应你的问题。如果你贸然行事，他们便不会这样。至少要欢迎并感谢他们来参加面试，表现出对此次会面的由衷喜悦。但是，不要浪费太多时间去讨论他们的路途或天气。

有些面试官会以公司和工作简介作为开始。在可能的情况下，最好尽量减少面试中的这一环节，你可以向求职者发送工作概述以及有关组织的信息。如果你不注意的话，你会在这一阶段花费太多时间，特别是当求职者明显不合适的时候。你简单地提及一下这份工作就足够了，你可以在面试结束后再对这份工作进行详细说明。

中间过程

面试的中间过程是你获得求职者信息的地方。这一过程至少应占面试时间的80%，另外留下5%的时间给开场，留下15%的时间给结尾。这是你提出问题以便获得以下信息的阶段。

- ◆ 求职者的知识、技能和个人品质在多大程度上可以满足用人规范要求。
- ◆ 求职者的职业经历和抱负，以及他们工作中的某些方面，例如

生病和旷工。

结尾

在面试最后，你应该让求职者有机会提出针对工作和公司的问题。这些问题的质量通常会为你提供线索，让你了解求职者对工作的兴趣程度以及他们提出相关问题的能力。

你或许还想在工作方面做一些拓展。如果求职者有入选的可能，那么一些面试官会在这个阶段夸赞这份工作的吸引力。只要不夸张，这些都是可以接受的。为了提供“实际情况的预告”，这里应该提及可能的不利因素，例如出差的需要，或是额外的加班。如果求职者明显不合适，你可以巧妙地提及工作中不吸引他们的方面，或是他们不能真正胜任的部分，从而帮助他们打消进入公司的念头。最好不要把这些说得太过。简单地提出这样一些问题通常就足够了：“这是这项工作的重点要求，你觉得怎样？”接着，你可以在这个概括性问题的基础上追加一个更具体的问题：“你觉得自己有这方面的经验吗？”“你（对工作的这个方面）满意吗？”

在这个阶段，只要求职者有希望进入公司，你都应该向他们提出任用可能性的问题。你可以向他们询问可以开始工作的时间以及关于假期的安排。

你还应该征求他们的许可，以便从他们的当前（或前任）雇主那里获得推荐信息。他们可能不希望你去接触他们的当前雇主，在这种情况下，你应该告诉他们，如果他们被录用，那么前提条件可能是来自他们当前雇主的满意推荐。你要保证自己能够得到那些可以接触的人员名单，这是很有用的。

最后，你要告知求职者下一步进展是什么。如果过了一段时间他们才能收到你的通知，那么你应该告诉他们你会尽快通知他们，但通知时间可能会有延迟（不要做出无法兑现的承诺）。

在面试结束后就将公司的决定告知求职者通常不是明智的做法。你应该用一些时间来仔细思量求职者的适合性，你不应该给他们留下一个草率决策的印象。

面试计划

在计划面试时，你应该适当考虑如何安排你的问题，特别是在中间过程。以下是两种基本的方式。

简历型方式

简历型方式可能是最常见的，因为它便于使用，并且看上去很有逻辑性。面试可以按照时间顺序展开，以第一份工作（或者在合适的情况下，可以从此前的校园生涯，例如高中或大学时期）作为开始。

如果简历上还有其他工作的话，那么你可以依次进行了解，并以求职者当前的工作作为结束。如果求职者已经在当前这个工作上工作了一段合理的时间，那么面试的大部分时间都应该用在这里。如果你不注意的话，那么对那些工作经验丰富的人来说，这种按照时间顺序展开的方式会让你花太多时间去了解他们此前的工作，以致无法留下充足的时间给当前的经历。

为了克服这个问题，可以采用另一种简历型方式，也就是从当前工作开始进行深入讨论。随后面试官才会依次追溯每个工作，但是面试官只会聚焦于早期工作中非常有意思或相关的经验。

简历型方式的问题在于，这种方式可以被预测到。经验丰富的求职者非常熟悉这种方式，他们准备好了自己的故事，并且对不足之处进行了粉饰。这种方式同时也是不可靠的。由于你将注意力集中在一系列工作上，而非专注于能够说明求职者能力的重要经验，因此你很容易遗漏重要的信息。

基于标准或目标的方式

基于标准或目标的方式通常被称为结构化面试，它以针对用人规范的分析为基础。你可以从这些准则中选择评判求职者匹配性的标准，而这会让你在面试过程中“锁定”这些重要的标准。你可以决定通过哪些问题来让求职者提供有关他们的知识、技能和个人品质的信息，这些信息可以用来与标准进行比较，从而评估求职者满足用人规范的程度。

将面试的重点聚焦于保证你能够得到所有与用人规范进行比较所需的求职者信息，可能是最好的方式。

面试技巧

提问是你必须掌握和练习的最重要的面试技巧。通过提出相关的问题来获得信息反馈，是一种人们不一定具备但可以开发的技能。为了提高你的提问技巧，在面试结束时你不妨问问自己：“我是否问对了问题？”“我是否恰当地向求职者提出了这些问题？”“我有没有让求职者自如地回答问题？”

以下是一些不同类型的问题。如果你选择了恰当的问题，那么你就可以让求职者向你开诚布公，你也可以让他们把话讲明白，并为你提供具体的信息，以及详细阐述或澄清某个回答。你应当具备的其他技能包括建立融洽关系的能力，以及聆听、保持连续性、保持眼神交流和记笔记的能力。

以下是几个主要的问题类型。

开放式问题

开放式问题是让求职者说话（让他们主动提供信息）的最佳方式。这些问题无法通过“是”或“否”来回答，它们能促使对方做出充分的回

应。一个字的回答没有阐释作用。以一到两个开放式问题作为面试的开始不失为一种好方法，因为这可以帮助求职者适应环境。

以下是一些能够引发回应的开放式问题或说法。

- ◆ “我希望你可以告诉我你在当前职位上都要做哪些工作。”
- ◆ “你对某某事物有什么了解？”
- ◆ “你可以举一些有关某某事物的例子吗？”
- ◆ “你认为你的经历在哪些方面可以满足你所申请的职位要求？”

试探性问题

试探性问题是用来了解进一步的细节，或者确保你得到所有可靠信息的方式。你可以在答案过于概括，或者在你怀疑求职者还有更多相关信息没有透露时提出这样的问题。求职者或许会声称自己做了什么，但是了解更多他们所做贡献的确切信息可能更有帮助。糟糕的面试官会漠视笼统且没有信息量的回答，不再去试探更多细节，而这仅仅是因为他们死守着预先制定的开放式问题清单。有经验的面试官会灵活调整他们的方式，在确保得到所需信息的同时保证对面试进程的控制，从而让面试能够按时结束。

以下是试探性问题的一些示例。

- ◆ “你曾说过你有某某领域的经验，你可以告诉我你都做了什么吗？”
- ◆ “你可以更详细地说说你使用的设备吗？”
- ◆ “为了操作机器（设备或计算机），你接受过哪些培训？”
- ◆ “你觉得那件事为什么会发生？”

封闭性问题

封闭性问题旨在澄清事实，它的预期回答应该是明确的单字或简短的句子。从某种意义上说，一个封闭的问题就好比一种能够提供简洁陈述而非细节的试探性问题。为了获得以下信息，你可以提出封闭性问题。

- ◆ 求职者做过和没做过的事情——“接着你做了什么？”
- ◆ 某些事发生的原因——“为什么会发生那件事？”
- ◆ 某些事发生的时间——“那件事是什么时候发生的？”
- ◆ 某些事情的发生方式——“那种情况是如何产生的？”
- ◆ 某些事情的发生地点——“那时候你在哪里？”
- ◆ 参与者——“还有谁参与了？”

能力问题

能力问题旨在了解求职者的知识，他们掌握和使用的技能，以及他们能够完成的事情。这些问题可以是开放性的、试探性的或封闭的，但它们通常都会尽可能精确地聚焦于用人准则要求的知识、技能方面的内容。

你可以提出的此类问题有以下几种。

- ◆ “你对某某事物有什么了解？”
- ◆ “你是如何掌握这个知识的？”
- ◆ “你需要在工作中运用哪些关键技能？”
- ◆ “你的当前雇主如何评价你已经达到的技能水准？”
- ◆ “你将这些技能运用在哪里？”
- ◆ “你经常运用这些技能吗？”
- ◆ “为了开发这些技能，你接受过哪些培训？”

◆ “你可以明确地告诉我你在某某方面具备了哪些经验吗？”

◆ “你可以告诉我更多关于你在工作的这个方面所做的事情吗？”

◆ “你能给我列举一些你曾做过的，且能够让你有资格从事这份工作的事情吗？”

◆ “你可以告诉我更多有关你操作或负责的机器、设备、流程以及系统的事情吗？”（这些信息可能涉及产量或吞吐量、容差、计算机软件的应用、技术性问题等方面的内容。）

◆ “你必须处理的最典型的问题是什么？”

◆ “你可以向我列举一些你不得不处理意料之外的问题或危机的例子吗？”

无用的问题

有以下两类问题是没有用的。

◆ 复合型问题。例如“你在工作中使用最频繁的技能是什么？这些技能是技术性技能、领导技能、团队协作技能还是沟通技能？”这些问题只会让求职者感到迷惑。你很可能只会得到一个片面或误导性的回答，所以最好一次只问一个问题。

◆ 引导性问题。引导性问题指明了你所期望的回答，这也是没用的。如果你的提问是“你是这么想的，对吗？”，那么你得到的回应会是“是的，我是这样想的”。如果你提出的问题是“那么我可以认为你并不真正相信……”，那么你得到的答案将是“是的，我不相信”。这两个回答都没有让你得到任何答案。

需要避免的问题

避免任何可能会被解释为因性别、种族、残障或年龄而带有偏见的问题。

10个有用的问题

以下有10个有用的问题，你可以从中选择任何与你正在进行的面试密切相关的问题。

- ◆ “你当前工作中的最重要的方面是什么？”
- ◆ “在你迄今为止的职业生涯中，你所取得的最突出的成就是什么？”
- ◆ “最近你在工作中成功解决了哪些问题？”
- ◆ “你在当前工作中学到了什么？”
- ◆ “你在某某方面有哪些经验？”
- ◆ “你对某某事物有什么了解？”
- ◆ “在处理某某事物方面，你的方法是什么？”
- ◆ “你的工作让你最感兴趣的地方是什么？为什么？”
- ◆ “现在你已经对这份工作有了更多的了解，你可以告诉我你的哪些经历与这份工作最有关联吗？”
- ◆ “在这次面试中，是否还有一些有关你的职业生涯的内容我们没有讨论到，但你认为我们应该听一听？”

数据评估

如果你已经进行了一次很好的面试，那么你应该已经得到了可以用来评估求职者满足用人规范每个关键点的情况的数据。你可以根据每个关键点为求职者打上标签——例如“超过规范”“完全符合规范”“只满足最低规范”“不满足最低规范”，从而对你的评估进行总结。

你可以将求职者的积极性概括为“高度的积极性”“非常有积极

性”“不太有积极性”。

同时，你也应该从求职者的职业经历和你所了解的有关他们工作行为的其他信息中得出一些结论。如果有人在历经数次工作变动的情况下依然能够稳步推进自己的职业生涯，那么你应该对他们给予肯定。但是，如果在理由不够充分的情况下多次跳槽，而且没有得到发展，那么这会让你怀疑这名求职者是否具备足够的稳定性。不要因为一次挫败而责难对方，因为这会发生在任何人身上。被裁员不是耻辱，这种情况一直存在。但是如果这种情况多次出现，那么你就有理由去怀疑。

最后，还有一个微妙的问题，那就是你觉得你能否和这位求职者一同工作，你觉得他能否融入团队。你必须非常小心地判断你将如何与某人相处。但是如果你非常确信人际感情不会起作用，那么你必须重视这种感觉，只要你能确保你可以根据求职者面试时的表现为此提供充分的理由。但是，请注意面试官常犯的一些错误。

◆ 根据求职者的第一印象快速得出结论——他们可能风度翩翩、自信满满且外向，这些特质可能会对某些工作十分重要。但是，在面试中表现出色的人可能会掩盖一些因素，例如经验不足，而这可能会导致工作失败。

◆ 根据一项有利因素而快速得出结论——“光环效应”。

◆ 根据一项不利因素而过早得出结论——“号角效应”。

◆ 没有对有利因素和不利因素进行客观且符合逻辑的权衡。

◆ 在依据不够充分的基础上得出确定的结论。

◆ 做出仓促而匆忙的判断。

◆ 因为性别、种族、残障、信仰、外貌、口音、阶层，或因为求职者的人生经历、环境或职业生涯中有任何方面不符合你所寻求的预期而做出带有偏见的判断。

得出结论

相互比较你对每位求职者的评估结果。如果求职者在对成功至关重要的领域未能达到要求，那么他应被拒绝。在此你不可冒险。你应该在符合每一条标准的求职者中进行选择。接着，你可以参考他们在每个指标下的表现和他们的职业经历，得出一个总体评价，找到最有可能脱颖而出的那个人。

最后，你在合格的求职者之间做出的决策可能是评判性的。优秀的求职者可能只有一个，但通常会出现两三名候选者。在这种情况下，你必须形成一个经过权衡的观点，得出谁更有可能适合这份工作和组织，同时有可能将此作为长期职业的结论。然而，宁愿再试一次也不要再在绝望中退而求其次。

请记得记下你的选择理由以及求职者被拒的原因。这些记录资料至少应被保存6个月，以防有人认为你的决策存在歧视。

39

如何通过面试得到工作

正如第38章讨论的那样，遴选面试有其技巧，同样接受面试也需要技巧——例如给人留下良好的印象，以及通过回答问题的方式让面试官相信你就是该工作的最佳人选。本章就面试时你可以采取的基本方法提供了一些建议，尽管这些建议无法保证你就能得到工作，但它们都可以帮助你提高成功的机会。这些方法主要涉及以下几个方面。

- ◆ 面试准备。
- ◆ 给人留下良好的印象。
- ◆ 回答问题。
- ◆ 完美结束面试。

为面试做准备

准备面试时要记住的第一件事情是：若不是你至少达到了最基本的要求，否则你不会被要求参加面试。这会让你有信心去规划如何在这个基础上带来最佳表现。你必须回答以下3个问题。

①我必须提供什么才能让自己有能力获得这份工作？在回答这个问题时，你可以研究一下自己从招聘信息中了解到的有关这份工作的内容，抑或在理想的情况下，你可以研究由未来雇主提供的更详细的说明。这应该会让你对他们正在寻找什么有所了解。

②我应当如何展示我的任职资质？在回答这个问题时，你可以准备

一份40~50个字的陈述，总结你所能提供的信息、你的抱负以及你想做这份工作的原因，这可以成为你在整个面试过程中的参考点。你可以将它作为基础，更详细地描述你的成就和经验，并加以阐释。这种陈述可以是这样的：

我是一名经验丰富的项目经理，我拥有在预算限制下根据具体要求按时交付项目的良好记录。我在一家与贵公司所在领域相同的公司里取得的成就让我能够胜任我们当前正在讨论的这个高级管理职位。

③我应该如何回答某些特殊的问题？例如：

- ◆ 你为什么想得到这份工作？
- ◆ 谈谈你自己。
- ◆ 你在当前工作中取得的最重要的成就是什么？
- ◆ 你的优势是什么？
- ◆ 你的缺点是什么？
- ◆ 你认为你可以为这份工作带来什么？
- ◆ 工作中最吸引你的是什么？
- ◆ 说说你曾经在在工作中成功解决过的重大问题。
- ◆ 你的未来志向是什么？
- ◆ 你在工作之外的兴趣是什么？

