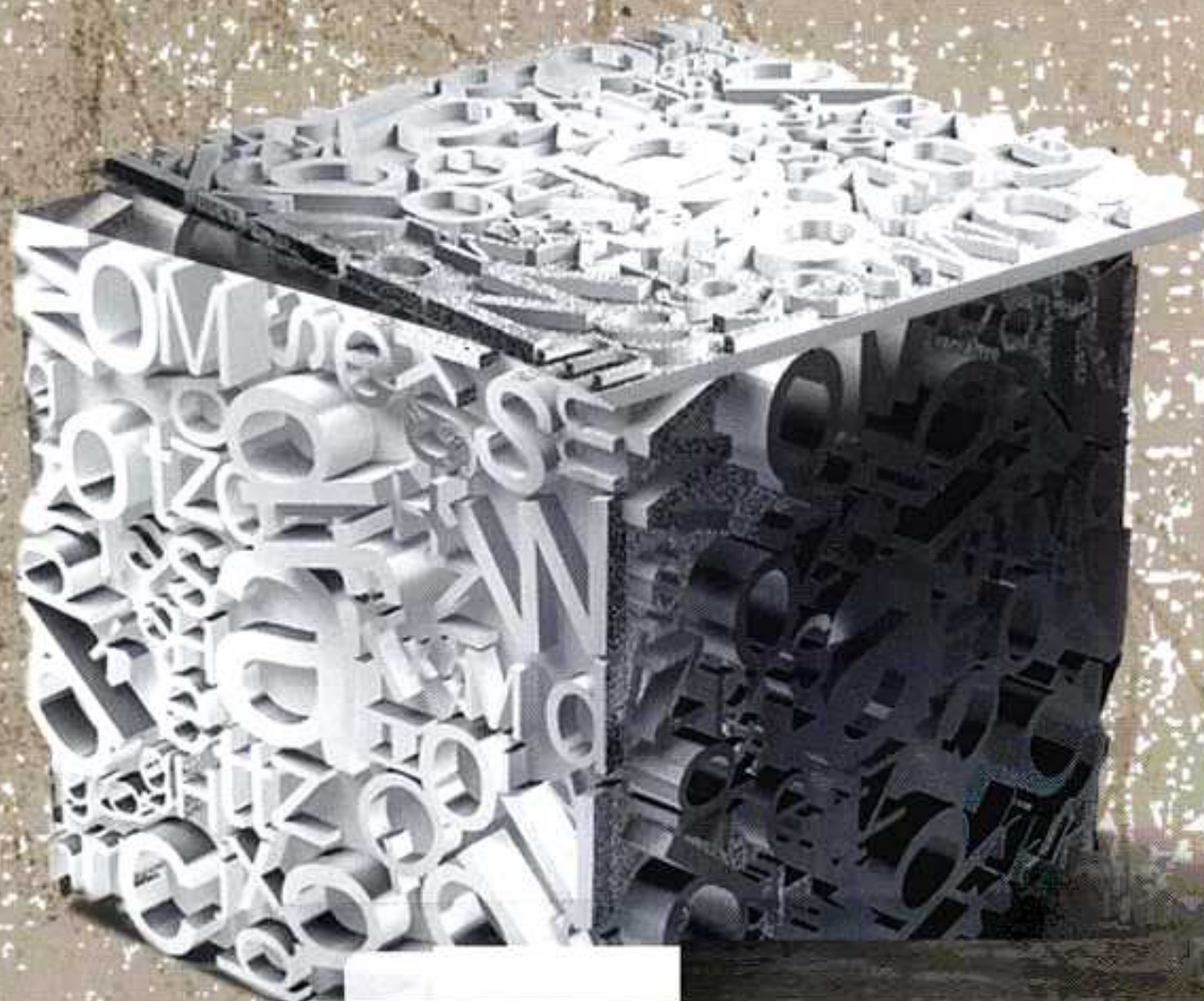


你想成为最出色的管理者吗？你想让你的团队效率更高吗？
你再不会发现比这本书更实用的书籍！

管理的秘密

THE SECRET LAWS OF MANAGEMENT

(英) 斯图尔·怀亚特 ◎ 著
胡 赛 ◎ 译

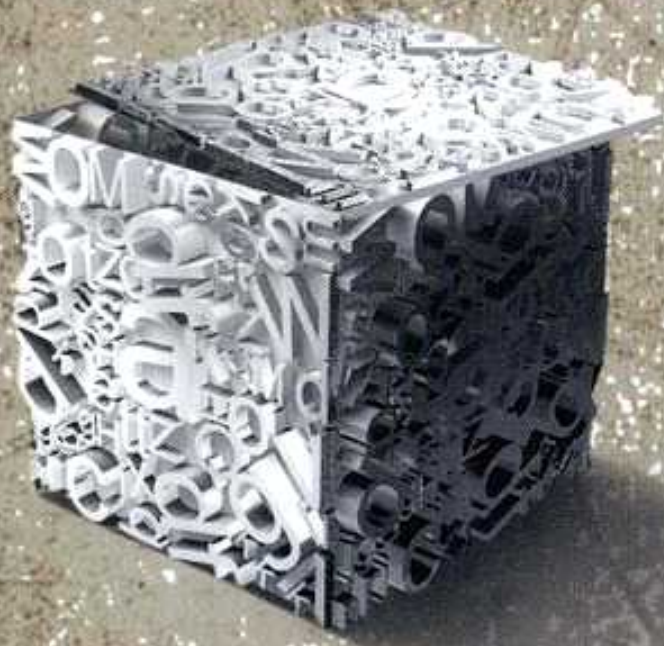


华中科技大学出版社
Huazhong University of Science & Technology Press

管理的秘密

THE SECRET LAWS OF MANAGEMENT

如何避免错误、提升效率，是管理的要点。作者提出的简单步骤，协助管理者开发有效管理的方法。有40件事情，是每位管理者的管理生涯中必然会遇到的，从自我管理到团队管理，从心态调节到时间安排。这40件事情是管理生活中最司空见惯，也最难以察觉的绊脚石，而它们排列组合起来，就会成为您管理中最棘手的问题。本书通过对这40件事情进行简明到位的分析，提出行之有效的解决办法，帮助您从容应对在职场生活中出现的拦路虎。无论您是想成为一名管理者，或是正在管理岗位上苦苦纠结于人际关系；或者已经事业有成，只是不甘为人作嫁，本书的内容都会带给您不一样的启发，让您感到柳暗花明又一村。



上架建议：经营管理

ISBN 978-7-5609-6865-0



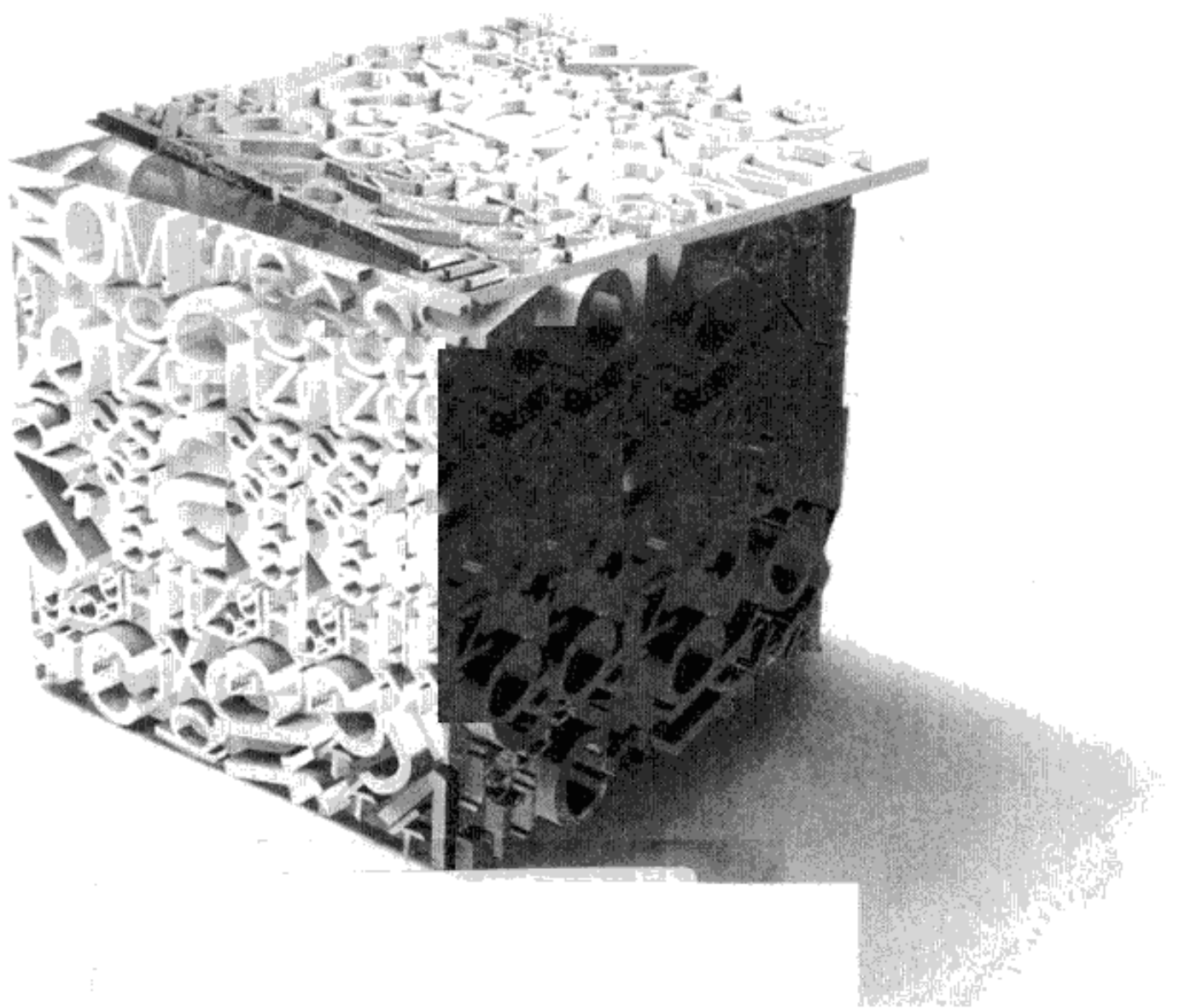
9 787560 968650 >

定价：26.80元

管理的秘密

THE SECRET LAWS OF MANAGEMENT

(英) 斯图尔·怀亚特◎著
胡 赛◎译



华中科技大学出版社
Huazhong University of Science & Technology Press

中国·武汉

The Secret Laws of Management

Copyright© Stuart Wyatt 2010. First published by HEADLINE PUBLISHING GROUP

湖北省版权局著作权合同登记号 图字:17-2010-130 号

图书在版编目(CIP)数据

管理的秘密/(英)怀亚特 著;胡赛 译. —武汉:华中科技大学出版社,2011.3
ISBN 978-7-5609-6865-0

I. 管… II. ①怀… ②胡… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 259642 号

管理的秘密

(英)斯图尔·怀亚特 著 胡赛 译

策划编辑:郝婷婷

责任编辑:郝婷婷

责任校对:涂 恺

责任监印:熊庆玉

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮政编码:430074 电话:027-87556096 010-84533149

印 刷:湖北新华印务有限公司

开 本:710mm×1000mm 1/16

印 张:10.25

字 数:130 千字

版 次:2011 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:26.80 元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

前言

每个团队都是由众多有独特个性的人组合而成的。只要是多人协作，一系列的问题便会反复出现。世界上的每个人都不一样，工作的内容也有千万种，企业文化更完全不同，而与人相关的问题却多有相同之处。

本书单独分析了管理者职业生涯中不得不知的 40 个秘密，这些秘密所揭示的一些问题或是经常出现，或是每个管理者的必经之路。如果不知道这些秘密会使问题得不到正确的处理，而且会衍生出更多的问题，比如工作效率下降、团队成员不和，管理者的工作时光也会变得非常难挨。

如果正面应对这些情况，我们就可以躲开许多职场陷阱，无数前人曾栽倒其中。你会发现，人际关系不再那么紧张，工作成果更加喜人，团队的合作度倍增。关于增进团队合作度，我不是在提倡建立所有人之间的亲密伙伴关系和强调温馨的合作过程，而是建议通过建立制度使团队成员之间相互尊敬。管理者要想在员工心中树立尊敬感，

需要营建适度的和谐氛围，同时领导团队，协同一致地完成目标。因为在一起做事情的过程中人们能够产生一种超强的凝聚力，从而建立高效的团队合作关系。

如果一个团队处于高效的合作关系中，他们每天早晨来上班时就会心态积极，充满期待，而不是只想来坐够上班时间，混够工资就回家。

我的第一份管理工作是在 26 岁那年来临的，那时我在一家跨国企业中做国内市场销售主管。对于突然要领导一个团队，我那时显然没有做好准备。我满怀雄心壮志，高估了自己的能力，并忽视了很多管理工作中硬生存在的事实，于是我遭逢了许多挫折，团队工作效率下降，自己也非常难堪。笔者这本书旨在帮助其他管理者避免这些错误，变弊为利，让工作更轻松、更成功。

在过去的 37 年里，我从各个不同角度见证了管理工作所面临的困难，这些角度包括：自有小型企业管理、集团公司的高层管理、管理培训者，最近，更多的是作为独立咨询师来观察管理工作。这些经历给了我很多机会来观察工作中的人，并最终写成这本书。我一共为 15 位管理者做过咨询。他们中一些人是优秀的管理者，一些人是优秀的领导者，但只有一个人同时在管理和领导两方面都做得非常出色。他将我的理论发挥得最好。在本书中，我对管理和领导两个不同职位的机能做了分析，以强调这两种职位的差异。

在读这本书的时候，我期待你会经常产生这样的想法：“哎呀，这

种情况我遇到过。”如果你没有这种想法，你也许会需要进一步的说服。然而，我通常给的解释很少，因为在我的预想中你是一位非常繁忙的管理者，只想看到简单明了、易于理解的道理，当你遇到问题时，能够及时用到这些规则。如果你需要更多关于我所说规则的例证，你只需观察身边的工作伙伴，你每天都在接收大量无可辩驳的事实论据，能够证明这本书中所说的规则是非常具有可行性的，是经受得住生活的考验的。

在本书中，我先举出各条规则，对其进行简明阐释，然后提出建议，给出解决这些问题最有效的方法。我并不是说这些建议能够广泛适用，你同样可以根据各种情况做出自己的选择。然而，我要强调的是，如果你无视这些规则，你的管理生活会平添许多苦恼。

这些规则涉及管理和领导工作的很多方面。对于某一种问题的建议可能也适用于其他情况。因此，你将会发现，本书的核心思想在以不同的方式反复出现。但我不会对这些“重复啰嗦”表示抱歉，因为许多读者都会发现这对他们很有帮助。

在本书的最后，专门用一个章节列举了一系列常见的管理问题，并指出可能的缘故和有效的解决方法对应于本书中的哪个位置。首先，我要从解释管理者工作中最重要的机能开始。

目 录

管 理 篇

秘 密 一	人们忍受管理者,却喜欢领导者	(5)
秘 密 二	人们喜欢接受工作的方式有四种,每个人都不一样	(9)
秘 密 三	人们不会达成他们看不到的目标,除非是凑巧	(15)
秘 密 四	最后期限常常会坏事	(19)
秘 密 五	人们无法一次解决七件以上的事情	(23)
秘 密 六	一个员工有两个上司,则效率减半	(25)
秘 密 七	好的管理者有时并不受欢迎	(27)
秘 密 八	大多数人在估算时间上都太过乐观	(31)
秘 密 九	惯性会在 15 分钟后开始发挥作用	(35)
秘 密 十	人们厌恶改变,而改变每时每刻都在发生	(37)
秘密十一	比起金钱,人们更看重夸奖	(41)
秘密十二	管理者倾向于鞭促肯干的马儿,直到他们精疲力竭 ...	(45)
秘密十三	人们很容易当救火员当上瘾	(49)
秘密十四	寻求关注者永远不会改变	(51)

秘密十五	人们倾向于将得罪人的事情放到最后	(55)
秘密十六	对于打扰,人们说“不”永远不够多	(59)
秘密十七	高效是与生俱来的本能	(63)
秘密十八	人们常常被误导,以为紧急等同于重要	(65)
秘密十九	许多人讨厌被要求井井有条	(69)
秘密二十	管理者倾向于把最难的任务布置给最好的员工	(71)
秘密二十一	有一些聩钝的人是笔大财富,多了则会变得很 危险	(75)
秘密二十二	有一些懒人是巨大的财富,但其他的必须走人	(79)
秘密二十三	大多数人会拐弯抹角地拒绝	(83)
秘密二十四	工作会膨胀起来,占据所有可用的时间	(85)
秘密二十五	人们倾向于在公认的时间段内工作,而这 往往不是最有效的时间	(89)

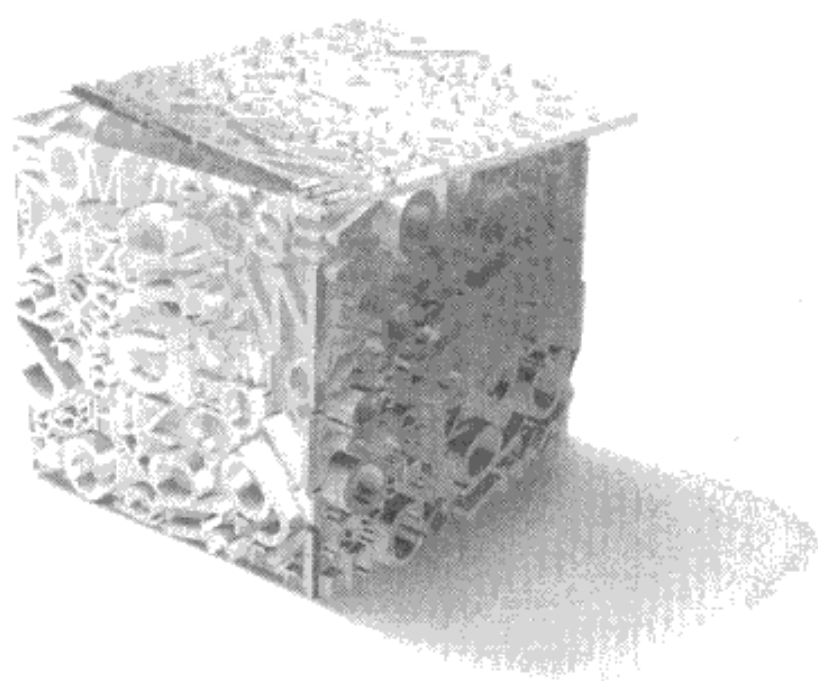
领导篇

秘密二十六	当领导者营造的不是自己想要的文化时, 他们会得到绝不想要的文化	(97)
秘密二十七	当管理者缺乏自律时,员工不会努力	(99)
秘密二十八	所有欺负别人的人都会得到应有的惩罚	(101)
秘密二十九	团队不会以你最好或者最差的成绩来评价你 ...	(105)
秘密三十	团队相信他们的眼睛,而不是你的话	(107)

秘密三十一	与员工私人进行交流可能会坏事	(109)
秘密三十二	在努力和回报之间常常有一个毫无道理的漫长 过程	(111)
秘密三十三	大多数人反对被规划	(115)
秘密三十四	当团队不相信会成功时,他们将不会有成绩	(117)
秘密三十五	团队目标 + 团队渴求 = 团队成果	(121)
秘密三十六	很少有人思考,真正地思考	(125)
秘密三十七	能量会随着期待而波动	(131)
秘密三十八	别人不会为了完成你的目标而废寝忘食	(133)
秘密三十九	九种常见的消极因素	(137)
秘密四十	大多数管理者并不真想当老板	(143)
	从问题到解决方法	(147)
	后 记	(151)

管理
的秘密

管理篇



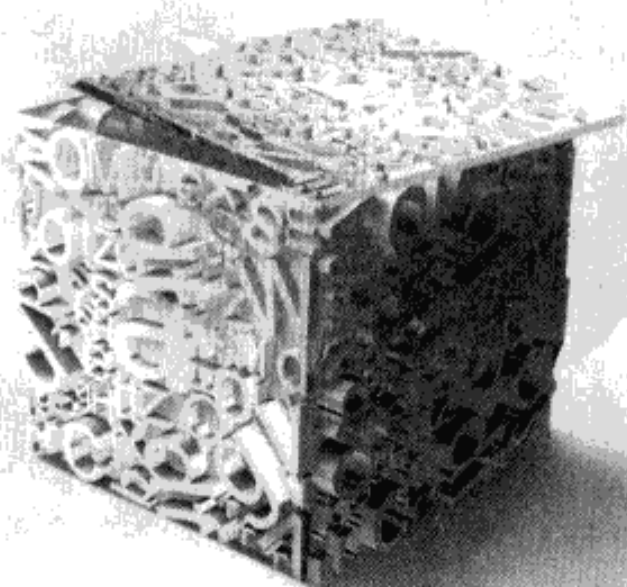
关于管理的二十四个秘密

前二十四个秘密涉及管理方面的事务，如组织什么人、做什么事，在什么时间、地点，以什么方式，以及如何做计划、如何安排工作、如何监督、如何管理、管理者怎样协调他的团队共同努力，确保团队的努力没有偏离目标。

这些秘密中一些是每个管理者都会面对、必须严格遵守的科学管理的问题。另一些则是关于难以解决的人际关系问题。这些都涉及管理的艺术，将脉脉温情的人际管理分解为硬性、明朗的规则，从而简化对这类问题进行分析和处理的方法。

英国有句谚语，没有差劲的学生，只有差劲的老师。我相信对公司来说这句话同样适用。没有差劲的员工，只有差劲的管理者。

——林挺生，大同公司首席执行官



秘密一

人们忍受管理者，却喜欢领导者

这是最重要的真理。人们对于被管理的态度是默默忍受，而对有人领导则感到非常高兴。首先，想想你有多少次听到人们抱怨管理的事情吧。

你可能以为员工会反抗糟糕的管理，但事实上他们很少这么做。可能会有一个员工叫嚷着：“我们跟他说个明白。”但怨言刚一出口，想回头寻找后援时，就会忽然发现只有自己一个人站在原地。

人们经常互相抱怨自己的管理者，但是公然的反抗却很少听闻。可能就因为这样，许多无能的管理者仍然拥有无限的权力可肆意糟蹋员工的工作心情。在一个无能的管理者手下工作会是非常痛苦的经历。因为他/她的无能表现，你的表现也会大打折扣，这实在是非常令人沮丧的一件事。甚至你得为他/她的错误买单，在客户、供货商或者合作伙伴面前表现得像个傻瓜。

为一个能力一般的管理者工作也好不到哪儿去，但是人们能够忍受这些，坚持工作。如果管理者能力到位，员工也会工作出色。管理

得好，员工自然表现出色，因为他们会明白要做什么，在什么时间要达到怎样的标准。他们也会与周围合作的人共同努力，配合默契。但做到这些就足够了吗？

以下这些词语描述了工作中管理和领导工作的本质区别，让我们一起考虑一下。

管理：

执行、直接、监管、处理、把握、控制

领导：

指导、提供思路、带领、领航、有后援、探路、领

路、教导

只有管理，没有领导，团队的最终表现就算再好，也只能说明团队的成员有能力。因为，虽然管理者有效地组织起了团队，但这个团队却没有被激发起来，达到他们最好的水平。

在管理中加入领导，员工才会受到激励，更加努力地工作，他们的工作表现也会上一个新台阶。一个好的领导会让员工受到鼓舞，感到信任，感到自己受到支持。员工会尽自己所能来努力，而且感到前途光明。他们会感觉受到的限制少了，得到的鼓励多了。团队的能量加强，工作热情高涨，这一切都有助于产生一个信念：团队一定会做得很好。

仅仅有领导也是不够的。没有管理的领导必将会失败，因为缺乏工作协调。管理和领导结合，才能取得最好的成绩。领导者和整个团队都会享受共同达成目标后的喜悦和激动，这就是为什么人们向往在一流的领导者手下工作的原因。

你有没有在一名真正的领导者手下工作过？如果有，你一定有过那种不顾一切、只想全力以赴的体验。如果你还没有过这种体验，那么不妨参考一下顶级出色团队的案例。仔细观察其中的核心人物，你一定会发现，他在尽可能简练地管理且无所不及地领导。

我们必须颠覆一个有百年历史的老观点，告诉我们的管理者，他们的任务不是凌驾在一切事物之上控制员工，而是要引导、鼓动和激励他们。

——杰克·威尔士，

1935年生，通用电气总裁



秘密二

人们喜欢接受工作的方式有四种，每个人都不一样

奇怪的是在很多时候，仅仅因为不喜欢你吩咐的语气，不喜欢你安排工作的方式，人们便不愿做你希望的事情。

在多数情况下，他们不大可能告诉你他们进度缓慢的原因。你可能会很困惑：“他们为什么不好好工作啊？”或者“他们为什么做得这么糟？”

对于这种情况，最古老的办法是用鞭子。现在我们不这样做了，但当面对低迷的表现时，许多管理者的第一反应是施加压力。而实际原因是：他们没能有效地分配任务，以至于出现了抵制现象。

如果我们能够根据情况任命合适的人，事情就能得到解决。但是作为管理者，我们常常只会依照自己的个性使用某种安排任务的方法，使得事情变得更复杂。出于本能，我们往往不假思索地采取自己的方式。

同样的，每个员工也有自己偏好的接受任务的方式。当管理者和

员工喜欢的方式不一样时，问题就出现了。

人们喜欢的安排任务的方式有以下四种：

- “直接告诉我你想让我做什么。”
- “我希望你在决定让我做什么之前，先考虑考虑我的意见。”
- “我希望能自己决定我到底要做什么。”
- “我希望整个团队就这件事展开讨论，再共同决定，这样我会高兴地开始工作。”

我们来分析一下这几种倾向。

- “直接告诉我你想让我做什么。”

有些人，当你只告诉他们要做什么的时候，他们会做得最好。有可能他们在工作中需要援助，也有可能他们全权负责而取得非常好的效果。喜欢这种安排任务方式的人常常善于做重复性的工作，但工作水平很高。这种人常常会告诉他们的管理者自己喜欢的安排任务方式，书面指导常常名列其中。他们会持有长期的热情，即使别人觉得厌烦的工作他们也能乐在其中。

- “我希望你在决定让我去做什么前，先考虑考虑我的意见。”

如果管理者不先表示尊重他/她的意见，这些人就不能毫无异议地接受任何一项任务，或者不能全心全意地做任何一件事。这些人通常富有创造力，擅长为问题找到新的解决方法，或者发现更好的工作方法。

- “我希望由我来决定我要做什么。”

现在大部分人在接受命令上没有问题，但这些人接受别人安排给他们的任何任务时都会有问题。他们需要充分感到能控制自己的工作和生活。你也许会认为应该避免自己的团队纳入这种人。然而，这种人常常就是那种能帮你做成大事，而且很少需要，甚至压根就不需要监督的人。但首先，你必须帮助他们调整方向，让他们的目标和你一致。如果你肯花费一点时间来说服他们，而且让他们有支配自己的分分秒秒的自由，作为回报，他们会允许你来掌控目标。然而，你仍然需要不时查看他们的工作进度，确定他们没有脱离你的工作轨道。

● “我希望整个团队就这件事展开讨论，再共同决定，这样我会高兴地开始工作。”

有些员工在工作上推崇民主，希望有发言权。他们认为整体意见有价值，喜欢协商的过程。他们常常会为了团队的成功、公共的受益而完成任务，时常不自觉地抵触工作上任何沾有独裁意味的事情。

很少有公司会试图用民主的方式进行工作，所以你也可能会想，这种员工注定将面临失业。但是这种人很可能是那些最为关心同事的人。在困难的时候，他们会照顾工作伙伴，在营造团队精神上他们扮演着重要的角色，而团队精神对于取得长久的成功是如此的重要。你需要给他们一些言论自由，倾听他们的讲述，承认他们的贡献，这样他们才能接受你的决定和安排的任务。

对于这四种人的分析表明，在一个团队中，每个人都会贡献自己的力量，而你分配任务的方式或者可以促使他们竭尽所能，做到最好，

或者相反，为工作添加不必要的障碍。

想一想你团队中的每一位成员，你认为他们各自喜欢哪种安排任务的方式？如果你不知道答案，仔细观察，必会找出线索。

我们还需要根据情况改变我们的工作方法。如果情况十万火急，我们应该毫不犹豫地大声命令员工工作。这种时候绝对不适合考虑他们个人的偏好方式，也绝不适合进行任何讨论。遭遇那种“马上行动，否则就会更糟”的紧急情况时，这种命令方式通常是正确的。

但是在其他情况下，你需要看人下菜碟。知道了这四种风格的存在，你在分配任务前最好先停下来想想，哪种方法最适合这位员工。这样的思考习惯能很快使管理者熟练地选择正确的分配工作方式。在面临以下问题时，要养成习惯，先想一想再决定哪种方式是恰当的：

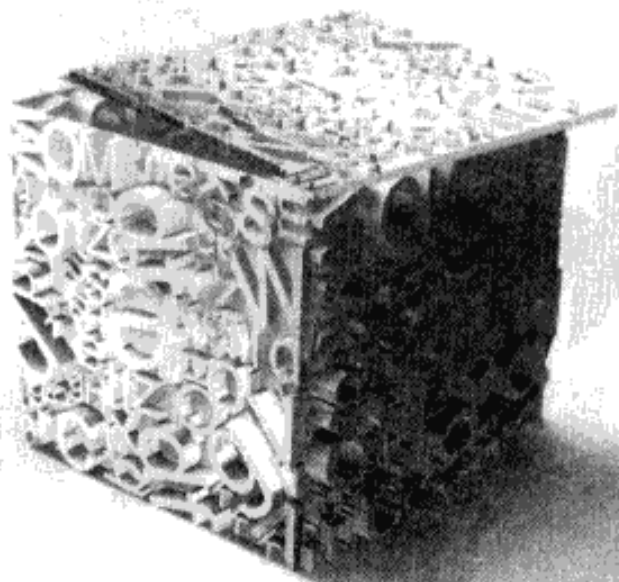
- 确切地告诉他/她需要做什么事，并详细解释需要什么人、怎样做、做什么、为什么、时间限制等细节。

- 问他/她，询问他们的意见，但保留决定他们到底做什么的权利。

- 解释你希望达成什么样的目标，你希望他们做什么来帮助你实现这一目标，等着他们说“好，这个我来做”。如果他们避而不谈，或者说“不行”，你就需要花费时间找出原因，并进一步解释你的理由。

- 召集整个团队，开会决定你们将如何实现目标，要完成什么任务，谁将去做这项工作，并对各项任务负责。当决定使用民主方式时，要确定这的确是当前情况下最好的工作方法。同时要明白，如果你对

原书缺页



秘密三

人们不会达成他们 看不到的目标，除非是凑巧

人们不会达成他们不知道或者没有看到的目标或者任务，这是显而易见的。这个规则太明显，以至于人们会奇怪为什么管理者常常忽视这个基本原理。举个例子吧，下面这种情况就很常见。

试想你是某个团队的成员，你的管理者在召开小组会议。管理者宣布了新的目标，也许还做了一个漂亮的PPT，附有图表，并给每个人一份印刷件或者电子邮件来确认细节。这时，一切事情都显得非常重要，都有可能产生积极正面的反应。好像只要管理者说明问题，团队就能够按计划进行工作。会议结束后，一些人将打印页装订成册，一些人将册子放在案牍的最上方，另一些人把它们放入档案袋中。你的团队成员可能会读关于此事后继的电子邮件，但通常情况下他们只会草草浏览一遍，然后将邮件放入已装有数百封其他邮件的文件夹，分类存好，以备将来查看，接着很快就把它们忘掉了。

经过一两个忙碌的星期后，会议很快在回忆中褪色。那场重大会议

议如昙花一现，消逝在人们日复一日的熟悉工作中。重要的事情很容易就被遗忘了。管理者可能曾经花费数小时来确定目标、与老板和其他管理者讨论，才着手准备那场会议。但是对于团队来说，以后的日子一如从前。

要确定团队的每个成员都拥有同样清晰的视野，管理者需要更明确的行动计划。你要让他们知道，每个人应该做什么事情，截止时间是什么时候，要做到什么程度，甚至有可能包括的成本是什么。只宣布一次任务或接收一些文件，不足以让这件任务从其他纷繁的事务中凸显出来。

想想你自己的团队现在的任务。你确切地知道要努力达成什么目标吗？你已经清晰明了地规划好了吗？在你的想法中，达成目标是怎样一回事，感觉会怎样？你能够立即列举出现在的任务，不借助从前的提示吗？如果你能够快速准确地回答这些问题，你正在走向成功。现在，再想想你的团队。每个团队成员都像你这样有着清晰的视野吗？你把任务划分得清晰明了吗？如果你让团队中任何一个人来列举现在的任务，并按重要性降序排列，他们能做到吗？他们的列表会和你的——一样吗？

如果你的团队高分通过这个测试，我一定要恭喜你。你是千里挑一的，正在走向成功。

如果没有通过这个测试，你需要接受这样一个现实：你的团队几乎注定不能达成你的目标，除非是纯粹的侥幸，运气太好或是巧合。

每个人能够达成他们的目标，主要是因为他们把目标放在首位，经常细细检查，验证自己已取得的成绩，这是一条普遍承认的真理。如果以这种观点指导个人的行为，达成目标、完成任务就会简单得多。

确定每个团队成员都明白他们一定要完成什么任务，将每个大任务分解成多个小任务，各个击破，叠加起来才能将各个大任务解决。接下来，将你的任务中重要的目标规范地写在文件上，再清晰明了地传达给你的团队。话要短，纸的一侧应该写上各个任务中最重要的部分。严格遵守这个标准能保证简明扼要的措词被清楚地记住。任何文件超过一页纸，人们就开始遗忘。描述好目标、时间限度、工作质量标准、绩效衡量标准，及其他一切必要的细节。然后你还必须做以下这些事情：

1. 经常谈论目标，确保它不会变成明日黄花。要勾勒出能让人记住的成功场景。让团队的每个成员都明白他/她将来在这幅图景中的位置。确保每个人都确切地知道他们的贡献怎样与队友的贡献相结合，以保证整个团队的成功。

2. 经常回顾写下来的计划，检查每个人的进度。这样可以防止你的计划被人淡忘，你的最终目标始终刻画在每个人的脑海中。

在文件中拟定好计划，并不断地反复查阅，能够帮助你强制性地

将团队协调的细节琢磨透彻。这也将帮助你随机应变，随时应对新出现的那些有可能拖延你的进度或者催促你抢工的挑战。

当然，这些都为管理者增加了工作量，但作为回报，付出的时间

却节省了不少。

如果你不知道你的目的地，你最后可能会到达别的什么地方。

——劳伦斯·J·彼得，

1919~1990，《彼得原理》一书的作者

秘密四

最后期限常常会坏事

吉姆是某个团队的成员，他问：“这件事你要我什么时间完成？”团队领导者快速地回答：“周五晚上吧。”这件事看上去十分平常，大家都会认为最后期限的压力可以督促吉姆，使他更高效。事实上，却适得其反。

最后期限（Deadline）这个词非常无聊，因为在生意场上没有人因为超过这个期限（Line）就真的完了（dead）。我们都延误过最后期限，但是生活依然在继续，所以没必要感到有压力。可以跟老板开个玩笑，如果必须同意最后期限的话就同意，但要尽量回避谈这件事，或尽力而为，或者试都不试，这些其实根本没有区别。这种事情太常见了。但许多老板会像鸵鸟一样把头埋在沙子里，否认这个事实。

管理者们频繁地划定最后期限，只是想为他们的员工施加压力，好快点完成工作。但是我要提醒你，最后期限经常会坏事，想象一下当你遇见下面这种情况。

你是一家大公司的部门主管。首席执行官给了你一个项目，并希望下周末可以完成。这看起来靠谱，于是你就答应了。或者，至少你没有感到可能在他的最后期限前完不成。你不担心，对于你的团队来说，这次的工作量并不算太大。

然而，当你开始处理这项工作的细节时，发现如果要完成这个任务，将需要另一个部门提供重要的信息。糟糕！

你向另外一个部门的主管求助，她却说：“抱歉，我很想帮你，可是搜集这个信息要花费时间，现在我们这里所有人都在忙别的事情。我们要为首席执行官做一件重要的事，而且必须按时完成！”最后，她完成了首席执行官布置给她的任务，没有耽误时间，而你却没能做到。这个故事想告诉你的是，只有在能够掌控与你的任务相关的人力和物力资源的情况下，你才能有信心准时完成。你的员工也一样。

所以，让我们回到吉姆的例子中，他的最后期限是周五晚上。吉姆可以独立完成这项工作吗？他需要依靠他人的帮助吗？如果是后者，吉姆也许就有了一个无法完成的最后期限，这真的是适得其反，因为不可能顺利到达的最后期限会让人产生一些失望和挫败感。潜移默化地，吉姆会讨厌这件事，下次再给他最后期限的时候，他就会有所防备。他会试着避免答应，也许会委婉地提出可能出现的失败，他会说：“我试试吧。”如果吉姆的管理者让他经历几次这样的失败，总是给他划定不可能完成的最后期限，吉姆就会重复失败，感受痛苦，然后开始想尽一切办法耍滑头，躲避所有有最后期限的工作，只是为了回避

那种失败的痛苦；或者他会成为转移指责的专家，他的团队会更关注于推诿责任，而不是完成任务。

最后期限会坏事的第二种情况与创造性工作有关。比如给爱因斯坦下限期让他发现新的物理学定律，这是不现实的。他发现相对论是通过创造性思考，而不是通过大量的工作。创造性灵感和意外发现不会在规定的时间内蹦入你的脑子。如果有人要求你“七天内设计出新的广告”这有可能。这种工作的创作程度不很高，因为你可以沿袭或复制过去成功的广告中的概念。然而，如果我们把任务稍微改变一下——“创造一个真正原创的、全新的概念”，这种事可就不大容易成功了。经常，在为一个项目辛苦攻坚了许多天之后，一个天才的新想法会在你居家休息时从你的脑海中蹦出来，但你不能确定它一定会蹦出来。真正创新的想法不会依照时间表出现。

我曾这样揶揄出版社要求的最后期限：“我爱最后期限，我爱它们呼啸而过的声音！”

不要让你的最后期限成为笑话。

最后期限有两种效果：一种有帮助性，一种会坏事。当你要划定最后期限前，先停下来考虑一下——

1. 任务的负责人是否对该任务所需要的所有人力和物力资源具有完全的掌控权，你对该任务需要的时间也有合理、准确的估算。

2. 当你要达成的目标需要你掌控范围之外的人予以合作时，不要制定最后期限。确定目标和任务，但不要划定最后期限。

3. 设定稍微有些紧凑，但可以达到的目标和阶段性期限，有助于提高工作效率。

4. 不要被你对工作效率的渴求诱导而脱离现实。

5. 不要人为地为真正的原创性工作划定最后期限，但是要充满热情和紧迫感。

6. 当你需要完成一个大任务，又需要你掌控之外的人的合作时，将大任务分解成若干小任务。为每个在你控制范围内的小任务制定现实而紧凑的完成期限。

7. 当小任务的完成取决于顾客、供应商、其他部门同事时，试着现实些，并尽自己所能减少由别人导致的延迟。

8. 如果你希望你的团队能因为你设定的最后期限受到激励，你必须以身作则，表明你并不是想想而已。

9. 要乐观，但也要现实。永远不要制定或接受仓促的最后期限。仔细思考然后再做计划。

我常发现计划毫无用处，但做计划是不可或缺的。

——德怀特·大卫·艾森豪威尔，

1899 ~ 1960，美国第三十四任总统

秘密五

人们无法一次解决七件以上的事情

如果你只有一件事情要完成，你不会有别的选择，只会把你的注意力全部放在这件事上。当你把所有的精力一次集中在一件事情上时，提高效率就容易些。如果你非要将你的时间分割给两件事情，你的注意力将在两件工作中来回切换，就像来回抛两个球，保证两个都不掉到地上。

在你现在的工作任务表上再加上第三件事，你就会更多关注工作转换的过程，而更少关心工作本身。再加上更多的工作后，就会出现一个点，你揽下的工作数量使得你对于工作转换和工作本身倾注同样的注意力。在这个点上，工作效率会迅猛下降。研究表明，女员工达到这个点的工作数是七件，男员工是五件。抱歉，这看起来有些性别歧视，但是研究表明，大多数女员工会比男员工更擅长处理同一时间出现的多种任务。

同样的道理，你看见有哪个杂技演员同时向空中抛七个以上的球，而不在乎这种表演的时间长度？这个极限取决于人的精神，而不是身

体素质。许多杂技演员能够应付五个球。当然，不到 40% 的杂技演员能够应付六个，不到 30% 的能够处理七个球，而能够耍七个以上球的少数人一般耍球的时间只有数秒，而不是数分钟。

许多世界顶级的精英能够同时成功处理七件以上的东西，但是这些人真的是凤毛麟角，当你观察他们怎样做到这些的时候，你一定会发现，他们雇人专门为自己规划时间，以保持极高的工作效率。

所以，在工作效率和工作数量之间，你必须有所选择：

1. 当你给员工较少数量的任务或者事情去集中精力完成时，工作效率会得以提高。但工作任务太少时，一些人会感到他们的工作是重复而枯燥的，所以工作热情会减少，导致工作效率下降。而工作任务太多，人们会开始“把球掉在地上”。