这些问题的部分答案应该可以在你的陈述中找到。你或许还应该想一想如何详述这些问题的答案，但是一定不要把答案背下来。你必须表现出即兴的感觉，在任何情况下，你都不能保证这些问题会以同样的形式提出（如果在某个面试中没有以任何形式出现上述这些问题，那这也

是个不寻常的面试)。

留下好印象

面试中的第一印象非常重要。面试官们容易让他们对你的第一反应（通常不太准确）奠定他们对整个面试的态度。有一种说法是，他们中的很多人在面试最初的30秒内就做出了决定。因此，你必须从一开始就表现得很好。你可以做的事情包括以下几个方面。

- ◆ 穿着得体——整洁而不俗气。
- ◆ 自信地走进房间。
- ◆ 有力地握手以及眼神上的接触。
- ◆ 提供非语言的暗示，例如微笑（但不是傻笑），点头回应面试官，在聆听和回应时身体前倾。
- ◆ 尽量坐在椅子边上，不要瘫坐在椅子里面。
- ◆ 正视面试官，保持高度的眼神交流。

你必须从一开始就给人留下自信的印象。这正是面试官通常想要的。此外，你在面试过程中回答问题的方式应该传达出你对自身能力的自信，以及你和这份工作的匹配度。你表达得越清晰，且不油嘴滑舌，那么效果会更好。

回答问题

一个优秀的面试官会向你提出开放性的问题，鼓励你表达和展示你的优点与缺点。在回答问题时，一些人会说服自己放弃一份工作，因此请注意不要回答得过于细致。尽可能简洁、明确且自信地做出回答。

使用正面语言并提供积极的信息。你必须以具有说服力的方式展示你的依据。如果你为自己的回答加上诸如“我觉得”、“我想”或“也许”这样的前缀，那么你就削弱了你的论点的力度。然而，如果你不停地自吹自擂，并且以“我”作为每句话的开头，那么你就有可能显得过于浮夸或自负。

尽管说“我做的”比说“我们做的”更有力，但是如果运用“我的经验告诉我.....”、“同事们告诉我.....”、“我的上司曾指出.....”或“我领导的团队能够.....”等表达方式反而有可能减轻别人对你留下的以自我为中心的 impression。

你可能会被问到的最棘手的问题之一是你的弱点。你无法声称自己没有任何弱点（没人会相信你没有）。记住，对面试官而言，负面信息比正面信息更有分量。尽管面试官总是会问及你的弱点（通常不止一个），但你只能承认自己有一个弱点。

你应该采取的方式是对问题做出响应，而不是直接回答问题，这意味着你应该控制你所提供的有关你自己的信息。为了说明这种方法，针对有关弱点问题的回答应该遵循以下几条原则。

- ◆ 选择一个你的个性或性格上的特点，而这一特点明显是真实的。
- ◆ 放大这个特点，直到它变成缺陷。
- ◆ 把它放到遥远的过去。
- ◆ 展示你是如何克服它的。
- ◆ 强调它已经不再是一个问题。

完美结束面试

在面试的最后，你通常会被问及是否还有任何问题。不要用有关该机构或工作的琐碎问题让面试官感到厌烦。相反，你可以在默认这份工作属于你的假设之下提出积极的问题，例如“当我加入贵公司（而非如果我加入贵公司），我应该优先考虑什么？”以及“你们希望我在第一年取得怎样的成就？”

40

如何倾听

优秀的写作者和演说者有很多，但优秀的倾听者却很少。我们大多数人会过滤那些说给我们听的话，因此我们只理解了其中的一些内容，而且通常都是我们听得进去的那些内容。倾听是一种很少有人培养的艺术，但它却非常重要，因为一名好的倾听者会收集更多信息，从而与他人建立更密切的关系。倾听带来的这些效果对优质沟通而言是至关重要的。

人们无法有效倾听的原因在于以下几个方面。

- ◆ 他们无论如何都无法集中注意力。
- ◆ 他们太专注于自己。
- ◆ 他们过于关注自己接下来要说的话。
- ◆ 他们不确定自己在听什么，以及为什么要听。
- ◆ 他们无法理解发言者的重点或论点。
- ◆ 他们对发言者所说的内容不感兴趣。

而高效的倾听者则做到了以下几点。

◆ 他们将注意力集中在发言者身上，不仅能够跟得上发言者所说的话，同时还能跟上发言者通过眼神或动作表达的肢体语言，而这常常起到了强调以及让信息变得生动起来的作用。

- ◆ 他们快速响应发言者的观点，哪怕只是咕哝一下以示鼓励。
- ◆ 为了阐明意义，同时给发言者重新表述或强调的机会，他们会

频繁地提问。

◆ 他们会以不打断整个流程的方式来评论发言者的观点，从而检验自己的理解，并表明发言者和自己始终在同一个频道上。这些评论可能会反映或总结发言者说过的内容，从而给发言者一个重新思考或阐明观点的机会。

◆ 他们记录关键的观点，即便接下来他们可能用不到这些被记录下来内容，但这么做可以帮助他们集中注意力。

◆ 他们不断评估发言者传达的信息，从而检验这些信息能否被听懂，又是否与会议目的有关。

◆ 他们时刻留意发言者所说内容的微妙之处。

◆ 他们不会瘫坐在椅子上——他们身体前倾，表现出自己的兴趣，并且通过他们的口头回应和身体语言保持交流。

◆ 他们愿意让发言者在最小的干扰下继续发言。

41

如何沟通

人们认识到了沟通的必要，但发现这么做很困难。和叔本华（Schopenhauer）的刺猬一样，它们想彼此靠近，但它们的尖刺却让它们彼此分离。

也许语言看上去或听起来是精准的，但事实并非如此。信息传播者和接收者之间存在各种各样的障碍。除非这些障碍得到处理，否则信息会被扭曲，或者无法被传达。

沟通障碍

听我们想听的

当有人和我们说话时，我们听到或理解的内容大部分都是以我们自身的经验和背景为基础的。我们听到的并不是别人告诉我们的，而是我们的头脑告诉我们的。我们对人们将要说的内容有先入为主的偏见。如果他们所说的话不符合我们的参考框架，我们就会将它调整到符合框架的样子。（第40章提供了有关如何倾听的建议。）

忽视冲突的信息

我们很容易忽略或拒绝与我们的信念相冲突的信息。如果我们没有拒绝它，我们就会以某种方式去扭曲或重塑它，让它符合我们的先入之见。

当信息与现有想法不一致时，信息接收者会拒绝它的有效性，避免进一步接触它，同时也很容易忘记它。此外，他们也会在记忆中扭曲自己听到的内容。

对沟通者的看法

我们很难将我们听到的内容与我们对说话者的感受区分开。我们可能会将一些并不存在的动机归咎于说话者。如果我们喜欢这个人，那么与我们不喜欢的人相比，我们更有可能接受喜欢的人所说的话——不论对错。

来自集体的影响

我们从属的群体影响了我们的态度和感受。一个群体听到的内容取决于它的利益。员工更愿意听取有共同经验的同事们的意见，而不是管理者或工会官员等外部人士的意见。

话语的意义因人而异

本质上，语言是一种利用符号表达事实和感受的方法。严格地说，我们无法传达意义，我们能做的只是传达话语。不要认为对你具有某种意义的事物能够向别人传达同样的意义。

非语言沟通

当我们试图理解人们说话的意思时，我们聆听的是他们的语言，但我们同样会借助其他表达意义的线索去理解。我们不仅留意他们说的内容，同时也注意他们说话的方式。我们通过所谓的身体语言（眼神、口型、面部肌肉甚至姿势）来形成对他人的印象。

我们可能会觉得这些身体语言和对方使用的词汇相比，更能告诉我

们他们的真正意图，但是误读的可能性也更大。

情绪

我们的情绪影响了我们表达或接收真正信息的能力。当我们感到不安或焦虑时，我们听到的似乎比我们感到安全与平时要更具威胁性。当我们生气或沮丧时，我们很容易拒绝那些本该看似合理的请求或好主意。

在激烈的争论中，人们所说的内容可能不会得到很好的理解，或有可能被严重扭曲。

噪声

任何沟通上的干扰都是“噪声”。它可能是妨碍人们听见消息的真正噪声，抑或被形容为噪声的、能够扭曲或模糊意义的、令人分心或迷惑的信息。

组织规模

组织的规模越大、越复杂，与它沟通就越困难。一条信息必须经过的管理和监督层级越多，它就越有可能被扭曲或误读。

克服沟通障碍

根据信息接收者的情况进行调整

试着预测你要写或要说的内容会对接收者的感情或态度产生怎样的影响。根据信息接收者的语汇、兴趣和价值观来调整你的信息。认识到这些信息可能会因为偏见、他人的影响和拒绝自己不想听的内容的倾向

而被误读。

利用反馈机制

确保你能够从信息接收者那里获得有关他们理解了多少的信息。

面对面沟通

尽可能与人直接交谈，而不采用电子邮件或写信的方式。这也是你获得反馈的途径。你可以根据对方的反应调整或改变你的信息。同时，你还可以通过更人性化和更易理解的方式来传达信息，这有助于克服偏见。

口头批评往往比书面责备更有建设性，而后者通常看起来更严厉。

采用强化方式

为了让人理解，你可能不得不以许多不同的方式去表达你的信息。请反复强调重点并且跟进。

使用直接而简单的语言

这似乎是众所周知的，但是很多人却用术语、长难句把他们要说的话弄得混乱不堪。

言出必行

沟通必须是可靠且有效的。没有什么比夸下海口却不兑现承诺更糟糕的了。说到就要做到，这样下一次你才更有可能被人信赖。

使用多种沟通渠道

有些沟通必须通过书面形式才能及时传递信息，同时保证信息在传递过程中没有任何改动。但是，只要有可能，请用口头交流作为书面沟通的补充。反之，口头报告也应该通过书面形式得到强化。

减少机构规模带来的问题

如果可以，请减少管理上的层级。

你要鼓励大家在合理的程度上进行非正式沟通，还要对活动进行归类，从而方便大家交流共同关心的问题。

42

如何进行有效演讲

管理者的工作通常包括在会议上做正式或非正式的陈述，以及在会议（或培训会议）上向一群人发表演讲。因此，能够在公开场合做好演讲是你必须掌握和开发的一项必要的管理技能。

有效演讲的4个关键要素如下。

- ◆ 克服紧张感。
- ◆ 准备充分。
- ◆ 优秀的表达。
- ◆ 恰当地使用视觉辅助材料，尤其是PPT（演示文稿）。

克服紧张感

有一定的紧张感是件好事，它可以让你做好准备，让你去思考，让你的肾上腺素涌动，从而提高你的表现。但是，过度的紧张会破坏你的表现，因此紧张必须得到控制。

过度紧张的常见原因有害怕失败、害怕自己看上去很蠢、害怕崩溃、自卑和演讲者对于孤立无援的担忧。为了克服紧张感，这里有3个你需要记住的要点和6件可以做的事情。

克服紧张感需要记住的**3**个要点

◆ 每个人都会紧张。这是很自然的，从我们之前提到的原因来看，这也是一件好事。

◆ 发言标准一般都不高，你可以做得比其他人更好。

◆ 你会对此有所贡献，否则为什么要让你来发言？

克服紧张感需要做的6件事情

◆ 练习。抓住任何机会进行公开发言，你发言得越多，你就会变得越自信。寻求有建设性的批评意见，并对此采取相应行动。

◆ 了解你的主题。收集你需要展示的事实依据、案例和图表。

◆ 了解你的观众。来的都是哪些人？他们想听什么？他们想从你那里听到什么？

◆ 了解你的目标。确保你了解自己想要达到的目的。如果可以的话，设想你的每个听众都学到了一些新知识，并且打算将其付诸实践。

◆ 准备。

◆ 排练。

准备工作

给自己预留充足的时间，从而做好两种准备。第一，为自己留下大量压力较小的时间并尽早开始思考——在你洗澡的时候，在你上班的路上，在你修建草坪的时候，以及其他任何可以让你自由思考这一主题的时候。第二，你应该用大量时间来准备实际的演讲。准备工作包括以下8个步骤。

同意演讲

除非你知道自己在这个主题上能够对听众有所帮助，否则不要应允演讲的请求。

了解信息

通过以下方式为你的演讲收集信息和论据：头脑风暴，并在观点产生时将其记录下来；阅读有关这一主题的内容；与同事及朋友进行讨论；保留与你可能会演讲的主题有关的简报和文件。

决定演讲的内容

首先确定你的目标。这个目标是说服、告知、引发兴趣还是激励？接着决定你打算提供的主要内容。运用“三的法则”。很少有人能够一次性理解3个以上的新观点。简化你的展示，保证你想传达的3个主要观点是突出且清晰的。最后选择能够支持你的观点的事实和论据。

不要试图做得过多。演讲者最致命的错误就是将他们知道的和盘托出，他们应该运用“三的法则”进行选择 and 简化。

构建演讲架构

好的演讲架构十分关键。它带来了连贯性，让你的思路变得容易理解，提供了谈话的角度和平衡性，最重要的是，它能充分证明你要表达的信息。

构建演讲架构的经典方法是：“首先告诉听众你打算说什么，然后说这些内容，最后告诉他们你说了什么。”这里再次运用了适用于注意力范围的“三的法则”。你的听众或许只能听进去你所说内容的三分之一。如果你分别用3种方式说了3遍，那么他们至少能听到一次。

上学时你一定学过，一篇论文应当包括开头、中间和结尾。同样的原则也适用于演讲。

首先解决演讲的中间部分。

- ◆ 在单张卡片上分别写下每条演讲内容的主要信息。
- ◆ 根据主要信息列出你想表达的要点。
- ◆ 用事实、论据和案例来描述这些要点，并且介绍“本地风光”。
- ◆ 按不同的顺序排列这些卡片，从而帮助你找到发挥影响力、实现观点逻辑性的最佳方式。

接下来回到演讲的开头。你的目标应该是吸引注意力、唤起兴趣和激发自信。向听众展示一段预告片，告诉他们你要说的内容。强调你的演讲目标，即他们会从中获得什么。

最后，思考如何结束你的演讲。第一印象和最终印象都非常重要。你可以高调结束你的演讲。

仔细考虑演讲的长度、强化和连续性。每次演讲的时间不要超过40分钟，20~30分钟更佳。很少有演讲者能够长时间吸引听众的注意力。开始时，听众通常会非常有兴趣（除非你的开场十分糟糕），但是听众的兴趣会稳步下降，直到他们注意到你即将结束演讲（这时他们会打起精神）。因此，你的总结非常重要。

为了让听众始终保持注意力，你可以做一些临时的总结来强化你所说的内容。最重要的是，你可以在演讲间隙再三强调你的主要观点。

连贯性同样很重要。你应该逐步构建你的论点，直到你得到一个积极且具有压倒性的结论。提供指导和临时性的总结，让听众能够自然地从一个观点过渡到下一个观点。

准备你的备注

你的备注应该以你已经准备好的内容为基础。如果你不打算在演讲时使用PPT，那么你可以在卡片上记录你的备注（主要信息和支持性的要点），以供你在演讲中参考。完整写下开场白和结束语，并且将它们

暗记于心，从而自信地开始和结束演讲，这通常不失为一种好办法。显然，开场白和结束语都必须十分简洁。

如果你打算使用PPT（大多数人的做法），那么幻灯片上的文字应该与你想要表达的主要观点相一致，附带条件是你不可以让幻灯片承载过多的内容。你可以按原尺寸将这些幻灯片打印出来，将它们作为你的备注。如果需要的话，你还可以添加一些简要且便于理解的注释。幻灯片也可以作为讲义使用。听众习惯了这种方式，他们不再期待大段的文字，他们现在不会去读这些大段的文字。

开会时，通常会提前分发讲义。这可能会让演讲者稍稍有些不安，因为听众中会有人埋头阅读讲义，不再关注台上在说什么。有的人坚持在演讲结束后分发讲义，但会议组织者通常不允许这么做。在这种情况下，你应该尽可能说得有趣些，这样听众才会注意你。

准备视觉辅助材料

由于你的听众只能理解你所说内容的三分之一，所以在这种情况下，你应该通过视觉辅助材料强化你的信息，从而能够一次性吸引多于一种感官上的注意力。PPT是很好的备选方案，但是不要过度使用PPT，同时要保持PPT的简单性。太多的视觉内容可能会分散听众的注意力，太多的文字或过于精致的展示也会分散听众的注意力，并且会让他们感到无聊和困惑。（有关PPT的使用和滥用情况请参考本章“PPT的运用”）。

排练

排练是至关重要的。排练会提高你的自信心，帮助你掌握时间，让你润色你的开场白和结束语，同时协调你的发言和视觉辅助内容。

试着自己反复练习几次，并注意每一部分所使用的时间。习惯于在不支吾的情况下对备注进行详述。不要把你演讲的内容全部写下来并且

在排练时照着读，这只会使你的演讲是一个呆板且死气沉沉的演讲。

练习大声演讲。如果你要站着展示，那么请站起来演讲。有的人喜欢录下自己说的话，但这可能会让人扫兴。最好是找人来听你说，并且提供建设性的意见。这么做或许很难，但大有裨益。

最后，尽量在你要演讲的实际场所进行排练，使用你的视觉辅助材料，请人坐在后排，从而确认你的声音能否被听到。

检查和准备现场安排

检查你的视觉辅助材料的可用性，确保你知道如何使用它们。测试投影仪：简单地向投影仪操作者说明注意事项，让他们来播放幻灯片，以确保没有差错。

做好设备出问题的准备。在短时间内，你可能不得不在没有这些视觉辅助材料的情况下发言。这也是你为何不应该过于依赖视觉辅助材料的原因。

在开始演讲前，检查你的备注和视觉辅助材料是否已经按照正确的顺序准备就绪。没有什么比演讲者无助地寻找下一张幻灯片，并把演讲弄得一团乱更糟糕的事了。

表达

有了充分的准备，你就不会失败，你也不会崩溃。但是，你的表达方式会影响你的效果。优秀的表达取决于技巧和态度。

技巧

你的音量应该能让后排的人听到。如果你不知道自己能否被听到，那就问一下他们。如果有人在现场大喊“大声一点”，那是非常让人分心

的。调整演讲时的语速、音调和音量。在表达重要观点前通过短暂停顿来强调它，接着再强调一次，从而让重要的观点得到充分的理解。试着与听众进行对话，不要只是呆板地演讲。这就是你不应该朗读你的讲稿的原因。如果你表现得很自然，那么听众更有可能支持你。

如果轻松的调剂来得比较自然的话，那么这也是一种好办法。如果听众觉得自己在被说教，他们就很容易感到无聊，除非你擅长讲笑话，否则你一定不可以这么做（不要因为你觉得必须这么做而强行说笑）。很多高效且广受好评的演讲者从来不讲笑话。

你的措辞和语句应该简单明了。

你的眼睛是你与听众之间的重要联系。看着他们，判断他们的反应并以此进行调整。如果人们看自己的手表，请不要担心。如果他们因为担心手表不走而开始晃手表，这才是你应该担心的时候！

只可以用手来做手势和强调，避免坐立不安，不要把手塞进口袋里。

自然而笔直地站立。不要站得很随意，表现得像一个指挥者。如果你像笼子里的老虎那样来回踱步，那么你就会分散观众的注意力。他们会等着你被什么设备绊倒，或是从讲台的边缘掉下去。

态度

放松，并且表现出来。传达一种平静、自信的气氛。放松和自信来自全面的准备和练习。在演讲开始时，请环顾听众并对他们微笑。

不要向你的听众说教或夸夸其谈，他们会讨厌并反对你。

展现诚意和信念。明显的诚意、对自己观点的坚信、积极的信念以及热情比任何技巧都更有意义。

PPT的运用

大多数演讲者使用PPT来支持他们的演讲。这种幻灯片很容易制作，因为它们加强了对要点的使用，它们提倡简洁、易懂的阐述和论证。它们也有助于轻松制作讲义。但是，PPT可能会被滥用，并且会带来许多危险，非但不能提升演讲的影响力，反而会降低演讲的影响力。以下是制作和使用它们的10个指导原则。

◆ 幻灯片数量不宜过多。幻灯片的诱人之处在于它们很容易准备，但是如果幻灯片的数量过多，那么它们便会将听众的注意力从你想要表达的关键点上转移（请记住“三的法则”）。在一个40分钟的展示里，你应该将幻灯片的数量控制在15张左右，一定不能超过20张。如果演讲的时间较短，演讲过程中所使用的幻灯片数量应按比例相应减少。

◆ 不要用太多的文字将幻灯片弄得乱糟糟。这里应该运用“六的法则”——要点不超过6个，且每个要点不超过6个词。将幻灯片的文字控制在这个数量上可以让观众很好地集中注意力。

◆ 尽量使用大号字体（这也是限制字数的另一个理由）。尽量保证标题不小于32磅，正文不小于24磅。确保文字可以在你选择的任何背景下被看到（如黄色文字在深蓝色背景上会显得非常突出）。

◆ 尽可能使用图表，这是因为图表对演讲进行了分解，可以比一堆文字更好地说明问题。没有什么比一连串充斥着要点的幻灯片更无聊的了。

◆ 慎重使用PPT的特效，并按层级连续展示要点（自定义动画或进入效果）。其优势在于可以保证依次强调每个要点，因而更能体现出要点的意义。如果所有的要点被一次性展现出来，那么听众就会试着将它们当作整体来阅读，而不会分别听取每一点的介绍。因为一连串的要点会让听众感到无聊和分心。你可以将这种方法用于你必须对每个要点进行详细阐述的幻灯片中。此外，你还可以酌情使用其他PPT效果。“飞

入”提供了将要点展示给听众的另一种方式，但如果你每次都“飞入”，那么这一效果的作用也不大。如果你想要用表格或流程图来强调要点的顺序，那么这同样是有用的。但是如果用了太多的表格或流程图，PPT则会显得凌乱，并会给人造成困惑。使用“溶解”效果来提供优雅的变化也很具有吸引力，但这一效果同样可以分散听众的注意力。听众是来听你演讲，而不是来看你演示PPT技巧的。

◆ 不要试图表现得太过油滑或聪明。咨询师通常会在面向客户展示时犯下这样的错误——他们试图用过于复杂的展示来征服他们的客户。然而听众并不会被过度油滑或聪明打动，他们可能更喜欢那些不使用PPT就能说清自己观点的演讲者，这表明演讲者可以在没有视觉辅助资源的情况下表达自己。通常人们会对过于油滑或聪明的演讲表现出反感。

◆ 幻灯片提供了有用的备注，但是不要逐条阅读。你的听众可能会这样问他们自己：“听这个人念我自己也能读懂的内容到底有什么用？”

◆ 有时候，在一张幻灯片中展示一系列要点，并且给听众留下阅读的机会不失为一种好办法。接着，可以在必要的情况下进行详细说明，或者更好的办法是鼓励一些参与者对此进行点评或提问。

◆ 不要使用预先设置好的PPT模板，这通常会揭露演讲者是一个无法想到任何原创内容的人。不要使用他人的幻灯片，因为你要展示的是你自己的观点，而不是其他人的观点。

◆ 预先演练幻灯片的使用（如果你没有投影仪，你可以使用讲义），确保你可以在必要时进行详细阐述，明确你需要听众阅读的地方，你还可以问自己一些后续问题。你必须非常清楚幻灯片的顺序，提前准备好将幻灯片联系在一起的串词——这是一个好主意。一连串没有相互关联的幻灯片不会给人留下深刻的印象。

总结

- ◆ 通过练习，你可以成为一名高效的演讲者，所以你要抓住任何机会发展你的技能。
- ◆ 可以借助准备工作和知识技巧来控制紧张感。
- ◆ 充分的准备是成功的一大半。
- ◆ 技术是用来帮助你全面利用你的个性和风格的，而不是让你抹杀它们的。

43

如何撰写报告

能够以书面形式清晰地表达自己和撰写有效的报告是管理者最重要的技能之一。你常常需要通过报告这样的媒介向你的上级或同事传达你的想法和建议，同时告知他们你的进展情况。

什么才是好报告

报告的目的是对相关情况进行分析和说明，提出计划并获得认可。报告应当是有逻辑的、可操作的、有说服力的、简明的。

为了成为一名高效的报告撰写者，你首先要有值得一说的内容。清晰的思维、有创意的想法和解决问题的技术都会有所助益。你对观点和事实的分析以及你对可选方案的评估会成为积极结论和建议的基础。

以下是报告撰写的3个基本原则。

- ◆ 为你的报告构建一个逻辑结构。
- ◆ 运用简明的语言表达你的意思。
- ◆ 记住良好且清晰的材料展示的重要性。

结构

一份报告应当具备开头、中间和结尾。如果报告很长或很复杂，那么它还需要一份有关结论和建议的概述。此外，报告可能还包括具体数据和统计分析的附录。

开头

你应当在开头的简介中阐释撰写报告的原因、报告的目标、报告所涉及的范围以及为何要阅读这份报告。接着应该说明作为报告依据的信息来源。最后，如果报告被分成了多个部分，那么你应该就这种安排和每个部分的标签做出解释。

中间

报告的中间部分应当包括你所收集的依据以及你对这些依据的分析。这些分析应该在逻辑上引发对问题成因的判断。最后一部分所包含的结论和建议将以这些分析和判断为基础。报告中最常见的一个问题是事实依据无法自然地引导出结论，报告中最常见的另一个问题则是事实依据无法支持结论。

总结你的依据和情报。如果你已经明确了可选的行动方案，请列出每种方案的利弊，但要明确你最喜欢的方案是哪一种。不要让你的读者摸不着头脑。

一个典型的问题检查型报告将从分析现状开始，接着诊断这一情况下的任何问题或缺陷，并解释这些问题或缺陷发生的原因，继而提出解决这一问题的建议。

结尾

应当在报告的结尾列出你的建议，说明每一项建议将如何有助于实现报告中所说的目标，或是如何克服分析研究表明的任何缺陷。

接着可以解释实施推荐方案的好处和代价。下一步则是提出一项实施该提议的坚实计划，即工作方案，并补充完成期限以及执行人员的名单。最后，告诉报告的接收者你希望他们采取怎样的行动，如批准方案或核批开支。

总结

在很长或很复杂的报告中提供一份有关结论和建议的实施概要是很有用的。它能够让读者聚焦，并且可以作为报告展示和讨论的议程。交叉引用报告相关段落或章节的内容也是有用的。

简明的语言

名不正，则言不顺；言不顺，则事不成。

——孔子

本节的标题取自欧内斯特·高尔斯爵士（Sir Ernest Gowers）所著的《简明语言大全》（*The Complete Plain Words*）^①。任何对报告写作感兴趣的人都应该读一读这本书。针对在不给读者带来不必要的麻烦的情况下，如何最好地传达意义而不含糊其词这一问题，高尔斯提出了如下建议。

◆ 不用多余的词语来表达你的意思，因为如果你使用了更多的词语，你就有可能表达得含混不清，并且让读者感到厌烦。尤其不要使用多余的形容词和副词，在单个词语足以表达的情况下不要使用间接的短语。

◆ 请使用常见而非牵强的词语来表达你的意思，因为常见的词语更易于理解。

◆ 使用意义确切的词语，而不用那些模糊的词语，因为确切的词语显然能够更好地明确你要表达的意思。选择实词而非虚词，因为实词更具有确切的含义。

如果你遵循这些规则，那么你将不会错得太离谱。

表达

你在报告中使用的表达方式会影响其效果和价值。应该让读者轻松地理解你的论点，而不是陷在过多的细节里。

段落应该保持简短，每段紧紧围绕一个主题展开。如果你想列出或强调一些观点，你可以将它们制作成表格，或使用项目符号。例如：

薪资考核

为了保证对加薪的控制，应该向管理者明确以下指导方针。

- ◆ 允许个人加薪额占其工资总额的最大百分比。
- ◆ 应支付给员工的工资提升额的最大百分比。

为了方便参考，可以为段落编号。有的人喜欢给一级段落标注数字1、2，给次级段落标注1.1、1.2，给次次级段落标注1.1.1、1.1.2。然而，这么做不太灵巧，而且会分散注意力。一种更为简单的方法简化了交叉引用，它为每个段落而非标题标注上1、2、3等编号；为次级段落或表格标注1（a）、1（b）、1（c）；如有必要，则为次次级段落标注1（a）（i）、1（a）（ii）、1（a）（ii）（或使用项目符号）。

用标题来引导人们了解他们即将阅读的内容，有助于他们找到阅读报告的方式。大标题应该大写或加粗，小标题应采用小写或斜体的样式。

长篇报告可以提供索引，列出一级和次级标题以及它们的段落序号，如表43-1所示。

表43-1 报告索引

标题名称	段落序号
薪资管理	83 ~ 92
薪资结构	84 ~ 88
工作评估	89 ~ 90
薪资考核	91 ~ 92

如果你的报告简明扼要，那么它将产生很大影响。请多读一读你的报告草稿，删掉任何多余的材料或内容。使用项目符号简化表达，简洁明了地传达你的信息。

不要用大量难以理解的数据将你的报告正文弄得杂乱无章。在紧凑、容易理解的表格里用明确的标题汇总重要的统计数据，并将辅助材料归入附录。

-
1. Gowers, Sir E (1987). *The Complete Plain Words*, Penguin, London.