2. 当为你的团队成员布置任务和事情的时候，要避免布置一大串每件都需要完成的任务。而要给每个团队成员白纸黑字的明晰的任务，绝对不要超过七件，现实点的话最好不要超过五件。再现实点，将任务精简到三件以内！这样你更有可能得到你想要的结果。

一流智商的检验标准是有同时思考两件矛盾的事情，而仍然可以正常工作的能力。

——弗朗西斯·司科特·菲茨杰拉德，

1896 ~ 1940，作家

秘密六

一个员工有两个上司，则效率减半

当你向两位上司汇报工作时，你们三个人能做到的都会减少。如果你有两个上司，你的产出几乎肯定会减半。最后你们三个人可能会陷入一场口水战。到那个时候，生产效率还会进一步下降。

回想一下你的童年。当你有两个上司的时候，就像是有一个妈妈、一个爸爸。妈妈会说：“今天不吃冰淇淋。”于是你问爸爸要冰淇淋吃，他说：“好主意，咱们一人一个冰淇淋吧。”于是妈妈和爸爸就会在应该怎样教育孩子这个问题上发生争执。

接下来，妈妈决定培养你的工作精神，于是她说：“今天，我想让你帮我干点家务。”爸爸过来说：“这是在干什么？我昨天告诉你了，今天你必须擦干净你的自行车！”

妈妈和爸爸没有别的选择，只能在一起解决他们的孩子有两个家长的问题。如果他们是富有爱心的好家长，他们最后会成功地应付过来，但是问题从来不会彻底消失。大多数孩子上了珍贵的一课：接受生活中微小的不公。如果你以为成年人的工作关系不会像父母和子女

之间那样，那么请你理性地观察分析一下周围的事情，你会惊讶地发现情景是如此相似！

对上双重负责的工作组织结构，如果只需要报告信息，运行会正常，但当同时接收两个或两个以上上级的指令时，就很容易发生争执。当其中一个管理者发现他/她分配的任务没有完成时会感到失望，这是因为他们不知道这个员工的全部工作负荷。

如果你正遇到这种问题，不要努力去适应它，因为这种情况下你最终是无法成功的。要想办法解决这种情况，努力把有两个上司的问题解决掉。一旦解决掉了这个问题，你将发现人际关系会得以改善，工作效率会迅速提升。

一艘船不能有两个船长。

——森章，1936年生，

森托莱斯特股份公司董事长兼执行总裁

秘密七

好的管理者有时并不受欢迎

大多数人都很在乎别人对自己的看法。我们希望别人，包括为我们工作的人喜欢我们，这很自然。因为这个规则，很多管理者都有一种内在需求：要在他们的团队中受欢迎。

几乎所有人都有得到赞同的需要。从我们还是小孩子的时候起，就需要得到家长的赞同。然后，在读书的时候，需要同班同学接受我们，喜欢我们。当成年的时候，对别人喜欢自己的需要已经在我们心中根深蒂固了。

受这种对于赞同的先天需要驱使，许多管理者会过于努力去争取人气，以致产生问题。你虽不需要面如冰霜，拒人于千里之外，但是你必须要在友善和冷酷之间找到一个平衡点。你需要保持平衡状态，以适应你的个性和你的管理角色。

第一个潜在的陷阱与信任有关。举个例子，你可能已经遇到过这种情况，你的老板问你周末过得是否愉快，你回答之后两个人又简单地聊了几句，接着开始讨论工作。

礼貌当然要比粗鲁或者不懂礼数好得多，所以你欢迎老板与你套近乎。然而，这其中有两种情形，真正感兴趣和仅仅出于礼貌，二者之间是有区别的。

要区分一个人是真正对你感兴趣还是仅仅出于礼貌并不困难。我们不需要特别注意就能做出判断，我们的大脑可以立刻将它的决定传达给我们。

几乎所有的成年人都能够看出管理者是不是在迎合他们。开始时，团队会肯定管理者要赢得他们的赞同所做出的努力。但是很快地，当管理者表现出虚伪的征兆时，团队就开始变得怀疑。怀疑与不信任只有一步之遥，而没有人会为他们不信任的人竭尽所能。

第二个陷阱则与控制有关。当事态恶化，而管理者的作风忽然由过度友好转为过度冰冷时，巨大的反差会让一些人认为管理者不真诚、两面三刀、不关心人并且有控制欲。他们的反应虽然不十分客观，但是很多人都会有这样的反应。你不会希望自己的团队认为你是控制狂吧？

第三个陷阱则是可能会让朋友变成敌人。比如一个团队成员是管理者真诚的好朋友，在长期的工作相处中，不可避免地会发生一些不易处理的事。每个管理者总难免需要强制下属执行一些不招人待见的举措，或者死命催促人们工作，或者更糟的是，当其犯了严重错误的时候，管理者必须处理这个情况。管理者也许会处罚这个人，甚至会警告，如果胆敢再出这样的错，就开除他。但由于执法的管理者和犯

错的员工是好朋友，这个问题就会难以预料地深化发展。员工会经常感到内心不平，产生过激的愤怒而不能释怀。由于争执而分道扬镳的好朋友常会变成敌人。而管理者绝对不希望在你的团队中出现任何一个敌人。

第四个陷阱是表现出偏爱。这会在团队中引起猜测和风言风语。如果团队中与管理者关系近的那个人会享受到照顾和特权，而其他人就会被排斥，这会使一些团队成员想要得到同等喜爱的情绪。他们开始更多地讨好老板，而不是做自己的工作。其他的人会变得乖戾、开始疏远而且不配合工作。这两种反应都会严重降低生产效率，并且会让工作生活变得阴云密布。

解决这些陷阱的方法是，作风要彬彬有礼、专业、公平，绝不要伪装友善或者感兴趣。要通过长期坚持、竭尽所能做一名好的领导者来赢得大家的尊敬。经过时间的考验，人们会因此尊敬你，跟随你的领导。

每个管理者都有不被人欢迎的时候。这与工作有关。然而，虽然你不能时时都受人欢迎，但你可以一直被人尊敬，而后者要重要得多。

要避免批评，就什么也别做，什么也别做，什么也别当。

——阿尔伯特·哈伯德，

1856 ~ 1915，作家、哲学家



秘密八

大多数人在估算时间上都太过乐观

如果我们多次重复做同样的工作，我们最终会非常擅长判断相似的任务需要花多少时间来完成。宝贵的经验让我们知道许多可能遇到却不容易预见的困难，我们掌握的小知识使我们能够准确地估算工作中每个细节所需要的时间，将这些信息整合便得到了整体的预计。这就是为什么一个老资历的建筑公司在为修建一座摩天大楼报价时，能够将需要的劳动时间估算到误差不超过1%的准确度。但是对于不熟悉的任务，做到这一点就太难了。

当你让你的员工估算完成一项不熟悉的任务所需要的时间时，你应该想到，他们可能过于乐观。他们半猜半算，可能会错得非常离谱。这个推断太无稽吗？不。

你可以快捷地自我检验一下。首先，检查一下你自己做预算的能力。看看你的任务表，选出一项你熟练的任务，标注下完成它需要的时间。然后，再搜索一下你的任务表，找到你最不熟悉的任务。你需要花多少时间来完成它呢？写下你的估计值。当这两个工作都完成的

时候检测一下你估算的准确度。

同样的，让你的团队成员把他们所有待做的任务做出时间估算，并交给你。你一定会发现你在与一群非常乐观的人一道工作！这可能是个不错的工作氛围，因为在生活中乐观者比悲观者取得的成就要多。然而，作为管理者的你需要对工作所需的时间进行实际的估计。否则你将会带领团队做无法按时完成的工作，注定会失败。你需要知道什么时候调整人们上报给你的时间估计，调整多少。下面是一些有用的提示，这些规则已被证明具有出奇的准确性：

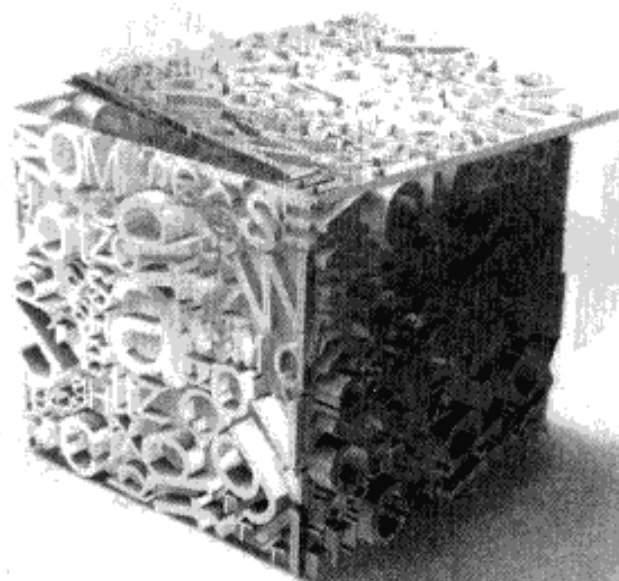
1. 如果你团队中的一名成员是第一次接受任务，而整个团队可以全程紧盯这项工作，按他们最悲观的估计时间的两倍做预算。
2. 如果在做这项工作的同时，他们还必须进行其他工作，按他们最悲观的估计时间的三倍计算！是的，乘以三！
3. 如果这项工作还需要不在你个人管辖范围内的其他人的介入，不论介入到何种程度，问他们介入后大概需要多长工作时间，然后至少要给他们这个时间的两倍！

这样试试，你也许会因这些规则与现实的契合程度而大为震惊。而且，在这个过程中，你将能避免遭受很多由于“计划赶不上变化”而产生的问题。当你报告老板，要完成一个任务实际需要多少时间时，你大有机会成为能准时完成任务而受到欢迎的种子选手。

把我们对未来的忧心忡忡变成未雨绸缪。

——温斯顿·丘吉尔，

1874 ~ 1965，二战时期英国首相



秘密九

惯性会在 15 分钟后开始发挥作用

你的团队现在的情绪只需要四分之一小时就会成为主导的工作情绪。

观察你的团队，他们每天到办公室并开始工作最开始的 15 分钟，会对整个上午的工作情绪有巨大的影响，也许会影响一整天。

在许多办公室中，团队的一天是以一杯慵懒的咖啡和闲适的聊天开始的：“你昨晚看那个电视了吗？”对体育、电视、电影、上班路上的事情等小聊几句，只是出于礼貌。为什么不在轻松的情绪中开始这一天呢？

不幸的是，这种放松的气氛将会产生一种持续低效的工作状态。一旦这种情绪建立起来，只有一连串打进来的电话，或者突然出现的危机事件，或者忽然什么人表现出强烈的工作热情，才能打破惰性，建立新的工作氛围。

反过来讲，在一天的前几分钟，如果团队快速地从礼貌性聊天转到工作事务上来，这一天一定会成为硕果累累的一天。

当人们开始做事情时，惰性使得他们以散漫的速度行进，除非有别的事件能使他们脱离现在的情绪。散漫的节奏确立的关键时刻是人们早上工作开始的第一件事情，然后是喝咖啡时间、午餐后的时间，一直持续到一天的最后，这一切加起来就是一天工作的全部时间。

创造性工作室的工作速度也许需要有放松和沉思。一些艺术家是在音乐中完成他们最好的作品的。但是这种慵懒的氛围也许并不适用于你的办公室。比如说，团队头脑风暴的过程也许会产生更有用的想法，这时的速度是疯狂、快速而夸张的！

工作的氛围和节奏要与你所管理的团队类型和工作任务相匹配。什么是最适合你的团队的节奏？管理者有责任为一天的工作设定一个合适的开始速度，并保证这个高效的速度能够保持一天。

静止的物体会一直保持静止，运动的物体会保持匀速直线运动，除非受到不平衡的外力作用。

——牛顿的运动学第一定律，

以撒·牛顿，1643 ~ 1727

秘密十

人们厌恶改变，而改变每时每刻都在发生

一个国家或者在走向繁荣或者在走向衰退。研究一下标注业绩的图表，你会发现国家的财富、公司的盈利能力、股市、运动员的成绩都在或者增加，或者减少。值得庆幸的是，图表表达出的多是进步。

改变是无可避免的，我们都能接受世界在前进的事实。然而，在工作上，大多数人却期待生活一成不变、舒适宜人。但是生活绝不会是这样的。

每个组织都在受大量变化情况的影响。所有的管理者都明白他们必须接受必要而无法避免的永恒的变化。聪明的管理者把每个变化都看做是一次机遇，他们以各种途径发掘对他们有利的变化。这是成功的管理者的核心态度。你应该将它视为一次振兴的机会而欢迎改变。你应该将新的契机视为重燃自己热情的机会。但是你要明智地想到，你的团队中的一些人可能完全不这么看。

总而言之，当员工不能很好地适应影响他们工作的改变时，他们只是你的员工。你需要尊重人们厌恶改变的情绪，但是必要的时候一

定要做出改变。在各个领域中，员工不愿接受改变都是给领导者的一道难题，下面的八条策略应该对你处理这个挑战有所帮助：

1. 期望你的团队每年能够接受一定量的改变，这些改变是无法避免的。预先提醒他们，改变是事物发展的规律，告诉他们你希望他们能适应不可避免的改变，要从积极方面寻找好处。这样，你能够预先提高接受限度。

2. 避免不必要的改变。东西没有坏，就不要修它。这句话可能被说滥了，但这是事实。许多公司经常进行不必要的革新。要确定改变是为了向前，而不是不必要的旁门左道或者后退，那样只会让你的员工感到不安。

3. 当听见有人说他们希望近期不要有什么改变时，一定要更正他。要不乏幽默地提醒他们生活的现实性。

4. 当你推行变革时，要表现出你尊重别人对改变的厌恶之情，那也是一种可以理解的观点。承认他人有保持不同观念的权利经常会令他们改变立场。

5. 解释为什么必须改变。这将会帮助人们将他们的想法从反对转变为接受。

6. 永远不要一开始改变，就认为你已经做了自己应该做的了，因此所有事情都会顺理成章地得到一个令人满意的结果。那是推卸责任。你的团队会觉得你将新的问题都推到了他们头上，自己走掉了。相反，要确保一直控制着改变，直到得到满意的结果。

7. 你推动改革的时候，要警惕那些没有照计划发展的事情。团队成员们可能会非常敏感，任何小坎坷都会让他们大动干戈，以为这预示着改革将会失败。应对方法是，冷静地将问题分门别类，重新界定最后的成果。

8. 最后，找机会奖励为变革成功做出贡献的员工。应该给奖励的时候，绝不要忘了给奖励。

改革并不是必需的，毕竟没人强求你生存。

——威廉·爱德华·戴明教授，

1900 ~ 1993，美国统计学家，因其关于改进设计、

生产品质和营销的顶级课程而在日本广受推崇



秘密十一

比起金钱，人们更看重夸奖

这里存在一个薪酬水平线，低于这条线的时候，本规则不适用，但高于这条线时，这可是一条普遍的真理。考虑一下吧。

首先，我们需要挣到足够的钱来满足我们的基本需求。我们每个人都会对自己的生活水平划定一个最低限度。这样，我们就划定了自己的最低收入线。如果我们的收入在最低线以下，提高收入就是最首要的事情。

有少数人将自己的最低生活线确定为一种非常高、无人能及的生活格调。他们有高级生活瘾。这种人一定要想办法去得到高工资，以及一切可能的佣金、红利、奖金来支撑起他们的生活格调。给他们奖金来完成任务，他们就会为你肝脑涂地。顺便说一下，这种人也可能为蒙混制度体系动非常多的脑筋。他们仔细寻找奖金表的细节，想找到能巧妙地符合你成功的界定的“捷径”，从而得到奖金，而实际上他们做出的成果非常少。因此，制定奖金计划或者佣金表要简明。要非常小心地规定类别和回报、红利或者佣金。

一旦我们得到了最低生活保障，虽然更多的钱还是受欢迎的，但成功和夸奖对我们的动力更大一些。我们为受到真诚的发自内心的赞扬而感到高兴，也愿意通过努力来得到这些赞扬。

同样，如果你问一个富人，为什么他还继续工作，他永远不会回答说：“我需要更多的钱。”他总会谈论：自我成就、成就感、满意度、新的项目、未来的成功，这一切多么令人兴奋！而且他可能非常坦率地告诉你，他喜欢得到别人的敬意和赞扬。

如果你夸赞员工的行为，鼓励他自觉形成更多正确的习惯，他会产生要做正确的事、得到更多赞扬的渴望。这个规则显而易见，以至于我很奇怪为什么如此多的管理者花在批评员工上的时间要比赞扬他们的多。也许他们感到被日常挑战和被问题围困，以至于只去关注所有的错误和没有步入正轨的事情。他们感觉如果事情没按正轨走，是因为做事的人走神了。他们必须指出错误，否则错误就会重复。于是他们没有别的选择，只能批评糟糕的工作表现。

是的，确实如此，但这也是管理中的一个潜在陷阱。如果在你的团队看来，每次进行尝试后都会很快招致你的批评，那么你的团队将很快学会避免尝试。表现症状之一是，你会发现一些团队成员看起来很忙而实际上在回避可能招致批评的工作。

检查你的语言。试着在某一天记录下你给予的赞赏和批评的次数。如果你给予的批评比赞赏多，人们将会略去赞赏。大部分人对批评非常敏感。轻如鸿毛的批评在他们身上比重于泰山的赞赏还要有分量。

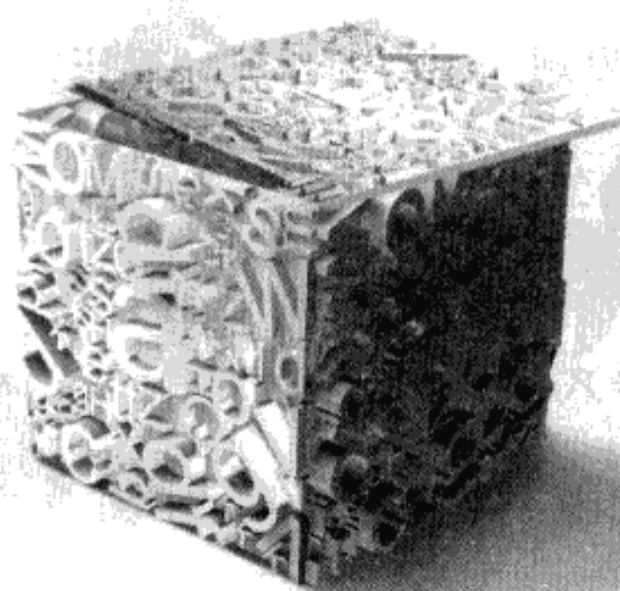
正因为如此，你应至少达到四句奖励、一句批评的比例。

如果你非得批评，要注意对事不对人，要说“你刚才做得不好”，而不是说“你不好”。只要说明其刚才犯了错误，要努力避免再犯即可。而说“你不好”就攻击了人的核心价值，直接冒犯了对方，让其感到你不公正地批评了他的核心价值。

最后一个重点是，如果你反复告诉人们他们很好，你可能会培养出一个自满和自负的团队，这可能会产生一系列新的问题。表扬员工要恰到好处，以避免新问题产生。只赞扬一些员工的行为和由此产生的成果，告诉人们为什么他们做得好，简要地在大家面前表扬他们，然后继续前行。你将会发现，别的团队成员很快会以他们为榜样向其学习，这样表扬一个员工会激励好几个人。

对于好的工作只要称赞一下“做得好”，就鼓励了为这份工作而努力的力量，并且增强的结果非我们的常识所能估计。

——菲利普·布鲁克，1835 ~ 1893



秘密十二

管理者倾向于鞭促 肯干的马儿，直到他们精疲力竭

有些马儿就是这么听话，以至于当骑手或者马车夫鞭答他们前进时，马儿的回应是工作到无力支撑，彻彻底底地累垮自己。这些马儿是这么肯干，以至于它们需要时时被拽着，否则，如果不控制它们拼命工作，他们很快就会累坏，变得一无所用。有一些人也是如此。他们虽然不会累倒在地上，但是结果也是一样具有戏剧性。

你的团队里有没有肯干的马儿？如果有的话，你是非常幸运的。他们会努力工作，他们比其他人完成的工作要多。他们也是非常好的典型。但是要知道：如果你给他们加的码过多了，他们只会显现出一点筋疲力尽的征兆，然后忽然有一天你发现你的爱将犯了不符合他们特点的错误，或者大错特错，或者变得非常暴躁，甚至更糟。他们在遭受着精神和身体上的精疲力竭，以及巨大的工作压力。

肯干的马儿有忍耐的品质。比如，他们也许永远不会说：“我再也不能做更多的工作了。”同样，他们一旦明白你想要什么，如果他们知

道怎样做成它，他们将很少需要督促，甚至不再需要任何督促。你给他们任务，他们完成任务。你给他们更多任务，与你团队中其他人不同，他们会毫不犹豫地接受任务，工作得更加卖命！你感到你可以依赖他们。他们让你的生活更轻松，他们是明星工作者。

认出了肯干的马儿，你还需要知道他们到底能应付多少工作量。他们似乎没有过载的限度，那什么时候你该停止增加工作呢？

他们对增加工作的反应是试图处理。你也许能看见他们在一天中分分秒秒地埋头苦干。然后，如果这还不够，他们会试着工作更长时间，或者把工作带回家。这就为你敲响警钟了。他们不会向你承认他们应付不来，这不是他们的天性。如果你不注意观察，你将不能察觉他们是怎样开始失去控制的。

感到承受极度压力的时候，他们仍然硬着头皮前进，但是他们已经开始犯荒唐的错误。他们显得有一点健忘（在他们身上不常见），工作的水平也下降了一点。在这个时候，很多管理者会注意到业绩的下滑，并给以警告或者批评。肯干的马儿想：“天啊，真难受，真不讲道理，我都已经累疯了。”

接下来，他们注意到一起工作的伙伴们过着相对轻松的日子，同事们的任务要少一些，有更多时间时不时地进行社交性聊天，午餐的时间也多一些。其他人工作的时间少几个小时，但是仍受到同样的赞赏，可能还是同样的薪酬。肯干的马儿变得有些暴躁易怒，也许甚至有些叛逆。最后，一系列事情发展到无可避免的终点。他/她选择离

开，或者真的病了，或者因为叛逆的行为遭到解雇。一份宝贵的资产就这样失去了。

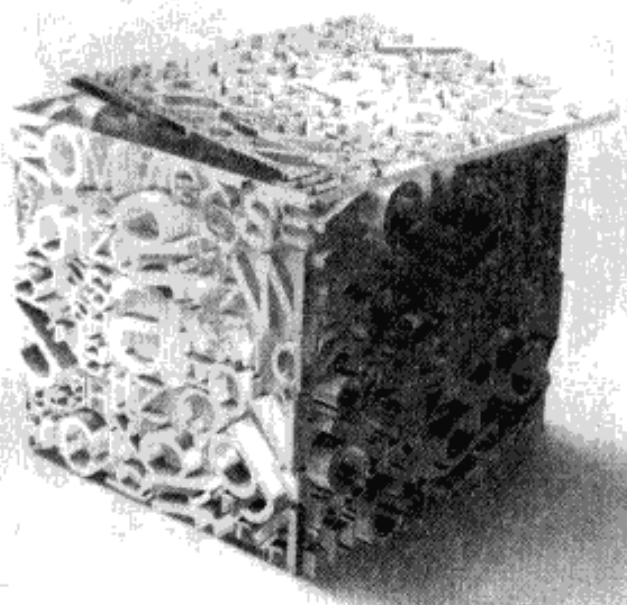
没有经验的管理者也许不会意识到，是什么使得他最好的员工变得乖戾。不明智的管理者也许能意识到他太过催促这名员工了，但是错误地认为人是可以消耗得起的。那可就犯傻了，因为肯干的马儿是稀有的珍宝。他们难以估价，不仅仅因为他们能完成如此之多的工作，而且因为他们树立起了榜样，能提升整个团队的表现。

想想有经验的马车夫。带着四匹以上的马队时，专业的马车夫将他最肯干的马儿放在前面，来保证速度，作为榜样，带动队伍中其他的马匹，让它们尽力工作。而且，有经验的马车夫会时不时地亲自管理队伍，给他肯干的马儿限速，以保证他最肯干的马儿每年都有能力做出完美的表现。

找出你肯干的马儿，注意发现他们将要精疲力竭的征兆，帮助他们控制速度。他们可能会否认，说没什么地方不对劲。虽然他们会坚持己见，否认你的说法，但你要确保他们在有必要重新充电和放松的时候能够得到休息。这样，他们会一直是你最宝贵的人力资源的一部分。

肯干的马儿背负得最多。

——牙买加谚语



秘密十三

人们很容易当救火员当上瘾

他又解决了一个巨大而紧急的问题，赢得伟大的救火员的称号，成为今日英雄。但这样明智吗？

如果你，或者你团队中的某个成员是老牌的救火员，你一定得知道后果。在果断决定、坚决行动和做救火员之间是有一道鸿沟的。

有着经常从蔓延开来的灾难中解救工作团队的声誉的人会享有特定的荣誉。团队倾向于“奖励”给这些人更大更紧急的事情来处理。这样就会产生一种每日充斥着救火员文化的生活，会极度降低生产率。

做一个功成名就的救火员会产生内心的满足。回想上次你成功地逆转蔓延开来的灾难的经历，肾上腺素再次迸发，给了你一种真实的兴奋，正如你应对挑战，拯救了那一天的工作时那样。

如果你总是被动补救，而不是预先行动，最后，你取得的成就会严重受限。你不能致力于高回报的事务或者事先计划好的最重要的事情。你会困在今天的生活中而不是建设一个更美好的明天。更有甚者，如果你去救更多的火，概率论证明最后你会被烧伤。有一天，你将不

能解决问题，后果会很严重。

要从救火的境况中恢复并不简单，但是这些意见应该会对你有帮助：

- 裁剪出一小块时间来进行控制。有必要的話，躲起来一阵子，以便找出你脱离麻烦的方法。

- 寻找能在第一时间把事情做对的办法。今天的许多问题是昨天糟糕的工作的产物。要采取措施，防止同样的问题反复发生。

- 很多时候，你发现的这个问题能牵扯出一系列问题。要刨根问底，直到发现危机的根源。

- 不要想当然地接受第一个显而易见的解决方案，也许有更好的解决方法可以一劳永逸。针对老问题，新奇的解决方法常常能够引发新的注意，最终能成为你主要业绩的奠基石。

- 确保你的团队中没有人是老牌的救火员，有肾上腺素上瘾症而且不愿戒掉！

- 鼓足勇气，因为救火是问题表现出的一个症状。而问题是机会出现的一个征兆。找到问题的解决办法，你很可能发掘出机遇。

解决大问题所需要的思考和我们出问题时的思考绝不在同一个层次上……在每个困难中都藏着机遇。

——阿尔伯特·爱因斯坦，1879~1955，

因他的相对论和质能关系 ($E = mc^2$) 等理论而声名远扬

秘密十四

寻求关注者永远不会改变

在我们的内心深处，都有对关注的需求。我们大多数人，偶尔听到一声“干得漂亮”就会满足；但是有一小部分人需要更多的关注。

有些孩子从溺爱他们的父母那里得到了过多的持久的关注。结果，他们的生活增加了条件。他们希望一直处于众人关注的焦点，如果没有，他们会感到哪里出了差错。这样的人无法适应生活，除非他们能一直处在大家关注的核心。

当你在学校的时候，你可能已经注意到，有一些孩子努力争取老师的大部分注意力。他们甚至不惜惹麻烦，只是为了引起关注；他们在持续的关注中狂欢，他们宁愿受批评，也不愿意被忽视。

沉迷于受到持续关注的孩子们会将这种深层的需求带入成人世界。当他们进入你的团队时，他们已经有了多年操控同龄人和监督者（也就是你）的经验！几乎毫无疑问，他们将采用自己的方式工作，而不会遵循你愿意与他们这种有特殊要求的人士合作的那种方式。

下面是这类人的一些特征。

花费时间来吸引别人，以期经常得到赞赏和青睐，持续地引起大家的注意。希望其他团队成员与其不同，对于其他团队成员漠不关心，甚至通过建立感情或性关系来保证他们能按自己的方式行事。他们的首要目标不是完成工作，而是得到关注。

这种人臭名昭著，绝对是团队合作者的反面教材。

幸运的是，只有很少比例的人会掉入这个种类，也许一百人中有一个，但是如果你的团队中的一个成员一直在占用你大量时间，要留心。当你进一步发现，一旦你不能及时地回应这个人，他就会找你的麻烦，那么可以确定，有一个寻求关注者打入了你的团队内部。如果是这样，坏消息是：事情是不会好转的。

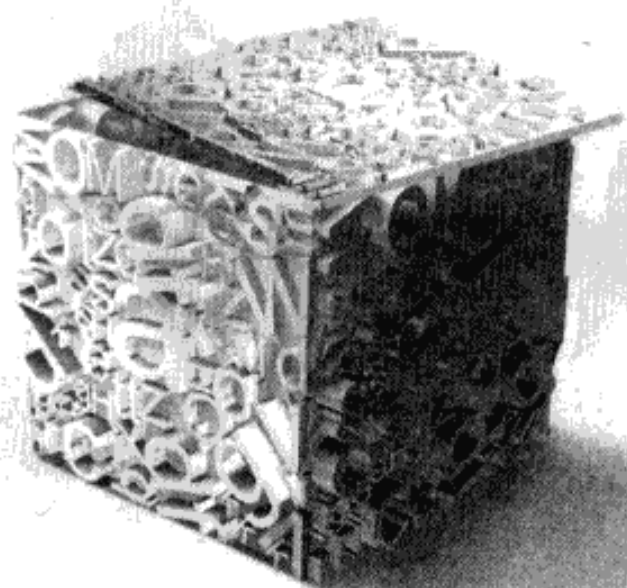
其他团队成员很快会感到他们没有得到你足够的关注。更糟的是，你将发现每个人都把关注的角度从完成任务转到了争取对他们需求的额外认同上。紧接着，团队成员之间出现不和，而造衅开端的那个寻求关注者，将老道地表现出他不是造成问题的原因。

寻求关注者不会改变已养成的习惯。你可以采取的一个计策是：给他/她安排更多的工作，让他/她没有时间制造麻烦。但如果这样做并不奏效，你最终的解决办法只有一条，而且无可避免——他/她必须得离开，否则你和整个团队就要遭殃！

过度的关注，即使不是负面的，对于孩子来说也是强有力的“礼物”，以至于令他们养成令人不快的习惯。

——斯坦利·特里奇，美国精神病学家，

摘自他的书《困难的宝宝》



秘密十五

人们倾向于将得罪人的事情放到最后

给客户打电话，通知他订单将会晚到的坏消息，这种事情没有人愿意做。没有员工喜欢被人批评的感觉。谁愿意冲到老板面前，承认自己刚刚犯了个大错，损失重大呢？我们总想“我一定要先做这个/那个事情”，把得罪人的工作放到后面。但是这样做会产生消极的影响。

当我们把一件令人不快的任务推后时，会感觉到持续的内疚，我们对于生活的喜悦会被蚕食掉，工作的能力会受到削弱。随着时间的流逝，大多数问题会累积起来，积少成多，更加难以解决。

作为管理者，你需要尽快知道最小的失误，以防它们恶化。你想要尽早减少损失，这里就有个两难的问题。

如果，当人们犯错的时候，你的态度过于轻描淡写，那你就是在纵容他们，让他们以为你不那么重视高标准；如果你对犯错的人太过严厉，那么人们将会把自己的失误藏得更深，好让你找不到。

如果你催促别人太急，他们会感到压力过大，你使他们失去信心，将来他们不会有足够的自信来自己做决定，而会在做每件事之前先征

求你的同意。你会背负如此多的琐碎、无关紧要的决定，而没有时间做重要的事情。

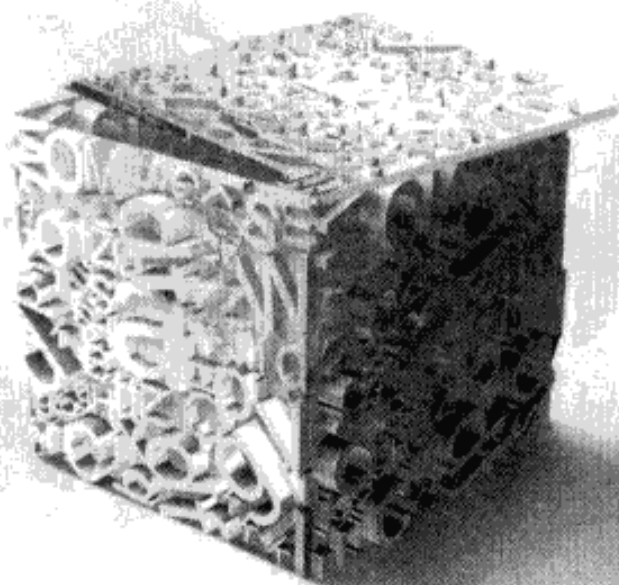
你的解决办法是：

1. 告诉员工，他们上报问题越推迟，他们受到的批评就会越重。
2. 将每个错误转变为有教育意义的经验，将问题的代价转变为教你的团队下回如何更好地分配资源。
3. 要辩证地看待错误，这样人们知道你允许每个人偶尔把事情搞砸。不要悲伤难过，简明扼要地批评几句，然后根据实际情况寻找解决的方法。
4. 承担最终责任，背负起你团队所犯下的错误。你将会发现你的团队会因此尊敬你，并以更加努力的工作来回报你。
5. 如果员工重复犯错，使得你的批评愈演愈烈，同样的错误他们犯了三次，你一定要下狠手。如果，在这之后，他们仍然犯同样的错误，那么你必须仔细分析原因。你一定要找到解决的方法，确保问题不会再发生。
6. 最后，灌输一个习惯，尽快终结难办的工作，这样就不会有挥之不去的内疚。完成后，你能够将一天剩下的时间用于更积极、高效、令人高兴的事情。

行动会培养和增强自信，不行动不管是什么方式都会助长恐惧。要抗击恐惧——去行动。要助长恐惧——等待、推辞、推迟。

——大卫·约瑟夫·施华兹，

《勇于思考的魔力》一书的作者



秘密十六

对于打扰，人们说“不”永远不够多

回想一下，一天就像是由一大串被打扰连起来的，而本来计划的很多工作却没能完成。这现象符合你或者你的团队中任何人的情况吗？

当然，许多打扰占用的时间很少，是你和同事、供应商或客户之间很好的交流机会。但当你管理者时，人们会更频繁地求助于你。

有些打扰是紧急而重要的情况，需要你及时处理。有些是人们想简单求助你的知识库，他们只是懒得花时间查找。许多打扰纯粹是浪费时间。有时候，团队成员以他们行动前需要你的指导为由来打扰你，他们没有信心自己做决定或者独自承担责任。

我们很多人想也不想就会接受打扰。我们经常感到，每天的事情来得太快，使我们不能好好停下来想想该怎么做。似乎我们要更快地接受打扰，快速地处理它，然后却发现自己深陷于无尽的琐碎事务之中，任由它们蚕食掉一天的时光，最终所获甚少。

对于所有打扰，我们只能有三种反应，即三种行动：

- 现在行动

- 稍后行动

- 永不行动

你受到打扰，先停一秒，问问自己：“我是应该现在行动、稍后行动，还是永不行动？”确定了哪种行动最好以后，你可以选择：

- 接受打扰（现在行动）

- 为任务安排稍后的时间（稍后行动）

- 简单地说“不”（永不行动）

自然，当我们说“不”时，需要斟酌行事。因为尽管我们也许需要在时间的使用上铁面无情，在对待他人上却应该坚持礼貌。

养成经常问自己应该现在行动、稍后行动还是永不行动的习惯，可以让我们的思绪停下，让智慧来主导思考。大脑有明智运行的功能，只要我们肯开发它。

如果你决定现在行动，要先将你办公桌上的文件放到一边，或者从你的电脑前移开，将精神从现在的思绪中转移开。当你处理完紧急事件后，就重新把注意力集中回你半道离开的工作上。

如果你决定晚些行动，你可以将行动的日期写入工作表或者备忘录中，或者在你的待完成列表上再加一件事。要意识到什么时候你会选择永不行动，这很重要。

许多打扰会给你带来额外的工作。考虑一下这种情况：你是希望一个忙碌的同事承认：“我想帮忙，但是我现在不能。”还是更希望他们说：“好的，我来搞定它。”（只是让你放宽一会儿心，）然后他们发

现自己没有能力履行承诺？

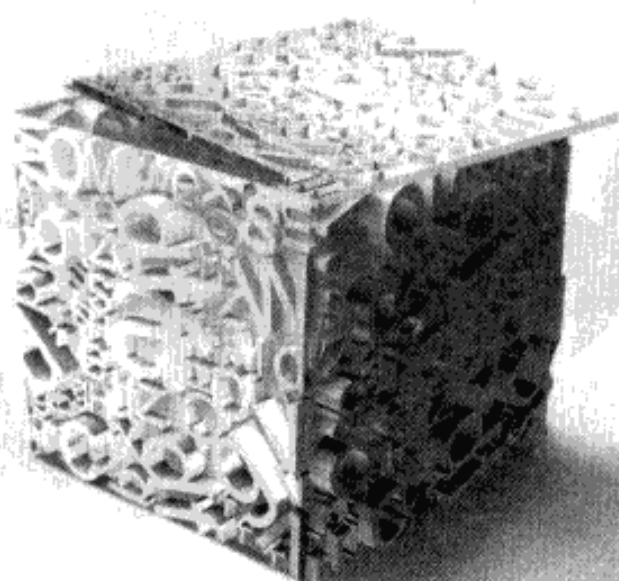
经常有这种情况，你回答一个团队成员：“现在不行，我一会来找你。”然后这天晚些时候，你忙完手头的工作，问他们当时需要的是什么，他们回答你：“哦，不用记挂了，我那会儿着急，就自己解决了。”

有智慧地说“不”可以使得你的团队成员更加独立、更加高效。这会是最有效的回答。你说“不”够多吗？

以德报怨。【译者注：英文为“Response intelligently even to unintelligent treatment。”即使受到粗鲁的对待，也要采取智慧的方式来面对。】

——老子，公元前四世纪，

中国古代哲学家，道家核心人物



秘密十七

高效是与生俱来的本能

与许多厌世的管理者的理念相反，我们都是天生的高效工作人士。
高效是人的本能，我们只需要在适当的时候开启它。

释放我们天生高效的能力需要做到以下几点：

- 我们需要知道目标，并且勾勒出成功的形象和感觉；
- 我们需要感到向着目标前进和即将实现目标的自信心；
- 我们需要将注意力集中到达成目标上，放弃不相关或者琐碎的任务，提倡由目标指引工作。

任何管理者如果致力于达成以上三个条件，将会很快看到团队的表现提升。这不是说要疯狂行动，要冲刺。那样只会导致精力耗尽，出现错误。

为高效创造条件，要确保你的员工知道目标、理解目标，鼓励他们去欣赏达成每个目标时发自内心的成功感。不论过去发生过什么，现在就鼓励员工参与到与目标相关的活动中，利用现在，利用今天剩下的时间。不要想过去浪费的时间。要聪明地使用你的时间，从现在

开始。

每一天，将你的一部分时间用来鼓励你的团队，让他们把时间投入能产出结果的活动中，不要将时间全部用在忙碌的工作中。要确定，你树立了一个好的榜样。要通过有效地利用你自己的时间，来表达你对个人生产效率的重视。

一定要奖励团队成员的高效工作。许多管理者看轻了这点，只注重奖励成就。高效的工作同样值得嘉奖，因为它最终一定会带来好的结果。

高效是我们与生俱来的本能，这不是习得的技能。

——理查德·奥特，

《解放生产力》一书的作者之一

秘密十八

人们常常被误导，以为紧急等同于重要

世上有重要的任务和紧急的任务，却极少有既紧急又重要的任务！

在工作生涯中，紧急和重要两个词常常远远分开，并一直在相互争夺着你的注意力，向相反的方向拉扯你。例如，有时候大多数管理者被要求做出计划，或者参与制定一个大型计划。这个计划有可能是下一年或者某个大项目的计划。或者也许你需要仔细思考究竟你的团队下个月要怎样达成任务。

这样的大问题需要仔细地思考：你应该怎样安排人员和工作，什么是需要最先做的，你能达到要求的水准吗？你的团队现在努力的事情有可能完成吗？你是否有充足的人力、财力、技术等资源呢？

计划是最重要的。制定错误的方案会导致严重的后果，制定正确的方案会引导绝大部分的成功。然而，非常典型的是，不少管理者会推迟计划环节，让小而紧急的当天任务先行。最后，当他们不能再拖延时，他们抢工完成对一个重要计划的构思，并愚蠢地将他们胡乱编排的计划付诸现实，确定为要努力达成的不可更改的任务。他们还没

开始行动，就先被准备不足的计划重创。重要的事情沦为紧急事情的受害者。

你的团队的每个成员都需要在日常事务上对紧急任务和重要任务加以区分。例如，有人打电话提醒你团队中的一个成员，需要他帮助回答昨天的一个问题。很自然地，你团队的成员因为来电者的坚持而感到事情紧急。他想要帮忙，但他有你分派的重要任务，解决这个问题就有点难了。他想找个时间来回复，可是，在收到两个以上口头催促后，只好停下你下达的重要任务，花一个小时来收集需要的信息。但是提供这个信息其实并不如你下达的那个工作任务重要。一个小时的时间现在被投入到既不是团队责任，也不是团队任务的一项工作上。我们想要帮助同事的愿望是一个典型的“紧急 PK 重要”的难题。你也许会发现自己在帮别人做事情，而你自己的一些工作还没开始着手呢。