44

如何建立关系

在当今流动性和灵活性程度更高的组织中，人们越来越习惯通过关系来做事。关系网是有共同利益的人形成的松散联结。当人们交换信息、寻求支持、建立联盟——与他人就某项行动达成协议并通过共同努力实现它的时候，他们之间就形成了关系网络。关系网发生在常见的正式沟通渠道之外，这是在组织中做事的一种重要方式，它确保了非正式组织的作用。

组织中的关系网通常是流动且非正式的。关系网为了满足某种需求而存在，如果需求不复存在，那么关系网就会被解散。只有当这种需求再次出现时，关系网才会重生。关系网可能是由拥有共同目标或兴趣的人组成的，他们彼此沟通，或在有需要时相聚在一起。关系网有时是在组织中正式成立的，例如作为“知识管理”项目一部分的且用来交换和分享知识及经验的“利益共同体”。

关系网也存在于组织之外。同样地，关系网可以由志同道合的个人组成，这些人以非正式的方式交换信息和会面；关系网还可以通过定期会议和新闻通信的形式存在。

为了有效构建关系网络，你可以采取以下10个步骤。

- ◆ 找到那些可能对你有帮助的人。
- ◆ 抓住任何能够了解可能对你有益的人的机会。
- ◆ 非常明确自己建立关系网的目的是什么，是分享知识，说服他人接受自己的提议或观点，还是形成联盟。
- ◆ 了解你可以贡献什么。建立关系网并不只是为了获取支持，同

样重要的是与志同道合的人一同发展知识、增进理解、共同合作，这样人们才能齐心协力把事情做好。

- ◆ 表现出兴趣。如果你与他人有了接触，并且聆听他们，那么他们更有可能想与你建立联系。

- ◆ 问问别人你可以帮他们做些什么，同样也请别人帮助你。

- ◆ 引荐大家相互认识。

- ◆ 以非正式的方式保持联系，但要做好在必要时召开正式会议的准备，以便达成协议，并形成行动方案。

- ◆ 尽量与他人保持联系。

- ◆ 跟进——检查关系网成员在某件事情上的进展，回顾之前谈话的内容，与他人讨论如何开发或扩展关系网络以提高其有效性。

45

如何具备战略眼光

我们通常都认为管理者必须具备战略眼光才能成功。但是，如何才能“具备战略眼光”呢？为了回答这个问题，我们有必要理解战略和战略管理的意义，并且根据这种理解去描述具备战略眼光的管理者所做的事情。

战略

战略可以被定义为一种明确目标和方向感的持续过程。战略的目标是以最有利的方式将组织的能力和资源与外部环境中存在的机遇匹配起来，从而保证战略的各个方面相互配合、相互支持。

战略通常被定义为一种逻辑性的、逐步推进的事务，其成果是正式的书面陈述，它为组织的长期目标提供了明确的指导。很多人始终是这样认为的，但这其实是对现实的误读。实际上，战略规划的制订从来都不是一些作者所描述的，或是一些管理者所尝试的那样一种理性且线性的过程。战略往往是碎片化的、渐进发展的和非常直观的。战略以行动和响应的形式出现，以应对不断演变的情况。这并不意味着下文所述的战略管理方式是不合时宜或无法实现的。战略可能并不像有些人想的那样，是一种正式的过程，但我们依然需要不断评估我们想要实现的目标及其实现方式，考虑战略如何才能最好地与组织目标的实现保持一致。

战略管理

根据罗莎贝丝·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）^①的定义，战略管理的目标是“为了未来而触发当前行动”以及成为“行动的载体——整合变革机制并将其制度化”。战略分析师主要关注的是确定他们面对的更广泛的问题，并且决定他们必须采取的总方向，从而解决这些问题，实现未来的商业目标。战略分析师不会狭隘地看待问题。

战略管理既是目标也是手段。作为目标，它描述了一些事情在未来几年时间内的愿景。作为手段，它展示了对于如何实现这些愿景的预期。战略管理是一种具有远见的管理方式，它关注的是如何造就组织的发展方向并将其概念化。但它同时也是一种决定如何在实践中实现目标的实践管理方式，也就是要把当前的事情做好。

为了在未来取得成功，企业和管理者必须在当前做出良好的表现。战略管理关乎未来，但也关乎当前的整合活动，只有这样，这些活动才能在追求当前和长远目标的过程中相互配合。

具备战略眼光的管理者

具有战略眼光的管理者会去思考组织想要发展成什么样，以及他们自己应该怎么做才能确保实现这一目标。他们对自己的发展方向有着大致认识，他们能够看到“大局”，能够超越当前问题的局限来展望未来，能够看到他们所做的事情是如何支持其他人努力的。但他们同样也意识到，他们首先要负责规划资源（人力和资金）的分配，从而促进战略的实施；其次，他们还要负责管理这些资源，这样才能让这些资源为公司的成就增添巨大的价值。

战略化管理要做的10件事

- ◆ 理解企业及其竞争环境。
- ◆ 了解企业的目标以及企业实现目标的规划。
- ◆ 根据组织的业务规划调整自己的行为。
- ◆ 明确自己的目标以及实现目标的方式。
- ◆ 记住，正式的战略规划不能保证成功，只有让这些规划付诸实践才能带来成果。
- ◆ 了解如何规划资源，从而充分利用商业机会。
- ◆ 了解如何在企业里为实现关键职能目标做出贡献，以及如何支持同事的战略活动。
- ◆ 能够预见长远的发展，设想备选方案及其可能的后果，并选择合理的行动方案。
- ◆ 克服日常细节的影响。
- ◆ 挑战现状。

1. Kanter, R M (1989). *When Giants Learn to Dance*, Simon & Schuster,London.

46

如何清晰思考

清晰的思维是逻辑性的思维。通过这种推理过程，我们可以从一个判断得出另一个判断，并且可以从证据中得到正确的结论。清晰的思维是分析性的：筛选信息，选择相关信息，建立并证明它们之间的关系。

如果你说人是有逻辑的，那么这指的是他们能够得出合理的推论——他们的结论可以参照以往的支持依据得到证实。他们会避免不合理且有倾向性的争论，概括性以及不相关的内容。他们的推理链清晰、不带感情，并且建立在事实依据的基础上。

书籍免费分享微信 jnztxy 朋友圈每日更新

清晰的思维——一种解决问题、做出决策和展示案例的方式——是高效管理者的一个基本特质。这并不意味着它就是唯一的思考方式。爱德华·德·波诺（Edward de Bono）提出了一个无可争议的观点，即横向思维（如创意）是与更传统的垂直或逻辑思维模式并存的，由创新的管理者使用的一种必要方法。但逻辑方式依然是基本要求。

说服别人以及发现别人论点中的缺陷的能力是优秀管理者的另一个特质。为了清晰思考和有力论证，你必须懂得以下4点：第一，如何从基本原则开始提出论点和论证；第二，如何验证你的论点；第三，如何避免使用有缺陷的论据以及如何揭穿他人的漏洞；第四，如何将这些技术整合到批判性思维的过程中，这是更优秀的管理者必备的一项基本技能。

提出论点

提出论点的原则是“找到事实依据”，这是清晰思考的起点。事实必须与正在审议的问题有关。如果要做比较，就必须在同一类型中进行比较。发展趋势必须与一定的基准日期有关。如果要比较趋势，就必须使用同样的基准。谨慎对待意见，直到它们得到了证据支持。避免对表面数据进行肤浅的分析。深入挖掘，不要对任何事物想当然。筛选证据，剔除无关的内容。

你的推理应该直接源于事实。在可能的情况下，应该利用可验证的相关经验，或其他地方出现过的有关类似关系的信息来证明事实和结论之间的关联是合理的。

如果从事实中推导出的论断不止一个，那么你应该检验每个论断，以确定哪一个最明显来自经验所支持的证据。但如果说这是“理所当然的”或这是“常识”，则没有用。你必须进行以事实为依据的管理，例如找到能够证明推论合理性的证据。你必须把有关常识的模糊概念与它的数据和经验基础联系起来。笛卡尔（Descartes）曾经写道：“世界之大，而能够获得最公平分配的是常识，因为每个人都相信自己富有常识。”

验证论点

苏珊·斯泰宾（Susan Stebbing）^注在《有效思维》（*Thinking to Some Purpose*）一书中写道：“我们欣然接受同我们的成见不谋而合的信念，以及它的事实能够满足我们欲望的信念，而又不去检验它们。”^注清晰的思维必须避免这种陷阱。

当我们形成的论点或信念来自我们的观察（我们自己的分析或经验）时，我们也因此推断出了未被观察到的东西。我们也可以引用证言，即其他人的观察和经验。

如果你的论点或信念来自一个基于特定实例的概论，那么你应该回

答以下问题，并对它进行检验。

◆ 调查的范围是否足够全面？

◆ 这些实例本身是否代表了一个观点？抑或它们是被选来支持这个观点的？

◆ 有没有找过任何矛盾的例子？

◆ 这个论点或信念是否与我们同样拥有充分理由的其他信念相冲突？

◆ 如果存在任何冲突的信念或矛盾的证据，是否已经根据最初的论点对它们进行了检验？

◆ 这些证据或证言能否推导出其他同样合理的结论？

◆ 是否没有考虑其他可能影响证据乃至结论的因素？

如果你的信念建立在证言的基础上，那么你应该检验证言的可靠性、相关性，以及你的信念是否在逻辑上符合这些证据。也就是说，信念可以从事实中被合理地推断出来。

不合理且具有误导性的论证

谬误是一种有缺陷的论证形式，它会导致错误的推理或带来误导。应当避免的主要谬误或从他人的论证中发现的主要谬误有以下几点。

◆ 笼统的陈述。

◆ 惰性思维。

◆ 片面辩护。

◆ 过度简化。

◆ 得出错误的结论。

- ◆ 以未经证明的假定为论据。
- ◆ 错误的类比。
- ◆ 使用模棱两可的词汇。
- ◆ 强词夺理。

下面对上述内容进行简要的讨论。

笼统的陈述

出于对确定性的渴望，我们常常沉迷于笼统的陈述。为了说服对手，我们有时会说得越来越大声，越来越生气。如果我们总是强行这么做，那么我们甚至会欺骗自己。有人曾说：“这从来都不公平，也绝不是聪明的做法，笼统的陈述永远都不可靠。”但是这句话本身就是一种笼统的陈述。科学方法建立在归纳的基础上，如果它们是从充分、相关且可靠的证据中推断出来的，那么它们才是有效的。

当过度简化事实或选择有利于某个论点的实例而忽略那些与之冲突的实例时，笼统的陈述是无效的。笼统的陈述的典型谬误形式是这样一种论证：如果某些A是B，那么所有的A一定是B。通常的情况是，当人们只知道某些A是B，或者最多A可能是B的时候，他们便会说A就是B。这个论断是有误导性的，除非“某些”或“可能”这两个词是公认的。

以下讨论的许多谬误都是不可靠笼统的陈述的特殊例子，也是不合理推论的常见现象。

惰性思维

惰性思维出现在我们用口号和标语进行辩论，以及我们用没有依据的方式扩展一个断言的时候。

在提出主张或采取行动时，我们对复杂的问题形成自信的判断是很自然的。同样，把这些判断提炼成一个短语或见解也是很自然的。接受

这些浓缩的语句省去了我们思考的麻烦，但是这么做却很危险。只有经过了全新的思考，这些判断才是可以接受的。

片面辩护

如果有人告诉你“每个人都知道”、“这很显然”或“这无疑是正确的”，那么你可以肯定，他们已经理所当然地认同了他们打算做出的断言。

当我们在强调自己的情况并且不知道尚有其他观点，以及不知如何看待这个问题的其他方式时，我们便会沉湎于片面辩护。片面辩护发生在我们无法脱离自己的处境的情况下。我们常常犯错，因为我们忘记了在同样的情况下别人也会产生和我们一样的想法。

防止这个错误的一个办法是将“你”变成“我”。这样，我会觉得你无法看到你眼前明摆着的问题，而你也会觉得我无法看到我的眼镜片的另一面是什么。当我将某条规则应用于你时，它看上去很有道理；但是当你要求我将这条规则用在自己身上时，它可能看起来并不令人满意。

当然，对其他观点思考太久是优柔寡断的原因之一。并不是每个问题都有其两面性，即便有，你最终也会很快地、坚定地选择某一方。但在你这么去做之前，请先检查一下其他观点或方法是否有依据，并将它们一并考虑进去。

过度简化

过度简化是一种特殊形式的惰性思维或片面辩护。过度简化通常以苏珊·斯泰宾所谓的“黑白谬误”的形式出现，要求必须画一条明确的界线，而实际上并不能画出一条明确的界线。例如，我们无法要求他人在理智与疯狂，或者明智与愚笨之间做出明确的区分。我们易犯这种错误，而这会被不诚实的对手利用，他们会坚持让我们对无法如此定义的事物做出精确的定义。

得出错误的结论

最普遍的谬误之一是形成一种“有的人是或者可能是，因而所有人都是”的观点。有关一些案例的断言被扭曲成所有案例的断言，这样的结论并不符合前提条件。

这一谬误最常见的形式是逻辑学家所谓的“中项不周延”，它涉及三段论包括的前提、中项和结论。

一个有效的三段论具备了以下形式：

- ◆ 前提：所有的牛都是四足动物。
- ◆ 中项：所有的四足动物都是脊椎动物。
- ◆ 结论：因此，所有的牛都是脊椎动物。

这可以表示为：

- ◆ 前提：所有的A都是B。
- ◆ 中项：所有的B都是C。
- ◆ 结论：因此，所有的A都是C。

这是符合逻辑的，即中项完全周延——所有适用于A的条件都适用于B，所有适用于B的条件都适用于C，因此所有适用于A的条件必然适用于C。

而不合理的三段论则是这样的：

所有的牛都是四足动物。

所有的骡子都是四足动物。

因此，所有的牛都是骡子。这可以表示为：

所有的A都是B。

所有的C都是B。

因此，所有的A都是C。

这是错的，因为尽管所有适用于A和C的条件都适用于B，但在它们和B的关联中没有任何东西可以将A和C联系在一起。

真假三段论之间的区别可以用图46-1表示。在假三段论中，尽管A和C都包含在B中，但A和C可以是完全不同的。A和C之间的关联超出了原有依据可以证明的范围。A和B两者都与另外一项C有关的事实并不意味着A和C之间有联系。在形成论点时，我们常常会草率地得出用“部分”表示“全部”的结论。

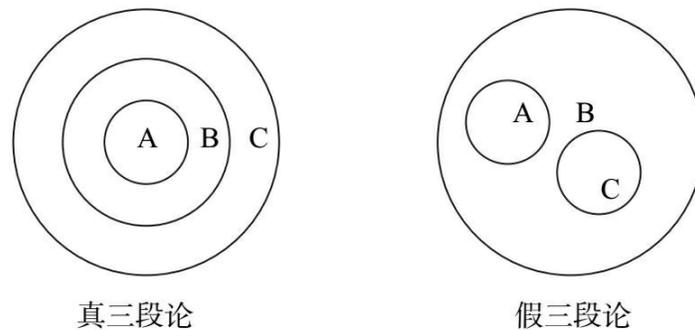


图46-1 真假三段论的区别

同样可以用假设的形式让结论超越论据可证明的范围：由于我们知道结果（结论），因此我们也同样知道原因（前提）。但是，这种假设可能并不正确。一个结果可能会有许多不同原因。我们可以用以下例子来说明由此产生的这种谬误：

如果她中了彩票，她会去西印度群岛。她去过西印度群岛。

因此，她中过彩票。

这可以表示为：

如果发生P事件，Q事件则会发生。

Q事件发生过。

因此，P事件发生过。

但是，除了中彩票之外，她可能去过西印度群岛的原因还有很多。只有当原因与后果直接相关时才能得出清晰的推论，因此：

如果她中了彩票，她会去西印度群岛。

她中了彩票。

因此，她会去西印度群岛。

这可以表示为：

如果发生P事件，就会发生Q事件。

P事件发生。

因此，Q事件发生。

从论据得出结论的另一个危险在于忘记环境可能会改变情况。过去发生的事情不一定会再次发生，除非环境还是一样的。你也许能够从历史中推断出什么，但是你不能依赖这个推论，因为时代变了。

以未经证明的假定为论据

当我们想当然地接受尚未证实的事物时，我们就会以这种假定为论据来辩论。它的呈现方式是在没有充分理由的情况下假设争论论据，这被逻辑学家称为预期理由。

如果你发现有人认为一个并非结论所包含的前提是理所当然的，那么你必须挑战这样的假设，并询问有关结论所依据的前提的信息。接着，你可以评估这个结论在逻辑上是否符合这一前提。

挑战假设是清晰思考的一个必要部分。你应该挑战自己的假设，也要挑战他人的假设。

错误的类比

类比构成了我们思维的大部分基础。我们注意到两种情况在某些方

面彼此相似，然后就会得出相似性的推论。类比同样能够帮助我们理解不熟悉的话题。

类比可以在没有任何真实证据的情况下被误用为鲜明的论据。仅仅因为A是B（A和B都是我们很熟悉的事实），并不能够表明X是Y（X和Y对我们来说都不熟悉，或者很抽象）。当我们运用类比进行论证时，我们声称：

如果X具备特征P1、P2、P3和F，

而Y具备了特征P1、P2和P3，

因此，Y同样具备特征F。

除非Y有一个与F相容的特征，否则这个推论就不能成立，因此这个论证是不完备的。

类比可以用来启发结论，但无法建立结论。类比可能会被用得太过——有时它们的相关性比实际的更为明显。

运用类比进行论证有助于支持论据，但是不要过于依赖类比。不要让其他任何人用牵强的类比来规避问题。类比应该得到检验，类比的相关性也必须得到证明。

使用模棱两可的词汇

刘易斯·卡罗尔（Lewis Carroll）的方法——“我所使用的词只代表我要表达的意义，不多也不少”——是很多有意欺骗的人喜欢使用的伎俩。人们使用回避问题的措辞，也就是说，他们会用特殊的方式来定义一个词，从而支持自己的论点。他们在不同的语境中变换词语的意义。他们可能会选择具有相同意义但分别表示肯定或否定的词语。

这里有一个著名的句子，这里“坚定”（fir）这个词的肯定意义越来越弱：“我是坚定的（fir），你是固执的（obstinate），他是顽固的（pigheaded）。”

强词夺理

“正相反，”叮当弟（Tweedledee）接着说，“如果那是真的，那就可能是真的；如果那曾经是真的，那么它就是真的过；但是既然现在它不是真的，那么现在它就是假的。这就是逻辑。”

——刘易斯·卡罗尔《爱丽丝镜中奇遇记》

强词夺理并没有这么糟糕，但是它同样具有误导性。强词夺理包括以下辩论伎俩。

- ◆ 选择有利于竞争的实例，同时忽略与之冲突的实例。
- ◆ 扭曲对手提出的论点，让其表达与原意完全不同的观点，即将别人未说过的话强加于人。
- ◆ 通过证明对手并未支持的观点来向其施加压力，从而转移对手的注意力。
- ◆ 在论证中引用无关紧要的内容。
- ◆ 重申已被否认的内容，同时忽略已经肯定的内容。

批判性思维

批判性思维是分析和评估观点、理论和概念的质量的过程，确定它们的有效程度和论据的支持程度，以及它们在多大程度上存在偏颇。批判性思维包括对数据的仔细思考和解读，得出有根据的结论，以及找到错误的假设。这是管理者在进行清晰且有目的性的思考时的做法。

“批判性”在这里并不代表否定或负面的意思。批判性思维有很多积极的用途，例如验证假说，证明命题或评估概念、理论或观点。每当人们权衡证据并做出判断、解决问题或做出决定时，人们就会产生批判性

思维。批判性思维的目的是得出合理的结论和解决方案，并且根据相关的标准和指标验证这些结论和方案。批判性思维要求人们具备以下能力。

- ◆ 发现问题并确立处理问题的方法。
- ◆ 收集和整理切题（相关）的信息。
- ◆ 发现未经明确说明的假设和含义。
- ◆ 解释数据，评估证据，评价论点。
- ◆ 确认论点之间存在（或不存在）逻辑关系。
- ◆ 得出有根据的结论，并做出可靠的概述。
- ◆ 检验论断、结论和概述。
- ◆ 通过检验和分析相关证据来重构观点或信念。

-
1. Stebbing, S (1959). *Thinking to Some Purpose*, Penguin Books, Harmondsworth.
 2. 译文引自商务印书馆2008年中文译本《有效思维》，吕叔湘、李光荣译。——译者注

47

如何排除困难

不论你做什么，你总会有出错的时候。作为一名管理者，你经常会被要求去纠正错误，或是要求其他人来帮你。

排除困难需要：诊断问题的能力——用以判断问题的规模；专业技能——用来选择所需的解决方案并决定如何实施它；管理技巧——让解决方案生效。排除困难主要分为3个部分。

- ◆ 行动规划。
- ◆ 诊断。
- ◆ 纠正问题。

行动规划

即便你决定在不使用管理咨询师的情况下自己规划行动方案，你可能依然需要从咨询师那里吸取经验。一名优秀的管理咨询师会进行以下操作。

- ◆ 对当前情况进行分析和诊断：发生了什么，以及为什么会发生。
- ◆ 开发可选的解决方案。
- ◆ 确定首选方案，说明实施该方案的成本和收益。
- ◆ 确定实施方法：通过何种方式以及在什么时间点实施这个解决

方案，由谁完成，需要借助哪些资源。如果首选的是分阶段的实施方案，那么必须明确这些阶段并制订相应方案。

规划阶段最重要的工作是确定问题，并阐明目标和职权范围。确定了问题就等于解决了问题的一半，而这也是困难的那一半。如果对这半部分采用了分析方法，那么自然也要对其余部分采用同样的方法。

一旦你知道了问题所在，你便可以定义你想做的事情，并为相关人员分配职责，包括你自己。列出问题、解决方案和负责人，打算实现的目标，以及完成时间点。所有相关人员都应该了解这些职责是什么。

下一步是规划排除困难的任务。这里需要确定4个要素：你需要的信息，获取信息的来源，如何得到信息，以及接收信息的人员。记住，你必须对观点和事实做出回应，所有的数据都必须得到解释。列出那些有可能知道发生了什么及其原因的人，他们或许能为接下来的行动提供好主意。

接着起草你的计划。告知员工你需要的信息。经常提醒员工你想和他们讨论特定的问题，你希望他们在对这个主题有所思考的同时也能提供支持性的依据。

诊断

诊断指的是找到正在发生的事情——征兆，然后进行探究，了解它为什么会发生（也就是原因）。证据可能有很多，而经验丰富的诊断者会剖析事实，找到与问题相关的部分并进行提炼，直到他揭露出问题原因及其解决要点的关键信息。

分析能力——去芜存菁的能力——是诊断的重要因素。这是一个了解事实的过程，是对每个事实进行严格检验从而确定哪些重要的过程。

在诊断的过程中，你必须保持开放的态度。你不应该让自己有先入

之见，或是被其他人的意见影响。聆听并观察，但是保留意见，直到你能够找到对应所有观点的全部事实依据。

与此同时，尽量去吸引那些相关人士的兴趣，并争取他们的支持。如果你可以把他们天生的恐惧和怀疑降到最低，那么与这个问题有密切关系的人会揭露一些不为你所知的观点和事实。

排除困难的清单

分析导致问题的因素——人、系统、组织体系和环境等，并在此基础上做出你的诊断。

人

- ◆ 他们犯过错吗？如果有，原因是什么？是因为员工自身能力不足，还是因为他们没有得到妥善的管理或培训？
- ◆ 如果管理上有问题，那么这是系统、组织的问题，还是管理者自己的问题？
- ◆ 如果做这项工作的人不称职，那么他们又为什么会是这项工作的首选之人呢？

系统

- ◆ 不完善的系统或流程在多大程度上导致了这一问题？
- ◆ 这是系统自身的问题吗？系统是不是设计得不够好，或是不太合适？
- ◆ 这个问题是出在运营或管理这个系统的人的身上吗？

组织体系

- ◆ 机构或管理体系在多大程度上导致了这个问题？
- ◆ 人们知道自己要做什么吗？
- ◆ 是否在逻辑上对业务活动做了分组，以便对它们进行充分的监管？
- ◆ 经理和主管是否清楚他们有责任维护管控，他们是否有效地履行了这些职责？

环境

- ◆ 这个问题在多大程度上是因为整个环境超出了有关方面的控制而产生的？外部经济压力或政府政策的变动是否带来了不利影响？
- ◆ 如果存在外部压力，那么我们为什么没有预测到这种压力，或是为什么没有快速响应这种压力？
- ◆ 有充足的资源（人力、资金和材料）吗？如果没有，那又是为什么？

纠正问题

诊断应该指出纠正问题的方法。但是，这么做依然意味着你必须评估不同问题的解决方式。“最好的办法”不常有，有的只是来自可选方案的选择。你必须缩小方案的范围，直到你找到一个总体来说比其他更好的方案。

你的诊断应该已经明确了问题在多大程度上来自员工、系统、组织体系或环境。容易犯错的员工很可能就是根本原因，如果是这样，请记住不要一味而不加选择地批评他们。你的任务是提供积极的帮助，是提

高他们而不是毁掉他们。

不要过于注重理论。考虑现实环境，包括可用人选处理问题的能力。如果你对此有所怀疑，你还要考虑来自其他地方的可以有效部署的人员。你的推荐方案应该是切实可行的，这样该方案才能借助现有资源在可接受的时间范围内发挥作用。

你必须弄清楚要做什么，还要知道怎么做。评估成本和收益，并证明收益高于成本。你必须分配资源，设定时间进度。此外，你还要给员工部署具体的职责，让他们完成工作。你的建议必须是现实的，这样建议才可以分阶段进行，而不会遭到不恰当的拆分；与用结果验证合理性的方式相比，这么做也不会耗费更多的金钱和时间。

在将责任归咎到个人时请多加留意。有的人明显不够格，必须被替换。另一些人则可能是超出他们控制范围的不良管理、培训或环境的改造者。他们的帮助对于克服困难来说或许是至关重要的。破坏他们的信心和协助意愿是不明智的。

利用管理咨询师来排除困难

管理咨询师曾经遭遇过人们的排斥，他们被形容为带着公文包离家50英里（约80.5千米）的人。罗伯特·汤森^注将咨询师描述为“那些为了告诉你几点钟而向你借手表并且偷走它的人”。

在绝望中召唤咨询师的确是一项耗时费力的工作。但是，咨询师有自己的用处。他们带来了问题诊断方面的经验和专业知识。当组织中没有合适人选时，他们可以扮演额外助手的角色。此外，作为第三方，他们有时能够看到问题的本质并且解决问题，或在公司内部开启新的想法。可悲的是，这些想法通常因为结构或管理上的约束而被压制住了。

即便如此，在引进咨询师时你依然需要了解一些原则，如表47-1所

示。

表47-1 考虑引进咨询师时的原则

可以	不可以
选择两三家投标的公司，并进行比较。不仅要比较它们的费用，还要比较它们对你们的问题的理解，以及它们对如何解决问题提出的操作建议	被一个主要从事销售工作的圆滑的责任人迷惑
了解这家公司的经验，最重要的是执行这项任务的咨询师的经验	只是因其声誉良好而求助于一家大公司。这家公司可能并没有你们想要的特定专业资源
谨慎地向该公司介绍它的职责范围	接受任何与你们一路走来的老顾问。很多冗余的管理人员都成了顾问，但他们全然不知如何去做。成为一名有用的顾问需要许多技能。检查该公司是否是管理咨询协会（Management Consultants Association）成员，以及其负责人是否是管理咨询研究所（Institute of Management Consultancy）的成员（针对英国公司）。这些是专业身份的保障
得到有关项目方案、总体预算（服务费加上开销）以及执行任务的人员的详细介绍	允许咨询师在没有经过事先咨询的情况下调整项目
与即将开展工作的咨询师会面，并对其进行评估，坚持定期召开进度沟通会议	总是让咨询师一个人工作。应该保持联系。委派你的一名员工完成联络工作，甚或与咨询师一同工作
确保任务的结果是一个切实可行的建议，你们能够独立地或者在只需要最少量的进一步帮助的前提下完成任务	

1. Townsend, R (1970). *Up the Organization*, Michael Joseph, London.

48

如何走出挫折

即使优秀的管理者也会在他们的职业生涯中遭遇挫折，而最优秀的管理者能够很快走出挫折的阴影，进而做得更好。这里有一些建议，可供你在扭转劣势时参考。

◆ “一次次尝试，一次次失败。屡败屡战，即使失败，也要败得出彩。” [塞穆尔·贝克特（Samuel Beckett）]

◆ “不后悔任何做过的事。” [盖伊·布朗宁（Guy Browning）]

◆ “越是艰辛的成功，来得越是荣耀。” [伊壁鸠鲁（Epicurus）]
在领会这些思想的基础上，你可以通过以下10种方式走出挫折的阴影：

◆ 从已发生的事情中吸取教训。

◆ 如果你犯了错，请分析你的做法和犯错的原因，并找到如何避免再次犯错的方法。

◆ 在你所了解的、能够完成的以及已有成就的基础上，强调积极的一面。

◆ 评估你的优势，找到未来如何更有效地利用优势的方法。

◆ 评估你的劣势（但不要强调它们），找到克服劣势的方法。

◆ 尽管评估优势和劣势是个好办法，但不要过于自省，请直接采取行动。

◆ 就你应该采取怎样的行动征询你所尊敬的人士的意见。

◆ 明确你的目标和实现目标的方式。

- ◆ 争取他人的支持来实现你的计划。
- ◆ 认识到这并不是世界末日。

49

为什么会出错，如何纠正错误

事情可能会因为人们不称职或无法控制而出错。任何人很难也很少会承认自己不称职，但是这正是事情常常失控的原因。因此，了解不称职的原因是非常有用的，这样你就可以改正它们。

你同样也应该了解第47章讨论的困难排除法，不论问题是否是你自己造成的，你都可以借此解决这些问题。西奥多·罗斯福（Theodore Roosevelt）曾说：“在你所处的位置，用你的所有资源，做你力所能及的事情。”问题在于，人们通常不会采纳这个建议。事情出问题的原因在于人们没有尽力，他们滥用了自己的资源，或者选择了不恰当的时间和地点来做这件事。人们误判了情况，采取了错误的行动。

有关不称职的研究

这里有两个十分有意思的针对不称职现象的分析，如果你深入研究，你会从中得到一些有关如何避免失误或减少失误的线索。第一个是劳伦斯·J. 彼得博士（Dr. Lawrence J. Peter）的《彼得原理》（*The Peter Principle*）^①，第二个是诺曼·F. 狄克逊（Norman F. Dixon）的《军事无能心理学》（*On the Psychology of Military Incompetence*）^②。

彼得原理

在《彼得原理》中，劳伦斯·彼得博士指出，在等级制度下，个人总是会被提拔至其不能胜任的等级上。这个多少有些悲观的观点建立在

他的经验基础之上，即这种制度助长了这一现象的产生。因为人们被告知，如果他们能轻松、高效地完成自己的工作，那么这项工作就没有挑战性，他们就应该得到提拔。然而，彼得表示：“问题在于，当你发现自己无法做好一些事情的时候，你就会停滞不前，你会把工作做得一塌糊涂，你让同事们感到困惑，同时你也损害了组织的有效性。”

彼得原理曾经只被视为一种常见的说法，因为它反映了评估潜力时的一个基本问题。我们知道，或者我们认为自己知道，有的人擅长自己当前的工作。但是这能够保证他们在下一个层级取得成功吗？也许可以，也许不能。然而，我们并不能确定，这是因为不同人员所需的技能——例如一个一流的研究科学家与那些研究团队负责人所需的技能——是非常不一样的。

让自己免受彼得原理的影响

我们可以免受彼得原理的影响吗？答案是肯定的，但有一定难度。人们通常不会拒绝晋升。如果他们拒绝晋升的话，他们会受到质疑。因为人们认为他们本应无坚不摧。因此，如果你晋升了，人们完全有理由去检查其中的原因。对于你要实现的成果，为此你所需的资源，以及你将遇到的问题，你应该有非常精准的答案。如果你认为这些要求都是不合理的，那么请对工作内容进行讨论，看看是否可以调整。

除非你确信自己能这么做，或者你至少可以在一段可接受的时间里学会怎么做，否则请不要接受一份新工作。你可以问清楚自己会在早期阶段得到怎样的培训和帮助。如果你的前辈失败了，那么你可以了解他在哪里出了问题，这样你便能够避免犯下同样的错误。

让他人免受彼得原理的影响

如果你处在提拔别人或授予他人新工作的位置上，那么你必须认识到彼得原理并且知道如何规避它。你需要将员工（求职者）的能力与工作要求匹配起来，作为这个过程的起点，你应该对所需技能进行深入分析。这些技能应被分成以下几类。

◆ 管理（managerial）。引导、启发和激励他人，团队建设与维持士气，协调并指导工作，有效使用资源，控制事件以达到所需的效果。

◆ 分析（analytical）。分解问题，并就发生了什么以及应该发生什么提出正确的结论。

◆ 技术或专业（technical/professional）。不仅了解该行业的所有秘诀，同时知道如何有效地利用他人的知识。

◆ 沟通（communications）。传达信息。

◆ 人力资源管理（human resource management）。具备说服、启发和激励他人的能力；诚信、正直和奉献。

在制定了这些准则之后，你可以根据这些标准来评价员工（求职者）。从员工（求职者）的当前工作中获得任何有关他业绩的依据，它们可以表明员工（求职者）在这些领域里的潜在能力。询问他们成功或失败的经历以及原因。