当然，你总会有很多琐碎而紧急的工作。但如果你先做小事情，很可能你的一天会快速过去，而最重要的事情还没有开始，顶多完成了一部分。当一天过去的时候，你感到很疲惫，你所有的努力都沾上了没能在最重要的工作上取得进展的挫败感。

如果你能保证本日的紧急时间不会占据整个工作日程，你就能释放更多的时间来做重要工作。怎样才能做到这一点呢？

我没有简明的规则，保证你只要遵守它们，就总能在紧急和重要之间保持正确的平衡关系。管理你自己和你的下级属于艺术范畴，但

是有一些推荐的战术：

- 一天中大部分时候，要坚决为你最重要的事情工作。不要轻易许诺需要投入时间的其他事情。
- 一天之始，不要先处理工作上的琐碎事务，先把它们扔到一边，晚些再处理。要先做大的事情，尽可能取得深入进展。然后，在取得一些令人满意的进展后，只给一个忙乱紧凑而且关乎生产效率的小问题留足够的处理时间。
- 许多人相信，如果他们强势、坚持、反复要求，他们就能将他们的东西放到你工作日程的最上面。不要被伪装而来的非重要性事情愚弄。
- 你也许来不及做一些事情。工作的本质就是从来不给你完成所有事情的时间。因此，把你的工作按轻重分类，以便你可以先做最重要的事情。这样，你虽然无法完成最不重要的事情，却可以完成最重要的事情。
- 教会你的团队区分紧急任务和重要任务。告诉他们，你希望他们怎样决定做什么、不做什么。教会他们每天怎样分配自己的每一分钟、每一小时。如果你不希望他们每次有新任务来了都要问你，那么你就要教他们怎样做出你会赞成的决定。

决不能让最重要的事情受最不重要事情的摆布。

——歌德，1749 ~ 1832，

德国文学史上最伟大的人物，

在哲学、人文主义和科学方面建树颇丰

秘密十九

许多人讨厌被要求井井有条

有的员工如是说：“凌乱的办公桌是天才的标志，也许在你看来乱，但是我能在第一时间拿出任何需要的文件。”问题是如果这个员工病了，你又着急找一些重要信息，该怎么办？

这名员工是否能够在一团糟中高效地工作，这个问题并不重要，甚至完全不用去考虑。因为好的团队会要求每个团队成员必须保持个人的条理性，否则整个团队会吃亏。

而且如果你领着重要的客人参观，当他/她发现乱七八糟的工作状况时，他/她会怎样想你和你的团队？

我们都需要遵守一些个人纪律方面的公共准则，你的团队在彼此间应该有工作、文件等的高效流通。在进程中的工作信息、有用的历史数据需要有简便的获得途径。

而这些纪律必须包括对电脑上信息的管理，包括整个公司系统和个人电脑。如果员工不能管理他们的电子邮件和其他在他们电脑上的信息，整体生产业绩肯定会直线下滑。使用个人电脑办公的员工必须

知道，他们是与公司相关的重要信息的保管员，要保证在别人需要这些信息，而机主不在的情况下，他们电脑中的信息仍然可以清晰地被读取。

有些员工会张牙舞爪地保护他们自认为的个人权利，拒绝接受条例或者坚持按照只有自己才懂得的套路行事。他们甚至可能会觉得，有一个独特而不易为人理解的工作系统能够使他们变得不可或缺。你不能纵容这种行为，因为最后整个团队会因此受损。这个人的态度将会为团队和你个人制造问题。变得有组织不是一个选择，每个管理者的首要职责是确保他/她的团队的文件传输是良好有序的，所有人都理解文件传输的安排，并且能便捷地获取文件。

最好的管理系统和纪律应该尽可能地简明、不占用时间，不制造多余的管理作业负担。你需要设计一个能使你的团队生活更简单的体系。如果你个人不知道怎么做，那就快点请外面的专家来帮忙吧！

在任何工作领域，我从未见过一个成功人士不是井井有条的。

——马克·H·麦考密克，

1951年生，国际管理集团创始人

秘密二十

管理者倾向于 把最难的任务布置给最好的员工

这是个挑战。你会把最难的任务布置给谁？

试想一下这种情况。你的团队有一系列不同的目标要达成。你将目标分成许多任务，将它分给各个团队成员。其中一些任务也许需要与团队外的人合作，可能包括客户或者顾客，还有其他部门或者供应商。

其中一个任务特别难，因为它需要联系一个因难打交道和难以合作而臭名昭著的人。这个人经常抱怨，怎么调解都不行，有要求特殊照顾的习惯，还要求过分的服务，而且有时还不能实现自己的承诺。而且，即使成功地完成了这项工作，只会对你团队的整体成功有一小部分贡献。但是这个任务必须完成。

你最有经验的团队成员非常擅长处理难缠的人物。你会把这个任务分配给他吗？许多管理者会这样做。这看起来是最容易的解决方法。但可能并不明智。

许多管理者会不假思索地将高技能等同于高难度，这样做的时候，他们会减小团队的整体成就。在高难度和高回报之间不会有自然而然的等同。仅仅因为一项任务难，不代表它就能产生大的结果、利润、成就等。经验表明，工作时的规律刚好相反：最艰巨的任务，完成的时候对于所投入的时间和精力回报最少。

如果你想要过简单的生活，你会安排你最好的人手来避免问题发生，将其他的任务分发给其他团队成员。那样，你将会发现你案头的问题减少了，但你不会取得太多成就。所以在决定把任何困难的任務分发给谁之前，精明的管理者会停下来考虑这些问题：

1. 谁会完成得最好？
2. 谁会做得最快？
3. 谁做这项任务需要的支援最少？
4. 如果我把工作给某人和某人，会有不利的一面吗？尤其是，会对团队的成果有重大影响吗？
5. 哪种人员部署方法可以使我的团队表现最佳？

以上五个问题的答案将会帮助你做出最平衡的决定。只要有时间思考，你就要防止让你最出色的员工整天纠缠在最麻烦的事情上，那样他们的成就会很少。如果你让你最好的员工轻松应对能带来最大回报的目标，团队的整体业绩就会扶摇直上。

要尽可能取得最好的成果，就要时刻给你最好的员工安排最丰厚的机遇。

要到达北极，可能向南边走一段路是有必要的。

——爱德华·德波诺，生于1933年，

“水平思考法”一词的创造者



秘密二十一

有一些弩钝的人 是笔大财富，多了则会变得很危险

詹姆士不是团队中最聪明的成员，事实上，他在接收信息方面有点迟缓。但尽管如此，詹姆士是团队中一名有价值的成员。每一天，他会按着同样的轨道运行，从不出差错，对于保证部门的正常运行，这是必要的。

其他的人会觉得他的工作无聊，工作的繁重会让他们感到沮丧和无聊。无聊会让他们的思绪游离到更激动人心的想法上，然后他们涣散的注意力会导致错误和潦草的工作。而詹姆士安心扮演自己的角色，做出可以信赖的工作。当他要求被做超出他熟悉轨道的事情时，要严密地监督他，但是其他情况下可以让他放手去做。于是，在他现在的工作上，詹姆士是一笔巨大的财富。

和詹姆士相似，伊娃也不太聪明。然而，她是团队中努力做贡献的员工。伊娃很有自信，也很有理想。成为团队成员已经两年了，她对事情的运作有着海量的经验。正是鉴于以上品质，提拔伊娃负责那

单新合同似乎是非常合理的。新的挑战会激发伊娃的热情，她的知识会帮助她把事情做好。然而，伊娃的激情、知识和理想要比她的智力多。这有影响吗？这取决于她的自主性和面临的挑战。首先，考虑一下她的智力和工作效率。

对于人的智力的一个著名的衡量标准是 IQ 测试，由空间、数学、语言逻辑上的头脑体操构成。这个测试有年龄限制，计算出的结果要参考同龄人的结果。所以，你的 IQ 是对你在数字串、字词、画和空间相关的谜题上的逻辑性进行衡量的结果。这四个方面的逻辑涵盖了几乎所有工作上做的决定。

《美国传统大字典》是这样定义智力的：智力经常指解决新问题和有效进行推理和分析的能力。在工作上，运用逻辑指先做决定后行动。

现在让我们回到伊娃身上。毋庸置疑，凭借知识和热情，她能够解决大部分多出来的事情。然而，在做与影响大合同成败有关的一些决定时，她对可能的经济变化的逻辑推理能力（数学逻辑）有限，而完全理解和解释其他人的想法（语言逻辑）也会成为她的束缚。她的决定可能会很糟糕，会遗留问题或者带来严重的后果。于是，伊娃可能是个危险的人选。

弩钝的人往往是别人不愿意做的重复和无聊工作的理想人选。加以仔细监督，他们会是能担当重任的宝贵财富。

志向远大、信心十足而弩钝的人如果放在决策位置上，很可能对你的成功带来危险。

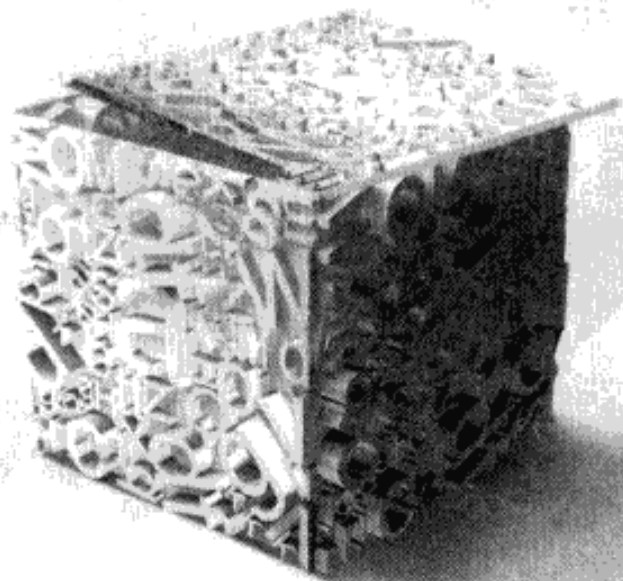
如果你的团队中有一个人，他在某些方面有些迟钝。那么你需要认识到他/她在做决定上的一些局限性，一定要预先多考虑，想清楚要给他们多大的权限。

要确保他们知道在各种情况下，你希望他们怎么做。什么时候“告诉我一声就行”，或者“在行动前跟我讨论一下你的决定”，或者“决定前问问我”。而且要时时注意，对他们保持尊敬。

被人们说笨比被说贪吃、虚伪、暴力、好色、懒惰、怯懦都更令人难受，每个弱点、每个反面都能找到辩护、得到修饰、美化甚至升华，而笨不能。

——普里莫·莱维，

意大利化学家、作家



秘密二十二

有一些懒人是 巨大的财富，但其他的必须走人

在每个公司中，都会有一些天生懒惰的人。你也许很想赶紧摆脱这些人，但是等等，先考虑一下我说的话。

工作上有三种懒人：

第一种：“我懒是因为我不在乎。我工作的目的是过完这一天，能少点事就少点事。在逃避工作上我是专家。我生来就这样，也不想改变！”

第二种：“我懒是因为我厌倦了。到目前为止，还没有遇到能让我打起精神、立即行动的工作。”

第三种：“我懒是因为我只想要回报，而不想为之工作。我找到了一个简单的方法，不用太费力气就能得到我想要的。”

如果运气好点，你团队中的懒人也许是第二种类型。这种人懒常常因为他们觉得自己的工作太简单，很快就感到无聊。然后，随着热情慢慢退却，他们开始自我封闭，现在他们在痛苦地敷衍那些小事情，

不时地哀叹他们的大才干。他们的冷嘲热讽可能有助于缓解他们的无聊。在你决定放弃这些人之前，再给他们一次机会可能是更明智的。也许他们有着天才的大脑，但几乎没有得到利用。

如果你能够找到一个岗位或者任务，能带来有趣的智力挑战，他们可能会被从冷漠中唤醒，起身应对挑战。这值得一试。你需要知道这个人是一时懒还是一世懒。最好的结果是发现他们只是被暂时的懒惰影响了。

然而，如果你发现一个人是永远的懒惰，你绝不可能再给他找到合适的岗位。而且更糟糕的是，一个懒人会拖累他身边人的表现，他们可能经常完不成任务，严重影响团队的效益。

在这种情况下，你别无选择，只能将问题人物请出你的团队，越快越好。

有些人属于第三种情况。他们懒，但他们还是志在做出成绩。只不过他们想让别人来做工作，而自己享受轻松的生活。

事实上，许多成绩斐然的人就是这样的。他们很聪明，能够想出好方法来达成任务。但他们很懒，找简单的方法，让别人为他们做事，而他们自己可以放松地坐着，给自己更多时间思考。仔细想想，这个策略不算糟——懒惰也有好处！

所以，你的方法是：

第一种人：摆脱他/她。

第二种人：用有意思的新挑战考验他。

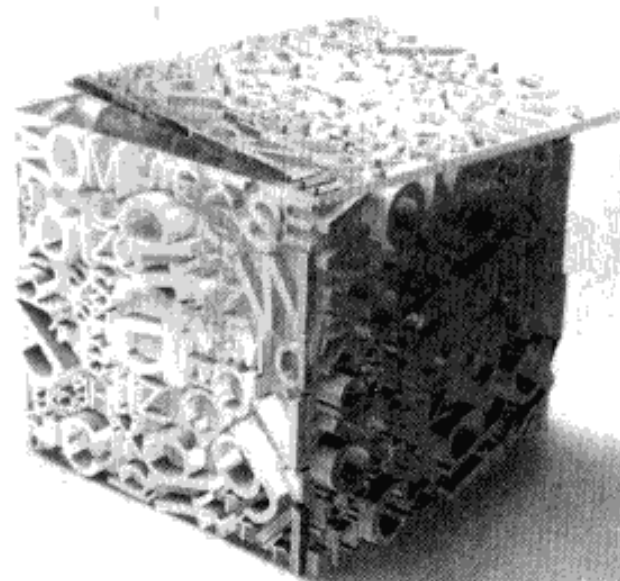
第三种人：要想办法利用这个人的思考能力，使之成为资本。

好的管理者在有必要的时候应该态度坚决地调动或开除懒人，但这是万不得已的方法，在此期间，你应该先测测看他是不是有伟大的工作能力尚未被发掘。

每当有困难的工作要做时，我就把它安排给懒人。他一定能找出简单的方法来解决这个问题。

——华尔特·波尔斯·克莱斯勒，

1875 ~ 1940，克莱斯勒公司创始人



秘密二十三

大多数人会拐弯抹角地拒绝

有时候我们知道没法达成上司的目标。在工作生涯中这是难以避免的，人们没有足够的时间来满足上司所有的要求。我们都有不得不说“不”的时候。

出于对他人情感的考虑，人们常常想妥当地把坏消息传达出来，而不是简单地说“不”。他们试着去缓和他们坏消息的力度，以免引起任何不必要的波澜。

另一些人不能面对向上司说“不”可能引起的冲突，所以他们会另外组织一套语言，部分传达他们的意思，希望不要引起任何冲突。他们选择的语言是如此轻柔，以至于意思往往被人忽视。

作为管理者，你会经常听到这种委婉的话语，比如：有时候，某人本应该站在你面前，告诉你：“不，抱歉我做不了。”但他们可能会这么说：“我试试吧”，或者“可能吧”，或者“我尽力吧。”过一会儿，等你提醒他们兑现承诺的时候，他们也许会这样回答“我马上去”，或者“把这事留给我吧”，或者“我晚些回复你”。

这些委婉、没有承诺意义的句子只是为了掩饰一个残酷而让人难以接受的事实：他们已经知道将会让你失望，但是感觉不好，不敢直接承认。拐弯抹角下来，他们实际上想说的是：“我想要帮忙，但是我不能，我希望不要直白地告诉你。”

我们都尊敬那些能够实现承诺的人。毫无疑问，你的团队中，能够真正值得你信赖的人是那些有勇气诚实地回答你“不”的人。下次你分配任务时，注意倾听答复的话语。如果你听到一套解释，分析出来的意思是逃避承诺，要小心，稍后你可能会发现：任务还是完成不了。

如果你有疑问，就仔细问那个人，问他怎样尽快安排这件事，确认他有完成任务所有必要的资源。如果一个人就是不肯简单地说行还是不行，要再次跟他确认。

为你的员工树立起这样的准则，即使是个坏消息，你也希望得到坦白、诚实和真诚的回答。

没有部分的真诚，除非整个人都是真诚的。乔装真诚会
毁坏人性格的根基。

——詹姆斯·罗塞尔·罗威尔，

1819 ~ 1891，美国诗人，编辑

秘密二十四

工作会膨胀起来，占据所有可用的时间

你认识的人当中，有多少人在一天工作结束后能放松几分钟，因为他们把每项任务都完成了？我猜很少。大部分人回家时还剩了成堆的工作，留到第二天。

经常有这样的情况，没有足够的时间完成所有需要解决的事。这可真让人绝望。我们感觉似乎跑在一条永远没有终点的单程跑道上。这种困境没有一个简单的解决办法，但如果你意识到了这个问题，你可以开始针对它做一些事。

如果你接受自己永远不能完成所有事情的这个事实，你就知道总有些工作不能完成。这就是现实。我们必须放弃最不重要的事情，但要确保最重要的事情不能有闪失。

试试这个方法。比平时早一点上班，这样在开始一天的事务前，你会有大约 15 分钟的时间一个人静静。首先，快速决定是否有需要立即处理的特别重要的事情，将其他的放到一边。要克服干扰，不要在一天的开始答复你所有的语音邮件、电子邮件以及清理你桌子上所有

的小东西。

然后，列出你今天工作的次序。要狠下决心，把最低级、最没有回报的事情挑出来，放到你列表的最后面。选出最高级、有高回报的事情，将它们放到你列表的最上端。先开始干这些事，把它们完成。推迟所有的小事情，而且要心安理得。要下决心妥善处理好重要的事情。

沿着这条路，尽可能地走下去。允许一天的工作懈怠期，可以抽一些时间集中处理小事情，如电子邮件、语音信箱、留言、忙碌事情列表。这段时间要紧凑。想象你在一天的末尾给自己放了个假，有条不紊地做你的扫尾工作。你没有别的选择，只能去完成、分发或者丢弃掉最不重要的事。

当你在晚上回到家中，想到还有一些琐事没有着手，你会为把时间投入到了最重要的高回报的事务上而感到欣慰。

许多商业上最出色的精英用的就是这一招。当你向自己证明它的确有用，你前所未有地完成了更多重要的任务后，教你的员工为他们的制定优先级，在日常事务的排序上帮助他们做出正确的判断。

一旦你的团队开始擅长工作排序，你会有更多信心授权给他们，而不用每件事都等你的意见。这将帮助整个团队的生产效率节节高升。

你一定要毫不留情地略去琐事，为最重要的事情腾出时间。一定要一有机会就分发任务。你要尽可能精简你的团队做所有决定时需要的上级指示，因为当你不让下属做那些能出成果的事情时，他们便开

始为其他事情而忙碌。很快，他们的一天仍会充实起来，时间不够用，好让他们觉得自己在做出重要的贡献。这就证明了，工作可以拓展到生活的各个方面，占据所有时间，而你还会觉得不够用。

放弃对重要事情做决定的人仍然会觉得他要做的决定重要。他开始挑剔文件的归档、铅笔是否削尖，着急窗户开了没（或者关了没），而且会熟练地使用两种或者三种彩色的铅笔。

——诺斯科特·帕金森教授，

1909 ~ 1993，帕金森法则的创造者



秘密二十五

人们倾向于在公认的时间段内工作，而这往往不是最有效的时间

工作如同社会，会指引我们跟随大流，生活在头衔下。如果你反抗，特立独行，人们就会给你贴上“怪人”的标签。例如，我们大多数人工作是从周一到周五，然后在周六的人山人海中购物，而那时候是商店最忙的时候。

在周日，很多人会蜂拥到一个景点放松心情。我们在海滩上，或者美丽的林间小道上挤挤攘攘，到那个时候，我们真正找寻的是独处的机会。而如果你在工作日——其他人工作的时间出行，就能够找到舒适的空间。

最高效的人士拒绝跟随大流，他们倾向于有一点颠覆常规。让我们举一个特例来看看事情本来可以多么不同。当你在收音机里收听对一位畅销书作者的采访时，你会听见他/她的工作时间是从早上6点到上午11点，然后下午惬意地外出散步，早早地吃晚餐，然后晚上7点回去工作两个小时以上。而其他作者只是工作到筋疲力尽，然后去用