这种匹配过程可以明确任何潜在的缺点。接着你可以讨论这些缺点，并且决定以培训、指导或进一步深造的形式提供个人所需的任何帮助。

在最初的几个月里认真地监督个人的进展。你的职责应该是及时发现危险的趋势，以便迅速采取补救措施。

军事型无能

诺曼·狄克逊认为军事型无能有两种基本类型的人。第一种类型的人包括埃尔芬斯通将军（Generals Elphinstone，参加过第一次阿富汗战争）、拉格兰将军（Raglan，参加过克里米亚战争）、巴特勒将军（Butler，参加过布尔战争）以及百思华将军（Percival，参加过新加坡之战）。他们都是温和而谦恭的人，在战火中他们无法承担压力，无法做出正确的决策。第二种类型的人包括黑格（Haig）、若夫尔

（Joffre）等其他一些第一次世界大战中的将军。他们的特点是野心勃勃，对他人的痛苦漠不关心。他们绝不会在决策面前束手无策，他们非常积极，但采用了一种自负、狡诈、诡计多端且不诚实的方式。阿里斯泰尔·曼特（Alistair Mant）^④在《我们应有的领导》（*Leaders We Deserve*）中引用了克里米亚战争的灾难性后果，当时一位来自第一类人群的将军（拉格兰）管理着来自第二类人群的某个人（被同时代的人誉为拥有“马的大脑”的卡迪根伯爵）。

诺曼·迪克逊认为军事型无能的表现有以下几点。

- ◆ 严重浪费人力资源。
- ◆ 根深蒂固的保守主义，恪守陈腐的传统或过去的成功经验。
- ◆ 倾向于拒绝或忽视令人不快的或与先入之见产生冲突的信息（与公司里喜欢听“是”的人一样）。
- ◆ 容易低估敌人。
- ◆ 犹豫不决，容易放弃决策者的职责。
- ◆ 尽管反面依据十分有力，但依然在特定任务中固执己见。
- ◆ 无法利用大好局面，总是优柔寡断。
- ◆ 无法进行充分的侦查。
- ◆ 偏爱正面攻击，通常针对的是敌人最强大的部分（有利可图的市场里的过度拥挤可以作为这一表现的参照）。
- ◆ 信仰暴力而非巧妙的计谋。
- ◆ 不善于利用奇袭或骗术。
- ◆ 总是做好寻找替罪羊的不恰当的准备。
- ◆ 压制或歪曲来自前线的消息，而这通常被认为是保证士气或安全的必要手段。

◆ 相信神秘的力量——命运、厄运等。

以下所有这些表现都可以在商业领袖或管理者的作为或不作为中找到。

◆ 资源浪费。大多数企业都人满为患，超员比例达到10%甚至更多。

◆ 保守主义。“这就是公司一直以来的运作方式，我们已经做了20年的市场领导者，为什么要变呢？”

◆ 拒绝令人不快的信息。“你说我们会损失市场份额？我不相信。这些案头调查通常都不准。”

◆ 低估对手。“这是什么？这是布洛格斯公司（Bloggs & Co.）推出了一个我们产品范围内的新产品。而你认为这会形成竞争？算了吧，它们没用的，它们连个小摊都开不起来。”

◆ 优柔寡断。“对此，我们要再想一想。”“我需要更多的信息。”“有时我认为，如果你将这样的问题放在待办事项中的‘最棘手’部分，那么这些问题会自动消失。”“在我看来，我们已经有了几个替代方案。让我们在下周或某个时间开会讨论一下利弊吧。”“这是董事会的事情。”

◆ 固执己见。“不要用这些事情来迷惑我。”“就该这样。”

◆ 无法利用局面。“好吧，你认为我们在发布上会超出预算，你想加速推进这个项目。但是我们别太兴奋，我们不可以对自己要求过高。”

◆ 没有洞察能力。“我不相信市场调查。”

◆ 偏好正面进攻。“布洛格斯公司在零部件方面的表现非常好。是的，我知道我们对零部件一无所知，但是我们很快就会了解它。让我们快速迎头赶上，颠覆它们的位置。”

◆ 相信蛮力。“告诉工会它们要么拿走5%，要么做另外一种选

择.....什么是生产力打包方案？我不相信胡闹。这要么是直接的报价，要么什么都不是.....这会带来成果？我不相信。”

◆ 无法出奇制胜。“我不喜欢耍花招。让我们付诸实践吧。你认为我们如果继续让竞争对手捉摸不透，会取得更好的结果吗？算了吧，我们比他们强大多了。”

◆ 推诿责任。“这不是我们的错，这是汇率的问题。”“是某某政府让我们搞砸了！”“为什么我身边是一群没用的蠢货？”

◆ 压制信息。“不要告诉他们我们做得有多么好，他们只会问我们要更多的钱。”

◆ 相信神秘力量。“我就是在直觉上认为我们必须这么做。”

为什么会出错——一个概述

事情出错的主要原因有以下几种。

- ◆ 无法从错误中吸取教训。
- ◆ 过度提拔导致完全不胜任。
- ◆ 选择不当和培训不足。
- ◆ 过于自信。
- ◆ 不够自信。
- ◆ 粗心大意。
- ◆ 懒惰。
- ◆ 没有远见。

你可以怎么做

你可能不得不执行第47章讨论的排除困难的操作，但这里还有一些你可以记住并进行相应操作的其他事情。

无法从错误中吸取教训

记住墨菲定律，该出错的总会出错。错误总会发生，不可原谅的是同样的问题一错再错。分析出错的地方（不找借口，不偏袒），记录下下次该做什么不该做什么，通过这种方式从错误中学习。

不称职

你应该不断努力改善判断力和业绩标准，以纠正特定缺陷为目标来进行培训和指导工作，从而减少下属不称职的表现。

如果你怀疑自己的能力，请分析你的优势和缺点，抓住每个机会，从你信任的人那里得到额外指导和建议。如果这依然没用，请及时走人。

选择不当，培训不足

如果你为工作选错了人，他们就会表现不佳，并且犯错。你必须确保自己明确了经验、资历、知识、技能和个性方面的要求，同时不会退而求其次。你的面试应该经过系统性的规划，以便了解求职者在你的每一项要求下能为组织带来什么。通过探究性的问题来了解这些经验的类型和水准是否是你所要的。询问有关成就的细节。检查求职者的职业生涯是否是渐进发展的，是否有任何失败或神秘的空缺。通过电话向求职者的现任或前任雇主核实其所说的工作信息、受雇时间，并且在恰当的情况下可以问其离职原因。

如果你未能提供合适的入职培训，或是未能采取正确的措施来明确和满足员工的个人培训需求，那么你应该不会对他们无法胜任工作而感到惊讶。第9章提供了有关如何培养人才的指导。

过于自信

这是最难根除的问题。英国皇家空军（Royal Air Force）总是说，最容易出事故的是那些过于自信的飞行员。你需要对自己和你的员工有信心。但如何控制员工不过于自信呢？

理解和证明错误判断的发生需要一定时间，因为你非常确信自己了解所有答案，因此不会试图去预见或处理意外情况。过于自信的人的视角往往是隧道型的，他们可以非常清楚地看到结局，但他们不会注意到两边或更远的地方发生了什么。如果他们看到了隧道尽头的光，他们或许不会意识到这是迎面而来的火车灯。

不够自信

只要个人具备基本的能力，不够自信是可以被克服的。缺少自信的人通常需要他人的帮助。他人可以强调他们取得的成就，并鼓励他们做更多同样的事情。导师可以起到帮助作用，一项经过深思熟虑的政策也可以起到帮助作用。你要让员工稳定地发展，这样他们便不必面对突如其来的大幅提升工作能力的要求。首先，为不够自信的人员分配一些他们能力范围之内的工作任务；然后，逐步提高对他们的要求，但一定要以可实现的步骤进行。

粗心大意

这是一个普遍的问题。粗心大意可能缘于过于自信，另外我们都会在压力下犯错，或者因为我们觉得任务实际上更容易而犯错。不幸的是，声誉可能会因为相对较小的错误而受损。如果你向董事会提交了一

份含有明显计算错误的报告，那么你的整个报告的可信度都会受损，即便这个错误并不重要。至少要对每个数据和事实依据检查一遍，否则千万不要提交报告或撰写重要的信函。

懒惰

没有人会承认自己懒惰。但懒惰之人确实存在，这是因为他们天生懒惰，或是因为他们没有得到充分的领导权，抑或因为他们在组织中的职责没有得到明确定义。如果你的一名员工很懒惰，请果断处理，因为这是不可容忍的。

没有远见

这是错误的常见原因。作为一名管理者，你的主要职责之一就是事先做好考虑。你必须设法预见所有的事件，并据此制订应急方案。你不会每次都对，你可能会发现自己偶尔处于危机管理的情形之中。即便你无法预见所有的情况，但如果你想到了一些可能发生的事情，那么你至少会对此有更好的准备。

-
1. Peter, L J (1972). *The Peter Principle*, Allen & Unwin, London.
 2. Dixon, N F (1979). *On the Psychology of Military Incompetence*, Futura, London.
 3. Mant, A (1985). *Leaders We Deserve*, Blackwell, London.

第5部分 商业及财务管理



50

如何务实

务实的管理方法注重的是为商业机会分配资源，并且充分利用这些资源来实现理想的结果。务实的管理者认同并遵从以下内容。

- ◆ 组织的职责，即组织的使命和战略目标。
- ◆ 组织的商业模式，即组织的经营基础（组织完成自己的使命和战略目标的基础）。
- ◆ 组织的业务驱动，即推动组织向前发展的业务特征。
- ◆ 组织的核心竞争力，即组织的优势所在。
- ◆ 确保组织活动有效性的因素，包括有关赢利能力、生产力、财务预算和控制、成本和收益、客户服务以及运营绩效等具体因素。
- ◆ 业务的关键绩效指标被认为是对实现高业绩而言十分重要的成果，可以用来衡量实现目标的进展情况。
- ◆ 能够保证公司资源特别是其人力资源创造出可持续竞争优势的因素，因为这些资源是有价值的、无法仿效且不可替代的。

51

如何做商业论证

商业论证阐明了一项提案有利于企业的原因，它将如何带来收益以及这么做的成本是多少。这样的提案应该以增值为依据（例如该提案产生的收入将明显超过它的执行成本）或建立在投资回报的基础上（例如在提高生产率方面带来的财务回报能够证明投资成本的合理性）。

商业论证的基础

很明显，在辅之以投资回报的现实预测的情况下，商业论证更具有说服力。针对与投资有关的现金流以及可能因此而产生的收益的分析可以为资本支出提供依据。这么做是为了证明，今天支出现金，过一段时间便会得到更大的回报。用以评估投资的方式有很多，如偿付、会计收益率、折现现金流以及净现值等。一个新产品创意的论证可以建立在以下几个问题的答案基础上。

- ◆ 该产品能够满足明确的客户需求吗？
- ◆ 该产品可以在哪一类市场出售？
- ◆ 和可能会与之竞争的现有产品相比，该产品可以通过何种方式为客户提供更多价值？
- ◆ 该产品是否足够特别，能够和其他同类产品区分开来？
- ◆ 该产品与现有产品系列的融合情况怎么样？
- ◆ 该产品是否破坏了公司现有的技术和资源？

◆ 在开发和营销这款新产品时，需要哪些投入？

◆ 这些投入可能会带来怎样的回报？

当难以对未来收益做出有说服力的预测时，商业论证就会变得更加困难，如证明培训投资的合理性，但我们应当尝试一下。总的来说，培训投资是合理的，原因如下。

◆ 能够在产出、质量、速度和整体生产力方面提升个人、团队和公司的表现。

◆ 能够通过为员工提供学习和发展的机会，提升他们的工作能力和提高他们的技能，从而让他们有能力获得更多的工作上的满足感，以及让他们得到更高的奖励和在组织中取得长足的进步。

◆ 能够通过扩展员工的技能领域（多技能培训）来提升业务的灵活性。

◆ 能够鼓励员工明确组织的使命和目标，从而让他们对工作更加投入。

◆ 能够增强员工对变化原因的理解，为员工提供适应新环境所需的知识和技能，从而有利于变革管理。

◆ 能够为业务主管提供管理和发展其手下员工所需的技能。

◆ 能够有助于在组织内发展积极的文化，例如以业绩提升为导向的文化。

◆ 能够为客户提供更高水准的服务。

◆ 能够最小化学习成本（减小学习曲线的跨度）。

强化商业论证

如果做到以下几点，商业论证就可以得到强化。

- ◆ 能够令人信服地说明投资回报达到或超过了公司政策要求的总量，直接成本不会对现金流产生不良影响。

- ◆ 提供相关数据，说明提案可能会给组织运营的重要方面（如客户服务水平、产品质量、股东价值、生产力、赢利能力、创新、技能开发和人才管理）带来的影响。

- ◆ 可以从中看出，提案会提高企业的竞争优势，例如确保企业能够通过创新或缩短上市时间来实现竞争优势。

- ◆ 可以证明创新已经在组织内发挥了良好作用（可能是一种试点方案）或是代表了能够转移到本组织的“良好实践”。

- ◆ 商业论证可以轻松地得到实施，例如不会耗费管理者太多时间。

- ◆ 商业论证能够为公司带来更多声誉，因为它可以表明公司是一家“世界级”的组织：该公司的表现即使不比其所在领域的领先机构更好，也是和这些机构旗鼓相当的（通过在专业期刊上发表文章、新闻稿和会议报告来达到宣传效果，可能会更有助益）。

- ◆ 提案简明扼要，有理有据。提案的口头表达时间不应超过5分钟，并且应该用书面形式加以概括，写在一张纸的一面上（补充细节可载于反面）。

进行论证

作为一名管理者，你必须在陈述中阐明你的观点，以便跟进书面的商业论证或自己的观点。你必须说服人们相信你的观点，接受你的建议。为了做到这一点，你必须清楚地知道自己要什么，你需要表现出你自己对此有信心。此外，你的陈述的有效性将取决于你是否对此做了精

心准备。

准备工作

准备工作非常关键。你不仅要思考应该做什么和为什么要做，还要思考人们对此会如何反应。只有这样你才能决定如何进行论证，强调收益但不低估成本，同时预测反对意见。

你应该思考你的听众可能会提出的问题，并且事先做出回答，或者至少准备好你的答案。最常见的问题有以下5个。

是什么

- ◆ 你的提案是什么？
- ◆ 该提案的收益是什么？
- ◆ 该提案的代价是什么？
- ◆ 作为这个提案的依据的事实、数据、预测以及假设又是什么？
- ◆ 其他可选方案是什么？

为什么

- ◆ 为什么我们应该改变正在做的事情？
- ◆ 为什么这个提案或解决方案比其他方案更好？

如何

- ◆ 如何改变？
- ◆ 如何克服困难？
- ◆ 如何检验其他方案？
- ◆ 我会因此受到怎样的影响？

谁

- ◆ 谁会受到改变的影响，他们的反应会是什么？
- ◆ 谁有可能强烈反对，为什么？
- ◆ 谁来执行这项提案？

何时

- ◆ 应该在何时完成？

为了进行论证，你必须完成以下3件事。

- ◆ 表明该提案是以针对事实的透彻分析为基础的，同时其他可选提案也在得出结论之前得到了检验。如果你做了假设，你必须证明这些假设在相关经验以及允许意外的合理预测基础上是说得通的。记住罗伯特·赫勒（Robert Heller）^注的话：“假设最薄弱，则提案最强大。”