度假来修复！畅销书作者们选择依据他们的能量形式工作在最高效的时间段。

我们大多数人享受不到宅在家中的作家工作时间的灵活性，但是我们也有一些可以灵活的地方。例如，考虑一下做事情最有效的时间段。

去银行取钱的最佳时间是银行排队的队伍最短的时候，而不是大家都去银行的时候。

忙碌的执行官一般到达办公室的时间比所有人都早。他/她的会晤日程一般安排在上午9点左右。如果你想单独与高级执行官一对一地谈话，你将会发现给他们打电话的最佳时间非常非常的早，那时候大多数人转战在交通线上，甚至还在床上。

专注于你的计划的最佳时间是你可以确保没有打扰的时候。通常意义上的工作时间段是你接受最多干扰的时间。这就意味着你要加班做更长的时间，或者早点开始晚点结束。要不要考虑一些颠覆常规的做法？比如，为什么不把自己反锁起来一段时间，或者跑到山上去，那里视野开阔，独处的宁静能够帮你集中注意力。

当然，你不能选择在你的顾客下班的时间为他们服务。而且当老板需要你的时候，你必须能被找得到。你不能更改这种要求，但是你可以给你的团队一点特殊，比如一些工作完成的时间或能奇迹般地增进团队生产率的步骤。

研究你的团队要完成的任务，寻找机会突破惯例，重新安排工作

的时间或者地点，让工作能够完成得更好、更快，或者减少麻烦。——有可能就要把工作挪到最有效的时间，并将节省下的时间安排给新的生产活动。

最好的领导者常出在那些有强烈的异端元素性格的执行
官中。他们不是在反对创新，他们在实施创新——而没有创
新的公司不会成长。

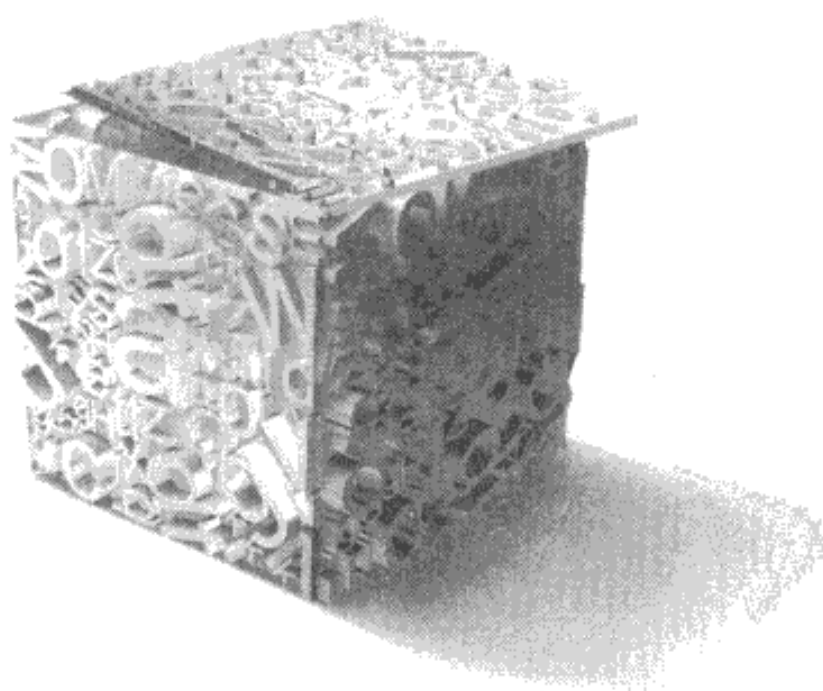
——大卫·奥古维，1911~1999，

奥美广告公司创始人，被称为“广告之父”



管理的秘密

领导篇



十三条领导规则的介绍

最好的管理者不仅仅管理和控制他们的员工，还会或者出于本能，或者出于奇思妙想地解决各种问题。他们知道如何做，能让身边的平常人创造出不平凡的产值。

如果你曾有幸为一位这样的管理者工作过，你会记得你是如何受到激发，付出更大的努力，做出你最好的成绩。你会发现跟他们一起工作很有意思，不一定每天都充满乐趣，但是很充实，因为你取得了那么多成就，那真的非常令人满意。为这个人工作时，你感到备受鼓舞，对成功充满自信。

有领导才能的管理者不会格外努力地工作。事实上，他们经常表现得更为放松，平易近人，但他们是非常活跃的人，根据巧妙的思考制定安排，有事件和人际危机发生时，能够聪明地解决。

学习领导才能最快捷的途径是工作，以下的领导性规则旨在提供材料，帮助管理者决定什么时候先发制人，什么时候随机应变，并且快速分析情况、决定策略。

分而治之是好方针。把所有人团结起来，领导他们，就更好了。

——歌德，1749 ~ 1832，

德国文学史上最伟大的人物，
在哲学、人文主义和科学方面建树颇丰

秘密二十六

当领导者营造的不是自己想要的文化时，他们会得到绝不想要的文化

每个公司都有企业文化。这种文化包括传统、习俗和身处其中的工作者的生活方式。在这个工作组织内，每个团队都有自己的内部文化。这就为每个团队领导者提供了巨大的机遇，同时也是一个必须克服的挑战。

在没有外界干扰的情况下，你的团队文化会朝着零生产率的方向发展。在工作上这是一个令人沮丧的事实。之所以会这样是因为大多数人倾向于选择轻松的生活。

大多数人想要在自己舒适的区域内工作，而不愿踏出这片天地，稍微施展一下自己。他们喜欢最舒适、无效的事情，而团队领导者则想着如何催促他们取得更多的成就。

很明显，你这个领导者是少数派。因此，你一定要采取积极的行动来营造你所需要的高效生产的氛围。如果不这样，你的团队会自然步入更轻松的生活。结果，你需要决定——公布——教导，并反复灌

输你需要的文化。

要建立一种新文化，一个有效的办法是提出积极的“我们是这样做的……”口号。看看以下这些表述：

“我们通常在三声铃响内接起电话。”

“我们经常面带笑容地接听电话。”

“如果我们知道不能做到，我们会如实回答。”

“我们总是在第一时间做事。”

这种口号不会立刻深入人心，但是通过这样强调，团队中的人会有意无意地凝聚起来。所有的人在确认与一群人有同样的信念和目标时，会建立起家庭感和归属感。

确定你经常合适地说“我们”，然后注意听附和的声音。很快，你将会看到突破。有一天，你会开始听见团队的成员将你的话重复给其他人“在这个团队里，我们是这样做的……”其他团队文化的表现也会很快出现，比如归属感、对共同信仰的自豪感、团队忠诚、相互扶持、决定一起取得成就。

我们就是我们自己经常做的事情。卓越，不是行动，而是习惯。

——亚里士多德，公元前 384 ~ 322，

古希腊哲学家，柏拉图的学生，亚历山大大帝的老师

秘密二十七

当管理者缺乏自律时，员工不会努力

许多管理者失败了，因为他们没有取得成功所需要的自律。作为管理者，有时候你需要做你应该做的事情，而不是你想做的事情。而且你一定要保持这种自律，做个长期典范。为什么这一点很重要？因为你的团队在注意你。他们认为你的行为是你认为合适的行为。

许多管理者希望他们的团队“按我说的做，而不是照我做的来。”例如，一些管理者上班迟到，但希望他们的团队准时上班。团队也许会口头上答应准时到，但是不言而喻，“老板觉得没问题的事，我也没问题。”

你在为你的团队树立标准，不管你是有意还是无意。你的团队将希望和你差不多好，所以如果你的标准很低，他们的标准会稍微更低一些！然后你就有问题了。

如果你的个人标准在一个方面很低，那你的团队想象你能容忍其他方面的滑坡也就合情合理了。这样说吧，你向你的团队保证，你下星期会做某事，但你没有做。显然，当别人拖延完成任务时你就不能

责怪他们了。如果你在兑现承诺上有所拖延，你也很有可能对标准和质量放宽要求。

这并不是说你的团队希望你是完美的，但他们确实希望你能努力尝试。如果他们看见你在努力尝试，你偶尔出差错他们便会体谅你。他们会想，毕竟我们都只是凡人。

知人者智，自知者明。胜人者力，自胜者强。

——老子，约公元前四世纪

中国古代哲学家，道家核心人物

秘密二十八

所有欺负别人的人都会得到应有的惩罚

你欺负人吗？看在你和你的团队的份上，希望你没有。有些管理者承认自己在欺负人，以为能坦白就可以原谅自己的行为，然后纵容自己继续下去，这样当然是不可取的。许多欺负人的人对自己的错误视而不见，也不知道他们的一些日常行为有欺负的成分。让我们来做下面这个测试……

看下面的列表，不要欺骗自己。你是否曾经对团队成员有意或者无意地做过下列事情？

- 持续性的负面批判
- 在他人面前羞辱某人
- 以语言威胁或者以语言恐吓某人
- 用侮辱性、辱骂性语言开某个员工的玩笑
- 排斥或冷落某一个团队成员
- 武力威胁或者试图用武力控制来威胁

以上六种行为均被认为是欺负行为，而且的确如此。在你工作地

区的雇佣劳动法也许同样包括一个相似的非法行为列表，可能还有巨额罚金，当地政府可能会判你支付雇员所受精神损失的赔偿金。

当你思考自己的行为时，要记住，你当时的话和行为对敏感的人可能会有作用，而厚脸皮和反感你的人也许根本就不在乎。因为这个原因，欺负主要是由接受方的那个人来决定作用，而不是由欺负的行为方所决定的。

管理者被放在权威的一方，这就给了他们机会（不论是清楚还是未加考虑）来欺负团队的成员。有时候似乎他们能欺负人而不受到惩罚。公司常常睁一只眼闭一只眼，特别是管理者业绩不错的时候。欺负人的人可能好几年都平安无事，但是一路却背负着人性的压力。最后，必然有一天，所有欺负人者都会突然遇见公然反对他们的人。

欺负人者会认为，人们忍受了这样多的个人折磨和公开侮辱，肯定不会反抗的。但当员工们最终鼓起勇气来反抗时，他们决心要反抗到底，一定要施暴者得到他/她应有的惩罚。现在，雇佣劳动法对于施暴者的处罚非常严厉，对于允许欺负事件发生的用人单位，无论他们知情还是不知情，也有非常严厉的处罚。施暴者很快会发现，他/她站在街头，丢掉了工作，丢掉了养老金，丢掉了人们的尊敬，事业前景黯淡，面临破产。

如果你曾经做过上述列表中的六件事，你一定要接受一个事实，你过去的行为中有欺凌成分。可能这是你的自身个性导致你成为一个强势的管理者。如果是这样，要小心点，检点自己。可悲的是，很多

管理者，包括一些高管，都努力而活跃地进行毫无建设意义的欺凌行为。他们被误导了，而且所取得的成果也减少了，因为如果感到被欺负，没有人还能一直做出最好的表现。

专权总是吸引人类最低级的成分。整个人类历史上，人一直被糟粕所欺凌。

——P. J. 欧罗克，

美国政治评论家、讽刺作家



秘密二十九

团队不会以你最好 或者最差的成绩来评价你

管理者比一般员工做出的决定要多，他们的决定造成的结果也格外方便查究。这样，你个人业绩的高点和低点都会显示出来。这会导致许多管理者的情绪在狂喜和失望、懊悔间来回波动。

你也许刚刚完成了你的工作生涯中到目前为止最大的一笔生意。大家都对你的业绩感到崇敬。但不幸的是，奉承并没有持续多久。相反，你的事情有时会不顺，不顺得让你猜想，是不是要另谋高就，重新开始。但如果你重新鼓起勇气，竭尽全力，你的大失误也会很快在别人的记忆中散去。你要把工作中的起起落落折算成表现的平均水平。

举个例子，温斯顿·丘吉尔被公认为是所有时代最伟大的领袖之一。而他的失败包括两次背叛自己的政党（他曾描述自己是败类，应该随着沉船一起沉没）。执掌皇家海军时，丘吉尔指挥 1915 年的达达尼尔海峡战役（惨败），而且因为后来联军被屠杀而受到了漫天指责。而且在 1926 年，作为政府部长，丘吉尔的政策激发了英国史上最大规

模的劳工罢工。

这些失败显然足以终结大多数事业。在一次次的沉重打击中，丘吉尔的自信心受到了重创，他描述那段日子是他的黑色时期。然而，由于他坚持努力，丘吉尔空前的失败被他绝世的 success 所弥补，他整体的名声转变为伟大的领袖和伟大的成功。

人们一般都希望他们的领导是成功的。他们知道当老板不容易，所以他们能偶尔接受你犯大错误。如果事情发生的时候你不放弃，不让他们失望，他们就能接受这些，继续过日子。处在巅峰状态时，不要误以为自己就至高无上了，也不要满足于荣誉，那样更糟。我们只是我们长时间表现的平均状态。

只有不好不坏的人才能一直表现出他的最好水平。

——毛姆，1874 ~ 1966，

剧作家，作家

秘密三十

团队相信他们的眼睛，而不是你的话

一家非常大的银行在升级他们的电脑系统。从旧系统转移到新系统的过程非常顺利，但是有些问题难以避免地出现了。最严重的情况下，有一个星期，银行的员工不能看到所有账户的日常信息，那是他们要满足客户要求所需要的最重要的信息。

顾客开始感到沮丧，见人就抱怨。媒体听见了风声，关于银行的负面报道开始打击员工的精神。银行的副总裁感到他必须做些事来鼓舞员工士气，而且要快。下面就是他的行动。

他召开了全员内部电话会议。在专业而富有感染力的开场白之后，他声明计算机更新完美无瑕，顾客也找不到任何瑕疵，是一场巨大的成功。他的表现非常好，以至于在十分钟的演讲后许多员工感受到了鼓舞和激发。然而，面对顾客或者接听顾客电话的员工不认为副总乐观的话语符合他们每天遇到的怒气冲冲的顾客的情况。自然，他们选择相信自己的现实经历。

在讲话后的几小时，你可能会听到雇员说：“银行告诉雇员的话，

一句也不能信”以及“他们一定以为我们笨”，还有“银行不在乎”。从那天开始，这位副总裁说的话全部被怀疑是虚假的，或者是试图操控。

可能那位副总裁讲话时没有考虑到客服遇到的问题究竟有多严重，但员工不能容忍这种错误。员工期望管理者能够找出到底发生了什么，一定要准确无误。

如果这次讲话讲明了员工在为顾客服务时遇到的现实问题，那么结果会好很多。

如果你的陈述某一方面不是真实的，以后你还怎能让人信赖呢？

一旦你的团队总结出你分析损失时说的不是真话，他们可能永远都会这么想。他们不会当面告诉你，但他们以后会一直怀疑你说的话的真实性和可信度。

这一课是告诉你要谨慎，每次你向团队说的话都不要和他们所遇到的事实相抵触。

你吼的声音太大了，我听不见你说什么。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生，

1803 ~ 1882，美国散文家、哲学家

秘密三十一

与员工进行私人交流可能会坏事

你的团队中的一个人找到你说：“我需要和您讲一些个人问题。”这个问题可能是“我受到团队中另外一个人的性骚扰，”或者是“我有一个亲戚病得很厉害，我无法安心工作。”

在以上两种情况以及在很多其他情况下，员工向他/她的顶头上司诉说问题是恰当的。你需要老道地解决这些诉求。

如果你在一家大公司工作，一定会有指导和流程告诉你应该怎样处理一个雇员的个人问题。所有的管理者都被要求严格遵守雇佣劳动法，对你处理这些个人工作相关问题进行约束。

管理者有责任对与合法劳动相关的个人问题做出回应，比如欺凌、骚扰、歧视、工作压力等。当一个员工因为个人原因，如生病、悲伤等，暂时不能像平常一样表现时，管理者也有责任思考并帮助他解决问题。然而，一些其他的情况可能会把你牵扯进非常私人的谈话，那样最终会坏事的。

为帮助一个员工而对他进行了解与进入他的私人领域只有一线之

隔，私人领域只能开放给非常近的朋友或者专业咨询师。

大多数人喜欢谈论自己。在合适的场合，许多人会激动地表露自己的内在感受和存在的问题。在一次一对一的碰面，或者一个放松的社交场合，你也许会发现，稍事鼓励，员工便会透漏个人信息。这就使得你过于容易就捅破了那层纸，从专业角度的感兴趣转变为私下交往。

一些人跟你分享了私人信息，现在可能认为你是一个好朋友，站在他/她这一边。然而，明天你可能需要这个人加油努力，而他/她事实上正精神沮丧。当你面临着对一个团队成员个人有益的事和对团队整体有益的事两者间的矛盾时，可能就会出现问题。或者你可能受上级指示，要采取毫无疑问对整体有益而对一个团队成员不利的行动。从亲密朋友到强硬冷血的老板的突然转变可能会让你显得双重人格，精神分裂！

要小心，不要跨越职场兴趣和打探个人隐私的界限。如果有必要，控制一下你的好奇心，只在专业层面与员工展开探讨。这样你就在安全的领域：紧密的职场友谊而不是亲密的私人友谊。

要成为人们的领导者，必须要背对他们。

——H. 霍理斯，1859 ~ 1939，

英国心理学家

秘密三十二

在努力和回报之间 常常有一个毫无道理的漫长过程

你一定听说过无数故事，讲得是一经决定，坚持不懈地战胜所有障碍，就会有伟大的成就，如攀登珠穆朗玛峰，在奥运会上赢得金牌，等等。我们都承认，这些非同寻常的成就需要一种态度：绝不放弃！

无论在工作还是其他领域，努力和结果之间常常有一个毫无道理的漫长过程。这只是一个简单的事实，因为人类在估算需要多少工作、多少时间、多少任务的难度上有一种天生的乐观。偶尔事情会和计划一样，我们准时达成了目的，在计划工作和执行计划上取得了高分。但是在大多数情况下，工作并不是那么简单。

人们对这种困难有两种反应。一些人更加坚决，下更大的决心，更加努力。这些人会走更多的路程以达成目标。即使事情并不像预期的那样顺利，他们也不会觉得受到了不公正的待遇，只会继续努力，继续前进。但他们是少数人。

当未曾料想的障碍出现、事情恶化或者花费的时间比预期的要长、

需要额外下苦功夫时，大多数人很容易觉得有点不好应付。在努力和回报间的毫无道理的时间拖延会消耗我们的决心，诱惑我们去放弃。我们必须承认一个事实，大多数人符合上面的话，这可能就是为什么我们对一往无前、充满决心的少数人所取得的伟大成就会怀有敬意。

你需要意识到，在你的团队中有这样几种人，要根据情况管理他们：

● 不情愿开始的人

这种人开始的时候站在反对立场上。他/她预想所有的工作都困难重重，绝不可能完成，所以何必尝试不可能的事情呢？还不如从来就不开始，以避免失败的痛苦。

● 早早止步者——

这种人开始时很好，但是当进程中出现阻碍的时候，他/她会很容易灰心，很快便会放弃。

● 怀有强烈愿望的成功者——

有这种人在身边太棒了！因为他/她将每个困难视为团队要去克服或用计回避的挑战，这真是下定决心的努力与智慧思考的结合。

● 顽固的坚持者——

这种人经常会坚持计划，通过单纯努力和顽强坚持消灭掉一切困难。同样，他/她有时会失败，因为顽固的坚持可能会让一个人消耗太长时间坚持做不可能的事情，而不是明智地寻找途径绕过目前的问题。

如果明智地安排员工，你就能得到你人力资源的最佳配置。可以

使不愿意开始的人开始工作；使早早放弃的人再次获得动力，重新确立目标；使顽固的坚持者能够得到帮助，看到从障碍旁绕行的道路。怀有强烈愿望的成功者能够在最有挑战性的工作上担当关键而有影响力的角色。

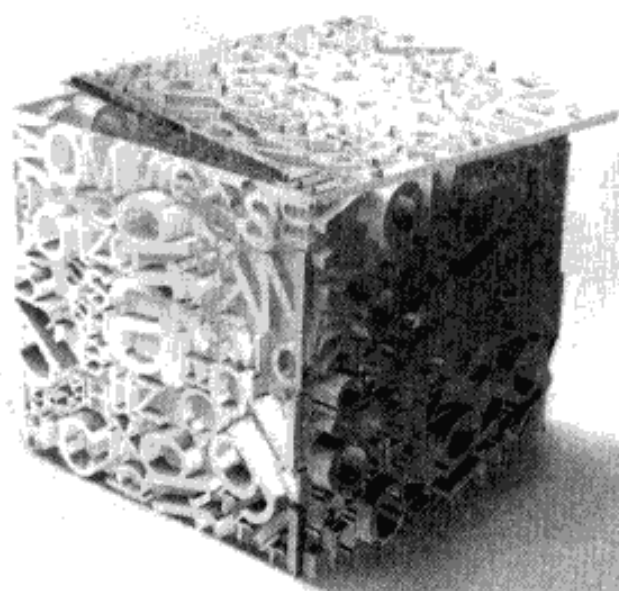
告诉你团队中所有的人，有个简单而难以回避的真相是，在努力和回报之间常常有一个看似毫无道理的时间差。你的团队不会再受这件事影响而早早放弃，晚些时候，借助熹微的曙光你会看到不远处的终点线。如果你的团队没有放弃，就可以达成现实的任务。你们在一起探索出了绕过、跨过或者克服所有障碍的方法，实现了进步。

每一个障碍都帮助产生强烈的决心。决心已定的人不会
改变主意。

——莱昂纳多·达·芬奇，1452~1519，

意大利学者、画家、雕刻家、建筑师、

植物学家、音乐家和作家





大多数人反对被规划

大多数人反对制订计划或者实现计划。这话听起来似乎有些荒谬，因为我们都知道如果不想出一个好方案，再执行它，我们可能无法取得成功。所以怎么会有人，更别提是大多数人反对制订计划？理由很简单。

不论计划考虑得多全面，总会有些方面被遗漏。几乎在任何情况下，总有些事情是错的。最糟的情况是，目标永远不能达成。大多数计划都有瑕疵，甚至最好的计划也会无可避免地不能解决一些没有料到的小故障。也许在执行计划的过程中，你需要适应控制范围之外的情况，重新做计划，以回到正轨。

德怀特·大卫·艾森豪威尔曾讲过这种矛盾的本质，即计划一定会失败和计划的核心作用之间的矛盾。他说：“计划是无用的，但做了计划才有一切。”

即使最成功的计划也会带有一些失败的因素。结果人们抗拒失败，自然而然，很多人抗拒做任何计划或是关于计划的事情。

这种现象是否影响了你的团队？这里有一个检查表：

- 你现在所有的大目标都制定了好的计划吗？
- 你和你的团队正在实行所有的计划吗？
- 你是否发现进程没有按计划进行？
- 你是否一路调整你的计划，以应对未曾预想的障碍？

如果有一个以上的问题的答案是“不”，那么你可能在拒绝做计划。

典型的借口有“我们没有时间做计划，”或者“我们需要一直处理事件，所以做计划是不可能的。”这些没有意义的想法从另一个角度来讲，也指明了解决这个问题的策略。

除了必须立即解决的小任务，规划你的工作并按你的规划行事是实现任何任务最重要的第一步。一个被广泛认可的节省下的时间与做计划的时间比例为 15 : 1，所以你越忙，就越需要抽出时间来做计划。有一句古老的谚语：不能做计划就是计划着失败。虽是老话了，却是事实。

每天早上计划一天的行程，并严格按照计划执行，这就为人在最繁忙的生活迷宫内提供了一条指引路线。但如果没有计划，大量的时间只能屈服于意外，杂乱会很快占领主导地位。

——维克多·雨果，1802 ~ 1885，

法国诗人、剧作者、小说家、散文家、政治家、人权活动者

秘密三十四

当团队不相信会 成功时，他们将不会有成绩

要想在田径场上达到一流水平，一个运动员需要投入的精神力量和体力训练一样多。他/她需要确实相信自己能够再跳高几英寸，或者能跑得更快一点。信念是达到目标的本质核心。在他们赢得金牌后，你会听见他们说：“我知道我可以。”

相似地，在生活的各个方面我们很少能取得意料之外的成就。也许生命中有几次我们表现得很精彩，然后在心里对自己说：“哇，这是怎么回事啊？”但是这种事情非常少见。当我们想“我不认为我能做成这件事”时，我们通常是正确的。

不自信会导致精神和实际的努力明显减少。即使在表面上，这种不自信也会流露出来，甚至在努力工作后，结果却令人失望时我们也并不感到惊奇。

团队也是这样。事实上，团队中有一个不自信的人就会动摇其他人的信心，使得团队不能达成他们的目标和任务。你可能会提出这样

的问题：如果仅仅一个异见人士就会导致失去小成功，那么团队怎么还能有指望达成远大而有难度的任务呢？

依照下面的步骤做，可能有助于解决这个问题：

- 目标要现实。不要让你的员工认为在为不可能完成的任务努力。

请再次确定你的目标，使它看上去有难度，但却切合实际。

- 排除疑问，让自己相信团队的目标可以达成，树立起自己的信心，然后……

- 推销你的信念：解释、动员、说服。做你必须做的任何事，确保每个相关的人都在工作状态，这样他们都能成功。

- 确保信念不会滑坡，要常常确认每个目标达成的情况。这项工作要根据你团队的具体文化展开。如果跳舞、享乐和喊叫是你团队的风格，就这样做吧。如果内敛的方式更为和谐，那你就要经常通过保证和积极的谈话，悄悄地反复巩固信念。

- 要对怀疑保持敏感。你的团队中可能有成员会坚持自己的意见。你会在小事上找到他们缺乏信念的迹象，比如这样的话“我试试吧，”或者“我们尽力吧”。谈论目标时，你可能会发现交叠起的双臂、缩起身体等身体语言。这些线索并不是在证明什么，只是内心感觉的表达而已。要注意这些。如果你发现了很多缺乏信念的表现，就要加以解决。不要认为信心贫乏是员工自己的事，要找到他们缺乏信心的原因。你应该能够纠正他们的误解。如果他们反而说服了你，那你的目标就真的脱离实际了，你也会从中学到一些有价值的东西。

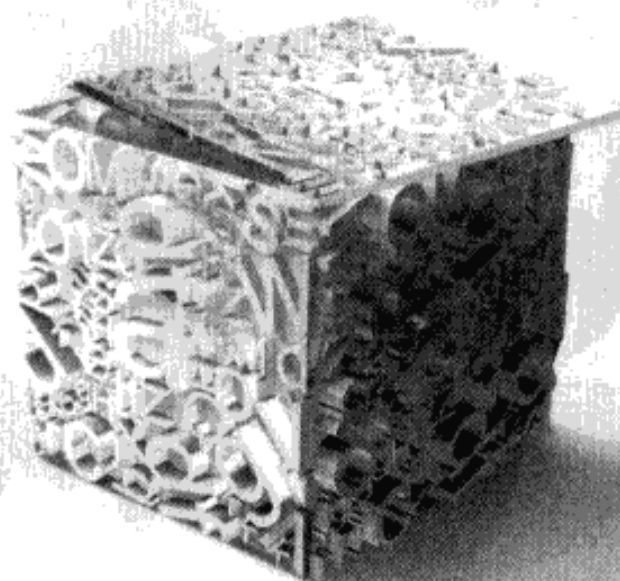
当尝试一个看起来似乎够不着的、有挑战性的大目标时，将目标分为更小的步骤，每个步骤要容易些，好让人们认为可以达成目标。

最重要的是，要一直散发自信、热情洋溢。这非常具有感染力。

不论你认为你能，还是不能，你总会是对的。

——亨利·福特，1863 ~ 1947，

福特汽车公司创始人



秘密三十五

团队目标 + 团队渴求 = 团队成果

“成功是目标，其他的只是点缀。”亨利·福特第一个这样说，他懂得他说的话。福特似乎有无穷无尽的志气，他树立和达成的目标如今深深地改变了我们生活的世界。

曾经，铁路线纵横天下，使人们在马、驴、骆驼之外又添了一个新的选择。福特宣布了汽车生产目标，这在工业史上是第一次。他创造了批量生产技术，并引进他的工厂。在1909年，要花825美元才能买到一辆福特T型车。到1929年，价格降到了360美元。结果，100年后的今天，世界上每个角落都能找到已开始生锈的福特T型车部件，仍然有很多发烧友在驾驶T型车。亨利·福特个人的目标有力地为全世界现今对汽车的热爱搭建了平台。

福特不是他公司中唯一的目标明确的人。他激励了团队中所有的人，如工程师，他们充满激情地为达成团队目标而努力。例如，福特V-8气缸引擎采用了整体铸件，而当时还没有整体铸件的技术。福特的工程师团队奋战了两年才找到铸造复杂钢铁件的关键技术。后来，

亨利·福特认为，一旦整个团队充满热情地要实现目标，他们取得突破是必然的结果。

把上面的例子和你自己的经历比较一下。想想你过去的事情，当你充满热情地想要达成某件事时的感觉。我们对成功预想感到的快乐越多，就越坚定。这样就使我们为一个纯粹理性的目标笼罩上了一层情感的外衣。当我们勾勒出达成目标的情景时，就会升起热切的愿望。这种热切的愿望会超越其他考虑，影响我们的性格，帮助我们实现目标。例如，我们意识到不要浪费时间，于是我们的时间管理得到改进；我们花时间去思考更快达成目标的途径，于是我们变得更有创造性。每个人都会这样，而一群人、一个团队也会这样。

相反地，如果花费大量时间和精力去做你打心眼里觉得不会成功的事，你是什么感受？我猜你不会太热情。这些负面的感觉限制了你发挥热情的空间。事实上，尽管你的团队成员可能在为他们不信任的目标努力的过程中得到了工作的感觉，但这种努力的品质和程度都会大打折扣。

这并不是说，如果你用带有奇幻色彩的热情去鞭策人们实现完全不可能实现的事情，就会魔术般地成功。不，请从公正专业的角度判断。但是一旦你坚信一个目标是可以达成的，你就需要在整个团队中建立起实现目标的愿望。在充满理性和分析的商业世界里，团队表现中起基础作用的感情因素常常被人忽略。

如果你投入时间、能量和思考来保证以下几条，你的团队将会帮

你做出更大的成就。

- 你全心全意地相信目标，你为之狂热，并承诺、相信它一定可以实现。
- 每个团队成员都相信目标能够实现。
- 更多地，你需要每个团队成员发自内心地渴望实现目标。你通过描绘达成目标的美妙感觉让他们产生渴望。

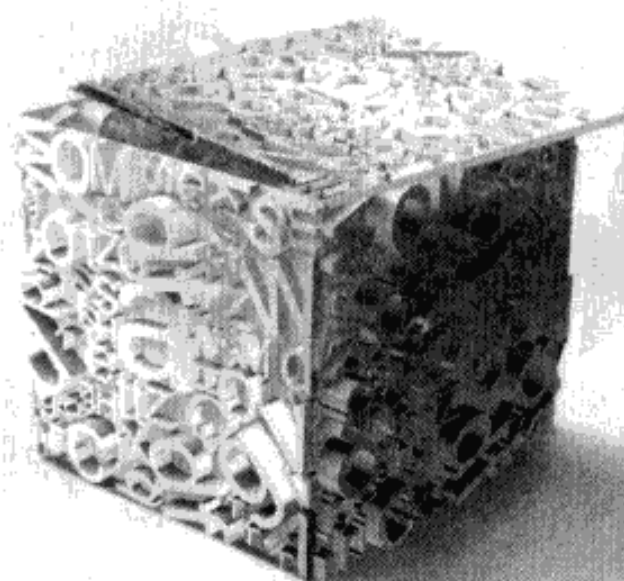
达到这三个条件，你会把团队表现升级到更高程度的有决心、创造性、高效性。大多数管理者终其一生都不能让他的团队达到那样的高度。

如果一个人对梦想的方向满怀信心，努力按照想象中的那样生活，经过同样平淡无奇的时间之后，他会到达成功。

——亨利·戴维·梭罗，1817~1862，

作家、诗人、自然主义者、发展批评家、

观察者、历史学家和哲学家



秘密三十六

很少有人思考，真正地思考

即使我们的知觉在睡眠中沉寂着，它仍在紧闭的眼皮后面运转。所以，从生物学角度来讲，我们从来没有停止过思考。然而，这并不是说我们的思绪是专注的、有意识的、有很好的方向的、具有创造性的。那些是我们只有在解决工作问题、制定出色决策、创造全新理念时的思考才会有的品质。

除了少数天才，我们都需要付出相当的努力，才能让我们的大脑转换到它最有效的思考模式之一。这可能是很艰苦的努力，尤其是当我们的头脑不能满足我们希望它遵照命令工作的期待时。正如亨利·福特所说：“思考是世上最难的事情，也许这就是能够投入其中的人如此之少的原因。”

让我们找找那些出色的表现实例。比如说，在体育方面，任何一个达到顶峰的人都表现出了出色的体能、时间控制能力、力量和速度，还有在竞争中脱颖而出的能力。听任何领域取得最高成就的人物的访谈，你会听到从一个思路清晰的大脑中输出的信息在拨开生活的迷雾

(分析能力，发现新的解决问题的方法，创造力)。

在团队中需要几种分析和创造的思考模式。这会帮助你与你的团队一起迈出伟大的一步。

要创造脑力产出，你的团队需要摆脱一切打扰。每一步至少需要20分钟不间断地集中注意力。你可以将这个生产分成更多过程，但当你集中注意力解决每个问题时，注意力不允许有分散。要强制你的思想丢弃其他的想法，如果你发现注意力在游离，赶紧移回到手头的事上。严格按照指导完成实践，这很重要。

第一步 第一次头脑风暴

回顾一下最近几次工作上发生的事，你和你团队的表现。提出问题：你认为每天是什么在阻止我们大家按照理想实现尽可能多的成就？

做一个列表，不能太短。不要只写几个很明显的忽然蹦进脑海的事情，而是确保你的列表中包含了所有可能的事件，连那些可能性很大但是从未蹦入你脑海的东西也写下来。

给你一个参考，如果你的列表少于20件事情，那么说明你没有尽力去思考。要挖掘你可能忽略的重大的事情，也许它们已作为无法更改的名词被你接受，或者因为它们是你意识中根深蒂固的习惯，不会浮出表面。

第二步 分析

想想你列表中的行为，哪些部分如果改变会对结果有最积极的影

响。写出一个短小的列表。接下来，对你的短列表进行优先排序，以便你能够自信地回答这个问题：什么是你工作中最重要的限制，如果改变什么可能产生最大的成就和最大的收获并喷。

第三步 第二次头脑风暴

接下来你的任务是提出可能的解决办法。第二步中，你找出的那一个影响工作表现的最重要的限制是什么？你列出的解决办法应该是有能力和权力去付诸实施的行动。

要使你的头脑风暴更加有成果，你一定不要接受别人对你想法的任何批评，不管你的主意看上去会有多傻。

批评会杀死创造力（即使是你自己内心批评自己的想法）。如果你努力工作，你的创造力水平会得到提升，同时你也在享受。所以，如果疯狂滑稽的想法跃入脑海，就把它写进列表。加快你的速度。想主意，然后尽可能快地把它们记录下来。主意的质量现在并不重要，数量才重要。

最后，你的思考速度会放慢，提出更少的想法，但是这个时候不要停下来，除非你已经彻底挤干每个神经灰质细胞。

接下来，稍事休息，从创作状态转入分析状态。休息时，拿出纸笔，因为倘若你一直在非常努力地冥思苦想，在某个放松、最没有期望的不期而然的时刻，你的大脑一定会产出一个珍珠般的想法。千万不要丢掉它，因为稍后你可能再也想不起来这颗小珍珠。很奇怪，这

些小小的事后想法常常被证明非常有创造性和建设性。

第四步 分析和决定

现在，你应该有一长串列表，写满了阻止你每天达成期望的事情。你应该确定最为重要的那一部分，一旦它改变了，将得到最大的成就和收获。于是，你也有了一个解决你所确定的最为重要的那部分问题的方法列表。

你现在的任务是认真地分析你的解决方法列表。将确实不能实现、不现实的方法丢弃。删除留下的想法中超出你的能力的那部分。剩下的精简列表中的事情应该是好主意。最后，将这个列表按照可能性重新排序。

这些想法中有一些会有实践性，你可以快速地运用它们。你会发现至少有一个想法，如果你采用了，将会显著地增加你和你的团队每天的产出。让你变得出色的这个主意可能完全是由你原创的。

第一次按以上步骤做的时候，有些人可能会发现将注意力完全集中在手头的事情上有些困难。他们发现自己没有命令大脑服从指挥的能力，他们的大脑也懒于富有创造性地运转。这不意味着他们无法变得具有创造性，却的确表示这种能力现在还被闲置，缺乏使用。

研究表明，我们的大脑在集中于一点时，能产出最具创造性的想法。然而，如果你的大脑不习惯这么规矩地思考，你努力集中思想的时候，它就会反抗你。但是，虽然人人都有能力进行出色的、切合实

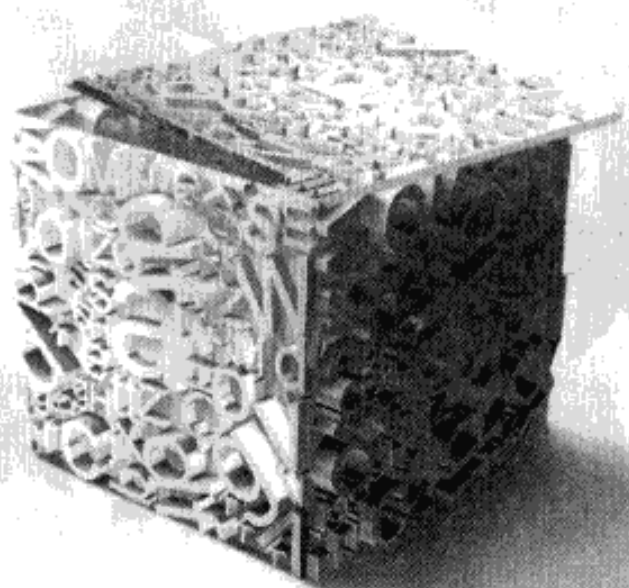
际的思考和抉择。

几乎我们所有人都能通过磨砺思想过程提高管理水平，如果我们能够开发出团队整体的思想能力中很少使用的那部分资源，效果会更加明显。

如果一个人想要成功，他就必须要思考，绞尽脑汁地思考。人必须要为他脑子里的事情操心，直到感到这件事的方方面面都考虑全了，没有疏忽。

——罗伊·赫伯·汤姆森，1894～1976，

加拿大新闻运营商、传媒巨擘



秘密三十七

能量会随着期待而波动

有时候我们充满了活力。回想一下，你最有能量的时候恰好是你在朝着好的结果前进，充满自信的时候。

一个群体也是如此，但是效果会加大。与一群同样感到充满能量的人在一起，我们会互相鼓劲。能量会充得更高，工作会显得更轻松，我们能坚持更长的时间，横扫一切总会出现于路途中的小障碍和痛苦。

当领导者充满自信地期待一个好的结果时，团队就会感到充满信心。领导者的身体语言、只言片语会激发信心和活力。这些才是打动人心的要素。强装的信心毫无好处，因为在举止上你不能一直伪装下去。所以，你怎样保证你真正地感到有信心和充满激情？答案是确保你真的相信你正在达成团队的目标。

如果你认为目标是不现实的，请自己把它删除。你要做的事已经完成了吗？谁完成的？怎么做的？在什么时候？你的团队是否掌握了必要的专业技能和资源？如果没有，你能够获得那些必要的技能和资源吗？这个提问和计划的过程是建立起高度的个人激情和信心的关键

步骤，所以千万不要跳过这一步。

如果你已经成功地完成了提问和规划，你可以带着新增的信心面对未来的挑战。信心增强了你成功的期望，为你注入了新的活力，现在你可以表露你的信心，让你团队中所有的成员分享这种感觉。团队的整体能量将会开始提升，生产率水平也会紧跟着上升。

如果你期待做最好的，你就会成为最好的。学着去运用世界上最有力的规则之一：改变你的思想习惯，相信而不要质疑。

——诺曼·文森特·皮尔，1898~1993，

美国宗教领袖，作家

秘密三十八

别人不会为了完成你的目标而废寝忘食

对于人性的研究表明，全世界有四分之一的人受制定和达成个人目标驱动，剩下的四分之三则不是天生就由目标驱动的，他们的自我满足感来自于其他驱动因素。

如果你是目标驱动者，你会天生带有在你的生活中各个方面制定和达成目标的愿望，这对你的工作方式影响很大。

要确定你的团队是否是目标驱动型，最简单的方法是让你和你的团队每个人做心理测验。测验的结果会对每个人的工作习惯提供有价值的观察和分析。数十年来，研究人员都运用这些测试对人和工作进行匹配。

如果心理学的分析不是你的选择，那么你需要通过自己的判断来确定，你的团队中哪些人是目标驱动型的。目标驱动型的人可能会表现出这些特征：有责任心、自我激励、专注、坚持己见、充满热情、独立。

目标驱动者是你团队的巨大财富，因为他们主动、会努力达成目

标。然而，要注意一点，如果在公司目标和个人目标之间有分歧，他们个人的目标会成为首选。

大部分人不受目标驱动。在家的时候，他们的注意力可能集中于家庭生活、个人喜好和热情。这意味着你团队中的一些人来工作主要是为了挣该挣的钱。你希望团队成员拼命工作以达成你制定的目标，尽管期望如此热切，也不会激起他们太大的兴趣。

这并不是说你的人不能担当艰苦工作，或者不能热情工作，或者不能把工作做好，那还不至于，但是这意味着如果你期望团队中每个成员都醉心于达成团队目标，你也许会失望。有些人也许会表示一下同意，但为了你好，看清楚点吧，事实上他们并没有受到鼓舞。所以，你该怎么动员他们做出额外的工作，像你期待的那样付出额外的努力呢？