- ◆ 向该论证面向的公司和个人详细说明利益关系，展示论证的积极的一面。有可能的话，请用财务术语来表达这些利益关系。抽象的利益（如客户满意度或员工士气）则很难让人认可。但是不要给出“可疑的数据”，这是经不起检验的财务依据。

- ◆ 披露成本。不要试图以任何方式掩饰成本，而且必须现实起来。如果有人能够证明你低估了成本，那么你的提案就会被推翻。

记住，董事会想要确切了解的是它们会因为自己投入的资金而得到什么。大多数董事会都非常谨慎，它们不愿意而且往往也不能承担太大的风险。鉴于此，除非董事会、委员会或个人能够看到好处和最终的账单，我们很难论证一个试验或试点方案。

论证的展示

你的提案通常会分为两个阶段进行：书面报告和口头陈述。后者的质量通常会让天平向有利于你的一方（或不利于你的一方）倾斜。第42

章和第43章分别针对有效的演讲和书面报告进行了讨论，但在论证阶段，当你在向听众进行口头论证时，你还应当记住以下一些特殊的要点。

◆ 你的陈述不应只重复书面论证的依据，它应当被用来在省略细节的情况下表达主要观点。

◆ 不要假设你的听众已经阅读了报告或理解了报告。当你在陈述时，请尽量不要提及报告；否则，这可能会转移听众的注意力，让他们不再关注你所说的内容。使用视觉辅助手段（最好是挂图）来强调要点，但是不要做得太过，因为这有可能太过精致。说服听众的应该不是你，而不是优雅的视觉辅助材料。

◆ 确保你的开场能够吸引听众的注意力。他们必须立即对你的陈述产生兴趣。以方案概述、方案的好处和成本为开端，让听众了解你将如何展开你的论证。

◆ 展示方案的缺点和替代行动方案，这样人们便不会怀疑你故意隐瞒或省略了什么。

◆ 避免过多涉及细节，做到简明、扼要。

◆ 一个强调性的总结是十分必要的，它应该非常清楚地传达你希望董事会、委员会或个人去做的事情。

你的展示的有效性将在很大程度上取决于你准备得是否充分。你不仅要事实依据、数据和论证明确地写在纸上，还要决定自己将在会议上说什么和怎么说。论证越重要，你就应该越用心地做好展示它的准备。

论证清单

◆ 你是否明确知道你想要什么？

- ◆ 你是否真正相信你的论证？
- ◆ 你是否获得并检验了所有支持你的论证的依据？
- ◆ 你最有力的论据是什么？
- ◆ 为什么必须改变现状？
- ◆ 还有哪些人、团体、机构或部门会受到影响？
- ◆ 反对你的方案的理由都是什么？
- ◆ 你是否有其他替代方案？
- ◆ 你将向谁展示你的方案？你对他们进行过任何游说工作吗？
- ◆ 你是否与专家讨论过财务上的问题？
- ◆ 你是否知道谁可能是你的同盟，谁又可能是你的对手？
- ◆ 你是否准备好了有关复杂数据的讲义？
- ◆ 你是否研究过展示论证的最好时机？
- ◆ 最初你可能觉得自己的想法很好，现在你还这么认为吗？

1. Heller, R (1982). *The Business of Success*, Sidgwick & Jackson, London.

52

如何编制商业计划书

什么是商业计划书

为了吸引所需的投资，商业计划书列出了你和你的企业想要达到的目标，以及你打算如何实现这一目标。商业计划书包含以业务预测为基础的收入和利润的财务预测，涵盖销售或业务活动水平，它们产生的收益，以及为了实现目标结果所需的投资。此外，商业计划书还会针对如何实现这些结果提供充分但不过分的细节信息。

为什么要编制商业计划书

需要商业计划书的原因可能有以下几个。

◆ 为了说服一些人或机构（如银行、金融公司或公司高管）为你的企业或计划投资。

◆ 为了说服一些人加入你的事业。

◆ 为了助力企业的出售。

◆ 为了获得资助或监管机构的批准。

重要的是，编制商业计划书并将其作为参考，可以为推动和管理业务打下坚实的基础。

应该如何构建商业计划书

商业计划书的结构因其目的和所涉及的业务类型而有所不同。根据布赖恩·芬奇（Brain Finch）在《如何撰写商业计划书》（*How to Write a Business Plan*）^①一书中的建议，以下列出了几种典型的组成部分。

- ◆ 概述。
- ◆ 业务背景。
- ◆ 提案。
- ◆ 财务预测。
- ◆ 有关市场、运营、财务、管控机制、管理和人事的辅助信息。
- ◆ 风险评估。
- ◆ 结论。

概述

这部分内容应保持简短（不超过1页），同时为任何不太愿意阅读长篇文档的人提供他们所需的基本信息，从而吸引他们的注意力。这里需要提供的要点包括简单的业务描述、计划重点（你打算做什么）、为什么你相信该计划能够成功、所需的现金投资总额，以及预期的投资回报。

业务背景

描述业务的本质，包括公司生产什么或提供什么服务，以及公司的市场、客户和供应商。除非公司是一个初创企业，否则还要提供它的交易历史概要。

提案

提案是商业计划书的核心，它阐述了以下内容。

◆ 你打算做什么。这是一份明确的声明，它以量化的形式描述了你打算实现的目标，同时描述了衡量你的成就的方式。

◆ 你打算何时去做。计划书涵盖的时间是多少，这应该是符合实际情况的。一个超过5年的计划显得时间跨度较大，因而可信度不高。3年左右的时间设置通常是更易接受的。

◆ 你打算怎么做。描述你的行动计划，详细说明你要采取的行动步骤。

◆ 你为什么相信自己会成功。这是提案的一个重要部分。其目的是根据你为客户提供的內容、他们可能的反应、对竞争对手的分析以及你在实施计划时能够调度的资源，为你的计划创造一个令人信服的理由。计划书后续有关财务、市场、运营、管理、人事、管控机制以及风险评估的部分会进一步强化这个理由。

◆ 你需要做什么来为该计划筹资。这部分说明的是你需要多少现金，以及何时需要。在适用的情况下，你可以提供你已经获得的现金总量，并以此说明你还需要投资人再提供多少资金。这个数字应该是务实的——既不能太多也不能太少。

◆ 你的计划能够带来的财务回报。这是对投资者的投资预期回报的概述，并且会在财务预测部分得到详细阐述。

财务预测

计划期间（3年内）的财务预测是必要的。财务预测应该为每个产品或每组服务提供针对销售和毛利润（销售收入与销售成本之差）的逐年预测。如果可行的话，在同一个标题下对过去两年或三年的交易结果进行总结也是有益的。这些预测不应描述得过于详细。财务预测可以在

附录中进行详述。

同时有必要解释一下预测的基础——你为什么认为这些销售额和毛利润将会实现。必要时，可以引用商业计划书中对这一问题有更详细阐述的其他部分，例如营销计划。对于那些因为产品组合的改变、注入市场的额外资源、生产或销售的精简，以及削减单位成本的期望而受到影响的数据，也应该做出相应的解释。

市场

这里需要描述的有以下内容。

- ◆ 你的当前客户是谁，谁又将成为你的新客户？
- ◆ 他们为什么购买了现有产品或服务，抑或他们为什么非常想购买新产品或服务？强调任何可以说服现有客户购买更多产品或吸引新客户的特定功能。
- ◆ 市场的现有规模。
- ◆ 市场规模的发展趋势。通常这个规模会不断扩大，但是如果它停滞不前或出现萎缩，那么你必须令人信服地证明，你可以逆流而上，能够提升自己的市场份额或得到合理的市场准入份额。
- ◆ 市场所在地区——某个地方、某个国家或国际范围。
- ◆ 竞争对手——他们是谁或可能是谁，以市场份额来衡量现有和潜在的竞争实力。
- ◆ 为什么你相信自己可以实现长久的竞争优势，可以在质量、成本、客户服务水准、产品或服务的独创性上赢得竞争，抑或可以在人员雇佣、技术使用、研发专家和分销系统的有效性等方面形成独特的运营特点？
- ◆ 你的定价策略。

◆ 你的营销计划，包括销售、促销、广告和经销。

运营

总结你在业务中使用的主要流程，让投资者相信这些流程能够支持你实现业务目标。有关流程包括研发、制造、分销、零售、批发、客户服务、服务运营、互联网的使用、广告和促销等。明确你的市场评估和销售预测的范围是建立在严格的市场调研和检验基础之上的。

管理和人事工作

简要介绍你和其他管理团队成员的资质、经验和成就，以及你为何要用集体的智慧来完成这一计划。同时还要概述你的重要员工的技能，以及他们为什么会为企业的成功做出贡献。

管控机制

列出业务管理和控制的机制，让读者确信你们具备了高效且有效运营的能力。这些机制可能包括会计（预算与控制）、生产控制、服务水平控制、质量控制、销售分析与控制、客户服务水准分析等。

风险评估

建议你在商业计划书中说明你已经了解了其中的任何风险（没有人会相信商业计划的实施不会出现任何风险）以及你打算如何处理这些风险。这表明你已经对该计划进行了全方面的思考。

结论

有必要提供一个简短的结论，大意是你推崇这个计划，认为这个计划是现实且可行的，这也是为任何投资该业务的人创造可接受的回报的

基础。

如何展示计划书

计划书必须给人留下一个好印象，然后抓住读者的注意力。为了做到这一点，必须清晰地列出主标题和副标题，从而为读者提供理解文字的指引。用简短明晰的句子结合表达行动的词汇来说明你打算在何时做什么，不要使用行话。

计划书应该有理有据，尽可能用可靠和可证实的事实和数据来支持提案。布赖恩·芬奇在《如何撰写商业计划书》一书中这样写道：

不管你怎么做，千万不要支支吾吾。我们常会读到一些详细描述市场、机会和项目历史的报告，然而它们没有提供任何事实依据。一份商业计划书可以写得很糟糕，也可以写得很漂亮，然而如果没有事实依据的话，业务合作伙伴或部门首席执行官、首席财务官会在一开始就失去对它的关注。当他们感到厌烦时，他们是不会相信这些夸夸其谈的。

-
1. Finch, B (2016). *How to Write a Business Plan*, Kogan Page, London.

53

如何做预算

预算的必要性

预算不会为你赢得朋友，但能影响他人。编制和管理预算会让人感到痛苦。预算的确能将政策转化为财务术语，不论我们是否愿意，这就是计划书的表达方式以及最终用来控制业绩的方式。

以下3个理由可以解释预算的必要性。

- ◆ 展示计划书的财务意义。
- ◆ 明确实现计划所需的资源。
- ◆ 根据计划书提供评估、监督和控制结果的方法。

预算的编制步骤

预算的编制过程包括以下几个步骤。

- ◆ 根据公司计划和预测编制预算准则。预算准则包括销售和产出目标，预算必须满足的业务活动水平，以及对通货膨胀、成本和价格的假设。根据利润率和财务贡献制定相关政策，可能还要设置削减预算的目标。
- ◆ 由预算负责人在每一大项下设置初始预算，拟定开支。在以往预算基础上的变动如果不符合经济活动水平或通货膨胀、成本及价格假

设的变化，那么这些变动的合理性必须得到证实。未能实现削减目标的预算自然也必须得到解释。

◆ 预算草案首先要经由预算会计检查，接着接受更高层管理者的检验。这样才能保证预算符合指导方针，同时保证任何支出上的增加都是合理的。

◆ 根据来自迭代讨论的意见进行修订之后，将核准预算作为控制文件发给预算负责人。

◆ 通过实际开支与预算数据的比较来进行控制。如果存在差异——一个“方差”，那么它的合理性必须得到证实。[书ji分 享V 信 shufoufou]

预算的局限性

预算的主要问题包括以下几点。

◆ 基本预算过程不符合要求：指导方针不精确，背景数据无法令人满意，系统烦琐，管理者缺少技术上的建议和协助，高层管理者任意削减预算。

◆ 管理人员不能熟练地编制预算，或是对此表现出漫不经心的态度。这是因为他们不了解基本的操作步骤，缺少指导、培训或鼓励，或是因为他们将预算视为针对他们的武器而非可供使用的工具。

◆ 缺少对未来业务活动水平的准确预测。

◆ 将不符合实际的假设作为预算依据。

◆ 削减成本的目标不够实际且无法实现。

◆ 很难根据变化的环境去修订预算。

◆ 最根本的缺陷在于，预算仅仅是通过在以往开支水准的基础上

做加法来编制的，并没有经过严格的检验。

- ◆ 由于汇报或控制机制上的问题，预算无法被用来监控业绩。

编制预算

如果采取以下行动，可以消除（或至少减少）上述预算编制问题。

- ◆ 编制预算指导方针，根据你想达到的目标以及实现目标的方式来制定政策。这些指导方针可以作为销售或产出等活动水平的目标，也可以作为主要经营计划的大纲。预算所使用的任何假设，例如通货膨胀率以及成本或价格的预期上涨，都必须以科学的研究所提供的信息为依据。

- ◆ 设置实际的成本削减目标。如果企业降低成本的做法包括必要的开支削减，那么至少要解释一下这么做的必要性。在确定不同业务活动的优先级以及与之相关的费用削减范围时，可能需要一些帮助和指导。

- ◆ 确保那些负责编制预算的人员得到了管理层或预算会计的建议和鼓励。这些专家应该为预算编制人员提供帮助，而不是如人们所认为的那样起到刺激或威胁的作用。

- ◆ 在预算编制方面对预算负责人进行培训，特别是那些新上任的管理者。大多数新上任的管理者对预算编制都不太熟悉，他们需要所有能够获得的帮助。

- ◆ 让人们认真思考自己的预算。预算编制人员不应在上一年实际支出基础上进行简单更新。只要支出方面有所变化，预算编制人员都必须回到起点，证明预算开销的合理性。针对主要项目，他们可能需要进行合理的商业论证，从而确定开销带来的预期回报。概算应建立在针对未来业务活动水平和成本的可靠预测基础上，这些预测应该包含在支

持文档中。尽可能对每个现有或拟订的活动进行分析，从而确定活动目标、活动内容、执行或即将执行的理由、活动的当前或预计成本、活动带来的好处以及可以用来评估活动成功与否的关键绩效指标。

◆ 在没有任何解释和合理依据的前提下，不接受预算在上一年基础上的任何大幅增加。

◆ 对大幅削减的预算也要多加留意，这可能意味着一项重要的业务被排斥了，取而代之的是一个效益大不如前的业务。

◆ 进行调查，确保分配给你的预算是真的，且不包含“蒙混”因素——一笔用于弥补超支的资金。

◆ 不要随意削减预算。找到削减的理由。如果你找不到理由，你就会产生一种蒙混或“懒得管”的态度。

◆ 定期更新“弹性”预算，特别是在业务活动水平和成本出现大幅变化的时候。

弹性预算

如果有可能在合理的精确度之上将收入和成本的变化与业务活动水平联系起来，那么弹性预算便是值得做的。在根据业务活动水平的变化对原始预算进行谨慎修订的情况下，预算是“有弹性”的。静态预算指的是针对某一业务活动水平（如销售额）编制的预算。这意味着假设固定成本和可变成本在任何业务活动水平上都保持不变。固定成本可以做到这一点，但可变成本绝非如此。因为实际业务活动绝大多数不同于预算里的活动，所以原始预算是不准确的，它会带来很多误差。因此，有必要灵活调整预算来反应业务活动的不同水平。这可以通过假设业务活动的不同级别，并为每个级别编制成本和开销预算来完成。

弹性预算的控制基础与其他控制过程相同。也就是说，为了显示任

何差异，需要将实际情况与预算进行比较。而与实际情况进行对比的预算在实际业务活动水准基础上经过了调整。

预算控制

为了在适当的时机处理偏差，预算中的支出必须得到预算负责人的监督。预算的执行情况将受到预算会计或管理会计师的详细审核，同时要为预算负责人和高层管理者编制偏差报告。预算负责人要对任何偏差负责，并且应该采取纠正措施。