第一把钥匙是当漂亮地完成一项工作时，每个人都会享受到的快乐感觉：自豪感。所以，你要赞扬高品质的工作，鼓励人们去完成高品质的工作。

第二把钥匙是用赞扬换取努力。为此，如果团队成员努力工作，你应当表扬他们的努力，即使有的时候这些努力达成的成果非常少。

还有一把钥匙是，实际上我们人类是慷慨的物种。我们喜欢有人陪伴，尤其是一起取得成就。当我们一起努力做成某项事情时，我们会情不自禁地感到内心的充实。一起取得成就是立刻建立关系的超强黏合剂，是团队精神的本源。因此，当你们一起进取时，你要赞扬，

而不是告诉他们要做什么，让他们在你的指导和支持下一起工作。

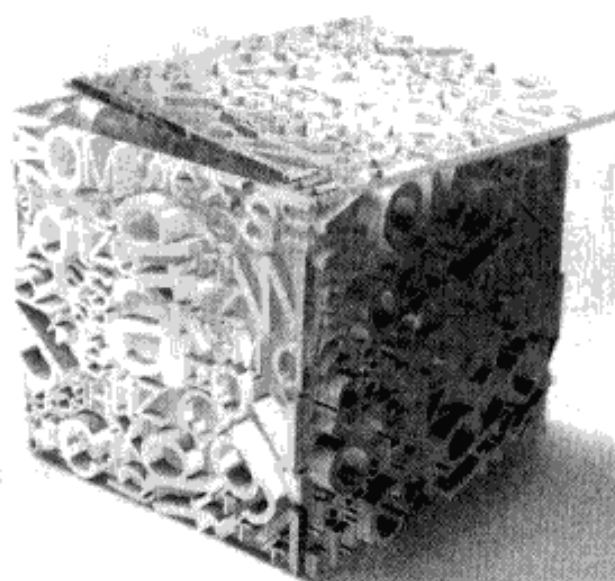
例如，在销售上，要让一个团队为了达成公司的盈利任务而热血沸腾是不可能的，但这个团队可能会发疯般工作，为了成为那种能提供好的服务、受到他人喜爱和尊敬的团队的一部分的感觉。而且，销量自然会因为这种服务而上升。由于工作出色而产生的满足感会大大胜过工资的尾数增加一位的喜悦。

所有职业都会如此。所以，如果你的团队对你设定的目标表现得不那么激动，就要用心，仔细安排你团队的任务，要选择那些如果做好就会给每一天带来满足感的活动。找出那些将会对完成长期的大计划有益的小任务，通过谨慎使用公道的赞扬，创造一种文化。在一天工作结束后，回家时团队成员能够为他们在参与一项漂亮的工程，作为这个团队的一员而感到自豪。

与人打交道时，我们应谨记，我们不是在和有逻辑性的生命打交道。我们是在与情绪化、充满偏见、由骄傲和虚荣推动的生命打交道。

——戴尔·卡耐基，

世界闻名的自我提升训练大师



秘密三十九

九种常见的消极因素

想让人变得消极，太简单了，摧毁他们的热情，否认他们所有的努力，再去动员、管教他们。这常常是管理者事前缺乏足够的考虑，或者不在乎以下常见的消极因素所带来的强烈消极效果：

● 持续的批评

当事情出错了，管理者感到不自在时，很容易会把火撒在当时看起来出错的那个人头上。如果管理者经常批评一个人，不仅仅会削减受批评之人的热情，也会削减旁观的其他团队成员的热情。要制定一个原则：不掌握真实情况，不知道真正的罪人，决不发火；决不因为愤怒或者着急而批评人。如果你总是需要批评同一个人，你一定要找到别的解决办法。

● 无法达成的目标

如果管理者有制定无法达成的目标的习惯，这会残杀所有的动力。人们很快会知道，不管他们有多努力，都注定要失败。谨慎制订计划，要明白所有指令的含义，要确定所有的任务都是可以达成的。

制定无法达成的目标也是一些低级的管理者虐待员工或者逼迫他们离开的恶毒手段。团队很容易就会发现这个伎俩。他们想：“我会是下一个吗？”这就对整体表现产生了广泛而持久的消极影响。

● 改变目标，从而使得成功遥不可及

试想一下这个场景。刚宣布的任务在通告大家时还是个巨大的挑战，但是现在情况变了，发生了一些没有预想到的事情，目标现在很容易达成，几乎是板上钉钉了。员工们不再有行动的迫切感，也不再开拓可能出现的新机遇。现在的解决办法行之有效，目标一定会达到。

一些人开始享受未来成功所带来的情绪高潮，这时问题出现了。他们也许已经花掉了他们未来的红利（这可不太明智），或者与他们爱的人分享了喜悦。如果他们知道这场欢乐即将被你剥夺，而被更高的目标和艰苦工作所代替，有些人会感到受了欺骗。

要尽量消除这种负面影响，一种有效的方法是缩短现有任务的周期，及时表彰所取得的成就，庆祝成功，为按时完成任务给予公平、合适的奖励。然后，留出大概一天的时间，让人们去享受成功。之后，宣布新任务的时间、新的目标、新的红利或者奖励的计划表。

● 重要信息滞留，从而使得成功几乎不可能实现

在传达所有重要信息方面，管理者经常会失败，可能因为分配任务的水平过低，项目进行中获得的支持不足，或者没能将事情考虑细致，公示信息的条件“有待商榷”。实行笼统政策的管理者出错的可能性最大。

分配重要的目标和任务时，要将工作任命用书面形式确认。最多只能写一张纸，字再多的话，人们不会读，即使读了也不会记住。书面分发任务会约束你仔细考虑所有相关细节，并收集齐备任务所需的知识和信息。

安排任务不要草率，给接受你任务的人留出提问题的时间，无论是现在还是将来。要确保你能一次把事情做对，这是你需要投入时间的一个方面。

不要分配完任务就忘了。规划好恰当程度的监督，以便工作进行时你能够有机会提供额外的帮助或者需要的信息。

● 问题很大，但管理者只揪着一个人不放

很多人都有问题，却只有自己挨批评，对这种事情很多人都会强烈地感到不公平。下面是两种常见病因和推荐的解决方式。

1. 私怨

当我们和一个人的关系不冷不热的时候，很容易就会把自己的憎恶不恰当地导向他。

我们知道应该一碗水端平，但是有时候我们做事情会带有偏见。如果你发现不是特别喜欢某个团队成员，应列举一下他积极的贡献和在团队中的价值，以调整你的观点。

2. 批评人不过脑子

如果一个管理者对问题当即反应，立刻发难，有很大可能会把事情弄糟。受到警告的人可能并不是犯下这个错误的那位。有时候他/她

碰巧在问题明显的那个节骨眼上工作。在发难之前，停下来问一下自己：“这个人是罪魁祸首吗？或者他只是某个广泛问题或隐藏问题暴露出来的冰山一角？”

● 插手工作

如果你的监管太少，人们容易做错事、走错路、估错时间。相反，如果你指导每一步、检查每个细节、取消某人单独行动的决定权，那你就消除了那个人所有的成就感。你还会让自己非常忙碌，有可能自己的工作也做不好。

找到正确的平衡点并不容易，但如果你改为由一线工作人员来做决定，那就很有可能找到。训练你的团队，以便当你不在的时候他们会一直按照你所期待的那样行事。

● 低估完成的工作

如果你无视一个人的贡献，不做评论或者不表扬，很快他们就会开始质疑，为什么要这么努力？为什么不偷懒？反正自己的贡献也被忽视了。你团队中有人有这样的感觉吗？

如果你倾向于给予少量回应，可以养成发现工作出色的人的习惯，这会给你机会说“做得不错！”，这样表达个人看法总容易些。另外，回顾过去一周所取得的成就，谁的工作完成得不错，合乎标准，品质有所提升，或者取得了特殊的成就？有机会就公开表扬，因为这只需要一会儿时间，几乎不花钱，却是最有力的加速剂。

● 管理者抢了别人的功劳

有时候，管理者会为了名声和职位提升而抢走所有功劳。这样做可不怎么明智，因为偷走他人的成果，管理者就会打消团队的积极性，未来的成就也会减少。而且当高层管理者审查工作表现时，他们更喜欢提升那些组建了充满才干的团队的管理者。

有些领导者把好主意归功于自己，因为他们相信主意是他自己的，而事实上这些主意是他们团队中的一些人想出来的。一个新想法如果在实施前经历了太多讨论和酝酿过程，就很容易发生这种情况。等到管理者决定实施新想法的时候，他想不起来主意是从哪里来的，便会以为是自己的，这会严重打击别人的积极性。

自信、强大的管理者工作时坚守这样的原则：事情出错的时候，自己担当；事情有好结果的时候，团队领赏。这种政策的结果是团队成员感到他们属于一个团结的大家庭，有一个自信和关怀他们的领导者。这是建设有高生产力团队的坚实基础。

● 取消负责范围而没有做相应的调整

重新安排负责范围是在所难免的事情，人们一般都能接受这种事。然而，人的地位很重要。所以如果你取消了一个人有价值的职权，而又不补充以相等或更大的职权，那么这个人将会憎恶这种变化，变得不主动。

如果没有正当的理由，比如说这件事不再需要有人负责了，或者这个人没能担当起职责，他可能还会觉得你待他不公，心生怨恨。

如果你提升一个人负担新的职责，然后又不能支持他，或者不能帮助他取得成功，这就相当于架空了他的职权。这个人就会感到他被算计了，认为你就是想让他失败。

管理者有职责去以他/她最大的能力保证人们能够承担分给他们的责任。如果他们不能承担这些责任，管理者最好要训练、支持雇员，做他们的良师益友，直到他们与任务相匹配。

重新安排人事是一件奇妙的事情，它令人产生做决定和立竿见影出成绩的幻想。而实际上改变非常小，除了传播恐惧、不确定和怀疑。

——凯修斯·普罗图斯，古罗马议员，

摘自他于公元前 22 年在议院的一次演讲

秘密四十

大多数管理者并不真想当老板

管理者生活中的最后一个规则不是关于管理或领导的，而是关于你的个性。你真正的个性、内心深植的自我形象，真的是一个管理者吗？对别人的领导来得自然吗？或者你认为现在这份责任很重吗？

很多人并不真的想要担当做老板的责任。平心而论，我们更喜欢别人来领路，出差错时由别人担当骂名。为什么不这样呢？为自己的行为担负全部责任已经是一个很大的挑战，更别提要对别人的行为担负额外的责任了。

很多时候，我们接受职责是因为需要更多的钱，或是感到我们的职场之路在停滞不前，按道理下一步该做管理了。可能我们在部门工作的时间最长，经验知识最足，所以我们误入了管理岗位。当工作安排下来时，大多数人会觉得，拒绝这样一个机遇太愚蠢了。很多人渴望官衔、声望、加薪而不是职责，这就导致了内心的冲突。

在面对内心这种冲突的时候，有些管理者蒙蔽自己，以为他们担负了全责，而事实上他们在逃避责任。他们的团队很快会察觉到这个

缺陷，并且使他们的表现受到巨大影响。因为虽然人们会为一个真正的领导者竭尽所能，但是对半个领导者他们只会付出一半的努力。只付出一半努力的团队只能走向失败。

如果你感到不确定，不知道自己是不是当领导者的材料，不要立刻放弃。只有在致力于提升我们的管理技能、拓展知识、修正态度之后，我们中的许多人才会发现自己具有领导他人的潜能。如果经过大量的努力之后，你仍然感到不确定，那么审视自己的内心，仔细倾听其中发出的细微声音，你真的渴望成为一个高效的管理者和杰出的领导者吗？

如果答案是否定的，那么你可能会发现，为了成为一个出色的管理者，你已经走得太远，不得不偏离了你的本性，并且已经付出了太多的时间。也许管理并不适合你。要赢得好的生活，还有很多别的路可以走，还有很多条路通往自我的充实。

如果答案是肯定的，你确实渴望成为一个出色的领导者，你的行事遵守生活的规则，那么就不再困难了。

如果你对这个角色有着无法满足的渴望就更好了。如果你天生具备所需的品质和习惯就更有帮助了。

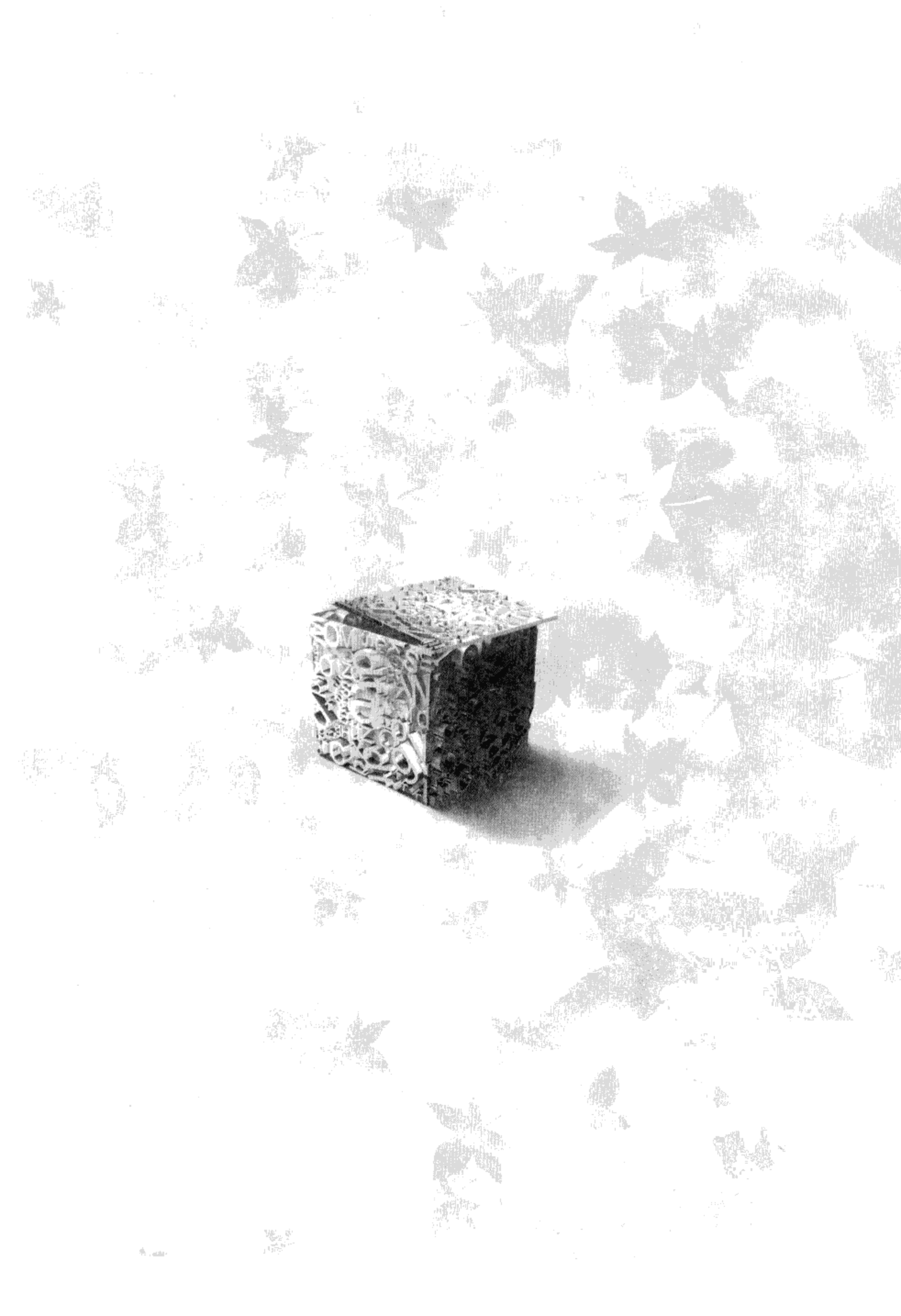
然而，看看你在工作上的管理法则，大多数情况下，是相当令人失望的。它们意味着如果你辛勤工作，成为了一个管理者和领导者，你可以轻而易举地凌驾于众人之上。但是，管理和领导不是制造火箭的科学，它们大多是常识。

坚定地努力，直面并解决生活中无可避免的问题，任何管理者都能将他/她的表现提升到新的高度，让他们的工作更加轻松，工作的过程变得更加快乐。

强调：世界上没有任何事情能代替坚持，能力不能，天才不能，教育也不能。坚持加上决心就是万能的。

——凯文·柯立芝，1872~1933，

美国第三十任总统



从问题到解决方法

如需要下列常见管理问题的建议和可能的解决方法，请查阅相应的秘密规则：

出现的问题	解决的方法
我的团队成就不够……	秘密：3，4，5，6，9，16，17，18，20，24，25，27，28，32，33，34，35，37，39
我已经分配了任务，期待着进度，但他们不能开展工作。	秘密：6，13，16，18，38
有时候，我的团队会和我闹别扭。	秘密：2，5，7，10，11，12，26，28，30，31，39
我的团队总是出错……	秘密：10，26，27，28，30，39
我的团队完成任务的时间比预算多……	秘密：4，5，8，12，16，17，18，19，32，33，37
老板给我的团队的最后期限比我认为的要早很多……	秘密：4，5，8，33
我们的一些主要任务似乎要无法完成了……	秘密：5，8，18，19，24，33，36，37

出现的问题	解决的方法
我的团队闲聊的时间太多了（都是在上班时闲聊），工作的时间太少了……	秘密：9，11，26，27，35，37，38，39
我的团队抗拒改革，而我知道改革势在必行……	秘密：10，30，33，38，39
我的团队做的很多小工作质量都不达标……	秘密：5，11，18，19
我最最好的员工之一最近开始犯错，或者业绩开始滑坡……	秘密：5，6，8，12，39
没有做计划的时间，我们每天都忙着工作……	秘密：13，18，19，24，25，33
我的团队中的一个人占用我很多时间……	秘密：14，28，33
我们负荷过重。我们整天都忙着应付工作，但还是没有时间完成所有任务……	秘密：9，13，18，14，24，33
似乎我们不能准时完成一个重要的任务了……	秘密：16，23，24，33，34，37，38，39
我的团队出错误了，还瞒着我。等到我知道问题的时候，情况已经恶化了……	秘密：15，27，28
要应付各种干扰，我们已经不能继续处理最重要的任务了……	秘密：16，19，33
我的团队没有足够高的生产效率……	秘密：3，8，16，17，18，32，33，35，37，38，39

出现的问题	解决的方法
我们有些乱，我觉得应该更有条理些……	秘密：13，18，24，27，33，34，35
我们没能开发新的机遇，因为我们忙于其他的工作……	秘密：3，35，36，37，38
我的团队中有些人犯愚蠢的错误，他们似乎时不时就会犯傻……	秘密：12，21，28，39
我和一些偷懒的人有矛盾了……	秘密：9，11，22，27，28，32，37，39
我的团队中一些人总是迟到……	秘密：8，26，27，34，35，37，38，39
每天的时间不够用……	秘密：8，16，18，19，24，25，33，34，35
我的团队中一些人心态不好……	秘密：2，4，5，6，7，10，11，12，14，20，26，27，28，29，32，38，39
我的团队中有些人总是不能兑现承诺……	秘密：4，6，8，16，18，23，27，32，33，34
我的团队中有些人不愿意自己做决定，即使我让他们自己做决定也不行……	秘密：26，27，28
最近，我感到我不能达到自己对于管理工作的预期……	秘密：26，27，28，29，40
很明显，我的团队不完全相信我说的话……	秘密：30，31，39

出现的问题	解决的方法
我不知道怎么解决来找我的那个团队成员的个人问题……	秘密：31
我们的计划有不足和不准确之处……	秘密：19, 32, 33, 34, 36
我的团队中一些人似乎迟迟不能开始自己的任务。	秘密：15, 33, 34, 35, 37, 38, 39
我没办法让团队充满激情……	秘密：33, 34, 35, 37, 38, 39
一开始我的团队对每个新目标都感到激动，但很快热情就退却了……	秘密：32, 34, 35, 37
我们需要开发新的方法来解决问题，但我们似乎不是那种有创造力的人……	秘密：36
我们有些人，或者所有人，一直感到疲劳，精疲力竭。	秘密：13, 18, 24, 37, 39
我的团队对达成目标不感兴趣……	秘密：34, 37, 38, 39
我开始想，也许我不是天生的管理人才……	秘密：40

后 记

每一本书的出版，都离不开许多人的辛勤付出。

本书从策划开始，就受到各方人士的关照和帮助，特向他们致以诚挚的谢意。

在这里，我们还将共同参与翻译工作的人员名单列举如下，以感谢他们的付出：

潘浩渺、李超。

正是有了大家的共同努力，才使得本书能够顺利出版。

由于条件所限，本书中可能存在一些瑕疵，恳请读者谅解，并及时与我们联系指出。

编者

2011. 3