这听上去很简单，实际不然。成功的预算控制是很难实现的，你必须为之努力。用计算机生成的包含了大量信息的报告来设计一个预算系统是可行的，但是这里存在由于数据过于复杂而出现信息过载的风险。解决方案是保持简单，这样预算负责人以及他们的管理者就能直面偏差，并以此获得行动的动力。

54

如何削减成本

成本总是要得到控制的。你应该从成本过高因而必须削减的假设开始。这种假设建立在这样一种认识的基础上：许多公司在大幅削减成本后，不仅生存了下来，而且蓬勃发展。当你去除那些一直存在的多余部分后，你就会看到一个更加精简且更强大的组织。

削减什么

你对成本的冲击应该集中于以下6个领域。

◆ 员工成本。在劳动密集型企业，员工成本可能超过了收入的50%。过度雇佣，特别是在服务和人事部门，是造成高额成本的主要原因。雇佣成本包括薪资、养老金（一项相当大的开支）和其他福利等直接成本，以及人力资源和培训职能的间接成本。

◆ 制造成本。这是产品制造过程中发生的实际成本。制造成本体现了劳动力、材料和操作成本，但更重要的是反映了产品的设计方式。

◆ 销售成本。这在很大程度上可能是由销售、客户服务或分销部门的职员产生的，但它将归入员工成本。这些成本还包括广告、推广、公共关系、包装和展示材料方面的费用。

◆ 开发成本。这是开发新产品、新操作、新材料和新系统的成本，特别是IT（信息技术）系统和新业务收购的成本。

◆ 材料和存货成本。这是购买材料和零件的成本，以及维持最佳

库存水平的成本。如果库存控制系统不起作用，维持最佳库存水平的成本可能会非常高。

◆ 运营成本。这是在运营企业过程中发生的所有其他成本。这些成本包括空间、设施、IT系统、厂房和设备，以及维持组织运转所需的所有服务。

浪费和开销巨大的活动

任何检验成本的活动都应该首先聚焦于浪费的行为和开销巨大的活动。在进行削减成本的操作之前，应该明确这些问题可能出现的领域，以便将注意力转向可能出现这些问题的地方。专注于可能会导致浪费和无谓开销的活动或程序，以及员工可能会浪费时间或产生不必要支出的领域。

浪费的情况可能会出现在以下任何领域中。

- ◆ 具有不必要的表单和报告的、过于复杂的程序。
- ◆ 内部网络中不必要的流量。
- ◆ 过于强调实现产出或服务标准，这便转移了人们的注意力。
- ◆ 对工作进行过多的检查和验证。
- ◆ 召开太多没有决断的会议。
- ◆ 管理和监督层级太多。
- ◆ 因为权力不被下放而导致决策滞后。
- ◆ 过分拘泥于规章制度。
- ◆ 阻碍发展的瓶颈和低效的工作流程。

员工浪费时间的行为包括迟到或早退，拖延茶歇或用餐时间，以及

出于其他任何理由的不必要的休息，在上班时间内上网或处理私事，等等。其他浪费时间的行为包括对公司设施的过度使用。

产生成本的行为还包括旷工以及频繁的病休。盗窃是所有零售公司和其他企业产生成本的主要行为之一。

削减成本的规划

首先你要将成本效益作为规划的一部分。接着，你可以引入或改善预算等能够定义和验证成本合理性的手段。随后你可以根据预算来控制开销，调查超支情况，找到超支发生的原因并采取纠正措施。

规划应该建立在对成本效益的考察基础上，它的目的是找到开支和成果之间的最佳比例，也就是在最小化成本的同时最大化收益。这里应该强调的是现实精神。具有前瞻性和企业家精神是好事。但是如果这样，你就常会陷入对未来感到兴奋的危机中——在高估收益的同时低估成本。在规划阶段，你必须认真思考你可能要付出的成本。你必须现实一点，因为成本一定会比你想象的（或者比你的供应商告诉你的）要多。通过分析和一些人的评估，计算出你真正要付出的成本，并在此基础上为突发事件增加10%的成本。严格遵守惩罚性条款，以便在超支时收回成本。质疑每一个细节的增改，并坚持进行成本估算。考虑通货膨胀和汇率变动的情况，永远做好最坏的打算。

你应该对收益持有同样现实的态度。商业论证中到处都是高估的收益和低估的成本。挑战每个假设，进行“敏感度分析”，从而判断乐观、现实以及悲观的业绩预测对收入和成本的影响。

削减成本的行动

削減成本的行动是一项有计划运动，其目的是削減一定量的成本。削減成本要求进行3个初始步骤，以及认真分配行动职责，同时通过彻底、缜密、小心控制且持久的方式来进行这项工作。

初始步骤

设定目标，例如在危机情况下的即时性削減或短期的（以星期而非月来计算）特定削減。目标可能会要求全面削減成本，例如削減10%的开支或按一定比例减少开支。也可以是特定领域上的削減，例如裁员10%。目标也可以用比值的改善来表示，例如将劳动力成本和销售额的比值从11%降至10%。

对每个人都应该重点强调开支和利润之比的意义。值得注意的是，在一个利润占销售额10%的公司里，劳动力成本和销售额的比值从11%降至10%会让利润提升10%。这一切都体现在了账面利润上，这才是最重要的。

用财务术语表现的生产力目标（例如“单位产出成本降低3%”），可能不太直接，但是作为长期目标，它们可以有效地被纳入一系列降低成本的目标。可以通过减少与产出相关的成本，或通过增加与成本有关的产出，抑或通过同时降低成本和增加产出的方式来提升生产率。这里必须理解的信息在于，单位成本总是会受到冲击，毕竟单位成本加起来就是总成本。从最基础的地方做起，如车间、配送中心、零售部门或总务处，它们是产生主要成本的地方。采用简单的方式查看具体的项目，不要接受任何借口。进行对比并找出成本超支的领域。以类似组织为参照，了解它们的成本比值是什么，以及它们的优化方式。你可以从他人的经验中学到很多。竞争对手不会与你们合作，但是其他制造或零售领域里与你们差不多的类似组织却有可能愿意合作。雇主和行业协会也可以提供一些信息上的帮助。

判断应该在哪里削減开支——通常雇佣成本（裁员）和浪费性行为是最有成效的领域。令人惊讶的是，当部门经理被告知要裁员10%时，

他们往往会痛苦地大喊大叫，但随后他们便能很好地应对了。而负责削减成本的人员会声称并证明，他们可以在不降低效率的情况下裁员15%甚至更多。

你要决定如何削减成本和分配职责，并制订计划切实执行。

削减成本工作的职责

最重要的是尽可能任命一位高层主管，最好是一位全职的董事会成员，让其来指导成本削减工作。他应该有干劲、精力和决心，最重要的是，他要有权威和勇气去实施措施，不论其中的一些措施有多么恼人。

接下来的问题是由谁来辅助这位主管。你可能会考虑任用管理咨询师来协助，并使其就具体问题领域提供建议。但是请不要让咨询师执行主要任务。如果你的组织无法自己完成任务，那么不论有多么迫切，这个方案都不应该继续下去。咨询费用向来都是昂贵的，而这本应是一项削减成本的工作。

你也不应该设立委员会来控制这项工作。委员会是行动的障碍。你可以设立一个由高层管理者组成的小型项目团队（不超过3人），但是不要让他们像有会议议程、会议记录等的常设委员会那样运作。更好的做法是，全权委托一位主管来管理这项工作，让他在自己需要的时候任用想要的人选，在他认为合适的时候召开会议。

这项工作的负责人需要了解运作的职权范围。他应该得到一张表格，表格中设定了要在具体时间点或按一定时间顺序完成的目标。如果有任何限制条件（例如不要解雇董事长的女婿），那么一开始就应该提出来。你应该告知主管的决策权力范围，以及应在何时及什么情况下进行汇报。接着他可以进行初步的情况调查工作，判断削减的范围；然后他可以根据需要做什么去征求意见，收集用于支持或反驳这些观点的依据，明确问题，决定要做什么并且为此起草一份计划书。

行动方式

成功的成本削减工作采用了最简单的提问技巧。

- ◆ 做了什么？
- ◆ 为什么做？
- ◆ 是否有必要这么做？
- ◆ 如果必须这么做，是否可以简化或降低成本？

为了成功地削减成本，我们可以运用以下原则。

◆ 高层管理者必须接受管理任务的调整。为了确保业务中使用的制度和方法是万无一失的，高层管理者可能已经实施或支持了无数规章制度，这些似乎都建立在所有的员工要么愚蠢要么狡诈的假设之上。有人说，如果管理者承担相应的职责，那么他们会做得十分出色。这种行政系统的工具以及这种制度下形成的惯例只能由高层管理者来清除。

◆ 完美的代价令人望而却步，而达到合理的近似完美的状态的代价则少得多。用伏尔泰的话说就是：“至善者，善之敌。”把目标设定得高一些，但不要为了这么做而过于要求自己。在管理中，生产力意味着一个人试图达到95%的效率并且朝着这一目标努力，而不是两个人试图做到100%但只达到了90%。

◆ 大多数员工都是值得信赖的。如果接受这一原则，那么频繁的检查 and 监督就可以被管理者的管理和团队负责人的领导代替。全面抽查可以作为日常管理的补充，消除昂贵且有压迫性的监督。

◆ 所有的员工都可以帮助实现期望的变革。如果受到鼓励，大多数人都会提出一些想法来简化和合理化自己的工作。可以组建提升小组来讨论这些具体的问题。

◆ 考虑在无须强制裁员的情况下削减雇佣开支的方式。和员工及他们的团队代表进行讨论能够带来替代方案，例如短期内的兼职工作

等。

◆ 员工可能会变得过于专业化。过多的专业人士会带来不必要的工作，妨碍灵活性。专家的存在是为了服务企业，让企业运作得更加轻松，而不是扼杀员工的积极性，成为行动的障碍或创造另一条权力链。

◆ 永远不要为每一件可能发生的事情制定规则。尽可能把这些问题留给管理岗位上被信赖的人，让他们用自己的常识去处理。

◆ 针对正在发生的事情的个人探索是无可替代的。如果你自己去探究，那么你会发现更多。不要害怕进行第一手调查，因为一项专注的研究可以比一个包罗万象但流于表面的调查更有价值。

55

如何读懂资产负债表

资产负债表是表明公司会计期末的资产、负债以及股本或股东投资情况的报表。

资产负债表分析主要从投资人和潜在投资者的角度评估公司的财务优势和劣势。但是作为一名管理者，你要致力于整体的管理工作才能对投资于公司的资金及所管理的资产进行恰当管理。因此，你必须懂得如何分析资产负债表。

资产负债表分析

这种分析的重点是利用资产负债比率考察资产负债表，并从资产和负债的角度考察资产负债表的构成，同时检查流动状况（有多少可用的现金和易变现资产）和资本结构的情况。

资产负债表等式

资产负债表等式是：所有者权益+负债=资产。所有者权益与负债的总和表明了资金来源，而资产表示的是当前资金的归属。

资产负债表的构成

资产负债表包括以下4个主要部分。

- ◆ 在用资产或资本。分为长期或固定资产（土地、建筑或厂

房），以及流动资产或短期资产，包括银行余额、现金、负债、库存、材料以及在制品。

- ◆ 流动负债。自资产负债表报告之日起12个月内必须偿还的债务。
- ◆ 流动资产净值或营运资本。流动资产净值等于流动资产减去流动负债。对营运资本的谨慎控制是企业高效经营的核心。
- ◆ 资金来源。由股本以及包括留存收益和长期贷款在内的准备金构成。

流动性分析

流动性分析关心的是企业拥有的可接受现金量以及易变现资产能够在多大程度上满足企业的需求。这种分析可以建立在流动资产（现金、营运资本等）和流动负债的比率（营运资本比率，又称流动比率）的基础上。比率过低意味着流动资金不能满足短期支付要求。比率过高可能表明现金和营运资本太多，也就是说现金和运营资本没有得到妥善的管理。营运资本比率易受“粉饰账面”的影响，这是一种在临近年底时通过加速或推迟交易来操控营运资本头寸的方式。

流动性分析还使用了流动资产减去存货后除以流动负债的“速动比率”。速动比率聚焦于更易变现的流动资产，因此提供了比营运资本比率更为严格的流动性检验，因而它也被称为“酸性检验”（the acid test）。

资本结构分析

资本结构分析检验的是公司为自己的业务经营提供资金的总体方

法，这些资金部分来自普通股东资金（股权），部分来自银行贷款或其他贷款（债务）。长期债务和普通股东资金的比值表示了企业的“杠杆能力”。当一个公司的贷款水平明显高于权益资本时，我们可以认为该公司具有较高的杠杆能力。

56

如何使用财务指标

指标分析研究和对比的是能够确定公司业务活动可量化方面的相互关系的财务指标，它的目的是揭示影响企业业绩的因素和趋势，以便采取行动。

财务指标的种类

本书作者所著的《管理技术手册》[*A Handbook of Management Techniques*, 科根出版公司 (Kogan Pages), 2006] 一书的第12章提供了许多不同种类的财务指标以及详细的列表。以下是精选出来的一些重要指标。

已动用资本回报率

$$\frac{\text{交易收益或营业利润}}{\text{总资产 (固定资产+流动资产-流动负债)}}$$

每股收益

$$\frac{\text{扣除利息、税款和普通股息但不包括特别项目的利润}}{\text{公司发行的普通股数量}}$$

销售利润率

$$\frac{\text{交易收益或营业利润}}{\text{销售总额}} \times 100\%$$

资产周转率

$$\frac{\text{销售总额}}{\text{总资产}} \times 100\%$$

间接成本率

$$\frac{\text{间接费用}}{\text{销售总额}} \times 100\%$$

单位产出成本

$$\frac{\text{生产成本}}{\text{产出单位}}$$

部门或职能部门成本率

$$\frac{\text{部门或职能部门发生的成本}}{\text{销售额}} \times 100\%$$

杠杆率

$$\frac{\text{长期贷款+优先股}}{\text{普通股东的资金}} \times 100\%$$

利润股息比率

$$\frac{\text{息税前利润}}{\text{普通股息}} \times 100\%$$

应收账款周转率

$$\frac{\text{销售额}}{\text{应收账款}} \times 100\%$$

存货周转率

$$\frac{\text{销售成本}}{\text{存货总量}} \times 100\%$$

生产力——人均利润

$$\frac{\text{营业利润}}{\text{员工总数}}$$

生产力——人均营收

$$\frac{\text{销售额}}{\text{员工总数}}$$

生产力——人均产出

$$\frac{\text{产生或加工量}}{\text{员工总数}}$$

指标的使用

指标本身是没有意义的，指标必须与以下内容进行比较。

- ◆ 标准或目标。
- ◆ 之前的数值（以便比较发展趋势）。
- ◆ 其他同类公司的指标（基准）。

在使用指标时必须多加留意，应将以下一些限制条件纳入考量之中。

- ◆ 这些指标是根据财务报表计算而来的，这些报表受到了财政基础以及应用于折旧和股票估值等方面的政策的影响。

- ◆ 财务报表无法全面展示公司的情况，它只不过是可以用货币表达的事实的集合。财务报表可能与影响公司业绩的其他因素无关。

- ◆ 过度使用指标进行管控可能是危险的，因为这可能会让人们只关注指标的提升，而不去处理重大问题。例如，可以通过减少资产而非提高利润的方式来提升已动用资本回报率。

- ◆ 指标是两个数值的比值，一个是分子，一个是分母。在比较指标时，我们可能很难判断差异是由分母的变化、分子的变化，抑或两者同时变化造成的。